

関東フォーム工業会 役員研修会

## BCP(事業継続計画)について(その2)

平成20年12月14日(金)  
眞崎リスクマネジメント研究所  
代表 眞崎 達二郎



---

# 事業継続性を向上させる財務対応の考え方

# 事業継続性を向上させる財務対応の考え方(目次)

## 事故・災害発生時のキャッシュフロー

- (1) 事業継続の決め手「最後はキャッシュフロー」
- (2) 事故・災害の事例研究 事例Ⅰ、事例Ⅱ、事例Ⅲ、事例Ⅳ
- (3) 各種事故・災害とその影響 (製造業の場合)
- (4) 何がキャッシュフローを悪化させるのか
- (5) 事故・災害のキャッシュフローへの影響 (製造業の場合)
- (6) キャッシュフローの状況の検討事項
- (7) 企業の防災への取組に関する特別調査

## 中小企業BCP 財務診断モデル

- (1) 財務診断モデルの考え方
- (2) 財務診断モデルの内容
- (3) 財務診断モデル
- (4) 財務対応の考え方
- (5) まとめ

(参考) 事故・災害の発生、BCPに対する金融機関の反応

参考書



---

# 事故・災害発生時のキャッシュフロー

## (1) 事業継続の決め手「最後はキャッシュフロー」

- ①各種事故・災害は最終的にキャッシュフローの悪化をもたらす。
- ②各種事故・災害発生後の事業継続については、色々な側面があるが、最後の決め手は「キャッシュフロー……お金が回るか」である。
- ③特に中小企業の場合は、財務基盤が大企業に比べて脆弱であるから、事故・災害時のキャッシュフロー対策は重要である。

## (2) 事故災害の事例研究(大企業の例であるが本質は同じ)

### <事例Ⅰ>

D社（大手食品メーカー）の中毒事故

→メインバンクからの借入による救済と債務免除

(附) J社（小規模食品メーカー）の中毒事故

→会社整理と従業員に対する損害賠償

### <事例Ⅱ>

E社（大手タイヤメーカー）の工場火災

→損害保険の対応不十分と見られる

### <事例Ⅲ>

F社（大手自動車メーカー）の工場火災

→損害保険の対応で予想損益の修正なし

### <事例Ⅳ>

G社(大手電子メーカー)の地震被害

→予想損益を大幅に下方修正

## ○事例 I : D社(大手食品メーカー)の中毒事故(製品の事故)(1/7)

- D社の事例は、事故が企業の損益・キャッシュフローに与えた影響を明確に分析できる数少ない事例である。
- D社は、もともと事故に対するキャッシュフロー面の対応力には欠けていた。  
メインバンクが融資していなければ事故発生の翌月にはキャッシュフローは破綻していた。
- 事故発生後9ヶ月で資金不足は955億円の巨額に達した。  
(事故処理費用は302億円)
- 資金不足はメインバンクを中心とする、銀行からの融資で賄った。
- 子会社の不祥事が重なり、中毒事故発生から2年8ヶ月で、多額の債務免除を受けることとなった。実質2度目の破綻。

# ○事例 I : D社の中毒事故(製品の事故) (2/7)

## D社の事故・災害に備えたキャッシュフロー状況の検討

☆D社業績

(単位億円)

	第48期実績 (9.4.1~10.3.31)	第49期実績 (10.4.1~11.3.31)
売上高	5,601	5,431
売上総利益 (同上率)	1,748 ( 31.2%)	1,696 ( 31.2%)
販売費・一般管理費 (同上率)	1,653 ( 29.5%)	1,590 ( 29.3%)
営業利益 (同上率)	95 ( 1.7%)	106 ( 2.0%)
経常利益 (同上率)	109 ( 1.9%)	116 ( 2.1%)

☆D社キャッシュフロー実績

(単位億円)

科目	平成9年度	平成10年度
営業収入	5,549	5,390
営業支出	5,338	5,153
収支尻	211	237
営業外収支・決算支出等	61	58
営業活動によるキャッシュフロー	150	179
投資活動によるキャッシュフロー	269	286
事業のキャッシュフロー	-119	-107
財務活動によるキャッシュフロー	※46	-8
当期総合キャッシュフロー	-73	-115

※社債発行 200を含む

☆D社資金残高推移

(単位億円)

	10.3.31	11.3.31
現金・預金	232	117
一時所有の有価証券	6	6
期末資金残高計 (平均月商比)	238 ( 0.5ヶ月)	123 ( 0.3ヶ月)

