

未来投資会議構造改革徹底推進会合  
「地域経済・インフラ会合」（中小企業・観光・スポーツ・文化等）  
（第6回）

---

[開催要領]

1. 日 時：2019年2月19日（火）9:30～11:30
2. 場 所：中央合同庁舎4号館11階 共用第1特別会議室
3. 出席者：

三村 明夫	日本商工会議所会頭
御立 尚資	公益社団法人経済同友会
宮脇 信介	公益社団法人日本フェンシング協会
原田 宗彦	早稲田大学スポーツ科学学術院
圀府寺 司	大阪大学文学研究科

[開催要領]

1. 開 会
2. 討 議
  - 【テーマ1】東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた取組
  - 【テーマ2】スポーツ団体の経営改革及びスポーツツーリズムの推進
    - (1)有識者による説明
    - (2)関係省庁による取組説明
    - (3)自由討議
  - 【テーマ3】アートのエコシステムの構築
    - (1)有識者による説明
    - (2)関係省庁による取組説明
    - (3)自由討議
3. 閉 会

[配布資料]

- 資料1：内閣官房 東京オリンピック競技大会・東京パラリンピック競技大会  
推進本部事務局提出資料
- 資料2：公益社団法人フェンシング協会提出資料
- 資料3：原田教授提出資料
- 資料4：スポーツ庁提出資料
- 資料5：圀府寺教授提出資料
- 資料6：文化庁提出資料
- 資料7：御立副会長提出資料

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、定刻となりましたので「未来投資会議構造改革徹底推進会合『地域経済・インフラ』会合(中小企業・観光・スポーツ・文化等)」の第6回を開会したいと思います。

本日は、長尾政務官にも御出席をいただいております。

(長尾政務官)

本日は、皆様、御多忙の中、お集まりをいただきまして、誠に感謝申し上げたいと思います。

本日は、スポーツ・文化をテーマに各省庁から取組の説明をいただき、また、有識者の方々からの先進的な取り組みや御経験を踏まえた御意見を伺いながら、具体的施策の実行について議論を深めてまいりたいと思います。

地域経済において、事業性の高い地域産業や良質な雇用、賃金が地域に人材・投資を呼び込む好循環をつくるためには、東京オリンピック・パラリンピック競技大会を契機といたしまして、これらを活用しつつ、スポーツや文化といった地域の資源や魅力の分野の成長をいかに後押ししていくかということが重要だと思っております。

こうしたテーマについて御議論をいただくため、本日は三村会長、御立副会長に加えて、高い見識をお持ちの有識者の皆様にも御参加いただいております。ぜひ、幅広い御経験や御知見によります率直なお話をお聞かせいただければと思います。

御出席の皆様におかれましては、忌憚のない御意見をお聞かせいただくようお願い申し上げます。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、時間も限られておりますので、出席者の御紹介はお手元にお配りしております座席表と出席者名簿でかえさせていただきます。

席上には、座席表、議事次第、出席者名簿、資料1から7までを配付させていただきます。御確認をお願いいたします。

本日は、お話を伺います有識者の方々として、日本フェンシング協会から宮脇信介専務理事様、早稲田大学スポーツ科学学術院から原田宗彦教授、大阪大学文学研究科から圀府寺司教授のお三方にお越しいただいております。

本日は、スポーツ・文化をテーマに民間事業者の方々からのお取り組み、関係省庁からの取り組みということで御説明をいただいた上で、質疑を含めた自由討議ということにさせていただきます。

まず、東京オリンピック・パラリンピック競技大会がいよいよ近づいてまいりました。本日は、これにつきまして、準備状況についてのお話をお伺いするということで、オリパラ事務局からお越しいただいておりますので、御説明いただきたいと思います。

(内閣官房オリパラ事務局十時企画・推進統括官)

お手元の資料「2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会に向けた取組みについて」ということで御説明したいと思います。

1 ページでございます。東京大会まであと521日となりました。来年、2020年7月24日から開会いたしまして、オリパラ合計で30日間にわたりまして約1万5000人の選手が参加いたします。チケットでは約1000万枚という史上最大の国際スポーツ大会でございます、チケット観客数でいいますとプロ野球1チームの5年分とも言われるチケットがこの30日間で扱われるということになります。

大会7年前の2013年(平成25年)9月に招致が決定いたしまして、その後、大会組織委員会の設立、開催基本計画の策定などを経まして、政府としては大会5年前、2015年(平成27年)にオリパラ推進本部を立ち上げまして、ここがございますオリパラ基本方針をまとめたわけでございます。

大会の主催者は開催都市の東京都と組織委員会、そしてIOCが中心になるわけですが、政府としてはそれをサポートするという立場から、このページの下の方の2つの箱にございますように、大会の円滑な準備及び運営をサポートしていくこと、大会を通じた新しい日本の創造、こういうことに取り組んでいくということで、特に2020年以降に東京のみならず日本全国あるいは世界にどうレガシーを残していくか、すなわち次世代に誇れる遺産を残していくかという観点で基本方針をまとめているところでございます。

「はじめに」のところから幾つかキーワードを拾ってまいりますと「成熟社会における先進的な取組を世界に示す」「パラリンピック重視」「復興五輪」「日本全体の祭典」といったところがキーワードになっております。下の先ほどごらんいただいた2つの箱には、セキュリティ、輸送に始まりまして、各種の施策が並んでおりまして、これらを全省庁が連携協力しながら進めていくということになっております。

2 ページでございます。そうした中で、昨年、オリパラ推進本部におきましては、大会の準備・運営に向けまして、特に政府として取り組むべき重要課題について6つを中心に掲げております。ここから2ページにわたりまして、まず、準備・運営の関係で輸送とセキュリティと暑さ対策、この暑さ対策のところには救急医療みたいなものも含まれていると考えていただいても構いません。

3 ページでは特にレガシーを意識した取組みということで、文化、ホストタウン、ユニバーサルデザインについて、このホストタウンのところには地域振興や復興オリンピック・パラリンピック、こういった観点が含まれているということでございます。こういったところに特に意識を置きながら、先ほどのさまざまな施策について進めているところでございます。

こうした中で、各省、各機関の施策は広範多岐にわたるわけでございます。施策の中には、技術の発信、観光振興、インバウンド対応というものもあるのですが、こういったものは未来投資会議の成長戦略のコンテキストの中で別の形でしっかりと御議論いただいております。

りますので、今回はそのあたりは省略させていただきまして、4ページ以降に主だった6つの施策を中心に紹介させていただいております。

4ページは、円滑な輸送の実現ということです。大会時、先ほど申し上げたように多数の選手、関係者、観客が首都圏を行き交うこととなります。そのため、道路、鉄道の交通混雑が非常に悪化するおそれがあるということで、これに向けた対応を東京都、組織委員会、そして経済界の皆様と連携協力しながら進めているところでございます。

「2020TDM（交通需要マネジメント）推進プロジェクト」は、大会時は通常の予測でいきますと交通渋滞が2倍近く増えることが予想されることもございまして、交通量を平日より15%程度落としていく必要があります、それに向けて不必要な交通移動は控えていただく、あるいは効率的な移動を工夫していただく形で取り組みを進めていただくということで、特に時差出勤やテレワークの積極的な利用、荷物の配送の時期や時間帯の変更への協力を企業の皆様や国民の皆様に働きかけているところでございます。東商、経団連、同友会を初めとした経済界の皆様に変な御協力をいただいている状況でございまして。これ自体が2020年以降も首都圏の交通マネジメントに一定の寄与をするものと期待しているところでございます。

5ページは、セキュリティについてでございます。これは大会成功の前提ということで、顔認証システムといった新たな技術も採用しながら、テロ対策、物理的な対策にも取り組んでおりますし、ドローンといった新しい問題につきましても、今、政府として対応を進めていこうとしているところでございます。

サイバーセキュリティも大きな問題でございまして、ロンドン大会のときには2億回と言われるようなサイバー攻撃がございまして、これがさらに拍車をかけて脅威となるということで、こういった情報の共有を行うサイバーセキュリティ対処調整センターを今後、構築いたしまして、そのノウハウを大会以降も活用していけるようにしていこうと考えているところでございます。

6ページは、暑さ対策です。日本特有の暑さを知らない多くの外国人が訪れるということで、この方々に対するまずは注意喚起、きめ細やかな情報発信をしっかりしていくことが大きなポイントになっておりまして、これらについては各省庁の協力も得て、ICTの活用等もしながら進めていきます。

会場やマラソンの沿道等の暑さ対策ということで、遮熱性舗装、沿道緑化対策も進めているところですが、これと裏表で医療対策、救急体制の構築も進めておりまして、多言語での対応をICTの活用も含めて進めているという状況にございます。

7ページからはレガシー寄りの施策になります。日本文化の魅力の発信では、オリパラは文化の祭典でもございますので、文化プログラムを通じて機運醸成と文化による「国家ブランディング」「観光インバウンド」の強化を図るということで、その中核事業として「日本博」を全国各地で開催することが昨年決定して、今後その具体化を進めていくという状況にございます。そして、組織委員会や東京都もそれぞれ機運盛り上げと文化の発信

という観点でフェスティバルを検討しておりまして、これらを核として、企業、経済界の皆さんや、自治体、関係団体、文化団体の方々がそれぞれ参画する形で文化の発信を進めていくという状況でございます。

もう一つ、内閣官房といたしましては「beyond2020プログラム」という認証を行っております。こちらは、地域性豊かで多様な文化を発信する事業で、特に外国人対応や国際対応といった国際性、共生社会、障害者への対応といった多様性のところで十分配慮して一段進んだ取り組みをすることについて認証を行って、これを2020年以降に向けて広めていくというものでございます。

大会の基本コンセプトの一つに「全員が自己ベスト」というのもございますので、文化から少しにじみ出す形で個人が健康面での自己ベストを目指す取り組みを支援する事業も「beyond2020マイベストプログラム」として認証していく仕組みも設けております。

8ページでございます。文化の中に食も含まれるようになり、正式に位置づけられるようになってきておりますので、国産の食材を世界にアピールする絶好の機会として大会を捉まえまして、和食文化を初めとした発信にもしっかりと取り組んでいくということで、それをその後の日本の農林水産物の輸出促進の後押しにつなげていくという取り組みも進めております。

特に東京大会は、持続可能性に配慮した食材調達・提供というものが求められておりまして、この調達基準に合致したGAP認証等を受けた食材の生産・普及に今、農林水産省を始めとしてお取り組みいただいております。この大会を契機としてGAPの普及や認証取得の拡大に向けて取り組んでいくという状況でございます。そして、頑張っている生産者を応援するという観点から、大会でこれまで認められていなかった食材の産地表示も行うということで、史上初の取り組みとして進めているところでございます。

9ページは、ホストタウンでございます。東京のみならず全国で大会を盛り上げていく機運を醸成させていくとともに、その後の国際交流の柱なり、きっかけにしていければということで、各自治体と大会参加国のスポーツ・文化・経済などの多様な交流を推進しております。特に子供たちの交流、次世代のジュニアアスリートの交流、こういったものに各自治体が重きを置いて取り組んでいただいたり、あるいは商店街、飲食店も含めた食の交流にも取り組んでいただいておりますし、さまざまな交流が今、広がっております。

