

# I 事業継続の必要性

事業継続計画とは、何でしょうか。なぜ必要とされるのでしょうか。

## 1.1 事業継続計画とは

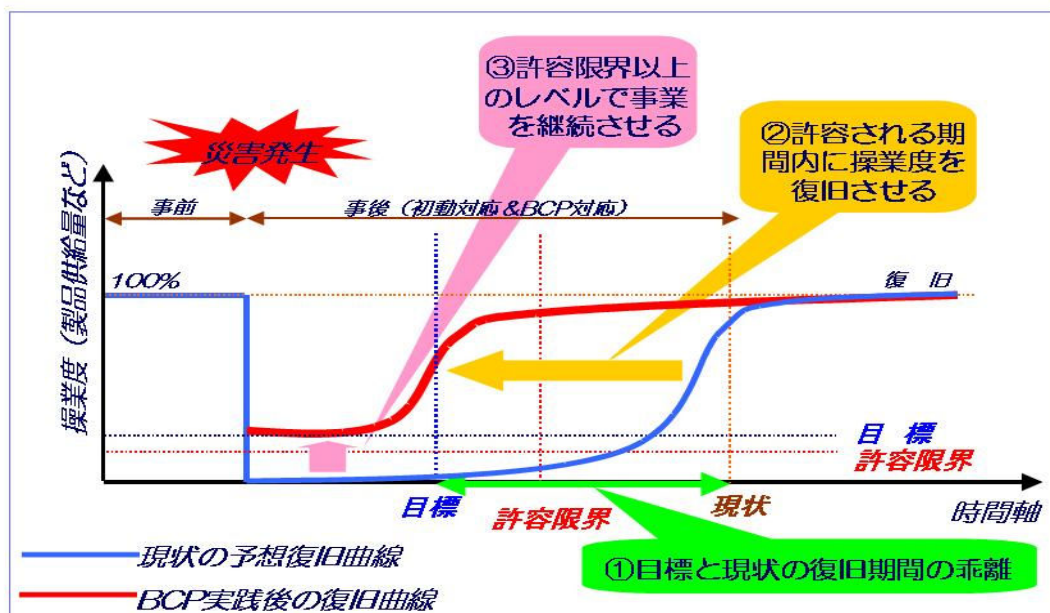
### 【事業継続計画のあらまし】

事業継続とは、企業が、災害や事故に遭った場合においても、事業の中断に伴う顧客取引の競合他社への流出、マーケットシェアの低下、企業価値の低下などから企業を守るために重要な事業を中断させないこと、また万一事業活動が中断した場合においても残存する能力で目標復旧時間までに重要事業を再開させることを目的とした経営戦略を指します。

具体的な事業停止の理由を考える場合には、特定の災害や事故を原因として想定していますが、あくまで「原因となる災害・リスクの種類を問わず事業継続を重視し備える」という考え方が基本になっています。

このような事業継続を実施するために必要な事項を盛り込んだ計画を、「事業継続計画」(以下BCP: Business Continuity Plan)と呼びます。また、BCPを策定し、その運用見直しまでの管理プロセスにも注目したマネジメントシステム全体を事業継続マネジメント(以下BCM: Business Continuity Management)と呼びます。

図表 1.1 BCP の基本的な概念



(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p1)

図表 1.2 BCP・BCM の基本的な概念

**事業継続計画（BCP; Business Continuity Plan）**

災害などの発生により事業リソースが損傷を受けて通常の事業活動が中断した場合に、優先すべき業務をあらかじめ決めておき、

- 許容限界以上のレベルで事業を継続させる。
- 許容される期間内に操業度を復旧させる。

ために、組織体制、事前準備、災害発生時の対応方法などを規定した実行計画。

（「許容限界・・・」、「許容される・・・」とは、例えば顧客から求められる必要最低限のレベルおよび復旧期間などのことを指します。）

**事業継続マネジメント（BCM; Business Continuity Management）**

事業継続計画を継続的に維持・改善し、事業継続を達成するための管理プロセス。

**【BCMがわが国において求められる背景】**

地震をはじめ、自然災害に見舞われることが多いわが国においては、旧来より災害対策の実施主体であった政府、地方公共団体はもとより、近年企業でも災害に強い組織体制作りが望まれ、その対策が取られてきたことは周知の事実です。これに加えて経済の国際化が進み、企業間連携の高度化が進んだ現状下では、何らかのリスクを原因とした企業活動の停止が世界的に影響を及ぼしかねない状況になっています。そのため、災害時においても、市場から求められる最低限の事業を継続すること、重要業務を中心にサービスの供給レベルを早急に災害前の水準に近づけることが求められています。以上から、企業が事前の備えや事後の対応を行うことが一層重要であり、そのためBCMを構築しておく必要があると言えます。その結果、自社のリスク耐性の強化のみならず、取引先や市場からの評価の高まりにより、企業価値を高めることにもつながると思われま

**【国際規格化の動き】**

最近では、国際規格化の動きも活発になってきています。

特に、2006年4月にイタリアにて実施されたIWA(International Workshop Agreement)において各国から関係者が集まり、暫定規格の成立に向けて検討する場が設けられています。日本でも、経済産業省内を中心に日本としての主張や提案すべき規格案を作成・検討し、IWA 案は、日本の主張すべき項目、要素も反映された案となっています。

日本原案は、(社)日本規格協会のHPIに掲載しています。

<http://www.jsa.or.jp/stdz/mngment/mngment.asp>

## 【政府の動き】

政府の動きとしては、2003年9月に、中央防災会議の下に「民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会」を設置しました。同調査会は、「民間と市場の力を活かした防災戦略の基本的提言」(民間と市場の力を活かした防災力向上に関する専門調査会「民間と市場の力を活かした防災戦略の基本的提言」内閣府(2004))をとりまとめ、その中で「・・・①企業の業務継続支援 ・BCPは、経済被害軽減のための最も効果的な対応の一つ。発災後の企業の業務継続を確保するため、平時から対策や備えを進めることを促すことが必要。 ・企業のBCP策定を促進するため官民連携して環境整備 ④・・・個々のサービスだけでなく、企業のBCPのようなマネジメント手法についても規格化について官民連携して検討。・・・」と、BCPについて提言を行っています。

この基本的提言後、提言内容の具体化を目的として「企業評価・業務継続ワーキンググループ」が立ち上げられ、2005年8月に「事業継続ガイドライン(第一版)」が取りまとめられました。

<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf>

尚、2007年3月には、第一版を企業等がより使いやすくするため「解説書」版も発表されています。

『事業継続ガイドライン 第一版 ― わが国企業の減災と災害対応の向上のために ― 解説書』(2007)

[http://www.bousai.go.jp/kigyo-machi/jigyou-keizoku/guideline01\\_und.pdf](http://www.bousai.go.jp/kigyo-machi/jigyou-keizoku/guideline01_und.pdf)

2005年7月26日に、中央防災会議においてわが国の防災分野における最上位計画である「防災基本計画」の見直しが行われており、その中で「企業防災の促進」について次のとおりBCPの策定や、防災体制の強化、ブラッシュアップすることなどについて規定がなされました。

企業は、災害時の企業の果たす役割(生命の安全確保、二次災害の防止、事業の継続、地域貢献・地域との共生)を十分に認識し、各企業において災害時に重要業務を継続するための事業継続計画(BCP)を策定するよう努めるとともに、防災体制の整備、防災訓練、事業所の耐震化、予想被害からの復旧計画策定、各計画の点検・見直し等を実施するなどの防災活動の推進に努めるものとする。

(中央防災会議『防災基本計画』(2005)p23)

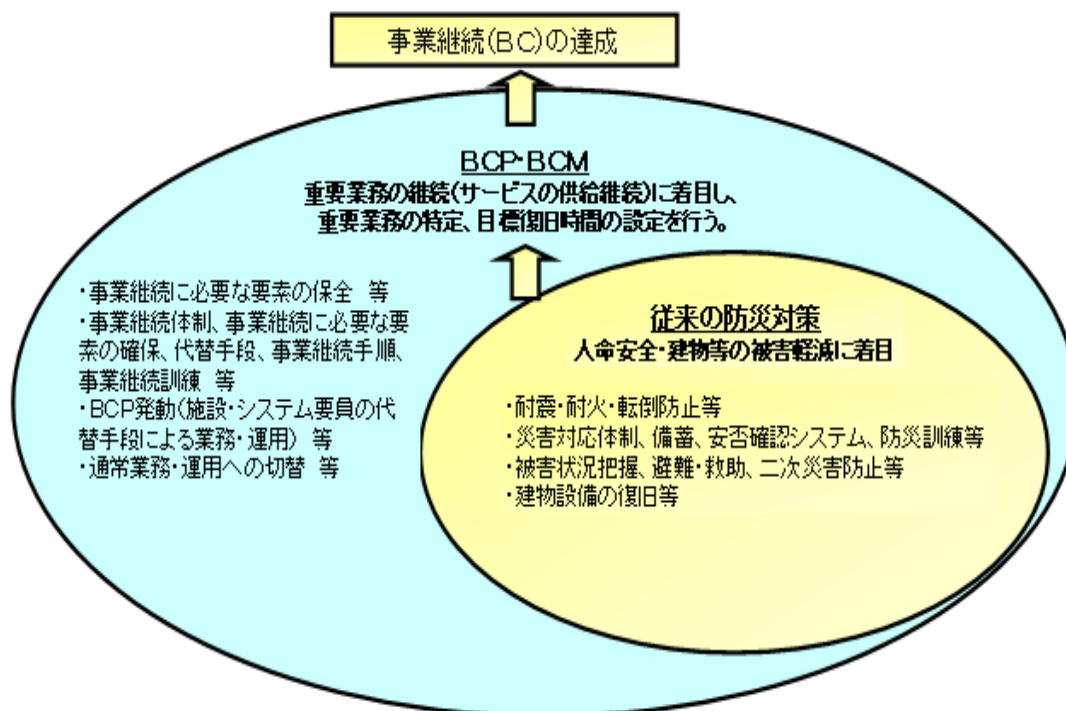
### 【従来の防災対策と事業継続計画の違いについて】

従来の防災対策とBCPの主な着眼点の違いは、従来の防災対策が人命安全や建物等の被害軽減に主眼をおいているのに対し、BCPは、重要事業(および業務)の継続・早期復旧に主眼をおいたものとなっている点にあります。BCPは、「具体的には、経営全体の観点から重要業務を選択し、・・・被災後に活用できる限られた資源の有効な投入策を計画すること、そして、市場から許容される重要業務の停止期間に着目し、目標復旧期間を定め・・・検討を行うことです。」(内閣府ガイドライン第一版・解説書【解説3】)

当然、人命は何物にも代えることができないものであり、その安全確保は最も優先すべき事項ですが、BCPは、人命安全や建物等の被害軽減を当然の前提とした上で、そこから一步踏み出し、通常業務のうち、災害時でも行うべき重要な事業(および業務)を選定し、継続することに着目した計画であり、目標復旧時間の決定や事業を構成する企業間連携の観点等の新たな視点をプラスするものといえます。

BCP の考え方を不動産会社に当てはめると、ビル毎の防災対策に加え、例えば、オフィス空間を提供し続けるための通常業務である運営管理業務等を、災害時にも行うべき重要な業務として着目し、それに関係する部門、協力会社などの一連の業務プロセスと必要な経営リソース(人員、情報システムなど)を対策の策定単位として対応を検討することになります。

図表 1.3 従来の防災対策と事業継続計画の関係



## 1.2 事業継続計画のメリット

事業継続の取り組みを行う必要性とメリットについて、内閣府ガイドラインでは以下のようにまとめ、経営者に対し事業継続の推進を提言しています。

- (1) 株主、取引先、消費者、行政、従業員などから、災害時の事業継続の取り組みができていない企業であると評価されることが、取引の拡大や企業価値の評価につながる可能性があることについて、理解が広がることが望まれる。また、今後、そのような可能性を大きくしていくべきである。
- (2) 災害で被害を被った場合、企業は重要な業務を絞り込み、限られた要員を集中的に投入する事が、経営判断として必要であること。そしてこの重要業務の絞り込みは、災害後の事業継続の取り組みに限らず、その後の中長期的な観点においても必要となる可能性が高いことを認識すべきである。
- (3) 災害時の事業継続の対策を検討することで企業にとって重要な業務、プロセス、資材等の優先順位を把握することができ、かつ、その重要度を踏まえ、リスクに応じたメリハリのある災害対策を行うことが可能となり、対策の費用対効果、投資 効果を高められるため経営上も有益であることについて、理解が広がることが望まれる。
- (4) 日本企業の地震リスクは海外の投資家の関心も高い。そこで海外の投資家の懸念を払拭するためにも、地震リスクは、その対応策と共に何らかの方法(有価証券報告書や営業報告書、社会環境報告書その他)で積極的に開示することが望まれる。またこのような姿勢が企業価値を向上することになると考えられる。
- (5) 災害発生への備えと災害発生時の対応は、まず企業の経営者の責任との認識が広がるべきである。また、それらは企業の社会的責任からも必要との認識が広がるべきである。経済性の観点では、被害の軽減および事業継続ができることにより、株主への経済的損失を軽減でき、・・・社会性においては、早期の業務回復が地域の雇用確保につながり、生命の安全なども評価される。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p26)

このような情勢から、不動産業界においても各社それぞれのリスク環境、事業環境を踏まえて、対象となるリスクを設定し、BCPの策定や事前対策の実施などに継続して取り組むことが求められているといえます。

また、BCMを構築することは、自社のリスクと業務への影響度合いの相関関係を明らかにするため、コスト面も視野に入れた災害対策投資をより容易にすることや、株主、海外投資家等からの自社の企業評価を向上させることにもつながり、自社の経営へのメリットを享受することにもつながります。

さらに、賃貸オフィスビル事業に対する社会的要請を考えると、第一に、建物内のスペースを業務

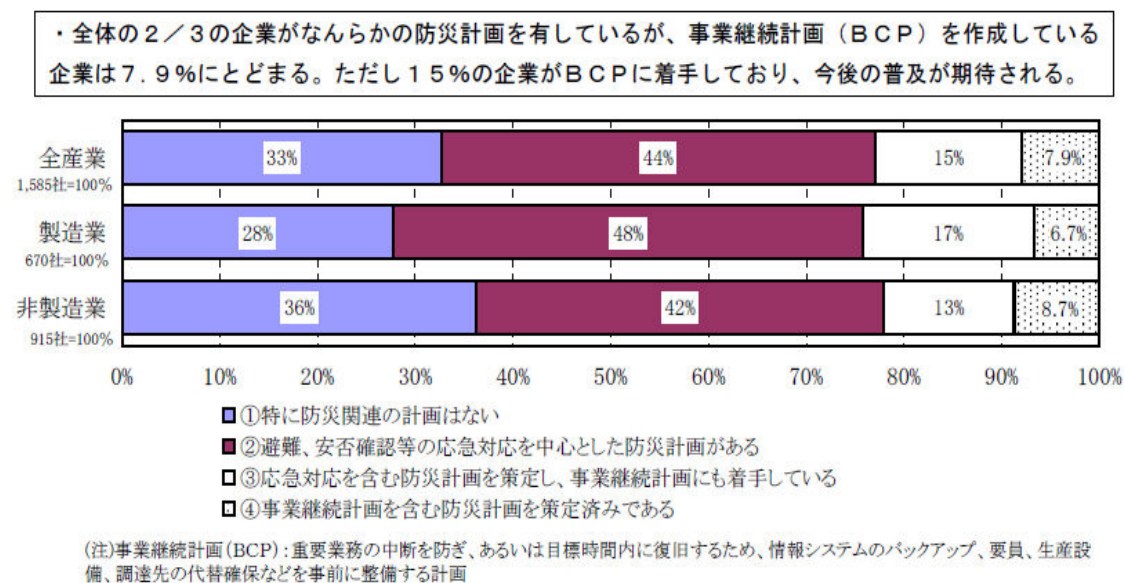
用に継続的に賃貸するという取引の性質上、ビルを使用するテナント従業員や訪れる来館者の安全の確保が非常に重要であること。第二に、オフィスが使用不能になると、テナントの事業に重大な影響を与えるばかりでなく、日本経済全体への影響も懸念されるので、①復旧が必要な場合にはできるだけ早期に復旧すること、②災害時においても一定レベルのオフィス空間と関連サービスを提供し続けることが不動産会社の社会的使命と言えること。第三に、地域のインフラや業務機能の集積のメリットを最大限に享受する立地産業であることから、地域や近隣企業との共助、相互扶助への積極的貢献が期待されることなどが挙げられ、これらを果たすためにも、BCPの策定が効果的です。

本ガイドラインは、不動産協会会員各社におけるこのような取り組み態勢の確立並びに意識の啓発に資することを目的に策定されたものです。

### 【事業継続計画の策定状況と防災対策の取組み】

日本政策投資銀行の調査結果(平成18年1月5日)によれば、事業継続計画(BCP)の策定状況は、全産業で策定済みが7.9%、防災計画を策定し、BCPにも着手している企業が15%(合計で22.9%)としています。

図表2-1 防災計画、事業継続計画(BCP)(注)の策定状況



日本政策投資銀行 企業の防災への取り組みに関する特別調査(2006)p6

BCPとともに、従来からの防災対策の取組についても今まで以上に取り組んでいく必要があります。同調査によれば、今後取り組むべき防災対策については、以下のような調査結果が出ています。

図表5-1 今後取り組むべき防災対策について（最大4つまでの複数回答）

・今後取り組むべき防災対策については、「防災計画・マニュアルの整備」、「従業員の教育・訓練」などマネジメント分野を挙げる企業が過半に達する。  
 ・次いで、「情報システムのバックアップ」、「安否確認・通信手段の確保」、「ハードの耐震化・風水害対策」などの具体策について3割以上の企業が取り組むとしている。

	全産業		製造業		非製造業	
		順位		順位		順位
防災計画・マニュアルの整備	60%	(1)	63%	(1)	59%	(2)
従業員の教育・訓練	59%	(2)	56%	(2)	61%	(1)
情報システムのバックアップ	44%	(3)	47%	(3)	42%	(3)
安否確認・通信手段の確保	36%	(4)	36%	(4)	37%	(4)
ハードの耐震化・風水害対策	33%	(5)	35%	(5)	31%	(5)
地方自治体、住民等との連携	24%	(6)	19%	(7)	27%	(6)
取引先との協力体制	21%	(7)	22%	(6)	21%	(7)
事業所内の設備類転倒防止策	15%	(8)	18%	(8)	13%	(9)
財務手当	15%	(9)	17%	(9)	13%	(8)
水・食料等の備蓄	9%	(10)	6%	(10)	10%	(10)
防災関連商品・サービスの開発	3%	(11)	2%	(11)	4%	(11)
在庫の積み増し	1%	(12)	1%	(12)	1%	(12)

図表5-2 今後取り組むべき防災対策について - BCP策定企業117社の集計

・BCPを策定している企業に限ると、「従業員の教育・訓練」を挙げる割合がさらに高まり、「地方自治体、住民等との連携」、「取引先との協力体制」の順位が繰り上がる。  
 ・製造業では「取引先との協力体制」、「情報システムのバックアップ」の重要度が高く、非製造業では「安否確認・通信手段の確保」がより重要との結果になっている

	全産業		製造業		非製造業	
		順位		順位		順位
従業員の教育・訓練	71%	(1)	62%	(1)	76%	(1)
地方自治体、住民等との連携	40%	(2)	36%	(4)	43%	(2)
防災計画・マニュアルの整備	36%	(3)	33%	(5)	37%	(3)
取引先との協力体制	36%	(3)	43%	(2)	32%	(4)
情報システムのバックアップ	31%	(5)	40%	(3)	25%	(7)
ハードの耐震化・風水害対策	29%	(6)	31%	(6)	28%	(6)
安否確認・通信手段の確保	29%	(6)	24%	(7)	32%	(4)
事業所内の設備類転倒防止策	15%	(8)	17%	(8)	15%	(8)
財務手当	9%	(9)	12%	(9)	7%	(10)
水・食料等の備蓄	7%	(10)	0%	(10)	11%	(9)
防災関連商品・サービスの開発	3%	(11)	0%	(10)	5%	(11)
在庫の積み増し	0%	(12)	0%	(10)	0%	(12)

## II 事業継続計画および取組みの内容

では、具体的に事業継続計画の策定に取り掛かりましょう。

### 2.1 計画策定の方針

計画策定の方針について、内閣府ガイドラインでは次のように述べています。

経営者は、災害時の事業継続について計画作りに取り組んでいくことを決定し、周知し、その基本方針を策定する必要がある。また、並行して経営者が社内外の関係者に対して事業継続のための活動について説明し、理解を取り付けることが必要である。

この段階で、計画の実効性を確保するためにも、事業継続に向けた対応を当然と考える内外企業からの信頼を得るためにも、経営トップが自ら関与することが必要である。

また、この方針は取締役会あるいは経営会議といった経営判断の議決機関の承認を経るべきであり、承認された方針を公表するべきである。

経営者は基本方針に沿った活動を行うために、予算・要員などの必要な経営資源を確保する必要がある、計画策定の際に自ら参画できるようスケジュールを確保することも必要である。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当)

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p11“2.1 計画策定の方針”)

事業継続の究極の目的は、企業の存続を確保し、さらには企業としての持続的成長を可能とすることにあるといえます。これは、企業経営の本質的な目的と同義であり、事業継続の方針を検討する際には、自社の経営方針(企業理念・経営戦略など)を踏まえたものである必要があります。

すなわち、「自社の守るべきものは何か、非常事態においても果たすべきことは何か。」「自社の存在基盤は何か、それが失われるとどうなるか。」「自社が今後戦略的に取り組むものは何か。」といった観点から、自社の事業継続計画の位置付けを考えることがポイントになります。また、各社で定めている「災害時基本方針」といった既存規程との整合性も確保する必要があります。

不動産会社(オフィスビル賃貸事業)の場合には、オフィスと関連サービスの提供により、テナントの企業活動の基盤となる拠点を提供し、都市における業務機能等を支える使命と社会的責任を果たしている点が、事業の本質として重要であり、企業理念や経営戦略と結びつくポイントとなります。災害時においても一定のレベルで提供を継続し、または早期に回復することが、「顧客満足の向上」や「顧客の信頼の獲得」ひいては社会的評価という企業存続の条件につながります。

これらの検討は、最終的な成果物である各社の『事業継続計画(BCP)』の方針にも、当然反映されることとなります(『事業継続計画(BCP)の文書構成モデル例』(不動産協会)参照)。



BCP策定の意義や重要性を確認することを通じて、いつまでに(目標時間)、どの程度までのレベルで(復旧内容のレベル)BCPを策定するか、優先的に立ち上げるべき事業は何か、などの考え方について社内的なコンセンサスを得ておくことにより、次章以降において重要業務の選定を行う段階や、目標復旧レベルを設定する際の考え方の基準となる効果が期待できます。

## 2.2 計画策定の事前検討項目

事業継続と企業の年次計画との関係について、内閣府ガイドラインでは次のように述べています。

企業が年次計画を立てる際に、併せて災害時の事業継続についてどのように取り組んでいくかの年次計画を作成する必要がある。(この計画は定期的に見直す必要がある(本ガイドライン 2.7 参照)。)

なお、この計画は、経営トップが了承した企業全体の経営計画の中に含まれるべきものである。

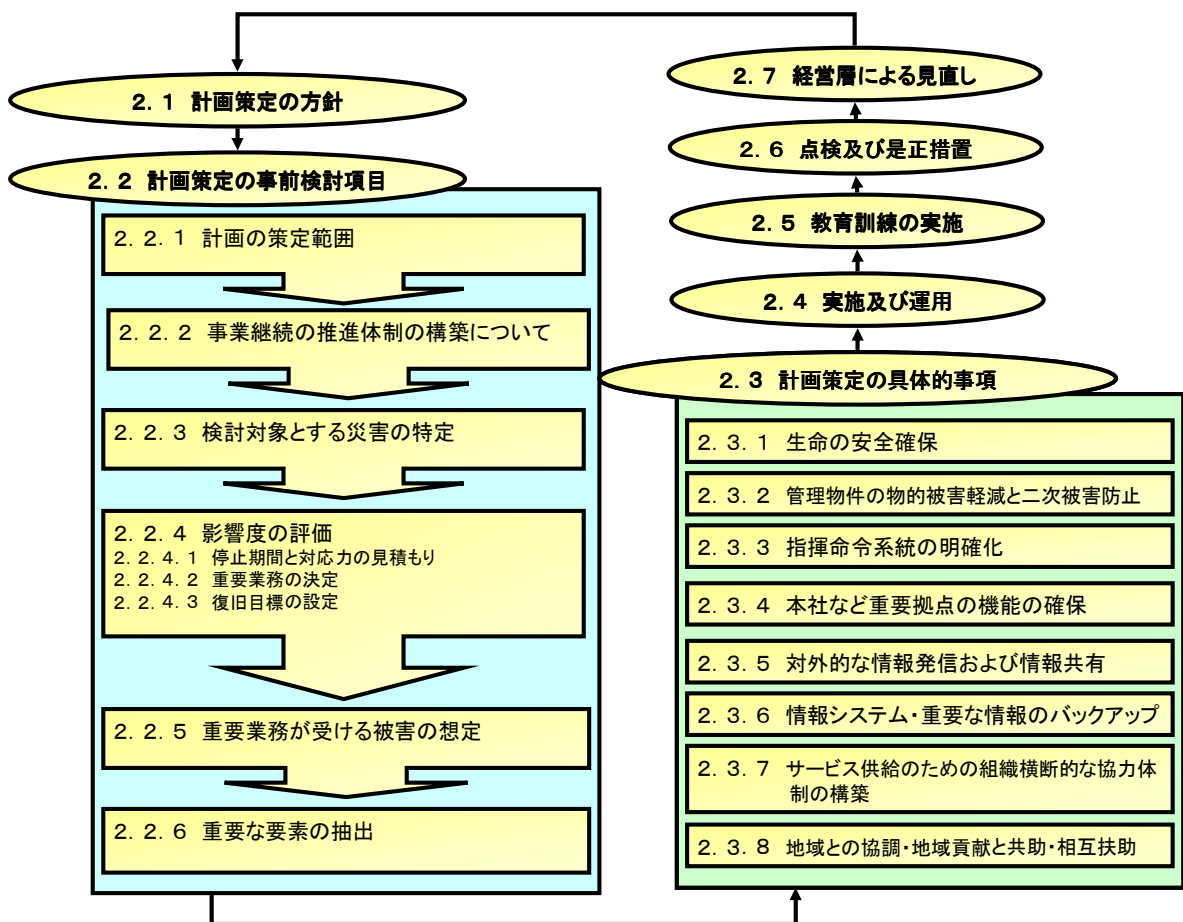
(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当)

