

3. 事業実施

3. 事業実施

持続可能な観光には、地域環境、地域経済と地域社会の循環が必要である。文化財を中核とした観光拠点としても、様々な施策を総合的に推進しつつ、保存と活用の循環を促進することが必要であり、その事業実施にあたっての考え方やノウハウを整理する。

ここまで繰り返してきたように、観光はビジネスであり、具体的な事業実施は民間が中心となると想定される。よって、以下で論じる点については、基本的には民間サイドを推進主体と考えていることを留意のうえ、読み進めていただきたい。

(1) 事業計画の立案の主体：民間サイドの中核組織・人材が主役

あくまで事業の実施は民間にゆだねることが望ましく、行政に望まれるのはそのサポートとしての環境整備などである。このため、事業実施に向けての計画を作る際も、民間サイドの中核組織・人材が主役となり、地域の中でワークショップをするなどして対話しながら、事業計画を立てていくことが考えられる。

(2) 事業計画を検討するにあたっての留意点

以下では、民間サイドの中核組織・人材が主体となって事業計画を立てるに当たっての留意点を述べる。

① 地域の歴史文化のストーリーを体験できるように事業化する

地域の文化財を単に「知識」として伝授するというよりは、文化財に現れた、地域の文化や風習や暮らしぶりの特徴を、追体験するような形で事業化していくとよいのではないかな。

このためにも、地域の歴史文化のストーリーに沿って、観光客をイメージし、どこに行ったら地域のどんな人々とふれあい、どの観光資源を見て、どんな過ごし方をすると楽しさが生まれるかを、具体的に組み立てていくことが有効である。そして組み立てた内容を、それを求める観光客として設定した人に、うまく伝えていくことで、これまで気付かなかったような観光資源に誘っていく。この際に、地域で暮らす人々と外部的な人材が相乗りした組織体が、推進主体としてうまく機能することが重要であることは前述のとおりである。

また、これらは一度モニターツアーなどで実証して構築することが効果的であるが、顧客との対話を経て事業内容を改善するように、継続的に顧客の行動を観察し事業内容を調整していくことでより事業が活性化される。

② この分野におけるマーケティング手法の模索

事業体がいかにマーケティングを実施していけば良いのかについて考察する。

前提として、マーケットと向き合っているのは行政ではなく事業体である。マーケティングの実施は、行政ではなく事業体の方にこそ必要なことである。

マーケティングは事業実施にとって大切なものであるが、文化財を観光と向き合って活用するマーケティングは、いわゆる観光マーケティングともまた手法が異なるのではないかなと思われる。なぜならば、マーケットのないところにマーケットを作るという視点までもが必要であり、戦略的に、マスマーケットではないところに訴えることも必要であるためである。歴史文化観光がわが国で大成功しており既に大きなマーケットがあるというわけではない状況で、形式的に一律にマーケティングをしたとしても、そのやり方次第では、マーケティング実施結果を見ると事業化をあきらめた方がよいという結論が出かねない。

この文化財を中核とした観光拠点形成は、必ずしも従来のようなマスを対象にした観光には限らず、もう少し緻密に、その地域、その地域にある文化財をもとに、適切な事業コンテンツの

在り方や地域への顧客の引き込み方、そしてそれを改善していく方策を模索していく必要があるのではないかと考えられる。

価値・魅力を形作り、来訪者をナビゲートしていく、市場を切り開いていくことをも視野に入れた場合に、いかなるマーケティング方策が活動を進めるために有効な手法として確立しうるかは、今後の検討課題である。

③地域の文化財をゆっくりと味わうための「滞在」のベース作り

事業計画全体を考える際には、観光客に、地域の歴史的な資源の魅力にしっかりと触れてもらうため、まとまった時間地域に滞在し楽しんでもらえるような仕組みを考えることを念頭に置きたい。

ヨーロッパであれば田舎にワイナリーやオーベルジュがあり楽しめる例も多いが、日本では、地域の文化財をゆっくりと味わうための滞在の拠点整備はあまり進んでいないのではないかと考えられる。滞在すれば、簡単には見終わらない特別な体験や鑑賞を楽しんでもらい、地域の魅力をしっかりと感じてもらう時間もできる。もしも現状として、観光客を受け入れる飲食、宿泊などの魅力的な環境が整っていない場合は、その地域らしい滞在ができる拠点をどうするかを、民間の事業体として力を入れて取り組むべき優先事項として検討する必要があることも念頭に置きたい。これについては、伝統的な町並みの中で空き家となった建物を改修するなどの事例も多く出てきている。

このような拠点があり、滞在ベースがあれば、そこにはさらに、例えば、文化財やお祭り、伝統工芸や伝統芸能などについて、見たり参加して楽しめたりするようなコンテンツや、地域を周遊して楽しめるストーリーのパッケージ構築、広域での連携などといったように、取組に広がりが出てくる。一つの事業体を中核として、全体として地域の歴史・文化を基軸として一体性・ストーリー性のある楽しみ方が多く広がっていくことが必要である。

④国際会議などユニークな場面での文化財活用の検討(いわゆるMICE)

まだあまり事例が無いが、国際会議や企業誘致などといった重要な場面で、文化財や文化財に触れることのできる場をレセプション会場として活用する取組がありうる。

文化財という日本の歴史文化の素晴らしさが凝縮された「場」として国際的な発信・交流の場面で利活用することは、大変効果的と思われる。多くの人が訪れる会議・レセプション等で文化財が登場することは、文化財の魅力発信、ファンの拡大にもつながりうる。

ただし、飲食を伴うレセプションの場合、文化財の特性によって受け入れが可能な場合も不可能な場合もあることに注意したい。大勢の人が来訪する機会であり、文化財を損なう可能性がある判断した場合、無理をして実施するのではなく、文化財の敷地外などで文化財を含めた良好な景観が楽しめる場所などを探すなど、多様な手法を工夫したい。

なお、国際MICEは東京・京都などのごく一部の都市部での誘致が中心であるが、必ずしもマスにターゲットを置かず、少し狭いターゲットを置いた中で、異なる形での実現方策を模索できる可能性もある。例えば、日本の離島や山村の伝統芸能について関心を持つ学会を誘致するなど、各地域の特性に応じ、絞られたターゲットについて、興味関心を引き、人数としては限定的な層を誘客する方針で実現することが可能であると想定される。もし実現する場合には、きちんとした価格設定をして、文化財自体にきちんと資金循環するように戦略を立てたい。

※MICE: MICEとは、企業等の会議(Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行(インセンティブ旅行)(Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議(Convention)、展示会・見本市、イベント(Exhibition/Event)の頭文字をとったもので多くの集客交流が見込まれるビジネスイベントなどの総称

<参考>

地方公共団体へのアンケート調査の結果、様々な文化財のユニークな活用についての事例が集まってきた。ここでは、それら事例を内容別に整理し、一定の共通事項・留意事項などをまとめた。

● 特別拝観・見学

特別拝観・見学は、通常見られない文化財が特別に拝観・見学できる。通常とは異なる状況で拝観・見学できるという特別感から強く観光客の興味をひくことができ、文化財の価値を学び、体験できる機会と考えることができる。特別拝観・見学は、あくまで本質は文化財の拝観・見学であるため、その文化財により、経済活性化に向けてどれだけ活用できるか、その効果はどれだけあるのかは変わってくる。

特別拝観は非常に貴重な文化財について実施されるケースがほとんどであり、拝観の期間・頻度、拝観と同時に実施可能なイベントなども制限される場合が多くなる。他方、通常イベントや体験なども行っている文化財を特別な時間で公開する場合などは、より特別感を増すような活用の方策を企画することが可能である。

この企画を文化財による地域活性化・経済活性化の観点からより効果的なものとするべく、文化財の効果的な演出、プロモーションやイベントの運営などを民間事業者任せにすることは有効である。文化財にまつわるストーリーの構築など直接文化財に関して価値を高めるだけでなく、特別拝観・見学と一緒に別のサービスを民間事業者とともに導入することで、特別感を拡大することができる。

他方、特別であるからこそ毀損しやすい文化財の可能性もある。観光に活かすことで文化財が毀損してしまうことは本末転倒であり、十分な保護の方策をとることが重要である。

【事例】自治体の保有する文化財を活用してユニークベニユを実施している例：岡山後楽園



取組の概要

後楽園は日本三名園のひとつ。江戸初期に岡山藩主によって造営された元禄文化を代表する庭園で、現在は国の特別名勝である。

期間限定での夜間開園に合わせて、文化財の展示や演奏会などのイベントを実施。展示やイベントには民間事業者を活用。ただし、入園料は通常価格と変わらないままとなっている。

● 伝統的な建物を宿泊可能とする

海外事例でも異文化体験の中にホームステイや伝統的な家屋に宿泊するという体験があるように、「泊まる(その地での暮らしを体験する)」ことで多くの交流が生まれ、経済価値も付随してくる。いわゆる「観光地ではない」としても、文化財を中核としたまちづくりによる地域経済活性化を考えるのであれば、その地の暮らしを体感できる宿泊施設は必須と考えられる。

もともと宿泊施設の機能を持っている文化財であればよいが、そういったものがない場合、施設の改修が必要となる。地域の伝統的な建物が空き家になっている場合に、それを活用して宿泊施設に変えるという意欲的な取組が広まりつつある。その建物の本質的価値を失うことなく維持しながらいかに現代的要請にこたえた快適な施設とするか、特に指定文化財の活用を考える場合、現状変更にあたる行為となるかどうかなどに留意しつつ、対象とする物件を決めていくことになる。ヘリテージマネージャーと呼ばれる、歴史的建造物の保存活用の専門家との連携が有効である。

また、建物の所有者をどうするか、ハード整備における官民の役割分担はどうか、

建物の改修やその後の業務運営に実力のあるプレイヤーをどう選んでいくかなどについても、戦略的に取り組むことが必要。「宿坊」も注目すべき取組である。

【事例】古民家を宿泊滞在施設として活用した事例：篠山市集落丸山



取組の概要

篠山市の中心部から車で6～7分程度離れた場所にある農村集落。本地域にある古民家が有志からの出資や補助金をもとに改修され、宿泊施設として運営されている。

集落丸山ではこの施設は単なる宿泊施設ではなく、農業体験や料理教室、茶道や華道、城下町の散策などの体験や、現地での生活を感じることで、「日本の暮らし」を体験する滞在施設となっている。

● 食の提供

食は観光において重要な地位を占めるものである。そして食はそのものが文化財となり、また他の文化財と組み合わせることで、その地域の文化をよりよく体感させることができるものである。観光する中でその地域の文化およびその固有性について、食事を通じて感じることに對して、消費者は対価を払う。

行政としては食を提供する民間事業者と連携する、または民間事業者が保有する文化財が正しく使われるようにモニタリングすることになるが、食を提供するにあたり、建物の改修が必要となる可能性もあり、あくまで文化財の維持・保存を担保しつつも、どれだけ事業がやりやすいように柔軟に対応するかというバランスに配慮する必要がある。

また、食の提供は事業として取り組みやすいものであるが、文化財の維持・保存に資金が回るようにするためには注意が必要である。食を提供する場所が文化財である場合、食を提供する事業者と文化財の保有者とが一致すると、民間事業者が保有する文化財自体の価値もサービスの一環と捉え、事業によって得た利益を文化財に回すという循環が作られる。逆に、事業者が所有者とならない場合や、一時的に文化財を利用して食を提供する場合などは、文化財の維持・保存に事業の資金が回らないことにならないよう、その仕組みが必要になる。

【事例】益田市 萬福寺庭園



取組の概要

益田市では中世の食に関する民俗学者の講演をきっかけとして、民間団体「益田「中世の食」再現プロジェクト」が、民間飲食事業者や地元代議士を巻き込みつつ立ち上がった。文化財はそのプロジェクトの開催場所として利用されている。中世に土地で提供されていた食事を指定文化財である萬福寺で提供することで、付加価値としての雰囲気を提供している。

当該プロジェクトでは民間事業者が商品企画・開発やイベントの企画・実行を担いつつ、益田市や教育委員会はプロジェクトのPRや観光資源開発、場所の提供などで連携している。

民間事業者に対する新規事業を創発するようなイベント実施が今回のケースでは最初のポイントになっている。そしてその民間団体に対して、補助をし、場所を手配するのが行政の初期の役割になっている。今回は宗教法人が所有する文化財のため、保護に関しては当該法人に一任されている。

本件は地元事業者が事業振興、地元経済活性化を主の目的として活動を始めたことがきっかけであり、文化の復興、維持・保存はそれぞれの事業と関わりのあるものとして捉えられている。そのため、民間の投資事業から始まっており、食文化の維持・保存もその利益の中で実現される。ただ、建物については所有が宗教法人であるため、行政の補助金と宗教法人の資金に依っている。

【事例】榎亭本邸



取組の概要

昭和44年から料亭として営業されている。建物内部には明治初期に輸入されたシャンデリアや、日本で初めて生産されたステンドグラスなどが今でも使われている。2003年に鎌倉市から指定を受けている。

民間事業者が個人所有している文化財で、料亭としての営業に利用されている。所有者は懐石料理など提供しており、レトロな雰囲気が付加価値になっている。民間事業者が所有者かつ運用者で、文化財の維持・保存も行われている。

● 多様な用途への開放

民間事業者等に運営を委託するなどし、国際会議や結婚式など多様な場面で活用できるよう開放する。それぞれの文化財が持つ雰囲気などを活かし、単なる会議室のような場の何倍もの魅力となり、好評を博している事例もある。官民連携の在り方も比較的、複雑ではないが、最大の難しさは「どうやって文化財の保護を確実なものとするか」という点にある。

必ずしも常時受け付ける必要はなく、文化財の特質に応じて、条件があう場合に限定して貸し出すこともありうる。最初にしっかりとガイドラインを作っておくことが有効ではないか。また、行政財産の場合は、条例など自治体の規則との兼ね合いに注意する。利用料金の水準は、文化財の維持管理や修繕のための経費という観点も含めて検討することが想定される。

なお、このような取組は、文化財保護のための経費を得るという目的での取組としても、比較的、取り組みやすいのではないかと。例えば、企業との新たなパートナーシップのあり方として、文化財保護にも理解のあう地域企業のレセプション等のために開放し、利用料をいただくなどの取組もありうるのかもしれない。

以上のことは、文化財の特質によっても異なるため、こういった利用が適する文化財なのかどうか、文化財の保存に影響がないかなどは慎重な検討が必要である。親和性の高いものとしては、もともと人々が交流したり会議するのに使っている建物などが考えられ、そもそもの文化財の性質を超えるような利用はすべきではない。

【事例】文化財を国際会議や結婚式場などとして開放している例：札幌市 豊平館



取組の概要

豊平館は明治政府が建てた唯一のホテルで、明治天皇が札幌・北海道の視察に訪れた1881年に開館した。明治初期の代表的な木造洋風建築で、国指定重要文化財に指定されている。

現在は指定管理による管理運営を行っており、管理者としては民間事業者が入っている。国際会議、結婚式などに活用されている。

【事例】民間への開放例：名護市 津嘉山酒造所施設



取組の概要

津嘉山酒造所は大正13年ころに名護町で創業しました。醸造所は現存する赤瓦葺き屋根を有する木造建築物としては最大級のものである。

現在修理中で、修理現場の特別公開も実施中。市民団体が設立され、コンサートや伝統芸能などの文化イベントを断続的に開催したり、市民の集会の場所として提供したりしている。イベントで得た収益を保存修復の費用としても活用している。

● 体験

体験は文化財が使われるシーン、当時の生活や文化を体験することができ、一連の郷土のストーリーの中に位置づけられることで、強くその価値を発揮するものである。また、文化財を作る体験などを行うことにより、記念品などを通して感動を思い出させ、ファンを作り出すケースもあり、観光拠点において提供される事業として重要である。

体験型にすることの良い点は、人と人の交流も生まれることであり、来訪者がその地域の歴史・文化について身をもって体験でき、教育的効果をも生むことである。単に公開（開放）していた建物や敷地の中で、その文化財の本質的な価値に合致するような内容の催しがあり、解説する人がいるだけで、何倍も楽しむことができる（例えば古くから伝わる能舞台で能を奉納する、など）。また、伝統的な建物・敷地で最新のアートといったようなテーマも興味深い。

文化財をわかりやすく解説するだけでなく、追体験させるような工夫が重要である。例えば、地域で昔から使われている用具、地域に伝わる行事の道具などといったものが、単に展示してあるだけでなく、実際に使ってみることができたり、保存に問題がなければ触ることができたりすると良い。

また、イベントのような形ではなく、継続的に実施されていることが望ましい。いつ、どこで行うことができるのかについて、整理された情報がHPなどできちんと紹介されていることも必要である。また、料金設定については、単に見学するのとは違い、しっかりと料金設定を行うことで、満足度も高い内容で楽しんでもらうことが有効と考えられ、料金の一部は文化財保全に当てるなど、サービス消費と文化財の保護を結び付ける資金戦略と資金を文化財に循環させる仕組みを工夫することが必要である。きちんと情報発信があれば、文化財の保全につながることを喜んで体験してくれる来訪者も現れると思われる。

【事例】兵庫県多可町 杉原紙の紙漉き体験



取組の概要

播磨には奈良時代から優れた造紙技術があり、杉原紙はこうした古代播磨紙の技術、伝統をもとにして生まれた紙であると推定されている。主に武家が利用する高級紙として使われていたが、江戸時代になると浮世絵、版画、庶民の生活用紙など広い範囲の文化・生活に普及した。昭和58年に兵庫県の重要無形文化財に、平成5年には伝統的工芸品に指定された。

現在は、町立杉原紙研究所の職員が技術を所有し、隣接の施設では杉原紙を利用した展示会や紙漉き体験等を実施して杉原紙の文化・伝統を伝えている。また杉原紙振興ボランティアによる杉原紙製品の販売やPR活動、町民による原料の栽培なども行っており、町と住民が一体となって杉原紙技術および杉原紙の伝統文化の振興を図っている。

