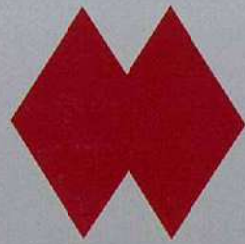


# 企業家倶楽部

2018年 1/2 月号  
No.133



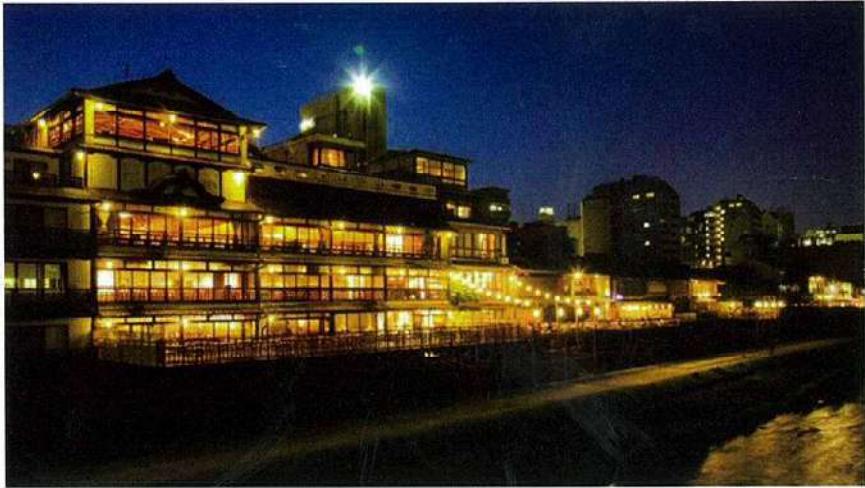
VALUE  
MANAGEMENT

歴史・文化再生の旗手  
バリューマネジメント代表

## 他力野 淳のすべて

新春インタビュー エイチ・アイ・エス会長兼社長 澤田秀雄  
核心インタビュー 物語コーポレーション会長 小林佳雄  
竹中平蔵の骨太対談 ボヤージュグループ社長 宇佐美 進典  
私のターニングポイント ホットランド代表 佐瀬守男  
経営道場(中) トレジャー・ファクトリー社長 野坂英吾  
【新連載】No Golf, No Life プロゴルファー 伊藤涼太

弊社番組「竹中平蔵の骨太対談」1月放送  
第18回 企業家賞 大物対談 澤田秀雄 × 高田明



鮎鶴京都鴨川リゾート全景

10時30分きっかりにセレモニーが始まった。価値ある歴史的建造物を再生、運用するバリューマネジメントの全社ミーティングが始まるのだ。会場には社員約280名が集結。緊張感の中にも一体感が漂う。この日は一日スケジュールがビッシリ組まれている。司会者の進行で、人事情報共有などが終わると、いよいよ代表の他力野淳が登場する。軽快な音楽とともに、颯爽と前方のマイクの前に進

みでる。「皆さん、このたび、我々がいよいよ平安神宮をやることになりました。東京の明治神宮の次に多くの結婚式が行われる施設です。我々はこの事業部門を任せていただけることになりました」

「営業代行ではなく直営となりま

「皆さん、このたび、我々がいよいよ平安神宮をやることになりました。東京の明治神宮の次に多くの結婚式が行われる施設です。我々はこの事業部門を任せていただけることになりました」

「皆さん、このたび、我々がいよいよ平安神宮をやることになりました。東京の明治神宮の次に多くの結婚式が行われる施設です。我々はこの事業部門を任せていただけることになりました」

「皆さん、このたび、我々がいよいよ平安神宮をやることになりました。東京の明治神宮の次に多くの結婚式が行われる施設です。我々はこの事業部門を任せていただけることになりました」

### バリューマネジメントという会社

伝統と格式を誇る平安神宮から事業部門を任せられたバリューマネジメントとはどんな会社なのか。あまりご存じない向きに、紹介しよう。バ

### 熱い想いを共有

2017年11月14日、朝10時、京都木屋町にある伝統的な建物の中に多くの若者たちが集まっていた。建物は5層の和風建築で、そのどっしりと風格ある佇まいは、見る人を圧倒する。かつて人気を誇った老舗料亭旅館「鮎鶴」が、「鮎鶴京都鴨川リゾート」として蘇って約10年、京

都随一の結婚式場として親しまれている。国指定の登録有形文化財に指定されている。息づいている。奥のフレンチレストランは、予約の取れない創作フレンチとして人気を誇る。手動式のエレベーターで3階に上がると、鴨川を臨む京都らしい眺めに癒される。いつもならオシャレな装いに身を包んだお客で賑わうところだが、この日は違っていった。黒や紺のスーツを着込んだ若い男女が続々と詰めかけてくる。どの顔も明るく、活気に満ちている。

「営業代行ではなく直営となりま

「皆さん、このたび、我々がいよいよ平安神宮をやることになりました。東京の明治神宮の次に多くの結婚式が行われる施設です。我々はこの事業部門を任せていただけることになりました」



全社ミーティングで講話する他力野代表

# 歴史と文化を紡ぎ 世界に発信したい

歴史的建造物を再生、結婚式場、レストランなどに利活用するバリューマネジメント。放置され、壊される運命の歴史的建物を、アイデアとマネジメント力で稼げる施設へと蘇らせる。代表の他力野淳は、日本の歴史と文化を紡ぎ、世界に発信したいと熱く語る。地域活性化&再生請負人他力野には、今や日本中から再生依頼が舞い込んでいる。(文中敬称略)



神戸迎賓館 旧西尾邸

一組一組、謝罪して回った。雇用していたスタッフにも、オープンできないと辞めてもらった。  
資金集めに奔走し、なんとか1年後にオープンにこぎ着けた。結局5億円以上の借金を背負うことになったが、今ようやく完済までできたという。

矢先に、バチンとやられた」と他力野。「お客様にご迷惑をおかけしたのが一番つらかった」と当時を振り返る。いまでこそ「神戸迎賓館旧西尾邸」として、人気の施設となっているが、実は苦しいスタートだった。

