

메세나 매니지먼트 시대

일본의 메세나 매니지먼트 형성과정

글_이용훈 본원 경영지원부, 현재 일본국제교류기금 연수

1980년대 후반 국제화, 정보화, 출산율 하락 및 인구의 고령화 등 기업을 둘러싸고 있는 사회적 환경은 큰 변화를 맞이하였다. 또한 경제 지상주의에 대한 반성으로부터 기업도 사회를 구성하는 한 구성원으로서 사회가 안고 있는 과제 해결에 동참하거나, 사회 전체의 이익을 위해 기여해야 한다는 인식이 급속히 확산되었다. 이에 따라 많은 기업들이 그때까지 기업 내부에 대해서만 분배해 오던 이익의 일부를 사회에 환원하게 되었다. 1990년에는 '기업메세나협의회'도 탄생하였고, 예술문화 지원, 이른바 메세나를 포함한 기업의 사회 공헌 활동에 대한 일반인들의 이해도 점차 높아짐과 동시에 기업의 최고 경영자층도 사회 공헌 활동을 경영상 배려해야 할 과제 중 하나로 인식하게 되었다.

1990년 후반 버블 경제의 붕괴는 메세나 활동 환경에도 커다란 변화를 몰고 왔다. 미증유의 불경기 속에서 기업 경영은 점차 어려워졌고 따라서 사회 공헌 활동에 투입할 이익의 확보 역시 곤란한 지경에 이른 것이다. 이를 바꿔 말하면 당초 사회 공헌의 의미를 '잉여이익의 환원'으로 정의했기 때문에 전체 이익이 감소하면 활동 규모를 줄이거나 부득이하게 활동을 중지해야만 하는 상황이 도래할 수도 있는 것이다.

그러나 '일본 메세나 활동 실태조사' 결과를 종합적으

로 분석해 보면 메세나가 쇠퇴했다는 데이터는 나오지 않는다. 활동비 총액은 1990년대 전반에 비해 감소했으나, 기업 메세나 활동이 일본 기업 내에서 얼마나 뿌리를 내리고 있는지를 쉽게 알 수 있는 바로미터, 즉 '메세나 활동의 기본 방침의 책정' '기본 방침을 수행할 담당 부서 및 담당 스태프의 배치' '메세나 활동비의 예산화' 등의 세 가지 항목은 착실히 도입되어 온 것으로 조사되었다. 장기간의 불황에도 불구하고 기업 메세나 활동이 꾸준히 성장하게 된 이유 중 하나는 각 기업의 메세나 활동 담당자의 보이지 않는 노력 덕택이다.

지난 10여 년간 메세나 담당자들은 메세나 운영에 관여하고, 사회의 요구(need)를 파악하고, 메세나 프로그램의 개발에 적극적으로 참여해 왔다. 제한된 예산과 스태프, 시간을 최대한 활용하여 사회의 요구에 부응하는 메세나 프로그램을 실시하는 한편, 사내에 대해서는 메세나 활동이 어떤 의의를 갖는지에 대하여 설명하거나 설득하는 일에 매진하였다.

담당자들의 역량은 '프로그램 개발'과 '운영' 양면에 걸쳐 반영되었는데, 먼저 사회의 변화와 요구에 부응하여 노하우와 경험을 축적한 메세나 담당자에 의해 개발된 새로운 메세나 프로그램의 사례를 살펴보면 다음과 같다.

- 지원이 적은 분야에 대한 지원(현대무용 및 신진 예술가 등)
- 워크숍 등 참가형 프로그램의 실시를 통한 예술창조 체험기회의 제공
- 사원 참가 프로그램의 실시(사원과 메세나의 연결)
- 복수 기업에 의한 공동 메세나 실시
- 시민과 NPO, 행정 간 파트너십에 의한 활동
- 예술문화단체의 운영 지원 및 아티스트들에 대한 연간 활동 지원
- 자사 시설 및 기술, 노하우 제공 등 특유의 경영자원을 이용한 비기금 지원
- 대학의 '아트 매니지먼트 강좌'의 개최 및 예술문화진흥을 담당할 인재육성 지원
- 동일 단체에 대한 중장기(복수년) 지원
- 교육 및 복지, 환경, 도시 환경 조성 등과 아트 간의 융합 프로그램 실시
- 예술문화 활동을 전담할 '예술문화재단'의 설립 및 운영

한편 메세나의 운영 면에서 담당자들이 보여준 가장 눈에 띄는 활동은 본업에서 획득한 이익을 사회에 환원하기 위해 예술문화를 지원한다는 종래의 '이익환원형' 메세나 사고방식을 뜯어고친 일이다. 활동비를 전년도 메세나 실적을 고려해서 본래의 기업활동으로서 예산에 편성시키는 것이다. 활동비의 경영이익비율(활동비가 경영이익의 00%라는 기준)은 예산계획 때문에 사용하는 것이 아니라, 결과적으로 기업 경영 속에서 메세나가 어느 정도의 활동 규모였는지 확인할 수 있는 척도가 되기 때문이다.

