

# 文化財を中核とした観光拠点形成による経済活性化調査研究

平成 28 年度 研究成果報告

## 目次

はじめに .....	p3
1. 本研究の概要 .....	p4
1-1. 本研究における理念・ゴールと課題 .....	p5
1-2. 研究テーマの整理 .....	p8
1-3. 研究の視点 .....	p10
2. 戦略・目標に関すること .....	p12
2-1. 総括的事項 .....	p13
2-2. 体制の戦略 .....	p18
2-3. 資金の戦略 .....	p23
3. 事業実施 .....	p30
4. 今後の継続課題と必要な取り組みについて .....	p38
付録1 事業概説 .....	p42
付録2 アンケートについて .....	p44
付録3 海外事例 .....	p66
付録4 研究会実施報告 .....	p96



## はじめに

多くの観光客が押し寄せるような、いわゆる「観光地」ではないかもしれないが、美しい日本を感じられる伝統的な風景や町並み、歴史を感じられる様々な資産が残されていて魅力的な地域が数多くある。

これは、多くの有形無形の文化財が先人の不断の努力により、現在まで受け継がれてきたことによる恩恵である。日本では戦後、文化財保護法に基づき、有形・無形の文化財を保護してきた。保護の手法としても国が対象を「指定」するのみならず、自治体の条例等による主体的な保護と国の「選定」(町並み・景観)、ゆるやかな保護措置である「登録」制度などと年々広がりを見せ、文化財は市民にとっても身近な存在となっている。これまでの文化財保護施策の一定の成果である。

一方で、少子高齢化や人口減少、地域の過疎化などを背景に、文化財を守り伝えてきた地域コミュニティ自体が揺らいでいる。文化財は地域にとってかけがえのない宝でありアイデンティティであるが、文化財を守るのも、やはり「人」であり「地域」である。現在の社会状況の中でも地域の豊かな歴史・文化を守るためには、それを大切にしてきた「人」「地域」を守ることこそ重要である。

歴史的な素晴らしい資源が、本来の姿で、それも町中に数多く残っているという地域は、人々を魅了するはずである。このことから、観光資源として捉えるための前提としても、文化財の適切な修理や日常的な維持管理などは欠くことができない。文化財の価値を損なうことなく後世に継承することとともに、より多くの人に文化財を鑑賞・体験してもらうことなどを通じて、文化財は地域や社会の核となり、広く地域の活性化や人と人とのネットワークを構築していく。

このような、文化財に求められるものやその効果を、より広く捉えた取組が必要になっている。

そこで、この研究会では、地域の宝である文化財を守り伝え、日本各地の豊かな歴史・文化を次世代に継承するため、文化財を守り伝える人やコミュニティの基盤を活性化し元気にしていく地域活性化と、そのための具体的な策としての観光まちづくりについて重点的に検討する。

この研究会の目標は以下である。

- ① 地域の歴史・文化を示す所産の総体として文化財を一体的にとらえ、観光地域づくりの総合的な戦略として打ち出すためのノウハウの整理や有効と考えられる事業の整理を行う
- ② 資金面をも含めた文化財マネジメントモデルの構築等に向けた検討を進める。

このような背景と目的をもとに本研究会では平成28年度の事業として8名の研究委員を招聘し、研究会を開催し、論点、ノウハウ、具体的方針の整理を行い、報告書として取りまとめた。主に行政側の目線から取りまとめているものであるが、本テーマを取り扱うに当たっては、行政と民間の協働が必要であることを踏まえて、地域で文化財や観光に関わる多くの人々が共に取り組みを進めるための参考書としても読んでいただくことも想定している。

まず、本報告書の第1章では本研究における理念やゴール、課題とともに検討の視点を整理した。第2章においては戦略・目標レベルで取り組むべき総括的事項と、体制に関わる戦略、資金戦略といった観点から検討を加えている。

第3章では事業実施にあたっての考え方やノウハウを、実行者の目線から事例とともに論じている。最後に第4章においては本研究の総括として、研究で中心となった論点と今後必要な取組について論じている。

巻末には参考資料として、本研究を概説した資料、本研究に先立ち文化庁で実施した「文化財を活かした地域づくり・観光振興に関する調査」の集計結果、本件に関連する海外事例をとりまとめ添付した。多くの事例を寄せていただいた地方公共団体、文化財所有者等へこの場を借りて感謝申し上げるとともに、関連する情報として各読者におかれてはぜひ、参照いただきたい。



## 1. 本研究の概要

# 1. 本研究の概要

## 1-1. 本研究における理念・ゴールと課題

(1) 本研究の前提と理念—文化財と観光を有機的に結びつける新たな視点—

本件事業は、観光という観点と文化財という観点を結びつける新しい取組である。

文化財は、地域が永きにわたり大切にしてきた歴史的資源であり、地域の歴史や風土の固有性が凝縮された地域のアイデンティティそのものであり、ひいては地域・国民みんなの「宝」である。

本研究においては、このような文化財を継承していくことを大前提としているが、文化財を「活用」することによって、文化財が壊されてしまうのではないかと、文化財保存と観光活用は、相反するものととらえられることもある。

しかしながら、人口減少社会の中では、文化財を支える人やコミュニティ基盤自体が揺らいでおり、このような社会状況の変化の中でも地域の歴史的資源を継承し、文化的な多様性を受け継いでいくため、文化財の保存と矛盾しない又は均衡する形で、文化財を活かして地域社会・地域経済をも活性化していく手法を模索・構築することが、今後の社会にとって必要不可欠である。文化財は、地域振興の中心的な役割を担うインパクトを持つものである。

一方の「観光」は、“地域において光るものを観る”という行為であり、経済面のみならず、人と人の交流を生んだり、歴史や文化の教育的な場になったりするなど、地域振興に対して多面的な効果がある。このため本テーマでは、観光振興によって地域の誇りを生み、経済を回して財政基盤を盤石にしていく、まちづくりのための「観光」に注目している。

すなわち、観光はそれに関係する人と人をつないでいき、地域をよく知り、よく観ることで、地域の内外で交流を生み、地域の根底にある歴史文化・生活が価値あるものとして改めて認識し、地域の誇りを生むとともに、文化財が大切に継承される契機を創り出す可能性を持っている。観光まちづくりが持つ、このような多面的な効果を、文化財保護に活かしていくことが有効である。

ただし、このような観光まちづくりは、文化財を大切にするという意識高く持った、持続可能なものである必要がある。

観光まちづくりにおいては、「地域環境」、「地域社会」、「地域経済」の三つの要素があるという。観光はこの三つのうち「地域環境」を保護・活用しながら「地域経済」に働きかける行為になるが、「地域環境」としての文化財が「地域社会」に大切に保存される動きと、観光がアンバランスになると、地域は破たんしてしまう。文化財は失ってしまったら完全には取り戻すことができないものであり、「地域環境」については慎重な対応が求められる反面で、「地域経済」は具体的な成果が数字で表れ、早急な効果が必要な場面も多い。また、地域社会にとって受容できない環境変化（観光客の急増による住環境の悪化等）が生じないような計画性も必要である。これら三つの要素をバランスさせ、地域環境にとっても、地域社会にとっても、地域経済にとってもプラスとなるようなまちづくりが、いかなる方策をもってすれば可能なのかを探り、具体的な成功事例の創出を目指したい。

よって、本研究は、これまで対立構造にあると捉えられてきた「文化財」と「観光」を、ともに「まちづくり」を目指すものとして有機的に結びつけ、文化財の保存と活用の均衡を図りながら、文化財が地域社会・経済にまで深く貢献し、その成果が地域にも文化財にも適切に還元されるような、好循環の実現を目指すことに理念がある。

(2) 文化財保護における課題

文化財や、文化財を未来に継承するコミュニティには以下のような課題がある。

### ① 地域の豊かな文化を継承するための基盤の脆弱化

まず、過疎化、高齢化、人口流出、空き家が増大するなどして、地域の経済的衰退とあいまって、地域の歴史・文化の総体である文化財の存続そのものが危機的状況にあることで

ある。豊富な歴史的資源はかつての地域が歩んできた歴史や繁栄の証であるが、文化財を支える人や資金などの基盤がぜい弱であり、将来の文化財の担い手が不足している地域が多いのではないかな。

