

2019年版「中小企業白書」要約

第1部 平成30年度（2018年度）の中小企業の動向

第1章 我が国経済の現状

2018年の我が国経済はそれまでの緩やかな回復基調を維持し、中小企業、小規模事業者についても業況、資金繰りは回復傾向にあり、また経常利益については過去最高水準を維持している。さらに倒産件数については10年連続で減少を続け、1990年以来28年ぶりの低水準にあるなど中小企業、小規模事業者を取り巻く状況は改善傾向にある。

他方で設備投資額が伸び悩み、製造業・非製造業ともに設備の不足感が増大していること、大企業に比べ中小企業が仕入価格を販売価格に転嫁しきれていない状況を見ると、これらの課題に向き合い、中小企業、小規模事業者の更なる成長のための設備投資推進施策、取引条件の改善施策を行うことが引き続き重要であると考えられる。

第2章 中小企業の構造分析

我が国の企業数は規模別に見ると小規模企業の減少が影響し、また業種別に見ると小売業の減少が影響して減少傾向にあることが分かった。

また、開廃業が企業数の変化に与える影響については、小規模企業の廃業数が開業数を倍近く上回ったため、全体として企業数が減少した。従業者数の変化に与える影響については、廃業が従業者の減少に与える影響が大きいことが分かった。

最後に付加価値額の変化を開廃業・存続企業別に見ると、存続企業が付加価値額を伸ばすことで全体の付加価値額を押し上げているということが分かった。我が国全体の稼ぐ力をより強いものとするためには、上記のように存続企業が付加価値額を増やすことはもちろん重要であるが、稼ぐ力を持っていながら後継者を確保できず廃業せざるを得ない経営者の事業や経営資源の引継ぎ、あるいは新たに創業した企業が軌道に乗るまでの創業支援によってこれらの層の付加価値額を伸ばしていくことが極めて重要といえる。

【企業数の変化の内訳（2012年～2016年）】

起業区分	2012-2016年開業数	2012-2016年廃業数	企業数増減
大規模企業	0.1万者	▲0.1万者	±0万者
中規模企業	7.6万者	▲7.5万者	+0.1万者
小規模企業	38.6万者	▲75.8万者	▲37.2万者
合計	46.3万者	▲83.4万者	▲37.1万者

第3章 財務データから見た中小企業の実態

中小企業の主な財務指標の平均値が中央値を大きく上回り、中小企業の中でも業績に大きなばらつきがあることを改めて確認できた。

2007年度から2016年度までの業績の推移を見ると、リーマンショック後、赤字企業の割合は漸減傾向にあるものの、恒常的な赤字体質企業も一定数存在していることが分かった。また純資産の推移からは、業績を伸ばさせている企業とそうでない企業の間で二極化が進んでいる可能性についても明らかになった。さらに債務超過の企業に着目すると、債務超過が大きいほど業績改善が困難であり、債務超過が軽微な段階で経営改善に着手することが重要であることを示した。

傾向スコアマッチングの手法を用い、設備投資を実施した企業の投資後のパフォーマンスを分析した結果、概ね5年までにROA、売上高、現預金、従業員数について増加することが統計的に有意な水準で確認できた。

第4章 人手不足の状況

少子高齢化を原因とする人口減少及び年齢ピラミッドの変化は進んでいるが、就業率の上昇によって就業者数自体は増加傾向にあることが確認できた。求人倍率は年々上昇傾向にあり、従業者規模別に見ると規模の小さな事業者程求人数が多く人手不足の状況にあり、また業種別に見ると人手不足の度合いに差が生じていることも分かった。

上記のような人手不足の状況下で、中小企業の労働生産性について見ると伸び悩んでおり、企業全体で見てもOECD加盟諸国の中でも低い水準に位置しており、全企業数の99.7%を占める中小企業の労働生産性を上げることは喫緊の課題と言える。

労働生産性向上の鍵となる労働環境について見ると、賃金は伸び悩み、休暇取得状況についてもまだ改善の余地がある。働きやすさを求めて中小企業に入職した者を離さず、中小企業が稼ぐ力を身に着けて労働生産性を向上させるためには、これらの課題に正面から向き合った労働環境づくりが重要である。

