

顧客の事業にも影響を及ぼすことになり、危機感を覚えるようになり「ました」と語る。

2003年に内閣府が公表した「東海地震に係る被害想定結果」を受けて、同社は那覇市に沖縄営業所を開設した。自然災害が発生した際の初期リスク対応として、最も重要な「設計・制御データ」を保管するためである。さらに翌04年には、同営業所で本社業務の一部を代替できるようにした。

沖縄を選んだ理由は、同県の漁業協同組合に、全自動モズク処理施設などの販売実績があり、保守・保全作業等が必要なためだった。万一、震災で交通機関がまひすれば、静岡から沖縄への出張が困難になる。そこで、沖縄営業所にCADなどの機材を整備して、一部の業務が遂行できるようにした。さらに、沖縄県の2社と契約を結んだことで、災害時は、両社が沖縄営業所に保管するデータを取り出し、漁協で機械設備の復旧作業や保守・保全を行うことも可能になった。

ただし、沖縄県は、西光エン

ジニアリングにとって最適な地域とはいえなかった。本州と比較して、輸送費や配送日数が増え、資材の価格が高くなった。入手できないパーツが多いなどの課題があるからだ。

**中小企業に適する水平連携型BCP**

2006年に、静岡県が事業継続計画モデルプランを発表した。しかし、製造業向けのモデルプランは、大手のサプライチェーンを対象に、仕入先や外注先の代替を意識したもので、垂直統合型BCPであった。西光エンジニアリングでは、平時から連携関係のある遠隔地の中小企業が、有事でも助け合える水平連携型BCPを策定できないか考えるようになったという。折しも06年には、同社は新事業開発による第二創業を企図。「ものづくり補助金」を利用して、「A・D(熱



(写真上)西光エンジニアリング開発の量産型乾燥機。(写真中)日本で初めて実用化したマイクロ波減圧乾燥機。(写真右)同機で乾燥させたドライフルーツ

(注)BCPを策定している企業を対象とした事前予約型の保証制度。事前に予約しておけば、大規模な地震など激甚災害発生の際に、事業の再建に必要な資金を迅速に手当てすることが可能。(出所：静岡県信用保証協会)

風や冷風乾燥」にマイクロ波加熱を併用する乾燥方法」と「マイクロ波減圧乾燥方法」を開発した。さらに大型化に成功し、「魚介類の煮汁の乾燥装置」「自動車用触媒の乾燥・焼成装置」など多方面に販路を拡大する。これらの装置は特許を取得し、制御回路の一部はブラックボックス化され、同社以外では復旧や保守・保全ができない。災害時でも顧客に迷惑をかけないために、BCPの策定が迫られた。11年に東日本大震災を目の当たりにし、より確実なリスク対応措置が早急に必要なと考え、水平型BCPの策定準備を始める。12年には、「静岡県第1次地震被害想定」が発表され、地震

や津波で甚大な被害の可能性が指摘された。同社も、大手の主要な取引先から、被災後の対応として、機械のアフターサービスや発注した装置の納品手段を強く求められるようになった。そこで13年11月より専門家の協力を得てBCPの策定を開始し、同年12月に独自のBCPを完成させた。

「被災によるBCP発動時に、計画に沿って事業を継続するためには、訓練を実施し、常に細部の見直しや修正を行う必要があります。BCPを維持するには、人と資金の負担も伴います。そこで、静岡県信用保証協会の審査を受け『災害時発動型予約保証(BCP特別保証)』を毎

西光エンジニアリング(株) / (株)エフ・イー

中小企業のBCP事例1

ファブレス企業が取り組む東海地震に備えた連携体制



岡村邦康 代表取締役

西光エンジニアリング(株) (静岡県藤枝市、岡村邦康 代表取締役) は、乾燥設備や焙煎設備などの専用機の開発・設計・製作を手掛けている。本社がある藤枝市は、東海地震の想定震源域とされ、万一、巨大地震が発生すれば、全国で稼働する同社の製品の保守・保全等ができなくなる。その対策の一つとして、遠隔地・北海道にある(株)エフ・イー (旭川市、佐々木通彦 代表取締役) とBCP (事業継続計画) 連携を始めた。

顧客の事業継続を考慮 沖縄に営業所を設置

西光エンジニアリング(株)は、独自の技術による焙煎機や乾燥機を設計・製造し、全国に販売している。社員は企画・設計・開発を担当する少数精鋭で構成し、工場は研究開発用のみで、生産工場を持たないファブレス経営を行ってきた。

