

特別賞

魚町サンロード商店街における リノベーションまちづくり事業 魚町サンロード商店街協同組合

(福岡県北九州市)

リノベーションまちづくり発祥の地

JR 小倉駅南口から徒歩 10 分ほどの場所にある魚町サンロード商店街は、全長 108 m の商店街である。隣には日本で初めて公道上にアーケードを建造し、北九州随一の都市型商店街として名高い魚町商店街がある。

魚町商店街および魚町サンロード商店街は、リノベーションまちづくりの発祥の地である。魚町サンロード商店街は、リノベーションまちづくりの手法と国家戦略特区の認定により、エリアの再生をなすことができた。

アーケード撤去計画とまちづくり

1978 年に魚町サンロード商店街協同組合として法人化し、1980 年にアーケードを建造した。

しかし、当初からアーケードの改修費が組合費に組み込まれておらず、建造以来、一度も改修などが行われてこなかった。消防機器は壊れ、屋根材は汚れ、いつ落下してもおかしくない状況であった。さらに商店街の店舗の老朽化や店主の高齢化により空き店舗が増え、商店街は薄暗く、人通りもまばらだった。

2013 年 8 月、組合の定例総会でアーケード撤去計画が議論された。アーケード撤去の費用をまかなうため、商店街内の有志 4 名と商店街が出資してまちづくり会社、株式会社鳥町ストリートアライアンスを設立した。組合員平等主義の商店街組合を離れ、リスクを遮断して意思決定を迅速化し、収益事業が自由にできるようにした。商店街の管理運営に関し、学識経験者を含めた地域住民との検討が始まり、リノベーションまちづくりがスタートした。

魚町サンロードカルチャータン計画

5 回にわたるワークショップを開催し、今後の商店街のビジョンを共有した。魚町サンロードカルチャータン構想というまちづくりの方向性も決まった。若者が集うオー

ブンカフェやエッジのきいた雑貨店のある、クリエイティブで賑わいあふれた開放的なまちをイメージし、さまざまな取り組みを行った。

神奈川大学の曾我部研究室の指導を受けながらカラー舗装や街路照明のデザインを検討し、アーケード撤去後の各店舗のファサードを一部改修した。北九州市と協議して、カラー舗装の仕様を決定して一部を緑化し、ゆっくりと楽しんで歩ける商店街に変えていった。2015 年 8 月には老朽化したアーケードを完全撤去し、まちは大きく生まれ変わった。

国家戦略特区による夜市の開催

2015 年 12 月に北九州市が国家戦略特区の認定を受け、規制緩和により、公道上での飲食・物販・サービスを行うことがエリアマネジメント事業として可能になった。2016 年 5 月から、北九州市と協力しながら夜市として公共道路空間上でのオープンカフェ事業を開始した。敷地空間を活用したコンテナ店舗の事業や、野菜を販売する朝市やマルシェなども行っている。鳥町ストリートアライアンスの収益の一部を、アーケード撤去費の返済金の一部としている。いわゆる公共的施設たるアーケードの撤去費を規制緩和によって得た財源で賄うというスキームを構築した。

女性の若手組合員が同社の代表に就任し、女性が積極的に参加しやすい環境も整え、若手経営者や女性経営者が参加し、意見が反映できる組織に変わっていった。正月や七夕の飾り、ハロウィンパーティーなど手作りのイベントを開催している。町内会、青年部とも連携し、幅広い人材の確保・後継者育成なども行っており、リノベーションスクールを開催している。

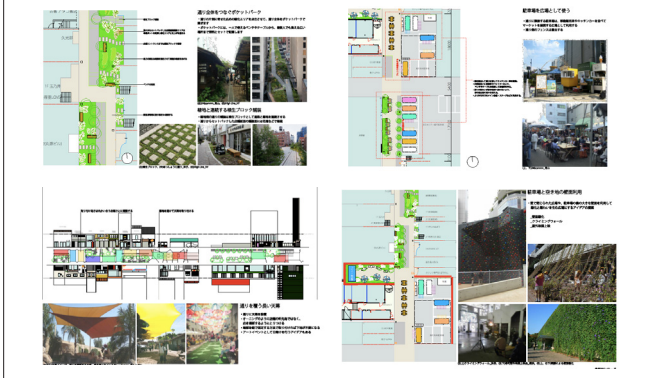
●サービス提供者

株式会社鳥町ストリートアライアンス
株式会社北九州家守舎
鳥町四丁目町内会
鳥町まちづくり会議推進協議会
東京美装興業株式会社



夕方から開催される夜市

歩いて楽しい、公園のような商店街をめざして



歩いて楽しい、公園のような商店街をめざして

アーケード撤去と緑化

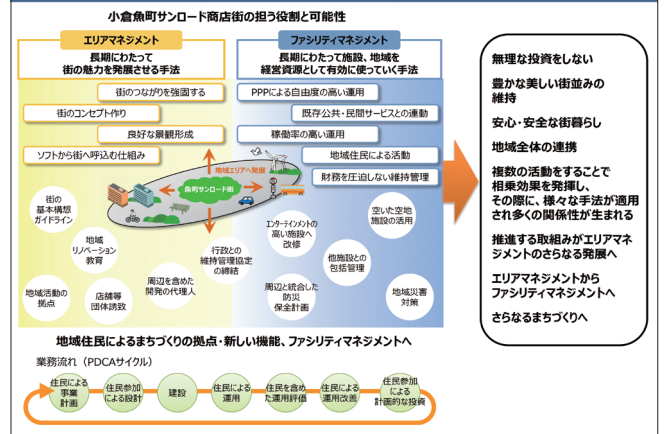


アーケード撤去と緑化



2017年11月にサンロード商店街で行われた結婚式

小倉魚町サンロード商店街を核にしたエリアマネジメントとファシリティマネジメント



小倉魚町サンロード商店街まちづくりを核にしたエリアマネジメントとファシリティマネジメント

講評 ●北九州市の都心に近い商店街におけるまちづくりに関する応募。国家戦略特区認定、公道の商業利用、アーケード撤去とまちのリノベーション、民間まちづくり会社、道路管理まで含めたエリアマネジメントなどの手法を商店街の住民参画で実現し、運営を続けている。実績としては1年間程度、撤去したアーケードもまちづくりとしては狭い範囲にとどまるが、裏通りの商店街の暗い、不安全というイメージの払拭に成功している。まちを愛する住民の支援、北九州市など公的機関の支援、表の商店街とつなぐ役割をもつビッコ口3番街との連携など、近隣のリノベーションと併せて、まちの活性化に貢献している点を評価したい。道路の活用が対象という、FMの概念を超える応募で、特別賞となった。

特別賞

築100年をめざすビンテージビル
「冷泉荘」におけるFMの取り組み

株式会社スペースRデザイン
吉原住宅有限会社

(福岡県福岡市)

“リノベーションミュージアム冷泉荘”

冷泉荘は、福岡市博多区にある複合文化アトリエである。鉄筋コンクリート造5階地下1階の当建物の中には、アトリエ・店舗など全20組の文化人が入居している。加えて管理人が常駐する事務局、レンタルスペースがあり、年間を通して、催し事が絶えない賑やかなビルだ。

冷泉荘はもともと、賃貸共同住宅であった。建設当時（1958年）は周囲でも最先端を誇っていたビルも、経年劣化により競争力が低下。家賃も下がり、滞納や不良入居者が絶えなくなっていた。経営が悪化の一途をたどる中、オーナーである吉原住宅有限会社は、起死回生の一手として2006年に1棟まるごとオフィスビルへのコンバージョンを決意。不動産再生コンサルティングを手掛けるスペースRデザインと協働で経営再生に着手した。その後、3年間のブランディング活動を経て、2010年からはビルストック活用を基本理念とした経営にシフト。「ひと」「まち」「文化」をコンセプトに掲げリノベーションミュージアム”として再出発し、築100年をめざしている。

ビンテージビル創育プログラム

今年で築60年を迎える冷泉荘は、古さの中に価値を見出す「ビンテージ」の考えのもと、既存のハードを最大限に活かすスタイルで経営管理に取り組んでいる。これが、私たちが展開する、時が経つほど価値が上がる「ビンテージビル創育」事業である。これに則って、冷泉荘では①セルフリノベーションかつ退去時に原状回復義務を課さない賃貸条件②レンタルスペースの運営による関係人口の増加③管理人常駐によるコミュニティデザインの3点をFMの大きな軸としている。