下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

企業名等（所在地）	事例	頁
事例 1-4-1 フルヤ工業(株)（兵庫県篠山市）	外国人材の受入れを技能実習生から高度人材へ拡大した企業	66

第5章 開廃業の状況

足下では我が国の開業率は上昇傾向、廃業率は減少傾向にある。また国際的に比較するといずれも相当程度低い水準にある。

開業率・廃業率ともに業種や地域でばらつきがある。業種別では、開業率について見る

と、建設業が最も高く、また事業所の数も多いため全体の開業率を押し上げており、逆に製造業の開業率が最も低く、同様に事業所の数も多いため全体の開業率を押し下げている。また、廃業率について見ると開業率に比べると業種ごとの差異は小さくなっているが、宿泊業、飲食サービス業や小売業は廃業率も高く事業所も一定数存在するため全体の押し上げ要因となっており、医療、福祉業については廃業率も低く事業所数が多いため全体の押し下げ要因となっている。

地域別では、開業率が高いのは沖縄県 9.3%、埼玉県 7.4%、千葉県 7.2%の順になっており、廃業率が高いのは富山県 4.3%、大阪府 4.2%、茨城県 4.1%の順になっている。三重県は開業率 5.5%、廃業率 3.3%でほぼ全国平均（開業率 5.6%、廃業率 3.5%）と近い水準になっている。

第2部 経営者の世代交代

第1章 経営資源の引継ぎ

経営者の高齢化が進み、経営の担い手の数も減少しており、このままでは中小企業が持つ貴重な経営資源が散逸してしまう恐れがある。そのため次世代に経営資源を引き継ぐ取組が重要である。経営資源の引継ぎには、事業承継のほか、廃業企業から経営資源を引き継ぐという形もある。

親族内承継、役員・従業員承継、社外への承継といった事業承継の形態別で、後継者を決定する上で重視した資質・能力、有効だと感じた後継者教育に違いがあることが分かった。これから事業承継を検討する経営者は、それぞれの状況に応じた後継者探しや後継者教育を検討することが大切だと考えられる。また、効果的な後継者教育を行うためには、十分な時間が必要であり、早めに準備することが大切である。さらに、事業承継後の企業のパフォーマンスについて見ると、事業承継を実施していない企業に比べ、売上高や資産が増加傾向にあることが分かった。事業承継は、企業の財務状況向上に貢献する傾向があると考えられる。

「従業員」、「販売先・顧客」、「設備」、「事業用不動産」について保有する廃業企業のうち、約半数が他者に引き継ぐことができていることが分かった。他方、廃業にあたって経営資源の引継ぎを行っていない経営者について、引き継がなかった理由を確認すると、経営資源ごとに異なるが、「引継ぎするという発想がなかった」、「引き継ぐ価値があるとは思わなかった」、「引継ぎ先が見つからなかった」というものが多かった。このことから、廃業にあたって、経営資源の引継ぎという選択肢があることの周知、経営資源の引継ぎを検討する上での価格算定、経営資源のマッチング、などの支援ニーズがあると考えられる。また、廃業企業の収益状況について確認すると、高い利益水準にあった企業が、徐々に利益率を減少させた後に、休廃業・解散するに至る場合があることが分かった。収益状況が

悪化していく前に、早めに先を見据えた経営改革もしくは事業承継・廃業の準備をすることが重要だといえる。

経営者引退に際しては、様々な課題があり、準備期間を長く確保することが余裕につながると分かった。また、引退後の経営者の状況を確認すると、収入の状況はそれぞれだが、生活の満足度については、事業承継した経営者・廃業した経営者とも、「満足」、「やや満足」している者の回答が多かった。多忙さや責任感から離れることで、肩の荷が下りたと感じている者が多いと考えられる。経営者は、誰もいつかは引退するものである。経営者として有終の美を飾り、これまで作り上げてきたことを未来の価値につなげていくには、引退が視野に入る早い段階から、事業や経営資源の引継ぎ、自身や周囲の人の暮らしの満足に向けた準備をすることが重要である。

