

# 大地の創造所 本創研 松商研

時代感知力と創造力を養う  
実践マーケティング

東京・北区在住の知人女性に、服はどこで買うのかと聞いたところ、アトレ恵比寿に行くとのこと。わざわざ渋谷区恵比寿まで行くのは、買物だけでなくホッとする場所だからとの理由。デベロッパの東京圏駅ビル開発の菊池眞澄副社長に話したところ、一番うれしい言葉だと顔がほころんだ。

1990年に100%JR東日本旅客鉄道の出資で設立された東京圏駅ビル開発は、90年のアトレ四谷を皮切りに、新浦安、大井町、そして97年にアトレ恵比寿を開業。その後上野、日黒品川店のほか、既存駅ビルの吸収・合併を行い、2007年度アトレグループは1411億円の売上高となった。



3階のコルナースはカフェや食物販で明るい遊歩道になった。駅利用者ばかりでなく、わざわざ来街するお客が多い



帰りのOLでにぎわうインポート雑貨の「プラザ」。日常の利便性とライフスタイル提案力がアトレ恵比寿の魅力だ

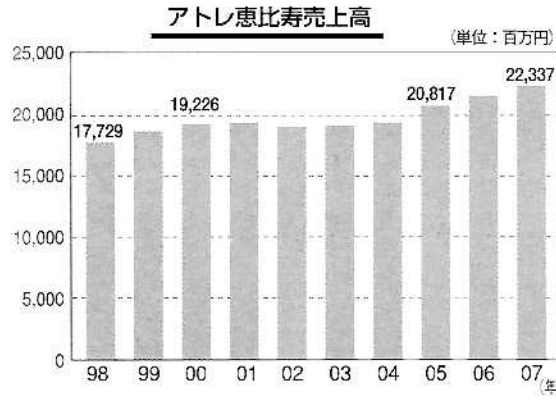
らない取り組みがなされている。CSの向上には担当者やテナント任せではなく、トップの意識や姿勢が重要と考え、自ら現場と同じ意識、目標を持ち、店頭やデベロッパに届いた意見、感想、お褒め、苦情などをデータベースで情報管理し、顧客目線での改善対応を徹底している。ちなみにアトレ恵比寿が発刊する季刊誌『Village (ヴィサージュ)』には、アトレ恵比寿に関する不満や要望を書き込むのがきがあるが、お客は50円切手を張って多くの貴重な意見を寄せてくれる。それこそ真摯にお客の声を反映してくれる館への信頼の証である。

また、教育・研修では「売場づくり」とおして、人を育てる人づくりを目標に、徹底したマーケット分析、接

客技術、コーチング、ビジネスリーダーシップ研修を実施。毎月の売上げ成績や店舗の評価、苦情の通信簿は、店長とテナントオーナー両方向時に伝え、正確にかつリアルタイムに現場と本部と同じ意識を持ってもらうことを狙いに行っている。あるテナントオーナーは、アトレ恵比寿で育った店長はほかの店に異動しても周りにプラス効果を与えると話していた。商業施設はつくって終わりではなく、どういうふうで育てていくか、そこから始まるというアトレの姿勢は人づくりにも役立っている。

**トップの意識次第で街もマーケットも動かせる**

アトレ恵比寿は店づくり、人づくり



ルミネグループの2620億円との差は大きいものの、JR東日本グループの生活関連事業として両社はトップランナーとなっている。

アトレ恵比寿の売上げ推移を見ると、98年の177億2900万円から2000年には192億2260万円、05年には208億1700万円、そして昨年は223億3370万円。オープン以来増床をせずに既存スペースのみで伸ばした数字である。常に時代とともに生き続けるサービス業としての使命がある商業施設運営は、つくって終わりではなく、いかに時代創造力のある運営手法が永続してできるかが問われる。この10年で日本を代表するデベロッ

