

シリーズ：各国メセナ活動推進団体の「今」

Vol. 1 フランス ADMICAL

三上真理子

企業メセナ協議会の設立を促し、日本のメセナ活動促進のきっかけをもたらしたフランスのアドミカル (ADMICAL)。発足から 44 年経った今、目まぐるしく変わる社会の中で、どのようなビジョンを掲げ、どのような活動を行っているだろうか？

1. はじめに：なぜ「メセナ」なのか？

今でこそ市民権を得ている「メセナ」という言葉は、フランス語で「文化の擁護」を意味するが、なぜ敢えてフランス語が使われているのだろうか？答えは、今から 35 年前、1988 年 11 月にさかのぼる。国立京都国際会館にて、朝日新聞社とフランス政府文化コミュニケーション省の共催で「第三回日仏文化サミット：文化と企業」が実施されたが、その非公開会議で、フランスからの出席者の 1 人、アドミカル (ADMICAL) のジャック・リゴー会長から、日本でも企業の芸術文化支援に関する啓発団体を発足させ、日仏の連帯を図るべきではないかという提案があったという¹。当時、経済が右肩上がりバブル真っ只中の日本では、企業の芸術文化支援といえば、自社事業の広告宣伝、つまり収益第一のスポンサー事業が主流だった。日仏サミットを共催した朝日新聞社や会議に参加していた日本企業の経営者らは、金銭的な見返りを求めずに慈善的な姿勢で文化芸術を支援する企業の活動を日本で広めるべく、1990 年に企業メセナ協議会を設立した。日本では馴染みのなかったフランス語の「メセナ」という言葉には、スポンサー事業との差異化を図ろうとする意気込みが込められている。

日本に「メセナ」という言葉をもたらし、協議会設立のきっかけをもたらしたアドミカルであるが、しかし、近年の具体的な活動内容は実はあまり知られていない。設立から 44 年が経過したアドミカルは、現在どのような活動を行っているだろうか？企業メセナ協議会と同様に、その国・地域の企業メセナ活動を推進するという共通の目的を持つアドミカルの事業や取り組みには、どのような特徴があるだろうか？また、新型コロナウイルスはフランスの企業メセナ活動にどのような影響をもたらしただろうか？日本における「メセナ・フ

¹ 吉本光宏「企業メセナの 30 年、その奇跡と展望」『サステイナブル経営と企業メセナの役割』公益社団法人企業メセナ協議会、2021 年、12 頁。

「フィランソロピー元年」から33年が経過した今、アドミカルからどのようなことが学べるだろうか？2022年秋に五代目のアドミカル事務局長として就任したヤン・ケイネック氏とのインタビューや²、日本の企業メセナ協議会発行の「メセナ活動実態調査報告書」とアドミカル発行の「フランスにおける企業メセナ活動バロメーター」を片手に、これからの日本における企業メセナ活動を考えるヒントを探していきたい。

2.1 アドミカル (ADMICAL) とは

アドミカル (ADMICAL) とは、パリに拠点を置くフランスの**商工業メセナ推進協会**という非営利団体のことである。セーヌ河を挟みノートルダム寺院の対岸にある15世紀の建物をリノベーションしたフィランソロ・ラボ (Philanthro-Lab) 内に事務局を構えている³。フィランソロ・ラボは、未来に向けて環境に優しい都市計画を目指すべく、パリ市が公募した「パリ再発明 (Reinventing Paris)」という建築コンペで選ばれたプロジェクトの一つであり⁴、不動産業を営みながら慈善活動を行うジュルノ夫妻が着手したフィランソロピーのための場所である。アドミカルの事務局だけでなく、フィランソロピーへの関心の高い団体が複数加入するほか、コワーキングスペースやイベントスペースが設けられている。世界中のフィランソロピーの研究、調査、対話を、パリ発で実験的に行おうとするフランスで最初のユニークな場所である。



アドミカルが入っているフィランソロ・ラボの外観及びホール (筆者撮影)

² 2023年2月7日に筆者がパリを訪問した際にインタビューを実施した。

³ フィランソロ・ラボの公式ウェブサイト (<https://philanthrolab.org/>) 今後も最終アクセスは特に断りのない限り2023年3月24日である。

⁴ Carlo Ratti, Reinventing Paris, “Project Syndicate”, May 5, 2022. (<https://www.project-syndicate.org/commentary/reinventing-paris-urban-planning-innovation-initiative-by-carlo-ratti-2022-05>)

アドミカルの創設は、1979年のこと。フランス国内の企業メセナ活動の定着と発展を目的に、オルセー美術館の元マネージャーで、日本に「企業メセナ」の概念をもたらしたジャック・リゴー氏を中心に創設された。フランスにおける企業メセナ活動の黎明期である1980年以降、表彰事業（Oscars du mécénat）や企業間ネットワーク構築のためのフォーラムやイベントの実施、寄付行動のインセンティブを高めるための税制改革の促進、企業メセナ活動における倫理や原則を記した「企業メセナ憲章（Charte de déontologie du mécénat d'entreprise）」の策定と振興、2年に1回実施される企業メセナ活動に関する調査報告書「フランスにおける企業メセナ活動バロメーター」の発行、メセナ活動の専門家の育成のための研修事業など、多岐に渡る事業を、その時代の傾向に合わせながら実施してきた。現在では、200あまりの企業、財団、個人がアドミカル会員として名を連ねているが、企業だけでなく、行政に対する影響力も見逃せない。1992年には企業メセナ活動の社会的意義が公式にフランス政府から認められ、また2003年に制定された「アイヤゴン法（Loi Aillagon）」の法整備の過程で、アドミカルは企業と行政の間で大きな役回りを果たしたと言われている。この法律によって、寄付をした企業や個人は、最大60%から66%の税金控除を受けられるようになった。

アドミカルの財源は、約7割が会員企業による会費、約3割が研修事業の受講料やコンサルティング料、そして年によって変動があるものの補助金や助成金など各省庁からの公的資金を獲得することもあるようだ⁵。事務局で働く職員は15名と少数であることから、動向調査の結果を鑑み、時流を読みながら、戦略的に事業を実施しているという。

2.2 近年の傾向—日本との比較から

アドミカルは、二年に一度、フランスにおける企業メセナ活動の動向調査を行い「フランスにおける企業メセナ活動バロメーター」としてまとめている⁶。アドミカルが近年どのような活動をしているのか、またどのような特徴があるのかを探るべく、まずは2022年11月に発行された最新版と、メセナ協議会が毎年発行している「メセナ活動実態調査報告書」の2021年度版を比較し、それぞれの地域の近年の傾向を見ていこう。

⁵ ヤン・ケイネック氏とのインタビューより。

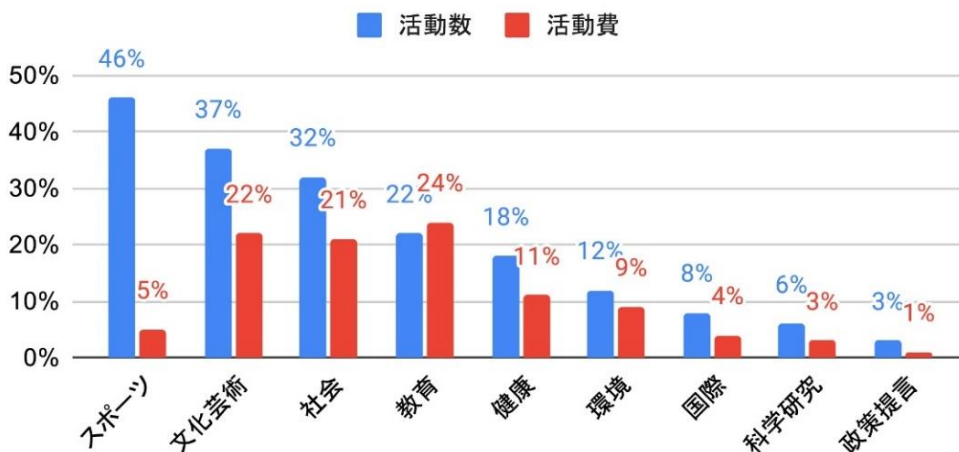
⁶ アドミカル「フランスにおける企業メセナ活動バロメーター2022年版」<https://admical.org/contenu/barometre-du-mecenas-dentreprise-2022>

アドミカルは規模の異なる1401社を対象に調査を実施し、190社を有効回答数としていることから、回答率は13.6%となる。このうち67社が文化芸術を対象として企業メセナ活動を実施していると回答。日本では2085社を対象に実施し、回答数は503社なので回答率は24.1%であった。

