



慶應義塾大学ビジネス・スクール

レリアン株式会社

—1984年の小林栄子—

ライトが消え、場内は静まり返った。「発表します。昭和59年度最優秀賞は…！」

5

営業本部長の西原が大きく息を吸い込み、一気に読み上げた。「熊本岩田屋伊勢丹店！」
場内に「ひゃあっ」という悲鳴が上がり、スポットライトの当たった店長は両手で顔を覆いながら泣き出した。彼女が壇上で賞状と商品を手渡されたその瞬間、高らかに流れるファンファーレのボリュームは最大に上がり、割れんばかりの拍手が会場に鳴り響いた。

10

商品開発責任者である小林栄子の率いる婦人服販売会社「レリアン」では、このセレモニーが毎年繰り返されていた。それは社員達の日頃の成果の結集であった。当時の低迷する業界にあって創業以来発展拡大を続け、“専門店の奇跡”とまで言われたレリアンの快進撃にはどのような仕組みが働いていたのだろうか。

15

会社沿革

レリアンは、1968年（昭和43年）4月、レナウンを筆頭に伊藤忠商事と三菱レイヨンの共同出資によって設立された婦人服既製服の販売会社であった。レリアンには、婦人服販売の他にバラの生花販売、加工食品の製造・販売、不動産事業部門（昭和59年別会社からの合併）があったが、主力は婦人服販売であった。

20

これら婦人服は、レリアン本社内にある商品企画室でそのほとんどが企画され、4、5社の取引先メーカーに発注・製造されるという、いわばマスプロ標準品の形態をとっていた。

1984年（昭和59年）度決算では、総売上高は389億円（前期比11.4%増）、経常利益も前期比57.6%増の増収増益を計上した。＜付属資料1＞ この中で、婦人服販売はレリアンの総売上上の約93%を占め、金額にして362億円（'84年実績、前期比17.8%増）、経常利益31億5,570万円（同年実績、前期比53.3%増）と好業績を挙げていた。創業以来赤字決算は初年度のみであり、低迷する業界にあって発展拡大の一途をたどるレリアンは、“専門店の奇跡”とま

25

このケースは、公開情報をもとにして、クラス討議の資料として用いるために作成した。

30

著作権 © 1998は慶應義塾大学ビジネス・スクールに所属する。

で言われていた。

レリアンでは、百貨店へのテナントを中心に、レギュラーサイズの「レリアン」とL・LLサイズの「プラスハウス」の2タイプを出店していた。全国合計店舗数は'84年末現在で263店であり、過去7年間で年平均14店舗を出店してきた。'84年は、25店を出店し、次

5 度も最低18店は出店計画が立っており、急激に販売網が拡大していた。

1984年当時の業界状況

10 1950年代後半に入って、長期にわたる保守と停滞の中にあつた日本の小売業界の中から一群の革新的な小売業態が出現した。これらは、戦前から発展してきた伝統的百貨店群を抜き、我が国小売業売上高順位の上位を占めるに至つたが、そこには高度経済成長・技術革新を基盤にした消費財の大量生産体制の確立・大衆消費社会の形成という環境と件によって、大規模小売業の発展が可能になったことが挙げられた。それら小売業の成功要因の一つには、チェーンストア経営という管理技法があつた。チェーンストア展開によって、消費者の趣向の分散性に対応し、大規模経営の利益を消費者に還元できる手法としてローコスト経営という経営上の優位性を構築したのである。

一方、我が国の所得水準は、1960年代の高度経済成長と1970年代における2度の石油ショックからの克服を経て世界有数の水準に達していた。国民の生活の質的向上志向が強まり、20 電化製品の発達等の影響と共に生活時間に占める自由時間の割合が増大し、消費者ニーズが多様化、個性化し始めた。当時の消費者性向は、生活必需品的分野からファッション衣料、教養・余暇関連商品分野へと比重がシフトしつつあつた。

消費者ニーズが細分化したと同時に情報技術の進展が不可欠となつた環境の中で、専門化された業態におけるチェーンオペレーションにおいては、データ処理・体系的操作をルーティン化・標準化し、徹底的に効率を追求する必要があつた。そして、徹底した顧客志向に組織全体が対応できるように管理され、マニュアル化されていることが成功の条件であつた。その点において、店長が直接仕入をすることで成り立つ「支店オペレーション型」のチェーンオペレーション経営を行なつていた他社が売上高100億円の壁で低迷していたのと、レリアンのような「販売集中型」のそれとで売上高に大きく差がついたことは、実に対照的な例であつた。

30 婦人服専門店業界での競争状況は、上位2社が鈴屋、鈴丹であつた。一方レリアンは、1982年度4位、1983年度3位と順調に上昇を続け、ついに1984年度には2位の鈴丹（356億円）

を抜いて鈴屋に次いで2位に躍り出た。1位の鈴屋にしても500億円強で伸び悩んでおり、レリアンは脅威の存在になりつつあった。

レリアンの販売システム

5

レリアンは、レナウンが手がけた最初の小売部門であった。しかし専門店企業としては後発であったものの、小売業のノウハウ開発とこれまで日本になかったドレス専門ショップのチェーン化という点でレナウンの新たな試みといえるものであった。

「全てが店頭にあり」—それがレリアンの基本方針であり、あらゆるシステムノウハウは販売に集約されていた。専門店の企業命題は「1枚でも多く売ること」であり、主役は店長と販売員であると考えられていた。本社スタッフによるマネージメント・マーチャンダイジングはそれらを支える裏方に過ぎなかった。彼女らの労働意欲を高め、最も効率よく発揮させること、そのことを常に念頭に置いた経営方針によってレリアンの「店長産業」は発展した。

10

15

そこには、設立の発案者である尾上清レナウン理事長の経営理念に基づいて、確固たる方針が終始貫かれる体制が整えられていたことも挙げられる。「企業は人なり」が尾上の経営哲学であり、「人材のないところに組織は張らない。人材があれば後は意思統一を徹底するだけで無用な組織論は要らない」という“正直経営”に根差した思想を持っていた。

