

文化経済部会 第2回文化芸術カウンシル機能検討ワーキンググループ資料

# 文化芸術の自律的・持続的な発展に資する 公的な支援の在り方について

令和5年2月17日（金）  
文化庁文化経済・国際課

# 第1回WG 本日の議題

---

1. 第1回会議のまとめ
2. 想定される支援について
3. 今後の文化芸術組織への支援の在り方について  
(佐藤先生ご提供資料)
4. 今後の実施見通し案
5. 本日議論いただきたいこと

# 1. 第1回会議のまとめ

---

# 本WGの目的

---

文化芸術組織の自律的・持続的な発展を支える公的な支援の在り方について検討する。

## 具体的な検討事項

- (1) 支援対象
- (2) 支援方法
- (3) 実施主体、枠組み
- (4) 評価・検証及び次年度への反映方法
- (5) 実証事業の内容及びアクションプラン

## スケジュール

令和5年3月に一定の方向性を示す



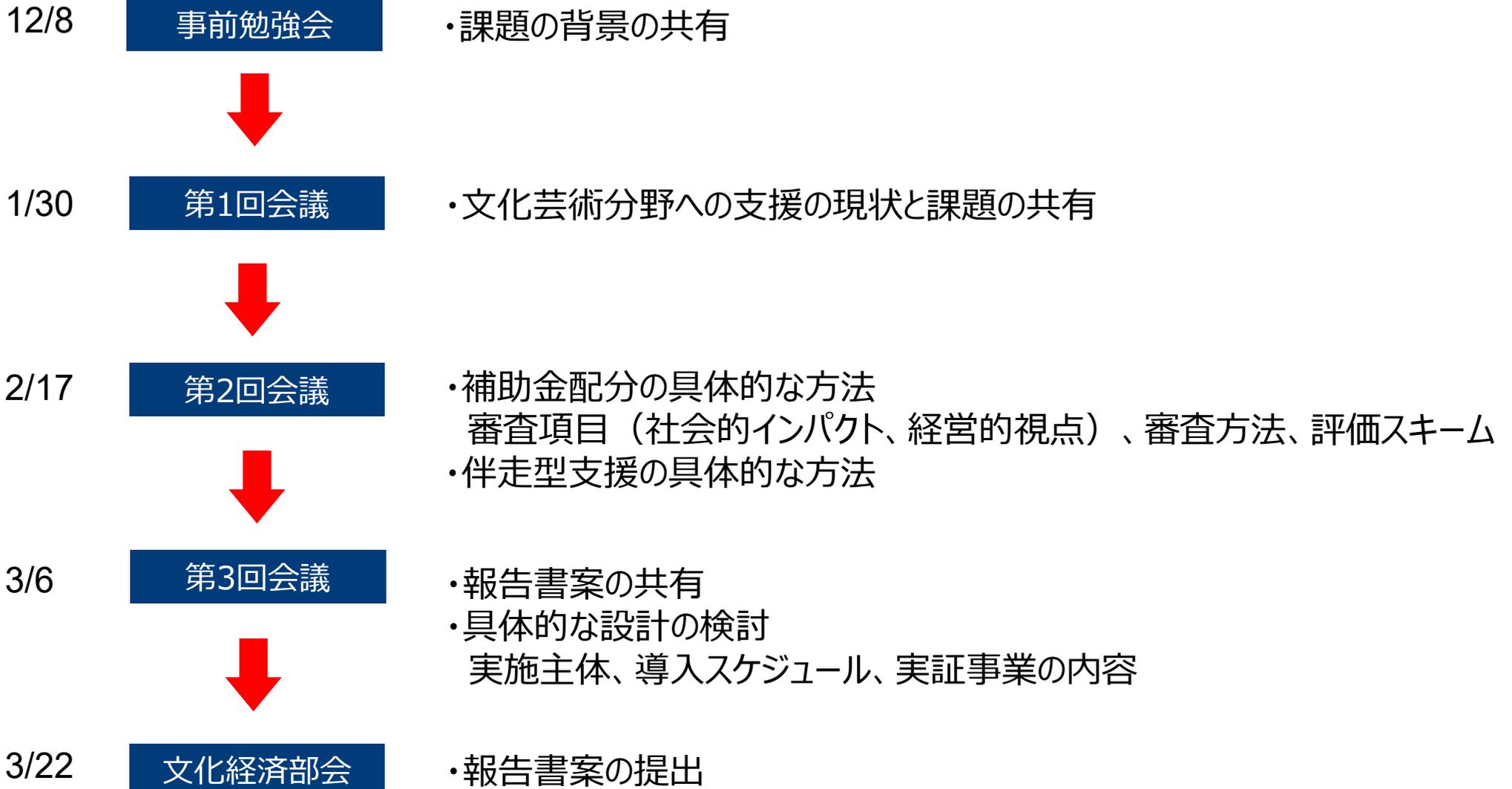
## 直近の課題

- ・令和5年度に文化芸術組織の自律的運営促進事業を実施
- ・令和6年度の芸術文化分野の補助金要領（令和5年度に募集開始）の一部に反映

# 3月までに検討すること（2/17現在・予定）

---

- 3月に一定の方向性を提示。



