



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社エスシステム(B)

1994年11月、株式会社エスシステムのオーナー宮本雅史氏は、前月末に百貨店各社に行った共同事業提案を思い起こし、各社の反応とその対応を考えていた。

エスシステムは、1994年3月、ファイナルステージというブランドとともに婦人服市場に参入、そのきわめてユニークなシステムにより、これまで順調に売上を伸ばしてきた。その勢いに乗り、宮本氏は、商品を婦人用スーツから他の婦人服、さらには紳士服や洋服以外の高付加価値商品にまで広げることを考えていた。しかし、商品構成を広げるに当たり、不安材料がないわけではなかった。参入時の春から夏にかけてみられた爆発的な売れ行きが、秋頃より僅かではあるものの、衰えをみせていた。宮本氏にとってこの事実は、同社のユニークなシステムが、まだ改善の余地があることを示しているように思えた。そして、システムの高度化やシステムの対象商品を広げていくためには、サンプルを増やし、またサンプルを広い地域からとることで、地域差なども加味した分析が不可欠であると考えた。そこで今回、その構想を新規事業案及び事前実験としてまとめ、百貨店各社に提案することになったのである。

宮本氏は、その構想に自信を持っていたが、「マルチメディア時代におけるショッピング事業」と題した彼の型破りの提案は、10年後、あるいは20年後を視野にいれた事業案であり、それを業績低迷に苦しんでいる百貨店各社がどのように受け止めるか、予想がつかなかった。

<マルチメディア時代におけるショッピング事業>

1994年10月31日、エスシステムは、同社のオーナー宮本雅史氏が発案した新共同事業及びその事前実験案を提案するために、代表的な百貨店を品川にあるNTTの会議室に集めた。同提案がマルチメディア社会を睨んだ事業で、NTTも直接・間接に関わるため選ばれた会場である。当日は、NTTの関係者も姿を現し、技術的な質問に対応する場面もみられた。

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。

マルチメディア時代におけるショッピング事業とタイトルをつけられた事業提案は、マルチメディアを利用した新しいショッピング、商品企画から製造、販売を含んだトータルシステム案である。その全体像は、図1に示されている。

