

不易 流行

ふえきりゆうこう

2017 8/1 彦根商工会議所通信
NO.753 monthly

2017年8月1日発行(毎月1日発行)

彦根商工会議所通信
NO.753 monthly



光の饗宴 写真:彦根写真連盟 会員

contents

特集

歴史遺産活用先進事例
文化財や史跡を、官から民が守る時代 ... 1

柴山桂太氏連載『経済気象台』
安倍首相の支持率低下は時代の必然である。... 14

彦根商工会議所ケーススタディ
(取材協力:ピストロ マソン) ... 11

彦根商工会議所レポートとインフォメーション ... 6

国宝・彦根城築城 410 年祭最新情報
映画「関ヶ原」特別展 ... 10

青年部通信 ... 12 女性会通信 ... 13

地域経済データ ... 17 イベントガイド ... 19



Hikone Chamber of commerce & industry.

彦根商工会議所

www.hikone-cci.or.jp

江戸時代前期に形成された城下町の町割と町家が良好な歴史的風致を形成している「彦根市河原町芹町地区」は、2016年国の重要伝統的建造物群保存地区に選定された。(2017年4月1日現在、全国的重要伝統的建造物群保存地区は114地区)



歴史遺産活用先進事例

特集

文化財や史跡を、官から民が守る時代

6月28日通常議員総会の後、バリューマネジメント株式会社代表取締役の他力野淳氏を講師に招き、「古民家などの地域文化資源を活用した地域活性化について」と題して講演があった。その講演から先進事例を学び、彦根の歴史遺産活用の可能性を探りたい。

「日本の文化を紡ぐ」仕事

まず、他力野氏の経歴とバリューマネジメント株式会社は何を目指し企業活動をしているのかについて記しておきたい。

他力野氏は、「施設再生から地域を活性化に繋げ、日本独自の文化を紡ぐ」ことをテーマに、2005年バリューマネジメント株式会社(以下バリューマネジ)を設立。文化財などの伝統的建造物、行政の遊休施設の修復運用や、ホテル・旅館・結婚式場などの施設再生を行っている。

会社設立には他力野氏の生い立ちが深く関わっている。

長崎出身、神戸育ち。誕生日が原爆投下の8月9日、5つ下の弟も同じ8月9日の生まれである。「何とも言えない大きなものを抱えて育ってきた」という。21歳の時、神戸で阪神淡路大震災を経験した。「当初はただの憤りと自身の無力感しかなかったが、今日の当たり前が明日の当たり前

前ではない」ことを悟った。原爆は人災、地震は天災である。多くの価値あるものが一瞬にして失われてきた事実が目の前にあった。

他力野氏は「文化は必要性であり、どんな災難のなかであっても人が意思を持てば必ず残すことができる。文化とは、人の行動様式や知識の結晶であるから紡いでいかなければならない。人と本気で向き合う会社を創ることで有形無形の文化を紡ぎ、地域の活性化を実現したい」と語る。

その念い、「文化を紡ぎ、日本の活性化に直接寄与」する企業が、バリューマネジメントだ。「これまで人の意思によって紡がれてきた文化を、民間が活用しマネタイズすることで『価値ある日本文化』として後世に残していく」ことをミッションとして掲げている。

文化財や史跡を、官から民が守る時代

国が抱える課題の一つに空家・空きビル問題がある。そのなかの150

万棟が古民家・歴史的建造物だといわれている。今、日本は世界が経験したことのない人口減少・高齢化が加速度を増して進んでいる。これまでに国が税金を使って守ってきた文化や文化財も、社会の構造的な変化で今まで通りにはいなくなることは目に見えている。

歴史的な街並みや建造物の保存活用は、寄付やボランティア活動では限界があり、長期にわたっての利活用も困難になってきている。これからは、歴史的建造物を民間が利活用に、利益を捻出する再生ビジネスにより維持継続しなければならない時代なのである。

バリューマネジメントは新技術で世の中を変えることを目指すのではなく、ビジネスを運用する力の根幹となる「マネジメント」「オペレーション」に特化し、モノやサービスの本来持つ価値を最大化させるプロフェッショナルオペレーター集団である。