### ギンザシックスの500坪を任せられる

東京・銀座。日本の顔として発展してきた銀座にも栄枯盛衰がある。今や外国人観光客がひしめく銀座にあって、最大の開発プロジェクトとして注目されたのが「ギンザシックス」だ。241軒ものテナントを有する巨大な商業施設として、また文化発信基地として銀座に君臨する。その最上階を占める500坪のスペースをバリューマネジメントが任せられたのだ。それだけで同社の実力、その期待値がいかに高いかを物語る。  
当初、森ビルの担当

者からオファーが入ったが、歴史的建造物を手掛ける他力野にとっては、新築の物件は初めてのこと。自分たちがやる価値はどこにあるのかと考えた。昔から親しまれた銀座という街を活かし、ここを世界への文化発信基地としたいというコンセプトに合致、引き受けることとなった。  
13階の500坪のスペースにはレストラン、結婚式場、ラウンジ、バーなどが並ぶ。その「ザ・グラン銀座」のコンセプトはただ一つ。日本の魅力を発信することという。ここでは日本全国の食材を生かした料理を、世界に発信していく考えだ。  
黒を基調とした上質感漂う大人の空間、京都の鳥居をモチーフにしたエントランスは他力野のアイデアという。4月にオープン以来、事業としては成功しているが、「ザ・グラン銀座」の魅力の発信は出来ていないと他力野。秋以降ようやく動き始めたばかりという。  
その一つが長年銀座の顔として君臨してきたフランス料理の老舗「銀座マキシム・ド・パリ」の人気商品「ナポレオンパイ」(ミルフィーユ)の復活だ。今や銀座マキシム・ド・パリは無くなってしまったが、銀座の文化の一つと考え、総支配人ら数名を雇

っている。大阪が本社のバリューマネジメントにとって、銀座の文化を知り尽くす人材はありがたい存在だ。ナポレオンパイについても創業当初のレシピを限りなく再現しているという。そうした細かいところまで大切にすることが他力野の仕事術である。

### バリューマネジメント成功の原点

バリューマネジメントがなぜここまで頑張れるのか。それは他力野のパッションと人間的魅力につきるといえる。その志、パッション、熱量は、会う人を皆、魅了する。そしてこの人と一緒に何かを成し遂げたいと思わせる。だからこそ他力野の魅力に惹かれ、多くの社員が集まってくる。自らを「人たらし」という他力野、その誠実さ溢れるパワーは天性のものといえそう。  
その他力野の心を突き動かしているのは、日本の歴史・文化を残し後世に伝えたいという熱い志だ。日本には約150万棟の古民家があるが、保全されているものは1万5000棟のみ、あとは放置されたままだという。税金で維持するには限界があるし、長く続かない。民間でマネ

リユーマネジメントは他力野が05年設立。歴史的建造物を再生、運用するユニークなベンチャーとして知られる。手掛けるのは歴史的価値の高い建造物だ。

一番の特長はオーナーから建物を借り、建物の再生だけでなく、結婚式場やレストラン、ホテルなどに活用、その運用も手掛け、収益化していることだ。当然オーナーには家賃が支払われる。従ってオーナー、お客、バリューマネジメント、三方良しのビジネスモデルを創り上げている。

だからこそ最高のクオリティ、マネジメンツ力、オペレーション、そしてホスピタリティが求められる。他力野は創業前から、結婚式のポータルには、世界的なフォトグラファー林幸則に依頼。料理人としては12年に神戸の人気フレンチレストランのシェフとして名高い石井之悠を口説いて社員に引き入れている。

今、全国に11施設を運営するが、社員教育への力入れ方は半端ではない。冒頭の全社ミーティングを毎月実施、他力野が熱弁をふるい、志や想いの共有に余念がない。従業員が600名以上になった今も、毎月一堂に会し、社長塾や情報の共有に時間をかける。ホテル、レストラン

を休業すればその分利益が減るが、他力野は意に介さない。

他力野は「文化を紡ぐ」を理念に掲げ、歴史・文化そのものを継承、発信していくことに力を注ぐ。そして価値の高い歴史的建物をマネジメンツ力で、経営の力で残していく。まさにバリューをマネジメントして自走できるよう再生する。

先に挙げた「鮎鶴京都鴨川リゾート」もバリューマネジメントが手掛けたものだ。高級料亭旅館として親しまれた「鮎鶴」は、バブル崩壊後、経営危機に陥っていた。壊してしまふのは惜しい、なんとか残したいと考えていたオーナーに、他力野が提案したのだ。今や人気の結婚式場、レストランに生まれ変わっている。

それだけではない。兵庫県の山あいにある篠山市の古民家ホテル「篠山城下町ホテルNIPPONIA」もバリューマネジメントが手掛けたものだ。築100年以上の古民家の良さを残し、水回りなどは快適に改修。大阪から1時間で行けることは、地域活性化の成功事例として注目されている。

天空に浮かぶ城として名高い竹田城、その麓に位置する兵庫県朝来市の木村酒造場も、ホテルとレストラン

ンに変身、すっかり収益化している。そして大阪城の敷地内にある「大阪迎賓館」、神戸市須磨区にある「神戸迎賓館 旧西尾邸」など、9施設を再生・運用、16年度の売上上げは55億円、17年度は27%増の70億円を見込んでいる。

### 他力野淳の原点とは

他力野はなぜそれほどまでに歴史的建造物の再生、文化の継承にこだわるのか。その原点は8月9日長崎生まれであることに因るといえる。5歳年下の弟も奇しくも8月9日生まれ。ここに運命のようなものを感じている。幼い頃より祖父から戦争の悲惨さについて聞かされて育った。原爆で一瞬にして跡形もなく崩れた長崎の風景。まだ幼い他力野だったが、頭に染み付いていた。

その後神戸に移り住んだが、その記憶が呼び起こされたのは1995年、大学時代に経験した、阪神・淡路大震災である。壊滅的な被害を受けた神戸の街を見て、昨日までの当たり前が今日の当たり前ではないという現実を知ったという。子供のころから歴史が好きで、神社やお城を見て回ったという他力野。価値

ある建物、文化を残し、後世に伝えなければという思いが強くなっていた。  
起業を念頭に、大学卒業後はリクルートに入社、ビジネススキルを学ぶが、ここで結婚情報誌「ゼクシイ」などを担当、婚約事業への知見を深めることとなる。そして05年、バリューマネジメントを設立した。

