



**リーダーズインタビュー**  
クロスカンパニー社長  
**石川康晴氏**

# ■ GCL リーダーズインタビュー 石川康晴氏

研究、ビジネス、さまざまな分野のリーダーたちへのインタビュー連載、「リーダーズインタビュー」。今回は、「earth music&ecology」や「E hyphen world gallery」「Green Parks」など女性ファッションのスタンダードとなるブランドを多く手がけるのが株式会社クロスカンパニー社長の石川康晴氏に、「服」という仕事からどのように世界を変えようとしているのかを伺った。



ー代表的なブランド「earth music&ecology」を中心としてクロスカンパニーのブランドは若い女性から圧倒的な支持を得ています。クロスカンパニーのブランドが各世代のスタンダードであり続けられる理由は何だとお考えですか？

まず、エントリーカスタマーをすごく意識しています。どういうことかという、今は中心のお客様ではないが、5年後にコアユーザーになるであろう16-18歳くらいの子たちにリサーチをかけたプロダクトを一部供給しているんです。ブランドビジネスは顧客とともに年をとり、気がつけば若いユーザーがいなくなる傾向があるのですが、私たちは意識して若いユーザーを新規としてとり入れていく工夫をしています。

例えばアースの場合、タグラインに高校生の子たちのトレンドを意図的に織り込んでいるホワイトレーベルとレッドレーベルがあります。渋谷パルコやラフォーレなどの中高生が集まる立地ではこのレーベルを全面的にディスプレイに押し出して若いユーザーを迎え入れるようにし、5年後のコアユーザーへの導線

を敷いているのです。

またこれに対して、ルミネなどの駅ビルにはOL向けのプレミアムレーベルを、ららぽーとやイオンモールなどでは30代から40代向けのナチュラルレーベルを全面に押し出してお客様を獲得しに行く、というように6つあるレーベルを立地とメインのお客様によって組み合わせる店づくりを行っているのも特徴です。

そのほかにも、ファッションビルや駅ビル、モールに加えてロードサイドでの大型アースの店舗もスタートさせました。プリウスに乗ってスローフードに興味があり、子ども達には良いものを食べさせたい…といったエコライフ思考の新しいマインドを持った家族向けです。このようなお客様は郊外に多く、ナチュラルでガーリーなブランドであるアースはよく受け入れられますね。最近では40代50代のお母さんと中高生のお子さんの2世代でいらしてまとめて購入されるという方も増えており、それだけ年齢幅が広いブランドでもあるんです。本来マーケティングといえば、ターゲットを絞るということが理論的によく言われて

いることですが、アースの場合は逆にターゲットを広げ、場所によってうまく商品を編集することに重点を置いています。

ー会社の規模が拡大していく中で、どういう部分に主眼を置いて勝負していこうとお考えですか？

大雑把にいうとグローバルとテクノロジーですね。グローバルには2つのパターンがあって。1つは欧米を中心とした本格的なグローバル。ただ、欧米はファッション業界がかなり成熟しているので高度なブランディングが必要です。そこでニューヨークやオックスフォードストリート、シャンゼリゼ通りなどでも十分に勝負していくためのブランド「KOE」を開発しました。まず、コンペティターとなるZARAとH&Mを2年間徹底的に研究し、自分たちが勝負できるスペースを探る。そこで見てきた他者との差別化がフェアサプライチェーンという概念だったんです。

ファストファッションの低価格は、コストの低いアジアにおいて人権を侵すような過酷な労働環境や労働時間など生産者の犠牲のうえに成り立っている場合が多い。しかし21世紀は人々のリテラシーが上がってきて、消費者はオーガニックなものを好んだり、生産背景にフェアを求めたりするようになるのではないかと。長時間労働をしてない、子どもたちを労働力として使っていない、公害を出していない。先進国を中心にそういうものを買いはじめの時代が来るのではないかと仮説を立てたんです。フェアトレードに近いですね。フェアトレードだから買うという風潮はまだ薄いのですが、私たちはその他の企業がやらないポジションを10年かけて獲得しようと思っています。「ファスト」じゃなくて「フェア」という概念で1兆円を目指します。