② 文化財を地域の歴史的・文化的所産総体として捉え、観光まちづくりによる地域活性化に活かす認識不足

地方の行政主体においては、文化財への関与について、所有者等を尊重していることもあって積極的な働きかけに戸惑いがある場合もある。地域活性化への寄与に資するよう、様々な手法で保存・活用を工夫する際の行政の役割について、まだ認識が浸透していないのではないかな。

また、有形・無形の文化財とその周辺環境、地域の文化や生業、信仰などと一連のものとして有機的に関係付け、一体的に活用する視点が必要であるが、文化財を単体ではなく総体としてとらえ、理解促進と活用の推進を目指す、歴史文化基本構想や関連文化財群の考え方が十分に広がっていないのではないかな。

③ 文化財を取り巻く人々の交流や賑わいが少ない

文化財を守るのは人である。思いをもった人がどれだけいるかや、生業として文化財に関わる人がどれだけいるかが重要であるが、そういった人材が不足している文化財もあるのではないかな。特に、生業として文化財に関わる地域の人が多くいれば、文化財を活用する前提としてしっかりと保存する必要性への意識も高まると言える。地域外部から単に文化財を活用していく者だけでなく地域内部で守りながら生業として継続的に関わる人の層が分厚く存在することが重要である。

また、文化財を取り巻く人々の交流や賑わいが少ないのではないかな。これには、地域が主体となった取組の不足、文化財保護と積極的に関わりを持つ事業主体の不足なども考えられるのではないかな。指定文化財等の多くが宗教法人や個人等の所有であることから、地域行政が主体的に推進してきた文化財活用の範囲(特に営利を伴う活用)は限られている現状もあるのではないかな。

④ 文化財の観光活用で文化財が壊されることへの懸念(好循環モデルが共有されていない)

これらの背景には、文化財を観光に使いたくないというよりは、多くの人を受け入れてしまい文化財が壊れることが心配であり、そういった方向に向きたくないという思いが実態としては大きいのではないかな。文化財は、一度失われてしまうと再生は非常に困難であり、「保存」のための不断の努力が必要なことから、慎重な判断を伴う場合も多い。このことも背景に、文化財を適切に保存・管理することと、文化財を地域振興に活かすこととが、車の両輪ではなく、異なる次元に置かれている場合が多いのではないかな。また、「文化財の保存と活用」の均衡や好循環がどのような具体的な姿であるか、未整理であり、具体的な事例の創出も少ないのではないかな。

⑤ 文化財の役割に対する評価と正当な対価への認識不足

文化財を中核として観光振興を図っている地域にとっては、文化財があつてこそ、様々な事業が成立するものである。しかしながら、文化財が地域の中で正当にその役割を評価されていない地域もあるのではないかな。また、文化財にまつわる地域の活動それ自体が、経済効果として成果があがっているかどうかという以前に地域振興にとって意味深いものであり、観光まちづくり全体の中で文化財が占める重要性をきちんと位置付ける必要があるが、現時点では十分でないのではないかな。このため、資金・人材などが文化財に投資できない



のではない。加えて、文化財を壊さずにきちんと守りながら観光客を受け入れるためには、それに対する正当な対価の議論も重要であるが、こういった議論はあまりなされていないのではない。

### (3) 観光立国推進における文化財の重要性

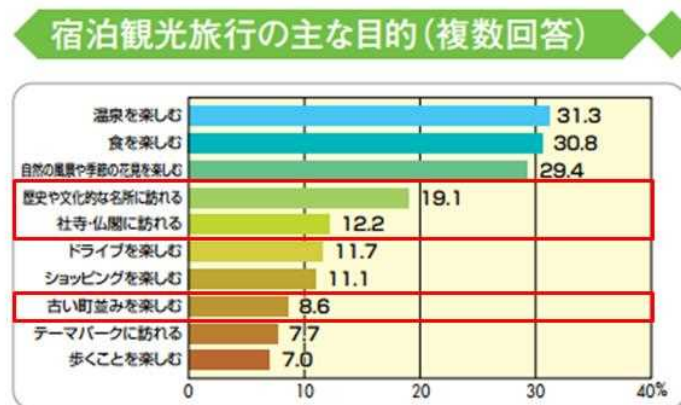
「観光先進国」の実現に向け平成28年3月に策定された「明日の日本を支える観光ビジョン～世界が訪れたい日本へ～」において示された「3つの視点」において、「視点1 観光資源の魅力を極め、地方創生の礎に」として、「文化財」を「保存優先」から観光客目線での「理解促進」、そして「活用」へ ～「とっておきたい文化財」を「とっておきの文化財」に～」が記された。

観光振興の観点から「文化財」の重要性が改めて注目された契機である。文化財保護の側からも、観光まちづくりへの諸施策を活かしていくべきである。

### (4) 観光関係者から見た「文化財」への期待

#### (ア) 観光客のニーズ

観光旅行における主な目的を聞いた調査結果によると、観光客全体のうち「歴史や文化的な名所に訪れる」が目的と回答した割合が全体の19.1%、「社寺・仏閣に訪れる」と回答した割合が12.2%、「古い町並みを楽しむ」とした割合が8.6%ある。



※(公社)日本観光振興協会 平成27年度版「観光の実態と志向」より

#### (イ) 観光分野からの文化財への期待

しかし、そのような観光客の期待をもとに考えると、文化財は潜在的に持つ価値をもっと観光や地域活性化という目的の中で、発揮できるのではないかと期待されている。昨今はテーマ旅行の隆盛や地域資源の見直しの機運もあり、関係者により今まで埋もれていた地域資源を観光の観点から見直し、地域ぐるみ、まちぐるみでそれぞれのルーツにまでさかのぼりつつ、再発掘する動きにつながっている。そしてその中で文化財は各地域のルーツに結びつく重要なものである。

### (5) 都市景観などとの関わり

歴史まちづくり法の制定などにより、文化財は地域の良い景観形成の核としても意識されるようになっている。

「明日の日本を支える観光ビジョン ～世界が訪れたい日本へ～」において示されている「視点1 観光資源の魅力を極め、地方創生の礎に」においても、「おもな観光地で「景観計画」をつくり、美しい街並みへ ～ひと目見れば忘れない、ひと目見ただけで場所がわかる景観に～」とされており、景観に関わる諸施策との連携も求められ、縦割り行政をこえた、多角的な視野での総合的なアクションが必要である。

## 1-2. 研究テーマの整理

文化財を中核とした観光拠点形成として、図1に例示するように様々な形がありうる。本研究において使用している用語の定義はおおむね以下である。

- ・ 文化財：有形・無形の文化財を、指定・未指定にかかわらず幅広く且つ地域一体的に捉えた文化的所産の総体
- ・ 観光拠点形成：観光まちづくり（面的に一体性をもった観光振興）
- ・ 経済活性化：地域経済の活性化、そして文化財の保存と活用の好循環

図1 様々なテーマの文化財が中核となる観光拠点

・城下町や宿場町、茶屋街など、古くからの町並みが美しく保存され魅力的であり、当時の町の繁栄ぶりを追体験できる

＜金沢市 ひがし茶屋街＞



写真提供: 金沢市

＜南木曾町 中山道妻籠宿＞



写真提供: 妻籠観光協会

・古民家とそれを囲む文化的景観、漁師町の風情と生活文化など、昔からの日本の原風景がよくのこっており、ゆっくりと滞在して地域の暮らしに浸る

＜篠山市 集落丸山＞



写真提供: NPO 集落丸山

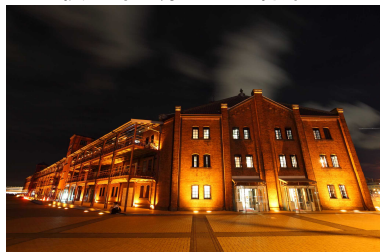
＜三好市 東祖谷落合＞



写真提供: 三好市

・レンガ倉庫や土蔵群、産業遺産などが総合的によく残っており、中がリノベーションされて創作意欲ある若者が集まっていて、文明の薫りと現代的なお洒落な買い物やカフェなど楽しめる

