

企業メセナとしての美術品蒐集とその活用

澤谷夏樹

【目次】

序

第1章 調査の概要

第1節 調査の目的

第2節 調査の方法

第3節 調査の対象

第2章 調査の詳細

第1節 サントリー美術館

第2節 広島信用金庫 日本画展

第3節 資生堂アートハウス

第3章 結論

第1節 美術品蒐集の性質

第2節 蒐集品の活用法とその特徴

第3節 まとめ

序

「美術に関わる人々」の顔ぶれのうち、かつてはその中になく、しかし現在、重要な位置を占める存在に、企業がある。宗教は美術を教化手段、つまり識字率が低い時代の正典伝達手段として用いたり、宣教の目玉、すなわち人寄せのエンターテインメントとして使ったりもした。王侯貴族は自分の趣味を満足させるだけでなく、国家の威厳を内外に発するため、またときには、より強大な権力に取り入るために美術を利用した。今日ではパブリックアートなどが、明確な目的のもと設置され、社会問題の解決に寄与することもある。それでは、企業が美術品を所有しそれを何らかの形で活用する場合、所有の目的や活用のコンセプトはどのように設定されているのか。また、企業による美術品の所有と活用とは社会に対していかなる便益をもたらすのか。

美術品を所有しても、それを活用しないままでは、対外的にはもちろんのこと、社内的にもその便益は薄いままだ。社有コレクションの意義は、その活用と切り離すことはできない。したがって、活用法の工夫のうちに、コレクションの意義・活用のコンセプト・それがもたらす対外的/社内的インパクトが、表れ出るはずだ。

上記の問題意識から、以下の通り対象と方法を設定し、調査を行うものとする。対象は（１）美術品を社で保有し（２）美術館等を設置してそれらを公開するなど活用をすすめ、（３）そこに注目すべき工夫を施す企業とする。方法は（ア）美術品を社有する意義（イ）美術品活用の目的（ウ）活用のもたらす効果を、当該企業の担当者に聞き、コレクション内容、活用法を実際に確かめるものとする。それにより国公立美術館/博物館や、個人コレクションに基づく私立美術館/博物館とは異なる、メセナとしての美術品コレクションの形成とその活用の実態、およびそれらの意義を計り、もって企業メセナ活動の一側面を明らかにする。

当レポートを作成するにあたり、このたびは3社/団体にご協力をいただいた。公益財団法人サントリー芸術財団/サントリーホールディングス株式会社、公益財団法人ひろしん文化財団/広島信用金庫、株式会社資生堂（調査日順）のみなさまに、この場を借りて心より御礼を申し上げたい。

第1章 調査の概要

第1節 調査の目的

料飲店のなかには、企業の利用によってその命脈を保ってきた店舗がある。企業による利用は料飲店の経営に大きな影響を及ぼし、店舗の水準を保つと同時にその利用料金の相場を決める。一方で企業は、その利用により営業機会を広げる。取引相手も佳肴美禄に舌鼓を打ちつつ、新たな事業へと乗り出す決断をする。

企業メセナとして行われる美術品蒐集にも多かれ少なかれ、上記のような構造を見て取ることができる。企業は美術品蒐集を通して、美術の質を支え、美術市場を成り立たせ、相場をととのえる役割も負う。買った美術品を活用することで、制作者に活躍の場を与え、社会に便益をもたらし、自社の社業に貢献する価値を生む。こうしたことが容易に仮説として設定できる。

企業の美術品蒐集が社会にどのような影響を持ちうるか。それを考えるためには、事態を3つに切り分ける必要がある。すなわち（１）美術品の入手、（２）美術品の保持、（３）美術品の活用の三態である。これらの側面について、その（ア）目的、（イ）方法、（ウ）効果、（エ）達成度、（オ）改善点などを測り、それにより（α）企業の美術品蒐集が持つ影響力（対美術・対市場・対社会）、（β）企業が美術品を保管する際の課題とその解決（自社・他社・委託等）、（γ）美術品の活用の実際とその効果（対美術・対社会・対自社）を考察する。

それにより国公立美術館/博物館や、個人コレクションに基づく私立美術館/博物館とは異なる、メセナとしての美術品コレクションの形成とその活用の実態、およびそれらの意義

を測り、もって企業メセナ活動の一側面を明らかにする。

第2節 調査の方法

下記の各項目に関して、各企業/団体の担当者に聞き取り調査を行う。

【A】事業の実態の確認

(1) 美術品の入手経緯 (2) 美術品の保管方法 (3) 美術品の活用手段

【B】事業の性質の聞き取り

(ア) 目的 (イ) 方法 (ウ) 効果 (エ) 達成度 (オ) 改善点

【C】事業の影響の評価

(α) 企業の美術品蒐集が持つ影響力 (対美術・対市場・対社会)

(β) 企業が美術品を保管する際の課題とその解決 (自社・他社・委託等)

(γ) 美術品の活用の実際とその効果 (対美術・対社会・対自社)

対象事業の性質は以下の通りとする。

■ 創業者の個人コレクションおよびそれに端を発する美術館等は対象としない

■ 社有美術品に基づく限り、活用母体が企業財団であっても対象とする

■ 活用法は必ずしも美術館等、一般公開だけを想定しているわけではない

対外的な波及効果に関しては、その計測方法について一層の検討が必要である。ただし本研究は、必ずしも事業の効果を定量化することを目的としていない。したがって効果の計測に関して、定性的な仮説に合致するかという点に照準を合わせて行う。

第3節 調査の対象

調査は次の3つの活動を対象に行った。(取材日順)

(A) サントリー美術館 (公益財団法人サントリー芸術財団・東京都港区)

