

Special Report : Construction

- 28 巨大都市＝巨大なリスク
アジアにおける巨大都市の急増は、インフラ工事の急増を意味します。同時に、工事に伴うリスクが急速に複雑化しています。
- 30 建設工事のグローバル化＝リスクのグローバル化
アジアの成長はインフラ拡大とともにあります。コントラクターがグローバルに事業を展開すると同時に、インフラ拡大の在り方も劇的に変化しました。



本レポートは、Strategic Risk社の「StrategicRisk 2014年9月号」にAIGがスポンサーとなって掲載された記事の翻訳です。

巨大都市＝巨大なリスク

アジアにおけるインフラ需要の急拡大とともに、複雑に絡むリスクを管理する必要性も増しています。

21世紀のアジアにおける特筆すべき特徴は、巨大都市の存在です。世界で最も多くの人口を抱えるこの地域が豊かになっていくのに伴い、ネオンがきらめく夜景のイメージは、グローバルな成長の象徴となっています。

住宅から発電インフラまで、建設工事が地域全体で急速に拡大しています。同時に、建設工事の増加とともに、政治、マクロ経済、保険、労働力に関するリスクも増加しています。リスク管理の高度化にあたっては、適度な警戒が肝要です。「リスク増加によって入札価格や保険コストが上昇しており、企業はこういったリスクを警戒しています。」建設コンサルタント会社EC Harrisの東南アジアにおけるエリア・リーダー、リチャード・ウォーパートン氏はこう指摘しています。

また同氏は、次のようにも述べています。「グローバルな企業は（国内産業に比べ）、リスクを真摯に受け止めています。彼ら自身の信頼を維持し、自社製品を国際水準に合致させたいと考えているからです。グローバルな企業はより多くを学び、よりよく行動したいと望んでいます、まだ根付いていません。」

減速した市場

アジアの建設ブームは長期に継続し、保険会社間の競争を促し、リスク・マネージャーにとっては良好な保険マーケットが継続しています。

AIGのアジア太平洋地域コンストラクション賠償リスク部門責任者マーク・ボナー氏は次のように述べています。「保険会社にとって多くのチャンスがあるものの、価格競争が激化しています。」

AIGのコンストラクション部門総括責任者であるダニエル・アブラムソン氏も、同様に以下のように述べています。「保険市場のサイクルは2000年代中頃にピークを迎えました。それ以降、保険コストはずっと引き下げ圧力を受けており、最近では免責金額の低下まで見られます。保険会社にとって特に重要なのは、補償範囲が拡大してきていることです。」

「保険会社は5～6年、時には10年以上も続く複雑なインフラ事業に責任を負います。保険会社は様々なリスク評価ツールを活用し、効果的な方法により質の高いリスクを選択する必要があります。もちろん、厳格で深淵な引受技術、専門知識、キーとなるチャネルや顧客との関係、競争優位性も、長期的な成功にとって重要な要素となります。」

リスク・マネージャーの視点は対極にあります。アブラムソン氏は、「（リスク・マネージャーは）多忙であるべきです。」と述べています。「この機会に自社の保険契約を再評価し、保険ブローカーと共に市場で最良の商品を求めるべきです。」

私が彼らの立場であればそうします。今は買い手市場であり、魅力的な価格でリスクを移転できるので。」

保険ブローカーは軟化した市場でより力を発揮するものですが、彼らにとっての環境は必ずしも明るいものとは言えません。アブラムソン氏は次のようにも述べています。「多くのリスク・マネージャーが、可能な限り低価格を探し求めるため、すべての新規プロジェクトを複数の保険ブローカーを入れた入札にかけようになっています。では、長年特定の保険ブローカー1社を使ってきた契約者や依頼人が、片手を超える保険ブローカーを入札に参加させ、最安値を競わせることで、必ずしも最良の契約を獲得することができるでしょうか。私はすべてを入札に出すことで常に最良価格を得ることができるとは思いません。保険会社は常に複数の保険ブローカーにきちんと対応しているわけではないからです。顧客のニーズに合わせて丁寧な設計した保険を提案する保険ブローカーの能力が、損なわれる可能性があります。」