特に専門店経営の常識を覆すような経営ノウハウで新業態にチャレンジしたのは、もちろん後発の不利な条件をカバーする意味合いもあったが、尾上自身の基本構想の斬新さによるところも大きかった。それは、素人女性店長を中核とした女性戦力の活用、商品企画力、事業部（レリアンの社内用語、仕入先メーカーのこと）の確立という、三要素が織り成すメカニズムであった。

20

この仕組みを機能させる最も中心的な役割を果たしたのが商品企画責任者の小林栄子であり、「女の能力を100%いかし、女が楽しく働ける会社」を目指した尾上の思想に符合していた。マーチャンダイジングとマネージメントを一体化させ、秀逸なシステム構築を目指していたレリアンにおいて、彼女はいかなくそのリーダーシップを発揮した。

25

商品企画力

30

レリアンの服は主にミセスを対象としており、エレガントで時々の流行をほどよく取り入れ年齢に関係なく安心して着こなせる服として定評があった。レリアンの商品は98%がオ

オリジナルであり、商品企画責任者である小林栄子によってトレンドを巧みに消化した抵抗感のないレリアンカラーに統一されていた。創業時から4年目にして30店舗を達成して以来、オリジナルを中心に展開するようになった。

レリアンがターゲットにしていた主力顧客層は、お洒落への意欲と金と時間を持ちながら、
5 実は着こなしに自信のない、保守的なアッパーミドルであった。小林は企画プロセスにおいて、徹底して丁寧な手作りにこだわり、“女性の為に女性が作る緻密さ”が反映されるような商品開発を心がけていた。

レリアンの得意先客であれば誰も一度は「小林栄子」という名を販売員を通じて耳にしていた。レリアンは、デザイナーブランドではない専門店であり、ハナエ・モリ、ジュン・
10 アシダの場合のように、デザイナーやオーナーの名前が一般に浸透することはなかった。一方、マギー、セリザワ、花菱といった他の専門店で、得意客が店のデザイナーについて名前やその人となりまで知っているという例はほとんどなかったが、その点でもレリアンは異なっていた。

15 百貨店インショップ中心の出店方針

レリアンの店舗展開は、その99%が百貨店のインショップへの出店であったが、これは上述の主力顧客層を絞り込んだ点とマーケティング戦略上、上手く整合性がとれていた。つまり、百貨店婦人服売場というボリュームゾーンでマスプロの標準品を販売していながら、そこに店頭でのコンサルティングセールスを加えることによって、一点物の希少価値感を醸し
20 出し、それが他店との差別化のポイントになっていた。

また、この百貨店インショップ中心の出店方針は、出店の際の物件確保や資金面での苦勞を軽減させ、レリアンの武器であるコンサルティングセールスを最も生かす形で実現させたと言える。創業当初の目標「100店舗100億円」をわずか8年で達成できたのも、これらが功を奏したことによるものであり、地方百貨店へいくほどこの傾向は顕著に表れ、収益店舗は
25 地方に多かった。

POSシステムの活用

委託生産されたオリジナル商品は本部で100%一括仕入れ、商品に地域差を持たせないチェーン店舗展開であった。POSシステムの活用がそれを可能にし、どの店にどの商品が何点あるかが正確に把握でき、店舗間の在庫調整や本部からの送り込みの量とタイミングを図ることができた。1978年の導入前までは、本部・営業店共に在庫掌握に大半の時間と工数を取られていたが、この活用によって「販売」に専心することが可能になった。

協力メーカーとの連携

強力な商品企画力を実際に製品に反映させるには、製造メーカーとの協力体制が重要であった。レリアンの企画室で生まれた98%のオリジナル商品は、4、5社のメーカーに発注された。これら各メーカーには、レリアンの商品だけを作る専属部門「レリアン事業部」があり、この事業部の協力を得ることでオリジナル商品をシーズン最盛期前に消化できるよう、品揃え対策が整えられていた。これにより、1984年度決算の値下げロス率は売上高362億円に対し、わずか209万円（0.0058%）に留まるという顕著な数字を記録した。

素人女性集団の戦力化

尾上の打ち出した基本構想の第一番目に挙げられる「女性の戦力化」は、レリアンの典型的な特色であった。実際レリアンでは、店長から販売員を始め、営業や企画の責任者に至ってほとんどが女性であった。特に、営業の最前線である店長は、育児が一段落し、子離れが済んだと思われる素人のミセスが採用された。なまじ他の経験や知識がある人よりも白紙の素人の方がレリアンのカルチャーを受け入れ易いと考えられていた。「平凡な主婦が店長という生きがいを見出し、売場でサロン作りを行なう。自らが動くモデルとなって固定客作りにいそしむ。」というコンセプトの徹底が図られた。その彼女達の労働意欲を支えたのは、やりがいと報奨金制度であった。素人を短期間で販売のプロに育成するために“有形無形”のシステムがレリアンでは整備されていた。

レリアン流組織論

レリアンの組織は、全国263店舗を4人の営業部長が統括していた。通常263店舗を4人の営業部長が統括すると言えば、一人当たり平均60店舗が管轄下と考えがちである。これは、部長の下に課長、その下に課員といった形で上の者が下の者を使い、下の者は上司のサポート役をこなすという従来の階層型組織からくるものである。しかし、もともと全ての基本が「販売」にあるとするレリアンにとって、中心的な存在は常に店舗であり、実際に売上に直結する品物を買っているのは店長であって、営業部長の部下としての役割を果たしているのではないという考えを持っていた。企業組織として職能分業化し、職位から発想して仕事をすることは厳しく戒められた。よって、営業部長が各店舗の店長の販売活動を指揮し管理するという発想はなく、4人の営業部長の仕事は各店舗の売上や在庫把握であった。扱う製品が標準品であるだけに、この人数でも作業は十分対応可能であった。従って、組織形態とし

