

物流施設開発における コンストラクション・マネジメント



シービー・リチャード・エリス・アセットサービス株式会社
コンサルティング部 アソシエイトディレクター

滝本 由一

物流施設開発で 注目を集める コンストラクション・ マネジメント

コンストラクション・マネジメント（以下CM）とは、施設建設のプロジェク実施方式で、発注者と建設者の間に立ち、工期の遅延やコスト超過を防ぐなど運営管理全般を行うものです。日本においては馴染みのない手法ですが、欧米では一般的に用いられており、その責任者であるコンストラクション・マネージャー（以下CMr）は、工事内容を各業者に分離発注しコスト管理するという役割を担うこともあります。しかし、日本では以前からこの役割はゼネコンが行っており、下請け業者を管理しその責任を負いながらコスト管理をしています。言い換えれば、下請け業者はゼネコンと一体となって仕事量を確保していますから、そこにCMを用いて分離発注をしても、コストダウンは難しいのが現状です。そのため国内でのCMは、発注者

の利益代表としてゼネコンとの間に立ち、その動きを管理する役割が主なところとなっています。物流施設開発におけるCMrは、最新の建設技術やそのための部材に関する知識はもちろん、物流ニーズのトレンドや変化も熟知して、コストパフォーマンスの高い最良の倉庫や配送センターを作り上げる、物流施設開発の専門家だと言えます。

大型化で 浮き彫りになった これまでの 施設開発の問題点

では、なぜ今日、CMが注目されるようになったのでしょうか。その要因を説明する前に、これまでの国内での物流施設開発の問題点を探ってみましょう。

従来、物流施設はそれを必要とする事業者による開発が主流であり、エンドユーザーへの配送スピードの視点から、各地に小規模な倉庫が多数建設されていました。自社利用が目的で

から、当然、どんな倉庫にすればいいかというニーズは明確なはずですが、そのニーズをゼネコンに伝えて建設してもらうのですが、このコストが高額化するケースが珍しくありませんでした。

その主な原因に、発注者側に専門の技術者がいなかったことが挙げられます。発注者側は、日常の業務を踏まえて必要な設備はわかっており、その仕様を提示するのですが、ゼネコン側はその事業者の業務フローはもちろん、企業文化も知らないわけですから、自然と許容範囲の広い一番いいもの、一番高いものを提案してきます。発注者側がこれを受け入れれば、コストパフォーマンスの低いものになります。あるいは、コストとの見合いで一部を削ることもあるわけですが、この際に全体のバランスが取れないため、結果的に満足できない施設になることが往々にしてありました。

専門家以外の人にとって、倉庫開発の成功・失敗の判断は、実際に作って、使ってみないとわかりにくいもの

です。使ってみたら何かがおかしい、そこで気付いてもすでに遅いわけですが、次の機会でもまた同じ失敗を繰り返してしまう。なぜなら、一般の企業にとって物流施設開発は、実施しても10年に1度といった非常にまれな事業。そのために本業ではない施設専門の技術者を抱えておくような余裕がないのは当然だからです。技術者を置かなければノウハウの蓄積ができない。現に最近、毎年のように倉庫建設をしている大手物流企業では、建築出身の技術者を社内に置き、ノウハウを蓄積していこうという機運が生まれ始めています。

過去に何度か失敗しても、なんとかやってこられたのは、施設が小規模なため、経営に与える影響が小さかったからでしょう。ところがこの10年ほど、交通網の発達を背景に、コスト削減を目的とした施設の集約・統合が進み、大型物流施設の開発が相次いでいます。施設が大型化することで経営に与える影響が大きくなり、失敗はすなわち業績に直結することになる。つま

り、安易な倉庫開発はできない状況になってきているのです。この施設の大型化傾向は、投資家により賃貸用が開発される倉庫についてはさらに顕著であり、開発失敗がビジネスに与える影響は、計り知れないものとなっています。事業者の倉庫開発でさえ、専門家不在のために施設建設のノウハウがままならない状況なのですから、当初から賃貸を目的としている投資家物件では、外部の専門家による確かなマネジメントの重要性が高くなるのは言うまでもありません。

