

令和元年秋の年次公開検証（「秋のレビュー」）

（3日目）

海外に向けた日本文化の発信

（国際交流基金運営費交付金）

令和元年11月13日（水）

内閣官房 行政改革推進本部事務局

○出席者

司 会：星屋行政改革推進本部事務局次長

平将明行政改革担当副大臣

評価者：大屋雄裕評価者（取りまとめ）、川澤良子評価者、河村小百合評価者、

塚原月子評価者

府省等：外務省、国際交流基金、財務省主計局

○星屋次長 それでは、本日最後のセッションを始めたいと思います。

テーマは「海外に向けた日本文化の発信」であります。

評価者を紹介いたします。

慶応義塾大学法学部教授、大屋雄裕様。

Social Policy Lab株式会社代表取締役社長、川澤良子様。

株式会社日本総合研究所調査部主席研究員、河村小百合様。

株式会社カレイディスト代表取締役、塚原月子様。

出席省庁は、外務省、財務省主計局です。

政務として平副大臣が出席されております。

それでは、まず、行革事務局より説明いたします。

○事務局 それでは、1枚目を御覧ください。

国際交流基金では大きく三つの事業を実施しています。今回のテーマである文化芸術交流事業では、単発で実施される大型事業ではなく、スライドに示したような毎年継続的に実施している事業について取り上げます。

右側のグラフに示したとおり、大型事業を除く文化芸術交流事業費の予算額は、近年、おおむね横ばいで推移しています。

2枚目を御覧ください。「文化芸術交流事業の目標と方針」についてです。

まず、基金が達成すべき業務運営に関する中期目標を外務省が5年ごとに作成し、この中期目標を達成するための中期計画が5年ごとに基金で作成されます。更に、中期計画に基づく業務運営に関する年度計画が毎年基金で作成され、その中で地域別の方針が定められています。

文化芸術交流事業を行う意義と目的に関して、中期目標では海外における対日関心の喚起と日本理解の促進に寄与することとされ、目標に向けた事業の実施に当たっての留意点が中期計画の中で記載されています。

また、年度計画の中では東アジア、北米といった9つの地域別の方針が定められ、スライドでは一例として東欧・ロシア・中央アジアを挙げています。恒常的ではない大型イベントの言及のみで、通常の事業方針の戦略性は見えづらい状況です。

3枚目を御覧ください。

こうした事業目的を達成するために、第4期中期目標において定量的な達成目標を設定しています。いずれも中期目標期間において、複数年にわたり目標値のおおむね120%以上を達成しています。既にこれほど多くの集客力があり、目標を大幅に超える形で達成しているのであれば、民間で採算がとれる土壌ができている可能性もあり、国費を投入して行う必要性についても検討が必要です。

また、そもそも全地域共通のものとして、過去の実績値を達成目標の基準とすることが、各地域の置かれた状況や実績が異なる中で果たして適切なものなのか。更に、これらはいずれも活動実績を測る指標であり、事業の効果を測る成果指標とはなっていません。

4枚目を御覧ください。事業実施後の評価プロセスの現状についてです。

実績の把握については、現在、基金の海外事務所や在外公館の職員がアンケートや聞き取り調査を行い、データを収集している状況です。しかしながら、参加人数や報道件数が中心で、事業実施により対象地域での日本への関心や理解がどのように、どの程度深まったのかが分かるような事業の効果を捉えられるものとはなっていません。

また、事業の有意義度をはかるアンケートについては、達成度は常に高い割合で推移しています。事業改善のためには、例えば、満足しなかった来場者の声も重要だと思われませんが、平成30年度の業務実績報告書には満足に至らなかった具体的な課題に関する分析は見られず、改善策に関する記述もありませんでした。

前年度、前中期計画期間で明らかとなった課題を検証し、事業や指標の見直しが適切に行われているのか注目する必要があります。

5枚目を御覧ください。以上を踏まえた論点です。

一つ目は、文化芸術交流事業のうち、毎年継続的に実施している事業について、地域ごとの十分な現状分析を行った上で、事業目的に寄与するような戦略的な目標を設定し、適切なアウトカムを用いて効果的な事業実施がなされているか。

二つ目は、事業実施後の評価プロセスにおいて実績と課題を適切に把握し、次年度以降の事業実施の改善につなげられているか、となります。

事務局からの説明は以上です。

○星屋次長 ありがとうございます。

それでは、外務省より説明をお願いします。

○外務省 外務省でございます。

資料に基づいて説明いたします。

1枚おめぐりいただきまして、国際交流基金の文化芸術事業の目的につきましては、この資料の冒頭、枠囲いにあるとおりでございます。海外における対日関心の喚起と日本理解の促進を図ることで、日本の外交の推進に寄与するというを目的として事業を実施しております。

具体的な事業の類型として、先ほどもありましたとおり、造形美術、舞台芸術、出版・人物交流、映像の4類型に分かれております。また、これに加えて、この資料では、大型文化フェスティバル「ジャポニスム2018」であるとか、放送コンテンツ事業については、これは補正予算による事業ですので、別にして記載しております。

事業の実施に当たりましては、ピンクのところにあるとおり、国や地域の状況に応じて事業を効果的に組み合わせることで実施しております。とりわけ外交上重要な機会に対応していくということと、これに加えて、外交活動の基盤として広く全世界に向けた事業展開を行っていくという、この二つに今は分けて考えております。

主要な事業の実績については、各類型に分けて幾つか事例をここに記載しているとおりでございます。

中期目標の中に幾つか定量指標を設定しているものがありまして、これについて右のほうに書いてありますけれども、それぞれ達成度合いは良好と考えております。

2枚目のスライドですが、これに分野別の予算の推移と事業の実施件数を記載しております。

当初予算の額は、ここにありまして、減少傾向でございまして、この中でやりくりしていくということで、効率化を図りつつ件数を維持しているものもありますし、ものによっては件数を削減していくということをやっているもの、それぞれ事業の見直しを不断に行いながら実施しております。

