

文化庁 企画調査会
文化と企業、双方の現場から考える

福富 崇（きづきアーキテクト株式会社 代表取締役）

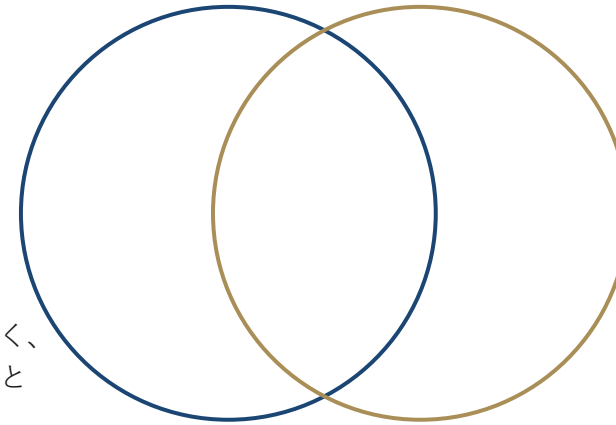
文化と企業、双方の現場から考える

福富 崇（きづきアーキテクト株式会社 代表取締役）



文化を実践する立場

- ・ライフワークとして、剣術、武家茶、江戸琳派に日々取り組む
- ・文化は、鑑賞や知識の対象ではなく、人の判断や行動を形づくるものだと実感



企業経営に携わる立場

- ・外資系コンサルティング会社を経て、複数の事業会社の経営に参画
- ・中小企業を中心に5社の経営に参画
- ・企業的意思決定、予算配分、人材育成、新規事業の現場を経験

きづきアーキテクトは「我が国で育まれてきた真善美の結晶に気付きを求め、この国らしい経済と社会の発展を模索する」ことを掲げ、文化を起点とした価値連鎖に取り組んでいます。文化を実践する一人として、また企業経営に携わる一人として、両者の間にある認識の隔たりと可能性をお伝えします。

文化と民間資金の間に、何が足りないのか

企業には文化に関わる資金も関心もあります。それでも、なぜ文化の保存・継承へ継続的に流れてこないのでしょうか。

文化



民間資金

向き合いたい問3つ

問い1

文化財の価値は、文化に詳しくない企業や生活者にも、「自分たちに必要なもの」として伝わっているのでしょうか。

問い2

企業が文化に継続的に関わるための意義を設計することは、文化の自律性を損なうことなのでしょうか。

問い3

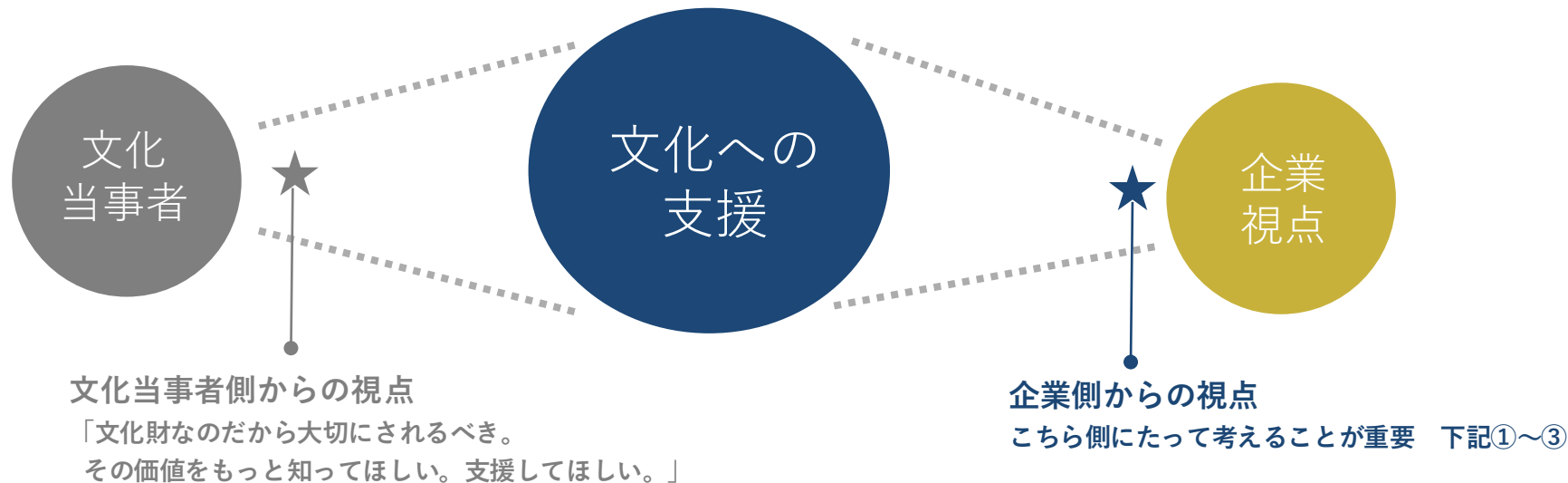
文化の担い手だけでは難しい価値の翻訳、企業との接続、事業設計を、誰が、どのように担うべきでしょうか。

