

緊急調査

東日本大震災が企業経営に与えた影響と対応

〈企業・業界別団体の計100モニターに聞く〉

第28回「ビジネス・レーバー・モニター (BLM)」調査より



被害・影響あつたが97%

三月一日、史上最大級の地震が発生、その直後、東北地方の太平洋岸を大津波が襲った。さらに、原発事故が追い打ちをかけ、首都圏を中心に計画停電が実施されるなど、経済活動への影響も拡大。インフラやサプライチェーンの寸断もあり、今後の経済・雇用への不安が増している。こうしたなか、当機構調査・解析部では三月二十九日～四月二日にかけて、ビジネス・レーバー・モニター企業八六社および業種別団体四八組織に対し、この間の影響と対応、今後の課題等を問うアンケート調査を実施した。

今般の東日本大震災は、企業経営や雇用にどのようなインパクトを与えるのか。また、早急に検討を要する課題は何か——。本稿では、企業五五

社、業種別団体四五組織の計一〇〇（これらで構成される業種は六二）から得た回答結果を紹介する（回収率七四・六％）。

なお、今回の調査は、震災後の混乱の中で実施したため、被害・影響が甚大だったとみられるモニター企業・業種別団体等から、回答を差し控えたというの申し出があつたことを申し添えたい。回答を寄せてくれたモニターのうち、今回の震災により何らかの被害・影響が「あつた」とする企業・業種別団体は、ほぼすべてとなる九七・〇％にのぼつた。自由記述の内容を分類して被害・影響（複数回答）の性質を分析すると、直接的なものが約二割、間接的なものが約八割となつている。

直接的な被害・影響の状況

被災地に工場や事業所等があつたことに伴う、直接的な被害・影響としては、①地震・津波による建物（事務所・工場、店舗・設備等の倒壊・損傷（被害・影響としてあがつた全体のうち一三・三％）②雇用労働者（およびその家族）からの死者・行方不明者の発生③倉庫や販売先、貨物不明等に伴う在庫損失（商品破損・荷崩れ等）④インフラ寸断による営業・生産等への支障——などが指摘されている。

水産・港湾、セメント、紙パルプなど東北地方の主要業種を直撃

具体的な記述をみると、東北の太平

洋沿岸域は気仙沼や石巻など三陸沖で操業する漁船の水揚げ拠点だっただけに、「漁船・養殖場、市場、水産加工場等、海岸線沿いに壊滅的な被害を受けているが、その内容は未だ把握できていない」（水産・業界）、「人的被害（死亡・行方不明）が発生しているほか、水産加工・油飼等工場が大破した。貨物に加え、得意先や原材料供給元も被災している」（水産・企業）、「海陸物流の結節点である港湾は人的・物的に深刻な被害を受け、再興が危ぶまれるほどに、港運事業者のインフラ・仕事もろとも奪われてしまった」（港湾運輸・業界）など、深刻な被害状況が報告されている。

また、東北地方はセメント製造業のほか、豊かな森林資源を活用した木材製品加工業や製紙業も盛んなため、「三つの工場（業界全体能力の六・四％）と一五の物流施設が被災し、復旧メドが立っていない」（セメント・業界）や、「出版用紙の大部分を供給していた製紙工場が被災した」（出版・業界）、「東北生産拠点では壊滅的な被害を受けた工場が多く規模不明」（印刷・業界）といった記述も目立つ。

さらに、鉄鋼など金属関係の製造業のダメージも大きく、「弊社・グループ・協力会社の社員及び家族で死者・行方不明者があり、引き続き安否調査中。また、製鉄所構内の一部が冠水し、自社港湾設備も損壊した」（鉄鋼・企業）、「震災地域には業界の製錬所等が多く分布しており、主要工程の損傷や設備調査、（インフラ寸断に伴う）停電や断水等により、操業停止に追い込まれている」（非鉄金属・業界）といっ

た被害報告がある。
このほか、「施工中物件・竣工済み物件が被災した」（建設・企業）、「震災地域の書店等が流され、販売を委託していた書籍が損失した」（出版・企業）——など商品の被災に係る指摘もみられた。

