



スポーツとアートの産業化委員会

スポーツとアートの産業化に向けた課題整理

2019年3月22日

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに	1
I. 我々の目指す「産業化」とは	2
1. 産業化の定義	2
2. 産業化のステークホルダー	2
3. 海外の成功事例	3
II. 産業化にむけた課題の全体像	5
III. スポーツ産業	6
1. 現状と問題意識	6
2. 個別課題	9
(1) 事業としての収益性の向上 [資金]	9
(2) コンテンツを生む人材・支える人材の育成 [人材]	10
(3) 裾野を拡大するための制度・インフラの整備 [基盤]	11
IV. アート産業	14
1. 現状と問題意識	14
2. 個別課題	17
(1) 事業としての収益性の向上 [資金]	17
(2) コンテンツを生む人材・支える人材の育成 [人材]	18
(3) 裾野を拡大するための制度・インフラの整備 [基盤]	20
V. 経済界として取り組めること	25
1. 基本的考え方	25
2. 具体的提案	25
VI. 最後に	27
スポーツとアートの産業化委員会 委員名簿	28

はじめに

人類の歴史と共に、人々に親しまれてきたスポーツやアートは、情操教育など人間形成はもちろんのこと、国家の影響力や国力増進にも大きな役割を果たしてきた。21世紀の今日において、その重要性はますます高まっている。

経済成長を遂げ、社会が成熟し、物質的な豊かさや利便性の高い生活を手に入れた多くの先進国では、人々はただ生きるために働くのではなく、どう生きるかを重視している。その意味で、日常生活の中でスポーツやアートに触れることは、人間の五感を刺激し、心の豊かさや目に見えない効用（満足感）を得ることにつながるのである。

一方、国力の源泉として、文化や価値観の魅力によって他国の信頼や支持を得る力（ソフトパワー）の比重が高まる中で、各国はスポーツやアートが経済、観光、福祉、教育、イノベーション、外交など多くの分野にもたらすインパクトを再認識し、スポーツやアートの振興を国家戦略におき、国の経済成長や国力増進につなげようと競い合っている。

わが国においても、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催という追い風もあり、ようやくスポーツやアートを成長戦略に位置づけたが、その動きは緒についたばかりである。この動きを本格化させていくための重要なキーワードが、「産業化」である。

そこで、本報告書では「スポーツとアートの産業化」をテーマに、今後の議論や行動に向けて、産業化にかかわる現状と課題を整理するとともに、課題解決に向けて企業や企業経営者として取り組める行動を示すこととした。

I. 我々の目指す「産業化」とは

1. 産業化の定義

営利・非営利を問わず、組織や事業を持続的に発展させていくメカニズムは共通である。すなわち、明確なビジョンと戦略の下、資金や人材等のリソースを活用して事業を行い、その成果（財務的価値＋非財務的価値）を多様なステークホルダーに適切に還元するとともに、事業にも再投資し、その更なる発展・成長を目指すという価値創造のサイクルである。

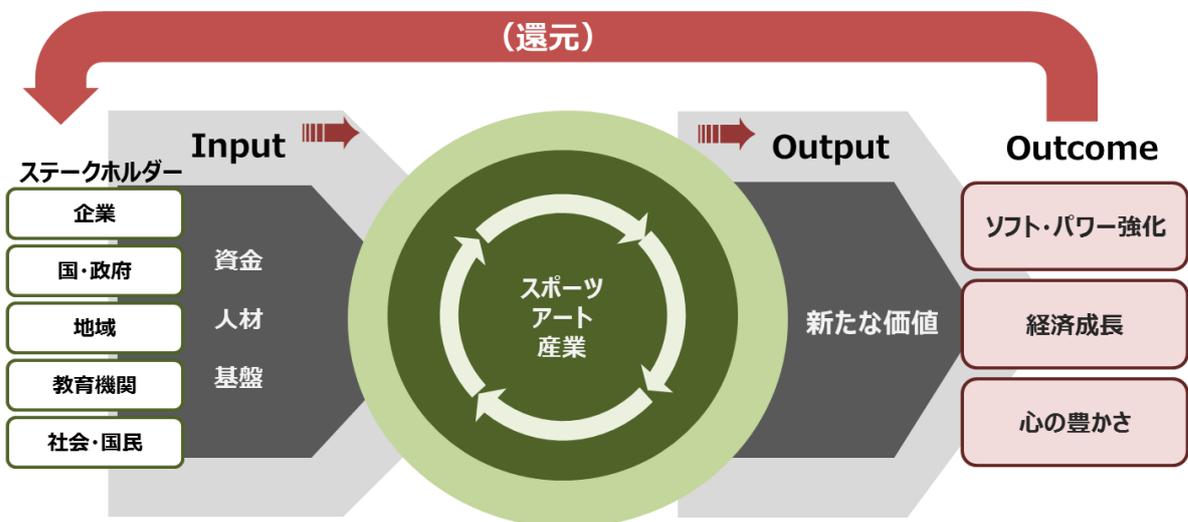
スポーツとアートの産業化とは、ビジネスという最も効率的な価値創造の手段を使って、このサイクルを回すことである。

産業化の真の目的は、単なる利益の追求ではない。スポーツやアートが持つ魅力を最大限に引き出し、その経済的自立と持続的発展を図ることであり、それによって、人々の心の豊かさの追求、人間形成、経済成長、国のソフトパワー強化を目指すことである。

2. 産業化のステークホルダー

産業化を考えるにあたっては、アスリート／アーティスト、指導者、所属チーム・団体、競技施設、美術館、国、地方公共団体、教育機関、企業、メディア、地域社会、国民（ファン／サポーター含む）など幅広いステークホルダーを視野に入れる必要がある。

<スポーツ・アートの持続的発展にむけた価値創造サイクルモデル>



3. 海外の成功事例

海外では、産業化の成功事例として以下のような取り組みがあり、わが国でも多様なステークホルダーを巻き込みながら、産業化を急ぐ必要がある。

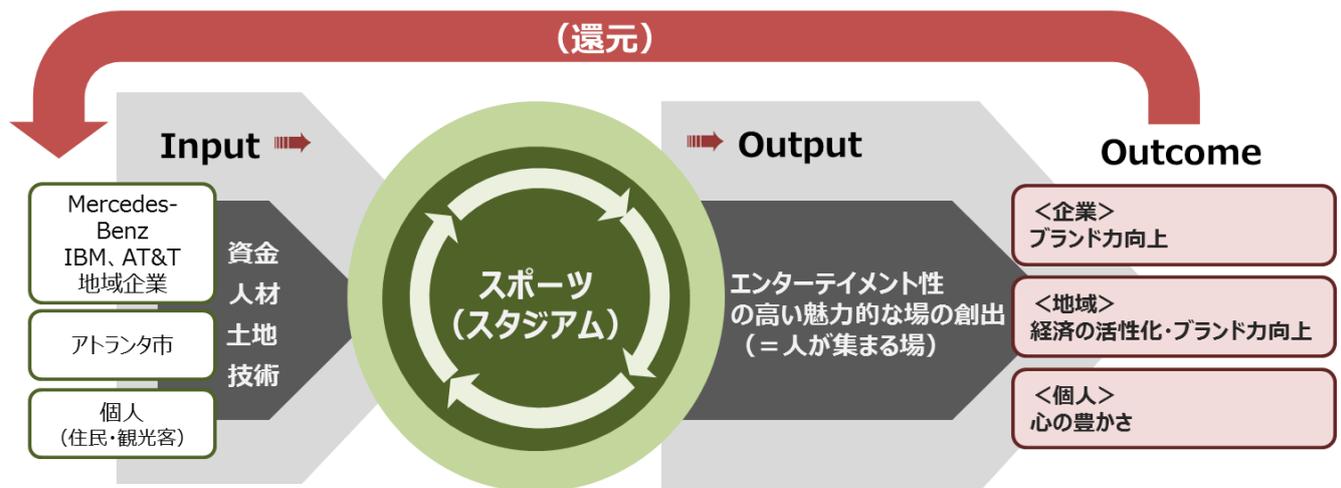
スポーツの産業化の事例 Mercedes-Benz スタジアム (米・アトランタ)

