

2018 年度（第 3 回）

龍谷大学大学院 地域公共人材総合研究プログラム 公開講演会

「Kiraku による地域の再生」

Kiraku Japan 合同会社 代表
サンドバーグ 弘 (Kou Sundberg)

サンドバーグ弘 (サンドバーグ コウ)

Kiraku Japan 合同会社代表取締役社長

福島県生まれ。小学校時代はアメリカ東海岸で育つ。

カリフォルニア大学バークレー校卒。

フォートレス・インベストメント・グループの日本法人にて主に不良債権買収の査定、株式公開買い付け、M & A 及び金融機関・ホテル・旅館等の事業再生を行う。

2013 年退職後はシリコンバレーに戻り、会社（“Kiraku”）を設立。

投資ファンドの案件・投資先のデータ分析、宿泊施設システム設計・構築を行う。



■はじめに

本日はお招き頂きありがとうございます。
まず、弊社の紹介と自己紹介から始めさせていただきます。

弊社は、元々は宮崎県日南市で街並再生コーディネイターをやっていましたが、現在は宿の開発からソフトウェアの開発まで幅広く手掛けています。青山先生と初めてお会いしたのは「空き家の古民家を改修して武家屋敷に」というコンセプトの案件の時でした。ただ単に弊社ですべてやるのではなく、地元の方々にも動いて頂き「どう工夫するのか」がテーマでした。

僕は以前ヘッジファンドの日本法人に勤務していて、銀行の不良債権や株式の公開買い付け、事業会社の買収、ホテル・旅館の再生といった業務を行っていました。通常の不動産ファンドは、例えば「東京のオフィスビルを買い投資してまわす」ですが、僕が関わったのは状況に応じて投資判断を変えするという独特なものでした。僕は各都道府県を歩

きまわり特に駅前のホテルチェーンではないビジネスホテルを買い取り、業務改善をして事業を立て直し新ブランドでオープンするという形で、基本は事業として失敗している案件や銀行間で問題となっている案件を支援する仕事をしていました。

2013 年に黒田バズーカが起き日銀が大量の資金を各銀行に流した時は、ファンドのお金は必要なくなりあまり仕事がありませんでした。僕はシリコンバレーの UC バークレーという大学で計量経済学と統計学を学んでいたんですがそちらに戻り、データ解析に特化した会社「kiraku」を立ち上げました。現在は投資ファンドやデータ分析を中心にエンジニアも抱えているので「どのように宿泊に関するデータを自動化するのか」を構築しながらやっています。

日本のみならずヨーロッパの金融機関の場合はトロントに行って北アイルランドの不良債権の査定を全部行うなど、通常の査定は不動産鑑定士が行いますが、データが大きくなると皆さん混乱するため生データをど

う客観的に落とし込むかという統計的な観点で作業を行います。アメリカでもリーマンショック後に残っていた資産の再生など、南部の投資家があり手を出さない仕事をしていました。

後で写真をお見せしますが、宮崎県日南市で武家屋敷の再生を行った際に、弊社の投資家の一部が市の顧問になりました。町の約2割が空き家の状態で「これは不良債権と同じでは？ 何とか空き家を事業化したいので手伝って欲しい」という話になり、「株式投資をずっとやります」ではなく、「起きた事に対応し案件として企画するか」、また「企画力と事業をどう再生させるか」をテーマに取り組みました。

皆さんによく「これからファンドの流れはどうなっていくのかについて話してください」と言われますが、僕たちが日本に進出した2015年当時は、ホテルやファンドの方々から日本のインバウンドの流れはもちろんそもそもインバウンドはどこがきてどこが急成長するのか、そこをどう押さえるのかなどすべてをデータ化して欲しいと言われたので、そこからインバウンドの流れを見つつやってきました。京都の不動産鑑定協会でも注目しているのは「これから京都の市場はどうなるのか？」で、インバウンドに関わる人たちの所得は伸び続けていますが、そもそもそれ以上に心配なのがビジネスホテルの供給で、需要と供給をバランス良く考えていかなければなりません。

今回は青山先生から「会社の話ではなく、どのようにしてこういった思考の仕方になったのかを話して欲しい」とリクエストを頂いていますので、別途新しいスライドを用意してきました。

■光ファイバーの普及

僕のバックグラウンドですが、福島県会津地方に生まれ3歳頃に東京に移り、その後、親の仕事の都合でアメリカの東海岸に移りました。小学校の後半に帰国、日本のインターナショナルスクールからアメリカの大学に進学し、就職で再び帰国、国内を転々として暮らしてきました。

今から17年前の2001年、インバウンドにも関わる光ファイバーの普及について話したいと思います。1990年代後半から2000年代初期はモデムから始まったインターネット接続が主流だったんですが、皆さんもご存知のようにISDNが有効化されていました。例えば、スマホで曲をストリーミングして聴くサービスが増えている中、ISDNのモデムを使っていた2000年頃は1曲のダウンロードに10分52秒もかかっていました。随分昔の事のように感じますがそういう時代があり、ADSLのケーブルによるネットワークの普及が1990年代後半～2000年初期でした。当時流行っていたのが1.5メガバイトで、それでも1曲のダウンロードに26.7秒もかかっていました。今となってはそのスピードでも皆さん怒ってしまうので、随分進歩したと思います。



そして、新しく出た FTTH という世界初の光ファイバーが個人向けの商用になったのが 2001 年 3 月で、これが僕にとって大きな転機となりました。たまたま世田谷区と渋谷区の一部地域でこのサービスがスタートし、その数ヶ月前の 2000 年 12 月頃に本当にたまたま僕の家の前に光ファイバーが通り、「有線がトライアルをやるので参加しませんか?」と、今、商品として買うと 1 ヶ月 5 ～ 10 万円もするサービスをたった 5,000 円で提供して頂き、ISDN の 10 分の世界から 0.4 秒の世界に激変しました。2001 年に日本初の光ファイバーが有線でデビューしたんですが、NTT の電線が無許可で使用し光ファイバーを繋いだため NTT をすごく怒らせました。総務省とも激しい喧嘩をしたんですが、結局有線が勝ち使用できるようになりました。これはある意味とても革命的な勝利だったと思います。

