

# 「観光資産」におけるスコープマネジメントの適用 —プロジェクトマネジメントの視点から—

小林 守

## 目次：

1. はじめに
2. スコープとしての観光資産
3. 静態的な観光資産スコープの事例
4. 動態的な観光資産スコープの事例
5. 観光資産のスコープの動態化による可能性
6. 結びにかえて

## 要約：

観光資産をプロジェクトマネジメントにおけるスコープマネジメントの視点から考えると固定的なスコープを維持・保全することを目的として管理する観光資産と元々の資産に様々な変化をつけて活用する観光資産に分けられよう。そのなかには資産をもとの形に戻す（復元・復興）プロセス自体を、変化をつけるものとして活用し、それを情報発信して、価値づける観光資産もある。

前者は静態的な観光資産のスコープ管理であり、後者は動態的（ダイナミック）な観光資産のスコープ管理であると位置づけられよう。観光ビジネス業界では資産を静態的に維持・運用することに価値を置く視点が主流であるようにみえるが、世の中の関心は絶えず変化し、観光客の問題関心にも世相が反映しているなかで、新たな観光資産活用につながる視点も求められている。だとすれば、より動態的な、変化のプロセスをも付加した観光資産の管理と活用が求められるのではなかろうか。本稿ではいくつかの観光資産の活用事例を挙げながら、この点を検討する。

## キーワード：

スコープ、観光資産、静態的スコープ、動態的スコープ、スコープ変化と付加価値

# An Application of Scope Management to Tourism Assets

## - From the perspective of Project Management -

**Mamoru Kobayashi**

### **Contents:**

1. Introduction
2. Tourism Assets as a project scope
3. Static tourism assets
4. Dynamic tourism assets
5. Potential of dynamic tourism assets
6. Conclusion

### **Summary:**

Tourism assets could be divided into two categories. One is a static asset and the other is a dynamic asset. Tourism asset is generally believed to be preserved in an original form. However, some tourism assets show changing scopes, create additional values and attract tourists. Scope management of tourism assets could be more flexible to create new values. It could be also reflected from the new trend of society.

### **Keywords:**

Scope, Tourism assets, Static tourism assets, Dynamic tourism assets, scope change and value creation in tourism assets

# 「観光資産」におけるスコープマネジメントの適用 —プロジェクトマネジメントの視点から—

## 1. はじめに

観光ビジネスは顧客に非日常の体験を与えることによって日常の疲れや行き詰まりを癒やし、新しいものを得る喜び、美しいものに触れる喜び、希望を感じる喜びを与えるビジネスである。このためにはいわゆる「観光資産」（「観光資源」）というものが必要であるとされている。しかし、観光資産とは施設や設備といった可視的で固定的なものと決めつけてしまってよいのであろうか。昨今のインバウンド観光客の日本人の伝統的で日常的な生活環境への関心の高まりは、観光資産とは、より不可視的で多様なものとして捉えることが可能であることを教えてくれている。

観光資産は元々の狭い意味での施設・設備に不可視的なものを加えたり、資産の状況に応じた変更も加えた「範囲」（スコープ）としてもよいのではなかろうか。観光資産の範囲としてその維持と活用を「スコープ」（成果の範囲）と考えれば、観光資産の活用の仕方をプロジェクトマネジメントのうちのスコープマネジメントから新たな検討の視座がえられるのではないかとかんがえるのが本稿の議論の出発点である。

ところでプロジェクトマネジメントにおいては、プロジェクトと一口に言っても、道路や橋梁、空港や港湾、建物の建設やプラント建設などのハードウェアの成果物を実現するものから、システム構築やアプリケーションなどのソフトウェアの作成など目に見えない成果物を実現しようとするものも含む。また、調査や研究など成果のイメージが事前には分からないプロジェクトもある。プロジェクトを効果的に遂行する知識群・知識体系として「プロジェクトマネジメント知識体系」があるが、それを「セオリー」通りにみると、プロジェクトの開始時点ですでに成果物のイメージや機能、いわゆる「スコープ」を設定しておくことが求められている。プロジェクトの最初で決められたスコープはなるべく変更がなく、固定的である方がプロジェクトの最終成果を効率的に実現しやすいと考えられている。それを「計画」で詳細化し、その後それに従って実行するからである。このよ

うなプロジェクトマネジメントのプロセスは成果物を達成してこそ、価値を持つ<sup>1</sup>。しかし、現実にはITや製造業のように当初にスコープを完全に設定できる業種はまれである。目に見えない成果を求める調査研究はその最たる例である。

