

第4期文化経済部会 報告書（案）
～文化芸術活動の創造的循環の実現に向けて～

令和7年3月 日

文化審議会文化経済部会

目 次

1. はじめに
2. 文化と経済の好循環に関する今期の審議経過のまとめ（案）
 - ・【論点1】文化芸術に資金が循環する方法
 - ・【論点2】場の活性化の課題
 - ・【他の論点】各 WG 報告等のフォローアップ
3. 文化経済部会における今後の議論～来期の具体的展開
4. おわりに

1. はじめに

文化経済部会は令和3年12月に我が国の文化と経済の好循環に資する事項の検討を行うために、文化審議会の下に設置され、今年度に至るまで、4期にわたり議論を続けてきた。令和4年3月に取りまとめた「文化と経済の好循環を実現する文化芸術活動の「創造的循環」」（令和4年3月31日 文化審議会文化経済部会）（以下、「第1期報告書」）において、文化と経済の好循環を実現するためには、二つの創造的循環が連動する構造的基盤が必要であると考え、第2期以降は、具体のアクションプランに落とし込みながら、審議を重ねてきた。

本報告書は、第2期から審議をしている3つの論点である「文化芸術団体に資金が循環する方法」、「場の活性化」、「人材育成」のうち、第4期に議論した第1の資金面および第2の場の活性化に関する審議経過と、来期への課題の整理を目的とする。審議の過程においては、部会として如何に実効的な取組を提案できるか、様々なアイデアを委員が真剣に議論しあったところである。

今後、こうした審議経過を踏まえ、部会としても来期以降に更なる検討を加えるとともに、関係の諸機関・諸部署において、有効な施策形成が進むことを期待するものである。

2. 文化と経済の好循環に関する今期の審議経過

以下では、まず論点1として、「文化芸術団体に資金が循環する方法」について、次に論点2として、「場の活性化」についての検討結果を示す。さらに、これまで各 WG から提出された報告の要約や課題についての本部会のフォローアップの方針について述べ、これまでの第4期の本部会での議論の成果と課題を展望していきたい。

【論点1】文化芸術に資金が循環する方法

<資金調達手法の多様化・複合化>

文化芸術団体における資金調達に関し、国からの補助金に加えて寄附金や民間からの投資を呼び込む多様な方法を模索すべきであり、制度等の普及啓発はもちろん、具体的な活用事例の創出、活用を促進する改善策等の開発が喫緊の課題である。その際、公的補助金と民間からの投資を別々に考えるのではなく、官民が協力して複合的な資金調達を可能にし、文化芸術団体における資金面の循環を拡大させていく仕組みを検討すべきである。

とりわけ、官民の相乗的な役割分担を調整し、リスク分担を図ることによりブレンデッド・ファイナンス¹を可能にする手法や、投資する理由づけを明確にすることでインパクト投資²を促進する方法が重要になってくる。さらにこれら以外にも、指定寄付金制度³や企業版ふるさと納税⁴、様々な税制上の措置についても検討を重ねた。しかし、これらの様々な方法を複合的に使うことで文化芸術団体により安定的な資金が循環するようになるためには、現状ではまだマネジメントや評価面での課題も多く残されている。

¹ 公的資金と民間資金を組み合わせ、投資規模を拡大する仕組み

² 投資を通じて金銭的リターンの獲得と、環境や社会にポジティブな影響（インパクト）をもたらすことの双方を目的とする手法。

³ 公益を目的とする事業を行う法人等に対する寄附金で、公益の増進に寄与し緊急を要する特定の事業に充てられるものとして財務大臣が指定したものをいう。

⁴ 国が認定した地域再生計画に位置付けられる地方公共団体の地方創生プロジェクトに対して企業が寄附を行った場合に、法人関係税から税額控除する仕組み

＜民間投資による資金調達の仕組みの整備＞

民間からの投資では、当該の文化芸術団体の社会文化的インパクトを持つ事業自体から投資に見合った利益を得ることは必須ではない。同じ文化芸術団体が営む別事業の利益によって、当該の社会文化的インパクトを持つ事業の費用を賄う考え方もある。一般に、一方では営利法人で稼げる事業なり専門性を持つ事業を行いながら、他方では非営利法人、NPO 法人や一般社団法人を運営して社会貢献的な事業をしている例は様々にあり、こうした方向も文化芸術団体の将来戦略であり得る。このような複合的な方法のほうが、補助や寄附のみに依存するモデルに比べて持続的な仕組みを構築しやすいとの指摘もある。

また、ファンドによる支援については、エクイティ出資⁵よりもローン融資が適しているとの意見があった。その際には、投資する側のリスク低減や、融資を受ける側の担保・返済期限に柔軟性を持たせることが必要となる。当然、税制面での優遇措置も検討すべきである。より具体的には、無担保のソフト・ローン⁶を可能にする仕組みの整備やファンド等の銀行以外の主体による貸付債権（プライベート・デット）⁷、公的機関によるローンの債務保証と民間投資家による社会目的取引の拡大、さらにはファンドから文化芸術セクターへのローン提供などの可能性が検討されてしかるべきである。

以上を円滑にするためには、文化芸術分野のインパクト評価⁸に関する議論を深め、民間企業にも説得的な、ポジティブで測定可能な社会環境的インパクト評価の仕組みを確立する必要がある。評価次元を細かくするのではなく、より実効的な測定方法を開発すべきことも強調しておきたい。本部会の議論でも、「事業収益だけでなく社会的および芸術的なインパクトを計測する評価体系や、信用補完によって投資家のリスクを調整する仕組み」の確立が喫緊の課題であることが指摘された。そこでは、「継続的に事業収入・利益を出し続ける事業やプロジェクトを選別する『目利き』としての役割と、事業の持続をサポートするコーチ／メンターとしての機能」の連動が求められる。

加えて、民間企業等の諸組織からは、資金提供だけではなく組織経営のアドバイスやサポートも可能になるであろう。そうした際、経営や金融面のサポートだけでなく、文

⁵ 企業の成長や利益に期待し、企業の株式を対価にして投資を行う投資方法

⁶ 貸し出し条件の緩やかな借款

⁷ ファンドなどの銀行以外の主体が非上場企業に貸し出しているローンに対する投資

⁸ 事業が対象社会にもたらした変化（インパクト）を精緻に測定する評価手法

化芸術の各専門分野の状況を熟知してアドバイス・サポートできる人材が必要で、そのような人材を各分野で育成するべきである。文化芸術団体の運営力強化を図るネーションワイドな機能の構築を、民間と連携して積極的に推進する必要がある。

<寄附に関する制度の整備>

我が国の文化芸術団体に対する寄附の仕組みには、制度的に未成熟な面が多い。この現状を改善していくには、寄附制度、税制優遇制度の一層の活用や充実、それら制度の運用改善、寄附等を行う者と受ける者とのマッチングの促進、顕彰や特典など寄附や資金拠出をエンカレッジする仕組みの創設などを一気に進める必要がある。

まず、企業にせよ個人にせよ、文化芸術分野への寄附を行う可能性がある主体がいる場合でも、それらの主体からすると、どこに寄附をするのが最も適切なのかを判断できる情報共有の基盤が確立していない。したがって、まずは寄附行為についての公的なマッチングの場を作ることも必要である。寄附が行われた際の税制優遇はもちろんのこと、国として顕彰していくようなシステムが必要ではないかと思われる。

このようなマッチングの努力としては、企業メセナ協議会が1990年から34年間にわたって行ってきたものがある。同協議会を通じた寄附には、一般の損金算入と別枠で損金算入できる仕組みもあるため、さらなる制度的発展の可能性もある。また、地域には自治体や民間設置の多様なアーツカウンシルがあり、様々な事業の伴走支援を行っており、それらを基礎に寄附とプロジェクトをマッチングする可能性もある。したがって、マッチングに関しては、新たにゼロから仕組みを構築するよりも、国が企業メセナ協議会やアーツカウンシルの活動を総合的に調整し、全国的なプラットフォームを構築するのが望ましい。