日本で光ファイバーは一般的に普及していますが、アメリカでは未だに 100% 普及できていません。日本の光ファイバーが 5 年ほど早く Google が Google ファイバーを出しましたが、それも普及していません。アメリカは面積が広いので非常に難しいんですね…。

■人生の転機

僕が 13 か 14 歳の頃、たまたまサンドバーク家に光ファイバーが通る事になり僕の人生が変わり始めました。IT 関係の会社で働いていた父からこの頃の誕生日に「パソコンはプレゼントするけれど、自分で作り方を学びなさい」と言われました。今はアイドルの聖地のようになっていますが、当時僕がよく通っていた秋葉原はパソコンを自作できる

パーツショップなどがたくさんありました。父の言葉もあり、ここから趣向が変わったというか物を解体するようになり、これをきっかけにサーバーをつくりました。

現在サーバーはすべてクラウドになったので一般の人は触らなくなりましたが、データを全部保管してアップダウンするサーバーを組み立てたり、自分のパソコンをつくったりしました。パソコンを自作すると 1/4 程度の価格で済むので、高校の先生から「バイト代を払うのでつくって」と頼まれたりもしていました。組み立てからウインドウズのインストールまで 3 ～ 4 時間なので、先生や友達のパソコンをつくってお小遣いにしていました。

僕は当時流行っていた 10 対 10 で戦う『カウンターストライク』というゲームをずっとしていました。ゲームがネット上で普及したのはネット回線が速くなりユーザーが同時にアクセスできて同じ環境で遊ぶ事ができるからですが、今のネットゲームはスマホも同様にオンラインで参加できすべてクラウドになっています。元々クラウドはなかったのでソフトがアップグレードされていった訳ですが、アメリカの環境にアクセスすると時差があるので接続が遅かったんですね。現在はクラウドでサーバーが分散されどこからでもアクセスできますが、当時は日本でこういったゲーム環境を提供していたのは NEC くらいで、僕は「同じ事を自分でしたい!」とゲーム環境をつくり始めたのが 2001 年でサンドバーク家からサーバーを 1 つ提供しました。かつては NEC もケーブルテレビなどの強い回線、T1、T2、T3 など当時はすごく高速な有線の光ファイバーの 10 倍以上の強い回線でやり始めていました。僕がつくったパソコンに夜は 200 人以上がアクセスし

てゲームをしていました。

この頃やり始めた事がいくつかあるんですが、自分でゲーム環境を提供すれば地図なども加工してコントロールできるんですね。自分で Web サイトをつくり自分で使いみんなに反映される。ゲームをつくって環境を整え、夜は 200 人で遊ぶ。そういったプレイ環境とは別にアメリカではカスタムの地図などのソフトも出始めたんですが、実際に自分で地図やゲーム環境をつくっている人は日本にはあまりいませんでした。しかし、ネットサーチしてみるとアメリカには結構いて「すごいな…」と思い、僕もそういった環境で自分の地図をつくって管理したいと 2 チャンネルでユーザーのフィードバックも増えたので、それをベースに「こういうのをつくってみよう」と。この時、フィードバックを如何に取り入れてユーザーに返せるかが重要な事だと理解しました。

青山 ユーザーは光ファイバーでのアクセスではないですね？

ADSL ですね。ただ、ADSL であれ ISDN であれ、僕がサーバーを提供しても 3、4 人が同時にアクセスすると回線がパンパンになってしまいます。回線が太ければ太いほどアクセスは可能になりますが、サーバーの物理的な限度やコンピューターの処理の速さもあるのでやはり重要なのは速さです。

現在はクラウド化と言っても分散され、Amazon や Google もサーバーを提供しているので、「100 台欲しい」と言えば 1 ボタンで 100 台くれて回線も無制限で使えるまったく違う世界になりましたが、10 数年前はこれが一般的なやり方で、証券会社も同様にすべて自社でサーバーを抱えセキュリティ上

の問題もやっていました。

■「Kiraku」の仕事

ここまでは 10 数年前の話ですが、現在の話に切り替えます。僕がレストランのプランニングをする時は最初にスクラッチをつくりデザイナーの動きを見ます。こちらは現在手掛けている案件で古民家の路地すべての売買契約を結び来月決済するんですが、この中に空地があったので焼肉屋やレストランをつくろうと思いました。10 数年前は自分で地図や環境をつくったんですが、現在はこういったものがイメージできています。

例えばゲームの中で人が人を倒した場合、「どの人がどの人に何の銃でどの程度のダメージを与えて倒したのか」はサーバーのコンピューターに 1 行ずつ生データとして記録されます。サーバーの見え方としてもこのようにアップデートされ、そのパターンをネットで調べると英語版であれば How to で全部書かれているので、僕はそこで一から独学で学びました。僕の仕事もそうですが、一般の人でもこれをどう解析すれば良いのかは分かるので、生データはどんな所でもつくられています。booking.com を使って旅行の予約をすれば、そのデータがサーバーに送られこのように記録されます。その生データを「どう使いどう加工するのか」はデータを加工する人のセンスによりますが、基本、パソコンを通る時はこのように 1 行 1 行のデータを押さえていきます。お天気も株の売買や宿泊予約も同様で中のデータを辿るとこういう話になります。

現在僕が手掛けている建設データの仕事ですが、新しい建物を建てる時は市への建築確認申請が必要で、そういったデータはすべ

て市役所に保管されています。「京都に新しいホテルが開業します!」と新聞に書かれた場合、僕たちは京都市内で2019年までにオープンするホテルのデータをすべて取ります。おおよその住所、いつ申請されたのか、ホテルなのか旅館なのか、建設はどこがするのか、土地の面積はどれくらいなのかといったデータを自分たちのソフトで引き出して蓄積し、見やすいようにエクセルで加工し投資家に提供します。