下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

企業名等（所在地）	事例	頁
事例 2-1-1 ㈱クシムラ組（福井県南越前町）	段階的に仕事を任せることで後継者の成長を促し、事業承継を円滑に行った企業	99
事例 2-1-2 ツジ電子㈱（茨城県土浦市）	早めに従業員へ引継ぐ方針を決め、時間をかけて従業員に事業承継を行った企業	100
事例 2-1-3 ㈱恵比須堂（福井県福井市）	支援機関の円滑なマッチングにより、異業種企業へ事業を譲り渡した老舗和菓子店	101
事例 2-1-4 ㈱いばら（新潟県新潟市）	譲渡し側、譲受け側相互が積極的に動き、税理士の支援のもと、早期のM&Aを実現した事例	102
事例 2-1-5 ㈱平船精肉店（岩手県盛岡市）	事業引継ぎ支援センターを介し、独立を希望する個人に事業を引き継いだ企業	103
事例 2-1-6 アイフォーコムホールディングス㈱ アイフォーコム京栄㈱ （神奈川県相模原市）	M&Aにより隣接業種のグループに加わり、シナジー効果を発揮した企業	104
事例 2-1-7 みずほフィナンシャルグループ （東京都千代田区）	グループ一体となって事業承継を支援する金融機関	105
事例 2-1-8 事業承継センター㈱（東京都港区）	中小企業の円滑な事業承継や引退する経営者を支援する企業	106
事例 2-1-9 ㈱小山本家酒造（埼玉県さいたま市）	廃業する酒造会社からブランドなどの一部の経営資源を引き継いだ企業	124

事例 2-1-10 藤田商事(株) (千葉県浦安市)	廃業した同業者から取引先や従業員、設備を引き継ぎ、成長につなげた企業	125
事例 2-1-11 新生銀行 (東京都中央区)	廃業を検討する企業からの経営資源の引き継ぎを支援する金融機関	126
事例 2-1-12 (株)アトム電気 (東京都練馬区)	専門家の助言で廃業を決断し、同業者へ円満に事業を引き継ぐことができた企業	157
事例 2-1-13 A社 (栃木県宇都宮市)	支援機関の助言のもと、倒産を回避し、計画的に廃業した企業	158

第2章 次世代の経営者の活躍

起業・事業承継ともに、若い年代が経営者に参入する割合が増えていることなどが明らかになった。また起業意識について国際比較をしていく中で、我が国では自身の能力などで起業ができるかどうか見極める機会が、起業に関心を持つきっかけになりやすいことも明らかになった。

起業家教育や継ぐ可能性のある事業での従事経験などを通して、時間をかけて経営者になるための準備を行うことの重要性、そして既存の経営資源を有効活用することで、起業後、事業承継後の事業の成長につなげられる可能性などを示すことができた。

起業後の売上高の成長や雇用の拡大のためには、地域への愛着や地域内での人脈も影響している可能性があることが分かった。経営者の高齢化が進み、経営の担い手の数が減少する中でも、新しい「令和」の時代に向けた世代交代は着実に進んでいる。時代が変化する中で、一から新しい事業を作り上げる経営者と、引退した経営者の思いや有効活用できる経営資源を引き継いで成長を目指す経営者の双方が、今後の我が国経済を牽引していくことに期待したい。

下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

企業名等 (所在地)	事例	頁
事例 2-2-1 (株)タイミー (東京都文京区)	学生時代から起業家教育などで経験を積み、若くして起業に成功した経営者	196
事例 2-2-2 (特非)アスヘノキボウ (宮城県女川町)	中小企業の経営幹部になることで、経営者としての適性を確かめる機会を若者に提供する起業支援団体	197
事例 2-2-3 (株)藤綱合金(大阪府東大阪市)	引き継いだ技術と地域の支えをいかしつつ、新たな取組にも挑戦する企業	207
事例 2-2-4 (株)ジェニユイン (長崎県佐世保市)	商工会議所の支援を受け、知人の焼菓子・生菓子店を引き継ぎ、売上を伸ばし続ける経営者	208

事例 2-2-5 C氏（東京都）	家業を承継しつつ、大企業での業務にも携わり続けた「二足のわらじ」的後継者	222
事例 2-2-6 （有）中乃見家（千葉県鴨川市）	新店舗オープンを通じた事業の承継と、金融機関の支援を受けた代表の承継を並行して進める企業	228
事例 2-2-7 （株）シービージャパン （東京都足立区）	外部研修を活用した後継者教育により、円滑な事業承継を果たした企業	236
事例 2-2-8 サイトウ看板店（青森県三沢市）	後継者が先進設備を導入し、新しい取組で事業を拡大した事業者	241
事例 2-2-9 （株）西村プレシジョン （福井県鯖江市）	異業種での勤務経験と時代に合わせた取組により、顧客開拓と成長につなげた経営者	242
事例 2-2-10 （一社）ベンチャー型事業承継 （東京都千代田区）	若手後継者が家業の経営資源を活用して新たなビジネスに挑戦する支援をする団体	243
事例 2-2-11 （株）スリーアイバード （秋田県五城目町）	地域の起業支援拠点をいかし、新たな挑戦をする企業	265
事例 2-2-12 （株）エヌビー健康研究所 （北海道札幌市）	地域の高度人材を有効活用し、成長を図る企業	266
事例 2-2-13 滋賀県東近江市（滋賀県東近江市）	市民に起業希望者へ出資をしてもらう新たな形態で起業を支援する地方自治体	267

