
東日本大震災における 事業再開のポイント

2011年4月

NKSJ リスクマネジメント株式会社

CONTENTS

はじめに

第1章 事業再開に向けた経営資源の確保

1 復旧要員の確保	
1-1 先遣隊の派遣	2
1-2 従業員の確保	2
1-3 応援要員の確保	2
1-4 被災を免れた拠点等で事業再開する場合	2
1-5 取引先・地域への支援	3
1-6 メンタルヘルスケア	3
1-7 その他	3
2 事業拠点および商品・原材料の確保	
2-1 施設の被害状況の確認	4
2-2 原材料・部品などの調達	5
2-3 顧客の状況確認と対応	5
3 情報収集・発信	
3-1 情報収集・情報発信手段の確保	6
3-2 情報開示	7
3-3 社内への情報発信	7
3-4 メディア対応	7
4 資金繰りや雇用面、税制面での支援策および 有価証券報告書の取り扱い	
4-1 融資	9
4-2 信用保証	11
4-3 共済	12
4-4 雇用面の支援策	13
4-5 税制面の支援策	14
4-6 有価証券報告書等の提出期限に係る特例措置	15
5 余震への対応	16

第2章 事業再開に向けたシナリオの策定

1 事業再開シナリオの種類	17
2 シナリオ選択の判断	17
3 事業再開の優先順位	18
4 企業の事例	
4-1 現地復旧シナリオ	18
4-2 代替シナリオ	19
4-3 新規事業シナリオ	20
4-4 その他事例	20

はじめに

このたびの地震により被災された皆様に対し、心よりお見舞い申し上げますとともに、被災地が一日も早く復興することを祈り申し上げます。

今回の東日本大震災は、世界観測史上4番目に大きいマグニチュード(M)9.0 を記録し、地震直後に襲来した巨大津波により、太平洋沿岸部を中心に甚大な被害を受けました。電気、通信、上下水道、ガス、交通網などの社会インフラ機能が停止し、被災地に所在している企業のほとんどが事業活動を停止せざるをえない状況に直面しました。加えて、サプライチェーンの寸断に伴う国内外の製造業への波及と原子力発電所事故に伴う放射能汚染や電力供給不足、さらには消費者マインドの冷え込みなどが事態を一層悪化させています。

そのような状況下で、多くの企業が重要製品のサプライチェーンを保つため、また被災地支援や地域経済・雇用を維持するために、操業再開に向け日夜奮闘しています。

本資料は、事業再開に向けて復旧活動に取り組まれている企業に役立つと考えられる情報を、「事業再開のポイント」としてまとめたものです。企業の形態や取り巻く事業環境等により、事業再開をひとくりにすることはできませんが、皆様の事業再開の一助となれば幸いです。

最後に、弊社は今後も企業の皆様方が遭遇した経験や貴重な教訓等の情報収集に努め、多くの企業の皆様へ情報発信させていただき所存です。皆様方からの情報やご意見をお寄せいただきたく、よろしく願いいたします。

第1章 事業再開に向けた経営資源の確保

1 復旧要員の確保

1-1 先遣隊の派遣

早期復旧にあたっては、いち早く被災地の被害状況を把握することがカギとなります。自動車メーカーや小売業では、自社拠点・ライフライン・物流等の被害状況を早期に把握するために、先遣隊を現地に派遣しています。

1-2 従業員の確保

被災拠点での事業再開にあたり、勤務可能な従業員を把握します。従業員本人の負傷等がなくても、家族の負傷、自宅の被災などにより、通常通り勤務できない、または交通機能の麻痺により出社できない従業員が発生します。

- ・優先復旧業務に係る従業員の出社指示を行うと共に、出社可能な従業員を把握する。
- ・出社可能な従業員による勤務体制を構築する。
- ・安否が確認できない従業員がいる場合には、その家族も含めて安否確認を継続する。

従業員の不足により、一時的に通常の業務とは異なる業務に従事してもらうことも検討します。また、地震発生直後は片付けなど危険な作業も伴うため、安全面での配慮が必要となります。

1-3 応援要員の確保

被災拠点では、勤務可能な従業員の不足に加え、職場の片付けや取引先対応など業務量が増加します。そのような事態では、応援要員の確保も検討します。

- ・復旧の段階に応じて求められるスキルを持つ要員を確保する。
- ・応援要員のためのホテル、移動手段を確保する。
- ・被災住民への食料の供給に配慮し、できる限り応援要員は自らの食料を持参することを依頼する。

1-4 被害を免れた拠点等で事業再開する場合

被災拠点の被害が甚大で現地復旧できない場合、被害を免れた拠点等で事業再開することになります。その場合の従業員の確保には、大きく分けて下記の方法が考えられます。

- ・被災拠点に勤務している従業員が、被害を免れた拠点に移動して事業を再開する。
- ・被害を免れた拠点の従業員が、被災拠点の業務を代替する。

1-5 取引先・地域等への支援

自社の被害が軽微な場合であっても、取引先の被害が甚大なために事業再開できない場合には、取引先に応援要員を派遣するなどの支援を行います。自動車業界では企業グループ間の枠を超えて、取引先に応援要員を派遣するなどの取組みを行っています。

