

英国建設業のSWOT分析とCIOBの戦略

工学院大学建築学部建築学科

遠藤 和義 博士(工学)

1 はじめに

今回の視察で最後の訪問先となったのは、建築技術者の団体CIOB（The Chartered Institute of Building）である。訪問した本部は、ロンドン中心部から高速道路で西に1時間強、英国王室所有アスコット競馬場に近く、美しく広い庭を持つ瀟洒な館であった（写真1）。

CIOBでは下記の方々にご対応いただいた。

Mr. Saleem Akram, Director, Construction
Innovation & Development

Ms. Laura Warne, Research officer

Ms. Amy Gough, International Manager

訪問の目的や調査内容は他の訪問先と同様である。加えて筆者は、示唆に富む多数のレポート、様々な分野の技術基準、ガイドライン等で英国建



写真1 美しく広い庭を持つCIOB本部

設業界に強い影響力を持つこの組織の戦略性に興味を持った。

訪問時の面談内容は、Saleem Akram氏からのCIOBの概要と英国及び欧州建設市場の現況のプレゼンテーション、CIOBによる各種レポート、基準類の紹介、こちらの用意した質問に対する応答、フリーなディスカッションであった。本稿では、こうした情報をもとに、英国建設産業の最近の事情とそれに対応したCIOBの活動に焦点を当てて紹介する。

2 CIOBの組織の概要

CIOBは1834年、Thomas CubittやSir Samuel Morton-Petoといった先駆的な建設業経営者によってロンドンで設立され、以来177年の歴史を刻んできた。この1834年、ロンドンは大火に見舞われ、J. M. W.ターナーの絵画に描かれたように、英国国会議事堂の大半は焼け落ちた。Sir Samuel Morton-Petoは、その再建に関わった人物としても知られている。

アスコットに本部が移転されたのは1972年で、1980年には同業者団体としてRoyal Charter（英国王の憲章）を受けている（写真2）。

1994年に出された英国建設産業再生に向けたレポート「Constructing the Team（通称レイサムレポート）」をまとめたSir Michael Lathamもメンバーの1人である。

英国における他のプロフェッションと同様、



写真2 CIOBロビーに掲げられたRoyal Charter

CIOBの会員資格認定に英国政府は関与せず、CIOBが独自に実施している。現在、建設技術者約47,000名の個人会員と建設会社約450社、建設コンサルタント約160社の法人会員を擁する。また無料の学生会員制度がフルタイムの建築教育機関に通うものに対して最長4年間用意されている。

活動の拠点は、英国内12の本・支所だけでなく、南アフリカ、中国3ヶ所（北京、重慶、上海）、香港、マレーシア、シンガポール、オーストラリア、ドバイにも支所を持ち、個人会員の約20%が英国外に居住している。北京支所の開設は2001年である。また米国では、CMAA（Construction Management Association of America：米国コンストラクションマネジメント協会）と強い提携関係を持っている。これを含めてCIOB会員資格の相互認証を現在27カ国と締結している。近年、韓国との交流も進めているとのことである。

CIOBもRICSなどと同様、組織のグローバル化に積極的である。ただし、現時点でわが国の特定の団体との間に提携関係はないとお聞きした。

3 CIOBのミッションと7つの基本方針

CIOBのミッションは、「21世紀に入って直面している経済、環境、社会の課題に応える現代的な

革新的で信頼される建設産業の創造に寄与すること」とある。

加えてこれを実現するために、下記の7つの基本方針を定めている。

- ① 専門家教育と継続的な個人の能力開発によって特別な人々を創造すること。
- ② 誰に対しても、どこでも、生活の質を中心においた人工環境を広めること。
- ③ 世界に持続可能な未来をもたらすこと。
- ④ 模範となる倫理的な習慣と行為、公正さや透明性を心がけること。
- ⑤ 管理実務における卓越と実証科学に基づいた技術革新を追求すること。
- ⑥ 社会的責任を自覚し、責任をもって働くこと。
- ⑦ 我々のメンバーが協会と感情的な共鳴を感じ得ること。彼らの成功は我々の成功である。

続いてSaleem Akram氏は、こうしたミッションと基本方針の背景となる英国建設産業の現状をSWOT分析で示した。

4 英国建設業のSWOT分析

SWOT分析とは、1970年代に米国スタンフォード大学で開発されたもので、組織や個人の内部環境の「強み (Strengths)」、「弱み (Weaknesses)」と外部環境の「機会 (Opportunities)」、「脅威 (Threats)」を明らかにし、その組み合わせから戦略を立案、選択する手法である。