3枚目ですが、こうした事業、地域ごとのそれぞれの国や地域との外交関係の状況であるとか、事業の実施環境などを踏まえて、戦略的に組み合わせることで実施していくこととしておりまして、地域別の方針を立ててやっております。

例えばこの中で幾つか紹介しますと、東アジアについては、日中の外交関係の節目があるとか、日本映画に対するニーズの高まりがあるとか、そういった状況を捉えた事業を実施していくということを書いてありますし、西ヨーロッパでしたら、もともと文化活動の盛んな地域であるということですので、そういうところで日本の文化事業のインパクトを出していくために「ジャポニスム2018」のような大型の事業をやっていくということが書いてありますし、翻って、中東・アフリカみたいなところでしたら、この広い地域に対して多くの人にリーチアウトしていくという観点から、放送コンテンツなど一般大衆向けの事業を重視していくというような形で、地域別の方針を立てて実施しております。

4枚目は、そういう実施状況の推移を地域別、類型別に整理したものでございます。

5枚目ですが、こうした事業のPDCAサイクルですが、先ほど行革事務局のほうから説明がありましたとおり、国際交流基金の事業の出発点は外務省が定める中期目標でございまして、この中期目標に基づいて国際交流基金のほうで中期計画を策定いたします。そのもとで各年度計画、地域・国別方針などが作成され、実施されていくと。

実行の段階では、各事業、いろいろな形で組み合わせられて実施されます。

検証の段階になりますと、国際交流基金の各海外事務所、あるいは在外公館からの報告

であるとか、その中での指標の達成度、アンケートの結果などに基づいて、事業の効果の検証が行われます。

また、加えて、この検証の一番下にありますが、外務省では、毎年度、独立行政法人に対する評価を行っておりまして、その中では有識者の評価なども交えつつ、外務大臣まで諮りまして評価を下しております。国際交流基金事業の最後の外交活動への貢献といった定量化しにくい部分については、こういう独法に対する評価の中で行っております。

こうした検証結果については、各種の方針や計画に反映されていくということもありますし、また、個別事業の中で改善の余地があるかということもありますし、実施した事業が相手の国や地域の人たちの嗜好に合わなかったというようなことがあれば、そういうミスマッチの解消につなげていくという形になりますし、最終的にはそれが次期中期目標、中期計画に反映されていくという形でサイクルができております。

ここから先は参考資料という形でお配りしておりますので、幾つかかいつまんで取り上げたいと思いますが、右下に参考資料1とあるものですが、中国の映画上映事業の事例でございます。

中国では日本の映画が強い訴求力を持つという一方で、日本映画の商業公開の機会が限られているという状況がございまして、こういった中で、平成29年度に上海などで上映会を実施いたしました。

そのときの教訓として、上の段の一番右の枠にありますが、全体的な満足度は高いけれども、新作だけではなくて過去の秀作への関心があるということや、実施に当たって力のある現地共催機関が必要であるという教訓を得て、これを次年度の事業実施に生かすということで、平成30年度には上海以外での上映会の開催をふやして、その際には新たな共催機関を発掘する。作品の選定に当たっても、新作だけではなくて、過去の秀作も含めていくというような改善を図りました。

その結果、下のオレンジの枠にあるとおり、満足度も維持しつつ開催都市を増やし、かつ、経費的には削減をするというような形で、経費を抑えつつインパクトを拡大するという事に成功したと考えております。

更に、下の青い枠のところにも成果・課題がありますが、こういったことを踏まえて、日本映画の中国における商業公開の数の増加にもつながっておりますし、日中の中で映画共同製作協定というものが結ばれておりますが、こういう全体的な日中の映画交流の機運の醸成にもつながったというようなアウトカムをもたらしたと考えております。

あと、参考資料の2ですが、これは昨年フランスで実施した「ジャポニスム2018」です。

○星屋次長 時間もありますので、簡潔にお願いします。

○外務省 わかりました。

これも日本の文化について、非常に幅広く、質の高いものを集中的に実施したというこ

とで、その結果、皇室、首脳レベルを含めた外交機会にもつながりましたし、ここにあるとおり、非常に多くの行動につながる大きなインパクトを生んだと考えております。

最後、参考資料5の中東・アフリカの例について、ちょっと紹介いたしますが、中東・アフリカは、やはり現地の治安ですとかインフラの問題がありますので、人を送って事業を実施するということがなかなか難しいので、映像などのコンテンツを使った事業をやっております。あと、あらかじめ送ってそこで展示ができるような展示物のセットを作っております。それは「巡回展」と呼んでおりますが、そういうものをやっております。

右下の「改善課題」というところにありますが、そういう展示セットを組んでいく中でも、現地のニーズなどを踏まえて、そもそも壊れにくいものにしていくとかいうこともありますし、その中で、日本の人形といっても、伝統的な日本人形だけではなくて、フィギュアとか、そういう親しみやすいものも含めて作っていくというような形で個別の事業の改善を図っているという事例でございます。

長くなりましたが、私の冒頭説明は以上でございます。

○星屋次長 ありがとうございます。

それでは、評価者の先生方からお願いします。

では、大屋さんから。

○大屋評価者 御説明ありがとうございました。

何点か確認も含めて御質問させていただきたいと思うのですが、事業の中で、例えば舞台芸術であるとか、造形美術であるとか、上映会というものをやられておると思います。これらについて、どういう事業を実施するか。例えば展覧会なら、どういった展覧会をいつどこで実施するかということについては、どういった決め方をされているのか。つまり、典型的には、公募を募って選定するというプロセスをとっているのか、そうではなく、国際交流基金さんないし外務省さんのほうで一定の方針に基づいて内容を決めておるのかというところからまず伺わせてください。

○国際交流基金 国際交流基金の事業には、主催する事業、自ら事業を実施するものと、助成事業、文化機関が計画したものを支援するという二つのパターンがございます。そういう意味で、助成事業のほうが公募という形をとっておりますので、今の御質問については、主催事業のほうについてお答えしたいと思います。