アブラムソン氏によれば、新しい資本が保険市場へ参入し、市場が軟化すれば、「自ら保険商品を生設計し、値付けし、保険会社へ持ち込む顧客や保険ブローカーが多くなる」という興味深い現象が起きます。

「アジア市場は2008年から2009年にかけての金融危機から脱し、昔を振り返ることはありません。」とアブラムソン氏は述べています。

「金融危機を乗り越えるべく、経済活性化のためインフラの新設または更新に対する工事が増加し、例えば石油化学や発電分野などでは民間投資も力強く回復しました。」

「日本からはベトナムとオーストラリアへの投資が増加しています。中国と韓国のコントラクターはアフリカや中東へ注力しています。そして当然ながら、中国と韓国は原子力発電の増強という野心を持ち、将来を見据えた計画を推進しています。」

労働力への懸念

建設ブームはコントラクターにとって大きな問題が発生することがあります。大規模な橋梁、海底トンネル、山間を通る橋、空港の第3滑走路など、大型かつ複雑な事業で、精緻なエンジニアリングが必要な香港や、（香港ほどではないものの）マカオに当てはまります。「これらは高度に都市化した地域での典型的なインフラ事業であり、コントラクターは高水準の専門技術を求められます。」と保険ブローカーWillis Hong Kong社のエグゼクティブ・ディレクターであるリンカーン・バン氏は述べています。「特に問題になるのが、十分な能力を持つ建設会社と現場の従業員の確保です。結果として、我々は多くの労働力を海外から調達しています。」

「政権交代などによる一貫性のない行動を取る政府の下で、また、多くの輸入と長期間の作業を要する事業で採算性を実現させることは極めて困難なタスクです。」

スティーブ・ウィルフォード、コントロールリスク社

(これらの従業員の)多くがそれまで香港で働いた経験がなく、香港の建設現場で求められる国際基準を満たすのに苦労する可能性があります。」

これに対応するため、政府はすべての新規プロジェクトの承認を半年から12カ月間停止することで、プロジェクトの進行を遅らせようとした。パン氏によると、「これは香港市民にとっては正しい回答でしたが、建設関連の保険市場を減速させるという影響がありました。課題は、香港の人口は710万人ですが、建設関係の人材はそれほど潤沢ではなく、このため中国から多くの労働力を調達していることです。」

EC Harris社のウォーバートン氏は次のように指摘しています。「アジアにおける建設ブームは、より多くの、現地の事情、法制度、文化に精通した人材を求めています。」

「アジアの市場はそれぞれ異なっており、プロジェクトのスムーズな進行を確保するためには現地に精通した人材が必要なのです。建設関連業に職を求める新卒者の数が十分でないため、労働力は高齢化しています。」

香港ドルが人民元に連動し、この(労働力の)調達は高くなり始めています。パン氏によると、「中国からの労働者たちは香港の労働者と同程度の賃金を期待しています。」

為替の状況は、多くを中国から輸入している資材価格にも影響を与えており、さらに建設会社の負担になっているのです。」

状況の悪化

他のアジア地域と比べ香港のコントラクターは、このような労働市場を受け、一部の保険の調達に苦労しています。

「香港では建設工事/組立保険の調達は問題ありません。」とパン氏は指摘しています。「極めて良好な保険市場であり、建設工事/組立保険、賠償責任保険、専門職業人業務過誤賠償責任保険の調達は容易です。」

「例外は労働者災害保険です。問題になっているのは、労働力不足のため、労働者が韓国、タイ、中国など世界中から集まってきており、香港での経験がない労働者が多数いるということです。」

ウォーバートン氏はこう述べています。「英国などの成熟した市場に比べて、アジアでは労災事故の割合が高く、背景には、ガバナンス、トレーニング、意識が低いことが挙げられます。」