一方もう一つのグローバルの展開は、アースのアジア20億人戦略。人口の多い中国、インドネシアを中心として東アジア、東南アジアの20億人の市場において、主力ブランドであるアースの売り上げ1000億を目指しています。アースの色やサイズがあまり適合しない欧米には進出せず、アジアの高所得層向けとして販路を広げる戦略です。

実際、アパレル産業は国内だけでみると斜陽産業なんです。原因は少子化であったり、人々の購買そのものへの意欲低下であったり。しかしそれは国境を越えて購買力のある若い人たちがいる市場へいけば済むこと。国内のヤングに絞らなくても、国境を越える勇気があれば、まだまだ可能性は大きいですね。

ーテクノロジー分野での勝負とは？

国内での成長戦略として重要なのが、従業員一人の生産性をどうやってあげていくのかということだと思います。そこで私たちはテクノロジーの力を活用して、服というコンテンツのみを扱うのではなく、服関連の生活サービスを含めたコンテンツのプラットフォームづくりを行い、ライフスタイル&テクノロジーカンパニーへ発展しようとしています。

具体的には、オンラインでオーダーできるクリーニングサービスや、月額制で当社の服が借り放題となるファッションレンタルサービスなど。服関連の生活サービスを枝葉に広げることによって、一人当たりの一年間使っていただける額を高めていく。アパレルコンテンツに加えたアフターサービスとレンタルのプラットフォーム作りのハイブリットで国内の生産性もあげようとしています。

ーそうした戦略アイディアの源泉は何なのでしょう？

異業種の人や年齢の違う人、国籍が違う人と交流することですね。僕はここ2年くらいITの方とばかり会っています。そこから出来たのが先ほど言ったレンタルサイトやクリーニングサービス。似たような価値観の人とばかり会っていても発想は出てきません。全く違う価値観の人と接触しに行くというのがアイディアの基本だと思います。

僕はイノベーションはゼロから生まれるものではないと思うんですね。他の業種でやっていることを自分の業種に持ち込むのもイノベーションだし、ちょっと意味を変えるだけでもイノベーション。そのために、自分とは異なる人から学ぶことはとても重要です。ものすごい振幅で様々な人と会っているうちに、それがどんどん気づきを増してくれるんです。

ー石川さんがアパレル業界を志した理由は何だったのですか？

単純に子供の頃から洋服が大好きだったんです。小学校6年生のときからお年玉はほぼ洋服につぎ込むくらいに、常に洋服を買っていました。祖母が日本舞踊の師範であったため、正月やお盆など親戚が集まると大人たちは着物や帯の話で盛り上がっていました。そこで生地と色合わせについて大人が楽しそうに喋っているのを見て、服に興味を持ちましたね。自分でコーディネートした服を着ていくと、親戚や友人に褒められてそれがすごい嬉しくて。そういうことがあると調子にのるじゃない？(笑)。好きこそ物の上手なれじゃないですけど、大好きな服にお金と時間を費やしていました。



そして中学2年生のとき、よく行っていた洋服屋のお兄さんに「本当に服好きだね。そんなに好きなら洋服をやったら？」と言われたんです。影響を受けやすい年齢だったので「それだ！」と思い、そのとき自分の進路を決定しました。普通青年期って、自分の進路についてとても悩みますけど、僕には全く悩みがなかったですね。いつ洋服屋をやるか、それだけを考えて生きていました。

—その後、どのようなキャリアを積まれたのですか？

洋服の会社を経営するためには、経営とアパレルの知識とお金が必要だと思って、まず商業や経営の理論を学びました。その後は「3年間アパレルの勉強をして自分の店を持つ」というビジョンがあったので、ノウハウを積もうと紳士服を扱うアパレル企業に就職しました。

そこでは縫製工場の監督から繊維メーカーと生地の開発、当時急成長の会社だったので土日には現場も担当しました。アパレル業界の川上も川中も川下も経験すると同時に、その勢いも経験させてもらったわけです。大企業に就職する道もあったのですが、成長率が高い会社で勉強したいと思っていた自分にとって非常にプラスでしたね。この約3年のアパレル企業での修行ののち、サラリーマン時代に貯めた300万円を資金に岡山で起業しました。