(B) 広島信用金庫 日本画展 (公益財団法人ひろしん文化財団・広島県広島市)

(C) 資生堂アートハウス (株式会社資生堂・静岡県掛川市)

以上の3件は (I) 創業者の個人蒐集に端を発するものでなく、(II) そのコレクションを当該企業が所有し、(III) それらを何らかの形で活用する企業メセナ活動である。以下、その概要を示す。

(A) サントリー美術館（公益財団法人サントリー芸術財団・東京都港区）

日本近世美術をおもに扱う私立美術館。1961年、東京・丸の内のパレスビルにて開館。元赤坂の東京サントリービルを経て2007年、六本木の東京ミッドタウン内に展示施設を移設した。開館記念展のタイトルともなった「生活の中の美」をテーマに、国宝1件、重要文化財15件を含む、約3000件の絵画、陶磁、漆工、染織などを集める。また、薩摩切子やエミール・ガレなどガラス工芸の一大コレクションを所蔵している。美術品の収集・保存・研究・公開に加え、近年は教育普及にも力を入れる。運営は公益財団法人サントリー芸術財団。

(B) 広島信用金庫 日本画展（公益財団法人ひろしん文化財団・広島県広島市）

広島信用金庫は1989年、広島市中区立町に八丁堀支店の入るビルを新築した。この落成を記念して日本画展を開催。当初は特別展であったが好評に支えられ、第3回からこれを定期的に行うようになる。現在は4月と10月の春夏2回、おのおの1ヶ月ほど、八丁堀支店10階のフロアを会場に展覧会を催す。展示件数は1回につき約35件。広島信用金庫と公益財団法人ひろしん文化財団が所蔵する約400件のコレクションを、6年ほどで一巡する。八丁堀支店は広島城にほど近い商業地に位置する。デパートが立ち並ぶ一角で行われる日本画展は、買い物客にも好評で、近年はつねに各回1万人を超える来場客を集める。運営は公益財団法人ひろしん文化財団。

(C) 資生堂アートハウス（株式会社資生堂・静岡県掛川市）

資生堂アートハウスは静岡県掛川市にある展示施設。株式会社資生堂掛川工場の本格稼働が1975年で、それからほどなくしてアートハウスは開館した。コレクションの中核は1978年のオープンから変わらず、「椿会美術展」や「現代工藝展」などに出品された絵画、彫刻、工芸品。両展は東京・銀座の資生堂ギャラリーを会場に行われてきた。出展作品の一部を資生堂が買い上げ、掛川のアートハウスに収蔵・展示している。美術館の建築も注目に値する。同館は高宮真介、谷口吉生両氏の設計によるもので、1980年に「日本建築学会賞」を受賞した。運営は株式会社資生堂。

第2章 調査の詳細

第1節 サントリー美術館

美術館設置の経緯

サントリー株式会社の元会長・佐治敬三は、欧州視察旅行の折、立ち寄る街々に大小さまざまな美術館のあることに感銘を受けた。日本にもこうした文化環境を整えたい。そうした思いを強く抱くようになる。東京丸の内のパレスビル開業が、その思いを現実化するきっかけとなった。

1960年に株式会社パレスホテルが設立され、1961年の開業を目指して事業をスタートさせた。パレスホテルは当時としては珍しく、オフィスビルを併設していた。このビルに文化施設を作って欲しい、という要請をビル関係者からうけた佐治は、かねて心に抱いていた計画を実現しようと決心する。これが美術館設立の契機となった。当時、1917年設立の大倉集古館や、1952年に開館したブリヂストン美術館など、いわゆる企業美術館の先例はあった。しかし「コレクションもなく、展示施設も自前でない状態で美術館を創設するのは、さすがの佐治でも思い切りのいる仕事だったと思う」とサントリー美術館支配人の勝田哲司氏は述懐する。

コレクションの形成

先述の大倉集古館やブリヂストン美術館と違い、サントリー美術館は当初、コレクションを持たなかった。これは、蒐集品から発展的に美術館を作り上げるのではなく、0から美術館そのものを作ることを目指したサントリー美術館にとって、避けようのないことだった。その点が同館の、既存の私立美術館とは大きく異なる特徴と言ってよい。

美術館設置を決めてから始めたコレクション形成はまた、そのコンセプトの点でも既存の私立美術館とは大きく異なっている。敗戦後、相応の年月が経ち、美術品として優れたものはすでに、収まるべきところに収まっている。当然、その間隙を縫って収蔵品を集めなければならない。打ち出されたのは「生活の中の美」という考えだった。

「生活の中の美」は守備範囲が広い。サントリー美術館は日本近世の美術品を中心に、屏風や絵巻、食器や装束などの調度品を蒐集した。サントリーという会社のイメージに合わせ、酒器も多く収蔵する。とりわけガラスのコレクションは、日本でも有数のものだ。1977年に彫刻家・朝倉文夫のコレクションを受け入れた。ここには薩摩切子や乾隆ガラスなど、日本・中国のガラス作品が多数含まれている。また1994年には、エミール・ガレのガラス作品などからなる「菊地保成コレクション」を収める。1980年代から90年代にかけて、現代美術を対象に行った「サントリー美術館大賞」の入選作品も買い上げた。こうして収蔵品の内容を充実させていく。結果として収蔵品は現在、国宝1件、重要文化財15件を含む、約3000件の絵画、陶磁、漆工、染織、ガラスからなる一大コレクションへと成長した。

