

地域創生のための、充実の総合情報を毎月お届けします

第25号



創刊2周年記念

# 地域人

CHIKIJIN

巻頭インタビュー

石山 洸

デジタルセンセーション  
取締役 COO

特集

## 地方と世界つなぐ ビジネスリーダー

マイファーム代表取締役

西辻一真

中川政七商店代表取締役社長

十三代 中川政七

ブルースタジオ専務取締役

大島芳彦

バリューマネジメント代表取締役

他力野 淳

GIAHS ライフ阿蘇理事

大津愛梨

左官職人

久住有生

八面六臂代表取締役

松田雅也

龍泉刃物代表取締役社長

増谷浩司

対談

リディラバ代表理事

安部敏樹

×

養老孟司

新連載

高校連携で始まる人材循環

【佐渡中等教育学校】

浦崎太郎

連載

人間と自然資源

【大峰山・吉野】

大正大学出版会 編集・地域構想研究所

税金の投入ではなく、民間活用による取り組み

# 歴史的建造物などの文化財を 保存・活用し、日本文化を紡ぐ

## 他力野淳

バリューマネジメント株式会社代表取締役

日本の使用されていない歴史建造物を、ダイヤの原石と捉えて、宿泊施設やレストランとして再活用するビジネスを展開する、バリューマネジメント。「日本文化を紡ぐ」を理念に掲げ、税金ではなく、民間の力で、古い建物に新しい価値を加えていく、その取り組みに迫った。

取材・文 ● 永峰英太郎 撮影 ● テラサカトモコ（人物） 写真提供 ● バリューマネジメント



Jun Tarikino

1973年長崎県生まれ。  
大学卒業後、リクルート入社。  
「関西ゼクシィ」の企画営業に組み込む。  
2000年、人材コンサルティング会社に入社。  
05年、バリューマネジメント株式会社設立、代表取締役就任。  
文化財など歴史的建造物、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。

### 関西圏を中心に、約10棟の 歴史的建造物を再生する

京都・鴨川沿いに佇む「鮎鶴京都鴨川リゾート」。その前身は、1870年（明治3）に創業した元料亭旅館「鮎鶴」で、宿泊施設や宴会場として、地元で愛され続けた老舗中の老舗だ。しかし、バブル崩壊後、経営が悪化し、閉店。その再生に携わったのが、バリューマネジメントだ。

1925年（大正14）に竣工された旧館と、34年（昭和9）に新築された5層楼閣純和風建築を、できる限りそのまま保全しながらリノベート。手動



1 鮎鶴京都鴨川リゾート。京都・鴨川沿いに建つ、147年の歴史ある元老舗料亭旅館で、2008年に、1934年築の5層楼閣純和風建築をリノベート。2 結婚式場やフレンチレストランとして人気で、建物は、国の登録有形文化財に登録されている。

すぐに起業しようと決めていました」

### 阪神・淡路大震災を経験し 自分の無力さを実感した

1995年1月17日、21歳（大学3年生）だった他力野さんは、阪神・淡路大震災を経験する。

「伝え聞いていた長崎の状況は、こういうものだったのかと。人災と天災の違いはありますが、街が一瞬でなくなる、当たり前だったことが当たり前でなくなることを、身を持って経験し、悔しさと同時に、自分の無力さを実感しました。このまま起業しても、

