



アートラウンドテーブル東京2022

経営とアートの融合で、新しい価値創造を

経済同友会は6月14日、「アートラウンドテーブル東京2022」を対面／オンライン併用形式で実施した。アートは世界各国で経済、観光、外交など多くの分野に影響を及ぼし、国力の源泉として重要な役割を果たしてきた。世界的にアートはその価値を高めつつあり、国力の源泉でもある。わが国でも保税地域でのギャラリーの設置が容易になるなど、アートビジネスを後押しする規制改革が進んでいる。ただ、活性化させるにはグローバル化や公的評価制度、税制などさまざまな課題もある。今回のラウンドテーブルでは、アート産業の活性化に向けて関係者と共に意見交換を行った。

- 美術館が果たす役割
- アーティストが企業に求めること
- 企業が果たす役割
- 投資機会の促進



INDEX

第1部 問題提起

アートがもたらすビジネスの未来 ～企業が不確実な時代を生き抜くために～

第2部 対談

アートは経営にどう役立つか 経営はアートにいかにか寄与できるか

第3部 パネルディスカッション

アートを活用した付加価値の創造

開会挨拶

秋田 正紀

経済同友会 副代表幹事
スポーツとアートの産業化委員会 委員長



経済同友会スポーツとアートの産業化委員会では、昨年5月に提言『アート産業活性化に向けたエコシステムの構築』を発表しました。世界を見ると、アートのもたらす価値は国力や経済成長の源泉になっており、2020年の世界全体のアートの市場規模は5.4兆円にまで拡大しているにもかかわらず、残念ながら、わが国はその1%未満と、まだまだアート産業の活性化が不十分な状況にあります。

そのような問題意識から、さまざまな提言を発表しましたが、その中で、単に国に何かを求めるだけでなく、本委

員会の具体的実践・行動の一つとして、会員の皆さまのアートへの理解・関心の向上と、アーティストとの交流の場を創出することを掲げました。これまでに美術館の特別視察会などを開催してきましたが、本日は“Do Tank”の経済同友会らしく、「アートラウンドテーブル東京2022」を開催いたします。アートの世界の各方面でご活躍されておられる皆さまのご意見を伺うことができる大変貴重な機会だと思います。企業経営者の皆さまに対して、経営とアートが融合することで、新しい価値創造につながることをよりご理解いただける場となればと願っております。

ご参加の皆さまが本ラウンドテーブルを通じてアートへの理解・関心を高めていただき、経営者や企業として、何か一つでも具体的な取り組みにつなげていただくことを期待し、開会のご挨拶に代えさせていただきます。

アートがもたらすビジネスの未来 ～企業が不確実な時代を生き抜くために～



山口 周
ライブニッツ 代表

ART ビジネスにおける「真・善・美」の判断

2016年、英国紙に、英国のロイヤル・カレッジ・オブ・アートという美術系の大学院大学に経営幹部候補を送る会社はかなり増えてきている、という記事が出た。一方、2019年には米国紙に、経営学修士(MBA)の志願者数は5年連続で減少した、とあった。2014年から減り続けているという。経営におけるアートとサイエンスの関係変化を示す、重要なニュースだった。

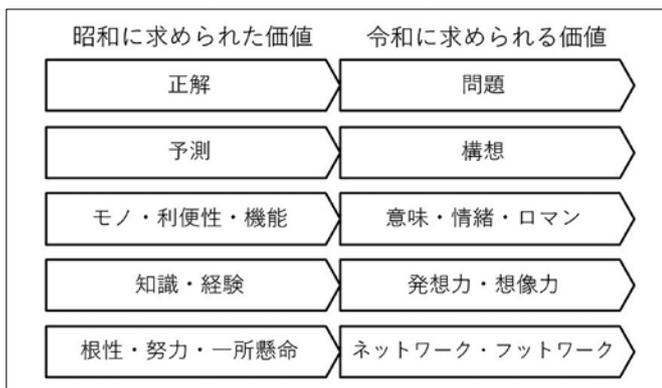
この頃からコンサルティング会社や金融機関がデザイン会社を買収するようになった。今や世界中のコンサルティング会社が傘下にデザイン会社を抱えるようになっている。

