

日本博を契機とした観光コンテンツの拡充

<文化資源活用推進事業> (国際観光旅客税財源) (観光庁)

【説明者】 文化庁の参事官の武藤でございます。よろしくお願いいたします。

国際観光旅客税財源で実施しております文化資源活用推進事業について、御説明させていただきます。

まず、1ページ目を御覧ください。

本事業の目的でございますが、本事業の目的は、地方への誘客促進、それから、地域の文化芸術資源を活用しましたインバウンド需要の拡大、この2点でございます。

また、この目的を達成するため、各地域の文化芸術や観光に関する人材の活用、それから地域住民、アーティスト、公的機関の連携体制を構築するものを支援するとともに、文化庁が委託しております専門家の伴走支援を実施することで、文化芸術の資源の磨き上げを行うといったものでございます。

2ページを御覧ください。

以前作成しておりました修正前のロジックモデルは、文化芸術資源を磨き上げた上で、いずれは自走化してほしいという思いから、例えば、長期アウトカムを自己収入率の増加のみとしていた点など、何を指すものか分かりにくくなっておりましたので、あくまで今回、文化芸術事業によるインバウンド需要増加を目指し、ロジックモデルを再整理いたしました。

特にアウトカムにつきましては、需要側と供給側に分けまして、点線上の需要側でございますが、短期アウトカムを訪日外国人参加者の満足度、それから中期をアウトプットのインバウンドに向けた取組の実施、これを応用いたしまして、長期を訪日外国人参加者数の増加としております。

下段の供給側につきましては、短期をインバウンド需要に資するコンテンツの増加、中期を訪日外国人参加者からの収入の増加、それから長期を採択事業の増加として、インパクトとして目指します効果を各地のインバウンド需要に資する芸術文化事業の増加という点に修正いたしました。

続きまして、7ページ目が、想定される論点の1つ目でございます。

論点①といたしまして、インバウンド需要を拡大するための適切なアウトプット・アウトカムの設定でございます。

先ほど2ページでロジックモデルの表で御説明しました改善案と同じ内容の改善案を記載しておりますので、御覧いただければと存じます。

次の8ページ目でございますが、論点②といたしまして、自走化に向けた短期・中期アウトカムの設定でございます。

こちら先ほど2ページ目で御説明しましたが、改善案といたしまして、供給側の短期アウトカムにインバウンド需要に資するコンテンツの増加、それから、中期にも訪日外国人参加者からの収入増加を加える改善案を記載しております。

続きまして、9ページ目の論点③でございます。

③といたしまして、適切な評価・検証の在り方を設定いたしました。

評価・検証の方法につきましては、大きく今回見直しを私ども考えておりますが、これはあくまで文化庁が委託します伴走支援の専門家が、採択団体の支援実施後に今後の改善に向けたフォローアップを行ってまいりましたけれども、私ども文化庁といたしましては、これだけでは不十分であると受け止めまして、改善案にありますとおり、文化庁が事業採択を行う際の審査委員会の審査委員である有識者の皆様に、採択を決定した事業を確認していただいて、実際に視察していただいて、採択団体より提出される実施報告書と併せまして、課題を把握した上で、各事業の改善点を話し合います事後の審査委員会を年度末に開催しまして、次年度以降の同じ採択団体が採択された場合には、目的であるインバウンド需要に向けて効果的な事業実施に資するフィードバックを行いますとともに、文化庁としても、次年度以降のこの事業そのものの採択のやり方ですとか、運営の仕方の見直しを随時話し合うような仕組みを導入したいと考えております。

また、支援の成果を正しく評価できますよう、支援団体がデータを得るための調査方法ですとかアンケートの項目につきましても、団体任せ、自治体任せではなくて、具体的な内容はこれから検討いたしますが、伴走支援を通じて採択団体に助言を行う等の改善を図っていきたいと考えているところでございます。

最後になりますが、11ページを御覧ください。

論点④といたしまして、地方への誘客を促進する仕組みでございます。

現在は、地方誘客に関する具体的な取組を具体的には実施できていない状況でございま

すが、これに関しても大きく見直しを図りたいと考えているところでございます。

改善案としまして記載しておりますとおり、事業の申請、募集の段階で、地方誘客の取組を優先して採択する旨を改めて表明いたしまして、審査段階におきまして地方への誘客に資する取組が計画されているかどうかを評価項目として設定したいと考えております。

なお、審査におきましては、申請自治体が都市部であることのみで採択対象外とするのではなくて、申請地域内でも外国人旅行者の誘致が発展途上にある地域への誘客ですとか、閑散期への誘客、夜間、早朝など幅広い時間帯への分散、こういった取組が計画されているものについては評価するといった対象に考えてもいいのではないかと考えております。

簡単でございますが、説明は以上になりますが、地方への誘客など、この目的に達していない点、それから趣旨に沿っていない点につきましては、適切に見直しを行ってまいり所存でございますので、御議論よろしくお願いいたします。

以上でございます。

【神谷参事官】 御説明どうもありがとうございました。

論点につきましては、ただいま文化庁さんから御説明ございましたが、1ページの下に4つ掲げられております。こちらを中心に御議論いただければと思いますので、以降、杉本先生に、よろしく申し上げます。