米国では、多くの都市でスタジアム・アリーナを核とした街づくりが行われている。こうしたスタジアムでは、民間企業と連携した最上のエンターテインメントが提供されており、地域住民のみならず、周辺都市や国外から多くの人が集まる。興行収入が増えることにより、競技やアスリートへの投資が生まれるだけでなく、スタジアムを有するエリア（地域）に賑わいがもたらされる他、企業の技術を発信する起点として存在する。



出典：Mercedes-Benz STADIUM 公式ホームページより

本事例における価値創造サイクル



アートの産業化の事例 創造都市（仏・ナント）

ナント市は、18世紀には貿易や海運業で栄えた港街であるが、衰退後、深刻な不況と人口減少が発生していた。1990年代に入り、ジャン=マルク・エロー市長の下、文化による都市再生を図るため市の予算の15%が文化に投入された。地域および市民の「生活の質（Quality of Life）」を高めることを目的とした都市計画を実践した。

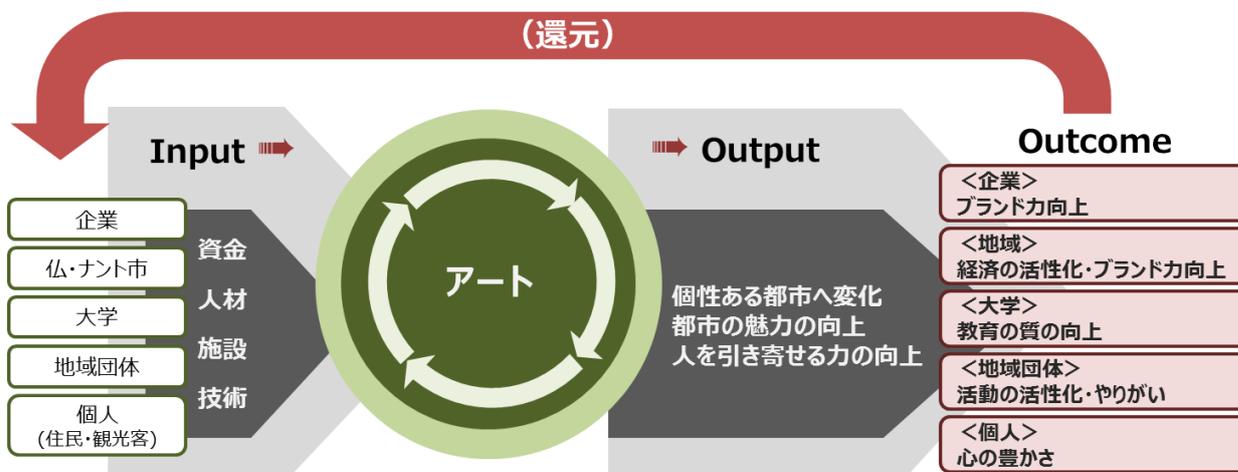
単に観光を目的とせず、市民にとって誇りを持てる内容であること、国際的に開かれたものであることを重要とし、市内各地で多彩なイベントを開催した。その結果、フランスの週刊誌「ル・ポワン」が2003年に実施した「フランスで最も住みやすい都市」に関する調査では、「住居」、「娯楽」、「安全」、「教育」など12項目にわたる質問の総合点で、ナント市は国内第1位を獲得した。近年では、人口増加や起業ラッシュ等も見られている。



写真：ナント市を拠点にするパフォーマンス集団「ロワイヤル・ドゥ・リュクス」の野外公演

写真提供：ニッセイ基礎研究所 社会研究部研究理事 吉本 光弘氏

本事例における価値創造サイクル



II. 産業化にむけた課題の全体像

日本のスポーツ産業・アート産業における共通課題としては、「産業化」に取り組むステークホルダーが圧倒的に少なく、両産業に直接的に携わる狭義のステークホルダーが孤軍奮闘している状況が発生していることである。

さらに競技別、アート分野別に見ると、それぞれ固有の課題があり、個別具体的な解決策が求められるが、大別すると以下のような課題がある。

(1) 事業としての収益性の向上 [資金]

- 収益性を上げていくための戦略

(2) コンテンツを生む人材・支える人材の育成 [人材]

- 基礎教育
- アスリート、アーティストの育成
- プロフェッショナル人材（コーチ、キュレーター、マネジメント）の育成

(3) 裾野を拡大するための制度・インフラの整備 [基盤]

- コンテンツとしてのインフラの整備
- 制度の設計
- 他業種との連携

III. スポーツ産業

1. 現状と問題意識

世界のスポーツ市場

- まず世界に目を向けると、スポーツ産業の市場規模は約1兆3千億ドル（約144兆円）¹とされている。そのうち、米国は約5千億ドル（約55兆円）¹であり、全体の約4割を占めている。一方、日本の市場規模は5.5兆円（2012年時点）²であり、全体の約4%、米国の10分の1に過ぎない。
- 実は、約四半世紀前の1995年にさかのぼると、米国は約18兆円、日本は約6兆円であり、GDPや人口の比率を考慮すると、日米間には大差がなかった。
- つまり、日本のスポーツ市場もGDPの成長に比例して成長していれば、現在、15兆円くらいの市場規模になってもおかしくない。³
- そのポテンシャルは日本経済を押し上げる要素となり得るはずである。

日米に大きなギャップが生まれた背景

- この間に米国でスポーツ・ビジネスが巨大産業に成長した背景には、官民双方の努力があった。例えば、国や地方公共団体が保有する競技施設が整備され、それにより興行収入が増加し、競技団体やリーグは改革原資を得ることを繋げることができた。競技団体やリーグ側では、経営人材が投入され、経営マインドに基づく運営で持続的な経済循環を生む体制が整えられた。さらに、スポーツの価値を顕在化させる「放映権」が大きな収入源にもなった。
- こうしたことを背景に、大学スポーツを統括するNCAA（全米体育協会）等に代表される大学スポーツ改革や、女性のスポーツ実施率向上への取り組みが進み、「するスポーツ」の裾野の拡大と他産業との連携が深まった。
一方、日本では、スポーツに対する認識は「教育（体育）」「健康」の要素が依然として強く、エンターテインメント性やビジネス性を追求し、利益を求める産業界とは一線を画してきた。

¹ 米調査会社 Plunkett Research 「Sports Industry Statistics and Market Size Overview2016年度調査」より

² 2012年日本政策投資銀行「2020年を契機とした国内スポーツ産業の発展可能性および企業によるスポーツ支援」にて算出

³ IMF2017によるGDP統計に基づけば、米国の19兆4854億ドルに対して、日本は4兆8732億ドルであり、GDP差は4倍である。

日本国民のスポーツへの関心度

- ただし、日米の市場規模の差は、国民のスポーツに対する関心度合いの差ではない。
- スポーツ庁の調査によると、平成 29 年度成人のスポーツ実施率は 51.5%に向上しており、米国の実施率⁴と大差はない。また、世界のフィットネスクラブ運営企業の売上高のトップ 10 に、日本企業は 3 社もランクインしており、新規参入企業も増えている。
- また、全国高校野球選手権大会（甲子園）への入場者数は 83.7 万人であり、米国のマーチ・マッドネス⁵の入場者数 74.8 万人を超えている。これらから推測するに、日本人のスポーツへの関心は高く、この需要をいかにして産業化に結び付けるかが課題である。

