

中東における日系コントラクター そのコンピテンス、アカウンタビリティ、ガバナンス

千葉大学 名誉教授 安藤 正雄

1 はじめに

中東湾岸諸国の建設市場はドバイ・ショック後の停滞を経験し、また活況の中心が時により域内を移動するとは言え、今後も概ね順調に成長を続けてゆくと期待されており、多くのコンサルタント、コントラクターが域外から参入している。その一方、日本建設業はこの地域で苦戦することが多いと聞く。

何がその原因なのか。その原因は日本企業、あるいはその振る舞いに特有のものとして起因するのか。このような疑問に関する考察を行うことが本稿の目的である。

まず、筆者の基本的な問題意識を記しておこう。GC（ゼネコン）を中心とする日本建築企業は、継続的に成長を続けた国内市場（売手市場）で発注者の工期・品質・コストアップに関するリスクを引き取る一方、そのリスクを回避し、レント（追加的投資による将来利益）を獲得するために、積極的な投資を続けてきた。それが、技術や品質に関する高い能力をGCが備えるに至った理由である。そのためには、設計に関する裁量の確保が必要条件となるが、それは設計施工一貫方式というDB（デザインビルド）の変種を汎用する体制を構築することで保障した。また、DBによらず、設計・施工方式で施工のみの請負の場合でも、GCは設計に関する裁量のある程度確保していた。

一方、中東市場は、基調としては同じ成長市場であるが、国際市場に新たに参入を図り、あるいは停滞・縮小する国内市場を抱える外国から建設企業が押し寄せる買手市場である。そのような買手市場では、DBは大きく変貌する。発注者側のコントロールが増大する一方、デザインビルダー（受注者＝コントラクター）の裁量はより多く制限される。すなわち、日系コントラクターがこれまで培ってきた技術・品質に関する強みが発揮されにくい状況が現出していると考えられるのである。

このような買手市場に欧米系のコンサルタントが介在し、主として発注者とコンサルタントの利益拡大をその行動原理とする結果、日本企業を始めとするコントラクターが大きなリスクに晒されているのではないかというのが、筆者が事前に抱いていた市場の構図である。

この予想は、一部当たっていると確認できた。しかし、グローバル市場において日系コントラクターが置かれた状況については、より重大な問題に行き当たったようにも思われるので、以下に筋立てて述べる。

本稿の考察は、日系コントラクター数社、及び外国企業・組織に対する聞き取り調査に基づいている。日系コントラクターについては、GCのほかにもインフラ事業、プラント事業のコントラクターも含まれているので、それぞれのコメントにGC、I/PEと付記して区別した。外国企業・組織に関してはその略称を用いた。

2 発注者はマスター、 受注者はサーバント

湾岸諸国の建築市場の大きな問題は、「発注者はマスターであり、受注者（コントラクター）はそのサーバントである」という発注者の意識にあるという（RICS）。受注者の義務は指示された内容を遂行することであり、それ以上でも以下でもない。指示すべき内容を作成し、あるいは指示された内容が実際に遂行されたかを査定するために、発注者と受注者の間に設計者を含むコンサルタントが介在する。だが、発注者・コンサルタント・施工者間に信頼関係はなく、とりわけ施工者は本質的に悪意を持つ者であると発注者に認識されているとの証言すらあった（GC）。当然の帰結として、受発注者間に協力関係が生じ、パートナーリングが推奨される契機はない（RICS）。

発注者が王族である場合、その振る舞いは文字通り王様であり、決定は究極的には王様によってなされる（GC）。王様をスポンサーとして特命受注をすれば利益を達成できるかもしれないが、それでも何らかのリポートが必要となると理解されている（GC）。発注者に思想がないと感ずるばかりではなく、受注者と達成すべきゴールを共有していないという思いがある（GC）。また、発注者と受注者が直接対話をする機会もない（GC）。

