

【参考】財務診断モデル(中級コース)

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）を予測します。エクセルファイルをダウンロードしてお使い下さい。

平常時に診断することで、緊急時の財務対策を予習して下さい。また、診断結果を踏まえ、手元資金の確保、損害保険や組合共済の加入、強化、政府の災害復旧貸付制度の利用等の事前対策に着手して下さい¹。

事業継続対策の検討・実施に当たっては、融資・担保のことが絡みますから、従来の取引金融機関にも色々と相談されることをお勧めします。損害保険会社、扱い代理店にも損害保険の内容、防災対策などについて相談して下さい。

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「財務診断モデル中級コース（貴社の業種に応じて製造業、卸・小売業、建設業のいずれかを選択して下さい）」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。

本モデルは、単一事業所で地震災害の場合を前提として製造業、卸・小売業、建設業のケースを記述しています。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。

注1) 本モデルでは、損害保険の加入や事前対策の有無によって、災害時の財務状況がどう「変化」するかを検討することが出来ます。

参考.1 復旧費用の算定

(1) 復旧費用とは（「損害の金額」と「復旧費用」の違い）

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」が生じます。これが直接損害です。また、その結果あなたの会社の事業がストップし、「事業中断による損害」が発生します。これが間接損害です。

財務診断において、キャッシュフローを検討する場合は「損害の金額＝直接損害＋間接損害の金額」ではなく、「復旧費用＝事業を再開するのに必要な費用の総額（C）」が問題になります。

直接損害の金額は再調達価格（損壊した資産と同じ資産を今購入したらいくら支払わなければならないか。）です。然し、建物や機械を復旧する場合には、この際、建物の構造を木造から鉄骨造りに換える。あるいは最新式の機械に更新することもあり得ます。場合によっては設備を縮小することもあるかま知れませんが、再調達価格は「復旧費用」とは、必ずしも同じではありません。

「事業中断による損害」に対しては、財務診断では「事業中断によるキャッシュフローの悪化額」を計算する必要があります。この場合は、現金で流出しない減価償却費の金額を考慮する必要があります。

あなたの企業が災害に見舞われたとき、その影響は金額的にどうなるのかを、本モデルで順次考えて行きましょう。

なお、資産の損害（直接損害）の算定にあたっては、再調達価格を使用します。財務諸表上の資産の簿価は減価償却後なので、その資産を再度購入する場合の値段（再調達価格）とは異なることを前提としています。

損害保険の世界では、基本コース参考. 2に記載したように、時価（再調達価格－経年減価）、新価（再調達価格）と言う概念があり、どちらで損害保険契約をするかで、補償される金額が異なってきます。新価（再調達価格）で補償される契約を結ぶべきです。（それでも復旧費用に満たない場合もありますが、損害保険は実損を填補するものです。）

(2) 損益計算書・製造原価計算書のデータ入力

次のデータをエクセルシートに入力すると、自動的に直接原価計算による損益計算書・製造原価計算書を作成します¹。その結果を財務診断に使用します。

① 製造業のケース

1) 損益計算書

最近の損益計算書をもとに、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-1 損益計算書の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額
売上高	
売上原価	
1. 期首製品棚卸高	
2. 当期製品製造原価 (内減価償却費)	()
3. 期末製品棚卸高	
売上原価 (上記 1 + 2 - 3)	
売上総利益	
一般管理費および販売費 (内減価償却費)	()
営業利益	
営業外収益	
営業外費用	
経常利益	
特別利益	
特別損失	
税引前当期純利益	
法人税・住民税	
税引後当期純利益	

注1) 直接原価計算 (Direct Costing) とは、製造原価・一般管理費・販売費を変動費と固定費に分けて、表示する会計技法です。キャッシュフローのシミュレーションを行なうにあたっては、直接原価計算の変動費・固定費の数字を用いるので、先ず直接原価計算による損益計算書を作成します。計算方法の内容は上級コースに示してあります。

固定費と変動費の分解については、中小企業庁編平成15年度調査 「中小企業の原価指標」(株式会社 同友館 ISBN 4-496-03706-8) P. 11-14 が参考になります。(上級コース P・164 に転記。) 固定費か変動費かが不明な費用は固定費に算入しておけば固めの計算が出来ます。

