



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社エスシステム (A)

1994年10月、株式会社エスシステムのオーナー宮本雅史氏は、婦人服業界に参入後の記録的な大成功を噛み締めると共に、今後の事業展開について溢れ出すアイデアを、頭の中に巡らせていた。宮本氏は、それまでの成果に一応満足していたものの、その夢は止まるところを知らなかった。彼は、それまで婦人用スーツ中心のセットアップに限定していた商品を、さらに婦人服の他の商品、あるいは紳士服にも広げる可能性を探っていた。しかし、同時に彼は、新たな商品展開のためには、同社のこれまでの成功を正確に分析し、そのシステムをより高度なものに修正する必要性があると感じていた。

### < 婦人服市場への参入 >

株式会社エスシステムは、1988年 6月28日にゲーム・ソフトの制作会社スクエアのグループ会社として設立された。スクエアは、エスシステムのオーナーでもある宮本雅史氏が設立、上場させた会社である。宮本氏は、スクエアを上場させると、すぐに社長の座を他に譲り、次の事業の準備に取り掛かった。彼は、コンピューターを駆使してさまざまな業界を分析した結果、アパレル業界に魅力的な事業機会があると確信、それまで目立った事業を行ってこなかったエスシステムの下で、新たな事業を展開することを決意した。彼は社長として宮本健吉氏をスカウトし、自身は実権を持つオーナーとして同社を管理することにした。そして、1994年 3月18日、エスシステムは、婦人服店13店を同日オープンすることで、婦人服関連の革新企業としてスタートすることになったのである。

現在エスシステムは、社員が 110名、パートが 190名の体制で運営されている。社員 110名の中で80名が本社勤務、そして残り30名とパートが販売員として各店舗に配置されている。驚くことに、販売員 220名全員、および本社の80名のうち30名がアパレル業界未経験者である。オーナー、社長、専務といった最高幹部も未経験者であるため、競合他社出身の社員50名が大きな役割を担ってのスタートだった（同社の組織については、付属資料1を参照）。

---

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科嶋口充輝教授の指導のもと、流通科学大学商学部専任講師村山貞幸および神戸大学大学院経営学研究科博士課程前期課程北村禎宏がクラス討議用に開発したもので、経営管理における適切なし不適切な処理を記述したものではない。

ちなみに、オーナーと社長は同姓であるが、何の姻戚関係もないという。

#### <基本思想>

宮本氏がアパレルへの参入を決意したのは、彼のファッション業界に対する独特の洞察によるものである。それは、すなわち、分析したさまざまな業界の中で、アパレル業界こそ最もシステム化が遅れており、古い慣習に縛られ、きわめて非効率な業務が行われているということだった。したがって、元よりゲームソフトの企業を営み、システム志向の強い宮本氏にとって、そのような非効率な業界が魅力的に映らないはずがなかった。

アパレル業界では、多くの商品がシーズン終了後も売れ残り、バーゲンセールにかけられている。しかし、それでも大量の商品が売れ残り、廃棄処分せざるをえなくなる。アパレルメーカーは、流行を読みながら、基本的に春物、夏物、秋・冬物というサイクルで次々に新しい商品を出し、消費を刺激することで生き延びてきたため、デザイン・素材・カラーのライフサイクルがきわめて短く、商品の大量廃棄が日常的に行われている。これは、ほとんどのアパレル・メーカーに共通した状況であり、そのコストをみこして商品の価格が決定される（付属資料2を参照）。洋服の価格が高いのは、背後に隠れた大量廃棄のコストが密かに上乗せされているからである、というのが宮本氏の分析である。

宮本氏は、このようなアパレル業界の問題点を克服することにより、ビジネスチャンスが生まれると考えた。それは、売れ残りを限りなくゼロに近づけ、処分コストを転嫁しないことで低価格化をはかるといふ、夢のようなアイデアであった。それも、婦人服のように流行に敏感な商品で参入するという計画をたてたのである。伝統的な慣習に縛られる既存のアパレルメーカーならば笑い飛ばしそうな発想であるが、宮本氏はシステム発想を取り入れれば可能であると絶対的な自信を持っていた。

このようなエスシステムの思想は、企業案内パンフレットにおいて次のように表現されている。

なぜ海外では一流ブランドの服も日本よりはるかに低価格で入手することができるのか。ファイナルステージは、この素朴な疑問をつきつめ、さまざまなアプローチにより「世界標準価格化」を目指しています。わたしたちがスタート時よりSPA（製造小売業：Speciality store retailer of Private label Apparel）システムをもって展開しているのもこのためです。企画・生産・販売の一貫化によって余分なコストを省くとともに、お客様の声を素早く、きめ細かく商品に反映させていきます。また、世界のファッションの十字路、ミラノ、香港、東京に拠点を置き、イタリアやフランスなどの高級素材を現地で直接買いつけるなど、ワールドワイドなスタンスで高品質／低価格の実現につとめています。

この案内文にでてくる、ファイナルステージとは、同社のブランド名である。うっかりすると、そのまま読み過ごしてしまうような内容だが、それを支えるビジネス・システムの実態は、きわめて革新的である。