現在の、 そして将来の ニーズに備えた 最適な施設の開発

こうした変化、つまり物流施設の大型化や投資家の物流施設開発への進出に伴って、開発者側に1つのニーズが生まれてきました。それが、「自分たちが思っている最適な倉庫を、確実にしかも適正コストで実現するための専門家が欲しい」というものです。そし

て、これこそが日本におけるCMの役割となったのです。

大型施設が竣工するまでには、大きく分けて「調査・企画・計画段階」、「設計施工者選定」「開発・設計段階」、「施工段階」の4つの工程があり、おおむね2年の時間を要します。CMはこの期間のどの段階からでも参入することが可能であり、専門家としてそれなりの成果を出すことができます。実際、これまでも設計段階において設計者に発注者の想いやトレンド・管理運営の目線を伝える通訳として、あるいは工事開始段階以降の管理から携わったというケースもありました。

ただし、CMの活用法として最適なのが企画の段階からであることは言うまでもありません。それは、CMを活用する上での2つの大きなメリットを享受できるからに他ならないからです。

その1つが、将来のニーズの変化を見据えた企画が可能になることです。近年では、中堅ゼネコンにも物流施設の専門チームを作る会社が少なくありません。施設の大型化に伴い50～

100億円単位の建築物になってきたことで、競合他社との差別化を図るためです。各社とも競争力を高めるために独自工法を開発し、コストメリットの高い施設建設を研究しています。

彼らは建設の専門家ですから、リアルタイムの技術を用いた、最適な建設ができるでしょう。しかし、物流のトレンドに基づくニーズ把握の点は十分とはいえないのが現状です。物流のスタイルは時代とともに変化するものであり、施設の仕様もそのスタイルと

もに変化するものなのです。

一例を挙げて、ご説明しましょう。ある事業会社が倉庫建設を計画したとします。現場レベルで把握しているのは、あくまでも現在の自社の物流スタイルに基づいた施設の仕様です。これをニーズとして、例えば天井高は3m必要とゼネコンに発注すると、その通りのものができ上がります。しかし、物流スタイルが変化したときにどうなるのでしょうか。自らの施設として建設した建物の天井高が低い場合、量的拡

大が難しく、外部に貸すのも他物件との比較から安い金額でしか貸せないという現実があるかもしれません。その点、数々の経験を積んだCMrであれば、将来性を考え、天井高についても一般ニーズと比較検討しながら発注者が無理のない仕様を検討し、決定できるのです。

こうした提案は、投資家が建設する賃貸用施設においては特に重要になります。彼らに自分たちのニーズは存在しません。重要なのは借りてくれる荷

主のニーズということになります。しかし、それをそのまま受け入れることが、必ずしも正解であるとは限らないのです。

例えば開発時に、荷主となる企業から低床がいいというオーダーがあったとします。しかし、その顧客が3~5年の短期契約しかしない場合、それ以降、もしそのテナントが退去してしまったら、高床を望む顧客には対応できない施設になってしまいます。ですから、企画段階から現在のニーズや立

