

# 「アートを地域経営のOSに」 ～ BEPPU PROJECTの活動より

アーティスト、Yamaide Art Office株式会社代表取締役 山出 淳也

## 20代前半をターゲットにした理由

私は2005年から17年間、BEPPU PROJECTというNPOの代表を務めました。2022年4月1日からは新しい組織の代表として、そのNPOとも連携しながら地域課題の解決に取り組んでいます。アートを活用して地域課題とどう向き合うか。NPOで活動したことを紹介させていただきます。

大分県別府市は人口約12万人の温泉観光地で、第三次産業の従事者が多く、全体の80%を超えています。源泉数、湧出量とも全国随一で、温泉地域としては日本でも世界でも有数のまちといわれます。また、県全体の地域別宿泊客で別府市は約50%を占めていますので、大分県が観光立県として動き出すとき、別府の再浮揚は極めて重要だと分かると思います。

2005年の調査では、別府の宿泊客数は男性が女性の1.5倍でした。全国の平均値は女性客のほうが多く、60%を超えます。別府は70%程度が団体客といわれ、団体客中心のサービスを提供してきました。しかし全国の観光動態は72%が個人客、グループ旅行客です。つまり、別府が提供するサービス、お客様のターゲットは全国のそれとは違うのです。もう少しマーケット・インの発想を持たねばならないのが課題ですが、大型観光地として栄えていたので、バス旅行などの団体観光客の誘客・誘致はどうしても外せませんでした。

そこで、BEPPU PROJECTが発足しました。今

までの「集客を伸ばす」から、「交流人口の多様化」が重要と考えました。企業経営でいえば「ポートフォリオの分散」です。

2010年のデータでは「団塊の世代」、当時の60代以上を大きなターゲットと考えていました。年間の宿泊を伴う観光・旅行の回数は、60代は1.45回あり、50代までは1回あるかどうかですから、時間も財布も余裕がある60代を皆が狙う。しかし、皆が同じように狙っていて、お金をかけて誘客しても10年後、そのまま継続しないこともありえます。

そこで重視したのが20代前半です。別府のファンになり「すごく面白いよ」とSNSなどで発信し、親・祖父・祖母の世代に直接、信頼のある情報を届けられると考えました。この層を狙うために情報の信頼度を高めようと考えたわけです。

20代前半はアート、デザイン、クリエイティブなものを日常的に愛好しています。面白いと思えば自分でも発信する。きれいに画像を撮りたいという、感受性豊かで得意な表現方法を借りて、彼らに情報発信してもらおうと考えました。

これは、自治体が苦手なセグメントをNPOが受け持つことになります。アートを扱う団体が別府に生まれ18年も活動を続けられたのは、自治体が苦手な部分を引き受けたからです。市や県の従来の地域活性化のアプローチ、ルートとは異なる方法を提示したのです。

BEPPU PROJECTは2005年に任意団体として発足し、翌2006年に法人化しました。自分たちで大きく稼ぐより、仕事をたくさんつくり、それを

## 山出 淳也 (やまいで じゅんや) .....

### 略歴

1970年大分生まれ。

文化庁在外研修員としてパリに滞在(2002~04年)するなど、国内外でのアーティストとしてのキャリアを経て、2005年にBEPPU PROJECTを設立。以降、BEPPU PROJECTが企画し実現した1,000以上の取り組み全てに関わり、地方都市での文化芸術に関する事業のプロデュースや企画・運営の他、地域や企業の課題解決を図る取り組みを多数手がけている。2021年度は常勤職員24名、売り上げ5億5,000万円を達成。BEPPU PROJECTを国内有数のアートNPOに育てる。

主な要職に混浴温泉世界実行委員会 総合プロデューサー(2009年~)、第33回国民文化祭・おおいた市町村事業アドバイザー、文化庁審議会文化政策部会委員(第14期~16期)、グッドデザイン賞審査委員(2019年~)、山口ゆめ回廊博覧会コンダクター(2019~2021年)など。

2008年度 芸術選奨文部科学大臣新人賞受賞(芸術振興部門)。

2022年4月、Yamaide Art Office株式会社を設立、代表取締役役に就任。これまで以上に、地域社会の幸福な未来の実現を目指し活動を展開する。

### 主な著書

「BEPPU PROJECT 2005 - 2018」

著者：山出淳也／発刊年：2018年／発行者：特定非営利活動法人 BEPPU PROJECT



地域に仕事として出すなど、それまでなかなか実現できなかったアウトプットの中間支援の活動を行った組織です。事業に関わった案件は、2005年の発足以来1,000件を超えました。