経営におけるジャッジメントは「真・善・美」のバランスが大切で、経営者が常にその判断を求められる。これをサイエンス(理性)で解くか、アート(感性)で解くのか。ビジネスをサイエンスで解くのであれば、「真」は正しいデータと事実、論理的な思考であり、「善」は法律や判例に照らして考えること、「美」は市場調査でより多くの人の心を打ったもの、ということになる。

一方、アート(感性)で解くということは、「多くの人が好むから」というデータではなく、自分の五感や直感を信じ、感性や審美眼を基準に答えを導き出すということだ。

今、価値観が大きく変わっている。「正解」を求めるのは昭和の価値観で、令和に求められるのは「問題提起」ではないか。正解を示すのがサイエンスなら、問題提起をするのがアートの仕事だ。「予測」は必ず外れるものだ。予測するより大事なことは「構想」することだ。モノ・利便・機能から意味・情緒・ロマンへ、知識・経験から発想力・創造力へ、求められる価値観は転換している。

「昭和の価値観」から「令和の価値観」への転換

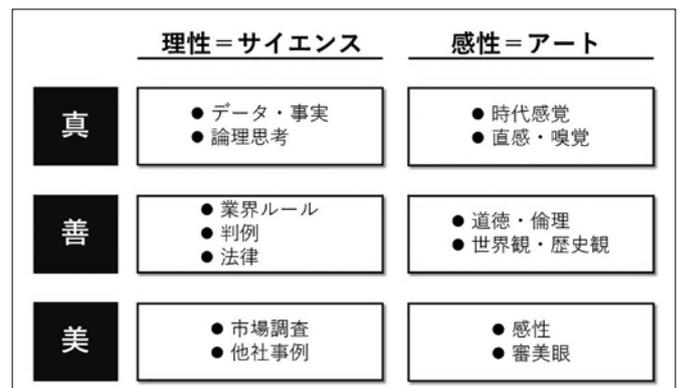


ART 「役に立たない」ものが高く売れる 「意味がある」ものに高い付加価値がつく

データに基づいたもの、利便性だけを追求した「役に立つもの」は、もっと役に立つものが出てきたらすぐ乗り換えられてしまう。分かりやすいのは、入れ替わりが激しいコンビニエンスストアの棚揃えだ。一方で、例えば米国の最近のビールのマーケットシェアを見てみると、バドワイザーやクアーズなどのナショナルブランドのシェアは下がり、地元のクラフトビールが伸びている。地域の「意味性」をブランドに反映したものに、お金を払うようになってきている。イノベーションは技術領域での文脈だけで議論されがちだが、技術的なイノベーションは「役に立つ」のレベルを上げること。日本はこれで経済成長してきたので、「役に立つ」の軸を伸ばす方向にばかり意識が行きがちだが、「役に立つ」レベルばかりを上げてても価格の上昇には限界がある。顧客にとって価値が非連続に上がるのは、「意味がある」方ではないだろうか。「役に立つ」は追求し続けると、いつか成熟してしまう。技術のイノベーション一辺倒ではなく、「意味のイノベーション」に目を向けることが大切だ。

「意味がある」ことをつくるのは抽象的な文学作品を作っていくような営みなので、コンセンサスを得ることが難しい。そこには強力なリーダーシップが必要だ。権力の傾斜がないと、なかなか難しいかもしれない。私の経験でもアートの分野は直観力の世界ゆえに、説明が難しい。ところが企業の中や株主総会のような場では客観的な分析や説明が求められる。ここにあるギャップ、これをどう考えていくかが大きな問題として提起される。

ビジネスにおける「真・善・美」の判断



第2部 対談(要旨)