● 修理公開

修理公開は、文化財の価値に改めて気付く機会であり、普段は見ることのできない文化財を見られる機会でもある。修理期間中は文化財が見学できないと、観光客も来訪できず残念、というケースもあるが、修理現場を公開していれば、修理中の姿も見ることができ、完成後もまた来ようという機会にもなるかもしれない。また、ガイドとも連携して地域住民の理解やリピーターになっている人々への価値理解を深め、寄付や投資を呼び込む機会とすることもできるのではないかな。

修理公開は、どのようなタイミングでの実施が可能かどうかや、見学者の安全をどのように確保するか、また、どのように文化財の保護を確実にするかが、重要な課題になる。特に、観光客に対しても危険を含んだ事業であるため、安全の確保について、事業の実施者と連携して関係自治体や所有者も配慮することが必要になる。

また、どのような修理が行われているかなど、修理期間中だからこそのガイダンスの充実を図ることも重要である。

修理現場の公開は、寄附を集う機会としてもとらえやすく、経費確保の機会にもなりうる。あわせてより収益を上げる考え方としては、特別感を演出し、付随してサービスを提供することなども想定される。

【事例】秩父市 内田家住宅の修復公開



取組の概要

「内田家住宅」は近世期の養蚕農家の様相を今に伝える、江戸中期建立の建造物である。近年の著しい老朽化に伴い、平成25年度より国庫・県費の補助を受けて全面的な解体修理工事を実施した。その過程で、古い住宅の構造や復原工事の過程を公開する、「現地見学会」を開催した。

開催にあたっては文化財所有者と秩父市教育委員会が連携し、事業に実施は工事を担当する設計監理担当者や施工業者と協力した。見学会においては、文化財（部材）及び現場用具等への接触をお断りするとともに、参加者の立入区域を制限し、文化財等への保護および参加者への安全に配慮しつつ事業を運営した。

4. 今後の継続課題と必要な取組について

4. 今後の継続課題と必要な取組について

(1)現時点でまだノウハウが蓄積できていない内容や今後の継続課題について

研究会での議論において、現時点ではまだノウハウが集まっておらず、今後継続して事例調査やその内容の共有を図るべき課題や、今後先行事例の創出を期待したい内容などとして挙げられた点は以下の通りである。

○総論的な内容

- ・ 文化財と観光がどう向き合うか、両者の関係性について、双方が持つ多面的な効果を活かしあう取組に向けた更なる理論整理
- 民間が活用することで残していける文化財もあるのではないかな。その歩み寄り方を議論・整理し、先行事例をとりまとめて発信していくことが有効ではないかな。
- ・ 観光まちづくりの動きの中での文化財の位置づけに関する評価の見える化とそれによる文化財への資金・人材の投資の充実
- 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こともあって、資金・人材などが文化財に投資できないのではないかなとも考えられる。また、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はないかな
- ・ このテーマにふさわしい、目標や目的の立て方、KPIなど指標設定の在り方、オーバーキャパシティを防止する仕掛けの在り方
- ・ 官民連携を大きなテーマとし、地域の事業者が中心となった文化財の保存と活用の好循環を生む観光まちづくりの具体的なモデルケース創出
- 公益・私益のバランスの中でも「観光」分野はビジネス（私益）であり、文化財をテーマにした地域事業者による事業の活性化が重要ではないかな など

○体制面

- ・ 活動の中心となる、民間の活動の中核となる人材と組織体をいかに発掘し、育成していくか
- ・ 行政が積極的に役割を果たすことが求められる際の役割や手法の構築
- 観光はビジネスであり、民間に委ねるべき分野であるという前提を持ちつつ、民間のプレイヤーがほとんどいないといった地域で行政がどのような最初の一步を仕掛けることができるかな。既に民間プレイヤーのいる地域で行政がどのようなバックアップをすることが有効かな。官民一体で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な。

○資金面

- ・ 文化財の長期的な修繕計画の立案などをきっかけとした、長期的な目線での文化財保全に必要な経費の算定と、それを踏まえてどのように収益を上げ、文化財の維持・保存に回すかについての戦略の検討
- ・ 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づくり、先行事例となるような資金循環を実現したモデルの把握と周知
- 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
- ・ 多様な資金調達の在り方についての情報整理と共有

→ふるさと納税、クラウドファンディングなど、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はないか など

○事業実施面

- ・ 事業実施に当たり、この分野における有効なマーケティング方策としていかなる方策がありうるか
→ 価値・魅力を形作り、来訪者をナビゲートしていく、市場を切り開いていくことをも視野に入れた場合に、いかなるマーケティング方策が活動を進めるために有効な手法として確立しうるかは、今後、さらなる検討が必要
- ・ 多くの地域で不足しているとみられる、地域の文化財をゆっくりと味わうための「滞在」のベース作り
- ・ 国際会議や企業誘致などといった重要な場面で、文化財や文化財に触れることのできる場をレセプション会場として活用する取組について、実現可能性のある事例創出
- ・ 官民連携を大きなテーマとし、地域の事業体を中心となった文化財の保存と活用の好循環を生む観光まちづくりの具体的なモデルケース創出 など

(2) 今後、国で実施が望まれる内容の提案について

このテーマはまだまだ始まったばかりであり、さらなる取組が今後必要である。地域で多様な取組が進むよう、今後、国での検討が望まれる内容としては、以下のとおりまとめる。

○文化財の保存と活用の好循環の先行事例創出

モデル的な地域を選定するなどして、実証的に研究を進め、先行事例を創出する。

○官民共働をテーマにした取組による民間サイドの中核人材・組織の発掘・育成

文化財を中核にまちづくりに意欲を持つ事業体や、地域を公募し、アイデアコンペやマッチングを実施するなどして盛り上げつつ、官民協働をテーマにした何らかの具体的な枠組みの中で取組を実施。具体的な案件形成の中で中核人材・組織の発掘・育成を目指す。ネットワーク型の人材育成も有効。

○文化財への寄附促進するための具体的なスキームの検討

地域の企業などと連携して、文化財を資源とした観光による収益の一部を文化財に還元する具体的なスキームを検討し、参加企業を募るなどして実証的に実施する。

付録 1 事業概要

付録1 事業概説



付録2 アンケートについて

付録2 アンケートについて

「文化財を活かした地域づくり・観光振興に関する調査」 調査実施要領

1. 調査の経緯

平成 28 年 3 月策定の「明日の日本を支える観光ビジョン」等を踏まえ、文化財を中核とした地域づくり・観光拠点づくりを推進するため、各地域での事例を収集し、研究会を設置しての分析や手引きの作成等に取り組むことを予定している。これらの取組の参考とするため、各地域での知見や事例等の情報収集のための調査を実施する。

2. 調査対象機関・調査内容

- ・都道府県・市町村の文化財担当部局
- ・市町村においては調査表のシート（「調査表①～④」）について回答し、都道府県に提出。
- ・都道府県においては、
 - ① 都道府県指定文化財や都道府県が実施主体となっている取組を中心に、調査表①～④各シートについて該当あれば回答。また「調査票⑤」は都道府県のみ回答。
 - ② 以下のとおり、取りまとめ作業に協力をお願いいたします。
 - ✓ 市町村からの回答を「集計表（〇〇都道府県）」ファイルに取りまとめ（調査表の「集計用」シートを適宜ご活用ください）
 - ✓ 「調査表①」について回答が記載されているシートのみを一つのファイルに集約（送信できる容量を超える場合は複数ファイルに分けてください）
 - ✓ 文化庁へのファイル 2 点の提出（「集計表（〇〇都道府県）」及び「調査表①の回答シートとりまとめ」）
 - ③ 調査内容は以下の 4 点
 - 1 文化財のわかりやすい解説整備に向けた解説見直しの事例調査
 - 2 文化財解説の多言語対応の状況について（国指定等文化財）
 - 3 文化財の多様な活用方策について
 - 4 文化財保護のためのマネジメントと資金

3. 調査時点

- ・平成 28 年 10 月 1 日時点

4. 調査表提出先

- ・メールアドレス denbun@bunka.go.jp へ送信
文化庁文化財部伝統文化課企画係（大村、田嶋）

5. 提出期限

- ・平成 28 年 11 月 15 日（火）中

6. その他

- ・本調査については、今後文化庁で実施予定の「文化財を中核とした観光拠点形成による経済活性化に関する調査研究」でも活用を予定。
- ・調査集計結果については、公表する可能性があります。個々の事例を取り上げて公表する場合は事前に別途ご連絡いたします。

調査票 ①文化財の解説充実のための事例調査(1/2)

①文化財の解説充実のための事例調査									
都道府県名			市町村名						
ご担当者連絡先	所属	〇〇局・課・係	担当者名						
	MAIL		電話番号						
<p>現在文化庁では、国の補助を受けて文化財を修理・整備等する際に、文化財の解説整備（既に作成された解説の見直しを含む）をあわせて実施する仕組みを検討しています。また、解説整備の際の参考となる事例集も作成し広く提供したいと考えています。ついで、次のような事例がありましたら調査票に記載してください（複数事例ある場合も1事例に絞って回答してください）。</p> <p style="color: blue;">【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。】</p> <p>＜対象事例＞ ここ数年で、文化財の解説を新たに制作した事例又は従来の文化財の解説の内容を充実・改善した事例であって、観光客など初めて訪れる者にとっても解説の内容が理解しやすく、かつ文化財の魅力を興味深く伝えるものとなるよう解説内容が工夫されている事例 （解説作成主体は問いません。観光部局で新規制作されたパンフレット上で文化財解説を掲載している場合なども含みます）</p> <p>＜解説の媒体＞ 「解説板等の土地に付着させるもの」、「パンフレット等訪問者に紙を配布するもの（優良で配布する媒体も含む）」、「HPやアプリケーション上のもの」、「その他」とし、音声ガイドはここでは対象外とします。</p>									
該当なしの場合○をしてください		該当なしの場合ー							
①文化財の名称			②所在する地方公共団体名						
③文化財の種類			④文化財指定の主体						
⑤文化財の所有者									
⑥解説の媒体			その他の場合、 具体的記載						
⑦解説整備・見直しの体制 （関わりのあった機関等を全て回答。複数ある場合は、最も主体的に携わった機関等から順に回答欄に該当する番号を回答）									
＜選択肢＞ 1 所有者（地方公共団体が所有者の場合は1ではなく2で回答） 2 文化財担当部局 3 観光部局 4 その他の行政部局 5 当該文化財の管理者 6 民間事業者 7 大学等の研究機関や美術館・博物館 8 地域住民 9 その他（具体的に記載）									
回答1	回答2	回答3	回答4	回答5	回答6	回答7	回答8	回答9	その他の場合の具体的記載

調査票 ①文化財の解説充実のための事例調査(2/2)

<p>⑧従前にあった解説と新たな解説の前後の変化のわかるもの(解説文面及び写真貼り付け) ※写真の容量はできるだけ圧縮していただくをお願いします。</p> <p><従前の解説> 従前の解説がない場合・不明な場合は空欄で結構です。</p>	
<p><新たに整備した解説></p>	
⑨解説の概ねの文字数(新たな解説の文字数)	文字程度
⑩要した諸経費の総額(補助金等の額も含む)	円
<p>⑪解説作成においてどのような工夫をしたか。興味深く、わかりやすい解説作成のポイントは何か。(自由記載)</p> <p>例) ・当該文化財がどの時代にどう活用されてきたかの説明を丁寧に加え、より深い知識として時代背景からの文化財の意義を加えた ・専門的な用語を平易にした。どこまで平易にするかが難しいため、専門家だけでなく複数の目でチェックし、市民ボランティアにも見て頂い</p>	
<p>⑫解説作成時に課題となった点(自由記載)</p>	
<p>⑬国に期待する支援内容等について(自由記載)</p>	

調査票 ②文化財解説の多言語対応の状況について(国指定等文化財)

②文化財解説の多言語対応の状況について(国指定等文化財)								
都道府県名			市町村名					
ご担当者連絡先	所属	〇〇課・係	担当者名					
	MAIL		電話番号					
<p><調査対象></p> <p>一定以上の観光客が訪問する観光地点である国指定等文化財のある市町村。具体的には、 観光入込客数(年間)が50万人を超える国指定等文化財が域内にある市町村【文化財は国指定等文化財に限る。】</p> <p>※1 動産の文化財の場合は、所蔵している施設の観光入込客数を基準としてください。 ただし国指定等の文化財に限り、都道府県や市町村の指定する文化財は含みません。</p> <p>※2 観光入込客数⇒観光庁:共通基準による観光入込客統計 http://www.mlit.go.jp/kankochou/siryou/toukei/irikoemi.html 観光入込客統計については各都道府県から報告のあったデータを観光庁が取りまとめて公表していますが、 観光地点別の入込客数については取りまとめていません。 お手数ですが適宜、各地方公共団体内で関係部局と連携してください。 「共通基準による観光入込客統計」をまだ導入していない地域においては、観光客数を把握する 独自の調査等があれば、独自の調査のデータを参考として対象の有無を判断してください。</p>								
該当する文化財が無い場合、○をしてください			該当なしの場合→					
①調査対象に該当する文化財の件数								
②該当する文化財の解説の多言語対応の状況(選択式)		5.その他(具体的に記載)						
その他の場合の具体的な記載								
<p><定義></p> <p>以下でいう「多言語対応」とは、日本語以外の言語1カ国以上に対応している場合をいう。 また多言語対応の程度・手段(パンフレット英訳や音声ガイド等)は問わずいずれも対象だが、文化財解説の多言語化調査であるため、 地図上や案内板上で単に文化財の名称だけをローマ字表記しているものは除く。</p>								
③多言語対応している文化財解説の媒体の種類(把握しているもの)								
<p>多言語対応している解説媒体の種類について、該当するもの全て(貴地方公共団体が把握しているもので結構です) について○をしてください。(例えばA文化財は音声ガイドを、B文化財はパンフレットを多言語対応し、 HPで市内の文化財の解説について多言語対応している場合⇒1,4,6に○)</p> <p>※選択肢※ 1 案内・解説版等の土地に付属させるもの 2 パンフレット等訪問者に紙で配布するもの(数枚程度の薄いもの) 3 パンフレット以外のガイドブック 4 音声ガイド 5 ガイド 6 ホームページ 7 アプリケーション・QRデータ 8 その他(具体的に記載)</p>								
1	2	3	4	5	6	7	8	8 その他の場合の具体的な記載
④多言語対応をしていない文化財が域内にある場合、今後、多言語対応をしていく場合にはどのような課題がありますか。(複数選択可)								
<p>※選択肢※ 該当する欄に○をしてください。複数該当があれば複数の欄に○をしてください。</p> <p>1 所有者に委ねており行政からの働きかけが困難 2 予算がない 3 必要性が低い(外国人旅行者がごく少数など) 4 どのように進めれば良いかわからない(知見を持つ人材がいないなど) 5 特に明確な課題はないが取り組むきっかけがない 6 その他</p>								
1	2	3	4	5	6	6 その他の場合の具体的な記載		

調査票 ③文化財の多様な活用方策について(1/2)

③文化財の多様な活用方策について

都道府県名			市町村名	
ご担当者連絡先	所属	〇〇県・市・区		担当者名
	MAIL			電話番号

文化財の多様な活用事例について、情報収集し、観光庁と連携して研究会を設けての事例分析、
対外発信策の検討等への活用を予定しています。
以下のような取組について文化財の保存・活用の両面について情報提供ください。

<対象事例>

①域内の国指定等文化財で、宿泊可能なもののリスト(多くの事例がある場合は5事例程度まで)

【国指定等文化財に限る】国指定等:国指定・選定・登録

②域内の文化財の中で、以下の【活用事例】について、実施中又は今後実施予定のものがあれば、
取組内容について回答ください。多くの事例がある場合は2～3事例程度に絞ってください。

【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。】

【活用事例】

- ア 文化財で、一定の来賓向けに、特別に文化財への宿泊を可能としたり、特別に内覧を可能とするなど、
特別感を創出する取組(上記の<対象事例>①に該当するものを除く)
- イ 文化財について、修理の機会を捉えて修理現場を特別公開する取組
- ウ 文化財について、国際会議、歴代のレセプション等において文化財や近隣敷地を会場として活用し、
日本や地域の文化の固有性や文化の素晴らしさ等の演出を効果的なものとする取組
- エ 文化財で、伝統芸能やオペラ、芸術家のパフォーマンス等の文化芸術活動やスポーツ関連イベントを行う取組
- オ 文化財で、当該地域の文化や行事、地域の食などを観光客が体験したり創作したりする取組
- カ その他(文化財のユニークな活用事例であって観光・地域振興に資するようなものについて、自由記載。)

該当する文化財が無い場合、〇をしてください

該当なしの場合

①文化財で宿泊可能なもののリスト

	①所在地	②文化財の名称	③文化財の種類	④文化財の所有者	URL等(あれば)
1	〇〇県〇〇市				
2	〇〇県〇〇市				
3	〇〇県〇〇市				
4	〇〇県〇〇市				
5	〇〇県〇〇市				

事例が多数ある場合は適宜5事例程度に絞って記載してください

②文化財のユニークな活用事例

事例1

①文化財の名称		②所在する地方公共団体名	
③文化財の種類		④文化財指定の主体	
⑤文化財の所有者		⑥【活用事例】の担当	

⑦該当する事例について、どのような文化財・どのような取組がきき込みに記載(HP等あればURLも記載)

取組実施に当たりどのような連携体制となっているか(運営を民間事業者と連携している場合などは役割分担等についても概要をお答えください)

取組実施に当たって取った文化財保護のための措置や管理体制について(課題等もあれば記載してください)

