

要約

地域創生や観光立国を目指す我が国において、美術館の地域資源、観光資源として果たす役割は大きい。法律上、美術館は博物館の一つであるが、その役割は収集、保存、展示、調査・研究が挙げられる。経営上の課題として、事業費用を賄うだけの事業収益を得ることは難しく、経営を維持するには支援や寄付が不可欠となっている。国公立美術館であれば国や地方自治体が、私立美術館であれば主に企業による支援が行われている。後者は公益財団法人により運営されている美術館が多く、税務上の優遇がある一方、収支相償が原則となっている。

国や地方自治体の財政が今後も順調とは考えにくく、公立美術館はサービス向上と経費削減を目指し、指定管理制度やPFI(Private Finance Initiative)を活用して、民間事業者のノウハウ導入に取り組み、自治体からのファイナンスの削減を目指している。私立美術館では主に寄付を受けた財産の運用益(株式の配当が多い)で経費を賄っており、支援企業の業績の影響が大きい。欧米の美術館でも同様に事業収益の不足分は寄付を受けた財産の運用益または寄付により賄っているが、支援者の多様性が日本とは異なっており、この多様性が安定的な経営や外部評価にも繋がっている。

税制がハードルとなり多様性の実現が困難になっている面はあるものの、企業や個人が美術館のミッションや地域資源、観光資源としての役割を認識し、長期的、持続的に支援していくシステムが持続的な経営に不可欠である。そのためには、美術館のミッションとその達成度を理解してもらうための評価尺度の確立や、ステークホルダーへのコミュニケーションの向上が急務である。上場企業のIR(Investor Relations)における投資家への取組は美術館にとっても参考例となる。

また、企業もCSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)やSDGs(Sustainable Development Goals)などの取組に積極的になっている。地域における社会価値向上への関心も高まり、これまでのサプライチェーンの枠組みを超えた連携も進んでいる。地域資源が豊かになることは事業を行う企業にとっても重要であり、相互理解の深耕を通じて、美術館の持続的経営、結果として、地域創生に繋がっていく。

1. はじめに

博物館法の第2条では、博物館とは「歴史、芸術、民俗、産業、自然科学等に関する資料を収集し、保管(育成を含む。以下同じ。)し、展示して教育的配慮の下に一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資するために必要な事業を行い、あわせてこれらの資料に関する調査研究をすることを目的とする機関(以下略)」としている。一般的に総合博物館、科学博物館、歴史博物館、美術博物館、野外博物館、動物園、植物園、動植物園、水族館が含まれる。すなわち、法律上、美術館は博物館の一つである。

美術展はブームと言え、2018年から2019年にかけて上野の森美術館及び大阪市立美術館で開催された「フェルメール展」(産経新聞社など主催)は産経新聞社によると時間指定にもかかわらず、122万5,136人の入場者数を集めた。また、同時期に東京都美術館で開催された「ムンク展」(朝日

新聞社など主催)は朝日新聞によれば 66 万 9,846 人を集め、一日あたりでは 8,931 人を集めている。

瀬戸内圏を例にとると、文部科学省社会教育調査(2018)(以下社会教育調査)では、岡山県は中四国地域で博物館の数が 32 館で最も多い。(登録博物館⁽¹⁾が 28、博物館相当施設⁽²⁾が 4)1930 年に倉敷市で開館した大原美術館は西洋近代美術を展示する日本初の美術館である。また、芸術祭の取り組みも盛んである。令和元年には瀬戸内国際芸術祭(会場が香川県と岡山県にまたがる。実行委員会会長は香川県知事)や岡山芸術交流が開催され、地域の文化・芸術面でのブランド力は高いといえる。また、瀬戸内国際芸術祭の経済効果は 180 億円⁽³⁾、岡山芸術交流の経済効果は 22.6 億円⁽⁴⁾と算出されており、経済面への影響も大きい。

しかし、美術館は経営上の論点もある。例えば、独立行政法人国立美術館⁽⁵⁾の決算報告書(平成 30 年度)を見ると、収入総額 12,863,594,871 円のうち入場料等の展示事業等収入は 1,591,945,930 円とわずか 12.4%であり、その他 6.0%を占める寄附金収入を除いたほぼ全部が国からの収入である。つまり、全収入の 8 割以上が国からである。

独立行政法人国立美術館法第 3 条では「独立行政法人国立美術館は、美術館を設置して、美術(映画を含む。以下同じ。)に関する作品その他の資料を収集し、保管して公衆の観覧に供するとともに、これに関連する調査及び研究並びに教育及び普及の事業等を行うことにより、芸術その他の文化の振興を図ることを目的とする。」としており、無論、収益を上げることが目的ではない。しかし、独立行政法人化は、総務省によれば、業務の質の向上や活性化、効率性の向上、自律的な運営、透明性の向上を図ることを目的とする制度であり、効率的な運営が求められた結果でもある。1998 年 8 月 3 日に独立行政法人化に向けた懇談会の第一回が開催されているが、ここでは、「博物館・美術館においても運営の効率化に努力することは当然であるが、その主要な役割は貴重な文化財を収集・保存・継承していくことであり、企業経営的な思考になじむ部分となじまない部分とがある。」と述べられている。

本稿では美術館の経営、特にファイナンスの視点からの論点を検討することを目的としている。企業経営においても SDGs、CSR や地域創生が論点になると同時に、経営の視点からも「アート」は注目されている。地域資源、観光資源の側面も持つ美術館について多様なステークホルダーとの関係性について考察する。

