

文化審議会第5期文化経済部会（第2回）議事録

[日 時] 令和7年6月16日（月）14:00-16:00

[場 所] 文部科学省 15F 特別会議室／オンライン

[出席者] 委員：池上委員、石田委員、大橋委員、岡室委員（部会長代理）、桶田委員、
金野委員、倉森委員、小池委員、後藤委員、佐藤委員、飾森委員、
島谷委員、竹下委員、田中委員、中島委員、堀内委員、山内委員、
吉見委員（部会長）

ゲスト：株式会社三井住友銀行

小出宗昭 Bizモデル創業者・中小企業支援家 小出 宗昭氏

文化庁：中原審議官、寺本課長、林文化戦略官、中村課長補佐、

荒川課長補佐（企画調整課）、堀口室長補佐ほか

[議 題]

1. 第4期の振り返りと第5期のテーマの確認
2. 文化審議会文化施設部会での審議内容について
3. 関係者ヒアリング
 - 「資金の流れ」の事例紹介（株式会社三井住友銀行）
 - 「伴走支援」の事例紹介（小出宗昭 Bizモデル創業者・中小企業支援家
小出 宗昭氏）
4. 意見交換
5. その他

文化審議会第5期 文化経済部会（第2回）

令和7年6月16日

【吉見部会長】 それでは、ただいまより文化審議会第5期文化経済部会を開会させていただきます。

本日は大変暑い中をお集まりいただきまして、ありがとうございます。会場、この場に本当に多くの委員の皆様にお集まりいただいております。今期も、前回は第1回でしたけれども、第2回ですが、こうやってリアルでお会いするのは初めてなんじゃないかと思います。今期はですね。

引き続き部会長を拝命しました吉見でございます。昨年度より引き続きの委員の皆様も、また、今年度新規の皆さんも、どうかよろしく願いいたします。

部会長代理につきましては、昨年引き続き、お隣にお座りの岡室委員を指名させていただいております。今期もよろしく願いいたします。

【岡室部会長代理】 よろしく願いいたします。

【吉見部会長】 リアルで集まるのが最初ということで、ごくごく簡単に御挨拶を申し上げますけれども。

この部会、ここ3年ですか、ずっと続けてまいりまして、ずっと一貫して、文化芸術団体に資金が流れる方向、今日の中心的な議題になるかと思っておりますけれども、それから場を活性化する、それから人材を育成する、この3つをつなぐ形でカウンスル機能といいますか、組織をつくるという、つまり、キーワード的に言えば、お金の問題と、場の問題と、人材の問題、人の問題と、組織の問題、この4本柱というか、四角形をどういうふうにつくっていくかということで議論をしてまいりました。この軸はいささかも変わっていないということでございます。

そして、資金に関しましては既に、後ほどお話にも出てくるかと思っておりますけれども、資金調達方法をどのように多様化、多元化あるいは複合化していくのか、そのために様々な議論が出てまいりました。インパクト評価ですとか、ブレンデッド・ファイナンスですとか、企業版ふるさと納税ですとかいろいろな仕組み、こういうことをどういうふうに1つの組織的な仕組みにまで組み立て上げていくのかということがこの部会でこれからまとめていかなければならないことをごさいます。今日もSMBCさんにおいでいただいて、それでお話をい

ただくということになっております。

また同時に、これは金野先生と後藤先生に御尽力いただいておりますけれども、場の活性化ということで建築文化ワーキングが動いております、これは大きなテーマとしては、文化財を活用していくその方策というものがどういうふうにすればできるかということが1つの大きな柱でございます。

また、カウンスル機能に関しまして、石田先生のワーキングの報告書は既に受けておりまして、そのフォローアップというところで、情報をきちんと網羅的に収集し把握するという仕組みを確立するという課題がまだ残っております。

さらに、アートワーキングのほうから出していただいた、極めて先進的な理想の美術館という形でのすばらしい報告書が出ておりますので、これらのことをまとめていく、実際に動く形にしていくというのがこれからのこの部会での大きな仕事かというふうに考えております。どうか御協力いただきたく存じます。

さて、今日は対面での開催の初回ですので、中原内閣審議官においでいただいております。審議官より一言御挨拶をいただきたいと存じます。中原さん、お願いします。

【中原審議官】 内閣審議官文化戦略官の中原でございます。どうかよろしく願い申し上げます。第5期文化経済部会第2回の開催に当たりまして、一言御挨拶を申し上げたいと存じます。

文化経済部会におきましては、第1期より、文化と経済の好循環というタイトルで、これに資する議論を続けていただいております。先週、今月の13日には、いわゆる骨太の方針、経済財政運営と改革の基本方針2025が閣議決定されまして、その中で政策の重要課題ですとか、あるいは翌年度予算編成の基本的な方向性ということが示されているわけでございますけれども、その中には、国際的に遜色ない水準まで官民投資を拡大し、経済成長と文化芸術の振興の好循環を通じてソフトパワーによる文化芸術立国を実現するというふうに明示されるまでに至りました。

そしてまた、昨今では、昨年の新しい資本主義実行計画から、政府の決定におきましては、我が国のコンテンツというのは半導体や鉄鋼に並ぶ成長分野であるということは何回も何回も私ども書いておりまして、実際、数字の上でも半導体や鉄鋼よりも上なんだというような形がしっかりと示されているということだと思っております。ここに示されるように、この分野で扱うテーマである文化と経済好循環というのは、今や我が国にとってメインストリームであるという、そういう政策領域だというふうに考えてございます。

先月は、我が国初の国際音楽賞でございますMUSIC AWARDS JAPANが民間主導により京都で開催されまして、音楽の持つ可能性を改めて感じましたし、今や、音楽をはじめ、世界中の人々が我が国の文化芸術の受け手となりファンとなる時代になっています。我が国には、歴史に裏付けられた文化資源や創造的なアーティストやクリエイターなど、言わば未来に向けたポテンシャルというのがたくさん存在しております。MAJのユーチューブなどのコメントなどを見ると、まだまだ希望があるじゃないか、行けるじゃないかと、そういう力強いコメントもいただいております、そうした中でも思いを強くしております。

文化経済部会では、さらに、目まぐるしく変化する経済、社会、テクノロジーなどの状況を展望しながら、文化の価値を今後も継続的に涵養し、文化が経済・社会の活性化のエンジンともなるエコシステムの構築に向けまして、実質的・戦略的な御議論をお願いできればというふうに考えております。

委員の先生方におかれましては、今期の審議もまた実り多きものとなるようにお力添えをいただきますことを改めてお願い申し上げまして、簡単ではございますが、私の挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

【吉見部会長】 中原審議官、ありがとうございました。

今、審議官のお話にもございましたように、コンテンツというのは、一方では、マーケットとか今出たようなグローバル市場というものを視野に入れております。ただ、他方では、我々はヘリテージといいますか、文化財、それから、ある種の学びといいますか、文化的な様々な学びのプロセスや歴史的な伝統というのも片足を置いているわけで、そのバランスといいますか、両方をこの文化経済部会は引き入れていこうとしていますので、その両方にちゃんと足を、両足を立たせるというか、その辺のバランスを上手に我々は考えながら、ウィン・ウインの関係というものをつくっていくということを目指していきたいと存じます。どうもありがとうございました。

それでは、議題に入る前に、定足数及び配付資料の確認と本日の議事の進め方について、事務局より御説明いただきたいと思っております。お願いします。

【中村補佐】 失礼いたします。まず、定足数についてでございますけれども、本日、18名の委員に御出席いただいておりますので、必要な定足数を満たしているということで御報告させていただきます。

そして、配付資料でございますけれども、お手元、議事次第に記載のとおりでございます。資料3-1と3-2のヒアリング資料のみ机上配付資料とさせていただきますので、御注

意いただければというふうに思います。

本日の議事の進行についてですけれども、議題の1といたしまして、第4期の振り返りと第5期のテーマの確認、そして、議題2といたしまして、文化施設部会における審議の御紹介、議題3といたしまして、関係者ヒアリングというふうにしております。

ヒアリングにおきましては、文化芸術への資金循環に関する取組例といたしまして、三井住友銀行様で取り組まれている事例の御紹介、また、2つ目といたしまして、主に中小企業への伴走支援で御活躍されている小出様によるお取組の御紹介ということで考えてございます。これらを踏まえまして、最後、委員の皆様の意見交換というふうに考えてございます。

そして、最後、御報告でございますけれども、参考資料の5といたしまして、一番最後の資料ですね、独立行政法人が寄附により株式などを受け取る場合の取扱いについてという通知を添付してございます。参考資料の5でございます。

昨年度の御議論で、国立美術館等の独立行政法人が株式を寄附で受け取ることができるのかできないのか、その解釈があまり明確じゃないんじゃないかというようなお話がございまして、それを明確化すべきだという御提言をいただいたところでございます。これを踏まえまして、関係部署とやり取りいたしまして、6月5日付けで総務省から保有することは可能であるという旨の通知が発出されました。

こちら今回のというか、昨年度までの部会での御議論の1つの成果、アウトプットというふうに思っておりますので、こちらも御紹介させていただいたところでございます。

取り急ぎ、私からは以上でございます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。言ってみるものだということですね。最後の。言ってみればいいよというふうに、駄目だと言われることもあるかもしれませんが、言ってみなくちゃ、みんな駄目なんじゃないかというふうに思ってしまうと何も動かないんですけども。最後の参考資料5ですね。言うとな独法もできる。だったら、独法にちゃんと株式等の形で、それはスーパーリッチな方でもいいし、企業でもいいけれども、株式という形で寄附をいただいて、それをちゃんと回していく能力を独法が持つていくことによって、お金を回していくということが可能であるということに、大学と同じだということですね。それが認められたということなので、これはぜひ使う方法というのを考えていただきたいということで、考えてみるファーストステップですけれども、検討の価値があるんじゃないか。

さらに、これだけじゃなくて、どんどん言っていけば、僕はこういう人間なので、下手な

鉄砲も数打ち当たると言うことを言っているのかどうか分からないですけども、とにかく失敗を恐れずどんどん言うことによって、10行って3でも実現すればそれなりの道を開けるんじゃないかというふうにも思いますので。どうもお疲れさまでした。ありがとうございました。

それでは、今の御報告を受けつつ、先に行きたいというふうに思います。議題1に入ってしまった方がいいですね。議題1でございます。第4期の振り返りと第5期のテーマの確認についてということで、お手元の資料を見ながら、事務局より御説明いただきたいと。また、今回ヒアリングも予定しておりますが、ヒアリングのお願いしている方の予定の関係上、質疑応答、つまり、この議題1についての質疑応答は、三井住友銀行様からのヒアリングを終えた後で進めたいというふうに考えております。

まずは、議題1の資料1について、中村補佐から御説明をお願いいたします。

【中村補佐】 失礼いたします。資料の1を御覧いただければと思います。裏表で1枚となっております。

1枚目の青い色ベースで書かれているほうが先に御説明したいと思いますけれども。こちらは第4期の部会の報告書の概要でございます。冒頭、部会長からもお話がございましたように、趣旨といたしまして、文化経済、好循環に資するという観点から、資金、場、人材という観点的に大きく3つの論点を中心に御議論いただいて、課題を整理していただいたということでございます。

概要にも書かれておりますとおり、1つ目として、資金の循環する方法であったりとか、建築文化のワーキングを含む場の活性化の問題として2番目、また、各ワーキングの関係のフォローアップといたしまして、カウンスル機能の話であるとかアート振興の話があったところでございます。

こうしたことを踏まえまして、3つ目の来期に向けた課題の整理ということで、カウンスル機能の実装に向けた施策であるとか、第2の循環の観点も加味していくことであるとか、あと、組織体制・機能の強化、さらには人材育成ということで大きく整理をいただいたというところでございます。

こちらを踏まえまして、裏面に行ってくださいまして、こちらは事務方のあくまでも御提案ベースということでございますけれども、今期の検討のテーマの案ということでひとつ整理をさせていただいたものでございます。まず、本部会も5期、5年目に入ることによってございまして、改めて目指すべきところの世界観というものを簡単に整理させていただい

たというところが一番上のところでございます。

まず、1つ目といたしまして、文化芸術に携わる人々が高い自律性を持って創造力を最大限発揮していくと、これが最も重要なことだろうということで、こうしたものを支える仕組みとして、第1の循環だったり第2の循環というものが生み出されていくことが大事なんだと。さらには、各主体が主体的に社会に関わり、価値を発信して支援を獲得していこうと、そういうふうにする方々こそが評価されるべき社会をつくっていくことが大事なんじゃないかということで、公的支援の在り方に関しましても、こうした観点からの在り方というのが考えられていくものなんだろうということで一定整理をさせていただきました。

こちらを踏まえまして、施策の方向性ということで、これまで御議論いただいておりますような資金、場、また人材という3要素を中心として、関係者が自律的な取組を強化・促進する方向を目指すということが必要なのではないかと。

さらに、引き続きでございますけれども、関係者の意識改革、民間主体の取組促進ということの施策を進めていくということと併せまして、ナショナルレベルでのアーツカウンシル機能の構築・実装に向けた議論を本格化していくということを考えるんじゃないかということでございます。

その下に、想定される施策例として細かく書いてございます。時間の関係上、省略させていただきますけれども、幾つかこうしたもの考えるんじゃないかというふうに思っております。

最終的に今期の想定するゴールということでございますけれども、上記の世界観の実現に向けた方向性の明確化であったりとか取り組むべき事項について御議論いただいて、これから進めていく施策の考え方の土台となるような、こうした御提言をいただくということが考えるんじゃないかというふうに思っております。

あくまでも事務方の案ということでございますので、またこれに足りないものでありますとか、もっと優先順位、考えていくべきものとか幾つかございますけれども、そういったものも含めまして、本日御議論の中でお話をいただけると幸いです。

