

事業戦略・プロデュースの第一人者が語る

# セゾンのグループの業態革新

流通の最先端部分を担ってきたのはセゾングループであり、彼らの開発力は他の追随を許さないと評されている。百貨店に勤員兼事という切り口を導入し、ハイテク、AV、映画、スタジオと、次々に新機軸を打ち出してきた。それらは今、街づくりのコンセプトの中で生きている。セゾンの戦略部分を一貫して担当してきたスーパースタジオの鈴木浩二氏が語ったセゾンの業態革新史と今後の行方。



上ノ草屋新築の2段階「山に開かれた百貨店」を体現した西武所沢店 立見/渋谷LOFT2階のレストラン、時代の息が伝わっている

## セゾンから大規模新業態開発へ

流通の革命児として80年代後半を走ったセゾングループ。堤清二代表に率いられた攻撃的な群団は、西武所沢店、有楽町マリオン、WAVE、SEED、LOFT、PRIME、キネカ大塚、テナテツ川崎、クアトロ・バイ・パルコ、西武所沢店、つかしん、西武元ヶ丘店など、十指に余る弾丸店舗を矢張り手に放ってきた。これらのひとつひとつの店舗は、実に緻密な戦略の下に出店されてきた。そのセゾンの戦略づくりを、完全に黒子となりながら主導してきたのが鈴木浩二氏である。彼はどのように出店準備をしていくのか、まず出店予定日の数年前に、鈴木氏のデスクの電話が鳴る。相手は堤代表の意向を受けた担当役員（もしくは秘書）。堤氏からの鈴木氏への「依頼」が知らされる。例を挙げれば、ハイテク技術を結集した店舗を作るので、企画戦略を構築してほしい。あるいはAVを大胆に導入した店舗を作りたい。また西武の本拠地である所沢に西武百貨店を出店する等、これらの宿願を受けて鈴木氏は、社会トレンドやこれまでのセゾンの歩みを踏まえつつ、企

画戦略を立てていく。基本的開発案は経営スクラップ、収益構造、戦時与件の分析と解答。これらを基盤にして具体的な営業システム、販売システム、販売促進、MO開発、勤員兼事、店頭オペレーション等、店作り全般のノウハウが明確に書き込まれた事業戦略書が堤氏へ送られる。これが発し戻され、やり取りを繰り返すようなことはない。事業戦略書は受理され、それに沿って新店舗が動き出す（なお、堤氏が提出された書類をその場で破り捨てることもあった伝説の類は、この戦時書を通るものだ。客先に書かれたものは許されない。それほどこの事業戦略書は重要で、漏れの余地がないシリアスなものなのだ。

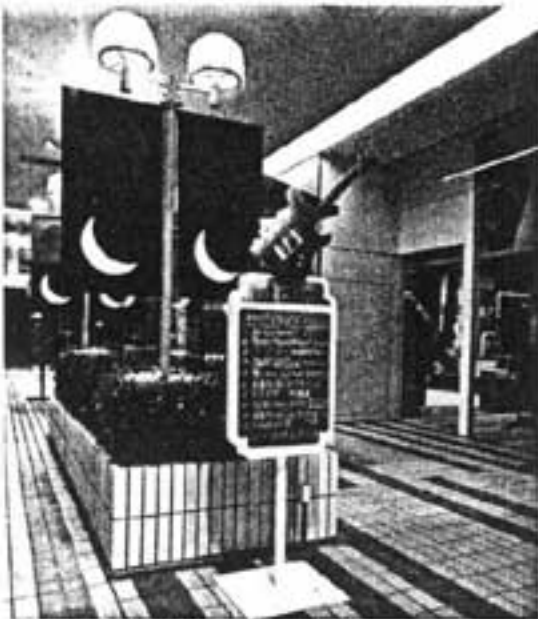
出店に先立ち「開店準備室」が設置され、鈴木氏も顧問社員として入室する。室長、副室長、そして彼。このメンバーを中心に事業戦略の具体化に向けて準備が進む。そして店がオープンすると、準備室のメンバーは現場に入るが、彼だけは、次の店舗開発へと移行する。こうしてセゾングループが行ってきた流通の実験に際して発生した全てのソフト戦略と実践ノウハウが、彼の中にプールのようになっていく。