### 施設がオープンできない

創業して13年、バリューマネジメントへの再生オファーは、3桁にも達すると語る他力野だが、ここまでくるには順風満帆とはいかなかった。「失敗はたくさんあります」と苦笑する他力野、中でも痛手だったのは、独立して初めて手がけた神戸市須磨区にある、旧西尾邸だ。

オーナーの西尾一三から資産を借りて運用するというモデルだが、資金集めを任せていた会社の社長が、「オープン1カ月半前になって」「お金が集まらない」と言ってきた。工事は全てストップ、開業できないこととなった。アニバーサリービジネスは半年前から予約を取り付ける。既に結婚式の子約が入っていた。他力野は



篠山城下町ホテル NIPPONIA

特集 第2部

## バリューマネジメントの強さの秘密

日本全国に約150万棟ひしめく歴史的建造物。しかし、その大部分は現在取り壊しの危機に瀕している。そんな中、バリューマネジメントは「日本の文化を紡ぐ」との想いを掲げ、そうした建物を再生。地域住民と自治体を巻き込み、地方創生をも着実に進めている。数多ある事業会社の中で、なぜ彼らが選ばれるのか。その強さの秘密に迫る。(文中敬称略)

# 日本文化への想いが 全ての原点

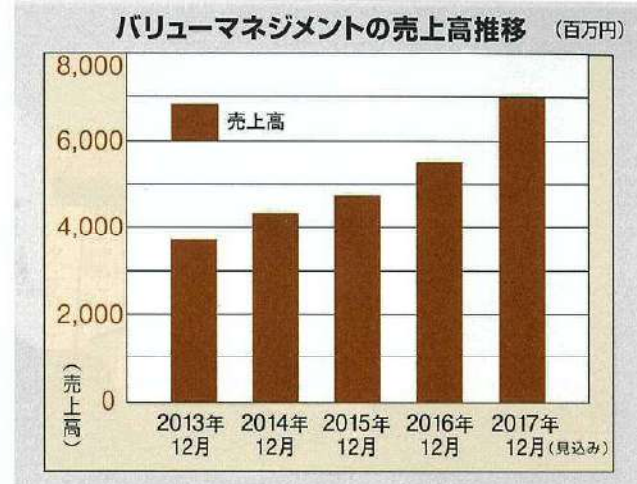
兵庫県篠山市。大阪から電車で1時間のこの町に、一風変わった宿泊施設がある。江戸時代に建てられた古民家を改装して客室とした「篠山城下町ホテルNIPPONIA」だ。天井に目をやると、建築当初からの骨組みが今でもはっきりと見て取れる。受付の横には実際に使われていた炊飯用の窯がそのまま残されており、当時の様子が偲ばれる。

客室へと向かうと、昔の蔵がまるごと綺麗な部屋に改装されていて驚いた。中に広がるのは、良い木の香りに包まれた清潔感溢れる空間。設置された階段を上ると、ちよつとした屋根裏のようなスペースもあり、畳の上でくつろいだ時間を過ごせる。

フロントの後ろから二階へと上って行くと、別の部屋が現れた。元々は使用人が寝泊まりしていたという客室では、狭い入り口と低い天井が当時の生活をよく物語っている。建てられた時のままの木の柱が、トイレ

### 「信頼」を武器に 日本の文化を紡ぐ

タイズして自走する施設にしなければという使命感に燃える。社会貢献的な要素が強い再生事業だが、それを活用し稼げる事業として成功させるのは容易ではない。しかし他力野にはその志に共感し、共にやり遂げる仲間がいる。成功にコミットするプロ集団がいる。そのチーム力を磨き上げ、組織力を最大化するのが他力野の重要な仕事だ。この組織力こそが成功の原点ともいえる。



「よそ者が金儲けにきた」と言われ入れてもらう最大の武器は「信頼」しかない。鮎鶴の再生のときもそうだ。木屋町では社員の私用での携帯禁止や私語を慎むなど、細かいルールをつくり、実行してきた。その細かい一つひとつが実を結び、町の人に受け入れられるようになった。

「小さな積み重ねが信頼に繋がり、お客様に喜んでいただいでこそ次の信頼に繋がる。小さなことが出来ない人間に大きなことは出来ない」と常に論ず。

「これまでは施設単体での再生を成功させてきたが、これからはエリアとしての開発に注力、魅力ある町づくりを仕掛け、社会的価値を創り出していきたい」と他力野。木屋町の例を語ってくれた。当時閑散としていた木屋町は、鮎鶴を再生することで、徐々に人が集まり、町全体が活性化するという価値が生まれた。ここでは間接的に町の活性化に貢献してきたが、これからは意図的にエリアで開発、町をどう活性化し潤わせるかに注力する考えだ。

### 海外も視野に

実は日本だけでなく海外からもオファーがあると他力野。アメリカやアジアなど、歴史的建造物を活用するのは世界の課題という。保存するだけでなく、どうやって活用し、マネタイズしていくのか。これは世界中の問題なのだ。

日本を脱出してみたいと日本の良さは分らない。観光立国としてこの10年で芽が出るかどうか大きな勝負だ。これは言わば、世界競争である。海外への発信は20年開催の東京オリンピック・パラリンピックまでにどれだけプラットフォームを作れるかが鍵を握る。