本社がある藤枝市は、南海トラフ地震の一つ、東海地震の想定震源域とされている。その規模はマグニチュード8クラスといわれ、駿河湾地域では地殻のひずみの蓄積が確認されていることから、気象庁では「東海地震はいつ発生してもおかしくない」と警鐘を鳴らす。大震災によって、産業活動の停止のほか、藤枝市を横切る東海道新幹線や幹線道路等の交通にも甚大な被害が予想される。

同社の岡村邦康社長は、BCPの必要性について「当社では、大手飲料メーカー等の工場で使用される専用機を製造することが増えました。もし、災害時に自力で事業継続ができなければ、

BCP連携

| 企業データ           |                                                                                     |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>(株)エフ・イー</b> |                                                                                     |
| 本社              | 北海道旭川市工業団地3条2-2-27<br>☎ 0166-36-4501 FAX 0166-36-4502<br>http://www.fesystem.co.jp/ |
| 事業内容            | 生産用機械器具製造業                                                                          |
| 設立              | 1959年4月                                                                             |
| 資本金             | 2500万円                                                                              |
| 年商              | 6億円                                                                                 |
| 従業員数            | 30名                                                                                 |



佐々木通彦 代表取締役

企業データ 西光エンジニアリング(株)

|      |                                                                            |
|------|----------------------------------------------------------------------------|
| 本社   | 静岡県藤枝市高柳3-30-23<br>☎ 054-636-0311 FAX 054-635-5005<br>https://seikoeng.jp/ |
| 事業内容 | 乾燥設備、焙煎設備等製造                                                               |
| 設立   | 1987年10月                                                                   |
| 資本金  | 1500万円                                                                     |
| 年商   | 4億円                                                                        |
| 従業員数 | 12名                                                                        |



年確保するようにしました」  
〔岡村社長〕

また、企業のBCP連携は、平時においても相互の経営改善に役立つ内容でない限り、必要なきに役に立たなくなる恐れがある。同社では、平時からパートナーとの関係を深め、相互の収益拡大にも役立つ「稼ぐBCP」を目標に、遠隔地の中小企業との連携を模索するようになった。

本社機能は沖縄営業所でも可能だが、先述のとおり課題が残る。さらに、同社の製品は全国で稼働していることから、沖縄を拠点に東日本や北海道をサポートするのは厳しいとの懸念もあった。

### 北海道の中小企業とBCP相互応援協定

そんな折、静岡空港の開港（2009年）に際し、静岡空港の就航先との経済連携を対象に、静岡県が補助金を交付した西光エンジニアリングは、これを利用して、札幌で開催される展示会「北洋銀行ものづくりテクノフェア（現・北洋銀行ものづ

約を取り交わしました」と話す。佐々木氏は「東日本震災では、機械金属工業振興会が遊休機械（大型トラック2台分）を被災地に贈呈し、震災から1年後に被災地を訪問しました。実際に自然災害の恐ろしさを見て、BCPに対する意識が高まり、私自身も小規模な機械メーカーとして、何かあったときにお客様に迷惑はかけられないと考えるようになりました。東海地震への対策をされている岡村社長と話をすると、学ぶことがたくさんあります」と言う。提携後は、社員の交流を含め信頼関係づくりに努めてきた。毎年開催される北洋銀行の展示会には両社が出展し、会場打ち合わせやBCPの手直し、営業関連の情報交換を2日間かけて行っている。コロナ禍でもオンラインで会議を開催した。西光エンジニアリングの社員が北海道に出張する際は、エフ・イーを訪問し工場を視察している。一方、西光エンジニアリングで試運転が行われるときには、エフ・イーの担当者が静岡に見学に来ることもある。

くりサステナフェア）に出展。その交流会で、旭川市の㈱エフ・イーの佐々木通彦社長と出会った。同社は根菜類の洗浄機・選別機を製造・販売している。佐々木氏は「西光エンジニアリングさんの乾燥機を一目見て、非常に優秀な機械だと感じて、岡村社長に声をかけました。お互い技術屋ですから、話が盛り上がりました」と振り返る。

佐々木氏は、西光エンジニアリングの乾燥機に惚れ込み、販売代理店契約を結びたいと申し入れた。一方、岡村氏は水平型BCPの連携も併せて持ち掛けたが、当時、比較的災害が少ないといわれた北海道では、BCPはあまり話題になっっていなかった。そこで岡村氏は、BCPは火災や感染症などのリスクを低減でき、企業が生き残るための有効な手段であること、かつ「稼ぐBCP」のメリットを説明したという。

