

**B E Y O N D**

**B O R D E R S**

**해 외 의 메 세 나**

## 여는 글

최근 기업과 문화가 만나 새로운 가치를 창출하는 기업의 메세나 활동은 더 이상 CSR에 머무르지 않고, ESG나 SDGs 등 기업의 중장기 경영전략에 기여하는 중요한 요소로 자리 잡고 있습니다. 한국메세나협회는 다양한 해외 사례를 통해 메세나가 단순한 문화예술 후원 전략을 넘어, 보다 통합적이고 확장된 형태로 발전하고 있음을 확인했습니다.

경희대학교 문화예술경영연구소와 함께 완성한 『Beyond Borders: 해외의 메세나』는 한국메세나협회 온라인 뉴스레터(2025년 7월~11월)를 통해 소개된 해외 사례입니다. 덴마크, 네덜란드, 프랑스 등 유럽 국가를 비롯해 중동의 아랍에미리트, 카타르, 일본, 그리고 신흥 메세나 강국으로 떠오르고 있는 남아프리카공화국의 사례를 통해, 글로벌 트렌드와 기업 메세나의 확장 가능성을 조망하고자 합니다.

각국의 최신 메세나 사례와 지역 협업 모델을 통해, 한국의 기업과 문화예술인 모두가 보다 나은 협업 방안을 모색하고 실질적인 인사이트를 얻는 계기가 되기를 기대합니다.

\* 본 자료집에 노출된 사례와 이미지는 해당 기업의 홈페이지, 공중에게 개방된 연례보고서, 언론 보도자료 등에서 인용했으며, 이미지마다 출처를 명시했습니다.

## 목차

### 유럽

- 04 덴마크 맥주 기업, 칼스버그 사례로 본 기업 메세나의 확장
- 10 네덜란드 기업미술컬렉션협회의 미술 생태계 활성화 실천
- 17 파리국립오페라극장의 기업 후원 활성화 전략
- 22 지역을 움직이는 작은 거인들, 프랑스 로컬 메세나 기업



---

### 아프리카와 중동

- 29 중동의 '매우 중동적인' 메세나 전략
- 34 남아프리카공화국 자이츠 아프리카 현대미술관과 글로벌 메세나 네트워킹



---

### 아시아

- 40 2025 EXPO OSAKA를 통해 본 기업 메세나의 진화
- 45 일본의 예술·사회·지역을 잇는 힘



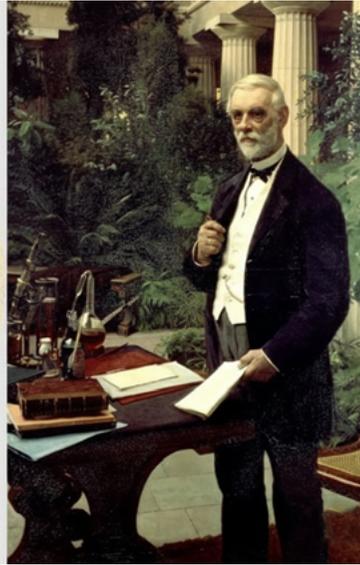
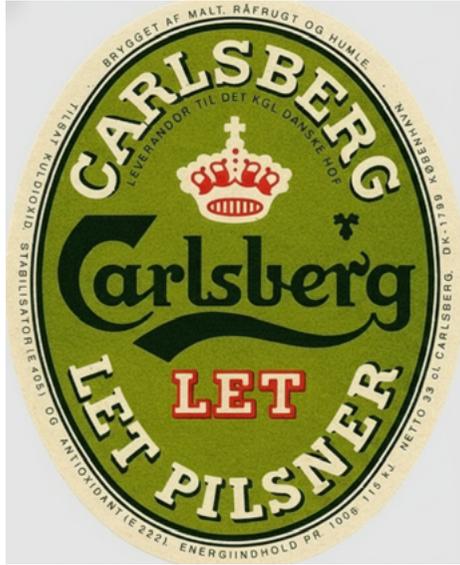
---

### 총론

- 50 협력의 거버넌스와 새로운 리더십의 발견  
- 'Beyond Borders: 해외의 메세나' 연재를 마치며

## 덴마크 맥주 기업, 칼스버그 사례로 본 기업 메세나의 확장

‘칼스버그’라고 하면 누구나 ‘덴마크를 대표하는 맥주 브랜드’만을 떠올리지만, 덴마크에서 칼스버그는 문화예술 후원으로 독보적인 기업이다. 178년 역사를 가진 칼스버그의 예술 후원은 기업의 핵심 가치와도 맞닿아 있다. 과학과 예술에 대한 후원 정신이 기업 경영에 반영되면서, 최근에는 코펜하겐을 창의적으로 변화시킨 ‘칼스버그 시티 지구(Carlsberg Byen)’로까지 확장되었다. 이러한 점에서 칼스버그의 메세나 활동은 매우 이례적이며, 호기심을 자아낸다. 그렇다면 “메세나 정신이란 무엇일까?”라는 질문에 대한 답을, 칼스버그의 사례를 통해 살펴보자.



좌. 왕실 문장이 새겨진 칼스버그 라벨 ©칼스버그  
우. 칼스버그 재단 창립자 J. C. 야콥센, ©August Jerndorff



프레데릭스보르(Frederiksborg) 성 내부  
©Frederiksborg Nationalhistorisk Museum

## J. C. 야콥센의 과학·예술 후원과 칼스버그 재단

칼스버그는 1847년 제이콥 크리스찬 야콥센(J. C. Jacobsen, 1811-1887, 이하 J. C. 야콥센)에 의해 설립되었으며, 현재 세계에서 세 번째로 큰 규모의 양조장을 보유하고 있다. '칼스버그(Carlsberg)'라는 기업명은 그의 아들 '칼(Carl Jacobsen, 1842-1914)'의 이름과, 덴마크어로 '큰 언덕'을 뜻하는 'bjerg'의 고어인 'berg'를 조합해 소유격 형태로 만든 것이다. 단순히 언덕을 의미하는 것이 아니라, 양조장이 자리한 언덕의 장소성이 강조된 명명이다.

창립자 J. C. 야콥센은 맥주의 품질 향상과 이를 위한 과학적 연구를 중시했으며, 동시에 기업의 지역사회 공헌을 기업 신념으로 삼았다. 이러한 철학을 바탕으로, 최고 품질의 맥주 생산과 기업의 지속 가능하고 장기적인 성장을 위해 1876년 '칼스버그 재단(Carlsberg Fondet)'을 설립하였다.

칼스버그 재단은 덴마크 최초의 기업 재단이자, 기업 소유권을 재단에 이양하면서 사적 기업을 공익 재단 소유로 전환한 세계 최초 사례이다. 재단 설립 결정은 J. C. 야콥센이 단순한 부의 축적보다 지식과 예술, 사회적 진보를 우선시했음을 보여주는 단면이다. 또한 1875년 맥주 연

구를 위해 설립된 칼스버그 연구소(Carlsberg Laboratory)는 이후 노벨상 수상자를 배출할 정도로 명성을 떨쳤다. 이처럼 J. C. 야콥센은 단순한 맥주 사업가가 아닌, 지식 사회 구축과 국가 문화 자산 형성에 기여한 인물로 평가받으며 왕실의 신임을 얻었다. 그 결과, 칼스버그 양조장이 설립된 지 불과 1년 만인 1848년에는 덴마크 왕실의 공식 맥주로 지정되었고, 이는 왕실 문장을 사용할 수 있는 권한을 의미하며 당시 기업으로서의 매우 큰 명예였다.

특히 J. C. 야콥센은 1859년 대형 화재로 상당 부분이 파괴된 프레데릭스보르(Frederiksborg) 성을 재건하여 국립역사박물관(Det Na-

tionalhistoriske Museum)으로 전환할 것을 제안했다. 왕실과 덴마크 의회 모두 그의 계획에 동의했고, 재단의 전적인 지원으로 1878년에 개관했다. 국립역사박물관은 초상화와 역사화, 가구 등의 컬렉션을 통해 500년 이상의 덴마크 역사와 권력, 미의식을 압축적으로 보여준다. 동시에 실험적이고 다양한 현대미술 작가를 초대해 고전과 동시대 시선을 동시에 담아내기도 한다. 당시 역사박물관 건립은 1864년 덴마크 전쟁 패배로 민족주의 정서가 고조되던 시기에 이루어졌다는 점에서, 덴마크 사회에 큰 반향을 불러일으켰다.

한편, 1970년 투보그(Tuborg) 양조장과 합병하면서 칼스버그 재단 산하 기관이 된 투보그 재단(Tuborg Fondet)의 활동도 주목할 만하다. 특히 청년 음악 지원사업(Musikhjælp)은 재즈, 팝, 록, 힙합 등 대중음악을 중심으로 청년 음악가와 기술자, 기획자들이 함께 협업할 수 있는 기반을 마련한다. 이를 통해 프로 무대, 축제, 지역 광장 등에서 연주 기회를 제공하는 한편, 음악 단체의 역량 강화와 운영 개발도 지원한다. 투보그 재단은 칼스버그 재단의 연간 배당금 중 13%를 고정적으로 지원받는다.

### 아들 칼의 예술 후원과 뉴 칼스버그 재단의 탄생

J. C. 야콥센이 시작한 칼스버그의 예술 후원은 그의 아들 칼 야콥센에게 이어졌다. 부자 간에는 맥주 품질 개선을 놓고 경쟁하면서, 생산 방식에 대한 의견 차이가 좁혀지지 않아 오랜 기간 갈등이 이어졌다. 그럼에도 칼은 아버지의 취향인 고대 예술품 수집에 큰 관심을 보였으며, 오히려 아버지의 기세를 넘어 고대 그리스와 이집트 조각을 포함해 만 점 이상의 작품을 수집했다. 1882년에는 자신의 저택 정원에서 소장품을 대중에게 공개하며, 정원을 '뉴 칼스버그 글립토테크(Ny Carlsberg Glyptotek)'라 이름 붙였다. 이후 컬렉션이 급속도로 늘어나자, 그는 수집품을 국가와 코펜하겐시에 기부하고 미술관 건립에 착수했다. 그 결과 1897년 현재의 글립토테크 미술관이 탄생했다.

'글립토테크'는 조각이나 조형물을 뜻하는 그리스어 '글립토스(Glyptos)'와 수집 또는 전시 장소를 뜻하는 '테케(theke)'에서 유래한 것으로, 정확히 말하면 조각미술관이다. 칼은 자신의 양조장 '뉴 칼스버그'에서 얻은 수익금을 바탕으로 컬렉션을 구축하며 고대에서 현재에 이르는 시간적 스펙트럼을 통해 삶과 문화, 문명에 대한 새로운 관점을 제시했다. 특히 미술관 중앙에는 유리 돔으로 덮인 '윈터가든'이 위치해 방문객에게 신비롭고 놀라운 공간감을 제공한다.



글립토테크 미술관 윈터가든  
©Anders Sune Berg/Ny Carlsberg Glyptotek

예술 후원을 지속하기 위해 그는 1902년 뉴 칼스버그 재단(Ny Carlsberg Fondet)을 설립했다. 박물관 운영 지원을 비롯하여 공공미술 설치, 예술 연구, 각종 수상제도 등 예술생태계 전반에 걸쳐 활발한 후원을 이어오고 있으며, 대중의 삶 속에 예술을 깊숙이 끌어들이는 역할을 맡아왔다. 과학적 양조법을 기반으로 제품의 품질에 철저한 이상주의자였던 아버지와 달리, 칼은 좀 더 실용적이고 사업적 감각을 가진 인물이었다. 그는 예술 후원이 가져올 국민적 혜택

과 사회적 영향을 고려했을 뿐만 아니라, 도시 브랜드 강화와 문화 관광 유치까지 의식하는 사업가적 접근을 앞세웠다. 실제로 코펜하겐 시내의 다수 조각상과 문화시설이 그의 후원으로 조성되었으며, 덴마크의 상징인 인어공주 동상도 1913년 칼이 기증한 것이다.

양조장과 산업시설 역시 건축 디자인과 공공예술의 관점에서 접근한 점은 칼의 예술 후원 철학과 맥을 같이한다. 실제로 양조장 주변은 산업단지로 조성되었으며, 입구에는 거대한 네 마리 코끼리 조각상이 건물을 받치는 '엘리펀트 게이트(Elephant Gate)'가 자리하고 있다. 1901년에 지어진 이 건물은 원래 급수탑이었으나 나중에 곡물 저장고로 용도가 바뀌었고, 양조장 쪽 정문의 역할을 했다. 칼은 칼스버그의 상징으로 코끼리를 선택했는데, 그는 이 동물이 힘과 충성, 부지런함을 상징한다고 믿었다. 또한 로마 여행에서 얻은 인사이트를 반영해 만든 이 게이트에는 라틴어로 'Laboremus pro patria'라고 적혀 있는데, 이는 '조국을 위해 일합시다'라는 뜻이다.

## 창의도시, 칼스버그 시티 지구의 행복한 삶

필자가 칼스버그에 관심을 가지게 된 것은 2019년에 엘리펀트 게이트가 있는 역사 지구를 방문하면서였다. 양조장을 중심으로 역사적 산업시설들을 살리면서 새로운 거주 및 생활, 사무단지로 재탄생한 공간에 들어서자마자 감탄사가 절로 나왔다. 약 30만㎡에 달하는 칼스버그 시티 지구(Carlsberg Byen)는 단순한 부지 개발을 넘어, 칼스버그 기업의 예술·문화 후원 정신을 도시 설계와 재생 전략에 적극 반영한 대표적 사례로 평가된다. 지구 개발을 주도한 덴마크의 건축회사 엔타시스(Entasis)는 2009년 세계 건축 페스티벌(WAF)이 수여하는 ‘세계 최고의 마스터플랜(Verdens bedste masterplan)’상을 수상했다.

칼스버그 시티 지구는 두 양조업자, J. C. 야콥센과 그의 아들 칼 야콥센의 유산이라 할 수 있다. 두 사람의 건축미학에 대한 존중, 과학에 대한 호기심, 문화와 전통에 대한 개방적인 태도는 지구 구상의 출발점이자 영감이 되었다. 칼스버그 양조장에서 착안한 이 프로젝트와 도시 전략은 양조장의 네 가지 기둥을 기반으로 한다.



칼스버그 시티 지구(Carlsberg Byen) 내 광장 ©박신의



칼스버그 시티 지구(Carlsberg Byen) 내 무용센터 ©Adam Mørk

J. C. 야콥센은 생산과 과학의 기둥을, 칼 야콥센은 예술과 문화의 기둥을 상징한다. 그 결과 문화와 예술이 부지 곳곳에 녹아들어 다양하고 생동감 넘치는 환경이 조성되었으며, 공동체적이고 인간적인 규모로 설계되었다. 또한 탄소 중립 지구 계획, 보행·자전거 중심 설계, 녹지 활용 등 지속 가능한 도시 모델로도 각광받으며, 칼스버그 시티 지구의 주민과 방문객 모두에게 쾌적한 생활 환경을 제공한다.

특히 2024년 6월 개관한 무용센터(Dansehallerne)는 1920년대 지어진 4천6백㎡ 규모의 보일러실을 개조한 건물이다. 과거 네 개의 굴뚝에서 연기를 내뿜으며 맥주 생산의 중심 역할을 했던 산업 유산이, 대형 메인 무대와 블랙박스 무대, 리허설 스튜디오, 객석과 로비를 갖춘 현대적 공간으로 재탄생한 것이다. 4층 높이의 대형 철근 콘크리트 아치 구조를 지닌 이 공간은 “춤을 위한 대성당에 가까운 곳”으로 불리며, 생활 속 무용예술 플랫폼으로 자리 잡았다. 이외에도 갤러리, 디자인 스튜디오, 악기점, 미술품점 등 다양한 문화예술 공간이 구성되어 있다. 특히 칼 야콥센의 거주지였던 칼스 빌라와 정원 곳곳에는 그의 소장품인 조각상들이 배치되어, 예술과 생활이 자연스럽게 어우러진 공간을 형성한다.

칼스버그 시티 지구 사업은 2012년 설립된 칼스버그 바이엔 P/S 개발회사(Carlsberg Byen P/S)가 담당했으며, 2025년 상반기에 모든 작업을 마쳤다. 특별히 지구 내에는 칼스버그 본사와 연구소, 칼스버그 재단과 뉴 칼스버그 재단, 클립토테크 미술관 등 칼스버그 그룹 관련 기관들이 자리하고 있다. 필자가 방문한 시기에도 이미 입주자들이 있었다. 당시 멋지고 쾌적한 거주환경에서 살아가는 사람들의 표정이 무척 밝았던 기억이 생생하다. 현재 상황이 궁금해 P/S 개발회사 마케팅 담당자에게 문의한 결과, 거주자들의 만족도는 “매우 높다”는 답변을 받았다.

## 기업은 왜 예술을 후원하는가

칼스버그 창립자 J. C. 야콥센은 기업의 이윤보다는 품질을 우선했다. 그의 이러한 마인드는 예술의 가치 중심적 사고와 크게 다르지 않다. 그는 최고의 맥주 품질이 과학과 예술의 발전에 기반한다고 믿었고, 따라서 과학과 예술에 대한 후원은 자연스러운 귀결이었다. J. C. 야콥센은 당시 사업가 중에서도 보기 드물게 정치적 야심 없이 학문과 문화 후원에 헌신했으며, 그 덕분에 왕실로부터 신뢰받는 ‘시민 귀족’과 같은 이미지를 형성했다. 이는 곧 기업가정신이자 예술 후원의 동력이었다고 할 수 있다.

그의 아들 칼에 이르러서는 예술 후원이 보다 집중적으로 이루어졌다. 덴마크는 다른 노르딕 국가들에 비해 정부 보조금의 비중이 낮고, 민간 후원이 차지하는 비율이 훨씬 높다. 이러한 환경 속에서 칼스버그는 덴마크 예술계에 깊이 뿌리내린 대표적인 후원기업으로 자리 잡았으며, 역사적·사회적 기여와 더불어 책임감 있는 스폰서십을 실천하고 있다. 역사적·사회적 기여와 함께 책임 있는 스폰서십을 실천하고 있

는 것이다. 2020년대 팬데믹 시기, 뉴 칼스버그 재단은 예술계에 3천만 덴마크크로네(약 4백만 유로)를 긴급 지원했다. 당시 재단의 신임 회장 크리스틴 불 안데르센(Christine Buhl Andersen)은 보도자료를 통해 미술관 지원에 대한 정부 차원의 조치를 기대한다는 견해를 밝히기도 했다.

