

文化庁委託事業

「東アジア文化都市」の実施に向けた 調査研究報告書

平成 25 年 3 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

【目 次】

はじめに：「東アジア文化都市」の概要	1
調査研究概要	3
I. 事業実施により期待すべき効果	6
II. 事業の実施効果を長期的に継続させていく戦略	11
III. 効果を実現するための事業内容	13
IV. 事業実施に係る文化資源・文化施設の活用のあり方	18
V. 観光客誘致のための取組	21
VI. 実施都市の周辺都市との連携、広域的な連携について	24
VII. 実施体制	26
VIII. 実施規模	32
IX. 国内外への事業の広報のあり方	37
X. 民間企業等の協力を得るための企業に対するインセンティブ	41
XI. 都市選定の今後の方向性	43
XII. 国内の都市選定が3年に1度となることを前提とした、その間の期間 (都市選定のない2年間)に必要な取組	46
XIII. 東アジア文化都市をASEAN全体へ拡大するための課題・戦略	48
XIV. 効果的な事業評価のあり方	49
まとめ	53

はじめに：「東アジア文化都市」の概要

「東アジア文化都市」事業は、日中韓 3 か国において、文化芸術による発展を目指す都市を選定し、その都市において、現代の芸術文化から伝統文化、また多彩な生活文化に関連する様々な文化芸術イベント等を実施するものである。これにより、東アジア域内の相互理解・連帯感の形成を促進するとともに、東アジアの多様な文化の国際発信力の強化を図ることを目指している。また、当該都市がその文化的特徴を活かして、文化芸術・クリエイティブ産業・観光の振興を推進することにより、事業実施を契機として継続的に発展することも目的としている。

第1回となる2014年は日中韓3か国での同時開催、2015年以降は3か国の持ち回りでの開催を予定している。（日本での第2回開催は2017年を予定）

なお、具体的な事業内容としては、たとえば以下のようなものが想定される。（あくまで現時点で文化庁が想定するものであり、実際の開催内容は東アジア文化都市に選定された都市が決定する）

○東アジア文化都市の開幕を告げる開会イベント

- ・日中韓3か国の要人、文化人、そして多くの国民が参加する開幕イベント
- ・開会に合わせて文化関連事業を都市の各所で実施

○美術、舞台芸術のイベントを集中的に実施する中核（コア）期間の設定

- ・「東アジア文化都市」の期間中に中核（コア）期間を1ヶ月程度設定し、その期間中に大規模な芸術フェスティバルや美術展、舞台芸術公演や都市の文化的特徴を活かしたイベント等を集中的に実施
- ・ビエンナーレやトリエンナーレ等の大規模な芸術フェスティバル
- ・著名な芸術家等が出演する舞台芸術公演の実施
- ・日本の伝統工芸品や食文化を広く紹介する見本市の開催
- ・中国・韓国の文化や都市を集中的に紹介する「特別週間」の設置

○中韓の芸術家が日本に滞在し制作を行うアーティスト・イン・レジデンス

- ・美術から舞台芸術まで様々なジャンルの中韓を含む東アジア地域の芸術家が一定期間（1ヶ月～3ヶ月程度）「東アジア文化都市」に指定された都市に滞在して制作を行うアーティスト・イン・レジデンス・プログラムを実施
- ・滞在成果を発表する展覧会・公演等
- ・日中韓の芸術家チームによる日本各地の巡回制作等

○東アジア諸都市の未来や文化芸術の役割を議論する国際会議等の開催

- ・文化庁が主催する「東アジア共生会議」の開催
- ・東アジア地域の文化・創造都市のネットワーク形成を進める国際会議の開催

○市民が自ら企画し参加する各種プログラム

- ・「東アジア文化都市」の実施を契機として、都市内の文化事業を活発化させ、市民の文化的関心を高めること等を目的として、市民が自ら企画し参加する事業を実施
- ・広く市民に向けて実施する芸術や文化についての講座やワークショップ
- ・子どもを対象にした芸術体験プログラム
- ・障害を持った人や高齢者、難病等で長期に医療機関に入院している患者等の社会参加を促進する各種事業

○青少年の交流促進を主眼とした文化関係事業

- ・子どもが自ら企画・運営する文化芸術関連事業
- ・芸術系大学の学生の交流プログラム

○次年の文化都市へとバトンを渡すクロージングイベント

- ・次回開催予定都市の要人等が出席する閉会セレモニー
- ・次回開催予定都市に関連する伝統芸能等の舞台芸術公演の実施

○報告書の作成及び事業実施効果に係る中長期的な調査研究の実施

- ・報告書の作成
- ・事業実施効果の検証に係る中長期的な調査研究の実施

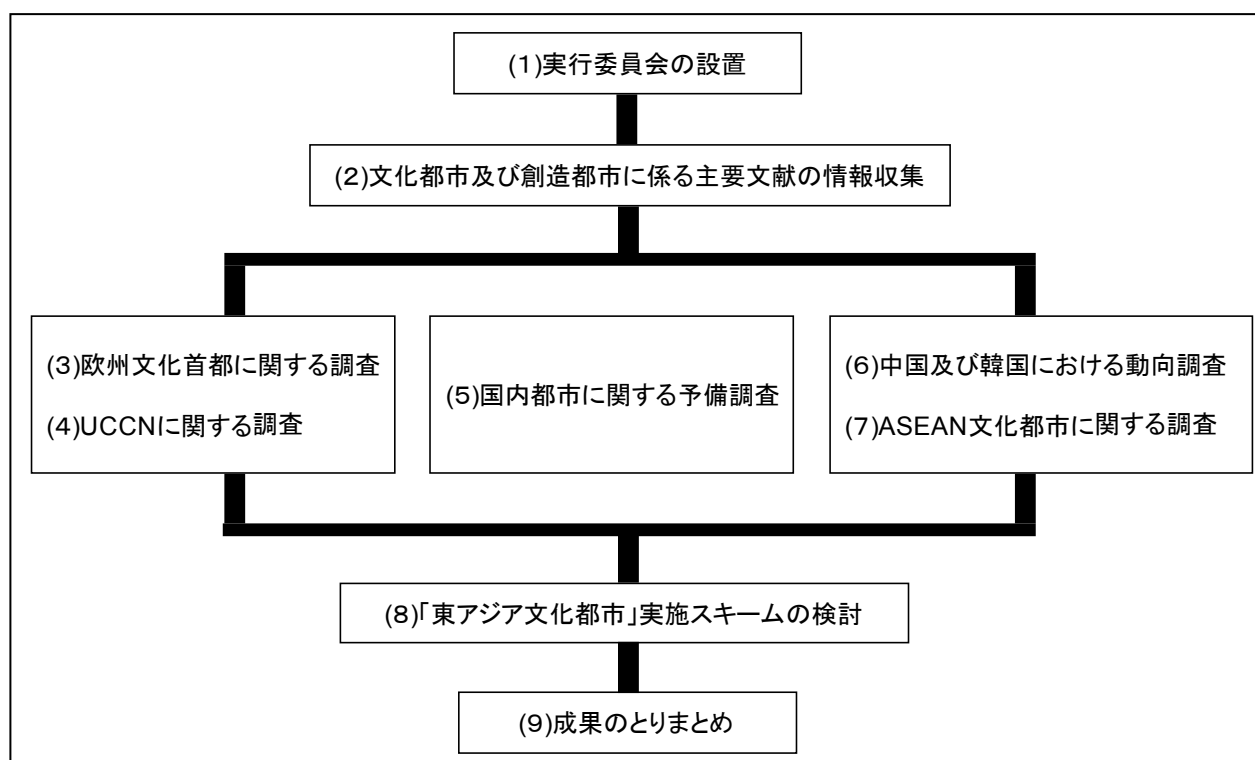
調査研究概要

1. 調査研究の目的

本調査研究は、2014年の第1回「東アジア文化都市」事業実施に向けて、必要な情報の収集及び分析を行った。

2. 調査研究内容

本調査研究のフローは以下の通りである。



(1) 実行委員会の設置

下記の6名の有識者等からなる実行委員会を設置した。

氏名	所属
小野田 泰明	東北大学大学院工学研究科 教授
片山 泰輔	静岡文化芸術大学大学院文化政策研究科 教授
菅野 幸子	国際交流基金情報センター プログラムコーディネイター
友岡 邦之	高崎経済大学地域政策学部地域づくり学科 准教授
佐々木 雅幸 【座長】	大阪市立大学大学院創造都市研究科 教授
吉本 光宏	ニッセイ基礎研究所社会研究部門 主席研究員

(2) 文化都市及び創造都市に係る主要文献の情報収集

国内外の文化都市、創造都市に係る文献に関する書誌データ及び文献の概要についてまとめた。また、特に主要と認められる海外の文献で、和訳が存在していないものについては、その一部を翻訳した。

(3) 欧州文化首都に関する調査

「東アジア文化都市」の趣旨と共通点が多く、既に多くの実績のある「欧州文化首都」を調査対象として、制度そのものの概要を調査するほか、過去に実際に「欧州文化首都」となった個別の都市の中から、実行委員会の意見も踏まえ、10都市程度を選定して調査を行った。なお、10都市のうち、特に重要と考えられる「5都市」については、文献調査だけでなく、現地において、地方政府、関係民間団体等を訪問して、インタビュー調査を実施した。

(4) UCCNに関する調査

創造的・文化的な産業の育成、強化によって都市の活性化を目指す世界の各都市に対して、国際的な連携・相互交流を支援する「ユネスコ・クリエイティブ・シティズ・ネットワーク（UCCN）」を調査対象とし、制度の概要及び連携・相互交流のための実際の活動を調査した。

(5) 国内都市に関する予備調査

積極的な文化都市政策を取っている都市を選定し、「東アジア文化都市」を実施する際の課題やそれぞれの都市に置いて活用できる文化資源(文化産業や国際交流資源を含む)について整理した。

(6) 中国及び韓国における動向調査

中国及び韓国の代表的な文化都市政策及び文化都市（各国それぞれ2都市）の概要を調査するとともに、当該国国民の芸術文化（観光）に対する意識について調査を行い、両国の文化都市間との連携及び、両国から国内文化都市への観光客の獲得に向けた計画策定の基礎とした。

(7) ASEAN文化都市に関する調査

「ASEAN文化都市」との将来的な連携を視野に当該制度の概要、加盟国の文化都市政策及びこれまでに指定された文化都市の概要についての基礎的な情報を準備した。

(8) 「東アジア文化都市」実施スキームの検討

ここまでの調査研究を踏まえて、事業を効果的に実施し、将来的に「東アジア文化都市」のブランド化、自立化を達成し、アジアを代表する文化イベントとするための戦略的なマーケティングの側面を備えた事業の「実施スキーム案」を検討した。

(9) 成果のとりまとめ

本調査の成果物として、「東アジア文化都市」の実施に向けた「調査研究事業報告書」をとりまとめた。

3. 調査の実施体制

本調査研究は、以下の体制で実施した。

太下 義之	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 株式会社	経済・社会政策部	主席研究員
福井 健太郎	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 株式会社	公共経営・地域政策部	主任研究員
齋藤 禎	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 株式会社	経済・社会政策部	主任研究員
高路地 修平	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 株式会社	経済・社会政策部	副主任研究員
北 洋祐	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 株式会社	経済・社会政策部	研究員
三浦 雅央	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 株式会社	公共経営・地域政策部	研究員

1. 事業実施により期待すべき効果

1. 事例分析

(1) 欧州文化首都実施の目的

EUが、自らが掲げる欧州文化首都の目的の中で、最も重要視しているのは「文化的多様性」と「ヨーロッパとしての共通性」である。ただし、ヨーロッパにおける文化的共通性、多様性に関して、欧州文化首都によってどのような効果が得られたのかは調査が十分になされておらず、効果を実証するデータが不足している。

一方で、都市ごとに掲げる目的としては、EUの用いている文言をそのまま用いることなく、各都市独自の課題や目標を強調する傾向にある。

具体的に各都市が掲げる目的としては、たとえば「観光客の増加」や「都市を有名にする」、「大規模なインフラ整備による都市再生」、「クリエイティブ産業の発展」といった経済的効果、「都市の芸術的、文化的可能性を高める」、「文化へのアクセス向上」といった社会的効果に主に焦点を当てている。

(2) 経済的効果

① 観光客の増加

欧州文化首都の実施によって、都市経済に関して最も大きな効果があると考えられているのは、短期的な観光客の増加である。

1989年から2011年までの欧州文化首都の宿泊客数の増加率を見ると、増加に繋がっていない事例も一部見られるが、平均して開催の前年より11.4%増加していた。

表1：欧州文化首都各開催都市における宿泊客数の変化

開催年	開催都市	開催年宿泊客数 前年度比率 (%)	開催年翌年宿泊客数 前年度比率 (%)
1989	パリ	22.8	5.1
1990	グラスゴー	39.6	-28.4
1991	ダブリン	-3.9	11.1
1992	マドリッド	-11.5	-14.3
1993	アントウェルペン	11.1	
1994	リスボン	11.4	-2
1995	ルクセンブルク	-4.9	-4.3
1996	コペンハーゲン	11.3	-1.6
1997	テッサローニキ	15.3	-5.9
1998	ストックホルム	9.4	-0.2
1999	ワイマール	56.3	-21.9
2000	ヘルシンキ	7.5	-1.8
	プラハ	-6.7	5.6
	レイキャヴィーク	15.3	-2.6
	ボローニャ	10.1	5.3
	ブリュッセル	5.3	-1.7
	ベルゲン	1	1.2
2001	ロツテルダム	10.6	-9.6
2002	サラマンカ	21.6	-7.9
	ブリュージュ	9	-9.6
2003	グラーツ	22.9	-14
2004	ジェノヴァ	8	
	リール	9	-7
2005	コーク	13.8	
2007	ルクセンブルク	6	-4.4
	シビウ	8	-25
2008	リヴァプール	28	
	スタヴァンゲル	-4	-4
2009	リンツ	9.5	
	平均	11.4	-5.7

