

アート経済成長戦略 美術館と諸制度の構造改革

未来投資会議 構造改革徹底推進会合 2019年2月19日

園府寺 司 大阪大学



“Van Gogh & Japan” Exhibition, Van Gogh Museum, Public & VIP openings. March 2018.

アート経済成長戦略の大前提

アート経済成長を目指すために不可欠なのは、何よりもまずアートを強くすること。
その成長サイクルを動かすエンジンにあたる美術館を強くすること。

サッカーが大きなビジネスに成長できたのは、Jリーグ、プロ化という抜本的制度改革によってサッカーを、各チームを強くしてきたから。

同様に、アート・ビジネスを成長させるには、抜本的な構造・規制改革によって、アートを、各美術館を強くする以外に方法はない。

アート経済成長戦略を実行するために絶対不可欠な抜本的改革

この改革なしにアート経済成長はなく、改革すれば着実に成長し続け、
大きな国富を生み出す

1 美術館ガバナンスの抜本的改革と強化 自律的マネジメントの確立

- ・ マネージング・ダイレクターを導入した複数館長制 Art Director + Managing Director
- ・ 美術館組織本体にプロのマネジメントを導入し、自律的成長できる組織にする。

2 アート経済の成長を阻んできた致命的な税制、規制、制度の抜本的改革

- ・ 保存修復家配備の制度化（アート資産を護り、国富を増幅し続けるための大前提）
- ・ コレクターへの税制優遇、寄贈に対する税制優遇（アート資産を持続的に増やす改革）

1. 美術館ガバナンスの構造改革と強化 自律的マネジメントの確立

日本では、アート経済のエンジン部分にあたる美術館は極めて弱体。サッカーチームにたとえるとJリーグ発足以前の実業団リーグ以下のレベル。館長にも学芸員にも優れた人材は多いが彼らを活かせず、育てられない状況にある。根本的に欠けているのが美術館のための自律的なマネジメントである。

日本にはアメリカのような民間の潤沢な財力もフィランソロピーの伝統もなく、フランスのように国の莫大な文化予算もない。しかし、近年オランダやイギリスで成功をおさめてきている複数館長制(Art Director + Managing Director)は日本のモデルになる。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き、美術館運営に必要な予算を自分で稼いできて、それで美術館機能を強化し、より質の高い公益事業に充てていくという自律的成長マネージメント・システムである。

これは民間委託、コンセッション、PFIのようなシステムとは根本的にちがう。民間委託のシステムは、行政が財政負担を減らすための無責任な政策であり、民間経営分の収益も美術館に入らず収益は国庫と民間に吸い取られる。これは美術館を成長させアート市場を活性化するシステムではない。

なお、自律的マネジメントは完全な民営化でもない。国の文化資源を保存・活用するのは国が行うべき義務であり、行政からの財政援助を減らす口実にこの「経営の自律化」が利用されてはならない。

近年、オランダ、イギリス、スイスなどの美術館で複数館長制を採用して成功をおさめた先例がいくつもある。(次頁)

2. アート経済の成長を阻んできた致命的な体制、税制、規制の抜本的改革

保存修復家・設備の制度化

(アート資産を守り、国富の価値増大を保証し、市場で活用し続けるための大前提)

美術品の資産としての特徴は、数十年の間にも価値が100倍、1000倍、ものによっては10000倍以上になること。しかし、定期的な保存修復措置を続けなければ価値増大はない。状態が悪ければ展示もおぼつかなく、貸し出すことはもちろんできない。日本では西洋美術、近現代美術作品の多くが傷みゆくまま放置されている。

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に1館。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、トレーナーがいないのと同じ状態。外国の普通の美術館には必ず保存修復設備と専任スタッフがいる。これらがなければ、他の美術館やコレクターからも信頼されず、寄贈や委託ものぞめない。

また、日本国内には西洋美術、近現代美術の保存修復専門家を国内で育成する機関がほぼないと言っている状態。その設置も合わせて制度化する必要がある。(急務)

巻末添付資料1 最新施設紹介 世界初のアート・デポ (収蔵兼展示施設)

ロッテルダム、ボイマンス・ファン・ブーニンヘン美術館 アート・デポ 建設中・2021開館予定

2. アート経済の成長を阻んできた致命的な体制、税制、規制の抜本的改革

コレクターへの税制優遇、美術館への寄贈(遺贈)に対する相続税優遇 コレクター文化の形成

個人や会社のコレクション形成を促進

アート資産を持続的に増やし続け、アート市場、インバウンドを劇的に活性化するために不可欠な改革

ヨーロッパ、アメリカの美術館の多くはコレクターの寄贈(遺贈)で成長してきた。各国はコレクターに対する優遇税制、寄贈(遺贈)に対する優遇税制を設けるなどの政策を取ってきた。このような税制によってコレクター文化を形成することが、コレクターを増やし、国の資産を増やし、アート市場を劇的に活性化し、インバウンド効果をもたらしてきた。その持続的経済波及効果は計り知れない。

