

はじめに

2018年に東京都から岡山県に移住してきて、岡山県のプロスポーツチームや芸術文化に携わる方々と話す機会が増えた。岡山県は私立、公立を問わず美術館も多く、プロスポーツチームも4団体、地域のオーケストラもあり、スポーツや芸術文化活動が盛んなところである。

これまで、東京で美術館に行ってもあまり経営について意識することはなかった。2015年にループル美術館展としてフェルメールの「天文学者」が国立新美術館に来たときは、あまりの混雑でわずか数秒しか見ることができなかったし、2016年の若冲展は入場すらできなかった。人気のあるものはビジネスとしても問題がないのではないかと、というくらいの意識であった。ただ、プロスポーツチームは一度業務を手伝ったこともあり、入場料やグッズ販売とスポンサーの支援の両輪で運営がされていることは理解していた。首都圏でも地域密着型の運営をしているというのは驚いた点でもあったし、サポーターや地域へのアプローチは企業の戦略を考える上でも参考になった。

芸術文化に造詣が深いとはお世辞にも言えないが、美術館について話を聞くにつれいろいろと疑問が出て来た。これまで業務として有価証券の取引、経営戦略策定支援やM&A（企業や事業の合併と買収）に携わってきて、企業（主に株式会社）の

ルールはある程度理解しているつもりであるし、企業価値の創出に向けた取り組みについてもいろいろと考えてきた。美術館は法律上、博物館の一つであり、博物館法にはその目的も述べられている。美術館は社会的価値を創出することがそのミッションとも言えるが、定量的に評価するのが困難である。つまり、わかりにくい。また、上場企業と比較して、情報開示も少ないのでさらにわかりにくくなっている。ホームページ上でまったく開示しないところさえある。わかりにくいものをわかりやすくして、支援者を獲得する、ということが運営上の課題ではないかと考えている。

美術館の運営はプロスポーツチームとの類似性が高い。固定費の比率が高く、入場料や物品販売ではその費用を賄うことが困難であり、入場者などの直接的な便益を受ける者以外からの支援が不可欠である。つまり、入場者と支援者に対する二重性のマーケティングが必要とされる。違いは支援者に対するマーケティングである。プロスポーツチームは支援（候補）企業に対して積極的なアプローチを行っているが、美術館でそのような話を聞くことはあまりない。美術館の寄付金の収入に占める比率は海外に比べると極端に低い。海外の美術館のマネジメント業務の一つは資金調達（＝寄付金を集めること）である。日本の税制の問題について指摘するものもあるが、なぜ営業活動を行わないのか不思議に感じている（人的資源に限界がある点は理解している）。

瀬戸内地域では瀬戸内国際芸術祭が行われており、2019年に初めて訪ねることができた。直島だけであったが、観光客も多く賑わっていた。2020年にもう一度訪ねる機会があり、この時は専門家の方に作品を解説して頂いたのだが、作品に対する印象が変わった。また、2019年に開催されていた岡山国際芸術交流でも専門家の方に作品を解説してもらったのだが、話を聞くことがなかったらまったく違う印象だったのではないかと思っている。これまでも美術館を訪ねることはあったのだが、芸術文化に携わる方々と話をするにつれ、芸術文化における経験価値の深さを認識するようになり、その可能性の広さを感じている。

2010年くらいから各地で芸術祭が開催されている。2014年から本格化した地域創生にも資する取り組みである。開催報告書を見ると、その収入の多くは税金である。これが持続的に続くのであれば構わないが、国の財政悪化、地方間の格差など問題は山積している。また、2020年の新型コロナウイルス感染症は財政悪化に拍車をかけることになろう。この観点からも美術館や芸術祭の持続的な運営について検討する必要があるのではないかと考えるようになった。美術館や芸術祭はその制度上、短期的な収支の安定性が求められている。他方、そのミッションは長期的な取り組みにより実現していくものである。バブル後期の1988年には、ふるさと創生事業として箱物やモニュメントが多数作成されたが、無駄遣いとの声は多かつ

た。ソフトが伴わなかったからである。少子高齢化が進む我が国では特に地方の問題は深刻である。芸術祭は地域とアーティストの共創により、社会の仕組みへと働きかけるものとなっている。このような取り組みを持続的に運営し、地域創生のドライバーとしての役割を果たしていくことが期待されている。

