

JA共済

4
2018

KYOSAI

平成30年度 普及活動方針の概要



仕事の 図鑑

お客様の 満足の ために

パリューマネジメント株式会社は13年前の2005年2月に創業した。新しいビジネスモデルで起業したスタートアップベンチャー企業で、社員約660人、年間売上高約70億円（2017年12月期）に成長した。「働きがいのある会社ランキング（GPTWジャパン）」では過去5回上位にランクされ、2018年は全国2位だった。インターインシップに来る学生は毎年約5000人。2017年春は約40人の新卒者を採用した。社員の平均年齢が20代という若い企業だ。大阪のメインオフィスのほか東京にもオフィスがある。

歴史的建造物を再生する

同社の基幹ビジネスモデルは、歴史的建造物を再生し、宿泊施設、レストラン、結婚

文化財として大切に守られてきた歴史的建造物を再生し、ハイセンスな人気施設として運営。社員の働きがいを大切にして、わくわくできる会社であり続けたい。

第70回

パリューマネジメント株式会社
代表取締役

他力野 淳さん



式場として活用するというものだ。これまでに再生した建造物は20か所を超える。国の登録有形文化財や都道府県の有形文化財に指定されている名建築も多い。この事業により、2016年には「ジャパンベンチャーアワード」表彰（日本文化再生特別賞）を受賞した。最近は政府主導の官民連携事業にも参画している。創業者である他力野淳社長は1973年生まれの44歳。長崎に生まれ神戸で育った。大学卒業後リクルートグループに入社し、ブライダル事業部門に配属された。主に企画営業を担当し、クライアント企業にさまざまなプロジェクトを提案した。セールスのスキルを体得しながら、マネジメント、会計、人材教育などを勉強した。

「大学を卒業したらすぐ、何か起業して独立するつもりでした。少年時代からそう思っていたのです。まあ、自分で何かやりたいな、と強く思うだけで具体的にこれをやりたいというものは特になかったのですが、大学時代は真剣に将来の自分のビジネスは何かを考えていました。その後、独立は30歳にしようと考え方改めたのです」と、他力野社長は、長崎出身の大学生だった21歳のとき、災に被災した。身近な人の悲報にいくつも接し、瓦解した市街をぼうぜんと見つめた。ライフラインが復旧してからはボランティア活動に参加した。自分には何もできないという無力感、昨日まで当たり前のようになっていたものが、今日も当たり前だというわけではないのだという現実。そんな時間のなかで他力野社長は、今の自分が独立起業したところで、社会的に意義のあることはできないと実感したという。

「何とか食っていくのが精いっぱいだろうと思いました。それでもできると思つて、今まで鼻つ柱が強くて、俺は何でもできると思つていましたが、神戸の現実を見て、どうにもならない無力感に追いつきました。自分は社会のことを何もわかつていない、何のスキルもない。まず勉強しなくてはならないと、考えをあらためました。20代は修行期間で、30歳で起業しようということです」

他力野社長は、長崎出身の少年時代から戦争と原爆の阪神・淡路大震災では、大學生だつた21歳のとき、災に被災した。身近な人の悲報にいくつも接し、瓦解した市街をぼうぜんと見つめた。して一瞬に失われることを知った。少年時代から抱いていた独立起業の夢に具体的なテーマはなかつたが、大切なものを残したいという思いが潜在的にあり、阪神・淡路大震災の経験でそれが頭在化し始めたのかかもしれない。

■ 少年時代から起業を夢見る

長は快活に語る。

話をして育つた。原爆投下日は8月9日は自分の誕生日でもあり、戦災の話はリアルな心象風景として心に刻まれている。

阪神・淡路大震災では、大學生だつた21歳のとき、災に被災した。身近な人の悲報にいくつも接し、瓦解した市街をぼうぜんと見つめた。して一瞬に失われることを知った。少年時代から抱いていた独立起業の夢に具体的なテーマはなかつたが、大切なものを残したいという思いが潜在的にあり、阪神・淡路大震災の経験でそれが頭在化し始めたのかかもしれない。