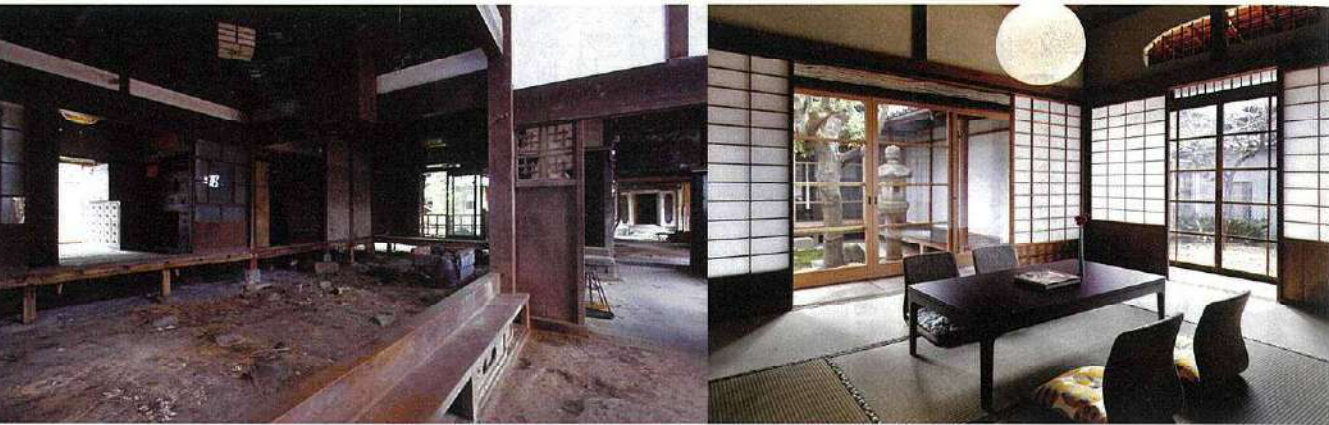
「短期的には海外進出は無いが、中期的には海外も攻める」と語る他力野。城や教会などの再生に熱心なヨーロッパではなく、アジアやアメリカが面白いという。どこをどう攻めるのか、他力野の頭には設計図が描かれているのである。世界の放置された歴史的な遺産がバリューマネジメントの手でどのように蘇るのか、楽しみだ。

10年と定める。15年から19年はその価値づくりを徹底。次の5年は不景気になっても我々が先陣を切って町づくりができるための土台を作っていくと明快に語る。

建物の再生だけではない、日本の文化を後世に伝えるのもバリューマネジメントの大切なミッションだ。京都の老舗茶舗「上林春松本店」とコラボしたカフェ事業は、日本茶の文化を残したいという想いが込められている。

「どの時代も必要とされたものが文化。町づくりを通してどう文化を残していけるかが我々のチャレンジ。それをビジネスを通して実現したい」と熱く語る。この他力野の志は創業以来1ミリもブレることはない。そのブレないところが人を惹きつける。

創業13年、目標の達成度合いは富士山登山に例えると、まだ15合目と他力野、日本の再生のために全力でつべんを目指す。しかしそれは他力野一人ではない。その志に共鳴、はせ参じた仲間たちと一体となって目標に向かう。「今は未来しか見ていない」と他力野。高い志と溢れるパッションで、他力野チームがどこまで登り詰めるのか。その挑戦はまだこれから本番だ。



古民家が見事に生まれ変わる

**町全体を面で捉える**

この事例の一つが、冒頭で紹介した篠山である。ここでは篠山城を囲むように複数の古民家を客室とし、城下町全体を一つのホテルに見立てた。その中で、訪問客に地域の食や生活文化を合わせて体験してもらうのである。彼らが織り成すのは、その地域に関わる様々な事業者が集えるプラットフォームであり、名産品、名所、史跡など色々なコンテンツを集結させて、合わせ技で一つの大きな価値を生み出そうという取り組みだ。

特にバリユー・マネジメントが重視するのが宿である。観光において全く知らない土地の建物を調べる場合、名所旧跡以外で検索するとすれば、まず宿泊施設だからだ。

城下町全体を面で捉え、付加価値を生む。このモデルは他の町にも適用できる上、町に応じて異なったコンテンツを楽しめるという利点がある。例えば、このコンセプトを別の町に当てはめた事例が、千葉・佐原だ。篠山が城下町であったのに対し、佐原は江戸幕府が開かれた際、利根川の治水事業によってできた水路で栄えた町。江戸の野菜や米は全て千葉や茨城から持ってきていたと



篠山城下町ホテル NIPPONIAの客室

から洗面所、風呂にまでまたがって横に走っている姿は圧巻だ。

このように歴史的建造物を活用し、後世へ残すことを使命としているのが、バリユー・マネジメントである。その背景には、「日本の文化を紡ぐ」という並々ならぬ想いがあった。

**強さの秘密 ① 歴史に特化 予約殺到の結婚式場**

バリユー・マネジメントが運営する中で、今や地元の人々が憧れる結婚式場となったのが「神戸迎賓館旧西尾邸」である。1919年、風光明媚な神戸の別荘地であった須磨に建

**税金に頼らない 町じゅう**

大阪城西の丸庭園および大阪迎賓館も、バリユー・マネジメントが管理を行う施設である。これまで大阪城の収益は、基本的に城への入場料600円と、迎賓館への入場料200円

てられた本館は、県の文化財に指定され、広大な敷地内に日本庭園も有する。修復を施した館内に足を踏み入れると、タイムスリップしたかのような感覚に包まれること請け合いだ。こうした文化財での結婚式では、会場が保存され続け、夫婦の大切な思い出の場所が残ることに価値を見出すカップルも多い。

本館は、本格フレンチを提供するレストランも併設。結婚式だけでなく、記念日などにも使われる。地元住民がドレスアップして楽しめる場所として人気だ。

実はこの「神戸迎賓館 旧西尾邸」も、元々はオーナーの西尾二三が私財を投じて管理してきた。そこに「高い歴史的価値を是非とも活用したい」とバリユー・マネジメント代表の他力野淳自ら働きかけ、運営を任されて今に至る。

**強さの秘密 ② 地方創生への親和性 未来型観光を目指す**

バリユー・マネジメントが力を注ぐも一つの事業は、地方創生である。そのための方策として、他力野は「昭

のみに限られた。あとは少々土産物屋とたこ焼き屋があった程度。そこから上がる収益では足りない分の維持費は、税金によって補填されてきた。だが、当然税金も無尽蔵ではないため、状況は芳しくなかった。

これを見て、他力野は考えた。「大阪城には年間230万人、24時間無料で開放している大阪城公園には本丸エリアだけでも年間推定600万人が訪れている。にもかかわらず、お金を生む場所があまりに少ない。こんなもったいない話があるか」

こうして同施設の管理を請け負ったバリユー・マネジメントは、大阪迎賓館を利活用して婚礼や宴会を行うなど、大阪城を収益化。今では、大阪迎賓館の使用料まで払っている。その資金で公園の管理費が賄われることにより、大阪城は自走組織への道を踏み出した。これぞ「税金に頼らない町づくり」の成功モデルと言える。

**強さの秘密 ③ 実行力 立ち上げはかかる法律の壁**

実はバリユー・マネジメント、これまでは「神戸迎賓館旧西尾邸」を始め、大型の施設のみ運営を引き受けてきた。「営業面積」収益性」という方程式が成り立つ以上、日本の小さな木造建築では黒字化が見込めず、着手できなかったのである。