日本で建築確認が通れば2年後にホテルができる想定ができ、後はそれがダイワロイネットなのかAPAなのかリーガロイヤルなのかになります。ホテルの部屋の面積は15平米、20平米と決まっているので土地の面積が分かればおおよそ何部屋のホテルができるのかも想定でき、2020年までに増える部屋数を供給の分析として使用できます。

データを見る時はインバウンドの数として京都の観光客数のみを追ってはおらず、実際の供給として三ツ星ホテルが増えるのか五ツ星ホテルが増えるのか、それによって当面の需要と供給のバランスがどうなるのかを追ひ、現在は平均1万円の市場が9,000円程度まで下がる仮説を立てます。なぜデータを分析するのかというと、何のデータも持たず何かをつくろうとしても銀行も投資家も事業会社も説得できないので、僕たちはデータを根拠に「こういった事がある」と説得します。

例えば「高級焼肉店をやりたい」と考えた場合、スプレーミングといって食べログのデータをすべて自動的に1行ずつエクセルに落とし込み、京都市内の焼肉店の集計を取ります。京都市には2~3,000軒の店舗があり、その内焼肉店が何%というデータをすべて取り地区別に分けます。食べログが間違っ

ているかもしれませんが、食べログの価格別に並べて安い焼肉店はどの店舗なのか、どこのエリアにあるのか、高い店舗はどこにあるのかといったデータを1ボタンですべて分かるようにしました。弊社の小松という者がすべて設定していますが、1ボタンで各webサイトに飛び各店舗のデータを引っ張って閉じ、次のページを開いて…と、すべてエクセルに落とし込みます。全店舗のデータが取れるまでの30分間でコンビニにコーヒーを買いに行き、戻るとデータが取れているという事です。

青山 自動的に作業をしてくれるんですか？

はい、そうです。ソフトが自動的に作業をします。食べログなどのデータをライセンス化して販売するのは違法ですが、自社用で公開さえしなければ勝手に使用しても法律には引っかかりません。僕たちは投資家を説得するための材料として使うだけでももちろん販売はしませんから。設定するための練習は必要ですが、このソフトを使えば誰でもスプレージングの技術が使えます。これは10数年前と同様で、ゲームのデータでやっていた事を建設の申請データでやっている訳です。



ソフトは技術として大きく発展しますが、こういった手法を学べば解析が楽になりますし投資家たちを説得する根拠にもなり、銀行の審査にも効きやすくなります。

男性 建築に関するデータはオープンソースですか？

こちらには建設データバンクというものが、そこから全部一括で毎週送られてきます。後はオープンソースな部分もありますが、少しお金をお支払いした方が更新された精密なデータがもらえます。

データは自動的に取らなければ人間が一つずつ拾わなければなりません。データクレンジングやデータ解析といった言葉はすごく綺麗に聞こえますが、約8割は人間がコピーを繰り返しています。僕たちが管理するホテルや宿はすべて自動的にデータを引っ張り勝手に加工しています。成果物でいうとこちらは弊社のソフトですが、毎月の売り上げと支出などの単価は月次ベースで見られるようにしていて、青山先生が弊社の宿を予約すればリアルタイムで予約データと売り上げがここに反映されます。僕の役割はデータをどのように処理してこういった成果物をつくるかで、先日、後継者がいない温泉旅館の女将さんが旅館を売却したいとおっしゃって、だったら買いますと。事業再生の赤字旅館なんですけどポテンシャルとしては非常に魅力的な案件で、この旅館の問題点は支払いが現金のみでカードが一切使えないという点です。僕はほとんど現金を持ち歩かないのでその時点でこの旅館を選ぶ事は難しいんですね。また、2014～15年以降のリアルエージェントはJTBやHISが主流だったマーケットが、2014年以降の9割はbooking.

com、エクスペディア、じゃらん、楽天トラベル、Webサイトでの直接予約になっています。JTBやHISがほとんどだったマーケットをオンラインの旅行代理店に取られてしまった。僕たちとしてはネット経由ですべてのデータが取れ加工も速くできるので良い事だったんですが、こういった地方の旅館がついてこられなくなってしまいました。楽天トラベルには登録しているけれど、鉄道会社の旅行代理店のバスツアーで団体を受け入れてもいる。しかし、booking.comなどWebサイトもないので、認知度のマーケティングも一切できない。且つ、写真をうまくアピールできていない。投資家からデータをすべて分析して欲しいと言われたんですが、ある日届いた3つのダンボール箱には1日毎の予約データがすべて手書きで書き込まれている帳簿のようなものが入っていました。線が引かれているデータはチェックアウトしたのか予約がキャンセルされたのか意味が分かりません。データがすべて紙ベースなので僕は週末を潰して一つ一つすべて手打ちで入力しました。そうしなければ稼働率も月次のデータも何も分からないので。売り上げはこう税収がこうとなっはいるんですが、何%稼働で実際はどこまでいけるのかも分からない。すぐに取りれるデータなら1、2時間で終わる作業を、ダンボールに入った紙データを手打ちで長時間かけてデータ化しました。本当に酷い時はそういう事もあり、データをどう扱うかでギャップが出てきたかと思います。このように旅館の後継者がいない、売り上げが右肩下がりで下がっている所はそこについていけない。規模の経済が活かされないのでもそこについていけないもの、中小企業型の宿泊業は難しいのではないかと考えてしまう次第です。

こういった生データを見ると皆さん拒否反応を起こしてどうすれば良いのか分からなくなってしまう。10 数年前はゲームの各プレイヤーが何回倒され何回倒したのかどう倒したのかを統計的にまとめ、web サイト経由で見られるようにしました。これは、ユーザーにデータを伝えどう感じてどう解釈するのかを見やすくするにはどうすれば良いのか、ゲームのユーザーに対してはこれが仕事なんですね。どのようにゲームを続けるのか、どのようにやりやすいようにするのか、誰でも一目でやりたいので、拒否反応を回避し「ああ、なるほどね」となればユーザーは増え続けます。