【杉本委員】 取りまとめ役の杉本でございます。

御説明ありがとうございました。

それでは、早速ですけれども、先生方……。

では、亀井さん、よろしく申し上げます。

【亀井委員】 亀井です。改めて、ありがとうございました。

そもそものところをお伺いしたいんですが、この事業は、いわゆるモデル事業なのか、そうでないのか、まずそこはどういうふうに考えたらいいでしょうか。

【説明者】 正式にはモデル事業とうたった事業ではございませんが、データ集めの中で、この地域分散をどうするかとか、そういった事例を集めたいと考えております。

【亀井委員】 ありがとうございます。ということ念頭に少し議論を始めたいなと思っているんですけれども、これ、もしモデル事業だとするとということと、もう1つは、この事業の目的、これはレビューシートに書かれているもの、あるいは、この資料を拝見させていただくと、何らかの知見を集約して、もともとこれは担い手人材、担い手の専門人材がなかなか現場に少ない、あるいは、関係者との間で連携体制の構築をすることが難

しい、これが恐らくボトルネックになっています。これを解消していきましょうという
ことで、モデル事業であるならば、ここを通じた何らかの知見の獲得をして、これを全国
に展開するというようなロードマップが多分あるんだろうなと思うんですが、ここら辺は
どういうふうにお考えになっていらっしゃいますか。

【説明者】 まず、インバウンド需要の拡大を今後長期的に図っていくためには、おっ
しゃっていただいた人材、それから地域の方々が一体となって文化資源を磨き上げるこ
とがまず大切になってくると思います。それがより一層磨き上げられるよう、私どもが支援
を行うものでございますけれども、伴走支援をさらに入れて、どうしても収入
を増やせるか、専門人材を生かせるかというアドバイスをさせていただいて、取りあえず、
今、取り扱っておりますものが、アドバイスをした事例集を私ども毎年作っております、
それをもっと大きく公表していければなというふうには考えております。

【亀井委員】 なるほど。ありがとうございます。

であるとすると、このロジックモデル、今、2ページを拝見しながら少しお話を進めた
いと思うんですが、全体として、今やっている事業の収入増、インバウンド増加だからそ
れはそうなのかもしれないし、特に、今、観光庁というよりは文化庁さんが、文化政策と
してのミッションを、そればかりを言われ、僕はそれについては違和感があるんですけれ
ども、それを言われているから、そこにややこだわり過ぎたものになって、やや偏ってい
ないかなというふうに率直に思います。率直に申し上げて、今、先ほど申し上げたもの
の繰り返しになりますが、専門人材、特に文化を担う専門人材は、非常に雇用も短期的であ
ったりだとか、あるいは収入が安定しないであるとか、なかなか、非常に難しい環境にあ
ることは重々承知しています。

そういう中で、そういう人たちが観光という資源を得て、彼らを定着させていきたいと
いう、多分、文化庁としての思惑があるというのはもう十分承知はしているんですけれ
ども、だとすると、そういう中で、でも一方で、専門人材としてのノウハウを獲得するとか、
あるいは、例えば専門人材がそもそもネットワークを拡充していくであるとか、こういっ
たところが多分文化庁としては政策の重点に置かれるということが非常に大事なところ
なのではないかなと思うんですが、この点はいかがですか。

【説明者】 おっしゃるとおり、専門人材も文化だけではなくて、観光ですとか様々な
地域のいろいろな経済活動と密接に関わらないと、恐らく収入、経済効果というのは上が
っていかないと思っているんですが、この事業では、あくまでこれは地方誘致と、それか

ら将来的な目的としましては、インバウンドの需要による経済効果でございますので、短期的にこの事業で専門人材のキャリアパスを構成するですとか、そこまでは恐らく無理であろうと思いますので、最初にモデルとおっしゃっていただきましたけれども、活用を図って地域住民と一緒にさせていただくような、そういった取組に慣れていただいて、その磨き上がっていった末に自走していただきたいという思いで、私ども、支援しております。

【亀井委員】 なるほど、なるほど。そこでは多分見ているものは同じなんだと思うんですけども、となると、もしかすると、この効果発現の経路というのが、ちょっと今、正直申し上げて、それぞれを、指標をつまみ食いしている感じがしていて、いわゆるロジックモデルは効果発現の経路とって、定量的に指標が取れるかどうかはさておき、どういふに私たちはこの政策を成功させたいと思っていますという目論見が表現されるというのは効果発現の経路としては正しい姿だと思うんですけども、やっぱりその本来の効果発現の経路というよりは、指標を特にインバウンドに着目して並べてみましたという感じに今ちょっとなっているのかなと率直に感じます。

これは改善案としてなんですけれども、恐らく、人材ですとか、そもそも事業の形成、それから、今お話があった、今コミュニケーションしている中で非常に皆さんいろいろなことをお考えになっていらっしゃるんで、それをうまく表現できたらいいなと思うんですけども、事業の形成、担い手人材の育成、連携体制の構築、それから自走化、自走化だけではないんだと思うんです。あと、成功のための知見の獲得と他地域への共有、これは今、事例集を配っていらっしゃるという話がありましたが、それをもって全国事例での今回の京都、それから大分、北海道だけではなくて、ほかの地域においても、こういう形で音楽祭をやっていらっしゃる場所もありますし、フェスティバルをやってるところがありますから、そういうところが、ああ、なるほど、こういうふうになればいいんだというように学ぶことができ、人材が増えていくみたいな形のものでできていくということが、多分、皆さんが考えていらっしゃる効果発現の経路だと思うんですが、そこはそういう理解でいいですか。

【説明者】 目的はあくまで観光旅客税ですので、繰り返しになりますが、地方誘致を目指すものなんですけれども、おっしゃるとおりに、その内側としまして、磨き上げが必要ですので、そういった理解で今後進めていきたいと思っております。

