

賃貸ビルにおける事業継続マネジメント

EHS&S 研究センター上級研究員 兼 建築FM技術本部長

酒井 修

Keyword：事業継続計画，BCP，事業継続マネジメント，BCM，賃貸ビル

1. はじめに

事業継続計画（BCP）策定から、実施（訓練）結果等を踏まえた改善策の策定・計画といった一連のPDCAを繰り返すマネジメントの仕組みとして事業継続マネジメント（BCM）があり、ISO22301やJISQ22301で規定されている。BCPを策定することは重要であるが、平時においてもこの計画を見直しながら常に有効な計画とするためのマネジメントが必須となる。

BCPの策定やBCMを実施する際には、企業単独でできること、すなわち自助の部分だけでなく周辺企業や住民と協力する共助や自治体等の取り組みに関する公助も踏まえていなければならない。

特に賃貸ビルに入居している企業の場合、自社のみで対応できることが限られていることに留意すべきである。

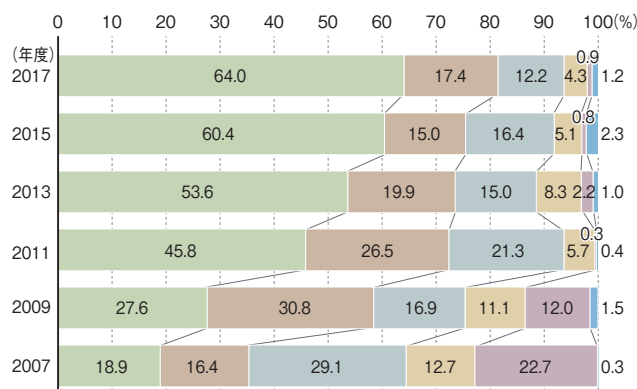
2. 企業のBCP策定状況

内閣府では、隔年で「企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」を実施しており、HPで公開している¹⁾。本稿出稿時には2017年度の調査結果が最新で、企業の規模別および業種別のBCPの策定状況が把握できる（図1）。

大企業の64%，中堅企業においても31%がBCP策定済みであり、策定中の企業を含めると大企業の80%以上、中堅企業においても45%以上がBCP策定の取り組みを進めている。なお、この調査では「策定を予定している（検討中を含む）」という回答も示されている。

2007年度以降の策定状況をみると、2011年3月の東日本大震災発生を契機にBCPの策定機運が高まったといえる。一方、2011年度に機運が高まり「策定を予定している」とした企業数が、2013年度調査では大企業・中堅企業いずれも減少していて、実際の策定に苦労していることがうかがわれる。2009年度と2017年度を比較すると、大企業・中堅企業のいずれも2009年度の「策定済み」・「策定中」の合計企業数（比率）が2017年度の「策定済み」企業数（比率）に近い値となっていて、「策定中」から「策定済み」といえるまでになるのに2～8年を要しているようにみえる。

【大企業】



【中堅企業】

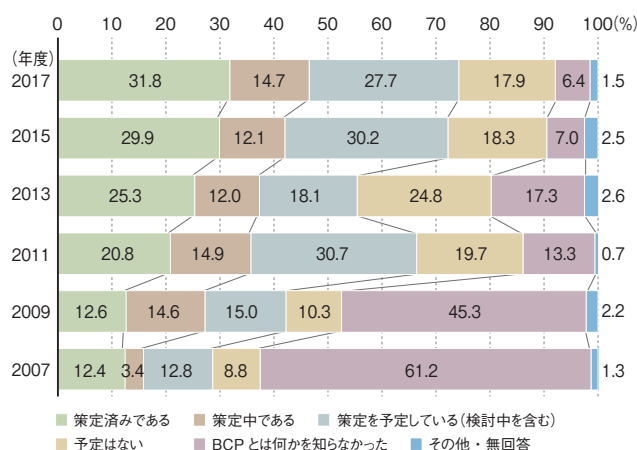


図1 大企業・中堅企業のBCP策定状況

毎年同一の企業が繰り返し回答しているとは限らないので傾向としてみるべきであろうが、BCPを策定することの難しさがみて取れる。

この実態調査では「企業活動を取り巻くリスクを具体的に想定して経営が行われていますか」という設問があり、この回答結果とBCP策定状況には強い相関がみられる。よって、リスクを想定した経営を行っていない会社の理由は、BCP策定が困難な理由と関連があると推察される。

BCP策定が困難な理由をみると

- ・ 取り組み時間・人員（専門家含む）の不足
- ・ 上位を占めており、中堅企業では
- ・ 業務実施の中でこれまでリスクを検討していない

- ・知識・情報不足
- ・経営層の認識不足

といった回答比率も高い。

BCP策定は一時のものではなく、BCMの中で常に見直しを行いながら改善していかなければならない。BCP策定で想定されるリスクも地震・パンデミック・テロ/紛争等様々であり、その内容も広域的な状況から地域限定される状況等ケースは多数考えられる。各企業は自社の状況を鑑みながら想定ケースを充実させていくことになる。

