

建設業：小熊建設株式会社

リソースの明確化により、災害時においても代替品で迅速な応急処置を実施

住宅のリフォーム工事を主に行っている小熊建設株式会社は、釘1本、クリップ1個レベルまでの詳細な棚卸し作業により、同社の保有する資機材や在庫品などあらゆるリソースを明確にしている。台風24号に伴う強風により、同社のある世田谷区では住宅の窓ガラスが割れる被害が多く、同社もその修繕の対応に追われた。ガラスは入荷までに数日かかるので、応急処置としてダンボールやベニヤ板を窓代わりとして貼り付け、風除けなどの窓ガラスの機能を復旧。お客様の要望にその日中に対応することができた。このような状況に備え、リソースの特定によりダンボールやベニヤ板を多めに在庫していたことが成果に繋がった。

▶ 会社概要

本社所在地	東京都世田谷区代沢4-15-3		
設立	昭和41年2月	資本金	2,000万円
代表者	小熊 大作	従業員数	13名
事業内容	建築一式請負工事、リフォーム工事、耐震補強工事、バリアフリー工事		
被災した災害	台風24号(平成30年9月)による強風被害		



小熊 大作 社長

▶ BCP策定のきっかけ

小熊社長は、4年前の社長就任時にテレビのニュースでBCPを知り、建設業の公共性、社会性を考えた時に、災害時に迅速に対応し復旧・復興に寄与することは本業にも役立つものだと考えた。その時点では防災マニュアルさえも作成しておらず、ゼロベースからのスタートであった。

会長を含めた4人でBCPプロジェクトチーム結成。まずは中小企業庁の入門編のテンプレートを参考に、見よう見まねでBCPを作成した。平成26年の熊本地震をきっかけに、BCPプロジェクトチームで再度BCPの見直しを行ったところ、自社のBCPが本当に使えるものか自信が持てなくなった。ひと、モノ、カネ、情報の4つの経営の柱がある中で、「モノ」しか考えておらず、自己満足のBCPに過ぎないと感じたと、小熊社長は言う。

そこで、BCPの見直し(第2フェーズ)は専門家に指導を依頼。「モノ」だけでなく情報等全ての資産の棚卸しとリスク分析を行った上で、どうしたらリカバリー(復旧対策)できるかに主眼をおいて、1年半かけて見直しを実施。なかでも、顧客リスト、社内連絡体制、建設工事情報(図面)等資産の棚卸しには、10か月を要した。見直したBCPの対外的な評価を確かめるため、平成28年秋からBCM(事業継続マネジメント)に関する第三者認証制度である「レジリエンス認証」取得の準備をはじめ、平成29年11月に認証を取得した。



レジリエンス認証登録証

▶ BCPの概要

対象脅威	地震、風水害
被災想定	地震による建物毀損、風水害による建物浸水

<p>継続事業(業務)</p>	<p>東京都住宅供給公社発注の公共工事(公営住宅のリフォーム工事等) (世田谷区と災害時の応急・復旧対策に関する「災害時協力協定」を締結している)</p>
<p>対策内容</p>	<p>情報管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 営業秘密、個人情報に関わる情報(顧客情報、図面(技術的情報))及び画像(施工前・後)を隔離保存するため、2台の外付けHDDに保存し、そのうち1台分のデータを自動でクラウドに送信保存している。 <p>資機材・燃料等の管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 資機材、道具類については一覧表を作成し、不足分を洗い出し補充した。災害時の応急復旧時に使えるベニヤやダンボール等も備蓄している。 ・ 災害時の燃料不足に備え、車両のガソリンは半分になったら満タンにするハーフ給油を実施・徹底させている。 ・ 災害時、電力確保は必須であるため、発電機2台を配備している。燃料はガソリンで大量の保管は危険なため、他の燃料の発電機の配備も検討している。電動工具用のバッテリーは予備バッテリーを複数個用意している。 <p>代替拠点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現社屋は築2年で倒壊の恐れは少ないと想定されるが、環状7号線の内側に立地しており、災害時は車両の流入が規制される可能性がある。そのため、環状7号線の外側に代替拠点を設けている。
<p>教育・訓練(運用)</p>	<p>教育</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社長が災害対策本部長だが、災害時は必ずしも指揮を取れる状況にあるとは限らないため、副本部長等まで決めている。工事部門でも責任者を決め、現場の進捗状況を社長に報告できる体制にしている。 ・ 毎週開催する社内会議では、次回のBCP訓練の内容・段取り、有事だけでなく平時の心構えなど、BCPに関する話をしている。 ・ 建設業は重層な下請け構造であり、関連事業者の支援・協力がなければ事業は成り立たない。そのため、安全衛生大会(労働安全衛生教育の一環で行う訓練・講習会)の中で、年2回は関連事業者を招いて、同社のBCPの取組内容の説明や、グループに分かれて有事の際の現場での対応方法を討議するなど、BCPの講習会を実施している。社員自らが講習会用の資料を作成するため、社員の教育にもなっている。 <p>訓練</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ BCPの訓練を年2回実施している。社員を3グループ程度に分けて行う図上訓練では、現場での災害発生を想定し、現場に負荷条件を与え、どう対応するのか思考する訓練を実施している。 ・ 初動対応訓練は、年6回以上行っている。毎月1日・15日に開放される災害伝言ダイヤルを活用し、毎回質問項目を変えながら従業員に課題を課している。当初は3~4人は連絡がないこともあったが、現在は平日であれば100%の回答率となっている。また、自宅から会社まで、自動車が使えない想定で徒歩での訓練も検討している。 ・ AEDを常備しているので、新規採用職員の入社時など適宜使用方法の訓練を行っている。また、各工事現場では、現場から避難場所までのルート確認を徹底させている。



