

私たち福島県の中小企業は、震災、津波、原子力災害が押し寄せ、特に原発事故に関してはいまだに解決の見通しすら見えないという大変厳しい環境に置かれています。誰もが経験したことの無い状況に置かれ、誰もが先行きを見通せない中で、頼れるものはこれまでに培ってきた各社の「経営指針」です。各社の「理念・方針・計画」が地域やお客様から試されると共に、私たちの「福島県」という地域そのものの存続が問われている局面だといえます。私たちはこの災害の収束、そして企業と地域の復興への道のりには、相当長い期間の闘いを覚悟しなければいけません。

この指針は、これまでに同友会の仲間が経験してきた経営実践をもとに、現在起きている事態に対する経験も随時加えながらまとめている「同友会の皆さんの財産」です。

会員の皆さん1人1人が経営者としてあらゆる手段を講じて会社・社員・お客様を守ることによって、地域を存続することができます。会員の皆さんの勇気と叡智を結集して、この難局に対して熱く・かつ冷静に対応し、ふくしまの復興への道筋を切り拓いていきましょう！

**危機管理・・・教訓が冷めないうちに、自社の「災害対応マニュアル」の作成  
災害時には、まずは人命確保。そして「企業存続のための行動」を「直ちにとる」こと！**

震災による直接の影響は一段落した感があります。しかしながら、今後も余震発生の可能性が指摘されているなど、企業に対する危機はいつどんな形でやってくるのか分かりません。

今回の教訓をもとに、各社で「災害対応マニュアル」を作成し、こうした災害の際にとるべき対応を確立し、社員やお客様と共有しておくことが求められます。

「想定外」の事態も起き得る、ということを前提に、ライフラインや物流経路なども含めて対策を練りましょう。

**災害発生時には、まず人命第一、そしてすぐに「企業存続のための行動」を！**

**\* 社員に対する対応・・・まずは社員への安心感、そして助け合いを！**

第一に安否確認。落ち着いたら、今後の方針を説明し、給料など社員の生活と将来への不安を無くすように努め、全社一丸体制を確立しましょう。給与や今後の仕事の保証など、我々経営者以上に不安に思っている社員も少なくありません。社員とその家族の健康状態を把握し、ライフラインが完全に復旧していない場合、その復旧まで経営者を中心に社員全体での助け合いをしましょう。

**\* お客様・取引先に対する対応・・・情報発信をして、理解と信頼関係の構築を！**

電話・FAX・メール・ホームページなどを駆使して正確な情報発信を行きましょう。実態を発信することで、風評被害を避けることができます。復興への強い経営意欲を発信し、復興に向けた相互協力支援、信頼関係の確立をはかるよう努力しましょう。場合によっては支払猶予などのお願いが必要な場合も考えられますが、そうした点での理解を得られるかどうかの基礎は情報発信と信頼関係にあります。

**\* 金融機関に対する対応・・・当面の資金繰りに全力をあげ、かつ返済計画も考慮！**

・震災による直接の影響はもとより、今後の企業活動における影響のほうが大きく、その長期化が懸念されます。当面の営業ができないことを前提とした資金の確保を最優先で行いましょう。様々な措置が講じられていますので、まずは取引銀行や、県・市町村の経営相談窓口