- ・取引先とその周辺の被害状況を早期に把握する。
- ・復旧の段階に応じて求められるスキルを持つ要員を派遣する。

また、自社事業所の円滑な復旧のためには、周辺地域との協調が不可欠となります。地域の要請に応じて、従業員を派遣するなどの対応も必要となります。

1-6 メンタルヘルスケア

惨事を経験したことや継続する余震の影響によって、強いストレスを感じる従業員が発生するおそれがあります。また、応援要員は被災地に支援に向かうにあたって、被災者に対する配慮などの心構えが必要となります。

被災した従業員への配慮や応援要員の心構えなど、各種の対応が下記のホームページに掲載してありますので、参考にしてください。

【参考: 損保ジャパン・ヘルスケアサービス ホームページ】

<http://www.sj-healthcare.com/20110330.html>

1-7 その他

上記以外にも、下記のような事項に留意する必要があります。

- ・家族・自宅が被災した従業員への支援を行う。
- ・意思決定を迅速に行うため、本社経営層を被災地に派遣し、陣頭指揮を行う。
- ・従業員に対する給与の支払を継続する(給与計算ができない場合には、前月と同じ金額の給与を仮支給するなどの対応も必要)。
- ・部品の不足など会社側の都合により休業せざるを得ない場合には、従業員に平均賃金の 6 割を休業手当として支払うなどの対応が必要となる。

2 事業拠点および商品・原材料の確保

2-1 施設の被害状況の確認

施設を継続して使用する場合には、安全の確保が第一です。建物、設備および情報システムの被害状況を確認するうえでのポイントを以下に示します。

[建物]

- ・はりなどの躯体は健全か？
- ・天井、窓、壁などが崩れてくることはないか？
- ・建物が傾斜していないか？
- ・入口部分に周囲との段差はないか？

[設備]

- ・生産設備の転倒や移動は発生していないか？
- ・ケーブルや配管などが脱落していないか？
- ・配電盤、制御盤などは健全か？
- ・油や薬品の漏れはないか？
- ・変電所、上水処理、排水処理などのユーティリティ設備は健全か？
- ・物流設備は稼働できるか？

[情報システム]

- ・サーバーなどの情報システム機器に転倒や落下などの損傷はないか？
- ・情報ネットワークは機能しているか？
- ・システム保守業者と連絡が取れるか？

建物については施工業者など専門家の判断を仰ぎ、診断の結果に応じて建物の補修、壁・天井復旧など緊急対応工事を実施することが必要です。設備の復旧にあたっては、製品・サービスの供給の優先順位を踏まえて決定します。電気や水などのユーティリティ設備は、復旧の優先順位が高くなります。

情報システムの復旧にあたっては、システム保守業者と迅速に連絡を取り、早期に復旧見込を確認することが必要です。

被害の状況を確認したら、復旧にどの程度の期間を要するか見積もります。長期化する場合には、代替拠点での復旧を目指すなど、被災拠点での復旧とは別の事業再開に向けたシナリオを策定する必要があります。

被災拠点の復旧にあたっては、以下の選択肢があります。

[建物]

- ・構内の別の建物で業務を実施する。
- ・小売業の場合、仮設店舗や店頭などでの販売を検討する。

[設備]

- ・設備の復旧手順を策定する。
- ・必要に応じて設備業者に協力を依頼する。
- ・設備立上げに必要な品質確認を行う。

[情報システム]

- ・手作業により代替する。
- ・ネットワーク機器を調達確保する。
- ・システム保守業者の協力を依頼する。

2-2 原材料・部品などの調達

自社の施設が健全であっても、原材料や部品、さらに燃料などが予定通りに調達できなければ、計画通りに生産はできません。今回のような大規模な震災の場合には、サプライヤ企業も複数被災しており、復旧には相当の時間を要することを認識した上での対応が望まれます。

- ・サプライヤ企業との連絡窓口を明確にする。
- ・サプライヤリストに基づき、サプライヤ企業の被害状況を確認する。
- ・被害状況を確認するためのチェックリストを活用する。
- ・サプライヤ企業の復旧見込みを確認する。
- ・必要に応じてサプライヤ企業の復旧を積極的に支援する。
- ・代替調達や仕様変更を検討する。

2-3 顧客の状況確認と対応

サプライヤ企業だけでなく、顧客企業も被災している場合があります。顧客の要請に応じて、通常時とは異なる対応をすることも視野に入れて、取引先と連携を密にしておくことが重要です。

- ・顧客企業の優先復旧品は何か？
- ・通常の納品場所に変更はないか？
- ・発注方法に変更はないか？

3 情報収集・発信

3-1 情報収集・情報発信手段の確保

大地震が起きると、被災地中心は停電や通信機器の損壊により、テレビや通常の通信手段が使えなくなります。また、その直後から通信事業者の通信規制により固定電話や携帯電話はほとんどつながらなくなます。今回の大震災では携帯電話メールも回線の混雑で相当時間の遅延が生じた一方で、大量の情報を瞬時に配信できるインターネットが有効に機能しました。

- ・情報収集手段として、ワンセグテレビ・ラジオ・インターネットを活用する。
- ・とくにインターネットは各種災害情報サイトが拡充しており、有効に利用する。(下表参照)
- ・固定電話、携帯電話に代わる通信手段として、PHS、IP電話(スカイプ)、専用線、MCA無線、衛星携帯電話、公衆電話などを使用する。
- ・安否確認や情報収集にツイッター、フェイスブックなども活用する。

