

とどめず、それを長く有効に活かすということ。国際的には、BCPとは緊急対応における動き方をどう計画するかという狭い意味で使われることが多く、事前対策あるいは訓練といった計画については、BCMの要素と位置づけられます。

まず、事業継続の概念を説明します。平成25年8月改定の内閣府「事業継続ガイドライン」で紹介されている、地震などの突発型の事象における時間軸と操業度から事業継続(BC)の概念図をみてみましょう。何もしなければ復旧に時間がかかるので、その場合の予想復旧曲線はかなり時間が経たないと操業度が上昇してきません。そこで、対策を講じて復旧曲線を事象発生から時間を問わずに上昇させたいと考えます。

ここでポイントとなるのが「許容限界」を認識することです。内閣府の事業継続ガイドラインでは操業度と言っていますが、ビルオーナーの皆さんの事業は製品供給ではなくサービス提供ですので、許容限度とはテナントが許容する「ビル使用の復旧時期の限度」や「最低限のビルサービス提供の限度」ということとなります。簡単に言うと、テナントが「こんな状況は勘弁してくれ、もう退去するよ」ということになる前のぎりぎりの限度です。そうなる前に平常時に近い水準まで復旧する

ことを目指す、ということ。是非、テナントの立場に立って、どういう状況までだったら退去せず、ビルに居てくれるのかということを考えてみて下さい。

ビル管理という業態においては、テナント側の要求度合によって何時までにどの水準まで復旧すべきが多分に影響を受けることとなります。最低限の機能として、たとえば銀行がテナントとして入居しているビルは、非常用電源を確保する、あるいは数時間のうちに復旧させる、といったようなことが求められます。しかし、その要求にあまりにも真面目に対応してBCPを作成しようとすると、実現できない無理なBCPになってしまう。実際、銀行にしても夜間に大災害などが発生すれば、行員が容易に参集できません。また、銀行でも被災直後に確保すべきオペレーションは実は限定的であり、急ぐのはお金をおろす、引き出し業務くらいではないでしょうか。ビルオーナーはテナントにサービス提供する業態ですから仕方ない面もあります。が、少し広い視野を持ってテナントの復旧のありそうな姿を考えてBCPを作成しないと、実現できない絵空事の計画になってしまいます。

これは、皆さんの業態だけではありません。たとえば、自動車の生産の場合、サプライチェーンの中にある車の部品メーカーなども同じです。

東日本大震災の前、ある大手メーカーが作成したBCPの内容に、1週間で車の生産を始める」と書いてありました。「どんな災害でも生産は1週間で再開します。だから、部品メーカーもそれに合わせてBCPを作成してください」と要請していたのです。

ところが、東日本大震災が発生すると、車に欠かせないマイコンのメーカーが2カ月程度生産再開できず、いくら大手メーカーが1週間で車の生産を復旧させるといっても、BCPを作成していても、この主要な部品が届かなければ実現不可能なものだったということがわかりました。ですから、部品メーカーの側でも「1週間で平常時と同じように部品の供給を始める」というBCPを作成する必要は、実はなかったということなのです。

皆さんも是非、自動車産業界を参考に、テナントの動きを考えながら、無理のないBCPを作成してほしいと思います。

BCP作成で大切なこと

BCP作成で大切なことの1つは、災害を地震に特定せず、「何らかの原因」で自社にこのような制約が生じたら、というように、最近多い風水害なども含めて作成するのが実は有効なこと、これが国際的なやり方でもあります。また、「できることから全力で復旧する」というのは正解ではありません。「重要な業務を絞り込み、許容期限(許容限界)までに復旧させる計画を立てる」ことが大切です。

危機的な事態が発生した場合の対応計画(狭義のBCP)では、まず、建物の安全確保、避難・誘導、そして重要な業務の回復に努めることが肝要です。そのためには、災害発生時直後に実施すべき対応、手順を決めておき、速やかに実施できるようにしなければなりません。発生直後に被害を把握し、必要な対応を図っておくことが大切で、たとえば重要な設備が破損していることが分れば、設備メーカーに早く連絡しておかないと、順番待ちになってしまいます。すぐに復旧できなくなります。