一カ月余で生産拠点の復旧も

一方、被災から一カ月あまり経過した時点で調査だったものの、「東京・北関東に所在している工場が被災し生産を停止したが、現時点（四月初め）では一部施設を除き生産を再開している」（ゴム・企業）や、「一部建屋の損傷等があったが、すぐに生産を開始したところが多かった。また、東北に工場がある大手会員企業はしばらく操業を止めていたが、現在では正常に戻っている」（金属製品・業界）など、ひとまず生産再開に漕ぎ着けたとの現状報告もあった。

また、「繊維工場は三島、石川より西にあるため直接の被害はなかった」（繊維・業界）、「工作機械業界は東日本に生産拠点が少なく大打撃を免れた」（工作機械・業界）といった記述があり、産業集積や立地状況に応じ、被災の程度は大きく異なっていることも分かる。

間接的な被害・影響の状況

間接的な被害・影響（グループ含む）としては、①計画停電（電力不足）による生産・営業への支障（工場・店舗等の操業・営業停止や連続稼働不可・

営業時間短縮、生産・営業効率の低下等）（三二・三％）②主要な取引先（顧客、原材料・中間品供給元等）の被災やインフラ寸断、ガソリン不足等による調達・生産への支障（入荷遅延や品薄、納品・配送の遅れ等）（一九・三％）③原発問題に伴う放射能風評被害（放射能非汚染証明要求への対応）や受注減少、原材料価格の高騰④原発問題に伴う外国人技術者・労働者、留学生等の帰国や、復興需要の急激な盛り上がりに伴う要員の確保難⑤消費行動（不要不急の購買・旅行等）や、イベント・新規出店等の全国的な自粛ムード（による景気悪化）——などさまざまなものが指摘されている。

計画停電・部品調達難で生産停止

具体的な記述内容を見ると、主に外需関係では、計画停電や部品の調達難による生産体制の変更等の指摘が目立つ。

「部品供給に支障を生じ、完成車両の生産を二週間停止した。全ラインで四月中旬より再開するが、生産量は当初計画より低水準の見通し。また、事業所によっては計画停電の時間帯に合わせて勤務・休憩時間の変更を実施した」（自動車・企業）や「二〇一二年入社者の採用活動も繰り下げられた」（自動車・業界）、「計画停電に伴い工場の全日・半日休業を強いられたほか、部品の調達難と顧客の工場休業に伴う出荷停止で生産がスロウダウンし、アイドルが発生した」（造船・重機、企業）、「震災による設備被害は軽微だったが、停電が計画通り実施されるか直

前まで判明しなかったため、長時間・連続稼働させる設備を動かせなかった。また、部品や材料等の購入資材が入荷されないため稼働率が低下したのに加え、地震により生産設備が振動し、半導体基板の不良率が高まっている」（非鉄金属・企業）、「工場は前後の立ち上げ・下げ準備のため、停電時間以上に生産が中断した。被災地区から調達している原材料・素原料について、在庫確認や海外も含めた代替品手配、及び代替品使用に伴うスペック（設計仕様）変更と、品質確認に膨大な工数を費やしている」（ゴム・企業）——といった回答がある。

一方、主に内需関係では物流上の問題や、原発事故による営業への支障等の指摘が多い。
「関係団体・官庁等からの見積り、物資・労務等手配の依頼が殺到したが、建設資材等の流通が停止・停滞しているほか、外国人社員が原発問題で帰国し、要員も不足している」（建設・企業）。「メーカーの被災でフィルム、インキ、用紙、溶剤等資機材の供給不足（値上がりも今後の大問題）に陥っている。また、計画停電では夜間・休日にシフトして対応するも、確実に三〇〜四〇％は生産性が落ちている」（印刷・業界）。

「計画停電に伴う閉店で、社員の就業時間が非常に不規則になっており、対応できない者もいる。また、営業車のガソリン不足により、直接的な被災地以外でも活動が停滞。さらに、原発に係る風評被害等で退避地域外でもほとんど営業できない状況にあり、当該地域の社員や支援に派遣している社員

