

## リサーチ

# SCにおける危機管理対策実態調査報告2012 これでいいのか!? SCのリスクマネジメント

編集部

地震による津波や震度の想定見直しが進むなか、SCの危機管理体制はどのようになっているのか。その実態や取り組み等を把握し、SCの危機管理体制の重要性を伝えることを目的に、アンケート調査を実施した（アンケート調査概要参照）。

## はじめに

周知のとおり、SCは百貨店やGMSのように単一の小売業態ではなく、複合的な商業施設である。SCを管理・運営するディベロッパー、SCに出店しているキーテナントやテナント、警備・設備スタッフなどが集まって、1つのSCを形成している。またSCには劇場やホテル、コミュニティ施設などが併設されているケースもあり、営業時間中、不特定多数のお客さまが滞在している。

アンケートでは、防災などの危機管理マニュアル作成にあたり、苦労した点・注意した点、他のSCに聞きたいことは何かという質問をしたが、その回答としては、「初動体制の優先順位」「情報をどのように伝達するか」「テナントスタッフとどう連携していくか」「お客さまの誘導をどうするか」「帰宅困難者の受け入れ体制」「備蓄の範囲（対象をどこまでとするか）」などが多かった。まさに現状を反映した結果といえよう。

また詳細は後述するが、ほとんどのSCが防災訓練を実施している中で、防災訓練を営業時間内に実施しているSCは15.6%、お客さま参加型の訓練を実施しているSCは2.7%、備蓄に関してはテナントスタッフ分も備蓄しているケースは24.1%、お客さま分も備蓄しているところは18.1%と、これらについては東日本大震災以降、どのように取り組むべきかが課題といえるかもしれない。

一方、リスク対策では防火・防災・津波が中心となっているが、テロや人災、情報漏えいまで含んでいるSCもあり、SCではかなり強い危機感を持って安全対策に取り組んでいるのがうかがえる。

## I SC編

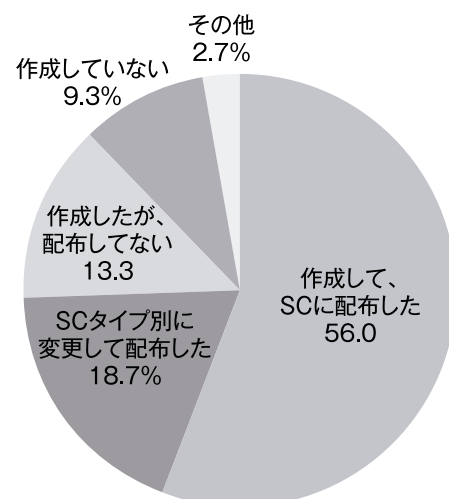
### 1. 危機管理マニュアルについて

#### (1) 4分の3が、マニュアルを周知・徹底

ディベロッパーが作成した危機管理マニュアルは、約4分の3（74.7%）のSCで配布されている（図表1）。図表はここに出していないが、そのうちマニュアルについて指導・周知しているSCは88.6%、その対象として、テナントスタッフにも実施しているSCは51.6%であった。

危機管理マニュアル作成の目的では地震・津波対策がもっとも多く34.5%、次いで火災33.1%となっている（図表2）。その他（13.1%）の回答では、新型インフルエンザ、死傷・人身事故、食中毒・ウイルス感染、帰宅困難者対応、テロ・爆破予告、社員の不祥事などが挙げられている。マニュアルにテロ対策を追加しているのは、東

