

**1** 持続可能な「文化遺産経営」に必要なもの

本書の題名「ヘリテージマネジメント」は日本の社会に定着した言葉とは言い難い。英語であれ、「文化遺産経営」と訳した日本語であれ、双方の用語はこれまで十分に論議されてこなかった。概念整理が時代に追い付かなかったのかもしれない。筆者は文化政策やアートマネジメントの研究成果から、こうした文化遺産のマネジメントには3つの「役割」があると考えている。①地域の今日的課題（人口減少、少子高齢化、社会包摂、福祉、教育、観光など）の解決に貢献すること、②地域の歴史的な特色や重み（独自性）を再確認し、そのまちに暮らす誇りを形成すること、③歴史遺産（建物であれ、遺物や遺構であれ、技術であれ）を保存・継承する技法や技術を残す、あるいは技法や技術を磨くこと、である。

加えて3つの「機能」があると受け止めている。①団体・組織のマネジメント、②事業のプロデュース、③ファンづくりのマーケティングである。これら「3つの役割」「3つの機能」はいずれも欠かせないものだと考える。さらに上位概念として位置付けられるのが「持続可能な文化遺産経営」である。「文化遺産を何とかうまく経営して、持続可能に保存・活用すること」が大前提になる。

上記の「文化遺産経営」を持続可能な形で実現させるためには、次の3点が必要である。1つには理念を具現化するための文化遺産経営人材の存在である。特に地域文化遺産は地元と密着しているので、地域の人々と親しくなる、行政機関と円滑に意思疎通する、などのコミュニケーション能力の高さが重要になる。2つには資金調達のための不断の努力である。自ら稼ぐ、民間篤志家の寄付を得る、行政の補助金を獲得する等の方法があ

る。3つには専門的知識を養うことだ。人文科学（歴史学、考古学など）、社会科学（経営学、経済学、政策学など）、自然科学（工学など）の3つのディスプリン（学問）をバランスよく身に着けたい。

しかしよく考えてもらいたい。身近に「必要な3点」を兼ね備えた人物が存在するとは思えない。となれば私たちは団体をつくり、組織を設立し、互いに情報を連絡し合いながら前進するしかない。株式会社、有限会社、NPO法人、社団法人、任意団体、グループなどで持続可能性を担保していくことになる。この際、個人の名人芸や手腕だけでは対応できないと思われる。すなわち「何とかうまく持続可能な体制を構築する」ことが肝心なのだ。

## 2 保護から活用へ

戦前の文化政策においては、文化財という包括的な概念がなかったため、有形文化財と記念物の保護は別の制度だったとされる。根木昭によると、<sup>注1)</sup>有形文化財の保護は1871（明治4）年の太政官布告「古器旧物保存方」に始まり、欧化政策や廃仏毀釈に伴い危機に直面した文化財を守ろうとしたという。1897（明治30）年には「古社寺保存法」が制定された。ところが社寺や旧大家の宝物類が散逸する恐れなどから1929（昭和4）年に「国宝保存法」が制定された。1933（昭和8）年には「重要美術品等ノ保存ニ関スル法律」が定められ、重要美術品の海外流出の防止に効果をあげたとされた。戦時体制に入ると、根木は「戦争の激化とともに、文化財の指定、認定の業務等は停止され、終戦までの間、主として文化財を戦禍から守ることに重点を置くことを余儀なくされた」<sup>注2)</sup>と指摘している。

戦争が終わると、経済的危機や財産税の導入などに伴い、文化財の保護は困難に直面する。1950（昭和25）年における文化財保護法の制定は従来の法律を総合した全般的・統一的な法律だったとされる。<sup>注3)</sup>同法が制定された契機は、法隆寺金堂壁画を保存する作業中に起きた火災だった。この法律で初めて「文化財」の概念が導かれ、文部省の外局として文化財

保護委員会が設けられた。

そして戦後の高度成長を受けて、東京五輪の2年後の1966年には文部省内に文化局が発足し、1968年には文化局と文化財保護委員会が合わされて、外局としての文化庁が誕生したのである。

20世紀末まで文化財を保存することに力点が置かれてきたことについて関係者の意見が一致する。文化財活用への動きは21世紀に入って本格化した。特に2015年から動き始めた「日本遺産」以降、一層目立つようになったとされる。<sup>注4)</sup>