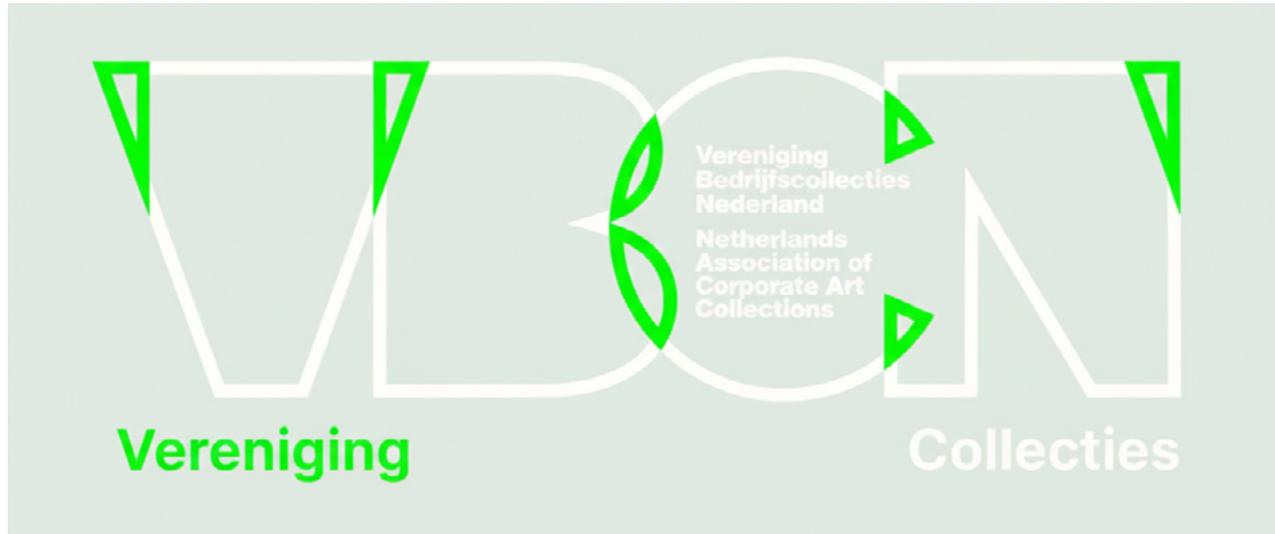
칼스버그는 ‘더 나은 오늘과 내일을 위한 양조’라는 기업 미션 하에, 2022년 ‘Together Towards Zero and Beyond(TTZAB)’라는 ESG 전략을 도입해 지속 가능한 미래를 추구하고 있다. 총 여섯 개의 핵심 분야를 중심으로 사회적 불평등, 기후 변화, 물 부족과 같은 사회문제에 대응하는 전략을 수립하고 있는데, 이러한 접근 역시 예술후원에 대한 실천의지의 연장선에 있다고 볼 수 있다.

필자 박신의

## 네덜란드 기업미술컬렉션협회의 미술 생태계 활성화 실천

‘기업의 나라’ 네덜란드는 세계 최초의 주식회사이자 17세기 세계 최대 기업이었던 동인도회사를 설립하며 무역의 황금기를 열었다. 이를 통해 민간 중심의 개방적 문화가 형성되었고, 국제 무역망을 바탕으로 유럽과 아시아 전역에 미술품을 유통하며 세계 최초의 근대적 미술시장을 만들어냈다. 17세기 네덜란드 미술시장은 대규모 생산과 유통 구조를 갖춘 황금기로 평가되며, 세계적으로도 독보적인 기업가정신의 모델로 설명된다. 이러한 역사와 전통은 오늘날 네덜란드 기업에 ‘창의 DNA’로 작동하는 중요한 자산이 되고 있다.

현재 네덜란드에서는 기업이 소유한 미술품을 공공 자원으로 활용하며 메세나 정신을 확산하고 사회적 영향력을 실천하고 있는데, 그 중심에 ‘네덜란드 기업미술컬렉션협회’(Vereniging Bedrijfscollecties Nederland, Netherlands Association of Corporate Art Collection, 이하 VBCN)가 있다. 한국에는 없는 이와 같은 메세나 유형을 VBCN 사례를 통해 살펴보고자 한다.



VBCN 로고 ©VBCN

### 민간 주도 미술 생태계 조성의 현대적 실천

VBCN은 미술품 수집 정책을 수립하고 실행하는 네덜란드 기업과 준공공기관이 참여하는 비영리 기구로, 회원 기업의 소장품 수집과 활용을 다각적으로 실천하는 데 주력한다. 기업이 보유한 미술품을 대상으로 작가 및 작품 연구를 수행하고, 소속 큐레이터들이 주제 중심의 전시를 기획하며 다양한 아트 프로젝트를 운영한다. 또한 다른 기관에 작품을 대여해 직무 공간에서 미술품을 감상할 수 있도록 하며, 이 밖에도 공동 프로젝트와 공모전, 수상 제도 운영, 회원사 간 교류와 학습을 위한 워크숍 개최 등을

통해 미술 생태계 활성화와 미술품 향유 확대를 통한 사회적 공헌을 실천하고 있다. VBCN은 2005년에 설립되었으며, 2024년 기준 총 51개 회원사가 참여하고 있다.

VBCN의 존재는 결코 우연이 아니다. 네덜란드에서는 17세기부터 기업의 미술품 수집과 활용이 지속적으로 공공의 가치 구도 안에서 전개되어 왔다. 다른 유럽 국가에서 왕실과 귀족 중심의 미술 후원이 이루어진 것과 달리, 17세기 네덜란드에서는 상인, 은행가, 길드, 부유한 시민 계층이 주요 미술 구매층을 형성했다. 귀족이 아닌 도시 부르주아가 화가의 주요 고객이었

으며, 미술품은 개인의 교양과 성공, 도덕성을 상징하는 자산으로 소비되었다. 동시에 공공 미술관 제도가 정착되기 이전부터 상공인과 시민들은 개인 컬렉션을 운영했고, 작품은 가정뿐 아니라 상회나 길드홀과 같은 공공 공간에도 전시되었다. 이러한 전통은 오늘날 VBCN 회원사들이 미술품을 사무 공간이나 본사 로비에 전시하는 컬렉션 운영 방식과 매우 유사하다.

또한 이 당시 네덜란드가 자유로운 미술품 거래 환경을 갖추고 있었다는 점도 주목할 만하다. 렘브란트의 도시 암스테르담, <진주 귀걸이를 한 소녀>의 작가 베르메르의 고향 델프트, 프란

스 할스의 고향 하를럼 등지에서는 미술품이 공개 시장에서 활발히 거래되었고, 화가와 수집가 간의 직접 거래도 빈번했다. 이로 인해 상업성과 예술성이 공존하는 열린 미술 생태계가 형성될 수 있었다. 17세기 이후 발전한 네덜란드 미술시장은 자율성, 세계적 유통 구조를 주도하는 국제적 역량, 그리고 시민 참여라는 특징으로 설명된다. 즉, 역사적으로 뿌리 깊은 '민간 주도 미술 생태계'의 현대적 실천 형태가 바로 VBCN이라 할 수 있으며, 이러한 성격은 오늘날 VBCN의 활동과 미션, 비전에 그대로 계승되고 있다.

## 미술품 수집은 하되, 미술관을 갖지 않는 VBCN의 메세나 정신

VBCN의 회원사는 미술품을 소장하고 있으나 자체 미술관을 운영하지 않는 기업들로 구성된다. 은행과 대학병원, 식품기업 및 유통사, 백화점, 석유회사 등 다국적 기업을 포함한 다양한 성격의 회사들이 참여하고 있다. 이들이 협회로 묶이기 전에는 각 회사가 개별적으로 미술품을 수집했으며, 주로 직장 내에 작품을 전시해 직원과 방문객을 대상으로 한 향유 활동에 집중해 왔다. 이후 1960년대부터 '기업미술컬렉션'이라

는 개념이 본격화되었고, 1970-80년대에 이르러 기업의 사회적 책임(CSR) 개념이 확산되면서 기업미술컬렉션은 사회공헌 활동과 연결되기 시작했다. 나아가 1990년대 중반, 이 개념이 문화정책으로 흡수되면서 기업미술컬렉션은 공공 문화자원으로 전환되었다. 그리고 21세기 들어 '기업의 문화적 책임(Corporate Cultural Responsibility, CCR)'이라는 개념으로 확장되며, 오늘날 협회 창립으로 이어지게 되었다.

기업들은 다양한 이유로 미술품을 수집한다. 각 기업이 수집하는 미술품의 유형은 기업의

정체성, 작품 구매 시기, 그리고 컬렉션 관리 방식에 따라 달라진다. 대부분의 기업미술컬렉션은 미술사 전공과 전시 기획 경력을 갖춘 큐레이터들에 의해 형성된다. 큐레이터들은 회원 기업과의 긴밀한 교류를 통해 전시 기획을 주도하며, 미술품 구입을 희망하는 신규 기업을 대상으로 다각적인 컨설팅을 제공하기도 한다. 보험회사 아에곤(Aegon)의 컬렉션을 관리해 온 큐레이터 코린 반 더 페인(Corine van der Veen)은 "예술은 질문을 던지고 대화의 장을 열어준다. 따라서 미술관에 전시되는 미술품과 달리, 회사에 놓이는 미술품은 전혀 다른 층위

를 더한다"고 말하며, 기업미술컬렉션이 단순한 장식물이 아니라 기업과 사회 속으로 예술을 확산시키는 매개 역할을 한다고 강조한다. 이처럼 기업미술컬렉션은 기업의 '문화적 프로필'을 형성하고 내부 구성원의 창의성을 자극하며, 궁극적으로는 예술 후원과 대중과의 교류를 잇는 매개체가 된다.



'VBCN x PAN Talk', 판 암스테르담(PAN Amsterdam) 아트페어에서 디지털 아트에 대해 전문가들과 토론 진행 ©VBCN



2022년 정기총회가 열린 데포 보이만스  
VBCN 3개 회원사가 수장고를 임대해 작품을 보관·전시하고 있다. ©박신의



2022년 정기총회 현장 ©VBCN

## 네트워킹 프로그램과 기획 전시를 통한 VBCN의 의제 공유

VBCN 회원에게 부여되는 정책은 컬렉션 수집 및 보존을 위한 일관되고 체계적으로 수립하여 유지되고 있다. VBCN의 회원사는 컬렉션 관련 활동을 기업 본연의 사업과 분리해야 하며, 컬렉션으로 상업 활동을 하지 않아야 한다. 이러한 의제를 공유하고 실천하기 위한 핵심적 활동이 정기·비정기 모임이다. 정기총회를 비롯해 신년 모임, 전시 오프닝 참석, 심포지엄, 토크, 워크숍, 미술관 방문 프로그램, 사안별 소모임 등이 운영되며, 연간 10회 이상 모임이 이루어진다.

특히 2022년 정기총회는 세계 최초의 공개형 미술 수장고로 주목받는 데포 보이만스(Depot Boijmans)에서 개최되었다. 로테르담 뮤지엄파크(Museumpark) 내 보이만스 반 뵘닝겐 박물관(Boymans van Beuningen Museum) 옆에 자리한 이 파격적인 수장고에는 개인이나 기업이 임대할 수 있는 공간도 마련되어 있는데, 이곳에 VBCN 회원 컬렉션(KPN, Lakeside Collection, Rabo Art Collection)이 입주해 있다. 이를 계기로 총회와 함께 회원 대상 투어가 진행되었다.

또한 VBCN 사업중에는 다양한 전시 사업을 빼놓을 수 없다. 쿤스트할 로테르담(Kunsthal Rotterdam)에서는 VBCN 창립 20주년을 기념하는 전시 《푸른색 지대(Blue Zone)》(2025. 6. 21-10. 26)를 개최한 바 있다. '푸른색'은 수세기 동안 예술가에게 영감을 준 색상이자 기업로고로도 다양하게 활용되는 상징적인 색상으로 전시를 통해 새롭게 의미를 부여받고 있다.

암스테르담의 부 아트사이언스 갤러리(VU ART SCIENCE Gallery)에서 개최된 《워터 뷰(Water Views)》 전시는 '예술과 과학의 학제 간 연구'로 주제를 설정하며 물을 통해 인류 문명과 생태 문제를 다루었다. 전시는 1)북극해의 색, 2)죽은 강, 3)죽음의 구역, 4)물 낙하 시간, 5)물의 초상화의 5개 소주제로 이루어져 있다. 전시와 연계된 오픈 공연과 예술과 과학의 교차점을 탐구하는 라운드테이블도 진행되었다.



VBCN 창립 20주년 기념전 《푸른색 지대(Blue Zone)》 전시 포스터 ©VBCN



《워터 뷰(Water Views)》 전시 전경 ©ART SCIENCE Gallery

특히 VBCN 회원사들이 추진하는 다양한 프로젝트 역시 주목할 만하다. 공공예술 프로젝트를 독자적으로 진행하는 부동산 개발업체 부폰즈 부동산 개발(Bouwfonds Property Development, 이하 BPD)은 지역사회 개발과 재생의 차원에서 공공예술 프로젝트에 주력하고 있다. 공공장소에 예술 작품을 전시하는 것부터 특정 지역을 위한 한시적 예술 프로그램 운영에 이르기까지, 문화예술을 지역 개발 사업에 적용함으로써 주거 환경에 품격을 더하고 있다. BPD는 예술가와 건축가, 문화 기관, 지역 주민, 지자체 및 기타 이해관계자들과 협력해 주민 생활환경에 가치를 더하는 역할을 하고 있다. 이러한 점에서 BPD는 단순한 건설회사를 넘어 '도시 메세나 플레이어'로 해석할 수 있으며, 덴마크의 칼스버그 창의지구(Carlsberg Byen)와 비교되는 사례이기도 하다. 이 외에 네덜란드 우편·전화·전신공사(Koninklijke PTT Nederland NV)의 예술우표(Postzegelkunst) 제작, 라보은행(Rabobank)의 직원과 협동조합원을 위한 크리스마스 선물용 한정판 작품 증정 등 다양한 사례가 있다.



BPD의 지원을 받아 제작된 황용핑(Huang Yong Ping)의 <링즈 헬리콥터(Ling Zhi Helicopters)> (2020) ©BPD



신진 큐레이터 발굴 사업 'VBCN OPEN'의 수상 큐레이터가 기획한 전시 포스터  
《Corporate Offsite Dwelling A》 ©VBCN



'VBCN OPEN' 전시가 진행된 CODA 미술관(CODA Museum) 전경 ©VBCN

## 신진 큐레이터 양성 · 신진작가 지원 등 생태계 활성화 주도

이처럼 VBCN은 협회 차원의 활동과 이를 기반으로 한 회원사별 개별 활동이 상호 시너지를 창출하는 구조를 보여준다. 그 결과는 미술 생태계의 활성화로 이어진다. 실제로 'VBCN OPEN'은 격년제로 개최되는 신진 큐레이터 발굴 및 지원 사업으로, 큐레이터 양성에 대한 지원은 예술가를 관람객과 시장, 나아가 사회와 연결하는 효과로 이어진다.

또한 에이비엔암로은행(ABN AMRO Bank)은 '에이비엔암로 예술상(ABN AMRO Art Prize)'을 통해 네덜란드에 거주하는 신진 작가를 지원하고 있다. 네덜란드에서 가장 오래되고 규모가 큰 기업미술컬렉션 중 하나인 ING은행 역시 '아티스트 커미션(Artist Commission)'과 '예술상(ING Talent Award)'을 통해 창작 활성화를 도모한다. 라보은행(Rabobank) 또한 '라보아트랩(Rabo Art Lab)'이라는 레지던시 프로그램(Artist in Residence)을 운영하며 예술 창작과 교류를 촉진하고 있다.

미술품을 수집하되 자체 미술관을 갖지 않는 기업들로 구성된 VBCN의 활동은 이처럼 예술계 전반에 선순환 구조를 만들어내는 효과로 작용한다.

필자 박신의

## 파리국립오페라극장의 기업 후원 활성화 전략

프랑스의 메세나는 오랫동안 국가 주도의 문화정책과 주요 대기업의 후원에 기반하여 발전해 왔다. 최근 들어 문화예술기관들은 지속가능한 후원 생태계를 만들기 위해 다양한 메세나 주체들과의 협력 방식을 새롭게 시도하고 있다. 대기업뿐만 아니라 중소기업, 지역 단체, 일반 시민, 비영리 재단 등 다양한 주체의 참여를 유도하려는 흐름이 프랑스 전역으로 확산되면서, 이들과의 협력에 기반한 참여형 후원 캠페인과 글로벌 메세나 네트워크도 활발히 전개되고 있다.

이러한 변화 속에서 장기적인 메세나 모델을 구축한 대표 기관으로 주목받는 곳이 파리국립오페라극장(Opéra national de Paris, 이하 파리오페라극장)이다. 파리오페라극장은 파리오페라진흥협회(Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris, 이하 AROP)를 중심으로, 다층적인 후원자 전략을 전개하고 있다. 특히, AROP의 글로벌 파트너십은 발레단에 집중되는 경향이 있다. 이는 외부 주연 성악가 중심의 오페라와 달리 전속 예술단을 기준으로 운영되는 발레단의 특성, 그리고 발레 해외 투어에 초점을 둔 극장의 구조적 요인에서 비롯된 것으로 보인다.

문화예술기관과 후원자를 잇는 매개자로서 AROP의 역할에 주목하고, 파리오페라극장을 중심으로 전개되는 지속 가능한 메세나 생태계의 구조와 전략을 살펴보고자 한다.