アートは経営にどう役立つか 経営はアートにいかに寄与できるか



モデレーター

高島 宏平

経済同友会 副代表幹事
広報戦略検討委員会 委員長



山口 周

ライブニッツ
代表

秋田 正紀

経済同友会 副代表幹事
スポーツとアートの産業化委員会 委員長

ART アート思考とサイエンス思考は 対立軸ではない

高島 アートはどのように経営に役立つのでしょうか。秋田さんはどうお考えですか。

秋田 以前の企業経営では、マスに対してばかり情報発信をしてきました。しかし、今後はもっと対象を絞って情報を発信していく必要があると思います。なぜなら、既に消費は何が正しいかを予想できない、正解のない時代に入っているからです。それを考えたとき、アートは大きなヒントになると思います。

高島 最初の一步はどうすればいいのでしょうか。まずアートに触れ、その次は何をしたらよいかアドバイスを。

山口 自分の事業自体がアートになっているようなアーティスト的な経営者は、どこかでアートのものに会い、それをやらずにはいられなくなったのだと思います。私はビジネスマンには多動性が重要だと言っています。いろいろな人に会ったり、話を聞いたり、どこかに出掛けたりすることで、自分が心を突き動かされるものを見つけたとき、それがアートの事業をつくっていく種になるのではないのでしょうか。

高島 普段は「思いつきで仕事をするな」と言っている経営者が「アート思考は大事だ」と言っても、社員に通用しないと思います。思いつきとアート思考はどう違いますか。

山口 私は、学生時代に作曲もしていたのですが、作曲は右脳と左脳を行ったり来たりする作業なのです。最初のメロディーが思い浮かんだとき、それが最終的に一曲になる力があるものなのかどうかについては右脳的な直感があって、そこから左脳にバトンを渡して作っていきます。公園の砂場でトンネルを掘るとき、二方から穴を掘ってつなげて作りますが、単なる思いつきは、トンネルを片側からしか掘っていないというイメージがあります。

ART 見識の高い経営者により アーティストは自然に鍛えられる

高島 アート思考とサイエンス思考は対立軸ではなく補完

関係にあり、両立することによってらせん階段のように一つのソリューションを見つけていくものなのですね。

ところで、日本のアート産業は世界のアート市場の1%でしかないそうですが、秋田さんは、日本企業はどのようにアートに寄与できるとお考えでしょうか。

秋田 日本人は美術館にはよく足を運び、有名な作品は並んででも見るのですが、購入となると消極的な人が多いと思います。バブルの時代に百貨店で購入してもらったアートの価格がバブル崩壊後に下がったことで、そんな状況になった可能性もあります。アートは、ワールドワイドに考えれば成長性のある産業だと思いますが、われわれがもっと所有して楽しむ、アーティストを育てるという意識を持たないと、日本でのアート産業は育たないかもしれません。また、アート産業を育てるためには、アーティストだけでなく、評論家など海外に向かって日本のアートを発信する人材の育成も重要です。そうした面で、企業がアート業界全体の基盤整備を支援できるが増えていると感じます。

高島 山口さんはアートとビジネスをつなぐパイリンガルのような方だと思いますが、経営者はアート産業にどうかかわっていくべきだとお考えですか。

山口 日本では、文化と経済は別々に語られがちですが、それはおかしいことです。例えば、江戸時代の元禄文化は商売に使用する建物を建てるなどの商業活動の一環として花開いたものです。私は、社会が持っているある種の美的な見識の高さは、そこに住む人たちが触れてきた風景に表れると思っているのですが、都心の風景などは100%企業が造った建物や広告看板などでできています。社会の美意識そのものがある種のマーケットを反映しているということです。見識の高い経営者がいれば、アーティストは自然に鍛えられるはずだと考えています。

高島 文化を経済の対立軸で見るのではなく、正解のない時代に何かをクリエイトするという意味では同じであって、われわれの経済活動の一つひとつが文化にもつながっていると捉えればいい、というシンプルな話ですね。ありがとうございました。