私からは以上でございます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

この質疑は後ほどにしたいと思いますけれども、この資料の中で恐らく一番重要なのは、ナショナル・アーツカウンシル機能をどうしていくのかというポイントだというふうに理解しております。これについては、後ほどまた議論をさせていただきたいと存じます。

お待たせをいたしました。時間の関係で議論の順番を少し入れ替えておりますけれども、早速ですが、今日の関係者ヒアリングの1つ目として、三井住友銀行様からお話をいただきたいと存じます。

三井住友銀行様には、「フィランソロピーアドバイザーサービスについて」という資料を既に用意していただいております。三井住友銀行のプライベートバンキング企画部長の橋本和宏様と、それから同企画部の上席推進役の地川浩二様よりお話をいただきます。橋本様は御都合によりちょっと早めに退席しなければならないということがございまして、その前の議論の順番を少し入れ替えさせていただきました。

それでは、三井住友銀行様よりお話をいただきたいと存じます。よろしく願いいたします。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 三井住友銀行プライベートバンキング企画部の橋本と申します。隣が地川でございます。本日はこのような機会をいただきまして、誠にありがとうございます。SMBCグループがビジネスとして取り組むフィランソロピーの活動や文化芸術との関連についてお伝えさせていただきます。

まず取組の意義でございます。企業経営者をはじめとした富裕層のおお客様の中で、持っている資産を社会課題解決に役立てたいというニーズが増えてきています。一方で、課題解決に取り組んでいるNPOや財団を支援する重要性、こちらも増してきています。そこで、SMBCグループが間に入ってこの両者をおつなぎすることによって、寄附という分野で新たな資金の流れをつくり出し、社会課題解決につなげていきたいと考え、サービス化した次第でございます。

次にサービスの全体像です。まず、戦略策定ということで、お客様がどのような社会課題を解決しようとしているのか、その思いを聴取して課題を深掘りしていきます。続く実行支援段階において、お客さまが実際に寄附をしたいとなった際に、適切な寄附先を紹介させていただきます。寄付をして終わりではありませんので、その後の運営管理段階では、実際行った寄附が想定したインパクトを生んでいるのかといった事後検証や管理まで含め、一貫通貫でのサービス提供を行っております。

次ページをお願いします。先ほどの第1ステップの戦略策定の際には、ハウスビューと呼ぶディスカッション資料を使ってお客様の課題を深掘りしてまいります。

続いて実際に寄附したいとなれば、お客様の意向に沿って適切な寄附先を紹介いたします。お客様からは、どこに寄附をすればいいかわからないとか、財団をご自身で設立したも

の、世代をまたいで維持・運営できるか不安だといったような声も聞こえてきます。そこで、弊行が寄附者の思いに寄り添って適切な寄附先を紹介する役割を担えればというふうに考えております。

次ページをお願いします。紹介をする寄附先の1つとして、弊行自身が今年4月に公益財団法人成りし、寄附の受皿となれるようにしました。寄附者ごとにオーダーメイドで基金をつくり、例えば、若手支援ですとか伝統文化の継承といったテーマに沿った助成や協働プロジェクトを行うことが出来るスキームとなります。

次ページをお願いします。左側はSMBCグループ財団のメンバーです。弊行の現役役員やOBのほか、外部の有識者にも入っていただき構成しております。右側は財団の事業内容です。募集した寄付金をもとに、助成事業のほか、顕彰やほかの財団との協働プロジェクトの取り組みなどを想定しております。

次ページをお願いします。財団活動に必要な資金について、現金で寄附をいただく場合には、その現金を運用して得られた運用益で、また株式での寄附の場合は、その株式からの配当金で助成をするということを基本としております。

資料右側、基金の目的に合わせて幾つかパターンがありますが、基金の元本を崩さずに運用益だけで助成するケース、一番下の期間型というのは基金元本を短期で使い切るケース、真ん中はハイブリッド型で、その両方を使い分けるケースということを想定しております。

次ページをお願いします。こちらは御参考になります。2月のプレスリリースや資料右上に掲載の記事を出ささせていただいたほか、SMBCグループ財団としてのホームページも作成しております。

以上、ここまでがサービスの概要、全体像でございますが、ここからは具体的な活動事例についてお伝えします。

まず最初に、寄附の候補者がどのようなテーマに関心があるのか、どういった社会課題を解決したいのかを示しています。ここ1年間の弊行の営業活動を通じてお客様から集めた情報になります。一番多いのは子供・教育に関するテーマです。子供の居場所支援ですとか教育支援ですとか就労支援が該当します。一方、美術、音楽、バレエなど芸術を支援したいというニーズも、欧米に比べればまだ少ないかもしれませんが、一定数確認できております。そのほかですと、農業や食、動物愛護、医療などのテーマも挙げられております。

次ページをお願いします。ここからは財団を通じた活動の例を紹介させていただきます。SMBCグループは4月に公益法人になったばかりで、実際の本格的な活動はこれからですが、

これまでお客様から寄せられているニーズを基に、今後想定している活動をお示ししています。

まずご紹介させていただくのは、SMBCグループ財団と外部団体が共同委員会を設置して、事業運営は外部団体が担う一方で、ファンドレイズや運用管理などはSMBCグループ財団が担うことで、役割分担して芸術関連事業を支援するスキームです。現金で寄附を受けた後、運用を行い、その運用益で、例えば古美術の複製や修復、音楽祭開催などの助成事業を通じて、技術者、音楽家、学生などを支援する想定です。

次にご紹介するのは、アーティストやアート作品のコレクターからアート作品の寄贈を受けるケースです。例えば、著名な現代アーティストが亡くなられた際に、自ら保管されている作品に対して多額の相続税の負担が発生して、相続人が作品を処分せざるを得ないケースがあります。場合によっては、優れた作品が海外流出する懸念もあり得ます。こういったときに、例えば、財団が作品寄贈の受皿となって作品を保管し、オフィス、ホテル、病院、美術館等に貸し出すといった事業を行えるのではないかと想定しております。

続いては音楽家の支援となります。特にクラシック音楽に関して社会課題意識を持つ方も一定数いらっしゃいます。例えば、若手音楽家の育成機会に限られるといった課題には、奨学金の支給、留学費用の支援、高額楽器の貸与といった支援が考えられます。同様に、演奏家の活動の場に限られるといった課題には、活動の場の提供やコンクールへの協賛といった支援、引退後の活動の場が少ないのでプロの道を選択しないといった課題には、引退後の収入補填を目的とした年金退職金の検討といった支援などです。

次ページをお願いします。こちらは芸術分野以外となりますが、ご参考までに紹介させていただきます。子供の貧困対策として、子供の未来助成事業として取り組みます。内容は児童養護施設を退所した児童に対する自立支援となります。具体的には、退所後の教育、就労支援、居場所支援などです。本件も現金で受けた寄附を運用し、その運用益を原資に、各種活動を支援するNPO法人宛てに助成します。

次ページ以降は参考となります。金融機関がなぜアートに取り組むのかについての説明で、コレクターである富裕層を中心とした個人のお客様の資産形成を支援させていただくほか、アーティストやギャラリーの方など広く関係者と連携することで、日本のアート市場の拡大に寄与すべく、SMBCグループとしても様々な活動を行っております。

またSMBCグループとして、アートウィーク東京や東京現代といった国際レベルのアートフェア、イベントに初回からSMBCグループとして協賛させていただいているというご紹介

です。

続いては、協賛以外にも、各種アートイベントにご協力しているという事例でございます。弊行の本店東館を使ったアートイベントを行っているというご紹介です。ちょうど2日前まで、障がいのある作家のアート作品を手がけるヘラルボニーさんの国際アワード受賞作品の展覧会を、昨年につき実施しておりました。また、アートはフィランソロピーにおける出口のテーマの1つというのは、先ほどご説明させていただいたとおりでございます。

最後は御参考となりますが、ギャラリーの方から要望を受けて、ギャラリーの皆さまを対象に、アートに関連する税制の勉強会を、税理士の先生にも御協力のもと、実施しました。その資料の抜粋でございます。美術品相続時の留意点とか、寄附による所得控除、各国の寄附税制の比較などを勉強会として実施いたしました。

以上お伝えしてきましたが、SMBCグループとしましても、フィランソロピーの取組を通じて、寄附という新たな資金の流れが文化芸術にも届くような活動を広げていきたいと考えております。

以上でございます。ありがとうございました。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。手際よくお話をいただいたと思います。

それでは、先ほど事務局から御説明いただきました議題1の内容も含めまして、今の橋本部長からの御説明について、どんなところでも委員の皆様から御質問、コメントいただきたいと存じます。

手を挙げていただくか、ほかの審議会ですが、こういうふうにな札を立てていただければ、私のほうから当てさせていただきます。オンライン上の委員の方は、画面上の手を挙げる機能で挙げていただければ、なるべく気がついて当てさせていただきますようにいたします。いかがでしょうか。よろしく願いいたします。

竹下さんから話をいただくのがいいんですかね。この一番専門家でお詳しいというところで、何かコメントを……。竹下さんからコメントをいただいて、あと、竹下さんとか小池さんとかお詳しいと思いますので、ぜひ一言いただければと思います。

【竹下委員】 今回から参加させていただきます、野村資本市場研究所の竹下です。よろしく願いいたします。

この部会では昨年7月に、「文化芸術団体の新たな資金調達手段の可能性」というテーマで発表をさせていただきました。文化芸術団体および個人のアーティストも経済主体の一つです。に関するそれらへの、寄付や助成を含む資金の流れがどのようになっているのか、ど

のような動機で提供されているのか、さらにどのようにすればこれらの流れが効果的に機能するのかという観点から、皆様と議論を深めていきたいと考えております。よろしく願いいたします。

貴重なお話をいただきありがとうございました。外部からは、このような取り組みの実態をなかなか知ることが出来ません。まず、本プレゼンテーションに関して質問をさせていただきます。富裕層が文化芸術分野に資金を流す際に、現状ではまだ十分に進んでいないように思われますが、一番最大の障害やハードルは何であるとお考えでしょうか。

税制面がしばしば指摘されるところではありますが、それだけではないと考えております。実務のお立場からご見解をお聞かせいただければ幸いです。

また、先ほどの資料1についてもということでしたので、先に、触れさせていただきます。個人的な提案が2点あります。まず1つ目は、文化芸術分野における資金フローの体系的マッピングが必要であるという点で。具体的には、資金の出し手および受け手、金額、資金の流れの経路を定量的に把握することです。これがなければ、具体的なゴールや政策目標を設定することや、施策効果の測定、いわゆるPDCAサイクルを回すことも困難です。容易ではないと思いますが、文化庁におかれましては、まずこの資金フローの把握をご検討いただきたいと思っております。

もう一点申し上げたいのは、国としてアーツカウンシル機能を強化する際に、単なる助成金の執行にとどまらず、経済的な助成や資金面での支援主体としての役割も期待したいという点です。そのためには、金融に関する知見と機能を取り入れることが不可欠だと考えております。例えば、本日ご出席の金融機関や金融の専門家を交えた協議の場を設けることも、有効な手段の一つと考えられます。加えて、富裕層を含む民間資金を文化芸術分野に誘導するための新たな戦略の策定も必要でしょう。こちらの点につきましても、ぜひ検討いただけますと幸いです。以上になります。それでは、先ほどの質問に関しましてお伺い出来ますでしょうか。

【吉見部会長】 ありがとうございます。ぜひお願いします。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 ありがとうございます。おっしゃっていただいたように、税制面に限ったものではなく、そもそもどういった寄附先を選んでいいのか分からないとか、仮に文化芸術を支援したいという思いがあったとしても、具体的にどこの団体にどのように助成すれば良いのか分からないといった方が多く、むしろ、最初からそこまで明確に意向を固めていらっしゃる方のほうが少ない印象です。まさにその部分を、入り口段階か

ら議論で深めていくことが一番大きな課題と思っております。

次に、資料記載の業務フローからご説明しますと、課題意識を持つ方に対して、具体的な課題に絞り込み、それをどのように解決していくのか、またモニタリングのところに書いておりますインパクト測定、実際に寄附をした後、どうすれば成功状態なのか、何をもってKPIを定めるのか、ここの定め方も非常に難しいと思っています。

サービスを始めましたけれども、我々もそういった付加価値を提供しながら深めていければと考えています。

【竹下委員】 ありがとうございます。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

それでは、佐藤委員、それから小池委員の順番でお願いします。

【佐藤委員】 御説明ありがとうございました。三井住友銀行さんに御質問が3点なんですけれども。

1つは、今回御紹介いただいたもので、特に富裕層からのニーズとして2つあったような気がするんです。1つは、持っているいろいろな芸術品を資産運用——これは14ページでしたっけ。14ページじゃない。その次ですね。18ページのところで、富裕層の方々からのニーズということで、資産形成の支援ということがあったんですが、こちらは自ら持っているアート作品を寄附してではなくて、アート作品を信託する形で運用するという理解、2ページでしたっけ、のほうにある従来型のビジネスモデルという、そういう理解でよろしいのかということ。寄附とはまた違う形というので——3ページですね。3ページのほうで従来型の運用というのがあったと思うんですけれども、そちらのほうのモデルという形でよいのかということ。あるいは、これもまた新たな資金の流れ、3ページの新たな資金の流れに対応する部分があるのかという御質問と。

14ページのところで、亡くなった方が、相続税が発生するので、公益財団に貸与するということなんですけれども、貸与するとしても相続税はあるような気がするんですが。こちら税金を払うために貸与して、公益財団が購入して相続税の資金を捻出するという意味なのか、あるいは、貸与することによって事実上寄附という形で相続税を回避するという、そういうモデルなのかということについて確認をさせてください。

それから、最後に、私は税制が専門なものですから興味が、24ページで諸外国との比較があるんですけれども、例えば、海外だと時価評価であったり、それから繰越しが認められていたりということがありますが、こういったところが寄附税制において日本でも学ぶべ