☆D社有利子負債推移

(単位億円)

	10.3.31	11.3.31
短期借入金	35	34
社債・転換社債⑤	606	600
長期借入金	11	10
計	652	644



# ○事例 I : D社の中毒事故 (製品の事故) (3/7)

事故発生直後3ヶ月の売上高は1/3に減った

☆損益計算書

(単位 億円)

	第50期中間実績	第51期中間実績		
	(11.4.1~11.9.30)	(12.4.1~12.9.30)	前年同期比	前年度比
売上高	2,786	1,866	-920	67.0%
売上総利益 (同上率)	910 ( 32.7%)	524 ( 28.1%)	-386 ( -4.6%)	57.6%
販売費・一般管理費 (同上率)	843 ( 30.3%)	771 ( 41.3%)	-72 ( 11.0%)	91.5%
営業利益 (同上率)	67 ( 2.4%)	-247 ( -13.2%)	-314 ( -15.6%)	-
経常利益 (同上率)	73 ( 2.6%)	-244 ( -13.1%)	-317 ( -15.7%)	-
特別利益	2	137	135	-
特別損失	30	*299	263	-
税引前当期純利益 又は純損失(同上率)	45 ( 1.6%)	-400 ( -21.4%)	-445 ( -23.0%)	-

※中毒関係特別損失 たな卸資産除却損 101億円  
補償金他 141〃〃

242〃〃

☆主要勘定科目増減

(単位 億円)

	第50期末	第51期中間期末	
	12.3.31	12.9.30	前年同日比
現預金 (平均月商比)	144 (0.3ヶ月)	14 (0.05ヶ月)	-130
投資有価証券	188	82	-106
短期借入金	36	477	441
社債	600	600	0
長期借入金	6	6	0

資金不足額

677億円

(事故前月商の1.5ヶ月分)

# ○事例 I : D社の中毒事故(製品の事故) (4/7)

事故発生後9ヶ月で資金不足は955億円の巨額に達した

☆損益計算書

(単位 億円)

	第50期実績	第51期実績		
	(11.4.1~12.3.31)	(12.4.1~13.3.31)	前年同期比	前年度比
売上高	5,440	3,616	-1,824	66.5%
売上総利益 (同上率)	1,788 (32.9%)	1,036 (28.7%)	-752 (-4.2%)	58.0%
販売費・一般管理費 (同上率)	1,676 (30.8%)	1,596 (44.1%)	-80 (13.3%)	95.2%
営業利益 (同上率)	112 (2.1%)	-560 (-15.5%)	-672 (-17.5%)	-
経常利益 (同上率)	122 (2.2%)	-587 (-16.2%)	-709 (-18.4%)	-
特別利益	21	396	375	-
特別損失	530	※ 427	103	-
税引前当期純利益 又は純損失(同上率)	-387 (-7.1%)	-618 (-17.1%)	-231 (-10.0%)	-

※中毒関係特別損失 中毒事故棚卸資産除却損 113億円  
中毒事故その他損失 189〃〃

302〃〃

☆主要勘定科目増減

(単位 億円)