主催事業を決めるに当たりましては、中期計画、中期目標に沿った形で、まず、国際交流基金の中で外務省とも相談しながら協議をして、年間計画に基づいて決めていくということですが、その段階で海外のニーズを確認して、なるべく日本側から押し付けるのではなくて、海外で受け手となる人たちの希望をなるべく聞く形で、そういった要望を満たしつつ、あとは、我々の予算ですとか、それから、やはり質の高いものをやらなければいけ

ませんので、日本と実施国の専門家からもヒアリングをしながら決めていくというような、大ざっぱですけれども、そのようなやり方で行っております。

○大屋評価者 ありがとうございます。

今回の予算の運営費交付金の対象になっているのは、主催事業が中心だと考えていいのですか。助成事業も入っていますか。

○国際交流基金 今回の予算は全てのプログラムが入っていますので、主催事業も助成事業も含まれております。

○大屋評価者 印象でよろしいですが、割合とか、そのあたりはどうなっていますか。

○国際交流基金 予算的には主催事業のほうが比率が大きいです。実施件数としては、助成事業のほうの比率のほうが大きいということです。

○大屋評価者 わかりました。

そのような状況で、今の需要を踏まえて、専門性を維持しつつ、やる内容を決めておられるということだと思うのですが、各地域でどのような需要があるかということ認識して、資料の3ページにあるような形で地域ごとの行動方針を決めておられるのだと思いますけれども、この需要の把握とそれを基にした方針の決定という作業は、どういうルートでどこが責任を持って行っているのかということについて、御説明いただければと思います。

○国際交流基金 需要につきましては、まず、私どもは海外に事務所を持っております。その事務所から寄せられる情報、また、事務所がない国においては、在外公館の御協力を得まして、その国の文化機関の動向、文化インフラの整備状況、日本への関心动向、このあたりの情報を寄せてもらいます。

その一方で、我々が事業を実施する際には、相手国の関係機関、それは美術館だったり、劇場だったりするわけですが、そこと緊密な連携をとりまして、どのようなニーズ、どのようなものを欲しているかを把握した上で、それを基に基金の本部、外務本省と協議の上で決定をするということになっております。

○大屋評価者 基金の本部と外務本省の協議で決めておるといふところのプロセスは、例えば、公開されているとか、第三者評価が入っているとか、そういったことはされているのでしょうか。それとも、そこは外交の世界のことであり、詳細についてはちょっと他言をはばかりますというような形で、結果だけが出てくるということになっているのでしょ

うか。

○国際交流基金 その部分につきましては、やはり専門家の御意見をお聞きしないと、ひとりよがりの事業はできませんので、日本国内の有識者の方にアドバイスをいただいたり、あるいは展覧会を仕切る場合はキュレーターという人がいますので、そういう人と御相談をよくするということですし、海外の場合、劇場、美術館のほうは、当然、それなりの意見を持っておりますので、そういったものと照らし合わせて、話し合っただけで決めていくという形になります。

○大屋評価者 当然、そういうことであろうと思いますし、事前の相談をみっちりしないと、こんなことはできないと思うのですけれども、結果としてこういう方針になりました、あるいはこういうことをやることになりましたという点について、例えば客観的な記録、あるいは公開性の確保といったことについては、配慮されておるのかというところがちょっと気になっているのです。

例えば、事業計画原案については、一対一で先方の美術館と腹を割った話し合いも要るでしょうから、情報収集は完全にオープンにできないこともありますというのにはあり得ると思うのですが、その結果としてこういう帰結になりましたということ、例えば、何らかの審議会であるとか、会議であるとか、運営委員会であるとか、そういうものによって有識者を集めた議論をやっておるのか。

あるいはその議論の際の内容、情報について、今だと、審議会類については、公開、議事録の作成というのが基本的な方針になっているかと思いますが、そういう形での客観性の確保、あるいは検証可能性の確保ということを行っておられるのか。それが難しいということがあるのですしたら、ありそうな気もするのですが、例えば、どのようなことがあって、そういうことはやりにくい事情があると御説明されるのか。そのあたりを伺いたいと思います。

○国際交流基金 地域別の大きな事業方針等について、専門家の御意見を伺うということにはございますが、その一つ一つの個別事情につきましては、まさに一つは外交上の問題、また、先方機関との非常に個別具体的な協議の関係がございますので、一つ一つを審議会等の公開の場で審議するという形にはなっていないというのが現状でございます。

○星屋次長 では、河村さん。

○河村評価者 御説明ありがとうございます。

外交上もというか、我が国は世界のいろいろなところと経済的なつながりを持って日々暮らしているし、ビジネスもやっていますから、その上で日本文化の発信は非常に大事な



お仕事だと思います。

いろいろ御説明くださったのですが、お尋ねしたいのは、まず、外務省の資料の3ページのところで、地域別にいろいろ方針がありますと。確かにそうかなと。中南米だったら、もともと日系社会という基盤がおありになるわけですね。そういう地域に対して発信されるのと、例えば南アジアのインドとかは、最近、極めて我が国にとって経済的な重要性を増している地域で、ビジネスで出ていっている方、苦勞している方がたくさんいると思うのですけれども、そこだと日本文化との接触機会が限定的で交流基盤が脆弱とお書きになられています。

そうすると、戦略が違ってくるのではないかなと思うのですが、下の4ページのところを拝見すると、各地域別にどういう種類の文化の発信をどういう形で何件やったかということ、最近4年間についてお示しいただいているのですけれども、この戦略に見合っただけでこういう発信をしたということ、何か御説明いただける場所がありますか。

表面上の数字を見る限りだと、どういうところに重点を置いた結果、こうなっているのかがよく分からないなというところがあるものですから、どこか例をとっていただいても結構ですので、御説明をお願いできればと思います。