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p11“2.2 計画”)

2.2 計画策定の事前検討項目』においては、次図の流れで進めます。

まずは 2.2.1 で対象範囲を明確にした上で、2.2.2 において推進体制の構築の重要性(特に経営層の参画が重要であること)を解説し、2.2.3 では検討対象とする災害の特定(想定するリスクの設定)、2.2.4 では影響度の評価、重要業務選定や目標復旧時間の設定を行い、2.2.5 で重要業務が受ける被害を想定し、2.2.6 で重要な要素を抽出します。

図表 2.1 本ガイドラインの項目一覧



## 2.2.1 計画の対象範囲

賃貸オフィスビルが使用不能になると、テナントの事業に重大な影響を与えるばかりでなく、日本経済全体への影響も懸念されますので、災害時においても一定レベルのオフィス空間を提供し続けることは不動産会社の社会的使命です。そこで、本ガイドラインではオフィスビル賃貸事業を対象事業としました。

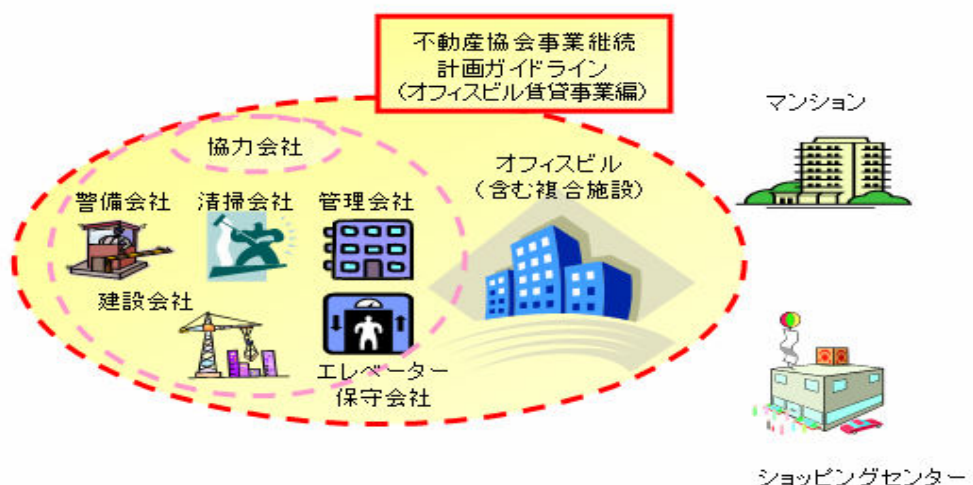
もちろん、不動産事業はオフィスビル賃貸事業以外にも、大規模都市開発、住宅・マンションの開発・分譲、不動産仲介、不動産証券化等多岐にわたります。それらを総合的に行う事業者は、自社の主要な事業をカバーした BCP を作成する必要がありますし、オフィスビル賃貸事業以外の事業を専業とする事業者は、それぞれの事業につき BCP を作成する必要があります。その場合にも、本ガイドライン等を参考にし、各事業分野の特性に配慮し、応用しながら BCP を作成することをご検討ください。

各企業は自社のみではなく、協力会社と密接に連携して事業を行っています。重要な事業を構成するこれらの協力会社も計画の対象範囲に含める場合があるため、BCP策定の範囲をどこまで広げるのかを明確にしておく必要があります。

オフィスビル賃貸事業の場合には、BCPに含めるべき組織の範囲として、ビル管理会社、警備会社、設備会社(エレベーター保守会社など)、建設会社などの協力会社などについても考慮する必要があります。

さらに、通常の業務の継続も考慮すれば、金融機関やアウトソース先企業についてもBCPに含めるべき組織の対象として考えられます。

図表 2.2 オフィスビル賃貸事業に係わる検討対象範囲の例



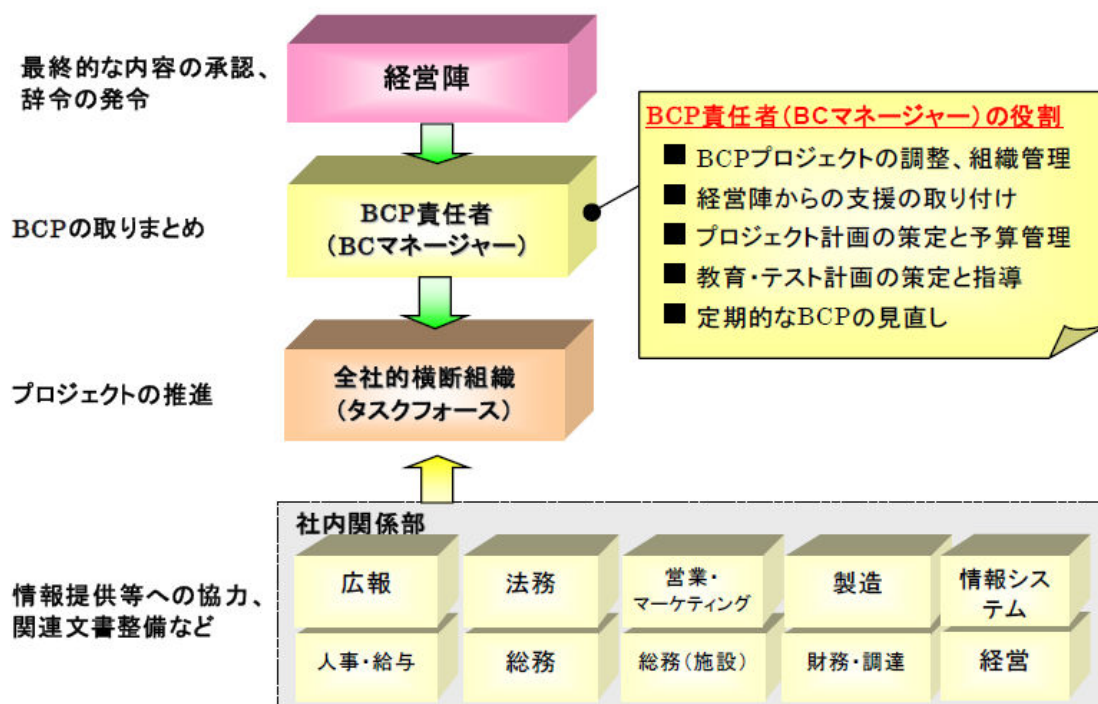
## 2.2.2 事業継続の推進体制の構築について

以下、本ガイドラインにおける「事業継続の推進体制」とは、BCPを策定・指導・見直しをしていく組織の意味とします。

BCPの策定は経営戦略に直結していることや全社横断プロジェクトとなることから、誰がBCP策定の責任者となるか、どの組織がどのような要員体制で参画し、誰がBCPの策定・運用の推進役を担うかは極めて重要となります。特に、以下のような理由から経営層の参画は重要となります。

以下は、メーカーにおける標準的な推進体制の組織図構築の例です。不動産会社(オフィスビル賃貸事業)の場合には、「営業・マーケティング」、「総務(施設)」、「製造」に替えて、「ビル営業」、「ビル管理・設備保全」、「ビル(開発)企画」などの部門が入ります。

【図表3 BCPプロジェクトの組織体制の例】



経済産業省

『企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会 報告書 参考資料 事業継続計画策定ガイドライン』

(2005)p.A6-12

### 【経営層参画の必要性】

事業継続推進組織に、経営層が参加するべき理由としては、以下の3点があげられます。

#### ① BCPの目的は、経営戦略に直結

事業継続計画を策定する場合には、重要業務選択の指針の立案を行い、被災時でも実施すべき重要業務の選択をすることになります。その選択はまさに経営戦略であり、経営戦略の

決定を行える経営層の参画が必須であるといえます。

## ② BCP の策定は、全社横断プロジェクト

実際の災害時には一般に対応人員数の不足が生じ、通常と同じ体制での重要業務の実施は困難となります。したがって、重要業務の主管部署はもちろん、その他の部署も一致協力して重要事業の継続を行う必要が生じます。

そのためには、組織間の調整や人員の一時的な配置転換なども検討する必要が生じるため、組織を横断的に統制し人事的な決定ができる権限を持った層、即ち経営層の参画が必須であるといえます。

## ③ BCP の対象は、社内+社外

災害時のような非常時における企業間の協力関係は、通常の案件単位における担当者間の問題ではなく、企業間の問題となることも少なくありません。そのような場面では、会社を代表した立場で決断を下せる層が重要な役割を果たすことになります。

この観点からも経営層の参画が必須であるといえます。

### 【各部門の参画と理解の必要性】

各部門の参画と理解の必要性について、内閣府ガイドラインでは次のように述べています。

事業継続の重要部門である例えば情報システム部門と営業部門の役割分担が徹底していなかったり、認識に差があったりすると、部門間に軋轢が生じる恐れがあります。事業継続は、一部の部門だけの話ではありませんので、早くから各部門が参画する体制を構築し、各部門の十分な理解を得て作業を進めるとともに、BCP 担当部門が経営層の理解と授權を得て調整力を発揮していくことが大切です。…

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために- 解説書』(2007)p43【解説12】)

## 2.2.3 検討対象とする災害の特定

検討対象とする災害の特定について、内閣府ガイドラインでは次のように述べています。

本来、事業継続計画は、どのようなリスクが現実化しても重要業務を継続していく、という目的意識をもって策定されるものである。そして、各企業がどのようなリスクを想定するかは、企業自らの判断に委ねられる。しかし、これから取り組もうとする企業には、分かりやすい入り方が提案されるべきであろう。

そこで、本ガイドラインでは、「日本企業にとって想像がつきやすく、対峙すべき最も大きな自然リスク(と諸外国からもそう思われている)」地震を想定リスクとして特定し、社内の取組みをスタートさせることを推奨する。わが国では、どこでも地震の被害にあう可能性があるといつてよいことから、先ず自らの主要な施設、本社、主力工場などに影響を及ぼす可能性のある想定地震を一つ選ぶなどの方法である。もちろん、余裕があれば複数の想定地震について検討してもよいし、他のリスクを一つ(又は少数)選んでスタートしてもよい。

もちろん考え得るすべてのリスクを対象に検討を始めても構わないが、基本的なレベルとしては、「継続的改善」の中で、順次、想定リスクを増やしていくことでよいであろう。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当)

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p11

“2.2.1検討対象とする災害の特定”、《》内は p6“1.2想定する災害のリスク”

### 【本ガイドラインで推奨する想定リスク】

上記内閣府ガイドラインでも述べられていますが、本来 BCP はあらゆるリスクを想定し策定されるべきものです。リスクとしては、大規模地震、巨大台風・集中豪雨、洪水、火災、広域停電、テロ、暴動、疫病・感染症など様々なものが考えられますが、本ガイドラインにおいては、日本においてオフィスビル賃貸事業を行うに当たり、近い将来、発生の可能性が高いとされ、被害が深刻かつ広範に及ぶ点で最も大きい脅威である大規模地震を想定リスクとして推奨します。

大規模地震では、建物の破壊や火災、広域停電等の可能性があり、その対応策を計画しておけば、共通の被害を伴う他の自然災害や人為的リスクにもかなり対応ができます。また、要員等の資源が制約を受ける中で、初動対応業務・復旧業務と通常業務を行わなければならない、その中の重要業務の継続に注力するために、指揮命令系統明確化や組織横断的な協力など組織力を強化して当たらなければならないなどは、あらゆるリスクに共通していますので、かなり応用が利きます。

対応できないリスクについては、例えば、地球温暖化の影響からか最近多くなっている台風・集中豪雨による風水害を一緒に加えて想定することや、見直し時に順次、想定を増やしていくことを検討ください。

## 【まず、念頭に置くべき「首都圏直下地震」】

大規模地震を想定リスクとした場合、まず「首都直下型地震」を念頭に置くべきと考えました。その理由として、

- ・ 近い将来、地震発生の可能性が高いとされている
- ・ 日本では、首都圏への人口・経済基盤の集中が進んでおり、首都圏が被災した場合の影響はきわめて大きい
- ・ 首都圏のオフィスビルには多くの企業の本社機能が集中している
- ・ 首都圏には不動産業界においても多数の物件が立地している
- ・ 従来の各社の防災(地震)対策の取り組みの経験や知識の蓄積を活かすことができる

などが挙げられます。

内閣府 中央防災会議では、首都直下地震について3タイプ・18種類の地震を想定しています。

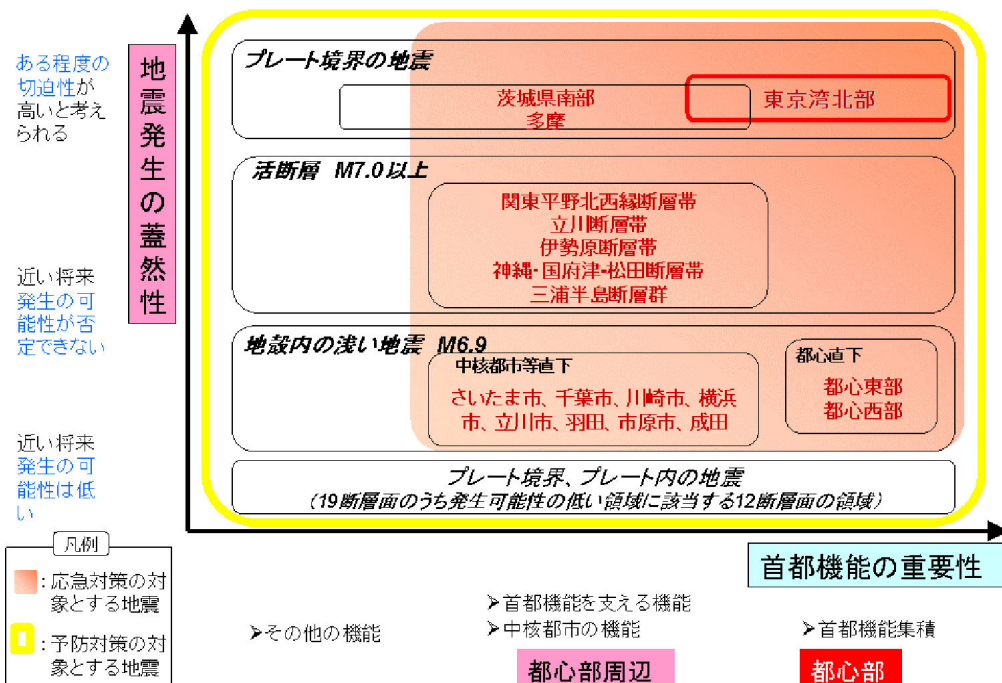
Aタイプ・・・プレート境界型の地震(東京湾北部地震など)

Bタイプ・・・マグニチュード6.9の地震(都心東部・西部直下型地震など)

Cタイプ・・・活断層による地震(関東平野北西縁断層帯地震、立川断層帯地震など)

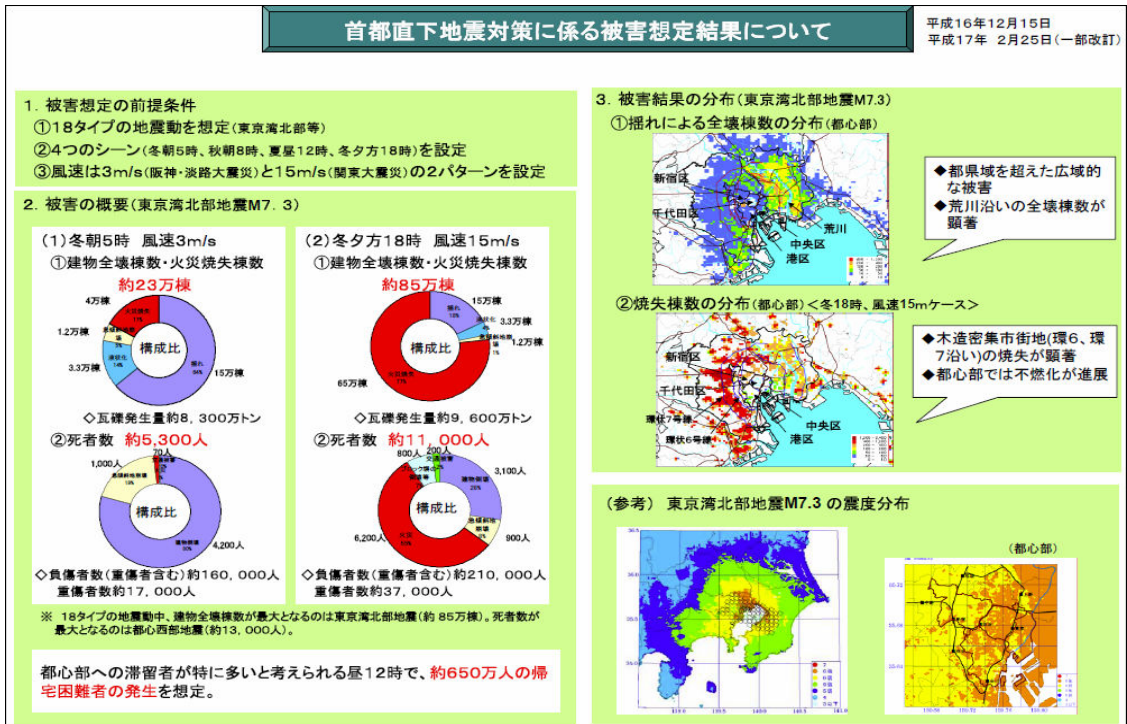
その中でも、東京湾北部地震は①地震発生蓋然性および②首都機能へ与える影響などもっとも深刻な地震です。

「首都直下地震の蓋然性と首都機能の重要性について」



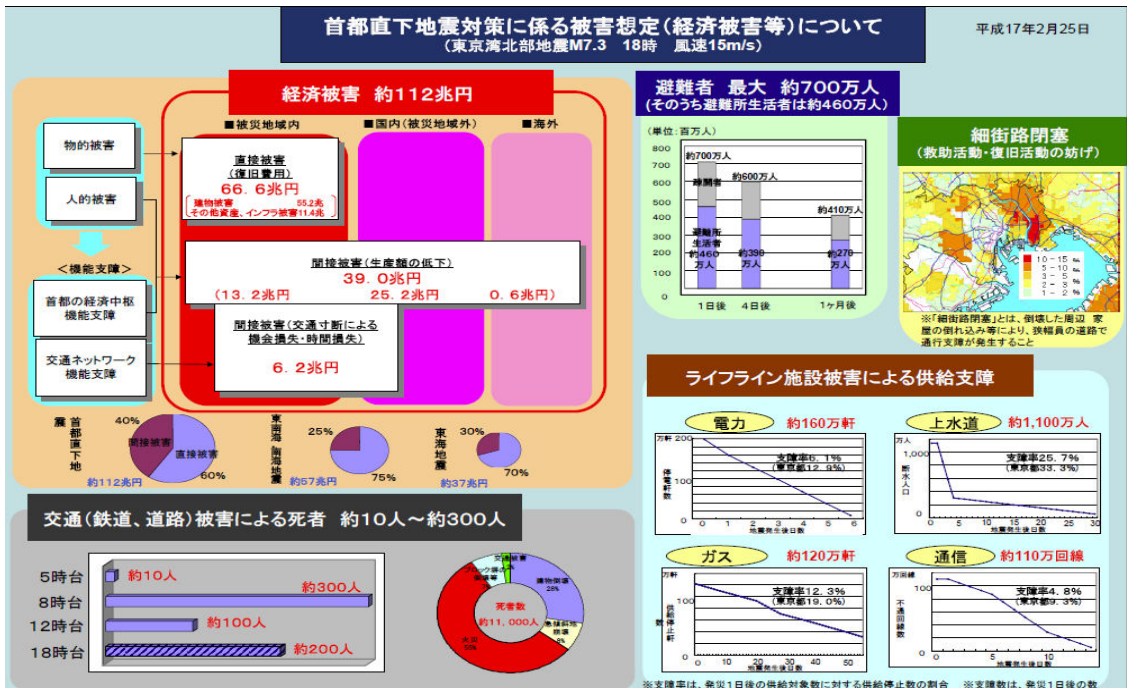
(参考資料:内閣府 中央防災会議 『首都直下地震対策の概要』(2004))

[http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku\\_syuto/pdf/gaiyou/gaiyou.pdf](http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_syuto/pdf/gaiyou/gaiyou.pdf)



(参考資料:内閣府 中央防災会議 『首都直下型地震の被害想定』(2005))

[http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku\\_syuto/pdf/higaisoutei/gaiyou.pdf](http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_syuto/pdf/higaisoutei/gaiyou.pdf)



(内閣府 中央防災会議 『首都直下型地震の被害想定』(2005))

[http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku\\_syuto/pdf/higaisoutei/gaiyou.pdf](http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/taisaku_syuto/pdf/higaisoutei/gaiyou.pdf)



【近畿圏、中部圏その他大都市の地震】

近畿圏、中部圏には、首都圏に次いで人口、経済基盤、オフィスが集中しており、被災した場合の影響は、阪神・淡路大震災でも明らかのようにかなり大きいものとなります。

近畿圏または中部圏のみでオフィスビル賃貸事業を行っている場合はもちろんその地域での大地震を想定する必要がありますが、全国的に事業を行っている場合においても、近畿圏、中部圏での事業のウエイトにより、その地域での大地震を想定する必要があります。

その場合、東南海大地震、南海大地震などのプレート境界型の地震と、いろいろなポイントでの直下型地震のいずれが先に起こるかわかりませんので、いずれも起こりうるとして、総合的に対応できるように考え、震度6強程度の大地震を想定してもよいでしょう。なお、内閣府では、2007年11月に、中部圏・近畿圏の内陸地震に係る被害想定結果について公表しています。

三大都市圏以外の大都市、例えば札幌、仙台、福岡などについても、オフィスがかなり立地していますので、各社の事業の優先度に応じ、震度6強程度の大地震を想定してもよいでしょう。

中部圏・近畿圏の内陸地震に係る被害想定結果について(基本被害)

平成19年11月1日  
内閣府(防災担当)

中部圏・近畿圏の内陸地震対策を検討するため、平成18年12月に公表した震度分布に基づき人的・物的被害を想定

**検討の背景**

- 中部圏・近畿圏内陸で地震が発生した際の、一府県のみでの対応が困難な大規模被害に対する広域防災対策の検討

**これまでの検討結果**

- 想定震度分布等の公表(H18.12月)
  - 中部圏・近畿圏の内陸13地震について想定震度分布を作成
  - 活断層で発生するM7.0以上の11地震
  - M6.9の2地震(地表で存在が認められない活断層を想定)

**今回**

- 基本被害想定結果の公表
  - 上記13地震の震度分布を基に被害想定を実施
  - 建物被害、人的被害等について公表

**今後の予定**

- その他の被害想定結果の公表
  - 交通、ライフライン、孤立集落、重要文化財、経済等の被害想定について公表
- 専門調査会報告の取りまとめ
  - 重点課題を踏まえた施策体系の整理

**平成20年度内目途**

地震対策大綱の策定  
予防対策から応急対応、復旧復興対策まで含んだ総合防災対策のマスタープラン

**2. 上町断層帯の地震による被害**

①建物全壊棟数(冬昼12時、風速15m/s)  
**約97万棟**

②死者数(冬朝5時、風速15m/s)  
**約42,000人**

負傷者: 約220,000人(うち重傷者: 約47,000人)