彼は現在事業戦略の第一人者として日本を代表する大企業の新規事業開発や地方自治体の大規模プロジェクトの数を推し進める。彼が書く事業戦略書は、企画書などではなく、成功するための機械である。それほど精密なのである。彼（スーパースタジオ）の89年度の主だった業務を列記してみる。

- ・日本製鋼所の遊休地5万5000坪の新規事業計画
  - ・北九州市及び新日本製鋼の新規大規模街づくり開発の事業計画
  - ・幕張メッセセンター/センターの事業計画（千葉県/東京部/セゾンE）
  - ・JR東海本社の瀬戸線（平成3年度開通予定）の活性化戦略計画
  - ・名古屋都市計画局から「名古屋市における国家的大規模プロジェクト」に対応した都市計画指針書の2カ年による作成委託業務
- こうした彼が手がける新規事業開発の中には、流通業の構造自体を根本から変えてしまうほどの力を持ったものがある。その前に、彼とセゾンの「80年代流通革命史」を追ってこう。



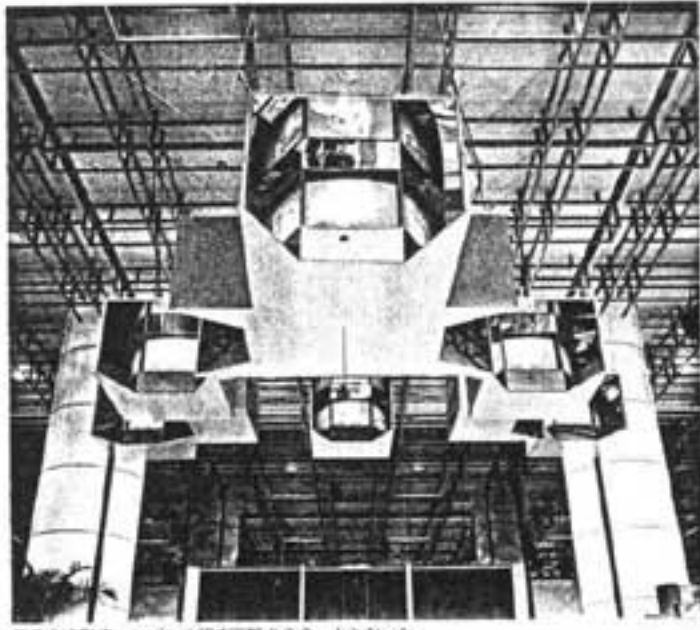




西武所沢店、敷石は同「ターン」で外にまで続く



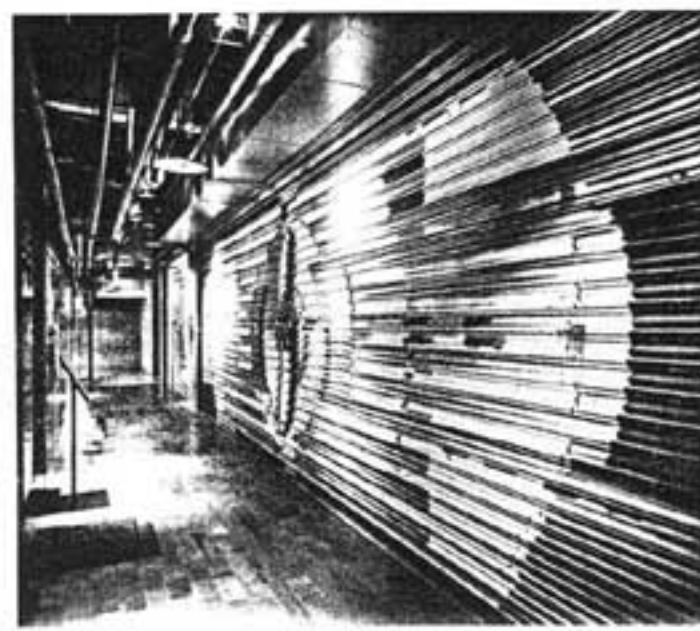
西武所沢店、諸君の敷石の「ターン」を取り込んだ



西武有楽町店、セゾンの流通革命のスタートとなった



池袋WAVE、リニューアルだが、セゾンの最も新しい店舗空間例である



LOFT、文字通りロフト感が階層に見られる



西武所沢店、人は歩いていながらも、自然に百貨店の機能と接触する

### ハイテク&ハイタッチの誕生

鈴木氏はイエロー・マジック・オーケストラ（坂本龍一、細野晴臣、高橋幸宏）によるテクノポップ・バンドのプロデュースに携り、80年のワールドツアーを成功させた経歴を持つ。彼はYMOのコンセプトを展覧会形式で表現した「感性革命展」を心斎橋バルコで打ち、続いて「YMO展」を西武池袋店で開催した。この「YMO展」は空前の入場者数を上げ、開催期間中の同店の売り上げを飛躍的に伸ばした。流通業界が動員集客に注目し始めたのはここからなのである。右の一連の実績が買われ、彼は83年度から西武百貨店の年間理事に就任するようになる。西武流通グループ（当時）の冒険が始まっていく。