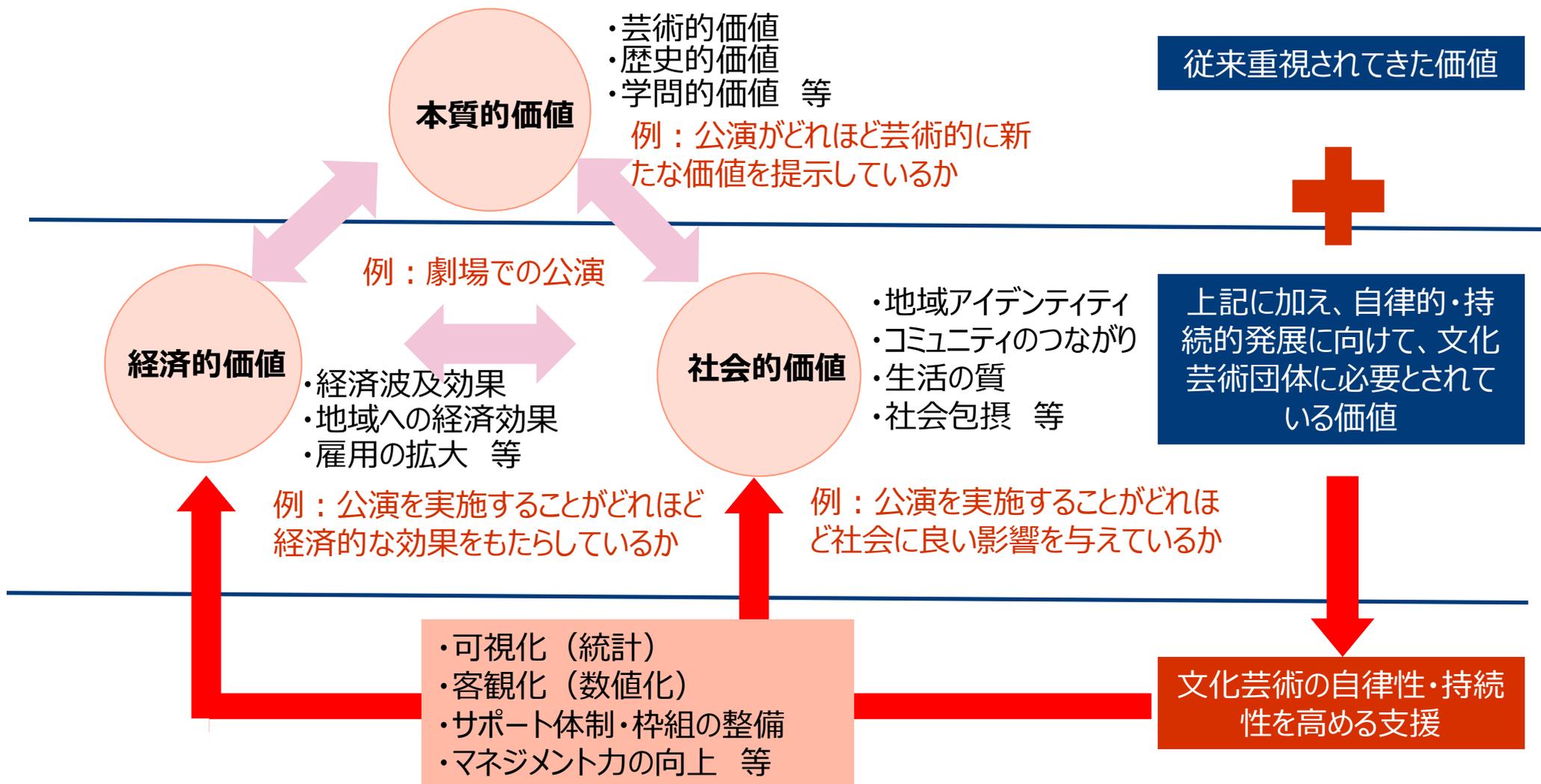
# 第1回のポイント

---

- 文化芸術への補助金は文化庁予算の約半分
- 文化芸術組織の自律的・持続的な発展を支える補助金の在り方を検討することで、これからの文化行政の在り方をも検討していく必要
- これまでは文化芸術の「本質的価値」向上中心の政策
- 今後は「本質的価値」の理解を促進するためにも、文化芸術の「社会的価値」、「経済的価値」もバランスよく高めていく必要
- 社会的・経済的価値向上に向けた価値の見える化・向上支援策が必要
- ロジックモデル等の策定を通して価値の見える化を図る必要
- 各過程に社会的・経済的視点を持つ専門家を加える必要があるのではないか
- マネジメントや伴走型支援等、業界全体を支える体制整備が今後の課題

# 文化芸術推進基本計画（第2期）の方向性と本WGの目指すもの

- 文化芸術においてはこれまで本質的価値が重視されてきたが、本質的・社会的・経済的価値をバランスよく向上させることが自律的・持続的な成長には必要。
- 本WGでは、文化芸術推進基本計画（第2期）（R5～）を議論している文化政策部会においても重視されている文化芸術の社会的・経済的価値を可視化し、評価し、向上のサポートをすることを通して、文化芸術組織の自律的・持続的な発展に資する方策を検討する。