に即、電話連絡し、資金の確保についての対策をとって下さい。

次々に様々な制度が打ち出され、現場に周知されていない場合もありますので、担当者の理解を得るために制度の説明文書や国からの通達文書などを提示することも有効です。

- ・これまでに築いてきた「経営指針」に基づいて、地域のために企業を必ず存続しようという強い意欲を示しつつ、具体的な復興計画を示すことが大切です。完璧な計画でなくても構いません。経営者としての強い使命感と意欲を土台とした経営指針書（理念・方針・計画）がそのまま「復興計画書」になります。粘り強く、自信と確信を持って示していきましょう！
- ・また、当面の資金確保は当然として、借入に関しては「これまでの運転・設備資金」と「災害に伴う事業活動の復旧資金」（さらに、従来の業務を再開させるための「設備復旧資金・補填運転資金」と、企業活動を震災前までの水準に回復させるための「つなぎ運転資金」に分けられます）とに分けて考え、それぞれの性格・用途に合わせた資金計画を慎重に検討して、極力無理のない借り入れを行うことが望まれます。
- ・特に可能な限り、融資の書き換え等によって「毎月の返済金額を極力減らす」……返済期間をできるだけ長くする等……ことが大切です。
- ・資金計画については、現実を厳しく分析し、今後起こり得るマイナス材料を踏まえ、より科学的に戦略を練りましょう。経営計画（売上・利益計画）と資金計画（借入・返済計画）は切り離せませんので、現実と計画とのバランスが重要です。金融機関・税理・会計士などとも相談しながら進めて下さい。

\*被災の被害状況の記録を忘れずに……客観的に証明できる資料の保存に心がけましょう！

被災に対する補償や助成措置が様々な点でとられる見込みです。特に今回の震災においては、「地震」そのものの被害に加え、「津波」による被害、さらには原発による「放射能被害」やそれに伴う「風評被害」など、これまでに経験したことの無い広範囲なものになることが予想されます。

国の政策の中で、今後どんな補償がどの程度、どんな範囲・内容で行われるかは分かりませんが、そんな状況に備えて、自社の被害状況……直接のみならず間接的な影響も含めて……を客観的に証明できるような記録を保つように心がけましょう。

阪神大震災を経験した兵庫同友会でも、「被害の状況の記録を残しておく……会社の被害状況を写真等で「記録」を残しておく。公的な災害認定や復興資金の確保の際などに必要となる。案外、復旧（片づけ）やお客さんの状況確認などに手いっぱい、後で困ることになる。」と教訓化しています。

例) 原発事故による被害を証明するものとして保管したほうが良いと考えられるもの

決算書、確定申告書（3年分）

過去2年分と現時点での月別試算表

これまでの売上、受注実績記録

2011年度の製造、売上計画書

事業縮小、休業期間中に関わる勤務表、給与明細表、労務費の根拠になるもの

その他 福島原発事故に関わる支出等の明細、領収書

取引先からの発注、取引停止通知書（内容の分かる物）

……口頭による場合は文書をもらえれば良いが、それが無い場合でもやりとりをした日時や相手の名前、内容などをメモしておくことが大切

損害額を算定するための「取引品目」「数量」「金額」「取引先名」「契約書、発注書等」

**【具体的な補償に関する書類もご参考に……】**

東京電力のWebサイトからは、原発事故に関する被害状況の申請書類がダウンロードできます。また、e.doyuの掲示板には、補償問題に関する記録が日記形式で記入できる「東日本大震災・記録ノート」（新潟弁護士会作成）なども掲載しています。

原発被害に関する補償に関して……現時点で直ちに得られるものは避難地域の仮払金のみ  
原発に関する全ての被害を対象として速やかな補償金の支払いを要求するなどの政策提言  
を同友会でも進めていく予定ですが、実際に決まる「補償」の範囲がどこまで認められる  
のかは不透明であると共に、その完全実行までには相当長い期間を覚悟せざるを得ないと  
いえます。

こうした事情を踏まえ、各社の復興計画を検討する際には「仮払金以外の補償に関しては  
当面アテにできないものである」という前提で作成いただくのがより安全だといえます。

### **自社の存在意義を発揮し、地域再生に向けての情報発信を進めよう！**……e.doyu も活用

#### \* 今こそ自社の存在意義 = 経営理念を発揮する時

地域の中でどのように役に立つ仕事を進めるのか？ という経営理念に掲げられている会社  
の存在意義が問われている場面です。被害状況の深刻さの度合いによって、社員の通勤手段、  
燃料や資材の調達などの困難な課題は出てきますが、そうした事態を社員と共有して知恵を  
出し合いましょう。