欧州文化首都開催都市における長期的な訪問客数の変化を、大きく3つのパターンに分けると以下ようになる。

なお、ロッテルダム（2001）においては、2001年の宿泊客数が80万人超であったのが、2007年には110万人近くまで増加した。しかし、このように欧州文化首都開催後も継続的に観光客数が増加する例は非常に少ない。

表2：欧州文化首都における訪問客数のパターン

	概要	都市
パターン1	欧州文化首都の開催年に訪問客数が急増し、その後急速に減少する。	グラスゴー(1990) ワイマール(1999)／等
パターン2	欧州文化首都の開催年にはある程度の観光客増加があり(10%前後)、その後は緩やかに減少する。	コペンハーゲン(1996) ヘルシンキ(2000) レイキャヴィーク(2000) テッサローニキ(1997)／等
パターン3	欧州文化首都開催の影響がほとんど、あるいは全くなかった。	ブリュッセル(2000) ルクセンブルク(1995、2007) ベルゲン(2000)／等

②都市イメージへの効果

都市イメージへの効果に関して、A T R A S (Association for Tourism and Leisure Education)によって1992年から2004年までの間、5回に渡って行われた調査がある。同調査においては、1997年より文化観光として魅力的な都市はどこかという質問が設けられており、更に1999年より欧州文化首都の多くの都市がその調査リストに加わっている。

2001年にロッテルダム（2001）とポルト（2001）で回答されたA T R A Sの調査では、2年前と比べ、ロッテルダムの文化的イメージが向上したことが示されている。しかし、ポルトでは、2001年の欧州文化首都開催後の方が、開催前よりも国際的イメージが低下しているという結果が出ている。また、A T R A Sの1999年、2001年の調査において、ワイマール（1999）でも国際的なイメージの向上という効果がほとんど見られなかった。このことから、欧州文化首都開催によって、自動的に都市イメージの向上に繋がるわけではないことが理解できる。

③雇用創出効果

欧州文化首都の雇用創出効果に関して、ボローニャ（2000）では2,200人分、リール（2004）は2003年及び2004年で計1,341人分、リンツ（2009）では2005年から2011年までで計4,625人分の雇用が創出されたと報告されている。ただし、これらの雇用は飲食、宿泊等のサービス業が中心であると推測され、クリエイティブ産業への効果は明らかになっていない。

(3) 社会的効果

欧州文化首都の社会的効果に関しては、以下の3点にまとめることができる。

①文化へのアクセス向上

1995年から2004年までにおける欧州文化首都開催都市の全てにおいて、開催目的の1つに「文化へのアクセス向上」が掲げられている。特に関心を向けられたのは子どもたちで、ほとんどの都市において、子どもたち、あるいは若年層をターゲットにしたプログラムが組まれている。また、高齢者や障害者、移民コミュニティ等、マイノリティに対するアクセス向上を目的としたプロジェクトも見られた。

②文化への参加

欧州文化首都においては、文化をただ観たり、聞いたりするだけではなく、住民等に対して文化の創造に加わる機会を提供するプログラムも作成されている。これは文化的空間をよりオープンに、より一般的なものにする狙いがある。

たとえばリール(2004)では、都市の中心部のみではなく、その周辺領域（一部ベルギーを含む）の193都市を巻き込んだプロジェクトを開催した。そして周辺領域の住民に文化イベントに参加してもらう事で、地域に対する誇りと自信を高めてもらうことを目的としていた。このプロジェクトを通じて、地域において密度の高い文化ネットワークを形成し、多極的な文化による発展モデルの構築を目的とした文化政策の実現を目指した。

その他、欧州文化首都の開催により、都市住民の自信が高まった、持続的な文化的組織が形成された、新たなネットワークの形成や協力体制の強まりが見られた等の効果があったと回答した都市もあった。

③社会的課題の解決手法としての文化

社会的課題を改善するための手段として、文化を活用した例もある。たとえば若年層の反社会的態度の改善や自信の創出のためのワークショップ、健康問題・社会問題を訴えかけるための演劇作品、失業者を労働に復帰させるためのプログラム等である。ただしこれらのプログラムは、小規模かつ焦点を絞り込んだ短期間のものが多く、効果が出たとしても一時的なものであると指摘されている。

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 都市構造の再編と活性化

欧州文化首都においては、たとば、リール(2004)やエッセン(2010)のように、都市内の衰退地区に文化拠点や公共施設が整備されることを通じて、都市構造の再編と再活性化が企図されていた。

「東アジア文化都市」においても同事業を契機に、都市の将来像や都市づくりの目標の達成を目指して、既存の都市資源を活用するとともに、都市内の交通インフラや都市施設等についても必要に応じて再編を検討することが望ましい。

また、同時に、環境問題にも配慮した都市構造のあり方についても議論していくことが望まれる。

(2)文化芸術と産業・経済との連携

文化・芸術と産業・経済とは、従来は、対極の概念もしくは全く異なる分野と捉えられがちであった。しかし、コンテンツ産業を始めとする創造産業の台頭に象徴されるように、産業と文化は、今後、より連携・融合が進んでいく領域であると考えられる。

欧州文化首都においては、たとえばエッセン（2010）では文化プログラムの中で、広告、映画・ビデオ、建築、音楽、美術・アンティーク、舞台芸術、ファッション等、クリエイティブ産業13業種に従事するアーティストと企業のデータベースが作成された。また、アーティストや企業がルール地方で活動できるようなインフラの整備として、ドルトムント地ビールの醸造所だった建物「ドルトムントU」を、クリエイティブ・エコノミーの本拠地として大改修するプロジェクトが実施された。

「東アジア文化都市」においても、文化芸術（アーティスト、クリエイター等）と産業（企業、研究所等）との連携を推進し、協働によるシナジー効果を発揮することで、新しい産業の振興や既存産業の持続可能性向上と高付加価値化を推進することが期待される。

(3)文化芸術と観光との連携

前述したとおり、欧州文化首都の実施によって、都市経済に関して最も大きな効果があると考えられているのは、短期的な観光客の増加である。そして、従来は文化的な観光の目的地として認識されていなかった都市、たとえばロッテルダム（2001）、ルール（2004）、リンツ（2009）、エッセン（2010）等は、欧州文化首都の実施により、文化観光として魅力的な側面を持つ都市に変貌している。

「東アジア文化都市」においても、文化芸術と観光との連携は模索すべき大きな課題である。「東アジア文化都市」の開催を通じて、都市の文化的イメージやブランド・イメージを高め、アジアを中心として世界各国からの来訪者の増大を図ることが期待される。その際には、歴史的資源や現代建築のようにハードとして認識される文化資源とともに、伝統芸能やアニメ・マンガ等のソフトな文化的資源も活用して、「文化観光産業」の育成に取り組むべきである。

(4)総合政策としての「東アジア文化都市」の開催

近年の文化政策は、文化芸術の分野だけに限定されるものではなく、産業、観光、まちづくり、教育、福祉等、様々な分野と密接な関連を持っている。

欧州文化首都においても、前述したとおり、社会的課題を改善するための手段として、文化を活用した事例が挙げられている。

こうしたことから、「東アジア文化都市」においても、「文化」を振興するだけの事業ではなく、様々な政策分野を総合したかたちでの展開が望まれる。

11. 事業の実施効果を長期的に継続させていく戦略

1. 事例分析

(1) 欧州文化首都の研究結果からなされた提言

既に述べたように、欧州文化首都でも、事業実施による長期的効果への関心が高まっている。パルマー・レポート¹では、欧州文化首都の効果を持続させるため、以下のような提言がなされており、東アジア文化都市にも当てはめて考えることができる。

- ・長期的効果に関する戦略を開催年以前にあらかじめ立ておく
- ・都市の文化予算を、開催年後、数年間拡充する
- ・開催年終了後に関する財務計画を立て、スポンサーを巻き込む
- ・文化施設を新設する際は、開催年後の管理運営に関しても十分考慮する

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 開催都市の政策への反映

「東アジア文化都市」の開催後、当該都市における文化政策、都市再生政策、観光政策、国際交流政策等に開催の経験を踏まえた施策が反映されていくことが望ましいと考えられる。

(2) 長期的効果を視野に入れた戦略の策定

欧州文化首都は、ヨーロッパの共通性と文化的多様性という、EUが設定する目的と、各都市が個別に設定する目的とが広範囲に渡っており、結局目的が達成されないままに終わった都市も見られる。また、欧州文化首都の実施によって得られた効果として報告されているものは、総じて短期的なものが多いという点が課題として挙げられている。これは、長期的な調査が行われておらず、長期的効果が実証されていないこともその一因であるが、欧州文化首都の効果を中長期的に持続させることを前提としたプログラムとなっていないことが、その理由として挙げられる。

一方、日本国内で開催されている既存の国際文化イベントを通じての文化交流に対しても、経費がかかる割には一過性のイベントで終わってしまい、後に何も残らないという課題が挙げられることが多い。また、国際文化イベントを実施したことによって、国際的な評価が高まったことは良いとしても、地元に対してどのような効果・影響があったのかが見えにくい点も大きな課題となっている。

¹ Robert Palmer 『欧州文化都市／欧州文化首都-パート1』(原題: 'European Cities and Capitals of Culture Part 1') 2004年8月の略称。欧州委員会の命により実施された1995年～2004年度の欧州文化首都を対象とした調査報告書。

こうしたことから、「東アジア文化都市」を単発的なイベントに終わらせないためにも、社会的効果・経済効果の双方に関して、あらかじめ期待される長期的効果を想定し、それを実現するための戦略を策定したうえで、効果を把握していくことが必要である。

(3) 地域の人材の積極的活用

「東アジア文化都市」においては、文化プログラムのコーディネーターや運営スタッフ、ボランティア等の形で地域の人材を積極的に活用し、開催年後もこれらの人材が活躍できるような場や仕組みを確保することが必要である。このような人材の能力構築は、「キャパシティ・ビルディング」と呼ばれるが、「東アジア文化都市」を通じて、地域における「キャパシティ・ビルディング」を実践していくことが望まれる。

こうした地域の文化的人材の能力向上及びネットワークの形成により、より多くの地域住民を事業に巻き込むことが期待されるとともに、「東アジア文化都市」開催後の当該地域における文化・芸術環境の改善や、ひいては文化産業での雇用創出にも繋がるものと考えられる。

(4) リクエスト型の企画コンペティションの実施

「東アジア文化都市」の実施効果を長期的に持続していくためには、開催都市だけではなく、当該都市の位置する広域自治体（都道府県）や国等、様々なステークホルダーとの連携が極めて重要である。

このうち、国との連携に関しては、「東アジア文化都市」が実質的に開催都市と国との共催事業となる点を踏まえ、開催都市の選定過程で実施される企画コンペティションにおいて、「実施効果を長期的に継続していくにあたっての国に対する要望」を提案事項の一つとすることによって、より効果的な連携を前提とした事業が実施できると考える。

III. 効果を実現するための事業内容

1. 事例分析

(1) 文化プログラム

欧州文化首都の事業の中心は、文化プログラムである。1995年から2004年までの開催都市における文化プログラムの1都市の平均の事業数は約500件であった。文化プログラムのジャンルは、演劇、建築、ダンス、映画、文芸、デザイン、ファッション、音楽、文化遺産、歴史、メディア、IT、野外イベント、学際事業等、多岐に渡っている。各都市でコンセプトとなるテーマを決め、そのテーマに合わせたプログラムが組み立てられることとなる。

欧州文化首都の開催期間は9ヶ月～13ヶ月と幅があるが、リヴァプール（2008）やリンツ（2009）、ペーチ（2010）等では、開催年前の数年間を準備年として位置付けて、開催に先立って様々なプログラムを実施している。

文化プログラムの実施に関しては、これまでの実績の中で、以下のような相反する要素におけるバランスの重要性が指摘されている。当然のことではあるが、開催都市が何を主要な目的として欧州文化首都を開催するかによって、これらの要素のバランスのとり方が異なる。

- 芸術的ビジョンと政治的関心
- 文化の伝統と革新性
- 地域のイニシアティブと、高品質なイベント
- 組織的に構築された機関と、独立したグループあるいは個人アーティスト
- ハイカルチャーとポップカルチャー
- 中心市街地と郊外／地方
- 観光客へのアプローチと地域住民へのアプローチ
- 国際的有名人と地元の才能
- 普段の活動と新たな試み
- プロによる事業とアマチュア／コミュニティによる事業

(2) インフラ整備

欧州文化首都においては、インフラ整備も多くの都市で行われている。たとえばテッサローニキ（1997）、ポルト（2001）、ジェノヴァ（2004）等は、都市のインフラ整備を欧州文化首都開催の主な目的の1つとして掲げている。

文化インフラ（劇場、博物館、ギャラリー、文化センター等）は、文化と直接関わりのないインフラよりも優先的に整備されているが、1995年から2004年までの間に開催された約3分の1の都市において、航空、鉄道等の輸送機関の整備も行われている。また、ほぼ全ての都市で、公共空間の改修が行われている。そして約半数の都市で、文化的、歴史的な特色のある地区の改修を行っている。その他、プログラムの一環として、近未来的なデザインの実験的な集合住宅の建設（ロッテルダム）や、高齢者向けの住宅の建設（ヘルシ