諸外国の政府、美術館の多くはコレクターの収集・寄贈を促進し、若いコレクターを育て、官民協力してコレクター文化の形成に努めてきた。このコレクター文化が、数十年で1000倍、10000倍以上にもなる美術資産を産み、国富を生み出してきた。

今の日本の税制のままではアート市場は沈滞し、コレクター作品の海外流出が続くのも間違いなく、これまで同様、きわめて貧弱なアート市場しか持てない。目先の税収にこだわることで、莫大な中長期的経済波及効果を消し、結果的に大きな経済的損失を被っている。政治主導でこの税制改革ができなければアートの成長戦略は絶対に実現しない。

アート経済成長戦略の実施へのロードマップ

●美術館ガバナンスの抜本的改善と強化 自律的マネジメントの確立

1. マネージメントの専門家に美術館改革への協力を要請する。(フェンシング協会における宮脇信介氏のような方を見つける)
2. マネージメント、法律の専門家らと共に、成功を収めている外国の美術館を訪問し、ガバナンス、法律から具体的な経営方法にいたるまで詳細な調査を行い、日本の美術館側からのあらゆる疑問に答えられるだけの準備をする。
3. 美術館に対して説明を行い、いくつかの美術館で数年間試行。問題点などを明らかにしつつ制度修正を行った後に実施。

現時点で、外国の美術館にもこの取り組みに協力を申し出てくれている館長はおり、日本の公立美術館長の中にも是非自分の館で試行、実施したいという希望も出ている。

●アート経済の成長を阻んできた致命的な税制、規制、制度の抜本的改革

保存修復家・設備の制度化 コレクターへの税制優遇、美術館への寄贈(遺贈)に対する相続税優遇

国内外の各分野専門家、専門機関に対する調査をさらに進めて制度設計を詰め、政府、関係各省庁、関係機関・各位にご協力をいただいで実施。

添付資料

1. 最新施設紹介 世界初のアート・デポ（収蔵庫・バックヤード公開 & 保存修復室）

ロッテルダム、ボイマンス・ファン・ブーニンヘン美術館 アート・デポ

建設中・2021 開館予定

2. 関府寺司「劇的に進化するファン・ゴッホ美術館。日本と何が違うのか? --- 複数館長制、

独立採算制の成功 ---」 『国立国際美術館ニュース』 228, 2018. 10. pp. 2-3.

1. 最新施設紹介 世界初のアート・デポ（収蔵兼展示施設）

ロッテルダム、ボイマンス・ファン・ブーニンヘン美術館 アート・デポ 建設中・2021 開館予定

Museum Boijmans van Beuningen, Rotterdam <https://www.boijmans.nl/en/depot>

保存修復の問題は、収蔵庫や美術関連資料のアーカイブなどの問題とも連動している。所蔵作品の収蔵庫を展示室化して展示可能なすべての作品を公開。個人コレクションの保存修復も受け入れる設備を作るという世界初の試み。解決策として視野に入れておくべき最新の施設。

美術館ならびに個人コレクターを悩ませている収蔵庫不足、展示スペース不足の問題を解消し、魅力的な建築の中で展示可能な全所蔵作品とバックヤードを見せることで集客力を劇的に増やし、個人コレクションの作品保管、保存修復も請け負ってコレクターとの繋がりも強化、将来の寄贈にも繋げるという見事な解決策。これに修復家養成やアーカイブ機能も持たせたものが日本に建設できれば美術経済の成長を妨げている多くの問題が解決し、アート経済成長戦略の強力な拠点にもなる。

この美術館は年間入館者数 30 万程度の元・市立美術館だが、財団化後にマネージング・ダイレクターのポストを設けて積極的経営に乗り出しており、アート・デポが完成すれば国内外からの来館者が倍増することはまちがいない。国やロッテルダム市にとっても大きなインバウンド効果が見込まれる。

