

箱物(ハード)の集客を高める鍵は、ソフトの切り口、堺市編④

久繁哲之介
地域再生プランナー

イノベーション(地域活性化)は8過程の連携で創造

箱物建設競争と集客競争で、地方は衰退し続ける

私は2016年より、大阪府堺市の「堺の魅力発信アドバイザー」を務め、職員研修を2012年と2016年に実施した。研修名は竹山修身・堺市長の意向で、2年とも「意識改革研修」である。堺市への私の研修と助言は、自治体の多くに共通する課題と解決策であり、本誌読者と共有している。

今回紹介する課題と解決策は、「文化資源(ソフトウェア・以下ソフト)と、文化施設Ⅱ箱物(ハードウェア・以下ハード)の連携」である。本来、両者は連携して、当たり前なはずだ。つまり、文化施設というハードは当然に、文化資源というソフトを活用する目的で連携的に建設される。

しかし、この当たり前を無視する事例が「以前から、競う」ように全国で増え続けている。理由は「競う」という言葉が象徴するように「ソフトとの連携を無視した、高額な箱物の建設競争」と「集客競争」にある。

「以前から」という意味は、2010年に刊行した拙著「地域再生の罫」は、この二つの競争により、予算の無駄遣いと地域衰退が加速している実態を描き、13刷のベストセラーになったこと。本稿は、文化施設という箱物に焦点を当て、二つの競争に関する最新の動向と解決策を示そう。

地元出身という切り口では、顧客は楽しくない

堺が誇る文化資源を活かす箱物として「さかい利晶の杜」が2015年3月に開業した。

利晶というネーミングは、堺市出身の偉大な文化人2人の名前から1字ずつ借用している。茶道の大家「千利休」と文豪「与謝野晶子」である。

2人の巨匠が残した作品など文化資源が展示される「さかい利晶の杜」という箱物を造る政策は一見、魅力的に思える。しかし、巨匠2人の知名度が圧倒的に高い割に、集客はあまり芳しくない。原因は二つある。

第一の原因は「地元出身という切り口」で「文化を集める・見せる」から。これは堺市に限らな

い。自治体が関与する美術館や博物館など文化施設の多くは「地元出身(地元に残された)」という切り口で「文化を集める・見せる」ものである。第二の原因は「地元出身(地域に残された)という切り口」で文化を集める結果として、その文化に関心・知識がある者しか「楽しむことができ(集客できない)」から。

文化の素材は全て、固有の価値を有する。しかし、切り口が良くないと、魅力発信(情報発信)に金を掛けて広報宣伝しても、成果はあまり出ない。

これも私の理念「意識↓政策↓情報発信」が連携すれば、成果は出る」と本質は同じである。

つまり、情報発信の前工程を連携的に改善する必要がある。

公立の文化施設で唯一の成功例といわれる金沢21世紀美術館(金沢市)の成功要因は見事に、二つの原因の逆を実践している。

第一の成功要因は「地元出身という切り口」ではなく「現代美術という切り口」の良さ。

第二の成功要因は、第一の結果として、「(文化に詳しくない者、特に子どもでも楽しめる) 見せ方」ができていること。

スタバなど併設施設で集客する文化施設が急増

金沢21世紀美術館の成功要因は、もう一つあり、自治体の多くはこれだけを真似している。

この第三の成功要因は、人気が高い飲食店などを併設し、併設施設の人気で集客を高めること。

他都市にとって、第三の成功要因は「簡単に真似できる」かつ「箱物を巨大化できる」ので、安易かつ異なる文化施設にまで模倣されている。

異なる文化施設の例に「スターバックスコーヒー(以下、スタバ)併設の図書館」がある。スタバ併設の図書館は「集客力が非常に高く、集客力の高さは主にスタバにある」という事例を読者は聞いたことがあると思う。それ故に決定した計画が、住民投票で中止された愛知県小牧市の事例もある。小牧市の住民投票で論点となったのは「市の計画は図書館と併設施設の主従関係が逆で、主であるはずの図書館の質に考慮がない」という市民の意見である。