이러한 변화는 기업 내부에서의 메세나의 위상 변화와 연동된다. 종래의 사회 공헌적 발상에서 메세나는 본래의 기업활동 범주 밖에 자리매김되기 때문에 기업 내

부의 다른 활동과의 교류가 힘들고, 메세나 활동에 의해 탄생하는 사회와의 커뮤니케이션 채널도 담당부서에 국한되고 만다. 또한 기업의 종합적인 경영전략으로부터도 소외되어 있다. 이러한 인식을 토대로 하여 메세나 담당자가 고안해 낸 개념이 '전략적 메세나'이다.

전략적 메세나의 틀 속에서 메세나 활동은 기업 경영 활동의 일부, 즉 통상 업무로서 자리매김하게 된다. 따라서 활동의 운영에 있어서도 타 부서와 마찬가지로 기업 경영의 매니지먼트 수법을 도입하고, 운영방법에 있어서도 모든 다른 부서와 같은 방법으로 메세나도 운영해야 하는 것이다.

한편, 메세나 활동의 내용적인 면에 관해서는 사회의 다원적인 요구(need)에 대응 가능한 특성을 지닌 메세나 활동의 장점을 살려서, 영리활동의 영역과는 다른 관점에서 사회의 요청에 부응하도록 한다. 또한 기업에 대한 종합 평가시 평가요인으로 메세나 활동이 포함되도록 고려하며, 메세나 활동을 통해서 기업의 브랜드 이미지 제고를 꾀할 수 있도록 한다.

메세나 담당자의 경험과 축적된 노하우에 의지해서 불황과 싸워온 메세나 활동은 이제 사회적으로 뿌리를 내린 것으로 보여진다. 메세나를 기업활동의 범주에 포함시켜 전략적인 수법으로 활동을 전개하는 기업도 점점 증가하고 있다. 그러나 아직까지는 현장 담당자를 중심으로 한 움직임이지만 기업의 최고 경영층에도 서서히 변화의 조짐이 나타나기 시작하고 있어 향후 메세나 활동의 전망은 비교적 밝을 것이다.

그렇다면 앞으로 추구해야 할 메세나의 방향성은 무엇일까? 지금까지의 메세나가 추구해 왔던 사회적 요구(need)가 향수자의 과거 경험에서 비롯된 것으로서 일정의 한계를 지니고 있다면, 미래의 메세나는 향수자의 잠재적인 욕구(wants)까지도 환기시킬 수 있는 메세나이어야 한다. 즉 지금은 일반적이지 않더라도 미래에 그

미래의 메세나는 향수자의 잠재적인 욕구(wants)까지도 환기시킬 수 있는 메세나이어야 한다. 이리하여 생성된 새로운 가치가 향수자의 만족을 얻게 되었을 때, 그것은 메세나에의 공감, 기업에의 공감, 더 나아가서는 기업 브랜드의 확립과도 연결되는 것이다.

중요성과 필요성이 인정될 것으로 예상되는 것을 찾아 개발하는 '욕구(wants)형 메세나'가 차세대 기업 메세나의 방향성이다. 이리하여 생성된 새로운 가치가 향수자의 만족을 얻게 되었을 때, 그것은 메세나에의 공감, 기업에의 공감, 더 나아가서는 기업 브랜드의 확립과도 연결되는 것이다.

일본의 문화 마케팅 사례

- 주식회사 자생당의 메세나 사례 중심으로

자신이 주체가 되는 메세나, '자생당다운' 메세나

ADSP(Art Documents Support Program by Shiseido)는 자생당(資生堂)이 2000년 2월 시행하기 시작한 새로운 유형의 메세나 프로그램으로서, 미래에 활발한 활동이 기대되는 일본 거주 아티스트의 국내 전시회 개최시 카탈로그 제작을 대행해 주는 신규 메세나 프로그램이다. 이 프로그램을 통해서 연간 10권 정도의 카탈로그가 만들어지는데, 발행처는 자생당의 기업문화부이고 제작은 미술출판 전문 회사인 구룡당이 맡았다.

