経済産業省

アートと経済社会について考える研究会

クールジャパン政策課

2022年6月30日

アジェンダ

1.設置趣旨等について

- 研究会の目的と進め方 P1
- 本研究会の検討の背景 P14

2.企業がアートを求める背景 P31

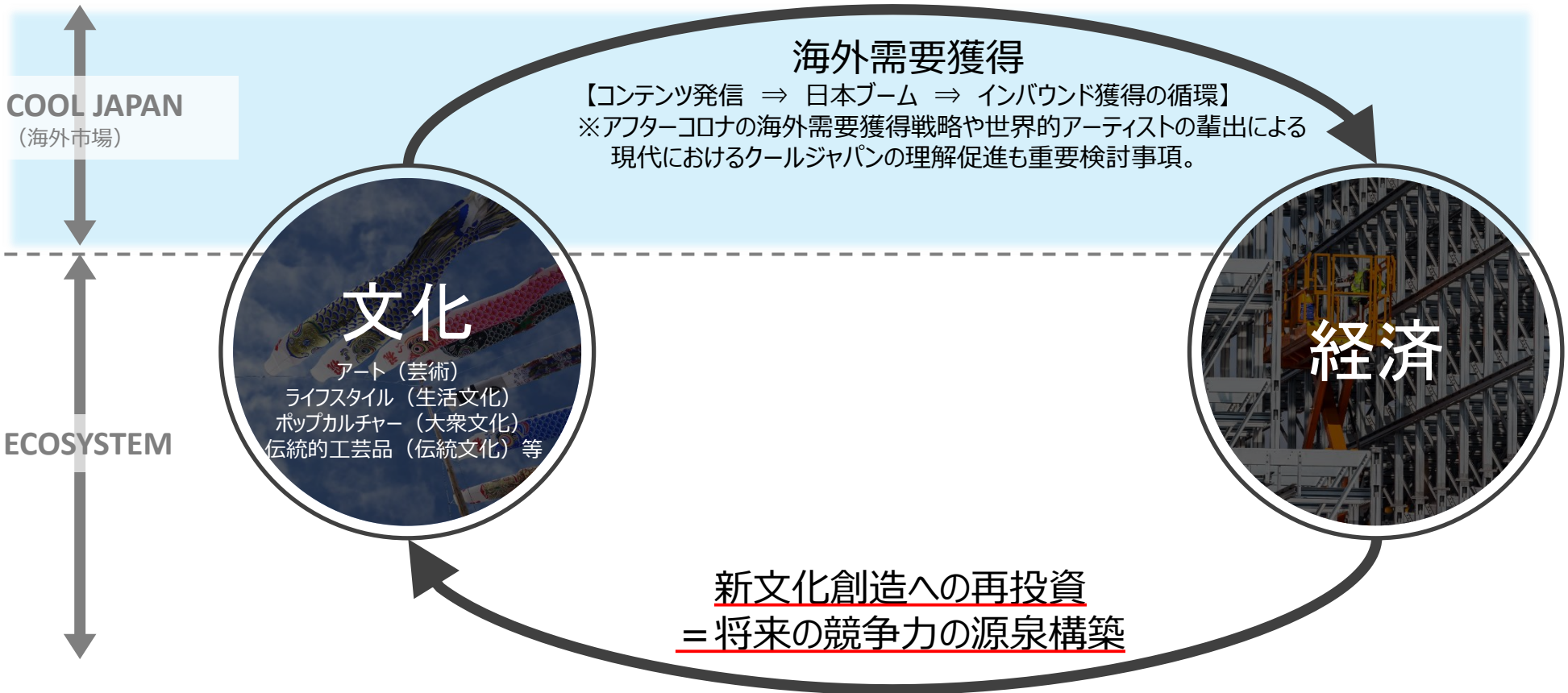
3.企業におけるアートの戦略的な活用に関する動向 P53

- アートがもたらす効果に係る研究 P56
- 企業のアート活用先進事例 P82

4.ご議論いただきたい論点 P100

文化と経済の好循環に向けて

- 人々の価値観が多様化し、差別化が図りにくい現代においては、国や地域に固有の文化を活かすことで**<u>他者との差別化を図るなど、文化を新たな付加価値創出の主軸に据える</u>**ことが、今後の我が国の競争力強化の観点から重要**【文化×経済】**。
- これまで、コンテンツの発信⇒日本的なライフスタイルへの理解浸透⇒インバウンドという好循環の構築に力点。これからは、当該循環に加えて、新たな文化創造へのリソース再投資を通じた我が国の未来の競争力に向けた**<u>【文化と経済の好循環】</u>**を目指すべき。



新しい資本主義実現に向けた、経済産業政策新機軸部会においてアートが議論

- 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会において、**産業政策としての文化**が議論。特に、**アートには多様な個別の才能や地域固有の価値を開花させ、今後の付加価値の源泉となる可能性**があり、**人材育成にも資金が回るような仕組みづくりが課題**と指摘されている。

経済産業省Twitter(2022年4月12日)

経済産業省
@meti_NIPPON

萩生田大臣と岩田政務官は、第７回経済産業政策新機軸部会に出席。
地域や個人の多様性を活かした経済社会の実現をテーマに、地域の豊かな暮らしとやりがいのある仕事を提供する中小企業の成長、そして、多様な才能を開花させる産業政策としての文化・スポーツなどを議論しました。 #meti_daijin

午後4:29 · 2022年4月12日 · Twitter Web App

第7回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会資料

多様な才能や地域の価値を開花させる取組（アート×地域）

- 地域コミュニティ活性化や文化資源創造等にアートを活用している以下のような事例など**アートには多様な個別の才能や地域固有の価値を開花させ、今後の付加価値の源泉となる可能性あり。他方で、幅広く必要な資金が循環し、人材育成にも資金が回るような仕組みづくりが課題。**

文化資源創造や地域コミュニティ活性化

- アーティストやデザイナーが、地域の文化資源を用いながら新たな文化創造に成功している事例がある。
- 世界的ファッションデザイナーの**小泉智貴氏**は、京都の伝統産業を活用し、**衣服や食品などの地場産品との協業**を実現。
- **瀬戸内国際芸術祭**は、地域の遺産・歴史を踏まえた芸術作品を制作、**域外から人々を呼び寄せながら、地域活性化も実現**。
- アートを媒介に、住民同士の交流機会を設計する等を通じて、地域コミュニティを活性化させる事例が拡大。
- 福井県鯖江市では、**イベント「RENEW」**を開催し、**地域の職人と来場者の交流**を促進。
- アーツ千代田3331は、**日本の地域社会に文化・芸術活動をなじませる**ことで、地域活性化を促進。

世界的ファッションデザイナーと京都の伝統産業との協業

- 東京五輪開会式でMISIAの衣装を手がけたファッションデザイナー小泉智貴氏は、京都の伝統産業を活用。
- 京扇子等と協業し発表したコレクションやフリルをイメージした7色の生八ツ橋、千丸屋の湯葉、今西製菓の飴、播磨園製茶のほうじ茶等、多岐にわたってデザイン。

福井県鯖江市「RENEW」

- 大阪から移住のデザイナーを中心とした、デザインスタジオ「TSUGI」は、福井県鯖江市で2015年から、毎秋「RENEW」を開催。
- 漆器、眼鏡、和紙などの地元企業が参加し、工房を公開するなどして来場者とふれあう機会を創出。近年は県内外から3～4万人が訪れる。

瀬戸内国際芸術祭

- 2010年から瀬戸内海の島・地域を舞台に3年に1度実施。2019年開催回では、約118万人が来場（国外からが23.4%）。約180億円の経済波及効果を創出。
- 各島の移住者は増加し、その大半が定住。その結果、廃校だった小学校・中学校が再開した例も。

アーツ千代田　３３３１

- 閉校した旧練成中学校を活用し、2010年にオープンしたアートセンター。運営は合同会社コマンド A が行い、アーティストである中村政人氏が統括ディレクター。
- 各教室にはアートギャラリー、オフィス、カフェなどが入居し、展覧会、ワークショップ、講演会、アートフェアなどを実施している。

27

（出典）経済産業省Twitter、経済産業省HP

本研究会の趣旨

- **アートと経済の適切な距離感**を議論し、**文化アートと経済社会の循環エコシステムの構築**に向けた所要の施策について検討する。

経済社会の成熟化・グローバル化・デジタル化・価値観の多様化に伴い、**コストや機能面だけでは、企業や国・地域も差別化が困難な時代に本格的に突入**している。実際、これまで我が国企業の多くがアートやデザインを、経営と比較的遠いところに置いてきたことが、マークアップ率が低い一因との指摘もあるなど、機械やAIでは代替できないアートやデザイン等の人の創造性や感性、**国や地域に固有の文化を価値創造の主軸に据えることがより一層求められている**[1]。

世界的にも文化芸術は、経済社会を支える主要なエンジンであるとの認識が共有されているものの、現状、我が国の**アート市場規模も、一人当たり文化GDPも先進国最低レベル**に止まっているなど、文化芸術と実経済社会との間に距離感があると考えられる。

他方、我が国におけるアートを取り巻く環境にも変化の兆しが見られている。まず近年、アートの持つ多様な機能・効用に着目した研究や取組が進んでおり、美術史学的意義に留まらない価値にも注目が集まりつつある。例えば、人間社会や自然等への新たな見方や新たな価値観等の着想をアート（創る・見る等）から得ることで、企業が自らの存在意義を確立・共有したり、社会課題解決に向けた発想の涵養やビジネスモデルの構築につなげたり、アートを活用した人的資本の向上[2]や地域経済社会の活性化につなげたりなど、アートの活用場面の拡大が確認されつつある。さらに、デジタル領域を中心とした新たな技術・サービスモデルの誕生により、一般消費者をはじめとする幅広い主体がアートとの接面を従来よりも広げてきているなど、これまで以上に、**アート領域への投資・需要の拡大可能性が広がってきている**。

もっとも、**アートを中心としたクリエイティブ産業への投資・需要が拡大すること**は、中長期的には、産業構造転換を押し進め、デジタル化による労働市場の両極化への処方箋となり得ることや、企業や国、地域に固有の文化を創造することにもつながるため（未来のジャパン・クール）、将来における持続的な海外需要獲得も期待できると考えられる。

