

interview

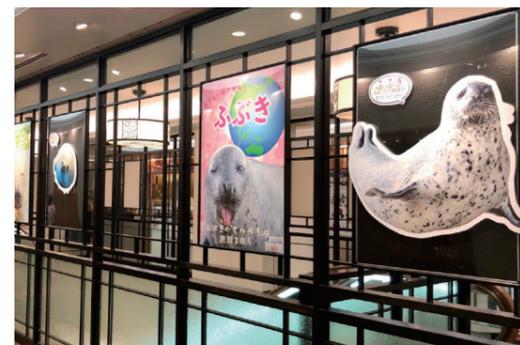
アトレに関わる すべての人とのつながりを深め、 「ありがとう」を増やしていきたい

株式会社アトレ 代表取締役社長
高橋弘行



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。

「人生に欠かせない」「100年先もあり続けてほしい」。そんな存在になるために、アトレは様々な取り組みを行っています。お客様やステークホルダーとの関わり、環境保全、そして社員の働きがいや人材育成に関わる制度。それらを通してアトレに関わるすべての人のウェルビーイングを高めることへの想いを、代表取締役社長・高橋弘行が語ります。



アトレ大森

地域とのつながりを深める取り組み

会社を取り巻く環境は年々変わってきています。ESGやCSRはもとより、近年ではSDGs、ウェルビーイングといった様々な言葉が広まっているように、ステークホルダーの皆様方からの社会的な要請も様々に変わりつつあります。そのような変化に対し、我々もしなやかに変わっていく必要があると考えています。

コロナ禍を経て、私たちの生業であるショッピングセンターの仕事も、お客様との向き合い方もずいぶん変わってきました。そのようななかで課題になっているのは、“次”につながる会社をいかにつくっていくかということ。お客様と一緒に作りあげているアトレの価値を深めていくことや、約400名の社員一人ひとりが個性を発揮しながら、お客様にアトレをより好きになってもらえる館づくりをすることに注力し、永続的に存続していけるような経営が求められています。

アトレのサステナビリティへの取り組みを語るうえで、地域とのつながりが欠かせません。そのひとつが、アトレのある街の学校や企業等と連携し、街の特色を活かした賑わいを創出する活動です。「アトレ吉祥寺」は、成蹊大学経済学部の授業の一環として最低生活費調査（MIS調査）に協力。「アトレ大森」はしながわ水族館とコラボレーションし、同館で飼育しているマゼランペンギンと会えるグリーティングイベントや、生き物のパネルを設置するなどのイベントを開催しました。

街のカラーを映した「ここにしかない」館づくり

アトレでは「100の街があれば、100の顔のアトレ」というミッションのもと、各店ごとに異なる、地域のニーズに合わせた館



アトレ取手

づくりを意識しています。たとえば、アトレ初の“エキゾ”物件である「アトレ竹芝」は、文化芸術の発信拠点である複合施設「ウォーターズ竹芝」の一員として、竹芝エリアの新たな価値をつくり出しています。コンセプトは「感性に、遊び場を。」。都心では大変まれな水辺と緑を望むロケーションを活かし、エキゾならではのアート・音楽の祭典や、地域の文化施設団体と連携したイベントの企画・実施など、新たなコンテンツづくりに挑戦しています。

茨城県にある「プレイアトレ土浦」も特徴的です。土浦は近傍に霞ヶ浦という大きな湖があり、国内外からたくさんのサイクリストが訪れます。そこで「プレイアトレ土浦」では、サイクリストの方々に楽しんでもらえるイベントを開催したり、サイクリングのあとそのまま宿泊できるようホテルを併設することにしました。ここを訪れ、帰路につくまでの時間を、ずっと楽しんでいただけるような空間を提供しています。

同じく茨城県にある「アトレ取手」では、近くにキャンパスを持つ東京藝術大学と連携し、芸術や美術にフォーカスするような活動を行っています。その拠点となっているのは、アトレの館内に設けた、アートを介してコミュニティをつくることを目指す文化交流施設「たいけん美じゅつ場 VIVA」。ここでアートプログラムや街づくりのフォーラム、展覧会などの様々なイベントを開催し、アートを通して人と街をつないでいます。

ショッピングセンターだからこそできる、 地球環境へのアプローチ

環境保全活動については、まずは地球環境の変化に対してしっかりと取り組むことが重要だと考えています。COP（気候変動に関する最大の国際会議）や国連では、温暖化をはじめとした地球の気候変動への対策が世界的な課題として取り上げられており、国としてだけでなく企業単位で行動することが求められています。

また、脱炭素社会に向けて、アトレはもとより、JR東日本グループとしても2050年度に「カーボンニュートラル」または「カーボンゼロ」を目指すことを掲げ、GXを意識していろいろな取り組みを行っています。アトレは大きなインフラとしてのショッピングセンターを持っていますので、化石燃料だけではな





く、たとえば再生可能エネルギーから電力供給を受けることによって、脱炭素に貢献することも可能ではないでしょうか。さらに、様々な廃棄物をエネルギー化するなど、サーキュラーエコノミーの視点も取り入れたいと考えています。これらはすぐに結果が出るものではないかもしれませんが、それでも、私たちと未来をつなぐために、環境課題に対してできるかぎりのことをテナントオーナー様と連携しながら具体的な取り組み目標やKPIを意識して進めていきます。

社員のウェルビーイングを高める働き方や人材育成の制度

アトレでは、多様な価値観やライフスタイルを持つ社員一人ひとりのウェルビーイングを高め、能力を最大限に発揮できるようにするための社内制度を設けています。育児や介護を含むライフイベントに合わせた働き方の制度はもちろん、働きながら様々なことにチャレンジできる仕組みも早くから整えてきました。

