

【参考】財務診断モデル(基本コース)

BCP サイクルの一環として、災害に遭遇した場合の貴方の会社の財務状況（復旧費用総額、キャッシュフローなど）を整理しておきます。

実際の災害時には、被災状況を反映した再検討を行い、復旧資金の調達計画の立案や融資に関する金融機関との相談の際に役立てて下さい。

なお、以降のページでは、財務診断を進めるための手順を示していますが、同様の手順に従った計算作業がエクセルファイル上で行えるようになっています。ダウンロードページから、エクセルファイルの「財務診断モデル基本コース」をダウンロードして、その中の指示に従って作業を行って下さい。計算が自動的に行われて、BCPに綴じるべき帳票が簡単に作成できます。

更に詳しく検討をしたい時は、中級コースを参照して下さい。また、地震以外あるいは、複数工場、複数事業で中核事業を継続する等のケースは、上級コースを参照して下さい。

参考.1 復旧費用の算定

あなたの会社の建物が、例えば震度6強の地震によって全壊するか半壊するかした場合、あなたの事業を再開するために、お金がどのくらい掛かるでしょうか。大体の金額で構いませんので、下の表を埋めて下さい。

復旧費用とは、災害時にあなたの会社の資産（建物や機械）が損壊し「資産の損害」が生じたとき、立て直す費用と、災害の結果あなたの会社の事業がストップし、その間「事業中断による損害」により発生する費用の二つを言います。

「事業中断による損害」に備えて、経験上月商の1ヶ月分くらいの現金・預金を持っていることをお勧めします。

緊急時に備え、平時から「月商の1ヶ月分くらいの資金」を用意しておくのは、流動性リスクに対する経験則です。緊急事態発生直後は、工場や事務所の整備、事業再開への対策等で資金の手当てを考える暇はありません。また当面事業がストップすることを覚悟しなければなりません。そのために最低1ヶ月分くらいの出費を賄えるだけの資金を持っていることが必要となります。厳密には月商の1ヶ月分とは言えませんが、不測の出費なども考えて月商の1ヶ月分としました。

例えば、ソニーの2004年3月期アニュアルレポートでは、「ソニーは流動性確保のために、グループ全体で、年度における平均月次売上高および予想される最大月次借入債務返済額の合計の100%以上に相当する流動性を維持することを基本方針としています。」と書かれています。

表 参考. 1-1 復旧費用の算定（製造業）

（単位：千円）

| | 損害の程度 | 復旧期間 | 復旧費用 | 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 | | |
| 資産関係 計 | | | | (A) |
| 事業中断損失 | | | | (B) |
| 復旧費用 計 | | | | (A) + (B) = (C) |

表 参考. 1-2 復旧費用の算定（卸・小売業）

（単位：千円）

| | 損害の程度 | 復旧期間 | 復旧費用 | 備 考 |
|--------|-------|------|------|-----------------|
| 建 物 | 全 壊 | 日 | | |
| | 半 壊 | 日 | | |
| 商 品 | 建物全壊 | 日 | | |
| | 建物半壊 | 日 | | |
| 器具・備品 | | 日 | | |
| 資産関係 計 | | | | (A) |
| 事業中断損失 | | | | (B) |
| 復旧費用合計 | | | | (A) + (B) = (C) |

表 参考. 1-3 復旧費用の算定（建設業）

（単位：千円）

| | 損害の程度 | 復旧期間 | 復旧費用 | 備考 |
|-------------|------------------|------|------|-----------------|
| 会社建物 | 全 壊 | 日 | | |
| | 半 壊 | 日 | | |
| 建設機械 運搬具 | 全 壊 ¹ | 日 | | |
| | 半 壊 ¹ | 日 | | |
| 建設現場 | 全 壊 ² | 日 | | |
| | 半 壊 ² | 日 | | |
| 資産関係 計 | | | | (A) |
| 事業中断損失 | | | | (B) |
| 復旧費用合計 | | | | (A) + (B) = (C) |

建設業の場合の復旧費用の算定は事業の規模・形態によって異なり、一律に計算することは難しいと考えますが、標準的なパターンを示します。

注1) 建設機械・運搬具についてはリースのケースが多く、その場合の損害はリース会社に転嫁されます。

注2) 建設現場については「民間連合協定」約款に基づき工事請負契約を締結していれば「不可抗力による損害」については善良な管理者としての注意をしていたと認められれば、損害は施主の負担になります。

貴方の会社が持ち込んでいる諸機材などは貴方の会社の損失になりますから、注意して算定しましょう。

参考.2 損害保険の整理

あなたの会社の損害保険の付保状況を見ておきましょう。
別表を参考に災害の種別ごとの損害保険の加入状況の整理をしましょう。

資産（財物）の損害への対策としては、基本は火災保険契約で対応することになります。火災保険と言っても、色々な種類があり、担保内容も異なっていますので、よく確認する必要があります。また、事業中断の損害に対しては利益保険で対応することになります。