# ① 文化芸術の自律的運営促進事業

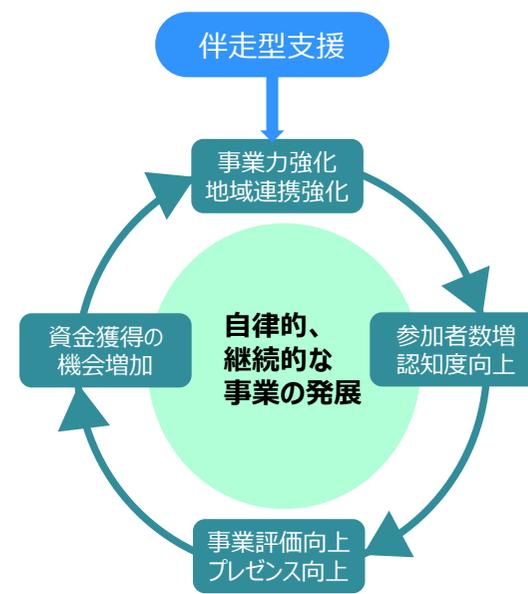
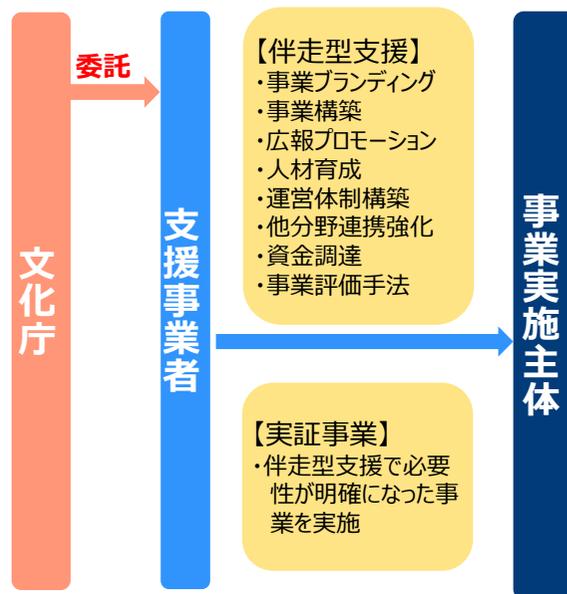
## 背景・課題

令和3年12月に文化審議会に新設した文化経済部会では、文化芸術の持続的発展のためには、文化芸術の土壌を耕し、活動の基盤をすることにより、新たな文化芸術を生み出すこと、生み出された文化芸術を価値づけし、需要を作り出すことによって、投資の機会を作り、さらに土壌を耕す原資とする「創造的循環」を作り出す「文化芸術のエコシステム」を構築すること、また、そこへの支援が必要と報告された。本事業では、エコシステム構築に向けた支援をどのように行うか、具体的な事業を対象に実証を行いながら、スキーム化を目指す。

## 事業内容 事業実施期間：令和5～9年度（予定）

文化芸術事業を実施する事業主体が抱える課題の解決に向けた伴走型支援を実施する。まずは、文化芸術の組織や事業を取り上げ、そこに集中的にコンサルティングを行うことにより、既存組織／事業の効果を高める。併せて、課題解決に向けた実証を行う。必要に応じて、事業補助を行い、その効果検証等を共同で行う。

①事業運営コンサルティング	80百万円
20百万円×4事業 = 80百万円	
②実証事業等実施	72百万円
18百万円×4事業 = 72百万円	
③事務局運営等	11百万円



### アウトプット(活動目標)

- 支援実施事業数 (年間4件、総数(予定)20件)