きところがある。つまり、富裕層とは言いますが、実際、彼らの所得はあまり高くないけれども、資産をたくさんお持ちの方はいらっしゃるの、所得税はあまり控除し切れないケースというのもあり得べしだと思うんですが。

その辺り、諸外国でこういう制度を、諸外国からこういうところを学んだほうがいいんじゃないかという、もし何かそういうふうなサジェスションがあれば、ぜひお願いできればと思います。

それから、今回の第5期の検討テーマですけれども、ナショナル・アーツカウンシル機能の強化というのは分かるんですが、お金を扱う以上は、資金の、先ほどもお話がありましたけれども、そちらの専門家といますか、がいないと、なかなか資金の有効な活用であるとかそういったことは見えてこないということ。私は財政学者なので、これはくどいように言いますけれども、PDCAサイクルをちゃんと回して、効果検証は適宜行っていくということ、これがないと、補助金出しっ放しでおしまいとかそういうことになりかねないので、そこは留意が必要かと思いました。

以上です。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

橋本さん、お願いします。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 まずは、主に個人のお客様から現金や株式をお預かりし、成長企業等に融資や投資のかたちで資金を回すという伝統的な資金の流れがあり、これは金融機関が提供できる主要なサービスのひとつである訳ですが、ここに新たな資金の流れとして、現金や株式を「寄附する」ということに関しても、金融機関として新たなサービスを提供できるのではないかとということで書かせていただいております。

美術品事業については、こちらは持っていらっしゃる作品そのものを寄附、寄贈するということですので、本来であれば相続財産の一部になるはずであった美術作品を財団に寄贈いただく絵姿になります。

あと、私も税金の専門家ではないので、税制の勉強会等を通じて、一個人として感じていることになりすけれども、例えば、寄附控除の上限が、イギリスやシンガポールでは上限がない一方で、日本ではあるですとか、控除し切れない金額の繰越し制度が他国にはあるけれども日本にはないとか、その辺りは、今すぐ実現できるものでもないかもしれませんが、他国に学ぶところはあるのではないかと考えております。

【吉見部会長】 佐藤委員、よろしいでしょうか。

【佐藤委員】 1つだけ。私の質問が悪かったですけれども、18ページに書いてあるこのモデルは、これは寄附というわけではなくて、あくまでもアート作品を購入した人がこれを例えば金融機関とそういう団体に信託か何かで貸し出して、そこで運用してもらおうというそういうイメージでよろしいですか。これはどういうイメージ……。14ページ。18ページ。ごめんなさい。18ページのところです。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 確かにアート作品を対価性のある資産として信託し、活用を促していくという方法もあると思いますが、ここではアート作品を、純粋に対価性のある資産として取得するというようなイメージで記載させていただいております。

【吉見部会長】 よろしいでしょうか。

小池委員、お願いします。

【小池委員】 とてもすてきな取組の御紹介、今日はありがとうございます。

私からはコメントなんですけれども、このように民間の金融機関さんであるとか事業会社、個人の方、いろいろな方々がこういった資金をアート、文化の方面にということで取組をいただいているのはすごくすばらしいことだと思っています。

こういったことが隣の富裕層がやっていけば、すてきなと思って自分もやるというふうにどんどん伝播して広がっていくものだと思うので、ぜひもっともっと盛り上がっていくといいなというふうに思うんですけれども、それが盛り上がった先に、まさにそれこそおっしゃっていただいて、このフィランソロピー活動をされている理由として挙げられていましたが、おのおのがやると、どこに資金を向けたらいいかが分からないというのが大きな課題だと思っています。

一方で、民間では、いろいろなアーティストだったり文化団体がいろいろな取組をしようということで、そちらも盛り上がってきているんですけれども、その資金がせっかく集まりつつあって、現場でも動きつつあってというそういう流れがある中で、どういったところに資金を流していくといいのかみたいなかじ取りというのは、個々人とか各民間団体が行っていくというよりは、我々のような委員会であるとかそういったところが何かしらの指針であったり方向性、どういったところに力を入れていくといいのかなというのを言えるといいのかなというふうに思っております、そういったところを我々でも考えていけたらなというふうに話を伺って思いました。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。

続きまして、桶田委員、池上委員という順番でよろしいでしょうか。

【桶田委員】 発表ありがとうございました。質問させていただきます。

もう既に4月から公益を取られて活動を開始されているということですが、冒頭、ビジネスとしてこれは成立しているのであるといったような御説明をいただいたと思いません。差し支えない範囲で、これがどういう形で貴行にとってビジネスチャンスと捉えられて実際に事業が開始されるに至ったのか伺えればというのが1点と。

私自身が把握している限りですと、この種の、これまでは個別に財団とかがつくられる例が多かったというような御案内もいただいたと思えますけれども、そういった点に関連して、私の見聞きとか関わっている範囲ですと、事業承継等の関連でそういう財団を設立してといったようなことは比較的あったと思います。この辺もある程度センシティブな話だと思いますので差し支えない範囲で結構ですが、そういうようなニーズとか要望にも応えるような制度設計になっているのかといった辺りを教えていただけると助かります。

【吉見部会長】 どうぞ。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 我々は富裕層をその対象の一つとしてこのサービスを捉えておりますが、ビジネス面だけではなくて、社会課題解決に向けた経済的価値と社会的価値の両立を図れるサービスだと考えております。

では経済的価値から見た場合、どこに金融機関としてビジネスチャンスがあるのかというと、先ほど、現金で寄附を受けた後、それを運用して運用益で助成すると申し上げました。公益法人である以上、公共性・公平性の担保が絶対条件になりますが、例えば、SMBCグループの中で運用・受託を獲得出来ることがあれば、それは1つビジネスチャンスなのかなと思っております。

あと、お客様の課題意識や思いに沿ってサービスを提供することになりますので、先程仰られた承継との相関性は高いと思っております。持っていらっしゃる資産をいかに次の世代につなぐのか、または、そうではなくて寄附をするのか、この辺りのバランスは、日頃からお客様と話をしているところであり、承継の話の中で寄附の話につながるケースもございます。場合によっては遺贈、生きている間は寄附出来ないけれども、自分が亡くなった後は、残る資産を寄附に回してほしいというようなニーズも出てきますので、承継ですとか相続のビジネスにも非常に深く関わってくる分野だと考えております。

【吉見部会長】 ありがとうございました。桶田委員、よろしいですか。

池上委員、お願いします。

【池上委員】 ありがとうございます。池上です。非常にすばらしい中身で、ありがとうございました。

2点、細かなことで恐縮でございます。御活躍で、寄付先紹介サービスと、それから御行そのものが法人をつくっていらっしゃるということで、例えば、寄附先紹介サービスということで、こういった具体的な寄附先を御提案する場合、どのような寄附先を選んで、御行が寄附先を選ぶ基準というのがもしあれば、つまり、選ばれやすいのはどんな団体なのかという、そこが1点と。

それから、御行がつくられた財団に関する税制上の取扱いなんですけど、例えば、法人税、法人のほうから財団に寄附されますというとき、国税庁の扱いとしまして、いわゆる損金算入となるのか、あるいは寄附金の上限になるのか、その辺の話というのは、国税庁と何か照会されたことはあるんでしょうかという2点です。よろしくお願ひします。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 まず、寄附先紹介サービスは、営業担当者がSMBCグループ財団だけでなく、日本フィランソロピック財団様をはじめ、既に実績を持っていらっしゃる外部の団体を紹介させていただくサービスです。またこれから大学との契約も増えてくると思っております。

紹介先については事前に、活動実績や定量、定性面からの評価等、さまざまな角度から検証を行い、テーマや分野に応じて最適な寄附先を紹介させていただくという流れになります。

なお寄付金による所得控除の上限など、各種条件につきましては、一般的な公益財団法人に適用されるものと相違ございません。判断に迷うような特別なケースなどでは、税理士、会計士だけでなく、国税庁や内閣府にも個別に確認しながら進めていくということを想定しております。

【池上委員】 どうもありがとうございました。

【吉見部会長】 池上委員、よろしいですか。

石田委員、お願いします。すいません。島谷委員。島谷委員、岡室委員、石田委員。

【島谷委員】 すばらしい発表ありがとうございました。

流れとしては非常によく分かったんですが、私の実際知っているところで、周囲の案件だと、どこに寄附をするかというのを選択するための委員会みたいなのを立ち上げて寄附先を決めるんですが、今の説明だと、そういったことがちょっと私には理解できなかったの、おたく様にそういう選考委員会がなければ、どういう形で進んでいくのかというのをちょ

っと教えていただきたい。

それから、申請先みたいなのがあって初めてお金の流れが出てくるかと思うんですが、実際本当に困っている人たちは、なかなかそういう申請とかするのが一番難しいのではないかと思います。そういったものをどうやったら拾い上げることができるのか。

今まで、私は40年余りこの世界にいますが、寄附金、それから寄附の作品については、たまたま御縁があって私のいた職場に寄附が入ったり、あるいは、現実的に1億円寄附するから、お金ではなくて作品を買っておたくに寄附してほしいとか、そういった話があるんですけども、そういうシステムがちょっと分からなかったので、どういうふうに今後されるのか、してきたのか教えていただくとありがたいと思いました。よろしく願いいたします。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 ご質問をいただき、ありがとうございます。SMBCグループ財団に寄附をいただいた場合、どの助成先に助成をするのかについては、財団内に設定される選考委員会が決定します。現状、6名の方に選考委員会メンバーになっていただいておりますが、テーマごとに、知見のある複数名の方で選考委員会を構成し、助成先を決定する流れになります。

【島谷委員】 例えば、本当に小さい組織の場合、自分のところが困っている、どこに申請すればいいのかというのが分からない。普通は国からの補助金を待つようなやり方もあると思うんですけども、今、この三井住友銀行さんがやられているようなあり方を一般の方がどういうふうに認知して申請できるのかというシステムが、どの程度広報されて、実際どういうふうなものがあるのかという。

普通は、助成があって選考という形になると思うんですけども、それをつなぐという意味では、どこに申請したらいいのかも分からない人が多いんじゃないかと。なおかつ、小さい組織であればあるほど、申請の仕方がよく分からない。仕方が下手である。そういうことで申請がもらえないということがあるので、実際お金を欲している効果的なところを選んでいく方法というのが、これから生み出す必要があるんじゃないかと思いますので、実際どういうふうにやられているのか知りたかったもので。よろしく願いいたします。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】

全ての可能性のある方にお伝えするために、SMBCグループ財団のホームページへの掲載だけでなく、活動団体の皆さまが日々チェックされている、全国共通の助成公募サイトにも複数掲載することで認知度を高める動きも進めてまいります。

【島谷委員】 どうもありがとうございました。

【吉見部会長】 では、岡室委員、お願いします。

【岡室部会長代理】 大変興味深いお話、ありがとうございました。

この文化経済部会の関心から申し上げますと、12ページで寄附候補者が関心のある社会課題というのがございましたけれども、北米では31.7%が芸術文化であるのに対して、アジアでは僅か12.8%、そして、左側のこの円グラフを拝見いたしましても、芸術文化の割合が非常に少ないという印象を受けました。芸術文化の中でも、美術や音楽、バレエ、漫画、アニメなど挙がっておりますけれども、例えば舞台芸術などは全くこぼれ落ちているように見えます。

今の御説明で、グループ財団のほうで6名の選考委員がいらっしゃるというお話もありましたので、実際にどこに寄附するかというのはグループ財団マターなのかと思いますけれども、今後、こうした芸術文化への御寄附を増やしていくための方策があるのかどうか、そして、例えば、選考委員の中に文化芸術の御専門家はどれぐらいいらっしゃるのか、あるいは、その中に舞台芸術の方などはいらっしゃるのか、そういった具体的なことをお聞きできればと思います。よろしく願いいたします。

【吉見部会長】 橋本さん、お願いします。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 まず、芸術分野が欧米に比べて少ないというのはそのとおりだと思いますし、それをどうやって増やすかというのは、それは我々も課題意識として持っておりますものの、現時点ではSMBCグループ財団の選考委員会の中に芸術分野の専門家はおりません。

今後、SMBCグループ財団で芸術分野を対象に助成事業を実施するとなった際には、新たに専門家の方に、選考委員会メンバーに入ってきていただく想定でございます。

【岡室部会長代理】 ありがとうございます。案件が増えてくればというのは、具体的には、応募が増えてくればということですか。あるいは、御寄附者のほうから芸術文化に寄附したいという御意向が増えればということですか。どちらでしょうか。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 両方だと思っております。まず、芸術分野に役立つ寄附をしたいというような方を増やすというのもそうですし、実際にSMBCグループ財団や日本フィランソロピック財団様などに、寄附にたどり着く案件の紹介を増やしていく一方で、SMBCグループ財団は、芸術分野に対する助成事業のノウハウを積み上げていくという、両方必要だと思っております。ここは両方積み上げていかないといけないと思っております。

【岡室部会長代理】 ありがとうございます。ぜひそちらのほうを充実させていただければと思います。よろしくお願ひいたします。

【吉見部会長】 では、石田委員、お願ひします。

【石田委員】 ありがとうございます。今の御説明で、寄附の関心が高まってきているということに希望を感じておりますが、まだアンケートも50ほどということで、これからなんだろうかと伺っておりました。

私は、音楽が専門なものですから、具体的なところを7ページ、それから15ページに絡んでお話ししたいと思います。特に15ですけれども、音楽に関しては、音楽家支援ということと鑑賞者支援の2種類が読み取れます。音楽家の支援に関しましては、個人による寄附との親和性は非常に高いと思うんです。あの方を応援したいとか若い人を支援したいという気持ちは理解しやすいですね。

ただ、このスライドを見ますと、16のスライドに比べて、金額予想など全く読み取れないです。これはもしかすると、まだこれからというようなことなのではないでしょうか。もし具体例があるのであれば、お聞きしたいところです。

