

文化審議会第5期文化経済部会（第4回）議事録

[日 時] 令和8年1月16日（金）10:00-12:00

[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、生駒委員、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、竹下委員、田中委員、中島委員、堀内委員、吉見委員（部会長）

○ゲスト：

（独立行政法人日本貿易振興機構 デジタルマーケティング部長 土屋 貴司氏）

（株式会社クレアツォーネ 代表取締役社長 草野 信明氏）

○文化庁：守山文化戦略官

（文化経済・国際課）：藤田課長、林文化戦略官、河合専門官、堀口室長補佐ほか

（芸術文化担当）：小野参事官

（企画調整課）：尾曲課長補佐

[議 題]

1. 関係者ヒアリング

○コンテンツの海外展開の事例紹介

（独立行政法人日本貿易振興機構 デジタルマーケティング部長 土屋 貴司氏）

○文化芸術団体への伴走支援の事例紹介

（株式会社クレアツォーネ 代表取締役社長 草野 信明氏）

○意見交換

2. クリエイター支援基金（文化芸術活動基盤強化基金）について【報告案件】

3. その他

令和8年1月16日

【吉見部会長】 今日山手線が止まった混乱に巻き込まれ、遅れてしまい申し訳ございませんでした。ただいまより文化審議会第5期文化経済部会を開催させていただきます。

本日は、片岡委員、島谷委員、山内委員がご欠席ですが、全体の過半数の委員の出席を得ており、文化経済部会運営規則第2条第2項の規定に基づき、本会議は成立いたします。

議題に入る前に、事務局より連絡事項をお願いいたします。

【堀口補佐】 ありがとうございます。本日の議事につきましては、議事次第に記載させていただいておりますとおりです。資料としましては、資料の1、資料の2、また資料の3-1と3-2というものを配付させていただいております。3-1はかなりボリュームが多いですが、こちらはさらっと説明させていただくつもりでおります。また、参考資料の1として文化経済部会におけるこれまでの議論をまとめたペーパー、参考資料の2として文化芸術団体に活用いただくことを想定した寄附税制ハンドブックをお配りさせていただいております。これらの会議資料、文化庁ホームページに公開しております。また、この会場にいらっしゃる委員の先生限りの資料として、今期文化経済部会の中間まとめを視野に吉見部会長が作成されたメモをお配りさせていただいております。

本日の審議ですが、最初に関係者ヒアリングとしてジェトロ様、あとはクレアツォーネ様からのヒアリングを行わせていただきたいと思いますと思っております。また、文化庁の担当から、クリエイター支援基金の進捗報告を行います。その後、これまでの審議内容を整理させていただいた上で、委員の皆様による自由討議を行いたいと思っております。

以上です。

【吉見部会長】 ありがとうございます。それでは、時間も限られておりますので、関係者ヒアリングに進ませてもらいたいと存じます。

議題の1、1つ目ですが、日本政府はコンテンツ産業を基幹産業に位置づけ、経済産業省所管の独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）でも、コンテンツの海外展開を加速化させていると伺っております。それで本日は、コンテンツの海外展開を所掌するデジタルマーケティング部の土屋部長にヒアリングをお願いすることにいたしました。

それからもう1件、これまでアーツカウンシル機能の強化についての議論をずっとしてま

いりましたけれども、現在、文化庁の委託事業である「文化芸術団体の自律的・持続的運営促進事業」の中で、新国立劇場の伴走支援を行っております株式会社クレアツォーネの草野様からもヒアリングを予定しております。

まずは、日本貿易振興機構（ジェトロ）の土屋部長から、10分程度でお話をいただきたく存じます。よろしく申し上げます。

【日本貿易振興機構（土屋）】 よろしいですか。

【吉見部会長】 結構でございます。

【日本貿易振興機構（土屋）】 皆様、おはようございます。ジェトロの土屋と申します。本日は、委員の皆様にごジェトロの活動を説明させていただく機会をいただき、誠にありがとうございます。今日は、ジェトロのコンテンツ支援、今、部会長のほうからコンテンツ支援を加速化しているというお話をいただきましたけど、その辺りの話を中心にさせていただきたいと思っております。

資料はお手元の資料、「ジェトロのコンテンツ海外展開支援」という資料に沿って説明をさせていただきます。右下のほうにページ番号振っています。まず、2ページです。ジェトロの組織について、簡単に紹介をさせていただきます。ジェトロは経済産業省所管の独立行政法人として、貿易や投資の促進を通じて日本経済や社会の発展に貢献することを目的に設立されて活動しております。現在、海外、国内それぞれ事務所ございまして、海外は56か国76事務所、それから、国内は全都道府県に49の事務所を設置していて、海外と日本の地方のビジネスをダイレクトにつなぐなど、ネットワークを生かした活動を行ってきております。

事業の柱は、目的別に大きく4つありまして、1つは、スタートアップ支援とかのイノベーション創出、日本企業の輸出とか海外の投資の支援、それから、日本の食品の輸出と、あとは海外市場の調査研究、この4本柱で行っているところでございます。

3ページからは、コンテンツ支援の御説明でございます。少し経緯を申し上げますと、実はジェトロは20年以上前からコンテンツの支援をやっておりました。ただ、専用の予算というのがついてなくて、どちらかという点の支援を行っていたんですけど、2年前、3年前に、経団連さんのクリエイティブエコノミー委員会の提言ですとか、あるいは政府の新たなクールジャパン戦略において、ジェトロの活用というのを明記いただいたことで、令和5年度の補正予算で初めてジェトロにコンテンツ支援専用の予算が措置されたという経緯になっております。この予算を活用してどんなことを行っているかを、この後、御説明をさせてい

たきます。

まず、4ページでございます。こちらは業界のニーズ、それから、政府戦略に応える形でジェトロの海外事務所の中にコンテンツの支援拠点を設置したというものでございます。2024年度と25年度、2か年かけて7か所に設置しておりまして、ここの地図にありますとおり、ロサンゼルス、バンコク、ニューデリー、パリ、上海、サンパウロ、ソウルに設置しております。各拠点では、現地の市場の情報収集ですとか、あるいは現地人脈が大事ですので、ネットワーキング、それから、日本企業様からの個別相談対応など、地域性に合わせた支援を展開しています。

体制は日本から派遣されている駐在員だけではなくて、日本語ができる現地のスタッフとか、そういった者を配置しております。それから、専門性の高い御質問にはなかなかジェトロの人間だけでは答えられませんので、現地にいる外部の専門家と契約して相談対応に当たっています。

続きまして、5ページでございます。こちらはジェトロがカバーしているコンテンツの分野と、何をやっているかということを示している図になります。大きく5分野、映像・映画の実写と、アニメと、それから音楽、ゲーム、漫画を含む出版がカバーする分野でございます。

6ページは、コンテンツの海外展開支援メニューで、主なものをまとめたページになります。柱としてはB2B、企業間のマッチング支援と、やはり個別の御相談はいろいろ多岐にわたりますので、そういった御相談に応じる窓口、それから、実は無料でジェトロのウェブサイトで、コンテンツビジネスの現地発の情報ですとか、現地のイベント情報を発信して、ここのポータルサイトの運営等のメニューを用意しています。それから、必要に応じて専門家による伴走支援ですとか、ジェトロが現地で契約している現地在住のコーディネーターによる支援も行っています。

続きまして、7ページは、ここで少しマーケティング視点の重要性について少しお話をさせていただきますと思います。最近、企業間取引、B2Bに加えて、消費者の視点を含むB2Cのマーケティングの重要性が以前にも増していると感じております。特に分かりやすいのは、Kポップが今世界を席卷しているんですけど、もちろんKポップはアーティストなり楽曲なりが素晴らしいんですけど、コンテンツとしてのすばらしさだけではなくて、例えば、Kポップのファンダム形成ですとか、それから、やっぱりデジタルマーケティングをかなり駆使していて、このマーケティングの重要性というのが、海外の市場を日本としても獲得し

ていく上で非常に重要だと感じているところでございます。

ジェットロは、この7ページの図でいうと従来はB2Bのところの支援をメインでやってきたのですが、これからはマーケティング支援をもっと強化していきたいと考えております。

8ページからは、今年度の具体的な活動の例ということで少し御紹介をさせていただきます。8ページの左上、今日、堀内さんにお越しいただいておりますけど、昨年7月にコンテンツ分野では初めて経団連さんと共催をさせていただき、シンポジウムを開催いたしました。シンポジウムは、先ほど御紹介したジェットロの7か所の海外拠点の駐在員が実際に日本に帰ってきて、各国の最新の動向とか、各拠点の活動を参加者に向けて報告をしたところでございます。それから、エンタメ社会学者の中山先生に御登壇いただいたり、海外展開の経験が豊富な企業様とのパネルディスカッションを行ったところでございます。

左下のほうは、従来よりやっている国内の大きなマーケット、映像でいうとTIFFCOMですとか、音楽でいうとTIMMです。それから、TOKYO RIGHTS MEETING、これは出版のB2Bになりますけど、マーケットを活用して、海外のバイヤーとのマッチングやセミナーを開催しています。

それから、8ページの右側ですけど、海外においても多くのイベントを実施しております、その一例として、昨年12月、先月ロサンゼルスで開催した音楽関連のイベントのennichiについて紹介をさせていただきます。このイベントは2日間にわたって開催されました。初日は音楽の総合的な業界団体のCEIPAさんと、トヨタグループと一緒に、ビジネス向けの交流会をジェットロが共催で開催しました。本イベントには、米国の音楽関係者約130人をお招きし、パネルディスカッションとかネットワーキングを通じて、日米音楽ビジネス創出の機運を醸成しました。こちらは都倉長官にも御登壇いただいております。翌2日は、ジェットロは後援という形で、日本のアーティスト4組によるショーケースライブも開催をしました。こちらは文化庁さんも特別協力という形で参画されております。

続いて9ページ、ゲーム分野もやっておりまして、こちらは世界有数のゲームショーである東京ゲームショーを活用したB2Bマッチングの支援を行ったり、それから、世界でも一番大きいPCゲームの総合プラットフォーム、Steamで日本特集ページというのを開設して、オンラインと、それから海外のイベント等でのオフラインのプロモーションを行っています。

それから、9ページの右側は、これから、今年の5月の話になるんですけど、世界で最も権威ある映画祭であるカンヌの国際映画祭で、会期中にB2Bの見本市が併催されまして、マルシェ・デュ・フィルムというのですが、こちらが毎年特定の1か国を名誉国、カントリー

オブオナーとして選出しているんですが、これに日本が初めて選ばれました。この名誉国は期間中に唯一メインカンファレンスですとか、オープニングナイトとかを開催できるという権利とか特典が付与されるということで、日本の映像のすばらしさを世界に強力に発信できる千載一遇の機会になると考えております。こちらは文化庁さんもプロジェクトに参画されておりまして、まさに官民一体で、オールジャパンで取り組んでいるところでございます。