2. 博物館の組織分類

美術館は博物館の一つであるが、博物館法では博物館を目的、設置主体、登録の有無の 3 点から、登録博物館、博物館相当施設、博物館類似施設の 3 つに分類されている。登録博物館となる(博物館法第 10 条～第 16 条)には、都道府県・指定都市教育委員会の登録審査が必要であり、設置主体は地方公共団体、一般社団法人、宗教法人、公益財団法人、一部の特殊法人(日本放送協会と赤十字社)に限られる。従って、国立博物館は登録博物館には該当せず、独立行政法人が運営し、独自の根拠法令を持つ。個人所有あるいは学校法人、株式会社等が設立したのも登録博物館に該当しない。また、館長、学芸員を有することが必要で、1年を通じて 150 日以上開館すること(博物館法第 12 条)といった設置要件が設けられている。社会教育調査によると、914 館が

登録博物館となっている。

博物館相当施設は博物館法の第 29 条に規定されており、博物館の事業に類する事業を行う施設で、設置主体の要件はないものの、学芸員を有し、年間 100 日以上開館することが要件となり、都道府県教育委員会、指定都市教育委員会が指定する。社会教育調査によると 373 館が博物館相当施設となっている。さらに博物館類似施設は設置主体、要件はなく、登録や指定もないもので、社会教育調査では 4,457 の施設がある。

公立の登録博物館に対し、博物館法第 24 条では博物館を設置する地方公共団体に対して、経費の一部を補助できることが明記されている。ただし、日本博物館協会(2017)では、「国からの補助金が一般財源化(事実上廃止)されたことなどによって博物館にとってのメリットは著しく減少している。」と指摘している。私立の登録博物館に対して、博物館法第 27 条では、「都道府県教育委員会は、その求めに応じて、私立博物館の設置及び運営に関して、専門的、技術的な指導又は助言を与えることができる。」とし、第 28 条では、「国及び地方公共団体は、私立博物館に対し、その求めに応じて、必要な物資の確保につき援助を与えることができる。」としている。

ただし、日本博物館協会(2017)では、登録制度の現状と問題点として、「登録博物館や相当施設の水準にあるにもかかわらず、博物館類似施設にとどまっている施設が相当数存在している。このような状況では、博物館登録制度が我が国の博物館の活動の基盤を形成しているとは言い難い。また、現行の制度では、外形的な審査になっており、社会が求める博物館としての活動の質・量に関しては明確な要件とはなっていない。」と指摘している。

3. 美術館の経営とファイナンス

教育基本法の第 12 条第 2 項では、「国及び地方公共団体は、図書館、博物館、公民館その他社会教育施設の設置、学校の施設の利用、学習の機会及び情報の提供その他の適当な方法によって社会教育の振興に努めなければならない。」とされている。これを受けて社会教育法第 9 条第 1 項では「図書館及び博物館は、社会教育のための機関とする。」とし、第 9 条第 2 項で、「図書館及び博物館に関し必要な事項は、別に法律をもつて定める。」とされ、博物館法はこれを受けたものとなっている。このような成り立ちから、公立、私立を問わず、美術館は公的な補助が受けられる制度がある。

美術館の役割は、前述の博物館法の第 2 条から、収集、保存、展示、調査・研究が挙げられる。例えば、岡山県岡山市に位置する岡山県立美術館では、岡山県立美術館条例の第 1 条でその目的について「美術その他の芸術及び文化に関する県民の知識及び教養の向上を図るため」としている。第 2 条ではその業務内容として、「美術品及び美術に関する資料の収集、保管及び展示」、「美術に関する専門的な調査研究」、「美術その他の芸術及び文化に関する講演会、研究会、映写会、芸能鑑賞会等の開催、及びこれらの開催の援助」「その他美術館の目的の達成に必要な業務」としている。

全国美術館会議でも「美術館の原則と美術館関係者の行動指針」を採択し、美術館が担う社会的な使命を実践するために望ましい美術館のあり方と美術館に携わる者が取るべき行動指針を示し、内外に広く美術館への理解を図ることを目的にしている。

このように美術館は民間企業とは異なり、利益を上げることが目的としない非営利組織である。斎藤(1996)では「博物館における事業の性格上、利益を追求する一般営利企業のように、常に収支損益を念頭において事業の財政運営を行うことは、今の博物館という教育的要素の強い事業目的から不可能であり、また考えにくいことである。」と述べている。島田(2009)においても「非営利組織の目的は独自に掲げるミッションの達成であり、利潤ではない。したがって、非営利組織の決算書もまた、ミッションを達成した成果で表現されるべきである。」としている。

しかし、美術館の運営には費用がかかる。島田(2009)でも「(非営利組織の)財務的決算もおろそかにできない。支援者から託された資源を効率よく使用したか、続けて活動していくための財務基盤は大丈夫かという判断にかかわる。」としている。美術館において、短期的には美術品の維持や修復、施設の維持、人件費など支出の多くは固定費となっている。しかし、多くの美術館が入場料や物品販売などの事業収益で費用を賄えないのが現状である。前述の通り、独立行政法人国立美術館では入場料等の事業収益が全体の収益に占める割合は 12.4%であり、入場料や入場者数の改善により簡単に解決できる課題ではない。従って、短期的、すなわち、年度毎の入場料や物品販売の不足分の資金調達、短期のファイナンスを持続的に行っていくことが安定的に経営する上での課題となる。