文化財保存重視から活用重視に転じたのはなぜなのか？ 1つに1996年に新設された登録有形文化財制度がある。国が指定する国宝や重要文化財、あるいは県や市町村が指定する地域の文化財とは異なる視点から設けられた。国宝や重文ほどの補助金は支出されない分、比較的登録がしやすくなり、地域文化遺産に対する関心が高まった。阪神・淡路大震災（1995年）によって数多くの歴史的建築物が壊れたことから生まれた制度だった。

2つには、観光振興である。観光産業を盛んにすることで地域での消費行動（宿泊、飲食消費、物品購入など）が促進され、地方創生には欠かせないものとされた。特に訪日外国人観光客（インバウンド観光客）に関して、政府は「2020年に年間4000万人（消費額8兆円）」の達成目標を掲げた。2011年では年間622万人（消費額7086億円）にとどまっていた訪日外国人の数は8年連続で増え続け、2019年には過去最高の同3188万人（消費額4兆8135億円）に達した。京都では京町家を改装したゲストハウスの開業が相次いだ。しかし新型コロナ感染拡大で2020年は411万人にとどまり、過去20年で最低水準に落ち込んだ。2025年に開催される大阪・関西万博に寄せて今後どのぐらい回復するのか、が気がかりだ。

3つには、若い世代が古いものに魅了されるようになった。昭和の時代には、高層ビルが都市部の人気スポットだったが、21世紀には「伝統的な文化」に関心が向けられるようになった。戦前に建てられた木造の建物やレトロな洋館はカフェや西洋料理のレストランに変身し、人気を集める。

京都では「京町家」ブームが到来し、前例のない価格で取り引きされるようになった。男女ともに着物人気が高まり、着物を着てまちなみを散策する。レトロな建物の風景がSNSで発信される。社会の風景も変わった。

4つには、人口減少と少子高齢化のなか、新築物件が減ったことも一因であろう。企業がヘリテージを専門とする新部署を発足させるなど新たな動きがみられる。文化遺産を再生・活用するビジネスチャンスが生まれた。

5つには、地域の文化遺産が人々の誇り形成に貢献する点にも注目したい。地域の文化遺産の活用次第で「ここに生まれてよかった」とのシビック・プライドを構築できる可能性がある。

時代の潮目が変わってきた。何かが動き始めている。本書では、地域の文化資源の価値を再発見して巧みに活用する取り組みに焦点を当ててみたい。とはいえ「ヘリテージマネジメント」「文化遺産経営」と呼ぶ限りには、「マネジメント」「経営」とは何かをしっかりと考えてみる必要がある。

筆者が思うに、現代社会における「文化遺産経営」は、有形（タンジブル）、無形（インタンジブル）それぞれの「活かし方」（マネジメント）を総合的に勘案しながら、地域づくりに役立てることである。建築への深い素養や技法の習得、地域の歴史に対する知識や理解はもちろんのこと、法律・金融・文化・事業等に関する幅広い素養や知識が欠かせない。文化財専門家とまちづくり関係者の協働関係も必要だ。文系・理系双方の素養や経営能力も不可欠だ。このような総合的な「ヘリテージマネジメント」の実現が時代の要請になってきた、という仮説のもとに本書の編纂を進めた。

### 3 「自ら稼ぐ」意識の重要性

文化遺産経営の先進地である英国ではどうなっているのか？ 英国の事情に詳しい共著者の高島知佐子が担当した第8章3節の記述等によると、文化遺産保存・活用を使命（ミッション）とする民間団体では、「自ら稼ぐ」意識がとても高いのだという。

政府が1970年代から慢性的な財政難に陥っており、補助金支出より、

民間が活動しやすい制度をつくることに力点を置いているからだ。文化遺産の保存と活用に限らず、社会に貢献する団体には非営利な「チャリティ」という資格を与え、所得税が免除される。法人格の有無は問われない。「チャリティ」団体に寄付をしたところは全額損金扱いになり、所得税を支払わなくてよくなる。そして「チャリティ」と同じグループ内に設立された「エンタープライズ」（営利部門）が稼いで、「チャリティ」に寄付をする関係にある。