#### <デザイン公募制度>

エスシステムのビジネス・システムにおけるユニークな特徴の1つが、デザインの公募制度である。一般的なアパレル・メーカーでは、商品デザインを社内デザイナーの腕に頼るか、あるいは著名な外部デザイナーと契約し、そのデザイナー名のブランドを付けて商品化することが多い。しかしエスシステムでは、不特定多数の人々からデザインを公募し、コンテスト方式で優秀なデザインを商品化するという奇抜なアイデアを採用している。

具体的には、まず、女性誌を中心にデザインの公募広告を掲載する。20代の女性が、通勤、デート、ショッピングなどで着る服というのが、そのテーマである。応募資格はなく、老若男女、プロ・アマ、国籍などは一切不問とされる。コンテスト事務局の飯田由利子局長は、デザイン応募者について次のように述べている。

「応募者は、若い人だと12歳位からいます。これまで12,000点の応募がありましたけど、そのうち人数では7~8割、点数では約3割がアマチュアの方からでした。アマチュアの方のデザインも随分参考になりますね。実際に商品化されたデザインの約10%は、アマチュアのものですからね。何ていいますか。アマチュアのデザインには、決してプロからは生まれられないような発想があるんですね。本当に自分で着たい服っていうか、何か肩に力が入ってなくて、優しいデザインというかな…。それから、他のアパレル・メーカーに所属しているデザイナーの応募も結構ありますね。中には、堂々と社名まで書いてくる人もいらっしゃいます。無論そういう方は、お名前を公表することにも、まったく抵抗がないようですね。」

エスシステムでは、年2回、応募作品のコンテストを行う。世界ファッションデザイナーズ大賞と題したコンテストのグランプリ受賞者には、賞金1,000万円が授与される。その他にも、準グランプリ2名に500万円、佳作10名に100万円などに加え、商品化されたデザインには、10万円が授与されることになっている（コンテストの概要は、付属資料3を参照）。1人の応募点数制限がないということから、アルバイト感覚で多数応募する人も少なくないという。

### <消費者モニター制度>

応募デザインの商品化は、消費者モニターの結果に基づいて決められる。応募者から連日送られてくる作品は、社内デザイナーにより予備審査が行われる。そして、その社内デザイナーの作品と合わせ、毎週100点が実際に試作（サンプル化）され、消費者モニターにかけられることになる。試作品の約6割は、公募デザインによって占められており、他の4割が社内デザイナーの作品である。試作に当たっては、応募者が会社に足を運び、イタリアなどで買い付けた豊富な種類の生地から自分のイメージに合ったものを選ぶ。その生地で作られた作品は、恵比寿の本社ビルにある展示室に並べられ、モニターの審査を待つことになる。モニターの評価次第では、商品化が決定される試作品がすべて社外からの応募作品になる可能性もあり、社内デザイナーにとっては厳しい制度ともいえる。

消費者モニターは、商品のターゲット層である20代の女性である。毎週500名のモニターに対しDMが発送され、モニターは1人だけ友人を連れてくるのが認められている。1日に50-60名来社し、週5日で約300人の意見が集められる。現在登録モニターは、約4,000人いるという。各モニターは、全100点の作品を審査することが要求される。価格は、同様の商品を他のアパレル・メーカーが販売する際に設定すると考えられる予測値が表示され、ファイナル・ステージでは、それより3割から5割安い価格が付けられることが知らされる。モニターは、各作品ごとに、「必ず買いに行く」「多分買いに行く」「買うかどうか迷う」「多分買わない」「着たくない」という選択肢の中で最も自分の印象に近いものを選ぶことが求められる。

300人のモニターにより審査された100点の作品の中から、上位15点がさらに翌週の第2次モニター審査にかけられることになる。2週めの審査では、各モニターが生き残った15作品の中で最も気に入ったものを1つ選ぶ。そして、獲得した点により12-15型に商品化の道が開けることになる。このようなモニター制度を継続して行うことにより、年間を通し、週12-15型のペースで新しい型の商品が生まれるというシステムになっている。ちなみに、モニターに対する報酬は、交通費1,000円に加え、ファイナル・ステージの各店舗で利用できる2,000円分のクーポン券である。その週に初めて登場する新デザインの作品を100点、前週から勝ち抜いてきた作品15点を審査するだけで、これだけの報酬をもらえるのだから御の字、というのがモニターの抱く心境のようである。

ここで、実際に審査を終えたモニターAさんとBさんの声を聞いてみよう。2人とも20歳前後の女学生である。

A「私は、もう5～6回目です。何であって言われても、とにかくモニタリングすること自体が楽しいんだよね。」

B「そうそう。確かにクーポンもらえることも嬉しいけど、いろんな服を見ながらそれを採点していくことって結構面白いんですよ。私は、普段JJなんかみてますけど、この服も全然違和感がありませんね。ださいと思う服は、ほとんど無いと言っていい

じゃないでしょうか。」

A「クーポンを一生懸命ためています。まだ、あんまりたまってませんが、もっとたまったら、お店にいったクーポンだけで気に入った服を買ってみたいと思っています。」

B「それと、結構勉強にもなるんですね。実際、見てみればわかりますけど、同じ生地ですごく似たデザインの服が2～3並んでいますよ。要するに、1つのデザインパターンで、たとえば襟の形だけ違うとか、ポケットの位置が違うと全体的に印象がどのように違うのか、ということがわかるんです。だから、とっても勉強になるんですね。」