【亀井委員】 おっしゃるように、財源は財源としてあるんだと思うんですけども、やはりこれ、政策としての皆さんの目論見というのは、しっかり出していただくことが必

要だと思いますし、そうでないと、何か金目の話だから金目の話で打ち返しますというふうに見えなくもないので、そこは、これを観光庁さんがされるのだったら、もしかしたらそうなのかもしれませんけれども、そこを文化庁さんと一緒にやられていく、あるいは文化庁さんに、ある種、お任せをしてやっていらっしゃるというこの事業の構造、もともとそういうふう設計されたという観光庁さんの意図も踏まえるならば、ぜひ文化庁さんで、御自身の目論見に沿った形で効果発現の経路を改めて検討して、アウトカムも再設定いただいたほうが、今後、いろいろな意味で皆さんの意図に沿った形のものになっていくのではないかなというふうには率直に思ったところです。私からは以上です。

【杉本委員】 ほかの先生は。

水戸先生、お願いします。

【水戸委員】 御説明ありがとうございました。

私の疑問、今のやり取りである程度理解したところもあるんですが、あえて疑問を言うと、札幌、京都、別府の3都市が対象になっていて、目的はインバウンド増加、地方誘客ということだとすると、なぜ京都かなという疑問がまず湧いて、もちろんそれを議論する場でないことは理解していますが、アウトカム等の設定、指標の設定のところに関係すると思うので少しお聞きしたいなと思いました。

今、亀井先生からの御質問への回答でも少し理解したのは、仮にこれがモデル事業的位置づけだとすると、優等生である京都を参考に、そこに安存できる人たちも多くいらっしゃる想定なので、そこで得たものを横展開していこうという目論見があるんだとしたら、それはそれで理解するかなと。ただ、そこは表現はされていないように思うので、表現されていない前提でいくと、この3つの成果指標を出すのに同じことでよろしいのでしょうか。そうなると、インバウンド数の増加とか、地方誘客の頻度とかということが指標になってしまうと、どうしても京都は勝ち、別府は負けみたいな見え方になってしまうので、多分そういうものではないだろうなと思っているので、その辺の疑問についてお答えいただければなと思います。

【説明者】 ありがとうございます。目的は、モデルを取るというか、そういうことではないんですけれども、いいモデルだからやりましょうということではなくて、これはあくまで審査委員会で審査いただいて採択されているものなんですけど、この審査の論点として、確かにオーバーツーリズムで外国人が集中しているんですけれども、この時期、岡崎地区、平安神宮があります地区を、「京まふ」というアニメフェアをメイン会場として

やるものなのですが、それに対して、周りの京セラ美術館ですとか、それから、ロームシアター、いろいろな会場を使って関連事業をつなげていって、まず、分散がされているということと、連携をして、仮装のまま、アニメの扮装のまま各美術館とかを回れるとか、そういった関連事業もやっているということと、それから、周辺地域も一体となって、ちょっと離れたところにありますけれども、マンガミュージアムとも関連事業を進めて、市内周遊を促進した上で、多少、時間帯も考えて分散しているような傾向にございますので、モデルと言えはモデルなのですが、こういう混んでいる地域でも、きちんと周回するようなことができているということで選ばれている事業でございます。

【杉本委員】 ほかの先生から何か御意見等……。

上山先生、お願いします。

【上山委員】 上山です。

こちらの事業の目的が、地方への誘客促進と文化観光等による地域経済の活性化ということで、目標とするところは非常にシンプルなのかなと思っていて、ここ、アウトカムのところに、長期のところに訪日外国人参加者数の増加とか、中期のところに訪日外国人参加者からの収入の増加と書いてあるんですけども、多分この2つがアウトカムで、それ以上、難しいことを言わなくてもいいのかなと個人的には思っていて、ただ、これ、中期とか長期ではなく、そもそも短期のところから置いていかなければいけない話だろうと思っていて、ここで多分、より検討すべきアクティビティとかアウトプットのところがあまり議論がないのかなと思っていて、どういったアクティビティとかアウトプットにするとアウトカム、成果が出てくるか、成果は目指すものは非常にシンプルなので、その事業の手法について、どうやったら効果的になるかということをもっと検討していく必要があるのかなと思うんですけども、その辺りはいかがでしょうか。

【説明者】 確かに、3地区で今やらせていただいております、なかなかこのメイン会場でない、例えば、別府であれば、展示している野外の作品を周遊するようなコースを組んでいるのですが、これを本当は有償であれば、もうちょっと短期的にもうかっていくんだとは思うんですけども、そこを無償でやっていたり、それから、先ほどの京都の例で言いますと、京セラ美術館、協力、一緒に連携はしているのですが、自分たちの特別展ではなくコレクション展の中で、いわゆる常設展の中で、若者に、またはアニメに近いようなものを展示しまして連携しているというやり方なのですが、展示につきましては、コレクション展につきましては、500円程度という安価な設定がございまして、地道に収

入を得るような活動は、企業への賛同金を求めたり、活動はしているんですが、なかなか短期的にいきなり斜めに伸ばしていくということは難しいかなと思ひまして、少し長期的な目線で自走化をしていけたらどうかというのは私ども考えております。

【上山委員】 目標として、短期でいきなり上げろという話をしているわけではなくて……。

【説明者】 はい、すみません。

【上山委員】 ただし、短期でもアウトカムとしての設定は必要であって、それがちゃんと着実に伸びていくような形での各年度の設定が必要なんだろうと。

そのためにはどうしたらいいのかということアクティビティを検証する必要があるのかなと思ひていて、おっしゃるとおり、最初、無償とか廉価なものから始まって、ただ、人気が出てきて人が集まるようになれば、それを上げていくという流れでいいんだと思うんですけども、であれば、人を集めることに対してどういったことをするのか、人気を出すにはどうすればいいのか、広告宣伝、そこら辺のところの力の入れ方というのはどういうふうにされるのか、そういったものをアクティビティとかアウトプットの中で考えていく必要があるのではないかなというふうに思うんですけども。

