

AJINOMOTO NEW FACTORY PROJECT

プロジェクトの基本情報	プロジェクト名称	AJINOMOTO NEW FACTORY PROJECT
	所在地	Bandar Enstek, Negri Sembilan, Malaysia
	完了時期	2022年12月
	種別	1. 新築 2. 非住宅建築
CM業務委託者に関する情報	CM業務委託者名	AJINOMOTO (MALAYSIA) BERHAD
	CM業務委託者の所在地	No. 1 Persiaran Teknologi 6, Techpark 2@Enstek, 71760, Bandar Enstek, Negeri Sembilan Darul Khusus, Malaysia.
応募者に関する情報	応募者名(種別)	株式会社プラスPM (CM専門会社)
	応募者の所在地	大阪府大阪市
CMRの参画時期	業務契約期間	2018年9月～2022年12月 基本計画段階、基本設計段階、実施設計段階、工事発注段階、工事段階、完成後
CMRの選定方法		プロポーザル
設計と施工の発注形式		その他 (基本設計を施工発注の設計者で実施、施工発注の別途工事有)
設計者の選定方法		資質評価
工事施工者の選定方法		総合評価
設計施工者の選定期間		基本計画完了時



外観

CM業務概要

- ① 当該プロジェクトにおける応募者の役割、関わり方：多様な人種・宗教を背景に持つ40を超えるステークホルダーのコーディネーションを行い、合意形成を支援した。
- ② 実施したマネジメントの概要：多数の関係者をまとめ多様性に配慮した品質とするため、認識の統一やタイムリーで密な進捗管理等を行った。
- ③ 実施したマネジメントによる成果で特筆すべき事項：発注の細分化によりコストを20%削減し、密なマネジメントにより世界一厳格なJAKIMのハラル認証も取得した。

プロジェクトの背景及び当時の特異的な状況

AJINOMOTO(MALAYSIA)BERHADは、60年間稼働させた工場を創業以来はじめて移転させ、製造棟2棟と非製造棟4棟からなる東京ドーム4個分以上の規模の巨大工場を建設する計画を立てていた。企業のビジョン「顧客中心のグローバルなハラル食品企業」があり、工場にもそれを反映させる必要があった。さらに、プロジェクト中にCOVID-19の流行があり、マレーシアではロックダウンが実施された。

発注者はなぜCM方式を採用したか

マレーシアはダイバーシティのためチームマネジメントの難易度が高いことと、工場規模が大きい故の難易度の高さから、日本クオリティの理解と現地の慣習に精通した専門家が必要と考えCM方式を採用。

■発注者のCMRへの要望

1. JAKIMハラル認証取得をはじめとしたクオリティ
2. 多民族・多宗教国家故のグローバルなマネジメント
3. 大型プロジェクトでの適切なコスト&スケジュール

■各要望に対して発注者が考えたこと

1. AJINOMOTOクオリティの理解
2. 多様なローカルスタッフを巻き込んだ支援
3. 施設規模が大きいこと、コスト削減への工夫

発注者の要望と当時の状況を勘案して、CMRは以下のように提案した

■各要望に対する提案内容

1. CMRは現地の建設慣習・商習慣に精通した者とし、さらに発注者タイ工場の視察を行ったうえで支援
2. コミュニケーションをプロジェクトメンバー内で円滑に行える体制の構築
3. 業種を細分化して入札を行うことによる建設費の20%削減(図1)

CMRは要望を全て実現するために次の目標を設定した

目標1：多様性の方で、世界一厳格なハラル認証を含めた複数の認証取得

多様性を受容し、意見を反映しやすい体制の構築(図2)

■目標実現のためにCMRは次のように考えた

より多くのローカルスタッフを巻き込むだけでなく、同時に日本人スタッフ、ローカルスタッフの理解の相違をなくす必要がある。

■それらを実現するための課題

- ・AJINOMOTOクオリティを全ステークホルダーに共有する必要がある
- ・マレーシアに住む各民族と日本人の違いを整理し、相互理解と目標意識の統一を図る必要がある

■課題解決のために行ったこと

- インドネシア工場建設の経験がある発注者社員にチームメンバーに加わってもらい、その知見を反映。
- 会議や書類は全て英語を使い、日本語を禁止。
- 現地の宗教・慣習を理解、尊重した上で各段階の決定プロセスには必ずローカルスタッフを巻き込む。

ハラル認証、HACCP認証、GBI(シルバー)の取得を実現とローカルスタッフからの様々な要望を反映し、創業後のスタッフにご満足いただいている(目標1達成度：100%)

目標2：総数40を超えるステークホルダーの確実なマネジメント&見通し不透明な状況でも最短で適切な価格を実現

業種間の適切なコーディネーション(図3)

■目標実現のためにCMRは次のように考えた

マネジメントには、個々の管理はもちろんのこと、多数の業種間で円滑に引継ぎ等を行うことが重要。また、COVID-19流行下であるため、綿密な情報共有を行い、衛生管理を徹底する必要がある。

■それらを実現するための課題

- ・各業者の認識や要望の整理による認識の統一が必要
- ・スケジュールが複雑なため、工程表だけでなく日々のタスクの共有が必要
- ・政府方針を随時整理し発注者と共有することが必要