第3部 中小企業・小規模企業経営者に期待される自己変革

第1章 構想変化への対応

中小企業を取り巻く外部環境の変化を「人口減少」「デジタル化」「グローバル化」の3つの観点に絞り、「人口減少」という脅威に対して「デジタル化」「グローバル化」は大きな機会になる可能性がある。

「消費者」「従業員」「社会」の観点から見ると、中小企業を取り巻くステークホルダーの価値観の変化があり、ステークホルダーが求める価値を提供していくことが、これからの社会で事業を継続していくために重要であることが分かった。

これらの社会変化を踏まえると、これからの中小企業に期待される役割の中でも特に「我

が国経済を牽引する役割」「サプライチェーンを支える役割」「地域経済を活性化する役割」「地域の生活・コミュニティを支える役割」の4つが重要だと考える。これからの社会は、これまで以上の速度で変化していくと予想され、その見通しも不透明である。中小企業は、引き続き我が国の経済・社会を支える重要な存在であり続けると考えられる。しかし、デジタル化やグローバル化で、企業規模が小さいことによる有利も不利も解消されつつある中では、中小企業という存在を捉え直すことも必要である。

こうした中でこれからの中小企業に求められるのは、我が国が置かれている現状を踏まえ、自社が社会から求められている役割を改めて明確化すると共に、その役割を果たすために必要な自己変革を積極的に行っていくことであると考えられる。

事例 3-1-6 有限会社ゑびや（三重県伊勢市）

『AIによるデータ分析で、業務改善や従業員の士気向上、売上拡大を実現した企業』

三重県伊勢市の有限会社ゑびや（従業員45名、資本金500万円）は、1912年に創業し、100年以上、伊勢神宮の内宮前で経営してきた飲食店である。

大手IT企業に勤めていた現社長の小田島春樹氏が、2012年に入社した当時は、レジもない食券式の大衆食堂であり、「経験と勘」に基づく事業運営が常態化していた。このため、正確な需要予測ができず、仕入や調理品のロス（食品ロス）がかなり発生していたほか、非効率な業務により現場で働く従業員は疲弊していた。

このような状況を改善するため、同氏は「来客予測」を重点課題と定め、ICTを活用した課題解決を検討した。ITベンダーと解決の方法を探る中で、来客数の予測を行うためには膨大なデータ処理が必要であり、AIを利用することが最適であるとの結論に至った。AIを用いた来客数の予測などを進めるに当たっては、150種類ものデータと来客数の関係性についてデータ分析を重ね、天候や近隣の宿泊者数との関係など、来客数と関連性の深い項目に絞って分析していった。その結果、「どの時間帯に、何人のお客様が来店するか」「お客様が注文するメニューは何か」といった項目について、90%以上の精度での事前予測ができるようになった。需要予測の精度向上は、事前の仕入れや仕込みの効率化につながり、食品ロスの大幅な改善にもつながった。

また、従業員にとっても余計な調理を行う必要が無くなり、業務負担が軽減されるとともに、時間帯別の来客数の予測により、業務時間中の「空き時間」を有効活用することに成功した。この効率化により、従業員を増やすことなく店舗の一部スペースで商店や屋台の販売を開始するなど、多様な業務を行うことができるようになった。また、従業員に余裕ができ、接客の質が向上しただけでなく、従業員から業務改善の提案が出るようになるなど、活気ある職場作りにもつながっている。さらに、需要予測だけでなく、店舗の内外に設置したカメラの画像をAIで解析することで、来客数や性別・年齢構成など詳細な顧客分析も可能となり、データに基づく業務改善を進めている。