ンキ)を行った都市も見られる。新たなインフラの整備は、都市にとって非常に象徴的な意味を持ち、メディアの注目も集めやすい。都市の知名度向上は多くの都市の目的であるため、そういった点でもインフラ整備は有効な手段である。しかし、過剰な出費やマネジメントの失敗等、時に負の象徴として残ってしまうこともある。

また、課題として、欧州文化首都開催後の施設維持の難しさも挙げられている。共通して見られる課題は、運営費の不足である。開催年度内においては、欧州文化首都のプログラムとしての資金的支援、チケット販売の収入等によってまかなうことができるが、欧州文化首都終了後は様々な支援が打ち切れ、当該自治体の文化予算だけで巨大な施設の管理維持費、プログラムの企画、広報を行わなければならなくなり、この点が大きな負担となっている。例外的なのはボローニャ(2000)で、欧州文化首都終了後十数年に渡って国も資本コストや運営費を負担し続けている。

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 年間を通じての開催

欧州文化首都においては、一年間を通じて平均で約500件もの文化プログラムが実施されており、街全体で年中フェスティバルが展開されているような見せ方となっている。

「東アジア文化都市」として選定された都市においても、指定された1年間を通じて、文化プログラムを継続的に展開することにより、「東アジア文化都市」として通年化して国内外に見せることが必要である。

(2) 市民との協働による開催

前述したとおり、欧州文化首都においては公募を通じて大多数のプログラムが選定されており、その主体として多くの市民団体も参加している。たとえばエッセン(2010)の「高速道路の静かな日」においては2万台のテーブルが用意され、各テーブルで市民による文化プログラムが実施された。

「東アジア文化都市」においても、国際的な水準の文化イベントを目指しつつ、市民やNPO等と協働していく体制づくりは極めて重要である。

そして、行政だけで決定または実施しているというイメージとならないよう、たとえば関連企画等に企画検討の段階から市民やNPO等が参加できる仕組みづくりも必要であると考えられる。

(3) 幅広い分野を対象とした文化プログラムの実施

欧州文化首都においては、コミュニケーション(ボローニャ)、建築や宗教(ロッテルダム)、アール・ブリュット(リール)、現代史(リンツ)、産業遺産(エッセン)等、文化の様々な分野に光が当てられている。

「東アジア文化都市」において実施される文化プログラムの対象分野も、たとえばクラシック音楽、印象派の展覧会のような評価の定まった既成の芸術分野だけにとどまるものではない。たとえば従来は「サブカルチャー」と位置づけられていた日本のマンガやアニメーションは、今や世界中の感性溢れる多くの人々に享受されていることから、こうした分野も積極的に対象に含めるべきと考えられる。

(4) 子どもたちが主役となる文化交流プログラムの実施

子どもたちが地域コミュニティや学校等において優れた芸術や異文化に直接ふれあうことにより、芸術による表現や創造する楽しさ、文化の多様性等を実体験して、文化のリテラシーを育むことにつながると期待される。

実際、欧州文化首都においては、全ての都市が子どもあるいは若者をターゲットとしたプログラムを実施している。特にレイキャヴィーク（2000）では、コミュニティ・プログラムのほとんどが子どもを対象にしたものであったと報告されている。また、ロッテルダム（2001）においては、欧州文化首都と同年に子どものためのアート・ハウス「ピラ・ゼブラ」が整備され、現在も継続して活動している。

一方、日本国内でも福岡市では、アジア太平洋各地から「こども大使」を招聘し、日本（福岡）でホームステイと交流キャンプを行うことで、海外からの「こども大使」たちに日本に対する理解を深めてもらうと同時に、未来を担う日本のこども達にアジア太平洋の多様性と異文化理解の大切さを実感してもらうこと等を中心とする「アジア太平洋こども会議・イン福岡（APCC）」を25年前から実施している。

「東アジア文化都市」においても、このような子どもたちを主役とした文化交流プログラムを実施することが必要であるが、その際には単なる一過性のイベントとしてではなく、「未来への投資」と位置づけて実施することが望まれる。

(5) 社会的課題の解決に資するプロジェクトの実施

近年のアート・プロジェクトの傾向として、文化芸術を通じて社会的課題に向き合うというアプローチが増えている。

欧州文化首都においては、下記のように社会的課題を改善するための手段としてアートが用いられている事例が見られた。

(ア) 若年層の反社会的態度の改善や自身の創出のためのワークショップ

(イ) 健康問題、社会問題を訴えかけるための演劇作品

(ウ) 失業者を労働環境に復帰させるためのプログラム / 等

また、2012年ロンドン・オリンピックの文化プログラムにおいては、『無限の可能性(Unlimited)』という大規模なプロジェクトが実施された。これは、英国や世界各国の障害のあるアーティストの創造性溢れる活動を支援するプログラムであり、障害のあるアーティストが国際コラボレーション等を通して質の高いアート作品を制作し、世界各地でその作品を発表できるような機会を提供するものであった。

「東アジア文化都市」においても、教育、福祉（高齢者、障害者等）、都市再生等、様々な社会的課題に対応する文化プログラムの実施が期待される。

(6) 異文化理解を目的としたプログラムの実施

「東アジア文化都市」においては、開催目的の一つとして「東アジア域内の相互理解・連帯感の形成を促進する」ことが掲げられている。

そこで、中国、韓国を中心として東アジア域内の文化多様性と文化的共通性について、中国、韓国、日本の3か国の国民が理解を促進させることができるような文化プログラムの実施が必要不可欠である。

(7) 文化へのアクセス向上を目的としたプログラムの実施

欧州文化首都においては、1995年から2004年の間に開催した都市の全てが、「文化へのアクセス向上」を開催目的の一つとして掲げていた。そして、前述したとおり、子どもたち、若年層、高齢者や障害者、移民コミュニティ等、様々な社会的弱者をターゲットにしたプログラムが組まれている。

「東アジア文化都市」においても、事業全体の収支とのバランスに配慮しつつ、料金が無料または低価格のプログラムをできるかぎり多く実施することが望まれる。また、観光客の増加とのバランスに配慮しつつ、地域コミュニティを対象としたプログラムをできるかぎり多く実施することが望まれる。

(8) 既存の国際文化イベントとの差異化

1990年代以降、日本国内において国際展（ビエンナーレ、トリエンナーレ等）の開催数が急増したことにより、キュレーターやテーマ、出展する作家の顔ぶれ等が似たり寄ったりで差異化ができていないという批判が挙げられている。

また、このような国際文化イベントを「東アジア文化都市」の“目玉イベント”として実施する場合、「東アジア文化都市」自体よりも、既存の国際文化イベントの方が分かりやすい事業として目立ってしまうことも懸念される。

こうした背景のもと、これから実施される「東アジア文化都市」の一環としての文化イベントにおいては、既存の国際文化イベントと差異化したコンセプトやテーマでの事業展開が期待される。

具体的には、「東アジア文化都市」の開催にあたっては、単によそ者としてのアーティストが短期間だけ押し掛けてきてすぐに帰国する、という一過性のイベントとするのではなく、アートまたはアーティストと市民との間に対話やコミュニケーションが成立し、地域及び市民にとって真に意味のある文化イベントとすることが望ましいと考えられる。

たとえば越後妻有の「大地の芸術祭」における特徴的なプロジェクトとして、廃校をアートの場として再生する「廃校プロジェクト」と、空家をアート化する「空家プロジェクト」が挙げられるが、これらのプロジェクトでは、フェスティバル期間の終了後も、作品の管理に責任を持つことを希望する集落も出てきている。この事例のように、事業の終了後もそのレガシー（遺産）が地域コミュニティに継承されるようなイベントを目指すことが望ましい。

IV. 事業実施に係る文化資源・文化施設の活用のあり方

1. 事例分析

(1) 地域の文化資源・文化施設の活用事例

欧州文化首都においては、文化プログラムの実施を通じて、地域の文化資源を全く新しい形で活用する、改めて見つめなおす、または再発見する、等の試みが行われている。

① エッセン：文化による都市イメージの転換

エッセン（2009）は、「文化による変革－変革による文化」をテーマとして、「煙突が林立する地域」というルール地方の先入観を払拭し、文化による新しいイメージを作り出すことを試みた。1980年代後半から、街を支えていた重化学工業が衰退し、残されていた産業遺産を文化的に再利用し、文化による地方再生を目指す路線を敷いていた。

また、芸術監督の Steven Sloane 氏が企画した「!SING」という一連のプログラムにおいては、ルール地域の「歌う」文化を取り戻す、というコンセプトのもと行われた。もともとルール地域では、鉱山ごとに鉱夫の歌があり、人々は皆、毎日のように歌を歌っていたが、現在ではその文化は失われつつあり、歌は消費するもの、つまり他人が歌うのを聴くことが中心になってしまっているという状況を変え、人々が自ら歌えるようにすることがこのプログラムの目的であった。こうしたコンセプトのもと、たとえばアマチュアグループからセミプロまで、ルール地域のミュージシャンが、病院や学校、幼稚園、果ては貨物船の上など、いたるところで歌を歌うイベント等が開催された。また、各都市の中心地にある広場を中継でつなぎ、そこに人々が集まり、それぞれの都市の伝統的な鉱夫の歌を合唱するイベントや、6万5千席もあるスタジアムに集まった住民が全員で第九を歌うイベント等も行われた。

その他、エッセンで注目を集めたプログラムとして、「Shaft Signs(立杭の記憶)」というプログラムが挙げられる。これは、エッセンで行われたプログラムであり、過去数十年の間でこの地がどれだけの変化を遂げたのかを表現し、記録として残すことを目的に実施された。このプログラムでは、エッセン市内の立杭等、鉱山関連施設があった場所のいたるところで直径5m程度の風船を上げ、それを航空写真におさめた。ほとんどの施設は既に取り壊され、住宅やその他施設が建てられており、その様子を航空写真に写すことで、その変化の大きさが視覚的に表現された。また、撮影を行った日には、それぞれの風船の下で当時の様子をおさめた写真の展示を行ったり、その施設で昔働いていた人々が集まり、鉱夫の歌を歌う等、それに付随したイベントも盛況であった。

② リンツ：地域の歴史を見つめなおす

リンツ（2009）では、同地域周辺がヒトラー生誕の場所でありヒトラーと縁が深い土地であるため、1938年から1945年までのリンツで起こった歴史的出来事を文字で路上に記した「イン・シチュ」というプログラムが実施された。また、リンツ出身の天文学者ケプラーの家を改修したサロンにて、科学、薬学、社会科学、人文科学等の専門家によるレクチ

ヤー、討論、読み聞かせ、実験等といった約 118 の「ケプラー・サロン」が行われる等、地域の歴史を新しい形で広く知ってもらうための試みがなされた。

リンツの事例においては、これまで同都市と関わりのなかった 2 人の芸術監督により、都市を新鮮な目で見ることが出来、リンツの文化資源を偏見なく評価することが出来たとされている。

③ブリュッセル：異言語間の橋渡し

ブリュッセル（2000）では、フランス語及びフランドル語という 2 つの言語圏が存在するため、異なる言語圏に属するアーティスト同士の橋渡しを行い、長期的な文化の発展につながる機会として欧州文化首都を捉えた。結果として、フランス／フランドル語圏出身のアーティストやフランス／フランドルの文化組織同士の連携が増加した事例も見られた。

また、ブリュッセル住民によるフランス／フランドル人へのインタビューを通じ、ドイツ語やフランス語で彼らの記憶を集積するプロジェクト「Bruxelles Nous Appartient」を実施した。地元の人間による体験や伝統、モラル等を問いなおした同プロジェクトは、欧州文化首都終了後も、2012 年現在まで継続している。

④ロッテルダム：伝統的な刺繍作品を紹介するプログラム

ロッテルダム（2001）で実施された「ダウリー」は、伝統的な刺繍作品を紹介するプログラムである。文化や宗教、生まれた地域等が異なる女性達 200 名が参加し、11 メートルのタペストリーを作成することで、お互いの連携を意識し、ロッテルダムという街との関わり合いを認識するためのプログラムとして位置づけられた。民族や文化を超えた交流を促進することで、地域を活性化するとともに、多文化共生のコミュニティづくりを目指した。

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 都市の文化資源の再認識とその活用

「東アジア文化都市」においては、先人が生み出し、時代を超えて継承されてきた慣習や伝統等の暮らしぶりや、歴史的な建築物や史跡等に代表される文化的資源の本来の価値を損なうことなく、“文化”に価値を置いて活用することによって、市民の文化活動やコミュニティ活動、住環境やまちづくりにおける質的向上を図ることができると期待される。

そして、アートを通じて市民が普段見慣れたものに価値を与えていくことによって、市民のアイデンティティを涵養するとともに、市民の誇りが高まり、生活の質が向上する等といった効果が期待できる。

欧州文化首都の事例調査においても、「自分のまちのことがよく分かるようになった」（ロッテルダム）、「住民にとって地域の歴史をあらためて認識するきっかけになり、ルール地域全体での一体感が醸成された」（エッセン）、「街の住民の誇りが高まった」（リンツ）、「住民の自信と誇りにつながった」（リンツ）、といった評価が挙げられている。

「東アジア文化都市」においても、市民が身近にある文化的・歴史的な価値を再発見し、共有化していくことによって、住まい方や暮らしや習慣、生活環境そのものが、たとえばスローライフ、LOHAS、自然共生等の概念に代表されるような、文化的なものになると期待される。