【説明者】 おっしゃるとおりで、広告費をもっと積むとか、うまい宣伝をすれば、もう少し集まると思うんですが、私ども、先ほど御説明しました専門人材を使うというところと、末永くやっていただくためには地域が一体となって取り組んでいただきたい、それを重視したいと思ひておりまして、そうしますと、国費によって話題で来ていただくのではなくて、真に地元の人たちで磨き上げをしていただいて、いいものをどんどんつくり上げていただいて顧客を増やすという文化の手法を取り入れたいと思ひまして、こういったロジックモデルにさせていただきます。

【上山委員】 もちろん地方の文化を磨き上げていくでいいんだとは思ひますけれども、ただ、地方誘客とか、それなりの消費をしてもらうという形になると、やっぱりやり方が通常の文化だけを磨いていくというのではなくて、人を集めるということにも重点を置く必要があるかと思ひるので、その辺りは現状ではまだ足りていないんだろうと思ひるので、置いていく必要があるのかなというふうに思ひます。

繰り返しになりますが、アウトカムに関してはシンプルなものでもいいのかなというふうに思ひています。

【説明者】 承知いたしました。ありがとうございます。

【杉本委員】 よろしいでしょうか。

それでは、長谷川先生、お手を挙げていただいたかと思えますけれども、手を挙げていただいていたよな。よろしくをお願いします。

【長谷川委員】 各種資料、勉強会のフォローを受けて、いろいろ頂きまして、ありがとうございます。

少し根本的な事業の確認なのかもしれませんが、一応この事業の中で、最初のほうは、文化芸術的な観光コンテンツの充実によって、今のインバウンドの数よりさらに増やそうとか、イベント数もさらに増やしてくださいねという補助なのかなと思うんですけども、その中で専門人材の活用というのがあって、自治体さんの計画を見てみると、こういうことを専門人材に聞いてみたいですねと書いてあって、ただ、その結果、私があまり分かっていないかもしれませんが、どういう方がそれぞれ専門家として、これは観光庁さんが指名された方が派遣されるのか。それぞれの自治体がもらった補助の中で専門家を呼んできてこういうことのアドバイスを受けて、結果、こういうよかったことがありますということなのか。その辺りも含めて、専門人材がどのように選定されて関わって、その結果、どういう成果が出ているのかということ、3事業を例に取って、すみませんが、補足の説明をいただければと思います。全体を読んだんですが、私がなかなか読み切れなくて、よろしく願いできればと思います。

【説明者】 ありがとうございます。専門人材につきましては、国が派遣するといった人材ではなく、地元で、文化だけではなくて、私どもの思いなんですけれども、観光分野ですとか、それから産業分野、様々な産業分野をつなげるような、そういった専門人材を実は目指しております。

ただ、現状といたしまして、この専門人材は、こういう資格を持っていないといけないとか、専門人材の種類を私どもも今、なかなか示せていない状況でございまして、自治体のほうで専門人材を選定していただいているという、まだそういった初期段階でございます。

一方で、この事業とは離れますけれども、我が国は、芸術祭、様々な地域でやっておりますけれども、例えば芸術祭を例に取りますと、著名なプロデューサーに来ていただいて、面白いものをつくり上げて、一過性のものが結構多いというような見方もございますので、私どもとしましては、これから専門人材はこういう人材であるべきということを示しながら、今後、専門人材をその地域で、アルバイトとか、ボランティアではなくて、どういっ

た方を専門人材とするかということを検討させていただきたいと思っておる状態でございます。

【長谷川委員】 ありがとうございます。例えば、今回のレビューになっている3事業の中では、具体的に、こういう専門人材を呼んで、こういう形で経費を使われてという、何か例でお話しできるようなものがあったりしませんでしょうか。

【説明者】 別府で専門人材を活用しております……。申し訳ありません。ちょっとすぐに具体例が出てこないんですが、今、別府では、アーティストを、展示を野外でやっていたりしているんですが、そのアーティストと観光をつなぐような人材の方がいらっしやって、その方を中心に活性化を図っているというような事例がございます。

ちょっと今、書類がすぐ出てこなくて、申し訳ございません。

【長谷川委員】 分かりました。別にこの事業でどうということはないんですけども、似たような事業とかで、省庁とか自治体とかでも、結局、専門人材、ある意味、外部の、今までなかった知見、外部の刺激を取り入れてアップサイドを狙っていくと言っておきながら、結局、そもそも既存人材の人件費に充てられていたりとか、あるいは、ちょっと専門家にヒアリングをただけとかという事業もあったりするものですから、この事業の場合、一応、専門人材を送り込むことによってアップサイドが狙えるのではないかという仮説も恐らく予算が使われていると思いますので、先ほどまさにおっしゃられたように、どういう人材を送り込んだらうまくいったというのは、やっぱり観光庁さんが一番内容を分かって、ある意味、それをデータベース化したり、評価したりして他の自治体を拾っていくという役割かなと思いますので、その辺り、少し気になって聞いたものでございます。