まず、新しい内装よりも自ら手を加えることに魅力を感じる、アーティストやクリエイターをターゲットに絞った。再生当初には投資コストを抑えることができ、長期的には冷泉荘の各部屋は、歴代入居者の手によって常にアップデートされ続ける。さらに、使いやすい価格と規模のレンタルスペースを運営することで、入居者以外にも冷泉荘を訪れる人が増える。そし

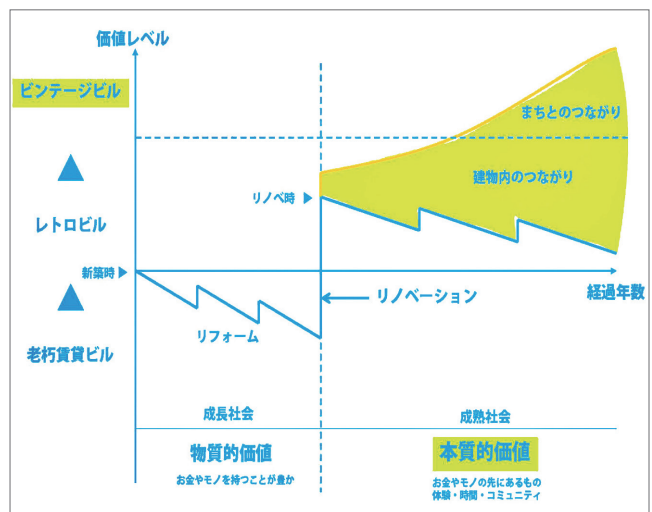
て、管理人は事務局で来客や入居者を出迎え、彼らの相談窓口の役割を果たす。そんな日常の会話の中で、冷泉荘や入居者・開催中のイベントの紹介をし、冷泉荘を軸に人と人をつないでいるのだ。

そうして、ここでの体験が冷泉荘への共感をよび、SNSや口コミなどで情報が発信されていく。冷泉荘の認知は広がり、徐々にブランディングされた結果、現在は周辺の面積が同規模の新築賃貸住宅と同程度の家賃にまで向上している。

ともに学ぶ場としての冷泉荘

経営改善の見通しが立つと、大規模修繕や耐震補強、外壁など、建物の改修工事を順次実施。その際は、「何を残すか」を意識している。状態のいい既存部屋を見学用にした「冷泉復元部屋」、事務局内の見える場所に挿入した耐震補強ブレース、外壁改修ならぬ「外壁保存」。そして、これらを見てもらえる機会として、年に2回オープンアパートイベント「れいぜん荘ビクニック」も開催している。各入居者による催しや管理人とまわる解説付き一棟ツアーなど、楽しみながらストック活用を体感してもらえる、文化祭のお祭りである。

イベント以外にも、冷泉荘では視察や見学なども積極的に受け入れている。というのも、さまざまな人の目に触れ交流を重ねることで、冷泉荘もまた育つと考えるからだ。もし、近くを通られた際は、ぜひ冷泉荘を訪ねてほしい。



ビンテージビルグラフ



2018年春のれいぜん荘ピクニック



入居者によるセルフリノベーションで個性ある部屋に (Photo:TETRA+GRAPH)



事務局と管理人 (Photo左:TETRA+GRAPH)



アーティストやクリエイターの拠点にもなっている (Photo:TETRA+GRAPH)



レンタルスペースで開催された寄席(落語)

講評●1957年竣工の賃貸アパートであった冷泉荘のリノベーションと活用に関する応募である。改修後は、賃貸オフィスだけでなく、貸スペースを設けてアートイベントなどに活用している。原状回復なしとする契約により、アート系、自由度を好む利用者の入居を後押ししている。また、管理人が常駐し、入居者同士をネットワークし、施設活用のイベント企画などを担当し、愛情をもって活用を促している点が特色である。再生・活用のFM事例としては、なるべく手をかけず、当初の感じを維持したいという意図のようであるが、旧賃貸アパート時代の悪いイメージを取り払い、明るく、親しみやすいものへの変革は成功している。また、建て替えではなく、築60年におよぶ建物を活用する施策を選択して、アートやリノベーションの情報発信を行っていること、近隣のイメージ変革、まちづくりにも貢献していることを評価したい。

功 績 賞

公共施設マネジメントを 実行に移すための解説書

早稲田大学理工学研究所
公共所有不動産の経営研究(MoRE)

小松 幸夫 堤 洋樹 池澤 龍三

地方自治体の職員や議員にむけて 公共施設マネジメントを発信

わが国の地方自治体や政府が所有する公共の不動産は、ストック量の肥大化に伴う総量の適正化、老朽化対応、運営体制の効率化や高度化、ライフサイクルコストの適正化などさまざまな課題を抱えている。そこで公共の不動産、特に学校施設を中心として公共施設の運営段階における経営およびマネジメントに関する研究を行うため、早稲田大学理工学術院総合研究所のプロジェクト研究「公共所有不動産の経営研究（研究代表：小松幸夫教授）」が立ち上がった。近年は、天理市との共同研究 / 町田市との共同研究 / 奈良県の包括連携協定 / 科研・基盤研究 (B)「公立学校を核とした公共施設再編に関する調査研究」 / 科研・基盤研究 (C)「公共施設における協働的ダウンサイジング手法の研究開発」 / RISTEX「持続可能な多世代共創社会のデザイン」研究開発領域採用研究「地域を持続可能にする公共資産経営の支援体制の構築」をはじめ、地方自治体の支援を中心に論文・講演・学会活動などさまざまな活動を行っている。

本書は、これらの活動を通して明らかになった公共施設マネジメントの要点を地方自治体の職員や議員にむけて発信するため、「公共施設マネジメントのススメ（早稲田大学理工研叢書シリーズ、建築資料研究社、2017年3月）」と題し研究メンバー3名で執筆した。

先進事例を通して、マネジメントの進め方を 詳しく紹介

公共施設マネジメントに関する書籍はすでに数冊が発行されているが、本書の「はじめに」の一部を引用して他書籍との相違をご紹介したい。

…マネジメント全般について書かれた本は数多くありますし、PDCAサイクルの重要性はわかっていると

いう方も多いと思いますが、マネジメントを実行に移すために必要な準備段階について解説したものは少ないように思います。本書にはマネジメントの基礎となる情報の収集・利用の話や実行体制の構築、マネジメントを段階的に進めていくことの必要性とその際の考え方、用いるべき手法などについてが書かれています。また先進事例として知られている自治体の状況を、当事者でもあった筆者の一人が詳しく解説しました。これから施設マネジメントを始めようという場合、そしてすでにある程度まで進めているという場合にも参考にしていただけたらと思います。…

公共施設マネジメントの実現に向けて

本書は7章で構成されている。各章の内容を特徴と合わせてご紹介する。

「1章 なぜ公共施設マネジメントが必要なのか」では、さまざまな視点から公共施設マネジメントの必要性について解説している。この章だけでも、公共施設マネジメントの実施には多角的・複合的な検討が不可欠で、自治体全体で進めていく仕組みの必要性が明確になるだろう。

「2章 施設マネジメントと建物の長寿命化」では、施設マネジメントの視点から公共施設の位置づけや長寿命化の目的を解説している。一般的に施設マネジメントの肝は長寿命化であり、長寿命化により財政負担の縮減できるとされている節がある。しかし長寿命化は財政的な諸問題を必ずしも解決するわけではない。いわゆる中長期保全計画を策定する際に参考になるだろう。

「3章 情報管理の仕方」では、情報管理の必要性から収集すべき情報、さらに活用方法について解説している。施設情報の一元化などを目的に情報システムの導入が進んでいるが、残念ながら活用されていない場合が多く非常にもったいない。今後さらにAI/IOTが普及・推進すれば、施設情報の重要性はより高まるだろう。

「4章 整備計画策定のための準備と作業」では、公共施設の統廃合や再整備などを実施する際に必要となる現状把握と今後の方向性を検討する基礎資料の作成方法について解説する。施設情報の活用から住民ワークショップの進め方まで具体的な事例や考え方を示している。状況に合わせて参考にさせていただきたい。また公共施設マネジメントの一つの方向性（「リバースデザイン」という考え方）についても示している。