2) 一般管理費・販売費

一般管理費及び販売費の内訳につき、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-2 一般管理費・販売費の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
一般管理費および販売費		
◎ 1. 販売員給与手当		
◎ 2. 販売員旅費		
◎ 3. 広告宣伝費		
4. 発送費, 配達費		
◎ 5. 役員給与手当		
◎ 6. 事務員給与手当		
◎ 7. 減価償却費		
◎ 8. 地代・家賃		
◎ 9. 修繕費		
◎ 10. 事務用消耗品費		
◎ 11. 通信費・交通費		
◎ 12. 雑費		
13. その他(固定費・変動費を判断)		
一般管理費・販売費 計		

注) ◎は固定費

3) 製造原価

最近の製造原価計算書をもとに、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-3 製造原価計算書の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
I. 材料費		
1. 期首材棚卸高		
2. 当期材料仕入高		
合 計 (1+2)		
3. 期末材料棚卸高		
当期材料費 (1+2-3)		
II. 労務費 (1+2)		
◎1. 基本給		
◎2. 諸手当、福利厚生費		
当期労務費		
III. 経費		
1. 電力費		
2. ガス・水道料		
3. 運賃		
4. 減価償却費		
5. 修繕費		
6. 租税・公課		
7. 不動産賃借料		
8. 保険料		
9. 旅費・交通費		
◎10. 通信費		
11. 外注加工費		
◎12. 雑費		
13. その他 (固定・変動費を判断)		
当期経費		
1. 当期製造総費用 (I + II + III)		
2. 期首仕掛品棚卸高		
合 計 (1+2)		
3. 期末仕掛品棚卸高		
当期製品製造原価 (1+2-3)		

② 卸・小売業のケース

1) 損益計算書

最近の損益計算書をもとに、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1—4 損益計算書の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額
売上高	
売上原価 1. 期首商品棚卸高 2. 当期商品仕入れ高 3. 期末商品棚卸高 売上原価 (上記 1 + 2 - 3)	
売上総利益	
一般管理費および販売費 (内減価償却費)	()
営業利益	
営業外収益 営業外費用	
経常利益	
特別利益 特別損失	
税引前当期純利益 法人税・住民税	
税引後当期純利益	

注) 卸・小売業の場合売上原価は総て変動費になります。

2) 一般管理費・販売費

一般管理費及び販売費の内訳につき、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-5 一般管理費・販売費の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
一般管理費および販売費		
◎ 1. 販売員給与手当		
◎ 2. 販売員旅費		
◎ 3. 広告宣伝費		
4. 発送費, 配達費		
◎ 5. 役員給与手当		
◎ 6. 事務員給与手当		
◎ 7. 減価償却費		
◎ 8. 地代・家賃		
◎ 9. 修繕費		
◎ 10. 事務用消耗品費		
◎ 11. 通信費・交通費		
◎ 12. 雑費		
13. その他（固定・変動費 を判断）		
一般管理費・販売費 計		

注) ◎は固定費

③ 建設業のケース

建設業の場合の直接原価計算は事業の規模・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下記します。

1) 損益計算書

最近の損益計算書をもとに、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-6 損益計算書の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額
売上高 完成工事高	
売上原価 完成工事原価 (内減価償却費)	()
売上総利益 完成工事総利益	
一般管理費および販売費 (内減価償却費)	()
営業利益	
営業外収益 営業外費用	
経常利益	
特別利益 特別損失	
税引前当期純利益 法人税・住民税	
税引後当期純利益	

2) 一般管理費・販売費

一般管理費及び販売費の内訳につき、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-7 一般管理費・販売費の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
一般管理費および販売費		
◎ 1. 販売員給与手当		
◎ 2. 販売員旅費		
◎ 3. 広告宣伝費		
4. 発送費, 配達費		
◎ 5. 役員給与手当		
◎ 6. 事務員給与手当		
◎ 7. 減価償却費		
◎ 8. 地代・家賃		
◎ 9. 修繕費		
◎ 10. 事務用消耗品費		
◎ 11. 通信費・交通費		
◎ 12. 雑費		
13. その他 (固定・変動費を判断)		
一般管理費・販売費 計		

注) ◎は固定費

3) 完成工事原価

最近の完成工事原価計算書をもとに、以下の欄に入力して下さい。

表 参考. 1-8 完成工事原価計算書の内訳

(単位：千円)

科 目	金 額	
	内 訳	合 計
I. 材料費 1. 主要材料費 2. 買入部品費 3. 補助材料費 4. 仮設材料の損耗額 5. 仮設材料の賃借料 当期材料費 (1 + 2 + 3 + 4 + 5)		
II. 労務費 ◎ 1. 直接労務費 ¹ ◎ 2. 間接労務費 ¹ ◎ 3. 福利厚生費 ¹ 当期労務費 (1 + 2 + 3)		
III. 経費 1. 電力費 2. ガス・水道料 3. 燃料費 4. 運賃 ◎ 5. 減価償却費 ◎ 6. 修繕費 ◎ 7. 租税・公課 ◎ 8. 不動産賃借料 ◎ 9. 保険料 ◎ 10. 旅費・交通費 ◎ 11. 通信費 12. 外注加工費 ◎ 13. 雑費 14. その他(固定・変動費を判断) 当期経費		
当期完成工事原価 (I + II + III)		

