

ストライプインターナショナルの イノベーション



講師 石川 康晴 氏 (いしかわ やすはる)

株式会社ストライプインターナショナル 代表取締役社長兼CEO

日時：10月4日（水）18：00～19：30

講演会出席者数：140名 内訳：教職員5名、高校教員0名、学生55名、年間会員23名、一般57名

講師略歴

1970年12月15日岡山市生まれ。
岡山大学経済学部卒。京都大学大学院在学中。
公益財団法人 石川文化振興財団 理事長。
1994年創業。1995年、株式会社クロスカンパニーを設立。
1999年に「earth music & ecology」を立ち上げ、売上高はグル
ープで1200億円を超える。グループ従業員は約4700名、店舗は国
内外合わせて約1400店舗まで拡大。

2011年9月には中国に進出。宮崎あおいを起用したテレビCMで
も注目を集める一方、女性支援制度の充実、地域貢献活動へも
積極的に取り組む。
2011年から2017年まで内閣府男女共同参画推進連携会議議員を
務めた。
2016年3月に、株式会社ストライプインターナショナルに社名を変更。
2016年7月企業家大賞、2017年1月経済界大賞ライジング賞受賞。

講演要旨

はじめに

当社は、斜陽産業と言われるアパレル産業において、グループで1200億円超を売り上げるまでに至った。23歳で創業した当時の年商は約3000万円。大好きな洋服のマーケットで、「自分ならできる」と信じて、ずっと右肩上がりの成長をしてきたが、この裏側にはたくさんのイノベーションがある。その中からいくつか紹介することとしたい。

当社のイノベーションは、路線転換（Changing Strategies）である。

1 PR手法の転換(1)「ファッション誌→TVCM」

アパレル産業のプロモーションはファッション誌が効果が高いとされてきた。TVCMは、ブラックボックスで効果が測れないと言われ、社内でも反対があったが、2010年にスタートした。すると、引っかかる表現があったため、クレームが来た一方、ネットで「何のCMなんだ？」と検索する人が現れ、売上が2年で2倍になった。

2 PR手法の転換(2)「若者→全世代」

客層を広げるのはマーケティングの手法としてはNGとされるが、当社は、20代、30代のみならず、10代や40代、50代まで、幅広い世代をターゲットとするブランドを目指すこととした。世代の異なる3人のキャラクターを起用してCMを実施することにより、客層を広げている。

3 労働環境の転換「ブラック企業→ホワイト企業」

多くのベンチャー企業、小規模IT企業、ファミリー企業がそうであるように、当社も「モレツ」文化であった。TVCMで売上が急上昇し、店舗も増えたことにより、店舗管理が行き届かなくなった時期に強い危機感を感じ、労働環境の改善に取り組むこととした。

終電体質だったのを残業縮減の号令をかけて、22時退社に改善、次に人を増やして20時退社を実現、ICタグや自動釣銭機などシステム化により19時退社を実現、会議の回数・時間の50%削減を呼びかけて18時退社を実現した。文化を変えるのに3年半の期間と多額の投資を要したが、「えるぼし」認定など数々の評価をいただくこととなった。

現在、本社・本部のオフィスは18：05自動消灯であり、平均残業時間は月に7時間から9時間である。これを月5時間に減らすことを目指している。そうすると、一日当たり15分となる。

4 「国内企業→グローバル企業」

国内市場が縮小している一方、世界人口は増加しているので、東南アジアや中国に出ようと考え、海外進出した日本企業についてサーベイを行ったところ、経営者が現地に入らないから意思決定が遅くて負けたのだということがわかった。

そこで、2011年に中国進出した際、自分が現地に行くこととし、マンションを借りて、月の3分の2は中国で生活することとした。そうすると、現地の実情や報道を知ることにより、日本の報道だけに基づく判断とは異なる行動ができた。例えば、反日デモが起きそうなときに、帰国したり延期したりせずに、北京1号店を計画どおり開店して、記録的売上を達成したり、日本の大手アパレルが次々と撤退した時期に、最大の投資を行ったりした。近年は韓国ブランドの撤退が続いているが、「earth music & ecology TOKYO」というTokyoの名を冠した1000㎡超の大型店舗を上海にオープンした。