これらの取組により、従業員数を増やさずに、当社は従来と比べ売上高を4倍に増加させることができたほか、週休二日制や長期休暇の導入、従業員の給与アップも実現した。

小田島社長は、自社のAIを活用した一連の経営改革の実績を踏まえ、2018年6月に(株)EBILABを設立し、自社で構築したデータ活用の仕組みの外販も開始している。同氏はEBILABを通じて日本のサービス業の課題解決に貢献していきたい」と語る。

上記事例以外に、下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

企業名等(所在地)	事例	頁
事例 3-1-1 (株)スーパーまるまつ (福岡県柳川市)	人口減少・競合参入という経営環境で、利便性の向上や固定客の獲得により地域内シェア首位を維持する企業	278
事例 3-1-2 (株)富山銀行(富山県高岡市) (大)富山大学・(富山県富山市)	地域の中小企業の採用活動を金融機関と大学が連携して支援する事例	279
事例 3-1-3 ホシサン(株)(熊本県熊本市)	ECの戦略的な活用により、販路の拡大を実現した老舗企業	289
事例 3-1-4 こども古本店(愛知県北名古屋市)	顧客価値の追及により、他社では真似できない自社独自の付加価値や強みを発揮している事業者	290
事例 3-1-5 杉崎リース工業(株) (新潟県新潟市)	IoTシステムの導入でマネジメントを強化し、多拠点展開をする企業	294
事例 3-1-7 (株)シェアリングファクトリー (愛知県名古屋市)	設備のシェアを通じて、中小製造業の設備に関する課題を解決している企業	302
事例 3-1-8 (同) atsumari(東京都千代田区)	「所有」から「共有」へという消費者の新たなニーズに応え、楽器のシェアリング・プラットフォームを構築・運営する企業	304
事例 3-1-9 (株)前原光榮商店(東京都台東区)	クラウドファンディングにより、新たな商品開発と顧客開拓につなげた企業	308
事例 3-1-10 (株)マストロ・ジェッペット (福島県南会津町)	デザイン性と高品質を兼ね備えた国産木製玩具で、海外進出を目指す企業	322
事例 3-1-11 RedMart Limited(シンガポール)	海外ECサイトで日本の商品の販売・プロモーションを行う企業	323

事例 3-1-12 (株)梅守本店 (奈良県奈良市)	「体験ニコト消費」を提供することで、インバウンドのニーズを捉えた企業	332
事例 3-1-13 福岡県福岡市 (福岡県福岡市)	国内需要の減少する伝統工芸品をインバウンド向けに開発し、新たな需要の創出を支援する地方自治体	333
事例 3-1-14 (株)東京銭湯 (東京都渋谷区)	古いビジネスモデルに捉われず、新たな価値を創出し続ける銭湯	338
事例 3-1-15 (有)内山眼鏡店 (福島県いわき市)	地域顧客との関係を強化して量販店と差別化し、独自の経営基盤を確立する企業	339
事例 3-1-16 (株)ラグーナ出版 (鹿児島県鹿児島市)	障がいのある者の活躍の場を見出すことで、社会的貢献を果たしている企業	345
事例 3-1-17 (株)フェローシステム (愛媛県松山市)	障がいのある人に学ぶ場・働く場を提供する企業	346
事例 3-1-18 日本ステンレス工業(株) (山梨県大月市)	更生保護事業等を通じ、青少年の更生に貢献する企業	347
事例 3-1-19 富士フィルムホールディングス(株) (東京都港区)	グループ全体でCSR調達を推進する企業	350
事例 3-1-20 (有)幸伸食品 (福井県永平寺町)	大学や研究機関等と連携することで、自社のリソースを補完し、高品質・高付加価値商品を開発・展開している企業	358
事例 3-1-21 高木金属(株) (京都府京都市)	大企業の開放特許を活用し、積極的な技術開発を進める企業	359
事例 3-1-22 (株)HCI (大阪府泉大津市)	独自の技術力をいかして大企業の課題を解決するオープンイノベーションを実現する企業	360
事例 3-1-23 KTX(株) (愛知県江南市)	オンリーワンの優れた特許技術により、確固たる地位を獲得している企業	361
事例 3-1-24 コマ(株) (大阪府松原市)	ユーザーの意見を取り入れて自社ブランド製品を開発し、高付加価値化に取り組む企業	362
事例 3-1-25 (株)最上インクス (京都府京都市)	自社製品を武器に「請負型」から「提案型」のビジネスモデルへ転換することにより、サプライチェーン内で高付加価値なポジションを確立した企業	376