それから、7ページですか、先ほどの財団設立の図のところがありました、若手支援のところ個人に対する顕彰を行うと書いてあります。助成についてどう判断していくのかということと同時に、顕彰に関しても非常に重要なポイントだとは思いますが、これをどうやって判断されているのかお尋ねしたいです。

それから、もう一つ最後に、これはスライド15になるんですけれども、ストラディバリウスの貸与とかなり具体的に出てきているんですが、これは事業とするならばとても専門性が必要な部分になるんです。例えば、購入後の楽器のメンテナンスとか貸与の条件は、もう既に行っている財団もありますし、そういった事業に寄附をするという人をマッチングするということなのではないでしょうか。

非常に細かいことばかりになりまして恐縮ですが、3つほど確認させてください。

以上です。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 まず、金額については、寄附者の方から幾ら寄附していただけるかにもよります。一方で、助成する団体はどれぐらい必要としているのか、両面あると思っております。まず寄附される方の金額ありきの中で、必要な金額、必要とされている方に、どのテーマで幾ら助成をしていくのかというふうに決めることになると思います。なお現時点では、具体的な音楽関連での事業化はまだこれからであり、数字に具体性

が足りない部分についてはご容赦いただけますと幸いです。

2つ目が、顕彰については具体的に走っている案件がないため、これからの検討事項になりますが、海外の金融機関の例を見ていると、例えば、財団で地元のアーティストを支援するような賞を設けて、若手の芸術家を支援している例もありますので、そうした例も参考にしながら、顕彰事業毎に適切な判断基準を設けていきたいと思っております。

最後、ストラディバリウスのような専門的な事業というのはまさにおっしゃるとおりで、SMBCグループ財団だけでできるものではありませんので、実際にはストラディバリウスを貸与されている財団に対する助成ということになるのかもしれませんが。この辺りは、どの団体にどのような形で助成するのが最適なのかを判断していくことになると思います。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

最後かもしれませんが、オンライン上で中島委員が手を挙げていらっしゃいます。中島委員、お願いします。

【中島委員】 ありがとうございます。本日、そちらに伺えず、大変恐縮です。非常に興味深いプレゼン、ありがとうございました。恐らくこの資料が机上のみなので、オンラインのほうでは資料が見られていないこともありまして、細かいところが分からないままの質問になるので、恐縮なんですけれども。

まず、教育のところとかにも関心があるところが多いということで、それも、文化というものが子供たち含め一般市民の人たちに価値付けしていくに当たっても、こういう取組は非常にいいなと思って聞いていたところです。

ちょっとここが私が十分理解できていないかと思うんですが、寄附元、その間を介する方、それから寄附される側があると思うんですけれども、ここのマッチングがどのようにされるのかというところ、それがプロジェクトごとなのか組織ごとなのか、多分書かれていると思うんですが、すみません、私が理解し切れていないかもしれません。

そういう意味では、マッチングを通じて、場合によって寄附元と寄附先が交流したり協働したりすることがあるのか。というのは、例えば、企業であると最近、こういう文化的なもの、それをある程度体験したりとか考えたりするということが人材育成の一環であるという観点もすごく出てきているかと思えます。なので、寄附をするだけじゃなくて、それが社員とかに還元されるような何か仕組みというのがあるのかというところ。もしかしたらそれはまた別に考えるべきことかもしれないですが、何かありましたら。

最後は、個人的に郷土芸能であるとか、あくまで日本の文化ということかもしれないです

けれども、日本の文化が海外に発信するというこゝも、刺激を受けるという意味でも、海外に出ること、それから海外からやってくるもの、そこの交流みたいなのこゝも、ぜひそういう対象として考えていただければ良いなと思ひますが、その辺りのお考えがあれば伺いたひです。ありがとうございます。

【吉見部会長】 橋本さん。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 マッチングという言葉は、まさにそのとおりだと思ひておひまして、SMBCグループ財団を通じて、寄附する方と寄付を受ける側、例へば、団体であればどのNPOを繋ぐかですとか、個人であれば誰を、具体的には、芸術分野であれば若手アーティストに対してとか、子供の貧困解消であれば子供自身に対して、というのが最終的なお金の流れになると思ひますので、どの寄附先に、寄附する方の思ひが届けられるのかというところがとても重要だと考えています。寄附者の思ひを形に出来るよう選考委員会に選んでもらい、最適な先に助成をしていくという流れになります。

もちろん、寄附者が寄附して終わりということではありませんので、実際に寄附していただいたお金がどのような社会的インパクトを生んでいるかについて測定結果を報告するというような業務フローを想定しておひます。また寄附者が御希望されるのであれば、そういったNPO法人団体にお繋ぎするなどして、引き続き事業に関与していただく機会を設ける予定でございます。

海外についてですが、現状は国内の社会課題に関するニーズを数多くお聞きしておひますものの、場合によっては、途上国の子供たちを支援したいというようなニーズもありますし、海外の課題解決に向けて寄附をしたいというような方も一部いらっしゃいます。海外に関しては、そうした具体的なニーズがあれば対応していくということになると考えておひます。

【吉見部会長】 失礼しました。オンライン上で田中委員も手を挙げていらっしゃいました。田中委員が最後ということにさせていただきたいと存じます。田中委員から御質問いただきたいと存じます。

【田中委員】 ありがとうございます。ちょっとネット環境が悪いので、もし途中で落ちてしまったら、そのまま無視していただいて構わないんですけども。

今日、橋本さんのお話の中で、今のお答えの中にもありましたが、社会的問題の解決、社会的課題の解決というのが、結局、寄附を集めるにしてもとても重要なキーワードだということがとても理解できました。それによってインパクト測定というのが重要になると。とす

ると、文化芸術が寄附金を実際に集めてくるとなると、一体文化や芸術というのはどんな社会的課題の解決ができるのかということをもろ明瞭、明確にしていけないと、私たちだとお金を集めることができないということになると思いますし、お金を出したいという人も増やすことができないというふうになるかと思うんです。

先ほどから橋本さんはとても難しいこれからのあれなんですというふうにずっとおっしゃっていますけれども、現時点でもし文化あるいは芸術というのはこういった社会的課題の解決につながるんだというふうに何か思っていることがありましたらば、ちょっとお聞きしたいと思ったんですが。

【吉見部会長】 ありがとうございます。大変本質的な、的確なポイントで、ぜひお答えいただきたいと存じます。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 文化芸術活動を通じた具体的な社会課題解決について正直、まだ言語化できていないというところがありますが、現在、SMBCグループでは社会的価値の創造を重要テーマに置き、主な社会課題のテーマとして日本の再成長、環境、貧困・格差、少子高齢化、DE&I・人権を挙げています。

では、文化芸術活動がどの社会課題の解決に繋がるのかと問われたとき、いろいろな考え方があってと思いますが、例えば、文化芸術稼働がダイバーシティとかエクイティとかインクルージョンの実現につながるという考え方もあると思います。また、文化芸術活動が大きくなることによって、いろいろなかたちで日本の再成長につながるという考え方もあると思いますが、これは本部会において、皆さまがこれまで取り組まれて来られたことと重なる部分があるように思います。

また、貧困や格差解消についても、芸術に携わる機会がそもそも平等に子供たちに用意されているのか、例えば、バイオリンやピアノを習う子供たちが平等にその機会があるのかというと、必ずしもそうでもないと思っておりますので、そういった面からも捉えることができるのではないかと考えています。

一言で申し上げるのは難しいですが、このようにSMBCグループとして解決したい社会課題やマテリアリティの中で、文化芸術活動はいろいろなところに及んでくると思っております。今後、いろいろなニーズが出てくると想定しておりますので、いろいろな形で貢献させていただければと考えております。

以上です。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。

一気にこれだけ御質問、コメントが出たということは、これだけこのテーマに委員の先生方は大変関心が深いということだと思います。SMBCさんには今後ともいろいろな形で御知見をいただきたいと思ひますし、我々、いろいろ言えることがあったら、ぜひ、いろいろ力を合わせてやれることがあるんじゃないかと思っておりますので、今後ともよろしく願ひいたします。本日はどうもありがとうございました。

【株式会社三井住友銀行（橋本）】 ありがとうございました。

【吉見部会長】 それでは、議題の順番を入れ替えて、次にお話をいただく小出様が既にいらっしゃっておりますので、議題の2は、文化施設部会との調整というのは後回しにさせていただきます。関係者ヒアリングの2番目というので小出宗昭様よりお話をいただきたいと存じます。こちらも伴走型支援という今の話ともつながる話かと存じますので、小出さんからお話をいただきたいと存じます。お手元の机上資料を御覧いただきながら小出さんのお話を聞くこととなります。よろしく願ひいたします。

【株式会社小出宗昭事務所（小出）】 初めまして。小出でございます。どうぞよろしく願ひいたします。

僕も中小企業政策審議会の委員というのを10年務めさせていただいて、このような審議会の席には実際委員として関わったことがあるのでございますが、このような席にお声がけいただいたことは非常に光栄に思っております。

今から10分程度お時間いただきながら、これまで実際、僕がこの世界に入ってきたのは2001年なんですけれども、25年近く取り組んできた、私どもがこだわっているBizモデル型支援って一体何なのかということをお話させていただいて、何らか一助になったらというふうに思っています。

お手元の資料を御覧になっていただくと、2ページから8ページぐらいまでが、これまで私が提唱し始めたBizモデル支援について、いろいろなメディアに取り上げられたことが載っております。NHKの「BSスペシャル」だったり「クローズアップ現代」だったり、全国紙にかなり大きく取り上げられたり、あるいは、業界専門紙に大きく取り上げられたりということで、実は公の中小企業支援の中ではかなり注目度の高かったモデルだというふうにも認識しております。

9ページにございますのは、現在、この3つの雑誌で私どものモデルが連載されているということがこの写真で伝えているんですが、実はそれぞれの編集長のお話によれば、公の産業支援っていろいろなモデルがあるんだけど、1つのモデルを取り上げて連載させたこと

はないというようにお話でした。そういうようなことが、お声がかかってくるようなオリジナリティーの高さ、あるいは、これまでの公の産業支援とは決定的に違うところというところは見てとれるんじゃないかと思っています。

私自身はどんな歩みでここまで来たかと申し上げますと、実はもともとは銀行員でございましたということで。隣はSMBCさんがいらっしゃるわけですが、株式会社静岡銀行に26年間おりました、銀行の中ではM&Aを長くやっておったんですが、41歳のときに、銀行の当時の経営者からの特命というやつで、恐らく全国で初めてのチャレンジだったらしいんですけども、2001年に現役の銀行員が公のインキュベーション施設を立ち上げるというようにチャレンジがございまして。

2年間の約束でそのミッションに赴任したんですけども、たまたま物すごくうまくいってしましまして、銀行に籍を置きながら、出向は7年半に及びまして、その間、県の仕事、施設だけじゃなくて静岡市の施設、あるいは、6年半たったところで今度は浜松市の施設の立ち上げをやるということで、銀行員で出向の立場でありながら、3つの産業支援施設を立ち上げていった。

そんなことをやっていると、経済産業省からもいろいろなお声がけがあって、様々な委員の就任であるとか、あるいは、私自身が取り組んでいる取組そのものをモデル化するみたいな話が起きてきた。

そんな流れもございまして、11ページにございまして、国会でも2回呼ばれまして、衆議院の経産委員会に呼ばれたのが2013年でございます。2019年には衆議院の予算委員会に呼ばれまして、中小企業支援はどうあるべきなのかと。私どもの取組そのものというのは非常にオリジナリティーが高いように見えるんですけども、一体どういうことなのかということをお話しさせていただいたと、こういう次第でございました。

そんな流れもございまして、12ページにございまして、経済産業省は、私自身がやっていた富士市産業支援センターf-Bizをモデルというふうに明確に銘を打って、全国47か所に「よろず支援拠点」という新しい支援センターをつくったと、こういう流れになっております。地方でやっていたモデルが国の事業に吸い上げられていったという流れなんですけれども。

その間、13ページや14ページにあるような形で、財務省さん、金融庁さん、あるいは経産省さんに呼ばれながら、現状の公の産業支援はどういうふうにしたら活性化するんだろうか、あるいは、地域金融機関の取り組むべき中小企業支援はどうあるべきなのかということ

を一緒になって検討するような流れにきたというところでございます。

特に経産省サイドの問題意識は極めて高く、よりパフォーマンスの高い、明確な成果が見えるような支援が必要ではないかというような問題意識というのは相当の昔から持っていたように思います。

その中で、この15ページにあるような問題点は、民間の立場から見ると公の産業支援というのはこのような問題があるんじゃないかという問題意識を持っておったわけなんですけれども、それに対して私がどう考えたかという、公というふうに括弧書きはするものの、我々みたいな中小企業支援、あるいは、創業者支援、既存事業者の支援、この支援の中には、地域・地方において芸術を志す人たちの団体も結構相談にあったりするわけですが、こういった支援について、支援支援という言葉ではあまりにもぼやとしていて、何をやっているのかよく分からないだろうと。

結局、芸術の皆様方もそうだと思うんですけども、全ての皆様方が経営上の課題や悩みや問題点を抱えていて、同じ全ての人が今よりもよくありたいと思っているわけだから、我々がなすべきことというのは単純明快で、その課題、悩み、問題点を受け入れて、よくする方向に持っていく。課題解決してよくするんだから、ビジネスコンサルに決まっているんだらうということを明確に提言してきました。ビジネスコンサルである以上、求められているのは結果のみであらうと。一生懸命支援していますなんていうのは通用しないというふうに考えたわけです。こういった考え方の下、追求してきたのが我々のモデルの特色でございます。

