

展覧会プロデューサーの仕事

東映株式会社シニアプロデューサー 西澤 寛

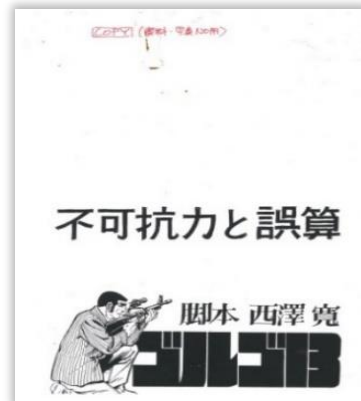


今から話すことが、これから、皆様が展覧会をご覧になるときのひとつのヒントになれば幸いです。プロデューサーの仕事は企画、責任者、資金集めをすることです。この企画は自分が創らなかつたら世には出ていないと思ったりするものもあります。

私は25歳で就職するまで、地元の大学講堂や市民会館で友達とコンサートやイベントをやって遊んでいました。そして文才もないのに、時間が有り余っていたので色んなことに応募しました。

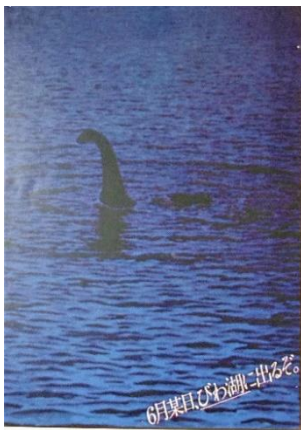


1985年公共広告賞受賞作品



ゴルゴ13脚本に公募

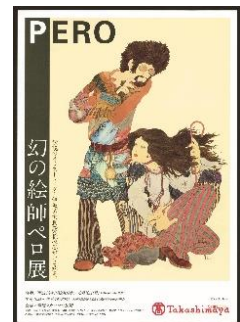
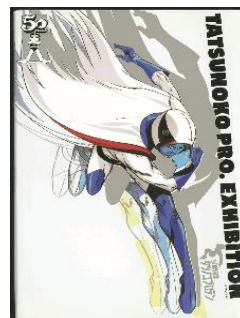
■サブカルチャー展の確立



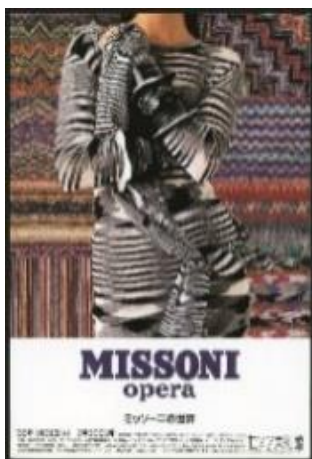
サブカルチャーとは、私は生活文化催事と訳していますが、1980年代に日本に入ってきた単語で本質的な芸術文化（世界遺産・博物館展・巨匠絵画・美術館展・伝統工芸など）に対して現代人の生活文化（漫画・アニメ・テレビゲーム・オタク文化・絵本・挿絵・イラスト・芸能人・スポーツなど）の展覧会の総称としています。

80年代の西武百貨店は時代の先端を走っていました。そして当時は3S（SEIBU, SHISEIDO, SUNTRY）のCMが時代を牽引していた時代でした。1976年私は左図のネッシーのポスターを見て西武百貨店に入りました。1990年代のセゾングループは197社、従業員15万人、売上高2兆9千億円でしたが、90年代後半は6000億円の負債をかかえて倒産状態に陥りました。同時に私も百貨店を離れてました。