오페라 가르니에 내부 ©Masood Aslami

### 파리오페라진흥협회의 역할

파리오페라극장은 오페라 가르니에(Garnier)와 오페라 바스티유(Bastille) 두 극장을 운영하며, 산하에는 파리오페라발레단(Ballet de l'Opéra national de Paris), 파리오페라국립합창단(Artistes des Chœurs), 파리오페라오케스트라(Orchestre de l'Opéra national de Paris)를 두고 있다. 두 극장 모두 오페라와 발레 공연을 올리지만, 공간적·구조적 특성에 따라 가르니에

극장은 발레에, 바스티유 극장은 오페라에 보다 적합한 공연장으로 설계되어 있는 것으로 알려져 있다. 파리오페라극장의 미션은 가능한 한 많은 사람들이 최고의 작품을 접할 수 있도록 하는 것이며, 이를 실현하기 위해 1980년 AROP를 설립했다.

AROP는 파리오페라극장의 예술 활동을 지원하고 그 위상을 국내외에 확산하기 위해 설립된 비영리 단체로, 장기적 관점에서 메세나 전략을

구현하고 있다. 단순한 기금 조성 조직을 넘어, 예술과 후원, 기업과 시민, 프랑스와 세계를 연결하는 문화적 매개자로서 역할을 수행한다. 또한 대형 후원자부터 일반 관객, 청년층, 해외 후원자까지 포괄하는 후원 구조를 구축했으며, 공연 제작과 국내외 투어, 예술 교육 프로그램 등 전방위적인 지원을 통해 파리오페라극장의 창작 기반을 안정적으로 뒷받침하고 있다.

특히 AROP가 구축해 온 후원 모델은 단기적 재

정 확보를 넘어 예술 후원 생태계의 장기적 안정성을 지향한다. 기업 및 재단과의 협력, 차세대 후원자 양성, 유산 기부 프로그램 등 다양한 참여 방식을 유도해 메세나의 사회적 기반을 넓혀가고 있으며, 세계 각국의 유사 기관들과의 파트너십을 통해 글로벌 후원 네트워크 구축에도 적극적으로 나서고 있다. 이러한 전략은 파리오페라극장의 예술성과 브랜드 가치를 세계 무대로 확장하는 데 핵심적인 토대를 제공한다.

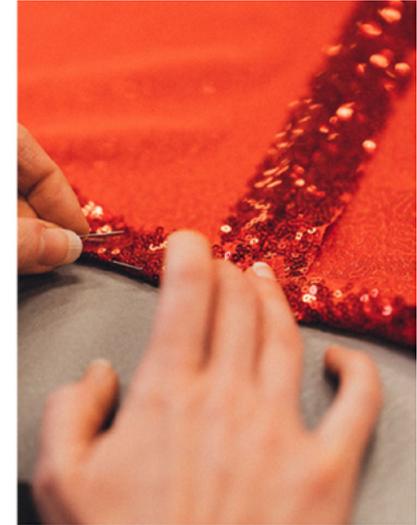
## 메세나의 다층적 접근을 통한 후원 기반 강화

AROP는 후원자의 규모, 기여 방식, 연속성 등을 기준으로 후원의 형태를 세 가지 주요 유형으로 구분해 전략적으로 운영한다. 첫 번째는 ‘그랑 메세나(Grand Mécène)’ 또는 ‘주요 메세나(Mécène Principal)’로 불리는 최상위 후원자로, 핵심적인 재정 후원을 담당하는 기업이 여기에 속한다. 대표적으로 샤넬(CHANEL)이 있다. 샤넬은 프랑스 문화부로부터 공식 인정받은 ‘그랑 메세나’ 지위를 갖고 있으며, 파리오페라발레단의 주요 작품 제작비를 지원하는 것은 물론, 무대 의상 디자인과 제작에도 직접 참여해 예술 창작의 핵심 파트너로 활동한다. 2024/2025 시즌 개막작 《Red Carpet》에서는 샤넬 아틀리에가 13명의 무대 의상 제작을 전담해, 움직임과 감정 표현을 극대화하는 예술적 효과를 구현하기도 했다.

두 번째 범주는 ‘전략적 파트너 및 브랜드 후원자’로 전통적인 기부형 메세나와 달리 상호 이익을 기반으로 한 파트너십 형태이다. 프랑스에서는 기업의 문화예술 후원을 ‘메세나(공익 목적의 기부)’와 ‘파트너십(상업적 협약)’으로 구분한다. 메세나는 세제 혜택을 받는 비상업적 기부이며, 파트너십은 브랜드 노출, VIP 행사 참여 등 대가성 협력을 포함한다. AROP의 주요 파트너로는 롤렉스(ROLEX), 렉서스(LEXUS), 일본 키노시타 그룹(Kinoshita Group) 등이 있

다. 롤렉스는 파리오페라극장의 공식 시계 파트너, 렉서스는 공식 차량 파트너로 활동하고 있으며 VIP 초청 행사, 백스테이지 투어, 프로그램 북과 공식 홈페이지에 로고 노출 등 다양한 방식으로 공동 브랜딩 전략을 펼치고 있다. 이들은 동시에 청년 예술가 인턴십, 장애인 문화 접근성 확대 프로그램 등 ESG 연계 사회공헌 활동에도 동참하며 문화 마케팅과 기업의 사회적 책임(CSR)을 결합한 새로운 후원 모델을 실현하고 있다.

세 번째는 ‘개인 후원자층’으로, 일반 시민부터 고액 기부자까지 다양한 방식으로 참여가 이루어진다. 연회비 80유로의 ‘기본 회원(Adhérents)’은 사전 티켓 예매, 뉴스레터 수신, 소규모 리셉션 참여 등의 혜택을 제공받으며, 주로 오페라와 발레 애호가를 대상으로 운영된다. ‘청년 회원(Jeunes de l'AROP)’은 만 30세 미만을 대상으로 한 특별 멤버십으로 할인된 공연 관람, 리허설 참관, 청년 네트워킹 행사 등의 혜택을 포함한다. 이는 젊은 세대의 문화 접근성을 높이고, 장기적인 후원자 기반을 구축하기 위한 전략이다. 일정 금액 이상을 기부하는 개인 후원자는 ‘후원자 서클(Cercles)’에 가입할 수 있으며, 골드, 플래티넘, 프리빌레주 등 등급별로 갈라 디너 초청, 예술가와의 만남, 백스테이지 투어, 글로벌 투어 동행 등 차별화된 혜택을 제공받는다. 특히 프랑스 및 해외 상류층 예술 애호가를 대상으로 한 프로그램은 문화외교 사절단과 유사한 고급 후원 네트워크로 운영되



2024/2025 시즌 《Red Carpet》 의상을 제작하는 모습 ©CHANEL

며, 시즌별 대표 후원자에게는 ‘올해의 그랑 메세나(Grande Mécène de la saison)’라는 명예 칭호가 수여된다. 아울러 AROP는 ‘유산 기부 프로그램’도 운영한다. 이는 유언장 등을 통해 사후 자산 일부를 기부하는 방식으로, 체계적인 시스템을 구축해 상속 분쟁을 방지하고 장기적인 메세나 실현을 도모한다.

한편, 앞서 언급한 세 유형 외에도 일정 기간 또는 특정 프로그램을 후원하는 ‘프로젝트 기반형 메세나’가 활발히 운영되고 있다. 세계적인 프라이빗 투자회사 아디안(Ardian)은 ‘10개월간의 오페라 학교(Dix mois d’École et d’Opéra)’ 프로그램을 후원하며, 프랑스 건설사 에파쥬(Eiffage)는 시즌별 공연 제작비를 지원한다. 이탈리아 화장품 브랜드 키코 밀라노(KIKO Milano)는 청소년 대상 시사회 행사를, 건설사 생고뱅(Saint-Gobain)은 직업 연계 교육 프로그램인 ‘오페라 배우기(OpérApprentis)’를 후원한다. 이러한 프로젝트 기반 메세나는 유연한 참여 방식을 통해 다양한 후원 주체를 이끌어내며, 사회적 가치를 반영한 전략으로 주목받는다.

## 글로벌 네트워크를 통한 메세나 확장

AROP는 프랑스를 넘어 세계 각국의 예술 후원자와 재단과의 협력을 통해 활발한 글로벌 메세나 네트워크를 구축하고 있다. 이러한 국제적 연대는 공연 제작, 예술가 지원, 교육 프로그램, 글로벌 투어 등 파리오페라극장의 전방위적인 활동을 뒷받침할 뿐만 아니라, 문화외교의 플랫폼으로서도 중요한 역할을 한다.

AROP의 대표적인 글로벌 파트너로 1984년 설립된 파리오페라발레미국후원회(American Friends of the Paris Opera & Ballet, 이하 AFPOB)가 있다. 당시 파리오페라발레단의 예술 감독이었던 루돌프 누레예프(Rudolf Nureyev)의 제안으로 창설된 AFPOB는 파리오페라발레단의 미국 순회공연을 지원하고 미국 내 후원 기반을 조성하기 위한 목적으로 출발했다. 창립 이후 갈라 행사, 기금 마련 캠페인, 파리오페라발레단의 미국 내 공연 유치 등 다양한 활동을 전개하며 미주 지역 후원자들과의 접점을 넓혀왔다. 2023년에는 뉴욕에서 40주년 기념 갈라를 개최하며 네트워크를 한층 확장했다.

미국 애너버그 재단(Annenberg Foundation)도 파리오페라극장을 포함한 유럽 주요 공연예술

기관과 협력하는 대표적 글로벌 파트너다. 재단 산하의 ‘Grow@Annenberg’ 프로젝트는 예술·교육·인권 분야의 혁신적인 프로그램을 지원하며, 프랑스 문화기관에 대한 꾸준한 신뢰와 투자를 이어가고 있다.

또한, AROP는 페도라 유럽오페라발레회원연맹(The European Circle of Philanthropists of Opera and Ballet, 이하 FEDORA)의 공식 회원으로도 활동 중이다. FEDORA는 유럽 전역 130여 개 문화예술기관이 참여하는 공동제작 및 신진 예술가 지원 플랫폼으로, 유럽연합의 ‘크리에이티브 유럽(Creative Europe)’ 공식 인증을 받은 네트워크이기도 하다. AROP의 주요 후원자들은 FEDORA를 통해 유럽 공연 및 페스티벌 우선 예매, VIP 티켓, 갈라 리셉션 등 다양한 혜택을 누릴 수 있다.

이 외에도 스위스의 패트릭 & 리나 드라히 재단(Patrick & Lina Drahi Foundation), 아르트 코로스 재단(Fondation ArtKhOros), 미국 플로리다의 엘루이즈 수잔나 게일 재단(Foundation Eloise Susanna Gale) 등 유럽과 미주의 다양한 재단들이 AROP와 협력 관계를 맺고 있다. 이들의 후원은 단순한 재정 지원을 넘어, 예술가 교류, 공동 창작, 글로벌 메세나 캠페인 등으로 확장되고 있다.

아시아 지역에서는 일본공연예술진흥회(NBS-Japan Performing Arts Foundation, 이하 NBS)가 핵심 파트너로 활약하고 있다. NBS는 수십년간 파리오페라발레단의 아시아 지역 핵심 파트너로서 공연 기획, 홍보, 유통, 현지 관객 개발까지 실질적인 운영을 담당하며 긴밀한 파트너십을 이어왔다. 2024년에는 파리오페라발레단을 공식 초청해, 도쿄 분카 카이칸에서 투어 공연을 성공적으로 개최했으며, 일본 민간 기업의 본격적인 메세나 참여가 주목받았다. 특히 키노시타 그룹은 2024년부터 파리오페라극장의 '전략적 파트너 및 브랜드 후원자'로 공식 등록되

어, 발레단과 산하 발레학교를 후원하고 있다. 이는 일본 민간 기업이 프랑스 국립 문화예술기관의 공식 파트너로 등록하여 메세나 협력을 구축한 보기 드문 사례로, 문화외교 차원에서도 의미 있는 협력 모델로 평가받고 있다.

이러한 흐름은 2025년 8월, 도쿄에서 열린 초대형 갈라 프로젝트 'Ballet Supreme'을 통해 더욱 확대되고 있다. 이 프로젝트는 NBS가 주관하고, 일본 문화청의 'Japan Cultural Expo 2.0' 공식 프로그램으로 지정되어 민관 협력 기반의 글로벌 문화외교 사례로 주목 받았다. AROP은 이 공연

을 단순한 글로벌 투어에 그치지 않고, 문화외교, 브랜드 가치 강화, 지역 맞춤형 후원 활성화 전략으로 연계해 추진했다. 공연과 연계된 문화교류 행사, 현지 문화예술계 인사 초청 프로그램, 고액 후원자 전용 이벤트 등은 예술 접근성을 높이는 동시에 파리오페라발레단의 글로벌 후원 기반 다변화에 기여하고 있다.

## 예술의 미래를 설계하는 메세나 생태계 구축

파리오페라극장의 후원을 담당하는 AROP은 메세나를 단순한 재정 확보를 위함이 아닌 예술과 사회, 그리고 글로벌 네트워크를 연결하는 모델로 발전시켜 왔다. 이들은 다양한 후원자 기반, 전략적 파트너십, 글로벌 커뮤니티와의 협력을 통해 프랑스 문화의 세계적 위상을 넓혀가고 있으며, 미래 세대와 함께 성장하는 장기적 후원 모델을 실현하고 있다. 이러한 노력은 파리오페라극장이 단순한 공연 기관을 넘어, 문화외교와 예술 후원의 혁신적 플랫폼으로 자리매김하게 만들었다. 나아가 메세나 활동이 국제적 협력과 연대를 통해 장기적 차원에서의 예술 생태계를 구축해 나가는 데 중요한 역할을 할 수 있음을 보여준다. 이번 사례는 문화예술기관과 후원자 간의 관계를 새롭게 설계하고, 지속 가능한 메세나 모델을 구상하는 데 실질적인 인사이트를 제공할 것으로 기대된다.

필자 민지은



2024 파리오페라발레단 도쿄 투어 공연 ©Ann Ray/OnP

## 지역을 움직이는 작은 거인들, 프랑스 로컬 메세나 기업

“기업은 더 이상 돈만 버는 곳이 아니다. 중요한 건 기업과 지역, 기업과 삶의 관계다.”

- 크리스토프 프로(Christophe Praud), 프랑스 차세대 경영자 협회(Centre des jeunes dirigeants) 前 회장

프랑스에서 메세나는 더 이상 대기업의 전유물이 아니다. 지역 곳곳에서 초소규모 기업(Très Petites Entreprises)과 중소기업(Petites et Moyennes Entreprises)이 주도하는 지역 밀착형 메세나가 활발히 펼쳐지고 있다. ‘2024년 프랑스 기업 메세나 동향조사(Barometre du mecenat d’entreprise 2024, Admical)’에 따르면 프랑스에서 메세나에 참여하는 기업의 97%는 초소규모·중소기업이다. 대기업의 본사 중심 활동이 아닌 지역 경제의 기반을 이루는 현지 기업들이 연대를 통해 주도하는 메세나 활동이 오늘날 프랑스의 로컬 메세나의 특징이다. 이들에게 중요한 가치는 단순한 기업 이미지 제고가 아니라 자신들이 뿌리내린 지역과의 상생이다. 이번 호에서는 프랑스 로컬 메세나가 어떤 구조 속에서 운영되고, 실제로 어떻게 구현되고 있는지 살펴보고자 한다.

## 근거리 메세나, 지역에 뿌리내린 후원

프랑스 로컬 메세나의 핵심은 ‘근거리 메세나(Mécénat de proximité)’이다. 이는 말 그대로 기업이 자신이 속한 지역과 생활권 안에서 문화·예술·사회 프로젝트를 지원하는 활동을 의미한다. 지역에 뿌리내린 초소규모 기업과 중소기업이 지역민과 직접 만나는 방식으로 이루어진다. 이들은 단순히 기업 이미지를 높이기 위해서가 아니라, 자신들이 살아가는 지역과 함께 성장하겠다는 의지의 표명이다. 지역 축제나 젊은 예술가를 후원하고, 학교 및 지역 내 협회들과 협력해 교육과 환경 프로젝트를 지원하는 것 또한 모두 근거리 메세나에 해당한다. 근거리 메세나는 개별 기업의 자발적인 활동으로 시작되었으나, 점차 네트워크 형태로 확장되어 왔다.

프랑스의 로컬 메세나는 “하나의 기업은 모두를 위해, 모두는 지역을 위해(Un pour tous et tous pour le territoire)”라는 구호 아래 집단적 연대로 확장되고 있다. 기업, 기관, 지방정부가

함께 참여하는 구조 속에서 단순한 기부를 넘어 지역을 가치 있게 만드는 전략적 파트너십의 장으로 자리 잡고 있다.

작은 기업들의 참여가 확산되면서 ‘메세나 허브(Pôles mécénat)’, ‘클럽(Clubs)’, ‘메세나 전담 기구(Missions mécénat)’와 같은 조직적 틀 안에서 집단적 에너지가 발휘되고 있다. 2010년대 초반부터 프랑스 곳곳에서 ‘메세나 허브’가 설립되며 지역 네트워크가 더욱 촘촘하게 구축되었다. 메세나 허브는 주로 상공회의소(Chambre de commerce et d'industrie, CCI)가 주도하고, 지역 문화국(Direction régionale des affaires culturelles, DRAC), 회계 전문가, 환경개발청(Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement, DREAL), 프랑스 재단(Fondation de France), 문화유산재단(Fondation du Patrimoine) 등이 참여해 자원을 연결하고 지역별 메세나 활성화를 지원한다. 이들은 자원을 공유하며 로컬 메세나 생태계를 활성화하는 촉매 역할을 한다. ‘메세나 허브’는

직접 프로젝트를 후원하는 조직이 아니라, 기업들이 메세나에 참여할 수 있도록 제도적 장치를 마련하고 정보를 제공하는 ‘중간 플랫폼’의 성격을 지닌다. 다시 말해, 기업과 문화기관, 행정기관을 연결하며 네트워크를 설계하는 허브로 기능하고, 여기서 촉발된 흐름이 이후 ‘클럽’과 같은 구체적인 실행 조직으로 발전하는 경우가 많다.

