



小田急電鉄株式会社 本厚木ミロード
神奈川県厚木市泉町1-1
http://www.honatsugi-mylord.com/

今村氏によると、特にこの4〜5年で、お客様の施設に対する期待値や要望の水準が高まったそうだ。「本厚木に限らず都心の施設でもそうかもしれないませんが、たとえば以前は少なかった休憩スペースやトイレなどのハード面に対する要望が増えまして、最近では空調や明かりなどの節電状況についてもご意見をいただきますね」。それに伴って、管理事務所でも「不満点の解消」ではなく「よりご満足いただくにはどうする

の基本から店長向けのマネジメントまで、年間のプログラムを組んで実施しており、施設全体のCSのベイスアップを目指している。
ロールプレイングコンテストで接客力向上

まず、接客ロールプレイングコンテストは、日本ショッピングセンター協会が実施するコンテストの予選という形で、施設内のテナントに勤務するスタッフから参加者を募って独自に行っているものだ。今年には180店舗から42人が参加し、上位3名



企業も異なる人に見られることは、参加者にとっていい刺激になっていると思います」。今後の取り組みとして

か」という前向きな発想でCSに取り組みようになってきたという。こうした風潮の中で、同施設では前述した日頃の情報共有と研修制度に加えて、この4〜5年の間にCS向上を目的としたテナント向けの取り組みを模索、強化している。大きく分けて、(1)接客ロールプレイングコンテスト、(2)店長幹事会、(3)覆面調査、の3つの取り組みが挙げられる。

が協会の関東甲信越大会に進んだ。審査基準は協会の設けるものにならない、また審査員も協会のコンテストで審査を務める専門家に依頼。それに加えて、テナント本部の営業部長など、さまざまな業種から審査員を招いている。今年で4回目になるが、参加者は順調に伸びているという。

テナント同士のつながりを強化する
2つ目の取り組み「店長幹事会」は、各フロアの店長の代表に、テナ

て、このコンテストを施設のCS向上施策としてお客様にアピールする計画を立てている。コンテストを紹介しながら、バッジなどを使って優秀者が分かるようにし、店舗スタッフのモチベーション向上とともに販促にもつなげる意向だ。

施設内の様子。最近増えている設備に関する要望や、細かなサービスに対する期待を取り、常に改善を続けている。30周年の節目を来年に控え、さらにお客様に愛される施設になるべくCS改善に注力している。



写真右：小田急電鉄株式会社 本厚木ミロード 営業担当マネージャーの今村裕司氏は、ちょうどお客様の要望水準が高まり始めた4年前、本厚木ミロードの担当になった。「現状のロイヤルティをどう維持し、引き上げていくか」という難しい課題に日々取り組む最中だ。

写真左：ご意見ボックスには様々な意見が投稿される。「お客様が感じただけでなく、投稿されるまでに至ったのは相当なこと」(今村氏)と捉え、真剣に向き合う。ご意見ボックスの他にも、管理事務所にはお客様から少なくとも1日数件の電話が入る。販促施策に対する感想などを伝えてくださる方も多いという。



「ミロードに来ている」というロイヤルティを保つ努力
小田急電鉄が自社鉄道沿線に展開する商業施設「ミロード」は、新宿と新百合ヶ丘、そして本厚木の3地域で展開している。中でも第一号店である本厚木ミロードは、その歴史からすれば老舗ともいえるが、現在約180店が入居する施設内はデベロッパである小田急電鉄の営業担当者を中心に常に改善活動が行われ、幅広い顧客層の心をつかんでいる。テナントのサポートを行う小田急電鉄株式会社 本厚木ミロード 営業担当マネージャーの今村裕司氏(写真・左)によると、同施設に来店するお客様のうち、その大半は厚木周辺に在住。自分の街のミロードという意識があるためか、代表電話への要望の声や、インフォメーションに設けているご意見ボックスへの投稿が、同社の他施設に比べて多い

という。「個別のテナントに対するご意見でも「ミロードさんから伝えてもらえればいいから」と言われることもあり、個別の店舗に来ているというより「ミロードに来ている」という意識で来店される方が中心です。施設へのロイヤルティが高いのは本厚木ミロードの強みだと思えば、いつも身の引き締まる思いがしますね」と、今村氏は話す。
施設へのロイヤルティが高いということは、言い換えれば個別のテナントでクレームなどが発生した場合、それが施設全体の評判を損なうことになりかねない。そこで、同施設では以前から、テナントとの情報共有に努めている。
具体的には、まずは日頃のコミュニケーションを欠かさないこと。約180店舗あるテナントを、物販や飲食といった分野ごとに8人の営業担当者で分担しているが、たとえばお客様からテナントに意見があれば店長に事実を確認し、必要に応じてテナントの本部とも連絡を取って再発防止に努めている。また、テナントへもお客様との間で何か起きた場合には必ず報告してもらえよう、常に声をかけているという。
また、テナントの従業員向けの研修制度も以前から設けている。接客