しかし篠山のモデルならば、建物一棟ずつの収益性は小さくとも、町全体で組み合わせることによって営業面積が増えるため、損益分岐点を超える。「これならば守れる」と他力野は確信した。

ただ、ここで彼らの前に立ち上げたのが法律の壁である。特区である篠山では可能だったものの、歴史的建造物をそのまま使用した宿泊施設となると、古くからの営業許可を持つている旅館以外は基本的に建築基準法違反となってしまうのだ。新しく許可を取り直すには、耐震基準を含め、現代の建築に適合せね

和型観光から未来型観光へ変革せねばならない」と説く。

彼曰く、昭和型観光とは「圧倒的な名所が集客機能を持ち、その周りに旅館や土産物屋など様々な店ができることで成り立つ観光」である。店自体がお客を呼んでいるわけではないため、名所の集客力に陰りが出ると、途端に連鎖して潰れていく運命だ。

一方、未来型観光では、旅館や店自体が自ら集客を行う。したがって、そうした各所が観光の目的とならねばならない。だが、地方には多かれ少なかれ魅力的な特産品や名所はあるものの、それだけを目的とするにはインパクトが弱かった。考えてみれば当然だ。人口密集地の東京で一つの商材を売り込むだけでも至難なのに、知名度の低い土地の産物をブランド化するのが容易とはとても思えない。

では、どうするか。バリユー・マネジメントが構想するのは、町全体の観光地化だ。町の各所に宿を作り、町そのものをコンテンツとする。歴史という切り口は必要だが、その町へ訪れると、その地の歴史、名所、食材などを包括的に楽しめるというわけである。

ばならない。

特にお客が24時間滞在する宿泊事業は規制が最も厳しく、不燃の材料を使い、消防機能を設けるといった具合に、一番建物に手を加える必要がある。それを全て守れば、新しく建て直すも同然。しかし、バリユー・マネジメントの大前提は歴史や文化を残すことであり、そのための収益化方法としての利活用だ。事ここに至って、ジレンマが生じた。

**政府の後ろ盾を得る**

こうした中、日本政府が動いた。「2020年までに全国で200地域、篠山のような事例を作る」との方針を打ち出したのである。地方創生を行いつつ、日本の成長産業であるインバウンド観光も担えよとの期待から、内閣官房長官の菅義偉を議長とする「歴史的資源を活用した観光まちづくりタスクフォース」が立ち上がり、他力野もその主要メンバーに迎えられた。この強力な後ろ盾を得て、バリユー・マネジメントは法的規制緩和や自治体との連携に弾みをつけられることとなった。

現在日本には、約150万棟もの歴史的建造物がひしめいている。だ



全社ミーティングは月1回行われる

これを半期に一回必ず行うことで、自動的に自己検証できる仕組みとしている。上司も部下のプレゼン内容

プレゼン能力に長けているのは舌を巻く。それもそのはず。同社では創業以来、年2回のプレゼン大会を行っているのだ。

このプレゼンは原則として、他分野以外の全社員が行う。役員、経理、シエフなど、いかなる役職の者も例外なくパワーポイントを作成し、壇上に立つ。存在感、抑揚、パワポ資料の美しさなど7つの評価軸で点

数が付けられ、全社員中のランキングが如実に表れるため、緊張感も抜群だ。苦手な社員にとっては、プレゼンが上手い人の様子をつぶさに観察し、そこから学ぶ機会にもなる。

これほどまでにプレゼンに力を注ぐ理由は3つある。

1つ目は単純に、プレゼン能力を培うため。バリューマネジメントでは地域の人々や自治体を巻き込み、お客様の心を動かさねばならない。

現時点では価値が感じられないものを世に出して広めるためには、こちらの想いを相手の心に届ける必要がある。

2つ目は、結果を検証する力を鍛えるため。プレゼン大会の内容は、半期の振り返りと次の半期に向けた目標設定だ。前回立てた目標の達成度、成功・失敗したポイントとその理由、次回に向けた戦略など、制限時間7分の中で簡潔に説明せねばならない。

### 全ての人がお客様

バリューマネジメントの社員は「出会う方全員がお客様」と一様に語り、どこにいても見られているという意識を徹底する。例えば、自社の運営する「鮎鶴京都鴨川リゾート」の近辺をスーツ姿で歩いていると、バリューマネジメントの社員だと容易に想像がつく。その人物が耳にイヤホンをつけていたまま、ポケットに手を入れ、歩いているだけで、地域の人々からの心象が悪くなってしまっただろう。

人材開発部ゼネラルマネージャーの趙泰勇も「弊社はあくまで施設をお預かりし、運営している立場。よそ者であることに変わりはない。立ち振る舞いはしっかりとせねばなりません」と表情を引き締める。バリューマネジメントへの評価は、物件オーナーの評価にまで影響を及ぼす。そこまで意識しているからこそ、地域の人々からも信頼を寄せられ、集客力にも直結している。

また同社の経営理念には「パートナー様満足度」があり、運送会社の人に対してでも、「お疲れ様です！ありがとうございます！宜しくお願います！」と元気に挨拶する。この様子に、集荷に来ていた男性が好印象を抱き、「今度結婚するので、式場を予約したい」と成約に繋がったこともあった。

子どもの頃から慣れ親しんだ歴史的建造物で結婚式を挙げ、その夫婦の子どもがまた同じ建造物に馴染んでいく。そして、その場所は文化財として永遠に残り続ける。バリューマネジメントが目指すのは、点では無く線、そして面での価値提供だ。

歴史的建造物の再生を主軸とし、日本の文化を紡ぐ。そんな彼らから目が離せない。

文化財となれば、古民家は建築基準法の適用除外を受けられるようになり、活用の幅が広がる。従来は入場料をとって見学してもらおうくらいしかできなかったが、カフェやレストランに改装して収益化できる物件も多いだろう。もはや税金による補助

は年間3桁を超える。彼らがこまめに選ばれる秘訣はどこにあるのか。

古民家の再生を町づくりと一体となつて進めるのは至難だ。町に暮らす人々を巻き込み、自治体と歩調を合わせながら、バリューマネジメントも含めた全員が納得して事を進めなければ上手くはいかない。