○国際交流基金 ありがとうございます。

私どもの文化芸術というのは、感情に訴えて、言葉、言語とか文化を越えて人の心に訴えるという意味では非常に有効なツールだと思っております。ただ、一方で、全世界を相手にしているということを考えると、実は私どもの持っているリソースはそれほど多くないというのが現状です。

そこにも書きましたように、また、最初の外務省の説明にもありましたように、一つは、外交上重要な地域に大型事業を集中してやる。でも、これは今の表で見ていただくと、上のほうの主催公演とか企画展とか、そういうものですね。これは大型事業です。でも、件数を見ていただくと実は非常に少ないです。本当に数件とかです。だから、全世界のいろいろなところでやることはできない。本当にその年の例えば周年事業とか、そういうところに集中してやります。

一方、それだけだと非常に偏りますので、もう少し小粒でも幅広く展開できるもの、それは美術であれば、巡回展というパッケージ化された小さなもの、それから、映画の上映とかテレビ番組のコンテンツ、こういうものをうまく組み合わせて、できるだけ幅広い地域をカバーしようとしております。

先生から先ほど御指摘がありました、例えば中南米ですね。これは日系人コミュニティーがある。それと、もう一つの特徴は、スペイン語圏、ポルトガル語圏という語圏があるのです。

先ほど時間の関係で余り御説明できなかったかもしれませんが、参考資料の4ページを見ていただきますと、中南米ではメキシコを一つ取り上げていますけれども、スペイン語

で吹き替えをしたテレビが49カ国のスペイン語圏に広がっていくという意味で、我々、中南米というのは、限られたリソースで、地理的にも遠いので、大きな事業はたくさんできないのですが、ここについては、我々の持っている大きな周年事業と幅広い展開という二つのツールであれば、幅広い展開を重視してやっているというところがございます。

その一方で、例えば東欧・ロシアなどは、実は日本に対する造詣の非常に深い方がいらっしゃいます。でも、西欧に比べてまだまだ日本文化に親しみがない。そういったときは、我々は周年事業という外交行事を活用しています。

なぜならば、周年事業というのはメディアカバレッジが多い。なおかつ、大臣とか首相という、その国の要人が来る。そうすることによって、少ない予算で少ない事業でも拡大した効果を上げられる。そういったことで、一つは周年事業、もう一つは、東欧・ロシアにつきましても、それ以外の地域は放送コンテンツでカバーしようと。その2通りを組み合わせてやっているというのが一つの事例でございます。

○河村評価者 ありがとうございます。

であるならば、それが今の評価のシステムで見えてきますかということなのです。外務省の資料の1枚目のところで、中期目標も定量指標が、例えば、来場者数が500人以上とか、映画上映会の来場者数が1,600人以上とか、何人来たとか、番組数が何百番組以上となっておりますが、これで測れますか。

今おっしゃってくださったような効果、地域によってそれぞれ違うところがあるでしょうし、特性があることは十分理解いたします。一つのことをやったのがどう波及していくかということ把握する必要もあると思います。それがこんな感じで本当に単純に、例えば、来場者数が500人以上という目標の設定の仕方です。果たしていいのかどうか。ターゲットとする国ごとに、もっときめ細かくいろいろ評価をしていくべきではないかと私は思っています。

お尋ねしたいのは、アンケートの結果が今日お示しくださった参考資料の中でも幾つか出てくるのですが、全部については出てこないのですね。済みません。意地悪な言い方をしますけれども、もしかしたら、これは高かったところだけ書いていらっしゃるのかな、なんていう気もしなくもない。それから、このアンケートは、90%以上満足といっても、回収率は何%だったのかな、なんていう気もしなくはない。できれば、そういうところは、きちんと全部のイベントについて開示していただくような形にしていきたいということ。

あとは、ターゲット層が書いてあるところもあるのですよね。東アジアとか、それから、中国のところもありましたかね。30歳以下がどうかということが書いてあるのですけれども、そういうことがないエリアもある。

それはやはり対象とする年齢層、例えば、この国については、年配の方が中心のターゲットで、だったら、どういう文化の種類がいいか、美術のほうがいいかとか、もっと若い

人を対象にするのだったら、日本が得意とするような、人気のあるアニメとか映像コンテンツがいいとか、いろいろな戦略があると思うのですが、実際にどれぐらい来てくれたのかというところを把握していらっしゃるところもあるようなのですが、拝見する限り、全部で把握されていないのかなと思います。そういったあたりで、成果指標の捉え方、本当にアウトカムにつながる指標の捉え方がもっとやれるのではないかと私は思うのですが、いかがでしょうか。

○外務省 先生、ありがとうございます。

非常に重要な御指摘をいただいたと思っていますけれども、御指摘のとおり、そもそも地域別の事情とかがあって、その戦略から事業が遂行されて、それを踏まえた評価のされ方がなされるべきだという御指摘だと思います。

今、この瞬間、アンケートをどの地域でどこまでとり切れるとか、具体的な数字は持ち合わせていないので恐縮なのですが、しっかりそれができるだけ反映できるように、今後、検討させていただきたいと思っています。

○国際交流基金 一つは指標の件でございます。本当に重要な御指摘をありがとうございます。ただ、まさにこの指標をどう作るかというのは、我々としても頭を悩ませているところで、難しい問題だと思っておりますが、一つは、定量的なもの、これは何人とか何百人というものでありますが、世界全体のいろいろな文化機関と交流してみますと、やはり定量だけでは測れない。つまり、定性的な、ナラティブな評価というものも併せてやらないと全体像が見えない。

ということで、我々の業務実績評価報告書を作る中では、その部分は、やや言葉の部分、定性的な部分と併せて、できるだけ我々の事業の全体像をお示しできるようにしたいと思っています。