＜横浜市 赤レンガ倉庫＞



写真提供: 横浜市

＜長浜市 黒壁＞



写真提供: 長浜市

・禅や修験道などの信仰と密接に関連して、山を歩きながら社寺をめぐる癒されることができ、修行や精進料理なども体験できる

＜田辺市 熊野古道＞



写真提供: 田辺市

＜鶴岡市 羽黒山＞

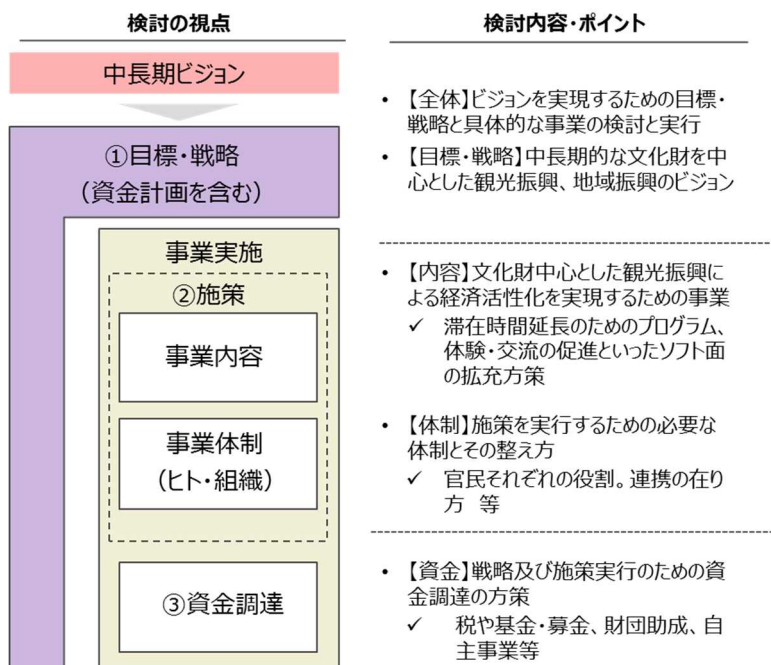


写真提供: 鶴岡市

### 1-3. 研究の視点

図3にある「目標・戦略」「事業実施(事業内容・体制、資金)」の視点ごとに、アンケート結果や事例、研究会での検討の結果を整理した。

図3 検討の視点





## 2. 戦略・目標に関すること

## 2. 戦略・目標に関すること

### 2-1. 総括的事項

ここまで述べてきたように、文化財と観光を効果的に結びつけ、地域コミュニティを確固たるものにしていくという大きな方向性を持ち、新たな取組を進める必要がある。

この取組は、公的な視点と私的な視点の2つの視点が登場する。

まず、文化財保護については、文化財は地域住民みんなにとっての宝であり、文化財保全や地域づくりは「公」的な性質を持つものである。このことから、文化財保護は、文化財所有者を中心に行政がその支援を担っており、それと無関係な民間事業者はなかなか担うことができない。一方の観光は、市場と向き合い自立・継続して行っていくものであって、担い手は民間であり、行政が担うことは難しい。事業としての継続性を担保するには、個々の事業者（「私」）が自立している必要がある。

よって、このような公益と私益が交錯する取組全体を結びつける「戦略」や「目標」がきちんと共有されていることや、その推進主体がしっかりとしていることが必要となる。

これまで、文化財と観光まちづくりとが、相互に win-win の関係性を上手く築けてきた事例が多く創出されているとはいえないが、歴史的な資源をしっかりと守りながら、その地域にふさわしい観光の図を模索している地域も多くある。

については、この項目では、地域が一体となって、文化財を大切にしながら観光まちづくりにつなげ、文化財の保存・活用と地域経済活性化の好循環を生じさせるための、戦略・目標とはどうあるべきかについて、以下のとおり、現時点での研究の成果をまとめた。

#### (1) 文化財と観光の関係性の構築

観光振興の推進による地域の成長に伴い、文化財の継承をも確固としたものとしていくことが、本件で理想とする取組の姿である。

特に文化財をテーマに扱うためには、前述の「地域環境」・「地域経済」・「地域社会」のバランスへの配慮はとても重要である。つまり、文化財を地域社会の宝としても地域経済にとっての貴重な資源としても評価し、その正当な価値を発信するように人材・資金などを戦略的に投下しつつ、地域環境の継続性の観点から、オーバーキャパシティの問題が生じないようなブレーキをかけるなどといった仕掛けもあらかじめ持つ必要がある。

また、公益と私益の交わる取り組みであることも重要な点である。大きな目標は地域の歴史文化の豊かさを継続するという大変「公的」な性質であり、事業は継続性を持たせることが必要であり私益のまったくないところには成立しがたい。

しかしながら、この全体バランスをとる難しさを、根底から支えるものもまた文化財である。大規模な震災からの復興において、地域の文化財が人々の心をつなぎとめる中核的役割を果たしていることは記憶に新しい。文化財が、地域振興への取組の基盤であり、全員の共通のスローガンであり、他のどの地域とも違うユニークさを醸し出す基盤でもある。文化財は、地域の歴史・文化のストーリーであることを理解する必要がある。

#### (2) 目的・目標はいかにあるべきか

##### ① 拠点形成における目的とその役割

文化財を中核とした観光まちづくりを進めるうえで、共有できるビジョン（姿）や目的、目標を持つことが必要であるが、いかなる目的等を持つことが活動を成功に導くのであろうか。

その解は、個々のケースによって異なると思われるが、いずれにしても、大きな目標はあくまでも、「地域」そのものに主眼が置かれるはずである。今この瞬間の利益は、大きな目標を考えるうえでは主眼ではなく、100 年、200 年と持続していく地域コミュニティ基盤を作るこ



とが重要であり、文化財を中核とした観光拠点により地域の未来にどのような姿を望むかについて、共有できることが望ましい。

地域産業と文化財との関係に目を向けても、地域の歴史的資源の総体である有形・無形の文化財が、生業と密接な場合もある（例えば城下町で繁栄した産業、重要無形文化財を生み出した窯業、農山漁村の文化と民俗文化財など）。こういった趣旨からも、文化財を中核とした観光まちづくりの持つ公的な性質が、地域全体を結びつける力を持っていることに留意したい。

## ② 各拠点における目標・指標の持ち方

続いて、具体的な目標や指標の持ち方について考察する。

公的性質を持つ取組であっても、数値的な目標の設定は様々な場面で必要になると思われる。しかしながら、この目標・指標設定は大変難しく、現時点ではあまり練れていない目標が設定されているようにも感じられる。

例えば、特に深い考察なく、「観光客数の増加」を指標に設定するケースがあるが、文化財を中心的に取り扱う以上、地域環境をきちんと保全していくことが重要であることから、本テーマの趣旨にそぐう指標設定になっているか、きちんと検証する必要がある。

また、しっかりと文化財の価値や地域の歴史・文化に触れ、滞在を本心から楽しんで帰っていただくことを趣旨とすると、具体的な目標を立てる際にも工夫が必要であり、例えば、価値を伝えたい人を絞り、かわりに一人一人と丁寧に交流して満足度をあげ、あわせて単価も上げるハイバリュー戦略を持って功を奏している事例もある。このようなケースでの指標設定は、観光客数というよりは、観光収入で測ることができるのではないかな。

目標や指標については、例えば、新たな取組による地域の誇りの対外発信による経済効果、地域の収入の増加（観光消費額、宿泊者数など）、地域産業の振興、資源となる文化財の管理の質向上、地域住民の理解・誇りを深める、といった観点がありうる。