それから、被災3県においては、震災時に支援してくださった国に復興した姿を見せつつ交流を進めていくという「復興『ありがとう』ホストタウン」も進めておりますし、パラアスリートあるいは障害者との共生社会の実現ということで「共生社会ホストタウン」も進めているところでございます。現在、111の国とのホストタウンができておりまして、大会参加国が207前後予想されますので、それに向けて進めていきます。

最後に、ユニバーサルデザインによる共生社会でございます。ユニバーサルデザイン化・心のバリアフリーを推進するというので、交通事業者によるハード・ソフト一体の計画策定、市区町村の取り組み、利用者への情報提供というものを改正バリアフリー法で制度

化しております。

鉄道駅の改善、ホテルのバリアフリー対応の推進、学校での心のバリアフリー教育の充実といったところに取り組んでいます。

以上が6つの柱でございますが、残りの2ページがそれ以外にその他で特に御紹介しておこうという取り組みです。

受動喫煙の防止が11ページにございます。こちらは、大会を契機として受動喫煙の防止を社会に広げていくということで、健康増進法の改正法が昨年成立しまして、段階的な施行を経て2020年4月より全面施行されることになっております。東京都でも条例が成立しております、これも2020年4月までに全面施行される予定でございます。

最後の12ページでございます。「都市鉱山からつくる！みんなのメダルプロジェクト」ということで、史上初めてオリパラのメダルを使用済み携帯電話等の小型家電から製作していこうというプロジェクトでございます。これを一つの持続可能性、環境の取り組みの発信としてPRするとともに、国内における小型家電等の回収率の向上にもつなげていこうということで、環境省も含めて取り組んでいるという状況でございます。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、質疑がございましたらお願いしたいと思います。

(三村会長)

まず、「円滑な輸送」の実現という課題認識は、その通りであり、我々も協力したいと思います。ただし、経済活動の維持とどうバランスさせるのかという点を、よく御配慮いただきたいと思います。

もう一つは、オリンピックの観戦チケットについてですが、競技によっては空席が出る、とりわけパラリンピックにおいてはそういう傾向があるかと思しますので、ぜひとも観客をいっぱいにしたパラリンピックということに配慮していただきたいと思います。

(御立副会長)

今日は文化の関係の議論もあるので、多様な文化プログラムをやっていただく、その中で特に地域のものも含めて海外にどうマーケティングを発信していくか、一元化するのはなかなか難しいと思いますが、機運醸成のところでは御議論いただいている内容だとは思いますが、ツーリズムともつなげていくためには海外発信を、どこへ行けば一体何かあるかをどうお伝えするかのところだけさらに御検討いただければというのがつなぎのところをお願いすることでございます。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

今の御指摘に関して、もちろん輸送のところについては委員会のほうでやっておられて、

最後のところについては観光庁さんとまた深く議論していただきながら海外発信についても進めていただけるかと思えます。

それでは、次の議題に移らせていただきたいと思います。テーマの2つ目「スポーツ団体の経営改革及びスポーツツーリズムの推進」に移りたいと思えます。

まずは、スポーツ団体の経営改革、スポーツツーリズムということで、今日、お越しの日本フェンシング協会専務理事の宮脇様からプレゼンテーションをお願いしたいと思います。

(公益社団法人日本フェンシング協会宮脇専務理事)

本日は、このような文化的な議論の機会を与えていただきまして、誠にありがとうございます。日本フェンシング協会の宮脇でございます。お手元の資料では、私どもが現状、行っております改革の5つの柱をお示ししております。今日は時間の関係もございまして、ポイントでお話をしてみたいと思えます。

3ページでございます。5つのうち、初めは、協会の理念の提唱でございます。実は、スポーツ団体におきましては、なぜ存在するのか、何を目標に経営すべきか、といったことが企業ほど明確ではございません。企業であれば持続的成長と企業価値の向上といったものが目標となって、そういった経済的価値の向上を目指して、ステークホルダーたち、例えば株主や経営もある程度ベクトルが合ってくると思えます。しかしながら、スポーツ団体では共通の目標が明確ではない。ステークホルダーの志向が同調しにくいといった欠点がございます。また、残念なことに、所有と経営の分離といった考え方すら十分浸透していないという現実がございます。恐らくこれまで唯一シェアされた目標と申しますか、価値観は勝利至上主義でございまして、これがスポーツ団体の不祥事の根源にあるという残念な構図となっております。

このような状況認識のもと、私どもは勝利至上主義とは決別いたしまして、スポーツを通じた感動体験を提供することに我々の存在価値を求めたわけでございます。

それを象徴するのが次のページのポスターでございまして「突け、心を。」とスローガンをうたっております。まさに人を感動させる。する人も、支える人も、かかわる人も全ての人を感動させる。それによって人を幸せにするということを我々は目標としていることとでございます。

さて、そういった中で明確に見えている最大のリスクの一つは、むしろ2020東京の後に来るであろう「財政の崖」の問題でございます。お手元の資料の6ページ目になりますが、見てのとおりでございまして、これは協会の収入支出のグラフを示しております。文字通り右肩上がりの財政規模の拡大が続いております。しかしながら、その増分の主たる源は補助金、紫色の部分でございます。

7ページは、直近の決算を示しております。断面図として直近の決算を見ておりますが、収入の過半は補助金で賄っております。現状の協会の最大のリスクの一つは将来の収入

の予測可能性が著しく低下しているということでございます。

これに対して私どもが行っている対応策の一つは自主的な調達資金の増加を目指すということで、競技大会の価値を高めるということでございます。昨年の中日本の大会の決勝大会をグローブ座という劇場で行いました。写真のとおりでございますが、舞台効果たっぷりで、ダンスなども同時に行っておりまして、試合中には選手や審判の脈拍数をリアルタイムで表示するといった演出も行っております。これにより、スポーツを「劇場化」することで顧客単価を大幅に引き上げることに成功いたしました。また、別の試合では顧客数の増加に注力いたしまして、顧客単価と顧客数の積数である大会収入のポテンシャルは大幅に増加したと認識しております。

しかしながら、大会収入は一つのKPIにすぎないとも考えております。究極の目標はファンディングの価値や魅力そのものを高めることと考えております。これにより会員をふやすことももちろんですが、スポンサー企業からの収益の向上も果たしていきたいと考えています。

また、こういった派手な動きに比べると見落とされがちなのですが、収入の不確実性が払拭されない以上、支出サイドのコントロール能力を高めることは決定的に重要と考えております。一般企業の皆様には当たり前のことでございますが、このようなことに不慣れたスポーツ団体にとりましては骨が折れる作業でございます。ここに示しております諸項目は地味であります。改革の必要条件でございます。いかなるスポーツ団体も避けて通れないポイントと考えております。

10ページでございますが、私どもの取り組みの3つ目はガバナンスの強化です。まず、ガバナンスの基本的な狙いでございます「遵法・コンプライアンス重視、不祥事の抑止」という観点からも、理念や価値を明確にすることは非常に有効だと考えております。ファンディングには騎士道という高い精神性に立脚する歴史的背景がございます。もしこの考え方が正しくみんなに共有されているならば、例えばハラスメントといった不祥事が起きるはずもございません。理念や価値は組織構成員の行動規範、ノームとして機能すると考えているからでございます。

次に、11ページでございます。組織的論に見まして、私ども、ある意味で幸いございましたのは、不適切経理問題といったものを受け、2014年から既に外部から人材を登用しておりまして、理事に弁護士を採用するとともに、複数の弁護士を有する法務委員会を設置するなど、いわばスポーツ団体に必要な法務インフラが整備されたことでございます。これにより、法務にかかわる基盤整備が進むことになりました。

お時間の制約もございますので、この話を敷衍する形で18ページまでお進みいただきたいと思っております。私どもにとりまして、外部の人材の登用や知見・ノウハウの導入は2014年以来、本協会の組織活性化の根本的方針であり続けたと考えております。私自身もこの年に外資系運用会社に身を置きながら、外部からの理事として経営に参画いたしました。実際にやってみますと、一般企業の知見やノウハウは有効でございます。むしろスポーツ

団体の経営は経営戦略の効果が出やすいと感じております。しかしながら、その一方で、外部人材の登用には内部と外部にかなり高いハードルがあるのも事実でございます。

このうち、外部との賃金水準格差の問題の一つの解決策として提示したのが、ビズリーチ社との「副業兼業」プロジェクトでございます。詳細をここで御説明できないのですが、結論だけ申し上げますと、21ページでございますが、外部からのハードルを下げるという点においては成功をおさめたと考えております。その一方で、副業兼業には一定の難しさがあることも見えてまいりました。むしろ採用するサイドが与える職務のデザインが非常に重要だと思っております。

最後に、23ページですが、行政とのかかわりという観点から4点ほどお話をさせていただきたいと思っております。

まず、個別の競技団体といたしましては、こういった副業兼業などのスポーツ界の一般解となり得るソリューションの提供にトライすべきであると考えています。その一方で、成功体験の共有促進といったことについてはお手伝いいただけるところがありそうだと考えております。

次に、補助金は国の政策として重要なツールでございますが、先ほど申し述べましたように、収入の予測可能性という問題から工夫していただける余地があるのではないかと考えております。

また、公益法人には法的、会計的な制度上の問題が少なからずございます。ぜひ運用の弾力化やガイダンスという方策も含めまして、お力添えを賜われればと考えております。

最後となりますが、今後、ガバナンスコードなど、あるべき姿、すなわち到達点を示すことは非常に重要と考えておりますけれども、その達成に至る現実的な道筋、サポートの提供が非常に重要だとも考えております。例えばお金をつけるということだけではなくて、弱小団体に法務的サービスを提供するといったことも一考かと思っております。また、ビジネス界とスポーツ界の賃金格差を埋め合わせることに注力する策も有効と考えております。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、次に、早稲田大学スポーツ科学学術院教授の原田様からお願いしたいと思います。

(早稲田大学スポーツ科学学術院原田教授)

早稲田大学の原田です。まず、1ページに表があります。これは、スポーツ庁が出された現状、2020年、2025年に向けたスポーツ産業の活性化に向けた数値です。ただ、政府が掲げる2025年に15.2兆円の目標は、達成がそれほど簡単ではないと考えられます。特にスポーツ用品を現在の2倍強にするには、スポーツ参加者を2倍にするか、価格を2倍に上げるか、あるいはさらにスポーツ用品の定義を広げてやっていくかということで、かなりハードルが高い。特に2020年以降、政府の補助金も減額されますので、スポーツ界に入っ

てくるお金も減るということなので、ここはかなりドラスチックな政策展開が必要になると思います。

そういう中で、④の周辺産業の「スポーツツーリズムなど」があります。現状1.4兆円、2020年に3.7兆円、2025年に4.9兆円と着実に数字を伸ばすということが書かれていますが、これは実現可能性がかなり高いのではないかと思います。特に持続性のあるインバウンドの成長と新たなマーケット、アウトドアスポーツと武道ツーリズムの新しい開拓、こういうものが鍵になると考えられます。実際、英国のテクノナビオという会社がグローバルスポーツツーリズムマーケットの報告書を最近出しましたが、そこでは2016年に1.5兆円であった世界のスポーツツーリズムマーケットが2021年に6兆円、4倍に拡大するという非常に現実的な数字を出しています。ただ、今後、このような成長するマーケットに対してどういったマーケティング戦略を立案するか、量的なデータと、事業を戦略的に構築するマーケティングセンターが必要ではないかと考えられます。