蒐集にはもちろん、専門家の助言があったが、その多くは佐治がみずから受け入れの決断をした。「美術品が集まるのには縁の面が強い」と先述の勝田氏は語る。ある展覧会を催すと、その関連作品を所蔵する人物とつながりができることも多い。展覧会のための貸与作品を、結果として譲ってもらえることもあった。オークションで買うことはほとんどない。相対取引でやり取りをすることが多い。コレクション形成が進むにつれ、待っていれば必要な作品の情報も届くようになった。その点では、ややクローズな市場で蒐集を行っていると言える。

こうしてでき上がったコレクションは、佐治よりも前の世代の実業家が行った美術品蒐集とは、大きく路線を違えている。先行世代の蒐集の主眼は茶の湯道具だった。根津美術館、五島美術館、逸翁美術館等の私立美術館は、実業家の個人コレクションに由来する。こうしたコレクションの多くの部分は、茶の湯道具で占められた。佐治敬三は茶の湯の「数奇者」の世代ではない。したがって蒐集品は、茶の湯道具が中心にはならなかった。また刀剣はひ

と振りも所蔵していないし、仏教美術の収蔵品も多くない。こうした点からサントリー美術館のコレクションは、戦後高度成長期の時代、蒐集責任者の世代を色濃く反映していることが分かる。

組織改編の影響

コレクションの形成が進むなか、美術館そのものは2度、移転している。1度目は1975年。丸の内のパレスビルから、赤坂見附の東京サントリービルへと引っ越した。2度目は2007年。東京サントリービルから、六本木に開業した東京ミッドタウンに移った。2009年には組織の改編も行った。かねて財団化されていたサントリー音楽財団を母体に、そこにサントリー美術館の事業を統合し同年、公益財団法人サントリー芸術財団を設立した。

公益法人化まで美術館は、サントリー株式会社の直営事業。やりたいことをやりたいようにする、フリーハンドを保ちしがらみを持たない、という佐治敬三の「大阪商人」としての考え方が、その根底にあったとされる。企業の傘下にあるときは基本的に、所蔵品をどう処分してもよかった（ただし2012年までの社有時にも、所蔵品を処分した例はない）。公益法人にとって、所蔵品は基本財産なので極めて処分しにくい。公益法人化は結果として、運営の自由を手放すことにつながった。その一方で、こうした法令上の「縛り」は、文化財の散逸を防ぐ重しにもなる。支配人の勝田氏は「公益法人は文化財を後世に伝えることも役目。法人化によって美術館のミッションがいつそうはっきりした」と話す。

教育普及活動への取り組み

こうした組織改編は、文化財保護の点だけでなく、多くの点で美術館員の意識を変化させた。社有時には強調されることの少なかった「公への貢献」という視点が、あらゆる場面に登場するようになる。日ごろの作業は特段、変化していないが、中長期目標には公益に資する項目が立てられた。たとえば、東京都や港区といった地域への貢献や、教育普及活動への積極的な取り組みなどだ。

とりわけ教育普及活動は今般、サントリー美術館の事業の重要な柱となっている。おもに小学生の「日本美術は難しいしよく分からない」という声に応えるため、ツールを開発し、ワークショップ等を開催する。これは六本木への引越し後、公益法人化前に始めた活動。財団化を機に力を入れ、現在、教育普及専任職員を置いている。

その成果のひとつが年に1回、学校休業中に行う「まるごといちにちこどもびじゅつかん」。2016年で3回目を数える。「大人だけでは入れない、子供が主役となる美術館をしたい」という教育普及職員のアイデアで実現した。子供だけ、ないし子供と保護者の組みしか入館できない。小中学生の入館料は無料。展覧会に加えバックステージツアー、お絵描きワークショップ等を行う。この「まるごといちにちこどもびじゅつかん」には、1日で2000人が来場する。学校単位の見学を想定すれば、40人学級50クラス分。これだけの生徒を呼ぶのは大変な作業だ。なにより、教師に引き連れられてくるのではなく、「美術館に行きたい」という意志に従って集まった2000人であることに意味がある。

「おもしろびじゅつワンダーランド」も教育普及企画のひとつ。2012年の夏季休暇中に

約1カ月、特別展覧会を開催した。美術品の展示に加え、その展示品をテーマにしたデジタル体感コーナーを設置。たとえば、タッチパネルで鍋島焼の文様を組み合わせ、デバイス上にオリジナル磁器の画像を作成、その写真を持ち帰ってもらう。美術鑑賞にデジタル技術を取り込む試みだ。こうした取り組みが功を奏し、ひとつきに3万人の来場者があった。こうした特別展覧会を1カ月間、開催するのには組織としても覚悟が必要だ。何年かに1回しか行えない。

こうした教育普及活動は当初、小中学生向けだった。しかし、子供だけでなく大人もまた、日本美術になじみがあるとは言えないのが現状だ。以上の観点からサントリー美術館では、大人の日本美術初心者も教育の対象と考えるようになった。そこで大人向けに、絵巻の取り扱いを学ぶワークショップ、屏風作りのワークショップ、陶磁器の釉薬に関するワークショップなどを開催した。これらの活動は大々的な教育普及企画にくらべ、相対的に準備や予算の障壁が低い。一方で日本美術に触れる人を確実に増やすことができる。「教育普及は数を追うことがすべてではないが、普及という本来の目的には合っている」と支配人の勝田氏は述べている。

今後の課題

施設とコレクションを固定的に持っている、美術館立地以外の人々とどう接点を持つか、ということが問題になる。そのひとつの解決としてサントリー美術館は、仙台や郡山など各地の美術館に、鑑賞ツールとともに収蔵品を貸し出している。これまでの展覧会活動を通して縁のある地方美術館と、共同作業という形で事業を行う。こうした地方の美術館との提携をより緊密にすることを、今後の課題とする。いま六本木には、海外からの訪問客が増えている。そういった来場者との付き合い方も重視している。六本木への移転直後から英語の音声ガイドを導入したが、2009年段階ではなかなか使ってもらえなかった。最近では徐々に利用者も増加している。