それから、10ページと11ページです。こちらは今日この後、草野さんも伴走支援について話されるということで、少しジェトロの伴走支援について御紹介をしたいと思います。こちらはコンテンツだけに限らず、全産業について御支援をしているんですけど、ここにあるとおり、特に11ページのほうですかね。海外経験豊富なメーカーの方とか商社の方とか200人ぐらいと契約して、企業に伴走の支援を提供しております。大体年間850から900社ぐらいを御支援しているということで、単発の支援だけではなくて、企業のSWOT分析、自分たちの強みは何かというところの洗い出しから、海外戦略の策定から、それから、実際に専門家が商談に同席したり、海外出張に同行まで支援するというので、単なる輸出にとどまらず、最終的には御支援対象の企業さんが、自社で輸出なり海外投資ができるという体制づくりを目指すといったものになっています。こちらはコンテンツの企業さんはまだまだこれからですが、御支援できる企業を増やしていきたいというふうに考えております。これからお話しになる草野さんも、実は一時期専門家をやっていただいていたいて、大変お世話になったところでございます。

私からは以上でございます。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。では、ただいまの御説明について、簡単な御質問等を、委員の皆様からいただきたいと存じます。何か御質問等ございませんでしょうか。名札を立てていただければ対応いたします。竹下委員、お願いします。

【竹下委員】 ご説明ありがとうございました。

日本のコンテンツを海外に展開する際に、「これが整っていないとそもそも難しい」という要素があれば教えて下さい。支援を行う立場で、経験上「これが欠けていると支援が困難になる」という点があると思いますので、具体的にお示しいただけますと助かります。また、日本側で特につまづきやすい点があれば、併せてご教授下さい。

【日本貿易振興機構（土屋）】 まず、そろっていなければならないものと、やはりこれは当たり前なんですけど、売りたいコンテンツがあるかどうかです。よくあるのは、何

かやってみたいんだけど、どんなものがいいというふうに御相談を受けるんですけど、多分それだと成功までの道のりが物すごく長くなります。実際売りたいものが決まっていると、それを軸に、売りたい先の海外のマーケットに合わせたものにつくり変えていくのかわからないのかとか、もう少し成功に近いところの御支援がしやすくなるというのが1つあります。

それから、やはりその企業さんの意欲です。意欲の中には、ただやりたいというだけではなくて、きちんとそこに自社のリソースを割けるかということもあります。リソースというのは人とお金ということになると思うんですが、そこを割けるかということと、あとはやっぱり体力つまり資金が御用意されているかといったところ、この3つ、コンテンツがきちんとあるかということと、意欲があるかということと、あとは体力ということになると思います。

それから、海外展開に当たってのハードルは、これは本当に企業さんによって全然違うと思います。ただ、やはり一番ぶち当たるのは、日本との違いを感じられるといったことですね。1つはやっぱり規制とか、目に見える制度のものと、あとは、文化的障壁というんですかね、法律とかには書いてないけど、この国ではコンテンツにこれを入れちゃいけないとか、そういったものが意外と世の中、文字にされていないといったところがあって、宗教的な理由とかで文字化できない。それがネットとかChatGPTに聞いても意外と分からないことがあって、そこら辺のハードルというのが1つあると思います。

それから、あとは中小企業にとっては、やっぱり海外に出かけていくというのは、リソースがきちんと確保できるかということ、ここら辺が課題になるのかなと考えております。

【竹下委員】 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。続けて飾森委員、お願いいたします。

【飾森委員】 御説明ありがとうございました。伴走支援で企業の経営権者の専門家のプールをつくっていらっしゃるかと理解したんですけども、このプールをどういうふうにつくっていらっしゃるのか、どう集めているのか、その方たちのスキルセットをどういうふうに評価をされてそのプールを形成されているのか、そちらを教えてくださいませんか。

【日本貿易振興機構（土屋）】 もともとまさに草野さんも2007年から、この伴走支援の前身の事業をやっていたんですけど、特にまずは製品のほうから始めていて、そのときに、やはり日本には海外展開経験豊富な、OB人材という言い方が正しいのか分からないですけれども、一旦60歳定年を迎えて、それでもまだまだ元気だ、経験を生かしたいというよ

うな人たちの能力とか経験を生かせないかというところから伴走支援が始まったということがあります。そういった方々にどんどん御活躍いただくという場を何とか提供できないかということから始まったということです。

それから、スキルセットというんですかね、そこは実は毎年、専門家が二百何人以上いて、実際御応募者はその何倍もいらっしゃるんですけど、私も審査員を前の部署でやっていたんですけど、一定の基準があります。それは書面でも分かる海外の駐在経験とか、あとはどの国に強いのか、どの分野に強いのか、御経歴を見るというのはもちろんなんですけど、企業支援の目線を持っていらっしゃるかというところを見ます。上から目線で教えてやる人とは、契約しません。企業と同じ目線で、上にも下にもならず御支援ができるか、ここは面接とかそういうのを通じて把握をしているといったところでございます。主にはそういったところですね。あとは細かく言うと、実際使えるようなネットワークを国内外にお持ちであるかとか、そういったことも基準として見ております。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

オンラインのほうで大橋委員が手を挙げていらっしゃいますので、大橋委員から御発言ください。

【大橋委員】 ありがとうございます。ちょっと入るのが遅れて申し訳ありませんでした。

1点御質問なんですけれども、海外展開はコンテンツのみならず、どの企業も今後考えていかなきゃいけない事業領域だと思っています。そういう意味でいうと、ジェトロとして、個々のコンテンツ事業を来た順に支援するというのではなくて、経済安全保障の観点も含めて、国益に資するような取組に優先順位を与えているのかなと思うんですけど、そういう観点でのKPIというのはどういうふうにお考えなのかというのをちょっと教えていただけますでしょうか。

【日本貿易振興機構（土屋）】 コンテンツ支援のKPIという観点でございましょうか。

【大橋委員】 そうですね。ただ、ジェトロの取組としては、コンテンツの支援をしながら、いろんな地域を御覧になられているという関係、経済産業省の関係もありますので、コンテンツをツールとして、いろんな観点ってお持ちだと思っているんですけど、そういうふうな広がりのある観点で教えていただければと思っています。

【日本貿易振興機構（土屋）】 ありがとうございます。かしこまりました。このコンテンツ、先ほど御説明した予算の目的としては、2033年に海外売上高20兆円の目標のコンテンツの海外展開に資するということなんですけど、御指摘のとおり私どもとしては、コンテン

ツ、いわゆる知的財産の海外展開の御支援にとどまらず、広い意味でソフトパワーという言い方ができると思うんですけど、ここを活用した、ほかの産業の海外展開へのソフトパワーの活用、ここも当然のようにやっていきたいというふうに思っております。それは広く捉えらると、こちらにも政府目標がいろいろあると思います。例えば、大きいので言うと、2035年に35兆円の海外展開、クールジャパン全体は50兆、そういった目標に貢献していきたいというふうに考えております。

【吉見部会長】 よろしゅうございましょうか。

あと、桶田委員が手を挙げていらっしゃいます。桶田委員、お願いいたします。

【桶田委員】 御案内ありがとうございます。短く2点お願いします。

1点目は、マーケティングの重要性を認識していて、この後そこに力を入れていきたいというようなお話があったと思います。具体的に何をどういう形でお考えなのか、もう少し詳細に伺えればと思います。

もう1点が、ジェトロの御支援というか、支援メニューとして、私の理解としては、トップエンドを伸ばすとか引っ張るというよりは、ボトムアップを図るといったようなことなのかと、あるいはベーシックな情報を日々収集して更新し続けるということなのかと、思っていますが、それで合っているかどうか。

2点目の関連するところで、これは調べれば分かる話なので本来質問すべきでないとは思いますが、先ほどの質疑の中との関連で、専門人材は基本応募制だというようなお話を伺ったように認識したんですけれども、ただ私の身の回りで見ている限りですと、なかなかトップエンドをやるような人たちは応募するゆとりがないとも思うので、そういったあたりのところをどう捉えておられるかも併せて教えていただければ幸いです。

【日本貿易振興機構(土屋)】 まず、マーケティング強化といったところなんですけど、コンテンツ以外の製品のところで、実は私、デジタルマーケティング部という部署で、コンテンツ以外の分野も担当しているんですけど、そこではまさにB2Cに訴求するプロモーションをやって、そこから得られたデータとか、あるいは生声を直接作り手の人たちに伝えていく、そういったことをやっているといったことと、あとはこれからもう少し全体を俯瞰してやっていきたいなど。これはジェトロが全部やるというわけではなくて、その中の何らかの役割を担いたいと考えているんですけど、ファンを形成していくという一連の流れ、最初は認知から始まると思うんですけど、そこの中で日本のコンテンツとか日本のファンを形成していく、そこでファンをつくってそこで買いたい人を増やしていったら、そこから得られ

た何らかのデータとか、あるいは声というのをまた事業者のほうに還元していきたいというのを考えています。

【桶田委員】 すみません、基本受け身というか、相談を受けたら支援するというのが基本のスタイルだと思うんですけど、今のお話からすると能動的、主体的に何らかのプロモーションをジェットロが行われることも、今後検討されたいという意味なんですか。

【日本貿易振興機構（土屋）】 そうですね、はい。例えば製品のところだと、これはオンラインとかオフラインである特定の製品とか、あるいは特定じゃなくても1つのカテゴリーで、抹茶製品のプロモーションとかをやったりするんです。それは受け身ではなくて、どっちかというところを打って出ることやっていますんですけど、そういったことはもう少しできないかというところを検討していきたいということです。これは別にジェットロ自身が全部やらなくても、ほかにふさわしいところがあればそこと連携してやればというふうに考えているところがございます。

それから、トップエンド、ボトムアップといったところで、もしかしたら私の認識がずれているかもしれないんですけど、確かにボトムアップと言うと、まだ輸出に取り組んだことがないような企業を引き上げていく、ここが実はすごく難しいところで、ジェットロは両方やらなきゃいけない。ボトムアップもやるし、それから、実際先ほど申し上げたようないい製品があって意欲があって体力もある、これはある意味ぴかぴかの企業さんで、そこにもっと売上げを何倍にも伸ばしてもらおう、両方やりますけど、どちらかというところ今、力を入れているのは、トップエンドと、あとミドルから上げていくというところなんです。ボトムをミドルにどうやって上げていくかというところは、実はジェットロのリソースだけではなかなか難しいところもあって、同じ独立行政法人である中小機構さんと連携してやっています。ボトムをミドルに上げていくというところで、海外を断念する企業さんもいらっしゃいます。そこは、例えば中小機構さんの経営の御支援、そちらをもう少しやっていただいた後に再び海外にとか、そういった連携を行っています。

【吉見部会長】 よろしいでしょうか。

岡室委員、お願いいたします。

【岡室部会長代理】 御説明ありがとうございました。最後のほうで伴走支援のお話がありましたが、11ページに挙げていらっしゃる例が企業のお話でした。コンテンツの海外展開において、こうした伴走支援の事例がありましたら教えていただければと思います。

【日本貿易振興機構（土屋）】 スポットの御支援はあるんですけど、コンテンツについ

ては、まだそのものの御支援というのは伴走支援では事例がないんです。専門家も、コンテンツに強い専門家も契約はしております。どちらかというといまあるのは、先ほどソフトパワーというお話もありましたけど、コンテンツそのものではなくて、グッズを手がけている専門の企業さんですとか、あるいは海外でのポップアップイベントとか、そういうプロモーションを得意とする企業さんが、今度海外でやってみたいといったときに、そういった企業さんの伴走支援はやっているところがございます。そういったグッズを作るとかプロモーションのお手伝いをする企業さんは、その企業さんのお客さんがコンテンツの企業だったりするので、間接的には御支援しているということが言えるかもしれません。