(資料 1) 世界のフィットネス業界売り上げトップ 10

順位	社名	国	売上高 (百万ドル)
1	24 Hour Fitness USA, Inc.	アメリカ	1,300
2	Life Time Fitness, Inc.	アメリカ	1,206
3	Virgin Active	イギリス	1,021
4	Fitness First	イギリス	800
5	(株)コナミスポーツ&ライフ	日本	788
6	Anytime Fitness	アメリカ	634
7	Goodlife Fitness	カナダ	495
8	セントラルスポーツ(株)	日本	484
9	Town Sports International Holdings, Inc.	アメリカ	470
10	(株)ルネサンス	日本	398
11	Planet Fitness	アメリカ	211
12	Elixia Nordic AS	ルウェー	190

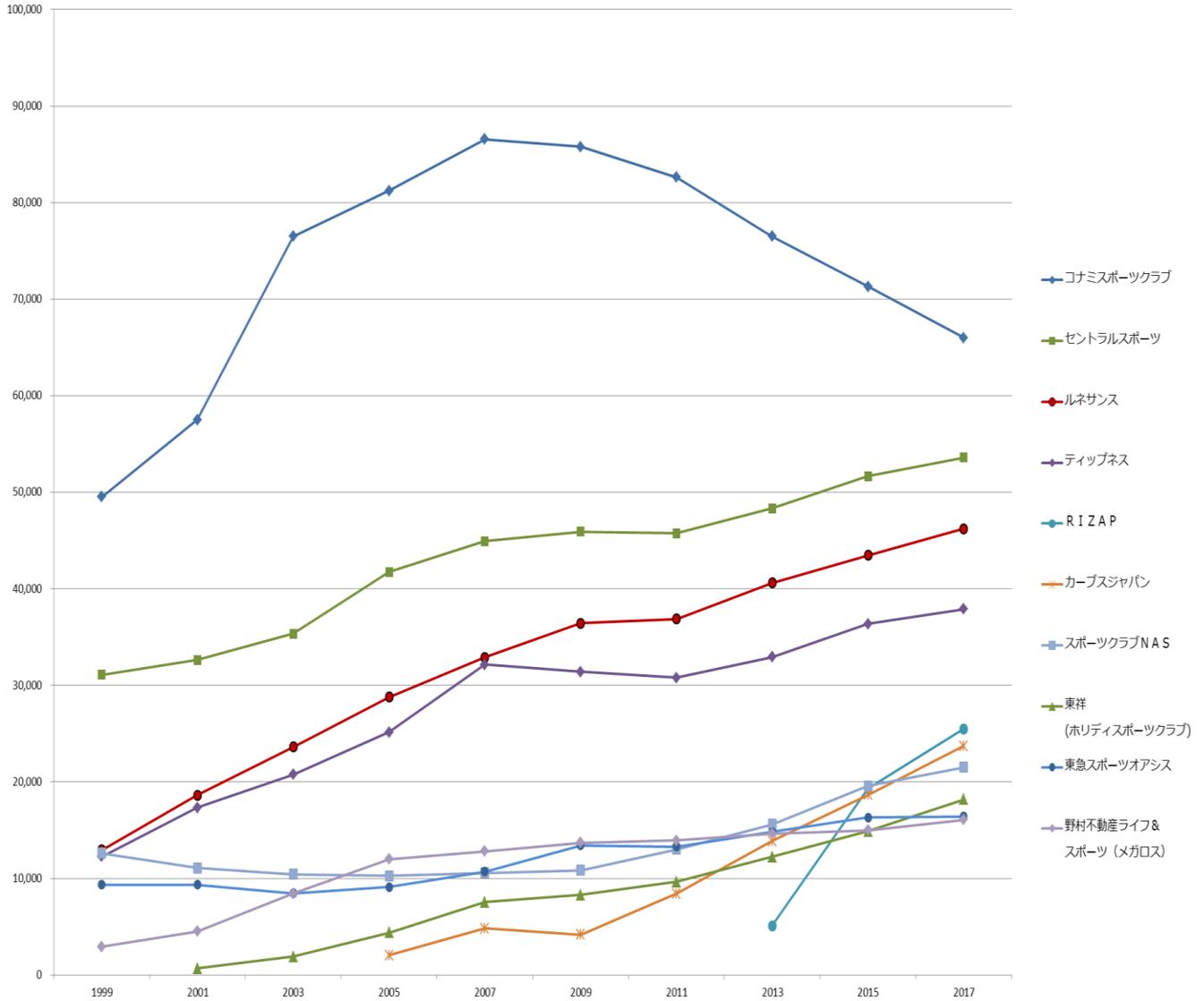
出典：スポーツ未来開拓会議第 5 回 (株)ルネサンス取締役専務執行役員 高崎 尚樹氏資料より

⁴ The Physical Activity Council's annual study tracking sports, fitness, and recreation participation in the US 「2018 PARTICIPATION REPORT」より、ACTIVITY LEVEL TRENDS 「Casual (1~50 times)」以上の実施率を算出し、51.5%となる。(Low to Med Calorie Burning Activites の実施率は 20.9%、Inactive は 27.6%となる。)

⁵ 「NCAA Men's Basketball Tournament」の別名。全米大学体育協会 (NCAA) が主催する男子バスケットボール全国大会である。

(資料2) 日本のフィットネスクラブの売上高トレンド

(万円)



出典：「フィットネスビジネス」2019年1月・2月号

スポーツの産業化に向けたわが国における取り組み

- わが国においても、スポーツへの関心をビジネスに結び付け、プロフィットセンター化させ、その潜在成長力を顕在化させることを目的に、スポーツ庁と経済産業省が2016年2月に「スポーツ未来開拓会議」を立ち上げ、具体的施策について協議が進められている。

2. 個別課題

(1) 事業としての収益性の向上 [資金]

循環のスピードを加速させる上で、収益性の向上は重要であるが、収益を高めていくためのシステムが構築されておらず、選手を抱える組織は限られた財源で運営せざるを得ない状況にある。結果として、人的・時間的制約から、収益性を上げていくための取り組みに着手できず、スポーツの価値を直接的に生み出す「選手」への投資も進まない。有力な選手の海外への流出は後を絶たず、それに代わる選手の養成にも時間がかかっている。

収益性を上げていくための戦略

各競技団体は、民間企業と同様に、顧客への提供価値を明確化させ、企画・営業・人事・広報・国際等様々な戦略を立案し、収益を生み出す組織として全体運営していく必要がある。

(組織設計)

- ✓ 多くの競技団体は人員が不足している状況にあり、また、職員の入職経路は経験者や縁故によるものが多いため、経営の経験や知識を有する人材が少ない。
- ✓ 日本では、スポーツで儲けることを良くないとする考えが根付いており、特に学校スポーツは、限られた助成金や寄附金で運営しなければならない状況にある。

(組織運営)

- ✓ 各競技団体の運営は、縦割りとなっており、横の連携や資源・情報の共有が進んでいないため、非効率的な運営となっている。

(組織ガバナンス)

- ✓ 大学スポーツでは、競技を担う学生連盟と、選手を抱える大学で権利と義務の関係が複雑化し、選手や選手を抱える大学に、収益が十分に還元されておらず、選手を取り巻く環境への投資が進んでいない。
- ✓ 加えて、米国のNCAAのようなガバナンスを効かせる組織がないため、選手や指導者の身体的・法的・財務的な保護が為されていない。