大切にしているのはもちろんアートで、アーティストの活躍の機会をつくり、アートを様々な方に届ける活動をしています。これはアウトリーチと呼ばれ、大分県内の小学校にアーティストを派遣する取り組みです。コロナ以前は多いときで年間50人ぐらいのアーティストを出前授業の形で約50校に派遣し、ダンス、美術など様々な授業を行いました。アーティストと関わる中で、展覧会も企画するようになりました。

## 「芸術祭「混浴温泉世界」で 中心市街地活性化

2009年、最初のアートプロジェクトとして行ったのが芸術祭「混浴温泉世界」でした。「瀬戸内国際芸術祭」の成功を皮切りに全国で芸術祭が始まりましたが、それらは観光に特化しているのが多く、多くのお客様に来ていただき、何十万人来たというKPIの向上を目指していました。

混浴温泉世界の取り組みは他の芸術祭と少し異なります。2009年はまだ「瀬戸内国際芸術祭」も始まっていません。街中にアートを展開する芸術祭はまだ少ない中、「中心市街地の活性化」を目的・目標に活動しました。市内に6つある商店街は65歳以上の世代が中心で、平均35%の空き店舗があります。その空き店舗率をどうやってゼロに

するか、若返らせるか、事業承継も含めて考えました。これが私たちの2006年以降の大きな命題で、そのために芸術祭を考え、展開しました。

最初は2009年、2012年、2015年と3年おきに3回だけ開催するとうたい、最初の2回はまちの様々な場所にアートを展示し、それをお客様・アートファンが見に行き写真を撮ってもらうという一般的なやり方でしたが、2015年は特徴を打ち出す方向に形を変えました。別府は戦災を免れて路地が多い街です。昔から路地裏散策は人気があり市民がガイドを務めています。その街歩きのアート版をやろうとしました。

毎日2回、それぞれ15人程度の街歩きツアーを出し、参加しなければアート作品は見られません。使われなくなった映画館も特別に開け、作品を展示しました。音楽家の大友良英氏に美術作家として参加していただき、公民館には古い家電を並べました。そんなディープな場所をご案内し、しっかり伝えるには参加人数を絞らねばなりません。なぜなら別府のファンをつくる運動だからです。

公民館のほとんどは、たくさんある温泉場の2階にあります。コミュニティの中心に温泉があるので特徴的で、そのこともお客様に伝えたかったので、公民館を会場にしました。

重要なのは、芸術祭をマーケティングのために企画したこと。プロトタイプとして、お客様がどう感じるか、何を求めているかリサーチしました。ツアー参加者のアンケート回答率はほぼ100%です。ディープな場所をご案内し、ファンを

つくる考えは2009年から変わりませんが、さらにもう一工夫し、美術だけでなくダンスも街中をご案内しながら体験していただきました。

別府の中だけでは完結させません。別府の作品を見るだけでなく、隣の大分市でもアートプロジェクトを見ていただく。国東半島にもアートプロジェクトがあり、別府を起点に足を伸ばしてもらおう。別府に来て、街歩きツアーに参加してアートを見て、温泉に入り、地域の人たちと知りあい、バスで国東半島に行きアートイベントを体験する。このように、他地域にも行くことで泊数も今までの1泊が2泊、3泊と増えます。

「混浴温泉世界」の大きな目的は中心市街地活性化で、それは「何人来たか」だけではおそらく測れません。どれだけお金を落とし、リピーターになったかが重要です。さらに、リピーターの一部でも、地域に住んで店を開いたり、新しいサービスをつくったりするようにできないかと考え、芸術祭をつくりあげていきました。

## 「より長く滞在し、お金をつかう 「混浴温泉世界」

「混浴温泉世界」初回の2009年は屋外作品が多く訪問者は約92,000人でした。2012年のチケット販売数は約117,000人で中規模の芸術祭といえると思います。2015年は街歩きとアートを組み合わせで約53,000人で、「苦戦」といわれましたがチケットは完売です。ていねいにご案内したことで人数は半分になり、コストパフォーマンスが悪いように見えますが、重要なのはどんな方が来たかです。

初回は20代が一番多く、徐々に30代や女性が多くなり、2015年は30代の女性を中心でした。3年ごとに世代が少しずつ移ったと見て取れます。

県外からの訪問者が一番多く、2009年は57%、2012年は62%、2015年は71%と増えています。滞在泊数は2009年では日帰りが最も多く、2012年も日帰り39%と同様でしたが、2015年は日帰り30%に対し2泊が33%と最多でした。別府を起点に大分市、国東半島に関連づいた泊数が増え、大分市や国東にもお金が落ちました。