これと同様に、予約データを見やすくして 1～12 月までの稼働率は何%だったのかを時系列で示す。一般の人はあまり見る必要がないんですが、例えば銀行の審査部などが「四半期の報告書をください」となった場合に、僕としては銀行とも距離を置きたいですし監視もされたくないで、「弊社の web サイトに自由にログインして記録を見てください。そうすればいつでもリアルタイムのデータが見られますよ」といった環境をつくりたいと思っています。

■「Kiraku」が担う役割

10 数年前の話に戻りますが、2001 年頃に BMX とナップスターというファイル共有サービスの技術が普及し始め、この後はミニなどが日本で流行り著作権問題など警察が介入してきました。これはユーザーからユーザーへのデータの共有やデータの送受信サービスで、この時代に普及しました。特にアメリカのナップスターですが、皆さんナップスターはお分かりになりますか？ 元々は

Facebook の創業者の一人が 1999 年に始めた音楽ファイルを個人間で共有するサービスで、複数の人が同じファイルをダウンロードできるんですね。そのナップスターが音楽業界を怒らせて 2003 年に非常に多くの訴訟を起こされ破綻したんですが、ナップスターが初めてこれをやった事によって現在の Apple music などの音楽サービスがあるんです。BMX は同じように日本でも普及したんですが、当時は法の整備が一切できていなかったのも音楽だけではなくゲームも合法でしたし、ファイルの共有はグレーゾーンだったので特に問題はありませんでした。例えば映画の DVD を買って青山先生に貸すのは違法か合法かといえど一般の範囲内なので OK だと思いますが、これはちょっとやり過ぎたので今なら完璧に違法で逮捕の対象になっています。この時代から一つの web サイトから全部共有するのではなく、様々な環境に対応するようになってきました。

このように弊社のソフトは運営会社と資産家、先ほどの話に戻ると女将が土地を持つ資産家で投資家が買いたい案件と、実際に事業を運営する人たちがデータを共有できるトライアングルの分析から資産管理までを一元化したクラウドをつくりたいというものでした。この予約データは運営会社や投資家などすべてで共有されながら、誰かが情報を動かせば他の人にも情報がいく形で情報をオープン化し分散化しています。ですから弊社はホテルの運営会社、工場の運営者、実際に資産を運営する方々、資産を提供する方々、事業会社、地方自治体の遊休資産、そして地銀や個人、不動産会社とお付き合いをし、彼らから情報を頂き投資分析を行い投資家に流します。そして、そのデータを工務店やデザイン会社に見せられるようにしたい

ので、「坪単価いくらでできますよ。2億円あれば改修できますよ」と修正したデータを蓄積する。後は海外の投資家や政府機関のファンド、クラウドファンディングや個人の投資家に実際はどのような資産が売りになっていてどのような市場になっているのか、供給はどのようなのか、需要はどのようなのかといった点を分かりやすく整えるのが弊社の役割です。

まとめると17年前と現在している事はほとんど変わっていません。ただ事例が増えたと言いますか、初めての時はゲームのみでしたが、今は金融や株式データに始まり不動産や宿泊、建設データとデータは探れば探るほど生のデータとして残るので、より深く細かな所まで理解しその上までいければすべて同じ事になり、「この株は買いか売りか?」といった細部まで踏み込めばどのように解釈しどのように分析しどういう結果を残せば良いのかが見えてきます。

■「Kiraku」のビジネススタイル

弊社は1/3にチームが分かれていて、1/3はアメリカのパーソンズ卒などのデザイナーで、1/3のエンジニアたちのほとんどは証券会社で国債等の売買のシステムをつくっていたんですが、今は弊社のシステムをつくっています。弊社のビジネススタイルは、僕がしているように事業の企画を分析して投資家や金融機関に説明し、その三角関係をつくりながら複雑化していく。さらには現在の付加価値とテクノロジーをどのように混ぜ、どのようにデータを解析してより速く正確に企業判断をすれば良いのか。これまでは単純にやれば良かった事ですが思考を変えていかなければなりません。東南アジアの国々

のようにとりあえずビジネスをやれば伸びた時代は終わり、人口も所得も消費も増え何でもビジネスをすれば売り上げは上がりますが、僕が仕事としてやってきた事は無駄が増えます。特に1980年代のバブル崩壊後は、なぜあんなお金の使い方をしたのかという建設が多く、その時代に合った考え方として常にもたなければいけないのは、その時代に生きなぜそういう考え方をしてその後どうなったのかです。10年前、20年前、30年前も結局同じ事が残されているため、その時どんな判断をしたのかを考える。社員にも常に言っている事ですが、これからはずべてクラウド化され、ITと共に効率良くされていく中で、結局次の時代が何なのかといえこれからの日本は売り上げが増えていく訳ではないですから。移民対策をして人口が増えるなら別の方向ですが、政府のスタンスを見ても良くてとんとんもしくは右肩下がりです。特に平均年齢も上がっている中、一般的には、宿を運営する人件費が年々1割くらいアップで、スタッフも来ないという状況です。来年解決するかというところではなく、ずっと抱える問題であり、効率良くしなければという結論になります。であれば、どのようにデータを増やし判断を速くして作業を効率化するかを考えなければいけません。デザ



インもそうですし、テクノロジーも理解しなければいけません。また、会社というのは素直に動かなければと思っているので、デザイナーにはテクノロジーを見てビジネスを学べ、エンジニアにはデザインを見てビジネスを学べ、ビジネスにはデザインを見てテクノロジーを学べと言っています。デザインが非常に重要なのは、ホテルの開発が特にそうなんです。部屋のデザインによって清掃の効率が決まります。「部屋を勝手にデザインしてカッコ良くしましょう」といっても、清掃の手間が増えると効率化には繋がりません。