また、平常時から事前に備えをしておく必要があります。ビルオーナーとしては、まず建物の耐震補強が挙げられます。そのほか、緊急時に不可欠な人材の代理の確保、設備や材料の二重化なども必要です。調達先も、いつものメーカーが駄目になっても、その代わりになるメーカーをリスト化しておくことが大事です。

さらに、BCPは一度作成したら、その後そのまま有効かというと全く違います。とくに人事異動で人が代わると、合わせて修正しないとBCPの効果低下してしまいます。また、

オフィスビルの耐震化推進講演会報告

(一社)東京ビルディング協会は、東京都の呼びかけに応じて「耐震化推進部民会議」に参加し、東京都の推進する建物の耐震化に協力している。8月24日から9月6日にかけて実施された。2014夏の耐震キャンペーンの一環として、9月12日東京都千代田区の日本工業倶楽部2階大会堂で、一般公開の「オフィスビルの耐震化推進講演会」を開催した。



主催者を代表し、組織・広報活動委員会の森隆委員長の挨拶で開会した今年の講習会は「中小オフィスビルにおける事業継続計画(BCP)の作成-BCPは優良オフィスビルの必須要件-」を総合テーマに掲げ、4名の講師を招き、講演を行った。基調講演は、国の中央防災会議で「事業継続ガイドライン」策定に携わり、BCPに関する数多くの著書がある防災関係の第一人者、東北大学災害科学国際研究所教授の丸谷浩明氏。丸谷氏はビル経営に求められる事業継続マネジメントについて解説。続いて、東京協会の小川富由常務理事が協会の実施した調査から明らかになった中小ビルテナントの防災意識等を紹介したほか、日本ビルディング協会連合会が今夏発表した「中小ビルのための事業継続計画作成支援ツール」の開発に携わった東京協会中小ビル事業委員会の猪股徳臣委員長と清宮仁幹事が同支援ツールの解説を行った。各講師の講演要旨をまとめて紹介する。

<耐震化推進講演会>

- 1. 基調講演**
「ビル経営に求められる事業継続マネジメントとは」
東北大学 災害科学国際研究所教授 丸谷 浩明氏
- 2. 講演**
「実態調査から見た 中小ビルのテナントの意識と防災」
—日本ビルディング協会連合会における防災対策の取組み—
(一社)東京ビルディング協会 常務理事 小川 富由氏
- 3. 講演**
「中小ビルのための事業継続計画作成支援ツールの策定」
(一社)東京ビルディング協会 中小ビル事業委員会
委員長 猪股 徳臣氏 (東山興業(株)代表取締役社長)
幹事 清宮 仁氏 (株)昌平不動産総合研究所取締役



東北大学教授 丸谷浩明氏

テナントの立場で、許容限界を考える

本日は、「事業継続計画(BCP)」という言葉ではなく、「事業継続マネジメント(BCM)」という言葉を使いました。マネジメントという言葉が意味するのは、取組みを長く継続的に有効にしていこうという考え方で、計画を一度策定しただけに

CONTENTS

オフィスビルの耐震化推進講演会報告 2

東京都議会への要望活動について 7

東京メトロの浸水対策の取り組み 8

ビル経営動向調査(平成26年7月分)新規賃料上限・下限ともはやや下落 11

ビルキョウサロン

クラウド型不動産管理パッケージのご紹介

オフィスビルの災害対策で新提案

老朽建物の建替えに係る借家人の立退料評価について 12

理事会・委員会報告

未来研究会が発足!平成26年度 新会員紹介 14

表紙写真/今夏誕生した、三菱倉庫の「日本橋ダイヤビルディング」。日本橋川から望んだ外観にも重厚さを漂わせる。耐震対策、浸水対策、停電対策、建物内排水循環システムなど、先進の都市防災ビルとして注目を集める。(写真/文 T.ARAI)