【岡室部会長代理】 ありがとうございます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

他にございますか。

私のほうからも1点だけ質問をさせていただきます。5ページの図を見ますと、コンテンツ分野はかなりカバーされていると思いますが、しかしカバーされていないというか、ここには出てきていない分野もあります。1つは放送です。テレビ、ラジオ、こうした放送は恐らく総務省との関係から出していないのか、放送がコンテンツ分野に出てきていません。他にも、広い意味でのコンテンツということになりますけれども、観光も出てきていません。観光は国交省、つまり観光庁になりますけれども、インバウンド観光に対するアプローチとコンテンツ分野の育成は深く絡まり合っているようにも思います。

他方、ここには出ていないのですが、農水省の食に関してもコンテンツとの連携が重要で、ただそれは事業全体を見ると含まれているようにも見えます。さらに拠点のところを見ますと、海外拠点をかなりお持ちですが、そうすると外務省系の国際交流基金とジェトロとの関係が重要になってくる。「日本」を売るというか、日本のクリエイティビティーを世界に発信していくという意味では、国際交流基金とジェトロの連携はどうなっているのだろうかという、こういう幾つかの横連携の問題が出てきます。つまり、総務省、国交省、農水省、それから外務省といったところとの横連携、この辺りの横連携の体制についてどのようにお考えになられているかを教えていただければ幸いです。

【日本貿易振興機構（土屋）】 御指摘、御質問いただきありがとうございます。広くコンテンツといっても私は特に定義がないとっていて、直接的にジェトロが御支援しているのは、その中でこれをやってくださいと言われているこの5分野ということになります。確かに所管官庁としてはいろいろございます。ただ、例えば実写とか映像でいうと、ドラマ

のリメイクというのがあって、これはそれこそ放送局さんがつくっているドラマを海外でリメイクするお手伝いをしております。例えば、トルコはドラマ大国というのでリメイクをたくさんして、また、トルコからそのリメイクを海外に売っていくということをやっているんですけど、そこへの売り込みなり商談なりをお手伝いしたりしています。ここは総務省さんと連携をしています。

それから、観光とか食品でいうと、ジェットロ自身が、例えばインバウンドのお客さんの聖地巡礼を直接的にお手伝いするとかそういうことはやってはいないんですけど、例えば、これは私どもの部署ではなくてJFOODOという食品のプロモーションをするところがあるんですけど、そこがまさに日本のIP、アニメを使った日本の食のプロモーションというのをやっています。海外だけではなくて、実際日本に来たインバウンドのお客さんに対しても、食のプロモーションを行っています。

それから、ジャパンファウンデーションは、私も海外駐在していたんですけど、そのときはコンテンツ支援拠点というのはなかったんですけど、実は日常的に現場では連携しているんです。なので、資料いろんなイベントを書いていますけど、特に書いてはいなくても、現地でジャパンファウンデーションと共催したり協力したりしてやっているというのは現実にはやっています。例えば、映画のプロモーションとかそういうのは、ちょっと対象が変わってくるんですけど、ビジネス向けはジェットロが手伝おうとか、そういった連携は現場では日々やっているところでございます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

では最後、生駒委員、お願いいたします。

【生駒委員】 ありがとうございます。先ほどコンテンツの定義というのがすごくはっきり決まっているわけではないようなこともおっしゃったのですが、コンテンツと言いますと通常、映画、アニメ、音楽、ゲーム、書籍、漫画というジャンルを想像しますよね。一方で、その中でも、例えば伝統工芸や伝統芸能、ファッション、建築、アートといった文化の領域、今、新ジャポニズムと言われる文化の領域全体があるわけですよね。そことの接点ですとか、異ジャンル同志のコラボレーションといったものも最近ではたくさんありますが、そういった面で支援対象として、いわゆる従来型のコンテンツ産業と呼ばれるものに限られていらっしゃるのか、あるいは今申し上げたような様々なジャンルが広がった場合でも支援対象になるのか、そういった辺りのことをお伺いしたいです。

【日本貿易振興機構（土屋）】 まずは個別に、何をやられたいのかということをお聞き

するということがあると思います。それで今日、主に御紹介したこの5分野というのは、海外拠点を軸に、国内外でいろんなイベントをやっていくといったことで、これはどうしてもこの5分野に収束されていくかなと思うんですけど、それ以外で、先ほどお話しした伴走支援ですとか、実はジェットロには、ここにお示ししている以外にもメニューがございまして、もしかしたらその企業さんなりを別のメニューで御支援できるという可能性はあります。なので、何もできない、やらないということはないというお答えになるかと思います。適しているメニューがあれば、それで御支援するということになると思います。

【生駒委員】　　そういう文化領域の支援に関しては、これらの分野に限らずということですよ、ジェットロさんとしては。いろいろな形で支援していきたいと思われているということですね。よく分かりました。

【吉見部会長】　　どうもありがとうございました。

それでは続きまして、クレアツォーネの代表取締役の草野様より御説明をいただきたいと存じます。草野様、お願いします。

【クレアツォーネ（草野）】　　御紹介ありがとうございます。株式会社クレアツォーネの草野です。本日は資料にありますとおり、新国立劇場運営財団における自律的・持続的運営促進事業の取組について、理念を判断の起点とする運営はどのように制度として実装され得るのかというテーマで発表いたします。どうぞよろしく願いいたします。

1ページ目です。本発表では、運営財団におけます自律的・持続的運営促進事業の取組を中心に、産業・企業・輸出支援の事例と相対化し、「理念」が戦略・制度・データに基づく運営判断へとどのように接続されるのか、その構造を共有します。なお、本発表は、個別施策や短期的成果を示すものではなく、文化政策としての運営モデルの提示を目的としています。

ページ変わりました、初めに、運営財団のミッションを紹介いたします。新国立劇場は、現代舞台芸術における我が国唯一のナショナルシアターとして、優れた舞台芸術の創造・振興・普及に努め、我が国の文化の向上に寄与し、心豊かで活力のある社会の持続的な発展に貢献することを使命とします。

ページ変わりました、本事業は、この理念を変更するものではありません。あくまでも理念を判断の起点としつつ、戦略立案や制度設計、データに基づく分析や検証を通じて、日常の運営判断及び意思決定へとどのように適切に接続していけるのか、自律的かつ持続的な運営を実現していくための「構造」を検証する取組として位置づけています。

次に、分野を超えた共通前提としての理念について整理いたします。文化芸術団体であれ、企業であれ、組織形態を問わず、理念の本質は共通していると考えております。すなわち、「価値創出を通じて社会に便益を供与し、人々の日常の充実感や社会的な幸福感の向上に寄与すること」です。

ページ変わりました、ジェットロや自治体などと連携しながら伴走支援した企業が実際に掲げているミッションの事例を、そのままここに掲載しております。個別の表現について詳しく説明することはいたしません、御覧いただくと、いずれものづくりや伝統への向き合い方、創造性の発揮といった活動を通じて、社会の人々にどのような価値や感動、幸福感を届けるか、このような点が言語化されています。こうした考え方は、分野は異なりますが、文化芸術団体の理念と本質的に共通する価値構造を持っていると考えております。

次のページです。文化芸術団体と産業・企業・輸出支援の違いとは、理念の有無ではなく、判断設計の違いにあると考えております。多くの文化芸術団体や企業において、理念は既に共有され、組織の根幹として位置づけられています。重要な違いとしましては、その理念をどのように運営や経営における判断や意思決定に落とし込んでいるかという判断設計の違いにあります。本事業では、理念を起点とした判断、意思決定、実行、そしてフィードバックへとつながる一連の構造が、組織としてどのように設計され、日常の運営の中で機能しているかという点に着目しています。

8ページです。産業・企業・輸出への支援の構造について整理します。伴走を行ってきた企業の事例を前提にお話をさせていただきます。これらの企業は、理念が経営の根幹として共有され、日常の判断の起点は、外部環境の変化や顧客の動向に置かれています。そして、事業戦略の立案や市場調査、KPI管理、定例的なレビューなどを通じて、判断や意思決定、改善のためのフィードバックが組織の運営の中に組み込まれています。

9ページです。これと対比しながら、文化芸術団体への支援の構造について整理します。運営団体において基盤となる価値は、公共性、芸術的使命、長期的な文化的価値です。これらを内包した理念そのものが、事業や運営における判断の起点となります。社会的な需要や受容の在り方、収益性については、理念実現の質を高めるための要素として考慮されます。

10ページです。本事業では、理念を起点とした判断が戦略・制度・実行へとつながり、それらが循環する構造を、組織として成立可能かという点を中心に検証を進めています。

11ページです。この問いに対する具体的な実装として、ワークショップを位置づけています。本事業では、顧客体験の質の向上、職員も主役となる劇場運営、理念浸透度の深化など

をテーマに、職員の経験値を組織として共有できる判断軸へ引き上げるプロセスとしてワークショップを実施しています。その成果としましては、来場前後も含めた顧客体験の全体を捉える視点が共有されたこと、理念や強みが日々の業務判断に結びついたこと、そして、部門ごとの認識が共通言語として整理されたことなどが挙げられます。また、職員の方々自身が言語化に取り組むことで、自律的な改善や提案につながるという示唆も得ることができました。このような取組は、強みの整理、顧客の再定義、社会的役割の可視化という普遍的なテーマであり、その普遍的なテーマで構成されておりますので、ほかの文化芸術団体においても応用可能なプロセスであると考えております。

次のページです。本事業におけます「組織的知見の蓄積」とは、職員一人一人の判断精度や共通言語が、組織の中に積み重なっていくことを指します。仮説の整理、検証、フィードバック、実装という流れを領域を変えながら繰り返してきたことが、次の戦略立案や制度改善へとフィードバックされることで、組織全体の判断力が高まる構造を形成します。

13ページです。主な検討項目について説明します。まず、チケットと会員組織については、顧客との継続的な関係性の構築や体験の蓄積を通じた関係の質の深化について検討しています。現時点では、特定の制度改変やシステム導入を前提とするものではなく、将来的な選択肢を見極めるための検討として位置づけています。

ユニークベニュー・IP（知的財産）ビジネス、有料イベントにつきましては、劇場資産やブランド価値の活用の可能性について、公共性や芸術性との整合性を前提に検討しています。いずれの領域におきましても、ナショナルシアターとしての役割や価値としてのバランスを重視しながら検討を進めている段階です。

次です。本事業では、伴走支援を恒常的に続けることを目的とはしていません。段階的に自走化へ移行していくことを前提に設計しております。初期段階では構造設計や論点整理を主導的に支援し、中期以降は組織団体主体で検討・実行を促し、後期は外部支援を補助的な役割へと移行し、組織内部で自律的にサイクルを回せる自走化を目指しています。