2.2.1 2021 年の企業メセナ活動の規模

アドミカルが定義する企業メセナ活動には、文化芸術のみならず、スポーツを筆頭に、社会、教育、健康福祉など、広範囲にわたる分野も含まれている。そのため、分野を文化芸術関連に絞っている日本の動向調査と単純に比較することが難しいが、アドミカル発表のフランスにおける 2021 年の企業メセナ活動の総額は 36 億ユーロ（約 5040 億円）⁷であった。企業メセナ活動費総額のうち 22%を文化芸術が占めていることから、フランスでの文化芸術に対する企業メセナ活動の総額はおよそ 7.92 億ユーロ（約 1109 億円）と算出できる⁸。寄付金に関しては、2019 年にノートルダム寺院で火災が発生したことを受け、2019 年の寄付金総額が上がったものの、2020 年以降は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、また 2021 年には、200 万ユーロ以上の寄付に対する税金の控除率が 60%から 40%に引き下げられたこともあり、2019 年以降、大きな成長は見られていない。一方、日本の 2021 年度のメセナ活動費総額は、企業と財団を含むと 663 億 2663 万円、企業のみでは 214 億 3267 万円となっている⁹。

フランスの分野別メセナ活動実施数と活動費割合



回答数N=190社、メセナ活動費総額36億ユーロ

(上) 活動数は複数回答可であり、回答企業総数に占める割合であるため、合計 100%にはならない。

活動費は、回答企業総活動費に占める割合である。アドミカルのパラメーターを参考に筆者作成。

フランスの企業メセナ活動の支援先分野は、活動数ベースで見るとスポーツが 46%と最も高く、ついで文化 37%、社会が 32%、教育が 22%と続くが、企業規模別の支援分野データをみると、小規模企業でもっとも好まれるのがスポーツに対する支援、大企業でもっ

⁷ 対ユーロ為替は調査時の 2021 年から執筆時の 2023 年にかけて 1 ユーロ 125 円から 145 円の間で大きく変動しているため、本レポートでは一律 1 ユーロ 140 円として計算する。

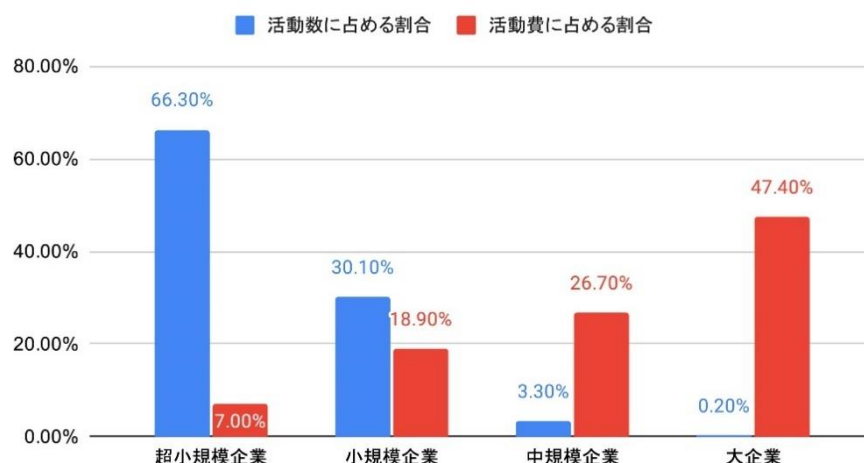
⁸ アドミカル「パラメーター2022年版」p.27.

⁹ しかし 2020 年度、回答企業のうち 1 社から活動費として 100 億円が計上されたことによる影響が大きい。

とも好まれるのが教育に対する支援、そして中規模企業でもっとも好まれるのが文化芸術に対する支援となっており、企業規模によって支援する対象分野が異なっていることがわかる¹⁰。また文化への活動費総額に占める割合が22%に留まった一方で、活動数ベースでは37%と高いことから、金額の規模は小さいが、支援数が多いことが推測される。

メセナ活動実施企業の規模を見てみると、フランスでは超小規模企業（MIC、従業員10人未満、売上高200万ユーロ以下）と小規模企業（PME、10人以上250人未満、200万ユーロから5000万ユーロ以下）が、企業全体の96.4%を占めているが、活動費総額で見ると25.9%にすぎない。なお超小規模及び小規模企業は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、活動実施数が減っていると報告されている¹¹。中規模企業（ETI、250人以上5000人未満、5000万ユーロから15億ユーロ以下）と大企業（GE、5000人以上、15億ユーロより上）の企業数は全体のわずか3.5%と非常に少ないが、総額に占める割合は中規模企業で26.7%、大企業で47.4%に上っている。フランスでは、企業規模と企業メセナ活動規模に相関関係があることがわかる。

フランスのメセナ実施企業の規模別活動状況



日本での従業員数に応じた活動事業費のデータがないものの、資本金別に見た企業の活動事業費では、資本金5000万円未満の企業は活動事業費が50万円未満と回答したところが一番多く、500万円未満で8割を占める。資本金が10億円を超える企業では、50万円未満から10億円以上と幅広い金額でメセナ活動が実施されている¹²。また回答企業の従業員数を見てみると、従業員数100人未満は90社、500人未満が104社、500人以上が292社

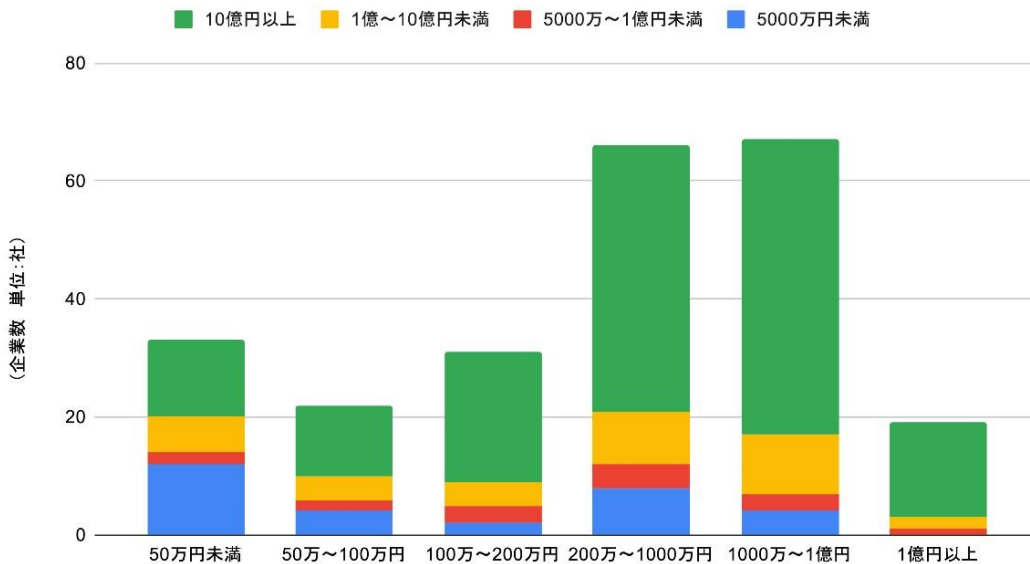
¹⁰ アドミカル「バロメーター2022年版」p.26.

¹¹ アドミカル「バロメーター2022年版」p.12.

¹² 企業メセナ協議会「メセナ活動実態調査報告書2021年度版」p.28.