どんな組織でもなかなかBCPが後任者へ引き継がれません。したがって、BCPの効果が維持できるように、毎年教育と訓練を行い、改善すべき点を見出し、内容の見直しを図っていくことがとても重要です。

災害が発生し、中断した事業をいち早く事業継続するため「必要な戦略の発動と対策を実施する」ことが狭義のBCPですが、このBCPを毎年教育・訓練し、内容を見直すことを繰り返して、改善のスパイラルアップをしていくのがBCMということになります。

業務拠点についての「事業継続戦略」の中には、大きく分けて「代替」と「現地復旧」があります。代替戦略とは、現地の復旧にこだわらず、代替できる拠点を活用していく考えです。一方、皆さんのビル業界では、ほとんどの場合、所有ビルをいかに復旧させていくのがポイントになります。しかし、拠点以外の必要な資源については代替できるものを用意しておくことが肝要です。

代替戦略という考え方

ここで、作成に関わったことのある、全国建設業協会の手引書（地域建設企業における「災害時事業継続の手引き―災害に強い企業として評価を得るために!」）の付属資料「地

域の建設企業の事業継続計画（簡易版）作成例」を紹介しています。これは、数十人規模の中小の建設会社を対象にしたものですが、簡易版と言いつながら約50頁のボリュームがあります。第1部が「事業継続計画の基本方針・運用体制」、第2部が「緊急対応と事業継続の計画」、第3部が「事前対策の実施計画」、第4部が「平常時の訓練、維持管理及び改善」、第5部が「資料」計画を根拠とした調査・分析・検討」の5部構成になっています。

この中で、皆さんに気を付けてもらいたいのは、「緊急対応の計画」と「事前対策の計画」を混同してはいけないということです。事前対策の計画はまだ実現していないのに、実現したつもりになって緊急時のオペレーションを考えてしまうと、実際には実施できないものとなってしまいます。たとえば、事前対策で「5年計画で非常用電源を整備する」と計画した場合、まだ整備していないのに非常用電源が確保されているという前提で計画しても意味がありません。従って、第2部と第3部というように、緊急対応の計画と事前対策の計画を分けているわけです。いま、既に整備され、実施されている事前対策だけを前提に緊急対応の計画を立てるということを理解して下さい。

防災対策に比較したBCPの有効性は何かというと、「事業拠点の早期りません。その判断に事業継続の視点があるかないかで、指示が違ってくる。もし、事業継続の視点がなければ、建物管理者はその責任を回避するためにも、とにかく建物外へと避難指示を出しがちです。ただ、都市部ではビルの外はかえって危険な場合も多いのです。一方、事業継続の視点がある場合は、危険がなければ、防災・事業継続に関わる社員の建物内での活動継続を許容するでしょう。ただし、危険がないことを誰が保証することも難しい問題です。いずれにしても、テナントが事業継続に取り組む必要がある場合には、よく話し合う必要があります。是非、そういった話し合いを持つようにしてください。

