

# ラグビーワールドカップ2019™日本大会 会場整備に伴うCM業務

## 基本情報

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                |         |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|
| プロジェクト名称       | <ul style="list-style-type: none"><li>ラグビーワールドカップ2019組織委員会支援業務<br/>(組織委員会内への出向による業務、以下「<b>内部CMR</b>」と表示)</li><li>ラグビーワールドカップ2019™会場整備に伴うCM業務<br/>(CM業務委託、以下「<b>外部CMR</b>」と表示)</li></ul>                                                                                                                                                                                                              |                |         |
| CM業務委託者        | 委託者名：公益財団法人ラグビーワールドカップ2019組織委員会<br>所在地：東京都新宿区霞ヶ丘4-1<br>日本青年館・日本スポーツ振興センタービル<br>種別：民間法人(公益財団法人)                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |         |
| 応募者に関する情報      | 応募者(法人)名：株式会社山下PMC（種別：CM専門会社）<br>所在地：東京都中央区明石町8-1聖路加タワー29階                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                |         |
| CMRの参画時期       | ■事業構想段階、■基本計画段階、■基本設計段階、■実施設計段階、<br>■工事発注段階、■工事段階、■完成後                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                |         |
| CMRの選定方法       | 特命、プロポーザル方式                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 設計と施工の<br>発注形式 | 設計施工一括  |
| 設計施工者の<br>選定方法 | 総合評価落札方式                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 設計施工者の<br>選定時期 | 基本計画完了時 |
| 業務契約期間         | 2014年9月～2019年12月                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                |         |
| CM業務概要         | <b>国内の大規模国際イベントに初めてCM手法を適用し、日本全国12都市のスタジアムを同時並行で整備</b><br><br>ラグビーワールドカップ2019™日本大会の会場整備に伴うCM業務。12都市の新設・大規模改修・仮設の設置・撤去工事の課題にCM手法を適用し解決した。発注者内外へのCMR配置と、12都市の自治体担当者にCM手法を指南する形でプロジェクトを推進し、熱狂の舞台を完成に導いた。 <ul style="list-style-type: none"><li><b>各自治体にCM手法を展開し、条件の違う12会場を整備</b></li><li><b>大会運営と施設整備をつなぐツールを開発。縦割りを排除し、全ステークホルダーの合意形成を実現</b></li><li><b>施設整備を伴う大規模国際大会を効率的に推進する仕組みと体制を構築</b></li></ul> |                |         |

**プロジェクトの課題：日本全国12都市のスタジアムには4つのギャップによる課題が山積**

**ギャップ①(組織委員会と開催自治体)：**開催自治体工事は直接の発注者ではないため、組織委員会は計画内容や進捗状況を把握しづらい。スケジュールや施設整備の内容の整合性等に問題が生じていた。

**ギャップ②(組織委員会とRWCL)：**組織委員会は“RWCスタンダード”を満たすスタジアム整備を義務付けられていた。玉虫色で明確な記載がない条件も多く、与条件の設定におけるギャップがあった。組織委員会はRWCLと協議し与条件を明確化しながら施設整備を進める必要があった。

**ギャップ③(組織委員会内の大会運営計画部署と施設整備部署)：**組織委員会は50近い自治体と民間企業の出向者、外国のスポーツイベント専門家等、出自の異なる300人以上のメンバーからなる。過去スポーツイベントをみると、その弊害として組織が縦割り化し、大会運営部署と施設整備部署の連携が薄れ、コスト意識の希薄化による施設整備の要求過大化、大会運営計画が決まらず工程遅延が生じる懸念があった。

**ギャップ④(全国12会場の距離)：**全国12都市のスタジアムで施設整備を同時並行で行うためには、物理的な距離の問題と会場数が多いことによる情報管理の煩雑さの課題があった。

## 発注者のCMR採用理由 ▶ CMRが提案、説明、採用した手法

|        |                                 |   |                                                          |
|--------|---------------------------------|---|----------------------------------------------------------|
| プランニング | 縦割りになりがちな関係者の意見を集約し、施設整備を実現したい。 | ▶ | 多様な関係者の隙間を埋め、情報を水平展開できるツールを構築。<br>“RWCスタンダード”を満たす12会場を整備 |
|--------|---------------------------------|---|----------------------------------------------------------|