非常時だからこそ全社員の力を結集し、お客様との間で情報収集 & 発信を進め、すぐできる  
事・ちょっと時間がかかる事などに分けて、できることから対応していきましょう。

#### \* 会員・地域への情報発信 & 会員の皆さん同士の助け合いを

同友会会員の皆さん同士の信頼できるネットワークを大いに活用しましょう。

e.doyu の掲示板には、「0111 復興・復旧対応 会員情報」のメニューを設けています。e.doyu  
は会員の皆さんが自由に書き込むことのできる情報発信のしくみです。

震災後、「今ある食材を使って店舗前で弁当を販売している」などの情報が会員は勿論、地域  
の皆さんにも大いに役立った、ということがあります。

会員企業の皆さんができる事をどんどんアピールしていただき、お互いに補い合いながら地  
域の再生に向けて挑戦していきましょう！

(e.doyu の ID・パスワードについては、事務局までお問い合わせ下さい)

### **「正確な情報」を迅速に入手して、的確な判断と行動を！**……e.doyu は必見です

復興をめざして、行政などが様々な対策を講じています。特に今回の災害は、震災そのもの  
がかつて無いほど大規模であり、なお且つ原発災害は現在も進行中という状況のため、今後  
も継続的に様々な施策が講じられるものと思われます。

こうした様々な支援策についてのアンテナを広げ、常に正しい情報をキャッチすることが大  
切です。国・県が講じる対策は勿論、市町村単位で講じる対策や、商工会議所・商工会や業  
界団体からの支援策など、幅広く情報を入手し、企業の存続のために活用しましょう。

同友会でも、各方面からの情報入手に努めています。入手した情報は速やかに e.doyu に掲載  
し、会員の皆さんにお知らせしています。

先の阪神大震災では「情報の重要さを身にしみて体験した。『半日単位で刻々と変わる情報』  
『昨日の情報はもはや情報ではない』『実際に行動し体験した人の生の情報こそ情報だった』  
そして、情報のスピードとたしかさが企業の命運を左右したことを体験した」との教訓があ  
ります。

非常時には、デマなど不確かな情報も流布しがちです。 e.doyu などを利用して正確な情報  
を素早く入手し、そうした情報をもとに的確に判断し、速やかに行動に移しましょう。

## **社員の雇用を守るための対策・・・労使見解の精神を活かし、地域の暮らしを守ろう！**

私たち同友会では、「労使見解」の精神のもとで、社員の雇用と生活の守り手、地域社会を支え守り続けてきた「地域経済と雇用と守り手」としての誇り・中小企業家魂を大切にしています。昨年制定された「中小企業憲章」に沿って、地域の守り手としての役割を貫くことが求められていることは言うまでもありません。地域の雇用を維持することは、地域の人々の生活を支え、結果的に各社の需要を支えることとなります。

経営者としての責任において、社員の雇用を確保するための取り組みを進めましょう。

### \*社員と共に「仕事づくり」を

地域の生活者としての視点から、社員と共に自社のお役立ちをどう発揮させるのか、について知恵を絞りましょう。私たち同友会では、「労使見解」の精神のもとで、社員の雇用と地域の生活の守り手として力を尽くすことを使命とする企業づくりをめざしています。

この震災を機に、「地域」や「ネットワーク」、「絆」といったことの大切さが見えてきました。大手流通チェーンの商品供給が止まった中で、地域に暮らす住民の皆さんに食料品を提供し続けたのは、唯一、同友会会員のお店だった、という事が何よりの証拠です。こんな時こそ、まさに地域に根ざした私たち中小企業の出番！です。

