

みずほFGの生き残り改革、銀行・信託・証券に横串を刺す「カンパニー長」の権限は？

# 財界

ZAikai  
a Japanese business biweekly

検証 停電や価格の乱高下はないのか？  
守る**東京電力**  
攻める**東京ガス、JX...**  
主戦場・首都圏にみる  
電力市場争奪戦

2016 4/5

◎インタビュー  
**大阪商工会議所会頭**  
(大阪ガス会長)  
**尾崎 裕**  
**太平洋セメント社長**  
**福田 修二**

本拠地・仙台から日本全国、そして中国、欧米など世界市場を睥睨  
**アイリスオーヤマ社長・大山健太郎の**  
環境激変期こそ、需要創造経営に徹して  
村田 博文



表紙の人  
日本ハム社長  
**末澤 壽一**  
撮影 齊田 勤

平成28年4月5日発行(隔週火曜日)平成28年3月22日発売  
昭和28年10月3日第三種郵便物認可 第64巻第8号





## TOP REPORT

22 本拠地・仙台から日本全国、そして中国、欧米など世界市場を睨む  
**アイリスオーヤマ社長・大山健太郎** ■本誌主幹 **村田 博文**  
**「環境激変期こそ、需要創造経営に徹して」**

28 **アイリスオーヤマ社長 大山 健太郎** 〈人口減社会の中で市場拡大策は?〉  
 「日本人の食生活を変えることで、コメの需要を創造していきます」

## 産業最前線 環境激変期に事業再構築に動く主要企業

32 **電機** 東芝の医療事業売却巡りキヤノンが富士フィルムに勝った理由 / **自動車** 機能別から車種ごとに権限付与 トヨタが社内カンパニー制を導入 / **流通** 不振のGMSや百貨店にメス セブンがテコ入れ策を発表 / **通信** BtoB事業の買収で海外に軸足移すNTT など6本

## レポート

36 **みずほFG**が銀行・信託・証券に横串を刺す改革 采配を任されるカンパニー長の権限は?  
 38 **検証** 停電や価格の乱高下はないのか?  
 守る東京電力、攻める東京ガス、JX… 主戦場・首都圏にみる電力市場争奪戦  
 42 22期連続増収の今、**ロート製薬**が社員に「兼業を奨励する」理由  
 44 **TOKYO FM**が牽引する「通信・放送融合メディア」の衝撃度  
 48 **地域再生ビジネス** 兵庫県下の旧城下町で進む**バリューマネジメント**の「古民家を宿泊場所に」

## 好評連載

62 **変化の中を生き抜く** 〈21世紀を生きる若者たちへのメッセージ〉—日本の伝統の味、「しょうゆ」の国際化へ—  
**キッコーマン取締役名誉会長 取締役会議長(日本生産性本部会長) 茂木 友三郎**【第2回】  
 「国内需要は頭打ち、米国進出と米国での現地生産を決断」

76 **経営の原点を探る 小松ストアー社長 小坂 敬**の「銀座に生きて」【第2回】  
 「病気を経験したことで、何事も諦めず、前向きに生きていく大切さを学んで」

## インタビュー

50 **大阪商工会議所会頭(大阪ガス会長) 尾崎 裕** 〈関西経済の潜在力発揮へ〉  
 「まだ日の目を見ない、埋もれている技術は沢山ある。会議所はそれらを掘り起こし、マーケットへの橋渡し役に」

54 **太平洋セメント社長 福田 修二** 〈産業界の「緑の下の力持ち」として〉  
 「循環型社会にセメント産業が果たす役割は大きい。アジアや世界での貢献を」

58 **非破壊検査社主 山口 多賀司** 〈安全・安心の非破壊検査技術にかけて約60年〉  
 「安全に絶対はない。しかし、安全の確率を極限まで高めていくことが技術屋の神髄」

66 **ベネフィット・ワン社長 白石 徳生** 〈サービス産業を変革する“シェアリングエコノミー”とは?〉  
 「インターネットを活用してサービスの流通市場をつくる」—ユーザー課金型のサービスマッチング—

80 **オブティム社長 菅谷 俊二** 〈IoT時代の新事業〉  
 「医療、農業のみならず、あらゆる産業を新たな形へ進化させるのが、われわれの遠隔管理技術です」

## トピックス

8 日本郵政社長にゆうちょ銀の長門氏、西室氏の入院長期化で交代  
 9 風力から水素の製造・供給へ、トヨタなどが水素の実証プロジェクト  
 10 川崎重工などがシェルと組み、水素輸送網の構築へ  
 11 個人消費が伸び悩む中、ライフやヤオコーが上方修正  
 ミニ活評…内閣官房参与・本田悦朗氏がスイス大使、中村芳夫氏がバチカン大使に就任 など3本