また、アンケートについては、今回は例示ということになってはいますが、もちろん全部としております。これまたアンケートというのは実は結構難しく、皆さんも受けられたときにどうかと思うのですが、私も結構置いてきてしまうのですけれども、やはり全員からというのは無理で、せいぜい多くて1割です。なかなか難しい。特に海外ですと、なぜこんなものを行っているのということが結構ありまして、我々は何とかして回収率を上げるために、もちろん最後に我々スタッフが並んでこれをやってくれと言うとか、もしくは一部は、QRコードをびっとやると電子的にできるとか、いろいろ回収率を上げる工夫をしているところでございます。

また、ターゲット層につきましては、この中で記載させていただいた部分もでございますが、我々は世界的に考えて、大きく言えば、やはりその国の世論を形成していくリーダー層、それから、次世代を担う若年層、これはどの国・地域でも共通して重要なターゲットと考えておりますので、そのターゲットに向けて、それぞれの地域でふさわしいやり方、

例えば、ここに挙げた中国であれば、今、映画がいいぞというならば映画を使って売り込む。その国・地域に一番合ったやり方で、今申し上げた二つのターゲット層にアプローチしているというのが現状でございます。

○河村評価者 そういった調査は、ぜひ前向きにお取り組みいただきたいと思うのですが、ただ、現地でいろいろな方がやっていたら、いろいろ御苦労はされていると思うのですけれども、やはり現地任せだと限界があると思うのです。

ですから、これがまさに基金の東京にあるヘッドクォーターのお仕事ではないかなと思うのですが、こうやっていろいろなイベントをやって、来場者に自由に来ていただくものもあれば、座席の数があるものは申し込んでいただいてというものと両方あると思いますけれども、媒体も国によって、いわゆる先進国というか、OECDに入っているような国と、そうでもないような国だと、いろいろリテラシーの問題もあって違うかなと。

それは理解できるのですけれども、それぞれどういう形で参加してきた人の属性を把握するかとか、そういった取組のひな形というか、モデルになるようなものを本当に本部のほうでおつくりになって、粛々と各地でやっていただくというような形にすると、もう少しいろいろなデータが集めやすくなるのかなと。

定性的な把握は、本当におっしゃってくださったとおりで、まさにそうだと思うのですが、1割だとさすがに回収率は低いと思うので、お答えくださらなかった方がどういう意見を持っているか。割と満足すると書いてくるのですよね。もういいやと思うと、もういいやと思って置いてきてしまうことが多いのは、私たちもそういう経験があるので、逆に言えば、そういう方に何とかしてちらっとでも話が聞けないかとか、そういった取組もぜひやっていただきたいと思います。

ちなみに、基金の事務所というのは全世界にどれくらいおありになるのですか。ないところはもちろん在外公館でカバーとかになると思うのですが。

○国際交流基金 全世界で25か所ということでございます。

○河村評価者 では、大分限られますね。そうすると、基金としては1か所でもかなり広い国をカバーしながらやっていたら、であれば、なおのこと、先ほど申し上げたように、ぜひ本部のほうでしっかりといろいろな枠組みをつくっていただくのがいいのではないかと思います。

以上です。

○星屋次長 では、川澤さん。

○川澤評価者 ちょっと議論が戻ってしまうかもしれませんが、先ほど個別の事業を

実施する際に、基金さんと在外公館等で、劇場等も含めて個別具体的に議論をして、細かい実施内容については、特に公表ということはないということだったのですが、実施主体として、基金さんの事務所だけではなくて、在外公館もあると思いますし、また、もし商業ベースで実施できるのであれば、民間企業ということもあると思います。

その意味では、誰が何を実施するかというところで、商業ベースでできるものは民間企業にやらしてもらえばいいのだと思うのですが、それができないところという意味では、先ほど参考資料1で御説明いただきましたように、中国でそもそも商業の公開機会が限られている中で、公開できる土壌を整えるところが基金さんの役割といったような、ある意味、環境整備のところが役割なのかなと思っているのですが、そうすると、その後は各映画会社の商業公開数をいかに増やすかというところで、商業ベースでもっと活動を活性化していってもらうということもあると思うので、そのあたりの商業ベースへの橋渡しといえますか、そういった土壌をつくった後に、どうやってもっと幅広く様々な者が展開していくような環境をつくっていくかという点はいかがでしょうか。

○国際交流基金 私、映像事業を担当しております。

今、一つ、商業にどうつないでいくかというところのお尋ねだったかと承知いたしますけれども、まさしく中国の場合、土壌づくりを2年、3年かけてやらせていただきまして、ここにも商業公開数の増が出てきているというようなことになってきてございます。

私どもの一つの考え方としては、それをもう少し地方都市に展開していかないと、商業で公開されていくための本当の土壌づくりにはまだちょっと足りないなという認識でございます。なので、沿岸都市のある大きなところということではなくて、地方都市にももう少し、日本映画をネットではなくて劇場で見たいというムーブメントをつくるというところを一つやりたいと、やらなければいけないことかなと思っているというような一つ考えがございます。

それから、もう一つ、映画ではなくて放送コンテンツのほうでございましてけれども、実は私どもは、放送コンテンツ、日本の番組を海外に紹介していくというときに、商業的に成り立っていないところに対してということがそもそも私どもに与えられた使命でございましたので、一切関係がないというのがスタート地点でございまして。そこに日本の番組を提供して、放送していただく。

ただ、そのときに、実は番組としては提供いたすのですけれども、例えば、放送するためのスポンサー集めであったり、編成をどうするかというあたりに関しては、その海外のテレビ局さんがどうしても努力なさらなければいけないというところはございます。

なので、その部分を乗り越えていただくためには、当たり前のことなのですが、日本の番組というのはこんなにおもしろいのだよと。こんなに楽しい、勉強にもなる、いろいろなものにつながるのだよと思ってもらうことが必要だと。なので、放送コンテンツに関しては、日本に対する関心を、番組を見るというところにつなげるというところで、まだ