例) イベントにあわせて重要文化財の周辺に監視員〇人を配置。設置時の出入記録を業者と事前協議。立ち入り可能な場所を制限。等

調査票 ③文化財の多様な活用方策について(2/2)

事例2

①文化財の名称		②所在する地方公共団体名	
③文化財の種類		④文化財指定の主体	
⑤文化財の所有者		⑥【活用事例】の該当	
⑦該当する事例について、どのような文化財・どのような取組かを簡潔に記載(HP等あればURLも記載)			
取組実施に当たりどのような連携体制となっているか(運営を民間事業者と連携している場合などは役割分担等についても概要をお教えください)			
取組実施に当たって取った文化財保護のための措置や管理体制について(課題等もあれば記載してください)			

事例3

①文化財の名称		②所在する地方公共団体名	
③文化財の種類		④文化財指定の主体	
⑤文化財の所有者		⑥【活用事例】の該当	
⑦該当する事例について、どのような文化財・どのような取組かを簡潔に記載(HP等あればURLも記載)			
取組実施に当たりどのような連携体制となっているか(運営を民間事業者と連携している場合などは役割分担等についても概要をお教えください)			
取組実施に当たって取った文化財保護のための措置や管理体制について(課題等もあれば記載してください)			

調査票 ④文化財保護のためのマネージメントと資金

④文化財保護のためのマネージメントと資金			
都道府県名			市町村名
ご担当者連絡先	所属	〇〇局・課・係	担当者名
	MAIL		電話番号
<p>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、支障のない範囲で結構ですので 把握している情報がありましたらご回答ください。</p> <p><対象事例></p> <p>① 文化財の保全のための必要な経費を長期的目録で試算し、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。</p> <p>② 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。</p> <p>③ 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。</p> <p>④ その他、文化財保護のための資金確保方策として取り組んでいる事例。</p> <p>【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。】</p>			
①～③いずれも該当する文化財が無い場合、○をしてください		該当なしの場合、ー	
<p>①具体的に、どの程度のスパンで必要経費を計算し、どんな検討のうえでの程度の収入の実態や効果があったかをお教えてください(自由記載)。</p> <p>例)今後30年スパンで大規模修繕を実施と想定して、日常的な管理の費用と大規模な修繕の費用を試算。 現在の補助制度から必要な自己収入を検討のうえ、入場料を〇円から〇円にした。収入は年間〇円程度の上昇。</p>			
<p>上記の検討に当たって、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)の意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) 例)公認会計士</p>			
<p>② 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行っている取組があれば記載してください。(自由記載) (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。)</p>			
<p>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かについて支障なければお教えてください。</p> <p>年間で 円程度</p>			
<p>③ 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場合、 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) について記載してください。</p>			
<p>④ その他、文化財保護のための資金確保方策として取り組んでいる事例があれば、取組内容について記載してください。</p>			

調査票 ⑤文化財保護のための財政措置について(1/3)

⑤文化財保護のための財政措置について

※本調査表は都道府県のみ回答してください。

都道府県名			
ご担当者連絡先	所属	〇〇局・課・係	担当者名
	MAIL		電話番号

国指定等文化財、地方指定文化財及び未指定文化財の保存活用等事業について、国庫補助とは別に、都道府県等による補助を実施しているかどうかを調査し、自治体の財政負担状況の把握及びその軽減等に活用したいと考えております。

<調査対象>

①国指定等文化財に対する文化庁からの国庫補助事業について、所有者・管理団体等に対して、国庫補助とは別に、都道府県による補助を実施している場合、その補助率【対象は国指定等文化財】

②都道府県指定文化財の保存活用等事業について、所有者・管理団体等に対して、都道府県による補助を実施している場合、その補助率【対象は都道府県指定文化財】

③市町村指定文化財・未指定文化財の保存活用等事業について、所有者・管理団体等に対して、都道府県による補助を実施している場合、その補助率【対象は市町村指定文化財及び未指定文化財】

④市町村指定文化財・未指定文化財の保存活用等事業について、都道府県が把握している範囲で、市町村による補助が実施されている場合、その市町村名【対象は市町村指定文化財及び未指定文化財】

①国指定等文化財の国庫補助事業について、以下それぞれの事業区分に対して、事業者別(市町村／それ以外(個人・宗教法人等))に、都道府県による補助率(%)を記入してください。(補助なしの場合は空欄で可)

建造物 修理・防災		美術工芸品 修理・防災		史跡等 活用整備		埋蔵文化財 発掘調査		埋蔵文化財 活用		伝建 基盤強化	
市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち	市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち	市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち	市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち	市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち	市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち
建造物 活用地域活性化		無形文化財 伝承		民俗文化財 修理・防災		文化財保存 技術伝承		史跡等 直接買上		その他 ()	
市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち	市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち	市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち	市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち	市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち	市町村負担 分のうち	それ以外の負 担分のうち

上記の補助を実施している場合、その根拠を以下へ記載してください。(記載例)〇〇県文化財保護条例、△△県教委文化財保存修理要項 等

上記の補助の実施にあたって、条件等がある場合は以下へ記載してください。(記載例)国庫補助率が80%以下の場合のみ補助 等

調査票 ⑤文化財保護のための財政措置について(2/3)

②都道府県指定文化財の保存修理・活用整備等事業について、以下それぞれの事業区分に対して、事業者別(市町村／それ以外(個人・宗教法人等))に、都道府県の補助率(%)を記入してください。(補助なしの場合は空欄で可)											
建造物 修理・防災		美術工芸品 修理・防災		史跡等 活用整備		埋蔵文化財 発掘調査		埋蔵文化財 活用		伝建 基盤強化	
市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外
建造物 活用地域活性化		無形文化財 伝承		民俗文化財 修理・防災		文化財保存 技術伝承		史跡等 直接買上		その他 ()	
市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外
上記の補助を実施している場合、その根拠を以下へ記載してください。(記載例)〇〇県文化財保護条例、△△県教委文化財保存修理要項 等											
上記の補助の実施にあたって、条件等がある場合は以下へ記載してください。											

調査票 ⑤文化財保護のための財政措置について(3/3)

③市町村指定文化財・未指定文化財の保存修理・活用整備等事業について、都道府県による補助を実施している場合、以下それぞれの事業区分に対して、事業者別(市町村/それ以外(個人・宗教法人等))に、都道府県の補助率(%)を記入してください。(補助なしの場合は空欄で可)											
市町村指定文化財への補助											
建造物 修理・防災		美術工芸品 修理・防災		史跡等 活用整備		埋蔵文化財 発掘調査		埋蔵文化財 活用		伝建 基盤強化	
市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外
建造物 活用地域活性化		無形文化財 伝承		民俗文化財 修理・防災		文化財保存 技術伝承		史跡等 直接買上		その他 ()	
市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外
未指定文化財への補助											
建造物 修理・防災		美術工芸品 修理・防災		史跡等 活用整備		埋蔵文化財 発掘調査		埋蔵文化財 活用		伝建 基盤強化	
市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外
建造物 活用地域活性化		無形文化財 伝承		民俗文化財 修理・防災		文化財保存 技術伝承		史跡等 直接買上		その他 ()	
市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外
上記の補助を実施している場合、その根拠を以下へ記載してください。(記載例)市町村指定への補助:〇〇県文化財保護条例、未指定への補助:△△県教委文化財保存修理要項 等											
上記の補助の実施にあたって、条件等がある場合は以下へ記載してください。(記載例)市町村指定への補助:災害復旧事業の場合のみ補助											
④市町村指定文化財・未指定文化財の保存修理・活用整備等事業について、都道府県が把握している範囲で、市町村による補助が実施されている場合、その市町村名を記入してください。把握していない場合は「把握していない」と記載してください。(記載例)市町村指定への補助:〇〇市、未指定への補助:△△町											

調査結果 ①文化財解説充実のための事例調査

- ・「該当あり」の件数 : 435 件
- ・解説整備・見直しの体制:回答1-7 の定量的集計

回答1 所有者 : 128
 回答2 文化財担当部局 : 346
 回答3 観光部局 : 73
 回答4 その他行政部局 : 61
 回答5 当該文化財の管理者 : 52
 回答6 民間事業者 : 46
 回答7 大学等の研究機関や美術館・博物館 : 29
 回答8 地域住民 : 47
 回答9 その他 : 32

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
数字	127	340	72	60	52	43	26	45	30
マル	1	24	1	1	0	3	3	2	2
合計(0110時点)	128	364	73	61	52	46	29	47	32

- ・解説の概ねの文字数:平均値、最大値と最大値の事例
平均:1,033 文字 最大値:25,000 文字 最小値:13 文字
- ・要した諸経費の総額:平均値、最大値と最大値の事例
平均:2,431,161 円 最大値:256,241,400 円 最小値:3円

調査結果 ②文化財解説の多言語対応の状況について(国指定等文化財)(1/2)

■ 調査の前提

<調査対象>

一定以上の観光客が訪問する観光地点である国指定等文化財のある市町村。具体的には、観光入込客数（年間）が50万人を超える国指定等文化財が域内にある市町村【文化財は国指定等文化財に限る。】

※ 1 動産の文化財の場合は、所蔵している施設の観光入込客数を基準としてください。ただし国指定等の文化財に限り、都道府県や市町村の指定する文化財は含みません。

※ 2 観光入込客数⇒観光庁：共通基準による観光入込客統計

<http://www.mlit.go.jp/kankochou/siryou/toukei/irikomi.html>

観光入込客統計については各都道府県から報告のあったデータを観光庁が取りまとめて公表していますが、観光地点別の入込客数については取りまとめていません。

お手数ですが適宜、各地方公共団体内で関係部局と連携してください。「共通基準による観光入込客統計」をまだ導入していない地域においては、観光客数を把握する独自の調査等があれば、独自調査のデータを参考として対象の有無を判断してください。

■ 質問内容

該当する文化財が無い場合、○をしてください。

① 調査対象に該当する文化財の件数。 ⇒（数量：②-①）

② 該当する文化財の解説の多言語対応の状況（選択式。その他の場合は具体的に記載）
⇒（数量：②-②）

<定義> 以下でいう「多言語対応」とは、日本語以外の言語 1カ国以上に対応している場合をいう。また多言語対応の程度・手段（パンフレット英訳や音声ガイド等）は問わず
いずれも対象だが、文化財解説の多言語化調査であるため、地図上や案内板上で単に文化財の名称だけをローマ字表記しているものは除く。

③ 多言語対応している文化財解説の媒体の種類（把握しているもの）
⇒（数量：②-③）

※多言語対応している解説媒体の種類について、該当するもの全てについて○

（例えばA文化財は音声ガイドを、B文化財はパンフレットを多言語対応し、HPで市内の文化財の解説について多言語対応している場合⇒1,4,6に○）

《選択肢》 1 案内・解説版等の土地に付着させるもの 2 パンフレット等訪問者に紙で配布するもの（数枚程度の薄いもの）

3 パンフレット以外のガイドブック 4 音声ガイド 5 ガイド 6 ホームページ 7 アプリケーション・QRデータ 8 その他（具体的に記載）

④ 多言語対応をしていない文化財が生きないにある場合、今後、多言語対応をしていく場合にはどのような課題がありますか。（複数選択可） ⇒（数量：②-④）

《選択肢》該当する欄に○をしてください。複数該当があれば複数の欄に○。

1 所有者に委ねており行政からの働きかけが困難 2 予算がない 3 必要性が低い（外国人旅行客がごく少数など）

4 どのように進めれば良いかわからない（知見を持つ人材がいらないなど） 5 特に明確な課題はないが取り組むきっかけがない 6 その他

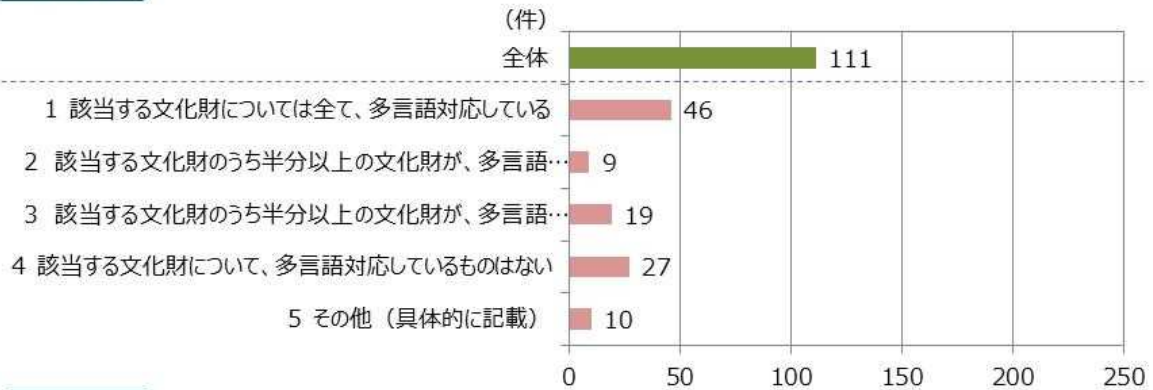
調査結果 ②文化財解説の多言語対応の状況について(国指定等文化財)(2/2)

②-①

調査対象に該当する文化財の件数：1,445件（回答自治体数：111件）

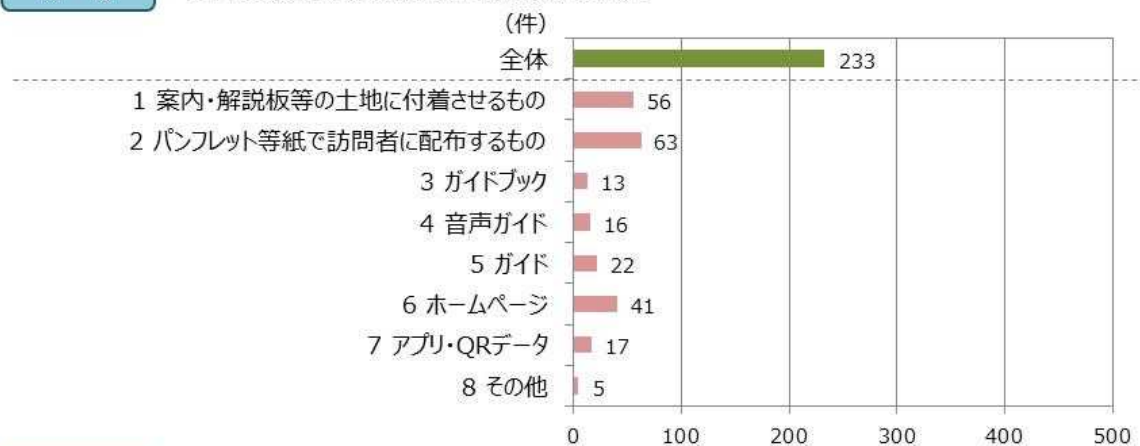
②-②

該当する文化財の解説の多言語対応状況（自治体件数）



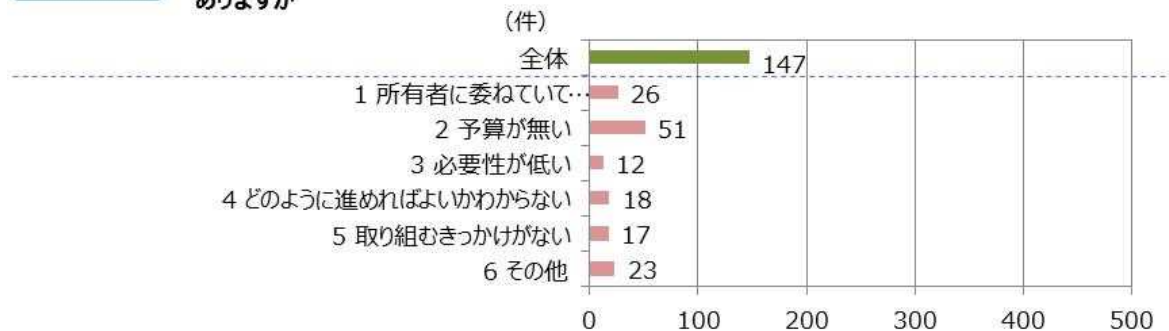
②-③

多言語対応している文化財解説の媒体の種類



②-④

多言語対応をしていない文化財が域内にある場合、今後多言語対応をしていくにはどんな課題がありますか



調査結果 ③文化財の多様な活用方策について(1/4)

■ 質問内容

- A) <対象事例>域内の国指定等文化財で、宿泊可能なもののリスト（多くの事例がある場合は5事例程度まで）
【国指定等文化財に限る】 国指定等：国指定・選定・登録

・文化財で宿泊可能なもののリスト
（①所在地、②文化財名称、③文化財の種類、④文化財の所有者、URL等）
⇒（定量： **A-①** ,サマリ： **A-①** ）

- B) <対象事例>域内の文化財の中で、活用中又は今後活用予定のもの。多くの事例がある場合は2～3事例程度に絞る。
【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。】

- | | |
|---------------|--------------------|
| ① 文化財の名称 | |
| ② 所在する地方公共団体名 | ⇒(定量： B-②) |
| ③ 文化財の種類 | ⇒(定量： B-③) |
| ④ 文化財指定の主体 | ⇒(定量： B-④) |
| ⑤ 文化財の所有者 | ⇒(定量： B-⑤) |
| ⑥ 【活用事例】の該当 | ⇒(定量： B-⑥) |