このような発注者が通常とる手段は、欧米コンサルタントを雇ってマネジメントを委託し、自らはSteering Committeeをつくってコンサルタントからの助言・提案に関する承認行為だけを行うことである。「よきにはからえ、ただし最終的な決定は余が行うぞ」という構えであるが、現場を知らない王様が決定の全権を握っているところに問題がある（GC）。

3 発注者・コンサルタント・ 受注者の関係

コンサルタントには、PM（Program Manager

またはProject Manager）、エンジニア、QSなどがある。

カタールにおけるインフラ事業の入札を例にあげる。この場合、技術と入札価額の2段階の評価がなされるが、コンサルタントの関与は技術評価に限られ、入札価額の評価は発注者のみによってなされる。カタールでは、発注者に対してコンサルの自由裁量が効かず、発注者がコンサルタントをコントロールしようとするということである。提出書類をコンサルタントが承認しても、発注者が拒否する場合もある（I/PE）。

意思決定に深く関与できないお雇いの立場のPMは、自らのリスク回避を行動原理として極力意思決定を先延ばしにする。また、リスクを負えないPMは、受注者（コントラクター）にとって著しく不利につくられた片務契約に頼ることになる（GC）。

例えば、カタールの政府系発注者との契約書には、契約解除（Termination clause）は発注者の都合による（at client's convenience）という条項が含まれるのがふつうである。また、受注者側に起因すること以外の事由で工事遅延が生じた場合でも、オフィス等に要する経費（prolongation cost）が支払われることはない。こうした片務性にもかかわらず、最低価格を値入して受注を目指す新参者が絶えることはないし、無能な受注者を用いたことによる痛い記憶が発注者に蓄積されることもない（以上I/PE）。

PMにはゴール達成のために受注者と協働しようとする意識が欠落しており、彼らは発注者しか見ていないという不満が受注者から多く寄せられている（I/PE、GC）。更には、コンサルタント一般に関して、彼らにとって重要なのは自らのフィーであり、コストの抑制は関心事ではないという声も多く聞いた。プロジェクトが長引けば長引くほど彼らは儲かるというのである（GC、I/PE）。QSやエンジニアによる出来高査定が不明確であり、特に資金がショートしてくると工期を長引かせるような作為があるという指摘もあった（GC）。

いきおい、湾岸諸国では工期・工費のオーバーランが常態化することになる。RICSによれば、当地では契約通りの工期・コストで完了するプロジェクトはなく、問題があると工事はすべて中断していた。このような事態は発注者の損失に直結するはずであるが、王族が使用する施設の一部をDBで受注したGCは、供用が予定された時期にオープンしなければならない理由がなく、誰も物事を決めようとしなかったと述べている。

以上は、プロジェクトのゴールを達成することに誠実に取り組んだものの、十分な成果を得ることが困難であった日系コントラクターに共通する正直な感想であろう。しかし、同様の問題意識を持つ現地ARUP事務所長の次のような指摘も、十分に理解しておかなくてはならない。すなわち、「このような発注者であるからこそ、発注される内容については事前に十全のドキュメンテーションを行い、承認手続きを経る必要がある。承認する者は政府（Steering Committeeなど）であり、承認された事項に関しては責任を負う。承認者としては余計なリスクを背負い込むつもりはないし、リスクを避けることをしない理由もない。それ故、当地では責任あるものの意思決定を助けるための第三者ピアレビューが重視されるようになった」というのである。この第三者がコンサルタントである。このような体制では、受注者側に許される自由な裁量には自ずと限りがある。

4 帰結する発注方式の特性

以上のような環境では、建築プロジェクトにデザインビルドが採用されることは稀であり、特命受注は皆無である。その意味で、買手市場でグローバルに生起しているDBへの傾斜、すなわち設計に関する受注者の裁量を制限しながらリスクを一方的にデザインビルダーに負わせる傾向はこの地域では目立っていない。また、コスト・プラス・フィー、あるいはコスト・リインバースという方式が採用されていることから、発注者にはリスクをある程度負担する用意はあると認められ