小田急電鉄株式会社

ショッピングセンター

テナント同士をつなげて
地域に一層愛される施設へ

小田急電鉄 本厚木ミロード

新宿から小田急線急行で約1時間、東京郊外の主要な商業地区として栄える本厚木。そこで、小田急電鉄が手がける初の商業施設としてオープンしたのが本厚木ミロードだ。1982年のオープン以来、その大半が地元のお客様というほど地域に親しまれている。厚い支持の秘訣は、「お客さまに上質な商品と心地よい空間を提供するために存在する」とするデベロッパのスタンスにありそうだ。





インフォメーションの様子：本厚木ミロードでは、テナントに対する意見はインフォメーションに集まることがほとんど。そのため、インフォメーションとの連絡は欠かせない。

ント同士が交流できる従業員懇親会の幹事も兼ねてもらおうという試みで展開している。以前からバーゲンセールの結果報告やお客様の雰囲気などの情報を共有し、施設全体の販促施策に反映するための幹事会を行っていたが、こうしてテナントと一緒に企画を行うことによって、テナント同士、またテナントとミロードとの関係性はより深まる。

具体的には、従業員懇親会としてボウリング大会を実施している。ボウリング場を貸しきって行うというから、盛大だ。テナント同士の交流をメインにしているので、2〜3店舗から6人1組でチームを組むようにしている。

商業施設では、日頃の業務においてテナント同士の交流が生まれることはなかなか少ないもの。その分、店舗運営の効果的な取り組みや、発生してしまっ

たクレームの内容などをテナント同士で共有できれば、それは非常に有益なものになる。「デベロッパ側としては、日々の声かけで情報共有を促したり、懇親会のような交流の仕組みづくりを通して、テナント同士をつなぐ存在でありたいと考えています。私たちは施設の所有者ではありませんが、テナントに対する立ち位置としては、同じ目線で横にいる」という意識です」。

こうした管理事務所の一貫した姿勢が、テナント同士のコミュニケーションを活性化させ、ひいては施設全体の一体感を生み出しているといえるだろう。

プロの調査にMSRを加え 幅広い視点でCSを把握

さらに、これらの取り組みに対する客観的なCSの指標とするために、3つ目の覆面調査を位置づけている。数年間、アパレルや化粧品などの店舗を中心にプロの覆面調査員による調査を続けてきたが、今年からは、飲食店や食品売り場、ヘアサロンやエステなどの店舗に一般消費者による覆面調査を導入する。特に、本厚木ミロードに来たことがない人の意見を注視したい、と今村氏は話す。

この変革の一番の目的は、これまでカバーできていなかった視点からCSの状況を把握することだ。「これまでのプロの覆面調査員による調査では、私たちが上位だと想定した店がやはり上位に来ることが多かったのです。つまり、売り手の視点に近しいということですが、実際のお客様の視点では、インフォメーションや投書箱に多種多様な意見が寄せられるように、プロの目線では分からないお客様の気持ちが見えてくるはずだと考えています。視点が偏らないようにプロとお客様の視点の両面で調査を行い、また高水準のテナントやスタッフを表彰するなど、CS向上と同時にモチベーション向上にもつなげていきたいです」。

昨年は、前述のテナント従業員向けの研修制度も改善を図った。以前は全参加者に同じ内容で研修を行っていたが、新入社員向けと店長向けに内容と開催時間を分け、現在は2クラス設けている。いずれも4月〜3月の年間でカリキュラムを組み、新入社員向けでは1年で基礎的な接客力、店長向けではマネジメントからご意見の対応まで幅広いスキルと知識の習得を目指す。内容が絞られたことで学習効率が上がり、時間が分かれたことでテナントのシフトも組みやすくなり参加しやすくなった



年1回実施している従業員懇親会、ボウリング大会の様子。横のつながりができるようにチーム編成などを工夫している。テナント同士の情報共有に加え、スタッフ同士の店舗の行き来を促して各店のファンを増やす意図もある。



日本ショッピングセンター協会の接客ロールプレイングコンテストにならない、独自のコンテストを実施。上位入賞者を協会の大会に推薦することで、参加者だけでなくテナント本部のモチベーションを向上させる好機になっている。

という。

お客様の变化に伴って、いくつもの改善を同時並行で展開している本厚木ミロード。その原動力となる思いは、「まだまだ改善が必要な課題がたくさんありますが、テナントの枠を超えてチームワークを発揮し、お客様にとっての一番を目指したい」との言葉に表れていた。

取材▼西山博貴・文▼高島知子