‘클럽’은 여러 기업이 자발적으로 모여 만든 연합체로 협회·기금·재단·비공식 모임 등 다양한 형태를 띤다. 일부 클럽은 ‘메세나 허브’에서 파생되기도 하며 지역에 특화된 문화·사회 프로젝트를 직접 후원한다. 예를 들어, 프랑스 서부 대서양 연안의 항구도시 라로셴(La Rochelle, 인구 약 8만 명)에 2011년 설립된 ‘피에르 드 몽 카르티에(우리 동네의 자랑, Fier de mon quartier) 재단’은 지역 기업들이 힘을 모아 만든 연대 모델로 약 20개 기업이 모여 벽화, 축제, 커뮤니티 활동을 지원하며 지역 이미지를 새롭게 바꾸고 있다. 이 재단의 가장 큰 특징은

주민과의 직접적인 연결이다. 기업들의 기부를 바탕으로 주민이 직접 제안하거나 참여하는 프로젝트 혹은 주민들을 위한 활동을 후원한다. 지금까지 약 150개 프로젝트를 지원했으며 그 규모는 총 45만 유로(한화로 약 7억 5천만 원 상당)에 이른다. 재단은 매달 집행위원회를 열어 프로젝트 제안자를 직접 만나 이야기를 듣고 기업 대표들과 전문가와 함께 지원 여부를 결정한다. 그리고 해마다 성과 보고서를 공개해 모든 이해관계자와 결과를 공유한다. 이는 후원자와 지원 받은 주민들간의 신뢰도를 높이는 역할을 한다.

지방정부 차원에서도 메세나를 제도적으로 뒷받침하려는 움직임이 나타나고 있다. 아직 흔하지 않지만, 일부 도시는 ‘메세나 전담기구’라고 불리는 전담 부서를 설치해 후원의 촉매자 역할을 하고 있다. 2010년, 프랑스 최초로 랭스(Reims)시는 전담 부서를 설치해 기업·개인·메세나 클럽과 같은 주체들을 연결하며 공연예술, 시각예술, 교육·사회 통합 등 다양한 프로젝트를 지원하는 허브 역할을 해왔다. 단순한 행정 지원을 넘어 민간 후원 네트워크를 제도적으로 묶어내는 것을 목표로 하고 있다. 랭스시는 6년 만에 약 180명의 기업 및 개인 후원자를 모아 90여 개의 프로젝트를 실현했으며, 참여 기업의 대다수는 초소규모 기업과 중소기업이다. 랭스의 ‘메세나 전담기구’는 1989년 설립된 ‘프리즘(PRISME) 메세나 클럽’과 긴밀히 협력해 왔다. 프리즘 메세나 클럽은 지역 중소기업들이 자발적으로 모여 공공미술 프로젝트를 추진하고 동시대 예술가의 첫 전시나 공공작품 제작 기회를 제공해 온 조직이다. 프리즘 메세나 클럽이 랭

스고등예술디자인학교(École Supérieure d’Art et de Design de Reims, ESAD)와 연계한 신진작가 지원 프로그램이나 음악 앙상블 후원 활동은 지역 문화 생태계에 새로운 활력을 불어넣었다. 이처럼 랭스시의 ‘메세나 전담기구’가 제도적 기반을 마련하고 프리즘 메세나 클럽 같은 클럽이 현장에서 예술 프로젝트를 실현하는 구조는 지방정부와 중소기업이 함께 로컬 메세나 생태계를 만들어 나가는 대표적 모델로 평가된다. 이어서 지역 내 기업들의 연대를 통해 진행되는 로컬 메세나의 운영 방식을 더 자세히 살펴보려 한다.

## 로컬 메세나 연대의 현장: ‘메세나 & 루아르 재단’과 ‘보르도 메세나 연대’

2007년 프랑스 망느-에-루아르(Maine-et-Loire) 지역에서는 24개 기업이 상공회의소의 지원을 받아 힘을 모아 ‘메세나 & 루아르(Mécène & Loire) 재단’을 설립했다. 이 재단은 기업이 단순히 경제적 이익만을 추구하는 존재가 아니라 자신이 뿌리내린 지역과 책임을 나누는 주체라는 믿음에서 출발했다. 참여 기업들은 각자의 자원을 모아 문화·예술 프로젝트와 공익 활동을 지원하며, 매년 열리는 공모(Appel à Projets)를 통해 혁신적인 아이디어와 신진 프로젝트를 발굴해 지역의 매력과 활력을 높이고 있다.

‘메세나 & 루아르 재단’이 후원한 프로젝트는 일상의 공간을 무대로 삼아 주민과 예술을 연결한다. 예컨대 이동형 미술관 ‘뮤모·퐁피두센터 협력 전시(Le MuMo x Centre Pompidou)’는 퐁피두센터의 소장품을 실은 버스가 마을을 순회하며, 주민들이 집 근처 광장에서 세

계적 현대미술 작품을 만날 수 있도록 했다. 또한 '낮잠을 자다(Dormez de jour)' 음악축제에서는 젊은 음악가와 극작가들이 지역 곳곳에서 공연, 콘서트, 워크숍을 열 수 있도록 지원해 지역에 예술적 활기를 불어넣었다. 아이들을 위

한 '작은 마법의 빛(Le Petit Rayon Magique)' 애니메이션 레지던스는 어린이와 청소년이 지역 유산을 주제로 직접 애니메이션을 제작하며 상상력을 키울 수 있도록 돕는다.



'낮잠을 자다(Dormez de jour)' 음악축제 현장 사진 ©Festival Dormez de jou



'작은 마법의 빛(Le Petit Rayon Magique)' 애니메이션 레지던스 프로그램 현장 ©Mécène & Loire



보르도 메세나 연대 10주년 갈라 행사 ©Bordeaux Mécènes Solidaires

음악 분야에서도 '사브니에르 바로크 음악제 (Musiques Baroques a Savennieres)'가 신진 바로크 음악가를 발굴하고 교육 프로그램을 통해 새로운 관객층을 형성해 왔다. 또한 지역의 전통 배인 '투(Toue)'를 무대로 삼아 루아르강과 지류를 따라 공연을 펼치는 '배 위의 무대(La Toue Scene)'는 강변의 도시와 마을을 하나의 무대로 탈바꿈시킨다. '메세나 & 루아르 재단'의 지원은 단순한 재정 후원에 그치지 않는다.

예술이 거리와 강, 광장 같은 일상 공간 속으로 스며들게 하고, 주민이 함께 경험할 수 있는 장을 연다. 이는 지역 기업들의 연대가 어떻게 지역 문화예술의 혁신을 촉진하는지를 보여준다.

보르도 지역에서는 '보르도 메세나 연대(Bordeaux Mécènes Solidaires, BMS)'가 지역재단(Fondation territoriale)으로 활동하고 있다. '보르도 메세나 연대'는 기업뿐 아니라 개인 후원자의 참여도 이끌어 내며, 지역 사회가 직면한

다양한 과제를 함께 해결하고자 노력한다. 문화와 예술, 사회적 통합, 청년 교육, 취약계층 지원, 환경 보호 등 폭넓은 영역을 아우르는 것이 특징이다. 이 재단의 핵심은 집단적 후원에 있다. 단일 기업의 선의에 의존하는 것이 아니라, 여러 주체가 힘을 모아 프로젝트를 추진함으로써 지역 공동체에 실질적인 변화를 만들어 낸다. 또한 재단은 기업과 비영리 단체 사이에서 '신뢰할 수 있는 제3자(Tiers de confiance)'의 역

할을 수행해 후원 사업의 투명성과 연속성을 담보한다는 점에서도 의미가 크다. '보르도 메세나 연대'는 기업과 개인이 협력해 공공의 이익을 창출하는 집단적 메세나 모델의 전형적인 사례로, 로컬 메세나가 어떻게 사회적 연대와 문화적 활력을 동시에 키워 낼 수 있는지를 잘 보여준다.

## 중소기업 메세나 활성화를 위한 지역 인큐베이터 : 아드미칼(ADMICAL)

프랑스 로컬 메세나는 개별 기업의 참여와 기업 간 연대, 지방정부의 전담 조직 등 다양한 방식으로 확장해 왔다. 하지만 소규모 기업이 안정적이고 지속 가능한 방식으로 메세나 활동을 이어가기 위해서는 전문적인 지원이 필요하다. 프랑스 상공업메세나진흥협회(Association pour le développement du mécénat industriel et commercial : ADMICAL, 이후 아드미칼)는 '로컬 메세나 인큐베이터(Parcours d'incubation

dedie au mecenat collectif local)' 운영을 통해서 후원 클럽과 지역재단의 설립을 단계별로 지원하고 있다. 이를 통해 법적·재정적 자문, 네트워크 구축, 모범사례 공유 등을 제공하며, 지역 차원의 집단적 메세나가 안정적으로 자리 잡을 수 있도록 돕는다.

아드미칼은 1979년 설립되어 프랑스 내 기업·문화기관·공공 부문을 연결하고 조사, 통계, 네트워크, 교육을 통해 메세나 생태계를 뒷받침해 왔다. 특히 중소기업이 중심이 되는 로컬 메세나 확산을 위해 인큐베이터 프로그램을 운영하

고 있다. 이 프로그램은 약 1년 동안 8회의 워크숍(회당 2시간 30분-3시간)으로 구성된다. 참여 기업과 지방정부, 시민사회 주체들이 모여 비전·미션, 운영 방식, 거버넌스, 재정 모델을 한 단계씩 구체화한다. 단독으로는 후원 역량이 제한적인 중소기업들이 모여 클럽, 서클, 협회, 지방재단 같은 지속 가능한 조직으로 발전하도록 돕는다. 이 프로그램은 지역의 매력과 응집력을 높이는 도구로 기능한다.

2023년 카리브해에 위치한 프랑스 자치령 과들루프(Guadeloupe)에서는 아드미칼의 인큐베이

터 프로그램을 통해 'M과들루프 재단(Fondation M'Guadeloupe)'이 출범했다. 이 재단은 문화예술, 청년 교육, 사회적 통합, 환경 보호 등 지역이 당면한 과제들을 기업과 함께 해결하며 새로운 후원 플랫폼으로 자리 잡았다. 또한 프랑스 북부 지방에서도 비슷한 시도가 이어지며 수천 개의 중소기업이 문화·사회 프로젝트에 집단적으로 참여할 수 있는 기반이 마련되고 있다.

인큐베이터 프로그램 참여 조건은 다음과 같다. 최소 5-10개의 지역 기업이 모여 '함께 지역 프로젝트를 지원하겠다'라는 공동의 의지가 있어야



아드미칼 로컬 메세나 인큐베이팅 수업 현장의 모습 ©ADMICAL

하고, 몇 달 동안 정기적으로 모여 논의할 수 있는 시간과 초기 자금을 준비해야 한다. 단독으로 신청한 기업의 경우에도 다른 기업들과 연결해 연대로 이어질 수 있도록 지원한다. 아이디어 단계에서 실행 단계로 나아가는 과정을 설계하는 것

이 프로그램의 핵심이다. 아드미칼의 인큐베이터 프로그램은 단순히 후원 문화를 확산하는 도구에 그치지 않는다. 지역 경제와 문화의 지속 가능성을 함께 만들어가는 실험적 플랫폼이자 중소기업의 작은 의지를 모아 집단적 영향력으로 전환하

는 촉매제다. 프랑스 로컬 메세나가 경제적·사회적 연대와 문화적 활력을 동시에 키워낼 수 있는 배경에는 아드미칼의 인큐베이터처럼 지역의 작은 실천을 체계적으로 연결하고 성장시키는 제도가 있었던 것이다.

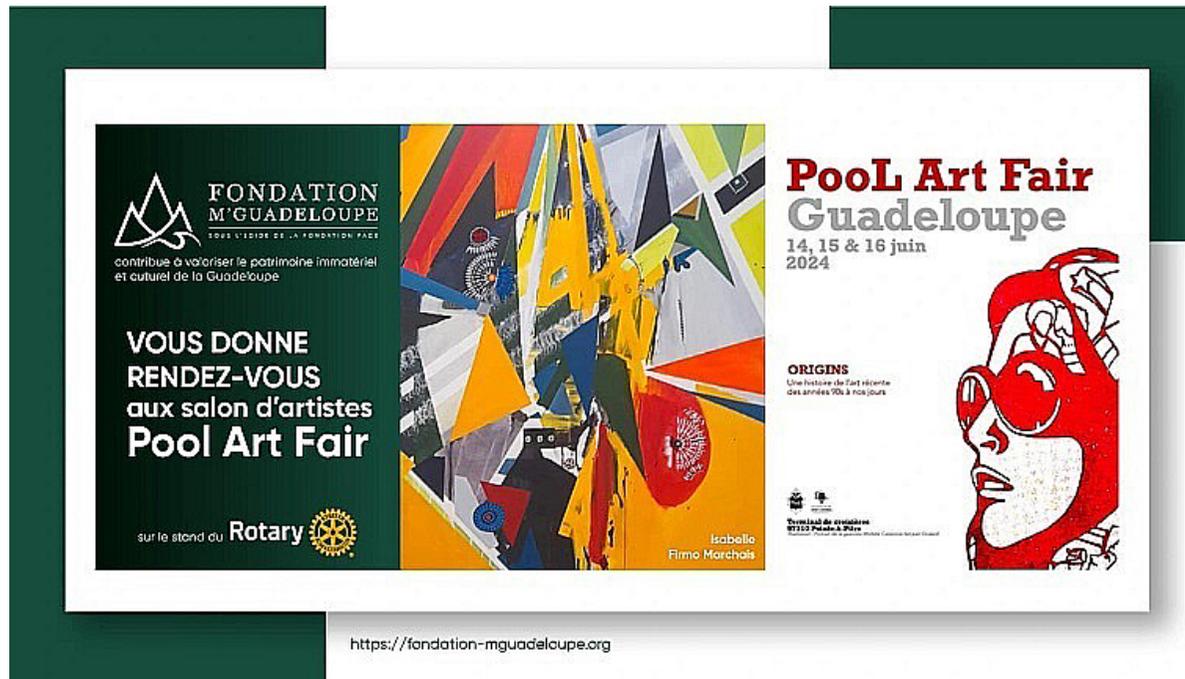
## 지속 가능한 내일을 위한 연대

프랑스의 로컬 메세나는 작은 기업들의 의지가 모여 지역 사회 전체를 변화시키는 거대한 힘으로 작동해 왔다. 이들에게 중요한 것은 기업의 규모가 아니라 자신이 뿌린 내린 지역 공동체에 대한 책임감이다. 소규모 기업들이 연대하고 지방정부가 이를 뒷받침하며, 문화예술이 공통의 언어가 되어 지역의 변화를 만들어 낸다. 이들이 제시한 길은 단발성 후원이나 중앙 중심의 기금이 아니라, 지역 기업과 시민이 함께 주도하는 메세나 플랫폼이다. 프랑스 로컬 메세나는 우리에게 다음과 같은 질문을 던진다.

“당신의 기업은 어떤 방식으로 지역과 함께 숨쉬고 있는가?”

필자는 로컬 메세나의 힘은 그 질문에 대한 답을 찾는 과정에 있다고 본다. 문화는 지역을 위한 선물이 아니라 지역이 스스로 성장할 수 있도록 돕는 가장 강력한 동력임을 프랑스의 작은 거인들이 보여주고 있다.

필자 민지은



<https://fondation-mguadeloupe.org>

마과들루프 재단(Fondation M'Guadeloupe)이 후원 파트너로 참여한 국제현대미술박람회 '풀 아트 페어 과들루프(Pool Art Fair Guadeloupe)' ©Fondation M'Guadeloupe

## 중동의 ‘매우 중동적인’ 메세나 전략

중동의 일부 국가는 석유자원에 기반한 경제구조에서 벗어나기 위해 문화예술과 창조산업을 중심으로 국가 브랜드 전략을 새롭게 수립하고 있다. 그중에서도 아랍에미리트(The United Arab Emirates, UAE)과 카타르(Qatar)가 대표적이다. 이들 국가는 기업과 공공의 협력을 바탕으로 메세나를 문화 외교와 도시 전략의 중심축으로 활용하고 있으며, 이는 전통적인 후원 개념을 넘어 도시재생과 산업정책, 공공 외교, 청소년 교육까지 포괄하는 통합형 모델로 진화하고 있다. 이에 따라 아랍에미리트의 알세르칼 그룹(Alserkal Group)과 카타르의 카타르 항공(Qatar Airways)을 중심으로, 중동에서 기업의 메세나 활동이 어떻게 도시공간과 기업 정체성, 그리고 국가 문화정책과 연결되고 있는지를 살펴 보고자 한다.



알세르칼 에비뉴 ©조정윤

## 알세르칼 그룹의 복합예술지구 알세르칼 에비뉴

알세르칼 그룹은 건설, 부동산, 물류, 무역, 문화예술 등 다양한 분야에서 활발히 활동하는 두바이 기반의 아랍에미리트 대표 기업이다. 1947년 나세르 빈 압둘라티프 알세르칼(Nasser bin Abdullatif Alserkal)에 의해 설립된 이 그룹은 두바이의 도시화와 경제 현대화에 중추적인 역할을 해왔으며, 전통 산업 기반을 바탕으로 문화예술 분야에 과감한 투자를 단행해왔다. 알세

르칼 그룹은 특히 전통적인 산업과 혁신적인 문화 사업을 병행함으로써 경제와 예술의 새로운 융합 모델을 구축하고 있다. 주요 자회사인 알세르칼 건설은 상업-주거 프로젝트를 수행하고 있으며, 알세르칼 물류는 글로벌 공급망의 효율화를 통해 중동과 세계를 연결하고 있다. 또한 에너지 프로젝트, 스타트업 투자 등을 주요 사업으로 하고 있으며, 특히 두바이의 문화 생태계를 선도하는 동시에 중동 지역의 경제 및 산업 발전에 기여하고 있다.