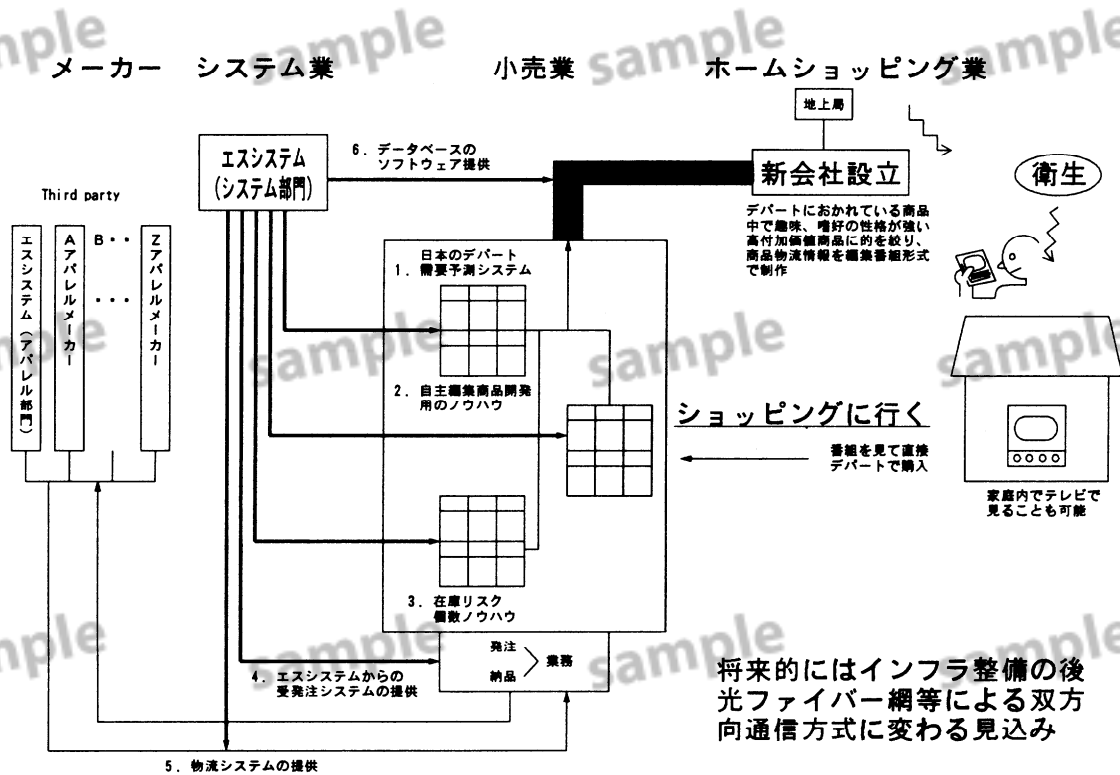


図1

20

新規事業の基本的な思想は、安くして質の良い商品を、新しいメディアを通して顧客に告知し、気に入った商品を百貨店で購入してもらうというものである。

図1に示されているように、同事業は、メーカー、システム業、小売業から成る左半分と、ホームショッピング業、ユーザーから成る右半分に分けて考えることができる。前者は、商品開発及びその商品の流通システム、そして後者は、前者によって店頭

25

30

<商品開発と流通>

エスシステムがこれまで婦人用スーツを主要商品として活動してきたこともあり、商品開発と流通の説明では、洋服が対象商品として想定されていた。

商品の企画・製造は、基本的にこれまでのエスシステムのシステムを利用する。すなわち、これまでの同社の成功を支えたと考えられている、消費者モニター制度を利用し、よ

35

り多くの消費者に受け入れられた商品から順に商品化するという方針をとる。これまで同社の商品は、同社の直営小売店のみで売られてきた。しかし、新規事業の提案では、事業に参加するすべての百貨店で販売されることになる。エスシステムは、SPA（製造小売業：Speciality store retailer of Private label Apparel）を標榜してきたため、小売りの一部を他社に任せるといった提案の背景には、大きな決断があった。

新規事業案には、全百貨店が同じデザインの服を自社売場で販売するという、きわめてユニークなアイデアが含まれている。それも、各百貨店の高付加価値商品に関する品揃えの60%を共通デザインとし、残り40%でそれぞれの独自性を出すとしている。共通デザインといっても、タグに各百貨店のブランドを入れることは可能であるため、顧客は異なる商品として認識する可能性が強い、とエスシステムでは考えている。また、商品

取り制とすることが想定されている。

同じデザインの商品を販売すること、そしてそれらの商品をすべて買取ることは、これまでの百貨店の慣習を大きく変えなくては対応できない。これまでも、異なる百貨店間で取り扱うブランドが重複し、品揃えの一部が重なることはあった。しかし、それは無論意図的に重複させるのではなく、たまたま同じブランドを扱うことになるだけのことで

る。それに対し今回の提案では、全品揃えの60%を、すべての百貨店で同じデザインにするという、百貨店の常識では想像もつかない提案なのである。

買取り制についても同じことがいえる。これまで百貨店とアパレルメーカーの取り引きは、主に委託販売制度によって行われてきた。この制度では、商品をメーカーの所有権のまま百貨店の売場に展示し、売れた場合には、その時点で仕入れ伝票を起こすことで百貨店の売上げとし、売れ残った場合は、そのままメーカーが引き取ることになる。この委託販売制は、批判の大きかった返品制に代わり1960年代より、アパレル・メーカー（卸）からの派遣店員とセットで普及した取引慣行である。百貨店にとって非常に有利に思えた委託販売制度は、結局百貨店からそのマーチャンダイジング力を奪い、モノが売れない時代に突入するや否や、大きな問題として取り上げられるようになった。近年、各百貨店は、

厳しい不振に喘いでおり、マーチャンダイジング力をつけるべく自主編集売場を広げ、買取り制を積極的に採用するようになってきた。1994年秋の調査においても、百貨店の72.7%が「買取り制が増える」、そして54.8%が「派遣店員を減らしたい」と答えている。しかし、それでも買取り比率は、数%にすぎないのが現状である。