まだやるべきことがあるだろうと思っています。

そして、そのように番組の提供をしていきますと、そのときに、海外のテレビ局と日本のコンテンツホルダーさんとの関係づくり、橋渡しを私どもができるかなと考えてございます。

例えば、どこどこの国ではコンテンツのための放送権料を払うことができないのだよという情報もありますけれども、どういうものに向こうが興味を持っているか。アニメなのか、実はお国によっては、日本に学ぶべきことが多いので、アニメよりもドキュメンタリーが欲しいというお声が、在外公館を通じて、私どもの事務所を通じてどんどん入ってまいります。

国内のコンテンツホルダーさんにそれをつなぐという、市場・マーケットの情報をお伝えするというようなこともやってきてございます。そのことを積み重ねていくと、例えば商業展開、放送コンテンツのビジネスに、今はないところだけれども、つながっていくということは、私どもとしてもお役に立てる部分があるのではないかなと考えているところでございます。

○川澤評価者 わかりました。

今、放送コンテンツも含めて御説明いただいたと思うのですが、参考資料4のところで、まさに商業コンテンツについて、スペイン語圏の放送拡大で49カ国でテレビドラマが放送されたという事例を挙げていただいているのですが、まさに、こういう状況になれば、それはもう基金さんの手を離れて、商業ベースで企業と現地の放送局で今後の展開について進めていくという役割の範囲といえますか、そういう理解でよろしいですか。

○国際交流基金 ありがとうございます。

今ここで例示させていただきましたメキシコに関しては、まさしくそういうステージに近づきつつあるなと感じているところでございます。ただ、今すぐかといいますと、そこはなかなか難しいなと思っております。

今、日本のコンテンツホルダーさんが、私ども国際交流基金が紹介することによって、いい感触を得ていらっしゃるということを御存じになりましたので、今は一緒にやりましょうというような形、例えば、メキシコ展開をしたいという日本のコンテンツホルダーさんと私どもと一緒に放送局に行こうではありませんかというような形でつなぐという段階に来てございますので、もう少しというところかなと思います。ただ、少しずつですが、実際にそのように独自の動きを始めていらっしゃるコンテンツホルダーさんはもちろんいらっしゃいます。

○川澤評価者 お伺いすると、非常に手厚く実施することで効果を高めるという反面、ある意味、民間企業のマーケット活動を一緒にやっているという印象も受けますので、そこ

やはり国費を支出している関係上、どこまで国として実施すべきなのかということは十分御検討いただければと思います。

○星屋次長 では、塚原さん。

○塚原評価者 ありがとうございます。

川澤先生、河村先生の御指摘と重複する部分もあるのですが、大きく二つお伺いしたいのですけれども、まさにアウトカム指標のところ、今、設定されている指標は、ちょっと変な言い方ですけれども、これだったら、もしかして設定しないほうがいいかもしれないという指標になっている可能性もあるなど。

要は、うがった見方をすると、例えば、一公演当たり平均500人以上という、これが達成できそうなものをつくろうと。こういった大箱で実演するのに適切な、ここに来てくれそうなものを、クオリティーの高さとは別に、種類としてそういうものを訴求してしまうという誘導もしかねない、危ない指標になってしまっているような気がします。

本来であれば、先ほど川澤先生がおっしゃっていたように、商業ベースに乗せるというところまでが本当の意味での基金さんの役割だとすると、もしかすると、基金さんとしてはつらいかもしれないのですけれども、本当のアウトカムということであると、手離れするところ、どれだけ手離れ感があるのかということところが本当のアウトカムだったり、その先のインパクトだったりするような気がします。

取り組まれている考え方としては、非常に真摯にやられている印象を受けていますので、そこをちゃんとここに反映していただかないと、正しいPDCAが回っていかないのではないかなという危惧をいたしました。

例えば、アウトカム指標の設定の仕方としては、ここは外務省の事業ということでもあるので、日本という観点だけではなくて競合国ですね。何をもちょうど競合とするかは地域によって違うと思うのですけれども、競合国との比較で日本の文化芸術というのはどうなのかといったような、なかなか民間だと持ち得ないような観点も入れてみるとか、そのようなこともあると外務省さんらしいかなと思います。それが1点です。

2点目は、論点と全然関係ないことかもしれないのですけれども、基金さんの職員の配置の仕方は、いわゆるプログラムベースというか、舞台芸術・美術チームとか、映像関係という形のプログラムごとのチームになっていると思います。

一方で、年度計画というのは地域ごとの戦略を踏まえた計画になっていると思うのですけれども、ここをつないでいっちゃうのは、外務本省や各地の事務所が介在して、プログラムごとのチームの取り組みとブリッジされているということなのでしょうかね。

これもうがった見方になるかもしれないのですけれども、こういったチームの組み方をしていると、普通は地域の戦略性というよりは、我々のコンテンツというか、我々のプログラムをいかにすばらしいものに仕上げていくかと人間はなりがちなかなと思うので、そこ

をどのようにコントロールしておられるかというところを聞かせていただければと思います。

○外務省 まず、1点目の指標の設定と申しますか、そもそものアウトカム指標をどう設定するかというところがございますけれども、冒頭に申し上げましたとおり、そもそもの事業の目的というのは、対日親近感とか理解を深めることで、外務省の事業である以上、やはり日本の外交活動の基盤となるということにあると思っております。

そういう中で、もちろん、やっていく中で民間事業に資する部分、コンテンツなどは出てくるとは思いますし、そのほかの公演とか展示物の中でも、民間事業として行われているものもありますから、当然、そういったものへの橋渡しをどうやっていくのかという観点はあると思います。

もちろん国際交流基金事業としてやっているものがありつつ、助成という形で民間がやるものを支援するようなもの、100%民間がやっているものに対して、例えば、周年事業であれば、認定をするとか、様々な形で民間事業と連携をしながら、例えば、外交上の周年事業であれば、国としての日本文化の発信とインパクトを出していくということでやっているということで、必ずしも民間事業につないでいくことだけがアウトカムというわけではない。

