

# A Partnership of Shared Fate: The Realities and Risks of Consortiums

Vinson & Elkins LLP

**Angus Rankin** Partner, London

**Jess Webster** Senior Associate, Tokyo

Many OCAJI members will be familiar with consortium arrangements on projects, and will have seen first-hand that large, complex projects often require complex team-working arrangements to deliver them. This article explores some key considerations in navigating contractor consortium arrangements, and ways to mitigate the risks of working with partners.

There are many reasons why parties choose to enter into consortium arrangements, or why project owners may require them. It might be that no single entity has all of the required expertise, resources, balance-sheet strength or risk appetite to undertake the project alone. As one example of this, OCAJI members will likely be familiar with the structure of a technology or equipment provider teaming up with a ‘general contractor’ or civil works construction partner to deliver a project. Alternatively, there may be local law and/or Invitation to Tender requirements which require a local partner to be involved in the project. Parties looking to bid for a new project may also find that teaming up in a consortium broadens access to certain financing to make a bid more advantageous and in some cases, a partner from a certain geographic region will be required in order to unlock Export Credit Agency / Official Development Assistance financing.

However, consortium arrangements bring challenges as well as benefits. Intra-consortium tensions are common and can arise particularly where there is a substantial difference in the proportionate value of the consortium parties’ price within the overall contract price and/or the perceived risk attached to that portion. Sometimes these differences between the parties can be identified at the very early pre-bid stages, and other times tensions only become clear in the project execution phase. Often, disputes will arise when consortium partners end up with different priorities, and different ways of balancing delivering the project for the owner versus mitigating financial exposure.

While there is not much case law on consortium arrangements, whether because those agreements tend to include confidential dispute resolution mechanisms such as arbitration

or because most disputes are settled at a pre-arbitration stage, in our own experience some general trends are visible across projects.

### **Why problems might arise**

A quite common scenario is a financially strong consortium leader with a financially weaker partner, for example, a Japanese equipment / technology provider or major civil works contractor that has teamed up with a weaker local construction partner. Especially given the long lead-time of getting new projects off the ground, a partner's financial position may have grown worse since the parties first signed their consortium agreement. Even where the consortium partners are of a similar size and strength at the outset of the project, difficulties can arise if one party has suffered non-payment and losses on other projects which then changes their risk appetite and financial strength for the project they are delivering with the consortium partner (despite being joint and severally liable under the Consortium Agreement).

In some cases, we have seen one consortium partner funding its partner. That is a highly undesirable situation for the partner who is funding the other, but it may still be better than the alternative of incurring greater losses to the owner for the consortium's late and/or defective performance. The defaulting partner will be very aware of the consequences of default under the main contract and may make a tactical business decision to capitalize on the fact that its partner will not allow it to fail.

Consortium parties should always keep in mind that each member may have different business models, sensitivities, and approaches to the project. In addition to considering a consortium partner's internal dynamics, such as their attitude toward raising or settling claims, it is important to recognize that each partner's relationship with the owner can influence how the project proceeds. For example, one party may have its own 'side channels' for communicating with the owner, perhaps due to other ongoing projects or a history of working together. In such cases, intra-consortium communications and communications with the owner can become increasingly difficult, leading to a breakdown of trust between the parties.

### **What to do when problems arise**

#### **Check the Consortium Agreement**

In the enthusiasm to team up, win the project, and get started on the works, typically more time is spent on the main contract and downstream supply chain subcontracts

than the agreements that will govern the relationships between the consortium members. Nevertheless, when issues arise it is important to return to the consortium agreement to see what contractual levers are available.

For example, it may be helpful to remind yourself of the consortium agreement decision-making mechanisms particularly in relation to deadlock scenarios, and to consider what extent the apportionment of risk and responsibility is aligned with each partner's scope of work as opposed to by reference to each party's share of the overall project value. While contractors will resist accepting uncapped liability under the main contract with the employer, the internal arrangement within a consortium often includes uncapped, or at least broadly framed, liability between partners for their respective scopes. This reflects a pragmatic recognition that one partner's default could expose the other(s) to significant external liability - making internal recourse essential, even if it conflicts with a party's preferred approach to limiting liability.