また長期的目線では、定住人口の増加、伝統的な産業の継承発展なども長期的な目標となりうる。地域で生業として文化財観光拠点に関わる人々のネットワークが豊かになっていくことを大きな目標に据え、Uターン・Iターンの人数を指標として設定したという事例もある。

いずれにしても、様々な地域の実情や中核とする文化財の特性に応じ、地域が直面している問題により、何を目標・指標として設定していくかが難しい課題であり、大きな目的の下で、地域の関係者にとって共通のゴールとなりうるようなものを考える必要がある。

## (3) コンセプトとしての「ストーリー」

地域で共通理解を持つべきものとして、目的・目標のほかに、コンセプトがある。

文化財をテーマに観光まちづくりを進めるうえでは、地域資源を見つめなおし、地域固有のストーリーを明確にし、中核となる文化財を整理することは、戦略の立案に必要不可欠である。

ストーリー整理にあたっては地域の関係者を巻き込み、文化財の保存・活用に対する意識を醸成することも必要である。

### (ア) ストーリー化の重要性

地域の人々自身が、観光客に語りたい、共通の地域物語をもっていることがまずは取組の第一歩となる。なぜなら、事業を具体的に企画立案するにあたって、情報発信をするにあたって、何が地域のアイデンティティであり、何を見てほしいのかが明確である必要があるためである。地域に存在する文化財やそれが置かれた環境、地域の価値観などにより、どのような物語を語れるかが変わってくる。歴史・文化が編み出してきた地域固有のストー



リーが他の地域とは異なることで、地域独自の観光的な価値を高め共感・感動を得ることができる。

#### (イ) いかにストーリー化するか

あらかじめ地域の文化財について「何が」「どのように」存在しているかを、的確に把握・理解し、地域の事業者、住民なども巻き込みつつ、歴史的資源の関連性ごとに特徴をまとめ、地域の歴史や文化を特徴づけるテーマやストーリーを見出す。このテーマやストーリーの固有性(他にはないもの)が地域振興を図るうえで必要になってくる。

ストーリーを作る場合に考える「文化財」は、広くとらえることが望ましい。「文化財」と言うと国や自治体が指定しているものであると限定的に捉えられることがあるが、本来の「文化財」の概念はとても広く、指定・未指定に限らず文化的所産のすべてを対象としている。ストーリーを作る場合には、国や自治体が指定した文化財はもちろん、地域の歴史・文化を語るような文化的所産であって、地域が大切に守ってきた有形・無形の文化を積極的に捉えることが望ましい。(「歴史文化基本構想」の策定が望ましい。)

##### Topic 歴史文化基本構想とは

- ・「歴史文化基本構想」とは、地域に存在する文化財を、指定・未指定にかかわらず幅広く捉えて、的確に把握し、文化財をその周辺環境まで含めて、総合的に保存・活用するための構想であり、地方公共団体が文化財保護行政を進めるための基本的な構想となるものです。
- ・各地方公共団体が「歴史文化基本構想」において、文化財保護の基本的方針を定めること、さらに、文化財をその周辺環境も含めて総合的に保存・活用するための方針等を定めることにより、「歴史文化基本構想」が文化財保護に関するマスタープランとしての役割を果たすことが期待されます。加えて、文化財を生かした地域づくりに資するものとして活用されることも期待されます。
- ・文化庁では、地方公共団体が「歴史文化基本構想」を策定する際に参考となるよう、策定の基本的考え方や構想中に定める事項等を「歴史文化基本構想」策定技術指針として取りまとめています。

文化庁HP <http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/rekishibunka/>

#### (ウ) ストーリー構築から文化を感じられる場を中心としたコンテンツの構築へ

地域固有のストーリーが構築できた後は、そのストーリーの内容を追体験できるようなソフト・ハードのコンテンツ制作を行っていくことになる。ストーリーをもとに事業化していくに当たっての留意事項としては、地域住民や文化財に携わる人々が共通して地域特有のストーリーの理解を深めることが重要であること、また、地域の歴史や文化財の専門的な知識を来訪者に「解説」する・「教える」というよりは、専門的知識を持たない人でもストーリーを実感でき楽しめるような内容にしていける工夫が必要であることである。

#### (4) 文化財を中核とした観光拠点形成による経済活性化までのプロセス

ただし、取組の成果が明らかになるまでには、十年単位の長い時間が必要でもある。

文化財が多く残る地域と一言でいっても様々であるため、具体的なプロセスは様々であるが、これまで光が当たっていなかった日本の素晴らしい地域にも光が当たり、訪問したいと思われる地

域に魅力を磨き上げていくためには、小規模であっても取組をスタートさせることが重要である。地道な取組で、小さな成功が大きな成功を作っていくというケースもある。

(ある地域のステップ)

- I 地域の中核的な文化財など、まちづくりの「核」となる歴史的資源を位置づける
- II 「核」となる文化財ないしはその周辺の場所を、拠点として、まちづくりをリードする主体を育む
- III 地域全体でその地域の歴史・文化が感じられるような事業を一つ一つ構築し、徐々にたくさんの主体を巻き込んで取組を広げていく

【事例】地域窯業事業者の敷地を利用した「核」を作り、地域を活性化した例：長崎県波佐見町



#### 取組の概要

窯業のまち、長崎県波佐見町は近年産業規模の縮小により、地域事業者の倒産が相次ぐなど危機的な状況に陥っていた。しかし、その事業者が利用していた敷地を中心に地域内外の人が交流する「核」となる拠点を作り、アーティストや事業者に開放することで、10万人以上の交流を創造。その後、周辺地域の窯業を巻き込み、体験プログラムやストーリーをもとにした周遊ツアーの策定などを進め、結果として観光入れ込み客数は50万人から100万人へと倍増した。

#### (5) ターゲットの設計についての補足(顧客の関心とのマッチング)

ここで、「ターゲットを設定するか、いかに設定するか」について補足する。

本テーマのターゲットは「文化的な人」、または「歴史的・文化的な価値に関心がある人」であると考えられる。文化財を中核とした観光拠点においては、文化的・歴史的な価値に興味があり、体験・消費したいという人がターゲットになる。

ただし、必ずしも大多数の顧客をターゲットとして描くことが理想的でない場合もあることは前述のとおりである。ターゲット設定や観光地マーケティングと言うと、多くの場合「マス(大勢)」をイメージするが、必ずしもそうではなく、文化財を中核とした観光拠点においては、地域で設定した目標や、中核とする文化財の特性によってどのように設定すべきかが変わってくる。

では、「文化的な価値に興味がある人」という以上に、どこまで細かくターゲット設定することが効果的かについては、いくつか考え方があると思われ、引き続き知見の蓄積を期待する。

また、既に大きなマーケットがあって、そこに対して投げかけていく、というスタイルもありうるが、「今は光が当たっていない地域だが素晴らしいものがたくさんある」ということであれば、ターゲットを明確にするだけではなく、まだみんなに知られていない価値を磨き上げ、そこに、興味のありそうな人々を誘導・ナビゲートしていくという視点も必要になる。

とはいえ、地域特有のストーリーを体験させるべく、具体的にどうするか事業レベルで検討する際には、それぞれの文化財の本質的な価値を、どのようなひと、そしてどれくらいのひとたちに伝えたいか(顧客の関心と地域独自の取り組みをつなぐか)のイメージを持つことは必須となる。

この点も含めて、具体的なノウハウの蓄積を待ちたいところである。

#### (6) 「観光まちづくり」の観点からの現状・課題の把握

ここまで、目的や目標、地域特有のストーリーと、それを届けたいターゲットについて説明してきた。これらを踏まえて、今後、文化財をテーマとして観光まちづくりを進めるために何をすべきかを検討する前に、まずは、地域が現在どのような状況にあるのかを客観的に見つめることが必要である。