サントリーのシンボルとして

サントリー美術館の歴史は長い。移転や組織改編、それに伴う活動方針の変化などはあったが、サントリー株式会社は変わらず、美術館の活動を支援している。こうした活動を「サントリーのシンボル」として捉える向きも増えている。そのことについて支配人の勝田氏は、次のように話してくれた。「1990年代初めのメセナ草創期や、それ以前の時期に比べると、地に足のついた活動になってきた。イベントのスポンサーではなく、自前の活動を継続することに意義がある。人任せにせず、自分たちで。それがサントリーのやり方。そのやり方そのものがサントリーの文化になっている。当時、文化、つまり音楽と美術とがサントリーのシンボルになるとは思ってもみなかった。しかし現状ではそうなっている。」

〔調査日：2017年2月13日（月） / 調査地：サントリー美術館（東京都港区）〕

第2節 広島信用金庫 日本画展

コレクションの形成とその保存

第二次世界大戦後、復興に向けて店舗網が拡大していく時期に広島信用金庫は、店内を彩る日本画を購入し始めた。本店はもちろんのこと、各支店のロビーや応接室の壁にも絵画が掛かるようになる。支店の増加に伴い作品の数も増えた。文化勲章受章者を中心に、定評のある作家の日本画を蒐集。あわせて、当時の若手作家の作品も買い上げた。そうした作家の中にはやがて、大家というにふさわしい活躍を見せた画家もいる。結果としてコレクションには、大作家の若き日の成果が多く含まれることになった。1989年まで続いた購入も、景気の落ち込みとともにいったん中止した。2007年には同信金初代理事長で元相談役の二宮實氏が、みずからの日本画コレクション192点を、財団法人ひろしん文化財団（詳細後述）に寄贈。それまでの社蔵品と合わせると、400点にものぼる一大日本画コレクションを形成するにいたる。

このコレクション形成、とりわけ同信金による作品購入には、信用金庫らしい経緯がある。信用金庫は地域住民が利用者となって、互いに地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした協同組織の金融機関。おもな取引先は中小企業や個人で、地域社会の利益を優先する。さらに、営業範囲を一定の地域に限定し、預かった資金はその地域の発展のために生かす。こうした性質の組織であるため広島信用金庫は、日本画の買い上げに際して、営業地域の業者と小さい取引をしていない。これは地域の利用者にたいする信金の公平性を担保するための措置。購入はすべて、東京など広島県外の業者から行った。また寄贈も受け付けていない。これも同様に地域社会に対する公平を保つため。地域への公平な利益配分を守るため、その地域以外と取引するというのは一見、逆説的にも思える。この逆説的な解決法もまた、信金が蓄えてきた地元密着型金融機関としての知恵なのだろう。こうしたことは、組織形態のもたらす「制限」のようにも思えるが、見方を変えれば、組織の「個性」がメセナ事業に強く影響を与える事例とも言える。

所蔵品の保存のために広島信用金庫は、広島市中区富士見町の本店内と同東白島町の白島支店内に、作品収蔵庫を持っている。本店の収蔵庫は同信金に、白島支店の収蔵庫は文化財団に属している。年間の収蔵関連予算は1千万円ほど。温湿度管理のための光熱費は馬鹿にならない。管理の手間や高額な予算に鑑みれば、保管業務を外注する選択もありうる。広島信用金庫がそうしたアウトソーシングを行わないのはひとえに、地域の利用者にたいする信金の公平性を担保するため。この点にも組織の「個性」が色濃く映る。

日本画展開催の経緯

広島信用金庫は1989年、広島市中区立町に有信ビルを建て、八丁堀支店を開いた。この落成記念に企画されたのが、同ビルを会場にして行う日本画展だった。これは顧客の何気ないひとことから実現することとなった。それまで本店や各支店で、同信金の日本画コレクションの一部を目にしていた利用客が、「おたく、ええ日本画持つとるんじゃけ、展示会でもしんさいや」と担当者に話したのがきっかけだ。

日本画展は落成記念の特別展覧会で、同信金は当初、これを継続して行うつもりはなかった。一方、来場客や顧客からは同展の継続を望む声上がる。そうした意見を踏まえ、第3回から展覧会の定期開催をスタートさせた。1990年から1996年までは基本的に年に1回、1997年からは春秋の年2回、同信金八丁堀支店を舞台に日本画展を開催している。

1995年の財団法人ひろしん文化財団の設立は、日本画展の拡大に大いに寄与しただろう。同年、広島信用金庫は設立50周年を迎えた。それを記念し同信金が創設したのが、同文化財団だ。それまで同信金に取り組んできた文化事業を安定的に継続することを目的とし、日本の伝統文化に特化した活動を行う。以後、日本画展の運営は同財団が担当することとなった。

2007年には同信金初代理事長で元相談役の二宮實氏が、みずからの日本画コレクション192点を同財団に寄贈した。軌道に乗った日本画展の質を高め、事業の継続性をより確実なものとするために決断した。この寄贈により信金および財団は、それまでの社藏品と合わせ、400点にもものぼる一大日本画コレクションを形成するにいたる。そこには竹内栖鳳、松林桂月、前田青邨、奥村土牛、山口華揚、平山郁夫らの作品が含まれている。

公益法人制度改革関連3法案が2008年に施行された。それをうけ、財団法人ひろしん文化財団は2010年、公益財団法人へと移行した。信金の性格上、当初から公益性の高い活動であった日本画展は、定期開催の開始、文化財団の設立、年2回への拡大、財団の公益法人化を経て、公益性と事業の安定性を高めてきたことになる。