では、営業部長の管理下にあるというよりも、各店舗が本部機構に直結するというフラットな構図になっていた。

5 このように部長は販売に関して組織的には管理関係が無く、その任務は「店長を自分の仕事を補佐する役割として評価するのではなく、販売という全く異なった仕事をする者として監督する」という『管理職論』がレリアン独自の組織論であった。女性の大量役員登用についてもマスコミで話題になったが、一般企業のように役員という決められたポストに女性を先駆的に登用したのではなく、素人の女性達の貢献度が高かったから結果的に役員というポジションを与えたという論理である。

10 レリアンでは他社でよく見られる形式を重視した取締役会や経営会議は行われなかった。組織不要の風土の中では風通しの良さが求められ、情報は社内で川上川下、上下左右自由闊達に流れなければならないとの考えが浸透していた。よって、代わりに月に1度2時間程度の昼食を交えた幹部役員会議が行われるだけであったし、情報ルートも店長が担当営業や営業部長、営業本部長を通さずに、企画室の小林に直接話をもちかけるといったことも日常茶飯事であった。このように目的にさえ合致していれば組織の形式、上下は無視して構わない、
15むしろ大いに奨励されるべきものであった。

人事方針

20 採用

“店長はスター、スポットライトは店に”という社内の標語が象徴するように、「1枚でも多く販売すること」を企業使命に、戦線は営業店舗にあり、店にこそ栄誉と利があるべきという「店長産業」の明解な基本姿勢があらゆるところで貫かれていた。その中で、採用方針もまた大胆かつ明解と言うべく、採用基準は「三十歳以上」という条件だけであり、学歴や
25 職歴は一切関係なく筆記試験も無かった。「声が大きく、笑顔がよくて、朗らかな」人を採用した。但し、敢えて1点だけ挙げるとするならば、“客層に合致するよう、ヤングアダルトからアッパーミドルの雰囲気を持つ人物であること”であった。こうして新聞の求人広告で中途採用した30歳以上の素人女性をいきなり“店長”という管理職に登用した。全て現地採用であり、面接試験には店長募集の場合は担当営業部長が、販売員募集の場合は総務部長
30が担当した。大抵は育児を終え、勤労意欲に燃える主婦が応募してきた。総務部長の採用に関するコメントは次のようであった。「とにかく、その人の本当の笑顔を見つめます。いかに日頃の姿を見極めるかが面接のポイントですが、笑顔でそれがわかるのです。真の笑顔

から何がわかるかということ、その人の人間性です。うちは、チームワークを重視しますから店長だけがスターでは困る。チームワークを支えるのは何と言っても人間性ですから。」

能力主義と褒賞金制度

他社と全く異なる採用方針は、大胆のようで、実にレリアンの経営目的にかなった合理的なものであった。実力次第で、店長から取締役店長、営業部長への昇進ルートが開かれており、営業本部長専務といった更なる上の職務に就いた女性も既に存在していた。

販売員も同様に実力次第で最短距離で2年で主任へ、その後4~5年の主任経験の後、実力と適性によって店長への登用もあった。実際、現在店長の3割は販売員からの昇進であった。能力と実力があればいわゆる通俗的な組織論は無視するというのが同社の「公正な人事」であると考えられていた。

給与制度は、店長でS、A、B、C、Dと5段階にランク付けされた。最高級のSランクの取締役店長の平均年収は1000万円（1984年時点）であり、その他一般的に店長の給与体系は、初任給20万9,000円からスタートする完全な能力給であった。社歴が評価対象にならない事から、入社後数年の店長が10年以上の先輩店長より高い給与を得るという逆転現象も頻繁に起こっていた。

加えて特徴的なインセンティブとして「褒賞金制度」があった。報奨金ではなく、“褒め称えてほうびの品として与える”という意味から敢えてこの字を使用していた。これにより成果をあげればその努力に見合った金額は還元されるということが明示的に実行されていた。内容は、毎月の予算を超えた売上金額の5%が店に還元され、40%を店長が、残り60%を販売員達が均等配分する仕組みであった。入社したての若い販売員であっても優秀店に配属されれば、月額給与の他に褒賞金として更にプラスアルファが得られた。優秀な店長であれば5~6万円、販売員の場合は2~3万円を給料外に獲得できた。また、もう一つ別に創業以来実施している制度として「特別賞与」があった。年二回の定期賞与とは別に実績だけで評価する能力給であり、全社的に実施され、社歴に関係なく、入社1年目の者も10年目の者も実績のみで査定された。金額差は、0円から150万円であり、実際0円も支給された。仕事で大きなミスをし、このゼロ支給を受けたことのある役員は次のように語った。「ものすごいショックでした。自分だけお金をもらえないというのならまだわかりますが、わざわざ0円と書かれた明細書をもらうんですよ。袋からその明細を取り出して見た時のショックといったら、今でも忘れられません。」

その他に店長達は、1週間のヨーロッパ旅行という“楽しい”公正な待遇があった。毎年、成績優秀もしくは入社10年以上の店長約25名が選出され、本社に引率されての観光旅行であ

った。支度金として各自に10万円ずつのお小遣いまでもが支給された。また、1984年から社内持ち株制度をスタートさせた。係長以上で店長は勤続5年以上、主任・事務職は10年以上の者が対象であった。

5

販売集約型ビジネスと小林栄子

レリアンの「売る」しくみを構成する最大の要素は、「店舗」と、「店長会」という名の店長研修会及び販売員向けの「販売員研修会」であった。これら研修会は、年2回のフェア、すなわちアニバーサリーフェアとコーディネートフェアという集中的に販売努力を投入する期間を中心に構成されていた。これら2つのフェアは、レリアンのマーケティング戦略上最も重要な役割を果たすイベントであった。春・夏物のプロモーション用のフェアであるコーディネートフェアは例年4月13日～21日まで、秋・冬物用のアニバーサリーフェアは9月15日～24日までであった。両フェアともシーズンに先駆けて他の専門店より一足早く開催された。商品づくりから販売に至るレリアンの総力の結集であった。