功 績 賞

公共施設マネジメントを 実行に移すための解説書

早稲田大学理工学研究所
公共所有不動産の経営研究(MoRE)

地方自治体の職員や議員にむけて 公共施設マネジメントを発信

わが国の地方自治体や政府が所有する公共の不動産は、ストック量の肥大化に伴う総量の適正化、老朽化対応、運営体制の効率化や高度化、ライフサイクルコストの適正化などさまざまな課題を抱えている。そこで公共の不動産、特に学校施設を中心として公共施設の運営段階における経営およびマネジメントに関する研究を行うため、早稲田大学理工学術院総合研究所のプロジェクト研究「公共所有不動産の経営研究（研究代表：小松幸夫教授）」が立ち上がった。近年は、天理市との共同研究 / 町田市との共同研究 / 奈良県の包括連携協定 / 科研・基盤研究 (B)「公立学校を核とした公共施設再編に関する調査研究」 / 科研・基盤研究 (C)「公共施設における協働的ダウンサイジング手法の研究開発」 / RISTEX「持続可能な多世代共創社会のデザイン」研究開発領域採用研究「地域を持続可能にする公共資産経営の支援体制の構築」をはじめ、地方自治体の支援を中心に論文・講演・学会活動などさまざまな活動を行っている。

本書は、これらの活動を通して明らかになった公共施設マネジメントの要点を地方自治体の職員や議員にむけて発信するため、「公共施設マネジメントのススメ（早稲田大学理工研叢書シリーズ、建築資料研究社、2017年3月）」と題し研究メンバー3名で執筆した。

先進事例を通して、マネジメントの進め方を 詳しく紹介

公共施設マネジメントに関する書籍はすでに数冊が発行されているが、本書の「はじめに」の一部を引用して他書籍との相違をご紹介したい。

…マネジメント全般について書かれた本は数多くありますし、PDCAサイクルの重要性はわかっていると

いう方も多いと思いますが、マネジメントを実行に移すために必要な準備段階について解説したものは少ないように思います。本書にはマネジメントの基礎となる情報の収集・利用の話や実行体制の構築、マネジメントを段階的に進めていくことの必要性とその際の考え方、用いるべき手法などについてが書かれています。また先進事例として知られている自治体の状況を、当事者でもあった筆者の一人が詳しく解説しました。これから施設マネジメントを始めようという場合、そしてすでにある程度まで進めているという場合にも参考にさせていただけると幸いです。…

住民や民間企業との協働も不可欠

また本書は7章で構成されている。各章の内容を特徴と合わせてご紹介する。

「1章 なぜ公共施設マネジメントが必要なのか」では、さまざまな視点から公共施設マネジメントの必要性について解説している。この章だけでも、公共施設マネジメントの実施には多角的・複合的な検討が不可欠で、自治体全体で進めていく仕組みの必要性が明確になるだろう。

「2章 施設マネジメントと建物の長寿命化」では、施設マネジメントの視点から公共施設の位置づけや長寿命化の目的を解説している。一般的に施設マネジメントの肝は長寿命化であり、長寿命化により財政負担の縮減できるとされている節がある。しかし長寿命化は財政的な諸問題を必ずしも解決するわけではない。いわゆる中長期保全計画を策定する際に参考になるだろう。

「3章 情報管理の仕方」では、情報管理の必要性から収集すべき情報、さらに活用方法について解説している。施設情報の一元化などを目的に情報システムの導入が進んでいるが、残念ながら活用されていない場合が多く非常にもったいない。今後さらにAI/IOTが普及・推進すれば、施設情報の重要性はより高まるだろう。

「4章 整備計画策定のための準備と作業」では、公共施設の統廃合や再整備などを実施する際に必要となる現状把握と今後の方向性を検討する基礎資料の作成方法について解説する。施設情報の活用から住民ワークショップの進め方まで具体的な事例や考え方を示している。状況に合わせて参考にさせていただきたい。また公共施設マネジメントの一つの方向性（「リバーデザイン」という考え方）についても示している。

「5章 公共施設マネジメントの実行体制」では、公共施設マネジメントを主導する自治体の現状と実施体制について解説している。実際に多くの施設整備に関わってきた担当者として、また多くの自治体における支援活動を踏まえた客観的な指摘は、今後実行体制を構築したいと考える多くの自治体の参考になるだろう。

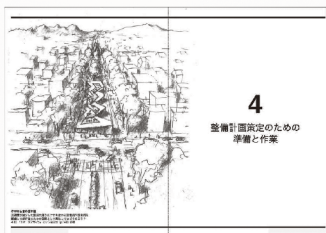
「6章 実例で見る公共施設マネジメント」では、千葉県佐倉市における公共施設マネジメントの実例を時系列で解説している。一言で「公共施設マネジメント」と表現され

てもその手法は多種多様であること、また時系列に並べることで段階的に事例間の連携や対象範囲が拡大する過程を、その工夫や苦勞とともにご確認いただきたい。

「7章 公共施設マネジメントの今後の展開」では、住民との協働作業やまちづくりの視点の重要性などについて解説している。繰り返しになるが、公共施設マネジメントは多角的・複合的な検討が不可欠である。だからこそ自治体職員だけではなく、住民や民間企業との協働も不可避である。

功績賞：早稲田大学理工学研究所・公共所有不動産の経営研究（MoRE）
公共施設マネジメントを実行に移すための解説書
 書籍「公共施設マネジメントのススメ」

...本書はマネジメントの基礎となる情報の収集・利用の話や実行体制の構築、マネジメントを段階的に進めていくことの必要性とその際の考え方や用いるべき手法などについて書かれています。また先進事例として知られている自治体での状況を、当事者でもあった筆者のひとりが詳しく解説しました。



右：表紙
 左：扉図



<構成>

- 1章 なぜ公共施設マネジメントが必要なのか
- 2章 施設マネジメントと建物の長寿命化
- 3章 情報管理の仕方
- 4章 整備計画策定のための準備と作業
- 5章 公共施設マネジメントの実行体制
- 6章 実例で見る公共施設マネジメント
- 7章 公共施設マネジメントの今後の展開

講評 ● 2017年に出版された、公共施設マネジメントにどのように向き合うかを解説した書籍に関する応募である。建築の点検や維持保全の方法論など、公共施設マネジメントのハウツー論ではない。自治体職員が取り組むための方法論として、①基本的な基礎データの収集と活用、②実行体制の構築、③マネジメントを段階的に進める必要性と手法などに焦点を当てている。「公共施設マネジメントは、つまるところ、日本の将来、地方の将来をどのような姿にしたいのか、が出発点になるべき」という。公共施設についても、公共サービスのあり方をどうするかという思考を出発点にして、関係性を考え、将来のまちづくりのなかで位置付ける必要があると説く。副題のとおり、「悩める職員向け」で、準備段階からどうするか、各地にある事例からどう学ぶか、という基本的な解説がされている。公共FMに取り組む自治体職員の道案内となる出版物といえる。

功 績 賞

FM推進につながる 発注者改革への提言(学位論文)

齋藤 隆司 日本郵政株式会社

より良き発注者とは？

今日散見される大規模建築プロジェクトにおける白紙撤回、大幅な設計変更などにおいて、発注者組織における意思決定のプロセス、発注者組織内の責任者不在といった「発注者責任」に多くの疑問が投げかけられている。FMを推進するうえで、「発注者」の役割は重要である。

本研究は、企画から設計、工事、維持管理までを包括的に実施し、発注者として130年の歴史を持つ「郵政建築^{注1}」における発注者の役割の変化に焦点を当て、建築プロジェクトにおける「発注者の役割」、「発注者の責任」を明らかにすることを目的としている。

郵政建築は、通信省、郵政省、郵政事業庁、日本郵政公社、日本郵政株式会社と公共発注者から民間発注者へと大きく変化する中で、高いレベルの品質を求めて、新築工事のみならず、所有（売却等も含む）、企画から維持管理、保全まで、FM業務として一貫して郵政グループ全体の資産管理に、発注者として関与してきた歴史を持つ。

