

日本実業出版社

新・企業集団研究

西武グループのすべて

読売新聞
経済部次長 成島忠昭著

新・企業集団研究

西武グループのすべて

成島忠昭著

日本実業出版社

成島忠昭 (なるしま ただあき)

読売新聞社経済部次長。昭和10年東京・新宿生まれ。34年中央大学法学部卒、読売新聞社入社。秋田支局、本社地方部経済(流通、経営担当)、万国博取材班を経て経済部。大蔵、通産、経済企画、建設、日銀、財界、重工など主要経済記者クラブを担当。46年のローマ、スミソニアンの通貨会議、52年経団連訪中団取材など海外特派も経験した。

西武グループのすべて

¥ 980

昭和53年6月10日 初版発行

昭和55年4月25日 第25刷発行

著者 成島忠昭

発行者 中村進

発行所 株式会社 日本実業出版社

東京都千代田区三崎町3の5の3 ☎ 101

☎ 代表 03 (264) 3781 振替東京 7-25349

大阪市北区西天満6の8の1 ☎ 530

☎ 代表 06 (362) 6141

印刷所 壮光舎印刷株式会社

製本所 共栄社製本印刷株式会社

落丁、乱丁本はお取り替え致します

© T. Narushima 1978

2034-410460-5915

はじめに

西武鉄道グループと西武流通グループ……東京の城北、城西を拠点に、全国に翼を広げる西武の名は、改めていうまでもなく有名である。

しかし、意外に思われるかもしれないが、オール西武をテーマにした本は、これまで皆無といってもよい。その理由は、ひとくちに言えば、グループのオーナーであり、鉄道グループを率いる堤義明氏が、いわゆる「マスコミぎり」で、はれがましい場面を極力避けていたからである。対照的に、流通グループのトップである堤清二氏は、経済同友会を中心に財界活動を続け、歯切れのいい経営理論と柔らかな物腰で、どちらかといえば、マスコミの寵児となってきた。

だから、出版物も、清二氏や流通グループに関しては数多いが、義明氏と鉄道グループに関しては極めて稀だし、あっても大半は伝聞、推測に基づいている。だいいち、今回の取材で驚いたのだが、鉄道グループには、全体を把握する資料がほとんどなく、文中で紹介した土地保有量、各種施設状況、グループの歴史などは、すべて本書のために、手づくり作業でまとめられた。

西武の実態がともすれば誤解され、好奇心のみ先行した出版物が少くないのも、あるいはこういうことが影響したのかもしれない。

とはいえ、マスコミが義明氏に無関心なのではない。試みに財界人に「明日を支える若手経営

者」を質問してみると、十人中十人までが、義明氏の名前をあげるはずである。単なる二代目経営者ではない魅力が、この人のどこにあるのか。経済ジャーナリストなら一度は取り組んでみたいテーマでもある。

このような状況の中で、義明、清二両トップに、納得するまで直接取材をし、その成果を一冊の本にまとめることができたのだから、執筆者としては、大変な幸運だった。

しかも、これまで数多くのマスコミが挑戦し、果たせなかった両トップの対談まで実現した。いささか手前みそめくが、この対談は、グループ内でさえ試みられたことがなく、たしかに画期的だった。西武というよりは、会社というものに多少でも関心のある人なら、間違いなく注目していただけのもものと自負している。

義明氏のことばかりではない。オール西武という側面から見直したとき、「智将」経営者といわれる清二氏の人間的苦悩が、新鮮な魅力として浮かび上がってきたことも大きな収穫だった。前置きがだいぶ長くなったが、以上のような理由から、本書の執筆にさいしては、狙いをかなり限定した。

第一は、意外に知られていない西武の実態をつかむために、いわば西武のテキスト的な部分にかなりのスペースをさいた。第二は、巨大なサービス業集団である西武の本質を理解するために、両トップの経営哲学を探ることに力を置いた。第三は、執筆者がまず感じた「古さと新しさが混在する不思議なグループ」の印象を、そのまま取りあげることだった。

そして、あすの西武グループを占うために、対談を通じて、両トップがオール西武一体化のために、何を考え、何を行なおうとしているかを、第四の狙いとした。

紙数の制約で、割愛せざるを得なかった部分もかなりあったが、果たして、こうした狙いが十分貫けたかどうか、ご批判をいただきたい。

手の内を明かすと「マスコミざらい」の義明氏を知るきっかけを作っていたいたのは、永野重雄日本商工会議所会頭だった。永野会頭には、財界担当記者いろいろお世話のなりっ放しで、本書誕生の恩人でもある。