観光業は特徴的で固定的な資産のスコープがあつてこそ、観光客を引きつけられると考えられてきた。しかし、観光業においても「もうこれでよし、何も付け加えなくとも大丈夫」という最終の完成形だけではなく、もともとの固定的な観光資産をベースに時代の要請に合わせて継続的に資産を活用したサービスに変化を持たせ、その過程を「成果」として公表して価値を持たせることもできよう。例えば、一度劣化してしまった観光資産を再生させるにあたって、その過程（プロセス）を発信し、「観光資産」としてみせることもできる。

本稿では事例を挙げながら観光業においていくつかのケースでこの論点を考えてみたい。すなわちプロジェクトのスコープ管理の視点から観光資産の活用の可能性を事例を挙げながら考えるものである。

## 2. スコープとしての観光資産

議論を整理するに当たって、国内の著名な観光資産の事例を観光資産の管理・運営者の視点から表のように「静態的スコープ型観光資産」と「動態的スコープ型観光資産」に類型化してみたい。「静態的スコープ型観光資産」は歴史的な施設をその原型のとおり（いわば「固定的に」）維持管理することで観光客を引きつけている観光資産である。他方「動態的スコープ型観光資産」スコープは固定したものでなく、むしろそのスコープが変化する、あるいは変化を起こすことで、観光客にその時々々の観光資産の様態を見ることに価値を感じさせるものである。「動態的スコープ型観光資産」も建設や復旧等の工事を通じて「資産の復旧過程を見せるタイプ」の他に、これから自然に元の形が変わっていくため、今しか見られない価値をアピールする、すなわち「変化過程を見せるタイプ」もある。

---

<sup>1</sup> 米国プロジェクトマネジメント協会（PMI）のPMPの知識体系など

表1：観光資産のスコープ視点によるタイプ分けと特徴

観光資産のタイプ	活用価値	事例
静態的スコープ型	歴史学習、文化学習、平和学習 庭園・美術鑑賞	京都の景観、島根・足立美術館、鹿 児島・仙巖園、山形・銀山温泉の景 観、沖縄・ひめゆりの塔、広島・原 爆ドーム
	日常生活のインフラ	富山・黒部川発電所関連施設、長崎・ 潜伏キリシタン教会群、岐阜・白川 郷、山形・銀山温泉旅館建物
動態的スコープ型	施設建設・復旧や変化のプロセス	熊本・熊本城、沖縄・首里城、福島・ 被災地復興、長崎・軍艦島

出所：筆者作成

この「復旧過程を見せるタイプ」とこれから元の形が変わっていくため、今しか見られない価値をアピールする「変化過程を見せるタイプ」の事例としては、前者は熊本城の復興プロジェクトや火災で焼失した沖縄の首里城事例としてあげられよう。また、後者は変化する形を見せるタイプには、目指す形に意図的に復元するのではなく、後述するが、福島被災地復興や長崎の軍艦島（端島炭鉱跡）がある。前者は昔そのままの原形に復旧するプロセスである。後者は原型の復旧や今のままでの維持管理がほぼ不可能である変化のプロセスを見せるタイプである

### 3. 静態的な観光資産のスコープの事例

静態的な観光資産のスコープの事例は、さらに観光目的専用の資産とその他の目的と兼用のものに分けられる。後者は実際に住民が今でも住んでいる歴史的住居や使用している交通・エネルギーなどのインフラ施設としても操業されているものなどがある。

#### 3-1. 観光目的専用の資産

観光目的専用の資産の魅力・価値はその資産が固有に備えている特徴にある。これは美しい景観をみせるタイプと歴史等の教育に資する静態的で完成形型の資産に分けられる。例えば前者は京都の景観、鹿児島仙巖園、足立美術館の日本庭園、山形・銀山温泉の景観などが代表的なものであろう。日本中に多く存在するが、特に秋の京都はその規模から

いって最大級のものであり、その典型である。日本全国に京都的な魅力を与える観光資産が存在しており、「小京都」と呼ばれている。そこでは街全体がある種の美術館となる。京都では御所、山河、寺社など一級の観光資産がそのまま歴史を超えて残っており、その維持の努力を不断に続けられている。季節とマッチした景観が安定して美しい観光資産である。

また、広島の実原爆ドームや沖縄のひめゆりの塔などは悲惨な戦争の歴史的事実を学ぶ事によって平和教育に活かすための観光資産である。世界的に有名な施設である。それぞれの観光資産はすでに形として完成しており、その維持管理と啓蒙活動が重要になっている。これも静態的な観光資産である。ただし、景観を主軸にしている観光資産とはやや異なり、学習に関するイベントや企画を付加して、元々の静態的な観光資産を様々な角度から新たな価値付けをする試みがなされているものである。