後はビジネスを嫌がらずモチベーションを上げて残せば良いかを常に考えなければいけません。モチベーション=それがすべて。特に20代前半の人を雇う時にモチベーションが重視されます。どのようにやりがいを与えていくかが重要で、ただ単にビジネスがしたいお金を稼ぎたいという人が多い中、どのように社会的インパクトを与えられるのかを気にするジェネレーションも増えてきています。そういった人材のモチベーションを保ちつつ、さらにモチベーションを上げるか。そしてもう一つ、他の人が何をしているのかを学ぶ事がすごく好きなので、僕はなるべくバランス良くデザイナー、エンジニア、ビジネスをそれぞれ3分の1ずつ配置しています。前職を辞めた理由に黒田バズーカの影響はあったものの、みんな金融のプロです。その時僕は上司に「これからさらにデータの量が増えるので僕一人ではパンクしてしまいます。何人か雇って頂いてデータベースに特化したチームをつくらせてください」と言いました。しかし上司は、「うちは金融会社だから金融のスタッフしか雇わない」と。これからもっとデータの量が増えていくにも関わらずまったく同じやり方では発展

に繋がらないので、前職では優秀な人も辞めていったりしていました。結局、効率化が図れなかった。

このKiraku 飢肥は宮崎県日南市で手掛けた武家屋敷のプロジェクトなのですが、こちらでパイロットケースとしてやりたかったのは旅館の女将の文化からどのようにシステムにして、もう少し効率化を図るシステムにできないかと考えました。様々な要素を全部重視してつくってみたいと思ったので。全部データも記録に残りながら進めてきました。

■宮崎・飢肥の活性化

宮崎県日南市の紹介をさせていただきますが、皆さん、日南市をご存知ですか？ 行かれた事がありますか？ 意外と多くの方が手を上げてくださっていますが、僕は仕事で訪れるまで実は知りませんでした。

宮崎市以外は入札などに参加していてセガサミーに負けたんですが、この案件の場所は日南から車で約1時間の飢肥です。日南に行った事がある方で飢肥にも行った事がある方はいらっしゃいますか？ 飢肥は随分とハードコアな町ですが、飢肥藩は元々伊藤家と島津家の国取物語で戦国時代の100年戦争と言われて大変だった所です。飢肥地区は城下町で九州の小京都と言われ、伝統的建造物群保存地区という文化庁が指定する保存地区に選ばれています。近年は電線の地中化や溝に鯉を放流するなど、町をあげて市をあげて積極的に活性化を図っています。飢肥藩が中心となり城下町として栄えていましたが、1977年から伝建地区になり、市は設備投資、設備投資と言いながら電線1本を地中化するために1億円が必要とその採算もおかしい事

を言っています。データには根拠があり正確にコストを計算すれば 1/3 でできるのにばら撒きのようにお金を使う傾向があり、そこが問題だと思います。

町としては半径約 800 メートルと非常にしっかりとされていて、年間の観光客は約 20 万人で九州からの観光客が大半を占めています。九州の人にお聞きすると「飢肥には 3 回ほど行った事があります」とおっしゃいますが、関西圏から飢肥に行った方はいらっしゃいませんでしたし、僕もこんなエリアがあったことを知りませんでした。

今回市役所から「行きませんか？」と頼まれたんですが、Airbnb が入ってきた直後で僕は物件を見る前に「Airbnb はこれから流行りますし、アメリカでは普通だったので Airbnb を使ったらいかがですか？」と言いました。しかし「とりあえず来い！」と投資家に言われ見に行くとこういったエリアだったので、「空き家を町のコンテンツにできないか」と考えました。

飢肥には露店や拝観施設など観光施設はあるもののお金を落とす所がないため、一人あたりの消費金額はランチとお土産を少しの 800 円で 100% 日帰りです。僕は 2 年半前に観光を学ぶために京都に引っ越したんですが、連泊すればするほど消費量は上がり宿泊しなければ酒代や飯代は落ちません。そもそも飢肥に来られる方は駐車場に車を止めるのでお酒が飲めないんです。さらに問題なのは、観光客は 20 万人もいるのに誰も宿泊しないという点で、なぜ泊まらないのかというと旅館が 1 軒しかなく、その 1 軒も Web サイトはなく下宿所のようにサービスもあまり良くなって…。ですから高級感のある京町屋のような宿をやってみたいと考え、「武家屋敷を改修し一棟貸しで 6 人まで泊まれる

ような宿にしてみても？」と市に提案すると物件をいくつか貸してくれました。

僕は町屋の宿が多い京都を見てこれを飢肥でやれば良いと考えていましたが、地元の人は「一泊 4 万円の宿なんて無理です。見た事ないですよ…」と。日南市のホテルの平均稼働率は約 3 割で一泊 6,000 円前後と、そんなビジネスホテルしかない事が問題なんです。京都では台湾人や香港人などの宿泊客は平均 4 人で移動し、日本のようにカップル中心ではなく孫旅のように三世代で旅行する事が多い。香港人も家族が多く家族旅行をするんですが、ホテルの予約データを見ると 1 部屋に 2 人しか泊まれないので 6 人で旅行する場合は 3 部屋を 1 週間予約する事になります。しかし、夜に部屋飲みをする時は 20 平米の 1 部屋に 6 人が集まり「日本に来た!」「部屋飲みしている!!」と SNS に載せて喜んでいて、「それで喜ばないで…。せっかく日本に来ているのにもったいない」と僕はいつも思っています。飢肥にも 3~4 人で来られる方が多いでしょうし実績でも 3.4 人だったので、今回の案件も一物件が約 100 平米でちょうど良いと思っています。100 平米の広い場所が自分の家のように使え、和の要素もたっぷりベッドもある。特にヨーロッパ人がそうなんですが、布団があまり好きではないようで年齢が高くなればなるほどベッドを好む傾向になっていますし、日本国内の需要もベッドの方が高くなってきています。