**3. 猿投-高浜断層帯の地震による被害**

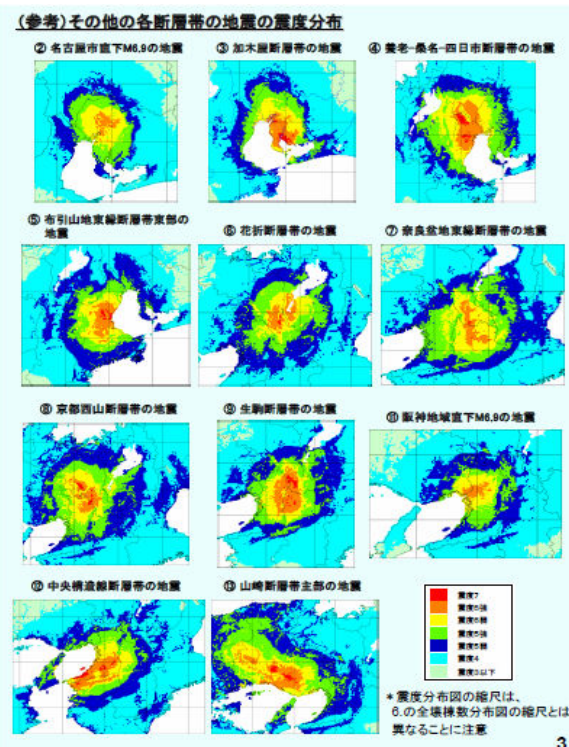
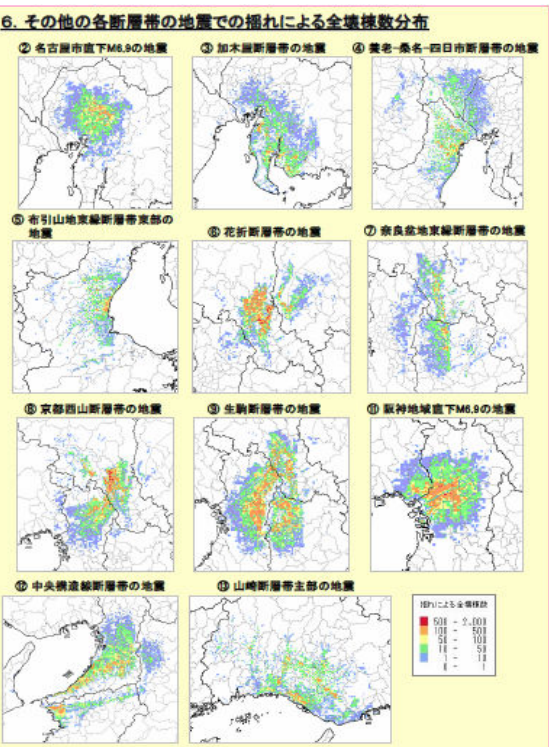
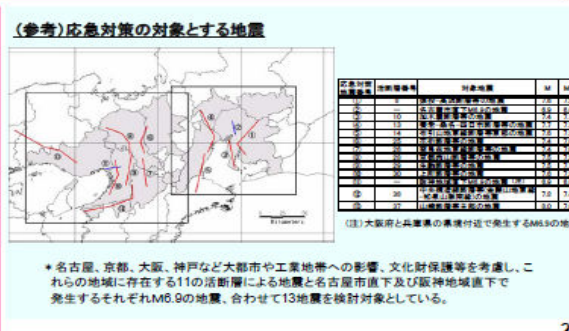
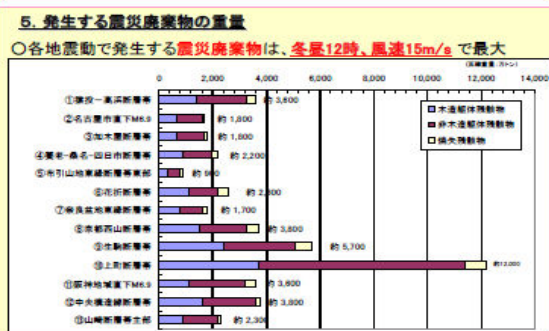
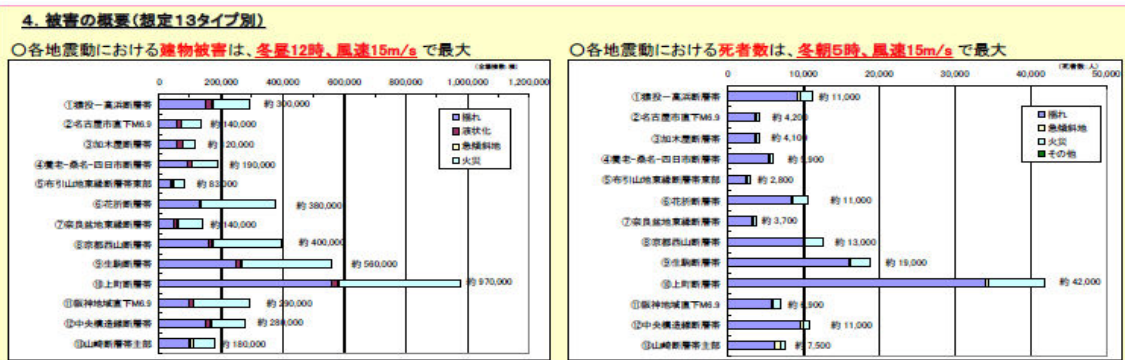
①建物全壊棟数(冬昼12時、風速15m/s)  
**約30万棟**

②死者数(冬朝5時、風速15m/s)  
**約11,000人**

負傷者: 約69,000人(うち重傷者: 約14,000人)

(震度分布・M7.6)

(震度分布・M7.6)



(内閣府 中央防災会議 『中部圏・近畿圏の内陸地震に係る被害想定結果について(基本被害)』)

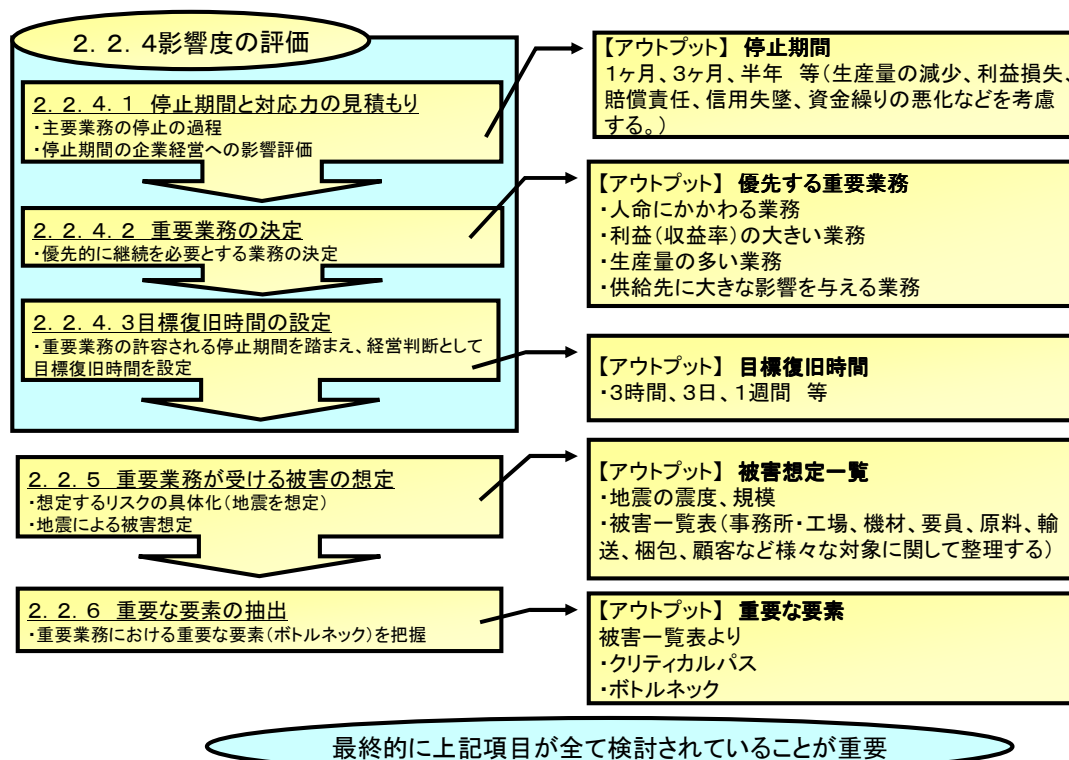
[http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/nankai/31/siryou1\\_gaiyou.pdf](http://www.bousai.go.jp/jishin/chubou/nankai/31/siryou1_gaiyou.pdf)

## 2.2.4 影響度の評価

影響度の評価とは、『理由を問わず企業が事業を停止した場合に、その停止期間がどの程度企業に影響を与えるのかを評価し、事業としていつまで耐えられるか』(内閣府ガイドライン)について見積もり(2.2.4.1)、その結果を踏まえて災害時に継続することが求められる重要業務を何にするかを決定し(2.2.4.2)、あるレベルまで復旧するための目標復旧時間を設定(2.2.4.3)することです。

図表 2.3 影響度の評価から重要な要素の抽出まで

### 【参考】影響度の評価から重要な要素の抽出まで



(参考資料:企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p12~17)

## 【影響度評価の留意点】

影響度評価の留意点としては内閣府ガイドラインでは次のように述べています。

この影響度評価は、事業を継続するために優先的に継続が必要となる重要業務(本ガイドライン 2.2.4.2 参照)を見極めるために必要なものである。精緻な分析を期せば相当なコストと時間がかかるが、その評価の目的からして精緻な分析が不可欠ではなく、例えば1日あたりの売上げや事務処理量を用いた簡易な定量的な評価であっても一定の目的は達せられる。さらに、賠償責任や信用失墜など定量化が難しい場合は、経営に与える影響の大小などで評価してもよい。

基本的な取組みにおいては、各部門のリーダーに対するアンケートやヒアリング調査に経営層の考えを加味するなどの方法により一通りの分析をし、適宜次のステップに進むことでもよい。その後の継続的な改善を加えれば、より精緻な計画となり得る。

なお、影響度評価に時間をかけすぎると、その間に事業内容が変化してしまい、せっかくの取組みが無意味になることも懸念されることに留意が必要である。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p12  
“2.2.2.1 停止期間と対応力の見積もり”)

上記内閣府ガイドラインでも述べられていますが、影響度評価は、事業を被災後も継続するために優先的に継続が必要となる重要業務を見極めるために行うもので、このような目的からして、精緻な分析が不可欠というわけではありません。

影響度評価に時間をかけすぎている間に、事業内容が変化してしまったような場合も考えられ、それまでの取組みが無意味になってしまうことにも留意が必要です。

また、この影響度評価では、想定リスク(本ガイドラインでは大規模地震)に対してのみ実施するものではありません。この段階では後述するように、リスクを特定せず、まずは原因を問わず主なサービスが供給できなくなった状態を想定し、その影響について検討します。

事業継続計画は、継続的な改善を行うべきものであるため、その際に継続的な改善を加えより精緻なものにしていくということでもかまいません。

### 2.2.4.1 停止期間と対応力の見積もり

この段階では、まずは原因を問わず主なサービスの提供ができなくなったと仮定し、どの程度の供給停止期間であれば市場から許容されるかを検討します。

この段階では首都直下型地震などの具体的な被害想定は設定せず、不動産会社(オフィスビル

賃貸事業)の場合では例えばオフィスビル機能およびリーシングや運営管理にかかるサービスの提供ができなくなった(一定の期間停止・中断した)と仮定します。

次に、ビル機能およびサービス提供の停止が企業経営に及ぼす影響を評価します。例えば、物的損害を受けた場合の建物・設備の修復や建替え費用の発生。オフィスビル機能およびサービス提供ができなくなることによる賃料収入の減少。人的・物的被害が発生した場合の損害賠償金の発生。使用不能期間の長期化によるテナントの流出などの例が考えられます。

#### 2.2.4.2 重要業務の決定

重要業務の決定について、内閣府ガイドラインでは次のように述べています。

通常、災害により何らかの被害が発生すれば、すべての業務を行うことは困難となるため、重要な業務から優先順位をつけて継続するよう検討することが実践的である。そこで、特定した災害も念頭に置きつつ、企業として、継続を必要とする需要業務を慎重に選び、決定する必要がある。この重要業務の決定に当たっては、停止期間と対応力の見積もりを踏まえ、人命にかかわる業務、利益の大きい業務、生産量の多い業務、供給先に大きな影響を与える業務などから決定するのがまずは妥当なところである。

余裕があれば、停止期間に伴う各業務の影響度定量評価を実施する。整理するポイントは、供給できない商品名、供給量、売上減少額、供給先への影響、従業員への影響、社会への影響、その他市民などへの影響などである。

基本的な取組みにおいては、当初は代表的な業務を1つ、又は少数選択し検討することでよい。ここでも、継続的な改善で、順次、対象業務を増やすよう努めればよい。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p12“2.2.2.2 重要業務の決定”)

広域災害が発生した場合の優先順位の検討においては、業種によっては、社会的使命や顧客の信頼確保の観点から新たに発生する業務が非常に重要と判断される場合もあります。例えば、建設業では、「道路等インフラ復旧」や「被害にあった他の企業等(得意先)の建物の診断・復旧が重要業務となります。なお、これらの場合でも、平時の業務の再開は適時に行う必要があるため、停止の許容時間の見積もりが必要です。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために- 解説書』(2007)p45【解説17】

非常時には、人員面からの制約はもちろん、その他突発的なアクシデントへの対応などが発生する

ことが多く、全ての業務を同時に行うことを前提とした網羅的な行動計画を検討することは現実的とはいえません。

そのため、不動産会社(オフィスビル賃貸事業)の特徴を踏まえ、重要な業務・サービスから優先順位を設定し、優先的に経営資源を投下して、必要な業務を実施する必要があります。

この段階では、通常時の業務(例えば運営管理業務、各種決済など)と、非常時になって初めて立ち上る業務(例えば安否確認・建物の保全・修理など)の双方から、それぞれ重要な業務<重要業務>を選定します。

この際に重要なことは、自社の存続に関わる業務の継続はもちろんのこと、テナント従業員・来館者・自社従業員の生命の安全を確保することが事業継続の前提として必須であることを忘れてはなりません。生命の安全確保に関する業務を必ず事業継続の中に組み込むことが必要です。

### 【不動産業(オフィスビル賃貸事業)の特徴】

ここで、重要業務を決定する前提として、不動産業(オフィスビル賃貸事業)の特徴について考えてみると、下記のような特徴が見られます。

- 建物内のスペースを業務用に継続的に賃貸するという取引の性質上、①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非常に重要である。
- 大規模施設の場合、商業施設やイベントスペースなどがあることから、不特定多数の利用客が訪れる。
- 特定のスペース(貸室)を継続的に提供する事業であり、他のスペースで代替させることがかなり困難であるため、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、②復旧が必要な場合にはできるだけ早期に復旧すること、当該オフィスビルの安全性を確保しつつ、③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なポイントとなる。
- 災害時に被災を免れたビルは、各テナントの事業継続の拠点としての役割が求められるため、継続的な運営・管理サービスの提供が求められる。
- オフィスビルは、機密書類やデータ等の様々な重要情報の格納場所を提供している。
- 商業施設を併設している施設では、通常のオフィス管理業務に加え、預かり金の精算業務などの金銭に係る日次業務が存在する。
- 管理・運営に関し、協力会社への依存度が高い。復旧についても建設会社、設備会社等の協力会社の協力が不可欠である。
- オフィスビル賃貸事業は、地域のインフラや業務機能の集積のメリットを最大限に享受する立地産業であり、オフィスビルの敷地と建物を所有または管理することから、地域貢献として④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。

### 【本ガイドラインにおける重要業務】

以上の特徴をふまえ、本ガイドラインでは、重要業務として、次の4点をまず特記します。

人命に関わる業務として生命の安全確保の観点から

#### ①「テナント従業員や来館者の安全の確保」

オフィスビル賃貸という取引の目的を実現し、顧客の信頼を確保し、社会的使命を果たす観点から、

#### ②「復旧が必要な場合にはできるだけ早期に復旧すること」と

#### ③「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」

地域貢献の観点から、

#### ④「地域や近隣企業との共助、相互扶助への積極的貢献」

もちろん、これら4つの重要業務を実現するには、それぞれその実現に向けた多数の業務を効率よく実施しなければなりません。その意味では、それら多数の業務も重要業務となり得ますが、重要度は異なるので整理、分析が必要となります。

### 【重要業務の区分の例 初動対応業務・復旧対応業務・継続通常業務】

本ガイドラインでは、重要業務を「優先的に経営資源を投下すべき業務」と定義するだけでは十分ではないと考え、以下のように3つの業務に区別し、整理することを推奨します。

#### A. 初動対応業務：

「災害発生直後に立ち上がり、人命・安全確保のため極めて緊急度の高い業務」のこと。

上述の①はここに入ります。

#### B. 復旧対応業務：

「災害により停止したサービスを復旧再開させるための業務」(本ガイドラインにおいては、オフィスビル機能を復旧するための業務とする。)のこと。上述の②はここに入ります。

#### C. 継続通常業務

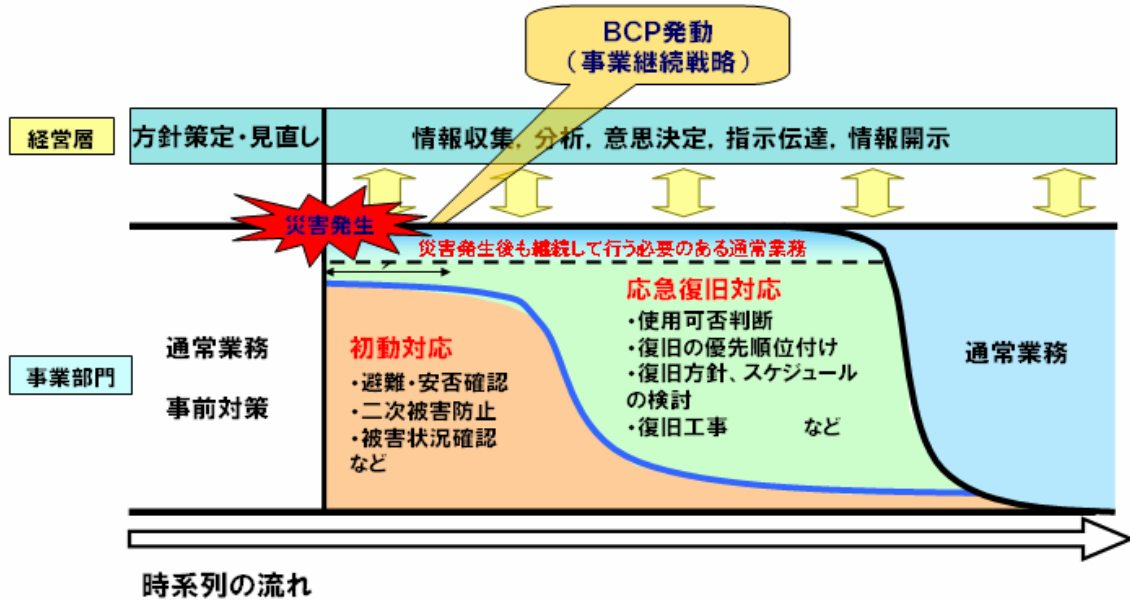
「災害発生後も継続して行う必要のある通常業務」のこと。上述の③はここに入ります。

以上の3つがあります。

本ガイドラインでは、重要業務を決定する際、特にCの継続通常業務(例えば、支払い・請求等の事務処理業務、被災を免れたビルを通常通り管理運営する業務など)については、従来の防災計画では、カバーされていなかった部分であり、漏れなく洗い出しておくことを推奨します。

なお、上述の④は地域貢献の観点からのものであり、A、B、Cいずれの段階にも関わりますので、別に扱います。

図表 2.4 重要業務の区分例



図表 2.5 不動産会社(オフィスビル賃貸事業)における重要業務の例

重要業務	項目例
<b>A. 初動対応業務</b> (災害発生直後に立ち上がり、人命・安全確保のため極めて緊急度の高い業務)	火災消火活動 非難誘導、負傷者救出、応急処置 エレベーター等閉じ込め者の救出 各テナント被災状況確認(被災状況・社員の安否確認、テナントからの問い合わせ対応) 各管理物件の二次被害抑止(緊急保全活動、被害拡大防止、危険箇所立ち入り禁止) 各管理物件の防犯対応(警備会社との連携や自治体・警察・消防との情報交換を実施) 災害対策本部立ち上げ(本拠地使用可否判断、代替拠点へ移動)、優先業務決定 情報収集(非常通信手段の確保、行政との連携・情報交換、インフラ状況の確認) 自社従業員の安否確認、健康管理、帰宅困難従業員対応 各協力会社の被災状況確認、協力会社への応援要請 各管理物件の被害状況確認、建物危険度判断 各管理物件の退去判断(各ビルの継続使用可否判断、被害発生建物の使用制限) 避難者対応(ビル内帰宅困難者、近隣からの避難者受け入れ対応) など 在館者向け、取引先向け、対外情報発信、広報対応 システム状況確認、代替・切替システム作動 地元への支援 公共・行政との連携 近隣企業、同業他社との協力 など
<b>B. 復旧対応業務</b> (災害により停止したサービスを復旧再開させるための業務)	＊公共インフラの復旧が前提。また協力会社の支援が不可欠。 各管理物件の応急復旧対応 各管理物件の使用可否判断 被害状況によるビル復旧の優先順位付けと復旧方針、スケジュールの検討。 設計会社や建設会社との調整の上、復旧工事依頼 応援者派遣場所の選定 など



<p>C. 継続通常業務</p> <p>(災害発生後も継続して行う必要のある通常業務)</p>	<p>ビル管理業務(被害のないまたは軽微なビルの運営管理、警備、清掃等)</p> <p>テナント宛賃料管理          オーナー宛賃料管理          料金請求・入金確認対応(請求書の発行・発送業務)          協力会社宛て料金精算(各種工事代金、管理・委託代金等の支払い)          入退去契約処理(預かり敷金返戻、引渡し・預かり証発行、賃貸借契約・解約文書締結・賃貸借契約文書締結)          新規契約テナント入居に向けての準備業務(入居関連工事)          システム関連業務(賃貸借ビル管理システムの稼働)          財務関連業務(資金残高確認、決済、会計・納税業務)          労務関連業務(給与の支払い)          総務関連業務(文書保管業務、決裁・契約・押印業務)          訴訟対応(訴訟における意思表示文書の作成・送付) など</p>
---	---

### 2.2.4.3 復旧目標の設定

2.2.4.2 で重要な事業(業務)を選定した後、その事業(業務)について、いつまでにどの程度まで復旧させるのか、という復旧目標の設定を行います。

復旧目標の設定の段階で検討すべき項目には、いつまでに復旧を果たすのかという「目標復旧時間」と、どのレベルまで復旧するのかという「目標復旧レベル」の2つの概念があります。この二つの概念は、基本的に一方を優先すると残りの一方が劣後するというトレードオフの関係にありますが、いずれの概念も重要であり、優先する業務をいつまでにどのレベルまで復旧させるのかを考えること、すなわち復旧目標の設定を行うことがまさにBCPの本質であるといえます。というのも、この復旧目標の設定によって、企業がどの程度の対策をとり、体制を敷くかが決まるためです。

例えば首都直下型地震などの広域災害を念頭においた場合、復旧目標を設定するに当たり、主に以下のような観点から検討することが考えられます。

#### ①人命安全の視点:

復旧対応業務の担い手となる自社および協力会社の従業員の生命の安全確保が第一であり、そのために必要な時間を考慮する。

#### ②公共インフラの視点(電気等):

電気・水道・ガス等の公共インフラが使用可能なことが事業継続(オフィスビル機能の回復)にとって重要であり、その日数を考慮する。

#### ③顧客(テナントなど)からの要求・事業戦略:

顧客からのサービス供給上の期待・要求・契約、自社の事業戦略の重要性を考慮する。

#### ④財務的な視点(売上・利益の減少):

売上げや利益の減少から見て、どの程度まで財務的に耐えうるかを見積もる。

⑤過去事例の視点(阪神・淡路大震災等):

過去の自社および同業他社等の事例をもとに日数を見積もる。

この復旧目標の設定は、BCPを策定する際の前提となる作業です。復旧目標を明らかにすることは、現状と目標の間にどれだけのギャップがあるかを明確にすることに繋がり、企業の事業継続に向けた具体的な対策の検討が可能になるという効果も期待できます。影響度評価の結果や、テナント・取引先企業・行政との関係、不動産会社としての社会的使命などを踏まえ、その企業にとって重要業務の停止が許されると考える時間を復旧目標として設定することが具体的な作業となります。

**【復旧目標設定の留意点】**

- ①重要業務を復旧させるために必要な経営資源(人・物・金・情報)の調達・配備にかかる時間も考慮する必要があること。
- ②周辺地区との関係などを考慮し、自社の都合のみを考えたスケジュールではなく周囲の復旧を妨げる結果にならないスケジュールとなるよう留意すること。  
(特に都市部においてはインフラ・各種産業が集中しており、広域災害の場合にはきわめて多数の復旧作業が行われることが予測される。そのような場合でも周辺地域・他組織の復旧の妨げにならないよう配慮し、節度を持ったスケジュールの見積もりとすること。)
- ③この段階ではまだ具体的に想定していないが、交通インフラの回復に合わせた復旧とならざるを得ないことを留意しておくこと。