である。このことから日本では、フランスほどわかりやすい相関関係は見られず、資本規模、従業員数にかかわらず、幅広くメセナ活動が実施されていると考えられる。

日本の企業規模別メセナ活動費(企業数ベース)



2.2.2 地域別の企業メセナ活動

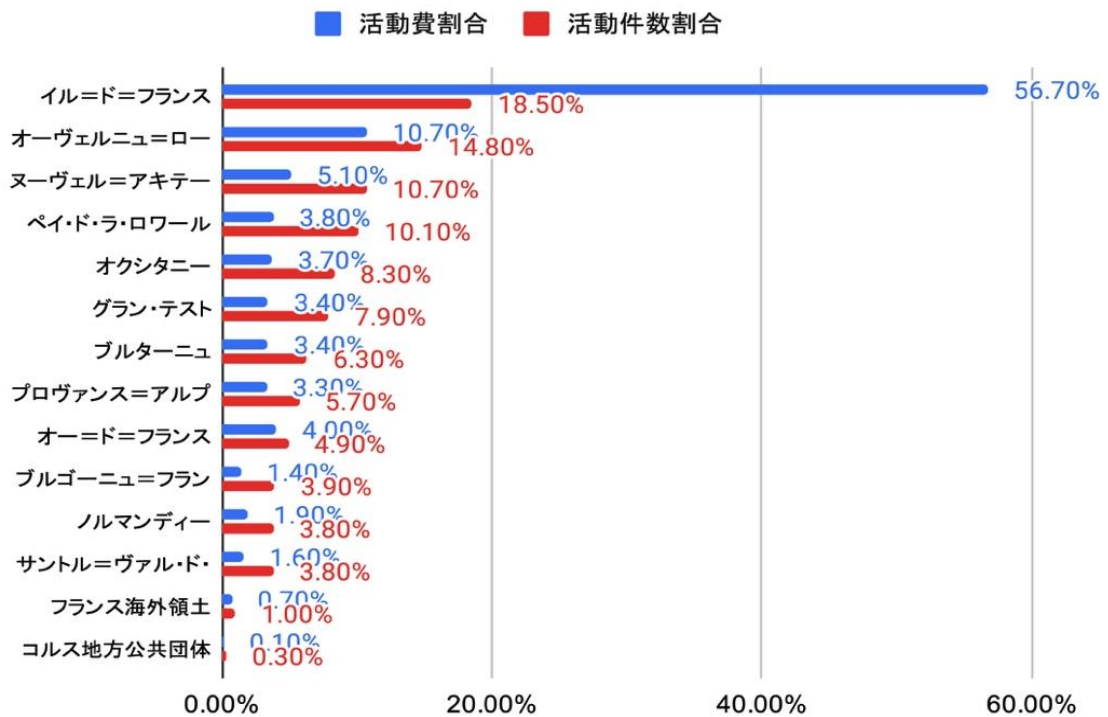
アドミカルの会員企業は、パリを中心としたイル＝ド＝フランス地域圏に拠点を構えているケースが多く、この地域圏の企業メセナ活動事業費は、フランス全土の約 57%を占める。しかし、メセナ活動実施企業数では、イル＝ド＝フランス地域圏が 18.5%と優勢であるものの、リヨンを首府とするオーベルニュ・ローヌ・アルプ (AuRA) 地域圏やボルドーを首府とするヌーヴェル＝アキテーヌ地域圏なども 10%以上を占めており、地方での企業メセナ活動も活発であることがわかる。文化芸術以外のメセナ活動も含まれているものの、フランス全土で企業メセナ活動として寄付を行った地域別企業のデータによると、かつて造船業で繁栄し一時衰退したものの文化芸術で都市を再生させたナントを首府するペイ＝ド＝ラ＝ロワール地域圏がもっとも活発であり、コルシカ島を中心としたコルス特別地方行政地区の 5.3 倍となっている。

企業メセナ活動は、地域によって大きく異なっており、地域格差を是正するには、長期的な取り組みが必要であることが指摘されている¹³。アドミカルでは、こうした調査結果を受

¹³ アドミカル「バロメーター2022年版」p.90.

け、地方での企業メセナ活動を推進するプログラムを重視している。詳細は 2.3 で見ていきたい。

地域圏ごとのメセナ活動費及び件数の割合



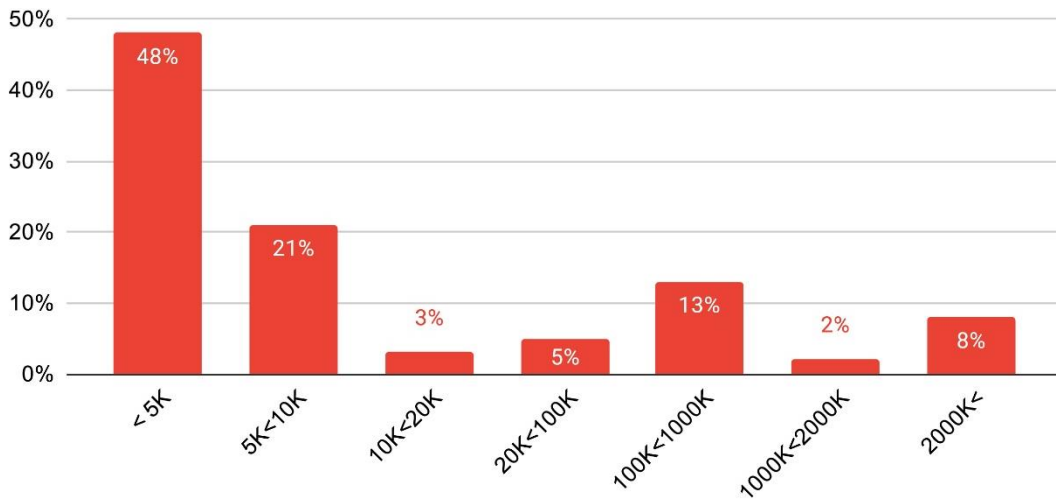
日本でも、メセナ活動の実施団体の約 4 割が東京を拠点においており、回答企業数が 0 から 2 の県が 14 県あることから、地域ごとの偏りが大きいことがわかる¹⁴。

2.2.3 文化芸術関連の企業メセナ活動への事業費

企業規模を考慮せずに、国ごとの企業メセナ活動費を比較してみよう。フランスでの文化芸術分野に対する企業メセナ活動の事業費は、5000 ユーロ（約 70 万円）未満が 48% と大半を占め、5000 ユーロ以上 10,000 ユーロ（約 140 万円）未満が 21% であり、10,000 ユーロ未満が全体の 7 割を占める。

¹⁴ 企業メセナ協議会「調査報告書 2021 年度版」p.6

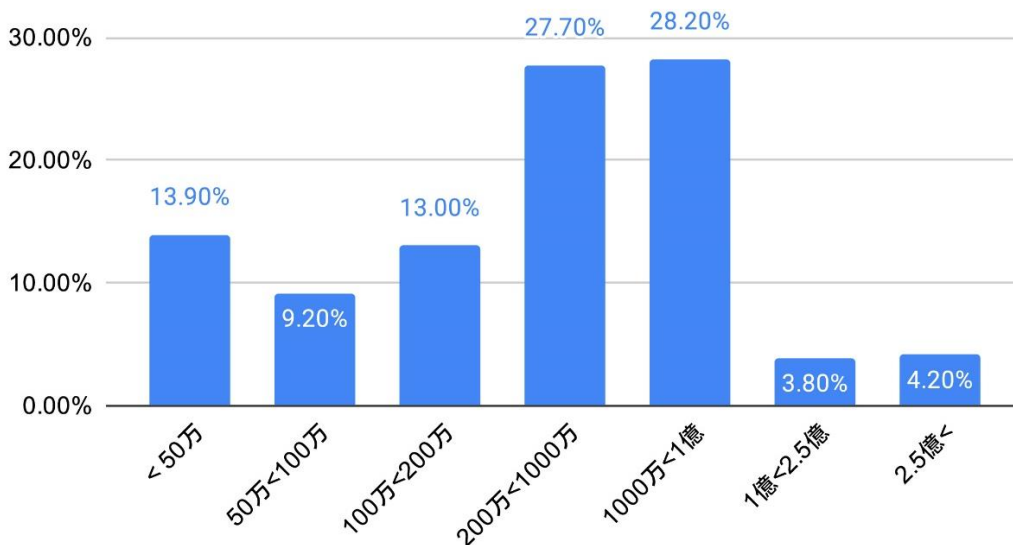
フランスでの企業メセナ活動費



Sample N=67 単位:ユーロ

日本では、50万円未満はわずか全体の14%であり、100万円以下で括ってみても全体の23.1%にすぎない。200万円以上1000万円未満が約28%、ついで1000万円以上1億円未満が21.4%となっている。調査対象となっている企業規模が異なるため、単純な比較はできないものの、フランスと比較すると文化芸術に対するメセナ活動経費は日本の方が高い傾向にあるようだ。逆にフランスでは、少額でも文化芸術を支援しようとする企業が多く、その大半が超小規模及び小規模企業であることが推測できる。