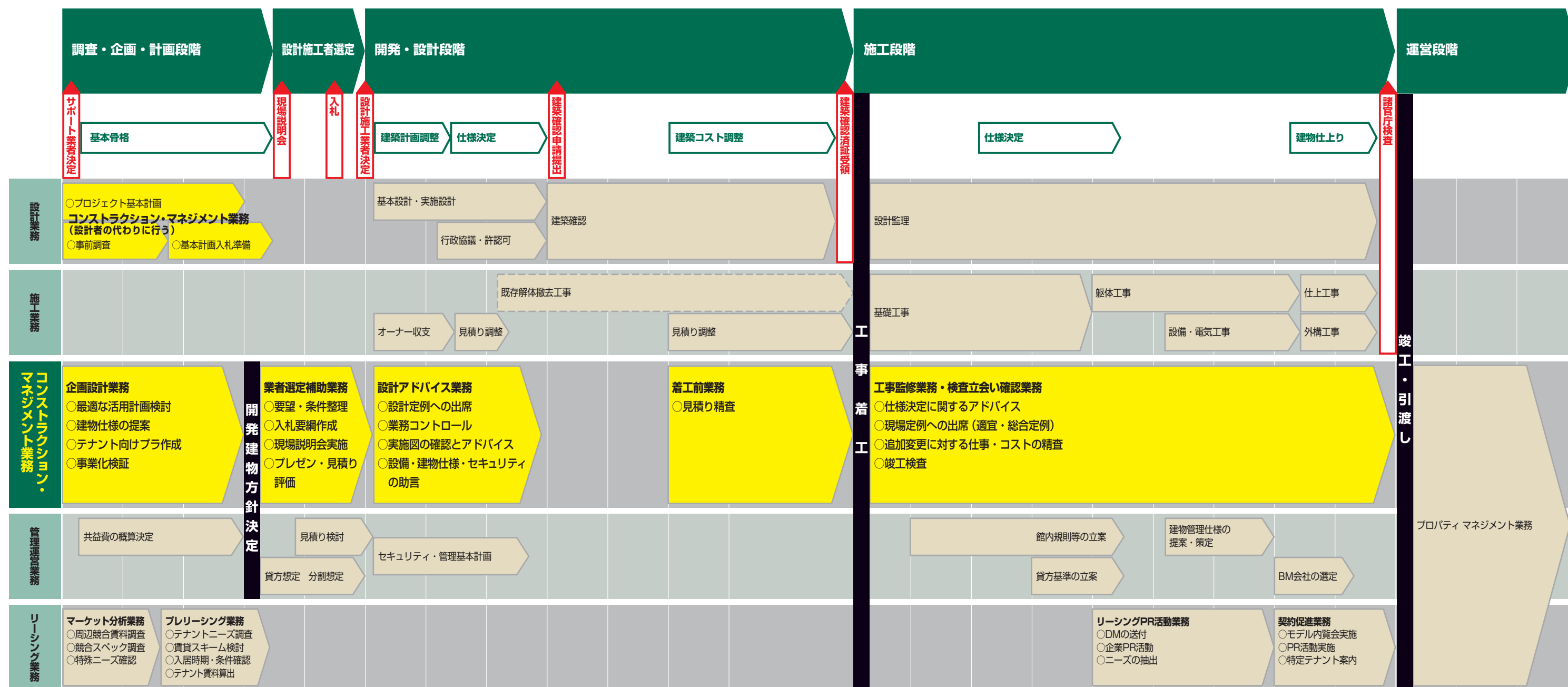
地により想定される荷物、将来への変化を捉え、変更に対応できる仕様を提案する必要があります。

以前、大型倉庫の設計時に、設計者から、コストパフォーマンスの面から4基のエレベータの位置を1ヵ所にまとめるほうがいいという提案をされたことがありました。しかし、そのエリアの主要荷主層を見た結果、フロアを3~4分割できることがニーズ獲得に必須で、エレベータの位置は離し、スペースを分割できるようにしておくこ

とが重要と判断しました。平屋倉庫のように敷地が広大でフロアを自在に使用できればよいのですが、日本の現状では不可能です。上層階に床を伸ばし、荷物の効率的な搬送のためには垂直搬送機が不可欠。この開口が設けられるようスペースを事前に確保するため、梁の位置を変更してもらったこともありました。

賃貸用の物件の場合、竣工後、数年すれば古い倉庫になり、それでも新たに建設される施設との競争に勝たなけ

■マルチテナント型物流施設開発 コンストラクション・マネジメント業務 スケジュール例





ればなりません。そのためにも、開発当初から将来予測を盛り込んだ施設にしておかなければならないのです。だからこそ、物流施設におけるトレンドを的確に把握できる専門家の存在が不可欠になっているのです。

徹底したゼネコン管理によるコスト適正化の実現

もう1つの大きなメリットは、施設建設において的確なコストダウンが実現できることです。冒頭で記したように、ゼネコンが建設工事を統括する日本の開発手法において、コスト削減の第一歩は、ゼネコン数社による指名競争入札を行い価格を抑えることです。しかし、施設建設の条件が確定していなければ後の変更に伴いコストが大幅にアップしたり、見積りを公平に評価することが難しくなります。入札までに設計者・施工者に発注者の想いを的確に伝えるためコンセプトを作成し、仕様を固め、発注者が望む施設をイメージできるよう準備し、良い提案をしてもらえよう誘導します。適切な価格競争だけでなく、品質にも影響を与える重要な事項となります。