次のページは、スポーツツーリズムの持続的成長に向けた政府レベルの支援ということです。

1つ目が、マーケティングデータの獲得ということです。都市から地方へ、モノ（爆買い）からコト（体験消費）へというインバウンドの流れがある中で、具体的にどういう人がどう動いているか、幾ら使っているか、もう少し明確に把握する必要があります。それから、地方でのコトづくりというのが今後日本全体において高齢化と人口減に悩む自治体を救うと考えられます。そういうことで需要の把握と価値の共創という戦略が必要になります。

2つ目が、スポーツツーリズムに特化した国レベルのマーケティングセンターです。特にオンライン・トラベル・エージェンシーというのが日本にはありません。そういうものの必要性も考えられるわけです。特に地方におけるマーケティング力の不足、あるいはプロのソーシャルメディアチームによるコンテンツの啓蒙普及が必要になります。

次のページは、マーケティングデータの獲得についてです。2018年にスポーツ目的の訪日客が1割になると予想しました。資料に示した「TRAVEL JOURNAL」の記事で、2018年の予想を1割ぐらいにしました。年度は異なりますが、英国が5%から8%程度ですので、日本は10%ぐらになるだろうという予測です。正確なマーケティングデータがあれば、この数字を検証することが可能になります。そのような中で、スポーツ庁は昨年度、アジア8カ国の訪日経験者に対してインターネット調査を実施し、スポーツツーリズムに関する需要動向を把握しています。その結果から、2019年の重点施策として「アウトドアスポーツツーリズム」と「武道ツーリズム」が出てきたわけです。

よって次の段階として、1年を通じた出国者調査が必要ではないかと考えられます。資料にありますのは、沖縄県からの委託で、那覇空港の国際線出国カウンターの前で2015年8月から2016年3月まで8回の調査を実施した結果です。早稲田大学の大学院生を中心に、沖縄大学の留学生にもお手伝いもいただいて、2つのターミナルで実施しました。

その結果、8月の沖縄で、日本人と中国人の8割、韓国人の4割強がスポーツをやっているという事実が明らかになりました。ただ、秋、冬になると実施率は緩やかに低下しますが、冬でも2割から3割のインバウンド観光客が沖縄でスポーツをやっていることが判明しました。沖縄で起きる本格的なインバウンドブームの直前の数字ですので、現在の状況は把握できていません。

今後、日本のインバウンドを対象としたスポーツツーリズムを活性化するには、情報を集約した「ワンストップサービス」が必要ではないかと思います。特に日本はローカルからの発信力が弱く、マーケティングができていないというのが現状です。外国人は、トリップアドバイザーのように、外国人旅行者が書いた情報を参考にして目的地を決めるわけですが、地方には、外国人旅行者がまだ来ていない場所に存在する「埋もれた優良コンテンツ」を発信する能力がありません。

右の図ですが、ローカルのOTA（オンライン・トラベル・エージェント）とインターナショナルのOTAを見ますと、ローカルのOTAで外国人に向けたものは、Wow Japan Experience、Japanican.com、SkiJapan.comと3つしかなく、日本全国を網羅していないというのが現状です。よって、ここにマーケティングセンターをつくる必要があるのではないかという提案です。

次のページに、UGC（User Generated Contents）とPGC（Professionally Generated Contents）と書いていますが、これまではトリップアドバイザーのように、一般のユーザーが書き込むコンテンツでしたが、今後は、PGCということで、プロによって製作されたコンテンツに移行していく必要があります。そうすることによって、日本に地方に潜む宝物のようなコンテンツの良さが発掘され、世界に伝わっていくということになります。

そのためには、多言語人材を活用して、マーケティングのセンス、分析能力、いい文章が書ける能力、ビデオや写真の編集ができる、トレンドに敏感で多言語能力のあるプロフェッショナルから構成されるソーシャルメディアチームがコンテンツを制作する必要があります。

さらに、全国のスキー場運営会社、ゴルフツアー会社、サイクリングツアー会社、空手・剣道・弓道・柔道場等のツアー情報を一つのオンラインプラットフォームに統合して、日本のスポーツツーリズムのマーケティングセンターとして海外に向けたセールスを行うことが重要です。

最後のページに、メリットとしまして3つ書いてあります。まず、外国人観光客の地方への戦略的な誘導、次に、海外のOTAに比べ、日本のOTAは観光資源が多く、専門性があり、トラブルの対応が早いなど信頼性が高い。3つ目は、スポーツツーリズムのコンテンツ情報を集中管理できるとともに、外国人旅行者も複数のプラットフォームを使う必要がないということです。情報の集中管理と集中発信によってオールジャパンでスポーツツーリズムの可能性を高めていく可能性が出てくるのではないかと思います。

補足資料として「スポーツツーリズム・コンベンションinさいたま」を今日お配りして

おります。これは来月19日、20日と埼玉で行われる全国規模のスポーツツーリズム・コンベンションです。ここにはいろいろなテーマが網羅されておりますので、御参考までにごらんいただければと思います。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

続いて、スポーツ庁から御説明をお願いしたいと思います。

(スポーツ庁今里次長)

資料4に「スポーツの成長産業化に向けた取組」についてまとめました。

1ページ、2ページ目に書いてありますのは、オリンピック・パラリンピック、今年はラグビーのワールドカップもございますし、国民の関心がスポーツに向いているところをチャンスとして地域経済の活性化をスポーツを通じて図っていくということです。そのためには、市場を拡大し、その収益をスポーツの環境の改善に還元することにより、スポーツ参画人口の拡大につなげるという好循環を生み出していくことが必要と考えているところでございます。

今日は、それらの取組の中で2つ、スポーツ団体の経営力強化とスポーツツーリズムを御説明させていただきたいと思います。

4ページです。今、フェンシングの宮脇さんからもお話がございましたように、中央競技団体は様々な課題を抱えております。そこにごございますように、対象競技における唯一の国内統括団体ということですので、競技を行う以外に、共生社会や健康長寿社会の実現、経済・地域の活性化、持続可能な開発や平和維持、いろいろな分野で活躍していただけるポテンシャルがあると考えているところでございます。

一方で、ガバナンスの確保がなかなかできていないというところがございます。近年の不祥事が相次いでいるというのもそのあらわれではないかと思えます。先ほど経営基盤の安定という話があったのですが、ガバナンスをきっちりしていくためにも、いろいろな形で活動が活性化していくためにも経営力強化が必要ということです。競技の普及・マーケティングの取組の強化により必要な収入を確保していくことが重要であると考えます。

ただ、現状を見ますと、5ページになりますが、左側のグラフは、中央競技団体全体の4分の3は経常収益が10億円未満です。その中では、先ほどお話がございましたように、28%が補助金に依存している体質でございます。10億円以上も4分の1でございますが、ここは補助金への依存度は18%ということでございます。なお、ここに「サッカー協会を除く」と書いてありますが、サッカー協会というのは経常収益が203億円もございまして、飛び抜けたものですので、全体の統計から省いています。

6ページです。経営をきちっと進めていくためには、中期事業計画の策定が一つの指標になるかと思えますが、これが策定されていないのが6割ということでございます。策定している4割の中で、中期事業計画に普及やマーケティングの内容を盛り込んでいるもの

は9割でございますが、実際の取組は十分に進んでいないのが現状でございます。なぜかといいますと、人材の不足、知識・経験の不足、資金の不足、こういったところがあると考えております。

これらは一朝一夕で解決する課題ではございませんが、7ページにございますように、スポーツ庁といたしましては、経営人材を育成するための「スポーツMBA」創設に向けた検討、外部人材を確保するためのモデル形成支援に関するスキームの検討、中央競技団体における戦略策定のための手引作成に向けた検討、中央競技団体における普及・マーケティングの先進事例形成支援といった取組を行っているところでございます。

こういった経営力の強化によってガバナンスの確保や、経済・地域の活性化を含む社会課題の解決に資するといったことを踏まえると、ここに力を入れていく必要があると考えております。

9ページは、もう一つの柱になりますが、今、原田先生のほうからもございましたように、スポーツツーリズムの推進でございます。

第2期スポーツ基本計画という5年間の計画がございます。ここでは地域でスポーツツーリズムの受け皿となる、官民一体となったステークホルダーが集まる地域スポーツコミッションを170団体にするという目標を設定しております。スポーツ目的の訪日外国人旅行者数が250万人、スポーツツーリズム関連消費額が3800億円となっておりますが、今のところ比較的順調に伸びていることが見てとれます。

10ページですが、その中でも重点的に何をやっていくかということで、国内外の旅行者にアンケート調査を実施した結果を踏まえ、アウトドアスポーツツーリズムと武道ツーリズムという新規重点テーマを設定したところでございます。

スポーツ庁の取組といたしましては、11ページにいろいろ細かい表がございますが、一つ、プロモーション動画を作成いたしまして、国内外に配信したということがございます。今後は、課題が幾つかございます。誘客に向けた地域の横の連携や、地域資源の潜在力の再認識、新たなアクティビティコンテンツの掘り起こし等々ございますので、これらについて取り組んでいくということでございます。

なお、12ページにございますけれども、今、申し上げましたアウトドアスポーツツーリズムと武道ツーリズムのプロモーション動画は、あわせて560万回の視聴を達成しているので、そこそこご覧いただいていると考えております。

13ページは、2019年度のスポーツ庁の新しい取り組みでございます。先ほど民間の取り組みとして原田先生のお話にもございましたが、スポーツツーリズムセミナー、武道ツーリズムセミナーの開催や、ゴルフ、サイクリング、いろいろな分野のスポーツツーリズムのセミナーを共同で開催するような取組をしているところでございます。

それから、スポーツツーリズムのモデル事業の検討を2019年度の新規の取り組みと考えているところでございます。

最後、14ページです。ツーリズムとスポーツは、場合によっては文化も一緒になるわけ

でございますが、我々だけで進めていくというのは非常に不適切な分野でございます。スポーツツーリズムのさらなる推進のために、観光庁やJNTOと連携を図って新たなコンテンツの開発、インバウンド対応、効果的な情報発信を行っていくことが必要と考えております。

そのためには、外国人の方に喜んでいただけるコンテンツの開発、外国人の方に楽しんでいただける仕様に変わる環境整備、多言語化、無料Wi-Fi、キャッシュレス決済、それから、効果的な情報発信、関係機関と連携したプロモーションの推進等が必要と考えておりまして、これらについて連携して取り組みを進めてまいります。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、以上、有識者の方々や関係省庁としてのスポーツ庁からいただいた御説明を踏まえまして、自由討議とさせていただきますと思います。

(御立副会長)

