

令和5年度補正
我が国の文化芸術コンテンツ・スポーツ産業の海外展開
促進事業（企業の新たなアート投資につながる未活用
アートの放出等に関する実証事業）

事業報告書

PwCコンサルティング 合同会社
2024年12月



報告書目次

1. 本事業の概要

1. 背景・目的・実施内容
2. 事業成果サマリ

2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートを活用した企業価値向上の類型
3. 事例インデックス
4. 事例紹介
5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント

3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートレンタルの有効性と課題
3. 課題に対する支援策の方向性(案)

4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制

3. 本取組における成功のポイント

5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制
3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
4. 企業保有アートの可視化の進め方
5. 社会還元の可能性および課題

6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果

1. Future Vision Summit 概要
2. 出展内容および結果

背景・目的・実施内容

本事業では、アート取組が企業価値向上にも寄与しうる点の提示や、アート作品のリース/レンタルの可能性および課題の明確化、企業保有の未活用アートの活用の可能性の抽出を目的とした

本事業の背景

- ・ 経済産業省では、文化産業はそれ自体として成長産業である点に加えて、他産業の高付加価値に寄与するものであるとの理解から、「文化産業への資源投入⇔経済発展」の好循環の実現を目指している
- ・ これを踏まえて令和4年度に『アートと経済社会について考える研究会』を開催し、好循環の形成に向け、多角的な切り口からその可能性と課題について整理を行った
- ・ その中で「アートと企業・産業」という切り口からも議論が行われ、民間企業によるアート取組の促進に向けては、以下のような点が重要であるとの示唆を得た
 - ・ 企業によるアートの取組は増加してはいるものの、一過性に留まっているケースが多いことから、中長期的な取組の後押しが必要なのではないか
 - ・ また、例えばリースやレンタルのように、アートの「購入」以外の方法によるアート導入が一般的となれば、企業によるアート導入の機会が増加するのではないか
 - ・ 企業が未活用のまま保有しているアート作品が新たなアート取組開始に対する足かせになっている可能性があり、そういった作品の活用の促進が必要なのではないか

本事業の目的

左記の背景を踏まえて、本事業においては、以下の点を目的とした取り組みを行う

- ・ 民間企業によるアート取組を促進すべく、アート取組が企業価値向上にも寄与しうるという点を示すこと
- ・ アート作品のリース/レンタルについて、その有効性及び促進に向けた課題を明らかにすること
- ・ 民間企業保有の未活用アート作品について、活用の具体的な可能性を示すこと

背景・目的・実施内容

調査ではアート取組を通じた企業価値向上の事例調査及びアートレンタルの有効性と課題の調査、実証ではアーティストと協業した新規事業開発と未活用アート作品の可視化と社会還元の4テーマを実施した

再掲)本事業の目的		実施内容	
民間企業によるアート取組を促進すべく、アート取組が企業価値向上にも寄与するという点を示すこと	調査	アート取組を通じた企業価値向上の事例調査	- 民間企業によるアート取組のうち、特に企業価値の向上に繋がったと思われるものを中心に調査し、事例を整理 - 企業価値の向上への寄与を示せるよう、特に「企画当初の狙い」と「成果」の部分について踏み込んで記載
	実証	アーティストと協業した新規事業開発	企業価値向上のひとつの類型として「新規事業開発」を取り上げ、アーティストと協業することで新規事業のコンセプトを検討し、その進め方や成功のポイントを整理
アート作品のリース/レンタルについて、その有効性及び促進に向けた課題を明らかにすること	調査	アートリース/レンタルの有効性及び課題の調査	アート作品のリース/レンタルを行っている事業者や、サービスを実際に導入した企業に対するインタビューを通じて、アートリース/レンタルの導入企業目線での有効性や、促進に向けた課題について整理
	実証	民間企業保有の未活用アート作品の可視化と社会還元	未活用アートを多く保有する民間企業の協力を得て、保有作品の可視化(リスト化/査定鑑定)の進め方を整理するとともに、活用の可能性について明らかにする

事業成果サマリ（1／2）

実施内容	成果サマリ
アート取組を通じた企業価値向上の事例調査	✓ アート取組を通じた企業価値向上の類型として、経営企画の領域では企業戦略の構築や経営戦略の実現、事業開発の領域では新規事業開発、マーケティングの領域では既存事業の高度化や既存顧客との関係強化や新規顧客の獲得、人事領域では人材育成やエンゲージメント向上など、広範な形で企業価値向上に繋がる事例が特定された ✓ また、アート取組を行う際の成功のポイントとしては、誤解しがちな言葉の定義や共通認識を持ちつつプロジェクト内外とのコミュニケーションを行うことや、取組の継続実施に繋がるような目的・スケジュールを計画すること、アーティストとは対等な関係においてプロジェクトを共創していくという姿勢で臨むこと、専門知見が不足する場合はキャッチアップを行いつつ必要に応じて専門家への相談やアドバイザーとしての関与を依頼することなどが挙げられる
アーティストと協業した新規事業開発	✓ 製造メーカーおよび現代アーティストの協力を得て、現代アーティストの思考プロセスを取り入れたワークショップを通じて新規事業の方向性の検討を行い、新規事業のコンセプトを導出した ✓ 同様の取組を行う際の成功のポイントとしては、企業側として解決したい課題はいくつか取組候補として持っておくことや、未知の事柄への接触に対して意欲的なメンバーをアサインすること、企業のビジネス領域や解決したい課題と親和性の高いアーティストをマッチングすることや、アーティストとは対等な立場でプロジェクトを共創するという意識で臨むこと、また、アーティストの思考プロセスを理解できるようなアクティビティを設けることなどが挙げられた ✓ また、企業内の人員だけでの実行に不安がある場合は、企業の解決したい課題とアーティストをマッチングでき、企業側とアーティスト側の期待値や役割を調整しながらアウトプットの抽出を導くことができるような“中間人材”のような方々に協力を依頼することも一案と考えられる

事業成果サマリ（2／2）

実施内容	成果サマリ
アートリース/レンタルの有効性及び課題の調査	✓ 企業の視点で「購入」と比較した場合、導入の場面では初期コストの安さから検討を行いやすいことや、運用場面では資産登録が不要で管理負担が小さいこと、定期的に作品を入れ替えられることで環境の心機一転や社内の話題作りにつなげやすいこと、運用終了の段階でも返却が可能であり作品の保管やメンテナンスコストが抑えられるといったメリットが挙げられ、購入という手段に対してより気軽にアートを導入できる方法であることが示された ✓ アートレンタルの促進に向けた課題としては、前年度の研究会の中でも指摘のあったように、決裁者にアート導入の効果を具体的に説明ができず承認が得られないという点や、アート作品がレンタル可能であるという点の認知がまだ低いことなどが挙げられた ✓ 上記の課題に対する打ち手としては、今回の調査結果を企業に対して広く公開することや、アートレンタル事業の周知に対する各種後押しが考えられる。また、優良企業であることのアピールに繋がるような既存に認定制度にアート導入を評価する指標を織り込むことなども一案と考えられる
民間企業保有の未活用アート作品の可視化と社会還元	✓ 過去購入作品、統廃合による移転作品、取引先からの受領作品などを中心に約3,000点のアート作品を保有する大手金融機関の協力を得て、保有作品の可視化（リスト化/査定鑑定）と社会還元の実証を行った ✓ 保有作品の可視化では、作品の損傷リスクに鑑みて一定以上の価値を有する可能性のある作品は取り扱い対象にはできなかったが、多様な作家やジャンルの作品を対象とし、作品リスト整備の進め方や管理リストとして最低限必要な情報項目、簡易査定・専門査定・専門鑑定の違いやそれぞれ進め方などを明らかにした ✓ 社会還元（貸与または寄贈による外部放出）では、アートNPOや教育機関、医療/福祉施設、自治体の美術館などを念頭に置き、有識者インタビューや当該機関との意見交換を行い、管理人材や管理場所などの問題から一定量の作品を広く受け入れ可能な対象先は限定的ではあったものの、美術館での企画展に対する貸与という可能性は有望であることが示された

報告書目次

1. 本事業の概要

1. 背景・目的・実施内容
2. 事業成果サマリ

2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートを活用した企業価値向上の類型
3. 事例インデックス
4. 事例紹介
5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント

3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートレンタルの有効性と課題
3. 課題に対する支援策の方向性(案)

4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制

3. 本取組における成功のポイント

5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制
3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
4. 企業保有アートの可視化の進め方
5. 社会還元の可能性および課題

6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果

1. Future Vision Summit 概要
2. 出展内容および結果

背景・目的・実施内容

アートやアーティストとの協業・共創（アート取組）を通じて企業価値を高める企業が増加することを目的に、企業における企画構想の視点から、近年のアート取組を収集し、各事例の具体的な内容を調査した

本実証活動の背景および目的

背景:

- ・ 経済産業省が公表した「アートと経済社会について考える研究会報告書」において、企業とアートの関係について以下のように述べられている
 - ・ アートの創造力や着眼点は、新たな発明の種となる気づきや刺激を他者に与え、様々な産業に好影響をもたらす
 - ・ 近年、様々な産業が企業価値向上等を目的としアート取組を実施することへ注目している
 - ・ 従来一般的であった文化芸術活動への支援といったCSRだけでなく、企業経営や対外発信、事業開発、人材開発など企業活動の中心へもアートを取り入れた取組が増加している
- ・ 現状に呼応し、過去の調査・実証事業*1においても、企業価値向上につながる先進的なアート取組の調査や実証が行われている
- ・ ただし、企業価値向上に資するアート取組は黎明期であるから、時々刻々と事例は増加している。これから取組を始めたいと考えている企業が参照しうる事例集は存在していない

目的:

- ・ 以上を踏まえて、これからアート取組を始めたいと考える企業が参照し、各社の新たな取組の構想・実現の一助となることを目的に、近年の事例を中心とした事例調査を実施した

実施内容

1. 「目的」に着目した事例調査

近年の企業によるアート取組の事例を中心に収集し、企業内の組織や企業が実施した目的で類型化した。

これからアート取組を検討したい企業の企画構想を補助するべく、事例一つ一つを調査し、各企業の目的や実施内容、得られた成果などを調査し取りまとめた

*1 文化庁『文化経済戦略推進事業「民間企業の美術品コレクションの形成と活用を通じた文化への投資が継続的になされる仕組みの創出に向けた実証調査」』

事例調査のポイント

自社の企業価値向上に繋がる新たなアート取組を実現したい企業の方々にとって、企画・実現の一助となるよう、他社取組における目的と成果について、他の事例集よりも踏み込んだ記載を目指した

新たなアート取組実現における想定課題	事例調査において重視するポイント	
・ 自社及び自らの業務における課題解決においてどのようなアート取組が効果的かわからない ・ 決裁者から具体的なメリットを求められた際に、どのように説明すればよいか分からない ・ アートを活用した取組を自社の人員だけで企画／実行できるかわからない	企業/業界	・ 取組を行った企業と該当業界
	担当部署/予算部署	・ 企画/実行を担った部署と予算拠出部署
	実施内容	・ アートを活用し実施した具体的内容
	企画当初の狙い	・ 企画時点で設定したアート取組の狙い
	協力者(座組み)	・ 外部に対して協力を仰いだ組み先
	得られた成果	・ 結果的に得られた具体的なメリット
	派生取組/今後の展望	・ 派生した取組や今後の計画など

アート企画実現の一助となるよう企業価値向上に資する具体的な記載を目指した

報告書目次

1. 本事業の概要

1. 背景・目的・実施内容
2. 事業成果サマリ

2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートを活用した企業価値向上の類型
3. 事例インデックス

4. 事例紹介

5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント

3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートレンタルの有効性と課題
3. 課題に対する支援策の方向性(案)

4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制

3. 本取組における成功のポイント

5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元

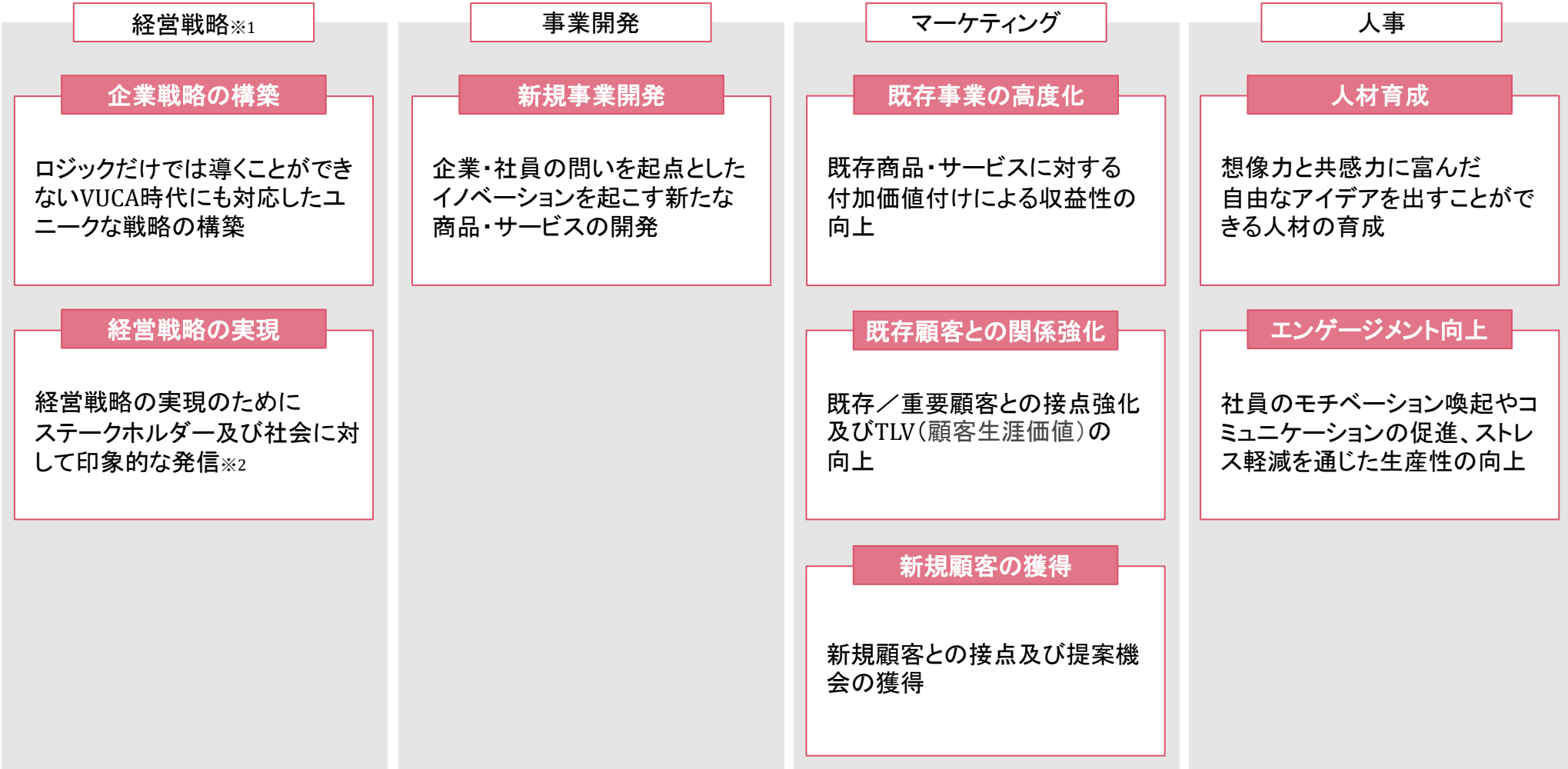
1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制
3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
4. 企業保有アートの可視化の進め方
5. 社会還元の可能性および課題

6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果

1. Future Vision Summit 概要
2. 出展内容および結果

アートを活用した企業価値向上の類型

企業の経営戦略構築、新規事業開発、既存事業の高付加価値化、既存顧客との関係強化、人材開発等新たな価値を創出や生産性の向上を通じて企業価値を高めるためのアート取組が存在する



※1経営戦略には企業理念や哲学、パーパス、ミッションビジョンバリュー等の概念を含む

※2印象的な発信＝ビジュアルイズ・体験など

事例インデックス（1/6）

本事例集では可能な限り多様な企業の方々に参考として頂けるよう、幅広い業種や企業規模による事例を取り上げた

領域	類型	アート活用の手口	企業名	実行部署/予算部署
経営企画 領域	企業戦略の 構築	アート人材活用による組織構造の変革	LIFULL	クリエイティブ本部
		社員に対する企業哲学の浸透	フロンティアコン サルティング	デザイン部/-
		論理思考だけでは到達できないユニークな戦略を描く		経営企画※
		VUCAの時代に対応した新たな企業哲学の実現		経営企画※

※実行/予算部署は推定

事例インデックス（2/6）

本事例集では可能な限り多様な企業の方々に参考として頂けるよう、幅広い業種や企業規模による事例を取り上げた

領域	類型	アート活用の手口	企業名	実行部署/予算部署
経営企画領域	経営戦略の実現	アート体験を通じて選ばれるブランドへと成長	ジズホールディングス	商品・マーケティングブランド戦略
		遊休資産を社会貢献に繋げて企業イメージを向上させる	東日本旅客鉄道	マーケティング本部
		地域貢献を通じた地域で愛される企業になる	鬼塚電気工事	営業部、ハート事業部、工務部
		公共空間を知性と感性を刺激する空間に変える		マーケティング・PR※
		より面白いイノベーションが生まれる環境を創出する		マーケティング・PR※
		新たな施設をカルチャー・トレンドの創出・発信拠点にする		都市事業ユニット※
		地域を形作る多様なプレイヤーを繋ぐハブとなる		マーケティング・PR※
		社会に対する企業哲学の発信強化		－
		ブランドの世界観を可視化（映像化）する		マーケティング・PR※
		自社の企業哲学の発信力を強化		マーケティング・PR※
		複雑なメッセージを非言語化して発信する		社長直轄プロジェクト/管理部門※
		社会に対する企業哲学発信の強化		IR部門※

※実行/予算部署は推定

事例インデックス（3/6）

本事例集では可能な限り多様な企業の方々に参考として頂けるよう、幅広い業種や企業規模による事例を取り上げた

領域	類型	アート活用の手口	企業名	実行部署/予算部署
事業開発領域	新規事業開発	創造性あふれる魅力的な場所に変える	千島土地	不動産事業部
		新たなソリューション開発と提案機会の獲得	博報堂	生活者発想技術研究所
		VUCA時代に対応したサービスを提供する		事業開発※
		企業保有の資産を活用したイノベーションの創造		ソフトロボティクス事業※
		多くのパートナーを取込める共創プラットフォームの開発		事業開発※
		アートの思考を具現化することでオンリーワン商品を生み出す		事業開発※

※実行/予算部署は推定

事例インデックス（4/6）

本事例集では可能な限り多様な企業の方々に参考として頂けるよう、幅広い業種や企業規模による事例を取り上げた

領域	類型	アート活用の手口	企業名	実行部署/予算部署
マーケティング領域	既存事業の高度化	サービス利用者にとって快適かつ魅力的な空間づくり	チャーム・ケア・コーポレーション	事業構想室
		東銀座エリアの新たな文化発信拠点として“発進”する	松竹	不動産本部価値創造推進室
		利用者同士の交流を促進しサービスを盛り上げる		事業開発※
		なりたい未来をアートの思考で描くことで既存技術を高める		事業開発※
		アートを通じて自社製品の生み出す未来をイメージさせる		事業開発※
		サービス品質向上のために従業員が楽しく働ける環境を整える		経営企画※
		チェーン展開における画一的なイメージを払拭する		事業開発※
		消費者が自身の個性を表現できる商品を提供する		事業開発※
		競合他社との差別化と客単価の向上		事業開発※
		アートとの組み合わせによる自社コンテンツの強化		事業開発※

※実行/予算部署は推定

事例インデックス（5/6）

本事例集では可能な限り多様な企業の方々に参考として頂けるよう、幅広い業種や企業規模による事例を取り上げた

領域	類型	アート活用の手口	企業名	実行部署/予算部署
マーケティング領域	新規顧客の獲得	地域の活性化と自社サービスの利用を促すきっかけづくり	阪神電気鉄道 六甲山観光	六甲山観光 営業推進部
		新規ターゲット層の認知・共感獲得		営業・営業企画※
	既存顧客の収益強化	富裕層顧客に対する特典としての特別な体験の提供	三井住友フィナンシャルグループ	営業・営業企画
		重要顧客（経営層）との関係値の強化		営業・営業企画※
		顧客の自尊心を刺激しブランドロイヤリティを高める		営業・営業企画※
		若手富裕層（経営者等）とのビジネスチャンス拡大		営業・営業企画※

※実行/予算部署は推定

事例インデックス（6/6）

本事例集では可能な限り多様な企業の方々に参考として頂けるよう、幅広い業種や企業規模による事例を取り上げた

領域	類型	アート活用の手口	企業名	実行部署/予算部署
人事領域	人材育成	保育スタッフの柔軟な思考を促し、保育の質を高める	ベネッセスタイル ケア	人財育成・研修部門
		普段の「当たり前」に違和感を	リクルートホール ディングス	財団・アートセンター 推進部
		企業体質の変革に繋がる人材育成		技術開発本部※
		普段の「当たり前」に違和感を提起させる		人事・総務※
		普段の「当たり前」に違和感を提起させる		人事・総務※
		社員を普段の思考の枠組みから解放する		人事・総務※
	エンゲージ メント向上	部活動支援を通し社員の芸術的意識とエンゲージメントの 向上	アクセンチュア	人事・総務
		社員同士の接点を創出し協働を促進する	マネックスグルー プ	広報部門
		新たなものづくり(サービス等)を担う社員に対する応援		マーケティング・PR※

※実行/予算部署は推定

報告書目次

1. 本事業の概要

1. 背景・目的・実施内容
2. 事業成果サマリ

2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートを活用した企業価値向上の類型
3. 事例インデックス

4. 事例紹介

5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント

3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートレンタルの有効性と課題
3. 課題に対する支援策の方向性(案)

4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制

3. 本取組における成功のポイント

5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制
3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
4. 企業保有アートの可視化の進め方
5. 社会還元の可能性および課題

6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果

1. Future Vision Summit 概要
2. 出展内容および結果

アート人材活用による組織構造の変革

LIFULLでは、アートディレクションの経験を持つ経営人材を外部から招聘し、事業成長や社会課題解決の加速に繋がるよう、デザイナーの役割の再定義などを行い、多数のアワード受賞に繋げている

企画概要

企業界	✓ 株式会社LIFULL(不動産業界等)
部署	✓ (担当部署)クリエイティブ本部 ✓ (予算部署)クリエイティブ本部
実施内容	✓ クリエイティブな組織への変革を目指し、Chief Creative Officerとしてクリエイティブディレクターである川寄氏を招聘 ✓ 社会課題解決と事業成長の加速に繋がるよう、デザイナーの役割を再定義 ✓ また、必要となるテクニカルスキルの改定を行うとともに、キャリア形成がしやすくなるよう、タイトル(役職)の制度も新たに構築
企画当初の狙い	✓ 世界で最も多様性を尊重し、社会課題解決に取り組む企業グループを目指すために、事業成長が実現できるクリエイティブな組織を作ることが目的とした
(協力者) 座組み	✓ ブランディングやマーケティング領域におけるアートディレクションの経験を持ち、社会課題解決に貢献したいという意思を持つ川寄氏を外部から招聘

成果

得られた成果	✓ 7年間で国内外で約150を超えるクリエイティブアワードを受賞した ✓ 受賞を通じた認知向上もあり、優秀な人材の採用に繋がり、結果的に事業成長に寄与している
今後の展望	✓ 第二創業期に入ったタイミングでもあり、引き続き組織のクリエイティビティを高めることで今までの「当たり前」を疑い、社会課題解決を進めていく



社員に対する企業哲学の浸透

フロンティアコンサルティングでは、アートの視点を取り入れたエクササイズや、企業哲学を表現する社員参加型でのアート制作を通じて、社内への企業哲学の浸透とチームビルディング強化を実現

企画概要

企業界	✓ 株式会社フロンティアコンサルティング (コンサルティング業界)
部署	✓ (担当部署)デザイン部 ✓ (予算部署)なし *パイロット版のため無料
実施内容	✓ 社員参加型オンラインワークショップの形式にて、アートのエッセンスを盛り込んだ様々なエクササイズを行った後、企業バリューを表現したオリジナルアート作品を制作(参加者もスケッチを描くなど、アート作品の制作にも社員が関与)
企画当初の狙い	✓ 企業哲学として掲げる「Be Honest(誠実)」「Keep Growing(成長)」「Great Days(充実)」について、社員に対する浸透を図るとともに、具体的に再考するきっかけを促す
(座組み協力者)	✓ オリジナルアート作品制作サービスなどを提供するアートエージェンシー「Tokyo DEX」の協力

成果

得られた成果	✓ 企業哲学について、参加社員全員で共通理解を得る過程を経たことで、企業バリューの浸透とチームビルディング強化に繋がった ✓ テレワークが進み社員同士のコミュニケーションが減っていた時期でもあったことを踏まえ、「社員同士の共同体としての結束が強まった」などの声も得られた
今後の展望	✓ 特記事項なし



アート体験を通じて選ばれるブランドへと成長

店舗の地域性に適したアート体験を取り入れることで、企業理念を体現しつつ価格以外でのブランド価値を創出し、価格面以外でのブランド優位性の構築に成功している

企画概要

企業界	✓ 株式会社ジンズホールディングス(ファッション小売業界)
部署	✓ (担当部署)商品・マーケティング ブランド戦略 ✓ (予算部署)商品・マーケティング ブランド戦略
実施内容	✓ 店舗の内装をアーティストや有名建築家と共創した、それぞれの店舗に付加価値を生み出し、店舗への来店を促進 ✓ 地域共生をコンセプトに定めた店舗を一部地域で展開し、開催地にゆかりのある作家をまねき子供を対象としたアートワークショップを開催
企画当初の狙い	✓ 「アイウェアを通じて、見るものだけでなく、人々の人生をも拡大し、豊かにしたい」という企業理念を店舗空間にアートを取り入れることで表現し、眼鏡を購入することにとどまらない来店動機を創出する ✓ 全国展開するブランドでありながら、地域に根付いた個人店舗型の多かった眼鏡店の業態を参照し、地域の人々と信頼関係を構築し競合他社との差別化を図る
(座組み協力者)	✓ 泉太郎や石上純也などの国際的に活躍するアーティスト／建築家 ✓ 作品監修に長谷川祐子(金沢21世紀美術館館長) ✓ アドバイザーにAppleのクリエイティブディレクターを務めたPaul Nixon

成果

得られた成果	✓ 店舗デザインにアートを取り入れることで、チェーン展開している低価格帯ブランドというイメージを変更し、価格面以外で競合他社との差別化に成功した ✓ 地域共創を目指す店舗ではアートワークショップを導入することで、地域の文化振興に貢献するとともに、顧客との深いコミュニケーションを実現し、ブランドの信頼性を高めることに成功した
今後の展望	✓ 新社屋を建てるに際して世界的なキュレーター監修のもと、執務室の中心に大型作品を設置、商談室フロアの入口にはギャラリー空間を設え企画展を開催している



遊休資産を社会貢献に繋げて企業イメージを向上させる

JR東日本では、鉄道遺構をリノベーションした高架下の空間をアート体験の場とすることで、アート市場のすそ野の拡大と企業イメージの向上に繋げている

企画概要

企業界	✓ 東日本旅客鉄道株式会社(運輸業界)
部署	✓ (担当部署)マーケティング本部 ✓ (予算部署)マーケティング本部
実施内容	✓ 遊休資産(高架下)を活かして、アート作品の展示・販売と連動させたアート体験を提供する場とすることで、アートが身近にある暮らしの提案を行う
企画当初の狙い	✓ JR東日本の持つアセットである鉄道遺構をリノベーションした高架下の空間をアート体験の場とすることで、アート市場のすそ野の拡大とアート活動の活性化を目指した
協力者(座組み)	✓ JR東日本(プロジェクト全体の推進・アセット提供) ✓ 株式会社INERTIA(総合ディレクション) ✓ 株式会社ルミネアソシエーツ(店舗・オンラインショップの運営)

成果

得られた成果	✓ 作品の展示・販売のほか、館内ガイドツアー、ワークショップなどを開催し、展示・販売と連動したアート体験の提供による、企業イメージの向上 ✓ 歴史ある鉄道遺構の空間を活用したアート事業展開のノウハウ構築
今後の展望	✓ 駅等の空間を中心に、多くの場を積極的に活用することでアート事業を成長させるとともに、アセットのバリューアップを図る



地域貢献を通じた地域で愛される企業になる

鬼塚電気工事では、クリエイティブディレクターや芸大と協働し制作した、地域課題解決にも寄与する体験型アート作品をエリア内に展開することで、企業価値の向上と、人材の確保につながった

企画概要

企業	✓ 鬼塚電気工事株式会社(電気・通信・管・IT関連)
部署	✓ (担当部署)営業部、ハート事業部、工務部
実施内容	✓ 大分県立芸術文化短期大学と協働し、大分県の中核市街地に災害発生時の電気供給機能を備えた体験型アート作品として携帯電話の充電ステーションを制作・展開する「プロジェクトONICO」を実施。
企画当初の狙い	✓ 自社の技術を活用することで、「充電難民の救済」や「防災意識の向上」といった地域課題の解決への貢献をめざす ✓ クリエイティブディレクターや芸大生の協力を得ることで、体感型で視覚的にも印象に残る形で展開し、地域の住民や顧客への認知向上を図る ✓ 自社制作による他部署間連携の促進
(座組み)協力者	✓ 清川進也氏(クリエイティブディレクター／監修) ✓ 大分県立芸術文化短期大学

成果

得られた成果	✓ 電気工事業の男性中心というイメージを払拭し、親しみやすい企業イメージを形成したことで、男女ともに就職希望者が増加した ✓ BtoB中心だったが、BtoCの潜在顧客への認知が向上し、継続的な活動を通じて企業価値の向上にもつながっている ✓ 企業メセナ協議会のメセナアワード2020で優秀賞を受賞
今後の展望	✓ プロジェクトではラグビーワールドカップやコロナ禍など、毎年の時事問題にも対応した活動を継続してきたことで地域の信頼を得ている ✓ 問題視する減災の観点から温室効果ガスを削減して脱炭素社会の実現をめざし『ZEB』(ネット・ゼロ・エネルギービル)を普及する活動を始めた



創造性あふれる魅力的な場所に変える

千島土地では、アーティストやクリエイターに創作拠点等を提供し、また地域住民を巻き込んだブランディングを展開することで、自社保有エリアの賃料収入の増加や多数のアワード受賞に繋げている

企画概要

企業 業界	✓ 千島土地株式会社(不動産業界)
部署	✓ (担当部署)不動産事業部 ✓ (予算部署)不動産事業部
実施内容	✓ アート関係者に建物・創作拠点を安価で提供することにより、造船業が撤退した北加賀屋地区を文化の集積する創造的エリアへと変えていく「北加賀屋クリエイティブ・ビレッジ(KCV)構想」に取り組む
企画当初の狙い	✓ あらゆるジャンルのアーティストや、ものづくりに関わるクリエイターなど、創造的な活動を行う人々が北加賀屋に集うような取り組みを進め、国内だけではなく世界に向けて情報発信することで、エリアの魅力を向上させることを目的とした
(座 組 み) 協力者	✓ 地域活性化のため、入居するアーティスト・クリエイターをはじめとして、地域住民、地域活性化に関する実行委員会、地方自治体等と協力して取り組んでいる。

成果

得られた成果	✓ エリアのブランディングに成功したことで、下記の成果が見られた ➢ 賃料収入の増加(事業実施前比) ➢ メセナ大賞・優秀賞の受賞 ➢ メディア掲載の増加
今後の展望	✓ 北加賀屋の認知度向上・来訪者増を目指し、アートに限らず、ファッションや食など裾野を広げた取り組みを行っていく



新たなソリューション開発と提案機会の獲得

博報堂では世界的なクリエイティブ機関と協業することで、新規事業開発や人材育成にむけた研修プログラムを開発。新たな収益モデルの構築と、研修参加者を潜在的顧客とした新規提案機会の獲得を企図

企画概要

企業 業界	✓ 博報堂株式会社(広告業界)
部署	✓ (担当部署)生活者発想技術研究所 ✓ (予算部署)生活者発想技術研究所
実施 内容	✓ 世界的なクリエイティブ機関「アルスエレクトロニカ(Ars Electronica)」と共同で、アートシンキングを習得できる研修プログラム「Art Thinking School(アートシンキング・スクール)」を実施 ✓ 個人向けにはオンライン動画配信、企業向けにはワークショップメニューを提供
企画 当初の 狙い	✓ アートシンキングをベースにした、新領域での事業開発や人材育成の研修プログラムを開発・販売することで、新たな収益モデルの構築を目指した ✓ また、研修プログラムの参加者、参加企業を自社の潜在的な顧客とすることも併せて企図
(協 組 み) 力 者	✓ アルスエレクトロニカと協業し、研修プログラムを開発

成果

得 ら れ た 成 果	✓ 当該プログラムの販売による新たな収益源の確保 ✓ 当該プログラム参加者、参加企業からの提案依頼が複数あったことから、新規顧客の獲得に繋がった ✓ アルスエレクトロニカとの協業の深化
今 後 の 展 望	✓ アートシンキングはアートに触発され、よりよい未来をつくりあうために未来社会の当事者(未来生活者)として行動することであると定義し、企業のみならず社会・生活者に開かれた技術として今後発信していく



サービス利用者にとって快適かつ魅力的な空間づくり

チャーム・ケア・コーポレーションは、若いアーティストの支援を通じて、作品展示によるユニークな生活空間を演出し、利用者がともに学びや刺激を得る場づくりを提供することで、競合他社との差別化を達成

企画概要

企業界	✓ 株式会社チャーム・ケア・コーポレーション(介護事業)
部署	✓ (担当部署)事業構想室 ✓ (予算部署)事業構想室
実施内容	✓ 若手アーティストへの支援を目的とし、公募・審査員による選出・表彰を経た作品を企業が運営する有料老人ホーム内で展示する「アートギャラリーホーム」事業を行う。
企画当初の狙い	✓ 卒業後おおむね10年以内のアーティストを対象とした公募を行い、審査員により選出された作品を表彰し、作品展を開催することで、発表の機会に恵まれない若い世代を支援 ✓ これらの作品展示を通じて、特に同社のターゲットである知的富裕層に対する誘因力を強化
(協働)協力者	✓ 首都圏および近畿圏の美術大学 ✓ 美術館有識者 ✓ 介護施設開発と運営に携わる関連企業・行政

成果

得られた成果	✓ 参加アーティストによる入居者向けプログラムの開催により、入居者満足度が大幅に向上 ✓ アート関連イベントへの参加により、働くスタッフのエンゲージメントが向上し離職率が低下 ✓ 知的富裕層に対して「介護×アートと言えばチャームケア」との評価を固定化できたことによる潜在顧客層の掘り起し ✓ 他社との差別化による多大な反響で、投資額以上の営業リターンを獲得
今後の展望	✓ 美術大学・関連企業・行政との連携を促進し、若手アーティストの更なる育成を支援 ✓ 介護事業を展開する企業ならではの視点を活かした社会課題解決のための取り組みを強化



©株式会社チャーム・ケア・コーポレーション

東銀座エリアの新たな文化発信拠点として“発進”する

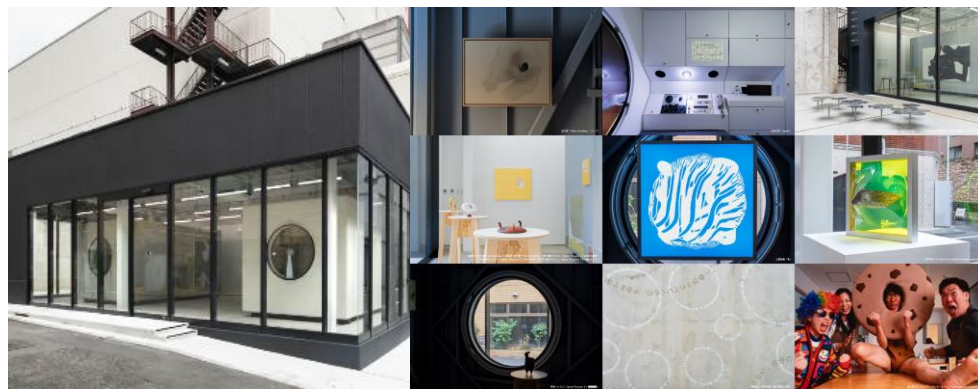
松竹グループのミッション「日本文化の伝統を継承、発展させ、世界文化に貢献する」に基づき、東銀座エリアを日本文化の発信拠点として発展させる

企画概要

企業 業界	✓ 松竹株式会社(エンターテインメント・不動産業界)
部署	✓ (担当部署)不動産本部価値創造推進室
実施内容	✓ 現代の表現者が日本文化と出会い直し、自らの表現と伝統を結びつけることで、「未来のオーセンティック」を生み出す実験場(ラボ)となることを目的に、アートスペース「SHUTL(シャトル)」を運営
企画当初の狙い	✓ 若手アーティストの発表の場となる展示・イベントの機会を設けることで、将来の日本文化の担い手を育てる機会を創出する ✓ 中銀カプセルタワービルのカプセルを再活用し、伝統文化と現代のカルチャーの融合、日本文化そのものの新陳代謝を促進する
(協働)協力者 座組み	✓ 協働事業者:株式会社マガザン

成果

得られた成果	✓ 東銀座が文化的なエリアであるというブランディングに寄与 ✓ これまで東銀座エリアに馴染みのない20-30代の若年層やアート・文化領域に関心のある人々の来訪が増え、新たな交流を創出
今後の展望	✓ 伝統文化と現代のカルチャーの融合、日本文化そのものの新陳代謝を促進することを軸に新たなジャンルでの展開も含めた展示を開催していく



地域の活性化と自社サービスの利用を促すきっかけづくり

六甲山観光は、同社の観光施設が存在する神戸・六甲山上において、現代アートの芸術祭「神戸六甲ミーツ・アート」を開催し、新たな顧客層に六甲山を訪れるきっかけを提供

企画概要

企業界	✓ 六甲山観光株式会社(観光業界) ✓ 阪神電気鉄道株式会社(陸運業界)
部署	✓ (担当部署)六甲山観光(株)営業推進部 ✓ (予算部署)六甲山観光(株)営業推進部
実施内容	✓ 神戸・六甲山上を舞台に現代アートの芸術祭「神戸六甲ミーツ・アート」を毎年秋季に開催。2024年は、公募を含む61組のアート作品を展示
企画当初の狙い	✓ 2010年に、六甲山上の自社施設を舞台として、40余名の作家による現代アート作品を展示し、ピクニック気分で回遊しながら楽しめる展覧会「六甲ミーツ・アート芸術散歩」を初開催 ✓ 開催目的は、若年層を中心に秋の六甲山の魅力をアピールし、来山を促進すること
(協賛者)	✓ 特別助成:神戸市 ✓ 特別協賛:阪急阪神ホールディングス株式会社 ✓ 共催:六甲摩耶観光推進協議会

成果

得られた成果	✓ 開催開始により、若年層を含めて秋季の六甲山への来場者が増加した ✓ 六甲山上で事業を営む他社施設やハイキング道沿いにも展示会場を広げたことにより、六甲山地域全体で開催されるイベントとして認知され、山上での回遊が促進された
今後の展望	✓ より一層コンテンツを充実させるとともに、大阪・関西万博開催や、神戸空港の国際化をチャンスととらえ、関西を代表する芸術祭に成長することが目標である



富裕層顧客に対する特典としての特別な体験の提供

三井住友フィナンシャルグループでは、国際アートイベントの協賛・協力等を通じて、同グループ内各社で富裕層顧客を招待するなど特別なサービスを提供し、顧客満足度の向上と社会的価値の創造を目指した

企画概要

企業 業界	✓ 三井住友フィナンシャルグループ(金融業界)
部署	✓ (担当部署)営業・営業企画 ✓ (予算部署)営業・営業企画
実施内容	✓ 国際的アートイベント「アートウィーク東京」並びに「Tokyo Gendai」への協賛を行い、そこにSMFGの顧客を招待 ✓ 同行東館1階スペースを提供し、障がい者アートを手掛ける「ヘラルボニー社」主催の国際アートアワード受賞作品展示会に協力。SMFG顧客のみならず多数が来場
企画当初の狙い	✓ SMFGの顧客とリレーションを深める ✓ 日本のアートマーケット発展に寄与する ✓ 社会的価値の創造を目指す
協力者 (座組み)	✓ 一般社団法人コンテンポラリーアートプラットフォーム ✓ Tokyo Gendai合同会社(The Art Assembly主催) ✓ 株式会社ヘラルボニー

成果

得られた成果	✓ 幅広い顧客から「次回も参加したい」、「大変満足した」等の声があり、顧客満足度の向上に寄与 ✓ アートイベントへの参加や作品購入機会の提供等を通じて、日本のアートマーケットの発展と社会的価値創造に寄与 ✓ アートマーケットにおいて、SMFGのプレゼンス向上に寄与
今後の展望	✓ 顧客満足度向上、アートマーケットの発展、社会的価値創造に資する取組を今後も継続



保育スタッフの柔軟な思考を促し、保育の質を高める

ベネッセスタイルケアでは、保育スタッフの「その子らしさを受け止める力」「こどもそれぞれの様々な表現を認め合う力」を高めることを目的とし、「ベネッセアートサイト直島対話型鑑賞ワークショップ」を実施

企画概要

企業 業界	✓ 株式会社ベネッセスタイルケア (介護事業/保育・学童クラブ事業)
部署	✓ (担当部署)人財育成・研修部門 ✓ (予算部署)人財育成・研修部門
実施内容	✓ ベネッセの保育園の保育スタッフ向け研修として、 「ベネッセアートサイト直島対話型鑑賞ワークショップ」を実施 年4回 約80名のリーダクラスの保育スタッフが参加。
企画当初の狙い	この研修を通して、自己を知り、自分の関心ごとや課題に気づき、参加者が自由に発言、表現していくことで、保育者自身が自己肯定感、共感力、想像力などを体験します。 本研修では、こどもたちを肯定的にみつめ、こどもがより自由に表現することにつながる、保育者のこどもへのかかわりのヒントを見つけられることを目指します。
協力者 (座組み)	✓ 研修プログラムの作成・運営・実施に当たっては、株式会社ベネッセホールディングスと公益財団法人 福武財団の協力をうけ、福武財団による「ベネッセアートサイト対話型鑑賞プログラム」を活用 参考:未来を描くプログラム(学校・法人) ベネッセアートサイト直島 (benesse-artsite.jp)

成果

得られた成果	✓ 研修プログラムを通して学んだことを保育現場に持ち帰り、日々の保育の向き合い方や同僚との関わり方について試行錯誤をすることに繋がった ✓ 保育には答えがないからこそ、研修を境に「考え続けるきっかけ」に繋がった ✓ 各園での表現活動がより活性化された 参考: https://hoiku.benesse-style-care.co.jp/column/art/
今後の展望 派生取組	✓ これからも“自分のこどもを預けたいと思える保育園をつくりたい”という想いを大切に、保育の質向上に取り組む



普段の「当たり前」に違和感を

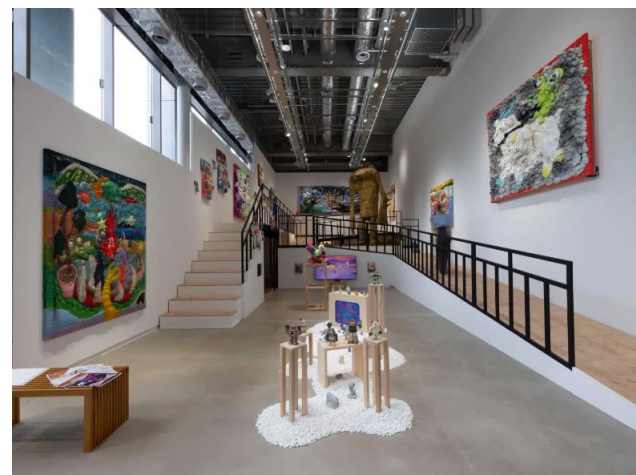
リクルートでは、アーティストやアートワーカーの働き方改革やキャリア支援がアート業界では浸透していない現状に対して、活動をサポートすることを目指してアートセンター「BUG」をオープン

企画概要

企業界	✓ 株式会社リクルートホールディングス(人材領域と販促 領域でのマッチングプラットフォームビジネス)
部署	✓ 財団・アートセンター推進部(リクルートアートセンター)
実施内容	✓ 銀座で30年運営されてきた二つのギャラリーを進化・継承する形で2023年9月にアートセンター「BUG」をオープン。ライフステージへの配慮、適切なパートナーシップ、キャリア支援を活動方針として掲げ、制作活動歴10年以下のアーティストを対象とした年1回のアワードと、様々なキャリアのアーティストによる8~9本の展覧会開催を通じた発信機会と社会的接点の創出。スキル向上・キャリアアップを支援する活動を通じて、アーティストやアートワーカー※の活動をサポート。
企画当初の狙い	✓ 一般企業では当たり前になっている働き方改革、キャリア支援、女性の活躍などが、アート業界では浸透していないという現状がある。アート業界に関わる仕事を選択したいと思った個人が、生計の不安などの諸条件によって諦めるようなことがなくなり、自分の好奇心を制限しなくていい、そしてそのような個人への応援にあふれた社会の実現に向けたHUBを目指す。
(座組み)協力者	✓ 展覧会やイベント開催時にはアーティストやアートワーカーと協働

成果

得られた成果	✓ 2023年9月20日オープン後、24年12月1日までに42人のアーティストによる個展・グループ展合わせて10本の展覧会を開催。17051人の来場。 ✓ オンライン(全国対象)のプレゼンテーション、展示プラン等作講座講6回開催 参加者(アクセス)数 450 ✓ 企画者のためのオンラインプログラム第1回CRAWL参加者数43名(相互投票で選ばれた2つの企画を2025年にBUGにて実施予定)
今後の展望	✓ 表に名前が出るアーティストだけでなく、展覧会作りに不可欠なアートワーカーの仕事の可視化。 ✓ アーティスト、アートワーカーの働く環境改善(適切な契約、報酬、働き方)に向けた情報収集と発信。



※美術館やギャラリー、あるいはフリーランスでアートに関わる仕事をされている方

部活動支援を通し社員の芸術的意識とエンゲージメントの向上

アクセンチュアでは、会社が支援する社員の自主的な部活動を通し、社員に幅広くアートに接する機会を提供。そういった芸術体験を通した芸術的視点や教養の取得、アートマネジメントへの機会拡大も模索

企画概要

企業界	✓ アクセンチュア株式会社(コンサルティング業界)
部署	✓ (担当部署) 人事 ✓ (予算部署) 人事
実施内容	✓ 社員の自主活動で運営される芸術部主催で、外部のアートマネジメント会社と協力し、現代アートの作家を招いた社員向けワークショップを開催
企画当初の狙い	✓ 普段の生活の中にアート作品のある環境を整えることで、社員に対し、教養としてのアートの知識と多様な視点・思考が身に着くよう促す。 ✓ 作品だけでなく、多様なアーティストたちとの交流の場を設け、社員への刺激だけでなく、アーティストの活動の場の拡大も目指す。 ✓ それらの機会を継続的に提供することで、最終的にはアートを活用した社会にインパクトを与えられるようなアートマネジメント機会の創出を目指す。
(座組み) 協力者	✓ 現代アートの教育や国際交流の場を提供するNPO法人Arts Initiative Tokyoが、その推進する「Art in the office」企画を元に、アクセンチュアオフィスでの展示作品選定、現代アーティストとの交流の場「Digital ART IN THE OFFICE」開催を支援。

成果

得られた成果	✓ Digital ART IN THE OFFICEのオープニングイベントでは多くの社員が参加し社員の意識改革に寄与 ✓ 社内外部員のネットワークを構築し、「アート」を軸に会社や所属部門を超えた自由な交流の機会を拡大
今後の展望	✓ 芸術部有志による企画で、オフィス内の壁面をチョークアート作品にする常設展示を実施(下記写真左) ✓ 500名を超える社内外部員(アート関係者、コレクター含む)が情報交換できるメーリングリスト運営



Enrico Isamu Oyama, FFIGURATI #205, 2018. Artwork © Enrico Isamu Oyama, courtesy of Takuro Someya Contemporary Art (写真右)

社員同士の接点を創出し協働を促進する

マネックスグループでは、プレスルームに展示する現代アート作品の公募プログラムを実施。アーティストとの交流を通じ、多様性へのヒントを獲得し社員のエンゲージメント向上などに繋げている

企画概要

企業界	✓ マネックスグループ株式会社(金融業界)
部署	✓ (担当部署)広報部門 ✓ (予算部署)広報部門
実施内容	✓ プレスルームに展示する作品を選ぶART IN THE OFFICEプログラムを実施。選ばれたアーティストは、1週間ほどオフィスに滞在し、社員との交流を通じて制作を行う
企画当初の狙い	✓ 取材等が行われる円筒形のプレスルームの壁面を活用し、メディアを通じて様々な方へ作品を紹介し、アーティストの活動を支援する場づくりをしたい ✓ 作品完成までのアーティストの試行錯誤の過程に触れることで社員が新しい視点を得ることを期待した
(協力者 座組み)	✓ NPO法人アーツイニシアティヴトウキョウ[AIT] (実施内容の相談先)

成果

得られた成果	✓ 作品完成までのアーティストの試行錯誤の過程に日常的に触れ、多様な表現を知ることは、様々な価値観や考え方を認め合うことの大切さを理解する一助となっている ✓ 社内部活動のアート部で受賞アーティストの個展を訪れるなど自然と緩やかな社員エンゲージメントが発生・向上している
今後の展望	✓ 他社アート部による当社オフィスの訪問など、本プログラムを通じアートを介したコミュニケーション・コミュニティの拡がりを実現することが出来た



報告書目次

1. 本事業の概要
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 事業成果サマリ
2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートを活用した企業価値向上の類型
 3. 事例インデックス
 4. 事例紹介
 5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント
3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートレンタルの有効性と課題
 3. 課題に対する支援策の方向性(案)
4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
5. 本取組における成功のポイント
5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
 3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
 4. 企業保有アートの可視化の進め方
 5. 社会還元の可能性および課題
6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果
 1. Future Vision Summit 概要
 2. 出展内容および結果

新たなアート取組を企画・実施する際のポイント

企画段階においては、短期のみならず中長期目的やスケジューリングを意識し、実施段階ではアーティストと対等な関係を意識しながら互いに新たな価値が生まれるよう取り組むことが肝要である
企業内チームだけでの企画・実施が不安な場合は、有識者からのサポートを受けることを検討する

課題	課題概要	対応策(案)
言語の共有	アートに関連する言葉は定義が曖昧でチーム内で異なる解釈をしていることが多く議論がかみ合わないことがある	- 企画メンバー内で頻繁に用いるアートに関連する言葉の定義を共有する - アーティストとのコミュニケーションにおいては、チーム内の定義に固執するのではなく、定義の認識を確認しながら丁寧なコミュニケーションを心掛ける
取組の継続実施	アート取組は短期での収益化や定量的な効果測定が難しいことが多く、効果測定の時期によっては、効果が現れず企画が継続しない(単年で終了してしまう)	- 企画段階から短期・中長期の目的及びスケジュールを計画し、企業内で共有する - 企画の内容によっては、短期的に成果を出すことが難しいため、段階的な効果測定を実施する
アーティストとの関係性	発注者側となる企業がアーティストに対して意見や要望を過度に押し付けてしまい、関係性の悪化によるコミュニケーション不全が発生する	- アーティストと企業の関係性は対等であるというマインドセットで向き合う - アーティストから出てきたアイデアに対して自社リソースを活用して更に良くすることができないかなど、要求ではなく提案し共創する姿勢を重視する
専門知見の不足	アートに関する知見が不足し、実施に向けた企画の具体化や実施体制の構築、フィジビリティの検討が行き詰ってしまう	- 公開されている調査報告資料や書籍から、必要な専門知見を収集する - チーム内の知見だけでは困難な場合は、専門家へのインタビューやアドバイザーとしての関与を依頼する

報告書目次

1. 本事業の概要

1. 背景・目的・実施内容
2. 事業成果サマリ

2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートを活用した企業価値向上の類型
3. 事例インデックス
4. 事例紹介
5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント

3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートレンタルの有効性と課題
3. 課題に対する支援策の方向性(案)

4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制

3. 本取組における成功のポイント

5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制
3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
4. 企業保有アートの可視化の進め方
5. 社会還元の可能性および課題

6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果

1. Future Vision Summit 概要
2. 出展内容および結果

背景・目的・実施内容

企業が購入以外の方法でアートを導入する手法としてのアートレンタル*1という手法は有効であるのか整理し、アートレンタル促進における課題に対して今後取り得る方向性について調査・検討を実施した

本調査の背景および目的

背景:

- 過去調査事業*2および研究会*3において、民間企業のアート導入について、以下の現状が報告されている
 - 企業が新たなアート投資を始めるにあたって、専門知見の不足や作品を購入した後の管理・保管に課題が存在
 - 購入以外の形として、リース/レンタルという形であれば、作品を導入する企業側の課題を解消できる可能性を想定

目的:

- 上記を踏まえて企業の視点から、企業によるアート導入の手法としてのレンタルの有効性、および、アートレンタルの促進に向けた課題および今後取り得る方向性を整理したい

実施内容

1. アートレンタルの有効性と課題調査
企業が購入以外の方法でアートを導入する手法としてのアートレンタルの有効性と課題の整理
2. 課題に対する今後取り得る方向性の整理
上記調査の障壁に対して、アートレンタルを促進する上での今後取り得る方向性を整理

*1 アーティストまたは事業者より個人または企業がアートを有償で借り受けること
*2 文化庁『文化経済戦略推進事業「民間企業の美術品コレクションの形成と活用を通じた文化への投資が継続的になされる仕組みの創出に向けた実証調査」』
*3 経済産業省『令和4年度 アートと経済社会について考える研究会』

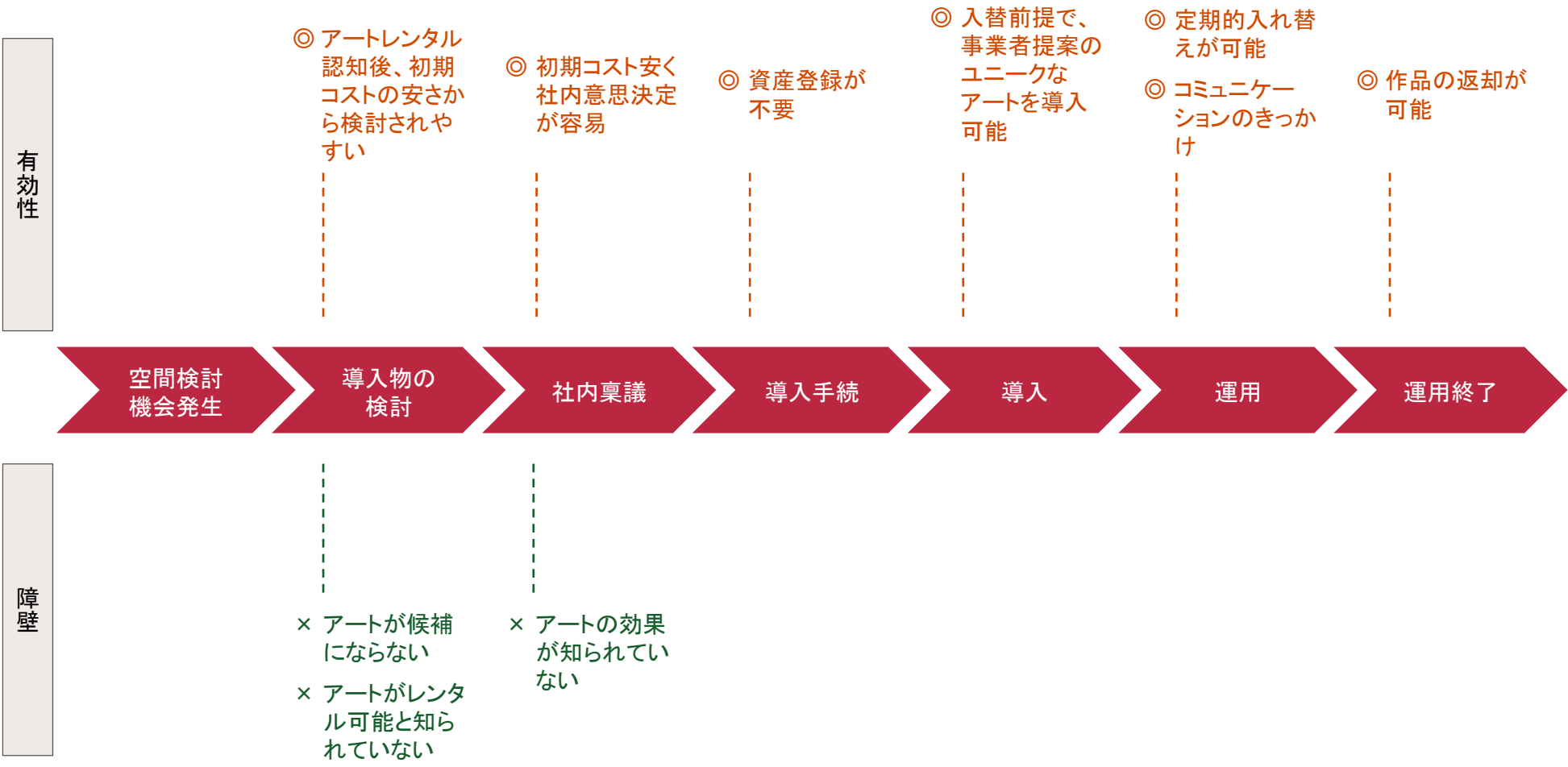
インタビュー項目一覧

アートレンタル事業者および導入企業に対し、事業開始の経緯、ビジネスモデルの概要、有効性、障壁、企業導入促進の方策の観点でインタビューを実施した

インタビュー項目	
前提	事業開始の経緯 ※レンタル事業者に対してのみ
	ビジネスモデルの概要 ※レンタル事業者に対してのみ
	アートレンタル導入の経緯 ※導入企業に対してのみ
ユーザー目線でのアートレンタル導入の有効性	①アート導入の意思決定ハードル解消に対する有効性
	②作品保全・管理コストの改善に対する有効性
	③事務・会計処理改善に対する有効性
	④アート作品の新規性獲得による社員への影響に対する有効性
ユーザー目線でのアートレンタル導入の障壁	①顧客企業の社内稟議に際した導入の障壁
	②顧客企業の事務・会計処理に起因する導入の障壁
	③アート業界特有の課題に起因する導入の障壁 ※レンタル事業者に対してのみ
意見交換	アートレンタルの企業導入推進の方策に関するディスカッション

アートレンタルの有効性と課題：全体像

稟議以降のステップでは、購入と比較し様々な有効性がある一方、最初の「導入物の検討」段階において、そもそもアートが候補とならない点や、レンタル可能と認知されていない点などがボトルネックとなる



アートレンタルの有効性と課題：有効性の整理（1/2）

事業者や導入企業から伺ったインタビュー結果から、導入物を検討する段階からレンタルが終了するまでの各フェイズにてアートレンタルの有効性があることが分かった

フェイズ	有効性	インタビュー結果（事業者側）	インタビュー結果（導入企業側）
導入物の検討	アートレンタル認知後、初期コストの安さから検討されやすい	- 価格の安さと最小一か月で作品が交換ができる交換タームの短さがメリットであり、企業の植物、香り等と同列で選択肢に上がってくことで検討しやすくなる - 保有していたアート作品を手放して、手段としてレンタルを選ぶ企業もいる	導入検討の際にウォールアートと比較して、アートレンタルの価格設定が安いことが導入の決め手となった
社内稟議	初期コスト安く社内意思決定が容易	- 最終的な返却を想定し必要な時にアートを手元に置くことができる - 購入と比較して、サブスク形式であれば社内決裁が比較的容易になり導入しやすくなる	-
導入手続	資産登録が不要	-	購入に必要な資産登録が不要で煩雑な事務が発生しない
導入	入替前提で、事業者提案のユニークなアートを導入可能	企業側のニーズに合わせて導入するアート作品の提案を行うため、知識が無くても気軽にアートの導入が可能	- 事業者から作品提案があるため、アートの知識がなくても気軽に導入できる - 購入は総務部を通す必要があるが、レンタルは総務以外の事業部門が社内のコミュニケーションの活性化を行うための費用で導入可能

アートレンタルの有効性と課題：有効性の整理（2/2）

事業者や導入企業から伺ったインタビュー結果から、導入物を検討する段階からレンタルが終了するまでの各フェイズにてアートレンタルの有効性があることが分かった

フェイズ	有効性	インタビュー結果（事業者側）	インタビュー結果（導入企業側）
運用	- 定期的入れ替えが可能 - コミュニケーションのきっかけ	- 作品の交換ができるため、季節によって会議室の雰囲気を変えたり、オフィスの空間価値を上げることができる - 何度か作品を交換していると、社員がアートが変わっていることに気づき始め作品を選ぶ総務も意欲的になる - 顧客が来るオフィスの場合には打合せの際にアイスブレイク等のコミュニケーションのきっかけになる	- レンタルであれば定期的にアートを入れ替えることができるため、社員に楽しませる目的でユニークなアートを飾ることもできる - アートを入れ替えるタイミングでアーティストと社員の対話型鑑賞を行い、社員側から多くの質問がでる - 社内には以前から導入している古風なアートもあるが、アーティストが生きている現代アートを通して生まれる会話がある - 社員がアートに興味を持ち、買ってみたいという問い合わせもあった - アートを活用したオフィスとして外部発信を行い、採用時のイメージアップにつなげている
運用終了	作品の返却が可能	手放す際には返却すればよく、最終的なアート作品の処理に困ることがない	-

アートレンタルの有効性と課題：レンタル作品の活用法と効果

レンタル作品の活用方法としてのオフィスの装飾や対話型鑑賞、アーティストとの交流などを通して、社員のエンゲージメントの向上やよりクリエイティブなアイデアの創出に繋がった

レンタル作品の活用方法		効果
A オフィスの装飾	- 人事、総務、新規事業開発部門が社員向けにオフィスや会議室にレンタル作品を設置 - 総務や営業部門が来客のあるオフィスや会議室にレンタル作品を設置	✓ 社員のコミュニケーション活性化や気分転換の助けとなりエンゲージメントの向上に繋がる ✓ 来客時に会話の助けとなりコミュニケーションの円滑化に繋がる
B 対話型鑑賞	レンタル作品を中心として、社員同士との対話を基にして作品を読み解いていく美術鑑賞を実施	✓ 社員同士の交流になり、普段できない仕事以外の価値観の話題のきっかけとなりエンゲージメントの向上に繋がる
C アーティスト交流 (ワークショップ等)	- 作品交換の時期に、作品を制作したアーティストと共に対話型鑑賞プログラムを実施し、作品を制作した意図等を伺う - 対話型鑑賞以外にもアーティストを招いたワークショップなど会話の機会を得る	✓ 会話の中にアーティストの視点が加わることで、発想が刺激され、よりクリエイティブなアイデアの創出に繋がる

アートレンタルの有効性と課題：課題の整理

事業者や導入企業から伺ったインタビュー結果から、導入以前の検討時点でアートが候補にならないことやアートがレンタルできると知られていないことが課題として存在することが分かった

フェイズ	阻害要因	インタビュー結果（事業者側）	インタビュー結果（導入企業側）
導入物の検討	- アートが候補にならない - アートがレンタル可能と知られていない	- アートレンタルが企業側に気軽なアート導入の選択肢として知られておらず、内装事業者からの提案や営業によって認知されるケースがある - アートは体験としてカジュアルでないと思われており、候補にあがらない。植物等のインテリアと同様に気軽に考えてもらえるといい	- オフィスビルの場合は造作の壁でないといけない等、アート導入に制限があるケースがある - アートの敷居が高いというイメージが障壁になっている可能性がある
社内稟議	アートの効果が知られていない	意思決定者に対してアート導入の効果を明確に説明することが難しい	-

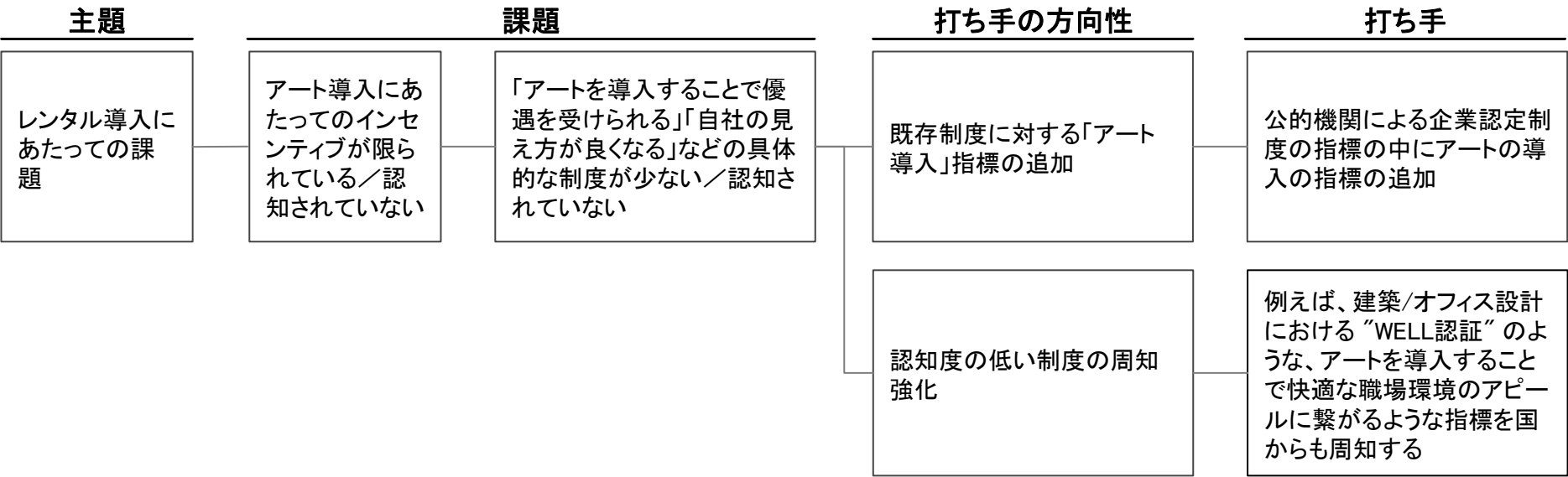
課題に対する今後取り得る方向性の方向性（1/2）

企業がアートレンタルを導入するにあたっての課題に対する打ち手として、アートレンタルの有効性を示すことやアート飾る取組の紹介による心理的ハードルの解消が挙げられる

主題	課題		打ち手の方向性	打ち手
レンタル導入にあたっての課題	事業の認知度が低い	アートレンタルが企業側に気軽なアート導入の選択肢として知られていない	企業側のアートレンタル認知向上	アートレンタルのメリットを（価格の安さ、交換可能であり、気軽にアートが導入可能であること）公表し認知度向上を図る
	アートに対しての敷居（心理的ハードル）を感じている	アートは体験として敷居が高いと思われており、候補にあがらない	「気軽なきっかけで作品を導入している企業も多い」ということを示す	アートレンタルを実施した企業が受けたメリット等を、企業間でシェアできるような仕組み等を検討する
	アート導入の効果が分からない	意思決定者に対してアート導入の効果を明確に説明することが難しい	アート導入の効果を周知する	企業内のアート導入の効果を実証・分析しレポートで提示する

課題に対する今後取り得る方向性の方向性（2/2）

企業がアートレンタルを導入するにあたっての課題に対する打ち手として、建築/オフィス設計における”WELL認証”のような指標の国からの周知等が挙げられる



参考）WELL認証

WELL認証とは、IWBIが開発した建築/オフィス設計における環境の性能評価システムであり、2024年2月現在国内で49件が認証されている

概要	
名称	WELL Building Standard® (WELL認証)
開発・管理	米国公益法人 International WELL Building Institute(IWBI) (国内第三者評価機関: Green Building Certification)
内容	- 人々の健康とウェルビーイング(身体的、精神的、社会的に良好であること)に焦点を合わせたビルやオフィスなどの性能評価システム - 建築空間の機能を測定・評価・認証する国際基準であり、設計・建設・運用の医学的および科学的研究を組み合わせ、人の健康とウェルビーイングをサポートするビルやオフィスの環境を評価する
認証件数	各国合計: 約1600件(2024年8月現在) 国内: 62件(2024年8月現在)

評価項目

- 「空気、水、食物、光、運動、温熱快適性、音、材料、こころ、コミュニティ」の10コンセプトで構成されており、各コンセプトには必須項目と加点項目がそれぞれ設定されている
- MIND(こころ)には「Nature and Place」の項目が存在し、ビルやオフィスへのアートの導入が必須になっている



AIR



WATER



NOURISHMENT



LIGHT



MOVEMENT



THERMAL COMFORT



SOUND



MATERIALS



MIND



COMMUNITY

報告書目次

1. 本事業の概要

1. 背景・目的・実施内容
2. 事業成果サマリ

2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートを活用した企業価値向上の類型
3. 事例インデックス
4. 事例紹介

5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント

3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートレンタルの有効性と課題
3. 課題に対する支援策の方向性(案)

4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制

3. 本取組における成功のポイント

5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制
3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
4. 企業保有アートの可視化の進め方
5. 社会還元の可能性および課題

6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果

1. Future Vision Summit 概要
2. 出展内容および結果

背景・目的・実施内容

本取組では、企業が新規事業開発を進める上での新たな知見を得るためにアートを活用することを実証的に行い、実証の実施結果を分析することで、アートの活用を進める上での課題やコツ等を抽出した

本実証活動の背景および目的

背景:

- 民間企業による「アーティストとのコラボレーション」は、これまで、人材開発や社内風土醸成等の内部活動やマーケティング・ブランディング活動が主であり、新規事業の創出に直接的に寄与する手法は十分な検討が行われているものではない
- また、そうしたアート活用の取組はハードルが高く、関心を持つ企業は一定数存在するものの、実際に取組に踏み出せる企業はごくわずかである

目的:

- アートが「新規事業開発」に直接的に貢献する新たな取組として、企業がアーティストを巻き込みながら、アーティストの思考プロセスや作品へのインスピレーションを取り込んで、自社による新規事業のコンセプト検討やプロダクトイメージの検討に役立たせる一連のプロセスを実証的に行い、「アート活用」を進める上でのノウハウの整理を行う

実施内容

1. 企業によるアート活用支援

- 協力先となる企業を募集し、「アート活用」に関心を持った企業を選定
- アーティストとのマッチング、「新規事業開発」に向けたアイデア創出を目的としたワークショップの企画検討を支援
- 予め定めた検証項目を基に、実証の実施結果を分析することで、アートを活用を進める上での課題やコツ等を抽出

2. 中間人材ヒアリング

- 企業とアーティストとのマッチング等を行う民間団体等にヒアリングを実施し、企業とアーティストの橋渡しになる人材の要件やそうした人材とのマッチング手法を整理

実証計画／実証体制

本取組では、選定を実施した協力企業の課題を基に、アーティストの選定やアート活用の企画検討を行い、「新規事業開発」に向けたアイデアの創出を見据えたワークショップを開催した

実証計画

	①協力企業の選定	②協力企業の課題整理	③アーティストの選定	④アート活用の企画検討	⑤企画実施（ワークショップ）	⑥振り返り
取組内容	- SHIBUYA QWSに協力をいただき、QWS会員への募集案内を実施した - 応募いただいた各企業にヒアリングを実施し、アート活用により解決したいと想定している企業課題や本実証事業への意欲等を踏まえて、選定を行った	選定した協力企業と2回打ち合わせを実施し、企業における取組課題や、「アート活用」を通じて目指したいゴール等の擦り合わせを実施した	協力企業と擦り合わせたアーティストの選定基準を踏まえ候補をリストアップし、協力企業との相談の上、アーティストを選定した	協力企業とアーティストとの相談の上、アート活用の企画内容を検討した	- 事前相談した企画内容を基に、計3日間のワークショップを開催した - 企画内容は、ワークショップでの議論内容や進捗状況等を踏まえてブラッシュアップを行った	実証後に、協力企業にインタビューを実施し、企画を踏まえた「新規事業開発」の現状を伺うとともに、実証を進める上での難しさや今後の展開に向けたポイント等について意見交換を行った
時期	7月上旬-8月上旬	8月中旬-8月下旬	9月上旬	9月中旬-10月上旬	10月中旬-11月上旬	12月中旬

報告書目次

1. 本事業の概要

1. 背景・目的・実施内容
2. 事業成果サマリ

2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートを活用した企業価値向上の類型
3. 事例インデックス
4. 事例紹介

5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント

3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査

1. 背景・目的・実施内容
2. アートレンタルの有効性と課題
3. 課題に対する支援策の方向性(案)

4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制

3. 本取組における成功のポイント

5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元

1. 背景・目的・実施内容
2. 実証計画／実証体制
3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
4. 企業保有アートの可視化の進め方
5. 社会還元の可能性および課題

6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果

1. Future Vision Summit 概要
2. 出展内容および結果

本取組における成功のポイント

企業がアート活用を進めるためのノウハウの抽出を見据え、「体制整備」「企画」「実行」の3つの観点から実証結果の整理を行い、アート活用を成功させる上での示唆を抽出した

実証結果の整理・分析を行う上での観点

観点		整理及び示唆の抽出方法
体制整備	a) 企業側の取組体制の整備 アート活用の企画担当者にはどのような課題意識・取組に対する姿勢が求められ、企画にはどういった担当・役職の方が参加すればよいのか	・ 実証当日の発言内容等を踏まえて、どのよ課題意識・取組に対する姿勢をもっていたことが効果的に作用していたか整理する ・ アート活用の企画においては、どういった担当・役職の方が参加すれば良いのか整理する
	b) アーティストの選定方法 企業担当者として、アーティストとどのようにつながり、どのような基準・プロセスで選定すればよいのか	・ 実証協力先の候補企業へのヒアリング結果を踏まえて、アーティストとの接点の有無を整理する ・ アーティストの選定過程を振り返り、選定において重要な要素となったポイントを抽出する ・ 具体的にアーティストとつながるためにはどのような方法があるのか整理する
	c) 契約の際の留意点 企業価値向上に資するアート活用のためにはどのような契約体制の在り方が望ましいか	・ 本実証の契約内容やその策定プロセスを振り返り、協力企業やアーティスト双方が重要視しているポイントなどを確認する
企画	d) 新規事業開発に資するアート活用の企画内容 企業価値向上に資するようなアート活用とはどのような活用/アクティビティか	・ 本実証におけるワークショップ内容の検討過程の中で、企業やアーティストが重要視したポイントなどを抽出する
実行	e) 企画実行上の留意点 アーティストと円滑にコミュニケーションを行ううえで、重要となる取組や留意点	・ 協力企業 / アーティスト双方にヒアリングを行い、お互いコミュニケーションを行う上で苦労した点や留意していたポイントを確認する

アート活用の成功に向けた示唆の提示

本取組における成功のポイント

アート活用の担当者には「自社や自部門が抱えている課題意識を持っていること」「アーティストと対等な関係性を築くことを心がけること」「自身とは異なる考え方への接触に意欲的であること」等が求められる

a-1) 企業側の取組体制の整備

アート活用の企画担当者にはどのような課題意識・取組に対する姿勢が求められるか

実証結果の整理

企画担当者の課題意識・取組への姿勢

【課題意識】

- 本実証ではアート活用の企画担当者が従前より課題意識を明確に示すことができており、アーティストや協力企業がそのゴールを意識して企画検討を行うことができた
- また、その課題意識が、参加者（事業企画部署・技術開発部署）に共有されており、当日のワークショップでの振る舞い方などを意識することができていた

【取組への姿勢】

- 本実証を通して、企業側の企画担当者がアーティストと対等な関係性を構築できたことが互いに刺激を与え合う良い関係性に繋がった。
- また、アーティストへの関心が高く、アーティストを含めた参加者の意見や発言を尊重し、強い関心を示すことが多かった

実証結果から得られた示唆

アート活用を進める企画担当者としては、以下の3点を意識し企画検討を進めることが重要であるとする

求められる姿勢	理由、具体例
自社や自部門が抱えている課題意識を持っていること	自社や自部門が直面している課題意識を予め持っていれば、アート活用の方向性等を定めやすい 例) コロナ禍を経た市場規模の縮小や新規事業アイデア創出に向けた議論の行き詰まり 等
アーティストと対等な関係性を築くことを心がけること	アーティストに対して敬意を持ちつつ同等の熱量でコミュニケーションを図ることによって協業の関係性が築かれる 例) 「下請け」でも「絶対的な存在」でもなく、ビジネスパートナーとして接する等
自身とは異なる考え方への接触や、未知の人・モノ・体験に意欲的であること	自身とは異なる考え方への接触に意欲的であることで、アーティストの考え方にも理解を示し、アーティストの思考プロセスに沿った企画内容を検討できる

なお、アート活用の企画担当者としては、アートに関わる前提知識やアーティストとの関係値などは必ずしも必要な能力や知見ではない

本取組における成功のポイント

「アート好きが勝手に」ではなく、企業利益を求めて業務として実施し、新事業等に繋げるために、事業企画を中心に営業・技術開発等、部署を横断した参画を促すことが重要

a-2) 企業側の取組体制の整備

アート活用の企画にはどういった担当・役職の方が参加すれば良いのか

企画参加者の人材配置・期待役割

実証結果の整理

- 協力企業からは、事業企画部署から1名が代表者として参画し、適宜、代表者が事業企画部署(1名)や技術開発部署(3-4名)のメンバーを招集し、実証計画に関する会議体やワークショップに参画

【事業企画部署の役割】

- 本実証における取組課題や企画、取組体制については、主に事業企画部署が中心となり、策定を進めた
- 特に、事業企画部署側が課題意識を明確に持っており、実証の方向性を適宜検討していただいた

【技術開発部署の役割】

- 技術開発部署側は、基本的に、ワークショップへの参加とその場でのアイデア発信をメインで取り組んでいた
- また、技術についての知見や日頃の業務の中での行動観察などから得ている気づきなども踏まえて、アイデア発信を行っていた

実証結果から得られた示唆

- 事業企画部署と技術開発部署のそれぞれの役割や特性を踏まえて、人材配置を検討する必要がある
- 事業企画部署と技術開発部署の双方が参画することで、事業創出に向けた合意形成が取りやすい状況を生み出す可能性がある

部署名	人員配置、期待役割
事業企画部署	- 特定の企画部署だけでなく、多様な企画部署のメンバーから人員を集めることで、多角的な視点からの、事業開発に向けたアイデア出しに期待 - 技術についての専門知見が無いからこそ、フィージビリティに囚われない突飛なアイデアの発信に期待
技術開発部署	- 特定技術の専門家だけでなく、様々な技術の専門家(ロボティクス産業の場合、機体だけでなく、システム・通信等基盤技術の専門家も呼ぶなど)を集めることで、多角的な視点からの、技術の活用方法・アイデア出しに期待 - 技術知見を踏まえたアイデア発信するだけでなく、アイデア発信の場でプロトタイプや過去の試作を提供して、議論のきっかけにしていくななどの役割にも期待

なお、最終的にアート取組を事業活動につなげていくためには、一定程度の役職者にもコミット(企画参加や見学等)いただくよう働きかけることも重要

本取組における成功のポイント

新規事業開発に向けたアイデア創出にアートを活用する場合、「企業理念や解決したい課題と親和性があること」「既存の枠組みに囚われないコンセプト検討が可能」といった要素が選定基準となり得る

b) アーティストの選定方法

企業担当者として、どのような基準でアーティストを選定すればよいか

実証結果の整理

アーティストの選定基準

- 本実証内では新規事業開発に向けたアイデア創出を目指すことを見据え、以下の選定基準を定めてアーティストの選定を行った。
 - ① 企業との接触機会やビジネス経験があり、ビジネス言語がある程度使える
 - ② コンセプト検討が可能
 - ③ イラストレーション/ドローイングが可能
 - ④ 現地でのディスカッション参加が可能
- 選定基準では上記4つを重視したものの、実証結果を踏まえると、特に重要な要件であったのが、（既存の枠組みや経済的合理性に囚われない）コンセプト検討が可能であることであり、本実証内ではこの強みを活かして、アーティストにレクチャーやアクティビティの検討を行っていただいた
- 一方で、①③については、企画内容としては、アーティストの思考プロセスに沿ったアイデア創出を行ったこともあり、「ビジネス言語」や「イラストレーション/ドローイング能力」は特に要件としては不要であった可能性がある

実証結果から得られた示唆

- 企業課題やアート活用の目的に応じて、アーティストの選定基準は異なるものであることを念頭に置くことが重要
- 新規事業開発に向けたアイデア創出にアートを活用する場合、アーティストの選定基準としては以下が重要となると考えられる

選定基準	詳細
アーティストの作品やコンセプトが、企業理念や解決したい課題と親和性があること	自社が有する製品・プロダクトの特徴や企業理念などを踏まえて、候補となるアーティストの作品やコンセプトと照らし合わせを行うことが重要 例) ESG投資の新規事業等に関する協業を「環境芸術（ランドアート、アースアート等）」をテーマに活動しているアーティストに打診する等
既存の枠組みに囚われないコンセプト検討が可能であること	作風ではなく普段の思考の枠組みに疑問や新たな視点を投げかけてくれるような姿勢で作品制作に取り組んでいるアーティストに依頼する 例) 展覧会等で自分が「おもしろい」と感じた作品や、メディア等での発言を通じて刺激を受けたアーティスト等に打診する等

なお、以上の選定基準を踏まえて、アーティストを選定するプロセスは次頁に整理

本取組における成功のポイント

アーティストの選定の際は、予め用意した選定基準を踏まえて、事前のデスクリサーチで整理した候補から抽出する。なお、客観的な判断のために、複数のアーティストへのコンタクト・面談を行うことは重要

b) アーティストの選定方法

企業担当者として、どのようなプロセスでアーティストを選定すればよいか

	①候補探索	②コンタクト	③面談	④依頼
取組内容	- 前頁で示したアーティストの選定基準を踏まえて、デスクトップリサーチや展覧会往訪などを通して、アーティストの候補をリストアップする <リサーチ手法> - アート系メディアや、過去の美術館・展覧会・ギャラリーのアーカイブの閲覧 ※プロフィール一覧は等を言語化された状態で作風や作家特性を確認できるため、有用な参考情報となり得る - アーティストの持つ個人サイト - 展覧会への直接往訪	- アーティストの個人サイト・SNSや、コンタクト先の作家の作品を取り扱っているギャラリーに連絡を取る - 自社や自部門が抱えている課題意識や今回の依頼に至った背景などを言語化して整理しておき、簡潔に伝える	- 面談を通して、デスクリサーチでは明らかにならなかった内容を改めて確認する - 特に、企業側との連携に意欲的、ポジティブなコミュニケーションが可能かどうかはなどは、面談を通して確認する	複数の面談後に、条件や企業との親和性などを総合的に判断し、アーティストを選定し、正式に依頼を行う
留意点等	上記メディアや展覧会等では条件に見合うアーティスト候補を探索できない場合は、アート専門人材(ギャラリストやキュレーター等)に相談することは一案	- 依頼内容はなるべく具体的に伝えられるよう留意する - 客観的な判断のため、複数のアーティストへコンタクトしておくの良い	- 依頼する際の条件(金額・依頼内容等)も併せて提示すると良い - アーティストの個人サイトに公開されている情報・経歴等については、要事前把握	先方との面談内容や希望を踏まえて、条件や依頼内容の擦り合わせを行う

本取組における成功のポイント

アーティストとの契約の際には、「著作権・所有権」「情報公開」の2点に留意することが重要。特に、「情報公開」については、企画内容によっては企業内の機密情報を扱うことを踏まえた方針検討が必要

c) 契約の際の留意点

企業価値向上に資するアート活用のためにはどのような契約体制の在り方が望ましいか

実証結果の整理

契約の際の留意点

- 本実証では、「著作権・所有権」「情報公開」の2点に留意して、契約等の手続きを進めた
- 【著作権・所有権】
 - 「アート活用」を通して創出された作品の著作権はアーティストに帰属されるよう留意した
 - 「アート活用」を通して創出された作品の所有権は、企業内でのその後のアイデア創出等を期待して、企業側に帰属されるよう留意した
 - ※ 本実証は経産省による委託事業であることから、経産省の承認を経て、著作権がアーティストに譲渡されるものとしている
- 【情報公開】
 - 今回は「新規事業開発」という企業の機密情報に関わる内容を議論したため、原則として、本実証で知り得た情報や議論した内容等は非公開・機密情報扱いとしている
 - 一方で、アーティストがセミナー・講演等で今回の実証について外部発信を依頼されるケースがあり、情報公開内容については都度確認を行った

実証結果から得られた示唆

- 契約の際は、「著作権・所有権」「情報公開」の2点に留意することが重要
- なお、ワークショップでの議論でどのような作品・アイデアが創出されるかに応じて許容範囲も異なるため、一度の契約のみで認識合わせを終了とせず、事業終了後に改めてのすり合わせを行う必要がある

分類	留意点
著作権・所有権	• アート作品の著作権はアーティストに帰属されるよう留意するべき • 作品の所有・取り扱いについては、企業内での今後の活用見込みなどを見据えた検討が必要
情報公開	• 新規事業開発に活用する場合には、企業の機密情報を扱うことも多いため、原則として非公開扱いとなる • 一方で、アーティストは活動特性上、セミナー・講演等で情報発信する機会も多いと考えられるため、双方認識齟齬が生じないよう、契約時点で、情報公開の範囲や手法などを一定程度すり合わせ、都度相談できるような関係性を構築する必要がある

本取組における成功のポイント

新規事業開発に向けたアイデア創出にアートを活用する場合、アーティストの思考プロセスについて理解を深める機会や、その思考プロセスを追体験するアクティビティを設けることが重要

d) 新規事業開発に資するアート活用の企画内容

企業価値向上に資するようなアート活用とはどのような活用/アクティビティか

実証結果の整理

新規事業開発に資するアート活用の企画内容

- ・ 新規事業開発に向けたアイデア創出に資するアクティビティとして以下のような取組を実施
- 【アーティストの思考プロセスの共有】
 - ・ アーティストから自らの思考プロセスについて、特に「意識はしていない日常的な行為への気付き」の重要性を、作品紹介を通して実施
- 【アーティストの思考プロセスの追体験】
 - ・ 上記のアーティストの思考プロセスを追体験できるアクティビティとして、2つの取組を実施
 - ・ 適宜アーティストからフィードバックを行い、参加者の自由な発想を引き出した
- ① 「意識はしていない日常的な行為」を示す写真と、その写真についての自身の考えの共有
- ② 「主語」×「動詞」の組み合わせの検討
- 【アクティビティの成果を踏まえたアイデア創出】
 - ・ アクティビティ内で引き出した新規事業についてのアイデアを具体化し、アーティストも参加者となって、具体的な製品や技術の使われ方などについての議論を行った

実証結果から得られた示唆

- ・ 新規事業開発に向けたアイデア創出にアートを活用する場合、ワークショップ等の企画検討の際には、以下の2点に留意することが重要

留意点	詳細
アーティストの思考プロセスについて理解を深める機会を設けること	・ アーティストによるレクチャー等を通して、アーティストの思考プロセスを理解する機会を設けることで、アートへの抵抗感なくアクティビティに参加することが可能、
アーティストの思考プロセスを追体験するアクティビティを設けること	・ アーティストの思考プロセスを追体験することで、参加者が既存の枠組みに囚われない新たな方法で発想することができるようになる。 ・ アクティビティを検討するため、アーティストに普段の思考プロセスを言語化してもらい、アーティストと協議を行いながら、企画に落とし込むことが重要

① 参加者が、企業内での検討プロセスでは経験していないような、新たな考え方に触れることで、これまで思いつかなかったアイデアが創出可能

② 参加者にとって、創出されたアウトプットへの納得感が高まる

③ アーティストが自身の能力を発揮しやすい場を設定することが可能

本取組における成功のポイント

アーティストと円滑にコミュニケーションを行う上で、「アーティストやその作品に対する一定の理解を深めること」や「アーティスト側のインスピレーションを引き出す工夫を行うこと」は重要

e) 企画実行上の留意点

アーティストと円滑にコミュニケーションを行ううえで、重要となる取組や留意点

実証結果の整理結果

企画実行上の留意点

- 本実証では、ワークショップを実行する上で、企業とアーティストの円滑なコミュニケーションを行う為に以下のような取組を実施した。

【企業側のアート活用への理解を深めるための工夫】

- ワークショップ初日に、現代アートにおける考え方や、協力企業の製品を用いた他アーティストによる作品を紹介することで、企業側の参加者がアーティストによるアクティビティに抵抗感なく参加できるように留意した

【アーティスト側のインスピレーションを引き出す工夫】

- 企業のラボ見学を実施し、アーティストが企業の開発・製造現場等を理解する機会を設定することで、そうした現場への理解からのインスピレーションを受けたアイデア発信や、作品提供ができるように留意した

実証結果から得られた示唆

- 企業が新規事業開発にアートを活用する取組を進める上で以下の点に留意することは重要

留意点	詳細
アーティストやその作品への一定の理解を深めるための取組を行うこと	• ワークショップ内で、アーティストの思考プロセスに則ったアクティビティを実行する際、アートそのものに馴れていない状態では参加者が一定の抵抗を示す可能性もあるため、アクティビティの実施前に、アーティストのキャラクターやその作品理解を深める場(レクチャー等)を設けることが重要 • 企業側にとって、アーティストによる説明だけでは、理解が深められない場合は、必要に応じて、後述する「中間人材」も活用することも一案
アーティスト側のインスピレーションを事前に引き出すこと	• 企業側の事業説明や技術説明を書面ベースで行うだけでは、アーティスト側でインスピレーションを受けることができない場合もあるため、ラボ見学や工場見学等を通して、企業が開発・製造を行う現場を見てもらうよう促すことは重要

本取組における成功のポイント

アート活用の企画検討やそれに準じたアーティストの選定が社内事業部のみでは難しい場合は、企業と協業してアート企画を実施する組織・団体等に相談を持ち掛けることも可能

参考)企業とアーティストとの橋渡しを担う組織や人材への声掛け

- ・アート活用の企画・実行に向けて、以下のような課題がある場合には、企業とアーティストとの橋渡しを担う組織や人材(以下、「中間人材」と呼ぶ)に相談を持ち掛けることは一案
- ・一方で、中間人材の活用は手段であり、あくまで**自社や自部門が主体となってアート活用の企画を進めること**、中間人材への相談前には、**自社や自部門が抱えている課題意識を言語化しておくことに留意するべき**である

企業課題に応じて中間人材の期待役割と相談先となる組織例

	企業課題例	中間人材の期待役割	相談先となる組織
アート活用の企画内容が定まらない場合	・ 自社や自部門が抱えている課題意識は言語化できているものの、どの課題にどのようにアートを活用するかが明確になっていない	・ アート活用が有効に働き得る課題を定め、企業課題に則った企画やアーティストの選定の観点を提案する	企業と協業してアート企画を実施する組織・団体や、アーティストとの協業ビジネスを行う企業に相談を持ち掛けることも可能 組織・団体例) ・ 独立行政法人国立美術館国立アートリサーチセンター ・ 一般財団法人カルチャー・ヴィジョン・ジャパン また、一定程度、アート活用の企画やアーティストの選定の観点が定まっている場合には、キュレーターやギャラリスト等に直接、候補となるアーティストの紹介を依頼することも一案
企業側でアーティストの選定が出来ない場合	・ 企業側でアーティストとのリレーションを豊富に持っていない場合 ・ アーティストを客観的に評価し、適切な連携先を選定できない場合	・ アーティストとの豊富なリレーションをもって、アーティストを客観的に評価し、適切な連携先を紹介する	
アーティストとのコミュニケーションを円滑に進められない場合	・ アーティストの思考プロセスや考え方が、企業側の企画担当者だけでは十分に理解できない・伝わりづらい場合	・ アーティストと企業側の用いる言葉を双方にとって理解しやすい形でリフレーズし伝えることができる	
社内で推進力を得られない場合	・ 事業担当者は意欲があるものの、企業上層部がアート活用の重要性や解決策を理解できていない場合	・ アート活用の重要性や課題を解決する見通しを示すことで、企業内の上層部を巻き込むことが可能	

報告書目次

1. 本事業の概要
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 事業成果サマリ
2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートを活用した企業価値向上の類型
 3. 事例インデックス
 4. 事例紹介
 5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント
3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートレンタルの有効性と課題
 3. 課題に対する支援策の方向性(案)
4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
5. 本取組における成功のポイント
5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
 3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
 4. 企業保有アートの可視化の進め方
 5. 社会還元の可能性および課題
6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果
 1. Future Vision Summit 概要
 2. 出展内容および結果

背景・目的・実施内容

民間企業が保有する多様な価値のアート作品の活用促進に向けて、アート作品の可視化(リスト化/査定鑑定)の手引きを整備するとともに、過年度提示した展覧会以外の形での活用アプローチを調査した

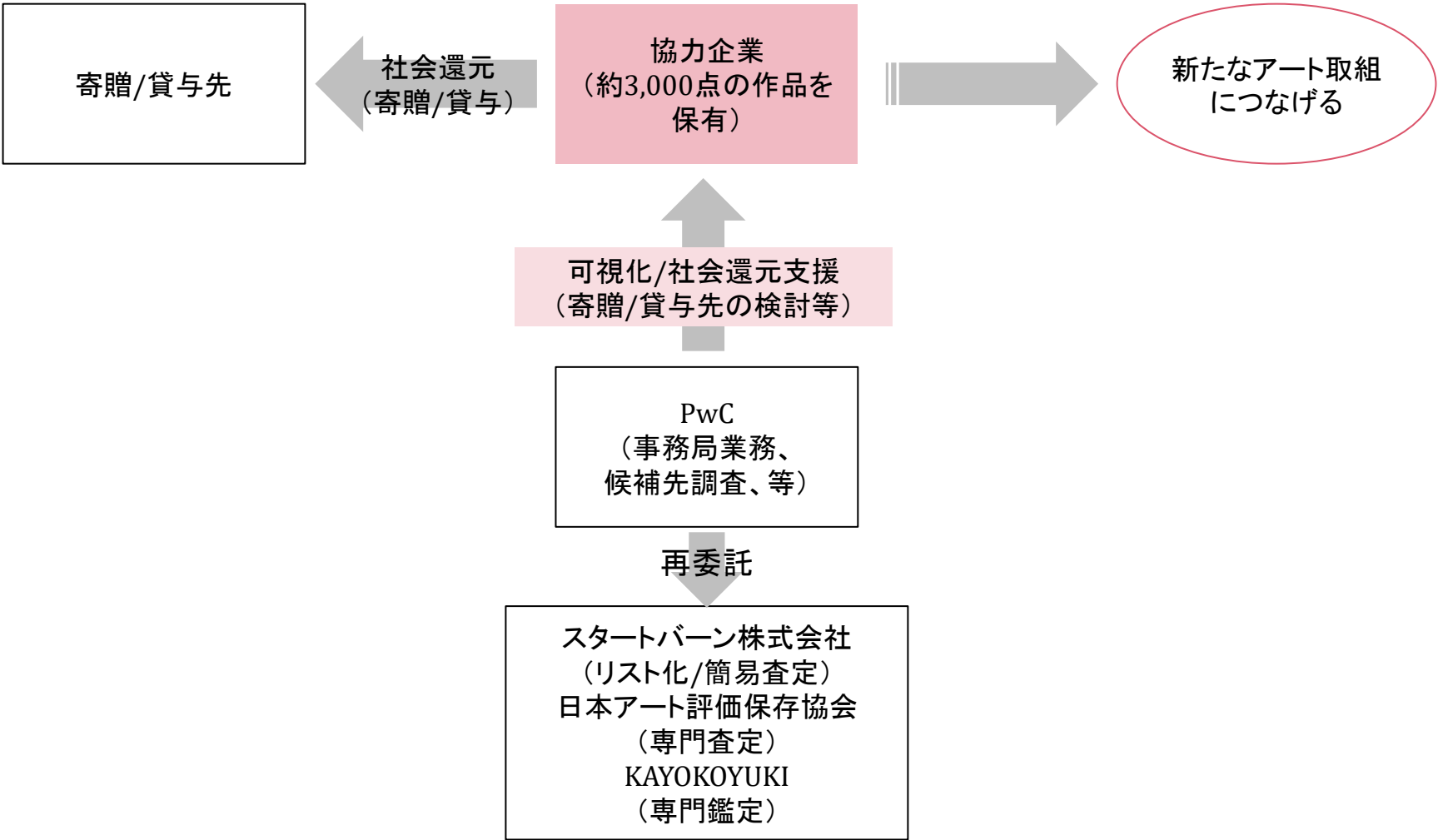
本実証活動の背景および目的	実施内容
背景: - 過去調査事業*1において、民間企業による保有のアート作品について、以下の現状が報告されている - 一定の価値を有する作品も含めて、多くのアート作品を保有している民間企業が一定数存在 - 保有作品の活用状況についてはオフィスの装飾が多く、多様な活用に繋がっているとは言えない - 価値判別や活用方法検討を担える人材が社内におらず積極的な検討ができないという課題が存在 - 上記の現状を踏まえ、前年度事業*2においては、作品を保有する民間企業の協力を得て、以下の取組を実施 - 保有作品の内訳調査(リスト化および価値分布の調査) - 保有作品を活用した展覧会を実施し、保有作品のひとつの活用アプローチを提示 - ただし、企業保有のアート作品の価値は多様であることから、展覧会以外の形による活用余地も見出す必要が残課題として存在 目的: - 上記を踏まえて、企業が保有する多様な価値のアート作品について、自社で可視化を進める際の手引きを整理するとともに、展覧会以外の形による作品活用のアプローチを見出すことを目的とした	<u>アート作品の可視化の進め方の整備</u> 一定量のアート作品を保有する企業担当者が、自社保有作品についてリスト化／査定鑑定を通じた可視化を行う際に役立つプロセスやノウハウの整理 <u>展覧会以外の方法によるアート作品活用アプローチの調査</u> 外部に対する貸与や寄贈など、展覧会以外の形による自社保有作品の活用アプローチについて、可能性と課題を整理

*1 文化庁『文化経済戦略推進事業「民間企業の美術品コレクションの形成と活用を通じた文化への投資が継続的になされる仕組みの創出に向けた実証調査」』

*2 経済産業省『令和4年度展示会等のイベント産業高度化推進事業（アート作品の新たな展示モデルに関する実証事業）』

実証計画／実証体制

本実証活動は、約3,000点のアート作品を保有する協力企業のご協力を得て実施し、専門的業務については再委託を行い推進した



実証計画／実証体制

保有作品のリスト化を行ったうえで、一部の作品について専門機関に依頼し査定鑑定を実施した
寄贈/貸与先の候補仮説で整理したうえで、保有作品のリストを示しつつ、有識者インタビューを実施した

		保有作品のリスト化	作品の査定鑑定	寄贈/貸与先の検討
実施事項概要	役割分担	事務局DWC*1	- 企業保有の作品について、査定鑑定の前段階の準備として実施 - 作品名や作家名をはじめとして、査定や鑑定に必要な情報を収集し一覧化	
			- 簡易査定：同作家の過去のオークション結果を参照し、参考価格を推定 - 専門査定：査定専門家の所属する機関に依頼し、プロの観点による時価を算定 - 専門鑑定：鑑定士の所属する機関に依頼し、真贋を判定	
			- 企業保有作品の受け入れの動機を有すると思われる候補先の仮説を整理 - 仮説を元に有識者に対してインタビューを行い、作品提供が実現する可能性について検証 - 実現可能性が見込まれる先が存在する場合、打診を行い、受け入れの交渉	
役割分担	協力企業		- 作品の保管庫に赴き、写真撮影や測定、コンディションチェック - 対象作品のリスト化	
			- 簡易査定の実施 - 専門機関に査定鑑定を依頼 - 作品送付の調整	
役割分担			- リスト化対象作品の協議・意思決定 - 作品の保管庫へのご案内、リスト作成や作品の出し入れのサポート - 作品計測の作業場所確保	
			- 査定/鑑定対象作品の協議・意思決定 - 作品の保管庫へのご案内、査定のサポート	
役割分担			- 寄贈/貸与候補作品の協議・意思決定 - 寄贈/貸与の方向性の意向の協議	

*1 再委託先の担う役割を含んで記載

報告書目次

1. 本事業の概要
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 事業成果サマリ
2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートを活用した企業価値向上の類型
 3. 事例インデックス
 4. 事例紹介
 5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント
3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートレンタルの有効性と課題
 3. 課題に対する支援策の方向性(案)
4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
5. 本取組における成功のポイント
5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
 3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
 4. 企業保有アートの可視化の進め方
 5. 社会還元の可能性および課題
6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果
 1. Future Vision Summit 概要
 2. 出展内容および結果

本実証における協力企業の動機と事前準備

協力企業ではすでにアート取組を実施しており、保有作品を活用することで新たなアート取組を立ち上げる可能性を検討することを目的に協力が得られた

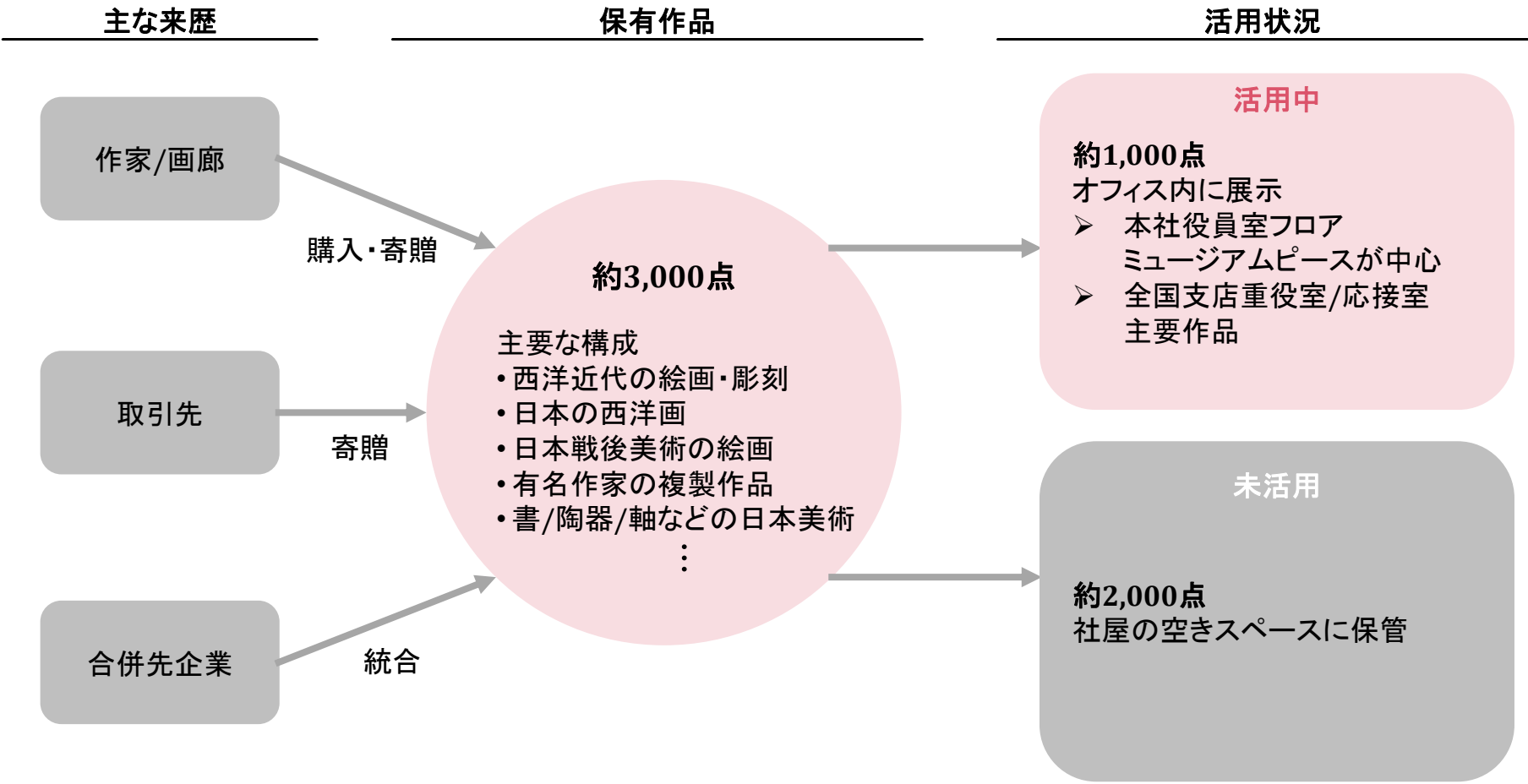
実証協力企業の動機	✓ グループ全体の取組としてアート・アーティストとの協業や支援を実施するなかで、保有作品を活用することで新たなアート取組の可能性を検討したいと考えた ✓ 社屋の移設に伴い、保有作品の一部を整理する必要があった
実証の協力部署	✓ グループ全体においてアート取組推進を担当する取締役 ✓ 各グループ会社のファシリティマネジメント部（各社保有の作品管理を所管） ✓ コーポレートブランディング部（グループ全体におけるアート取組の実施を所管）

本実証における保有作品整理に向けた事前準備

保有作品は、グループ会社それぞれで管理されており、所管部署が分散していた	✓ 実証の初期段階からグループ全体の取締役が事業を主導し、各グループ会社所管部署へ働きかけたことにより、保有作品の管理担当者を集めたチームを編成することができた
作品管理に用いるリストの統一フォーマットがなく、情報に偏りがあった	✓ 専門家の意見をもとに活用を検討するために必要な項目を整理し、作品リストのひな型を作成した
実地での作品計測や情報を集めるための作業場所の確保	✓ 社屋移転による新たな作品を保管する建物の一時保管場所を作業スペースとして確保することができた

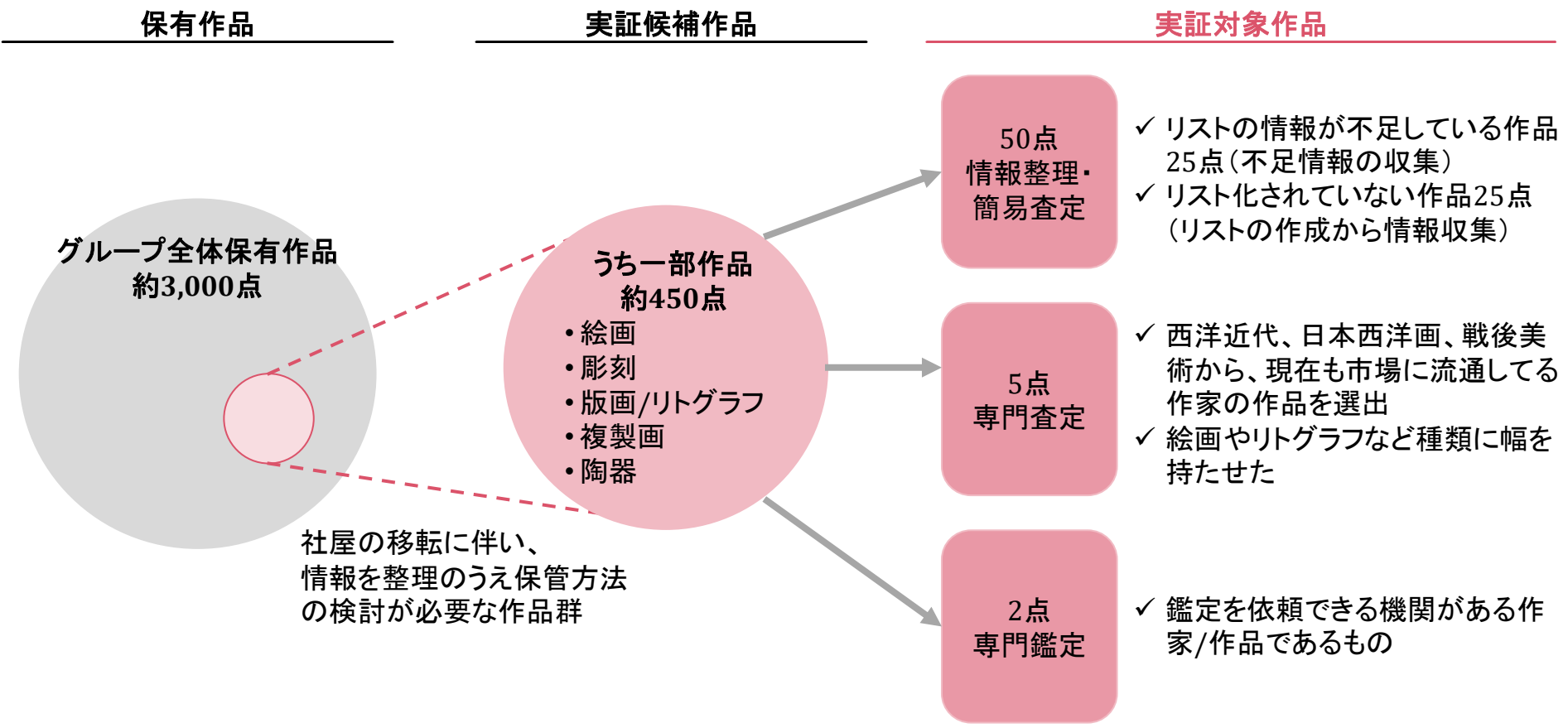
実証協力企業の保有アート可視化結果：作品の保有状況

協力企業では、過去購入したものや取引先からの寄贈を中心にグループ全体で約3,000点の作品を保有しており、役員室や支店の装飾などに活用しているが、活用せず保管されているものも多く存在



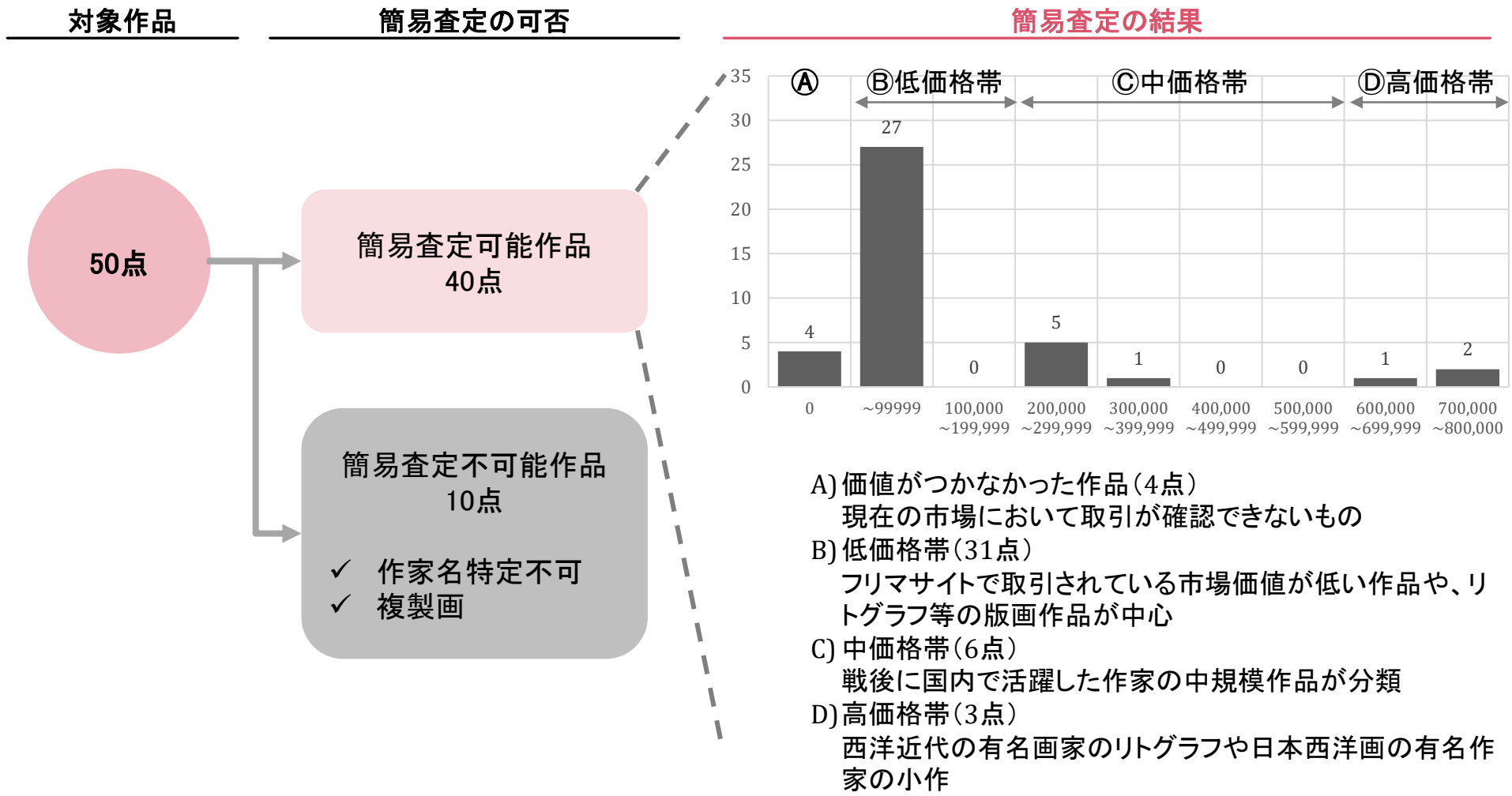
実証協力企業の保有アート可視化結果：実証の対象作品

多様な価値の作品を検討対象とするため、社屋移転で整理が必要な約450点を実証活動の候補とし、うち作家やジャンルに幅を持たせた50点を簡易査定、5点を専門査定、2点を専門鑑定の対象とした



実証協力企業の保有アート可視化結果：簡易査定の結果

簡易査定の結果としては、情報取得が困難で査定不可となったものも一定数存在したが、総額約450万円、価格のレンジとして0円～80万円、価格の平均値は12.6万円、中央値は4万円という結果となった



※今回、簡易査定の対象とした50点は、作品情報が不十分または記録されていない作品であったため、全体的に低価格な査定結果となった

本実証のプロセス

本実証においては、協力企業から人員の捻出が難しい部分においては外部企業へ委託することで、作品の情報整理、簡易査定を実施した。専門査定、専門鑑定においては、目的を考慮し適切な機関に依頼した

	保有作品の情報整理	簡易査定	専門査定	専門鑑定
実証方法	✓ 専門家の意見をもとに、活用を検討するうえで、必要な情報項目を整理した ✓ 作品保有企業が管理している作品リストを確認し、不足情報を洗い出した ✓ 作品が保管されている場所へ赴き、作品の計測や写真撮影を実施した ✓ 実地調査をもとに不足情報をデスクリサーチで補足した	• 前段階で整理、調査した作品情報をもとに、デスクリサーチにて作品の簡易査定を実施 • 簡易査定には、美術品を扱うオークション会社複数の落札結果や、フリーマーケットサイトなどの取引履歴をもとに参考価格を推定した	• 美術品の査定を実施している専門機関に依頼し、現在の正確な価値を算出した	• 鑑定候補作品を鑑定可能な機関を調査し、作品の真正性についての鑑定を依頼した
事前準備	• 作品計測や情報整理に向けた実作業の人的リソースを企業内で確保できないため、作品を扱うケイパビリティを有する企業に作業を委託した • 作業を委託する企業は、アートに関するサービスを提供している企業それぞれに相談し、委託先を決定した	• 簡易査定に実施するために必要な情報を前段階にて収集 • 人的リソースの確保が課題となったため、保有作品の情報整理と合わせて外部委託した	• 作品情報を査定機関に共有し、査定の可否について確認した • 作品の売却を前提としない査定が必要であったため、ギャラリーやオークション会社ではない査定機関を選出した • 作品を安全に査定機関まで輸送するため、美術品輸送会社に依頼した	• 鑑定候補作品の作家名から、当該作家の作品を鑑定している機関を調査した • 作品を安全に査定機関まで輸送するため、美術品輸送会社に依頼した
所要日数	• 委託企業の選定(1週間) • 既存情報の整理(2日間) • 作品の計測/撮影(2日間) • 不足情報の調査(1週間)	• 簡易査定(1週間)	• 査定機関への相談(1週間) • 作品輸送の手続き(3日間) • 専門機関の査定(2週間)	• 鑑定機関の調査(1週間) • 作品輸送の手続き(3日間) • 鑑定機関の鑑定(3週間)

実証結果のまとめと今後の方針

実証を通じて保有作品の活用を検討した結果、企業としてこれまでとは異なる活用法についてアイディアを得ることができた。今回得た知見をもとに、保有作品の社会還元を前向きに検討する予定である

実証結果のまとめ

- 保有作品の情報整理には社内で人材を確保することがハードルであったことから、**必要に応じて外部に委託して進めていくことが情報整理を進めていく上で重要なポイントである**
- 専門鑑定の結果、当該作品は文化的価値が高く、**海外の主要美術館への寄贈なども見据えた活用を検討できるものであることが判明した**
- グループ全体で保有作品の情報を共有できていなかったことが、保有作品の活用を検討するうえでの最初の障壁となりえるため、作品情報の整理と合わせて、**グループ全体で共有する仕組みづくりが重要であることが判明した**
- 中立的視点から助言できる**中間人材は、作品を売却する以外の方法で活用を検討するにあたって、必要な存在であることが推察される**

実証終了後の取組について

- ✓ 専門鑑定を依頼した作品については、海外の主要美術館への寄贈といった一定具体的な方向性が見えたため、鑑定を担当した専門家へ相談しながら、社会還元を進めていく予定である
- ✓ 今回実証の対象としなかった作品も含めて、保有作品に社会還元の可能性があることが判明したため、新たなアート取組を検討するうえで参考とする
- ✓ 本実証を通じて、作品情報の整理に関するプロセスや実施するうえでの課題を把握することができ、保有作品の整理、活用においてヒントを得ることができた

報告書目次

1. 本事業の概要
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 事業成果サマリ
2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートを活用した企業価値向上の類型
 3. 事例インデックス
 4. 事例紹介
 5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント
3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートレンタルの有効性と課題
 3. 課題に対する支援策の方向性(案)
4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
5. 本取組における成功のポイント
5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
 3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
 4. 企業保有アートの可視化の進め方
 5. 社会還元の可能性および課題
6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果
 1. Future Vision Summit 概要
 2. 出展内容および結果

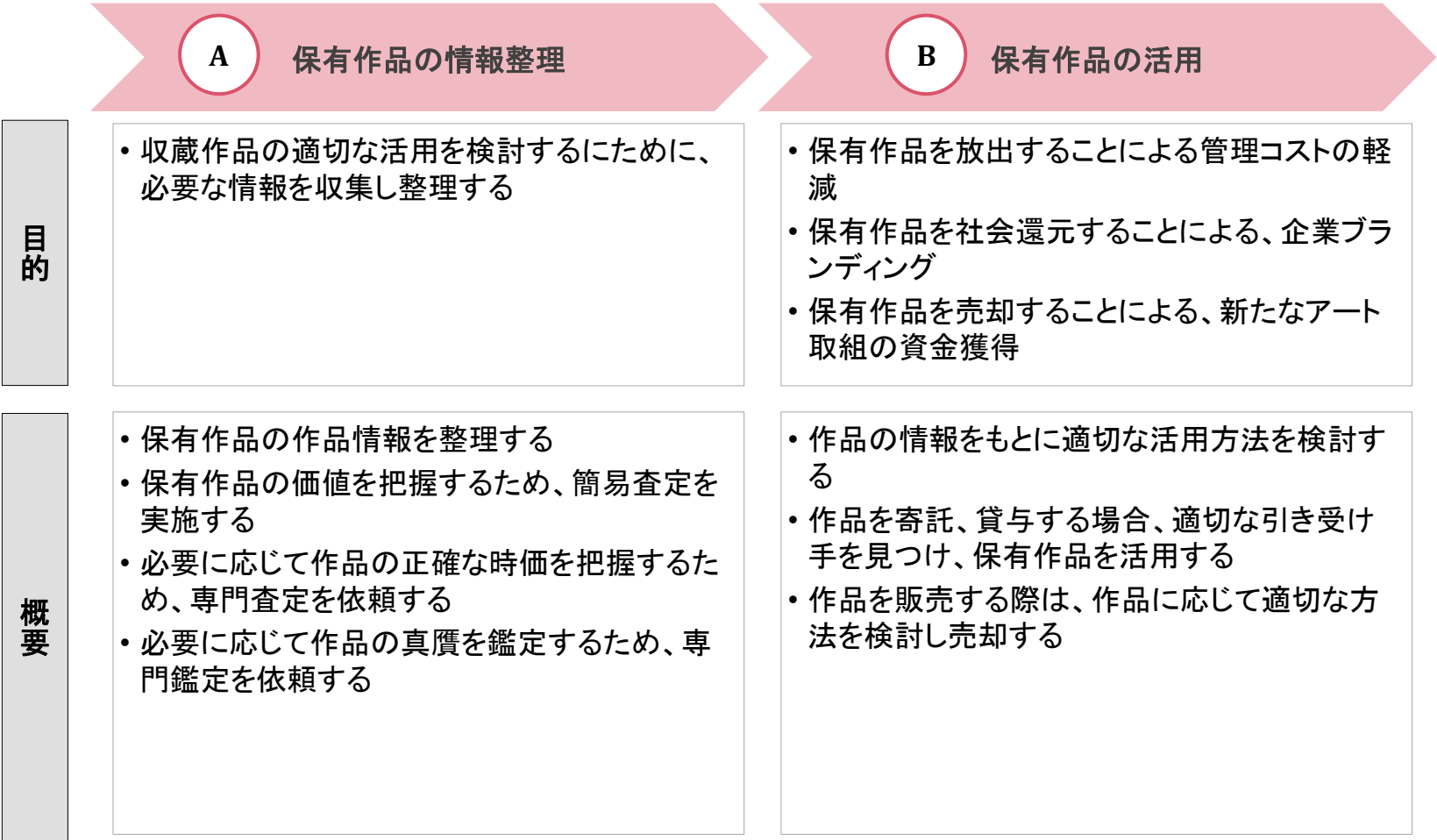
企業コレクションを活用するメリット

企業が保有作品の利活用を実施する利点は、管理コストの軽減や社会還元によるブランディング、新たなアート投資の原資獲得が挙げられる。これらの観点から保有作品の整理を進めることが肝要である

	利点	概要
1	保有作品の整理/管理コストの軽減	活用を検討するための下準備において、作品を整理することで、保有作品を可視化することができる。また、その後の活用を実施することで、管理コストを軽減することにつながる
2	保有作品を寄贈/貸与し社会還元することによる企業ブランディング	未活用の作品を開放し社会に還元することで、企業のブランディングを向上させることが可能
3	売却することによる新たなアート取組の原資獲得	未活用となっている保有作品を売却することで、新たなアート取組を開始する際の資金とすることができる
4	保有作品及びアーティストの国際的価値向上に資する可能性	(保有作品リストが公開されることが前提ではあるが) 企業が保有している作品を国内外のアート関係者が把握することで、企画展等への作品貸与や作品研究の可能性が高まり、作品の価値が高まる可能性を秘めている

保有作品の活用に向けた流れ

収蔵作品の活用を検討するためには、まず初めに作品の情報整理を実施する必要がある。作品情報を整理したうえで、活用する作品の選定や活用方法の検討を行う



A 保有作品の情報整理の流れ

リスト化／査定鑑定では、作品情報を整理し不足情報を収集したうえで、公開情報をもとに簡易査定を実施。必要に応じて専門査定や専門鑑定を通じて、作品の正確な価値を把握する

	保有作品の情報整理	簡易査定	専門査定	専門鑑定
方法	- 簡易査定や活用を検討する上で必要となる作品情報を収集する - 既存の作品情報を整理し、不足している項目を明らかにする - 作品の計測やコンディションの確認	- オークション結果などインターネット上で閲覧可能な作品の価格に関する情報を収集 - 必要に応じてオンライン上の専門サービスを活用	必要に応じて、専門業者に依頼し、作品の時価を把握	必要に応じて、専門機関に依頼し、作品の正式な真贋鑑定を実施
想定されうる課題	- 作品情報が管理されていない - 作品情報を整理するための人員確保	簡易査定を実施する人員確保	専門査定を依頼できる事業者がわからない	専門鑑定を依頼できる事業者がわからない

作品情報の整理における課題と打ち手

作品情報の整理における課題は、作品に関する情報が管理されていないことや、情報を整理するための人員確保などがあり、作業の一部を外部に委託することで作品情報の整理を進めることができる

課題	課題概要	一般的な対応策
作品情報が管理されていない	自社が保有する作品の情報が整理されていない 保有作品のリストはあるが、情報が不足している箇所がある	- 保有作品の活用を実施する際に必要な最低限の情報を収集する※詳細後述 - 取得した際の簿価や取得経緯などは、過去の帳簿を振り返ることで整理可能
作品情報・簡易査定を実施する人員が確保できない	作品情報の収集や簡易査定を実施するリソースを自社内から捻出できない	作品情報整理の一部は外部に委託することができる
専門査定を実施できる事業者がわからない	保有作品の活用を検討するにあたり、より正確な時価を知るため専門査定を依頼したいが、どこに依頼すればよいかわからない	- 専門査定とは、作品の時価を知るため外部の専門機関に査定調査を依頼することを意味する - 専門査定を依頼できる事業者には、大きく作品の売買に携わる事業者と美術品のアセットの管理を請け負う企業がある他、美術品の価値保存を目的とした一般社団法人などがある
専門鑑定を実施できる事業者がわからない	保有作品の活用を検討するにあたり、より正確な時価を知るため専門鑑定を依頼したいが、どこに依頼すればよいかわからない	- 専門鑑定とは、作品の真贋を鑑定するための専門機関である - 作品の作者によって鑑定機関が異なるため、「作者名 鑑定」などのワードでインターネット検索し適切な依頼先を見つける - ただし、すべての作家に鑑定機関が存在するわけではなく、鑑定機関を有するのは文化的/金銭的価値が有し、一定の流通量がある作家が中心である

保有作品の情報整理における役割分担

作品の情報整理は、大半を自社で実施することが可能であるが、人員の確保が困難である場合は外部に委託することも可能。専門査定や鑑定は、専門知見が必須なため、外部に委託する必要がある

	自社で実施	外部に委託	委託可能な機関
保有作品の情報整理	○ 収集すべき情報を参照し、 自社で実施可能	○ 作品の取り扱いに慣れた事業者であれば、委託可能	✓ 美術品の台帳作成をサービスとして提供してる企業 ✓ その他、美術品に関する専門サービスを提供している事業者に依頼を相談することも可能
簡易査定	○ オンライン上の公開情報を収集するため、自社で実施可能	○ 作品の情報整理と合わせて委託可能	
専門査定	× 専門知見が必要なため、実施不可	○ 査定を実施する専門業者に委託	✓ 中立的な立場での査定は、社団法人などの団体に依頼したほうがよい ✓ 売却の検討が前提となるが、美術品を扱うオークション会社や画廊/ギャラリーに依頼できる
専門鑑定	× 専門知見が必要なため、実施不可	○ 鑑定を実施する専門業者に委託	✓ 鑑定を依頼したい作品の作家の鑑定を実施している機関を検索する ✓ 鑑定の依頼先は、鑑定を専門に実施する社団法人や、作家の遺族や関係者が請け負っている場合が多い ✓ 海外作家の場合は、専門機関が海外であることがほとんどである