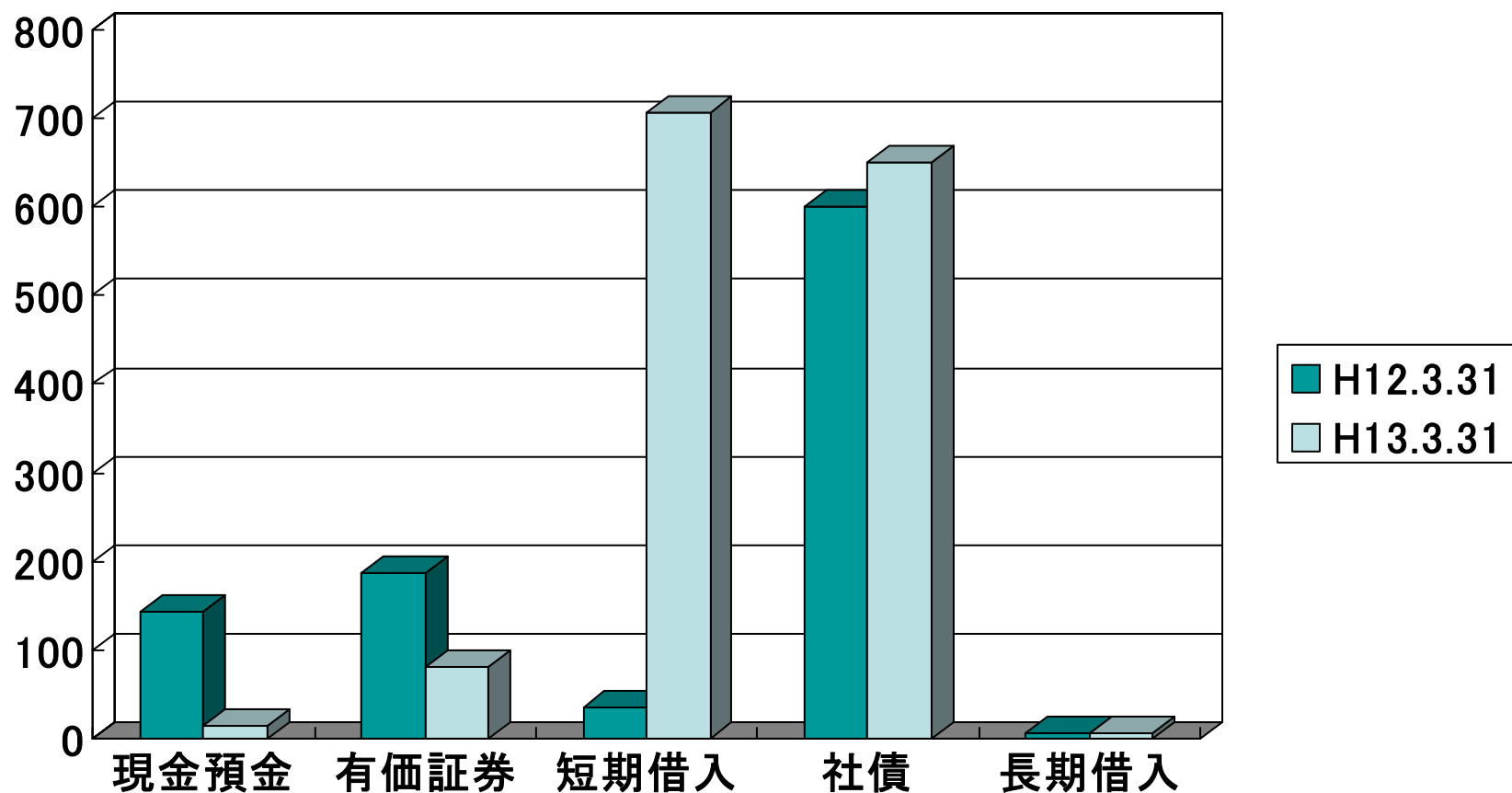
	第50期末	第51期期末	
	12.3.31	13.3.31	前年同日比
現金 (平均月商比)	144 (0.3ヶ月)	17 (0.06ヶ月)	-127
投資有価証券	188	82	-106
短期借入金	36	707	671
社債	600	650	50
長期借入金	6	7	1

資金不足額  
955億円  
(事故前月商の2.1ヶ月分)

## ○事例 I : D社の中毒事故(製品の事故)(5/7)

事故後9ヶ月で資金不足は955億円。その殆どを借入に頼った。

(単位:億円)



## ○事例 I : D社の中毒事故(製品の事故)(6/7)

事故後2年8ヶ月メインバンクは300億円の債務免除を行った。

- その後、国内産牛肉の廃棄処理に輸入牛肉を混入した子会社が解散、子会社の債務超過は198億円に達した。  
このためD社は債務超過に陥り、メインバンクは平成15年3月に300億円の債務免除を行った。
- 更に、債務の株式化200億円、減資・増資を行って債務超過を解消した。
- 会社の体質が変わらなければ、金融的支援だけでは、会社は再生しない。

## (事例 I 附) J社の中毒事故

J社の中毒事故 平成13年4月27日午後金沢市で給食牛乳の中毒事故発生

- ①翌5月17日に廃業を決定。従業員全員を解雇。
- ②従業員はJ社社長に対し将来受け取る筈だった賃金や慰謝料2億4000万円の損害賠償を求めた。  
平成15年10月6日金沢地裁はJ社社長に、慰謝料3960万円(1人330万円)の支払を命じた。
- ③平成17年5月18日、名古屋高裁 金沢支部は、2年間の賃金逸失分も認めJ社社長に合計5520万円(一人460万円)の支払を命じた。