## 2.2.5 重要業務が受ける被害の想定

この段階では、具体的なリスクを想定し、被害想定を置き、重要業務として絞り込んだ業務が、災害時にどの程度被害・影響を受けるかを想定することになります。

例えば、大規模地震というリスクを想定し、首都直下型地震である東京湾北部地震の場合に想定される被害範囲やインフラ停止などの被害想定を置き、重要業務がどのような影響を受けるか、復旧目標期間内にサービスを再開できるかといったことを検討していきます。

『2.2.4 影響度の評価』では、事業が停止した場合の影響度を想定することを主眼としており、具体的な被害想定を置くことは必要としていませんでした。しかし『2.2.6 重要な要素の抽出』以下では本来求められる目標復旧時間と、実際に可能な復旧作業にかかる期日のギャップを把握し、ギャップが生じた原因を分析する中で後述する「重要な要素」が抽出されます。その後、「重要な要素」に対して具体的な対策を立てることが必要となります。

そこで『2.2.6 重要な要素の抽出』の段階に入る前に被害想定を行い、本来求められる復旧目標と、実際に可能な復旧作業にかかる期日のギャップを把握する段階が『2.2.5 重要業務が受ける被害の想定』です。

本ガイドラインでは、「大規模な首都直下型地震」を想定リスクとしてBCP策定の取り組みを開始する場合を例に取り具体的な被害想定を行う場合の留意点を示します。

### 【公共インフラの被害】

企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当『事業継続ガイドライン 第一版 — わが国企業の減災と災害対応の向上のために — 解説書』(2007)p46～49 で、外的な業務制約条件であるインフラの被害想定について詳しく説明されていますが、「この震度なら自社の施設、設備等の資源の被害はこうなるという被害の内容が重要なのではなく、この資源がこの程度使えなくなったら経営上の影響はこうなる、という部分が重要」(同上(2007)p46)です。

また、下記においても記載されていますが、ライフラインの被害想定については、自治体やインフラ各社から様々な情報が出されています。それらの情報も自社を取り巻く被害を想定する際には有用な情報となりえるでしょう。

被害がどれだけになり、貴社の活動にどの程度影響を及ぼすかを想定するのは難しいことですが、既にかかなりの企業がBCPに取り組んでいますから、可能なレベルでよいと考えればできないものではないと理解いただけたと思います。

(中略)

ただ、ここで理解いただきたいのは、この震度なら自社の施設、設備等の資源の被害はこうなるという被害の内容が重要なのではなく、この資源がこの程度使

えなくなったら経営上の影響はこうなる、という部分が重要なのです。BCPでは、自社の資源に関して、被害の原因や被害状況の詳細を追うのにはこだわらず、自社の資源の「どれがどの程度使えなくなるか」を出発点にして策定を進めるのが一般的とされています。

特に広域災害の場合、現実の被害はBCPで想定した被害とは当然多かれ少なかれ異なりますので、災害時には現実の被害状況を把握して実際の対策を決定する必要があります。その際に有効な対策の選択肢をあらかじめ用意しておくことがBCPの目的だと考えてください。大づかみで諸資源の被害を想定し事業継続計画を作っておく有効性は、過去の災害・事故の経験からも証明されています。

また、BCPでは、企業内すべての施設や設備の被害想定まで求めていません。重要業務に焦点を絞って取り組んでください。つまり、最初にある震度を想定し、工場半壊のシナリオで事業継続を策定したら、PDCAを回す中で、次には工場の全壊、全焼等、より自社に厳しいシナリオを考え、次には、本社が被害に遭ったらどうするか等の検討を追加していくのも一案です。なお、被害想定は甘くなりがちですので、想定する災害の種類や規模に関わらず、「工場の復旧不能」、「本社の使用不能」などの想定は必須と考えます。

事業拠点の被害想定、ライフラインの被害想定、その他利用できる被害想定に関して補足説明を以下に示しますので参考としてください。

#### ●被害想定についての補足説明

##### 1) 事業拠点の被害想定

内閣府の事業継続ガイドラインでは、他に特段の優先すべき災害がない場合には、地震を検討することを推奨していますが、BCPの策定着手に当たり、ライフラインなどの影響がないので検討が容易な自社単独被害の想定をまず行い、加えて、各企業が想定する広域災害の2つを検討することも有益です。例えば、地震とすれば、

- ① 地震被害によるライフラインの被害は軽微だが、運悪く自社の工場その他なんらかの重要拠点の機能が全面マヒした場合。
- ② 国や自治体などが公表している想定地震により広域災害が発生した場合。

##### 2) ライフラインの被害想定

特段の情報がない場合には、以下の想定をお勧めします。

- ① 各企業の本店または主力の工場、サービス拠点などの存在する都道府県市町村で被害想定が公表されている場合、当該被害想定を用いる。

(多くの地方公共団体で被害想定が公表されています。横浜市の場合、<http://www.city.yokohama.jp/me/bousai/higai-soutei/> で入手できます。)

② ①がない場合、国の被害想定があれば(首都直下地震、東海地震、東南海地震、南海地震等)、その想定を用いる。(後述参照)

③ ライフラインの被害想定が具体的に定められていない場合は、首都直下型地震の被害想定の日数を用いる。具体的には以下のとおりです(これらは 95%復旧するまでの日数)。

### 3)ライフラインの停止期間について

ただし、ライフラインの想定停止期間をどう考えるかには各社の判断が必要です。例えば首都直下型地震の場合、東京都の電力の停止は地震当日の支障率12.9%で、87%は停電しません。また、4日目の支障率は5.6%で、復旧目標は6日です(阪神・淡路大震災の実績は6日間の停止)。従って蓋然性の高いシナリオは「停電しない想定」となります。しかし、事業継続計画の基本的考え方は「震度6強以上の地震が発生した場合」6日間まで停電の想定が要検討となります。企業として何にでも最悪を考えると対応策が過剰になるという意見がありますが、どこまで対応するかは各企業の判断です。悲観的シナリオで企業がどのようになるかを把握することは大切であり、どこまで対応するかとは別と認識することが必要です。

なお、首都圏直下型地震のライフラインの支障率は以下の通りです。

(値は東京都の事例)

	支障率 (1日目)	支障率 (4日目)	目標復旧日数	(阪神・淡路 大震災の実績)
電気	12.9%	5.6%	6日	6日
水道	33.3%	11.2%	30日	42日
ガス	19.0%	18.3%	55日	85日
通信	9.3%	7.8%	14日	14日

また、下図のように、ライフライン等の復旧曲線は、一般に当初立ち上がりの傾きが急で、その後少しずつ時間をかけて復旧していきますので、途中段階での支障率が不明の場合には、例えば目標復旧時間の半分の時間で復旧するのを標準的なシナリオとするのもよいでしょう。

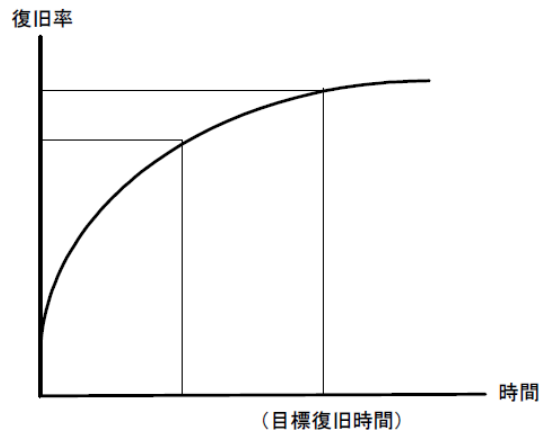


図 復旧曲線のイメージ

なお、周辺の同業他社も同様のライフラインの停止の影響を受けるので、コスト面で不利にならない場合もあります(例:飲食店でガス停止の場合に電気を用いて調理を行う)。

ここで注意しなければならないのは、復旧のボトルネックはライフラインよりも自社の要員や設備の損失に依る場合が多いと想定されることです。自社の被害が軽微でライフラインの被害が大きい場合に限り、ライフラインがボトルネックになると考えるべきです。

#### 4) 道路の被害想定

道路については、交通規制がかかるため、少なくとも当初の一定期間は、緊急輸送用に指定されている道路は通行禁止となります。また、その他の主要道路は大渋滞となります。どこで交通規制が行われるかは、都道府県の情報を参考とします。情報が開示されていない場合は、想定地震の震度6強以上のエリアで3日間の全面通行止めを想定します。その後、規制解除され则认为ますが、緊急輸送用の道路は引き続き交通規制がかかり一般企業の自社業務用車両は通行禁止、それ以外の道路は通行可能であるが交通渋滞が起これと仮定します。

なお、国土交通省で緊急輸送道路の耐震補強状況を公開しているので参考にしてください。(www.mlit.go.jp/road/bosai/taisin/taisin.html)

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために- 解説書』(2007)p46～48【解説19】)

## 【ビル被害想定に当たっての観点】

ビルの被害想定については、以下のような観点からの整理が必要です。

- ①対象とするオフィスビルで、想定されるリスクに対する脆弱性を評価する。
  - ・地震を想定する場合は耐震性、火災を想定する場合は耐火性などを考慮する。
  - ・被害軽減策を講じている場合はそれを考慮する。
- ②想定されるリスクが実際に発生した場合のビル躯体の損傷や機能の制限の程度をレベル分けして評価する。
- ③対象とするオフィスビルへの重要設備の二重化対策、予備への切り替えなどの対策状況を踏まえて、復旧までの時間を想定する。

## 2.2.6 重要な要素の抽出

2.2.4.2で把握した重要業務を実施する上で必要となる経営リソース(人・物・資金・情報など)を重要な要素として把握します。その上で、目標復旧時間と、2.2.5 重要業務が受ける被害の想定から実際の復旧作業にかかる予想期日のギャップを分析し、復旧に関するボトルネックやクリティカルパス※を把握します。各社の状況によって、様々なボトルネックやクリティカルパスがあり得ますので、十分調査・検討する必要があります。ただし、時間の経過により、事業内容や事業環境の変化により新たなボトルネックやクリティカルパスが生じたり、対策等により解消したりしますので、定期的に見直しが必要であると同時に、全てを抽出しようとするあまり事業継続計画自体が完成しないのでは本末転倒ですので、後日の定期的見直しを前提に作業を進めてください。

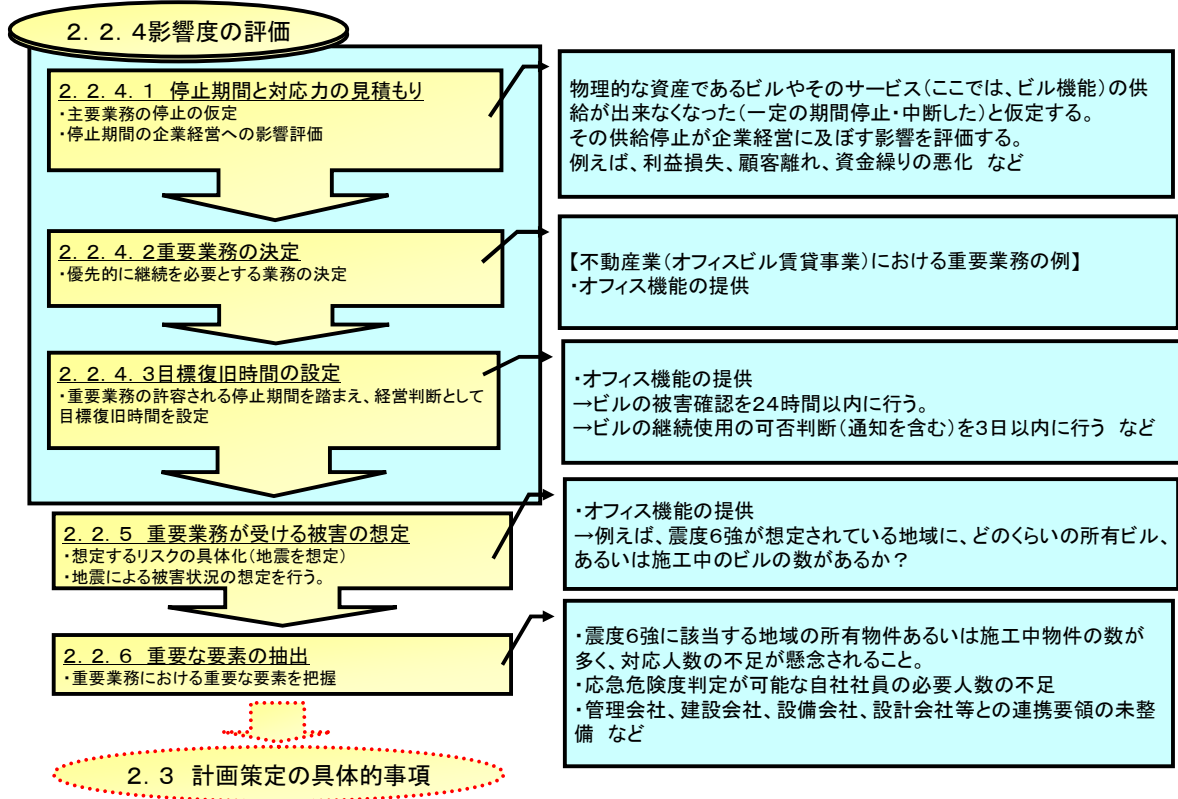
(※ボトルネックとは、本来の意味は、瓶の首の細くなったところ。事業の継続や業務復旧の際にその要素がないと全体の進行が立ち行かなくなってしまうもの。クリティカルパスとは、プロジェクトの作業工程毎にいくつかの分岐がある場合、最短時間ですべての工程を終了できる作業経路のこと。この経路上で遅れが生じると他の工程にも影響が出るため、重点的に監視する必要がある。)

## 【ボトルネックが生じる原因の例】

- ①従業員が少ない会社の場合、震災発生時、特に勤務時間外に発災した場合には、従業員の確保が困難となる。
- ②公共インフラの被害等に伴い、最悪の場合、10日間程度本社ビルの機能発揮が困難となる。
- ③業務が特定の場所で行えない場合に、該当の場所が使用できない場合、業務を長期間実施できない。  
例：防災センター、電算機室……など
- ④入館や継続使用の可否の判定のために必要となる技術者が不足する。
- ⑤情報システムが停止するため、通常の手順での事務処理が行えない。
- ⑥重要設備が稼動しないため、必要なサービスを期日までに提供できない。  
例：電気設備、給排水設備、通信設備……など

図表 2.6 【参考】 不動産会社における「影響度の評価」から「重要な要素の抽出」までの具体例

**【参考】**  
**不動産会社における「影響度の評価」から「重要な要素の抽出」までの具体的な例**





## 2.3 計画策定の具体的事項

計画策定の具体的事項について、内閣府ガイドラインでは次のように述べています。

経営者は、会社の事業を継続するために重要業務を目標復旧時間までに必ず回復させるよう事業継続計画を策定する。その場合、企業のおかれた環境、規模や業種の特性を活かした様々な対応が可能である。

具体的な対策の策定は、重要な要素をいかに防御するか、また重要な要素が万一被災した場合にどのように対応をするかの二つの観点から実施することが必要である。

企業が災害時に実際に事業を継続していくためには、以下の項目が特に重要である。

- ① 指揮命令系統の明確化
- ② 本社等重要拠点の機能の確保
- ③ 対外的な情報発信および情報共有
- ④ 情報システムのバックアップ
- ⑤ 製品・サービスの供給

なお、⑤の製品・サービスの供給が一時停止したとしても、上記①～④ができており、かつ、その停止時間が製品・サービスの供給についての許容時間内であればよい。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p16  
“2.2.5 事業継続計画の策定”)

災害対応は、非常に多岐にわたる。そして、事業継続とともに、生命の安全確保、二次災害の防止、地域貢献・地域との共生に、あわせて対応することが必要である。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p19  
“2.2.6 事業継続と共に求められるもの”)

2.2.4 で決定された重要業務や、2.2.6 で抽出された重要な要素(重要業務の早期復旧を妨げる要因)に対して、適切な対策を検討するとともに、その行動計画をBCPとして策定します。

内閣府ガイドラインでは、計画を策定する際に「①指揮命令系統の明確化」、「②本社など重要拠点の機能の確保」、「③対外的な情報発信・情報共有」、「④情報システムのバックアップ」、「⑤製

品・サービスの供給」の各項目について、検討をすることとしています。

本ガイドラインでは、上記①、②、③はそのままの項目名とするとともに、④は、不動産業（オフィスビル賃貸事業）では、情報システムだけでなく、契約書や登記済証などの紙媒体での重要情報もあることから、「情報システム・重要情報のバックアップ」とし、⑤は、オフィスビルの賃貸に関するサービス提供には協力会社等組織横断的な協力体制が重要であることから、「サービス供給のための組織横断的な協力体制」としています。

また、この他にも内閣府ガイドラインでは、“事業継続と共に求められるもの”として、⑥生命の安全確保と安否確認、⑦事務所・事業所および設備の災害被害軽減、⑧二次災害の防止、⑨地域との協調・地域貢献という項目があります。

しかし、これらの項目は、不動産業（オフィスビル賃貸事業）では、事業継続に本質的に求められる項目です。建物内のスペースを業務用に継続的に賃貸するという取引の性質上、ビルを使用するテナント従業員や訪れる来館者の「生命の安全確保」は最も重要であり、事業継続に本質的に求められる項目の第一に挙げるべき項目です。また、「事務所・事業所および設備」すなわち「管理物件（オフィスビル）」について、「管理物件の物的被害軽減」と「二次被害防止」は、オフィスビル賃貸という取引の目的を実現し、顧客の信頼を確保し、社会的使命を果たす観点から、「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」の前提として、事業継続に本質的に求められる項目です（「二次被害防止」は、テナント従業員や来館者だけでなく、通行人や地域の安全確保という面もあります）。さらに、オフィスビル賃貸事業は、地域のインフラや業務機能の集積のメリットを最大限に享受する立地産業であり、オフィスビルの敷地と建物を所有または管理することから、地域貢献として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ます。

以上から、本ガイドラインでは計画策定の具体的事項を以下のように再構成します。

## 【不動産協会事業継続ガイドラインにおける計画策定の構成】

- 2.3.1 生命の安全確保
- 2.3.2 管理物件の物的被害軽減と二次被害防止
- 2.3.3 指揮命令システムの明確化
- 2.3.4 本社等重要拠点の機能の確保
- 2.3.5 対外的な情報発信および情報共有
- 2.3.6 情報システム・重要な情報のバックアップ
- 2.3.7 サービスの供給継続のための組織横断的な協力体制の構築
- 2.3.8 地域との協調・地域貢献と共助・相互扶助

### 2.3.1 生命の安全確保

生命の安全確保について、内閣府ガイドラインでは次のように述べています。

お客様および役員・従業員、協力会社、派遣会社社員などの命を助けるために、救急救命ができる要員をできるだけ多く確保する必要がある。また、事務所・事業所の耐震化は、生命の安全確保に大きく貢献する。これらのことは、多くのお客様が来店される業種ではさらに重要となる。

企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』（2005）p19

“2.2.6.1 生命の安全確保と安否確認”

オフィスビル賃貸事業を営む不動産会社の事業継続の前提として、最も優先度が高い業務としてテナントの従業員や来館者および自社従業員の「生命の安全確保」が考えられます。

本項目は、内容的には従来の防災対策とほぼ同様ですが、これを、事業継続計画の中に位置づけることで、経営上の重要性を再認識するとともに、資源の限られる緊急時において、「2.3.3 指揮命令系統の明確化」や「2.3.7 サービス供給のための組織横断的な協力体制の構築」等との関連のなかで、対応できるか否かの再検討が可能になります。（2.3.2 「管理物件の物的被害軽減と二次被害防止」の項目の事前対策の部分とはその性格上、多くの項目が共通しています。）

なお、本ガイドラインでは、従業員の生命の安全確保と安否確認については、「2.3.3 指揮命令系統の明確化」の中に一本化し記載するものとします。

例として、以下のような対策・対応が考えられます。

#### ①ビル本体の耐震補強、設備・機器・什器の固定

事前対策として、ビル本体の耐震性を確認し、必要な場合には、耐震補強工事を行います。また、設備・機器・什器を固定し、転倒を防止します。テナント室内についても、同様の対策を啓発、指導します。

#### ②通信手段の確保、消防活動、避難誘導

事前対策として、通信手段(防災無線等)を確保するとともに、消防計画等を策定し、テナントを含め防火管理者を選定します。避難経路を確認し、施設および設備、非難器具を点検、整備します。ビルごとに全館避難訓練を実施し、テナントを含めた防災訓練を実施します。

災害発生時には、火災の発生の有無を確認し、必要により自衛消防隊により消火活動を行うとともに、適切な待機または避難の指示・誘導、パニック防止のため館内放送による呼びかけを行います。ビル内滞在が困難な場合には、テナント従業員を一次避難場所、広域避難場所へ避難誘導します。

#### ③救出・応急救命活動

事前対策として、設備会社の協力によりエレベーター救出訓練を実施します。また、応急救命対応の準備をし、救命講習の実施などを実施します。近隣医療機関を把握し、テナント、近隣企業等と

の非常時協力体制を確立します。

災害発生時には、エレベーター等から閉じ込め者を救出するとともに、応急救護体制を編成し、負傷者の救出・応急処置にあたります。その後も体調不良者が増大すること等に備え、対応します。

④テナント・在館者の安否確認、被害情報の収集

事前対策として、テナントに対し、NTT災害用伝言ダイヤル(171)等の安否確認方法を周知するとともに、テナントや在館者の被災状況把握の為の情報収集体制を整備します。

災害発生時には、テナント・在館者の被災状況、負傷者等を把握し、安否を確認します。その後も、テナント等被災者や安否不明者への対応を継続します。

⑤避難場所の提供、防災備品、備蓄品の確保

事前対策として、テナント・在館者への避難場所の提供、一般への開放可能ビルについて検討します。非常用飲食料を十分備蓄し、非常用資機材を点検・整備します。特にトイレ(仮設・簡易)の確保に留意します。

災害発生時には、テナント・在館者等の避難場所を確保し、仮設トイレ等の設置を行い、防災備品を配布します。その後も、テナント、来館者等の帰宅困難者に対応します。

図表 2.7 【不動産会社(オフィスビル賃貸事業)における生命の安全確保のための対策・対応の例】

事前対策	初動対応	復旧対応
<p><u>事前危険把握</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビル本体の耐震性確認</li> </ul> <p><u>耐震補強</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>耐震補強工事の実施</li> </ul> <p><u>設備・機器・什器の固定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テナント室内の地震対策の啓発、指導</li> <li>事務所内の転倒防止、耐震補強実施(設備・什器等)</li> </ul> <p><u>通信手段(防災無線等)の確保</u></p> <p><u>消防計画策定、消防訓練実施</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>消防計画策定</li> <li>防火管理者選定</li> <li>自衛消防隊の結成、自衛消防訓練の実施</li> <li>テナントを含めた防災訓練</li> </ul> <p><u>避難誘導準備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>避難経路の確認、施設および設備(避難器具等)の点検・整備</li> <li>広域避難所等の管轄自治体の体制・対応情報提供</li> <li>全館避難訓練の実施(ビル毎)</li> </ul>	<p><u>消火活動</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>火災消火活動</li> </ul> <p><u>避難誘導</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>パニック防止のための館内放送による呼びかけ</li> <li>ビル内滞在が困難な場合、テナント従業員を一次避難場所、広域避難場所へ誘導する</li> <li>従業員常駐ビルの場合、率先して避難活動を実施</li> </ul>	

<p><u>救出活動準備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エレベーター救出訓練の実施</li> </ul> <p><u>応急救命対応準備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>救命講習の実施</li> <li>AED設置の推進</li> <li>近隣医療機関の把握</li> <li>テナント、近隣企業等との非常時協力体制の確立</li> </ul> <p><u>テナント・在館者の安否確認準備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テナントに対するNTT災害用伝言ダイヤル(171)等の安否確認方法周知</li> <li>テナントや在館者の被災状況把握の為の情報収集体制</li> <li>テナント在館状況資料の定期的なプリントアウト</li> </ul> <p><u>避難場所提供の検討</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テナント、来館者等の避難場所、一般への開放可能ビルの検討</li> </ul> <p><u>防災備品、備蓄品の確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>備蓄品の点検・整備</li> <li>非常用飲食料、非常用資機材の備蓄(特にトイレの確保)</li> <li>井戸水利用のための設備整備</li> </ul> <p><u>備蓄(衛生関連)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>消毒薬や仮設トイレの備蓄</li> </ul>	<p><u>閉じ込め者の救出</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エレベーター閉じ込め者の救出</li> <li>居室閉じ込め者の救出</li> </ul> <p><u>負傷者救出・応急処置</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>応急救護体制の編成</li> <li>負傷者の救出・応急処置</li> <li>応急救護テントなどの救護所等の設置</li> <li>救急隊員が駆けつけるまで、体調不良者や負傷者などを待機させる</li> <li>医療機関との連携</li> <li>重病人の病院への搬送</li> </ul> <p><u>被害状況情報の収集</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>負傷者の把握</li> <li>テナント、在館者の被災状況把握・安否確認</li> </ul> <p><u>避難場所の確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テナント、来館者等の避難場所の確保</li> </ul> <p><u>備品の配布</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>防災備品の配布</li> </ul> <p><u>仮設施設の設営(衛生管理)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>仮設トイレの設置</li> </ul> <p><u>その他衛生管理</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各種腐敗防止など</li> </ul>	<p><u>体調不調者への対応</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>体調不良を訴える人々が增大することへの対応</li> </ul> <p><u>テナント等の被災者に対する対応</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テナント等被災者への継続対応</li> <li>安否不明者への継続対応</li> </ul> <p><u>滞在場所の提供</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テナント、来館者の帰宅困難者対応(避難所の維持、飲食料の提供)</li> <li>一般避難所の設置</li> </ul> <p><u>物資の提供</u></p> <p>備蓄物資の配布</p>
--	---	--