CIOBの作成した英国建設業のSWOT分析の結果を図1に示す。以下はインタビューで得た情報も含めたS、W、O、Tの詳細である。

S：強み

- ・英国は大規模かつ多様な建設産業を持っている。
- ・主要な英国の建設企業の多くは、複雑で多様なプロジェクトを実行可能とする専門知識と柔軟性を持っている。
- ・英国の大規模建設企業は、海外工事を実行す



図1 英国建設産業のSWOT分析

るために必要な専門知識を持っている。

- 英国の大規模建設企業は、一般的にファシリティーマネジメントサービスを提供する能力も持っている。
- 産業を保有するという観点からすれば、国内で活動する大部分のコントラクターは国内で充足できる。

W：弱み

- 建設産業は多くの小規模業者からなり、その大多数は法規と技術標準が増え続ける市場において競争に苦勞している。
- 建設産業は、慢性的な熟練労働者不足に苦しんでいる。
- 生産性に関して改善の余地がある。例えば、顧客満足度、最終コスト、工期遵守について。
- プロジェクトマネジメントの領域で、メイン

コントラクター（元請）とサブコントラクター（下請）の協働の方法に関して弱点を挙げている。

O：機会

- 英国のコントラクターは海外工事を拡大する機会がある。
- 経済性のより高い建設方法を実現可能とする新しい建設資材と技術が開発されている。
- 気候変動、温室効果ガス排出などの環境問題は、現在、全ての建設産業にとって非常に重要な問題である。これらの解決はコントラクターの機会となりうる。
- 英国でのビジネスを拡大しようとしているコントラクターにとって、より小さな潜在的購買力を持つ幅広い層が存在する。
- 都市再生は重要な政策であり、Mixed-

schemes（建設と長期のファシリティーマネジメントの要求）はコントラクターに機会を提供する。

- ・今後長期にわたって有望な機会が教育、健康と公益事業にある。

T：魯威

- ・コントラクターの提供するサービスは、住宅建設の増大に依存している部分が多い。
- ・コントラクターが実行する主要プロジェクトの多くは、政府資金（50%程度）に依存している。政府プログラムの遅れは、コントラクターの決算に重大な否定的影響をもたらす（イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドのローカルなルール、EUのルールとの調整も必要）。
- ・土地取得と当局による計画への同意が必要なプロジェクトの場合、コントラクターのビジネスは、しばしば当局の差し戻しによって延期や中止となる。
- ・保安やメンテナンスのような建物サービスにおけるアウトソーシングはすでに確立している。しかしながら、この業務が非現実的な低価格で行われているという報告があり、結果的に業務標準の低下を招いて、顧客の不満につながっている。

5 CIOBが現在取り組んでいること

上記の現状認識をふまえ、CIOBの活動内容は実に多岐にわたる。Saleem Akram氏はプレゼンテーションでそれらを以下のように整理した。

- ① 英国の建築と建設産業における標準類の開発とそのメンテナンス
 - ・ for Project Management (3rd Edition)- 2002
 - ・ A Contractors Guide to Conservation (2nd Edition)-2004
 - ・ for Value and Risk Management (New)- 2006

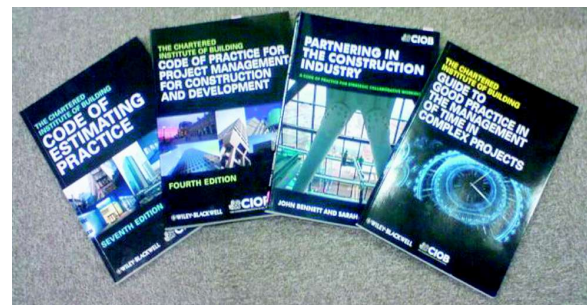


写真3 CIOBによる標準類

- ・ for Project Partnering (New)- 2006
 - ・ Facilities Management: Contract (revised edition)- 2008
 - ・ for Estimating Practice (2nd Edition)-2009
 - ・ for Project Management (4th Edition)- 2010
 - ・ for Facilities Management (New)- 2011
 - ・ for Refurbishment (New)- 2011
- ② 新しい製品とサービスの開発
 - ③ 調査研究と法的サービス
 - ④ パートナーや関係者への技術支援
 - ⑤ 各種プロジェクトとイベントの実施
 - ・ Project/Programme Management-Lessons Learned 2012（ロンドンオリンピック施設建設のレビュー）
 - ・ OFT Research-Unethical Practices in Construction（英国公正取引委員会との共同研究、建設における非倫理的行為）
 - ⑥ EUとの調整
 - ⑦ レオナルド・ダ・ヴィンチ・プロジェクト
 - ・ 欧州連合国内での資格類の相互認証を目的として、建設産業部門における職業教育を改善すること
 - ・ 欧州横断でPPPを推進すること
 - ・ 建設に関わる欧州諸国のマネジャー間で学習成果を共有すること
 - ⑧ 調達と契約に関する委員会
 - ⑨ 健康と安全に関する諮問委員会
 - ⑩ 技術革新と研究に関する委員会
 - ⑪ 能力開発
 - ⑫ 会員の顕彰