上記のような通信手段は、平時のうちから複数の手段を事前に用意しておくことが望まれます。また、メールやウェブサイトを通じて誤った情報やデマが広がる弱点を内在していることに注意が必要です。

災害関連の主なネットサービス

社名・サービス名(主なURL)
グーグル (http://goo.gl/saigai) ・消息情報検索 ・避難所の名簿共有、避難所情報 ・被災地の自動車通行地図データなど
ヤフー (http://www.yahoo.co.jp/) ・関連ニュース ・計画停電の情報 ・テレビニュース同時配信など
日本マイクロソフト (http://jp.msn.com/) ・関連ニュース ・政府情報 ・避難場所情報など
ニコニコ動画 (http://www.nicovideo.jp/) ・テレビやラジオ放送のネット同時配信など
ウェザーニューズ (http://weathernews.jp/tohoku_quake2011/) ・建物の破損状況などを配信

3-2 情報開示

大規模災害発生後は、取引先、消費者、株主、地域住民、行政などに自社情報を開示し、ステークホルダーと情報を共有することが求められます。自社の被害状況や事業活動が関係者から見えなくなる、何をしているのか全然わからないといった、いわゆるブラックアウトを防ぐための対策を講じる必要があります。

巨大地震が発生した場合、特に国際的に取引を行なっている企業においては、各国メディアを通じた地震発生のニュースを機に取引停止や契約の締結延期、あるいは国際金融市場における為替や株価などの急激な変動などが起こる可能性があります。

また、サプライチェーンの中で様々な部品供給を担う中堅・中小企業においては、取引先企業に速やかに情報を提供していくことが、今後の取引関係を健全に維持し、信頼関係を醸成する上でも極めて重要です。

- ・重要な取引先には、自社の被害状況の第一報を迅速に伝える。
- ・生産停止などのマイナス情報は伝えにくいですが、マイナス情報ほど取引先には重要な情報となり、長い目で見れば信用醸成につながる。
- ・取引先からのニーズを良く聞き、自社の生産能力や在庫量などの情報を共有する。
- ・他人任せにしないこと、知っているだろうとの思い込みは避ける。
- ・他の関係者に向けて、自社の被害状況、復旧状況等をホームページ上で公表する。
- ・情報発信は継続することが肝要で、生産の遅滞や復旧見込みなど状況が変わったり、判断ができた場合、速やかに開示する。
- ・地方自治体や警察・消防への連絡、監督当局への報告は、優先的に行う。

3-3 社内への情報発信

大規模災害などで自社に危機が発生した時に最も動揺するのは、従業員などの社内関係者です。また、その後の事態に対処するためには従業員の力が欠かせません。被災地のみならず非被災地の従業員に向けて、トップからの力強いメッセージが必要となります。

- ・FAX、社内LANなどを活用して、継続的に社員向け情報を発信する。
- ・非被災地に自社の拠点や協力者がいれば、マンパワーを活用する。
- ・社長自らリーダーシップを発揮し、情報発信する。

3-4 メディア対応

今回のような大震災が発生した場合、個別企業に多くのメディアが取材に来ることは考えにくいものの、地震の影響で爆発や火災などの二次災害が発生した場合は、被害の重大性や拡大可能性などによりメディア対応が必要になります。そうした場合、まずは「何が起こったのかという事実関係」や「自社はどう対応しているのか」また「その影響や収束の見通し」などを情報発信する必要があります。

特に、不特定多数のステークホルダー（地域住民や消費者、取引先など）に影響を及ぼすケースでは、メディアに積極的に情報発信することが、不安の解消や説明責任を果たすことになり、結果的に企業の信頼確保につながります。

- ・情報窓口の一元化を図る。現地が被災した場合、窓口の代替を設ける。
- ・面談の取材にはなるべく早く応じる。取材拒否はしない。
- ・記者クラブへのニュースリリースや記者会見など自らメディアを活用する。
- ・決して嘘はつかない。わからないことは「ただいま調査中」と答える。
- ・法的な根拠がなくても、社会的な責任がある場合が考えられるので、「法的には問題ない」などの発言をしない。
- ・確認できた情報は、自社に不利益であっても、誠実に伝える。
- ・メディアの関心は時間経過とともに変化する。事故直後は災害拡大や二次災害が中心で、次第に環境汚染、補償問題、事業活動への影響などに移り変わる。