美術館や芸術祭に関する論文は多いが、経済的な視点、持続性について議論しているものは少ない。美術館や芸術祭で収益を得る必要はないのだが、持続的に運営するには、収支が合わなければならない。本書は、芸術文化の地域との関わりと持続的な運営について検討を行ったものである。

第1章では地域創生と地域ブランド、及びそのプロセスにおける芸術文化の役割を明らかにしようとしている。地域にとって、高齢化、人口減少は避けられない課題である。国内の地域間競争、グローバルな競争が激化するなか、地域そのものをブランド化する必要性が指摘できる。地域ブランド化における芸術文化の役割を明示することを意図している。

第2章ではアートプロジェクトとそのマネジメントについて検討を行った。提供する製品やサービスを開発する企業とは異なり、アートマネジメントの当事者は作品制作に直接関わることは少ない。アーティスト、地域、ボランティアなどステークホルダーとの橋渡しが主要な業務の一つとなっている。地域住民の理解と参加、来場者に向けたプログラムの展開、アートプロジェクトの経済性の担保の3つの視点から持続的に運営

するための論点について明らかにしようとしている。

第3章では美術館の経営課題について検討を行った。芸術祭のミッションは、数年に一度の開催だけで達成されるわけではなく、芸術祭の中核にもなり、日常的に運営を行う美術館もその役割を担っている。美術館は法律上博物館の一つであり、その制度を振り返り、経営上の課題を明らかにすることを目的にしている。

第4章ではアートプロジェクトと美術館の情報開示、及びマーケティングについて扱った。上場企業では制度の変更も伴い、年々開示情報が増えている。他方、アートプロジェクトや美術館の情報開示が進んでいるとは言い難い。アートプロジェクトや美術館のミッションの達成度は定性的であり評価が困難である。それゆえに積極的な開示が期待される。芸術祭や美術館と運営上の類似性が高いプロスポーツやオーケストラの事例により、そのマーケティングのあり方を検討している。

第5章では、芸術祭、美術館の資金調達が多様化を目指す上で、地域の多様な企業、個人が潜在的な支援者となりうる。特に、企業においてはCSRやSDGsといった社会活動への意識が高くなっており、芸術文化投資への積極化も期待される。同時に、機関投資家もPRI（Principles for Responsible Investment：責任投資原則）に署名し、投資の意思決定プロセスにESGを可能な限りコミットする動きが出ている。企業という潜在的な芸術文化投資家の社会活動への取り組みを振り返

り、今後の可能性について検討している。また、企業経営でもアート思考への関心が高まっている。直接的なメリットがあれば芸術文化投資も加速していく。ここでは、このような企業と芸術文化の共創による価値創出についての考察を行っている。

人口減少、高齢化といった問題は少しずつ、しかし確実に訪れる。今から長期的な地域のあり方を検討していく必要がある。定住人口を増やす、というのは現実的ではないかもしれないが、交流人口が増えていけば、地域の活性化が図れる。地域ブランドを構築していくことはその一手法であり、芸術文化はその中核となる資源になりうる。国や地域の財政問題はコロナ感染症対策により悪化していくことが想定され、企業の業績も影響を受けている。芸術文化を支える組織が厳しい環境に置かれるなか、持続的に運営していくための経営手法が求められているのではなかろうか。

地域と芸術文化投資

目次

はじめに	i
1. 芸術文化と地域創生	1
1-1. 地域創生の取り組み	1
1-2. 芸術文化と地域創生	4
1-3. 地域ブランドと芸術文化	7
1-4. プレイス・ブランディング	12
1-5. プレイス・ブランドと観光	19
1-6. プレイス・ブランドと外部資源	23
2. 芸術文化のマネジメントとサステナビリティ	28
2-1. アートプロジェクト	28
2-2. アートマネジメント	33
2-3. アートプロジェクトのステークホルダー	44
2-4. アートプロジェクトのサステナビリティ	49
(1) 地域住民の理解と参加	50
(2) 来場者に向けたプログラムの展開	55
(3) アートプロジェクトの経済性の担保	58
3. 美術館の経営課題	62
3-1. 地域と美術館	63
3-2. 美術館の組織分類	65
3-3. 美術館の経営と資金調達	67