—当初はどのようなお店だったんですか？

最初はセレクトショップとして地元の岡山でスター

トしたんですけど、国内メーカーが全く商品を卸してくれなくて。当時23歳で経営経験も少なく、お前みたいな若いやつと取引できない、と。そこで特にあてもなく、フランスとイギリスに飛び、雑誌で調べたメーカーを一社一社訪ねました。自分の起業に対する思いやビジョンを語り、買い付けさせてもらえないかと。すると「応援するよ！」と言って卸してもらえるメーカーがあり、それが始まりでしたね。

当時は、客単価を上げるための戦略として顧客のリピート率を上げることに重点を置き、ロング接客を行っていました。1人のお客さんに2時間ぐらい。服については15分ぐらいなんですけど、どんな家族構成で、趣味は何で、給料日はいつで、彼氏がいるか、どんなタレントやテレビが好きかといった会話でお客さんの内面を知る接客をしていました。すると次から絶大な信頼を持って来店してくれるんですよ。このおかげで4坪のお店でかなり太い顧客がつき、3年で売り上げはかなり伸びましたね。

また商品に関してはニッチ戦略をとり、日本にまだ入ってきてない、中国四国地方にまだ入っていないブランドを扱っていました。あそこにはかき入れられない、あそこにはかき入れない、となれば自然と顧客も集まります。価格設定はやや高めで客単価は約2.5万円でしたが、ニッチ戦略のおかげで顧客の商圏が愛媛や広島まで取れていました。お客様はここにしかないものを買うために、わざわざ時間をかけてきてくれ

るので、出店する場所も駅前などではなく外れの家賃の安い場所で十分でした。

差別化のないビジネスに成功はありません。前職ではマスの会社で修行していたので、マスに規模では勝てないとわかっており、規模がないのだからニッチのポジションのほうが成功の確率が高いと踏んでいたんです。僕は差別化としてニッチを選んだわけですが、ただ、いずれ規模で勝負しなければいけないとはわかっていたので、セレクトショップから製造小売りに舵を切り、売り上げが100億を超えた時点で規模の経済に会社のポジションを全て変えました。どのステージでどういう販売戦略と組織戦略に変えていくのかという経営判断は非常に重要です。規模で修行した自分が最初にニッチを選択することができたのが、スタートアップで成功した秘訣かなと思います。

—現在ではアパレル企業からライフスタイル&テクノロジーカンパニーへと発展し、日本を代表するグローバル企業にまで成長されました。このクロスカンパニーという会社を通じて実現したいことは何ですか？