最後にまとめですが、文化芸術団体の自律的・持続的運営は自主財源の確保だけではなく、判断の起点や、判断と意思決定が循環する構造をどのように設計するか、その点にあると考えています。新国立劇場運営財団では、理念を起点として、判断と意思決定を通じ、戦略、制度、実行が循環する構造を検証しています。本取組は、文化芸術団体の価値を尊重しながら、運営の実装力を高める1つのモデルとなり得ると考えております。

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。

それでは、委員の皆様から御質問等ございませんでしょうか。また、手を挙げていただければ指名させていただきます。田中委員、お願いいたします。

【田中委員】 伴走支援そのものが御社のある種ビジネスになっているかと思うんですけども、伴走支援をやることによって、お話しできる範囲でいいんですけど、どういう形で御社としては利益を得るといいう形を取っているのかということが気になったことなんですけれども。といいますのは、別に新国立劇場だけではなく、文化施設等々がある伴走支援をどこかにお願いしたいと思ったときに、その相手方である私企業との関係、契約等々というのとは一体どんな形になるのかということが気になったんですけども。

【クレアツォーネ（草野）】 よろしいでしょうか。御質問ありがとうございます。当社の利益、収益がどのようにという理解でよろしいでしょうか。

【田中委員】 そうですね。

【クレアツォーネ（草野）】 本事業は文化庁の委託事業として実施されており、当社は専門的な知見を提供する伴走支援者として参画しています。具体的には、事業全体の構造設計を担うプライム契約者（今年度はPwCコンサルティング合同会社）等と連携し、劇場の自律的な運営体制の構築を支援するための業務委託費を対価として受領しております。正しい答えになっておりますでしょうか。

【田中委員】 ありがとうございます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。オンラインで佐藤委員が手を挙げていらっしゃいますね。佐藤委員、お願いいたします。

【佐藤委員】 御説明ありがとうございました。私のほうからは3点ほどですけれども、1点目は、先ほど来、データに基づくデータ分析をして、それを業務とか効率化に反映させていくという、そういう趣旨の御発言があったと思うんですが、具体的にどういうデータを集めると思えばよろしいのか。ワークショップとかいろんな取組があったんですけど、その中における例えば顧客の満足度なのか、あるいはある種収益性なのか、財務情報なのか、具体的にどういうデータを活用するというイメージでおられるのか、実際行われていらっしゃるのかということが質問と、もう一つは理念の共有化というのはすごく大事だと思うんですが、どこの組織でもそうですけれども、なかなかみんなの目線が合わないというか、トップが思っている理念と末端が考えている理念って違ったりするということもあると思うんで、組織の中においてどうやって構成員、つまり職員の方々もですよ、彼らの中でどう

いう形で理念の共有化を図るのか。

例えば、組織論なんかでよくバランススコアカードとか、戦略マップなんかで、要するに企業の目的と従業員の目線がある種戦略的に合わせていくという手法があったりするんですけど、その手のことを考えていらっしゃるのか。あるいはアジャイル的に議論をする中で目線を合わせるというイメージなのか、ちょっとその辺りをもう一つ教えていただきたいというのと、それから、劇場に限らないんですけど、私は国立美術館の会合でも申し上げているんですけど、顧客はいいんですよ、顧客はいいんですけども、来ない方々に対するアプローチというのがやっぱり大事で、あまり関心がない人たちですね。だけど、そういったところにこれからのマーケットの可能性があるので、開拓する可能性があるわけで、顧客じゃない方々に対してするアプローチということで関していうと、どんなアドバイスを実際されているのかということ、あるいはどんな課題を抱えていらっしゃるのか、この3点を教えていただければと思います。

【クレアツォーネ（草野）】 佐藤委員、御質問ありがとうございます。順番にお答えします。

データについてなんですけれども、まず、顧客データに関して、ちょっとここで話せる範囲にとどめますが、チケットの販売情報だったり、あと、お客さんに対しての満足度調査等も行っております。あと組織内でいきますと、社員、従業員の方々に対してのアンケート調査等も行っています。それ以外にも会員組織の方のデータ、どういう価値観を持たれている方なのかとか、その辺りをもととは横連携がそこまでではなかったところ、なされてなかったわけではないんですけど、そこまで図れてなかったところが、やはりこういったワークショップなどを繰り返すことによって、会員組織のデータとチケットの販売、購入されている方のデータを結びつけることによって、より顧客の満足度を高めていくと、そんなことを行っております。もちろん財務状況とかも見ております。

2つ目の理念の浸透においては、単一の解釈を強いるのではなく、抽象的な理念がいかに関々の職員の日常業務における判断基準へと具体化されるかというプロセスを重視しています。アンケートの結果、解釈に幅があることが可視化されましたが、これをワークショップを通じて対話の俎上に載せることで、ナショナル・シアターとしての公共性と個々の専門性を有機的に結びつける共通言語を組織内に形成しています。

3つ目は、来ない方へのアプローチというもので、やはり社会との関わりというのが価値観の中に入っております、理念の中に含まれていまして、これもワークショップの中で、や

っぱり開かれた劇場でなければいけないと。おっしゃるとおり、社会との関わりといったときに、社会の定義として大きく3つ、顧客と、あと、地域の方々と団体職員みたいな形で、財団職員ですね、それぞれの3つのレイヤーで考えて、いかに社会との関わりを深く持てるかというところで、劇場の会報の在り方だったり、その辺を部門、このワークショップも、全部門を対象に、あと年齢・性別等も偏りがないようにして行う中で、かなり皆さん自分事と捉えまして、真剣にこういうことがいいんじゃないか、ああいうことがいいんじゃないかという意見が出てきております。その辺で優先順位をつけながら、限られたリソースでもありますので、やはり優先順位の高いものから順番になしていこうという話を今、しているところでございます。

佐藤委員、これで答えになっておりますでしょうか。

【佐藤委員】 追加で2点ほどですけれども。

【クレアツォーネ（草野）】 お願いします。

【佐藤委員】 理念のところ、やっぱり必ず重要なのは、ふだんやっている業務と劇場としての理念とがちゃんと結びついていないと、理念は理念、業務は業務では分かれてしまいますよね。実際はこの両者が有機的に結びつくということが大事だと思うんですけど、この辺については何か工夫はあるんですかね。自治体によっては、そういうのを具体的に、本当に明示的に仕事目標と上の上位の目標をつなげているというような自治体もあつたりするので、それが1つと、最後はちょっとよく分からなかったのは、来ない方々に対するアプローチというのは具体的に、例えば今、子供であるとか学校であるとか、将来的には地域社会というときに、主に構成するのはそういう学校とか子供たちだと思うんですけど、こういった若い世代に対する具体的に、今ならSNSもありますけれども、何か具体的にアピールをしていくとか、そういったことも考えられている、やられているという理解でいいですか。

【クレアツォーネ（草野）】 まず、1つ目のところなんですけれども、ここにつきましても、アンケートでしたり、ワークショップの中で理念をどのような行動の判断材料にしているのかと、その事例、それでうまくいった事例、うまくいかなかった事例などを共有してもらおう。アンケートの中で共有していただいたりとか、ワークショップの中で共有して、それに対して他の職員が、またアドバイスするという、とても好循環が形成されつつあるかと思えます。なので、おっしゃるとおり、理念を掲げたままだと、やはり浸透度というのは深化していかないと思いますので、どれだけ日々の業務と具体的に結びつけるのか、それを文字で、アンケートで可視化させるものと、あとワークショップの中で言葉で述べて言語化する

ところと、その両軸でやることによって、より深まっていくのかなという。まだパーフェクトではないんですけども、そういう可能性をすごい感じております。

あとは若い世代、お子様方とか、例えばちょっと具体的な1つ述べられる範囲で事例として、地元、初台、幡ヶ谷とかが集まって、マルシェのところに劇場として参加して、そこでふだん劇場に足を運ばない方が足を運べるようなきっかけづくりをつくったりはしています。そのようなことが今後、増えていくのではなかろうかと思っております。よろしいですか。

【佐藤委員】 ありがとうございます。

【吉見部会長】 多数の方から手を挙げていただいていますので、一問一答だとちょっと時間が厳しいので、中島委員、桶田委員、石田委員、岡室委員の順番で、ちょっと大変ですけども、4名の委員の方からずっと御質問をしていただいて、それをまとめてお答えいただくというふうにさせていただきたいと存じます。

【クレアツォーネ（草野）】 承知いたしました。

【吉見部会長】 まず中島委員、お願いいたします。

【中島委員】 ありがとうございます。こんなに挙がっていると思っていなかったので、3つ質問しようと思ったんですけど、お答え頂ける範囲でと思っています。

まず、率直に、職員が主役になるって結構面白い発想だなと思って、答えられる範囲なんですけど、具体的にどういう変化みたいなものがあつたかとか、あと先ほどアンケートとかで今やっているところなのかもしれないし、今のマルシェの件がそうなのかもしれないんですけど、新しい試みがやっぱり職員から提案されて生まれたとかという事例があれば、ちょっと教えていただきたいと思いました。

あと2つ目、私も実は「焼肉ドラゴン」で、先月末、何回も新国立劇場を伺って、日本語、韓国語で出たりとか非常に面白い取組、伝統と未来をつなぐみたいなことをやっぱりあそこに関してはあると思うんですけど、あとき多分、韓国のほうのソウルアーツセンターとも関与されていたと思うんですけど、そういう世界、海外のそういうところとの連携とか、そういうやり取りというのをされているのか。新国立劇場に限らず、今、文化劇場って、芸術劇場って、全般その在り方が少しずつ変わっている時代、なので理念が大事なんだけど、と同時に時代の変遷に合わせて開かれたとか、いろいろやっぱり考えなきゃいけないことがあるのかなと思うので、多分ワークショップの中にそういう観点も取り入れられているのではないかと思うので、そういう新しい場の在り方として考えられていることがあれば

と思っています。

最後、簡単に。理念をやっぱり継続的な、自律的・持続的な運営に生かすということですが、実際やっぱりお金を回していくという観点で、やっぱり文化的な部分ってすごく弱いところがあるので、そこにでも、最終的には結びつけることが多分重要で、今KPI的なお話もありましたけれども、具体的にその目線で何か考えられていること、実際に結果で出ていることがあれば教えていただきたいと思いました。ありがとうございます。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

続きまして桶田委員もお願いいたします。

【桶田委員】 大丈夫ですか。メモが大変ですよ。

【吉見部会長】 メモがちょっと大変ですけども、申し訳ありません。

【桶田委員】 補足的な質問で2点お願いします。先ほど田中委員からの御質問で、契約形態のようなお話がありましたけれども、組織によって当然基準が異なりますけど、一定を超えると公的なものは基本随契が駄目で、公募等になるのが一般的だと思うんですけど、そういう理解でよいのか。その場合、年度をまたいだ持続性、初期とか中期とか後期みたいな話もありましたけど、そういうものとの両立をどういうふうに最大限図ろうとされているのか、併せてこれが1点目。

2点目として、これはデータとの関連で、分かれば結構ですけども、ちょっと劇ではなくて展覧会の類いですけども、私が直接携わった2019年の大英博物館の漫画の展覧会にしても、今現在サンフランシスコのデ・ヤングでやっている漫画の展覧会にしても、非常に詳細な顧客というか、来館者のデータが報告として上がって、70ページという報告書が出るんですよ。年代がどうだとか、性別がどうだとか、近くに住んでいるとか、海外から来ているとか、そういうようなもののレポートを基に、これは初めての人にリーチできたとか、これはいつものお客さんに何とかとかやっているんですけど、そういうような分析がされているかどうか、これを2点目をお願いします。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

