

海外プロジェクトと損害保険

井 爪 輝 明

1. はじめに

海外プロジェクトの内包するリスクへの対応策として損害保険の活用が行なわれている。本稿は海外プロジェクトのうちプラント輸出にしばって損害保険の活用の現状と問題点および現地保険会社との保険契約の問題点とその対応について述べたい。

「紙(保険証券)と人(信頼)の産業」といわれる損害保険を海外プロジェクト・マネジメントに従事される方々が活用している現状にいかなる問題点があるのか、まずそこを理解願ひ、その上で損害保険の技術的・数理的側面に目を向けることが重要と確信するからである。後者については別の機会が与えられれば改めて述べることとし、本稿は前者につき論ずることとする。

2. 損害保険のカバーの対象とするリスク

まず損害保険が基本的にカバーの対象とするリスクについて概念をつかんでいただくことが以下の論議を進める上で不可欠であるので、表1にきわめて簡略にまとめた。

本稿の目的からして、これらの個々の損害保険のカバー内容を詳述することは行なわない。上記各損害保険のうちプロジェクト関係者にとって特

いづめ てるあき 大正海上火災保険 海外プロジェクト課

に重要と思われるのは海上保険や工事保険であるが、それらのカバーする範囲は大略損害発生時直前の状況に復旧するに要する直接修理費用であって、事故発生によって生ずる工事の遅延賠償金や、保証性能未達にもなる損害賠償金等はカバー

表1 海外プロジェクトにかかわるリスクと損害保険

リ ス ク	損 害 保 険
海上・内陸輸送中の本船の沈没・座礁・荷役作業ミス、トラックの横転等のリスク	貨物海上保険 外的事故をオール・リスクでてん補する。戦争危険・内乱も一定の条件付でてん補可能。
建設中のプラント工事物仮設物の火災・爆発・風水災・施行ミス等のリスク	工事保険 不測かつ突発的事故をオール・リスクでてん補する。戦争危険はてん補されないが、内乱・ストライキ等は一定の条件付でてん補可能
建設用機械の操作ミス、火災・風水災等のリスク	工事保険、または動産総合保険 (カバー範囲は上に同じ)
第三者・発注者に対する建設にともなう賠償リスク(ただし自動車事故による賠償リスクを除く。)	第三者賠償責任保険(または、工事保険の第三者賠償責任担保条項による)
自動車事故による第三者賠償リスク	自動車保険
従業員(協力会社を含む)の労災事故による賠償リスク	労災保険 使用者賠償責任保険 海外旅行傷害保険

一の対象外である。

上記の損害保険はプラント建設にともなう主要リスクをカバーするため、必要最低限の保険として工事契約書の保険条項に発注者、受注者のいずれかが一定の条件のもとで付保義務を負うことが明確に規定されているのが通常である。これらの損害保険につきプロジェクト・マネジメントにたずさわる関係者が基本的知識を身につけられることは常識となっている。

3. わが国プラント輸出企業の損害保険対策の問題点

(1) 企業としての保険活用方針の明確化

プラント輸出契約において、前述のように、発注者、受注者いずれかが貨物海上保険や工事保険を付保することが規定されているので、これらの契約書の規定を満たすべく損害保険の利用が行なわれてきた。換言すれば、プラント輸出にともなうリスク把握をまず行ない、企業としてリスクに対応する諸策を検討の上企業としての方針を確立し(リスクマネジメント)、その上でリスクマネジメントの一手法として損害保険を総合的に研究・検討し活用するという体系的なアプローチが行なわれたわけではない。したがって、リスクがあっても、契約書に損害保険の規定が存在しない場合にはプロジェクト・マネジャーまたはその下位者の判断で損害保険を付保しないケースがある。たとえば、FOB Plus Supervising Contract においては貨物海上保険や工事保険は発注者が付保するとのみ規定され、受注者の付保義務につき何ら述べられていない。このため、極端なケースとしては同一会社で類似のプラントを受注しているながら各プロジェクト・マネジャーの判断で、Supervising Contract 遂行上のリスクを付保したり、しなかったりという現象が生じてくる。

(2) 「被害極小化」に関する評価の確立

プラント輸出の採算は若干の例外を除き、きわ

めて厳しい。かかる採算のもとではコストダウンが至上命令となり、あらゆる費用項目がコストダウンまたは削除の対象となり、損害保険料もその例外ではない。

損害保険料をカットすることによって当面のコストダウンは達成されようが、損害が発生した場合に、その損害がカバーされぬこととなり、欠損処理をせざるを得なくなるケースもある。たとえば目先の保険料500万円をカットしたがために5億円の損害がカバーされぬケースを生ずるのである。