＜課題解決に向けて＞ 株式会社ドームの取り組み

同社役員が東京大学、筑波大学、法政大学のアメリカンフットボール部の監督を務めるなど、スポーツを軸とした大学改革に取り組む。大学スポーツで得た収入を学内施設・設備・指導者への投資に回し、選手の練習環境の向上、安全確保の他、大学経営の安定・大学レベルの向上を図り、世界のトップレベルに並ぶ大学への底上げを図る。

(経営マネジメント)

- ✓ 個別チームや特定の選手の利益・認知度拡大が目的となるため、競技やリーグ全体の価値の拡大につなげられていない。
- ✓ プロ野球に代表されるスポーツチームの多くは、企業の広告塔として発足したものが多く、支援の内容も企業の社会貢献活動や広報目的のものが主である。そのため、企業側からみると「コスト」となり、支援の度合いは企業の業績に左右される。

(2) コンテンツを生む人材・支える人材の育成 [人材]

将来にかけて日本のスポーツを発展させ、その価値を向上させていくためには、高レベルな人材の層を厚くし、国内で切磋琢磨しあえる環境を整え、競技力を高めていくことが求められる。

基礎教育

初等・中等教育におけるスポーツ経験は、その後の人生におけるスポーツとの関係に影響を与える。アスリートや、更にそれを支えるステークホルダーを増やすためには、基礎教育における経験の充実が求められる。

- ✓ 現在は、経験できる種目や指導の内容は、学校や教職員によって偏りがあり、才能や能力を引き出すプログラムが用意されていない。
- ✓ 学校施設への最新鋭の設備の導入が遅れており、安全かつ競技力強化のための最適な施設とは言い難い。

＜課題解決に向けて＞ 株式会社ミキハウスの取り組み

ミキハウスは1998年に、ジュニアスポーツクラブ(JSC)を設立し、世界で活躍できる選手の育成に向けた「中高6年間に卒業後も加えた『10年計画』」を策定し、幅広い世代が一堂に集い切磋琢磨する環境を整え、平野早矢香選手、福原愛選手、石川佳純選手等の多くのアスリートを輩出している。

アスリートの育成

一流のアスリートを多数輩出するには、競技力向上にむけて練習に専念できる環境を整える必要がある。

- ✓ 卒業後、アスリートとして経済的に自立するまでの間、生計を立てるために働きながら練習を続ける必要があり、競技に鍛錬する時間が制約される。
- ✓ 練習場所を確保することも難しく、活動を断念する事例が発生している。

＜課題解決に向けて＞ 経済同友会の取り組み

経済同友会では2010年より、会員所属法人向けにトップアスリートの就職支援説明会「アスリートナビゲーション（アスナビ）」を開催している。日本を代表するトップアスリートが練習に専念できる環境を整えることで、競技力の向上を目指す。企業側には、社員の一体感の醸成や企業風土の活性化等の効果が見られる等の効果が生まれている。

プロフェッショナル人材の育成

日本の競技力を維持・向上させていくには、指導側（コーチやスタッフ）の知識や技術のレベルの向上が必要であり、そのために必要となるプログラムが準備され、養成されることが求められる。

- ✓ 指導に関する学術的な調査や研究が進んでいないため、指導者向けの養成プログラムが整っていない。そのため、感覚や経験に基づく、自己流の指導がなされることが多い。
- ✓ 指導者が国際的な組織や競技団体で経験を得る機会も少ないため、国際的な人脈が形成されておらず、最先端の情報が得られにくい。

（3）裾野を拡大するための制度・インフラの整備 [基盤]

将来にわたってスポーツが発展していくためには、スポーツを「する」「みる」「支える」人口の拡大が必要であり、そのためには、多くの人にとって「スポーツ」や「スポーツの場」が魅力的なコンテンツとなるよう、インフラを整備することが求められる。

コンテンツとしてのインフラの整備

スポーツ愛好者以外も誘致できる場づくりや、利便性の向上が図られる必要がある。

- ✓ 多くのスタジアムやアリーナには、レストランや店舗等が少なく、スポーツを観戦する以外の設備が整っていない。
- ✓ 地域にある公共スポーツ施設は、利用できる時間や対象者が限定されており、予約手続きも煩雑であるため、利便性に欠ける。安価に利用できる一方で、施設や設備への投資が進んでいない。

他分野（地域・他産業・大学等）との連携強化

スポーツ「する」「みる」人口の拡大には、既存の手法に捉われず、他分野との融合により、様々なアイデアや技術が取り入れられることが求められる。

- ✓ スポーツ産業に関する調査や、それを俯瞰してみられるデータが少なく、他分野からの参画が難しい状況にある。
- ✓ スポーツ産業に関わる人材と地域や企業、大学との接点が少なく、連携を生みづらい環境にある。

<課題解決に向けて：株式会社北海道日本ハムファイターズの取り組み>

アジア N01 ボールパーク（北海道ボールパーク）を創設し、スポーツを核とした地域の活性化に取り組む。自治体や地域産業との連携により、北海道の食・健康・スポーツを有機的に繋ぎ、シンボリックな拠点として、安定的な収益モデルを構築し、スポーツと地域の持続的発展を目指す。



出典：株式会社北海道日本ハムファイターズ 取締役・事業統轄部長 前沢 賢氏
講演資料より（2018年5月16日時点）

IV. アート産業

1. 現状と問題意識

先進国に取り残された日本のアート（美術品）市場

- 世界のアート市場は637億ドル（約6.8兆円）⁶とされている。米国が最大で2.8兆円であり、世界市場の42%を占めている。中国は1.4兆円、英国は1.4兆円であるのに対し、日本のアート市場は0.24兆円⁷しかない。
- GDP対比で推計すると、日本のアート市場は本来、1兆円程度の規模があってもおかしくない。

アートの価値に関する特性

- 美術品は、時間の経過とともに価値が上がっていく性質を有しており、アート市場を考察する際には、取り引きした額（フロー）で見るとむしろ、ストック（資産）として捉えるのが相応しい。
- その観点では、戦前から多くの作品が制作され、法律によって文化が保護されてきた日本には、多くの作品が存在すると想定され、そのストックの規模は、国富を押し上げる大きな要素となると推測できる。
- しかし、日本では1970年以後、厳密な国富調査が行われておらず⁸、加えて国富の定義に「文化」が含まれていないため、日本にある美術品のデータすらない状況である。

諸外国におけるアートの活用

- 先述のとおり、先進国の多くは、国外からアート作品を収集し、それを、自国の文化として発信することで、国の発展に繋げようとしている。
- 同時に、産業界においてもアートの価値が高く評価されており、ビジネスコミュニケーションのツールとしてアートを所有・鑑賞するなど、事業におけるアート活用の事例が見られる。
- アートを含めた文化産業の強化を政策の重要課題に置き、それにより国のソフト・パワー向上を目指している。