### アウトカム(成果目標)

**初期(令和6年頃)：**実証事業の中から実際に自律的運営を達成する事業をつくる

**中期(令和9年頃)：**文化庁補助事業のうち、全事業経費に占める補助金割合が50%以下のイベント／組織の数が増加。

**長期(令和14年頃)：**補助金によらない事業を文化芸術の各分野に一定以上の割合で形成する

### インパクト(国民・社会への影響)、目指すべき姿

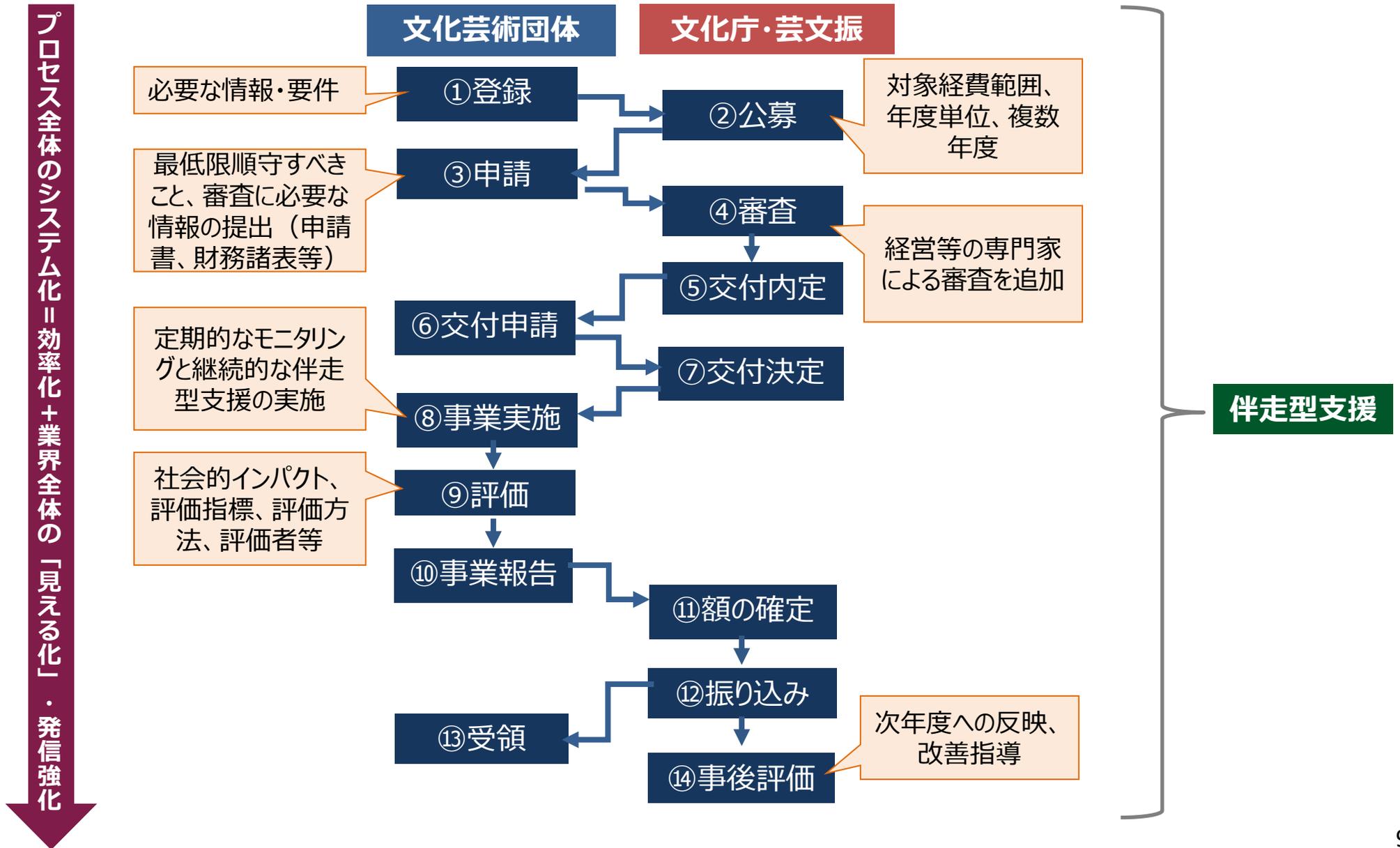
文化芸術領域の自律性を高めることは、補助金に頼らないだけでなく、事業の質を高めることにつながる。このことを通して、文化芸術領域が国民の支持・支援につながっていくことを目指していく。

## 2. 想定される支援について

---

# 将来の文化芸術団体支援の全体イメージ（仮説）

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



# ①登録

---

補助金を申請するため、事前に団体情報を登録する際に必要な情報は何か。また、要件設定は必要か。

## ●登録時に入手すべき情報例

No.	項目
1	正式名称
2	略称
3	代表者名
4	法人番号
5	担当者名
6	担当者連絡先
7	銀行口座情報

## ●登録条件例

- ・法人格の有無（任意団体、個人、実行委員会等を認めるか）
- ・所在地（国外に拠点をおく団体の取り扱い）
- ・過去の実績（設立直後や実施実績がない団体等を対象とするか）
- ・規模（1人のみ団体など対象とするか） 等

## ②公募

---

公募条件をどこまで設定するか。

- **対象範囲** 事業活動費か運営強化費も含むか
- **期間** 年度単位か複数年度か
- **対象経費** 補助対象経費の範囲をどうするか
- **収益の取り扱い** 収益が上がった時の補助金の取り扱いは

### ③申請

財務上の健全性を向上させていくためには、申請時には財務諸表（貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等）等から、どのような観点からチェックする必要があるか。

#### ●財務の健全性指標の例 ※まずは情報の取得から始め、何が指標化するか検証する。

No.	指標	観点	計算方法	評価の観点	情報元
1	経常収支比率	効率性	$(\text{総収入} - \text{総支出}) / \text{総収入} \times 100\%$	割合が高いほど自由に使えるお金にゆとりがある。損失超過が継続していないか（3年連続など）	財務諸表
2	負債・資産比率	持続性	$\text{総負債} / \text{総資産} \times 100\%$	100%以下の場合安全性が高い	財務諸表
3	管理費比率	効率性	$\text{管理費} / \text{総支出額} \times 100\%$	管理費の内訳も確認。管理費に使われた割合。バランスを見る必要（高いと非効率だが、低いと管理部門が脆弱なことも）	財務諸表
4	事業費・総収入比率	効率性	$\text{事業費} / \text{総収入} \times 100\%$	事業費の内訳も確認。継続（3年連続）して低下している場合脆弱	財務諸表
5	流動比率 （運転資本） （支払い可能期間）	安全性	$\text{流動資産} / \text{流動負債} \times 100\%$ $\text{流動資産} - \text{流動負債}$ $\text{流動資産} / (\text{総支出} / 12\text{カ月})$	支払い能力があるか	財務諸表
6	補助金比率	安全性	$\text{当期補助金収益} / \text{当期総収益} \times 100\%$	国や自治体から運営費として支給されている交付金は除く	財務諸表
7	寄附金比率	成長性	$\text{寄附金収益} / \text{当期総収益} \times 100\%$	寄附金内訳も確認。預り金の段階のものも含むか	財務諸表
8	財務の多様性率	成長性	$\text{最も多い収入源} / \text{総収入} \times 100\%$	財源別内訳も確認	財務諸表
9	労働生産性	成長性	$\text{経常収益合計} / \text{従業員数} \times 100\%$	従業員一人当たりが生み出した収益（経年比較に使用）	財務諸表