■課題解決のために行ったこと

- 週1回以上のWEB会議を実施し、密な情報交換により各価値観を尊重したまま認識のズレをなくした。
- 毎日、労働者数や施工箇所を確認し管理シートを共有。さらに、進捗状況とスケジュールをリアルタイムで常に把握、管理。
- 週1回のコロナウイルス検査と毎日現場入場時に体温確認。政府の指示事項にも適時に対応。

マネジメントによりコロナ禍でも求められたコストへの抑制を実現し(図4)、最短のスケジュールでプロジェクト完了。コーディネーションにより関連工事まで効率良く終わられた(目標2達成度：100%)

■発注者のコメントと評価

業務期間中COVID-19によるパンデミックの影響を受けたが、発注者からは高い評価をいただいた。実際に「担当CMRには、FIDICエンジニアとして、豊富な経験に基づいた高度な専門性を提供していただいた」とコメントをいただいている。さらに、発注者ニーズへの応えと建設コストに関しては最高評価をいただいている。当社の発注者の利益を最重視するスタンスとコーディネーション力・マネジメント力が遺憾なく発揮できた結果であると自負している。

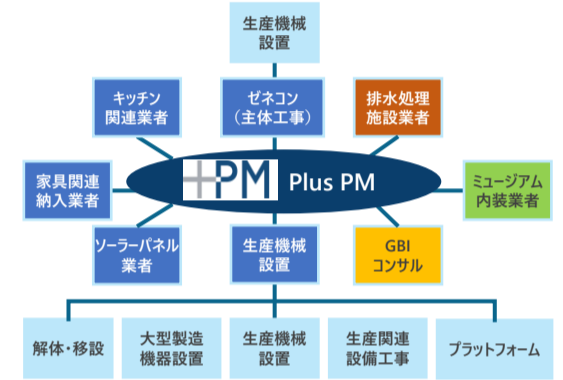
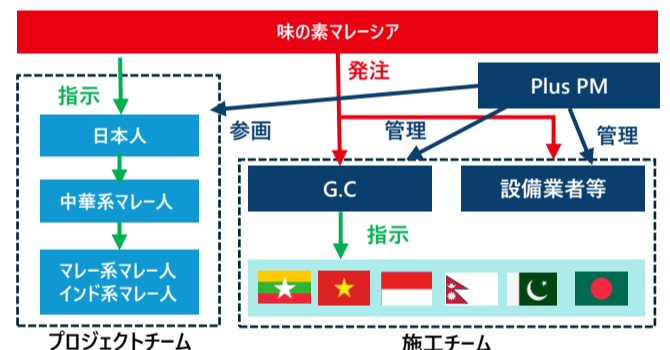


図1 プロジェクト体制表



ローカルスタッフの宗教・人種	宗教	人種
イスラム教	仏教	マレーシア
ヒンドゥ教	キリスト教	ネパール
		日本
		ミャンマー
		バングラディッシュ
		ベトナム
		パキスタン
		インドネシア

図2 PJメンバー体制表

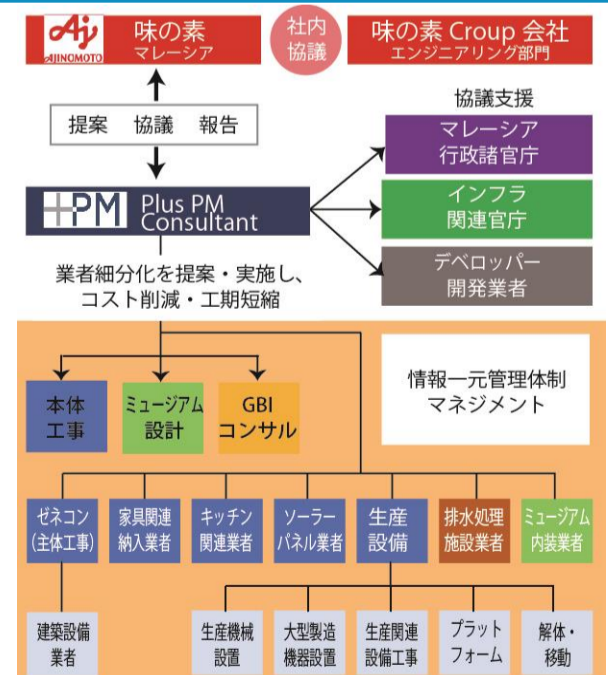


図3 ステークホルダーの関係図

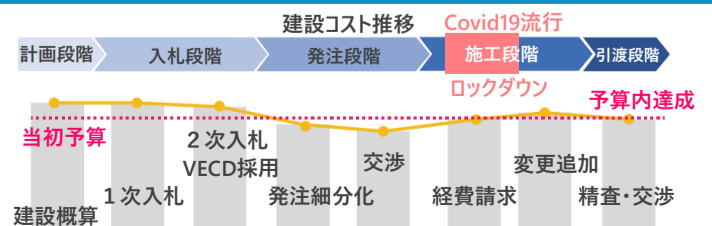


図4 プロジェクト中のコスト推移の様子