夏の夕方から夜にかけての街歩きプロジェクトでアートを体験し、食事をとって宿泊する流れを

つくった結果、国交省の計算式による観光消費額は2012年の4億2,175万円が、2015年は4億7,035万円となりました。お客様は半分になりましたが、長く滞在してその地域にいることでお金が動いたということです。

## 「市民文化祭「ベップ・アート・マンス」

市民文化祭「ベップ・アート・マンス」を2010年に初めて開催しました。毎年10月か11月を文化月間と宣言し、会期中に別府で行われるプログラムはどんなものでも登録できます。パンフレットを作ってウェブサイトで紹介し、さらにチケット販売も代行、予約受付もNPOが行います。プログラムを組んだ方の中には学生や社会人もいます。そういう方はチケットを売りたいくても日中は電話を取れませんから、手数料ゼロで代行する。そんな形で毎年開催しています。地域の食文化の紹介、お母さんのフラダンス、公民館のミニライブ、商店街の空き店舗で落語、自宅を開放した写真展、ヨガなど、市民が工夫して様々なプログラムを用意しました。

「アート・マンス」はプログラムを組む市民にお金を一切出していません。目指すのはプログラムの数ではなく、参加した人がどう横につながり、今後、コミットしていただけるかです。それには自発的で自立できる方が集まることが重要です。簡単ではありませんが、活動を10年以上続けて様々な動きが起きてきました。

私は社会関係資本、ソーシャルキャピタルを生み出すために「アート・マンス」を考えました。2010年の初回は、27団体が手を挙げ、43のプログラムが実現しました。2017年には93団体、107のプログラムに増えました。コロナ禍の2021年も、100団体以上参加し149のプログラムが実現しました。リピーター率は約50%、新規が約50%でした。継続して参加する人も、新しい人もいます。間口が広いことはとても大事です。

40代の参加者が一番多いものの、60代の方も発表しています。女性が多いです。いろいろなアートを皆さん鑑賞した結果、それに誘発され「私も何かやりたい」という人が現れた。年配の方が参加すると同世代の人が見に来る。参加は半数が別

府市民で、観光ではなく文科省の文化振興に近い取り組みになったと思います。

「アート・マンス」は全国でもモデルにしていますが、継続的に続けるために「ベップ・アート・マンスをつくろう会」も始めました。

私はアート活動を30年以上やっています。「お客さんが来ないがどうすればいい」などいろいろ質問されます。お悩み相談会「ベップ・アート・マンスをつくろう会」は、自発的な取り組みを促すためのものですが、そこに山出が出て行っては、答えを求められる。そのため、事務局の中でも年少の者を担当にし、市民と共に悩むことを大切に、この「つくろう会」を継続しています。洋画、日舞、絵手紙、落語など様々なジャンルで活動する方々が、相談会で一緒に考えることを通じて、横のつながりができ、今まで出会わなかった人が出会える。私はこれが「アート・マンス」が続いている最大の理由だと思います。

## 「芸術家一人に予算を集中させる」 「in BEPPU」

「混浴温泉世界」「アート・マンス」に続き目玉事業として立ち上げたのが「in BEPPU (インベップ)」の取り組みです。

「混浴温泉世界」は毎回6,000~8,000万円の予算を使いましたが、仮に100人を呼んだら等分ではなくても一人に使えるお金が少なくなります。

本来やりたいのは、数多くのアーティストと関わるのではなく、アーティストと深く関わって別府のファンになってもらい、お客様に深い作品体験をしてもらうことです。市民にそのアーティストの代表作を見てもらいたいと願い、大きく舵を切りました。「混浴温泉世界」は100名くらいのグループ展覧会でしたが、それをやめて一人のアーティストにより多くの予算を振り向ける個展に変えました。それが「in BEPPU」で、7,000~8,000万円の予算を一人に使います。難しいのは人選です。毎年、アートの効果についてレポートを出してしっかりと数字を見せているため、県知事からも市長からも「エッジのきいたことをやっていい」とお墨つきをいただき、私が選んでいます。

このときお招きした西野達氏とは、8つの大き

なプロジェクトを「in BEPPU」でやりました。別府駅前の銅像のまわりに仮設で家を見て、古い旅館から調度品や家具を持ってきて、一軒の旅館として実際に宿泊もできるようにしました。法的に難しいのですが、市職員、警察、保健所などとプロジェクトチームを組み、1年以上かけて実現させました。さらに、花街の跡地に発泡スチロールで家を見て、家財道具を積んだトラックを街灯で串刺しにし、電車の手すりに焼いたケバブをつけてお客様に振る舞い、別府のシンボル「別府タワー」によだれかけと顔を書いてお地蔵さんにしたりました。