発電機を配備



余分に用意している予備バッテリー

▶ BCP策定で苦労したところ

BCPの見直し時に、情報、顧客リスト、社内連絡体制、建設工事情報(図面)等全ての資産の洗い出し(業務棚卸し)と分析に苦労した。BCP策定プロセスの中で多少気持ちが折れそうな時もあったが、時間をかけ焦らずに、また、社長だけではなく、工

事部門と総務部門の各一人を含むBCPプロジェクトチームで取り組めたので、乗り越えることができた。社員にとっては通常業務以外のことをさせられるわけなので、社長のBCPに対する決意や覚悟が必要である。また、社員と会社のビジョンを共有することも重要である。

第1フェーズでは、BCPに関して社員は受け身の部分が多かったが、第2フェーズでは、専門家の指導を受け、時間をかけてBCP見直しに取り組む中で、災害時の顧客への迅速な対応が、自社が生き残ることに繋がるという意識が社員に浸透しはじめ、自分の会社のBCPだという視点に変わり、ポジティブに策定に取り組めた。



BCP策定の効果

リソースの詳細な把握

全てのリソースを棚卸し、リソース台帳を作成。その台帳を基に、災害時の有無しチェックリスト、災害対策用品への流用リスト、貯蔵品・部材等の在庫リストが作成できたため、リソースの不足又は過剰など詳細な把握へと繋がった。それまでの大雑把な在庫品管理が、釘1本、クリップ1個レベルまで把握することにより、平時の財務面にも好影響を及ぼした。

社員コミュニケーションの活性化

BCPの策定・運用を社員全員で取り組むことで、一つの現場が終わればそれで解散といった短絡的傾向から、今は一つの目的に向かって社員全員で会話ができるようになった。

自社ブランド力の向上

建設業就業者の高齢化や人手不足は深刻であるが、BCPは求人面でも効果を発揮している。実際にBCPやレジリエンス認証が同社にあることで、昨年は求人した2人(工事1、事務1)を採用することができた。

また、大企業に交じりレジリエンス認証を取得できたことは、社員にとって大きな自信に繋がり、対外的にも同社が認知される良い機会となった。



被災時の状況・BCPの効果・うまくいかなかったところ

世田谷区においては、台風24号で強風の影響を受け、住宅の屋根の一部が飛んだり、窓ガラスが割れるなどの被害があった。当時、同社は世田谷区の住宅相談(輪番制)の当番でもあったので、区民から被害状況を確認してほしい、修繕してほしいなどの相談が多数寄せられた。これとは別に、世田谷区役所からも公共住宅の修繕などの応援要請があり、通常業務の他に、緊急的な対応もしなければならなかった。

① うまくいかなかったところ



東京都全体では一部の範囲のことかもしれないが、住民一人一人にとっては一大事であり、「とにかく早く来てくれ」との生の声に対して、何を優先させるのか、どのレベルまで対応するのかなど社内ではせめぎ合いがあった。また、現場ごとで下請業者の取り合いも発生し、各工事の段取り付けの支障となった。

