



## 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。 10

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 20  
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年後を視野にいたした事業案であり、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 25  
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 30  
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。