

## 1 2 月 度 月 例 会 講 演 録

日時：平成21年12月11日（金）12：00～13：15

講師：鎌田由美子氏（東日本旅客鉄道株式会社 事業創造本部 開発・地域活性化部門 担当部長）

演題：「エキナカへの挑戦 そして地域活性化」

○ 2001年までは「エキナカ」という言葉はなく、ディベロッパーとして、商業のポテンシャルとしては無名だった。このエキナカをどういうメンバーとどんな思いで立ち上げてきたかを紹介したい。また、地域活性化については昨年11月から取り組んできたが、地域のために何ができるかという課題を与えられ、こういうことがしたい、こういうことができるのではないかと取り組んできた1年だった。いくつかの事例を紹介したい。

○ JR東日本ステーションリテイリング社の紹介（プロモーションビデオの上映）

駅の魅力を向上し続けることが使命。21世紀の新しい駅作りステーションルネッサンスの一環として、駅事業との連携の下、駅構内において既存の仕組みにとらわれない新しいビジネスモデルを展開。

鉄道と商業施設の一体化することで、その空間を再構築し、コンコースの環境計画から、商業施設のマーチャンダイジング、取引先の選定、売り場マネジメント、販売促進までのすべてを一貫して行うことにより、駅のポテンシャルを最大限いかしたエキナカビジネスを確立させることが可能になる。

その一つの答えが ecute。ecute とは、eki, center, universal, together, enjoy の5つの言葉を合わせた造語。駅を中心にあらゆる人が集い、楽しむ快適空間に生まれ変わることを願う意味をこめた。その語感から楽しいことがキューッと詰まっている駅を表している。

ecute のサービスコンセプトはハートフルステーション。様々な人が利用する駅という特性を踏まえ、あらゆる人に快適に過ごしてもらうようユニバーサルな施設、設備等を提供している。ecute を支える3つのファクターとして、人、マーチャンダイジング、環境がある。

人については、取引先をともに駅を作り上げていく大切なパートナーと位置付け、一体となって様々な活動を行っている。働きやすい環境の提供により、活気あるキャストを創出している。

マーチャンダイジングについては、数々の営業データを統一システムで収集し、商品、顧客、時間帯別動向等を把握、分析し、次なるニーズを開拓している。パートナーとともにMDを構築、顧客のニーズにタイムリーに細かく対応している。

環境については、毎日通る駅という環境に変化を持たせ、顧客の利用シーンに応じた空間を演出している。季節ごとのイベント、顧客参加型キャンペーンなどのセールスプロモーションを行うなどして、街のランドマークとなる駅作りを進めている。

### I ステーションルネッサンス

○ 「ステーションルネッサンス」は、2001年からの中期計画で最初に出てきた言葉。中期的に乗降客が減少する予測の下、駅を原点から見直そうという取組み。例えば、近年のスイカ、パスモの普及は、券売機スペースや「ラッチ」と呼ばれる有人改札スペースを不要にし、これに伴い人やこれらの者が泊まる後方施設が減少、駅を構造的に見直せる大きな契機となった。21世紀にふさわしい駅を考えたときに、耐震強化、混雑緩和、バリアフリー化等も含めて、駅をもう一度顧客の快適スペースという

原点から見直し、ゼロベースで全体最適ができるのではないかということ。また、民営化により株主の視点も加わった。1日に1600万人もが通過する駅のポテンシャルを見直すことで、駅の魅力向上、企業としての高収益化に行き着くことがベースになっている。

## II ecute(駅構内開発小売業)～エキナカビジネスモデル

- 駅構内は元々商売に向けた場所ではなかった。例えば、駅そばスタンド1つ作るにも数百メートル離れたところから給排水設備を引っ張らねばならないなど、顧客に見える部分は数百万円程度でも、インフラ面を加えると数千万円レベルの投資になることもある。このような状況ではあるが、ただし顧客はいるという特殊な場所を、空間開発という概念を用いて小売をベースに事業を行う考え方をエキナカに持ち込んだ。何を売るかという業種ではなく、どんな売り方をするかという業態論をベースにした。
  
- 事業の展開に当たっては3つの視点を持ち込んだ。1つは売場可変性。毎日通過する場所として駅が景色になってしまってはいけない。1日2回必ず通過する場所の中に、空調が効いていたり、くつろげる季節の装いがあってもよいのではないか。これまでは、小売業者が別々に管理されていたため、弁当の売上げ一つとっても、集計し、上がってくるまでにタイムラグがあったが、POSの導入によりデータが取れるようになることで、顧客のニーズを分析し、売り場を変えることが可能となった。
  