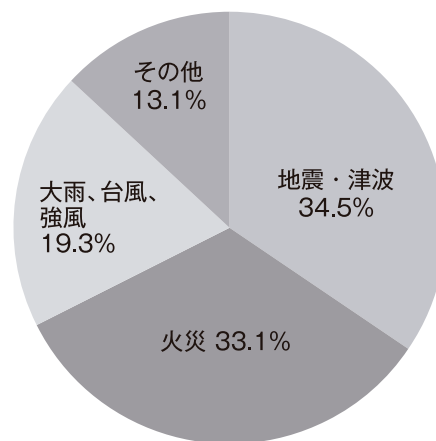
図表1 マニュアル作成・配布について



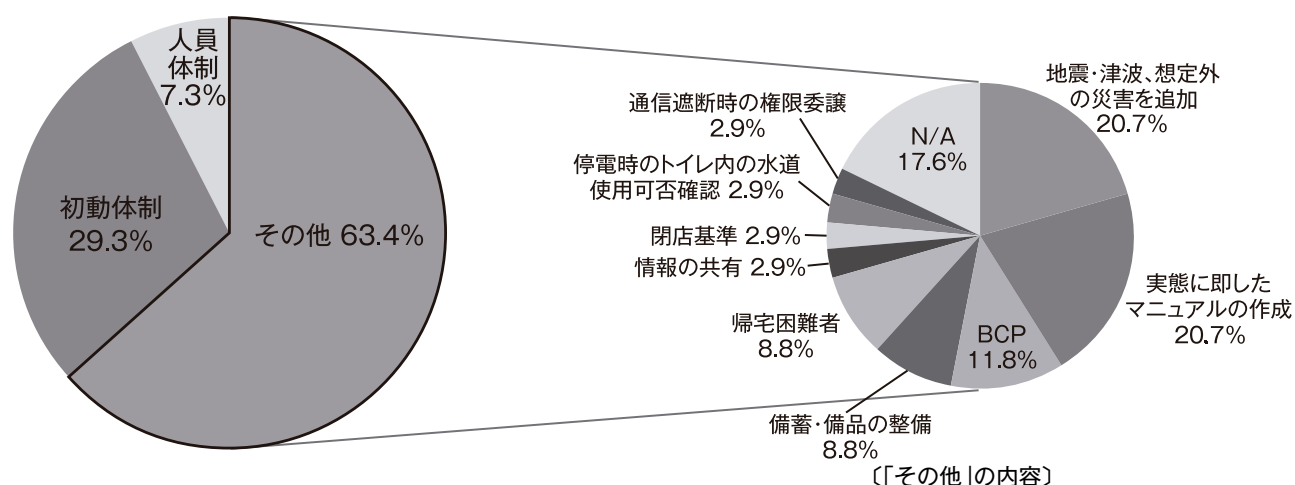
京都と京都市のSCである。また最近マニュアルを改定したSCは全体の44.0%、そのうち51.0%が2012年に改定している。

作成したマニュアルの改善点は、図表3のとおりであり、初動体制29.3%、人員体制7.3%となっている。その他(63.4%)の内容では地震・津波対策等の追加と、実態に即したマニュアルへの改定が20.7%と最も多い。また事業継続計画 (BCP) を追加しているケースは11.8%である。

図表2 マニュアル作成の目的



図表3 マニュアルの改善点



(2) 危機管理マニュアル作成にあたっての問題点・留意点

東日本大震災を契機に、各SCではマニュアルの見直し作業が行われた。その中で問題となったのは、①テナント従業員の安否確認方法、②より実態に即したマニュアルの作成、③情報の共有化、④マニュアルに盛り込む項目の多さ、⑤帰宅困難者対策、⑥事業継続計画書 (BCP) の策定などで、大きな課題として危機管理意識の共有化が挙げられている。

今回の大震災で、緊急時には分厚いマニュアルは役に立たないことが明確になった。そのため危機管理マニュアル作成の留意点として、①マニュアルはよりシンプルに、②業務分担別にわかりやすく、③優先順位をつける、などがある。

いずれにしても、日ごろからディベロッパーおよびオペレーションスタッフだけでなく、テナントスタッフ、警備・設備関係スタッフ、そしてお客さまを交えての、実態に即した真剣な訓練の繰り返しが、より重要であることが浮き彫りにされた。