このような百貨店の厳しい状況下、その復活案を巧みに仕掛けたのが、エスシステムの

オーナー宮本氏であった。

<参加のメリット・デメリット>

新規事業に参加することで、百貨店にはいくつかのメリットがもたらされる。1つは、事業に参加する各百貨店が、同じデザインの商品を取り扱うことにより、1デザインあた

りの企画・製造コストを著しく下げることができることである。2つめのメリットは、デザインを共有することで、品薄の百貨店に在庫過剰の百貨店が商品を転売することで、機会損失と売れ残りを最小限に食い止めることができることである。エスシステムでは、このような百貨店間の売買を「疑似市場」と呼んでいる。この2点は、いずれも商品原価の削減につながるメリットである。

5

事業に参加する百貨店が扱う共通デザインの商品は、これまで大成功をおさめてきたエスシステムのモニター制度を利用して商品化される。つまり、商品化するデザインの決定に市場の声が直接反映され、モニタリングの結果、得点の高い順に商品化されるのである。この方式を採ることで、エスシステムのファイナルステージというブランドは、半年以上に渡り売れ残りゼロを実現してきた。このような高い実績を持つシステムが、新規事業でも導入されるのである。

10

一方、新規事業に参加することによるデメリットもないわけではない。まず、共通デザインの商品を販売することにより、各百貨店の独自性が失われるという懸念がある。この問題に対しては、タグ、すなわちブランドが異なれば、消費者がデザインの違いを認識しないであろうという意見もある。また、仮に認識したとしても、それは品揃えの60%であり、残りの40%により充分差別化ができると考えられている。

15

その独自商品にも、共通デザイン商品同様にエスシステムの消費者モニター制度を利用することができる。したがって、独自性を出す商品においても、それぞれの百貨店がオリジナル・アイデアに基づく試作品を作成し、モニターにかけることで、消費者の人气が高い順に商品化するという方法がとられる。無論、これまで通り、バイヤーの選択眼を頼りに、他のメーカーから商品を仕入れることも可能である。

20

また、新規事業では、商品の買取り制が原則とされており、百貨店にある程度のリスクを負わせる。しかし、このリスクも、モニター制度や「疑似市場」の存在により、最小限に止められるよう配慮されている。さらに、エスシステムでは、需要予測システムを開発、提供することを考えている。精度の高いシステムが開発されれば、買取りリスクが一層削減されるのである。

25

エスシステムでは、これまでのモニター精度をさらに高度化し、また精度の高い需要予測システムを開発するためには、大規模な実験が必要であると考えていた。特に、新しい事業が全国規模で行われるため、市場の地域差を考えなくてはならないこと、そして、取扱商品が婦人服に限らず、紳士服を含め他の高付加価値商品にまで広がっていくことから、新たな実験の場を共同で設けることが不可欠であると考えられていた。そこで、今回は、新規共同事業の構想を説明すると同時に、その事業を支えるシステムを完成させるための事前実験を提案しているのである。

30

<実験の概要>

実験は、ファイナルステージのブランドを用い、全国100店舗で販売することを想定している。100店舗のうち70-80%は、デパートに出店する。実験後にスタートする新規事業における販売の中心は、あくまでも百貨店であるため、実験段階でもできるだけ多くの百貨店で販売することが望ましいのである。また、消費者の嗜好には地域差があることが考

えられ、その違いをとらえるためにも幅広い地域で実験を行いたいとしている。

実験は、1995年春より約2年間の予定で行われる。その間、100-200億円の売上げを維持し、精度の高いシステムを構築するために十分なデータ、ノウハウを蓄積したいと考えている。実験に参加する百貨店は、実験コストを負担し、定期的に行われる勉強会への参加が要請される。実験コストは、仕入値に転嫁される予定である。また、勉強会では、その時点の実験結果に基づきシステムの長所・短所を分析し、新たな事業展開に向けてシステムの高度化について共に考えていくことになる。

