

シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテル 客室リノベーションPJ CM業務



シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテル 外観



和室 / before



ジャパニーズスイート / after



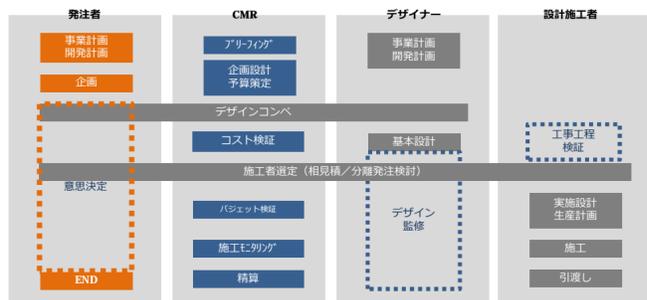
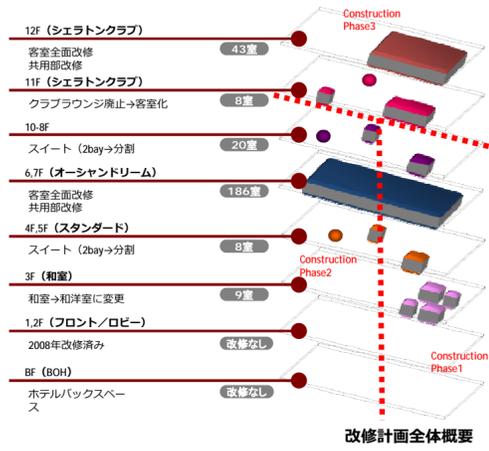
シェラトンクラブ / after



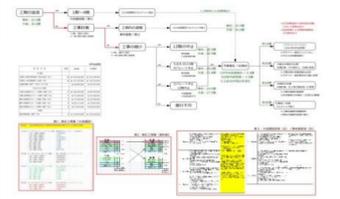
シェラトンクラブ / before

竣工写真 / before after

PJ名称：シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテル  
 客室リノベーション工事 CM業務  
 発注者：Granada特定目的会社（民間法人）  
 東京都港区新橋一丁目2番9号  
 PM/CM：株式会社アクア（CM専門会社）  
 東京都中央区晴海1-8-8 W棟-15F  
 建物所在地：千葉県浦安市舞浜1-9  
 用途・規模：ホテル及び付属施設 SRC造 地下2階 地上12階  
 建築面積：23,700.31㎡ 延床面積：90,463.09㎡  
 改修範囲：客室274室+共用廊下、ELVホール（増室数：39室）  
 工期：第一期 2014年9月～2015年7月（完成：2015年9月17日）  
 工事種別：改修（非住宅建築）  
 CM期間：基本計画、基本設計、実施設計、工事発注、工事段階  
 CM選定：特命 施工者選定：見積合わせ  
 設計と施工の発注方式：デザイン監修者の選定（コンペ）  
 ゼネコン設計施工  
 請負契約：総価一括発注（一部FFEを分離発注）  
**【プロジェクト概要】**  
 □販売単価の向上、稼働率の改善を目的とした約274室の客室改修プロジェクト  
 1) 老朽化した特定フロアの全面デザイン改修  
 2) 稼働率の低いスイートルーム（1室）に新規界壁を設けて2～4室へ分割  
 □稼働エリア、期間への影響を最小限にすることが再優先課題  
 □今後のホテルのあり方、デザインの方向性の検証、経年劣化した設備修繕と内装工事とのコストバランス、非工事エリアを販売しながらの工事計画調整など課題が多くあり、高度かつ多角的なマネジメント技術が必要とされた  
 □最初期の事業企画のための設計企画をCMが行い、事業スキームを何パターンも検討し、結果としてデザイン監修+設計施工一括方式を採用することで、デザイナーの提案力、設計施工者の設計調整能力、工事管理能力と取り入れた。結果として予定工期内に話題性の高いデザインフロアとして改修を行いながらも、工事による想定客室販売売上ロス1億円近く削減することに成功した。



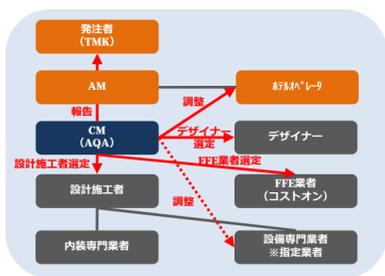
**【目標の明確化・共有】**  
 ・初期からのCMRによる参画と多様な発注方式の採用により、高い商品性と機能性を達成  
 ・設計のモニタリング、施工者選定における見積の精査により工事費の合理化を行い、施工段階においても同一担当者による継続的なモニタリングを行うことで最終的な工事費の増加は1%未満に抑えた。また、施工段階におけるオペレータとの定期的な調整会議を主催することで、工事による客室販売売上ロスを当初計画時と比較して約60% (1.4億円) 削減した。  
 ・発注者の要望でスケジュール変更を行ったが、複数パターンの検証を行うことで、延長による損失を最小限に抑えた。工事期間については、CMRと施工者、ホテルオペレータの間で何度も検証を重ね、遅延なく工事完了させた。