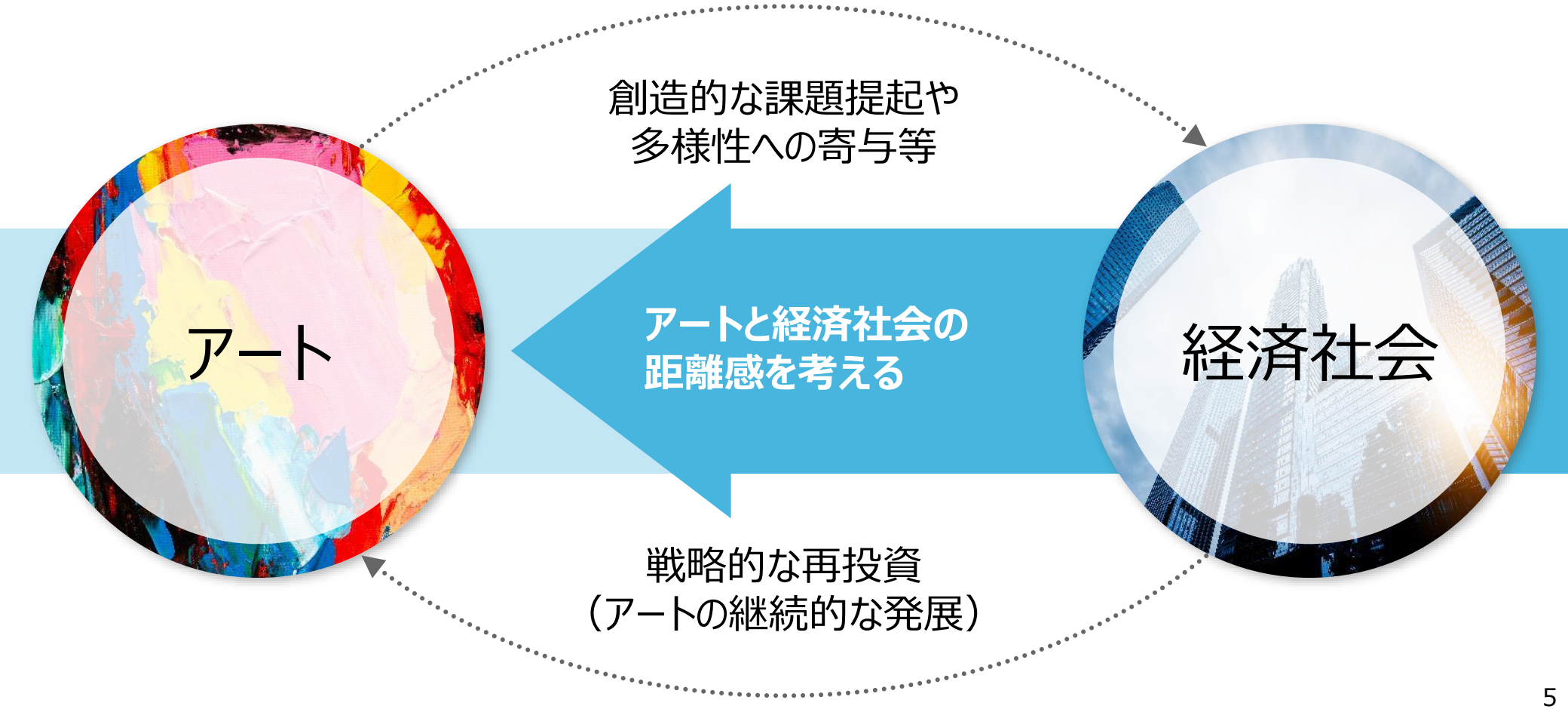
ゆえに、本研究会においては、**アートと経済社会との適切な距離感を議論すること**で、アートや周辺のクリエイティブ産業自体の発展のみならず、**より広い実経済社会の課題解決・経済的発展、海外需要獲得等を見込める可能性、経済産業的意義を整理・確認**した上で、文化アートと経済社会の循環エコシステムの構築に向けた所要の施策について検討することとする。

[1]経済産業省においては、平成23年にクリエイティブ産業課を設置し、機能やコストを超えた＋αの価値を提供する観点から、ファッション、コンテンツ、観光、アート、デザイン等の9分野を中核としたクリエイティブ産業及び海外需要獲得（クールジャパン政策）を振興してきているが、近年、特にアートやデザインには、＋αの付加価値のみならず、価値創造の中核を担う意義も指摘されている。

[2]例えば、アートの創造過程で生まれる新しい発想・視点は、人々に創造力・表現力・柔軟性を与え、企業のイノベーションの起爆剤となり得るとの指摘や、アートを鑑賞し、語り合う行為は、人がよく「みる」ことを可能にし、多様で異質なものに気付くための視野を広げ、他者との関係性構築を促し、社会を安定させることや、アートという未知のものと対峙することにより、人々は顕在化していない未来の課題を発見し、その問題解決に駆り立てる力があるとうといった効果が指摘されている。

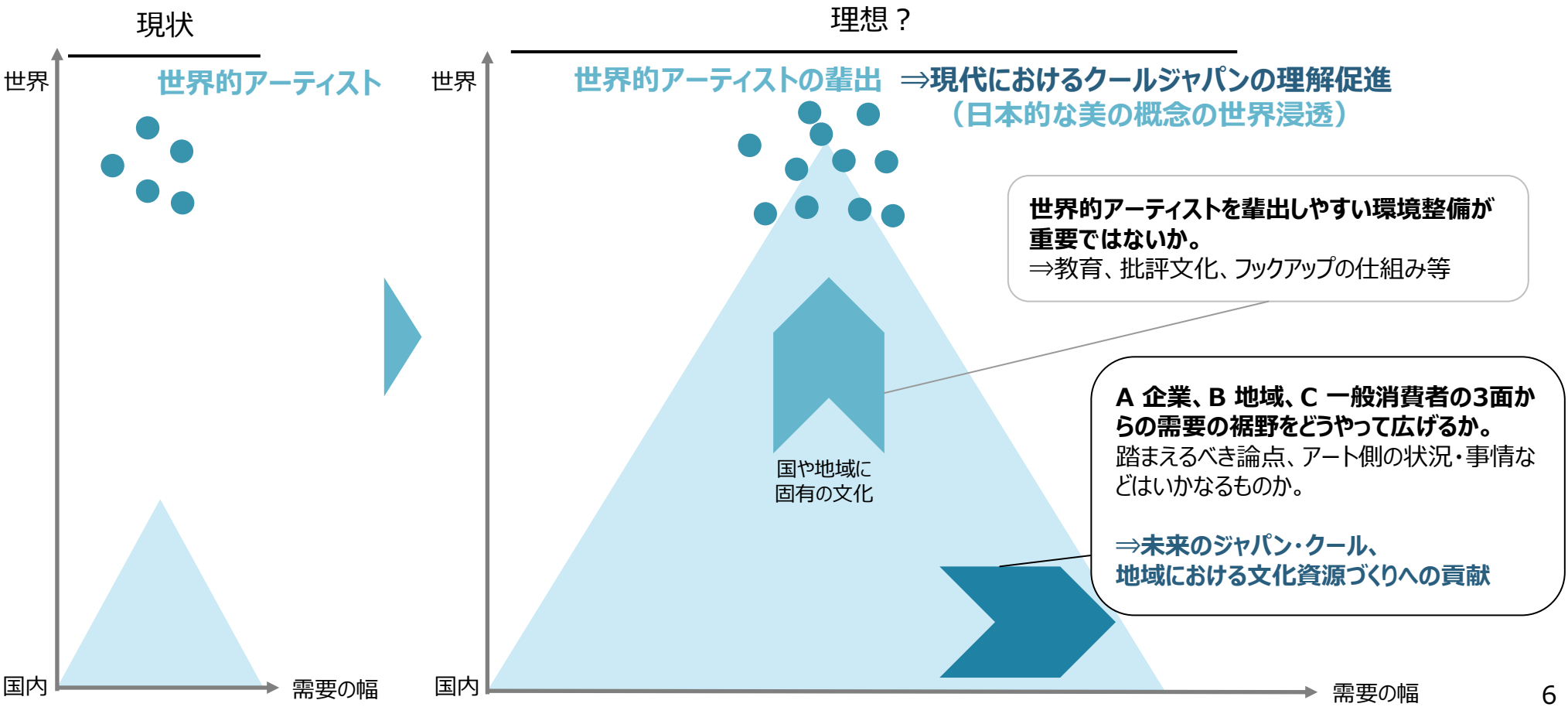
本研究会を経て目指す姿

- 文化芸術と実経済社会との間には距離感があると考えられるが、アートを経営力向上や、地域の活性化に活用する等、アートとの接面を広げる潮流も見られる。
- **<u>文化芸術と経済社会のと適切な距離感</u>**を考え、**<u>アートと経済社会の循環エコシステムの構築</u>**を検討する。



本研究会のアプローチ

- **企業、地域、一般消費者の3面からの需要の裾野を広げていく**ことは、**アーティストの自立的な経済活動**を促すことや**地域における未来の文化資源の創造等**につながる。
- また、これらの基盤強化等を通じ、**世界的アーティストを輩出しやすい環境整備**を図ることで、**現代におけるクールジャパンの理解促進**にもつなげていく。



アートと経済社会の距離感を考えるためのフレーム・進め方（案）

- 「企業・産業」、「地域・公共」、「流通・消費」の3面からみたアート市場と「テクノロジー」を中心に、自立的/自律的なエコシステム作りについて検討をしてはどうか。

	A.アートと企業・産業 － 企業価値の向上 －	B.アートと地域・公共 － 地域の文化創造 －	C.アートと流通・消費 － 社会の創造性の向上 －
主な投資主体	企業・ビジネスパーソン	地方公共団体	個人、企業、美術館等
主な投資理由・目的 ※アーティスト支援以外	社員の活性化・育成、企業・商品・サービスのブランディング等	地域活性化 （経済的・社会的インパクト）	趣味・嗜好、資産形成・運用、インテリア・装飾性等
その他の主なステークホルダー ※アーティスト以外	教育機関、仲介事業	企業、プロジェクトプランナー、アーツカウンシル、美術館、教育機関、地域住民・域外住民等	流通事業者（ギャラリー、百貨店、オークション等）、美術館、美術系大学

