

Monthly

BOSS

1

Jun.
2018

定価 ¥600

BOSS
30
th
Anniv.

TOP
INTERVIEW

紫関修
ファーストキッチン社長

藤本昌義
双日社長

古民家再生

鈴木拓将
矢場とん社長

YABATON

VALUE
MANAGEMENT

他力野淳
バリユーマネジメント社長

格安葬儀

MINREVI

芦沢雅治
みんれび社長

岸本信弘
マゼランシステムズジャパン社長



MAGELLAN
SYSTEMS

自動運転

木村奈津子
ホームケアウェイ日本支社長

TOP
INTERVIEW

トップインタビュー

時代の開拓者たち

トッピンインタビュー
時代の開拓者たち

民泊	木村奈津子 ホームアウェイ日本支社長 「バケーションレンタル」という民泊スタイルで地方を活性化	14
古民家再生	他力野 淳 バリューマネジメント社長 歴史的建造物の再生と活用は地方創生の切り札になるか	15
自動運転	岸本信弘 マゼランシステムズジャパン社長 動き出す自動運転、産業ドローン 高精度GPSがもたらす可能性	18
格安葬儀	芦沢雅治 みんなび社長 業界平均の3分の1は当たり前 「IT×葬儀」で価格破壊	21
離職率低下	鈴木拓将 矢場とん社長 「家族化経営」で離職率低下 三代目社長の人材育成法	24



MARKET
NATIONAL
SECURITY
CHINA
KOREA

日経平均は25年ぶりの高値 資源安メリットで世界同時の好景気(窪田真之)	30
北朝鮮危機に見えるアジアの覇権を担う中国の思惑(加瀬英明)	31
「お友達」で固めた第2期習近平政権 後継者は不在でも、注目したい4人(福島香織)	32
「北朝鮮国難選挙」で勝った安倍首相は半島有事の「日本のかたち」を示せ(黒田勝弘)	33

WIN - WIN! M&Aアカデミー	「会社を売る」ことで全国大会への出場を可能に M&Aで自社を飛躍的に成長②	36
見て見て! うちの会社	丸和運輸機関	40

BOSS TOPICS	ファンケル/野球で繋がる友好の輪 ペルーでの野球教室に協力	39
	ジット/全国300カ所に回収ボックスを設置 インクカートリッジ3000万個回収プロジェクト	45

匠	Craftsmanship ファーウェイ・ジャパン デバイス・プレジデント 呉 波 世界ではアップルと伍すファーウェイ 初のAIチップ搭載端末も日本で発売へ	48
---	---	----

BOSSの逸品	楨 - KOZUE -	50
---------	-------------	----

「重要文化財は活用しなくては残すことができない」と他力野淳氏。

に出さないんです。世間体があるので水面上でうまく運用してくれる人はいないか、知り合いを通じて話に来るんですね。

——赤字物件の再生モデルというのはどういふものですか。

いまの世の中は基本的には売れるものがよいものとされています。逆によいものが売れているわけではなく、流通しているもの、知名度が高いものがよいものとされますよね。20代で若かったころですが、本質的

に「よいもの」が売れない世の中に憤りを持っていました。「なぜ本当によいものから順番に売れていかないんだ」と。僕なりの答えは「製品にせよサービスにせよ強い会社が扱っているものが売れているだけだ」というものでした。そして、強い会社は何か強いのか——それは経営、マネジメントだと思った。たとえば戦略が優れていても実行できなければ意味がない。実行できるか否かは、マネジメントの力だろうと。