## シリーズ 母の教え 第63回

84 **セブン銀行会長 安斎 隆**  
 「生後間もなく生死の境をさまよったわたしを母の執念が救ってくれました」

## 日本の知恵を生かせ!

88 **再生可能エネルギーで産業育成** インドネシア・ロンボク島の実践例  
**南山会 田中 俊太郎** (元東芝部長)

## コンフィデンシャル

70 ①高浜原発が運転差し止め処分 反転攻勢に暗雲漂う関西電力②  
 リフレ派に染まる日銀政策委員会「休眠委員会」化へ懸念の声も③  
 ホンダが新FCV発売でトヨタ追走を狙う④「品質は日本レベル」と  
 鈴木修会長 スズキがインド生産車を逆輸入 など9本

## 政界レポート

96 本命の憲法改正を視野に入れながら経済成長政策に腐心する安倍首相

## 霞が関情報

100 景気足踏みで浮上する財政出動圧力を牽制(財務省) / 仮想通貨  
 に初の法規制 テロ資金対策の要請も(金融庁) / 狙いはアップル?  
 下請けイジメの調査を実施(経産省) / ふるさと納税ランキング  
 1位は宮崎県都城市(総務省) など7本

## 表紙の人

65 **日本ハム社長 末澤 壽一** “日本らしさ”で世界で信用されるブランドに

## 連載

21 **TMTピックス No.120** TM研究会・研究交流会より  
 吉見俊哉・東大大学院教授が「東京文化資源区」構想で講演  
**「上野～本郷～神田地区を「文化」をキーにリノベーションしよう」**

92 **創業の時 堺屋 太一** 第64回 北陸新幹線の関西連結を急げ!

94 **スガシタパートナーズ社長 菅下清廣**の「株価はどう動く?」  
 第155回 4月にかけてボックス相場が続く中、インバウンド関連銘柄に注目

104 **「著名的無名人」を訪ねて** 第266回 **永野 芳宣**  
 神仏と共生する覚悟を決めた賢人たち(その6)

110 **諸事雑感 浅野 純次** 第19回 座らぬ習慣

7 **◆人・ヒト・ひと** **ガイアックス社長 上田 祐司**

## グラビア

14 **◆フォトピックス** 2016 北海道日本ハムファイターズ激励会

114 **◆経営写** よみうりランド社長 **上村 武志**

118 **◆ゆかいな仲間** 一片塾 世話人会(林田英治・JFEホールディングス社長ら)



## コラム

16 備えよ 常に **奥島 孝康**  
 17 これからの日本経済 **久水 宏之**  
 19 富良野風話 **倉本 聡**

## 財界豆知識

108 法律知識 **内橋 徹**  
 109 英語で夢を見る楽しみ **浦出 善文**

## 連載

75 経済の本質を衝く! **河野 龍太郎**  
 87 習近平の中国 **相馬 勝**  
 107 一筆入魂 **嶋 信彦**  
 112 広報の窓

## 財界クラブ

128 すいだん横丁  
 130 人生の転機 **高橋 恭介**  
 131 忘れられないこの言葉 **川原 丈貴**  
 私の健康法 **石田 知義**  
 132 ずいひつ **盛田昌夫/久保 治仁/小倉 豊**  
 135 私の好きな場所 **五月女 圭一**

## ブックレビュー

111 わたしの一冊 **富山 和彦**  
 『20世紀を語る音楽』 **アレックス・ロス 著**

136 私の雑記帳

138 編集後記

■ 本誌に対するご意見、感想などを、最終ページにあるメールアドレスまたは、住所までお寄せ下さい。

【財界】編集部





他力野 淳・バリューマネジメント社長

テレビもなく、自然の音や空気を五感で感じながら過ごす。実はこういった取り組みができるようになったのは理由がある。「国家戦略特区で規制緩和が進んだ」(同)からだ。関西圏は国家戦略特区の特区事業に認定されており、旅館業法の玄関帳場(フロント)の設置義務が不要とされたのである。

これにより、従来までは1棟ごとに必要だったフロント設置は免除され、設備投資や人件費が削減できると共に、「複数の分散した古民家の宿泊施設を一体として運営管理することが可能になった」と他力野氏。

オープンから半年足らずで正式な数値はないが、「ニッポニアを目指してくる着地型の観光客が大半」(関係者)だ。1泊3

万円という宿泊料も篠山市にはなかった。さらに地元では保有物件のリノベーションを相談してくるオーナーもいるという。

### コウノトリの豊岡市 竹田城のある朝来市

バリューマネジメントが手掛けた再生は篠山市だけではなく。コウノトリで有名な兵庫県豊岡市。「オーベルジュ豊岡1925」というブランドで、登録文化財に登録されている「兵庫懸農工銀行豊岡支店」(旧豊岡市役所南庁舎)をリノベーション。市の協力を得て昭和初期の駅舎のようになった。