CIOBのホームページをみると、こうした活動の成果はレポートにまとめられ、アーカイブされている。主要なタイトルを以下に挙げる。

- ・ PPP State of the Art (アイルランド、ポーランド、ポルトガル、トルコ、英国のPPPの現状調査)
- ・ Skills Shortages in the UK Construction Industry (英国建設業界の技能労働者不足問題)
- ・ Exploring Managerial Skills, Training and the Impact of the Recession (管理技術、訓練と経済不況の影響)
- ・ Inclusivity: the Changing Role of Women in the Construction Workforce (建設現場における女性の役割の変化)
- ・ The Impact of the Ageing Population on the Construction Industry (高齢化が建設産業に及ぼす影響)
- ・ Leadership in the Construction Industry (建設産業の業界リーダー)
- ・ Managing the Risk of Delayed Completion in the 21st Century (21世紀の建設産業における工期遅延問題)
- ・ Procurement in the Construction Industry (建設産業における調達方式の実態調査)
- ・ Green Perspective: a UK Construction Industry Report on Sustainability (英国建設産業における持続可能性に関わる戦略)
- ・ Innovation in Construction: Ideas are the Currency of the Future (建設における技術革新)
- ・ Making Money from Sustainable Homes: a Developer's Guide (商品としての持続可能な住宅)
- ・ Corruption in the UK Construction Industry (英国建設産業における不正行為)
- ・ Crime in the Construction Industry (建設産業における犯罪)

- ・ The Cowboy Builder: a Public Perspective (不誠実な建設業者問題)
- ・ Health and Safety in the Construction Industry (建設産業における健康と安全)
- ・ Occupational Stress in the Construction Industry (建設産業における業務上のストレス)

読者には一見すると散漫に見えるかもしれない。例えば、「Crime in the Construction Industry (建設産業における犯罪)」などは唐突に感じられる。

このレポートは、回答者の情報に嚴重にセキュリティをかけた実態調査によって、英国建設産業内部に窃盗、破壊、健康と安全の軽視という犯罪がはびこっていることを明らかにした。何と回答者の21%が毎週窃盗に関わっているという。今回の応対者で、このレポートのとりまとめ役でもあるMs. Laura Warneは、これらの犯罪が英国社会に毎年何百万ポンドにも相当する損失を与えていることを問題視し、具体的な予防策を提案している。一連のプレゼンテーションで、CIOBのミッション、7つの基本方針を聞き、建設産業のSWOT分析でその「弱み」や「脅威」について理解した筆者にとって、このレポートはむしろストラテジックな活動として映った。人材獲得の困難さと顧客の視線に耐えられなければ、産業として存続し得ないことは自明である。

6 クロスSWOT分析で CIOBの戦略を考える

SWOT分析には、図2のように内部環境と外部環境をクロスさせて戦略オプションを導くという次のステップがある。

例えば、「S：強み」×「O：機会」の組み合わせは、「強み」によって「機会」を最大限に活用するための戦略が求められる。また「W：弱み」と「T：脅威」の組み合わせは、「弱み」と「脅威」の相乗により最悪の結果となることを回避す

		外部環境	
		O: 機会	T: 脅威
内部環境	S: 強み	「強み」によって「機会」を最大限に活用するための戦略	「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するための戦略
		英国の建築と建設産業における標準類の開発とそのメンテナンス PPP State Of The Art Innovation In Construction: Ideas Are The Currency Of The Future Green Perspective: A UK Construction Industry Report On Sustainability	レオナルド・ダ・ヴィンチ・プロジェクト EUとの調整
	W: 弱み	「弱み」によって「機会」を逃さないための戦略	「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するための戦略
		英国の建築と建設産業における標準類の開発とそのメンテナンス Corruption In The UK Construction Industry Skills Shortages In The UK Construction Industry Health And Safety In The Construction Industry Inclusivity: The Changing Role Of Women In The Construction Workforce Managing The Risk Of Delayed Completion In The 21st Century	The Cowboy Builder: A Public Perspective Crime In The Construction Industry OFT Research – unethical Practices in construction The Impact Of The Ageing Population On The Construction Industry Occupational Stress In The Construction Industry

図2 クロスSWOT分析でCIOBの活動をストラテジックに考える

るための戦略となる。先ほど紹介した「Crime in the Construction Industry」はこの象限の典型的な戦略オプションと言える。

図2は、SWOT分析と実際の活動内容やレポートから筆者が戦略オプションをリバーズ（解説）したものである。あくまで事後の筆者の推察であり、活動は多義的なため、このような理念型による説明に限界はある。例えば、「英国の建築と建設産業における標準類の開発とそのメンテナンス」は、英国建設産業の技術力や経験をデファクトスタンダードとして海外に広める目的と、国内の小規模建設業者の持つ弱みを補う目的を持つ戦略として理解した。CIOBの活動における攻め、守りのメリハリは、図2からある程度読み取れる。

