

# 人間の無限の可能性を信じ、それを引き出す

## なぜ洋服屋を始めたのか

1970年生まれの37歳。石川康晴社長は時代を読む鋭い感性とエネルギーあふれる実行力を持った人である。14年前に、この人がわずか4坪の小さな店から立ち上げた会社は、“earth music & ecology”などのブランド名でジュニアからシニアまでの幅広い女性たちの支持を集め、いまや全国200店舗。今期は年商220億円を目指しており、成長路線をひた走りに走り続けている。成功の秘密は人間の無限の可能性を信じ、それを引き出すのに成功したことにある。

14歳のとき、ファッションの魅力にとりつかれてファッションビルに通い詰めた。「そんなに好きだったら、洋服屋をやればいいのに」アパレル店の店員からそう言われ、「ああそうか。自分はそのために生まれてきたのだ」と思うようになった。以来、自分の店を持つことと経営者になることにすべてのエネルギーを注いできた。

社会人となって紳士服の販売会社に入った。右肩上がりの拡大戦略をとり続けてきた会社で、それを現場で支えるために昼も夜もなく働き、ちょっとやそっとではめげない精神力が身に付いたという。3年が経過して上司から「店長にならないか」と言われたとき、

それが卒業のきっかけとひらめいて会社を辞め、岡山市内のビルの一角に4坪の店を開いた。23歳のときのことである。

「身の丈」ということを大事にしている。先輩には借金して華やかな店を出す人もいたが、自分は無理をせずに身の丈に合った堅実な商いを心掛けたという。手持ちの300万円のうち店舗の内装に40万円をかけ、100万円で商品を仕入れ、残りを運転資金にした。立地の悪い小さな店だったが、わざわざ足を運んでくれたお客さまに、商品の付加価値だけでなく、店のイメージ、接客する自分自身の価値を感じてもらえるような接客を心掛けた。

自らヨーロッパを歩き回って、自分で吟味して仕入れた商品の一つ一つについて、この商品はフランスの誰々というデザイナーの作品で、その人はこんな経歴を持ち、こんな作品をつくる人で、その商品にはこんな素材が使われていて、どんな特徴があるか、どんなものと組み合わせるとよいか……など、ファッション雑誌にも載っていない自分だけの知識とファッション観、一つ一つの商品への思い入れを熱く語った。

それが顧客の心をとらえたのだろう。売上は順調に伸びた。8ヵ月後には自分一人では手が回らなくなり、人を雇い入れようと決め、

それを機に個人事業を会社組織に改めた。雇い入れる人のために社会保険に加入する必要があると感じたからである。

## バイトを入れるか、正社員を入れるか

アルバイトを雇うか、正社員として雇うべきか、迷ったという。アパレル業界は普通はパート、アルバイト、あるいは派遣社員が中心だった。売上はさまざまな条件によって変動する。最も底の部分で持ちこたえられる人数だけ正社員として確保しておき、売上が膨らんだ部分はいつでも解雇できるパートかアルバイトか派遣社員でというのが、いわば経営の常識と言ってよかった。

だが、ファッション製品というのは、スーパーやコンビニに並べられている商品とは全く異なると石川さんは思っている。POPを吊り、カセットデッキで商品説明を流し、後はバイトがレジに立って待っていれば自然に売れていくというものではない。

単価も違うし、流行のスピードも、求められるコーディネート技術も違う。それを売るには、石川さん自身がそうしてきたように、何よりもその商品にほれ込み、十分な商品知識を身に付け、目の前のお客さまに全神経を集中し、商品の価値、店の価値、自分自身の価値を分かってもらえるような売り方をしなければならない。その場限りの口先だけの接客ではまず売れないのだ。雇い入れた人に石川さんの分身として、同じような売り方をしてもらうには、最低限、雇用を保障し、社会保険にも加入し、この仕事にじっくり取り組んでもらえる条件をきちんと整えることから始めなければならないと考えた。

以来、業界の常識に逆行して雇い入れるす



石川康晴社長

べての人を正社員として採用してきた。初年度の売上 2,000 万円は、翌年 6,000 万円、続いて 1 億 2,000 万円、2 億円、3 億 6,000 万円……と倍々のペースで伸びた。売上が 21 億円を越えたときに SPA (Speciality store retailer of Private label Apparel) に転じ、自らブランドを持ち自社企画製品を販売するようになって陣容が拡大。売上 220 億円に挑戦中の今期、社員数は 800 人を越えようとしている。

ほとんどの経営者は人件費をコストとしてとらえている。それ故、単価も安く、社会保険料を負担しなくて済み、いつでも解雇できる非正規社員をできる限り活用しようとする。だが、石川さんは人を大きな可能性を持った資源と見る。資源としての人間に安心して働いてもらえる条件を整え、経営者の思いを伝え、きちんと教育していくことで、人はその人が持つありったけの力を発揮してくれるようになる。その可能性に賭け、教育投資を惜しまなかったことが今日のクロスカンパニーを築いたと言ってよい。