Common contractual protections include step-in rights to take over the defaulting party's work, and indemnities to reimburse the costs of such default. However, such indemnities from a defaulting party may be worth little if that party is approaching insolvency or in financial distress. Step-in rights may offer a more practical way to progress the defaulting partner's works, but whether this is a realistic option will depend on the scope of the party not performing and the status of the project (e.g. the Japanese plant contractor may have little or no technical experience of its partner's scope of work). Where novel and/or complex technologies are involved, it may be harder to find a replacement contractor to step in than where the defaulting party is performing more standard civil works scope. The party taking over the work would not only need the practical expertise to perform the required scope, but also the necessary intellectual property rights and access to potentially sensitive and confidential information. That is a difficult position because the defaulting partner may have run out of money and be funded by its partner but at the same time its technical expertise continues to give it leverage and ensure it keeps a role in the project.

Sometimes there is no other choice, legally or commercially, except to continue on with a failing consortium partner. This can involve financially supporting the defaulting party, including by agreeing interim settlements of claims to fund the defaulting party directly; making payments to the defaulting party's subcontractors to keep them working; or by holding back on making claims so as not to exacerbate the poor financial situation of the

defaulting party.

### **Take care with deals made during the project**

Consortium partners may enter into deals during the project in an attempt to draw a line under ongoing performance issues (whether in relation to the quality or timeliness of works) that are impeding progress or in an effort to ease cash flow to give a struggling party a lifeline. However, it is important to document any interim deals carefully.

Such deals may be concluded in a hurry to keep the project moving and have the feeling of being a ‘temporary’ solution but it is important to (a) inadvertently avoid setting a precedent as to how issues should always be dealt with going forward or waive any rights and (b) be clear as to the circumstances that will allow the deal to be reopened at a later stage, and to what extent (if that is the intention).

It is also important to recognise that while some kind of mechanism may be agreed to later claw back funds paid under an interim settlement, this is likely to be difficult to enforce in practice. If the defaulting party has provided or can provide security, whether by way of parent company guarantee, performance bond or otherwise, this is a useful route to give some protection to the party providing the financial support.

In addition to financial arrangements, parties may also find themselves provisionally allocating responsibility for contractor delays on an interim basis to keep the project moving. However, as more information comes to light or circumstances change, parties may later wish to revisit or renegotiate these provisional allocations. It is therefore important to clearly document the temporary nature of such decisions and specify the conditions under which they can be reviewed or adjusted in the future.

### **Practice good contract management**

In our experience it is common for consortium parties to move away from strictly following the provisions of the consortium agreement as they focus on the practicalities of getting the project done, and managing relations with the owner and their supply chain. A further dynamic is that consortium parties may not wish to appear overly contractual or aggressive knowing they are dependent on each other for the rest of project. However, the consortium agreement can provide a helpful basis to manage communications between the consortium parties.

The consortium agreement will likely provide for regular consortium committee meetings. These meetings can be a useful forum for the consortium parties to share any concerns with their consortium partners. By raising warning signals early, parties can work collaboratively to identify solutions before problems escalate and available options diminish. Early communication also fosters transparency and trust, allowing the consortium to address potential setbacks proactively and maintain project momentum.

As with the EPC Contract and other project documents, often the team that has negotiated the consortium agreement is different to the project execution team that is having to operate the agreement in practice and deal with problems as they arise. It can help to give the project team training on how the consortium agreement works, in particular how best to manage and mitigate less than ideal conditions which had to be agreed in order to conclude the negotiations.

As part of that training, ensure that the project team understands the importance of what records to keep (such as official notices, correspondence, and meeting minutes) and, sometimes more importantly, what records not to keep (such as informal notes or drafts that could be misinterpreted). During project execution avoid the common mistake of withholding notices or failing to state facts for the record out of concern for appearing overly aggressive or contractual. Communication can happen on multiple channels – while the official document is sent for the record, communications preceding and around official notices can take place so that any element of surprise is lessened, the rationale for sending the official correspondence is explained and commitment to good working relations is affirmed.

Contemporaneous records are especially valuable in formal disputes, as they are typically regarded by courts or tribunals as reliable evidence of what was actually said and thought at the time, and are given greater weight than witness statements or documents created later. Although witness evidence may be used later to fill in the gaps where the documents don't tell the full story, it is generally treated with greater caution. It is particularly difficult to rely on witness evidence (often provided many months or years after the events) to contradict what the documents seemed to say at the time.

If the project team identify a dispute unfolding (whether intra-consortium, owner-facing or supply chain-facing), create organised folders of relevant correspondence and documents, saved chronologically as these records are created, creating an easily accessible timeline

for future reference. It is much easier to create these kinds of chronologies as the issues unfold than have to try to rebuild the timeline later (particularly as a formal dispute may not materialize until years later).

