

USJにおけるコンプライアンスとリスクマネジメント

Compliance and Risk Management in USJ

株式会社ユー・エス・ジェイ

大 森 勉

USJ Co., Ltd.

Tsutomu OMORI

関西大学 社会安全学部

亀 井 克 之

Faculty of Safety Science,
Kansai University

Katsuyuki KAMEI

SUMMARY

Universal Studios Japan (USJ) was inaugurated in 2001. Having experienced the problems in 2002, USJ have developed the compliance and risk management within the firm. Based on its action code, “Decide Now. Do it Now. Everything is possible. Swing the bat!”, USJ organizes and develops risk management together with compliance. In this research note, we illustrate (1) how USJ organizes risk management associated with compliance, and (2) how USJ controls risks a Theme Park Business.

Key words

Risk Management, Compliance, Action Code, Theme Park Business

はじめに

本稿では、企業におけるリスクマネジメントの実践例として、株式会社ユー・エス・ジェイにおける取り組みについて考察する。

1. 最新事例から学生にとってのリスク管理

まず、最新事例から学生生活のリスク管理に関連して、大学生がUSJでさまざまなことをした。裸でアトラクションに乗ったとか、アトラクションから飛び降りたとか、アトラクションで怪我をしていないのに怪我をしたとTwitterでつぶやいたということがあった。

一番悪質だったのが、ハリウッド・ドリーム・ザ・ライドでバックドロップという後ろから落ちていくアトラクションがあるのが、それに乗ったときに手を出したら柱に手が当たって骨が折れたという写真を載せてTwitterでつぶやいた学生の事例だ。実際にそんなことは起きていない。昔、骨折したときに撮ったレントゲン写真を入手して、それをあたかもUSJでアトラクションに乗って怪我をしたかのように掲載したのだ。当然、この件は単なるリスクマネジメントという域を超えている。われわれテーマパークからすると、まず、USJは危険なのではないかと安全に関する疑念を呼ぶということがある。

また、そのことによってアトラクションを止めるので、来場しているゲストの方への配慮ということがある。あとは、ネットで拡散するので、いわゆるリスク・コミュニケーションというものも瞬時にとる必要がある。普通であれば、察知したことをどのように開示していくかということだが、このようなケースでは、既に世の中が知ってしまっている。非常にタイムリーに、的確に反応しなければならないということで、リスクマネジメントという観点からすると応用問題になる。コンプライアンスやリスクコミュニケーション、リスク対応といった観点から、発覚した瞬間に、担当役員も含めて社内ですぐにプロジェクト・コミッティーを組んで対応していくこととなった。昨今のSNS等を含めたものの不適切使用への企業対応の応用例だと認識している。各大学のホームページ上には注意が出ている。このようなことをすると大学にも迷惑が掛かるということだ。

では、こういったことに対して、われわれUSJは法的に何ができるのかということを検証すると、大学生は未成年だったから、未成年の本人に対して、親に対して、所属している大学に対してという三つのインターフェースが出てくる。実際にできることとしては、①年間スタジオ・パスの没収、②USJへの出入り禁止、③刑事告訴、④損害賠償、この四つが法的にはある。

年パスについては、USJの約款上、こういう行為を行ったときには年パスを没収することが明記されている為、年パスの没収はでき、実際に没収もしている。

入場禁止についても、契約の自由の原則ということで入場を断ることができる。例えば、こういう事例ではなくても、覆面をしているとか、肌の露出が異常に多いというようなゲストは、今でも断っている。開業当初は、スパイダーマンのコスチュームを着てマスクをかぶって入っ

てくる人には、「マスクを取ってください」と言っていた。マスクを取ってしまうとスパイダーマンではなくなるから、本人は「これは違う」と言うのだが、全て断っていた。水着等も断っている。

被害届・刑事告訴は実際に行っている。名誉毀損や業務妨害罪が成立するし、損害賠償は民法第709条ということで、実際にどんな損害が発生するのかということ、まず、ブランド価値が低下する、USJは危険なのではないかと思われる、そういうことに対する毀損だ。また、それに対応する従業員の件数、コストも発生する。さらに、迷惑をかけたゲストの方々へのフォローのコストということになる。

両親に対してはできない。大学生は自己責任を認識する能力があると認められているから、USJは親に対しての請求はできない。大学に対してもできない。だから、本人に対してこれだけの対応をする。大学生もこうした点を留意する必要がある。

2. USJにおけるリスクマネジメント

USJがなぜリスクマネジメントをしているのかという大前提をまず記そう。USJのビジョン、企業理念の中に「私たちは、ゲストの期待を上回る『感動とサービス』を提供する」と記載されている。これは、勝手にUSJがこういうことをすると言っているのではなくて、社会に対して提供するということを約束しているわけだ。その約束を実現するために、USJは、リスクマネジメントやコンプライアンスをする。そのための大前提があるということだ。

