

# リーガロイヤルホテル大阪ヴィニエツトコレクション改修プロジェクト

～日本を代表する迎賓館ホテルが大阪・関西万博までに生まれ変わる～  
 営業を継続しながら、伝統と革新を融合、新たな価値創造に挑む、大規模リブランドプロジェクト



プロジェクトの基本情報		応募の対象となるCM業務を行った段階	
プロジェクト名称	リーガロイヤルホテル大阪ヴィニエツトコレクション改修プロジェクト	事業構想・基本計画段階、基本設計段階、実施設計段階、発注業務段階、工事施工段階	
所在地	大阪府大阪市北区中之島	CMRの選定方法	
種別1	改修	特命	
種別2	ホテル/宿泊	プロジェクト実施方式	
CM業務委託者に関する情報		設計施工分離	
CM業務委託者名	ベントール・グリーンオーク株式会社	CM業務内容	
CM業務委託者の所在地	東京都港区	業務契約期間	2022年11月～2025年4月
種別	民間法人	全体、調達、品質、コスト、スケジュール、運営・管理、環境、リスクマネジメント ■事業構想・基本計画※ ■基本設計 ■実施設計 ■工事施工 ※は調達マネジメント対象外	
応募者に関する情報			
応募者(法人)名	株式会社 日建設計		
応募者(法人)の所在地	東京都千代田区		
種別	設計事務所		
CM業務概要			
<b>①マネジメントのポイント</b> 運営2社協業・多様な要望、予算・期日厳守という課題に対し、 <b>エリア毎に最適体制を構築</b> 。想定外の課題に対し速やかに解決策を提示、 <b>円滑な合意形成と徹底した情報管理にて予算内での品質確保・施設価値向上を完遂</b> 。 <b>②プロジェクトの背景</b> 創業90年大阪の迎賓館と称されたリーガロイヤルホテル大阪がベントール・グリーンオークと資本業務提携を行い、 <b>営業継続しながら総額135億円・30ヶ月の大規模改修を実施</b> 。2025年4月IHGホテルズグループ「ヴィニエツト コレクション」日本初導入に向け、既存ホテルの伝統や歴史と格式に重きつつも国際基準を満たした改修、期限・予算厳守に達成のために <b>多様な関係者との合意形成・プロジェクト推進が求められた</b> 。 <b>③マネジメントの経緯と成果</b> 期限・予算厳守に向けて、 <b>柔軟な調整力と全方向的な統合管理が求められた</b> 。スケジュール管理と提案、そのための体制構築と合意形成プロセスの徹底に加え、当初計画通りに進まぬ状況や解体後の想定外事象にも迅速に情報収集し、 <b>施工者と連携し、事業者・運営2社が即時判断できる解決策を整え、判断を仰ぐなど、工事継続を優先したマネジメントを徹底</b> 。CM方式による <b>営業継続型改修の先進モデルとして社会的意義を示した</b> 。			

## 新たな挑戦の幕開け

**資本業務提携から始まる大規模プロジェクト**  
 1935年創業のロイヤルホテル(以下、RH)とカナダの大手生命保険会社グループのベントール・グリーンオーク・グループ(以下、BGO)は、1)資本業務提携、2)国賓や皇室をはじめ多くの賓客を迎えてきた歴史的ホテルであるリーガロイヤルホテル大阪(以下、RRHO)の土地・建物の信託受益権等のBGOへの譲渡、3)RRHOの運営委託、を主とする基本合意書を2023年1月締結し、本プロジェクトが始動した。

## 日本初、IHGヴィニエツトコレクション

**BGOがつなぐRH×IHG 共同運営**  
 RRHOはRHが引き続き運営しつつ、2025年4月よりIHGのソフトブランド「ヴィニエツトコレクション」を日本で初導入し、**RH×IHGで共同運営**。インバウンド対応力の強化による競争力向上を図る。

## 営業継続×135億円リバージョン

**営業しながら改修、大阪・関西万博前にリブランド完了**  
 営業を継続しながら総額**135億円**を投じて館内を全面的に刷新。RRHOの伝統と建築家吉田五十八設計の建物の歴史と格式を守りつつ、IHGの国際的スタンダードを融合し、**現代的ラグジュアリー新たな創造を予算・期限(2025年3月末まで)順守のもと実現する**。