알세르칼 그룹의 대표적인 문화사업은 알 쿠오즈 지구(Al Quoz District)의 산업용 창고를 리노베이션하여 조성한 복합 예술지구, 알세르칼 에비뉴(Alserkal Avenue)이다. 이 거리는 현대 미술 갤러리, 예술가 스튜디오, 독립 서점, 실험 영화관, 문화 스타트업이 밀집한 창조적 문화 허브이자 중동 현대예술의 중심지로 자리매김하고 있다. 알세르칼 에비뉴는 예술, 문화, 디자인, 기술이 융합되는 공간으로 전 세계 창의 인력이 집적되는 장소이다. 매년 수많은 국제 전

시와 디자인 행사가 개최되며, 2021년 두바이 정부는 이 지역을 '알 쿠오즈 창의구역(Al Quoz Creative Zone)'으로 지정했다. 이 지구에서는 기업 설립의 자유만이 아니라 외국인 100% 지분 소유, 법인세 면제 등의 자유무역지대 혜택이 주어지며, 창작자에 대한 정책적 지원이 집중적으로 제공된다.

## 알세르칼 이니셔티브 문화경영과 예술생태계 구축

알세르칼 애비뉴는 단순한 공간 제공을 넘어, 2019년 설립된 알세르칼 예술재단(Alserkal Arts Foundation)을 중심으로 다양한 창작 활동을 주도하고 있다. 특히 알세르칼 이니셔티브(Alserkal Initiatives)는 레지던시 프로그램을 비롯하여 공공예술 프로젝트, 국제 네트워킹, 연구 및 장학 지원 등을 통해 예술과 도시, 사회적 담론, 지속가능성을 연결하는 매개공간으로 기능한다. 즉, 창작자들이 자유롭게 실험하고 협업할 수 있는 환경을 제공하며, 두바이의 창의적인 이미지를 세계에 알리는 역할을 한다.

필자는 2024년 12월, 두바이 알 쿠오즈 창의구역을 직접 방문했다. 현장에서 마주한 이 곳에서는 산업과 창조가 공존하는 역동성이 느껴졌다. 지하철과 버스를 타고 도착한 이 지역은 자동차 정비소와 각국 자동차 매장들이 즐비해 있었으며, 이국적인 이슬람 도시의 산업적 활력이 느껴졌다.

그 속에서 알세르칼 애비뉴는 전혀 다른 리듬의 창조적 공간을 구현하고 있었다. 알세르칼 재단의 큐레이터 살로니(Saloni), 두바이 최초의 순수 공연예술단체 더정션(The Junction)의 예술감독 가우탐 코너(Gautam Coenhr)와의 인터뷰를 통해 이곳이 단순한 예술지구가 아닌 창작자와 기업, 예술 애호가가 자유롭게 교류하며 새로운 문화를 생산하는 살아있는 플랫폼임을 실감할 수 있었다. 레지던시 프로그램은 예술가, 큐레이터, 연구자, 디자이너 등을 초청해 3-6개월간 작업 공간과 숙소, 제작비 등을 지원하며, 참여자들은 지역사회와 협업 프로젝트를 수행하고 결과물을 공개 전시 또는 퍼포먼스로 발표한다. 공공 프로그램은 청소년 교육과 아티스트 토크, 독립 영화 상영, 디자인 마켓, 워크숍 등으로 구성되어 예술과 시민이 연결되는 접점을 확대하는 역할을 한다. 또한 연구 및 장학 지원을 통해 문화정책, 도시연구, 예술사회학 등 다양한 분야의 실험적 연구와 젊은 창작자들의 활동을 장려한다. 이 모든 활동은 알세르칼 그룹의 자율적 재정 지원을 기반으로 추진되며, 두바이 문화예술청(Dubai Culture and Arts Authority)과의 전략적 협력 관계 속에서 실행되고 있다.



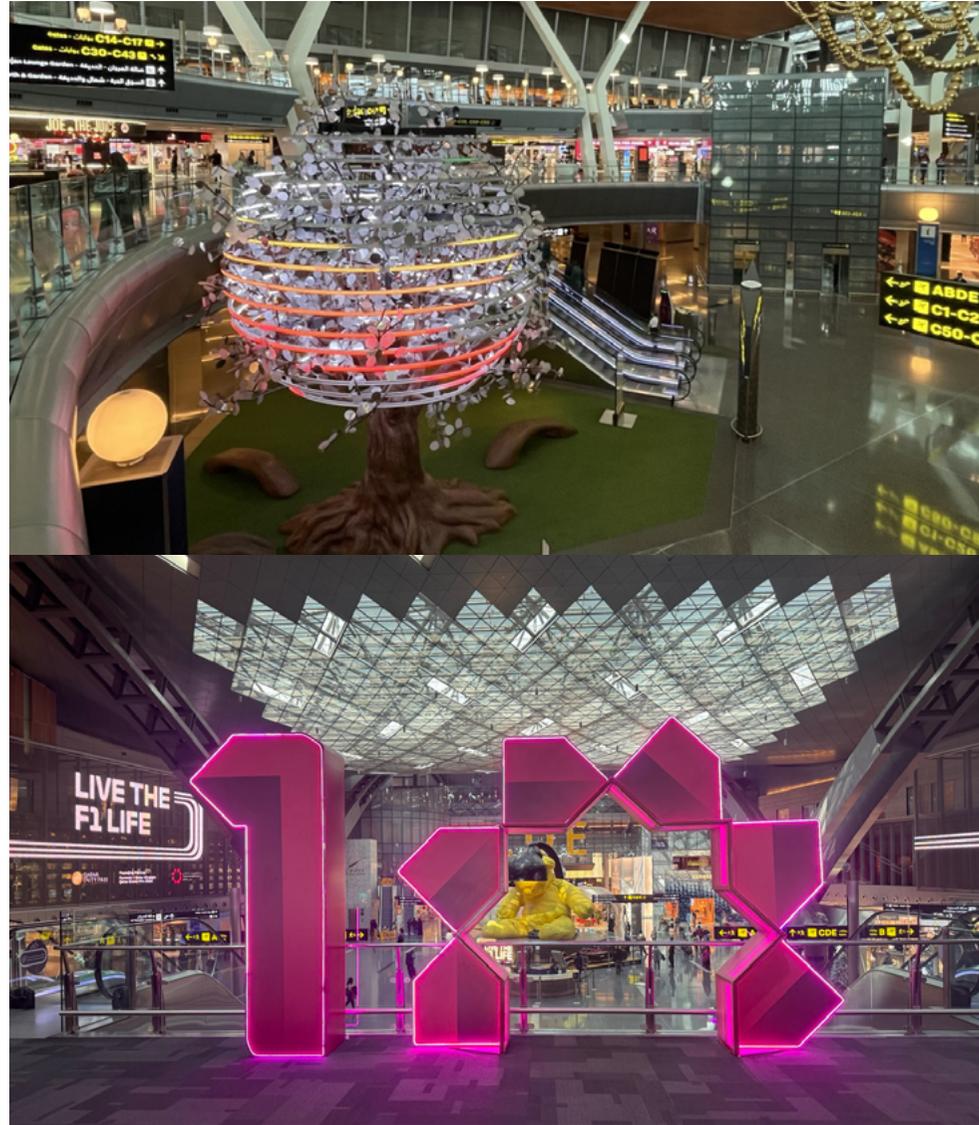
쿠오즈 예술 축제 2025 ©Quoz Arts Fest

## 카타르 항공의 변신 예술과 만난 항공사의 메세나

카타르 항공은 2022년부터 전통적인 항공 서비스에서 벗어나, 문화예술을 통한 브랜드 고급화와 국가 문화외교의 첨병으로 기능하는 전략을 추진하고 있다. 이는 카타르의 수도 도하에 위치한 하마드 국제공항을 예술 공간으로 조성하고, 기내 콘텐츠와 공공예술 투어, 문화재 수송 등 다양한 활동으로 구체화되고 있다. 항공사가 단순한 운송 기능을 넘어 문화 전략의 핵심 기반으로 진화한 대표 사례로 평가된다.

하마드 국제공항은 최근 전 세계 작가들의 대형 예술작품이 설치된 공공예술의 상징적 공간으로 세계적인 주목을 받고 있다. 40점 이상의 대형 예술작품은 공항의 대합실, 환승 구역, 수하물 수령 구역에 설치되어 있으며, 전시 기획과 설치, 보험, 운송은 모두 카타르 항공이 담당한다. '공항에서의 예술 발견(Discover the Art of the Airport)' 도보 투어 프로그램을 환승객에게 무료로 제공하며, 이 프로그램에는 이슬람 도예, 캘리그래피, 현대 조형물 등의 작품 해설을 포함한 박물관급 가이드가 함께한다. 이를 통해 단기 체류객도 카타르 문화의 깊이를 경험할 수 있으며, 관광 수익과 국가 이미지에도 긍정적 영향을 미친다.

또한 카타르 항공의 기내 엔터테인먼트 시스템에는 카타르 국립박물관(National Museum of



카타르 항공의 '공항에서의 예술 발견' 설치작품 ©조정윤

Qatar, NMoQ)과 이슬람 미술관(Museum of Islamic Art, MIA)의 디지털 콘텐츠가 탑재되어 승객에게 카타르 문화를 소개한다. 가상 전시 투어, 유물 해설, 다큐멘터리 영상 등이 포함되며, VIP 고객에게는 전시 연계 기념품, 문화 키트, 큐레이터 초청 서비스 등 차별화된 프로그램이 제공된다. 이 외에도 FIFA 월드컵 2022 기간에는 《축구와 아랍문화》 특별전을 카타르 국립박물관에서 개최하고, 카타르 항공이 귀빈 항공편, 전시 지원, 기자단 투어를 총괄함으로써 항공사의 기능을 문화외교 차원으로 확장했다.

한편, 카타르 항공은 카타르 국립박물관의 전시 유물을 유럽, 미주, 아시아 등지로 운송하는 화물운송 파트너이다. 전용 화물기와 온도조절 컨테이너, 예술작품 전용 보험 체계를 갖추고 있어 세계 최고 수준의 문화재 운송 인프라를 보유하고 있다. 2022년 파리 루브르 박물관의 《카타르의 문화적 비전》 특별전에서는 카타르 국립박물관 소장 유물 30여 점을 안전하게 수송하며 국제 전시의 성공적인 개최를 지원했다. 또한 카타르 항공은 카타르국립문화재단(Qatar Foundation)과 협력하여 청소년 창작 워크숍, 전시, 멘토링 프로그램을 운영하고 있으며, 공항 전시와 연계하여 학생들의 작품을 공공장소에 전시하는 기회를 제공한다.

## 통합형 메세나 모델을 통한 글로벌 문화브랜드 전략

카타르 항공의 메세나 방식은 단순한 기업의 문화후원을 넘어 국가의 정체성·외교·경제가 유기적으로 결합된 다층적 구조를 이루고 있다. 이 구조는 크게 다섯 가지 방향으로 전개된다.

첫째, 공항이라는 물리적 공간을 예술로 재구성하여 공공예술 거점으로 활용하고, 이를 통해 문화 기반 관광을 촉진하고 있다. 둘째, 기내라는 제한된 공간을 디지털 콘텐츠 유통 채널로 전환하여 브랜드 고급화는 물론, 문화의 글로벌 확산 경로로 활용하고 있다. 셋째, 항공사의 글로벌 물류 시스템을 문화유산과 예술품의 운송을 지원하는 전략 인프라로 활용하며, 세계 유수 박물관과의 협력 관계를 강화하고 있다. 대표적으로 2023년 뉴욕 메트로폴리탄 박물관과의 파트너십을 통해, 카타르 문화예술 전시 투어를 미주 전역으로 확대시켰고, 항공사는 운송

과 홍보 전반을 주도했다. 넷째, 공항 내 전시와 연계된 청소년 예술교육 프로그램은 단순한 학습을 넘어, 실제 공간에서 자신의 작품이 전시되는 경험을 제공함으로써 예술에 대한 주체적 태도와 시민적 자존감을 고취시킨다. 2024년 기준, 연간 2,000명 이상의 학생이 참여하고 있으며, 일부는 큐레이터와 문화 기획자로 성장하고 있다. 다섯째, 문화외교와 브랜드 마케팅을 융합한 전략을 통해 카타르의 국가 이미지를 '문화적 중동'으로 정립하고, 항공 네트워크를 통해 전 세계로 확산시키는 데 기여하고 있다.

이러한 전략으로 카타르 항공은 단순 운송 기업의 이미지를 넘어 문화 외교의 실질적 주체로 자리매김 했으며, 글로벌 소프트 파워와 연결되는 대표 사례로 평가된다. 최근 카타르 항공은 유네스코, 국제박물관협의회(International Council of Museums, ICOM), 글로벌 미술 페어 및 비엔날레 등과 협업하며 다국적 문화 협력의 허브로 도약하고 있다.

2023년 아트 바젤(Art Basel)과의 파트너십을 통해 카타르 국립 박물관의 대표 작품이 유럽 5개 도시를 순회 전시했으며, 카타르 항공이 후원과 운송을 맡았다. 이를 통해 전시 개최국 내 카타르 문화관광 유치와 홍보에 실질적으로 기여했으며, 동시에 글로벌 아트 시장에서 카타르 국가 브랜드의 가시성을 극대화했다.

## 새로이 부상하는 중동 메세나의 시사점

알세르칼 그룹과 카타르 항공의 메세나 모델은 단순한 문화 후원을 넘어, 산업·도시·국가 정체성을 재정립하는 혁신적 모델로 진화하고 있다. 특히 알세르칼 그룹의 '창조 경제 인프라'와 카타르 항공의 '항공 네트워크 기반 문화 플랫폼'은 기업 주도의 통합적 접근이 어떻게 국가 브랜드 가치를 극대화할 수 있는지를 보여주고 있다. 이러한 중동형 메세나 모델은 한국에 시사하는 바가 크다. 무엇보다도 공공기관과 기업의 협력을 기반으로 지역 문화 생태계 조성과 글로벌 네트워크의 유기적 연계를 통해 차별화된 문화전략을 모색할 필요가 있다는 점이다. 특히 산업단지의 문화지구 전환이나 항공사·박물관 협력 확대 등에서 중동의 사례는 문화 인프라의 전략적 활용에 대한 색다른 패러다임을 제시한다.

필자 조정윤

## 남아프리카공화국 자이츠 아프리카 현대미술관과 글로벌 메세나 네트워크

남아프리카공화국 케이프타운 V&A 워터프런트(Victoria & Alfred Waterfront)는 연간 2,400만 명의 방문객이 찾는 케이프타운 최고의 관광 및 산업, 예술단지다. 이중 V&A 워터프런트 재개발사업의 일환으로 2017년 건립된 ‘자이츠 아프리카 현대미술관(Zeitz Museum of Contemporary Art Africa, 이하 자이츠 MOCAA)’은 단연 최고의 랜드마크다. 거대한 곡물 저장고인 사일로(silo)를 개조해 만든 자이츠 MOCAA는 스포츠 브랜드 푸마(Puma)의 CEO를 역임한 요헨 자이츠(Jochen Zeitz)가 아프리카 현대미술 컬렉션을 영구 기증하면서 탄생했다.

아프리카에 매료되어 아프리카 현대미술 작품을 수집한 요헨 자이츠의 후원은 오너 기업인의 예술 후원이 아닌, 전문경영인(Professional CEO)의 예술 후원이라는 점에서 주목할 만하다. 그는 개인 자산뿐 아니라, 축적한 명성과 네트워크를 자산으로 예술 후원을 지속한다는 점에서 또 다른 유형의 메세나 모델을 보여준다. 이러한 접근 방식은 한국에서 찾기 어려운 사례로, 호기심을 자아내는 인물이라는 점에서 주목할 만하다.

## 요헨 자이츠의 지속가능성 실천과 예술후원

요헨 자이츠는 독일 만하임 출신으로 독일 역사상 최연소 상장 기업 CEO로 기록된다. 1993년, 서른 살의 젊은 나이에 파산 직전이었던 푸마(Puma)의 CEO로 임명된 그는 18년 만에 세계적인 브랜드로 성장시키며 놀라운 성과를 거두었다. 또한 그는 글로벌 기업의 활동이 환경에 미치는 영향을 화폐 가치로 환산하여 측정하는 환경손익계산서(Environmental Profit & Loss/EP&L)를 도입한 최초의 리더이기도 하다. '지속가능성'을 경영철학으로 삼아 다양한 활동을 펼쳤으며, 자연보존(Conservation), 지역사회(Community), 문화(Culture), 상업(Commerce)의 균형과 이들 간의 선순환 구조를 중시하는 '4C 철학'을 강조했다. 이를 기반으로 2008년에는 토지, 야생동물, 농촌 지역사회에 지속가능한 혜택을 제공하기 위한 '자이츠 재단(Zeit Foundation for Intercultural Ecosphere Safety)'을 설립했으며, 2009년에는 지속가능한 관광을 실천하는 기업들의 조직인 '롱런(The Long Run)'을 설립했다. 또한 2013년에는 버진(Virgin) 그룹 창립자인 리처드 브랜슨 경(Sir Richard Branson)과 함께 지속가능성, 평등, 책임에



요헨 자이츠 ©Roar Africa

초점을 맞춘 기업 리더십을 펼치며, 사람과 지구 모두에게 이로운 기업을 구축하는 것을 목표로 하는 비영리 조직인 'B팀(The B Team, Benefit corporation)'을 공동 설립했다. 이를 통해 기업이 사회적·환경적 관심을 조화롭게 추구하는 통합적 방법을 제시했다.

이러한 기업가정신의 형성 배경에는 예술후원의 경험을 빼놓을 수 없다. 자이츠가 아프리카 현대미술을 접하고 수집하기 시작한 계기는 스물네 살, 뉴욕에서 첫 직장 생활을 하던 시기였다. 당시 그는 팝아트에 매료되어 리히텐슈타인과 앤디 워홀 작품 몇 점을 샀고, 이후 아프리카 케냐를 중심으로 사진 작업을 하던 미국 작가 피터 비어드(Peter Beard)를 만난 것이 큰 영향을 미쳤다. 자이츠는 비어드와 친분을 쌓으며 1989년 처음 아프리카를 여행했고, 푸마의 대표로 취임하며 예술작품 수집을 본격화했다. 당시 푸마는 독일 분데스리가의 아프리카 축구선수와 아프리카 국가대표팀을 후원한 스포츠 브랜드 중 하나였다. 2002년에는 자이츠 컬렉션(Zeitz Collection)을 설립해 아프리카 및 디아스포라 작가를 집중적으로 수집하며, 그의 소장품은 대표적인 아프리카 현대미술 컬렉션으로 평가받게 되었다.