つまり「スタバなど商業施設を併設することは悪い」わけではなく、「併設施設が主役(集客の核)になる主従逆転が悪い」という市民の意見が住民投票で圧勝したのである。

さかい利晶の杜も、実はスタバ併設だ。利晶の杜の特性に合わせて「和風スタバ」というコンセ

プトを打ち出したこと
で同店は開業後、月間売上高がスタバ西日本エリアで1位を記録しているという。

同店の売上高が西日本一の理由
は他にもあり、それは



写真1 さかい利晶の杜(左)と、スタバ「堺フェニックス通り利晶の杜店」

地方の創生

と人口減少対策のヒントになる、と私は考える。スタバがママチャリに乗る母子の交流拠点になっていると分かる写真1は、人口減少対策と地方創生の示唆に富む。要約的に言えば、市民に魅力ある施設(スタバに限らずコミュニティカフェ等)があれば「値段が高くて、自転車3人乗りで、子ども同伴でも」そこに人は集まる。カフェは利益率が非常に高く、集客力も高いので雇用を生み、周囲に別の起業を誘発する。この話の詳細は「人口減少対策編」で改めて論じる。

さかい利晶の杜と、船村徹記念館を比較考察

さかい利晶の杜や図書館という公共の文化施設が、スタバを併設して施設全体の集客力を高める政策について世間では賛否両論がある。私は先述の理由から、スタバに限らずコミュニティカフェ等の活用・併設は賛成する。ただし、第三の成功要因を真似るだけではなく、第一、第二の成功要因も実践してほしいと苦言は呈したい。

私は5年前、栃木県日光市の中心市街地活性化計画策定の場で、以上と同じ主旨のことを話した。同計画の中心市街地は合併前の旧今市市を指し、観光地として非常に有名な旧日光市とは地域性の関連は低い。地域性の関連が低い理由は立地だけではなく、同計画の目玉が「船村徹記念館」の建設だからである。

故船村徹(本名は福田博郎)氏は日本を代表する作曲家で、2016年には文化勲章を受章した。出身は栃木県の船生村(現・塩谷町)だが、高校時代を隣の今市市で過ごした。船村という芸名は「船生村」に起因し、船村氏の郷愁は(今市市ではなく)、船生村にあるのは明らかだ、と地元では噂される。

噂話は置くとしても、今市市が建設を目指す船村徹記念館は「地元出身という切り口」から自治体の意向で建設される文化施設の典型例である。

この計画に日光市民が強い反対運動を起こし、次のような主張で私に協力を求めてきた。

「まちの一等地に、地域出身という切り口から、巨額な投資で箱物を建設しても活性化(成功)す

るはずない。しかも、船村氏の郷愁は日光市でなく船生村にあるように、船村演歌ファンは高齢者で減少の一途をたどり、持続可能性も低く、無駄な投資に終わる。久繁さんの著書『地域再生の罫』に書かれている、そのままのことが日光市で起きようとしている。私たちに力を貸してください」

私はこの依頼を受けて、日光市で講演をしたり、自治体や市民との話し合いに参加したりした。途中経過は省くが、それから3年後の2015年4月に商業施設を併設する船村徹記念館は「道の駅日光 日光街道ニコニコ本陣」という新しい総合名称で開業した。



写真2 船村徹記念館(左)と商業施設を併設した「道の駅日光 日光街道ニコニコ本陣」

「成功するはずない」と言われたが、成功した理由

「活性化(成功)するはずない」と市民から言われた船村徹記念館は、ソフトとハードの内容を当初計画から変更・進化させたことで、観光客で賑わっている。

日光市(自治体)としては「商業施設併設と、道の駅の認定を得る」という進化により、話題性と集客力を高めた。一方、当初からの計画「船村徹記念館の建設」は死守した。

話題性と集客力とは次の通り。道の駅が道路標識等に表示される効果と、本来なら郊外ロードサイドに整備される道の駅が、中心市街地の一等地に出現した新規性からマスコミが頻繁に報道した結果、集客力を高めた。

