

## V アスクルの戦略と財務的特徴

はじめに

1. アスクルの事業はどのようにして生まれたか
  - (1) アスクルにおける顧客と理念の発見
  - (2) アスクルの事業発展と理念の深化の関係
  - (3) 今日のアスクルのビジネスモデル
  
2. アスクルの事業発展とそれを支えた方策
  - (1) 品揃えの拡大方針
  - (2) 商品を売り切る力
  - (3) 自主企画商品の割合の上昇、専門ショップ、専門カタログ商品の増大
  - (4) インターネットによる受発注の拡大とサイトの分化
  - (5) 戦略的投資の継続
  - (6) 海外拠点の展開に努力
  
3. ダイレクトマーケティングの観点からアスクルの優位性を探る
  - (1) 顧客を属性毎に分けて対応することで見えないニーズを引き出す
  - (2) メーカーへのメリットの提供がアスクルとのネットワークを強化する
  - (3) 顧客との情動的ネットワークを強め、リピーター化を促す
  - (4) 物販差益中心のビジネスから収益機会を拡大する
  
4. アスクルの経営の特徴は見えない部分にどうあらわれているか  
ーアスクルの財務的特徴や本社屋・組織面にあらわれた経営思想を読みとるー
  - (1) アスクルの財務に関する全般的な特徴
  - (2) 身軽でスリムな総資産や固定資産
  - (3) 正確な需要予測体制の構築とシステムへの投資がもたらす回転率の高さ
  - (4) 販管費および同比率の抑制によるローコスト経営の徹底
  - (5) アスクル本社の構造にあらわれた顧客重視や現場密着の姿勢
  - (6) 小さい本社体制と正規社員や派遣社員も区別がない連携と働きぶり
  
5. アスクルの経営と財務的特徴  
＜貸借対照表関係＞
  - (1) アスクルの資産構造は流動資産優位で特徴づけられる
  - (2) 文具の通信販売という事業的特徴が売掛金・商品・現金資産の大きさに反映
  - (3) 有形固定資産の割合が極端に少ない
  - (4) アスクルの建物はすべて賃貸である
  - (5) アスクルは無店舗販売業態だが、物流に関連して機械類資産を保有する

- (6) リース資産を活用している
- (7) 賃貸建物資産の保証として差入保証金が大きな存在を占める
- (8) 持たざる経営、小さな本社体制がアスクルの B/S の固定資産に反映している
- (9) 情報システムへの力の入れ具合が無形固定資産割合を大きくする
- (10) アスクルの業態的特徴は流動負債の側にもあらわれる

<損益計算書関係>

- (1) アスクルの持たざる経営は販管費の中身にも反映
- (2) 業務委託費 (=アウトソーシング費) が 73 億円もある
- (3) アスクルの業態的特徴と配送運賃、地代家賃、業務外注費の大きさの関係
- (4) 情報システム構築への注力も P/L の科目にあらわれる
- (5) システム改修費用やリース解約金計上の意味

<キャッシュフロー計算書関係>

- (1) 営業活動によるキャッシュフローに占める税金等調整前利益の大きさ
- (2) ソフトウェアの取得投資にみるアスクルの情報システム強化への意欲

## V アスクルの戦略と財務的特徴

はじめに

アスクルは、「お客様のために進化する」を標榜するオフィス用品を中心にした通信販売の会社である。アスクルは、顧客と結びつく手段としてIT・インターネットを活用する。また、顧客との直接的な関係を持つ優位性を事業全般に及ぼそうとする。ここから、ダイレクトマーケティングとの距離が近くなる。顧客との直接的な関係性の中で、独自に顧客ニーズをつかみ、商品開発や、業態開発に生かす。そのことを通じ、常に事業を進化させていく。

アスクルの経営について財務との関わりという面から述べれば、まず持たざる経営、小さな本社体制ということがある。これはB/Sのスリムさや、あるいは小さな本社で運営するための関係費用がP/Lに反映するなどのかたちであらわれてくる。また、オフィス用品・オフィス生活関連用品の通販業態の確立を目指し、インターネット技術を中心にしたソフト開発や物流技術に対する継続的な投資も特徴となる。こうしたソフト開発への投資があって初めて、2008年以降、企業規模別のオンラインショップを開設し、新たな業態化につなげていく動きが現実のものとなる。

なお、ここでアスクルの企業概要をみておくと、次のとおりである。

アスクルの企業概要

社名アスクル、代表者岩田彰一郎社長、本社：東京都江東区辰巳3-10-1、売上高1,889億円（連結2010年5月期）、経常利益69億1,300万円、売上高経常利益率3.6%、事業内容：文具他各種オフィス用品の通信販売、従業員数434人、平均年齢40.6歳（10.8）
---

### 1. アスクルの事業はどのようにして生まれたか

アスクルの取り扱い商品そのものは、目新しいものでないにしても、それを顧客に届けるシステム、事業の仕組み全体、いわゆるビジネスモデルはきわめて新しいタイプのものである。そこで、このような新しいタイプの事業がどのようにして生まれてきたのか最初にみておこう。

#### (1) アスクルにおける顧客と理念の発見

1990年頃、プラス社内で新規事業について検討していたとき、文具業界にとっての「お客様とは誰か」という問いかけが出てきた。当時、文具メーカーにとって大事なお客様といえば、問屋や小売代理店というのが常識であった。しかし、新規事業として文具を新しい流通ルートに載せようとしたとき、実際に文具を使うのは個人や事業所で働く人たちであるという当たり前のことに気づいた。しかも、この問いはこれで終らず、そうしたお客様のうち、当時文具メーカーが相手にしていたのは、事業所数でいうと5%にも満たない

わずかな部分でしかないという気づきに行きついた。

それというのは、文具需要を需要先別にみると、金額的には法人需要が 75 % を占めていた。そして、この中でさらに大半の需要を占めるのは従業員 30 人以上の事業所であった。そこには、文具店の外商担当者が日常的に出入りし、必要に応じて文具用品の納入をしていた。ところが、中小零細事業所となると、文具店の外商担当者の出入りはまったくなかった。そこで、従業員数 10 人以下の小規模事業所で文具用品が必要になると、従業員が自ら文具店に出かけ、文具や事務用品を買ってくるほかなかった。しかし、従業員 30 人以下の事業所は、全事業所の 95 % を占めており、事業所全体に占める割合では圧倒的な多数派になる。つまり、そこには大きな空白マーケットが存在していたのである<sup>\*126</sup>。

アスクルは、こうした中小零細の事業所をターゲットにして、文具・事務用品（オフィス用品）を「早く」、「安く」、「便利」に届けようとして出発した。このため、掲げた理念は、「お客様のために進化する」というものであった。

## （2）アスクルの事業発展と理念の深化の関係

アスクルにおける事業発展と理念の深化の関係についてももう少し詳しくみてみよう。当初のアスクルは、文具・事務用品などオフィス用品の通信販売業として出発した。しかし、「お客様のために進化する」という理念に導かれ、アスクルの事業領域は、その後の事業発展の中で次第に広がっていった。