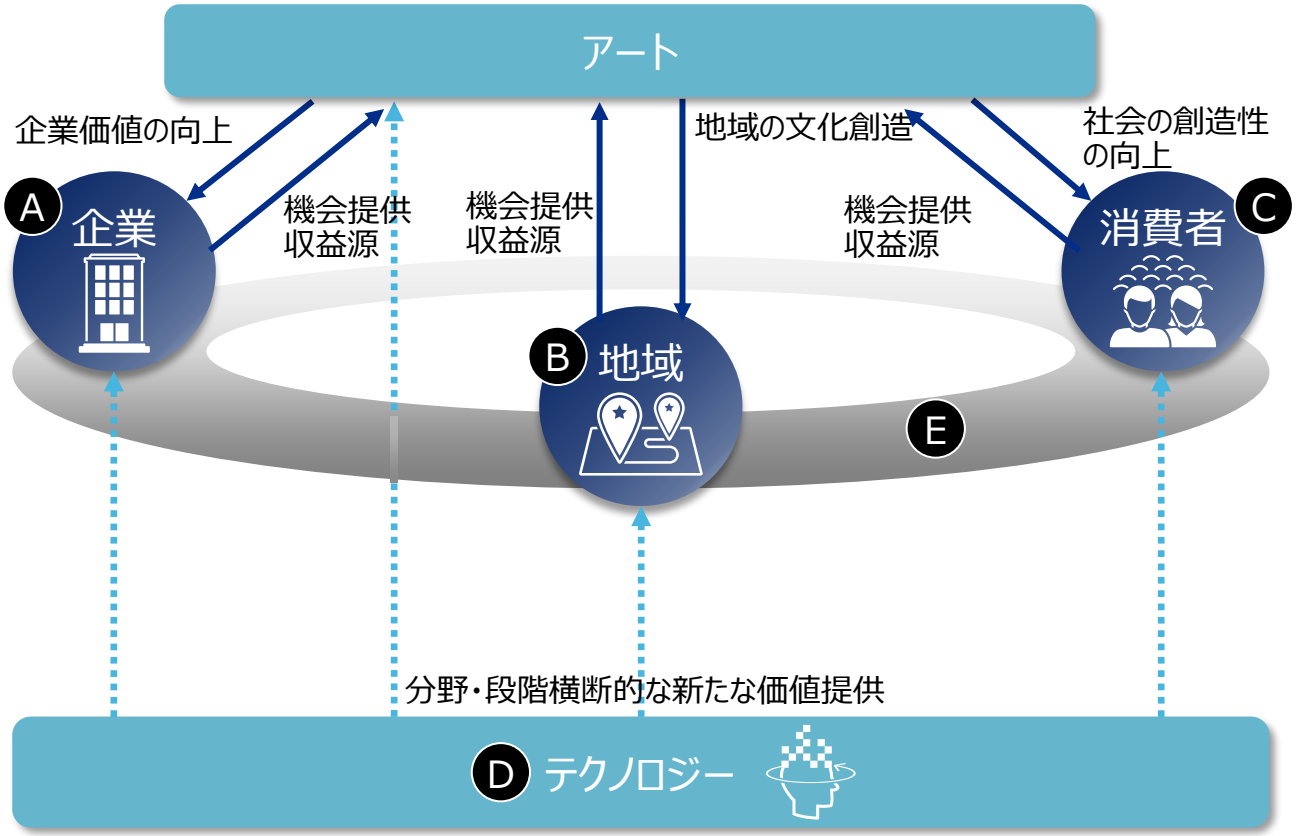
D.アートとテクノロジー

アートの活用・エコシステムに革新をもたらすテクノロジー・サービス
（オンライン取引、NFT、メディア・アート等）

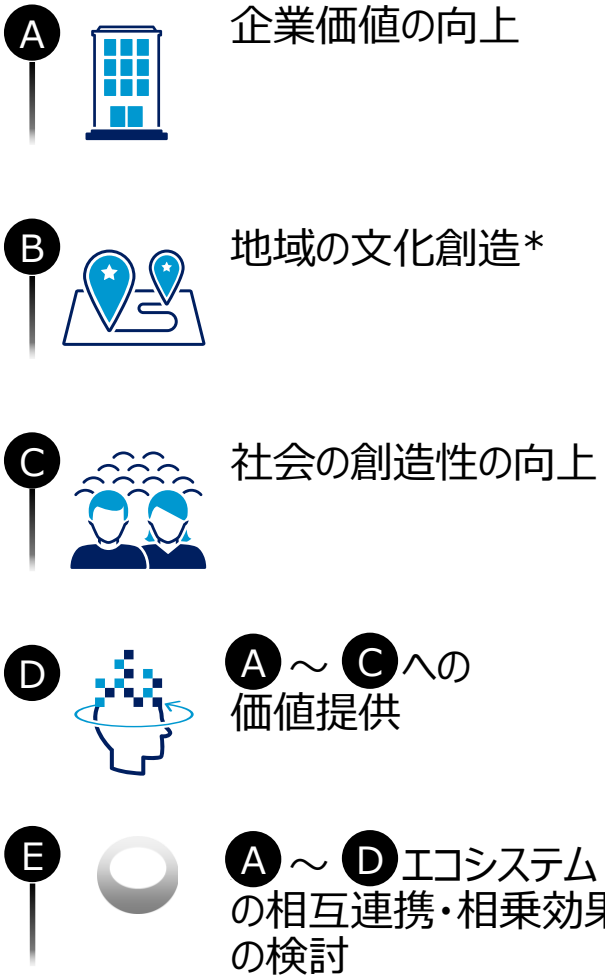
第1～4回研究会検討対象の関係性と検討の意義

- 企業・地域・消費者の3面からのアートとの関わりや、これらとのテクノロジーとの関わりについて検討し、広い実経済社会の課題解決・経済的発展を狙う。

第1～4回研究会検討対象の俯瞰図



検討の意義



*地域に固有の文化を価値創造の主軸に据え、内的・外的価値を高めることを想定

（出典）BCG作成。

第1～4回研究会検討対象の取組の例

- 各テーマにおける取組の例は以下の通り。

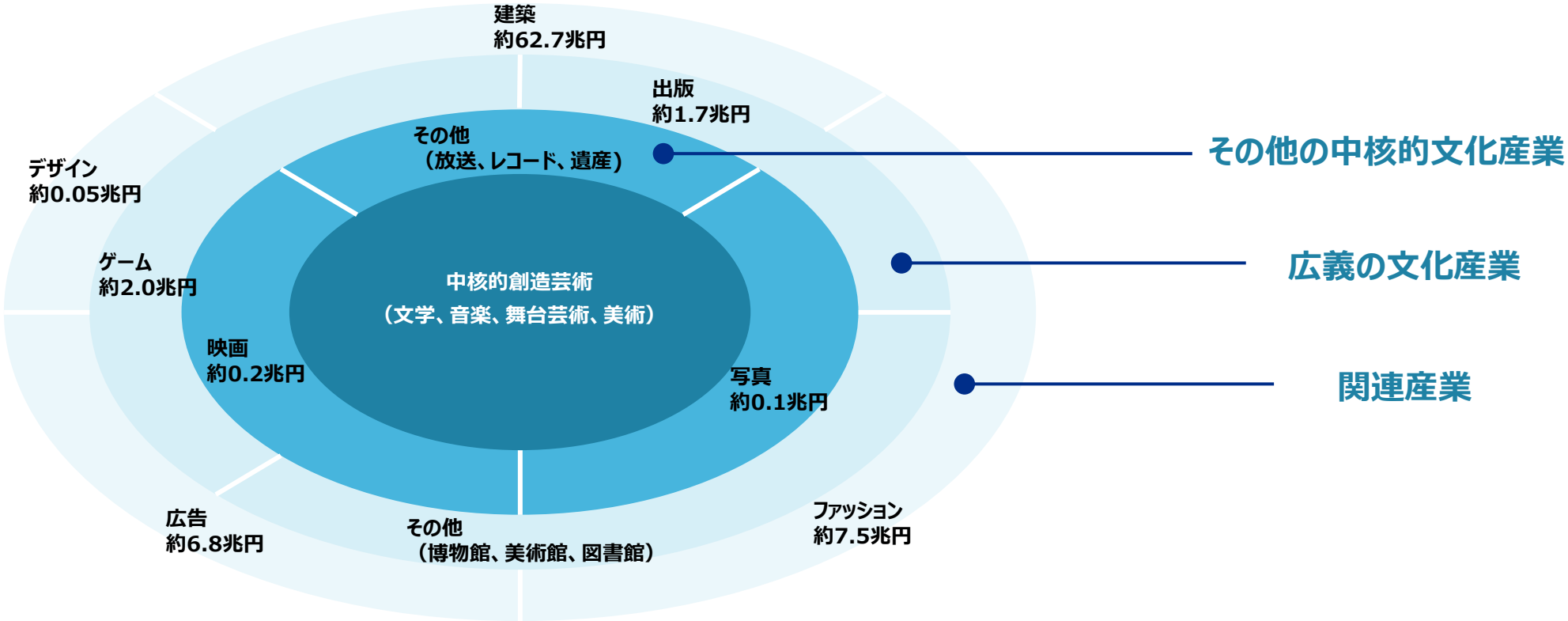
	活性化対象						インフラ	
	A 企業・産業		B 地域・公共		C 消費・流通		D テクノロジー	
検討の意義	企業価値の向上		地域の文化創造		社会の創造性向上		A～C への価値提供	
取組の例	対従業員	保有美術品の活用・事業化	内的価値向上	アートを中核とした、固有性のあるまちづくり	需要拡大	若手コレクターの育成、アート教育の推進	企業連携	アート関連の新規事業創出
		アーティストとの研究開発		アーティストの二拠点居住		寄付等の促進		研究開発部門とメディアアートの連携
		アート思考での新規事業創出		地元アーティストへの制作・発表機会提供		アート購入のプロモーション	流通連携	アートのレンタル・共同利用・EC
		社員にアート教育		地域住民へのアート教育やアーティストとの共創	取引活性化	ギャラリーの強化		美術館のデジタル化
	対地域	美術館運営・アートフェア協賛		地域に根差した美術館運営		企業・地域保有美術品の展示促進	地域連携	DAOでのコミュニティ構築
		アーティスト活動の支援（表彰、後援等）	外的価値向上	行政や自治体へのクリエイティブ・オフィサー設置		アート取引の手法の拡大		XRによる地域資源活用
		アーティストとの店舗設計、まちづくり		DAOやNFT等を活用した域外からのコミュニティの参画	供給拡大	アート制作や発表の機会や場の拡大		アート所在地管理インフラ整備
	対顧客	アーティストインレジデンス		芸術祭や地域アートイベントの持続的な開催・運営		NFTによるクリエイター還元	アーティスト連携	NFTによる利益還元
		アーティスト関連作品の販売		アーティストと地域ブランドの共同開発		ギャラリスト・マネジャーの待遇改善		VR/AR上の新たなアート・クリエイティブ提供
		アート工芸作品販売・事業化						
		NFTを活用した収入多元化						