- 2つ目が鉄道との融合。それぞれの部門が独立し、予算と権限を持っている駅構内で、その枠を超えて事業展開するという難しさがあった。バリアフリー化、混雑緩和の中でゼロベースで見直せるのであれば、インフラ基盤も統一できるのではないかという考えで臨んだ。また、一旦作ればそれでおしまいというわけではない。清掃体系などについては ecute 側で受託し、すべてやらせてもらうこととした。メンテナンスを含めたトータルで空間を維持するという横軸の考え方を通した。ecute は、いろいろな部門の人々の協力を得て初めて実施することができた。
  
- 3つ目がCSとES。駅の環境を変えるに当たってはESから変えたかった。駅店頭での物品の販売には大変な苦労があった。トイレに行くためには店を閉めなければならない、ひっきりなしに顧客が来る中でそのようなことはできなかった。また、後方施設も劣悪で、笑顔を出したくても出せない労働環境であった。全部を変えていくのは難しいが、5年後、10年後に駅で働いてくれる人がいなくなってしまうのではないかという懸念の中で、少しずつでも変えていく必要があった。
  
- エキナカビジネスは、2001年12月に3名でスタートした。2002年4月の役員会では、ターゲットの絞込みや別組織でやることについて議論があり、最終的に社長の一声で決まった。2003年4月にJRでは初めてグループ内公募を行い、出向者だけの平均年齢30才の会社を立ち上げた。ステーションルネッサンスがグループの価値向上を根底に据えているのであれば、グループ会社にスポットを当てて今後の事業を考えるべきではないかと思った。グループ会社が84あり、鉄道は直営だが事業はグループ会社が稼いでいる。本社とG会社の心の壁を取り除いていく必要があった。今は、本社でもG会社や他社の出向している人など様々な人が、全く能力の差、違和感もなくやっており、ここ数年で本社

自体の組織構造も変わってきたと思う。

- 2003年12月に日経MJのヒット番付で取り上げられ、エキナカは市民権を得た。ecuteのある街に住みたいと言ってくれるようになるのを目標にしてきた。駅が街の一角としての役割を果たすようになることを願っている。人口が減少する中、単なる交通の結節点ではなく、情報、商業、地方と中央とを繋いでいく結節点にもなり得ると思っている。
- 例えばecuteのトイレは臭くない。臭くないトイレを検討する中で、いっそのこと匂いを付けてはどうかというアイデアが部下から出た。そして、大宮駅の女子トイレにアロマを付けてみたところ、匂いへの高い評価を得た。この一例をしてもメンテナンス次第で施設は随分変わる。もう一つ、デザインという意味でも、デザイン=コスト高というイメージがあるが、決してそうではない。デザインの視点を公共性のある場所にいかに持ち込むかというのが、日々の生活の中、顧客の気持ちの中で大きなものを占めている。機能だけでなく、機能をどう生かすかという中に細かいもの積み重ねることで、「ちょっといいな。」「ちょっと使ってみたいな。」ということになると思っている。
- 大宮駅では、コンコースやお店が別々に管理されていたのを一つの空間の中で統一した。管理は誰がするのかという議論の中で、メンテナンスを含めて子会社でやらせてもらうことにした。各事業主体が財産や権限を有する中では、協力体制が不可欠であった。品川駅では混雑緩和というテーマの下、鉄道と商業の施策を融合し、お店を作るのではなく、空間を作る発想で臨んだ。天井部分のアーチは数千万円かかると言われ、商業施設の費用回収になるといわれたが、今やらなければできないということで決断した。工事サイドもコストはかかっても、ということでもいいアイデアをくれた。組織は最初の取っ掛かりに時間はかかるが、突破してしまえば逆にどんどん巻き込める力は大きい。
- 「エキタマ」は、地方のこだわりのあるものを社員自身がメニュー開発して売っていかうというものの。いろいろ試してやってみた過程を経て得た満足感が単調な小売のルーティンワークの中では大きなモチベーションになっていると思う。
- よく「駅の中は人が多いので、何をやっても売れるだろう。」と言われるが、これまでの構内事業は乗降客と売上げはきれいにリンクしており、乗降客が先細りになるおそれの中、駅での商売には新しい発想が必要であり、いろいろな工夫している。エキナカでの顧客の滞在時間は長くても20分が限界であり、空間をまびいた商品陳列やフォントを大きくしたりするビジュアル・マーチャンダイジングを取り入れている。オリジナル商品の開発などにもたくさん取り組んでいる。
- 地域との共生については、大宮駅では埼玉県のお店をもっと入れたかったが、大半に断られた。365日に加え長い営業時間、盆暮れの取扱量等を考えると30~50人くらいの地元会社ではとても対応できないというのが理由だった。地元の取引先を入れたい、取引先を退店させたくないという思いの中で、店を2週間ごとに入れ替えるイベントスペースを設けた。入替えは運営側にとっては大変な負荷となるが、流通業にとって変化は重要であり、常設店にさほどの変化がなくても全体が変わっているとい