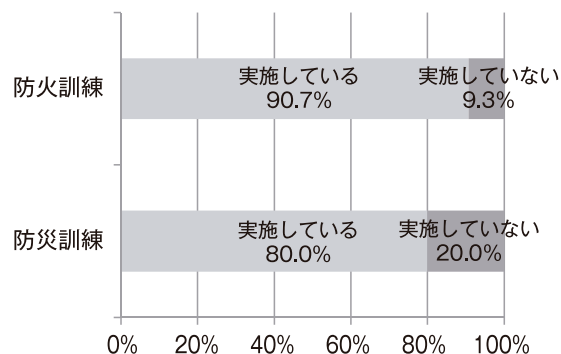
2. 具体的な取り組み

(1) 訓練の実施状況

訓練では、防火訓練実施が90.7%、風水害・地震・津波など防災訓練実施が80.0%であった(図表4)。また実施の頻度について聞くと、年2回66.2%、年3回10.8%だった。最低でも年1回は実施しており、最も多いところは年7回で、実に2ヶ月に1回以上訓練を実施していることになる。

訓練の参加者をみると、ディベロッパーおよびオペ

図表4 訓練の実施状況



ーションスタッフが93.2%、テナントスタッフを含むケースは91.9%、お客さま参加型は2.7%と、ほとんどのSCでお客さま参加型の訓練を実施していないことがわかる(図表5)。訓練の時間帯は開店前が81.1%と最も多く、営業中実施しているところも開店直後の時間帯やアイドルタイムを利用していた。

また訓練として、一番多いのが防火・防災訓練、救命訓練だが、今後実施予定の取り組みとしては、防災訓練では太平洋沖M9.1、最大津波34.6mなど、地震の大きさや津波の高さを想定した訓練や、お客さまを想定しての誘導訓練、BCP訓練など、より具体的になっているのが特徴である。またBCP策定でとくに重要なのが初期に集まれる人員の把握だが、そのための緊急連絡リストの整備、被害施設の早期復旧訓練があがっているのも注目に値する。

### (2) 危機管理の取り組み

もっとも多いのは防災センターを24時間365日稼働しているケースで62社30.7%、次いで停電に備えて発電機を設置しているケースが59社29.2%、以下、非常電話の設置27社13.7%、衛星電話の設置22社10.9%であった(図表6 / n=202)。

そのほか消火用貯水、MCA無線(災害に強い高信頼のデジタル無線)設置、太陽光発電と蓄電池設置、安否確認システム導入、加圧ポンプによる水の供給などがある。

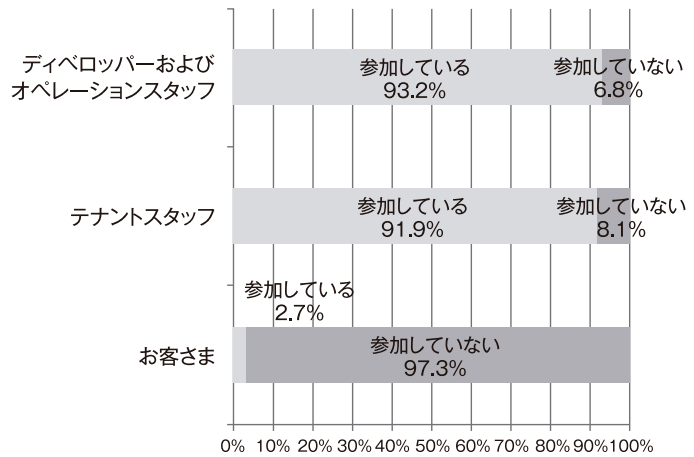
また今後用意したい設備に、節電のために使用電力を監視するデマンド装置、備蓄および物資提供設備の設置、発電機燃料倉庫の設備、受水槽への取水口設置、安否確認システムの導入、固定・携帯電話が通話できなくなった場合の第3の手段としてのPHSの全店および召集メンバーへの配布、衛星携帯電話の導入などがある。