事例 3-1-26 菊川工業(株) (東京都墨田区)	サプライチェーン・ファイナンスを導入し、仕入先との協力関係を強化する企業	377
事例 3-1-27 キャディ(株) (東京都墨田区)	革新的な受発注システムにより、調達に係る煩雑な見積もり作成業務を大幅に効率化する企業	378
事例 3-1-28 (株)小松製作所 (東京都港区)	サプライチェーンを構成する企業に対して事業承継を支援する大企業	379
事例 3-1-29 (株)高澤商店 (石川県七尾市)	地域産品の良さを活かし、海外展開を図る企業	385
事例 3-1-30 井上スグレ(株) (大阪府河内長野市)	歴史と伝統の伝承と、時代に合わせた提案の両方に、第一人者として取り組む企業	386
事例 3-1-31 三和製紙(株) (高知県土佐市)	地域の伝統産業の技術を活用し、他社との差別化を図っている企業	387
事例 3-1-32 (株)ファッションキャンディ (沖縄県宜野湾市)	地域資源を活用した新製品で、高付加価値化と販路開拓に取り組む企業	388
事例 3-1-33 地域商社やまぐち(株) (山口県下関市)	地域産品の販路拡大を支援する、地銀発の地域商社	389
事例 3-1-34 斑鳩産業(株) (奈良県斑鳩町)	地域の課題を自社の経営課題と捉え、地域活性化に貢献する企業	391
事例 3-1-35 コスモス・ベリーズ(株) (愛知県名古屋市)	地域の中小小売業・サービス業事業者による新たなネットワーク経営の形(ローカルプラットフォーム)を推進する企業	392
事例 3-1-36 (特非)こやだいら (徳島県美馬市)	衰退する地域を支える事業を展開する団体	393
事例 3-1-37 (同)あば村 (岡山県津山市)	生活基盤を守るため、住民により設立された企業	394

第2章 防災・減災対策

我が国における自然災害の発生リスクは依然高い水準にあり、実際に被災した事業者は様々な損害を被っている。中小企業は被災時における事業継続力を高めるためにも、今後、一層の事前対策を講じていくことが必要とされる。

災害対策の入口として考えられるリスク把握の取組については、大半が行っておらず、具体的な災害対策に取り組んでいる企業も半数に満たないことが分かった。他方で、具体的な対策を実施している企業においては、行政機関や取引のある保険会社など、周囲の関

係者の支援を受けている者が存在する。リスク把握の取組も含め、このような支援者の役割は今後も重要になると考えられる。

損害保険は、被災時に重要な役割を果たしており、被災した事業者の資金確保を通じて、事業継続に寄与していることが分かった。他方、補償内容によって受け取れる保険金に大きな差が出る可能性があるため、日頃から自社が抱えるリスクを把握した上で、それに見合った補償内容を選択する必要があると言える。

BCPを策定している中小企業は一部にとどまっており、今後策定する予定の企業もさほど多くはないことが分かった。他方で、BCPを策定せずとも、自然災害の発生時における自社や他社への影響及び対策を検討している事業者は一定数存在する。引き続き、自社に見合った規模の取組から行い、事業継続へ向けた体制の整備が徐々に進んでいくことが期待される。

自然災害に対する備えの重要性がより一層理解されることで、具体的に対策を講じる事業者が増加し、それが被災時のみならず平時を含めた中小企業の事業継続力強化に繋がっていくことに期待したい。

事例 3-2-4 (株)戸田家 (三重県鳥羽市)

『被災時の地域貢献を見据えつつ、災害対策を重ねて自社の体制を強化する企業』

三重県鳥羽市の(株)戸田家(従業員230名、資本金4,000万円)は1830年に割烹料理店として開業し、1868年に業態転換した老舗ホテルであり、客室数は市内最大規模の169室を誇る。

2010年に三重県は、県内の企業が防災について話し合う「みえ企業等防災ネットワーク」を設置し、同社も事務局であった三重大学から要請を受けて参加した。その中でワークショップなどの活動を行い、専門家の指導を受けながら2011年10月にBCPを策定した。現在は改定を重ね、第8版となっている。

以前から火災を想定した防災訓練は実施していたが、BCPの策定を契機に、南海トラフ地震に備えるための津波を想定した訓練も行うようになった。火災時とは違い、津波の場合は地上や下階から上階に避難する必要があるため、初訓練では混乱が生じたが、車いすの宿泊者への対応など課題が明確となった。その後、従業員から様々な提案があり、災害への意識の高まりを感じているという。

