

2024年12月26日

各位

上場会社名 **DIC株式会社**  
代表者 代表取締役社長執行役員 池田 尚志  
(コード番号 4631)  
問合せ先責任者 コーポレートコミュニケーション部長 小峰 浩毅  
(TEL 03-6733-3033)

「美術館運営」見直しの検討結果並びに  
今後の美術館運営に係る方針についての最終報告

当社は、2024年8月27日付適時開示「価値共創委員会による『美術館運営』に関する助言並びにそれに対する当社取締役会の協議内容と今後の対応についての中間報告」において、当社が所有するDIC川村記念美術館(所在地:千葉県佐倉市)の運営の在り方(以下「美術館運営」)について、当社として美術館運営を継続する意義に基づき、現美術館を休館のうえ、規模を縮小して移転する「ダウンサイズ&リロケーション」を具体的なオプションとして検討し、2024年12月までに結論付けることをお伝えしました。今般、その検討結果を踏まえ、本日開催の当社取締役会において、今後の美術館運営に係る方針を決定しましたので、最終報告としてその詳細を以下のとおりお知らせします。

1. 美術館運営見直しの検討結果と今後の方針

- (1) 8月27日付適時開示でお伝えのとおり、当社グループの中長期的な企業価値を向上させるために、高次かつ広範な見地から企業の社会に対する役割を議論するとともに、外部の視点から取締役会に助言する機関として設立された「価値共創委員会」において、「美術館運営」が審議テーマとして取り上げられ、当社取締役会に対して、本年8月にその審議結果をまとめた助言が提出されました。
- (2) 当社取締役会は、同助言に基づき、当社として美術館運営を継続する意義を明確化し、運営規模、運営方法、資産活用の観点から時代に合わせる形で美術館運営を見直していくこととしました。
- (3) それに向けた対応として、美術館の「ダウンサイズ&リロケーション」を具体的なオプションとしつつ、「ダウンサイズ&リロケーション」の実現性、ブランド価値向上の有効性、美術品売却による経済価値等を総合的に勘案し、美術館運営の中止の可能性も排除せず、詳細検討を行ってきました。
- (4) その結果、当社取締役会において、今後の美術館運営に関して以下の方針とすることを決定しました。
  - (a) 当社における美術館運営を社会的価値と経済的価値の両面から考えた場合、適切な規模と場所で美術館運営を継続することが、ブランド価値向上による事業の発展に資することのみならず、ステークホルダーひいては社会全体に対する好ましい貢献活動であると考えに至ったことから、適切な移転候補先を見つけることを前提に「ダウンサイズ&リロケーション」を最終方針として実行する
  - (b) 上記美術館運営の「ダウンサイズ&リロケーション」は、以下の定義とする
    - ・ダウンサイズの規模としては、当社のアイデンティティを象徴する作品群の再定義に伴い、当社保有

作品数を 1/4 程度に縮小する

・リロケーション先は、多くのステークホルダーにとってアクセスが容易な東京都内において美術品を一般公開できる場所とする

・運営方法としては、当社単独ではなく公益性が高い団体との連携を前提とする

・移転に係る費用については、必要最小限な数億円規模に抑えるとともに、移転後の運営収支については、来館者数の増加と運営コスト低減などにより、現美術館の運営収支から大きく改善させる

(c) 「ダウンサイズ&リロケーション」を具体的に実行するために、複数の移転先を検討した結果、上記定義に該当する特定の団体の施設を移転候補先として交渉を進め、2025 年3月末までの最終合意と正式発表を目指す

(d) 上記と並行し、美術品の売却に向けて、売却対象とする作品とその売却実行プロセスについて検討を進める

(e) 佐倉市の現美術館については、移転の有無に関わらず 2025 年3月 31 日を最終営業日として 2025 年4月1日から休館するが、休館後の地域住民による庭園や周辺施設の継続的利用等の可能性について、佐倉市と誠意をもって協議していく

## 2. 今回の結論に至った理由

- (1) 当社は 1990 年に佐倉市で現美術館を開館して以降、30 年以上にわたり、世界的に価値のある美術品の数々を、それにふさわしい展示環境の下で一般公開し、日本における芸術文化の発展に貢献することに努めてきました。
- (2) その結果として当社が獲得した芸術と美術に対する「Authenticity(真正性)」と「Credibility(信頼性)」を持つ企業としてのイメージは、8月 27 日付適時開示公表後に受領した DIC 川村記念美術館の佐倉市での存続を求める会による5万件を超える署名、一般社団法人全国美術館会議有志 261 名による現美術館の適正な存続を求める署名、千葉市近隣美術館連絡会、千葉県博物館協会それぞれによる声明文あるいは千葉県高等学校美術・工芸教員有志一同による美術館の運営に関する嘆願書などにも象徴されるように、容易に置き換えられるものではなく、失われた際にそのイメージを回復することが困難だと考えます。すなわち、当社にとっての美術館と美術品は、単なる有形資産という位置付けではなく、美術館運営に真摯に携わり続けることによってのみ維持することが可能な、当社のアイデンティティ維持と社会全体に向けた貢献活動に必須の無形資産である点を再認識しました。
- (3) こうした認識に基づき、当社が培った芸術・美術分野への社会貢献によって得られる社会的価値を一層高めるためには、美術館運営を続けることが求められますが、一方で、その社会的価値を美術館運営の中止によって得る運営コストや設備投資の抑制、あるいは保有する全ての美術品の売却によるキャッシュイン、すなわち資本効率という観点からの経済的価値と比べてどう考えるべきかについても、慎重に議論しました。
- (4) この考えのもと、「ダウンサイズ&リロケーション」の具体的な候補として、当社の東京本社ビルへの移転をはじめ複数の移転先の実現性や有効性を検討した結果、もっとも効果的な社会貢献活動に資するパートナーとして上記1. (4)(c)記載の移転候補先と連携し、適切な規模と場所に移転したうえで美術館運営を続けることによってのみ、当社の芸術・美術分野への社会貢献によって得られる社会的価値が、運営中止によって得る経済的価値と比しても正当化されるものと判断しました。そのように考えるに至った理由としては以下が挙げられます。