【活用事例】

ア（特別内覧等）：文化財で、一定の来賓向けに、特別に文化財への宿泊を可能としたり、特別に内覧を可能とするなど、特別感を創出する取組

※上記のAの<対象事例>に該当するものを除く

イ（修理現場公開）：文化財について、修理の機会を捉えて修理現場を特別公開する取組

ウ（ユニークベニュー等）：文化財について、国際会議、誘致のレセプション等において文化財や近隣敷地を会場として活用し、日本や地域の文化の固有性や文化の

素晴らしさ等の演出を効果的なものとする取組

エ（イベント）：文化財で、伝統芸能やオペラ、芸術家のパフォーマンス等の文化芸術活動やスポーツ関連イベントを行う取組

オ（飲食等）：文化財で、当該地域の文化や行事、地域の食などを観光客が体験したり創作したりする取組

カ（その他）：文化財のユニークな活用事例であって観光・地域振興に資するようなものについて、自由記載。

- ⑦該当する事例について、どのような文化財・どのような取り組みかを簡潔に記載（HP等あればURLも記載）

⇒(サマリ： **B-⑦ i**)

- ・取組実施に当たりどのような連携体制となっているか

（運営を民間事業者と連携している場合など、役割分担についても記載）

⇒(サマリ： **B-⑦ ii**)

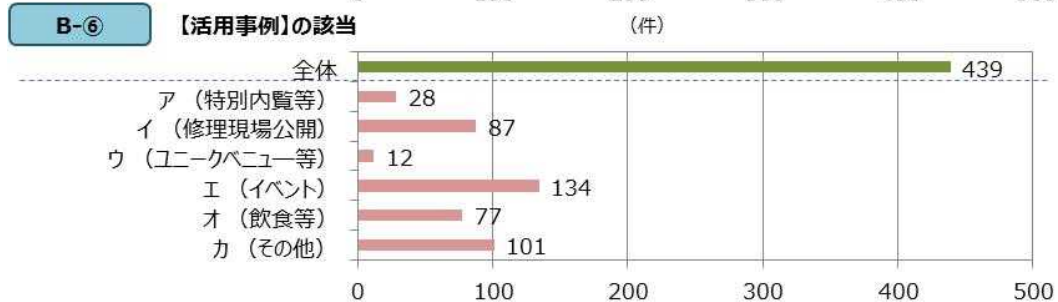
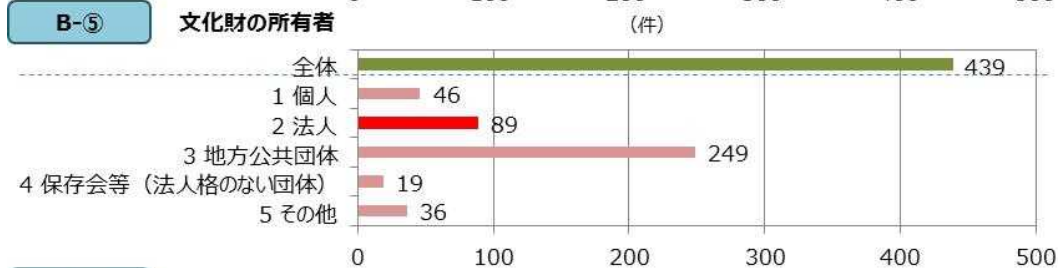
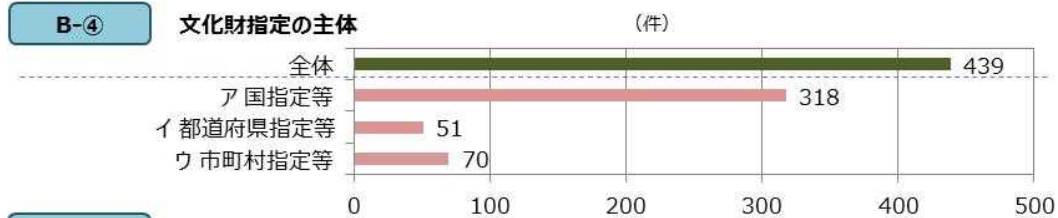
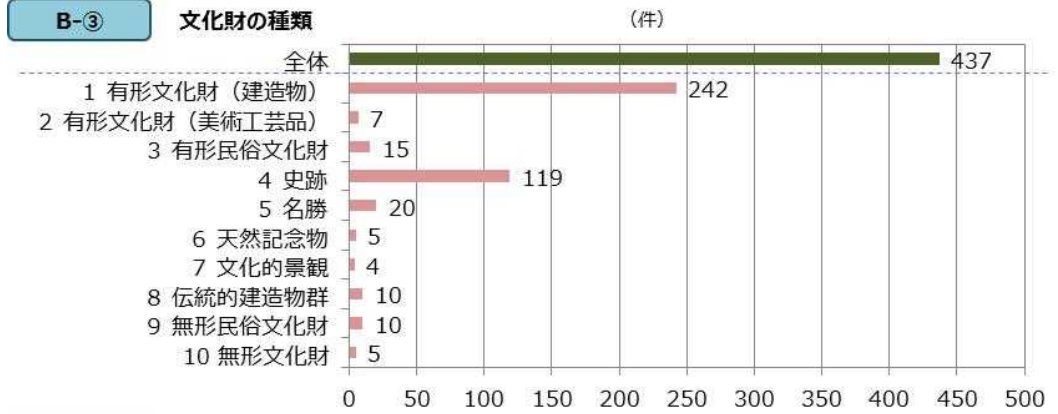
- ・取組実施に当たって取った文化財保護のための措置や管理体制について（課題等もあれば記載）

⇒(サマリ： **B-⑦ iii**)

調査結果 ③文化財の多様な活用方策について(2/4)

A-① 宿泊可能な文化財件数：110件

B-② 文化財の多様な活用方法 文化財の活用事例数：439件（回答自治体数：1,357件）



調査結果 ③文化財の多様な活用方策について(3/4)

A-①

文化財で宿泊可能なもののリスト

- ・ 伝統的な家屋（農家、武家など）や寺院、温泉旅館、近代洋館、ホテルが見られ、有名建築（日光金谷ホテル、富士屋ホテルなど）が目立った。特徴的な事例としては、廃駅の本舎や酒造家屋・酒蔵を旅館に改築したものがあった。

B-⑦ i

ユニークな活用事例 ※詳細は次ページ参照

- ・ 有形文化財（建造物）等を利用した伝統芸能の公演やダンス・音楽ライブといった現代アーティストのステージなど、イベントに利用するケースがユニークな活用方法として多く取り上げられていた。また、復元修理工事の公開も多くみられた。
- ・ 昨今注目されているレセプションや会議を誘致している事例は少数に留まり、その意味でのユニークベニューの活用は発展途上である。

B-⑦ ii

連携体制について

- ・ 指定管理を含む民間主体での運用が全体の約5割弱、行政が主体で事業実施まで行う運用が約3割、行政は文化財に関する指導や維持・管理のみ行い、事業運用は関連団体や民間事業者が行う官民共同での運用が約2割見られた。（回答があった件数は389件）
- ・ 官民共同のケースにおいては、民間を含む特定の推進体制（委員会、協議会など）を設けるケースと自治体から特定の事業等を民間に委託するケースとで過半を占めている

B-⑦ iii

保護措置・管理上の課題について

- ・ 保護措置については、「環境保護」「来訪者の安全確保」「防犯」等が対策として挙げられていた
- ・ 環境保護については、入場可能エリアを制限する、トレッキング等では先導者を設けるといったことがあげられていた
- ・ 来訪者の安全確保については、施設によってはヘルメットの着用を求める、夜間等警備を行うといったことがあげられている

調査結果 ③文化財の多様な活用方策について(4/4)

・文化財の活用事例数：439件 文化財の活用方法数：588件

※中項目にある活用がなされている事例を掲載

(文化財1件につき必ずしも活用例が1つとはならず、複数に該当する場合あり。詳細は別紙事例集を参照)

	大項目	件数	中項目	件数	補足・事例
A	特別拝観・見学	26	特別拝観・見学	26	限定公開日を設けた公開・拝観等（旧島津公爵家袖ヶ先本邸洋館など）
B	宿泊	7	特別	3	小学生の体験を兼ねた宿泊（和歌山・旧柳川家住宅）、会員制宿泊など
			常時	4	その他、有名事例（日光金谷ホテル、富士屋ホテル）も含む110件の報告有
C	食の提供	33	レストラン（一般利用）	8	カフェやレストランとしての常時活用（鎌倉市・榎亭本館）、紅葉期間限定のレストラン事業（高萩市・穂積家住宅）等
			郷土食	25	地元の食材を活かした料理店（富山・山町筋伝統的建造物群保存地区）など
D	修理公開	88	保存工事	81	保存修理状況の公開、解説（富岡製糸場、津賀山酒造所等）
			災害復旧	7	東日本大震災被災の被害の公開修復（水戸徳川家墓所等）
E	レセプション・会議	12	レセプション	8	全国的な学会等招致レセプション（熊本城（震災前）等
			会議	4	二条城MICEプラン（旧二条離宮）等
F	コンサート・イベント	299	伝統的	162	能・神楽など郷土芸能の公演、地元住民による太鼓等の演奏（松島町・瑞巖寺）等
			現代的	111	ブラスバンドなどのコンサート実施（対馬市・金石城跡、大分市・帆足本家酒造蔵）等
			ガイド・ウォークラリー	21	ウォーキングやトレイルランニング（石川県・石動山）等
			スポーツ	5	ヨガイイベント（千葉・旧堀田正倫庭園）等
G	展示会	32	伝統的	8	無形文化財（杉原紙）を活用した作品の展示（兵庫県）、武家屋敷の展示（佐倉市・旧武居家住宅）等
			現代的	24	地元小学生のスケッチの展示（大分・帆足本家酒造蔵）、地元芸術家の作品展示
H	体験	39	伝統芸能 / 社会見学	32	仏木彫り体験（岐阜・円空作仏像群）、甲冑や伝統衣装着付（佐倉市・旧但馬家住宅）等
			郷土食調理	7	古民家でのかまどの炊飯体験（愛知県・尾州廻船内海船主内田佐七家）等
I	スペース貸	49	個人イベント	9	結婚式場（撮影、披露宴、挙式）としての活用（神奈川県庁本庁舎等）
			団体交流	11	サークルの練習拠点等、地元団体の交流の場としての活用（名護市・津嘉山酒造所施設、旧松本高等学校本館/講堂）等
			団体イベント・撮影	29	ライブコンサート、各種イベント会場としての活用（札幌市・豊平館等）
J	その他	3		3	市街化中心地域活性化事業として文化財の整備（多賀町史跡敏満寺石仏谷墓跡）他

調査結果 ④文化財保護のためのマネージメントと資金 (1/3) ※再掲

■ 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、どんな検討のうえで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)

調査結果 ④文化財保護のためのマネージメントと資金 (2/3)

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

C-①

必要経費の計算と
収入の引き上げ方策の
検討について

- 回答があったのは7自治体のみ
- 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
- 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

C-②

文化財保護のため
経費確保の取組みに
ついて

- 87自治体から回答があった。
- 分類としてはふるさと納税、一口城主・会員、基金・募金、外部財回助成、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）
- 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
- 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

C-③

共通チケットの発行

- 12自治体から回答があった。
- ほとんどが来場者拡大を目的にした、文化財数点の共通バス（割引バス）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。

【参考】
文化財の活用方法や
連携体制との関係

- 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
- 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

調査結果 ④文化財保護のためのマネージメントと資金 (3/3)

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
	87	48	平均： 16,304	

調査結果 ⑤文化財保護のための財政措置について

回答数：39件（2017. 1. 6現在）

①国指定等文化財に対する文化庁からの国庫補助事業について、所有者・管理団体等に対して、国庫補助とは別に、都道府県による補助を実施している場合、その補助率（平均値）

建造物 修理・防災		美術工芸品 修理・防災		史跡等 活用整備		埋蔵文化財 発掘調査		埋蔵文化財 活用		伝建 基礎強化	
市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち	市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち	市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち	市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち	市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち	市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち
14%	24%	14%	22%	14%	20%	17%	6%	13%	8%	15%	9%

建造物 活用地域活性化		無形文化財 伝承		民俗文化財 修理・防災		文化財保存 技術伝承		史跡等 直接買上		（その他）	
市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち	市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち	市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち	市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち	市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち	市町村負担分 のうち	それ以外の負担 分のうち
9%	11%	7%	16%	13%	22%	3%	8%	14%	0%	2%	3%

②都道府県指定文化財の保存活用等事業について、所有者・管理団体等に対して、都道府県による補助を実施している場合、その補助率（平均値）

建造物 修理・防災		美術工芸品 修理・防災		史跡等 活用整備		埋蔵文化財 発掘調査		埋蔵文化財 活用		伝建 基礎強化	
市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外
30%	43%	30%	41%	28%	35%	17%	10%	15%	15%	9%	8%

建造物 活用地域活性化		無形文化財 伝承		民俗文化財 修理・防災		文化財保存 技術伝承		史跡等 直接買上		その他	
市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外
10%	12%	17%	32%	28%	39%	12%	20%	19%	13%	6%	5%

③市町村指定文化財・未指定文化財の保存活用等事業について、所有者・管理団体等に対して、都道府県による補助を実施している場合、その補助率＜未指定への補助＞（平均値）

建造物 修理・防災		美術工芸品 修理・防災		史跡等 活用整備		埋蔵文化財 発掘調査		埋蔵文化財 活用		伝建 基礎強化	
市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外
2%	3%	2%	3%	2%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	0%

建造物 活用地域活性化		無形文化財 伝承		民俗文化財 修理・防災		文化財保存 技術伝承		史跡等 直接買上		（その他）	
市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外	市町村	それ以外
0%	0%	0%	2%	2%	3%	0%	2%	0%	0%	3%	2%

付録3 海外事例

付録3 海外事例

事例1 アイオワ州メインストリート・プログラム

① 目標・戦略

1. 事例の概要

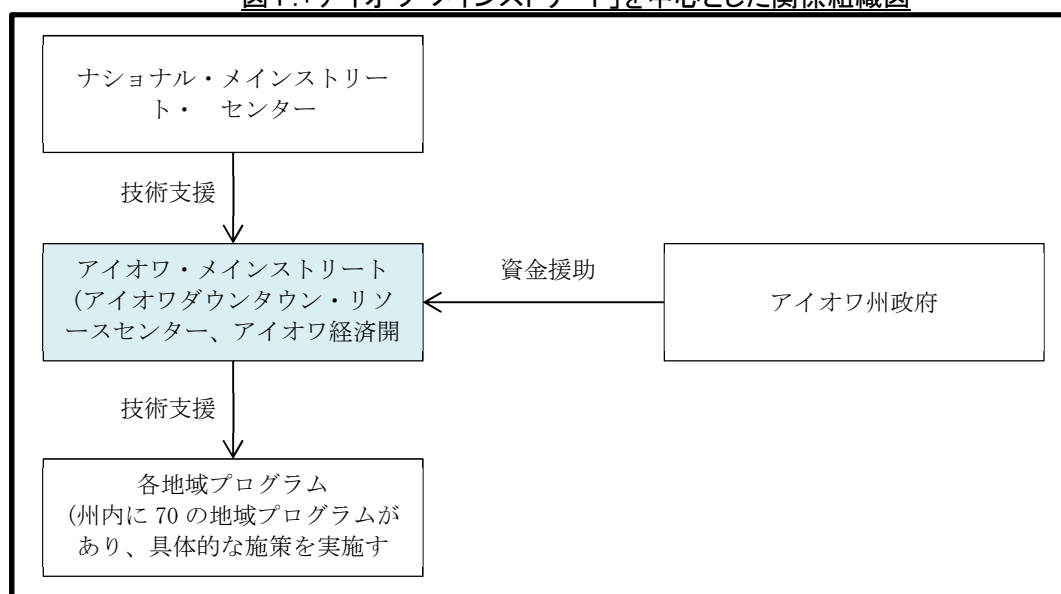
本稿では、アメリカにおける地方都市の再活性化を目的として開発された「メインストリート・プログラム」について紹介する。本プログラムは 1970 年代後半、ナショナル・トラストが中心となり開発されたものであり、「地域経済の活性化」、「景観の整備」、「組織体制の構築」、「プロモーション」という 4 つの観点から、ダウンタウンを中心とした地域経済の再生を図ろうという取り組みである。以下では、全米の「メインストリート・プログラム」の中から特に顕著な取組みに送られる“Great American Main Street Award”を数多く受賞しているアイオワ州における取組事例について取り上げることとする。

1. 本事例の特色

2-1. 目標・戦略

州内のメインストリート・プログラムを管轄する「アイオワ・メインストリート」は、歴史的・商業的地区にある固有の資産やアイデンティティを活用してアイオワ州の社会的・経済的幸福の向上を図ることを組織のミッションとして掲げ、ナショナル・メインストリート・センターやアイオワ州政府などの機関と連携して州内の各地域プログラムを支援している。(図1)

図1:「アイオワ・メインストリート」を中心とした関係組織図



「アイオワ・メインストリート」による各地域プログラムへの支援については、プログラムの開始から 5 年間で支援期間として定め、最初の 1 年間については、市場調査等の分析など専門家によるサポートや組織体を確立するための補助金の援助を行い、2 年目以降は技術支援やアドバイスを中心としたサポートを行っている。個別の地域プログラムでは採用が難しい専門人材を「アイオワ・メインストリート」という州単位の組織で保有し、必要に応じてノウハウを貸し出す仕組みを取っているのである。

2-2. 施策

① 事業

「アイオワ・メインストリート」自身は、各地域プログラムの支援を行っているだけであるため、個別に収益を上げるための事業は行っていない。

一方、各地域プログラムは各々自主事業を行っている。たとえば、ボナパルテ(アイオワ州)のメインストリート・プログラムにおいては、10 万ドル(約 1100 万円¹⁾)を投じ Township Stores, Inc.というス

¹ 1 ドル=110 円で換算

ーパーを立ち上げており、20 年以上に亘り営業を続けている。その他にも「食」をテーマとして、メインストリートにおける朝食会・キャンディーの試食会・ソーセージの露天売り・ティーパーティーなどのイベントを多数開催している。