Often one partner will know the owner better, particularly if there is a local partner involved from the same country or region as the project country, compared to the Japanese partner. If the consortium partner has side-channels with the owner, try to insist on regularized communications so that all the consortium parties know what is going on in the discussions with the owner. In contrast, if you are the party with the side channels, be sensible in how they are used to avoid breaches of the Consortium Agreement and be aware that such communications may find their way into the hands of your consortium partner.

### **Present a united front to third parties**

It is usually beneficial for the consortium to maintain a united approach when dealing with the project owner. By minimising liability to the owner, the overall exposure of the consortium is reduced. Importantly, when making claims ultimately money typically flows down from the top of the project chain. Therefore it is usually a good approach to maximise entitlements and defences towards third parties first, such as the project owner or members of the supply chain, before launching any disputes within the consortium. Once disputes with third parties have been resolved, the consortium may then need to address the internal allocation of any remaining payments or losses.

There will necessarily need to be some level of frank and open communication between the consortium parties. However, care should be taken with intra-consortium correspondence, especially where blame is being assigned between members. Such communications may be disclosable in future disputes with the owner, even if they are marked as ‘without prejudice’ between consortium parties.

In practice, we often see consortium members prioritising the ‘first round’ of disputes with the owner or supply chain, and only turning to any ‘second round’ disputes between themselves as a last resort. The prospect of an internal dispute can influence how consortium members support each other during external disputes.

To manage these risks, consortium members should consider entering into a Joint Defence or Common Interest Agreement to formalize how they will collaborate. This agreement

can set out how documents and information shared between consortium members during a dispute with the owner will be treated in any subsequent dispute between the consortium members themselves. It should also clarify how legal privilege, such as joint privilege (where parties jointly obtain legal advice) and common interest privilege (which allows privileged information to be shared among parties with a common legal interest without waiving privilege), will apply, depending on the relevant jurisdiction.

While consortium arrangements inevitably present challenges and potential for internal conflict, they also offer significant opportunities for collaboration, risk-sharing, and access to broader expertise and resources. By maintaining a focus on collective objectives and putting in place robust contractual and procedural safeguards, consortium members can not only navigate difficulties more effectively but also maximise the chances of project success. Ultimately, a well-managed consortium can deliver outcomes that would be difficult or impossible for any single party to achieve alone, turning the complexities of partnership into a genuine advantage.

OCAJI members may also deal with an owner consortium on their projects. An owner-side consortium can also include the contractor, or a party related to the contractor. Vinson & Elkins wrote previously for OCAJI about contractor's taking a piece of the equity and the conflicts that can cause (here - [link](#)).

# 一蓮托生のパートナーシップ：コンソーシアムの現実とリスク

ヴィンソン・アンド・エルキンス外国法事務弁護士事務所

アンガス・ランキン パートナー（ロンドン）

ジェス・ウェブスター シニア・アソシエイト（東京）

多くのOCAJI会員は、プロジェクトにおけるコンソーシアム方式にすでに馴染みがあり、大規模かつ複雑なプロジェクトを遂行するためには、複雑なチームワーク体制が不可欠であることを目にしてこられたであろう。本稿では、請負業者のコンソーシアム体制を進める上で留意すべき点と、パートナーとの協働に伴うリスクを軽減する方法を紹介する。

当事者がコンソーシアム方式を選択する理由、あるいはプロジェクトオーナーがそれを要求する理由は多種多様である。プロジェクトを遂行するために必要な専門知識、リソース、財務基盤、リスク許容度などをすべて単独で備えている企業はないかも知れない。その一例として、皆さまが既にご存じの通り、技術または機器のプロバイダーがゼネコンや土木工事の施工主と連携してプロジェクトを遂行するといった仕組みがある。あるいは、現地法や入札要件において、プロジェクトへの現地パートナーの関与が義務付けられている場合もある。また、新規プロジェクトへの入札を検討している事業者は、コンソーシアムを組むことで利用可能な資金調達の幅が広がり、入札条件を有利にできる時がある。場合によって、輸出信用機関や政府開発援助の融資を受けるために、特定の地域からのパートナーが必要になることもある。

しかし、コンソーシアム方式には利点がある一方、対応すべき課題が生じることも珍しくない。契約総額に占める各当事者の按分額に大きな差がある場合や、その担当部分に付随するリスクの認識に大きな差がある場合など、コンソーシアム内部で緊迫した状態になることが多い。このような当事者間の相違は、入札前の早い段階で明らかになることであれば、プロジェクトの実行段階に入って初めて緊張として顕在化することもある。多くの場合、各コンソーシアムパートナーの優先事項が異なり、オーナーのための成果達成と財務リスク軽減とのバランスの取り方に違いが生じることで紛争が表面化していく。