他力野氏は、「組織作りには相当時間を割いています。よくそこまでやる



他力野 淳 Jun Tarikino

2005年バリューマネジメント株式会社設立、代表取締役役に就任。文化財など伝統的建造物、行政の遊休施設の修復運用や、ホテルや旅館、結婚式場などの施設再生を行う。「施設再生から地域を活性化に繋げ、日本独自の文化を紡ぐ」がテーマ。グローバル起業家団体EO OSAKA (Entrepreneurs Organization) 元会長。地域づくり活動支援組織地域資産活用協議会 (Opera) 副会長。志の高いベンチャー企業の経営者を表彰する「ジャパンベンチャーアワード2016日本文化再生特別賞」受賞。

なあと、他の経営者に言われますが、高い次元で人と向き合う会社にこだわっています」と話す。

バリユーマネジメントは、マンションの1室から始まった個人会社から、本年13期目を迎え、昨年の売上が55億、540人の従業員を抱える企業へと成長を遂げた。

メディアで取り上げられる機会も多い。昨年はテレビ東京「ガイアの夜明け」ワールドビジネスサテライト、「NHK経済フロントライン」など約150回、本年は「カンブリア宮殿」など、いままでは税金で残してきた文化財を民間の実業で残すという取り組みが注目を集めている証拠だろう。

歴史遺産活用先進事例

バリユーマネジメントが運営する会場は数多いが、その一部を紹介しておく。「これまで人の意思によって紡がれてきた文化を、民間が活用しマネタイズすることで『価値ある日本文化』として後世に残していく」というニュアンスを感じることができらる。

● 鮎鶴京都鴨川リゾート (Restaurant・Party)

【国登録有形文化財】

京都の鴨川畔に佇む、145年の歴史ある元老舗料亭旅館。大正11年5室のみのラグジュアリーな宿泊施設とレストランでは地元の食材をふんだんに使った料理が好評で、竹田城観光客に人気の宿泊施設となっている。

● 篠山城下町ホテル NIPPONIA (Restaurant・Party・Hotel)

【重要伝統的建造物群保存地区】

兵庫県篠山市の江戸時代に建築された古民家4軒を改装し、複合商業施設として2015年10月3日にオープンした。城下町跡を取り込むように、複数の古民家を客室とし、城下町全体をひとつのホテルと見立てたプロジェクトである。建築の歴史性を尊重しながら、地域で暮らすことの豊かさを実感できる場を作り、食文化、生活文化を復刻すると共に、訪れる顧客に「篠山の暮らし」の豊かさを自然なカタチで体験していただくことを目的としている。

バリユーマネジメントは、これらの事業が評価され2016年2月10日、革新的かつ潜在成長力の高い事業を行う、志の高いベンチャー企業の経営者を称える表彰制度「Japan Venture Award (ジャパンベンチャーアワード)」で「日本文化再生特別賞」を受賞。「日本文化を紡ぐ」ことをテーマとした事業モデルが日本社会に価値をもたらすとして、高い評価を得た結果だった。

築の五層閣閣純和風建築をリノベトしている。夏には京都の風物詩「川床」を愉しむこともできる。地元京都の食材を使ったフレンチレストランも人気である。

● アカガネリゾート京都東山1925 (Restaurant・Party)

【重要伝統的建造物群保存地区】

京都の観光名所・東山は国の重要伝統的建造物群保存地区である。アカガネリゾート京都東山1925の前身は1925年(大正14年)に建造された老舗企業オーナーの邸宅。洗練空間ではウエディングの他に、フレンチダイニング、蔵を改造したカフェ、11席限定のシェフズカウスターが利用可能。

● 北野異人館旧レイン邸 (Restaurant)

【重要伝統的建造物群保存地区】

1900年、北野に居留した外国人のために建てられた。1980年に重要伝統的建造物群保存地区に指定されたこの施設は、ウエディングのみ利用可能で一般非公開だったが、レイン邸ならではのフランス料理レストランとしても利用可能となった。

● 神戸迎賓館 旧西尾邸 (Restaurant・Party)

【兵庫県指定重要有形文化財】

1919年築の神戸の西洋建築を代表する施設(県指定文化財指定)である。ウエディングの提供だけでなく、極上の本格フレンチを提供している。数々の賓客をもてなしてきた高いホスピタリティは顧客に上質な時間を提供し評判を得ている。