5億円の損害は当該プロジェクトの収支決算上当然のことながらネットロスとなる。しかし、適切に保険を付保し、もし5億円の損害が保険金で回収し得たとしても、適切に付保したことに関し一般に企業内でこれが高く評価されることはないのが日本の企業の多くの姿であろう。

しかし、ネットロス5億円を防いだことは、新規受注100億円に相当するとの見方がとれぬであろうか。新規受注100億円をとっても純益5億円が企業にもたらされるか否か保証されぬことを考えると、ネットロス5億円を防いだことの評価は少なくとも新規受注100億円に相当するとの評価が行なわれても不思議ではないであろう。

この「被害極小化」についての評価の確立こそリスクマネジメントの大前提であるという企業内のコンセプト作りが必要であろう。日本人の発想にはマイナスの程度を減少せしめた功績をプラスを生みだした功績と同じ評価を与えるという発想に欠けるとの指摘がなされているが、かかる価値観を確立せずしていたずらにリスクマネジメントという言葉のみ一人歩きしていないであろうか。

(3) 欧米エンジニアリング企業に学ぶ

わが国エンジニアリング会社等は先輩国である欧米主要諸国からノウハウを導入しそれをベースにしつつわが国独特の技術を開花させ、プラント輸入国から輸出国へと今日の地位を築きあげた。

同様にメーカーやエンジニアリング会社の必要とする主要損害保険もわが国へ導入され、プラント輸出を支える1つの力となって強い国際競争力を備えるに至った。プラント同様損害保険も輸入から輸出の時代へと大きく変化し、発展途上国へのテクノロジートランスファーもきわめて活発に行なわれている。

メーカーやエンジニアリング企業関係者の一般的な認識としては、欧米から学ぶべきものは一応すべて学び終わったということであろう。損害保険の活用についての方針の確立、被害極小化に対する評価の確立—換言すればリスクマネジメントの方針と評価の確立という面においては学ぶべきものがまだ多いとの認識がこれらの関係者の間でここ数年来深まりつつある。わが国のプラント輸出にあっては、従来ややもするとリスクへの対応を現場のプロジェクト・マネジャーに委ねてきたためにこれらが1つのノウハウとして集約され企業のトップマネジメントレベルに問題提示がなされていなかったこともあり何とかせねばならぬとの共通の認識がたかまってきている。

欧米のエンジニアリング企業は前述のリスクマネジメントをトップレベルの掌管事項としてリスクマネジメント(インシュアランスマネジメント)部門に専管せしめている。企業としてプラント輸出にともない活用する損害保険〔社外(損害保険会社)に移転すべきリスク〕とその大略のコスト(保険料)を事前にプロジェクト・マネジャーに認識せしめ、その上で個々のプロジェクトの特性に照らして若干の修正を加えていくことを明確にしている。また個々のプロジェクトの採算のワク内で吸収すべき一定の保険料コストと企業のランニングコストとして個々のプロジェクトの採算のワク外で吸収すべき保険料コストとを区別している。これによって個々のプロジェクト・マネジャーの個人的力量にもとづく判断の余地を極力少なくし、同時に個々のプロジェクトの採算で吸収すべき保険料コストの低下を計っている。

これらの点を詳細に論ずるとどうしても損害保険のテクニカルな面をかなり研究・理解いただきその上で論を進める必要があるので、以上の問題点の指摘に止めておくこととしたい。

4. 現地保険会社との保険契約の問題点と対応

(1) 現地付保規制について

今日多くの国々において、極力自国の保険会社を保護・育成することを目的として、行政指導や法律により、あるいは発注者と現地保険会社とのさまざまな結びつきから発注者の意向として、工事保険はもとより貨物海上保険についても現地保険会社への付保が要求されるケースが増大しつつある。特にわが国のプラントの主要輸出先である中近東の産油国では、若干の例外的な国を除き、行政指導や法律をもって自国の国営保険会社(国営保険会社はイランやイラクのごとく1社の場合もあるがアブダビやクウェートには複数の国営保険会社があり互いに競争している。)への付保が定められるとともに工事契約書にもその旨明記されることが通常である。受注者の側からするとこれらの規定・規制によって自由に保険会社が選択し得ぬこととなり歓迎されない。発注者(多くの場合国家機関)の側からすれば、自国で設立され自国の人間が経営している自国の保険会社こそ信頼に足りるのであって、日本でいくら有名で世界各地に営業網があろうがなかろうが、あまり自分たちの価値判断には関係がない。ましてや自国の国営の保険会社以上に信頼し得る保険会社はないと考えるのも無理からぬところであろう。表2は海外プロジェクトの深い国々の保険契約についての56年4月現在の規制の状況を要約したものであるが、これらの規制は年々強化されつつあり、表の上で△印(条件付きで可能)となっている国々においても実質×印(不可能)の国も多い。さらに、現地に複数の保険会社があってもさまざまな現地政治・経済社会での結びつきの関係から受

