

はじめに

今回は3・11から半年経ったこともあり、いま筆者の感じていることを記したうえで、震災の経験をもとにSCが負うべき役割について述べていく。

節電から学ぶ就業スタイル

わが国では3・11以降、多くの変化が起きた。今夏の節電要請によって生まれたスーパークールビズがその代表格だろう。これまでもそれほど湿度が多くても、エアコンを多く使用しようとも、ネクタイとスーツが奨励された。高温多雨な日本では、古来から浴衣や雪駄、草履の文化があったにも関わらず、あたかも英国紳士を気どったスーツ姿が評価された。30℃を超える日でも、長袖のワイシャツを着て、ネクタイで頸動脈を締め、上着を着た。考えてみればナンセンスな話である。その男たちのスーツ姿を支えるために、通勤電車からオフィスに至るまで必要以上の低温度が設定された。おかげで薄着の女性たちは夏でもカーディガンを持ち歩き、オフィスではひざ掛けを使う。このナンセンスな社会を支えるために原子力発電

[連載] 実践!SC経営 続・SC経営に活かすマーケティング理論



32

震災から学ぶこと

西山貴仁

東京急行電鉄(株)
リテール事業部 事業統括部
統括副部長
SC経営士

ものを所有する概念が大きく変わったと聞く。今回の東日本大震災でも、津波による被害は人の命も一瞬にして奪ってしまった。筆者は3・11以降、ボランティアとして被災地へ何度か足を運んだ。宮古、山田、大槌、釜石、そして石巻、牡鹿、南三陸、海沿いの街が、いままでの風光明媚な海岸とは到底想像もつかない悲惨な状況を見るたびに心が痛む。69人の子どもたちが津波に巻き込まれた石巻大川小学校を訪れた際は言葉も失い、手を合わせるしかなかった。グラウンド・ゼロを訪れた時と同じ感覚を覚え、あらためてこの状況を一人でも多くの方に見てもらいたいと思った。

内でも帰宅時間が早まり、飲食店の売上げが芳しくない。社会の最小単位である家族に価値観を見出すのは、動物の本能として当然といえれば当然かもしれない。

震災が教えてくれるもの

地震は一瞬にして多くのものを無に帰す。阪神淡路大震災で被災された方は所有物が倒壊したことによって、その後、

電所をつぎつぎに建設し、いまの状況となったのだ。「上着を着ていないと相手に失礼にあたる」こんな妄想を早く捨てないと自然環境は破壊されつづけるだろう。

消費者意識の変化

阪神淡路大震災の後や9・11後、家族との時間を大切する意識が強くなったという。確かに3・11以降、東京都

ボランティアを通して感じるのは、ひとりの人間ができることには限界があるということだ。普段、このような原稿を書き、やれノウハウだ、やれ戦略だといついても、被災地に行けばスコップで土砂の掻き出しや荒れた畑の草むしりしかできない自分の無力さを感じる。しかし一人では100日かかる作業でもボランティア100人がかかれば一日で終わることも実感する。この助け合いと絆が、今後の日本の社会を大きく変えるだろう。被災された方は「これほどまでにボランティアの方が来てくるとは」と非常に驚いている。日本人だけでなく、世界中から目の色の違う人、肌の色が違う人、いろいろな国や地域からボラン



左上 道路を復旧するボランティア(牡鹿)

左下 津波で基礎だけが残る家屋(石巻)

右上 大槌で開催された夢会議の様子

右下 テントで作った仮設店舗(山田)

ティアが訪れているのだ。東北の片田舎に住むおじいちゃん、おばあちゃんにとっでは、日本人以外の人と接する機会などほとんどないに等しい。その驚きと感動は想像以上に大きいに違いない。震災前の生活に戻るまでには相当の期間がかかるだろうが、一日も早い復興を心より

お祈りするし、少しでもその復興の役に立ちたいと思う。

ボランティアの役割は官と民の橋渡し

被災地の生活道路はある程度復旧し

てきた。従来の道路が使用不能の箇所は仮設道路での連絡が進められている。河川で橋が崩落した箇所はいましばらくの時間は必要であろう。道路の復旧にはまず、津波に押し流された瓦礫の撤去が必要だった。道路上にある瓦礫は行政の判断で作業ができる。しかし、倒壊した家屋や民地は、行政の手が伸ばしにくい場所だ。かといって、住民だけでは作業にも限界がある。ボランティアはこうした官と民の橋渡しに大きな役割を負う。民地での作業、たとえば、家屋からの家財の搬出、汚泥に覆われた畑の復旧、意気消沈している方の話し相手など、その活動領域は広い。官ができないこと、民では手が回らないこと、この領域は限りなく多い。この領域を埋め、復旧の速度を上げることがボランティアの最大の役割であり強みである。