石田委員、お願いします。

【石田委員】 よろしいでしょうか。私からは2つです。

草野さんは日頃、例えば民間のメーカーさんとの付き合いが多い方だと認識しております。製品をつくっていらっしゃる企業と公的な芸術組織との違いがあるはずですよ。つまり、国立で大規模な舞台芸術創造の現場は芸術だとか政策や財政だとか、さらに国際社会との

いろんな力学のぶつかり合いの場だと思うんです。そういった全く異なるところに伴走支援という形で今回入られて、端的におっしゃっていただきたいんですけども、何が違うか、何を苦勞していらっしゃるか、その伴走されている時の手応えは何なのか、民間とナショナルの公的な芸術創造の現場である施設、職員の方もそうなんですけれども、組織としての特徴の違いから見て取れる、草野さんなりのお考えを簡単にお聞かせいただきたいというのが1つ。

2つ目です。職員の方の理念の共有化などいろいろなお話を伺って、非常に職員の方のポテンシャルが高いことを承知していますので、その様子が手に取るように分かるんですけども、例えば考え方の変化に加えて、新国立劇場が草野さんの手を離れて自走化するとき最も必要なことは何でしょう。それを教えてください。

以上です。

【吉見部会長】 ありがとうございます。申し訳ありません、たくさんになってしまって。岡室委員、お願いします。

【岡室部会長代理】 私からの質問も2点あるんですが、これはもう時間があればということで大丈夫です。

1つは、ちょっと抽象度の高いお話で、私の理解が及ばないところがあるのですが、理念を起点に判断及び意思決定を通じて戦略、制度、実行が循環する構造を検証していきますということで検証という言葉が使われています。構築ではなくて検証という言葉が使われているのはモデル的な意味合いが強いからということなのかということをお伺いしたいのと、もう一つは、観客の観劇体験の質の向上とか体験の蓄積、そういったことが謳われているんですけども、こういった支援が実際に上演される演目に影響を与えることがあり得るのかどうか、その辺りもお聞かせいただければと思います。

【吉見部会長】 草野さん、申し訳ありません、大変たくさんになってしまって。お答えいただける限りでお答えいただければ幸いです。

【クレアツォーネ（草野）】 では、ちょっと逆の順番で行かせていただきます。よろしいでしょうか。皆さん、御質問どうもありがとうございます。順番にお答えします。

最後のところから逆に行きますが、演目への影響、作品の制作自体の影響というのはちょっと我々が今関与している範囲では及びにくいと思うんですが、その作品の社会性、価値を社会に伝えるというところは、やっぱり運営、制作の方々以外も関わってきますよね、広報だったり、営業の方々だったり。そういった方々の伝え方のクオリティーというのは、今後

間違いなく上がっていくのではなかろうかというふうに思います。それは先ほどの職員も主役となる劇場運営というところで、やはり自分事として、社会性、価値の高さというものをしっかり自分たちで理解して、正しい相手に正しく伝え——正しい相手、すみません、広く伝えるというところをやはり意識してやるということで、よって、その結果として、訪れるお客さんの数が増えたりとか、お客さんの満足度というのは向上する可能性は、絶対とはもちろん言えませんが、上がってくるかと思しますので、そのフィードバックを受けた制作側の方々のさらなる創作の動機づけにつながっていくのではなかろうかというふうに、ちょっと長いスパンになるかと思いますが、考えております。

検証という言葉を用いているのは、本取組が新国立劇場という固有の組織の改善にとどまらず、文化芸術団体の価値を尊重しながら運営の実装力を高める文化政策としての運営モデルとして、他の団体にも応用可能な普遍性を備えているかを実証するという意図があるからです。

次に、石田先生からの違い。

民間の意思決定との違いは、単なる効率性だけでなく、公共性や芸術的使命、長期的な文化的価値といった多角的な評価軸を同時に充足させる必要がある点にあります。本事業では、この複雑な判断を個人の経験則に委ねるのではなく、組織としての判断の構造として落とし込むことで、公的機関特有の合意形成の質を高めることを目指しています。

答えになっているか。ありがとうございます。

次ですね。契約形態に関してなんですけれども、基本全て公募で、自治体との契約もジェトロさんとの契約においても、文化庁さんとの契約に関しても公募でやっております。とは言いながら、先ほどの年度をまたぐ話になってきた場合に、もちろん毎年公募なので変わることはありますので、次の方がしっかりロスなく引き継げるように、基本報告書だったり文書化して、発注元に対してそういった資料はお渡しして、年度を終わるようにしております。

顧客のデータに関しましては、先ほどおっしゃっていただいたようなことがまだそこまでは全然行っておらず、ここからだと思っておりますので、ちょっと長い目で見ていただければというふうに思います。

中島先生の、職員が主役となる劇場運営というものに関しましては、やはり皆さん、文化芸術団体に勤められている方というのは、やっぱり高いクリエイティビティーをお持ち合わせの方がとても多いと思うんですね。やはりすごい意識高い、勤める中で、やはり日々のどちらかという作業に忙殺してしまって、そういう個々のクリエイティビティーが生

かせる時間というのがどんどんどんどんちょっとやっぱり少なくなっているのではなかろうかというのはとても感じていまして、その中で、いかに作業が軽減できるのかというところで、やっぱりデータをしっかり見て優先順位をつけて、先ほどのジェトロさんの発表でもありましたけども、リソースの適正配分の部分をしっかりし、なおかつ自分たちが理念を実現させるために、自分事としてどんな業務を行っていきたいのかというところを言語化してコミットする、組織内でコンセンサスを得るみたいな形を繰り返していくと、やはり職員も自らも主役になっていくのではなかろうかというところで、ワークショップでしたりアンケートでしたりとか、あとコミュニケーションが円滑に図りやすいようにというところで、ちょっとずれちゃうかもしれないんですけども、職員が主体となる運営の具体例として、コロナ禍で閉鎖されていた『楽屋食堂』の再開プロジェクトが挙げられます。これは単なる食堂の再開ではなく、部門横断的なチームが職員・関係者のニーズをデータとして収集し、『劇場の活力ある環境維持』という理念に照らして優先順位を判断し、実行に移したものです。こうした日常的な課題解決を通じて、理念に基づく判断サイクルを組織的に回す練習を積み重ねています。

理念の実現には持続可能な経営基盤が不可欠です。本事業では、理念を起点とした戦略立案（ミッション・ドリブンな運営判断）『公共性』や『芸術的使命』との整合性を判断の起点とすることで、社会的価値の向上を経済的価値の創出に接続し、中長期的な自律化を目指す構造を検証しています。

【吉見部会長】 大変無理なお願いをして申し訳ございませんでした。時間制約とはいえ、見事にそれぞれの御質問にお答えいただいたかと思えます。草野さんがこのサブタイトルで掲げている、理念を判断の起点とする運営はどのように制度として実装され得るのかというのは、私どもの部会のテーマから言えば、理念を判断の起点とする政策はどのように制度として実装され得るのかということを私たち考えておりますので、ぜひ今後とも、もろもろお力添えをいただければと思います。

本日は、土屋様、草野様に大変短い時間で御発表いただき、大変たくさんの質問にお答えいただいて、誠にありがとうございました。

それでは、ヒアリングの部分を終えて、次の議題2に移らせていただきたいと思います。議題の2は、クリエイター支援基金についてということで、芸文課の小野参事官、企画調整課の補佐の方々より御説明をいただきたいと思います。

【小野参事官】 失礼いたします。文化庁芸術文化担当参事官、小野でございます。私の

ほうから、クリエイター支援基金の現在の状況につきまして、全体の概要とクリエイター・アーティスト等育成事業という部分につきましての御報告をさせていただきます、企画調整課、尾曲補佐から、文化施設高付加価値化支援事業の観点から補足の説明をいただきまして、それからまた、この基金の今後について御説明させていただければと思います。

資料3-1でございますけれども、8ページ目を御覧いただければと思います。

本日、まず、クリエイター支援基金の中の令和5年度補正予算で措置されました第1弾、第1期の事業の令和6年度、事実上の初年度の進捗状況の御報告でございます。まず、クリエイター・アーティスト等育成事業に関しまして、28のプロジェクトを採択しまして、531人のクリエイターを育成しているという状況でございます。このクリエイターに対しまして、各プロジェクトの中でアドバイザーをつけ支援をしていくという形になります。同じく文化施設による高付加価値化機能強化支援事業につきましても13プロジェクトを採択し、111人のクリエイターを育成するという形になっています。両事業とも、クリエイターの育成というところをゴールに考えておりますけれども、手法としまして、クリエイター・アーティスト等育成事業は、各プロジェクトの中で支援すべきクリエイターを採択いただくということと、文化施設高付加価値化支援事業のほうにつきましては、人を軸にしているところは一緒ですけれども、併せて当該施設の発信力等を強化していくということを目指していくというところに違いがございます。

9ページ目のおりクリエイター・アーティスト等育成事業につきましては、大きく7つのKPIを掲げ、10ページ目のおり、文化施設による高付加価値化機能強化支援事業におきましては、施設の関係も含めまして、8つのKPIを設定しております。正直なところまだ1年目ということでございますので、このKPIそれぞれにつきましての進捗状況の御報告というよりは、幾つか今、進んでいるところの状況報告ということでお話をさせていただければと思います。

11ページ目でございます。今回の令和5年度補正事業の第1弾のポイントを3つ掲げております。それぞれクリエイターの方々が実際に海外で発信するまでの間の支援と、発信をより有効なものにする、効果的なものにして今後につなげていくということがございますが、3つポイントがございまして、1点は海外のニーズを踏まえた展開における若手育成をしていくということ。それから2点目、世界的認知度の高い場、世界的な音楽祭・芸術祭、映画祭等の場で活動していただいて、そこで高い評価を得るということ。それから、そういった場で直接的に評価を得るということだけではなくて、3番目、そういった場におきまして、

ネットワークや人脈をつくったり、そこで様々な方々と交流するということが非常に大きな人材育成につながるということをポイントとして掲げてございます。

それから、各採択事業の一覧等々いろいろ掲げておりますけれども、本日時間が限られておりますので、一端をかいま見るとい形でございますけれども、27ページ目からでございます。ページが飛び飛びで恐縮でございます。

実質的に令和6年度からスタートしまして、3年間の複数年度にわたる支援ですので、実際にまだ国内で準備をしていて、これから海外で発信の場を設けるという事例がほとんどでございますけれども、幾つか既に海外に実際に育成対象者が出て行って、取組を行っているというものの事例を挙げております。読売交響楽団のベルリン・フィルでの公演、東京二期会の公演、それから、ユニジャパンの例などを挙げております。

ここに挙げたもの以外にも様々な取組、今既に海外に出ておるものがございます、例えばでございますが、31ページ目に、海外での実際の事例ということで、1番目に出版文化産業振興財団による、漫画の作家の方々の海外発信の取組として実際に北米のイベントに出て行って様々な交流をし、次につなげるようなコミュニケーションが生まれてきているということを聞いております。

