

2014年に20周年を迎える恵比寿ガーデンプレイスは、いま、テナントの店舗、本部と体になってCS改善活動の取り組みを始めている。これまで行ってきた毎週の社内ミーティングや、テナントとの毎月の店長会に加え、ミステリーショッピングリサーチで顧客の声を聞きながら、テナントの本部も交えてビジョンを再構築し、訪れる人にさらに愛される施設を目指し、歩みを進めている。

## 恵比寿ガーデンプレイス株式会社

ショッピングセンター

# 細かな意識共有が ビジョンに沿った施設を作る

## 〜恵比寿ガーデンプレイス〜

取材▽西山博貴  
文▽高島知子

デベロッパとテナントの考えを  
どうすり合わせるか

恵比寿ガーデンプレイスは、都心の繁華街、オフィス街、また住宅街とさまざまな顔を持つ恵比寿において1994年にオープン。以来、にぎわいを保ち続けている。その雰囲気は、恵比寿駅構内から続く、動く歩道「スカイウォーク」から、同施設の象徴ともいえる吹き抜けの「セン

ター広場」、そして各建物まで、その温かみあるレンガ造りや落ち着いたタイルのフロアが印象的だ。

サッポロホールディングスが不動産事業として展開する同施設の運営は、恵比寿ガーデンプレイス株式会社がデベロッパとして担っている。営業部の川瀬陽一郎氏は、「都心でこれくらい贅沢に空間を使っているところはなかなかない。一施設としてだけでなく、街として、どの



# YEBISU GARDEN PLACE

恵比寿ガーデンプレイス株式会社 東京都渋谷区恵比寿4-20-3 <http://www.yebisu-gp.jp/>



同社 恵比寿事業部 営業部の川瀬陽一郎氏と、企画部の土屋弘子氏(※)。川瀬氏は、飲食店営業としてサッポロビールに23年間勤務した後、転籍。実家が飲食業を営んでいるという土屋氏は、不動産会社を経て3年前に同社に転職。※組織変更で、お二人とも現在はマーケティング部に所属

テナント会でのビヤパーティ：テナントとデベロッパ、またテナント同士の親睦を深めるための企画を毎年で開催している。施設で働く人たちの雰囲気は、そのまま顧客にも伝わることから、常にコミュニケーションが円滑に図れる状態にしておくことは大切なポイントになる。



ような時間と空間をお客様に提供できるか、それを常に考えています」と話す。

商業施設は、施設を運営するデベロッパと施設に入っているテナントの両輪で成り立ち、両者の関係性は、施設の売上や活気、ひいては事業継続に大きく関係する。恵比寿ガーデンプレイスにおいてこの関係を築くのは、主にテナントのフォロワーにあたる営業部だ。日々の臨店を通して、売上の把握や運営のサポートから、最終的には契約の交渉までを担っている。

「我々とテナントさんとの考え方が違うのは当然ですから、それをいかにすり合わせていくかということから、より良い施設づくりが始まるとも言えます。そのために、こちらのビジョンをお伝えできなければ、テナントさんの本音も引き出せませんし、すり合わせのしようがありません。ですから、まずは我々の考えを明確に持つことが第一歩だと思っています」(川瀬氏)。

社内の意識を統一する  
毎週のミーティング

そのために同社が実施しているのが、営業部と企画部による毎週のミーティングだ。日々のテナントの

フォローを行う営業部と、中長期的な視点での施設のバリエーションアップ計画の立案を担当する企画部とで、施設の方向性を常に確認している。

テナントの入れ替わりは短くとも数ヶ月単位であるのに、これほど頻りにミーティングを設ける理由は、「理想と現実のギャップは常に埋めておく必要がある」からだという。営業部の視点は現場寄り、かたや企画部の視点は構想であるため、意識的に調整を図らなければすぐに離れていってしまう。企画部の土屋弘子氏は、「空き店舗が出てしまうのはもちろん避けたいのですが、ビジョンに合わない店を誘致しても仕方ありません。状況把握と方向性を社内ですべて共有することで、一体感のある施設に一步一步近づけることができるのではと思います」と、ミーティングの効果を話す。

テナント誘致に関しては、流行店や希少性の高い店などいくつか切り口はあるが、同社で重視しているのはいわば店の「人柄」だ。どれだけ顧客に配慮できるか、自分の店に愛着を持っているか。あるいは、より良い空間づくりのために、デベロッパと対話する素地があるかどうか。そういった視点で「パートナーになれる」と判断した店を誘致しているという。



日々テナントのフォローを行う営業部と、中長期的な視点での施設のバリエーションアップ計画の立案を担当する企画部とは視点が異なるため、毎週のミーティングで施設の方向性を確認する。

「ビジョンも大事ですが、それよりも、対話して関係性を築けるかどうかが大切だと思っています。また、店長や企業本部の姿勢は実際に働くテナントのスタッフに大きく影響しますから、中核にいる方々が思い入れを持って事業を展開しているかどうかという部分は、欠かせないポイントですね」(土屋氏)。