まず、アスクルの事業発展では、親会社のプラス以外の商品を扱うようになったことが大きな画期となった。次は、スーパーやショッピングセンターなどにおける競合商品と太刀打ちできるよう、自社商品について 20 % から 30 % の値下げを行ったことが第 2 の画期であった。これらはいずれも顧客の声や要望を素直に取り入れた結果であるが、これによりアスクルの事業も急速に成長することになった。

その後、アスクルは自社の事業をオフィス用品の通信販売業という位置づけから、オフィス生活を中心にしたビジネスサポート業という位置づけに発展させていった。あるいは、ありがたい将来像として、その核となる独自の技術を持ち、次々に新商品サービスを開発する新しい流通サポート業、国際的にも活躍する企業という姿を描く。こうしたイメージからいえば、オフィスサプライ分野におけるソニーになることも目標の一つになる<sup>\*127</sup>。

ここでアスクルの核となる独自の技術とは、第 1 はインターネット技術であり、第 2 はそれを基にした新商品サービスの開発である。第 3 は物流センターの運営技術を中心にした物流の高度化に関するノウハウ技術である。こうした核となる独自の技術を磨くことにより、「お客様のために進化する」という理念も本物となり、お客様にとってより高い価値を生むようになる<sup>\*128</sup>。

このように、アスクルは「お客様のために進化する」との理念に従い、事業を広げて業

---

\*126 日経ベンチャー 2000 年 2 月号「セミナー再録岩田彰一郎アスクル社長」、144 頁

\*127 日経情報ストラテジー 2000 年 1 月号「トップインタビュー 目標は年商 5000 億流通界のソニーになる 岩田彰一郎アスクル社長」、17 頁

\*128 同上日経情報ストラテジー 2000 年 1 月号「同記事」、同誌 17 頁

態発展させていった。それは自社の事業に関するとらえ方を切り換えていく過程でもある。すなわち、アスクルは当初のオフィス用品の通信販売業というとらえ方から、オフィスで働く人に快適性と便利性をもたらすにはどのような流通形態と事業の組み合わせが適切かという問いに発展させる。ここから事業を組み換えるのである。いずれにせよ、アスクルは自らの事業と理念を交錯させる中で、以下でみるような多様な業態に進化させていった。

### (3) 今日のアスクルのビジネスモデル

今日のアスクルは、単にオフィス用品を仕入れて通信販売でそれを売るというだけでなく、アスクルがメーカーと顧客を直結して結ぶ場となり、顧客の需要に直接的に応えようとしている。そうした意味で、お客様にとってのより高い価値創造を念頭に置いた商品開発に挑む<sup>\*129</sup>。

2007年からの中期経営計画では、アスクルのターゲットとする顧客を規模と態様別に大きく個人、中小企業、中堅企業、大企業の4つにわけ、それぞれに異なるオンライン・ショップを設け、より顧客ニーズに見合った商品サービスを提供しようとする。これは企業の規模が違えば、そこでのニーズも大きく違ってくるのとらえるからである。たとえば、企業の規模が大きくなればなるほど、発注内容の一元化や購入用品の管理購買に関する支援機能がもとめられてくる。そして、これに応じてアスクルの提供サービスや事業内容を広げていくと、アスクルの事業内容は次第にそれまでのものと違ってくる。ついには、業態的な転換といえるほどのものになる。

アスクルは、顧客の視点に立って多様な要望を取りまとめ、顧客の個別的な要望を具体的な商品サービスのかたちにつくり換えていく。メーカーとアスクルの商品を購入する顧客企業との間には、情報流通という点での壁がなく、まさに両者の間にプラットフォームが出来上がる。こうして、アスクルは単なるオフィス用品の通販会社でなく、そうしたプラットフォームビジネスを行う会社になった。遡っていえば、アスクルは、1992年の創業以来、こうした方向性を追求してきた。それゆえ、顧客の声がダイレクトに聞こえてくるまでの会社になったといってもよい。

## 2. アスクルの事業発展とそれを支えた方策

こうしたアスクルの事業発展を支えた方策には、どのようなものがあるか。もう少し具体的にみてみよう。

### (1) 品揃えの拡大方針

アスクルのカタログにある2万6100アイテム(2009年2月)もの商品は、基本的にすべて顧客から教えられたものである。顧客の要望で多いものを取り扱い商品に加え、品揃えしていった結果が今日の膨大なカタログ掲載商品となった。

一方、インターネット経由の注文が増えるに連れ、アスクルのインターネットショップ

---

\*129 日経産業新聞 2002年7月29日「アスクル、開発力で再浮上・・・」

で取り扱うアイテム数が飛躍的に増えてきた。アスクルのインターネットショップで取り扱うアイテム数は、2008年7月時点では39,300アイテムに達する。アスクルのインターネットショップで取り扱うアイテム数がカタログによる取り扱いアイテム数を大きく上廻るのは、カタログが持つ厚さや重さなどの物理的制約から逃れられるためである<sup>\*130</sup>。なお、アスクルの売上高においてインターネット経由による売上高が占める割合は、次第に増えている。これは、2008年12月では売上高全体の56.9%までになった<sup>\*131</sup>。ここには、インターネットショップにおける取り扱い商品が増えると、インターネット経由の注文を増やし、それが戻ってインターネットショップでの取り扱い商品を増やすという相乗的な関係が見出せる。

## (2) 商品を売り切る力

アスクルの歴大な商品を売り切る力は、アスクルの持つ情報力や需要予測力が欠かせない。たとえば、アスクルで取り扱う商品の需要予測は、シンクロマートと呼ぶ需要予測システムにより、単品毎に6ヶ月先の需要予測を出す。より詳しくいえば、シンクロマート加入の取引先企業（サプライヤー）に対して、アスクルは単品毎の需要予測や販売実績、在庫などの情報を毎週提供する。取引先のメーカーは、これらの情報に基づき、アスクルの今後の発注も折り込んだ生産計画を立てる。こうして6ヶ月先の需要予測を次々と微調整しながら、生産・販売の連鎖が続くようになる。アスクルと最終顧客の関係は、中間流通を置かない販売形態であり、アスクルが取り扱う商品の需要予測については実需に基づいた需要予測となる。そこで、アスクルの需要予測の精度も高くなっていく。こうして、シンクロマートの活用により、アスクルの側と供給企業の側における在庫の額は共に抑えられ、アスクルの取り扱い商品の欠品防止にもなる<sup>\*132</sup>。

シンクロマートの利用による欠品防止効果の点では、平均品切れ率の動向がよく示す。シンクロマートが導入された2001年から2002年の実績でみると、あるサプライヤーにおける導入前の平均品切れ率は、0.8%であった。これが導入後の2002年には、0.16%に低下した。品切れ率が5分の1にまで下がったのである。さらに、2008年になると、アスクルの仕入金額で90%に達するサプライヤーがシンクロマートを利用するようになった。社数でいえば、3000社のサプライヤーがシンクロマートを導入済みとなった<sup>\*133</sup>。

## (3) 自主企画商品の割合の上昇、専門ショップ、専門カタログ商品の増大

アスクルの独自開発商品、自主企画商品は、アスクルの事業の中でもとくに重要な意味を持つ。それは、店舗を持たない通信販売業態のアスクルが顧客の要望を具体的な商品サービスのかたちに見える力を見せる素材になるからである。こうしたものとしては、たと