### (3) 備蓄について

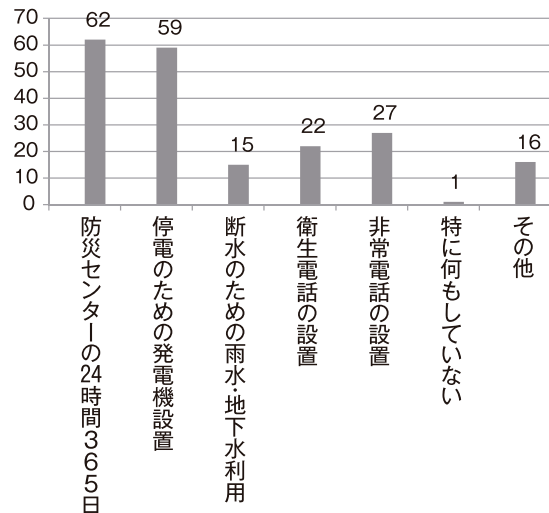
災害が発生した場合に備えて、SCではどのくらい備蓄しているのか、また何を備えておくと役立つのか、お客さまの受け入れは可能なのか。

備蓄していると回答したSCは全体の68.9%(図表7)である。そう回答した中で、備蓄の対象がディベロッパーおよびオペレーションスタッフ分である場合が57.8%、テナントスタッフ分まで備蓄しているケースが24.1%、お客さまの分まで備蓄しているのは18.1%という結果が出た。

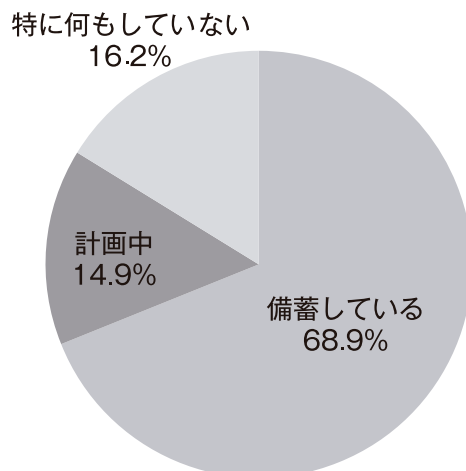
図表5 訓練の参加者



図表6 危機管理のための取り組み (複数回答可)