(2) 都市における文化的価値のある施設の活用（コンバージョン）

欧州文化首都では、使われなくなった工場や産業施設、倉庫、学校等をアート・センターにコンバージョン（既存施設の再利用）した事例が多数見られた。それらの施設のコンバージョン後の機能は、ミュージアム、稽古場や練習場、スタジオ等のハード面だけではなく、アーティストのビジネス面のサポート等のソフト面のサービスも提供しているケースもある。

コンバージョンの背景としては、①施設を新設するよりも総事業費を安価に抑えることが可能であること、②こうした施設はもともと市内の中心部に立地しているケースが多く、アクセスの利便性が高いこと、③中心市街地活性の起爆剤として期待できること、④廃止した施設設備の再活用であるため、地域の環境の向上という観点からも望ましいこと、⑤もともと地域において必要であった施設（学校、工場等）のコンバージョンであるため、地域住民の理解・協力を得やすいと期待できること等が考えられる。

こうしたことから、「東アジア文化都市」において新たな施設の整備を検討する場合には、新規整備ではなく、コンバージョンを基本として検討を行うことが望ましい。

V. 観光客誘致のための取組

1. 事例分析

(1) 開催目的の一つとしての観光客誘致

「観光客の増加」は、ほとんどの欧州文化首都において、開催目的の一つとして掲げられている。また、観光客が増加する事によって、都市イメージの向上や、知名度の向上にも繋がると考えられている場合が多い。結果として、ほとんどの開催都市において、短期的ではあるものの観光客の増加に繋がっている。

ただし、上記の目的を掲げていない、あるいはそれほど重視していない都市もいくつかある。たとえばブリュージュ(2002)では、既に多すぎる程の観光客が来ているため、欧州文化首都は観光客を引き付けるためのものではないと明確に示していた。また、プラハ(2000)やブリュッセル(2000)も同様の態度を示していた。

(2) 訪問客の種類

欧州文化首都への訪問客に関するデータが得られた都市を見ると、訪問客の内訳は「地域住民」が最も多い客層であった。多くの都市で30~40%が地域住民、日帰り客が10~20%、20~30%が国内の他地域からの観光客、10~20%が外国からの観光客という回答であった。

(3) 事業実施規模と観光客数の関連性

欧州文化首都の運営費やイベント数が、観光客数と比例しているわけではない。たとえばイベント数が最も多かったルール(2004)では、欧州文化首都の開催前年と比べ、宿泊客数は9%の増加であったが、他の欧州文化首都と比較して低い数値となっている。これは、ルールにおいて地域の文化ネットワークを創造することを重視し、大きなイベントを開催するのではなく、多様な小規模イベントを開催することに主眼を置いたことが要因の一つと考えられる。

むしろ、イベントの質(知名度や話題性の有無)や事業開催目的が、観光客数には影響を与えられられる。

(4) エッセンの観光誘致活動

エッセン(2010)は、近隣地方との連携や、他イベントでのPR活動等を積極的に行っていた。同事例では、事業名称も「ルール2010」であったことから読み取れるように、エッセン1都市だけでなく、エッセンを含むルール地方全体が開催地となっていた。

ルール地方をデュイスブルク、オーバーハウゼン、エッセン、ポーフム、ドルトムントの5大都市を中心とした5つの地域に分け、それぞれの地域ごとに観光客が動きやすいように訪問者案内システムを作り上げた。また「ルール2010」の運営組織は、ルール地方53都市の自治体と連携して観光や地域発展、広報等を行うルール観光有限責任会社と協力し、欧州文化首都のパッケージ・ツアーや、ガイド、宿泊手配といった旅程調整等、旅行者に

対するサービスを提供していた。その他、2009年3月にベルリンで開催された世界最大規模の「国際観光見本市」において、ルール地方が公式パートナーとなり、翌年の「ルール2010」の観光誘致活動を行った。

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 文化機関と観光セクターの連携

欧州文化首都においては、1995年から2004年の開催都市に関して、文化部門と観光部門の協力があまりなされていないという課題が挙げられており、両者の連携を強めれば、文化観光力を更に高めることができたと指摘されている。実際、前述したエッセン（2010）の事例においては、自治体と観光セクターが密接に連携して、欧州文化首都のパッケージ・ツアーや、ガイド、宿泊手配といった旅程調整等、旅行者に対するサービスを提供していた。

こうしたことから「東アジア文化都市」においては、官民双方のセクターで文化部門と観光部門が計画策定の段階から連携していくことが望ましいと考えられる。

(2) 「クリエイティブ・ツーリズム」の実践

外国人旅行者の訪日動機としては、「伝統的な景観や旧跡」や「伝統文化の鑑賞」等が訪日動機の上に挙げられており、“文化”による外国人旅行者増加への貢献が期待されている。

一方、既に金沢市等においては、文化的な観光の一形態として、「クリエイティブ・ツーリズム」が人気を博している。この「クリエイティブ・ツーリズム」とは、「旅先の都市・地域の文化や自然の特性について、従来型な観光旅行よりもクリエイティブな方法（たとえばアートを通じた双方向型のワークショップや肩肘張らない体験学習等）を通じて自発的かつ濃密な、自分だけのかけがえのない体験をすること」と定義できる。

「東アジア文化都市」の開催においても、当該都市または地域において「クリエイティブ・ツーリズム」を実践することが望ましいと考えられる。

(3) 文化拠点の多言語対応

「東アジア文化都市」を目的として海外から訪日する観光客は、当該都市または日本の文化への関心や知的欲求が極めて高い層であると推測される。こうした層のニーズを満たすためには、文化拠点（文化施設等）の多言語化対応等の受入体制整備を進めることが必要不可欠である。

文化拠点の受入体制が充実することにより、外国人旅行者に当該都市や日本について、より深く理解することができ、「東アジア文化都市」に対する満足度も向上し、当該都市や日本のファンとして旅行者のリピーター化につながることも期待される。

(4) 市内の接客業に対する事前のホスピタリティ研修の実施

「東アジア文化都市」においては、中国・韓国を始めとする海外からの観光客を誘致することが期待されるが、その際に、観光客に対するホスピタリティが重要なポイントとなる。

たとえばリンツ（2009）においても、市外からやってくる観光客がリンツで快適に過ごせるように、市内の飲食店やホテル、タクシー事業者等の従業者を対象として「ホスピタリティ・プログラム」が実施されていた。

そこで、海外からの観光客が直に接することとなる公共交通、タクシー、ホテル、飲食店等の接客業に従事する人々や公務員、ボランティア等を対象として、当該都市の主催で事前に接客等に関するホスピタリティ研修を行うことも望ましいと考えられる。

(5) 学生による国際交流の積極的な展開

「東アジア文化都市」において、観光を中心とする大規模な国際交流が行われることとなるが、その一環として、学生による国際交流を積極的に展開していくことが期待される。

たとえば金沢市では、同市内の金沢美術工芸大学の学生をUNESCO創造都市へ派遣して、各国・地域の文化芸術に直に触れるとともに、当地の作家等と交流を深めることを目的とした「クリエイティブ・ワルツ」という事業を実施している。

こうした事例を参考として、「東アジア文化都市」開催都市に立地する大学や専門学校等と連携して、アジア諸国（特に中国、韓国）や開催都市の友好交流都市等との間で、学生間の交流や短期留学等、様々な交流を展開することも考えられる。

また、日本から海外に送り出すだけでなく、日本に滞在している留学生に協力を依頼して、海外からの観光客に日本文化をより理解してもらうようなプログラムを実施することも望ましい。

VI. 実施都市の周辺都市との連携、広域的な連携について

1. 事例分析

(1) 周辺都市との連携、広域的な連携

欧州文化首都における周辺都市との連携は、様々な形で試みられている。

ストックホルム（1998）やルクセンブルク（2007）は国全体を巻き込んだプログラムを展開し、リール（2004）では隣国ベルギーも含めた周辺都市域で開催した。近隣都市や、他の欧州文化首都、あるいは欧州外の地域との連携によって、プロモーション効果を得た都市も多い。以下、広域的な連携を行ったプログラムの例を挙げる。

① エッセン：ルール地方での連携

エッセン（2010）は、事業テーマにはルール地方の名を冠し、エッセンはその代表という形式を採用した。たとえば「ローカルヒーロー」と名付けられたプログラムは、ルール地方 53 都市の中からエッセンを除いた 52 の都市が、1 週間自分たちの町を文化的側面から紹介するものであった。このプログラムでは各都市が独自に内容を決定し、「ルール 2010」本部の許可を得る必要はなかった。このプログラムでは、ルール地方 53 都市の文化的ネットワークをさらに強化することが目標とされていた。なおエッセンでは、欧州文化首都プログラムを通じ、59%の住民が「地元で新たな発見をした」と評価している。

② 2000 年度欧州文化首都：欧州文化首都同士の連携

2000 年度の欧州文化首都は、ブリュッセル、アヴィニョン、サンティアゴ、ボローニャ、ベルゲン、クラクフ、ヘルシンキ、レイキャヴィーク、プラハの 9 都市で開催された。

「Cafe9.net」というプログラムは、これら 9 つの欧州文化首都間で行われた先端メディアの協力事業であった。9 都市内にあるカフェを動画によってリアルタイムで繋ぎ、日常的に情報が交換される仕組みになっていた。

(2) 新制度における規定

2007 年に施行された欧州文化首都の新選定制度では、プログラムの実施の際、周囲の地域を巻き込むことを規定している。しかしながら、地域間の連携体制を本当に機能させるためには、いくつかの課題がある。パートナーとなる地域は、欧州文化首都開催都市ほどに利益が得られないのではないかと感じる可能性が高い。そのため、「参加する地域全体に欧州文化首都のタイトルを冠すべきであり、欧州文化首都開催によって得られる利益を地域全体で平等に分けるべきである」とする意見もある。

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 広域自治体である都道府県との連携

リンツ（2009）の事例においては、リンツ市と州（ノルトライン・ヴェストファーレン州）との連携が十分ではなかったため、結果としてリンツ市内に立地しているにもかかわらず、州立劇場による欧州文化首都の事業への関わり方が困難であったと指摘されている。

「東アジア文化都市」も、欧州文化首都と同様に主役は都市であるが、広域自治体である都道府県との連携を図ることにより、事業実施のインパクトを広域に波及させていく方をあらかじめ検討しておくことが望ましい。

(2) 複数の都市での開催可能性

欧州文化首都においては、開催都市を中核として多くの都市が参加している。たとえばエッセン（2010）の場合、欧州文化首都として選定されたのはエッセンであるが、実質的にはルール地方の53自治体が参加しており、イベント全体の名称も「ルール2010」となっていた。また、ルール（2004）においては、隣国ベルギーの自治体も含む193都市が参加していた。

「東アジア文化都市」においても、中小規模の都市同士または大都市と連携して立候補する可能性もあるが、その場合に事業の名称として都市名をどのように位置づけるのか、といった点について適切な方策を検討していく必要がある。

(3) 過去の開催都市との連携

「東アジア文化都市」においては、国内の過去の開催都市との連携も必要であると考えられる。これから開催する都市は、過去の経験から学ぶ機会となり、また、こうした連携が「東アジア文化都市」全体としての「経験の継承」にもつながることが期待される。

(4) 中国・韓国等との国際的な連携

「東アジア文化都市」においては、本事業のパートナー国である中国または韓国の開催予定都市と連携することも考えられる。また、後述するように、「ASEAN文化首都」と連携していくことも考えられる。

さらに、「東アジア文化都市」のブランド・イメージが確立した段階においては、欧州文化首都を始めとする様々な「文化首都」事業（アフリカ大陸文化首都、アラブ文化首都、等）との連携も視野に入れて検討することが望まれる。

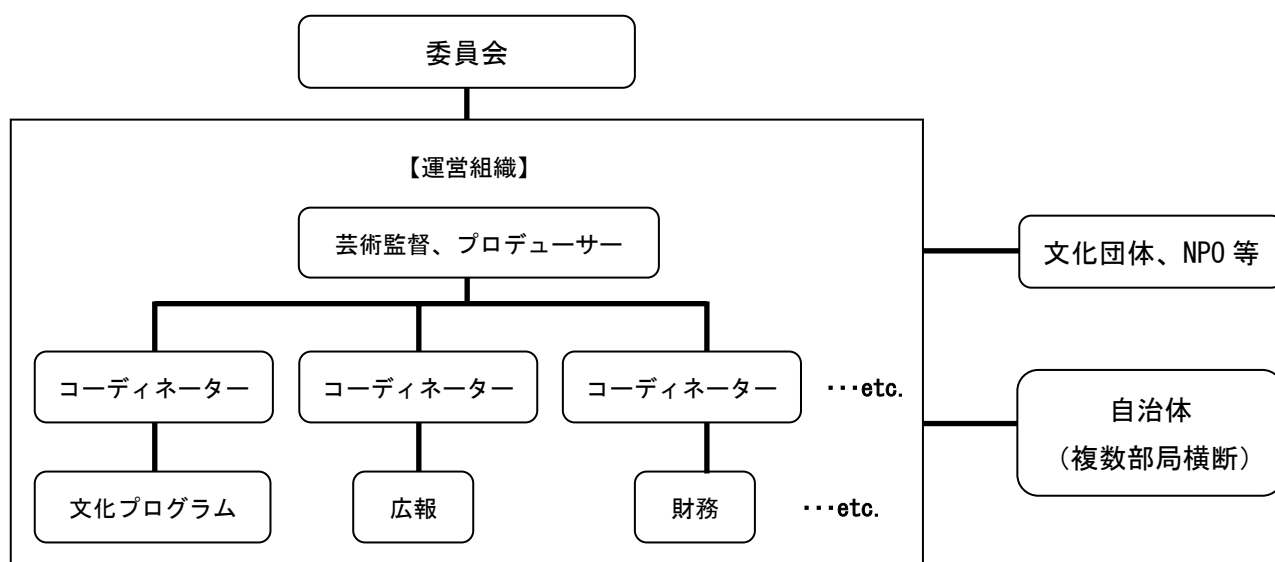
VII. 実施体制

1. 事例分析

(1) 委員会と運営組織

欧州文化首都においては、事業全体をコントロールする「委員会」の下に、実際の事業の実働部隊となる「運営組織」が設置されるという構造が多くの都市で見られた。なお、この「委員会」及び「運営組織」は、欧州文化首都の開催の3~4年前までに設置するケースが多い。

