

## 卸売業・小売業(建材の販売):株式会社鈴三材木店

## 台風後に殺到した住宅修繕の依頼に対して、部署間連携し混乱なく対応

建設用木材の仕入・販売や住宅のリフォーム工事の下請け等を行っている株式会社鈴三材木店は、災害時には、雨漏りや屋根瓦の損壊など、一部損壊はしているが何とか住める住宅の修繕業務に注力することがBCPの基本方針。被災した数日後に工務店から修繕対応等の依頼が殺到する中、基本方針どおり、部署間で社内の優先順位の食い違い等の混乱がなく、連携して対応することができた。

また、同社の鈴木社長は、建設業界は、有事の際の“家守”、“地域守”になる必要があると考えており、有事の際の住宅修繕等の対応にあたり、地域の工務店との連携を模索している。

## ▶ 会社概要

本社所在地	静岡県浜松市浜北区平口5584-12		
設立	昭和41年5月	資本金	1,000万円
代表者	鈴木 諭	従業員数	50名
事業内容	建設用木材の仕入・販売、構造材・合板類のプレカット加工、内装建材・住設機器・サッシの仕入・販売、住宅リフォーム工事下請け 他		
被災した災害	台風24号(平成30年9月)による大規模停電・強風被害		



鈴木 諭 社長

## ▶ BCP策定のきっかけ

同社のBCP策定のきっかけとなったのは、東日本大震災後に鈴木社長が参加した全国工務店協会の災害対応に関する勉強会であった。勉強会では、被災時は物資・資機材等の“物”が入らないことが一番の問題になるため、“物”を供給する物流業界の重要性を知った。

また、工務店はBCPに積極的になってきている中で、工務店に建設用の木材等を供給する同社のような木材物流業界の危機意識が相変わらず低いことを痛感。いつ起きてもおかしくない災害後に、同社のような物流業界が事業継続できなくなり、建設用資材の供給がストップすることで住宅等の復旧が遅くなる。

BCP策定は待ったなしの喫緊の課題だと認識し、BCP策定に取り組み始めた。BCP策定にあたっては、社長の他に営業、設計、工事、企画、配送の各部門のトップによるBCP策定チームを結成した。



会社外観

## ▶ BCPの基本方針

同社のBCPは、雨漏りや屋根瓦の損壊など、一部損壊はしているが住める状態にある住宅の修繕に、同社のひと・モノなどのリソースの大半を注ぎ込んで、災害時に不自由を被る人を少なくすることを基本方針としている。

屋根修繕を扱う業者数は特に少なく、災害時には仕事が集中し修繕対応が間に合わなくなることが想定される。応急措置を講じて、住宅の資産価値が下がらないように処置し、住民が住み続けられるようにすることで、住民から感謝される。住民から感謝されることは、同社がこの地域で20年、30年先まで会社を継続できることに繋がると考えている。

## BCPの概要

対象脅威	地震
被災想定	地震による建物毀損
継続事業(業務)	顧客(工務店等)への建材等の供給
対策内容	<p><b>資材洗い出し・代替品での対応</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 資材の洗い出しを行い、代替が利くものは代替で対応し、代替が利かない発電機やブルーシートなどは追加で常備した。代替が利くものの例として、住宅のサッシが破損した場合、9mm又は12mmの合板が必要になるが、被災時のためだけにそれらの在庫を抱えることは経営的にリスクを伴う。しかし、12mm以上の合板でも応急的にサッシの代替ができれば構わないわけで、災害用で特別に在庫を抱える必要はない。</li> <li>・ BCP策定前は「壊れたものを同じように元に戻す」という復旧の固定観念に捉われており、代替という発想が無かった。</li> </ul> <p><b>ハーフ給油の徹底</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 配送チームは、自動車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徹底している。自動車は機動力のある事務所・宿泊施設・工具置き場・電源供給の場として捉え活用している。</li> </ul> <p><b>展示場を社員の避難所等に活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 展示場を社員の避難所として活用できるよう、展示場に食料・水等を備蓄している。また、マイホーム購入を検討しているお客様に耐震住宅の必要性を実感してもらうよう、地震の揺れを体験できる地震ザブトン(※白山工業(株)制作の揺れを体験できる装置)を展示場内に設置し、実際に地震の揺れを体験してもらっている。</li> </ul> <p><b>災害時の連絡手段の確保</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員の自宅近くの公衆電話など連絡が取れる場所を各社員が調べ、その情報をマップ上に落としている。</li> <li>・ 社内の連絡網を電話とSNSの手段別に作成している。また、社長、防災担当の社員一名、会社事務所内にそれぞれ1台ずつ計3台の衛星電話を導入し、万が一の時に連絡が取れる体制を整備している。</li> </ul> <p><b>工務店との連携</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同社が所属している全国工務店協会は、静岡県と災害時の木造応急仮設住宅建設に関する協定を結んでいるが、同社は、地域の工務店約100社に同社のBCP基本方針に賛同してもらい、災害時は同社と同様に迅速な木造応急仮設住宅の建設に協力してもらうこととしている。</li> </ul> <p><b>仕入先との災害時の支援協定締結</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 災害時に被災住宅の修繕等が滞りなく進むよう、製品の供給や保守等の業務を優先的に同社に対して行うよう、仕入先と協定を締結している。</li> </ul>