区民一人ひとりの声を聞くと、全て対応してあげたいが、どうにもならないこともあった。社内での災害時の応急対応の優先順位付けや現場ごとに職人の都合を融通しあうとか、その辺をもう少し整理しておく必要があると実感した。

② BCPの効果



一方、通常業務でも、東京都住宅供給公社の団地等で窓ガラスが割れる被害が多く、修繕の対応に追われた。ガラスは発注後、入荷までに2~3日かかるので、応急処置としてダンボールやベニヤ板を窓代わりとして貼り付け、まずは風除けなどの窓ガラスの機能を復旧することで、お客様の要望にその日に対応することができた。

このような状況に備え、ベニヤ板やダンボールの在庫を多めに持っていたことが成果に繋がった。災害時は完全な回復はすぐにはできないが、早急の機能回復が求められる中で、迅速に一時対応することでお客様にも満足してもらうことができた。

▶ BCPの今後の課題、見直しについて

社員の育成

社長の代わりに指揮を執れる人を育てること。社長が不在でも、第2、第3のリーダーが指揮を執れるようにする。

関連事業者の協力

同社は、地域密着型の企業でありたいと思っているが、災害時の地域の復興（住宅の修繕等）には、同社だけではマンパワーが足りず、関連事業者の協力が必要になる。同社は、地域住民のために技術力を発揮し、職人へ報酬を支払い、そのお金をまた地域に落とすといった循環のできる地域を目指している。そのためには同社一社ではできないので、関連事業者の協力を得られるよう、引き続き関連事業者向けにBCP研修会を実施するなど、協力を呼び掛ける。

BCPの仲間を増やす(相互応援)

他の工務店や木材業者なども協力体制を築いていく。同社がフロントランナーになり、中小企業でもこんなことができるということを示していく。例えば、本事例集等で同社のような小さな会社の取組が関連事業者等、多くの人の目に留まることで、他社がBCPに取り組みきっかけになればと思っている。

▶ BCPの基本方針

世田谷という地域で50年以上事業を続けてこられたのは、お得意先、協力事業者、地域の皆様のおかげであり、これからは地域貢献こそが会社の存続意義であると考えている。

災害時に住宅の窓ガラスが割れたり屋根が飛んでしまい、どこに復旧を頼めばいいかとなった時に、「小熊建設だ!」と言ってもらえるようになること、それは当社が被災後も生き残ることができることでもあると考え、地域貢献をBCPの基本方針としている。



会社外観

▶ 学ぶべき点

- 最初は中小企業庁の提供するBCPテンプレートに基づき策定したBCPであったが、実運用に使えるかの疑問を持ち、事業の実態に即したBCPを構築している。多くの企業が陥っているBCP策定が目的化している状況の中で、BCPを経営戦略・経営手段として運用している。
- 当初は災害に対応するためのBCPの取り組みであったが、3つのリソースカテゴリー（人組織・データシステム・設備ファシリティ）を特定し、分析・評価を厳格に行っている。そして対応策を講じるリスクアセスメントの過程で、通常業務の改善やコストの削減に繋がることに気付いている。



耐震改修工事施工事例

具体的にはリソースを特定する作業において、釘1本、クリップ1個レベルまでの詳細な棚卸しを行うことにより、自社の保有する資機材や在庫等含めあらゆるリソースを明確にしている（下記の①～③のリストを作成）。リソースの洗い出しといった有事の準備が平時における財務面での経営環境にも効果を発揮している。

<リソースを明確にするために作成したリスト>

- ①災害時のチェックリスト:被災時に各リソースの使える・使えないリスト
- ②災害対策用品リスト:あるもので災害対策用品になり得るもの、足りないもの、新たに購入すべきもの、代替用品になり得るものの整理
- ③在庫品、貯蔵品リスト:個数が正確に握られたため、不用品の廃棄、適正調達による在庫の適正化等が図られた。

- 復旧戦略の他に代替戦略も有効で重要なBCP施策と考えている。会社がある環状7号線内から、災害時には環状7号線内への車両の流入規制が発生するため、これを考慮し環状7号線外に代替拠点を設けたことは有効な策と言える。ただし、この代替拠点は、一般的に製造業で対策がとられている製造設備を備えた製造機能としての代替拠点ではなく、通信設備等を中心に備えた災害対策本部としての代替としている。通信機能を維持することで、関連事業者等へ資材発注、工事の段取り等の指示・連絡を継続して行うことができる。