京都御所（筆者撮影）



京都嵐山の船着き場（筆者撮影）

広島市の公式ホームページによると、広島の実原爆ドームは1915年広島県物産陳列館として完成したものである。正面中央部分は5階建ての階段室、その上に楕円形のドームが乗せられていた。物産陳列館は、県内の物産の展示や即売、商工業に関する調査・相談などの業務を行っており、美術展や博覧会などの文化事業の会場としても利用されていた。その後、広島県立商品陳列所、広島県産業奨励館と改称し、戦争末期の昭和19年(1944年)からは内務省中国四国土木出張所、広島県地方木材株式会社など官公庁等の事務所として使用されていた<sup>2</sup>ものである。太平洋戦争末期の1945年8月6日に米軍機、エノラゲイ号(B29)の投下した原子爆弾で広島市が爆撃した際にしないは壊滅的に破壊されたが、

<sup>2</sup> 広島市ホームページ

この建物は外壁が残ったものである。戦争、核兵器の悲惨さを人類に伝える貴重な観光資産として世界中から多くの人々が平和学習の人类的観光資産として訪問する建物になっている。

また、沖縄のひめゆりの塔<sup>3</sup>の由来は次の通りである。「太平洋戦争末期の 1945 年 3 月から 3 か月余り、日米両軍は沖縄で住民を巻き込んだ地上戦を繰り広げた。日本軍は兵力不足を補うため、沖縄県民を根こそぎ動員し、中等学校や師範学校などの 10 代の生徒まで戦場に動員した。那覇市安里にあった沖縄師範学校女子部と沖縄県立第一高等女学校からも、生徒・教師 240 名が看護要員として動員され、そのうち 136 名が死亡した。2 校の愛称が『ひめゆり』であったことから、戦後、彼女たちは『ひめゆり学徒隊』と呼ばれるようになった。ひめゆり平和祈念資料館は、1989 年に沖縄戦の体験と平和の尊さを伝えるため、ひめゆり同窓会によって設立された」という<sup>4</sup>。こちらも広島原爆ドームとともに日本を代表する戦争の悲惨さを伝える貴重な平和学習の資産となっており、世界中から多くの人々が訪れる観光施設になっている。



広島原爆ドーム（筆者撮影）



沖縄ひめゆりの塔（筆者撮影）

<sup>3</sup> 米軍は、日本本土攻略の拠点として沖縄を確保するため、圧倒的な物量で攻撃した。日本軍は、沖縄を本土防衛の防波堤と位置づけ、米軍の本土上陸を 1 日でも遅らせるために、壕に潜んで長期戦にもちこむ持久作戦をとった。このため沖縄戦は長期化し日米の戦死者は 20 万人以上にのぼった。その 6 割に当たる 12 万人は沖縄県民であった。（ひめゆり平和記念資料館ホームページ）

<sup>4</sup> ひめゆり平和記念資料館ホームページ

### 3-2. その他の目的と兼用の観光資産

日常生活インフラとの兼用施設として現在も使われているところに魅力を感じさせるのは世界遺産と認定された長崎の教会群やそれぞれ戦前戦後の最大級の建設プロジェクトとなった黒部溪谷の電源開発施設、なかんづく黒部川第三発電所および黒部川第四発電所の後に残された関連資産である。

まず、世界遺産の「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」におけるキリシタン教会群は今も日常の信徒の信仰活動の場所として使われている。それゆえに観光客にとって信仰と生活がどのように結んでおり、地域とそこに住む人たちの苦しい時代を乗り越える精神的糧になったのかをビビッドに感じさせてくれる。日常的に使われている施設だけに観光客が訪問するに当たっては事前に連絡しておくことが求められている。



長崎と天草地方教会群の崎津教会（筆者撮影）

このように静態的スコープ型観光資産も完全に観光資産として専用となっているもの、生活インフラなどとして一般住民の生活基盤として兼用されているものに分けられる。山形の銀山温泉の温泉旅館群や岐阜の白川郷も温泉旅館や住民の住居として使われている。なお、山形・酒田の山居倉庫などのように、最近まで実際に使われていたが現在観光専用になっているものもある。





岐阜白川郷（小林慧氏提供）



山形銀山温泉（筆者撮影）



山形酒田山居倉庫（筆者撮影）

住民の生活の場そのものが観光資産になっているのは京都府伊根町である。伊根湾の浜には「舟屋」と呼ばれる建屋が約 230 軒、この写真のように軒を連ねて林立しており、今も住民が生活の場として利用している<sup>5</sup>。これが国内はもちろん、SNSを通じて海外観光客にもその観光的価値が広がり、世界的に注目されることになった。ただ、最近はおバーツーリズムの弊害がでていとも聞く。日常生活との兼用の観光資源はどちらに重きを置くか悩ましいところである。

<sup>5</sup> 「舟屋とは、もともと船を海から引き上げて、風雨や虫から守るために建てられた施設。昔は漁で木造船を使用していたため、それを乾かす必要があった。船を収納する一階に対して、二階はかつて網の干し場や漁具置き場として使われていた。」（伊根町観光協会ホームページ）