(1) 公立美術館	70
(2) 私立美術館	79
3-4. 海外の動向と長期的な資金調達	82
3-5. 美術館と観光	87
4. 芸術文化の情報開示とマーケティング	90
4-1. 芸術文化のマーケティング	90
4-2. 芸術文化の情報開示	96
4-3. スポーツ、芸術文化のマーケティングの事例	103
(1) プロスポーツのマーケティング	103
(2) オーケストラのマーケティング	111
(3) 美術活動の国際マーケティング	114
4-4. 大原美術館のデジタルマーケティング	116
5. 企業のCSRと芸術文化投資	128
5-1. 企業メセナと企業スポーツ	129
5-2. 現代における企業の社会的責任	134
5-3. ESG投資と企業活動への影響	142
5-4. 企業と芸術文化による価値創造	149
参考文献	158
あとがき	165

1. 芸術文化と地域創生

少子高齢化という社会的課題に直面する我が国では地域創生への取り組みが進んでいる。多様な取り組みがみられるなか、芸術文化はその中核を担う地域資源となる可能性を有している。本章では地域創生と地域のブランド化、及びそのプロセスにおける芸術文化の役割について検討する。

1-1. 地域創生の取り組み

2014年の「まち・ひと・しごと創生法」公布から、人口減少、高齢化、東京一極集中といった課題に対処する地方創生の取り組みが本格化している。

人口減少問題については幅広く認識されているが、突然変化が起こるわけではなく少しずつ進んでいく。長期的な視点での検討が必要となると同時に、喫緊の課題ということが認識されにくい。岡山県を例に取ると、2005年の195万7,264人をピークに人口が減少しており189万1,914人（2019年9月1日現在、岡山県統計局）となっている。この傾向は今後も徐々に進んでいくことが見込まれており、2040年には161万985人、65歳以上だけが增加してその比率は34.8%に達することが予

想されている（岡山県「岡山県人口ビジョン」より）。

国際連合（2018）によると、2018年現在、55%の世界人口が都市部に暮らしている。1950年には30%だった都市部人口は、2050年には68%に達すると予測されている。また、東京都市圏の人口は世界一の3,700万人であり、続くデリー（インド）の2,900万人を引き離している。新型コロナウイルス感染症の拡大により、新しい生活様式、グローバル化や都市化が進まなくなる、という予測もあるが、世界最大の都市圏を持つ我が国では東京一極集中の問題は簡単とはいえない。今後、2050年時点において全国の居住地域の約半数の地域で人口が50%以上減少することが見込まれており、人口規模が小さい市区町村ほど人口減少率が高くなる傾向がある。特に2015年時点の人口が1万人未満の市区町村に居住する人口は、約半分に減少する可能性があるとされている。

地域が少子高齢化するということは、地域で活動する企業にとっても、従業員が生活する地域の活性化、魅力度の向上は死活問題と言えよう。

2019年の第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、将来にわたって「活力のある地域社会」の実現と、「東京圏の一極集中」の是正を共に目指すために、以下の4つの基本目標と2つの横断的な目標を掲げている。

【基本目標1】 稼ぐ地域をつくるとともに、安心して働けるようにする

【基本目標 2】 地方とのつながりを築き、地方への新しいひとの流れをつくる

【基本目標 3】 結婚・出産・子育ての希望をかなえる

【基本目標 4】 ひとが集う、安心して暮らすことができる魅力的な地域をつくる

【横断的な目標 1】 多様な人材の活躍を推進する

【横断的な目標 2】 新しい時代の流れを力にする

例えば、横断的な目標 2 では Society5.0 や SDGs (Sustainable Development Goals) の推進が掲げられている。現代の社会経済環境は複雑性を増し、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity : 変動性、不確実性、複雑性、曖昧性) への対応が求められている。今日では「複雑な」問題に対して、単独の専門領域で取り組むことが困難になっており、個別の立場や組織を越えた連携が必要となる。地域創生も幅広い分野に対して多様な参加者による様々な取り組みが必要とされる。このような取り組みは全国で進んでおり、自治体、企業、教育機関などが連携を進めている。その後、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、「まち・ひと・しごと創生基本方針 2020」が閣議決定され、感染症の克服と危機に強い地域経済の構築など喫緊の課題対策が打ち出されている。

1-2. 芸術文化と地域創生

第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の基本目標4である「ひとが集う、安心して暮らすことができる魅力的な地域をつくる」では、「訪れたい、住み続けたいと思うような地域をつくるためには、都市機能、日常生活サービス機能を維持・確保するとともに、地域資源を最大限に活かし、地域に付加価値を持たせることで、魅力的な地域作りを進める必要がある」としている。施策の方向性として、