他方、企業もかねてから社会貢献として様々な分野で寄附や支援への取組を行っている。経団連の調査によると、文化芸術分野への支援は件数等、規模的に少なくない一方で、教育や社会福祉、学術など他の分野にも企業は寄附・支援をしているため、文化芸術団体はより一層の寄附拡充を望むにはこれまで以上に説得力のある説明が必要である。すなわち、教育や社会福祉、学術などの分野に比し、どのような企業のような取り組みに文化芸術団体への支援が最も適合的なのかを明確にし、文化芸術団体とそれらの企業とのマッチングを積極的に強めていく媒介役が必要である。

また、文化芸術団体が受け取る寄附内容に関し、キャッシュだけではなく、多様な内容の寄附を経済的な基盤とすることを可能にする柔軟な仕組みも必要である。たとえば、文化系の独立行政法人が寄附によって株式を取得し、かつ保有することについて、独立行政法人通則法第47条の解釈の明確化⁹を図るべきである。

さらに、以上のような改善策の前提として、法人寄附に関し、現状でどういう企業が寄附しており、またどういう団体が受け取っているのかを全体把握する必要がある。

<企業版ふるさと納税の活用>

企業版ふるさと納税（損金算入+税額控除=9割まで法人関係税が軽減）は、基盤的な仕組みがあるにもかかわらず、文化芸術団体で十分に活用されるに至っていない。この仕組みの確立に向けて、自治体、国、企業の連携システムを構築する必要がある。すなわち、現状の仕組みでは、企業版ふるさと納税の活用には、①自治体の文化芸術支援に対する強い意志、②内閣府による承認、③寄附をしてくれる法人とのマッチングの適合性が不可欠の前提である。これらの条件を文化芸術団体自身が整えるのはハードルが高すぎて難しい。したがって、第三者が、これらの条件を整える触媒的な役割を果たしていく必要がある。

企業版ふるさと納税の利点は、その具体的な個別性にある。基金やファンドが全国単位であると、寄附者にとって寄附金がどこに流れているのか分からず、寄附意欲を減退させる。他方、事業者単位であると数が多過ぎるため、マッチングがなかなか難しい。ふるさと納税のように自治体ごとであるとその点がわかりやすいが、文化芸術団体によっては複数自治体を横断して活動しているケースもあるので別の困難が生じる。何らかの触媒的な媒介役が、このような困難を解決する役割を担うべきである。

さらに、企業版ふるさと納税に関し、人材派遣型という制度も設定されており、多くの公立美術館で課題である広報担当者等として活用ができるのではないと思われる。

⁹ 例えば、独立行政法人や国立大学法人は、余裕金の運用の方法として株式を取得することは法律で禁じられているが、国立大学法人に関しては文部科学省の通知で寄附により株式を取得することは可能という解釈が示されている。

る。公立美術館では、非学芸員の直接的登用が制度的に難しいが、この制度をうまく活用すれば、経験のある民間企業の広報担当者に協力してもらえる可能性がある。

他方、自治体においては観光と文化の間の資金還流の仕組みを構築すべきである。近年ではインバウンド観光客が増えているので、各都市で宿泊税の導入¹⁰が増えている。宿泊税は地方自治体の法定外目的税であり、当該目的にしか使えない税であるところ、その目的が観光振興になっている。しかし、観光客が来る理由の1つに文化がある以上、当該税を財源として文化振興に補助金を出せる仕組みがあるべきである。



文化庁「文化芸術団体寄附税制ハンドブック」（文化庁ホームページにて令和7年度公開予定）

<バックオフィスの共同化と組織経営上の課題解決>

文化芸術団体の財務面での支援においては、資金、ローンの提供だけでなく、組織マネジメントに関するアドバイス、サポートも必要である。これは、一般のコンサルタントや金融機関では難しく、文化芸術の各専門分野の状況を熟知した上で、アドバイス、サポートのできる人材を充てる必要がある。しかし、文化芸術団体には小規模な組織も多く、自前ではそうした人材は機能の確保が難しい。したがって、それらの文化芸術団体を横につなぐ仕方でバックオフィス機能¹¹の共同化が求められる。

¹⁰ ホテル又は旅館に宿泊する方に課税される法定外目的税。平成 12 年4月の地方分権一括法による地方税法の改正において、法定外普通税に係る国の関与が許可制から同意を要する協議制に改められるとともに、新たに法定外目的税が創設されるなど、法定外税を創設しやすい環境が整備されている。

¹¹ 経理、人事、法務、総務など、企業活動を後方から支える職種や業務を指す。

バックオフィス共同化については、アウトソーシング事業のような既存の枠組みもあるため、それらの既存のビジネスと背反しないようにする配慮も必要である。例えば、既存の会計士や税理士を使うのであれば、一定の補助金が得られる仕組みを整備し、文化芸術団体が積極的にそれらの機能を外部化するよう促す施策も考えられる。

その一方で、バックヤード的な機能の共同化について、文化芸術団体の業務がまるで標準化できていないという指摘もある。標準化していないものは事業者間で共同化できず、共同化できないものはデジタル化もできない。このような現状は改善していく必要があるが、現状では、小規模な文化芸術団体にそうした標準化を自力で進めることを求めることはできず、結局は何も変わらないことになってしまう。

そうした一方で、今日、バックオフィスを担う BPO¹²と呼ばれるサービス事業が伸びており、経理、労務の領域では、士業事務所系から非士業事務所系まで幅広くアウトソーシング事業者が登場している。この動きには、DX 化の進展で紙の書類でその場でやらなければならない作業が、遠隔でも処理可能になったことも影響している。したがって、こうした流れに対応するように、文化芸術団体のバックヤードの機能のDX化を迅速に進め、BPO との接続を可能にすることも課題である。

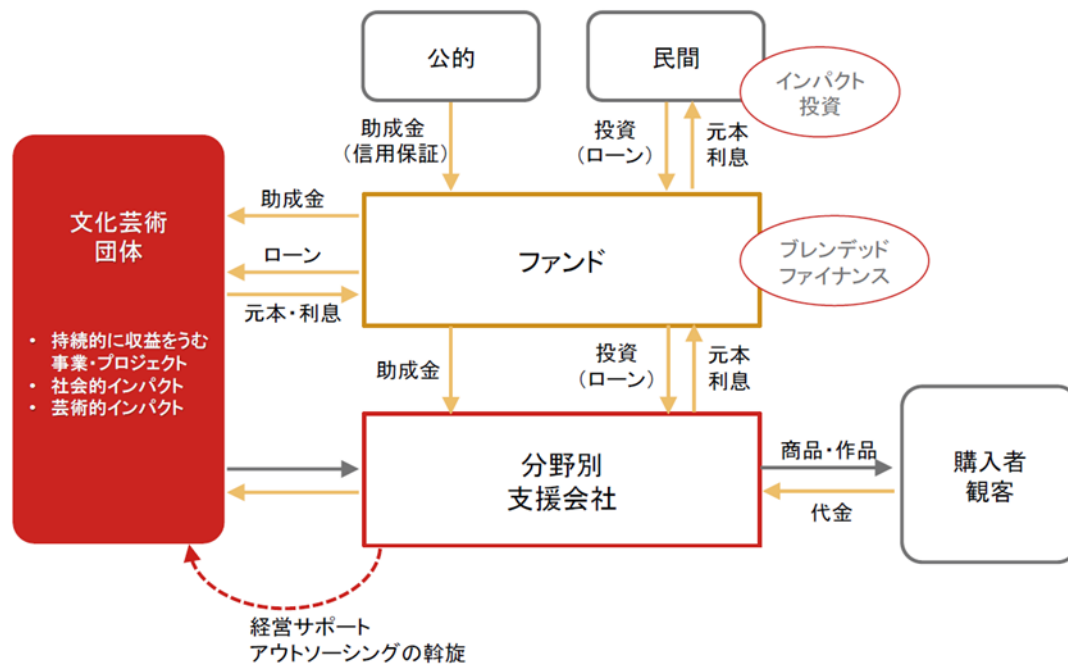
<プラットフォーム作りとアクセラレーター育成>

以上の取り組みを促進するためにも、全国規模で文化芸術団体の資金循環の基盤となるプラットフォーム作りが必要である。したがって、文化的アクセラレーター¹³の育成・創設という課題への対応を視野に、第Ⅰ期報告書にもある文化芸術カウンスル機能の確立・強化に目指した取り組みを推進する必要がある。また、そうしたカウンスル機能が実働する際、社会的・芸術的インパクト測定も不可欠となることから、方法論の開発や開発・運営を行えるような形でのカウンスル機能の設計を行うべきであろう。