京都伊根町（筆者撮影）

産業目的で企業が日常的に活用しているものが観光資産としても活用されている事例では黒部溪谷の電力開発関連の施設がある。日本の屋根となっている北アルプスの峻険な山岳地帯に巨大な水力発電所とダムトンネル、鉄道を建設する跡地である黒部川流域は電力を関西地域に今も供給しており、日本の産業インフラとしての価値は今も高い。それを職業として通勤している人々の生活をも支えており、観光と産業（インフラ）の兼用のバランスのとれた資産として経営的にも持続可能性に問題のない、珍しい観光資産となっている。

この黒部溪谷の発電所は戦前から戦後の大工事によってできた、まさに国策プロジェクトの成果（表2参照）であった。映画や小説にも描かれて人気を呼んだ。さらにその難工事の末に付属施設として作られたトンネルや地中内エレベーター、山岳鉄道を連結し、観光客が富山県からだけでなく長野県側からも公共の乗り物でつながるプロジェクトが進行中である（2024年に完成予定の黒部宇奈月キャニオンルート）。こうして絶えず、観光資産としても変化を見せていることが多くの観光客を安定的に呼んでいる観光地となっているゆえんである。

表 2：主な黒部川電源開発の歴史

年	事象
大正 6 年	高峰譲吉博士、日米合同のアルミ会社設立を計画 黒部川の電源開発に着目し、調査を開始
大正 7 年	黒部川の水利権申請（東洋アルミナム：高峰譲吉博士他）
大正 8 年	日本電力（株）発足
大正 12 年	宇奈月まで鉄道開始 宇奈月温泉開業上流へ軌道工事開始
大正 13 年	日本電力（株）により柳河原発電所建設工事着工
昭和 2 年	柳河原発電所運転開始(黒部川第一発電所：黒一)
昭和 3 年	黒四地点調査開始
昭和 4 年	日電歩道、水平歩道完成（現在の樺平～黒部ダム間）
昭和 8 年	黒部川第二発電所着工（黒二）
昭和 11 年	黒部川第二発電所運転開始、 <u>黒部川第三発電所工事着工（黒三）</u>
昭和 12 年	トロッコ電車樺平まで開通、黒部川第三発電所工事：高熱地帯に遭遇 大表層雪崩発生（吉村昭著「高熱隧道」の題材）
昭和 15 年	<u>黒部川第三発電所運転開始</u>
昭和 22 年	黒薙第二発電所運転開始
昭和 24 年	黒四開発構想発表
昭和 26 年	電力再編成 黒四計画を関西電力（株）に引継ぎ
昭和 31 年	<u>黒部川第四発電所建設工事着工</u>
昭和 32 年	大町ルートトンネル掘削工事で大破碎帯に遭遇～7 ヶ月後大破碎帯突破（木本正次「黒部の太陽」の題材）
昭和 36 年	<u>黒部川第四発電所一部運転開始</u>
昭和 38 年	新黒部川第三発電所運転開始
昭和 41 年	新黒部川第二発電所運転開始
昭和 46 年	黒部峡谷鉄道（株）発足
昭和 60 年	音沢発電所運転開始
昭和 62 年	黒部川電気記念館開館

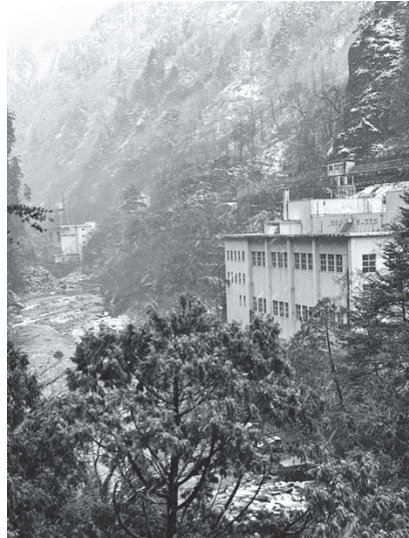
出所：関西電力 PR 施設「黒部川電気記念館」資料

<https://www.kepco.co.jp/sp/corporate/profile/community/pr/kurobe/history.html>

（2022 年 11 月 11 日閲覧）



黒部溪谷鉄道（小林慧氏提供）



黒部川第三発電所（小林慧氏提供）

観光資産が完成形で固定的なスコープとして静態的に存在しているのではなく、オペレーション（操業）され、現在社会に便益をもたらしていることで周辺地域社会に活気をもたらしているところに魅力があるとも言えよう。一方、似たような産業観光資産であっても現在使われていない資産、例えば群馬の富岡製糸場や島根の石見銀山跡は「かつてこうだった」という歴史知識の学習にはなってもこうした活気を見せてはくれない観光資産であり、今後の展開が注目される。