図表7 備蓄について

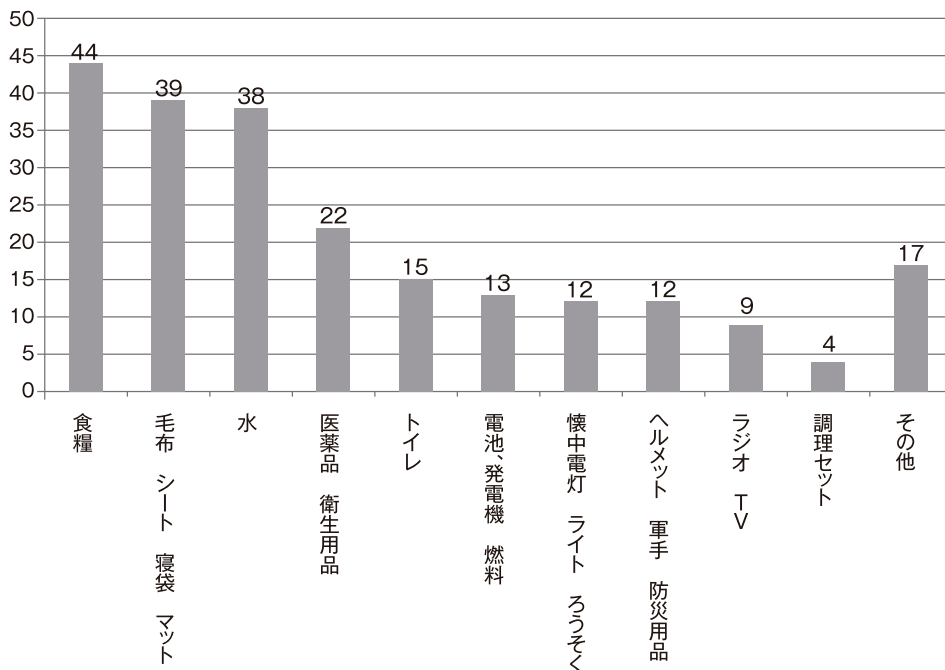


備蓄の量は3日分が54.0%ともっとも多く、1日分10.0%、2日分6.0%と続く。多いところは7日分、また店舗再開に向けた長期的なもの(数人分を30日間)、ペットボトル24ケースなど日数ではなく量で捉えているSCもあった。お客さまの分としては、200～4千人分、帰宅困難者を想定した人数分などとなっている。

備蓄の内容は、食糧、毛布・シート、水が上位3位を占める(図表8/n=225)。

留意点としては、備蓄品としてノンアレルギー食糧手配、調理器具や割り箸、燃料、補給される飲料水の保管容器(ポリタンクなど)などのほか、現金、連絡先リスト、非常用携帯電話、拡声器、養生シートなどが緊急時必要である、また食料品・飲料水は賞味期限があるため、一時期に全部を備蓄するのではなく3年計画、5年計画で購入し、計画される備蓄量になった段階で、順次入れ替えていく、などがあつた。

図表8 備蓄の内訳

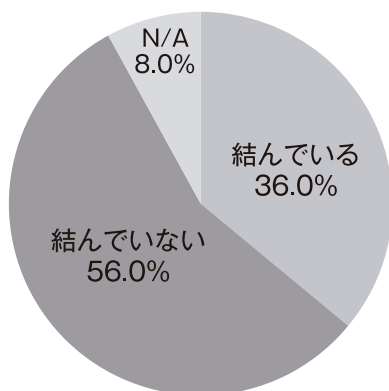


### 3. 地域コミュニティ活動

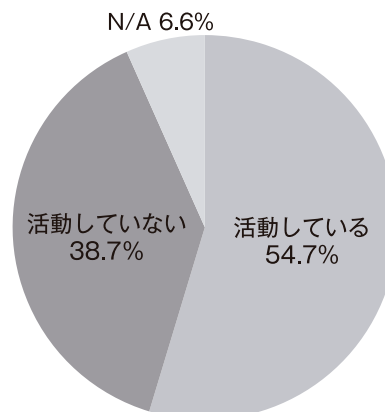
地域コミュニティの重要な機能を担うSCだが、その実態はどのようになっているのか。自治体と防災協定締結について聞いた結果が図表9、商店街等の地域協議会との連携について聞いた結果が図表10である。

自治体と防災協定を結んでいるSCに聞くと、津波や水害時の一時非難施設、震災時の避難場所の提供、帰宅困難者の受け入れ、緊急物資の供給、情報収集などの面での協定を結んでいることがわかった。商店街等の地域協議会との連携では、地下防水板の共同設置、防災ネットワークへの参画、合同訓練の実施、帰宅困難者の受け入れなどがあつた。

図表9 自治体と防災協定



図表10 地域協議会との連携・活動について



## II テナント編

### 1. 危機管理マニュアルについて

リスクマネジメントに関するマニュアルを作成していると回答した企業は75%。そのうち、内容は地震・津波がもっとも多かった。それ以外では店内での事件・事故といったお客さまの怪我や犯罪にからむ防犯マニュアル、新型インフルエンザに関する規定をもうけているケースも見られた。またマニュアルの周知徹底の対象について、本社スタッフが100%なのに対して店舗スタッフは75%と低かった。マニュアルを作成していない、あるいはSC内店舗へ配布していない理由として、「SC内店舗については各SCのルールに則り対応する」「SC内店舗は基本的にSCの指示に従うため」とあった。

