

# BCPにおける財務対策のポイント

BCP策定の際、防災・減災や被災時における復旧対策ばかりに目が向けられ、企業の事業継続に極めて重要な財務対策はおろそかになりがち。そこで、BCPにおける財務対策のポイントを、税理士法人AKJパートナーズの仁田さんに解説していただいた。

## 1. はじめに

BCP策定の際、まず防災・減災や被災時の復旧対策に目が向けられ、財務対策についてはおろそかになりがちです。

しかし、不測の事態が発生し事業が中断するなどの理由で資金繰りが悪化するケースは少なくありません。したがって、BCPの一環として財務対策を講じておくことは極めて重要であるといえます。

本稿では、BCPにおける財務対策のポイントについて解説いたします。

## 2. BCPにおける財務対策のポイント

BCPの一環として財務対策を講じるにあたり、危機発生時における企業の財務状況を整理しておく必要があります。

### (1) 危機発生時に必要な資金の把握

災害等により事業が中断した場合、売り上げが計上されず収入が途絶えますが、他方で仕入れ代金や人件費等固定費の支払いは発生することとなります。このため、事

業再開までの資金を確保することが必要です。一般的には月商の1か月程度に相当する手元資金を保有しておくことが望ましいといわれていますが、必要資金を正確に把握するためにも、日頃から収支計画の作成や実績把握を行い、キャッシュフロー予測の精度を高めておくことが望まれます。

また、事業継続のために必要な資産（建物、機械設備等）が損壊した場合に備え、その復旧費用などについても把握しておく必要があります。

前述の事業中断時における資金流出額と事業資産の復旧費用とを合わせた額が、危機発生時に必要な資金となります。

中小企業では、中小企業庁が公表している「中小企業BCP策定運用指針」の「財務診断モデル」を使用することで災害に遭遇した場合の企業の財務状況を整理し、必要資金の検討に役立てることができま

す。

### (2) 必要資金の確保

危機発生時に必要な資金を把握した上で、手元資金の状況を把握します。手元資金としては企業が保有する現金・預金に加え、危機発生時の保険金受取額、企業が保

有する資産（土地や有価証券等）の売却による収入額、オーナー企業であれば経営者による資金援助等が考えられます。

保険金は、加入している保険の棚卸しを行い現状の加入状況・条件でどの程度の資金を賄えるかを把握するとともに、保険金の支給が被害発生後短期的に実施されるものであるか、その流動性についても確認をしておく必要があります。

手元資金が危機発生時に必要な資金を下回っている場合、危機発生時の資金調達手段について検討する必要があります。

資金調達手段としては、災害時の融資制度の利用等が考えられます。代表的なものとしては、政府系金融機関や信用保証協会等の融資制度があります。なお、復旧融資については、融資制度の内容を事前に把握しておく必要があります。

近年ではリスクファイナンス、すなわち企業の財務リスク対策の手段として、リスクが発生した場合の資金的インパクトを最小限に抑える手法が広まりつつあります。

地震保険金はリスクファイナンスの代表例ですが、その他にCAT (Catastrophe

……大災害、大惨事）ボンド、CATローンといったファイナンス手法もあります。これらは地震・災害等が発生した場合に、あらかじめ契約で定めた条件に従い金銭の受け取りや借り入れを行うことができる仕組みです。

一例として、東京ディズニーリゾートを運営する株式会社オリエンタルランドでは、過去にCATボンド等を発行しており、平成二三年にも地震リスク対応型ファイナンスによる資金調達として新株予約権付劣後ローンを締結しています。

### (3) 財務・経理部門との連携

財務的な観点からBCPを策定する際には、財務・経理部門との連携が不可欠です。危機発生時の必要資金や手元資金の状況を把握するのに必要な情報は財務・経理部門にあります。関連する情報に精通した財務・経理担当者が分析作業に参加することで、分析の精度を高めることも期待できます。

## 3. おわりに

冒頭でも記載の通り、BCPといえは復旧対策等のみスポットが当たりがちですが、財務対策もまた重要であるということを確認しておく必要があります。

危機発生時に備えて事前にシミュレーションを行うことで、実際に災害等が生じた場合に資金繰りがつかず倒産してしまう可能性を大幅に減らすことができます。状況に合わせて財務対策を再検討する際にも、事前に検討していたことが大いに役立つはず

【事業所概要】  
 税理士法人AKJパートナーズ  
 代表パートナー：山本成男（公認会計士・税理士）  
 所在地（東京オフィス）：東京都港区虎ノ門4-3-1  
 城山トラストタワー27階  
 事業内容：会計・税務・連結納税・組織再編含む・ストック・オプションの設計・評価・株式公開・事業再生支援アドバイザー・FRS・各種デュレリジェンス・評価など種々のサービスを提供。