### 参考例 ニッポン放送の「安心情報ネットワーク」について

参考資料:ニッポン放送HP

<http://www.1242.com/bousai/>より

災害が起こったとき、ニッポン放送では一番知りたい「安否情報」をニッポン放送独自のネットワークを通じて集め、随時安否を伝える「お勤め先情報」がある。

あらかじめ、ビル単位で安否を集約しておく窓口を作る必要があり、発災後は、その窓口の担当者から、紙情報でニッポン放送(編成局)に安否の確認ができた氏名を持ち込む方法となっている。(ニッポン放送では、年に1回このサービスの訓練を行っている。)

\*2006年3月1日現在、このお勤め先安否情報を登録しているビル数は以下の通り。

大手町地区	丸の内地区	有楽町地区
30	39	15
新橋地区	虎ノ門地区	霞ヶ関地区
10	16	6
八重洲地区	京橋地区	銀座地区
10	14	19
新宿地区	その地区	
36	70	

### 参考例 賃貸オフィスビルの防災用機材・備品の例

(参考資料:三井不動産HP:[http://mitsuifudosan.co.jp/home/jan\\_company/news/1999/990827.htm](http://mitsuifudosan.co.jp/home/jan_company/news/1999/990827.htm))

プロパティ・マネジメント(運営管理)力の強化の一貫として、全国に展開する約300棟のオフィスビルにおいて、大地震等の大規模災害に備え、規模・管理形態別に防災用機材・備品の標準化を行い、それに基づいて各ビルに配備を行った。

1. 情報収集用機材(テレビ、ラジオ等)
2. 人命救助用機材(担架、毛布、各種医薬品等)
3. 整備作業用機材(エンジンカッター、ジャッキ、発動機、投光器等)
4. 作業安全対策用機材(ヘルメット、作業着、防火衣、防寒着、雨具等)
5. 避難誘導用機材(携帯用拡声器、ロープ、ベニヤ板等)
6. 生活用品(毛布、マンホール用トイレ、簡易トイレ、バケツ等)
7. 食料関係(クイックコンロ、ポンベ、食器、非常食、飲料水等)

## 2.3.2 管理物件の物的被害軽減と二次被害防止

内閣府ガイドラインでは、「事務所・事業所および設備の災害被害軽減」、「二次災害の防止」において、次のように述べています。

重要業務の継続において代替場所の検討は重要であるが、可能ならば本社の事務所、工場等の事業所および設備が被災しないことが望ましい。事務所・事業所や設備が被災を免れることは、生命の安全を確保し、ひいては復旧速度を早めることにもつながる。

特に、わが国においては、建物の耐震化が極めて重要であり、製造機器、付帯設備、什器備品等の転倒防止に努めることも重要である。また、被災の可能性の高さの面では風水害への備えも望まれる。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当“2.2.6.2 事務所・事業所および設備の災害被害軽減”  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p19)

地域社会に迷惑をかけないため、火災の防止、延焼防止、薬液などの噴出・漏洩防止などの安全対策を実施する。災害発生後は、これらの問題が発生していないか、建物や構築物が敷地外に倒壊する危険がないかの確認を至急行う体制をとること、危険が周辺に及ぶ可能性のある場合には周辺住民への危険周知や避難の要請、行政当局への連絡と連携した対応をとることを、計画の中に盛り込む。また、安全対策を実施する要員をあらかじめ確保し、要員の招集訓練も実施する。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当“2.2.6.3 二次災害の防止”  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p20)

本項目は、事前対策、初動対応までは、内容的には従来の防災対策とほぼ同様ですが、これを、事業継続計画の中に位置づけることで、経営上の重要性を再認識するとともに、資源の限られる緊急時において、「2.3.3 指揮命令系統の明確化」や「2.3.7 サービス供給のための組織横断的な協力体制の構築」等との関連のなかで、対応できるか否かの再検討が可能になります。

例として、以下のような対策・対応が考えられます。

### ①事前対策

所有・管理物件の耐震性を十分踏まえつつ、災害発生後の対応に万全の準備を行うことが必要です。例えば、耐震補強・免震化の実施等のハード面の整備に加えて、地震発生直後に迅速な建物の復旧が可能となるように、自衛消防隊を結成し訓練を実施することや、要員を確保し、平素から協力会社との緊密な連携体制の構築、被害状況・建物危険度確認マニュアルの整備といったソフト面での対応の検討も必要です。

②消火活動、緊急保全活動、被害拡大防止、危険箇所への侵入防止、防犯・不法侵入防止

災害発生後は、消火活動に加え、被災建物の電気・ガス・給排水設備の使用を一旦停止し、安全確認をするなどの緊急保全活動を行い、落下・飛散の危険性のあるものの防止措置および撤去を行うなどの被害拡大防止、危険箇所への侵入防止、防犯・不法侵入防止などを行います。

③被害状況確認、建物危険度判断、入館可否判断・退去処置

常駐従業員や管理会社は、被害状況を確認し、本部へ報告する必要があります。

さらに、当面の安全性の観点から、公的な判定スキームの確認と自社および協力会社と連携した迅速な危険度の判定作業を実施することが必要です。入館の可否を判断し、建物倒壊等の恐れがある場合には、立ち入り禁止措置等を行います。

④現場応急復旧

建物、設備の応急復旧作業を行い、使用停止した電気・ガス・給排水設備の安全確保後、復旧作業を行います。

図表 2.8 【不動産会社(オフィスビル賃貸事業)における管理物件の物的被害軽減と二次被害防止のための対策・対応の例】

事前対策	初動対応	復旧対応
<p><u>ビル躯体・共用施設耐震補強、事前診断</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 建物の耐震化</li> <li>・ 旧耐震基準建物の耐震診断および耐震補強工事実施</li> <li>・ 外装、窓ガラスの耐震診断、対策</li> <li>・ 同ひび割れ等定期的建物診断実施</li> <li>・ ガスその他危険物流出・漏洩安全対策の実施</li> <li>・ 要注意箇所の事前リストアップ</li> </ul> <p><u>什器・各テナント保有機器の耐震・転倒対策</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設備、機器、什器の固定化・転倒防止・耐震対策</li> <li>・ サーバー・ディスク等の情報機器の重要装置の災害時対策整備</li> </ul>		
<p><u>連絡体制の確立</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 管理会社との緊急連絡体制の整備、定着化</li> </ul> <p><u>初動時組織整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自衛消防隊の結成、自衛消防訓練の実施(火災)</li> <li>・ 非常警備要員確保の体制確立</li> </ul> <p><u>訓練実施</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 応急処置・復旧作業訓練の実施</li> </ul>	<p><u>要員確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設備管理・保安警備など協力会社の緊急招集</li> </ul> <p><u>消火活動</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 火災消火活動</li> </ul> <p><u>緊急保全活動</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 被災建物の電気・ガス・給排水設備の使用一旦停止、安全確認</li> <li>・ ガスその他危険物流出・漏洩への初期対応</li> <li>・ 漏水、扉・ガラス破損など可能な限り被災内容に応じ、簡易補修などで緊急修繕を行う</li> </ul>	<p><u>協力会社招集</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協力会社への救援依頼・招集</li> </ul> <p><u>危険物撤去</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 建物内および建物外敷地部分の落下物除去等による歩行路安全確保</li> </ul>



<p><u>手順整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>被害状況・建物危険度確認マニュアル整備</li> <li>各設備復旧マニュアルの整備</li> </ul>	<p><u>被害拡大防止</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>落下・飛散の危険性のある物の防止措置および撤去等</li> <li>被災建物の外壁等落下および転倒の恐れのある部分の撤去</li> </ul> <p><u>危険箇所への侵入防止</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>立入禁止区域への掲示、ロープ設置警備</li> </ul> <p><u>被害状況確認</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理部門・管理会社での物件被害情報収集、本部への報告</li> </ul> <p><u>建物危険度の判断</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>建物危険度の判断</li> </ul> <p><u>入館可否判断・退去措置</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>建物倒壊の恐れのある場合は、危険区域立ち入り禁止処置</li> </ul> <p><u>防犯・不法侵入防止</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>警備業務の強化</li> <li>扉・窓ガラス破損に伴う侵入防止などの防犯対策</li> <li>非常警備の実施(テナント区画等立入禁止区画の設定、商業施設等の商品の防犯警備)</li> </ul> <p><u>周辺インフラ状況確認</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電線切断による漏電</li> <li>近隣ガス管のガス漏洩</li> <li>大規模な漏水による地盤陥没など</li> </ul>	<p><u>使用可否判断</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各種協力会社との協同で建物、設備の継続使用可否判断</li> </ul> <p><u>移転先情報提供</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テナント継続使用困難の場合仮移転先情報提供</li> </ul> <p><u>資機材確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資機材の手配・確保</li> </ul> <p><u>現場応急復旧</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>被害物件の現場対応(仮補修等)</li> <li>建物・設備等の応急復旧作業</li> <li>被災時、電気・ガス・給排水設備使用停止建物の安全確保対策後、電気・ガス・給排水の復旧</li> <li>ガスその他危険物流出・漏洩の復旧</li> </ul> <p><u>周辺情報収集</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>収集した公共インフラ復旧情報を元に各種復旧作業への影響を判断</li> </ul>
---	---	--

### 参考例 オフィスビルの一般的業務と自衛消防隊活動について

(参考資料:竹内吉平 監修『企業の震災危機対応(下)-先進企業の震災対策(実例)-』第6部 ビル管理企業の震災対策 近代消防社(2001) p191)

オフィスビルの日常の管理業務には、①防災、警備等の業務、②空調、冷暖房、エレベーター等の設備管理業務、③清掃業務、④テナント営業業務、⑤入居、退出に伴うOP工事業務、⑥その他ビルの維持管理業務および運營業務等に分かれ、多くの人達が各々の業務に従事しています。

震災時の防災活動は、ビル内の共用部分等は、常駐する防災・警備および設備管理者等が中心になって自衛消防隊を編成し、在館する他の業務従事者がこれに協力するという体制で活動するのが一般的です。

また、各階のテナント占有部分等は、階層ごと又は占有する部分の企業ごとに自衛消防隊等を編成して対応しています。

### 参考例 迅速な危険度判定の必要性について

(参考資料:東京都都市整備局HP:[http://www.toshiseibi.metro.tokyo.jp/kenchiku/taisin/kn\\_f08.htm](http://www.toshiseibi.metro.tokyo.jp/kenchiku/taisin/kn_f08.htm)  
応急危険度判定協議会HP:<http://www.kenchiku-bosai.or.jp/Jimukyoku/Oukyu/Oukyu.htm> )

「被災建築物応急危険度判定制度」とは :

地震発生後、余震による建築物の倒壊や落下物による二次災害を防止するため、できるだけ短時間で建物の被災状況を調査し、当面の使用の可否について判定することが重要となります。

このため、「被災建築物応急危険度判定制度」が定められ、各市区町村長が被害情報をもとに応急危険度判定の要否を決定し、同判定を実施する場合には、被災者等に「判定の開始日時、実施予定期間、実施予定区域および問い合わせ窓口」を周知徹底することとされています。

また、本判定は都道府県知事又は都市基盤整備公団総裁が定める応急危険度判定士が実施し、判定結果は、緑(調査済み)・黄(要注意)・赤(危険)の3つに区分して表示されるものです。

「被災度区分判定」とは:

被災建築物を対象に、その建築物の内部に立ち入り、建築物の傾斜、沈下および構造躯体の損傷状況等を調査することにより、その被災度を区分するとともに、継続使用のための復旧の要否を判定するものです。

この調査には、建築構造に関する専門知識が求められるため、判定は原則として建築技術者が行う事とされています。また、本調査は建物の所有者が建築技術者と契約を結び実施するものです。

このように、被災時において、行政が実施する「被災建築物応急危険度判定」と建物の所有者が建築技術者と契約を結び実施する「被災度区分判定」とは異なる性質のものであることを認識しておく必要があります。

(所管物件の安全性等を早急に確認する為の体制等について、予め検討しておく事がBCP策定上、特に重要。)

### 2.3.3 指揮命令系統の明確化

内閣府ガイドラインでは、指揮命令系統の明確化について、また、役員および従業員の安否確認について、次のように述べています。

事業継続の取組みの推進や災害発生時の対応には、事業継続の組織体制の構築とその役割および指揮命令系統を明確にしておく必要がある。また、これら事業継続対応組織の責任者は、経営層の中から任命される必要がある。対策は決して経営企画部門や総務部門といった一部の部門の対策に限られるものではなく、非日常的な様々な業務が発生するため、全社の各部門に、災害対策の横断組織を作ってもよい。また、非日常的な業務を実施するために必要な経営資源が発生するので、その資源の明確化と調達も必要である。・・・いずれにしろ責任の所在を明確にして対策に取り組む必要がある。

指揮命令系統の明確化に関し、事業継続計画を検討する際に十分考慮すべき点を例示する。

- ・ 災害時の組織体制について、災害対策本部長、事務局、各部門の対策実施本部などを組織化することが望ましい。
- ・ 災害時には日常の業務と全く異なる業務が発生するため、部門を越えた動員体制を構築しておくことが望ましい。
- ・ 災害対策本部長に連絡がつかなかった場合や不在の場合の権限委譲や代理順位をあらかじめ決定しておくことが望ましい。
- ・ 各部門の対策実施本部長も権限委譲や代行順位を決定する必要がある。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p16

“2.2.5.1 指揮命令系統の明確化”)

災害発生直後は、役員および従業員の安否確認を速やかに行うことが必要である。平時から安否確認の実施手順を定めて、定期的に訓練することが有事の際に役立つ。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p19

“2.2.6.1 生命の安全確保と安否確認”)

災害時の指揮命令系統の明確化は、最も基礎的な災害対応策です。重要業務の実施体制を詳細に把握したうえで、早期に決定してください。

例として、以下のような対策・対応が考えられます。

#### ① 緊急時の通信手段の確保

通常の連絡手段が使用不能になることに備え、無線、衛星携帯電話、災害用の携帯電話等の機材を手配し、常時携帯するなど、緊急時の通信手段の確保は重要です。

#### ② 役員・従業員の安否確認と安全確保

企業規模に応じた形で、平素から迅速な確認の為に体制を整備しておく事が重要です。緊急時連絡網の整備、従業員用の安否確認システムの導入や NTT 災害用伝言ダイヤルの利用などが必要です。特に経営層や災害対策の中心メンバーの安否確認は災害発生直後から重要になります。衛星携帯電話や災害用の携帯電話を常時携帯させるなどし、何時災害が発生しても迅速な対応ができるように準備している企業もあります。

そして、定期的に訓練することが有事の際に役立ちます。

災害時においては、従業員・家族の安全確保が優先し、無理に出社させることは人道的に問題となります。被災従業員・家族や安否不明者にどのように継続して対応するか検討し、実施する必要があります。被災した従業員・家族の健康管理、メンタルケアはもちろん、被災しなかった従業員の健康管理も重要となります。業務復旧に必要なコアメンバーの体力維持や健康への対応として、水、食料、トイレ等の生活面の配慮が不可欠です。備蓄については、量だけでなく質的な面の考慮も必要です。

帰宅困難社員については安全に帰宅させるための対策が必要です。その一方で一般に従業員数が少ない不動産業界の特徴を考慮すれば、応急復旧の担い手として活用することも視野に入れ検討する必要があります。

#### ③ 組織編成

災害時の組織体制について、災害対策本部長、事務局、各部門の対策実施本部などを組織化するとともに、災害時には日常の業務と全く異なる業務が発生するため、部門を越えた動員体制を構築します。

組織は日常の組織をそのまま用いる方法と、情報収集、分析評価、後方支援、実施対策、情報発信などの機能別に組織を考える方法があります。被害程度に応じて現地対策本部を構築したり、お客様対応チーム、復旧チーム、被災社員支援チームなど状況に応じて柔軟に組織を変更したりする臨機応変の対応が望まれます。

ここでの留意点としては、広域災害発生時等における人員確保の困難性が挙げられます。例えば、夜間や休日に発災した場合、従業員自身やその家族の被災、交通機関の運行停止等により、出社困難となる従業員が多数発生する可能性が高くなります。したがって、対策本部要員などを指定するに際しては、この点を勘案した計画とする必要があります。

#### ④ 災害時行動基準や権限・代行順位の明文化

緊急時の対応を迅速に実施するためには、個々の従業員または各部署に対し、「何のために」、「どこで」、「誰の指示を受けて」、「何を」、「何処まで」実施するのかを明確にしておくことが重要です。具体的には、まず、個々の従業員向けに、災害時行動基準、就業基準、基本マニュアルなどを策定し、周知徹底、実施する必要があります。次に、災害対策本部設置基準、設置計画、行動

フロー等を策定し、実施する必要があります。さらに、緊急対応の発動(発令)権者とその代行順位、各部署や班の責任者とその代行順位の明確化、権限の委任範囲の明確化、災害対策本部要員など緊急対応要員の指定などを行い、実施することになります。

⑤ 対策本部設置、BCP 発動、優先業務の決定・順位付け、応援要請

災害発生後は、対策本部設置基準に基づき本部を設置し、BCP の発動を判断します。被害状況等から優先業務を決定し、順位付けを行います。駆けつけた対応要員の過不足をチェックし、非被災地事業所や協力会社に応援を要請します。

⑥ ビル使用可否判断、ビル復旧優先順位決定、復旧スケジュール検討、実施

被害状況等から各ビルの使用可否の判断を行い、ビル復旧の優先順位決定し、復旧スケジュール検討し、実施します。建物の使用可否は、自社のみならずテナントの事業継続に大きな影響が生じるため、早急に建物の使用可否を判断し、復旧を行う必要があります。

⑦ 復旧工事の依頼、復旧の実施

建設会社等に復旧工事を依頼するとともに、応援要員等復旧に必要な体制を整えます。

⑧ 業務再開

復旧工事等の復旧スケジュールの進捗をみながら、通常業務への移行を指揮します。

図表 2.9

【不動産会社(オフィスビル賃貸事業)における指揮命令系統の明確化のための対策・対応の例】

事前対策	初動対応	復旧対応
<p><u>緊急時通信手段の確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>無線・衛星携帯等、災害時の通常連絡手段使用不能時の機材手配</li> </ul> <p><u>行動基準の手順化・周知徹底</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>災害時行動基準・就業基準の事前整理・策定</li> <li>「緊急時対応基本マニュアル」の周知徹底</li> <li>災害時行動基準カードの所持(本人・家族)</li> </ul> <p><u>従業員の安否確認</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員用の安否確認システム導入</li> <li>緊急時連絡網の整備</li> </ul> <p><u>訓練実施</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員、家族の防災訓練、安否確認システム使用訓練</li> </ul>	<p><u>通信手段の確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通信連絡手段の確保</li> </ul> <p><u>行動基準に従った行動</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>災害時行動基準、就業基準、対応マニュアル等に従って行動</li> </ul> <p><u>従業員安否確認</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員および家族の安否確認 <ul style="list-style-type: none"> <li>NTT災害用伝言ダイヤル、自社システム等の活用</li> </ul> </li> </ul> <p><u>従業員の救護</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員等負傷者の救護活動</li> </ul> <p><u>従業員の健康管理</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>被災従業員・家族の健康管理</li> </ul>	<p><u>通信手段の復旧</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通信連絡手段の復旧</li> </ul> <p><u>被災従業員に対する対応</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>被災従業員・家族への継続対応</li> <li>安否不明者への継続対応</li> </ul> <p><u>従業員の健康管理</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>被災従業員・家族の健康管理</li> <li>復旧活動時の従業員の健康管理</li> </ul>

<p><u>資材の手配・配布</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員への被災時対応資材の配布</li> </ul> <p><u>本部開設基準の整理・決定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>対策本部設置基準の決定</li> <li>対策本部設置計画・行動フロー作成</li> </ul> <p><u>組織編成・権限の明文化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>対策本部の組織編成基準の策定</li> <li>役割分担、権限の整理・確定</li> <li>代行順位、権限委譲順位検討</li> <li>対応予定要員のリストアップ</li> <li>人手不足時の対応マニュアル</li> </ul> <p><u>本社・各拠点間の連絡体制の整備・構築</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>夜間・休日の応急対応要員確保のための体制確立・代行順位の整理</li> <li>非被災地事業所からの応援体制の確立</li> </ul> <p><u>要員の拠点確保の準備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>宿泊施設の想定、確保の準備</li> <li>詰め所の想定</li> </ul> <p><u>協力会社との事前調整</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビル常駐協力会社(防災センター他)との事前調整・協定の締結</li> </ul>	<p><u>備蓄物の配布</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>備蓄物資の配布</li> </ul> <p><u>優先順位を立てた業務の実施</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>対策本部設置基準に基づき本部設置判断・設置</li> <li>各事業部の対策本部の設営</li> <li>BCP発動判断</li> <li>優先業務の決定、順位付け</li> <li>対策本部設置建物の被災状況確認および対策本部機能の確保</li> </ul> <p><u>テナントなど顧客対応</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テナント・オーナー等の対応を対策本部にて実施</li> </ul> <p><u>対応要員の駆けつけ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員、家族の安否確認・安全確保後、駆けつけ要員の参集</li> <li>要員の過不足をチェックし、対応</li> </ul> <p><u>応援要請</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>非被災地事業所への応援要請</li> </ul> <p><u>対応要員の拠点確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>宿泊施設の用意</li> <li>詰め所の確保</li> </ul>	<p><u>備蓄物の配布</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>備蓄物資の配布</li> </ul> <p><u>ビル使用可否判断</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テナントビル継続使用の可否判断</li> </ul> <p><u>ビル復旧優先順位決定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各ビルの実態把握後、復旧優先順位を決める。</li> </ul> <p><u>スケジュール検討</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>復旧スケジュール検討</li> <li>各建物の復旧スケジュールに基づき、復旧工事、業務再開に向けて、関係者を手配・確認する。</li> </ul> <p><u>復旧工事</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>復旧工事依頼等の指揮</li> </ul> <p><u>人員の割り振り</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>交代要員・応援要員の手配</li> <li>従業員の業務割り振り</li> </ul> <p><u>復旧要員の拠点確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>宿泊施設の用意</li> <li>詰め所の確保</li> </ul> <p><u>業務再開</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通常業務への移行指揮</li> </ul>
---	--	--

参考例：兵庫県南部地震時の神戸市職員の出勤状況

(参考資料：神戸市 震災復興本部総括局復興推進部企画課『阪神・淡路大震災 神戸復興誌』(2000)p25-29 より作成)

月日 (被災当日からの日数)	最終出勤率	備考
1/17 (当日)	41%	1.発災に伴い、「全市防災指令第3号」(全職員出勤態勢)が自動的に適用 2.亡くなられた職員は15人、家屋の損壊を含め被災された職員は全職員の41.9% 3.欠勤理由は、震災による交通遮断や職員地震の被災 4.局長・部長は、震災当日(17日)の午後6時までに総員が出勤(執務状態)
1/18 (翌日)	約60%	
1/19 (2日後)	約70%	
1/21 (4日後)	約80%	
1/25 (8日後)	約90%	

## 2.3.4 本社など重要拠点の機能の確保

本社など重要拠点の機能の確保について、内閣府ガイドラインでは次のように述べています。

災害時には、対策を検討・指揮するため、災害対策本部長および幹部社員等が集合する場所が必要であるが、本社、あるいは支店、支社などの重要な拠点が被災した場合に備え、あらかじめどのような場合にはどこに集合し、どの業務を継続するかを決めておく。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p17  
“2.2.5.2 本社等重要拠点の機能の確保”)

不動産会社としても災害対策本部など本拠地の設置場所について、本社、支社、支店といった各拠点が被災した場合に備え、複数の代替拠点の候補を検討し、本来の拠点ではなくとも継続可能な重要業務を事前に検討しておくことが大切です。その場合、代替拠点に本拠地を移す際の基準・順位・準備事項などを決定しておく必要があります。