A「そうだね。それは確かにいえるかもしれないね。それと、自分が高得点をつけた服のデザインを正確に覚えているわけではないけど、実際にお店に行くと、なんとなく思い出すんですよ。それで、あっ、やっぱりあの服は商品化されたんだ、なんて思ったりして。結構これが嬉しいんです。自分のセンスが認められたっていうか...。」

B「モニターって結構たくさんいるんですね。だから、お店に並んでいる服は、それだけ多くの人から認められていることだと思うんですけど。安心なんですよ、だから。この服を着てれば、絶対ださいということはないと言えますからね。そういう意味での信頼感があるかな。」

現在モニターによる審査は、東京の本社のみで行っている。したがって、関西にも展開しているファイナルステージの商品には、東京の消費者の意見しか反映されていない。しかし売上は、むしろ関西地方のほうが好調であるという。品揃えが、オーソドックスなデザインのスーツを中心としているため地域差がないからだろう、とエスシステムでは分析している。

#### <アパレル・メーカーの商品開発>

エスシステムが、商品のデザインを主に外部からの応募に依存し、その商品化するデザインの選択を消費者モニターの手に委ねているのに対し、他のアパレル・メーカーでは、大きく異なるプロセスで商品開発を行う。

各メーカーによりその商品開発プロセスは多少異なるが、その平均像を示すと次のようになる。まず、開発メンバーには、マーチャンダイザー（MD）という責任者とデザイナー、そして場合により、営業担当者が加わる。MDは、ブランドの商品企画や販売促進企画の責任者であり、企画の鍵を握る人物である。しかし、最近のアパレル不振に伴い、レナウンのようにMDの権限を強化し、販売にまで責任を負わせる企業もある。ちなみにレナウンにおけるMDが担う主な業務は、次のようなものである。

- 1) 過去数期の実績を分析する
- 2) 市場環境や競争環境などの分析を行う。

- 3) 分析をベースに、チーフデザイナーらに立案させた商品のデザインなどを討議、決定し、上層部の承認を得る。
- 4) シーズンの販売計画を立案し、商品構成を考える。
- 5) 生産計画を立て、価格設定を行う。
- 6) 展示会を開催、数量を調整する。
- 7) 宣伝、販売促進計画を立案する。
- 8) 販売状況を見ながら、商品体制をバックアップする。
- 9) シーズン終了と共に精算し、今後の課題を明らかにする。

商品開発は、販売の1年以上前から始まる。開発の大きな方向性は、主に流行のイメージを提示する海外の研究機関や展示会から情報を集め、それにブランドの特徴や実績を加味しながら決められる。この方向性に基づきデザインがおこされるが、1人のデザイナーが1シーズンに描くデザイン画は、100枚を超えるという。また、MDの業務も激烈を極める。アパレル商品は、春夏-秋冬の2シーズン、春-夏-秋冬の3シーズン、あるいは春-夏-秋-冬の4シーズンなどに分けて開発が行われる。ここで仮に3シーズン制を例にとると、商品開発に1年かかるということは、MDが同時並行的に3シーズンの商品群の開発プロセスに携わらなくてはならないことを意味する。しかもその業務では、各種データに基づく正確な需要予測や的確な発注が要求される一方、流行を創り出す感性を磨き続けることも期待されるのである。

このように、商品デザインの決定にMDの感性が大きく影響を与える既存のアパレル・メーカーに対し、エスシステムでは、そもそもこのMDという肩書きを持つ人、あるいはそれに似た職責を果たす人は1人もいない。試作品が商品化されるか否かの決定は、完全にモニター、すなわち消費者の手に委ねられているのである。この市場の声を直接意思決定に取入れる方法が、売れ残りゼロという驚異的な成功を生み出していると考えられている。ファッション業界において、定価販売による売れ残りの平均が、30-60%であることから、エスシステムの成績は、驚嘆に値するといえよう。

他のアパレル・メーカーにも、商品作りに消費者を参加させるケースが見られる。たとえば、レナウンの専門店向けブランドである「リバティ・ストリート」は、ブランドのコンセプトづくりから消費者が参加している。街で選んだOLと学生200人の中から、センス、スタイル、ルックス、意欲などを審査して17名のモニターとして選出する。これらのモニターには、服を選ぶときの基準をヒヤリングしたり、気に入ったコーディネート雑誌から切り抜かせたり、3万円を渡して好きな服を買わせたりする。それらを基にメーカーが企画した服をモニターに見せ、その意見をきき、修正を行うというプロセスを繰り返しながら商品を作り上げる。またワールドの団塊ジュニア向けブランド「オゾック」では、テスト・セールと称し、渋谷の直営店の来店客の中から選んだ300人の女性に、陳列した

商品の中から、買いたいと思う商品、着てみたいと思う色、素材などをアンケート調査している。しかし、両社ともに商品化の意思決定が完全に消費者の手に委ねられているわけではなく、依然としてMDの強い権限に特徴付けられた開発体制をとっている。

エスシステムの専務取締役西川武通氏は、「他社がMD制をしいている限り、うちと同じようなモニターシステムを採用することはできないと思います」と分析している。一見模倣が容易にみえるモニター制度であるが、それは他のアパレル・メーカーの中で長年重要な役割を果たしてきているMDの地位を脅かす制度であるために、エスシステムと完全に同じ制度を取り入れることは難しいのである。MDの感性により、消費者のテイストをリードしてきたアパレル・メーカーの考え方は、「消費者の声ばかり聞いていると、どの店も同じような商品構成になり、独自性をなくしてしまう危険性もある」（キャビン）という意見に、よく表れている。