店長会

店長会は、毎月上旬に東京のレリアン本社及び大阪のレナウン支社において2日間に亘って行われた。東日本地区店長は東京に、西日本地区店長は大阪に参集する事になっていた。毎年1月には「全国店長会」として全国の店長が一同に会し、前年度の決算報告や優秀店の表彰式が行われることになっていた。ホテルの宴会場を借りきって行われるこの「全国店長会」は、レリアンのハイライトイベントであった。

通常の店長会のスケジュールは、午前中が営業部門、午後が企画部門の二部構成が基本であったが、フェア等他のスケジュール次第では、小林の担当する企画部門の方は変則的に行われた。まず、営業部門の会議では、前月の査定に対する表彰式と決算報告が行われた。会議室の最前列に幹部が一行に並び、営業本部長が司会進行役を努めた。全社的な実績報告の後、売上高の多い順に店名が読み上げられていった。査定をクリアした店舗の店長はその都度返事をし、椅子から立ち上がって社長の前へと進んだ。前月の実績金額、達成率、対前年比等が発表され、表彰状が社長から直接店長に手渡された。会場には緊張感がみなぎり、各店長とも報告されている数字に耳を傾けた。小林は必要に応じてこの表彰式に出席し、中でもフェア終了の翌月の店長会は必ず出席した。フェアの表彰基準は、①フェア期間中(10日間)の売上が、前年比105%以上であること、②基準売上対比が200%以上であること、

③月トータルで、月間予算を達成することの3点であった。

1984年度アニバーサリーフェアの10日間の売上は、21億9,200万円に上り、これは9月の月間売上の59%に相当した。その年の表彰店舗は、全店舗250（1984年9月時、対象外店舗含む）中195店舗であった。1984年は6月以降実績が全体的に芳しくなく、8月は予算達成店が25%という結果であったことから、店長会では営業本部長から厳しい喝が飛んだ。9月は研修会を通じて大いに発奮した結果、このアニバーサリーフェアは大成功に終わった。売上高を上位店順に見ていくと、第一位新宿伊勢丹店、フェア売上4,940万円、月間売上15,000万円（過去最高）、月間予算達成比率109%、対前年比114%。第二位松山三越店、フェア売上3,460万円、月間売上5,000万円、月間予算達成比率105%、対前年比112%。第三位札幌そごう店、フェア売上2,820万円、月間売上3,970万円、月間予算達成比率117%、対前年比130%であった。

素人をプロ化する教育体制

レリアンが豪語する「10年いる子も1年しか経たない子も同じように働ける職場」を実現しているのは、和の精神による精神の同質化と共に、販売技術の同質化も同時にはかられていたからだと言える。素人をプロ化する教育手段としてレリアンでは、「パンフレット」という名の販売用虎の巻が採用されていた。これを徹底的に遵守することによって誰でもレリアンカラーのコーディネートを作ることを可能にしていた。「パンフレット」は、フェア開催の前月の店長会で各店長に一冊ずつ手渡された。「パンフレット」合計263冊は、カラー写真約1600枚を使用し、厚さは18,000頁に及んだ。しかもこれらは、全て小林を中心とした企画室の手作りであった。これが、年2回のアニバーサリーフェアとコーディネートフェアの準備に合わせて作成された。

そのフェアで使用される「パンフレット」の中味は、フェアでの取り扱い商品群のラインナップに始まり、それらがどんなコーディネートによって、どのように店内ディスプレイされるべきか、ふんだんに使われた写真と文章で分かり易く説明されていた。一品ずつ完璧にコーディネートされディスプレイされた商品のカラー写真には、マジックペンを使って小林の「話し言葉」による手書きの書き込みがびっしりなされていた。

「ここをよーく見てね!」「こうすると雰囲気とってもステキでしょ!」「この人ナウでエレガントな上等の人の感じ! コレナノヨ!」特に注意するポイントには赤マジックによる線引きや丸で囲む等のアクセントがつけられており、傍点や感嘆符が氾濫していた。その丁寧な指導ぶりは、まるで子供に教えるような調子であった。ベージュのブラウスにこげ茶色のセーターを何気なくはおり、その袖口を胸元で軽く結んでおくといった簡単な演出

さえ、カラー写真と言葉で入念に説明され、マニュアルとしてこれ以上分かり易く、徹底されたものはないといえるほどになっていた。

レリアン精神の徹底ぶりはこれにとどまらず、「パンフレット」そのものが研修マニュアルとなっていた。店長会で「パンフレット」が手渡された後、その内容が実際の商品を使用して行われた。その後店長一人一人に赤鉛筆が渡され、その場で全員が「パンフレット」の表紙に赤くマル秘と書き入れさせた。これによって、全員にフェアに向けての“自覚”を持たせ、フェア成功への“共闘意識”を生み出すのであった。店長はこの「パンフレット」を各店に持ち帰り、店舗毎にミーティングを行って全員で何度も読み返し、フェアへの準備を整えた。

10

店舗

素人から採用されて2週間の研修期間を経ただけで店舗の陣頭指揮を行なう店長の裁量は、毎月の実績に如実に反映された。「販売」が全ての中心にあるレリアンでは、店長が販売のみに専念できるようにシステム作りがなされていた。店長に経営才覚やマーチャンダイジング力がなかったとしても、販売実績には影響がないような堅固なシステムが整っていた。販売の強化と和の推進、技術研鑽が、研修会・店長会を通して徹底的に教育されるのであるから、当然査定は厳しいものであった。