---

\*130 What's Askul? 2008年7月、アスクル決算説明会資料

\*131 アスクル2009年5月期第2四半期決算説明会資料 説明会要旨

\*132 日経情報ストラテジー 2003年4月号「アスクル 情報共有の徹底で「Win - Win」突き進む」、88頁。日経金融新聞2006年2月23日付「アスクル会社分析」

\*133 前掲 What's Askul? 2008年7月、アスクル決算説明会資料

例えばOLの提案に基づいて開発した靴を脱がないで利用できる足温器や<sup>\*134</sup>、ペットボトルをたくさん収納できる冷蔵庫、ネスレと共同開発したインスタントコーヒー、その他白いファイルやのり、記録用ディスクの開発などがある。ネスレと共同開発したインスタントコーヒーでいえば、容量を350 mgから240 mgにして、詰め替え用の瓶がオフィスで邪魔にならないようにした。また、香りが逃げないように焙煎濃度も上げるといった工夫を入れ込んでいる。これらの中にはヒット商品も多くある。

独自企画商品は、その他の一般商品に比べて利益率が高く、アスクルにとってのメリットは大きい。2001年5月期では、全取り扱い商品に占める独自企画商品の割合は5%ほどでしかなかった。その後も、独自企画商品は割合を高め、2008年5月期では売上高に対して11.7%を占めるまでになった<sup>\*135</sup>。

アスクルでは、オフィス用品一般を超えた専門商品を特定業種向けに提供し、新たな事業発展の元にしようとしている。そうした専門商品を供給するターゲット業界は、たとえば医科や歯科向けの医療資材、福祉関係の福祉関連資材、さらに飲食店向けの関連資材などである。これらのうち2008年5月期時点で、一頭地を抜いているのが医療・介護ケア関連資材供給分野である。これらは、複数の専門カタログを持っていたり、社内でメディカルケア事業部などの事業部制をとっていたりする。

ここで、専門カタログとは、医療・福祉機関向けの「アスクルメディカル&ケアカタログ」、医療機関専門向けの「アスクルメディカルプロカタログ」や、家具専門の「アスクル家具カタログ」などのことである<sup>\*137</sup>。専門商品については、アスクルのサイトで専門ショップのかたちでも開設しており、これによりアスクルのサイトを検索するユーザーに直接訴求している。専門ショップは、2008年5月期時点で11設けている。①名札ショップ、②収納用品ショップ、③店舗用品・袋ショップ、④梱包資材ショップ、⑤トナー・インクメガストア、⑥ランプメガストア、⑦おもてなしショップ、⑧コーヒーショップ、⑨飲食業務用品ショップ、⑩洗剤ショップ、⑪生活消耗紙ショップの11店である<sup>\*138</sup>。専門ショップの売上は、2008年5月期で320億円を突破した<sup>\*139</sup>。専門ショップで取り扱われる商品は、オリジナル商品と同様に一般商品に比べ利益率で高い傾向がある。アスクルでは、なぜ専門商品や専門カタログの充実を図るかといえば、このことが背景にあるからだ。

アスクルの医療関連資材向け専門商品の供給が事業基盤を築くことができたのは、医療資材につきまとう許認可が必要な類の資材や、既存の医療商社が提供する専門商品との真正面からの競合は避けたことが与って大きい。具体的には、どこから買っても大差のないマスクやグローブ、おむつといった消耗品や、カルテや収納ケースといったオフィス用品に近い商品に絞った。つまり、特定業種向けであるが、アスクルの比較的得意とする商品分野の供給に取り扱い商品を集中させた。また、そうした一見どこから買っても大差のな

---

\*134 前出日経ベンチャー 2000年2月号「セミナー再録岩田彰一郎アスクル社長」、145頁

\*135 前掲 What's Askul? 2008年7月、アスクル決算説明会資料

\*137 2008年5月期有価証券報告書「対処すべき課題」

\*138 前掲 What's Askul? 2008年7月、アスクル決算説明会資料

\*139 アスクル 2008年5月期決算説明会資料 連結業績概要

い商品であっても、そこにアスクルなりのデザイン性や病院らしさの演出を折り込み、独自商品化した。たとえば、病院で使う一般的な消耗品や資材は、いかにも味気ない物が多く、患者への心遣いの面は欠けている品が多かった。そこで、アスクルは、こうした商品にデザイン性や患者への心遣い、演出を折り込む。こうして生まれたのが病院でも使えるデザイン性の高いスリッパや家具、受付や待合室を演出する商品、子どもに人気がある可愛いお薬手帳などである。これらは病院側の心をとらえ、たちまち人気商品となった<sup>\*136</sup>。

#### (4) インターネットによる受発注の拡大とサイトの分化

アスクルへの注文の発注は、当初はFAXが主体であった。しかし、2000年代に入り、インターネットによる受発注の割合が急速に拡大し始め、近年では売上高の6割近くに迫る状況である。インターネットを通じた発注の割合は、1999年においては未だ8%ほどであった。これが2009年5月期第2四半期には56.9%にまでなった<sup>\*140</sup>。

インターネットによる受発注は、流通段階にかかるコストを抑制し、アスクルの販管費の節減にも効果がある。そこで、アスクルとしてもこれの拡大に向けて舵を切り、2008年3月時点では、4つのインターネット注文サイトを開設するまでになった。これは個人向けの注文サイトとして、「ぼちっとアスクル」があり、中小事業所向けに「アスクルインターネットショップ」、中堅企業向けには「アスクルアリーナ」、大企業向けには「ソロエル」の4つを用意した。ここでぼちっとアスクルは、個人向けのオフィス用品の注文サイトである。2007年12月3日にサイトオープンした。アスクルインターネットショップは、中小事業者が個別的に利用するのに適したシステムである。アスクルアリーナは、企業で使うオフィス用品や副次的用品を一括購買する電子システムである。ソロエルは、企業や事務所で使う副次的用品の一括購買サービスのためのシステムであり、2008年9月14日よりスタートした。

アスクルのインターネットの使い方の進化としては、後でもふれるが、アスクルのインターネットショップ内に総務・庶務担当者向けの業務支援サービスサイトとして「アスクルお仕事サポート」を開設した。また、オフィス家具導入のサポートコミュニティとしては、オフィス画像投稿型のコミュニティーサイト「みんなの仕事場」を開設した。共に2008年のことである<sup>\*141</sup>。

#### (5) 戦略的投資の継続

インターネット経由の受発注などインターネット取引の拡大に力を入れているといっても、アスクルは単にインターネット取引を活用するビジネスに頼るだけのいわゆるネット企業ではない。この点は、アスクルが自社の強みを拡大し、維持するための戦略的投資と

---

\*136 日経情報ストラテジー 2007年4月号「改革の軌跡 あのプロジェクトの舞台裏 アスクル 閉鎖的業界で流通革命に再挑戦 医療メーカーを顧客の声で口説く」同誌58頁

