髙島屋東別館 リノベーションプロジェクト

■ プロジェクト概要

昭和初期に建てられた百貨店建築を、主に自社の事務所・倉庫・史料館等として利用していたものから、ホテル・事務所・史料館・商業テナントからなる複合ビルへコンバージョンを行うプロジェクト。
耐震改修および、老朽化した設備他の機能改善を行い、安全で快適に利用できる建物に改修するとともに、賃貸エリアを最大化し、髙島屋東別館を収益物件に変えることが目的。
あわせて、リノベーション後に重要文化財の指定を受けることも目的とされた。

髙島屋東別館 全景

築90年のレトロ建築物の外観や内部意匠を積極的に保存・活用し、リノベーション後に重要文化財に指定された。

敷地面積	建築面積	延べ面積	建物高さ	構造	階
6,165㎡	4,831㎡	41,337㎡	31m	SRC造	地上7階、地下2階

プロジェクトの基本情報	プロジェクト名称	「髙島屋東別館 リノベーションプロジェクト」
	所在地	大阪府大阪市
	種別1	改修＋用途変更
	種別2	非住宅建築
CM業務委託者に関する情報	委託者名	株式会社 髙島屋
	委託者の所在地	東京都中央区
	種別	民間法人
応募者に関する情報	応募者名	株式会社 昭和設計
	応募者の所在地	大阪市北区
	種別	設計事務所系
CMRの参画時期	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	
発注形式	設計施工一括	
設計者の選定	特命随意契約	
工事施工者の選定	設計施工一括・見積交渉	
設計施工者の選定時期	事業構想段階	
CM業務内容	業務契約期間	2016年4月～2020年5月(フェーズ毎に分割して契約)

創建当時の髙島屋東別館

ホテル フロント

ホテル EVホール

■ 発注者の要望

1 コスト 想定工事費内に収めたい

2 スケジュール 想定工期内に竣工させたい

3 プロジェクト推進 施主主導でプロジェクトを進めたい

■ プロジェクトの目標

発注者の要望、現状の課題を受け、発注者との対話により、プロジェクトの目標を以下の通り設定した。

① 築90年超の歴史的建築物を安全で快適に使えるものとする。
② 想定の工事費内に収める。
③ 想定の期間内にプロジェクトを完成させる。
④ 賃貸面積を最大化することで、髙島屋東別館を「収益物件」に変える。
⑤ リノベーション後に重要文化財の指定を受けられる改修内容とする。

髙島屋の企業メッセージである『`変わらない´のに、あたらしい。』を具現化

■ CMRが専門家として行った提案

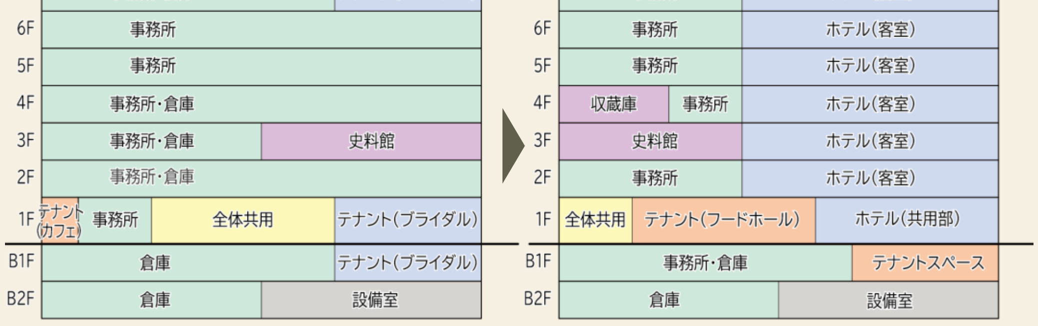
プロジェクトスキーム	・複雑な髙島屋東別館を熟知し、すでに計画を進めている設計施工者でのプロジェクトを継続させる。
CMの役割	・CMである我々が発注者の立場でのプロジェクトマネジャーとして、コストマネジメント、スケジュールマネジメントを軸に、プロジェクトを運営、推進する。
全体マネジメント	・発注者と設計施工者やその他多数の関係者との間に入り、プロジェクトのコミュニケーションのハブとなり、プロジェクトを円滑に運営、推進する。 ・主担当者は、基本設計段階は発注者事務局(東京)との連携を密にする必要があるため東京拠点で業務を遂行し、実施設計・工事段階では現場のある大阪に拠点を移して業務を実施。全フェーズ、同一の主担当者が対応し情報のハブの役割をなす。
コストマネジメント	・工事費について競争原理が働かないことについては、各段階でVEやCDの提案、査定を行い、適正工事費での発注を目指す。 ・設備工事やホテル内装工事などを分離(コストオン)発注するなどの発注方式を検討し、想定の工事費内に収めることを目指す。
スケジュールマネジメント	・CMによるスケジュール管理を逐一行い、想定の工期内にプロジェクト完了を目指す。
品質マネジメント	・設計施工に対しての設計監修、監理監修を実施することにより、成果物の品質を確保する。
調達、その他、支援	・プロジェクトに付随する以下に挙げる発注者内の様々な部門の業務を全面的に支援する。 ・史料館内装展示設計者選定／ホテル事業者との調整、交渉／各種C工事との調整／他
リスクマネジメント	・気づき、アラート発信、事前説明、事前調整を行い、問題点をできる限り事前に対処する。