それから、次の32ページ目でございますけれども、3つ挙がっているうちの左の緊急事態舞台芸術ネットワークは、演劇のプロデューサーの育成のプロジェクトでございます。プロデューサーを実際に採択しまして、トレーニングをして海外でのピッチを行うという取組を進めているというところで、今後の展開を期待しているというようなものがございます。

ほかにも様々な取組、今、進んでいるものがございますけれども、今日はあくまで一端というところで御紹介をさせていただきました。

尾曲補佐のほうから、文化施設のほうで補足があればお願いします。

【尾曲補佐】 それでは、文化施設高付加価値化機能強化支援事業について御説明させていただきます。27ページを見ていただければと思います。

1つの例でございますが、愛知県芸術劇場の例を挙げさせていただきます。こちらは劇場ダンスアーティストによる優れたダンス作品を創造して、国内外での公演及び海外プロモーション活動を行うプロジェクトを実施しているところでございます。こちらでございますが、横浜国際舞台芸術ミーティング、YPAMというんですが、こちらにおきまして、育成対象者が出演する作品に声がかかりまして、業界的にも国際的にも高い注目を集め、ドイツの舞台芸術祭において公演機会を獲得したものでございます。そして、育成対象者のほうから

も、作品のプレゼンテーションで高評価を得たことが自信につながり、海外展開に向けた戦略や自身のやりたいことを突き詰める重要性を再認識できたということが上がっております。

このように海外事業の実施のノウハウ、知見の共有とか、デジタルコンテンツの海外展開等の高付加価値化を高めるようなことにつながっておりまして、非常に成果が上がっているものと考えているところでございます。

以上でございます。

【小野参事官】 続きまして、今後の展開に関する部分でございます。全体サマリーの中の46ページを御覧いただければと思います。

複数年度にわたる取組で、既に海外に渡っているものもあれば、これから行くものもあるというところですが、それぞれ行ってよかった、いい成果が出た、それで終わりということではいけないと考えております。鍵は2つあると考えておりまして、各採択プロジェクトの成果をどうやってより高めるかということと、その成果をどう展開していくかというところでございますけれども、各プロジェクトの成果を最大化するためには、採択プロジェクト間の交流ということも1つのポイントではないかと考えており、また、この発信、やってきたことに関する情報を一般化して、また、共有して使えるようにしていくという、この2つの観点が大事ではないかということを考えているところでございます。

また、今年の夏には2年目、令和7年度における取組の状況を、また夏頃に御報告をさせていただければと思っております。

併せまして、資料3-2について、令和6年度基金で行っている第2期の事業と、令和7年度補正でまた新しいプロジェクトの予算がつかまりましたので、簡単に御報告をさせていただきます。

令和6年度補正は、育成プログラム構築・実践ということで、人材を育てるための教育機関の機能強化と、各社会人のオン・ザ・ジョブ、あるいはリスクリングといった取組のところを支援するというところで、95億円措置されたものがございます。これが第2弾でございます。

5ページ目でございますけれども、昨年秋、令和7年度補正予算ということで経済対策の一環としまして、クリエイター等育成支援基金の第3弾が措置されてございます。こちらは幾つかのメニューが混じっておりますけれども、大きく3つございまして、産学官コンソーシアムの創出・運営ということで、マンガ分野における海外へのデジタル漫画の普及を目指し

たコンソーシアムをつくるということ。それからコンテンツの制作・発信を支える人材の育成ということで、コンテンツの海外発信をしていくためには、まさにアニメーションやゲームなどの現場で制作を支える人材の不足ということが非常に大きな問題になっております。そこに関する取組ということを進めていくというところを大きなポイントに分けております。それから、3番目に、コンテンツ文化の戦略的・総合的発信ということで、著名な芸術祭・文化祭などにおきまして、日本のブランドとして戦略的な発信をしていくための予算ということで措置しているというものがございます。

ちょっとややこしいんですけども、各年度の基金で積まれたもの、それぞれ違うプロジェクトとして走っているものが、それぞれ1年目、2年目、3年目というふうに進んでいくものがございますけれども、その都度、本部会におきまして御報告をさせていただければと考えております。

駆け足でございますが、以上でございます。よろしく申し上げます。

【吉見部会長】 どうもありがとうございました。

それでは、今の御報告の点について、何か御質問等ございましたら手を挙げていただければと思います。何かございますでしょうか。どうぞ。

【倉森委員】 ありがとうございます。この分厚い冊子にある採択事業と同じ事業を次の年度に新たに採択をしているというのが、この薄いほうの冊子の事業だというふうに考えてよろしいんですか。

【吉見部会長】 どうぞ。

【小野参事官】 ありがとうございます。説明がややこしくて恐縮です。令和5年度補正予算で予算がついたものを、まず1回で採択し切っています。第1弾の予算を全部使い切って採択をして、それが3年間事業を行えるということの、今、1年目ということでございます。多分ややこしくしてしまったのは、私とその後の予算の話をしてしまったと思うんですけども、その後の予算についたものは、また別途別に違う目的で違う採択をして、それがまた3年間走っていくような形でなっております。

【倉森委員】 では、いずれの年度にも5か年計画、3年の計画として行われていて、またこの事業を新たに知った方が次が応募ができる状況で、予算のことですから約束はできないにしても、継続的に事業が続いていると考えていいんですか。

【小野参事官】 1個大事な御説明が抜けておりました。5か年計画の1年目の御報告をさせていただきましたけれども、実は予算として確実にしているのは3年間ということにな

っています。こうした基金のルールとしまして、5か年を計画してもいいんだけど、3年目に1回レビューをして、それを踏まえて残りの2年の措置を考えるという形になっていますので、5か年を視野に入れつつ、今、3年間で動いているということになります。その中で新しい団体や新しい人が採択されるのかということですが、複数年度支援の中で、1年目に育成、2年目に発信という形でやっていきますので、基本的には最初に採択された団体がそのままいくという形になります。

【吉見部会長】 よろしゅうございましょうか。

オンラインで佐藤委員が手を挙げられています。佐藤委員までにしたいと思います。

【佐藤委員】 御説明ありがとうございます。私のほうから大きく3点質問させていただきます。

1つ目は、基金事業なので、最近今いろいろ基金話題なので、たしか最初は60億円でスタートする基金なんだと思いますけれども、今、基金の残高は執行はどれくらいで、全体の総額どれくらい使って、今残高としてはどれくらい残っているのかということについて大ざっぱな数字でいいので教えていただければというのと、基金の運用上よく問題になるんですけど、話題になるんですけど、1回採択された団体は、もう1回できるのかどうか。同じ団体ばかり支援するんじゃないのという、そういう問題もありますし、逆に先ほど御指摘のように3年とかだと短いから、もっと長い目で見て支援しなきゃいけないんじゃないかという議論もあると思うので、繰り返し採択されるのが駄目というわけではないんですけど、基本的にはこの種のプロジェクトは、1回採択されたら2回目はないと思っていいのかどうか、その辺りについてはどういうルールになっているかということをお教えいただければと思います。

2つ目なんですけれども、これは一般論になってしまいますが、クリエイターの育成という話が出ましたけれども、何と言ったってどこも人材不足なので、新たに人をどこから雇っていくかというか、例えば外国人の方々に日本のコンテンツとか含めたクリエイターになってもらうのか、あるいは高齢者の方々がいらっしゃるから、こういった方々はもう1回現場を引退した方もいらっしゃるかもしれないけど、そういった方々の利活用というのがあるのか、どういう形で人材を確保しよう。育成は分かったんですけど、どういう形で人材を確保しようとしているのかということについて、何か取組があれば教えていただきたいというのと、あと最後にフォローアップなんですけれども、いろんなイベントに対して支援をするのは分かったんですけど、1回限りのイベントで終わってしまうと後はないと。

経験値は、ノウハウとして、関係者の間で共有するというのはあっていいと思うんですけども、例えば海外でいろんな事業、イベントを開催したときに、その後はあえてこちらのほうで支援がなくても、向こうから招待があつて継続的にイベントが続いていますとか、何かそういうフォローアップについてはどういう形で評価されているのか、どういう形で調査され、評価されているのかということについて、この以上3点、お願いできればと思います。

【吉見部会長】 ありがとうございます。手短にお答えいただければ幸いです。参事官、お願いします。どうぞ手短にお願いします。

【小野参事官】 1点目、これも先ほどの先生の御質問であると思うのですが、全て貼りつけは終わっているという状況になります。執行はそれぞれ何年目に幾らお金使うかとあるので、一応御報告はできますけれども、いかがいたしましょうか。

【吉見部会長】 簡単でいいです。

【尾曲補佐】 最低限ですね。一応全額貼りつけはしておりますが、初年度ということで、2024年度につきましては、そんなに大きな額は使っておりません。それで60億のうちの54億円が残高として残っているんですが、今年度27億円使う予定でございますので、基本的に執行は順調にしているというところでございます。以上でございます。

【吉見部会長】 あと2点。

【小野参事官】 2点目については、繰り返し採択できるかということですが、同じ事業の中ではできないです。というのは、繰り返しできないというよりは各事業1回しか採択しませんので繰り返しはありませんが、例えば令和5年度の補正予算の事業と6年度の補正予算の事業は内容が異なりますので、同じ団体さんが両方手を挙げて、両方採択されている例はございます。

それから3点目、人材不足どこから持ってくるかということについて、令和5年度はトップクリエイターを目指すということなので不足の話ではなく、どちらかというと6年度と7年度の事業の話かなと思います。人数というよりは、例えば6年度の事業の中ではリスキングというところを入れております。今求められているものに対して、こういうスキルがある方が足りないんだということであれば、学び直しの機会をつくるということが有効であろう。また、人が新規採用で募集がないのではなくて、例えば、制作側が求める能力を教育機関で身につけてきてくれない人が多いのだということであれば、教育のほうを変えていかなければいけないのではないかというような取組をもって、その不足の解消に取り組んでいこうということをやっております。

それから、フォローアップという点については、大事な御指摘かと思えます。直接お金をつけて支援したもの以外に自走してどうなったかということも、しっかり今後フォローアップしていければというふうに思っております。ありがとうございます。

【吉見部会長】 小野参事官、どうもありがとうございました。

時間が押しておりますので、クリエイター支援金についての御説明と質疑は以上とさせていただきますと存じます。

最後、議題の3に移らせていただきます。御承知のように、今期の文化経済部会も残すところ、本日を入れてあと2回ということになっております。今期の議題をまとめると同時に、来期が1つの区切りになりますけれども、経済部会の議論を継続させ、そこで1つの結論に向かっていくために、これまでの論点を整理することが必要です。これまでの議論の経緯と、そのまとめについて、堀口補佐から御説明をいただきたいと存じます。

【堀口補佐】 ありがとうございます。時間が大幅に超過していますので、簡単に説明させていただきます。参考資料1を御覧ください。

こちらの1ページ目です。これまでの経緯をまとめさせていただきました。この部会は令和3年度から開始させていただいております。この第1期目の報告の中で、豊かな文化芸術の活動の基盤となる環境を整える土壌づくり、また、多様な活動からよりよい活動が育つようになる多様な活動の展開、こういったものを第一の循環と定義づけております。また、それを基に価値づけ、文化芸術活動の価値の最大化を図って、さらにそれが再投資につながる第二の循環、第一の循環と第二の循環を組み合わせる創造的循環の構築を目指すということ、この部会としての大きな目標と設定しているところです。