島根石見銀山採掘トンネルの探検路（筆者撮影）

#### 4. 動的な観光資産のスコープ

「資産の復旧過程を見せるタイプ」とこれから元の形が変わっていくため、今しか見られない価値をアピールする「変化過程を見せるタイプ」には熊本城の復興プロジェクトや火災で焼失した沖縄の首里城が事例としてあげられよう。また、目指す形に意図的に復元するのではなく、観光資産そのものの形、スコープが変化する形を見せるタイプには福島被災地復興や長崎の軍艦島がある。これは昔そのままの原形に復旧するプロセスではなく、前者は新しい形へ変貌するプロセスを見せるタイプである。後者は朽ちていくプロセスを見せるタイプである。まず、昔ながらの原型に復旧するプロセスを見せるプロジェクトとしての熊本城と首里城の復旧プロジェクトについて述べる。

熊本城は2016年の敷地内の33の施設すべてで、やぐらが倒れたり、瓦が落ちたりする被害があった。復旧工事は、熊本市が策定した熊本城復旧基本計画に沿って進められているが、当初予想よりも復旧作業は困難を極め、延長され、工事の完成は2022年度までかかる見通しの「大規模プロジェクト」である。



熊本城復興プロジェクト<sup>6</sup>（筆者撮影）

<sup>6</sup> 熊本城は国の特別史跡。文化財のなかで学術上の価値が特に高く、日本の文化の象徴。

一方、沖縄の首里城復興プロジェクトは2019年に焼失した那覇市の首里城正殿の再建についてのプロジェクトで、内閣府沖縄総合事務局は2026年の完成を目指す<sup>7</sup>。熊本城にせよ、首里城にせよその復元プロセスはインターネットなどを通じて広く情報発信され、そのプロセスは何度もリピーターの観光客を創出している。観光客は現場に足を運べば直にその目で見てSNSで発信できる。比較的長い期間のプロジェクトのため、観光客は自分の人生の推移とも重ね合わせて貴重な体験の思い出となる。

また、平城京復元プロジェクトでは、かつて古代日本時代に存在した朱雀門が1998年に平城宮跡に復原された。710年に遷都されて以来、何度か古代日本の都になった平城京の正門である。平城京は奈良時代の首都で、平城宮跡の中には国の政治や儀式を執り行う場、また天皇の住居様々な役所や庭園があった。1998年には平城宮跡を含む「古都奈良の文化財」がユネスコの世界遺産に登録された施設である<sup>8</sup>。これを忠実に復元することが大きなプロジェクトであったが、公園化され、直接平城京とは関係のないイベントなども頻繁に企画されている、この意味で変化に富む活用のされ方をしている動的なスコープをもっている観光資産の例とも言える。



首里城復興プロジェクト<sup>9</sup>（筆者撮影）

<sup>7</sup> 内閣府沖縄総合事務局ホームページ

<sup>8</sup> 平城宮跡歴史公園ホームページ

<sup>9</sup> 琉球王朝の沖縄県内最大規模の城。太平洋戦争の沖縄戦等で破壊され、わずかに城壁や建物の基礎などの一部が残っている状態だった。復元工事において完成目前で2019年に火災発生により再び焼失。現在、再び再建工事が行われている。



平城京朱雀門（筆者撮影）

変化を動的なプロセス、変化する形を見せるタイプの観光資産としては福島被災地復興プロジェクトによって建設されているものや長崎の軍艦島（端島鉦山）がある。前者は新しい復興の姿を創出するスコープのプロジェクトであるのに対して、後者は朽ちていく姿を「今しかない」タイミングをプロセスとして見せる観光資産である。

前者では災害後に災害エリアに新たに建設された東日本大震災・原子力災害伝承館において「東日本大震災・原子力災害伝承館は福島県双葉町にある県立の施設で、2020（令和2）年9月20日に開館した。福島で起きた地震、津波、東京電力福島第一原発事故という未曾有（みぞう）の複合災害の実態や、復興に向けた歩みを展示するとともに、被災した住民による語り部講話を1日4回実施」<sup>10</sup>している。



東日本大震災・原子力災害伝承館（筆者撮影）

<sup>10</sup> 東日本大震災・原子力災害伝承館ホームページ

後者の軍艦島はかつての三菱端島炭鉱である。最盛期には 5300 人が住んでいた海上の小島である。江戸時代に良質な石炭が発見され、1890（明治 23）年に三菱財閥によって買収されたことを機に本格的な採掘がスタートした。岩礁にすぎなかった島は護岸が整備され、埋め立てによって拡張された。鉄筋コンクリート造りの建物が建ち並び、人工島のようになり、人々が移住してきて一つの街のようになったという。島内には小学校、診療所、映画館、飲食店ができて昭和 30 年代には活況を呈した。その全景が長崎造船所で作られた「軍艦土佐」に似ていることから、軍艦島と呼ばれるようになった<sup>11</sup> 観光資産である。軍艦島は海上にあるため、風の強い日、波の高い日には上陸できないこともあり、なおさらその観光タイミングを得ることは希少性があり、観光客に価値を意識させることになっている。