⁶ Art Basel and UBS 「The Art Market 2018」

⁷ （一社）アート東京・（一社）芸術と創造「日本のアート産業に関する市場調査 2017」

⁸ 京都大学大学院人間環境学研究所准教授 柴山桂太氏 講演より。ストック統計は内閣府が発表している『期末貸借対照表』に示されているが、あくまでも推計値となる。

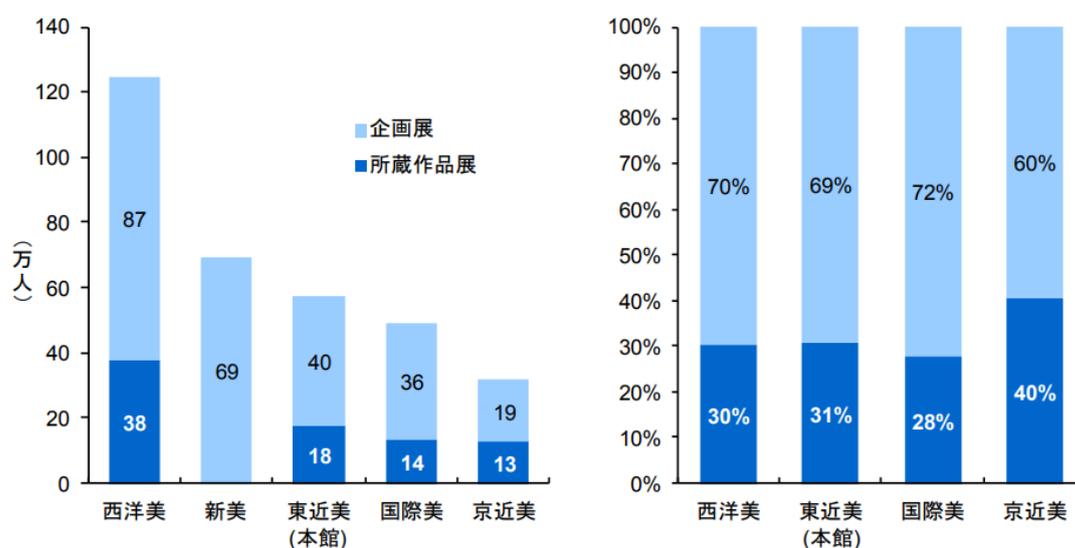
貴重な作品の海外流出

- わが国において、アートは個人の鑑賞用として所有され、文化政策やビジネス、教育、福祉等とは一線を画したものとして扱われてきた。
- しかも、バブル崩壊に伴い、内需が落ち込み、作品の評価や価格が下落して以降、国内における評価が戻らず、需要が見込める海外へアーティストや作品が流出する事態が発生している。
- 一度でも需要の高い海外に作品が流出すると、取り戻すのは非常に困難となるが、その重大性が広く認知されていない。
- こうしたことを背景に、アートの価値を発信し、その多面的な活用を促す目的で、各府省等が行う文化関連施策を横断的に扱う文化経済特別チームが発足され、「未来投資戦略 2018」においても「アート市場の活性化」が明記される等、アートに係る戦略的施策の検討が開始された。

日本国民のアートへの関心度

- このような事態が発生しているのは、国民のアートに対する関心が低いからではない。実際に、企業が協賛し、世界的に著名な作品を集め、展示した企画展の人気は高く、入場に行列ができるほどである。
- 以下の図に示すとおり、美術館への入場者数を企画展・常設展別にみると、企画展の入場者数が多くを占める。
- つまり問題は、日本の美術館が所蔵している本来的に高い価値を有する美術品に対して、国民の関心を喚起できていない点にある。

(資料 3) 国立美術館の企画・常設展別入場者数



出典：平成 24 年度文化庁委託調査「榊野村総合研究所による『国立文化施設におけるパブリックリレーションズ機能向上に関する調査研究報告書（平成 25 年 3 月）』より

アートの産業化に向けたわが国における取り組み

- アートの活用による、地域経済の活性化や教育の充実、創造的な新産業の創出等を図るため、「未来投資戦略 2018」には「アートの産業化」が明記された。

2. 個別課題

(1) 事業としての収益性の向上 [資金]

アート市場はグローバルに開かれたマーケットであり、グローバルな視点で作品やアーティストが評価される必要がある。日本のアートの価値を上げていくための体制・仕組みが脆弱であるため、国内ではアーティスト・作品が低く評価される傾向があり、需要の高い海外にアーティストやアートが流出している。

収益性を上げていくための戦略

事業として収益性を上げていくためには、価値の明確化とその向上にむけた戦略が必要であり、具体的には日本の作品に対する調査・研究・発信等を活性化させていく必要がある。

(調査・研究)

- ✓ 美術品の研究、美術教育の普及という役割を担う美術館の人材が不足しており、研究・調査に十分な時間を割く事ができない。(資料4)
- ✓ 限られた予算で作品収集せざるを得ないため、調査に必要となる作品を十分に集められていない。
- ✓ 日本にある作品について、所在や価格に関する纏まった記録やデータが残されていない。
- ✓ グローバルな知見を有する学芸員(海外経験者、外国人)も少ないため、研究がドメスティックなものとなる。

(評価の仕組み)

- ✓ 作品は、論文や展覧会、ジャーナリズムにおける批評を通じて国内外に発信され、価値を高めていくが、批評やジャーナリズムが成熟しておらず、発信力が弱い。

(同業他社との連携)

- ✓ 美術館やアートフェアを運営する企業、ディーラー(ギャラリーや画廊、百貨店等)、オークション会社等アート産業に関わる者同士の連携がなく、それぞれが持つリソースを共有できていない。
- ✓ 連携がないため、個別の利益や部分最適を追及する傾向にあり、ビジョンが共有できていないため、効果的な投資が行えず、抜本的な改革に取り組み難い状況である。

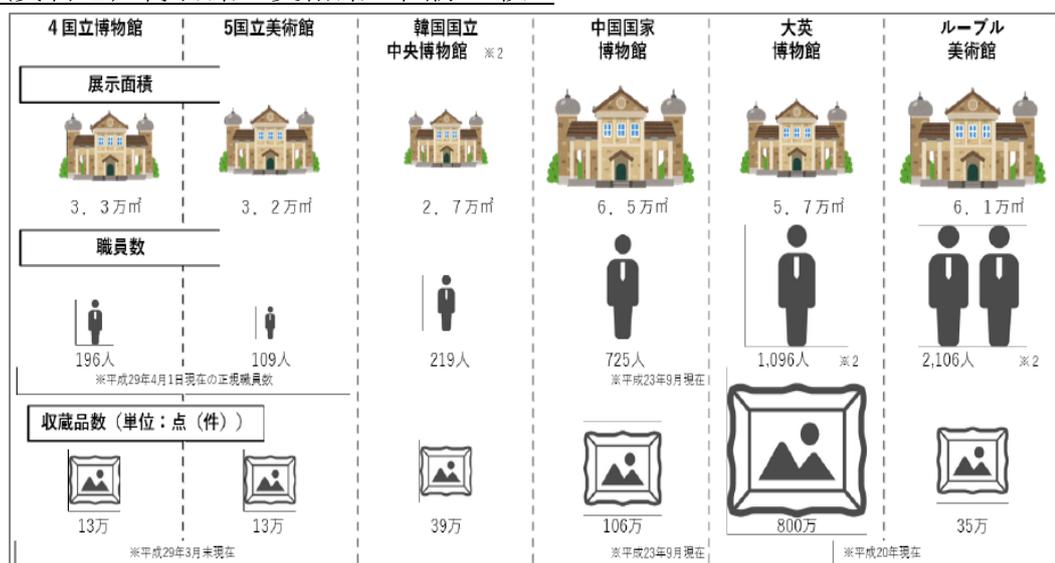
(集客/需要喚起)

- ✓ 英国におけるターナー賞のように、メディアや国民が注目し、内需を

喚起させるような定期的な大規模イベントがない。

- ✓ 日本を代表するアーティストを国内で輩出し、海外に対して発信する機会や仕組みがない。

(資料4) 博物館・美術館の国際比較⁹



出典：文化庁「アート市場の活性化に向けて」（2018年4月17日）

(2) コンテンツを生む人材・支える人材の育成 [人材]