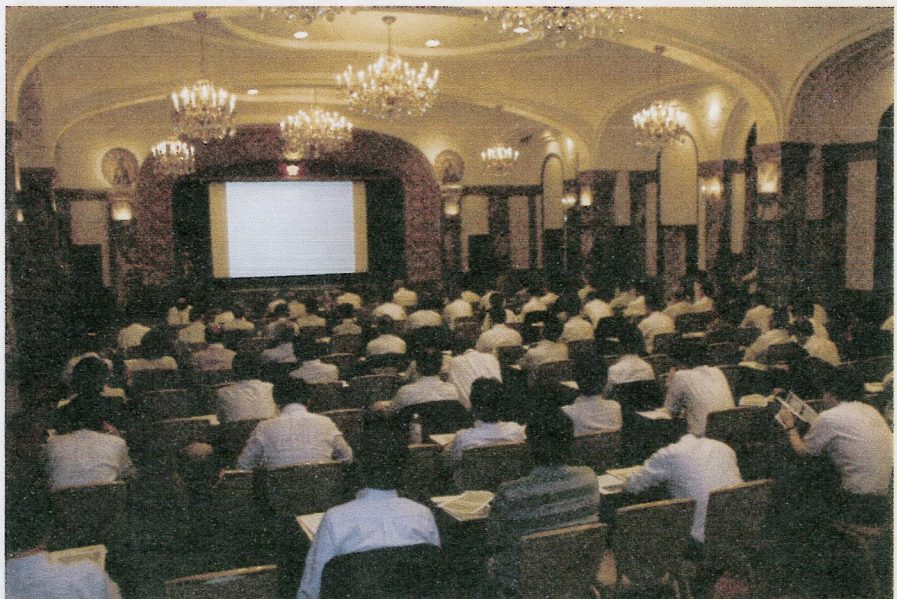
首都直下地震の被害と企業への影響

政府の首都直下地震に関する最新報告によると、首都直下地震の中で、被害が大きいタイプとして、都区部直下のM7クラスの地震（都心南部直下地震）と、相模トラフ沿いのM8クラスの地震（大正関東地震タイプの地震）の2つを示しています。このうち、相模トラフ沿いは今世紀中の発災懸念は低いので、首都中枢機能への影響が大きい都心南部直下地震の被害想定を従来よりも詳しく

復旧が困難な被害を受けた場合でも、茫然自失となるのを防ぐため、「防災対策には、取引先の立場からは不可欠な、時間の概念」が不足しているため、「防災対策には、倒産に直結する、キャッシュフロー」の観点も不足しているため、「従前通りに事業復旧しても、後で経営が行き詰つては意味がないため」などが挙げられます。

そして、実際の災害では、現拠点の被害の程度によって採用すべき対応の戦略が違ってきます。「代替戦略」と「復旧戦略」が多くの場合選択肢になります。軽い被害の場合は事後に復旧対応を行えば足りませんが、中度被害にまで備えるなら、拠点補強投資が必要になります。さらに、大被害にも備えるなら、代替戦略、皆さんにとってはビルが使用不能になる場合の対応のことまで考えなければなりません。

ここまでのまとめとして、防災と事業継続のポイントを比較すると、事業継続の場合は「代替の考え方」、「サブライチエーションの考え方」、「情報の継続的可用性の考え方」、



「資金繰りや投資の考え方」などが強調されるのが特徴です。

事業継続と建物の安全確認

さて、建物についてですが、耐震性があっても建物が継続使用できるとは限らないことに注意が必要です。火災や津波被害、ライフラインの長期途絶、感染症の拡大やテロによる

検討しています。

この被害想定は250mメッシュ別の焼失棟の分布図をみると、環状7号線や環状8号線エリアに木造密集地域があり、火災の発生によって環状線沿いが火の輪になり、通行規制で往来ができなくなります。一方、都心部では焼失はほとんどなく安全です。先ほど「無理に移動させない」と言いましたが、このことがその根拠の一つです。そして、この沿道火災等から、首都直下地震が発生すると物流は当面困難になります。

また、夜間・休日発災の場合には郊外から都心部への社員の即時参集は難しく、勤務時間内の発生の場合には都心に残留している社員は備蓄の不安を抱え、とても事業継続ができるような状況にはないと思われる。ですから、冒頭触れたように、テナントも事業継続できそうにない状況なわけで、皆さんの社員を命がけで都心部へ参集させる必要はないはずなのです。銀行などはそれでも事業継続にこだわるかもしれません。政府が出している最新の被害想定をテナントに見せ、よく話し合うことが大事だと思います。

最後に、帰宅困難者についてお話ししておきます。東京都帰宅困難者条例で事業者は3日間の備蓄などの努力義務を課し、帰宅困難者を受け入れる体制の整備にも協力を求めています。一時滞在施設の運用マニユア