② 体制

上記の取組みを支える組織として、「アイオワ・メインストリート」では、ビジネス、プロモーション、デザインなど専門知識を持つ揃えた州組織の人材 10 人ほどを集めた運営体制を敷いている。

また、プログラムのリーダーとして、「メインストリート・プログラム」関連事業の経験と歴史保存やマーケティングなどの専門知識を有し組織マネジメントに長けた人材を採用すべく、ジョブディスクリプション²を作成し、6.5 万ドル～10 万ドル(約 715 万円～1,100 万円³)のサラリーを提示して外部から優秀な人材を募集している。

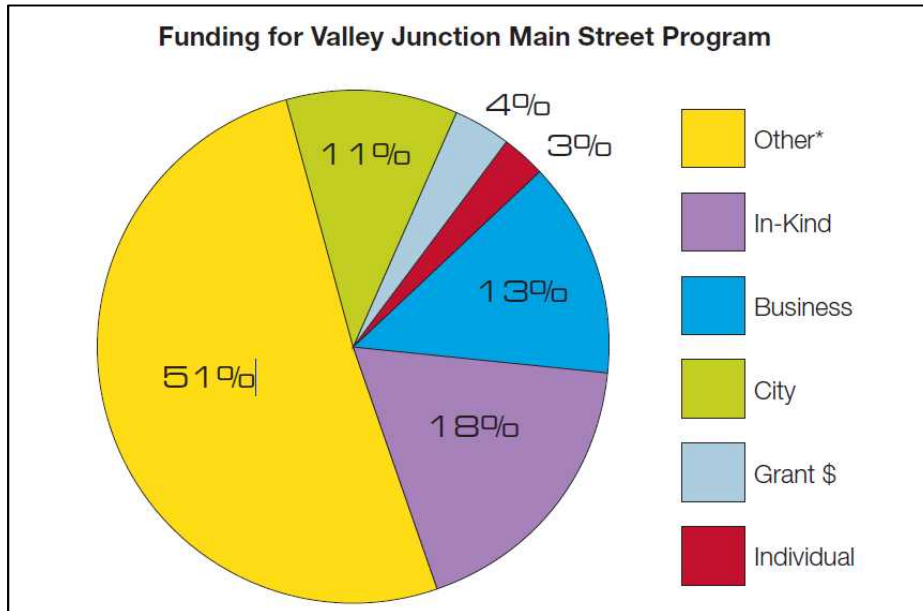
「アイオワ・メインストリート」では、プログラムリーダーを中心に、様々な専門知識を持った職員が公共機関・民間団体⁴・地域市民と協力をしながらプログラムを推進する体制を敷いているのである。

2-3. 資金

「アイオワ・メインストリート」は、アイオワ州の経済開発局の内部に位置しており、職員の人件費等の費用はアイオワ州の一般会計から拠出されている。

そして、各地域プログラムにおける財源については、「アイオワ・メインストリート」からの補助金、自主事業による利益、個人寄付など多岐に渡る。個別の地域プログラムの財源については一例を以下に記載するが多様な財源を持っていることが分かる。(図2)

図2: Valley Junction(Iowa)メインストリート・プログラムにおける収入(2012)



※Other には、イベントや製品販売による収益等が含まれる。

2. 効果

アイオワ州「メインストリート・プログラム」の特色は、アイオワ州にある地域固有の歴史的建造物を保存・維持・利用してダウンタウンを活性化し、地域にお金を呼び込むことができている点である。1986 年から 2016 年までに、歴史的建造物の保全・改修のため 11.8 億ドル(約 1300 億円)もの民間投資を呼び込み、11,048 件に上る歴史的建造物の保全・改修工事が行われてきた。

歴史的建造物を美しく保つことにより、ダウンタウンの魅力を向上させ、その結果、ダウンタウンに賑わいが創出され地域経済が豊かになるという仕組みができているのである。

また、アイオワ州経済開発局の発表によれば、「メインストリート・プログラム」の効果により、4,490 社の新規起業、13,134 人の雇用の創出などの経済的効果が生まれており、地域社会の発展に同プログラムが寄

² 2013 年 9 月公表のもの

³ 1 ドル=110 円で換算

⁴ ナショナル・メインストリート・センター、アイオワ州立大学など

与しているのである。

アイオワ州では、現在まで 30 年以上に渡ってこのプログラムが続いており、地域にお金が落ちる仕組みを作ること、プログラムが一過性のものではなく長い間地域活性化に寄与するプログラムとして機能するのである。


3. 考察

この度紹介した米国における「メインストリート・プログラム」の成功要因としては、「地域経済の活性化」、「景観の整備」、「組織体制の構築」、「プロモーション」に戦略的・包括的に取り組んでいることではないだろうか。日本における地域活性化の取り組みにおいては、専門知識を有する組織体制が構築できていなかったり、取組みのプロモーションが不十分で地域住民を巻き込んだ活動ができていなかったりと、いくつかの観点が欠けてしまっている取り組みが多いように思われる。今後、日本の地方都市の地域活性化を考える上で本事例が地域再生の一つのモデルとなることが望まれる。

参考ポイント

- ・専門人材を州で保有し、各地域プログラムに知見やノウハウを貸し出すという仕組み
- ・プログラムを統括する組織マネジメントに長けたリーダーの存在
- ・イベントの開催や自主事業による収益、寄付、そして補助金など様々な資金調達チャネル

アメリカ・アイオワ州

	基本情報	
	位置	アメリカ合衆国、中西部
	アクセス	成田-シカゴ、ミネアポリス（経由）-デモインで、約13時間
	人口	3,134,693 (2016年度)
	財政規模	歳入：25,197百万ドル 歳出：21,214百万ドル (2014年度)
取り組み概要 <ul style="list-style-type: none"> ・ナショナル・トラストが中心となり、地方の小都市（主に人口5万人）のダウンタウンの再活性化手法「メインストリート・プログラム」を開発。 ・アイオワ州は、「Healthy Downtown」に向けた取り組みを実践し、地域雇用の創出や、民間投資額増に成功している 		
「What is the Perfect Downtown ?」		
By Jim Engle *		
<ol style="list-style-type: none"> 1. 戦略的なイベントや催事の開催 2. 歴史的建造物の保存、活用 3. 老舗と新しいお店のコンビネーション ：街の個性 4. 階上を居住空間として利用 ：居住人口の増加 5. 昼はビジネス、夜は食事やイベント ：生活の多くの側面で関わり 6. 安全、安心、清潔 		アイオワ州での取り組み実績 (1986~2015) <ul style="list-style-type: none"> ・4,447社：新規に起業された会社数 ・12,974人：地区内での純増雇用者数 ・10,926棟：地区内で修復された歴史的建造物 ・\$ 1.6Billion（約1,800億円）：地区内での民間投資額 ・2,838,045時間：ボランティア活動時間

-出典-

Iowa Economic Development Authority (IEDA) HP（アイオワ州経済開発局 HP）

“Main Street Messenger”, IEDA

“Main Street Iowa Statistics”, IEDA

“Main Street Iowa Brochure”, IEDA

“Director, Iowa Downtown Resource Center, Iowa Economic Development Authority”, IEDA

United States Census Bureau（アメリカ合衆国国勢調査局）

“Bonaparte, Iowa: The Little Town that Could”, Main Street America

「アメリカの地方都市にみる“完璧なダウンタウン”(中心市街地)とは…」、ぶぎん地域経済研究所

「米国における歴史的環境保全とその社会的経済的価値についての研究：メインストリート・プログラム(その2)SOCIAL AND ECONOMIC VALUES OF THE HISTORIC PRESERVATION IN THE USA : Main street program (Part 2)」、日本建築学会計画系論文集、227~233(536-538)2000 年 10-12 月、梅津章子・西村幸夫

事例2 リーズ城

1. 事例の概要

イギリス南東部ケント州にあるリーズ城は、「世界で最も美しい城」として有名なスポットである。500 エイカー（東京ドーム約 43 個分）の敷地には、農地、森林、ゴルフ場、庭園等を有し、年間約 54.2 万人の観光客（2015 年度）が訪れている。リーズ城は、900 年以上前に、ノルマン人豪族によって建てられた城であり、現在に至るまで修復・保全がなされてきた極めて文化的価値の高い建造物である（図1）。

本事例は、民間団体であるリーズ城財団がこのリーズ城を活用し、一つの観光拠点として確立させた事例であり、ここに紹介する。

図 1: リーズ城全体図



2. 本事例の特色

1-1. 目標・戦略

リーズ城を運営するリーズ城財団は、慈善団体だが、企業経営と同様に、運営目的（ミッション、ビジョン）、戦略、業績評価指標（KPI）を設定し、四半期毎の理事会で、その達成状況の評価・改善を実施している。

IR 活動にも力を入れており、投資家向けサイトでの情報公開や、自サイトでの募集、アニュアルレポートの発行等を行っている。アニュアルレポートは、上場企業のそれと遜色ない内容となっており、全 43 ページに亘り、施設の運営状況や、財務状況等の詳細を報告している。リーズ城財団が定める運営方針は、以下のとおりである。

1-1-1. 目的

- ① 公共の利益のため城とその財産を保存する
- ② 全ての訪問者に素晴らしく、楽しく、本物の体験を提供する
- ③ 教育資源や施設の提供により、全ての年齢層の訪問者を元気づける
- ④ 健康や慈善目的を推進する

1-1-2. 戦略

- ① 発生した収益を城や施設の保全と強化に投資し、優良な状態を保つ
- ② 城の歴史等、訪問者の理解がより深まるように城のプロモーションを開発する
- ③ 特に障害者等のアクセスを改善するため、訪問者のための施設を改善する

1-1-3. 業績評価指標(KPI)

- ① 訪問者数
- ② 来場者の満足度(独自調査、外部サイト)
- ③ 石エプログラムの進捗
- ④ コレクション管理の有効性
- ⑤ 再投資のための収入の可能性
- ⑥ PR 等戦略実施計画に対する進捗

1-2. 施策・事業

リーズ城では敷地内の文化財を活用し、①見学、②会議、③食事会、④結婚式、⑤宿泊、⑥その他(イベント等)の事業を実施している。

① 見学

クリスマスなど特定の日の除き、城は見学者に開放されており、入場料は、大人 24.50 ポンド、学生・シニア 21.50 ポンド、子供(4-15 歳) 16.5 ポンドとなっている。チケットは 1 回購入するとその後 1 年間無料で入場可能となっている。場内には売店があり、城のガイドブック、みやげものなどを販売している。また、オーディオガイドの貸し出しもある。

② 会議

会議には、デイトタイムパッケージと 24 時間パッケージの 2 種類が用意されている。利用箇所およびパッケージにより料金が異なる。

③ 食事会

食事会には、ランチ・パッケージと、ディナー・パッケージがある。

④ 結婚式

城を貸し切った挙式も可能である。単なる場所貸しにとどまらず、ウェディング・コーディネーターがつき、コック長同席の下、試食をしながらメニューの選定することも可能となっている。列席者のための城内ガイドツアーや、音楽や余興の提供、夜食の用意など、トータルなサービスが提供される。列席者の宿泊も可能である。

⑤ 宿泊

城内の宿泊は、会議や挙式の利用者に限られるが、Maiden 's tower は、B&B として利用することが可能である。一泊 260 ポンド~となる。

⑥ その他

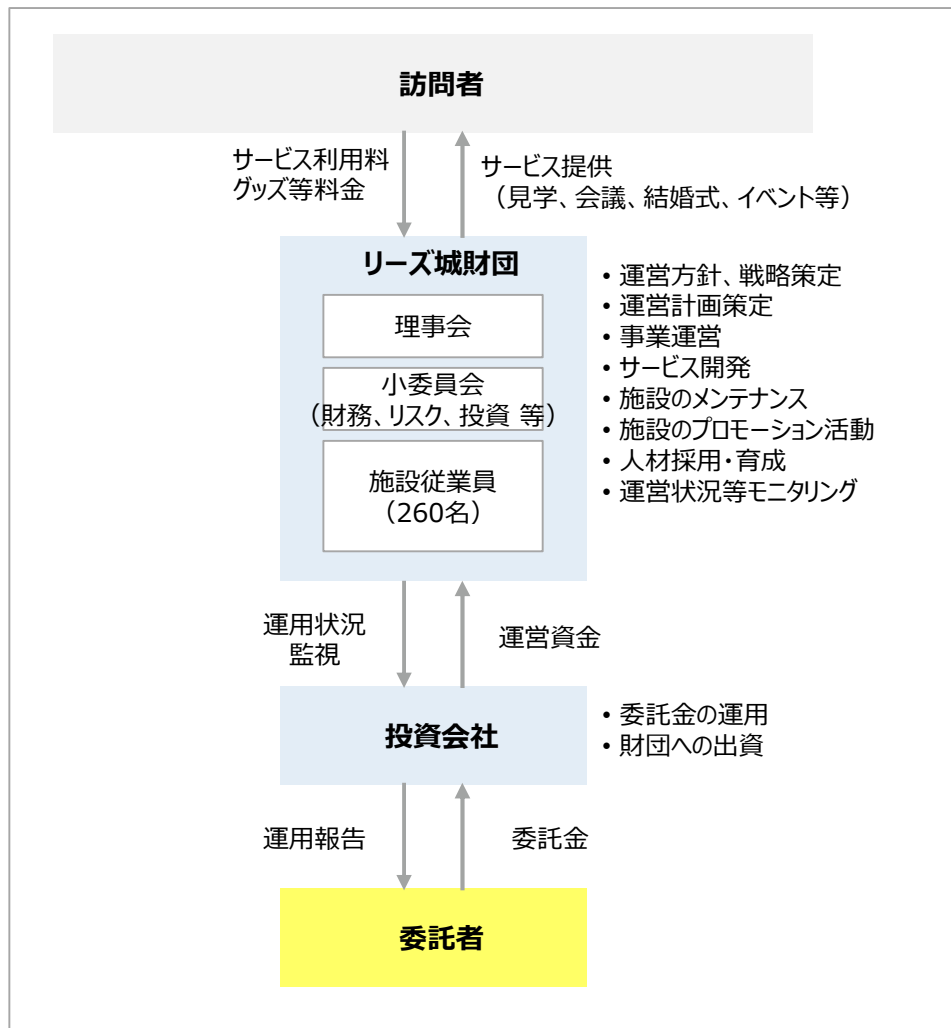
他に、敷地内には定員 2~12 名の貸別荘(3 泊 400 ポンド~)や B&B(一泊 90 ポンド~)があり、ゆっくり滞在して城内の見学等をすることが可能となっている。ほかに、敷地内では、野外コンサートや、エリザベス朝と同様に男性俳優のみで演じられるシャイクスピア劇、花火、クリスマスマーケットなどのイベントも行われている。また、城の景観を楽しめるゴルフコースもある。

1-3. 体制

財団には、9 名の役員と、1 名の秘書が在籍している。(その他従業員については、記載なし)施設の運営においては、施設ガイド、ホテルのコンシェルジュ、庭師、シェフ等、260 名の従業員を雇用している。従業員 260 名のうち、フルタイムは 78 名、パートタイムは、182 名となっている。

四半期毎に理事会を開催し、KPI や、財務的な数値等、目標に対する活動のパフォーマンスやリスクの評価を行っている。当理事会は、投資会社と明確に区別されており、利害が異なることもある。リーズ城財団と関係する組織の関係性は以下の図(図2)で紹介する。

図2: リーズ城財団とその関係組織



1-4. 資金

子会社が運営するファンドからの資金調達と、見学、宿泊等の慈善活動による収益により、施設の維持・運営費を賄っている。また、政府からの財政的援助は受けておらず自律的な運営ができている点も特徴的であり、施設の運営により創出された利益は、マーケティング費、新規サービスの開発、施設の修繕等の投資に回されている。

1-4-1. 収益

アニュアルレポートによると、収益は 10.3M 円で、主な内訳は以下のとおり。

- ① ファンドによる資金調達・事業運営による収益: 5,112 千円
 - 会議: 2,640 千円
 - 店舗: 936 千円
 - 宿泊: 719 千円
 - コンサート、その他イベント: 388 千円
 - ゴルフ: 234 千円
 - 補助的サービス: 66 千円
 - その他: 129 千円
- ② 慈善活動による収益: 5,058 千円
 - 入場料: 5,028 千円
 - その他: 30 千円

1-4-2. 支出

アニュアルレポートによると、支出は 10.1M 円で、主な内訳は以下のとおり。

- ① ファンドによる資金調達・事業運営における費用: 4,179 千円
 - 販管費: 1,938 千円

人件費:1,304 千円
 施設・設備費:313 千円
 マーケティング費:176 千円
 財務コスト:172 千円
 投資費用:64 千円
 管理費:17 千円
 その他:195 千円

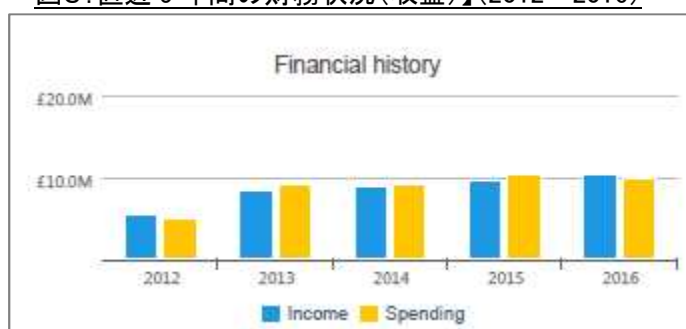
② 慈善活動における費用:5,871 千円

人件費:1,928 千円
 施設・設備費:1,654 千円
 マーケティング費:533 千円
 販管費:430 千円
 資産の保全と安全確保の費用:187 千円
 財務コスト:139 千円
 その他:1,000 千円