(1) 公立美術館

博物館法の第 23 条では「公立博物館は、入館料その他博物館資料の利用に対する対価を徴収してはならない。但し、博物館の維持運営のためにやむを得ない事情のある場合は、必要な対価を徴収することができる。」としており、収支を念頭においた運営とはなっていなかった。

ただし、国や地方自治体の財政状況から安定的な資金援助が永続的に得られるとは考えにくい。補助金の削減や効率化を目的として民間の力を活用した運営手法を導入する事例が増えている。

① 指定管理制度

横浜美術館や岡山県立美術館、金沢 21 世紀美術館など指定管理制度により運営されている公立美術館は増えている。指定管理制度は 2003 年の地方自治法の改正に伴い制度化されたもので、地方公共団体の指定を受けたものが指定管理者として公共施設の管理運営業務全般にわたって行うものである。総務省の発出文書(2010)によると、指定管理制度は、「住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設である公の施設について、民間事業者等が有するノウハウを活用することにより、住民サービスの質の向上を図っていくことで、施設の設置の目的を効果的に達成するため、平成 15 年 9 月に設けられたところだ。」とされる。ただし、同文書では、「指定管理者制度は、公共サービスの水準の確保という要請を果たす最も適切なサービスの提供者を、議会の議決を経て指定するものであり、単なる価格競争による入札とは異なるものであること。」とされている。つまり、民間の能力を活用しつつ、サービスの向上、経費の節減を図ることを目的として導入しているが、単なる価格競争とは異なっている。このような観点から、指定管理制度は直接的な資金調達ではないが、サービス向上に伴う収入の増加、運営経費の節減に伴い、自治

体からの資金調達額の削減に寄与することが期待される。

坂村、中井、中西(2011)では、指定管理制度を導入した美術館は事業費、管理費、人件費の削減効果が認められており、その収入においても事業収入の比率が10%から17%に向上したことが述べられている(14館)。ただし、指定管理制度を導入していない直営美術館においても運営費は削減されており(32館)、指定管理制度の導入済美術館、直営美術館共に自治体支出額は減少しているという結果となっている。指定管理制度導入に伴う運営費の削減効果は示せなかったものの、導入した美術館では事業の質と数を向上させつつ、運営費削減が図られていることを示している。

指定管理者側のインセンティブを与えることが、経費削減、サービス向上、最終的には自治体支出金額の削減に繋がる。一般的には自主事業、指定管理者が自ら企画した業務で、指定管理業務ではない業務を実施させることによりインセンティブを与える事例が多い。藤(2008)は長崎県美術館及び長崎歴史文化博物館を事例として、利用料金制の導入について述べている。両館では、管理・運営費の負担を負担金事業と利用料金事業に分け、負担金事業は館の管理に必要な項目で構成され原則県からの負担金としている。利用料金事業は指定管理者の自助努力が発揮できる事業とし、原則利用料金の収益で運営し、努力すれば指定管理者の収益とできるシステムになっている。利用料金事業として、図書販売収入、ショップ、カフェ収入等が挙げられている。このような指定管理者のインセンティブの導入により、利用者のサービス向上に繋がっているものと言える。

しかし、指定管理者制度のデメリットも指摘される。足利市立美術館では2006年度から指定管理者による3年間の運営が始まった。足利市教育委員会は、長期的な研究や準備に年月を要する企画展を開催する美術館には、短期間で運営主体を見直す指定管理者制度はそぐわないと判断し、1回目の指摘管理期間が終了後に直営に戻している。

② PFI

「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」(PFI法)が1999年に制定され、給食センター、医療施設、庁舎、公営住宅などがPFI事業として実施されている。2021年の開館を予定している大阪中之島美術館は運営にPFI手法を導入することになっている。PFIは指定管理制度とは異なり施設の建設が含まれることが多く、長期間(15年から30年程度)の運営を担当するのが一般的である。

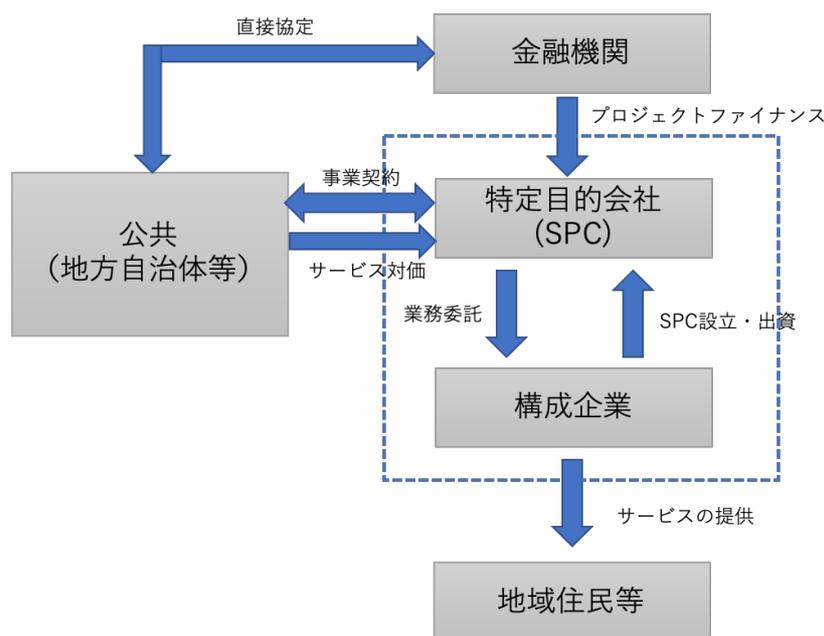


図1 一般的な PFI のスキーム図(総務省資料を基に作成)