鈴木氏はセゾンの流通革命の発端を西武池袋店に見る。それまで西友は他のスーパーマーケットと大同小異の存在だったが、この世界でも初めてのメカトロ店で、一気に流通の最先端に立つことになった。これは理事長（当時）の構想の一環だった。理事長は、量販スーパーである西友ストアを「西友」として自立させたかった。そのために活用したのが、85年に開催予定されていたつくば博だった。

戦後初めての科学技術博。これが開かれる前に一度、テクノロジを収めんとする場を作りたい。もし先端技術が実際の店舗で使われたら、それはメーカーにとっては業務用の特殊機器が一般民生化するのを意味し、大きな利益となる。こうした読みが的中し、当時の日本の先端技術の結晶として能見台店は誕生した。このときに「ハイテク&ハイタッチ」という言葉も生まれ、技術大國日本の名を世界に浸透させるまでになった。

せるきっかけともなった。

ここで鈴木氏の「意味」が明確になる。YMO、感性革命展、そして世界初のメカトロ店。これらを通して流れているのは「テクノロジと感性」である。シンセサイザー音楽と共に彼が登場したのは象徴的だ。シンセサイザーは音を統合する楽器であり、人はテクノロジを表現の手段にするようになり、それに伴って人の感性もテクノ化した。テクノロジの内面化が行われ、人と機械が統合されたのが80年代だったのである。鈴木氏は個人としてその文脈を色濃く生き、能見台店で時代の流通を生かせるべく奮闘づけられたセゾンの緊密な関係ができた。セゾンは西友能見台店以後、西武池袋店、西武有楽町店、六本木WAVEでハイテク&AVの実験を推し進め、キネカ大塚、チネチッタ川崎、AMS西武三軒茶屋店、クアトロで映画館とスタジオ、ライブハウスと物販の複合化を試みた。ハイテク・AV・映画館・スタジオ・ライブハウスという発展を遂げながら、もう一つ別の流れがセゾンの流通展開に発生していた。86年の西武所沢店で現実化する「開かれた街」としての百貨店である。

### サービスと物販の環状化の問題

85年に西武池袋店はオープンしたが、すでにこの年に彼は「西武百貨店所沢店開店準備室」と、つかしん街づくりプロジェクトに参画している。西武所沢店のために彼が出したコンセプトは「街に開かれた流通」である。百貨店と周囲の環境を一体化させ、市民たちが何げなく街を歩いているといった間にか百貨店に入り、自然に買い物をして外へ出るという計画を立案した。そのために舗道の敷石のパターンをそ

