撮影：アトレ竹芝 タワー棟 3F シンガポール・シーフード・リパブリック東京

「アトレ サステナビリティアワード2025」において、栄えある賞を受賞した代表者4名と、代表取締役社長 髙橋弘行による座談会を開催いたしました。今回のアワードを踏まえ、本セッションでは、各取り組みが「アトレらしい日常」として全社へ根付き始めた空気感を共有。最先端の「知恵（AI）」と現場の「温かい感性」を融合させた人間中心のDXや、お客様が主役となる参加型企画がもたらす「一生もののファンづくり」、そしてビジネスとして持続する「無理のない循環モデル」など、2030年のスタンダード構築に向けた多角的な未来像が熱く語られました。

Sustainability Open Session

atré Sustainability Award 2025 winner

［グランプリ］
総合企画部
三瓶 賢哉

［社会部門賞］
アトレ新浦安
田中 加奈子

［環境部門賞］
アトレ松戸
吉川 早紀

［人部門賞］
アトレ竹芝
小暮 健人

dialogue

100の街と響きあう。地域と共に未来を創り、サステナビリティをアトレの原動力に

facilitator

株式会社アトレ
代表取締役社長
髙橋 弘行

1967年生まれ。90年に東日本旅客鉄道株式会社（JR東日本）に入社。総務や経営企画、営業の各部門を経て、東京支社営業部長、本社営業部次長を歴任し、2017年に株式会社びゅうトラベルサービス代表取締役社長就任。19年にJR東日本執行役員営業部長、21年にJR東日本常務執行役員を経て、23年6月から現職。

変化の兆し

はじめに―サステナビリティを「アトレのDNA」へ

社長：皆さん、この度は「サステナビリティアワード2025」での各賞受賞、誠に素晴らしい成果であり、心からお祝いを申し上げます。今年度のアワードは、エントリー数が昨年度の約2倍となる「95件」へと飛躍的な伸びを遂げました。この数字が意味するものは極めて大きいと感じています。サステナビリティという概念が、決して「一部の熱心な担当者による特別な仕事」ではなく、全社一人ひとりの「当たり前の文化」、すなわちアトレのDNAとして深く根付きつつある何よりの証左だからです。私たちが掲げる『with atré ― アトレ「と」ともに未来へつなぐ』というメッセージが示す通り、皆さんが現場で蒔いた種は、単発のイベントに留まることなく、街の日常を豊かに彩る持続的な「原動力」へと進化しています。特に2025年度は、生成AIという最先端の「知恵」を全社的な土台としつつ、現場においては極めてアナログで温かみのある活動が力強く進化しました。この「デジタルとアナログの融合」が、アトレの未来をどのように切り拓いていくのか。本日は、各分野の代表選手である皆さんと、大いなる情熱と本音をもって縦横無尽に語り合いたいと思います。

THEME 01

「特別な活動」から「アトレらしい日常」へ

サステナビリティの自分ごと化

社長：最初のテーマとして、今回の活発なエントリー状況や皆さんの実践を通じて、周囲の社員やステークホルダー、あるいはお客様の間にどのような「空気感や意識の変化」というポジティブな兆しを感じておられるか、それぞれの取り組みを交えながらお聞かせください。

三瓶：AIの導入と定着化を進める中で、最も大きな変化は「社外のステークホルダーがアトレを見る目」が劇的に変わったこと、推し進めたプロジェクトが大きな反響を呼んだことです。今回、私たちの全社導入のスピード感と浸透の深さに対し、協業パートナーであるソフトバンク様から極めて高い評価をいただき、共同でのプレスリリース発信に至りました。そこから、ソフトバンク様の公式Webサイトへの好事例掲載や、大規模カンファレンス「Google Cloud Next Tokyo」のソフトバンク様ブースでの登壇をはじめ、この半年間にわたって同業のショッピングセンターのDXを手掛けられている方々や、JAL様など業界の枠を超えた数十社に及ぶ先進企業と意見交換を行う機会を得ました。専門家から技術論を聞くよりも、「実際に導入し、現場でどう苦労して、どう定着させたのかというリアルな声を聞きたい」というニーズが非常に多くありました。1年前には世間的にもまだ遠い存在だったAIが、今やCMでも流れ、皆さんのスマホの中にもある身近なものになっています。他社がまさに今動き始めているタイミングに対して、私たちのスピード感は非常に早かったですし、注目度が高まっていることを肌で感じています。