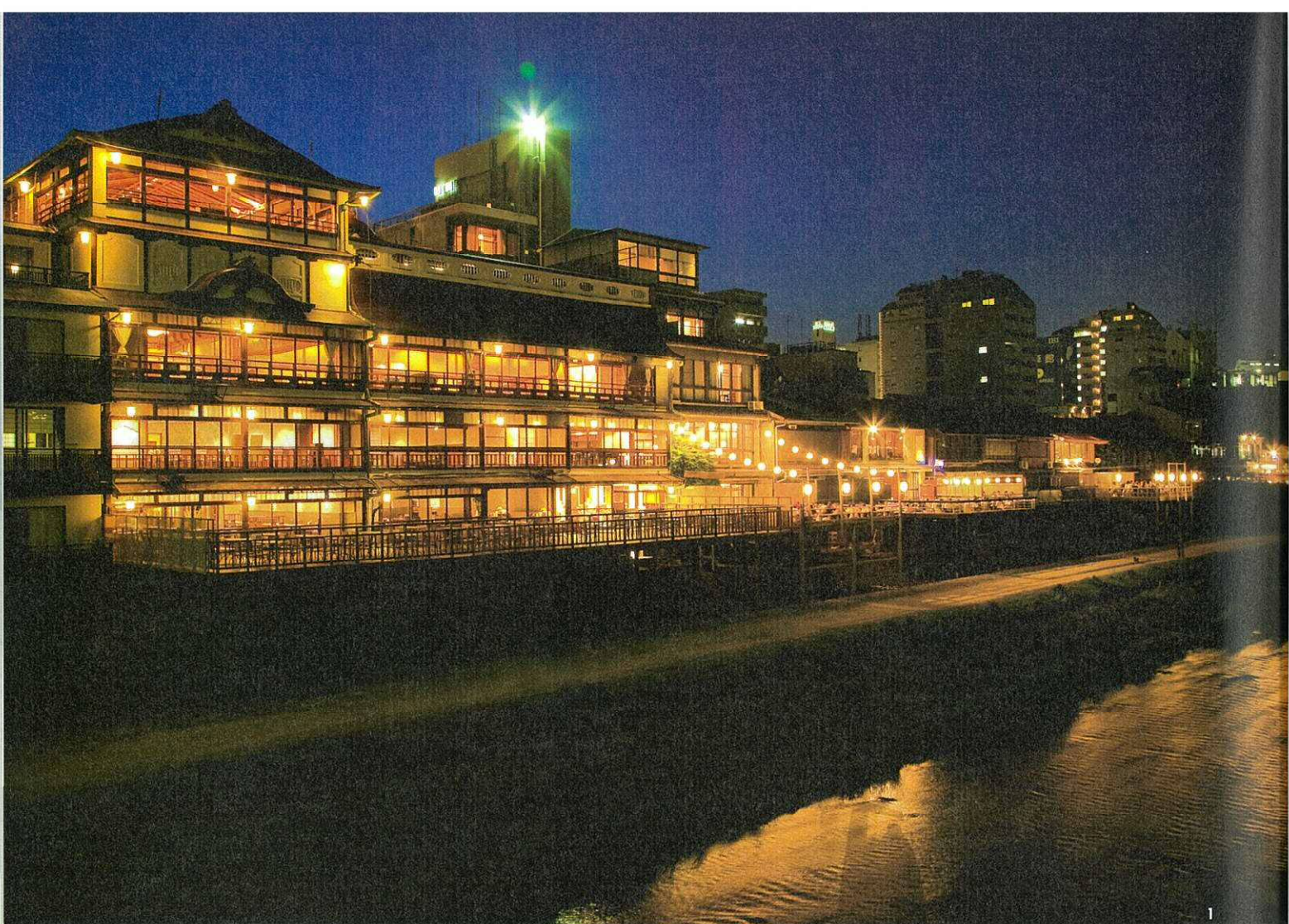
### 大震災で街がなくなる瞬間を体験して、

「まちづくり」が関心事になった

個人として生活はできるかもしれないが、それ以上はできず、無力感を抱き続ける人生になると思いました。それで、20代は修業期間に充てて、30歳で起業しようと、方針を変えたんです」

起業に向けて、身に付けるべきスキルとして、営業力やマネジメントなどをリストアップ。大学卒業後は、営業力の強いリクルートに入社した。希望したのは、ホテルがマーケットである、旅行、あるいは結婚式の事業体だった。「大震災で、神戸の街が消える瞬間を目の当たりにして、自分の中で『まちづくり』は大きな関心事になりました。街の中核を担うのは、ホテルです。そのマーケットを見ながら、営業力を磨こうと考えました」