● 大阪城西の丸庭園 大阪迎賓館 (Restaurant・Party)

【国の特別史跡内】

大阪城公園内に位置する、西の丸庭園をロケーションに持つ施設。1995年のAPEC大阪開催の際に新造されたもので、京都二条城の二の丸御殿の白書院をモデルにした鉄骨2階建ての純和風建築。現在は各種会議に随時使用されている。

● オーベルジュ豊岡1925 (Hotel・Restaurant・Party)

【国登録有形文化財】

国登録有形文化財に登録されている近代化遺産である兵庫県農工銀行豊岡支店(旧豊岡市役所南庁舎)を再生した施設。昭和初期の近代建築のしつらえを残しながら、シンプルで温かみのある客室全5室を有し、地域の食材を生かした絶品フレンチを提供するオーベルジュである。また施設にはスイーツショップやBARも併設している。

● 竹田城下町ホテル EN (Hotel・Restaurant・Party)

【国登録有形文化財】

旧木村酒造場「EN」は、400年の歴史を持つ旧木村酒造場をリノベートした、複合商業施設である。だけ記しておくことにする。

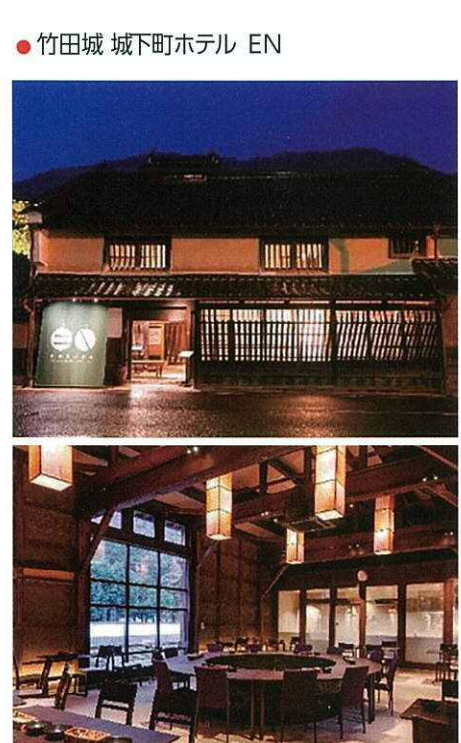
NIPPONIAの取り組みは、平成26年地域再生法に基づく「地域再生推進法人」の指定を受けた一般社団法人NOTEをはじめ、各分野のエキスパートが参画し、関西圏国家戦略特区の特区事業認定を活用しながら、建築基準法の緩和や旅館業法の特例、また、REVIC(地域経済再生支援機構)の観光活性化マザーファンドを中心とした民間資本の投融資を受けて実施するなど、日本初の事例として注目を集めた。

画期的なのは、特区事業に認定されることで、9室以下の「ホテル」、4室以下の「旅館」が実現できるようになり、旅館業法の玄関帳場(フロント)設置義務についても規制緩和により複数の分散した宿泊施設を、一ヶ所で運営管理することが可能になった点である。

NOTEは、物件を「10年間無償で借り上げ(固定資産税相当額を負担)、資金を投下して改修し、これを事業者がサブリース(又貸し)し、10年間の家賃収入で資金回収する」という手法を採用している(デベロップメント)。所有者にとって、固定資産税の負担がなくなり、修繕等のメンテナンスの心配が不要となるばかりでなく、10年後には再生された物件が戻ってくる、というメリットがある。



● 篠山城下町ホテル NIPPONIA (サブリース)