のまま店内に引き込み、ベンチや街灯、公衆電話ボックス、花壇を設置し、内外の格差を減少させた。人は舗道に導かれて歩くうちに、チケットカウンタ―や不動産情報のブース、ファーストフード店その他に出会い、必要な買い物を買って、最初の計画では市控所分室まで入店させる予定だったがこれは実現せず、しかしてできる限り日常生活に必要な要素すべてを盛り込むべく努めた。この「街に開かれた流通戦略」は、つかしん、西武光ヶ丘店へと受け継がれ、現在も新百合ヶ丘街づくりが進行中である。

80年代前半を先導した「テクノロジ―及びAVと感性の統合」という開発テーマは、西友、西武百貨店よりはバルコにおいてうまく結実したように見える。バルコは元来専門店ビルだったので分化した機能を複合する場として適していた。それゆえバルコは、物販飲食はもちろん、映画館、劇場、ギャラリー、スタジオ、ライブハウスに加えてフィットネスクラブ、ホテルまで内蔵した「感性百貨店」となっている。

これに対して西友・西武百貨店は、ハイテクやAVを販促のツールとして活用しなければならなかった。それらのサービスの物販に戻す必要があった。AVやハイテク導入の成果は、店の時代性演出やにきわい感アップなどでは達成度が低すぎるのである。しかし物販に直結するツールが新しく現れた。「カード」であった。

百貨店は専門店ビルよりも地域社会に対してオフイシャルな立場で臨まざるをえない。そこから街に開くという発想が生まれるが、それに対応してターゲットを大衆や分衆などではなく個人そのものに絞り込むためにカードが活用される。顧客リストから吸い上げ

### 国際戦略における勝者への道

実験を通して培われたソフト開発力は、セゾングループの財産として残る。だがそのソフトは、人が持っている。ソフト力を持つ人を大切にすることで、セゾンは人を大事に扱っていかないと、他の百貨店と差別化を図っている根拠を失うことになる。抜け殻のような店舗がそこに見えることになる。

しかし、もしセゾ人が必死になって人材を手元に持ち続けたら、ソフト力を「外」で使えるようになる。ソフト開発力は海外でも威力を発揮しうることを忘れてはならない。伝統的資産で営業する百貨店は国内では相応の力を持ちうるだろうが、戦略なき百貨店は国際競争では勝者になれない。

現にセゾンは、ソフト力を生かしてソビエトという未開の地を拓きつつある。ソビエトで地歩を固めるとECへの道が開ける。セゾ人がインターコンチネンタルホテルを購入した目的はここにあった。セゾ人が将来も強い存在感を発揮していくためには、国際競争力を持つことがせひとも必要だという代表の談みである。