■ Before・After

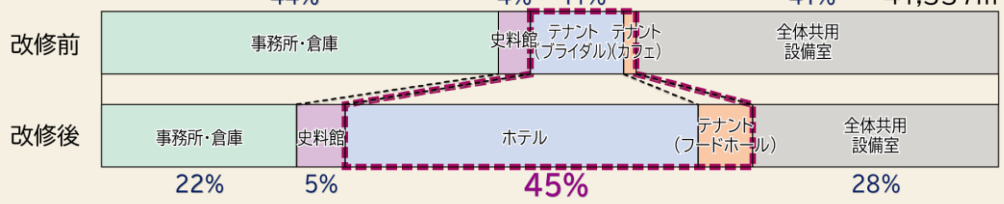
● 用途変更概要

【改修前】 ・事務所(髙島屋グループ)
・史料館(髙島屋史料館)
・テナント(ブライダル、カフェ)

【改修後】 ・事務所(髙島屋グループ)
・史料館(髙島屋史料館)
・メインテナント(ホテル)
・商業テナント(フードホール)

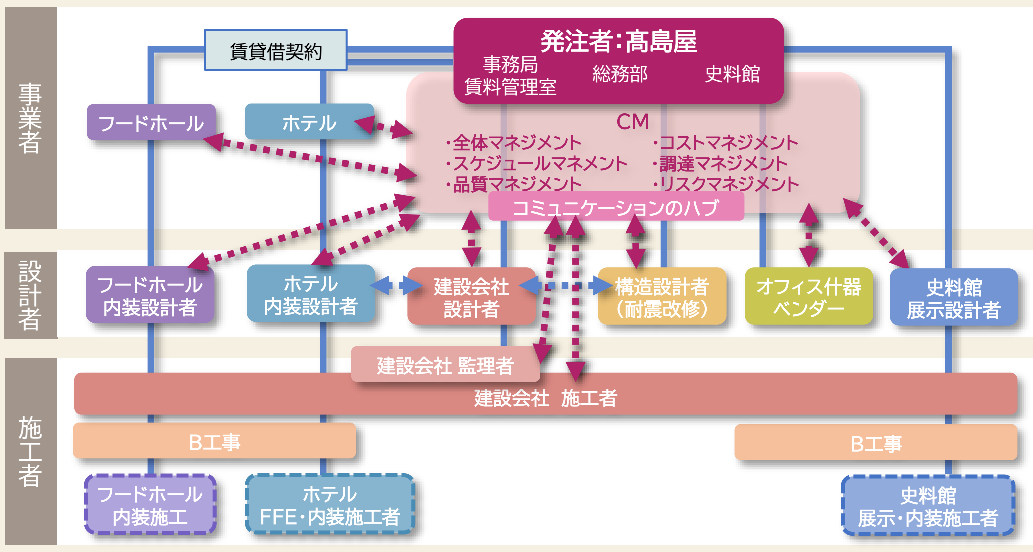


● 面積構成



賃貸面積を約4倍の約18,000㎡に拡大し、髙島屋東別館を『有益物件』に変えた

■ プロジェクト推進体制(組織)におけるCMの関わり方、役割



● CMの関わり方、役割

CMは上図の相関図に示すように、発注者の側に立脚し、事業者、設計者、施工者の間に入り、コミュニケーションのハブとなり、発注者の要望を明確にし、懸案事項の決定に向け、様々な調整を実施した。