企業活動におけるリスクマネジメントの位置づけには二つある。

まず第一は、「企業価値を連続的に最大化するためのツール」であるという考え方だ。①企業価値の拡大と利益の創造、②利害関係者の期待

に応える社会的責任がポイントとして挙げられる。

第二は、「リスクの最小化/最大化」といわれるところで、①被害/損害を Minimize し、②利益を Maximize するということだ。

リスクマネジメントを実際に学んで実行していくときに必要なものだと考えているのが、リスクを感知する「感性」だ。“センス”や“リスクマインド”というものが非常に大事だ。検知（察知）できる心、物事の本質を見抜く眼と言える。物事というのは突然起こるわけではない。原因・結果だから、必ず一つの結果が起きればその原因がある。その原因と結果の関係を常に見ていく、結果を見ることによって原因を想定する、分析する。見抜く眼が非常に重要だ。

それから、原因を見ることによって次に起こるであろう現象を予測できる想像力も大事だ。リスクマネジメントは、企業の活動だけのものではない。われわれ一人一人が生きていく中で、日々、リスクマネジメントを瞬間、瞬間に行っている。パークでイマジネーションという楽しいことだけを想像するが、楽しくないことも想像しなければいけない。そういう部分で、イマジネーション（想像力）が必要だ。

そして、現象には「連続性」「反復性」がある。現象というのは、ごく微細な変化の連鎖であるとか、過去から現在までの事実としての軌跡であったり、現在から未来への不確実性を含んだ想定軌道なのだということが、知識として、マインドとして必要であろう。

3. USJ における組織体制

2014年にハリー・ポッターがオープンします。パーク全体の3分の1程度に相当するエリアが増設される。非常に大きなエリアだ。USJは2001年3月31日にオープンしたが、ハリー・ポッターのオープンを第二のグランドオープン

と位置づけて、大きな演出を行われる。

USJには、部門としては、大きく本部が四つある。マーケティング本部、オペレーション本部、ファイナンス・インフォメーション本部、人事・総務本部だ。マーケティングを行っているマーケティング本部の中には、マーケティング企画部、マーケティング部、営業部、エンターテイメント部、CMP部がある。パークの中のオペレーションを全て行うところがオペレーション本部だ。技術部（メンテナンス）、フードサービス部（レストラン）、マーチャンダイズ部、エンターテイメント・オペレーション部で構成される。これらがUSJの運営会社の組織体系だ。

アクション・コード、つまりUSJのクルーはどんなことを基準にして常にアクションを起こすかという、二つある。

まず第一は、「Decide Now. Do it Now. Everything is possible. Swing the bat!」。要するに、今決めようじゃないか、すぐやろう、何でもできるよ、バットを振ろうということだ。野球では、バットを振らないとボールが当たらない。実際、社長室にはバットが置かれている。バットを振らないと出塁できないということだ。とにかく行動しようではないかということだ。しかも、スピード感を持って。これが一つのアクション・コードとしてある。USJでは、日常の中でもそれを声に出して確認している。

第二に、「リスクをとってでも変えていこう!」という表現がある。USJの企業活動そのもののベースに、リスクをとろうということがあるのだ。

USJの企業風土醸成というところでも、「失敗を恐れず、必要なリスクは自ら引き受ける気概を持とう」とある。USJの活動そのものは、常にリスクをとろうということが前提になっている。だから、リスクをとらないクルーというのは、外に出よということになる。リスクをとっ

て、活性化していく、新たな提案をしていく、新たな活動を進展させていくということで、常にチャレンジャブルな項目を提案して活動していくということだ。与えられたものを実行するのではないということが、日々の企業活動の中にある。

それから、コンプライアンスも非常に重要なことだ。リスクをとっていこうと常に言っているのだが、何でも行えばいいというものではない。当然、コンプライアンスをきっちり押さえて、その上でリスクをとって、それをしっかりと利益につなげていこうということがベースにあるので、USJでは、コンプライアンスを非常に大事なこととして謳っている。コンプライアンスを行わずして感動を与えても駄目だということだ。

また、安全と安心がパークの運営上の大前提となる。安全と安心を確保すること・イコール・リスクマネジメントとなってくるが、コンプライアンスを守った上でリスクを管理していくのだという意味で、コンプライアンスの取り組みは全てのベースだということを、従業員は入社段階から研修を含めて日々確認している。

「企業が目指す方向（ビジョン）」（ゲストの期待を上回る感動とサービスを提供する）、「企業風土／実践コード」（リスクをとってでも変えていこう！）、「コンプライアンス」の三つの点をベースに、常にベクトル合わせが行われる。迷ったら出発点に戻ろう、原点に戻ろう、常にゼロ点補正しましょうということで常にベクトル合わせをして、社員が常に確認できるような施策を講じることが、リスクマネジメントを実践していくための有効な一つの手法だ。

4. USJにおけるリスク

USJの具体的なリスク項目については、六つのポイントがある。「財務リスク」、「人的資本リ

スク」、「政治リスク」、「事業リスク」、「法務リスク」、「自然災害リスク」だ。これは一般的な分類だ。財務リスクとマーケティングリスクは、どちらかという戦略リスクの領域になる。

まず、リスクマネジメントを考えていくときに大事なのは、どういうビジネスモデルで企業が成り立っているのかということだ。どういうスキームで事業活動がなされているのかということが大事になってくる。特に、USJだけではなくてテーマパーク事業に話を広げても、ディズニーでも同じであろう。大きく三つのインターフェースがある。①ゲスト、②ライセンス、それと③コーポレート・マーケティング・パートナー、つまりスポンサー企業だ。サービスを提供して、商品を販売して、飲食を提供してお金を受け取るということで、収益の9割以上をゲストから上げている。