展示場の様子



展示場内に設置されている地震ザブトン



展示場の一角にある設計部門のオフィス

<b>教育・訓練(運用)</b>	<p><b>教育</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同社のBCPの概要説明や災害時に何の業務を優先させるかについて意見交換するなど、BCPの研修会を月1回実施している。</li> <li>・ 災害時を想定し、的確な応急処置・安心安全な工法など、屋根の修繕を含め、住宅のリフォーム工事の実技研修を実施している。</li> </ul> <p><b>訓練</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 徒歩2時間以内で出勤可能な社員を対象に、通勤経路・通勤時間・通勤に必要な装備を確認してもらうため、年に1回徒歩で帰宅する訓練を実施している。また、危険な箇所や橋が流されて通行できなくなる可能性のある箇所など、周辺環境の情報を収集している。</li> </ul>
------------------	--

## ▶ BCP策定で苦労したところ

BCP策定にあたり、最も苦労したことは、社内調整であった。特に、優先業務の選定については、各部署ともうちが一番重要だと主張し、各部署間の調整に時間を要した。

しかし、有事が起きた場合、ただ単に事業を立て直すことだけでなく、この地域で20年、30年先まで会社を継続するにはどうしたらよいかを準備することが、自分たちが地域で生き残れる道に繋がることを、管理者を含め社員全員にしっかりと説明したため、BCP策定自体に協力的であった。BCP策定を円滑に行うためには、策定前に社員に丁寧に説明することが重要である。

## ▶ BCP策定の効果

BCPの取組について顧客(工務店)に説明すると、信頼・共感を得ることができ、そこから新たな取引が始まったケースもある。工務店は、資材が入らなければ仕事ができない。資材の供給側が平時にどれだけ準備ができるか、工務店や地域と一緒に考えていくことで、信頼感を得られて、企業価値の向上に繋がる時代になってきていると鈴木社長は実感している。

## ▶ 被災時の状況・BCPの効果・うまくいかなかったところ

台風24号により、浜松市では強風で住宅の屋根の一部が飛んだり、サッシが壊れるなどの被害が多かった。また、大規模な停電が発生し、信号の消灯や電話やインターネット等の通信システムが通じにくい状態となった。

同社では一時的に停電したものの、翌日の朝には復旧した。しかし、通信障害により、顧客先の工務店等と数日間連絡が取れない状態となった。近場には自動車で出向き情報収集できたが、信号が点灯せず事故の危険性があるため、無理はしなかった。

しかし、同社には被災時から4~5日後に工務店からの修繕対応の依頼が集中した。屋根修繕150件、サッシ・エクステリア(カーポート等)修繕100件、外壁工事20件、板金10件など、300件以上の依頼があった。(平成31年2月末時点で、完了できたものは4割程度)

## BCPの効果 ▶

### 部署ごとの社員の安否確認・出社判断

部署ごとに社員の安否確認と出社判断を行えた。BCPの初動対応では人命を最優先としているので、例えば、信号が停電しているので社員の出社は危険だと各部署の管理者が判断し、社長へは事後報告を行った。社長の自宅周辺は比較的被害が少なかったため、社長は他の地域も大丈夫だろうと思っていたとのこと。BCP策定前は、とりあえず社長に聞いてみるといった受身の風潮の会社であったが、BCPにより社員自身が積極的な対応を行えるようになった。