ある会社は、首都圏における災害の発生に備え、一都三県に複数の拠点を設け、必要な設備を整備し、従業員一人一人に配布している小型のカードにその拠点の連絡先を記載しています。災害時に従業員が通常の勤務地に出社できない場合、最寄りの拠点に出勤することとしており、本拠地が機能しない場合でも、事業継続の対応を行うことが出来る体制を構築しています。

### 【不動産協会 事業継続ガイドラインにて定める重要拠点の機能】

本ガイドラインでは、「重要拠点の機能」を以下のように規定します。

#### A. 統制拠点：

本社や災害対策本部などの中枢拠点のこと。

#### B. 復旧拠点：

現地で復旧対応を行う為の拠点のこと。

#### C. 継続業務拠点：

通常業務を行う拠点のこと。

#### D. 支援拠点：

物資供給拠点、物流拠点、資材退避拠点など

#### E. システム、情報拠点：

データセンターなど

例として、以下のような対策・対応が考えられます。

① 耐震補強、設備整備、通信手段確保

事前対策として、本部、代替拠点ともに、必要に応じ耐震性の強化を図ります。非常用電源の供給を確保し、拠点間の非常用の通信手段を整備します。代替施設の確保が難しい場合には、管理室等既存施設に本社の重要機能を果たすための諸設備を整備します。災害発生時には、実際に通信手段を確保するとともに、代替施設を使用する場合には、代替施設に受信電話を転送します。

② 情報の共有と収集

事前対策として、災害時情報共有システムの構築などを構築し、災害発生時には、初動対応、普及対応において、これを活用し、各ビルの現場や基幹ビルの情報を収集し、共有します。

③ 本拠地使用可否の判断、本拠地移転

事前対策として、本社での対策本部設置の可否の判断基準や、代替拠点が複数ある場合の使用順位の決定基準を策定します。災害発生時には、本社での対策本部設置の可否を判断し、代替拠点への移動、移管を判断します。

本社等本拠地の本来業務の使用が不能な場合には、その復旧までに必要であれば、代替オフィスに移転し、復旧が終われば復帰します。そのつど関係者に通知します。

④ 代替拠点への移動

事前対策として、対策本部代替ビルを選定します。その際、できれば、本社付近と、同時被災しない場所とで複数箇所を選定します。継続業務を実施するための代替ビルも選定します。基幹ビル(駆けつけビル)を選定します。決定した代替場所等については、全社に周知します。

災害発生時には、代替拠点へ移動し、本部要員の安全を確保します。代替拠点へ必要書類、情報を移管し、要員を確保し、対応を開始します。関係者に代替拠点への移転を通知します。

⑤ 復旧工事

復旧工事依頼等を指揮します。

対策本部設置建物の被災部分は早期に復旧を手配し、実施します。

図表 2.10 【不動産会社(オフィスビル賃貸事業)における本社など重要拠点の機能の確保のための対策・対応の例】

事前対策	初動対応	復旧対応
<u>耐震補強</u> ・ 本部・代替拠点の耐震性強化(躯体・内装共)  <u>設備整備</u> ・ 非常用電源の供給確保(一般事務所の一部、本部・代替拠点などに)		



<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 非常時に通常の連絡手段が使えない場合の拠点間の通信手段の整備</li> <li>・ 代替施設の確保が難しい場合は、ビルの管理室等既存施設に本社の重要機能を果たすための諸設備等を整備</li> </ul> <p><u>情報共有</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 災害時情報システムの構築など仕組みづくり</li> </ul> <p><u>本拠地使用可否判断基準</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本社での対策本部設置の可否の判断基準を策定</li> <li>・ 代替拠点が複数ある場合の使用順位の決定基準を策定</li> </ul> <p><u>代替拠点</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対策本部代替ビルを選定</li> <li>・ 継続業務を実施するための代替オフィスの選定</li> <li>・ 基幹ビル(駆けつけビル)の選定</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決定した代替場所について、全社周知徹底</li> </ul> <p><u>バイタルレコードの選定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重要資料の選定</li> <li>・ 対策本部および代替対策本部への災害時対策マニュアル・通信手段等の配備</li> </ul>	<p><u>通信手段の確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通信連絡手段の確保</li> <li>・ 代替施設への受信電話転送</li> </ul> <p><u>情報収集</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各ビル現場、基幹ビルの情報収集</li> </ul> <p><u>本拠地使用可否判断</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本社での対策本部設置の可否を判断</li> <li>・ 代替拠点への移動・移管を判断</li> </ul> <p><u>代替拠点への移動・立ち上げ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代替拠点への移動、本部要員の安全防護</li> <li>・ 代替拠点への必要書類・情報の移管</li> <li>・ 代替拠点での要員確保・対応開始</li> <li>・ 関係者へ移転を通知</li> </ul>	<p><u>情報収集</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各ビル現場、基幹ビルの情報収集</li> </ul> <p><u>本拠地移転</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 代替オフィスへの移転</li> <li>・ 関係者への移転報告</li> <li>・ 代替拠点からの復帰</li> <li>・ 非被災地事業所における代替業務の実施</li> </ul> <p><u>復旧工事</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 復旧工事依頼等の指揮</li> <li>・ 対策本部設置建物の被災部分早期復旧手配・実施</li> </ul>
---	--	---

### 参考例：災害時情報システムの構築

(参考資料：森ビル 平成18年3月期決算 資料2「震災時情報収集システムの構築」より、抜粋)

森ビル株式会社では、震災時の被害状況等の迅速な把握のため、当社の各施設と本社との連絡手段として、インターネットを活用した「震災ポータルサイト」を独自開発しています。

このシステムでは、休日夜間でも自宅から各ビルの被害情報を共有することが可能であり、またNTT専用回線によるFAX網も整備し、震災ポータルサイトとの併用により信頼性を高めています。

### 参考例 神戸市役所 2 号館の被災による業務継続への影響

地域安全学会震災調査研究会『地震災害の教訓都市防災美化協会』(1996)p56

神戸市役所 2 号館は、昭和 29 年に設計され昭和 32 年 4 月竣工した地上 8 階地下 1 階建て(塔屋 4 階)の建物で、地上 1 階から地上 5 階の柱の下半分までがSRC造、それより上部がRC造であった。主な損壊状況は、6 階の柱・壁の崩壊(6 階が層崩壊)、5 階の柱・壁の大規模損傷、地下 1 階柱脚コンクリートの割裂・剥離、1 号館への渡り廊下の脱落等であった。外観上は 6 階全フロアが長辺方向の北側に約 1.5mズレで圧壊し、委託清掃員 1 名が犠牲となった。

2 号館には、応急復旧・復興にとって重要な土木局、都市計画局、住宅局、下水道局および水道局の執務室等があり、地震直後から全面的な立ち入り禁止措置がとられたため、地震直後は図面や書類等の搬出も不可能であった。そこで、2 月上旬に貿易センタービル(土木局)、サンボーホール(都市計画局と住宅局の大半)、シオノギビル(水道局)、神戸市教育会館(下水道局)に分散移転した。

神戸市庁舎 2 号館の使用不能は、被害調査や復旧・復興計画立案等に大きな支障をもたらしたことは否定できない。

### 参考例:兵庫県警の例

(参考資料:地域安全学会震災調査研究会『地震災害の教訓』(財)都市防災美化協会 (1996)p54~66  
を元に要約)

ポートアイランド内の港島庁舎は、プレハブ 2 階建てで、有線・無線が整備されていた指揮所が移設されていたが、以下のような被害に見舞われた。

- ・液状化現象による泥水に襲われた
- ・1 階床に無数の亀裂が発生
- ・1 階の床上 30~40 cmが浸水
- ・三宮とポートアイランドをつなぐ神戸大橋が大破し通行不能となったため、電気・ガス・水道も途絶した。

災害対策本部を設置する予定にしていたが、災害警備本部設置は断念せざるを得ない状態となった。

### 2.3.5 対外的な情報発信および情報共有

対外的な情報発信および情報共有について、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

災害発生後は、取引先、消費者、従業員、株主、市民、自治体などと情報を共有することが重要である。企業活動が関係者から見えなくなる、何をしているのか全然わからないといった、いわゆるブラックアウトを防ぐための対策を講じる必要がある。そのためにも、関係者との事前の協議が重要となる。

対外的な情報発信および情報共有に関し、事業継続計画を検討する際に十分に考慮すべき点を例示する。

- ・ 情報収集・伝達、広報体制の確立
- ・ 関係当局、周辺住民、サプライチェーン等の関係者との連絡体制の構築
- ・ 通信・情報連絡手段の確保

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当)

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p17

“2.2.5.3 対外的な情報発信および情報共有”

例として、以下のような対策・対応が考えられます。

#### ①取引先等との連絡手段の確保

テナント、(運営管理受託物件の)オーナー、協力会社との震災時の連絡手段を事前に検討します。電子メール、FAX、携帯電話など複数の通信手段の手配により、通信網の冗長化を図ります。非常時でもインターネット上で情報提供できる体制を確保します。

#### ②被害状況情報の収集

事前対策として、建物毎の緊急連絡先を整備し、被害状況情報の収集方法を検討します。災害発生後は、初動対応として、各ビルの常駐従業員や管理会社から本部へ被害状況情報を連絡します。被災範囲の早期把握のため、建物周辺の状況の情報や行政情報も収集します。復旧対応にあつては、テナント、(運営管理受託物件の)オーナー、協力会社と情報交換します。

#### ③情報発信

災害発生時における情報発信については、ブラックアウト(組織と関係者の間で双方向の情報交換ができない状態)を防ぎ、また、企業やブランドのイメージを維持する意味から、利害関係者への情報発信が重要となります。特に情報通知効果の高いマスコミ対応は重要となります。復旧活動が計画通りに進んでいても、広報の対応一つで状況が悪く見られる場合もあることから、災害発生時の情報発信では十分な考慮が必要です(事業継続ガイドライン第一版解説書・解説28)。

##### a)在館者向け情報発信

(館内放送不能時に備え、)掲示板等の準備をし、災害発生時にはビルエントランス等へ掲示しま

す。館内放送が可能であれば、館内放送で各テナントに情報提供します。

b)情報発信方針・発信方法等の事前検討

災害時の情報発信先を選定します。各テナントに災害時に公表する内容等について漏れないよう協議し、周知します。情報発信方法を事前通知します。

マスコミ、一般向けの対外情報発信・取材対応方針を検討、決定します。広報関係者の連絡網を整備します。本部でのタイムリーな情報受発信を行うため、広報担当者も本部メンバーとします。

c)取引先等への情報発信

災害発生後、収集した被害状況情報を整理し、テナントに情報提供します。業務受託建物の場合はオーナーへ、ファンド等が所有する建物の場合は投資家へも被災状況を報告します。

復旧が必要な場合には、復旧見通しについてテナント等取引先に情報提供します。テナントの継続使用が不可の場合は、その旨通知するとともに、移転先情報等の提供に努めます。

d)対外情報発信・広報

災害発生後、対策本部内に対外対応窓口、広報窓口を設置し、一元的に広報対応を実施します。収集した被害状況情報等を整理し、対外向け発信内容を確定し、広報するとともに、ホームページなどで対外的に発表します。復旧見通等についても、同様に情報発信するとともに、ホームページ掲載情報の更新、必要情報の随時発信に努めます。

図表 2.11 【不動産会社(オフィスビル賃貸事業)における対外的な情報発信および情報共有のための対策・対応の例】

事前対策	初動対応	復旧対応
<p><u>取引先との連絡手段</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ テナント、オーナー、協力会社との震災時の連絡手段の事前検討</li> <li>・ 複数の通信手段の手配による通信網の冗長化(電子メール・FAX・携帯電話)</li> <li>・ 非常時でもインターネット上で情報提供できる体制の確保</li> </ul> <p><u>被害状況情報の収集準備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 建物毎の緊急連絡先整備(建物所在地・建物案内図・顧客・協力会社・行政等)</li> <li>・ 各テナントとの情報収集方法の検討</li> </ul> <p><u>在館者向け情報発信の検討</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 館内放送不能時のための掲示板等の準備</li> </ul>	<p><u>被害状況情報の収集</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各ビルから本部へ被害情報連絡(非常電話、衛星電話)</li> <li>・ 従業員非常駐ビルの管理会社からの情報収集</li> <li>・ 被災範囲の早期把握の為、建物周辺の状況情報や行政情報の収集</li> </ul> <p><u>在館者向け情報発信</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビルエントランス等への掲示</li> <li>・ 各テナントへの館内放送による情報提供</li> </ul>	<p><u>情報交換</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ テナント、オーナー、協力会社との情報交換</li> </ul> <p><u>情報発信</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 建物復旧見通しについて、顧客等に情報提供</li> <li>・ テナント継続使用不可の場合通知、移転先情報の提供</li> </ul>

<p><u>情報発信手段・戦略の事前検討</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 緊急時情報発信先の選定（顧客、その他メディアなど）</li> <li>・ 公表項目に漏れがないよう事前協議</li> <li>・ 各テナントに災害時、公表する内容等について協議・周知</li> <li>・ 情報発信方法の事前通知</li> </ul> <p><u>対外情報発信、取材対応方針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ マスコミ・一般向けの情報発信・取材対応方針の検討</li> <li>・ 広報関係者の連絡網整備</li> <li>・ 本部でのタイムリーな情報受発信を行うため、広報担当者も本部メンバーとする。</li> </ul>	<p><u>取引先向け情報発信</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 被災状況をテナントに情報提供</li> <li>・ 業務受託建物の場合はオーナーへ、ファンド等が所有する建物の場合は投資家へ被災状況報告</li> </ul> <p><u>社外対応窓口・広報窓口の設置</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外対応窓口の設置</li> <li>・ 対策本部で一元的に広報対応実施</li> </ul> <p><u>情報発信内容の決定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対外向け発信内容の確定</li> </ul> <p><u>対外向け情報公開</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビルの被災状況等についてホームページなどで対外発表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ WEB, ホームページを活用した情報発信</li> <li>・ 情報の更新・必要情報の随時発信</li> </ul>
--	---	---

<参考例 報道機関からの取材への対応

東京大学社会情報研究所『東京大学社会情報研究所調査研究紀要 NO.9』(1997) P71

大規模な災害が発生すると、市町村は通常時には経験しないような報道機関からの取材への対応を迫られる。今回の震災でも、報道機関は市町村に対して活発な取材を行ったが、市町村はその対応について次のように回答した。

まず、報道機関からの取材の量について、防災主管課、広報主管課および水道主管部局で較べてみると、「多かった」と回答したのは防災主管課が多く15 団体の内の12 団体となっている。

次に、取材への対応に当たっての問題点を防災主管課にみると、「問題は特になかった」というのは1 団体のみで、「本部事務局にかかってくる取材電話が通信連絡の妨げとなった」(10 団体)、「報道機関が殺到し対応に忙殺された」(5 団体)など何らかの問題があったと認識しているところが多くなっている。なお、設問の選択肢と

して示したものの以外に、次のような問題点を指摘する団体があった。

- ・ 個人のプライバシーに係る内容まで取材され対応に困った。
- ・ 報道機関で設定した内容の取材が多く対応するのが多忙であった。
- ・ 同じ報道機関が複数グループで同じ内容を別々に取材していた。
- ・ 同じ局で支局の違う記者が何人も来庁し対応に困った。

参考例 被災者の情報ニーズの内容 地震当日の情報ニーズ・地震一週間後の情報ニーズ

当初は地震規模や、安否に関する情報、避難先、金銭に関する情報といった身の安全確保に関する問い合わせが主であったのが、1週間後には店舗の情報や、職場の情報、ライフラインの復旧の状況などといったより通常の生活への復旧にシフトした情報ニーズに変化していることが見受けられる。

<参考例 情報ニーズの変遷

日本建築学会 『阪神・淡路大震災調査報告 建築編-6 火災・情報システム』丸善株式会社(1998) p456

調査結果から得られた被災直後の必要な情報としては、

- ① 電気、ガス、水道の復旧
- ② 交通機関の復旧
- ③ 家族、知人の安否
- ④ 今後の住宅
- ⑤ 救援物資の配給
- ⑥ 生活情報
- ⑦ ボランティア

等がある。

(中略)。地震発生後3日目では、上記の情報について避難者の20%から45%が必要であると回答している。特に、①電気、ガス、水道の復旧、④今後の住宅、②交通機関の復旧、⑤救援物資の配給等の情報については、回答者の1/3以上が必要としていることが分かる。これらの情報は、④今後の住宅に関する情報不足を除いて、時間の経過とともに徐々に充足されているが、①電気、ガス、水道の復旧は1ヶ月後も回答者の1/3以上が情報不足を挙げている。また、④今後の住宅に関する情報不足を挙げる回答者は、地震発生直後より1ヵ月後の方が多く、その割合は回答者の半分近くに達している。

### 2.3.6 情報システム・重要な情報のバックアップ

情報システム・重要な情報のバックアップについて、内閣府ガイドラインでは次のように述べています。

情報システムは事業を支える重要なインフラとなっている。必要な情報のバックアップを取得し、同じ災害で同時に被災しない場所に保存することはもとより、特に重要な業務を支える情報システムについては、バックアップシステムの整備が必要となる。また、災害時の事業継続計画の実践時においては、重要な業務のみを先行して実施するため、災害対応が落ち着き、いよいよ全面復旧へ向け、代替設備・手段から平常運用へ切り替える際に、通常業務に必要なデータの欠落や不整合による障害が発生するおそれがある。これらを防ぐための詳細な復旧計画をあらかじめ策定しておく必要がある。

情報システムのバックアップに関し、事業継続計画を検討する際に十分に考慮すべき点を例示する。

- ・ 守るべき重要業務と情報システムの関係の明確化
- ・ バックアップ稼働・切り替え計画、復旧計画の策定
- ・ 自家発電装置、電源や回線など各種設備の二重化対策の実施
- ・ 遠隔地の文書・電子データ保存サービスの活用

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当)

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005) p18

“2.2.5.4 情報システムのバックアップ”)

本項においては、契約書類、登記済証などのいわゆる物・紙媒体での重要情報に関する事柄、ならびに情報システム・電子データなどに関する事柄について記載します。

不動産業においては、情報システムの重要性に加えて、契約書類、登記済証をはじめとする重要書類も数多く扱っていることに留意が必要です。そのため、情報システムのデータ退避などに加えて、重要書類の保管方法や滅失時の対応についても、検討を行うことが重要です。

また、情報システムについては、基本的なデータ・システムの設定などのバックアップや遠隔保管、復旧手順の検証を行うことはもちろんですが、これに加えて、重要な業務がどの情報システムに結びついているのか調査し、把握することも自社業務の継続への影響の判断や対応の検討のために必要です。

さらには、システムの停止・回復は業務の本格復旧・業務側の回避手順の作成の要否判断にも直結するため、使用できない場合の影響を復旧手順に代表されるシステム管理側の手順に加え、ユーザー側の業務における緊急対応手順も含め、どの程度の作業量になるかといったことについても予め確認しておく必要があります。

重要業務のうち、ユーザー側で手作業での代替が困難な場合には、被災直後からの迅速なシステムサービス回復のために、遠隔地データセンターを利用した冗長化に代表される事前の手当てが必

要となります。なお、冗長化とは、システム全体あるいは部分的に予備を持たせ、システムの一部が故障した場合にも切替え運用などが出来るよう手当てをし、冗長構成化することをさします。(参考資料：NTT 第三部門『『NTT 技術ジャーナル』にみる最新情報通信用語集』電気通信協会(2000)p642)

### 【情報システムにおける事業継続検討時の留意点】

①冗長化対策実施の有無で、重要業務が受ける被害の程度がどの程度異なるかを検討する必要があります。また、つぎの点にも注意が必要です。

- 検討の際には、各事業の社会的な責任についても考慮。
- 事業の復旧目標、手作業での代替可能性によっては、冗長化をしない選択肢もあり得る。但し、冗長化を行わない場合も、再構築手順の整備、手順の事前検証、必要なインストール媒体、設定ファイルの準備などの復旧手順の復旧手段の確立が必要。

#### ②不動産における情報システム例

不動産における、情報システムの分類について、以下で一例を提示します。

(業務種別による分類例)

- 社内基盤(メール、グループウェア、ファイルサーバーなど)
- 財務、契約管理、各種支払い管理
- 建物の集中管理システム 等

(要素種別による分類例)

- 各種ネットワーク部分(ルーター、スイッチ、回線など)

例として、以下のような対策・対応が考えられます。

#### ①事前対策

##### a)耐震化と設備整備

建物の耐震・免震性能の強化に加え、サーバーラック等情報機器収納ラックの免震化、情報機器の重要装置の災害時対策の整備などを行います。自家発電装置の稼働時間を把握し、必要な整備を行います。

##### b)システムの現状整理と重要システムの選定

自社の主要な業務システムを洗い出し、業務とシステムの紐付けの整理を行います。そのうえで、事業継続に必須なシステムを選定し、そのシステムの稼働の前提として必須となるシステムを重要システムとして抽出します。

##### c)切替用システムの構築と重要データのバックアップ取得

重要システム停止時に備えたバックアップシステムを構築し、切替手順および復旧手順を



作成します。そのうえで、重要データのバックアップ取得方法を整備・確立し、重要データのバックアップからのリストアを検証します。外部データセンタの利用を検討するのもよいでしょう。

d)その他

テナント情報など重要情報を定期的に紙へ打ち出し、システム上から退避したり、契約書等重要書類を隔離し、遠隔地等より安全な場所で保管したりします。

②初動対応

災害発生後に、システム使用業務の実施可否を判断するとともに、システムの作動状況、被害状況を確認、把握します。システム使用不能の場合には、切替用システムがあれば起動させます。なければ、手作業による業務継続の必要性を判断し、必要であれば実施します。

③復旧対応

優先順位に応じたシステム復旧対策を実施します。

システム管理会社へシステムの復旧を要請します。

システム管理者または、アウトソーサーへシステムデータの復旧を要請し、各情報システムの復旧対応を実施します。システムをリストアし、サービスを再開します。

図表 2.12 【不動産会社(オフィスビル賃貸事業)における情報システム・重要な情報のバックアップのための対策・対応の例】

事前対策	初動対応	復旧対応
<p><u>耐震化</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報機器設置建物の耐震・免震性能強化</li> <li>・ サーバールック等情報機器収納ラックの免震化</li> <li>・ サーバー・ディスク等の情報機器の重要装置の災害時対策整備</li> </ul> <p><u>設備整備</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自家発電装置の稼働時間把握など</li> </ul> <p><u>現状整理</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社の主要な業務システムの洗出し</li> <li>・ 業務とシステムの紐付けの整理</li> </ul> <p><u>重要システム選定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業継続に必須なシステムの選定</li> <li>・ 上記システム稼働の前提として必須となるシステムの抽出</li> </ul>	<p><u>状況確認</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ システム使用業務の実施可否判断</li> <li>・ システムの作動状況確認</li> <li>・ システム使用不能の場合、手作業による業務継続実施・必要性の判断</li> <li>・ 情報システムの被害状況把握</li> </ul> <p><u>代替・切替用システム作動</u></p>	<p><u>復旧対応実施</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 優先順位に応じたシステム復旧対策の実施</li> <li>・ システム管理会社へのシステム復旧要請</li> </ul> <p><u>システムリストア・サービス再開</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各情報システムの復旧対応実施</li> <li>・ システム管理者・アウトソーサーへのシステム・データ復旧要請</li> </ul>

<p><u>代替・切替用システム構築</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>重要システム停止時に備えたバックアップシステムの構築</li><li>バックアップシステムへの切替手順・復旧手順の作成</li></ul> <p><u>重要データのバックアップ取得</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>バックアップ取得方法の整備・確立</li><li>重要データのバックアップからのリストア検証</li></ul> <p><u>アウトソース</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>外部データセンタの利用検討</li></ul> <p><u>重要書類の遠隔地保管</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>契約書等重要書類の隔離。(遠隔地保管等)</li></ul> <p><u>重要情報のシステム上からの退避・紙媒体の併用</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>テナント情報の定期的な紙への打ち出し</li></ul>	<p><u>重要データのバックアップデータの取り込み</u></p> <p><u>遠隔地保管重要書類の取り寄せ</u></p> <p><u>退避済み紙媒体の重要情報の活用</u></p>	
---	---	--

### 2.3.7 サービス供給のための組織横断的な協力体制の構築

不動産業(オフィスビル賃貸事業)は、物件の管理、運営、企画、設計、施工などさまざまな場面で、ビル管理会社・建設会社を始め複数の企業が連携しサービスを提供しています。そのため、災害時のビル復旧の場面では、当初の被害確認から復旧工事に至るまで、物件の運営管理などの会社との連携に問題が生じると、そのサービス全体の復旧に向けた動きが停止してしまいます。

すなわち、事業継続計画は自社の体制を確立するだけでは完結しなくなっていることを十分に認識する必要があります。

災害時に効果的に連携し事業継続を果たすためには、平時から自社に関連のある企業が、それぞれの事業継続に向けてどのような取り組みをしているかを把握すると共に、自社の事業継続の現状について予め協力会社、取引先に理解を求めておくことも重要です。