それから、たくさんのコンテンツ、キャラクターがパークの中にあるが、全てのキャラクターのライセンスをUSJが持っているわけではない。ユニバーサル・スタジオ・ジャパンとアメリカのユニバーサル・スタジオは別会社なので、経営も資本も全く別だ。だから、ユニバーサル・スタジオのコンテンツを使うときはライセンスフィーを払っている。スヌーピーやエルモといったキャラクターがたくさんパークにいるが、これら全てライセンスフィーを払っている。ライセンスビジネスだと考えてよい。これがないとテーマパークは全く成り立たない。

スポンサー企業からもパートナーシップフィーを頂く。これが収益の1割くらいになるが、コンテンツを提供したり、共同マーケティングも行ったりする。

こういうビジネスモデルがテーマパークビジネスのベースにある。どんな企業や分野でも、分析していくときにはビジネスモデルを前提としていくということになる。

エンターテインメント事業の主なリスクということで、「戦略リスク」にも触れておこう。ここには不確実性がたくさん存在する、一つには「プロダクトリスク」がある。アトラクションだと実際に物を作るからプロダクトという感じだが、それ以外に、ショーもUSJではプロダクトと呼ぶ。プロダクトリスクとは何かというと、安全性や完成度合いは当然あるが、USJのプロダクトリスクとは、それを見てゲストがどのように感動するか、感動度合いが大事なのだ。だから、受けるか受けないかという短絡的な話ではなくて、感動を強く持ってもらえるか、またそれに触れたい、またそれに乗りたいという気持ちをどれだけ継続して持ってもらえるかも、プロダクトリスクの一つだ。だから、いろいろなコンテンツや演出を相当検討した上で導入している。

それから、「需要予測リスク」がある。何百億円という資金がつぎこまれるので、「確かに感動した、でも1回でいい」と、1~2年で飽きられると大変なことになる。どれだけ需要が長く続くのかというライフサイクルだ。当然、長ければ長いほど効率的な投資になる。

また、「パークパブリシティ／プロモーションリスク」、「リーガルリスク」も戦略リスクに入る。USJは大阪の此花区でパークを運営しているが、中国のテーマパークのコンサルティング事業も行っている。そこでは、法律のやりとりが全く違って来るので、リーガルリスクも入っている。それから、新しいコンテンツを導入するときのチェックもある。これがリーガルリスクである。

USJもリスクマップを作っている。社内では「事業運営リスク」をリスクマップと呼んでいる。戦略リスクについては、戦略マップというものを作っている。リスクマップと戦略マップは毎年ブラッシュアップされていくが、これらは密接に関係しているので、この二つをリスク

マネジメントの対象にしている。

ゲストサービスにおける最重要リスク、他のテーマパークも同様だろうが、「ゲストへの安全・安心の提供」は大前提だ。①食品の安全、②商品の安全、③ライド・施設の安全、この三つの安全は、テーマパーク事業において絶対に外してはいけない最重要事項だ。食品であれば食中毒防止や賞味期限管理、商品は安全性の確保、ライド施設は安全運行の確保といったところになる。

5. コンプライアンスとリスクマネジメントの展開と組織

コンプライアンス活動とリスクマネジメント取り組みの強みと弱みを確認しよう。USJでは、コンプライアンス活動とリスクマネジメント取り組みを別の組織が運営しているのではなく、同じ組織で運営している。恐らくこういう事例はほとんどないのではないかな。なぜそういう組織形態をとって管理しているのかということをも前提として確認すると、まず、リスクマネジメント取り組みの強みには、PDCAのプロセスアプローチがある。客観的なリスク評価をリスクマップに落とし込む、戦略マップに落とし込むというプロセスが強みとしてある。

弱みは、マインド、要するにリスクマインドの欠如だ。理解したり行動したりモニタリングしたりすると、どうしても仕組みを作って回していく、ツールとして使っていくというところに目が行きがちになる。しかし、実際に事業活動を行っているのは一人一人だ。そうすると一人一人のリスクマインドや一人一人の気付きといったものが、やはりそれなりの情報として上がってこないことには、仕組みだけがそこにあるということになってしまう。それが弱みだ。

コンプライアンス活動の強みはその裏返しで、コンプライアンスマインドやビジョンとの明確

な関連性を持っているので、常に目指すべき方向を確認できる。コンプライアンス活動に対するマインドが常に周知を含めて啓蒙されていることだ。弱みは、PDCA サイクルのアプローチといったものがないことだ。

当社はこの弱みと強みを補完しようと考えて、「コンプライアンスリスク≒平時における事業リスク」と拡大解釈して認識している。有事のときはまた別だが、このように広い枠で捉えて活動の対象としている。補完関係のいいところは、コンプライアンスでは「こんなことはどうなのでしょう」「これはよいのでしょうか」と、内部から声が上がってくることだ。リスクについても同様だ。「これはリスクではないのでしょうか」「これは危なくないですか」「これは大丈夫なのでしょうか」という声をどんどん上げていくことで、リスクに対する組織の認識レベルを上げていく。

