

# 業種別リスクマネジメント

～業種別にリスクを見れば、保険提案はこんなに変わる。～

ARICEホールディングスグループ  
株A.I.P [編著]

監修：松本 一成

(ARICEホールディングスグループ  
株A.I.P 代表取締役)

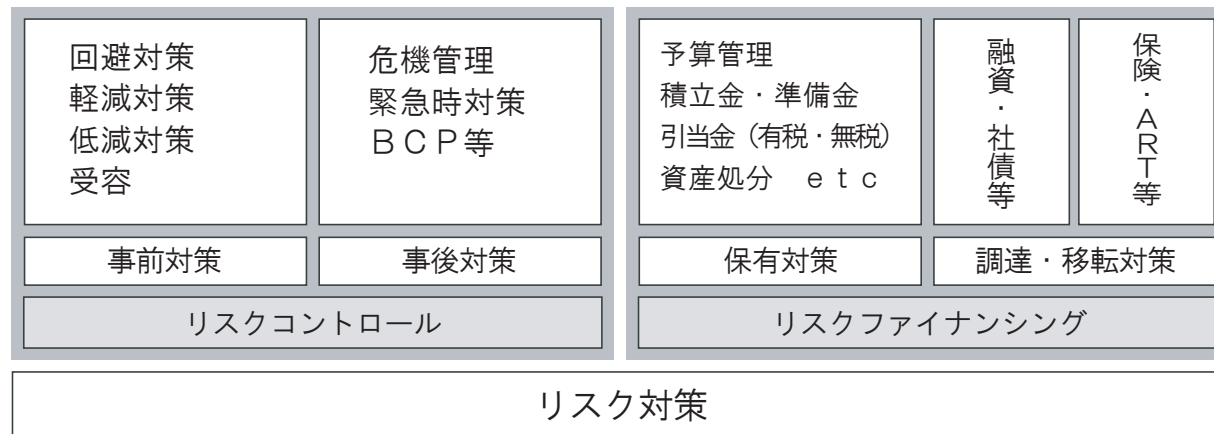
## 目次

はじめに.....	2	④ 旅館・ホテル.....	34
1. 法人におけるリスクマネジメントの考え方 .....	4	⑤ 飲食店.....	36
① 前提となる考え方 .....	4	⑥ 理・美容業.....	38
② 保険提案のプロセス .....	6	⑦ 電気工事業.....	40
③ 保険提案の3大原則とリスクアセスメント .....	8	⑧ 保育園・幼稚園.....	42
④ リスク対策.....	10	⑨ 診療所.....	44
⑤ リスクマネジメント視点の保険見直し① .....	12	⑩ 住宅リフォーム業 .....	46
⑥ リスクマネジメント視点の保険見直し② .....	14	⑪ 不動産賃貸業.....	48
⑦ 経営視点の保険提案 .....	16	⑫ ビルメンテナンス業 .....	50
⑧ 財務視点の保険提案 .....	18	⑬ タクシー業.....	52
⑨ 人材視点の保険提案 .....	20	⑭ 歯科医院.....	54
⑩ 資産の保全（B/S対策） .....	22	⑮ 介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム） .....	56
⑪ 利益の確保（P/L対策） .....	24	⑯ 土木工事業.....	58
⑫ 経営計画にリスクの視点を織り込む .....	26	⑰ パチンコ店.....	60
2. 業種別リスクマネジメントの対処法 .....	28	⑱ 住宅建設業.....	62
① コンビニエンスストア .....	28	⑲ 食料品卸売業.....	64
② 貨物運送業.....	30	⑳ 警備保障業.....	66
③ 葬儀業.....	32	㉑ 薬局・調剤薬局.....	68
		おわりに.....	70

## 4 リスク対策

### リスク対策の全体像

リスク対策は大きくリスクコントロール対策とリスクファイナンス対策に分けられます。リスクコントロールとは事故の発生頻度を低めたり、発生強度を減少させたりする技術的対策であり、リスクファイナンスとはリスクに対応するための財務的対策です。



#### 1. リスクコントロール対策

リスクコントロール対策には、図1のように事前対策と事後対策があり、事前対策には「回避」「軽減」「低減」「受容」等の対策があります。事故は起きないことが最も良いということは以前にも述べた通りですが、事故の発生を未然に防いだり、損失を最小限にとどめようという取組みがリスクコントロールです。現在、企業が社会的責任を果たすために求められているのは、内部統制やコンプライアンス、コーポレートガバナンスといったリスクコントロールであり、リスクをコントロールすることは、財務対策としての保険調達にも大きな影響を与えます。つまり、保険契約の内容を変えなくても、リスクコントロール対策を徹底することによってリスク量を下げ、保険料の削減に繋げることも可能なのです。