る。では、なぜ日系コントラクターがリスクに晒される局面がこれほど多くなるのだろうか。以下、いくつかの証言を列記してみよう。

まず、日系のGCはそのアドバンテージを封じられているため、施工のみの請負には大きなリスクがあり、ランプサム契約はフルリスクを伴う（GC）。技術と品質というアドバンテージ（強み）を有していながら、契約とコストという呪縛（弱み）を抱えているというのが、日系GCの偽らざる自覚である。ドーハで大規模な市街地再開発の施工を請け負うGCによれば、参考数量としてBQが示されているが、契約数量はあくまで施工者責任であり、設計変更として認められたもののみ、数量清算の対象となるとのことである。もちろん、設計変更が容易に認められるわけではない。この場合、設計は英国企業であるが、設計図の完成度は高いとはいえず、躯体・仕上げ・設備の納まりは未整理の状態であった。

では、より裁量の範囲が多いと思われるDBではどうか。次は、あるI/PE企業の証言である¹。

「DBだから詳細設計についてはコントラクター側が自由にやれると最初は考えた。ところが、詳細設計の図面を出して承認をとらなくてはならないし、承認してくれないことも多々ある。結果として、工期的・価格的問題が生ずる。」

カタールで建築工事をDBで手掛けた日系GCの場合、請け負ったのは50ものCP（Construction Package）のうちの一つであった。プロジェクト全体のマネジメントは米国の建設企業／コンサルタントがEPCM（Engineering, Procurement & Construction Management）により、フィー・ベース（コスト・リインバース）のPMC（Project Management Consultant）として担当している²。基本設計は米国及びフランスの企業によるから、この場合、日系GCは詳細設計以降を担当

1 ただし、I/PEプロジェクトの場合、基本設計を発注者が提供し詳細設計をコントラクターが行う方式を「Design & Build」、詳細設計までを発注者が行う方式を「EPC（Engineering, Procurement & Construction）」という。

2 プロジェクト開始当初、米国建設企業／コンサルタントはフィーではなく、ランプサムでプロジェクトを進めていた。

するデザインビルダーということになる。しかし、DBとはいえ設計に関する裁量が制約された条件で、PMCがフィー・ベース、デザインビルダーがランプサムという組み合わせは、後者にとってもっとも不利なパターンであったとこのGCの担当者は述懐している。

設計に関する受注者の裁量が制限されざるを得ないことには、日系GCの側にも責任がないとは言えない。同じGCの証言であるが、「設計施工で受注した場合、コストを設計と施工に分けたときにどれくらい違うかを即答できない。設計と施工を切り売りしようとするとき、ジャスティフィケーションが難しくなるが、それができないという欠点がGC側にもある。」ドバイで交通インフラ施設を手掛けた別のGCも、次のように述べている。「設計変更がきわめて多く、打合せ中にどんどん変わっていった。設計を変えた段階で、コストや工期がどうなるということを確認できていなかった部分があった。」

こうした経験からこのGCは、「DBの場合にも、今後は、私たちの概略設計ではこういう内容になっていると明示し、その内容から変わったときは当然設計変更の扱いになると明示する方針をとる」としている。ドキュメンテーションと承認という手続きを必要とする地域では、必須の対応であろう。更には、日本国内のDB（設計施工一貫方式）の場合にも、本来、同様の透明性、アカウントビリティが求められてしかるべきではないか。

もう一つ、設計変更に関しては、「契約上責任のない設計問題の解決策をこちらから正式に提案しない」ことも学んだと、あるGCは言う。これも重要な教訓である。

以上を要約すれば、次のようになる。設計（エンジニアリングを含む）の裁量がない施工のみの請負のリスクは高いが、DBの場合でも裁量が許される範囲はかなり限られている。技術や品質といった強みを活かすために裁量の範囲の拡大を求めるのは自然なことであるが、それ以前に、設計変更、代替提案に関するアカウントビリティが求