いろんなことが進んでいるということはありがたい話だと思います。

2点、スポーツに関して質問がございます。

1点目は、スポーツ庁ということで、中央競技団体を含め、今後はツーリズムなどは外ともつながっていくということなのですが、よく言われている、バブルのころは日本とアメリカのスポーツビジネスのサイズは人口差だったのが、今や人口差の10倍になっているという議論を聞いていますと、全体の外部経済性を活かすところにはプロスポーツというのが中央競技団体の外にあって、デジタルも含めて新旧メディアがツーリズムにつながっていくという大きい流れがあります。ここはなかなか難しいことだとは承知していますが、どういうふうを考えていくのか、これをやらないと本当に大きい流れにするのは難しいのではないかとこのところについて伺いたい。

これの延長線上で、昨今言われていて、今度の国体にも入ることになったeスポーツですが、eスポーツも中央競技団体という流れの外側にあって、いろいろ別の方々が行っている。諸外国ではプロの興行であれば数千人の人がアリーナをいっぱいにする。そういう大きいビジネスができているということは、やや外側、周辺にあります。これを規制あるいは補助金で全部コントロールできないにしても、うまく連携をとっていかないと日本全体でこの流れを大きくしていくことはできないわけなので、この辺をどうお考えかについて伺いたいのが1点目です。

2点目は、スポーツ庁並びに皆さん、両方に伺いたいのですが、ガバナンスをいろいろやっていくときに最後に必要になってくるのはということです。多くの団体で選手からコーチになり、コーチから協会役員になるという流れで、基本は上下関係で、コーチの言うことを聞いてきた選手は、今度、そのコーチが協会役員になられるとなかなか反論しにくい、そういう文化的構造特性がある中で、外部の方を少し入れるというのを仮にルールづ

けしても、その辺を打ち破ったきちんとしたガバナンスができるのかどうか。これは素人質問なのですが、この辺が一番気になるところでありまして、それがここに書いてあるようなコーチ教育だけで本当にできるのか、お考えがあれば伺いたい。これが2点目でございます。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

まず、スポーツ庁さんからお願いします。

(スポーツ庁今里次長)

まず、プロスポーツでございます。先生の今のお話にございましたように、私どもの予算あるいは事業ということでいきますと、スポーツ庁の予算は340億円ほどございますが、100億円以上は中央競技団体の競技力強化に使われているということでございます。ですから、全体の施策の中心に向いているのは、例えばオリンピックやパラリンピックの競技といったものであるというのは事実でございます。

ただ、経済成長や地域の活性化に関していえば、当然のことながらプロスポーツというのは見過ごせないところでございます。では、そういうものについてどういうふうに取り組んでいくかということ、一つはやはり入れ物ですね。スタジアム・アリーナ、それがないとプロのスポーツは発展いたしません。プロ野球などを見れば球場が全国にあるわけです。例えばサッカーのスタジアム、あるいはこれから進むバスケットボールのアリーナ、さらにはバレーボールや卓球、いろいろございますが、見るスポーツのためのスタジアム・アリーナがなかなかできていないというのが現状でございます。

そういったところをスタジアム・アリーナ改革ということで、必ずしも官だけがつくって運営するというのではなくて、官民が知恵を出して取り組む。スタジアム・アリーナ改革は去年も御説明させていただきましたが、その中で、見るスポーツ、地域活性化の一環としてこういうモデルがあるといういろいろな事例を集めて、それを発信するという形で取り組んでもらうことは、プロスポーツに対する我々の一つの施策ということになるかと思えます。

もう一つ、eスポーツでございます。eスポーツは、ここでこの議論をするのはあまり適切ではないですが、スポーツなのかということが実はあります。ゲームではないかということで、そこは実は議論がございまして、あれはスポーツではないだろうという方もいらっしゃる。他方、これがスポーツという形での経済成長に大きく寄与するものであるというのは疑いのないことでございます。

国体でも文化プログラムとしてやられたり、IOCも一時、オリンピックの種目にしようかというところまでいっておりました。ただ、IOCも今は、スポーツとしては認めがたいというふうが大分、かじを切っております。そうすると、先ほど申し上げた、中央競技団体のほうを向いているような感じでいくとちょっと外れてしまうということになりますが、例

えば経済産業省さん、知財事務局さん、そういうところと一緒にあって、未来投資戦略にも昨年盛り込んでいただきましたし、そういった形での取組は進めていかなければいけないと思っています。

ただ、同時に弊害も結構ございまして、WHOでゲーム障害が新たな疾病として位置づけられるとか、青少年の発達にどうかとか、そういったことを総合的に取り組んでいかなければいけないと思っております。私ども、その一翼としてやっていきたいと思っております。

それから、ガバナンスの関係でいきますと、内部から上がって行って縦社会になっているというのは、御指摘のとおり大部分でございます。外部の人材というのも一つございまして、あと、先ほど宮脇さんのほうからございました勝利至上主義というのはやはり一つ問題ではないかと思えます。ここら辺の文化を変えていくということは必要だと思います。勝利至上主義が変われば、勝つためにではなくて楽しむためということになりますと、必ずしも上意下達でなくなる。ヒントはここにあるかと思っています。

それから、やはりいきなり外から外部の人を連れてくるということだけではなくて、選手の育成強化の段階からデュアルキャリアの考え方で、競技をやめた後にスポーツ界で必ずしも生きていけない、そういったことができるようにということで、育成の段階から、古い言葉でいうと文武両道とかいうことになるわけですが、そういったことをやっていくことによって外と中の人との交流も進めば、中に残る人の意識も変わっていくということを我々は狙っているところでございます。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

関連で、宮脇さん、今のところのお話、外部人材のところなどは非常に詳しいと思いますが、どうでしょうか。

(公益社団法人日本フェンシング協会宮脇専務理事)

フェンシングという立場からですが、若干つけ加えさせていただきます。

まず、1点目のeスポーツに絡むところでございますが、実は、私どもフェンシングという競技そのものも結構危機感を持っております。フェンシングは第1回の近代オリンピックから続いているスポーツではあるのですが、その一方で、顔が見えない、早過ぎて動きがわからない、そういった苦情をいただいております。そういう意味では、スポーツとして生き残っていけるのかという危機感を持っております。

対応策の一つとして、既存のフェンシングをわかりやすく見せる努力をするということは今、行っております。今度、2020東京では、映像技術を使ってフェンシングの剣先の動きをビジュアライズすることをリアルタイムで行って、見ている方にわかりやすくすることに力を注ぎたいと考えております。

それに加えまして、今、私どもの取り組みの一つとしては、今日、お話しできなかったのですが、フェンシングは既存で3種目ありますけれども、第4のフェンシング種目があ

ってもいいのではないか。もっと手軽にできて、それこそeスポーツとも相性がよくて、こういったスポーツを新たにフェンシングとして開発していくことは理にかなっているということで、これにも今、会長の太田を中心に取り組んでいるところでございます。

2点目のガバナンスに関してでございますが、逆を言うと、そういったコーチと選手との先輩後輩関係が勝利至上主義と相まって今のスポーツ界のタコつぼ的な状況をつくっている。ちょっと言葉が正しくないのかもしれませんが、そこにお互いが絡み合っただけで機能してしまっている部分があるのかなと思っています。幸い私どもは、会長自身が会長になったときは31歳ということで、太田が会長になりまして、強化本部長も37歳の新しい人間を登用しまして、そういう意味では既存の暗黙の秩序といったものをまず改めて行くということを行っております。

それに加えて、2つ目のポイントでお話しするとすれば、コーチング技術につきましても、日本独自のコーチング技術の確立が必要ではないかということで、今、私ども積極的に進めておりますのが、スポーツアナリティクスといって映像技術や定量分析を使ってスポーツを科学的に分析する。フェンシングを科学的に分析する。それを選手に還元することによって試合の組み立てなどを考えて戦力の向上に役立てるということです。恐らくサッカー、野球、さまざまなスタティスティクスを使った分析が行われておりますが、フェンシングはまだ他国では十分に行われておりませんので、こういったものの導入によって他国に対して比較優位性を持つと同時に、いわゆるトラディショナルな関係に基づくコーチングから解放されて、こういったものを体系化して日本独自のフェンシングスキルとして確立していくことができれば、既存のさまざまなしがらみとか、こういったものもほぐれていく、そういったことにもつながると考えています。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

三村会長、どうぞ。

(三村会長)

まず、スポーツ庁にお伺いしたいのですが、6ページに書いてある課題として、中央競技団体においては、人材も知識・経験も不足し、資金も不足している、おしなべて不十分だ、こういう話になっていますね。5ページのデータでも、経常利益の規模だけで分類して補助金への依存度を示していますが、たくさんの団体がある中で、個々に立ち入れば、実情は相当程度違うのではないかと思います。先ほど宮脇さんが言われたように、各々の団体にとって一番大切なことは、自らの理念を見定めるということだと。それが中期計画に具体化されるということかもしれませんけれども、そうであるなら、経常利益の規模とか補助金への依存度だけで層別するというのもいかなものか。別に補助金をもらったって、あるべき目的を果たしているのであれば構わないと思うのです。ですから、各々の競技団体の何が問題なのか、何が課題なのか、実情がわかるように教えてもらわないと、現

状のものでは一律でよくわからない。これが率直なところでは。

それから、宮脇さんみたいな人が入ってくれたということは非常に喜ばしいことだと思います。フェンシング協会自体が偉かったのかもしれない。しかし、一般的には、人材が不足しているからといって、外から人材をとれと言ったところではない。協会自体が問題意識、危機意識を持っていなければ、外から来た人材は組織の中で浮いてしまうと思います。ガバナンスというのは一つのきっかけにすぎないわけで、これで全て物事が決まるわけではないですから、一番大事なことは、自分たちのあり方が危機に瀕しているのだと。瀕しているのでしょうか、よくわからないけれども。そうであれば、そういうことをわからせて、みずから適切な人材が欲しいということを協会自体から言うように仕向けることであるはずで。そして、そういう仕組みはどうしたら作れるのか、ということが自分の問題意識なのです。

いずれにしても、中央競技団体の課題を理解するためには、もう少し個々のレベルに降りて、固有名詞を出すことに問題があれば匿名にして、何らかのわかりやすい形でもう少しブレークダウンして御提示いただけないでしょうかというのが一つです。

もう一つは、スポーツツーリズムについてですが、非常に希望のあるビジネスだと感じたが、思います。スポーツ庁のほうでは相当程度順調にしていると言われ、一方原田先生のほうではまだまだやるべきことがたくさんあるということで、ちょっと意見の相違があるようです。ですから、スポーツ庁の現在の取り組みについて、原田先生から、さっきも言っていただきましたけれども、さらに率直な要望を出していただければと思います。

それから、私の一つの問題意識ですが、スポーツ庁というのはスポーツツーリズムという場を提供する一方、メリットを享受するのはスポーツ庁ではなく、一つは観光庁であり、もう一つは地域ですね。私どもの商工会議所の中でも、スポーツツーリズムに非常に熱心に取り組んでいて、成果を具体的に上げているところはたくさんありまして、最終的にはその地域が受益者になるということですね。したがって、スポーツツーリズムのイニシアティブをとるべきは地域であり、その地域の活動をどうやって援助したらいいのかということが施策のポイントになってくるのではないかと考えています。