当時からCMには一流のアートディレクターやデザイナーを起用していましたので、私が東映に入ってから展覧会には一流の人たちに制作を依頼しました。



1. テキスタイル (布製品の生地や柄全般)、ファッションの展覧会



エルメス展ではビニールケリーの限定品が爆発的な話題と動員につながりました。

「ミッソーニ展」を始めてセゾン美術館で開催、イタリアのニットのブランド。



「私の針仕事展」はトップキルターの新作を紹介



150年の伝統ある英国のブランド「アクアスキュータム」。撥水加工のコートが有名。

「フィンレイソン」はフィンランドで200年の歴史あるブランド。



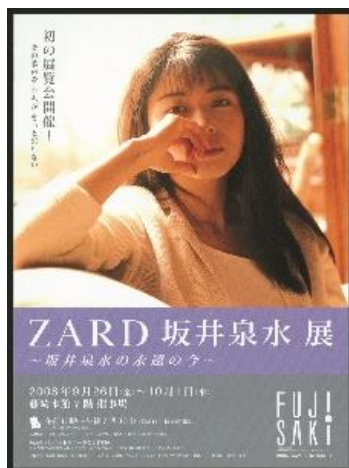
ミラノ出身の建築家のデザイナー、「ジャンフランコ・フェレ」

2. タレント、アーティスト、ミュージシャンの展覧会

(ミュージシャンは音楽以外に何を展示するのか)



「石井竜也(米米 CLUB)」コンサート衣装・造作物やイラストを紹介。



他界した一年後に「ZARD展」。衣装、愛用品、自作の詩、絵画等を展示。



「ユーミン展」では横尾忠則が展覧会に描き下し。絵画、音楽の資料も展示。



「石原裕次郎展」時計、スーツ等を美術品のように 展示。映画・テレビも紹介

「マリリンモンロー 綺麗な秘密展」、コレクター(引田天功)の愛用品や衣装を展示。



生誕 120 周年記念特別展「白洲次郎と正子」の武相荘での折々の暮らしを紹介。

3. アニメーション、漫画の展覧会

日本アニメの輸出額 1 兆 1,527 億円、世界の 65%、年間 2500 本を製作、東京に 70%の 210 社が集中。2002 年から「東京国際アニメフェア」の事務局で業務をしたので国内外のアニメ会社との交流ができた。