日本画展の概要

公益財団法人ひろしん文化財団は先述の通り、日本画展を年に2回、4月と10月に行っている。会期はそれぞれ1ヶ月ほど。場所は広島信用金庫八丁堀支店10階の会議室で、この空間を「ひろしんギャラリー」として利用する。広さは約200平米(約60坪)。ここに毎回、30点から35点の日本画を展示する。全体で400点のコレクション、年に70点の展示点数なので、6年で収蔵品すべてを一巡することになる。日本画展の展示内容は毎回、文化財団の職員が検討する。文化財団は広島信用金庫地域交流部に業務委託をしているので、この財団職員とはつまり、広島信用金庫地域交流部の職員を指す。収蔵庫からの運搬や、会場での展示作業は長らく、職員が行っていた。近年は美術運送専門業者に作業を委託している。これは作業に伴う事故の危険性をなるべく低くするためだ。なお展示は、外部の専門家の助言に基づいて行なっている。

興味深いのは会場のしつらえ。200平米に30点から35点は、多からず少なからず、全点をじっくり観てもくたびれない規模。壁面にはもちろん作品を掛けるが、その展示空間の中心には応接セットを設置する。来場客はそこで休憩しながら、職員が供するお茶を楽しむことができる。会場となる八丁堀支店は、広島市の中心的な商業地に建つ。東京で言えば日本橋や銀座にあたる、いわばクラシカルな繁華街だ。近隣のデパートで買い物を済ませた人々が、休憩がてら八丁堀支店に寄り、日本画の名品を眺めつつ、ソファでお茶を楽しむ。こうしたくつろいだ雰囲気、この日本画展の特徴だ。公立館や私立の登録博物館が、こうした展示方法を採用することはできない。広島信用金庫が日本画展を、まさに企業メセナの一環として行うことによって、街の一等地での開催、くつろいだ楽しみ方の提供が可能となっている。

もちろんそれは、「本業で出た利益は地域社会に還元する」という信金一般のミッションを反映している。

こうした特徴が功を奏してか、スタート当初は2500人ほどだった来場者も、近年はつねに毎回1万人を超える。2000年の第17回で延べ入場者数が10万人に到達した。以後、延べ入場者数は2005年の第26回で20万人、2009年の第35回で30万人、2014年の第44回で40万人に達している。派手な宣伝を行うわけではない。重要なメセナ活動とはいえ、あくまで社業の一部に過ぎないからだ。毎年、時期が来れば、ポスターやチラシを粛々と店頭で並べる。すでに定着した活動なので、毎回、大々的に報道されることもない。反響といえば、顧客との対話に上る直接のねぎらいなどだ。しかし、上記の来場者数が示す通り、一定の規模の市民がこの日本画展を支持していることは明らかで、それこそがもっとも重要な反響といって差し支えない。

今後の見通し

来場者数の推移は安定している。減っていないが目立って増えているわけでもない。そこにはファンの高齢化や、人々の興味の有りようの変化といった原因を想定することもできる。実際、地元芸術系大学の日本画部門の志願者は年々、減っているという。こうした問題の解決策のひとつとして、広島信用金庫は2012年、日本画奨励賞を創設した。この賞は、広島にゆかりのある若手日本画家の支援を目的としている。広島信用金庫は、そのメセナ・ポリシーに基づいて、限られたリソースを割く。その中心には日本画展がある。「利益が出ている以上、その数パーセントを文化に還元するのは、地域貢献として重要。それが広島信用金庫のDNA」なのだ。

〔調査日：2017年2月24日（金） / 調査地：広島信用金庫本店（広島県広島市）〕

第3節 資生堂アートハウス

資生堂の美術品蒐集

資生堂の初代社長・福原信三は1919年、東京銀座の資生堂化粧品部2階に、美術作品の「陳列場」を開いた。今日まで続く資生堂ギャラリーの歴史はこうして始まる。「現存する日本最古の画廊」ともいわれる同ギャラリーだが、その継続には災難がつきまとった。1923年の関東大震災では、陳列場の入居する化粧品部が被災した。震災からの復興もつかの間、第二次世界大戦が勃発。1944年には戦争激化に伴い、ギャラリーはやむなく閉鎖となる。

大地震から力強く立ち上がった資生堂ギャラリーは、敗戦からも見事に復帰した。1947年5月には早くも、「資生堂ギャラリー」の名前で活動を再開。戦前の「資生堂美術展覧会」を母体に、横山大観、杉山寧、梅原龍三郎、安井曾太郎、藤田嗣治らによる「椿会」をスタートさせた。「椿会」は資生堂ギャラリーで行うグループ展。当時、和洋画壇で功成名遂げていた作家たちがメンバーとなった。この「第一次椿会」は1954年まで続いた。以後、

現在まで七次にわたる「椿会」の出展作品を買い入れることで資生堂は、自社のアート・コレクションを築き上げていく。

「第二次椿会」は1963年から1966年まで。奥村土牛、小野竹喬、梅原龍三郎らがメンバーだった。1974年に始まる「第三次椿会」には、岩橋英遠、上村松篁、岡鹿之助、絹谷幸二、舟越保武らが名を連ね、1990年まで活動を続ける。この「第三次椿会」までの参加者はおおむね、すでに美術上の成果を上げ、社会的地位も確立した作家たちだった。作品購入の面から言えば、すでに市場価格は決まり、高止まりしている。つまり「椿会」は、第三次まで斯界の第一人者による展覧会であり、そこから作品を購入する資生堂の美術品蒐集ポリシーは、その時代を代表する絵画や彫刻をコレクションすることに眼目を置いていた。

