

## 5. BCP 概念図を利用した防災経営診断

小橋勉

### 1. 昨年までの課題と

本研究ではBCP概念に基づいた企業防災力の向上を目指している。昨年までの研究における課題として、以下の3点が存在した。

第一に企業防災カルテの充実化を挙げることができる。これについては、企業防災カルテそのものの精緻化と、BCPと企業防災カルテとの整合性を高める努力という二面で捉えることができる。前者に関しては、既存の質問項目の位置づけや重要性を再検討することにより、より現実的に即した結果が導けるようにすることが目的となる。またそのことを行う中で、後者の点にも注意を払う必要が生じる。即ち、企業防災カルテのどの質問項目が図2の縦軸の変化と関わりを有し、また、どの項目が横軸の変化と関わりを有しているのかを検討することによって、各々の防災対策の効果がより鮮明になる。

第二に、本コンソシアムでの他プロジェクトとの関わりを深めていくことである。これまで個別に行われてきた取り組みの整合性を高めることによって、企業に対して、より効果的且つ分かりやすい提言を行なうことが可能となる。本コンソシアムには、リアルタイム地震情報(地震情報配信システム)、企業防災支援GIS、そして携帯電話災害情報ツールといった取り組みが存在しており、それらはいずれも企業防災力向上に寄与するものであるが、防災カルテとの関係できていない。企業防災カルテの項目として位置づけることができれば、コンソシアム全体としての提言力が高まるといえるだろう。

第三に、これらを踏まえた上での更なる提言力の向上が求められる。例えば企業防災カルテによってレーダーチャートが得られたとしても、その先どの項目にかんして重点的な対策を施すべきか、という点まで明らかにできるわけではない。即ち「防災対策の費用対効果」が、厳密ではなくとも、一定程度示せる形でなければ企業の具体的取り組みにつながる可能性が低くなってしまふ。さらには、企業の投資余力にも注意を払う必要がある。

これらの中で、第三の点を中心に今年度は研究を進めた。上記の三つの課題はいずれも重要性が高いものではあるが、その中でも説得力のある提言という外部の要請に応えうる点を重視したいと考えたことが理由である。

### 2. 経営指標の利用可能性

昨年までの(1)当座比率、(2)長期固定適合率という2軸での考え方において、(1)「震災後の資金力の有無」(2)「ダメージを軽減するための投資余力の有無」という面が明らかになった。

そこでの課題として、さらに踏み込んで「企業経営上、どうしたらよいのか」を検討すべきと考え、上記の2点についてそれぞれ言及する。

#### 2-1. 当座比率について

当座比率を高めることは、現金等の即時利用可能性が高い資産が多くあることを意味するため、震災後の復旧力が高いと考えられる。したがって、高い当座比率という状態は望ましい状態であると考えられるが、企業に対して、当座比率を高める方向で努力することをアドバイスしても、それは簡単なことではない(短長期間問わず、どの企業も資産を増やすべく日々努力している。その中で当座比率を高めるといっても、長期資産は簡単には現金化できないため、売上増等による短期資産の増加を待つといっても、それは難しい)。

#### 2-2. 長期固定適合率について

この指標が良好であることは、防災に向けた投資余力があるという判断につながるが、ここで企業に対して

投資余力があると判断した場合、企業側から次の質問が来ることが想定される。

「では、どの程度の投資をしたらよいのでしょうか？」

費用対効果という点で考えると、この問いは以下の2つに分解できる。

1 投資余力といった場合、具体的にはどの程度の余力なのか

2 どの程度の効果が得られるのか

第2の点は、建物・設備の耐震補強などについての具体的な中身に踏み込んでいくことになる。この点については、他のメンバーの方々の成果との関わりが必要になってくると考えられる。