## 投資としての教育

クロスカンパニーの教育体系をざっと見て

いこう。

まず「人と製品の品質日本一」という品質方針がある。製品の品質とともにそれを接客販売する人の品質を全国トップレベルにまで高め、お客さまに満足していただくという石川さんの経営理念を表現したものだ。この徹底のために品質方針をポスターにして全職場に掲げ、カードにして全員に配り、さらに毎日の朝礼・終礼で全員が唱和している。

新卒の新人社員教育では、お辞儀の仕方、声の出し方、笑顔のつくり方……などを一からじっくり教える。中途入社者の場合は先輩社員が一定期間付いてマンツーマンで指導する。また、社員にはチーフ、マスター、マネジャーという資格段階があり、一定の経験を積み、所定の研修を受け、昇格試験に合格した人が順次昇格していく。その資格段階と職務・処遇は連動していて、店長はマスタークラスから、部門責任者はマネジャークラスから選任される。

このほか、接客技術を磨くために基本塾、練達塾というスキルアップ研修の機会があり、さらに個々の商品の商品知識やその時々トレンド情報は店長会議でその都度、幹部から店長に伝えられ、店長から各店の社員に伝えられる。

これらの教育の積み上げによって、「いらっ

しゃいませ」「ありがとうございました」しか言えなかった新入社員が、少しずつ接客技術をレベルアップさせていき、お客さまの心をしっかりとつかめるようになる。それとともに社員が生み出す付加価値も向上していく。1人の社員が稼ぎ出す付加価値額は最も少ない社員で月80万円。最も多い社員では月600万円にもものぼる。

### 全社ロールプレイングコンテスト

二年前から「ベストオブクロス」と名づけられたロールプレイングコンテストを開催している。社員が店員役となり、社外から招いた女優さんにお客さま役を演じてもらって5分間で販売のロールプレイングを行うもの。その時の社員の対応を一定基準に基づいて審査員が採点し、その点数を競うのである。例えば、その時に店舗にない品物が注文されたり、他店から取り寄せなければならなかったり、といったイレギュラーな場面設定も用意されており、その対応の仕方その人の実力が分かる。

マネジャー以上を除く全社員が参加し、店舗予選、地区予選を勝ち抜いた20人が、北海道から沖縄までの全店舗の全社員が見守る中で決勝に臨む。その中から上位5人が表彰され、賞金とともに副賞としてヨーロッパ研修旅行がプレゼントされる。



ベストオブクロスでのロールプレイング風景

この旅行の予算は一人100万円。同社の二子多摩川店、表参道ヒルズ店、丸ビル店などの顧客の多くは富裕層だが、その心をつかむには富裕層と同じ遊びを経験しておく必要がある、そのための研修として入賞者たちは、パリでオペラ座を見て、高級レストランで食事し、赤じゅうたんを敷き詰めたホテルに泊まるなど、背筋の伸びるような体験をするのである。

「ベストオブクロス」の最大の効果は、優れた接客対応の技術が通常の研修方法ではとうてい及ばないスピードで全社員に深く浸透していくことである。社員たちはそれまでに入賞した社員の演技ビデオを繰り返し見て研究し、少しでもよい結果を出そうとする。とりわけ熱心なのは自部門から上位入賞者を出したいと考える部門マネジャーたちで、各部門マネジャーは全国各地の店舗の優秀社員を休日に集めて特訓する。このコンテストのために多くの社員が各地と東京を何度も往復するが、そのための交通費、宿泊費、コンテストや訓練のための会場費、そして上位入賞者に対する賞金と副賞などを含めるとその費用は何千万円という額になる。「コストと考えればとても出せる金額ではない。しかしこれは投資です。これによって社員の能力を高め、お客さまの満足度を高め、店の価値、ブランドの価値を高めることがで

きるのです」と石川さんは言う。

## 人と人がクロスする

いったん社員になった人には、できればいつまでもこの会社で働いてもらいたいと石川さんは考えている。そのために子どもがまだ小さい間は、正社員の身分のまま、一日4時間だけの勤務を選択できるようにした。4時間なら仕事と子育てを両立させやすく、預かってもらえる施設も比較的に見つけやすいからだ。

ともすれば販売員は若い女性に限ると考える経営者が多いなか、石川さんは「年齢は関係ない」という。「我々は団塊ジュニアとともにマーケットをつくってきています。団塊ジュニアが40代になれば40代向けの、50代になればシニア向けのブランドをつくっていきましょう。結婚して、子どもを生んで、子育てして、人生経験を積んだ女性にしかつかめないお客さまの心もある」

インタビューの最後に、この会社の社名の由来を聞いてみた。「クロスというのは人と人がクロスする。そこからこの会社の企業価値を生みだしていくという意味です。人がコストという大先輩の意見を否定して、この業界の価値を自分が変えてやるという思いから起業しましたから……」。石川さんの思いの深さに頭が下がる思いがした。



日本ショッピングセンター協会  
ロールプレイング大会で  
矢富晶子さんが2位入賞



店舗風景



店舗風景