労働者の健康や安全は優先事項であり、建設計画、引き渡し、オペレーションのフェーズ毎に組み込まれている必要があります。」

建設工事/組立保険や賠償責任保険と異なり、労働者災害保険の市場は限られています。保険引受意欲の高い保険会社がほとんどいません。また、この分野における大手保険会社のRCA社が財務的な問題を抱えており、マーケットをさらに限定的にしています。

「事故を追いつめる弁護士が4年前に比べ、増えています。」とWillis Hong Kongのパン氏は指摘しています。「病院、診療所、さらには建設現場においても、賠償請求を促す弁護士事務所のパンフレットを多く見かけようになっています。」

その結果、コントラクターは保険ブローカーと協力して、労災の問題事例を共同で処理できないか検討するようになっています。「(コントラクターは)我々に保険の調達や設計だけでなく、現場での健康安全指導のサポート、及び、医療保障の調達・設計も求めています。」とパン氏は述べています。「彼らはさらに、保険会社との交渉、また保険金請求のタイムリーな処理についてのサポートも求めています。」

「コントラクターは保険ブローカーに対し、労災事故を調査し、事故の傾向を分析し、事故防止策を立案するためのコンサルタント能力を期待しています。」

コントラクターは、また、外部の業者を使い、従業員が指定医に通院しているか(どのような医者でもよいわけではなく)、薬を飲んでいるか、政府へ正確な書類を提出しているかを確認させています。

「顧客は労災の根拠となる使用者賠償責任の費用をカットすべく、保険ブローカーに要請し、我々はそれに応えなければなりません。応えられない場合には、契約を失うことになるでしょう。」とパン氏は指摘しています。

「医療や賠償に伴う保険請求の処理コストは上昇し続けており、この保険市場に新たな保険会社が現れ、市場が軟化しない限り、インフレが継続することになるでしょう。」

政治、政治、政治

アジアの他の地域では、建設セクターが直面する問題は政治に起因します。特に東南アジアで顕著です。「政権交代などによる一貫性のない行動を取る政府の下で、また、多くの輸入と長期間の作業を要する事業で採算性を実現させることは極めて困難なタスクです。」と、コントロールリスク社のアジア太平洋地域ディレクターであるスティーブ・ウィルフォード氏は述べています。

THOUGHT LEADERSHIP

建設工事のグローバル化 ＝ リスクのグローバル化



アジアは活況を呈しています。経済の急速な拡大に伴い、より貧しい国が急成長し、より発展した国が一流のグローバル・リーダーに押し上げられるなど、アジアが大きな歴史的变化を遂げていることに誰も疑問を挟むことはできないでしょう。

この成長は文字通り新しいインフラの上に成り立っています。なぜ

なら産業界も消費者もさらなる電力、より良い道路、より大きな家、新たな娯楽の機会など新しい生活スタイルを求めているからです。

しかし、過去10年間でこの巨大な成長の中身が急激に変化しました。コントラクターは真の意味でのグローバル化を遂げました。事業は国内市場に限定されたものではなく、アジア地域さえ飛び越えて国際的に事業を行う企業が多く見られるようになってきました。

ヨーロッパ企業が成長を求めて米国に進出したのと同様に、今や中国や韓国の企業はアフリカや中東の全土で事業を展開するようになってきました。ファイナンスも変化しており、民間支援でも政府支援でも、コンセッションや石油などの商品を見返りとして資本を提供することが増えています。食料さえも提供されることがあります。

この成長し続けるステージで成功するための鍵は、事業のあらゆる側面で国際的なアプローチを取ることで、賢明な企業は、ファイナンスから労働力に至るまで、競争優位性を得るためには自らの事業領域の先を見通す必要があることに気付いています。

サンフランシスコ市のエド・リー市長が最近述べたように、「サンフランシスコが1980年代に上海と姉妹都市になったとき、上海は下水施設について支援を求めてきました。我々は公共工事の指導者を送り込みました。それから20年後の今、中国は橋の建設において我々を支援しています。」