以上です。

【説明者】 具体的な例、別府で、今、見つかりまして、総合プロデューサー、外から来ていただいた総合プロデューサーではなくて、資金の交渉ですとか、企画の立ち上げですとか、アーティストの選定などをコントロールするような方が地元で育っているというのが別府の例でございます。ただ、それでは足りないのもので、私どもの伴走支援の専門家、それから、一部足りないのであれば、外からそういったイベント会社もございますので、そういったところに力を借りて総合的に作り上げていくというのが、今、現状でございますので、この地元のプロデューサーをもっと育てていきたいというのが私どもの思いでございます。

【長谷川委員】 大変よく分かりました。ありがとうございます。

【杉本委員】 西川先生、お願いします。

【西川委員】 西川でございます。

私の率直な感想を先に申し上げさせていただいた後、質問をさせていただきたいと思えます。

僕が思うのは、文化庁さんのやらなければいけない非常に大きなミッションというのは、我が国の文化をきっと守り育てていくというのが重要なミッションであるべきで、全てのアウトプットは、つまり全ての成果は、恐らく最後にそこに結びついていくべきものなんだろうと想像はしています。

そういうふう考えたときに、今回、予算の出どころは棚に上げるとすると、恐らく観光というのは、自分たちが守っていかなければいけない文化を、やっぱり収入源がなければ結果的に守っていけないので、守っていくための一つの手段なのだと思います。また、守っていくためには、あらゆるものによって陶冶されていくとか、外の方々と接触していくことで文化が涵養されるとするならば、その意味でも観光というのは手段なのだと思います。そして、文化庁の最終目的は、恐らく我が国の文化を守り育てるだと思うんです。

そう考えたときに、どうしてもこのロジックモデルがきれいにいかないのは、そもそも本質的なミッションとレガシーを脇に置き、どこかであたかも異なるものを目的化しなくてはいけなくなってきたしまっている。つまり、観光収入を増やすことを目的化したように書かなければいけないことが、この事業を説明する上で非常に辛いんだと僕は思っています。

なので、僕は文化庁さんではなく観光庁さんに改めて申し上げたいわけですが、この後、来年予算は3倍になるのに、このままでいいんですかと言いたいわけですが。観光庁は、文化×観光となったときに、文化という手段を使ってお客さんを呼んでくるんだという観光庁さんのミッションのほうに文化庁さんを引きつけてあげなくてはいけないのだと思います。そこへ、人材を持っていくべき、問題に対処すべきなのは、やっぱり僕は観光庁であるべきだと思っています。文化は、僕の想像では手段なので。

なので、今回のロジックモデルは、文化庁さんにつくっていただくと、どこか無理が出てきてしまうのです。もちろん文化庁とも協力関係は築くべきだとは思いますが、観光庁さんは、文化資源のほかにも我が国の観光を活性化する様々な手段を持っている。文化以外にもスポーツ、スポーツも文化かもしれませんが、医療なども、今、観光と結び

つくかもしれませんし、その意味では、様々な手段がある中で、文化庁さんみたいなお仕事と観光と結びつけるのだったら、こういう人材が要るんだぞ、医療と結びつけるのだったら、こういう人材が要るんだぞみたいな、人材のプールは観光庁側が育てるという意識でやらないと、この事業全体がうまくきれいに体系化し切れないのではないかというのが私の今感じていることです。これはコメントなので、特に何かご回答が欲しいわけではなくて、そのように感じているということです。

質問は、中身に関してなんですけれども、事前に、今回、私、皆様にはお配りされていないものかもしれませんが、別府と札幌と京都に関して、詳細な情報をいただいておりますが、幾つかもちろん感じていたところはあるんですが、典型的なところを1つ、お話をさせていただきたいんですが、それが質問です。

札幌市さんというところに、令和5、6、7と補助金を出されているというふうに、皆さんにお配りされている資料の中には書いてございます。ところが、札幌市さんから提出された事業を見ると、実は、この令和7年というのは、令和7、8、9という次の3年間の事業に対しての報告が上がってきている。つまり、文化庁さんは、このままだとすると、8、9年も札幌市さんに対して継続的に、事業を継続させていくためにお金を払っていく意思があるかのように見える訳です。この事業は、そうした理解をもって採択しているのかについてお話を聞きたいと思います。

【説明者】 お答えします。端的に申し上げまして、私どもは継続事業ではございませんので、毎年度、毎年度、審査させていただきますので、約束しているものでは決してございません。

【西川委員】 ありがとうございます。ただ、その答えが実は来るとは思っていなくて、だとするならば、なぜこれまで入替えが一度もなかったのか、先回の勉強会のときに教えていただいたのは、実は、他に手を挙げてあったところがありながらも、継続しているものを採用したというふうに御説明があったと理解しているんですけれども、では、なぜそのときに入れ替えないんですか。

【説明者】 実は、採択しておりますのが毎年度3団体でございますけれども、実際に申請がございますのは、4団体、5団体でございます。ただ、その前に、かなりお問合せは受けておまして、恐らくなんです、私どもの事業の間口が3団体ということで狭いということを皆さん分かっていて、全国の芸術をやられている地元が、恐らくですが、いろいろな助成金がございますので、アーツカウンシルですとか、そちらを取りにいったほ

うが取れるのではないかと、そういった実際の比較したような御相談もあったり、あと、これは誤解なんです、確かに先生おっしゃるとおり、3団体を固定しているわけでも何でもないんですが、たまたま3団体に審査委員会でなってしまうわけなんですけれども、またあの3団体だから無理だろうというような臆測が広まっている可能性もございまして、ですので、今後、私どもも、今、この旅客税事業でも、ほかの事業で、終期はどう設けているのかということ調べさせていただいてもおりました、中には、最大5年として、3年目に中間評価を行うとか、原則3年なんだけれども、5年までオーケーで、それは毎年度の評価によって更新できるような、これも単年度予算ではあるとは思いますが、そういう取組を少し、すぐ導入できるかは分かりませんが、審査委員会で検討を議題にさせていただいて、方向性を検討してまいりたいと思っております。