（出典）BCG作成。

アートがもたらすクリエイティブ産業への効果と意義

- 文化クリエイティブセクターは、自動化されづらいため、産業構造転換を進めるためにも、それ自体を振興し、雇用規模や賃金を上昇させる意義がある。中でも、クリエイティブ産業の中核となる（広義の）アートを振興することはレバレッジが大きいと考えられる。

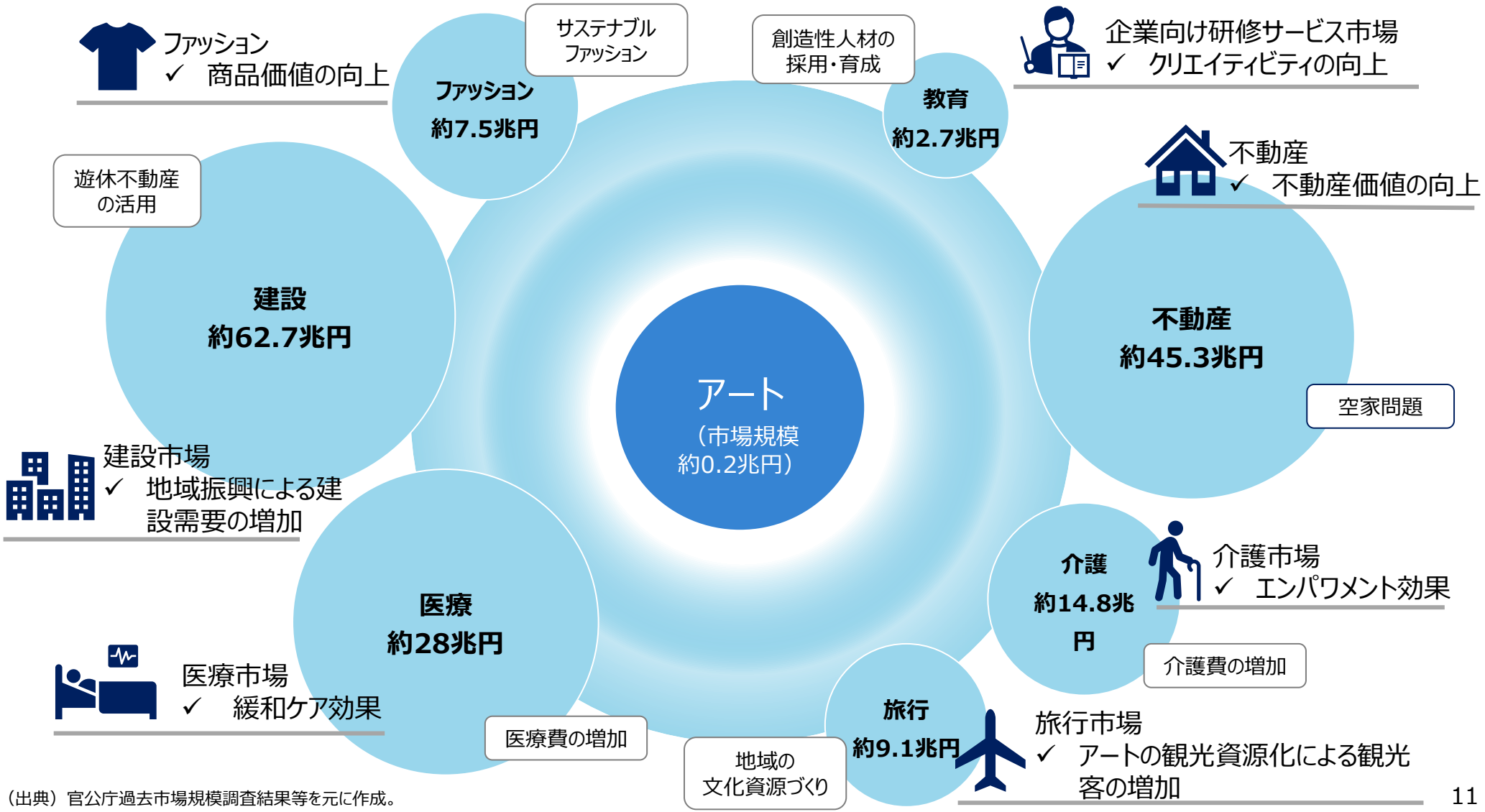
スロスビーの同心円モデル（市場規模など一部事務局にて追記）



（出典）David Throsby「The concentric circles model of the cultural industries」、官公庁過去市場規模調査結果・「電通　2021年 日本の広告費」を元に作成。

アートがもたらす産業等への影響

- アートを活用することで、地域ブランディングや、産業の差別化・付加価値向上を実現できるのではないか。例えば、以下の市場や社会課題とのシナジーが期待できるのではないか。



（出典）官公庁過去市場規模調査結果等を元に作成。

ご議論いただきたい論点

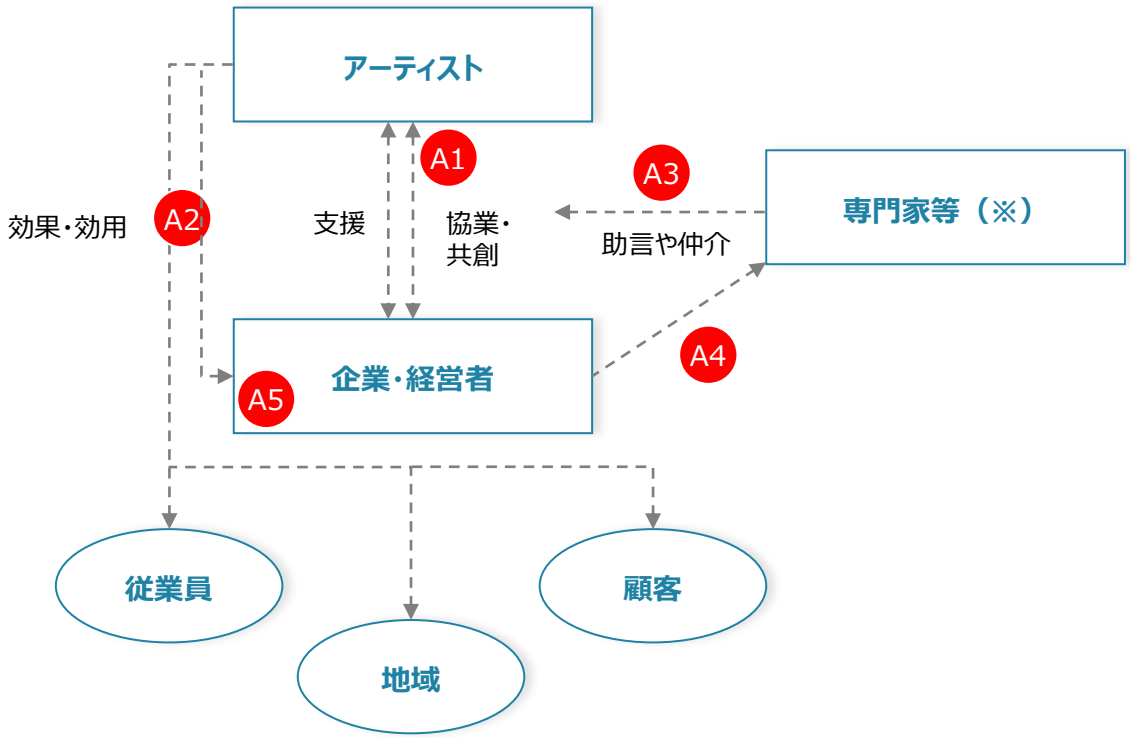
アートへの関心が高まる中で、企業によるアートの戦略的な活用は限定的。

企業がアートと関わる意義や理想的な関係をどのように考えたらよいか。
何が活用のボトルネックになっているのか。

A.アートと企業・産業のプレイヤー相関図（案）

- アーティストやアートが企業価値にもたらす効果やそれを実現する手法等の理解が進んでいないのではないか。アートの専門家と企業が遠く、マッチングが進んでいないのではないか。

アートと企業・産業のプレイヤー相関図



※関与の仕方に応じて、例えば、ギャラリーやキュレーター、ディレクター、コンサルタント等を想定。

課題

- A1 一過性の取組が多く、継続的に企業価値向上にするまでに至っていない場合が多い。
- A2 アート活用の効果やそのエビデンス、活用方法が企業や経営者に周知されていない。
- A3 アーティストとの協業を助言・仲介する専門家や事業者が不足。
- A4 企業が専門家の選び方や支援の受け方がわからない。
- A5 過去に購入したアート作品の存在が足かせになっているとの指摘*。