リーダーの存在が復旧を加速する

いくつかの被災地をみていくと、復旧の速度に差が出ていくように感じる。もちろん、被害状況の程度や被災地までのアクセスの善し悪しなど多くの要因が絡み合った結果ではあるが、そのなかでも活気があるとするれば、やはりリーダーの存在だと思う。それは住民の

なかで地域を盛り上げようとするリーダーか、ボランティアで地域をまとめようとするリーダー、このどちらかがしっかりしている地域がまとまり、行政の介入も促進され、おのずと復旧の速度が上がる。大槌町で開催された夢会議で「我々は次の世代にどんな街を残すかだ」と力強く主張していた方が印象に残っている。「いま、目先のことや自分が楽になろうということを考えてはいけない。将来の子どもたちに決して恥じない街をつくらう」。

高い視座をもち、ビジョンを語るリーダーの存在は、混乱のなかでは絶対的必要である。マネジャーとは円滑な組織運営を行う者、リーダーは新しいビジョンに向かって変革を起こしていく者といわれる。まさしくいま、このリーダーが必要とされているときであろう。

SC運営で直面した課題

震災当日から計画停電、そして今夏の電力使用制限と、この間、SC運営では予測していなかった次のような事象に直面した。

(1) 通信網はダウンする

地震発生当初から、都内では通信網がダウンした。地震の揺れが収まり現

地S/Cへ連絡しようにも、通信回線の障害で連絡がとれない。携帯電話はまったく役に立たなかった。メールも通話も。ネットを使ったツイッターが活躍したと後で聞いたが、当日は混乱のなか通信手段が使えず、苛立ちのなかにいた。日頃、当たり前のように使っていた携帯電話やインターネット通信が、今回の震災により、その脆弱性が明らかとなった。有事の際にダウンすることのない通信手段の確保は今後の大きな課題である。

(2) S/Cで帰宅困難者を受け入れる

鉄道など公共交通網の機能停止により、S/Cにおいても「帰宅困難者」が発生し、来場者は帰りたくても帰れない状態となった。当日、JR東日本は早々に運行の再開を断念した。駅は閉鎖されて街中に乗客があふれ、一時は騒然となった。安全運行上の問題もあったと思うが、駅を閉め出された方々の不安は大きかったと察する。その時、駅に直結するS/Cは帰宅困難者となった方たちの身を寄せる場所として重要な役割を果たすことになった。健康であれば徒歩での帰宅も可能だが、身体の不自由な方や妊婦の方などは不可能に近い。今回の震災において、この帰宅困難者への対応がS/Cの公共性に課題を投げかけたと認識している。一部では非常時にS/C内に利用客が閉じ込められる状況



震災当日の帰宅困難者の様子



店舗跡地を使って地域イベント(大植)

を想定して毛布や非常食を用意している施設もあるが、ほとんどのS/Cではそこまで準備をしていない。避難所としての機能を担保しておくことが必要であろう。

(3) 混乱した計画停電

関東圏では地震発生後、電力需給不足に伴う計画停電の影響が大きかった。東京電力が発表した計画停電とは、関東エリアを5つのグループに分け、輪番で停電を実施するもので、これにS/Cの運営は翻弄された。自施設の属するグループの計画停電実施の有無、停電時間、それによる影響の度合いなどを直前に把握せねばならないという状況が数日のあいだ続いた。特に第5グループは一日に2回の計画停電が実施され、営業に相当の支障を来した。商品の仕入れ、スタッフの手配、シフトの組み直しなど戦場のような毎日、S/Cの運営事務所のスタッフをはじめ店舗スタッフも疲労と焦燥感にさいなまれる日々となった。この計画停電の社会的影響は大きく、当初は夏季の電力需要に応じて計画停電の実施も検討されたようだが、回避されている。

(4) 3つの「わからない」が買占めを起す

震災後、消費者の買占めが社会問題となった。米、パン、インスタント食品をはじめ、乾電池、カセットコンロなど非常用の消耗品に顧客が殺到、原子力発電所からの放射能汚染による水道水の安全不安からミネラルウォーターの買占めも発生した。このとき顧客は、「明

日お店が開くかわからない」「お店が開いても商品があるかわからない」「商品があっても自分が買えるかわからない」という心理状態に陥っていた。この3つの「わからない」が重なることで買占めに走る消費者心理がみてとれた。我々、流通に携わるものは、「毎日、きまった時間に、いつもの商品を、いつもの値段で、品切れを起こすことなく、確実に、お客様にお届けする」ことがいかに重要であるかを痛感した。