の中には精神的な不安を訴える者もいる」（化粧品・企業）。

「計画停電で医薬品製造に支障を生じ、医療機関への提供が遅滞しているほか、輸出先国からの放射能非汚染証明要求への対応に追われている」（医薬品・業界）——といった回答が主なものだ。

消費、外出等自粛ムードに採用抑制も

内需関係ではさらに、小売や旅行などの消費自粛ムードや、外国人観光客減少の影響も大きいようだ。

「青森に本社がある地方百貨店は、資金繰りに行き詰まり倒産した。仙台以外の地区では直接的な被害は軽微だったが、食品以外（とくに衣料品、高額品等）の購買意欲がなくなり、対前年比マイナス三〜五割程度に落ち込んでいる。また、関東地区でも節電や計画停電の影響で、営業時間を大幅に短縮したり、原発問題に伴い海外ブランドショップが営業を停止するなどしたため、震災後二週間は売上高が対前年比五〇％にも及ばなかった」（百貨店・業界）、「外国からの訪日旅行客は九割近いキャンセルが出て壊滅的。被災地のみならず、風評被害の影響で東北地方はもちろん北海道、関東地方も多くのキャンセルが出て三〇〜四〇％の落ち込みとなっている。企業のインセンティブ旅行や修学旅行の取り消し・延期も相次いでいる」（旅行・業界）——といった報告があった。

さらに鉄道関係では、「節電要請に伴い、関東地区では平日の運行本数を

二〜三割削減したほか、車内等で各種節電策も講じている。また、地域をまたいでの運行や、他社線との乗り入れ等を一部見合わせており、当面は減収要因が重なるため業績悪化が避けられない」（鉄道・業界）という指摘に加え、「車両のモーターを構成する消耗部品メーカーの工場が被災地内に立地しており、出荷が停止している。このまま部品供給が再開されない場合は、通常ダイヤでの列車運行に支障を生じる恐れもある」（鉄道・企業）など、先行きを不安視する報告もある。

また、食品関係では「代替生産対応や得意先の被災への対応、債権管理の重要性の増大、原材料供給先の被災、物流の寸断による供給体制の機能停止、停電による就労・生産体制の変更等を余儀なくされている」（水産・企業）や、「パンの性質上、生産開始から出荷まで一連の工程が連続稼働する必要がある（途中で止めると生地が発酵過剰や焼成の過不足が発生する）。計画停電がたとえ一時間でも行われると全工程を変更しなければならぬ。結果として、パート等の出勤時間も日々変動し、労働者に大きな負担となっている」（パン・菓子・企業）ほか、「装置型の業種（製粉、製油等）や、発酵工程を伴う業種（飲料、調味料等）で稼働率が大きく低下した」（食品・業界）といった報告があった。

他にも、影響はさまざまな分野に及んでいる。「被災地域からの新入生のキャンセルや、在校生・家族の被災で授業料等の支払いが滞る事態も発生している」（専修学校等・業界）、「地震でPCが壊れた、指揮命令者が出勤で



きない、部品が来なくなった等さまざまな理由で、派遣労働者が働けなくなるとのケースが増加している」（事務処理サービス・業界）、「被災地域に限らず企業の採用選考が停止し、凍結状態にある事例が散見される。外資系求人企業の一部には、本社や人事機構を一時的に海外もしくは西日本に退避している事例もある」（職業紹介・業界）——などの報告があった。

企業・業界はどのように対応したか

こうした事態に、企業・業界はこの間、どのように対応してきたのだろうか。

業界としての対応

業種別団体モニターの回答をみると、①各社の要望のとりまとめと、政府支援の申し入れ（ガソリン・軽油の手配、年度末資金繰りへの配慮、各種保険適用、公共工事停止等）を実施②地震発生直後に、被災状況の確認と今後の対応を検討・指示する対策本部（中央労使による対策協議会等）を設置③被災企業に対する見舞い等のための被害状況把握調査及び義援金（各方面への要請）、社宅・支援、緊急物資等の具体的な提供④行政情報（政策系金融機関の災害緊急融資案内、雇用調整助成金制度の活用案内、その他産業復興関連）のHP等での一括提供や特別相談室の設置⑤企業間の（節電協力要請、売掛金等の請求猶予、市場への安定供給に向けた増産要請等）調整の旗振り役——といった措置が採られている。