## ○事例Ⅱ： E社(大手タイヤメーカー)の工場火災(設備の事故)

- 平成15年9月8日正午ころ、〇〇工場から出火。  
工場建屋41000平方メートルをほぼ全焼。
- F社は工場火災の損失は400億円と発表。9月25日（日経新聞）  
資産の被害 建屋・設備・製品が受けた直接的な被害額

30億円

復旧対策費用	50億円
復旧のための新たな設備投資	100億円
生産能力低下に伴う逸失利益（今期・来期）	220億円
<u>復旧費用 計</u>	<u>370億円</u>

平成15年12月期有価証券報告書によれば、火災損失 3833百万円、保険金収入 4339百万円であり、差額は恐らく復旧対策費用の一部かと思われる。事業中断による損失は保険では填補されていなかったと考えられる。

アメリカに子会社を保有しているにも関わらず、国内工場の火災に対する保険の付保は十分ではなかった。

## ○事例Ⅲ： F社(大手自動車メーカー)の工場火災(設備の事故)

■ 平成16年12月16日24時45分、主力工場の第1工場から出火。塗装工程など8000平方メートルが焼失。

■ F社は2005年3月期の損益見通しを発表(2005年2月5日)。そのなかで、火災による損害は100億円超になると説明している。

①火災で焼けた塗装設備・建物・半製品などの直接被害

②3万台の自動車の生産を取りやめる影響

これに対し「弊社第1工場の火災事故による生産台数減少に伴い売上高に影響があるものの、損益につきましては、……火災保険の補填もあり、前回の業績予想からの変更はありません。」と説明している。

火災事故について、火災の被害に加え、事業中断」の損害についても保険でカバーされていたことが判る。

事故に対し可能な限り保険で対応しておくことの大切さをまざまざと示している。

## 事例Ⅳ： G社(大手電子メーカー)の地震被害(自然災害)

### (G社の発表)

資産の被害	機械が受けた直接的な被害額	1 8 4 億円
在庫被害		4 6 億円
復旧費用		2 7 0 億円
復旧のための新たな設備投資		3 億円
被害額合計		5 0 3 億円
地震被害に起因した販売の機会損失		3 7 0 億円
	連結損益に与える影響	8 7 3 億円

大地震がG社の損益に与えた影響 8 7 0 億円

キャッシュフローに与える影響

復旧費用＋新たな設備投資＋機会損失＝6 4 3 億円

(機会損失はG社だけでなく、本社、後工程の関係会社、販社分も含む連結ベース。)



## ○コンプライアンス違反について

北海道の食肉偽装（不正競争防止法違反で倒産）、チョコレート（日本農林規格法違反で製造中止）、三重のあんこ餅（日本農林規格法違反で無期限営業禁止）等のケースでは、食中毒事故は発生している。コンプライアンス違反が原因で売上がストップした事態。これらのケースでは工場の設備には何の影響・損害もないが、事業中断に追い込まれている。

中毒事故が発生していないから事故処理費用は発生していない。然し事業の継続について致命的な打撃を受けている。

コンプライアンス違反の場合のキャッシュフロー対策は、製品の事故の場合に準じて検討すべき事態。損害保険の対象には成らない。その結果企業が倒産に至ることも有り得る。

## ○新型インフルエンザとキャッシュフロー

新型インフルエンザのパンデミック（大流行）対策が問題となっています。新型インフルエンザの大流行に対してはヒトの被害防止が最も重要になる。モノの被害は生じない。

大方の中小企業は従業員の安全のために必要最小限の操業にとどめ、場合によっては事業中断のケースも考えておくべきある。

流行の第1波は約2ヶ月程度と想定されている。先ず第1波で2ヶ月事業中断した場合のキャッシュフロー対策を樹てておくべきである。

新型インフルエンザ発生時の中小企業向けの金融対策は政府において検討中なので**BCP**策定済みの中小企業の資金調達は可能になると考えられる。

流行の状況によって第2波・第3波におけるキャッシュフロー対策が求められる。

地震の場合と異なり、モノの被害が無いので、キャッシュフローの悪化は事業中断の損失のみとなるから、操業が再開されれば返済は可能になると考える。

### (3) 各種事故・災害とその影響(製造業の場合)

事故災害の分類	資産の被害	事業中	売上減少	保険の対応	防止対策の可能性
<b>A)製品の事故</b> 会社の外での事故 (例中毒事故・欠陥車の販売)	無し  事故処理費用発生①	無し *	有り②	①は保険対応可能 ②は保険対応極めて困難	事故の発生はある程度防止可能
<b>B)設備の事故</b> 会社の内部での事故 (例火災・原子炉の事故等)	生産設備の被害発生①  復旧費用発生	有り	有り②  [生産ストップ]	①②とも保険対応可能	火災の発生はある程度防止可能
<b>C)自然災害</b>  (例地震・風水害・火山噴火等)	生産設備の被害発生①  復旧費用発生	有り	有り②  [生産ストップ]	地震の場合 ①不十分乍ら対応可能 ②極めて対応困難	自然災害の発生は防げない  被害の極小化する対策を講ずる他ない