これに対して、第1の点は財務諸表等の観点から、一定程度導出可能と考えられる。

つまり、長期固定適合率を用いた投資余力という視点から、具体的な投資可能金額の算定を行うことが重要であることが指摘できる。

### 3. 長期固定適合率という指標

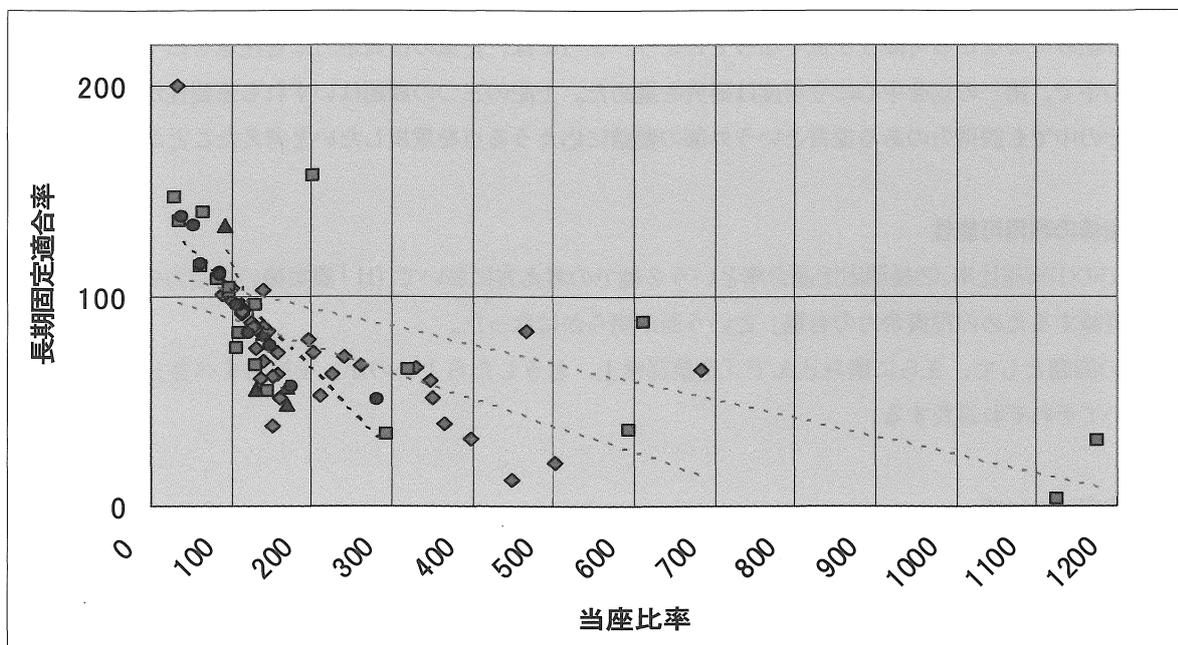
#### 3-1. 長期固定適合率について

長期固定適合率とは固定資産／（自己資本＋固定負債）であり、自己資本および1年以内に返済しなくてもよい負債で固定資産が賄われているかを判断する指標である。この指標が100%以内であれば、財務的に安全と判断されるのが一般的である。

#### 3-2. その防災余力の有無に関する基本的考え方

100%以内であれば余力があるという考え方にに基づき、三河地域の企業群に関して過去に下図を作成した。

しかし、ここでは余力の有無という考え方を示すのみであった。



### 3-3. 防災余力に関する踏み込んだ考え方に向けて

防災投資余力の有無だけでなく、「どの程度投資が可能か？」という点について検討することがコンサル的な活動を行うに際しては必要である。

ここで、やや単純な考え方ではあるが、長期固定適合率が100%になるまで投資は可能であるという算定方法がありうる。この考え方に基づいて、上記図式で用いたデータを再整理して、防災投資余力額の分布などを出すことは可能である。

## 4. 投資余力と防災投資との関係

投資余力があるといっても、「投資余力額＝防災投資額」とはならない。企業がビジネスを進める上で必要となってくる、設備投資などがあるためである。

いずれも重要な投資であるが、その特徴は異なっている。設備投資等は企業の成長発展を目的としたものであり、他方で防災投資は既存の企業活動の継続性を目的とするものである。この意味で、前者は「攻めの投資」として位置づけられ、後者は「守りの投資」として位置づけられる。また、これら以外にも、将来に備えた資金として備蓄することも考えられる。細かい部分にまで分析を進めるまえに、全体像示すと以下ようになる。