政府要望に中央労使協議会設置も

具体的な記述をみると、「地震発生直後、協会内に東北地方太平洋沖地震対策本部を設置し、緊急物資等を直ちに被災地へ輸送（回答時点で第三次輸送済み）した。また、（業界労働者の賃金補填に用途を限定した）支援金を迅速に決定するとともに、労使災害対策協議会を立ち上げ、中央労使が一体となった取り組み（雇用維持確認をはじめ、日本海側や関東圏の港運現場への被災地労働者の派遣等）も鋭意進めている」（港湾運輸・詳細は32頁参照）をはじめ、「ガソリン、軽油の手配や年度末の資金繰りの配慮、建設重

機、資機材等の物損害に係る保険適用のほか、施行中の公共工事について災害復旧に全力を尽くすため工事中止命令を発令するよう国に要望した」（建設）——などの報告がある。

また、政府に対して、非常事態に対応した規制緩和を求めた企業・業界も多いようだ。

「地震発生以降、経済産業省からの依頼に基づき、通達の周知（節電、車両通行登録、義援活動等）やアンケート調査を実施してきた。また、契約履行における不可抗力条項宣言に必要となる災害証明書の発行について、政府への要請を実施した」（商社）、「東北・関東地域の工場の被災と計画停電の影響で一時、店頭からパンが消える事態が発生したため、中部地方以西で増産対応した。また、JAS法及び食品衛生法の運用緩和を政府に働き掛け、通知が発出された」（パン・菓子）、「専修学校等は学校で唯一、激甚法の適用外で復旧事業に対する国の財政支援措置を受けられないため、特例的に措置されるよう政府等に強く要望した。また過去、専修学校等が被災世帯の学生の授業料を減免しても国の財政援助がなかったため、他の学校群と同様に措置するよう政府等に強く要望した」（専修学校等）——などの報告がみられる。

業界内に協力の呼びかけも

さらに業界内への協力要請として、「フリーダイヤルによる相談専用窓口等を通じた被災者支援を行うとともに、業界各社には支払い猶予など緊急対策の実施を要請した」（クレジット）ところや、「業界として直接的な人的、

物的被害は少なかったが、被災地域の顧客に対する請求の減免措置等を各社に呼び掛けた」(ネットビジネス)ほか、「派遣先からの解約通知に対し、代替の就業場所を確保するか、それができなければ休業補償を行う等で対応するよう各社に要請した。また、震災に伴い派遣切りのようなケースの増加が予想されるため、休業補償等の負担を派遣先にも求めたり、雇用調整助成金を活用するといった措置について、経団連や行政に対する要請を行った」(事務処理サービス)ケースもあった。

一方、業界としては今後の課題には手つかず状態のところもあるようだ。具体的には、「業界全体の対応・対策は今後の課題」(ホームセンター)や、「業界としての対応は現時点では未定」(自動車) などとする記述があった。

企業各社の対応

これに対し、企業モニターの回答をみると、①被害の全容把握に向けた震災対策本部の設置や、企業間の協力・秩序維持に向けた災害対策連絡協議会の設置②被災した社員・家族への対応③被災地に対する物資や住宅の提供・ボランティア派遣④被災者(顧客含む)に対する商品・サービス等の割安・無償、優先提供(ビジネス・ボランティア)——などの措置が採られている。

また、工場等損傷や原材料等の調達難への対応策として、①代替品の確保②社外生産可能な部分の徹底した外注委託化③他工場への振替・フル操業カバ④土日、深夜、祝日操業など停電による生産・就業体制の不規則化(パ

トモ)⑤年休の取得促進、休業手当の支給⑥営業活動の西日本地域重点化(商品移動、臨時増員、事業拠点の分散化等)⑦アイドルを軽減するための生産改善活動——といったさまざまな措置が講じられている。