一方、どんな仕事で独立するかを絶えず考え続けていた。それが、神戸の基礎となつた。それは、歴史文化を伝え残す事業を行うことと、優れたマネジメントを行うことなどだ。他力野社長は次のように語る。

「僕はもともと歴史や建築が大好きで、古い建造物に興味を持っていました。歴史のある建造物は大切に守られ、今まで残さざいました。建

造物そのものの価値や、建造物が持つ歴史文化の価値が認められた文化財がたくさんありますよね。それらは後世に残す意義があつて、自治体が税金で管理したり、民間団体や個人の手で維持されたりしていますが、中には価値がありながら維持が困難になっているものもあります。たとえば、そのような建造物を再生する仕事を僕らができないかな、と考えたのです。再生といつても再生専業ではなく、再生したもの自分たちでマネジメントするのです。優れたマネジメントで多くの方に利用していただき、収益を上げ、雇用を創出する。そのような仕事を通じて、価値ある建造物を守つていけるのではないかと考えました

そんな思いを胸に、2003年春にもう一人のメンバーと一緒に仕事を始めた。2005年2月にもう一人参加し、創業時の思いを「バリューマネジメント」という名前に託して法人化した。

■独自のビジネスを確立する

当初は婚礼事業のプランニング、ホテルやレストランの物件開発、経営コンサルティング、マネジメントサービス

などを手掛けた。20代の修行を存分に活かしたスタートだ。建造物の再生事業には、2005年頃から本格的に乗り出した。2007年11月に、神戸の六甲エリアにある安藤忠雄建築の商業テナントビルを結婚式場に再生した「ザ・ヒルサイド神戸」を直営施設として開業し注目を集めた。

2008年5月には京都・鴨川の「鮎鶴京都鴨川リゾート」の運営を開始した。これが歴史的建造物再生の最初の事業となつた。

再生の対象は1870年創業の料亭旅館・鮎鶴が所有する建物だ。1925年(大正14年)に竣工した旧館と、1934年(昭和9年)に増築された新館が南北に連なる五層楼閣建築である。

鮎鶴は京都の老舗料亭として続いてきたが、バブル崩壊後の経営悪化などで閉鎖されていた。その再生の相談が同社に持ち込まれ、他力野社長が引き受けた。

建物は可能な限り原形をそのまま保ちながら、各部を徹底的にリノベートした。建具、照明、エレベーターなども昔日の雰囲気のまま蘇らせた。そのうえでハイセンスなフレンチレストランを開業し、婚姻を考えているらしい、と

礼や宴会が開ける大空間も備えた。今では京都で人気の施設として定着した。

この施設が同社のビジネスモデルの原型となつた。以後、2012年の「神戸迎賓館旧西尾邸」、2013年の「北野異人館旧レイン邸」、「アカガネリゾート京都東山」、2015年の「オーベルジュ豊岡1925」など次々と事業を展開した。

このビジネスモデルの基本は、オーナーから建物を借り受けたリノベートし、ホテルやレストランに改修して経営することだ。経営は同社の直営で、同社の社員がスタッフとして勤務するほか、地元でも社員を採用する。また、以前からその施設に勤めていた人の雇用は守る。建物のオーナーには賃料を支払う。施設の利用者や施設周辺の商店街も含め、この事業はいわゆる「三方よし」の大きな輪を形成しているようだ。

事業の始まりの頃を、他力野社長は次のように語る。
「僕らのほうからオーナーに声を掛けたことはありません。僕らが古い建物のリノベーションを考えているらしい、と

いう情報がいろいろな方面に伝わったのだと思いますが、人から人への紹介などで、オーナーが入り始めたのです。

建物の維持に困り果てていることです。中には誰も手を出せない困難な案件も来ました。このようにオファーが多くなったことがラッキーだったのは、再生する価値のある物件を選ぶことができた点なのです。再生したところで、建造物を再生していくとなるものは扱う意味がない、将来に伝え残すだけの価値がある建物を再生していくなければならない、という考え方があります。建物そのものが素晴らしい、周囲の風景が美しい、地域の人々に必要な遊び付く、地域の人々に必要とされているなど、価値はさまざまなものがあります。