일반에도 잘 알려져 있듯이 자생당의 예술문화 활동의 역사는 매우 길다. 1919년에 개설한 '자생당 갤러리'는 기업 갤러리의 선구자로서 지금까지 수없이 많은 전시회를 개최했으며, 시즈오카 현 가게가와 시에 있는 '자생당 아트 하우스'는 1978년에 개설되어 자생당의 미

술 소장품을 공개 전시해 오고 있다. 또한 1992년에 개설된 '자생당 기업자료관'에서는 자사의 디자인 역사 소개 뿐만 아니라 현대미술을 중심으로 한 아티스트 및 예술 단체의 지원에도 적극적으로 나서 연간 약 100여 건의 협찬을 하고 있다.

이러한 자생당의 메세나 역사 속에서도 이 '카탈로그 제작 지원 프로그램'은 한층 더 신선한 인상을 주고 있는데, 이는 단순한 전시회에 대한 협찬이나 카탈로그 제작비 지원방식이 아닌, 카탈로그 제작 전 과정에 깊숙이 개입하여 실질적인 도움을 주는 체제를 취하고 있기 때문이다. 이것이 인쇄업 관련 회사의 프로그램이었다면 자사의 기능을 활용한 메세나 방식으로 인식될 수 있었지만, 어쩌서 자생당 같은 기업에서 'ADSP' 같은 사업을 전개하는 것인가? 거기엔 자생당 나름의 배경이 있다.

1990년대 후반 자생당은 새로운 메세나의 방향성을 모색하고 있었다. 이미 기업 메세나 활동의 선두주자로서의 역할이나 '아름다움'을 추구하는 기업으로서의 브랜드 이미지는 확고부동한 위치에 놓여 있었다. 하지만 "돈을 지원하는 것만이 아니라 우리들이 주체가 되는 메세나, 창조적인 메세나를 추구하라"는 후쿠하라 요시하루 회장(현 명예회장)으로부터의 지시에 따라 담당 스태프들은 새로운 활동방법론을 연구하고, 작금의 시대가 무엇을 추구하고 있는가 등에 대하여 탐구하기 시작했다. 그 결과 자생당에서 메세나 업무를 담당하는 기업문

화부의 스태프들은 '새롭고' '창조적인' 메세나 구상을 위한 핵심 키워드 두 가지를 생각해 냈다.

기록하고, 보존하는 것의 중요성

그 첫번째는 '동시대의 아트를 기록하고, 보존하는 것의 중요성'이다. 자생당 갤러리의 큐레이터 히구치 마사키 씨는 "아무리 훌륭한 작품이나 활동일지라도 기록으로 남겨놓지 않으면 사라져버리고 만다"며, 자신이 「자생당 갤러리 75년사」 편찬 과정에서 느꼈던 경험담을 하나 소개했다.

1994년, 갤러리 오픈 75주년을 맞이하여 그 동안의 발자취를 정리하는 작업을 기획하였는데, 막상 작업을 시작하고 보니 사내에 남아 있는 자료만으로는 턱없이 부족했다. 따라서 국회도서관 등 외부의 자료에 의존하여 갤러리의 발자취를 조사한 결과, 지금까지 1,100회 정도로 알고 있던 전시회 개최 실적이 실제로는 3천 회도 넘는 것으로 밝혀진 것이다.

현대미술을 다루는 자생당 갤러리에서는 역량 있는 신진 아티스트 및 아시아 아티스트를 소개하는 기획 시리즈를 시행하고 있다. 이를 위해 큐레이터 히구치 씨는 평소 새로운 아티스트 발굴을 위한 정보 수집에 매달리거나 각종 전시회에 발걸음을 옮기곤 한다. 그러나 전시회마다 모두 쫓아다니며 감상할 수는 없는 일이다. 따라서 전시회 '카탈로그'를 보는 것으로 대신하고 싶지만, 미술관은 차치하고라도, 화랑에서 개최되는 단기 전시회 및 옥외 아트 프로젝트 등은 기껏해야 홍보용 DM 및 리플릿을 만드는 것이 고작일 뿐 카탈로그를 제작할 여력까지는 갖추지 못하고 있었다.

더군다나 요즘 현대미술은 전시 장소 및 공간 자체를 작품을 구성하는 한 요소로 인식하는 아티스트들도 많고, 또한 어느 한 전시장에 한정되어 설치된 작품은 전시회 종료와 동시에 철거되고 만다. 따라서 전람회 관람

기회를 놓쳐버리면 사진이나 비디오에 의존할 수밖에 없게 되고, 이 경우 작가의 과거 작품에 대하여 알기 위해서는 직접 찾아가 작품 필름을 보여달라고 하지 않을 수 없다.