#### 2. リスクファイナンス対策

リスクファイナンスは図2のように、大きく「保有・計画的保有」と「調達・移転」に分かれます。基本的には自社の財務力でリスクを吸収するリスク保有を前提に考え、保有出来ないリスクに対して調達・移転手法を考える事が重要です。調達の代表が融資であり、移転手法の代表が保険ということになりますが、いずれも自社の保有の限界値を超えるリスクに対して初めてその必要性が認識されることを忘れてはいけません。保有対策が充実し、財務基盤が強化されるほど調達・保険への依存度は低下し、利息や保険料の削減をもたらします。

強い財務を作る条件は①利益、②自己資本、③資金調達力、④保険調達力の4つの要素によりますが、前提条件は①利益と②自己資本の保有対策であり、それを補完する形で③資金調達力と④保険調達力を活用しなければなりません。

### 強い財務の前提条件

#### 1. 利益と自己資本が資金調達力と保険調達力を決める

資金調達力とは如何に安い金利で多くのお金を調達できるかですが、それを決めるのは会社の健全性(財務内容)であり、基本的には利益や自己資本がその大きな判断材料になります。また、保険調達力とは保険の引き受けの可否および如何に安い保険料で保険を調達できるかですが、それを上げるためにはリスクコントロールによってリスク量を減らすか、保有能力を高めて保険への依存度を下げるかであり、こちらも利益と自己資本が一つの判断基準となります。つまり、資金調達力も保険調達力も利益と自己資本が大きく関係しているのです。

#### 2. 資金調達と保険調達は外部依存である

調達と移転はあくまでも外部依存であり、必要なタイミングで必要な資金を調達できるとは限りませんし、いつまでも継続するとも限りません。基本的には、銀行や保険会社に依存しなくても事業継続が出来る財務基盤を構築しておかなければ、いざというときに事業継続が困難になってしまいます。銀行や保険会社に財務を依存している状況は、実に不安定な状態だということを認識し、自社の財務基盤を構築し、銀行や保険会社をうまく活用する事が重要です。保険引き受けは企業に安心感を与えるため、それによって事故が多発すると、保険引き受けを拒絶される可能性がありますので注意が必要です。

図1

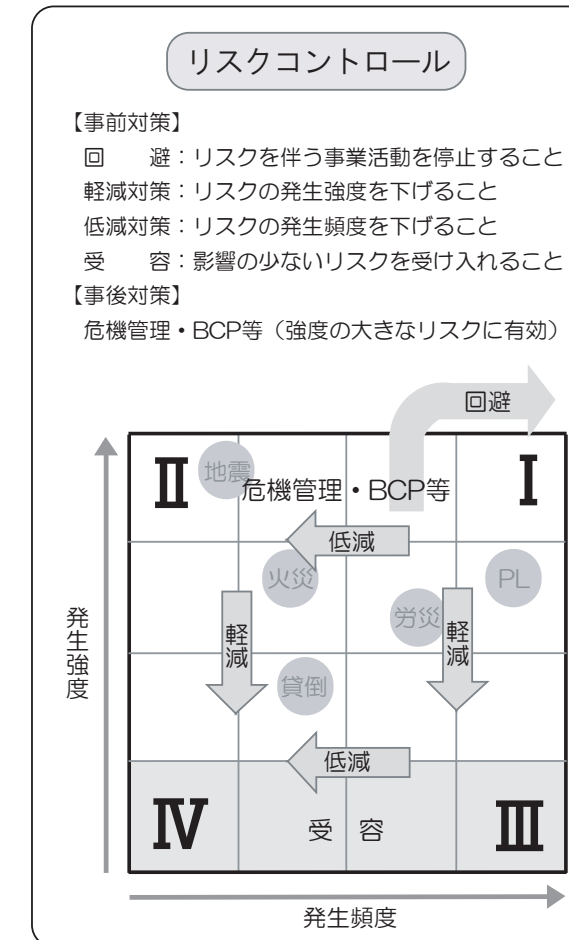
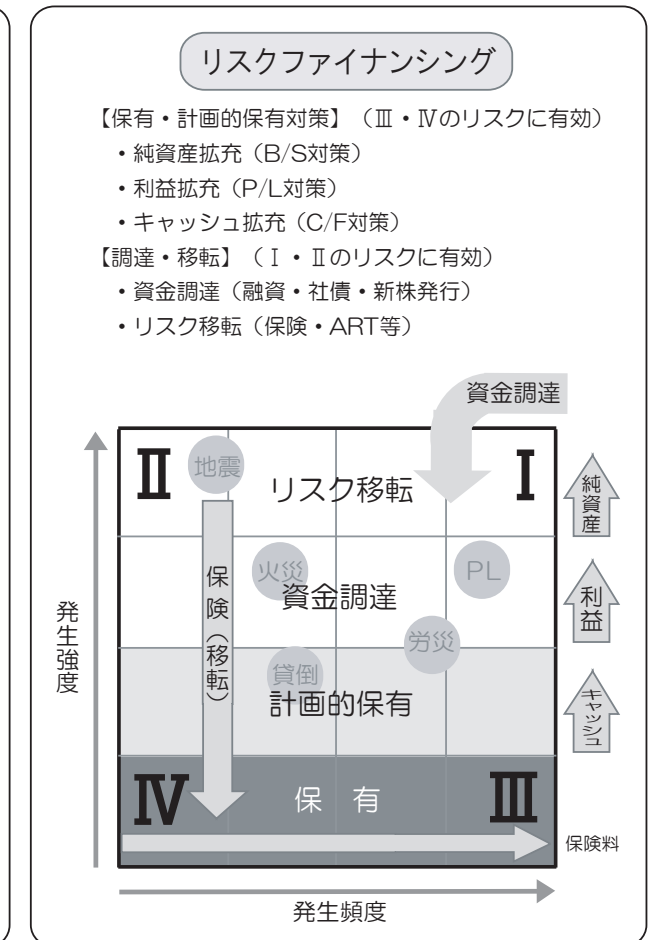