コストにおいて、もう1つ重要なのが、施工中に起こる設計変更時のコスト管理です。特に賃貸用施設の場合、荷主の変更などによって例えば電気容量など、様々な仕様変更が起こることは珍しくありません。この時、専

門家がついていなければコストの精査や数量変更のチェック、モノの適正仕様の判断がつきません。また、施工面で減額部分を検討していくのもCMrの役割と考えます。変更増加金額と減額金額を相殺し、オーナーの負担を軽減することが可能です。

施工段階からCM業務を受けた案件の例ですが、ターゲットとなる荷主が的確に捉えられていなかったために、賃貸ニーズと合わない部分が数多く存在していました。設計変更することで数億円という追加費用の見積りが出たのですが、このような場合でも、大型施設は仕様変更によるコスト削減やVE（バリューエンジニアリング…機能を低下させずコスト削減を図る手法）によりコストを下げられることがあるのです。結果、施設が大きいため効果が高く、追加費用を大幅に削減することができました。

ゼネコンは建物づくりのプロであるため、発注者からコスト削減の要望があれば様々な提案ができます。この時に注意したいのが運用にかかるコストです。建設時は安くできたとしてもメンテナンスにコストがかかり、建設時の削減費用がいつの間にか消えてしまったというケースは数多くあります。シービー・リチャードエリス・アセットサービスのCM業務の特色として、PM管理業務を数多く受託している実績からも、運用を考慮した仕様を提案しています。

設計施工者との協議は専門的な内容

が多く、建築に慣れていない発注者の対応では、いつのまにか当初の施設仕様が変わってしまうことさえ起こり得ます。特殊仕様の倉庫開発で設計期間のサポートをした際、ゼネコンから「相談をしていた申請機関の判断が覆り、現在の仕様では確認申請がおりない」と突然言われたことがありました。タイトなスケジュールの中、今まで相談してきた申請機関を変更するのはかなりの労力を要しますが、設計者

と協力して「最初は大丈夫と判断した内容だから、建築主事によっては解釈が違うはず」と申請機関をまわり、最初の仕様通りに確認申請を下ろしてくれる申請機関を探したこともありま。このケースなど、ゼネコンの言うことを疑問もなく受け入れてしまえば、完全に建物仕様が変わってしま

うところでした。

空間の安全性と使い勝手を考慮しながら、ゼネコンと様々な交渉をするには、建設技術はもちろん、部材などにまで、かなりの知識と経験が必要となります。そのアウトソーシングこそが、専門家を利用する大きなメリットだといえます。発注者と施工者、そしてその間に立つ我々を含めて、全員が納得できる施設を作るために、得意分野を持ち寄り、協力して施設建設にあたることは、大型施設が増える中、非常に重要なことだと考えます。入札を経て施工業者を決定する際には、金額ばかりでなくそれぞれの会社の持つ特徴を加味して、何十項目もあるファクターを重要度と照らし合わせて点数制で評価するのはもちろん、最終的には面談もして、現場に対する意気込み

や、現場長の確認まで行い決定していくことになるのです。

用地取得から運用までトータルにマネジメントするCBRE/ASのCM

当社は、物流施設が欲しいというニーズに対し、倉庫の購入や賃貸施設の斡旋はもちろん、土地の購入からマーケット調査、仕様・施設の企画、施設建設におけるCM、リーシング、管理・運用まで一貫したサービスを提供しています。このトータル・マネジメントにより、お客様の理想とする最良の物件を、適正価格で実現することができるのです。物流施設開発をご検討の際には、ぜひ、専門家である我々にお声かけいただければ幸いです。

本稿についてのお問い合わせは

シービー・リチャードエリス・アセットサービス株式会社 コンサルティング部 TEL:03-5470-8534