日本での企業メセナ活動費

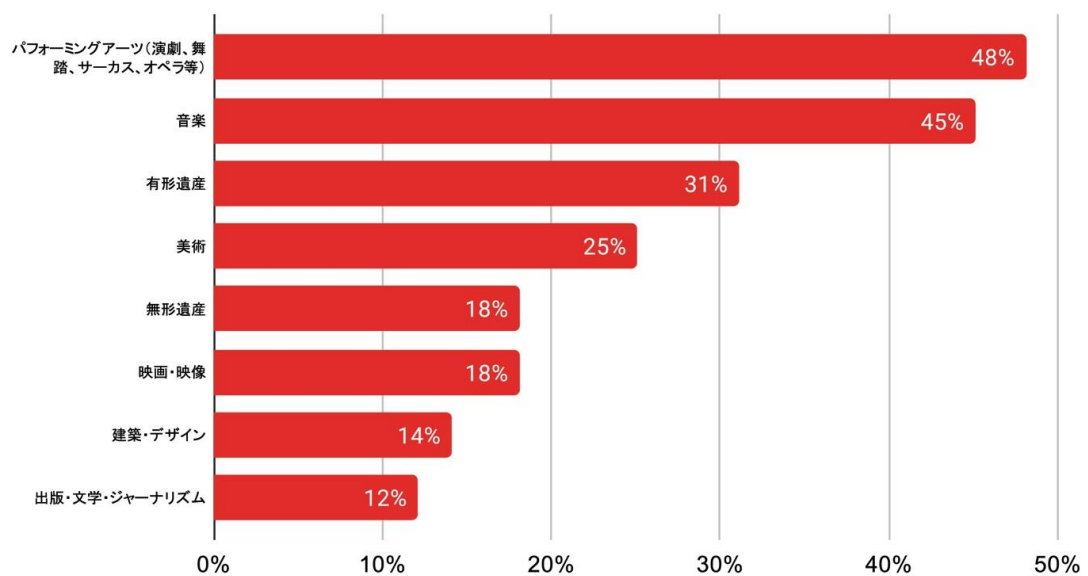


Sample N=238 単位:日本円

2.2.4 文化芸術関連の支援分野

フランスでは、48%の企業がパフォーミングアーツ（演劇、舞踏、サーカス、オペラ等）を、45%が音楽を、31%が文化遺産を、25%が美術関連を、18%が無形遺産、18%が映像関連の支援活動を実施していると回答した。もっとも支援先として人気のあるパフォーミングアーツと、もっとも低い数値である出版・文学・ジャーナリズム（12%）との差は4倍程度である。また有形、無形を合わせると、歴史遺産への支援が手厚いことがわかる。

フランスの文化芸術系メセナの活動分野(実施件数ベース)



(上) 活動分野は複数回答可であるため合計 100%にはならない。

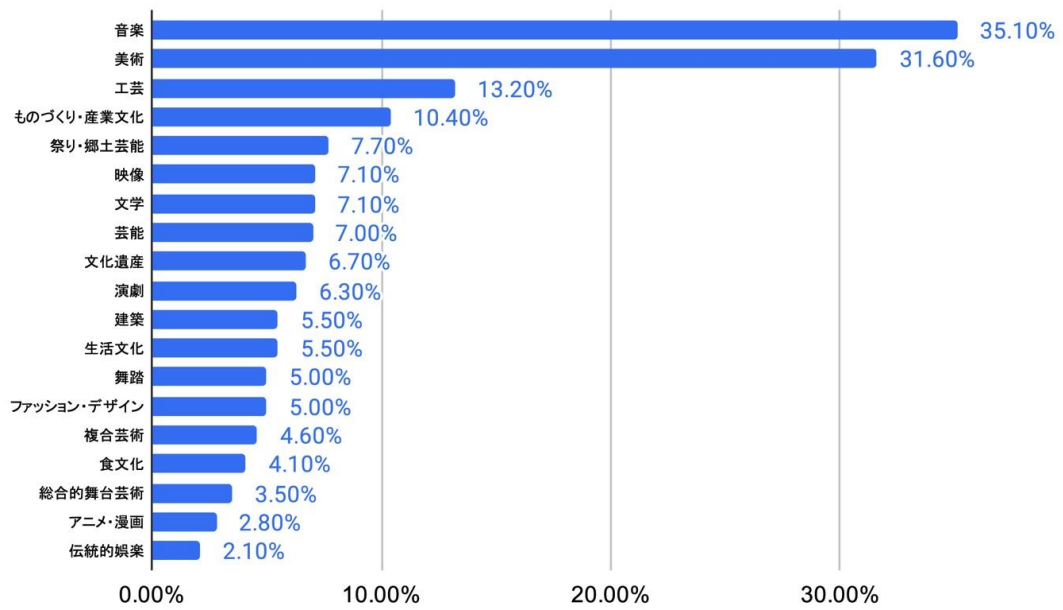
アドミカルのバロメーターを参考に筆者作成。

日本では、音楽（35.1%）と美術（31.6%）への支援が圧倒的に多く、その他の分野を大きく引き離している。分野が細分化されて設定されていることも原因と思われるが、もっとも低い数値である伝統的娯楽（2.1%）との差は15~17倍にもなる。パフォーミングアーツはフランスでもっとも人気がある分野であったが、日本では、演劇（6.3%）、舞踏（5%）、総合舞台芸術（3.5%）を合計してみても、音楽と美術の半分にも及ばない。日本で人気のある美術の分野の内訳を見ていくと、現代美術（59.2%）がもっとも多く、ついで、洋画（55.3%）、日本画（53.3%）と続く¹⁵。若手や現存作家への支援をしている企業がいる一方で、美術表現として古典的な絵画を支援する企業も多いことがわかる。音楽ではクラシック音楽（83.3%）

¹⁵ 分野別の詳細は企業メセナ協議会「調査報告書 2021 年度版」の 27 頁を参照。

がもっとも高く、ついでオーケストラ（41.7%）となることから、老若男女、誰に対しても分かりやすい古典的な音楽が支持されていると推測できる。

日本の文化芸術系メセナの活動分野（実施件数ベース）



（上）活動分野は複数回答可であるため合計100%にはならない。

メセナ協議会「調査報告書 2021 年度版」を参考に筆者作成。

2.2.5 活動の手法

アドミカルの調査では芸術文化に特化した調査結果が出ていないが、傾向として、資金支援が88%、物資支援が25%、技能・マンパワー支援が15%と、圧倒的に資金支援が多い傾向にある。新型コロナウイルスの影響を受け、対面での支援が難しくなったことから、技能・マンパワー支援は前回調査よりも低下している。しかし、技能・マンパワー支援を5年以上実施している企業は55%と多数を占めていることから、コロナ禍による一時的な減少と見られている¹⁶。技能・マンパワー支援は、大企業、そしてパリ首都圏で多く見られるが¹⁷、「今後2年間のメセナ活動で戦略的に取り組むべきことは何か」という問いに対して、技能・マンパワー支援の育成という回答は25%と第二位につけている¹⁸。次ページで見ていく

¹⁶ アドミカル「バロメーター2022年版」30、56頁。

¹⁷ 同書、55頁。

¹⁸ 同書、52頁。

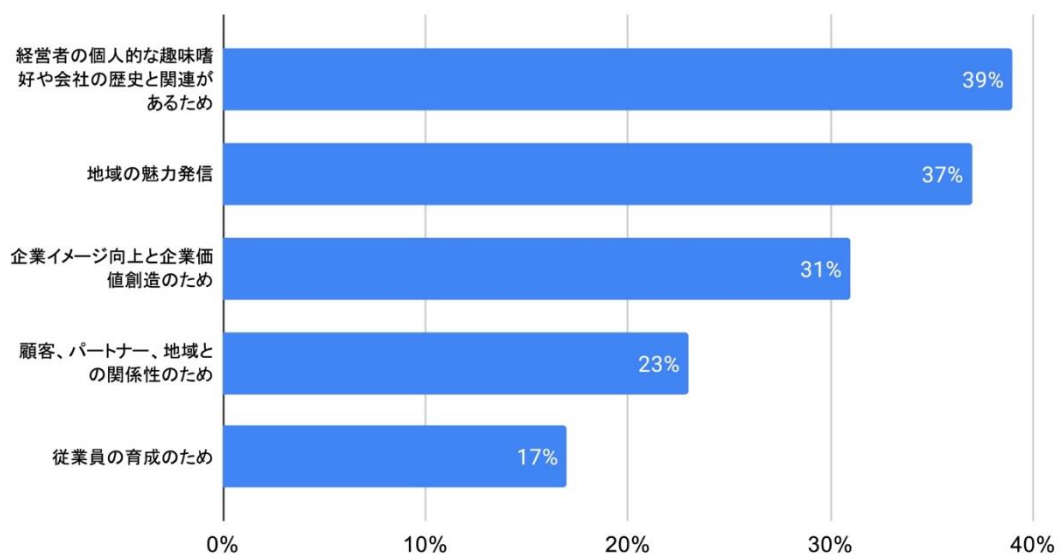
「なぜ文化芸術支援を行うのか？」という質問に対して、従業員への関与を理由に挙げる企業も多い。以上を踏まえ、ケイネック氏は、技能・マンパワー支援は、今後重要性をさらに増すだろうと予想している¹⁹。