そんな、ふだんあり得ない光景が現れたら、皆さんが写真に撮って「よく分からないが面白いことやっている」と、インスタグラムなどでどんどん発信するでしょう。こうして、一人のアーティストに力と時間とお金をかけることによって、そのアーティストの代表作ができます。この年、西野氏は、文化庁が主催する芸術選奨の美術部門で文部科学大臣賞を受賞しました。「大分県と別府市は芸術祭に新たな地平を切り開いた」と伝えられ、たいへんな名誉でうれしく思いました。今後、西野氏が世界各地でプロジェクトを組む際、おそらく過去の作品として別府タワーの写真が出てくるでしょう。

## 「コロナ禍の2021年に企画した新しい「お祭り」

2016~2018年の3年間「in BEPPU」では大型のプロジェクトを展開しました。2019年からの3年間は、市民と協働することをテーマにしました。コロナ禍でも継続できたのはそこが大きかったです。

2021年は、一人のアーティストを招きました。彼女が提案されたのは「お祭り」でした。ファッションデザイナーの廣川玉枝氏は東京五輪のポディウムジャケットをデザインした人です。ファッションショーのように、別府に「お祭りをつくりたい」という話をされました。神社から温泉まで奉納するため、何kmもの長いランウェイをつくる。そこをモデルが衣装を着て歩くのが廣川氏の最初のイメージだったと思いますが、地域の方々も巻き込み、舞の練習を積み重ねていきました。その結果、

12月18日の本番はアートという言葉を超えた人々の祭りになりました。本来、「in BEPPU」は単年度のアートプロジェクトですが、市民が継続を強く訴え、神職の方が加わって実行委員会が生まれようとしています。定着すればこれ以上うれしいことはないと思います。

国東半島での取り組みについては、2010年の大分県からの相談がきっかけでした。国東半島は神仏習合の発祥地で、集落ごとに、地域のことを知るための入り口として様々なアート作品をつくりました。山頂の峰に鉄の像、空き家に詰めたコンクリートで屋内空間の様子を表現した作品には、神棚と仏壇のセットが写し取られています。オノ・ヨーコさんにつくっていただいた石のベンチの足元には、ジョン・レノンの曲「イマジ」が生まれるきっかけになった詩集の碑文が設置されています。岩肌に宮島達男氏のデジタル作品が設けられ、毎日、朝10時から夕方6時まで灯りました。

## 「観光地型文化芸術創造都市」を実現するしくみ

「混浴温泉世界実行委員会」で掲げるビジョンは「観光地型文化芸術創造都市としての別府の実現」でして、まずは地域の魅力を発信することでした。17年間で1,000以上のプロジェクトを企画し、創造的な人たちが少しずつ移住を始め、アーティストを含め約120人移住しました。人口の0.1%ですが、それを10倍の1,200人に増やす計画を8年かけてやろうとしています。人が集まったところで旅館、飲食店なども含め地域の人たちとつながり、新しい取り組みを行って産業をつくれなかつと思っています。

別府は「湧出量、源泉数日本1位」と、雑誌等で温泉を紹介してきました。そのことは間違っていないと思いますが、温泉に行きたい人が爆発的に増えない限り小さなマーケットを奪いあう形になります。そうではなく、アートを入口にお客様に来ていただく。人数は多くなくてもアートを見に来た人が「温泉っていい」「別府の食事はいい」と語り別府の魅力に触れられるよう、細々でも新しいマーケットをつくる。今まで温泉目的で来なかった人にアート目的で来てもらい、別府の魅力を知ってもらう方法に変えました。

重要なのはそれをどうやって発信するかです。アートの強みは視覚の力を活用できることです。言語を超え、海外でも、その作品が「何だ？この風景の中にある作品は」と思っていただけ。その驚き、感動、面白さを自ら発信できる世の中になっています。「マーケティング4.0」のフィリップ・コトラーがいうように、大きなパラダイムシフトになったのはインターネット、スマホの存在で、それで皆が発信する。顧客が価値を発見し、顧客が違う顧客に推奨する。それを私たちは大切にして、お客様・一般の方々が自ら流通させるツールをつくらうと考えています。

## 「アーティストアパート」で移住促進

アートから移住・定住に向けた取り組みとして「アーティストアパート」を運営しています。毎年8組くらいのアртиストが入居します。その中から、まちに残ってアトリエを開いたり、まちの活動に取り組み、市民になる方ができます。こうして別府に増えたアーティストは、それまで縁のなかった場所にも行けるようになります。