前提として、有形無形の文化財がきちんと地域で大切にされていることが最も重要であるが、こ

の項目では、「有形無形の文化財がきちんと残っているのだが、現時点ではなかなか、観光拠点とは呼び難い現状にある」という地域を想定し、今後実施すべきことの認識の良きヒントとなるよう、多くの地域に共通しそうな課題として下記3例をあげる。

地域が、文化財をしっかりと保存してきたことを前提に、「観光まちづくり」の観点ではどんなフェーズにいるのかを、まず検討したい。

i. 地域の文化財の特性やそのストーリーが地域で共有されていない

指定・未指定を問わない広い意味での文化財は存在するものの、地域の文化財の特性やストーリー、保存・活用への意識がバラバラであり、活動の前提となる基盤が不十分。ストーリーや観光コンテンツなどは、地域を巻き込み作り上げていく際に重要なものであり、地域の意識醸成は必須。

ii. 文化財を活かした観光振興を図るコンテンツ(ソフト)が充実していない

文化財があり、資料館があったり、個々の文化財の公開もされていたりはあるが、来訪者がそれぞれの関心で見学する以外のコンテンツが不足。例えば寺院であれば、住職からガイドを受けられたり、禅を体験できたりすれば、来訪者は文化財に関心を高めて、その本質的価値に触れることができる。また、工夫されたコンテンツがあるが、単発的であり、継続的な運用が図られていない。

iii. 飲食や宿泊など観光客受け入れの基盤的な場所(ハード)が充実していない

文化財の魅力を深く楽しみ、その地域のファンになってもらうためには、その地域に一定時間とどまって、じっくりと時間を過ごしてもらう必要があるが、外から来た来訪者が飲食や休憩・宿泊をするなど、滞在できる場がない。

なお、滞りする休憩場所や宿泊施設の魅力は、観光まちづくりの視点で重要であり、例えば、昔からの農村景観が残る地域の観光まちづくりを考えた場合に、宿泊や飲食は、地域特有の暮らしぶりを体験する重要な旅の要素であり、それ自体が、文化財の価値を伝える機会となる。また、資金的な流れで見ても、飲食・宿泊などの「滞在」のタイミングで経済的価値が生まれることが多く、その意味でも滞在は重要である。

(6) 継続的な拠点運営の仕組み整備(キーとなるひとの参加と資金の確保)

本事業で重要な要素として、継続的な拠点運営の仕組みがある。

文化財保護、そして観光拠点形成に向けたハード、ソフトの整備を推進する人・組織、官民連携における役割分担、収益性のある事業を効果的に取り入れた資金確保の仕組みなど、十分にそろわなければ本活動は継続していくことが困難になる。

地域一丸となって持続可能に取り組むための基盤を構想・構築することが必要であり、この点については詳細を次項「体制の戦略」において解説することとする。

## 2-2. 体制の戦略

文化財を中核とした観光拠点の形成およびその事業には、各種事業者や文化財の所有者、自治体、観光客など多様な人材が携わることになる。そしてその多様な人材が関わる中で、個々の文化財やそれを活用した各種事業が、全体としての大きな方向性に向かい地域一丸となっていることが必要である。

一方で、前述のとおり、文化財の保全には行政が大きな役割を担うのに対して、観光の面では、一つの事業は市場と対話しながら自立的・継続的に行われねばならない。そして、一つ一つの事業もバラバラなのではなく、文化財から明らかになる地域ストーリーなどにより、地域特有の素晴らしさが取組の全体として発信されている必要がある。

このため、特に必要なのが、民間側の中核的な組織・人材である。地域主導の活動を作りながら、拠点の形成を進めるための中核となる人材をどのように探し、また育成するか、その際に行政はどういった役割を担うことができるか、といったことが重要になってくる。

これらについて考えるヒントとするため、以下では「体制の戦略」について述べる。

なお、政府では、「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりの舵取り役として、日本版DMOの諸施策が進んでおり、地域にDMO等が立ち上がっていれば、連携が必須である。ただしこの項目では、連携できるDMOがまだ無いという地域における体制の戦略も含めて参考になるように視点を述べており、地域の置かれた状況に応じ、参考にさせていただきたい。

### (1) 体制に関する課題

文化財と観光がどう向き合うか、という本事業のテーマから見ても、関係者は広範にわたることとなり、どういった体制の中で連携していくことができるかが大変重要である。現状では、行政内部や文化財所有者と行政との連携不足だけでなく、行政と地域、つまり官と民との連携不足が課題となっている地域が多い。また、そもそも行政がどういった役割を担うかがわからないといった声や、例えば、地域の人々自身も地域の歴史や文化財について知らないことが多い、そのため多くの人を巻き込んだ取組になかなかつながらない、という悩みを持つ地域も多くある。

### (2) 対応方針

#### ① 地域で暮らす人々の深い理解と参画が活動の基盤

文化財は地域が守りつないできた大切な宝である。地域のアイデンティティを形成する礎でもある。また、地域の風土や地域の人々が大切にしてきたものや思いこそ、来訪者が触れたいと思うものとなるはずである。

地域環境、地域経済、地域社会のバランスをしっかりと取れた取組にするため、地域の人を活動の中心に置くことが重要である。文化財に思いを持った人を大切にすること、さらにいえば、文化財を生業として継続して当該地域での生活の糧としている人々の層を分厚くしていくことが重要である。今この瞬間の利益だけを考え、地域環境が壊れては別の場所に移る、ということが成立しうる場ではなく、地域にとっての将来とともにあるような、未来にわたって継続性のある地域資源の保存活用モデルを、地域の人々とともに共有していくことが重要である。

また、直接的に事業主体になる人々のみならず、周辺に住む地域住民の理解が取組の基盤である。「観光」が地域おこしにつながる一方で、住環境など地域社会に様々な影響が生じるものであることから、地域の理解は観光まちづくりには必須である。



### ③ 携わる多様な人材のイメージを持つ

文化財を中核とした観光拠点づくりには、多様な人が携わる。

文化財を活用する事業であれば、多くの応援団が主体として関与してくれるはずであり、まずはその広がりイメージを持つてみることも有効である。

文化財の所有者や管理者はもちろん、語り部など文化財について深く知っている人々、行政(文化財担当部局、観光まちづくり部局など)、地域の商工会や観光協会、青年会議所、地域の商店街、地域の観光関連事業者やプランナー・コーディネーター・ナビゲーター等の多様な人々がいる。

どのような連携図を描くこととなるとしても、多くの人が携わる必要がある反面、その多くの人々を誰が率いるか、つまり、中核となって導く組織・人材がいかなる人かということが重要な位置を占める。

### ④ 行政がどういった役割を担うことができるか

文化財は地域の宝であることから、所有者だけのものではなく、地域みんなのものであるといわれる。行政は、第一に、このような文化財をしっかりと守り継承すること、新たな文化財の指定や、その維持管理を支援したり、修理事業を支援したりすること、そしてその地域の文化財について、地域住民がきちんと理解でき、しっかりと継承していけるような環境とするために、積極的に役割を果たすことが求められている。

今後は、それだけでなく、いかに文化財を地域一体的に捉えて地域おこしにつなげていくか、そのために文化財の所有者とどう連携してどういった取組を進め、行政としてどんな事業や支援をしていくか、といった点について、今まで以上に積極的に取り組むことが求められている。

とはいえ、「観光まちづくり」の方に視点をあてると、基本的にはこの「観光まちづくり」は、公益だけでなく私益も融合するものであり、一つ一つの事業単位では、ビジネス的観点で自立・継続的である必要がある。このため基本的には担い手(プレイヤー)は民間事業者が担うことになる。この点では、行政側は、良き相談者として、行政上の諸課題への対応をとともに行うという立場が考えられる。

この、公的なところと私的なところが行き交う点が文化財と観光の関係を構築する難しさである。「文化財をテーマにして観光まちづくりを進めるに当たって、行政がどのような役割を積極的に担うか」については、引き続き議論も必要な事項ではあるが、基本的には、地域での取り組みが活発になるような方向に、制度面・財政面などで各種支援を行うなどして地域を盛り上げていく、という役割が考えられる。