たとえば、Aという「チャリティ」団体があったとしよう。A団体は歴史的な建築物を所有している。A団体は営利部門のB企業に建物を貸し、Bはホテルやレストランを経営する。家賃はBからAに支払われてAの収入が増える。さらにBがホテル・レストラン・グッズ販売等で稼いだ収益の全額をAに寄付すると、Aはさらに増収となる。これらの全額は損金扱いになり、所得税が免除される。豊富な資金を得たAは、歴史的建築物の改修に費用をつぎ込むことが可能になり、建物の持続可能性が高くなる。稼ぎながら長い時間をかけて丁寧に保存・修復していく訳だ。「稼ぐこと」は資金調達にとどまらず、遺産の価値を広く伝える広報活動にもつながる。

こうなれば地域への好影響も生じる。AやBは地元の人々を雇用できる。地域に多くの来訪者が訪れ、観光産業等が生じて人々の職場が生まれる。

これらは理想的な展開である。高島自身「英国にも様々な困難がある」と認めつつ、「日本では政府の補助金は多額でないうえ、民間寄付にも損金扱いの上限が設けられている。財団法人改革の際には内部留保に制限がかかった」とため息をついていた。日本の現状は中途半端なのである。

このような日本の制度を踏まえて、マネジメントを考えなくてはならない。マネジメントとは、国情、法律、条例、規則、予算制約などの諸条件を勘案しながら、「何とかうまくやっていく」ことなのだから。

#### 4 文化遺産をめぐる法整備 — 総合政策化する文化政策

戦後のわが国では、省庁の縦割り行政が長く続いてきた。しかしあらゆる文化政策を統括する「文化省」が中央政府に設けられてこなかったため、文化政策は各省庁で分断されてきた。たとえば文化財保護なら文部科学省および外局の文化庁が、観光振興なら国土交通省および外局の観光庁が、映画やアニメなどの映像産業振興ならば経済産業省が、食文化振興ならば農水省が、国立公園など自然文化の管理や整備ならば環境庁が、それぞれ所管してきた。

同じく、わが国においては、文化政策を実施するうえでの明確な根拠法が長く制定されてこなかった点も指摘したい。しかし21世紀に入り、我々はようやく根拠法を有することができた。2001年に制定された文化芸術振興基本法と2017年に改正された文化芸術基本法である。

旧・文化芸術振興基本法が制定された当時、基本法なのか、振興法なのかの議論が生じ、曖昧さを問題視する声が研究者の間から出されていた。その後、わが国では文化をめぐる政策が重要なものであるとの認識が広まり、16年後に改正が実現されて新・文化芸術基本法が実現した。いくつもの重要な論点が盛り込まれているのだが、ここでは文化遺産に関する点に絞って言及する。

基本理念に触れた同法第2条の6において「文化芸術に関する施策の推進に当たっては、地域の人々により主体的に文化芸術活動が行われるよう配慮するとともに、各地域の歴史、風土等を反映した特色ある文化芸術の発展が図られなければならない」と明記された。文化政策は地域の特性に応じて進められるべきだが、特に地域文化遺産の場合、地域性が著しく、東京ですべてを統制できる訳ではない。

分かりやすく言えば、文化芸術の東京一極集中が著しい現状に警鐘を打ち鳴らし、地域性の重視を明らかにしたわけである。そして行政主体ではなく、地域の住民らが主導する形を提唱した。これらは理念であり、実行

には困難が伴うものの、日本の将来像が示された。

さらに同法第2条の10では、文化政策の対象が「拡張」された点も重要である。「観光、まちづくり、国際交流、福祉、教育、産業」等との有機的な連携が求められるようになった。同法12条では「食文化」も対象に盛り込んだ。このため、同法に基づいて中央政府に設立された文化芸術推進会議の幹事会には、文化財等を所管する文化庁に加えて、農水省の食文化・市場開拓課長、経産省のクールジャパン政策課長、観光庁の観光資源課長、環境省の国立公園課長らが加わった。中央省庁の縦割り行政を排して「総がかり」の省庁横断態勢が求められた。

こうなると、従来の狭義の文化政策、たとえば文化財を保護したり、文化会館や博物館を整備したりするなどの狭い意味での文化政策とは異なる新たな地平線が見えてくる。新時代の文化政策が展開され始めた。