アートを活用した付加価値の創造



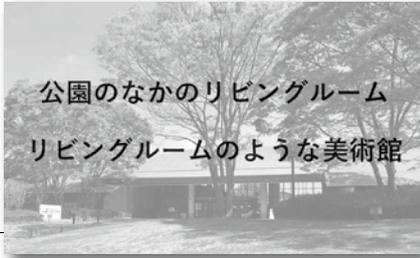
モデレーター
山口 栄一
スポーツとアートの
産業化委員会
委員長

プレゼンテーション(要旨)



保坂 健二郎

滋賀県立美術館
館長(ディレクター)



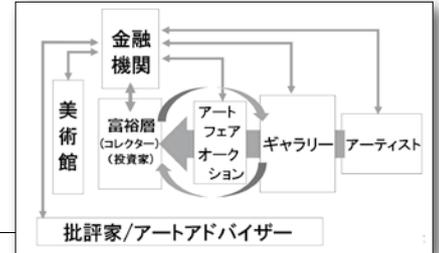
公園のなかのリビングルーム
リビングルームのような美術館

2000年から20年間、東京国立近代美術館で学芸員を務め、現代美術の展覧会や建築展などをキュレーションする傍ら、コレクションの形成に携わりました。文化庁の文化経済部会のWGで国の文化施策にもかかわってきました。現在は滋賀県立美術館のディレクターを務めています。館内に来場者が座れるさまざまなタイプの椅子をたくさん設置し、エントランスに限っては飲食物も持ち込み可能にしています。いかに人を美術館に引き込み、展覧会を見てもらうかが重要です。また、美術館のスペースを借りたアーティストはここで作品を売ってもよいことにしています。草の根的なアートコレクター養成や、人々に作品に触れていただくために、地方の美術館に何ができるかを模索しています。



高橋 克周

三井住友銀行 理事
プライベートバンキング
本部長



アートのエコシステムと金融機関の役割

欧米ではアートマーケットのキープレーヤーである金融機関の果たす役割は、日本ではまだまだ限定的です。アート活性化のためには、金融機関がもっと貢献度を高めていく必要があります。

企業のアートへの貢献度を高めるためには社内でのアカウントビリティが必要になりますが、富裕層のアートへの関心が高まっている最近の傾向は好機です。

コーポレートコレクションの美術館への貸し出しなどに留まっていたこれまでの活動を、富裕層ビジネスを中心に本格的な活動に高め、アートと企業のコラボレーションを実現していきたいと考えています。



ミヤケ マイ

京都芸術大学 教授
美術家



新・用の美展—用をあらため、美にかえる

私の作品は美術業界で「サイトスペシフィックなインスタレーションを展開している」と言われています。人工知能から伝統工芸まで、人の手わざという形で結び付けて展示します。企業とも多くの仕事を手掛けています。

5年前からは、京都芸術大学で教鞭を執っています。昨年、現代の「美」を探るプラットフォームとして「新・用の美プロジェクト」を立ち上げました。大学の学生やクリエイターチームと共に、現代の生活において「用」と「美」をどう共存させるかを考えながら、さまざまな展示をしています。協賛いただいた企業の方にもリモートで討論に参加していただき、意見交換などを行っています。



天は自らを助くる
ものを助ける



「さいたま市民の日」記念企画展
第6回「世界盆栽の日」記念「さいたま国際芸術祭Since 2020」コラボレーション展×須田悦弘・ミヤケマイ

パネルディスカッション



ART 分かりやすさを入りにせず、
本物のアートに触れ、考えることから始まる

山口栄一 アートを活用した付加価値の創造について、保坂さん、美術館の役割として何が出来るかをお話いただけますでしょうか。

保坂 国立美術館では対話型鑑賞を国内の美術館に普及させる活動をしていましたが、滋賀県で導入しようとしても、関係者に「まだ早い」と言われます。美術館に来たこともない人にそんなことを言っても難しい、ということです。確かに、学校の先生方も対話型鑑賞を求めていると感じますが、それを説得するのが私のミッションだと思っています。滋賀県では美術館の規模が小さく、場所も行きにくい所にあり、小中学生が来ることはほぼありません。そこで、まずはデジタルを使ってオンラインで対話型鑑賞ができるシステムの開発などを考えています。義務教育でアートは鑑賞することより、作る方が重視されているのが現状です。しかし、アートを作れなくても、観て思ったことを共有することも美術教育においては重要なのだと、学校も意識を変えていかないといけないと思います。