具体的には、「被災した従業員とその家族への対応、原発問題処理への協力、被災地に対する物資や住宅の提供・ボランティア派遣、被災地域における生産拠点の優先的な復旧等に取り組んでいる」(電機)や「災害で使用できなくなった医薬品の無償回収への対応」(医薬品)のほか、「業界全体で秩序を持った対応をすべく、災害対策連絡協議会を立ち上げた」(出版)、「授業料の免除や延納、奨学金の特別措置を実施している」(専修学校等)——といった記述があった。

また、生産や営業体制の確保に向け、「当面は製品在庫の出荷、在庫ピレックト(半製品)の圧延・出荷等を検討するほか、他工場・グループ会社での代替生産・出荷も実施する。また、関東地方でも電力需給が逼迫するなか、鉄源工程で発生する副生ガスを活用し、発電設備をフル稼働させて東京電力に最大限の電力を供給している」(鉄鋼)、「複数の工場で生産している商品については他工場への振替、休日も含めたフル生産を実施している。また、全国的な供給調整を行い、震災の影響が大きい東北、北海道地区への復旧体制を整備した」(食品)、「西日本エリア店舗への商品移動、増員・臨時配置を行った」(アパレル)——などの報告もあった。

今後の課題は何か

こうした事態や対応を踏まえ、今後どのような課題に直面し、どういった対策が必要になってくるのだろうか。「不測の事態が続いており、見通しがまったく立たない」(食品・業界)が実情のなか、あえて記述してくれた企業・業界モニターの回答をみると、「多額の社内復興費用(事業所修繕費等)の捻出、目標(売上高・利益とも)の下方修正、売掛金の回収困難、被災地域(行政・企業・住民)との連携のあり方等が課題になる」(石油精製・業界)や、「被災で操業を停止した工場の復旧、代替生産工場の新設・設備増強、従業員の再配置、サプライチェーンの寸断による部材・部品等の

確保、電力不足・計画停電への対応(節電、操業計画の見直し、生産の減少等)、放射能の飛散による各国の日本製品輸入規制に伴う輸出停滞(輸出先への説明、放射線量残留値計測・検査体制の強化、安全証明等)等」(一般機械・企業)——など、あらゆる方面から惹起している課題への対応が必要になるとの見方が示されている。

企業倒産、雇用問題の深刻化に懸念集中

そのうえで雇用・労働分野に限ってみると、業界によっては復興需要も期待できる一方、全般的な動向としては景気悪化懸念が強い。そのため直接・間接的な被害・影響を通じ、経営計画の大幅見直しや、それから派生する雇用問題についての対応を余儀なくされるとみているモニターが多いようだ。

「売上高の大幅減少、仕入先・関係会社の業績の大幅悪化と、復旧の見通しが立たない。リーマン・ショックの時のように賃金、雇用という基本的な部分にまで、踏み込まざるを得なくならないかが最大の懸念」(工作機械・業界)。

「一時的には資金援助や助成金の活用で業界の危機的状況は回避できるとしても、物流の停滞は、被災地だけでなく全国的に広がっている。トラック業界は中小事業者が中心のため、現時点では悪影響が測り知れず政府支援が欠かせない」(道路貨物・業界)。

「被災地の復興状況、顧客企業の動向によっては、拠点ごとに事業継続の可否を含めた一定の経営判断が必要に



なる。原発問題の長期化、避難エリアの拡大に伴い事業活動が停止すれば雇用問題につながる恐れがある」(道路貨物・企業)。「消費者の不安心理等に伴う売上高減少に対し、さまざま人員費削減施策を検討する必要がある」(百貨店)——といった指摘がある。

また、「倒産・廃業の多発が予想される。一部企業には既に漁船新造の動きもあるが、資金・造船所等に問題がある。漁業従事者の雇用の吸収も大きな課題」(水産・業界)。

「化繊消費の三割近くが自動車関連用途のため、自動車産業の回復動向が今後を大きく左右する。人件費の安い東北地方に縫製工場が多くあったため被災した経営者が儲からない繊維産業に資金をつぎ込んでまで再建するか疑問。その場合、産業の空洞化が一段と進む」(化繊・業界)。