情報整理の際に収集すべき情報

作品の情報として収集すべきものは、作品画像、作家名、作品タイトル、サイズ、素材、制作年、時価評価がある。活用の検討や外部へ活用の相談をする際には、少なくとも画像／作家名／サイズは必要

活用の相談に必要な情報	作品情報の種類	概要	取得方法・ポイント
	作品画像	作品の正面から全体を写した写真画像 サインなどがある作品の背面の画像をとれていると尚よい	✓ 簡易的に済ませる場合は、スマートフォンやコンパクトデジタルカメラなどで撮影可能である ✓ 光の反射や映り込みに注意しつつ撮影する
	作家名	作品の制作者の名前	✓ 購入した際の資料などに記載されている ✓ 作品の背面や底面などにサインとして記載されていることも多い ✓ サインの判別が難しい場合は専門家に相談する
	サイズ	作品の作品の縦、横、奥行きの実寸	✓ 作品が額に入っている場合は、額の寸法と作品の実寸の違いに留意して測定する
	作品タイトル	作品固有のタイトル	✓ 作品の背面、側面に記載されていることがある ✓ 不明な場合は専門家に調査を依頼する必要がある
	手法/素材	作品に用いられている手法/素材 (油彩、水彩、リトグラフなど)	✓ 既存情報がない場合は、専門家に依頼し判断をしてもらう必要がある
	制作年	作品がつけられた年代	✓ 既存情報がない場合は、専門家に調査を依頼する必要がある
	評価価格	作品の現時点での評価価格 (査定した時期によって変動する可能性がある)	✓ 同作家のサイズや手法/素材、制作年が近いものの取引額をオークションの結果が集まっている専門サイトから検索できる ✓ 専門機関に依頼することで、より正確な情報が得られる

報告書目次

1. 本事業の概要
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 事業成果サマリ
2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートを活用した企業価値向上の類型
 3. 事例インデックス
 4. 事例紹介
 5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント
3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートレンタルの有効性と課題
 3. 課題に対する支援策の方向性(案)
4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
5. 本取組における成功のポイント
5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
 3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
 4. 企業保有アートの可視化の進め方
 5. 社会還元の可能性および課題
6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果
 1. Future Vision Summit 概要
 2. 出展内容および結果

社会還元の可能性および課題：検討の前提

企業保有作品の価値は多様であることを念頭に置き、純粋な社会貢献に繋がる形で進めたいという協力企業側のご意向を踏まえつつ、一般には行われていない新しい社会還元のアプローチを探索した

アプローチ検討の前提

事業側の前提

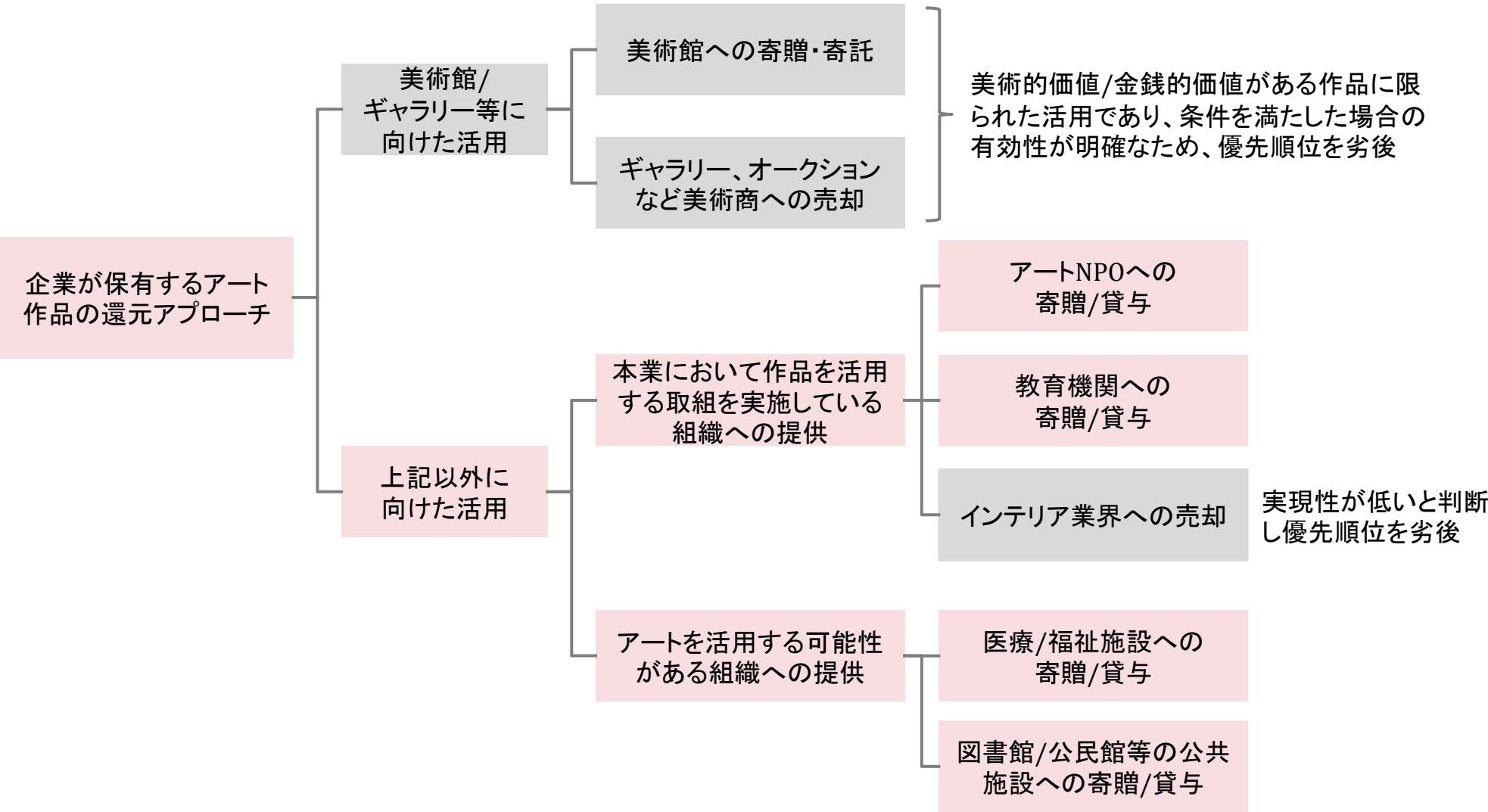
- ✓ 前年度事業においてひとつの方策として提示した「保有作品を活用した展覧会」以外のアプローチにおいて、多様な価値の保有作品の活用方針を検討する
- ✓ 既に一般的に実施されている、明らかなボトルネックが存在するなど、実証せずとも実現可能性が自明であるアプローチは対象外（新しい社会還元のアプローチを提示したい目的）

協力企業のご意向や状況

- ✓ 保有作品の社会還元を進めるうえでは、純粋な社会貢献につながる形で進めたい
- ✓ 貸与の形も検討可能ではあるが、可能であれば寄贈の形を優先したい
- ✓ グループ全体で約3,000点ほど作品を保有しており、今回の実証活動の対象候補作品は約450作品
- ✓ 作品の内訳としては、価値は様々であるが、一定の価値が付くものが多い

社会還元の可能性および課題：初期仮説

前頁の前提を踏まえて、アートNPOや教育機関、医療/福祉施設、図書館/コミュニティーセンター等に対する寄贈または貸与の路線が考えられるものとして初期仮説を設定した



社会還元の可能性および課題：インタビュー結果サマリ

仮説検証のため、業界団体／アートNPO／自治体／美術館／ギャラリーなどに対しインタビューを実施。寄贈では、管理人材/場所の問題で受入れが難しい可能性が高いとのご意見や、貸与では、個別プログラムに対し余地があるものの、作品のマッチングや輸送コストなどの課題があるご意見が得られた

- **アートNPO**では、作品を利用としたいというニーズは一定存在するものと思われる。ただし、NPO側も定常的なオフィスを持っていないことも多く、**保管できる場所がないことから、「寄贈」という形は難しい**可能性がある。**アートプログラム実施期間中に限定した「貸与」であれば、可能性はあるかも知れない。**(アートNPO関係者)
- **図書館／自治体**では、作品寄贈の打診を受けることは普段から存在する。地域ゆかりの作家など、**受け入れる大義名分の立つ作品は受け入れることもあるが、管理できる人材や場所がないという理由から、お断りすることが多い。**図書館の場合では、図書館のみの施設よりも、図書館も含めて様々な機能を持つ複合施設の方が、展示場所の余地も含めて可能性はあるのではないかと。(地方自治体職員)
- **医療機関**では、アート作品の導入が増えてきている点は事実。患者様やその家族から寄贈の打診を受けることもある。ただし、**管理できる人材／場所は原則ないため、一定の価値のある作品の受け入れや、まとまった数量の受入れは基本的に難しい**と思われる。また、作品のトーンとしても、暗めの作品は忌避される可能性などもある。(病院関係者)
- 作品次第ではあるが、全国各地で芸術祭の数が増えていることもあり、**芸術祭に対する貸出という可能性も考えられる。**基本的には芸術祭のディレクターが定めたコンセプトに合致した作品を探索することになる。今回念頭にあったような「企業保有作品」は、時流に乗った現代アートというよりは、画壇系の洋画・日本画などが中心である可能性を踏まえると、どこまで候補となりうるかという点はあるが、**テーマ展の一環として必要とされる可能性もあり得る。ただし、企業側がどういった作品を保有しているのかを芸術祭側が把握できるようにする必要がある点については課題**があるかも知れない。(地方自治体文化政策担当者)
- **美術館への寄贈**に関しては、確かに美術館側も収蔵庫が逼迫していることは事実ではあるが、美術館のミッションである収集自体を止めることは原則ないため、**その美術館が必要とする作品(収集ポリシーに合致する作品)については、受け入れの検討テーブルには乗るものと思われる。**ただし、どの美術館がどういった作家の作品を探しているかについては、企業側から検知することは難しいと思われるため、**企業と美術館の間をつないでくれる仲介人が必要**と思われる。(地方自治体文化政策担当者)

社会還元の可能性および課題：インタビュー結果サマリ

仮説検証のため、業界団体／アートNPO／自治体／美術館／ギャラリーなどに対しインタビューを実施
寄贈では、管理人材/場所の問題で受入れが難しい可能性が高いとのご意見や、貸与では、個別プログラムに対し余地があるものの、作品のマッチングや輸送コストなどの課題があるとのこと意見が得られた

- また、自治体主催の展覧会が実施されることがあるが、予算が限られることが多く、そういった時に企業保有のアート作品を気軽に借りることができれば、お借りしたいという自治体は一定数存在するかも知れない（自治体側が企業保有作品をいかに把握できるようにするか、という課題については芸術祭と同様）（公立美術館関係者）
- 藝大や美大でキュレーションを学んでいる学生の教材（展覧会企画の材料）として大学に提供するというアプローチも考えられるのではないかと。今回念頭にあったような企業保有作品では現代アートは少ないと見込まれるが、展覧会企画のピースとして活用される余地はあるのではないかと。（公立美術館関係者）
- 美術館の企画展に対する貸与に関しては、価値や評価の高い作品であれば、借用したいというニーズも存在するものと考えられる。ただし、実務的なハードルとして、展覧会の企画は開催の数年前から動いていることもあり、そのタイミングで必要としている作品を特定できるようにするためのマッチングをどのように行うかという課題が挙げられる。また、企画展は限られた予算の中で行っていることもあり、作品の輸送及び保険付与のコストを企画側が負担できなければ、仮にマッチングが成立したとしても実現しない可能性も高い。展覧会の企画関係者が企業保有作品を検索できるようにするための仕組みづくりが実現したり、作品の輸送/保険付与コストを企業側が負担してくれるという前提であれば、可能性は開けると考えられる。（美術館関係者）
- 鑑定機関と連携した社会還元については、今回は特定の作家の大型作品を前提として意見交換を行ったが、国内の主要美術館からも手が挙がると思われるほど価値の見込まれる作品であった。同作家は海外での評価はまだ伸びしろがあるため、美術館への寄贈を考えるのであれば、海外の主要美術館に対して寄贈することができれば、同作家の国際的な評価形成にも大きく寄与するものと思われる。海外の美術館への寄贈を目指す場合は、海外館のキュレーターとの接点などが必要であり、企業自身で寄贈を完遂することは難しいと思われるため、専門家としてサポートが可能である。（鑑定機関）

社会還元の可能性および課題：可能性のある社会還元先

作品受け入れの可能性のある社会還元先はいくつかあるが、管理や保管などについて課題があるケースが多く、寄贈よりも貸与の方が可能性のあるものと考えられる

		作品受入の動機	相談時の留意点
アート業界	美術館	✓ 美術館のコレクション拡充 ✓ 企画展での作品展示	✓ 各美術館の収集方針に沿う作品が検討の対象となる ✓ 作品のリストなどで作品情報がある程度整理したうえでの相談が必要 ✓ 企画展において、美術館として借りたい作品が存在したとしても、輸送や保険などのコストが課題となり借用できないことがある

* 庁舎・学校・図書館、地域資料館などの公共施設

社会還元の可能性および課題：まとめ

展覧会や芸術祭に対する貸与について、よい作品があれば借用したいという要望は一定程度あり、展覧会等の企画関係者のみがアクセス可能なデータベースを構築する等、企業の保有作品の情報を共有することができれば、貸与の促進に繋がる可能性がある

社会還元の可能性および課題 まとめ

- 企業が保有する作品の活用/貸与自体に対しては前向きな組織も存在するものの、管理できる人材や場所が存在しない等のハードルから、まとまった量の作品の寄贈や貸与は難しいと考えられる
- どの組織においても管理/保管がハードルとなるため、寄贈ではなく貸与が基本方針であると推察される
- 美術館の展覧会や芸術祭に対する貸与については、作品のマッチングや輸送コストなどのテクニカルなハードルに対して言及されたが、よい作品があれば借用したいという要望自体は大きく、これらのハードルを解消できれば作品貸与に繋がる可能性がある

今後に向けた示唆

企業保有のアート作品が展覧会等の企画関係者に対して共有される仕組みの構築が有効か

- 展覧会や芸術祭の企画関係者がイベントを企画し作品探索を行う時点で、企業が保有するアート作品を広く参照できるような仕組みがあれば、活用の促進に繋がる可能性がある
- 企業側は、ステークホルダーの反応に対する懸念から、保有作品を一般に広く公開することには慎重であるため、企画関係者等、特定の者のみがアクセス可能なクローズドなデータベースにおいて、共有・参照される仕組みを構築することも一案である
- 一例として、国立アトリサーチセンター（NCAR）が構築する美術館収蔵作品データベース等、既存のデータベースと連携する方法等が想定される

報告書目次

1. 本事業の概要
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 事業成果サマリ
2. 【調査】アートを活用した企業価値向上の事例調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートを活用した企業価値向上の類型
 3. 事例インデックス
 4. 事例紹介
 5. 新たなアート取組を企画・実施する際のポイント
3. 【調査】アートレンタルの有効性／課題に関する調査
 1. 背景・目的・実施内容
 2. アートレンタルの有効性と課題
 3. 課題に対する支援策の方向性(案)
4. 【実証】アーティストと協業した新規事業開発
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
5. 【実証】企業保有未活用アートの可視化と社会還元
 1. 背景・目的・実施内容
 2. 実証計画／実証体制
 3. 実証協力企業の保有アートの可視化結果
 4. 企業保有アートの可視化の進め方
 5. 社会還元の可能性および課題
6. 【広報】Future Vision Summitへの出展活動結果
 1. Future Vision Summit 概要
 2. 出展内容および結果

FUTURE VISION SUMMIT 2024概要

本事業の取組内容を多くの民間企業へ訴求する場として、FUTURE VISION SUMMIT 2024へ参加し、パネルを出展した

開催名称	FUTURE VISION SUMMIT 2024
主 催	Future Vision Summit 2024実行委員会 (大丸有エリアマネジメント協会、Forbes JAPAN、有楽町アートアーバニズム「YAU」、大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり協議会)
協賛・協力	【特別協賛】PwC Japanグループ 【協賛】東邦レオ株式会社、株式会社デンソー、株式会社乃村工藝社 【協力】東京藝術大学、三菱地所株式会社
開催日時	プレスビュー・内覧会 2024年11月13日(水)～14日(木) カンファレンス 2024年11月13日(水)～15(金) ショーケース
開催場所	【カンファレンス】 丸ビルホール&カンファレンススクエア 【ショーケース】 国際ビル(YAU STUDIO・YAU CENTER・121区・124区・共用部) 三菱ビル(サクセス) 丸の内パークビル(一号館美術館広場) 【レセプションパーティ】 MIX丸の内
主要コンテンツ	【ショーケース】 『都市におけるガラスのサーキュレーション』展@YAU CENTER 企業×アーティスト コラボレーション実例展@国際ビル121区 NEW INC インキュベーションプログラム EXHIBITION@国際ビル124区 NEW INCワークショップ『私たちの物語 本質的な人間の多様性からキャラクターをつくるには?』Powered by 藝大 @三菱ビル(サクセス) 【カンファレンス】 KEYNOTE, 企業SESSION, ARTIST PITCH
公式ウェブサイト	https://www.fvs2024.com/

出展内容および結果

国際ビル121区にて、アーティストとのコラボレーションによる新規事業創出および企業が所有するアート作品の新たな活用に関するパネルを出展、3日間で約300名に来場いただいた

出展概要

出展場所	国際ビル121区
来場者	11/13(水) 120名 11/14(木) 95名 11/15(金) 94名 計 309名
来場者の声	• アートの可能性、広がりを感じられる企画だった • アート×ビジネスは、想像より取っ付きにくくはないと気が得られた • 目先の利益ではなく社会問題に目を向け、アートを活用して新たな視点を提示するという手法を学んだ など*

パネル内容・出展風景



*イベント全体の感想から抜粋