インターコンチネンタルホテルを根拠にして海外へ進出すると共に、一大サービス業であるインターコンチネンタルの力を

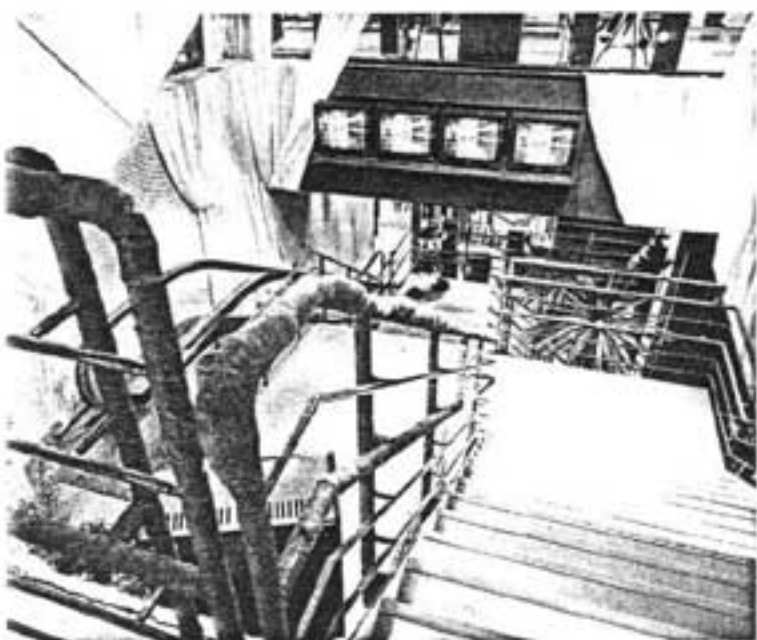




池袋LOFT。色彩から強烈なイメージを残す



SMA地下1階のオール・ブイヴァン。芸術関係の本の品揃えは都内屈指



池袋WAVE。AVへの応用は徹底している

日本にフィードバックさせるという手法も取りうる。いかにするか。鈴木氏は、フラッシュアイデアですが、と前置きして話し始めた。

たゞ今はセゾンカウンターが、セゾン・インターコンチ・カウンターとなる。するとそこで世界の情報がリアルタイムで手に入る。地中海の映像やホテルの空室状況、天候等が衛星通信で送られてくる。これは今のどんなカウンターでも実現されていない。セゾンがこれを成し遂げると、ある国際戦略において勝利を収めることになる。

セゾンの世界戦略が大きな弧を描きつつ進行する中、他方では流通の構造を根底から揺さぶる変化の波が押し寄せようとしている。それは、重厚長大産業が莫大な資本を投入して取り進む「新業態開発」の波である。

### 流通の構造を変える新業態

百貨店が原価回帰を基調とする高級化路線を採るのに対し、新業態開発はダイナミックな新しい形を提案する。その第一弾が、「マツダのユーノスプロジェクト」である。

自動車会社であるマツダが鈴木氏に業態開発を依頼し彼が事業戦略案を構築した。中心概念は、「オート・アプローチ」による物販、そして「街開発」。ユーノスプロジェクトはマツダを核とするJRVで、他に三越、新日鐵など100社近くで構成されている。自動車売り場、中古車市場、物販施設、博物館、サーキットなどが1万坪の敷地の中にレイアウトされている。これが全国に20カ所できる。

しかしこれは戦略事業計画図書の中で実現している新業態なのである。確かに車を売るためのユーノスという会社はできた。だがそこから街づくりに発

展できるかどうかは今後の課題である。鈴木氏は、やはり自動車会社は自動車を出る範囲を出られないのかもしれないと語り、マツダは新業態に賭ける意思と勇気を持ち、本社と東京をつなぐ柔軟性を示したが、結局実現を持った新業態準備室をつくれなかった。彼ひとりが外部フランチャイジーとして存在しているに過ぎない。

新業態開発に乗り出すとする企業は、事業戦略というものの難しさ、プロフェッションをよく理解する必要があるのでないか。成功はそこから生み出されるのだからと彼は言う。

彼が現在最も期待を寄せているのが、やはり神戸製鋼の新業態開発である。

「このプロジェクトが、物販とサービスの関係、あるいはリゾートというものを大きく変える可能性がある。流通が最も恐れなければならないのは、このへんでしよう」と彼は言い切った。

80年代、セゾンの共同開発で時代の文脈を事業化する試みを続けながら彼は構想を実現するためのノウハウ（大文字の「戦略」を身につけた。また20代から企業のトップや一流クリエイターと直で付き合う中で築いた人脈がある。さらに彼自身が、音楽、美術、建築といったクリエイティブの表現者でもあるという強みもある。これらに加えて彼は、「サワア」に入っているときに至高の幸福感を覚える」という大膽的な自己認識の原点を持っている。

その彼が言うような画期的な新業態が出現するかどうかは別にしても、流通各社は、重厚長大産業が手がける新しい街づくりを思起した生き残りのノウハウを、リニエリアルといった次元ではなく考え抜く必要があるのではないだろうか。