郵政建築では発注者機能を設計者が担う形で、自らプロダクトプロセスに積極的に関与することで質の高い建築を実現させていた。情報共有面でも、一貫して設計者がプロジェクト全体に関与することにより、「発注品質^{注2}」と「設計品質^{注3}」の情報が一致するとともに、工事段階においても設計者自ら指導的な役割を担うことで、「施工品質^{注4}」の造り込みまで行うなど、「設計者」が「発注者」としてプロジェクト全般にかかわっていた。

しかしながら、時代の変遷、プロジェクトの複雑化・高度化とともに発注者機能と設計者・監督員機能に分離され、その結果、プロジェクトマネジャー、ファシリティマネジャーとしての役割、FM業務への関与等が大きく変容し、外部依存も進むなかで発注責任の所在が不明確になるとともに、一貫した発注者体制に「ほころび」が見られるようになった。

この大きな要因を推測すると、

①建築プロジェクトの発注者として、プロダクトプロセスにおける「発注品質^{注2}」、「設計品質^{注3}」、「施工品質^{注4}」を確保する

ためには、本来、FM業務でも行われているように、すべてのプロセスへの発注者の関与が必要であるにもかかわらず、単純な川上シフトを選択したために、専門性が失われたこと

②発注者としての一貫したマネジメント機能を保持できなかったこと。また、その代替、支援ができるような機能定義がきちんとされていないこと

③外部化したものの、本来、発注者内調整が多い業務についての理解ができず、円滑に機能しなかったこと
などが考えられる。

逆に言えば、今日的な発注者責任、発注者問題の解決策もここに隠されている。

日本における発注者は大旦那であり、設計については建築家、工事についてはゼネコンがすべてのリスクを受容し、お任せ発注を許容してきた。発注者からの突然の設計変更や仕様変更などについても、ゼネコンがそのコストをカバーしてきた。多くの発注者起因のミスも、供給側である設計者、施工者の対応に頼っていたのが事実である。しかし、本来、発注者は建築プロジェクトのオーナーという立場だけではなく、建築プロジェクトを作り上げるプロデューサーとして「建築」に対する責任がある。

それゆえ、発注者がお任せの建築プロデューサーではなく、発注者として建築プロジェクトに積極的に関与し、プロダクトプロセスにおける主要な参加者として意思決定に加わり、一貫したプロジェクトマネジメント機能を有するような発注者であるべき、と考える。

その実現のためには、次のような方策を検討すべきである。

① 一貫した発注者マネジメント体制の構築のための「組織内プロジェクトマネジャー」の導入

発注者組織において、組織上の経営者、責任者は明確であるものの、全員の権限及び責任が不明確なまま、発注者組織内の意思決定の統一もとれず発注したり、設計変更したりするなどして、混乱を生じているのが現状である。そこで、発注者組織内に明確な形でプロジェクトマネジャー、ファシリティマネジャーを位置づけ、建築プロダクトプロセス全体において、一貫した意思決定ができる体制を構築すべきである。

② 発注者要求の明確化のための「ブリーフ」の導入

発注者要求の確定がきちんとされないまま、設計、施工へと引き継ぐため、結果として、工事段階における設計変更が生じたり、意思決定ができないまま工事工程に影響を与えたりするなど、設計段階、施工段階で、発注者要求との適合性確認ができないことに問題がある。そこで、発注者要求の明確化のために、発注者要求を文書で共有するためのツールを導入すべきである。

③ 建築プロジェクトへの協調関係構築のための「パートナーリング」の導入

現代の建築プロジェクトは、発注者がすべての技術を持ち、設計者や施工者よりも責任をもった判断ができるような簡単なプロジェクトとはなっていない。むしろ、より複雑な建築プロジェクトにこそ課題が多い。本来、発注者は専門家と一緒に課題を共有し、解決策を探る体制を構築することが、早期の課題解決につながる。

④ 一貫して建築プロジェクトへ関与する発注者が存在する「発注者責任制」の導入

20世紀型の発注者はお任せ発注により、ある程度発注者要求に合致した建物を獲得することができていた。しかし、21世紀型のFMを含む建築プロジェクトでは、発注者も設計者、施工者と同様に、建築プロダクトプロセスに参加し意思決定を行うことが必要不可欠。

⑤ 建築プロジェクトの発注者は、建築が都市景観、環境、公共性など社会、地域に与える影響を十分、考慮すべきである。

発注者は、建築物の機能を安全、快適に確保し、地域の景観への影響を考慮するとともに、環境負荷の低減や持続可能性に配慮し、公益性、公共性への配慮がなされるべきである。さら

に、本来の建築プロジェクトの発注者は、「建築」の持つ「崇高さ」を持ち、発注者としてプロジェクトに向き合い自ら発注者責任を明らかにし、きちんとした発注者の役割を果たせる発注者となるべきである。

一方で、JFMA等の活動も踏まえて、社会全体で、モデルとなる評価すべき「模範となる発注者像」を明確にする必要性も感じる。

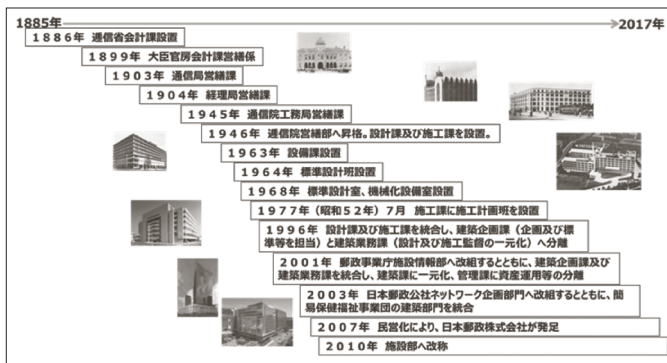
マネーゲームの行き過ぎが目立つ現代だからこそ、発注者も含めた関係者全員が「ものづくり」の原点を考え直し、改めて社会活動に資するファシリティマネジメントを実現すべきである。少しでも、健全なFMを推進するために、「より良き発注者」の創造につながることに期待したい。

注1：「郵政建築」とは、「通信省、郵政省から、郵政事業庁、日本郵政公社、民営化後の郵政組織において生み出してきた建築及び組織、並びにそれに伴う活動」として定義している

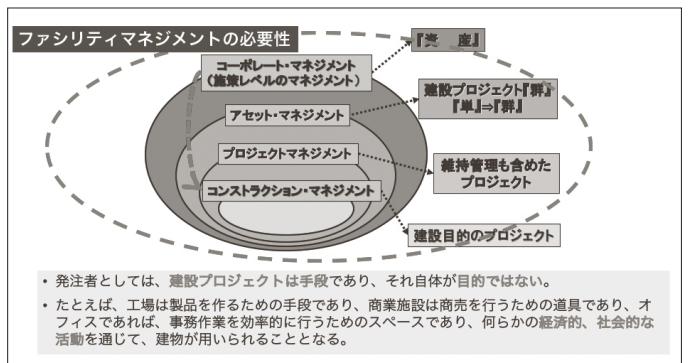
注2：「発注品質」：発注者の顕在的、潜在的な要求に関する発注者要求の確定度合い

注3：「設計品質」：基本設計情報及び詳細設計情報と要求品質（発注者要求）にギャップが少なく確定しているかの度合い

注4：「施工品質」：中間生産物及び最終生産物が設計品質（設計情報）との適合性を確保しているかどうかの度合い



図表1 郵政建築組織の変遷



図表2 発注者における建築プロジェクト

講評 ● 京都大学の工学系の博士論文についての応募である。学位授与者は日本郵政でFM関連の業務に従事しており、その立場と実務経験をもとに、郵政建築における建築プロジェクトの発注者の役割の変化と課題に着目した内容となっている。その考察から建築プロジェクトにおける発注者の役割の重要性を見だし、以下のような提言にまとめている。①発注者責任制の導入、②発注者組織内のプロジェクトマネジャーの設置、③発注者の要求条件に基づくブリーフィング導入による要求の明確化、④プロジェクト参加者間の協調関係構築のためのパートナーリングの導入である。建築プロジェクトでは、ファシリティマネジャーは、ユーザーである発注者側の立場にある。発注者側の業務改革を促す本論文は、FMにもよい影響を与えるものといえる。