配属されたのは、結婚式を扱う部署。そこで何ができてきたのか。「結婚式場という建物は、使い道が限られていて、不動産価値が低いんです。今後、人口が減っていく日本で、おそらく2、3割の建物が不要になっていくなかで、新しく結婚式場を造るのは、



道理にあわれないなど。では、どんな建物が必要とされるのだろうか、考えるようになりまし。阪神・淡路大震災のとき、神戸の街は、がれきの山と化しましたが、街にとって必要なものは、もう一度造ったり、修復したりして、残されていた。そうしたものを、ずっと必要とされ続けるものだと思います」

### 歴史的建造物は民間の力で利益を生み出せる

その視点で、今の日本を俯瞰的に見つめると、他力野さんの目には、必要とされるものと、いいものとされているものとは、決してイコールでは結ばれていないと映った。

「世の中にある商品は『売れているものが、いいもの』とされていると、強く感じました。もっというならば、強い企業が扱う商品がいいものとされ、



1 銚鶴京都鴨川リゾートで開催されるVIPパーティーの前に、スタッフと話し合いを行う他力野さん。2 スタッフ間のミーティングを見守る他力野さん。3 同社では、スタッフの育成にも相当な力を注いでいる。他力野さんは、スタッフ一人ひとりの対話を大切にしている。

支持されているんだ。裏を返せば、世の中には、本当はいいものだけども売れていない。『ダイヤの原石』もたくさんあるはずであり、マネジメント力のある強い企業をつくり、そうした世の中に埋もれているものに着目していけば、正しい価値を提供できると思います」

「ダイヤの原石」として、他力野さんが目をつけたのが、歴史的建造物だった。

「歴史的建造物は、かつては街の中核になっていたものが、ほとんどです。その多くは、税金によって維持・保存されてきましたが、不況や人口減などによる国や自治体の税収の落ち込みで、それがままならなくなり、管理が行き届いていないケースが目立っています。まさに『ダイヤの原石』です。税金に頼らず、民間の力で、収益を生み出すものにするので、これらを未来

## 古い建物には、新しい建物にはない、独特の非日常の空間がある

に残すことができると思います」

これまで日本の歴史的建造物の収益モデルといえば、数百円の入場料を管理する側が取り、観光客に見学させるといった程度のもだったが、他力野さんは「古い建物が持つ、非日常の空間」に目を向けることで、ビジネスチャンスを感じ取った。

「古い建物って、新しい建物では決して表現できない、独特な非日常の空間があります。非日常だけでは、人々はお金を出しません、そこに付加価値を乗せれば、高い金額でも支払うようになると思います」

### 非日常の歴史的建造物に付加価値を乗せる

その付加価値こそが、アニバーサリーと観光だった。

「結婚式や誕生日、特別なパーティーといったアニバーサリーは、特別な日であり、普段行かないような独特の雰囲気のある場所が望まれます。古い歴史的建造物で、付加価値の高いアニバーサリーレストランやパーティーといった

サービスを提供すれば、お客様は自然に集まってくると信じた」

このアニバーサリーを、他力野さんの得意分野である結婚式場だけに絞らなかつたのには、明確な理由があった。「歴史的建造物を未来に残していくためには、その地域に必要とされる施設であり続けなければいけません。結婚式場だけでは、特定の人に絞られてしまい、地元の人に愛される場所にはなりません」

一方、もう一つの付加価値として「観光」に注目したのは、なぜか。

「アニバーサリーで、いくら地元住民に愛されても、それだけでは、地域のなかで、お金がぐるぐる回るだけになります。歴史的建造物を活用した宿泊施設を造ることで、地域の外からのお客様が集まります。外貨を稼ぐためには、観光は大事なことです。私たちが観光をする大きな理由は、文化や歴史あるいはアイデンティティのギャップを楽しむためだと思っんです。都会の人が田舎に行つて楽しいのは、まさにそのギャップが楽しいからです。その