#### <商品>

西川専務は、ファイナルステージの商品価格について次のように述べている。

「これまでのところは、お陰様で当社の商品は、ほとんど売れ残っておりません。よほどの例外、たとえば、商品が少し痛んでいる、といったことがなければ完売です。もちろん、商品の品質管理は徹底しておりますので、少しでも商品に傷があれば、それは捨てます。でも、捨てるのはそれだけなんです。極々僅かです。よそさまでは、売れ残った商品をまずセールにかけ、それでも物凄い数が売れ残るそうで、それを捨てているらしいですね。でも、結局その費用を負担しているのは、お客様なんですね。だから、洋服が高いんですよ。うちは、今申しましたように完売ですから、それもまぐれではなく、この結果を支えるシステムがありますから、安心して低価格をつけられるんです。売れ残り分を上乗せする必要がないんですね。だから、うちの商品は、大体4割から5割は安いと思いますよ。これが売れる原因だと思います。このようにファイナルステージでは、常時セールをやっているようなものですから、特にセールをやりません。やる必要もないんです。そもそもセールにかける商品が残りにませんから。」

エスシステムでは、人間生活工学研究センターより現代人の体型データを購入し、それに基づいてつくられたパターンを利用している。通産省と人間生活工学研究センターは、4万人の日本人の体型を178項目に分けて計測する調査を行っており、その結果を基にJIS規格の見直しを行なっている。以前と比べると、日本人の女性の体型は、手足が長くすらりとしたスタイルが増えているといわれているが、不思議なことに、他のアパレル・メーカーでは、古いJIS規格を基につくられたパターンを使っているため、現代人にフィットする服が意外に少ない。その違いは、洋服を顧客の体型に合わせる直し率に現れて

いる。既存のメーカーの婦人服（ニット製品やジャージー製品は除く）では、これまで直し率が、パンツの裾上げを除いても30-40%あるのが常識とされてきたのに対し、エスシステムの商品では、4%程度になっている。直しは、簡単な研修でアルバイトでも充分に対応できるようになっているという。同社では、原則として直しが必要な顧客には、それ程積極的に商品を薦めることはなく、どうしても、という顧客にだけ多少の直しを行っている。

また、人間生活工学研究センターのデータは、エスシステムがターゲットとする20代の女性のニーズを満たすためには、175cmの身長まで対象としなくてはならないことを示していた。したがって、同社が初めに手掛けたのは、アクトレスサイズ（155-165cm）モデルサイズ（160-170cm）スーパーモデルサイズ（165-175cm）の3サイズである。この中で、特にスーパーモデルサイズは、他のメーカーの商品ラインアップで手薄になっているサイズであった。実際、前に登場したモニターAさんは、「私は、すごく背が高く、他のメーカーだと全然いいのがないんですよ。ファイナルステージは、大きいサイズがあるし、それも結構センスがいいのがたくさんあるので、すごく助かります。」と述べている。このように、他社では例外的サイズとして真剣に取り組まなかったスーパーモデルサイズを導入したことも、同社の成功を支える1つの大きな要因となっている。そして同社では、10月末よりプリンセスサイズ（150-160cm）をさらに投入し、ほとんどのサイズをカバーする商品構成とする予定になっている。

エスシステムは、20代の女性をターゲットとしたスーツを商品のコアにしている。上下をセットにしたスーツをメインとすることにより、コーディネートを不要にした。また、1型1色を徹底している点も、同社の大きな特徴である。他のアパレル・メーカーが1つの型に対し、最低でも3色、場合によっては7~8色を対応させていることを考えると、1型1色制は、きわめてユニークであるといえる。これらの商品特性は、店員のアドバイスを最小限に抑え、原則的には、顧客が自分で商品を選べるように配慮された結果生まれた。

#### <販売>

エスシステムは、現在大都市圏を中心に32店舗を展開している。当初は、路面店を中心に展開する予定だったが、その成功を見た百貨店から数多くのテナント要請が舞い込んだため、現在は西武、三越、大丸、そごうなどの百貨店にも多く出店している。月商は店舗によりばらつきがあるが、たとえば東京・銀座4丁目点が約2,500万円、大阪・心斎橋ヨーロッパ店が約3,000万円である。

店舗面積は、百貨店のインショップで10坪から20坪である。また直営店では、20坪を超えるところも多数ある。店員は、正社員を20坪以上の店で2人、それ以下の店で1人を配置し、それに加えてアルバイトが効率的に振り分けられる。アルバイトは、一定のエリア



内の複数店舗でローテーションさせている。エスシステムの商品は、直し率が低く、またコーディネートする必要もないため、顧客が商品を選択する際、販売員に依存することがほとんどない。したがって、ファイナルステージの店舗では、特別な専門知識がなくても、裾直し程度の簡単な研修を受ければ、その業務に充分対応できるのである。接客に関して、顧客から求められない限り、行わないことが原則となっている。婦人服の販売は、販売員の接客能力に大きく依存するといわれてきた。それだけに、ファイナルステージの効率重視を徹底した販売法は、きわめてユニークである。しかし、「挨拶もなく、ちょっと素っ気なさすぎる」と感じる顧客がいることも事実であり、経営陣もその販売法が完璧であるとは考えていなかった。