全員がリスクを意識していくわけだ。意識が高いということは、それだけモニタリングされているということになる。統括している側の人間が、部門を回って細かくチェックすることは不可能だ。だから、そこで働いているメンバー一人一人の気付き、モニタリング機能の強化、そしてスピークアップ、声を上げてもらうことが貴重な情報源となる。これが途絶えてしまうと形骸化してしまう。これで失敗している事例は確かにたくさんあろう。だから、現場からしっかりと情報を率先して上げてもらうというリスクマインドを醸成し、全員が高いモニタリング機能を持つことが、補完関係として不可欠ではないか。

リスクマネジメント推進体制としては、「リスクマネジメント委員会」が最上位にある。「コンプライアンス委員会」はメンバーが全く同じだ。あえて同じにしている。だから、コンプライアンスの活動とリスクマネジメントの活動はリン

クしている。

ただし、それ以外の「安全衛生委員会」、「防災委員会」、「情報セキュリティ管理事務局」、「個人情報管理事務局」「文書管理事務局」「産業廃棄物事務局」「ECO ミーティング」「内部統制評価委員会」は、リスクマネジメント委員会の下部組織としてある。筆者（大森）はリスクマネジメント委員会とコンプライアンス委員会の事務局長をしている。リスクマネジメント委員会は全体を見ている形になる。

このような全体をカバーする体制もあるが、各部門ごとにも責任者と担当者が置かれている。責任者というのはその部の部長、つまり部門長だ。部門長の下に実動部隊という形で担当者がいる。組織の大きさによって1人のところもあれば2人のところもある。コーポレート全体と部門ごとという形態をとって推進している。

コンプライアンスとリスクマネジメントを一緒にすることで、組織体制として非常に効率的に運営できている。「コンプライアンス≒平時の事業リスク」と表現したが、活動スキームも非常にシンプルになっている。あとはリスク・コミュニケーションだ。リスクマインドの醸成と維持は、モニタリング機能を高めていくときのベースになる。声が上がってこなければいけないわけだ。組織内でのコミュニケーションのありようとして、悪い情報ほど上げる。それは立場ではなくて、これはよくないのではないかと判断したときにはすぐに上げる、それが本当に事実か否かの問題ではなくて、とにかく上げてもらうということだ。

われわれはリスクマネジメントの推進能力と、コンプライアンスの推進能力はそんなに違っていないと考えている。知識の問題だけだ。一番大事なのはやはり経験と、それに対して判断をして、止めるのか・止めないのか、しっかりと継続していくのか・していかないのかという判

断力の問題だ。それなりの役職の人、それなりの経験をされた人が委員会のメンバーになっている。役員や管理職に教育訓練を行っている。

異なるのは担当者だ。各部門で担当者がいる。その担当者には事務局で教育を行う。基礎知識や物事のスキーム、進め方、交渉能力などは、事務局がトレーニングを行う。

事務局が各部門と連携してリスクマインドの醸成をするための人材育成を行う。コンプライアンスやリスクマネジメントに従事する人材の育成は、なかなか簡単ではない。どのような形で人材育成をしていけばいいのかは、非常に苦労しているところだ。

明確に理解して、自ら行動を起こして自発的に問題にできるというのがゴールになるが、組織運営で一番重要視しているのは公正な評価だ。インセンティブを与えている。1件声を上げたら幾らということではなく、各部門に置かれる責任者・担当者は通常業務を行いながら、リスクマネジメントに取り組み、コンプライアンス活動にプラスアルファで従事している為、それに対するインセンティブを明確に与えている。やはりこれがないと組織の中で通常の業務をやりながらプラスアルファとはなかなかいかない。インセンティブを与えて、活動をすればその分評価が上がるということを実践している。

6. リスクマネジメントのスキームとプロセス

USJにおけるリスクマネジメントのスキームとプロセスについて説明しよう。まず、年度の最初に「事業リスク評価」を行い、「年間活動計画の策定」をして、「モニタリング」をするというサイクルを回している。これはPDCAサイクルだ。経営環境の変化といった情報もインプットしていくことが、毎年のサイクルになる。

リスク評価はリスクマネジメントのスタートラインで、組織の適正な対応能力を発揮するた

めに必要な事項だ。リスクマップは、全てのリスクについて、現状の正確な把握を行い、未来を予想をするためのものだ。チャンスマップは戦略マップと置き換えていいものだ。そして毎年、継続的な評価を行って、リスクマップ、戦略マップの変更点を常に分析していくということが、毎年の活動の中に入る。

リスクマップの評価結果は、組織、企業の特徴を表現する。同じようなテーマパーク事業をしているが、オリエンタルランドとUSJでは、リスクマップのプロットングが、やはり違うのだ。

事業リスク評価の手順は社内で設定されているが、2004年から継続的に行っているので、前年度の結果とその1年間の事業環境の変化を考慮した上で分析している。これはリスクマネジメント事務局が統括し、部門ごとにヒアリングを行う。ヒアリングを行うときには、事務局と部門だけではなく、監査役や内部監査室も同席・連携してかなり詳細なヒアリングを行っている。その上でマップを作成して、年度の計画やマネジメント報告につなげていくという活動を毎年行っている。