図1：組織構造のイメージ



(2) 委員会

委員会のメンバーは開催都市、地域、国の公的機関の職員や、文化団体、大学、企業等から参加し、文化、経済、インフラ等の専門を持つ者で構成されていた。

委員会の役割としては、主に以下の6点が挙げられる。

- 運営組織の財務に関する決定、コントロール
- 政策と戦略の策定
- 文化事業に関する決定
- 資金調達とスポンサー獲得
- 進捗状況の管理や事業・プログラムの評価
- インフラ整備のマネジメント

(3) 運営組織

運営組織に関しては、1995年から2004年までの欧州文化首都のほとんどの都市において、自立した法人格を持つ機関を設立していた。しかし、アヴィニョン(2000)とサンティアゴ(2000)では自治体内の組織がマネジメントを行い、クラクフ(2000)では双方の混合的手法を取っていた。

運営組織の役割は、概ね以下の5点に集約される。

- 文化プログラムの調整
- 事業の推進と改善
- 情報伝達、プロモーション、市場調査
- 経理、予算組み
- 資金調達、スポンサー獲得

運営組織職員の勤務形態に関して、フリーランスとパートタイマーを組み合わせた都市もあれば、他の機関からの出向という形をとった都市、インターンシップ生やボランティアをスタッフに加えた都市もあった。

開催年後も運営組織が継続している例もある。ポルト(2001)では、欧州文化首都の運営組織が、新しくできたコンサートホールの施設管理・プログラム企画を担う会社となった。ルクセンブルク(1995、2007)では、1995年以降に開催年の業務を引き継ぎ、国と都市の協調体制を維持するための機関が設置された。

(4) 総監督・芸術監督

運営組織の代表として、著名な人物を総監督に指名するケースが多い。総監督の役割は、芸術監督としての性格が強い場合もあれば、管理者としての性格がより強い場合もある。リール(2004)、エッセン(2010)のように、多数のプロジェクトをマネジメントするコーディネーターを、芸術監督とは別に設置した都市もあった。また、リンツ(2009)、エッセン(2010)では、プログラムのテーマごとに適当と思われる芸術監督を据えるという体制を敷いていた。

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 運営組織の早期立ち上げと持続

「東アジア文化都市」においては、後述するとおり、開催の前年や前々年にもプレ・イベントを実施することが望ましいと考えられるため、運営組織についてもできるかぎり早期に立ち上げることが望ましい。

一方、リール（2004）では、欧州文化首都の開催後も当時のスタッフが中心となって「リール3000」という大規模な文化イベントを継続的に実施している。また、2004年の第28回アテネ・オリンピック大会の際には、2001年から4年間にわたって文化プログラム「カルチュラル・オリンピアード（文化オリンピック）」が実施されたが、その企画・運営を目的として、2000年にアーツ・カウンシル「ギリシャ文化機構」が創設されている。そして、オリンピック終了後は、事業内容を再編成し、ギリシャの現代文化・芸術の国際的振興を担うアーツ・カウンシルへと役割をシフトした。

こうした事例のように、「東アジア文化都市」の運営組織についても、開催後に地域のアーツ・カウンシルへと展開する等、あらかじめ事後の持続的な役割について検討しておくことが望ましい。

(2) 部局横断の行政対応

「東アジア文化都市」の開催にあたっては、前述のとおり、都市経営全般に関する課題への対応が求められることから、行政組織においても単に文化行政部門だけでなく、都市政策部門や経済産業部門等を含む部局横断で対応することが必要不可欠である。

また、「東アジア文化都市」開催年以降においても、こうした横断組織のネットワークが機能し続けることが望ましいと考えられる。

(3) 文化プログラムの主催者について

欧州文化首都においては、特に2000年以降の開催都市で、運営組織が全体の「調整役」を担っており、個別の文化事業については、様々な主体が実施する、という体制となっている。

欧州文化首都においては、開催都市における事業数は平均で約500件となっており、文化プログラムの内容及び選定は各都市に委ねられている。たとえばリンツ（2009）においては、全体で約220件の文化プログラムが実施されたが、そのうち20件はリンツ市独自の主催事業で、残りの約200件は一般公募によって選定されたプログラムであった。また、エッセン（2010）においては、文化プログラムは公募を通じて選定されたが、約2,300件の企画が提出された中で、それらを①地域全体で実施するプログラム、②各都市で実施すべきプログラム、③実施を見送るプログラム、の3種類に振り分けたうえで選定された。

「東アジア文化都市」において、実施される文化プログラムの主催者としては、「東アジア文化都市」全体の主催者である開催都市及び文化庁の2者は当然のこととして、それ以外にも以下のような様々な主体が想定される。

- ・ 開催都市以外の地方自治体
- ・ 公益法人又はこれに準ずる団体
- ・ 民間企業（特に通信、新聞、テレビ、ラジオ等の報道機関）
- ・ その他、「東アジア文化都市」運営組織が上記に準ずると認める団体（アートNPO等）

上記のような様々な主体が「東アジア文化都市」の文化プログラムに参画できるよう、「東アジア文化都市」の名義使用に関する基準や実施要領を設定のうえ、簡便な認定の仕組みを検討する必要がある。

(4) 「東アジア文化都市」の開催を通じたアートNPOの育成

欧州文化首都においては、その開催によって文化プロデューサーやアートNPO等の雇用や活動の機会が提供された。たとえばリール（2004）においては、その成功によって文化プロデューサーたちがリールで活動し続け、文化的アソシエーションを組成することとなり、結果として現在の「リール3000」というフェスティバルの開催にもつながっている。

「東アジア文化都市」においても、開催都市が中心となって設置する「運営組織」が全体のコーディネートを担い、各プロジェクトの主催者（アートNPO等）に対して側面支援を行うという役割分担が想定される。

このような実施体制とすることで、「東アジア文化都市」の開催を通じて、地域のアートNPO等の発展を促すことにも繋がると期待される。また、「東アジア文化都市」の開催後に地域のアートNPO等の連絡組織が組成されることが望ましいと考えられる。

一方で、欧州文化首都においては、ステークホルダーが多様になることで、責任の所在の不明確さや情報伝達不足も指摘されているため、この点に関しては十分注意する必要がある。

(5) 芸術監督等の委嘱による達成目標の明確化

欧州文化首都では、多くの都市で準備期間中から開催年までの間に総監督・芸術監督の入れ替わりが生じている事例もあり、その背景として、任務の困難さや多忙さの他、自治体の首長の交代が原因として挙げられている。

「東アジア文化都市」においては、「芸術監督」や「プロデューサー」に何を委ねるのか、すなわち、芸術監督等の役割・権限という点について明確化する必要がある。あわせて、予算上の制約、納税者に対する公共サービスの提供、幅広いジャンルの文化プログラムの実現等、様々な制約条件または達成目標を明確化することが必要であると考えられる。

また、運営組織のスタッフが芸術監督（またはプロデューサー）のことを理解し、そのビジョンを実現できる能力を持っていないと、「東アジア文化都市」の開催目標は達成できないものと考えられる。

こうしたことから、「東アジア文化都市」の運営を担うことが出来るスタッフの育成や確保が重要なポイントとなる。

(6) ボランティアの積極的な登用

欧州文化首都では、多くの都市でボランティアが参加・協力している。たとえばルール（2004）においては、ボランティアが約 17,000 名も参加しているが、彼らは「親善大使」と名づけられ、全ての協力者の氏名がWEBサイトに掲載されていた。また、エッセン（2010）においては、ルール地方の 53 都市全体で統一したボランティアのユニフォームが製作され、訪問者のサポートが行われており、「ボランティア無くして、事業の成功は無かった」と評価されている。なお、この時に活躍したボランティアたちは現在、「ボランティア協会」という組織を組成して、ボランティア活動を継続している。

一方、日本でも既存の文化施設の運営や文化イベントの開催においてボランティアが活躍するケースが増えている。このうち、文化イベントにおけるボランティアの活動内容としては、以下の通り、大きく 5 つの内容に分類することができる。

項目	具体的な活動内容
①事務局	総務、企画、出演交渉、資金調達・管理、送迎、交流、ニュースレター等の発行／等
②広報・宣伝	ポスター、マップ、プログラム、アンケート等の作成、チケットセールス／等
③会場関係	設営、音響、司会、場内アナウンス、チケットもぎり、受付、案内、物品販売、交通整理、警備、清掃、記録、医療救護／等
④出演関係	舞台美術制作、エキストラ出演／等
⑤通訳・翻訳	通訳、翻訳／等

文化イベントにおけるボランティア活動の意義・必要性としては、大きく 2 つの点が挙げられる。第一の点としては、行政や運営する側の目や手の届かないところを独自のネットワークで網羅し、柔軟性を持って活動を展開できることが挙げられる。また、単に行政に任せきりにするのではなく、自主的かつ主体的な市民自らが文化イベントの運営に参加することに対する期待が高まっている。

第二の点としては、ボランティア活動が個人の新しい自己実現の場としても強く期待されていることである。ボランティア活動は、単にサービスを「提供する（提供される）」という片務的な関係ではなく、サービスを受ける側は当然のこと、提供する側も自己実現と

いう貴重な価値を得るといふ、両者に付加価値がある相互的な関係である。そこで、参加したボランティアたちを中心として、職業、年齢、性別、居住地等、通常の枠を越えての交流が活発化し、結果として開催都市における既存の諸活動にも大きな刺激を与えることが期待される。

ただし、文化イベントの開催において、ボランティアの意欲や能力を活かしながら、長期的・継続的な活動を行っていくためには、「ボランティア・マネジメント」の導入が必須となる。具体的には、敬遠される職種・仕事への対応、予定人員の確実な配置、日中の参加や集合時間の徹底、出席率の維持等に代表されるイベント・マネジメントや、メンバーの固定化やマンネリへの対応、新しい人材の確保、リーダーの養成等の組織運営マネジメント等である。

そして、こうしたマネジメントを実践していくためには、ボランティア活動の企画から始まって、実施、自己評価、第三者評価をフィードバックしたうえでの軌道修整、再び実施という一連の流れを管理する「ボランティア・コーディネーター」が必要となる。

(7) リスク・マネジメントの実践

リスク・マネジメントとは、組織及びその運営に大きな危害や損失を与える要因を認識して、それらの回避または低減を図ること、と定義される。

たとえば欧州文化首都においては、エッセン（2010）で開催された「ラブ・パレード」というイベントにおいてドミノ倒しが原因で21名の観客が死亡するという事件が発生している²。

「東アジア文化都市」においても、大規模イベントの開催におけるリスクや芸術表現に対する検閲等、様々なリスクが想定されることから、当該イベントの実施主体においては、あらかじめ想定されるリスクを検討のうえ、適切なリスク・マネジメントを実践することが必要である。

² 欧州文化首都の事例ではないが、米国の連邦政府の独立機関NEA（全米芸術基金）が写真家ロバート・メイプルソープの展覧会に助成金を拠出した件においては、同性愛の表現等が連邦議員の不興を買うという事件も生じている。

VIII. 実施規模

1. 事例分析

(1) 資源配分の変化

欧州文化首都における資源配分の変化は、以下の3つの期間に分類して捉えることができる。

①1985年～1994年

欧州文化首都が、文化フェスティバルの延長線上の催しのように考えられていた。また、開催都市のほとんどが国の首都であった。

②1995年～2004年

開催都市における経済・文化的発展の強力な推進力として欧州文化首都の地位が確立された期間であった。多くの都市が「国内第2または第3の都市」であり、国際的知名度の向上、文化施設の発展の絶好の機会と捉えた。

③2005年以降

インフラ整備の強化が重視される傾向が強まり、運営費よりも資本コストが上まわることがほとんどであった。特にEU新規加盟国では、文化的インフラの改修の必要性を感じていた。

(2) 運営予算

1995年から2011年までの開催都市のうち、データを集めることの出来た44都市における運営予算（資本予算を除く）は、以下の様に分類される。なお、最低額はパリ(1989)の60万ユーロ、最高額はリヴァプール(2008)の1億4,200万ユーロで、平均額は3,680万ユーロであった。