秘密保持を伴う紛争解決手続（仲裁など）が契約に定義されているせいか、多くの紛争が仲裁前の段階で解決されるせいか、コンソーシアム方式に関する判例は多くない。しかし、我々の経験では、各種のプロジェクトに共通して見られるいくつかの傾向はある。

## 問題が生じる理由

日本の設備・技術提供者や大手の土木工事施工者など、財務基盤のしっかりしたリーダーが、財務基盤の比較的に弱い地元の建設パートナーなどとコンソーシアムを組んで、連携してプロジェクトを遂行するというシナリオはかなり一般的である。新規プロジェクトの立ち上げには長いリードタイム

を要するため、最初にコンソーシアム契約を締結した時点から、パートナーの財務状況が悪化している可能性がある。またプロジェクト開始時に各パートナーが同程度の規模や財務力を有していたとしても、一方の当事者が他のプロジェクトで不払いによる損失を被る場合もある。その結果、コンソーシアム契約で連帯責任を負っても、パートナーと共に提供することとなっている本プロジェクトに対するリスク許容度や財務体質が変化し、困難が生じる可能性がある。

一方のパートナーが他方のパートナーに資金を提供する例も見たことがある。資金を提供する側にとって非常に望ましくない状況であるが、それでも、コンソーシアムの履行が遅れたり、欠陥があつたりして、オーナーに大きな損失を与えるという選択肢よりはましかも知れない。逆に、債務不履行に陥ったパートナーは、主契約における不履行の結果をよく理解し、相手方がそれを容認しないことを見越した戦術的なビジネス判断を下す可能性がある。

コンソーシアムの各メンバーは、それぞれ異なるビジネスモデルを有し、異なる点を気にし、そして異なるプロジェクトへの取り組み方を持っている可能性があることを常に念頭に置くべきである。コンソーシアムのパートナーの内部事情、例えばクレームを提起・解決する態度などを考慮するだけでなく、各パートナーとオーナーとの関係性がプロジェクトの進行に影響を与えることも認識しておくことが重要である。例えば、現在進行中の他のプロジェクトや過去の取引関係により、一方の当事者がオーナーとのコミュニケーションに独自の「サイドチャンネル」(非公式の連絡経路)を持っている場合がある。このような状況では、コンソーシアム内のコミュニケーションやオーナーとのコミュニケーションが次第に困難になり、当事者間の信頼関係が崩壊してしまう恐れがある。

## 問題発生時の対応

### コンソーシアム契約を確認する

チームを組み、プロジェクトを受注し、作業を開始することに意気込むあまり、通常はコンソーシアムメンバー間の関係を規定する契約よりも、主契約や下流のサプライチェーンの下請契約に多くの時間が割かれる。しかし、問題が発生した際には、コンソーシアム契約に戻り、どのような契約上の手段が利用可能かを確認することが重要である。

例えば、意見が対立して合意に至らない場合の対応策について、コンソーシアム契約に定められた意思決定の仕組みを再確認することは有益である。また、リスクや責任の配分が、各パートナーの業務範囲に沿って定められているのか、それともプロジェクト総額に対する持分によって決められているのかを検討することも重要。請負業者は通常、使用者との主契約において無制限の責任を負うことには抵抗を示すが、コンソーシアム内の取り決めでは、各パートナーの業務範囲に関して無制限、あるいは広義に設定された責任を定めるケースが多い。これは、一方のパートナーが不履行に陥った場合、他のパートナーが重大な対外的責任を負う可能性があるという現実の認識を反映しており、各社が望むリスク限定策と相反しても、内部に頼るということが不可欠だからである。

一般的な契約上の保護策としては、債務不履行となった当事者の業務を引き継ぐステップイン権や、その不履行によるコストを補償するインデムニティが挙げられる。しかし、不履行となった当事者が財務困難や倒産間際にになっている場合、そのような保証はほとんど価値がない可能性もある。ステップイン権は、不履行となったパートナーの業務を進める上でより現実的な手段となり得るが、実際に活用できるかどうかは、履行されていない業務の内容やプロジェクトの進捗状況に左右される。例えば、日本のプラント施工業者が、パートナーの担当業務の技術的な側面について経験があまりない場合もある。不履行となった当事者が標準的な土木工事を担っている場合、その業務を引き継ぐ代替請負業者を見つけることができても、新規かつ複雑な技術が利用されている場合にはより困難となる。引き継ぐ側は、必要な業務範囲を遂行するための実務的な専門知識だけでなく、知的財産権や、場合によっては機密性の高い情報へのアクセス権も必要となる。逆に、不履行となったパートナーは資金が底をつき、相手側からの資金援助を受けているかも知れないが、一方でその技術的専門知識により、引き続き影響力を行使し、プロジェクト内で一定の役割を維持していることもありえるため、非常に困難な状況である。