¹² BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）：企業活動における業務プロセスの一部について、業務の企画・設計から実施までを一括して専門業者に外部委託すること。

¹³ 事業の成長を促進する支援事業者

今年度においては、第2回部会において、英国の Arts Impact Fund¹⁴の紹介及び我が国における文化芸術団体の支援を目的としたファンド設立（案）が下図のとおり提唱された。我が国において、当該機能を担うことができるのは日本芸術文化振興会ではないかという意見もあり、同振興会の機能強化も今後の検討課題の一つと言える。



「文化芸術団体の支援を目的としたファンド設立（案）」（第2回文化経済部会竹下氏発表資料より）

【論点2】場の活性化の課題

<建築物に対する規制・補助金行政の見直し>

場の活性化には、文化財をめぐる既存の規制の緩和や弾力的な運用に道を開くことがきわめて重要である。「建築文化振興」を掲げ、本部会が目指してきた2つの循環という考え方に従って、文化財保護法や建築基準法等、各省庁で乗れるものを集めつつ、それらをより弾力的に運用できることを可能にし、補助金のみならず規制緩和や運用で変えられる部分を迅速に拡大させていくことが必要不可欠となる。

¹⁴ 英国の慈善団体である Nesta が、アーツ・カウンシル・イングランドの支援の下、設立したファンド。

なぜならば、現状では、文化財行政や補助金行政自体が、第1の循環と第2の循環が結びついて場が活性化させていくのを阻害している場合があるからである。税制も含め、場を活性化させる建築文化振興や制度の提言を早期にまとめるべきである。

なかでも、住宅地の中に古民家等の文化施設があっても、現行制度では収益事業がなかなかできないという障壁がある。保護と活用には適切なバランスがあり、保護しつつ積極的に活用して一定の収益をあげることは可能であり、事例もある。それらの事例を参考に、新しい活用のための仕組みを早急に検討していく必要がある。

指定文化財の活用に関し、文化庁に提出しなければならない保存活用計画¹⁵が活用への道を阻害している場合もある。自走できる活用を目的とするなら、近現代建築においては保存活用計画の柔軟化を行政が率先して進めるべきであろう。その際、重要なのは、既に文化財として指定されているものにまで含めて活用の可能性を広げていくことである。文化と経済の好循環を可能にするためには、文化財に指定されている建築物まで含めて活用のフレキシビリティを拡大させていく必要がある。

<都会と地方農村部で異なる建築活用施策>

その際、東京のような都会にあるビルや住宅と、地方農村部にある古民家では異なる発想で規制緩和を進めなければならない。概して言うなら、都会の建物であるほど税と深く関わり、周辺に建設される建物と残す建物のバランスや協働が必須となる。

都会の課題としては相続税や固定資産税の扱いが重要である。また、住宅街の中に活用を進める建築物がある際、観光客が殺到したら近隣との間に摩擦が生じるリスクもある。他方、地方の課題としては、人口減少の中で建築物をどうやって守っていくかが課題である。相続した所有者が建築物をそもそも管理できるのかという困難な状況に直面している。それらの建築物は公有化も視野に入れるべきであろうが、そうすると建物の維持管理が自治体の負担となり、問題の抜本的な解決にはなっていない。

したがって、行政的な施策としても一方的に規制緩和ではなく、地域の文化的環境を守る細心の配慮が不可欠である。建築文化という括りをする際、文化財的なものとそ

¹⁵ https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/bunkazai_hozon/pdf/93855501_01.pdf

れ以外のものを峻別するのではなく、それらの異なる建築の協働や規制の強化と緩和のバランスを図っていかなければならない。そのためには、単一のガイドラインではなく、文化財が立地する地域に応じて階層化された施策が必要となる。都会と地方の双方が同時に文化を通じて活性化していく仕組みが必要である。

<地域特性に応じた税制と自治体の役割>

本部会が推進しようとする文化と経済の好循環は、保存と活用の好循環と表裏の関係にある。その際、重要なことに、イニシャルコストをバックアップするための施策¹⁶がある。解体の危機に瀕する歴史的建築物を救済し、それらの建築物の改修をしようとする際、補助金よりも投資減税のほうが有効に機能する場合がある。個人住宅の場合、これを事業用資産に変えると固定資産税が高くなるため、例えば5年程度収益が上がるまでは住宅並みの課税で据え置くといった海外では取り入れられている施策もある。これらの施策を具体的に検討し、国の政策としてバックアップする必要がある。

とりわけ相続税や固定資産税に関しては、文化的な施設等、公益の事由に即する施設であれば、不均一課税¹⁷という制度があるので、各自治体の判断で軽減する施策を後押しするべきであろう。とはいえ、そうした施策は全国的に実施するとなると杓子定規になりがちであるため、各自治体の自治に任せる方が良い。

こうした面でも、文化と経済の好循環を地域特性に応じて直接推進していくのはそれぞれの自治体である。そして、各自治体の文化施策は、自治体景観条例であれ、都市計画であれ、まちづくりに直接関わるものとなっている。さらに、古民家活用であれ、ビルの再利用であれ、どう活用するかに知恵を絞るのには自治体と住民の話し合いも不可欠であり、文化と経済の好循環にとって自治体の役割はきわめて大きい。

しかし現状では、伝統的建造物群保存地区での不均一課税条例の制定が可能であるにもかかわらず、そうした方向に多くの自治体が動くには至っていない。地方税法では、伝統的建造物の土地については2分の1以内で軽減できるとあり、この規定をどう活用するかは自治体のイニシアチブによる。文化と経済の好循環を進めるには、こ

¹⁶ イニシャルコスト（初期費用）：新たに事業を始める際に必要な費用。事業に必要な設備の導入費用等。

¹⁷ 地方税の課税方法の一種。一部に対して特に利益がある等、特定の場合に、公益上の観点から通常とは異なる税率などを適用する制度のことを指す。

の方向で自治体が課税条例の制定を進め、株式会社が実施している文化芸術関連施設に関して固定資産税を軽減できるといった手法も検討に値する。

＜具体的な活用モデルの開発＞

建築物についての具体的な活用モデルとしては、ホテルやカフェ等での活用以外に、ミュージアムとの連携プロジェクト、舞台芸術等の分野での活用がすでに実施されている。さらに、公的機関が預かって民間の文化芸術団体が活用を通じてブランディングをし、やがて民と官が協働してその施設を運営していくことも考えられる。