「印刷需要の縮小や諸資材価格の値上がり、電力供給不足による生産性低下等でますます苦境に立たされると予想され、小規模・零細企業の存続に不安がある」(印刷・業界)。

「自動車関連が動かないと、関西は大変なことになる。四月以降仕事がなくなる可能性もあり、年内良くても回復は七〇%前後だろう」(中小企業団体)——など、とくに中小企業・自営業者への影響を懸念する指摘も多い。

加えて、「発電向けのガス需要が高まると予想され、LNGの調達・販売はマクロ的な構造変化が起こる可能性が高い。短中期の事業計画そのものについて再検討が必要状況となっており、先行きの想定は極めて難しい」(ガス・企業)、「問題が長期化すれば、生

産の減少にとどまらず、顧客からの受注が価格競争力の高い新興国メーカーなどに流れる懸念が想定される」(電線・企業)——など、海外の競合他社を含めたシェア争いによる業界勢力図の変化を予想する回答も目立つ。

.....
計画停電に備え働き方の抜本的な見直しも

一方、夏場に予定される電力不足への対応として、事業所配置の再検討や、これに関連するリストラ・一時帰休等の発生も、避けられないとみているモニターが少なくない。

具体的な記述では、「計画停電の方次第で、通常の事業活動自体も含め広範なリストラに踏み込まざるを得ないという危険性を認識している」(パシ・菓子、企業)。

「最大二五%の電力削減を求められることになれば、場合により週一回の休業日を設定せざるを得なくなり、売上高への影響を憂慮している」(百貨店・企業)。

「計画停電が長期化した場合の対応として、生産拠点の振替や移動の検討、計画停電に合せた操業時間帯への変更可否の検討、被災地域にある事業所従業員の企業内他事業所への異動・シフト等が必要になる」(非鉄金属・企業)。

「計画停電等による支障を最小限に抑えるため、事業拠点の分散化と移動が必要。これに伴い、事業計画や要員・組織体制の見直しに迫られる」(出版・企業)——などの指摘がある。

また、節電対策として、「日本経団連の要請に基づき節電策の検討を進め

ている」(電機・企業)ほか、サマータイムや交代・時差勤務の導入、所定休日の増加、在宅勤務やフレックスタイムの活用促進といった働き方の抜本的な見直し、喫緊の検討課題になるだろうとの見方が広がっている。

「被災地のインフラ復興支援のための社員派遣や、夏季電力不足による計画停電の拡大等のため、休業日数の増加(ただし生産への影響拡大)や、勤務時間帯の見直し(フレックスタイム制の活用推進)等に迫られるだろう」(造船・重機・企業)。

「夏季に想定される計画停電等に伴い、大幅な所定休日の振替、変形労働時間制、交代勤務、時差勤務、さらに一時帰休の実施を検討する必要があると思われる」(一般機械・企業)。

さらに、「節電対応のワークスタイル(例えば輪番制の在宅勤務、時差出勤等)を今月中には策定したい」(海運・企業)との意向や、「震災、原発、停電は中長期的に社員の心身に影響すると考えられるため、カウンセラーの派遣・拡充など支援体制の強化を検討している。夏場には高層ビルオフィス等で停電することも想定されるが、自家発電にも限界があるため、働き方の根本的な転換が必要になる。そうした転換を可能とする国の法整備や、公的基盤整備が必須と思われる」(化粧品)——といった問題提起もあった。

(調査・解析部 渡辺末綿子)

社会保険労務士、法律に関心を持つ人におススメ!

新訂版 職場のトラブル解決の手引き

——個別労働関係紛争判例集 野川忍/監修 労働政策研究・研修機構/編

個別労働紛争のうち、問題の解決にどうしても法的な観点が必要となるものを例示して、参考判例を紹介し、司法の考え方を分かりやすく解説、解決の道筋を示した手引きです。全体を103の項目に分け、各項目は「ポイント」、「モデル裁判例」、「解説」の順に叙述され、実際の判例をもとに裁判所の判断傾向が把握できます。労働契約法等新しく施行された法律や、改正のあった法律を盛り込み、2005年刊行の改訂版をより充実させた一冊となっています。



A5版並製 457頁 2009年3月刊 ISBN978-4-538-41157-6 定価: 2,100円(税込)

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課
 〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp