

# 英国建設大手カリリオン社清算申請とその後

サークルフィールドアソシエイツ 代表取締役社長 田中 康治

## <筆者略歴>

1969年大阪生まれ。1994年京都大学大学院（建築学）修士終了後、ゼネコン・不動産会社にて主に海外の建設・開発プロジェクト管理に20年従事。2015年独立後は英国ロンドンを中心に活動中。ICMS（国際建設積算基準）策定委員も務める。RICS（英国王立チャータード・サバイヤーズ協会）フェロー会員、RIBA（王立英国建築家協会）会員、CIArb（英国仲裁人協会）会員、JIA会員、一級建築士。法学士（ロンドン大学）、工学士・工学修士。

## 1 はじめに

“建設者がもし発注者の息子を死なせたら、その建設者の息子を死罪とする”

『ハンムラビ法典』第230条<sup>1</sup>

海外事情の連載第5回目として、海外の実務の実情をレポートする機会をいただいた。今回は昨年1月に会社清算を申請し世間を驚かせた英国建設大手カリリオン社（英国第2位の連結年間売上7,500億円、従業員48,500人）を題材とし、主にガバナンス及びプロジェクト管理の検証を通じて、建設生産システムにおける発注及び契約を考察する。

カリリオン社清算申請は、当時日本でも報道されたが、その後諸報告書が公開されたのに加えて、本稿執筆時点で別の建設大手I社（及びK社）も財務が悪化しており、債権者への株式追加発行等で事実上の銀行管理下に入る可能性等も報じられている（英国国営放送BBC、2019年2月7日付）。実はこれらの企業に共通するのは政府や地方公共団体発注のPPP（Public Private Partnership）やFM（Facility Management）事業が主体である点であり、発注者や受注者側のガバナンス及びプロ

ジェクト管理の検証を行うにあたり、公共工事としてのPPP事業（PFI<sup>2</sup>及びPF2<sup>3</sup>を含む）及びFM事業を含む市場検証も必要であることを示している。

本稿ではまず清算申請に至る経緯を取締役議事録及び会計報告書等の公開資料で見た上で、清算申請前後に行われた諸報告—英国国会発行のカリリオンレポート第2版（2018年5月16日発行）、NAO（National Audit Office：国家監査局）発行のPFI/PF2事業に関する報告書（2018年1月12日）及びカリリオン清算に係る政府の対応に関する報告書（2018年6月7日）を中心に検証する。

## 2 カリリオン社

カリリオン社は道路舗装材料の老舗TARMAC社から1999年に分離独立して設立され、その後M&A（企業合併）により英国内の公共工事特にFM市場やPPP市場に注力し、海外市場（カナダ及び中東）へも拡大展開してきた（表1及び表2）。財務的には、企業買収用の資金調達により借入率が上昇し、企業買収の相乗効果が出ず2008年経済危機も受けて利益率及び売上高ともに伸び悩んだ。

2 PFI: Private Financial Initiative. PFIはPPPの一方式と捉えられている。

3 PF2: PFIの後継発注方式。公共の出資比率や発注者のリスク負担等の細部がPFIと異なる。

1 The oldest code of laws in the world: C.H.W. Johns

こうした中で、債務率削減に取り組んできていたものの、年金拠出不足や直近の複数の大型工事での未収金が確定して利益警告を2017年7月に公表、出資者及び融資者からの追加資金が拒否され手持現金も£20Mil（約28億円）を切る見込みとなった。（発注者でもあった）政府が支援を拒否した時点で2018年1月に自己清算を申請したという経緯である。負債総額は£1,150Mil（約1,700億円）、年金拠出不足が£650Mil（950億円）とされる。経緯のまとめは表1のとおりである<sup>4</sup>。

表1 カリリオン社経緯と概略

99年	TARMAC社（舗装資材）からサービス部門分離設立
06年2月	企業買収£350Mil（M社-FM会社）
08年2月	企業買収£565Mil（A社-土木会社）
14年	企業買収£300Mil（E社-エネルギーサービス）
17年3月1日	会計報告公表（2016年度分）
17年3月～4月	会計報告等への内部からの疑義
17年5月	会計取扱いに関する調査 分類上の問題がある、という結論
17年6月8日	取締役会（資本注入に関する説明の必要性検討）
17年7月4-5日	取締役会（資本注入不可能とのブローカー報告）
17年7月9日	社長（CEO）が退任、新たに暫定社長（CEO）が就任
17年7月10日	£845Mil（約1250億円）の利益警告を公表
17年9月29日	追加£200Mil（約300億円）の利益警告を公表
17年11月17日	3度目の利益警告を公表
17年12月末	融資団が支援を拒否し、政府支援を求めるよう勧告
17年12月31日	政府支援を求める
18年1月12日	NAO（国家監査局）がPFI/PP2報告書を公表
18年1月14日	政府が支援を拒否
18年1月15日	会社が強制清算を裁判所に申請 裁判所が許可、管財人が指定される 政府は清算支援として£150Milを提供を公表
18年5月16日	国会が調査レポートを発表
18年6月7日	NAO（国家監査局）が報告書を公表
18年7月16日	国会がその他調査資料を公開

一方、カリリオンの会計報告は表2である。

表2 カリリオン社会計報告（2016/2011/2006年度）<sup>5</sup>

	売上		利益（営業）		利益（税引前）		NET資産		
	Mil (£)		Mil (£)		Mil (£)		Mil (£)	NET借入	平均借入
2016年	5,200.0	100.0%	268.4	5.2%	146.0	2.8%	729.9	-218.9	-586.5
FM	2,712.0	52.2%	182.7	6.7%					
PPP	313.0	6.0%	28.3	9.0%					
建設(海外)	668.3	12.9%	16.1	2.4%					
建設	1,520.3	29.2%	41.3	2.7%					
2011年	5,051.0	100.0%	247.0	4.9%	142.8	2.8%	1,193.3	-50.7	-218.9
FM	2,345.2	46.4%	120.8	5.2%					
PPP	309.8	6.1%	19.9	6.4%					
建設(海外)	548.9	10.9%	49.1	8.9%					
建設	1,847.1	36.6%	57.9	3.1%					
2006年	3,593.4	100.0%	40.9	1.1%	67.6	1.9%	433.7	141.4	-404.6
FM	1,540.0	42.9%	58.2	3.8%					
PPP	148.0	4.1%	26.5	17.9%					
建設(海外)	391.0	10.9%							
建設	1,514.0	42.1%	32.4	2.1%					

### 3 PPP市場の検証<sup>6</sup>

PPP（PFI/PF2を含む）という用語に正式な定義はないが、1992年PFI提唱以来、公共インフラや建築の建設及び運営に際し、公共と民間が長期契約を通じて資金調達、設計、建設及び運営保全等を行うシステムである。NAOによると、現在PFI/PF2は716件が稼働／建設中で、資本投資累計は£59.4Bil（年間当たり資本投資が£3.0Bil/年、稼働コストが£10.3Bil/年）。当初政府の直接資本投資（現行年間£50Bil）を減らし政府負債削減を目標とし、民間がリスクを負いインセンティブが働き建設費が守られ運営が効率化し資産維持が図れるとされた。

しかし実際には投資運営母体SPV<sup>7</sup>の負債の利払い（政府債の2～4%以上割高）やSPV運営専門家報酬支払い等もありコストが高くPFI/PF2にはメリットがないと結論された。2018年10月29日公表の国家予算案がPFIとその後継スキームであるPF2は柔軟性がなく複雑であり2016年以降新規採用されていないとし、今後も新規採用せず既存のPFI/PF2の効率化を図るとした点に注意が必要である。

5 Carillion Annual Accounts 2016, 2011, 2006

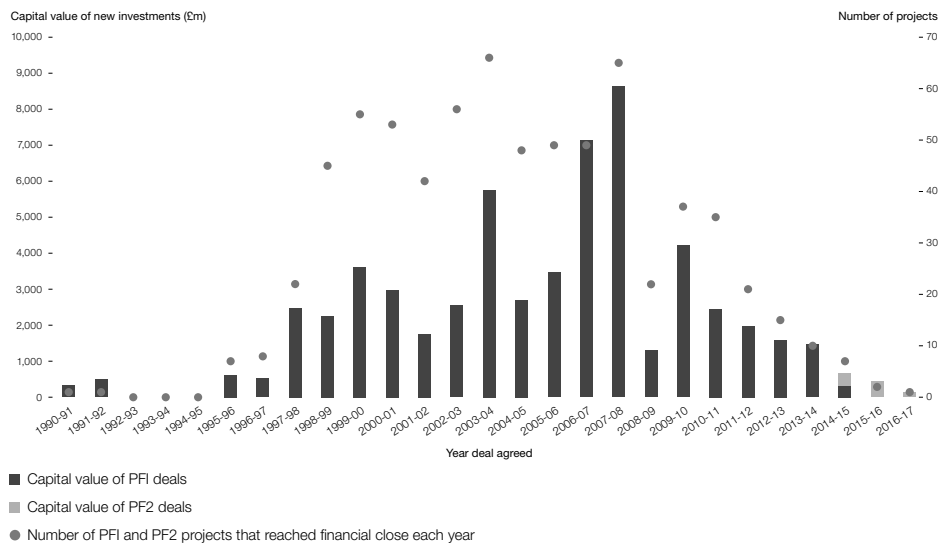
6 PFI and PF2: NAO, 12 January 2018

7 SPV: Special Purpose Vehicle

4 英国国会の公開資料<https://www.parliament.uk>

Capital value and the number of PFI deals over time

Private Finance Initiative (PFI) capital investment peaked in 2007/08 at £8.6 billion and has been on a downward trend since



Notes

- 1 These data do not include data for projects initially procured as PFI projects but which were terminated (eg TIL Metronet, Channel Tunnel Rail Link).
- 2 The Private Finance 2 (PF2) model was launched in 2012.

Source: HM Treasury's 2016 PFI database; InfraDeals; National Audit Office analysis

図1 PFI/PF2成立数と資本投資累計

出典：National Audit Office, HM Treasury, "PFI and PF2", 18 January 2018, p24

(注) 2016-17年のPFI/PF2成立件数は1件で資本投資は£129Mil。(同期間にPFI/PF2以外のPPPの成立高は£341Milとの別表がNAO本文にあり)

4 ガバナンスの検証<sup>8</sup>

主な取締役会議事録と議題は以下のとおりであった。

表3 主な取締役会議事録と議題

日付	主な協議内容
2017年2月28日	財務リスク問題
2017年5月9日	会計報告書問題
2017年5月23日	会計報告書問題調査結論
2017年6月8日	懸案案件未収金問題
2017年7月5日	財務対策問題
2017年8月22日	経営戦略及び対策問題

取締役会では経年の借入超過の財務リスクは認識されていたが、巨額の未収金問題が明確に認識されたのは2017年3月の財務部門内部の指摘(2016年度会計報告に関する内部告発 whistle blowingとして取り扱われた)という経緯である。

8 参考資料：Carillion inquiry-publications: UK Parliament, www.parliament.uk

国会常任委員会での証言 (2018年2月6日)

2部構成の証言が合計5日間にわたり実施された(1月30日~3月21日の期間)。証言者は順に管財人/年金信託、経営陣、年金当局/監査人I、株主/監査人II、所轄省庁/管財特別管理人である。このうち2月6日に実施の経営陣による証言は、2部構成で各証人は以下のとおりであった。

第1部：現暫定社長(前非常勤取締役)、現財務取締役、前財務取締役の3名

第2部：現会長(非常勤)、前社長、元財務取締役、前非常勤取締役(報酬委員長)の4名

主な証言の内容

委員会議員の質問の主旨は企業ガバナンス、各証人の役割と管理責任、清算に至る経緯と事実及び認識の確認であった。主な証言は以下のとおりである。

1. 取締役会として、過去のFM関係企業買収等に起因する過剰債務の削減の必要性が認識されていた。具体的には2011年に国内建設事業を50%程度に保つ旨、2013年以降海外案件の入札

中止を実施した。FM事業の利益率の低下、海外及び国内PPP等の大型工事での損失で資金繰りが困難になった。

2. 収益率はFM事業が5%、建設事業が2.5%と考えていた。PPP事業は2011年以前は7~8%の利益率があったがその後大幅低下した。
3. 年金拠出不足については当局との合意額である年間£50Milの拠出を適切に実施していた。
4. 2016年度会計報告書の未収金記載方法(項目付替等)問題については2017年3月の発覚後2017年5月までに必要な調査を行ったと考える。
5. 主な懸案工事案件(海外1件国内PPP案件3件)の未収金当リスクは認識されていた。
6. 海外案件(カタール)<sup>9</sup>は£200Milの未収金。2017年6月にほぼ回収が不可能となった(発注者が代替の建設工事業者に切替発注したため<sup>10</sup>)。したがって2017年7月9日の前社長(CEO)辞任及び2017年7月10日の利益警告公表となった。
7. 国内PPP案件3件は遅延・設計・品質等複合的問題で巨額損失が生じ資金難となった。
8. 協力業者への支払期限は95%程度が30~45日であり発注者からの支払期限も45日以内であり特に問題はない。ただし追加変更工事に関する公共発注者の支払は最大18ヶ月でありこの間の持出しで資金繰りが悪化した。
9. 株主(2社他)、銀行団(5行他)との協議をしたが最終的には合意を得られず、政府に支援を求めたがそれも最終的に拒否され、2018年1月15日の自己清算申請に至った。
10. 清算に至った責任は取締役陣にある。ただし、非常勤取締役の役割は(常勤取締役とは異なり)社内報告に対する疑義の提示である。

経営陣の証言は資金難の直接要因である企業買収の正当性、及びPPP等大型工事の問題点の理解と具体的対策の言及がなく、責任説明に終始している点が指摘される。

## 株主、債権者及び専門家の書面

株主だった複数の機関投資家が2015年までに去り、その後最大株主であった投資顧問会社Kiltearan社(10%以上保有)も最終的には清算開始前の2017年12月に全株式を売却。未収金等の十分な説明及び対策が経営陣から得られないことから売却を実施したと主張。弁護士事務所(1事務所)及び監査事務所(4事務所)は各事務所の業務内容/報酬等を公開した。業務内容自体の適切さに加え、多額な報酬及び清算申請直前に報酬を受領するなど業務プロセス上の問題が指摘される。

## 英国国会常任委員会の調査報告書<sup>11</sup>

関係者からの書面及び口頭証言等の調査資料とその報告書を2018年5月に公開した。債務超過及び年金拠出不足を指摘し、旧経営陣の過失と責任、弁護士及び会計士事務所の過失、及び株主の関与の希薄性を指摘した。ただし数量分析に欠け、発注や契約の建築生産システム上の問題点、及び損失の直接原因でもある懸案建設案件の問題点の分析はほとんどなく、経営者や専門家個人の会社法上及び専門家規定上の義務違反及び過失として個人批判に終始している点が指摘される。

## 前社長(CEO)の反論書面<sup>12</sup>

(2018年4月10日付、公表は2018年7月16日)

公共工事案件(FM及びPPP)での発注と条件落ち、追加及び変更に対する対応/支払の遅さ、政府による入札排除脅迫等の妨害の3点が未収金の増加及び資金繰りの悪化と主張しているが、反論内容が一部分に限られ詳細な定量分析もない点が指摘される。

## 監督当局の書面：清算業務を管理する政府機関

Insolvency Service(略称IS)及び、会計監査や監査人を規制する独立機関Financial Reporting Council(略称「FRC」)も調査を開始し(2018年1月)、2019年1月に状況報告を行った。これら機

9 海外案件(ドーハタウン)はFIDIC約款で発注者はカタール財団(実質公共団体)の複合開発。

10 代替建設会社に発注した場合も元の建設業者がその後のコスト負担を行う旨の特約があったとされる。

11 Second Joint report-Carillion:UK Parliament, 16 May 2018

12 Letter from Richard Howson to Frank Field and Rachel Reeves on Carillion (10 April 2018):UK Parliament, 10 July 2018



関は取締役並びに監査人に対して資格剥奪等の懲罰等を課す権限も持つが、調査開始後1年たった現在でも調査結果を発表していない点が指摘される。

### NAO (National Audit Office) の調査報告書<sup>13</sup>

政府対応に関する検証である。カリリオンの公共部門売上高は国防／鉄道／病院を中心に£1,719 Mil (2016年度)で契約数は学校／病院／鉄道を中心に423件(2018年1月時点)。2018年1月支援拒否に至る際に4案(即時清算／段階的清算／売却／救済)を検討し段階的清算<sup>14</sup>が選択されたとした。

経営陣以外の利害関係者はガバナンスへの積極的関与がなく、経営陣及び会社経営に対し有効な影響の行使がなかった点が指摘される。

## 5 プロジェクトの検証

懸案工事4案件は海外1案件と国内PPP3案件(病院建築が2、道路土木が1)である(表4及び表5)。全4案件が遅延、国内PPPの3案件が品質の問題があるとされる。個別案件の詳細資料はないが公開資料及び証言からは表4及び表5

表4 懸案案件の未収金の内訳

		Mil £
2018年7月10日発表		845
海外工事		470
カタール	200	
その他	270	
PPP工事		375
Aberdeen	91	
Midland	48	
Liverpool	83	
Prison	12	
その他	141	
2018年10月発表		205
合計		1,050

### Examples of Carillion's public sector activity at the time of its collapse

Carillion had a wide range of construction and services contracts on sites across much of the public sector<sup>1</sup>

- Facilities management
- Construction<sup>2</sup>
- Department for Transport
- NHS bodies
- Education and schools<sup>3</sup>
- Local authorities
- Devolved government and other public bodies
- Ministry of Justice
- Ministry of Defence
- Road
- Rail



**Hospitals**  
Construction and facilities management of a new hospital, the Royal Liverpool University Hospital, under a PFI contract

出典：National Audit Office, "Investigation into the government's handling of the collapse of Carillion", 7 June 2018, pp. 12-13の図1を引用 (著書により一部加工)

図2 カリリオン社のPPP事業の立地と種類 引出し線の箇所が王立リバプール病院

13 Investigation into the governments handling of the collapse of Carillion : National Audit Office, 7 June 2018

14 既存FM/PPP契約等を一定期間(当初2018年6月までを予定)継続しその間に代替会社に切り替える案。その資金として政府は約£150Milを拠出している。

表5 PPP工事の概要

Aberdeen	道路工事－3社JV PFI契約 設計施工、ファイナンス、運営
Midland	病院の新築及びFM PFI契約-30年間 設計施工、ファイナンス、運営
Liverpool	病院の解体、新築及びFM PFI契約-30年間 設計施工、ファイナンス、運営
Prison Services	既存刑務所の施設運営 FM契約

が分かっている。

本稿ではPPP工事案件の一つである王立リバプール病院を検証する。王立リバプール病院はNHS Trustの所有でリバプール市所在の地域中核病院（既存）でありPFI方式にて解体及び新築工事等がカリリオン社に発注された（2013年12月）。概要は表6のとおりである。

表6 王立リバプール病院の概要（\*一部想定）

発注者	NHS Trust	
発注方式	SPV（特定目的会社）を設立したPFI契約（設計施工）	
設計者	NBBJ/HKS：-The Hospital Partnership	
受注者	Carillion Construction Ltd	
工期	39ヵ月（2014年1月～2017年3月） 上棟2015年12月	
延床他	96,000㎡（646病室他）、12階建	
資金調達	Mill£	
PFI工事分	335.0	
	NHS Trust	24.0
	政府	94.0
	EIB	90.5
	L&G	89.5
	Others	37.0
その他	NHS Trust	94.0
合計	429.0	
未収計上（2018年6月）	83.0	
	アスベスト対応	9.1 *想定
	構造梁対応	20.0 *委員会証言
	その他	53.9 *想定
残工事費試算（2018年9月）	120.0	
	前回試算（2018年3月）	53.9
	外壁不燃化対応	66.1 *想定
	その他	0 *想定

経緯は、カリリオン社の自己清算申請時点（2018年1月）で工事はほぼ完了または80～90%完了（BBC報道16 May 2018）とされたが、残工事費試算時点（2018年9月）で債権者団が撤退を決定したため発注者は契約を解約し政府が直接資

金提供することとし代替建設会社選定を進めてきた。その後、2018年10月には代替建設会社L社も発表されるがL社は工事引継リスク懸念のため着工せず、コンサルA社及びM社による構造調査及びリスク評価の結果待ち状態であり、2019年1月には発注者側責任者も辞任している。

受注者及びNAOの証言・報告書は、主な問題点を既存建物のアスベスト撤去費及び工期延長（14週間）と新設構造梁のひび割れ対応費及び工期延長等とし、未収金は£83Mil（当初£54Mil<sup>15</sup>）とした。一方、発注者による残工事費試算は£120Mil（当初£54Mil）であり、増加理由をその後の構造調査等により追加の問題点が判明（外壁の不燃化が一部必要）したためとしており残工事の工期を12ヵ月とし開院は2020年以降（当初2017年3月）になるとしている。

#### 未収金をめぐる法的検証、発注及び契約

ここで、王立リバプール病院の未収金をめぐって可能な範囲で法的検証と発注及び契約の考察を行う。建設裁判所の裁判官であるAkenhead卿<sup>16</sup>は建設法協会でのスピーチThrough the Ages: Construction and All that（2014年3月）にて建設法上の五つの問題点を指摘し、歴史的経緯も入れた分析を行った。五つの問題点とは“Delay”，“Equity and Good faith”，“Fit for purpose”，“War, compromise and mediation”，“The need for construction law judges and lawyers then and now”であり、つまり“遅延”、“衡平法と善意”、“目的適合”、“戦争、妥協と調停”、“建設法の裁判官及び弁護士の一貫性の過去と現在”である。この指摘は当該未収金問題の事実関係にどこまで援用され得るのであろうか。

▶アスベスト：既存病院の解体にあたりアスベストが発見され、カリリオン社は調査及び撤去の追加コストと工期延長（14週間）が発生したと主張している。建設業者が追加撤去費用並びに

15 受注者の利益警告発表（2017年7月）

16 TCC（Technology and Construction Courtテクノロジー及び建設裁判所）の裁判官で建設法の専門家である。

工期延長を負担するのが妥当なのであるか？ 既存建物内部のアスベストの存在は十分に予測され得るが専門家の事前調査で存在場所及び数量が確定されることは稀で工事中にアスベストの存在場所／数量が判明するのが通常である。加えてアスベストの取扱い及び撤去方法には厳格な規制<sup>17</sup>があり非常にコスト高かつ工期もかかるが実施せざるを得ない背景がある。

▶**構造梁のひび割れ**：新築病院の工事中に構造梁8本中6本にひび割れが発見され、カリリオン社は修理／入替の追加コスト (£20Mil) と工期延長が発生したと主張している。建設業者による修理／入替費用及び工期延長の負担が妥当なのだろうか？ ひび割れの程度は発注者は“重大”とし、受注者は“他社であれば黙認する程度”と主張している。設計（施工）責任はカリリオン社からの発注によりグループ内の設計会社、外注の設計施工専門業者、更に専門設計会社が負う。各社はPII（専門家賠償責任保証）、発注者は建設保険に加入し、工事費用及び工期延長については原則保険が作動し得るシステムである。

▶**外壁不燃化**：カリリオン社は防火基準に適合と説明（2017年6月）したが、清算申請後の追加調査で外壁の不燃化の必要性が指摘され、発注者は残工事試算が当初£53.9Milから最終£120Milに増加した主要因であると主張。仮に外壁不燃化が必要として建設業者の負担が妥当なのだろうか？ 外壁不燃化の議論は英国では2017年6月のグレンフェルタワー火災<sup>18</sup>を機とするが、当該病院工事の発注は2013年12月（2017年3月竣工予定）であり外壁の発注は火災事故以前に既に行われていたと考えられる。

▶**遅延コスト**：これら未収金には実費に加え遅延にかかる経費等が含まれているが、法廷では

“遅延分析 Delay Analysis”は専門家証言（Expert witness）を根拠に裁判官が判断するが、原告側と被告側の専門家間で証言自体の方法論及び結論が異なる場合も多い。Akenhead卿は法廷がExpert witness（専門家証言）を認めたのは1870年頃の近代以降であるとし、遅延分析の法的判断は非常に難しいと指摘し、建設の設計（施工）義務についても目的適合を援用するのは容易ではないとした。その上で、建設専門の法廷、裁判官、弁護士、専門家を通して関係者が“戦う、妥協する、調停する”際に、“衡平法と善意”を根拠とすること、つまり法律の厳格の解釈と適用に限らず契約当事者間の善意をベースにした衡平法的解釈と適用が重要であると指摘し、更に“善意”は大陸法だけでなく英国法においても法源となり得ると指摘した。契約当事者に善意が存在したかが法的に関係し得るとする一方、建物の目的が達成されたのかは法的に原則無関係とするこの指摘は非常に興味深い。

これらの視点からカリリオン社清算申請から1年経って明らかになりつつある事実関係を検証してみて、果たして契約当事者達、特に発注者側が取った決断と行動は法的に妥当なものと言い切れるのであろうか。今後IS及びFRSの報告書が公表される中で、カリリオン社の取締役陣及び監査会社の監査人陣他建設会社側の責任と処分の有無が発表される見通しだが、それだけで留めるのではなく、PPP発注制度を導入、推進、採用した契約当事者である発注者並びに彼らのアドバイザーである建築家、構造設計士、PMr、QSを始めとする建設専門家達も自らの責任をもう一度見直すべき時に来ているのではないだろうか。

17 Control of Asbestos Regulations 2012

18 高層公共住宅の全焼災害。外壁アルミパネル入替工事に用いられた可燃断熱材が原因とされ、入居時の漏電により火災が全棟に広がったとされる。

## 6 まとめと結論

本稿では英国大手建設会社であったカリリオン社の清算申請（2018年1月）に係る背景及び経緯とその1年後である現在の状況に関する検証を通じて、今後の発注及び契約を考察してみた。

背景及び経緯として、カリリオン社は1999年の分離独立以来、主に企業買収を通じて公共事業、特にFM事業及びPPP事業に重点を置いて業績を伸ばしたが、企業買収の為に借入金の増加及びFM事業及びPPPを始めとする建設事業での構造的な利益率の低迷とコスト高があった。結果、直近の大型PPP案件他での大きな未収金を契機として資金繰り悪化を解消できず、政府支援も拒否された段階で清算申請を行い、現在も管財人の下で清算作業が継続している。加えて政府が2018年度10月公表の国家予算において今後PFI及びPF2を用いないことを明記した点も興味深い。

ガバナンス検証では国会や政府NAOを中心に関係者の調査及び証言が行われ報告書が公表されたが、取締役や監査人の懲罰に関する監督機関でもある監督当局であるIS及びFRCの報告書は未発行であり、今後責任問題は引続き検証が進むと考えられる。これまでのところ、経営陣の証言は資金繰り難の直接要因である企業買収の正当性、及びPPP等大型工事の問題点の理解と具体的対策への言及がなく、その他利害関係者は積極的関与をせず経営陣及び会社経営に対し有効な影響の行使をしていなかった点が指摘される。

プロジェクト検証では、懸案案件とされた海外の大型案件（1件）と英国国内の大型PPP案件（3件）の未収金に着目し、その一つである王立リバプール病院を取り上げ、その経緯と1年後の現状、更に建設法の観点から未収金の要因となったアスベスト対策、構造梁のひび割れ、外壁不燃化、遅延コストに関する検証を行った。その中でプロジェクト関係者間での未収金等をめぐる正確な理解と具体的対応、特に関係者間（発注者、受注者、専門家他）での善意に基づく法解釈と適用並びに協力関係の構築に問題があった可能

性が指摘される。

結論としては、建設生産システムにおける建設発注及び契約の多様化と整備という課題は日本に限らず英国も直面しており、その対処策としてPPPを始めとする市場やガバナンスの見直しだけでなくプロジェクト管理レベルでの具体的取組みが一つのテーマであるとした。『ハンムラビ法典』が現代にも続く建設業者へのリスクの押し付けと、発注者と受注者間の対立的契約関係という業界の歴史的問題点を示しているのだとすると、今こそこれに立ち向かう人間の叡智が試されていると言えるのではないだろうか。

## 謝辞

本稿執筆にあたり、『建築コスト研究』98～104号を含めた連載及び特集を参照させていただいた。建築コスト管理システム研究所の皆様並びに関係諸先生方のご支援に厚くお礼申し上げます。

## (参考文献)

- 1) Investigation into the governments handling of the collapse of Carillion : National Audit Office, 7 June 2018
- 2) Budget 2018 : HM Treasury, 28 Oct 2018
- 3) Carillion Annual Accounts 2016, 2011, 2006
- 4) PFI and PF2 : National Audit Office, 18 Jan 2018
- 5) Carillion 12 months on from a PFI perspective : Bevan Brittan, Jan 2019
- 6) Second Joint report-Carillion : UK Parliament, 16 May 2018
- 7) Letter from Richard Howson to Frank Field and Rachel Reeves on Carillion (10 April 2018) : UK Parliament, 10 July 2018
- 8) Carillion inquiry-publications : UK Parliament, www.parliament.uk
- 9) Through the ages : Construction law and all that : The Honourable Mr Justice Akenhead March 2014 Society of Construction Law
- 10) BHS Particulars of Fact and Acts of Misconduct : Financial reporting Council, Aug 2018