【神谷参事官】 質疑時間があと残り5分を切っておりますので、コメントがまだの方は、御記入のほど、並行して進めていただければと思います。

【杉本委員】 説明ありがとうございました。

ちょっと私のほうから質問させていただいていただきたいんですが、今、西川先生のほうからも同じような趣旨の御質問がありましたが、この事業の目的が、文化芸術の側面ですとか、あるいは、そもそも自治体の補助事業を担っているということから考えると、もちろん自治体の発展ですとか、事業振興ですとか、そういうことも目的に入っているのかなというふうに思います。

それを思いながら2ページのEBPMのロジックモデルを見ますと、アウトカムのところなんです、これももちろん単純化するので、全ての目的をここに組み入れるというのはなかなか難しいということは分かりますが、例えば、訪日外国人の参加者数の増加という点を考えますと、どちらかといいますと、ボリュームがはかれる自治体ですとか、そういうところに、地域、箇所づけと言ったらなんですけれども、そうしたほうが効果としては出てくる可能性が高くなるのではないかなというような、素人目に考えてです。つまり、このアウトカム指標と全体の目的が合っていない側面がやはり出てくるのかなと。

仮に自治体なりの振興ですとか日本文化の波及ということを考えますと、必ずしも数が稼げないところにもいかななくてはいけないしということになりますと、このアウトカム指標と逆流するような判断をしなくてはいけない。既に実はなさっていて、事業を進められているという側面もあるのかなと思いますので、アウトカム指標が単純であるほうが分かりやすいということは分かるんですけれども、それを補足する何らかのことも必要なのか

など。

アクティビティのところ、自治体のアクティビティということで入っておりますので、そこである程度は枠ははめられると思うんですが、これはそもそも論がアクティビティの話ではなくて目的の話であるので、アクティビティのところに入っているから目的のところカバーされるということには、恐らくモデル上ならないのではないかなというような気がしております。

そういう意味で、今回、先ほど都市部のものも場合によっては含めるという御発言がありましたけれども、これは私が逆にそうだったら困るなというふうに思ったわけなんです。このロジックモデルをつくったために、ロジックモデルが逆に基本的に作用して、都市部で稼いだほうがやっぱりロジックモデルは達成できるよねということで、逆に都市部重視というふうに国交省文化庁の執行体制を変えるような効果になってしまっていないかなという懸念も持ったんですけれども、そこら辺、どういうふうなお考えなのか。それから、現状の執行において、アウトカム指標をこのように定めることによって、サイドエフェクトといいますか、そういうことがあまり考えられないだろうかということについて、御見解を教えていただければなというふうに思います。

【説明者】 都市部に関しましては、確かにデータを得たいというような観点で積極的に採用するというような考えは文化庁にはございません。あくまで入り口で排除してしまうのではなくて、その申請内容に、目的に合致した内容、計画が含まれているのであれば、審査の対象としてもいいのではないかと、合格させるという意味ではないんですが、審査の対象としてもいいのではないかとというふうに考えております。

ロジックモデルにつきましては、御指摘をいただきまして、今、答えがなかなか用意できない面もございますので、参考にさせていただきながら検討させていただければと存じます。

【杉本委員】 ありがとうございます。引き続きよろしく申し上げます。

亀井先生、お願いします。

【亀井委員】 今の話の続きで、僕も同じ問題意識なんです。ロジックモデル、多分、需要と供給を分けましょうよと事前にお話ししたではないですか。そこはそれで分かっているんだけど、もうちょっと供給側を分けてもいいのではないかなという気がします。

つまり、どういうことかという、例えば、人材の育成はどう進んでいるのかとかも表現できませんかという話なんです。これはもう自分の採点でいいんですよ。例えば、先ほ

どおっしゃったように、地元の人材をできるだけ育てたいんだという思いがあるというのは、これは政策当局者として、僕、とても大事な思いだと思っていて、地元でしっかりさばけるような人が出てきました、あの人がいます、この人がいますというふうに出てくるというのはとても大事なことで、それも僕、大事なアウトカムだと思うんです。例えばそういうことをしっかり示していく。

さらに言えば、ただ、それだけだと、育った、育たないと、ゼロイチみたいに見えてしまうから、例えば、正直、すみません、この何とかコンサルティングという株式会社が伴走支援されているというけれども、この伴走支援のノウハウがどれぐらいあるか私は分からないけれども、彼らが持っている伴走支援されている人たちのノウハウが、だんだんと移転されていて、例えば、この点のノウハウは移転されたとか、移転されるべきノウハウが10あるとしたら、6まで行った、7まで来た、8まで来たみたいなことを見ていくみたいなことであるとか、そういったようなことを見る化していくのは、私はありなんだろうなと思うんです。

つまり、大事なことは、お金が増えることよりも、地域で人が育つことが大事なんですよ。そのためにお金を使っているんだと私は思っています。だとするならば、そういったような人が増えてきて、あるいは連携体制の中に今まで入ってこなかった、例えば、地域の優良企業を組み込むことができたみたいなことで点数を上げていくみたいな形であるとか、そういったような恐らく中で内部評価されていらっしゃると思うんですよ。これを何らかの形で、アウトカム、こうやって今流れていますけれども、この中の全体として収入が増えていくだとか、供給コンテンツが有力視されていくだとか、あるいは、御覧になっているように、だんだんと、私自身も、実は地方の音楽祭を回るのは趣味で行かせていただくんですけども、そこで例えば宿泊日数が1日増えるだとか、そういったことはとても大事なことで、それはそれで御覧になっているのは大事なことなだけけれども、文化庁が支えるべきは供給体制ですから、この供給体制がしっかり充実しているんだということを、皆さん、外に向かって言えるようになっていくということが、ここのロジックモデルに課せられていることなのではないかなと思います。