4 資金繰りや雇用面・税制面での支援策および有価証券報告書の取り扱い

東日本大震災で被害を受けた企業が事業を復旧できるように、各種の支援制度が制定されています。

2011年4月18日時点での企業向けの支援制度を下記にまとめました。

資金繰りの支援策としては、「融資」、「信用保証」および「共済」の3種類に分けて説明します。

支援制度は、随時変更される可能性があり、また、新たな支援制度が制定されますので、取り扱いの省庁や金融機関等にご確認いただきますよう、お願いいたします。

4-1 融資

制度名(取扱機関)	対象	概要	特徴
<ul style="list-style-type: none"> ・災害復旧貸付 (日本政策金融公庫と沖縄振興開発金融公庫) ・危機対応業務 (商工中金) 	中小企業者と小規模事業者	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の復旧に必要な設備資金・運転資金を長期・低利で融資 【貸付限度額(別枠)】 日本政策金融公庫 ・中小企業 … 1億5千万円 ・国民事業(小規模事業者)…3千万円 商工中金 …1億5千万円 【貸付金利】 日本政策金融公庫 ・中小企業 … 1.75% ・国民事業(小規模事業者)…2.25% 商工中金 … 1.75% 【貸付期間】 設備資金・運転資金ともに10年以内(据置期間2年以内) 【特別措置(金利減免)】 事業所や事業用資産が全壊・流失・半壊・床上浸水に準ずる被害を受けた企業など、一定の条件を満たす場合は、上記金利から▲0.9%の低金利が適用 	<ul style="list-style-type: none"> ・東日本大震災で直接被災した企業だけでなく、直接被災の企業に取引依存度の高い企業も対象、つまり、災害の間接被害者も対象 ・ただし、直接被害者は罹災証明が必要、また、間接被害者も取引先の罹災証明のコピーや被害証明申請書が必要 ・計画停電や材料調達・出荷で支障が出ている企業や風評被害が原因の場合は対象外
<ul style="list-style-type: none"> 農林漁業セーフティネット資金 (日本政策金融公庫と沖縄振興開発金融公庫) 	農林漁業者	<ul style="list-style-type: none"> 農林漁業者の経営の安定維持に必要な運転資金を長期・低利で融資 【貸付限度額】 日本政策金融公庫…6百万円 【貸付期間】 10年以内(据置期間3年以内) 【特認】 年間経営費等の3/12以内 	<ul style="list-style-type: none"> ・被災を受けた農林漁業者の運転資金が対象

<p>農林漁業施設資金(災害復旧) (日本政策金融公庫と沖縄振興開発金融公庫)</p>	<p>農林漁業者</p>	<p>農林漁業用施設の復旧に必要な資金を長期・低利で融資 【貸付限度額】 日本政策金融公庫・・・負担する額の80%または1施設あたり3百万円(特認6百万円)、漁船は1千万円のいずれか 【貸付期間】 15年以内(据置期間3年以内) 【特認】 年間経費等の3/12以内</p>	<p>・被災を受けた農林漁業者の施設復旧が対象</p>
<p>・セーフティネット貸付 (日本政策金融公庫と沖縄振興開発金融公庫) ・危機対応業務 (商工中金)</p>	<p>中小企業者と小規模事業者</p>	<p>・経営基盤強化に必要な設備資金・運転資金を長期・低利で融資 【貸付限度額(一般貸付と別枠)】 日本政策金融公庫 ・中小企業・・・7億2千万円 ・国民事業(小規模事業者)・・・4千8百万円 商工中金・・・7億2千万円 【貸付金利】 日本政策金融公庫 ・中小企業・・・1.75% ・国民事業(小規模事業者)・・・2.25% 特に業績が悪化の場合は最大▲0.5%の金利引下げ 商工中金・・・1.75% 【貸付期間】 運転資金・・・8年以内(据置期間3年以内) 設備資金・・・15年以内(据置期間3年以内)</p>	<p>・災害を原因とする場合に限らず、一時的に売上げや利益が減少する等の業績が悪化している事業者が対象 ・計画停電や材料調達・出荷で支障が出ている企業や風評被害が原因の企業も対象</p>
<p>・マル経融資 (日本政策金融公庫)</p>	<p>小規模事業者</p>	<p>・小規模事業者の方が無担保・無保証で利用できる融資 【貸付限度額】 日本政策金融公庫・・・1千5百万円 【貸付金利】 日本政策金融公庫・・・1.95% 【貸付機関】 運転資金・・・7年以内(据置期間1年以内) 設備資金・・・10年以内(据置期間2年以内)</p>	<p>・商工会等で経営指導を受けている小規模事業者が対象 ・計画停電や材料調達・出荷で支障が出ている企業や風評被害が原因の企業も対象</p>

上記の融資に関する情報

- ◆ 日本政策投資金融公庫
http://www.jfc.go.jp/c_news/news_bn/news230318.html
- ◆ 沖縄振興開発金融公庫
<http://www.okinawakouko.go.jp/news/2011/pdf/20110330.pdf>
- ◆ 商工組合中央金庫
http://www.shokochukin.co.jp/top_jishin.pdf
- ◆ 中小企業向け支援 ガイドブック ver.02
<http://www.chusho.meti.go.jp/earthquake2011/download/Financing-v02.pdf>

4-2 信用保証

制度名(取扱機関)	対象	概要	特徴
・災害関係保証 (信用保証協会)	中小企業者	<p>・事業所や事業用資産が災害で被害を受けた直接被害者が、金融機関から事業再建資金の借入を行う場合、一般保証(後述)とは別枠で保証する制度</p> <p>【保証限度額(一般保証と別枠)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・無担保・・・8千万円 ・最大・・・2億8千万円 ・融資額の全額を保証 <p>【保証料率・保証期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各協会所定の料率と期間 <p>【保証人】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原則不要(代表者保証は必要) 	<ul style="list-style-type: none"> ・原則、罹災証明書が必要だが、災害救助法適用地域においては、事後(保証申込や融資実行後)に提出しても差し支えなし ・融資額を100%保証
・セーフティネット保証(5号) (信用保証協会)	中小企業者	<p>・震災の被災者に限らず、業績が悪化している事業者が経営安定資金の借入を行う場合の保証制度</p> <p>【対象者】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原則全業種の82業種(農林水産業と金融業は対象外) <p>【保証限度額(一般保証と別枠)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・無担保・・・8千万円 ・最大・・・2億8千万円 ・融資額の全額を保証 <p>【保証料率・保証期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各協会所定の料率と期間 	<ul style="list-style-type: none"> ・計画停電や材料調達・出荷で支障が出ている企業や風評被害が原因の企業も対象 ・融資額を100%保証
・一般保証 (信用保証協会)	中小企業者	<p>・金融機関から事業用資金を借入する場合の保証制度</p> <p>【保証限度額】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・無担保・・・8千万円 ・最大・・・2億8千万円 ・融資額の80%を保証 <p>【保証料率・保証期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各協会所定の料率と期間 	<ul style="list-style-type: none"> ・計画停電や材料調達・出荷で支障が出ている企業や風評被害が原因の企業も対象 ・融資額を80%保証