また、現在入居しているテナントとは毎月「店長会」を実施し、恵比寿ガーデンプレイスのビジョンを共有したり、情報交換をしたりする場と

して役立てている。さらに、テナントのスタッフで構成される販促広報委員会では、店舗横断的な施策の検討なども行う。施設の運営において、いくつもの会合が活発に行われているのだ。

そうした施設運営のための会合に加え、テナント同士の親睦のために行っている恵比寿ガーデンプレイス

ならではの取り組みの一つが、年に1回開催している「テナント会」主催のビアパーティーだ。テナントスタッフ同士がビアパーティーなどのイベントで親睦を深め合うことで、施設内の横のつながりと施設に対する愛着を生み出し、温かな雰囲気をつくるのに成果を上げている。このような活動の積み重ねによって、現在のよ

うな、顧客が親しみやすく自由にくつろげる施設が維持されている。

**施設のビジョンを再認識  
テナント、本部とも共有**

同社は2011年9月からミステリーショッピングリサーチ（以下MSR）の総合的なプログラムを開



恵比寿ガーデンプレイスでは、イベントを頻繁に行っている。子供向けのものから中高年が楽しめるものまで、その種類はさまざま。施設中央の「センターひろば」で映画を観る、写真の「スターライトシネマ」は、今年で12年目を迎える人気企画だ。



始し、CS向上に役立てていく計画だ。デベロッパーにとつてのCS向上は、日々現場で顧客に対応しているテナントの店舗スタッフを通して取り組むことになる。したがってまずと、テナントスタッフの意識がCSの質を大きく左右する。

同社ではこれまで、たとえば独自で店舗スタッフを対象としたセミナーを企画したり、表彰制度を設けたりと、いくつかの切り口で店舗スタッフのモチベーション向上に取り組んできた。これらに一定の手応えを得ながらも、「もっと根幹から意識改革を図りたいと感じていたし、自分たちデベロッパーの目的意識もさらに明確にする必要がある」と思っていた」と、土屋氏は話す。そこで、MSRの導入を機にMS&Consultingを交えてビジョンの整理に着手した。

「以前も覆面調査を実施したことはありましたが、その結果を日々の営業に結びつけるところまでは活用できていませんでした。今回は、調査目的の共有の仕方を工夫することで、事前に調査結果を受け入れるための心の準備をし、調査を実施した後も、改善に向けた方針の共有やフォローアップを行っていきます。これをきっかけに、テナント本部の方とも話し合いの機会をもち、関係性を

深めていきたいと考えております。やはり、自分たち内部の視点だけでは見えないものに限界があるので、第三者を交えてビジョンを再構築していくことはとても有益です」（川瀬氏）。

20周年を迎えるにあたり、改めてテナントとの信頼関係を深め、顧客満足度をさらに向上させていくためには継続的な施策が必要である。これを経営層も感じていたそうで、営業部、企画部からのMSR活用提案には背中を押される形で賛同を得たという。

そうして、同社は次の三点の目的を再設定した。ひとつは現場でのCS意識の向上。二つ目は、サポート力の向上。そして三つ目は、恵比寿ガーデンプレイスと、店舗、そしてテナント企業の本部が三位一体となってCS改善運動に取り組んでいくこ

とだ。

**現在のファンを大切に  
さらに愛される施設へ**

たとえば一つ目は、顧客にどう貢献できるかということ。施設に関わるスタッフすべてがいつも意識できるようになることだ。日々のフォローにMSRの結果などをうまく加えることで、改革を図ろうとしている。

二つ目は、デベロッパー側の営業担当者の育成を意図している。商業施設の運営には、前述のように、店舗との関係だけでなく、テナント本部との関係も大きく影響する。店舗から見れば、接触頻度が多いのは本部よりもむしろデベロッパー側だ。そのため、デベロッパーの営業担当者

心感も違ってくる。「テナントとのコミュニケーション力がより高い営業担当者となることも、我々の大きな課題のひとつ」と、川瀬氏は話す。テナントに対してコンサルティング型の改善活動を行えるよう、いままさに営業担当者の教育に力を入れていくところだ。

三つ目の「三位一体」で意図するのは、テナントの本部と同じ方向を向いていけるような信頼関係の構築だ。企業によって積極性に差はあるものの、本部からはスーパーバイザーが定期的に訪問している。「中には、自社店舗だけでなく施設全体を非常によく見ている方もいて、『最近こんなお客さんが目立ちますね』などの意見を聞いたりもします。そう

と考えています」と川瀬氏。

現在、施設に関わるスタッフ全体で「オープン恵比寿！」というスローガンを掲げている。これは施設側が毎年テーマを設定し、販促広報委員会で共有されたものだ。20周年を控えて、「大きな変革とは思っていません。いま来ていただいているお客様を変わらず大切にしたい」と土屋氏と、着実に歩みを進める

営業担当者は日々テナントを臨店し、状況を把握しながらフォローに努めている。「テナントと本部と我々の3者で何もなくても定期的にミーティングができれば、もっと建設的な改善策も見つけられるのでは」（川瀬氏）と、今後のコミュニケーション施策についても検討中だ。