### ③申請

文化芸術分野の労務の健全性を高めるために、定期的に収集すべき情報は何か。

#### ● 労務の健全性指標の例 ※まずは情報の取得から始め、何が指標化するか検証する。

No.	指標	観点	計算方法	評価の観点	情報元
1	労働分配率	労務	人件費（すべての人件費の合計）／経常収益合計×100%	経年比較	財務諸表
2	職員一人当たり人件費	労務	総人件費／職員数	待遇面の確認	財務諸表
3	就業規則の有無	労務	-	明文化されているか	就業規則
4	社会保険の有無	労務	-	厚生年金／健康保険の有無	保険証明書の写し
5	雇用契約の適正性	労務	-	雇用契約ではなく、請負契約としていないか	労務実態と契約内容の確認
6	書面による取引先／雇用者との契約	労務	-	取引先／雇用者との契約	契約書サンプル、規程等
7	正社員比率	労務	正社員／全職員×100%	統計用	実績
8	役職員に占める女性の割合	労務	女性役員数／役員数全体×100% 女性職員数／職員数全体×100%	統計用	実績
9	職員の平均年齢	労務		統計用	実績
10	役員の平均年齢	労務		統計用	実績
11	障害者雇用	労務		組織の多様性	実績
12	性的、民族的マイノリティへの配慮	労務		組織の多様性、明文化された配慮	規程等

### ③申請

組織運営と事業が合理的に結びついているか確認する際に必要な情報は何か。

- 組織／事業の健全性指標の例 ※まずは情報の取得から始め、何が指標化するか検証する。

No.	指標	観点	計算方法	評価の観点	情報元
1	使命		組織が果たすべき使命や存在意義	組織／事業の目的・使命が明文化されているか。	ロジックモデル等
2	中長期的な目標		組織の理想像、中長期的な目標	中長期的な方向性が示されているか。	ロジックモデル
3	行動指針		具体的な行動指針、行動基準	行動の指針が示されているか。 優先順位が示されているか。	ロジックモデル
4	対象と想定される顧客			誰に向けて運営されているのか。新たな顧客へアプローチできているか。	ロジックモデル
5	評価指標（KPI）			上記ミッションの達成に向けてどのような指標が設定されているのか。	ロジックモデル
6	年間計画／事業計画			組織／事業の年間スケジュールは合理的に組み立てられているか。 新規顧客の開拓を目指した組織運営／事業となっているか。	事業計画書
7	経費見積			経費は適正に計上されているか。収入目標は適正に計画されているか。	事業計画書

「舞台芸術等総合支援事業」ロジックモデル (R5年度予算額(案):10,000百万円)

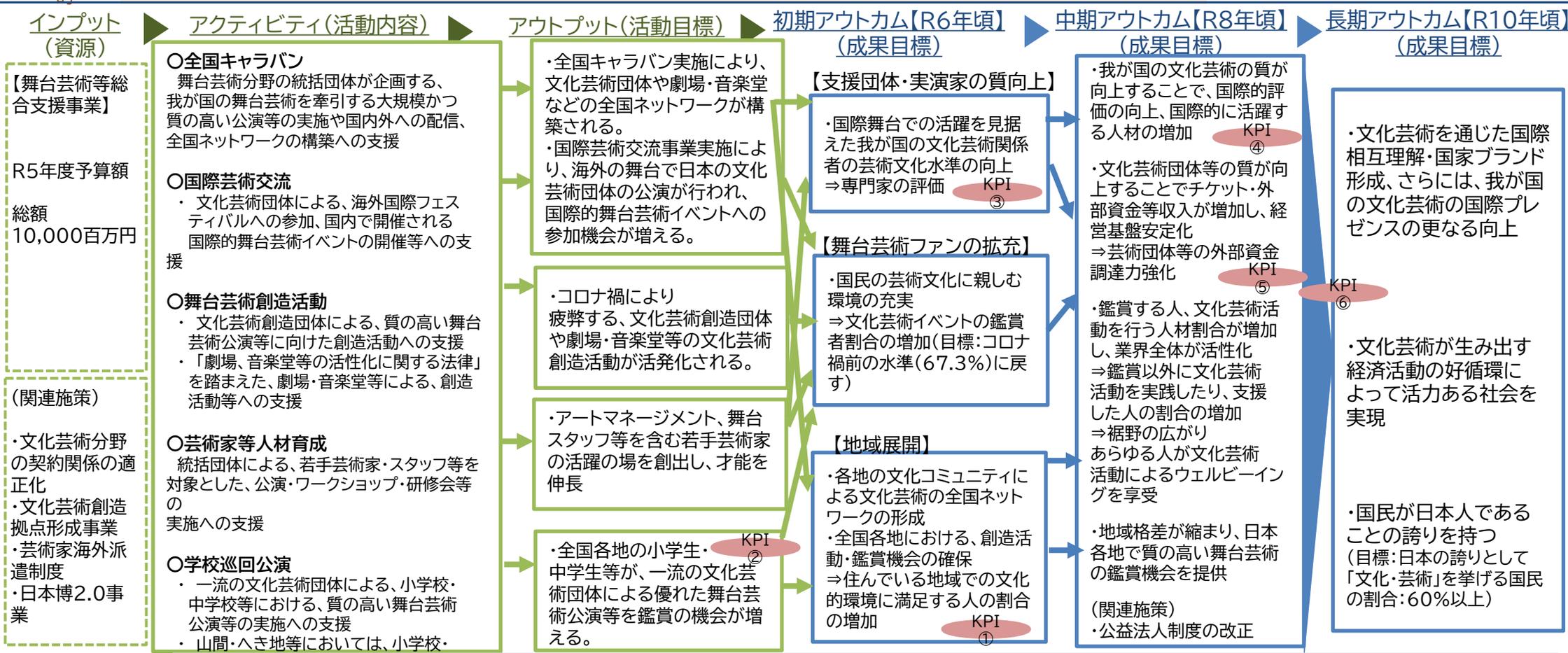
(参考)

