

4 BCP 概念図を利用した企業の経営診断分析の提案

建部謙治・田村和夫・高橋郁夫・南部世紀夫

1. 企業の経営診断分析の位置づけと経緯

従来の防災力診断は建物や生産設備などの物的被害に関するものが中心で、どのような被害があり、何を優先して対策を実施すればよいかの防災対策指針のための判断材料を得ようとするものであった。しかし、従来の手法では、物的被害整備に、どれだけ費用がかかるのか、あるいは費用対効果はどうか、まで踏み込んだものではなかった。

本研究が目指すものは、工学的手法に加えて経営的概念を導入した経営者のための判断手法の開発である。すなわち、経営者が最も知りたい建物被害、建築設備、生産設備などの被害金額に加えて、売上損失や売上高に影響する経営的なダメージの程度を把握することである。こうした手法整備が進めば、経営者が防災対策に事前にお金をかけることができるのか、あるいは被災後企業の復旧にどの程度の余力があるかを判断できる仕組みが整うことになる。このため内閣府が推進する事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）の導入を行い、概念図で表される操業率（売上高、縦軸）の発災時から復旧に至る時間的推移（横軸）を、経営的指標を用いて表現し分析することを試みている。

2. BCP 概念図とこれを利用した企業の経営診断分析の概要

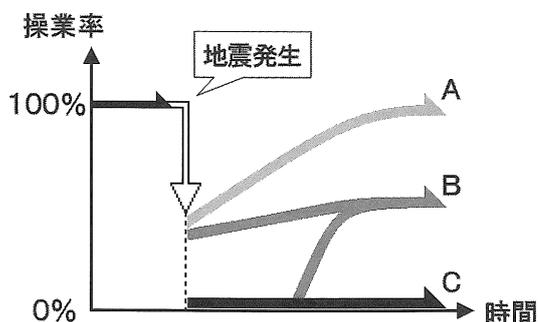


図1 BCP概念図

BCPとは、地震災害のような緊急事態に有効な対策を早期に打つことによって企業を守ることを経営の戦略として明確に位置づけ、企業トップの強い指導力により事業の継続を実現することが目的である。図1のBCP概念図は地震発生を伴う企業の操業の変化を、震災直前を100%として縦軸で表し、横軸の時間で操業率の復旧過程を視覚的に表したものである。Aの企業は時間経過とともに震災前の操業率までに回復し、Bの企業はなかなか回復できず低迷、Cの企業は廃業、といったように様々なパターンがあると考えられる。このBCP概念図をベースに、貸借対照表を使った経営的な概念を導入していき、A～Cの企業のようなパターン分けをしていく。

貸借対照表とは、資産、負債、資本の区分を以って企業の財政状態を示す財務諸表であるが、この貸借対照表から二つの指標を採り上げる。ここでは売上高を表現するものとして、「長期固定適合率」を、また回復状況を表現するものとして「当座比率」を選択した。本研究ではこうした2つの項目が企業の事業継続計画にあたって有効な判断指標になるかどうかを検討している。

- ・長期固定適合率 (Y)

$$Y = \frac{\text{固定資産}}{\text{自己資本} + \text{固定負債}} \times 100(\%)$$

経営分析において、主として企業の安全性分析に用いられ、固定資産の調達自己資本でどのくらいまかなわれているかを示す指標である。比率が100%以下である企業は、融資可能金額が多いと思われ、それを防災投資に向けたとき、実際に震災に遭った場合被害が軽くなるのではないかと、また、100%を上回る企業は、防災投資に限界があるのではないかと判断する指標である。

- ・当座比率 (X)

$$X = \frac{\text{当座資産}}{\text{流動負債}} \times 100(\%)$$

即座に支払う能力があるかないか、換金性の高い資産がどれくらいあるか判断する指標のひとつである。BCP概念図においては復旧の傾きに影響する。理想は100%以上、標準は90%、危険信号は80%以下という目安である。

3. 三河地域企業を事例にした分析結果

三河地域企業の貸借対照表を集め、長期固定適合率と当座比率の関係を見たところ、表1のように4つのエリアに分類することができる。タイプ1であればもっと投資でき、タイプ4であればかなり厳しいということになる。したがって、前者であれば耐震診断をしっかりと受けて、それなりの対策ができるということになり、後者であれば費用がかかりにくいソフト的な対応を推奨する、ということになると考えられる。

表1 4つのエリアタイプ分け

	長期固定適合率	当座比率
タイプ1	良	良
タイプ2	良	不良
タイプ3	不良	良
タイプ4	不良	不良

中小企業法により大企業、中堅企業、中小企業、零細企業に分け、長期固定適合率と当座比率の関係を図2に示した。

関係式としては以下の式が得られた。

$$Y = -36.68 \ln(X) + 264.9$$

Y : 長期固定適合率、 X : 当座比率

大企業は飛び抜けた数字はなく密集した形となったが、危険なゾーンに属する企業も多く見られた。中小企業については値が個々に異なるが、予想に反し安全値をとる企業がほとんどであった。

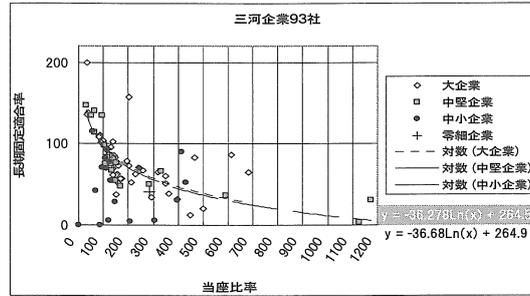


図2 長期固定適合率と当座比率の規模別相関図

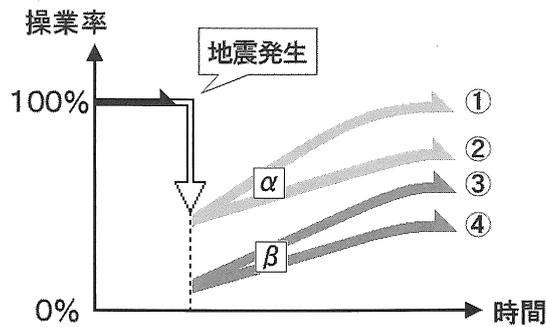


図3 4つのエリア別BCP概念図

4つのエリアをそれぞれBCP概念図にあてはめると図3のようにパターン分けできる。長期固定適合率が安全値である企業はαのように、落ち込みを軽減できる。危険値であれば十分な防災対策ができずβのように落ち込む可能性がある。当座比率の良し悪しによりαは①②、βは③④のように差が出ると考えられる。

4. 今後の予定

今後は、これまで被災した企業についても同様に長期個的適合率と当座比率を調査し、経営者の判断基準として有力な指標になりうるかどうかを検討する。