

CRE戦略の実態と今後の展開

第14回 BCPとCRE

シービー・リチャードエリス(株) クライアント・リレーションシップ・マネジメント
 執行役員マネージングディレクター 佐藤俊明 MCR (CoreNet Global ジャパンチャプター 副会長)
 【TEL: 03-5470-8717 E-Mail: toshihiro.sato@cbre.co.jp】

近年の企業経営におけるリスクマネジメント手法では、事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)策定の必要性が指摘されてきました。未曾有の災害である東日本大震災が発生して3ヵ月が過ぎようとしていますが、ほとんどの日本企業にとって、これほどまでにBCPの重要性を認識させられたことはなかったのではないのでしょうか。国内観測史上最大規模の揺れと、それに連鎖して発生し続けている様々な事象に対し、事前の計画よりもより広範囲に、かつきめ細かに対応し、効果的な施策を投入し、実施し続けていかなければならないのです。外的なショックの連続に対する不安と萎縮——前向きに考えれば、今こそが、各企業に合ったBCPと、それに呼応するCRE戦略を見直し、より強固なものにしていく機会ではないでしょうか。

BCPはそもそも災害に際しての事業継続のみを指すものではなく、事業運営を取り巻く環境要因のあらゆる変化に際し対応するべきものです。自然災害(地震、洪水、ハリケーン)、9.11テロ災害、SOX法、サステナビリティ(環境対応)、情報保護、国際会計基準(IFRS等)等々、発生する社会的事象に企業の経済活動は大きく左右されます。過去の経験を活かす形で、2006年頃から、欧米経済ではこれらに如何に対峙し、事業を継続発展させるかを事前に計画することが、BCPとして経営活動に積極的に組み込まれるようになりました。中でも災害に際してのBCPは、その災害が引き起こす事象によっても異なりますが、避難、復興、長期的なリスク回避の観点から、物理的な不動産への要望を大きく変化させる要因となってきました。このことから、今日企業経営上の重要な機能となっているCRE活動は、このBCPの計画策定と発動において大きな役割を担っています。

1 過去の海外での経験に学ぶBCPとCRE

以下にご紹介するのは、2002年10月(9.11同時多発テロから約一年後)、にCoreNet Global主催のニューヨークで行われたCREフォーラムの内容からの抜粋です。同フォーラムは、BCPとCRE双方に関連するテーマに基づき、アメリカ東海岸から、金融機関、IT、通信、広告代理店、医薬、製造のCREおよび法務コンプライアンスの上席担当者や、不動産サービスプロバイダーの中でBCPに関する経験者、有識者数十名が集い、実施されたものです。過去の資料ですが、テロ災害から一定期間経過した時点で、様々な経営環境の変化の中、復興を目指していた頃のニューヨークでの討議内容の中に、今の日本のCRE推進にとって学ぶべきものがあるのではないかと考えました。

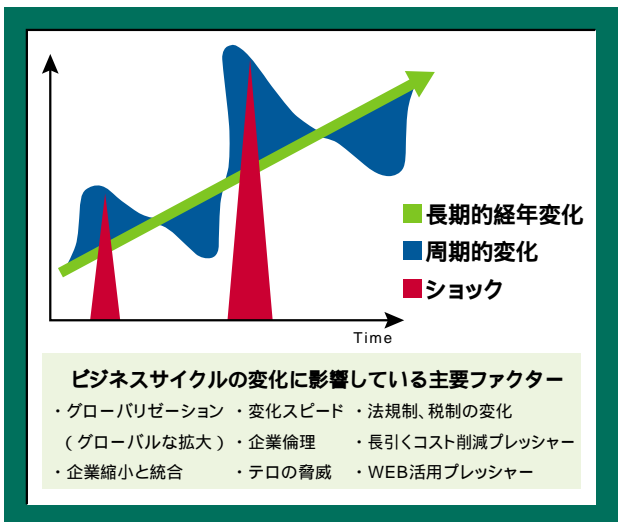
1 経済/企業動向の変化

景況や企業業績は長期的なビジネスの経年変化とビジネスサイクル、大きな外的環境の変化等のショックに大きく影響される。ショックの強さによって、ビジネスサイクルの振れは大きくなる【図表1】。今回のショック(9.11テロ等)からの回復は、2003年後半か2004年前半までかかるというのが多くの企業の予測である。