日本でも、58%が自主企画・運営を行っており、65%が他団体への支援・提供を行っている。そのうちの活動手法としては、資金提供が86.7%ともっとも高いが、場所の提供(22.1%)、製品・サービスの提供(13.8%)、マンパワーの提供(27.7%)、技術・ノウハウの提供(9.7%)と、非資金支援も目立っている。2016年と比較すると、自主企画も、他団体への支援・提供も減少しており、コロナ禍での助成先の活動実施に左右されていたと推測されている²⁰。

2.2.6 なぜ文化芸術支援を行うのか？

アドミカルは文化芸術分野以外にも含めてメセナ活動と位置付けているため、文化芸術支援活動を実施する魅力を実施企業に対して問うたところ、「経営者の個人的な趣味嗜好や会社の歴史と関連があるため」という回答が39%と一番多かった。次いで「地域の魅力発信」(37%)、「企業イメージ向上と企業価値創造のため」(31%)、「顧客、パートナー、地域との関係性のため」(23%)、「従業員の育成のため」(17%)となっている。文化芸術分野以外の企業も含めた調査では「企業の価値観を体現するため」(49%)や「企業のイメージを高めるため」(35%)が多かったことを考えると、アドミカルの調査で文化芸術への支援を実施している企業には小規模企業が多いことも一因と考えられるが、感性がより重視される文化芸術分野でのメセナ活動には、経営者個人の考えがより反映されやすいようだ。

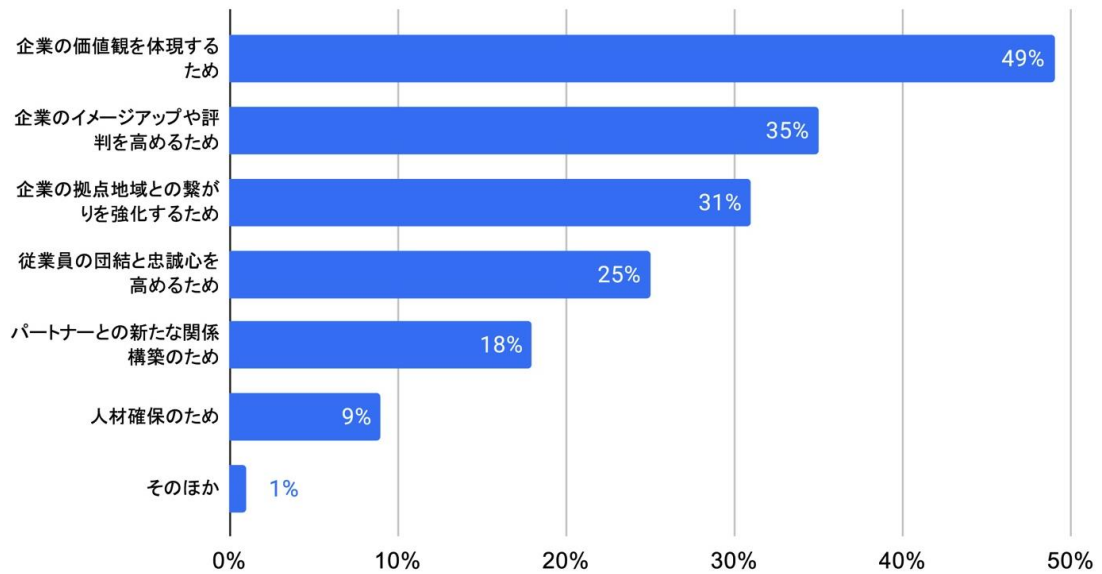
文化芸術分野のメセナ活動を実施する理由



¹⁹ ケイネック氏とのインタビューより。

²⁰ 企業メセナ協議会「調査報告書 2021 年度版」23 頁。

企業メセナ活動を実施する理由

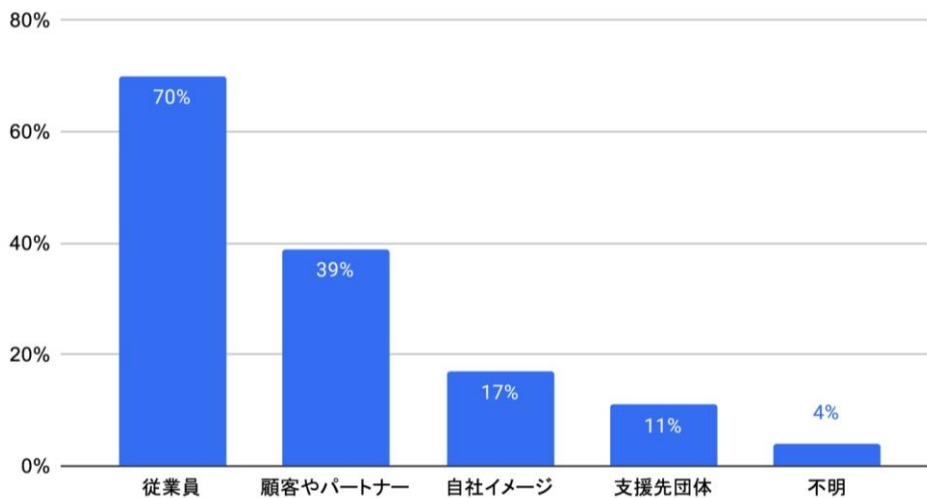


(上) いずれも複数回答可であるため合計 100%にはならない。

アドミカルのバロメーターを参考に筆者作成。

文化芸術分野のメセナ活動を実施している企業の 17%が「従業員を参加させることで社内の社会的繋がりが持てるため」と回答していることにも注目したい。文化芸術分野のメセナ活動は誰に利益をもたらすと思うかという質問に対して、70%が従業員のためと回答していることと合わせて考えると、外部から見た自社イメージや、顧客やパートナー企業、社会的弱者を含む地域コミュニティよりも、まずは従業員たちへの還元という点が重視されていると考えられる。

文化芸術分野のメセナ活動は誰に利益をもたらすか



(上) 理由は複数回答可であるため合計 100%にはならない。

アドミカルのバロメーターを参考に筆者作成。

日本では、「メセナの取り組み目的」という質問項目に対して、芸術文化全般の振興のためが約8割を、社業との関連・企業価値創造のためが約7割を占めている²¹。内訳をみると、地域や顧客との関係づくり、自社イメージの向上など見あたるものの、経営者個人の趣味嗜好というのは項目に上がってきていない。企業メセナ活動の活動指針を定めているかという質問に対して、日本では77%が基本方針を策定していると回答していたのに対して²²、フランスの文化芸術分野のメセナ活動を実施している企業で定めていると回答した団体は34%だった²³。日本では、アーティスト、青少年、地域社会、顧客など、動機が自社の外部にある傾向が強く、メセナ活動を担う部署を設けるなど組織として方針を定めているのに対して、フランスでは、経営者の趣味であったり、従業員の育成や社内での繋がりだったり、動機が内部にある傾向が強いといえよう。

しかし、だからといって、フランスにおける企業が社会間や外部に関心が低いと結論付けるのは性急だ。なぜなら、アドミカルが対象とする企業メセナ活動には、文化芸術分野とは別に社会や教育という分野が設けられており、別の方法で支援をしていると考えられるためだ。

なお、税制上の優遇を受けられることは、確かに寄付行動のインセンティブになっていると予想していたが、文化芸術分野に限った支援動機にはならないこと、またこの優遇措置を活用している企業は全体の7割程度に留まっており、残りの3割の企業は、税控除の有無にかかわらず、企業メセナ活動を実施しているようだ。

2.2.7 コロナの影響はあったか？

日本では、企業、財団とも50%が、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、何かしら変わった点があると回答したが、フランスではどうだろうか？

文化芸術関連のメセナ活動に限ったことではないが、フランスでは、2021年時点では32%の企業メセナが新型コロナウイルス感染症の影響を受けていると回答。そのうち、経済的影響で寄付金額の減少と回答したのが16%であり、より小規模企業においてその傾向が強かった。しかし、残りの半数は、メセナ活動を再定義したり、行動を拡大する機会があったと考えている。また、74%の企業はメセナ活動の予算を変更させないと回答しており、2020年の調査より10%以上高い数字となっている²⁴。