リスク・マネージャーにとっては、膨大な量の課題が存在します。経営者にとって複雑さが増すことは成長に不可欠な要因ですが、結果として向き合うことになるリスクは、それ以上に複雑化しています。プロジェクトは以前よりはるかに大規模になっており、さらに多くの国で同様な大規模化が進行するようになっています。一方で、サプライチェーンもこれまでにない複雑になっています。以前にも増して細部をおろそかにすることはできなくなっています。リスク・マネージャーは、国内外でのリスクを的確に把握し、適切に対処したかどうかで評価されるため、事業の複雑さを理解することが極めて肝要です。

アジアの建設セクターは膨張しており、リスク・マネージャーは遅れをとらずに歩を進める必要があります。

AIG アジア太平洋地域エネルギー・
エンジニアリングリスク部門責任者
ブラッド・バーグ



「この問題はこの地域の伝統的な傾向であり、改善があまり見られません。臆病な人間がこの地域で建設業を営めることは困難です。」

「他の市場より、無一文になるリスクが高く、ビジネスと政治の強い結びつきは慢性的な問題です。」

この地域における建設需要は強く、新政権はいつも大規模なインフラ投資を約束しますが、政策の実行に関する不確実性は残ります。「例えば、インドネシアでの住宅市場の需要は非常に強

くなっています。」と、コントロールリスク社の東南アジア担当シニア・アナリストであるスティーブ・ノリス氏はコメントしています。「我々が知る複数のコントラクターは楽観的で、多数の工事受注残を抱えています。問題はすべて政策側にあります。」

「例えば、公的債務や国の経常収支の状況を懸念する中央銀行は、需要を抑える政策をいくつか取りました。インドネシアのコントラクターは資材のおよそ半分を輸入する必要があります。中央銀行はこの1年厳しい状況にあった経常赤字を減らしたいため、輸入を抑制しようとして建設需要を抑えたのです。」

「コントラクターにとってこれは様々な面でマイナスです。経常収支が赤字である限り、政策面での問題に直面するだけでなく、通貨が弱く、輸入コストが上昇します。」

「建設セクターが経常赤字の引き金にはなっていますが、他のセクターの景況悪化が原因です。」

ウォーバートン氏は次のように付け加えます。「アジアの建設ブームもまた、時には予測できないほどの建設コスト上昇要因になります。需要が強く、サプライチェーンの中で建設資材が不足し、結果的にコスト・オーバーランとプロジェクトの遅延につながる可能性があります。多くの企業にとって、プロジェクトの利益率を管理するにあたっての最大の課題のひとつと言えます。とりわけ、数年にわたるプロジェクトの場合、その影響を緩和することは困難です。」

建設用地の確保もこの地域全体の重要課題であり、特にタイ、フィリピン、インドネシア、ベトナムで深刻な問題となっています。政府は高速道路や鉄道などの建設に熱心ですが、用地買収のプロセスは混乱しており、所有権の確立は簡単ではありません。

「誰が何を所有しているかということがはっきりしないことが多く、時には書類上の所有者が2～3人いることもあります。」コントロールリスク社のノリス氏はこう指摘しています。

ベトナムにおける問題は銀行セクターで、建設セクターにも連鎖的な影響があります。ノリス氏によれば、「ベトナムの銀行は収拾がつかない状況であり、建設会社は巨額の負債を背負わされています。したがって、銀行セクターが整理されるまでは建設会社では動きがないでしょう。」

「不動産には動きはありません。現在大きな議論になっているのは、外国人投資家の持ち株比率を上げれば、状況が改善し、結果的に、建設セクターが僅かながら回復するのかどうかを見極めようということです。しかし、この考えは多数派ではありません。」

ノリス氏はさらに次のように述べています。「タイでは、政治的問題のために多くのプロジェクトが延期になっているという事実に加え、高水準の消費者債務が問題となっており、消費者は住宅のための借り入れに消極的です。タイ政府は弾圧的であり、先々に反動が起こりうる可能性があります。」

とはいえ、地域全体を見渡せば、政治的リスクは大きな課題ではありません。コントロールリスク社のウィルフォード氏は次のように述べています。「この地域全体での影響はわずかでであると予想しています。インフラ投資の流れが防衛計画か他の何かに回ってしまうとは考えていません。」