

# 大地の創造所 大い創造 本創 松商研

時代感知力と創造力を養う  
実践マーケティング

インターネットで「エキナカ」と検索すると、100万件あまりの検索結果があり、そのトップに出てくるのが「GranSta（グランスタ）東京駅エキナカ / TOKYO STATION CITY」である。2007年10月に開業したグランスタは、今ではエキナカ業態を代表する施設だ。グランスタ開業以前は、幾つかの商業店舗と銀の鈴がある地下通路のイメージであった。この丸の内と八重洲を結ぶ東京駅地下中央通路を駅構内小売業として総合開発し、新しいエキナカ空間として、開発面積4500㎡、店舗面積1500㎡、店舗数47店舗のグランスタが誕生した。

## 東京駅エキナカで断トツ人気 きんぴらごぼう風味かりんとう

その代表的な成功例が日本橋錦豊琳との取り組みであった。09年3月31日に、鉄道会館は東京駅エキナカで最も人気のあったスイーツランキンゴとお弁当ランキンゴを発表した。対象期間は08年4月から09年2月までの売上高と販売数の2つの観点から、ランキンゴを決定した。そのスイーツ部門で第1位だったのが日本橋錦豊琳の「きんぴらごぼう（かりんとう）」であった。日本橋錦豊琳は銀の鈴前にある、たった1・6坪の常に行列ができるかりんとう専門店である。かりんとうは12



忙しくても笑顔で接客する「日本橋錦豊琳」の従業員



東京の新名所となった東京駅地下エキナカ空間「グランスタ」

このグランスタでは、名店の味を作らたてで提供するお弁当や惣菜、選りすぐったブランドや食のカリスマが編み出したスイーツ、焼きたてのペーカリーやカフェに加え、旬を提案する雑貨、日本酒や酢のスタンドバーなど、個性的な47のショップと2区画のイベントスペースで構成され、新しいエキナカ立地創造、新たな付加価値創造のエキナカ空間をつくりだしている。その実証としてはさまざまな数字が物語っている。まずは駅で買物をする人がどのくらい時間を費やすかというアンケート結果では、普通のエキナカは平均7分であるが、グランスタでは22分と時間滞留率が際立っている。次

種類、商品単価は一袋330円、一日に販売するかりんとうはおおよそ1万袋と驚異的な量である。ちなみに一日での最高販売高は08年12月30日であり、なんと一日で400万円の売上げを記録した。日本橋錦豊琳は明治31年創業のお菓子専門の卸売業であり、かりんとうだけではなくせんべいや焼き菓子も扱う。かりんとう専門店を探していたデベロッパは20社以上の商品を食べ比べ、日本橋錦豊琳きんぴらごぼうの新しい食感に驚き、かりんとう専門店ショップとしての初出店となった。国内産小麦粉を100%使用してじっくりと自然発酵させ、野菜や穀類をふんだんに使用した新感覚の個性豊かなかりんとうは、その本物志向の内容やおいしさがテレビ番組「はなまるマーケット」で紹介されたこともあり、さらに大きな反響となった。これだけの繁盛店になれば、どこかに売ってやっていると、ほかにもお客はいるといった態度が見え隠れするものだが、この店には一切見当たらぬ。それどころかますますサービスバリエーションが上っているように映る。忙しいのに笑顔絶やさぬ接客や、外が雨模様であれば紙袋の中にビニールのカバーを忍ばせるなど、そのサービスは顧客満足

## 最終回 ● デベロッパとショップとの 協調による時代創造力が 日本一の売場をつくった

にグランスタ開業前後の売上げを比較すると、グランスタ開業前の地下1階の月坪売上は約40万円であったが、開発後の実績は約5倍となる200万円となり、人の流れが集中する東京駅1階の約2倍となっている。いかにグランスタの売上げが驚異的であるかを示している。

ちなみに、グランスタ開業以前の1階中央通路と地下1階中央通路の流動量の比較では、地下1階の流動量は、1階の11分の1しかない状況であった。結果、グランスタの一年間の売上高は、開業前の地下1階旧構内店舗売上げの約5倍となる100億円を超える実績となった。08年6月に実施したグランスタお客様アンケート調査によると、「満足している」「まあ満足している」と答えたお客は88%に達し、売上高だけではない顧客満足度も大きな評価を得ている。

から顧客感動に変わっている。おそらく日本一の売上げであろうという面だけではなく、顧客感動をもたらす繁盛店となった要因は、デベロッパとショップとの協調による時代創造力があつたからである。

### 感謝を大切にされた接客サービス 繁盛店の秘訣は「顧客目線」

グランスタのサービスコンセプトは「ありがとうがある毎日」。お客から「ありがとう」と言ってもらえるサービスを心掛け、店長のみならずスタッフが働く1200人の登録スタッフ全員がサービス研修を履行している。また、日本橋錦豊琳においては、デベロッパが開業までにパッケージや価格設定などの指導に当たるなど、密接な協調関係が奏効し、他のショップにおいても東京駅オリジナル商品の開発の推進など、一歩踏み込んだデベロッパとの協調が今日のグランスタを築いていったのである。

内面的な価値を見抜く賢い消費者が増え、本質的な満足を求めるようになった現在、駅ビルといえども優劣がはっきりしてきた。確かにエキナカは立地の優位性はあるが、その優位性にあぐらをかかずに、常にデベロッパの

このグランスタの開発から運営管理に携わっているのが、JR東日本グループの鉄道会館（野崎哲夫社長、東京都中央区）である。しかし、前述の数字もデベロッパである鉄道会館とショップとの密接な協調関係がなければ成しえなかったと言っても過言ではないだろう。筆者もグランスタプロジェクトでは外部のアドバイザーの一人として参画し、マーケティングやコンセプトづくりにかかわったが、そこで感じたのはデベロッパである鉄道会館のコンセプトやターゲット設定へのこだわりであった。特にパートナーとなるショップとは開発コンセプトの共有から始まり、デベロッパの強力なリーダーシップの下、マーチャングや業態開発までショップとの共同作業で行ったことにより、時代創造力を発揮した一つ一つの光る個の集合体が完成したのである。

マーケティング力やオペレーション技術の進化がなければ、東京駅のポテンシャルを向上させたグランスタは存在しなかったであろう。グランスタにおける顧客目線でのデベロッパの姿勢と、それに応えたショップ日本橋錦豊琳の時代創造力は、次世代商業づくりへのヒントとなろう。

さて、12回にわたり連載を続けてきた「松本大地の商い創造研究所」は、今回をもって終了します。すべての号にてトップの思想から現場までを検証し、時代に流されない時代を創っていく商業を伝えることができたことを、取材先、関係各位に感謝申し上げます。商業はゴーイングコンサーン。永続することが絶対条件だが、常に時代創造力を発揮する時代のクリエーターであることを切に願っております。



**PROFILE**  
まつもと ちあき  
味商い創造研究所代表  
取締役。山一證券、鈴  
屋での実務経験を経て、  
1988年丹靑社入社。商  
業施設のプロデュース  
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  
する商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協会誌や繊研新聞で  
の連載を執筆