「遊園地や有名スポットが旅の目的になっていたが、宿泊施設を旅の目的にする」(他力野氏)豊岡市にはお菓子の神様が祀られている中嶋神社がある。地元では昔から果物の実がお菓子として代用されており、中でも橋の実が主要果物だったため、地元で作った橋を使ったお菓子やドリンクも販売している。また、豊岡市は靴でも有名。

同市の靴は「豊岡産」「豊岡製」「日本製」とも言われるほど。地域の靴会社や商店街が通る全体をミュージアムに仕立てた「カバンストリート」と連携して「観光客を街に回遊させる仕掛け」(同)にしている。

さらに同社は「天空の城」と呼ばれ、国史跡に指定されている竹田城のある朝来市で麓の城下町にある「旧木村酒造場」を宿泊型複合施設「ホテルEN」にリノベーション。竹田城観光客に人気の宿泊施設になっている。

バリューマネジメントが運営する再生した古民家の部屋数は小規模なものばかり。しかし、他力野氏は「プロモーションから事務システム、採用、教育など統一したプラットフォームが構築されているため、収益も出している」と強調する。

そもそも他力野氏はリクルードで結婚情報誌の営業・メディア企画業務を担当。サービスの質の低さといったウエディング業界の問題点に疑問を感じ、もともと「30歳までに起業する」

という目標もあって、29歳でバリューマネジメントを設立した。2005年に設立した同社は事業再生のコンサルティング業務を開始し、宿泊・飲食・ウェディング企画・運営を行う。「起業以来、競売に出たホテルなどを再生してきたことで、事業再生のノウハウが蓄積した」と他力野氏。

自身は1973年8月9日生まれ。両親が長崎県出身だったこともあり、原爆の悲惨さを幼い頃から学んだ。21歳のときには阪神・淡路大震災も体験。「今日の当たり前は明日の当たり前ではない」。戦争の歴史を学び、天災を体験したことで「大事なものは残していかなければならないと思った」。

安倍政権が掲げる地方創生。他力野氏は「国が方向性を定め、行政が骨組みを作り、民間が肉付けをすべき」と国、行政、企業それぞれの役割を訴える。兵庫県下での小さな試みは自らの資産の掘り起こしができることを示している。

一気に人気観光地化！ 兵庫県篠山市、豊岡市、朝来市3市の実践例を追う

# 地域再生 兵庫県下の旧城下町で進む ビジネス バリューマネジメントの「古民家を宿泊場所に」

城下町にある古民家が宿泊施設として生まれ変わる――。国家戦略特区を活用し、古民家を宿泊施設やレストランなどにリノベーションしてまちおこしを進める会社がある。バリューマネジメントだ。古民家を核にして観光客が街中を歩き回る仕掛けで観光地づくりを進める。社長の他力野淳氏の地域再生ビジネスのポイントとは？

本誌・更山 太一 Text by Sarayama Taichi

## 築100年超の古民家を宿泊施設としてリノベーション

大阪や神戸から電車で1時間、1時間半の場所にある徳川家康の築いた篠山城が立地する兵庫県篠山市。この城下町に観光客をはじめ、大手民間企業や金融機関、自治体関係者の視察団がひっきりなしに訪れている。

約400年の歴史を持つ篠山城下町で「街全体を丸ごとホテルにする」という取り組みが始まったからだ。その名も「NIPPONIA」。築100年を

超え、同市が景観重要建造物に指定した明治期の古民家を含む4棟を宿泊施設やレストラン、店舗としてリノベーションし、昨年10月にオープン。

運営しているのは歴史的建造物の利活用や国内外の地域活性化に取り組むバリューマネジメント。社長の他力野淳氏は「税金で維持してきた歴史的建造物を活用することで、空き家の解消にもつながるし、地域活性化にもつながる」と力を込める。

元銀行経営者の住居だった宿泊兼レストランの「ONAE棟」

には、日本人が失ってしまった当時の暮らしを体験できるように、台所として機能した水屋には薪をくべてお米を炊いた竈や流し台が残され、天井や壁のラスもあえてそのままにしている。

また、国の伝統的建造物群保存地区に指定されたエリアにある宿泊棟「NOZ I棟」は長屋として明治前期に建築されたとされているが、縁側のある雪見障子を開けると、2つの風情ある中庭を眺めることができる。

「通常の宿泊施設なら1棟に様々なコンテンツが集約されて

いるが、施設が点在しているため、観光客は街を歩く。街中を歩いてもらうことで地元にもお金が落ちて活性化につながる」(他力野氏)。つまり、宿泊や食事などの機能を街全体で分担するという仕組みづくりだ。

篠山城下町ホテルNIPPONIAでは、宿泊者に専用の携帯電話を提供。宿泊施設内はもちろん、全体をホテルとして捉えている篠山城下町内で使用できる。また、同社のスタッフが希望場所に案内するといったサポートも行っている。客室には



兵庫県「篠山城下町ホテルNIPPONIA」のメイン棟「ONAE棟」