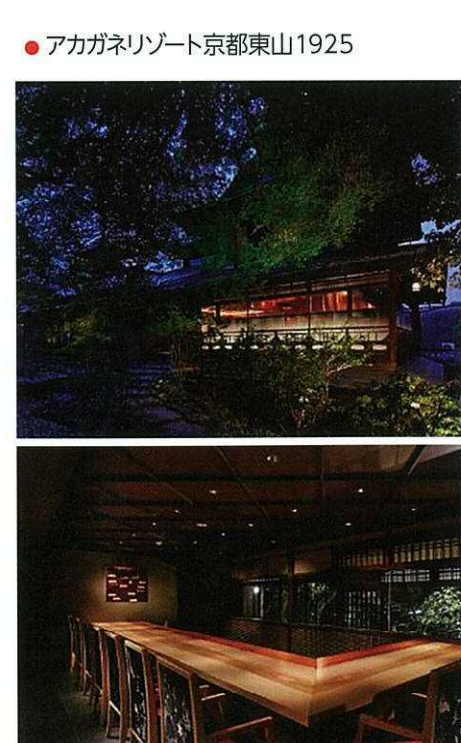
● 竹田城 城下町ホテル EN



● 北野異人館 旧レイン邸



● 神戸迎賓館 旧西尾邸



● アカガネリゾート京都東山1925



● 鮎鶴京都鴨川リゾート (賃貸リース)

空き家化している歴史的建造物の背景にはおおよそ、次のようなものがある。

- 歴史的な建造物は、その街（自治体）のシンボルであるため、「簡単に放棄できない」又は「壊せない」。
- 古くから、その地域の名家（庄屋・名士）であるケースが多く、解体したり、売却する事が難しい。
- 個人で維持できなくなった歴史的な建造物は、自治体や国に寄付され、登録文化財等として登録され、最低限の維持が成される。しかし、行政主導で再生する場合、従来型の記念館や資料館、地域センターとなり指定管理料（委託料）などが更に発生し、ほとんどが赤字運営となるケースが多い。
- 寄付された建物は、活用されていない状態（空き家）でも、最低限の維持管理コストが年間数百万必要となるケースもある。

自治体が保有又は預かっている建物なので、民間企業が活用できない。採算の合う事業モデルに出来なくて困っている地方自治体は多い。

「篠山城下町ホテルNIPPONIA」の推進母体は、兵庫県丹波篠山を拠点に古民家の再生活用を中心とした地域づくりを行う「一般社団法人NOTE」であり、サブリースというカタチでマネジメントとオペレーションを担っているのがバリューマネジメントである。

一般的なコンサルティングは、それまでの組織になかった新たなスキルやナレッジを投入することで活性化を図り成果を創出する。また施設再生ではリノベートすることで町に話題が生まれる。確かに施設は変わり、組織は活性化したが決して長続きはしない。正しく運用され続けなければ、成果は最大化されないのだ。正しく運用するために必要なエンジンがマネジメントとオペレーションである。バリューマネジメントは施設を運用する根幹となるマネジメントとオペレーションに特化し、モノやサービスが本来持つ価値を最大化させるプロフェッショナルオペレーターとして機能しているのだ。

周知のように、彦根城跡は国指定特別史跡であるため、史跡内の現状変更は法的に許されない。彦根城天守・附櫓及び多間櫓は国指定国宝、天秤櫓・西の丸三重櫓及び続櫓・二の丸左和口多間櫓・太鼓門及び続櫓・馬屋は国指定重要文化財である。また、特別史跡内に国指定名勝の玄宮園・楽々園、公有財産となった旧木俣家屋敷跡、市指定文化財の旧池田屋敷長屋門・旧西郷屋敷長屋門がある。

彦根の古民家（町家）の利活用についてはどうだろう。彦根市内にどの程度町家が残っているか包括的な調査が研究機関で進められているが、10年前で1000軒以上、現在では500軒程度ではないかと専門家は予想している。今後、住人不在の町家等が増加し、取り壊し等による減少も考えられる。その中の一部の町家等が新しい住人に引き渡され活用されることになるのだが、リノベートし有効な利活用可能な物件となると、その数は限られてくる。しかし、ひとりに利活用といても多種多様である。また、その利活用も成功事例から失敗事例、中途半端なものまで様々だ。共通しているのは活用する人や団体の意向で歴史的建造物の命運は左右されるということだ。

彦根城の周りには、近代化遺産が点在し、2016年河原町芹町地区が重要伝統的建造物群保存地区（重伝建地区）に選定され、歴史が重層的に降り積もる唯一無二の歴史的風致を有している。その他、県が指定する文化財、市が指定する文化財、そして国の登録文化財など数多くの文化財が存在し、知的で上品、文化的な雰囲気であらわれている。