■飢肥の活性化—実例 1

設計などは地元の人が考えたんですが、アイデアとして思い浮かばないんですね。古民家の改修に慣れてなかったのが「坪 100 数十万円もかけて採算が合うんですか？」とお

っしやって。僕は「やれますよ」と言って関西圏の古民家や町屋を主に 150 件以上も手掛けている京都のローバー都市建築事務所さんに協力していただきました。九州での仕事は初めてだったそうですが、経験豊富なのでやはり段取りも良く、乃村工藝社さんに空間プロデュースをお任せして地元の木工会社にお願いました。

こちらは Before の写真で、空き家歴は 15 年ですが実際は江戸時代から長屋門として使われていました。個人が所有していますが、「固定資産税を払ってくれるなら貸しますよ」と言ってくださったので、年間 2～3 万円の固定資産税を弊社でお支払いし設備投資を行い宿として改修しました。簡易宿所の免許も取っているので、旅館業法上も民泊ではなく旅館として営業しています。こちらは After の写真で囲炉裏をつくるなど綺麗になっています。最近の外国人が何を好むのか、何が売れて何が売れないのかもデータを見ればだいたい分かるのでなるべく組み入れ、平均宿泊人数 3.4 人に対して最大 6 人まで宿泊できます。失敗したかなと少し思ったのはバスとトイレを別にできなかった事で、ただこの物件は面積が足りなかったので仕方なかったのですが…。

さらにもう一つ、こちらはとてもおもしろい話で、30～40 年前に寄贈され元々は市が所有していた物件ですが、1990 年代前半に日南市開発公社という第三セクターがこの物件の土地を買いました。バブル崩壊直前のピークの時で坪 20 万円だった土地が現在は坪 3～5 万円と 1/4 の価格になったにも関わらず、基本土地は減価償却がないので購入価格で計上されます。そのため今坪 5 万円で売ると大幅な赤字を計上し債務超過になる懸念があるため土地を動かそうとしても動か

せない状況でした。建物は市役所が土地は公社が所有していますが、どちらもどのように利用すれば良いか分からない。その問題を解決するために僕が中に入って「坪 20 万円で買うとありえない価格になってしまうので、真ん中程度の価格でとりあえず処理しましょう」と提案しました。空き家が 20 年続いた理由は、公社と市役所の間で解決策が見つからなかったからで、「ここで決めましょう」と。空き家が増えているのは相続問題と同様で実家を倉庫代わりに使っているなど実際は空き家ではなく「一年に一度戻って来るから良いでしょう」といったケースや相続争いで相続先が決まらないなどの場合が多くあります。親が他界して 5 年、10 年と空き家の状態が続いているのは、そもそもタイミングとして難しいんです。

僕が前職で案件としていたのは相続争いをしている兄弟に「これで何とか収めませんか？」と仲介に入る事でした。資産があればあるほど兄弟の仲は悪くなり、その間に入って「だったらこうしましょう」といった仕事



ばかりしていたんですが、市役所でも状況は同じで「お互い損するかもしれませんが、このようにしてくれたら弊社が借りてすごく良い宿にしますから」と説得した結果、ようやく市役所が買い戻してくれました。そして土地と建物を弊社に貸してくださり、門などもすべて新しく作り直しました。県が指定している枯山水の中も改修し、キッチンや縁側もすべて整備しました。さらにライトアップ用のライトの設置を考えているところです。こちらの物件は文化庁の伝建地区に入っていて、京都の祇園新橋や嵯峨鳥居本と同様に非常に厳しい景観制限がありますが、市役所の審査を通れば外周りの改修の補助金が8割は出ます。石垣も見える所しかできませんし、屋根のこちらの部分はあるけどこちらの部分は補助金が出ないなど規制は厳しいんですが、京都の設計士さんはそういった状況に慣れてらっしゃるので、「こうした方が良いですよ」と言ってくださいます。もし地元の設計士さんにお任せしていたら申請の仕方も分からず補助金も受けられなかったかもしれませんが、このように採算が合うよう需要と供給のバランスを崩さないようやりました。また、漆喰で仕上げるなど和モダンの雰囲気こだわりの、わずか数センチの事です。背の高い外国人が来ても頭が当たらないよう畳を外すなど考えながらやっています。

弊社は宿を運営するためにマーケティングや口コミをとるんですが、宮崎は「マンガが美味しい」「安ければ良い」とすべて素材頼みのところがあり、商売が上手くありません。京都や近江商人は商売が上手いというイメージが強くマーケティングもしてくれるので問題ありませんが、宮崎は観光客からのお金の取り方もどのように発信すれば良い

かも分かっていないので、そういった面でも僕たちが入りました。ディスカバー・ジャパンで取り上げて頂き booking.com では宮崎県で1位になり評価も9.7をキープしていますし、後はチームマガジンで『New York Times』を取り入れて頂くなど、グッドデザインホテルとして良い感じになってきています。2018年の稼働率は52～55%なので来年は60%を目指したいと思っていますが、これまでの一泊6,000円で稼働率30%が一泊4万円で稼働率50%以上とマーケットの数倍は取り入れています。

■ 飢肥の活性化—地元との連携

資料にはないデータですが、消費量を計算するとこれまでの一人あたり800円が2万5,000円に上がっています。この恩恵を受けているのが地元の居酒屋で家族で食事に来た時は宮崎地鶏を食べて焼酎を飲んで…と、平日でも外国人観光客がお金を使ってくれるようになってきました。地元の人だと一人あたり2～3,000円のところを4～5,000円使ってくださる計算で1日に5～10人来店し、連泊すればするほどお金を落としてくれる。地元の人たちには「一泊4万円の宿は…」とおっしゃっていましたが、データを信じてやってきました。

飢肥には拝観施設をすべて管理している一般財団法人飢肥城下町保存会があります。チェックインや清掃を全部僕たちがやると星のリゾートとあまり変わらなくなってしまうので、どうすれば地元の方々と一緒にできるのかを考え、チェックイン業務や接客、清掃業務は地元の方々をお願いしています。こちらから派遣すると採算が合いませんし、効率化を保つために市と飢肥城下町保存会に