<商品情報の提供>

商品開発や流通と並び、新規事業のいま1つの柱となっているのが、商品や売場の情報提供プラン(図1の右半分)である。新規事業では、各百貨店で取り扱う商品を事前に消費者に知ってもらい、その情報に基づき百貨店に足を運んでもらうことを計画している。具体的には、衛星を通じ、商品や売場の情報を、家庭のテレビや個々の消費者が持つ携帯端末に送り込むという方式を考えている。したがって、消費者は、映像でその情報に接することになる。しかし、NTTの担当者によると、そのような検索が可能な携帯端末が手軽な価格で入手できるようになるまで、約10年かかるという。また、将来的には、光ファイバー網を利用した双方向通信方式を利用できるようになると予測している。

情報は、新会社により編集加工される。この会社は、雑誌の編集部門に当たる機能を果たすもので、消費者が最も検索しやすいような形で商品情報を編集・提供する。その方法は、百貨店ごとに商品情報をまとめる方法や、商品ごとにまとめる方法など、さまざまなパターンが考えられ、その方向性は、今後の勉強会で詰めていくことになっている。

情報は、動画で提供され、番組形式のコマーシャルであるインフォーマーシャルの形をとるので、雑誌やカタログと比較して飛躍的に情報量が増え、必要に応じてかなり細部までの情報が検索できるようになる。また、同事業は、百貨店での購買を前提としているため、足を運ぶ不便はあるものの、通信販売でしばしば問題にされるカタログ・イメージと現品が異なるといったリスクも回避できると説明されている。情報番組が常に最新情報を、娯楽性を含めた形で提供することで消費者の関心を高めることができれば、電車の中や喫茶店など、町の至る所で形態端末を検索し、百貨店に向かう人々の姿が見られるようになるという。

<新規共同事業提案の背景>

以上のような新規事業案、及び実験案を百貨店に提案した背景には次の点があった。

1つは、過去半年間の成功でその有効性が裏付けられた同社のユニークなシステムを、さらに完全なものに近付け、また新たに需要予測システムを開発するために、事業規模を大きくした実験の場が必要であるという点である。

2つめは、同社が築き上げてきたシステムを、婦人用スーツに限らず、他の婦人服や紳士服、さらには他の商品にまで広げることを考えた場合、そのリスクは大きく、複数の企業で負担したほうが望ましいという点である。

そして、同システムが高付加価値商品に適していると考えられることから、共同事業の相手は百貨店が望ましいと考えたのである。折しも百貨店業界は、深刻な売上げ不振におちいつているため、今回のような大胆な提案も真剣に受け取られる可能性が高い、とエスシステムは考えたのである。

新規共同事業及び事前実験の提案を終えたオーナーの宮本氏は、百貨店がどのような反応を示すか、そしてその反応に対してどのように対応すべきかについて考えていた。

「さまざまな状況を考えても、今後通信販売が伸びることは間違いないと思います。でも、はたして高付加価値商品を通信販売で買うでしょうか。もし買う人がいたとしても、それは少数派です。やはり外出着や他の高付加価値商品は、自分で実際に見て、感じて買うでしょう。そんな認識が、今回の提案の背景にあるわけです。

新しい事業は、先手必勝です。はやくシステムを完成し、参入すること、しかも大規模に参入することで成功の確率は高まります。逆に、他社に先をこされたら、追随することはできないでしょう。」

宮本氏は、その提案内容に絶対的な自信があったものの、百貨店業界はきわめて厳しい状況を迎えており、彼の革新的なアイデアが最終的に受け入れられるか否か、予測がたたなかった。

今回の呼び掛けには、代表的な百貨店すべてが反応を示し、会場に姿を見せていた。そのうち何社が実験に参加するか、その点が重要な問題であった。たとえば1社のみが参加表明をしたらどうするか。2社ではどうか。実験断行にあたり必要な最低の参加社数を決めておかなければならなかった。

反応がはかばかしくない場合には、百貨店の上層部に直接話を持ち込むことも考えていた。しかし、それでも参加の意志を確認できない場合には、同じ提案をスーパーマーケットにも行うことを考えていた。何としてもこのアイデアを実現させたい。宮本氏の決意

は、並々ならぬものであった。

<参考文献>

日経流通新聞

平成 6年 5月31日

「アパレル大手各社 百貨店向け買取り推進」

平成 6年 9月15日

「広がる買取り制」

小山田道弥『日本のファッション産業』、ダイヤモンド社、1984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

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

複製 許 不 慶應義塾大学ビジネス・スクール

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.