なお運営予算は、都市の人口規模や自治体の予算額、国のGDP等といった要素との相関関係はほとんど認められない。

表3：欧州文化首都運営予算

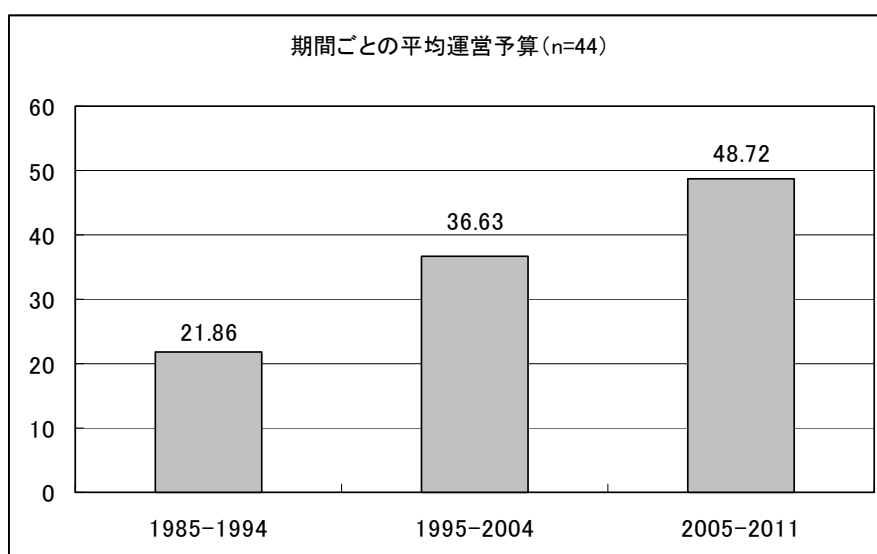
運営予算	都市
1,500万ユーロ以下	9都市
1,500万ユーロ～2,900万ユーロ	11都市
3,000万ユーロ～4,400万ユーロ	11都市
4,500万ユーロ～5,900万ユーロ	5都市
6,000万ユーロ以上	8都市

運営予算の使途は、主に以下の3項目となっている。

- プログラムへの支出（平均支出割合：62.6%）
- 広報とマーケティング（平均支出割合：14.3%）
- 人件費や諸経費（平均支出割合：15.1%）

1985年から1994年、1995年から2004年、2005年から2011年間の運営予算の平均額を比較したものが、図2である。運営予算が増加傾向にあることが理解できる。

図2：欧州文化首都開催期間ごとの平均運営予算（単位：百万ユーロ）



(3) 資本予算

1995年から2011年までの開催都市のうち、資本予算に関するデータを集めることのできた20都市は、以下の様に分類される。なお、最低額はボローニャ(2000)の770万ユーロ、最高額はヴィリニウス(2009)の4億4,200万ユーロで、平均額は1億4,300万ユーロであった。

表4：欧州文化首都資本予算

資本予算	都市
5,000万ユーロ以下	5都市
5,000万ユーロ～9,900万ユーロ	4都市
1億ユーロ～1億9,900万ユーロ	4都市
2億ユーロ以上	7都市

資本予算の使途は、主に以下の3項目となっている。

- 文化インフラの新設あるいは改築（博物館やギャラリー、劇場、コンサートホール、アート・センター等）
- 都市再生（広場、庭園等の改修、植栽、照明設置等）
- インフラ整備（駅、道路、造船所等への資金投入）

欧州文化首都は、総じて資本予算への拠出が多く、近年その傾向が強くなっている。これは、文化的インフラ整備が不十分な中小規模都市において、欧州文化首都開催を文化インフラ発展の絶好の機会として利用したためと考えられる。

(4) 財源

欧州文化首都に対する公的機関（国、都市、地域、EU）からの出資は、平均して運営費の約77.5%、民間セクターからの出資は、平均して運営費の13%であった。

1995年から2004年までの開催都市における、国、都市、地域、EUといった公的機関からの収入の平均内訳は、以下の通りである。

表5：欧州文化首都における各公的機関からの平均収入

出資元	割合
国 (National govt.)	56.84%
地域 (Regional govt.)	10.97%
都市 (City govt.)	19.59%
EU	1.53%
その他	4.60%
特定できず	6.47%

また、表6は、1995年から2004年までの開催都市のうち、データを集めることのできた21都市を、運営費における公的機関からの収入の割合ごとに分類したものである。

表6：欧州文化首都における公的機関からの収入割合

公的機関からの収入割合	都市
49%以下	2都市
50%～69%	4都市
70%～89%	11都市
90%以上	4都市

なお、1995年から2004年までの開催都市では、黒字、損得なし、赤字がそれぞれほぼ同数であった。

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 都市の財政規模に応じた開催

欧州文化首都は、前述の通り、運営予算の平均額が3,680万ユーロという巨額の事業であり、同じような規模の事業を日本で開催することは極めて困難であると考えられる。

また、「東アジア文化都市」においては、同事業を共同で主催する他の二ヶ国において、国家の威信をかけた大規模な財政支出が行われる可能性もあり、その場合、日本国内での開催都市は、財政面で見劣りしてしまう懸念もある。

ただし、財政支出の大きさと文化プログラムのクオリティは正比例するものではなく、また、事業のアウトカムも同様である。

一方、日本の財政は、国及び地方自治体ともに収入に対して支出が大きく超過している状況にあるため、「東アジア文化都市」に関しても、他国の開催都市と規模の面での競争をするのではなく、都市の財政規模に見合った予算の範囲内で、アウトカムの質の高い事業を目指すべきである。

(2) 議会における債務負担行為の議決

欧州文化首都で指摘された課題として、1995年から2004年度における開催都市の約3分の1の都市において「財務マネジメントの不十分」が、更に約3分の2の都市で「予算の決定が遅すぎる」ことが挙げられている。中には、欧州文化首都開催の前年あるいは当年に政治的理由によって予算が削減されたケースさえ見られた。また、ボローニャ（2000）においては、欧州文化首都開催の前年（1999年）に市長が交代したことにより、文化に重点が置かれなくなってしまい、その結果、文化プログラム等は当初の計画とは大きく異なったものとなってしまった、とコメントされている。

「東アジア文化都市」においては、たとえば首長の交代等の政治リスクによって、予算が削減・撤回されることのないよう、議会において債務負担行為を議決しておくことが望まれる。

(3) 長期的な運営計画及び修繕計画と一体となった資本支出

欧州文化首都においては、総じて資本予算への割り振りが多く、特に欧州文化首都の認知度が高まった2000年以降はその傾向が強くなっている。これは、文化的インフラ整備が不十分な中小規模の都市（たとえば東欧の諸都市等）や都市イメージの刷新を意図した工業都市等（たとえばルール、リンツ、エッセン等）において、欧州文化首都開催を文化インフラ発展の絶好の機会として利用したためと考えられる。しかし、文化的インフラ整備の長期的効果に関しては、データが不足していることから未だ明らかになってはいない。

「東アジア文化都市」の開催に当たっては、もしも施設を整備（新設または改築）する場合には、その資産を長期的・持続的にいかにハード・ソフト両面で機能させていくのかを考えなければならない。

一般的に、文化施設は竣工から概ね 15 年ぐらいで設備の改修が必要になり、30 年ぐらいで本体の大改修が必要となる。このような追加投資に対する必要性の認識を、施設の整備時点で認識しておく必要がある。

そこで、「東アジア文化都市」の都市選定の提案時点で、もし文化的インフラを整備するという計画の場合には、たとえば「10 年以上の長期での成果達成を前提とした運営計画」をあわせて提出させる、という方法も一つのアイデアである。このように長期間の計画を前提とすることで、その中でハード面の改修もタイミング的に含まれることとなるため、中・長期的なメンテナンスの費用についても、当該自治体が責任を持って支出することについて、地域住民に対してコミットメント（約束）することが必要となる。

さらに、仮に 10 年という期間でアライアンスが成立した場合、その期間中でどのような成果を出していくのか、ということが課題となるため、「東アジア文化都市」の効果を持続させるという観点からも望ましい手法であると考えられる。

このように、文化的インフラの整備にあたっては長期的効果を慎重に勘案したうえで、資本支出を検討すべきである。

(4) 民間出身の財務マネージャーの登用

欧州文化首都においては、開催後に多くの都市が強力な財務マネジメントの必要性を指摘している。また、欧州文化首都に対する民間セクターからの出資は、運営費の平均 13% となっていた。

「東アジア文化都市」においては、スムーズな予算管理、民間企業スポンサーとの良好な関係構築等の観点から、民間企業出身の財務マネージャーを運営組織に加えることも一つの手法であると考えられる。

IX. 国内外への事業の広報のあり方

1. 事例分析

(1) 各開催都市のターゲット

1995年から2004年までにおけるほとんどの欧州文化首都開催都市では、優先的なターゲットとして地域住民を挙げている。一方、ワイマール（1999）とアヴィニョン（2000）は、地域住民より国民全体を、プラハ（2000）とボローニャ（2000）は、ヨーロッパ全体、あるいはより広い範囲を優先的に考えていた。

(2) プロモーション手法

欧州文化首都においては、ポスター、パンフレット、新聞、雑誌、インターネット等が主な媒体として用いられている。ただし、あまりにも多くのプログラムやパートナーが存在していたため、分かりやすいカレンダーや予定表が作成されていないという課題がある。また、プログラムが複雑で一般の人々に受け入れられにくかったという都市もあった。

1995年から2004年までの欧州文化首都を開催した全ての都市において、欧州文化首都のために特別なロゴマークが作成されていた。欧州文化首都の共通のロゴマークは存在せず、多くの場合、開催都市が実施するデザインコンペティションで選定され、そのデザインは毎回異なるものであった。ロゴマークはポスターやパンフレット、グッズ、バス、電車等、様々な場所に用いられていた。

図3. 欧州文化首都ロゴマーク（左：リンツ09、右：ルール）



また、多くの欧州文化首都において、収入源として、あるいは宣伝材料としてグッズ販売を行っていた。具体的には、ライター、Tシャツ、帽子、文房具、食器等は、ほとんどの都市で作られている。テッサローニキ（1997）では、実現こそしなかったものの、イベントの電子チケットにもなるオリジナルの時計も提案された。

(3) 広告費について

1995年から2004年までの開催都市のうち、広報への支出に関するデータが集まったのは17都市であり、その範囲は100万ユーロ以下から1,400万ユーロで、平均600万ユーロ、運営費全体のうち14%を充てているという結果であった。ただし、運営組織以外にも、自治体、観光部局、スポンサー等、様々なパートナー団体によって広告費が支出されており、これらの支出に関しては、報告されたデータに含めていない都市がほとんどである。

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 都市全体を舞台とした広報

たとえば2020年オリンピックの東京招致へ向けて、東京都内の各所でポスターや幟（のぼり）、ステッカー等が掲示されているが、この事例のように、「東アジア文化都市」においても、開催期間中は都市全体が祝祭の舞台であるという演出を、広報という観点からも積極的に展開することが望ましい。

(2) 開催年に先立つプログラムの実施

オリンピックにおいては、オリンピック・ムーブメントを盛り上げる目的等から、「文化プログラム」が大会開催年を含む4年間にわたって実施されている。換言すると、夏季のオリンピック大会というスポーツ・イベントは4年に1回しか開催されないが、オリンピックの「文化プログラム」は世界のどこかの都市で切れ目無く、開催され続けていることとなる。

「東アジア文化都市」の開催都市においても、文化イベントに理解ある市民を育成し、「東アジア文化都市」開催の下地を醸成するために、「東アジア文化都市」の開催に先立って、文化の裾野を拡大するような先行的なプログラムの実施も不可欠であると考えられる。

(3) 「東アジア文化都市」事業自体の広報

一般の国民にとっては、2014年の第1回開催において「東アジア文化都市」を初めて認知することとなるため、2014年及び開催へ向けての広報においては、開催都市の広報だけでなく、「東アジア文化都市」事業自体の広報が不可欠である。

(4) 象徴的なオープニング・イベントの実施

欧州文化首都においては、「オープニング・イベント」が最も重要な広報ツールとして位置づけられており、それぞれの都市の市街地において盛大に実施されている。

「東アジア文化都市」においても、その開始を広く市民や社会にアピールするため、オリンピック競技大会における聖火リレーや開会式に相当する、象徴的なオープニング・イベントの実施が「東アジア文化都市」の幕開けに必要である。

なお、オープニング・イベントの開催時期については、各都市におけるプログラムの開催状況等を踏まえて、適切な日程を設定することが必要である。

(5) 分かりやすいプログラムブックの作成

欧州文化首都においては、プログラムやステークホルダーが極めて多かったために、一般の人々にとってプログラムの全体像が伝わらない等の問題点がいくつかの都市で指摘されており、実際、各都市のプログラムの全体像を把握できる資料はほとんどの都市で用意されていなかった。

「東アジア文化都市」においては、プログラム全体の概要が理解できる「プログラムブック」を作成するとともに、より効果的なプロモーションを行うために、たとえば月ごとのスケジュール表や、テーマや分野ごとのパンフレット等、目的に応じたフォーマットを複数作成する等の工夫が必要である。

(6) 外国に対する広報戦略

欧州文化首都においては、外国からの観光客は訪問客全体の概ね10～20%という結果となっていた。「東アジア文化都市」においても、外国（特に東アジア）からの集客を欧州文化首都と同程度は確保することが望まれる。

そのためには、「東アジア文化都市」開催を契機として、海外メディアや旅行代理店等へのプロモーションをより積極的に展開する必要がある。また、MICE、すなわちMeeting（会議・研修・セミナー）、Incentive tour（報奨・招待旅行）、Convention（コンベンション）、Exhibition（展示会）と連携した集客戦略を構築することが望ましい。

(7) SNSの活用

ソーシャル・ネットワーキング・サービス（social networking service；SNS）とは、社会的ネットワークを構築できるサービスやウェブサイトのことであり、具体的には、ブログやミニブログサービスTwitter等が含まれる。近年、SNSの利用者は世界でも日本でも増加しており、特に若者に人気が高い。

こうした背景を踏まえ、たとえばインターネットにおけるブロガーのうち、そのブログが大きな影響力を持つ「アルファブロガー（Alpha blogger）」や多くのフォロワーを持つ「アルファツイッター」等を「東アジア文化都市」の“広報大使”等に任命し、特に若者層に対してSNSを通じてアピールしていくことも必要であると考えられる。