商品は、全生産量の約8割が初回投入として毎週月曜日に店頭に並ぶ。水曜日までの3日間の売れ行きを見ながら各店が追加発注を行い、金曜日には店頭に入荷し、第一週目の週末には間に合うことになる。商品は2週間を超えて店頭に置かれることはない。つまり、2週間で売り切れる量を想定して一回で生産し、物流センターの在庫に対する追加オーダーは一度だけ有り得るものの、いわゆる追加生産は一切行われないのである。

商品はどの店舗でも約30型と決まっている。そして、毎週半分の約15型が入れ換わるシステムとなっている。この15型は、2週間に渡る厳しいモニタリングを受け商品化が決定されたデザインである。このシステムにより、1つの型が店頭に飾られる期間は長くても2週間となり、顧客に飽きのこない品揃えが提供される。他の店が主に2～4シーズン制をとっており、年に数回しか商品が入れ替わらないケースとは対称的である。

#### <生産>

生産は、国内の4社10工場に委託している。ここでもエスシステムのユニークなビジネス・システムをみることができる。多くのアパレル・メーカーは、3シーズン制をとっているため、残りの1シーズンは稼働率が低くなり、効率の悪さが指摘されていた。これに対し、エスシステムでは、シーズン制を採用せず、年間を通し毎週約15型ずつ作り続けるため、常に高い稼働率が実現する。さらに同社では、休業保証をつけ工場の安定操業を保証している。このような他に類をみない条件を提示することで、原価引き下げを実現しているのである。工場に対する支払い条件も独特である。同社では、月2回（15日締め未払い、末締め15日払い）、それも現金で支払いを行っている。他のアパレル・メーカーの支払い条件は、月1回、90日手形である。工場の多くは、中小、あるいは零細であるため、破格の条件を提示するエスシステムは、きわめて魅力的な取引相手となっている。

この支払い条件、休業保証と、昨今の消費停滞、価格低落状況により、エスシステムは、多くの優良工場と取引契約を結ぶことができたという。国内の工場で作られた商品は、品質が高いといわれているものの、やはり工場により、かなりの品質差があるのが現状である。したがって、優良工場と契約することは、その商品の高い品質を確保する上で非常に

重要なポイントとなっている。

エスシステムでは、さらなる原価削減をはかるため、1995年春より、スリランカでの生産をスタートする予定である。その布石として、1994年 2月にMIRRAI LTD. という従業員100名の会社を設立している。

5  
オーナーという立場に自らを置き、大構想を練っている宮本氏は、スーツ以外の婦人服、あるいは紳士服進出への可能性を考えていた。同社の経営陣は、この新たな商品展開の実現性を探るために、これまでの成功を支えてきたシステムの長所・短所を正確に把握する必要性を感じていた。そして、その弱点や未整備な部分を克服し、より高度なシステムを完成するための方法を明らかにした上で、それが新たな商品展開においても同じように機能するかどうかを見極めなくてはならなかった。 10