特に力を入れましたのは、もちろん現場においては、事業承継の問題、あるいはIT化、DX化の問題等、様々な相談があるわけですけども、最も相談の数が多くかつ解決が難しいのが、売上げを上げていきたいと。芸術の団体だって皆様方そうだと思うんですが、具体的にどうやって売上げを上げるんだということについての相談が多い中で、我々がこだわりましたのは、これまでやっていたような分析、問題点の指摘、あるいは補助金の紹介ではなくて、具体的に知恵やアイデアを提示して、新サービスあるいは新商品に結びつけるような支援をやっていききたいというようなことを提唱して始めました。お金を使うのではなくて、知恵やアイデアを使って流れを変えていこうと、これがBizモデルの主張しているところでございます。

18ページにございますのが、これが私が静岡でやっていた最後の5年間ぐらいで生まれた新商品とか新サービスの一部なのでございますけれども、これは全て我々のアイデアで生

まれたものでございます。

こういったモデルが全国の市町にも強い関心呼びまして、19ページの日本地図は、これまで28の都市で採用されて、「〇〇Biz」という形で生まれました。現在でも20近くの都市でこのモデルが続いておりまして、その隣にございますページ、20ページにございますのが、全国公募で100名から200名ぐらい集めた中から絞り込んで研修したスタッフたちが、全国各地のBizで活躍している。

ここで求めているのは資格や経験じゃなくて、21ページにございますような、ビジネスセンスが高く、コミュニケーション能力が高く、情熱を持っている人。こんな人たちを求めておりまして、地域の中の現場で頑張ってもら。ビジネスエリートを選び抜いた上で、研修してもらった上で頑張ってもらというようなスタイルでございます。

現在、私は全国各地のBizのお手伝いをしながら、週に2日、東京の国立市のKuni-Bizというのがございまして、そこのセンター長を拝命しておりまして、今日も午前中は国立におったんですけども。23ページの絵を見ていただきますと、様々な専門家をスカウトしまして、我々の取組に生かしていく。伴走型支援の特色として、知恵やアイデアを使って流れを変えていくんですけども、それについては1人でやるんじゃないで、いろいろな専門家たちも一緒に関わっていくというようなスタイルを取っております。

じゃあ具体的にどんなことをやっていくかについて、時間の限りお話ししてみたいと思うんですけども。25ページを見ていただきますと、これは本当に僕がまだデビューして間もない頃にやった事例、25ページの事例なんですけど、一言で言ってしまうと、日本で初めてスポーツ栄養学を盛り込んだお弁当を作り、国体の開催期間10日間で3万食売ってしまったよという話なんですけども、それを伴走支援という形ではどうやったかという、もともと、この写真にあるスポーツ栄養士、こばたさんと言うんですけど、彼女は相談に来たわけではございませんでした。我々のイベントに参加した女性でございまして、その中でこちらのほうからお声がけをして、新しいビジネスを生み出す流れにしていった。

どういうことかという、2003年の頃ですと、スポーツ栄養士あるいはスポーツ栄養学というのは極めて希少性の高い、専門性の高い栄養学の分野だというふうに認識していました。そんな方がたまたま我々の目の前に現れたものですから、瞬間、我々のほうで、これはビジネス的なチャンス絶対でかいだろうということで、彼女にお声がけをして、何か新しいものを生み出しませんかとお声がけをしたと、こういう背景でございます。

データベースを使ってビジネス的な隙間を見つけ出そうとしたところ、本来スポーツ栄

養学というのは、アスリートが朝昼晩の食事に取り込んで初めて効くはずなんだけれども、それに該当する商品は全くなくて、ゼリー飲料であるとか、スポーツ飲料であるとか、あるいはスポーツバーみたいなものしか存在していなかったんです。それを感じまして、スポーツ栄養士のこばたさんと一緒になって、日本で初めてスポーツ栄養学を盛り込んだお弁当というのを出していこうと。

たまたまこの年、国体が静岡で行われることになっていましたものですから、そこでぶつけよう。ただし、ここが問題で、これまで日本国内の弁当惣菜業界では、栄養学的な明確なコンセプトを込めた大量製造型のお弁当というのは存在していないんですよ。全く新しいコンセプトなんです。そういうことに対して関心を持って関わってくれる企業というのはなかなか見つけるのが難しいだろうというふう感じていました。そんな中で我々が目をつけたのは、最大手の天神屋さんというところで、ここに提案したところ、二つ返事で引き受けてもらって頑張ったと、こういう話でございます。

これが継続的に意見交換しながら実際問題ビジネスとして生み出すところまで持つていくと、こういう支援で、これまでの産業支援と全く流れが違うんだということはお感じになっていただけるかもしれません。

次の事例は、27ページの事例を御覧になっていただきたいんですけども、繊維の下請企業が、何とか生き残りを賭けて頑張りたいというような相談なんです。株式会社イトーさん。このまま下請構造の中にいると、周りの企業がそうであるように、廃業であるとか、あるいは、本当に行き詰まってしまうということになるから、何とか独自性のある商品開発を生み出したいと、こういう話だったんです。

我々がディスカッションする中で見いだしたのが、彼らが副次的に作っていた製品がございまして、紡績業というのはどうしても、製品柄、綿ぼこりが出やすく、それが機械に入り込むと故障してしまうという性格があるものですから、手作業で綿ぼこりを取る道具を作っていた。ところが、これはかつては日本の全ての紡績工場で使われていたような製品だったんですけども、売上げそのものは数分の1まで下がってきた。

もうこれは駄目だというふうなところに目をつけまして、我々が具体的に提案したのが、家庭内においても狭い空間の綿ぼこりというのはなかなか取りにくくて、事件とか事故なんかにつながるのは、コンセントに綿ぼこりが入って火事になる現象、これはトラッキングと言うんですけども、こんなものというのは始終起きている。ここを埋め合わせるような商品にならないのかと。

狭い隙間の綿ぼこりが驚くほど取れますよみたいな商品、これ日本国内に存在していないんです。非常にニッチなところなんですけれども、オンリーワンなれるだろうと。この企業の特徴が生きるだろうと提案をしました。

売るところについても、一歩間違えると100均に行ってしまうので、比較的付加価値が高い製品が売れるであろう東急ハンズあたりをターゲットにしましょうねということで、うまくマッチングに結びつけまして、この企業の再生に結びつけたと、こういう話でございました。聞いていただいて分かる通り、このベースになっているのは、そういった知恵やアイデアだと。それを伴走型支援によって製品化して、売れるところに持っていくというのが我々の特色でございます。

もう一例御紹介したいなと思いますのが、これは長期にわたって業績が低迷してしまっている老舗の和・洋菓子製造のお店なんです。もちのきさんと言うんですけれども。ここは1905年という本当に老舗で2014年に最初に相談に来られるんですが。

特に問題だったのが、若い人たちの客離れというのが著しくて、そこを底上げしない上には難しいだろうと、こんなようなお話だったんです。要するに、我々とする、若い人たちが関心を持つようなインパクトのある新商品を創って流れを変えていきたいというところを考えたわけでございます。

2017年に実はSNSの爆発的なムーブメントが起きまして、特にインスタグラムが爆発的に伸びたのは2017だったんです。ここに焦点を合わせまして、インスタグラムという性格上、比較的若い人たちが見ているだろうと、しかも女性も見ているだろうということをベースにして、インスタ映えするような商品開発が何かできないかというような御提案をしまして、彼らに具体的に提案しましたのが、どらやきの皮を使ったフルーツサンド。「どらサンド」とネーミングして、一応商標登録なんですけれども、こんなものを提案して、試験販売を繰り返しながら本格発売した。

結果的には、5年間ぐらいの中で11万個売るスーパーヒット商品が生まれるんですけれども、こだわりましたのは、一発の新商品を生みました、はい、おしまい、ではなくて、これを継続的に支援する中で看板商品に結びつけたいということで、しかも、お金をかけないという前提で、この新商品を本格デビューさせたほぼ1月後には、パーティーユースの「どらサンド」を商品化しましょうということで、部材をばらばらにして箱詰めにした、家庭で楽しめる「どらサンド」セットを出す。こういう提案をしたり。

あるいは、その翌年には、どらサンドは大きなどら焼きを4分の1カットした商品として売

っていたんですけれども、元のホールの形で出して、本当にパーティーユースにしましょうという提案。あるいは、我々がお手伝いして全国的に有名になったイチゴ農家が3軒あったものですから、そのブランドのイチゴを生かした「どらサンド」をつくりましょうと。これは百貨店向けであったりする。

こんなことを継続的に繰り返しながらやっているとどうなるのかというと、次のページを見ていただきますと、これは2年ぐらい前だったかな、32ページにあるのが、今、御存じのとおり、藤井聡太さんが対局のときにどんなお菓子を食べたかということで非常に評判なんですけれども、ここで富士宮で開催されたときに、見事に「どらサンド」を選んでいただいて、これでネット販売も含めて大ブレイクしたりとか。あるいは、その次のページにも、民法の全国放送の中でこの「どらサンド」が取り上げられた等々がございまして、なかなか厳しい状態にあったところが、無事、回復の途上になったということなんです。

ですから、一貫して追い求めていますのは、具体的な知恵やアイデアを使って新商品、新サービス、新たな価値を生むというような支援をやる。しかも、それを具体的にビジネス化するためには、継続的にサポートしながら形に持っていく。結果にこだわってきた。こんなようなことが我々の支援です。

以上でございます。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。

恐らく小出さんにここにおいでいただいたのは、中小企業支援ということで伴走支援をずっとやってこられたノウハウというか、これの御経験が、文化芸術団体とか美術館・博物館とか劇場とか、そういうところにどういうふうに展開できるのかというところがこの議論の焦点になってくるのではないかというふうに思います。

どなたからでも御質問とかコメントいただければと存じますが、飾森さん。失礼しました。いつも間違えるんですね。

【飾森委員】 名前が難しくて申し訳ございません。

【吉見部会長】 名前難しいですね。飾森委員、お願いします。

【飾森委員】 今回から参加させていただいております、三菱UFJフィナンシャル・グループの飾森と申します。

私をここに呼んでいただいた理由は、我々が、先ほどSMBCさんは大変広く文化活動を支援されていますけれども、我々はその中でも特に伝統工芸の支援というのをやっております、2年間ぐらい、そこに力を入れております関係で。

ちょっと今御質問させていただきたいのは、私たちは伝統工芸という産業を支援したいと思っているので、産業的な問題点は何かということで、多分ここにいらっしゃる皆さんがよく御存じのいわゆる工芸プロデューサーたちというのがいろいろなところで少しずつ出てきているんですけども、そういう方たちにお話を伺って、潰れそうな伝統工芸産業の解消を持っていらっしゃる方たちに伴走支援をしたいということで出向いていくと、まさに、先ほど書いてくださった15ページのところ、目標管理、実績管理甘い、決算書も読めない、危機感がないみたいな、こういうことをおっしゃって。だから、そういうところから直していかないと伝統工芸産業というのは立ち行かない状態なんですよということを、工芸プロデューサーたち、成功していらっしゃる方たちはおっしゃるんですけども。

でも、幾らこの辺のおっしゃっていただいたこういうノウハウ、マーケティングとかブランディングも含めていったとしても、この文化芸術という伝統的なものに関わっていらっしゃる方たちほどプライドが高く、人の話を聞かない。要するに、マインドセットの改革をしないと、ここの3法則にまず行き着かないんです、どうしましょかね、そこが悩みですというのを、皆さん、成功していらっしゃる工芸プロデューサーの方たちはおっしゃるんですけども。

御経験の中で、そういう中小企業でお困りになっているけど、なかなかそのマインドセットがひっくり返らないから、せっかくこの3法則があっても、動かない方たちを動かすためにはどういうことをやられたら成功されているのかということをお聞かせいただければありがたいと思います。

【吉見部会長】 お願いします。

【株式会社小出宗昭事務所（小出）】 私、説明不足ですみません。この15ページに挙げているのは、支援サイドの問題を挙げたんです。支援対象者ではないんです。支援対象者に関して言うと、実は伝統工芸の皆様方も芸術系の方々もそうだと思うんですけども、今よりもよくありたいということを否定する人って僕いないと思うんですよ。全ての人が今よりもよくありたいと思っていると思うんです。と思うんです。まれに1人ぐらいの人がいるにせよですよ。大概の人は今よりもよくありたいと思っているんだらうと。

決算書読めない云々なんていうことは、芸術家の人たちに強く求めるのは僕はむしろナンセンスな話だと思うんですよ。ただ読めないだけでしょということだと思う。我々は支援のサイドから、支援だから、そういうことを前提として、できるようにすればいいだけの話だらうと考えているんです。

カテゴリーが芸術であっても何でも、先ほども申し上げたような、根底としてあるような今よりもよくありたいということに関して言うと、そこの琴線に触れるような具体的な提案であり、それならできるとも思わせるような内容で、かつ、我々がすごく意識しているのは、物すごくモチベートするようには持っていつているんです。ビジネスコーチングに近いようなところ。そういったコミュニケーションを繰り返しながら動いてもらうというようなことが、本当のプロの支援者に求められているものだと思うんです。そういうことも念頭に置きながらやるべきじゃないのかなというふうに思っているんです。

【飾森委員】 ありがとうございます。私たちも別に、全然、芸術家の方たちがそこまですべきだと思っていなくて、それは無理ですよと言っているんですけども。でも、やっぱり、ちょっとでもそういうところ困っているよと意識を持って、それをちゃんと見せられると支援がしやすいということなんです。まさに今おっしゃった、私も実はコーチの資格を持っていますけれども、ビジネスコーチ的な、その方たちの意識を引き上げてあげるような、そういうこともこのプログラム、芸術家とか文化関係者の支援の中に、マインドセットという意味で必要なんじゃないかなと思って、まさにそれをやられているんじゃないかなと思ってお聞きしましたということです。

【吉見部会長】 何かございましたら。

【株式会社小出宗昭事務所（小出）】 ですから、本人たちがそれならできると思ってもらえるような、確信してもらえるような、腑に落ちるような提案が必要だと思うんですね。それと併せながらモチベートしていくというところだと思うんです。ただモチベートしているだけではなかなか響かないだろうと。