しかし、その後国のエネルギー政策が石炭主体から、輸入する石油主体に変わったため国内の石炭産業が衰退するとともに軍艦島も衰退し、閉山。住民が島外に移住して廃墟となったものである。



長崎・軍艦島（筆者撮影）

軍艦島は観光資産としても復元することは極めて困難で、すでに風雨によって保存状態を維持することはできず、時とともに次第に劣化している。観光客にとって軍艦島は近代日本の発展を支えてきた施設として日本人観光客に自分の社会、国家を支えてきたものに関する感謝、誇らしさを感じさせるだけでなく、朽ちていくプロセスを今見ておく価値があるものとしてある種の感傷を与えるのである。これもこの観光資産の見えない価値の一つと言って良い。

---

<sup>11</sup> 長崎市観光公式サイト



これらは観光資産が完成形で固定的なスコープとして存在しているのではなく、常に変化しているところに魅力があると言えよう。

## 5. 観光資産のスコープの動態化による可能性

ここまで事例として見てきたように、固定的・静態的な観光資産には極めて固有性が強く、これをまねて観光開発することは容易ではないものが多い。「観光資産に恵まれている」のである。他の地域がこれに対抗して新たな「観光資産」を経営することは経済的・時間的にも極めて困難である。ただし、生活インフラと兼用の観光資産の場合には維持管理の経済的な問題は軽減されている。

これに対して動態的な観光資産の活用を試みることは時代の変化に合わせて資産の活用にも変化をつけることでより軽い負担でより魅力をできるようである。回収や修理、復元など資産それ自体の維持管理プロセスそのものを変化として、多彩な情報発信ツールで公開したり、必要があれば、全く異なるセクターをあらたなパートナーとしてコラボレーションを構築することも一計であろう。それはこれまでの食事提供者、宿泊施設、交通機関、見学・鑑賞施設、ガイド・通訳といった伝統的なパートナーでないところとも協力関係を築くことも含まれる。例えばIT企業、学校、映像・アニメ制作会社、出版社などが考えられる。

表 3：旅行サービスの伝統的なパートナーと提供素材

伝統的なパートナー	提供する旅行素材	事例
食事提供者	土地の味覚、食事場所	地酒、名物料理
宿泊施設	快適な宿泊	旅館、ホテル
交通機関	便利な移動	鉄道、船舶、航空機、バス、タクシー・ハイヤー
見学・鑑賞施設	珍しいもの、それを見る体験	美術館、博物館、水族館、動物園
ガイド・通訳	土地・施設等に関する知識	観光協会所属の通訳、ツアーガイド、山岳ガイドなど

出所：森下（2018）p. 43 に基づき筆者作成

もちろん、日本庭園や美術館などそもそも動的な活用をしない方が、資産価値が最大限に維持できる庭園などの資産もある。こうした観光資産は静態的・固定的に維持される方が観光客の評価が高いであろう。例えば庭園が人気の鹿児島の仙巖園や鳥取の足立美術館はそのままの景観が維持されることが最大の魅力であろう。そうでなければ「らしく」なくなってしまうからである。それぞれの特徴を活かした企画やイベントが打たれることはあっても、観光資産の外形を維持することに最大に意義がある。他方、世界遺産ではあっても登録された当初はブームになっても、その一過性のブームが過ぎれば訪問観光客数が激減してしまう観光資産もある。そうした資産は変化をつけるためのプロジェクトを起こすなどして動的にスコープを設定した活動を試みる必要があるのではないか。



鹿児島・仙巖園（筆者撮影）



鳥取・足立美術館（筆者撮影）

## 6. 結びにかえて

本稿で検討してきたように観光資産をスコープマネジメントの視点で見ると、「静態的スコープ型観光資産」と「動態的スコープ型観光資産」に分けて議論することが可能になる。このことによって、いかにも観光資産として「鎮座」していなければ観光資産とは言えないという固定観念に異論を唱えることのできる視座を示唆できるのではないだろうか。日常生活のオペレーションそのもの、変化してプロセスとして動いているもの、修復や復元プロセスにあるものも十分に観光資産となる可能性がある。観光資産は単に目に見える特別な資産ではなく、むしろそのスコープが変化することで、観光客にその時々々の観光資

産の様態を見ることに価値を感じさせうものになるということである。

もちろん固定的で静態的な観光資産の中にも十分に価値があるものがある。しかし、静態的な状態の維持が重視される観光資産であっても何らかの変化を付加することが求められる場合も出てきている。例えば石見銀山や富岡製糸場は世界遺産に含まれているものの、一時期のブームが去った後はそれほど観光客を引きつけていない。こうした観光資産は、静態的なスコープへの拡張や異質なものと組み合わせなどのプロジェクトの過程を公開して、付加的な価値を創出することも必要であろう。すなわち、動的なスコープへの展開である。