ルでは、施設の安全確認をして、6時間以内に誘導するように求めています。いま、建物の安全確認の方法を含め、このマニユアルの改正の準備が進んでいます。

（社）東京ビルディング協会 常務理事 小川 富田 氏

防災対策でオーナーとテナントに意識格差

ビル協が取り組んでいる課題のひとつに、「ビルの防災対策」があります。オフィスビルでは、中小ビルの占める割合が非常に高く、中小ビルの防災対策がとても重要です。ただ、中小ビルは大規模ビルに比べて人が少ないため、少数で多くの分野に対応しなければならず、対策の遅れ



が見られます。そういった観点から、中小ビルの防災対策は中小ビル事業としての経営対策、あるいは振興対策も同時に考えなければいけないという特徴があります。

昨年、連合会が実施した「中小ビルのテナント意識調査」(39ビル、235テナントから回答)から、「防災対策について、オーナーとテナントとの意識の差が大きい」という結果が表れました。ビルの防災対策に関する調査項目すべて(防災知識、地震放送、テナント支援、公助情報、共同組織の5項目)において、テナントの重要度よりもオーナーの満足度(自信)は低くなっていました。また、テナントの今後の要望ランキングでは「耐震性」が最も高いという結果も出ています。

防災対策、耐震改修促進にむけた協会の取組み

日本ビルディング協会連合会の「耐震性に関する調査結果」(2013年)によると、調査対象1209棟のうち、新耐震や耐震補強により「耐震性に問題がない」が86%、「耐震補強中・建替え予定で近く解消」が4%、「それ以外」が10%となっています。旧耐震ビル559棟のうち、耐震診断を実施しているのが82%。耐震診断の結果、「問題があった」のは69%

で、317棟ありました。問題のあったビルの耐震補強実施状況は、89%が「補強実施済」、11%が「補強未実施」となっています。

ビルの耐震改修での課題として、資金がかかるということが挙げられます。出口戦略として、建替えか、改修かといった経営方針の選択が迫られます。また、テナント交渉、新規テナント募集の問題などもあります。こうした耐震改修の課題に対応するため、今夏「大規模改修等研究会」を立ち上げました。

また、中小ビルの防災対策の一環として、「中小ビルのための事業継続計画作成支援ツール」や「災害対応マニュアル2014年版」、「防災ポケットブック」を作成しました。

東山興業(株)代表取締役社長 猪股 徳臣氏

防災3点セットで安全なビルを目指せ

これから清宮氏が解説する「中小ビルのための事業継続計画作成支援ツール」について、中小ビル事業委員会として、シンプルで、誰もが使えるツールの制作に努めました。このツールは自社のBCPを作成しながら、自社の弱みや欠点がわかってきます。その弱みや欠点を改善することにも役立ちます。



「2つのT」と言っていますが、社長にトライしてもらって、出来上がったBCPでトレーニングを積んでください。BCPと災害対応マニュアル2014年版、防災ポケットブックの3点セットを備え、災害に強い安全なビルを目指してください。

(株)昌平不動産総合研究所取締役 清宮 仁氏

スパイラルアップが不可欠なBCP

今回開発した「中小ビルのための事業継続計画支援ツール」は、予備知識は必要ありません。中小ビルの課題は共通です。違いは企業規模や組織、財政、管理等です。CD-ROMをパソコンにセットすると、皆

さんお馴染みのExcelの画面が出てきます。

下のシートのタブが並んでいて、①～⑩まで作成支援ツールの流れに沿って解説を読み、入力していただく。共通する課題は例文を提示し、答えが分かれるものは選択肢を用意してあります。少しの個別事情を入力するだけで完成します。

BCPが完成して、それで終わりということではありません。計画があっても現実の防災行動につなげなければ、BCPは形骸化してしまいます。常に見直し、グレードをあげていくという「スパイラルアップ」が必要です。

※BCP支援ツールに関する清宮氏の詳細説明は「びるぢんぐ」8月号16頁・17頁をご覧ください。