그러나 '자이츠 컬렉션'의 성과는 자이츠 혼자 이룬 것이 아니었다. 2000년대 초반, 아트바젤 마이애미(Art Basel Miami Beach)에서 케이프타운 출신의 국제적 큐레이터 마크 쿠체(Mark Coetzee)를 만나면서, 아프리카와 디아스포라 주제의 예술을 수집하겠다는 결심을 굳혔다. 이후 자이츠는 푸마 CEO로서 '푸마 비전(PUMA Vision)'이라는 지속가능성 및 사회책임 경영 프레임워크를 수립하고, 환경·평등·평화를 중심으로 글로벌 브랜드 전략을 펼쳤다. 마크 쿠체는 이 프로그램의 문화예술 부문, 특히 아프리카 미술 강화를 위해 영입되었으며, BMW 아트카(BMW Art Car) 프로젝트 경험을 바탕으로 푸마의 글로벌 문화 전략에 참여하여 예술을 통한 브랜드 가치 확산에 핵심적인 역할을 담당했다. 그 결과, 자이츠 MOCAA는 자이츠와 마크 쿠체의 오랜 협력의 결실로 탄생했으며, 마크 쿠체는 2013년부터 미술관 집행이사 겸 수석 큐레이터로서 개관 준비를 이끌었다.

## 자이츠 MOCAA의 아프리카 현대미술 그리고 디아스포라

필자는 자이츠 MOCAA를 2019년 4월에 방문했다. 미술관은 아프리카 문화에 대한 자부심과 에너지로 가득하다. 무엇보다도 건축 디자인에 의한 압도적인 이미지와 공간은 기대 이상이었다. 자이츠 MOCAA는 기존의 시설을 철거하지 않고 새로운 용도를 부여하고 수명을 연장하는 '적용형 재생 방식(Adaptive Reuse)'을 적용해 완성되었다. 1921년에 지어진 대규모 곡물 저장용 원통형 사일로를 재건축한 이 미술관은 산업유산의 시간적 무게와 함께 초현실적인 공간감을 제공한다. 직경 5.5m, 높이 33m에 달하는 42개의 관으로 구성된 공간은 방문객들에게 놀라움과 경이로움을 동시에 선사한다. 관람객들은 공간감 자체에 감탄하다가, 이어 아프리카 현대사의 굴곡을 예술적으로 담아낸 작품들에 자연스럽게 다시금 매료당한다. 이 프로젝트는 영국 출신의 건축가 토마스 헤더윅(Thomas Heatherwick)의 스튜디오와 남아공 건축가들이 협력하여 완성했다.

아프리카 현대미술을 관통하는 담론은 디아스포라(Diaspora)이다. 디아스포라는 팔레스타인을 떠나, 온 세계에 흩어져 살게 된 유대인을 이르던 말로 ‘이산(離散)’을 의미한다. 그러나 현대사회에서 식민주의와 세계화, 각종 전쟁으로 인한 이민과 난민 등의 이동을 포괄하는 개념으로 확장되었으며, ‘아프리카 디아스포라’는 세계사적 의미를 갖게 되었다. 영국계 나이지리아 작가 잉카 쇼니바레(Yinka Shonibare)의 작품은 이러한 복합적 맥락을 잘 보여준다. 그의 기

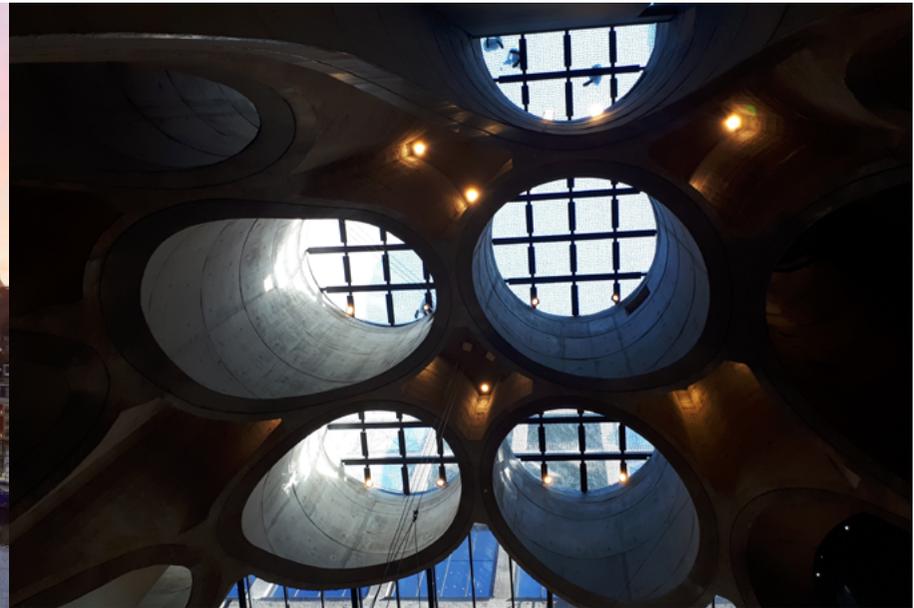
이하고 해학적인 조각 작품에는 머리가 없는 영국 귀족풍 남녀가 등장하는데, 그들이 입고 있는 의상은 인도네시아산 더치 왁스(Dutch Wax) 직물로 제작되었다. 가장 아프리카적인 이미지처럼 보이지만, 실은 다양한 문화가 얽힌 복합적 정체성을 담고 있는 셈이다. 이러한 작품은 역사적 아이러니, 왜곡된 문화 정체성, 인종차별과 계급 문제, 그리고 내전 등으로 흩어지는 아프리카인의 현실을 동시에 보여준다.

자이츠 MOCAA는 아프리카와 디아스포라의 예술과 문화를 발전시키고, 이를 홍보·보존하기 위해 청소년과 일반 대중을 대상으로 다양한 교육 프로그램을 강화하고 있다. 미술관의 소장품과 전시를 연계한 교육 프로그램 개발에는 BMW 후원으로 설립된 ‘BMW 미술교육센터(BMW Centre for Art Education)’가 참여한다. 이를 통해 청소년 대상 방과 후·방학 프로그램, 학교 연계 수업, 교사 연수, 지역 커뮤니티 프로그램 등 다양한 교육 활동이 운영된다. 특히 ‘그

때 우리는 우리 자신을 보았다(Then We Saw Ourselves)’ 프로젝트는 남아공 웨스턴케이프주 교육부와 협력한 미술·음악 통합 예술교육 프로그램으로, 학생들이 아프리카의 참모습을 찾아가는 체험을 제공한다. 이 외에도 아프리카 및 디아스포라의 관점에서 현대미술과 예술 교육, 문화유산·박물관학 관련 전문 인력 양성을 위한 펠로우십 프로그램을 운영하고 있으며, 이는 미국의 ‘앤드류 W. 멜론 재단(Andrew W. Mellon Foundation)’이 후원하고 있다.



자이츠 MOCAA 전경 ©MOCAA



자이츠 MOCAA 내부 ©박신의



위. 자이츠 MOCAA에서 전시 중인 잉카 쇼비나레의 작품 ©박신의  
아래. 자이츠 MOCAA에서 전시 중인 윌리엄 켄트리지의 작품 ©박신의

## 글로벌 네트워크를 통한 지속가능한 재원 조성 모델 구축

자이츠 MOCAA에서 주목해야 할 것은 미술관 운영 구조와 방식이다. 요헨 자이츠는 오너 기업인이 아니라 전문경영인으로서 예술 후원을 지속해왔으며, 자신의 자산만으로 미술관을 운영하지 않는다. 오히려 다양한 협력체계를 만들어 상호 보완하는 장치를 마련하는 방식을 따른다. 자이츠 MOCAA는 신탁관리인(Master of Trusts)에 등록된 비영리 공익기관으로, 신탁 증서(Trust Deed)와 신탁 헌장(Trust's Constitution)에 따라 운영된다. 신탁 헌장에는 미술관이 창출하는 모든 수익은 기관에 재투자되도록 규정되어 있으며, 운영은 이사회와 자문위원회의 공동 관리 하에 이루어진다. 창립 이사이자 V&A 워터프런트 최고경영자인 데이비드 그린(David Green)과 창립 이사인 요헨 자이츠는 개관 전 운영비와 개발비, 기관의 재정을 책임졌다.

하지만 운영에 대한 재정적 지원은 설립자에 의존하지 않고, 글로벌 후원기구를 설립해 협업하고 있다. 자이츠 MOCAA 글로벌 위원회(Zeitz MOCAA Global Council)가 대표적인 사례이다. 글로벌 위원회는 투표권이 없는 지원-옹호기구로, 재정 지원뿐 아니라 프로그램 참여와 미술관의 사명과 비전을 국제적으로 공유하는 역할을 맡는다. 이를 통해 아프리카와 디아스포라의 예술을 연구·소개하는 전 세계 예술가, 큐레이터, 후원자, 기업 네트워크가 미술관의 미래를 함께 만들어가며, 지속적인 성장과 영향력을 강화하는 데 힘을 쏟는다.

한편 자이츠 MOCAA는 미국을 기반으로 한 후원 네트워크인 자이츠 MOCAA 미국 후원회(American Friends of Zeitz MOCAA, 이하 AFOZM)를 통해 후원 채널을 다각화하고 있다. AFOZM은 자이츠 MOCAA 개관과 함께 2017년 미국에서 설립되었으며 독립된 이사회에 의해 운영된다. AFOZM은 아프리카 및 디아스포라

현대미술을 발전시키고, 미국을 비롯한 전 세계에서 관련 창작 활동과 프로젝트를 지원하기 위해 조직적 영향력과 재정적 지원을 제공한다. 구성원은 주로 아프리카 출신 미국인이나 아프리카 문화와 예술을 옹호하는 다양한 분야의 전문가들로 이루어져 있다. 특히 미국의 큐레이터를 대상으로 ‘자이츠 MOCAA 큐레이션 아트 투어(Zeitz MOCAA Curation Art Tour)’를 운영하여, 참가자들이 아프리카 예술가의 작업실을 방문하고 지역 커뮤니티와 문화를 직접 체험할 수 있도록 한다. 2025년에는 르완다와 우간다 지역 방문을 앞두고, 심사를 거쳐 로린 로런스(Lauryn Lawrence)를 선발했다. 그녀는 마이애미를 기반으로 활동하는 자메이카·도미니카계 미국인 큐레이터로, 카리브해와 아프리카 예술의 교차성을 탐구하는 작업을 수행하고 있다.

## 새로운 메세나 리더십의 발견

자이츠의 후원 방식은 기존 유형과 뚜렷이 구별된다. 가장 일반적인 형태는 루이비통의 베르나르 아르노(Bernard Arnault), 케링 그룹(구찌, 보테가 베네타, 생로랑, 발렌시아가, 부쉐론 등 보유)의 프랑수아 피노(François Pinault), 미국의 엘리 브로드(Eli Broad)처럼 억만장자 개인이 자신의 재산을 직접 사용해 미술관을 소유하고 운영하며, 창립자 개인 컬렉션을 기반으로 활동하는 ‘억만장자형 메세나’다. 또 다른 유형은 앤드류 W. 멜론 재단, 록펠러 재단, 게티 재단 등과 같은 ‘재단형 메세나’다. 창립자의 자산을 재단 자본으로 전환해 전문 경영 거버넌스에 따라 장기적 지원이 가능하며 사회 공익적 성격이 강하지만, 여전히 출발점은 개인의 부다. 이에 비해 자이츠는 ‘네트워크형 메세나’에 속한다. 그는 전문경영인으로서 개인 컬렉션을 출발점으로 제공하지만, 건립비와 운영비는 글로벌 파트너십을 통해 공동 부담하도록 조직한다. 즉

‘내가 다 해내겠다’가 아니라 ‘내가 앞장서 방향을 제시하니 함께 하자’라는 컨비너(convener)형, 즉 협력적 리더십에 가까운 의장형 리더십의 형태라 할 수 있다. 이러한 면모는 그가 단순히 오너 기업인이 아니어서가 아니라, 젊은 시절 발견한 아프리카로부터 세례받은 정신과 철학에서 비롯한 것이 아닐까. 그가 평생을 올린 아프리카 현대미술과 디아스포라는 그의 삶 자체이다. 그는 인터뷰에서 미술품 수집을 어떻게 하면 좋냐는 질문에 다음과 같이 답했다.

“누군가의 설득으로 작품을 사지 마세요. 예술가에 대해 애정을 갖고 조사하고, 전문가와 상의하세요. 그러나 궁극적으로는 자신이 원하는 작품에 대해 정서적·지적으로 몰입하는 것이 중요합니다.”

필자 박신의



좌. 자이츠 MOCAA 로고, 우. 자이츠 MOCAA 미국 후원회 로고

## 2025 EXPO OSAKA를 통해 본 기업 메세나의 진화

2025년 4월 오사카에서 열린 세계 엑스포는 단순한 기술 전시를 넘어 예술과 기술, 기업과 사회가 공존하는 거대한 실험장이었다. ‘우리 삶을 위한 미래 사회를 디자인하다(Designing Future Society for Our Lives)’라는 주제 아래, 이번 엑스포는 인공지능, 로봇공학, 미디어아트, 감각 인터페이스 등 첨단기술이 어떻게 인간의 삶과 감성을 확장할 수 있는가에 대한 대답이 담겨있다. 그 중심에는 일본의 대표 기업들이 기술을 매개로 예술을 후원하고, 예술가와 협력해 공동 창작 생태계를 구축해 온 흐름이 자리한다. 이는 기업이 전통적 후원 방식의 메세나를 넘어, 예술과 기술이 동반자로서 협력하며 사회적 가치와 문화적 상상력이 교차하는 장을 만들어내고 있음을 보여준다. 1970년 오사카 엑스포가 산업국가로 도약하던 일본의 ‘최첨단 산업’을 상징했다면, 2025년 엑스포는 기술을 통한 문화 생태계 확장과 인간 중심 사회 디자인의 실험장이자, 새로운 메세나 모델의 토대가 되고 있다.

## 전통에서 창조로, 일본 엑스포와 메세나의 뿌리

일본의 엑스포 참여 역사는 1867년 파리 만국박람회로 거슬러 올라간다. 당시 일본은 산업 기술에서는 뒤쳐져 있었지만, 에도 시대 상인과 장인들이 만든 도자기, 칠기, 목공예, 섬유 등을 출품하여 유럽 미술계에 큰 충격을 주었다. 이러한 영향은 인상주의 화가들에게 영감을 주며 '자포니즘(Japonisme)'이라는 새로운 미술 사조를 탄생시켰다. 그 배경에는 에도 시대 상인들의 예술 후원 전통과 메이지 유신 이후 대기업들의 문화적 책무 의식이 자리하고 있었다. 초기 일본 기업의 후원은 문화재 보호와 미술관 설립 등 보수적 성격이 강했지만, 20세기 중반 이후 기업들은 기술과 예술의 협업을 실험하며 창작 지원 중심의 메세나로 전환하기 시작했다. 이 전환의 대표적 사례가 1970년 오사카에서 열린 아시아 최초 엑스포였다. '인류의 진보와 조화'를 주제로 열린 이 박람회에서 오카모토 타로(岡本太郎)의 '태양의 탑'과 구로카와 기쇼(黒川紀章)의 미래 도시형 파빌리온은 산업 기술과 예술의 상징적 융합을 보여주었다. 미쓰비시, 파나소닉, 소니 등 대기업들은 전시관을 예술적 실험 공간으로 꾸미며 기업 정체성과 문화적 상상력을 결합했고, 이는 이후 일본 메세나의 근간이 되었다.



반다이 남코의 유니콘 건담 ©조정윤

## 기업이 예술의 파트너가 되다, 반다이 남코와 파소나그룹

그로부터 55년이 흐른 뒤, 같은 곳에서 열린 2025년 오사카 엑스포는 '예술과 기술의 결합이 만들어내는 새로운 메세나'의 방향성을 선명히 보여주었다. 특히 반다이 남코와 파소나그룹은 단순 후원자가 아니라 창작 파트너로서 예술가들과 협력해 전시를 구성했다.

반다이 남코는 자사의 대표 상품인 '기동전사 건담(Gundam)'을 활용한 체험형 전시관(GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION)을 운영했다. 애니메이션, 게임, 완구, 라이선스를 아우르는 종합 콘텐츠 기업인 반다이 남코는 '건담', '드래곤볼', '원피스' 등 대중문화의 대표 지식재산(IP)을 기반으로 다양한 기술 융합을 시도해 왔다. 이번 전시관은 단순한 캐릭터 전시가 아니라 로봇공학·VR·인터페이스 디자인이 결합된 '몰입형 문화 테크놀로지 공간'으로 기획되었다. 관람객은 실물 크기 18m 유니콘 건담 앞에서 압도적인 스케일을 체험하고, VR을 통해 조종사가 되어 전투 시뮬레이션에 참여할 수 있다. 이 체험은 항공 시뮬레이터 기술을 응용해 신체 움직임과 감각 반응을 실시간 반영한다. 또한 밤에는 건담 외벽에 조명과 사운드에 반응해 관객과 소통하는 미디어 파사드 퍼포먼스가 펼쳐진다. 예술가, 엔지니어, 영상 디자이너, 사



파소나관 내부 ©조정윤

운드 아티스트의 협업으로 완성한 작품이다. 이는 기술·대중문화·서사를 엮어 대규모 공공예술을 만들어낸 상징적 구현 사례라 할 수 있다. 무엇보다 중요한 점은 이번 전시가 산업기술, 청소년 교육, 예술 창작을 아우르는 융합 플랫폼으로 작동했다는 것이다. 반다이 남코는 이를 ‘미래 창작 세대를 위한 상상력의 훈련장’으로 규정하고, 기업의 문화예술 지원이 창조력의 토양이 될 수 있음을 보여주었다.