- (1) 質の高い暮らしのためのまちの機能の充実
- (2) 地域資源を活かした個性あふれる地域の形成
- (3) 安心して暮らすことができるまちづくり

が打ち出されている。(2)では観光、文化、スポーツ、健康が掲げられている。また、政府が策定する観光ビジョン実現プログラム2019では、「観光は、地方創生の切り札、成長戦略の柱である」から始まっている。2018年に3,000万人を超えた日本への海外からの観光客は東京でのオリンピック開催に伴い、2020年に4,000万人の目標を立てていたが、世界的なコロナ感染症の拡大により、観光地では予約のキャンセルが続き、本目標の達成は困難となった。しかし、感染症の拡大が終息すれば、観光を柱とした取り組みは継続していくものと考えられる。

文部科学省は2015年に「文化・芸術を中核とした地域活性化の推進」という指針を出し、その目的として、「地域の特色ある文化芸術活動や劇場・音楽堂等の活動を推進し、文化・芸術を起爆剤とする地方創生の実現を図る」としている。この中で取り組み例として挙げられている瀬戸内国際芸術祭は、2010年の第一回目から3年に一度開催されている。2019年には総来場者数は117万8,484人となっており、前回2016年の104万50人を越えて過去最多となった¹。また、香川県内の経済波及効果は180億円と算出され、前回より30%の増加となっている²。国内来場者より消費者金額が大きい「外国人来場者」の割合が前回比上昇（13%→23%）したことが経済波及効果の増加に大きく寄与したとみられる、と分析されている。

瀬戸内国際芸術祭は現代アートを活用したアートプロジェクトである。日本政策投資銀行（2010）は、「現代アートが地域活性化のシーズとして着目されるようになった。ヨーロッパでは1980年代より産業構造の転換をきっかけに多くの都市で芸術文化の持つ創造性に注目し、芸術文化と各都市の既存資源を組み合わせた都市再生戦略が組まれるようになり、バルセロナやボローニャのように芸術文化のまちとしての地位を確立した

1 瀬戸内国際芸術祭実行委員会事務局『瀬戸内国際芸術祭2019の総来場者数について』2019年11月7日発表

2 瀬戸内国際芸術祭実行委員会、日本銀行高松支店『「瀬戸内国際芸術祭2019」開催に伴う経済波及効果』2020年2月4日発表

都市も多い。そして、我が国でも横浜市や金沢市等が、芸術文化による都市再生を標榜する「クリエイティブシティ（創造都市）」としての構想をいち早く掲げ、都市戦略を策定・実践し、地域活性化に向けた積極的な取り組みを進めている」と述べている。

石川県金沢市は人口約 45 万人の都市で、2015 年の北陸新幹線開業を契機に観光客数が増加している。2019 年の金沢市の主要観光施設利用者数を見ると、金沢 21 世紀美術館が 260 万 8,037 人であり、兼六園の 275 万 4,074 人、金沢城公園の 233 万 2,485 人とほぼ同様の利用者数となっており、他の主要観光施設利用者数と比較してもこの 3 施設の利用者数が多くなっている³。金沢 21 世紀美術館は現代アートを対象とし、芸術文化教育活動の場であり、文化創造の中核拠点の役割を担っている。兼六園、金沢城公園と金沢 21 世紀美術館は隣接していることもあるが、ほぼ同じ入場者数が訪れているということは、「行きたい」と思う観光施設として認識されているということであろう。

金沢 21 世紀美術館は 2004 年に開業している。そのミッションステートメントには、「21 世紀の美術館には、教育、創造、エンターテインメント、コミュニケーションの場など、新

3 金沢市経済局営業戦略部観光政策課「金沢市観光調査報告書 平成 31 年・令和元年」

たな「まちの広場」としての役割が期待されています。市民や産業界など様々な組織と連携を図り、全く新しい美術館活動を展開します」とあり、地域との共存、共栄が謳われている。金沢市は第二次世界大戦の戦禍に遭わなかったこともあり、街路や用水等城下町の骨格や往時の特徴を今に伝える街並みが残り、歴史に根付いた伝統・文化が受け継がれている。1968年には全国に先駆けて「伝統環境保存条例」を制定するなど、歴史・文化的資産を守り育ててきたという歴史を有しており、地域の文化・芸術への理解の深さといった点も指摘できる。