小林が店長会等で必ず言う言葉があった。「研修会や店長会のコーディネートを見て、私にもああやってお客様にコーディネートできるのかしらなんて思わないでよ。うちは誰でもができるように商品が入ってるんだから。頭で考えて、この服には何をもってこよう、なんて考えなくてもいいの。パッと取って合わせれば、合うようにできてるんだから。」手書きの緻密なパンフレットは、素人の社員達分かり易いようにという目的のみではなく、店頭で販売に専心するための配慮でもあった。

それでは、商品仕入に関わる必要がなく、本社から指示されたようにディスプレイし、パンフレット通りコーディネートをすればよいというレリアンにおいて、店長の仕事は具体的にどんなことをすればよいのか。店長の能力が最も問われるのは、「固定客づくり」と「販売員の労務管理」であった。店長は、チームの士気と和を高めるために販売員達との精神的な絆を強化し、公私に渡って面倒を見た。まるで家族の一員のように心の内を開かせる努力をし、時には身銭を切って慰労するというこもたびたび行われた。ある新任店長が、与えられたフェアの目標額をどうやって乗り切ろうかと思案にくれた時のことであった。考えた末に彼女は販売員の女の子達に健康でいてくれるよう頼み込み、「乗り切ろうね。」と一人一人に声をかけた。そして全員を焼き肉屋へ連れて行き、「私がいただいた初ボーナスはあな

た達がくれたものよ。だから好きなだけ食べなさい。」と言ったという。

固定客づくりといえば、レリアンでは次のような特色があった。まず、店内ではただ立っているだけの販売員は一人もいなかった。一人が接客中であれば、他の販売員はその客のコーディネート用の商品や小物をさっと持ってきた。接客している販売員が商品を探しに行っても客を一人きりに放って置くことはなく、店全体で販売へ向けたチームプレイを行なうのであった。そして最も禁じられていたのは“押し付け販売”であった。熱心なあまりにつきつこく勧めがちになるが、客から苦情が出てはマイナスである。レリアンでは、とにかく店に遊びに来てもらうといったサロン感覚を心がけることを重視していた。

また、コーディネート販売というレリアンの“売り”によって、顧客の変身願望を満足させることが重要であった。商品を購入した顧客は通常すぐに支払いをすませようとするが、レリアンでは決して急がなかった。コーディネートして変身できた余韻をより長く味わってもらい、次のコーディネートへの提案へと結び付けるようにした。例え、セーター1枚でもどんなアクセサリや靴が合うかなど、店に置いていない商品はそのフロアの他の店へ飛んでいって借りてきてコーディネートを試してもらうのであった。

もちろんこれらは、レリアンだけでなく婦人服販売においてはかなり基本的なことであるが、特にその基本を徹底的にやっているという点がレリアンの特徴と言えるだろう。顧客管理の一例を挙げよう。フェア成功に向けて、名古屋地区内の店長たちがアイデア会議を行なった。その結果、DMは、「スタッフの顔写真を撮り、コメントをつけた。」「販売員がユニフォームを脱ぎ、レリアンファッションのモデルとなって撮った写真を送った。」「ディスプレイの前で“お待ちしております。”と書いたカードを持って撮った写真にコメントをつけて送った。」「イラストと文を書いた。」「DMの文章中、必ず相手の名前を入れた。」「ボールペンをやめて毛筆書きにした。」等のバリエーション豊かなものとなった。これとて特別奇抜なものではないものの、店長以下販売員達の知恵を絞り、フェアに向けて一致団結して努力している姿勢が如実に伺われた。

販売員研修会

レリアンのハイライトイベントである「全国店長会」と対をなすもう一つのハイライトが「販売員研修会」であった。販売員研修会は、年2回のフェアが開催される各々前月の3月と8月に行われた。これは、店長会の約2週間後に設定されており、店長から指名を受けた販売員が教科書である「パンフレット」を手を上京し、研修会に参加することになっていた。各店舗の規模は、店長を含めて平均して3~5人という構成であり、中には主任が2人いるような大型店や主任がいない小型店もあった。各店舗で誰が選出されるかは、店長の判断に委

ねられた。

研修会の目的が毎年のフェアにあるといっても販売技術の講習を唯一の目的としているわけではないことから、新人が選出されるとは限らなかった。勤務歴の長い社員や、時には勤労意欲を失って退職を意識し始めているような不安定な社員が選ばれる場合もあった。

- 5 店長の判断とは、「店の士気」と「チームの和」を考慮した上で行われた。全社的大イベントであるフェアを成功裡に導き、好業績を確実にモノにするチャンスを得るためには、店が全従業員一丸となって乗り切る英気と活力が必要であった。よってそれらが今一番必要だと判断された社員が、北海道や沖縄からも遠路はるばる参集するのであった。

- 10 全ての基本が「販売」にあるレリアンでは、販売は“販売技術”でなされるのではなく、“店の士気、チームの和”によってなされるものだという強い信念に基づいた方針があった。店長と販売員の強い団結と、その覇気こそがレリアンの戦力であると考えられていた。

1984年8月21日、東京新宿住友ビル32階レリアン本社大会議室で行われた「販売研修会」の様相を紹介しよう。

- 15 会議室の椅子は正面演壇に向かってU字型に並べられ、東日本地区から参集した133名の販売員達は、レリアンファッション風に制服を着こなし、緊張の面持ちで席に座っていた。誰一人私語を話すものではなく、全員が演壇を注視していた。静寂さの一方で会場は異様な熱気に包まれていた。

- 20 午後1時からの研修会は、小林栄子の登場で始まった。既に事前に全員に“研修会に臨む心得”のコピーが手渡されていた。これも小林の自筆によって話言葉でまとめられたものであった。小林が壇上に上がると、ライトが灯り、ビデオカメラがまわり出した。

- 「私の言っている事、わかりますか。 ああ、なるほど、とは聞かないで下さい…。」心得に書かれている言葉と同様に、分かり易い語調で小林は語り始めた。具体的な例を挟みながら、ヨーロッパのファッション情報、今年の流行等バラエティ豊かに話が進んだ。クレー
25 ラーが効いているはずにもかかわらず、壇上で立ちっぱなしでしゃべり続ける小林の額からは汗が光り始めた。「どお？ 疲れました？」と小林が全員に問いかけると一斉に「いーえ。」と返事が返ってきた。