そこが書けるようになると、これ、結局、風向きなのではないのかとか、円安効果なのではないのかというふうに言われるわけですよ、いろいろと。そういうことではなくて、いや、実際にちゃんと人は育っていますと、それは北海道においても、これもこれもこうです、あるいは、それ以外の音楽祭だとか、あるいは芸術祭においても、新潟においても

こんな動きがあります。あるいは、木曾においてもこんな動きがあります。大分でもこんな動きがありますというようなことをいろいろ言えるようになっていくことがこの政策の目的のほずで、そこに即した形で、ぜひアウトカムは伏線で書いたほうが私はいいいと思いますので、あるいは、これは表現しないで出さなくてもいいんだけど、ちょっとそこは、くれぐれも風が吹けばというようなことにならないように、あるいは、皆さんが一番大事にしていることを何とか表現できるように工夫していただきたいなというふうに思いました。

もし何か御意見があれば、ぜひ。

【説明者】 前者のロジックモデルにつきましては、確かに評価項目にはなっておりますので評価はしておりますので、これをどうアウトカムに表すかというのは少し考えさせていただければと思います。

それから、伴走支援によりまして蓄積されたノウハウは、事例集は作っておりますけれども、これをちょっと溜まったところで分析するなり、さらにそれを評価するなりということを進めていきたいと考えております。ありがとうございます。

【亀井委員】 ぜひ大事なことだと思いますので、くれぐれもよろしくお願いします。

ここは、先ほど西川先生がおっしゃったとおりで、何といても、それはやっぱり文化庁全体が今そこにややそめられている感じもあるんですけど、もちろんそれによって文化が収入を生んでいく、それがまた文化を育てていくという好循環をつくっていくことは大事なんだけど、結果的には、それを担う地域の様々な人を育てていくことが文化庁の大事な仕組みであり、そこはくれぐれも母屋を取られないように、しっかりやっていただきたいなというふうに思います。

【神谷参事官】 質疑時間が30分を経過しましたので、まだの方は、コメント作成を進めていただきますようお願いいたします。

そろいましたので、今、集計しますので、しばしお時間をいただければと思います。

【杉本委員】 ほかの先生、何か御意見等ございませんか。

今、亀井先生のほうからもありましたけれども、外部のコンサルタント会社のほうに、この事業のノウハウが移転してしまうのではないかとというような御懸念があると。

【亀井委員】 いや、移転すべき……。

【杉本委員】 移転といますか……。

【亀井委員】 移転すべきなんです。

【杉本委員】 移転すべきですか。

【亀井委員】 うん。

【杉本委員】 むしろ移転したほうがいいと。

【亀井委員】 うん、移転しなければいけない。最終的にはそれぞれの地域に。

【杉本委員】 亀井先生のお考えと自分が同じようなことを言おうとしているのかどうか分かりませんが、地域において、地方において、その地域のこの事業に関する文化的な事業の自走化等のノウハウを蓄積していくということが1つのテーマとしてあり得ると思います。

しかしながら、自分が知っている限りで言いますと、自治体の職員さんもだんだん数が減っているところもありまして、なかなかリソースが十分に割けないと。質的に高い低いというのはちょっとあれですけども、なかなかいろいろなほかの仕事もなさっているせいなのか、文化事業のほうに、特定の事業のほうにエネルギーを割けないというような事情があるような自治体も相当あって、そこがインバウンド対策ということ、あるいは、観光客が過剰になっているというような状況についても、実は対応できないというようなことがあるというようによく聞くわけなんです。

というふうなことが考えられるとすると、亀井先生と同じ考え方がちょっと分かりませんが、地域の方が、その地域ごとにノウハウを1個ずつ持つという独立した体制というのは、もう今後なかなか難しく、場所が中央である必要はないんですけども、中央なり、どこかのところに共通した参照できるようなサイトなりウェブなり、いろいろな機構があったり、集まる機会ですとか、オンラインであっても、そういうふうなものがあって、参照できるということが重要なのであって、その地域地域に個別に分散してあるということがどうしても必要な部分と、そうでない部分があって、その地域固有のことはもちろんその地域で対応しないとうまくはいかないと思うんですが、そうでない部分については、むしろ、例えば祭事をやるときのノウハウですとか、採算がどうなりそうかだとか、失敗した事例としてこういうものがあつただとか、成功事例ももちろん共有するべきだと思うんですけども、失敗事例も含めて、初心者担当者はここで大体つまづくよとか、ここでこんな失敗したことがあるとか、そういうことも含めた参照できるものが真ん中にある。それがコンサルタント会社になるのかもしれない。それがいいことかどうかということは、私はコンサルタント会社ではなくて、ぜひやはりそこは国交省なり文化庁なりに残ってもらいたいなと個人的には思っているんですけども、それでもう機能しなくなるよ

りはコンサルタント会社がやったほうがまだいいかなというような思いもあるんですけども、そこら辺、現状の実態も踏まえて、ノウハウの所在地といいますか、どういうふうにして今後承継していく、サクセッションプランと言ってもいいのかもしれませんが、事業を継続していくプランをお持ちなのか、人的な側面でも、ノウハウの移転という観点でも、どういうお考えをお持ちかということ、ちょっと教えていただきたいというふうに思いました。