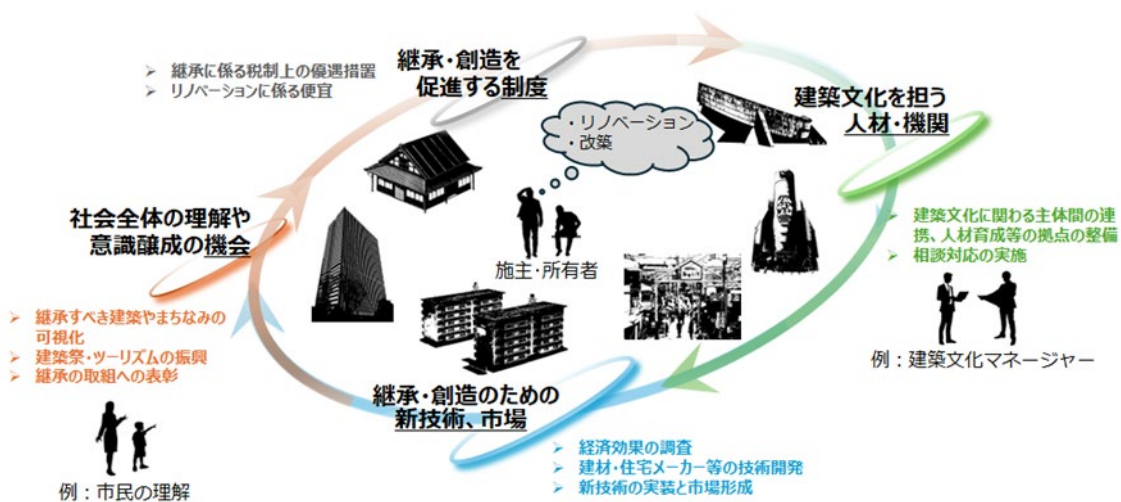
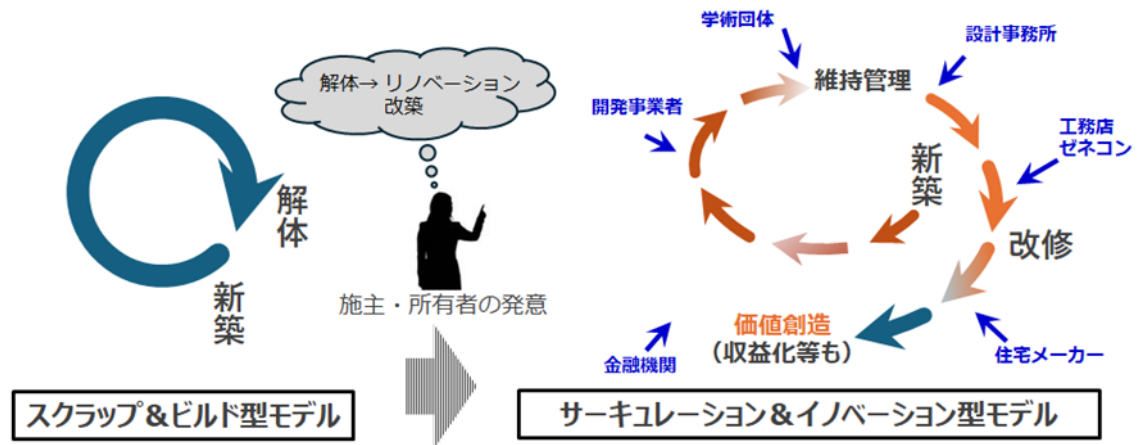
他方、公共建築は、目的外で使用するための制限がかかっているが、その制度が決められた当時と現在ではまったく環境が異なってきている。現状では、時代状況がまったく変化しているのに、制度だけがかつてもまま生き残っており、それが活用にとって大きな足かせとなっている。このような足かせを外していく必要がある。

＜建築文化 WG の設置と議論の進捗＞

以上の部会での検討を具体で推進するものとして、令和6年10月に文化経済部会のもとに建築文化 WG を設置した。同 WG では、建築が文化として社会に共有されるために目指すべき姿と国が取り組むべき方策を明確にし、建築物や街並みの文化的・経済的価値を見出し、自律的かつ持続的に継承・活用・創造されるエコサイクルの創出を目的としている。

本年度は、「社会全体の理解や意識醸成の機会」、「継承と創造を担う人材の育成、拠点形成」、「継承と創造を後押しする新技術の開発と市場開拓」「推進のための制度的枠組における論点と取組案」について包括的な議論を行った上で、制度的枠組の一つである継承に向けた計画策定について、所有者の視点や状況を踏まえながら、価値創造、維持管理・活用、資金計画を立案するための検討を進めている。同ワーキン

グループでは、引き続き制度的枠組における個別の議論を進め、令和7年夏頃の取りまとめを目指している。



建築文化 WG 第3回資料より

とりわけ本年度の審議の結果、関係者のオープンなネットワークを形成しつつ官民連携の取組を推進し、建築文化振興の結節点として国立近現代建築資料館を段階的に機能強化し、建築文化振興センターに発展させるべきとの方向で一致している。

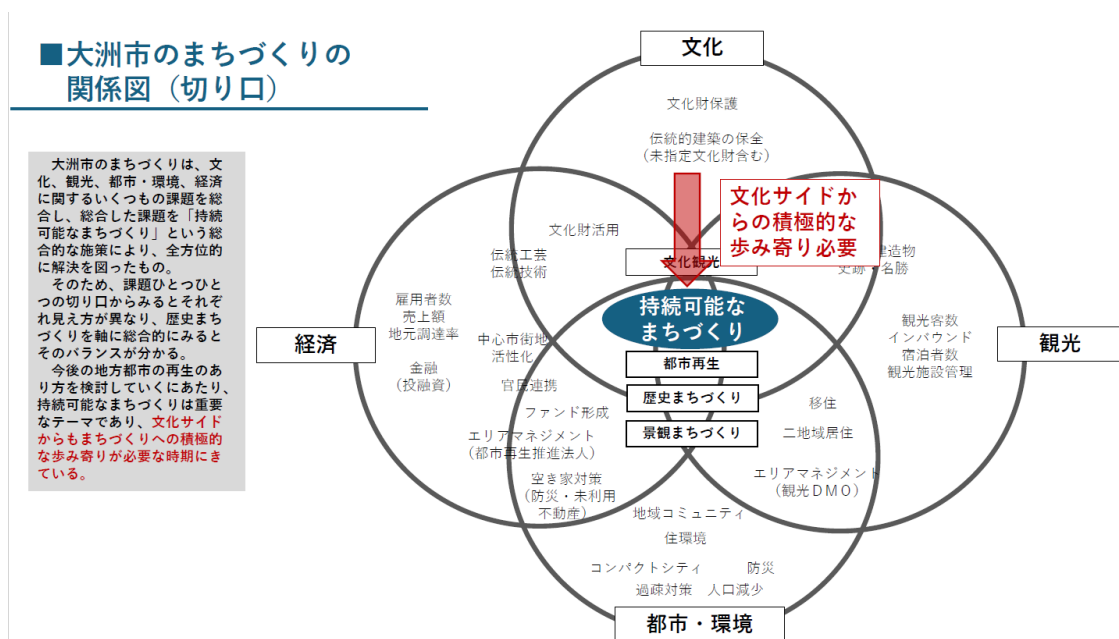
<第2回文化経済部会シンポジウムの開催>

文化芸術が育つための場づくりにおいては、地域固有の課題もあり、地方公共団体との連携が重要であることは言うまでもない。「プロデューサー」、「行政」、「プレイヤー」

といったレイヤー毎の特性に鑑みた上で今後の議論を進めていく必要がある。そこで、第2回文化経済部会シンポジウムにおいては、「場の活性化」をテーマに、上述の「プロデューサー」、「行政」、「プレイヤー」の立場の登壇者を招いて議論を行った。

登壇者の1人で、プロデューサーの立場である株式会社デキタの時岡氏のキーワードは「中間支援組織の充実」と「多業化」であった。地域に入り込み、持続可能な事業を興すためには、チャレンジングな実業家を支援する中小企業の存在が重要であり、また、都市部と比べて企業数の少ない地方では、自社において幅広い事業を展開することが必須でもある。こういった現況に対処するためには、勤怠管理アプリの導入等、総務業務の簡素化を図る共通システム導入等が鍵になると言え、ここでもバックオフィスの共同化等、「人材」の論点が非常に密接に関係する。

同シンポジウムでは、大洲市役所の村中氏より大洲市が取り組んだ官民連携での歴史的建造物を活用したまちづくりの事例が紹介され、文化を起点とした地方創生の可能性が示唆された。一方、プレイヤーの立場である人形作家/巫女の大島氏より、移住のきっかけが富山県南砺市が育む彫刻文化であることも紹介され、若い世代を呼び込むために文化資源が有効であることも示唆されている。