## 第4回

# プロデューサー型運営で時代を創造したアトレ恵比寿 10年の軌跡

パリの一つとなったアトレの成功要因は、お客さま満足度(CS)の向上を企業理念に、顧客ニーズを的確に把握・分析し、最適なテナント選定や配置計画、サービス、空間構成をデベロッパ主導で行うプロデューサー型運営にある。これは従来の管理型運営に対し、ショップの個性を十分に引き出しながら顧客志向で館全体の魅力をつくり上げ、ショップと顧客ニーズなどの情報を共有し、さまざまなサポートを行うトータル運営手法だ。

館全体の商品・曜日・ターゲット別の販売動向、ファッショントレンドやエリアマーケティングの動向や、自社のポイントカードでの購買行動や利用履歴を細かく分析し、またアトレ専門情報誌などから寄せられるお客の意見を商品構成やサービス提案に生かしていくなど、デベロッパとしてはかなりテナントサイドに踏み込んでいる。背景には、何よりも重要なのはマーケ

ットがどのように変化しているかを正確に知ることであり、お客が何を求め、何に不満を感じているかのマーケティングこそデベロッパが優先すべき業務と考えているからである。

館は舞台、お客は観客、店は役者デベロッパは総合企画担当

また、テナント店長、スタッフの教育・研修に力を注ぎ、際立ったCS活動を推進する。アトレでは館を舞台、お客を観客、店を役者として、デベロッパの役割はプロデューサーとして総合企画を行うとのスタンスを明確にしている。そのスタンスの下、他のデベロッパとは異なる独自スタイルが築かれている。例えばCS推進委員会は月1回の最重要会議と位置付け、社長以下、役員、部長、テナント店長がそろえる。CSの取り組みには、デベロッパとテナント、管理職と一般職、社員とアルバイトなどでの垣根をつく

だけでなく、街の性格も変えてしまう街づくりにも貢献している。97年の開業以前の恵比寿では、土・日は8割の商店が閉まってしまい、乗降客も少ない街であった。当初のアトレ恵比寿の曜日別来場者は金曜、月曜、火曜の順で、土・日は最下位であったが、現在では土曜、日曜、金曜の順に。これはアトレがブランド化し、わざわざ土・日に買物に行く場所となったことを証明している。

今では周辺の商店街も土・日営業をする店舗が増え、街全体の活力が強まった。アトレ恵比寿には日常的なもの、非日常的なものをミックスした日常のハレ空間がある。ショップの売上げを見ると、ファッションではナチュラルビューティーベジック、都市型スーパーの成城石井やインポート雑貨のプラザ(旧店名ソニープラザ)、書籍の有隣堂などが上位に位置する。恵比寿駅を利用する平日のOL、キャリアをターゲットに、帰りの利用シーンを想定したライフスタイル提案と、周辺に住むアッパーな主婦層に支持される利便性を併せ持つ存在となった。

という意見が大半だった。しかし、従来の駅ビルにありがちだった利便性だけにとどまらず、駅利用者の心理面や潜在ニーズを掘り起こす研究を重ね、駅立地のポテンシャルと街との相乗性を生かしたことが奏功したのである。

アトレ恵比寿のプロデューサー型運営からは大都市でも地方都市でも、施設の大小を問わず学ぶ点は多々ある。また、商業デベロッパには地元の人とのマインドシェアを高めていく姿勢が大切であり、商業施設の価値創造は魅力的な「街」が存在して初めて成立する。運営管理には理念が重要であり、その真の強さがテナントとの共存共栄の信頼関係をつくり上げていく。アトレ恵比寿の10年の軌跡からは、トップの意識次第で企業文化は変えられ、街もマーケットも動かせることがうかがい知れた。

**PROFILE**

まつもと たいち  
株商い創造研究所代表取締役。山一證券、鈴屋での業務経験を経て、1988年丹青社入社。商業施設のプロデューサーを担当後、SCマーケティング研究所所長に就任。数々のSC、駅ビル等のコンサルティングや研究活動を推進。2007年、商業マーケティング、業態開発などを専門とする高い創造研究所を設立。地方自治体での街づくりアドバイザー、小売店、デベロッパのコンサルティングから全国での講演や大学での講義、執筆活動を行う。現在、日本SC協会誌や織研新聞での連載を執筆