田中：新浦安店における「おしごとキッズラボ」を通じて感じた変化は、「営業部全員が同じベクトルを向いたこと」と「地域のお客様の期待値が可視化されたこと」です。この取り組みに関しては、エリアマネージャーもショップマスターも営業部も、全員が「お客様に楽しんでもらう」という一つの

ベクトルを共有し、一丸となって取り組みを進めることができました。すると、瞬く間に予約が殺到し、最終的には200件ものキャンセル待ちが発生したのです。この圧倒的なレスポンスに触れた時、自分たちが地域からどれほど必要とされ、期待されているかという、期待度の高さを凄まじい熱量で感じることができました。当日は、一生懸命に働く我が子の姿を見て、涙を流して感動されている親御様の姿が各ショップで見られました。家族二世代、三世代がアトレという空間で深い感動を共有している光景を目にした時、現場スタッフの意識も「単なる売場管理」から「地域の幸福な記憶の舞台を創っている」という誇りへと、劇的に変化したと感じています。

吉川：松戸店が取り組んだ「アートギャラリー自販機」では、お客様がアトレの行動をしっかりと見て、関心を寄せてくださっているという手応えをダイレクトに感じています。長引く駅改良や増築棟の工事に伴い、館内や駅構内に多くの「仮囲い」が出現し、どうしても殺風景な印象を与えてしまうという課題を抱えていました。そのタイミングで、松戸市やアキハマ・ブレーンズ・コミュニティー様からお声がけをいただき、障害者アートを展示する『キラッキラ 異才！発信プロジェクト』を展開してきました。その仮囲いアートを撤去後も自販機のラッピングという形で永続的に館内に残したのですが、インフォメーションカウンターの目の前に設置したこともあり、お客様から「この自販機はいくら寄付されるの？」「どういう仕組みなの？」という具体的なご質問を非常に多くいただきました。さらに、市内でこの「SDGs自販機」を設置した第1号であったことから、松戸市の公式ホームページやプレスリリース、さらには市内のSDGsセミナーでもご紹介いただきました。地域全体が「アトレなら何か面白い、意味のあることをやってくれる」という目線に変わってきているのを感じます。

小暮：竹芝店の「スペシャルオーケストラ」でも、まさに「日常の風景」化への変化を感じています。これまで開催を重ねてきたこのイベントは、プロとアマチュアの演奏家、学生、地域住民が一体となる参加型コミュニティ共生モデルです。11回も継続していると、常連同士のコミュニティが形成され、そこに毎回3〜4割の新規参加者が混ざり合って新しくお友達になるという、素晴らしい出会いの風景が当たり前に見られるようになりました。今回からイベントの有料化に舵を切り、JRE モールチケットを活用して参加費1,000円をいただく仕組みに切り替えたのですが、チケットレビューでは満点星5つに対して「10回目は4.9、11回目が5.0」という驚異的な満足度を記録しました。単なる一過性の無料イベントではなく、対価を払ってでも参加したい「街のサステナブルな日常」として、お客様の心の中に深く根付き始めていると実感しています。

社長：皆さんの話を聞いていると、サステナビリティという言葉が一人歩きするのではなく、それぞれの現場で「これ、アトレらしくていいよね」という自然な空気感の変化を生み出している。それこそが、文化が根付き、日常化し始めた何よりの証拠だと感じます。

THEME 02

知恵と感性の融合

AI（知恵）が現場の感性を支え、街と向き合う時間を創り出す

社長：次のテーマは、アトレが目指す「デジタルとアナログの融合」の核心に迫りたいと思います。三瓶さんたちのプロジェクトによって、全社的な生成AIの利用環境が整いましたが、現場の皆さんは、AIという最先端の「知恵」の助けを借りることで、逆に一番泥臭くて温かい「人や街との対話」というアナログな活動に、どのように時間を割き、注力できるようになりましたか。具体的な実感を教えてください。

吉川：今では「仕事になくてはならない、ないと仕事にならない」と言うメンバーがいるほど、日常的に救われています。私が入社した2年前はまだAIがなく、自分なりにいろいろと手探りで業務を行っていました。しかし、このAI環境が整ったことで、業務がぐっと効率的になりました。例えば、地域の方々と打ち合わせをする機会がかなり多いのですが、その内容をAIがすぐに議事メモとしてまとめてくれます。これにより、打ち合わせ後にチームメンバーで話し合う時間をより長く取れるようになりました。昨年の夏、地域共創ラボチームにおいて、取り組みの目的や全体で掲げる目標を再整理する機会があったのですが、若手のチームで毎日集まってじっくり話すという時間が多く取れたのは、少なからずAIで他の仕事を効率的に回せていたおかげなのかなと思っています。