上記の信用保証に関する情報

◆ 全国信用保証協会連合会

<http://www.zensinhoren.or.jp/>

◆ 中小企業向け支援 ガイドブック ver.02

<http://www.chusho.meti.go.jp/earthquake2011/download/Financing-v02.pdf>

4-3 共済

制度名(取扱機関)	対象	概要	特徴
・小規模企業共済による支援 (中小企業基盤整備機構)	小規模事業者	<p>・小規模企業共済に加入している企業に対する貸付制度</p> <p>【対象】</p> <p>・災害貸付・・・災害によって直接・間接に被害を受けた契約者への貸付制度</p> <p>・緊急経営安定貸付・・・たとえば計画停電や材料調達・出荷に支障が出て、経営が悪化している契約者への貸付制度</p> <p>【貸付限度額】</p> <p>・災害貸付・・・2千万円</p> <p>・緊急経営安定貸付・・・1千万円</p> <p>【貸付金利】</p> <p>・災害貸付・・・0.9% (直接被害に限り 無利子)</p> <p>・緊急経営安定貸付・・・0.9%</p> <p>【貸付期間】</p> <p>・災害貸付・・・5百万円以下は4年、5百5万円以上は6年</p> <p>・緊急経営安定貸付・・・5百万円以下は3年、5百5万円以上は5年</p>	・担保・保証人は不要
・倒産防止共済(経営セーフティ共済)による支援 (中小企業基盤整備機構)	中小企業者と小規模事業者	<p>・中小企業倒産防止共済(経営セーフティ共済)に加入している企業に対する貸付制度</p> <p>【貸付内容・限度額】</p> <p>・共済金貸付・・・取引先企業が倒産した場合に積み立てた掛金総額の10倍を限度に無担保・保証人なしで貸付する制度</p> <p>【貸付金利】</p> <p>0.9%</p> <p>【貸付期間】</p> <p>・1年</p>	・担保・保証人は不要

上記の共済に関する情報

- ◆ 中小企業基盤整備機構
<http://www.smrj.go.jp/kikou/news/earthquake2011/058826.html>
- ◆ 中小企業向け支援 ガイドブック ver.02
<http://www.chusho.meti.go.jp/earthquake2011/download/Financing-v02.pdf>

4-4 雇用面の支援策

雇用面の支援策としては、「雇用調整助成金」と「失業給付」があります。

制度名(取扱機関)	対象	概要	特徴
・雇用調整助成金 (都道府県の労働局またはハローワーク)	全事業者	<p>・震災の影響により事業活動が縮小を余儀なくされた事業主が、労働者の雇用を維持するために休業等をした場合、休業手当等の負担相当額の2/3(中小企業の場合は4/5)を助成する制度</p> <p>【主な支給条件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・雇用保険の適用事業主であること ・生産高または売上高などの事業活動を示す指標の最近3ヶ月の月平均値がその直前または前年同期に比べて5%以上減少していること <p>ただし、青森県、岩手県、宮城県、茨城県、栃木県、千葉県、長野県、新潟県の災害救助法適用地域に所在する事業所の場合は、支給条件の緩和措置の特例があるので確認が必要。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・労働者が実際に離職していなくても失業手当が支給 ・1人1日 7,505円が上限
・雇用保険失業給付 (都道府県の労働局またはハローワーク)	全事業者	<p>・震災や福島原子力発電所の影響により、事業の休止や休止を余儀なくされた場合、激甚災害の指定に伴う雇用保険の特例により、賃金を受けることのできない労働者は、離職していなくても、失業給付を受けることができる制度</p> <p>【基本手当の支給を受けることができる日数】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・被保険者であった期間や離職理由等によって、90日から360日の間で定められているので、確認が必要 <p>【支給額】</p> <p>基本手当の日額は年齢区分ごとに上限値が定められている</p> <ul style="list-style-type: none"> ・30歳未満 ……日額 6,145円 ・30歳以上45歳未満 ……日額 6,825円 ・45歳以上60歳未満 ……日額 7,505円 ・60歳以上65歳未満 ……日額 6,543円 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働者が実際に離職していなくても失業手当が支給 ・1人1日 7,505円が上限