● 会議体の設定と運用

CMにてエリア用途とその関係者をグルーピングし、会議体を以下の通り設定し、運用を行った。

◆総合定例(各分科会からの報告・情報共有・重要事項決定のための会議)

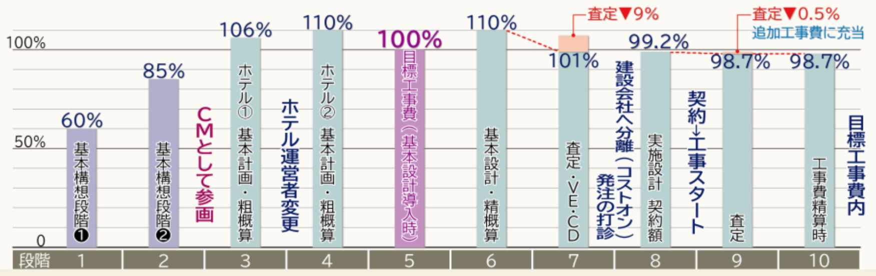
◆各分科会

ハード分科会	構造分科会	ホテル分科会	オフィス分科会
商業テナント分科会	髙島屋運用会議	髙島屋内部会議	

◆現場定例(現場段階の施工者主催の定例会議)

総合定例、各分科会での責任者及び開催頻度の設定、議事録作成者の指名をし、CMにて議題の設定、司会、進行を務めた。(全318回)　また、上記の会議体の他に、重要文化財保存活用作成委員会にも出席し、全体スケジュールやコスト他、技術的な助言を行った。

■ コストマネジメント －工事費の推移－



【段階4】 ホテル事業者の変更のよる工事費増加、改修工事特有の不確定要素による工事費の高止まり等があった。
【段階7】 目標工事費の10%オーバーの基本設計概算に対し、VE/CD提案と査定を実施し、目標工事費の101%までコスト縮減を達成し、実施設計段階に移行ができた。
【段階8】 競争原理が働かない状況で、実施設計段階で目標工事費以下に収まらない場合を想定し、設計施工者に対し、分離(コストオン)発注の打診、交渉の結果、目標工事費の99.2%で工事契約を結ぶことができた。
【段階9】 その後の査定により、約0.5%縮減し、その費用は予備費としてプールしておき、最終的に追加工事費に充当できた。

■ プロジェクトの目標達成度

発注者 要求達成
・目標工事費内
・目標工期内

×

プロジェクト関係者 円滑なPJ運営
・コミュニケーションのハブ
・適正コスト
・適正工期

×

地域・社会 活性化、社会資源
・重要文化財の活用
・地域活性化

＝Win³ を実現

① 築90年超の歴史的建築物を安全で快適に使えるものとする

・耐震改修工事、全面的な外壁タイル改修など、安全・安心な建物利用を実現
・設備機器の全面改修を実施し快適な空間を実現

② 想定の工事費内に収める

・予備費を含む想定工事費の98.7%で工事費管理を達成
・余剰金は、竣工後の追加工事費に充当

③ 想定の期間内にプロジェクトを完成させる

・期中の設計根幹にかかわる数度の変更により、想定より12.5ヵ月の遅延となった。
・目標未達だが、遅延要因が事業者の都合によるCMで管理しにくい事象であり、CMにて調整した結果の関係者合意の延長であった
・工事契約後は遅延なく、引き渡しを実現

提言 想定外の事象はどのプロジェクトでも必ず起こるものである。起こった際に、いち早くスケジュールやコスト他の影響を発注者にわかりやすく伝え、その時点での最善の策を提示することが重要である。

④ 賃貸面積を最大化することで、髙島屋東別館を「収益物件」に変える

・賃貸面積は従前の約4倍の約18,000㎡に拡大
・館全体の収益性拡大を達成
・アジア最大規模の不動産会社キャピタランド社傘下にあるホテルブランド「シタディーン」の誘致に協力

⑤ リノベーション後に重要文化財の指定を受けられる改修内容とする

・内部の創建当時の大理石や特徴的な各所の造作意匠などを残しながら、全面的なリノベーションを実現
・2021年、重要文化財指定を実現

SHOWA SEKKEI