\*140 アスクル2009年5月期第2四半期決算説明会資料 説明会要旨

\*141 (アスクル2009年5月期第2四半期決算説明会資料 「連結業績概要」[説明会要旨])。

して何に力を入れているかによくあらわれている。アスクルは、自社の事業において核となる技術を第1にインターネット関連技術とし、第2はその上に立った新商品サービスの開発に置く。そして、第3は物流センターの運営技術に置く。したがって、インターネット関連技術の中核となる情報システムの構築と物流の効率化は、一貫して重視し、積極的な投資を行ってきた。また、こうした投資は、アスクルの販管費の抑制やコスト全般の抑制にも役立つ面がある。つまり、アスクルの売上規模が拡大しても、販管費の伸びは相対的に抑えられ、利益確保に大きく貢献することになる。

アスクルは、中期経営計画で2007年5月期から始まる3年間については次世代ビジネスモデル構築のための期間と位置づけ、それに必要な投資を集中的に行なっている。年間50億円超の投資を3年間続けるので、この間の設備投資総額は150億円になる。ただ、アスクルの場合、設備投資といっても、その業態と必要技術からいって、ソフトウェアへの投資が多くなる。投資金額の実に3分の2がソフトウェア向けである。また、アスクルの場合、実質的に無借金経営に近いので、これまでと比べて設備投資額が急増するとはいえ、借入に頼らず、すべて自己資金で賄うことにしている<sup>\*142</sup>。

物流の効率化に関するアスクルの努力という点でいえば、物流センターにおけるアイランド方式の導入ということがある。これは配送商品のピッキング頻度に応じて、幾つかの島に商品を分ける。そして、コンピュータが自動的に商品毎の最短ピッキングコースを検索し、最適な商品を取り出し、搬送するというものである。アスクルでは、このアイランド方式の導入により、商品の受注から出荷までが最短20分間ですませられるという。しかも、この画期的なシステムの開発は、アスクルの正社員の力だけではなく、アスクルの現場社員とパート社員の一致協力によるという<sup>\*143</sup>。アスクルにおける現場の人使いの巧みさを示す一例である。なお、アスクルでは、ITを使ったカートの利用によるセル方式型の物流センター構築を目指し、実験を重ねている。

#### (6) 海外拠点の展開に努力

アスクルの事業であるオフィス用品の通販業態と海外展開は、あまり接点がないように見える。しかし、アスクルはオフィス用品、とりわけオフィス家具の販売で競合が激化しつつあることもらみ、欧州ではイタリアに駐在員事務所を設置した。中国では上海に事務所を設置する。そして、イタリアの事務所というなら、欧州のデザイナーが手がけた高付加価値で単価の高い商品の調達や、輸入の拠点として活用することを狙っている。なお、こうした海外展開の積極化のため、これまで人事部門の中にあつた海外事業所の運営管理

---

\*142 前掲 What's Askul? 2008年7月、「設備投資の今後の見込みは？」アスクル決算説明会資料

\*143 アイランド方式については、アスクルホームページ「DCMとロジスティックス」2006年5月9日アクセス、前掲 What's Askul? 2008年7月、「物流センターは全国何ヶ所にあるのですか？」アスクル決算説明会資料。後段は、週刊東洋経済2001年4月7日号「新千年紀の日本人岩田彰一郎」111頁

部門を分離し、独立させた<sup>\*144</sup>。

### 3. ダイレクトマーケティングの観点からアスクルの優位性を探る

アスクルの事業の新しさは、中間流通を排して顧客とアスクルが直接結びつき、顧客の意向や要望に1対1的なかたちで対応できるようにしたところにある。これはワンツーワンマーケティングの実行であり、双方向で情報をやりとりする中でダイレクトに顧客の思いやニーズをつかむダイレクトマーケティングの実行ということである。そこで、ここではこのダイレクトマーケティングの観点から、アスクルの事業がどのような優位性を持つのかみてみる。

#### (1) 顧客を属性毎に分けて対応することで見えないニーズを引き出す

アスクルは、その事業モデルの進化に応じて先のように顧客の規模により4つの注文サイトを設けるに至った。インターネットショップでの注文内容にも、顧客の規模に応じた違いがあることに着目し、顧客を属性毎に分けて対応すれば、見えないニーズにより対応しやすくなるという見通しからである。つまり、顧客を属性毎に分けて顧客の異なるニーズに対応していけば、新しい商品サービスの創出につながってくるという期待がある。

たとえば、中小零細事業所の総務担当者向けのサービスサイトとして「アスクルお仕事サポート」を2008年から開設した。これは総務部門のスタッフが担当することの多い手配業務の仲介役をアスクルで担うというものである。総務・庶務担当者が行なうあらゆる仕事や、オフィスで起こるあらゆる困り事に対応できそうな内容の業務支援サイトである<sup>\*145</sup>。具体的には、宴会手配のための宴会・グルメ検索や、出前・修理手配ナビ、国内航空券の検索、出張サポート、高速バスの手配、オフィスのフラワーサポート、ホームページ制作、電子カタログ・データ復旧のサービス、清掃サービス、コピー機のレンタル、オフィスの教えてQ&Aなど、総務担当者にとって便利な内容が載っている。同じ2008年12月10日には、オフィス画像投稿型コミュニティ「みんなの仕事場」を開設した。これはアスクルのオフィス家具購入を検討している顧客のニーズを汲み取って始めたサイトである。オフィスに家具を入れる場合、「他社の事例やコーディネートの例が見てみたい」という顧客の要望に応える工夫をいろいろサイトに盛り込んだ。この結果、アスクル側の予想を超える数のページビューとなった。アスクルでは、「みんなの仕事場」はこれからのSOHOオフィスや中小事業所のオフィスマーケットの動向を察知するサイトになる可能性があるとしてとらえている<sup>\*146</sup>。あるいは、大企業向けのソロエルは、企業や事務所で使う副次的用品の一括購買サービスのためのシステムであり、2008年9月14日よりスタートした。これにより、これらの用品の購買にかかるコストの圧縮や業務効率化を狙おうとする。

---

\*144 日経産業新聞 2005年12月8日付「海外運営部門、アスクル、人事部門から分割」

\*145 アスクル 2009年5月期第2四半期決算説明会資料 説明会要旨

\*146 同上資料、アスクル 2009年5月期第2四半期決算説明会資料 説明会要旨

## (2) メーカーへのメリットの提供がアスクルとのネットワークを強化する

アスクルは自らを顧客の購買代理業であり、メーカーのマーケティングリサーチャーという意味での代理業であると規定する。つまり、アスクルのカタログに登録される商品の供給側にとって、アスクルは市場と顧客に関する歴大な情報を持っている。さらに、アスクルは市場全体の需要やブランド間の競争状況に関する情報も有している。そこで、アスクルがこれらの情報をメーカー側に伝えることができれば、メーカーにおける商品開発や価格決定に役立てることができる。たとえば、メーカーから見て、ある商品のリピートオーダーが来ない場合に、アスクルがそれはなぜかを分析してメーカーに伝える。また、アスクルの顧客がカタログ上で別の商品に切り替えを行ったとしたら、やはりアスクルがその理由を分析して当該メーカー側に伝えるということなどである。これらはメーカーにとって、アスクルでなければ得られない情報であり、きわめて価値ある情報となる。