そうしたコンセプトは1990年代に大きく変化する。1993年に始まる「第四次椿会」からは、現代美術へと展覧会の軸足を移した。野見山暁治、堀内正和、李禹煥、百瀬寿、舟越桂らが出品。とりわけ李禹煥、百瀬寿、舟越桂らの起用には、「大スター主義」からの脱却の方向が見られる。李禹煥は1960年代後半から70年代半ばにかけて、国際的にも評価の高い現代美術思潮を牽引した。百瀬寿は1980年代から、和紙や箔を使った平面作品で注目され始めていた。舟越桂は1980年代後半から1990年代前半にかけて、国際展への出品が増えつつあった。「第四次椿会」は国内で、李禹煥には改めて、百瀬寿や舟越桂には新たに光をあてる役割を果たした。蒐集の点からすると、価格がまだはっきりとは定まらない作品を買い上げることで、市場に評価軸を提供したと言える。その時点で必ずしも高い世評を得ているわけではないが、すぐれた手腕を発揮する作家。こうした作家たちを取り上げることで、その創作を支援する、という姿勢が明確になった。この「第四次椿会」は1997年まで続いた。

こうした姿勢は、2001年から2005年までの「第五次椿会」でも同じく保たれた。その上で第五次では、第四次よりもいっそう同時代性を重視したメンバー構成をとるようになる。辰野登恵子、青木野枝、山本直彰らがこの「第五次椿会」に参加した。当然、新進作家の紹介機能も、市場価格への影響力も大きくなる。なお、2007年から2010年までの「第六次椿会」には伊庭靖子、塩田千春、祐成政徳、袴田京太郎、丸山直文、やなぎみわ、2013年から2017年の「第七次椿会」には青木陵子、赤瀬川原平、伊藤存、内藤礼、畠山直哉、島地保武が名前を連ねている。

資生堂ギャラリーは絵画・彫刻・現代美術を紹介する一方、企画展の柱として工芸作品も取り上げるようになる。1975年に「現代工芸展」を始め、当時、中堅世代だった加守田章二（陶芸）、赤地友哉（漆芸）、飯塚小玗齋（竹工）ら9人の作家をメンバーとした。「現代工芸展」はその後、志村ふくみ（染織）、藤本能道（陶芸）ら10人をメンバーに加え、合計19人の中堅作家を1995年まで紹介し続けた。そのうち13人は以後、重要無形文化財保持者の各個認定（人間国宝の指定）を受けている。

資生堂は「椿会」同様、この「現代工芸展」からも作品を購入している。「『現代工芸展』は意義のある会だったと思う。振り返ってみれば作家の、その時代の代表作を買い上げることができた」と、資生堂アートハウスのマネージャー・丸毛敏行氏は語る。所属団体、ジャンル、スタイルを超えたメンバー構成は、当時としては画期的。既存の枠組みからは生まれ得ない創作、それを行う場を提供する展覧会だった。「現代工芸展」は、「工芸の無名性よりはむしろ、作家性のほうに意識的だった。その点で現代美術の潮流とリンクしていた。」（丸

毛氏)

購入の手順とコレクション形成の意義

「椿会」の場合でも「現代工芸展」の場合でも資生堂は、展示した作品群の一部を、そのときどきの予算に応じて購入する。裁量のある従業員と学芸担当の従業員（学芸員）とが購入の決定に関与する。資生堂ギャラリーの展覧会には2人の外部アドバイザーがいる。展覧会に由来する購入には、結果としてこの2人の判断も影響を及ぼしている。

「椿会」での委嘱制作は、一般的なコミッションとは意味合いが異なる。「第七次椿会」は「初心」をテーマとする。作家にはテーマに合う作品を自由に作ってもらう。資生堂はそれを購入する。つまり委嘱者は、事細かな注文をつけるのではなく、作家の自由な発想を担保した上で、作品を委嘱する。その点で、いわゆる委嘱制作とは性質が異なっている。委嘱制作および作品購入そのものはもちろん、経済上の作家支援につながる。作家の自由な発想を担保した作品委嘱は、制作者の創造性に制限を設けないという点で、アート上の作家支援になっている。

コレクションの活用

資生堂は1978年、静岡県掛川市に資生堂アートハウスを開設した。同社の掛川工場の本格稼働が1975年。その東側に土地の余裕があったので、社有コレクションを展示する施設を建設した。とはいえ、アートハウスの開館時には「第一次椿会」「第二次椿会」を通して入手したいくつかの作品があるのみで、展覧会を催すほどのコレクションにはなっていなかった。1974年に「第三次椿会」、1975年に「現代工芸展」が始まり、以後、展覧会の継続とコレクションの増加とが見込まれた。こうした将来像が、アートハウス発足への道を開いた。なお建築は、高宮真介と谷口吉生の設計によるもので、1980年に「日本建築学会賞」を受賞した。

資生堂アートハウスは「椿会」「現代工芸展」に由来するコレクションのほか、資生堂の商品や宣伝物、販促品など、社の歴史を物語るものも収蔵した。資生堂創業120周年を迎えた1992年、同じ敷地の別棟に企業資料館を開館。アートハウスの収蔵品から社業アーカイヴの部分を切り離し、資料館に移す。2002年のリニューアルを機に、アートハウスは美術館としての機能を強化した。

資生堂アートハウスは現在、「椿会」「現代工芸展」に由来する作品や、大正期に資生堂意匠部で活躍した小村雪岱の作品など、1600点ほどを所蔵している。そのコレクションに基づき常設展示を行うほか、テーマを決めた展覧会を年間4回、行っている。「資生堂の名前を冠して行うことなので資生堂らしさがなくてはいけない」と先述の丸毛氏は力を込める。近年で言えば、「工芸を我らに」と銘打った展覧会シリーズに、そうした姿勢が色濃くにじむ。日常生活全般に美を注ぎ込むことを社業としてきた資生堂が、「美術品として高殿に置かれている工芸品を、私たちの生活に取り戻すための試み」を企画展で発信する。