められていることを強く自覚すべきである。

5 アカウンタビリティの重大な含意

「日本企業は切り売りが得意ではない」という先のGC担当者のコメントには、いささか分かりにくいところがあるかもしれない。しかし、米国のコンサルタントで研修した経験を持つこの担当者の発言には、日本企業の海外市場での成功如何ということを超えて、グローバル時代の日本企業のあり方に通じる本質的な洞察が感じられるので、以下、筆者なりの要約を試みる。

「もし、相手と役割別の担当を合わせて業務を進めれば、コストアップについて双方納得のいく説明ができたかもしれない。米国コンサルタントはファンクション別に対応している。

作業を切り分けて一人ひとりに割り当てるのが米国の文化であり、それが今のグローバリズムにフィットしている。プロジェクトを50ものパッケージに分割するのもこうした思想の表れと言える。だから、図面の承認がなければ工事は一切やらない。逆に言えば、プロシーチャーを証明できる態勢になっているということである。とにかく、米国や中東では、ファンクションがはっきりしている。それが各パッケージの中でもフィットしている。日本は意匠、構造、設備といったざっくりとした分け方で、ファンクションが少な過ぎる。」

以上の見解は、次のように言い換えられる。

すなわち、米国に代表される設計思想（アーキテクチャ）はファンクション（機能）と建築の構成要素の対応がはっきりとしたモジュラー型であり、日本のそれはインテグラル（擦り合わせ）型である。いずれの文化においても、それぞれの設計思想に適合するように、分業（組織）のあり方や組織間関係が確立され、長い時間をかけて進化してきている。ルーティン化、定型化した組織間関係は、取引（契約）におけるプロトコル（規約）と同義である。「相手と役割別の担当を合わせて業務を進める」ことの必要性は、このことに

由来する。

擦り合わせ型のアーキテクチャに従えば、躯体・仕上げ・設備の納まりを整理することは自然なことである。一方、どれほど技術・品質を自負し、発注者満足に応えようとする誠意に溢れているとも、日系コントラクターのしかも一介の担当者が次々に設計変更に関わる提案を持ち出してきたとしたらどう受け取られるか。どのような職掌の権限で、誰に対して提案がなされているのかを理解させるのは困難なことであろう。また、それがプロジェクト全体にどのような影響をもたらすのかを説明することも、難しいであろう。「日本企業は切り売りが得意ではない」ということはこのことにほかならない。また、「契約上責任のない設計問題の解決策をこちらから正式に提案しない」という先述の教訓も、このことに密接に関連する。

では、日系コントラクターが海外市場で確固たる地歩を築くにはどうすればよいのか。筆者には、「現地プロジェクトのビジネス・アーキテクチャはあくまでモジュラーに、支店・本社支援はインテグラルに」ということが強く示唆されているように思われる。さもなくば、現地発注者、コンサルタントに日系コントラクターのガバナンスの欠如が疑われても仕方がない。それが杞憂でないことは、数々の失敗が物語っている。

6 発注者は良い受注者を必要としないのか

発注者・コンサルタント・受注者間に信頼関係が薄いこのような市場で、発注者は本当に良い受注者を必要としていないだろうか。決してそうではないことを証明するインフラ事業の例が、カタールにあった。この事業を担当するI/PE企業はすでに特定発注者（電力水利公社）との間に直接対話できるチャンネルを持っており、良好なサプライ・チェーンの担い手と認識されている。

この場合、信頼獲得の鍵は工期の遵守であったという。ターンキー、DBを受注の基本とするこ

の企業にしても、最初の2件は相当な苦労があったというが、3年を経て発注者の信頼を得た。いったん信頼関係ができると以後はやりやすいということである。

技術評価と価額評価の2段階方式（two envelope system）をとるカタールでは、まず価格が絶対的な競争の条件となる。しかし、受注後はまず工期が、次いで品質が大きく評価に影響するという。このI/PE企業は、カタール公共事業庁が最近考え方を変えていると実感しており、事実、随意契約による契約を獲得している。