本項目で留意すべきことの例としては以下のとおりです。

- ①サービスの供給元となる協力会社の被災状況予想の把握、それらの会社の機能の代替性の確保やそれらの会社と協力して事業継続計画を作成する。
- ②平素から、オフィスビル賃貸事業に関係する協力会社や建設会社などと円滑な関係を築くなど

#### 【不動産会社(オフィスビル賃貸事業)における関係企業の例】

- ・ビル管理会社  
(清掃会社、警備会社など)
- ・設備会社(各種設備、エレベーターなど)
- ・建設会社
- ・設計会社 など

例として、以下のような対策・対応が考えられます。

##### ①事前対策

###### a)協力会社との協力体制の調整・強化

協力会社の災害時体制、対応の見込みを把握し、改善の必要があれば協議し、事業継続計画への協力を要請するなど、協力会社との関係を強化します。管理会社との緊急連絡体制を維持、徹底します。

共同事業者、施工会社等へ協力を要請し、対応の事前整理を行います。

###### b)協力会社の緊急連絡先・物件ごとの対応窓口の確認

協力会社の緊急連絡先一覧を確認するとともに、各建物毎の災害時対応窓口を把握します。

###### c)駆けつけ要員事前手配

建物毎に協力会社の駆けつけ要員を確定します。

###### d)人員不足時の対応マニュアルの作成

人員の不足時に備えて、対応マニュアルを作成します。

## ②初動対応

### a)常駐従業員または管理会社から物件被害情報の収集

常駐従業員または管理会社からの緊急連絡により、所有・管理オフィスビルの被害情報を収集します。

### b)協力会社の被害状況確認

協力会社の被害や要員等の状況を確認し、所有・管理オフィスビルの対応要員が不足しないか確認します。

### c)協力会社への応援要請

各ビル管理要員を委託管理会社、他の管理会社、自社の従業員、元従業員等の応援により確保します。建設会社(各ビル施工会社等)に被害の診断および復旧資機材の確保を要請します。

### d)応急危険度判定の実施

協力会社の応援も得て、有資格者による応急危険度の判定を実施します。

## ③復旧対応

建設会社、設計会社(各ビルの施工・設計会社等)等へ被害物件への人員配置を要請し、復旧対応を実施します。

## ④金融機関との協力

事前対策として、各金融機関と災害時支払い業務に関する取り決めを行います。災害時には、取り決めに従い、金融機関は取引先等に対し支払い業務を行います。

なお、2006年1月に日本政策投資銀行が中心となって国内の事業所(資本金10億円以上)を対象とした「企業の防災への取り組みに関する特別調査」では、企業として今後取り組むべき対策として、「取引先との協力体制」が7位で21%となっており、既にBCPを策定済みの事業所では、4位の36%に上ることが明らかになっています(7頁参照)。BCPを策定すると、「取引先との協力体制」の重要性をより深く認識する結果と考えられます。

図表 2.13 【不動産会社(オフィスビル賃貸事業)におけるサービス供給のための組織横断的な協力体制の構築のための対策・対応の例】

事前対策	初動対応	復旧対応
<p>協力会社との体制の調整・強化</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 協力会社の災害時体制、対応見込みの把握</li><li>・ 管理会社との緊急連絡体制の維持・徹底</li><li>・ 事業継続計画への協力を要請するなど協力会社との関係強化</li><li>・ 共同事業者、施工会社等への協力要請・対応の事前整理</li></ul>		

<p><u>協力会社の緊急連絡先・窓口の確認</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協力会社緊急連絡先一覧の確認</li> <li>・ 協力会社の各建物毎災害時対応窓口の把握</li> </ul> <p><u>駆けつけ要員事前手配</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協力会社の駆けつけメンバーの確定</li> </ul> <p><u>人員不足時の対応マニュアル作成</u></p> <p><u>金融機関との協定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各金融機関と災害時支払い業務に関する取り決め</li> </ul>	<p><u>被害情報収集</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常駐従業員または管理会社からの緊急連絡により被害状況の収集</li> </ul> <p><u>協力会社状況確認</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 協力会社の被害や要員の状況確認</li> </ul> <p><u>協力会社への応援要請</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各ビル管理要員の確保</li> <li>・ 建設会社に被害の診断および復旧資機材の確保要請</li> </ul> <p><u>応急危険度判定の実施</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 有資格者による建物応急危険度判定の実施</li> </ul>	<p><u>人員要請</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 被害物件への人員配置依頼</li> </ul> <p><u>復旧対応</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務委託先、協力会社の協力を得て復旧対応実施</li> </ul> <p><u>支払い業務</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 災害時支払い業務</li> </ul> <p><u>通常管理体制の復旧</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 応急措置で仮運用している設備、サービスの本格復旧</li> </ul>
--	---	---

参考例 金融システムが停止し、代替手順によった事例

神戸市 震災復興本部総括局復興推進部企画課『阪神・淡路大震災 神戸復興誌』(2000)p.466

震災当日、会計室の事務室は2号館2階北寄りに位置しており、備品および書類は散乱、柱・壁には亀裂が生じ、金庫の扉は開かなかった。また、隣接の指定金融機関(さくら銀行神戸市役所出張所)も同様の状況であった。

このため、会計室の事務は1月17日夕刻から1号館会議室において行った。

一方、コンピュータセンター(総務局情報システム室)にある財務会計用ホストコンピュータ1号機の転倒により、財務会計システム(財務会計に関することをコンピュータにより処理すること)が稼働しないことが判明した。

さらに財務会計システムと指定金融機関のファームバンキングシステム(市役所とさくら銀行関西事務センター間のコンピュータを通信回線で接続することにより、データをやりとりすること。)の停止により、通常の支払い業務が遂行できなくなった。

しかしながら、救援物資の購入・借上げに必要な現金での支払いに対応するため、17日午後には簡略化した手続きである「緊急支払方式」(手処理による支出命令書の作成と支払方法を現金窓口払いとする方法)による支払いを翌18日から実施することを決定した。

## 2.3.8 地域との協調・地域貢献と共助・相互扶助

### 【地域住民や行政との連携】

地域との協調・地域貢献について、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

災害の中には、自然災害をはじめとして、企業のみならず自治体や地域住民にも同時に襲いかかるものが多い。したがって、災害後の企業の円滑な復旧のためには、地域住民や周辺自治体との協調が不可欠である。

企業が事業継続を徹底して追求すると、復旧に必要な外部資源の確保などを至上命題とするような計画になってしまう可能性がある。しかし、各企業が自己の利益のみを優先させた行動をとると、激しい交通渋滞の発生や物資の買占めなど地域の復旧を妨げることになりかねない。したがって、そのような事態を避けるべきであろうし、本ガイドラインを作成する政府としても是非、そのような事態にならないよう、各企業に理解と協力を求めるものである。

また、企業の施設や設備に被害が発生した場合、復旧には資材や機械の搬入や工事の騒音・振動など、周辺地域の理解を得なければ実施できない事柄も多く、相互理解が必要である。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当)

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p21

“2.2.6.4 地域との協調・地域貢献”

オフィスビル賃貸事業は、地域のインフラや業務機能の集積のメリットを最大限に享受する立地産業であり、オフィスビルの敷地と建物を所有または管理することから、地域貢献として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ます。

例として、以下のような対策・対応が考えられます。

#### ①地域への協力、連携、支援

地域との日常的なつきあい、防災設備の提供、地域協定の締結、活動内容の事前検討、共同訓練の実施などの事前対策に基づき、災害発生後は、初動対応として、テナント自衛消防団との連携により、地元被災者に対する救助、救援活動を行います。また、地域復旧活動の支援、テナントの業種を生かした情報提供の要請などを行います。

#### ②ボランティア休暇制度の活用

就業中の活動に加え、ボランティア休暇制度の活用など、従業者が地域復興のためのボランティア活動を行える環境を整え、ボランティア休暇の取得を奨励します。

#### ③地域の行政との連携

企業の事業継続を考える時、地域の行政との連携は欠かすことはできません。特に、地震、水害などの広域災害時には、自社の事業の復旧と地域の復旧への協議・連携の両面を踏まえた事業継続が求められますので、地域の行政と平時から情報交換をしておくことが必要です。災害、事

故の際の地域・住民の応急・復旧・復興対応に関しては、法令に基づいた防災計画がありますので、まずそれを把握するのが有効でしょう。

④一時避難場所の提供、ビル内施設の提供、備品物資提供

一時避難場所の提供、ビル内施設の提供、備品物資提供等を事前に検討し、実施します。

なお、2006年1月に日本政策投資銀行が中心となって国内の事業所(資本金10億円以上)を対象とした「企業の防災への取り組みに関する特別調査」では、企業として今後取り組むべき対策として、「地方自治体、住民等との連携」が6位で24%となっており、既にBCPを策定済みの事業所では、2位の40%に上ることが明らかになっています(7頁参照)。BCPを策定すると、「地方自治体、住民等との連携」の重要性をより深く認識する結果と考えられます。

図表 2.14 【不動産会社(オフィスビル賃貸事業)における地域との協調・地域貢献の例】

事前対策	初動対応	復旧対応
<u>住民参加型まちづくりへの協力・参加</u> ・ 町内会費の支払い ・ お祭り協賛 ・ 年末の「火の用心」  <u>地域への設備提供</u> ・ 地域への防災用備蓄倉庫の提供  <u>地域との連携</u> ・ 地域協定の締結  <u>活動内容の事前検討</u> ・ 地域救護活動の内容検討 企業消防団員制度参加の検討  <u>共同訓練の実施</u> ・ 地元町会、警察、消防との共同防災訓練の実施  <u>従業員のボランティア活動支援</u> ・ ボランティア活動への休暇などの方針策定  <u>公共・行政との連携</u> ・ 自治体等行政との連携 ・ 消防、警察との関係維持向上 ・ 建物周辺地域の災害時体制内容と各建物の災害時対応との整合	<u>地元への支援</u> ・ テナント自衛消防隊との連携による地元被災者に対する救助協力 ・ 地域救援活動の実施   <u>公共・行政との連携</u> ・ 生命の安全確保を目的に行政・自治体との連携・情報の融通	<u>復旧作業中の二次被害防止</u>  <u>復旧支援</u> ・ 地域復旧活動の支援 ・ 関連ホテルの災害復旧活動への参加実施要請 ・ テナントの業種を生かした情報提供要請 ・ 在館者への協力要請   <u>ボランティア支援</u> ・ 地域ボランティアとしてビル所在地周辺に従業員を派遣 ・ 従業員のボランティア休暇奨励

<p><u>災害時の一次避難場所の提供</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大型施設の災害時開放可能物件の選定</li> <li>受入れ方針の事前検討</li> </ul> <p><u>宿泊施設への協力要請</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>関連ホテルへの災害復旧協力要請</li> </ul> <p><u>備蓄配布</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民・帰宅困難者向けの備蓄物資配布方針の検討</li> </ul>	<p><u>開放可否の判断</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>災害時施設開放の検討、判断</li> </ul> <p><u>ビル内施設の開放</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビル内トイレの使用</li> </ul> <p><u>帰宅困難者対応</u></p> <p>帰宅困難者対応の実施</p> <p><u>備品放出</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>防災備品の放出</li> </ul>	<p><u>備蓄物資提供</u></p> <p>地域への備蓄物資の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一般の帰宅困難者、避難者への対応(避難場所・飲食料等の提供)</li> </ul>
--	---	--

#### 参考例 東京駅周辺防災隣組の例

平成14年の「東京駅周辺・防災対策のあり方検討委員会」において「企業間の共助」という新しい考え方による自主防災組織づくりが提唱された事を契機として、平成16年1月に地区内企業有志により、「防災隣組」が発足した。千代田区防災行政から行政上の位置づけも受けて現在に至っている。その理念は、①街が直面する様々なリスクに対する防衛姿勢をとること、②「企業間の共助」という理念のもとに有志が集まり、知見を出し合い、実践的な活動を展開することを基本スタンスとしている。平成19年7月現在、参加企業は64社・団体。

各企業の事業継続計画(BCP)を確立しやすくするための地区環境づくりとして地区機能継続計画(DCP: District Continuity Plan)の提唱をしている。DCPは①電力・通信の確保、②食料・水・トイレの確保、③防災隣組の活動、の3本柱で構成され、地区内の事業所同士、あるいは公共と民間との間で協調的な対策を行うことによって、個々の企業のBCP策定のハードルを低くすると共に、企業単独では行いきにくい対策を地区として行うことで、地区全体の防災力、業務継続性を高めるというものである。

具体的な取り組みとしては、DCPの実現に向け、「地区防災計画ガイドライン」を掲げ、以下のような取り組みを行っている。

- ①組織間連携
- ②情報受発信・共有
- ③物資流通
- ④帰宅困難者対策
- ⑤インフラ整備

このような、「ビジネス街らしい防災」、「事務所間の共助」という考え方を取り入れ、地域企業が連携し、災害時マニュアルの作成や帰宅困難者避難訓練などの実績が評価され、平成19年9月に防災功労者・総理大臣賞、同年1月に「第11回防災まちづくり大賞」の一般部門で総務大臣賞、「第3回地域の防火防災功労賞最優秀賞」として消防総監賞を受賞した。



## 参考例 企業の地域支援の一例

(参考資料:内閣府HP「災害被害を軽減する国民運動のページ」<http://www.bousai.go.jp/km/index.html>

から抜粋)

### 1. 東京ガス(株) ～企業と地域との連携による「防災フェア」～

東京ガス(株)では、公共性の高いライフライン事業者の防災活動は、地域との連携・協働が不可欠であるとの考え方から、減災実践力を高める活動の一環として、2005年から地域行政、消防、警察、災害ボランティア団体、地域住民等と一体となった普及・啓発イベント「防災フェア」を首都圏各地で開催している。

### 2. ダイキン工業(株) ～企業による自治体および住民団体との「地域防災協定」～

ダイキン工業(株)は、2007年7月に、草加事業所を対象に、草加市および周辺5町会と「地域防災協定」(正式名称は、「災害時における応急活動および平素における防災まちづくりの協力に関する協定書」、以下同じ)を締結した。

協定に基づき、事業所が協力する範囲は、災害時においては、避難場所、重機等の資機材、ヘリコプター緊急離着陸場所の提供等、平素においては、防災訓練の協力又は共同、防災備蓄倉庫設置場所の提供等になっている。

### 3. 旭硝子(株) ～ガラスパワーキャンペーン～

「ガラスパワーキャンペーン」は、避難所や災害発生時に復旧活動に必要な病院、市庁舎などの建物の安全性を高めるための防災ガラスの普及などを目的に、旭硝子(株)が展開している普及キャンペーン活動である。

ウェブサイトを活用し、指定避難場所への防災ガラスの寄付活動を進める「10×10プロジェクト」のほか、小学校高学年を対象に、ガラスを使った安全・防災・地球温暖化防止について学ぶ「出張授業」を展開している。

## 【企業間の連携】

企業間の連携について、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

地域が広く被災した場合には、自助だけの復旧には限界がある。したがって、有効な事業継続の観点から、工業団地をはじめ企業の隣組での共助、サプライチェーン関係の企業では発注元などとの共助、同業他社との共助などの仕組みを作っておくことが望ましい。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p22“2.2.6.4 共助、相互扶助”)

企業間の連携について、内閣府ガイドラインでは、主に製造業を念頭にしたものになっています。これを、不動産業に当てはめると、周辺の街区との連携・共助を基本とした近隣企業との共助、同業他社との共助などの仕組みが必要ということになります。

例として、以下のような対策・対応が考えられます。

- ① 地域防災無線を整備し、災害発生後は情報を収集するとともに提供にも努める。
- ② 近隣企業の窓口確認、協力体制の確立などの事前対策に基づき、災害発生後は、情報交換、避難誘導、応急救護での協力、要員、備品、備蓄物資等の融通などの初動対策を行い、また、地域復旧活動に協力します。
- ③ 同業他社とは、日頃の情報交換により関係を強化、協力体制を確立する事前対策に基づき、災害発生後は、情報交換、要員、備品、備蓄物資等の融通などの初動対策を行い、復旧活動への協力・支援、移転先情報の提供などを行います。

図表 2.15 【不動産会社(オフィスビル賃貸事業)における共助・相互扶助のための対策・対応の例】

事前対策	初動対応	復旧対応
<u>設備整備</u> ・ 地域防災無線の整備  <u>近隣企業との交流</u> ・ 近隣、地域企業の窓口確認 ・ 日頃の情報交換による関係強化、協力体制の確立 ・ 地域企業との相互扶助体制の検討 ・ 防災訓練の実施  <u>同業他社との協力体制の構築</u>	<u>情報提供</u> ・ 防災無線による災害情報の提供  <u>近隣企業との協力</u> ・ 災害時近隣、地域企業との情報交換実施 ・ 避難誘導、応急救護での協力 ・ 地域の二次災害防止への協力 ・ 要員、備品、備蓄物資等の融通  <u>同業他社との協力</u>	<u>近隣企業との協力</u> ・ 地域復旧活動への協力         <u>同業他社との協力</u>

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日頃の情報交換による関係強化、協力体制の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 災害時の情報交換実施</li> <li>・ 要員、機器、備品、備蓄物資等の融通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 復旧活動への協力・支援</li> <li>・ 要員、機器等の融通</li> <li>・ 移転先情報の提供</li> </ul>
--	---	--

#### 参考例 同業者間連携の例

参考資料：神戸新聞 HP <http://www.kobe-np.co.jp/sinsai/sonotoki/sisen.html>、  
<http://www.kobe-np.co.jp/sinsai/sonotoki/kanrui.html>  
神戸新聞社『神戸新聞の100日』角川ソフィア文庫(1999) p43-108

神戸新聞社は、阪神大震災により本社の政策機能が壊滅し、新聞製作が不能に陥った。同日、予め取り交わしておいた「災害時相互援助協定」を発動した。要請を受けた京都新聞社は、すぐに神戸新聞社員の受け入れ体制を整え始めた。

神戸新聞社員も続々と京都に集まり、夕刊の製作に取り掛かった。わずか4ページの新聞であったが、その日京都新聞の製作センターへ到着したのが午後6時20分。刷了は午後8時。通常であればとっくに明日の朝刊に取り掛かっている時間帯だが、何とか輸送トラックを手配し、姫路、加古川、明石の販売店へと出発した。(この日の夕刊はその後、「永久保存版にしたい」と全国から神戸新聞社に要望が殺到し、販売局員が応対に忙殺されるほどだった。)

## 2.4 実施および運用

これまで検討してきた内容を元に、事業継続計画として実施に動かす為の仕組みを作る必要があります。本章ではこの点に関して、内閣府ガイドラインを基本に解説します。

### 2.4.1 事業継続計画に従った対応の実施

事業継続計画に従った対応の実施について、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

事業継続計画を策定した後は、しかるべき予算を確保し、中長期計画も含めて年次計画の中で事業継続計画に従った対応を実施する必要がある。事業継続計画の対応においては、2.2.6 の「重要な要素」の対応計画の策定に特に注力することがポイントとなる。

計画は実践されなければ意味をもたない。日常の業務において、既存の計画をいかに当初の目標どおり実施し、またいかに新たな計画を実行に移していくかが重要である。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当)

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p22

“2.3.1 事業継続計画に従った対応の実施”

内閣府ガイドラインでも指摘されていますが、BCPを策定した後の対策の実行が重要となります。BCP策定により明らかになったボトルネックの解消などがこれに該当します。

BCPを構築しても対策を実施しなければ、防災意識を高揚させるどころか、自社における防災への取り組みを形骸化させる結果になってしまいます。このような状況を防止するためには、対策の実施に向けた予算の付与はもちろんのこと、中長期的な投資計画を立案しておくことが重要です。

なお、本ガイドラインの中で挙げられた事前対策の例を以下に示します。

#### 2.3.1 生命の安全確保

耐震補強工事の実施

テナント室内の什器固定、転倒防止

通信手段(防災無線等)の確保

消防計画等計画策定

テナントの意識向上防災対策支援(広域避難場所の確認、防火管理者の選定など)

建物の避難経路の確認

防災訓練の実施

テナント・在館者の安否確認準備(NTT災害用伝言ダイヤル171の周知など)  
防災備品、備蓄品の確保  
備蓄(消毒薬や仮設トイレなどの衛生関連)

など

#### 2. 3. 2 管理物件の二次被害防止と物的被害軽減

ビル躯体・共用施設耐震補強、事前診断  
什器・各テナント保有機器の耐震・転倒対策  
管理会社などとの連絡体制の確立  
自衛消防隊や非常警備要員確保の体制など初動時組織整備を実施  
被害状況や各種設備復旧マニュアルの手順整備  
応急措置、復旧作業訓練の実施

など

#### 2. 3. 3 指揮命令系統の明確化

復旧用資材の手配・配布  
緊急時通信手段の確保  
従業員の安否確認方法の準備  
安否確認手順などの訓練実施  
対策本部開設基準や設置計画の整理・決定  
組織編成・権限の明文化  
本社・各拠点間の連絡体制の整備・構築  
従業員の緊急時行動規範の手順化・周知徹底  
協力会社との事前調整

など

#### 2. 3. 4 本社など重要拠点の機能の確保

本部や代替拠点の耐震補強実施  
非常用電源や通信設備などの整備  
代替拠点の選定  
バイタルレコード(契約書などの重要資料や災害対策マニュアルなど)の選定

など

#### 2. 3. 5 対外的な情報発信および情報共有

取引先との連絡手段の事前確立  
対外広報手段・方法の事前確立

在館者向け情報発信方法の確立  
情報収集方法の検討、決定

など

#### 2.3.6 情報システム・重要な情報のバックアップ

情報システム設置場所、方法の耐震化・免震化対策実施  
自社の主要な情報システムの選定  
代替・切替用システム構築と手順の整備  
重要データのバックアップ取得方法の決定  
外部データセンタの利用開始  
自家発電装置などの稼働時間把握  
重要書類の遠隔地保管方法の決定  
重要情報のシステム上からの退避・紙媒体の併用方法の決定

など

#### 2.3.7 サービス供給のための組織横断的な協力体制の構築

協力会社との体制相互調整・事前整理  
協力会社の対応窓口、対応見込みの把握  
駆けつけ要員事前手配  
人員不足時、情報システム停止時などの対応マニュアル作成  
金融機関との災害時支払い業務に関する取り決め

など

#### 2.3.8 地域との協調・地域貢献と共助・相互扶助

活動内容の事前検討  
従業員のボランティア活動支援  
住民参加型まちづくりへの協力・参加  
地域への設備(防災備品、防災用備蓄倉庫など)提供  
地域との連携(協定など)  
公共・行政との連携  
共同訓練の実施  
災害時の一次避難場所の提供  
宿泊施設への協力要請  
備蓄配布

など

## 2.4.2 文書の作成

### 2.4.2.1 計画書およびマニュアルの作成

計画書およびマニュアルの作成について、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

事業継続の対策の方針、被害の想定、事業継続計画、事前準備、災害時の業務、日常の組織体制、非常時の組織体制と指揮命令系統、継続的改善要領などを含めたすべてについて、部門別や役割別に、計画書およびそれを実現するための手順を記したマニュアルを作成する。

計画書には、重要業務を目標復旧時間内にどうやって実現するかという方法論が記載されていなければならない。

マニュアルは、対応方針や対応策の社内での確認・周知と、人事異動時のノウハウの継承、さらには日常の勉強用に用いるものである。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p23

“2.3.2.1 計画書およびマニュアルの作成”)

内閣府ガイドラインで述べているように、具体的な方法論のマニュアルへの落とし込みは、被災時の緊急対応能力の強化はもちろんのこと、対応方針の確認・周知を通じた意識共有や、人材育成、その他の面でも新たな付加価値を生み出すことに繋がります。

また、内閣府ガイドライン(2005)p25 の注釈にあるように、マニュアル作成時には留意点として、「方針」、「規定」、「基準」、「手順」といったマニュアルの階層構造を意識することが必要です。階層構造や整理・メンテナンス性を欠いたマニュアルを作成すると、現場作業の混乱を招きかねないためです。

なお、具体的な計画書の例として、本ガイドラインの他に「事業継続計画(BCP)文書構成モデル例」を作成しておりますので、そちらもご参照下さい。

### 2.4.2.2 チェックリストの作成

チェックリストの作成について、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

災害発生時には、分厚いマニュアルをその場で紐解いている時間がない。そこで、指揮をとる責任者は、方針や方向性の確認、最低限の実施項目および進捗管理用に、また、重要業務を継続するための手順を定めたチェックリストを準備しておくことが望ましい。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p23

“2.3.2.2 チェックリストの作成”)

災害発生時には、短時間で全体の動きを把握した上で対応を求められる場面もあります。そのような場面では、大量の作業マニュアルをその場で紐解いて理解し、対応策を考えるといったことは現実的ではありません。そこで、実際に作業手順を示すマニュアル以外に、対策の方針や方向性の確認、最低限の実施事項および進捗管理を行なうために必要な事項を簡潔にまとめた責任者向けのチェックリストを用意することが推奨されます。