マニュアルの改善点については、ページ数が多く緊急時には読まない（読めない）ため「非常時に一目でわかるように」、図や挿絵を入れて分かりやすくしたり、「(マニュアルを)理解した上で訓練が必要」、「初動体制について」などが多かった。

### 2. 具体的な取り組み

危機管理の取り組みのなかで、防火・防災対策の訓練の実施状況については年2回という回答がほとんどであったが、なかには年4回というケースもあった。訓練の参加者は本社スタッフで、SC内店舗スタッフについては前述のとおり「出店しているSC主催の訓練に参加」ということでその対象から外れている場合が多くみられる。

危機管理に関する教育・指導として、「店長全員に防火防災管理者資格を取得」「Web研修（eラーニング）の実施」に取り組んでいる企業がある一方、マニュアルの配布に留まるケースが9割以上であった。

危機管理のための設備や備蓄については、おおむね「緊急連絡網の作成（店長・販売スタッフ）」に取り組んでいるほか、SC内店舗に懐中電灯や非常袋を設置しているという回答もあった。また備蓄については、3日分を備蓄しているケースが圧倒的に多く、その内容は下記のとおりである。ほかに、店舗帰宅セットという回答が目立った。また、その対象について本社スタッフが100%なのに対し、SC内店舗スタッフはその半数と低かった。

#### <備蓄品目>

水などの飲料水（緊急用ドリンクをメーカーなどと提携しているという回答も有）、食料（乾パン、マジックライス）、毛布・防寒シート・カイロ、携帯用トイレ・簡易トイレ、救急セット、ヘルメット、懐中電灯、ラジオ、手回し充電器、単3電池、軍手、雨具

危機管理に関する取り組みとして、災害発生時におけるSC内店舗と本社との「緊急連絡の練習」や、店舗単位および個人での本社・災害対策本部へ安否報告訓練、リスク管理研修や訓練あるいはリスク担当者会議の実施、本社被災時における代替本社機能の立上訓練（本社機能がストップした時の対応方法の確認）といった、これまで以上により実践に即した具体的対応の実施訓練を行うケースが多くみられる。

## おわりに

2011年3月11日の東日本大震災では、地域におけるSCの重要性が改めて認識された。

大地震だけでなく、台風による大雨、異常気象による竜巻、そのほか事故、犯罪など、SCはさまざまな危険と直面している。多くのお客さまが集い、公共的役割を担ったSCには、その社会的意義や持続性を高めるためにも、以前にも増して危機管理能力が求められる。

災害はいつどんな形で襲いかかるかわからない。災害の直後には真剣に取り組んだマニュアルづくりや訓練も、月日が経過するうちに慣れが生じ、いつのまにか日常業務の中で重要度が低くなりやすいのも事実である。SCはよく、船やオーケストラにたとえられる。出店しているテナントは、本社は別にあるものの、SCの営業時間中はSCの一員である。SCの一員であるテナントスタッフの危機管理に関する教育や訓練参加、備蓄について、ディベロッパーとテナント本社とがきちんと向き合い意思疎通を図り、取りこぼしのないように、非常時にどのように連携していくかについて考える必要があるのではないか。

お客さまも含め全員の安全のためにも、今回のアンケート調査で浮き彫りになった①繰り返しの訓練の重要性、②テナントや設備、③お客さまと合同の防災訓練・警備関係者との連携を念頭におき、SCが今後ますます地域住民から頼りにされる存在になるためにも、いま1度、SCの危機管理体制を見直し、継続的・計画的に取り組んでいくことが重要だと思われる。

### 【参考】 アンケート調査概要

調査実施期間	2012年7月18日～8月1日
調査実施方法	メール（一部FAX）
対象	第一種正会員 333社 1713SC 第二種正会員309社
有効回答数	第一種正会員 74社572SC 第二種正会員 16社6964店（うちSC内3784）
有効回収率	第一種正会員 22.5%(社数) 30.4%(SC数) 第二種正会員 5.2%(社数)
集計・分析	(一社)日本ショッピングセンター協会