一方で、恐らくこういった芸術文化の世界で根強く残ってしまっているのではないかと推定できるような課題はどこにあるかという、どうしても独立採算で継続するのが難しいというような領域だと思うんです。恐らくは、中で、補助金、助成金等々について、これまでも手厚くやっていたらっしゃったんでしょうが、1つ間違ると、これは中小企業支援も全く同じなんですけれども、その依存体質が極めて高くなってしまふ。まずはそれありきで組み立ててしまうというところで、そこに対して意識が集中してしまうような傾向というのはあるのではないかと。

既に中小企業支援でも、コロナ以降そういった傾向が極めて強くなってしまっているのが、現場で支援している中では大きな問題だなと思っているんですけども。そこら辺りをうまく脱却できるような流れがあったらいいかなとは思っている次第でございます。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

佐藤委員、お願いします。

【佐藤委員】 御説明ありがとうございました。

2点ほどなんですけれども、今回御紹介いただいたのは商品開発への支援だと思うんですが、例えば、営業とかに対する支援とか、あるいは、今既に持っているものをほかの用途に転用するであるとか、こういったところに対する支援というのはあるのかということが1点と。

それから、商品開発は特にだと思うんですけれども、ある意味、陳腐化、皆さん類似商品もだんだん出てくるし、飽きられるし、継続的な開発能力が求められると思うんですが、最初のところは伴走支援ができるとして、その後、自走というところはどこまでカバーできるのかということ。この2点をお願いできればと思います。

【株式会社小出宗昭事務所（小出）】 最初の御質問に関して言うと、極めて短い時間だったものですから、この事例しか紹介できなかったんですけれども、これまでやったのは本当に多岐にわたっています。多岐にわたって、リブランディングもあれば、新サービスの開発もあれば、様々なことで。

実は、成果物として出るのは違っても、基本的な考え方は僕是一緒だと思っているんです。つまり、中小企業、小規模事業者をどうやって活性化していくかということで、我々が前提として考えているのは、ここが大事なんですけれども、全ての事業者に絶対強みがあるんだという前提なんです。ただし、そこに気付いていない企業があまりに多いただろうと。真のセールスポイント。

それを見つけ出した上で、それが最適に光り輝くようなマーケット、あるいは使うシーンであり、等について見つけ出して、いこうということでビジネスとして送り出すみたいなことが基本的な考え方なんです。こんな形でやっていく。

自走についての考え方というのも、これは実は中小企業支援の中でもよく出る話なんです。我々支援サイドからすると、自走ということはないんだろうと思うんですよ。というのはなぜかという、頑張れば頑張るほど、次から次に意欲は沸いてくると思うんです。そこに対して要請があれば、我々は公のセクターなので、それに対して応えていこうというところだと思うんです。

ということについて、自走云々というのは、極端に言うと、補助金体質からの脱却というのはあるかもしれませんが、そういう意味における自走はあるかもしれないと思います

けれども、こういった支援に関して言うと、自走という考え方はあまり持っていない。支援に依存するという感じじゃなくて、次から次に新しいことが沸き起こってきて、それに対して一緒に手伝ってくれというようなニーズ、だから、極めて前向きで、依存体質は逆に弱いんじゃないかなというふうに思っています。

【佐藤委員】 ありがとうございます。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

堀内委員、お願いします。

【堀内委員】 ありがとうございます。今の佐藤先生の御質問とも関係しますが、自走が必ずしもあるとは限らないというお話だったと思うんですが、意欲もポテンシャルもあるが、なかなかビジネスとして成り立たないということもあり得るのではないかと思います。

こういった伴走支援に複数年かかることは多々あると思いますが、一旦はチャレンジしたが難しくなってしまった場合に見極める要素や判断基準といったものがあれば、教えていただければと思います。

それと、様々なバックグラウンドの方で相談体制を組まれているということですが、ビジネスの分野ごとの特性など、様々な専門性も必要になってくると思いますが、チームの方以外にさらに外部の知見を得て取り組まれるというようなこともあるのかどうか教えていただければと思います。

【株式会社小出宗昭事務所（小出）】 僕が静岡でやっていたときに、これはなかなか件数で測るということは難しい中で、我々が提案した新商品とか新サービスについて具体的に売上げがどんなふうに推移したかヒアリングで把握ができるものですから、これやっていました。そうすると、我々がアドバイスをして生まれた新商品とか新サービスの中ですと、全体の7割が売上げ増だったんです。逆に言うと、残りの3割は、下がりはないけれども上がらなかったと、こういう話です。

その要因はどこにあったかという、先方にあるんじゃなくて、全て我々の提案の中身が悪かったなというふうに考えているんですよ。特にその中でよくあるのが消費者ニーズの読み誤りだろうというふうに考えています。これは大企業ですら新商品とか新サービスを繰り出して簡単に滑ってしまうような非常に難しい環境にあるなと思っているわけですから、ある意味そこというのは起こり得ることであると。

であるからして、最小限のリスクにする。つまり、お金をかけないで新アイデアを生むというようにところにこだわったというのが我々のやり方でもあるということですのでござい

す。

もう一つ。ごめんなさい。御質問は。

【堀内委員】 今いらっしゃる方々以外にの専門家とか。

【株式会社小出宗昭事務所（小出）】 一番重要になるのは、一番真ん中にあるセンター長がそういった知恵やアイデアを出すわけですけれども、細部にわたって詰めていく上において専門性が必要な部分があれば、当然ながら、このメンバー以外のところでも、自分たちの仲間も含めて求めていくというところはあるかと思います。

ただし、これは強調しておきたいところなんですけれども、これまで、例えば、我々のセクターの中小企業支援なんかにおいては、これまで長く言われておったのは、特にものづくり系なんかにそういう色彩が強かったなと思うんですが、ものづくり系企業を活性化させるためには、その世界のことを知り尽くした人間でないとうまくサポートできないというふうに言われていたんです。つまり、技術やその手のことに詳しい人じゃないとできないだろうと。ところが、そこから生まれた結果はどうだったんですかというところが1つあるかと思うんです。

むしろ僕らはそういったことにこだわらずに、求めているのはビジネスセンスだろうというふうにも思っていて、そこを当てはめていくと、どんな分野であっても活路は見いだせるのではないかなと思っているんです。ですから、芸術文化の世界においても、そういったことというのはひとつ考えてみてもいいのかもしれないなと、こんなふうに思っています。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

山内委員が手を挙げていらっしゃるということで。それから、金野委員ですね。その後。山内委員。オンラインですね。お願いします。

【山内委員】 よろしく申し上げます。お話どうもありがとうございました。

私は税理士・会計士で文化芸術団体のサポートを外部からしている人間になるんですけども、この文化経済部会の大きなテーマの1つとして伴走支援の必要性・重要性というところが挙げられていますが、これまで様々な文化芸術団体と関わる中で、事業について単年度の企画ありきとか単発の特定の助成金取得ありきみたいところで、中長期の事業計画だったり事業戦略といったものが不在というケースを多く目撃しておりまして、運営形態が非常に属人的であるとか、経営効率がガバナンスの面でも課題が多いとか、非常にいろいろな問題が山積しているわけですけれども。

特に事業戦略のなさ、マーケティング戦略あるいは財務戦略の立案のなさ、お話があったとおりですが、販路の開拓であるとか商品の設計、市場ニーズを踏まえた内容の落とし込みの視点の弱さといった、まさにビジネスの創造といった視点が欠けているのかなというところは非常に気になっています。

その他にも、管理会計が適切に回せていないであるとかガバナンスの問題もあるんですけども、やはり業界の内部から経営能力を向上させるには限界がある。業界内部の人材育成だけでは、どのようにここを突破していくのかというところが難しいのではないかと、ところで、外部のビジネス領域の知見や人材をいかに引っ張っていくか、そういったものに頼れるかということだと思んですが、実際にそうした外部の人材とか知見に頼ろうと思っても、どういうふうに頼ったらいいか分からないという団体さんが非常に多いなという印象を持っています。

依存体質脱却みたいなのところも、意思のある人が外部に頼っていけば、それはそのようにいろいろ頼れるんですけども、そもそも課題に気付いていないとか、ビジネスセンスみたいなものが取得できない環境にある中で、ビジネスを創造していくという視点を自ら獲得することの難しさというのがある。

ここが1つ突破していけると変わっていくのかなと思うんですけども、そういった環境にある団体さんがそこを突破していった成功例みたいなものがもしあれば、教えていただけないかというのが1点です。

それから、もう一点として、国レベルでのアーツカウンシル機能というところがこの部会でも視点としてあるわけですけども、国だけでは限界がある中で、ある種の全国的なムーブメントに伴走支援みたいなものを頼っていくということをしていく必要がある。全国津々浦々、多種多様な活動団体がある中で、波及していく仕組みとか仕掛けというところが模索されるべきだなというふうに思っています。

そのために伴走できる人を育てていかなければいけないよねというところで、先ほど、コミュニケーションにたけていて情熱がある人、そういった人たちを巻き込んでいくのだという話もありましたけれども、文化芸術団体の伴走支援のために人材を育てていくために必要となる仕組みとか取組のコツといったところで何か視点がございましたら、ぜひお聞きしたいなと思います。

私からは以上になります。

【吉見部会長】 ありがとうございます。小出さん。

【株式会社小出宗昭事務所（小出）】 文化芸術系の相談というのは、全国各地にございます。まず、よくあるのが、地域の中で頑張っている音楽スクールの先生方。個人塾も含めて、これは極めて多い相談だと思います。少子化の流れの中で、あるいは昨今の子供の教育環境の中で生徒が減ってしまって云々なんていうのは、定番的にどこでもあるやつですね。我々がいかにしてサポートするかというと、具体的にどうやって生徒を増やすかということというのは普通にやっておりますし。

あるいは、演劇あたりですと、民間、アマチュアというか、アマチュアの団体が継続的に活動を行っていくためにはどうしたらいいのかという、これは場合によってはNPOになっているケースもございますけれども、この手のもの等もございます。

これに関しても一貫して我々が追求しているのが、新たにお客を増やす、売上げを上げるためにどういった仕掛けをするのかというようなことを提案していく。これが単なる分析とか何とかではなくて、具体的にこうしよう、ああしよう、どうしようということと一緒に考えて生み出していくということが我々の支援の特色だと思います。

先ほどもちょっと触れましたけれども、これまでの日本のいわゆるビジネスコンサルティングの世界の中で、具体的に知恵やアイデアを使って新しい価値を生むというモデルがなかったんですよ。だから、なかなかイメージがつかないと思うんです。一番価値が高い部分を何とか実現しようというふうにしているのが我々の悪戦苦闘のチャレンジなのでございますけれども。

それに当たってどういうふうにも人を選んだかということに関して言うと、もともと僕がこれを静岡で始めたときに、この手のことができる人は絶対いるなと思っていました。これは具体的に言うと、大企業の中で新商品開発に関わっている主導的な人間であるとか、あるいは、クリエイティブな世界でも同じような方がいるだろうと。そういう人を何とか引っ張り出せないか。ビジネスエリアの最前線で本当に大活躍している人を引っ張り出したかったんですね。この取組の中で、今、これが横展開し始めまして10年ちょっとたちますけれども、全国で何人かの仲間たちがいて頑張っていると、こういうところなのでございます。

これを育成して育てられるかということ、なかなか難しい側面はあるだろうと。これまで様々な地域金融機関の職員の教育もやってきましたけれども、うまくいったところというのは極めて少なく、なかなか思うようにいかなかったということも難しさの一面である一方で、実際横展開しているBizモデルで言うと、たくさんの中から選び抜いて、その人たちのノウハウを移転していくと、割とスムーズに立ち上がるケースも多い、こんなとこ

ろに考えています。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

金野委員、お願いします。

【金野委員】 私からは、まず、ナショナルなアーツカウンシルをつくるに当たっては、今議論している伴走支援という機能のビルトインがマストであると申し上げておきます。その「伴走支援」の捉え方なんですけれども、コーチングから共同事業までグラデーションがあって、どのレベルでやるかというのはケース・バイ・ケースだと思うんですよね。だけれども、共同事業レベルまでの伴走支援機能を持つべきではないかというふうに思います。

そういう伴走支援する人材は本当に育てにくいですよ。私の経験では、何かの専門領域をきちんと身につけている人で、だけれどもほかの分野にも関心があるという人が適しています。T型の人間を育てる。「I」の人を見つけて「T」にする感じだと思います。横棒の人は「T」にならないんですよ。

小出さん、今日はありがとうございました。小出さんから一番学ばなあかんのは熱量ですよ。あの熱量の人材が文化芸術の分野にもいて、伴走支援のプレーヤーとしてアーツカウンシルにいること、走り回るとのことだと思います。

1つだけ小出さんに質問したいのは、今は公的なセクターと自認されて活動しているじゃないですか。それを官民連携と言ってもいいし、小出さん自身が民に転じるとしてもいいんですけれども、中小企業と共同事業としてやって、例えば「どらサンド」、売上げが上がったら、売上げの配分はこうしようねみたいな、共同事業って構想できますよね。そういうことを考えたことはないですか。

【株式会社小出宗昭事務所（小出）】 ありがとうございます。よく御質問いただいたところなんです。例えば、スポーツ弁当1つ取って、あれは本当に画期的な商品だったわけで、あれをBizにしてビジネス展開何でしないんだということはよく言われました。

しかし、もともと公のセクターに入ってきたというところから見たときに、御存じのとおり、日本の99.7%は中小企業・小規模事業者ですよ。その大半が小規模事業者という中で、ビジネスコンサルとして考えたとき、結構これ価値のあるビジネスコンサルだと思うんですよ。なんだけれども、フィーが実際払える人ってどのぐらいいるんでしょうかというふうに考えたときには、現実問題、それって難しいねというのが1つ。