最後に、日本は、スポーツツーリズムにおいてアピールできる観光資源が諸外国に比べて多いと言われましたね。このことは非常に喜ばしいことです。そうであれば、それを発掘して、まとめて、ツーリズムのコンテンツとしてアピールすることに取り組む、こういう問題になってくるわけで、プロジェクトとしては前向きで、比較的取り組みやすいのではないだろうか、このように思っていますが、そのような感覚でよろしいのでしょうか。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

最初にスポーツ庁からお願いします。

(スポーツ庁今里次長)

おっしゃるように、危機を感じたところは、実は外部から人材が来て、それを核にやり直さなければいけないというのは、もともからいる方も非常に強く感じている。というのは、何年か前のことですから言っているといいと思いますけれども、柔道はかなり内部的にも問題があって不祥事が起きた。そういうときに、中の人たちだけではなくて外から来てもらわなければだめだという意識が、中の人たちもそういう意識になったので、三村さんがおっしゃったようにそういう形に変わっていった。

(三村会長)

宗岡が言ったのです。

(スポーツ庁今里次長)

おっしゃるとおりです。あれで中の人たちも変わり、山下さんなども非常に強い意識を持っていらっしゃるだったので、変わったと言われていました。

ただ、不祥事がないと変わらないのかということでは問題なので、例えばフェンシング協会さんなどは多分、不祥事でないにしてもいろいろ危機感があったと思います。そういったことを、見えるようにしていく。こういう危機感がありますということを伝えて、わかってもらって、だからこうならなければいけないというふうに話していくというのが一つあるのかなと思います。資料のほうは、また後ほどお届けをしたいと思います。

(早稲田大学スポーツ科学学術院原田教授)

ツーリズムというのは究極の輸出産業で、ツーリストが自ら通関手続きを行って入国し、地方に行ってお金を落としてくれるまことに有難い産業です。特に、今、御指摘があったように、日本には、外国にはない自然資源が無尽蔵にあり、四季もあります。

日本は雪が世界で一番降る国だと言われておりますので、もう少しスノーリゾートの開発等を世界に対してアピールすべきなのですが、いろいろと解決すべき問題が多くあります。観光庁の会議でも議論になっておりますのは、外国人スキーインストラクター在留資格要件の緩和です。これまでは、外国人のスキーインストラクターが日本に来て、人気が出て、何年も滞在して欲しいと思っても、単純労働ビザで1年しか働けませんでした。現在は、外国人スキーインストラクターの在留資格要件も緩和されましたが、「技能」という在留資格を取得するのに3年間の経験が必要です。スキーは3カ月しかシーズンがないので、要件を見たすには12年間ずっとやっていないとビザが出ないという問題もあります。よって、「技能」に関するビザの発給要件の緩和をさらに進める必要があります。特に日本では若者がスキーをしなくなりましたので、スキーインストラクターの供給源が細くなっています。せっかく海外からインバウンドがスキー場に来て、十分な指導が行き届かないという問題が残されています。

スノーリゾートに関してはこれから発展する余地が非常に大きい。特に2022年に北京で

冬のオリンピック・パラリンピック大会が開かれます。今中国では、国が主導して、スキー人口を3億人にしようという動きがあります。北京は10センチしか雪は降らず、中国で建設ラッシュのスキー場ほとんど人工雪なのです。そうすると、天然雪を求めて日本に来る可能性は高いので、将来の需要増を見据えた国内スキー場のインフラ整備等も、国からの支援を含め、今から準備しておくのは重要ではないかと思えます。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

本件について観光庁さんからお願いします。

(観光庁平岡観光地域振興部長)

2つほどコメントさせていただきたいと思えます。

まず最初に、スポーツツーリズムをどの程度やっているかということですが、私どものほうで毎年、訪日外国人消費動向調査を行っております。その中で、訪日前にどういったことをやりたいと思っていたか、現実には何をやったか、さらには次回来るときには何をしたいか、これを調べております。その中で、日本食、ショッピングなどのほかにスポーツについてもアンケート調査をとっております。

それからいたしますと、スキー、スノーボードなどは3%から4%ぐらいの方が行っています。次回来たときにさらに行いたいと言っている人は16%となっております。同様に、その他のスポーツについても2%ぐらいの方が行っておられるのですが、次回には7%、さらにはスポーツ観戦については2%程度が9%程度ということで、そういう意味で、スポーツ経験を次回やりたい、やってみたいというポテンシャルは非常に高いというのが数値であらわれているところでございます。

原田先生からのお話もございましたが、そういった観点からいたしますと、私どもとしても、特にJNTOを中心として、アクティビティー、スポーツを欧米を中心に売っていこうということで、現在、プロモーションをかけているところでございます。スポーツ庁さんにおいてアウトドアスポーツツーリズムと武道ツーリズムの動画を作成されて、非常にビューイングが多かったということでございますので、今度はいかにマーケティングに移していくのか、そういう段階ではないかと思っております。

そういった意味でいうと、スポーツ庁のほうでもデータがございまして、私どものほうでも行っているアウトドアやアクティビティーを中心とした動画への反応がございまして、こういったデータを突き合わせて、今後、マーケティングに活かしていくという面で、スポーツ庁さんと私どものJNTOの関係でもっとコラボレーションできる余地があるのではないかと考えております。

もう一つ、三村先生からもいただいたわけですが、そうはいっても、実際に来ていただいたときに楽しめるコンテンツがないと、幾らプロモーションしてもマーケティングしても意味がないということでもありますので、そこは特に地域において外国人向けの

体験プログラムの造成、こういったことにしっかりと観光庁も含めて支援していく必要があると思っています。

その際、一つキーポイントなのは、原田先生からも御指摘があったのですが、外国人の立場からしますと、一々電話して予約しているようでは、そもそもコンテンツがあっても参加できないし、参加する気も起きないということですので、いかにインターネットで簡潔に予約購入できるか、あるいはものすごく人気のあるスポーツについては、そもそも外国人が気がついたときには全部埋まってしまって参加できない、見ることができないみたいな論点もございますので、こうしたところの課題も、今後、スポーツ庁さんとともに検討して、取り組みを進めていく必要があると認識しております。

(三村会長)

一つだけ、宮脇さんにお聞きしたいのですが、ここで頑張るってやろうと思った動機は何なのでしょう。

(公益社団法人日本フェンシング協会宮脇専務理事)

お時間がない中、恐縮ですが、今の話も含めてお話をさせていただきたいのですけれども、まず、私のプレゼンでも間違っって伝わってほしくないなと思いましたが、補助金自体は悪ではないということです。国の政策のあらわれであって、スポーツを振興してくださるといふ非常に重要な政策のあらわれだと思っています。ただ、補助金のつけ方に工夫ができるのではないかとというのが私の基本的な考え方です。結果として収入の予測可能性を低下させているというところに問題があるのであって、その部分に関して工夫ができるのではないかと考えているというのが一点です。

今のお話と関係するのですが、なぜ引き受けたのか。実は専務理事職は無給でございます、太田が会長になったときに専務理事をやってくれないかという話が出ました。こんなプライベートな話をしているのかどうかわかりませんが、これは家族にとっては結構大きな決断で、やはり普通の外資系の運用会社の様な仕事を続けることは無理だということが見えてきましたので、そこでキャリアをとめまして、ベンチャーキャピタルを友人と始めました。そちらの仕事をする一方で、私の労働力についてはこのフェンシング協会のサポートに使っているというような状況です。それも全く経済的なリスクヘッジにならないのではないかと思います、誰かがやらないとだめなことは明白で、娘が私と一緒にフェンシングを始めて、娘は今、フェンシングの選手になっていますが、こういったフェンシングをやっている選手たちを支える基盤が余りにも脆弱で、2020東京が目の前に見えるのに英語ができる人が適切なポジションにいない。財政のことをきちんとわかっている人もいない。法的契約に関して実務的な感覚を持っている人も事務局にはいない。こんなお話をすることが宜しいかどうかかわからないのですけれども、そういう状況を目の当たりにして、これはちょっとほうっとけないということで、家族も納得して、この仕事を、期間を

限定する形になると思いますが、引き受けさせていただいたという経緯がございます。

実は、ベンチャーの会社の雰囲気と今のフェンシング協会の雰囲気がすごく似ています。そういう意味では、どんどんいろんな経営のパラメーターが動いていく状況なので、中期経営計画を立てるといっても相当難しく、ベンチャーの資金繰りに見られるように、かなりダイナミックに色々な変数を、しかも能動的に動かしながら苦難を乗り越えていくプロセスに今ございます。そういう意味では形式要件も重要だと思いますが、スポーツ団体の実質要件を見ながらサポートしていただけるとありがたいと感じております。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

ここでずっとこの話をしていきたいのですが、大変危機意識をお持ちいただいて献身的に御努力いただいていることにまず感謝を申し上げながら、時間があれば戻ってまいりたいと思います。

本日、もう一つの議題でございます「アートのエコシステムの構築」についての議論に移りたいと思います。

まずは、大阪大学文学研究科からお越しいただいております圀府寺先生にお願いしたいと思います。

(大阪大学文学研究科圀府寺教授)

今日は、宮脇さんのような方を美術にも絶対に見つけないと思いつつ、やってみようと思ってきました。

アートの経済戦略について御説明申し上げます。

資料5の1ページ目は、非常に当たり前のことを書いているのですが、今日はスポーツと同じ部会ということで、今の美術界に必要なガバナンスの改革は、サッカーがJリーグで行ったようなシステムの改革だと考えています。それまでのサッカーはどれだけ頑張ってもどうしてもワールドカップに出られなかったけれども、Jリーグという大きな改革によって次第に力をつけてきて強くもなって、ビジネスにもなってきました。美術、アートの世界でも同じで、基本的にはアートを強くすること、アートの世界を動かしている動力源になっているのは美術館なので、これをどうしても強くしなければならないと考えています。さまざまなことがされなければならないのですが、2つに分けました。

1つは、動力源の美術館のガバナンスの抜本的な改革です。明治以降、基本的にそれほど大きく変わっていません。独立行政法人化はしましたが、内実はそれほど変わっていない。ほかのスポーツでも出てきましたが、自律的なマネジメントをきちっと作り出さなければいけない。つまり、自分たちでちゃんと金を稼いで、自分たちのためになる金の使い方をして、きちっとマネジメントするということがこれまで行われてこなかった。何となく美術の仕事だけをしていて、上からお金がおりてこないみたいな感じの雰囲気がずっと続いてきていました。

私の提案なのですが、最近、具体的な例を目の当たりにする機会がありまして、マネージング・ダイレクターを導入した複数館長制のような抜本的な改革をしなければだめだろうと考えています。アート・ダイレクターあるいはゼネラル・ダイレクターとマネージング・ダイレクター、最終決定はアート・ダイレクターがすべきだと思いますが、ほぼ同じぐらいの力を持ったダイレクター2人で経営をする必要があると考えます。