**CMRがハブとなり、国籍、企業文化の異なる多くの関係者の要望集約。縦割りを排除してプロジェクト推進**

- CAD図：12会場の施設整備計画と大会運営計画の“統合図”。発注与条件となる基本計画図。
- VDP：発注与条件であり、施設整備の“羅針盤”となる関係者全体の工事区分・関係者役割分担。
- CMRがCAD図・VDPの更新プログラムを作成・実行。情報管理の煩雑化と関係者間の情報齟齬を撲滅。

|     |                              |   |                                     |
|-----|------------------------------|---|-------------------------------------|
| コスト | 大会予算の約1/4を占める施設整備費を厳格に管理したい。 | ▶ | チケット収入に応じて適切な予算を設定し、目標予算内でプロジェクトを推進 |
|-----|------------------------------|---|-------------------------------------|

**チケット売上に応じた柔軟な予算管理により、施設整備費予算を当初目標予算内通りに実行**

- コストマネジメント戦略を立案。優先順位を付け、チケット売上に応じた段階的追加変更契約のシナリオ構築。
- 候補者へのヒアリングで調達の最終リミットを明確化。設計施工者への負担押し付けを排除。
- 増減管理・変更管理のコストコントロールにより目標予算を達成。

|    |                    |   |                                            |
|----|--------------------|---|--------------------------------------------|
| 調達 | 最適なパートナーを公正に選定したい。 | ▶ | 受注者のケイパビリティを踏まえた最適パッケージと発注条件により発注者主導の体制を構築 |
|----|--------------------|---|--------------------------------------------|

**発注者主導の体制を構築。受注者への工事の押付けを排除し、win-winの関係を実現**

- 仮設工事の調達戦略を立案・構築。TOKYO2020に向けて受注候補者が人的リソース不足の中、最適なパッケージを設定し発注。入札参加のハードルを最適化。
- 発注条件とリスク分担を明確に整理することで、イベント特有の発注者から受注者への工事の押付けを排除。

|    |                            |   |                                                                                               |
|----|----------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 納期 | 他者の発注工事も含め施設整備の完成期限を厳守したい。 | ▶ | ① 自治体レガシー工事の遅れや計画変更を「感知」→「改善」→「追跡」する仕組みにより遅延と齟齬なく完成<br>② 短工期の中で輻輳する仮設工事のリスク、課題を早期に潰し、トラブルなく実行 |
|----|----------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|

**12会場CMRと連携した情報の吸い上げと水平展開により、レガシー工事、仮設工事を納期内に完成**

- 自治体レガシー工事モニタリングシステムにより、自治体発注の工事をスケジュール通りにハンドリングするだけでなく、区分の漏れや施設整備の内容・仕様の不整合のない形で完成。
- 海外の仮設工事施工者も含め、短工期の中の仮設工事を綿密に交通整理し、トラブルや混乱なく実行。

|      |                        |   |                                      |
|------|------------------------|---|--------------------------------------|
| PJ推進 | 全国12会場の施設整備を確実に完了させたい。 | ▶ | 4つのギャップを解消する体制を構築し、確実かつ効率的にプロジェクトを推進 |
|------|------------------------|---|--------------------------------------|

**内部CMR＋外部CMR＋12会場CMRの推進体制でギャップを解消し、滞りなくプロジェクトを推進**

- 内部CMR：組織間のギャップを埋めるために組織委員会に出向。施設整備の全体マネジメントを実施。
- 外部CMR：建設工事の専門家として、ソリューションとノウハウを提供し、関係者間の技術的ギャップを解消。
- 12会場CMR：現地の工事の陣頭指揮を担当。完成検査、大会中の変更や不慮の事故等の対応を実施。

## プロジェクト概要

大規模国際イベントの会場整備をCMRが推進。CM業務の普及拡大に貢献



Copyright©RWC2019組織委員会

### 12会場の立地



### 【開催概要】

- 開催期間** 2019/9/20～2019/11/2
- チーム数** 20チーム
- 試合数** 48試合
- 試合会場** 日本全国12会場
- 開催都市** 日本全国12都市19自治体
- 開幕戦** 9/20 (東京スタジアム)
- 決勝戦** 11/2 (横浜国際総合競技場)