(5) 顧客の誘導方法も一考の余地

各商業施設において、日頃から消防訓練は行なっている。しかし地震による停電や、公共交通機関の麻痺による帰宅困難者の対応はおそらく想定されていない。災害時は利用客を安全に建物外へ誘導避難することが前提である。しかし地震においては、看板などの落下物の危険を考えると建物内への誘導非難のほうが安全な場合もある。また沿岸部であれば、建物外に利用客を出してしまうことは津波の危険を考えるとリスクが伴う。これらの経験から、避難誘導のあり方も見直しが必要であろう。また公共交通機関の機能停止に伴う混乱を前提にした有事対応が事前になされているかというとはなはだ怪しい。帰宅困難者への対応、非常食の備蓄な

【図表1】>>> 東京電力の計画停電の予定(21日発表時点)

	6:20	9:20	12:20	13:50	15:20	16:50	18:20	19:50	21:20
23日	第1グループ	第2グループ	第3グループ	第4グループ	第5グループ				
24日				第1グループ★	第2グループ★				
25日	第2グループ	第3グループ	第4グループ	第5グループ	第1グループ	第2グループ			
26日				第2グループ★	第3グループ★				
27日	第3グループ	第4グループ	第5グループ	第1グループ	第2グループ				
28日				第3グループ★	第4グループ★				
29日	第4グループ	第5グループ	第1グループ	第2グループ	第3グループ				
30日				第4グループ★	第5グループ★				
31日	第5グループ	第1グループ	第2グループ	第3グループ	第4グループ				
1月1日				第5グループ★	第1グループ★				
2日	第1グループ	第2グループ	第3グループ	第4グループ	第5グループ				
3日				第1グループ★	第2グループ★				

★需要が増加し、供給力の不足が懸念される場合は、同日の第1、第2時間帯のグループをそれぞれ、13:50~17:30、16:50~20:30の時間帯で計画停電を追加することがある



棚が空になったスーパーマーケット

どは十分に検討の余地がある。

(6) 電気の使用制限から運営を見直す

経済産業省では、今夏の電力不足を鑑み、契約電力500kW以上の大口需要家に対して、電気事業法第27条に基づき、電力需要が増加する見込みの期間・時間帯において、電力使用制限(昨夏の同期間における使用最大電力から15%削減)を実施した。対象期間は7月20日から9月22日(東電管内は9月8日で終了)、時間帯は平日の9

西山真仁 [にしやま たかひと]

東急電鉄に入社後、住宅開発、土地区画整理、新駅開業に伴う駅前整備など都市開発業務に従事。その後、商業施設事業に移り、グランベリーモール(東京都町田市)の開発および運営、たまプラーザテラス(横浜市青葉区)の企画などを担当。現在は商業施設のプロパティマネジメントを担当している。2004年SC経営士取得、SC経営士会幹事

環境対応の促進

電力使用15%カットに向けて照明を消したのを機に、必要な照明とそうでない照明の判別がついた。もちろん環境照明も必要だが、いたずらに外光をシャットアウトして照明による演出にこだわらなければならない。また外気の循環を採り入れることでエアコンの使用も節約できる。要は、自然の光や自然の風を採り入れた施設をつくることもできるし、環境に配慮した設備を優先的に導入する

時から20時、この間は一律15%のピークカットを求めた。各SCでは建物管理者とテナントの両方で15%カットに向けた節電計画を作成、実施した。エアコンの設定温度を上げ、共有通路の電気を消し、エレベーターやエスカレーターの間引き運転を行なうなどで15%を達成した。しかしこの電力制限は原子力発電所の復旧に目処が立っていないことから、この数年は続くと思われる。SC運営においても、これを前提に照明やエアコンの機器を見直し、顧客サービス、設備投資を考える必要が生じている。ただ、これを機会に不要な電気需要のカット、省エネ対応への切り替え、環境への配慮など、いままでの運営を見直すよい機会になるだろう。

おわりに

有事の際、現場でとっさの判断を行なうには、①事象を想定し、準備して訓練していること、②自分の置かれた立場と役割と使命を認識していること、③周囲の人間と信頼関係が結ばれていること、この3つが必要である。日頃から自分の仕事に誇りと使命感をもつことで、自らの置かれた役割を認識する。単なる指示待ち人間であってはならない。

今回の震災では、命の危険や将来への不安を感じたときに利用客が起す行動のいくつかをみる事ができた。この人間の根源的な欲求(安全欲求)に対して、SCはどこまで対応できるのであるか。これがこの3・11を経て、SC運営に与えられた最大の課題である。