2 BCPにおけるCREの役割

「ビジネスユニット(事業運営部門)が必要とする不動産を見つけ、獲得し、使えるようにする(受動的)」ことが重要な役割だ

【図表1】 ビジネスの変化と外的ショック



出典: CoreNet Global

【図表2】 9.11テロ災害やハリケーンカタリナ等の自然災害後に変化したワークスペースへの要望ポイント

拠点機能に関して	ロケーションに関して
安全性の高いビルへの本社機能集約 データセンター等の要望(金融業に多くみられる対応) ・データ管理、データセンター機能の本社からの分離 ・データセンターオペレーション耐久性と継続性の確保(地域分散、電源、設備) ・ミラーデータセンター(バックアップ)を主要データセンターから約60km圏内に設置(英系金融機関) ・主要、ミラーデータセンター以外の遠隔地に復旧用のデータセンター施設を設置(英系金融機関)	都心の有名ビルだけではなく、多様なエリアの目立たないビルも検討する(対テロ) 事業機能によっては高層ビルよりも低層ビルを希望 ビルサインの目立たない物件(対テロ、対風評被害) 従業員通勤パターン(電車、車、徒歩、橋、距離)とロケーションの整合 *通勤難からの事業停止を考慮、BCP上約40kmを最長通勤距離と設定した事例もある 地理的な役割定義の明確化 機能集約するものと分散させるものの分類 中規模都市の有利性認識(一都市集中回避) バックオフィスロケーションの分散(リスク分散) 地域的、地理的(自然災害)、物件別(対テロ等)のリスク情報把握、分析 他のテナント企業についての情報(情報共有、対テロ) 海外ファシリティーのリスク把握

参照: [CoreNet Global Learning : SUMMARY OF FINDINGS NEW YORK III DISCOVERY FPRUM 2-3 OCTOBER 2002]
 [CoreNet Global : LEADER March 2006 * Be Prepared for Change Business Continuity Trends and Considerations]
 [CoreNet Global : Core Knowledge Bytes *Impact of 9/11 on Workplace Security and Business Continuity Planning]

とする一方で、「人、IT、ファシリティー全てから構成されるワークスペースを担当するCRE部門こそがBCP推進の主軸となるべき」という意見も多くあった。

・CREはBCPの策定段階にもっと関わり、実施においては中心的な役割を果たすべきである。
 ・CRE部門はBCP全体の運営をガイドし、リードしていく特別かつ重要な役割を持っていることを認識すべきである。そしてこの部分の役割はアウトソーシングするべきではなく、社内で醸成すべきアセットである。

- 社員のニーズを深く理解できる
- トップマネジメントと充分にコミュニケーションできる
- 経営トップのメッセージを伝え得る立場にある
- 社内統合的なソリューションを提供できる

3 9.11テロ後のCREにおける変化

①CRE物件に関する見方の変化

9.11同時多発テロはCRE管理の考え方に大きな影響をもたらした。リスク軽減重視の戦略にシフトしたことは、根本的な変化である。そこでは従業員のワークスペースへの不安を軽減させることが焦点となり、ロケーションや物件についてより慎重な戦略が求められるようになった【図表2】。また、CRE戦略上の効率論からは20年逆戻りするようなものであるが、リスク管理

上、拠点を分散させる必要性の議論も高まった。

- ・都市中心街(CBD: Central Business District)の誰もが知っているようなオフィスビル(Signature Building)一辺倒の志向から、人気の低いエリアの目立たないビルも検討
- ・高層ビルから低層ビルの低層フロアを志向
- ・外観やサインが目立たないビルを要望
- ・物件選択に際し建物の安全性を最重要視——従業員の安全確保のために万全を尽くすことがCRE部門への要望
- ・拠点分散とバックアップオフィスの必要性重視