PFI では、事業を実施する企業(複数企業の場合が多く、構成企業と呼ばれる)が特定目的会社(SPC)を設立し、事業を発注する公共側と事業契約を結ぶ。尚、構成企業以外の企業が SPC に出資することも可能である。一般的には医療施設、庁舎などの施設を建設するにあたり、SPC が金融機関から資金調達を行い、施設の建設及び運営を実施、公共がそのサービスを購入するものである。

SPC は会社法上の株式会社であるため、サービスを提供する構成企業の出資比率によっては出資企業の会計上の影響も大きい。また、施設を建設した後に、施設を公共に移転しない場合(BOT: Build Operate and Transfer もしくは BOO: Build Operate and Own 方式)は、特定目的会社が施設を所有することになるため、会計上、税務上の影響も変化する。

また、SPC が金融機関から資金調達を行うが、一般的にはノンリコース(構成企業や出資企業への遡求がない)ファイナンスが採られることが多い。この場合、実質的に調達コストが上昇することが多く、公共の高い信用力と比較して、調達コストの高いファイナンスともなりうる。また、SPC の信用力を補完するために、劣後債や優先株式を活用する事例もあり、この場合の SPC の資金調達コストは更に高くなり、結果的に公共からのサービス対価に反映される。

美術館の最初の PFI 導入は神奈川県立近代美術館新館(葉山町、2003 年開館)であり、5 社の構成企業からなるコンソーシアムが落札している。BOT 方式であり、30 年の期間、施設の所有と運営を行い、契約終了後に県に施設を移転する。PFI を実施する上での一つの評価として VFM(Value For Money)がある。これは、PSC(Public Sector Comparator:公共が実施した場合に事業期間を通じた財政負担の総額)と PFILCC(PFI Life Cycle Cost:PFI 事業として実施した場合、事業期間に民間企業への支払い総額)の差である。神奈川県総務部は、本事業に関し、PSC が 9,603 百万円、PFILCC が 6,882 百万円であり VFM は 2,721 百万円と試算している。

また、2021 年に開館を予定する大阪中之島美術館は、美術館で初めてのコンセッション方式の PFI となっている。

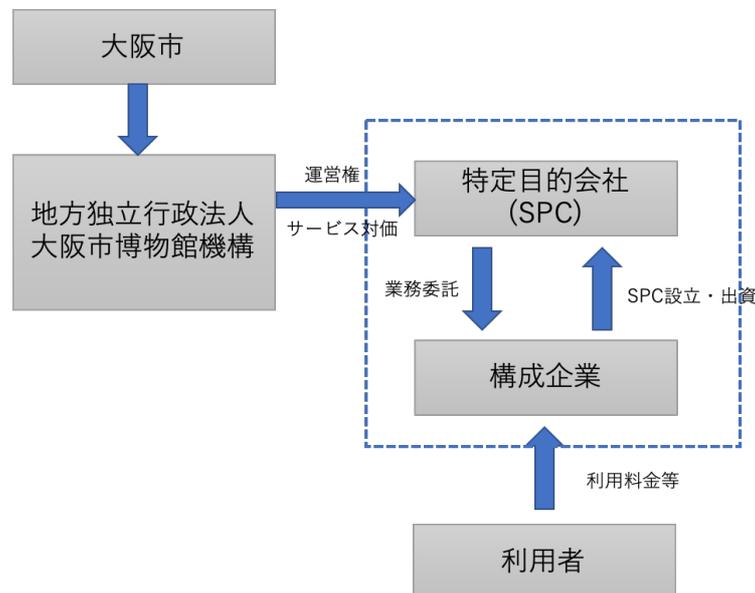


図 2 大阪市中之島美術館 PFI スキーム図
(地方独立行政法人大阪市博物館機構資料を基に作成)

公共施設である美術館の管理者は地方独立行政法人大阪市博物館機構(以下機構)であり、PFI の事業者に対して運営権を設定する。PFI 事業者は利用者から直接利用料金等を収受すると共に、運営費の差額を機構からサービス対価として受け取るものである。PFI 事業者に運営権を設定することにより運営の自由度を与えるとともに、事業リスク移転も行っている。本事業では施設の建設は含まれていない。運営期間は15年であり、更に事業者側が更に15年延長できるオプションを持っている。尚、PFI 事業者の提案したサービス対価は5,222百万円であり、単純平均すると、年間348百万円の機構(大阪市)からのファイナンスが必要ということになる。

人口減少経済が進むなか、公的な予算の確保が益々厳しくなることが想定される。公立美術館では民間のノウハウも活用して自治体からの資金調達を削減する取組が進んでいる。

(2) 私立美術館

次いで私立美術館について検討する。私立美術館の多くは公益財団法人により運営される。公益財団法人は公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律(以下、公益法人認定法)に基づいて設立された法人である。前述の公立美術館の指定管理者が公益財団法人である場合も多い。公益法人認定法第1条では、「(前略)公益の増進及び活力ある社会の実現に資することを目的とする。」とする非営利法人である。そのため、法人税、所得税等税制のメリットが大きい。ただし、公益法人認定法第14条では、「公益法人は、その公益目的事業を行うに当たり、当該公益目的事業の実施に要する適正な費用を償う額を超える収入を得てはならない。」とされており、収支相償が原則となっている。