大切なのは、僕らは再生した建物の経営者であることです。優れた経営によって、価値あふれる建物を残していくことが僕らの仕事の本質だと考えています」

いう初期段階から建物に深く関わることによつて、再生後の経営に深みを出すことができるのである。

■地元の人々への敬意と配慮

同社が運営する施設は、いずれも高い集客力を發揮している。古い建造物がつくりだす情感、洗練度の高い料理、スタッフのサービス力などが評価されている。

施設の中には兵庫県篠山市の「篠山城下町ホテルニッポン」のように複数の古い商家や民家を並行して再生し、フロント棟と宿泊棟を個別に展開したものもある。

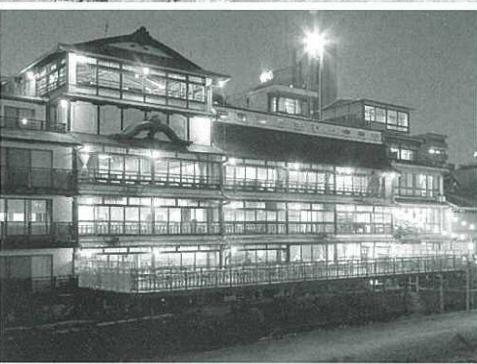
文化財クラスの古建築の再生には、さまざまな法規制があるが、一方では観光を視野に入れた規制緩和も行われてきている。篠山市の事例はそれらを活用したものだ。

この事例では、篠山の旧城下町に同社の施設が点在すること、地域に新たな観光客の流れが生まれる。周辺の商店や観光施設の客も増え、地区全体が活性化に向かう。建物の再生を地域の再生に結び付けた、地域密着型のマネジメントである。同社の事業展開の切り口である観光に関するところ、他力野社長は次のように

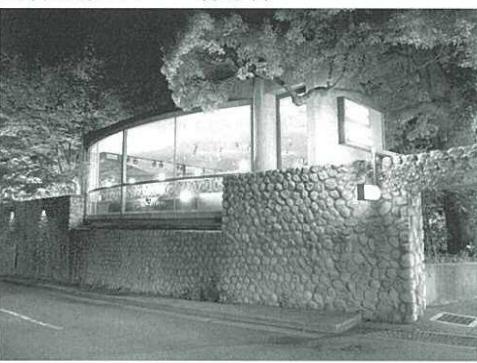
語る。



1919年竣工の神戸迎賓館 旧西尾邸
(兵庫県指定重要有形文化財)。結婚式場(左)やレストランが人気を集める。



鯉鶴京都鴨川リゾート(京都市)



ザ・ヒルサイド神戸(神戸市)

「観光って、地元住民が嫌がる面もあるのです。地元の観光産業が賑わうのは大切なことだが、住んでいる町がうるさくなるのは困る、というわけですね。僕は、自分たちの仕事を観光という切り口から見た場合、必要な価値は二つあると考えています。一つは、当然ですが経済的効果です。もう一つは、地元の人たちにとつても利用価値があることだと思います。つまり観光客だけではなく、地元の人にアバーサリーのときに利用していただけることが、僕らにとって重要なのです。結婚式、誕生日、親類が集まつたときの食事会、お祝いなど、特別な日はあそこで食事をしよう

二バーサリーのときに利用していただけることがあります。僕らにとつて重要なのです。結婚式、誕生日、親類が集まつたときの食事会、お祝いなど、特別な日はあそこで食事をしよう

■働きがいのある組織を創る
同社の約660人の社員の大半はフロントオフィスである各施設に勤務して、サービスにあたっている。

スタート時の3人が13年間で660人になつたということとは、単純計算で毎年50人ほど入社したことになる。

当初は主に中途採用で人材を集め、今は新卒採用を中心に切り替えた。新規案件のたびに人材を募集したのではなく、良い人材が集まつてきたり、そのパワーを前提に新規事業を立ち上げることを基本としてきた。再生から運営まで、あらゆるプロセスで仕事の品質を左右するのは人材だ。人材育成はある意味で同社のコアであり、独自の企業文化でもある。

