

山下ピー・エム・コンサルタンツ社長 川原 秀仁

発注者が事業用施設に何より期待することは、事業の収支に貢献してくれることである。もっと端的に言えば、利益を出し続けて損益計算書の数字を良好にすること、資産価値を保持してバランスシートの数字を良好にすることである。我々建設技術者は収支というところでも建設コストを抑える方向に意識が向きがちだが、それ以前に施設がお金を生み出せなければ話にならない。発注者と一緒に利益を出せる事業スキームを創り出し、施設が生む収入を増やす方法を考えることも、今後のCMにとって重要な業務の一つになると私は考えている。

そのように感じる背景としてまず、会計基準のグローバル化によってCRE・PRE戦略という発想が浸透しつつある状況が挙げられる。近年、各業種でインテグレートッド（集約・統合）化の動きが活発化している。たとえば製造業では、分散していたR&D機能や人財育成機能などの知財を1箇所に集約させる動きがある。イノベーションを誘発すると同時に、資産を効率化することでROAを向上させる狙いがある。会社の事業戦略と施設戦略とが不可分となっていることがわかりただけのだろう。これを施設の領域で差配できる人材が今、切実に求められている。

同時に資産価値の保持という観点から、長期的視野に立った施設運営計画を志向する気運も高まっている。目標とする期間を定め、その間の利益やトータルライフサイクルコストを考えながら、資産価値が下がらないよう管理するものである。場合によっては新事業創造に匹

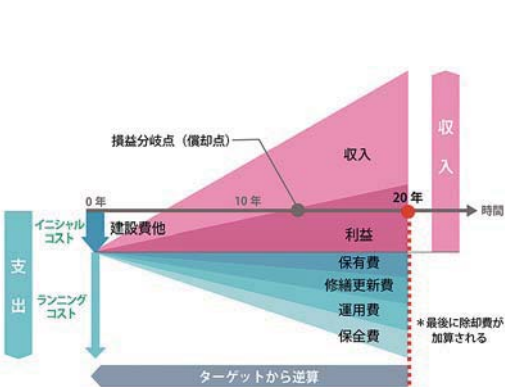
## 事業戦略から施設戦略へ

敵するような効果を企業にもたらすはずだ。主に収益物件では採用されている手法であるが、まだ全ての業種に行き渡っているわけではない。長期的収支を施設戦略に落としこみ、時流の変化に対応する柔軟な施設構成を提案してくれる存在に期待が高まっている。

日本には世界に誇る得意分野がある。メイドインジャパンとしてブランド化された高品質技術。近年脚光を浴びている文化的コンテンツや観光コンテンツ。建築の優れた環境性能やレジリエンス。世界一の長寿国であること。こうした得意分野は次世代事業を生み出す豊かな土壌である。これら日本の強みを複数組み合わせることでインテグレートッド化した時、あるいは地域の産官学が一体となって真剣に取り組んだ時、これからの世界を勝ち抜くようなまったく新しいビジネスが芽生える可能性がある。私は考えている。事業スキームが今までにないものならば、それを実現させる施設もまた既知のものとは異なった姿をしていることだろう。我々建築技術者には、発注者の描く未来を施設に置き換える役割が期待されている。

CMの職能とは本来、建設プロジェクトの運営と管理である。しかし発注者のニーズが多様化する今、日本独自のCMの職能として新たな可能性を広げてよいのではないだろうか。発注者の事業戦略を理解した上で施設を通じたソリューションを提供するという、川上に一歩踏み込んだ役割をCMが担うことができるのではないか。日本の建築生産システムにおけるCMの発展の鍵、さらには建設業界の発展の鍵はここにあると思う。（毎月1回掲載）

## 事業用施設の考え方2



資産価値を保持するための施設運営計画においては、ターゲットとなる期間を定め（この図の場合20年）、その間の総合的な収支を考慮しながら諸費用を逆算する