本日の問題提起

公的支援か民間資金かを選ぶのではなく、公的支援が守ってきた文化の基盤に、社会との新たな接点をどう重ねるか。

企業に資金はあっても、「文化だから」だけでは継続的に動かない

民間資金を呼び込むには、企業側の視点に立ち、彼らの言葉で、「企業が関わる意味を社内外へ説明」できることが必要です。



そもそも

企業視点①

文化との接点・入口がわからない

■想像以上に文化側と企業側の接点は少ない。

- ・誰に相談すればよいかわからない
- ・何を支援すればよいかわからない
- ・文化への介入にならないか不安がある
- ・支援後の成果や資金の行き先が見えない

企業の事情

企業視点②

社内説明の壁・異なる決裁の論理

■中の人々が熱意を持てても、社内の説明は必須。

- ・なぜ自社が取り組むのか／誰にどのような価値が生まれるのか／なぜ継続する必要があるのかを語れる必要がある。

■企業内の意味付けに応じて、決裁ルートは異なる

- ・寄付・CSR／広告・協賛／人材育成／採用・PR／新規事業・事業投資

<注意> 寄付やCSRだけでは単発・小規模になりやすい→③が重要

企業の求めること

企業視点③

企業の求めるリターン≠金銭

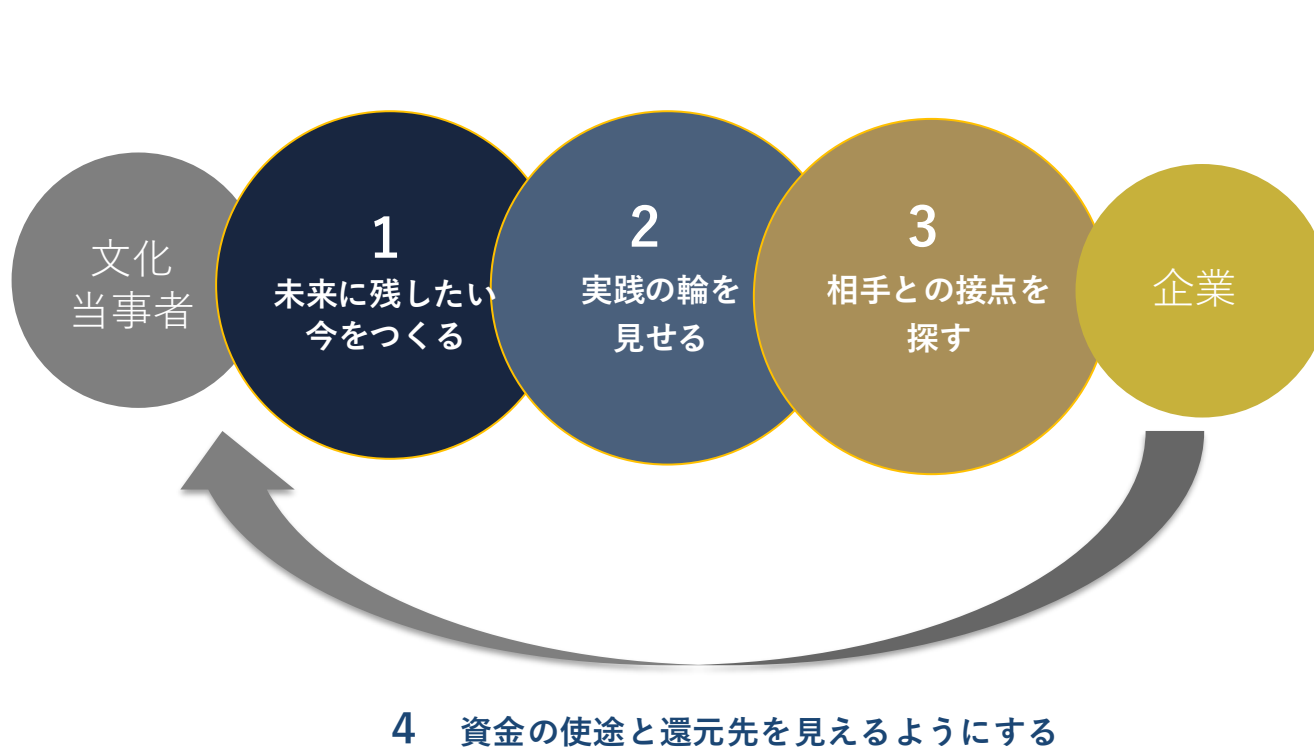