注1) 労務者が直備でない場合は変動費になります。

(3) 資産復旧費用の算定

貴方の会社が災害に遭遇した場合にどうなるか、出来るだけ、経営者として、貴方自身で
大まかに見積って見て下さい。そして、貴方の納得のいく復旧費用の金額を算定して見て下
さい。もしここでの記入について、参考となる値がな困難でしたら、(4)に進んで、参考値
をもとに、復旧期間や復旧費用を計算して下さい。

下記は地震の場合を想定しています。その他の災害の場合はこれに準じて見積って下さい。

表 参考. 1-9 資産の復旧費用の算定 (製造業のケース)

(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		
電 気		予め設定 ¹		
ガ ス		予め設定 ¹		
水 道		予め設定 ¹		
計		最長 日	(合計) (A)	

表 参考. 1-10 資産の復旧費用の算定 (卸・小売業のケース)

(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	全 損	日		
	半 損	日		
器具・工具等		日		
電 気		予め設定 ¹		
ガ ス		予め設定 ¹		
水 道		予め設定 ¹		
計		最長 日	(合計) (A)	

表 参考. 1-1-1 資産の復旧費用の算定（建設業のケース）

（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 損 ²	日		
	半 損 ²	日		
建設現場	全 壊 ³	日		
	半 壊 ³	日		
電 気		予め設定 ¹		
ガ ス		予め設定 ¹		
水 道		予め設定 ¹		
計		最長 日	(合計) (A)	

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。貴方の会社自体の状況を考えて、自身で算定して下さい。

注1) 電気・ガス・水道の復旧は自治体によっては予想が示されていますから、参考にして下さい。ただ、災害の種類や強さが違えば使えない場合がありますので注意が必要です。貴方の会社の設備が復旧しても、電気・ガス・水道が復旧していなければ稼動出来ません。また、電気・ガス・水道が復旧しても、貴方の会社の設備が復旧していなければ、やはり稼動出来ません。両方を比べて、貴方の会社の事業がストップする期間を考えて見て下さい。

注2) 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3) 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。

予想が上手く出来ない場合、財務対策としては大きな災害の場合の復旧期間は大事を取って1ヶ月は見ておくべきです。

細かく計算する前に、経営者としてごく大まかに金額を算定して見て下さい。

近隣の火災により類焼の可能性の大きい地区では、近隣の火災によって類焼する場合も想定しておく必要があります。

(4) 資産の復旧費用・営業再開日の予測

参考. 1. 3で復旧費用・復旧期間が入力できた方は、本項(参考. 1. 4)は読まなくて結構です。それ以外の方、先ず、重大な影響を及ぼす地震の場合について計算して見ましょう。

例えば、貴方の工場が震度6強の地震によってどうなるか、あなた自身で復旧費用を見積もって見て下さい。下表の順序で試算して見ましょう。

① 主な保有資産および防災対策の状況

主な保有資産および防災対策の状況を以下の欄にご記入下さい。

表 参考. 1-12 主な保有資産

	科 目	中核事業を担う資産について記入	回 答	
	償却資産	建 物	建物の再調達価格 (単位: 千円)	
建物保有: 1、賃貸: 0				
建 物		建築年代 1981年以降: 1 1971-1980年: 2 1961-1970年: 3 1951-1960年: 4 1950年以前: 5		
		建物構造 木造: 1 鉄筋コンクリート造・鉄骨鉄筋コンクリート造: 2 鉄骨造: 3 軽量鉄骨造: 4		
		建物附属設備	再調達価格 (単位: 千円)	
		機械及び装置	再調達価格 (単位: 千円)	
		器具及び備品等	再調達価格 (単位: 千円)	
建物以外の資産		それぞれを記入		
構築物		再調達価格 (単位: 千円)		
車両及び運搬具		再調達価格 (単位: 千円)		
棚卸資産	再調達価格 (単位: 千円)			