파소나관(Pasona Pavilion, 공식 명칭: PASONA NATUREVERSE)은 일본의 대표적인 인재 개발 기업인 파소나그룹이 운영하는 전시관이다. 이 파빌리온은 테즈카 오사무(手塚治虫)의 만화 캐릭터 ‘철완 아톰(Astro Boy, 아톰)’과 ‘블랙 잭’을 소재로, 미래 의료와 생명, 인간과 기술의 조화를 주제로 삼고 있다.

파소나관의 외관은 나선형 구조로 되어 있으며, 끝에는 아톰 동상이 상징적으로 자리했다. 전시는 ‘생명아, 고마워’라는 메시지 아래 ‘몸’, ‘마음과 유대’, ‘생명의 역사’라는 세 가지 테마 아래 미래의 의학기술과 생명과학, 그리고 인간관계의 본질을 탐구한다. 파빌리온 내부에서는 아톰이 전체 공간을 안내하고, 블랙 잭은 의료·과학 분야의 전시를 네비게이팅하며 미디어아트와

연계된 인터랙티브 전시가 펼쳐진다. 무빙 LED 큐브 기반의 미디어쇼 등 첨단 기술과 일본 애니메이션이 융합된 체험형 콘텐츠는 관람객들에게 큰 볼거리를 제공한다.

파소나그룹은 1976년 오사카에서 설립된 이래 ‘사회의 문제점을 해결한다’라는 미션을 갖고, 여성 재취업을 비롯한 인재 파견, 아웃소싱, HR 컨설팅 등 다양한 사업을 전개해 온 일본 최대의 인적자원 서비스 기업 중 하나다. 도심 농업, 농업 인재 육성, 고령자 재취업 등의 사회 공헌과 혁신적 고용 시스템 구축에서도 선도적인 역할을 해왔다. 오사카 엑스포의 파소나관은 미래 의료기술과 인간 삶의 가능성, 그리고 기술의 따뜻한 면모를 아톰 캐릭터와 기술체험형 전시, 미디어아트를 통해 보여주는 공간으로, 파소나그룹의 혁신과 사회적 비전을 상징적으로 표현하고 있다.

## 기술을 넘어 문화예술적 상상력의 장으로, 파나소닉 파빌리온

파나소닉은 2025 오사카 엑스포에서 '노모의 나라(The Land of NOMO)' 파빌리온을 선보이며, 예술과 기술이 어떻게 감각과 상상력을 해방할 수 있는지를 보여준다. 파빌리온 이름의 'NOMO'는 일본어 '모노(もの, 사물)'와 '마음 상태'를 겹쳐 해석하는 개념이다. 인간의 인식과 창조성이 마음의 작동 방식에 따라 달라진다는 철학을 담고 있다. 파나소닉은 이 공간을 단순한 기술 전시가 아닌, 어린 세대와 미래 사회를 향한 문화예술적 상상력 훈련장으로 조성했다. 건축가 나가야마 유코(永山祐子)가 디자인한 외관은 그 자체로 거대한 설치작품이다. 바람에 따라 출렁이는 파사드가 '순환과 생명력'을 상징하고 있으며, 이 건축적 표현 자체가 예술과 환경기술이 결합된 오브제라 할 수 있다. 내부에서는 관람객이 오감과 감정을 해방하는 체험을 하게 되며, 이는 영상·음향·조명 아티스트, 엔지니어, 디자이너가 협력해 만든 융합적 예술의 결과물이다.



파나소닉의 '노모의 나라(The Land of NOMO)' 전경 ©조정윤

특히 파나소닉은 폐자원 재활용을 통해 파빌리온 전체를 문화예술 작품으로 만들었다. 폐가전에서 회수한 철과 구리, 공장 폐기물, 유기농업 잔재를 구조물에 활용하고, 제로 탄소 전력을 기반으로 야간 라이트업과 미디어 파사드를 연출했다. 기술혁신은 단순한 기업의 홍보를 넘어, 환경·예술·사회적 가치의 융합하는 방식으로 작동된다. 또한 'Unlock Festival'을 개최해 어린이 스트리트댄스, 합창, 청소년과 직원이 함께 만든 퍼포먼스를 파빌리온 무대에서 선보였다. 이는 단순한 이벤트가 아니라, 기업이 공동체와 함께 예술적 경험을 창출하는 과정 자체가 메세나임을 보여준다. 파나소닉 파빌리온은 기술과 예술이 협력해 감각적 체험과 사회적 상상력을 창출한 사례였다.

## 예술·기술 메세나의 미래 인간 중심의 상상력을 향하여

2025년 오사카 엑스포는 기술과 예술, 기업과 사회가 함께 미래를 재구성하는 실험장이었다. 반다이 남코는 건담을 통해 대중문화 IP와 첨단 기술이 결합한 창의성 교육의 가능성을 보여주었고, 파소나그룹은 아톰을 통해 생명·의학·사회문제와 같은 공적 메세지와 문화예술을 결합한 기업 메세나의 모델을 제시했다. 파나소닉은 '노모의 나라' 파빌리온을 통해 순환형 건축·환경기술·예술적 체험이 어우러지는 융합공간을 선보였다.

세 사례가 공통적으로 보여주는 점은 기업이 더 이상 예술의 단순 후원자가 아니라, 예술가와 함께 사회적 상상력을 확장하는 창조적 파트너로 진화하고 있다는 것이다. 이는 1867년 파리 박람회의 일본 공예품, 1970년 오사카 엑스포의

산업·예술 융합, 그리고 2025년의 문화·기술·공공성의 결합으로 이어지는 일본 박람회의 역사 속에서 더욱 분명해진다.

2025년 오사카 엑스포는 메세나를 새롭게 정의하게 한다. 이제 메세나는 단순한 선택적 사회 공헌이나 제한적 예술 후원이 아니라, 기업 정체성, 사회적 책무, 기술 플랫폼, 문화예술이 긴밀하게 얽힌 복합 거버넌스로 확장되고 있다. 앞으로의 기업은 메세나를 단순 문화예술 지원이 아닌, 기후위기, 윤리, 교육, 공존 같은 사회적 의제를 다루는 예술적 매개로 확장시켜 고민해야 할 것이다. 기술과 예술, 기업과 공동체, 공공성과 감성이 교차하는 지점에서, 메세나는 과거의 후원이 아닌 미래 사회를 설계하는 사회적 창의성의 토대로 자리매김할 것이다.

필자 조정운

## 일본의 예술·사회·지역을 잇는 힘

### 지역의 지속가능성을 말하는 새로운 언어, 메세나

일본의 기업메세나협회(企業メセナ協議会)는 2021년 『지속가능한 경영과 기업 메세나의 역할 (サステナブル経営と企業メセナの役割)』을 발간했다. ESG와 SDGs가 기업 경영의 표준 언어로 자리 잡던 시기에 출간된 이 책은 메세나 활동을 단순한 사회공헌이나 이미지 제고 차원을 넘어 지역 지속가능경영의 전략적 핵심 요소로 재정립하려는 문제의식을 담고 있다. 책의 집필에는 여러 전문가가 참여했으며, 특히 요시모토 미츠히루(吉本光宏) 전 닛세이기초연구소(ニッセイ基礎研究所) 연구이사가 편집 협력을 맡았다. 그는 이 책의 내용 중 ‘메세나의 30년, 그 궤적과 전망 (企業メセナの30年 その軌跡と展望)’ 부분을 집필하여 일본 기업 메세나의 역사와 향후 과제를 종합적으로 정리했다. 닛세이기초연구소는 일본생명(日本生命) 그룹의 싱크탱크로 경제·사회·문화 정책 연구를 포괄하는 일본의 대표적인 민간 연구기관이다.

## 경제연구소 연구자가 문화정책을 다루기까지

필자는 2025년 9월 26일 도쿄에서 개최된 ‘한일 문화미래 컨퍼런스’ 이후 요시모토와의 대화를 통해 책의 맥락을 직접 확인할 수 있었다. 요시모토는 닛세이초연구소에서 장기간 문화정책과 예술경영을 연구한 전문가이자, 기업메세나협의회 이사이다. 그는 원래 건축을 전공했으며, 입사 초기에는 모기업의 부동산 사업 확장과 연계한 도시계획 연구를 담당했다. 그러나 점차 문화정책과 예술경영의 중요성이 커지면서 연구 영역을 확장했고, 결국 연구소 내에서 이를 전담하는 유일한 연구자가 되었다. 그는 문화예술이 사회에 미치는 효과와 기업의 지속가능성과의 연결을 분석하며, 경제연구소 내부에서 문화정책 연구의 새로운 가능성을 열어갔다. 이러한 흐름은 『지속가능한 경영과 기업 메세나의 역할』의 핵심 문제의식과 직결된다.

책은 네 부분으로 구성되어 있다. 제1부는 일본 기업 메세나 30년의 궤적을 분석하고, 제2부는 ESG·SDGs라는 새로운 경영 패러다임 속에서 기업 메세나의 역할을 탐구한다. 제3부는 지역 사회와 기업의 구체적 협력 사례를 제시하며, 제4부는 정책적 제언을 통해 기업·지방정부·시민사회 간 협력 구조의 필요성을 강조한다. 책의 메시지는 명확하다. 기업 메세나는 부수적 활동이 아니라 지속가능경영의 핵심 축이라는 점이다.



포럼에서 발표를 하고 있는 요시모토 미츠히루 ©조정윤



『지속가능한 경영과 기업 메세나의 역할』 표지 ©일본 기업메세나협의회

## 지역 활성화에 기여하는 기업 메세나

대담에서 요시모토는 메세나를 단순한 예술 지원이 아니라, 문화예술의 본질적 가치를 중심으로 하면서 ‘경제적 가치 > 사회적 가치 > 지역적 가치’로 확장되는 구조로 이해해야 한다고 강조했다. 지역의 고유문화는 산업·경제와 결합해 창출되는 ‘경제적 가치’, 교육·복지와 창의적 학습으로 이어지는 ‘사회적 가치’, 그리고 지역 창생과 문화관광으로 대표되는 ‘지역적 가치’를 동시에 내포한다는 것이다. 책에 수록된 지역 사례들은 이러한 구조를 구체적으로 보여준다.

시즈오카(静岡県)에서는 아이즈신용금고가 어린이 디자인 콘테스트를 진행해 아이들의 상상력을 키워주고 그 결과물을 지역 내 제조기업과 연계하는 생활문화형 메세나 활동을 하고 있다. 오키나와(沖縄県)에서는 오키나와전력(沖縄電力)과 류큐신보사(琉球新報社)가 오키나와 지역의 전통 무용인 에이사(エイサー) 춤과 류큐 왕조의 전통예술을 후원하며, 본토와 구별되는 문화적 자부심을 지켜내는 데 기여했다. 시마네현 오다시(島根県大田市) 오모리정(大森町)의 나카무라 브레이크 주식회사(中村ブレイク株式会社)는 메세나를 활용한 지역 재생의 대표사례로 평가된다. 이 사례들은 서로 다른 맥락에도 불구하고 공통적으로, 메세나가 지역의 산업·생활문화·정책성과 긴밀히 결합된 전략적 실천임을 보여준다. 로컬 메세나 활성화 사례들을 좀 더 구체적으로 살펴보자.

## 시즈오카, 아이디어가 산업·교육으로 이어지는 금융-문화 순환

시즈오카 아이즈신용금고(しずおか焼津信用金庫)는 2003년부터 '시즈오카 꿈 디자인 콘테스트(しずおか「夢」デザインコンテスト)'를 개최해 왔다. 초등학교가 고안한 지역 특산품 아이디어를 장인과 기업의 기술로 연결하고, 금융기관이 중간 조직으로서 시제품 제작, 멘토링, 유통을 지원하는 체계를 갖추었다. 이 사

업은 '특산품 해부신서(しずおか特産品解体新書)', '콘테스트', '만들기 교실(ものづくり教室)'의 세 축으로 구성된다.

그중 2020년 수상작인 '오덴켄(おでけん)'은 시즈오카 오덴의 이미지(검은 옥수, 무-곤약의 질감 등)를 장난감으로 구현한 사례로, 어린이의 상상력과 지역 기업의 기술력이 결합된 상징적 시제품이다. 이 프로젝트의 핵심은 금융기관이 단순한 '예산 후원자'가 아니라 지역 혁신을 촉

진하는 주체로 역할을 재정의했다는 점이다.

아이즈신용금고는 '만들기 교실'을 통해 어린이, 장인, 엔지니어, 디자이너간의 접점을 마련하고, 실패하더라도 다시 시도할 수 있는 안전한 실험공간을 제공한다. 그 결과 지역 기업은 신제품 아이디어와 브랜드 자산을 축적할 수 있으며, 아이들은 지역의 자산을 학습, 놀이, 제작의 과정을 통해 경험하게 된다. 교육-산업-문화가 하나의 순환적 고리로 연결되는 구조가 형

성된다. 이 활동은 일본 기업메세나협회의 'This is Mecenat' 인증 및 메세나어워드 2015 수상을 통해 우수 사례로 인정받았다. 시즈오카의 모델은 한국 농협이나 지방은행이 '문화+창작+교육' 연계 펀드를 조성하고, '어린이·청년 창의제작 랩'을 지속형 프로그램으로 운영한다면, 지역산업의 미래 인력과 브랜드를 동시에 육성할 수 있음을 시사한다.



시즈오카 꿈 디자인 수상작 모음집 ©아이즈신용금고



시즈오카 꿈 디자인 수상작을 실제 장난감으로 구현해 판매 중인 '오덴켄' ©라쿠텐

## 오키나와, 향토예술과 관광이 결합한 콘텐츠-커뮤니티

오키나와는 지역 전통무용인 에이사(エイサー) 춤과 류큐 왕조의 음악·무용 등 향토예술을 관광과 결합해 지역 자긍심과 경제효과를 동시에 추구해 왔다. 지역의 전력회사·언론사가 각각 후원, 제작, 홍보의 역할을 맡고, 주민이 주체가 되는 축제를 통해 청소년의 자부심과 소속감을 키웠다. 핵심은 향토예술을 일회성 이벤트로 소비하지 않고, 학교, 청소년센터, 예술단체와 연결해 학습과 돌봄, 진로교육의 인프라로 삼은 것이다. 청소년은 연습, 수련과 공연의 과정을 거치며 예술을 '볼거리'가 아닌 자기 정체성의 언어로 체득하고, 관광산업은 이를 시장과 연결하는 매개 역할을 한다. 오키나와형 메세나의 중심에는 오키나와전력(沖縄電力)과 류큐신보사(琉球新報社)가 있다.

오키나와전력은 1972년 오키나와가 미국 통치에서 일본으로 반환된 직후 설립된 지역 전력회사이다. '전기를 공급하듯 문화를 밝힌다'는 철학 아래 문화예술 지원을 경영 전략에 포함시켰다. 1994년 개관한 '남조시문화센터 슈가홀(南城市文化センターシュガーホール)'은 그 상징적 결과다. 오키나와전력은 설비·조명 기술을 제공하고 운영비를 후원하며, 매년 '오키덴 슈가홀 신인 연주회 오디션(おきでんシュガーホール新人演奏会オーディション)'을 남조시와 함께 공동 주최한다. 이 프로그램은 지역 청년 음악가를 발굴·육성하는 대표적 사례로, 2000년 메세나 어워

드(メセナアワード) '신인육성상(新人育成賞)'을 수상했다. 전력회사가 문화예술을 지역 인재 육성의 사회 인프라로 발전시킨 모범적 모델로 평가받았다.

한편, 류큐신보사(琉球新報社)는 1893년 창간된 오키나와 최초의 일간지로, 지역 문화의 기록자이자 심사자를 담당하고 있다. 1966년 시작된 '류큐 고전예술 콩쿠르(琉球古典芸能コンクール)'는 산신(三線, 오키나와 지역 전통의 3현 현악기)·고토(箏, 가야금과 유사한 형태의 오키나와 전통 현악기)·북(太鼓)·피리(笛)·전통무용(舞踊) 등 류큐 전통예술을 계승할 인재를 발굴하는 장이다. 신문사는 심사 결과를 지면에 공개하고, 수상자와 공연 기록을 꾸준히 보존해 왔다. 반세기 넘게 약 6만 명이 참여한 이 콩쿠르는 예술의 공정성과 교육적 연속성을 제도화함으로써 오키나와 문화의 지속적 전승 시스템으로 자리 잡았다.

두 기업은 서로 다른 방식으로 지역 문화를 지탱하고 있다. 오키나와전력은 기술과 공간으로 예술의 무대를 제공하고, 류큐신보사는 기록과 평가로 예술을 보존한다. 하나는 인프라를, 하나는 제도를 담당하며, 향토예술이 교육·관광·산업과 연결되는 순환 구조를 만든다. 오키나와의 메세나는 일회성 후원보다 오랜 신뢰, 일회성 행사보다 지속 가능한 설계를 중시한다. 전력회사는 기술로, 신문사는 기록으로 지역 문화를 밝히며, 이들의 실천은 예술·사회·지역을 연결하는 지속가능한 기업 메세나의 모범을 분명히 보여준다.



오키덴 슈가홀 신인 연주회 오디션 ©남조시문화센터

## 시마네현 오모리정, 제조기업이 지역의 돌봄-문화-교육 앵커가 되다

나카무라 브레이스 주식회사(中村ブレイス株式会社)는 신체 보조기와 인체 보형물 제작을 기반으로 성장한 의료기기 기업이다. 창업자 나카무라 도시로(中村俊郎)는 귀향 후, 은광(銀鑛) 자료를 전시하는 나카무라관(なかむら館)과 세계에서 가장 작은 오페라하우스 오모리자(オペラハウス おおもり座)를 만들었다. 그는 단순한 기부가 아닌, '유휴건물-기술-인력-스토리'를 묶어 생활문화 인프라를 구축했다.

