

ファッション業界人物列伝

— 「あの時、私は…」 —

たそがれ時にカーブを全速力で走っている車の運転を代わるような社長交代

(前号から続く)

三浦: 渋谷西武には「コム デ ギャルソン」や「ヨウジヤマモト」をはじめとして日本人デザイナーがショップを構えるのも早かったですよね。

水野: 百貨店のインショップとしてはどれも早かったですね。その後壮大なセレクトショップをやりたいということで、シード館を始めたのですが(三宅)一生さんも川久保(玲)さんも同じフロアのコーナー

に置くというのを実現してしまって、デザイナーからはとても不評でした(笑)。でもそういう実験的なことをやったり、いろいろなことにチャレンジしていましたね。

三浦: ちょっと早過ぎたのかもしれないね。伊勢丹のメンズ館も似たようなフロアを作ってますね。

水野: 時代がだいぶ違いますけどね。

三浦: LOFTも同じ時期ですね?

水野: シード館はLOFTをオープンする直前、86年ごろのオープンでした。

三浦: 社長就任は90年ですね。

水野: ドタバタの状態で社長にされたという感じですね。89年に専務にされて商品部長をやっていて、わずか1年で社長就任でした。何が何だかよく分からない状況だったというのが本音です。

三浦: しかし、難しい時期の就任でした



セゾングループの文化戦略をサポートした作詞家の安井かずみ(1939~1994)、画家の金子國義(1936~2015)と水野氏

ね。

水野: たそがれ時に全速力で走っている車がカーブに差し掛かった途端に、「運転代わってくれ!」と言われるような感じでの社長就任でした(笑)。

三浦: なるほど。

水野: 社長就任後すぐ、あるインタビューで「百貨店はこれからどうなる?」と質問されて、「非常に難しい時代が来るだろう」と答えたのを覚えています。その当時の百貨店の売り上げは史上最高の10兆円余りでしたが「あと20年で半分になるだろう」と予想もしました。こんなことは自慢になりませんが、ほぼ予想通りの推移になりましたね。

三浦: でも、目指すべき百貨店像は掲げられたんですよね。

水野: はい。20年で半分程度の規模にならなければ本来の「百貨店」ではない。

本来高度なサービスを求められる業態である百貨店は、全国各地域で、同質化した百貨店が何店舗も競合し合って成り立つはずがない。量販店とは違い、その質を高めていかなければならないからだというのが私の百貨店像でした。

三浦: しかし、そうは

ならなかった。

水野: 現実には相変わらずで、世の中の百貨店は新規出店のための物件確保競争をやっていました。社長就任直後、経営企画室に「新規出店のための投資総額はどれくらいなのか?」と尋ねました。

三浦: どれくらいだったんですか。

水野: 私の前任の山崎光雄・社長の時点で3000億円でした。当時、西武グループの有利子負債がすでに3000億円ありましたから、さらに新店で3000億円の借金が必要です。金利を払うと明らかに赤字になる。これでは会社がおかしくなってしまうということで、出店計画を断るために各地へ頭を下げに回りました。

三浦: でも、全て断ることができたわけではないですよね?

水野: はい。唯一、すでに前社長が仮契約までしていたのが神戸店でした。もう

やめるわけにはいかない状況だったので、規模を予定の半分にして建設しました。しかし結局オープンして2年後には店を畳まざるを得なくなりました。

三浦: 百貨店に限らず当時は首をかしげるような出店がかなりありましたね。神戸西武、もうすでに記憶の彼方の存在ですね。

水野: 確かにそういうのが多かったですね。例えば神戸というのはマーケット規模が小さい上に、地政学的にも非常に難しさのあるマーケットです。最初から絶対ダメだと思っていた。

三浦: 出店は取締役会の決定事項ではないのですか?

水野: その当時は、各地域が出す出店計画案を社長がまとめて、まず堤(清二)さんが判断を下す。それを取締役会が追認するような具合でした。

三浦: 当然、出店計画の中止は水野さんが堤さんの了解を取ったのですか?

水野: はい。「おそらくバブルの崩壊が近いと思うし、今、出店投資をするのは絶対に危険だから、中止させてくれ」と説得しに行ったら、「分かった。やめていい」と即決でした。堤さんはそういうときは非常に柔軟でした。でも、その出店計画自体は、反対したら堤さんから何を言われるか分からないと、前任者がおびえて進めていた計画だったんですね。

(次号に続く。編集委員 三浦彰)

File.10

IMA代表取締役/
元西武百貨店社長

水野誠一

Seiichi Mizuno

第4話

※プロフィールは3月7日号参照