（出典）BCG作成。
*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」

アジェンダ

1.設置趣旨等について

- 研究会の目的と進め方 P1
- 本研究会の検討の背景 P14

2.企業がアートを求める背景 P31

3.企業におけるアートの戦略的な活用に関する動向 P53

- アートがもたらす効果に係る研究 P56
- 企業のアート活用先進事例 P82

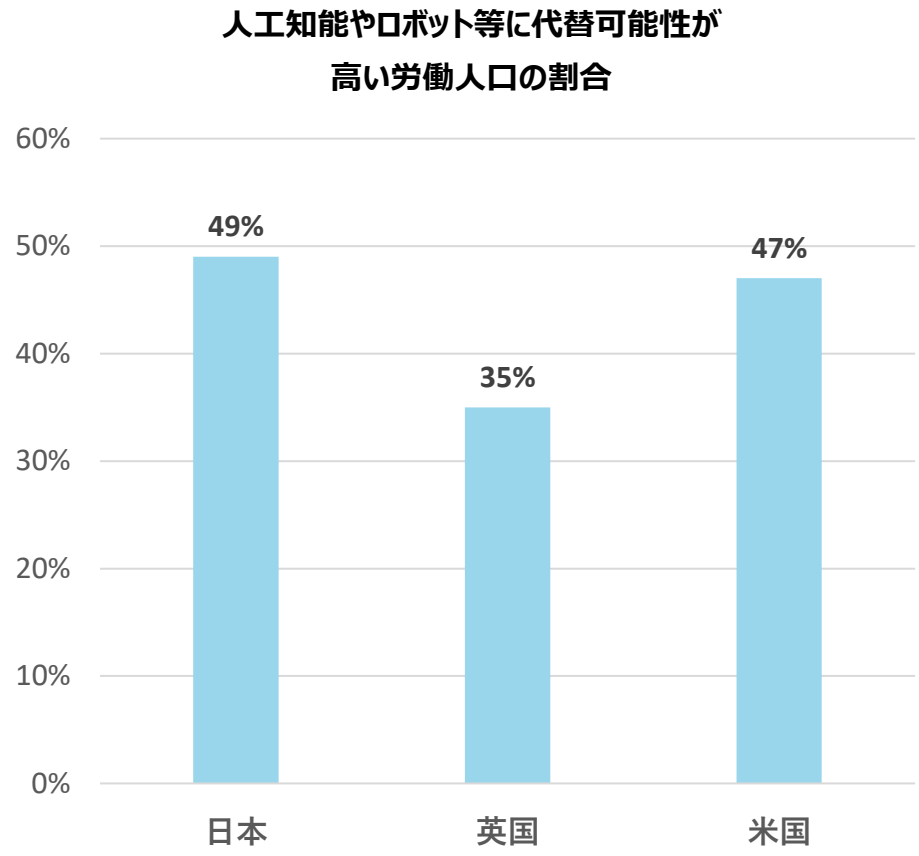
4.ご議論いただきたい論点 P100

約半数の職業がAIに代替される可能性も指摘

- 将来的に日本の労働人口の**約49%が就労している職業について、人工知能やロボット等で代替される可能性が高い**との研究結果もあり。

- 英国オックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授とカール・ベネディクト・フレイ博士は、**米国において10～20年内に労働人口の47%が機械に代替可能**であると試算。

- 株式会社野村総合研究所は、英オックスフォード大学のマイケル A. オズボーン准教授及びカール・ベネディクト・フレイ博士との共同研究（2015年）により、国内 601種類の職業について、それぞれ人工知能やロボット等で代替される確率を試算した。この結果、**10～20年後に、日本の労働人口の約49%が就いている職業において、AIに代替することが可能性が高い**と推計。

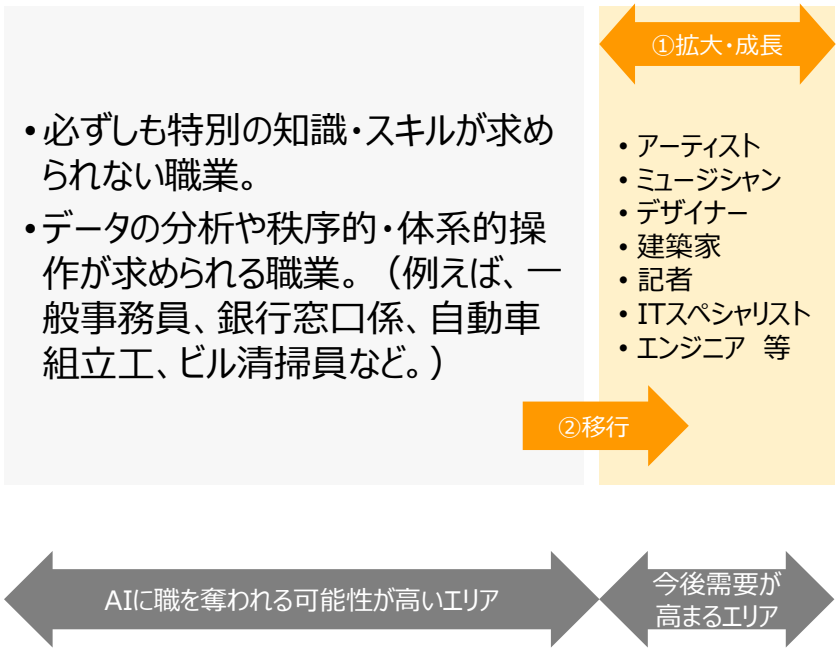


（出典）株式会社野村総合研究所「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に～ 601種の職業ごとに、コンピューター技術による代替確率を試算 ～」（2015）

AIの影響を受けづらい創造性人材

- AI・ロボティクス等の社会実装の影響により、一部の労働者は職を奪われる可能性。影響を受けづらい**クリエイティブ要素の高い労働人口をどのように増やしていくかが今後重要**。

職業別カテゴリーとクリエイティブ要素割合の関係性



（出典）Nesta "The Creative Economy and the Future of Employment" (2015)

労働市場の構造変化を考慮した課題への対応

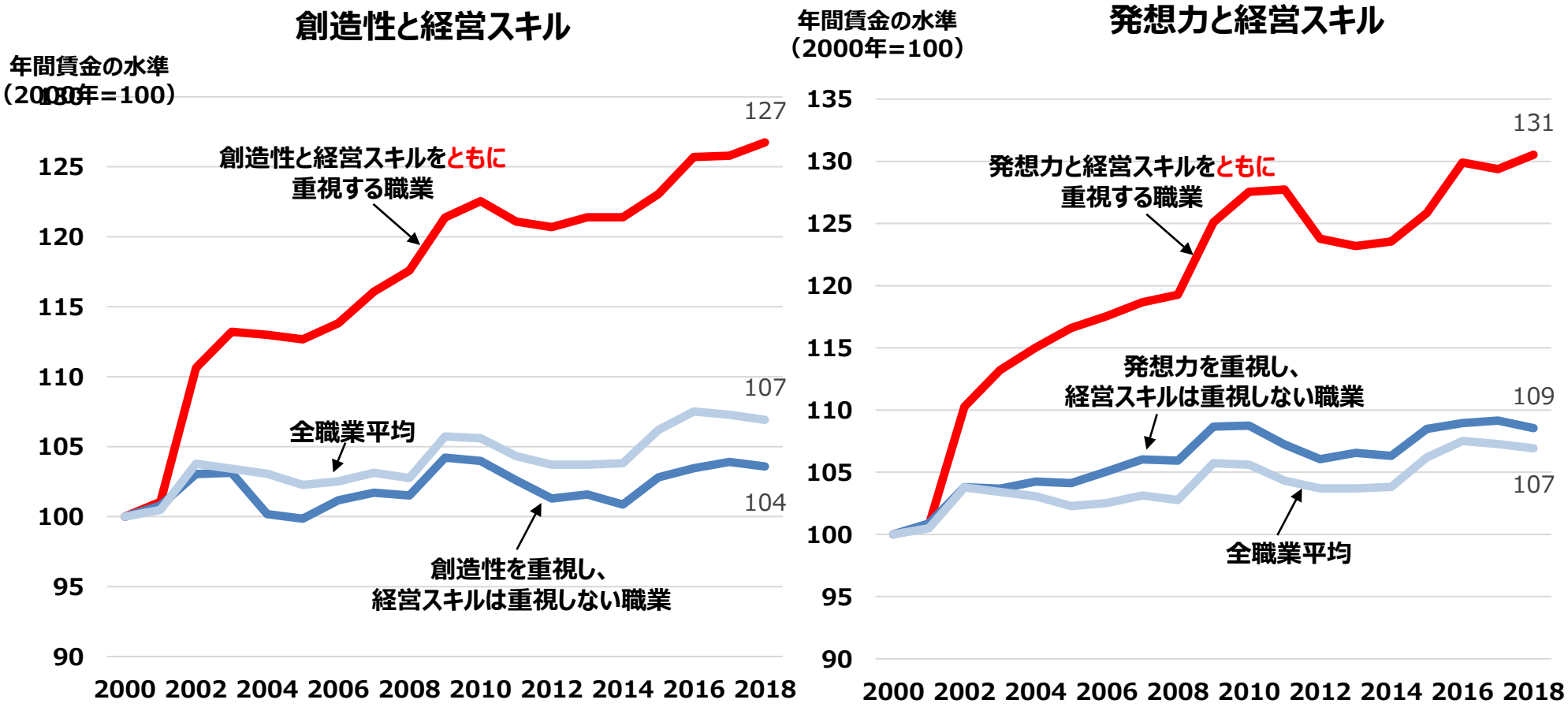
今後求められる職業・人材

- Nesta（英国国立科学・技術・芸術基金）の研究結果によると、**クリエイティブ要素の高い職業は自動化の影響を受けにくいという傾向があり、今後の経済社会においてさらに需要が高まる**。
- 中でも、STEAMスキルを有するクリエイティブ要素が高い職に就く人材に、今後の社会経済は依存していく。
- 一方で、クリエイティブ要素の低い職業の労働者の一部は、AI・ロボティクス等の社会実装により職を奪われる可能性が高いと述べられている。