「働きがいのある組織を創ろう、ということをずっと思つてきました。本気で働く人たち、つまり本気で仕事に打ち

と言つていただける施設であ

りたいのです。観光というの

は、その地元ならではの風物や歴史文化を楽しむことで、自分の普段の生活とのギャップを体感することも楽しみで

す。僕らはその二つを組み合わせてお客様に提供していくつもりで、それを地元の人にも同じように提供したいのです。観光もアバーサリーもハレの機会です。ハレの日に利用してもらい、記憶に残る時間を提供できる施設であります

施設を立ち上げるときはバッキンガムオフィスから専門チームが派遣され、フロントオフィスの成立を支援しながら活動する。部門機能と人材を切り分けながらチームを編成し、業務ごとに組み合わせる手法であります。

込むことに価値を感じる人たちが集結した、わくわくできる会社です。そのため重要なのは、一つは働く環境を良くすること。これは会社が社会的に意義のある事業を行うこと、個々の社員の仕事を正確に評価すること、社員に疎外感を抱かせない雰囲気をつくることなどで実現できると思います。もちろんワーケラ



アカガネリゾート 京都東山（京都市）



竹田城 城下町ホテル EN（朝来市）



オーベルジュ 豊岡1925（豊岡市）



全会議で話す他力野社長

なぜこの事業を選んだのですか？ という質問に、他力野社長は「誰もやらないからです！」と、笑顔を見せた。

それは複雑で手の込んだ経営形態であり、企业文化でもある。

大切です。二つ目は価値観を共有できる人と出会いつて採用することです。そして三つ目は教育ですね。研修には力を入れてきました。新入社員研修は年間2週間から3週間です。経験を積んだ中途採用者も同じです。よその会社なら部長クラスの人でも電話応対

修は年間2週間から3週間です。経験を積み重ねていくことを前提に、出産や育児を視野に入れた組織設計を行っています。業務を細かく切り分けて分業化し、それぞれの業務に

から研修します。お客様に安定したサービスを提供するためには、必要なことは全部研修したうえで現場に配属しています。一般的の社員も常に研修を受ける体制になっています。平均すると業務時間の約2割が研修ですね。それぐらい徹底していますから、ロイヤリティーも高いと思っています」と、他力野社長は語る。

ロイヤリティーが高い理由の一つは、組織設計の緻密さにある。たとえば、同社は社員全体は女性であること

は経営者の責務だ。他力野社長にとっては、組織の環境をより良くし、社員の働きがいを高めるためにも大切な責務である。

「全社員集めて、月に1回、全会議をしています。社員がまだ10人から20人の頃に始めたのを今も続いているんです

ね。会場は京都か大阪で、時

間は8時間です。前半は僕か

らみんなへのメッセージを話

すほか、各部署で頑張ってい

る社員のトピックスを紹介し

たり、会社全体の動向や事業

の進捗を共有したりします。

後半は研修に充てています。

毎月キックオフをやっている

ような感じです」と、他力野

社長は語る。

*

同社は「日本の文化を紡ぐ」

をミッションに掲げている。

その展開においては、歴史文

化を今に伝える建造物を丹念

に再生し、地域との協調を視

野に入れて活用する。オペレ

ーションに力を発揮して付加

価値を高め、後世に伝える。

一方、社員の育成に努め、

常に組織設計を考え続ける。

それは複雑で手の込んだ経営形態であり、企业文化でもある。

一方、社員の育成に努め、

常に組織設計を考え続ける。

それは複雑で手の込んだ経営形態であり、企业文化でもある。

一方、社員の育成に努め、

常に組織設計を考え続ける。

それは複雑で手の込んだ経営形態であり、企业文化でもある。

一方、社員の育成に努め、

常に組織設計を考え続ける。

それは複雑で手の込んだ経営形態であり、企业文化でもある。

一方、社員の育成に努め、

常に組織設計を考え続ける。

それは複雑で手の込んだ絏営形態であり、企业文化でもある。

</div