第2回文化経済部会シンポジウム 大洲市役所村中氏発表資料より

<文化審議会文化施設部会の創設と連携>

令和 6 年度には、文化審議会博物館部会を発展的に改組する形で、文化施設部会が設置され、令和 7 年 1 月に第 1 回、3 月に第 2 回が開催された。これは、博物館・美術館や劇場・音楽堂等のような文化施設について、今後のあり方や機能を議論することを目的に設置されたものである。部会では、文化施設において行われる文化的活動をいかに支えるかという観点のほか、文化施設が直面する社会的課題を踏まえ、文化施設がどのようにあるべきかといった観点を議論を行うものである。

また、議論の対象をいわゆる文化施設に留めず、図書館や公民館、さらに広くは国民家や酒蔵等の諸施設についても、文化的活動を行い得る場として視野に含めた検討を行うこととなっている。こうした議論は、文化経済部会で検討してきた場の活性化の一環としての意味合いも有し、今後、両部会の有効な連携を図っていく。

<社会実装へのステップ>

今後、人の営みが伴う建築物・まち並みの継承・創造が進むように、引続き WG での議論を深め、社会実装に至る取組を強化する。そのためにも、現状は、まずは体制整備と実証的取組の段階である。すなわち、場の活性化の諸施策のための拠点として、国立近現代建築資料館の機能強化を進め、結節点としての取組を推進するべきである。また、シンポジウムでも論じられたように、各地に実証的取組となる実例が多数存在しており、そこからさらなる具体的取組も進める。具体的には、既に実証的ケースとも言えるものとして、文化芸術の自律的・持続的運営促進事業での山口県萩市の浜崎地区、三重県明和町の斎宮跡における取組があり、こうした取組も建築文化振興につながる要素を持つものであるため、取組のさらなる推進を図ることが望ましい。

【他の論点】各 WG 報告等のフォローアップ

<文化芸術カウンスル機能検討WG報告書のフォローアップ>

昨年度の文化芸術機能カウンスル機能検討WG報告書では、文化芸術団体情報の集約化・可視化という情報面での基盤整備が強く求められていた。そのため、文化芸術団体からの補助金申請時での情報システムへの登録の要件化が重要である。このWG報告書の指摘を受け、本部会としても、補助金の申請手続きと文化芸術団体の網羅的な情報把握をシステム上で連動させる必要があることを強調しておきたい。このような仕組みは、すでに学術領域では日本学術振興会（JSPS）の科学研究費補助金に関する手続きの仕組みとして確立しており、同様の仕組みを、文化芸術団体についても日本芸術文化振興会（JAC）が中心となって導入することが求められる。

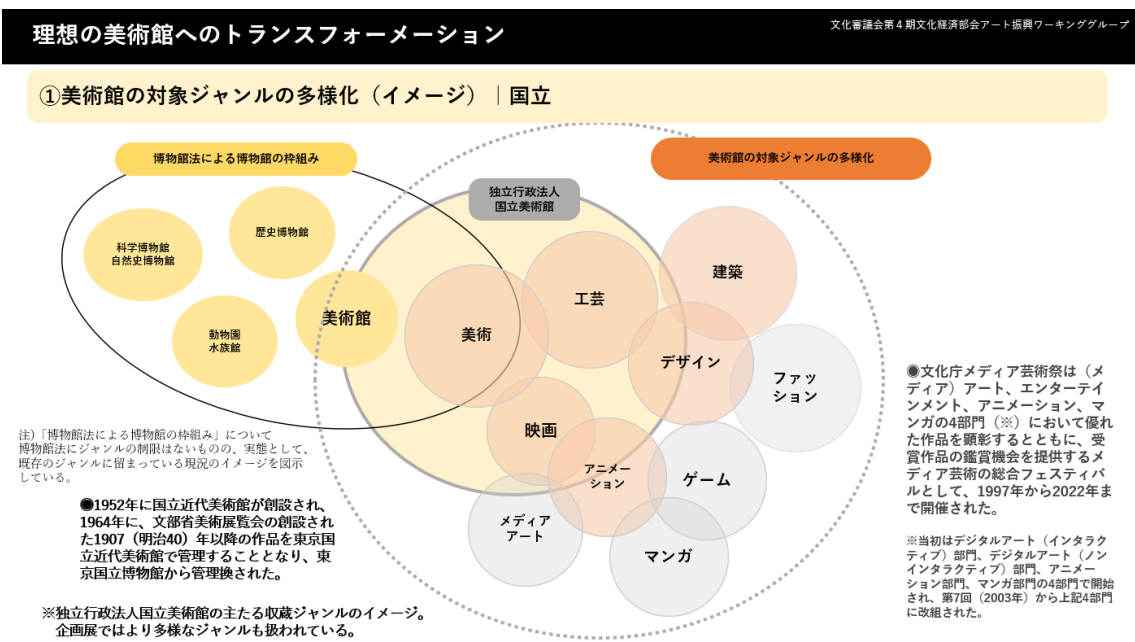
その際、補助金申請時に各文化芸術団体が財務諸表や労務状況を提出することも要件化すべきであり、そうした業務遂行のために中小の文化芸術団体をバックアップするバックオフィス機能の整備も必要になってくる。すなわち、文化芸術団体の組織・事業運営に関する専門家等による伴走型支援¹⁸の中で、文化芸術団体と企業等とのマッチング支援体制の整備がマネジメントの面から進められなければならない。このように、①我が国の文化芸術活動に関する情報の網羅的な収集と標準化、②それぞれの文化芸術団体のバックオフィス機能の充実、③補助金の付与だけでなく、それらの団体の文化芸術活動が経済との好循環のなかで長期的に持続可能となる仕組みの構築は、相互に支え合う我が国文化芸術振興の3本の矢とならなければならない。

将来的には、学術分野で科学研究費補助金としてすでに確立しているものに近い仕組みが文化芸術活動においても確立することが望ましい。それには、前述のように文化芸術活動について文化芸術団体が活用できる標準フォーマットを構築し、文化庁と日本芸術文化振興会の役割分担を明確にしつつ情報システムの共有化を進め、活動実績や評価に関する情報も公開可能な仕方で蓄積できるようにしていくべきであろう。

¹⁸ 専門家等が文化芸術団体等との対話を通して、課題抽出や団体等の価値の明確化を行い、協働して課題の解決と価値の最大化に向けて取り組んでいく支援

＜アート振興 WG における議論とその結論＞

本年度、アート振興 WG では、国内美術館のあるべき姿について検討し、理想の美術館像を描き出すとともに、その実装に向けた方向を提示した。すなわち、我が国におけるアートの持続的な発展を支えるシステム（アート・エコシステム）¹⁹の中心であるべき美術館の役割や在り方の再構築を促し、今後のアートの振興並びに美術館政策の方向性を示すことが目的である。その際、「理想の美術館」像を描き出すとともに、その実装に向けて、今後推進すべき方向性として「3つの多様化・多角化」を示した。具体的には、「美術館の対象ジャンルの多様化」、「組織の多様化・多角化」、「収入構造の多角化」である。