持続的に日本のアート産業を発展させ、その価値を向上させていくためには、日本を代表するアーティストを多く輩出していく必要がある。しかし、日本ではアーティストが活躍できる場が少ないため、経済的に自立できず、人材を蓄積できていない。

基礎教育

事業を持続的に発展させていくためには、将来の人材づくりが必要となる。基礎初等・中等教育におけるアートを鑑賞する経験は、その後の人生において美術館を訪れ、アートを鑑賞する習慣に影響を与える。担い手だけでなく、需要側の人材育成を行う上で、基礎教育における経験の充実が求められる。

⁹ 5 国立美術館は、東京国立近代美術館、国立国際美術館、京都国立近代美術館、国立西洋美術館、国立新美術館が含まれ、4 国立博物館には、東京国立博物館、京都国立博物館、奈良国立博物館、九州国立博物館が含まれる。

- ✓ 初等教育の美術の授業では、絵を「描く」授業が中心であり、観賞や批評の教育が少ないため、アートを鑑賞する習慣が身につかない。
- ✓ また、歴史等の一般科目において、美術館やアートに触れる機会も少ないため、美術館やアートが生活に身近なものとならない。

アーティストの育成

一流のアーティストを多数輩出するためには、アーティストが自立して活動するために必要となる知識を身に付け、創作活動に専念できる環境を整える必要がある。

(美術系大学)

- ✓ アートに関係する人は、経営学、法学、人文学等の幅広い知識が必要となるが、日本の美術系大学の教育プログラムは、技術に特化したものが多い。
- ✓ 作品の価値を発信し、高めていく上で、価値の言語化（批評）が重要であるが、批評家を養成するプログラムが充実していない。

<課題解決に向けて：京都造形芸術大学の取り組み>

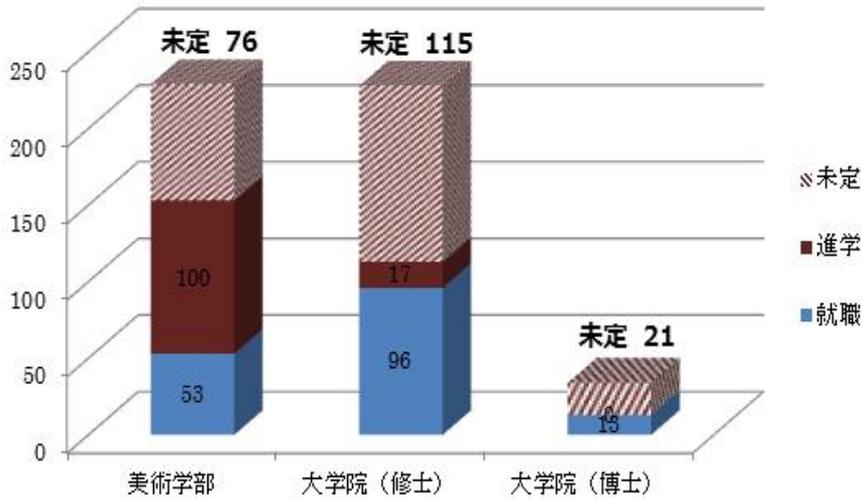
京都造形芸術大学では、学生が自分の作品を売買する実践の場として、卒業制作展を開催している。

学生が自作の前でプレゼンテーションを行い、来場者は気に入った作品を購入ができる。2016年度の売り上げは800万円にも上った。

(卒業後)

- ✓ 卒業後に、アーティストとして経済的に自立するまでの間、活動を支える体制・システムがない。
- ✓ 卒業後すぐに、活躍できる機会や場がないため、制作活動する場所を確保できず、活動を継続することが困難な状況にある。
- ✓ アーティストが作品を直接売買できる市場（プライマリーマーケット）が成熟しておらず、国内のアートフェアも少ないため、特に若手アーティストは活動資金を確保できない。
- ✓ 作品を販売できても、美術品に対する追求権がなく、転売時の利益がアーティストに還元されず、最初の売買で得た収益を原資に活動をしなければならない。

(資料5) 東京藝術大学平成29年3月卒業・修了者の進路状況



出所：東京藝術大学「最近5年の進路状況」のデータに基づき、経済同友会事務局にて作成

<課題解決に向けて：一般社団法人アート東京の取り組み>

国内最大級のアート見本市である「アートフェア東京」を開催。2018年度は、4日間の開催中、来場者1万3千人、売り上げは過去最高の29,2億円に達した。数多くの大使館が協賛しており、海外からの来場者が18%占めた。

(3) 裾野を拡大するための制度・インフラの整備 [基盤]

アーティストが有する創造力や作品の魅力は、地方創生、クリエイティブ産業の創出、教育レベルの向上等、わが国が抱える課題を解決する糸口となり得る。この効果を発揮させ、アートに対する需要を喚起するためには、様々な場面でアートを活用し、アートに触れる機会を増やすことが求められる。

コンテンツとしてのインフラの整備

愛好者以外も集客できるイベントや場づくりが必要であり、そのための面白い企画や、場の整備が求められる。

- ✓ 局所的にアートイベントや美術館が街のシンボルとなり、地域の活性化に寄与する事例がでてきているが、その人材やノウハウを横に展開し広げられていない。
- ✓ グローバルな視点で、質を向上させていく取り組みが少ない。

<課題解決に向けて：瀬戸内国際芸術祭 2013 小豆島 醬の郷+坂手港プロジェクト>

小豆島は、醤油や手延べそうめんなどの伝統産業を有し、地域資源は豊富であるが、関西からのフェリー定期航行が途絶えて以降、若者を中心とする人口減少に悩まされていた。

そこで、名所をめぐる観光ではなく、人と人が出会うことで生まれる関係に注目したアートプロジェクト、「瀬戸内国際芸術祭 2013 小豆島 醬の郷+坂手港プロジェクト-観光から関係へ-」を開催。

芸術祭会期中の経済効果だけでなく、街の活性化による人口増加を繋げることに成功している。

建築、IT、アート、食、教育の視点で島内活動をデザインし、地域×アートプロジェクト、クリエイター×町民により持続可能な地域社会の在り方を実践する。

右：横幅 35 メートル×縦幅 5.7 メートルの巨大壁画。アーティスト・ヤノベケンジが構想し、絵師・岡村美紀氏が描いた。岡村氏は、本作品制作を機に移住し、地域おこし協力隊として小豆島の子ども・大人を対象とした絵画教室を開設している。



左：小豆島建築ミーティングの様子

制度の設計

裾野を拡げ、売買市場を活性化させるためには、価値を決める制度や体制が整備され、商品の価値が明確化されることが求められる。

- ✓ 美術品の価値を裏付け、確固たるものにする鑑定評価に関する制度が整っていない。
- ✓ 価格への信用が得られないため、売買市場が醸成されていない。
- ✓ 相続や譲渡に対する徴税負担が重いことから、低く価格算定される傾向にあり、金融商品としても扱い難いものとされている。
- ✓ 寄附税制や物納等、機動的に作品を美術館に集める制度がないため、前述したとおり、価値向上にむけた調査研究が活性化できていない。

＜課題解決に向けて：一般財団法人東美鑑定評価機構の取り組み＞
 (株)東京美術倶楽部の鑑定委員会が担っていた、美術品の価値を評価するための標準たる精通者としての役割を引継ぎ、美術品の鑑定に関する調査研究および啓発活動、また文化芸術関連税制の研究を行う。美術品の価格の適正な査定を行い売買・流通の健全化を図る公的な役割を担う目的で、2018年10月より鑑定事業を開始した。