技術賞

原状回復研究所
—遊休資産の利活用—
リユース・パートナー株式会社

原状回復研究所（リユース・パートナー株式会社）では、大きく3つの事業を行っています。「動産資産の買取り事業」と「原状回復工事等の工事業」、そして「解体費用削減コンサルティング事業」です。

これまで別々に行われていた買取りと工事を、「建設業許可」と「古物商許可」の2つの国家許可をもって、ワンストップで行うことにより、企業の有価資産の売却や解体工事費・原状回復工事費、廃棄コストの削減、さらには税金（固定資産税の軽減）まで適切なマネジメントを提供しています。

多くの企業は、有価資産売却の専門家を育成して内省化できないため、「遊休設備の放置により固定資産税を払う無駄」、「遊休設備の置き場で必要なスペースを占有する無駄」、「売却できる動産資産に処分費を払い、ゴミとして廃棄してしまう無駄」、「有価物売却費・解体工事費用・原状回復工事費・廃棄コストを正しく査定しない無駄」「解体工事を建設業者に丸投げして中間マージンを払う無駄」等々多くが見受けられます。

原状回復研究所では、企業の実務品質の向上はもちろん、コンプライアンス遵守、環境マネジメント、利益創出に貢献します。

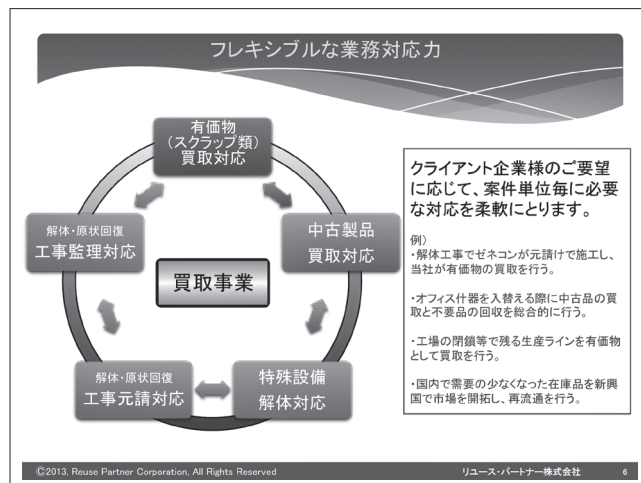
解体工事・原状回復工事にかかるコストは、企業にとって非生産投資であるにもかかわらず、非常に大きな負担となります。設備や工場の解体・撤去費用がネックとなり、未来の事業計画が頓挫していないでしょうか。

今日まで、そんなお悩みを抱えた全国の企業から問題解決のご依頼をいただき、ともに歩み解決してまいりました。

われわれは、お客様とともに、従来の「いらなくなったもの＝廃棄費用をかけて捨てる」という常識を破り、もったいない精神を根幹に、20年間の実績で得た弊社独自のスキームを活用して有価物を見つけ、売却益を生み出してきました。その蓄積されたノウハウをもとにさまざまな角度からのアプローチを行うことで「費用相殺」を行い、各種コスト削減への扉を開きます。

業種・業態を問わず企業様のビジネスサイクルの中で必ず訪れる「無くす、潰す、壊す、減らす、移動する、入れ替える」。そのような、大切なタイミングに、解体工事・原状回復工事・廃棄費用のコスト削減とCSR（廃棄物の削減）へのお手伝いをさせていただきます。

*原状回復…賃貸オフィス等から退去する際、部屋を契約前（入居時）の状態に戻すこと。



講評●原状回復工事、建替・処分にもなる解体工事などでは、廃棄物が多く出る。これを単に廃棄するのではなく、有価で買取して、リユース、リサイクルできるものは活用するというビジネスモデル創案・実施の応募である。原資産保有者（FM部門）側から見れば、廃棄物処分費の支出だけを見込んでいた状況が、売却益を多少なりとも入手できる利点がある。社会的には、価値のあるものは、リユース・リサイクルされることになり、資源の活用につながる。多様なリサイクル品の市場育成は、今後の「社会インフラ」の育成という日本全体の課題でもある。そのなかで、同社の事業は、FMに関連するビジネスモデルと考えられる。他社の参入など、今後のビジネスの発展につながるものと評価できる。

第13回 日本ファシリティマネジメント大会 ファシリティマネジメントフォーラム2019 開催

年に一回開催される日本最大級のファシリティマネジメントの大会を、2019年も実施いたします。
今回のテーマは、「For the Future!『FMの未来、新たな価値を目指して』」。時代の変化を知り、FMという視座から今を見つめ、明日を考え続けるという思いが込められています。今回は、FMの未来を考える大会です。

基調講演 **竹内 弘高** ハーバード大学経営大学院教授 一橋大学名誉教授

※特別講演・講演・シンポジウム等も企画しています。

日 時 **2019年2月20日(水)** 13:30~18:50

2月21日(木) 10:20~20:20(ネットワーキングパーティ含む)

2月22日(金) 10:20~18:00

会 場 **タワーホール船堀** 東京都江戸川区 最寄り駅:都営新宿線 船堀駅

参加費 会員2,000円 非会員3,000円 いずれも税込み、3日間有効

※招待券をお持ちの方、Webで事前登録された方は無料です。

●「これがFMだ!」写真コンテスト2019

ファシリティマネジメントフォーラム2019 企画イベントとして写真コンテストを行います。

テーマは「これがFMだ!」。応募資格は日本国内にお住まいの方です。

応募作品は、一般の方々の投票によっても審査されます。

1次審査は Facebook を活用したWeb 投票、2次審査はファシリティマネジメントフォーラム2019会場内での直接投票です。その投票数が最終審査に加算され各賞が決定いたします。

各賞の発表は、ファシリティマネジメントフォーラム2019 内のネットワーキングパーティ (2019年2月21日18時より)で行います。応募方法や投票方法など、詳しくは、JFMA ホームページをご覧ください。

●講演募集

ファシリティマネジメントフォーラム2019 で発表していただく講演を募集します。応募いただく講演は、FM に関係し、最近行った調査や研究で成果をあげたFM 戦略や業務実施計画、施設及び製品やサービス等の開発など、公表する価値のある内容で、未発表のものに限ります。ただし、自社製品の宣伝はご遠慮ください。

締切は2018年11月30日(金)。詳細は、JFMAホームページをご確認ください。

※この講演募集は、前回の大会まで、「一般講演」として募集していたものです。



お問い合わせ

公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会

<http://www.jfma.or.jp/FORUM/2019>

JFMA役員 新任のごあいさつ



JFMA副会長

西貝 昇

にしがいのぼる

三菱地所株式会社 取締役 執行役常務

PERSONAL

不動産会社に興味を持ったのは鉄道と地図マニアから。常に、謙虚に虚心坦懐でいたいと思っている。

これまで以上に会員間の切磋琢磨の場となるように

これまでの業務経歴として間接部門が長く、リスクマネジメント、環境マネジメント、そして、ファシリティマネジメント（FM）、それぞれに携わってきた。前二者はどちらかといえば「守り」、一方で、FMは「攻め」の要素がより強いイメージがある。近年、自然災害リスク、テロなどのグローバルレベルのリスクや地球環境問題への対応も一層の高度化が要請され、BCPをはじめ企業としてのサステナビリティのためには、あらゆる分野に広く関わるFMへの期待が大いに高まっている。加えて、ITの進展、働き方改革、健康経営とも相まって、当協会が果たすべき役割への期待は計り知れない。当社においても、ファシリティの場を提供する企業として、社内的には働き方改革を推進し、対外的には「常に進化し続けるオフィス」を積極的に発信することを目指して、本年1月に本社を新ビルに移転し、先進的な取り組みの実証実験も行っている。

フリーアドレスやテレワークなどワークスタイルが多様化する中で、組織内外での「フェイスツーフェイスのコミュニケーションの場」の提案・提供に応えるべく、当協会が、これまで以上に会員間の切磋琢磨の場となることに、微力ながらお役に立てれば光栄である。