バリューマネジメントが案件を引き受ける上で重要視するのは3点。1つ目は、建物自体に歴史的価値があ

るか。2つ目は、地域住民、自治体との連携がしっかりと組むか。3つ目は、具体的に誰と組むか。同社のビジネスは様々な利害が交錯する上に成り立つが、「町を残し、発展させたい」という最終的な目的は皆同じ。常にその目線で物事を考えることができるかが一番重要だ。バリューマネジメントはあくまで、お金を生み出す仕組みを作る運用者。モデルが構築された暁には、町として自走してもらわなければならない。

これまでの地方創生は、税金をもらってプロジェクトを動かすが常であったが、他分野はそれを良しとしない。「税金を垂れ流すモデルは絶対に駄目。それだと町は続かない」と説く。彼らのモデルが動き出し、儲かると分かった時点で、多くの事業者が入ってくる。その突破口を切り拓くのがバリューマネジメントの役割だ。一番のリスクを自ら取りに行く、その企業家精神にこそ多くの自治体が期待を寄せる。大阪に本社を構えるバリューマネジメントに対し、遠く千葉の佐原からオフィアが来たことが何よりの証拠だ。東京には再生事業者がひしめいているが、結局はリスクをとれる企業が無かったのである。

また一般的に、世の中に数多ある不動産運用事業者、再生事業者は、いかに収益を最大化するかに特化して考えるため、文化や歴史的建造物を壊す方向に進んでしまう。一方でバリューマネジメントは、「歴史的建造物を残したい」という純粋な想いこそ先決だ。彼らが扱ったからこそ、「鮎鶴京都鴨川リゾート」は文化財となり、「神戸迎賓館旧西尾邸」は国指定の重要文化財となるべく歩を進めている。建造物の歴史的背景を大切にしながら、どのように残し、どのように活用するかを徹底的に考え抜く。その真摯な姿勢に、町の人々も自治体も共鳴するのである。

## 強さの秘密 4 企業家精神 最大のリスクを負う

バリューマネジメントへのオフィア数は年間3桁を超える。彼らがこまめに選ばれる秘訣はどこにあるのか。

こうした苦労を経て進めることとなった案件を実際に運用するのは、バリューマネジメントの社員たちだ。結婚式場や宿泊施設など、地元の人々とも接することになるため、社員教育は不可欠。他分野も「人が一番重要」と言い切る。

## 強さの秘密 5 人材力 役員を含め全員プレゼン

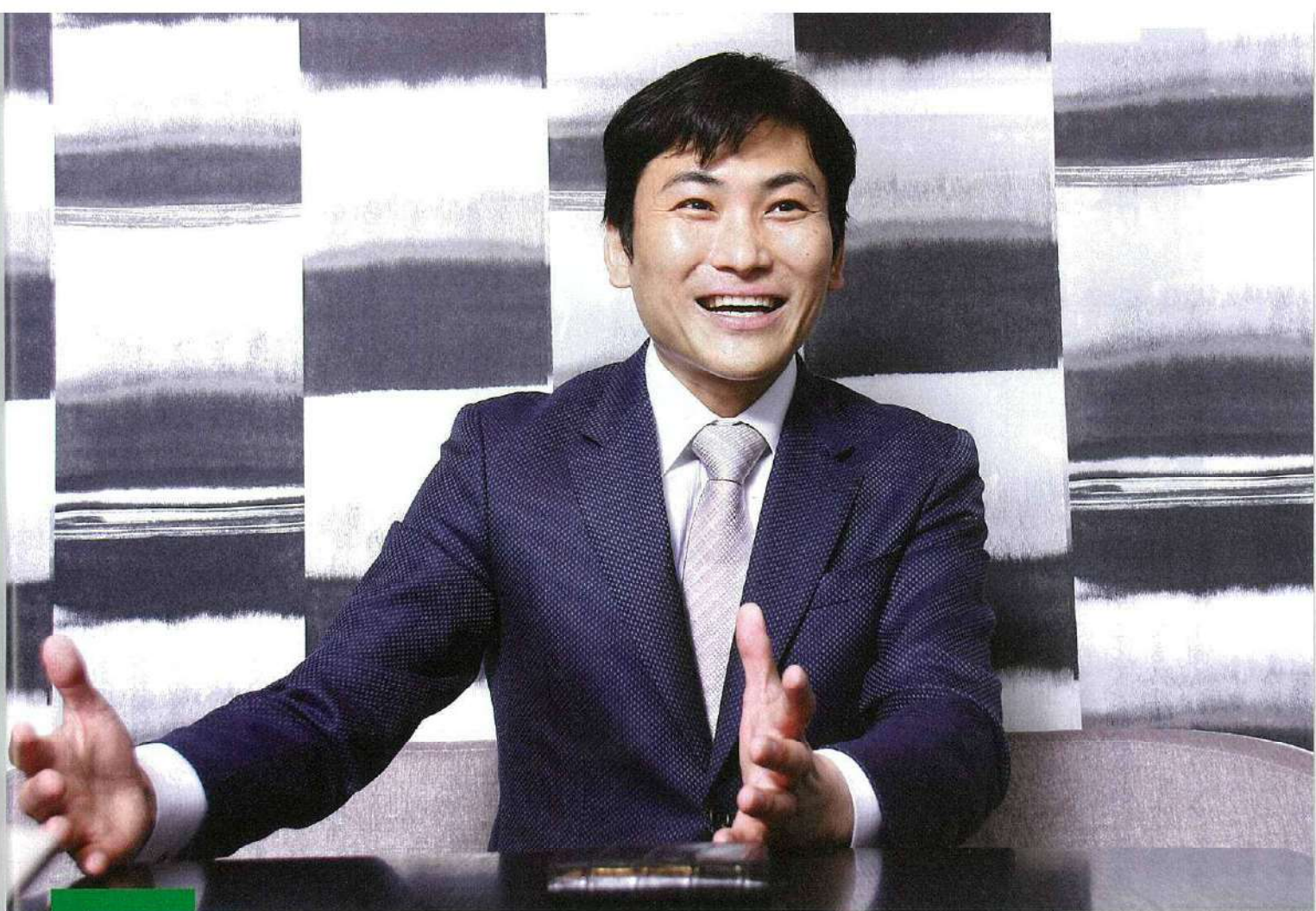
第1部の冒頭でも紹介した毎月1回の全社ミーティングでは、社員も一体感に圧倒されたが、どの社員も