公立美術館では前述の通り、民間のノウハウを活用して費用削減に取り組んでいるが、私立美術館でも同様の財務問題を抱えている。端(1999)が「美術館、博物館分野での文化事業体は、はじめから独立採算性では成り立ちにくいものと考えておかねばならない。」と述べた状況は公立、私立で共通となっており、事業費用を事業収益で賄うことは難しい。

公立美術館の収益は年度毎の自治体からの資金調達を中心であるが、私立美術館では基本財産の運用益が中心となる事例が多い。例えば、神奈川県足柄下郡箱根町の公益財団法人ポーラ美術振興財団ポーラ美術館は2002年9月に開館した登録博物館である。公益財団法人ポーラ美術振興財団の平成30年度正味財産増減計算書によると、平成30年度の経常収益は6,817,263,231円であり、基本財産株式配当金が6,289,355,520円と経常収益の92.4%を占める。これは株式会社ポーラ・オルビスホールディングスの株式の配当である。入館料や図録の販売など事業収益は502,770,649円で経常収益の7.4%を占めるにすぎない。ポーラ美術振興財団は美術館の運営のみならず、美術家や国際交流に対する助成事業も行っている。しかし、経常費用のうち、美術館維持・運営費、展覧会、講演会等費用、ミュージアムショップ運営費、レストラン・カフェ運営費、駐車場運営費と美術館の維持・運営費用に関連のある費用の合計は1,234,972,591円であり、事業収益(図3の入館料とその他事業関連の和)の2倍以上の金額が美術館運営には必要であることがわかる。

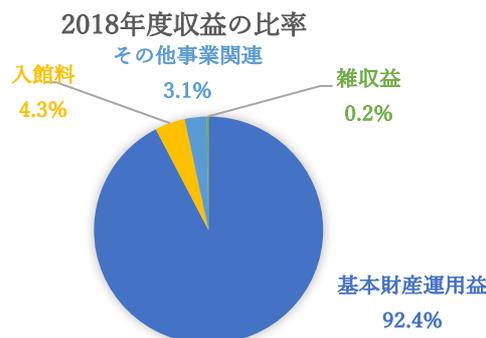


図3 ポーラ美術振興財団の収益比率(平成30年度事業報告書より作成)

このように、私立美術館においても入場料等の事業収益で費用を賄うことは困難であり、寄付を受けた財産の運用益、通常は株式の配当、や企業からの寄付により運営されている。課題としては、株式の配当や企業からの寄付は企業業績に依存しており、業績悪化に伴う配当減額、もしくは無配当になった場合の美術館経営に対する影響は大きくなる。

尚、ポーラ美術振興財団は株式会社ポーラ・オルビスホールディングスの筆頭株主となっている。このような形で運営をしているのが、公益財団法人石橋財団(株式会社ブリジストンの筆頭株主)、公益財団法人福武財団(株式会社ベネッセホールディングスの大株主)などがあげられる。⁶⁾企業の社会・文化への貢献活動と同時に資本政策の側面も見られる。

4. 長期的なファイナンス

公立美術館、私立美術館共に共通しているのは事業費用を事業収益で賄うことは難しく、自治体や企業からの単年度のファイナンスが収益の中核になっている。美術館のミッションには、収集や調査・研究といった長期的なプロジェクトが含まれる。単年度のファイナンスと並び、長期的なプロジェクトのファイナンスは美術館にとって経営課題である。

公益財団法人にとって収支相償の原則がある。企業であれば利益を積み立てることができるが、前述の公益法人認定法第 14 条では運営費用を超える収益を得ることができないため、長期的プロジェクトへの積み立ては難しい。ただし、特定費用準備資金は認められている。これは、将来の特定の活動の実施のために特別に支出する費用(引当金の引当対象となるものを除く)に係る支出に充てるために保有する資金を指し、公益目的事業用、その他用の2通りがあり、積立限度額の範囲内で当該年度の積立額を費用に算入することができる。⁽⁷⁾しかし、年間の運営費用を賄うことでさえ厳しくなっている現状では長期的なプロジェクトへの投資を考えることは困難というのが実情である。

海外の事例を検討してみたい。AAMD(The Association of Art Museums Directors)の調査によると、米国、カナダ、メキシコ 208 館の美術館の 2017 年における収入内訳は図 4 の通りである。

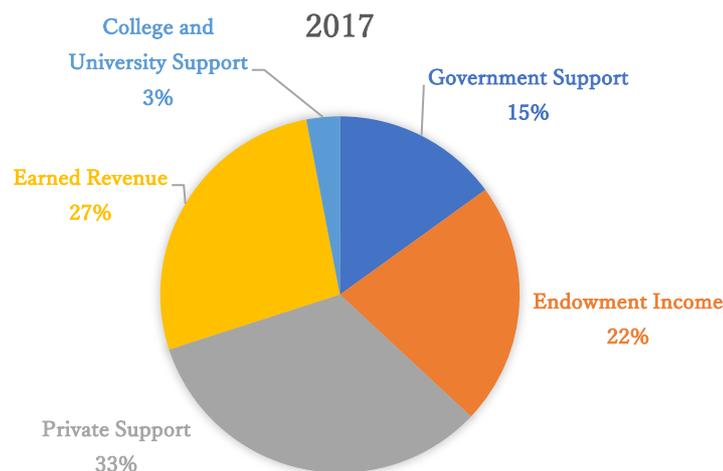


図 4 米国、カナダ、メキシコ美術館の収入内訳 (2017 年 AAMD 資料より作成)