規模	地上30階・地下2階	延床面積	約174,000㎡
開業年	西館：1965年(昭和40年)10月 東館：1973年(昭和48年)9月		
改修範囲	客室(1001室)、宴会場、メインエントランス、メインダイニング、メインラウンジ、クラブラウンジ、外壁、外構等		

## 【CMRに求められたこと】

### 運営2社の多様な要望を専門性と調整力で纏め解決へ導くCMR

- CM方式を採用した理由  
 予算内でのコスト最適化、合意形成、進行管理の一元化を目的にCM方式を採用
- CMRが発注者へ行った提案と説明
  - ① 関係者の多様な要望を整理し、優先順位の明確化
  - ② 明確な会議体運営と情報共有の仕組みによる合意形成・意思決定プロセスの構築
  - ③ 専門的助言によるスケジュール・品質・コスト・工程の最適化の実現



## 【CMRが目指したこと】

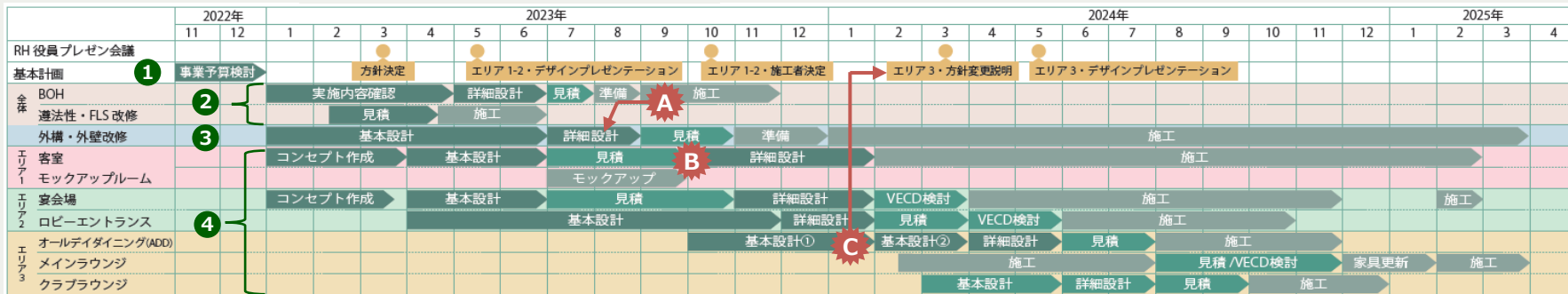
### リブランド事業の最適化を実現するマネジメント

- プロジェクト目標  
 営業継続と収支最適化を図り、短工期かつ予算内での高品質な改修と施設価値の大幅な向上を実現
- CM業務目標
  - ① オーナーと運営2社の多様な要求の整理と合意形成
  - ② 全体像の早期構築と円滑なプロジェクト推進体制の確立
  - ③ 徹底したコスト管理とリスクマネジメントによる予算内での完了
- 業務スコープ  
 改修工事案と概算作成、スケジュール作成・管理、合意形成支援、発注支援、コスト管理・助言

## 【CMRがとった手法】

### 手法1 クリティカルとなる工事項目から合意形成の時期を設定・不測な事態へ対応できる冗長性の高いスケジュール管理

- ① 各エリアの予算・工事ボリュームの設定
- ② BOH改修 適法性・FLS改修を先行実施
- ③ 外壁タイル・外構補修 工事期間・運用状況に応じて実施
- ④ 3エリアごとの特徴により入札時期を設定

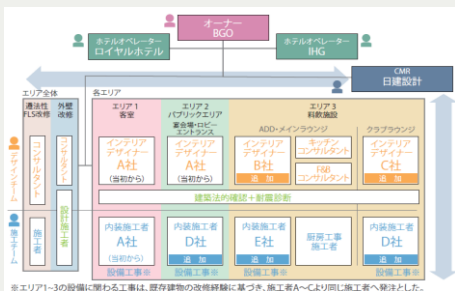


入念に計画を立てるも突発的な事象に遭遇 → 迅速に方針転換を行いながら推進

- A** スケジュール優先での1社の設計施工の方針からの転換
- B** 予算の大半を占める客室工事費のオーバー
- C** 既存躯体の改変不可・調査により判明した工事制約