「第一次椿会」から「第三次椿会」までの作品と、「第四次椿会」の作品の一部および「現

代工藝展」の作品が、アートハウスの収蔵庫に収まる。以後の「椿会」に由来する現代美術は、巨大な作品も多いので、外部の倉庫に預け入れてある。修復についてはスケジュール・予算を組んで行なっている。こうした点は、博物館一般と変わらない。「椿会」は継続しており、収蔵品は今後も増える。保管スペースは飽和状態になりつつある。しかし、コレクションを手放すことはないという。それはこのコレクションが、「新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造する」という資生堂の企業理念の実践を雄弁に語る、第一次資料であるからにほかならない。

〔調査日：2017年3月27日（月） / 調査地：株式会社資生堂銀座ビル（東京都中央区）〕

第3章 結論

第1節 美術品蒐集の性質

美術品の蒐集活動一般は、美術品を蒐集するコレクターと、美術品を供給する母体の、それぞれの事情が交わるところで生じる。コレクターの性質、つまり嗜好や資金量はさまざまであり、母体の要因、すなわち時代性や地域性もまたさまざまだ。こうした諸事情が絡み合い、コレクションの内実を決めていく。これは一見、さまざまな事情がコレクションを「制限」しているようにも見える。予算の大小によって入手できる美術品は異なるし、市場に出回っていない美術品を入手することは困難だ。それを「制限」と見るのは正しい。だが一方で、こうした諸事情の絡み合いこそがコレクションの特徴を決めている、とも考えられる。それは今般の調査を通覧しても明らかなことだ。

サントリー美術館のコレクション形成には、「コレクターの世代」と「母体の時代性」とがはっきりと刻印されている。

サントリー美術館は当初、コレクションを持たなかった。敗戦後、相応の年月が経ち、美術品として優れたものはすでに、収まるべきところに収まっている。当然、その間隙を縫って収蔵品を集めなければならない。蒐集にはもちろん、専門家の助言があったが、その多くは佐治敬三がみずから受け入れの決断をした。佐治の蒐集は、前の世代の実業家が行った美術品蒐集とは、大きく路線を違えている。先行世代の蒐集の主眼は茶の湯道具だった。根津美術館、五島美術館、逸翁美術館等の私立美術館は、実業家の個人コレクションに由来する。こうしたコレクションの多くの部分は、茶の湯道具で占められた。佐治は茶の湯の「数奇者」の世代ではない。したがって蒐集品は、茶の湯道具が中心にはならなかった。こうした点からサントリー美術館のコレクションは、戦後高度成長期の時代性、蒐集責任者の世代を色濃く反映していることが分かる。

コレクターとなる企業の組織形態やミッションもまた、美術品の蒐集方針に影響を及ぼす。広島信用金庫の日本画コレクションの形成は、その雄弁な例のひとつだ。

同信金による作品購入には、信金らしい経緯がある。信用金庫は地域住民が利用者となつて、互いに地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした協同組織の金融機関。おもな取引先は中

小企業や個人で、地域社会の利益を優先する。さらに、営業範囲を一定の地域に限定し、預かった資金はその地域の発展のために生かす。こうした性質の組織であるため広島信用金庫は、日本画の買い上げに際して、営業地域の業者といっさい取引をしていない。これは地域の利用者にたいする信金の公平性を担保するための措置。購入はすべて、東京など広島県外の業者から行った。また寄贈も受け付けていない。これも同様に地域社会に対する公平を保つため。地域への公平な利益配分を守るために、その地域以外と取引する、というのは一見、逆説的にも思える。この逆説的な解決法もまた、信金が蓄えてきた地元密着型金融機関としての知恵なのだろう。こうしたことは、組織形態のもたらす「制限」のようにも思えるが、見方を変えれば、組織の「個性」がメセナ事業に強く影響を与える事例とも言える。

このように企業メセナとしての美術品蒐集は、美術品を蒐集するコレクター側の世代や、美術品を供給する母体の時代性などによって、コレクションの内実を定めていく。とりわけ重要なのは、広島信用金庫の例に明らかなように、企業の組織形態やミッションが、メセナのありかたに強く影響を及ぼすことだ。しかもそれが、「制限」というより「個性」として働く点に、企業メセナの足腰の強さを見て取ることができる。

制作者と、美術市場を含む社会一般への影響力を同時に発揮する点で、資生堂の美術品蒐集には注目すべき点が多い。

「椿会」の場合でも「現代工芸展」の場合でも資生堂は、展示した作品群の一部を、そのときどきの予算に応じて購入する。「椿会」での委嘱制作は、一般的なコミッションとは意味合いが異なる。作家には「椿会」のテーマに合う作品を自由に作ってもらう。資生堂はそれらを展示し、その一部を購入する。つまり、委嘱者が事細かな注文をつけるのではなく、作家の自由な発想を担保した上で、作品を委嘱する。その点で、さまざまな条件を付した上で行われる、いわゆる委嘱制作とは性質が異なっている。委嘱制作および作品購入そのものはもちろん、経済上の作家支援につながる。作家の自由な発想を担保した作品委嘱は、制作者の創造性に制限を設けないという点で、アート上の作家支援になっている。この点が重要だ。

ただアートを買うのではなく、「評価が定まっていない作家の作品を紹介」し「その一部を社会に先駆けて購入」して「恒久施設に展示する」。この各項目は、場面ごとに主体が異なってもおかしくない。それを1社で一体的に行う点が、資生堂のコレクション形成の大きな特徴となっている。