頼んでいます。飢肥城下町保存会は拝観施設を管理するだけで良いのですが、「市の予算でまわすとなると自給自足ではないですよ」と。ただ単に拝観施設のスタッフが要るのなら稼働していないスタッフがチェックインなど他の業務をやる事で売り上げを伸ばしましょうと。その結果、今年になって10数年ぶりに売り上げが上がり良かったと思っています。最初彼らは「一泊4万円なんて売り上げは出ませんよ…」と言っていました。田舎のおばちゃんの良い感じを出して接客する、それを求めて外国人の観光客は来ている訳ですから。最初はできないと言っていましたが毎週ワイワイと言っているうちに「やってみます」となり、やってみたら「意外とイケるね」という感じになっています。右肩下がりのマーケットだった時はモチベーションも失くしていましたが、モチベーションを高め、チャレンジスピリッツをどうやって出すのかをやらなければと。それがうまくいくと他の人たちも「私たちも宿をやってみよう」「飲食店をつくってみよう」となり、僕たちが手掛けようとしていた3軒の空き家もすべて改修され、追加設備投資も3億円ほど出しました。

青山 それは Kiraku で？

サンドバーグ いえ、僕の関係するファンドからで、そういうものになってきます。旅館業の申請も日南市では20年ぶりの事で市役所の人も「申請の仕方を忘れてしまいました…」と。京都では日常的な事なのでしょうが、日南市では久々だったためサテライトオフィスができたり新しい飲食店ができたり、そんなふうに循環が整ってくると思ったので

長期的なプロジェクトを徐々にと考えていますし、飢肥城下町保存会の方々も清掃の効率化を図ってくれています。

残る問題は朝食がとれるサービスが一切ないという点で、オープンが早いお店でも10時、11時で後はコンビニしかありません。宿泊できるのにそれこそもったいないので、地元のカフェと提携し弊社の物件限定で朝8時前後にすごく立派な朝食を提供して頂く事になりました。そのカフェも古民家でも雰囲気が良く、当初は「これが1,000円で良いの!？」だったので2,500円に改定しようと。安ければ良いというスタンスがデフレマインドだと思っているので、安ければ良いではなく外国人はお金を使うために日本に来ているから「もっとお金を使ってもらいましょう!!」とプッシュしたら、2,500円でもすごく喜んで頂いています。2,500円の設定で数百円はバックを頂くという事で、カフェとしても鞘が取れたかもしれません。地元どれくらいお金が貯まるのか、一人あたりの消費量が2万5,000円なら、その6~7割が地元の業者に還元されれば地元のモチベーションとしても最高だと考えています。

■「宿に3割の壁」の打開策

日南市のインバウンド比率は0.5%と1%未満ですが、僕たちのデータの京都市内の比率は約7~8割とまったく違うマーケットになっています。僕は「宿に3割の壁」という考えを勝手にしていますが、データ上日本人観光客は週末しか出かけないため、金・土・祝日の予約は埋まっても平日はガラ空きです。日本人だけをマーケティングするといくら週末は埋まっても1週間で2~3日の稼働と3割で終わってしまいます。今回もその欠

点が見えていて「外国人が来ない＝平日が埋まらない＝採算が合わない」という事は分かっていたので、できる限り外国人に来てもらえるようマーケティングしました。

こちらの資料の青が国内でオレンジが海外ですが、昨年の12月は約6割が外国人で稼働率は65～70%まで伸びました。5割外国人5割国内を目指し、これが実現できれば6割の稼働率に届くと考えています。

弊社の宿は福岡や鹿児島、宮崎県内のお客様で週末の予約は2ヶ月前まで埋まっていますが、平日はドイツ人やアメリカ人の連泊が多く、続く3位が香港で6位が韓国、どこか分からない海外が7位、中国が9位となっています。国内は宮崎県と東京が多く次が福岡です。宿の縁側でドイツ人が本を読んでいる光景も目にしますが、使い方は様々です。

こちらがチャンネル別の内訳ですが、booking.com20%、弊社のWebサイトの直接予約30%、一休10.5%、エキスペディア4.5%、じゃらん9.6%、楽天トラベル8.5%、Airbnb1.4%、リラックス3.4%、ANA0.9%等となっています。弊社はJTBも採用していますがJTBは上位に入っておらず、ビジネスホテルの4～5割はbooking.comからの流れです。通常直接予約は10～15%ですが、弊社は約30%とこの点を強みにしています。直接予約は手数料がかからなくて良いんですが、JTBなど手数料を20%も取る場合があります、そうしなければ在庫を売ってくれないので仕方ありませんがその辺りに地方の旅館がついてこれられない理由があります。リアルエージェントのみに頼っていると10～20%で、先ほどの女将さんに聞くと楽天トラベルにしか掲載がなく「予約は入ってくるものの…」だそうで、こちらのチャートも楽天トラベルは8.5%なので、稼働率は上が

りません。

僕たちが事業計画の想定を立てる時は「現在このチャンネルを使ってこういったマーケティングの仕方では稼働はこのくらい」という事は「こういうシステムを導入して効率化できればこの程度の稼働になるだろう」という計算からさらに営業利益をとという考え方をします。

■新たな取り組み

他の事例をご紹介します。こちらは弊社が一部株主である運営会社でミシュランのガイドブックにも掲載されています。全8棟で12部屋あり、1月末に旅館型の7部屋スモールラグジュアリーですが、こちらは完璧に高級路線で一泊二日（素泊まり）7万3,000円で稼働率は92%です。