劇的に進化するファン・ゴッホ美術館。 日本と何が違うのか？——複数館長制、独立採算制の成功——

関府寺 司

私 「なんでこんな華やかな展覧会オープニングができるんですか？」
A 「私たちの美術館にはイベント専任スタッフが五人いますから。」

今年三月、アムステルダムファン・ゴッホ美術館で開かれた国際共同企画展「ファン・ゴッホと日本」のオープニングでの会話である。五年間、共同で企画してきた展覧会、その開会イベントは、展覧会関係者の昼食会(和風懐石)、VIPオープニング(ウイレム・アレクサンダー国王、開催はか約二五〇名)、シネマとオペラ「出島」演奏、一般オープニング(一般招待者、教百名、和太鼓演奏)と続いた(図二二)。外国での展覧会オープニングにも数多く出てきたが、この規模の展覧会でこれほど華やかなオープニングは初めて見た。その裏に「五人のイベント専任スタッフ」がいるということにも驚かされた。

私はファン・ゴッホ美術館を九七三年開館の数年後から半世紀近く見続けてきた。どう進化してきたかも知っている。当初は観光施設に近く、学芸員も二名だったと思う。その後、何人かの優秀な館長に恵まれて美術館、研究機関として進化していったが、一九九四年、「国立」から独立採算に移行して以降、特に二十数年での進化は凄まじい。スタッフの数だけ見ても倍増していく勢いだ。年間入館者数はずっと百数十万人で推移していたが、近年は、この中規模美術館で二百万人を超え続けている。ロッテルダムのエラスムス大学の研究者が世界の主要二八美術館を対象に一般市民の評判を調査した結果、ファン・ゴッホ美術館は世界対象の調査で大英博物館、メトロポリタン、エルミタージュなどの大美術館を抑え、ルヴァルに次いで二位。ヨーロッパ対象の調査ではルヴァルも抑えて二位になっている(註二)。

日本の国立美術館も二〇〇二年に独立行政法人化した。外部評価委員会などで話をうかがうかぎり予算・人員の増加どころか縮小傾向に現状を訴える声の方が多い。日本の美術館長も研究員、学芸員も優秀な人が多く、人材は決して欧米に劣るわけではない。なのになぜこんなにも大きく水をあけられることになったのか。美術政策や「美術館市場」の中で美術館を機能させるシステムそのものに決定的な差があると思えなかった。

アクセル・リユーガー館長の改革

その理由を知るため、ある機会にファン・ゴッホ美術館のアクセル・リユーガー館長に時間をとってもらってじっくり話を聞いた。まず、尋ねたのは「なぜファン・ゴッホ美術館はこんなに急成長できたのか」、「この美術館において日本の美術館に欠けているものは何か」だった。アクセルの第二声はこうだった。「日本の美術館と展覧会の仕事をする時、館長と直接専門的なやりとりができる機会はあまりない。やりとりの相手は新聞社やテレビ局のことも多く、館長と初めて話せるのはオープニング当日、会食での世間話だったりすることもある。日本の展覧会の質を高めるためにも、日本の美術館や展覧会企画のシステムもそろそろ改善してもらいたい。」

その後、詳しく聞いたファン・ゴッホ美術館のガバナンスは衝撃的だった。主な部署の常勤スタッフ数だけ見ても表のようになる(表)。日本の同規模美術館との質的、教的な違いは歴然としている。「なぜこんなに人や部署が増やせたんですか？」と尋ねると、アクセルはこう答えた。「国立美術館から独立法人になって自己収益を美術館経営に利用できるシステムになったので、経営を担当するManaging Directorを置いて徐々に各部門を強化していった。Van Gogh Museum Enterprises(ミュージアムグッズ販売会社)は美術館の子会社で、この収入はほぼすべて美術館の財源になるし、每晚のように企業などに貸館をして収益を増やしている。現在、国の補助金は総蔵人のわずか一〇パーセントになった。この自己収益でスタッフを増やし、作品を購入し、展覧会の質を高め、基礎研究に徹底的に時間と予算を注ぎ込み、研究・文化機関としての美術館の質を高めてきた。」

劇的な進化の要因は二つ。独立採算制と複数館長制である。独立採算制のメリットを

館長	2	教育普及	13
部門ディレクター	4	ファンドレイジング	7
学芸員/研究員	12	出版	3
コレクション・修復	12	イベント	5
レジストラ	4	デジタル広報	7
展覧会担当	5		

表 ファン・ゴッホ美術館の部門別常勤スタッフ数(2018年現在)
ファン・ゴッホ美術館のスタッフ7名は各自が専門をもっている。企業専門、財団専門、個人専門などで個人専門スタッフは会員の家庭の子供の誕生日にプレゼントや招待状も送るといふ。デジタル広報担当者7名も各自Facebook、Twitter、Instagramなど担当が決まっている。

最大限生かすために、美術を専門とする館長に加えて、Managing Directorとして経営の専門家を採用し、経営全般と子会社Van Gogh Museum Enterprisesの運営すべてを統括させた。二名の館長の地位はほぼ同等で、二人の意見が分かれた時だけアક્セルが最終決定をする。