カタールのLNGプラント建設に大きな実績を有する別のI/PE企業も、メンテナンス工事のための現地法人を設立し、顧客との間に安定した長期的関係を築くことに成功している。LNGの場合、長期包括契約による安定供給が顧客の事業にも求められているため、工事の発注に際しても信頼できる企業が必要であるが、日本企業のサービス精神、勤勉さが顧客から評価されていることが大きいという。顧客との間に信頼関係が存在するために、契約はコスト・リインバース方式によっており、リスクは少ない。プラント・エンジニアリング分野では国際的な技術標準（ASME）が確立しているため、設計をあえて変更する必要はないという事情があるにしても、単発受注を乗り越えたい日系建築企業にとって参考になる事例であろう。

湾岸諸国で受発注者間をつなぐQSを束ねるRICSの代表者による「最近、紛争解決の手段として裁定（arbitration）が増えている」という証言も、この地域の発注者のマインドセットが変わりつつあることを表している。

7 日本企業へのARUPからのアドバイス

ARUPは全世界に1.2万人もの社員を擁し、高度な設計／エンジニアリング及びコンサルティング・サービスを提供している企業であるが、湾岸諸国を担当エリアとしてドバイに設立された支社

は、250人（約50分の1）の社員で全社年間売上高の10分の1に相当する1億ポンドの仕事をこなしている。そのようなことがなぜ可能かという点、全世界に散らばる事務所、個々の社員がイントラネットで繋がり、相互に支援する体制ができているからである。高度の専門性を持つ個々の社員がプロジェクト組織を構成するという点ではモジュラー型のアーキテクチャとの親和性を示すが、難度の高い個別案件に擦り合わせによってその都度先端的なソリューションをもたらすという点では、明らかにインテグラル型の組織能力を有する。日本企業が将来模索すべきビジネス・アーキテクチャを有する稀有な企業であるが、その裏には、ARUPは100%社員によって所有される企業であるという重要な事実がある。

さて、このように技術・品質を重視するARUP社であるから、日系コントラクターに対する共感も深い。我々との会見に応じてくれたARUP Gulf Ltd.のDirector、Tony Lovell氏の回答の端々には、日本企業に向けた善意のアドバイスがあふれていた。同氏の心配りに感謝しつつ、その全体を読者に紹介することが筆者の義務であると考えた次第である。以下、列記したコメントに解説を重ねることは控えるが、本稿のほかの部分と照らし合わせながら、その意味するところを汲み取って欲しい。ARUPが提供するのとは主としてエンジニアリング・サービスであるが、契約に関する問題は工事請負と共通することも多い。

- ▶DBは中東で多く用いられているとは言えないが、その理由として、コストの変更は常に疑われるということがある。
- ▶発注方式によらず、コントラクターには質を下げることなくコストを下げるように代替案の提示を求められるのが通常だが、拒否されることが多い。何か手抜きがあると解されがちである。
- ▶代替案（substitution）に関してはクライアントの承認を得る必要があるが、契約書の中に、クライアントが代替案を拒否した場合、その理由を説明する必要はないという一項が含まれて

いることに注意すべきである。

- ▶契約はFIDICをベースとするが、しばしば発注者有利に書き換えられる。ARUPはそのサービスに関してunlimited liabilityを負うといった記述を含む契約には決してサインしない。
- ▶契約書中には、クライアントは追加の業務を頼めると記載されることがふつうだが、これは事前に合意されたものに限る。
- ▶遅延による補償（Delay damages）はparent companyの責任という契約内容にする。
- ▶パフォーマンス・ボンドを積む。
- ▶予算に合わせるための設計変更は、その対価の支払いが契約時に明らかにされていない限り行わない。
- ▶支払いは発注者の承認後、支払いは設計の完了後といった契約では、支払いもなく、途中で仕事をストップできないといった事態に陥る。ARUPはこのような契約にはサインしない。