【説明者】 ありがとうございます。確かに私ども、委託事業がかなり増えてまいりまして、外で業務をやってもらったものを、いかに私どものほうに還元してもらって、それを分析して、どう生かしていくかというのは非常に重要な課題だと思っておりますので、業者に、有識者に動いてもらったものは、必ず私どもは報告はいただいておりますので、それを私どものほうで蓄積をして、業者も代わる可能性がございますので、何かしら皆さんに共有できるようなシステム化を検討してまいりたいと思っております。

【杉本委員】 ありがとうございます。

亀井先生のお考えは……。

【亀井委員】 いや、これ、正直、個別の地域を見ていると、個別性がものすごい高いんですよ。それぞれの地域の事情も意思もまったく異なります。かつ、実際に担っている人は、結構ボランティアなのよね、正直言って。いろいろな地域の芸術祭だとか音楽祭を見ていると。と考えると、そんなにビジネスライクには進まないかなと正直に思います。

あと、そもそも外国人を誘客したいのかどうかという地域の意思があるんだと思っていて、そこは多分、いや、これ、誘客したら、それはそれでいいだろうなと思うけれども、多分このプライシングではなくなるだろうなとか、いろいろと正直思うところはあります。

それはいろいろな形で考えていけばいいし、PMFはもともと外国から演奏者も集まってきた、若手がそこで研鑽をしてというふうに、もともと外国人が入りやすい環境だと思いますし、それは多分そういう音楽祭もあるし、そうでないところもあるし、あるいは、アートにしても、もともとそういうことを狙ったアートフェスティバルもあるし、そうでないものもあるので、それは多分、地域の意思がすごく大事になってくるんだと思います。

ただ、実際に僕たちも、外国の人たちにもっといろいろと集まってもらいたいと思ったときに、そのノウハウを知ることができるような、ある種の間があることはとても大事なんだと思っていて、それは、ぜひ文化庁がつくられたら、それは僕、今、先生がおっしゃったとおりだと思っていて、そういう意思を持ったときに、そういうふうに思うことがで

きる。恐らくこの人たちは、いわゆるお金を稼ぐプロではない可能性が高くて、そういう人たちでも分かる。いわゆる一般的に、ふだんは市民生活を営んでいて、1年に1回これがあるのを生きがいでやっているという人たちがたくさんいらっしゃいますから、そういう人たちの熱意を僕はすごく、僕なりに感じる事ができて、アマチュアとプロの融合が楽しいから地域の文化祭は面白いんだと思っている、芸術祭は面白いんだと思っているんですけども、そこをどういうふうに地域が受け止めることができるかというデリバリーは、ぜひ文化庁のほうでも考えていただきたいなというふうに思いました。

【杉本委員】 事務局のほうから、取りまとめ案がまとまりました。申し上げます。

修正されたロジックモデルは、収入増に偏った効果発現の経路となっていて、本事業の目的・現状・課題に適ったものではない。目的等に示された事業の形成、担い手人材の育成、連携体制の構築、自走化、知見の獲得とその他地域への共有、全国レベルでの好事例の拡大等がインパクトとなり長期アウトカムに示されるべきであって、これにつながる効果発現の経路を改めて検討し、アウトカム等再設定していただきたい。

文化芸術によるインバウンドの増加と地方誘客という目的は、札幌、京都、別府では各地事情が異なると思う。特にオーバーツーリズムになっている京都が3期連続採択されているのは疑問もある。モデル事業的にその成果を横展開するための材料とするのであれば理解するが、そうではないならアウトプット、アウトカム指標の設定上、考慮すべき点がないか、その成果の読み方、評価の仕方は研究いただきたい。

本事業は、専門人材を活用することによって、文化芸術的事業数、インバウンド人数や収入の増加を狙う事業であるところ、どのような課題であれば、どのような専門人材が有効なのか、専門人材のデータベース化など、専門人材のミスマッチが起きない仕組みづくりを行う必要があると考える。また、短期アウトカム指標に、専門人材に対する満足度（開催団体など補助対象の自治体以外）を含めることも検討されたい。

地方への誘客促進、文化観光等による地域経済の活性化という目的からすれば、目指すべきアウトカムは、短期・中期的には、（特に地方への）訪日外国人参加者数の増加、消費増と単純で足りるように思う。地方の文化を生かしつつ、かかる効果を得るための事業手法について、より精緻に検討していくことが必要ではないだろうか。

アウトカム指標として動員数（訪日外国人参加者数）や自己収入率を挙げたり、事後評価を導入したりと大きな改善が見られるが、消費単価向上や地域経済への波及効果のほうも将来的に検証対象としていただきたい。また、効果の発現を重視すると指標によっては

ビッグビジネスの支援をすることが結果的に効率性を高めることにならないかという懸念も残る。文化的な観点からの検証も必要ではないか。

補助対象者が固定され、かつ実績評価も十分ではないまま、継続的に補助金が出ている印象が強い。支援期間を区切るなどして、よりよい、つまり潜在的可能性が高い地域を探索する仕組みが必要ではないかと思われる。

以上でございます。

取りまとめてみますと、改善された部分が大変多く目立ちます。しかしながら、継続的な効果を検証しながら、引き続き、指標の改善、目的の精緻化を図っていただきたいということになるかなというふうに思います。どうもありがとうございました。

【説明者】 ありがとうございました。

— 了 —