上記の雇用面の支援策に関する情報

◆ ハローワーク

https://www.hellowork.go.jp/enterprise/insurance_subsidy.html

◆ 中小企業向け支援 ガイドブック ver.02

<http://www.chusho.meti.go.jp/earthquake2011/download/Financing-v02.pdf>

4-5 税制面の支援策

税制面の支援策としては、申告・納税等に係わる手続きを延長する等の措置が取られています。

1. 国税の申告・納付等の期限の延長

青森県、岩手県、宮城県、福島県、茨城県の5県の納税者に対しては、平成23年3月11日以後に到来する申告等の期限が、全ての税目について、自動的に延長されることになりました。いつまで延長するかは今後検討していきます。

上記以外の県の納税者で、被災や交通途絶等により、申告・納付等が困難な方につきましても、個別に期限延長が認められます。

2. その他の税制の支援

住宅や家財等に損害を受けた場合に確定申告で所得税法の雑損控除または災害減免法の適用を受けることにより、所得税の全部または一部を軽減できます。

上記以外にも、今回の震災による税制面での支援は多岐にわたりますので、国税に関しましては税務署に、地方税に関しましては都道府県または市町村にご確認ください。

上記の税制面の支援策に関する情報

◆ 国税庁(国税関連)

<http://www.nta.go.jp/sonota/sonota/osirase/data/h23/jishin/hisai/index.htm>

◆ 総務省(地方税関連)

http://www.soumu.go.jp/menu/kyotsuu/important/kinkyu02_000067.html

4-6 有価証券報告書等の提出期限に係る特例措置について

3月31日に金融庁から下記の特例措置が発表されています。

1. 今般の東北地方太平洋沖地震の影響により、金融商品取引法に基づく開示書類(有価証券報告書、四半期報告書など)について、提出できない可能性が生じています。

(注)有価証券報告書の提出期限;事業年度経過後3ヶ月以内
四半期報告書の提出期限 ;各期間経過後 45 日以内

2. 今回の震災を受けた特例措置として、震災により本来の提出期限までに有価証券報告書、四半期報告書等の提出がなかった場合であっても、本年6月末までに提出すればよいこととしています。
さらに、震災により、本来の提出期限までに有価証券報告書を提出できない3月決算企業などについて、9月末までに提出すればよいこととする方向で、今後、政令を整備していきます。
3. 「震災により」とは、当社が被災した場合のみならず、支店・工場や重要な取引先の被災により決算作業が困難となった場合など、間接的な影響によるものを含みます。
4. 提出期限の確定しない報告書(臨時報告書)については、地震という不可抗力により臨時報告書の作成自体が行えない場合には、そのような事情が解消した後、可及的速やかに提出することで、遅滞なく提出したものと取り扱われることとなります。

[参考] 特定非常災害特別措置法及び関係政令の規定

政令により、有価証券報告書、四半期報告書など、提出期限の確定している報告書については、地震により本来の履行期限までに履行されなかった場合であっても、本年6月末までに提出すればよいこととしています。

この免責期限の翌日以降も、特に継続の必要がある場合には、政令により、新たな免責期限を設けることができることとされています。

東北地方太平洋沖地震は、特定非常災害特別措置法第2条第1項に規定する特定非常災害に指定されています(「平成23年東北地方太平洋沖地震による災害についての特定非常災害及びこれに対し適用すべき措置の指定に関する政令」(平成23年3月13日公布・施行))。

上記の有価証券報告書に関する情報

◆ 金融庁

<http://www.fsa.go.jp/ordinary/earthquake201103/20110331-3.html>

5 余震への対応

今回の地震は、過去に発生した地震に比べ余震活動が極めて活発であり、余震に対して厳重な警戒が必要です。気象庁の発表によれば、震源に近いところで震度5弱以上、場合によっては、震度6弱から6強の大地震が発生する可能性も示唆されています。これらの地震による被害拡大防止のために、今一度再確認しておくべき余震対策のポイントを以下に示します。

[施設の安全性]

- 本震や余震で躯体に損傷が確認された建物は使用しない。
- 天井パネルや照明の落下、窓ガラスや壁の脱落などが発生しうる箇所を修繕する、または立ち入り禁止にする。
- 重要設備の設置状況を確認し必要に応じて固定する。
- 職場内(作業場内)での安全空間を確保する。

[非常備蓄品]

- 既使用分の備蓄品を補充する。
食料品:水、乾パン、レトルト食品 など
医療品:常備薬、応急医薬品 など
- 通信手段等を確保する。
情報収集ツール:携帯電話(充電器含む)、携帯ラジオ
- 非常用資機材等を確保する。
毛布、マット、懐中電灯、拡声器(電池含む)、ヘルメット、軍手、担架、ジャッキ、ホイッスルなど

[避難経路および避難場所の確保]

- 避難経路を再確認し、従業員に周知する。
- 複数の避難経路を確保しておく。
- 避難場所の使用可否を再確認する。

[従業員の安否確認]

- 複数の確認手段を用意する。
- 安否確認方法について従業員に周知・徹底する。

[地震発生後の対応]

- 一時操業中断や従業員帰宅の発令基準を再確認する。

第2章 事業再開シナリオの策定

1 事業再開シナリオの種類

企業は、利用できる経営資源を最大限に活かして、事業の早期再開を実現する必要があります。事業再開のシナリオは、大きく3つに分類され、どのシナリオを選択する(組み合わせる)かは、企業の置かれた状況によって様々です。