²¹ 企業メセナ協議会「調査報告書2021年度版」12頁。

²² 同書、18頁。

²³ アドミカル「バロメーター2022年版」72頁。

²⁴ 2020年のアドミカルが新型コロナウイルス感染症の影響を調査した資料によると、メセナ活動の予算を変更させないと回答した企業は63%であった。

2020年のアドミカルが新型コロナウイルス感染症の影響を調査した資料によると、各企業はそれぞれが困難を抱えていたにもかかわらず、調査企業のうち86%が新型コロナウイルス感染症対策のための特別なメセナ活動を実行したそう²⁵。大企業のように数百万ユーロを寄付する例から、小規模企業のように地元関係者への現物支援（マスク、消毒液、食料品等）など、支援の形は様々であった。医療分野に対する寄付やメセナ活動は、従来あまり盛んでなかったそうだが、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、調査対象の約3割の企業が、医療分野への支援を表明したという。また学校に通えなくなる子供たちへの学習支援や家庭内の問題を解決するための支援など、社会的弱者に対する支援が多かった。コロナ危機は、社会的つながりや連帯を見直すきっかけになったとも言える。このことは、複数の企業や団体による集団的なメセナ活動へのニーズと関心をより高めたとも言われている²⁶。

今後の見通しについては、19%の企業は予算を増額させると回答しており、この割合は2019年よりも増えている。予算削減と回答したのは3%にすぎず、2019年よりも11%も減っている。フランスにおける企業メセナ活動は、コロナ危機を経て、全体的にはむしろ好転している。

2.3 アドミカルの活動の特徴

前章では、日本とフランスにおける2021年の企業メセナ活動の傾向を概観した。フランスでは企業規模とメセナ活動費が比例関係にあり、メセナ実施数とは反比例関係にあること、文化芸術支援においては中規模企業が重要な鍵を握っていることがわかった。日仏ともに、首都圏と地方圏でのメセナ活動に格差があること、フランスの文化芸術分野のメセナ活動では、経営者個人の趣味嗜好や従業員への福利厚生としての意味合いも強いことが浮かび上がった。本章では、フランスにおけるこうした傾向を念頭においたアドミカルの特徴的な取り組みを探っていく。

2.3.1 中規模企業と地方戦略

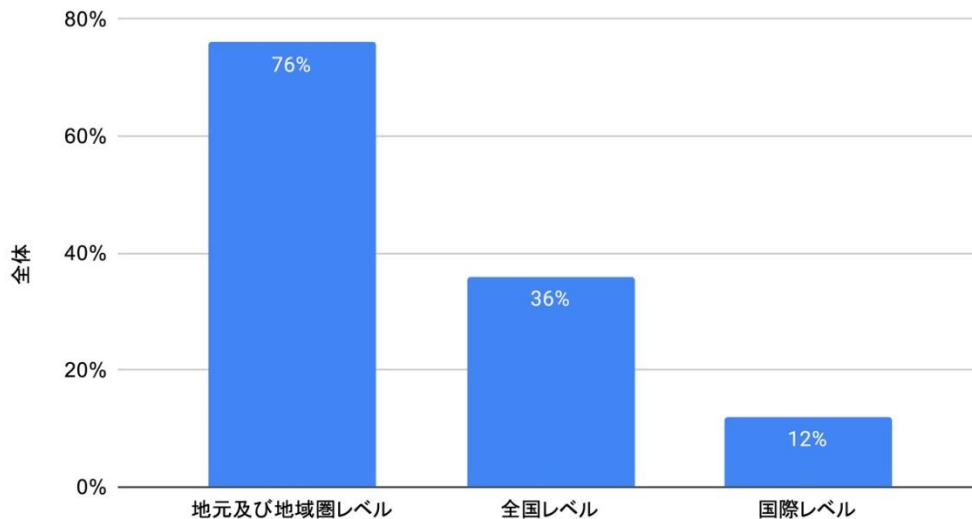
フランスにおける文化芸術に対する企業メセナ活動において、企業数としても、支援金額としても重要な鍵を担っているのは、従業員250人以上、5000人未満の中規模企業である。こうした中規模企業は、数世代にわたって地域に根ざしている企業も多く、その地域において特別な社会的責任を自負しており、そのことがメセナ活動のインセンティブになっている

²⁵ ADMICAL “Étude COVID 19 :Premiers impacts sur l’engagement des mécènes”, 2020.
https://admical.org/sites/default/files/uploads/etude_covid_vf_23.06_0.pdf

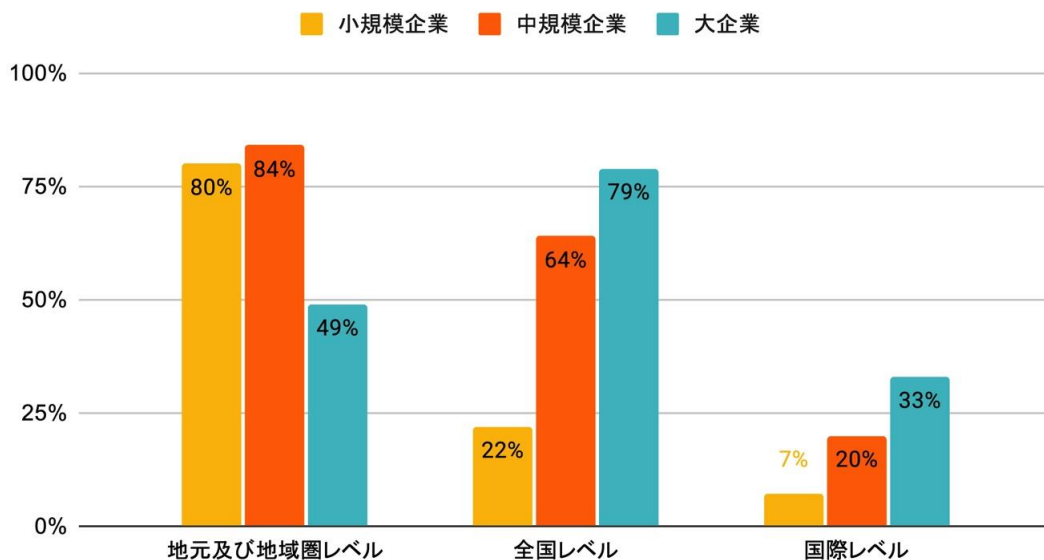
²⁶ 同上。

とも言える。メセナ活動の実施地域は、企業規模に関係なく「地元及び地域圏レベル」という回答が76%と最も高く、「全国レベル」(36%)の倍以上であるが、中規模企業に限ってみると、「地元及び地域圏レベル」と回答したのは84%に登っており、小規模及び大企業よりも地域に根ざした活動を実施していることがわかっている²⁷。

地理的なメセナ活動範囲



企業規模別活動範囲



(上) いずれも活動範囲は複数回答可であるため合計100%にはならない。

アドミカルのパロメーターを参考に筆者作成

²⁷ アドミカル「パロメーター2022年版」p.31.

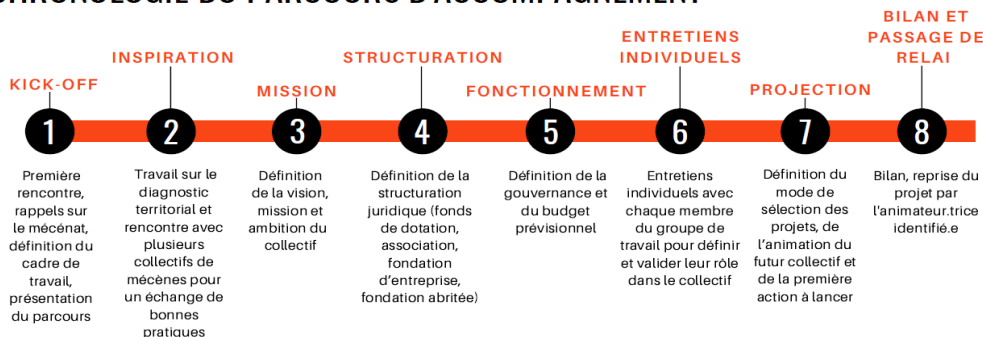
地域別に見ていくと、パリを中心としたイル＝ド＝フランス地域でのメセナ活動が、金銭的には圧倒的に多く、パリに一極集中している傾向があると言える。メセナ活動実施企業は全国に分布しているが、しかし地域差はまだ大きいと言える。またフランス全土の企業のうち企業メセナ活動を実施しているのはわずか9%であり、9割の企業に対して開拓の余地があると考えられている²⁸。