点で、歴史的建造物は、ギャップそのものであり、地域の外から人呼び込む大きな力になります」

こうして他力野さんは、2005年、30歳のときに、アニバーサリーと観光という付加価値を提供する、歴史建造物の再生事業を行う会社を設立したのだった。

### 昔のままの状態を保持しその上で収益の確保を目指す

歴史的建造物の再生事業を行ううえで、大切にしているのは、できる限り、昔のままの状態を保持するという点だ。「歴史的建造物がどんどん減っていくなかで、私たちは、文化を残したいと思いますが、まず大前提としてあります。その自主規制を守つたうえで、いかに収益性を確保するかが、私たちの仕事なんです」

その言葉を象徴する取り組みがある。同社では、手掛ける歴史的建造物について、文化庁の有形文化財や自治体の重要有形文化財などへの登録の働きかけを、積極的に進めているのだ。

「『銚鶴』は、現在、文化庁の登録有形文化財に登録されていますが、弊社が、建物を預かった時点では未登録で、オーナー様とともに働きかけを行い、

12年4月に登録されました。登録されることで、さまざまな制限は増えますが、この取り組みは、文化を残すという点で、私たちの義務だと考えています。同社では、これまで歴史的建造物を求めて、自ら営業活動を行ったことはない。建物の個人所有者、法人、自治体、あるいは国が「何とかしてほしい」と、相談に来るケースがすべてだ。

「所有している限り、維持費や修繕費は掛かってくる。特に、個人所有者にとって、その負担は大変なものです。みなさん、代々引き継いだ建物を必死に守っている。そのなかで、私たちの『文化を残したい』という思いが伝わり、オフアワーをいただけているのだと思います」



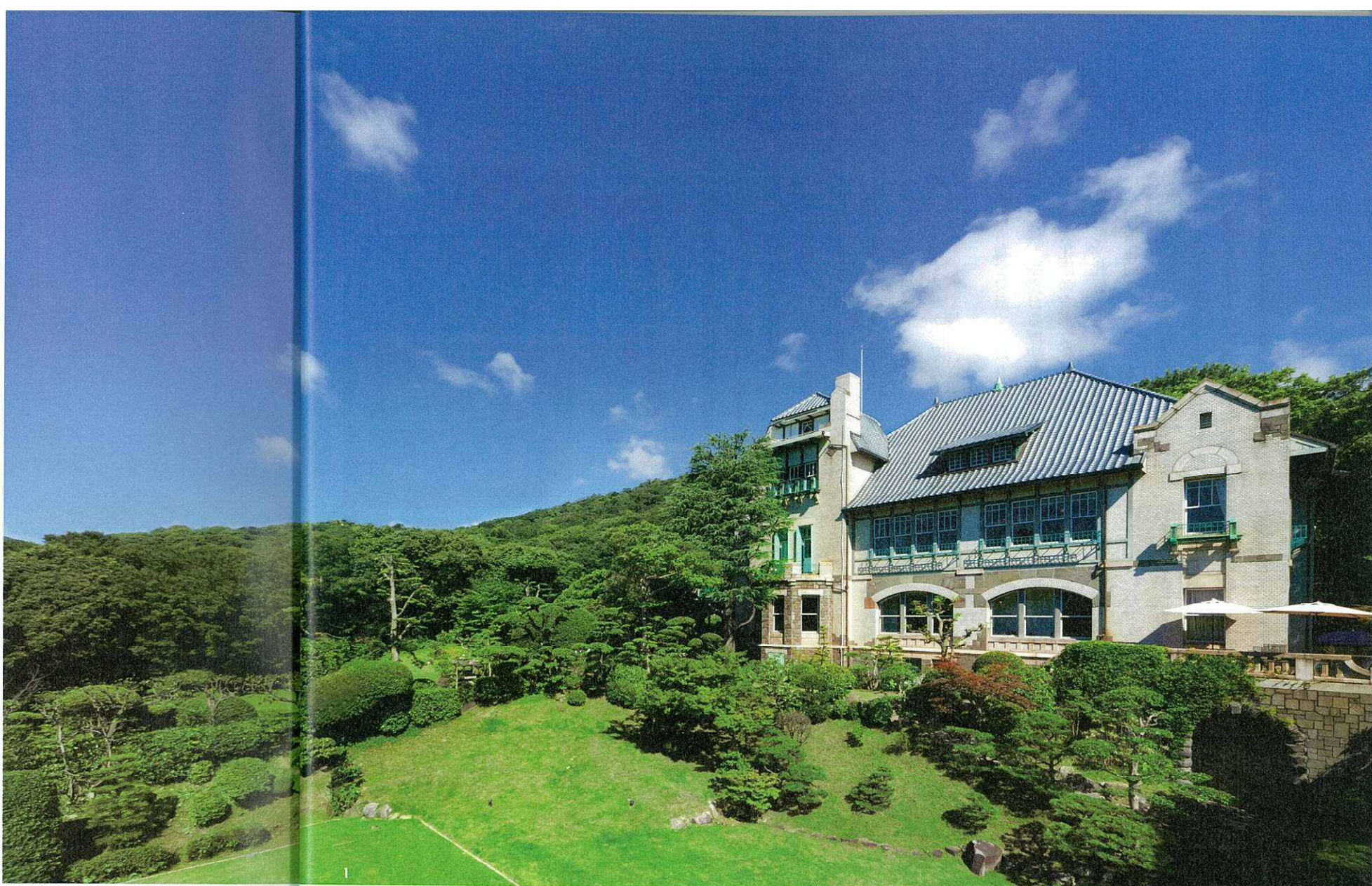
4 銚鶴京都鴨川リゾートでは、昭和初期の照明も、多く残されている。5 同店の手動式エレベーター。メンテナンスは大変だが、できる限り、そのままの状態を保全するスタンスだ。