Earned Revenue は、入場料やレストラン、ミュージアムショップでの販売など、美術館運営による収益であるが、収益全体のわずか 27%に過ぎない。政府、自治体からの支援(Government Support)は 15%となっている。個人や企業の寄付(Private Support)は 33%を占める。また、寄付金等の運用益(Endowment Income)が 22%となっている。海外においても収入における事業収益の比率は高くない。しかし、日本の美術館と比較すると多様なサポートが得られていることがわかる。

例えば、メトロポリタン美術館はアメリカ合衆国ニューヨーク市に位置し、1870 年に開館したニューヨークを代表する観光資源の一つである。The Art Newspaper(2019)によると、2018 年の入場者数は 6,953,952 人と世界第三位となっている。それでも、メトロポリタン美術館・アニュアルレポート

(2019)によると、370,438(千ドル)の収入のうち、入場料が 55,059(千ドル)、会員費が 29,091(千ドル)、グッズ販売等が 85,842(千ドル)全て合わせても収入(Revenue and Support)の半分にも満たない。やはり、運営は寄付や運用益が前提といえる。尚、入場料は大人 25 ドルで、日本の美術館の入場料と比較しても高い。

営利企業の場合、長期的なプロジェクトに対して、銀行からの借入れや債券発行、株式発行、また、会社法の施行に伴い優先株式の発行など資金調達手法の多様化が進んでいる。メトロポリタン美術館も債券の発行を行っており、2015 年には 250 百万ドルの資金調達を行った。この資金を今後 10 年間の長期的なインフラ投資に活用する予定になっている。アメリカの代表的な格付機関である Moody's Investors Service(以下 Moody's)からは、Aaa(最高位)の格付を取得している。Moody's の格付レポートによると、"The Aaa rating and stable outlook reflect the Metropolitan Museum of Art's exemplary brand recognition as one of the world's largest art museums, with excellent prospects for continued strong donor support, and diverse revenue streams supporting favorable cash flow." としており、単にブランドの強さだけではなく、支援者の長期的かつ強力な援助、多様な収益源をその格付の根拠としている。⁽⁸⁾

少子高齢化が進む我が国においては、公立美術館の運営を支える自治体の財政の見通しが明るいとは言い難い。また、私立美術館の運営を支える基本財産の運用益は(ほぼ単一の)企業の業績に依拠しており、リスク分散の必要性が高い。すなわち、日本の美術館では多様な収益源による安定的かつ持続的な運営が経営課題である。前述の大阪中之島美術館の PFI 事業における要求水準書を見ると、事業者の業務として、寄付金等調達支援、協賛金等獲得も要求されている。5 つの国立美術館を運営する独立行政法人国立美術館の収入においても寄付金の割合はわずか 6%である。寄付金に関しては我が国の税制の論点⁽⁹⁾もあるが、資金調達先の多様化は経営上喫緊の課題である。

5. 社会資源としての美術館

2017 年に内閣官房、文化庁が連盟で策定した文化経済戦略では、文化経済活動を通じた社会包摂・多文化共生社会の実現として、「成熟期を迎えた我が国の社会においては、国民が文化芸術の鑑賞や創作・参加 の機会、文化財や伝統的まちなみの保存・整備、地域の美術館・博物館や劇場・音楽堂の運営等といった文化的活動に積極的に関わっていくことは、心豊かな国民生活や活力ある社会の実現に資するとともに、働き方改革によるワーク・ライフ・バランスの改善に伴う質の高い余暇の過ごし方の実現、労働生産性の向上、ひいては、人生 100 年時代におけるライフステージに応じた人生の充実した過ごし方にもつながる。」とし、美術館の地域資源としての重要性について述べている。

また、政府が策定する観光ビジョン実現プログラム2019は、「観光は、地方創生の切り札、成長戦略の柱である。」からはじまっている。2018年に3,000万人を超えた観光客は、2020年に4,000万人の目標を立てている。残念ながら東京オリンピックの延期も伴い、本目標の達成は厳しくなっているが、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。2018年に閣議決定された文化芸術推進基本計画(第1期)では、「美術館、博物館、図書館等は、文化芸術の保存・継承、創造、

交流、発信の拠点のみならず、地域の生涯学習活動、国際交流活動、ボランティア活動や観光等の拠点など幅広い役割を有している。」とし、その地域資源や観光資源としての役割に言及している。岡山県を例にとると、公立博物館のみならず、福武財団、福武教育文化振興財団や石川文化振興財団という企業を基にした非営利の活動や、大原美術館、夢二郷土美術館、林原美術館など地域の観光拠点、文化・芸術を担う博物館も多い。また、スポーツにおいても、サッカー、バレーボール、卓球、バスケットボールのプロチームが地域に根ざした取り組みを行っており、スポーツ、文化、芸術を振興する風土も一つの地域資源といえる。