が、そのうち国が税金で保全しているものは約1万5000棟しかない。大部分は未着手のまま、個人や法人が所有しており、ほとんどが収益化など夢のまた夢だ。それらは今こうしている間にも次々と壊されている。

従来日本の価値観では、こうした古民家は壊して新しいものを建てることこそ社会の発展だと考えられてきた。国宝級の真に重要な文化財だけを税金で守り、その他のものは不要とする考えが支配的だったのだ。

今回の政府方針は、そうした流れにブレーキをかける。今後、今まで着目されてこなかった膨大な数の古民家が、文化財の適用範囲内に入ってくるだろう。そうすると、法的措置が講じられ、所有者といえども壊すには届け出が必要となる。現在は古民家が壊されている現場に遭遇しても止めようがないが、許可という一歩を置くことで、その間に何らかの手を打つことができる。

また一般的に、世の中に数多ある不動産運用事業者、再生事業者は、いかに収益を最大化するかに特化して考えるため、文化や歴史的建造物を壊す方向に進んでしまう。一方でバリューマネジメントは、「歴史的建造物を残したい」という純粋な想いこそ先決だ。彼らが扱ったからこそ、「鮎鶴京都鴨川リゾート」は文化財となり、「神戸迎賓館旧西尾邸」は国指定の重要文化財となるべく歩を進めている。建造物の歴史的背景を大切にしながら、どのように残し、どのように活用するかを徹底的に考え抜く。その真摯な姿勢に、町の人々も自治体も共鳴するのである。



# 文化体験を通じ 観光立国へ

バリューマネジメント代表取締役 他力野 淳 Jun Tarikino

「歴史的に価値あるものを後世に残したい」  
オーナーや周辺住民、自治体など想いは様々であるが、その目線を一つの高い目標に上げ、古い建造物に新たな価値を与えて蘇らせるプロ集団、それが他力野淳率いるバリューマネジメントである。日本列島は地政学的にも歴史的建造物の宝庫である。2020年東京オリンピック・パラリンピック開催に向け国内外からの注目が集まる中、同社への期待は大きい。今後の展望について聞いた。

(聞き手は本誌編集長 徳永健一)

## 新たな価値を再生するビジネス

問 他力野代表は大変ユニークなビジネスをされていますね。

他力野 私たちは歴史的建造物の再生活用を主力事業としています。今は遊休施設であるけれども価値のあるものを復活させる、施設再生を一貫して手掛けてきました。平たく話すと、経営代行をして、赤字を黒字にするということです。

問 現在、あらゆる産業で構造変化が起きていますが、他力野代表はどのように今の時代を見えていますか。

他力野 私は団塊ジュニア世代ですから、人口でいうと一番ボリュームが大きく伸び切った世代です。これは逆に、その後人口は減っていくわけですから、何もしなければ全て右肩下がりになるということです。

今後は「必要とされてきた時代」から「必要とされない時代」になるでしょう。私たちの業界は建物なので、「空家・空きビル問題」となっているわけですが、人口が2割減になると、建物の2割分も不要になります。では、反対に何が必要か考えなければなりません。全ての建物が等しく2割価値が下がるのではな

く、要るものと要らないものが取捨選択されていくはずですが。

問 それでは必要とされる条件は何でしょうか。

他力野 国内で考えると人口が減ることによるインパクトは全産業にあります。その中で我々は建物や町並みが事業ドメインになります。そこで必要なものの定義が大きく2つあります。

1つは町の中核となる施設です。経済の中心で町を発展させる力のある建物かどうか。

2つ目は文化的な建物であるか。これの最たるものは神社仏閣でしょう。千年単位で続いているわけですから、今後必ず必要とされていくでしょう。

日本は木造建築が多いので、建造から100年が一区切りだと思えますが、必要なものはずっと残っています。文化や歴史といった背景を担っているものに着目し、後世に残していくというのが我々の想いです。

問 篠山にある古民家をリノベーションして宿泊施設にされているようですが、随分と人気があるそうですね。

他力野 文化財や古い施設、歴史的建造物を扱っています。以前から泊まれるところはありませんが、旅館

営業の許可が必要でした。最近では、法律が変わってきているので建築基準法の適用除外に基づいて、弊社は行政と一緒に事業を展開しています。

歴史的建造物を宿泊施設に変える場合、用途変更になりますので、許可を取り直すこととなります。日本は地震の多い国ですから、阪神大震災や東日本大震災があるたびに耐震基準が高められ、どんどん厳しくなっています。耐震基準は、古い建物も新しい建物も関係ありません。一律に設けられますから、大変です。

中でも宿泊事業はもっとも規制が厳しい。理由は人が24時間滞在するからです。古い建物をそのまま使用する訳には行きません。具体的には不燃の材料を使う、消防施設を完備する、24時間人を配置するといった様々な条件があります。全て条件を満たしていくと、古い建物を使う意味がなくなってしまう。

我々は歴史や文化を残すために、価値ある古い建物を活用することを前提にしています。そこで自治体と組んで、法律に則り、条例の枠内で事業を進めています。

他力野 春に新しく千葉でオープンするために準備を進めています。自治体にも共通の想いがあり、詳細を詰めながら全て営業許可を取得して運営しています。

最近、宿泊施設に力を入れているのは、地方の活性化をなんとしてもやり遂げたいからです。これまでは小型の案件は事業としての収益性が足りず、残念ながらお声掛け頂いてもお断りするケースがほとんどでした。営業面積と収益性は比例するので、大型の案件しか引き受けられませんでした。

日本は木造建築の小さな建物が連なっていて町並みが作られています。そこで日本の町並みを残そうとすると小さい建物に着手しなければなりません。

最近になり法律の改正も含めて、エリアをまとめて一帯で営業許可を出してもらえようになりました。1つずつは収益性が低くとも10個組み合わせれば営業面積が増え、損益分岐を超える。これならば、日本全国で展開出来るようになります。

## 農泊で地方創生

問 最近ではテレビでも地方に焦点を



竹田城 城下町ホテルEN 館内

「ムを作っています。その中でも観光では宿が重要なポイントです。日本人が海外旅行する際には、まず宿から調べますよね。宿が決まらなると、全体の行程も組みません。宿泊施設は最も重要です。」