「あら、まだ2時だわなんて考えている人は、分かってない人だと思うの。何かを感じて、やらなくちゃって思うようになってほしいの。」

- 30 進行はプログラム通りきっちりと、時間通りになされるというわけではなく、全て研修受講者の反応に合わせて進むという形態がとられていた。参加者の自発性を少しでも促し、柔軟に進行することが重要だと考えられていた。この日も4時間で2000万円の売上を出した

松山三越店のビデオを見せる予定にしていたが、「ハイ、次はビデオを見ましょう。」という機械的な進行は一切行われなかった。「今日は時間がないんだけど、松山のビデオ見ますう？」とどちらでもいいといわんばかりに小林が全員の顔を見ながら聞いた。すると「はあーい。」と133人が子供のように声を揃えて応えるといった具合であった。

また例えば、販売員達がディスプレイを憶えたい、見たいという声があがればそれらに即応できるよう、演壇脇や控え室には商品ラックやマネキン等あらゆるものが準備されていた。小林が一声かければスタンバイしている企画室スタッフと男性営業担当者が芝居の暗転のような早業でセッティングを行なうのであった。

小林の背後には、テレビモニターが設置され、大成功を納めた販売店の収録や先立って行われた店長会の様子を販売員が見ることができるよう備えられていた。つい2週間程前の店長会において自分の店長がどのような様子で参加していたのかを見る事ができるようになっていた。ビデオの中の店長を見ながら、他店との売上実績の比較において店長がどのような表情をしていたか、また自分達販売員に今度のフェアでどんな頑張りを期待しているのかを述べた場面等によって、販売員達は研修の持つ意味を改めて意義深く胸に刻んでいくのであった。

ビデオを見終わり、興奮さめやらぬ販売員達に対して小林は「どう？いかがでした？」と話を再開した。自然に話を次の話題に移していくのだが、この時販売員から手が挙がり質問が出たとしても、小林は必ずその質問を受けつけた。話がそれてしまうことは承知していたが、「それはのちほど…」とか「別の機会に…」といった後回しの返答は決してしなかった。「気がついた事は今すぐこの場でする」のが小林のモットーであり、従って研修会の進行も柔軟に進むのであった。質問に基づいて、小林が「今年のパンツは…」と始めると背後に音も立てずに、男性社員達がパンツを掲げて並んだ。勿論小林が指示したわけではなく、あうんの呼吸でみんなが一斉に動いていた。

コーディネート実習と栄子賞

レリアンでは、本部一括仕入による商品に始まり、販売方法に至ってまでも全てが統一されていた。コーディネートセールスの仕方から店内ディスプレイの仕方まで一貫して徹底的に教育が行われた。研修会では、先の小林の話に引き続いた休憩の後に、このディスプレイ研修やコーディネート実習が行われた。例えばディスプレイ研修においても、例の独特の話し方と見事な手さばきで小林はお手本を示した。若い販売員達はコーディネートセンスはあっても、ピンワークのディスプレイの技術が下手だったり、逆に中年販売員で長年の経験からピンワークは上手くてもコーディネートがダサイということはよくあることだった。販売

は“心”であって“技術”ではないといっても“センス”という技術だけは、ファッションに不可欠であった。小林は、こうしたセンスの伝授にも全身全霊を傾けた。自分の着ている白いパンツが汚れるのも気にならない様子でピンを打っていった。その様子をビデオカメラがアップで追った。スカーフとピンで作るマネキン用のキャップ（頭と首の部分）も販売員達には難しいものであったが、小林が作るとまるで魔法をかけたかのように早くしかも格好よく仕上がった。販売員達は尊敬のまなざしで息をのんで小林を見つめていた。

次に販売員達が行うコーディネート実習は、コンサルティングセールスを看板とするレリアンにとって、最も重要な研修項目の一部であった。どんなトップにどんなボトムを組み合わせるか、それをどのように着こなすかをアドバイスして商品を購入してもらうのであるから、そのセンスが間違っているのはレリアンの看板失格となるのであった。

そのノウハウを身につけるのがこの研修であったが、小林は「栄子賞」という賞をこの研修会の中で個人的に設けていた。ディスプレイやコーディネートの実演を自ら進んでやり、小林が頑張ったと評価する販売員に対して授与するのであった。賞品は、アクセサリや財布といった小物であり、リボンがかけられたこれらの白い小箱は全て小林が自ら選んだ品物であった。販売員達はこれを競って、必死に実演を行なった。汗だくになった販売員達の懸命のスピーチ、拍手、爆笑と熱気と興奮に会場は包まれた。小林の批評は次のようであった。

「ちょっと、みんな、見てえ！この色づかいすごくいいわ。若いって素晴らしいわねえ。」
「あなた、ほんとによくわかってるわ、いいわよ。見て、これ！ミラノファッションそのものよ。最高！」

「とってもいいわよ！でもね、上がツートンのジャケットの場合は、下は無地を着るのよ。」
小林は、良いところはほめちぎり、修正点は指摘してその場で直させた。完璧な仕上がりになったところで、販売員はマイクを持ち、自分の勤務する店名と自分の名前、勤続年数などと一緒に短い感想を述べるようになっていた。その姿は写真に収められ、小林は次のようなコメントを添えた。