②BCP上の発見

- ・事前に準備していた計画、バックアップスペース、2000年問題対策、BCP専門ベンダー等が早期復旧に大いに役立った。
- ・災害直後の復旧の遅れは、被災したWTC開発地域内に多くのバックアップ施設があったことが原因となった。
- ・ほとんどの企業のCRE部門は、BCPまたは機能分散の計画を事前に策定していなかった(WSJ, 10/24/2001)。
- ・IDRC(国際開発研究センター)のサーベイによると、災害前には62%の企業ではBCP上のバックアップ施設がなく、67%の企業のCRE部門では中枢施設(mission central facilities)の分散を考えていなかった。

③市場等の反応

- ・構造物において法規制以上の強度がスタンダードとなってきた。
- ・データセンター需要が一気に高まった。

- ・不動産やBCPの専門コンサルタントへの重要性認識が高まった。
- ・電源、エネルギーの代替方法が拡大した。

2 日本でのBCPとCRE

1 BCPとCRE

東日本大震災発生後、日本においても改めて各企業のBCPの重要性とその見直しが大きく問われ、リスク対応需要に直接的に関係する事業用不動産にも大きな影響が出はじめていますが、今後さらにその内容が明確になってくるものと予想されます。

オフィス関連においては被災地のみならず東京首都圏のオフィスへの考え方がこれまでの想定を超えて変化しつつあり、短期的な代用スペース・地域への需要、節電や停電対応、自家発電容量、電力供給地域、耐震構造レベルの見直し、液状化地域等々対応すべき課題が日に日に拡散し、変化しています。

インダストリアル分野においては物資、部品調達、生産、物流、販売のサプライチェーン全体が国内外で影響を受けています。生産施設は性質上、短期的な代替をしにくいいため、被災した生産、物流施設を復旧することが中心になっていますが、今後はサプライチェーンや生産方式、物流と経路のあり方そのものを本格的に見直す議論が急速に高まっていくものと予想されます。

CRE部門に対応が迫られる項目としては、災害直後のDRP (Disaster Recovery Plan)の初期段階に発生する災害復旧のための短期的な避難や安全確保の需要から、今後は事業継続

のため長期的なリスク分散に対応できる、BCPの本質的な重要性に基づく需要に大きく変化しつつあります。各企業は、今後BCPにどう対応するかということについて、サービスや商品の信頼性において、購買者のより厳しい選択の目にさらされることになることから、日本においてもこれまで以上に、CRE部門に対して、BCP視点からの需要に対応できるワークスペースや事業施設の提供と戦略性が、重要視されるようになるものと考えられます。

2 日本企業のBCP事例の紹介

震災後に、当社シービー・リチャードエリスに対し、多くのクライアントから、この震災に他の企業はBCPやそれに伴うCRE対応をどうしているのか情報が欲しいという声が多く寄せられました。当社で取材させていただいた中から、今回は富士通株式会社リスク管理推進室 室長 吉田 明宏氏、成迫 寛之氏にお伺いしたお話を中心に、同社の取り組みをまとめたものです。

リスクマネジメントに対する考え方と体制

社会的なシステム開発に強みがある富士通では、そういった社会性の強い事業を担うクライアントからBCPに対する要請が強く、また外資系企業をはじめステークホルダーからの要求も高まりを見せていました。そのため、受注時のクライアントからの問い合わせへの対応も含め、関連会社の富士通総研に専門チームを設置し、体制を整えて準備してきました。

・リスクマネジメント体制としては、同社リスク管理推進室と富士通総研のBCM (Business Continuity Management)

事業部の協働で、グループのリスクマネジメントを行ってきました。富士通総研のBCM事業部は40名ほどの要員がいますが、約半数は富士通グループ向けの業務を担当しています。富士通総研BCM事業部の事業継続マネジメントシステムでは、BCPの策定コンサルはもちろん、策定したプランの実効性を高めるために、組織の危機対応能力を強化する訓練プログラムの企画や実施を行うことが特徴となっています。富士通からクライアントへのアウトソーシング等の提案時に受ける質問としては、災害が起こった場合の①代替事業所の有無、②主要事業所からの距離を問われることが多くなっています。

富士通のBCPの概要

・事業継続マネジメントにおいては、対策戦略の抽出、戦略決定を前提とした計画書作成・対策実施・教育訓練・評価改善の実施運用の各フェーズを、PDCAサイクルにより実施するプロセス管理を採用しています。