この事例は、市民が集う施設の整備を期待した市民にとっては不本意である。一方、役所側は「道の駅、商業施設併設」等の計画変更により、市民の反対を押し切って、役所が初志を貫徹し、集客でも成果を出した。だから、公務員目線で見れば成功例と言える。

実録：イノベーションが創発される過程

さかい利晶の杜は、日光市の例と比較すると、やるべき正当性を(地元自治体と市民は)幾つも指摘できる。まず、千利休も与謝野晶子も堺市の出身。そして、まちの一等地が20年近くも遊休地だった。さらに、その遊休地に隣接する場に千利休屋敷跡がポツンとあり活用し切れていなかった。

さかい利晶の杜で問題にすべきは先述したように、第一、第二の成功要因も実践することである。ポイントは見せ方の「切り口」を決める。「キュレーション(編集)」にある。文化施設のキュレーションは「学芸員(キュレーター)」という肩書の専門家が実践する。

私は絵画鑑賞が好きで、地方へ行くと美術館など公共文化施設へ立ち寄る。そこで学芸員と会話する機会がある。彼らはこう言う。

「久繁さんが言う通り、自治体の文化施設は殆どが第一要因の『地元出身という切り口』で作品を集めているので、私たち学芸員がキュレーションできる第二要因の裁量も、あまりない。言い訳になりますが、集客が悪いのは仕方がない」

言い訳の前段までは事実だが、第一要因の「地元出身という切り口」で作品を集めても、第二要因で工夫できる余地は大きいと思う。

さかい利晶の杜を視察して感じた与謝野晶子のキュレーション私案を例に説明しよう。

与謝野晶子は作家でありながら、本の装丁を手掛ける編集者の顔も持つ。さかい利晶の杜には彼女が装丁した本の実物が豊富に展示されている。私はこれに、しばしば見入ってしまった。同行してくれたガイドさんが不思議そうな顔つきで「これ、そんなにええ(価値が高い)ですか?」と聞く。私はこう答えた。「与謝野晶子の足元にも及ばないが私も5冊の本を著した作家であり『次の本は、こんな感じの装丁で出したい』という構想や

一家言

関心があるから、装丁は私にとって価値が高い。さかい利晶の杜は、装丁を切り口としたキュレーションが面白そうなので、帰京後に調べてみますね」

ダミー

ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー

私はネット等で情報収集後、出版社に勤める知人の編集者に次のようにメールしてみた。「さかい利晶の杜は与謝野晶子が手掛けた本の装丁の実物が幾つも展示されている。最近の装丁は『売り

ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー
ダミー

○

たい下心が見え見え』だが、彼女の装丁は女性らしくメルヘンチックで、中身に興味がない本でも手元に置いておきたくなる。見れば、何か閃きを得ることができるかもよ」

返事は次の通り。「装丁の展示は与謝野晶子だけですか？ 装丁を切り口に他著者の装丁も展示していれば、今すぐ見に行きたい。与謝野晶子の展示だけなら、大阪へ出張があればその時、ついでに寄つてみます」

私はこの編集者の返事を見えずぐ「与謝野晶子の装丁を切り口に、他の女性装丁家の作品も展示する『女性装丁家コーナー』を創る」キュレーション私案を思い付いた。

閃きIIアイデアを導く8過程を連携させる

「切り口を探す(キュレーションが創発される)過程」は「イノベーションが創発される過程」と本質的に同じである。過程は八つある。イノベーションやアイデアの創発は、表に示す8過程が連続的に連携することが大切である。

8過程で注目すべきは太字の3と6である。

アイデアが出ない(閃かない)人は、8過程の幾つかが脆弱^{ぜいじやく}なのだが、特に多いのが「6だけに偏重し過ぎる」パターンである。酷い人は、過程5までを省略して、いきなりネットで「事業名成功例」と検索して、答えだけを簡単に欲しがる。