こうした背景から、アドミカルは、地方における企業メセナ活動の開拓及び促進のために、2016年12月から2019年11月の3年間に渡り、地方都市を中心に20か所をまわり、地方都市におけるメセナ活動の理論的フレームワークや戦略を話し合う「アドミカルツアー」を実施し、3年間で約1800名の企業や実業家あるいは支援を受けたい団体が参加したという²⁹。

地方都市でのメセナ活動振興のためのユニークな試みとして、「コレクティブ・メセナ・インキュベーター」プログラムが挙げられよう。地方の小規模企業などは、メセナ活動に関心があってもマンパワー不足や、資金的に多くを支援することが難しい場合が多い。そこで、同地域でメセナ活動に関心のある複数の企業を集めて、地元特有の条件、課題、関心を共有し、踏まえた上で、小額ずつ出し合うことで、共同でメセナ活動を実施するというものだ。同じ地域の複数の企業が協働することは、各企業の経営者や従業員にとって刺激になるだけでなく、地域の活性化にも繋がり、利点が多い。しかし、共同でメセナ活動を実施するためには、メセナ活動に関する専門的な知識、アイデアを実現するまでのノウハウの共有、そして地方自治体毎に異なる制度に見合った持続可能な仕組み作りが求められる。

そこでアドミカルは、フランス政府からの補助金を受けつつ、コレクティブ・メセナ活動に参加を希望する企業や団体に対して、6ヶ月から8ヶ月に渡り、1回2時間半から3時間程度のセッションを全部で8回実施し、メセナ活動の基本から、該当地域に最適なフレームワーク作りなどを、座学からワークショップ形式を混ぜながら無償で提供している。

CHRONOLOGIE DU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT



8回のセッションのマイルストーンが示されている。

²⁸ インタビュー及びバロメーター冒頭を参照。

²⁹ アドミカルツアー <https://admical.org/contenu/admical-tour>

2022年には、このプログラムを利用したナントに拠点を置く、従業員数25名から300名ほどのサービス業や農業系の複数の企業によって、コレクティブ・メセナ活動を促進するグループ「メセナント(MeceNantes)」が立ち上がった³⁰。またポワティエでは、寄付金を共同出資し、共同でプロジェクトを支援するための財団が地元の起業家たちによって立ち上がった³¹。アドミカルはこれまでのノウハウを生かし、財団設立に伴う、会計、財務、法的管理面で支援を行っている。

新型コロナウイルスの影響を受け、地域内における企業間の社会的な繋がりや連帯が重視されるようになったことも、今後、集団によるメセナ活動はフランスにおいて重視されると予想されている³²。

2.3.2 知識の共有と専門家の育成

「コレクティブ・メセナ・インキュベーター」プログラムでも見られたように、企業メセナ活動における専門知識の研修は、アドミカルの重要な事業である。2003年のアイヤゴン法制定により、条件を満たせば、企業は最大60%の税制控除を受けられるようになった。控除上限は、2019年以前は売上高の0.5%とのみ定められていたが、2019年以降は控除額が1万ユーロ（約140万円）に、2020年には2万ユーロ（約280万円）へと引き上げられ、これを越えた場合は、売上高の0.5%に対して、60%（個人の場合は66%）の控除が受けられるようになった。寄付金が200万ユーロ（約2億8000万円）を超える場合は、控除率が40%となるが、社会的弱者を支援する非営利団体への寄付の場合は60%のままである。このように、そもそも複雑な税制に加え、時代とともに改変されることもあり、メセナ活動の実施にあたっては、専門的な知識とそのアップデートが必要となってくる。

そこでアドミカルでは、メセナ活動を実施したい企業・個人向け、及びメセナ活動の支援を受けたい団体・個人向けに、知識やノウハウを共有するためのサポートや研修事業を実施している。例えば、ウェブサイト上では、「パトロンになるための10の重要なステップ」あるいは「パトロンを探すための10の重要なステップ」といった段階毎の見取り図が紹介されていたり、寄付をする・受けるメリット、支援をする側・受ける側に必要な書類の雛形や手続きの仕方、国外からの支援に対する税制措置など、メセナ活動に関する基礎知識が多数紹介されている。

³⁰ メセナントの活動 <https://www.managers-et-territoires.org/cercle/mecenantes/>

³¹ ポワティエでの活動 <https://positivr.fr/entreprises-mecenas-fondation-libellud-sponso/>

³² ケイネック氏のインタビューより。

メセナ活動が発展していくに連れ、高度な専門的知識が不可欠であるというアドミカルの考えを色濃く反映しているのが、アドミカルが独自に設立した「アドミカル・インスティトウトによるトレーニングコース」である。メセナ活動を行う団体と支援を受ける側のプロジェクトリーダーを主なターゲットに、専門教育のための有料の研修である。例えば、企業向けの研修プログラムでは、「技能支援を通して従業員をメセナ活動に関与させよう！」「国際的なメセナ活動に必要な法的基礎知識講座」「成功する企業メセナの原理を極める講座」「メセナ活動のためのコミュニケーション講座」「メセナ活動と CSR」などが用意されている³³。支援を受けたい団体向けには、「企業メセナの基礎知識講座」「コンプライアンス講座」「支援者を説得させる方法を知ろう！」「クラウドファンディング講座」などが用意されている³⁴。支援側企業と支援を受ける側のプロジェクトリーダーのジョイントプログラムも用意されており、「ソーシャルネットワーク活用術」「評価を含めてマネジメントを制度化する講座」「エディトリアルとコンテンツ講座」「透明性ある財務マネジメント講座」などが挙るほか、クライアントに応じたテーラーメイド講座も提供している。

The image shows two pages of a training course syllabus. The left page is titled "Définir avec pertinence le positionnement stratégique de son mécénat" and the right page is "Construire une stratégie d'influence pour mobiliser les décideurs internes et externes". Both pages include objectives, program details, duration, location, and contact information.

Page 1: Définir avec pertinence le positionnement stratégique de son mécénat

OBJECTIFS

- Connaître les étapes et les ressources pour une réflexion stratégique sur le mécénat de sa structure
- Comprendre les enjeux et avantages des différents types de mécénat et modes d'intervention
- S'approprier les méthodes et outils pour bâtir un plan d'action réaliste et efficace

PARCOURS #1

DURÉE
1,5 + 0,5 jours
9h-12h30 – 13h30-17h00

LIEU ET DATES
2023:
09/03 journée et 10/03 matin puis 17/03 matin
Classe virtuelle
21/09 journée et 22/09 matin puis 29/09 matin
Présentiel Paris

TARIFS
1500 euros HT
(tarif demandeurs d'emploi ou étudiants - voir fiche internet)

PRÉ-REQUIS
Être en charge de la définition de la stratégie du projet de mécénat

PUBLIC VISÉ
Responsables mécénat en entreprise, fonds de dotation, fondations, et toute personne chargée de participer à la définition de la stratégie du projet de mécénat de sa structure

PROGRAMME

JOUR 1 :

Elaborer les 3 piliers : vision / mission / ambition

- Comprendre les enjeux d'un positionnement clair et structure
- Penser la cohérence avec la politique RSE / ODD / ESG

Maîtriser les étapes et les méthodes de réflexion

- Observer : audit de l'existant, atouts et contraintes ...
- S'inspirer : benchmark, cartographies...
- Co-construire : mobiliser les parties prenantes internes

Comprendre les enjeux des différents types d'intervention

- Connaître les différents types de mécénat (financier, en nature, de compétences)
- Appréhender les 2 modes : opérateur ou distributeur

MATIN JOUR 2 :

Définir sa stratégie opérationnelle :

- Concevoir un programme opéré en direct
- Savoir sourcer et sélectionner les projets à soutenir

Communiquer et convaincre :

- Construire son argumentaire et ses éléments de langage

1 semaine à 10 jours plus tard

MATIN JOUR 3 :
Demi-journée de Retour d'expérience

- Ce qui a bien fonctionné, et pourquoi
- Ce qui pose problème, les freins à lever
- Apport du formateur sur les thèmes évoqués

Informations et inscriptions : institut@admical.org ou 01 42 55 72 21

Informations détaillées (autres tarifs, situations de handicap, modalités pédagogiques et évaluatives): [Fiche internet](#)

Page 2: Construire une stratégie d'influence pour mobiliser les décideurs internes et externes

OBJECTIFS

- Comprendre les différents angles à adresser pour bien communiquer avec chaque instance (stratégique, politique, opérationnel ...)
- Définir les bénéfices de son projet de mécénat pour les différents publics de l'entreprise
- Construire son/ses argumentaires

PARCOURS #2

DURÉE
1 jour
9h-12h30 – 13h30-17h00

LIEU ET DATES
2023:
23/05 Présentiel Paris
3/10 Classe virtuelle

TARIFS
900 euros HT
(tarifs demandeurs d'emploi ou étudiants - voir fiche internet)

PRÉ-REQUIS
Être en charge de la valorisation interne de la stratégie de mécénat

PUBLIC VISÉ
Responsables mécénat en entreprise, fonds de dotation, fondations, et toute personne chargée de valoriser et faire adhérer en interne à la stratégie du projet de mécénat

PROGRAMME

Bien définir le rôle des instances de gouvernance dans le circuit de prise de décision :

- Les instances et parties prenantes : Le Conseil d'Administration, les Comités, les permanents, les personnalités externes ...
- Les fonctions supports de l'entreprise (RH, Communication, Finances, Juridique ...)