田中：私も販促用の告知物制作やイベント運営の現場で、心理的なプレッシャーの軽減と業務短縮の恩恵を感じています。「おしごとキッズラボ」を運営する際、最も神経を尖らせたのは安全面とコンプライアンスでした。例えば、体験中に「火傷したらどうしよう」「食中毒が発生したらどうしよう」といった、お子様の安全面にものすごく気を使う必要がありました。その際、AIにチェック項目や免責事項策定などのサポートや、法令上のアドバイスをしてもらったりしました。また、これまでは販促物を制作する際、ポスターやPOP作成に多くの時間を費やしていましたが、先にAIでラフを作ることでイメージが伝えやすくなり、時間短縮に繋がりました。業務効率化ができたおかげで、振り返りをより深く行えるようになり、PDCAをしっかり回すということができるようになったと感じています。

小暮：竹芝店では、異なる組織や価値観を持つメンバー間の「共通言語の構築」にAIを活用しています。私たちが受託している「一般社団法人竹芝タウンデザイン」の業務には、アトレのメンバーやJRのメンバーなど計10名程度が日々仕事をしており、会社も異なるため価値観も違う社員が集まっています。ウォーターズ竹芝を5年間運営する中で、複合施設としてより良い場づくりをしようと試行錯誤しているのですが、メンバーの入れ替えも激しく、当初掲げていたビジョンをまた今年も考え直すというような、非常に非効率な繰り返し作業がありました。そこで、過去5年間の変遷や理事会などの報告データをすべてAIに読み込ませ、1枚の資料としてまとめるということをしました。新任者が来たらまずこれを見せることで、5年間をたどる作業を一瞬で解消し、みんなが同じ共通言語で話せるようになったことが、大きな成果だと感じています。また、販促のキービジュアルを作るときもお客様のコメントから求めているものを明文化してもらったり、構成案の改善点を出したりするのに役立てています。

社長：非常に素晴らしい活用の形ですね。AIという最先端の「知恵」を使いこなすことで、逆に一番泥臭くて温かい「人との対話」の質が上がる。これこそが、アトレが目指すべき人間中心のDXの形です。三瓶さん、現場がAIを「メンター」として自走させている姿を見て、プロジェクトを牽引した立場としてどう感じますか。

三瓶：現場の皆さんがそれぞれの業務の文脈に合わせてAIを使いこなしてくださっていることは、本当に励みになります。全社導入にあたっては、各店の人たちが実際どのように使っているかを見える化するためのKPIとして、定着率や利用率を測る「Gemini ステータスボード」を配信してきました。2025年4月の導入から毎月のように担当業務別でアイデアソンという研修を行ったのですが、そこでは「AI」という言葉は一切使わずに、日々の困りごとや悩みなど、仕事を楽にしたいなと思うことをアウトプットしてもらい、それをAIで解決できる好事例として共有していきました。一個できると「あ、じゃあこれもできるんじゃないか」と広がり、AIへの抵抗をなくしていく研修を毎月行ったことが、この定着化を後押しした大きな要因だと思います。今後は、現場から上がってくる好事例を集めて、業務の中でさらに有効活用できる幅を広げていきたいです。セキュリティ面などをより強化しながら、将来的には「アトレ独自AI」を作るという領域にも踏み込んでいきたいと考えています。

THEME 03

ファンづくりの本質

社会的価値がアトレの成長にもたらすもの

社長：「おしごとキッズラボ」や「スペシャルオーケストラ」、あるいは「アートギャラリー自販機」も、お客様が単なる「消費者」や「観客」として受動的にサービスを受け取るのではなく、自らが「主役・当事者」として企画に参画する形が極めて印象的です。地域連携を深めること、環境や社会への取り組みにお客様自身が当事者に回ることが、アトレの「ファンづくり」という持続可能性にどう寄与しているか、皆さんの見解をお聞かせください。