たとえば福祉施設、学校です。高齢者施設の入居者はアクセシビリティの問題でなかなか展示を見に来られないので、こちらが行って共に時間を過ごす。県は、福祉に関係するサービスができないか考えていたところ、私たちがこのプログラムを提案したら、「ぜひ県の事業でやりましょう」ということになりました。プロトタイピングといますが、モデルとなるものをやって、それを行政が長期計画に落とし込むのを狙っています。障害のある方々の学校施設にも、アーティストに行ってもらいました。

このほか、アートを活用して認知症の進行を遅らせる研究を医療機関とやっています。計画は私がつくり、実証実験をやったのですが、かなり面白い数字が出ていまして、数年後にはいろいろな形で使えるのではないかと感じています。

## クリエイティブ・プラットフォーム事業

観光地である別府は情報発信を大切にしていま

す。200ページくらいのフリーマガジンをつくっているのですが、ビジネスモデルがポイントになると私は思っています。広告中心のモデルでは情報の信頼性が下がる。フリーマガジンなら情報の信頼性を高めないと価値が上がらないため、広告は一切入れていません。7万部ぐらい発行し、コストの約70%を回収するしくみとして、アートイベント入場券で使えるお得な金券を発行し、掲載されている施設や店で使えるようにしました。

地域ブランド「Oita Made」は、過疎化地域をどうするかという話から始まりました。地域の景観を守るために、地域に一番近い生産者の方を守ろうと2013年から活動を始めました。主原料は大分県産の品質の高いもの、時には一から開発しました。2017年には地元地銀の大分銀行が設立した、株式会社Oita Madeに事業を無償譲渡しました。

ここでやりたかったのはお金の動き方のデザインです。集客交流施設をつくるのは地域にとって大切なかもしれませんが、1日に1,000人来てそこで買われるもののほとんどが県外に流れるより、100人しか来ないが70%が地元に残るほうが経済効果は高いと考えています。

銀行や企業からは、課題をとにかく聞いてほしいということで、クリエイティブ、デザイン、アートの力を使って企業の課題に取り組む仕事も増えていきました。大分県の事業になっていく「クリエイティブ・プラットフォーム」というものをつくりました。様々な人たちが相談できる窓口をつくる。その窓口がBEPPU PROJECTであって、実際に話を聞くのはNPOの私でしたが、多くの相談が寄せられました。

サッカーチームや福祉法人、老舗菓子店、電気工事会社など大分県の中小企業から3年半で130件を超える相談がありました。56社は私のクライアントになりプロジェクトが進んでいます。

## 自由なものの見方を促すのが アート

とにかく彼らの課題を聞いて、整理し、それに対する適切な解決方法として必要な人材をマッチングし、つなげています。クリエイティブ、デザインを使って企業の課題を解決する際によくある

のは、最終的なアウトプット、たとえばチラシやウェブサイトをつくる費用を県や市が出すというケースだと思います。大分県は少し違って、その前に課題と適切な解決方法を見出すのにお金を出します。アウトプットには一切負担をしません。そこに至るまでの、私の相談料やNPO職員の人件費を出していただいています。

私たちは「メディア露出広告換算」を重要視しています。約10年で使った広告出稿額は200万円を切っていますが、「メディア露出広告換算」は37億円が達成されています。都市ブランド調査では、2008年に芸術祭を始める前、別府市は34位で必ずしも低くはありませんでしたが、2016年には10位まで上がりました。宿泊日数の増加で観光消費額も増えました。長く滞在して地域の方々とは知り合いになる関係人口を大切にするのは、移住につながるからです。

10年間で大きく変わったのは市民が文化活動に参加し始めたことです。延べ人数で6,000人を超えました。アーティスト、デザイナーが移り住み、市民もクリエイティブな活動をすることで企業の課題解決につながる。その企業が利益を出し文化に再投資するモデルです。

従来の常識や自分自身の中にある固定観念への疑いを生じさせ、別のものの見方があると感じさせる。そのためのアートというのは、自由なものを見方を促してくれる、気づきを与えてくれるものではないかと思います。

別府タワーをお地蔵さんにしていいのか、悪いのか。タワーをそんなふうに見るのも、ものの見方の逆転かもしれません。それにより見方を変えていける可能性がある。つまりアートというものは、何かの課題を解決しません。次々と新しい表現、価値を生み出すアーティストは問題提起をする人です。NPOのような中間支援を担うところが、必要とあらばアーティストをキャスティングし、地域の課題を解決するのです。

「こんな価値が必要ではないか」「この人が来ることで化学反応が起きるのではないか」という想像力は、都市やその地域の暮らし、経済活動の量ではなく質を高めて、新たな価値を生み出す要素になり得るのではないのでしょうか。