## ■12会場の工事内容

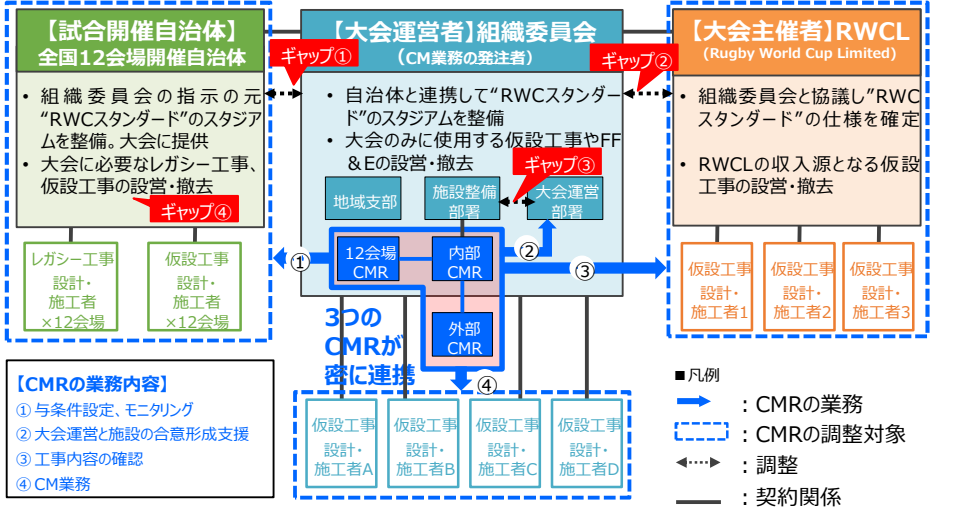
★：大規模レガシー工事 ☆：中小規模レガシー工事 ●：仮設工事の設置・撤去

| No          | 1      | 2                    | 3           | 4           | 5                 | 6                             | 7           | 8                   | 9                  | 10                   | 11                          | 12                        |
|-------------|--------|----------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------------------|-------------|---------------------|--------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 開催自治体       | 札幌市    | 岩手県<br>釜石市           | 埼玉県<br>熊谷市  | 東京都         | 神奈川県<br>横浜市       | 静岡県                           | 愛知県<br>豊田市  | 大阪府<br>東大阪市         | 神戸市                | 福岡県<br>福岡市           | 熊本県<br>熊本市                  | 大分県                       |
| スタジアム       | 札幌ドーム  | 釜石<br>鶴住居復興スタ<br>ジアム | 熊谷<br>ラグビー場 | 東京<br>スタジアム | 横浜<br>国際総合<br>競技場 | 小笠山総合運<br>動公園<br>エコパ<br>スタジアム | 豊田<br>スタジアム | 東大阪市<br>花園<br>ラグビー場 | 神戸市<br>御崎公園<br>球技場 | 東平尾公園博<br>多の森<br>球技場 | 熊本県民<br>総合運動<br>公園<br>陸上競技場 | 大分<br>スポーツ<br>公園<br>総合競技場 |
| 席数          | 41,400 | 16,200               | 30,000      | 49,900      | 72,300            | 50,900                        | 45,000      | 25,000              | 30,300             | 22,600               | 32,000                      | 40,000                    |
| 自治体<br>工事   | ☆☆     | ☆☆                   | ☆☆          | ☆☆          | ☆☆                | ☆☆                            | ☆☆          | ☆☆                  | ☆☆                 | ☆☆                   | ☆☆                          | ☆☆                        |
| 組織委員会<br>工事 | ●      | ●                    | ●           | ●           | ●                 | ●                             | ●           | ●                   | ●                  | ●                    | ●                           | ●                         |
| RWCL<br>工事  | ●      | ●                    | ●           | ●           | ●                 | ●                             | ●           | ●                   | ●                  | ●                    | ●                           | ●                         |

## ■プロジェクトの推進体制

CMRが組織委員会のパートナーとして3者のギャップを埋め、施設整備を統合する役割を担う

- 内部CMR、外部CMR、12会場CMRの3つのCMRが連携してプロジェクトを推進。
- 自治体、組織委員会、RWCLの工事の3者が別々に工事発注。様々なギャップが存在。
- 組織委員会が3者の間を取り持つ形で施設整備を推進。



## 発注者の評価→大規模国際イベントでのCMRの技術・ノウハウ・姿勢に高い評価

### ■発注者のコメント

組織委員会は、自治体・企業からの出向者、プロポー採用者、協会関係者等から組成され、大会だけのために集まり、終了後は解散する組織。当然、300人以上のメンバー間にはギャップがありました。山下PMCは、委員会内を文字通り、走り回り、コミュニケーションギャップを埋めながら、施設整備計画をつくっていました。

RWCL、12会場19自治体等、多様な主体と協調し、激しいコスト変動、厳しい“RWCスタンダード”への適応等のハードルを越え、日本中を夢中にした熱戦の舞台を完成に導きました。

本大会に関わったメンバーは「RWCを成功させる」という共通目的と高いモラルをもっていました。それは、発注者のビジョンの実現のために、同じ目線でプロジェクトに取り組むCMRの姿勢に通底しています。今後も多くの国際大会でCMRの技術・ノウハウ・姿勢が評価され、取り入れられていくことでしょう。