彦根の可能性

「投資ファンド方式」が決定された背景には、投資リターンがコミットできるしつかりとした事業計画があったからに他ならない（城下町全体をひとつのホテルに見立てた構想など）。勿論、事業者誘致デザイン、情報戦略、マネジメントにも優れた事業者であることはいうまでもない。

その成功事例の一つが、内閣官房「歴史的資源を活用した観光まちづくり連携推進室」が地域再生の成功事例として取り上げる、NOTEやバリューマネジメントの活動である。NOTEは一度、古民家リノベーション事業でマネジメントとオペレーションを自らで行い失敗した経験がある。そこで、より専門性の高い運営会社であるバリューマネジメント

。旧松原下屋敷（お浜御殿）もまた国の名勝指定、彦根藩校の唯一現存する建物である金亀会館は市指定文化財である。

しかし、法務省は明治時代に造られた五大監獄の一つで赤レンガの名建築で知られる旧奈良監獄（奈良市）の運営権を、清水建設など8社のコンソーシアム（共同事業体）に売却する方針を決めた。2020年をメドに重要文化財の監獄を生かした全園初のホテルに生まれ変わる。歴史的建造物の保存と観光資源としての活用を両立する取り組み（日経新聞2017年5月26日）として注目を集めているように、旧奈良監獄を皮切りに、国重要文化財も利活用が可能なる方向に進んでいる。

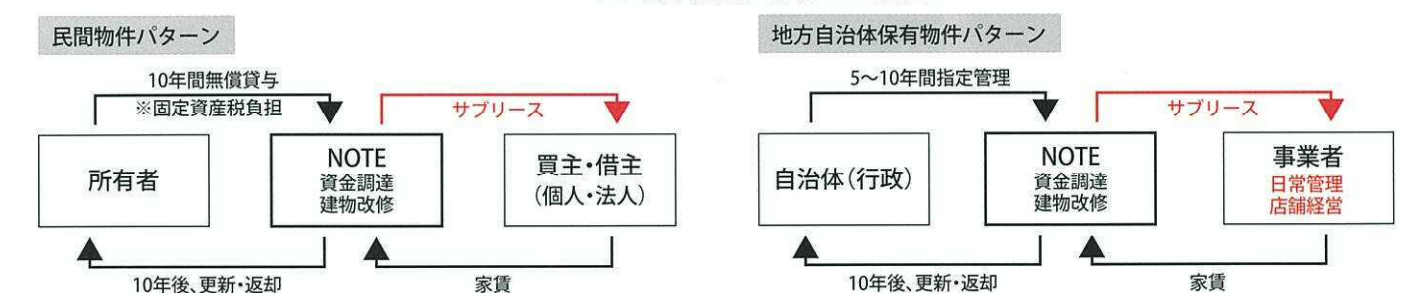
彦根市における文化財に対しての当初予算（保存・修景等）は、27年度468,553千円、28年度461,7

古民家の修復には何千万という資金が必要となる。篠山城下町ホテルNIPPONIAは、宿泊12室のホテル事業で、資金のほぼ全額を民間資金（投資ファンド）で実施している。この「投資ファンド方式」により、地方自治体との調整や予算化の必要もなく、税金を使わずに空き家となつていく古民家を買取り、事業運営することが可能になったのである。

今後ますます、民による文化財建造物や歴史的建造物を活用したまちづくりへと進んでいくことが予想される。こうしたまちづくりを進めていくためには、地域住民、NPO、民間事業者など地域の多様な人たちの連携が必要となる。また、これらをまとめるためにも歴史都市彦根としてのまちづくり計画を行政が中心として策定し、同じベクトルを共有できる体制を構築する必要もある。さらに行政は、文化財行政、都市行政、

■NOTEが「仮りそめの大家」になる不動産の所有と利用の分離手法 ■空き家を10年間無償で借り受け、必要な改修を行ったうえで、事業者にサブリース（賃貸） ■10年間で投下資金を回収⇒空き家となった歴史的建造物や古民家を10年間継承

■（一社）NOTEの物件運用・契約スキーム



■バリューマネジメント(株)のスキーム