キーワードは「わざわざ」

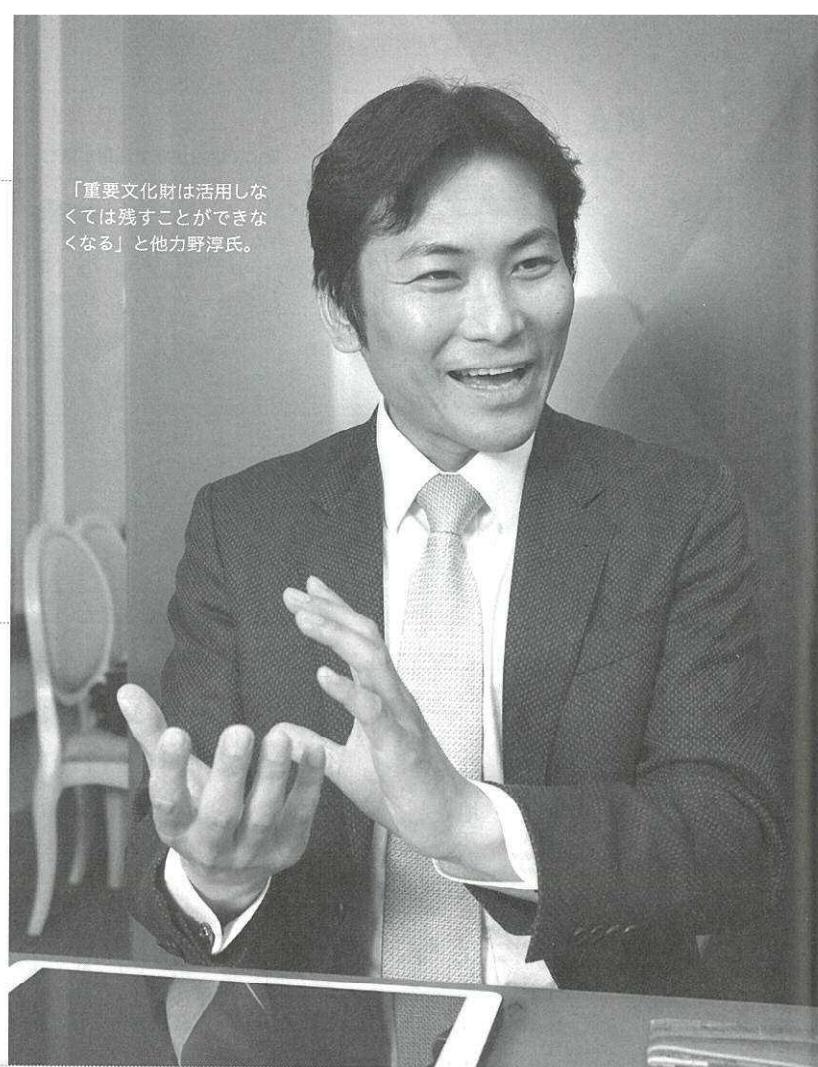
——兵庫県の篠山市はそれほど大きくない複数の古民家を再生して、地域活性化につなげていますね。

町の人たちの合意が得られれば、物件をどんどん増やして収益性が高

められます。要は活用できる古民家がどれくらいあるかで、あとは空室率の問題になる。とはいえ、物件のオーナーはそれぞれ別なので、一軒一軒口説いていかないとダメですね。いま篠山には5棟の物件がありますが、18年には8棟できて13棟、30室になります。営業面積が増えるので、収益性も高くなる。ブランディングやプロモーション費、またフロント機能のために人件費の効率化が図れるようになります。

——篠山市は地方再生のモデルになると期待されています。

僕はこれまで「文化を残す」とカッコイイことを言ってきましたが、その実、規模の小さい、面積の小さい施設は一切手を出してこなかったんです。でも、この篠山市や竹田城はNOTEさん（関西圏を中心に古民家再生を行っている法人）と共同で進めています。この再生のやり方をすれば、小さな物件でも対応できます。古い建物、古民家を10棟ぐらいまとめてホテルなどにするスキームはどんな地域でも、たとえば農村であれば「農」という文化、漁村であれば「漁」という文化や歴史のコ



「重要文化財は活用しなくては残すことができない」と他力野淳氏。

空き家、空きビルの問題がクローズアップされるなかで古民家など古い建物の再生活用による地方活性化がさまざまなところで行われている。バリュームマネジメントの他力野淳社長はこうした古い建物を結婚式場やレストラン、宿泊施設に活用し実績を残す。政府の「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」のメンバーでもある他力野氏に、空き家活用、地方再生のポイントについて聞いた。

よいものを売れるものに

——歴史的建造物の活用ということですが、再生する建物の基準な

どはあるのですか。

歴史的建造物ということにしていますが、これのきちんとした定義はありません。これを定義づけようと政府の専門家で議論されている、建築基準法ができた1950（昭和25）年以前の建物というものです。ざっくりいうと戦前の建物がそれになります。

——再生するにあたって建物の規模など目安はありますか。

建物のサイズが大きければ大きいほど、営業面積＝収益性になるので、僕らとしてはバリュームが出せるのでやりやすい。利回りを含めて成果を出せる物件というのは200坪で、

これを切るものはやりづらいですね。ただ、1つあたりの物件は小さくても、10棟まとめると、町全体で複数の物件があれば、営業面積が大きくなるので、これはできます。兵庫県篠山市などはこうしたかたちのものです。カギを渡すだけの民泊であればいいのですが、僕たちがやりたいことは文化の発信で、人を置くのが前提です。そうすれば収益率が高くないとできないんですね。