評価していくときの帳票だが、項目だけを記載している。まず、大・中・小のリスク分類があり、そこにリスクの細かい内容が記載される。重大性であるとか、リスク基準、影響度、発生頻度、重要度といった項目がここでスコアリングされる。このリスク基準はUSJの中で決定された基準になる。それをベースにしてスコアリングしていき、最終的に重要度というものが数値化される。通常は、恐らくここまでがリスク評価の項目なのだが、それに管理評価というものプラスしている。これは、実際に特定されたリスクに対して、それをリスクヘッジするため、リスクコントロール、つまり管理するためのルールや手順、文書化がされているかどうか

というルール of 明確化の度合い、さらに運用度合いを掛け合わせたものだ。この管理状況の評価というものをプラスアルファしている。これは少しユニークな取組といえる。これで総合評価して年度の優先順位をインパクト度合いごとに策定して、施策を講じていく。その中で、事業経営の有効性・効率性の向上や、財務指標の信用性等々も同じように分類して、一つの帳票に仕上げていく。

影響度というところがUSJのオリジナルだ。重要度合いを大・中・小と分けているが、リスク基準ということで四つに分けている。一つ目はサービスへの影響度で、これは事業活動が停止してしまうということだ。二つ目はゲストと従業員の生命の安全と衛生に関する影響度、三つ目は収益、キャッシュフローへの影響度、四つ目は社会的評判やブランド、風評被害だ。具体的にこのようなことがあると重大、中程度、軽微ということで数字が入っていて、掛け合わせた数字でスコアリングされていく。事業運営としての判断基準がここに一つのファクターとして入っている。発生頻度は大・中・小ということで、一般的なことだ。まずは影響度合いと発生頻度で、リスク分析の簡単なマッピングがされていくことになる。これで重要度の順位づけがされる。セルに入った番号が重要度合いの数字になる。それと、マニュアル等があるのか、実際に運用されているのかといったところも同じようにスコアリングされていく。運用状況と管理状況のツール、それで現状の管理状況といったところの最終の数字がスコアリングされるという形になる。これを掛け合わせて、こんな形でマップのためのスコアリングをしていく。

取り組みの優先順位も、ある一定の基準で×△○とか高・中・低と書いてある。これもディスカッションをして決めていく。事業活動に直接関係ないものは優先順位を下げていき、緊急

度合いが高い、もしくはインパクトが強いものについては、当然、優先順位を高くして、そこに対して臨時予算を組む。

リスク項目は大変細かくて、200以上ある。それを評価していくときに、事業が中断してしまうという方向に向かってどんな要因があるのかということを経年ブラッシュアップし（俗にフィッシュボーンという）、これを見ながら、リスク項目がどれだけ事業中断に近づいているのかを鑑みながら判断する。

今期の重要リスクと重要継続リスクだが、最重要継続項目としては、食品・商品・ライド・施設は当然だが、それと適切な許認可の届け出がある。USJはたくさんのレギュレーションに対応している。法律や条令等も含めると、600以上の許認可の届け出を適宜行っている。一つでも届け出が遅れたり、許可が取れなかったりすると、コンプライアンス違反になってしまう。コンプライアンスの話をする、2002年7～8月にUSJは多くの不祥事を起こし、世の中からお叱りを受け、一度失敗している。だから、二度と同じことを繰り返さないように、2002年9月3日をコンプライアンス活動の起点としている。この日、全国版の新聞だけでなく、地方版の新聞の見開きに、USJのコンプライアンス宣言という広告を出して世の中に約束した。だから、コンプライアンス違反は絶対にNGだということで、特に力を入れている重要な項目の一つだ。それに直結するのが許認可の届け出だ。ここは絶対に外さないようにしている。

その他としては情報漏えいというのが従来からあるのだが、今年度から新たに入ったのが不適切なSNSの使用だ。対象はゲストのパフォーマンスや従業員（社内クルー）だ。全体としては年間6500～6600人の従業員が働いているので、メンバーのSNSの使用についてはソーシャルガイドラインというものを社内で設定してい

る。2013年の2~3月に社内でも問題が起きて、非常に厳しい対応をとり、懲戒処分になった。今年度からSNSに対して不適切な利用があった場合は厳罰だということで、レベルを5ぐらいに上げて厳禁になる旨社内に通知し、厳しい誓約書を取っている。これは重要継続事項だ。ほかに反社会的勢力の排除もある。

重要リスクとしてはBCP、事業継続対応がある。さらにコンプライアンス、風評、景品表示法や著作権法の順守といったところが、USJの事業活動における主な重要リスクになる。

7. テーマパークにおけるBCP

テーマパークにおけるBCPとして、構築する対象は大規模地震や新型インフルエンザ、システム障害、テロだ。新型インフルエンザは2009年5月16日に神戸で第1号が発症した。USJでも準備はしていたが、急な形で新型インフルエンザのBCPも構築した。

ユニバーサル・スタジオはハリウッドに本社があり、オランダ、シンガポール、大阪と、全世界で4カ所にある。海外では、BCPはテロ対策が主体だ。その為、地震に対するBCPを構築していくときには、ユニバーサルのノウハウは日本にあまり移植できない。テロやシステム障害については割と構築されているし、新型インフルエンザについては共同で連携を取って構築してきたが、地震についてはUSJの方が先行している。オランダやシンガポールにはあまり地震がないから、ハリウッドと連携してUSJのノウハウを出したりしている。

他業種との違いは、テーマパークは業務の復旧という点において、いの一歩にオープンする必要がないということだ。社会的供給責任や契約上の問題というのは発生しない。だから、慌てていつまでにこれを復旧しないといけないとか、復旧しなかったことによって取引がなくな