○塚原評価者 だけがとは言いません。ゼロサムの議論ではないので、そういうものも重要な方向性として、きちんとこういうところに落とし込まれてはどうかと。

○外務省 ものによっては、分野とか事業の内容によっては、そういったものを設定するということはあるかと思います。

あと、競合国との比較というお話がありましたが、これもどういうものを文化コンテンツとして打ち出していくかというところで、単純には比較できない部分もあると思いますけれども、何を目標としてやっていくのかというところで、そういう国際的な比較の視点を入れていくということについては、検討してみたいと思います。

○国際交流基金 二つ目の御質問ですが、職員のと申しますか、組織の機構と申しますか、これは本当に悩ましいところで、民間企業でも恐らく地域事業本部制と製品別事業本部制と両方あって、縦横を入れかえたりするのですが、今、我々は、文化芸術につきましても、美術とか舞台芸術とかの分野ごとの知見と、日本国内、海外とのネットワークというのを、その形でためるのが効率的であろうということで、そういう形になっておりますが、組織の中に管理部門、私も企画部というところにおりますが、そこでは横串を刺して、地域の方針を日本語事業も文化芸術も通して見るということをやっておりますし、当然、在外公館、外務本省とも地域の視点での協議をしておりますので、それを双方うまく補う形で、



分野の専門性と地域の視点を両立すべく努力しているところでございます。

○星屋次長 では、副大臣、どうぞ。

○平行政改革担当副大臣 私、行革担当副大臣でもあるのですが、クールジャパン担当の副大臣でもあるので、利益相反になるかもしれませんが、ちょっと厳し目にいきたいと思います。

まず、アウトカム設定は、評価者の皆さんの指摘はごもっともで、信頼を失うようなアウトカムをやっていると、事業全体に対して更に厳しくチェックということになりますので、これは改善してもらわなければいけないと思います。

その上で、基本的な質問なのですが、外務省の2ページの分野別予算額の推移ということで、大体12～13億円で大体同じぐらいでと言っていましたけれども、補正がぼこっとついていて、この内訳はどうかというのと、物すごく出っ張っているところとそうではないところがあるので、これを教えてほしいのが一つ。

あと、放送コンテンツを外に出してというのは、成功事例も結構ありますねという話なのですが、これは素材の複製費と放送権料ということですが、ローカライズみたいな予算は入っているのかどうか。たしかこれは総務省のほうにJ-LOPだか、何か同じようなものがあつたけれども、それと連携しているのか、重複しているのか、役割分担がどうか、もし分かれば教えてください。

更に言うと、文化の発信の効果を最大化しなければいけないと思うのだけれども、外務省はすごくお金をかけてジャパンハウスというのをつくったのではないですか。ロンドン、サンパウロ、ロサンゼルスですよね。やはりあのファシリティーも最大限生かすべきなのですが、あまりその言及が見えませんが、シアターではありませんが、ジャパンハウスとの連携みたいなもので、これからどういう効果を出していくのか、これまでもこういうことをやったことがあるのか、その辺は何かありますか。

○外務省 まず、補正予算についてですが、このグラフのうち、平成28年度にいただいた補正予算40億円というのは「ジャポニスム2018」の関連の予算でございます。平成29年度、30年度のそれぞれ15億円弱については、放送コンテンツ事業の予算でございます。

○星屋次長 ほかの点は。

○国際交流基金 ほかの省庁さんとの重複のことをお尋ねいただいたかと思いますが、基本的に例えば総務省であったり、J-LOPとJ-LODは経産省のものでございますけれども、日本国内のコンテンツホルダーさんがローカライズをされるということで、それに対して助成金を出していらっしゃいます。

私ども国際交流基金は、経産省、総務省でやられたものを、私ども国際交流基金と外務省で外に出しますよという形でやっております。

また、実際に番組を公募いたしますときに、そのことに言及いたしまして、それを使っているところはその旨をちゃんと書いてくださいというような形で、推奨するような形でやらせていただいているということでございます。

○外務省 ジャパンハウスについては、おっしゃるとおり、ロンドン、ロサンゼルス、サンパウロと開設しております、それぞれ日本の発信事業をやっております。そのうちロンドンでは、国際交流基金の事務所がジャパンハウスの中にあるという形で連携をしておりますし、そういう中で、ジャパンハウスのファシリティなどを使った事業とも国際交流基金の事業が連携していくと。そのような形で、せつかくあるものですから、日本全体としての発信力を強めていくという形でやっていこうと思っております。

○平行政改革担当副大臣 ジャパンハウスはイニシャルですごいお金を投入しているので、はっきりとマネタイズ、わかりやすい形の回収はできないかもしれないけれども、定量的にも定性的にもいろいろな効果を発揮しないとだめなので、そこはしっかり連携して効果を出すようにしてください。

○星屋次長 では、大屋さん。

○大屋評価者 皆さんから繰り返し指摘を受けているところではあると思うのですが、この事業は、アウトカム指標の設定が極めて難しいケースだと私自身は考えております。公演の来場者数の話をされたわけですが、これは余り少ないと、失敗だろうなというのは皆さんも納得がいくわけですが、多いのだったら民間事業でやればいいでしょうということになってしまう。

そこで、やはり観客・来客者の満足度みたいところで評価しようとするわけですが、一つ目は、回収率がどうしても低くなるとか、そもそも見に来る人というのは大体関心が高い人なので、その関心層のデータしかとっていないことになるよねという問題が当然にあるわけですね。

そもそも事業全体の目的というのは、対日関心の喚起とか日本理解の促進ですから、本来はこれがインパクトであり、アウトカム指標として見たいところなわけですが、例えば、世界各国の国民の対日関心の度合いを社会調査しましょうなんて、どれだけ大がかりな調査をやればいいのかわからなくて、すごいお金がかかるでしょうし、そもそもそういう社会調査自体が認められない国もいっぱいあるわけですし、日本政府がそういうことで対日関心の度合いを知りたいがっているのですよという情報を出す方がいいかどうかという議論もあろうかと思うわけですね。