3. 効果

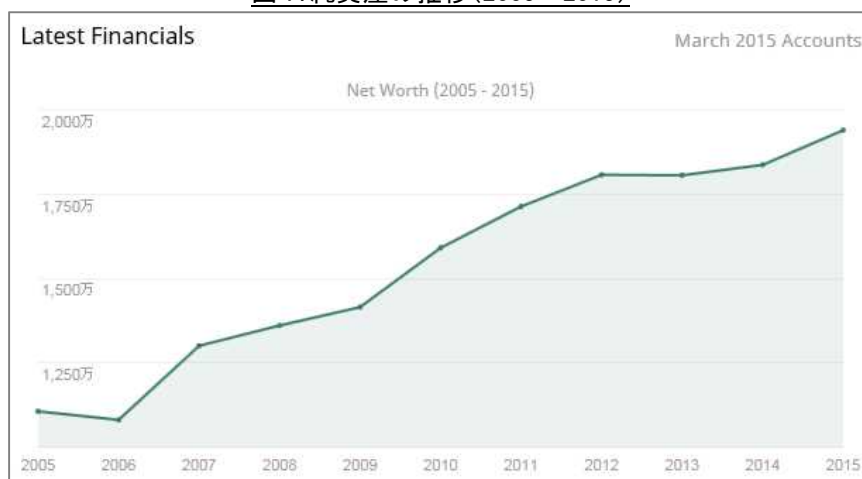
前述の取組み等により、文化財の魅力の維持・向上、PR に努め、継続的に年間 50 万人以上の観光客の誘客に成功するとともに、2012 年以降 5 年連続での増収、準資産の増加を達成している。(図3・図4)

図3:直近 5 年間の財務状況(収益)】(2012—2016)



24 Mar 2016:£10,324,000
 31 Mar 2015: £9,733,060
 31 Mar 2014 £8,977,098
 28 Mar 2013:£8,453,358
 31 Mar 2012:£5,599,048

図4:純資産の推移(2005—2015)



4. 考察

この度紹介したリーズ城の成功要因として、その自律的な運営方針にあると考えられる。リーズ城は、「公益」という大義の元、企業経営と同様か、あるいはそれ以上に厳格で、戦略的な運営がなされている。

財団が中心となり、運営目的、戦略、業績評価指標を設定し、事業計画の目標の達成に向けてPDCA サイクルを回している。IR 活動にも力を入れており、観光客の誘客や質の高いサービス提供に加え、資金調達に向けて多大な努力をしているように見受けられる。

日本における文化財を活用した観光拠点づくりにおいて、リーズ城の運営方法や、PR 活動、資金調達に向けた活動は参考になるであろう。

参考ポイント

- 民間資金を集めるための取組み
(我が国では、民間資金を集める取組みとして、二条城や熊本城での「一口城主制」等がある)
- 企業経営と同様の運用方針
 - ・目的、戦略、業績評価指標(KPI)、の設定、運営計画の策定
 - ・効果的なPDCA サイクル(KPI、財務的な目標値への達成状況の評価・改善)
- 活動状況の公開(アニュアルレポート等)、運営の透明性の確保

【海外事例】 リーズ城



- ・英国ケント州にあるリーズ城は、900年以上の歴史を持ち、世界で最も美しい城として有名なスポット
- ・500エーカー（東京ドーム約43個分）の敷地には、農地、森林、ゴルフ場、庭園等を有する
- ・財団により運営され、年間10.1Mポンド（約1,414百万円）*の維持管理費は、主に、子会社のファンドからの資金調達（施設貸出等の事業運営）と、慈善活動（見学等）により賄われる

州の概要	面積：3,600 km ² / 人口183 万2千人（英国3位） / 財政：18 億5千万£
施設概要	住所・アクセス Leeds Castle, Maidstone, Kent ME17 1PL（ロンドンから車で約1時間半）
	入場料 大人24.50ポンド、学生・シニア21.50ポンド、子供（4—15歳）16.5ポンド ※チケットは1回購入するとその後1年間無料で入場可能
	観光客数 約54.2万人（2015年度）

運営方針等

慈善団体だが、企業経営と同様に、**運営戦略、業績評価指標（KPI）**を設定し、四半期毎の理事会で、その達成状況の評価・改善を実施

目的

1. 公共の利益のため城とその財産を保存する
2. 全ての訪問者に素晴らしい、楽しく、本物の体験を提供する
3. 教育資源や施設の提供により、全ての年齢層の訪問者を元気づける
4. 健康や慈善目的を推進する

戦略

- ・発生した収益を城や施設の保全と強化に投資し、優良な状態を保つ
- ・城の歴史等、訪問者の理解がより深まるように城のプロモーションを開発する
- ・特に障害者等のアクセスを改善するため、訪問者のための施設を改善する

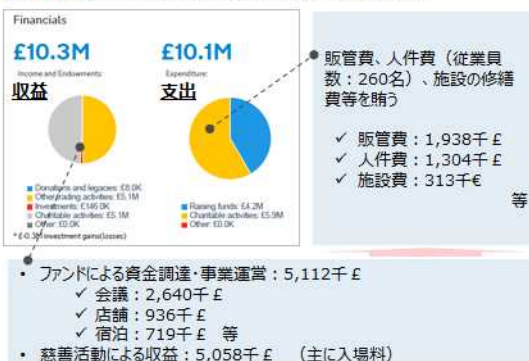
業績評価指標

- | | |
|---------------|------------------|
| 1. 訪問者数 | 4. コレクション管理の有効性 |
| 2. 来場者の満足度 | 5. 再投資のための収入の可能性 |
| （独自調査、外部サイト） | 6. PR等戦略実施計画に対する |
| 3. 石工プログラムの進捗 | 進捗状況 |

財務情報

*1£：140円で換算

子会社が運営する**ファンドからの資金調達**と、見学、宿泊等の**慈善活動**による収益により、自律的な運営を行うとともに利益を創出



注

・財務的な数値は、「Leeds Castle Foundation Data for financial year ending 24 March 2016」より。円表記の金額は、1£：140 円で換算。

－出典－

- ✓ Leeds Castle HP
- ✓ Charity Commission HP
- ✓ Visit Kent Official HP
- ✓ Historic UK HP
- ✓ “REPORT AND FINANCIAL STATEMENTS FOR THE PERIOD ENDED 24 MARCH 2016”,2016, LEEDS CASTLE FOUNDATION
- ✓ Summary Information Return 2013 (Online)
- ✓ 「文化財の保護のための事業執行型公益信託について」、2013、東京都市大学共通教育部大沼 友紀恵准教授

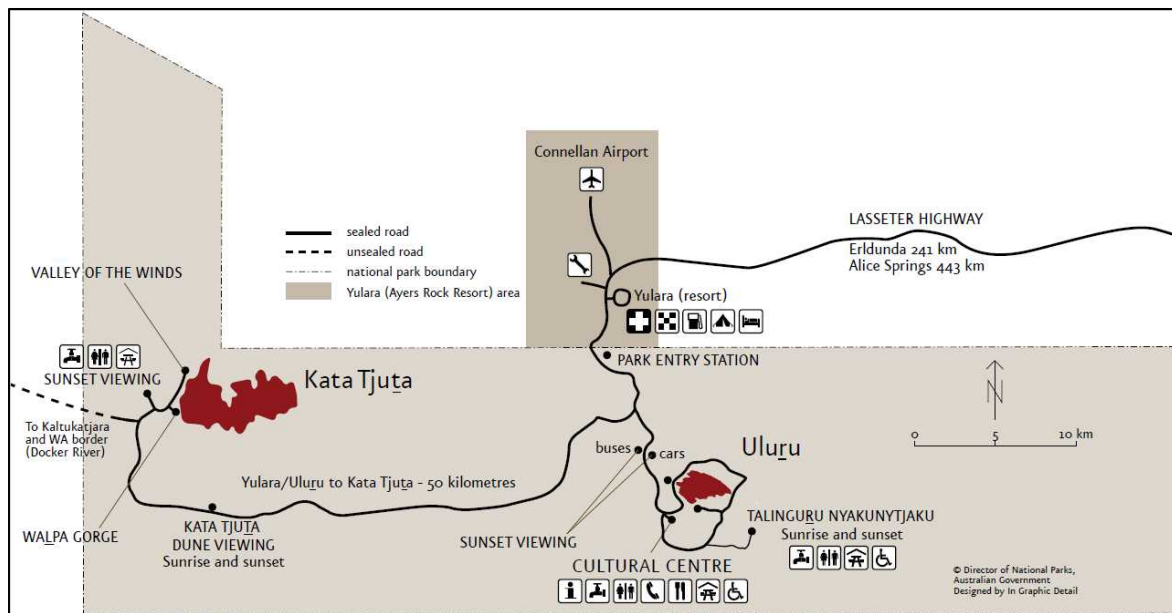
事例③ ウルル=カタ・ジュタ国立公園(オーストラリア)

1. 事例の概要

本稿では、エアーズロックの存在で広く知られているオーストラリア中央部のウルル=カタ・ジュタ国立公園(図1)を取り上げる。1987年にユネスコの世界遺産に登録された同国立公園は、先住民族であるアナノウ族にとって神聖な地であるという文化的価値と数多くの珍しい動植物が生息する自然的価値を併せ持った場所である。以下では、約1300平方キロメートルに渡るこの広大な国立公園をどのように運営・管理し、公園内の文化的・自然的価値を守り、そして観光に活用しているのかを紹介する。

図1:ウルル=カタ・ジュタ国立公園とその周辺

※薄いグレーで囲まれたエリアが国立公園の敷地



2. 本事例の特色

(ア) 目標・戦略

ウルル=カタ・ジュタ国立公園では、共通の「ビジョン」の下、公園の運営管理のための公園計画⁵を作成している。本計画の特色は、個別の分野における詳細な運営・管理の「目標」とその成果を測る「KPI」を設定している点である。

以下では、公園計画においてどのような「ビジョン」、「目標」、「KPI」が設定されているのかを紹介する⁶。

① ビジョン

- ✓ Tjukurpa⁷を力強く守る
- ✓ 健全なコミュニティと土地を見守る
- ✓ ウルル=カタ・ジュタ国立公園が分化や慣習の理解、知識、学びの場として認知されるよう支援する
- ✓ アナノウ族の利益と未来を確保する
- ✓ オーストラリア社会と経済と調和して世界遺産の自然と文化を保護する

② 各分野におけるマネジメントの方法

公園計画においては、大きく「共同管理」、「文化と土地の保護」、「訪問者の管理と公園の使い方」、「ステークホルダーとパートナーシップ」、「ビジネスマネジメント」という5つの分

⁵ 本稿で紹介する計画とは、Uluru-Kata Tjuta National Park MANAGEMENT PLAN 2010-2020を指す

⁶ 紙幅の関係上、公園計画より抜粋

⁷ アナノウ族の生活の基盤となる掟のようなもの (Australian Institute of Aboriginal and Torres Strait Islander Studies より)

野に分けてそれぞれ「目標」と「KPI」を定めており、実行した施策が有効であったのか評価する仕組みができています。

① 共同管理

目標: Nguraritja(ウルル=カタ・ジュタ国立公園のアボリジニ族のオーナー組織)とオーストラリア公園局(政府機関)が互いに協力した形での意思決定を行っていく等

KPI: 公園における直接的/間接的なアナノウ族の雇用数等

② 文化と土地の保護

目標: 適切な保護による文化的景観の価値の維持、水資源の維持、公園内の動植物の生態系の維持を図ること等

KPI: 保全を行ったロックアート(rock art)の割合、水資源の量、動植物の多様性レベル等

③ 訪問者の管理と公園の使い方

目標: 訪問者に感動的な経験の提供をすること、訪問客が公園の持つ文化や自然の価値について質の高い情報を得られること、正確かつ適切なプロモーションを実施すること、訪問者の安全を確保すること等

KPI: 80%以上の満足度、教育プログラムへの参加者数、効果的であったプロモーションやマーケティングプログラムの数、訪問者が巻き込まれた事故数等

④ ステークホルダーとパートナーシップ

目標: ステークホルダーや地域住民との協力的な関係の構築等

KPI: 地域プログラムへの貢献等

⑤ ビジネスマネジメント

目標: コンプライアンスを強化し関連法規を順守すること、迅速かつ効果的な事故対応をすること等

KPI: コンプライアンスや事故対応のトレーニングに参加した従業員割合等

(イ) 施策・事業

ウルル=カタ・ジュタ国立公園では、入場料、物品販売、アナノウ族によるオプションルツアーの販売を行っている。

✓ 入場料

ウルル=カタ・ジュタ国立公園では公園入場料として、3日間有効のビジターパスと年間パスを発行・販売している。ビジターパスの価格は大人 25 豪ドル(約 2100 円⁸)、子供 12.5 豪ドル(2016 年 3 月までは無料であったが同年 4 月より徴収、約 1050 円⁹)となっており、年間パスの価格は大人 32.5 豪ドル(約 2800 円)、子供 15 豪ドル(約 1300 円)となっている。また学校などの団体に対して、無料の入場パスも提供している。

✓ 物品販売

ウルル=カタ・ジュタ国立公園カルチャーセンターにおいて、レストランや書籍、ビデオ、衣服、お土産を取り扱うショップの運営を行っている。

✓ オプションルツアーの販売

その他カルチャーセンターにおいて、アナノウ族ガイドによるオプションルツアーを一般/団体訪問客に対して販売している。

(ウ) 体制

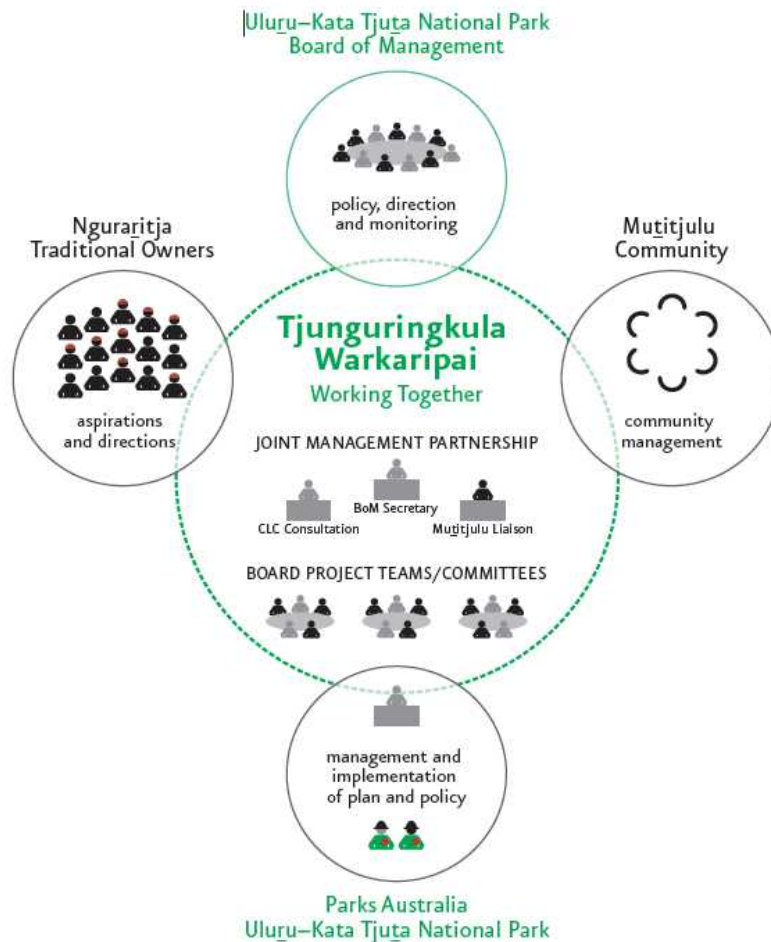
① 意思決定機関

ウルル=カタ・ジュタ国立公園の管理・運営は先住民族のアナノウ族とオーストラリア公園局の共同体(Joint Management)(図2)により執り行われている。公園のマネジメントを行う組織である Board of Management は 12 人のメンバ(うち 8 人はアナノウ族)で構成されており、公園計画の策定などの重要な意思決定を担っている。

図2: “Joint Management”イメージ図

⁸ 1 豪ドル=85 円で換算

⁹ 同上



② 実行機関

日々の公園内での業務は、同国立公園の管理事務所が担っている。管理事務所は、以下の5つの部署¹⁰に分かれており、公園計画記載の目標を達成するため活動している。

✓ 管理部門

経理、法務、その他ファシリテーションなどの業務を担当し、日々の管理業務と部署間の連携に責任を持つ部署である。

✓ 共同管理パートナーシップ部門

オーストラリア公園局や土地を所有しているアナノウ族のオーナー団体などのパートナー機関との関係強化・情報交換を担当する部署である。

✓ 自然・文化資源管理部門

公園内の自然資源や文化的資産の維持と向上を担い、科学的な調査、災害等の被害軽減やロックアートの維持などの業務を行っている部署である。

✓ 観光サービス部門

観光を担うこの部門の役割は、国立公園を訪れる観光客やメディア関係者に必要なサービス・施設を提供することである。パンフレットの作成や標識の整備からカルチャーセンターや公園の入り口など運営を担っている部署である。

✓ トレーニング部門: スタッフの教育と求職中のアナノウ族のサポートを担当している部署である。

(エ) 資金

オーストラリア連邦政府は効果的な管理やリース費用の支払いのため、毎会計年度、ウルル＝カタ・ジータ国立公園に資金を提供している。2001年から2002年の間に、およそ808万豪ドル(約

¹⁰ 同上

6 億 8680 万円)がウルル=カタ・ジュタ国立公園の事業のため配分された。

また、先述した公園入場料も重要な資金源となっており、その入場料による収入は公園の文化的景観の維持管理のために利用されているほか、所有者であるアナノウ族への支援金として活用されている。