地域の皆さんの「困りごと」に応える仕事を、各社で創造して参りましょう。

### \*雇用維持のための諸制度の活用&事業再建のために同友会の活用を！

- ・ 社会保険料・労働保険料・税金等の納付期限が延長・猶予または免除されます  
(2011.6.16現在の情報です。刻々と変化しますので、最新の情報でご確認下さい)  
対象地域に所在地を有する事業所等については、社会保険料の口座振替の停止が行われたり労働保険料・税金等の支払期限の延長・猶予・免除等の措置が講じられています。  
延長期限は「災害のやんだ日から2ヵ月以内の日」に定められますが、今後、被災者の状況に十分配慮して検討していくことと規定されています。猶予・免除措置に関しては、それぞれ定められた要件に合わせて申請が必要です。

#### + 厚生年金保険料の免除

「事業の全部又は一部が休業していること等により、概ね過半の被保険者について賃金が支払われていないか又は標準報酬月額の下限に相当する賃金しか支払われていないという事態が生じている場合」に、被保険者本人負担分及び事業主負担分の保険料を最大1年分(平成24年2月分まで)免除 年金事務所に「免除申請書」を申請

#### + 労働保険料の免除・・・一人当たりの賃金が震災前の半分未満などにより1年間免除されます 福島県内の企業で下記の要件(2)に該当していた期間(最大で平成23年3月1日から平成24年2月29日まで)の賃金に関する労働保険料と平成23年度の一般拠出金を免除

要件:(1)平成23年3月1日に、事業場が対象地域に所在していたこと

(2)東日本大震災の被害(原発事故含む)によりA・Bを満たすこと

A: 次の ~ のいずれかの理由により、休業又は事業活動が縮小したこと。

市町村から交付された「り災証明書」があれば要件を満たします。

大震災により、事業所や生産設備に直接的な被害(損壊等)が生じている。

事業の実施に必要な電気、ガス、水道、工業用水等の施設の被害や搬入道路の遮断等により、被害が生じている。

福島第一原発の事故に伴う警戒区域、計画的避難区域、緊急時避難準備区域の

設定により、被害が生じている。

福島第一原発の事故に伴う食品の出荷制限等による被害が生じている。

～ に準じる理由により、事業ができない又は休業せざるを得ない状況になった。

B: 大震災発生前の直近の賃金支払月の労働者一人当たりの賃金額と比べて、1か月の労働者一人当たりの賃金額が2分の1未満になっていること。

この場合の「賃金額」からは、休業手当は除きますので、雇用調整助成金を受給するなどして休業手当を支払っている事業主の方は御注意ください。

その月の【賃金総額】÷【賃金締切日の労働者数】で算定します。

労働局・労働基準監督署に申請(申請書は e.doyu にも掲載してあります)

+ 税金等の特例措置：国税・地方税ともに納付期限の延長・猶予・減免や還付措置が講じられています。

- ・ 在職のまま社員に失業給付を受けさせる方法（雇用保険失業給付の特別措置）**直接被害**  
今回の災害により直接被害（建物倒壊、機械の破損、原発の避難指示区域）を受け、事業が休止になった場合には、ハローワークに休業証明書（通常の離職票と同じ）の提出により、従業員については、雇用保険から失業給付（雇用保険の基本手当）を受け取ることができます。一部社員を対象とした場合にも対象となります。

災害救助法の指定地域(福島県内は全域)の事業所が今回の災害により直接被害（建物倒壊、機械の破損、原発の避難指示区域・屋内退避区域・計画的避難区域・緊急時避難準備区域）を受け、事業が休止になった場合には、事業再開後の再雇用が予定されている場合でも失業給付を受け取ることができます。ハローワークに離職証明書を提出して下さい。

いずれの場合も、雇用保険に6か月以上加入しているなどの要件を満たす方が対象になります。またこの特別措置制度を利用した場合は、離職前の雇用保険の被保険者であった期間には通算されませんので、短期間の休業を想定している場合には利用すべきかどうかを慎重に判断いただくようお勧めします。