創造性・発想力と経営スキルを重視する職業の賃金は上昇

- **創造性・発想力と経営スキルをともに重視する職業の賃金は大きく上昇**している。

米国の年間賃金の推移（実質）

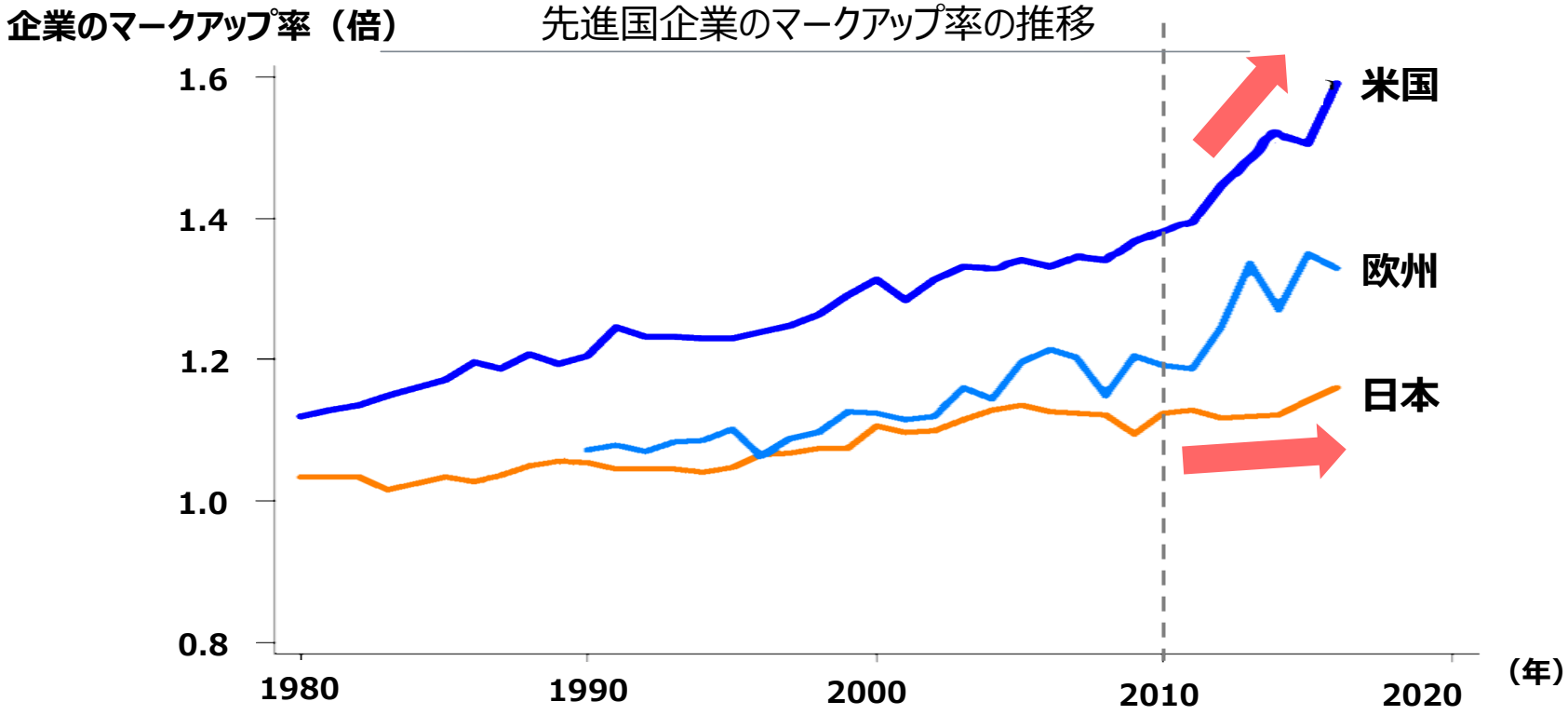


（注） マーケティングスキル、創造性、発想力を重視する職業は、O*NETデータの「Sales and Marketing」、「Originality」、「Fluency of ideas」の重要度が上位5%の職業。
2015年の消費者物価（CPI）の水準で実質化。
（出典）未来投資会議（第37回） 基礎資料
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/dai37/siryou1.pdf

日本はマークアップ率が低く、価値創造が上手くできていない

- 日本のマークアップ率（分母をコスト（限界費用）、分子を販売価格）は、欧米の企業で2010年以降、急速に上昇しているものの、**日本は、低水準で推移**。
- 我が国のものづくり企業は、**アートやデザインが経営と比較的遠い**ところに置かれ、コストや品質に注目してきたことが、**マークアップ率が低い一因**にもなっているという指摘もある。

先進国企業のマークアップ率の推移



（注） トムソン・ロイター社の上場企業データベースにおける1980～2016年、46.5万件のデータ（日本企業は8万件、米国企業は13万件）を使用した分析。

（出所）Diez Leigh, and Tambunlertchai (2018)「Global Market Power and its Macroeconomic Implications」を基に作成。

（出典）産業構造審議会第2回成長戦略部会（令和元年10月25日） 資料2 第2回成長戦略部会基礎資料
成長戦略実行計画（令和2年7月17日）

文化は産業競争力の源泉

- 機能・品質のコモディティ化が進む中、それ以外の要素による付加価値の創出が重要。
- 付加価値を創出し、**差別化を実現するにあたっては、文化の重要性**が増している。

成長戦略実行計画（令和元年6月21日閣議決定）

第4次産業革命は、同質的なコスト競争から付加価値の獲得競争への構造変化をもたらす。デジタリゼーションを**企業経営者が本格活用し、いかに差別化を図り、付加価値の高い新たな製品、サービスを生み出すかという競争**であり、付加価値の創出・獲得が課題である。
（中略）
これにより、組織の中に閉じ込められ、固定されている人を解放して、異なる世界で試合をする機会が与えられるよう、真の意味での流動性を高め、個人が組織に縛られ過ぎず、**自由に個性を発揮しながら、付加価値の高い仕事ができる、新たな価値創造社会を実現する必要**がある。
第4次産業革命が進むと、創造性、感性、デザイン性、企画力といった機械やAIでは代替できない人間の能力が付加価値を生み出すようになる。労働市場の両極化に対応し、付加価値の高い雇用を拡大するためには、初等教育を含めた教育制度においても、間違えない優等生の量産から、様々な発想や異質なアイデアを尊重することで、それぞれの領域で抜きんでた才能を有する人材を育成する方向へ見直す必要がある。

文化経済戦略（内閣官房・文化庁　平成29年）

Ⅰ 基本認識
・・・我が国の産業構造の成熟化に伴い、グローバル競争の中でいかに**新たな付加価値を創出し、差別化**を実現していくかが**我が国の産業競争力を決定づける重要な要素**となっている。文化を活かした新しいビジネスモデルやイノベーションの創出、自由で創造的な発想に溢れた人づくりなど、我が国の**産業競争力の強化という観点からも文化の重要性**は増している。・・・

Ⅳ 文化経済戦略が目指す将来像
・・・産業界においても、**文化がビジネス上の課題を解決するための拠りどころの一つとなる**ことで、**付加価値の高い商品やサービス、イノベーション創出につながる新たなアイディアが生まれる**とともに、**文化芸術を企業価値につなげる企業経営の推進**や**文化芸術を起点としたインバウンド拡大**をはじめ、文化を中心に、人や企業、情報等、国内外から多様な資源が集積することにより、新たな産業や市場の創出につなげる。

（出典）成長戦略実行計画（令和元年6月21日閣議決定）、文化経済戦略（内閣官房・文化庁　平成29年）

経済的な側面からの先進国の文化芸術への注目

- 特にコロナ以後、先進国でも**経済のブースターとして、文化芸術に注目**し、積極的に投資を行う動きが見られるようになっている。

G20の動き（文化に関する宣言の合意）

- 2021年7月30日、世界の経済大国であるG20の文化大臣たちは、COVID-19の大流行を受け、文化を持続可能な社会経済復興のための主要なエンジンとして位置づける「文化に関するG20宣言」に史上初めて合意。この宣言には、文化遺産の保護、文化と気候変動、文化と教育、文化と創造的産業、デジタル変革における文化という、イタリア議長国によって特定された5つの重要な優先事項が含まれている。
- また、イタリアは、G20文化大臣会合やG20首脳会議に貢献するメンバー間の合意形成のための文化ワーキンググループを正式に設置するなど、文化をG20に恒久的に統合するための措置をとった。

イギリスでの動き（積極的な財政支出）

- 2021年3月、政府は、パンデミックに見舞われた経済を再起動するためのより広範な計画の一環として、芸術に対する追加の財政支援として4億8,580万ポンドを発表。
- リシ・スナック財務大臣は、予算声明に先立ち、芸術と文化産業が経済活動の「重要な推進力」であり、英国全体で70万人以上を雇用していることを認めた。

アメリカでの動き（歴史上最高レベルの文化セクターへの資金提供）

- 米国のジョセフ・バイデン大統領は、金曜日に発表された2022会計年度の6兆ドルの予算の一部として、国の芸術文化機関への資金提供を大幅に増やすことを提案。（中略）1965年の設立以来の最高レベルの資金提供となる。
- 「国立芸術基金への2億100万ドルの要求は、特に前例のない混乱の時代の後、国民経済を再建する上での創造的な労働力の重要性を反映している。」とNEAの代理会長アン・アイラーズは述べている。

（出典）G20の動き：UNESCO Webサイト（https://en.unesco.org/news/g20-agrees-first-declaration-culture）
イギリスでの動き：artnetnews（https://news.artnet.com/art-world/uk-budget-2021-culture-1948423）
アメリカでの動き：ArtNewspaper（https://www.theartnewspaper.com/2021/05/29/biden-wants）

OECDも文化芸術が経済のドライバーであることを指摘

- 2022年に公表されたOECDのThe Culture Fixレポートでは**文化が雇用、ビジネス成長、消費のドライバー**であることを指摘するとともに、企業が文化活動に参加することは、社会的・経済的イノベーションプロセス等、ポジティブなインパクトがあることを示している。

要約

- **文化は雇用のドライバー**
  文化・クリエイティブ関連雇用の割合は、一部OECD諸国では最大20分の1、一部大都市では最大10分の1を占める。これらの雇用は一般的な労働力（14%）よりも自動化されるリスクが低く（10%）、「将来の保証」がある。
- **文化はビジネス成長のドライバー**
  文化・クリエイティブセクターはOECD諸国の全企業の7%を占め、全セクター平均の成長率（12%）を上回る（18%）。
- **文化は消費のドライバー**
  娯楽文化に対する家計支出は2011年から2019年にかけて18%増加し、支出全体の増加の早さを上回っていた。

文化活動への参画に伴う経済成長とイノベーションの果実

- 文化活動への参加は、**イノベーションや企業家精神**といった未来のインパクトの種となる。これは、アート関連スキルがイノベーションのプロセスに重要な役割を果たすという認識に基づく。
- 文化活動への参加は文化・クリエイティブセクター以外のセクターであっても**企業家モデルの形成に役に立つ**可能性がある。
- 困難な文化的経験は起業家がビジネススクールやエンジニアリングスクールでは身に着けづらい**水平思考・課題解決能力**を身に着けることにつながる可能性がある。
- 文化活動への参加は文化・クリエイティブセクターにおける就業機会を改善するのみならず、文化・クリエイティブセクター以外に務める人々の**文化的・創造的スキルの重要性の再認識**を促し、R&Dの環境整備等に影響する可能性がある。

（出典）OECD “The Culture Fix” ,2022 https://www.oecd.org/publications/the-culture-fix-991bb520-en.htm

クリエイティブ産業の中心としてのアート

- 世界的にクリエイティブ産業の分類にアートを含めている。

ユネスコ及び各国のクリエイティブ産業の定義

ユネスコの分類

- Television
- **Visual arts**
- Newspapers and magazines
- Advertising
- Architecture
- Books
- **Performing arts**
- Gaming
- Movies
- Music
- Radio

フランスの分類

- **Visual arts**
- Music
- Live performance
- Cinema
- Television
- Radio
- Video games
- Books
- Press
- Advertising and Communication