- 現状**
- ・文化芸術団体等が首都圏に集中
  - ・コロナ禍による文化芸術団体等の活動の場の減少
- 課題**
- ・文化的環境の地域格差
  - ・コロナ禍による疲弊、国民の芸術鑑賞機会の減少、文化芸術団体の大幅減収
  - ・昨今のグローバル化及びデジタル化の進展を踏まえた文化芸術のグローバル展開
- 本事業の目的**
- ・文化芸術を通じた国家ブランド形成・経済活性化、文化的地域格差を解消しあらゆる人に文化芸術に触れる機会を提供

(現状・課題を示すデータ)

**コロナ影響**

- ・文化芸術イベントを直接鑑賞した人の割合  
R3年度:39.7%(コロナ前67.3%)
- ・ライブエンタメ市場規模  
R2年度:1,106億円(コロナ前6,295億円)  
(82.4%減)



測定指標と目標値

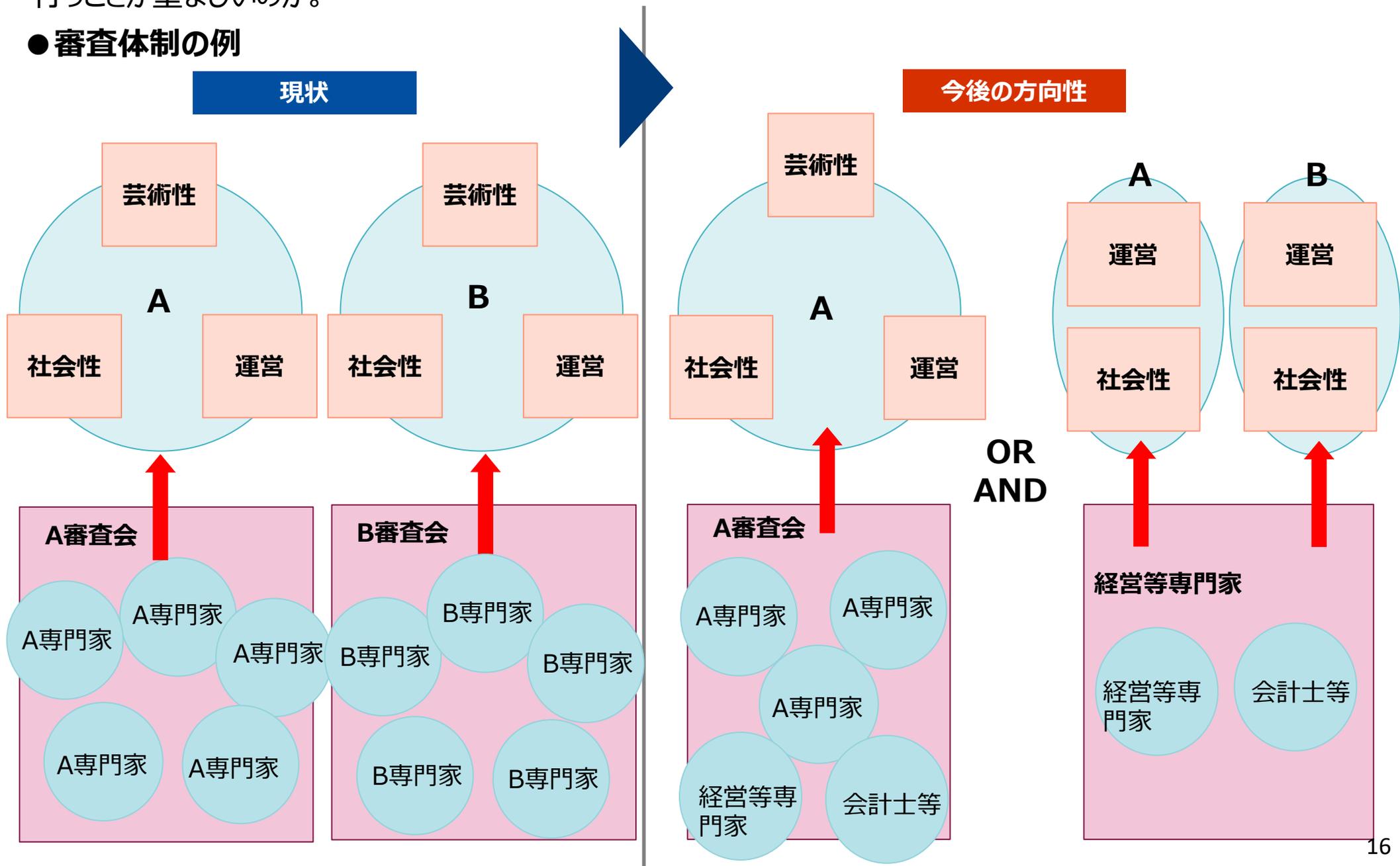
- KPI ① ・国内における舞台芸術公演数(R3年1,685公演⇒R5年1.5倍)(2,528公演)
- KPI ② ・子供の舞台鑑賞者数(R3年:251,035名⇒R5年:376,553名)
- KPI ③ ・我が国の文化芸術団体等による国際舞台での公演数(目標●公演以上)
- ・海外との共同制作公演数(目標●公演以上)