이와미 은산(石見銀山)의 유네스코 세계유산 스토리텔링, 장학사업·국제교류 프로그램은 사람이 '떠나는 마을'을 '돌아오는 마을'로 변화시키는데 기여했다. 핵심은 기업이 공장 밖에서 수행한 역할이다. 지역 아동·고령자·장애인과 함께하는 맞춤형 제작 체험, 지역 의료기관과의 돌봄 네트워크, 작은 공연장을 활용한 정기 프로그램은 복지·교육·문화의 경계를 허물며 공동체의 생활 리듬을 복원했다. 한국에서도 중소 제조·의료기기 기업이 작은 공연장, 공방, 자료관 같은 로컬 앵커 시설(도시재생사업에서 지역의 거점 역할을 하는 핵심 시설)을 운영하며, 지역 학교·보건소·문화재단과 함께 건강·문화·교육을 통합하는 프로그램을 구축한다면, 지역사회 혁신과 지속가능성을 높일 수 있을 것이다.



오페라하우스 오모리자 외관 및 내부 ©오모리자

## 기업은 문화적 존재다

일본의 경험은 한국의 로컬 메세나에도 중요한 시사점을 제공한다. 첫째, 메세나는 CSR의 연장선이 아니라 ESG·SDGs 맥락 속에서 이해되어야 한다. 둘째, 지역성을 존중하는 태도가 필수적이다. 셋째, 지방정부와 시민사회의 협력이 반드시 필요하다. 일본의 사례는 신뢰 기반의 파트너십 없이는 장기적 성과가 불가능하다는 점을 명확히 보여준다. 기업은 단순한 경제 주체가 아니라 문화적·사회적 존재이며, 메세나는 지속가능경영의 중심에 서야 한다는 선언이다. 이러한 개념은 메세나(Mécénat)라는 용어의 기원과도 닿아 있다. 고대 로마의 정치가 마에케나스(Maecenas)는 시인 호라티우스(Horatius)와 베르길리우스(Vergilius)를 후원해 로마 문화의 황금기를 열었다. 그의 후원은 개인의 취향이 아니라 제국의 이념과 비전을 실현하기 위한 전략적 행위였다.

오늘날 일본의 기업 메세나는 이러한 역사적 원형을 계승하면서도, ESG와 SDGs라는 현대적 경영 패러다임 속에서 새로운 의미를 획득하고 있다. 즉, 기업의 문화예술 후원은 선택적 사회공헌이 아니라 사회적 가치 창출과 기업의 지속가능성을 동시에 담보하는 전략적 행위로 자리매김하고 있다. 특히 지역에서 이러한 경향은 더욱 뚜렷하다. 따라서 오늘날 메세나는 마에케나스의 고대적 모델과 마찬가지로, 문화적 비전을 통해 사회 전체의 지속가능성을 구축하는 핵심 축으로 이해되어야 할 것이다.

필자 조정운

## 협력의 거버넌스와 새로운 리더십의 발견 - ‘Beyond Borders : 해외의 메세나’ 연재를 마치며

‘Beyond Borders: 해외의 메세나’는 덴마크의 칼스버그를 시작으로 네덜란드, 프랑스 등 유럽의 대표 사례는 물론, 중동(아랍에미리트·카타르), 일본, 남아프리카공화국에 이르기까지 다채롭고도 낮은 국가에서의 메세나 실천을 폭넓게 조명했다. 이번 연재는 우리가 익숙하게 알고 있던 전통적 메세나의 틀을 넘어, 새로운 접근과 확장의 가능성을 보여주었다는 점에서 의미가 크다. 총 8편으로 소개된 사례들은 21세기형 메세나의 새로운 유형이자 모델로서, 기업과 예술이 맺는 관계의 변화를 생생하게 드러냈다. 이에 그동안의 연재 내용을 중심으로 주요 쟁점을 다시 정리하고, 현대 사회에서 기업 메세나가 나아가야 할 방향을 함께 되새겨 보고자 한다.

## 단순 후원에서 협력과 파트너십으로, 기업 메세나의 진화

우리는 흔히 기업 메세나를 대기업만이 할 수 있는 일로 생각하곤 한다. 세계적으로 알려진 많은 예술 후원 사례들이 대기업을 중심으로 이루어져 왔기 때문이다. 이들은 대규모 미술관이나 공연장을 설립하고, 그 운영비를 장기간 부담하며 예술 생태계를 이끌어왔다. 그리고 그 규모가 크고 화려할수록 사회적 주목을 받기 쉽고, 대중적 인지도도 빠르게 확산되었다.

하지만 이러한 방식은 자칫 메세나를 단순한 ‘후원’ 행위로 이해한 결과일지도 모르겠다. 전통적으로 기업의 예술 후원은 기반 시설을 구축하거나 예술 인프라를 확장하는 ‘기부형 메세나(Philanthropic Mecenat)’의 형태로 나타났다. 이러한 후원은 문화 발전을 기업의 사회적 책임으로 인식하도록 만들었고, 동시에 더 많은 사람이 예술을 향유할 수 있도록 하는 ‘문화 민주화’의 이상과 맞닿아 있었다.

오늘날의 기업 메세나는 단순히 예술 인프라를 구축하는 데 그치지 않는다. 창작 지원, 신진 예술가 육성, 예술교육, 국제교류, 커뮤니티 협업 등 다양한 협력사업으로 확장되며, 예술 생태계 전반을 활성화하는 방향으로 진화하고 있다. 이처럼 메세나 개념이 점차 다층화되면서, 이제는 거대 기업뿐 아니라 중소기업, 사회적기업, 개인 창업자까지도 예술과 사회를 연결하는 새로운 방식의 메세나를 실천하고 있다. 이들은 전통적인 기부나 시설 건립뿐만이 아닌, 예술가와의 협업·공동창작·커뮤니티 기반 프로젝트를 통해 보다 직접적으로 사회적 가치를 창출하고 있다.

이러한 변화는 예술에 대한 인식이 단순히 후원 받는 대상에서 벗어나, 사회 혁신과 지속가능성의 동반자로 관점이 전환되고 있음을 의미한다. 결국 오늘날의 기업 메세나의 핵심은 ‘누가 얼마나 큰 규모로 후원하느냐’가 아니라, ‘어떤 가치와 방식으로 사회와 예술을 연결하느냐’에 있다. 그리고 이번 연재에서 언급된 다양한 사례들도 바로 이러한 구도를 발굴하기 위함이었다.

## 통합적 모델로 확장된 예술 후원의 양상들

기업 예술 후원의 확장된 양상은 도시 재생과 지역사회 개발, 문화관광, 환경 분야에서 드러났다. 가장 먼저 소개된 덴마크의 맥주 기업 ‘칼스버그’ 사례의 경우, 18세기 중반에 건립된 거대한 규모의 양조장을 문화도시로 재생하면서 산업유산의 가치를 현대적으로 되살린 훌륭한 성과로 꼽힌다. 덴마크 국립역사박물관과 클럽토테크 미술관 건립 등 전통적 방식의 후원에 이어, 약 30만 m<sup>2</sup>에 달하는 칼스버그 시티 지구(Carlsberg Byen) 개발은 단순한 부지 개발을 넘어 칼스버그의 예술 후원 정신을 도시 설계와 재생 전략으로 확장한 사례이다. 이와같은 맥락은 네덜란드 부동산 개발기업 부폰즈 부동산 개발(Bouwfonds Property Development)의 지역사회 개발과 재생 차원에서 공공예술 프로젝트를 후원하고 예술가와 건축가, 문화기관, 주민과 협업한 사례에서도 찾아볼 수 있다. 이는 기업 예술후원을 ‘도시 메세나 플레이어’로 기능을 확장시킨 케이스이다.



칼스버그와 짝을 이뤄 소개된 중동 사례 역시 단순 후원의 구도가 아닌 도시 재생과 산업정책, 공공외교, 청소년 교육까지 다층적으로 아우르는 통합형 모델을 제시했다. 두바이 기반 ‘알세르칼 그룹’은 산업용 창고단지를 복합 예술지구로 전환하여 국제적 수준의 창의지구로 재탄생시켰다. 또한 2022년부터 예술 후원을 시작한 카타르 항공은 전통적인 항공 서비스의 범위를 넘어, 문화예술을 매개로 새로운 서비스 가치와 기업 브랜드 정체성을 구현한 사례로 주목된다. 특히 카타르 국립문화재단과의 협력을 통해 다양한 문화예술 프로그램을 운영하는 동시에, 국립박물관 전시 유물의 국제 수송을 전담하여 세계 최고 수준의 문화재 운송 인프라를 갖춘 항공사로 평가받고 있는 점도 매우 흥미롭다.



위. 칼스버그의 지원을 받아 설립된 덴마크 클립토테크 미술관 내부 ©박신의  
아래. 알세르칼 애비뉴(Alserkal Avenue) 내 미술관 전경 ©두바이관광청

다른 한편 지역 기반 기업의 지역 밀착형 메세나도 다양한 방식으로 확장되고 있음을 확인했다. 일본 오키나와 지역의 오키나와전력과 류큐신보사의 경우, 지역 청년 음악인을 발굴·육성하거나 전통예술을 계승할 인재 발굴을 위한 후원을 실천한다. 의료기기 기업 나카무라 브레이스 주식회사가 유희공간을 활용하여 세계에서 가장 작은 오페라하우스를 건립한 사례 또한 인상적이다. 프랑스 지역에서는 여러 작은 기업들이 협력해 공공미술 프로젝트를 후원하고, 지역 주민을 찾아가는 순회전이나 루아르강 지류를 따라 공연을 펼치는 등 예술을 일상 공간 속으로 스며들게 함으로써 가장 직접적이고 접근성이 높은 메세나 활동의 형태를 보여준다. 또한 지역사회가 직면한 다양한 문제도 해결하기 위해 노력하는 가운데, 로컬 메세나 활동이 단순히 ‘금전적 후원자’를 넘어 사회통합적 기능을 겸하고 있다는 점도 주목할 만하다.

이처럼 확장된 메세나 활동은 예술에 대한 단순한 후원을 넘어서는 통합적 지원 구조로 자리 잡으며 예술 생태계를 활성화하는 지점에서 더욱 두드러진 성과를 보였다. 일반적으로 기업의 예술 후원은 창작 지원에 집중되는 경향이 있었으나 이번에 소개된 사례들은 이에 머물지 않았다. 대신 창작 활성화를 위한 환경 조성(예를 들어 레지던시 프로그램, 예술 투어 등)과 더불어 국제 네트워킹, 신진 작가 지원, 연구 및 장학 지원, 공공예술 프로젝트 지원 등 실질적이고 지속 가능한 지원 체계를 마련함으로써, 창작·유통·향유가 순환적으로 이어지는 구조를 지향하고 있다. 두바이의 알 쿠오즈 창의지구를 비롯하여, 네덜란드 기업미술컬렉션협회(VBCN), 자이츠 아프리카 현대미술관(Zeitz MOCAA), 그리고 프랑스와 일본의 로컬 메세나 사례는 글로벌 차원과 지역사회 차원에서 예술 생태계를 건인하는 핵심 동력으로 작용했다.

## 네트워킹 및 협력 방식의 확장

메세나 활동의 확장은 기업과 예술계, 그리고 다양한 공적·사적 기관 간의 네트워킹과 협력 방식의 진화에서도 분명히 드러난다. 특히 지역 기업들이 주도하는 이른바 ‘로컬 메세나(Local Mécénat)’ 사례는 한국적 맥락에서 시사하는 바가 크다. 프랑스의 경우, 메세나 활동이 대기업의 전유물이 아니라는 전제 아래 초소규모 및 중소기업이 주도적인 역할을 수행할 수 있는 배경은 이러한 네트워킹, 협력, 그리고 연대의 구조에 있다. 출발은 개별 기업에서 비롯되지만, 점차 지역기반의 네트워킹으로 확장되어 집단적 에너지를 발휘하게 된다. 이들은 지역 단위에서 다수의 기업이 모여 벽화 제작, 축제, 커뮤니티 프로그램 등 지역 문화 프로젝트를 공동 지원함으로써, 지역사회 변화에 직접적으로 기여하는 모델을 형성한다. 또한 일본의 지역 기업들 역시 예술 후원을 통해 지역사회 교육·관광·산업과 긴밀히 연계되는 순환구조를 창출하고 있다는 점에서 로컬 메세나의 효과와 지속가능성을 확인할 수 있었다.

게다가 이러한 협력 방식은 기업의 메세나 활동을 확장시키는 동력이 되기도 한다. ‘네덜란드 기업미술컬렉션협회(VBCN)’는 미술관을 보유하지 않되 미술품을 수집하는 여러 기업이 연합체를 구성하여 상호영향과 자조적 관계를 확장해 왔다. 기업들은 수집한 작품을 사내에 전시하거나 공공기관에 대여함으로써, 기업의 문화

적 프로필을 강화하고 내부 구성원의 창의성을 고양하며, 나아가 대중과의 교류를 촉진하는 등 후원 효과를 배가시키고 있다. 또한 연 10회 이상의 회원사 모임, 워크숍, 세미나, 컨설팅 프로그램을 통해 기업 간 학습과 협력과정이 지속적으로 발전하게 된다. 프랑스는 ‘아드미칼(프랑스 상공업메세나진흥협회, ADMICAL)’을 중심으로 로컬 메세나 확산을 위한 기업 인큐베이터 프로그램을 운영하고 있으며, 파리오페라진흥협회(AROP)를 중심으로 글로벌 메세나 네트워크를 활발히 전개함으로써 기업 메세나의 성장에 필요한 시스템을 구축하고 있다.

이처럼 네트워킹과 협력의 중요성은 남아프리카공화국의 자이츠 MOCAA 사례에서 더욱 분명하게 드러난다. 미술관 건립의 주역인 요헨 자이츠(Jochen Zeitz)는 기업 오너가 아닌 전문 경영인(CEO)으로서, 개인의 재력에만 의존하지 않고 자신이 보유한 글로벌 네트워크 자원을 활용한 전략적 파트너십 모델을 구현했다는 점에서 주목된다. 그는 자신의 개인 컬렉션을 미술관에 영구 대여하며 미술관 설립의 계기를 마련했고, 운영에 필요한 재원은 미국의 앤드류 W. 멜론 재단, 독일의 BMW, 그리고 자이츠 MOCAA 미국후원회 등 다양한 기관과의 협력 네트워크를 통해 조성할 수 있는 시스템을 구축했다. 자이츠 MOCCA의 사례는 기업의 후원이 일회성에 머무르지 않고, 예술 옹호 세력이 지속적으로 확산되는 협력 생태계의 가능성을 보여준 대표적 경우라 하겠다.



위. VBCN 2025 총회 현장 ©VBCN  
 아래. 파리 오페라(Opéra national de Paris)의 후원자들을 초청해 진행한 파리 오페라 350주년 기념 갈라 행사 현장 ©Thibaut Chapotot/OnP

## 기업 메세나에 대한 새로운 시각 문화적 기업가정신과 협력적 거버넌스

예술 후원에서 네트워킹과 협력의 중요성은 궁극적으로 문화적 기업가정신(Cultural Entrepreneurship)과 직결된다. 문화적 기업가정신은 문화예술을 통해 사회적 혁신과 변화를 실현한다는 점에서, 사회적 프로세스로서의 기업가정신(Social Entrepreneurship)과 본질적으로 다르지 않다. 즉, 예술 후원의 정신을 단순한 재정 지원의 차원이 아니라, 기업가치와 진화에 연결되는 구조적 관점에서 이해할 때, 기업의 메세나 활동은 보다 확장된 형태로 재탄생하게 된다. 나아가 이러한 흐름은 기업의 사회적 책임(CSR) 개념과 맞닿아 있으며, 최근 대두된 ESG 및 SDGs 담론과 자연스럽게 연결된다. 이번 연재로 독자들이 메세나를 문화적 기업가정신과 협력적 거버넌스의 관점에서 새롭게 인식하는 계기가 되기를 기대한다.

필자 박신의

## 필자 소개

---

### 박신의

프랑스 파리4(소르본느)대학에서 미술사학을 공부하고, 인하대학교에서 문화경영학 박사학위를 받았다. 2000년부터 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과에서 강의와 연구활동을 펴왔으며, 2001년부터 지금까지 문화예술경영연구소 소장으로 활동하고 있다. 제1기 한국문화예술위원, 대통령자문정책기획위원, 한국문화예술교육진흥원 이사장 등을 역임했다. 주요 연구주제는 예술의 사회적 영향, 예술기업가정신, 문화예술정책, 예술의 기술 융합 등이다. 2023년에 정년퇴임했으나, 현재 경희대학교 고황명예교수로서 강의와 논문지도, 연구를 지속하고 있다.

---

### 민지은

프랑스 파리3소르본뉴벨대학교에서 문화매개를 전공하고 커뮤니케이션학 박사학위를 취득했다. 다양한 문화 현안을 문화매개와 문화예술마케팅의 관점에서 접근하여 연구하고 있다. 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 주임교수를 역임하였고, 현재 한국문화예술경영학회 학술위원장으로 활동 중이다.

---

### 조정운

고려대학교 독어독문학과를 졸업하고, 영국 City University에서 예술경영을 수학한 후 성균관대학교에서 공연예술학 박사학위를 취득했다. 부천문화재단과 고양시 문화예술전문위원을 거쳐 일본국제교류기금 연구펠로우로 선정되어 일본의 지역문화재단 및 공립문화시설을 연구했다. 이후 마포문화재단 공연전시사업팀장을 역임한 후 2012년 부산문화재단 입사했다. 이 곳에서 UNESCO 세계기록유산 ‘조선통신사’ 한일 문화교류사업을 총괄했으며, 부산시장 문화정책협력관으로 파견 근무했다. 부산문화재단 정책연구센터장과 한국광역문화재단연합회 지역문화정책연구소 소장을 지냈으며, 현재 부산문화재단 문화시민본부장으로 일상문화, 예술교육, 글로벌문화를 총괄하고 있다.

---

협력 경희대학교 문화예술경영연구소

발행처	한국메세나협회	주소	서울특별시 영등포구 은행로 37 (여의도동)
발행일	2025 . 12		기계산업진흥회 본관 6층
발행인	윤영달	대표번호	02-761-3101~2
편집	Arts&Business 팀	웹사이트	www.mecenat.or.kr
디자인	청춘		