・事業毎に階層別のBCPを策定し、訓練を重ね、準備を行っています【図表3・4】。

・BCP策定のポイントとしては、まずは、事業の優先順位を明確にし、何を切り捨てるのかを決めることが重要となります。それに加えて、コストとの兼ね合いをどう考えるのかも、大切なポイントです。例えば、シングルベンダー(どこかのベンダーから集中的に購買する)の場合、コスト効率上のメリットは大きいですが、今回のような災害が起きた時には代替がきかず、リスクマネジメントという観点では問題。リスク分散とコストはトレードオフの関係にあるので、調整の必要があります。

今回の震災に関する気付きや今後の対応

・特に今回の震災を受けてのBCP運用のポイントとしては、

①地盤 ②活断層 ③電気の供給(東電管轄といった供給エリア)の3点が挙げられ、早急なSCM(サプライチェーンマネジメント)の見直しによる対応が必要となりました。BCP自体の今後の見直しについては、半年程度経過した時点で検証し、プランの見直しを行う予定となっています。

・今回の震災を受けての今後の傾向や対策など

グローバルでの取引の多い企業は、必ずDRP・BCPを求められるようになるでしょう。震度5前後のエリアでは、DRPの有無(例えば、自家発電の機能など)によって、復旧の可否やスピードに大きな違いが見られました。社会インフラが止まった時のリスクヘッジは大きなテーマになると思われます。

東電の電力総量規制に対する対応については、経産省に4月末までに節電の計画を提出する必要があります。同社においては、東電管轄以外のエリアにもデータセンターへのサーバーの移管を検討中、すでにデータセンターの物件情報が集まっています。

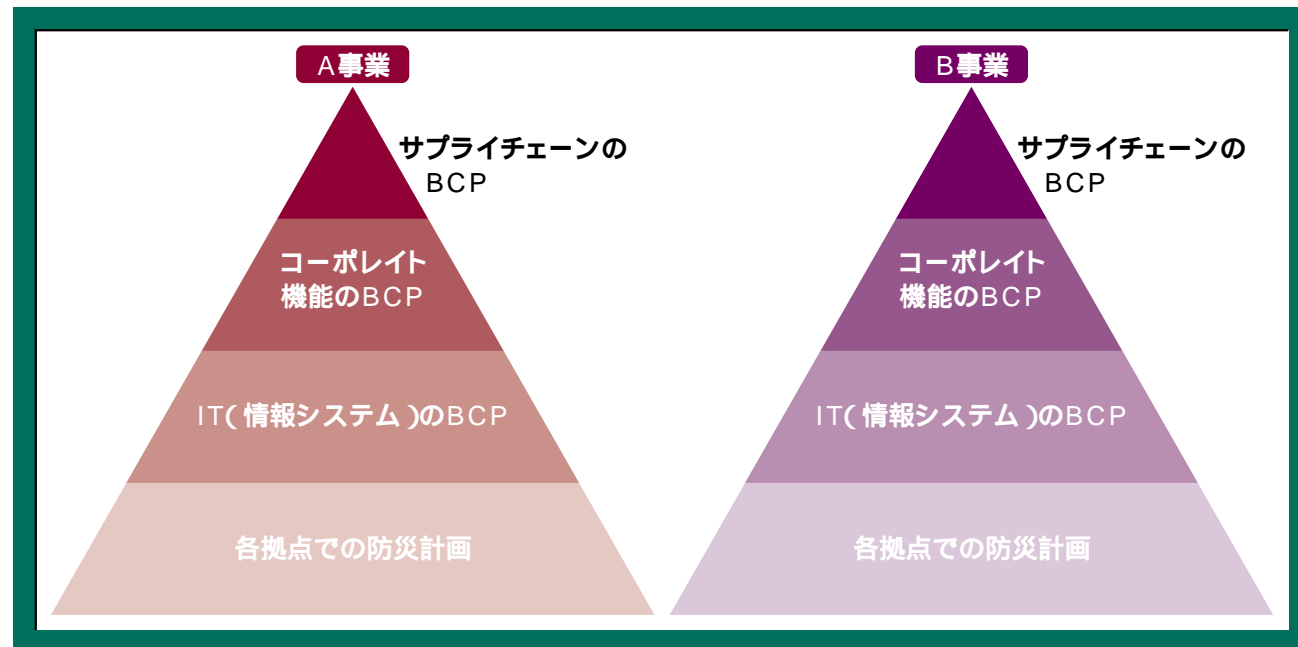
また、5年前のサーバーと比べると、現在のサーバーの電気使用量は5分の1になっています。クライアント向けのビジネスとしては、サーバーの入れ替えや富士通へのサーバーのアウトソースにより、電力使用量を減らすことが可能となるため、同社は一つのビジネスチャンスであるとともに、顧客サービス拡充の機会と捉えています。