さらに、災害発生時に社長と連絡が取れないことによる混乱を防ぐため、BCPに基づいて鳥羽市内の社長宅と同社、同社から徒歩5分ほどの社員寮の3か所に無線機を設置し、緊急時に連絡を取り合える環境を整えた。なお、緊急時には寮で待機している従業員に出勤を要請する体制も整備している。また、「みえ企業等防災ネットワーク」にて知り合った三重大学の教授に相談し、対策を検討してもらうことになった。厨房に定点カメラを設置して調査した結果、安全面の問題や、使用頻度の低い設備・備品や非効率な導線配置について

指摘を受けるなど、さらなる対策を進めている。防災を専門とする専門家と接点ができたことは、判断に迷う難しいことでも直接相談できるため、災害対策を進める上で非常に大きいという。

現在では、災害対策に取り組むホテルとしてのイメージが形成され、行政や金融機関からの信頼も高まりつつある。2019年2月には、鳥羽市と「災害時における避難所等施設利用等に関する協定」を締結し、災害時には最大4,400人をホテル内に収容することになった。同社は、2018年に耐震工事も全て終わっており、今後も被災時の避難拠点として貢献度を高めていくという。

宍倉秀明業務支配人は「今後は、受入れ拠点としての機能を一層強化し、地域の旅館全体での防災対策も推進していくつもりである。また、より広域での対応も検討し、緊急時に多くの人の支援を行えるようにしたい。」と語っている。

上記事例以外に、下表のような事例が掲載されているので、興味のある事例は参照頂きたい。

企業名等（所在地）	事例	頁
事例 3-2-1 （有）池ちゃん家・ドリームケア （静岡県焼津市）	ハザードマップの情報を基に事業所の高台移転を行うなど、利用者・従業員の安全確保に注力する企業	418
事例 3-2-2 （株）白謙蒲鉾店（宮城県石巻市）	東日本大震災での被災を契機に、全社的に災害対策の取組を充実させた企業	423
事例 3-2-3 （株）寺方工作所（鳥取県北栄町）	事前対策の実施により、地震の被害を最小限に抑えた企業	424
事例 3-2-5 泉谷電気工事（株）（大阪府大阪市）	商工会の伴走支援により、効率的にBCPを策定した企業	427
事例 3-2-6 内外香料（株）（東京都台東区）	支援機関の力を借りたことで、災害対策に取り組む体制を整備した企業	428
事例 3-2-7 （有）岩間東華堂（茨城県水戸市）	地域の健康福祉拠点として、災害発生時の機能保持に向け取り組む企業	429
事例 3-2-8 （協組）横浜マーチャンダイジングセンター（神奈川県横浜市）	災害対策の取組を牽引することで、組合員の事業継続力強化につなげている協同組合	430
事例 3-2-9 （株）ヤスナガ（福岡県柳川市）	BCP策定を契機に水災対応の保険に見直したことで、被災後の早期復旧につなげた企業	443
事例 3-2-10 （株）マイヤ（岩手県大船渡市）	地震保険の活用により、事業継続に必要な資金を確保した企業	444

事例 3-2-11(株) ゑびすや（京都府京丹後市）	加入していた損害保険の利益補償により、資金面の不安なく事業再開に至った企業	446
事例 3-2-12 天草池田電機(株)(熊本県上天草市)	BCP 策定を社内の人材育成としても活用し、組織力向上につなげている企業	453
事例 3-2-13 (株)焼津冷凍（静岡県藤枝市）	事業継続力を強化することで取引先からの信頼を高め、事業拡大につなげている企業	454
事例 3-2-14 (一社)金沢市中央市場運営協会 （石川県金沢市）	BCP の策定により、災害時でも食を安定供給する体制を構築した業界団体	455
事例 3-2-15 (株)トヨックス（富山県黒部市）	災害時の供給責任を果たすため、取引先の事業継続体制の強化に取り組む企業	458
事例 3-2-16 ナブテスコ(株)（東京都千代田区）	取引先の事業継続を支援し、自社の事業継続力の強化に取り組む大企業	459
事例 3-2-17 (株)紀陽銀行、紀陽リース・キャピタル(株)（和歌山県和歌山市）	地域企業の事業継続力強化に取り組む地方銀行	460

以上