## (4) 何がキャッシュフローを悪化させるのか

①資産の損壊自体はキャッシュフローを悪化させない。

既に支払済みの資産が損壊してもキャッシュフローには影響しない。被害を受けた資産を復旧する費用がキャッシュフローに影響する。保険で填補出来ない場合は復旧費用全額がキャッシュフローを悪化させる。

資産の損害額と復旧費用は一致しない。(設備の改善・設備の縮小・建物の構造変更など)

②製品の事故の場合は、事故処理費用がキャッシュフローを悪化させる。

③世間の評判(風評)が悪化し、消費者が購入を手控えれば、売上が低下し、業績が悪化し、キャッシュフローも悪化する。

④事故・災害による事業中断の結果売上が低下し、業績が悪化すればキャッシュフローも悪化する。

## (5) 事故・災害のキャッシュフローへの影響（製造業の場合）

事故・災害の分類	資産被害の影響	事業中断	売上減少 →業績悪化	キャッシュフロー 悪化の原因
A) 製品の事故 (例 中毒事故)	無し  但し、事故処理費用が 発生しキャッシュフロー を悪化させる。	無し  〔※例えば、食中毒は、 行政機関による施設の 停止処置の可能性有り〕	有り  〔世間の反応により 売上減少→業績悪化〕	事故処理費用＋ (風評による売上減少 →業績悪化)
B) 設備の事故 (例 火災)	有り  生産設備の復旧費用が 発生しキャッシュフロー を悪化させる。	有り	有り  〔事業中断により 売上減少→業績悪化〕	資産被害の復旧費用＋ (事業中断による売上減少 →業績悪化)
C) 自然災害 (例 地震)	有り  生産設備の復旧費用が 発生しキャッシュフロー を悪化させる。	有り	有り  〔事業中断により 売上減少→業績悪化〕	資産被害の復旧費用＋ (事業中断による売上減少 →業績悪化)

## (6) キャッシュフローの状況の検討事項

### 〔キャッシュフロー計算書の検討事項〕

区分	留意点
営業活動によるキャッシュフロー①	事業活動が利益を挙げていればプラスの筈。
投資活動によるキャッシュフロー②	事業継続に必要な投資が不可欠。新規事業への投資は、①とのバランスを考慮の要あり。
①－②(フリーキャッシュフローと呼ぶ)	プラスが望ましい。事業拡大との兼合いが問題。
財務活動によるキャッシュフロー	資金調達の迅速性と確実性を考慮の要あり。
現金および現金同等物の増減額	プラスが望ましい。有利子負債削減との兼合いが問題。

### 〔その他の検討事項〕

区分	留意点
現・預金の水準(月商比)	平均月商の1ヶ月分は保有していることが望ましい。 (含む コミットメントライン「融資枠契約」)
資金調達方法(一長一短あり)	調達方法は銀行借入・コミットメントラインか社債・増資か。 事故・災害時における機動性が問題。

(5) 企業の防災への取組みに関する特別調査 平成19年9月3日  
 日本政策投資銀行  
 地震等の大規模災害に備えた財務手当の状況

地域	特に何もしていない	物的損害を対象とするが、金額や対象リスク判困などが不十分	主たる事業所の物的損害は概ねカバーしている	物的損害を概ねカバーし、非常時の操業・復旧資金の手当を検討中である	物的損害に加え非常時の操業・復旧資金の手当を行っている
全国	41%	20%	28%	5%	6%
首都圏	<u>41%</u>	19%	28%	5%	6%
北陸	52%	11%	32%	2%	2%
関西	36%	22%	30%	5%	<u>8%</u>