う見え方を与えることができた。

- 地方とのつながりという点では、物をツールとして情報の結節点にしたいと思った。駅でクオリティの高いもの、県の顔になるものを売れないかという中、いろいろな県に相談した。青森県ではりんごをテーマにして行い、予想を上回る売上げを上げられた。女子高生が買ったりんごにかぶりつくのを見て、我々の作ったりんごはおいしいんだと地元の人たちが活気付いた。

### Ⅲ 人のつながり

- 労働環境、後方施設に力を入れている。大宮駅では、売り場に行くまでに長い従業員廊下を移動する必要があったが、この無機質的なスペースに笑顔トレーニングの貼り紙を張り、明るくなった。自分の中にはE SからC Sに行きたいという思いがある。今でも 5,60 点だと思うが、売り場は生もの、人も生ものであり、売り場も腐っていくし、人も腐っていく。諦めたら最後だと思って取り組んでいる。お客様にイベントがあるのであれば、従業員にもイベントがあるべきという考え方でやっている。

### Ⅳ 地域活性化

- 地域再発見プロジェクトと題して、旅行も観光型から体験型の旅を提案し、旅市を立ち上げた。消費地としての都心とどう繋げていけるかを考えて取り組んでいる。地方が疲弊している中で、地方の雇用の創出、農業の活性化のための仕掛けを営業部と一緒に横断的なプロジェクトで実施している。
- 例えば、越後湯沢駅では、夏に中央売店を一新し、12月にはトイレのバリアフリー化、待合室、観光案内所等を整備する。周辺のスキー場が相次いで閉鎖され、観光客、温泉客、スキー客が往時の6掛けとなる中、1日約5千人の乗降客しかない駅を変えていければ、他の駅でもやりようが出てくるという考え方で臨んでいる。売場商品は地元産だけにしたが、売上げは対前年比で150%を上回っている。大きな金額ではないが、自分たちが作った商品が売れることで、地元の人にもう一工夫する元気が出てくれば、凄く地方が強くなると思っている。
- また、フォルクローロ、ファミリーオといったJR系列の長期滞在型ホテルは、B&B方式で、夕食は地元レストランで楽しむというコンセプトで始めた。しかし、いざ行ってみると夜は真っ暗で食事をするところがない。フロントでは顧客の要望に応じてカップラーメンを置いているという笑えない話があった。そこで三ツ星レストランのシェフのメニューで地元の人が夕食を作ることとしたり、内装を地元の木材など使うして手直ししたところ、利用率が上昇してきている。

### Ⅴ 最後に

- 『能力は無限、時間は有限』

会社を始めた当初は部下が若かったが、一生懸命仕事に取り組んでくれた。モチベーションが上がるのは、何のために仕事をするのかが明快だからだと思う。部下には能力は無限、時間は有限と言っている。若い社員には今ここでよいと思うとそれ以上はできなくなると言っている。女性は様々なライフステージがある。子育ての時は100%で、仕事は忘れてもいいと言っている。

○ 『一人の強さ、チームワークの強さ』

一人一人の力は、トータルの力にもなる。一人の強さが最終的にチームワークを助けることになる。会社のことを考えるな、自分のことを考えろと言っている。自分が強くないと結局人も助けることができない。

○ 新しいことをすると必ず波風が立つし、冷ややかに見る人もいる。だが、新しいことをやることでそこについてくる若手もいる。いろいろフォローしてくれる人がいる。アイデアは多くの人が浮かぶものでも、行動に移せるかどうかが分かれ目。

○ 立川では、保育園と小児科クリニックにこだわった。お父さんが迎えに来ることをしたかった。

○ 会社が企業としてどのように社会と繋がっていくかが大事な時代になってきている。10年後の駅にはいろいろな活用の仕方があると思う。

**【質疑応答】**

(質問) ここ4, 5年、駅の中はあれっと思うことがある。東京駅のグランスターの中や立川の ecute では、店舗や商品のセンスがよいが、選定はどのようにしているのか。

(回答) 全体のゾーニング計画の中で、顧客の動線を分析し、どの業種をどこに配置するか、どのような機能を落とし込むかを検討し、このブランドのこの商品を置きたいということをMD会議で議論している。よそで売れているものをただ持ってきても駅では売れない。一工夫も二工夫も必要。

(質問) 駅ビル時代より前から東京駅を見ているが、昨今のエキナカの活性化はビジネスマンとして共有できる。国鉄改革があってこのようなことができるようになったのではないかと思う。衝突もあり、大変だったと思うが、会社の中での仕事のやりやすさについて教えてほしい。

(回答) 入社したころは古い体質の会社だと思っていたが、人はよかった。百貨店に出向して気付いたのは、会社が男女平等であった。女性は働きやすい。加えて、人の良さがあり、周囲を見てみると自分でもやっていけるかなと思える多様性があった。