その後、北海道経済産業局の支援もあり、13年12月、西光



（写真上）2013年、両社による調印式。  
（写真中）札幌の展示会に共同出展。（写真下）エフ・イーで行われたBCP訓練

エンジニアリングとエフ・イーは、平時の「業務提携契約」、有事の「被災時におけるBCP相互応援協定」を結んだ。「業務提携契約」では、互いに協力の上、本業務を持続的に推進して、地域に貢献する目的を明記した。具体的には、それぞれが生産・販売している装置を販売代理店として販売に協力するというもの。両社は、食材の乾燥機と、乾燥させる根菜類の洗浄機を生産しており、販売先も共通する。「BCP相互応援協定」は、いずれかが被災して生産拠点を確保できなくなった場合、一方の企業が生産設備や技術を提供して、早期復旧と事業継続を協

力する。

西光エンジニアリングが被災した場合は、東日本から北海道の客先で稼働する装置の復旧や保守・保全、受注機の代替生産においてエフ・イーが支援する。そして、エフ・イーが被災した場合は、西光エンジニアリングが全国で稼働するエフ・イー製の装置の復旧や保守・保全を行う。岡村氏は「エフ・イーの佐々木社長は、旭川機械金属工業振興会の会長を務められておられ、振興会には、当社が機械を作るために必要な各種の加工会社が所属していました。それもあってパートナーをエフ・イーさんに決めて、私も本社の一時的な移転や代替生産をエフ・イーさんを中心に旭川地区で行う契

最近、エフ・イーの洗浄機の部品の製作や、東海地区での据え付け作業に協力している。

18年の北海道胆振東部地震で道内が停電したというニュースが入り、西光エンジニアリングでは、大型の発電機を旭川へ運ぶ段取りを組んでいた。幸い発電機は不要だったが、エフ・イーからの要請を待たずに、万一を想定して対応していたのだ。

### BCP策定・連携を進める際の留意点

西光エンジニアリングのBCPの特色は、BCPと防災計画のすみ分けを意識的に行ってきたことにある。

さらに2019年に経済産業省の事業継続力強化計画の認定を受けてからは、「社員の安全確保と安否確認」など、災害が発生した直後の動きは、地域の防災と事業継続力強化計画制度で実行できることから、明確に線引きをした。そのため、同社のBCPは「早期の業務再開」と「事業機会逸失と顧客離れの回避」に特化している。BCP相互応援協定は、エフ

・イーにも大きなメリットをもたらした。

「取引先から、万一災害があったらという話が出たときには、『静岡の会社とBCP連携をしておいて、その会社で機械のメンテナンスをさせていたがきま』と言うと、安心してもらえます。社員もメーカーとしての責任を強く感じてくれるようになりしました。岡村社長とは年に数回しかお会いしませんが、仕事に対する真摯な姿勢を感じます。遠隔地の会社とBCP契約を結んでも、やはり人と人とのつながりが最も大事だと思えます」（佐々木社長）

このようにBCPへの取り組みを進めてきた岡村社長は、BCPに関する講演を依頼されることも多い。その際は、次の4点を強調するという。

・いつ発生しても不思議ではないといわれる東海・東南海・南海地震は、東日本震災を上回る規模になる恐れがある。当社は被災後の復旧作業と事業継続作業を並行して進行する計画を策定したことで、取引先や社員から地震に対する

不安が減ったと喜ばれ、社員のモチベーションも向上した。

・BCPは策定よりも、毎年の見直し作業がより重要。簡単な内容でスタートしても、見直し作業を繰り返すことで自社に必要なBCPにブラッシュアップできる。

・BCPの策定によって、顧客や銀行の信用力が向上する。特に主要顧客からは「安心して付き合える」と言われるようになり、BCPは営業活動に大きく寄与した。

・長期代替場所や連携先は、自社から遠隔地が望ましい。

岡村社長は、「BCP連携では、技術やノウハウの管理は、実は悩ましいところです。当社は機械の見学や細部のノウハウも開示するなど、技術を隠すことよりも、他社が真似できない先進的な技術を一つでも多く開発する努力をしてきました。連携先とは機密保持契約を結んでいますが、技術やノウハウをひた隠しにしているのは、BCP連携は成立しません」と語る。

ジャーナリスト 加藤年男