



## 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。