アニメ化 30 周年記念企画「ちびまる子ちゃん展」はファミリーと母・娘の 2 世代に人気。

アーティストの大谷芳照がプロデュースした「スヌーピーと日本の匠」とのコラボ展



アニメ制作会社エイケンの「サザエさんとともに 50 年」、特別企画展。



「THE 世界名作劇場展」、「赤毛のアン」の作画は宮崎俊、演出・監督は高畑勲だった。





新規ビジネスとして、中国の北京・長沙・武漢の三都市で「手塚治虫展」を巡回した。

「ドラゴンボール」世代を取り込む企画として、朝日新聞と日本橋高島屋が開催。



4. 絵本原画、挿絵の展覧会



しかけ絵本の作家「ロバート・サブダ」ニューヨークに行き交渉。展覧会は、25会場 49万人が来場。



「きかんしゃトーマス」も「ぐりとぐら」も、今から25年も前に紹介していた。



男性は誰も知らなかった絵本作家「ターシャ・テューダー展」累計84万人が来場。

「ムーミン」の原画は、4回も開催した。動員も物販も実績は右肩上がり。



5. 人形もフィギュアも Birbie だって展覧会に



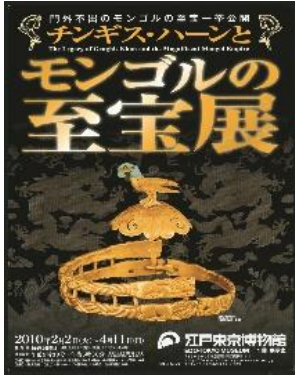
「リカちゃん」は日本の経済成長と共にあった

ファッションのアイコン「バービー」、初期は戦後の日本で制作。



「シルバニアファミリー展」権利元と大学の連動企画。

6. 実は、人類の遺産、本格的な展覧会も



中国・内モンゴル自治区の「チンギスハーン」の文物を日本初公開。



「近代絵画の一世紀展」は、ルノワールからウォホルまでを紹介。



「五木寛之」が古希の年に百寺を巡礼。講談社 100 周年事業



「観世宗家展」二十六世の清和監修。平安、鎌倉、室町時代の文献・能面・能装束を展示。

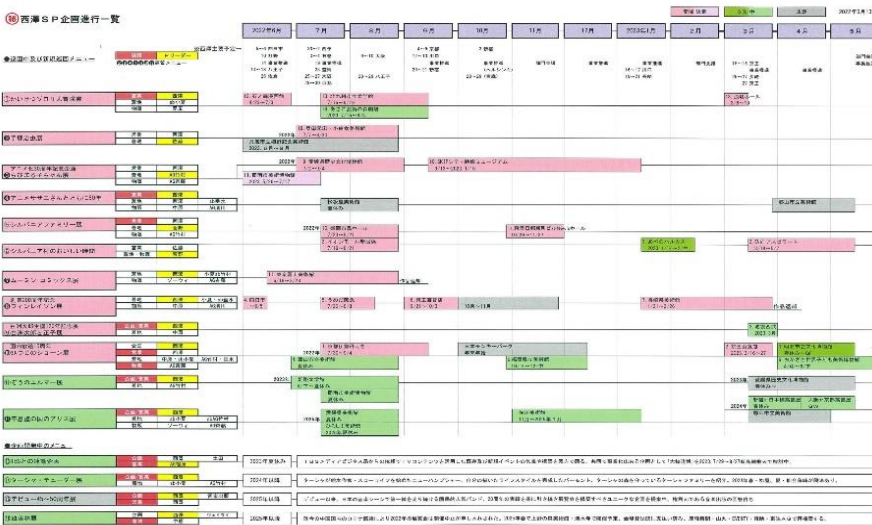
2014 年ブータン国王夫妻が日本の被災地を訪問。2 年後に「幸せとは何か」がテーマ。



■こんな風に仕事をする

1. チーム西澤…と呼ぶ人も

私はひとりで仕事をしています。展覧会ごとにプロのスタッフを集めプロジェクトを組みます。1 企画に 50 余名の知恵と力が結集されます。展覧会業務は複雑で大量です。展覧会ごとにジャンルが違いますから、そのたびに必要の人材を集めます。企画は私ですが、監修、編集、翻訳、執筆、出展、イラスト、コーディネーター、写真、カタログ編集、カタログデザイン、印刷などのスタッフが必要です。



1 年間の企画進行表
縦に企画メニュー (16 企画)
横に年間スケジュール
ピンクは、決定した企画
グリーンは、交渉中
グレーは、会期会場未定
日々、グレーをグリーンに、
グリーンをピンクに変える
仕事をしている。

展覧会の流れ

- 1) 新しいコンテンツを見つける ⇒ 権利元・所蔵元と出展交渉
- 2) 展覧会の企画書作成 ⇒ 美術館や媒体社に営業開始
- 3) 全体経費の把握・予算書作成 ⇒ 企画の社内決済
- 4) 展覧会のスタッフを招集 ⇒ 各事項について業務発注
- 5) 出展リストの作成・画像取得 ⇒ 図録作成と展示構成
- 6) スタイルガイドを作成 ⇒ 会場限定品の制作
- 7) 告知宣伝・プロモーション ⇒ パブリシティの獲得
- 8) 会場演出決定 ⇒ 展示造作物の発注

催事場を丸一日で入場料が取れる美術館に転換する

- 1) 前々日の夜から大工・電気屋が作業
- 2) 前日早朝から展示物を搬入
- 3) プロ 20 人以上が夜まで展示物の取り付け作業
映像機器・解説パネル・照明の取り付け
- 4) 販売商品を納品し検品後、什器に陳列（POP も）
会場限定品とライセンス商品に分類



↑ 「フラワーアーティスト川崎景太と久保田一竹」のコラボ企画

展覧会の経費って販売促進、宣伝費でしょ

会場側はイメージの醸成、売上、動員が成果になる
スタッフ全員が製作発注に関わりたいと思っている。
製作発注は、営業後の着地なので経費がある。
発注は営業した者だけの特権で良い
早い vs 遅い、上手い vs 下手、安い vs 高い
実は、着地作業は誰でも出来る。

2. 営業ができないと展覧会は成立しない

私は百貨店勤務の時は催事担当にすぎず、企画会社からは単なるクライアントでした。東映に入社してからどうやって営業したらいいのか考える日々でした。

教訓 企画が先か、営業が先か、パラレル（同時進行）で進める

教訓 ただの紙切れの企画も、必死で営業すれば成立

教訓 新しい企画は異業種交流から。社内の飲み会では成立しない

教訓 着地数と企画数は業界では、企画 1000 のうち着地数はたったの 3 件
(企画のアイデアくらいは誰でも持っている)