<3つのシナリオ>

- (1) 現地復旧シナリオ：被災拠点を復旧して事業を再開。
- (2) 代替シナリオ：被害を免れた拠点※や経営資源等を利用して事業を再開。
- (3) 新規事業シナリオ：被害が甚大で現地復旧の目処がたらず、代替先の確保もできず、既存の事業から、新たな事業に切り替える。

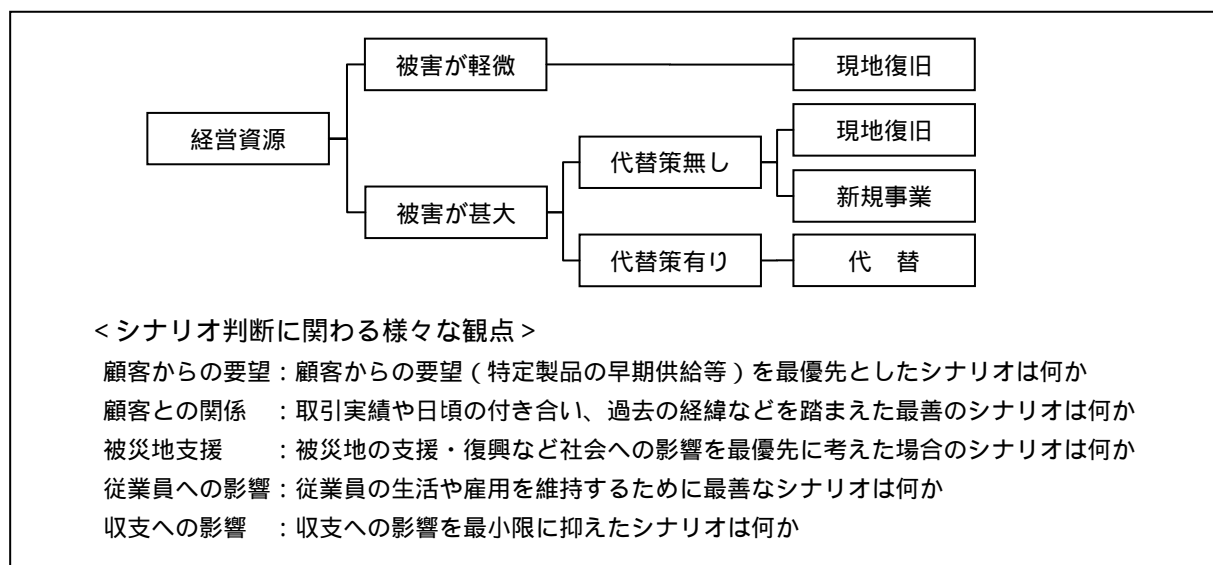
※代替シナリオの被害を免れた拠点には、自社や協力会社の拠点、同業他社の拠点、新たな拠点などがある。

2 シナリオ選択の判断

シナリオ選択の判断は、一般的に経営資源の被害程度と代替策の有無によります。しかし、実際には様々な観点が複雑に絡み判断は容易ではありません。

非常時には、迅速に意思決定をしないと悪影響が拡大することがあります。限られた時間での判断には、経営者の強力なリーダーシップが必要です。

<一般的なシナリオ判断基準>



3 事業再開の優先順位

どのシナリオを選択した場合でも、事業再開当初は、利用できる経営資源に制約を受けている状況のため、稼働率を引き上げることは困難です。低い稼働状況で、社内外への影響を最小限に抑えるためには、再開する事業や製品・サービスに優先度を付けて対処することが重要です。

4 企業の事例

4-1 現地復旧シナリオ

現地の早期復旧には、建設業者や設備業者、応援要員を確保して投入することが重要ですが、今回の震災では、ガソリン不足等により早期の投入が困難でした。

津波の被害を受けた地域は、拠点の被害もさることながら、電気や水などの外部インフラも未だ停止中で、復旧の目処が立たない状況が続いています。

[製紙メーカー]

- 宮城県の工場：津波による甚大な被害
- 被災工場について早期復旧を目指す方針を強調。
- 被災地域の復興には、企業の事業再開が欠かせない。現地での事業再開宣言[※]は、地域の復興に大きな希望を与えた。

※この他にも、自動車大手やパン製造大手も被災地での事業継続を強く表明している。

[コンビニエンスストア]

- 被災地への食料や生活必需品を供給するライフラインとして、被災地への物資供給が最大の使命。
- 「コストがいくらかかっても構わない」と、被災地への救援物資の提供と店舗の早期再開に努めた。

<店舗の営業状況>

震災直後：約6割 ⇒ 3月15日：約8割 ⇒ 3月22日：9割以上

現時点でも休業中の店舗は、津波による流出や崩壊、大規模な改修が必要、福島第一原発30km圏内等の理由によるもの

[自動車メーカー]

- 自社の都合で生産再開を決めれば、取引先や被災地が疲弊するため、率先して操業停止期間の延長を決定し、被災取引先を全力で支援する姿勢を示した。
- 経営陣が決めてから指示しては、状況変化に迅速に対応できないため、「社長や幹部に報告するのは後回しで良い」ことを徹底。
- 3月24日に、国内外で需要の高いハイブリッド系3車種から優先して生産を再開することを発表。

4-2 代替シナリオ

平時から複数拠点で生産補完できる体制だった企業は、早期に代替生産に切り替えています。津波による甚大な被害を受けた企業では、同業他社への委託や復旧を断念し新たな工場を建設するなど、代替シナリオを選択せざるを得ない状況が伺えます。