Lovell氏がこの地で学んだ教訓は、次のことであつたと言う。

「クレバーなエンジニアリングのためのクレバーなエンジニアリングをするな。問題が生じて必要と言われたことだけをやれ。小さな変更提案を繰り返しても通らない。」

技術・品質に関するブランディングを確立し、現地にあつても高い利益率の確保に成功しているARUP社は、「質にこだわるクライアントだけと仕事をする」という方針を堅持している。

8 おわりに

ここで成功する企業は、確固たる強さを持っているか、ローカルのスポンサーを持っているかのいずれかである（ARUP）。ただし、スポンサー及びその周辺にはプロジェクトを通じて何らかの利益供与を必要とするという商慣習がありそうだということも随所で聞いた。

スポンサーが王族である場合には、B2B市場のような具体的かつ切実なニーズがあるとも言えず、またオフィスビルの40%が空き家と言われる

ような投機的市場は、実需とは言えない。このような環境下、成長市場とはいえ、コントラクターが最終成果物の品質・工期・コストに関する発注者満足为前提とした信用を得ることは困難である。

いきおい、王族に代表される発注者は気まぐれな発注を続け、経験のある欧米系コンサルタントがその補佐役として辣腕をふるってコントラクターにリスクを押し付ける、といった市場イメージができあがる。しかし、実情はそのように単純なものではなかった。発注者とコンサルタント間にも一体感は少ない。結局、このような関係は発注者の不利益に帰結せざるを得ないから、改善の兆しもある。日系のコントラクターの中には、既に発注者との間に信頼関係を樹立し、随意契約で継続的受注を得ているところもある。政府にも発注に携わる専門の部署が整備され、自らの利益を確保し、リスクを低減する努力がなされている。工期・品質に関する信用は、依然として日系コントラクターの強みであり続けると確信した。



2008年開館。設計はI.M.Peiiによる。発注者満足は非常に高い。発注者であるQMA（Qatar Museum Authority）には発注専門部署があり、また2008年設立のASTADという組織がカタール政府系プロジェクトのマネジメント、コンサルテーションに当たっている。

写真 ミュージアム・オブ・イスラミック・アート（ドーハ）
内部中央ホール俯瞰

今回の調査では、現地で奮闘する多くの方々のお世話になった。異国の制度・慣習、言語等の障碍を克服し、良いものを造ろうと努力と研鑽を重ねた結果、高い見識と能力を備えた方々である。

一方、こうした経験・知識を属人的なものとして済ませてよいのかという疑念が高まったことも事実である。ビジネス・アーキテクチャの違いを真に理解しない限り、よかれと思って小出しになされる擦り合わせ型の提案が理解されることはないし、権能・専門性のモジュラーな分業が支配するグローバル市場でアカウンタビリティを持つことも難しい。このことが、ひいては企業ガバナンスに関するネガティブな評価に繋がりがかねないことを日本の本社は強く意識すべきであろう。「技術・品質に関する強み」と「契約・コストに関する弱み」の意味するところは、結局はここに帰結する。

今回の調査に当たって、日系GCの海外担当者の一人から私たちに次のような問いかけがあった。「韓国企業はなぜグローバル市場で活動できるのか、その理由がわかるなら教えて欲しい。」その答は、既に日系GCの観察のなかにあったと考える。「韓国企業は、必要な人材は外部から調達してくる（日本企業は何でも自分でしようとする）。」そのことが韓国企業にアカウンタビリティを与えているのである。

リスクの高い市場で、プロジェクト下流のEPC、DBをランプサムで請け負うことはいかにも不利である。そこで、GCでは、高い技術力とマネジメント能力を活かして（欧米の建築産業がそうしたように）より上流のPMやEPCMに転身すること、すなわち、より有効にプロジェクトをコントロールできる立場に事業を転換することを一部望んでいるだろう。請負からフィー・ビジネスへの転換である。ならば、フィーに見合うその技術やマネジメントとは何かをアカウンタブルにすることが避けられないはずである。ここにも、グローバル市場における日系コントラクターの課題が同じ相貌で表れている。