るとか、その後の企業の存続が厳しいということはない。この様にメーカーやその他の業種とは全く違う面がある。復旧の条件としては、何万人というゲストが入場していて、何千人というクルーが働いているので、施設の安全やゲストとクルーの安全確保が第一になるため、むしろ地震発災から72時間における初動対応が非常に重要となる。特にゲストへの対応や誘導は非常に重要で、トレーニングを行っている。

BCPでもう一つよくいわれるのが代替施設だ。例えば、大阪と同じ機能を東京に持っていこう、福岡に置いていこうということがあるが、東京にもう一つUSJを作ろうということはないので、代替場所でのテーマパークの運営はない。

ユニークなのは、風評被害だ。もしUSJがオープンできる状態で全く問題がなくても、関西や大阪に行くと危ないぞというような風評が出た場合だ。例えば、新型インフルエンザが流行したときも、取引先に6月いっぱいは大阪に出張すると言われていたことがあった。「あのエリアは危ないぞ」という形での風評がある。だから、仮に地震やインフルエンザでパークをクローズして、あらためてオープンするときには、マーケティング戦略が非常に重要になる。どのように見せていくか、どのようにオープンを演出していくかということを考えなければならない。

待ちに待つてようやくという期待感をいかに高めていくかが非常に大事なのだ。1~3カ月くらいのクローズになると、あらためてグランドオープンするのだというぐらいの相当な力の入れ方をして、戦略的にオープンさせていかなくてはいけない。風評被害を跳ね返してオープンしていくときの戦略について、USJではいろいろなケーススタディを行っている。そのとおりにならないということは分かった上で検討しているのだが、そこが他の業種とは違うところだ。

BCPの中身について、どのような項目を検討しているのかというと、まず「初動対応」だ。地震発災から72時間の安全確保だ。また、たくさんの建物があるから、「ファシリティ復旧検討」が当然ある。あとは通常業務をいかに早く立ち上げるかということで、ゲストがいなくても通常業務ができる状態にするという「業務継続・復旧検討」がある。

それから、「風評被害対策検討」だ。パークをどのようにオープンしていくのかといったことを含めて検討する。何日間クローズした場合、もしくはこういう被害があった場合、世の中のトレンドがこうなった場合ということも含めて検討する。そのとおりにはないだろうが、一応検討してそれをブラッシュアップしていくことをしている。これはマーケティング部門やPRチームも入って行っている。

最後に、「リスクファイナンス検討」だ。資金がないと倒産してしまうので、ファイナンスの検討がある。従来は主に地震保険で資産であるとか利益の部分について何百億円近くの手当てをしてきたが、3.11以降、地震保険のマーケットでぐっと保険料が上がってしまった。プレミアムが上がってしまって、200億円に近い資金の調達が保険だけではコスト的に非常に厳しくなったということで、われわれはコミットメントラインというものを検討している。デリバティブであるとかいろいろなものを検討したが、コスト的に見合いにくいということで、コミットメントラインと地震保険のコストの比較をしていく中で、今現在は地震保険でカバーしている。ただ、もう少し資金調達の規模が大きくなって、200億円から300億円、500億円となっていくと十分ではないということで、地震保険とコミットメントラインのハイブリッド、もしくは目的会社を作って行うことなどを考える必要がある。

特にUSJの場合は、非上場になっているので、社債を使うことができない。非上場の範囲においては、地震保険やコミットメントライン、有事のときの緊急融資のハイブリッドが有効という考え方だ。今後、上場したときには、社債を使ったアプローチなど、もう少しテクニカルなスキームを使った資金調達が検討される。

リスクファイナンスも半年に一度のブラッシュアップを、リスクマネジメントの事務局とファイナンス部門がタイアップして行っている。

コミットメントラインに関連して、実際にどれだけ被害が出たということではなくて、銀行との契約の中で、われわれの方から融資を希望した瞬間に、それが下りるという特約を結んでいる。そうでないとトリガー設定をして何か起こった場合に、トリガーにヒットしなくても被害が出る可能性がある、もしくは、トリガーにヒットしなくてパークをオープンしてもゲストが来ない、来られない状況があるといった場合には資金がショートしてしまう為、そこは別の条件を付け加えたりしている。

8. リスク対応のための社内研修について

全社の共通項として、年に1回トレーニングを行っている。これは、コンプライアンスであるとか安全衛生だけではなく、仮に大きな災害があった場合にどういう行動をとるのか、また、どういうところはクルーに判断を任せるのかということまで細かく教育が行われている。というのも、従業員の入れ替わりが早い為だ。現在は年間7000人くらいだが、そのうちの9割が入れ替わる。だから、メンバーが入れ替わって、流動リスクが非常に高いので、かなり細かく教育研修を行っている。

あとは、社内のイントラの中にeラーニングがあるので、そういったところで教育を行っては、ある一定レベルのポイントが取れないと再

トライという形で、かなり細かく行っている。ただ、夏休みの2日間だけというメンバーもいるので、たとえ1日でもパークで働いてもらうメンバーにはクルーと同じレベルを期待するのだが、なかなかそれは難しくて濃淡は出てきてしまう。そこが苦労しているところだ。