あなたの会社も火災保険は付けている筈です。問題は付保している保険契約の内容がどのような災害をどこまで補償することになっているかです。事業中断の損害に関しても、どの範囲まで補償して貰えるかが重要な点です。

欧米の企業では殆どが利益保険に加入していますが、わが国の企業の加入率は20%以下と言われています。利益保険に入っていないということは、万一の災害や事故の場合のキャッシュフロー対策が講じられていないという恐れがあります。

また、最近では新しいタイプの保険が販売されており、損害保険会社によって担保内容が異なっている保険もあります。別表はある損害保険会社の例です。これを、参考にして、損害保険会社・扱い代理店と相談して、貴方の会社の損害保険の付保状況を確認し、適切な損害保険を付けることをおすすめします。

各種災害について、損害保険では下記の分類をしています。この分類をもとに損害保険会社・扱い代理店に契約内容を正確にご確認下さい。

【自然災害等】

1. 落雷
2. 風・ひょう・雪災 台風・旋風・暴風・暴風雨等の風災、ひょう災、豪雪・なだれ等の雪災
3. 水害 台風・集中豪雨等による川の氾濫等
4. 地震 地震・噴火・津波による火災・損壊・埋没・流出等

【人災等】

5. 火災 失火やもらい火、消防活動による水濡れ・破壊
6. 破裂・爆裂 ガス爆発等（ボイラー・タービンの爆発不担保）
7. 飛来・落下・衝突 自動車の飛び込み等
8. 水濡れ 給排水設備の事故等による。

- 9. 破壊 騒擾・労働争議等による。
- 10. 盗難 建物内の什器、商品、現金等
- 11. 破損 建物、什器、商品等

【その他】

テロ
集団感染

表 参考. 2-1 資産の損害に対する損害保険の加入状況の検討

○あなたの会社の現在付保されている火災保険は、保険金額を時価（再調達価格—経年減価）または新価（再調達価格）のいずれで契約していますか。

| 概ね、右のような契約形態 があります。いずれの保険 に加入していますか。→ | | 火災保険 (資産の損害対策) | | | |
|---|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | 普通火災(一 般物件) | 普通火災 (工場物件) | 店舗総合保険 | オールリスク型 |
| 加入の有無 | | | | | |
| | | 【付保対象】 | | | |
| | | 建 物 | | (保険金額 | 千円) |
| | | 什器備品・機械設備等 | | (保険金額 | 千円) |
| | | 商品・製品等 | | (保険金額 | 千円) |
| 自 然 災 害 | ①落雷 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | ②風・雹・雪災 | ○ ¹ | ○ ¹ | ○ ¹ | ○ ¹ |
| | ③水害 | × | × | △ ² | ○ ³ |
| | ④地震 | × | × | △ ⁴ | △ ⁴ |
| 人 災 等 | ⑤火災 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | ⑥破裂・爆裂 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | ⑦飛来・落下・衝突 | × | △ ⁵ | ○ | ○ |
| | ⑧水濡れ | × | ○ | ○ | ○ |
| | ⑨破壊 | × | △ ⁵ | ○ | ○ |
| | ⑩盗難 | × | × | △ ⁶ | ○ ⁷ |
| | ⑪破損 | × | × | × | ○ ⁸ |
| そ の 他 I | テロ | × | × | × | × |
| そ の 他 II | 電氣的機械的事故 | × | × | × | ○ ⁹ |

表 参考. 2-1 資産の損害に対する損害保険の加入状況の検討(続き)

| | | | | | |
|-----------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 災害 の 際 の 出 費 | 臨時費用 | △ ¹⁰ | ○ ¹¹ | ○ ¹¹ | ○ ¹¹ |
| | 残存物片付費用 | △ ¹² | △ ¹³ | △ ¹³ | ○ ¹⁴ |
| | 失火見舞費用 | ○ ¹⁵ | ○ ¹⁵ | ○ ¹⁵ | ○ ¹⁵ |
| | 地震火災費用 | ○ ¹⁶ | ○ ¹⁷ | ○ ¹⁶ | ○ ¹⁸ |
| | 修理付帯費用 | △ ¹⁹ | △ ²⁰ | △ ¹⁹ | ○ ²¹ |

注1) 損害額が20万円以上の場合

注2) 建物：最大損害額70%、建物内の什器・設備・商品：最大保険金額の5%
(100万円限度)

注3) 損害額の100% 屋外空調設備等を含む。(損害保険会社によって補償内容が異なる場合がある。)