プロジェクト基本情報 / summary

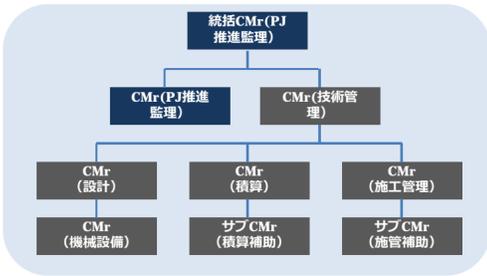
プロジェクトの目標達成度① / Management Effects

プロジェクト体制



**【プロジェクト体制】**  
 □発注者は外資系ファンドと国内デベロッパーの共同出資による特定目的会社である。その下に資産管理委託を受けたアセットマネージャーがおり弊社がリノベーション事業運営を行うコンストラクションマネージャーとして参画した。  
 □ホテルプロジェクトはステークホルダーが複雑化しているため関係者調整作業が煩雑になる。開始当初より事業主及びホテルオペレータ側の調整をAMが主体的に行い、設計・施工業者側の調整及び全体統括をCMが行うスキームとした。窓口を明確にし、全ての情報がCMに集まるようにし、コミュニケーションの伝達齟齬を回避した。さらに、それぞれの担当同士が密な関係を構築することで、プロジェクトの推進を円滑化した。  
 □主にプロジェクト推進管理を行うCMチームと技術管理を行うCMチームの構成をとっている。メイン担当にはプロジェクト推進監理の担当CMRと技術管理担当のCMRを配置した。社内サポートとして設計(意匠、設備)、積算、施工管理の各担当を配置し、情報共有の徹底化と技術力の結果を図った。

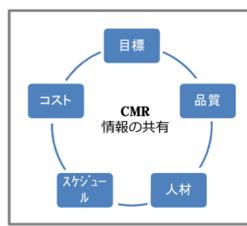
CM体制



【PJ効率化の工夫】

・ホテル案件におけるCM業務の経験則に基づき、プロジェクトの重点管理項目を5項目に分類し、関係者間の情報共有を徹底させ、相互監視させることによりリスク分散を試みた。重点管理項目は①スコープ(目標や要求仕様の設定)、②コスト(事業予算の見立て及びそこからブレ)③タイム(着工までのスケジュール、工事工程の見立て)、④リソース(適切な人員配置)、⑤クオリティ(①～④で発生した問題解決のために品質を妥協する)の5点である。本案件では連絡ベースでの調整を行ったが、今後はクラウド等を用いて、関係者間で情報共有していく手法に向上させたいと考えている。  
 ・設計の進捗に合わせて設計項目評価シートを作成して、関係者共有することで重要度の高い項目を把握、スムーズな意思決定のための材料として活用した。  
 企画設計段階における要求条件を現地調査とヒアリングを積み重ねることで、デザインコンペ要項書として整理し、プロジェクト目標を事業者、オペレータ、デザイナー間で共有させることで、その後の設計調整フェーズにおける、意思決定のブレを最小限化した。  
 ・プロジェクト期間を出来る限り短縮しての販売再開かつ建築費に経済合理性を求め事業主の要望に対し、様々なスケジュールパターンを検討し、結果として設計施工一括方式をとることで、全体の設計・見積期間を最小限化した。また期間短縮における作業品質低下を担保するために、CMRが企画設計、設計モニタリング、コスト管理を行った。

PJ目標の共有化



企画設計



プロジェクトの取組体制 / Project Team Planning

プロジェクトの目標達成度② / Management Effects

**【デザイナー選定】**  
 商品性と機能性を併せ持つ優れたデザインを採用するには、プロポーザルによるデザイナー選定が必要であることを提案。複数社によるプロポーザルを開催。要項書及び改修計画図を作成し、各種要件及び発注者要望を明確に伝達できるよう配慮した。デザイナー選定段階においては、各社を比較した「評価書」を作成し提出。また、各デザイナーのコスト評価、設計料の妥当性検証等の客観的評価を行い、発注者の意思決定を支援した。  
**【施工者選定】**  
 設計・施工者選定におけるCMRとしての関与本PJは、設計と施工の一貫した検討が必要な営業しながらの改修工事である為、設計施工一括方式を提案。設計施工者の選定に際しては、デザイナーによる基本設計図書に、CMRが作成した補足図面を追加し、基本設計段階でありながら詳細なコスト算出の出来る「見積作成用資料」を作成した。それをもって指名競争入札を行った。見積受領後は、見積内容の確認を行ったうえで①施工計画、②実績、③配置技術者の能力、④見積金額、⑤工程計画・VE提案、⑥熱意の各項目で各社を評価。発注者の意思決定を支援した。



建築生産への関与 (設計・施工者選定) / Competition&Tender



竣工写真 (客室・オーシャンドリームタイプ)

Sheraton Grande Tokyo Bay Hotel Guestroom Renovation Project & Construction Management