複数館長制へ

レンブラントの『夜警』で知られるアムステルダムの国立美術館 Rijksmuseumも同じ時期に独立採算になり、近年、館長を三名体制にした。美術の専門家、美術館組織の運営担当、そしてファンドレイジングや広報担当の「外向きの顔」、この三人の館長を揃えたのである。「外向きの顔」の館長に就任したのはまだ四十代のヘンドリック・マ・クシポルダーという女性で、Managing Directorが二人というこの三館長制も強力だ。複数館長制で成功しているのはオランダだけではない。国によって違いはあるが、たとえば近年成長めざましく年間入館者数六百万近くを集めるアート・モダン(ロンドン)など、多くの美術館がManaging Directorも置いて進化を遂げている(註一)。

なぜ複数館長制なのか？館長二名の下にマネジメント担当の副館長や部長を置くという体制ではアメリカならいざ知らず、日本の給与額ではよい人材も得られず、うまく機能しないからだ。日本の美術館が経営担当を公募しても、中間管理職の「副館長」や「部長」扱いは有能な経営エリートが応募するはずもない。地位、給与、やりがい、どれをとっても転職するメリットは無いからだ。しかし館長なら話は違う。これまで日本全国の国立美術館長はほとんどは、「経営は素人」の美術の専門家か「美術は素人」の公務員か、必ず二人だった。このままでは、美術の専門家と敏腕経営者という二人(以



図一 「ファン・ゴッホと日本」展オープニング(2018年3月、ファン・ゴッホ美術館) 一般オープニングにおけるアક્セル・リュウガー館長のあいさつ



図二 「ファン・ゴッホと日本」展 VIPオープニング後のレセプション 左からリュウガー館長、ウィレム・アレクサンダー国王、筆者



図三 「ファン・ゴッホと日本」展 浮世絵展示 油彩と浮世絵の展示ではどうしても浮世絵が暗め、小丈めになって見劣りする。ここでは浮世絵を一点ずつアクリル立版に固定し、背後の布に後ろから照明を当てた。一点一点に存在感を与え、浮世絵に当たる光は抑え、展示スペースは明るく保つ。油彩・浮世絵展示の問題を見事に解消した展示。テマザインはハロのデザイン・オフイスで浮世絵展示担当は日本人女性スタッフだった。もちろんそれなりの展示予算は必要だ。

上)の館長が独立採算で急成長を続ける外国の美術館群にさらに水をあけられていくのは目に見えている。飛行機にたとえれば、単発機と双発ジェット機ぐらいの差はあるだろうか。

五年間、ファン・ゴッホ美術館と密に仕事をする中で最も印象に残ったのは、二人の館長をはじめ、研究員、修復、教育、出版、広報、ファンドレイジング、イベントなど各部門のスタッフが生き生きと自分の仕事に専念し、それぞれに質の高い仕事を目指し、美術館を成長させていく姿だった。展覧会オープニングのあの熱気と美しい展示の中で、「将来、こんな光景を日本の美術館でも見られたら」と思わずにはいられなかった。

追記

十二月一日(木)、アક્セル・リュウガー館長とサンフランシスコ MOMA ニール・ベネテラ館長を講演者として招き、国立新美術館で「美術館をかえよう―その役割と展開」というシンポジウムを開催します。詳細は国立新美術館HP (<http://www.nact.jp>)をご覧ください。

(つづら つがら 大阪大学文学部研究科・西洋美術史/アート・メディア論 教授)

註一 Prof. Cees B.M. van Riel & Patricia Heijndijk, *Why people love art museums: A reputation study about the 18 most famous art museums among visitors in 10 countries*, Rotterdam School of Management, Erasmus University, 2017. 下置キヤムからタリム・ロート可倫。 <https://www.vangoghmuseum.nl/en/news-and-press/press-releases/erasmus-university-worldwide-museum-reputation-study>

註二 Van Gogh Museum, Rijksmuseum, Tate Modern の組織については別図を参照。

<https://www.vangoghmuseum.nl/en/organisation/management-team>
<https://www.rijksmuseum.nl/en/organisation/organisation-chart/supervisory-board-and-board-of-directors>
<https://www.tate.org.uk/about-us>

ファン・ゴッホ美術館のあわめと地蔵の年報も以下で掲載される。聖言テキストには年報にいくつか重要な情報は掲載の公開度・透明性と「見栄え」つまりデザインがいろいろ。スタッフの顔写真から含み報告まで、恐ろしいほどの公開度・頻出の年報。 <https://www.vangoghmuseum.nl/en/organisation/annual-report>