もちろん、義明、清二両トップの過分なまでの協力がなければ、本書は生まれなかった。取材中、献身的な協力をいただいた、西武不動産・飯塚裕司総務部長、西武百貨店・中島康裕広報室長、西武流通グループ・高橋英夫総合企画室広報部長、国土計画・橋本勝広広報課長代理はじめグループの方々に厚くお礼を申し上げる。

また、日本実業出版社の内藤陸雄、田中大次郎両氏にはひとかたならぬお世話を受けた。

なお、本書は、同僚の読売新聞経済部・麻生国男記者との共同執筆である。主として流通グループを麻生が担当、たまたま年長の成島が代表したにすぎない。

文中、敬称は省略させていただいた。

昭和五十三年六月

序章 西武の謎

- 1 歴代首相、勢ぞろい……………12
- 2 謎への挑戦……………14

第1章 古さと新しさと

- 1 社は〓感謝奉仕……………18
 - 元旦、早朝の鎌倉霊園 18 奉仕当番——五千余日 19
 - 2 革新的人情物語——鉄道グループ……………21
 - ストのない西武 21 親子社員と兄弟社員 23 苗場の奇跡 24
 - 3 大いなる実験企業——流通グループ……………26
 - “サバク”の繁盛店 26 組織は時代に即して変えるもの 29
- 第2章 西武って何だ——鉄道グループ……………34
- 1 サービス業の極致めざす……………34

あの首を消せ 34 客の身になって 35 木を切らない 37 西武
式ペンタゴン経営 39

2 はばたくプリンスホテル..... 40

目標一万室に邁進するホテル王 40 プリンスのルーツ 44 湖畔最
後のビル 45

3 ゴルフ場とスキー場..... 47

ゴルフ場でも日本一 47 バブリックこそ真のレジャー 49 スキ
ー場の持つ意味 51 ゴルフとスキーの結婚 53

4 レジャーのあらゆる分野で..... 54

スケートとプール 55 夢と健康を売る遊園地 56

5 鉄道こそ西武の原点..... 58

交通コンツェルン 58 キイを握る西武鉄道 59

6 ◆ 不動産と建設..... 61

成長の原動力——広大な土地 61 不動産の統括会社 63 発展
への基盤を固めた建設 65

第3章 西武って何だⅡ——流通グループ

1	総合川下産業……………	72
	“統合参謀本部”……………	72
	間をねらえノ……………	77
2	“感度いかが？”西武商法——西武百貨店……………	78
	これが百貨店なのだ……………	78
	生活を提案する商品政策……………	82
	シヨップ・マスター……………	83
	リフレッ……………	80
	シユ作戦……………	84
3	始動する一兆円ストアー構想——西友ストアー……………	85
	新展開する全国チェーン戦略……………	85
	出店戦略……………	87
4	拡大する垂直的統合——西武化学とグループの製造加工部門……………	90
	価格支配より安定供給……………	90
	変身する西武化学……………	93
5	“複合戦略”を支援する企業群……………	94
	出店戦略の機動部隊——バルコ……………	94
	巻き返し図る——緑屋……………	96
	複合機能を指向する空間産業——西武都市開発……………	98

第4章 西武の発祥

1	堤康次郎という男.....	108
	政治と事業の両立めざして.....	108
	西武“糞尿”電車.....	109
2	後世に残る事業.....	111

軽井沢、箱根開発.....	111
学園都市と名住宅地.....	113
鉄道と百貨店.....	116
珠玉の後継者.....	118

第5章 堤義明の人間経営の真髄

1	人のやらないことをやる.....	122
	奇跡をもたらしたものの.....	122
	雪の中の一枚ガラス.....	123
2	すべて陣頭指揮.....	125
	専用ヘリコプターで東に西に.....	125
	作業衣で縄張り.....	127
3	見切りの英断.....	130
	見事かわした土地恐慌.....	130
	ボウリングの計画撤退.....	132
4	創業者を乗り越えて.....	136