表 参考. 1-13 防災対策の実施状況

	質 問	回 答
全般的な 対策の状 況	消火器と火災報知機を設置している。はい：1、いいえ：0	
	重要なデータをバックアップしている。はい：1、いいえ：0	
	自動スプリンクラー消火装置を設置している。はい：1、いいえ：0	
建物の 対策状況	耐震補強の有無 有：1 無：0	
機械及び 装置の 対策状況	アンカーボルトで固定するなど転倒しないようにしている割合（％）	
	浸水に対する対策をとっている割合（％）	
器具及び 備品等の 対策状況	安定した設備に取り付けたり、転倒・落下防止をしている割合（％）	
在庫資産 の対策状 況	転倒・落下防止をしている割合	
	洪水が来ても問題ないくらい高い位置に上げておいている割合（％）	

② 災害の種類と被害予想

まず対象とする災害の種類を選んでください。その災害に対して予想される被害額や被害状況・割合が求められます。ただし、これらは平均的な状況を想定したものであることにご留意下さい。

表 参考. 1-14 災害の選定

災害の種類	地震震度6強	: 1
	地震震度7	: 2
	水害床上浸水	: 3
	火災	: 4
対象とする災害 (番号)		

表 参考. 1-15 予想される被害 (参考値)

直接被害額 (単位: 千円)		被害状況	
建 物		被害の状況	一部損壊
建物附属設備		被害を受ける資産の割合	%
機械及び装置		被害を受ける資産の割合	%
工具・器具・備品		被害を受ける資産の割合	%
構築物		被害の状況	一部損壊
車両及び運搬具		被害を受ける資産の割合	
棚卸資産		被害を受ける資産の割合	
計			

なお、これらの被害額の算定にあたって必要となる被害状況は、阪神・淡路大震災等の災害事例をもとに設定された被害推計手法を主に利用し、既存の手法にないものは、適宜、過去の被害状況に係る文献等ををもとに参考値を設定している。手法の詳細は、「8. BCP 関連資料」に示す。

③復旧状況の予測

予想される復旧費用、復旧日数及び復旧後ほぼもとの稼働率に戻るのに要する日数について、必要に応じて参考費用や参考復旧日数も踏まえて、だいたいの目安をお考えの上、以下の欄にご記入下さい。

表 参考. 1-16 復旧費用の予想（業務が再開出来る程度の当面の復旧を想定）

予想復旧費用（単位：千円）	参考費用
建物	
建物附属設備	
機械及び装置	
工具や器具及び備品	
構築物	
車両及び運搬具	
在庫（棚卸）資産	
合計	

表 参考. 1-17 復旧日数の予想

復旧に要する資源等	復旧日数	参考（標準的な復旧日数）	事業再開に不可欠なものに1を入力
電気			
水道			
都市ガス			
↑LPガス利用の場合は「当面の営業に不可欠なものに1を入力」に0を入力			
建物			
建物附属設備			
機械及び装置			
工具や器具及び備品			
構築物			
車両及び運搬具			
データ等の情報の消失			
営業再開日数予想結果			

(5) 事業中断によるキャッシュフローの悪化額 (B) の算定

貴方の会社が、一定の期間事業がストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B) は、5. 1. 2で貴方の会社の損益計算書、製造原価計算書などのデータを入力することにより、自動的に算出されます。下表以外の数値も適宜算出可能です。

表 参考. 1-18 事業が1ヶ月間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)
(単位：千円)

科 目		1 ヶ 月	1ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営 業 収 入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

表 参考. 1-19 事業が2ヶ月間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)
(単位：千円)

科 目		1ヶ月×2	2ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営 業 収 入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

表 参考. 1-20 事業が3ヶ月間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)
(単位：千円)

科 目		1ヶ月×3	3ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営 業 収 入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

表 参考. 1-21 事業が10日間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)
(単位 千円)

科 目		1ヶ月×10/30	1ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営業 収入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

表 参考. 1-22 事業が20日間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)
(単位 千円))

科 目		1ヶ月×20/30	1ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営業 収入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

表 参考. 1-23 事業がN日間ストップした場合のキャッシュフローの悪化額 (B)
(単位 千円))

科 目		1ヶ月×N/30	1ヶ月 (通常ベース)	通常ベース比
営業 収入				
営業	変動費			
	固定費			
支出	小 計			
月次	資金収支	(B)		

上記計算は何れも事業の稼働率0%の場合ですが、稼働率30%とか100%以上などについては、後記キャッシュフロー検討表の作成のところで検討します。

(6) 復旧費用総額の算定

復旧費用総額 (C) を計算しましょう。

(資産の復旧費用+事業中断によるキャッシュフローの悪化額) の合計を復旧費用総額として、このあと財務的な検討を行うこととします。

あなたは (C) の金額について、どう思いますか。大きすぎて会社の再建は不能だと思いますか。まず、金額を計算して見るのが、事業継続計画の具体化に繋がります。

表 参考. 1-24 復旧費用総額 (C) の算定

(単位: 千円)