これを受けまして、これまで文化芸術団体の自律性を高めるカウンスル機能の確立・強化、また、今日もジェトロさんにお越しいただいておりますけれども、省庁間連携や産業界との連携を含めてグローバル展開をしていく。また、そういったものを行うための人材育成、場、マーケティング、ファンディング、デジタル、データ、グローバル市場展開などといったものをこれまで議論しております。これまで様々なワーキングなどを設置して報告書を取りまとめてきているところです。

続きまして、2ページ目が、今期の内容を簡単にまとめさせていただいたものです。これまでの議論を受けまして、今期は国レベルでのカウンスル機能の実装ですとか、また、グローバル展開のための各省庁連携、民間との連携などの議論を進めております。ここの議論を踏まえて、今日もクレアツォーネさん、ジェトロさんにお越しいただいたところです。また、

今、クリエイター支援基金の説明がありましたけれども、アーティスト・クリエイターだけではなく、マネジメント人材だとかプロデューサー人材などの育成というものもとても重要であるということで議論を進めてきているところです。

今期は第2回目で三井住友銀行、また、中小企業支援をしている小出さんにお越しいたきまして、富裕層のお金をどううまく使っていくかですとか、伴走支援する団体に必要な能力だとか、そのための支援としてどういったものがあるかということも議論しました。

また、10月に行った第3回では、日本芸術文化振興会の杉浦理事にお越しいたきまして、今、日本のアーツカウンシルとも言える日本芸術文化振興会でどのような支援を行っているか、また、どういった組織であるかということも説明させていただきました。また、非公開ではありましたが、石田委員に、アーツカウンシル・イングランドの事例をもとにアーツカウンシルの在り方に関する勉強会を開催させていただきました。そして本日、ジェトロ様とクレアツォーネ様のプレゼンテーションがございました。

これまでの議論を踏まえまして、文化芸術の支援方法や組織について、また、文化芸術のグローバル展開、省庁間連携、また今日、ブランディングだとかプロモーションの議論もありましたが、こういったことを海外に向けてどうやっていくのか。また、今期のまとめ、第6期の議論の方向性についてというものを、本日、また、次の3月の部会で御議論いただければと思っております。

最後に3ページ目をご覧ください。これまでの議論の要旨として主なコメントをまとめさせていただきます。文化技術を支援するためには、資金、場、人材、組織を一体で考える必要があるですとか、文化産業は成長戦略の一環であるけれども、市場だけを考えるのではなくて、しっかりとヘリテージ、文化としても振興していく観点をしっかりとバランスを取っていくことが重要であるとか、あとは富裕層の資金というものをどううまく文化芸術団体に流していくような仕組みづくりをつくっていくか。あとはアーツカウンシルとして、ただの助成金配分機関ではなくて、より新しい機能というものを付与していく必要性。一方で、それを行うための人材育成という観点では、まだまだ開発の余地があるのではないかと。支援を受ける団体側についても、売上げ創出や価値の言語化も含めて、まだまだ改善の必要性があるのではないかなどが議論されております。

第3回の部会においては、主にアーツカウンシルについての議論が行われましたが、今現状の日本芸術文化振興会においては、様々な改革を進めているものの、やはり人などの観点でまだまだ足りていない。こういったものをどう改善していけるのか。また、民間の資金と

いうものをうまく活用していくためには人材も含めた抜本的な改革が必要なのではないかと。助成金の審査で得られたデータというものをうまく使っていくための仕組みづくりも必要なのではないかと。将来的なアーツカウンシル機能の独立というものの可能性というものを検討すべきではないかといったような御議論をいただいているところです。

私からの説明は以上です。

【吉見部会長】 堀口補佐、大変手短かにまとめていただきありがとうございました。

私のほうから5分以内で、お手元に配らせていただいたメモについて御説明をさせていただきたいと思います。これは今の堀口さんのお話の補足です。何でもこういうものを配らせていただいたかということ、この部会の最終的な報告と、それをどこにアウトプットしていくのかということと関わるかと思っています。

今、文化審議会の中では、文化経済部会、文化施設部会、この2つは私が部会長をしていますけども、それとは別に文化政策部会があります。そして、文化政策全体を方向づけているのが文化芸術基本計画。現行の文化芸術基本計画が令和5年度から令和9年度までです。令和10年度以降は次期の文化芸術基本計画になってまいります。この第3期の文化芸術基本計画の中に、これまでこの部会で議論してきたことをしっかり埋め込んでいくことが非常に重要だと私は認識しております。そのためには、令和8年度中に1つの区切りをつけて、これまでこの部会で議論してきたことを総括し、令和9年度の前半、文化政策部会と連携しながら、文化芸術基本計画の中に、これは文化審議会のレベルで埋め込んでいくという段取りをしていくというのが大きな筋立てとして必要だと思っております。

そのためには、令和8年度中に、これまでずっと部会で議論してきたこと全体をまとめなくてはなりません。今年度は令和7年度ですから、もうあと2か月しかない令和7年3月までに何かまとまったことができるとは思ってないのですが、せめて論点整理ぐらいはしたい。つまり、論点整理ぐらいを3月までにして、4月以降の議論でそれを熟成していく。議論をブラッシュアップしていきながら、これを文化審議会の中の議論に入れるためには、今年の12月あたりまでに1つの結論に達し、あとは来年度の文化審議会総会で認めてもらう必要がでてきます。だいたいこういうスケジュールになると思っております。

そのための素案の素案がこれです。これはメインでは来年度の前半に話すことになるんですけども、しかし、論点整理ぐらいは今年の3月までにしたいと思っております。そのための素案を出させていただいたという、そういうことでございます。

まだまだ素案中の素案なので、御忌憚のない御議論をいただきたいのでございますけれ

ども、全体として、新たな日本文化振興のための文化と経済の好循環というテーマで考えさせていただきます。入り口と出口があると思っております。入り口は序のところに書いております。出口は6のところに書いてあります。入り口と出口をつなぐ5本の道というか柱があるというふうに思っております。入り口のところでは、もちろん既にこの部会でずっと議論しておりますけれども、第一の循環と第二の循環という、既に第1期の報告書で示したものが柱になる。なぜそれが重要なのかを示すために、その前提として、日本文化を産業として見たときに、日本文化の産業規模の大きさをちゃんとデータに基づいて示していく必要があると思っております。

日本文化とここで言うのは、コンテンツ、アート、観光、食、その全てを含めてということです。そうしたときに、この全部を含めると、恐らく日本文化の産業規模は、例えば自動車とか半導体とかより大きいはずで、これだけの産業規模のものが、何もしないでいると空洞化する、やがて追い越され、廃れていくというリスクを抱えている。だから、第一の循環と第二の循環の緊密な連動携が必要だという話になるわけですね。

その後のつなぐ柱というのは、既にそれぞれのワーキングでかなり議論していただいていたものでございますけれども、1つは、持続可能な財源基盤、資金循環の確立という、これは一番メインでこれまで議論してきたところでございますけれども、要するにお金の話です。資金の多様化、複合化のための方策、投資をどういうふうに文化領域に呼び込んでいくかという話です。それから、活用、継承、育成のための税制、これは主に寄附の話が大きいというふうに思います。税制と寄附の話です。

そして、2番目の話としては、人的基盤とアーツカウンシル機能という、組織と人の話ですけれども、これも今回、今年度相当議論をしてきたと思うのですが、カウンシル機能検討ワーキングの報告書を踏まえて議論をしてきたと思いますけれども、アーツカウンシル機能をどうするのか。それから、副業人材とかプロデューサー人材とか伴走支援とか、人材の多様化をどうするのか。これは要するに人の問題でございます。

3番目の柱というのは、アート振興と場の活性化という、とりわけアート振興ワーキングで議論していただいたところでございますけれども、文化諸領域というものを横断化し、広げていくその場、ミュージアム、劇場、そういう場の定義をどうするのか。さらにそういう場をまちまで広げていくということでは、建築文化財の扱いというものが変わっていく必要があるというようなこととなります。

そして、4番目の柱というのは、新たな価値づけとグローバル展開のための省庁間連携と

取りあえずしておりますけれども、グローバル展開ワーキング等々で議論していただいて、1年目、2年目にかなりこの議論をしたところでございますけれども、グローバル市場での価値づけ、工芸品の問題、あるいは文化資産流出の問題、これがあります。さらに日本文化をブランディングしていくための統合的な政策ができていないのではないかという問題意識があるわけで、文化、観光、工芸、食、メディアを含めて、統合的な戦略をどう組み立てるのかという、これはグローバルという話があります。

そして、5番目の柱が、必ずしも十分議論できていませんが、DXと基盤的データの整備です。これはカウンスル機能検討ワーキングで相当議論していただいたところでございますけれども、文化関連の施設や、人材や、その他組織や、こういうものに対する統合的なデータベース化がやっぱりどうしても必要です。私は別のところで、デジタルアーカイブ推進基本法をつくらなくちゃいけないという主張をここ十数年ずっとしているんですけども、含意としてはそういったことを含めたということになります。

出口の話です。出口のところでは、やはりこの間、事務局とも議論してまいりましたけれども、「日本文化」の再定義と申しますか、この部会として、「日本文化」を定義する必要があるんじゃないか。そこが出口になる。日本文化とは何かということを、それは複数形の文化であり、脱本質主義の文化であり、脱ジャポニズムの文化ですが、やはり世界に出していくときに、日本文化とは何かを部会として議論をするということがどこかのベースで必要だろうという認識に至っています。それが出口に近いところです。

現行の文化芸術基本計画においては、幾つかの柱が掲げられております。全体の柱として掲げられているのは、価値創造と社会経済の活性化です。そしてサブの柱として、デジタル技術を活用した文化芸術の振興、文化芸術を通じた地方創生の促進、文化芸術のグローバル展開の加速ということです。これらをもう一步踏み込むというか、もう一步先に進めるというのが、私たちの最終的な報告書になっていくべきだと私は思います。

最初のところは、やはり文化と経済の好循環の確立に当然なります。その先で、デジタルといったものは、やっぱりAIのインパクトが大きいですから、AI社会と人間的技としての文化芸術の再定義ということが必要でしょう。そして、地方創生の話は新たなローカリズム、あるいはグローバル展開の話は新たなコスモポリタニズムと取りあえず書いていますけれども、これは単なるたたき台なんですけれども、少し最終報告をかなり意識しながら、議論をこれから進めていただければと存じます。

もう時間があまりないので、今日は議論そのものは無理だと思いますが、委員の方々から、

こういう点が抜けているんじゃないかとか、ここはおかしいんじゃないかとか、ここは考えるべきなんじゃないかとかという御意見を可能な限り出していただいて、それを私どものほうで受け止めて、事務局と相談しながら、3月10日の次回にそれに対するレスポンスをさせていただきたいと思いますので、ここから先は言いつ放しになると思いますけれども、委員の先生方から言いつ放しで議論をちょっと出してください。はい、生駒委員、石田委員、竹下委員、後藤委員の順で、まずはお願いたします。