そこで、やはり質的評価に頼らざるを得ないと。定性的評価に頼らざるを得ないところはありますし、先ほど御紹介もあったと思うのですけれども、例えば、相手方の美術館さん、博物館さんと、内情とか設備の状況などについて、ある程度腹を割ってお話をいただいているとすると、これは全部を表に出すわけにはいかないと。こういう欠陥があるのですよねみたいなことを公開するわけにはいかないでしょうということもあろうかと思えますから、どうしてもそういう専門家の意見に頼る方向に行くのはやむを得ないところがあると私自身は思っています。

ただし、問題は、そんな方ばかりではないと思っはいるのですけれども、いわゆる専門家の方々の全員が信頼できるのか。その人たちが信頼できるということを、我々国民の側からどう検証できるのかという点にあらうかと思っております。

キュレーターとか芸術監督を名乗る方々がちゃんと職責を果たしませんでしたよねと、第三者委員会から批判されるというイベントが、先日、国内であつたような気がするわけですね。

こういうことが起きると、やはり信頼性が失われてしまう。事業全体、あるいは事業実施機関への信頼が失われるということになるわけですから、定量的指標によって示すことができないからこそ、定性的な評価で行うという体制自体への信頼性であるとか、プロセス自体が信頼できるということを検証できるシステムとか、先ほどのように、例えば、公開できるところについては、議事録の公開であるとか、評価委員会といった体制の公開であるとか、あるいはそれは直ちには公開できないけれども、5年後には公開しますとか、そういった仕組みづくりというのが非常に重要になってくると思います。

今ちょっと話題に出ました放送コンテンツ事業についても、やはり指標の設定ということが現状ではうまくないだろうと思うところでして、もちろんマッチングのところでは御苦労されているのだという話は今御紹介いただきましたが、ただ、この事業で出すと、仕入れ値ゼロなのですよ。日本側がコンテンツを用意して、放送権料までとりましたということを出すものですので、これはやはり汗をかいていただくと、かいただけの成果は上がるだろうと。

つまり、アウトプットには関連しているけれども、それが先方においてどのようなポジティブな効果をもたらしたかというインパクトやアウトカムにはつながっていないところがあるのではないかと。

だから、これもやはり視聴率であるとか、先方の社会調査であるとかで見ていただきたいところはあるのですが、視聴率なんていうものがない地域だって世界中幾らでもあるということがあろうかと思うのですね。そうすると、やはり質的な評価で、あるいはこういうデータを基にした専門家の意見としてはどうですという話を出していただかないといけなくて、かつ、それが信頼のできる検証システムになっているということの証明がやはり必要なだろうと考えております。

なので、後で行革事務局に怒られるかもしれませんが、私自身は、アウトカム指標とい

って数値的なものにすぐ飛びつくのは余りよくない傾向だと思っていて、やれるものはやるべきだ。やれないものについては、きちんと代替的な信頼確保のシステムをつくるべきだということで、EBPMの傾向性を読むべきだと思っておるのですけれども、そういう観点から、外務省さんの事業というのは本来的に難しいところが多いので、質的な検証のシステムをきちんと確立する努力というのを先陣を切ってやっていただきたいと思っております。

以上です。

○星屋次長 ありがとうございます。

今の評価の点に関連して、視聴者のコメントを若干紹介いたしますけれども「成果を示せないのに事業とか言わないでいただきたい」「意思決定プロセスと評価システムが見えないから、レビューしようがない」ということも言われていますので、よろしくお願ひしたいと思います。

それでは、そろそろ時間でありますので、ほかの御意見はよろしいでしょうか。

では、取りまとめのほうをお願いします。

○大屋評価者 それでは、私のほうから、取りまとめの案について示させていただきます。4点ございます。

第1点。

第4期中期計画において、文化芸術交流事業を通して、文化や言語の違いを超えた親近感や共感を醸成し、海外における対日関心の喚起と日本理解の促進に寄与すること等を目的としているが、文化芸術交流事業のうち、毎年継続的に実施している事業（造形美術、舞台芸術、出版、映像、放送コンテンツ）については、中期目標に到達するための段階的な個別分野ごとの適切なアウトカム指標へ改善すべきである。

第2点。

その際、事業実施前後の国・地域との関係性の変化を含めた地域の状況をよく分析し、これを踏まえた戦略的な事業の実施となるよう指標を設定すべきである。対象地域に対する効果を定量的に測る指標の設定が困難な場合には、定性的な指標と評価システムの適切な運営を通じて、事業の妥当性を適切に説明できるよう客観性を担保すべきである。

第3点。

事業実施後の評価プロセスにおいて、実績と課題の適切な把握に努めるとともに、これらを次年度以降の事業に確実に反映し、事業の着実な改善につなげるべきである。その際、限られた予算と人的リソースの中で効率的かつ正確にデータ収集を行うため、事務的負担の軽減も考慮した上で、国・地域の状況に合わせた形で、時代に即した方法を検討すべきである。

第4点。

なお、文化芸術交流の裾野を広げるためにも、例えば、映画祭で集客力のあるコンテンツについては、相応の自己負担を求めるなど、いずれは民間主体の取り組みにつなげていくことを目標設定の際の視点に加えるとともに、実際に現地側のリソース等により、事業の展開が可能な国・地域については、基金で事業を実施すべきか改めて検討し、民間主体による実施も含めた次のステージへ移行することを検討すべきである。

以上、4点でございます。御意見がございましたら、よろしいでしょうか。

○星屋次長 ありがとうございます。よろしいでしょうか。

副大臣もよろしいでしょうか。

それでは、以上でこのセッション、それから、3日間のセッションを全て終了いたしました。ありがとうございました。

なお、傍聴者の方にはアンケートをお願いしておりますので、御協力のほどをぜひよろしくお願いしたいと思います。