■企業はお金だけではない価値を期待。それらは文化とも相性が良い。

- ・人材育成、リーダーシップ開発
- ・地域や顧客との関係
- ・社員の誇り、組織文化の形成
- ・新たな知見や事業機会
- ・採用力、企業ブランド
- ・社会的信頼

企業は文化を軽視しているのではない。継続して関わるための入口と理由が、まだ十分に設計されていないのではないか

文化の価値を変えるのではなく、社会との接点を増やす

文化側が目指す未来と本質的価値を明確にし、相手に届く形で社会へ開くことが、民間資金流入の出発点。



1 未来に残したい今をつくる

何が失われようとしているのか／それが失われると社会の何が失われるのか／10年後、50年後にどのような状態を目指すのか／次世代に何を引き継ぎたいのか

2 「実践の輪」を見せる

文化を構成する「人・技・道具・素材・土地・歴史・思想」を一体として示す

3 相手（民間）との接点を探す

陶芸の土との向き合い方と組織マネジメント／修理技術と長期的な経営判断／芸能の型とチーム形成／素材生産と持続可能なサプライチェーン／文化財継承と企業の長期価値形成

4 資金の使途と還元先を見えるようにする

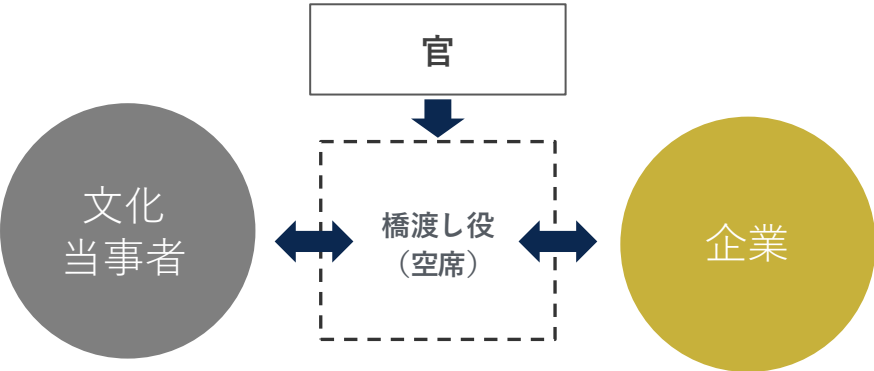
担い手の所得／弟子や後継者の育成／道具の発注／原材料の確保／保存修理や調査研究へどう届くかを示す