山口周 子どものころ、祖父母の家に行くと退屈だったのですが、絵が飾ってあり、世界美術全集もあったので、よく観ていました。子どもは限界まで暇になると、本能的に情報量の多いものに手を出し始めるものです。何度も観ていると、何となくまた観たいという感覚になっていきます。今から思うと、それが鑑賞教育になっていました。

山口栄一 欧米の美術館に行くと、子どもたちが輪になって学芸員や先生の解説を聞いてがやがや話していますね。日本では「美術館では静かに」と教育することが多いと思います。ミヤケさんはどう思いますか。

ミヤケ 安全性や分かりやすさ、効率が良いということは、現実とは相入れないものです。しかし、教育となると突然安全性や分かりやすさが重視され、解答を出すこと求められます。京都の骨董屋の帝王学に、小さいころから良いもの、本物を見せるというものがあります。子どもが見たいものだけ、分かるものだけ見せていたら、アートへの見識眼は育たないと思います。

山口栄一 美術館だけでいろいろなことができるわけではなく、企業とのかかわりの中で工夫していくことも必要だと思いますが、高橋さんはどう考えていますか。

高橋 アートが少しずつ企業の関心を引いてきているので、美術館の提案に興味を持つ企業は、今後多く出てくると思います。ただ、そのプロセスの中でアカウンタビリティ

が必要になってくるので、そこを含めて共に考えていくべきだと考えます。

ART 技術を伸ばすことだけが美術教育ではない
何を表現すべきかを考える訓練こそが大切

山口栄一 美術館はアーティストの価値の向上、キュレーターなどの人材育成、情報の発信など、その役割は多いと思います。苦労もあると思いますが、いかがでしょうか。

保坂 日本の学芸員のほとんどは、美術史を学んで就職します。そうすると、展覧会を企画するとき、美術史上で重要であるかにこだわるが多くなります。しかし、そこにお客さまがシンパシーを感じてくれるかといえば、興味のある作家ならともかく、そうでない場合はあまり興味を持ってもらえない。海外の大学では、どういう企画なら社会的なインパクトがあるか、今何をやる必要があるかなどを徹底的に考える訓練をします。そういう教育を受けた人が企画した展覧会は、出来上がり方や意味の付け方が日本とはまったく違います。こうした教育プロセスが日本の美大や総合大学ではほほない。ただ、今の日本の若い世代はそういう視点で展覧会を観始めているので、今後は状況が変わっていくと思います。

山口栄一 ミヤケさんはアーティストであり、美術大学の教育者でもあります。日本の美術教育についてはどう感じていますか。

ミヤケ フランスでボザール(高等美術学校)の試験を受けたとき、厳しい口頭審問を受けました。「スカルプター(彫刻)かペインターのどっちなの」と聞かれましたが、「私は独学系なのでノンジャンルでマルチメディアです」と答えたら「珍しい」と言われた。日本人はスカルプターかペインターしかいないと思われる。日本では技術を身に付けてから学校に入る人が多いのですが、フランスでは技術は学校で学ぶもので、現代美術家として生きていけるハードウェアとソフトウェアが揃っているかどうか重要だと考えられています。日本は入口からつまづいている。

自分にとって何が最適で好ましいかを理解して、取り入れる美術教育が大切だと思います。自分を客観視しないと主観は育たないので、難しい作業ですが、それが出来る人が作家になれるのだと思います。



ART アート市場の活性化のために 企業や関係者に必要なことは

山口栄一 アート市場の活性化に向けて伺いたいのですが、アートもある程度ビジネス化しないとサステナブルなものにならないと思います。高橋さんは実際にアートを扱ってきて、その辺りをどうぞ覧になっていますか。