5 「小型店舗→大型店舗」

以前はルミネやパルコに100㎡規模の出店をして高効率経営を目指していたが、「経済は規模だ」という話を聞き、年商1000億円までならともかく、1兆円に伸ばすには、規模にチャレンジすることも必要と考えている。

2014年9月にkoeというグローバル戦略ブランドを立ち上げた。日本の中間層のファッション偏差値は世界一高いと考えており、このブランドは、日本のトレンドを世界に伝えたいというコンセプトである。そこが、同じ世界をとらえるマーケティングでも、ユニクロやMUJIと異なるところである。2014年に1号店となる路面店を岡山にオープン。2016年には自由が丘にサラダショップを併設した店舗を出店した。来年には渋谷でイベントスペースやホテルを併設した新たなショップをオープンする予定である。

6 「アパレル→ライフスタイル」

当社は、アパレルのみならず、アイスクリーム、サラダ、コスメなどに業容を広げている。最近では、「913」というソイフードブランドを始めた。9月13日の豆名月にちなんだネーミングである。糖質を抑えており、女性にとって「言い訳できる」お菓子である。また、地元岡山の大豆粉を広めたいという目的もある。

7 「所有→共有」（メーカーからプラットフォーマーへ）

我々の父親世代は、家や車を持ちたい所有欲があった。我々団塊ジュニアは、家や車はなくてもいいが、CDや服は持ちたい。ところが、今の若者は、音楽もレンタルや配信でいい、音質にもこだわらずYoutubeでいいと考えているようである。服も買わない時代になりつつある。

そこで2015年9月に「メチャカリ」というファッションレンタルアプリを始めた。月に5800円で何点でも借り放題というシステムである。新品を買って身に付けることにこだわらず、中古や借りたものを混ぜて装うという、新しいスタイルが生まれるのではないかと思う。

IT企業に従来のシステムを壊されるくらいなら自分たちで壊そう、直営店の売上がなくなってもいいとさえ考えて始めたビジネスであるが、ユーザーの属性を見ると、7割は当社の顧客ではなかった人である。つまり、顧客を増やす新しいサービスとなった。というのは、親が大学に進学した子どものために契約するとか、会社のルールに即した服が要るが、土日は着たくないOLとか、被服費を節約したい人たちに、新しい服を着る手段を提供したものと思われる。半年前からじわじわと会員が増えてきており、social fitしてきたと感じている。この機会をとらえて、この秋に大型プロモーション（テレビCM）を実施した。

8 社名変更「CROSS COMPANY→STRIPE INTERNATIONAL」

古いアパレル企業というイメージからグローバル、テクノロジー、ライフスタイルの企業に変わるため、昨年社名変更をした。

当社は、個性を大切にしたいと考えている。LGBTの人もハンディキャップのある人もシニアの人も、それぞれがイノベーションを起こしていこう、いろいろな線があっていい、というのが「ストライプ」の意味するところである。社員にこのコンセプトをわかってもらうために動画を作成した。

このことに限らず、当社は社内広報に予算を割き、社員に方針をしっかりと知らせるようにしている。

9 終わりに

以上、当社の「イノベーション＝変わる力」を紹介した。当社のイノベーションは路線転換であり、それが企業継続の道であると考えている。

いま挑戦しているイノベーションは、組織文化の転換である。「個（I）」から「チーム（we）」に変えたい。いまの若い人は、一人一人は弱いかもしれないが、チームで力を発揮してもらいたい。

また、郷里の岡山への地域貢献に力を入れている。ストライプマルシェなどの地域活性化の取組、アートイベントなどの文化・芸術面の取組、そして、岡山大学への冠講座やホールの寄付等教育への取組の3つである。企業家が教育に貢献していくことは重要であると考えている。