- KPI ④ ・国際的に活躍する人材の増加(目標●人以上)
- KPI ⑤ ・文化芸術振興に関わる寄附経験者 (R4年2.8%⇒R6年5%)
- KPI ⑥ ・文化GDP (R3年1.83%⇒R8年3%)

## ④ 審査

文化芸術団体の社会的な視点や運営はどのような専門家が審査可能か。また、審査はどのような体制で行うことが望ましいのか。

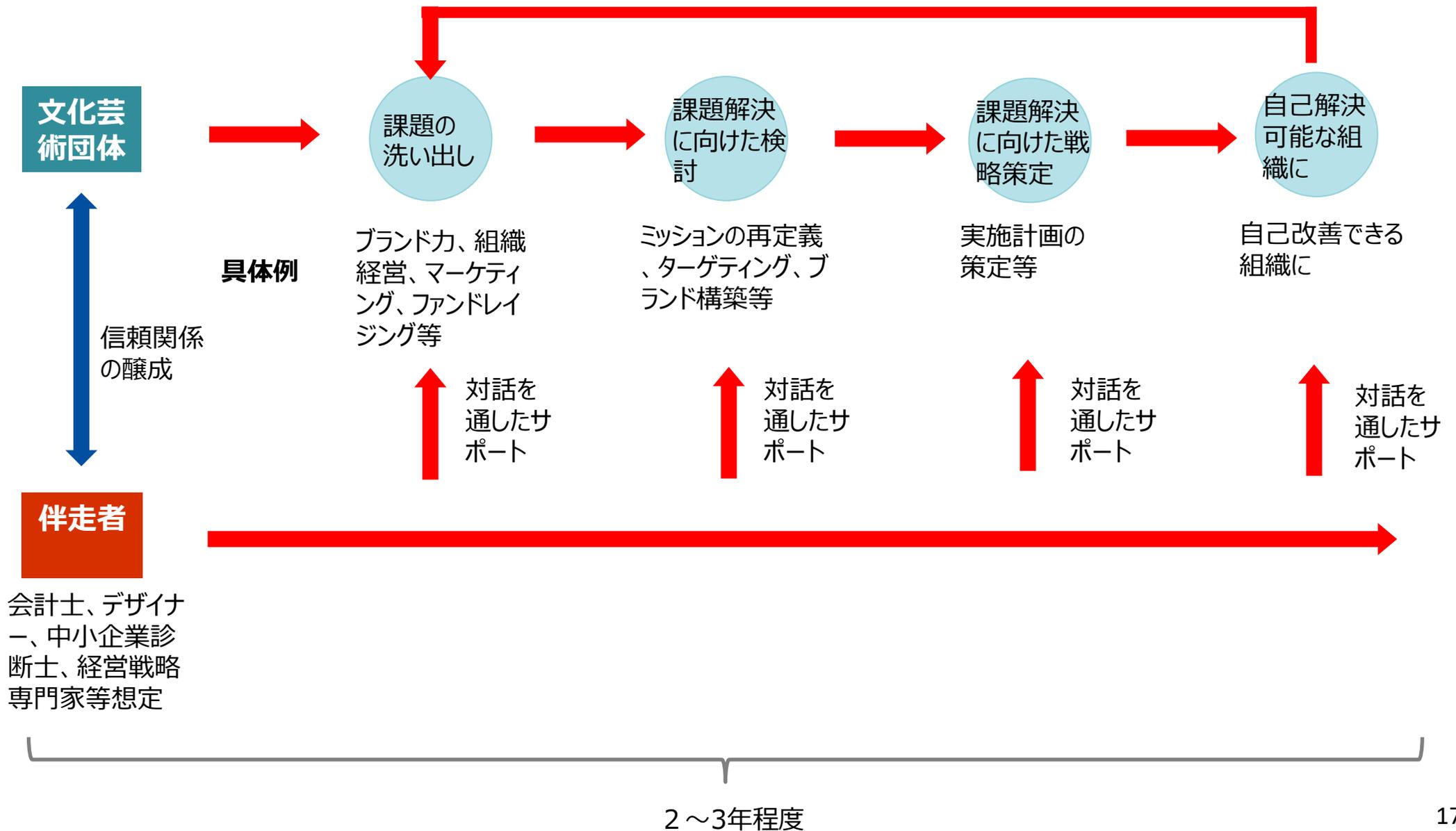
### ● 審査体制の例



## ⑧事業実施

組織運営をサポートし、自ら考えて活動できる組織を目指したスキームはどのように可能となるか。

- 伴走型支援の例 ※まずは実証事業から始め、有効な手法を検証する。



## ⑨ 評価：自己評価、相互（専門家）評価、観客評価

自らのやりたかったことと実際に相手に伝わったことのギャップ分析より事業の改善を図ることができるのではないかな。

### ● アンケート（質的評価関連）の例 ※まずは情報の取得から始め、何が指標化するか検証する。

No.	指標	観点	計算方法	評価の観点	情報元
1	卓越性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート	助成対象が世界的あるいは地域において最高峰に位置しているとみなされる	アンケート結果
2	挑戦性／独創性／新規性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート	助成対象はどの程度新たな芸術的アプローチを積極的に挑戦できているか。どの程度新たな地平を切り開いたか	アンケート結果
3	発展性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート	当該事業は業界のレベルの向上に寄与していたか	アンケート結果
4	クオリティ	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート	過去の作品と比べて、どの程度質の高さを示したか	アンケート結果
5	適時性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート	現代においてタイムリーで創造的な企画である	アンケート結果
6	NPS（ネット・プロモーター・スコア）	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート 0-10の11段階評価で9,10の%から6以下の%を引いて算出	あなたは今回の体験をどの程度、知人や家族に薦めたいですか？	アンケート結果
7	知的好奇心	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート	助成対象がどの程度アーティストや観衆の好奇心を高めたか。	アンケート結果
8	ホスピタリティ	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート	当該事業の接客等の対応はどうだったか	アンケート結果
9	デリバリティ	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート	チラシ、広告などはどの程度内容を示していたか	アンケート結果
10	アクセス	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート	当該事業へのアクセスは良好だったか	アンケート結果
11	適切性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート	助成対象とコミュニティの関心の繋がり	アンケート結果
12	厳密性	質的評価	内部職員／観客／ピアアンケート	助成対象はどの程度研究や開発に基づいているか	アンケート結果

## ⑨ 評価：社会的価値

社会的価値を可視化していくためには、必要な情報は何か。

### ● 社会的価値評価の例 ※まずは情報の取得から始め、何が指標化するか検証する。

No.	指標	観点	計算方法	評価の観点	情報元
1	地域アイデンティティ	社会性	内部職員／観客／ピアアンケート	当該団体／事業の存在はどの程度自らの誇りとなっているか。	アンケート結果