小暮：私は商業施設という存在を「粘土のような可塑性を持った場所にしたい」と常々考えています。粘土は押すと形が変わりますが、その反対の弾性ではじき返すのではなく、自分がアクションを起こしたことでアトレの形が少し変わったり、影響を与えることができたりするような、そんなショッピングセンターを作りたいのです。スペシャルオーケストラがまさにその実例で、プロとアマチュアの演奏者や地域住民が楽器を持ち込んで一つの音を一緒に作っていきます。チケットのレビューの中に、「住むところも年齢も違うメンバーが、音を出した瞬間に一つになった」というコメントがありましたが、一方的に売りつけるようなイベントではなく、自分が関わって「私の証が残る、影響を与えることができた」という体験があるからこそ、愛着が湧き、関心を持続させることができるのだと確信しています。

田中：小暮さんも述べた通り、こうした取り組みは単なる買い物の場ではなく「思い出の場所」としてアトレを位置づける契機になります。「おしごとキッズラボ」では職業体験型テーマパークとは異なる、実際に営業しているリアルな仕事が揃っていることに徹底的にこだわりました。美容院では本当にウィッグをカットしたり、パンケーキカフェでは実際に焼いている横に立って生クリームを絞ったり、惣菜店では惣菜を一つずつ詰めてお弁当を作りました。参加したお子様にはお給料として「サンキューペイ」をお渡し、館内でのお買い物にも繋げました。準備するショップマスターも本当にそのお子様一人ひとりのために対応することで、ショップを巻き込んだEX（従業員体験）や学びを高めることにもつながっています。新浦安は地域との結びつきがとても強く、お客様がアトレを他の施設とは違う目で見てくださっています。小さな積み重ねではありますが、お客様のためにと思ってやったことが結果としてサステナビリティにつながり、アトレの一生もののファンを作っていくのだなと体感しています。

吉川：松戸店のアートギャラリー自販機も、まさに日常の「飲み物を買う」というちょっとした買い物がそのまま寄付につながるため、お客様が非常に

● アトレ松戸／アートギャラリー自販機プロジェクト・イベント配布用ステッカー

低いハードルで社会貢献や地域貢献に当事者として携わることができるコンテンツになっています。また、このイラストをステッカーにして野外イベントなどで配っているのですが、とりわけお子様の反応が良く、商談でお会いする地域の方にお渡ししたりと、アトレの地域共創の取り組みを広めるきっかけになっています。松戸駅周辺には3つの商業施設がありますが、一番アクセスが良く行きやすいアトレだからこそ、こうした取り組みを続け、愛着を持って使い続けてもらえる施設を目指したいです。

社長：お客様が自ら『創る側』に回ることで、アトレは単なる施設を超えて、その人にとって代わりのきかない『自分の居場所』になる。この深い絆こそが、私たちの成長の源泉です。創業35年を超えるアトレが積み上げてきた、良いものは残しつつ、新しい体験価値（CX）や感動を提供していく。お客様の期待値があるからこそ継続性が必要であり、そこに毎年違ったスパイスを入れていくことがまさにCXの原点なのだと、皆さんの話を聞いて改めて実感しました。

THEME 04

継続と循環

三方よしの仕組みづくり

社長：サステナビリティにおいて、もう一つ極めて重要なテーマが「継続性と循環」です。無理のあるボランティアや、一過性の持ち出しによる社会貢献は長続きしません。社会貢献が自然と売り上げや環境価値向上に結びつく「三方よし」の仕組みを継続させるための秘訣について、それぞれの視点からお聞かせください。

吉川：松戸店が今回注力したのは、「地域のこれまで持っていたつながりを強化すること」と「アトレが過度な労力を割かない効率的なモデルを作ること」です。今回の自販機の取り組みでは、松戸市、アキハマ様、伊藤園様という、元々松戸市のSDGsキャラバンに共に加盟していた地域の方々とのつながりでお声がけをいただき、私たちは設置場所やデザインを一緒に考察することに特化しました。自販機の実際の契約に関しては、子会社を経由することで私たちがあまり時間を割くことなく、売上の10%が自動的に福祉支援に寄付されるという象徴的な取り組みに昇華することができました。地域のつながりを強化し、効率的に参加できるモデルを作ることこそが、長く続けられる秘訣だと感じています。

小暮：竹芝店「スペシャルオーケストラ」における有料化への舵切りも、まさにイベントを持続可能にするための仕組みづくりでした。元々は無料イベントだったものを、10回目から参加費1,000円をいただく仕組みに切り替えました。全部で130人ほどが参加されるため、約13万円の直接