---

# 中小企業BCP 財務診断モデル



## (1) 財務診断モデルの考え方 (1/2)

- ① 中小企業は、財務基盤が大企業に比べて脆弱であるから、企業存続にあたり、事故・災害時の資金繰り対策は重要な事項である。
- ② 特に、地震については企業向けの地震保険の新規加入は大変困難である。大地震の復旧に当たっては、企業存続のためには借入が必要な場合が多いと考えられる。(阪神淡路大震災の例)  
その他の事故・災害に対しては適切な損害保険の加入は不可欠。
- ③ 災害時に政府系中小企業金融機関の災害復旧貸付制度、保証協会のセーフティネット保証4号の占める役割は大きい。従って、この制度を有効に活用出来るように平素から準備しておくことが必要である。

## (1) 財務診断モデルの考え方 (2/2)

④事業存続のために手を打っておけば必ず、事故・災害時の資金繰りに好影響を及ぼす筈である。

⑤復旧費用とその資金対策を金額的に計算することによって、企業存続計画がより具体的なものとして経営者に理解される。

⑥中小企業では、財務診断をするには、ヒトも時間も不足している。従って基本は経営が鉛筆を舐め舐め考えて作成する。更に正確に計算したい時に、中級モデル以上に移行する。

## (2) 財務診断モデルの内容

(1/2)

### 中小企業BCP(緊急時企業存続計画)における財務診断モデルの内容

- ①本モデルは、復旧費用＋事業中断による資金繰りの悪化額＝復旧費用総額 という考えを基本として作成されている。

基本コースでは、復旧費用＋事業中断による資金繰りの悪化額は経営者が鉛筆を舐め舐め記入することを求めている。中小企業の経営者であれば、感覚的にこの金額を把握している筈である。

- ②復旧費用総額を算定し、次に資金調達を検討し、資金が不足の場合には借入れを検討する。

## (2) 財務診断モデルの内容 (2/2)

- ③ 事業中断による資金繰りの悪化額は、中級コースのExcel Sheet に損益計算書の数字を記入すれば自動的に計算出来る。  
(なるべく活用して頂きたい。)
- ④ 手元現・預金については、緊急時に備え、平均月商の1ヶ月分は保有しているよう勧めている。(経験値)
- ⑤ 災害時に、復旧資金の借入を必要とする場合、後記のように中小企業の約40%は赤字企業なので、事前対策・復旧対策のため借入をしようとしても、返済原資などに問題が生ずる。  
然し、事前対策・復旧対策に意欲がある中小企業については政府系中小企業金融機関(中小企業金融公庫・商工組合中央金庫・国民生活金融公庫)は弾力的に相談に応ずるとのこと。

## (3) 財務診断モデル

- ①基本コースは、中小企業の経営者に、自分の考え・算定方法で数字を記入して貰うのが基本。算定方法を求める場合は中級コースに移行する。今回は中級コースを中心に解説する。
- ②基本コースも中級コースも算定の順序は同様。  
中小企業BCP策定・運用指針では、太字の部分に記載。

公開にあたって

1.はじめに

2.基本方針と運用体制

3. 策定運用(基本)      3. 策定運用(中級)      3. 策定運用(上級)

4. 緊急時のBCP発動(共通)

6. 事前対策メニュー(共通)

**5.財務診断モデル(基本)**

**5.財務診断モデル(中級)**

**5. 財務診断モデル(上級)**

7.BCPの様式類

8.BCP関連資料

**財務診断モデル(1)**

**財務診断モデル (EXCEL SHEET)      次のスライド参照**

# ○復旧費用の算定について

中小企業BCP策定・

運用指針 「BCP関連資料」 16 参照

## ① 資産の復旧費用の算定・休業日数の推定には、専門家による厳密な作業が必要となる。

(例：㈱巴川製紙所 徹底した検討により地震発生時のキャッシュフロー対策を樹立)  
株式会社巴川製紙所に対して「地震災害時発動型のファイナンス」を組成 (日本政策投資銀行)  
[http://www.dbj.go.jp/japanese/release/rel2004/1108\\_pfi.html](http://www.dbj.go.jp/japanese/release/rel2004/1108_pfi.html)

東海地震罹災後の復旧資金確保のための地震災害時発動型ファイナンス  
(Contingent Debt Facility, C.D.F.)の導入について(㈱巴川製紙所)  
<http://www.tomoegawa.co.jp/topics/topics83.html>