美術館の対象ジャンルの多様化（国立）のイメージ（アート振興ワーキンググループ報告書より）²⁰

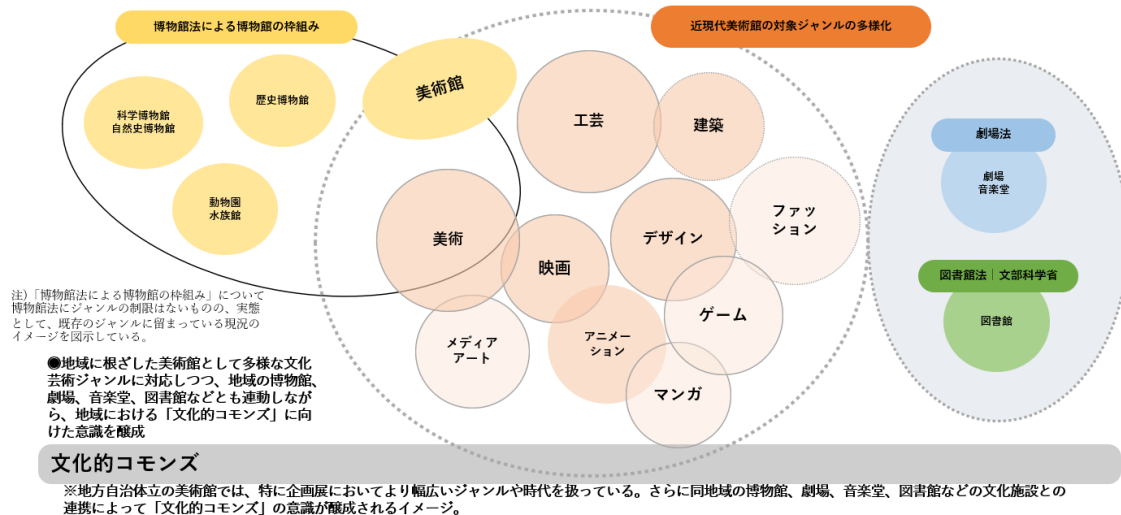
¹⁹ アートが持つ3つの価値（美術的価値、社会的価値、経済的価値）をバランスよく向上させるためのエコシステム

²⁰ 独立行政法人国立美術館の主たる収蔵ジャンルのイメージ。企画展ではより多様なジャンルも扱われている。

理想の美術館へのトランスフォーメーション

文化審議会第4期文化経済部会アート振興ワーキンググループ

①美術館の対象ジャンルの多様化（イメージ） | 地方自治体立

美術館の対象ジャンルの多様化（地方自治体立）のイメージ（アート振興ワーキンググループ報告書より）²¹

アート振興 WG における議論で特筆しておきたいのは、美術館の対象ジャンルの多様化の論議である。従来の美術（fine arts）を中心にしたジャンルに加え、我が国からグローバルに価値を強力に発信できる建築・デザイン（プロダクト、グラフィック、ファッションなど）・工芸（伝統工芸、民藝など）を含め、さらにはマンガ・アニメーションなどのヴィジュアル・カルチャー全般も考慮することで、日本の多様な文化芸術を包括的・俯瞰的な視点から再考し、我が国の「美術館」が対象とする文化芸術のジャンルの多様化・多角化を目指すことが必要とされた。

以上の検討は、我が国におけるアートの持続的な振興を図る視点から美術館の機能強化を図ろうとするものであるが、その主となる視点は国立館を含めた我が国の美術館の組織マネジメント等を如何に向上するかという視点に基づくものでもある。

同時に、このアート振興 WG の検討は、美術館を主な対象としているものの、博物館全般、あるいは劇場・音楽堂等についても普遍性のある部分も少なくない。こうした点は、文化施設部会の下で博物館 WG や劇場・音楽堂等 WG も開催されていることから、そうした場や関係者にも成果を共有し、適切な場で議論を共有すべきである。

²¹ 地方自治体立の美術館では、特に企画展において幅広いジャンルや時代を扱っている。さらに同地域の博物館、劇場、音楽堂、図書館などの文化施設との連携によって「文化的コモンズ」の意識が醸成されるイメージ。

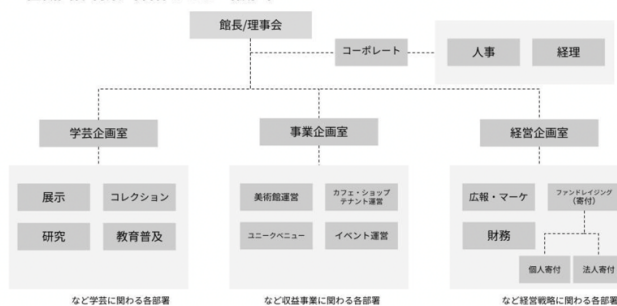
※各地域の美術館にあっては、対象ジャンルの多様化、組織の多様化・多角化。収入構造の多角化に加え、誰もが文化芸術に関わりを持ち、協働的活動によって新たな価値を創造できる、地域コミュニティに開かれた場（文化的コモンズ）としての観点が重要であり、「日本国内の多様な魅力・特徴を活かした美術館」を想定し、近隣地域における他の領域を扱う館と相互に連携できる関係づくりや、博物館コンプレックスのなかの美術館（部門）のように現行の規模以上の組織づくりをしていくことが必要であるとしている。

理想の美術館へのトランスフォーメーション

文化審議会第4期文化経済部会アート振興ワーキンググループ

②組織の多様化・多角化（例示）

組織図体制案（名称などは仮）



《重要となってくる考え方》

・ガバナンス

館長以外に、理事会、評議員会など館全体の方向性について監督する組織

・マネジメント層

学芸、広報・マーケティング、会場運営、ファンドレイジング、財務、人事・経理・総務など各専門部署に組織を多角化し、それぞれに副館長／部長などを置く

・学芸（コンテンツ）に関わる部署

キュレーター、コーディネーター、レジストラ、コンサーバー、コレクション管理、著作権管理、出版、展示デザイン、機材管理、ラーニングなど
※ここにデジタルコンテンツ担当も含める可能性がある

・広報・発信・資金調達等に関わる部署

広報・マーケティング、ファンドレイジング、メンバーシップ担当、法務、財務、ガラ担当、地域連携、VIPサービス等

・運営に関わる部署

来館者対応、アクセシビリティ担当、チケット管理、設備管理、施設メンテナンス、デジタルインフラ等
ショップ、カフェ・レストラン運営、会場貸出

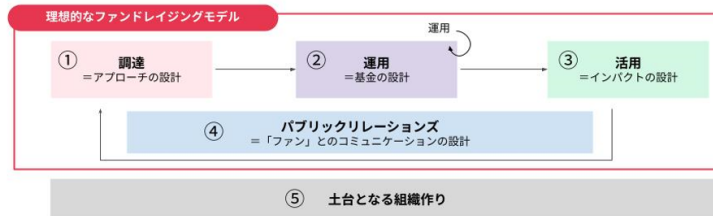
組織の多様化・多角化のイメージ（例示）（アート振興ワーキンググループ報告書より）

理想の美術館へのトランスフォーメーション

文化審議会第4期文化経済部会アート振興ワーキンググループ

③収入構造の多角化（例示）

ファンドレイジングモデルの理想



①さまざまなチャネルから多くの資金を集め→②運用し→③適切に活用すること。
このバランスが保たれ、三位一体となって歪みなく歯車が回っていることが、ファンドレイジングの理想的なあり方。
さらにその潤滑剤となるのが④コミュニケーション設計、すべての基礎となるのが⑤組織作り。

- 調達（収入）から活用まで一貫して見据えたファンドレイジングの体系を描くことが必要。ファンドレイジングによって館にどんなメリットがあるのか（館がどう良くなるのか）、館内スタッフに向けても、館外に向けても、積極的な広報が必要。アニュアルレポートの作成、定期的な報告会の実施など。

美術館の収入構造の多角化のイメージ（例示）（アート振興ワーキンググループ報告書より）

以上のことは、すでに述べてきた「文化芸術団体に資金が循環する方法」と密接に関連している。すなわち、公的資金（運営費交付金など）に依存するだけでは、上記のような多様化・多角化は困難であり、十分な発展は望めない。入場料収入の増収のほかにも、事業収入の多様化、民間からの寄附受け入れ増（法人寄附、個人寄附ともに）など、収入のポートフォリオを多様化するとともに、財政基盤の強化につながる公的資金の新たな算定の仕組みを設置者とともに構築することで、よりサステナブルな運営を目指す必要がある。

結論として、我が国の美術館の在り方を根本的に見直す時期を迎えていることが浮き彫りになった。すなわち、公的な美術館は共通して「3つの多様化・多角化（対象ジャンルの多様化／組織の多様化・多角化／収入構造の多角化）」に取り組み、先ずは我が国の美術館をグローバルスタンダードにあわせていくべきである。