4. 効果

オーストラリア公園局のレポート¹¹によると、ウルル=カタ・ジュタ国立公園は、ノーザンテリトリー地区の経済に 320 百万豪ドルの貢献をしており、公園の訪問に関する 740 の雇用を創出している(ただし、前記の数値は、Kakadu National Park との合算値)。

5. 考察

この度紹介したオーストラリアのウルル=カタ・ジュタ国立公園では、KPI を策定した実効性の高い計画を策定していた。近年では、観光分野においても KPI の設定と PDCA サイクルの実行を通じたマネジメントをしていくことが必要であるという認識が高まっており、本事例は分野ごとに KPI を細かく設定している点で参考になるであろう。

また当然、戦略的計画は策定するだけでは意味がなく、実行に移すことができ初めて意味がある。計画を実行に移すためには、意思決定機関を担う機関とともに充実した計画実行機関が存在していることが重要である。ウルル=カタ・ジュタ国立公園では、自然資源の保護や観光推進を専門に担う部門に加え、パートナーシップ推進やトレーニングなど全体的な視点から運営をサポートする部門も設けている点で先進的な事例であると言える。

参考ポイント

- 文化財及びその文化を守る人たちを保護することを含めた計画策定
- 文化的景観保護と観光推進の両立を担保する KPI の設定
- 計画の策定等を行う意思決定機関と、充実した計画実行機関の存在

オーストラリア

ウルル=カタ・ジュタ国立公園



位置	オーストラリア中央部
アクセス	成田-シドニー-エアーズロック (計14時間)
人口	24万6322(2016年6月)
財政規模	収入：195.6 支出：192.9 (百万豪ドル、2016年)

取組み概要

- ・先住民族であるアナノウ族と政府(公園局)が一体となって国立公園の管理を行っている事例である。

Management Plan 2010-2020



Vision

- ・ Tjukurpa (掟)を力強く守る
- ・ 健全なコミュニティと土地を見守る
- ・ ウルル=カタ・ジュタ国立公園が分化や慣習の理解、知識、学びの場として認知されるよう支援する
- ・ アナノウ族の利益と未来を確保する
- ・ オーストラリア社会と経済と調和して世界遺産の自然と文化を保護する

¹¹ Sustainable Tourism Overview 2011-2016, Parks Australia

-出典-

- ✓ UNESCO HP
- ✓ Uluru-Kata Tjuta National Park (ウルル=カタ・ジュタ国立公園)HP
- ✓ Parks Australia (オーストラリア公園局)HP
- ✓ Australian Tourism(オーストラリア政府観光局公式サイト)HP
- ✓ Australian Institute of Aboriginal and Torres Strait Islander Studies HP
- ✓ “Sustainable tourism overview 2011-2016”, Parks Australia
- ✓ “Uluru-Kata Tjuta National Park MANAGEMENT PLAN 2010-2020”, Uluru-Kata Tjuta Board of Management
- ✓ “Uluru-Kata Tjuta National Park Knowledge Handbook”, 2012, Director of National Parks, Australian Government
- ✓ “AUSTRALIAN NATIONAL PERIODIC REPORT SECTION II, Report on the State of Conservation of Uluru - Kata Tjuta National Park”,2002,UNESCO
- ✓ オーストラリア教育旅行ガイド HP
- ✓ 「オーストラリア国際協力体制に関する調査報告書」、2010、文化遺産国際協力コンソーシアム
- 「オーストラリアの国立公園における環境資源の保全と利用の地域的性格」、2010、菊池俊夫・有馬貴之

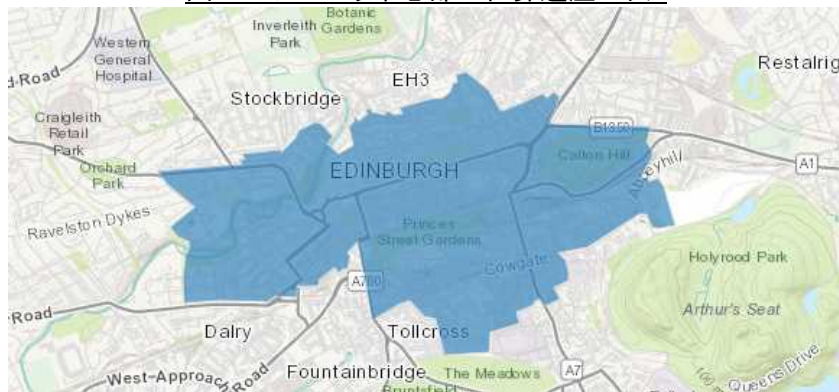
事例④ エジンバラ

1. 事例の概要

イギリス北東部、スコットランドの首都エジンバラは、その歴史的建造物が立ち並ぶ旧市街と均整のとれた新市街が織り成す美しい街並みが世界遺産に登録された。(図1)

エジンバラの中心市街地は石造りの荘厳な雰囲気漂わせている。世界遺産指定区域では建築物の建築、修理保全、において非常に厳しい規則を設けており、この背景には、美しい都市景観は観光産業につながるという確固たる信念がある。聖マーガレットなど主な歴史的建造物が並ぶ地域は旧市街地と呼ばれ、現在も中世ヨーロッパ要塞都市の景観を残している。一方、新市街は18世紀以降に発展した新古典主義の建物が並び、その区画整理された街並みは非常に美しく、その後のヨーロッパの都市計画に影響を与え、「計画都市の最高傑作」と言われている。

図1:エジンバラ中心部の世界遺産エリア



2. 本事例の特色

2-1. 目標・戦略

エジンバラでは世界遺産マネジメント計画¹²を立て戦略的な文化財保護を実施している。同計画は、後述する「ヒストリック・スコットランド¹³」、「エジンバラ市」、「エジンバラ世界遺産¹⁴」という3団体が共同となって作成したものであり、ここでは、マネジメントのビジョンと目的について紹介する。

2-1-1. ビジョン

美しい歴史的景観を保護、改修することによってその普遍的な価値を維持する。そして、世界遺産の素晴らしさを共有し、都市とそのコミュニティの繁栄を支援することをマネジメント計画のビジョンとする。

2-1-2. 目的

上記ビジョンに基づき、以下の4つのテーマに対しそれぞれ目標を設定している¹⁵。

- ✓ テーマ1:世界遺産に対する理解
 - ◇ プロモーション、ガイダンス等を通じた世界遺産に対する意識向上
 - ◇ 世界遺産に対する学習プログラム等の開発
- ✓ テーマ2:普遍的価値の維持
 - ◇ 普遍的価値を持つ遺産と開発事業のバランスをとること
 - ◇ 世界遺産保存のための民間と行政による投資の確保
- ✓ テーマ3:持続的な中心街と世界遺産
 - ◇ 世界遺産エリアにおける高水準の生活レベルの維持、向上

¹² “The Old and New Towns of Edinburgh World Heritage Site Management Plan 2011-2016”を指す

¹³ 2015年10月1日より、Royal Commission on the Ancient and Historical Monuments of Scotlandと合併し、“Historic Environment Scotland”と名称が変更となる

¹⁴ 同組織は、旧ヒストリック・スコットランドとエジンバラ市公認の慈善団体である

¹⁵ 紙幅の関係上、全文ではなく抜粋とする

- ◇ 市内の経済セクターとの関係を育むこと
- ◇ 世界遺産内で文化的な活動ができるよう環境を整備すること
- ✓ テーマ4:効果的なマネジメントの実現
 - ◇ 本マネジメント計画をもとにした具体的なアクションプランの策定
 - ◇ 施策の効果をモニタリングすること

2-2. 施策・事業

以下では、スコットランド内の文化的建造物のマネジメントを行う「ヒストリック・エンバイロメント・スコットランド」の事業について述べる。

ヒストリック・エンバイロメント・スコットランドはスコットランド内の歴史的建造物の保存事業や基金の設立などを行っている団体であるが、事業として、「ヒストリック・スコットランド・エクスプローラ・パス」という、スコットランド内の有名観光スポットへの入場パスを販売している。

✓ 入場パスの販売事業

パスの料金は、3～7 日間の滞在で、大人(16 歳以上)4,410 円～5,580 円、子供(5～15 歳)2,646 円～3,528 円、シニア・学生 3,528 円～4,704 円である。パスは各観光施設の他、英国政府観光庁のオンラインショップ等で購入可能となっており、以下のような機能がついている。

- ◇ スコットランド内 77 ヶ所の観光スポットへの入場が可能であり、有効期限内であれば好きな時間・場所で利用可能となっている。
観光スポット例:エジンバラ城、スターリング城、ネス湖岸のアーカート城、メローズ修道院、スカラ・ブレイ遺跡群など
- ◇ インフォメーションキット(パンフレット、ガイドブック、地図を含む)付き。
- ◇ エジンバラ城での音声ツアーの割引付き。
- ◇ エジンバラ城とスターリング城の優先入場。

2-3. 体制

先述のとおりヒストリック・エンバイロメント・スコットランドは、スコットランド内の歴史的環境(建造物等)を管理し、その調査、保護、プロモーションを行う公的機関¹⁶である。同組織は、スコットランドの文化的遺産を現在そして将来の世代にまで保護していくことをミッションとして掲げ、300(エジンバラ城など)もの重要な文化財のマネジメントを担当している。

組織の重要事項の意思決定を担う理事会は、法律、文化財保護、マーケティング、考古学、建築、教育などの専門性を持つ 10 名の委員¹⁷で構成されており、各々が自身の知見を出し合って組織運営をしている。

2-4. 資金

2013 年度発表のユネスコの発表によると、エジンバラ世界遺産エリアにおける歴史的建造物の保存に関わる費用は以下の機関(図2)から支出されており、政府による補助金の支出割合が多いことが分かる。

図2:保護のための資金元割合(2013 年から直近 5 年間の平均値)

資金元	例/補足	割合(%)
政府機関	連邦政府	0%
	州政府、県政府など	60%
	市政府など	30%
国内寄付	NGO など	10%

先述した入場パスの収益は、

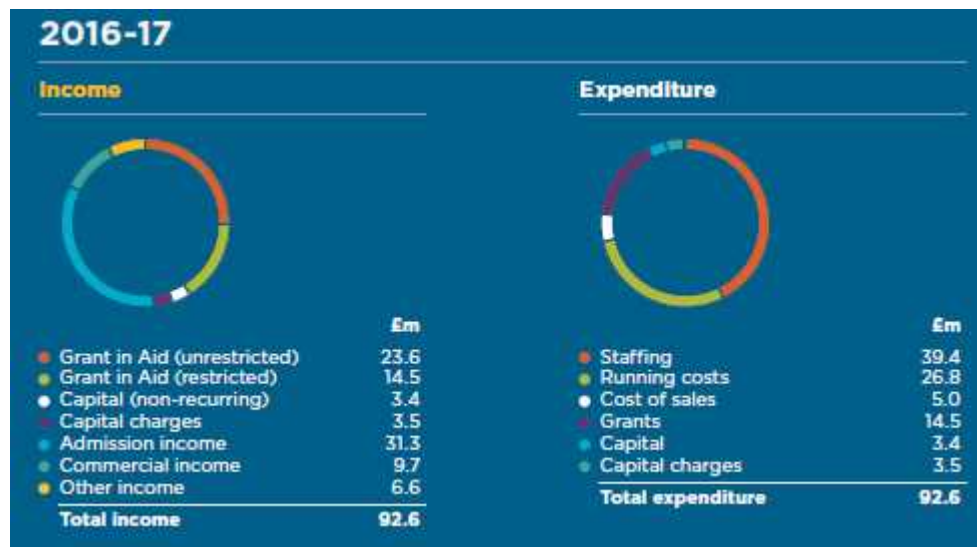
スコットランド政府の公的機関であるヒストリック・エンバイロメント・スコットランドを通して、スコットランド内の歴史的建造物の保存、改修事業に回っている。(参考としてヒストリック・エンバイロメント・スコットランドの収支計画を以下に記載する、図3)。

(参考)図3:ヒストリック・エンバイロメント・スコットランドの収支¹⁸

¹⁶ 公的機関ではあるが、どの省庁にも属さない公的機関である。

¹⁷ 2017 年 2 月 28 日公式 HP 閲覧時

¹⁸ 記載の数値は計画値であり、実績値ではない。



入場料収入が、ヒストリック・エンバイロメント・スコットランドの主要な資金源となっており、入場料で得た収入が同組織の事業である歴史的文化財の保全事業等に活用されていることが分かる。

また、エジンバラにおける利用は確認できないが、英国の場合、政府からの住宅関連の補助金や都市開発に関する補助金も重要な財源となっている。その他にも EU など国家を超えた単位でも地域振興の補助金を用意しており、これらを組み合わせて歴史的建造物の保全・修復を行うことが一般的となっている。

3. 考察

こので紹介したエジンバラでは、政府機関からの補助金がメインとなり、歴史的建造物の修復を行っていることが分かった。政府による強力なバックアップがあり、歴史的建造物はその美しさを保っているのである。また、スコットランド内の各観光施設への入場パスの販売により、観光客に地域を周遊してもらうとともに歴史的建造物の保存・修復のための資金源となっている点も着目すべきであろう。

また、英国では文化財保護のための補助金以外にも、住宅関連や都市開発関連の補助金があり、多様な資金調達の方法があることが伺える。ただ、英国の補助金運用においては、担当の行政官でさえ助言に苦しむほど補助金の種類が多くなってしまっている実態があるようなので、応募要件や補助の範囲などを明確にした運用が求められる。

参考ポイント

- ✓ 文化財所在地への入場料を、当該文化財の修理・保全に充てている
- ✓ 政府機関による手厚い補助金の支給

イギリス・エジンバラ



基本情報

位置	スコットランド東部
アクセス	成田からロンドン経由で約14時間
人口	49万9000人(2015年)
財政規模	支出961,043千ポンド 収入961,828千ポンド

取組み概要

- スコットランドの観光スポットへの入場パスを運営し、その収益が文化財の修繕に活用されている。以下、入場パスの機能を紹介する（例）
 - ✓ スコットランドにある77ヶ所の観光スポットへ入場可能
 - ✓ インフォメーションキット（パンフレット等）を用意
 - ✓ 有効期間内であれば好きな時間・場所で利用可能

Historic Environment Scotland



HISTORIC
ENVIRONMENT
SCOTLAND

ÀRAINNEACHD
EACHDRAIDHEIL
ALBA

組織

- 組織体
行政機関
- 役割
スコットランド内の歴史的環境（建造物等）について調査、保護、プロモーションを行う
- 体制
法律、マーケティング、考古学、建築、などの専門性を持つ10名の委員を中心とした運営を実施している

ー出典ー

- ✓ Historic Environment Scotland(現ヒストリック・エンバイロメント・スコットランド、旧ヒストリック・スコットランド)HP
- ✓ Edinburgh World Heritage HP
- ✓ The City of Edinburgh Council HP
- ✓ “Explorer Pass leaflet and map”, Historic Environment Scotland
- ✓ “Corporate Plan 2016–2019”, 2016, Historic Environment Scotland
- ✓ “The Old and New Towns of Edinburgh World Heritage Site Management Plan 2011–2016”, Historic Environment Scotland 等
- ✓ “Old and New Towns of Edinburgh periodic report”, 2013, UNESCO
- ✓ “A new lead public body for the historic environment”, Historic Environment Scotland
- ✓ 英国政府観光庁 HP
- ✓ 松下政経塾塾生レポート『エジンバラ～21世紀型の都市～』二之湯武史 著
- 「英国の建築保存と都市再生 歴史を活かしたまちづくりの歩み」大橋竜太 著

事例⑤ チンクエテルレ(イタリア)

1. 事例の概要

1992 年、ユネスコの世界遺産委員会では、「世界遺産条約履行のための作業指針」を改訂し、新たに文化的景観という概念を導入した。このことが契機となり、文化的景観という無形的価値を理解し評価しているという機運が高まった。我が国においても、文化的景観を「地域における人々の生活又は生業及び当該地域の風土により形成された景観地で我が国民の生活又は生業の理解のため欠くことのできないもの」と定義し、その保護を推進してきた。

本稿では、文化的景観の保護と観光推進を両立している事例として 1997 年に世界遺産登録されたイタリア北西部のチンクエテルレについて紹介する(図1)。チンクエテルレは、険しい海岸と色とりどりの家屋が立ち並ぶ街並みが高く評価されており、近年観光客が急増しているスポットである。

図 1: チンクエテルレの位置(左)とチンクエテルレ国立公園保護エリア(右)



2. 本事例の特色

2-1. 目標・戦略

チンクエテルレ内にあるチンクエテルレ国立公園では、「保護地区における持続的な観光のための戦略とアクションプラン」¹⁹を策定し、計画的に同地区の観光推進と景観保護を図っている。以下に、具体的な戦略とアクションプランについて記載する。

➤ 戦略

- 革新的であり高品質な地域オリジナルの観光プランの策定
- 地域住民による地域の価値の向上
- 豊かな自然資源の保護

➤ アクションプラン

- ISO 14001 に準拠した環境マネジメントシステムの導入と維持する
- 公園局による諸活動の環境への影響について情報を公開する
- 環境保護に関するトレーニングプログラムを従業員等の関係者に実施する
- 地元当局や環境ボランティアとの連携を促進する
- グリーン調達を推進すべく、財やサービスの調達において環境基準を導入する
- 再生可能エネルギーの利用のための技術を模索するとともに、地域社会において省エネを推進する
- おもてなしを重視した責任ある観光を推進する
- 地域住民の健康意識向上のため地元製品の安全性を担保する
- 公園訪問者の環境問題や歴史的文化に対する意識の向上に取り組む