<参考文献>

日本繊維新聞

平成 6年 4月30日

「新型SPAエスシステム発進 新手法が壁を破る?OL、女子大生  
500人の人気投票で商品化」

平成 6年 8月29日-31日、9月1日

「注目SPAファイナルステージ 強さの秘密1-4」

日本経済新聞

平成 6年 9月 2日朝刊

「株式公開ラッシュ 平成の創業社長 株長者続々」

平成 6年10月31日夕刊

「婦人服店 モニター制で流行キャッチ」

織研新聞

平成 6年 7月 6日

「記者の目 香港専門店のシステム上陸 日本専門店日本専門店回復  
の入口に 販売員に頼らないシステム」

センイジャーナル 平成 6年 8月22日、29日

「エスシステムのファイナルステージ 強さの秘密を探る 上下」

赤沢基精『レナウン-ファッションの未来戦略』、日本能率協会、1990年。

日経産業新聞編『逆風に挑むファッションビジネス』、日本経済新聞社、1993年。

<インタビュー>

株式会社エスシステム

オーナー 宮本雅史

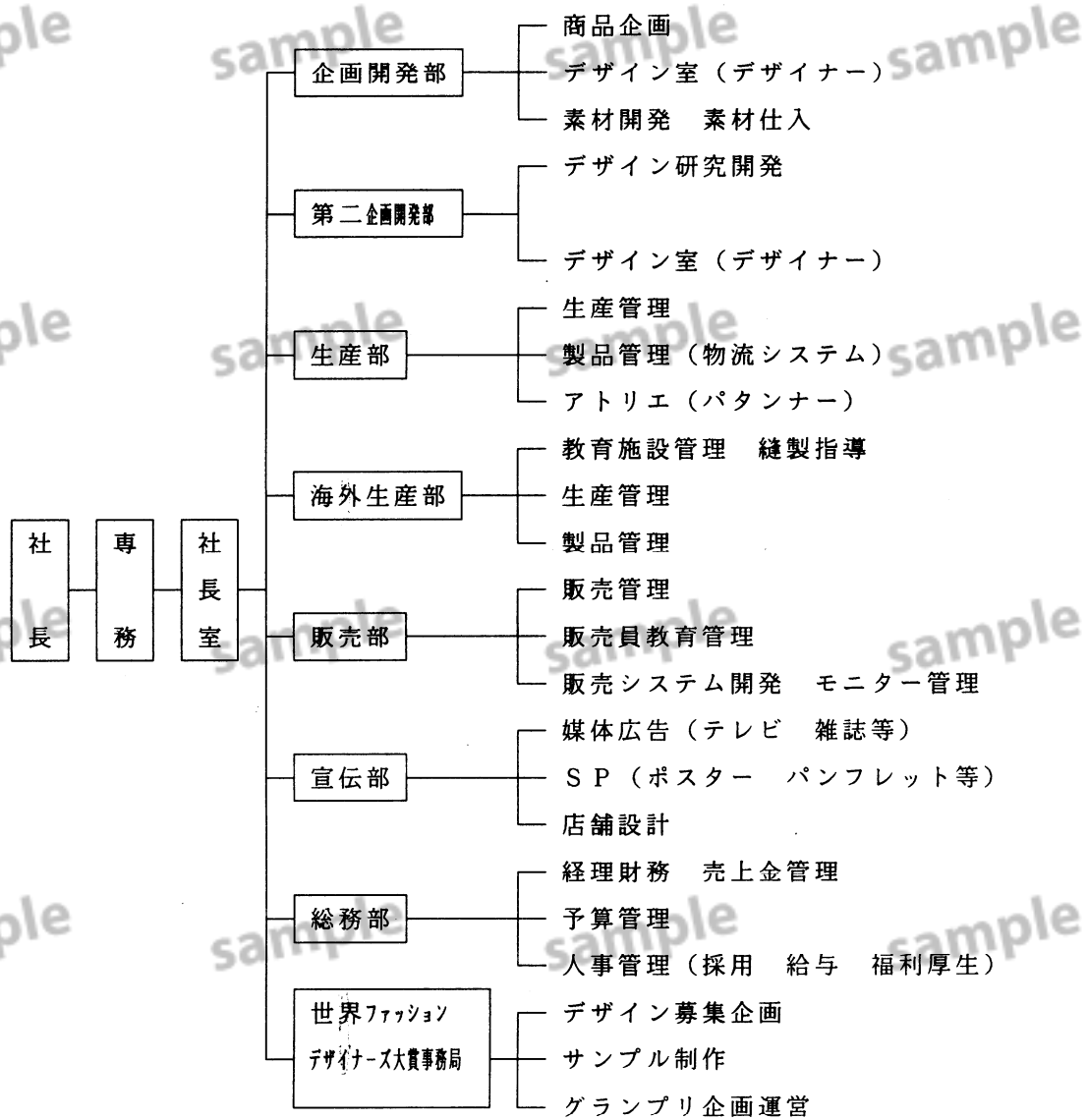
専務取締役 西川武通

コンテスト事務局事務局長 飯田由利子

モニター2名(A, B)

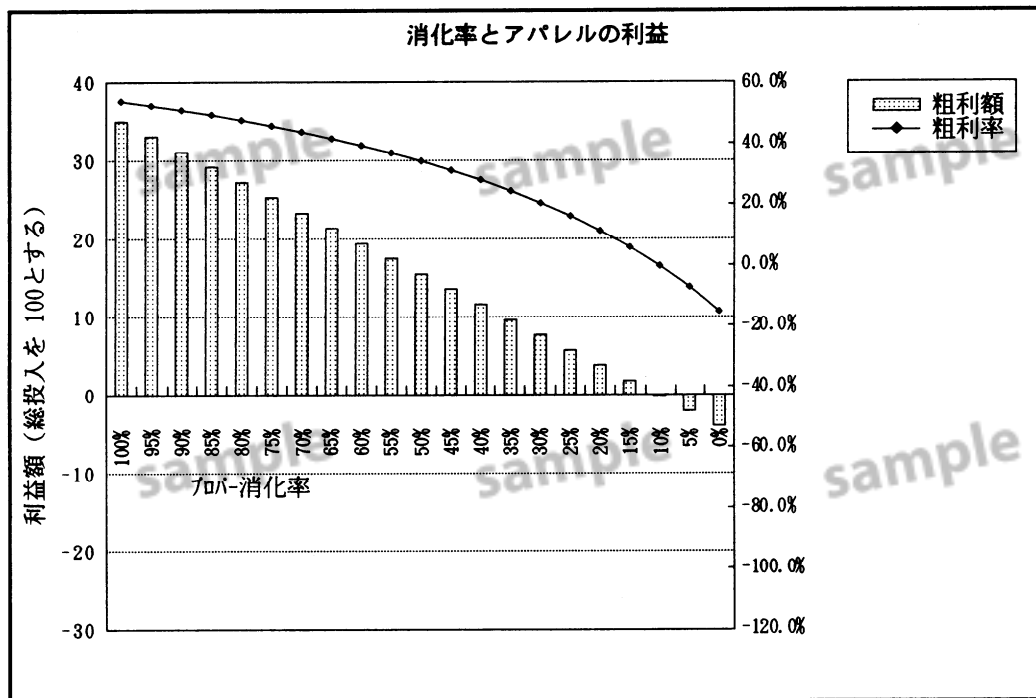
付属資料 1

株式会社エスシステム組織図 (平成 6 年 1 0 月現在)