JFMA理事

中山 一平

なかやま いっぺい

イオンディライト株式会社 取締役会長

PERSONAL

ゴルフは一向に上手くならないので40年ぶりに登山を再開。先日は屋久島に行ってきました。愛猫家。

JFMAから世界へ

現在、日本では労働力人口の減少や高齢化が大きな社会的課題となっています。社会インフラの一端を担うFM業界においても人手不足に加え、施設管理を担う現場人材の高齢化が進んでいます。当社を含むFM企業にとって施設管理業務の自動化や、さらなる効率化が喫緊の課題となっているのです。

一方で、これは日本のFM企業にとって大きなチャンスでもあります。今後、日本に続き、中国を筆頭にアジア諸国の多くが高齢化していきます。つまり、日本で人手不足を解消することができれば、アジアの将来の課題に対して先行するソリューションとなり得るのです。

当社はテクノロジーの活用を通じて、FMの分野から日本が直面し、アジアが内包する「人手不足」という社会的課題を解決していきたいと考えています。既に国内外でAIやIoT、ロボットを活用した次世代施設管理モデルの構築を進めています。

折しも4月には世界初となる国際規格「ISO 41001」が発行されました。当社も認証に向けた準備を進め、この9月に認証機関である株式会社日本環境認証機構（JACO）より、国内で初めてISO 41001の認証を取得しました。当社を含めた多くの日本企業がこの国際規格を携え、テクノロジーを活用したソリューションにより、アジア、そして世界のFM市場を席卷する日もそう遠くないと確信しております。そんな未来をJFMAご関係者の皆さまとともに作り上げていきたいと考えています。



JFMA理事

賀持 剛一

かもち こういち

株式会社大林組 執行役員 設計本部長

PERSONAL

学生時代からスキーに打ち込み、一級建築士よりも先にスキー検定1級を取得しました。今でも時々、会社の若者たちとスキー旅行に出掛けて勇姿を披露しますが、そろそろ膝や肺が持ちません。

FM事業の発展への期待

私が認定ファシリティマネジャーの資格を取得したのは、20年近くも前のことです。資格取得のために休日に講習会に参加し、記述式の試験を受けるなどハードワークの末に取得したと記憶しています。しかし当時は、FM事業はまだ一般には知られてはおらず、私も会社からの指示で資格を取得しただけで、その価値を実感していませんでした。FM事業がメジャーになり、私自身がJFMAの理事に就任するとは、夢にも思いませんでした。

私は一貫して建築設計の業務に携わってきました。設計業界は、今まさにBIM、特にわれわれ総合建設業では施工までを含めたワンモデルの推進に取り組んでいますが、BIMの普及により、FM業界は新たな局面を迎えています。竣工図など紙情報を高く積み上げていた時代から、CAD化（二次元）されたデータ情報時代を経て、建築・構造・設備+施工時の統合情報が3Dデータ化されてFM業務に引き継がれるようになりました。この生きた情報がその後も更新されるというモデルの完成は、今後の大きな業務改革につながると確信しています。

この転換期に、本業でのBIMの促進とあわせて、JFMA理事として事業の展開、発展に貢献したいと考えています。



JFMA理事

寺島 剛紀

てらじま よしのり

大星ビル管理株式会社
代表取締役社長

PERSONAL

趣味はゴルフと料理。腕前は今ひとつですが、「とにかく楽しく」をモットーとしています。

「FM的視点」でビル価値の向上を

今年4月に大星ビル管理の社長に就任いたしました。弊社は1969年に日本生命所有ビルの設備管理・保安業務を行う会社としてスタートしました。東日本を主な基盤として800棟近いビルの管理を受託しており、創業の原点であるビル管理業務を基軸に工事関連事業、オフィス・テナントサービス事業、PM・FM事業、さらには環境ソリューション事業についても積極的に手掛けています。

弊社の基本は「安全・安心・快適なビル環境の提供」を通じた「ビル価値の維持・向上」にあるものと考えています。ビルオーナーから見れば高品質な管理を通じた安定的なビル収入の確保、テナントから見れば快適な執務環境提供による従業員の生産性向上、社会的に見れば建物・施設等の適切な維持によるインフラの有効活用、また施設管理面からの環境問題への貢献といったことになるでしょうか。ビルオーナー、テナントの満足度を高め、社会への貢献を通じて、ビル価値を向上させていくためには「FM的視点」がますます重要になると認識しており、JFMAの活動の中からもさまざまなヒントを頂戴しながら、積極的に社業に生かしていきたいと考えています。



JFMA理事

道永 剛

みちながつよし

株式会社竹中工務店
FM本部長

PERSONAL

春寒の頃より単身赴任が始まった。木工家具作りが減り、読書が増えた。「坂の上の雲」を読み返し、先人の偉大さを想う盛夏である。

FMを通してサステナブル社会の実現に貢献したい

現代社会は少子高齢化、エネルギー問題、災害リスクの増大、社会のインフラの老朽化などさまざまな社会的問題が顕在化している。社会は企業に対して、こうした問題を解決することを期待している。このような状況を受け、弊社では「竹中グループ CSR ビジョン」として「私たち竹中グループはステークホルダーとの対話を深め、その想いを『まちづくり』を通してかたちにし、未来のサステナブル社会へつないでいきます。」を制定した。

これは、FM 領域にも直結する内容を多く含むものであり、これからの社会に FM が極めて重要であることを明示している。

弊社が本格的に FM への取り組みを全社的に開始したのは 1990 年に FM 推進室を設置したときである。その後、幾多の変遷を経て現在は FM 本部となり、全社の FM 領域を統制している。私はそれより以前から、約 30 年にわたり FM 分野の業務に携わってきた。その多くは最前線の現場で、営業・調査・提案・計画・見積・施工・メンテナンス等と幅広い FM 業務を現地現物で実践してきた。これは現在の私にとって大きな誇りであり、財産である。今後はこの経験をさらに進化させ、社会のニーズであるサステナブル社会の実現に FM を通して微力ではあるが貢献していきたい。



JFMA理事

横山 修三

よこやま しゅうぞう

東急不動産株式会社 都市事業ユニット
渋谷プロジェクト推進本部
執行役員 本部長

PERSONAL

最近はお付合いゴルフで休日の自由時間が減るなか、気軽にできるジョギング、ジム、水泳を楽しんでいます。今年は自由時間を増やし、最近御無沙汰しているフルマラソンへの再チャレンジ、オリンピック競技に選ばれた九十九里でのサーフィンの回数を増やしたいと思います。

オフィスビルの開発運営で FMの進化に貢献したい

当社のホームグラウンド「渋谷」では、近隣エリアを含む「広域渋谷圏」を重点拠点として、広がりのある街づくりを進めている。

なかでも、渋谷駅周辺地区においては、100 年に一度と言われる再開発事業が推進されており、世界を牽引する新しいビジネスやカルチャーを発信するステージとして、国内外からの多くの来街者を惹きつける街へ生まれ変わり、大企業向けのオフィススペース供給だけでなく、起業したばかりのベンチャー企業や個人で活動するクリエイターが仕事をできるようなワークスペースやシェアオフィスも供給する。

昨今の企業においては、さらなるイノベーション力を強化していくため、オフィスを飛び越えた顧客や社会との接点も含めた企業活動を行う場としての新しいワークプレイスのあり方が求められており、われわれもそうした入居企業の抱える多様なニーズに的確に対応し、単なる「ワークプレイスの提供」から、新しい「ワークスタイルの提案」、さらには「多様なワークスタイルのサポート」へと進化して行く必要があると実感している。