(資料6) 鑑定評価および税制に関する各国比較

		 日本	 アメリカ	 イギリス	
鑑定評価	鑑定機関	国家資格や認定制度はない	米国美術鑑定士協会 米国鑑定士協会	行政機関の審査パネル (学芸員・ディーラー等で構成)	
	課税価格算定方法	申請者が選んだ鑑定人により算定	私有資産の価格算定を行う業界基準 (米国統一)に基づき算定	審査パネルメンバーの協議により算定	
寄附	控除価額算定基準	取得価格	市場価格	市場価格	
	上限	個人	課税所得の40%	課税所得の50%(金銭) 課税所得の30%(物品)	無し
		法人	[国、公共法人等] 無し [その他] (課税所得×6.25%)+(資本金等金額×0.375%)×1/2	課税所得の10%まで	無し
繰越	無し	5年	無し		
相続	相続税納税に関する特例	美術品・文化財に係る相続税の納税猶予の特例	相続時に寄付をした場合には、寄附時の市場価格を総遺産額から控除	一般公開や国内保管を条件に相続税の免除	

出典：平成29年度「我が国の現代美術の海外発信事業」美術品の寄附税制等に関する調査研究事業を基に、経済同友会にて作成

（企業・地域・大学等）との連携

様々なニーズに応えるため、他分野との融合により、既存の手法に捉われない、様々なアイデアや技術が取り入れられることが求められる。

（企業）

- ✓ 世界では、特にクリエイティブ産業において、MBA に代わる MFA (Master of Fine Arts) 取得が注目されており、ビジネスにおいてもアートの知識やアートとの関係が重要視されている。一方、日本ではアート作品は装飾品として扱われることが殆どであり、ビジネスに活用されていない。
- ✓ アーティストがアート作品を生み出す思考回路は、民間企業のビジョンの掲出や新商品の開発、事業の立ち上げに類似している。つまり産業界を盛り上げていく上でも参考となるが、両者の関係が薄く、活動の拠点も離れているため、連携が生まれない。
- ✓ 一定の条件下において、1点 100 万円未満の美術品を減価償却資産とすることができるようになった¹⁰が、本制度改定について、認知度が低く、企業による売買を十分に促進できていない。

（地域）

- ✓ アーティストは全国で活動しているが、多くの地域で、地域産業や地域のコミュニティとの接点がなく、連携も生まれていない。

<課題解決に向けて：ヤフー株式会社における取り組み>

一般財団法人カルチャー・ヴィジョン・ジャパンによる運営の下、ヤフー株式会社のオープンコラボレーションスペースにてアーティストの滞在制作を開催。期間中、若手クリエイターの作品の展示・販売を行い、社員とアーティストの交流を図った。



¹⁰平成 26 年 12 月 19 日「法人税基本通達等の一部改正について」（法令解釈通達）

<課題解決に向けて：3331アーツ千代田の取り組み>

「閉校になった中学校（旧練成中学校）」を、経済的にも自立した運営で、どんな人でも使うことができる地域に開いたコミュニティ型アートセンターとして再生させた。アートと地域産業、コミュニティが交わる拠点として、連携を生み、様々な社会課題を解決するプログラムや人材を生み出す拠点となっている。



下：経済同友会 大学生と経営者をつなぐイベント「未来とのダイアログ」
(2018年10月29日開催) の会場として利用

V. 経済界として取り組めること

1. 基本的考え方

- 民間企業によるスポーツ・アートの支援は、これまでも存在した。「社会貢献活動（フィランソロピー）」や「メセナ」としての支援がその代表例である。しかしこれらは、企業の方針や経営に大きく左右されてきた。また、広報・宣伝の一環として投資されることも多いが、その対象はトップレベルのアーティストやアスリート等、対象が限定される。
- 我々が必要と考えるスポーツ・アートへの支援は、一時的な金銭的支援や特定分野への投資ではなく、日本を代表するようなスポーツやアートの「トップ」層から、一般の国民に至るまで多くの人が、生涯においてスポーツやアートに触れられる環境の整備と、それらを活用した個性ある地域・社会の発展に企業が参画し、先述した理想的な好循環を回していくことである。その結果、単発な経済効果に留まらず、国民一人一人が真の豊かさを実感し、日本という国に対するロイヤリティも醸成されるところと考える。

2. 具体的提案

スポーツ・アート産業との対話

- 私たち経営者は、ステークホルダーの一員として、スポーツ産業やアート産業に関わる人と対話を進め、将来にむけた資産の形成のための環境の整備と、価値向上にむけた活用に積極的に参画していく。

企業によるアスリート・アーティストの雇用

- 企業によるダイバーシティの推進には、外国人や女性だけでなく、アスリートやアーティストの活躍も含まれるべきである。
- 経済同友会では、2010年よりトップアスリートを対象とした就職支援「アスリートナビゲーション（アスナビ）」を実施している。企業が現役時代から引退後の生活を保障し、マイナー競技を含めた選手が練習に打ち込める環境づくりへの支援を実践している。

企業によるスポーツ・アート産業参入の際の調査データの公表

- 私たち経営者は、日本の産業競争力を高めるために、スポーツやアートの価値を高め広めていかねばならない。既に当該産業に参入している企業や、参入を検討している企業などから、各社の調査データを集め、アーカイブ化をしていくことは、更にスポーツ産業・アート産業に関わる人

材を増加させる一助になると見ている。

日本に残る文化資産に関する調査

- 先述のとおり、日本にどの程度の文化資産が残されているのか、データがない。バブル期には、多くの企業がアート作品を購入していたことから推察するに、いまでも企業が多くの作品を所有していることが考えられる。
- 所有者は、唯一無二となる作品の価値を理解し、適切にメンテナンスし、活用する責任を有する。経営者は、自社が保有する文化資産を把握し、その価値の維持に務め、価値が合わなくなった場合には、寄附等により適切な管理下に置くことに責任を持って、取り組む必要がある。

コーポレートアートコレクションの開催

- 国民の関心を喚起させるため、上記の調査によって得られたデータに基づき、アート展を開催し、内需を生み出す契機とする。

都市・インフラ開発におけるアートやスポーツの活用

- これからの価値創造では、単に「箱物」の新設・改修ではなく、国や街全体の価値を上げることが求められる。
- 国内の様々な場所で、再開発や各種施設・インフラのリノベーションが進んでいるが、私たち経営者は、スポーツやアートの有する力を活用しながら、国や都市のソフト価値を高めることに、企業の資源やアイデアを投入していく。

VI. 最後に

「文化」のない国・地域は廃れる。アートやスポーツをはじめとする文化は、国民の誇りとなり、国の個性として世界を魅了する力を有する。

近年では、日本食や漫画、日本人アーティストやアスリートは、海外でも高い人気を誇り、神社仏閣が集まる京都や鎌倉には、世界から多くの観光客が集まっている。これらから推測するに、日本が世界に求められているものは、人々の心を動かす「日本の文化」ではなかろうか。

戦後の経済成長の過程では、論理的に積み上げられ、結果が可視化できる有形資産に重きがおかれ、スポーツやアートといった無形資産の価値が見過ごされてきた。

しかし、各国がソフト・パワー強化に挑む現在において、過去から積み上げられた多様な文化資産を有する日本や、豊かな感性をもつ日本人のポテンシャルは高く、コピーできない唯一無二の資産を国民が認識し、その価値を高めながら、未来へ継承していくことが重要である。

まずは、経営者がスポーツやアートに関心をもち、その価値を認識することが、産業化にむけた大きな第一歩であると考えます。そのような観点で、本報告書では課題を網羅的に提示することとした。

今後の活動では、関係者との議論を深め、各ステークホルダーのミッションと経営者が果たすべき役割について、意見を取り纏めていくとともに、eスポーツ等の先進技術を活用した両産業の発展についても、調査を進めていく予定である。