## ② 地震被害については、建設会社系のコンサルティング会社がある。 損害保険会社系のリスクコンサルティング会社も役に立つ。主に火災や自然災害の予想 損害額の分析・算定を行っている。

中小企業BCP策定運用指針では下記により概算が出来る。





## ① 中小企業BCP策定・運用指針 「BCP関連資料」 16 では、Excel Sheetにインプットすれば、物的被害・復旧期間に関する参考値が得られる。

## ② 事業中断損失（キャッシュフローの悪化額）は、休業日数が推定出来れば直接原価計算 の手法により計算が可能。 Excel Sheetにインプットすれば自動的に計算出来る。

○財務診断モデル [EXCEL]

(ダウンロードをクリックする)

●当該コースにおいて利用が必要となるモデル(適切な業種)を選定

	基 本	中 級	上 級	
財務診断モデル 基本コース	●			
財務診断モデル 中級コース (製造業)		●		
財務診断モデル 中級コース (卸・小売業) (		●		
財務診断モデル 中級コース (建設業)		●		

# ○損害保険の整理(1/2)

(財務診断モデル 基本コース 5-2 損害保険の整理 参照)

- ①事故・災害の種類によって損害保険で対応が出来る場合と出来ない場合がある従って適切な損害保険を付保することは、非常に重要なことである。
- ②損害保険の付保内容は専門的で、中々素人には分かり難い。扱い代理店又は損害保険会社に損害保険の内容を確かめることが望ましい。  
財務診断モデルでは、正確に内容を把握するため、損害保険会社の立場からのチェック表を記載している。
- ③基本は火災保険。火災保険の種類により、水害(台風・集中豪雨等による川の氾濫等)による損害を保険でカバー出来る。水害が予想される立地の企業は水害がカバーされているか。カバーされていないケースが散見される。



# ○損害保険の整理(2/2)

(財務診断モデル 基本コース 5-2 損害保険の整理 参照)

④事業中断による損害については、地震を除き広範囲の災害について保険でカバー出来る。

わが国では加入率は低い。

⑤地震保険の付保は困難。

⑥重要なことは損害保険契約により、どのような災害がどこまで(範囲と金額)填補されるかである。

保険料の多寡はその後に検討すべきことである。

# ○復旧費用総額の算定

(単位：百万円)

項目	資産の復旧 費用 金額	事業中断に よるキャッ シュフロー の悪化額	復旧費用総 額
金額	(A)	(B)	(A) + (B) = (C)

# ○復旧費用総額の算定(製造業のケース)

	損害の程度	復旧期間	復旧費用 (単位:百万円)	備 考
建 物	全 壊	日		
	半 壊	日		
機 械	建物全壊	日		
	建物半壊	日		
棚卸資産	全 損	日		
	半 損	日		
器具・工具等		日		
電 気		予め設定※		
ガ ス		予め設定※		
水 道		予め設定※		
小 計		最長 日		
事業中断損失		最長 日		
復旧費用合計				

# ○復旧費用の調達

(単位：百万円)

復旧費用総額	調達可能金額		過不足金額
設備の復旧費用 (A)  事業中断による キャッシュフローの 悪化額 (B)	手許現金・預金 損害保険金 会社資産売却		
	会社調達分 小計		
	経営者から支援		
	手元資金 合計 (D1)		
	新規借入必要金額 (C—D1)	(E)	
合計 (C)	合計 (D2)		C=D2

## ○返済原資の検討

科 目	金 額 (単位 百万円)
I. 税引後当期純利益 <sup>1</sup>	
II. 年間減価償却金額 <sup>1</sup>	
III. 返済原資合計 (I + II)	
IV. 既往借入金年間約定返済額 <sup>1</sup>	
V. 新規借入金返済原資 (年間) (III - IV)	
VI. 新規借入可能金額 (V × 8) <sup>2</sup>	(e) <sup>3</sup>

注1) 金額は会社で調べて記入。

注2) 据置期間2年、返済期間8年のケース。

注3) (e)と前ページの表の(E)とを比較する。

## (4) 財務対応の考え方 (1/2)

- ① 復旧費用＋事業中断による資金繰りの悪化額＝復旧費用総額  
復旧費用＋事業中断によるキャッシュフローの悪化額は、  
先ずは経営者が鉛筆を舐め舐め記入してみる。  
計算方法は中級コースを参照する。
- ② 復旧費用総額を算定し、次に資金調達を検討し、資金が不足の場合には借入れを検討する。
- ③ 事業中断によるキャッシュフローの悪化額は、中級コースの  
Excel Sheet に損益計算書の数字を記入すれば自動的に計算出来る。