2	コミュニティのつながり	社会性	内部職員／観客／ピアアンケート	当該団体／事業によって、地域のつながりが向上しているか。	アンケート結果
3	生活の質の向上	社会性	内部職員／観客／ピアアンケート	当該団体／事業によって、生活の質が向上していると感じるか。	アンケート結果
4	地域住民	社会性	来場者数、来場者に占める地域住民の割合、満足度		実績
5	社会包摂	社会性	来場者に占める性的／民族的マイノリティ／障害者／社会経済的にこんな環境に置かれている者の割合		実績
6	教育的効果	社会性	教育プログラム実施数、学校利用者数、18歳未満利用者数／利用率		実績
7	地域連携	社会性	他分野（病院、図書館、福祉施設、民間企業等）の連携機関数		実績
8	地域連携	社会性	別調査	地域での認識率	実績

## ⑨ 評価：経済的価値

経済的価値を可視化するために必要な情報は何か。

- 経済的価値評価の例 ※まずは情報の取得から始め、何が指標化するのか検証する。

No.	指標	観点	計算方法	評価の観点	情報元
1	経済波及効果	経済性	直接効果 + 1次波及効果 + 2次波及効果	どれだけ地域経済に影響を与えているのか	産業関連表等
2	地域経済への貢献	経済性	現地の取引先数	どれだけ地域経済を活性化しているのか	実績
3	雇用への貢献	経済性	内部職員及び関連事業雇用者数	どれだけ雇用を新たに生み出しているのか	実績
4	地域経済・観光への貢献	経済性	有料／無料入場者数、入場者数内訳、特に域外からの入場者数（旅行者数）／収入		実績
5	地域経済・観光への貢献	経済性	イベント参加者数／収入		実績
6	地域経済・観光への貢献	経済性	スポンサー・パートナー数／収入		実績
7	地域経済・観光への貢献	経済性	主事業以外からの収入（レストラン、売店など）		実績
8	経済的貢献	経済性	取り扱い作品の価値向上、出演者の評判向上など	当該作品等を扱ったことによる価値向上	算出が困難
9	発信力	経済性	メディアに取り上げられた件数	メディアに取り上げられたことによる発信効果	実績

### 3. 今後の文化芸術組織への支援の在り方について (佐藤委員ご提供資料)

---

## 4. 今後の実施見通し案

---

# 今後の実施見通し案

---

5年程度かけて導入を進めるか。

## R5年度

- ・文化芸術の自律的運営促進事業による伴走型支援実証
- ・R 6 年度補助金の募集要項の一部への反映
- ・補助金申請にかかるシステムの検討

## R6年度

- ・文化芸術の自律的運営促進事業による伴走型支援実証を踏まえた他分野への導入の検討
- ・補助金にかかるシステムの設計・開発
- ・評価にかかるシステムの検討

## R7年度以降

- ・本格導入に向けた検討
- ・補助金にかかるシステムの試行・導入
- ・評価にかかるシステムの設計・開発・試行・導入

## 5. 本日議論いただきたいこと

---

## 今回のポイント

---

- 補助金の申請プロセス全体の見直しと「見える化」により、文化芸術をさらに発展させることができるのではないか。
- 支援する際には、ミッションやロジックの策定等に始まり、対話を通して課題を解決していく伴走型支援が効果的でないか。
- 審査の段階では、申請者の事業内容だけでなく、財務面、経営面を見ていくことにより、財務や経営力の向上を促すことができるのではないか。
- 組織／事業改善には、文化芸術団体自らが、自らの変革に活用できるように、アンケートツール等による自己評価等が有効ではないか。

## 本日議論いただきたいこと

---

- (1) 我が国の文化芸術組織の自律的・持続的な成長を促すために、文化行政・補助金制度はどのように在るべきですか。特に、社会的・経済的価値や組織運営に関する客観的な指標やその導入・運用方法について、ご意見ください。
- (2) 文化芸術団体の自律的・持続的な成長を促すための伴走型支援について、実施方法、支援体制等の視点からご意見ください。特に、R5年度開始の「文化芸術の自律的運営促進事業」において実証すべき支援策について、ご意見ください。