

バンヤンツリー東山・京都プロジェクト

基本情報

所在地	京都府京都市東山区
種別1	新築
種別2	非住宅建築
CM業務委託者に関する情報	<ul style="list-style-type: none"> ● CM業務委託者名：合同会社りょうぜん開発 ● CM業務委託者の所在地：東京都千代田区 ● 種別：民間法人（SPC）
応募者に関する情報	<ul style="list-style-type: none"> ● 応募者（法人）名：株式会社山下PMC ● 種別応募者（法人）の所在地：東京都中央区 ● 種別：CM専門会社
CMRの参画時期	事業構想段階・基本設計・実施設計段階・工事施工段階・完成後（ホテル開業迄）
CMRの選定方法	特命
CM業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務契約期間：2018年10月～2024年6月 ● 業務内容： <ul style="list-style-type: none"> ・発注者の目標・要求の確認と更新・プロジェクトの推進と管理・設計者・施工者・監理者の選定・発注支援・プロジェクト構成員の役割分担の明確化と更新・プロジェクト情報管理・プロジェクトにおけるリスクについての説明・CM業務報告書の作成・その他（ホテルオペレーターとの技術的内容の協議支援と調整業務全般等）
CM業務概要	<p>① 当該プロジェクトにおける応募者の役割・関わり方 多岐にわたる関係者間のコミュニケーションのバトンとしてのCMと、ホテルづくりのプロセスを事業者とホテル運営者との双方に踏み込んで支援するホテルPMを兼務した。</p> <p>② 実施したマネジメントの概要 近隣協意の形成・厳しい法的規制・傾斜地であることなどの開発困難敷地において、日本初の海外ホテルブランドによる収益性の高いホテルを建設するプロジェクト。建設面と事業面の両面から課題解決を図った。</p> <p>③ 実施したマネジメントによる成果で特筆すべき事項 敷地の制約を逆手に取った、付加価値創出と収益性の向上が実現できた。京都東山の環境のポテンシャルを引き出したラグジュアリーホテルとして、富裕層、インバウンド層の人気を博している</p>

CMRの採用理由

- ① 東山の懐、高台寺に近接する計画地の事業ポテンシャルを最大限に引き出したい
- ② 魅力ある商品企画により、事業性を高めたい
- ③ 灵的な土地の開発に対する理解、厳しい法令制限の解決を得たい
- ④ 日本初進出の外資系ブランドを円滑に導入したい

CMRの提案

- ① 徹底的な敷地分析によるポテンシャルを発掘する
- ② コンセプトワードの早期提示による、多数の専門家の検討の方向づけをする
- ③ 予期せぬ課題に即応できるフレキシブルなプロジェクト運営体制とする
- ④ ホテルPMとCMの一体推進により事業者と運営者に踏み込んだ支援をする

プロジェクト目標

- 日本の伝統文化の体験とホテルの現代的なサービスを融合した施設戦略により、事業収益の最大効率を図る
- 規制だらけの敷地課題をクリアし、京都の魅力を発信する初進出のホテルを実現する

課題解決手法

【手法】徹底的な敷地分析により、伝統的な「和」の要素を反映するための全体方針を設定

- 徹底的な敷地分析により土地のポテンシャルを再評価し全体方針を設定。具体的なアクションへの落とし込みで、各デザイナーのよりどころとして運用した。
- 景観形成に有効な対策（竹林整備、樹木保全、既存石垣塀の安全性対策、苔の再現など）は、総合的な検証プロセスを促し、ホテル開業までの長期的な視点で推進した。
- 事業者側で「コンセプトワード」を早期に設定することで、検討の不確実性を防ぐ実施。



STEP1: 敷地分析

空間的分析+時間的分析からのアプローチ

STEP2: コンセプト

全体のコンセプトは事業者側で設定して提示

STEP3: 提案と検討

各デザイナー・コンサルタントからの具体的な提案

【手法】景観規制、高さ制限等の規制と事業性のすり合わせ

- 発想の転換で建築以外のエリアやネガティブな条件からも付加価値を創出。ホテルのフィーチャー・見せ場となり事業収益性を向上。
- CMR主導の実務分科会を設置。承認プロセスの工夫により予期せぬ課題にも即応し、円滑な合意形成が可能な体制を構築した。