## (4) 財務対応の考え方 (2/2)

- ④手元現・預金については、緊急時に備え、平均月商の1ヶ月分は保有しているよう勧めている。 (経験値)
- ⑤後記のように中小企業の約40%は赤字企業なので、事前対策・災害時復旧対策のため復旧資金の借入をしようとしても、返済原資などに問題が生ずる。  
然し、事前対策・復旧対策に意欲がある中小企業については政府系中小企業金融機関は弾力的に相談に応ずること。
- ⑥中小企業については、政府の手厚い災害復旧融資制度があるから、制度を有効に活用するため、企業・取引金融機関ともにBCPを検討しておく必要がある。

# ○政府の中小企業支援制度(主なもの)

## ①事前対策

- 1) 防災対策支援貸付制度 商工組合中央金庫
- 2) 中小企業が自社BCPに基づいて行う防災投資費用を  
中小企業金融公庫・国民生活金融公庫が低利融資をする制度

## ②事後対策

- 1) 小規模企業共済 災害時貸付 (即日融資)
  - 2) 災害復旧貸付
  - 3) セーフティネット保証(4号 突発的災害)
  - 4) 激甚災害指定(災害復旧貸付の金利引下げ等)
  - 5) 災害復旧高度化融資
- (指針 8. BCP関連資料 資料10 被災企業に対する公的支援制度参照)



# ○中小企業向け融資制度 ●:BCP策定により優遇金利が適用されるもの

時 期	種 別	商工組合 中央金庫	中小企業 金融公庫	国民生活 金融公庫	信用保 証協会	中小企基 盤整備機構
災害発生 前	防災設備 融資制度	○	●	●	—	—
災害発生 直後	災害貸付 制度	—	—	○	—	小規模企業 共済加入者 ○
災害発生 後	災害復旧 貸付制度	○	○	○	—	—
災害発生 後	セーフティ ネット保証	—	—	—	○	—
災害発生 後	災害復旧 高度化事 業	—	—	—	—	○

○中小企業金融公庫・国民生活金融公庫等は10月合併して(株)日本政策金融公庫になった。

# ○小規模企業者の場合

- 中小事業所数の76%は小規模事業所。(非一次産業・含む個人事業所)

- ・小規模企業者の定義

  - 製造業その他 従業員20人以下

  - 商業・サービス業 従業員5人以下

- ・小規模企業者の財務対策はどうするのか。

  - 基本は変わらない。

前提 ①経営者・従業員の生命(自宅。作業場・店舗の耐震工事)

②事故・災害発生時に事業を継続するのか。

財務対策 小規模企業共済・国民生活金融公庫。

## (5)まとめ (1/2)

- ①中小企業がBCPを策定するにあたり、キャッシュフロー対策は重要な部分である。
- ②ヒトもモノもカネも十分でない中小企業にあっては、経営者は自らのカンで自社の将来を考えている筈である。キャッシュフロー対策では、先ず経営者のカンによる金額で表を作成し、なお不十分であると考えれば、中級コースの算定方法を見て数字をより正確なものにする。
- ③災害時に復旧資金が不足すると見込まれた場合、政府系金融機関の災害復旧融資制度・信用保証協会のセーフティネット保証制度を先ず利用する。その場合担保・返済等について問題があってもまず相談をすることを勧める。

## (5)まとめ (2/2)

- ④ 事前に対応策を取っておけば、復旧費用は間違いなく減少する筈である。
- ⑤出来るだけ、取引金融機関にも相談しておくことが望ましい。
- ⑥神戸市における商店街・小売市場の1年後の再開率75%前後に見られるように、災害発生後は事業をどうするかということを含めて予め考えておくこともBCPである。(従業員・債務の弁済・個人保証の問題等)
- ⑦最初から完璧を求めず、出来る事から手を着けて行く「身の丈にあったBCP」を実行する。

# 参 考 書

- 小林誠、木根原良樹、渡辺研司、眞崎達二郎  
「危機管理対策必携 事業継続マネジメント(BCM)構築の実際」  
日本規格協会
- 中央防災会議  
「事業継続ガイドラインの解説とQ&A」  
日科技連出版社
- 三菱総合研究所  
「リスクマネジメント ガイド」  
日本規格協会
- 三菱総合研究所  
「リスクマネジメントシステム構築ガイド」  
日本規格協会
- 鈴木敏正 & RMコンソーシアム21  
「リスクマネジメントシステム」  
日刊工業新聞社

ご意見・ご質問は下記へ

Email : [t-masaki@c3-net.ne.jp](mailto:t-masaki@c3-net.ne.jp)

眞崎 達二郎