1-3. 地域ブランドと芸術文化

直島（香川県香川郡直島町）は瀬戸内国際芸術祭の中心である。直島は住民数3,105人⁴、岡山県宇野港からフェリーで約20分、香川県高松港からフェリーで約60分の距離に位置する。ここでは、三菱マテリアル株式会社の直島製錬所があり、電気銅の生産や貴金属の回収、リサイクルが行われている。1988年に福武書店（現ベネッセホールディングス（以下ベネッセ））の福武総一郎が「直島文化村構想」を発表、1992年にホテルと美術館が一体となった「ベネッセハウスミュージアム」

4 2015年国勢調査 <https://www.pref.kagawa.lg.jp/chiiki/seto-island/statistics/> (2020年10月15日アクセス)



図 1-1 草間彌生「南瓜」(写真：安斎重男)

がオープン。2004年に地中美術館、2010年に李禹煥美術館を開館、2010年から始まった瀬戸内国際芸術祭の中核となっている。いずれも安藤忠雄の設計によるものである。また、草間彌生の「南瓜」(赤色と黄色がある)も著名であり、直島は海外でも「アートの島」という地域ブランドを確立している。

沈(2010)は、地域ブランドを、地域の農林水産品、加工品や特定の観光サービスを識別するものとして、地域ブランドを「地域名+商品(サービス)名」と定義する考え方と、地域全体をマネジメントし、傘ブランドのように個別の地域ブランドを束ねる存在として、地域ブランドを「地域イメージそのもののブランド化」と定義する考え方の2つの流れがある、と整理している。前者は地域独自の工業製品や農水産物などの産

品を指している。例えば、岡山県であれば「桃」や「ぶどう」が著名な農産物である。ただし、その収穫量は桃が全国6位(6%)、ぶどうが全国4位(9%)⁵となっており、必ずしも収穫量が多い地域ではない。品種開発に取り組んできた農家や研究機関、県をはじめとする様々な組織がマーケティングを行いブランドの構築に取り組んできた。「京都」や「直島」などは後者の「地域イメージそのもののブランド化」に該当しよう。

青木(2004)は、国内での地域間競争、観光立国としてグローバルな競争が激化するなか、個別の地域振興や特産品のブランディングでは不足とし、地域全体のブランド化の必要性を指摘している。主体が多種多様であるために共通の目標を設定が難しい、ターゲットを絞ることが難しい、などを挙げている。また、地域全体をブランド化し、それを地域の活性化につなげていく上での4つのステップについて述べている。

第1ステップとしてはブランド化可能な個々の地域資源を選び出し、ブランド化していく段階である。「アートの島」である直島の事例で考えてみると、現代アートは外部から持ち込まれた資源であるが、地域の自然や文化と一体化することが一つの特徴でもある。その観点からは、第2ステップまでを現代アートを地域の自然や文化とともに作り上げていった、とい

5 農林水産省作況調査 https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/sakumotu/sakkyou_kazyu/index.html (2020年9月15日アクセス)

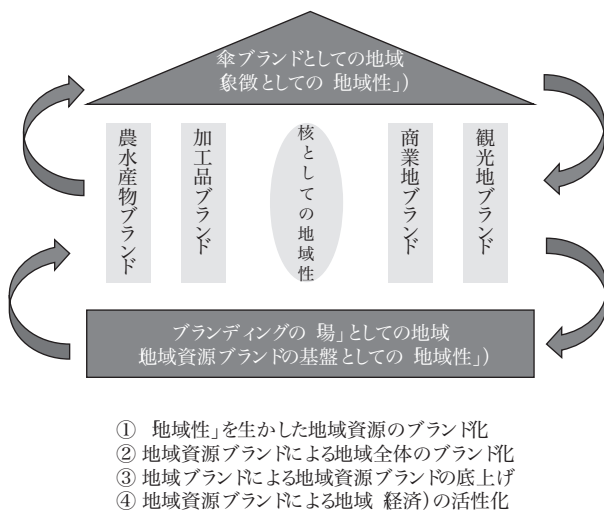


図 1-2 地域ブランド化の 4 つのステップ（青木（2014））

うことが言える。また、新しい美術館や家プロジェクトといった取り組みにより地域資源ブランドが強化（第 3 ステップ）され、瀬戸内国際芸術祭を継続して開催する（第 4 ステップ）ことにより地域経済の活性化や地域自体の活性化が進んでいく状況となっている。

また、若林・徳山・長尾（2018）は、地域産品のブランディングに比べ、地域全体のブランド化の難しさを指摘する。現在ではアートの島として著名になった直島であるが、現代アートは地域活性化のシーズとして簡単に町の人々に受け入れてもらえたのであろうか。自分の住んでいる近くに現代アートがあ