Elaborer ses argumentaires pour mobiliser les décideurs internes :

- Trouver l'angle de communication pour créer du sens autour du mécénat (engagement sociétal, engagement collaborateurs, innovation sociale...)
- Exercices de mise en application

Résultats attendus :

- Savoir identifier la nature des instances à mettre en place, composer et animer dans l'entreprise,
- Connaître les éléments de discours pour faire adhérer les fonctions supports indispensables,
- Construire les argumentaires pour lever les freins potentiels auprès des décideurs internes.

Informations et inscriptions : institut@admical.org ou 01 42 55 72 21

Informations détaillées (autres tarifs, situations de handicap, modalités pédagogiques et évaluatives): [Fiche internet](#)

トレーニングコースのシラバスはオンラインで公開されている。

³³ アドミカル・インスティトウト <https://admical.org/contenu/vous-etes-une-entreprise-ou-un-mecene>

³⁴ アドミカル・インスティトウト <https://admical.org/contenu/vous-recherchez-du-mecenat>

企業や団体に働く傍らで受講できるように、各プログラムは半日から数日程度の短期のものがほとんどであり、オンラインとパリでの授業のハイブリッドのタイプが多く、受講料は380ユーロ（約53,200円）から1500ユーロ（約21万円）まで授業内容や長さによって異なる。アドミカル財源のうち、約3割がこの研修コースの受講料による売上ということから、一定数の需要があることがわかる³⁵。ウェブサイトには、企業メセナ活動を実施している組織やプロジェクトリーダーを探している組織の求人情報も掲載されている。フランスにおいて、企業メセナ活動は、専門的な知識と職能が求められるプロフェッショナルな領域と認知されているようだ。

2.3.3 開かれたメセナ活動と会員へのモチベーションアップ

メセナ活動に従事する新たな企業や団体、地域の開拓や促進、専門家の育成など、積極的に外部に対して働きかけている姿勢を見てきたが、最後に、アドミカルと会員について概観していきたい。

フランス全土で寄付活動を行っている企業の約96パーセントが、従業員数が249人以下の小規模企業であることから、メセナ活動は、富裕層の特権ではなく誰にでも開かれているとアドミカルは主張する³⁶。この考えは、オンラインの様々なサービスからも垣間見られる。大企業40社のメセナ活動の全貌が書かれた850ページにのぼる「CAC40」といった白書など、会員限定のコンテンツもあるものの、シンポジウムや勉強会の資料や記録動画の多くは、誰でもオンライン上で閲覧できるようになっている。また2013年以降、会員を企業だけでなく個人にも開いている点も注目に値する。企業や財団のリーダーや重役の約73%の個人が、何らかの形で慈善活動を行っており、56%の個人が平均約900ユーロ（約12万6000円）の寄付活動を、また54%がコンサルティングや資金調達のサポートなど非金銭的な支援を行っていることから³⁷、法人に比べて規模は小さいものの、個人のメセナ活動も戦略的に視野に入れようとする姿勢が伺える。

会員向けサービスとしては、年に3回の勉強会及びネットワーキングイベント「アドミカル・ラボ」が開催されている。（新型コロナ感染症の影響を受けて、近年はオンラインで実施されており、名前も「アドミカル・Eラボ」となっている。）例えば、「どのように企業メセナ活動の評価とインパクトを測るか」、「技能支援を実施した際の法務及び税務上のノウ

³⁵ 前章で文化芸術のメセナ活動指針を策定しているのは3割程度であったことを考えると、実際の受講者と企業規模の関連性を示すデータはないものの、従業員を研修コースに送り込み戦略的なメセナ活動を実施しようとする企業はむしろ少数であり、しかし受講料が比較的高額であることを考えると、メセナ活動費が多い、中規模及び大企業が主な受講者を送り出しているのではないかと考えられる。

³⁶ QU'EST-CE QUE LE MÉCÉNAT ? DÉFINITION ET CLÉS POUR COMPRENDRE <https://admical.org/node/156>

³⁷ POURQUOI ÊTRE MÉCÈNE ? DONNEZ VIE À VOTRE ENGAGEMENT <https://admical.org/contenu/pourquoi-etre-mecene>

ハウ]、「なぜ・どのように ESG と SDGs の指標をメセナ活動に取り入れるべきか」など、よりメセナ活動の実務に特化したテーマについて、専門家や実務者を招いて実施される。上述の研修コースとは異なり、会員企業が抱える個別具体的なケースについて話し合うことが多いそうだ。ケイネック氏が会長就任後にとりわけ重視していることは「失敗について話すこと」だという。企業メセナ活動において、グッド・プラクティスが紹介される場合が多いが、報告されていないだけで、思った通りの結果にならなかったケースも少なくない。失敗事例を共有し、他の会員メンバーと意見交換をすることで、新たなアイデアが生まれたり、制度的な課題が見つかることもあるという。失敗を他の会員企業と共有することは勇気のあることだが、こうした意見交換こそ、アドミカルが実施すべき優先課題を戦略的に設定するのに不可欠なことなのだろう。

3. おわりに：戦略と専門知の循環モデル

本レポートでは、アドミカルの近年の活動とその特徴を概観してきたが、資料やインタビューから筆者が強く感じたことは、フランスにおける企業メセナ活動には、**戦略と専門知**がより求められているということだ。

2021 年の調査によると、企業、とりわけ大企業は、自社事業や理念と関連の強いメセナ活動を実施することで、より一貫性のある CSR（企業の社会的責任）活動に結びつけたいと考える傾向にある。また、今後ますます重要性が増すと予想される複数の企業や団体による集団的なメセナ活動では、より複雑な利害関係が生まれることから、事前の戦略が不可欠である。こうした傾向や需要を受け、アドミカルは、時代に沿ったテーマでトレーニングプログラムを実施し、専門家育成を支援する。研修を受けた専門家は、戦略化する企業メセナ活動において、活躍の場を見出す。そこで起きた失敗は、アドミカル会員等で共有され、そこから更に改善がされ、2年に1回の「バロメーター」の調査結果を参照にしつつ、新しいテーマのトレーニングプログラムが生まれていく。実際どの程度うまく循環しているかは実証されていないが、少なくとも複数の利害関係者たちを巻き込みながら、循環できる仕組み作りが試みられている。

アドミカルの組織自体も、時流と需要を鑑みながら、戦略的な運営を目指しているという印象を受けた。職員数が15名でありマンパワーが限られているという条件もあろうが、設立当初から実施してきた表彰事業を2014年に打ち切るなど、その時代により優先すべき課題があれば事業改革を大胆に行っている。それによって生まれた労力は、地方都市や、今後ますます増えると思われるコレクティブ・メセナ活動の振興のための調査や活動経費に費やされる。その時代のフランス国内の文脈にとって、どんな支援が必要なのかを、現実的にそして戦略的に考え、実行している。このモットーは、ケイネック氏の SDGs に関する考え

方に集約されているだろう。彼曰く、確かに SDGs の重要性は認識しており、世界的に流行するのはわかるが、フランス国内のメセナ活動推進団体である以上は、フランス国内の文脈に合わせて解釈をした上でプログラムを組まない限り、その地域における本当の意味での持続可能性は実現できない。同様に国際的なネットワーク構築の重要性も認識しているが、フランス国内の 91% の企業にメセナ活動を浸透させることが、アドミカルにとっては優先課題である。企業弁護士であり、NGO での勤務経験も長いケイネック氏が就任したことで、戦略化するメセナ活動の傾向はますます高まりそうだ。