

ファッション業界人物列伝

「あの時、私は…」

企業は全人格的に
文化や環境に向き合うべき

(前号から続く)

三浦: 地方百貨店の閉店が相次いでいますが、最近では西武旭川店とそごう柏店も今年9月の閉店が決まりましたね。この流れはもう少し続くかもしれないですね。

水野: 相変わらず百貨店がサービスの質の転換をできず、地方都市で郊外のSCとの同質化競争が続く限り、地方百貨店の撤退はまだあり得ますね。

三浦: さて、水野さんが西武百貨店の社長に就任されたのは1990年ですが、何年務められましたか?

水野: 94年に退職しましたから4年間です。バブルの後始末をした4年間と総括できるかもしれません。バブリーな投資に加えて架空売り上げ事件なんていう不祥事もありました。この不祥事は、私が社長になった直後に発覚して、私の初会見はこの謝罪会見でした。非常につらい思いをしました。

三浦: 本当に悪いめぐり合わせでしたね。

水野: これは本来私の得意な分野ではないけれども、バブルの後始末が私の使命なんだと覚悟を決めて取り組んだ4年間でした。

三浦: 80年代のセゾングループの戦略を



西武池袋本店内の西武美術館を訪れた美智子妃をお見送りする水野氏(1992年9月17日)

もう一度総括していただけますか?

水野: 私が西武を辞めた後に、渡辺守章・東京大学教授と朝日新聞紙上で対談したんです。渡辺さんも堤さんと親しかったし、セゾン文化の一翼を担った方でしたが、堤さんがいなくなり、私がいなくなり「セゾン文化はどこへ行く」というテーマの対談でした。堤清二はセゾン文化を創るのに40年かかった。けれどもそれを壊すのはまさに一瞬。セゾン文化が良かったか悪かったかを評価するのは置くとして、もう一度誰かがセゾン文化を再興するのは難しいだろう。本当にもったいないものが今なくなろうとしているという話に終始しました。

三浦: カリスマ経営者といわれる人は結構いますが、企業文化というのを打ち出

せる経営者はなにかありませんね。堤さんというのはやはりかなり特殊な方なんでしょうか?

水野: 特殊な人ですよ。新しいスタイルの経営者だったと思います。21世紀こそあいう人が出てこなければいけないと思いますが、「消費文化」のプロデュースをちゃんと

やった人ですね。文化とビジネスをどう結び付けるかは彼の永久のテーマでもありました。私たちが始終言われていたのは「文化事業とは何だ?」ということです。事業としても成立することが大切なのだと。それまで百貨店の文化事業と称するものは集客を念頭に置いた展覧会などでした。でもそうではなくて全人格的な文化力をもって、事業に生かすことが重要だということです。例えば、環境問題も、文化事業と似たところがありますが、企業がビジネスをしてもうけたら、その何%かを環境問題や文化のために使うのではなくて、全人格的にその企業は環境に優しくなくてはならない、文化に対して役に立たなくてはならない。環境負荷をかけてもうけたから罪減はし

に環境や文化に対して良いことをしようというのでは意味がないということなんです。これが、堤さんから私が学んだことです。

三浦: 水野さんの後継社長は、レストラン西武から呼び戻された和田繁明氏でしたね。

水野: その後、そごうとの合併とか、いろいろありましたが、最終的には西武百貨店はイトーヨーカ堂に身売りしたということです。私はその前に西武を退社して95年に自分の事務所をやり始めて、昨年で20周年を迎えました。

三浦: 意識的になのか、その後水野さんはファッションや流通にはあまり携わらなかったようですが?

水野: ファッション企業も百貨店をはじめとした流通業も、みんな目先の売上拡大のことしか考えていなかったからです。市場が、成長期から成熟期に転換しているのに、相変わらず生産と店舗の拡大しか頭にない。それを嘆いていたら、実際、私が事務所を設立したときに最初に声を掛けてきたのは、流通業界ではなくて、米国のIT業界のネットスケープ社でした。ウェブブラウザの会社です。日本法人の社長になってくれと言われたのですが、大学で教えることになっていたこともありアドバイザーを引き受けました。

(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5話

※プロフィールは3月7日号参照