7 弱みとしての商習慣の克服

今回の訪問で印象に残ったのは、英国建設産業の伝統的な商習慣を、CIOBが克服すべき弱みとして自覚していることであった。我々は予備調査にもとづき、CIOBに事前に送った質問に以下の項目を含めていた。

「我々は数年前に雑誌記事等で、英国公正取引委員会が建設業界の入札プロセスにおける『Cover Price』を問題視していることを知った。これに関わる現状はどうなっているか？」

カバープライスとは、入札プロセスにおいて他の競争者よりも故意に高い札を入れる行為をさす。このような高額な札は、落札を回避し（他に落札を譲り）、かつそれが正規の入札価格として扱われるので、発注者の知る競争状態に誤解を与えることになり、結果的に入札プロセスを歪め、より能力の高い応札者を排除する可能性がある。

訪問時に文書で受け取ったCIOBからの回答は以下である。

「この行為（カバープライス）は、違法であると現在も考えられている。OFTは、有罪と判断した103のコントラクターに129.5（百万）ポンドという厳しい罰金を課した。我々の取り組みの詳細はOFTの調査に関するCIOBのレポート『Corruption in the UK Construction Industry (英国建設産業における不正行為)』にある。」

同レポートは、カバープライスについて、回答者約1,400社のうち18%が不正と認識しているも

の、5%は全く不正に当たらないと考えている実態を報告している。さらに自由回答欄の分析から、「多くの回答者は、彼らがカバープライスを建設産業における通常のオペレーションの一部として認識し、その不適切さを感じなかった。」と分析している。インタビューでSaleem Akram氏は、「建設市場が国際化する中で、たとえ悪意はなくてもローカルな商習慣を押し通すのは問題である。ましてや英国はQSを生んだ国である。」と語った。

ここで思い出されるのは、2009年度に実施した我々の米国調査等をソースに岩松^{*1}が報告した米国の「調達価格真正法TINA (the Truth-in-Negotiations Act of 1962, Public Law 87-653) である。同法は、米国の文書に類出する「フェアでリーズナブルな価格 (Fair and Reasonable Price)」を裏付けるものである。入札者に対して、交渉契約方式 (Contracting by Negotiation) において、正確なコストにもとづくプライスの申告を求め、虚偽が明らかになれば3~5年間公共工事から排除される。

わが国においても数年前から、業者に見積もり提出を求め、予定価格算出に利用する方法が導入されている。その主な目的は、不調不落対策と、発注者側で予定価格の積算が困難な高度な技術提案を必要とする発注方式での利用である。当然見積りを採用する際の妥当性の検証方法も定められている。ただし筆者の観察によれば、同一の業者において、事前に提出された見積りと入札価格の内訳書に根拠の不明な乖離が散見される。

現在、低入札対策で導入されている特別重点調査の調査基準価格は、予定価格を構成する費目別金額に対する比率 (例えば、直接工事費で75%) で設定されている。予定価格の根拠は堅固でなければならない。

発注者として、こうした真のプライスに接近することは、世界共通、永遠のテーマに違いない。詳細は稿を改めたいが、こうした英国、米国の対応も承知して考えるべき課題であろう。

8 訪問を終えて

Saleem Akram氏は、英国建設産業の強みは国内市場よりも海外市場にあるとする。

わが国においても、国交省に設けられた「建設産業戦略会議」が今年はじめに打ち出した「建設産業の再生と発展のための方策に関する当面の基本方針」には、「国内の建設投資が限られる中で、大手・中堅建設業は高い技術力を活かして大規模工事、難易度の高い工事を担うとともに、海外市場や技術力・事業企画力が発揮できる新たな事業分野にも積極的に進出できるよう、支援することが必要である」とある。

今回の訪問から受けた印象では、日英の建設産業が抱える課題に大きな違いはない。しかしながら、筆者は歴史的経緯や国内市場の制約の程度から、海外市場に対する取り組みについては、英国建設産業にアドバンテージがあるように思える。とくに英語を使う強みを生かし、自国の基準、資格の国際的なデファクトスタンダード化に自信を持っているように感じた。

わが国の建設産業の将来像を構想する上で、今後もCIOBのようにグローバルに展開する様々な組織の戦略を理解し、評価しておくべきであると考える。

*1：岩松 準「建築コスト遊学 No. 8：米国の公共調達における「フェアでリーズナブルな価格」をめぐって」建築コスト研究68号 pp.49-53 建築コスト管理システム研究所 2010