このパターンを俗に「机上の空論(本やネットを使う情報収集だけ)」と言い、いきなり答えだ

けを簡単に探した結果は「成功事例の猿真似」となる。

視察で成果を出すため、8過程の実践を義務化

アイデアが閃かない人に見られる第二のパターンは「3だけに偏重し過ぎる」こと。酷い人は「視察」という名目で税金を使いながら、過程3の前後が全て省略された「視察旅行」という浪費に終わる。

やみくもに「現場へ行けばいいわけではない」ことは、表を見れば分かる。

視察の目的は、自分の地域でイノベーション（地域活性化）を起こすアイデア（閃き）を導き、閃きを育成・孵化させることにある。

つまり、視察

の位置付けは8過程の1パーツにすぎず、他の7パーツをそろえて連携させないと、目的の成果は全く出ない。この過程3だけに偏重する結果も、過程6だけに偏重する結果と同様に「成功事例の猿真似」

表 閃き=アイデアを導く8過程

- 1 実践した経験がある者（私）が
- 2 現場へ行く前に「事前学習」をした後
- 3 現場へ行く=視察 ≠視察旅行
- 4 現場の人（ガイドさん）と交流
- 5 1から4を総動員して感じた閃きを
- 6 本や「ネットを使う情報収集」で育成
- 7 自分と視点が違う他者（編集者）と交流し
- 8 閃きを孵化させる →この経験を積み1へ戻る

となりやすい。

現場へ行く前後に実践すべきことは、表を見れば明確に分かる。税金を使う視察はぜひ、8過程の実践を義務化してほしい。

学習も「顧客目線、交流連携、継続」が必須

閃きを導く8過程（表）に学ぶ重要事項が、もう二つある。第一に「学習と交流を連携させて継続（以下、それ）」すること。表で言えば、その1回目は2と4、2回目は6と7。

第二に、その目的は「自分のため」であると同時に「交流する人（顧客）に価値を提供して貢献するため」であること。交流する人を、顧客と位置付ける意識が大切で、その効果は二つある。

まず、学習する目線が、顧客目線になる。学習時点で自分目線だと、学習後に立案する政策も自分目線になってしまう。

次に、学習で得た価値を顧客に提供できると「顧客も何か価値を返してくれる、顧客は協働してくれる」気持ちになる。

公務員が実践できない「顧客目線、協働（連携）」の習得は、政策立案前の学習時点から「顧客目線、交流連携、継続」する意識が必須である。

縦割主義な意識ではイノベーションは生まれない

読者は本稿を読んで「文化施設の活性化というテーマから話がそれた（前者）」と不満だろうか？

それとも「文化施設の活性化というテーマの本質に切り込んだ結果として、どの仕事にも通底するイノベーション（地域活性化）論に話が帰着した（後者）」と理解できるだろうか？

前者の人は、己の仕事・組織の内側しか見えない「たこつぼ化、縦割主義、専門バカ」病に陥っている。例を挙げよう。公共文化施設の学芸員と会話する機会があると先述した。彼らの多くは自治体に採用後、××市文化振興事業団に配属される公務員だ。彼らは私の話「私は文化施設の間だから、文化以外の話をされても、分からない」と不満げに前者の反応を示す。

このような縦割主義な意識だから「集客できるキュレーションを実践できない」のだ。彼らは「自治体の文化施設は第一要因の『地元出身という切り口』で作品を集めるから、集客できない」と言い訳すると先述したが、集客できない本当の原因は彼らの「たこつぼ化した、縦割主義な意識」にある。

この事例の場合、言い訳は事実で、言い訳部分の改革（第一要因の切り口を変える改革）こそ根本的な解決策ではある。しかし、先述したように、第二要因で学芸員が工夫できる余地は大きい。

第二要因で工夫するには、8過程を連携させるイノベーションを起こす。イノベーションは「たこつぼの外（自分と視点が違う他者）」への関心と交流から生まれる。