それから、美術館の組織自体に民間委託ではなくてプロのマネジメントをきちっと導入して、自律的にちゃんと成長できるシステムをつくっていくということです。

2つ目ですが、これまでアートの経済の成長を阻んできた致命的な税制、規制、制度の抜本的な改革です。

まず、改革というよりはこれまできちっと制度化されていなかった保存修復という非常に地味な作業について制度化されなければいけないと思います。この保存修復というのは一般的に非常に御理解が得られにくい領域ですが、資料に書くのはばかられたので、口頭で申し上げますと、例えばヨーロッパの保存修復のシステムがきちっとでき上がっているところでも、有名美術館の有名美術作品の状態が悪くなって、修復にも失敗して、壁にもかけられない。水平にしか置いておけないというような状態が結構あります。これは表に出てこないのですが、修復士たちの間では「あの作品はどうもだめらしい」といううわさが出るわけです。しかし、これは表に出るとスキャンダルになるので出ないのですが、ヨーロッパでさえその状態なので、恐らく日本では、これは推測なのですが、かなりの数の作品が旅行できない状態になって、人に見せられない状態、つまり資源が活用できない状態になっているのです。アートの資産を守って、国富を増幅し続けるための大前提をまず何とかしなければいけないというのが一つです。

それから、コレクターへの税制優遇、寄贈に対する税制優遇、これはアート資産を持続的にふやす改革ということであります。

まず、美術館ガバナンスの話ですが、先ほど申し上げましたとおり、アート経済のエンジン部門に当たる美術館が非常に弱体です。外国の美術館との、特に財団化して法人化してから後の差のあき方は半端ではない。これは実際に仕事をさせていただくとすぐにわかりますし、美術館関係者もわかっていますが、まだ何もできないでいるという状態です。館長にも学芸員にも日本にはとても優秀な人がたくさんいらっしゃいますが、この人たちがちゃんと機能して成長するだけのシステムが全然ありません。

根本的に欠けているのが自律的にマネジメントするという行為です。それをしようという発想が基本的にあまりなかった。日本にはアメリカのような民間活力、ものすごい財力もなければフィランソロピーの伝統もありません。フランスのような日本の7倍とも10倍とも言われる国家予算、文化予算もありません。

しかし、近年、オランダ、イギリスあるいはスイスあたりで出てきている複数館長制は一つの日本のモデルになると私は考えています。つまり、美術館の中に美術館のために働くプロのマネージング・ダイレクターとマネージング部門を置くということです。簡単に

言えば、美術館が自分で稼いできて自分をよくしていってくださいということです。

これは、民間委託、コンセッション方式、PFIという方法ではありません。中途半端な民間委託は行政の責任逃れです。美術館を全然成長させません。そこで加わっている民間団体は基本的に自分たちの収益を得ていくだけで、収益は美術館を素通りして国庫か民間団体に入るだけという状態になっていると思います。

今、映っているのがオランダ、イギリスあたりで行われている複数館長制ですが、アムステルダム国立美術館は館長が3人います。マネージング・ダイレクターシステムというのは、美術関係者だけではどうしても非常に狭い世界に閉じこもってしまうので、マネージング・ダイレクターという人を入れることで外部の広い社会とのつながりを確保する。ただし、誰でもいいわけではなくて、例えばフェンシング界における宮脇さんに近い方が、ただ働きしてくださいとは申し上げたくないのですが、そういう方がぜひ欲しいということです。

次に、修復ですが、アート資産をきちんと守って、国富の価値増大を保証して、市場で活用し続けるための大前提です。今、映っているのはアムステルダム国立美術館の修復室ですが、こういうものはヨーロッパ、アメリカでは普通です。

美術品の資産としての特徴は、数十年の間に価値が100倍、1000倍、あるいは1万倍以上になる。これは実際に起こっています。ただし、これは定期的な保存修復措置を続けていればの話で、そうでなければ増大はありませんし、先ほど申し上げたように展示もできなくなるということになります。

これは、有名なシステーナ礼拝堂のフレスコ画ですが、修復前と後でこれだけ違います。もう一つ、これはコピーライトやプライバシーの関係でこの場でしかお見せできないものです。左の状態ではほとんど瀕死状態にあったのですが、ぎりぎりのところで助けられて、この状態であれば辛うじて右の状態にまで変えることができた。左の状態だと、とても人にお見せできるような状態ではありませんし、仮に売ったとしても右の10分の1ぐらいの値段しかありません。これは辛うじて助かったケースなので、助からない状態になっているケースは結構あります。これを何とかしなければいけないということです。

現在、国立美術館で保存修復家が常駐しているのはわずかです。公立美術館全部入れても片手で数えるぐらいしか館数はありません。国立美術館に保存修復家が常駐していないというのは、サッカーのナショナルチームにチームドクター、チームトレーナーがいないのと同じ状態です。健康管理をする人間が全くいない。外国の普通の美術館には必ず専任スタッフがいますので、そこが全く違うということです。

時間が押しているようなので、先に進みます。税制優遇の話です。私は税制については詳しくありませんが、外国のコレクターと話をしていると、とにかくヨーロッパやアメリカの美術館の多くはコレクターの寄贈と遺贈で成長してきました。コレクター文化をつくることで発展してきたわけです。その持続的な経済波及効果ははかり知れないわけですが、日本はそれをこれまで怠ってきた。そして、コレクターとのコネクションをしっかりと

つくってコレクター文化をつくることは、基本的に外部の社会集団ともきっちりつながっていくということにもなります。外国の場合は若いコレクターだけを集めてコミュニティをつくって成長させるということもしていました。

これで終わりますが、基本的には以上のような点が重要なポイントだと考えております。御理解、御協力を賜りましたらと思います。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、続きまして、関係する部分として文化庁からプレゼンテーションをお願いします。

(文化庁内藤審議官)

文化庁でございます。

資料6をごらんいただければと思います。今、圀府寺先生から美術館そのものに対する御指摘もいただいているところでございますが、私からは、専らアートのシステムの構築、アート市場の活性化という観点で資料を用意させていただきまして、現状分析、考えられる取り組みの方向性、現在の取り組みについて御説明させていただきたいと思います。

まず、我が国におけるアートのエコシステムを構築するためには、我が国のアート市場の活性化も全体の中に含めながら、市場がどのように動くのかということをも十分に意識した取り組みが必要であると考えております。

こちらにお示ししておりますのは、まだ2018年のデータが公表されておりませんので、直近の2017年のデータでございますが、日本のアート市場規模は2437億円、これに関連品や関連サービスも含めると3260億円と推計されております。

これに対しまして、世界のアート市場の規模は、さまざまな統計がありますが、Art BaselとUBSの調査によれば637億ドル、約6兆7500億円となっております。国別のシェアでは1位のアメリカが42%、約2.84兆円、2位の中国が21%、約1.42兆円、3位のイギリスが10%、約1.35兆円で、この3つが世界全体の8割を占めるという状況となっております。

Art BaselとUBSの調査では、日本ではオークションレコードしか反映されていないと推測されるため、個別のランキングでは1%未満のその他の扱いになっておりますが、参考値といたしまして、アート東京の調査結果と比較しますと約3~4%となり、第4位のフランスと第5位のドイツの間に位置するのではないかと考えられます。

日本におけるアートの状況について芸術の観点から御指摘をいただいております。元国立美術館理事長、国立西洋美術館館長で、現在は山梨県立美術館館長をされている青柳先生からの御指摘をここに載せております。例えば、内外の美術品に対する一般市民の関心はあるけれども、オールドマスターに偏るとか、美術と社会の親和性が確保されていない等の御指摘をいただいております。一方で経済の観点からは、京都大学の柴山先生からの指摘をここに引用させていただいております。

こちらの2つの御指摘は、いずれも昨年の11月30日に文化庁主催で開催いたしましたシンポジウムでの御指摘でございます。総じてお二人に共通している御指摘としては、美術館と現代社会との結びつきの弱さ、それから、ストックを活用するという観点がこれからの日本社会、経済にとって重要であるということでございます。

そうした御指摘も踏まえながら、文化庁としてアートのエコシステムの構築に向けた方向性として3点考えております。1点目は、美術品というストックを持続的に日本国民の資産として引き継いでいくという観点、2点目は、日本国内にまずストックするという観点、3点目としまして、インバウンド4000万人時代の観光コンテンツという観点、こうした3つの観点から施策を検討し、組み立てていく必要があると考えております。

こうした3つの観点を並行して進めていくためには、まず、美術品が日本国内で活発に購入されるための環境整備、これには公的な美術品コレクションを日本国民全体の資産として捉える観点も加えながら、美術館を拠点としたコレクター文化を形成しながら、美術館の連携・機能強化を図るということが重要であると考えております。

なお、下に図を載せておりますが、これはアートのエコシステムのイメージといたしまして、2004年にアーツカウンシル・イングランドが公表いたしました「アートマーケットを育てる方法 エグゼクティブサマリー」から引用したものです。アーティストの評価として、美術的評価並びに市場での評価が高まっていく仕組みの分析でございます。

このような状況のもとで文化庁では、平成30年度から新規事業「アート市場活性化事業」を5カ年の計画で開始したところでございます。この事業は、アート市場活性化をうたってはおりますが、市場での評価の高まりというのは、実は美術的あるいは学術的な評価の高まりというのがまず必要でございまして、市場側は美術としての評価を見て反応するという関係性があることから、現代日本のアート全体の底上げにつながる活動に取り組む主体を形成していくこと、これまで有機的につながっていなかった関係者のネットワークを形成していくこと、国際的な発信のために必要な情報の集積を行っていくこと、海外有力者や有力機関との連携関係の構築を行っていくといった活動に具体的にこの事業を通じて取り組んでいるところでございます。この事業につきましても、事業名称を活動実態に合わせて31年度からは「アートプラットフォーム形成事業」と改めまして、これらの活動を継続しながら、アートのエコシステム形成につなげていくことを目指しているところでございます。

文化芸術立国を実現していくためにアートのエコシステムの構築は極めて重要な課題だと思っております。アート市場の育成も含めた、我が国におけるアートの持続的発展が可能となるシステムを形成していくことで、文化に民間資金が投資される流れを創出することが期待でき、ひいては日本に良質なストックが蓄積すること、新たな創作者が持続的に育つ好循環を支えることにつながっていくと考えております。関係府省の御協力も得ながら、こうしたものに取り組んでまいりたいと思っております。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

次に、御立副会長から本日は資料7としてペーパーを出していただいています。これに基づいて御説明をお願いしたいと思います。

(御立副会長)

圀府寺先生からも、審議官からもいただいたお話は全部賛同ですけれども、それを財務当局も含めていろいろ議論させていただいたときになかなか通らないできた歴史があります。ちょっと一回引いて大きな戦略をつくらなければ針は動かないかなという思いで書かせていただきました。

文化に関する国家戦略構築の重要性ということで、文化、アートというのは心の問題だけではなくて、正の外部性が経済性以外にもありまして、外交・安全保障も含むソフトパワーとしての力は非常に大きい。もちろん国と地域の経済成長にもつながるのですが、さらに国民の誇り、プライドの醸成という意味でも非常に大きいメリットがあるはずですが、これを大上段に掲げて、これを達成するために何をするかという議論をすべきなのですが、どうしても過去は、狭い議論が中心だった。例えば美術館の議論にしても、博物館法で教育委員会も通じての公立美術館に対する補助金対象先。あるいは文科省としてアカデミアの交付金対象先の話。自分たちの行政対象のところの話になってしまう。先ほどのスポーツ庁さんのお話でどうしても中央団体が中心になるのと同じことなのです。