支援するというだけでなく、行政がより積極的に働きかけていくためには、「民間」に委ねるべき観光まちづくりのけん引役となる、中核的な組織を育成することが有効と考えられ、民間の事業体に、文化財にまつわる公的な役割を委ねていたり、そのような組織の活動拠点を確保したりといったことがありうるのではないかな。

より具体的な例示として述べると、もしも行政が、地域にとっても中核的な文化財を所有しているようであれば、その文化財について、持続的・自立的に活用してもらえるような民間事業者を探し、管理や公開などを委ねていくことが取組の第一歩と考えられる。ただし、その取組を個別の文化財を維持管理するだけの取組として終えるのではなく、当該民間事業者が付帯事業をしながら活動の幅を広げていく、例えば街歩きガイドランスや、無形の文化財の体験事業、当該文化財での地域の伝統芸能の公演事業、周辺の歴史的な古民家などをカフェ兼交流拠点とするなどして行う収益的事業、などといった、個々の文化財をつなげていくことにも資するような取組を実施するよう委ねていくことができると良いのではないかな。

まだこのような取組ははじまったばかりである。行政がしっかりとサポートできなければ、実現できないプロジェクトも多いはずである。地域の民間の事業主体が中心となるように盛

り上げつつも、財政面や指導面においては、行政が積極的に関わり、取組を支えていくことが考えられ、地域の状況に応じて、より主体的に役割を担うことが望まれる。

## ②中核となる人材・組織はどういったところか

### (ア) 民間サイドの中核人材・組織の必要性

前述のとおり、観光まちづくりを進めるにあたって、一つ一つの事業は自立的・継続的であることが発展的な取組に必須である。

ただし、地域をPRしていくには、個々の事業がバラバラにあるのではなく、広がりのある取組の全体を総括し、地域一丸となった戦略があることが必要であり、その全体をコーディネートする民間サイドの中核人材・組織が必要となる。

また、一つ一つの文化財の所有者等が、不断の努力によって地域の宝たる文化財を維持しているのが現状である。文化財所有者を地域社会全体で支えるためにも、民間サイドによる、まちづくりと文化財保護をつなげる公的な取組が求められているといえる。

### (イ) どのような人材・組織か

そのような組織は、自立的に事業を回す民間サイドでありながら、文化財という、地域の歴史・文化の所産そのものに密接に関連して地域の観光まちづくりを進めるため、公の利益を自らの目標に携える必要があり、外部顧問のアドバイス集団といったような形ではなく、推進主体としてはあくまでも地域にいる人々が中心となった組織体であることが必要と考えられる。また、観光地域づくりの舵取り役として、多様な関係者と協働することも必要となる。

そのような人材・組織が活発に働けるための要素として、次のようなものが考えられる。

- ・ 地域(コミュニティ)の有志たちが主体となっている
- ・ 有志達を受け入れる「組織体」がある
- ・ 活動を展開する地域に、ある程度、その組織体が認知されている
- ・ あくまで主体となるメンバーの責任で事業を展開する
- ・ 外部からの参加者もその組織に参画している

なお、「外部からの参加者もその組織に参画している」についてはその重要性を踏まえて補足する。地域にとって当たり前のことを魅力として捉え、外部にうまく発信するといったような作用を果たすには、一度都会に出て戻ってきた若者や、外部で生活してきた参加者などをうまく加えることが有効である。外部から適切な人材を招き入れることで活動が推進されるのみならず、地域の人々に良い影響や気づきが生まれ、さらなる活性化へのアイデアなどが生まれるように、活動が展開していくという効果も見込まれる。

## ⑤ いかにして中核となる人材・組織をつくるか

現時点では中核となるような組織がなかなか無い、という場合に、行政が、中核人材・組織が生まれるように仕掛けていくためにはどうしたらよいか。

優良な事例の創出を待ちたいところではあるが、ここまでの議論の限りでは、「活動・交流拠点」を設定し、具体的に業務を「委ねて」いくことが有効ではないかと考えられる。例えば、行政が、民間セクターに文化財などの拠点運営を委ねる、適切に業務を委託するなどして、業務とそれを行う場所を与えるなど、地域で活動し、意欲のある組織とパートナーシップを結んでいくことが考えられる。

## 2-3. 資金の戦略

### (1) 資金に関する課題

冒頭で述べたように、文化財については、観光活用したくないというよりは、多くの人を受け入れた時に壊されてしまうのではないかという不安があると思われる。オーバーキャパシティの問題への対処や、文化資源の継続性の観点から、地域で暮らす人々を推進主体に置くことについて述べてきたが、それ以外にも、「資金循環」も重要な論点である。壊されてしまう、ということがないように完璧に予防できたとしても、文化財の公開活用は、その文化財を大なり小なり、使用による摩耗にさらすことになる。必然的に、維持管理や修理についての費用を、活用のいわば対価として継続的に投資することが必要となる。資金循環がうまくいけば、地域で文化財をテーマにした事業もどんどん発展し、より多くの楽しみが生まれることであろうが、好循環が生まれる前は、新たな事業を実施するだけの効果が見込めるか、事業資金をどうするかということが悩みとなる。

具体的には、文化財を中核とした観光拠点形成について、資金を巡って次のような課題が見られる。これら課題を踏まえ、継続して地域に収入があり、それが文化財に還元されることで、確実に保存と活用の好循環が生まれるようにするためには、どのような方策を取ったら良いかを考える必要がある。

- ・ 文化財が地域の活動にうまく組み込まれておらず、地域の中で価値が認められていない
- ・ 文化財が豊富に残る地域であっても、個別の文化財を見学するだけでその地域を通過してしまう場合、地域にはあまり収入が期待できない(地域に収入が上がらない)
- ・ 文化財による観光が、地域で適切に評価されていないため、観光で収入が上がったとしても、地方自治体の財政難を背景に、必ずしも文化財に回っていない(上がった収入が文化財に回らない)
- ・ 観光拠点形成に向けたハード面・ソフト面の充実にも資金が必要だが、公費以外の資金調達方策のノウハウが不足(文化財関係の事業資金が調達できない)  
など

### (2) 対応方針

ここまで述べてきたような戦略・目標や事業計画を立てる際に、資金の流れ方についても戦略的に考えるようにすることをここでは提案したい。

このための前提としては、まず文化財が観光上どれだけの影響があることなのかを適切に評価し、地域への貢献を明らかにするとともに、その正当な対価として必要となる資源をしっかりと明らかにしておく必要がある。

文化財の地域への貢献が再認識されていく中で、文化財の地域における地位が改善し、必要な資源も明らかになる中で、地域みんなの宝たる文化財に適切に資金が回るような気運となっていくと想定される。

具体論は、今後より詳細な議論が必要であるが、各地域においては一度、以下の「経済的価値を発生させるタイミングと文化財」をヒントに、現時点での資金の流れについて考察してみてもどうか。文化財を中核とした観光拠点の場合、文化財や歴史的な景観などを目指して人が来るが、少なくとも現状では、経済的価値はその周辺で生じていることが多いのではないかと考える。稼ぐことを考える際の前提として、「文化財そのもので稼ぐ」ケースをつくっていくことと、「地域一体として(文化財の周辺も含めて文化財の価値を用いて)稼ぐ」ことを検討すべきである。



### (3) 経済的価値を発生させるタイミングと文化財

次に、継続して収入を得る方策について検討する。文化財を中核とした観光拠点を形成するに当たり、継続的に収入を得られる機会（経済的価値が生じるタイミング）について考える。

- cf)一般的な観光地での消費行動として、宿泊、飲食、観覧料、移動費用 など
- i. 文化財そのものから直接収入を得るパターン
  - 有料での文化財公開、資料館などでの部分的な有料化
  - 寄付・投資（クラウドファンドなど）
  - サービスコンテンツの付加（有料ガイドンス、食や体験メニューとのプラン化など）
  - サービス空間としての開放（宿泊、飲食・休憩スペースなど）
  - イベント利用（定期：ユニークベニューなど、非定期：MICE、レセプション会場など）
- ii. 文化財をとりまく地域から直接得るパターン
  - 文化財ブランドの利用による収入
  - 文化財を持つ町村への入村税等 など
- iii. 文化財・地域の周辺から収入を得るパターン
  - 観光客の利用する駐車場の収入
  - 近隣施設の入館料金等
  - 文化財の視点場となる近隣の場所でのMICEやユニークベニュー収入 など