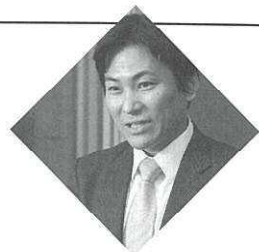
——具体的な利回率は。

僕らが収益を出すのとは別に、物件のオーナーなどパートナーに5%は出さなくては、ビジネスが成り立ちません。そこに自分たちの営業利益10%を考えるとミニマムで15%で

すが、20%というのが1つのターゲットになります。

——このビジネスを始めるきっかけは、どういったことだったのですか。

個人創業を始める少し前の2000年ごろは景気が悪くて、不動産に手を出す人がいなかった。そんなときに国定公園にあるホテルを持つ不動産会社から運用を任されたのが始まりでした。奈良、兵庫、和歌山の大きな物件を扱い、県でナンバーワンになったり、1年で成果を出したことで、地域の名士が持つ不採算物件を何とかできないかという話が来るようになりました。名士の方は、一般の不動産市場に物件を売



他力野 淳

バリュームマネジメント社長

歴史的建造物の再生と活用は 地方創生の切り札になるか

たけの・じゅん 1973年、長崎県生まれ。96年大阪商業大学卒業。リクルートに入社し関西ゼクシィ事業部営業企画で婚礼会場を担当。2000年人材コンサル会社「デジット」関西支社創設に参画し関西支社長を務め、02年個人創業しウェディング業界を中心とした事業再生、経営コンサルディング業に従事。05年バリュームマネジメント設立、代表取締役就任。

篠山では古民家で活用が進む。



コンテンツを代替すれば転用できます。
——篠山にしても、竹田城にしても特別な観光地というわけではありませんが、町のコンテンツづくり、ブランディングのポイントとはどういったものになりますか。

これまでの観光地のことを僕は「昭和型観光」といっています。この昭和型観光は、まず集客のある名所があって、周辺にコバンザメ的に、宿、お土産物屋、飲食店など集まっている。そのため名所の集客力が弱

くなると周りも潰れてしまふ。そうした温泉街はいっぱいありますよね。また、昭和型の特徴は国内需要がターゲットなので、高度経済成長の人口増のときはいいのですが、低成長、少子化に対応できません。

こうした状況で浮き彫りになったのが、周辺で商売をしていた宿やお土産物屋といった事業者自身がお客さんと呼んでいなかったということなんです。これは百貨店も同じで、お客が来ないとテナントが文句を言う、あの構図です。だったら、自分でお客を呼べという話なんです。宿や店舗に魅力があれば、それを目当てにお客さんは来てくれます。つまり、それが旅の目的のコンテンツになるわけです。

僕は古い建物に特化し、泊まることで文化体験できるようにしています。そして、各地域には行ってみると、いいなというものがたくさんある。それは地元の食、文化などさまざまです。しかし、その1つだけでは人は来てくれない。組み合わせることが重要なんです。

——そのために必要なこととはどういったことでしょうか。

「わざわざ行く」ための価値をつくることです。篠山は1室あたりの平均単価は6万5000円で1人あたり3万3000円以上になります。篠山には日本一の黒豆、松茸、フレッシュな猪肉があります。しかし、こうしたよいものを伝えるには人を介すことが必要です。そして、国籍を問わず、文化に対して興味、感性を持った人はある程度裕福な人たちで、本質的なところを見えています。そういう人たちの感性や琴線に触れるものを、メニューとして用意したときに売れなかったものが売れていくのだと思います。

——自治体がインバウンド需要を取り込もうとさまざまなことをやっていますね。

政府が進めているタスクフォースで200エリア歴史地区の利活用をしようと話が出ていて、これを事業者が集まって「NIPPONIA」という統一ブランドで進めています。いまは個別の自治体が観光マーケットなどで、プレゼンテーションしています。これがダメとはいませんが歴史という資源を持っている自治体が集まってプロモーションをし

たほうがいいと思うんです。現場は顧客に注力して、それ以外は、任せたほうがいいと思うんです。

——今後の事業展開はどのように考えていますか。

売り上げ100億円までは自己資本でいこうと思っています。というのも、僕たちのビジネスはなかなか理解してもらえないところがある。たとえば、これまで文化財でなかった建物を文化財登録をしたり、市指定の重要文化財を県の重要文化財、国の重要文化財にするなどしています。そのためには規定の修復が必要です。装置産業は出来上がれば古くなるだけですが、僕たちのビジネスは古くなると価値が上がりますが、その維持管理にはお金がかかります。売上ベースでいうと、18年には100億円、20年には150億円にしたいと思っています。事業部門の割合では、婚礼部門が60%、一般飲食・宿泊部門が40%です。ここから3年は、実績を作り成果としてきちんとお返ししないといけないと思っています。これは神社仏閣なんです。宗教部分とは切り離れた事業部門についてもやっていく予定です。

B