(8) アーティストとのコラボレーション

「東アジア文化都市」においては、広報の際、アーティストとのコラボレーションを行うことで、事業の認知度向上や、普段アートに関心の無い層にもアプローチすることが期待される。

たとえばストックホルム(1998)とワイマール(1999)では、デザインを学ぶ学生にグッズ販売品の作成を依頼していた。

また、ロゴマークだけでなく、キャラクターのデザイン、インターネット等で放映するためのプロモーション映像等もコンペティション形式にする事で、プロ・アマチュアを問わず多様なジャンルのアーティストを巻き込むことができ、新たな才能の発掘の場にもなると考えられる。

(9)クロージング・イベントの実施

オリンピック閉会式における「文化プログラム」として、現在の開催都市から次の開催都市にバトンタッチされることを象徴するイベントである「ハンドオーバー・セレモニー(Olympic Handover Ceremony)」が実施されている。

「東アジア文化都市」においても、日本での開催から翌年の中国での開催へとバトンタッチすることを象徴するイベントとして、「クロージング・イベント」を実施することが望ましい。

X. 民間企業等の協力を得るための企業に対するインセンティブ

1. 事例分析

(1) スポンサー企業の特徴

欧州文化首都のスポンサー企業として、たとえば金融、航空、清涼飲料、自動車、ホテル、輸送機関、食品、メディア等といった業種が挙げられる。欧州文化首都の性格上、スポンサー企業はヨーロッパに大きな市場を持っているか、あるいは地元密着型の企業が多い。

多くの都市では、スポンサー獲得のための戦略が練られたわけではなく、担当者個人の人脈によってスポンサーを得た場合が多い。また、そのアプローチ法の経験が蓄積されておらず、毎年同じような問題が開催都市で発生している。たとえばアプローチ開始の時期が遅すぎる、欧州文化首都の意図や目的が企業に伝わりにくい、総監督の個人的意図が反映されてしまう等の課題が挙げられている。

過去の欧州文化首都開催都市のスタッフの中には、清涼飲料、航空、メディア等といった、ヨーロッパに大きな市場を持つ特定の企業を対象として何年か継続してスポンサーを獲得したうえ、これらの企業に欧州文化首都をPRしてもらってはどうかという意見もあった。しかし、このような戦略を取るためには欧州文化首都に関するライセンスや質を保障する規約を明確にする必要がある。

(2) リンツの事例

リンツ（2009）では、スポンサーのカテゴリーによって、受けることができるサービス（たとえばロゴマークのギャランティー、イベントやWEBサイトにおける企業名の提示の仕方、フリーチケットの分配、印刷物の広報欄の割合等）に差を設け、プログラム中の特定の事業に対して支援できる制度も設けた。

加えて、金銭や物品による見返りではなく、ネットワーク形成や人材の有効活用に興味を持つ企業や団体によるスポンサー制度も実施した。

リンツでは、これらのスポンサーのカテゴリー毎にロゴマークを作成し、スポンサーはこのロゴマークを掲げることで、事業実施に貢献していることをPRすることができた。

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) ベネフィットを感じられるようなスポンサー・カテゴリーの設定

欧州文化首都におけるスポンサー戦略は、前述のとおり、全般的には課題が挙げられているが、中にはリンツ（2009）のように、創意工夫によってスポンサーの獲得に成功した事例もある。

「東アジア文化都市」のスポンサーシップに関しても、スポンサー企業が提供額に応じたベネフィットを実感できるよう、以下のようなポイントに基づいて、数種類のカテゴリー分類を行うことが望ましいと考えられる。

なお、将来的には大規模な企業が立地していない都市における「東アジア文化都市」の開催の可能性もあるため、中小規模の企業がスポンサーとなることのできるようなカテゴリーの設定は極めて重要であると考えられる。

- (ア) ポスター、チラシ、WEBサイト等への企業のロゴマーク（及び企業名）の掲載有無。
- (イ) プログラムブック等の広告枠へのカラー掲載の有無。
- (ウ) 式典への招待の有無。
- (エ) 招待チケットの枚数。／等

(2) 資金援助以外の多様な支援の開拓

欧州文化首都においては、前述のリンツ（2009）の事例のように、金銭だけでなく、物品、さらにはネットワーク形成や人材の有効活用に興味を持つ企業や団体によるスポンサー制度も実施された。

「東アジア文化都市」においても、民間セクターとの連携に関しては資金面での支援以外の支援も重要である。具体的には、民間企業が所有する施設の提供による稽古場等、創造の場や発表・交流の場の提供、各企業のサービスや物品を通じた支援、社員のボランティアに対する側面支援（ボランティア休暇制度）等、多様な支援方法を開催都市の側から企業に対して積極的に提案していくことが求められる。

XI. 都市選定の今後の方向性

1. 事例分析

(1) 欧州文化首都開催都市の傾向

初期の欧州文化首都開催地は、開催国の首都や、歴史や文化が豊かな有力都市等で開催されていた。しかし、1997年以降の開催都市は、経済効果等を期待する比較的地名度が低い、中小規模の都市が増加した。また、リンツ（2009）、エッセン（2010）等、かつて工業地帯として栄えたが、その後衰退した地域が、文化による地域発展を目指して立候補した事例も見られる。

(2) 選考方法

欧州文化首都では、初期は選定コンペティションがほとんど行われず、首都や有力都市が自動的に指名されており、選考方法については明確に定められていなかった。

その後、1999年に施行された欧州議会決議案により、2005年以降の開催都市に関する選考方法が確立された。欧州委員会は選定委員会を毎年設置し、選定委員会は候補都市に関する報告書を作成するように定められた。それ以前の候補都市には提出書類のガイドラインが与えられていなかったため、都市によってアプローチ法は様々であった。

2007年に施行された新制度により、2013年の開催以降は主催国が都市の選定を担うこととなった。

(3) 審査基準

現行制度における審査基準では、候補都市が作成するプログラムは、「ヨーロッパの文化的多様性」「ヨーロッパの文化的共通性」に加え、都市間・他国間の連携、住民参加、継続的かつ長期的な文化的・社会的発展に繋がる領域横断的であるといった条件を満たすように要求している。

なお、1995年から2004年までの欧州文化首都のスタッフからは、今後の欧州文化首都の文化プログラムに関しては、開催都市自身のプロモーションのためのツールよりも、ヨーロッパの統一性や全体性を表現すべきという意見が多かった。

(4) 近年の開催都市の人口規模

2005年から2012年における開催都市の人口規模は平均20万人で、初期の10年間の開催都市の平均140万人の約7分の1程度となっている。これは初期の開催都市に各国の首都が多かったことも理由の1つである。しかし近年では、都市選定のためのコンペが行われる際、小規模な都市は大規模なライバルに打ち勝つために、綿密な準備を行って望むという傾向が指摘されている。また、大規模な都市ほど、多様なステークホルダーをいかにまとめ、都市内での価値観の衝突をいかに防ぐかという問題が立ちはだかっている。

なお、開催都市の人口規模が小さくなっていることは、近隣都市との連携を強めることにも繋がっている。

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 十分な準備期間を前提としたスケジュール

欧州文化首都は、開催の5年前に都市が決定される仕組みとなっている。たとえば2013年の開催都市であるマルセイユは、2008年に開催が決定されているが、そもそもマルセイユ市が立候補を決定したのは2004年であった。

2014年の「東アジア文化都市」開催都市については、2013年に選定が行われるというタイトなスケジュールとなったが、今後の開催に関しては、開催都市が十分な準備期間を確保することができるよう、都市選定のスケジュールにも配慮する必要がある。

(2) 長期的効果を視野に入れた審査基準

欧州文化首都においては、事業実施による長期的効果への関心が高まっており、パルマー・レポートでは、欧州文化首都の効果を持続させるための提言もなされている。

そこで、「東アジア文化都市」においても、その開催が単なる都市のプロモーションとなってしまうように、都市の選定の際には、文化プログラムや予算、運営体制、情報戦略等について、特に長期的な効果を視野に入れた審査基準を設ける必要がある。

(3) 開催都市のPDCAの実施

欧州文化首都においても、事業実施による効果を把握・検証するために様々なレポートが作成されている。

「東アジア文化都市」においては、そもそも開催を企画する段階において当該都市の課題を調査する段階(Plan)から始まり、「東アジア文化都市」の開催(Do)を経て、その評価(Check)とフィードバック(Action)という、都市経営的な観点からのPDCAサイクルを構築することが望ましいと考えられる。そして、こうしたPDCAから得られた知見を、次の開催都市の選定に反映させることが必要である。

(4) 中小規模の都市における開催の推奨

欧州文化首都においては、初期は各国の首都またはそれに順ずる規模の都市が開催地となっていた。「東アジア文化都市」についても、当初は事業自体のイメージを確立・定着させるという観点から、発信力のある大規模な都市で開催することが望ましいという考え方もある。

ただし、「東アジア文化都市」のイメージや認知度が向上・定着した段階においては、「東アジア文化都市」の開催をきっかけとして都市イメージの転換を図ること等を目的とした中小規模の都市での開催も積極的に推奨すべきである。

中小規模の都市が選定のコンペティションに参加するようになった場合、単純に開催規模やプログラムの大小等ではなく、たとえば地域の農林水産業のいわゆる六次産業化を始めとする、地場産業の振興等も開催目的として包含する等、中小都市にも配慮した選定とすることが望まれる。

(5) 選定基準の柔軟な修整

「東アジア文化都市」は日本ならびに東アジアにとって初めてのチャレンジとなるため、2014年及び2017年の開催状況やその評価結果を勘案して、中期的に「東アジア文化都市」に関する選定基準を柔軟に見直し・修整していくことが必要である。

(6) 東日本大震災の被災地への配慮について

現時点においては、仙台を始めとする東北地方太平洋側の都市は震災からの復興途上にあり、その意味では、「東アジア文化都市」の開催地となることは、復興との兼ね合いで相当の困難さを伴うものと推測される。

一方で、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催は、被災地の人々を元気にして、また特に、若者に対して将来への夢や希望を与えることを通じて、被災地の復興に資することが期待されている。

このオリンピックの事例と同様に、「東アジア文化都市」の開催が、被災地の復興の後押しと世界に向けたアピールの原動力の一つとなるよう、被災地での開催に向けた働きかけを行うことも検討すべきである。

XII. 国内の都市選定が3年に1度となることを前提とした、その間の期間（都市選定のない2年間）に必要な取組

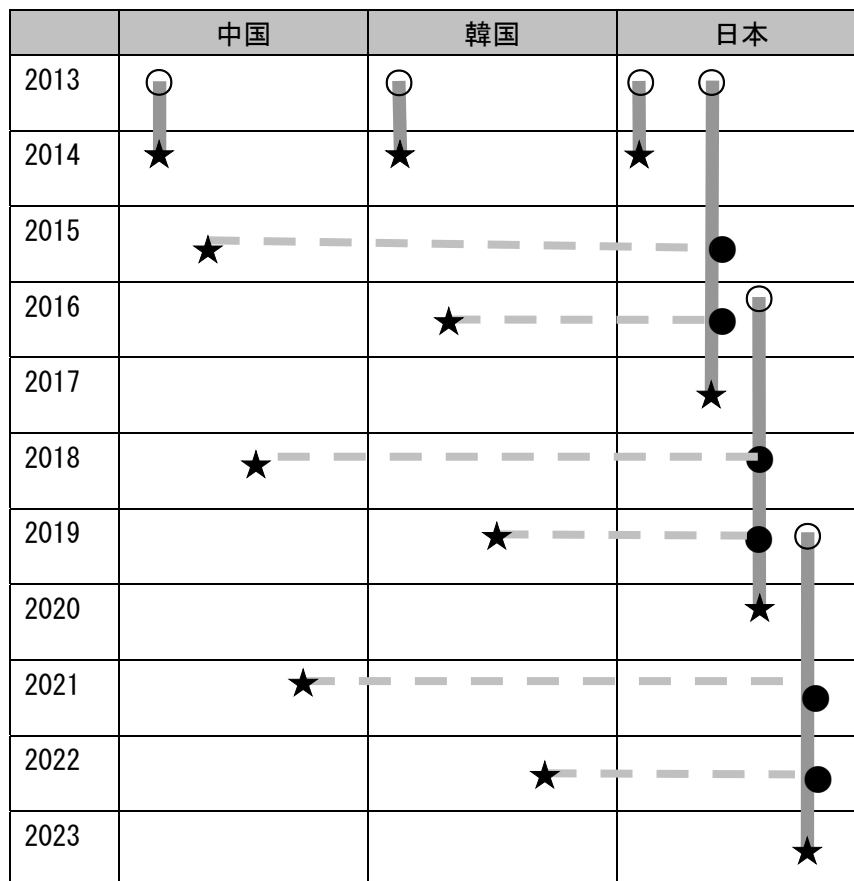
1. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 前年度及び前々年度におけるプレ事業の実施

「東アジア文化都市」は、日本国内の都市選定が3年に1度となるため、中国または韓国での開催期間となる2年間において、本事業に対する認識や開催のモチベーションが低下してしまう懸念がある。

一方で、開催都市は開催の4年前には選定されている予定なので、都市選定のない2年間においては、次の開催都市を中心として、「東アジア文化都市」のプレ・イベントを開催することが望ましいと考えられる。