付属資料 2

下図は、商品の消化率とアパレル・メーカーの利益の関係をシミュレーションしたものである。消化率とは、もともと設定した上代で販売することができた比率をいう。アパレル・メーカーの当初設定原価を上代の30%とし、35%の歩率で百貨店と売上仕入契約を結んでいるとする。上代で消化できなかった残りの商品のうち、8割が平均して上代の50%の換金率でバーゲンすることができ、2割の商品は現金化することができなかったという仮定での計算結果である。図を見れば明らかなように、消化率が下がれば下がるほど、小売価格に占めるアパレル・メーカーが負担している商品原価は加速度的に増加する。すなわち、消化率の低い商品ほど、消費者が負担している流通マージンコストは大きいということになる。また、アパレル・メーカーの利益額は、消化率100%で35が確保されるが、消化率が55%まで下がると、丁度半分になる。



※歩率：商品が消費者に売れた時点で百貨店に対する卸売が成立するという売上仕入（消化仕入）条件の取引において、店頭小売価格のうち百貨店側の取り分をパーセンテージで表したもの。上代による販売（プロパー）に対する歩率とバーゲン販売に対する歩率は、格差がついてもせいぜい2%程度で、場合によっては同じ歩率のこともあることから、アパレル企業にとって消化率の低下は、直接利益に響くことになる。



## 世界ファッションデザイナーズ大賞のご案内

謹啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。  
さて、世界ファッションデザイナーズ大賞事務局(主催:株式会社エスシステム、  
後援:日本旅行、ホテルニューオータニ、NTT、  
協力:IWS・国際羊毛事務局、日本綿業振興会)では、  
「世界ファッションデザイナーズ大賞」を本年4月より開催いたしております。

当コンテストは、  
20代女性のニーズを的確に捉えることのできるデザイナーを世に送り出すための、  
世界最大規模のファッションデザインコンテストです。  
プロ、アマを問わず、広く世界から優秀なデザインを募集し、  
年2回、5段階の選考を経て、グランプリおよび各賞が決定されます。  
最終選考にて見事グランプリに輝いた作品に対しては賞金1,000万円、  
準グランプリ500万円など、年間賞金総額2億円が贈呈されます。

また、株式会社エスシステムでは、「毎週、毎週、あたらしい」をコンセプトに、  
本年3月18日より婦人服の新ブランド「FINAL STAGE」(ファイナルステージ)を  
全国展開しています。

「FINAL STAGE」では、顧客ニーズに応じていくために、  
サンプル段階で20代の女性モニターによる人気投票を行ない、  
優秀デザインをダイレクトに商品化するという、  
従来のアパレルメーカーとは全く異なったシステムを採用しています。

「世界ファッションデザイナーズ大賞」に応募いただいた作品も、  
このモニタリングシステムで選ばれれば、すぐに商品化され、  
全国の「FINAL STAGE」各店にて販売されます。

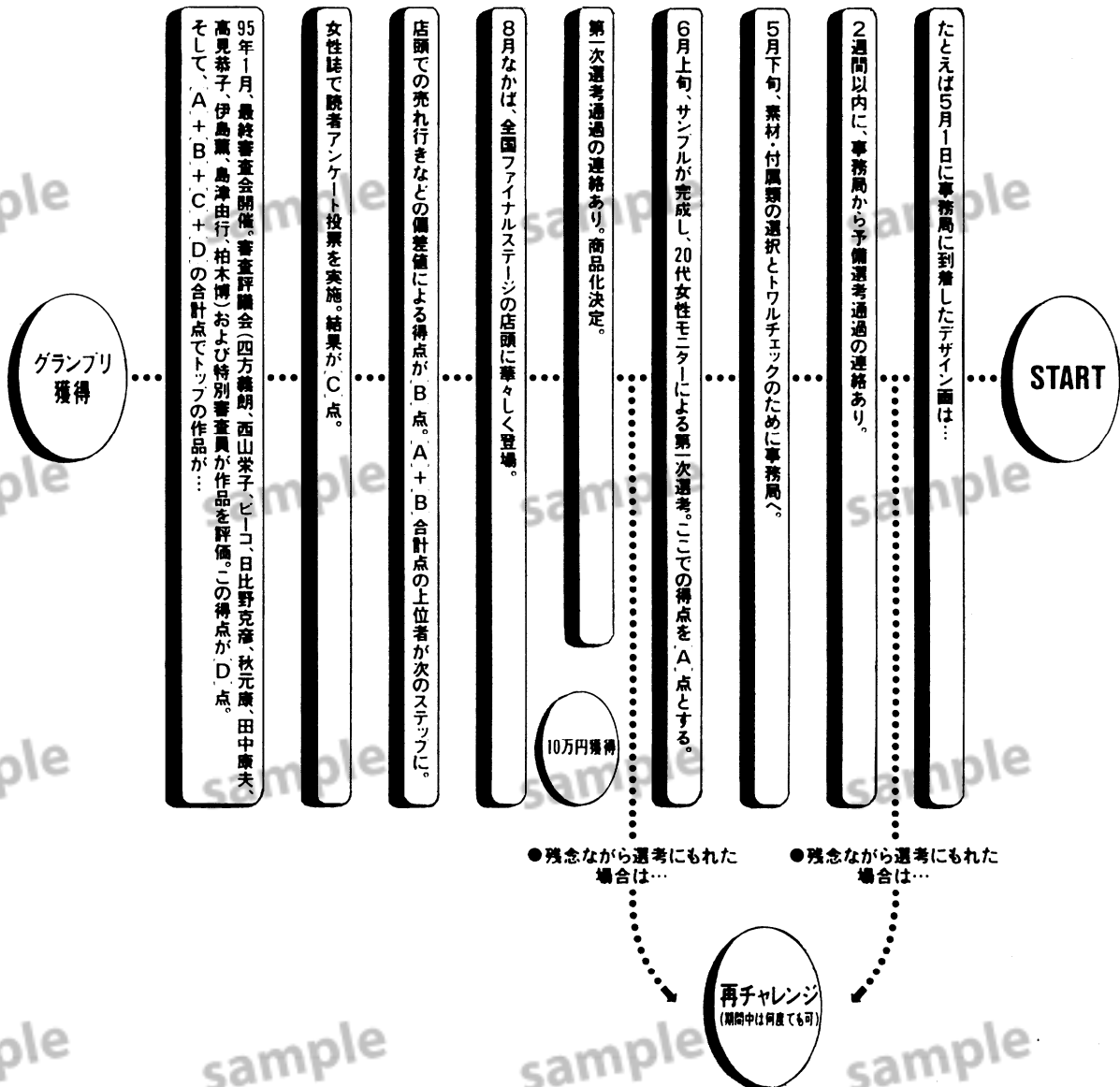
このコンテストは、  
皆様が夢を実現していくために用意されたステージです。  
ふるってご参加いただきますようご案内申し上げます。  
応募要項等につきましては、  
以後の各頁にてご説明させていただきます。