こんな例があります。九州・福岡に太宰府天満宮という有名な観光スポットがあります。年間1000万人の集客力を誇ります。しかし、一人当たりの消費額は2000円とそれほど多くのお金を使っています。理由は簡単。博多から1時間と

いう好立地のため、日帰りできてしまうからです。関西地区では奈良も同様に大阪や京都に近いので、ぱっと来て宿泊せずに帰ってしまいます。宿は滞在時間を伸ばしますから、消費額が増えます。食事や買い物をする時間がたっぷりとれますからマーケットが大きいのです。食も大切な文化の一つです。

問 今後、ますます御社の存在感が高まりそうですね。

他力野 ただ、「歴史・文化」という切り口でネットワークを作り、世界に情報発信したいという発想を元々持っていますので、利益を独り占めしようなんて考えていません。

もちろん、目の前で競争はあります。それは正々堂々競ったらいのだけのこと。今は古民家に人気がありますが、日本中に約150万棟ありますから、珍しくありません。希少性はすぐになくなり、ビジネスホテルに泊まると変わらぬ日があります。勝負はそこではありません。

私たちのモデルは、町全体をホテルと見立てます。旧駅舎をホ

**profile**  
**他力野 淳** (たりの・じゅん)  
 1973年、長崎県生まれ。96年、リクルート入社。結婚情報誌「ゼクシィ」関西版を立ち上げた。2005年、バリューマネジメント設立、代表取締役就任。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。地域づくり活動支援組織 地域資産活用協議会 (Opera) 副会長。婚礼業界活性化組織 次世代ブライダル協議会代表理事。



竹田城 城下町ホテルEN

共に事業を進めようとしていません。

篠山は重要伝統的建造物群保存地区に指定されており、エリア自体が文化財というイメージです。これは日本中に100箇所以上あるのですが、京都府4箇所、石川県4箇所と同じく、兵庫県にも4箇所ある。そして、そのうちの2箇所がなんと篠山なのです。

問 篠山がいかにか特殊な場所か分かりますか。

他力野 宿場町と農村は繋がっています。昔から、農家が宿場町を兼務して営んでいた地区があるのです。そこも文化財として指定されています。そこで私たちは、古民家の中でも大きな屋敷を2棟借りて修復。1つが5室、もう1つは7室もあるため、その中にフロントやレストランを設け、農泊が体験できる場所としています。

城下町で楽しみつつ、農村での暮らしも体験できる。二つの地区を回遊しながら、広くは兵庫北部・兵庫南部・京都まで繋がる場を構築したいですね。こちらは2018年のオープンを予定しています。

問 そうした広域商圏が生まれれば、地方創生にも弾みが付きますね。

他力野 1つ収益化した事例ができれば、他の地域や事業者も絶対に真似してきます。農水省は農泊ができるエリアを500カ所作りたいと考えて、何十億円という予算を付けて取り組もうと本気でいます。

問 農泊は、農家の方々にはどのようなメリットがあるのでしょうか。

他力野 彼らがダブルインカムを得られることです。現在、農業はほとんど経営が苦しくなっているのに、どうにかして収入を増やし、立ち行くようにせねばなりません。そう考えた時、「観光事業に力を入れることで収益化できる地域もあるのではないか。しかも、それが地域活性化にも繋がるのではないか」との案に行きつきました。

問 農泊では農業の体験もできるのですか。

他力野 もちろんできます。既にヨーロッパでは盛んで、オーリーブ農家に行くなど、単なる宿泊より人気になっています。そうした体験はセットでなければなりません。

ただ、農泊への趣向が高まりつつある一方、お客様は泊まる場所のクオリティも求めます。昼は農村体験

をしながら、おにぎりとお味噌汁を食べて喜んでいただけますが、やはり夜の食事はその土地の特産品を使うなどした一流の料理を食べたいわけですね。

問 そうですね。宿泊先に関して、あまりに簡素だと驚いてしまうかもしれません。

他力野 農泊を楽しみながら、宿泊や食事も高レベルを維持する。この両立を図るとなると、私たちのような事業者が入ってプロデュースすることが必要となるのです。

**開かれたプラットフォームを構築**

問 御社の場合、オーナーだけではなく、地域の事業者や行政関係者など、多くの方との関わりがあって成り立つビジネスというのが面白いですね。

他力野 元々の考え方がオープンなので、行政との親和性が高いと思います。町を考えた時、私たちが事業を通じて再生する建物は1つのコンテンツに過ぎません。様々なコンテンツが集まり、大きな1つの価値が生まれてきます。そこで、いろんな事業者が相乗りできるプラットフォーム

テルの受付に変えてみたら鉄道ファンは嬉しくないですか。このように「面」で考えています。歴史・文化が切り口ですので、歴史的な建物が絶対条件ですが、そこに宿泊すること自体が文化体験の始まりであり、町の歴史、食材、今も残っている生活様式などを体験できます。

このプラットフォームは全国で同じように使えるのですが、中身がそれぞれ違うので差別化出来ると思います。

問 フランスは観光客が年間8000万人来るそうですね。日本は観光立国になれると思いますか。

他力野 フランスを超えて、日本は観光立国になると思います。観光業界のデータでは、年収が80万円を超えると海外旅行に行き始めると言われています。日本も経済成長と共に、パッケージ旅行から個人旅行へと変わっていききました。

今後はその変化がアジアで起こります。世界中で人口が増えています。その中でもアジアの人口増は顕著です。日本はアジアの先進国の一つで、地の利があります。物理的に距離が近いというのは旅行業にとってメリットです。このように日本にはポテンシャルがあります。

問 他力野代表の夢は何ですか。

他力野 日本の文化を残したい。この時代でも必要とされたものが文化だと思っています。

私は長崎生まれで、偶然ですが自分も弟も誕生日が8月9日です。生まれたときから戦争の話聞いてきました。また、神戸で育ったので阪神淡路大震災も経験しました。原爆の話や震災を通じて、昨日までの当たり前が今日の当たり前ではないという世界観になりました。

町づくりで建物に固執するわけはそこにあります。町づくりを通して無形の物を含めた「文化」を残していけるかが私たちのチャレンジです。ビジネスを通じて残したいと思っています。