図2



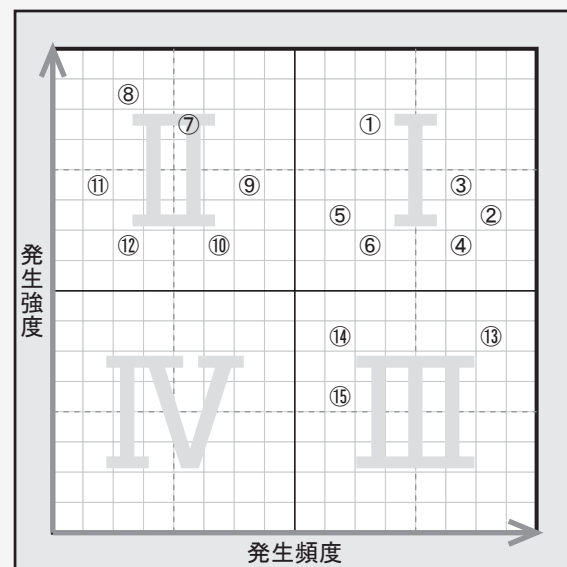
# 11 不動産賃貸業

## 不動産賃貸業の特徴

不動産業は業務内容によって大きくa)開発分譲、b)賃貸、c)流通、d)管理の4つの分野に分けられますが、今回はビルやマンションオーナー等の不動産賃貸業について考えてみたいと思います。基本的に不動産業界は企業間格差が著しい業界であり、一部の大手・中堅会社を除くと、大部分は零細・家族個人経営です。法人化が進んではいるものの、その大半は個人事業同然の経営を行っています。首都圏を中心とした大都市に集中し、新規参入が多い一方で毎年10%程度の事業者が廃業しており、入れ替わりの激しい業界でもあります。財務的には借入による資金調達を行う場合が多いため、自己資本比率は低い傾向にあります。また、土地は国民生活と密接な関係があるため、乱開発・投機対象化等を排除する意味からも、法律上の制約も多い業界です。近年の動向としては、特に地方都市のオフィスビルでは空室率の上昇が続いており、「借手優位」の中で賃料の下落や値引きを余儀なくされるオーナーが増加しています。賃貸住宅においても同様であり、以前のように長期安定収入を補償する有効な土地活用の1つとして手軽に行える副業ではなくなりつつあります。収入には賃料以外に敷金・保証金の運用益、礼金・権利金等がありますが、近年首都圏で慣行化している更新料については無効の司法判断の流れもあり、オーナー（家主）にとっては大きな影響が想定されます。

### リスクマップの例

- 【Ⅰ】 ①賃料の低下  
②景気の減退  
③施設の老朽化  
④地価の下落  
⑤資金調達力の減退  
⑥法律改定等
- 【Ⅱ】 ⑦火災  
⑧天災（地震・台風等）  
⑨施設賠償責任  
⑩施設内の事件・事故  
⑪地域の地盤沈下  
⑫株主代表訴訟
- 【Ⅲ】 ⑬消費者ニーズの多様化  
⑭入居者とのトラブル  
⑮入居者間トラブル