아티스트 역시 과거의 작품이나 전시회 필름을 정리해 놓긴 하였지만, 보다 많은 미술 관계자 및 전시회 내 방객들에게 자신의 작업을 쉽게 설명할 수 있는 간단한 인쇄물을 필요로 하고 있었다. 그러나 젊은 아티스트들의 경우 경제적·시간적 문제뿐만 아니라 카탈로그 제작에 대한 경험 부족으로 어떤 카탈로그를 어떻게 만들어야 좋을지에 대해서도 모르고 있는 것이 현실이었다. 이러한 제반의 요구(need)로부터 히구치 씨는 자생당에서 전시회 카탈로그 제작을 도울 길이 있을 것이란 생각을 하게 된 것이다.

두번째 키워드는 '자생당다움'이다. '우리 자신이 주체가 되는 메세나'가 후쿠하라 회장으로부터 주어진 명제였지만, 그 동안 운영해 온 갤러리 활동이야말로 확실한 자생당의 주체적인 메세나 활동이었다. 그곳에는 전시회의 기획부터 카탈로그 제작에 이르기까지 80여 년에 걸쳐 축적된 경험이 있는데, 그 경험과 노하우를 최대한 활용하는 것이야말로 가장 자연스러운 '자생당다움'이 아니겠는가. 이러한 과정을 통해서 아티스트와 함께 카탈로그를 제작하는 ADSP 프로그램은 시작되었다.

'카탈로그 제작'이라는 창조적인 메세나

ADSP는 매년 5월과 11월 두 차례에 걸쳐 신청자를 모집하는데, 전기는 당해 연도 10월부터 익년도 3월까지, 후기는 익년도 4월부터 9월까지 개최되는 전시회를 각각 대상으로 하고, 매회 5명의 아티스트 선발을 원칙으로 하여 매년 10권의 카탈로그를 제작하게 된다.

카탈로그의 제작 체제를 살펴보면 B5판 8쪽으로 컬러 사진 10장을 실을 수 있으며, 일어와 영어를 병기하도록

ADSP 활동은 자생당의 '경영자산'을 살린 메세나 프로그램이기는 하지만, 단지 카탈로그 제작이라는 노하우만을 지칭하는 것은 아니다. 거기엔 갤러리 운영 등을 통해 오랜 기간에 걸쳐 축적되어 온 경영자산, 즉 자생당의 기업문화가 녹아 들어가 있다.

규정하고 있다. 인쇄 부수는 700부로 2주간쯤 개최되는 개인전 기간 동안 미술 관계자 및 내방객에게 배부하고, 얼마쯤은 작가가 보관할 수 있을 정도의 수량이다.

2000년 5월의 첫 회부터 2002년 5월 제5회 차에 이르기까지의 총 응모 수는 403건에 달했다. 평균 응모자 수는 70건 정도였지만 회를 거듭할수록 응모자 수가 증가하는 추세에 있는데, 이는 곧 이 프로그램의 필요성(need)이 존재함을 말해 주는 증거이기도 하다.

본 프로그램을 기획할 당시엔 카탈로그 제작 기회를 좀처럼 갖지 못하는 젊은 층의 응모가 대부분일 것으로 예상했으나, 실제로는 20대 초반부터 최고령인 69세에 이르기까지 다양한 연령층의 신청자가 응모했고, 그 중에는 상당한 경력을 소유한 아티스트도 프로그램 신청을 문의해서 담당자를 놀라게 한 일도 있다.

지원 대상 아티스트가 결정되면 아티스트와 갤러리 큐레이터, 미술출판 전문 디자이너 등이 모여 카탈로그 제작을 위한 협의를 시작한다. 아티스트들은 대개 전시회 오픈에 맞춰 카탈로그가 제작되기를 원하지만, 오픈 직전까지 작품을 손질하는 아티스트들 때문에, 특히 설치작품의 경우 최종 설치가 끝난 후에 카탈로그용 사진 촬영을 하기 때문에 종종 제작이 늦어지는 일도 있다. 하지만 갤러리 측에서는 될 수 있는 한 아티스트들의 요구에 응해서 스케줄을 조정하고 있다.