3. 展覧会はビジネスになるのか？

企画を売るのは至難の業

ムーブメントを創り、移り変わる情報を入手し、経費対効果を示し、人間関係を築くことが大事です。

教訓 イベントブローカーになるな。着地しないとリスクは大きい
自社企画だと償却や他会場に営業も可能である。

教訓 犯罪をしなければ、何をどこに売っても良いと言われた。

限定品を自社で製作すれば、収支に貢献。(展覧会だけでは利益は薄い)

現在 75 社に会場限定商品の制作を依頼。

企画毎にスタイルガイドを作成、年 2 回説明会や表彰をしている。

食品、文具、玩具、額絵、布や木製品を 1 アイテム 1 企業に依頼。

中国・ベトナム・インドで製作、直輸入品、書籍等、350~500SKU の品揃えをする。

教訓 ライセンス商品の集積だけでは絶対売上は確保できない。

世の中に氾濫するライセンス商品より展覧会限定品を制作すれば 2~3 倍の売上が上がる。

4. 出張報告書が重要だ。

22 年間に 960 回出かけた国内外の出張報告書を今も残こしている。

現在も国内に週一の割合で出張し年間 150 日も出かける。1 企画で、企画の提案時、会場設営時、会場撤去時と 3 回、会場に出向く。その間に専任の人が辞めていたり、転勤していた時にはこの報告書が役に立つ(言った、言わない、聞いていないが横行するのでその証としている)

5. 展覧会の 1 人当たり動員コスト

一人当たり動員コスト = 展覧会の総経費 ÷ 来場者数

(企画費 500 万円・施工費 200 万円・運営費 100 万円・宣伝費 100 万円)

総経費 900 万円で 3 万人来場したら・・・1 人当たり 300 円)

商業施設の波及効果 = 総来場者数 × 施設の 1 人当たり購入額

(来場者 3 万名 × 施設での 1 人当たり購入額@3000 円=9000 万円)

6. 興味深い情報の正確さが求められる

与えられたコンテンツを知らないことは恥ではない。正確な知識で企画を判断する必要がある。

2000 年頃までは Wikipedia も Amazon もなかったもので、調べ物は国会図書館へ行っていた。

誰もが知っている薄っぺらな情報ではなく、誰もが知りえない興味深い情報と正確さが必要だ。

7. アナログとデジタルの使い分け

リモート、メールや LINE だけではビジネスはできない。SNS の時代に今でもアナログで企画書やレポートを全国の知人、取引先、クライアント 3,520 人に郵送している。それが営業に繋がり企画に行き詰ったらクライアントから連絡がくる。Facebook でも 2,704 人に展覧会の告知をしている。直接会って話をして「この人は信用できる」と思った後、メールやリモートで連絡を取り合う。

8. 新型コロナウイルス後の美術の現場はどうなる？

芸術新潮から依頼を受けて執筆した。「コロナ禍で一度展覧会の色んな業務をリセットして考える時間が必要ではないか」と思った。チケットぴあの担当者は「今まで苦勞して集客していたコンサートが、ネット配信で一度に 100 万人に届けることが可能となった。しかしテレビの画面からはその場の臨場感は伝わらないのではないかと嘆いていた。展覧会を高画質のテレビで見ても作品の重厚感とか筆のタッチは伝わらないと思う。展覧会は、会場毎に陳列や照明方法、壁、床、天高が異なる。プロデューサーは与えられた会場環境の中で経費対効果を考え最大限の表現方法を発揮することだと思う。



9. 身体 の健康 と記憶力 の低下 に気を配る。

私は 71 歳の現役サラリーマンである。この 20 年間 7 行日記を毎日つけている。来年の今日日記を観たら「去年は佐倉に行ってたんだ」と記憶がよみがえる。

健康面では、毎朝ラジオ体操に行きウォーキングをしている。血圧、脈数、体重、歩数等を忘れることなく健康管理表につけている。「些細なことでも継続することが健康に繋がる」と考えている。