「今のお写真を送るから、反省してよく見てね。彼女は今後、期待ね。」入社後数年の社員は、頬を上気させ、手が震えていた。

「はい、あなた、とても頑張ったから栄子賞ね。はいあげて！」と小林が言うと、営業部長が「よかったね。」と声を一段と強めて賞品を渡した。場内から大きな拍手がわいた。

小林の批評は時には、泥臭く、ユーモアを交えるので、その都度爆笑が起こった。入社7ヶ月目という若い販売員は福島県いわき市の店から来た。

「うわあ、ちょっとあなたいわきに見えないわよ。」どっと爆笑が起こった。

「何故、彼女キマッているか、わかる？ 彼女はね、服を前に、前にと着てるから、とってもきれいなよ。」

「ちょっと、このストッキングとスカートの色合いどう思う？」 場内から拍手があがる。

「あってるでしょ。エレガントね。なぜいいかわかる？ スカートのベージュが薄い色でしょ、だからこの白いストッキングがとても合ってるの。」

5

ある若い小太りの販売員は研修開始時の自己紹介で、「店長から、あなたはバカだから少しおりこうさんになって来なさいと言われて研修会にやってきました」と挨拶していた。彼女は足が太いからという理由でパンツ嫌いであったが、今回始めてパンツルックに挑戦してみたのだと言った。小林は、コーディネートの上手さというよりも本人のチャレンジする心意気を讃えた。「もうこれで、誰もあなたをバカだなんて言わないわよ。」小林から栄子賞を手渡され、その販売員は感極まって泣き出した。

10

時計は終了予定時刻の午後6時をまわっていた。コーディネートの悪さで最終的に4人が栄子賞を受賞できなかったのだが、小林はその4人を壇上に並ばせ、一人ずつに感想を述べさせた。4人とも悔しさと恥ずかしさ、ばつの悪さでモジモジと下を向いていた。おずおずと一人ずつ前に出て、上手くできなかった反省とこれからの努力と決意を語った。

15

「そうよ、そういう気持ちで頑張ればきっと上手くなるわ。もうこれで、フェアは乗り切れるのよ。」小林が会場を見渡すように話すと、教育部長の山本アイ子も一言添えた。「そうね。こんないい子達を持ったあなた達お母さんの店長は、とても素晴らしい方たちね。ほんとに頑張って下さい。」

小林は続けた。「今日、本当に頑張ってくれてみんなの顔が素晴らしかったわ。今、この場で飛んで帰って店長に報告したいって感じでしょう？ 本当は来月の分なんだけど、この子たちにあげたいって気持ちよ。どう、みんな？」

20

会場から一段と大きい拍手がわいた。こうして栄子賞を受け取った4人は、全員泣き出した。小林も山本も胸を熱くして感動していた。そして山本が研修会の締めくくりの言葉に入った。「今日はいい1日でしたね。なんか私、じーんときちゃって。」声を詰まらせながら、レリアン標語の唱和の音頭を取った。「レリアンは、ひとつの心、それがひとつの輪！」続けて、フェアに向けてのエールが叫ばれた。「売って、売って、売りまくれ！」

25

小林が感激の面持ちで「今日はどうもありがとう。」と挨拶をした。そして「企画室は全部あがってらっしゃい。」と声を上げ、ほとんど全員女性の企画室スタッフは、壇上にずらりと並んだ。「あなた方がお仕事できるのも、この裏方の人達がいるからこそなんです。どうぞこの人たちに拍手をしてあげて下さい。あなた方は一生懸命やれば褒賞金いただけるわけね。でもこの人たちの真夏に暑い冬物を作ったりする努力があつてこそなんです。ど

30

うか感謝の気持ちを忘れないでね。」 努力はしたがダメだった者、人知れず裏で苦勞している者などを小林は必ず中央に引っ張り出すのであった。研修会は盛り上がり閉会になるかに見えたが、全員総立ちの拍手の中、小林は更に続けた。

「みなさん、実は社長は今日あまり体の調子がよくなくて、出席できるような状態ではな
5 かったんです。でも、それを抑えて出席して下さったの。5時間以上あなたがたをずっと後ろから見守ってくれたのです。社長にも拍手を送りましょう。」

引っ張り出された社長の挨拶の言葉に、販売員達は頬を紅潮させて拍手を続けた。「営業部の人間達にも、みんな感謝しなくちゃいけない。」と言って、今度は社長がディスプレイやコーディネートのセッティングに活躍した男性スタッフ達を引っ張り出した。更に小林が、
10 「事業部の人たちも来て！」と生産委託メーカーのスタッフを引っ張り出した。

結局、会場でこの日の参加者全てに拍手とスポットライトが当てられた。鳴り止まぬ拍手の中で研修会は閉会となり、興奮冷めやらぬ参加者達は全員近くの高級ホテルの宴会場へ移動し、懇親会（食事反省会）となった。

15 食事反省会

販売研修会の後にセットされた「食事反省会」は、高級ホテルの宴会場を借りきって行われる豪華なビュッフェパーティであった。店長は、毎月の店長会において本社との接点を持つことができたが、店舗毎に採用される販売員にとっては、小林栄子やそのスタッフと顔合わせする機会はこの機会を以ては他にほとんど無いに等しかった。この状態で士気と和を保つのは至難の技であった。店を一体化させ、同質化させるためには、レリアンという企業の精神と体質、“レリアンイズム”を店長同様販売員にも浸透させなくてはならないのであった。店長を通じてしか会社を知らない彼女達に、レリアンという立派な会社の社員だという自覚と誇りを持ってもらうためにも、この豪華な「食事反省会」は重要な役割を果たしていた。
20

25 予定時間を過ぎて始まった「食事反省会」で、研修会時のあの拍手と涙の感激と興奮状態はまだ続いていた。全員でレリアンイズムを分かち合えた喜びで小林は興奮していた。飲み物が行き渡り、立食テーブルには絶えることなく次から次へと豪華な食事が運ばれた。販売員達はお酒が入り、緊張と興奮が少し和らいだかの表情で食事とお喋りを満喫し、会場の雰囲気は盛り上がっていた。

30 幹部の挨拶が終わったところで、小林がステージに立ち、「ねえ、このへんで誰か言いたい事ある人いない？」と場内を見回した。まさに研修会の最終プログラムともいべきこのイベントにおいて、レリアンイズムがどれだけ浸透しているかが測られるまさにその瞬間で