카탈로그에 게재할 작품 사진이나 원고 등 필요한 것

들은 모두 아티스트가 준비해야 한다. 또한 제작 체제는 규정되어 있지만 구성 및 디자인은 자유롭게 할 수 있다. 그런 까닭에 어떤 작품을 어떻게 배치할 것인가는 아티스트가 개인적으로 충분히 고민해야 할 부분이다. 그러다 보니 오픈을 앞두고도 전시회의 전체적인 이미지가 파악되지 않는 일조차 있다.

매회 이러한 우여곡절을 거치면서도 완성된 카탈로그를 보면 모두 다 '아티스트 북'으로 불려도 좋을 만큼의 풍부한 개성이 실려 있다. 과거에 제작된 카탈로그를 참고하기 때문인지 좋은 카탈로그를 만들고자 하는 아티스트들의 고집과 요구도 갈수록 거세지고 있다.

카탈로그 제작 과정에 참여한 미술출판 전문 디자이너 시미즈 교코 씨는 "아티스트들의 작품에 대한 고집과 망설임에 대해서는 작가와 더불어 참을성 있게 해나가야 한다고 스스로 다짐하고 있다. 카탈로그 제작 스케줄을 관리하는 일 역시 중요하지만 최후의 데드라인까지 기다림으로 해서 보다 좋은 작품이 탄생할 수 있다고 믿는다"며 자신의 카탈로그 제작에 대한 의욕을 밝혔다.

자생당 기업문화부장 다카쓰 지히로미 씨는 지금까지 제작된 카탈로그를 늘어놓으며 여기엔 어떤 '연결고리' 같은 것이 있다고 지적한다. 각각 다른 개성을 지닌 카탈로그지만 이렇게 늘어놓고 보면 어딘가 모르게 자생당다움이 느껴지는데, 거기에서 느껴지는 공통의 '감각'이나 '연결고리'를 중시하고 싶다는 것이다.

그러나 그 감각이나 연결고리가 단지 카탈로그 형태로 나타나는 것에 한정된 것은 아니며, “아티스트와의 연결고리, 갤러리 활동과의 연결고리, 사내로 퍼드백하는 의미로서의 연결고리도 중요하고, 예술문화를 둘러싸고 있는 환경 개선에 대한 의지를 갖고 있는 사람들과의 연결고리 역시 중요시해야 한다”고 말한다.

제4의 경영자산

자생당에서 발간한 책자 「자생당 문화 120년」에는 기업문화를 제4의 경영자산으로 자리매김하는 것에 대하여 “기업문화라는 것은 해당 기업의 이념, 창업정신을 토대로 구성원들이 지적·감성적인 창조활동을 전개한 결과, 그 일부가 축적된 성과물로서, 경영자산으로 활용 가능한 것, 즉 사람과 물자와 자본에 이은 제4의 자산이다”라고 기술되어 있다. 그리고 혼동하기 쉬운 ‘기업문화’와 ‘기업풍토’에 대하여 기업풍토가 ‘막연한 분위기’이자 기록으로는 재현시킬 수 없는 것인 데 반해, 기업문화는 보다 구체적이고 또한 그 대부분을 기록하거나

따로 저장이 가능한 것으로 정의하고 있다. 그렇다면 ‘기록의 중요성’을 존중하는 ADSP 같은 활동이야말로 자생당의 기업문화를 구현하는 중요한 수단이 될 수 있다는 측면에서 더욱 커다란 의미를 띠게 될 것이다.

ADSP 활동은 자생당의 ‘경영자산’을 살린 메세나 프로그램이기는 하지만, 여기에서 말하는 ‘경영자산’이 단지 카탈로그 제작이라는 노하우만을 지칭하는 것은 아니다. 거기엔 갤러리 운영 등을 통해 오랜 기간에 걸쳐 축적되어 온 경영자산, 즉 자생당의 기업문화가 녹아 들어가 있는 것이다.

기업문화가 확립되어 있고, 기업전략과 문화활동이 원활하게 맞물려 나아감에도 불구하고 자사(自社)의 기풍을 끊임없이 모색하고 있는 자생당. ADSP 프로그램은 그 노력에 대한 화답이자 미래의 자생당 기업문화를 이끌어 나갈 초석이다. 한 권 한 권의 카탈로그는 아티스트들의 창조적인 발상과 더불어 다양성을 더욱 늘려갈 것이고, 자생당의 기업문화 역시 그와 함께 한층 심화 발전해 나아갈 것이다. ❁

*참고문헌 : 「전략적 사회공헌에 대한 권유 메세나 매니지먼트」(사단법인 기업메세나협의회, 2008. 3월 다이아몬드사 발행)