(取材日:2011年4月6日)

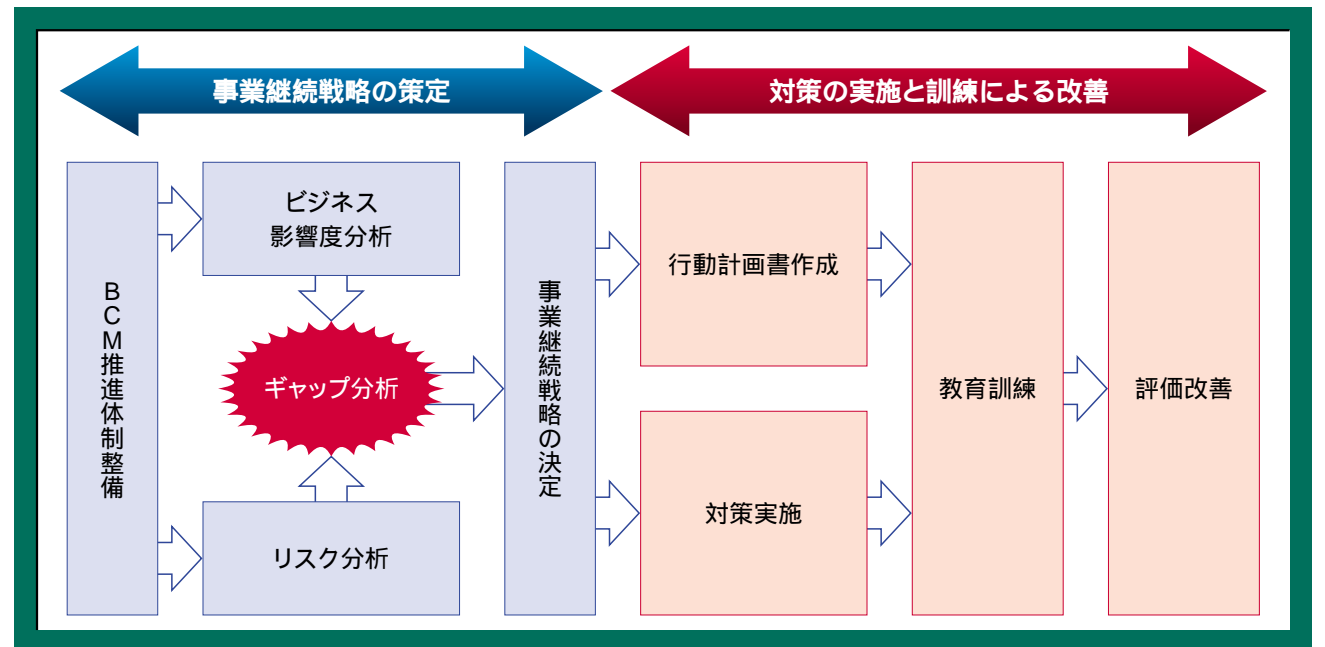
【参考】

- ・富士通社長 山本正巳氏の震災関連インタビュー記事 http://jp.wsj.com/Japan/Companies/node_217214
- ・株式会社富士通ホームページ <http://jp.fujitsu.com/group/ri/businesstapics/bcm/services/consulting-bcm/>

【図表3】 富士通株の階層別BCP



【図表4】 富士通株の事業継続マネジメントシステム(BCMS)



出典: 株式会社富士通ホームページ <http://jp.fujitsu.com/group/ri/businesstapics/bcm/services/consulting-bcm/>