1週間だけのメンバーと、長期間働いているメンバーでは権限や判断基準が違ってくるから、最低限理解してもらわなくてはいけない部分については受け入れの研修をする。加えて、当然、受け入れ研修をして翌日すぐに現場に入るわけではなくて、2週間くらいはトレーニングを別途行い、その間に周知してもらう。

その中で、トレーニングを行った以上の判断は必要ないということで、それ以上の判断については権限が上のメンバーが行う。1週間しか働かないメンバーだけで一つのメニューが構成されることはあり得ない。当然、そこにはリードがいたり、スーパーバイザーがいたりとは必ず体系的になっていて、二十数人の中に3~4日働くメンバーが1~2人入るといった形になるから、濃淡といっても、それをカバーするようなメニューごとの組織編成にはなっている。

アルバイトのメンバーは1年間のうちに9割ぐらひは替わってしまう。だから、それを前提として受け入れのときの研修であるとか、部門ごと、チームごとの研修を細かく行っている。当然入れ替わるのだという前提でトレーニングのメニューを設定しているというのが実態だ。

コンプライアンスについては、教育訓練しかない。2013年も6月から10月中旬までかけて、全社員に対して事務局が直接研修を行っている。これは、オールUSJとしてのコンプライアンスの項目と、スピークアップ、声を上げていきましょうということの周知、それぞれの部門の業務内容に準じたコンプライアンスだ。

フードサービス部、マーチャンダイズ部、マ

ーケティング部と、部門ごとに業務が違うので、共通項はあったとしても、各部門の業務に準じたコンプライアンスというものがあるので、その周知をしている。

オールUSJ、スピークアップ、部門ごとのコンプライアンスという3点セットで全クルーに行っている。全クルーに事務局が直接研修を行うのは2年に一度だ。隔年で部門ごとに行うという形で、かなり細かく行っている。

2009年からマジカル・モーメントという取り組みをしている。これは、単にお客さまの要望に応える、または安全だけを提供するというのではなくて、お客さまとのエモーショナルなリレーションを強化していこうということで、積極的に話し掛けたり、積極的に関係を持っていこうといったところを強化してきているのだ。

9. CSRについて

一般的に国内でいわれているCSRとUSJでのCSRとは、全く認識が異なる。ホームページに掲載しているのは、ある一定レベルの情報で、国内で開示が求められている一つのフレームに関するところは出す必要があるというレベルのものだ。社内ではCSRという言葉は全く通用しない。2008年にCSR方針を定めようと社長に直接提案した際、「何を言ってるのだ、CSRなんか当然だ。何を今さら方針なんか要るんだ」ということで一蹴されてしまった。「どうなるんだ、日本は」というような感覚なのだ。

「コンプライアンスは当然必要だ。環境対策やリスクマネジメントなどを含めて、一般的にCSRといわれているものはもう社会的責任で、企業の存続はそれを前提にしているから、そんなことは今さら言うことではない、おかしいのではないか」ということだ。

実際、活動の中身として、CSRというくくりで表現したときに、特に強化していることが二

つある。一つはコンプライアンスだ。これはもう企業存続の上で外せないということで、ど真ん中の事項だ。もう一つは社会貢献だ。特にアメリカ系企業なので、どうしても社会貢献、地域貢献という部分が非常に強い。だから、社会貢献についてはホームページにもたくさん出ている、会社の事業イメージとして非常に強化されていて、トップの意向が強く入っている。どちらかというコンプライアンスと社会貢献が主題になっているというのが実態だ。

10. 迷惑行為に関する対応

一番大きいのは、被害届を出して告訴することだ。「こういう行為はやめてください」とゲートで案内するとかチラシを配るという行為は、当然できない。疑っているのかと思われる側面も出てくるから難しいのだ。だから、学生による迷惑行為の件については毅然と対応するという結果を持ったのだが、これはやはり一つ波及効果があったのではないかと考える。

また、パークの中で実際の行為として行われたときには、その場でクルーが注意をする。場合によっては、セキュリティという別部隊が、別の部屋に連れていくということもある。ただ、パーク内でスマートフォンを触っているだけで「何やってるんですか」とは言えないので、それは結果事象として対応していくしかない。ただ、非常に難しいのは、決してゲストだけがそういう行為を行うわけではないことだ。クルーの中でも Twitter の利用上での問題がないわけではない。そういったメンバーについては、社内的には非常に厳しい処罰をしている。たとえアルバイトのメンバーであったとしても、即、懲戒処分となる。これは社員でも同じだ。

実際に 2013 年 2~3 月に起きた事象があり、対象者は懲戒処分となった。「このような厳しい処分」ということで社内外に全てリリースして

いる。社内についてはいろいろ啓蒙したり、ルールを作ったりもできるのだが、ゲストについては、やはり発生した事象に毅然と対応していくこと以上のことは難しい。

11. 2002 年の出来事

コンプライアンスのスタートが 2002 年 9 月だった。リスクマネジメントに本格的に取り組みはじめたのは 2007 年からなので、それまではコンプライアンスが主体だった。