本当は外部性が非常に高いので、かなり広い範囲の方を巻き込んでいくということをしなければいけない。そのためには、諸外国、特に一部の国がやっているような国家文化戦略をどの程度明文化するか。意思を持ってつくり上げていかなければ、税制を変えたり、広い範囲の方を動かすということは正直いって難しいのではないかと考えております。

例えば先ほどの市場の話で、日本は小さいという話になるのですが、御承知のとおり、バブルのころは相当大きかったわけでありまして、フローの売買さえあれば外国作品中心でも数字は大きくなる。ランキングで低くとも、フランスとかイタリアが文化小国か、誰もそんなことを思わないわけでありまして、フローの金額だけ狭い範囲で増えてもしようがないということだと思っております。

例えばフランスあるいは最近ですと中国ですが、全体として自国文化の価値が上がることは国として得なのだという戦略的な考えのもとに政策が成り立っている、フランスで言えば、壁にかけてあるものはどちらかという調度品として扱うので、ほかの人の目に触れるものについては税制上、財産税について低くなるとか、いろんな考え方があつてはす。

アメリカのように、実際には買った値段ではなくて評価額、時価で評価されるので、値段が上がったときに寄附をすると税メリットでキャッシュでプラスになるということすらある。ただ、これは単に税メリットをつけているということではなくて、それが国として得をするというコンセンサスがあるからで、ここをつくらないとなかなか難しいのではな

いかということでもあります。

特に、今、中国を見ますと、自国文化をマーケティングしていく上で、海外のアカデミアあるいはキュレーターになるような人たちをこの15年ぐらい積極的に留学生として呼び込んで来てもらって、その人たちがニューヨークなり、パリなり、ウィーンなりに戻ったときには中国美術の展覧会をするという流れをつくっています。外側にある、日本では残念ながらここが弱いのですけれども、仲間としてのギャラリーの人たちや、オークションハウスがいて価値を上げる、全部の仕組みができ上がっているわけです。

例えば、日本でいうと「具体」「もの派」というのがようやく評価されてきました。「もの派」がようやく評価されてきたときに、今度、BLUM&POEという、ロサンゼルスで今週から展覧会を始めました。ギャラリーですけれども、このギャラリーの人たちはこの後どこで展覧会をやるかということも、当然、自分たちの仲間内で話していますし、アカデミアの方もそれに合わせて論文を書くというような流れになっていて、トータルで価値が上がるような仕組みが連携されています。これは、どうしても今までの縦割り行政で見てきた範囲のところでは正直言ってなかなか難しいと思っております。

文化芸術基本法を制定、というよりは、大きく改定していただいたわけです。これは狭い範囲の振興という観点と地域の関与なのですが、今までの法律の延長線上になっていまして、その外部性、観光、教育、税制とか、そこに広げていくところは対象にしていなかったものですから、そこにつなげにくい。もちろん基本法ですから、それだけで全部できるわけではないのですが、ここを補完するような形で文化芸術の基本戦略をはっきり明示的にする必要があります。

私のイメージとしては、観光立国推進本部をつくったときに、それまでどうしても超えられなかったビザの問題を含め、新しい形で、観光、コンセッション、LCCとビザの問題が一緒になってこれだけ爆発的にインバウンドがふえたということがありますので、広い範囲で取り上げていただくような形に持っていく仕掛けが必要と思っております。

その中では、文化庁さんからありましたが、やはりストックでありまして、世界のアート市場が大きいというのですけれども、これはさっき言いましたようにフローです。これを見れば、イタリアだって今の日本より少ないわけでありまして。一説によると、バブルのころは日本は15%ぐらいあったそうです。これはただウインブルドンで試合をやっているだけであります。それは大きければ大きいほうがいいのですが、しょせん7兆円市場の10%をやったって経済成長にどれぐらいプラスがあるかというところ、オークションハウスは全部海外の人たちでありますので、大した話ではない。もっと広い外部成長をつくるのはやはりストックだと思います。

特にアメリカの連中がよく言いますが、彼らの国は、簡単に言うとネイティブアメリカンの方々のものが博物館にあり、アートになるものはMoMA (Museum of Modern Art) と呼ばれるものしかない。だから、サンフランシスコにもMoMAがあるし、みんなMoMAとつける。日本はいいなと、縄文以降、美術品と呼ばれるものがこんなに長期間にわたり作られ続け、

しかもいまだに国内に残っている国はほかにはないではないか、二言目には「それを使っていないだけだね」と言われるわけでありませぬ。

この膨大にあるものが使えない理由は、先ほどありましたように、まず「見える化」がなされていない。特にストックがどこにどうあるかというデータベースは、先ほどの文化庁さんのお話でも公的美術館等を中心としたものになりがちなのですが、本来は私的美術館もありますし、企業の中にも美術品が実は相当量あります。これもバランスシート上、入っているものと入っていないもの、両方あって、特に先ほど先生が御指摘のように、修復の点では悲惨な状態のものが山ほどあるわけでありまして、こういうものを少なくともデータベース化するというのが第一歩です。

それから、企業だけではなくて個人も重要です。これから団塊の世代の方の大相続、彼らが受ける相続も含めてですが、その時代に何とか、例えば時限措置でも過去のやりとりは不問に付してでも、表に出していただく。また神社仏閣にまだ調べられていない美術品が山ほどあることも事実であります。データベースをきちんとつくるところから始めて、その上で適正に評価し、価値を増やすステップにつなげる。

海外では法律があって、商いする人は評価鑑定に入ってはいけないという国が多いのです。日本とは違います。アカデミアの専門家と一部の公的などところにいるキュレーター、こういう方々と作家の御遺族の方が中心になるという委員会をつくっていくのが普通なのですが、この辺もルール化されていないので、評価するときにはデータベースと評価のあり方のルールがないと恐らく信用されるものになっていかぬし、税務当局の御理解を得ることも難しいのではないかと考えています。

その上で、先ほど時限と申し上げましたが、恐らくは国内にどうしてもとどめておくべきものとフローとして海外に動いていってもいいものを仕分けするような形で、官民ファンド的な時限立法で、例えばオリンピックの後5年間はそういうストックを表に出してもらえれば、企業は、過去高い値でつかんだものも、税制上のメリットを使えるとか、個人が2代前に相続したときのものはいまさら問いませぬとか、流動化促進を個人、企業、その他も含めてやる。

その中で、博物館法で見ている美術館の中にも、地方の公立美術館の中には最初に幾つか買ったもの以外に何も動いていない悲惨な状況になっているところがいっぱいあるわけです。今、大学でおやりのように地域連携であったり、その中で地元の作家のものを中心にコレクションを見直すとか、場合によってはコレクションを売り出すということを含めて動かしていただかないとなかなかストックが価値を持つようになりませぬ。

これにあわせて、海外で英語で日本の文化の本を読もうとする人がいまだに「茶の本」とか、1900年から1910年ぐらいに書かれた本を読んでいるという状態は非常におかしいわけでありませぬ。海外に最初から英語で書かれた本で日本の文化、アートが伝わっていくようなところを、アカデミアの方々の、特に通史をお書きになるような先生方にやっていただく、こういうことを組み合わせれば、コンテンポラリーはいいのですが、特に明治

以降の近代のアートの評価の低さが目をみはるものがありまして、この辺を日本としてどうしていくか。アカデミアの方々と文化庁の方々と一緒になってつくっていかないと難しいのではないかと考えております。

ということで、私としてはいろいろ申し上げましたが、こういうことを御検討いただいて、特に第一歩としては「見える化」、データベース化を、もともと文化庁さんあるいは教育委員会の下にあったところ以外も含めて、どうやって広い範囲で日本にあるストックを「見える化」していくかという具体論を何か御検討いただけないかというお願いをもちまして、私の説明にさせていただきます。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、以上の御説明を踏まえまして、自由討議に移らせていただきたいと思えます。今、御発表いただいたお三方からも御意見をお願いしたいと思えます。どうぞ。

(文化庁内藤審議官)

今、圀府寺先生と御立先生から厳しい点も含めて御指摘をいただきました。圀府寺先生の御指摘、日本の美術館の特にガバナンスの部分は我々も痛切に感じているところでございまして、実際、博物館の人員の規模からしても全く状況が違うわけでございます。

例えば東京国立近代美術館が美術館としては一番多いわけですが、職員数34人でございます。それに対してルーブル美術館は、比較してはいけないのですけれども、1600人いるという体制でございます。先ほどお話に出されましたファン・ゴッホ美術館も74人ということで、国立近代美術館の倍はいるということでございます。

博物館、美術館を通じましても日本で一番大きいのが東京国立博物館ですが、ここでも100人しかいないという体制でございまして、限られた職員の中でそれぞれの専門を生かしているいろいろな頑張ってきていただいているわけではございます。今、圀府寺先生が言われたような、その中で博物館の戦略的な、経営的な部分がわかっている職員がどの程度いるのか。例えば国立美術館などもようやく民間から理事を入れまして、いろんな助言といいますか、企画等も考えていただいたりしているところですが、まだまだそういった観点は我々は考えていかなければいけないと思っていますので、またここあたりは独立行政法人ともいろいろ考えながらの課題ではないかと考えております。

御立先生が言われましたように、我々もいろいろ財務省と協議はしていますが、そもそも税制の仕組みからして課題になっていたりしますので、確かに今のままの個別の税制改正要望みたいな形では難しいのかもしれませんが、そこはもう少し大きな観点で考えていかなければいけないかと考えております。

そうしたいろいろな課題がある中で、まずいろいろな課題に手をつける前にやっていかなければいけないのは、美術館関係者とそれを取り巻くいろいろな関係者の方々がネットワークを形成して問題意識を共有する。それを端的に言われているのが、圀府寺先生が、例えば

美術館の中でコレクターを集めたパーティーをやられたりという例も出されています。そういうものを一足飛びというわけにはいかななくても、いろんな美術関係に携わる人たち、ひいては日本の美術品あるいは日本で収集している美術品の芸術的な評価を高めていこうという観点では方向性が一つであるはずです。そういったものを進めていく中で、先ほど御立先生の言われました美術品の「見える化」、所蔵品の「見える化」もかなり手間がかかり、また一足飛びにはいかない話ですけれども、私たちの事業の中で取っかかりを始めておりますので、これを推進していく必要があるのではないかと考えております。いろいろ御指摘いただいた点について、まず私から受けとめを発言させていただきました。

(御立副会長)

前向きにお取り上げいただき、ありがとうございます。

その中で願いは、先ほどのネットワークをつくるころは、くれぐれもなのですけれども、もっと広くネットワークをしないと、私も大原美術館の理事をさせていただいておりますが、中とその周辺だけでは、例えば先ほどのギャラリーの人と議論するということは行われぬですね。あるいはツーリズムとの連携をするということはなかなか難しいわけですね。外部経済性があるところでどこどこのネットワークをつくるかということは、広目にどうすればいいかと。それをNPO、社団法人的な形でやろうという団体が実はかなりできてきておりますので、私自身も2つぐらいかかわっておりますけれども、使ってください、これは応援団ですので、近いところでネットワークを濃くするのもあるのですが、広げていただくことをお願いしたいのが1点目です。