建物だけではなく、スタッフも含めて、再生事業を行う。同社の歴史的建造物の再生事業は、銚鶴のように、休眠していたものを1から再生するケースと、組織ごと引き継ぐ形で再生するケースに分かれる。

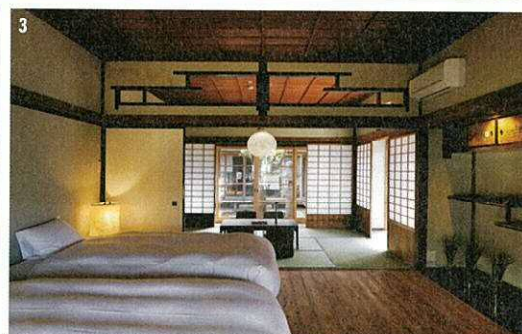
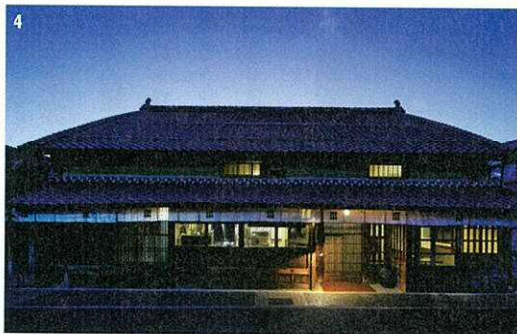
後者のケースでは、建物だけではなく、そこで働くスタッフも含めて、再生事業を行っている。

「普通、再生事業というと、人をバツサリ切つて、赤字を抑えて、そこから立て直しを図るのが王道ですが、私たちは、それをしません。そこで働いてきたスタッフは、その建物や事業に、何らかの愛着を持っているはず。アニバーサリーや観光の目的をかなえるのは、最終的には人材です。彼らの力は絶対に必要なんです。一人ひとりと対話をしながら、信頼関係を構築するなかで、彼らの心に火が灯れば、そ





1 神戸迎賓館 旧西尾邸。1919年築の神戸の西洋建築を代表する建物を結婚式場兼レストランに改修。2 他力野さんは、原爆被災地の長崎で、原爆投下日と同じ8月9日に生まれるが、実は、5歳年下の弟の誕生日も8月9日だ。3,4 2015年10月にオープンした「篠山城下町ホテルNIPPONIA」。エリア再生という新しい取り組みを行っている。