3. 賃貸ビルにおけるBCP

賃貸ビルに入居している企業は、BCP策定に際して入居ビル自体のBCPとそのマネジメントに大きく影響を受ける。入居ビルのBCPがぜい弱で、非常時に共用部が使用不能に陥れば、入居企業はそのビルで事業を継続することができなくなる可能性が高い。ゆえに賃貸ビル入居企業はBCPを策定するうえでビルのBCPやBCMの状況を把握しておくことが重要である。

3.1 ビルオーナーのBCP

ビルオーナーである不動産会社からみた場合、積極的にビルのBCPの状況を発信し、入居者の理解を得ておけば非常時の相互協力もスムーズになる。また、BCPを策定しマネジメントを着実に実施しているビルは入居テナントからみれば安心感もある。付加的な非常電源や入居者人数を含めた食料備蓄など、積極的にPRしている不動産会社も多い。

一般社団法人不動産協会は、2007年11月に「不動産協会 事業継続計画ガイドライン～オフィスビル賃貸事業編～」を策定している²⁾。このガイドラインではオフィスビル賃貸事業の特徴を整理し、これを踏まえたBCP策定とマネジメントを実施しようとしている。

オフィス賃貸事業の主な特徴として、下記項目が記載されている²⁾。

- ①賃貸という取引の性格上、ビルを使用するテナント従業員や訪れる来館者の安全の確保が重要
- ②オフィス機能の提供を中断する期間が長期にわたる場合、テナントの業務継続に重大な影響を与えかねないので、復旧が必要な場合にはできるだけ早く復旧することが重要
- ③安全性を確保しつつ、災害時においても一定レベルのオフィス空間と関連サービスを提供し続けることが重要
- ④管理・運営に関し、協力会社への依存度が高いことから復旧について建設会社等の協力が不可欠
- ⑤地域や近隣企業との共助、相互扶助への積極的貢献が期待される

賃貸ビルについては様々なケースが想定されるため、個別の検討により内容は異なると想定されるが、上記項目は基本的な要件としてほとんどの賃貸ビルに当てはまる。

大規模な賃貸ビルであれば、消防計画の中で地震災害を含む防災に関する計画が策定されている。入居テナントも自衛消防隊の一部と位置付けられ、標準的な消防計画³⁾ではビルの復旧までの準備や活動内容についても規定している。この標準的な消防計画では、初動対応によりビルの最低限の安全性が確認され、入居者がビル内に待機のうえ、経路の安全を確認して帰宅するまでを規定している。ゆえに、入居テナントがBCPを発動してビルに滞在を続ける際の計画については、消防計画と別に策定する必要がある。

ビルの最低限の安全性が確認されたといっても、部分的な破損による危険箇所があれば危険表示や入場制限が必要となる。この判断と指示は不動産会社または管理会社から出されると推定される。専有部分では入居者自らが判断できる場合もあるが、共用部について入居者はこれらの判断はできない。

また、共用部分の運営計画についても、不動産会社またはビル管理会社が規定して管理する必要がある。上下水道や電源の使用制限が必要になれば、使用可能なトイレや通路も規制される。防災設備が機能できない状態であれば、火気の使用禁止や非常放送に代わる連絡方法等も定める必要がある。さらに状況が悪化していけば、ビル側の事情により入居者に退去を求めることもあり得る。賃貸契約においても、天災等で契約目的達成が著しく困難となった場合は、契約解除できることになっているのが通常であろう。

3.2 ビル管理会社のBCP

前述の不動産協会のガイドラインでも示されている通り、賃貸ビルの運営・管理に関しては協力会社（ビル管理会社）への依存度が高い。よって、ビル管理会社側からみると、受託している賃貸ビルにおけるビルオーナーのBCPを理解し、適合した体制を整えると共に、そのマネジメントに協力していくことが必要になる。ビルオーナーのBCPが充実してくると、ビル管理会社側の体制も変更していく必要があり、受託ビルごとに内容が異なってくることが想定される。

ビル管理会社は会社全体のBCPを策定しマネジメントを行う中で、現場事務所ごとに受託ビルのBCPを策定する必要がある。重要なテナントが入居しているビルではビルオーナーのBCPの内容が高度になっていくことが想定される。ビル管理会社本社では、これに対応できるように現場事務所を支援するほか、自らのBCPを見直す必要がある可能性もある。

3.3 入居テナントのBCP

前述の内閣府の調査では企業規模別のほか、業種別のBCP策定状況も報告されている。2017年度の結果によれば、金融・保険業の策定率が65%を超える一方、小売業や飲食サービス業は20%を下回っている。策定率50%を超える業種は金融・保険業のほか、情報通信業と運輸業・郵便業の3業種であり、その他の業務は50%未満となっている。業種によりBCPの策定に関する業務上の優先度に差があることは明らかであり、BCPによる業務継続の考え方も異なると推定される。