【生駒委員】 ピンポイントで2点ほどお話ししたいです。本当に取りまとめありがとうございます。

私、文化は日本の最大の資源だと思っておりまして、なぜ文化と経済を回さなきゃいけないかと言えば、最終的には日本人が誇りを取り戻す目的があると思っています。その意味で、人材、投資の部分で、企業の投資もですが、投資家の方々から、もっと言うと富裕層からのお金というのも大きな支援ですが、伝統工芸だけに関して言いますと、今、読売新聞、それから、三菱UFJ銀行が大きく支援体制に入っています。これはここ十数年伝統工芸に関わってきて、コロナ後の大きなトピックと言えます。うれしい限りです。このウェーブをどんどん広げたい。そういったとき、日本の企業が文化支援したときに、税制優遇のような、何かメリットを感じられる制度が必要ではないかと思っています。実際私も幾つかの伝統工芸に関するイベントを立ち上げるときには、企業版ふるさと納税を利用しようとかいう声以外は、なかなか難しいんです、企業から純粋に支援をいただくということが今はとても難しい。そういう意味で、1つの目標として、支援する企業を応援していただきたいと思っています。企業がなぜ文化支援するかというと、企業側も分かっていると思うのです。社員が誇りを取り戻すためではないかと思っていますので、ぜひその点、御協力をいただきたいと思っています。というのと、あと先生がまとめてくださった4番目の新たな価値づけとグローバル展開の省庁間連携、これは非常に重要だと思います。

簡単に言えばブランディングですけども、高付加価値をつけて押し出していくこと。あともう1点は、地方創生の促進。今すごく経済の二極化も激しくなっています。地方が一番元気が出るのが地場産業ですとか伝統産業の支援だと思いますので、そういった点もぜひ強化していただければと思います。ありがとうございます。言いつ放しでいいですか。

【吉見部会長】 言いつ放しでいいです。それ以外は不可能です。

石田委員、お願いします。

【石田委員】 今年度、アーツカウンシルについて相当議論していただいて、本当に感謝

申し上げます。カウンシル機能検討ワーキングの座長を務めた経緯から、大変ありがたく、心強くいろんな議論を聞いておりました。参考資料の1に、勉強会をさせていただいたことが書かれています。タイトルについて一言だけ添えるならば、アーツカウンシル・イングランドについてももちろん皆さんにお話したんですけれども、彼の地のことを知ることを通じて、要するにナショナルのアーツカウンシルというものがどうあるべきなのかという理念について、皆さんと共有した会だったと思っております。ですので、アーツカウンシル・イングランドにみるナショナル・アーツカウンシルの在り方についてが私の勉強会の意図だったということを申し添えさせていただきます。

それから、部会長のまとめてくださったメモのうち、私は2番と5番について一言だけ申し上げます。2番に関して、人材と書かれております。人材の多様化とありますが、人材キャリアの多様化、それから、人材像の多様化、つまりいろんな人材がここに関わっているということだと思っております。それらの方々がみんな高度な専門家であるということが、カウンシル機能を強める非常に重要なポイントになると思います。

アーツカウンシル機能については、(1)に戻ります。アーツカウンシル機能の再構築と書いてありますが、これは再構築を通じた強化、あるいは強靱化とまで言っていた方がいいと思います。これが必要になると考えております。

それから、5番のところにデータのことを書いてくださっています。これにはやはり文化関連助成の情報データベースの構築、それらの管理を通じた助成申請や事業管理の効率化といった助成現場レベルでのデータベースの活用の仕方、データベースそのものは外に出すものでもないかもしれないけれども、それを活用していろんな発信、あるいは政策形成に資するような提言が出していけるということがカウンシル機能にとって必要だろうということも、今の段階で申し上げさせていただきます。

以上です。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

後藤委員、竹下委員、中島さち子委員、池上委員という順番で進めたいと思います。倉森委員がその後、池上委員の後、倉森委員という順番にさせていただきます。

【後藤委員】 では私のほうからも簡単に。前に言ったとおり、世界ではアーツカウンシルだけでなく、ヘリテージカウンシル、アーツ・アンド・ヘリテージで、日本でいう文化財分野に関するカウンシルがしっかりあって、建築の場の振興のところで、特にそちら側のカウンシルというのを話に出したと思うので、その観点を忘れないでいただきたいというこ

とと、建築文化の点で言うと、文化財に限定されなくて、むしろそうでない建物も含めて文化にしていくということが大事で、そこがまたアートの場合になるということが、文化と経済の好循環を生むわけですから、これを文化財に限定した形にしてしまうのはちょっと視野が狭いのではないかなというふうに、こちらの議論がもっと幅広いものを含んでおりますので、そうしていただければというところだけ加えていただければ。お願いいたします。

【吉見部会長】 竹下委員、お願いします。

【竹下委員】 ありがとうございます。産業規模の定量的把握は非常に重要だと考えます。その際、売上高やGDPにおける付加価値だけでは不十分であり、直接的な経済効果に加えて、間接的な波及効果も重要です。特にアート・芸術分野では経済への波及効果が大きいと考えられますので、そちらにつきましてもきちんと調査を進めていただきたいと思います。

【吉見部会長】 ありがとうございます。

中島委員、お願いします。

【中島委員】 ありがとうございます。非常によくまとめていただいているなと思ったんですけども、もう少し入ったところというところで、先ほど生駒委員もおっしゃった地方創生との関係、特に祭りとか協働、伝統の芸能であったり工芸であったりという、この観点はちょっと入れていただけるといいなと思いました。

自分にも関わるところですけど、あと教育との関連ですね。やっぱり子供たち、若い子たちにどういうふうに結びつけていくか。特に今、教育も変わりつつあるので、探究のところとの連携というのをどこかに入れていただけるといいなと思いました。

あと観点としては、やっぱり福祉、医療。なかなか文化ということと遠いと思われるようなところに、ちゃんとやっぱり文化ということがしっかり入っていくことがすごく大事ではないか、それが最終的に文化と経済も回していくんじゃないかと、そこまで含めていただきたいと思っています。

最後に、日本文化を外に出していくというのは非常にいいと思っているんですけど、同時に文化を感じる場として双方向の、世界のほうからのいろんな文化がやってきたりとかという、国際交流というんですかね、双方向の文化交流ということが、やっぱりちょっとどこかに記載があるといいなというふうに思っております。ありがとうございます。

【吉見部会長】 池上委員、お願いします。

【池上委員】 ありがとうございます。今まで議論をしてこなかったのですが、資金循環の確立というところにちょっと遡りますが、先ほど企業からのお金をどうやってもらうの

かと。同時に、最近私が感じるのは、少子高齢化で財産を残したまま亡くなる方たくさんいらっしゃる。よく講演会に行くと、どうやって使い切ったらいいんだろうかという質問を受けまして、つまり、お金を残したまま亡くなっちゃもったいないと、全部国に入っちゃいますからね。少子高齢化で相続人がいない方が持っている財産は結構たくさんあります。ちょっと遠大な話ですが、どうやって芸術文化のほうにうまいこと流していくことができるのかという、ちょっと最近素朴な疑問が出たので、それだけちょっとお話ししておきます。

以上、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す。

倉森委員、お願いします。

【倉森委員】 中島さんが先におっしゃったことと重なるんですけども、今期あんまり話してこなかった地方のことがここに書いてあるのがいいなと思いました。日本の地域でいろんなものを見せていただくと本当にすごいものがたくさんあって、この書面で言うと、3のところに1つきっちり位置づけられたらいいと思います。2期は地方創生の促進という、少し上から目線で表現されて居ますけど、それどころではない尊敬すべきものがたくさんありますので、来期はぜひそういうことが入ってきたらいいと思いました。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

ほかにいらっしゃいますでしょうか。岡室委員。

【岡室部会長代理】 日本文化の定義をしなければいけないということで、これは大変難しいけれども重要なことだと思っております、先ほど部会長から放送のことを言っていたんですけども、やっぱり放送というものが総務省の管轄になっていると、電波の問題のみに還元されてしまうようなところがありますので、やっぱり放送というものも日本文化の中でどう位置づけていくのか、そういったことも含めていただけるとありがたいと思います。

【吉見部会長】 ありがとうございました。

大体よろしゅうございましょうか。最後、堀内委員、お願いします。

【堀内委員】 後で紙面等でも。

【吉見部会長】 いえいえ、今しゃべっちゃってください。最後の発言になります。

【堀内委員】 日本文化の位置づけ、定義は非常に大事だと思いますので、今後、これを文章化する中で、また議論が進むと思いますが、私どもでいつも関心持っているエンタメコンテンツなどでも、日本文化の持つ価値を発信していくことは大事ですが、一方で盗用や剽

窃など悪用されることに対して、どう守っていくかという点についても目配りいただければと思います。

【吉見部会長】 ありがとうございます。よろしゅうございましょうか。短時間で非常に重要な御指摘を多数いただきました。私と事務局のほうでこれを受けて、いただいた御意見を踏まえてバージョンアップさせた論点整理ぐらいかもしれませんが、そういうものをつくらせていただき、3月10日以前にメールで送らせていただき、当日、今度は文化施設部会と合同の会で話し合いたいと思います。それで、文化施設部会のほうから出てきた論点整理と、文化経済部会のほうから出てきた論点整理をちょっと併せて御議論いただくという形にさせていただきたいと存じます。

それでは、最後、短時間ですけれども、議題の4、その他が残っております。事務局より報告事項をお願いいたします。

【堀口補佐】 ありがとうございます。本日、参考資料2として、文化芸術団体が寄附税制を使えるようになるためのハンドブック、簡単なリーフレットというものをこのたび作成しまして、お配りさせていただいております。作成・とりまとめにあたっては皆様に御意見いただき、ありがとうございます。文化庁のホームページにも、本日公開しております。どうぞぜひ皆様の周りでも御活用いただければありがたいと思っておりますので、周知に御協力いただけますと幸いです。

以上です。

【吉見部会長】 よろしいですか。どうもありがとうございます。

本日は、とりわけヒアリングでおいでいただいた土屋様、それから草野様には深く御礼申し上げます。御報告いただいたことを本部会においても参考にさせていただき、最終的な報告、そして、実装につなげていきたいというふうに思っております。

ちょうど12時5分でございます。以上をもちまして部会を終わらせていただきます。次回は3月10日に予定されておりますので、ぜひ御出席をいただきたく、お願いいたします。

堀口さん、最後に何かありますか。

【堀口補佐】 ありがとうございます。つけ加えるとすると1点。3月19日に文化経済部会の関連のシンポジウムをまた予定しております。本日、地方創生の話などもありましたけど、地方で活躍する若手・中堅のアートプロデューサーのような方々をお呼びして、まさに地方から世界につながるような話をしていきたいと思っておりますので、ぜひ皆様に御案内させていただきたいと思っております。

【吉見部会長】 次世代——もちろん次世代の方、この中にも多数いらっしゃるんですけども、私は次世代じゃないんですけども、このシンポジウムは次世代の若い人で構成をして発信するということで考えさせていただきました。ぜひ御参加いただければ幸いです。よろしくお願いします。

それでは、以上をもちまして、第5期第4回文化経済部会を閉会いたします。

— 了 —