引き続き、働く人すべてが笑顔で、ポテンシャルを最大限発揮できるようなオフィスビルを開発運営することで、FM のさらなる進化に貢献したい。

会 長	山田 匡通	非常勤	株式会社イトーキ 代表取締役会長
副会長	長島 俊夫	〃	伊藤滋都市計画事務所 PARTNER
	〃 牧 貞夫	〃	NTT 都市開発株式会社 相談役
	〃 大井 清一郎	〃	J R東日本ビルテック株式会社 相談役
	〃 村田 誉之	〃	大成建設株式会社 代表取締役社長
	〃 岩崎 芳史	〃	日本郵政株式会社 代表執行役副社長
	〃 西 貝 昇	〃	三菱地所株式会社 取締役 執行役常務
専務理事	成田 一郎	常 勤	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会 専務理事
常務理事	村尾 幸彦	〃	公益社団法人 日本ファシリティマネジメント協会 常務理事
理 事	中山 一平	非常勤	イオンディライト株式会社 取締役会長
	〃 大久保 昇	〃	株式会社内田洋行 代表取締役社長
	〃 黒田 長裕	〃	株式会社NTTファシリティーズ 代表取締役副社長
	〃 賀持 剛一	〃	株式会社大林組 執行役員 設計本部長
	〃 中村 雅行	〃	株式会社オカムラ 代表取締役社長
	〃 井田 卓造	〃	鹿島建設株式会社 建築設計本部 技師長
	〃 黒田 章裕	〃	コクヨ株式会社 代表取締役会長
	〃 大西 正修	〃	清水建設株式会社 執行役員 建築総本部 設計本部 副本部長
	〃 寺島 剛紀	〃	大星ビル管理株式会社 代表取締役社長
	〃 道 永 剛	〃	株式会社竹中工務店 FM本部長
	〃 横山 修三	〃	東急不動産株式会社 都市事業ユニット 渋谷プロジェクト推進本部 執行役員 本部長
	〃 長 澤 泰	〃	東京大学 名誉教授 工学院大学 名誉教授
	〃 八木 秀記	〃	東京美装興業株式会社 代表取締役社長
	〃 中谷 憲一郎	〃	株式会社日建設計 執行役員 プロジェクトマネジメントグループ代表
	〃 金 子 豊	〃	株式会社日本経済新聞出版社 代表取締役社長
	〃 六鹿 正治	〃	株式会社日本設計 最高顧問
	〃 米川 清水	〃	日本メックス株式会社 相談役
	〃 木下 達司	〃	一般社団法人ニューオフィス推進協会 専務理事・事務局長
	〃 松成 和夫	〃	プロコード・コンサルティング 代表
	〃 板谷 敏正	〃	プロパティデータバンク株式会社 代表取締役社長
	〃 米倉 誠一郎	〃	法政大学大学院 教授 一橋大学 特任教授
	〃 松岡 利昌	〃	株式会社松岡総合研究所 代表取締役
	〃 宮 田 歩	〃	三井不動産株式会社 執行役員 ビルディング本部 副本部長
	〃 森 浩 生	〃	森ビル株式会社 取締役副社長 執行役員
	〃 染川 聡一郎	〃	リコージャパン株式会社 理事 社会インフラ事業部
	〃 田 中 淳	〃	公益社団法人ロングライフビル推進協会 専務理事
監 事	秋元 茂樹	〃	東京ガス都市開発株式会社 代表取締役社長
	〃 野村 春紀	〃	日比谷総合設備株式会社 相談役

注) 記載順序: 会長、副会長、理事及び監事の順、及び「担当職務・現職」の50音順

まちづくりを マネジメントする

まちづくりや地域再生が全国各地で議論されています。また身近なところでは働き方改革が進められています。

今号では、まちづくりや経営の視点から、地域の核となる施設やインフラをどのように活用してい

くのか、そして利用者に何を提供するのか、さらに時代の変化にどのように対応するのか、といったことに焦点を当てました。

それぞれの記事は、具体的なFM事例というよりは、まちづくりの考え方から、コラボレーション、プラ

●テーマパーク

ハウステンボス

P20

澤田 秀雄 ハウステンボス株式会社

新たなビジネスを世界に発信する 観光ビジネス都市

152万㎡の広大な敷地に街の機能をもつハウステンボスでは、集客のためにオンリーワン・ナンバーワンのイベントを実施するとともに、新技術の実証実験を行い新たなビジネスを創造する場でもあります。



●医療・介護

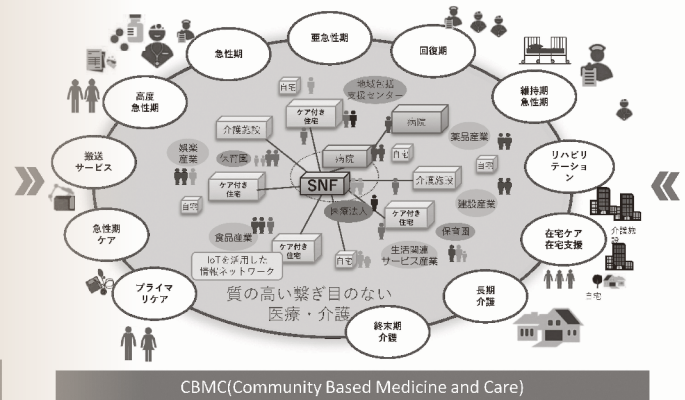
CBMCヘルスケアイノベーション IWAOモデル

P24

岩尾 聡士 京都大学経営管理大学院

人生100年時代の街づくり

街全体が高齢者、障害のある人、重度の医療が必要な小児達を看守する。人生100年時代の街づくりに求められるのは、医療・介護とインダストリー4.0を組み合わせたシステムや、空き家を活用した高齢者の住まい、地域ネットワーク化による生活支援サービスの提供など。



ハ
サー
・サービ
高齢者
・シニア
向けマ
IWAOモ
福祉建
リハビリ
看取る
【独自
・手摺
・衝撃吸
・抗菌抗
・カウ
・塗り壁

●団地

神奈川県住宅供給公社

P30

猪股 篤雄 神奈川県住宅供給公社

団地再生と「くらしリノベーション」による ライフスタイル提案

13万6千戸の住宅を所有する神奈川県住宅供給公社では、住宅ストックの再生・有効活用を進めています。「くらしリノベーション」による新しいライフスタイル提案、高齢者の健康増進など、多彩な事業を展開しています。



ソフトとハードの両輪で 利用者のハッピーをつくる

ンの進め方など、さまざまです。共通するキーワードは、AIやロボット、ICTの導入、多様なステークホルダーとのコラボレーション、利用者の安心安全、喜びや感動、コミュニティの醸成といったことです。

持続可能な社会や経営のためのファシリティ

の活用では、建て替えや集約計画による全体最適化、適切で合理的な維持管理はもちろん、時代に合わせたリノベーションなどのハードとともに、オンリーワン、ナンバーワンコンテンツを付加することで新たな価値を創造できます。

●駅・駅ビル

JR東日本ビルテック

大井 清一郎 JR 東日本ビルテック株式会社

P36

高品質なサービスで 利用者の安全・安心をめざす

JR 東日本ビルテックは、JR 東日本グループのファシリティマネジメントを担う会社として、約1,700の駅施設や駅ビルの建物、設備の維持管理、エネルギー管理を行っています。



●道路

白糸ハイランドウェイ

中川 均 株式会社白糸ハイランドウェイ

P42

観光有料道路の運営 アセットマネジメントと地域貢献

軽井沢の有料観光道路を運営する白糸ハイランドウェイは、ISOのアセットマネジメントシステムを導入した道路の維持管理を実践するとともにイベントの開催などで地域の観光に貢献しています。



●学校

横浜市教育委員会

島谷 千春 横浜市教育委員会

P46

変わる学校 教職員の働き方改革

横浜市教育委員会では、市立学校509校の教職員の働き方改革プランを策定。「先生のハッピーが子どもたちの笑顔をつくる」という考え方のもと、学校、保護者や地域、大学や民間企業など、さまざまなステークホルダーとの連携で改革プランを推進しています。



テーマパーク

新たなビジネスを世界に発信する 観光ビジネス都市

ハウステンボス



澤田 秀雄 さわだ ひでお
ハウステンボス株式会社
代表取締役社長

152万㎡の広大な敷地にオランダの街並みを再現したテーマパークとして1992年、長崎県佐世保市にオープンした「ハウステンボス」。2010年のリニューアルオープン後はオンリーワン・ナンバーワンのイベントを開催し、進化させ、「光の王国」は5年連続日本一のイルミネーションとして人気を博しています。また2015年に世界初のロボットホテルを開業し、世界中の注目を集めました。ハウステンボス社長の澤田秀雄さんに広大な敷地や施設、インフラを生かした経営についてうかがいました。

進化を続ける「変なホテル」

2015年にロボットがスタッフとして働く世界初のホテルとしてオープンした「変なホテル」は大変好評で、毎月、東京に1店ずつ開業しています。今後は全国展開し、3年から5年で100店をつくる計画です。さらに人を少なくし、エネルギーも自立した世界一生産性の高いホテルを準備しています。ハウス