帝王学プラス・アルファ	136
海の中にプールを作る	138
康次郎の遺言	140

5	社員のために……………	142
---	-------------	-----

グループ内スカウト	142
グループ内での商売	143
社内の風通しは抜群	145

6	スポーツへの情熱……………	146
---	---------------	-----

ウィンタースポーツの開拓者	146
育て上げられた数々の名選手	149

第6章 堤清二の華麗な流通戦略

1	流通王国急成長の軌跡……………	152
---	-----------------	-----

西武鉄道付属「駅前売店」からの出発	152
「問屋に聞け」のシロウト商法	153
「康次郎哲学」からの離脱	155

2	活路を開いた決断……………	158
---	---------------	-----

追いつき、追い越せ	158
ロスアンゼルスの大敗	160
流通革命前夜	163
西友ストアの誕生	165

3	経営危機——中央突破戦略……………	167
---	-------------------	-----

	量販店への本格進出……………	167
	中央突破第二作戦——百貨店の多店舗展 開……………	169

4	“市民産業”という経営戦略……………	172
---	--------------------	-----

	拡大戦略の転換……………	172
	西武流通グループの旗上げ……………	175
	「市民産業」 の登場……………	176

5	国際戦略……………	178
---	-----------	-----

	シアーズとの提携……………	178
	シアーズに学べ……………	181
	拡がる海外事業……………	184

第7章 西武を支える人間群

1	義明、清二以外はみな“社員”……………	190
---	---------------------	-----

	図抜けた両トップ……………	190
	鉄道グループの大番頭たち……………	192
	あとに続 く人材の群れ……………	195

2	人を活かす……………	198
---	------------	-----

	十年間は同じ仕事を……………	198
	ワンマンで、ワンマンでない……………	200

3	個性と能力をひき出す福祉経営……………	202
---	---------------------	-----

「私も店長」 202 生涯生活ビジョン 203 堤清二の人材活用法

205

4 多彩多能のスカウト組

208

流通グループの首脳陣 208

第8章

〈対談〉西武を語る——オール西武の一体化をめざして……………215

堤義明 VS 堤清二

人とは争わない、世の中のために／輸入人事と子飼い人事／
新しさと先見性／違って違わない両グループ／義明、清二の
共通性／仮に、二人の立場を入れ替えたら／オール西武の一
体化のために／緊密な連絡ぶり／一体化戦略の展開／バレ
ーボールでグループ意識高揚へ／「組織の三菱」に魅力

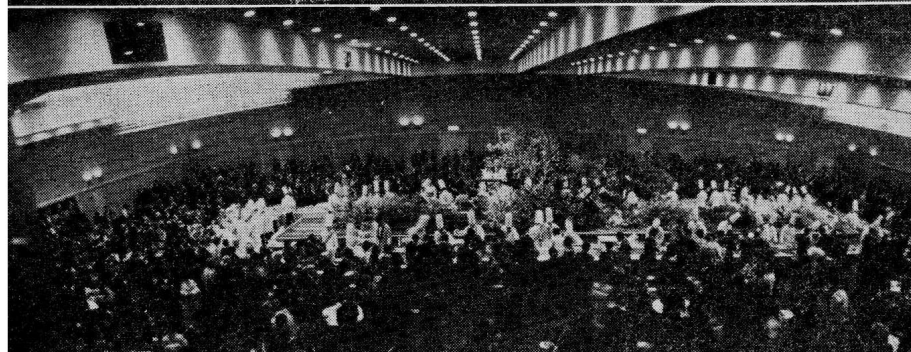
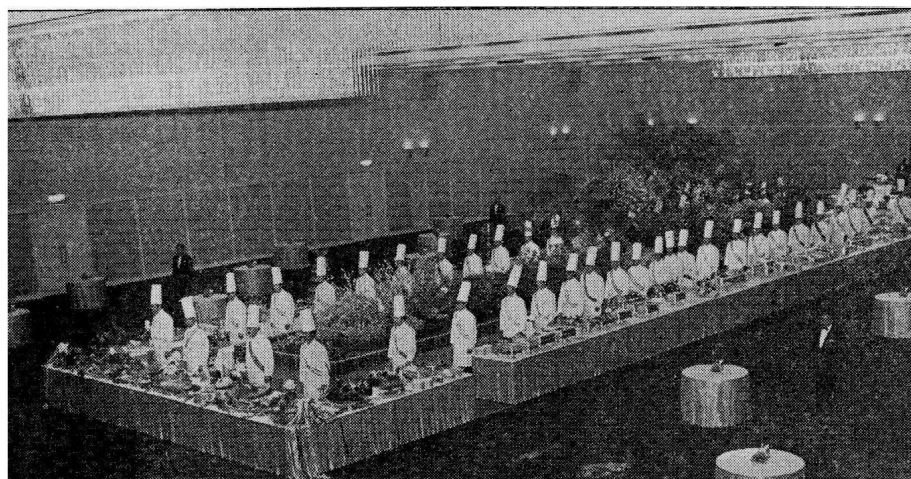
付録 オール西武の足どり

装幀 田澤 司

序章

西武の謎

▼東京プリンスホテル「鳳凰の間」“オープングレセプション”