時には、法律的あるいは商業的な理由から、失敗しているコンソーシアムパートナーと共にプロジェクトを継続する以外に選択肢がない場合もある。その手法としては、請求の中間決済に同意して相手方に直接資金を提供したり、相手方の下請業者に支払いを行って作業を継続させたり、さらに相手方の逼迫した財政状況を悪化させないように請求を控えたりするといった方法で、不履行となった当事者を財政的に支援することが挙げられる。

### プロジェクト中の取引に注意する

工事の品質や納期など、パフォーマンス上の継続的な問題がプロジェクトの進行に支障をきたす場合、コンソーシアムのパートナーはそれらの解消を図り、途中で取引をすることがある。資金繰りを改善し、苦境にある相手方に命綱を与えるために取引をする場合もある。しかし、そのような中間取引は慎重に文書化しておくことが重要である。

そのような取引は、プロジェクトを推進するために急いで締結され、「一時的な」解決策のように感じられることがある。しかし、(a)権利を放棄したり、今後もあらゆる問題を同じ方法で対処するといった前例を不用意に作ってしまったりしないように注意すること、そして(b)取引を今後再交渉するという意図があれば、どの程度まで、どのような状況でできるのかをはっきりさせておくべきである。

また、中間取引に基づいて支払われた資金を後で回収するための何らかの仕組みが合意されたとしても、実務上これを執行するのは困難である可能性が高い。不履行の当事者が親会社保証、履行保証、その他の形態で担保を提供できる場合、財政支援を提供する側に一定の保護を与える有効な手段である。

財政面の取り決めに加えて、プロジェクトを推進するために、請負業者の遅延責任を暫定的に当事

者間で配分し直すことがある。しかし、ほかの情報が判明したり状況が変化したりすると、その暫定的な配分の再検討や再交渉を望む場合もある。そのため、こうした決定があくまで一時的なものであることを明確に文書化し、将来的に見直しや調整ができる条件を明記することが重要である。

### 適切な契約管理を実践する

私たちの経験では、コンソーシアム当事者は、オーナーやサプライチェーンとの関係を管理し、プロジェクトを完了させるための実務に集中するため、コンソーシアム契約条項の厳守から離れることがよくある。また、プロジェクトが完了するまでの間はお互いに依存していることを認識して、契約だけにこだわっている攻撃的な印象を与えたくないと考える傾向もある。しかし、コンソーシアム契約はやはり当事者間のコミュニケーションを管理するための有用な基盤を提供することも多い。

コンソーシアム契約では、定期的なコンソーシアム委員会の開催が規定されることが多い。これらは各当事者が抱えている懸念事項を共有する有意義な場となる。早期に警告信号を発することで、問題が深刻化し選択肢が狭まる前に、当事者同士が協力して解決策を模索することが可能になる。早期のコミュニケーションはまた透明性と信頼を育み、コンソーシアムが潜在的な障害に積極的に対処し、プロジェクトの勢いを維持することを可能にする。

EPC契約や他のプロジェクト文書と同様、コンソーシアム契約を交渉したチームと、実際に契約を運用し、問題に対応するプロジェクト実行チームは異なることが多い。コンソーシアム契約がどのように機能するか、特に交渉成立のためにやむを得ず合意した条件をいかに管理し緩和するかについて、実行チームに教育を行うことは有効である。

その教育の一環として、どの記録を残すべきか(公式通知、通信記録、議事録など)、また逆に何を残すべきでないのか(誤解を招く可能性のある非公式なメモや草案など)を実行チームに理解してもらう必要がある。プロジェクト実行中は、契約だけにこだわっている攻撃的な印象を与えることを恐れ、通知を控えたり、事実を記録として明記しなかったりすることはよくあるが、これは避けるべき間違いである。なぜなら、コミュニケーションは複数のチャンネルで行われるからである。つまり、公式な文書は記録用に送付される一方で、その前後に行われるやり取りによって、不意打ちを和らげ、公式文書の送付理由を説明し、良好な関係へのコミットメントを確認することができる。