イギリスの分類

- Advertising and marketing
- Architecture
- Crafts
- Product design, graphic design and fashion design
- Film, TV, video, radio and photography
- IT, software, video games and computer services
- Publishing and translation
- **Museums, galleries** and libraries
- Music, **performing arts**, **visual arts** and cultural education

ドイツの分類

- music industry
- book market
- **the art market**
- film industry
- broadcasting industry
- **performing arts market**
- design industry
- architecture market and press market
- advertising market
- software and games industry

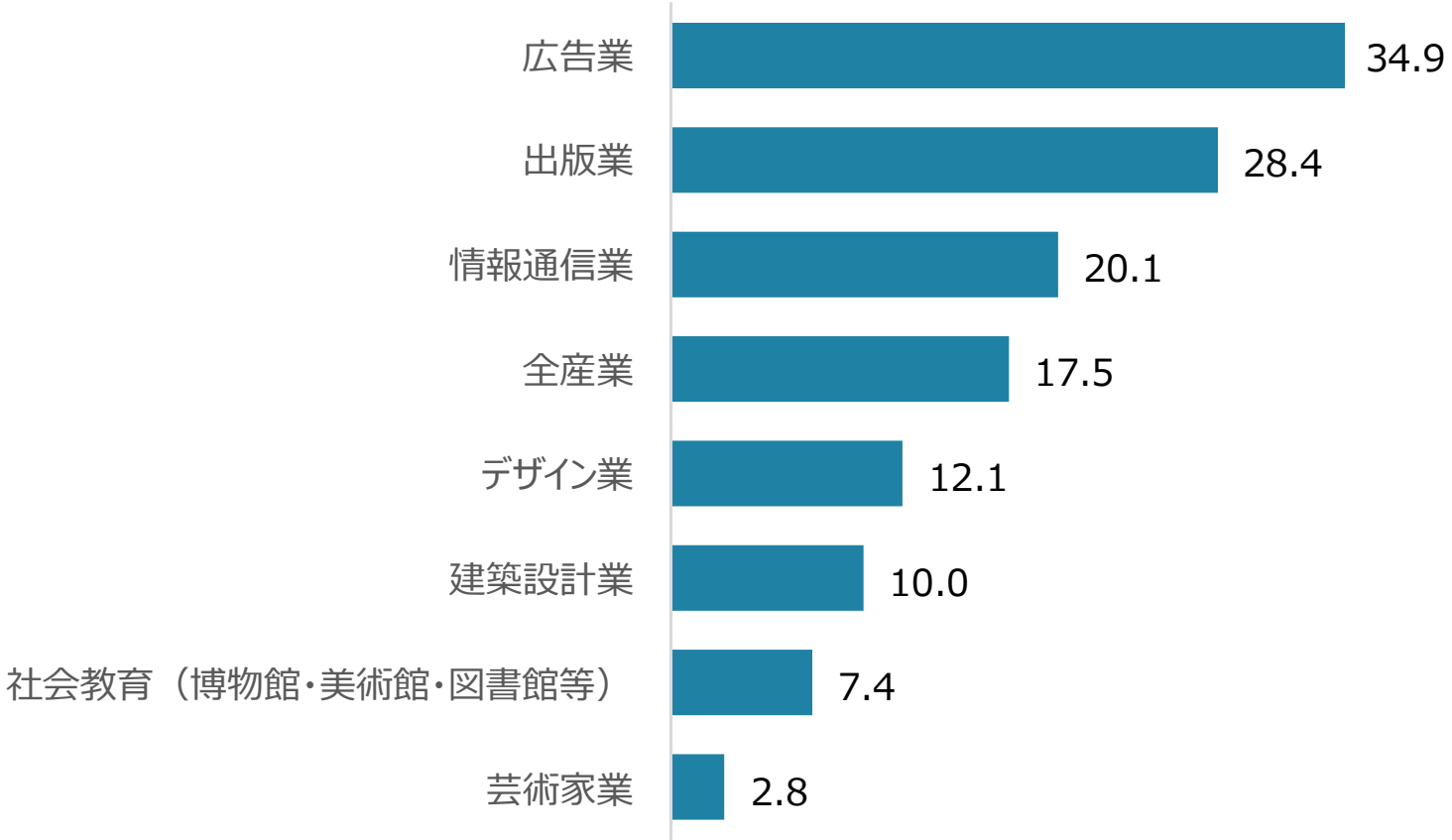
（注）ユネスコの分類：UNESCO「Cultural times The first global map of cultural and creative industries」
フランス及びドイツの分類：経済産業省「令和2年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業報告書」
イギリスの分類：文化メディアスポーツ省Webサイト

芸術家業の収入は全産業でも特に低い

- クリエイターの中でも特に芸術家業の収入は、全産業と比べて低い。

1従業員当たりの売上高

単位：百万円



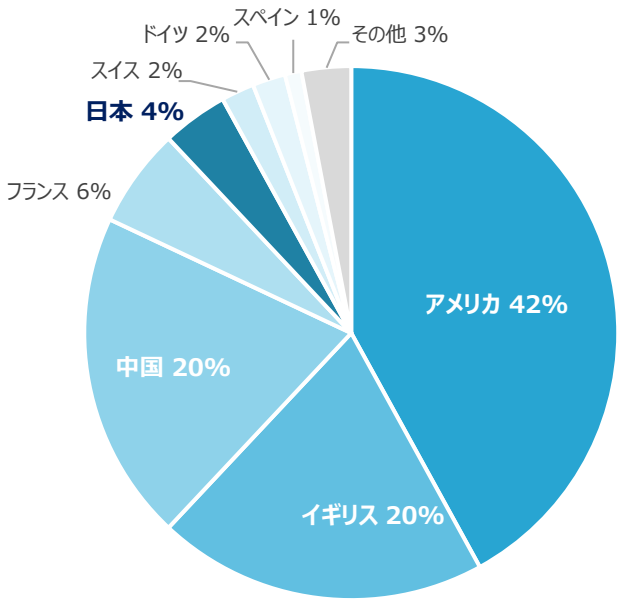
（注）芸術家業の事例：美術家業；彫刻家業；鋳金家業；作曲家業；声楽家業；ピアニスト業；映画監督業；演出家業；ポスター画家業；イラストレーター業；能楽師業
（出典）総務省「経済センサス活動調査（2016年）」を元に作成。

我が国のアート市場規模は先進国最低レベル

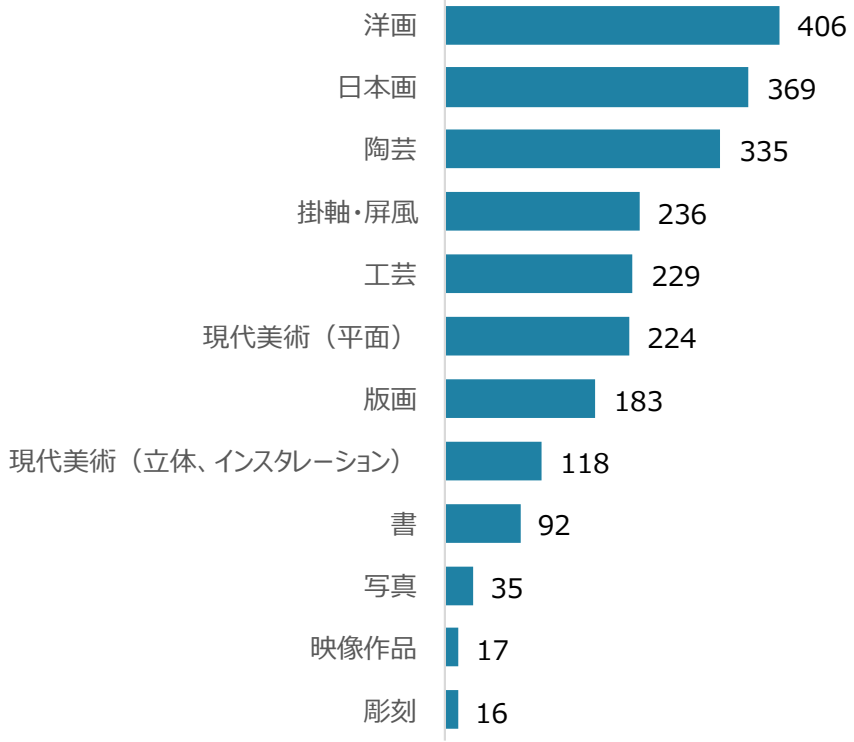
- アート市場規模は世界7兆円に対し、**日本のシェアは4%**。

日本アート市場規模（2021年）は、2,363億円

世界の美術品市場の国別割合（2020年）



日本のジャンル別市場規模（2021年）　（億円）



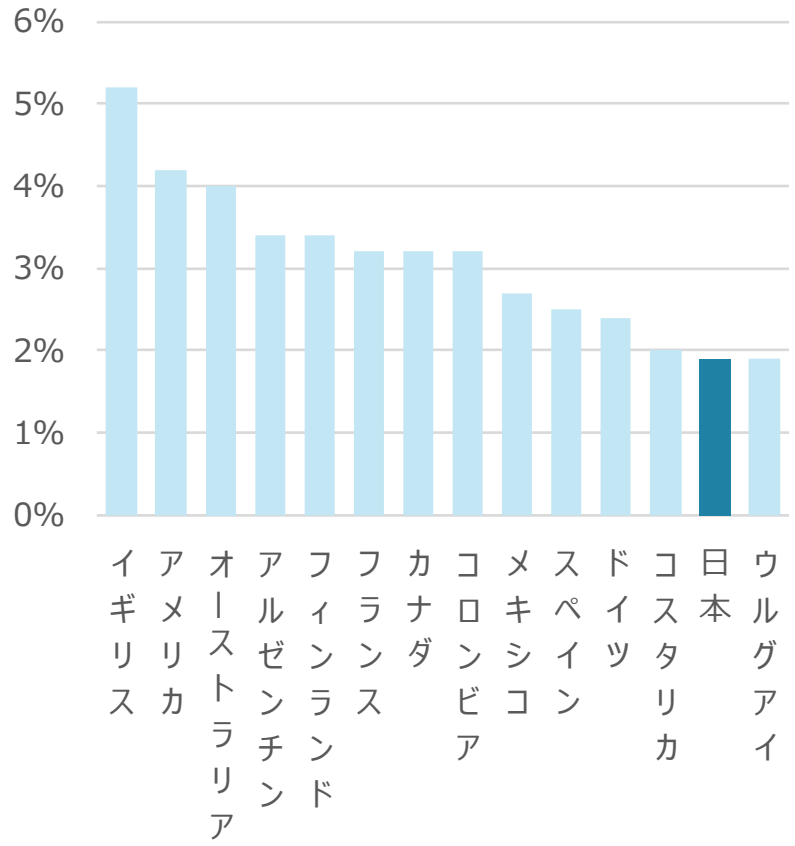
（注）分野間の重複が存在するため、合計値が市場規模全体と一致しない。

（出典） Art Basel and UBS「The Art Market 2021」、一般社団法人アート東京・一般社団法人芸術と創造「アート産業市場規模の推計に係る調査2021」を元に一般社団法人芸術と創造作成。