歴代首相、勢ぞろい

「ヤア」

白い歯に象徴される独特の岸スマイル。軽く右手をさしのべながら、岸信介元首相が姿を見せた。

続いて、ロッキード事件の渦中にある、あの田中角栄元首相と、その政敵、三木武夫前首相。にこやかな笑顔は、故池田勇人首相の満枝未亡人である。

さながら、歴代内閣総理大臣のオンパレードに、会場には、思わず「ホーッ」というどよめきに似た声があがった。

梅のツボミがようやく柔らかみを見せはじめた昭和五十三年二月十七日、東京・芝の東京プリンスホテルで、三千人収容という日本一のマンモス宴会場「鳳凰の間」が披露された。

ひとくちに三千人というけれど、都内でこれだけの人間をいっぺんに収容できるホールというと、NHKのホールか、立正佼成会の大聖堂ぐらいいしか見当たらないという。

東京プリンスホテルは、西武・鉄道グループが、全国に展開しているプリンスホテル・チェーンの発祥地。かつては、徳川家の霊廟の一部で、隣接して、徳川歴代将軍の菩提を弔う増上寺の山門、大本堂が広がっている。

当日のホストは、もちろん、オール西武の総帥・堤義明で、主賓は高松宮ご夫妻。妃殿下がテロプカットされたあと政、財界、各国外交官をはじめ、学術、スポーツ、芸能関係など各界のト

アップクラス、約五千人の招待客が入場した。

さすがは「日本一」というだけあって、招待客がまず驚いたのは、そのスケールの大きさだった。玄関ホールから直接専用エスカレーターで二階に上がると、目の前に、幅三十メートル、長さ五十メートル、高さ七メートルの巨大な空間が広がる。中央には高さ二メートルはある紅梅、白梅、五葉松などの花木が飾られ、勢ぞろいしたコンパニオンは百五十人。隣りのプロビデンスホールでは女性ばかりの奏者によるハーブが美しい調べを流していた。

しかし、招待客が本当に驚いたのは、単なる空間のデモンストレーションではなく、その場に集まった超一流の顔ぶれだった。

なにしろ、歴代首相がグラスを片手に、思い思いに談笑している。現職の福田赳夫首相も出席を予定していたが、たまたまカゼぎみだったため、止むを得ず欠席。秘書官から丁重なあいさつが寄せられたという。

総理大臣ばかりではない。保利茂衆院、安井謙参院の両議長、閣僚は、河本敏夫通産、福永健司運輸、藤井勝志労働、中川一郎農林、加藤武徳自治、荒船清十郎行管、金丸信防衛、安倍晋太郎官房……とまるで、内閣の大移動。大平正芳自民党幹事長、中曽根康弘同総務会長、佐々木良作民社党委員長、河野洋平新自由クラブ代表の顔も見える。

外交団はマンスフィールド・米大使、ポリヤンスキー・ソ連大使、ドージュ・仏大使、ウィルフォード・英大使など十八か国の大公使。経済界は永野重雄日商会頭、森永貞一郎日銀総裁、澄

田智輪銀総裁、安居喜造東レ会長、長谷川周重住友化学会長、中村俊男三菱銀行会長、小山五郎三井銀行会長、五島昇東京急行電鉄社長、石川六郎鹿島建設社長ら――。学界、宗教界、スポーツ界の知名人も絶え間ない。

芸能界を代表した沢田研二、郷ひろみ、ピンク・レディーら売れっ子タレントも、思わず目を丸くする情景だった。

謎への挑戦

マンモス宴会場の模様を冒頭に紹介したのはほかでもない。ここに、一般にはあまり知られていない「西武の謎」というか、未知の魅力が象徴的に示されているからである。

オール西武のオーナーであり、西武鉄道グループを率いる堤義明（西武鉄道、プリンスホテル、国土計画社長）は四十四歳。また、西武流通グループの代表である堤清二（西武百貨店会長、西友ストア社長）は五十一歳。どちらも、経済界では年齢的にはまだ青年経営者の範疇だ。

その若さのどこに、しかも、日本一とはいえ、たかだか一民間ホテルの宴会場開設の披露宴に、これだけの豪華メンバーを惹きつける魅力があるのか。

たしかに、義明、清二とも二代目経営者ではある。そして、西武王国の創業者、堤康次郎は大正十三年三月の衆院初当選らしい、十三期三十三年間代議士を続け、昭和二十八年五月から二十九年十二月まで衆院議長を務めるなど、戦後の政治史に超一流の足跡を残した。かつては大隈重