投資余力	攻めの投資:設備投資等
	守りの投資:防災投資

単純な数式で表すならば、次のようになる。

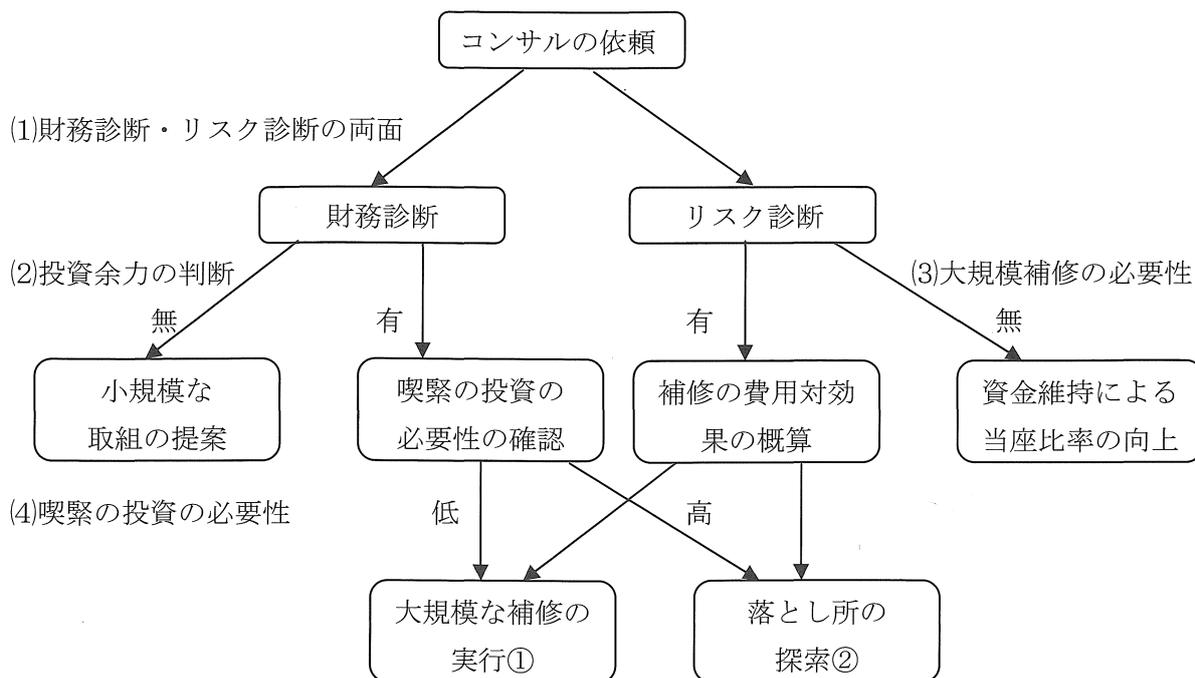
$$\text{防災投資} = \text{投資余力額} - \text{設備投資額}$$

これに基づいてコンサルティング活動を行うならば、当該企業における「攻めの投資」の喫緊の必要性の有無を聞き出し、他方で診断等に基づいて「守りの投資」の必要性をこちらで検討し、両者の兼ね合いから具体案を提言することになる。

## 5. 提言に向けてのフローチャート

前節では攻めの投資と守りの投資についての二側面があり、そのことをコンサルティング活動に盛り込んでいくことの必要性を指摘した。

同時に、コンサルティング活動を行おうとした場合、全体の流れをまとめる必要性もあり、本節ではその点について言及する。



喫緊の投資の必要性	
低：①	高：②
「攻めの投資」の喫緊の必要性が低いため、投資余力額に応じた、大規模な補修の実行が可能と言える	「攻めの投資」の必要性が高いため、十分な大規模補修が可能とは言い切れない。補修および攻めの投資の費用対効果との兼ね合いの中から現実的な方向を探る

このようになった場合、上記②の状況が最もデリケートな扱いが必要となる局面となる。

## 6. 今後の課題

今年度はコンサル活動を行うことを想定した場合、どのような流れになり、どのような点に気をつけるべきかを検討した。

データの収集、分析を行いながら、今年度の概念的枠組みの精緻化を行うことが今後求められよう。