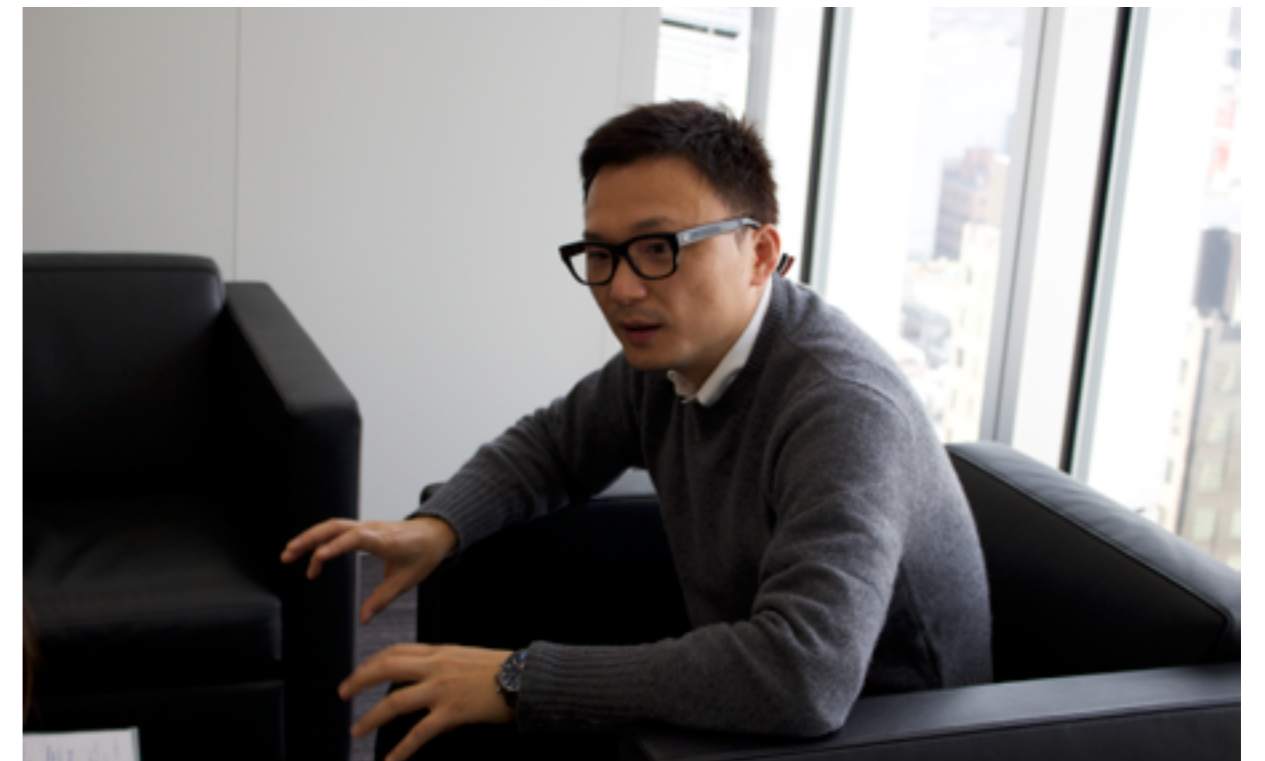
洋服を提供したいという近視眼的な概念ではなく、高揚感を提供したいと思っています。僕たちは「ドライブ」と呼んでいるんですけど、新しい服を着てドライブ、美味しいアイスクリームを食べてドライブ、ハンドクリームのいい匂いでドライブ、というように。21年前に立ち上げたときの事業領域はアパレルでしたが、20年経ったタイミングで今期からライフスタ

イル&テクノロジーという事業領域に発展させました。スマホなどの影響が大きい中で「リアル」というものが見直されている時代、服から生まれるドライブ、食から生まれるドライブ、イベントから生まれるドライブなどお客様がちょっとでも心が躍るようなことをライフスタイル&テクノロジーという領域の中で提供していきたいなと思っています。

—最後に、未来のリーダーたちにメッセージをお願いします。

様々な人を見てきましたが、ビジネスの成功者の基本はリスクをとる勇気と信念を持ってゼロをイチにできるかどうかです。例えば2012年に中国で反日デモが発生し、日本のほとんどの経営者は帰ってきました。でも僕らは大きなリスクを承知で店を出し続けた。メディアでは日系製品の不買運動ばかりが報じられていましたが、当社ブランドの新店舗では最高の売り上げを記録したんです。中国には日本のライフスタイル製品が好きなユーザーが多くいることをリアルに肌で感じて知っていたので、メディアに踊らされることなく出店戦略を打つことができた。今では中国は出店数が約90という重要なマーケットです。明確なビジョンを持ち、物事に動じずマーケットを見抜く力、そして信念を持ってゼロをイチにする力が重要だと思います。

(取材 新多可奈子・須田英太郎 文 新多可奈子)  
※本企画は東京大学新聞オンラインとの共同企画です。



編集・発行：

情報理工学系研究科・GCL 広報企画

渋谷遊野 (学際情報学府 M2), 曾我遼 (情報理工 M1), 小川奈美 (学際情報学府 M1)

発行責任者：木戸冬子 (特任助教)

〒 113-8656 東京都文京区本郷 7-3-1 東京大学工学部 8 号館 621 号室 GCL 事務局

E-mail : [pr\\_plan@gcl.i.u-tokyo.ac.jp](mailto:pr_plan@gcl.i.u-tokyo.ac.jp)