もちろん動的なスコープ管理・活用をしている観光資産の事例として、本稿で位置づけた熊本城、首里城、福島被災地復興は始めからそれを目指していたわけではないであろう。意図せざる災害、事故などの結果そうせざるをえなくなったあげくの工夫であるかもしれない。しかし、そうではあっても、これらの事例は復興のために何らかの支援を観光客含む関係者から受けざるを得ないという事情であった。広く世に支援を訴えかけるためにその復興プロセス（変化プロセス）を発信し、観光資産は単に観光地が用意して置いておくものではなく、観光客もその変化の動態に関心をもって、時には支援して守っていかなければならないものであることを教えてくれている。このことが本来静態的であった資産価値に動的な価値を付加することになったのではないだろうか。世の中の関心は絶えず変化し、観光客の問題関心にも世相が反映する。その動きに敏感に呼応することができれば、荘厳に「鎮座」する観光資産がない地域でも観光価値のある資産を形成できる可能性はある。なお、こうした観光資産のスコープの変化の過程で、それまで、その観光資産が持っていたイメージの変化を嫌って離れていく観光客も出てくるかもしれない。スコープの変化にはリスクが伴う。プロジェクトマネジメントにおいてはそのリスクをマネジメントする観点も含まれるが、観光業をプロジェクトマネジメントの視点で見るとき、スコープの変更のプラス面とマイナス面を検討してから変更の実施を決めることは言うまでもない。旅行社などがその変化を価値あるものとして観光市場に発信してくればイメージの変化は肯定的に市場に受け止められるであろう。旅行社のコンサルティング機能の強化が期待される<sup>12</sup>。

観光資産をプロジェクトマネジメントに視点で見るとき、その動的な活用において他にもステークホルダーとの関係構築のマネジメントも検討の俎上にのると考えられる。そ

---

<sup>12</sup> 小林慧 (2023) p.119

の点に就いては今後の検討課題としたい。

## 参考文献：

### 【和文】

- 米国プロジェクトマネジメント協会（PMI）（2008）PMBOK（第4版）
- 中島秀隆、中憲治（2009）「通勤大学図解 PM コース①プロジェクトマネジメント理論編」、  
総合法令出版
- 中島秀隆、中憲治（2010）「通勤大学図解 PM コース②プロジェクトマネジメント実践編」、  
総合法令出版
- 関口明彦、田島彰二（2010）「PM の今」、関哲朗編「すぐわかるプロジェクトマネジメント」  
日本規格協会
- 日本プロジェクトマネジメント協会編著（2014）「改訂3版 P2M プログラム&プロジェクト  
マネジメント標準ガイドブック」日本能率協会マネジメントセンター
- アイテック教育研究開発部（2014）「PMBOK®問題集」
- 鈴木安而（2014）「よくわかる PMBOK®第5版の基本」秀和システム
- 富永章（2017）「パーソナルプロジェクトマネジメント増補改訂版」日経 BP 社
- 森下晶美編著（2018）「旅行業概論—旅行業のゆくえ—」同友館
- 小林守（2021）「なんとかする力=プロジェクトマネジメントを学ぶ」同文館出版
- 小林守（2023）「ビジネス小説にみるリスクマネジメント—戦前戦後の大規模建設にみるコ  
ミュニケーションとチームデベロップメント—」専修ビジネスレビュー、専修大学商  
学研究所
- 小林慧（2023）「アジアの旅行業とリスクマネジメント」、上田和勇編著『リスクマネジメ  
ント視点のグローバル経営—日本とアジアの関係から—』同文館出版所収

## 【英文】

Paul Sanghera (2006), *PMP® In Depth, Project Management Professional Study Guide for PMP® and CAMP® Exams*, Course Technology

Jeffrey K. Pinto (2013) *Project Management Achieving Competitive Advantage*, Third Edition, Pearson

## 【インターネットサイト】

長崎市観光公式サイト (2024年1月3日閲覧)

<https://www.at-nagasaki.jp/>

東日本大震災・原子力災害伝承館公式サイト (2024年1月3日閲覧)

<https://www.fipo.or.jp/lore/>

伊根町観光協会ホームページ (2024年1月3日閲覧)

<https://www.ine-kankou.jp/>

関西電力 PR 施設「黒部川電気記念館」ホームページ (2023年11月30日閲覧)

<https://www.kepco.co.jp/corporate/profile/community/pr/kurobe/index.html>

広島市公式サイト (2024年1月18日閲覧)

<https://www.city.hiroshima.lg.jp/site/atomicbomb-peace/163434.html>

足立美術館公式サイト (2024年1月18日閲覧)