### 手法2 柔軟な体制構築と合意形成フロー

- 並行して検討・施工するための分離発注、CMによる全体統括  
 従来の1社施工から複数社による分離発注へ転換し、設計検討と施工を並行して進める体制を構築

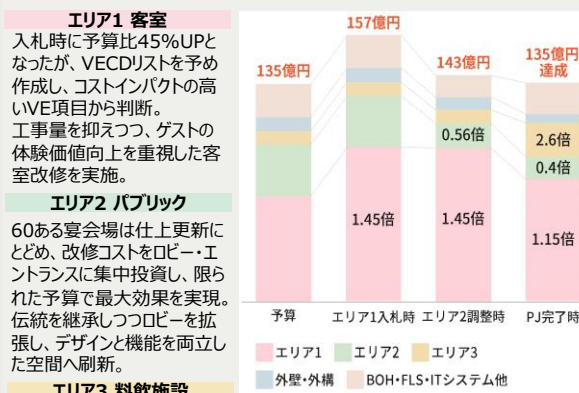


- 積み残しの無い確実な合意形成を実現する会議体運営  
 承認者・検討実施者・協議会議体を明確化し、内容ごとに承認者を設定。会議体を5段階に分けて構築

段階	2022	2023	2024	2025
5	RH役員プレゼン会議 方針承認会議			
4	全体定例会議 方針承認・決定			
3	各エリア分科会 個別議題の検討			
2	オーナー定例会議 オーナーの意向確認・方針検討			
1	各エリア設計・施工定例会議 業務用・経常的の設計内容協議			

### 手法3 コストマネジメント vs クオリティマネジメント

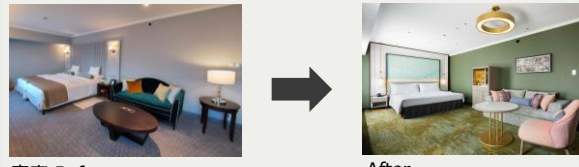
- CMRによる全体予算の一元管理・エリア横断したコストの迅速判断を達成
- エリアごとの改修方針の整理 エリア特性を踏まえた品質判断を実現



**エリア1 客室**  
 入札時に予算比45%UPとなったが、VECDリストを予め作成し、コストインパクトの高いVE項目から判断。工事量を抑えつつ、ゲストの体験価値向上を重視した客室改修を実施。

**エリア2 パブリック**  
 60ある宴会場は仕上更新にとどめ、改修コストをロビー・エントランスに集中投資し、限られた予算で最大効果を実現。伝統を継承しつつロビーを拡張し、デザインと機能を両立した空間へ刷新。

**エリア3 料飲施設**  
 長年更新未了であった厨房設備は全面更新し、客席刷新とオープンキッチン化によりレストランの魅力を向上。途中、行政指導による追加工事が発生したが、工期内で対応可能な方法の検討と概算を同時に実施。即時判断を可能とするコストコントロールを実践した。



### 手法4 先回りのリスク管理と迅速な課題解決

- 柔軟な体制刷新と迅速な問題解決  
 体制を刷新し遅延リスクを回避、オープン日を遵守
- 全体最適のマネジメントで確実推進  
 CMR主導でリスク対応と迅速な意思決定を行い、工期遅延を防止
- 施工段階での先回りリスク管理  
 変更判断が必要な場合の迅速対応フロー
  - ① 課題発生時、各社が即時CMRへ連絡
  - ② CMRが事象と初動方針をオーナーへ速報
  - ③ CMR主導で課題・対応策・スケジュールを整理・共有
  - ④ 定例会議で全関係者がリミットを意識して迅速に議論
  - ⑤ 最終判断・指示をオーナーと運営者が即決定

## CMRが受けた評価・達成度

### 発注者からの評価

「日々変化する状況の中で、CMRが体制構築や予算配分などを柔軟に修正し続けて、全体を統括しプロジェクトを成功に導いた。CMRが居なければ、本プロジェクトの成立はなし得なかった」

### プロジェクト目標の達成度

短工期、運営2社の合意形成に加え、建設資材価格高騰や施工者不足という厳しい環境下で、135億円の予算内に収め、リブランドオープンを予定通り達成。営業を継続しながら高品質な改修を実現、施設価値と競争力の大幅な向上に寄与した。