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)

○建設業の場合は、(A) (B) 共に事業の規模・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。貴方の会社自体の状況を考えて算定して下さい。

参考.2 復旧費用の調達

復旧費用の調達について検討しましょう。手元資金で復旧費用は賅えますか。下記の表に数字を入力して下さい。

(1) 自力で賅えるケース

復旧費用総額(C)が手許資金(D1)を下回れば、自力で賅えます。(C<D1)

あなたの会社は災害時にはお金のことは心配しないで、復旧対策に専念して下さい。しかし、お金の心配は要らなくとも、防災事前対策を平素から行って、社員の生命の保護とあなたの会社の存続の可能性を高めるための努力をするのは当然のことです。

なお、緊急時に備えて、手元现金・預金は月商の1ヶ月分くらいは持っているようにしましょう¹。

表 参考. 2-1 復旧費用の調達

(単位：千円)

復旧費用総額		調達可能金額		過不足金額
(復旧費用) 資産の復旧費用 (A)	事業中断によるキャッシュフローの悪化額 (B)	現金・預金		
		損害保険金		
		会社資産売却		
		会社調達分 計		
		経営者から支援		
計 (A) + (B) = (C)		手元資金 計 (D1)		C<D1

注1) 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。

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。(中略)手元流動性の定義に含まれるものの総額は1兆1,180億円でした。その内訳は(a)現金・預金および現金同等物、定期預金の総額が6,011億円、(b)財務格付け“c”以上の銀行と締結したコミットメントラインの総額が5,169億円となっており、このうち5,156億円が未使用でした。ソニーはオペレーションの必要性により、ムーディーズによる財務格付け“c”未満の銀行ともコミットメントライン契約を締結しており、その額は3,028億円です。」と記しています。

(2) 自力で賄えないケース

復旧費用総額(C)が手許資金(D1)の金額を上回ると、自力では賄えません。

($C > D1$)

新規借入必要金額(E)を下表のように計算します。

表 参考. 2-2 借入必要金額の算定

(単位：千円)

復旧費用総額		調達可能金額		過不足金額
(復旧資金) 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		
		経営者から支援		
		手元資金 計(D1)		
		新規借入金額 ($C-D1$)	(E)	
計(C)		計(D2)		$C=D2$

次に、貴方の会社は、どの程度の新規借入が可能でしょうか。下記の表で計算してみましよう。既往借入金年間約定返済額を入れて頂けば、後は自動的に計算されます。先ず、現状で検討します。緊急事態後、2年たったら少なくとも現状には復帰しているものと仮定しています。返済期間が異なる場合は、各々のケースで計算して下さい。下記の(e)の金額以上借りると、貴方の会社は返済が出来ないということになります。

表 参考. 2-3 返済原資の計算

(単位：千円)

科 目	金 額
I. 税引後当期純利益 ¹	
II. 年間減価償却金額 ¹	
III. 返済原資合計 (I + II) ¹	
IV. 既往借入金年間約定返済額 ²	
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) ³	(e)

注1) 数字は自動的に記入されます。

注2) 金額は会社で調べて記入して下さい。

注3) 据置期間2年、返済期間8年のケースです。

① e > E のケース

新規借入は、返済面からは可能です。災害時に災害復旧貸付を申し込みましょう。

② e < E のケース

新規借入は、返済の面から全額は無理です。お金を借りても期間内に返済出来ないことになります。

この場合、あなたの事業を復旧するにあたり2年後（据置期間終了後には）に従来以上の利益を上げるよう事業内容を改善することを考えなければなりません。または、後で触れる、防災事前対策を行って復旧費用を減らすことを考えるべきです。

それでも、災害時には、とにかく「特別相談窓口」に相談に行きましょう。

③ 担保条件等

借入にあたり担保や保証人が必要な場合があります。あなたの会社の担保の状況はどうなっていますか。下記の表を作って見ましょう。

表 参考. 2-4 担保の状況

(単位：千円)

担保科目	担保評価額 I	先順位担保権 II	担保価値 (I - II)	備考
土地				
建物				
有価証券				
その他				
合計				

担保条件の検討例として、中小企業金融公庫の通常の災害復旧貸付の場合を下記に例示します。80 百万円を上限として、貸付額の75%まで担保免除の特例があります。担保評価額を①とすると、借入可能金額の上限は次のとおりです。災害復旧貸付の貸付限度は1社当たり150 百万円です。担保条件に問題があっても、災害時には「特別相談窓口」に相談に行きましょう。