<https://www.adachi-museum.or.jp/garden>

銀山温泉公式サイト (2024年1月18日閲覧)

<https://www.ginzanonsen.jp/>

ひめゆりの塔・ひめゆり平和祈念資料館 (2024年1月18日閲覧)

<https://www.himeyuri.or.jp/establish/>

世界文化遺産・長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連資産公式サイト (2024年1月18日閲覧)

<https://kirishitan.jp/guides/637>

一般社団法人・白川郷観光協会 (2024年1月18日閲覧)

<https://shirakawa-go.gr.jp/>

首里城公園公式サイト (2024年1月19日閲覧)

<https://oki-park.jp/shurijo/>

長崎市観光公式サイト（2024年1月19日閲覧）

<https://www.at-nagasaki.jp/feature/gunkanjima>

熊本城公式サイト（2024年1月19日閲覧）

<https://castle.kumamoto-guide.jp/>

仙巖園公式ホームページ

<https://www.senganen.jp/experience/>

### 【写真】

黒部川第三発電所写真（小林慧氏提供）

黒部溪谷鉄道写真（同上）

岐阜白川郷写真（同上）

付表：本稿で言及した観光施設とその概要（順不同）

	名称・場所	所在地	概要
1	足立美術館	島根県	枯山水庭をはじめ、5万坪に及ぶ多様な庭園。四季折々にさまざまな表情を醸出し、借景の自然の山々との調和はまさに生きた日本画。所蔵の日本美術品とともに最高水準の美術館。
	仙巖園	鹿児島県	仙巖園は万治元年（1658年）、19代光久によって築かれた島津家別邸。錦江湾や桜島をとりいれた雄大な景色が美しく、島津家歴代に愛されてきた御殿は迎賓館としての役割も果たした。一帯は「明治日本の産業革命遺産」として2015年に世界文化遺産の構成資産に登録された。
2	銀山温泉	山形県	大正ロマンを感じさせる建築物（旅館）と周囲の自然あふれる風景が幻想的。
3	ひめゆりの塔・ひめゆり平和祈念資料館	沖縄県	太平洋戦争の沖縄戦の体験と平和の尊さを伝えるため、ひめゆり同窓会によって設立された。証言映像や当時の写真、壕の実物大模型などを通して、ひめゆり学徒隊が体験した沖縄戦の実相を伝えている。
4	原爆ドーム	広島県	原爆ドームは、第2次世界大戦末期に人類史上初めて使用された核兵器により、被爆（ひばく）した建物。ほぼ被爆した当時の姿のまま保存。
5	長崎と天草の潜伏キリシタン関連資産	長崎県	17世紀から19世紀の2世紀以上にわたるキリスト教禁教政策の下で、ひそかに信仰を伝えた人々、潜伏キリシタンが「潜伏」したきっかけや、信仰の実践と共同体の維持のためにひそかに行った様々な試み、そして宣教師との接触により転機を迎え、「潜伏」が終わりを迎えるまでを12の構成資産によって表わしている。
6	白川郷	白川郷	世界遺産に登録されている「合掌造り集落」。大小100棟余りの合掌造りが数多く残り、また今でもそこで人々の生活が営まれている集落。
7	黒部川発電所関連施設	富山県	戦前戦後の国策による最大級の水力発電ダム関連施設。難工事で有名であった。渓谷鉄道や地下トンネルなので、2024年に長野県側と富山県側を観光ルートとして連結し一般利用に今日する予定。
8	首里城	沖縄県	15世紀から19世紀にわたり存在した王政の国の政治の中心施設。中国、挑戦、東南アジア、日本の中継貿易地として繁栄を誇った琉球王国の映画を忍ばせる。復元工事中に火災に見舞われて、現在も再度復元整備されている。
9	熊本城	熊本県	17世紀に加藤清正が築城。明治維新などその後、熊本城は400年に亘る日本の様々な歴史の重要な舞台となった。2016年に熊本地震で被災。現在復旧工事が進んでいる。
10	東日本大震災・原子力災害伝承館	福島県	2011年3月11日午後2時46分に発生した東日本大震災。日本観測史上最大規模となる最大震度7、マグニチュード9.0が東日本一帯を襲い、大津波による全国の死者・行方不明者は1万8000人以上。この歴史的災害からの復興の様子を昇華した施設。
11	軍艦島（端島炭鉱）	長崎県	かつての三菱端島炭鉱。最盛期には5300人が住んでいた海上の小島。江戸時代に良質な石炭が発見され、1890（明治23）年に三菱によって本格的な採掘がスタートした。岩礁にすぎなかった島は護岸が整備され、埋め立てによって拡張された。鉄筋コンクリート造りの建物が建ち並び、昭和30年代には活況を呈した。

出所：各種公式ホームページ（参考文献に記載）から編集。