注者側より特定の保険会社の起用を「強く要請」されるケースも多い。

(2) 現地付保の問題点

プラントが輸出される国々の損害保険産業の状況を一括して述べることは、それぞれの国々の状況が大きく異なるため、非常に困難であり誤解を招く危険すらある。

しかし一般的にコントラクターとしては、現地保険会社の選定に際して、第1に国際的な競争力を備えた保険条件・料率が現地保険会社から得られるか否か判断がむずかしい、第2に事故が発生した場合迅速にかつ確実に保険金の支払いを行なってもらえるか否か（クレーム時のサービス）の判断がむずかしい、サービス産業共通の問題ではあるがサービスという無形のことを事前にどう評価したらよいか判断しにくい、といった問題をかかえることとなる。一方、現地保険会社は、エンジニアリング業務同様損害保険についても技術移転を受け入れている段階にあり、要員の質も量もまだまだこれからといった状況にある場合が多い。まして、日本的な肌目の細かいサービスの提供という状況までには至っていない。

かくして現地保険会社とのタイアップにより日本の保険会社のサービスの提供がプラント輸出に従事する関係者から要請されることとなる。

(3) 「Fronting Service」について

現地付保が規制される場合、日本の保険会社は保険独自のシステムである「再保険」を活用して「Fronting Service」を日本のコントラクターに提供している。

ちなみに「再保険」とは保険会社が保険契約者より1度引受けた契約リスクを分散するため他の保険会社に保険料を支払ってリスクを引受けてもらうシステムである。さて「Fronting Service」とは基本的には；

(i) 現地の保険会社と提携関係を結び、日本の

表 2 主要諸国保険規制状況 56年4月現在
(貨物海上保険・工事保険)

Middle East	貨物海上保険	工事保険
Bahren	△	△
Iran	△	×
Iraq	△	×
Kuwait	△	×
Qatar	△	×
Saudi Arabia	○	○
U. A. E.		
Abu Dhabi	△	△
Ajman	○	○
Dubai	○	○
Frjairah	○	○
Sharjah	○	○
Ras-Al-Khaimah	○	○
Umm-Al-Qaiwain	○	○
Yemen (North)	×	×
Africa		
Algeria	×	×
Egypt	△	×
Libya	△	×
Morocco	△	×
Nigeria	×	×
Asia & Australia		
Australia	○	○
Brunei	○	○
China	○	○
Indonesia	○	×
Korea	×	×
Malaysia	○	×
Philippines	○	×
Singapore	○	×
Sri Lanka	○	×
Taiwan	○	×
Thailand	○	×
America		
Argentina	×	×
Brazil	×	×
Columbia	×	×
Costa Rica	○	×
Mexico	×	×
Panama	○	×
Trinidad Tobago	○	△
Venezuela	△	×

国外付保（日本での付保）

○：可能 △：条件付き可能 ×：不可能

保険会社の主導のもとに保険契約の条件・料率を定める

- (d) 現地提携会社の必要とするすべての「再保険」を日本の保険会社が責任をもって引受ける
- (e) 事故発生から保険金の支払いに至るまでの損害調査・査定には日本の保険会社が大幅な介入を行なうことによって
- (f) 日本の保険会社に直接契約をした場合に極力近いサービスを提供する

ことを狙っている。

「Fronting Service」があらゆる国々で可能かというところ、イラク、アルジェリア等の国営保険会社とは現状においては残念ながら「Fronting Service」の提供は不可能である。「Fronting Service」は現地の保険会社が契約の一方の当事者であるため現地の法律の定めるところにしたがって契約しなければならないが、たとえば現地の法令が外貨建の保険契約（保険金の外貨払いが可能な契約）を禁じている場合には、これを免れるわけにはいかない。また、保険金の支払いに関する最終的な権限は、現地の保険会社が有するので、支払いまでの手続きにはそれぞれのお国柄を反映したフォーマリティと時間を要することとなる。保険金の支払いに公正を期すために関係部門の人間を集めて保険金請求の関係書類をチェックしたり、保険料領収証の提出を求めたり、一定の金額以上の支払いはすべて役員会決裁事項としたり、もう少し簡素化しえないかと考えられることがある。しかし、現地流の「公正を期す」フォーマリティは尊重せねばならない。

現地付保規制への対応の手段として「Fronting Service」の活用は有効ではあるが万能ではないことは申すまでもない。しかし、プロジェクト・マネジメントに関係する方々から現実的な対応策として非常に評価されていることは事実であり、OR学会関係者にも理解を深めていただくことは重要かと考える次第である。