また、前述の文化経済戦略は、国、地方自治体、企業、個人が文化への戦略的投資を拡大し、文化を起点に産業等他分野と連携した創造的活動によって新たな価値を創出、そして、その新たな価値が文化に再投資され、持続的な発展につながるというものである。しかし、この戦略的投資の「評価」は取組における課題である。人口減少経済が続いていく我が国の人手不足は今後も深刻化することが予想される。芸術・文化やスポーツにより地域の魅力が向上すれば、人材採用や従業員の生活環境の点からもメリットとなる。企業側も芸術・文化やスポーツへの寄付や貢献活動は地域のために重要なことは理解しているものの、寄付の増額や業績悪化時に寄付を継続するための社内の理由付けは戦略的投資の評価基準が曖昧なだけに難しい。投資に対するリターンがわからないのである。島田(2009)でも「非営利組織においては、ミッション達成の成果を表現するのが困難である。どんな基準で成果を定義したらよいかかわからないし、およそ成果という考え方を無視したり、軽視したりする誘惑にかられやすい。」としているが、「しかし、それにもかかわらず、われわれは非営利組織の成果をできるだけ誰にも納得がいくように表現しなければならない。そうでなければ、組織のマネジメントが甘くなる。自己満足に陥ってしまう。託された資源の有効な活用が不十分となる。」と述べている。

近年、CSRの重要性は増してきているが、もともと日本では近江商人(江戸時代から明治)の「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」の考え方が定着している。国際的なCSRの定義は多々あるが、例えば、経済同友会(2003)の「企業と社会の相乗発展のメカニズムを築くことによって、企業の持続的な価値創造とより良い社会の実現を目指す取り組みである。」とその範囲は広がっている。特に近年はサステナビリティの概念で捉えられることも多い。また、M. ポーターが提唱しているCSV(Creating Shared Value)、社会貢献による市場創造を行い企業と社会が良い関係を築く、といった考え方は企業のなかでも一般的になってきており、年次報告書のなかにCSRやCSVの取り組み報告を行う企業は増えている。また、SDGsが2015年に国連加盟国間で合意されて以来、日本でも政府、自治体、企業、教育機関、その他団体など様々な組織で、取り組みが進められている。このような意識が高まっていることは芸術・文化、スポーツに関与する組織にとってはプラスである。

ただし、前述の通り、美術館のミッションの実現をどう「表現」するか、ということは課題である。支援してくれる企業や個人に対して自分たちの取組や成果をどのような評価、尺度で説明するかは難しい課題であろう。島田(2009)では非営利組織のマーケティングを「マーケティングとは、ミッションにもとづく成果を達成するために、自らに適した事業領域を設定し、そのニーズを見極め、ミッションと一体化させることによって価値を創造し、クライアントや資源提供者との間に自発的交換を実現

するための機能である。」としている。

美術館にとっては、①幅広いステークホルダーに対して理解してもらうこと、② 入場者に集まってもらうこと、がマーケティングの視点となろう。①に関して、地域住民や企業の長期的な支援者を増やしていくことが美術館の安定的なファイナンス、結果として持続的かつ安定的な経営へつながっていく。例えば、企業の IR(インベスターリレーションズ)は企業の証券(株式や債券)が公正な価値評価を受けるために行われる取組であるが、年々、開示情報は増えている。株式の価値は将来の収益を反映しており、投資家に経営戦略や社会的活動がどのように将来の収益や持続的な経営につながるかを理解してもらい、円滑な関係を築いていくことが目的である。研谷(2012)では、「公的資金(税金)が使われている公立博物館には『透明性の確保』と『説明責任』が求められる。」とし、博物館評価の必要性について述べている。しかし、公立美術館、私立美術館共に組織の性格上、運営がブラックボックスの場合も散見される。⁽¹⁰⁾また、研谷(2012)では、博物館評価として「博物館のマネージメント、経営方針、経営状況」、「来館者の満足度、広報・マーケティング」、「資料管理、コレクションマネージメント」、「人事マネージメント、外部との関係維持」、「施設・設備」といった項目の指標を挙げている。美術館のミッションに関してはカバーされているが、ステークホルダーの拡大、多様で長期的な支援者を獲得するための項目やコミュニケーションの手法は検討していく必要がある。

地域住民や企業などのステークホルダーとの円滑な関係を構築するために美術館の情報公開のあり方やミッション達成の評価手法の確立はマネジメントにおける最重要課題の一つといえる。

6. おわりに

美術館の経営において、入場料や物販等の事業収益だけで運営費用を賄うことは難しく、単年度及び長期的なファイナンスが常に経営課題となっている。これは国内だけの問題ではなく、他の国でも同様の課題を抱えている。ただし、米国の美術館は多様な企業や個人の支援により、短期、長期共に安定的なファイナンスを維持している。日本の美術館は超短期のファイナンスが公共や企業など特定の組織に依拠しており、公共の財政問題、支援企業の業績といったリスク要因が高い。

ファイナンスは海外の美術館においては最も重要なトップマネジメントの業務の一つであるが、日本ではなかなかそのような話は聞かれない。地域創生の重要性の認識が高まり、営利企業においても CSR や SDGs への積極的な取組が見られるなか、公益性の高い美術館への関心は高くなっている。積極的に企業や個人へ美術館の取組を理解してもらい、長期的かつ幅広い支援の獲得が急務ではなからうか。ステークホルダーとの対話については企業の IR 活動が参考になることも多い。今後とも美術館のミッションの評価軸やステークホルダーとの対話に関する調査、研究を通じて、地域創生に資する取組について検討していきたい。