### 部署間の横連携

BCPで住宅修繕に注力する方針と、それに基づき部署ごと連携し情報共有することが決められていたので、営業部門が工事部門の事情を考えずにいくらでも仕事を取ってしまうことや、社内的な仕事の優先順位付けの食い違いなどの混乱はなく、部署間を跨いで連携し対応することができた。

## BCPの基本方針の実行(社会的義務・使命感)

修繕対応の案件がオーバーフローしている中で、例えば手間のかかる屋根の修繕依頼に対して、別の業者に頼んでほしいと無下に断ることはせず、全ては物理的にできないとしても、ある程度の部分までは対応しようとするなど、BCPの方針に基づき会社として適切な判断ができた。社内の中でもそうした対応方針に不満な声はなく、一生懸命取り組めた。

## うまくいかなかったところ

停電に伴う通信障害や信号が止まり道路の安全確保ができない中で、平時と同じようには資材確保・調達をできなかったが、顧客によっては事情を考慮できず、すぐに対応してほしいと迫ることもあり、理解を得ることに苦労した。

## BCPの今後の課題・見直しについて

### 工務店との連携強化

工務店のモデルハウスには、蓄電池や太陽光パネルの設置、雨水の活用など、災害に対して強いモデルハウスも多く、工務店が有事の際に地域住民が集まるコミュニティの場となる可能性がある。同社は、有事の際には地域と工務店が協力してリスクに立ち向かえるように、県と全国工務店協会との協定に基づく応急木造仮設住宅の建設だけでなく、住宅の修繕対応なども含めた“家守”、“地域守”としての工務店との連携を模索している。

### 施工(応急措置)技術者の育成

有事の際に一部損壊の住宅への迅速な応急措置がとれるよう、技術の研鑽に努める。会社を越えた職人グループの構築も進めている。

### 異業種を含めた広域連携

今後発生が想定される大地震の際に安定して資材等を供給するには、レジリエンスという言葉があるように、異業種を含めて柔軟な連携・対応を行う必要がある。自社が出来る範囲と他社が出来る範囲、また、このエリアで出来る範囲と別のエリアで出来る範囲でも大きく違ってくる。BCPを通じて異業種を含めた広域連携を検討する。

### 静岡県からBCPを発信

現在、鈴木社長は、静岡県木材青壮年団体連合会の会長を務めている。南海トラフ大地震発生の際にも、業者の広域連携により、災害時の仮設住宅建設に対し安定して建材を提供できるよう、防災が他県に比べ進んでいると言われる静岡県から、木材物流業界のBCPの取組を全国に発信していきたいとの思いを強くしており、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」の取得も目指している。



建設用木材のストックヤード

## 学ぶべき点

- 製造業ではBCP対応策の補完的方法として代替施策(別事業所等での事業稼働)が有効とされているが、建設業及び建設関連業の場合は、現場が流動的などの業界特性から代替対応は現実的施策にはならない。また、建設業及び建設関連業のBCPIは、発災時に事業の早期回復だけでなく、災害復旧対応も求められるという一般的なBCPと異なる側面を有している。建設業の使命として、社会インフラに直結している業界であることから、自社の事業回復だけでも大変な状況の中で、別途、災害対応(インフラ修繕対応、応急仮設住宅建設等)を要求される。災害時の停電、資機材調達難、人材の確保難、物流停止等の厳しい環境の中で、仕事量が爆発的に増える。これは非常に難しい課題であり、まず場当たりの対応ではうまくいかない。
- 本ケースの鈴三材木店株式会社は、木材供給、住設提供を生業とする建設関係企業である。同社のBCPIは、上記の2重の対応を踏まえて策定されている。流通販売業としての業務の維持・回復と、所属団体と県との協定に基づく災害時の応急仮設住宅建設対応である。そこには同社BCPを中心に、メーカーや卸業者、販売先である工務店を巻き込んだBCPを構築している。BCP・災害対応に成功している企業の共通点と言えることは、自社の事業継続のみを目的とせず、社会や地域に向けての貢献を掲げている。これは同社も例外ではない。