メーカーの日常業務においても、アスクルの情報はいろいろなかたちで役立っている。たとえば、シンクロマートと称する取引先企業との間の情報ネットワークでは、6ヶ月先の需要予測に基づいて、どの商品がいつ、何個欠品するかまで、取引先企業に情報提供する。シンクロマートでは、もし供給商品に欠品の恐れがあれば、端末の画面において製品名と個数のところに赤く表示されて注意を促すようになっている。こうした欠品情報は、直接的にはアスクルにおける欠品率の引き下げに役立つものであるが、取引先企業においても在庫の圧縮等で間接的ながら役立っていく。このようにみると、これはアスクル流に応用したサプライチェーン・マネジメントといえる。

あるいは、企業がテストマーケティングを行うとき、アスクルの顧客データベースや情報を活用するということも考えられる。たとえば、自社で設定する基準に応じて、アスクルの顧客をいくつかのタイプに分けてみる。そして、それぞれのタイプの顧客に異なる種類の小冊子を送付し、どういう顧客にどういうキャンペーンが効果的であるかシミュレーション的に分析するというものである。

## (3) 顧客との情報的ネットワークを強め、リピーター化を促す

アスクルのインターネット販売では、顧客がある注文をすると、類似の購買履歴を持つ顧客が自動的に選別され、その購買傾向も把握される。これを基にその顧客へのお勧め商品が注文画面に表示されるようになっている。これは、インターネット販売における定番的な販促手法である。しかし、アスクルの顧客が増え、歴大な購買データが蓄積されてくると、お勧め商品情報は顧客にとって「客観的な情報」としての力をもつようになってくる。

アスクルと顧客の間の心理的距離は、他企業と比較してもかなり近いといえよう。たとえば、アスクルから顧客への問いかけを行なっても一体に反応がよい。これはアスクルと顧客の間に単なる商品の販売・購買という関係だけでなく、仲間的な信頼関係が成立しているからと思われる。つまり、アスクルの顧客の間では、商品の品揃えへの意見にせよ、その他のことにせよ、アスクルに意見を言えば必ず応えてくれるという信頼感が高い。実際、アスクルでは、毎月1回お客にアスクル本社へ来てもらい、商品に関する自由な意見を聞く会を開催している。この会は、「時間外参加で報酬なし」という条件であるにもかかわらず、多くのモニターが毎回夜遅くまで参加してくれる。これからしても、アスクルと

得意先の企業・事業所との関係は、単なる金銭的取引関係だけでなく、「みんなのアスクル」といった意識の関係に変わりつつあるといえる<sup>\*147</sup>。

#### (4) 物販差益中心のビジネスから収益機会を拡大する

アスクルは、先のように企業規模の違いによる調達購買ニーズの違いに着目し、4つの異なる注文サイトを開設した。さらに、そこから新サービス商品を創出し、アスクルの新たな収益源にしようとしている。

こうしたものの代表として、大企業向けの注文サイトであるソロエルにおける収益機会の広がりを見てみよう。ソロエルは、企業や事務所で使う副次的用品の一括購買サービスのためのシステムであったが、次のようなかたちで複数の収益機会をもたらす。第1は、ソロエルの利用側企業における調達購買にかかる業務の集約により、そこにおけるムダを削減することでのコスト圧縮である。第2は、同じくソロエルの利用側企業における協働購買や機能の見直しによるコスト削減である。第3は、新たなサービスの提供に伴うシステム利用と購買業務代行に応じた課金の徴収である。第4は、アスクルからの情報的付加価値の提供により、顧客企業の流通費や広告費等を削減する効果である。これらにより、ソロエルの利用側企業にとっては、システムを利用するメリットが生まれ、アスクルにとっては新たな収益源となる。

#### 4. アスクルの経営の特徴は見えない部分にどうあらわれているか

ーアスクルの財務的特徴や本社屋・組織面にあらわれた経営思想を読みとるー

次に、アスクルの経営的特徴について端的につかむため、財務という側面からみていく。一般に、財務から経営成果の良否はうかがわれても、経営的特徴の把握となると、数字的抽象プロセスの闇に阻まれてなかなか容易でない。そうであれば、逆に財務面から経営的な特徴、とくに対顧客、对市场など外部視点に立つことが必要となるマーケティングに係ることが痕跡的にでもうかがわれるならば、これはきわめて大きな特徴になるといえよう。そこで、ここではアスクルの財務において顧客への意識がどれだけ働いているかをとくに意識してみていくことにする。

##### (1) アスクルの財務に関する全般的な特徴

アスクルは、オフィス生活のトータルサポートを通信販売業態で行なう会社である。業態的には無店舗販売であり、さらにいえば商品販売は行なうものの、実態はサービス業に近い。したがって、売上の大きさと資産の大きさを比べると、売上は総資産の2.74倍になり、この意味での資本効率（資本回転率）はよい。これはまた、もう一面では、小さい本社体制や、アウトソーシング、リースの活用等で「持たざる経営」を貫き、総資産を徹底的に圧縮しているからである。

---

\*147 日経MJ（流通新聞）「アスクル社長岩田彰一郎ー「オフィスの定番」作る（トップインタビュー）」

財務的な面からもう少し詳しくアスクルの経営を見ると、貸借対照表の資産側において最大の項目は売掛金であり、次は商品である。この両者の科目だけで総資産の52%を占めている。これで見ると、アスクルの財務は、流動資産の割合がきわめて大きいことが特徴になる。逆に、固定資産は総資産の15.7%であり、流動資産が大きい分だけ相対的に小さくなっている。

#### (2) 身軽でスリムな総資産や固定資産

こうした相対的に少ない固定資産の中で主要なものは、本社屋とその関連資産である。この具体的な中身をみると、倉庫や物流センター、あるいはコールセンターや戦略的な本社オフィスなどからなる。これらは、アスクルの業態で不可欠な施設と機能を本社屋の中に一体的に入れ込んだものである。

また、アスクルでは、本社の建物や物流センターなどは原則リースであり、自社所有物件はない<sup>\*148</sup>。2005年5月の連結決算でいえば、固定資産は81億円であり、総資産528億円に対して15.5%しか占めない。このうち、さらに有形固定資産だけでみれば20億円であり、総資産に対する割合は4%弱(3.8%)となる。これでも、アスクルの固定資産がいかに少ないかはよくわかる。ここからアスクルの財務に関する特徴としていえることは、なるべく固定資産を保有せず、様々なかたちでアウトソーシングを活用する身軽な体制であるということである。

#### (3) 正確な需要予測体制の構築とシステムへの投資がもたらす回転率の高さ

アスクルの需要予測システムはシンクロマートという。その的確な予測精度により、販管費の抑制にもなる。これはまたもう一方で、アスクルの情報システム投資への積極姿勢と相俟って、資産回転率を引き上げていく。たとえば、アスクルの2005年5月期の棚卸資産回転率は、20.3回である。これに対し、カタログ通販大手のニッセンにおける棚卸資産回転率をみると、11回～14回程度であり、アスクルの棚卸資産回転率がいかに高いかよくわかる<sup>\*149</sup>。アスクルのカタログには、先のように2万アイテムを超える商品が掲載されているが、棚卸資産回転率の高さからすると、その販売がいかにロスの少ないものかよくわかる。