表 参考. 2-5 担保条件の例

(単位：百万円)

担保価値 ¹	担保徴求免除額	借入可能金額の上限
①	$(① \times 3) \leq 80$ 百万円の場合	$① \times 4$
	$(① \times 3) > 80$ 百万円の場合	$① + 80$ 百万円

注1) 先順位担保権が無ければ、担保評価額となります。

参考.3 緊急事態発生後のキャッシュフローの算定

先に緊急時の復旧資金の調達について検討を行いました。緊急事態発生後のキャッシュフローについては、更に細かく検討しておくべきです。再度、キャッシュフロー対策の考え方を以下に示します。

- 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。不測の出費に備え月商の 1 ヶ月分くらいの現金・預金を保有していることをお勧めします。現金・預金が不足の場合は、小企業は小規模企業共済制度の災害時貸付制度・国民生活金融公庫の利用をお勧めします。

- 借入をしてでも事業継続を図る意欲がある場合は財務面の検討結果に多少の問題があっても、検討結果を持って「特別相談窓口」に相談に行くことをお勧めします。国民金融公庫・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）が弾力的にご相談に応じるものと思われます。

- 災害復旧貸付制度の概要は別記しています。また、災害復旧高度化融資制度（別記参照）など中期的な視点で考えるべき制度もあります。

(1) 災害発生後のキャッシュフローの算定

別紙で計算したデータを基に、下記の表にご貴方の会社の数字を入れて、自社のキャッシュフロー検討表を作成して下さい。

表 参考. 3-1 災害発生直後1ヶ月目のキャッシュフロー検討表(例)

(単位：千円)

		上旬 緊急時発生 (0%)	中旬 (N ₁ %)	下旬 (N ₂ %)	計
(稼働率)					
営業 収入	前月分の影響 今月分				
	営業収入 計				
営業 支出	変動費	前月分の影響			
		今月分			
	固定費	前月分の影響 今月分			
営業支出 計					
復旧費用					
資金収支					

表 参考. 3-2 キャッシュフロー対策

(単位：千円)

科 目	上旬	中旬	下旬	計
現金・預金取崩し				
新規借入 ¹				
損害保険金 ²				
会社資産売却 ³				
経営者から支援				
総合資金収支				

緊急事態発生直後1ヶ月目は、前月の影響があり、特に細かく予想することが必要です。緊急事態発生が、上旬か、中旬か、下旬かによってもキャッシュフローは大きく変化します。

注1) 新規借入、注2) 損害保険金の支払い、注3) 会社の資産売却の3項目については、資金になるまでには時間がかかりますから、この時期は手元に現・預金がないと大変です。

- 5・1.(4)の表を使って復旧日数を予想する場合、稼働率0%から、復旧後直ちに100%になる形になります。段階的に稼働率がアップすると予想される場合は、手作業でN₁%、N₂%を補正して下さい。

さらに、災害発生後1年間あるいは2年間のキャッシュフローを考えておく必要があります。災害復旧資金を借入れた場合、2年据置き後3年目から返済が始まりますから、復旧にあたり貴方の会社の収益体質の改善（返済原資の増加）を図ることが大事になります。

災害後あなたの会社の、稼働率をどう推移させるのかも考えて下さい。また、何ヶ月目にピークでどのくらい資金が不足するのかを予想しましょう。

資金不足の対策（新規借入・資産売却・経営者から支援）を何時、どうするか、考えておいて下さい。

表 参考. 3-3 災害発生後1年間のキャッシュフロー検討表

(単位：千円)

	科 目 (稼働率)	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
		(0%)	(30%)	(60%)	(100%)	(100%)	(100%)
事業 中 断	営業収入						
	営業 支出	変動費					
		固定費					
		小 計					
	事業資金収支	(B ⁰)	(B ³⁰)	(B ⁶⁰)	(B ¹⁰⁰)	(B ¹⁰⁰)	(B ¹⁰⁰)
復旧費用							
月次資金収支							
累計 資金収支							

表 参考. 3-4 キャッシュフロー対策

(単位：千円)

科 目	1ヶ月目	2ヶ月目	3ヶ月目	4ヶ月目	5ヶ月目	6ヶ月目
現金・預金取崩し						
新規借入						
損害保険金						
会社資産売却						
経営者から支援						
総合 資金収支						

参考. 3-3 続き

(単位：千円)

科 目		7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
稼働率 100%以上		(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
事業 中 断	営業 収入						
	営業 支出	変動費					
		固定費					
		小計					
	事業資金収支						
復旧費用							
月次 資金収支							
累計 資金収支							