より広い文脈で現状を捉えるならば、博物館法が改正され、国際博物館会議（ICOM）においても「ミュージアムの定義」が更新されたことなどを受け、従来の美術的価値の向上に資する活動に加えて、アクセシビリティ、サステナビリティ、コミュニティなどを意識した社会的機能も充実させることが求められている。そのためには美術館

が学芸員と事務職だけでなく、多様な専門性を持った総合的な組織であらねばならず、専門家やコミュニティとの連携も強化する必要がある。

以上のことは、すでに述べてきた「文化芸術団体に資金が循環する方法」と密接に関連している。すなわち、公的資金（運営費交付金など）に依存するだけでは、上記のような多様化・多角化は困難であり、十分な発展は望めない。入場料収入の増収のほかにも、事業収入の多様化、民間からの寄附受け入れ増（法人寄附、個人寄附ともに）など、収入のポートフォリオを多様化するとともに、財政基盤の強化につながる公的資金の新たな算定の仕組みを設置者とともに構築することで、よりサステナブルな運営を目指す必要がある。

結論として、アート振興 WG の検討を通じ、我が国の美術館の在り方を根本的に見直す時期を迎えていることが浮き彫りになった。すなわち、公的な美術館は共通して「3つの多様化・多角化（対象ジャンルの多様化／組織の多様化・多角化／収入構造の多角化）」に取り組み、先ずは我が国の美術館をグローバルスタンダードにあわせていくべきである。

その上で、国においては、中核的な美術館の中でも基幹を担うべき国立美術館の抜本的な機能強化を、地方自治体においては、各地域の歴史や文化を集め、つなぎ、引き継ぐハブ拠点となる多様な美術館を実現し、各地域のコミュニティに開かれた「文化的コモンズ」を形成し、我が国における「アート・エコシステム」成立させるとともに、海外美術館との活発な連携活動を推進することで、国内美術館のネットワークが我が国の文化芸術の世界におけるブランディング装置としても機能していくことを目指す。

3. 文化経済部会における今後の議論～来期の具体的展開

<本部会のこれまでの活動と今後の見通し>

文化経済部会の第1期においては、第1の循環と第2の循環を整理し、特に第一の循環については文化芸術カウンシルの創設、第2の循環についてはソフトパワー展開の政府としての体制構築を提言している。

これまで第1の循環について分野別の議論を深めてきたが、今後、それらを実装する体制の構築を具体的に実現していくことが必要である。折しも文化芸術カウンシルに

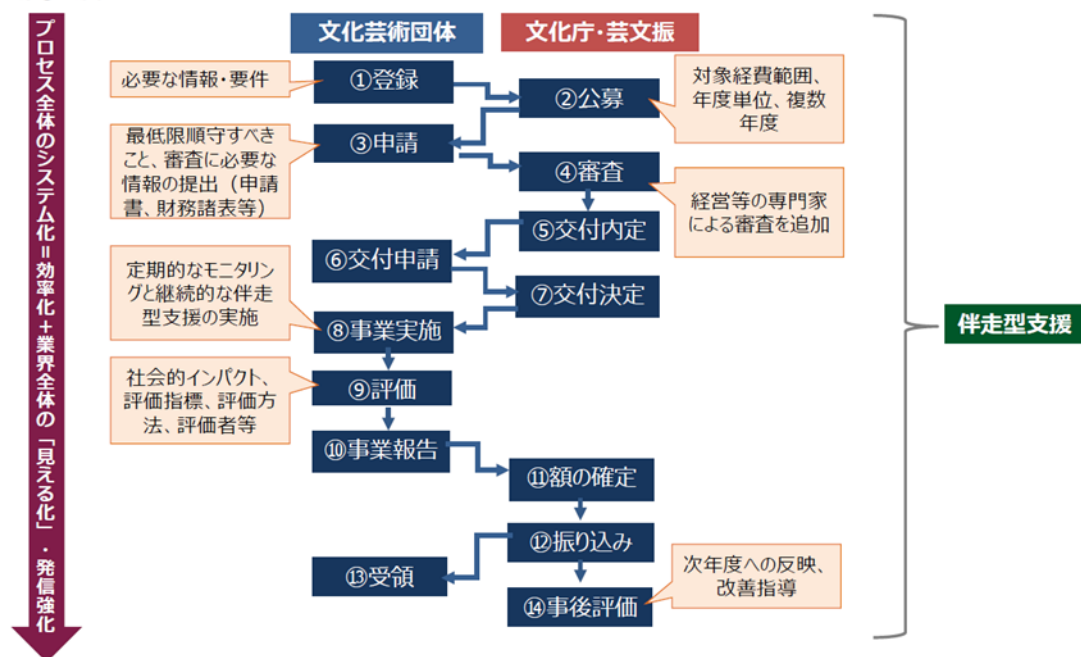
については、文化芸術カウンスル機能検討 WG において「文化芸術団体の情報の集約と可視化」、「文化芸術の社会的価値・経済的価値の可視化」、「文化芸術団体の運営への支援（伴走型支援）」、「文化芸術団体への補助金の配分方法」の課題が整理された。来期はこれを実際の現実には当てはめ、国のレベルでのカウンスル創設に向けた施策を進めるべきである。

また、すでに述べたように本年度は、「文化芸術団体に資金が循環する方法」と「場の活性化」に焦点を当てた議論を進めたが、文化と経済の好循環のために欠かせないのが人材育成の課題である。文化芸術活動を創造の面でも、経営の面でも最終的に支えるのが人材であるからだ。そのためには、例えばマネジメント専門人材の育成について、芸術系の大学等に経営学的なコースがあって然るべきとの意見もある。

より喫緊の課題なのは、フリーランス・事業者間取引適正化等法にも絡むが、芸術界でフリーランス的な人々の立ち位置を強化していくことである。芸術家等が働き方改革で兼業といったことが話題になっているが、芸術家を十分なキャリアへの見通しをもって、表現者として働いてもらうことにもっとインセンティブを付与できるようになる必要がある。これらの課題について、来年度、集中的に議論をしていく予定である。

将来の文化芸術団体支援の全体イメージ（仮説）

- 「補助金配分プロセスの各所で新たな基準の導入や継続的な支援により、評価の次年度への反映を行うとともに、プロセス全体のシステム化による「見える化」・発信強化により、自律的・持続的な発展を促す補助金配分が実現できるのではないか。



第2回文化芸術カウンスル機能検討ワーキンググループ資料より

同時に、文化庁においては、自律性を実現する事業等で文化芸術活動の「土壌」を作り、活動を生み出す環境整備の取組を展開してきた。これはいわば、文化芸術カウンスルの下で実現されると望ましい取組体系や事例を先行的に実証してきたものとも言える。今後、本格的にこうした取組を実現して行くための体制を構築していくということがますます求められてくる。

令和5年度からクリエイター支援基金（文化芸術活動基盤強化基金）が日本芸術文化振興会に創設され、その下ではクリエイター・アーティスト育成支援事業や文化施設による高付加価値化機能強化支援事業などを42件の受託者により実施されている。また、令和6年度からこの基金に、産官学が連携し、新たにクリエイターとして国際的な活躍を目指す学生や社会人に必要なスキルの可視化及びこれらのスキル習得を目指したカリキュラムを実践する大学・専門学校等の育成プログラム構築支援のための事業を創設し、経済産業省との連携によるコンテンツ分野のグローバルに活躍する人材育成から海外発信までの支援策の抜本強化を行っており、ネーションワイドにアーティスト育成、団体育成を進め、日本の文化芸術を国内外に展開していこうとする取組が緒に就き始めたところである。こうした取組を如何に構造的なものへと発展させ、中長期にわたる着実なものとしていくか、その体制や機能の在り方をしっかり検討すべきである。