実務分科会（承認プロセス）



【手法】ECIによる発注手法と、CMRとホテルPMの融合による総合的な課題解決

- 通常のCMのフレームに当てはまらない部分をホテルPMが担い、一貫的に推進することで、事業者とホテル運営者の双方に踏み込んだ支援を実践した。



プロジェクト概要



Photo ©ナカサンドパートナーズ

規制だらけの敷地課題を解決し、京都の魅力を発信する初進出のホテルを実現

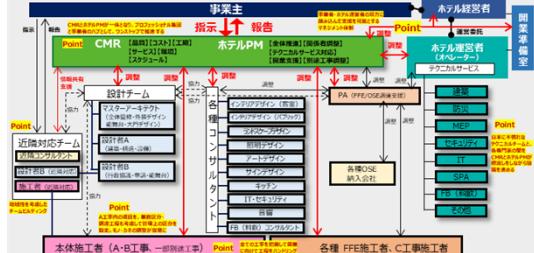
計画地の靈山地区は、京都を代表する観光名所である東山の山麓にあり、市街地を一望できる絶好のロケーションに位置している。周辺には高台寺・八坂神社・清水寺などの歴史的建築物が点在しており、京都の景観形成上も重要なエリアとなっているため、美観地区、風致地区等の開発上の厳しい各種制限がある、開発難易度の高い土地であった。事業者は土地取得から開発、ホテル運営までを一貫して行うビジネスモデルで、日本の魅力と文化を「体験価値」として提供することを目指した。ホテル運営者は世界に高級リゾートを開発していたが日本へは初進出であった。

プロジェクト成功のための「事業者目線」と「運営者目線」での支援

CMRの目標は、「京都東山にふさわしい建築の実現」「先行する競合ホテルを上回る商品企画を実現」「地域との共存と近隣住民への配慮」とした。CMのコア業務は一貫して実施しつつ、状況に合わせて必要な支援には柔軟に対応した。本計画は外的要因・内的要因により設計やデザイン、工程に変更が生じることが想定されたため、CMRが参画者のスコープや隙間のつなぎ役となって推進した。また、ホテル特有のプロセスにも精通した体制とし、運営者への支援も計画の初期段階からハンドオーバー・開業まで、各種検査、別途工事の調整など、ワンストップの業務範囲で「事業者目線」「運営者目線」での支援を実施した。



プロジェクト体制



プロジェクトの目標達成度

世界で展開してきたバンヤンツリーとは趣を大きく変えた「温泉旅館とホテルの融合」で、競合ホテルと一線を画した高級ブランドの初進出を実現した。多くの旅行・建築雑誌などにも掲載され好評を得ている。発注者とホテル運営者からは、「CMRなくしては完成できなかった」との感謝の言葉を頂いた。また、プロジェクト関係者からは「難解なプロジェクトこそまた一緒に」と、CMRの業務領域の成果に信頼を頂いた。

CMRの目標達成度

● 京都東山にふさわしい建築を実現

靈山の地に相応しく自然と一体化した「幽玄」で独創的な空間を実現した。

● 競合ホテルを上回る商品企画を実現

「能舞台」「天然温泉の大浴場」「旅館スタイルの客室」など、数多のホテルが個性を競う京都市街においてこれまでになかったホテルを実現した。

● ECIによる目標達成と円滑な近隣との合意形成を実現

ECI方式により施工上の技術的課題を早期から解決し、コロナ禍にありながら工期と目標予算を達成した。近隣対応へも手厚い体制で実施できた。

● 「事業者目線」「運営者目線」「関係者目線」の支援で信頼を獲得

「事業者」「運営者」「設計・施工チーム」の各々の立場を理解し「三方」に寄り添った推進により関係者からの信頼を得て、遅延なくプロジェクトを遂行した。

最もアピールしたいこと

● 収益性を求めるホテル建築においてCMの活用が有効

CMの立場でなければできない建築的課題解決が、ホテルの事業性向上への貢献と地域や近隣への配慮の両立を実現できた。ホテルPMとCMが融合した業務モデルの有効性を、発注者、運営者、近隣、設計・施工者に示すことができた。