表 参考. 3-4 続き

(単位：千円)

科 目	7ヶ月目	8ヶ月目	9ヶ月目	10ヶ月目	11ヶ月目	12ヶ月目
現金・預金取崩し						
新規借入						
損害保険金						
会社資産売却						
経営者から支援						
総合 資金収支						

各月ごとの稼働率（0%、30%、60%、N%）に基づき、キャッシュフローを予測する場合は、下記の表で数字を記入して下さい。復旧後の稼働については、復旧後の条件で改めて、損計算の内訳（変動費・固定費）を計算し直す必要があります。

表 参考. 3-5 稼働率0%の場合のキャッシュフローの悪化額（B）
（単位：千円）

科 目		稼働率100%	稼働率 0%の場合
営 業 収 入			
営業 支出	変動費		
	固定費		
	小 計		
月次	資金収支額	(B)	(B ⁰)

表 参考. 3-6 稼働率30%の場合のキャッシュフローの悪化額（B）
（単位：千円）

科 目		稼働率100%	稼働率30%の場合
営 業 収 入			
営業 支出	変動費		
	固定費		
	小 計		
月次	資金収支額	(B)	(B ³⁰)

表 参考. 3-7 稼働率60%の場合のキャッシュフローの悪化額（B）
（単位：千円）

科 目		稼働率100%	稼働率60%の場合
営 業 収 入			
営業 支出	変動費		
	固定費		
	小 計		
月次	資金収支額	(B)	(B ⁶⁰)

表 参考. 3-8 稼働率N%の場合のキャッシュフローの悪化額 (B)

(単位: 千円)

科 目		稼働率100%	稼働率N%の場合
営 業 収 入			
営業 支出	変動費		
	固定費		
	小 計		
月次	資金収支額	(B)	(B ^N)

表 参考. 3-9 復旧後のキャッシュフロー

(単位: 千円)

科 目		直接原価計算 (月間)	月間キャッシュフロー
営 業 収 入			
営業 支出	変動費		
	固定費 (内減価償却費)	()	
	小 計		
営 業 利 益			—
キャッシュフロー		—	

○災害復旧後の損益計算予想または実績で直接原価計算をやり直しましょう。
 災害復旧資金を借入れた場合には、2年据置き後3年目から返済が始まりますから、
 復旧にあたり貴方の会社の収益体質の改善（返済原資の増加）を図ることが大事に
 なります。