【質疑応答】

Q: 企画を創る時どういうものを基礎にして創っていくのでしょうか？そして他に競争会社はあるのでしょうか？

A: 出張で会場の担当者や営業で打合せをした時とか、色んな人達に出会った時に展覧会のニーズを聞いています。

東映の事業推進部は、札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、広島、福岡にランチがあり、70 人の社員が営業と着地業務をしています。展覧会のライバル企業は新聞社、テレビの系列局になります。時には一緒に共同事業をすることもあります。個人で展覧会営業をされている方も沢山おられます。

Q: 今まで特に思い入れのある展覧会はありますか？集大成に向けて考えてある企画があれば話していただけますか？

A: ずっと構想を練って着地しなかったのは中国の「兵馬俑展」です。西安には 10 回以上行きましたが進展せず、実現できませんでした。

一番良かった企画は「ブータン展」です。利益面では厳しい企画でしたが何度もティンブーに足を運び、純朴なブータンの人との交流が今も良い思い出となっています。

現在立案しているのは「不思議の国のアリス展」です。今まで本格的な原画の展覧会はなく、20 年余り交渉しています。2、3 年後には実現したいと思っています。

Q: この企画だったら当たるかなとか、これは日本人好きかななど、一般的な展覧会に来られる人の好みはどのようなものなのでしょうか？

A: 私が勝手に思っていることなのですが、日本人はいつの頃からか世界のブランドやキャラクターが好きな人種になりました。「トーベ・ヤンソン生誕 100 年ムーミン展」は、フィンランドでもヘルシンキだけ開催。日本では、朝日新聞社が 6 会場、弊社が 11 会場も開催しています。

ディック・ブルーナも大きな展覧会はオランダと日本だけです。エルメスもルイ・ヴィトンも世界市場のシェアの 50% 以上は日本人です。エルメスのケリーバッグがストックホルム空港店のオープン時に 3 個販売した時でも日本人が購入の列に徹夜で並んでいたそうです。

いつから日本人はブランドや、このようなコンテンツが好きになったのか想像つきませんが、そこに私たちが開催する展覧会のヒントがあるのだと思っています。

Q: 昔から展覧会といえば新聞社が主催して百貨店の催事場で行うというイメージがあります。コロナ禍の中、厳しい状況で百貨店も減ってきており開催出来なくなると別の会場を探すことになります。今後の見通しがあれば伺いたいと思います。

A: 百貨店は衰退しており、展覧会を開催する会場が少なくなりました。本社もしくは地域一番店が少しだけ展覧会を開催しています。新聞社も以前の様に紙面で人を集めるのは苦しい状況です。

その受け皿として公立美術館が小泉改革の一環として指定管理制度を導入しています。乃村工藝社、サントリー、NTT ファシリティーズ等が美術館運営に参画しています。今まで百貨店が得意としてきたサブカルチャーの展覧会は、公立美術館での開催に移ってきています。

西澤 寛（にしざわ ひろし）先生のプロフィール

東映株式会社 シニアプロデューサー

【経歴】

滋賀県東近江市出身 東京都杉並区在住

父・正三郎（第 61 代滋賀県議会議員）と母・すみ（小・中学校教師）の長男として生まれる。

滋賀県立愛知高等学校 京都精華大学美術科デザインコース卒業後 2 年間ヨーロッパを外遊。

1976 年株式会社西武百貨店入社 大津店販売促進課長から五番館西部赤レンガホール館長

セゾンコーポレーション関西文化担当室 西武百貨店本部で文化動員催事の責任者となる。

ニューヤングの顧客管理、地元商店街の活性で 2 度の西武百貨店社長表彰を受賞

「セゾン大賞論文」受賞 「公共広告賞」、「大津市の文化創造についての論文」に入賞

2000 年東映株式会社入社、事業推進部企画推進室長を経て現在シニアプロデューサー。

東映での 22 年間に 87 本の展覧会を企画立案、全国 544 会場で開催。

西澤が企画した展覧会の総入場者数 875 万名。

展覧会の図録 38 冊の企画制作・編集に携わる。

【著書】

『展覧会プロデューサーのお仕事』（徳間書店刊）