- ・ 助成金を使って休業手当を助成し、従業員の雇用を維持する方法

（雇用調整助成金・緊急雇用安定助成金を使う）**間接被害**

今回の災害により間接被害（交通手段の途絶で出勤できない、地震以後にお客様が減った、材料が確保できない等・・・）を受け、従業員を休ませる場合には、従業員に休業手当（給与額の60%程度）を支払い、支払った休業手当の9割（解雇者を出した場合は8割）については国から雇用調整助成金として事業主に支給されます。なお、緊急時避難準備区域の子供・妊婦・要介護者などを対象とした以外の業種での利用も可能になりました。

- ・ 休業手当・・・労働基準法の規定（6割以上の支払義務）の適用の有無について

今回の災害被害を直接に受けた場合の休業は、労働基準法第26条の「使用者の責に帰すべき事項」には該当しません。直接的な被害を受けていない場合の休業については、「取引先への依存の程度、輸送経路の状況、他の代替手段の可能性、災害発生からの機関、使用者としての休業回避のための具体的努力等を総合的に勘案し判断する必要がある」（厚生労働省 Q&A 第1版より）とされています。

原発20キロ圏の避難指示区域に加えて屋内退避区域についても「使用者の責に帰すべき事項」に該当しないとの判断が出ました。但し、法律的な意味で支払義務は発生しない

(罰則の適用にならない)という意味合いですので、就業規則等で規定されている場合は就業規則に則った対応をするよう、また地域の復興・生活への基盤をつくる点から、社員の皆さんに対してできる限りの対応をとっていただくことをお願い致します。

- ・ 解雇に関する規定について震災特例はありません  
被災地であってもそれぞれの会社の実態に即して判断されるものですから、「被災地であれば、解雇は認められる」とか「解雇しやすい」ということはありません。  
また、今回の震災を理由として労働基準法で定められた解雇予告、解雇制限などの規定が免除となるわけでもありません。解雇予告を行うことなど、一般的な法律の規定が適用されますので、解雇に関する手続きにあたっては慎重に対応して下さい。  
解雇予告手当の支払いを要しない規定(労働基準法第19条第1項但書および第20条第1項但書)の適用には、労働基準監督署への「除外認定申請書」が必要です。(現在のところ、原発の警戒区域については解雇手当支払の除外認定が認められています)
- ・ 事業再建に向けても、同友会の仲間のネットワーク活用を！  
事業の再建については、新たな土地でゼロからスタートさせるを得ない状況に置かれている方も少なくありません。大変困難な状況ではありますが、幸い、私たち福島同友会には県内10地区で様々な業種の仲間がいます。  
避難先での当面の住居の手配、社員の皆さんの他地域での就職先の紹介、事業再建に向けて全国の仲間の応援も含めたパソコンや事務機器などの物的な支援など、同友会の仲間のネットワークを生かして新たな仕事づくり・地域づくりへのサポートを進めてまいります。
- ・ 一人で悩まずご連絡を……各種制度への改善要望・提案もお寄せ下さい！  
様々な支援制度を受ける際には、自社の経営指針をもとに粘り強くお願いする、ということが原則ですが、制度の内容や趣旨が現場に周知されていなかったり、制度の趣旨に反するような取扱いが行われるというケースも少なからずあるようです。こうした場合には、全国協議会とも連携して、同友会としての緊急提言・要望を関係機関に行い、改善を求めていきますので、役員又は事務局までお知らせ下さい。  
また、様々な分野の専門家も私たちの仲間として在籍しています。一人で悩まず、ぜひお近くの役員や事務局までご連絡下さい。

### **地域を守るのは私たち中小企業！……仲間と共に、社員と共に励まし合って行動しよう！**

誰しもが大変に困難な状況に置かれている今こそ、「ホンモノ」であるかどうかを試されています。経営指針……経営理念・方針・計画といった事はもちろん、それぞれの経営者や社員の皆さんの考え方や行動一つ一つが、「何のために」、「誰のために」という土台の上に投影されているといえます。