それから、もう一つは、公のところから始まったがゆえに、自分が考えていたモデルというのは、中小企業支援センターを核とした地域活性化と考えていたんです。となると、幅広

くいろいろな人たちにサポートできるような体制、座組が必要だっただろうということで、結果的にこうなったというところなんです。

フィーの一部が取れるようになったらどうかということに関して言うと、自分自身、結構、銀行で数字を競わされていた人間なものですから、どうしても数字に弱いものですから、考えていたのは、そういうふうなことを志向した瞬間に、サポートすることの軽重が起ころんじかないかと。弱い人間なものですから。

本当に強い意思の下、全て、そんなことであっても全力を尽くすみたいのところまで成長できればいいんですけども、今年になっても、なかなかそこまで難しいなと思っていて、そこには踏み込んでいない。ただ、考え方としては当然ありだとは思っています。

【金野委員】 ありがとうございます。

【吉見部会長】 よろしいですか。

【金野委員】 はい。

【吉見部会長】 金野さんが言われた、小出さんの熱量に皆さん相当今日感染したという感じがいたします。それで、これも大変活発な御議論をいただいたというふうに思います。本当に、小出さん、どうもありがとうございました。小出さん、ありがとうございました。

時間を大幅に超過してしまっているの、これからの審議の進め方が大変なんですけれども。ごく簡単に文化施設部会での審議内容について事務局から御説明をいただいて、それから、今後の進め方についてちょっとお話をして今回の部会は閉じさせていただきたいと思えます。

簡単で結構ですので、文化施設部会の審議内容について御説明いただけますでしょうか。

【荒川補佐】 ありがとうございます。文化庁企画調整課の課長補佐をしております荒川と申します。文化施設部会の状況について御説明をさせていただきます。資料2を御覧ください。

まず、2ページ目を御覧いただきたいんですけども、先に委員名簿をお示ししております。実は、文化経済部会の4名の委員の方に文化施設部会を兼任いただいております。まずはそちらを御紹介させていただきます。まずは、吉見文化経済部会長に文化施設部会の部会長もお務めいただいているところです。また、田中委員、石田委員、片岡委員にも文化施設部会に御所属いただいているところです。

この文化施設部会はどういうものなのかというのを、スライドの5ページ目を御覧いただきたいのですが、前身が博物館部会という部会になりまして、博物館法改正に関する検討が

一段落したところで、劇場・音楽堂等に関する議論をする場がなかったところから、このテーマを包含する形で博物館部会を文化施設部会に改組いたしました。こちらが令和6年度より審議を開始したところです。

文化施設部会の下に博物館ワーキンググループと劇場・音楽堂等ワーキンググループを設けておりまして、それぞれ告示に定める基準や指針、それぞれの支援の在り方等を検討しているところです。

駆け足になりますが、次のページを御覧ください。文化施設部会は博物館、劇場・音楽堂等をまずは対象としているんですけども、それだけではなく、公共性や社会性の高い施設や生活性・事業性の高い施設なども議論のスコープに入れております。先ほど、文化経済部会で場の活性化が議論されているということで、重なる部分もあろうかと考えております。文化施設部会としては、施設類型だけではなく文化的活動の場であるという機能に着目することで、活動の広がりですとか連携の可能性が出てくるのではないかというふうに期待をしているところです。

次のページ、7ページ目を御覧ください。文化施設部会の特徴としまして、議論の前提となる社会背景というのをまず共有した上で進めております。第1回の文化施設部会から人口減少のところを特にお示ししているんですけども、このほかにも文化施設全般の老朽化ですとかグローバル化やデジタル化などを背景として、これからの社会の変化の中で文化施設が直面する課題を議論していくということを考えております。

特に、人口減少が、予測可能でありかつ根本的な大きな変化ということで、今後、必然的に人材不足や税収減が想定される中で、文化施設がこれまでのような規模・水準を維持できなくなる中で、どのように在り方を探っていくのかということを検討しております。

そちらを次のページにまとめておりまして、このままだと、文化施設はどうなっていくのかという未来予想として様々なリスクが考えられるところです。こういったシビアな社会状況を前にしながらも、右側の今後の方向性として、うまくアップデートや高度化を図っていくことで、下の四角囲みにあるような文化施設の在り方というのを実現していきたいと考えているところです。

最後、9ページ目に、文化施設部会のこれまでの開催状況と今後の見通しを記載しております。第1期、令和6年度2回開催して、今年度は4月22日に第1回を開催したところです。議論の前提となる背景を共有した上で、各委員からの御指摘を踏まえながらテーマ別のヒアリングを開始したところです。次回は7月4日に開催をする予定で、今年度中に報告書を取り

まとめていきたいと考えております。

資料に基づいては以上なんですけれども、文化経済部会との関係につきましては、先ほど、文化経済部会では文化と経済の好循環をテーマに、資金調達、場の活性化、人材育成、そして組織について審議をされていると伺っております。文化施設部会においても、文化施設とその取組を持続可能なものとするために、こういった観点はどの要素も欠かせないと認識をしております、実際に委員の皆様からも、文化施設の経営や収益性の向上、地域活性化への貢献、また人材育成などについて御意見をいただいているところです。

そういった意味で重なる部分がかかなりあると考えているんですが、一方で、文化経済部会との違いとしましては、文化経済部会は、好循環を実現する各種の制度や機能する仕組み、中核団体・中核施設の在り方を検討しておられると思うんですけれども、文化施設部会では、文化施設が直面する課題を文化施設の目線で受け止めるというところがありまして、ある面で、文化経済部会は政策面からのトップダウン、文化施設部会は全国の施設の目線でボトムアップだというふうに言えるのではないかと考えております。

最後に、昨年度の文化経済部会の成果物、ワーキンググループの報告書などにつきましては、既に文化施設部会の中で御紹介をさせていただいているところなんですけれども、今後も相互に情報を共有していければと考えております。

私からは以上です。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。

今御説明いただいたとおりなんですけれども、かなり重なりがあるんですが、ざっくり言えば、文化施設部会のほうが現場に近い。文化経済部会のほうがかなり政策寄りということではあるとは思いますが、既存のこれまでの博物館・美術館、それから劇場・音楽堂とかそういうものの延長線上にあるのと、それから新たに全体政策をどうしていくかというところで作られたものという。じゃあ何で統合できないのかということとは当然あるんですけども、いろいろ文化庁にも事情があるということなのではないかと勝手に臆測しておりますが。

統合していくために、車の両輪にするために、私も含めて4人、委員で、人で重ねていって連携を図ろうという、こういう文化庁側の戦略で、それに自分を含めて乗っかっているところかと思っております。連携しておりますので、できるだけ私自身も相互の議論をつないでいく役割を果たしたいというふうに思っている次第です。

さて、これでちょうど時間になってしまっていてですね。10分ほど延長させていただいて、

この先のこれからどうしていくかということを経論したい。議論まで行かないと思うんですけども、お話ししたいというふうにいるんですが。中村さん、この後どうということだけ決めておこなきゃならないかということをし説明してもらえますか。

【中村補佐】 本日、資料1でお配りしていた今期の検討テーマの方向性ということで、幾つか今日の全体のお話の中で御意見をいただいたと思います。そこはまた我々のほうでも整理はさせていただきたいと思ひますけれども。

【吉見部会長】 資料1の裏面ね。

【中村補佐】 裏でございます。おおむねこういった方向性でいいかどうかというところを御確認いただければと思ひます。ただ、別に今日に限らず、またメール等でも御意見はいただければ、それはできるかなと思ひます。よろしくお願ひします。

【吉見部会長】 じゃあ、後藤委員、倉森委員、小池委員から御指摘させていただきたいと思ひます。

【後藤委員】 申し訳ありませんが。第5期の検討テーマに、せつかく建築文化ワーキングが立ち上がって場のことを議論しているのに、その観点があまりに欠けているのではないかなというふうにいる思ひます。

それから、もう一つ、ナショナル・アーツカウンシルは非常に賛同するんですが、我々伝統文化とか文化財の分野で言うところ、ナショナル・ヘリテージカウンシルという観念が必要で、私はそれをナショナル・アーツカウンシルに含めていいんじゃないかなと思ひているんですが、そこを考へていただけるといいんじゃないか。

そういうふうで考へると、実は我々が議論している、今、近代建築資料館を建築文化センターとして発展させましようというの、まさに建築文化センターはこのナショナル・アーツ&ヘリテージカウンシルの1つの非常に主要な機能になるのではないかなというふうで考へておりました。そういうところで、今、建築文化センターにフェローを置いているいろいろな相談体制に乗りましようと言っているのは、まさにこのアーツカウンシルの伴走支援をフェローがやりましようと言っていることにほかならないんじゃないかなというふうにいる思ひますので、かなり重なる議論になるんじゃないかなと思ひます。

一方で、伝統文化とか文化財というのを含めることによって、実は既存の文化財分野はいろいろな税制優遇でも強いものを持っていて、例えば、文化財の修理に関する指定寄附金制度なんていうものがあるんですけども、これは全くうまく利用されていませんで、個別の事業管理認定みたいな形で大社寺だけが使っているような運用に今なってしまう思ひます。

国全体の文化財分野のボトムアップ、ひいては、文化財とか伝統を文化芸術に近づける活動とかにもっと指定寄附金が使えとか、分かりやすいので言うと、私は私立大学の理事長も昨年までやっていたんですが、私立大学の指定寄附というのは、共済事業団というのがあって、大きな受皿があって、個別の私立大学はそこに手を挙げると割合と簡単に寄附が通っているいろいろな運用ができるという仕組みになっていて、まさにこの文化芸術ヘリテージ・アーツカウンシル機能を強めて、そこに大きな指定寄附が入ってくるような仕組みというのを整えるともっとうまく機能したりするんじゃないかなと。

そのためには、私立大学の場合は私立学校法というので1つのくくりがあるので強いんですが、そういうときに、建築文化振興のほうでは継承計画とかそういう横串が刺すようなものをつくってしまおうという話もしていますので、制度的な運用とか税制的な運用を含めて、そういった見方をする事で広がりを持てるんじゃないかなと。

また、先ほどの文化施設に関しても、文化施設がまさに建築文化振興の場であり、それがまさに文化財である場合もあるわけですから、これは以前から言っていますが、そういうところにプラスアルファのバックアップがあるような仕組みというのをトータルで考えると、縦割りでやっている文化庁の政策というのがもっとトータルに見ることで非常に強化できるという、そこをこのアーツカウンシル機能と一緒に考えるみたいなニュアンスを出していただけるといいんじゃないかなということ、ぜひ言わせていただきたいというところはそこでありました。

以上です。

【吉見部会長】 すばらしい御提案ありがとうございました。ナショナル・アーツ&ヘリテージカウンシル。NAHCですね。

倉森委員、小池委員に。

【倉森委員】 私もナショナル・アーツ&ヘリテージカウンシルということに向けてということなんですが、こちらが文化経済部会のワーキンググループは、先ほどのアート振興と建築文化ワーキンググループの2つだけなんですか。

【吉見部会長】 いや、もっとある。

【倉森委員】 アート、デザイン、ファッション、クラフト的なものも、「経済」という名前がついているからには、もしこのナショナル・アーツ&ヘリテージカウンシルができる時要素としてに欠かさないほうがいいのではないかというふうに思うという気持ちが強く起きました。

先ほどの文化施設部会の話で「ワーキンググループが2つできる」とあったのでうかがっています。既に出来上がったヘリテージのもののすばらしさもあるけれども、今まきにつくられているもの、あるいは新しく作り直されているもの、いろいろなプロセスも含めて、ファッション、クラフト、つまりデザインですが、先ほどから「政策として」という言葉が出てきましたけれども、実際に経済効果につながるファッション、クラフト、つまりデザインのワーキンググループが立ち上がり、「政策として」このナショナル・アーツカウンシルに含まれるといいと考えます。経済産業省も今、「ART × (アートバイ)」と言って、クリエイターと企業をマッチングさせて、それで作る成果を外国に出そうという事業を始めておられますが、そういうことにも省庁の壁を越えて文化庁側からも連動できるといい。ありがとうございました。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

小池委員にお話しいただいて、それで、画面上で山内委員が手を挙げていらっしゃるの、山内委員、それから桶田委員、石田委員、文化庁のほうに一言答えていただいて、私がまとめるという、そういう順番で。これがぎりぎり時間、もうアウトなんですけれども。

【小池委員】 じゃあ、手短に行きます。

ありがとうございます。第5期の目指すべき世界観、施策の方向性というところに関してなんですけれども、昨今、過去十何年、20年近い取組の成果だと思うんですが、殊、国内においては、アートの部分、芸術祭であるとかアートフェア、皆さんすごく努力なさって、すごく盛り上がって、一般化したなという印象を持っております。これは大きな成果だと思っています。なので、ぜひ、多分ネクストステップとしては、日本として、こういった芸術祭を世界レベルに、世界から来ていただけるような場にしていくことが大事なんじゃないかなというふうに思っています。

どうしても横並びでいろいろなところ、アートフェアだったり芸術祭が乱立していますけれども、少し協働して一定の規模を出すことで、まとめて海外の方々が同時に訪れやすいような環境、方向性というのを国としてちょっとガイドして、そっちの方向に持っていけなかなというのは考えるところです。

例えばで言うと、去年、韓国がフリーズソウルというアートフェアを中心にして、同時に美術館、あと芸術祭を韓国の慶州と釜山で同時に行って、それを1週間の間、同時開催しました。オープニングの日を1日ずつずらして、世界中からVIPが来てもらえるようにというのをやっていたんですけれども。

確かに、行ってみると、1つのアートフェア、1つの美術館、1つの芸術祭だけでは、残念ながら、ちょっと行かないかな、わざわざ、という感じではあったんですけども、同時開催されると、世界中から人がVIPを含めて来ました。民間でも同時に、毎晩のようにアート系のイベントが開かれて、パーティーが開かれて、物すごく昼夜ともに盛り上がりという、アジアだったらここ行くよねみたいな感じの週ができて、すごく羨ましかったのを覚えています。