賃貸ビルに入居している企業が新規にBCPを策定する場合、ビルの現状を把握することを勧めたい。入居しているビルでできることとできないことを明らかにしておかないと、BCPは机上論で終わる可能性がある。例を挙げれば、耐震性能に懸念があって地震災害時にはビル管理会社は敷地外避難を前提で考えているような建物で、入居会社が専有部の守りを固めて建物内で業務を継続する計画を策定しても、実施できない確率が高いのではないだろうか。また建物躯体は頑丈でも、建築設備がぜい弱であれば、断水や停電による防災上の問題から、ビル外退去を求められて計画が実施できなくなることもあり得る。これらのような場合には、入居ビル以外の場所でのBCPについて、優先度を高めた検討が必要になるであろう。

4. BCPの策定主体

前述の内閣府調査結果のとおり、BCPの策定に苦勞している企業は多い。インターネット等で調べると、「御社のBCPを策定します」といった広告を見かけることも多く、外注主体によりBCPを策定している企業があることも推察される。

BCP策定に際してはその企業の経営方針・戦略等を正しく理解したうえで、リスク対応の優先順位をつけながら対応していく必要がある。外注によりBCPを形式的に整えることは可能と思われるが、BCMで平時の改善を行っていかうとすると自社で策定・マネジメントしていくことがより効果的である。調査結果の「取り組み時間・人員（専門家含む）の不足」という回答も、BCPは自社で策定すべきという考え方の表れであろう。

BCP策定に外注を使う場合は、備蓄資材の現状や建物の耐震性能診断等、客観的な事実関係を確認することに

留めるか、経営方針や経営実態を開示できる相手で、その内容を正しく理解し、企業に合致した提案ができるような厚く信頼できるコンサルティング会社を選定する必要がある。

BCPはBCMにより常に改善されていくものと割り切ることができれば、レベルの高いBCPを最初からつくりながら途中で挫折することも少なくなるのではないだろうか。経営層の理解もこの点から得ていくべきであろう。

自社でBCPを策定する際には、社員の主体的参加によりケーススタディを進めていくべきである。参加することにより社員のモチベーションも高まり、BCPはより具体的で実現可能な案に近づいていく。

5. おわりに

賃貸ビルにおいては、ビルオーナー（不動産会社）・ビル管理会社・入居テナントのように、自社ビルと異なり関係者が必ず複数存在する。また、事務所として使用するほか、飲食業や物販店舗などの入居もあり、それぞれの事業継続に対する考え方は異なると想定される。情報を共有したうえで、それぞれの置かれた状況も尊重しながら、ビル全体として災害時の対応が着実に行われるよう取り組みを進めなければならない。

〔参考文献〕

- 1) 内閣府：平成29年度企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査 平成30年3月、内閣府防災担当、http://www.bousai.go.jp/kyoiku/kigyoutopics/pdf/h29_jittachousa.pdf, 2020.2.14
- 2) 一般社団法人不動産協会：不動産協会事業継続計画ガイドライン～オフィスビル賃貸事業編～, https://www.fdk.or.jp/k_etc/guideline.html, 2020.2.14
- 3) 消防庁：消防計画作成例一覧, https://www.tfd.metro.tokyo.lg.jp/drs/ss_jirei.html, 2020.2.14



さかい おさむ
酒井 修

EHS&S 研究センター上級研究員 兼 建築FM技術本部長 兼 建築FM技術部長
環境、FM関連コンサルティングに従事
認定ファシリティマネジャー、建築設備士
空気調和・衛生工学会、日本建築学会、建築設備技術者協会会員

Synopsis

Business Continuity Management of Rental Buildings

Osamu SAKAI

Business Continuity Management (BCM) is a management system that repeats a series of PDCA from formulating Business Continuity Planning (BCP) to formulating and planning improvement measures based on implementation (training) results, etc., and regulated by standards in ISO22301 and JISQ22301. Tenant companies of rental buildings need to keep in mind that what their companies alone can do in terms of mechanisms such as BCP and BCM is limited. In the case of a rented building, except for the case of renting one building, the functions of the building are rarely completed by the exclusive area occupied by the tenant. If facilities such as toilets and elevators in shared area of the building do not function, the conditions for use of exclusive area of the building will also be significantly limited. It is necessary to understand the compliance status of Business Continuity Management by related parties such as building owners and building management companies and cooperate with them. Moreover, in rental buildings where there are multiple tenant companies, collaboration between these companies may be necessary.

The Cabinet Office conducts a “field survey on corporate business continuity and disaster prevention effort” biennially. The results of this survey show the state of BCP formulation by company size and industry. According to these, there are differences in the degree of efforts related to BCP formulation across company size and industries. The main parties related in a rental building are the owner of the building, the building management company and the tenant companies, and it is necessary to formulate BCPs that are consistent among them.

The BCP formulator must correctly understand the company's management policies and strategies, understand the actual situation, and prioritize risk responses. Accordingly, while it is probably preferable for each company to formulate its own BCP, staff shortages make it difficult to make progress. The risks that need to be envisaged in BCP are various, including earthquakes, pandemics, terrorist acts and wars, and many cases can be assumed ranging from wide-area to localized risks. Rather than trying to formulate a high-level BCP from the outset, a better approach is to make improvements by means of repeated PDCA and improve the level of planning, and having employees proactively involved in such efforts.