スポーツとアートの産業化委員会 委員名簿 (3月22日現在)

(敬称略)

委員長

峰 岸 真 澄 (リクルートホールディングス 取締役社長 兼 CEO)

副委員長

井 上 智 治 (井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)

岩 本 修 司 (構造計画研究所 執行役員)

神 原 里 佳 (オリエンタルランド 執行役員)

柴 山 哲 治 (AGホールディングズ 代表取締役)

田 中 豊 人 (アリババ 代表執行役員副社長)

福 本 と も み (サントリーホールディングス 執行役員)

御 立 尚 資 (ボストン コンサルティング グループ シニア・アドバイザー)

山 口 栄 一 (エージーピー 会長)

委員

朝 倉 研 二 (長瀬産業 取締役社長)

飯 豊 聡 (損害保険ジャパン日本興亜 取締役専務執行役員)

石 井 道 遠 (東日本銀行 特別顧問)

石 田 康 明 (東京スター銀行 代表執行役常務)

石 橋 さ ゆ み (ユニフロー 取締役社長)

石 渡 明 美 (花王 執行役員)

宇賀神 史 彦 (IQVIAソリューションズ ジャパン 取締役社長)

氏 家 俊 明 (丸紅 常務執行役員)

内 山 幸 樹 (ホットリンク 取締役社長)

大 内 智重子 (電通 執行役員)

大 江 匡 (プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)

大 賀 昭 雄 (東通産業 取締役社長)

大 川 順 子 (日本航空 副会長)

尾 崎 弘 之 (パワーソリューションズ 取締役)

小 野 傑 (西村あさひ法律事務所 代表パートナー)

小野寺 純 子 (GKデザイン機構 取締役事務長)

織 島 潤 一 (ソマール 顧問)

加 藤 健 一 (電通 顧問)

門 脇 英 晴 (日本総合研究所 特別顧問・シニアフェロー)

川 上 登 福 (経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)

河 田 正 也 (日清紡ホールディングス 取締役社長)

川 原 秀 仁 (山下PMC 取締役社長 社長執行役員)

川 村 嘉 則 (三井住友ファイナンス&リース 特別顧問)

川 村 喜 久 (DICグラフィックス 取締役会長)

河 本 宏 子 (ANA総合研究所 取締役副社長)

岸上茂	(岸上法律事務所 代表)
北川清	(森ビル 取締役常務執行役員)
北野泰男	(キュービーネットホールディングス 取締役社長)
小林恵智	(ヒューマンサイエンス研究所 理事長)
齋藤勝己	(東京個別指導学院 取締役社長)
斎藤敏一	(ルネサンス 取締役会長)
坂本好之	(住友商事 執行役員)
鷺谷万里	(セールスフォース・ドットコム 常務執行役員)
柴田啓	(ベンチャーリパブリック 取締役社長)
下野雅承	(日本アイ・ビー・エム 取締役副会長)
白石徳生	(ベネフィット・ワン 取締役社長)
杉浦英夫	(ジェンパクト 取締役)
杉田浩章	(ボストン コンサルティング グループ 日本代表)
杉本伸	(グローバルビジネスラボ 取締役社長 CEO)
杉本文秀	(長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)
杉山恒太郎	(ライトパブリシティ 取締役社長)
鈴木和典	(アドビ システムズ 専務執行役員)
住谷栄之資	(K C J GROUP 取締役社長兼CEO)
銭高丈善	(銭高組 取締役常務役員)
高木真也	(クニエ 取締役社長)
高木嘉幸	(コスモスイニシア 取締役社長)
高島宏平	(オイシックス・ラ・大地 取締役社長)
高橋秀行	(ステート・ストリート信託銀行 取締役会長)
高畑勲	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役最高財務責任者)
武田信二	(東京放送ホールディングス 取締役会長)
田代祐子	(アコーディア・ゴルフ 取締役会長兼社長CEO)
田中将介	(三菱総合研究所 特別顧問)
谷川史郎	(HRソリューションズ 特別顧問)
種橋牧夫	(東京建物 取締役会長執行役員)
玉上進一	(プレステージ・インターナショナル 取締役社長執行役員)
玉川雅之	(工学院大学 常務理事)
近浪弘武	(日本コンベンションサービス 取締役社長)
中村公大	(山九 取締役社長)
西浦天宣	(天宣会 理事長)
芳賀敏	(住友商事 執行役員)
橋谷義典	(フロンテッジ 取締役執行役員会長)
浜島健爾	(ウシオ電機 取締役社長)
林明夫	(開倫塾 取締役社長)
林達夫	(アークデザイン 取締役会長)
日色保	(日本マクドナルド 上席執行役員)

東 良 和	(沖縄ツーリスト 取締役会長)
東 野 博 一	(住友商事 執行役員)
樋 口 智 一	(ヤマダイ食品 取締役社長)
平 野 圭 一	(アクティヴィ 代表取締役CEO)
平 野 哲 行	(平野デザイン設計 取締役社長)
ハリー・A・ヒル	(オークローンマーケティング 取締役)
深 堀 哲 也	(レーサム 常勤監査役)
福 川 伸 次	(東洋大学 総長)
福 島 忠 敬	(日建ラス工業 取締役社長)
福 田 桂 子	(アクサ生命保険 執行役員)
福 田 誠	(あおぞら銀行 取締役会長)
藤 井 晋 介	(三井物産 取締役副社長執行役員)
藤 重 貞 慶	(ライオン 相談役)
藤 森 義 明	(日本オラクル 取締役 会長)
布 施 達 朗	(セコム 常務取締役)
古 河 建 規	(S O L I Z E 取締役会長)
古 田 英 明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
古 橋 和 好	(ウェルビーイング研究所 代表)
降 簾 洋 平	(日本信号 取締役会長)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀 田 利 子	(ルネサンス 顧問)
堀 義 人	(グロービス グロービス経営大学院学長、グローバルスキップカレッジ代表)
堀 内 勉	(アクアイグニス 取締役会長)
前 田 幸 夫	(凸版印刷 取締役 副社長執行役員)
牧 浦 真 司	(ヤマトホールディングス 常務執行役員)
益 戸 正 樹	(U i P a t h 特別顧問)
増 山 美 佳	(増山 & C o m p a n y 代表)
松 岡 寿 史	(E Y新日本有限責任監査法人 副理事長)
丸 山 容 子	(思文閣 執行役員)
水 嶋 浩 雅	(シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役社長)
南 壮 一 郎	(ビズリーチ 取締役社長)
三 宅 伊 智 朗	(S & P グローバル・ジャパン 特別顧問)
宮 原 幸 一 郎	(東京証券取引所 取締役社長)
武 者 陵 司	(武者リサーチ 代表)
武 藤 和 博	(日本アイ・ビー・エム 専務執行役員)
山 川 隆 義	(ドリームインキュベータ 取締役社長)
山 梨 広 一	(L I X I Lグループ 代表執行役兼COO)
横 尾 隆 義	(マイナビ地域創生 取締役社長)
吉 田 信 之	(新建築社 取締役社長)
吉 田 正 昭	(ルネサンス 取締役社長執行役員)

吉松徹郎	(アイスタイル 取締役社長兼CEO)
林原行雄	(現代写真芸術振興財団 理事)
湧永寛仁	(湧永製薬 取締役社長)
和崎信哉	(WOWOW 取締役相談役)
渡邊達雄	(シグマクシス マネージングディレクター)
鰐淵美恵子	(銀座テーラーグループ 取締役社長)

以上 120 名

事務局

齋藤弘憲	(経済同友会 政策調査部 部長)
鐵田典子	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)