テンボス内に今年12月にオープンする3号棟の「サウスアーム」では、最新の太陽光発電と植物蓄電池を使ってエネルギーも自前で賄う予定です。ゆったり泊まれるように和のテイストを取り入れた部屋も設けます。変なホテルの「変」には「変わる」という意味があります。テクノロジーも発達していますし、ずっと同じでは面白くないので、絶えず進化させています。



今は保安のため数人がバックヤードにいますが、総スタッフ数は7人のみ。将来的には中央コントロールで完全無人化する計画です。無人でエネルギー自立型のホテルが完成すれば、世界のどこにでもつくられるようになります。生産性も非常にアップしますから、将来的には5,000円にしても採算が取れるようになるでしょう。

新たなビジネスを創造する場

ハウステンボスはテーマパーク事業を基盤に、未来に役立つ先進技術を導入した「観光ビジネス都市」をめざしています。観光ビジネス都市とは、観光を中心におきながらも、変なホテルのような新しいビジネスを開発して、ここから世界に展開していくという構想です。

次に開発しようとしているのが最先端の太陽光発電です。太陽光のコストは1キロワット当たり15円程度で、政府の買い取り価格は18円です。われわれがつくる太陽光発電は1キロワット当たり2～3円で作れる画期的なものです。薄くペラペラですので壁面やスマホなど、どこへでも貼れます。われわれが支援しているポーランドのベンチャー企業で開発されたものですが、来年の5月に工場が完成し、欧州の企業への販売契約も決まりました。それが成功すればハウステンボス内もしくは近くに工場をつくりアジアに販売していきます。

高齢化や後継者不足など、日本の農業は多くの課題を抱えています。AIやロボット、ドローンなどの最新テクノロジーを使うことで、将来的にはほぼ無人で農業ができるようになるでしょう。ここで実証実験をして、小さな植物工場でも生産性を高め、利益が出ることを検証していきます。2019年6月には、日本初の自家消費型ソーラーシェアリング・ブルーベリー観光農園を稼働させる予定です。

新しい技術は耐久性や性能などの検証が必要です。ハウステンボスは実証実験の場でもあります。ここは広大な敷地に道路や建物、エネルギーインフラなどの都市機能をもったひとつの町です。都市での実証実験には許認可に時間がかかりますが、ここではそれが不要なのでスピード感が出ます。

落ち着いたヨーロッパの街並みを生かす

ハウステンボスは東京から遠いし、何度もお断わりしましたが、朝長則男・佐世保市長にお願いされて社長をお引き受けすることになりました。2010年4月に就任して、まずしたことは経費を2割カットすることでした。カットした経費はすべて利益になります。あとは2割売上を上げていくだけです。それで、たいていの会社は黒字になります。ここも半年で黒字にしました。

すでに投資されて建物やインフラがありましたので、修理や改善は必要ですが、基本的には何も変えてい



① ヨーロッパの雰囲気溢れるハウステンボス
② ロボットがフロントに座る変なホテル
③ 変なホテルの朝食レストランにある植物工場
④ エアーホイールの実証実験

ません。やり方を少し変えただけです。ここはオランダの雰囲気味わっていただくというコンセプトでつくられましたが、今は簡単に海外に行ける時代になりました。一番大切なことは、お客様に楽しんでいただくことです。オランダの街並みに固執しすぎるとマーケットが絞られてしまいます。でも、ヨーロッパのクラシカルな雰囲気は落とさないようにしています。伝統的なオランダのホテルを再現した「ホテルヨーロッパ」は、ラウンジでのコンサートなどサービスを改良して、「じゃらん OF THE YEAR」2016と2017の「泊まって良かった宿」の大賞をダブル受賞し、国内ホテルの中でナンバーワンになりました。

オンリーワン、ナンバーワンのイベント

売り上げを増やすためにはお客さまに来ていただくなければなりません。そこで オンリーワン・ナンバーワンのイベントを考えました。2010年には、当時、大人気だったアニメ「ONE PIECE」のイベントを開催し、日本一のイルミネーションが楽しめる「光の王国」で、赤字だった冬のシーズンも一気に黒字化しました。今では全国イルミネーションランキング5年連続第1位の人気イベントです。園内にはすばらしいバラがありましたので、手入れをして「100万本のバラ祭」として紹介しています。5月にはバラが一斉に咲き誇り、ここ

でしか味わえない感動があります。9月22日の「九州一花火大会」には、3万人以上の人が集まりました。そういったイベントを継続していくことで収益が徐々に上がっていきます。お客さまに感動していただければ、喜んでいただけるコンテンツをこれからもつくっていきます。

職場環境をよくして、 気持ちの生産性をあげる

もうひとつは生産性を上げていくことです。私がここに来た時、オフィスは古い机ばかりで汚かったので、オフィスを使いやすく、きれいにしました。汚い工場やオフィスでは会社は発展しません。大切なことはスタッフのやる気です。やる気があれば生産性は1割や2割、すぐにアップします。やる気がなければ10の仕事も8しかしませんし、やる気があれば12やりますから、上、下4割くらい変わってきます。気持ちの生産性が一番大切ですから、そのためのシステムや環境への投資は必要だと考えています。

社員食堂もかっこよく、安く食べられるカフェテリア形式にしました。頑張っても利益が上がっても、環境や待遇が上がらなければ意味がありません。一方で評価はきちんとします。頑張っている人には高く評価して、やる気のない人には評価を厳しくしています。メリハリは必要です。



新しい事業の発案はみんなですが、実行するのは現場の若手です。それぞれ得意分野を生かして、みんなが私にプレゼンをします。もちろん利益が見込めないものには投資はしませんが、失敗を恐れずにどんどんチャレンジしろといっています。

オフィスの私の席からはハウステンボス内のライブ映像が見られます。さらに入場者数や前年比も瞬時にわかるようになってきました。これらは東京でも世界のどこにいてもスマートフォンで見られますし、オフィスにはテレプレゼンスロボットがいて、いつでも社員と対話できます。

世界に出ると新しいものや技術に出合えます。HISは世界に271支店がありますから、各地から情報が集まってきます。世界はどんどん変化しています。脱原発が世界的な潮流になっています。自然エネルギーの利用や自然を大切にする都市づくり、雰囲気やデザインを大切にしていけば全体がよくなっていきます。ハードとソフトは両輪です。利益はもちろん大切ですが、環境やデザインも大切です。

周辺の観光を組み合わせ、地域を元気に

人口減少社会になり、同じことをやっていたのでは来場者数も減ってしまいます。九州だけでなく、広く国内外からもたくさんの方に来ていただく努力をしない

と、そのギャップが埋まらなくなってしまいます。ハウステンボスの周辺には長崎のまちをはじめ、有田の陶器、世界遺産に認定された教会群、雲仙の温泉など、いろいろなものがあります。せっかく来ていただくのだから2~3泊していただき、地域の魅力を体感していただきたい。ハウステンボスからの日帰りツアーをさらに強化していくつもりです。HISが東京で販売するツアーはハウステンボスと雲仙や長崎を組み合わせています。

長崎でも九州全体でも人口減少が始まっていますが、ハウステンボス町は人口が増えています。面白い働き口ときちんとした給料がもらえれば若い人はわざわざ福岡や東京へは行かなくなります。新しい技術から観光までやり方はいろいろありますが、地方は新しいことに挑戦して世界に打って出るべきです。地方が元気な方がいい。地方が弱っていくと国全体が弱ってしまいます。地域を活性化するためには受け入れ体制や時代に合ったデザインに変えていかなければなりません。

九州は福岡へと、日本は東京へと向かって一極集中化しつつありますが、地方が元気になれるようお手伝いできたらと思っています。当社のグループ会社の熊本にある九州産交グループでは、769億円かけて再開発事業を行っており、2019年の9月には熊本の中心市街地に日本最大級のバスターミナルを有する複合施設が誕生します。 ◀



- ⑤ 世界初の移動式球体型水上ホテルの実証実験
- ⑥ 変なレストラン
- ⑦ 世界最長110mの「花の大運河」(2018年9月1日~30日)
- ⑧ ホテルヨーロッパ
- ⑨ 明るく使いやすいオフィス
- ⑩ 社長の代わりになるテレプレゼンスロボット