#### (4) 販管費および同比率の抑制によるローコスト経営の徹底

アスクルが扱うオフィス生活関連用品は、必ずしもアスクルでなければ手に入らないというものではない。それどころか、その取り扱い商品の多くは、他のチャネルルートでも取り扱われており、日常的な価格競争にさらされるものばかりである。

一方、アスクルは、通信販売商品の価格競争力を維持するためにも、粗利益率では25%近辺を維持したいとする。ところが、アスクルの販管費比率は20%を上回る状態にあった。

---

\*148 日経金融新聞 2004年10月25日付「アスクル今村俊郎氏成長支える“何でも屋”(CFO登場)」

\*149 日経金融新聞 2006年2月23日付「アスクル製販同盟でROA向上、商品拡大、コスト抑制課題(会社分析)」

そうすると、差し引きして営業利益率で 5 %を上廻ることすら容易なことでない。これを解決するには、販管費を引き下げ、また販管費比率も引き下げるしか方法はない。このため、アスクルは、物流センターに投資したり、情報システムの構築に投資したりなどで、販管費の効率化と販管費比率の引き下げに向けた努力をするのである。

#### (5) アスクル本社の構造にあらわれた顧客重視や現場密着の姿勢

2001 年 1 月、アスクルは江東区辰巳に本社を移した。それまでのアスクルは、文京区にある親会社のプラス本社に間借りしていた。新しい本社は、東京湾沿いに立つ貸倉庫を改築したものである。建物の 1 階から 4 階までは、倉庫と物流センターになっている。5 階は本社オフィスであるが、ここの中心は顧客からの苦情や問い合わせを受けるコールセンターになっている。つまり、体育館のような空間のオープンスペースの真ん中に顧客との接点であるコールセンターを配置した。倉庫オフィスの中央に並べた円形の机にコールセンターのオペレーターがずらりと張りつく。これの周囲は、アスクルの戦略部門が取り囲む。アスクルの戦略部門は、区切りがない大部屋スタイルである。このオフィスには社長室といったものはない。顧客との応答スペースの隣にある机が岩田彰一郎社長の執務机であり、これはまた緊急のミーティングスペースと一体になっている<sup>\*150</sup>。

この本社オフィスには、「お客様のために進化する」というアスクルの経営理念や経営思想が見事にあらわれている。アスクルのような業態の場合、顧客の要望をいかに素直に聞き、それをどれだけ素直に商品カタログや品揃えに反映させていくかがきわめて大事になる。そこで、アスクルは顧客の声を生かした会社になるよう、会社の日常にそうした学習機能を据え付けようとする。これの象徴として、コールセンターをアスクルの基盤部署と位置づけ、本社の中心に配置する。もっといえば、アスクルにおいて、コールセンターはいわゆるコスト部門ではなく、投資対象の部門と位置づける。アスクルがコールセンターによる顧客の声を吸い上げをいかに大事にしているかは、オペレーターの研修の仕方がよく示すであろう。すなわち、アスクルで働くオペレーター（これは派遣社員である）は配置後 3 週間の研修を受ける。この研修の中身がユニークである。というのは、オペレーターとして常識的に必要と思われる話し方などでなく、相手の話の聞き方が研修の中心になるからである<sup>\*151</sup>。

アスクルの本社を機能的にみると、アスクルの事業にとって欠かせない 3 つの部門を一体化させている。それは、①上のコールセンターと、②物流センターおよび営業部門、③全社的な戦略部門である。これらの部署を物理的に一体化することで、会社全体に現場密着の姿勢を浸透させていく。より具体的にいえば、コールセンターのような第 1 線の顧客対応部門から、通信販売に欠かせないカタログ作成部門、そしてカタログや商品を顧客の許に発送する物流センターまでを一個所に集めた。これにより、社内の各部署が連携をも

---

\*150 前出日経MJ（流通新聞）「アスクル社長岩田彰一郎―「オフィスの定番」作る（トップインタビュー）」

\*151 週刊ダイヤモンド 2000 年 8 月 5 日「編集長インタビュー アスクル社長岩田彰一郎」51 頁

ったかたちで迅速な顧客対応ができるようになる。すなわち、クレームを受けた顧客への配送品について直接確認したり、あるいはマーケティング部門から商品カタログ作成者への内容変更などが素早く徹底できるようになる<sup>\*152</sup>。

#### (6) 小さい本社体制と正規社員や派遣社員も区別がない連携と働きぶり

アスクルの売上高は、2008年5月期単体で1,890億円である。これに対し、同期末の正社員数は441人であり、アスクルが卸売業の業態であることを考慮しても、社員数は相対的に少ない。小さな本社体制といえる。

こうした小さな本社体制でアスクルの業務が廻っているのは、業務の多くの部分で積極的にアウトソーシングを活用しているためである。たとえば、商品の顧客への物流配送は、宅配便により専門業者を活用している。配送センターの作業も業務委託である。コールセンターの電話オペレーターも派遣の社員である。さらに、アスクルは、もともと自らは生産を行わない。新製品や製品開発にかかわるものについても、プライベートブランドによる自主企画商品のみである。このように、アスクルとして直接手がける業務は絞り込んでいる。

アスクルにおいて常時働く人員は、派遣社員を含めると約1600人(2000年5月期)であり、130人の正社員と比較すれば12倍強にもなる<sup>\*153</sup>。このように、アスクルにおいては、派遣社員や外注の割合は非常に高い。

アスクルにおいて、正社員を大きく上回る数の派遣社員やパートは、働き方のいきいき度において正社員と変わるところがほとんどない。こうしたことを裏づける材料の一つは、先にもふれたエピソードである。すなわち、物流のアイランド方式の導入は、現場社員とパート社員の協力によってなしとげられたという事実である<sup>\*154</sup>。

### 5. アスクルの経営と財務的特徴

最後に、アスクルの財務的な分析をもう少し続け、財務からみたアスクルの経営の特徴についてより具体的にしていこう。たとえば、アスクルの経営における持たざる経営、アウトソーシングの活用、小さな本社体制といった特徴は、貸借対照表の固定資産の科目にいろいろなかたちで反映している。そこで、アスクルを業態的にみれば、無店舗販売とサービスの融合的業態ともいえる。

しかし、アスクルでは、こうした業態において通常は計上されない勘定科目も計上され

---

\*152 日経情報ストラテジー 2001年3月号「アスクルがオフィスを1カ所に統合～」、153頁

\*153 前出週刊東洋経済 2001年4月7日号「新千年紀の日本人岩田彰一郎」111頁。なお、これは2008年4月時点では、正社員約440人に対し、アスクルの本社オフィスで働くスタッフ数は約1,000人であるという。日本経済新聞 2008年4月10日「全面広告 CRE実践企業ケーススタディーアスクル 事業の急成長に対応するオフィス戦略を展開」

\*154 週刊東洋経済 2001年4月7日号、梅澤正邦「新千年紀の日本人」、東洋経済新報社

ている。それは、やはり B/S の科目に入るものだが、機械装置や工具器具備品、ソフトウェア関連資産（無形固定資産に入っている）、差入保証金などである。ここでは、このようにして、貸借対照表や損益計算書、キャッシュフロー計算書にあらわれた財務の外形的特徴から、アスクルの経営的特徴をあらためてみていく。これにより、前項の4でみたマーケティングと内部的視点の関わり、とくに財務との関わりの問題について、より具体的データで補強していく。