### (4) 文化財そのものから得る収益

文化財から直接収益を得る方法について、伝統的建造物群保存地区など、観光客の流入を管理しきれず入場料が取れないなどうまく課金できないようなところがあるが、どのように対応するか。あくまで例示ではあるが、下記のような方策が考えられる。

- ・ ガイドと連携し、観光サービスや観光施設と景観観光を必ずセットにして、サービスや施設での料金に含めて考える。  
（サービスでは料金の一部を文化財のための基金に積み立てる など）
- ・ 観光商品の物販についても、文化財への寄付付きの商品を販売。  
（価格に文化財保存のための代金を上乗せされていることを明示し、賛同者を得る）
- ・ 駐車場料金や近隣施設の料金の一部を基金へ積み立てる仕組みを構築
- ・ 文化財所有者（個人・法人など自治体以外）が受け口を持っているクラウドファンドに投資を募る

### (5) 文化財の公開活用に係る料金設定について

また、その際の料金設定について、また、文化財は公的な財産であり、地域を学ぶ題材でもあり、地域にとって生涯学習上も大変重要な地位を置かれる。第一に、地域の人々が文化財の重要性を理解してこそ、文化財が継承されるため、このような性質の文化財について、なかなか料金を取りづらい、という声がある。特に自治体が所有する文化財の場合は、他の文化財よりもなお一層、公費によって保存管理がなされているものであり、高額にはしづらいところもある。

こういった場合も、何らかの工夫をし、文化財を維持し継承していくための資金については、来訪者にきちんと求めていくことができないか。例えば、住民に対しては低価格だが観光客に対しては有料としている例もある。また、見学に上述のようなガイドンスその他のサービスを付加した場

合にも相応の負担を求めることが有効であり、そのようにサービスを付加して来訪者の満足度を上げたほうが、無料でサービスがない場合よりもいっそう、文化財の理解を深めてファンを拡大することに有効とも考えられる。

なお、どんな料金体系にするかと、どんな顧客を狙うかは密接な関係にある。特別な観覧を行うにあたって、きちんとその価値に関心を持つ人々に来訪してほしいのであれば、次世代へ確実に継承すべき文化財であるという価値を適格に反映した価格設定であるべきである。

#### (6) 文化財の特性に応じた的確に検討する必要性

なおここまでは単純に、想定しうる収入を検討してきたが、文化財によっても、その保護と親和性の高い事業は変わってくる(例えば脆弱な文化財であれば多くの人々が一度に触れることを想定する事業は不向きであるなど)。また、経済活性化のために文化財の本質的な価値を変動させてしまうことは本末転倒であり、指定等がされている文化財については諸規制を理解することも必要になる。文化財の用途を著しく変える内容でなくても、単純な見学に加えてガイダンスを加える、体験できる、模型やVRなどで追体験できる、など経済活性化にも資する取組はありうる。

#### (7) 文化財を支える正当な対価の議論と社会全体での拠出の可能性

正当な対価への分担、という意味では、文化財が公的なものであることを踏まえて補足する。

まず、文化財の修理等には公的支援が存在する。具体的には、文化庁が、文化財の適切な周期での修理や文化財を公開活用するための整備に対して国庫補助を行っている。また、地方公共団体も所有者に対する補助を条例等に基づいて行っている場合が多く、公的な支援がある。ただし、国庫補助は国が指定等する文化財に限られており、また、一定のスパンでの比較的大規模な修理や整備等のほかにも、建造物や史跡、名勝等の維持管理には、日常的に多くの資源投資が必要であるが、多くの場合、それを拠出し支えているのは所有者・管理者である(なお、特に史跡などでは地方公共団体が管理団体となっているケースも多くある)。

現状では、地域及び観光客がお金を出し合っているといえるケースが定着している状態とまでは言えないが、ふるさと納税での用途として文化財を指定しての納税が多く集まるということや、クラウドファンディングによって資金調達を行ったという事例があることを踏まえると、文化財の公的性質にかんがみ、より広く社会全体で資金面も含めて支え合うことができるのではないかという点も今後の課題である。

#### (8) 文化財を計画的に保存管理するための資金確保の視点

上述のような資金戦略を考えるうえでは、文化財の保存や管理にどれだけの資金が必要かを適切に把握することが重要である。つまり、文化財を計画的に保存管理する、資金マネジメントの視点を持つことが必要である。日常的な管理に関わる経費、中規模・大規模な修理に関わる経費など、長期スパンで必要となる経費を試算するなどして、毎年どの程度の収入が望ましいか考え、収入の目標を立てることなどが重要という考え方もある。

##### ① 長期間の修繕経費の算出による資金マネジメント

全国へのアンケート調査において、「文化財の保全のための必要な経費を長期的目線で試算し、必要な経費を明らかにしたうえで、それをまかなうための文化財に係る収入引き上げ方策(入場料の引き上げ等)を検討した事例」について収集したところ、回答があったのは7自治体のみであった。しかしながら、別のアンケート項目においても、文化財の修繕計画を立てることがきっかけとなって資金マネジメントを検討するようになったという回答もあった。

(回答例)

富岡製糸場:建造物の保存管理・整備活用年次計画(10年)を作成し、今後の大規模な修理費用を試算。入場料を平成27年4月1日から値上げし、それまで見学科に

対する歳出(経常的経費)が67%であったところが、40%まで減少。

犬山城 : 大規模修理の時期を30年から50年毎と想定。近年必要な大規模修理に対し不足している自己資金を試算し、入場登閣料を増額。収入は、観光部局との連携による観光キャンペーンの開催や、城下町地区にある文化財施設の周遊券の設定等との取組もあいまって、年間約4,000万円増加。

## ② 収入の文化財への還元

必要な経費が算定できたうえで、前述のとおり、どうしたら観光で上げた収益を文化財の維持・保存に回すかが大きな課題であり、戦略を立てる段階でしっかりと検討をすることが有効である。今後、より多くの事例の蓄積が望まれるが、文化財についてはその公的性質(公共性・社会性)を踏まえ、寄附を募るという方策もありうることに注目したい。クラウドファンディングなどの手法もありうる。文化財のファンを増やし、文化財保全のための経費については、観光客や関連する事業者から一定の金額を確保し、大規模な修理や整備事業等に備えるという方策は、多様にありうるのではないかと考えられる。

(例)

- ・ 陸平貝塚: 周辺ゴルフ場のプレー料から一部を基金に積み立て
- ・ 太宰府: 法定外普通税を導入し、多目的に利用できる資金を調達
- ・ 善光寺: 善光寺ブランドの使用料を周辺販売店などに設定・課金
- ・ 富岡製糸場: 自動販売機を設置し売り上げに応じて一定の金額を寄附
- ・ その他: 文化財保存型のふるさと納税(案)、民間企業からのCSRとしての基金 など

## 【図】文化財保護のためのマネージメントと資金 事前調査における質問内容

### ■ 質問概要

文化財保護のための資金繰り等のマネージメントの方策について各地での取組を情報収集し、研究会を設けての事例分析、手引き作成の検討等への活用を予定しています。

地方公共団体以外の所有者による主体的な取組も含め、地方公共団体で把握している情報を収集。

⇒（回答数： **C-0** ）

【いずれも国指定等文化財に限らず、文化財の種類も問わない。未指定文化財は対象外。】

### ■ 質問内容

① <調査対象>文化財の保全のための必要な経費を長期的目線で試算し、必要な経費を明らかにしたうえで、それをまかなうための文化財に係る収入引き上げ方策（入場料の引き上げ等）を検討した事例。