営業所などの事務所は、代替シナリオの選択が容易で、被害を免れた近隣の営業所や新たに借りたオフィスで業務を再開しています。

[電機メーカー]

- 千葉県の工場：震度 5 弱・・・生産設備の移動等の被害。
- 地震発生から 3 週間後(4/5)に、フル稼働生産まで復旧したが、操業停止時の供給不足や夏季の電力不足を乗り切るために、海外での生産委託の拡大を決定。

[食品メーカー]

- 宮城県の工場：津波による甚大な被害。
- これまで取引関係がなかったといわれている同業他社※に代替生産(OEM 生産)を委託。
- 復興後の関係強化が期待されており、震災による被災をプラスに転じた事例。

※この他にも、自動車部品メーカーの中には、納入先に迷惑をかけられないと、生産ノウハウが詰まったレシピや金型を納入先へ渡して他社で作ってもらうようお願いする事例もある。

[紙加工メーカー]

- 宮城県の工場：津波による壊滅的な被害。
- 復旧の目処が立たず拠点を閉鎖し、早急な再稼働を目指し新工場の建設を判断。
- 閉鎖する拠点の従業員に対する雇用維持を発表しており、従業員への配慮も十分検討されていることが伺える。

[医薬品卸]

- 病院や避難所近くの薬局に医薬品を届けるために、厚労省から緊急車両認定を受けたが、ガソリン不足により支障が生じた。
- 自動車の代わりに燃費が良い 50cc のバイクで供給を継続、阪神大震災(1995 年)において渋滞で医薬品の供給に支障が出た経験をもとに、全国の物流センターに小回りのきく 50cc バイクを 100 台配備していた。

[電機メーカー]

- 福島県のパソコン工場：震度 6 弱・・・建屋壁や懸架物、組立中製品の落下、設備の移動、漏水等の被害。
- BCP に基づき、3/13 に生産ラインの一部を島根県の工場に移すことを決定。
- 製品を発注済の法人顧客に対する影響を抑えるために、法人向けのパソコンの生産を島根に移管。
- サプライヤへの納入先変更連絡や試験装置等を福島から島根に送り、3/23 から代替生産開始。

4-3 新規事業シナリオ

中小企業の中には、津波によって工場建屋、全ての設備が流失し、一切の復旧の術が絶たれてしまったケースも多く、ゼロからの再出発を考えざるを得ない状況です。

場合によっては、これまでの事業の資源を活用して、新規事業を立ち上げることを考えなければなりません。

被害が比較的少なかった東北地方内陸部では、被災者を積極的に雇用する動きが広がっています。関西でも、阪神大震災の経験を被災地の復興に役立てようと、空き工場の無償貸与や将来的な起業支援も見据えた被災者の採用を計画するなど、企業支援に乗り出しています。

4-4 その他事例

(1) 製品の仕様変更による供給維持

- 生理用品、紙おむつなどの衛生用品メーカーは、原材料メーカーなどの被害による原材料の調達難に対して、紙おむつの仕様を変更して製品供給を維持。
- 飲料水業界では、キャップメーカーの被災で供給不足が発生し飲料の品薄要因になったこと受け、全国清涼飲料工業会の呼びかけにより、ペットボトルキャップ共通化に向けて動き出し、清涼飲料の供給不足が緩和されることが期待される。

(2) 業界等による連携

[仙台空港岩沼臨空・矢野目工業団地の対応]

- 約 200 社が立地する団地は津波に見舞われ、大半の企業が操業停止。電力、通信などのインフラは長期間にわたって途絶した。
- 各企業がばらばらに対応しているのは、団地全体の立ち直りが遅れると判断し、団地内にあったプレハブ建物を事務所にして、独自に震災対策本部を設置。
- 団地全体での復興への取り組みは、「企業連携による早期復旧の好例になる」と評価されている。

<対策本部の取り組み事例>

- ・インフラの復旧について立地企業の要望を集約し、岩沼市などと交渉
- ・立地企業に対する説明会の開催
- ・仮設電柱の敷設に向けて、地権者である個々の企業などに対して、土地利用の内諾を得た上で東北電力に連絡
- ・津波で大量の在庫や備品類が流出した企業に早期回収を促したり、ピラを作って廃棄物の処理方法を周知

[石油連盟の対応]

- 様々な組織からの、ガソリンなどの石油製品の供給要請は膨大で、企業による個別の対応には限界があったため、大手 5 社の担当者が日替わりで石油連盟に宿泊。24 時間態勢で需給の情報を業界で一元化し、各社に伝達。
- 宮城県塩釜市にある 4 箇所の油槽所のうち、早期再開した 2 社の油槽所を 5 社で共同利用することで、宮城県内への効率的な配送を実現。

[東日本大震災 ICT 支援応援隊]

- 経団連と在日米国商工会議所 (ACCJ)、および 6 つの ICT 業界団体が、「東日本大震災 ICT 支援応援隊」を設立。
- 被災地域の自治体や公的機関、NPO、ICT 関連企業などからの支援要請窓口を一本化し、関係省庁と連携を図りながら、ニーズに応えることが可能な業者を照会。
- 被災者が使用する PC を無償で提供し、現地の支援機関と連携しながら、現地でのネットワーク接続の設定も含めて支援。