あった。しかもそれは販売員達次第でもあった。

まず入社3ヶ月の若い新入社員が手を挙げた。頬を紅潮させたその社員は、ステージに上がって店名と氏名を告げ、震える手でマイクを握り締めて「とにかく、今日は研修会に出てよかったと思います。ありがとうございました。」とうわずった声で一言そう言うと、感極まって涙で声をつまらせた。その後販売員達は次々に壇上に上がり、同じように涙で声をつまらせながら感謝と感激と決意の言葉を続けた。マイクは次から次へと手渡され、彼女達はまるで泣くためにステージに上がってくるかのようであった。小林も山本も白いハンカチで目頭を押さえていた。研修会の最終プログラムは再び涙と感激に包まれて、今や最高潮を迎えていた。

小林は再び、「みんなステージに出てもらいましょう。」と声をかけた。壇上に上がったメーカーの社員は神妙な面持ちで挨拶を始めた。「今日までレリアンさんの服を漫然と作っていました。でも、今日の研修会を見て、これからは心から大切に作ってゆかねばと思えました。」既に食事をしているものは誰もおらず、全員がステージの下に集まってきており、先程の本社での研修会と同様な雰囲気になっていた。「最後に、私達を支えている男性陣達にも感謝の拍手を送りましょうよ！」という小林の掛け声で、幹部から営業マンまで全ての男性が壇上に上がってきた。会場内の女性陣から盛大な拍手が送られると、今度は男性陣が拍手を送り返すというやりとりがあり、最後に威勢のよい三本締めでようやく懇親会は閉会となった。この夜、この新宿にある高級ホテルでは、30室のツインルームが予約され、遠方からの販売員50名が投宿した。

この研修会の成果が嵩じ、今期のフェアは大成功に終わった。

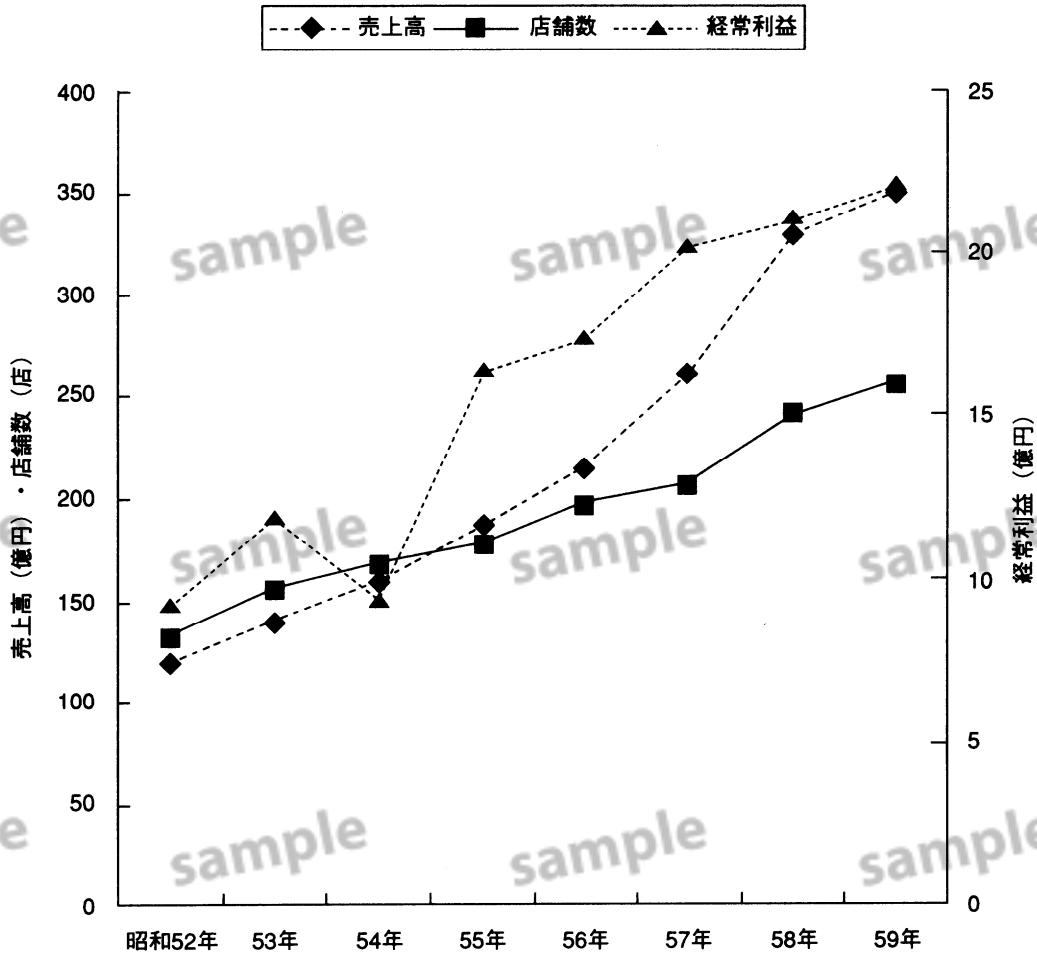
2日間にわたって行われた販売員研修会を収めたビデオは、小林自身の手で1時間半に編集された。レリアンで働くことの”生きがい”がここにぎっしり詰まっていた。

このビデオは、次回の店長会だけでなく、その後もフル活用された。

=参考文献=

- ・日経流通新聞（昭和61年6月30日付）
- ・日経新聞社小売業調査（昭和60年5月～61年4月）
- ・「80年代の流通産業ビジョン」通商産業調査会、通商産業省、1984年
- ・「レリアン成功物語—主婦が重役の椅子に座るとき—」守田梢路著、(株)商業界、1985年
- ・「チェーンオペレーションによる内発的動機づけ」渡部和仲著、慶應義塾大学大学院経営管理研究科、1987年修士論文

付属資料1 レリアンの業績推移



不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.