2002 年 9 月 3 日に何が起きたか。マスコミに叩かれた項目が大きく三つあった。

一つは、賞味期限が切れた食材を使っていたことだ。これは、社員が「これは問題ですよ」と社内で話を上げて表面化したのではない。当時はパークに隣接したエリアにフローズン、チルド、常温といった三つの温度帯の倉庫を借りてそこで食材を保管して、一部に、セントラルキッチンが設置されているので、そこで加工して、すぐに調理して出せる状態のものをパークにデリバリーする形式をとっていた。外部業者に委託している倉庫のアルバイトの方からの「USJ の社員から賞味期限の書き換えを指示されましたが、これって駄目じゃないですか」という声で問題が発覚したのだ。

二つ目は、パークの中のある水飲み器に、上水ではなく工業用水の配管が接続されていたことだ。何度測ってもある特定のところだけ塩素濃度が上がらなくて、なぜだろうとチェックしていくと、配管のミスが見つかった。それで配管の付け替え工事を行ったのだが、それを USJ は公表しなかった。ある一定期間、工業用水を飲んでいてゲストがいたということを情報開示しなかったのだ。それがどのように露見したかという、突然、従業員ゲートにたくさんのマスコミが押し寄せて、「こんな施工記録があるが、これは水飲み器に工業用水が入っていたと

ということではないか。どういうことなんだ」と言われて、発覚したのだ。なぜマスコミの知るところになったかという、内部告発であった。なぜそのようなことが起きたかという、2001年3月31日にオープンして、1年4カ月の間にいろいろな問題が起きたのだが、当時の組織というのは寄せ集め部隊の様相だった。当然、あれだけの規模の組織を立ち上げていこうとした場合、専門領域の人をたくさん集めていく。1日に何十人という新たな従業員が入ってくる時期があって、それぞれの分野においてはスペシャリストなのだが、企業としての共通価値観といったものが共有されていない中で、不満があったことは否めない。それが直接外に出てしまったということだ。

三つ目は、火薬取締法で使用・保管できる火薬の量が決まっていて、大阪府に許可をもらうのだが、その許可を上回るたくさんの火薬を使ってショーを行ったことだ。音も出る、光も出るということで、より盛り上がるからいいのではないかということで行ったのだが、結果として、火薬取締法違反となった。これは大阪府に自己申告したが、マスコミから非常にたたかれた。

これは絶対に繰り返してはいけないということでコンプライアンス体制を構築したのが、2002年9月だった。その後、非常に力を入れている。しかし、コンプライアンスにも限界がある為、事業リスクマネジメントとコンプライアンスをリンクさせて効率的なリスク対応をすることにしようという流れになる。

12. 避難訓練

九つのエリアごとに、年3回のBCP発動を前提にした訓練を行っている。あとは部門ごとの避難訓練、各建屋・アトラクションごとの訓練を3カ月に一度実施している。さらに、その下

の組織が細かくなっていて、各アトラクションの中でも5~6チームあるが、そのチームごとでの訓練は月1回だ。だから、2~3日に1回はどこかで訓練を行っているということになる

ただ、BCP発動であるとか避難訓練は、パークがオープンしているときには行わない。こちらで避難訓練を行っている、ゲストがアトラクションに乗っているということではできないので、パークがクローズした後、もしくはパークがオープンする前、だから朝の5時からとか、夜の10時からとかに実施する。BCP発動想定の場合は3時間ぐらいかけて炊き出しまでするので、夜中までかかる。桜島線の終電手前に終わる。

現場のクルーにはそんなに難しい行動と判断は要求していない。とにかく安心してもらうこと、安全を確保するというを前提とすること、あとはもうまかせるということで、では何ができるかということ現場のクルー同士でディスカッションして、それをチーム、もしくは部門としてまとめている。

一番大事なものは、臨機応変な対応がいかに行えるかということだ。USJにおいて、いつも言っているのはゲストの笑顔だ。笑顔というのは、有事のときの笑顔もあれば、平時のときの笑顔もある。通常だと感動してもらう笑顔だが、一番大事なものは安心してもらうということだ。どうすれば安心してもらえるのか。場所を移動することもあれば、その場にいてももらうこともある。何ができるのかということ常にディスカッションしている。だから、マニュアルに細かく書いて、これをしましょう、あれをしましょうと細かく指示はしていない。各自の自主性と、これがベストだということを常に考えていきましょうということで行っている。

地域社会の方々と一緒に行う避難訓練については、まず、われわれがアクセスするアクセスラインとしては、JR西日本がある。また、周辺

にはいろいろな企業の工場がある。そこと協力して、仮に実際に津波が来た場合にどのように避難するのか、誘導するのかということをして、2013年の2月と6月に2回実施している。

社会安全学部の河田教授は「大阪も津波が危ない」と想定をされている。一応、大阪市の評価では、パークは水没しない、津波が来ても大丈夫ということになっている。だが、評価は部門によって異なる。管理部門が実際に作業を行っているのはパークの下なので、そこは水没してしまう。だから、パークに遊びにきたゲストやクルーの安全は確保できても、企業活動を存続していく中枢機能は半地下にあるので、淀川から水が逆流して水没する可能性はある。

(本稿は、平成25年10月3日(木)に関西大学高槻ミュージックキャンパスで行われた株式会社ユー・エス・ジェイのリスクマネジメント統括責任者である大森勉による講演「USJにおけるコンプライアンスとリスクマネジメント」の講演内容に、亀井克之が加筆修整したものである。)

(掲載決定日：2014年2月11日)