なお、以下の分析において使用する数値は、アスクルの有価証券報告書 2005 年 5 月期における単体決算の数値である。

#### <貸借対照表関係>

##### (1) アスクルの資産構造は流動資産優位で特徴づけられる

アスクルの資産構造は、もっぱら流動資産の大きさが前面に出る流動資産優位の構造である。もう少し詳しくいえば、アスクルの流動資産や固定資産について全体割合をみると、流動資産が総資産に対して占める割合は 84.3 % であり、固定資産のそれは 15.7 % ではない。さらに、有形固定資産の総資産に対する割合は、先のように 3.8 % でしかなかった。この限りでいえば、アスクルの事業なり業態は、流動資産に依拠することが大きく、固定資産に依拠する部分が非常に低いということになる。

とはいえ、このことがそのままアスクルにおいて有形固定資産や固定資産の存在意義が低いことを意味するものでもない。あくまで、アスクルにおける資産の使い方を金額的にみたとき、流動資産優位というかたちになるだけであり、先に固定資産のところではリース資産の活用で絡ませてみたように、あるいは無形固定資産にも戦略的、投資的要素が認められるように、アスクルの固定資産の使い方は、きわめて独自のであり、また戦略的な性格が強い。

##### (2) 文具の通信販売という事業的特徴が売掛金・商品・現金資産の大きさに反映

このように、アスクルの全資産において、流動資産は大きなウェイトを占めている。そうした流動資産の中で、さらに大きな割合を占める科目をみると、売掛金と現金預金、商品の3つである。売掛金は約 205 億円であり、現金預金は約 146 億円、商品は約 69 億円である。総資産の 527 億円に対して、それぞれ 38.9 %、27.7 %、13.1 % という割合になる。そして、これら3つの科目だけで、総資産の約 8 割 (79.7 %) を占めることになる。

第1に、売掛金の割合が大きくなることは、アスクルの業態的特徴で説明できる。すなわち、アスクルのカタログ掲載商品は 2 万 600 種類もある。アスクルの事業は、通信販売によりこうした膨大な商品を多くの顧客に提供するというものである。このような事業は、これら2つの科目の額や割合を大きくせざるを得ない。すなわち、アスクルの販売代金の回収は、新規顧客の開拓と共に文具店等の代理店を通じて行われる。これは一般の代金回収と同様、今月の商品販売分を一定期日で締めて、翌月に回収するというかちちのものである。そうすると、こうした代金回収の時間差の関係から、販売金額に対してかなり大きな割合となる売掛債権が発生せざるを得ない。これが総資産額からみても、大きな割合になる。

第2の財務的特徴である商品資産の割合の大きさは、商品の取り扱い種類の多さと、翌

日配送を保証するため必要となる在庫額からくることである。

第3の財務的特徴である現金預金の割合の大きさは、アスクルの事業の現金商売的性格と着実な成長性からくる。すなわち、アスクルの商品販売では、回収の時期に若干の時間のずれはあっても、発注から販売・配達、代金回収までが基本的に一連のプロセスの中にある。それゆえ、キャッシュフローの流れは順調であり、また潤沢な性格を持つ。こうして、現金預金は潤沢にならざるを得ない。

#### (3) 有形固定資産の割合が極端に少ない

アスクルの有形固定資産は、総資産に対する割合が非常に低く、3.8%でしかない。これは金額では、20億円ほどの額である。また、固定資産全体でみても、先のように割合は大きくなく、総資産の15.7%でしかない。

#### (4) アスクルの建物はすべて賃貸である

アスクルの建物はすべて賃貸である。したがって、建物資産として計上されている11億円余りの資産も、その中身を見ると、文字どおりの建物資産ではない。建物に関連した付属設備的な内容の資産が実質である。

#### (5) アスクルは無店舗販売業態だが、物流に関連して機械類資産を保有する

アスクルは、いってみればサービス業的な無店舗販売の業態である。したがって、通常なら、製造業に特有な科目である機械装置という科目の資産計上はないはずである。しかし、アスクルの場合は、本社内に物流センターを抱えている。このため、物流センターを稼働する機械類で5千万円ほどが機械装置科目として計上されている。

また、アスクルには、サービス業の業態として異色な内容ともいえる工具器具備品の科目計上がある。工具器具備品が7億円ほど計上されている。これも通常の卸サービス業態ならば、計上されないはずの科目であるが、物流センター絡みの科目と思われる。

#### (6) リース資産を活用している

アスクルは、賃貸やリースを全面的に活用している。その対象範囲は、建物はもちろん機械装置や工具器具備品、ソフトウェア等まで幅が広い。このうちリースの活用対象となる資産は、機械装置や工具器具備品、ソフトウェア等である。これはリースであるので、貸借対照表の固定資産には直接計上されないが、注記のところには出てくる。

いずれにせよ、アスクルの場合は、リースを使った資産の活用額は大きい。たとえば、リースによる機械装置の取得価額相当額は、約36億円であり、同じく工具器具備品が5億7千万円である。さらに、ソフトウェアでも5億3千7百万円がリースとなっている。

#### (7) 賃貸建物資産の保証として差入保証金が大きな存在を占める

アスクルの「投資その他」の項目においては、差入保証金という科目が出てくる。アスクルの場合、これが約12億円も計上されている。この差入保証金は、どのような内容の科目であろうか。差入保証金は、通例であると、全国的に店舗展開する小売業などがディベロッパーから店舗を賃貸使用する場合に拠出する資金のことをいう。すなわち、差入保証金

とは、店舗の賃貸使用のため、借主が貸主側に敷金的なかたちで拠出する保証金のことである。

しかし、アスクルはチェーン店を全国に展開するという業態の会社ではない。にもかかわらず、なぜ差入保証金の計上があるのか。そうすると、これはアスクルの持たざる経営、リースの活用ということに行きつく。先のように、アスクルの建物は本社社屋も含め、すべて賃貸物件であるという特徴があった。これを踏まえていけば、アスクルの差入保証金は、主として貸倉庫を賃借している本社屋の関連科目であろうと推察される。つまり、アスクルの場合、この差入保証金と全件賃貸物件である建物資産は、資産科目の表示位置こそ違うが、密接な関係を持つ。このことへの注意が肝要である。

#### (8) 持たざる経営、小さな本体制がアスクルの B/S の固定資産に反映している

以上で述べてきた財務的な特徴を経営的なことと結びつけていけば、これらはアスクルにおける持たざる経営や、アウトソーシングの徹底、あるいは小さな本体制などといった経営的特徴が主に B/S の固定資産に反映したことでありといえる。

#### (9) 情報システムへの力の入れ具合が無形固定資産割合を大きくする

アスクルの無形固定資産は、金額的には 29 億円近くあり、総資産に対して 5.5 % を占める。これは、有形固定資産の割合 3.8 % を 2 ポイント近く上廻る大きさであり、無形固定資産の割合としては突出して高い数値である。ちなみに、特許権等が多くなる優良製造業の場合でも、ここまで無形固定資産割合が高くなることは少ない。そもそも、無形固定資産の割合が有形固定資産の割合を上廻ることは通常であるとまず考えられない。