青山 92%ですか…!? お金持ちが多いんですね。

これは新しいマネジメントの手法で通常旅館ではやっていません。通常旅館は平日料金と週末料金だけですが、現在は価格を変動させる事が非常に重要で一番安い時で3万円、高い時で14万円と4倍の価格変動で、この幅はおそらく弊社だけだと思います。この価格はザ・リッツ・カールトン京都とフォーシーズンズ京都の価格の間におさまるように設定しています。この2社が価格を下げると僕たちも下げるという方法で、こちらですべてデータを提供し在庫がある時は価格を20%上下して良いとしています。フォーシーズンズは稼働が低くても価格は下げない事をステイタスのようにしていますが、リッツ・カールトンも稼働に応じて価格を変動

しているので、リッツ・カールトンが下げればうちも下げれば良いと。

青山 そういった情報は Web サイトから？

そうです、全部取っています。こちらは京都御所の西側にある物件で 2019 年 1 月末にオープンします。全 7 部屋すべて弊社の方で期限商品にしていますので、きちんと銀行をつけたり投資家をつけたりすべて証券化商品としています。こちらは弊社のオープンの投資案件なんですが、案件の発掘から物件の査定、さらにプランディングとデザインも行っています。

また、こちらの物件は材木屋の倉庫を改修しロビーにしてレセプションをしようなどいろいろ考えているところです。今日撮影があったんですが、既に販売していて 2 月のオープンを予定しています。今のところ口コミはないので敢えて通常価格の 3～40% オフの一泊 4 万円程度で販売しています。口コミが入らなければ booking.com の上位に出てこないで、京都は物件が多いので口コミが欠かせません。弊社はサービスには自信がありますし、他の物件は 9.4 くらいなのでそこは上手く調整しなければと思っています。ここには一部露天風呂付きの部屋もあり、温泉ではないんですが外国人にはその違いが分からないので柚子を入れたり檜を入れたりして工夫しています。一部でも露天風呂にする事で booking.com で「京都 露天風呂付き」のチェックボックスを入れて検索すると 10 数件しか出てこない中に入る事ができ、露天風呂付きの宿に泊まりたいカップルや「タトゥーがあるので温泉には入れないけれど個室であれば…」といったお客様に選んで頂いています。

さらに新たな案件ではお蔵を改修して貸切風呂にしようと、保健所の許可が下りるよう循環式の機械を入れています。そうしなければ毎回清掃の必要があり、循環式の機械を入れる方がコストは高いもののサッと洗い流すだけで 1 時間毎に次のお客様に入って頂けますので。ロケーションなどいろいろと考えなければいけない事も多いんですが、こういった事をやっています。

■今後に向けて

大宮駅の近くですが、先ほどお話しした路地には全部で 24 棟の町屋があり、花街にしようと企画しています。明治 11 年からあった一般の建物ですが、レストランを追加しています。まだ交渉の段階ですが、コンシェルジュのデスクとして三越さんと提携する予定です。三越さんは売り上げが右肩下がりです。スタッフが余り過ぎていますが接客は得意なので、コンシェルジュとして 2、3 人派遣して頂く事になると思います。

青山 どのようにしてそういう発想になるんですか？

三越さんは旅行代理店もお持ちですが、百貨店に行く年齢層つまり 50 歳以上の方しか訪れないそうで、どうすれば良いのかをマーケティングで話し合った際に出た案です。最初三越さんは「帯でできませんか？」とおっしゃったんですが人件費だけで採算が合わないで、「最初は弊社と一緒に京都でビジネスモデルをつくり、その後すべてをネットワーク化していった方が良いのでは」という提案を喜んでくださったので、ではやりましょうと。

彼らがやりたかったのはコンシェルジュのサービスなんですね。例えば京都半日ウォーキングツアーや自転車ツアーをやるとします。東京で同様のイベントをすると半日で5万円を請求するサービスで、もともとコンシェルジュサービスは100の値段に20%の手数料を上乗せして販売します。1万円のサービスであれば販売手数料として1～2,000円を乗せて1万2,000円でサービスを提供する計算です。最近の四ツ星レベルのサービスは4万円で人件費として1時間1,500～2,000円で2時間拘束のガイドの経費を6,000円とするとコンシェルジュとしてその鞘がもらえるので、それをモデルにしたい。「ご本人には無料で入って頂き、こちらは人件費を負担しませんが弊社のお客様に対してコンシェルジュサービスを提供できるかトライしてください」とお願いしました。三越さんのコンシェルジュはリッツには入れませんし、僕たちは人件費を負担したくないけれどコンシェルジュがいた方がホテルの質は上がる。であればやってみようと。家賃は要らないですが場所は貸します。

また、祇園新橋を石畳にしようと考えています。電線の地中化はコストが高く4～5,000万円の予算を要しますが、電線を軒下に隠す方法であれば400万円でできます。金沢の東山や茶屋町はすべて軒下に隠していて、ただこの場合は電線のボールを残さなければいけないので少しお洒落な提灯など違う形でつくってみてはと提案しています。電線は意外と隠せるのでこういう形にすれば

コストは1/10と安上がりですし、地中化の必要はありませんから。

こちらは少し古い資料ですが、大宮駅近くの水路に鯉を泳がせる試みです。今、この角でカフェバーをつくろうと計画中で川に鯉を泳がせるなどゲストの心をくすぐるような事を考えています。また、できるかどうか分かりませんが舞妓さんと呼んで踊って頂き、それを各物件や各部屋から観られるようにとも考えています。23部屋+レストラン+コンシェルジュサービスとなると四ツ星グレードになると思います。ホテルのグレードで五ツ星を維持するにはプールやスパ、宴会場、ウェディングなどフルサービスで高くなってきますが、僕は五ツ星を目指してはおらず、一ツ星、二ツ星の物件をどのようにして四ツ星レベルにできるかをメインにやっています。

僕たちは他の人を巻き込みながらどうすればもう少し良いものがつくれるのか日々トライしています。三越さんとの提携やレストランのシステムをどのようにしていくのか、まだ案件が具体化していないので現時点では残念ながらお見せできませんが、さらに良い案件があればきちんとマーケットをとってと考えています。本日はありがとうございました。

青山　ありがとうございました。

(2018年12月15日)