本社でのフレックスタイム制度はすでに定着していますし、現在は月に8回を限度に在宅勤務を認めるテレワーク制度も導入、副業も認めています。それから、一度退職した方を再雇用するキャリアリターン制度も特徴的な取り組みです。新卒採用だけでなく、年間を通じて中途採用を行っているので、多様な採用形態も含めた対応を実現させています。



アトレ竹芝

ほかに、ショッピングセンターの運営業務に関わる資格の取得支援や自己啓発など、自分を磨くための制度も充実させています。さらに近年では、社内制度について広く意見を募ることを目的とした、従業員サーベイという仕組みも開始しました。そこで挙げたことがかならず改善できるわけではないのですが、優先順位をつけて対応を進めながら、社員のみなさんがより働きやすくなるよう環境を整えています。

人材育成の取り組みでは、社内外の研修制度のほか、「他部署の気になる仕事を体験してみたい」「専門知識を得たい」という社員に対して社内インターンシップの制度も設けています。また新卒社員には、アトレに出店いただいているテナントオーナー企業様にご協力いただき、半年間から1年間をめどにショップの仕事をさせていただく出向の機会もあります。そうすることで、出向終了後、テナントオーナー様やショップと仕事をするにあたって相手の視点に立って考えることができます。

プライドを持ち、のびのびと働いてほしい

柔軟な就労環境を活かした働きがい生きがいへと結びつけるものとして、アトレには“社員一人ひとりがアトレが好き”という特長があると感じます。居心地のよさや、会社のために仕事をしたい、末永くここにいたいという想いを醸成する雰囲気があるのではないのでしょうか。そのことを阻害せず、社員がのびのびと働けるような環境を整えていくのが、経営側の役割だと思っています。社員のみなさんには、ぜひ自分がやっている仕事に誇りを持っていただき、その仕事は誰かの役に立っていて意義があるということ、しっかり意識してほしいと思います。社員がいることによって会社が成り立っている、それぞれの仕事にしっかりと意味づけをしていきたいと思っています



プレイアトレ土浦



アトレ目黒

し、そのうえで一人ひとりが矜持を高めていけることが重要だと考えています。

そしてなによりも、楽しく仕事をしてほしい。マネジメントのスタイルのひとつに、イソップ物語の「北風と太陽」になぞらえた「北風と太陽のマネジメント」というものがあります。これは、北風型は受動的、太陽型は能動的に仕事を進めるよう促すというもの。学術的な研究では、太陽型は北風型に比べ2.5倍の成果を生む一方で、疲労度は9分の1で済むという結果が出ています。受動的にこなすか、能動的に取り組むかによって、結果はまったく違うものになるのです。ならば能動的に楽しくやろうと。ですから社員には、プライドを持ちながら、ぜひ能動的に生き生きと働いていただきたい。それに対して私は、最大限リスペクトを示していきたいと思っています。

現場に足を運ぶことで気づけることがたくさんある

私はアトレ各店によく足を運んでいるのですが、それは現場の社員とコミュニケーションをとるためです。というのも、お金を生んでいない私が生活できているのは、お客様と接点を持っている現場の社員がいるからこそなんです。そういう側面を考えても、現場の方々を大事にするのは社長として当然だと思います。言葉をお交す機会をたくさん持つことによって、みなさんがいまなに困っているのか、仕事のなかで楽しいと感じるのはなにか、どういうふうにお客様と接点を持っているのかなど、本当にいろんなことが見えてきます。すると、よりよい就労環境をつくるために自分がなにをすべきかということについて、新しい気づきや発見が得られるんです。

最初は私が顔を見せることで構えてしまうところもあったかもしれませんが、いまはもう、突然訪れてもあまり驚かなくなりました。「また来たな」という感覚だと思います(笑)。それはとてもありがたいことで、おかげでいろんな話が気軽にできるようになりました。私自身、鉄道の駅の方々と一緒に仕事をする期間が長かったですし、旅行会社で社長を務めていたとき



アトレ品川

は、店舗で旅行商品を売っている方々と話をする機会をたくさん持つようしていました。社長である私が現場に足を運ぶことで、経営陣にも現場を知りたいという意識が芽生えるので、これからも続けていきたいと思っています。

アトレが人生のピースになれることを目指して

この先を考えるうえで、遠い未来、たとえば100年後のアトレはどのようなになっているだろうと想像することがあります。そのとき思うのは、アトレに関わる方々の人生のなかで、アトレの存在をより色濃いものにしたいということ。LTV（ライフタイムバリュー：顧客生涯価値）という言葉がありますが、社員はもちろん、ショップクルーやテナントオーナー様、そしてお客様に対してアトレが関わる時間を増やし、人生のピースになれば素敵だなと思っています。

アトレのLTVを高める要となるのは、ショップクルーやステークホルダーとのコミュニケーションの総量だと考えています。ただし、接点を持つイベントをたくさん開けばいいというわけではなく、関わり方の深度も重要です。そういう定性的な総量によって、LTVは色濃くなるのではないのでしょうか。ビジネスですから、定量データを求め続けることも必要なため、定量データと定性データをバランスよく追っていくことが大切だと思います。

アトレはいま、25の館を持っていて、1日約50万人のお客様にお越しいただいています。言い換えれば、50万回の「ありがとうございます」が生まれているんですね。それこそが、お客様や社員のウェルビーイングにつながる定量的な数でもあります。「ありがとう」を増やし、アトレに関わるすべての人のウェルビーイングを高めるために、今後もより多くのお客様に来店していただけるよう、しっかりと取り組んでいきたいと考えています。