2点目は、ここにある現代日本アートの国際評価ということで、これも異論はないのですが、現代だけではない。ストック論という、先ほどちょっと申し上げましたように、特に近代の問題がありますし、なぜ村上隆さんがあれだけ評価されて、運慶より高い値段で売れたか、これはスキャンダラスになりましたね。運慶は8億、村上さんが13億というのがあったわけです。あれは彼御自身がスーパーフラットというコンセプトでもって鳥獣戯画以降の日本の二次元の世界の歴史的・文化的延長線上に自分はあるのだという位置づけをして、展覧会をし、アメリカを巡回して評価が上がった。要はコンテンポラリーなもの、あるいはクールジャパン的なものも実は日本の文化的重層性の上にあるという整理を彼がしたから価格が上がった部分は正直言ってあるわけです。本来的には、いろんなところで今やっているものを全体の流れの中でどうするかというところで大きな筋に戻っていただかないと価値は上がらないと思っています。

特に、これはベストプラクティスという言い方になってしまったのですが、中国は、香港にあるM+ (エムプラス) という大きな美術館、これは途中から北京主導に変えて、アジア美術は全て、中国美術の流れの中でタイもベトナムも日本もという形に全部整理されつつある、彼らは彼らで一生懸命自分たちはそうであるということをやっているわけです。これは国家間の文化戦略競争になっているわけです。

日本は特に縄文のものもありますし、室町以降はものすごくユニークなものをつくってきているわけで、ここの再整理をしてがんがん訴えていかないと、最近のコンテンポラリーの人をちょっと売り出しても恐らくは続きませんし、価値は上がり続けないと思っております。この辺の骨太のものが欲しいというのが私のお願いの趣旨でありましたので、あえて補足させていただきました。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

圀府寺さんからお願いいたします。

(大阪大学文学研究科圀府寺教授)

まず、大きな物語をきちっとつくりたいといけないという御意見はそのとおりだと思います。これをつくるのを怠ってきたという感じは非常に強くしています。これはぜひさせていただきたいと思っています。

一つお尋ねしたかったのは、ソフトパワーのところで外交・安全保障というお話があったのですが、要するに文化を伝えることで、例えばミロのヴィーナスが日本にやってきて外交官的な役割を果たした、そういう意味合いもあるとは思いますが。安全保障というのは相互理解を深めることという理解でよろしいのでしょうか。

(御立副会長)

そうです。フランスの某大臣がなくなってほしくない国は日本だと言ったという話も含めて、ファンづくりは実は相当効いてくるという感じを持っています。

(大阪大学文学研究科圀府寺教授)

京都を爆撃から外したのと同じ発想ですね。わかりました。

もう一点つけ加えさせていただきたいのは、先ほどファン・ゴッホ美術館は74人スタッフがいるというお話があったのですが、私は、この美術館が開館した当時はさすがに若かったので知らないのですけれども、その数年後からずっと見ていました。最初のころは国立美術館だったのですが、とても貧弱な機関でした。ここだけの話ですが、ファン・ゴッホ美術館のスタッフは4時半になったらコートに袖を通してといううわさもされていて、とにかくさっさと帰るということなのです。のんびりした美術館、観光施設みたいな感じだったのが、ロナルド・デ・レーウという36歳の館長が来てからほとんど一晩で変わりました。

一気に成長して、展覧会も盛んになり、スタッフも増やし、その後、何人かの優れた館長に恵まれて、スタッフが74人になったのはごく最近のことです。ここ5年、10年で倍増、倍増という感じなのです。国からの補助は10%少しにまで減ってきて、自分たちで稼ぎ、子会社も持つようになった。大事なのはその収益を惜しげもなく研究に投資したことです。

ファン・ゴッホの書簡全集というものすごい全集があります。膨大な注をつけた本ですが、3人の専任スタッフを15年間雇い続けた。これには驚きました。しかし、これをつくったことでファン・ゴッホ美術館はファン・ゴッホに関してはほかのどの美術館も絶対にかなわない世界トップの機関になったのです。そのことが大事なポイントで、やはり美術館の本来のステータスというか、そこのポリシーにきちっと合う形でお金を使わなければいけない。たくさん人が来たから大成功、そんなことを彼らは考えていません。

もう一点、修復等に関してですが、資料につけているロッテルダムのボイマンス・ファン・ブーニンヘン美術館は、もともと個人コレクションが2つあわさってできあがった市立美術館で、今でも年間入場者数は30万人そこそこです。日本のほかの美術館の規模と比べても小さいほうなのですが、ここがマネージング・ダイレクターを少し前から雇い始めて、アート・デポという収蔵庫を今、別館として建てています。

これが世界的に画期的なのは、世界初のほぼ完全公開の収蔵庫、つまり、自分たちが持っているものを普通だと8%ぐらいしか展示できませんが、ほぼ全てずっと展示し続けられ、観光客がそれを全部見ることができる。これはすさまじい解決法で、スペースの不足を全部解決して、なおかつインバウンドも含めた来館者数をものすごく増やせる。かつ、修復も完全にしていなければいけない。さらに、個人コレクターの作品も自分たちのところで預かって修復もしてやる。そうすると、彼らはいずれそこに寄贈するようになります。あらゆる問題を非常によく解決した機関です。2020年か2021年に開館する予定ですが、これも一つの大きな解決法として頭の隅に置いておいていただければと思います。

(文化庁内藤審議官)

私どもの課長のほうから補足したい話がございます。

(文化庁榎本企画調整課長)

失礼いたします。文化庁企画調整課長でございます。

3点、簡単に。

まず、1点目、御立先生がおっしゃっていただきました博物館に関しましては、昨年10月から文科省から文化庁に全部移管されております。また、教育委員会が博物館を所管するというのも、今年の通常国会で教育委員会に限らないという法律改正を出す予定でございますので、今後は公立に関して今までより議論がやりやすくなるかと期待しております。

2点目、保存の重要性、実は保存こそが活用に生かせるという点でございます。ヨーロッパでぼろぼろになっていた絵を日本に持ってきて、そこで一生懸命修理をして何とか公開に向けて取り組んでおり、やはり修理していくことで公開活用につながっていく事例だと思っています。こういった保存修理に関する重要性を引き続き強調していきたいと思っています。

3点目、来館者数、インバウンド、いろんな観点がございます。東京国立博物館は、つ

い先日、東博の魅力向上という観点で、来館者数を現在の250万人から3年以内に300万人にするというプランを出しまして、さまざまな多言語化、いろんなメニューを発表しております。

今、顔真卿展を東博でやっていますが、予想外に中国からお客さんが来ています。唐の時代の書道家ですが、もともと日本の書道愛好家を念頭に置いていたところ、台湾でもめったに見られないもの、それが日本に久々に来たということで、実は中国本土からこれを見に人が来るということが起きておりまして、これは、日中、台湾を含めた人的交流、あるいは日本でなら安心してそういったものが展示できるという証明でもございますので、こういった広い意味での外交戦略という点でも文化は非常に重要だと思っております。こういった点も引き続き重視しながら取り組んでいきたいと思っております。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

お時間になってしまったので、尽きないのですが、本日の会合はこころ辺で終わりにさせていただきます。

本日は、冒頭にありましたオリンピックという一つの大きなイベント、それから、レガシーづくりというところを考えた上でも、なおかつ宮脇さんのお話があったところですが、オリンピックこそ、そこで崖が来るということ踏まえて、スポーツ・文化をあわせて両方ともどう危機感を持って臨んでいくかということ再認識させられた会合だったと思います。

その意味におきましては、本日出た議論を引き続きフォローしていきたいと思っておりますし、スポーツのところでも御議論がありましたが、まずは細分化したデータを御提出いただけるというお話がございました。そうしたお話もそうでございますし、観光庁とスポーツ庁の連携施策についての具体化ということについても引き続き御協力を賜りまして、本会議にもそうしたところの資料を出していただき、議論させていただければと思います。

さらに、文化のところにつきましては、まだまだ議論が足らなかったという感じが非常にするわけでございます。御立副会長から出していただいた議論に即して物を申し上げれば、外部性を含めた、そうした大戦略といったものをまず打ち立てるところから、大きな政策を打ち立てていくことが出発点ということになるわけでしょうけれども、すぐそうした大戦略も難しいということでしょうから、まずは外部性を視野に入れた、中国を含めた先進国、諸外国が有している戦略についてまずはファクトファインディングで資料を整理していただければと思います。

それから、ほかにも、ストックをいかに活用していくのか。今、課長からもお話がありました保存修復のところについては、圀府寺先生からもありましたが、ストックをいかに活用していくのかということについての認識の一致があったのではないかと思います。

そのためにも、アートのエコシステム構築に向けた政策の全体像をさらに整理していただいた上で、「見える化」に向けての政策のあり方ということについて、これも整理して

御検討いただいたものを提示していただければと思います。その際には、先ほどお話もありました企業も含めた、そうしたストックをどうやって出していくのかといった点も含めた考えも御議論の中にあつたかと思います。

人材育成、美術館のマネジメントといったところも非常に重要性を持っているという本日の議論につきましても、もうちょっと子細にわたる今後の国としての考え方も含めて整理していただいて、次回会合につなげていきたいと思います。

非常に駆け足になってしまいましたけれども、本日の会合は、ここら辺で議論を取りまとめさせていただきますが、最後に三村会長からのコメントをお願いできればと思います。

(三村会長)

今、平井さんが言ったとおりです。今日つくづく思ったのですが、スポーツツーリズムは非常に大きな可能性があるということ、一方では、観光庁、スポーツ庁、それから地方と、複数の関係者が協力し合わなければならないので、具体的な司令塔が必要な気がします。そういうことも含めて、ぜひとも取り組んでいっていただきたい。

それから、中央競技団体というのは、日本の中のスポーツを活性化する意味で、非常に重要な団体であるということがよくわかりました。無給でここまで取組んでいらっしゃる宮脇さんみたいな方は例外のような気がしますが、もう少し多くの人が入ってきて活躍してくれるような体制をどうやったら作れるのか、スポーツ庁として真剣に取り組んでいただきたいと思います。

最後に、文化につきましては、率直に言って、今日の議論はまだ生煮えだと思います。外部経済の効果を踏まえ、日本の成長戦略のためにどうしてこのテーマを取り上げるべきなのかということも含めて、大きな戦略を構想していく、こういう取り組みがないとなかなか予算獲得も難しいと思います。したがって、そういう整理も含めて、今日、御立さんが出した問題意識を文化庁のほうでもう一度とりまとめていただいて、次回、この場で議論させていただければと思っています。

(平井日本経済再生総合事務局次長)

それでは、本日の議論は以上となります。

今回の議論を踏まえまして、今お話もありましたとおりですが、年央の成長戦略に向けた検討を続けてまいりたいと思います。

なお、この後、本日の会議の内容などにつきましては、事務局からプレスにブリーフィングさせていただきたいと思います。プレスブリーフィングにおきましては、原則、民間議員の皆様からの御発言につきましては、お名前を伏せることといたしますけれども、発言者の御確認を経た上で、後日、議事概要を公開したいと思いますので、皆様の御協力をお願いしたいと思います。なお、議事要旨を公表するまでの間は、自らの御発言を除いて対外的には明らかにされませんようお願い申し上げます。