- (a) 公益性の高い団体と連携して美術館を運営することは、費用負担の面だけでなく、芸術・美術を通じた社会貢献並びに企業価値向上という目的と趣旨に最も沿う
  - (b) 移転候補先の施設が担ってきた広範な役割と取り組まれた活動を踏まえると、同施設に美術館を移転することで、当社が様々な関係構築やイベントを通じて社会に貢献できる
  - (c) 移転候補先は立地や環境など様々な条件に恵まれており、当社のアイデンティティを象徴する作品群を、現在よりも多くの方々に鑑賞いただける。また、現美術館のコンセプトを継承し新たな魅力を開拓することができる場として、今後の活動の広がりも見込まれる。更に周辺的美術館・関連団体等と交流や連携を深めることにより、日本の芸術・美術の活性化と発展に一層貢献できる
  - (d) 移転候補先の立地、知名度及び社会ネットワークを生かし、様々な団体、企業あるいは地域社会との間で、当社が掲げる経営ビジョン”Color & Comfort”に関連したアイディエーション、コラボレーション及びプロモーションに取り組めることが、当社の事業創出や事業拡大の機会につながる
- (5) 移転候補先との美術館の運営によって当社が得られる無形の価値は金額に換算できるものではありません。しかしながら当社取締役会は、上記のとおり、その潜在的な社会的価値とブランド価値がきわめて重要かつ影響の大きいものと考えました。
- (6) また、当社では、2024年2月公表の長期経営計画「DIC Vision 2030」の見直しで掲げた「キャッシュ・アロケーション方針」に基づき、事業ポートフォリオ変革及び買収事業の構造改革による営業キャッシュフローの拡大と安定化、運転資本の改善、政策保有株式の見直しやノンコア事業の売却といった資産圧縮など、計画的なキャッシュの創出に鋭意取り組んでいます。一方で、大規模な戦略投資は一巡しており、当面は規模を抑えた投資を計画しています。この状況を踏まえ、美術品の売却については、今後の資金需要を勘案しながら下記3. のとおり検討します。
- (7) このような結論に至ったものの、実現性、経済性、社会への貢献並びにブランド価値の向上といった条件を全て満たす移転候補先は、検討した限りにおいては、上記団体のみとなります。このことから、「ダウンサイズ&リロケーション」の実現に向けた上記団体との交渉が不成立となった場合は、美術館運営を中止のうえ、保有美術品の売却を検討しつつ、それに代わる芸術・美術の発展に資する新たな社会貢献を実施することを目指します。

### 3. 美術品の売却について

- (1) 上記1.(4)(d)で記載のとおり、当社は美術館の規模縮小に伴い、継続保有の対象から外れる美術品の売却を検討していきます。
- (2) その検討にあたっては、取引の透明性と納得性、恒常的な公共性の確保、美術館運営に携わる関係者への配慮等、全国美術館会議が定める「美術館の原則と美術館関係者の行動指針」あるいは国際博物館会議(ICOM)が定める「ICOM 職業倫理規程」などに代表される美術業界における行動指針/倫理規程に十分配慮し、可能な限り沿うよう努めます。
- (3) 特に公的にも高い評価を受ける文化的にきわめて重要な作品群やコレクションの中核を成す作品群については慎重に取り扱うとともに、売却となる場合においても、一般への公開が行われるよう最大限の努力を払っていきます。
- (4) 上記を念頭に置きつつ、継続保有する作品群の大きな方向性をまず決定のうえ、その対象から外れる作品の一部については2025年中に速やかに売却に着手します。これにより、少なくとも100億円程度のキャッシュインを目指す方針ですが、売却状況によりその金額は変動する見込みです。更に残りの対象外とな

った作品を2026年以降に段階的に売却する方針です。

- (5) 美術品の売却によるキャッシュインについては、株主還元、成長投資及び美術館の移転や運営に係る費用に充てる方針としますが、金額の規模並びに時期については、現時点では未定です。

#### 4. 現美術館及び周辺施設の取り扱いについて

- (1) 上記1.(4)(e)で記載のとおり、佐倉市の現美術館については2025年3月31日を最終営業日として2025年4月1日から休館する予定です。
- (2) 一方で、現美術館の休館を本年8月に発表して以降、上記2.(2)記載の現美術館存続に向けての署名活動に代表されるように、佐倉市の周辺住民の皆様や全国の様々な方々から美術館存続を希望する意見のみならず、庭園や周辺施設の継続的な利用を希望する意見を大変多く戴きました。
- (3) 当社はこうした意見も踏まえ、庭園や周辺施設を休館後も継続的に活用いただく方法について、佐倉市、地域コミュニティ、第三者との連携、あるいはこれまでの活動に代わる地域貢献策なども含め、あらゆる選択肢を排除することなく、佐倉市、その他の関係者と継続的に協議していきます。

#### 5. 業績への影響

本件に伴う今期業績への影響はございません。次期見通しについては、美術館の移転に伴う費用や美術品の売却に伴う影響額を精査のうえ、今後公表すべき事項が生じた場合は速やかにお知らせします。

以 上

【ご参考】2024年8月27日付適時開示

[「価値共創委員会による『美術館運営』に関する助言並びにそれに対する当社取締役会の協議内容と今後の対応についての中間報告」](#)