世界ファッションデザイナーズ大賞事務局



応募から最終審査まで

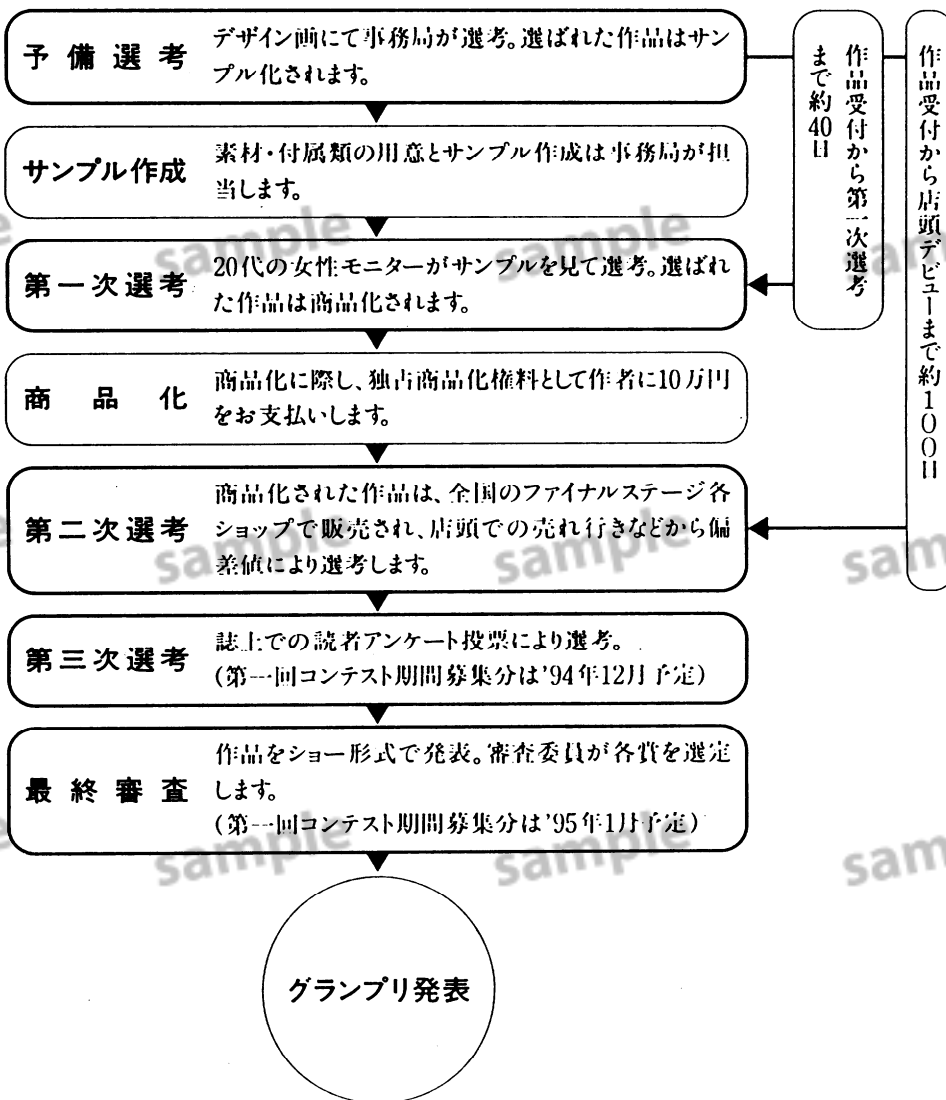
事務局がサンプルを作成





### 選考方法および発表

●選考は5段階に分けて行ないます。



- \* 予備選考の結果については通過作品のみ、作品到着後2週間以内に連絡させていただきます。
- \* サンプル化にあたり、素材・付属類の選択とトルチェックのために事務局までお越しいただくことがあります。学生の方には本人にサンプルを作成していただくことがあります。
- \* 商品化にあたり、デザインの一部を変更する場合があります。
- \* 応募作品の意匠権は作者本人に帰属します。



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.