「これは大きな力になるんです」  
歴史的建造物を運営するためには、地元の住民の信頼を得ることも大切だ。「私たちは完全によそ者なので、地域の方の信頼を得るには、行動で示すしかありません。例えば、鮎鶴のある町内会では、月に1度、鴨川の清掃を行うのですが、当社では一番人を出さうにしています。スタッフが周辺を歩くときも、3名以上は横に並ばない、携帯電話は使用しないといったルールを設けています」

今後、力を入れていく方針なのが、歴史的建造物を通じて、エリア再生を果たしていく取り組みだ。  
「観光地にある宿泊施設は、観光地の集客力に頼った『コバンザメ商法』がほとんどです。温泉街でポロポロの観光ホテルを見かけますが、これは観光地がパワーを失ったということ。歴史的建造物の宿泊施設を運営して感じたのは、宿泊施設自体に価値があれば、自分たちでお客様を呼ぶことができるということでした。そして、たとえそのエリアが観光地でなくても、そこが魅力あるエリアであれば、歴史的建造物に宿泊したお客さんが、そのエリアを見て回れる仕組みをつくることで、エリア再生の起爆剤になると思います」

た」

2015年10月にオープンした「篠山城下町ホテルNIPPONIA」は、エリア再生を視野に入れて、立ち上げた宿泊施設だ。

「兵庫県の城下町・篠山に点在する古民家5棟を宿泊施設にリノベーションし、街の土産物屋やレストランなど、地域と連携して、篠山全体を盛り上げていこうという取り組みです。田舎のホテルというと、一歩も外に出ずに完結させようとするケースも多いのですが、そうではなく、城下町全体をホテルと見立てて、宿泊施設は、あくまでも、この町のコンテンツの1つとして

捉えています。そのため、チェックインは、フロント棟で行い、館内のご説明の後、お客様がお泊りになる宿泊施設にご案内する形をとっているんです。また、フロントでは、町の観光どころを細かくご説明する、町のコンシェルジュ的なことも行っています」

「国によるさまざまな法律の規制緩和は、弊社の事業全般にとって、大きな追い風になっています。例えば、もと

もと住宅だった古い建物を、そのままの状態でも、旅館として利用することは、以前は難しかったのですが、現在は、建築基準法の規制緩和で、古い建物をちゃんと古いまま利用するためのガイドラインが整ってきています」

**歴史的建造物は、観光立国を目指す日本の大きな力になる**

こうした国の方針は、日本が本気で観光立国を目指すようになっていく姿として、他力野さんは捉える。

「当社が扱っている歴史的建造物は、外国人にとって、日本の文化そのものだと思います。その文化を体験できる場所を持っていきます。今後は、

こうした事業を行う企業が協力しあつて、日本の文化が学べたり、体感できる場所を、横断的に集めていき、海外にプロモーションをかけていく必要があると思います。その実現のためにも、私たちが果たす役割は大きい。積極的に取り組んでいきたい」

他力野さんの座右の銘は、志や考えを堅く守り、何があっても変えないさまをあらわす「志操堅固」だ。

「私は、原爆被災地の長崎で、原爆投下日の8月9日が誕生日であり、21歳のときに、阪神・淡路大震災を経験しました。そのなかで、歴史的建造物の再生事業を軸にした事業を立ち上げたのは、ごく自然だったと思っています。その志をずっと変えずに、持ち続けることは、私の使命です。『志操堅固』の気持ち忘れずに、これからも走り続けていきたいと思っています」

**「志操堅固」の気持ち忘れず  
走り続けていきたい**



バリューマネジメント株式会社  
住所(大阪オフィス)  
大阪府大阪市北区大深町4番20号  
グランフロント大阪タワーA 17階  
設立 2005年2月14日  
資本金 3,000万円  
従業員数 660名  
(パート・アルバイト社員含む)  
URL <http://www.vmc.co.jp/>  
(2017年8月21日時点)