- ・ 具体的に、どの程度のスパンで必要経費を計算し、どんな検討のうえどの程度の収入の変動や効果があったか

⇒（回答数およびサマリ： **C-①** ）

- ・ 上記の検討にあたって、外部人材（所在する地域の文化財担当者や文化財所有者以外の外部の方）の知見を伺っている場合、

どのような人材に依頼しましたか。（特に外部人材に依頼していない場合は空欄としてください）

⇒（サマリ： **C-①** ）

② <調査対象>文化財保護のための経費の確保方策として、国の補助金の活用以外で特に行っている事例。

（寄附金募集等のほか、指定管理、ファンド、信託など多様な手法で自立的に資金確保する仕組みを含む。）

- ・ 文化財保護のための経費の確保方策として、国の補助金の活用以外で特に行っている取組があれば記載ください。

⇒（サマリ： **C-②** ）

- ・ 上記の取組の実績として何年間でどの程度の規模の財源を確保したのか。

⇒※**関連表参照**

③ <調査対象>複数の場所に所在する文化財を巡る共通チケットを導入し、入場者数の増加などで一定の効果があがっている事例。

- ・ 複数の場所に所在する文化財を巡る共通チケットとは、どのようなチケットか。

（名称・金額や割引・対象施設など）、チケット導入の経緯（発案・調整の主体や導入のきっかけ等）について記載。

⇒（サマリ： **C-③** ）

④ <調査対象>その他文化財保護のため資金確保方策として取り組んでいる事例。

- ・ 取組内容について記載ください。（自由記述）

【図】文化財保護のためのマネージメントと資金  
調査結果サマリ

C-0	該当する文化財があると回答した自治体数：134 / 1,357件
<p>C-①</p> <p>必要経費の計算と 収入の引き上げ方策の 検討について</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>回答があったのは7自治体のみ</li> <li>主に回答があったのは世界遺産や国宝級（富岡製糸場、姫路城、錦帯橋、犬山城等）の有名な文化財であり、ブランドのある文化財でなければ長期的な視点で集客や収入を見込んだ計画の策定および実施が難しいことが伺える</li> <li>専門家の活用については、地元ボランティア等の活用を挙げている例があったが、コンサルタントや金融専門家といった専門色の強い人材の活用については確認ができなかった</li> </ul>
<p>C-②</p> <p>文化財保護のため 経費確保の取組みに ついて</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>87自治体から回答があった。</li> <li>分類としてはふるさと納税、一口城主・会員、基金・募金、外部財団助成、自治体予算、自主事業、入場料（新規・増額）が挙げられる（※各分類の件数については次ページ参照）</li> <li>最も年単位に獲得した資金が多かったのは熊本城の一口城主（1.2億円）であったがこれは震災の影響と考えられる。その次は静岡県小山町のふるさと納税（1.16億円）であった</li> <li>その他、法定外目的税の導入や（太宰府市）、近隣ゴルフ場のプレーヤーからの徴収（茨城・陸平貝塚）等が特徴的な事例として挙げられていた</li> </ul>
<p>C-③</p> <p>共通チケットの発行</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12自治体から回答があった。</li> <li>ほとんどが来場者拡大を目的にした、文化財数点の共通パス（割引パス）であった。一部日本食と観覧を結び付けてチケットにしている事例があった。</li> </ul>
<p>【参考】 文化財の活用方法や 連携体制との関係</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>修復を公開している文化財のうち約20件が募金、クラウドファンディング等のマネジメント施策を設けており、修繕計画を立てることが資金マネジメントを検討するきっかけづくりになることが伺える</li> <li>指定管理事業者に管理を任せることで経費削減を実現し、それを文化財の修復に充てているケースが多くみられた</li> </ul>

【図】文化財保護のためのマネージメントと資金  
調査結果サマリ

分類	件数 (すべて)	件数 (金額有りのみ)	平均金額/年 (単位：千円)	備考(事例など)
基金・募金	33	17	11,887	島根県太田市の事例など クラウドファンディング含む
一口城主・会員	3	2	60,375	熊本城が15年で18億円(年1.2億円)の資金を集めているが、震災の影響と史料
ふるさと納税	24	13	10,950	新潟県上越市など
自治体予算	5	3	8,847	北海道倶知安市など
財団助成	4	4	2,088	出光、住友などの大企業の財団からの支援。茨城県常陸太田市は東日本鉄道文化財団から支援を受けている
入場料 (新規・増額)	5	3	61,000	山口県岩国市の錦帯橋は入橋料を取っているなど
自主事業	4	2	1,385	テナント誘致、記念品販売等。埼玉県入間市のフィルムツーリズム収益なども含む
その他	9	4	24,184	近隣ゴルフ場のプレーヤーからの徴収、法定外目的税の導入、指定管理制度の活用による効果など
	<b>87</b>	<b>48</b>	<b>平均： 16,304</b>	



## <資金面の戦略を考えるうえでの参考事例>

### 【事例】活動の参加権を有料化して資金を集めた例：千曲市 棚田オーナー制度



#### 取組の概要

棚田から収穫される米やイベントの参加権を有料化して、一般消費者の資金を呼び込む仕組みを運営している。  
棚田オーナー制度自体は特に珍しいものではないものの、地元農家を巻き込むことで文化財である棚田自体の保護を確かなものにし、さらに文化財を利用したサービスを楽しむ権利を有料にして維持・保存の経費を確保しているという点で学ぶべきものがある事例。

### 【事例】古民家活用にクラウドファンディングを利用した事例：奈良県明日香村



#### 取組の概要

奈良県明日香村は人口5,770名、面積は24.08km<sup>2</sup>でその大部分を農地及び山林が占める。明日香村には、高松塚古墳や飛鳥寺、飛鳥池工房遺跡など村全域に歴史的な文化遺産が存在し、自然環境と一体になって存在している。  
協議会が村内の築100年以上にもなる古民家を活用したゲストハウスを運営するとともに、村内の民家に宿泊してもらう「民家ステイ事業」を実施している。国内外からの教育旅行・企業CSR・地域のスポーツサークル・大学活動等を受け入れている。  
ゲストハウス運営の資金源としてクラウドファンディングを利用した。

### 【事例】入場者管理の難しい町並み指定の文化財でも料金設定を試行した事例：佐渡宿根木



#### 取組の概要

佐渡にある伝統的建造物群保存地区では、地域住民とまちづくり団体が連携して、民家の公開活用に取り組んでいる。

今も住民が住む集落そのものが文化財であり、来訪者管理が難しかったが、観光協会と連携して、来訪者に対し町並み保存協力金を求めたところ、年間数百万程度の収入が集まることとなり、活動の基盤を支えることとなった。

### 【事例】地域一体として稼いだものを文化財の維持管理に充当した例：陸平基金



#### 取組の概要

陸平貝塚は日本屈指の規模を誇る縄文時代の貝塚遺跡で、縄文時代早期（約7000年前）から後期（約3500年前）のもの。貝塚の周囲には、縄文人の生活の舞台であった谷などの自然地形が、ほぼ完全な形で残されている。「日本考古学の原点」とも言われている平成10年に国指定史跡となった。

史跡陸平貝塚の保存と、活用に係る事業やガイダンスを兼ねる文化財センターの維持・管理経費のための資金確保の施策として、史跡陸平貝塚に隣接するゴルフ場（2ヶ所）において、1回のプレーにつきプレイヤーから50円、ゴルフ場から50円の寄付金が陸平基金として積み立てられている。基金は村の歳出予算として使用される。

### 【事例】資金計画により料金を設定した例：富岡製糸場



#### 取組の概要

富岡製糸場は明治5年に建設された、日本で最初の官営模範製糸場。主要建造物は国宝・世界文化遺産となっている。

富岡製糸場では建造物の保存管理・整備活用年次計画（10年）を作成し、今後の大規模な修理費用を試算した。算出された必要な経費に従って、施設への入場料を、年度の変わり目を利用して値上げした。