参考.4 事前対策の考え方

事前の対策をする場合は、資金調達の形が下表のように変わります。対策費用を自己資金で行うか、資金を借り入れるかで、別途の検討が必要になります。

事前の対策を自己資金で每期着実に実行していくことが望ましいのですが、緊急に対策を講ずる必要がある場合には、災害防止対策資金の借入を検討することが必要になります。

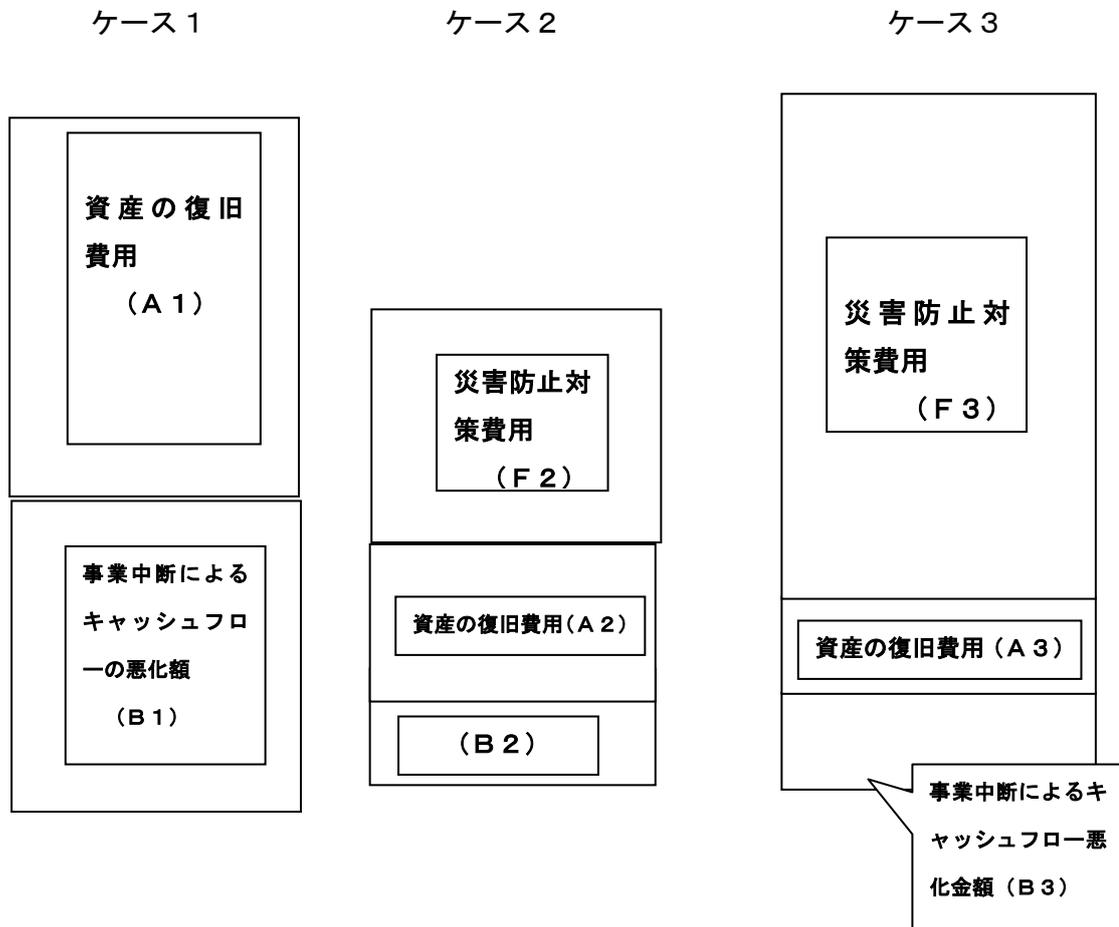
表 参考. 4-1 事前対策検討表

(単位：千円)

必要資金の金額		調達可能金額		備 考
(災害防止対策費用) (F)		手許現金・預金 損害保険金		
(復旧資金) 資産の復旧費用 (A)		会社資産売却 (会社調達分)	()	
事業中断によるキャッシュフローの悪化額 (B)		経営者から支援		
復旧費用総額 (C) = (A) + (B)		災害防止対策資金借入金額 (G)		
		災害時新規借入金額 (E)		
計 (F) + (C) = (H)		計		

事前に対策を講じておけば、災害時の「設備の復旧費用+事業中断によるキャッシュフローの悪化額」即ち「復旧費用総額」は間違いなく減少します。このことを、計数で表すことは難しいのですが、下記はその概念図です。

図 参考. 4-1 事前対策費用の効果概念図



$$(A 1) + (B 1) = (C 1) \quad (A 2) + (B 2) = (C 2) \quad (A 3) + (B 3) = (C 3)$$

$$(F 2) + (C 2) = (H 2) \quad (F 3) + (C 3) = (H 3)$$

前対策なし

有効な事前対策あり

過度の事前対策を実施

事前にも何も防災対策を講じていない場合の復旧資金総額 (C 1) より、有効な事前防災対策を講じた場合の必要資金総額 (H 2) は少なくなる筈です。

理論的には事前の防災対策を全く行わない場合の復旧費用 (A 1+B 1=C 1) が、事前対策を講じた場合の総費用 (A 2+B 2+F 2=H 2) より大きい場合 C 1>H 2であれば、事前防災対策を講じるべきです。(概念図参照)

企業としての費用負担総額は、上記のケース (2)、(3) の図のように累計で考えなければなりません。

過度の災害防止対策を実施した結果、災害防止対策を何も行わなかった場合より企業の累

計負担額が大きくなる ケース (3) $(A1+B1=C1) < (A3+B3+F3=H3)$
 $=C1 < H3$ も考えられます。これは行き過ぎです。

本表を生かすためには、更に細かく検討をしなければなりません。これについては、上級コースで検討します。

事前防災対策を借入で賄う場合は、返済原資・担保条件の検討が必要になります。事前対策は、貴方の会社自身で調達できる金額の範囲で、先ず行いましょう。事前対策については、【VI. 事前対策メニュー】を参考とし、なお貴方の会社の資金調達を考慮して考えましょう。

【付録】用語の記号

資産の復旧費用	(A)	
事業中断によるキャッシュフローの悪化額	(B)	
復旧費用総額	(C)	
手元資金	(D1)	自力で賄う場合
調達可能金額	(D2)	借入を要する場合
新規借入金額	(E)	
新規借入可能金額	(e)	
災害防止対策費用	(F)	
災害防止対策資金借入金額	(G)	
災害対策の必要資金総額 (事前対策費用を含む)	(H)	