また、この基金事業では、最終的に海外へプロモートすることを視野に入れて育成の取組が進められている。これは、トップアーティスト育成や翻訳展開の事業等、文化庁において既に取り組まれているように、第二の創造的循環の要素が入ったものであり、この観点を加味した形でのカウンスルということに留意したい。もちろん、第二の創造的循環の振興の観点からは、政府全体としての体制論もそもそも考えるべきであり、内閣官房はじめ内閣府や外務省、経済産業省等の諸官庁と連携し、芸文振や在外公館、国際交流基金、JETRO、JNTO 等も含めて総合的に世界にプロモートする構造作りも必要であり、この観点からの取組を進めるべきである。

なお、本年度の本部会での議論との関係では、文化芸術カウンスルは、資金面での受け皿かつ供給元になり得るとともに、組織マネジメント上の課題への対応・改善を推進する母体になり得るという意味で、議論を受けての答えの有効な打ち手と考えられる。

また、国立近現代建築資料館の機能強化から将来の建築文化振興センターへの発展は、場の活性化のモデル的事業となる。本センターは、当該分野における取組のエンジンたるカウンスルでもあり、文化芸術カウンスルとの関係では、サブカウンスルという

位置付けを占めるようになる。当該サブカウンシルの下、第Ⅰ期報告書において概念化された「日本という博物館」の実現に向けた取組が進むことを期待する。

4. おわりに

3/21 の文化経済部会議論 → 座長執筆

参考資料

文化経済部会の設置について

令和3年12月20日

文化審議会決定

1 設置の趣旨

文化審議会令（平成12年6月7日政令第281号）第6条第1項及び文化審議会運営規則（平成23年6月1日文化審議会決定）第4条第1項の規定に基づき、我が国の文化と経済の好循環に資する事項について調査審議を行うため、文化審議会に、文化経済部会を設置する。

2 調査審議事項

(1) 我が国の文化と経済の好循環に資する事項について

(2) その他

3 構成（別紙参照）

文化審議会令第6条第2項の規定に基づき、会長が指名する委員及び臨時委員により構成する。

文化審議会 第4期文化経済部会委員名簿

(敬称略・五十音順:令和6年4月1日現在)

※◎:座長、○:副座長

【文化経済部会】

(委員)

片岡 真実	森美術館長／国立アトリサーチセンター長
島谷 弘幸	独立行政法人国立文化財機構理事長／皇居三の丸尚蔵館長
田中 正之	独立行政法人国立美術館理事／国立西洋美術館長

(臨時委員)

池上 健	明治大学専門職大学院会計専門職研究科専任教授
石田 麻子	昭和音楽大学教授／学長補佐／舞台芸術政策研究所所長
生駒 芳子	ファッション・ジャーナリスト／一般社団法人フュートラディションワオ代表理事
大橋 弘	東京大学教授
桶田 大介	シティライツ法律事務所弁護士
○ 岡室 美奈子	早稲田大学文学学術院教授
金野 幸雄	一般社団法人創造遺産機構理事
倉森 京子	株式会社NHKエデュケーショナル チーフ・プロデューサー
小池 藍	THE CREATIVE FUND, LLP 代表パートナー／京都芸術大学専任講師
後藤 治	学校法人工学院大学理事長
後藤 和子	摂南大学客員教授／埼玉大学名誉教授
佐藤 主光	一橋大学経済学研究科長
佐伯 知紀	上智大学文学部非常勤講師／NPO 法人映像産業振興機構顧問
中島 さち子	株式会社 steAm 代表取締役
保坂 健二郎	滋賀県立美術館長(ディレクター)
堀内 保潔	一般社団法人日本経済団体連合会産業政策本部長
山内 真理	公認会計士山内真理事務所／株式会社 THNK アドバイザリー代表
◎ 吉見 俊哉	國學院大学観光まちづくり学部教授

文化審議会 第4期文化経済部会ワーキンググループ委員名簿

【アート振興WG】

（委員）

- ◎ 片岡 真実 森美術館長／国立アトリサーチセンター長
- 田中 正之 独立行政法人国立美術館理事／国立西洋美術館長

（臨時委員）

- 保坂 健二郎 滋賀県立美術館長（ディレクター）

（専門委員）

- 青木 加苗 和歌山県立近代美術館主査学芸員
- 陶山 伊知郎 美術ライター
- 田口 美和 タグチ・アートコレクション共同代表
- 西谷 枝里子 リレーリレーLLP／京都市京セラ美術館 事業企画推進室 広報マネージャー
- 廣安 ゆきみ READYFOR 株式会社文化部門長
- 山峰 潤也 キュレーター／株式会社 NYAW 代表取締役

【建築文化WG】

（臨時委員）

- 金野 幸雄 一般社団法人創造遺産機構理事
- ◎ 後藤 治 学校法人工学院大学理事長

（有識者）

- 黒木 正郎 一般社団法人東京建築士会 副会長、日本郵政株式会社 首席建築家
- 小崎 博子 株式会社ジェイアール東日本企画ソーシャルビジネス・地域創生本部長代理
- 伊達 美和子 森トラスト株式会社 代表取締役社長

内藤 廣	建築家・東京大学名誉教授
永山 祐子	建築家／有限会社永山祐子建築設計 代表取締役
林 玲子	国立社会保障・人口問題研究所長

(オブザーバー)

吉見 俊哉	國學院大学観光まちづくり学部教授
外務省 大臣官房文化交流・海外広報課	
経済産業省 製造産業局生活製品課 住宅産業室	
国土交通省 都市局公園緑地・景観課 景観・歴史文化環境整備室	
国土交通省 住宅局参事官(建築企画担当)	
観光庁 観光地域振興部観光資源課	

第4期文化経済部会審議日程について

Ⅰ. 今期の審議事項

Ⅰ) 文化芸術の創造的循環の議論及びその普及方法の検討について

令和5年度（第3期）に引き続き、以下の論点について検討を行う。

①文化芸術へ資金が流れる方法

- ・民間等からの金銭的支援へのインセンティブ設計
- ・文化芸術団体が民間等からの支援を受けやすくするための規制緩和／制度設計

②場の活性化

- ・地域経済、行政、開発等における文化芸術の主流化

③人材

- ・文化芸術活動が活性化するための活動基盤
- ・マネジメント等の専門人材が文化芸術領域に参入する仕組み

2) 我が国におけるアート振興の中核機関の検討について

令和5年度（第3期）の論点整理を踏まえ、これからの我が国におけるアートの振興を推進する上で必要不可欠な機関の具体的な姿（組織体制、予算構造、経営方針等）について検討を行う。

2. スケジュール

日程	内容(予定)	アート振興 WG	建築文化 WG
5月9日(木) 14:00~16:00	第1回文化経済部会 (1)座長の選任について (2)運営規則について (3)議事の公開について (4)ワーキンググループの設置について (5)令和6年度の検討議題について (6)関係者ヒアリング		
7月8日(月) 16:00~18:00	第2回文化経済部会 (1)文化芸術の創造的循環に資する取組について (2)関係者ヒアリング (3)意見交換	第1回WG 7月10日(水) 10:00~12:00 第2回WG	
10月3日(木) 14:00~16:00	第3回文化経済部会 (1)文化芸術の創造的循環に資する取組について (2)建築文化ワーキンググループの設置について (3)意見交換	9月20日(金) 16:00~18:00 第3回WG	第1回WG 10月31日(木) 14:00~16:00
11月25日(月) 16:00~18:00	第4回文化経済部会 (1)関係者ヒアリング (2)意見交換	11月6日(水) 13:00~15:00 第4回WG	第2回WG 12月19日(木) 14:00~16:00
1月23日(木) 13:00~15:00	第5回文化経済部会 (1)アート振興WGの検討状況について (2)建築文化WGの検討状況について (3)文化経済部会での議論における中間整理(案)について	12月24日(火) 13:00~15:00 第5回WG	第3回WG 2月27日(木) 16:00~18:00
2月18日(火) 18:00~20:00	文化経済部会シンポジウム 「文化からの地方創生-能登震災と地域における文化資産の活用-」	2月19日(水) 13:00~15:00 第6回WG	
3月21日(金) 16:00~18:00	第6回文化経済部会 (1)第4期とりまとめについて	3月5日(水) 13:00~15:00	