では、アスクルの場合、なぜ無形固定資産の割合がこれだけ高くなるのか。それは、アスクルの無形固定資産の中身をみてみればよい。そうすると、その主な中身はソフトウェアであり、これの計上額が 23 億円近くにもなっている。つまり、アスクルの無形固定資産の割合がこれだけ高くなるのは、情報システムの構築に力を入れているためとみてよい。アスクルにおいては、情報通信システムの構築が大きな戦略的課題になっている。これはアスクルの財務面と業態を突き合わせてみると、よくうなずけることである。

#### (10) アスクルの業態的特徴は流動負債の側にもあらわれる

アスクルの負債面では、流動負債が総資産の 58.0 % という大きな割合を占めている。これは主として買掛金が約 138 億円と大きく、未払費用も約 90 億円と大きな額であることによる。これらは、アスクルのオフィス用品の通信販売という業態と密接に結びつく科目であり、流動資産側で割合の大きかった売掛金や商品に対し、流動負債の側から呼応する科目といえる。このように、アスクルの流動負債の割合自体は大きい。

しかし、もう一面では借入金計上されておらず、アスクルの負債は実質的に無借金経営に近いものであることを示している。また、投資効果の発揮に長期を要する大規模な投資をあまり必要としない業態であることや、キャッシュフローの潤沢さから、固定負債は総資産に対して 0.8 % と、ごく小さな割合でしかない。

#### <損益計算書関係>

##### (1) アスクルの持たざる経営は販管費の中身にも反映

アスクルの損益計算書の販管費において特徴的な項目をみてみよう。これは以下で個別に説明するが、アウトソーシングに關係する業務委託費、業務外注費や、通信販売業務に關係する配送運賃、地代家賃（倉庫・物流センターの地代家賃）、ソフトウェア償却費など、あるいは販管費そのものからは外れるが、内容的には販管費に關連する経費であるシステム改修費用やソフトウェア關係費（除却損）などである。注意すべきは、これらがいずれも上でいうアスクルの持たざる経営、アウトソーシングの徹底、小さな本社体制などと結びつく科目であることだ。

##### (2) 業務委託費（＝アウトソーシング費）が 73 億円もある

アスクルの販管費の中で大きな割合の項目を拾うと、まず最大の科目は業務委託費であり、これが 73 億円にもなる。なお、業務外注費の約 26 億円も、ここに關係してくる。つまり、これの合計約 100 億円（これは売上原価 1,088 億円に対して 9.2 %）はアウトソーシング關係費として一体的にみた方がよい。

##### (3) アスクルの業態的特徴と配送運賃、地代家賃、業務外注費の大きさの關係

次いで、販管費の中で人件費を除いた費目で特徴的なものをみると、次のような科目があがってくる。すなわち、配送運賃が 52 億円余、地代家賃が 29 億円余、さらに業務外注費が約 26 億円となっている。これらはいずれもアスクルのオフィス用品の通信販売という業態に伴う特徴的な科目か、あるいはアスクルの持たざる経営や、アウトソーシングの徹底、小さな本社体制などと結びつく科目である。また、販管費の中で、その他の特徴的なものをみると、情報システムの構築に關連する科目としてソフトウェア償却費がある。これは 7 億 5 千万円余り計上されている。アスクルの場合、これがキャッシュフロー計算書における営業キャッシュフローの中で、減価償却費より大きな額を占めるのである。

##### (4) 情報システム構築への注力も P/L の科目にあらわれる

アスクルにおいて情報システム構築への力の入れ具合や、ソフトウェア資産の重さは、その他の P/L 科目にも反映している。すなわち、P/L の特別損失において、固定資産除却損という科目があり、この中の主要なものにはソフトウェアの除却損 3600 万円余がある。

##### (5) システム改修費用やリース解約金計上の意味

あるいは、同じ特別損失においては、情報システムの構築と關係するものでシステム改修費用の計上がある。この費用は 1 億円余ほど計上されている。また、アスクルが持たざる経営でリース資産を活用していることをうかがわせる科目は、リース解約金である。このリース解約金も特別損失の中の科目である。

#### <キャッシュフロー計算書関係>

##### (1) 営業活動によるキャッシュフローに占める税金等調整前利益の大きさ

アスクルの営業活動によるキャッシュフローにおいては、営業活動によるキャッシュフ

ローが 2005 年 5 月期で 25 億 9,407 億円である。これに対し、税金等調整前当期純利益は同期で 76 億円、2004 年 5 月期では 62 億円というように営業活動によるキャッシュフローの額を上廻る。これだけでも、キャッシュフローは基本的に潤沢な状況にあるとみてよい。

他方、アスクルの資産構成において固定資産の割合が低いことを反映し、減価償却費は 4 億 5,654 万円であり、大きな額でない。利益の寄与分と比べて、大きく下廻る。アスクルでは有形固定資産を多く持たない代わりに、IT 投資、情報システム構築のための投資を積極的に行なっている。そこで、これに関する実質的な減価償却費ともいえるソフトウェア償却額が大きくなる。これは 2005 年 5 月期で 7 億 5,756 万円計上されている。つまり、減価償却費より大きな額となっている。

また、資産構成において売掛金の割合がきわめて大きく (38.9 %)、商品資産も 13.1 % を占めていた。こうした状況を反映して、年によっては営業キャッシュフローの額にかなりの変動が起こることがある。売上債権増や棚卸資産増が原因となった営業キャッシュフローの変動が起きる。

## (2) ソフトウェアの取得投資にみるアスクルの情報システム強化への意欲

アスクルでは、業態の性格からしても、投資活動の主力は物的施設等より、情報システムの構築関連に置かれている。これがキャッシュフロー計算書において、ソフトウェアの取得関係支出として毎年 10 億円強も継続して支出がされることになる。ちなみに、投資活動によるキャッシュフローの額は、2005 年 5 月期において 35 億 8261 万円である。したがって、投資に関連する支出のうち約 30 % は、ソフトウェアの支出で占めることになる。

図表2-9 アスクルのB/S、P/Lの構造図解 (2005年5月期単体)

$$\text{総資本利益率} = \frac{\text{経常利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}} = \text{売上高経常利益率} \times \text{総資本回転率}$$

$$14.6\% = 5.3\% \times 2.74\text{回}$$

B/Sの構造図

流動資産	現金預金	27.8%	負債	流動負債	58.0%	
	売掛金	38.9%				58.8%
	商品	13.1%	資本	固定負債	0.8%	
	未収入金	2.3%		41.2%	有形固定資産	3.8%
	有形固定資産	3.8%			無形固定資産	5.5%
無形固定資産	5.5%	投資その他	6.4%			
固定資産	15.7%	差入保証金	2.3%			

(12億4,386万円)

総資産＝総資本：527億9,837万円

P/Lの構造図

粗利益	営業利益	5.3%
	販売費 管理費	19.4%
24.7%	配送運賃 業務外注費 業務委託費 地代家賃	
~~~~~		
	売上原価	75.3%

売上高 1,446億円