文化財保護政策も、各省庁の分野にまたがってくる。たとえば歴史的建築物を活用する場合、建築技法は国土交通省の所管だが、ここを飲食店にする場合、提供する食材は農水省に関係してくる。福祉事業に活用するならば厚生労働省の所管につながる。「文化遺産活用をめぐるクロスオーバーな取り組み」が繰り広げられていくのだ。

現代社会における文化政策の新しい潮流のもとでは、文化財保護や文化遺産経営も変容を迫られる。保存重視からより一層の活用が求められる新時代に突入した。

2018年には文化財保護法が改正され、2019年に施行されて、活用しやすい状況を整えた。加えて2020年5月に施行された「文化観光拠点施設を中核とした地域における文化観光の推進に関する法律」（文化観光推進法）にも注目したい。文部科学省と国土交通省が共管するもので、「文化」（文化資源の保存・活用）⇒「観光」（魅力向上・来訪者の増加）⇒「経済」（地域経済の活性化）という形で、3つの好循環を生み出すことを狙っている。

法律上初めて「文化観光」という概念を定義し、「文化資源の観覧等を

通じて文化についての理解を深めることを目的とする観光である」と位置付けた。「文化観光拠点」(博物館、美術館、社寺、城郭等)において分かりやすい解説紹介を進め、文化観光推進事業者と連携する必要性などをうたった。主務大臣に認定された計画に基づく事業に対しては、法律上の特例措置や予算支援を行うことになった。たとえば共通乗車券・共通乗船券などの交通アクセス向上の手続き簡素化などが提示された。

同法は「文化観光拠点」の整備に主眼を置いているので、文化遺産経営に焦点を当てた本書とは視点が異なる。しかし同法でいう「文化資源の保存・活用」と本書で示す文化遺産経営は同じ方向性としてとらえられるのではないか。同法が今後どのように成果をあげるかを見守りたい。<sup>注5)</sup>

文化遺産をめぐるわが国の法整備については本書の第2章4節で詳述する。文化財保護法の改正、歴史まちづくり法の制定、建築基準法をめぐる諸課題、相続税の現状と課題に触れる。

## 5 「有形」と「無形」を総合的に捉える

既存の書籍と比べて類のない本書には、いくつかの特色がある。

第一に政策学の視点から見つめている。文化遺産経営を大きくとらえるには、まずは文化遺産を守り、活用するための制度づくりなどの政策を考えることが大切だと考えたからだ。行政組織が税金を投入してでも文化遺産を後世に伝えることには、どういう意味や意義があるのか。これを最初に踏まえておきたい。「文化遺産は貴重であり、何とか残さなくては」という従来型論議の枠組みに閉じ込められてしまうことを避けたいと願った。

このため、理論編の第2章では、真っ先に日本文化政策学会初代会長の中川幾郎による政策学の視点を掲載した。加えて、文化遺産経営を鑑みるためには欠かせない歴史学、建築学によるアプローチを提示した。

第二には、有形と無形をバランスよく取り上げたことである。有形の場合、国宝や国の重要文化財よりも、むしろ国登録文化財に焦点を当てている。あるいは国登録文化財ですらない建物の復元や、戦後に建てられた古

い木造民家のリノベーション事例に言及した。地域の人々が身近に感じ、関わるができる題材を選んでみた。無形では農業、自然環境、伝統工芸、伝統芸能、伝承・口承などに注目して幅広く取り上げるように務めた。

第三には、経営学の視点を盛り込むことに努めた。積極的に金融、投資、ビジネスの話を取り上げた。これらの課題や現状を学ぶことで、わが国の文化遺産経営のありように示唆を与えることができると考えた。

次の第2章では、政策学や地方自治論からみて、なぜ今、文化遺産経営が大切なのか、を論じる中川幾郎(帝塚山大学名誉教授)の問題提起から紹介していこう。

注

- 1) 根木昭『日本の文化政策—「文化政策学」の構築に向けて—』勁草書房、2001年、10頁。
- 2) 根木、同書、11頁。
- 3) 根木、同書、13頁。
- 4) 松田陽「保存と活用の二元論を超えて—文化財の価値の体系化を考える」小林真理編『文化政策の現在3 文化政策の展望』東京大学出版会、2018年、27頁。
- 5) 文化資源については、小林真理「文化資源」小林真理編『文化政策の現在1 文化政策の思想』東京大学出版会、2018年、261～273頁、に詳述されている。

