

視点(682)

## 都心の中で路面感覚がエンターテインメントの 「エスト(EST)」

(その4)

(流通とSC・私の視点(681)より続く)

### (4)デベロッパーの運営・管理力を強化したリニューアル

エストは今回のリニューアルに伴いデベロッパーの運営・管理の強化をも平行して行っている。エストのテナントの鮮度を常に系統的に維持し向上させるために契約形態を定期借家契約にした。これはデベロッパーとテナントが互いに緊張感を持って仕事をしていくためである。また、販促活動も従来のテナント会からデベロッパー主導に切り換え、デベロッパーの責任ある販促活動と可能とした。さらに、顧客満足度の追求のみならず、テナントの販売員が気持ちよく仕事をしてもらうためのテナントの従業員満足度(スタッフ満足度)を高めるために販売員の施設の不満を解消することも行っている。このようにとかくリニューアルと言えばMDingの見直しやハード面の改修が中心であるが、エストでは運営・管理のソフト面でのリニューアルも行い、デベロッパーとテナントの関係、テナントの販売員に対する満足度の向上等を行う文字通りソフト面とハード面のリニューアルを行っている。

### 2、エストの今後の課題

梅田中心街の中で新しいトレンド型SCに再構築されたエストも中期的(5年単位)な展望において2つの課題がある。

#### (1)2011年の梅田中心街の大変革に対する課題

現在の梅田中心街は、「中央梅田街区」(ターミナル駅を中心に阪急・阪神・大丸百貨店と三番街・ホワイトメダの地下街が一体化したコンビニエンス&ターミナルゾーン)と「西梅田街区」(ハービスプラザ&ハービスエント・ヒルトンプラザウエスト&イーストのアップークラスの大人の街のゾーン)と「東梅田街区」(エスト・HEPファイブ・ロフトを中心に若者ゾーン)の3つに区分されている。ところが2011年に大阪駅の新北ビルに三越と大規模専門店街が開発され、アクティ大阪(大丸百貨店が核店)が1.6倍に増床、さらに阪急百貨店が全面立て替えて1.4倍に増床、また梅田北ヤードに商業施設を含む次世代都市計画が存在する。しかも、西梅田にはサンケイビル、東梅田には茶屋町再開発が目白押しに計画されており2011年の梅田中心街は現在とは全く異なった街区に変貌することになる。特に中央梅田街区に4つの百貨店が大規模に展開かつ集中し、しかも大規模専門店街区が形成されることにより、現在、中央梅田、西梅田、東梅田の各街区が機能的に分担し面的に街区も拡大している商業機能が中央梅田街区に一極集中する懸念がある。すなわち、ラグジュアリーの西梅田、ヤングの東梅田が持つ商業機能を中央梅田街区の百貨店の新築・増築及び大規模専門店街の新築・増築で導入される可能性がある。その場のエストの位置づけが立地上とMDing上の課題として残ることになる。今回のエストは2011年の梅田中心街の大立地変革に対応出来るリニューアルから見ると懸念がある。

#### (2)競争相手の参入障壁の高いカスタマイズ化に対する課題

エストはヤングに特化し、かつ梅田中心街で最高のトレンド性を持ったSCである。この位置づけを保持するためには常にMDingの見直しとテナントの発掘が必要である。もう一つ大事なことは顧客満足度及び愛顧客度の向上である。梅田中心街の来街者の中でセグメント化されたマーケットのライフスタイルに対して「私の生活を支えてくれていると感じるSCづくり」(客が自分の生活が豊かになる、スタイリッシュになる、楽しくなる、新しい生活が出来るようになると感じるSC)に対す客への満足度を顧客満足度と言うが、エストはこの段階は現状に磨きをかければ十分可能である。しかし、エストの規模の競争優位上の課題及び常に先端性を走らなければならない宿命から見て、もう一ランク上のセグメントされたマーケットに対して敵の参入障壁の高いSCづくりとして行うカスタマイズ化「私ご用達のSCづくり」(客が自分のためにつくってくれたと感じるSC)に対する客の忠誠心を愛顧客度と言う。立地が変化しても規模的に課題があってもカスタマイズ化されたSCはセグメントされた客に最高の満足度を与える戦略であり、今後追求すべき課題である。このように、エストの今後の勝ち残り手法は「MDingの進化」と「客のカスタマイズ化」の二つである。

エストはリニューアルによって梅田中心街の中で開発当時のポジショニングを再構築した。しかし規模的な課題から見て常に進化の連続性が必要となる。同時に、セグメントされた客がいかに自分のためのSCであると感じてもらえるカスタマイズ化が必要となる。正に、エストの今後の運命はSCの運営力に依存することになる。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>3</sup>  
代表 六 車 秀 之