第2節 蒐集品の活用法とその特徴

今般の調査対象である事業では、蒐集品を公開することが、そのおもな活用法だった。サントリー美術館はその名の通り、美術館として資料の収集と保存、調査研究、展示、教育普及といった活動を行う。広島信用金庫は日本画コレクションを年2回、社有施設で公開している。資生堂はコレクション形成からアートハウスでの展示までを一体的に実現する。

コレクションの形成時と同様、企業の組織形態やミッションを色濃く反映させるのが、広島信用金庫の日本画展だ。公益財団法人ひろしん文化財団は先述の通り、日本画展を年に2回、4月と10月に行っている。会期はそれぞれ1ヶ月ほど。場所は広島信用金庫八丁堀支

店 10 階の会議室で、広さは約 200 平米（約 60 坪）。ここに毎回、30 点から 35 点の日本画を展示する。

その展示空間の中心には応接セットを設置する。来場客はそこで休憩しながら、職員が供するお茶を楽しむ。会場となる八丁堀支店は、広島市のクラシカルな繁華街に建つ。近隣のデパートで買い物を済ませた人々が、休憩がてら八丁堀支店に寄り、日本画の名品を眺めつつ、ソファでお茶を楽しむ。公立館や私立の登録博物館が、こうした展示方法を採用することは難しい。広島信用金庫が日本画展を、まさに企業メセナの一環として行うことによって、街の一等地での開催、くつろいだ楽しみ方の提供が可能となっている。もちろんそれは、「本業で出た利益は地域社会に還元する」という信金一般のミッションを反映している。

組織改編によって活用コンセプトが変化した例もある。サントリー美術館の教育普及事業は、公益財団法人化によって、その使命の輪郭がより明確になった。

サントリー美術館は 2009 年、かねて財団化されていたサントリー音楽財団と統合し、公益財団法人サントリー芸術財団の一員となった。公益法人化は結果として、運営の自由を手放すことにつながったが、その一方で、法人化によって美術館のミッションはいつそうはつきりした。

こうした組織改編は、多くの点で美術館員の意識を変化させた。社有時には強調されることの少なかった「公への貢献」という視点が、あらゆる場面に登場するようになる。教育普及活動への積極的な取り組みはその成果だ。この活動は今般、サントリー美術館の事業の重要な柱となっている。おもに小学生向けにツールを開発し、ワークショップ等を開催する。これは六本木への引越し後、公益法人化前に始めた活動。財団化を機に力を入れ、現在、教育普及専任職員を置いている。

この教育普及職員の「大人だけでは入れない美術館をしたい」というアイデアで実現したのが、「まるごといちにちこどもびじゅつかん」なる企画だ。展覧会に加えバックステージツアー、お絵描きワークショップ等を行う。この企画には 1 日で 2000 人が来場した。学校単位の見学を想定すれば、40 人学級 50 クラス分。これだけの生徒を呼ぶのは大変な作業になる。なにより、教師に引き連れられてくるのではなく、「美術館に行きたい」という意志に従って集まった 2000 人であることに意味がある。学校単位の見学を受け入れるのとは異なる方法で、教育普及活動に、来場者の自発性といった新たな意義と、定量的な成果とを同時に実らせた。

組織はより公的な立場となったが、そこに公的機関とは異なる方法で新たな価値を生み出していく。企業がメセナ事業の運営母体を公益法人化した例は少なくない。それが必ずしも企業メセナとしての個性の喪失ではなく、新たな価値の創造につながっていることを、サントリー美術館の事例は証明している。

第 3 節 まとめ

企業メセナとしての美術品蒐集には「美術品を蒐集するコレクターの世代」と「美術品を供給する母体の時代性」とがはっきりと刻印されている。コレクターとなる企業の組織形態やミッションもまた、美術品の蒐集方針に影響を及ぼす。街の一等地での事業展開、くつろ

いだ雰囲気を提供は、企業が十全にその経営資源を生かしていることの証左だ。制作者と、美術市場を含む社会一般への影響力を同時に発揮するような、紹介・購入・展示の一体的運用も、企業メセナに特徴的な文化支援の方法として、注目に値する。企業がメセナ事業の運営母体を公益法人化した例は少なくないが、それが必ずしも企業メセナとしての個性の喪失ではなく、新たな価値の創造につながっていることも確認できた。

サントリー美術館支配人・勝田哲司氏の言葉を改めて引用したい。

「イベントのスポンサーではなく、自前の活動を継続することに意義がある。人任せにせず、自分たちで。それがサントリーのやり方。そのやり方そのものがサントリーの文化になっている。当時、文化、つまり音楽と美術とがサントリーのシンボルになるとは思ってもみなかった。しかし現状ではそうなっている。」

この言葉はサントリー株式会社1社にとどまらず、このたびの調査対象となったすべての活動に共通して言えることである。

澤谷夏樹（さわたに・なつき）

音楽評論家。慶應義塾大学文学部哲学科美学美術史学専攻卒業、同塾大学大学院文学研究科哲学専攻修士課程修了。現在、新聞や雑誌、演奏団体の公演プログラムなどに批評や書評、解説を寄稿している。2011年度〈柴田南雄音楽評論賞〉本賞、2007年度同賞奨励賞を受賞。監修に『バッハ大解剖!』、共著に『バッハおもしろ雑学事典』、研究に『J・S・バッハの「任意装飾」研究』『天宝十四調の「実用性」』『「アートの質」は玄関に響く - ロビーコンサート四態』『顕彰・コンクール事業の現在 - 選考方法と事後支援策』などがある。日本音楽学会会員、国際ジャーナリスト連盟会員。