## 不動産賃貸業の特徴的リスク

不動産賃貸業の特徴的リスクとしては、まず①賃料の低下が考えられます。賃料低下の原因としては、②景気の減退による賃料の値下げ、③施設の老朽化による近隣施設との競争力の低下、④地価の下落に伴う平均賃料水準の低下等が考えられますが、それ以外の要素として⑪地域の地盤沈下等も考えられます。基本的に金融機関への依存度が高い業態であるため、⑤資金調達力の減退は経営に大きな影響を及ぼすことと考えられます。また、近年においても耐震偽装による建築基準法の改正や更新料についての無効判断等があった

ように、⑥法律改定等も経営に大きな影響を与えるため注意が必要です。発生頻度が低く発生強度の高いリスクとしては、大きな財物損失をもたらす⑦火災や⑧天災（地震・台風等）、施設の欠陥による水漏れ等の⑨施設賠償責任が代表的です。また自殺や犯罪等の⑩施設内の事件・事故も風評被害に繋がり、家賃収入を大きく失うことに繋がります。同族経営等の場合は相続の絡みなどで⑫株主代表訴訟等が起きるケースもあるので、注意が必要です。発生頻度の高いリスクとしては、近年のITやセキュリティへの対応等の多様化する⑬消費者ニーズの変化があり、対応が出来なければ競争力を失うことが想定されます。また、家賃の未納や敷金返金額等の金銭に関わる⑭入居者とのトラブルや、喧嘩・騒音・反社会的な活動等による⑮入居者間のトラブルも個々には少額かもしれませんが、積み重ねることで風評被害も含め、物件価値の下落や賃料低下等の大きな損失に繋がるため注意が必要です。

## 具体的リスク対策

自社でコントロールの出来ない景気減退や地価下落、地域の地盤沈下、消費者ニーズの変化等の「外的要因」に伴う賃料の低下リスクに対応するために、競争力を維持出来る差別化要素やニーズへの対応が重要になってきます。可能な限り施設の老朽化を食い止めると共に、修繕や建替え費用の積み立てを行い、健全な財務基盤を前提とした資金調達力を持つことが重要です。特に立地条件が悪い場合には新しいニーズに対応したIT対応オフィスビルや起業家支援用のスモールオフィス、耐震強化マンション、シルバー向けマンションのような差別化要素を明確に出すことが必要です。入居率の上昇や継続率の向上は、安定的な賃料収入をもたらすために財務的にも重要と言えます。

発生頻度の低い火災や地震、施設賠償責任については保険での対応が中心とされていますが、ハード/ソフト両面の安全性や快適性の高さもひとつの差別化要素と考えられ、防火壁や火災報知機、耐震構造化や緊急地震速報の設置、給排水システム、空調システム等への投資も十分検討に値すると思われます。また、施設内での事件・事故による風評被害についても同じようにセキュリティ（機械警備・防犯カメラ等）対策を検討すべきでしょう。同族会社等の場合は、相続計画をしっかりと立てることによって株主代表訴訟を回避していく必要があると思われます。入居者や入居者間のトラブルについては、家賃の支払い能力や社会的信頼性等の確認を通して、リスク要因となる入居者を入れないようにすることも予防策といえます。入居時の賃貸契約内容についても弁護士に予め相談の上、更新時や賃料改定、または災害時や事故時の運用についても事前に確認しておくことが大切です。

## 不動産賃貸業における保険活用

不動産賃貸業で最も重要な経営資源は不動産（建物等）であり、まずその不動産（建物等）が⑦火災や⑧天災（地震・台風等）等によって滅失・破損・汚損することによって発生する資産の減少や費用の増加に備えた火災保険や地震保険が考えられます。しかし、昨今の大規模災害等により保険会社の引受姿勢に変化が見られるため、地震リスクや水害リスクの引受けについては予め確認する必要があります。建物等への火災保険を手配する際には、保険価格の設定（再調達価格/時価）や補償範囲や保険期間について留意することが必要です。また、基本的に借入金の多い業態であるため、借入が残っている建物等については2重ローンを避けるために優先的に保証を準備すると共に、経営者の死亡等に備えた生命保険等も検討すべきでしょう。建物等については、単なる資産保全だけでなく、火災等の損害によって賃料収入が減少した場合に備えて、復旧までの期間の必要資金を利益保険や家賃特約等で準備する必要があります。また、⑩施設内での事件・事故による⑨施設賠償責任に備えた施設賠償責任保険等も検討すべきでしょう。近年においては、同族経営の会社であっても事業承継の絡みなどから⑫株主代表訴訟が提起される可能性もあるため、必要に応じて役員賠償責任保険（D&O）等も検討する必要があるかもしれません。