正式な紛争が発生した場合、当時の記録は特に価値が高い。それは裁判所や審判所では通常、実際に語られ、考えられていたことの信頼できる証拠とみなされ、後から作成された文書や証言より重視されるからである。文書だけではすべてが明らかにならないとき、隙間を補うために証人陳述が利用されることはあるが、慎重に扱われることが多い。当時の文書の内容を覆すために、事件の何ヶ月または何年も後に提供される証言に依拠することは非常に難しい。

紛争はコンソーシアム内で、オーナーとの間やサプライチェーンとの間で発生する可能性はあるが、実行チームがその兆候を発見した場合、関連する通信や文書が作成されるたびに、それらの記録を時

系列に整理したフォルダに保存すれば、将来参照しやすいタイムラインを用意しておくことができる。正式な紛争に発展するのは何年も先かも知れないが、その時またタイムラインを再構築するより、問題が進行する過程で作成していくほうがはるかに容易である。

日本のパートナーより、コンソーシアム内の他のパートナーがオーナーをよく知っていることは少なくない。プロジェクト実施国と同じ国や地域の現地パートナーの場合、これは特に多い。その他方のパートナーがオーナーとサイドチャネルを有している場合、コンソーシアムのすべての参加者がオーナーとの話し合いの状況を把握できるように、系統立てたコミュニケーションを依頼するとよい。一方、サイドチャネルを有しているのが自分であった場合、コンソーシアム契約に違反しないよう、使い方を賢明に弁える必要がある。また、通信内容が他方のパートナーの手に渡る可能性もあることを念頭に置くべきである。

### 第三者に対して団結した態度で臨む

多くの場合、コンソーシアムがプロジェクトオーナーと対応する際には、統一した姿勢を保つことが有益である。オーナーに対する責任を最小限に抑えることで、コンソーシアム全体のリスクも軽減される。重要なのは、請求が発生した場合、最終的に資金はプロジェクトの上流から下流へ流れるのが通常であるということだ。そのため、コンソーシアム内で紛争を起こす前に、まずプロジェクトオーナーやサプライチェーンのメンバーなど、第三者に対する権利主張と防御策を最大化することが望ましい。第三者との紛争が解決された後に、残った支払いや損失の内部配分に対応する必要が生じることがある。

コンソーシアム内では、率直かつオープンなコミュニケーションが必要不可欠である。しかし、コンソーシアム内の通信、特にメンバー間で責任の所在が問われる場合、注意が必要。たとえコンソーシアム当事者間では「without prejudice」(後の責任追及を妨げない)との注記が付されていても、その通信内容は将来オーナーとの紛争において開示される可能性がある。

実際には、コンソーシアムメンバーは、オーナーやサプライチェーンとの「第一ラウンド」の紛争を優先し、自分たちの間の「第二ラウンド」には、最後の手段としてのみ取り組むことが多い。内部紛争の可能性は、外部紛争時にメンバー同士がお互いをどのようにサポートするかにも影響する。

このようなリスクを管理するために、コンソーシアムメンバーは連携の仕組みを明確にする共同防衛契約(Joint Defence Agreement)または共通利益契約(Common Interest Agreement)の締結を検討すべきである。その契約では、オーナーとの紛争中メンバー間で共有される文書や情報が、その後のコンソーシアム内の紛争でどのように取り扱われるかを定めることができる。また、該当する法域に応じて、共同秘匿特権(当事者が共同で法的助言を得る場合)や共通利益特権(秘匿特権を放棄することなく、共通の法的利害関係を有する当事者間で秘匿特権情報を共有できる仕組み)がどのように適用されるかも明確にすべきである。

コンソーシアム方式には、様々な課題や内部紛争の可能性が必然的につきまとうが、一方で協働、リスク分散、より広範な専門知識や資源へのアクセスなど、大きなチャンスもある。共通の目標に集中し、契約や手続き上のセーフガードをしっかりと設けることで、メンバーは困難をより効果的に乗り越え、プロジェクト成功の可能性を最大化できる。最終的には、よく管理されたコンソーシアムは、単独では困難または不可能な成果を生み出し、パートナーシップの複雑さを真の強みへと変えることができる。

OCAJI会員は、プロジェクトにおいてオーナーサイドのコンソーシアムと取引をすることがある。これには、コントラクターやその関連会社が含まれることもある。Vinson & Elkinsは以前、コントラクターがエクイティ投資を行う際の利益相反などに関する記事をOCAJIジャーナルに掲載している([こちらからアクセス](#))。