収入が生まれるようになり、告知物を少しブラッシュアップするなど、運営費の一部を賄える持続可能なイベントへと進化させることができました。さらに、イベント当日のアトレ竹芝の全館売り上げは前年同曜日比で110%ほどと、ビジネスとしても明確な経済効果を生み出しています。田中さんが新浦安店の「おしごとキッズラボ」で、お給料としてサンキューペイを渡すことで、そのままショップで買い物をするという「経済の巡回」を生み出したと話していましたが、今後は単に場所を貸すだけではなく、お互いがwin-winになって収益にもつながるような施策や仕組みの整理が重要になると感じています。

社長：ボランティアではなく、ビジネスとしてしっかり回るからこそ、街の方々も気負わずに参加できる。アトレが街のハブとなり、この『無理のない循環』を標準化していくことこそが、私たちの使命ですね。

2030年に向けた「アトレの当たり前」の定義

結びに：サステナビリティを、「日常の風景」にするために

社長：素晴らしい議論をありがとうございました。最後に、会社設立40周年を迎える2030年を見据え、私たちが掲げる「VISION2030～価値共創プロデューサー」の実現に向け、みなさんのサステナビリティを「日常の風景」にするために、次に挑戦したい「アトレの当たり前」を教えてください。

三瓶：私は、2030年には「社員全員が当たり前のようにAIを使いこなし、自分で動くべきところは動き、AIに頼るところは頼る、という働き方が当たり前になる環境整備」を引き続きやっていきたいです。マーケットに合わせた色々な形のアトレが今後複数店開業を迎える中で、限られた社員数でアトレをより良くしつつ、質も高めていくという業務環境を作るためには、DXやAIが不可欠です。過去の膨大なデータをしっかり蓄積・整理し、いつでもどこでもサポートができる仕組みを整備することで、これからの新しい働き方のスタンダードを作っていきたいと思っています。

田中：私は、「サステナビリティという意識がなくても、お客様のためにやったことが結果としてサステナビリティにつながるような流れ」を、次の当たり前にしていきたいと考えています。今回の座談会では、新しいことをしつつも守るべきものはしっかり守っていくことの大切さを感じました。興味・関心軸をしっかり持ちながら自発的にアンテナを伸ばし、新浦安店らしいイベントを引き続き営業部全体で当たり前に取り組んでいけたらなと思っています。

吉川：松戸店が目指すのは、「地域の方が愛着を持って使い続けられる、愛される施設になること」です。松戸市も今年の4月から、SDGsを担当している部署の名称を「未来共創担当室」へと変更し、市としても共創へ非常に注力していることを感じています。アトレも、松戸市との共創をお客様や市民の方々にもっと知っていただけるよう、地域の課題解決につながる取り組みを店全体で取り組んでいく環境を当たり前にしていきたいです。

小暮：「竹芝タウンデザイン」の受託業務を通じて、周辺の競合他社や行政と手を取り合いながら、街づくりやエリアブランディングで得た知見を、アトレ全体に還元していきたいと考えています。アトレが35年間培ってきた「ショップを輝かせるプロデュース型運営」のノウハウは、寄り添いながら一緒に育っていくという点で、そのまま街にも応用できます。唯一の駅ソト物件であるアトレ竹芝が、他店の指針になれるような独自の挑戦を続けていければと思います。

社長：皆さん、非常に心強い、頼もしい抱負をありがとうございました。皆さんの話を聞いて、アトレの強みはやはり『現場の情熱』にあると再確認しました。AIという『知恵』を賢く使い、そこで生まれた『余白』に、皆さんの豊かな感性を注ぎ込み、街を彩っていく。これこそが、私たちが目指すサステナビリティの形です。私たちが目指す2030年の未来、それは今日ここにいる皆さんが語ってくれた挑戦が、100の街で『当たり前の景色』になっている世界です。私はこれを単なる抱負とせず、アトレが果たすべき社会的責任であり、約束として捉えていきたい。皆さんがその先頭に立ち、情熱を持って変革を牽引できるよう、私は全社挙げての環境整備とサポートを惜しまないことを約束します。今、私たちは立ち止まることなく、これからも街、環境、人の架け橋となり、新しい未来を創り続けていく。誰もが当事者となり、アトレの新しいスタンダードを共に築き上げていきましょう。