### 2.4.3 財務の手当て

財務の手当てについて、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

企業が被災した場合には、事務所・事業所の損壊焼失の復旧および財務面の信用維持のための資金が必要になる。財務手当てとしては、必要に応じ保険や銀行の災害時融資予約などを検討することも考えられる。また、災害発生後に自治体が提供する災害時ローンなどについてあらかじめ適用可能かどうかを検討しておくことも有効である。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p23  
“2.3.3 財務手当て”)

本ガイドラインでは、以下の3つに分けて整理する事を推奨します。

#### 【不動産協会事業継続計画ガイドラインにおける財務の手当てとして整理するべき事柄】

##### ①災害発生後に必要となる復旧資金の確保

例) 自社所有ビルの復旧資金の確保  
関係先への支払い資金確保

##### ②事業継続策定項目の予算化

例) 耐震化  
情報通信機器の確保  
重要拠点の整備  
情報システム・重要情報のバックアップ など

##### ③不動産会社全体のリスクファイナンス策

地震による被害が財務にどの程度影響を与えるのかを把握しておく必要性

参考資料: 経済産業省 リスクファイナンス研究会「リスクファイナンス研究会報告 リスクファイナンスの普及に向けて」(2006)



参考例 協調融資(コミットメントライン)の事例

テーマパーク運営会社 A社の主要施設は、ある地区に集中しており、地震による混乱が続く間、収益を補完する施設や事業はない。

緊急の資金繰りが必要な期間を6ヶ月と設定し、その間に必要な資金を300億円とした。

その内200億円を社債でまかない、残りの100億円を金融機関4社と、地震発生後に引き出せる協調融資(コミットメントライン)を結ぶことで解決した。

また、2006年4月からはフランスをはじめ海外の7つの国と金融機関から200億円の緊急融資を受けられる仕組みを構築した。

(参考資料:日経ビジネス2005年1月17日号、読売新聞2006年8月31日)

参考例 日本政策投資銀行による「防災格付け融資」

「防災対応促進事業(防災格付)融資制度」とは、中央防災会議「防災に対する企業の取り組み 事故評価表」をベースにした独自のスクリーニングシステム(格付システム)により企業の防災に対する取り組みを評価するし、優れていると見なされた企業を選定、当該企業の防災対策事業に優遇金利で融資を行うという融資制度。

B不動産会社の具体的対策は以下の通り。

- ①免震構造のビルの導入
- ②ビルの耐震診断の実施
- ③防潮板の設置等の風水害対策の整備
- ④地震保険への加入
- ⑤キャビネットの固定をはじめとする日頃の地震対策 など

#### 2.4.4 計画が本当に機能するか確認

計画が本当に機能するか確認について、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

重要業務が目標復旧時間内に本当に復旧できるか実際に確認しておくことが必要である。例えば、復旧に必要な資機材が定めた時間内に調達できるかどうかを確認したり、また、システム停止に備えて手作業で業務処理を行うなどと定めている場合は、その業務処理量が現実的であるかどうかを模擬訓練(シミュレーション)も含めて確認しておく必要がある。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p23  
“2.3.4 計画が本当に機能するか確認”)

この項目では、2.2.4 の影響度評価、2.2.6 重要な要素などの分析を経て完成したBCP案について、抜け・漏れの有無、対策の論理矛盾の有無、策定内容の実効可能性を検証する必要性について述べています。

#### 2.4.5 災害時の経営判断の重要性

災害時の経営判断の重要性について、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

一定の被害を想定して対応策を検討し、備えておいても、災害はこれらの予測を超えて発生する場合がある。このような状況下では、策定していた計画に固執せず、その計画をたたき台に臨機応変に経営者(災害対策本部長)およびこれを支える事務局部門が判断していくことが重要である。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p24  
“2.3.5 災害時の経営判断の重要性”)

内閣府ガイドラインでも指摘されていますが、実際に災害が発生した場合に、BCP検討時の想定以上の被害の発生や、想定事項とは異なる制約が発生する可能性があります。このような場合は、策定したBCPIに固執するのではなく、状況に合わせた臨機応変な対策の検討が必要です。

その場合でもBCPを策定した意味が無かったということになるわけではありません。ゼロから新しい判断をその場で導く場合と、既存のBCPを具体的な叩き台として活用し判断を導く場合では、決断の負担と精度に大きな差が生じることは明らかです。BCP策定の中で時間をかけて洗い出した問題点の分析や、判断の経緯は、とっさに判断しなくてはならない状況においても、力強い指針となります。

## 2.5 教育・訓練の実施

教育・訓練の実施について、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

事業継続を実践するためには、経営者をはじめとする全従業員が事業継続の重要性を共通の認識として持つこと、つまり「文化」として定着していることが大切である。こういった観点からも平時から教育・訓練を継続的に実施する必要がある。

災害時に実施すべき業務をすべて紙面に記載しただけで、すべての関係者がその業務を確実に実践できると考えることは現実的ではない。そのため、日常の訓練が不可欠であり、基礎知識を与える教育のほか、幹部職員を対象とした机上訓練や意思決定訓練、実際に体を動かす避難訓練、消防訓練、バックアップシステム稼動訓練、対策本部設営訓練など、様々な訓練が重要である。

また、有事にはマニュアルを読んで理解するだけの時間的余裕が無いため、災害対応業務の実施にはマニュアルの内容を熟知した要員をあらかじめ育成しておく必要がある。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当)

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p24“2.4 教育・訓練の実施”)

BCPを策定した後、企業として総合力を向上させ、各種のリスクに直面した場合においても安定した企業活動体制を維持し、着実な成長、発展を確保していくために教育・訓練があります。

各種訓練のメリット・デメリットについては、参考例に示しました。準備が簡単で短時間に多人数の教育が可能な「セミナー」から、ケーススタディ方式による机上訓練、シミュレーション方式による机上訓練、実動訓練と進むにつれ、準備が大変になり、訓練に時間もかかりますが、より実践的になり、事業継続計画の実効性を検証することが可能となります。

防災計画やBCPはある被害(リスク)を想定した上で机上における検討プロセスを通じて各種対応策を立案するものです。従って、このようなプロセスを経て策定された計画が実践的であるかどうかを具体的に検証することが必要となりますので、是非、各種訓練を活用して、教育、訓練を深めるようにしてください。

参考例 各種訓練のメリット・デメリットについて

教育・訓練を計画するに際しては、相応の準備が必要になる。特に机上訓練をより効果的に実施するためには訓練の対象者、訓練の目的、および目標を明確にすると同時に、マニュアルに定められた規定や対応手順(現場および対策本部などにおける対応要領など)を確認した上で、訓練シナリオを作成しなければなりません。

このような一連の事前準備をすることは、事業継続や緊急対応に関わる手順の理解およびマニュアルの不具合事項の抽出・改善にもつながるものであり、組織としての総合力の向上を図る上で有効と思われます。

訓練方式	訓練項目等	メリット	デメリット
セミナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCP (M) の意義</li> <li>BCP推進体制構築のポイント</li> <li>BCP策定のポイント</li> </ul> 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象者、要望等に応じた教育が可能</li> <li>短時間での教育が可能</li> <li>講師1人に対応可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>画一的、一方的な教育</li> <li>教育効果の把握が困難(本来的には社内教育の一環)</li> </ul>
机上訓練 (ケーススタディ方式)	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場の長としての緊急対応訓練</li> <li>対策本部要員としての緊急対応訓練</li> <li>広報対応(記者会見)訓練</li> <li>対策本部コアメンバーとしての緊急対応訓練</li> <li>BCP発動訓練</li> </ul> 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>訓練の目的、時間等に応じた訓練内容の設定が可能</li> <li>対応手順等の理解、慣熟が可能</li> <li>討議等を通じ思想の統一が可能</li> <li>事前準備を通じ、要員教育が可能</li> <li>現状把握が可能</li> <li>訓練結果をマニュアル改訂等に活用可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者に対する制約数：1班6～7名編成の5班程度</li> <li>レベル：同レベルが効果的</li> <li>実際の一連の訓練には不向き</li> <li>訓練の事前準備所要がやや大</li> </ul>
机上訓練 (シミュレーション方式)	<ul style="list-style-type: none"> <li>各部署毎の実際の緊急対応訓練</li> <li>対策本部における時系列的な緊急対応訓練</li> <li>対策本部コアメンバーの連続的状況判断及び意思決定訓練</li> </ul> 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>リアルタイムでの実際の訓練が可能</li> <li>「日」単位の総合的、かつ、大規模な訓練にも適用可</li> <li>机上訓練及び実動訓練の両者に対応可能</li> <li>事前準備を通じ、要員教育が可能</li> <li>現状把握が可能</li> <li>訓練結果をマニュアル改訂等に活用可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者の知識技能が不十分な場合、訓練遂行(訓練効果の発揮)困難</li> <li>訓練の統制及び関係機関の代行を含めた組織的訓練指導体制が必要</li> <li>訓練の事前準備所要が大</li> </ul>
実動訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場における緊急対応訓練(初期消火、避難・誘導、傷者処置、二次災害防止)</li> <li>安否確認システム、緊急連絡網の操作法訓練</li> <li>災害対策本部設置訓練</li> </ul> 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場での基本的な対処要領の訓練が可能</li> <li>マニュアルに基づく実施手順等の検証が可能</li> <li>現状把握が可能</li> <li>訓練結果をマニュアル改訂等に活用可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通常の業務や営業活動等の中断を必要とする場合がある。</li> <li>訓練参加者の緊張感を維持することが困難</li> </ul>

(東京海上日動リスクコンサルティング)

『実践 事業継続マネジメント -災害に強い企業をつくるために-』同文館出版(2006)p102-103より)

なお、2006年1月に日本政策投資銀行が中心となって国内の事業所(資本金10億円以上)を対象とした「企業の防災への取り組みに関する特別調査」では、企業として今後取り組むべき対策として、「従業員の教育・訓練」が59%となっており、既にBCPを策定済みの事業所では、71%に上ることが明らかになっています(7頁参照)。BCPを策定すると、計画を実践的に検証することの重要性をより深く認識する結果と考えられます。

オフィスビル賃貸事業の事業継続計画において、大震災を想定した訓練を実施する場合には、従来の震災訓練を参考に事業継続計画としての要素を強調するものとなると思われます。震災訓練については、会員会社の実施例を示しましたので、参考にしてください。

## 参考例 会員企業の訓練の例

### ○ 「震災訓練：災害時“逃げ込める街”へ」

住民やオフィスワーカー、店舗テナントの自治会などの参加を得て、毎年1月17日（またはその前後の日）に実施する大規模な訓練です。その目的は、「災害時に逃げ出すのではなく、逃げ込める街へ」を目指し、被災時における活動内容の徹底および各種の具体的な操作等を体験することで意識・知識の向上を図り、街ぐるみの防災体制を整備することにあります。

### ○ 「総合震災訓練：逃げ出す街から逃げ込める街へ」

9月1日の「防災の日」に実施してきている全従業員参加の総合訓練です。施設の利用者はもちろんのこと、地域全体の安全性を守るという考えのもと、災害用井戸の設置や非常用食料等の備蓄などとともに、人的体制の整備や各種訓練の実施などハード、ソフトの両面から非常時の活動を想定した取組みを進めています。

### ○ 「総合防災訓練」

毎年9月1日の早朝から午前中一杯にかけて、各組織レベル・個人レベルでの任務熟知と、全社的体制の再確認を目的に、役員・従業員全員参加で実施してきている総合訓練です。地元消防署や一部のテナントのさんにも参加いただいております。主な訓練内容は以下のとおりです。

初期対応訓練、情報伝達訓練、非常体制編成訓練、各種非常対応訓練、応急救護訓練、非常食配給訓練 など

### ○ 地域全体の防災訓練や街づくり活動への参加

横浜駅西口建築物等総合共同防火管理協議会は、横浜駅西口で地階（地下商店街を含む）により接続されている各建築物からの火災および地震災害の予防体制の充実を図って、同地区全体の安全を期するため、横浜市消防局の指導のもとに昭和44年に発足し、平成19年5月現在の会員数は26社となっている。主な行事、行動内容としては、年2回の消防総合訓練の実施（参加者は数百名にのぼる）、防災管理用無線の維持管理運用、西口一帯の水防対策（帷子川等の水位の確認、台風情報等）、防災施設見学研修会の開催等を行っている。

## 2.6 点検および是正措置

点検および是正措置について、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

企業として1年間を振り返る機会に合わせて、(あるいは年1回以上定期的に)、事業継続の取り組み状況を評価する必要がある。

実施出来ているところとできていないところを把握し、日常業務の中で取り組めるところはその都度改善しなければならない。

また、評価結果や改善内容は経営者に報告されなければならない。

(企業等の事業継続・防災評価検討委員会、内閣府 防災担当  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p25“2.4 点検および是正措置”)

民間企業の場合には、期末に株主報告を行い、その際に前期の経営内容を再評価した上で当期の目標設定を行うとともに、中長期的な経営目標の修正や経営課題の確認を行います。

BCP・BCMにおいても同様に、定期的に見直しを実施し、事前対策の進捗状況や訓練時に明らかになった課題への対応策等に関する点検を行い、必要に応じて是正措置を行うことが必要です。

## 2.7 経営層による見直し

経営層による見直しについて、内閣府ガイドラインは次のように述べています。

経営者は、定期的な点検結果を踏まえて改善点を洗い出し、事業継続の取り組み全体を見直し、次年度以降の方向性を打ち出す必要がある。その際に、正しい現状認識を持ち、事業活動の変化を十分踏まえることも求められる。災害等のリスクに強い企業となるためには、この見直しを定期的に繰り返す必要がある。

なお、業務が変化するスピードが速いため、経営者による定例の見直しのほかに、事業の大幅な変更・再構築、事業拡大、新製品の導入、事業所の移転など重要業務に変更などが生じた場合にもその都度事業継続の取り組み全体を見直す必要がある。

(参考資料:企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当  
『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)p25“2.6 経営層による見直し”)

BCPIは一度作れば終わりというものではなく、その内容が現在の事業環境や事業戦略に合致しているか、組織体制に合致しているか、新たなリスクに対応できているか、事前の準備が計画通り進んでいるか、対策が十分か、従業員が理解しているか、実行可能な計画となっているか、等の様々な点について、常に見直しをする必要があります。この結果、対策の定着や教育・訓練を重視した人材育成が可能となり、時間の経過とともに災害などのリスクに強い体制を築いていくことが期待できます。

なお、内閣府ガイドラインでは、製造業を念頭に上記のように説明していますが、不動産業においては、新製品の投入に相当するものとして「オフィスの新規開発や取得等」が挙げられます。

## 【継続的改善～マネジメントシステム】

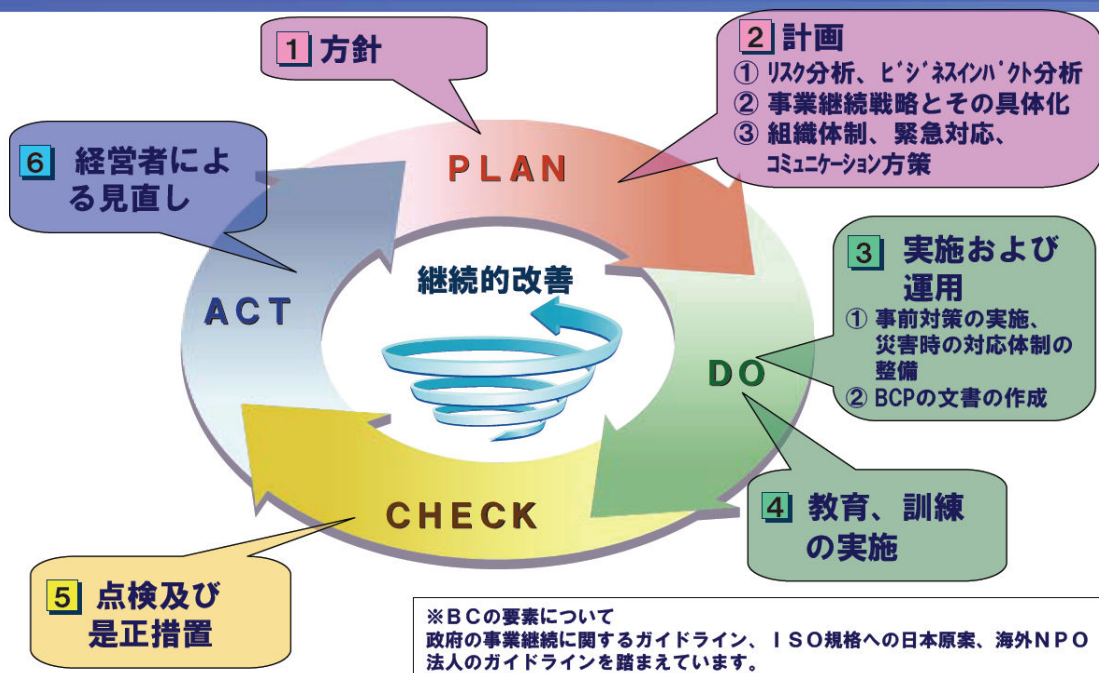
計画や対策を発展定着させるためには、継続的な取り組みが有効です。一般的に継続的な取り組みを推進するために採用されている手法がマネジメントシステムです。

マネジメントシステムは、経営者が取り組むこと、実施内容は企業自身で決定すること、継続的改善を行うことを特徴とする手法で、品質管理・環境マネジメントなどの分野で既に活用されている手法でもあります。

マネジメントシステムにおける継続的改善とは、①経営者が方針を立て、②計画を立案し、③日常業務として実施、運用し、④従業員の教育・訓練を行い、⑤結果を点検・是正し、⑥経営層が見直すことを繰り返すものです。

事業継続計画にもこのマネジメントシステムを導入することにより、継続的改善を図ることができ、その結果対策の定着や教育・訓練を重視した人材育成が可能となることで、徐々に災害に強い体制を築いていくことが期待できます。

## 4-1 BCのPDCAサイクルの要素



特定非営利活動法人 事業継続推進機構(BCAO)では、事業継続のPDCAサイクルを上記の図で説明しています。この図では、Plan、Do、Check、Actのそれぞれについて、以下のことを行うとしています。



まず、Planのサイクルでは、方針の検討と計画の策定を行います。具体的には、最初に **1** 方針の段階で、①方針の策定、②BCP策定(運用)の推進体制の構築を行います。続いて、**2** 計画の段階で、①リスク分析・事業影響度分析(BIA)、②事業継続戦略策定と具体化、③組織体制・緊急対応・コミュニケーション方策の策定を行います。

本ガイドラインでは、1. 1 事業継続の必要性の部分および2. 1 計画策定の方針、2. 2 計画策定の事前検討項目 2. 3 計画策定の具体的事項 が Plan の段階に該当します。

2つ目のDoのサイクルは、実施・運用と教育・訓練の段階です。具体的には、**3** 実施および運用の段階で、①事前対策の実施、②BCPの文書の作成を行い、**4** 教育・訓練の段階で、①教育・啓発の計画・実施、②訓練、シミュレーションの計画・実施を行います。

本ガイドラインでは、2. 4 実施および運用、2. 5 教育・訓練の実施が Do の段階に該当します。

3 つ目のCheckのサイクルは、点検および是正措置の段階です。ここでは、①BCPの点検・評価、②BCPの是正と更新を行います。

本ガイドラインでは、2. 6 点検および是正措置が Check の段階に該当します。

最後のActのサイクルは、経営者による見直しです。このCheckの段階は、本ガイドラインでは2. 7 経営層による見直しに該当します。

この後再度 Check を経て事業継続の改善の動きは Plan に戻るということを繰り返します。

## 参考資料一覧

企業等の事業継続・防災評価検討委員会,内閣府 防災担当

『事業継続ガイドライン 第一版 -わが国企業の減災と災害対応の向上のために-』(2005)

<http://www.bousai.go.jp/MinkanToShijyou/guideline01.pdf>

『事業継続ガイドライン 第一版 — わが国企業の減災と災害対応の向上のために — 解説書』(2007)

[http://www.bousai.go.jp/kigyo-machi/jigyoku-keizoku/guideline01\\_und.pdf](http://www.bousai.go.jp/kigyo-machi/jigyoku-keizoku/guideline01_und.pdf)

### 1.1

#### ①日本政策投資銀行

『企業の防災への取り組みに関する特別調査』(2006)p12

### 2.2.2

経済産業省

『企業における情報セキュリティガバナンスのあり方に関する研究会 報告書 参考資料 事業継続計画策定ガイドライン』

(2005)p.A6-12

### 2.2.3

#### ①内閣府 中央防災会議

『首都直下地震対策の概要 』(2004))

[http://www.bousai.go.jp/iishin/chubou/taisaku\\_syuto/pdf/gaiyou/gaiyou.pdf](http://www.bousai.go.jp/iishin/chubou/taisaku_syuto/pdf/gaiyou/gaiyou.pdf)

#### ②内閣府 中央防災会議

『首都直下型地震対策に係わる被害想定結果について』(2005)

[http://www.bousai.go.jp/iishin/chubou/taisaku\\_syuto/pdf/higaisoutei/gaiyou.pdf](http://www.bousai.go.jp/iishin/chubou/taisaku_syuto/pdf/higaisoutei/gaiyou.pdf)

#### ③内閣府 中央防災会議

『首都直下型地震対策に係わる被害想定(経済被害等)について』(2005)

[http://www.bousai.go.jp/iishin/chubou/taisaku\\_syuto/pdf/higaisoutei/gaiyou.pdf](http://www.bousai.go.jp/iishin/chubou/taisaku_syuto/pdf/higaisoutei/gaiyou.pdf)

#### ④内閣府 中央防災会議

『中部圏・近畿圏の内陸地震に係る被害想定結果について(基本被害)』(2007)

[http://www.bousai.go.jp/iishin/chubou/nankai/31/siryoku1\\_gaiyou.pdf](http://www.bousai.go.jp/iishin/chubou/nankai/31/siryoku1_gaiyou.pdf)

### 2.3.1

#### ①ニッポン放送HP 『安心情報ネットワーク』

<http://www.1242.com/bousai/>より

②三井不動産HP 『賃貸オフィスビルの防災用機材・備品の例』

[http://www.mitsui-fudosan.co.jp/home/jan\\_company/news/1999/990827.htm](http://www.mitsui-fudosan.co.jp/home/jan_company/news/1999/990827.htm)

### 2.3.2

①東京都都市整備局HP :[http://www.toshiseibi.metro.tokyo.jp/kenchiku/taisin/kn\\_t08.htm](http://www.toshiseibi.metro.tokyo.jp/kenchiku/taisin/kn_t08.htm)

②応急危険度判定協議会HP :<http://www.kenchiku-bosai.or.jp/Jimukyoku/Oukyu/Oukyu.htm>

③竹内吉平 監修『企業の震災危機対応(下)-先進企業の震災対策(実例)-』第6部 ビル管理企業の震災対策  
近代消防社(2001) P191

### 2.3.3

①神戸市 震災復興本部総括局復興推進部企画課 『阪神・淡路大震災 神戸復興誌』(2000)p25-29

### 2.3.4

①地域安全学会震災調査研究会『地震災害の教訓』(財)都市防災美化協会 (1996)p56、p54～66

②神戸市 震災復興本部総括局復興推進部企画課『阪神・淡路大震災 神戸復興誌』(2000)p.466

③森ビル株式会社 「平成18年3月期決算 資料2 震災時情報収集システムの構築」

[http://www.mori.co.jp/companyInfo/press/2006/20060829\\_2.pdf](http://www.mori.co.jp/companyInfo/press/2006/20060829_2.pdf)

### 2.3.5

①日本建築学会 『阪神・淡路大震災調査報告 建築編-6 火災・情報システム』丸善株式会社(1998) p456

②東京大学社会情報研究所『東京大学社会情報研究所調査研究紀要 NO.9』(1997) P71

### 2.3.6

①NTT 第三部門『『NTT 技術ジャーナル』にみる最新情報通信用語集』電気通信協会(2000)p642

### 2.3.7

神戸市 震災復興本部総括局復興推進部企画課『阪神・淡路大震災 神戸復興誌』(2000)p.466

### 2.3.8

①内閣府HP 「災害被害を軽減する国民運動のページ」

<http://www.bousai.go.jp/km/index.html>

②神戸新聞 HP

<http://www.kobe-np.co.jp/sinsai/sonotoki/sisen.html>

神戸新聞社『神戸新聞の100日』角川ソフィア文庫(1999) p43-108

### 2.4.3

①経済産業省 リスクファイナンス研究会「リスクファイナンス研究会報告 リスクファイナンスの普及に向けて」(2006)

②協調融資の事例 『日経ビジネス2005年1月17日号』日経 BP 社(2005)

③協調融資の事例 『読売新聞2006年8月31日』読売新聞(2006)

④日本政策投資銀行 『防災格付け融資』

[http://www.dbi.go.jp/japanese/release/rel2006/0601\\_kyusyu.html](http://www.dbi.go.jp/japanese/release/rel2006/0601_kyusyu.html)

## 2.5

①東京海上日動リスクコンサルティング『実践 事業継続マネジメント -災害に強い企業をつくるために-』

同文館出版(2006)p102-103

## 2.7

①特定非営利活動法人 事業継続推進機構

『BCAO 事業継続初級管理者受験用テキスト』(2007)p48