これがもし日本でできたのであれば、芸術祭同時開催、北海道から沖縄までいろいろありますけれども、各地域で統合して、ある程度まとまったものをやる。アートフェアも、例えば東京、京都みたいなまとまったところで2か所ぐらい行けるとか、そういうふうになっていたら、海外の方々、日本でそんなイベントがあったら絶対行きたいじゃないですか。日本人も行きたいと思うんですけども。こんなに楽しい話はないなと思っていました。

ぜひそこを、せっかく発展したんだから、これからは協力して日本として前面に押し出せるような方向でガイドラインをつくる、方向付けをしていくというのを、ぜひこの委員会から世の中に向けてガイドできないかなというのを強く思っております。芸術系に関してはその点。

あともう一点あるんですけども。すいません。私、やったら芸文振のことに毎回毎回コメントしているので、この部分をもうちよっと考えられないかなと思っているんですが。貴重な資金源だと思うので気になるんですが。芸文振自体の資金というのは、もともと基金を持っていらっしゃるって、運用の自由度が低いというのは分かったんですけども、ここをどうにか自由度の高い柔軟な運用ができるようにしていただけないか、できないかというところを、我々も何かできないかというのは非常に強く思っています。せっかく何十年もやっているんで、有意義なものとして活用させていただけないかと思っております。

その点、2点お伝えいたします。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

サイトスペシフィックな芸術祭の問題は、今までメインでは取り上げていないんですけども、1回取り上げてもいいかもしれません。それから、多分次回あたり、全体のメイントピックの1つですから、芸文振を考えつつ、アーツカウンシル、アーツ&ヘリテージカウンシルの問題をちゃんと組織的に考えるということは、これはやらないといけない課題だと思っております。

桶田委員。違う。ごめんなさい。山内委員。

【中村補佐】 山内委員、退室されました。

【吉見部会長】 そうなんですか。

【中村補佐】 コメントは共有されています。またこれは追って。

【吉見部会長】 そうですか。じゃあ、桶田委員。

【桶田委員】 一言だけ。先ほどの資料1の裏手ですけれども、当然に含まれているとは理解していますが、議論されるべきことの中にグローバル、こちらから向こう側、向こう側からこちら側のことは明示的に議論していただきたいなと思います。大きい意味での枠組みは、多分、今、小池委員のほうから発言された部分にも関わってくると思いますけれども、他方で、個別の取組に関して、こちら側からあちら側、あちら側からこちら側というのも、このアーツカウンシルとかこの一連の議論の中で求められているところだと思いますので、その点のみです。

【吉見部会長】 ありがとうございます。石田委員。

【石田委員】 ありがとうございます。議論の方向性についてお話ししたいと思います。短く。

ナショナル・アーツカウンシルの機能の構築・実装とありますけれども、これは非常に大きな話だと思っています。本件の検討については、本部会が中心となりながら、同時進行している文化施設部会が両輪となるという話でしたが、相互の連携というのは必須になると思うんです。吉見部会長をはじめとする共通の委員を接点にということになるかと思えますけれども。

もう一つ私から申し上げたいのは、これだけ大きな話になってきますと、文化庁の庁内連携が極めて重要だということです。本部会の議論は、今後の我が国の文化芸術振興の在り方を展望する非常に重要なフェーズにあると考えております。今年度はそのための議論をこの場で十分に行っていく必要がある。伴走支援の主体というのも、日本ならではのものというのがあるかもしれない。それをどう考えていくのか。様々な可能性があるにしても、やはりナショナルがしっかりしていることは極めて重要だと思うんです。

そういったことの関係者の意識レベルを合わせるという作業をこの場ですということですが、今後の展開に必要なものになるのではないかと考えております。先ほど倉森委員がおっしゃいましたけれども、カウンシル機能検討ワーキングがございまして、その座長を務めた立場から、今後について、本部会に期待する役割ということを含めて申し上げました。

以上です。

【吉見部会長】 極めて重要といえますか、本質的な御指摘だったというふうに思います。

文化庁に一言この後言っていただきますけれども、次回以降、ここは本丸ですね。本丸である、後藤先生がさっき言っていただいたように、ナショナル・アーツ&ヘリテージカウンスル、この機能といえますか、組織といえますか、これがどういう形であるべきなのかということについての議論はしなければいけない。中心的な議論だと思っておりますので、その辺も含めて一言、寺本課長からお話をいただいて、最後、まとめの話をしたいと思っております。

【寺本課長】 文化経済・国際課長の寺本でございます。今日はいろいろと御意見ありがとうございます。

今、吉見先生のほうからお話しいただいたように、アーツカウンスル、それからヘリテージの要素も含めて、最終的に1つの組織体でという形なのか、緩やかな連携型なのかとか、そういういろいろ形の議論というのはあるとは思いますが、いずれにしても不可欠な要素だと思っておりますし、ナショナルな全国を横断的に見て体系をきちっと考えていく、そことさらに、縦に地域とかでも連携をしながら同様の動きが起こっていく、そういうことを目指さなきゃいけないだろうなということはいささか感じているので、論点の中心に据えていくというのは当然だと思っております。

それから、ほかにも御指摘いただきました、例えば、ヘリテージのほうですと、どっちかというとな不動産の世界だとは思いますが、アート、クラフト、ファッションとかそういう要素も、アーツカウンスルの世界にも当然入ってくる話でもありましょうし、ワーキングをという話でありましたが、どういう形がいいかは議論しながらではあるんですが、建築文化の議論が進んでいるように、不動産の世界の検討というのも政策的に考える必要があるだろうということは大いに認識しております。

それから、それとも関連するのかもしれませんが、世界に対してしっかり発信をする、それから、お客様にしっかり来ていただくという意味で、どうしても国内、皆さん、どこかが何か取組をすると、すぐ同じようなことをということで、先ほどは芸術祭とかフェアの話がありましたけれども、いろいろ小粒というか、大きなものにならない形で乱立しがちというのはどうしても傾向としてあるかと思っております。そういったところを、世界が相手の時代でありますので、しっかり打ち出していけるようなものに、どういうことができるかというのはよく検討したいと思っております。

その意味でもグローバルの目線ということを考えていくことは不可欠でありまして、この部会で第1期のときに打ち出しました、第1の循環に加えて、グローバルにプロモーション

【後藤委員】 1点だけ。

【吉見部会長】 1点。どうぞ。後藤先生、それから岡室先生。

【後藤委員】 建築文化振興ワーキングでは、今のようなことを実現するために具体的な、今日の小出さんの話じゃないですけども、具体事例をどんどん出さなきゃ、自ら示さなきゃいけないという話があつて、近現代建築資料館、岩崎邸のすぐ隣にありますから、あそこをまさに建築文化振興の場にするにはどうしたらいいかという、そういう具体的な話が大事だということが出ていますということを報告し忘れました。よろしくをお願いします。

【吉見部会長】 既に小出……。

【後藤委員】 小出イズム。

【吉見部会長】 小出イズム。小出イズムが少し……。岡室先生。

【岡室部会長代理】 先ほど小池委員から大規模芸術祭のお話が出たんですけども、たしかコロナの直前に、日本における国際的な大規模芸術祭の検討会議のようなものが開催されて、私も呼ばれたと記憶しております。それがコロナになって立ち切れてしまったのか、私が単に呼ばれなくなったのか分からないんですけども、それが今どうなったのかがお分かりになれば、次回で結構ですが、教えていただければと思います。

【中村補佐】 確認をして、次回お答えさせていただきます。

【吉見部会長】 全く個人発言ですけども、私はこの3年ぐらい、科研費を取って芸術祭とまちづくりというプロジェクトをやって、北川フラムさんにもいろいろ話を聞いたりやっています。割と詳しいんですけども。

以上です。

【中村補佐】 すいません。事務方から連絡事項だけ。失礼いたします。

資料の3-1と3-2、机上配付資料とさせていただいてまして、申し訳ございません、これは回収をさせていただきたいと思いますので、机の上に残しておいていただければというふうに思います。

あと、大橋委員と山内委員が途中退席されましたけれども、コメントをチャット欄に残していかれたので、こちらは皆様方にこの後メールで共有させていただくようにいたします。

最後、文化施設部会のほうにもこの文化経済部会の議論の御報告を今後させていただいて、情報共有を進めていきたいというふうに思っていますので、よろしくお願ひいたします。

以上でございます。

【吉見部会長】 大変時間を超過してしまいまして、申し訳ございませんでした。

以上をもちまして、第2回の文化経済部会、終了とさせていただきます。どうもありがとうございました。

— 了 —

■その他、文章形式で以下のご意見があった。（※委員名：五十音順）

【大橋委員】

・先ほど審議官からのご挨拶にもあった、先に閣議決定された骨太方針2025において、文化施設に関する事項として、国立美術館全体の機能を再編・強化することの指摘があることに気づき、素晴らしいことと思っています。文化施設には国立美術館以外にも、国立博物館や劇場など全国にもさまざま存在しますが、こうした施設を横断的に発展させつつ、わが国の強みに更に磨きをかけていくことが重要であることを考えると、施設運営の独立行政法人も横断的な目線で、その役割の効率や効果をよく考えて、組織の再編なども考えるべき論点として議論して頂ければと思っています。

【佐藤委員】

・文化施設部会における議論で文教施設の多機能化、文化活動の他公共施設における実施に言及されていたかと存じます。自治体は現在、公共施設総合管理計画・個別施設計画を策定の上、学校を含む公共施設の集約化・多機能化を進めているところです。具体的には学校施設での空き教室を活用した郷土資料館（博物館）の設置、美術館とその他文教施設・収益事業との併設などがあるかと。実現にあたってはこうした公共施設総合管理計画・個別施設計画に歩調を合わせる必要があるかと存じます。

【飾森委員】

・(単なる社会貢献活動ではなく)金融機能×文化振興・支援のかけ合わせは、各社取り組みが活発になっている。例えば弊社も、先日発表した金融×エンタメ支援の仕組みや、ふるさと納税の仕組みを活用した、スタートアップと地方自治体をつなぐ支援サービスを開始(その中でも、文化や工芸なども支援できる)。このような中で時には金融が集まり、支援の取り組みについて議論すること、そこに文化庁・経産省・地方自治体などの連携がかけ合わせることができれば、大きな力になると感じている。

・SMFGさんのご説明にあったとおり、富裕層の投資ポートフォリオの中で、欧米のように、もっと文化芸術への支援を加速させたい。その中でも弊社は伝統工芸に着目しており、伝統工芸の社会課題を知っていただくような啓蒙イベントにも取り組んでいる。最も重要なのは、やはりグローバルな価値を高めること。その点では、ブランディングの力が急務。認知、共感から、気づきと体験、行動変容までを起こすことがブランディングの役割であり、例えば、地域創生×工芸の取り組みで、①地域内の気づきを起こすインナーブランディングと②地域外への波及や広域連携を起こし、グローバルな価値向上にもつなげるアウトターブランディングの両輪を走らす仕組みを検討中。実現したらまた事例としてお話ししたいと思っている。

・場の活性化について、例えば工芸は関連資料のアーカイブは重要である一方、特に工芸は文化的な要素だけでなく、地域の産業としての要素と、日本のものづくりの根幹である技術要素がある。アーカイブや可視化の施設を作るのであれば、これらを統合的に語り打ち出すことが、真の日本の工芸文化の価値を示すことであると思う。(学術的なアーカイブだけでは不足)

・場の活性化について、「アリーナ」という言葉に共感を持った。スタジアムやアリーナのネーミングライツを冠することを含め、民間の活用が進んでいるが、アリーナ＝スポーツやエンタメ、ではない。たとえば、アマゾンのClimate Pledge Arena(シアトル)は、アマゾンというブランドを冠さず、同社の気候

変動に関する取り組みの一環として、訪れる人々に環境問題について考え、体験できる場所になっている。日本でもネーミングライツ取得とからめたスポーツ施設の多目的化が進む中で、様々な地域の企業と連携し、文化や芸術の発信の場として活用することは有効（企業としてもウェルカム）と思う。（ここに助成の仕組みがあったらよいと思う）

・本日の打ち合わせに何度もでたとおり、直接の文化芸術人材の育成はもとより、伴走支援、特に、芸術家の意識を改革したり、世界に打ち出せるビジネスに仕立てることができる「目利き」「プロデューサー」的存在が圧倒的に不足していると感じている。これは単純なビジネスコンサルを越えるもので、日本の芸術文化を深く理解しそれをビジネスに落としこめる人材。我々の工芸プロジェクトも、そういうかたたちを発掘し、連携を強めようとしている。

・大きいフェアやイベントを立ち上げる試みは、我々もどこの企業も苦慮していると思うが、意義付けとKPIをしっかりと上で企画したい。文化の保全や伝承という理由で過去のメセナ事業のように大きな予算を簡単に出せる時代ではなく、成果や効果を厳しく経営に問われながら取り組んでいる。

【山内委員】

・芸文振につきましては、民間の資金を含めた外部資金調達機能を有していく余地を積極的に検討していくことが有意義であると考えています。制度上においても、上場株式を含む株式や債券の寄附を受けることができる、という重要な視点が本日共有されました。本日富裕層のニーズについてSMBC様よりクローズアップされましたが、金銭のみならず上記のような現物を含めて、個人財産を財源として大いに活用していき、芸術文化領域に民間資金が効果的に流れていく仕組みを国レベルでも模索していくための議論が引き続きできましたら幸いです。現物寄附受入余地があるという視点についても、是非積極的に社会にプロモーションしていくこと、加えて、こうした財源の運用ノウハウをしっかりと構築・確立していく事にチャレンジ頂くとということが模索していけるようにと思っております。引き続きこの部分でのご議論が出来たらと考えております。