図4：東アジア文化都市の連携イメージ



凡例： ○都市選定、●連携事業、★「東アジア文化都市」開催

(2) 中国・韓国における開催都市との連携

上述したプレ・イベントの開催にあたっては、中国・韓国における「東アジア文化都市」開催都市と連携することが望ましい。具体的には、日本での開催の前年は韓国における開催都市と、前々年には中国における開催都市と連携することによって、日本においてプレ・イベントを開催することが望ましいと考えられる。

(3) 中国・韓国・日本の3か国共同での事務局設置に関する検討

「東アジア文化都市」の事業においては、各国ともに国内の都市選定が3年に1度となり、それぞれの企画・運営については開催国及び開催都市に委ねられている仕組みであるため、本事業を継続的に所管する3か国共通の組織は現在のところ存在しない。

こうした状況の中、中国・韓国・日本の3か国共同での事務局設置に関しては、その業務管掌内容、権限、設置都市、人員構成、各国の都市に関する情報収集等、検討すべき論点が多数あるため、その必要性も含めて引き続き議論していくことが望まれる。

(4) 「東アジア文化都市」を通じた地域振興に関する認識の浸透

ヨーロッパでは、欧州文化首都の開催を通じ、文化による地域活性化や、地域住民の誇りの醸成等に対する効果への期待が高まっている。一方、日本国内においては、文化とまちづくりの関係性について、ほとんど認識されていないのが実情である。

「東アジア文化都市」の認知度向上のためにも、本事業を実施する意義や、都市における文化のあり方を考える場づくりを行うことも必要である。

たとえば今後の立候補を検討する自治体や関係者に対し、文化を活かしたまちづくりに関するシンポジウムやフォーラム等を開催することや、東アジア文化都市に参加したアーティストの自治体への派遣等が考えられる。

XIII. 東アジア文化都市をASEAN全体へ拡大するための課題・戦略

1. 「ASEAN文化首都」との連携

ASEAN諸国（東南アジアの10か国）では、圏内の人的交流を主な目的として、「ASEAN文化首都」という取組が行われている。同事業は2010年から開催されており、ASEAN文化芸術大臣会議（AMCA）が開催される都市が2年間保持する仕組みである。

「東アジア文化都市」においても、「ASEAN文化首都」との共同企画を行うことが望ましいと考えられる。その際、新興国が抱える諸問題を、文化で解決するというアプローチが可能であることを提示できるようなプログラムを組み込むことも考えられる。

2. 将来的な「ASEAN文化首都」との統合を視野に入れた展開

現在の「ASEAN文化首都」の仕組みでは、ASEAN諸国を一巡するためには20年もかかってしまうため、将来的に「東アジア文化都市」等と同様に毎年ごとの開催に変更することも考えられる。その場合、たとえば「東アジア+ASEAN諸国文化都市」というかたちで、将来的に事業を統合して開催することもアイデアとして考えられる。

図5：東アジア文化都市とASEAN文化首都の連携イメージ

	中国	韓国	日本	ASEAN 文化首都
2013	○	○	○	
2014	★	★	★	
2015	★		●	
2016		★	●	
2017			★	
2018	★		●	
2019		★	●	
2020			★	
2021	★		●	
2022		★	●	
2023			★	

凡例： ○都市選定、●連携事業、★「東アジア文化都市」開催

XIV. 効果的な事業評価のあり方

1. 事例分析

(1) 欧州文化首都の評価制度

欧州文化首都では事業評価の重要性が認識され、2006年、欧州委員会が外部のコンサルタントに委託し、管理運営や効果に関する評価報告書を作成することが決定した。それまで評価の統一的な基準が設けられていなかったため、観光客数や予算といった数値ですら比較が困難であり、大きな課題として指摘されていた。2007年度以降、開催都市に関する報告書が欧州議会と欧州評議会に提出されている。

同報告書は、経験の蓄積、EU文化政策に関する情報提供、欧州文化首都による効果の査定といった目的のもと作成されている。

同報告書のための調査を行う上で主な情報源となっているのは、以下のようなものである。

- ・ ヨーロッパレベルの政策や研究論文
- ・ 当該都市が提出した申請書
- ・ 当該都市による研究や報告書
- ・ イベント、プログラム、宣伝材料、WEBサイト
- ・ 当該都市が提出した数量データ
- ・ 当該都市のマネジメントチームメンバーへのインタビュー
- ・ 主要ステークホルダーへの電話調査
- ・ 当該都市への訪問

(2) 開催都市間で結成された調査・研究グループ

過去の、あるいは将来の欧州文化首都メンバーから構成される「欧州文化首都政策グループ」が、欧州文化首都の調査研究のフレームワーク作成や、欧州文化首都の経験の蓄積・継承を始めており、2010年に同グループが開催した会議において、調査研究のフレームワークに関する報告書が作成されている。

同報告書では、現在の効果測定が数量化できるデータから得られるものみに注目しており、評価の視点が狭いことを指摘している。数量化・言語化できない効果を研究するためには、アウトプット・アウトカムだけではなく、プロセスの調査も必要であり、特に地域アイデンティティ等の数値化しにくい効果測定を得意とする学術的研究チームと、欧州文化首都運営組織、自治体の政策機関及びシンクタンク等の専門研究機関との密接な連携が不可欠であるとしている。

また、2006年には、ページにおいて「欧州文化首都大学ネットワーク」が立ち上がった。欧州文化首都となった都市に対する大学の役割を明らかにし、大学間の連携を強める目的である。2011年には50以上のメンバーが属している。

2. 東アジア文化都市実施に向けた示唆

(1) 評価ガイドラインの作成

「東アジア文化都市」は、日本国内では3年ごとの開催となり、また、開催の主体が当該都市となるため、特定の機関が全てのデータを収集し、調査を行うことは困難であると推測される。

そこで、日本国内で開催される複数の「東アジア文化都市」の評価に関して、できるかぎり統一された基準で実施することができるよう、「評価ガイドライン」を作成することが望ましい。

この「評価ガイドライン」に基づいて、運営組織及び自治体が関連するデータを収集し、評価のための情報源とすることが期待される。なお、各都市で独自の開催目的を設定するケースも想定されるが、そうしたケースにおいては、各都市で独自の評価指標を検討することも必要である。

(2) 長期的な評価スケジュールの構築

欧州文化首都においては、評価のスケジュールに関して、できれば「欧州文化首都指定後間もなく」、遅くとも「開催の2年前」から開始することが推奨されている。また、欧州文化首都開催後は、最短でも「5年間」、できれば「10年間」は調査を継続して、長期的な影響を考察することが推奨されている。

日本における「東アジア文化都市」は、実施の4年前に開催都市が決定される見込みであるが、実施3年前には国内の他都市において「東アジア文化都市」が開催されるため、この開催後から準備が本格化するものと推測される。

そこで、(開催年を含む)開催の3年前から開催までを対象として評価報告書を作成することが必要であると考えられる。また、アウトカムの評価には一定の期間が必要となることから、開催都市の状況に応じて、開催後5年～10年間の期間にわたって調査を継続することが望まれる。

(3) 評価結果を踏まえたミッションの再構築

一般論として、「評価」とは、一定の資源(資金、人材等)を投入して事業やプログラムを実施した結果、当初期待した成果が達成されたのかどうかについて確認する作業であり、仮に課題や問題点があれば、より適切な施策や事業を検討することとなる。すなわち、評価は実施したら終わりということではなく、評価の結果を新たな施策へとフィードバックすることが肝要である。こうしたことから、評価結果を踏まえて、「東アジア文化都市」に

において実施すべき内容の再検討等、弾力的な対応が必要である。

(4) 中国及び韓国における意識調査の実施

「東アジア文化都市」は、日本と中国、韓国の3か国で実施する国際的な事業であるので、特に中国、韓国における両国民を対象とした本事業に関する意識調査を継続的に実施することが必要である。

この意識調査には2つのレイヤーが想定され、一つは「インターネット・アンケート調査」であり、もう一つは「(より深い) インタビュー調査」である。具体的には、「日本文化が好意的に受け止められている(または受け止められていない) 社会的な背景は何か」等、インターネット・アンケートでは導出することが困難な事項については、現地でインタビューを通じた、深いオーディエンス・リサーチを実施することが望まれる。

(5) 評価結果の評価(メタ評価)の実施

文化事業や文化政策の評価に関しては、絶対に正しい評価など存在せず、最初から完璧な評価システムを構築しようとしても不可能であるので、「東アジア文化都市」の評価においても、開催実態を踏まえて、評価を試行錯誤していくこととなる。

こうしたことから、評価の結果について積極的に公開し、評価を踏まえた本事業の意義をアピールするとともに、評価手法についての評価(メタ評価)をしていくことも必要である。

さらに、中国、韓国においても独自の評価を実施するものと推測されるため、各国における開催都市が二順目を終える2020年頃を目処に、3か国の評価結果を持ち寄って、国際シンポジウムを開催することも有意義であると考えられる。このように中国、韓国、日本の3か国が自国だけでなく、他国の開催経験からも学ぶことは極めて意義が高いと考えられる。

なお、こうした3か国での意見交換や評価のプロセスにおいて、3か国の有識者によるアドバイザリー・ボードを組成することは、「東アジア文化都市」に関してより客観的かつ持続的な評価を行う観点からも望ましいものであると考えられる。

(6) 「東アジア文化都市」に関するアーカイブの構築

欧州文化首都においては、開催する各都市がWEBサイト上において情報発信を行っているが、開催後のアーカイブが存在しないことが課題となりつつある。

「東アジア文化都市」においては、あらかじめプラットフォームとなるWEBサイトを文化庁が構築しておき、今後、開催都市が同サイトに情報を蓄積していく、という方法も考えられる。

(7) 欧州文化首都等に関するより一層のリーサーチ

本調査においては、欧州文化首都のうち 10 都市を対象に文献調査を実施し、さらにそのうち 5 都市の事例について現地でのヒアリング調査を実施した後、その概要を整理した。ただし、欧州文化首都の中で、たとえば「リヴァプール」「グラスゴー」「ジェノヴァ」「イスタンブール」等、開催後の評価が高い都市については、より一層のリーサーチが必要であると考えられる。また、2013 年の開催都市はマルセイユ・プロヴァンス地域（フランス）とコシツェ（スロバキア）であるが、これらの都市・地域を調査対象として、実際の開催期間中の状況についても把握する必要がある。

今後もこれら事例に関して継続的にヒアリング調査等を実施し、その成果を分かりやすいかたちで政府内及び開催希望都市に公開・提供していくことが必要であると考えられる。

(8) 効果の「インパクト」の明確化

「東アジア文化都市」の評価結果を踏まえ、同事業が、どのような「インパクト」をアートイベントの開催都市または文化環境にもたらしているのか、そして今後とも効果を発揮することが期待されているのか、について整理することが必要である。

ここで言う「インパクト」とは、事業やプログラムを実施して、一定期間の後に発現する効果・影響で、社会的に合意されている価値規範に基づいて見たときの評価である。

文化事業の「インパクト」に関しては、以下のように「①量的評価」及び「②質的評価」という 2 つの側面から、説得力のある“数値”及び“エピソード”を抽出・整理することが必要である。

①量的評価：説得力のある数値

②質的評価：説得力のあるエピソード（エピソード評価）

このうち、「量的評価」に関しては、たとえば「展覧会の開催回数」や「入場者数」のようなアウトプットをイメージしているわけではない。「入場者数」が多いからと言って、意義の高いプログラムであったと言うわけではないので、「東アジア文化都市」の評価に相応しいアウトプット指標の開発が必要である。ただし、「東アジア文化都市」の開催都市は事業の実施で手一杯の状況となることが予想されるため、評価主体については主催都市とは別に設置することが望ましいと考えられる。

また、アウトプットの達成自体は事業や施策の目的ではないという点に留意する必要がある。評価にあたっては、説得力のあるエピソードを補強するような定量データの抽出を目標にすることが望ましい。

まとめ：

本調査では「欧州文化首都」の事例分析を踏まえて、「東アジア文化都市」のあり方について検討した。

既に述べたように、EUは欧州文化首都にあたり、「文化的多様性」と「ヨーロッパの文化的共通性」という2つの異なる目的を掲げている。EUは成立当初からその内部に政治・経済・歴史など様々な面で、調和と友好を阻む矛盾を抱えており、1989年に始まる欧州文化首都の20年以上の歴史は、EUという多様な地域から構成される連合体を文化の力によって一つにしようとする壮大な試みの歴史だったとも言える。そして、まだ途上ではあるものの、欧州文化首都はその目標の実現に向けて一步一步、着実に歩みを進めていると評価できる。

一方、今日、「東アジア文化都市」を2014年から開催する日本、中国、韓国の3ヶ国を巡る国際情勢は近年特に緊迫したものとなっている。このように政治的に困難な情勢において、日本、中国、韓国における文化による交流と相互理解の重要性は、ますます高まっていると言えるだろう。

欧州文化首都がEU内の融和に貢献してきたように、2014年から開始される「東アジア文化都市」が日本、中国、韓国の相互理解や連帯感をより促進し、東アジア地域においてより平和的關係が構築されることを心から期待したい。本報告書の提言がその一助となれば幸いである。

文化庁委託事業
「東アジア文化都市」の実施に向けた調査研究報告書
<2013年3月>

委 託 元：文化庁長官官房国際課 国際文化交流室
〒100-8959 東京都千代田区霞が関3丁目2番2号

編集・発行：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
〒105-8501 東京都港区虎ノ門5丁目11番2号
(お問い合わせ窓口：経済・社会政策部)
TEL：03-6733-1021



利用の際は必ず下記サイトを確認下さい。
www.bunka.go.jp/jiyuriyo