註

(1) 博物館法第 2 条で規定されるもの。

(2) 博物館と同種の事業を行い、博物館法第 29 条に規定する博物館に相当する施設と同等以上

の規模の施設。

- (3) 瀬戸内国際芸術祭実行委員会及び日本銀行高松支店試算によるもの。
- (4) 一般財団法人岡山経済研究所の試算によるもの。
- (5) 独立行政法人国立美術館は東京国立近代美術館(東京都千代田区)、京都国立近代美術館(京都府京都市)、国立西洋美術館(東京都台東区)、国立国際美術館(大阪府大阪市)、国立新美術館(東京都港区)の5美術館を運営。
- (6) 各社有価証券報告書より。2019年3月31日現在。
- (7) ①活動の見込みがあること(活動の内容及び時期が具体的であること)、②区分管理されていること、③取崩しできないこと又は目的外取崩しについて特別の手続が定められていること、④積立限度額が合理的に算定されていること、⑤積立限度額及びその算定根拠等について備置き及び閲覧等の措置が講じられていること、が条件となる。
- (8) その後、2017年5月8日に運営状況が悪化に伴い格付の見通しが stable から negative になっている。また、2019年8月12日に negative から stable に戻っている。
- (9) 例えば、日本総合研究所(2018)『美術品等の寄附税制等における調査研究事業』、
https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/pdf/r1393028_18.pdf
(2019.2.15 アクセス)。
- (10) 例えば岡山県立美術館運営評議会は、公正かつ円滑な議事運営に支障が生じる、議事内容に個人に関する情報が含まれるという理由で非公開となっている。

参考文献

- 大阪市(2018)『文教施設におけるコンセッション事業に関する先導的開発事業』、
<https://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/cmsfiles/contents/0000415/415574/H29moukasyogaiyou.pdf> (2020.2.9 アクセス)。
- 研谷紀夫(2012)「博物館経営と効果」水嶋英治・大堀哲編『博物館学 III 博物館情報・メディア論*博物館経営論』学文社、145-165頁。
- 国立美術館(2019)『平成30年度 決算報告書』、
<http://www.artmuseums.go.jp/03/0302H30kessannhoukoku.pdf> (2019.12.7 アクセス)。
- 斎藤温次郎(1996)「博物館と収支」大堀哲・小林達雄・端信行・諸岡博熊編『ミュージアム・マネージメント 博物館運営の方法と実践』東京堂出版、140-148頁。
- 坂村圭、中井検裕、中西正彦(2011)「美術館運営に対する指定管理者制度導入の効果と課題に関する研究」日本都市計画学会誌『都市計画論文集』vol.46 No.3、1009-1014頁。
- 島田恒(2009)『非営利組織のマネジメント』東洋経済新報社。
- 全国美術館会議(2017)『美術館の原則と美術館関係者の行動指針』、
<https://www.zenbi.jp/getMemFile.php?file=file-93-18-report.pdf> (2019.12.7 アクセス)。
- 総務省(2010)『指定管理者制度の運用について』、
https://www.soumu.go.jp/main_content/000096783.pdf (2020.3.5 アクセス)。
- 端信行(1999)「美術館・博物館の今日的課題 -国立美術館・博物館の独立行政法人化をめぐる

て」文化経済学会誌『文化経済学』第1巻4号、11-17頁。

日本博物館協会(2017)『博物館登録制度の在り方に関する調査研究報告書』日本博物館協会。

文化庁(1998)『国立博物館・美術館に関する懇談会(第1回)概要』、

https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/bunka/001/gijiroku/001/980801.htm (2020.3.9 アクセス)。

藤泉(2008)「指定管理者制度による官・民協働事業:長崎県美術館・長崎歴史文化博物館の取組」文化経済学会誌『文化経済学』第6巻1号、195-198頁。

ポーラ美術振興財団(2019)『平成30年度事業報告書』、

<http://www.pola-art-foundation.jp/foundation/index.html#content7> (2020.3.9 アクセス)。

Art Newspaper, the(2019), “Art’s most popular exhibition and museum visitor figures 2018”,

<https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2019/04/The-Art-Newspaper-Ranking-2018.pdf> (2020.3.15 アクセス)。

Association of Art Museum Directors, the (2018) “Art Museum by the Numbers 2018”,

<https://aamd.org/sites/default/files/document/Art%20Museums%20by%20the%20Numbers%202018.pdf> (2020.1.15 アクセス)。

Frey, B. S. and S. Meier (2003) “The Economics of Museums” *Working Paper No.149, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich*, pp.1-46.

Metropolitan Museum of Art, the (2019) “Annual Report 2018-2019”,

<https://www.metmuseum.org/-/media/files/about-the-met/annual-reports/2018-2019/audited-financial-statements-annual-report-2018-19.pdf?la=en&hash=05D4FA02CAFB7C94D18923A1C9FE1C2B> (2020.1.15 アクセス)。

Moody’s Investors Service “Rating Action: Moody’s assigns Aaa to Metropolitan Museum of Art’s (NY) \$250M Series 2015 bonds; outlook stable”,

https://www.moodys.com/research/Moodys-assigns-Aaa-to-Metropolitan-Museum-of-Arts-NY-250M--PR_316776 (2020.1.15 アクセス)。

Strydom, B. (2014) “Financial Management in Non-Profit Organizations: An Exploratory Study.”

Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol.5 No.15, pp.55-66.