今こそ、これまで以上に社員の皆さん、地域の皆さんと一体となって各社の復興に全力を尽くし、お客様・地域のための仕事に邁進しましょう！困った時は、地区役員や事務局まで相談して下さい！

そして、同友会を通して、そんな想いを持つ仲間同士で、元気を出し合い、知恵を共有し合い、新しい“ふくしま”づくりの先頭に立って行こうではありませんか！！

(渡辺徳之須賀川地区会長がまとめた「会長通信 No.10」より抜粋しました)  
 企業存続に向け、参考にして下さい

震災の影響が少ない企業	震災からの再生企業会員	まだ被災されている会員
<p>今回の震災を受け、少なからずの影響はあったことと思われま す。</p> <p>今一度、それぞれの企業での <b>防災マニュアル</b>の見直しを図り ましょう。</p> <p>また、このような災害で損なわ れるライフラインや物流経路で の見直しを図り、<b>想定外のことが 起きうる状況を回避</b>できるよ うな対策を練りましょう。</p> <p>このような災害があってもなく ても、何といたってもキャッシュ フローが乏しい企業は弱いもの です。今まで以上にキャッシュ フロー経営を重視していきまし ょう。</p>	<p>この震災で、企業活動の根本が揺 らいでいる方も少なくないと思 います。 「何のために…」 「誰のために…」 という<b>商売の原点(企業理念)</b>を 突き詰める必要があります。 そこから、既存事業の強化する部 分・既存事業の整理・新規事業の 必要性など戦略を練り、中長期計 画と直近の計画の整合性を考慮 しながら、<b>経営計画(経営指針)</b> を作成しましょう。</p> <p><b>希望的な観測や予想より、現実を 厳しく分析し、今後起こり得るマ イナス材料を踏まえ、より科学的 に戦略を練る事が重要です。</b></p> <p>また、経営計画(売上・利益計画) と資金計画(借入・返済計画)は 切り離せないものです。<b>現実的な 計画で、バランスが重要です。</b>金 融機関・税理・会計士と相談をし ながら進めて下さい。</p>	<p><b>まず、生活基盤を整えましょう。</b> 住宅等に大規模な被害があった方 は、行政からの支援を有効に使いま しょう。</p> <p>この震災で、企業活動の根本が揺 らいでいる方も少なくないと思 います。 「何のために…」 「誰のために…」 という<b>商売の原点(企業理念)</b>を突 き詰める必要があります。</p> <p><b>自分がやりたい事(欲求)、得意先・ お客様から求められる事(使命感) の両面から、企業継続を考えて下さ い。</b></p> <p>今までに金融機関等との付き合いが 無く、借入をしなければ企業存続が 出来ない会員は、支援融資・制度資 金など<b>それぞれの性格が異なる部分 があるので、中身を吟味したうえで 行動して下さい。</b></p>
<p>我々が置かれている環境は、その経営者・その企業でそれぞれに違うと思います。しかしながら、同じ福 島という地に生活をする仲間として、この大震災で同じく被災した者として、『<b>助け合い・支え合いの輪</b>』 をもっと拡げて行きましょう。助けられる力のある方は、今現在置かれている環境から、<b>少しでも視野を 拡げて下さい。自分がそうであれば、社員やその家族、近所へ支援の手を…自社や、地域がそうであれば、 仲間の企業や隣の地区を…助け合いの輪を拡げれば拡げるほど、地域再生の近道となるはずで</b>す。</p> <p>困っている方や困っている企業は、困っている事・悩んでいる事を<b>声に出して下さい</b>。必ずや、助けの手 を、助かる術を仲間が提供してくれるはずで<b>す</b>。</p> <p><b>地域で回す『お金』や『仕事』が無くなってしまえば、その地域で生活する『ヒト』そのものが無くなっ てしまいます。地域を守るため、地域を創るために、今、志を同じく持ち、同じ正しい理念の下、『助け愛・ 支え愛の同友の輪』を拡げて行きましょ</b>う。</p>		