高橋 収益化ができないとアート市場を大きく活性化することはできないと思います。それが行き過ぎてもいけないので、そのバランスは難しい。企業の中でアートを理解している人を味方に取り込み、バランスの良い関係を一緒に考えてもらう作業が必要だと感じます。私が経済人としてアートにかかわっていて思うことは、アートの人たちはアートの中に閉じこもり、企業の方は企業の中に閉じこもってしまっている、ということです。両者の通訳のような人をいかに作り出していくかが、当面取り組むべき課題だと認識しています。

山口栄一 今日のラウンドテーブルにはさまざまな立場の人が参加していますが、もっとこういう機会がないと企業の方がアートの関係者に会うこともできませんね。

ミヤケ 私は、企業と仕事をする機会を多くいただき、その過程でオーナーと話すこともよくあるのですが、アーティストと企業家には類似点が多いと思います。どちらにもまずビジョンがあり、自分が見たいものがないから作りたいという衝動があり、どんな手を尽くしても実現させようと思します。昔から美術の世界では有力者が美術家と交流してきましたが、お互いが知らない世界を知りたいということではなく、ビジョンを実現させようというリーダーシップを持つことの孤独さ、難しさ、達成したときの喜びを共有できるからではないでしょうか。企業家に、アートの資産価値ではなく、心の平安や人生で満足することを語り合いたいという意識があれば、アーティストとの接点は生まれると考えています。

保坂 以前、ローマの国立現代美術館で日本の建築展を開いた際、美術館主催で数百人規模が参加するパーティーに誘ってもらいました。主催者が席をアレンジして、いろいろな人と会う機会を設けてくれます。今後、美術館がそういう活動に踏み込む必要が出てくることを日本の関係者は知る必要があると思います。同時に、企業といかに連携していくかについても考えていくべきでしょう。

企業の事例では、スイスの金融系企業は自分たちがどれ



だけの美術館をサポートしているかのポートフォリオを作り、欧州各国の有名美術館に貸し出しています。文化を支援することが企業の価値を示すという考えです。

オーストラリアの電力系の会社では、硬い企業イメージを払拭するために、女性アーティストだけのコレクションを集めて美術館に貸し出しています。美術館は女性アーティストの作品が少なく困っているのですが、それを貸し出すことで美術館と企業はwin-winになります。さまざまな事例をもとに、経営者の皆さんの相談に乗っています。

山口栄一 ヨーロッパには企業が文化を支援する指標がありますが、日本ではまだ進んでいないように思います。日本企業も、文化指標を持ち、もっと発信していくべきではないでしょうか。

ミヤケ 京都では、高い技術はあっても後継者がいないとか、昔でいう旦那衆がいなくなって困っている伝統工芸の職人たちが少なくありません。私のプロジェクトでは、そういう職人と企業を結び付けてプロダクトアウトすることを通して、win-winの関係になることがよくあります。いろいろなジャンルの人たちが連携し、技術を持ち寄ってプロジェクトを進めていくことで、新たな可能性が広がっていくと思います。

企業がつくる風景が国民の美意識を育てます。ランチョンマット一つ、お皿一つ、着ている服一つ、美意識を持って美しいものを見せていくことが国力につながっていくと考えます。企業には大きな責任があり、看板一つ、ロゴの大きさ、色、どこに置くのか、それが実は国力の基盤になる景色をつくっていると思います。海外の街並みが美しいのは、企業家が皆そういう意識を持っているからです。

ART 総括 山口 栄一

美術教育、アーティストと経営者の共通点、日本と欧米のアートへの向き合い方の違いなど多様な話が出ました。

世の中では、アートが重要だという認識は深まっていると思います。経営者がアートに触れ、アーティストと交わる機会がもっと持てるようになっていくとマーケットも変わり、アートを購入したい、保有したいという企業が増えると思います。投機目的ではなく、文化への貢献をミッションと考える企業、経営者がもっと出てくると信じています。お話を伺って、アートを取り上げた委員会活動を行ってきた意義があると感じました。