注4) 居住用建物(店舗併用住宅・寮等)と収容の家財

注5) 損害額が20万円以上の場合

注6) 建物・什器、現金30万円限度、預貯金証書最高300万円

注7) 建物・什器・屋外空調・商品、現金_____万円限度、預貯金証書最高_____万円

注8) ①~④、⑤~⑩以外の不測かつ突発的の事故を補償。限度額の確認が必要。

注9) 建物内の機械設備・構内のユーティリティが付保対象の場合

注10) ①②⑤⑥の事故が対象。損害保険金の30%を支払う。1事故1構内500万円限度。

注11) ①②、⑤~⑨の事故が対象。損害保険金の30%を支払う。1事故1構内500万円限度。

注12) ①②⑤⑥の事故が対象。損害保険金の10%限度。

注13) ①②、⑤~⑨の事故が対象。損害保険金の10%限度。

注14) ①~③、⑤~⑪の事故が対象。損害保険金の10%限度。

注15) ⑤⑥の事故が対象。被災世帯数または法人数×20万円。1事故につき契約金額の20%限度。

注16) 対象が半焼した場合 1事故1構内につき契約金額×5%、最高 300万円

注17) 対象が半焼した場合 1事故1構内につき契約金額×5%、最高2000万円

注18) 対象が半焼した場合 1事故1構内につき契約金額×__%、最高_____万円

注19) 仮店舗・事務所等の賃借費用等 ①⑤⑥の事故が対象。契約金額×30%または1000万円のいずれか低い額が限度。

注20) 仮店舗・事務所等の賃借費用等 ①⑤⑥の事故が対象。契約金額×30%または 最高

5000万円のいずれか低い額が限度。

注21) 仮店舗・事務所等の賃借費用等 ①⑤⑥の事故が対象。契約金額×____%または 最高_____万円のいずれか低い額が限度。

○建設業に対しては、別に建設工事保険があり、天災は特約の対象になっています。

表 参考. 2-2 事業中断の損害に対する保険の加入状況の検討(続き)

| | | | | |
|-----------|-----------------------|---|---|---|
| その他 I | 集団感染等による 操業停止 | × | × | × |
| その他 II | 構外ユーティリティ 設備の供給の停止 | △ | △ | ○ |
| | 隣接物に生じた①～ ③、⑤～⑪の事故 | × | △ | ○ |
| | 電氣的・機械的の事故 | × | △ | ○ |

△ は、特約を付帯した場合に担保されます。

参考. 3 緊急時に使える資金

緊急時には、応急対策のための費用や従業員の給料、仕入品への支払などの運転資金が必要になります。下記の表を埋めて下さい。

表 参考. 3-1 手元資金の状況

(単位：千円)

| 種 類 | 金 額 | 投入時期 | 備 考 |
|---------------------|-----|-------------|----------------|
| 現金・預金 | | 即時可能 | |
| 損害保険金 | | 支払までに時間がかかる | 扱い代理店に聞いてみましょう |
| 会社資産売却 | | 換金までに時間がかかる | 株券などを保有していますか |
| 経営者から支援 | | 経営者の意向次第 | 社長のお金を注ぎ込みますか |
| 計 (D1) ¹ | | | |

注1) (D1)は自力で賄える手元資金額です。これに対して借入可能金額を含めた資金額(D2)については、中級コースで検討します。

参考.4 財務診断とキャッシュフロー対策

(1) 財務診断

手元資金と復旧費用を比較します。

①手元資金（D1） > 復旧費用（C）

この場合は一安心です。緊急時は、お金の心配なしに、復旧対策に集中しましょう。

②手元資金（D1） < 復旧費用（C）

この場合は、下記の災害時貸付制度などを利用して資金を借りる必要があります。

(2) キャッシュフロー対策

①現金・預金の保有

災害発生後1ヶ月分の支出を賄える現金・預金を保有していることが望ましいと考えます。参考.1で触れましたように、不測の出費にも備え、月商の1ヶ月分くらいの現金・預金を持っていることをお勧めします。

②災害時の融資制度

運転資金・復旧資金が不足する場合は、災害時に設置される「特別相談窓口」に相談に行くことをお勧めします。小規模企業共済制度の災害時貸付制度、国民生活金融公庫・中小企業金融公庫・商工組合中央金庫・保証協会（含むセーフティネット保証）の貸付制度があり、被災した中小企業に対して弾力的に相談を受け付けてくれます。

③事前対策の考え方

事前に対策を講じておけば、災害時の復旧費用総額は間違いなく減少します。事業の継続に重大な影響を与える欠陥がある場合は、借入をしてでも事前に対策を講ずることは当然です。