2-2. 施策・事業

チンクエテルレ国立公園では、入場料や公園内の移動料金(電車・バス)等が含まれたサービスカードを発行し、観光収入を得ている。

✓ サービスカード事業

サービスカードは、国立公園内のウェルカムセンターにて販売しており、サービス内容にあ

¹⁹ 2014 年 12 月作成版

わせて複数のカードを用意している。そのため、観光客は自身のニーズに合わせて複数のカードの中から利用したいカードを選択することができるようになっている。たとえば、「チンクエッテレカード」は、大人用、子供用(4歳～12歳)、家族用などがあり、7.5ユーロ(900円・大人1日券料金)ほどでチンクエッテレ国立公園への入場料やバスの移動費用が含まれている。また、近隣のラ・スペツィアやレヴァントも合わせて訪問する観光客向けに「チンクエッテレ・カード・トレイン」(12ユーロ・1440円・大人1日券料金)を用意している。

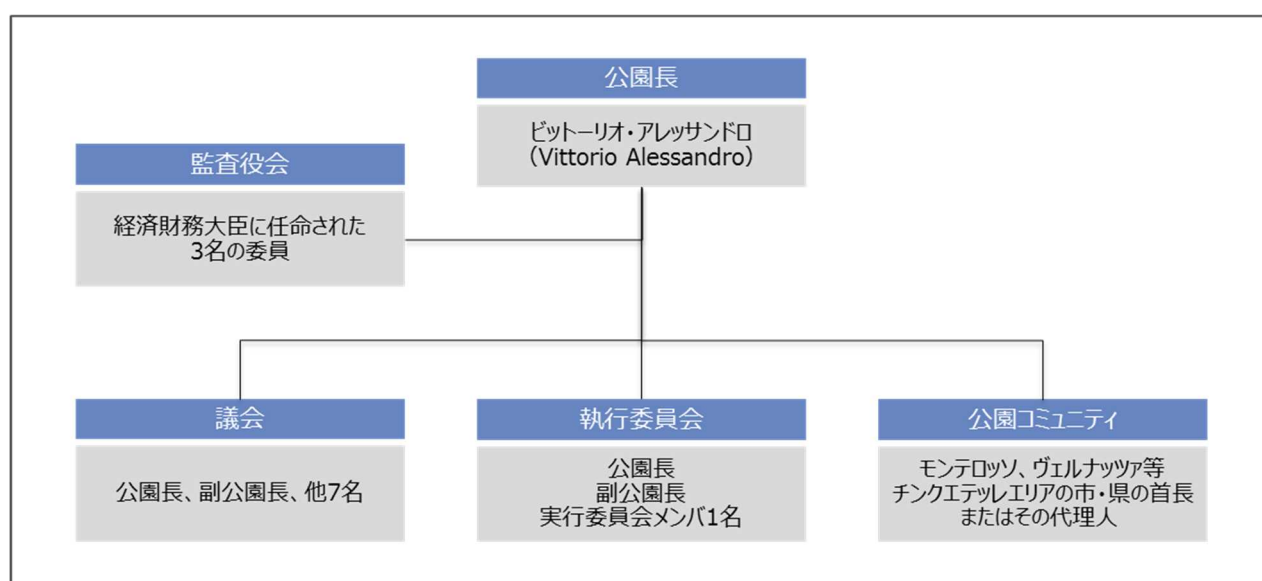
最近では、増えすぎた観光客への対応が間に合わないことから、チンクエッテレ国立公園では、入場料を引き上げ、ピーク時の観光客数を抑制することを決定した。

2-3. 体制

国立公園の管理は公的機関である公園事務所が行っており、国立公園のトップを務める公園長²⁰は環境大臣²¹と地元政府首長によって任命される。チンクエッテレ国立公園では、その他に監査役会・議会・執行委員会・公園コミュニティ(アドバイザー兼指名委員会)といった組織を設け(図2)、公園の管理方針等を決定している。

また、現場の業務を担う部署として、①マネジメント・総務・広報・総務オフィス、②管理・会計オフィス、③公共事業オフィス、④海洋保護オフィス、⑤コミュニケーションオフィスという5つのオフィスを設け、それぞれのオフィスが専門性を発揮し、日々の公園内の業務を遂行している。

図2:意思決定機関の組織図



²⁰ 下記図の公園長は2017年2月27日時点（チンクエッテレ国立公園公式HPより）

²¹ 管轄する省庁の正式名称は Ministero Dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare。

2-4. 資金

チンクエテッレでは、以下(図3)のように政府機関からの支出金、国際的な基金や先述したサービスカードによる収入(入場料)などが景観保護のための資金源となっており、その多様な資金調達のあり方が見て取れる。

図3: 保護のための資金元割合(2014年から直近5年間の平均値)

資金元	例/補足	割合(%)
多国籍基金	GEF(地球環境ファシリティ)、世界銀行など	10%
国際寄付	NGO など	2%
政府機関	連邦政府	45%
	州政府、県政府など	25%
	市政府など	10%
国内寄付	NGO など	1%
観光客	入場料、駐車場代金、キャンプ費用など	5%
商業収入	撮影許可料、売り場使用権料など	2%

3. 考察

この度紹介したイタリアのチンクエテッレにおいては、観光促進と景観保護の二つの観点を両立させている事例といえよう。資金源としてやや脆弱かもしれないが、観光客に向けたサービスカードによる収入が景観保護のための資金源となっている点などは日本国内の国立公園などの施設における景観や文化財保護のための資金マネジメントを考える上で参考になるであろう。

参考ポイント

- ✓ 戦略とアクションプランに基づいた計画的な景観保護と観光推進の両立
- ✓ 観光客に周遊してもらうためのサービスカードの導入とその収益が保全の資金源となっていること
- ✓ 文化的景観を保全するための多様な資金源の存在

イタリア・チンクエッテッレ



基本情報

位置	イタリア北西部
アクセス	日本-チューリッヒ-フィレンツェ (14時間)、フィレンツェ-チンクエッテッレ (車で2時間)
人口(※)	22万3500人(2011年)
財政規模(※)	収入：€70,288 支出：€66,219(2013年)

取組み概要

※La Spezia県の数値

- チンクエッテッレ国立公園への入場料や交通費等が全て含まれた**サービスカード**を導入し、観光推進を行っている。サービスカードによる収入は、文化的景観の保護のために活用されている

2015年度戦略と具体的なアクションプラン

戦略

- 革新的であり高品質な地域オリジナルの観光プランの策定
- 地域住民による地域の価値の向上
- 豊かな自然資源の保護

アクションプラン

- 環境マネジメントシステムの導入
- 従業員へのトレーニングの実施
- おもてなし観光の推進
- 訪問者の環境問題や歴史的文化への意識向上 など

-出典-

- ✓ UNESCO HP
- ✓ Cinque Terre(チンクエッテッレ)HP
- ✓ Parco Nazionale Cinque Terre(チンクエッテッレ国立公園)HP
- ✓ Ministero Dell' Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare(イタリア政府環境省)HP
- ✓ “Parco Nazionale delle Cinque Terre Adesione alla Carta Europea per il Turismo Sostenibile nelle Aree Protette Strategia e Piano di Azione”,2014,Parco Nazionale delle Cinque Terre
- ✓ “Report World Heritage Center – ICOMOS Joint Advisory Mission To The World Heritage Property Portovenere, Cinque Terre, and the islands (Palmaria, Tino and Tinetto) Italy”,2013,UNESCO
- ✓ “Italy to impose limits on visitors to Cinque Terre with tourist ‘ticket’ system”,2016年2月17日, The Guardian, UK
- ✓ イタリア政府観光局 HP
- ✓ 「世界遺産の文化的景観 保全・管理のためのハンドブック」、2015、UNESCO 世界遺産センター
- ✓ 「海外の国立公園制度(イタリア・フランス)」、環境省
- ✓ 「世界遺産のイタリア漁村、殺到する観光客にうれしい悲鳴」、2016年9月25日、AFPBB ニュース
- ✓ 「世界遺産の文化的景観 保全・管理のためのハンドブック」、H27年、UNESCO 世界遺産センター

事例⑥ テキーラ村(メキシコ)

1. 事例の概要

メキシコ名物の酒「テキーラ」はリュウゼツランという植物を蒸留させてつくる酒である。本稿では、テキーラ発祥の地であるメキシコ中西部のテキーラ村を取り上げる。テキーラ村では、16世紀に入植したスペイン人が持ち込んだ蒸留技術を用いてテキーラの製造が始められた。現在でも18世紀以降に建てられた醸造施設が数多く残っており、一部は今も稼働し続けている。テキーラ村は、その美しいリュウゼツランの栽培畑と古くから残る醸造施設の文化的価値が評価され、2006年にユネスコの世界遺産に登録²²された(図1)。

テキーラ村は、人口僅か4万人程²³の都市圏から1時間半ほど離れたところに位置する小さな村であるが、村内のテキーラ醸造施設を活用し観光業を発展させている村である。本稿では、文化的・歴史的価値のあるテキーラ醸造施設の保存と活用取組を中心にテキーラ村の観光について紹介する。

図1:リュウゼツランの景観とテキーラ村の古式産業施設群



2. 本事例の特色

2-1. 目標・戦略

ここでは、テキーラ村における観光施策を担う市民団体である CODIT²⁴(テキーラ村における包括的開発のための評議会)の掲げる目的について整理する。

① 組織の目的

- ✓ テキーラ村の発展に向けた戦略とアクションを練るべく、行政機関、民間企業、教育機関、その他の社会団体との結束を強化する

② 事業の目的

- ✓ 競争力と持続可能性のある秩序的・包括的な村の開発を行う
- ✓ 地域社会の発展のための社会的・経済的機会を提供する場となるようテキーラ村を作っていく
- ✓ テキーラ村の「地域の中心としての地位」を強化する

③ 組織の主な機能

CODIT は、行政・民間・地域住民との連携体制を構築するとともに、以下のような機能を有しています。

- ✓ 行政機関に対して都市開発や観光分野における提言を行うこと
- ✓ 文化遺産の保護が確実に行われるよう監視すること

2-2. 施策・事業

²² 登録名：Agave Landscape and Ancient Industrial Facilities of Tequila
(リュウゼツランの景観とテキーラ村の古式産業施設群)

²³ 2014年時点

²⁴ Consejo de Desarrollo Integral de Tequila A.C.
(A.C.はAsociacion Civilの略、訳：市民団体)

テキーラ村では、村内の各テキーラ醸造施設(民間のテキーラ会社所有)が施設見学ツアーを企画・販売している。また、一部の施設では、都市圏とテキーラ村を結ぶ列車ツアーを用意している。

✓ テキーラ醸造施設見学(図 2)

テキーラ村の代表的な施設である Mundo Cuervo では、250 年間に渡ってテキーラの製造を続けている醸造施設を公開しており、ガイドによる案内と試飲が行えるツアーを販売している(例:大人 385 ペソ、子供 55 ペソ²⁵)。また、観光客の宿泊需要に応えるべく 17 世紀~18 世紀に建てられた建物を利用したホテル(93 部屋、一泊約 120 USD²⁶~)を併設している。

その他のテキーラ醸造施設においても、テキーラの原料であるリュウゼツランの植え付けや刈り取りの体験プログラムやテキーラの製造工程の紹介など、それぞれの施設が独自の見学ツアーを開発し集客している。

また、多くの施設はテキーラの販売店を設けており、物産の販売によっても収益を得ている。

図 2:テキーラの醸造施設見学ツアーの様子



✓ テキーラ村への列車ツアー(図 3)

先述した Mundo Cuervo は、メキシコ第二の都市グアダラハラ市からテキーラ村までの列車ツアー(Jose Cuervo Express)も販売しており、乗車した観光客にメキシコ文化やテキーラについての理解を深めてもらう機会を提供している。以下に具体的なツアーのサービス内容を記載する(価格は大人 1,900 ペソ~、子供 1,650 ペソ~²⁷)。

Jose Cuervo Express のサービス内容

- ◇ 飲食サービス(軽食とテキーラなどの飲み物)の提供
- ◇ 専門家によるテキーラの飲み方紹介
- ◇ メキシコの文化的なショーの講演
- ◇ 醸造施設の見学ツアー付

²⁵ 1 ペソ=5.8 円で換算すると、大人 2,233 円、子供 319 円

²⁶ 1 ドル=110 円で換算すると、約 13,200 円~

²⁷ 1 ペソ=5.8 円で換算すると、大人 11,020 円、子供 9,570 円

図 3: Jose Cuervo Express



2-3. 体制

ここでは先ほど紹介したテキーラ村の観光施策を担っている CODIT の組織体制について記載する。同組織のメンバーは行政機関・民間企業・地域社会の代表者で構成されており(図4)、異なるバックグラウンドを持つメンバーがそれぞれの持つノウハウを活かし、時に対立する利害を調整しながらテキーラ村の観光推進を図っているのである。

図 4: CODIT の組織体制

行政機関	民間企業	地域住民
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 連邦政府 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 連邦政府観光省 担当 ◆ 州政府 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 州観光省 担当 ✓ 州文化省 担当 ✓ 州地域開発省 担当など ◆ 市/村政府 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 首長 ✓ 観光参事官 など 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 民間企業 <ul style="list-style-type: none"> ✓ テキーラ製造業者(3名) ✓ ホテル事業者(2名) ✓ 旅行者(2名) など 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 地域住民 <ul style="list-style-type: none"> ✓ CODITジェネラルコーディネーター ✓ 技術官(3名)

また、2020 年までにテキーラ村をスマートシティとする構想の下、CODIT は、地場の有力テキーラメーカーである Jose Cuervo や世界中でスマートシティ構想プロジェクトに参画した実績がある IBM と連携を進めるなど、外部団体との連携も活発に行っている。

2-4. 資金

テキーラ村に存在する歴史的な醸造施設のほとんどは、民間企業の所有物となっている。所有するテキーラ製造会社が今もなお、昔ながらの醸造施設を使用してテキーラの製造を行っているため、施設の保全・改修は十分に行われており、その文化的価値が維持されている。

一方、修理が行き届いていない施設については、行政による修復事業が計画されている²⁸。

3. 効果

次にテキーラ村の観光の発展がもたらした効果について見ると、労働者の賃金レベルが向上したことが挙げられる。2000 年から 2010 年にかけての調査によれば、10 年間で低所得者層が減少し労働者全体の給料が上向いた。

一方、都市圏から比較的近い立地やナイトライフを楽しめる施設等が乏しいことなどが影響し、

²⁸ Diagnostico de competitividad y sustentabilidad para los denominados Pueblos Magicos de Jalisco, 2013 年 12 月, Secretaria de Turismo (観光省) 他より
具体的な資金調達方法も含め計画中

観光客の滞在時間が短く地域にお金が落ちにくくなっているという課題も存在する。テキーラ村においても観光業の発展によって地域社会が潤う仕組みをつくるということについては試行錯誤の段階にあるのであろう。

4. 考察

これまでテキーラ醸造施設の活用を中心に、テキーラ村における観光の姿を概観してきた。民間企業が施設を所有し、テキーラの製造や観光客向けのツアーなどの事業を展開しており、ビジネスの中核である醸造施設の保全・改修にも意欲的に取り組んでいる。

また、ツアーガイドによる製造工程の解説の他にも、リュウゼツラン栽培の体験プログラムなどを設け、観光客が楽しみながらテキーラについて学ぶことができる機会を提供していることも紹介した。このような取り組みを実施し、観光客に地域の文化や価値を正しく理解してもらうことで、文化財や自然環境を大切にしていく必要性を地域住民のみならず観光客の方にも感じてもらえるようになるのではないだろうか。

参考ポイント

- 民間企業による文化的施設の保有・活用・修復
- 行政・民間・地域社会が一体となり地域の人を巻き込んだ取り組みが成されている
- 地域の人々の生活に文化財が深く関与しており、保存と活用の好循環が生まれている

メキシコ・リュウゼツランの景観とテキーラ村の古式産業施設群



基本情報

位置	メキシコ中西部
アクセス	成田からグアダハラ空港まで約17時間（ダラス経由） グアダハラからバスで約1.5時間
人口	4万697人(2014年)

取組み概要

- テキーラ村では、今でもなお、18世紀に建てられた醸造施設でテキーラの製造が行われている。施設を所有するテキーラ会社は、施設の見学、テキーラ栽培の体験などのプログラム、観光列車の運行等を通じ、観光客を獲得している

観光列車 Jose Cuervo Express



サービスの概要

価格：大人1900ペソ～
含まれているサービス

- 飲食（軽食とテキーラ及びその他の飲み物）の提供
- 専門家によるテキーラの飲み方紹介
- メキシコのショーの講演
- 醸造施設の見学ツアー付

-出典-

- ✓ UNESCO HP
- ✓ Gobierno del estado de Jalisco(ハリスコ州政府) HP
- ✓ Ayuntamiento de Tequila Jalisco(テキーラ村役場) HP
- ✓ Mundo Cuervo(テキーラメーカーが所有する醸造施設) HP
- ✓ “The Agave Landscape (Mexico) No 1209”,2006,ICOMOS
- ✓ “Pueblos Magicos Indicadores de Competitividad y Sustentabilidad de Los Pueblos Magicos”,2014
- ✓ “Diagnostico de Competitividad y Sustentabilidad para los Denominados Pueblos Magicos de Jalisco”, Secretaria de Turismo, etc.
- ✓ “Plan Municipal de Desarrollo Rural Sustentable de Tequila Jalisco”, Consejo de Desarrollo Rural Sustentable
- ✓ “La ruta del Tequila en el paisaje agavero”, Martha Irene Venegas Trujillo, Consejo Regulador del Tequila
- ✓ “Anticipa Tequila fundamentos para ciudad inteligente hacia el 2020 con IBM México”,IBM
- ✓ “Tequila se perfila como ciudad inteligente”, 2014 年 6 月 25 日, El Economista
- ✓ “Consejo de Desarrollo Integral de Tequila A.C.- CODIT”, National Graphics
- ✓ 「リュウゼツラン景観とテキーラの古い産業施設群」、2011 年 4 月 24 日、TBS