【事例】寺院での坐禅や陶芸を、単なる文化体験ではなく、経営者・管理職が自身のマネジメントを見直す研修として再設計。企業の継続参加と、文化の担い手への適正な対価の両立につながっている。

「価値を変える」のではない。本質的価値を守りながら、現代社会における意味を拓いていく。

文化の担い手だけに、翻訳・営業・事業化のすべてを求めない

文化と企業をつなぐには、両者の間に立ち、価値と関係を設計する専門的な機能が必要です。



文化側だけでは難しいこと

- ・ 企業ニーズの把握と接点づくり：企業の経営課題、意思決定構造、予算区分を理解し出会う
- ・ 価値の翻訳と事業設計：教育、観光、人材、ブランド、商品、金融などの知識を組み合わせる
- ・ 契約・権利・価格：文化の自律性を守りながら責任分担や継続条件を整理する
- ・ 文化財本体から遠い領域への還元：関心や収益を、道具、原材料、修理技術、後継者育成まで届ける
- ・ 既存の組織や業界構造を越えた連携：慣行や資金経路を越え、複数主体によるチームをつくる

主体	主な役割
【官】	保存基盤、制度、人材育成、調査、挑戦可能な環境整備
【文化側】	未来に残したい価値を示す
【民間】	新たな体験、商品、サービス、事業、関係を生み出す
【橋渡し役】	価値の翻訳、チーム形成、事業設計、伴走、還元設計。 (文化の本質を理解し、企業・社会の文脈へ翻訳し、実証から継続まで伴走する機能)

文化側の自助努力だけでも、企業の善意だけでも、持続的な循環にはならない。

「支援を求める文化」から、「社会と必要性をつくる文化」へ

文化の自律性を守りながら、社会から必要とされる理由と接点を、官民でつくり直すことが次の一歩です。

本日お伝えしたかったこと

【1. 財界側の現実】

企業に関心・資金はあるが「文化だから重要」だけでは動かない。
企業の視点に立つ。



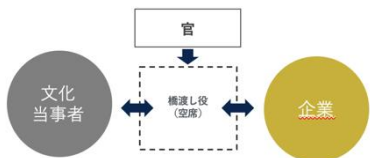
【2. 文化側にできること】

未来に残したい価値を明確にし、人・技・道具・素材・思想を開く。

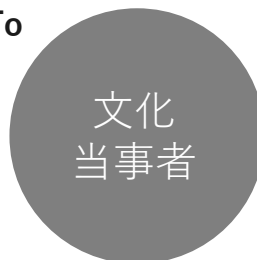


【3. 文化側だけでは難しいこと】

接続、翻訳、契約、事業化、資金還元には専門的橋渡し機能が必要。



To



文化側に求められる認識の変化

- ・文化財であることを価値説明の終点にしない。
「なぜ守るのか」から「現代社会にとって、なぜ必要なのか」へ。
- ・企業に合わせるのではなく、本質的価値を守るために社会との関係を持続させること。

To



検討すべき論点

- ・自律性を守りながら企業が関わる意義をどこまで設計できるか
- ・橋渡し機能を誰が担い、どう育成するか
- ・技、道具、素材、人材への還元手法
- ・短期的な市場性による選別を防ぐ原則
- ・国の環境整備と実証支援の範囲

To



「文化と社会の接点形成モデル事業」の実施

文化の担い手、企業、地域、研究者、事業開発等によるチーム組成。

複数年で下記の実証を行う

- | | | | | |
|-----------------|-----------------|------------------|---------------|--------------------|
| 1. 目指す
未来の設定 | 2. 本質的
価値の整理 | 3. 社会との
接点の設計 | 4. 小規模
な実証 | 5. 保存・継承
への還元検証 |
|-----------------|-----------------|------------------|---------------|--------------------|

文化の自律性を守りながら、社会から必要とされる文化をどう増やしていくか。その対話と実証を、次の文化政策に位置づけていただくのはどうか。