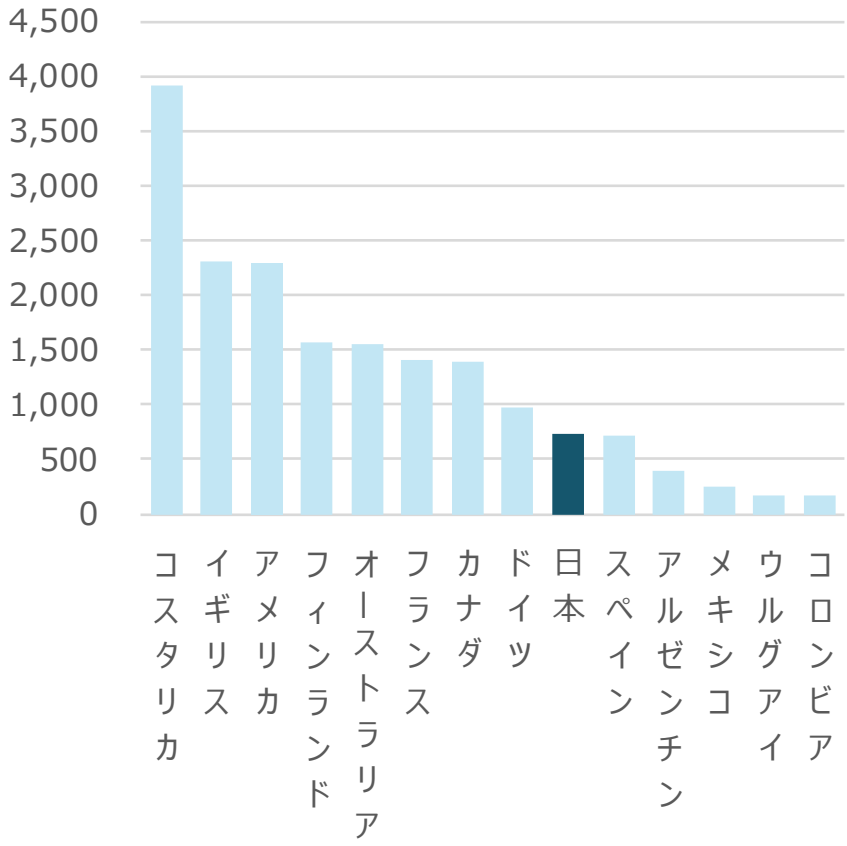
各国の文化GDP比較

- **GDP全体に占める割合や国民1人あたり文化GDPは他国との比較において低い。**

諸外国の国全体のGDPに占める文化GDPの割合



国民1人あたり文化GDP（USドル）



（出典）文化庁「令和元年度文化芸術の経済的・社会的影響の数値評価に向けた調査研究」を元に一般社団法人芸術と創造作成。

（参考）文化ＧＤＰの取得統計

コアドメイン	サブドメイン	文化GDP（億円）	文化雇用（人）	雇用者1人あたりのGDP（万円）※
Ａ．文化遺産/自然遺産	ミュージアム	1,346	34	393
	遺跡、史跡、文化的景観			
	自然遺産			
Ｂ．パフォーマンス/セレブレーション	パフォーミングアーツ	6,287	80	788
	音楽			
	祭り・フェスティバル			
Ｃ．ビジュアルアーツ/工芸	美術	2,751	73	377
	写真			
	工芸			
Ｄ．著作・出版/報道	著作・出版	16,768	239	700
	新聞・雑誌、その他出版物			
	ライブラリー			
Ｅ．オ―ディオビジュアル/インタラクティブメディア	映画、ビデオ	26,887	217	1,241
	テレビ・ラジオ			
	インターネット放送			
	ゲーム			
Ｆ．デザイン/クリエイティブサービス	ファッションデザイン	51,346	583	881
	グラフィックデザイン			
	インテリアデザイン			
	建築サービス、ランドスケープデザイン			
	広告サービス			

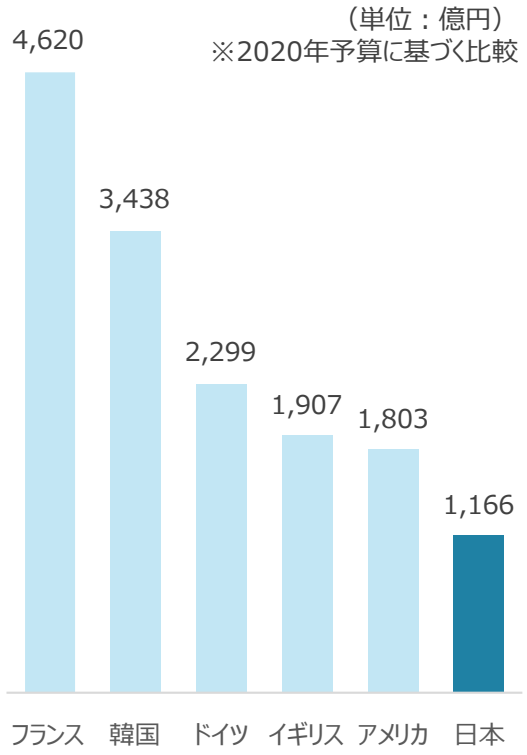
※日本全体の全業種平均818万円

（出典）文化庁「令和2年度文化芸術の経済的・社会的影響の数値評価に向けた調査研究報告書」を元に一般社団法人芸術と創造作成。

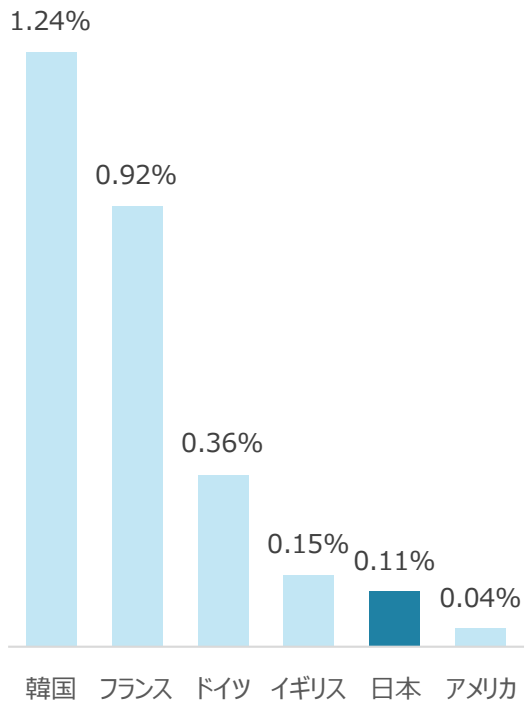
政府によるアート支援の状況：各国中央政府の文化予算

- 日本の文化芸術予算は1,166億円（令和2年度）。日米仏独韓の中で最も額が小さく、**政府支出総額に占める割合も0.11%**。

各国政府の文化芸術予算額



文化芸術予算が政府予算全体に占める割合



各国の主な文化芸術政策担当省庁

国	組織
日本	文化庁
イギリス	デジタル・文化・メディア・スポーツ省
アメリカ	連邦政府の関わる文化関連機関※
ドイツ	文化メディア国務大臣
フランス	文化省
韓国	文化体育観光部／文化財庁

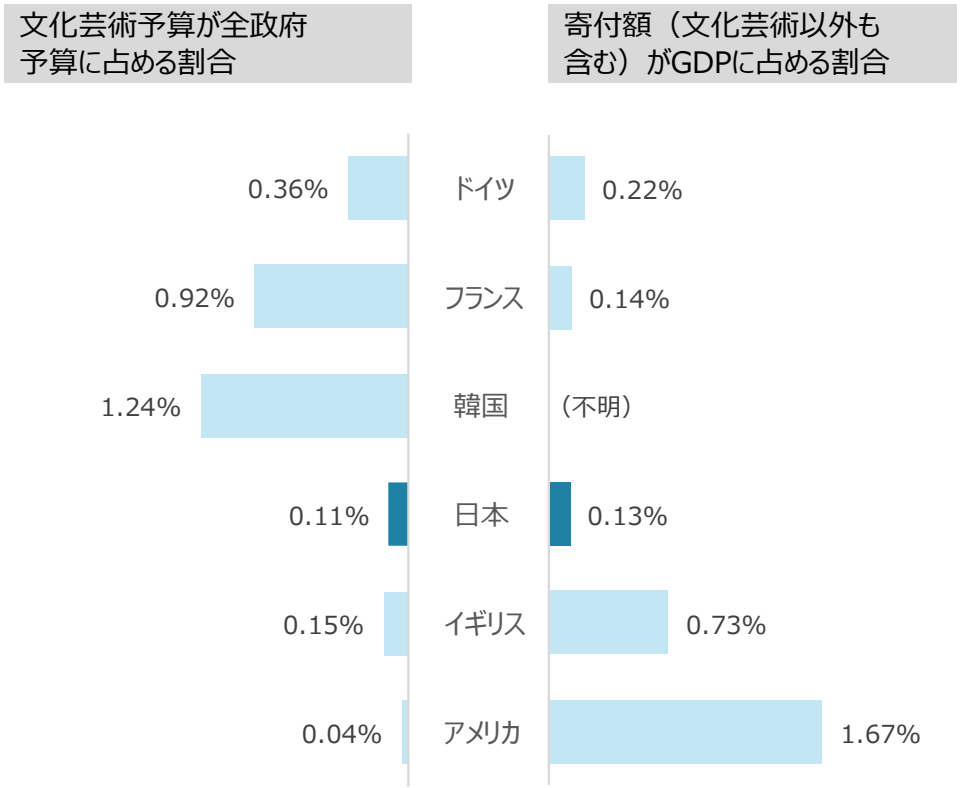
※日本に関しては文化庁予算と観光庁に一括計上されている国際観光旅客税財源を充当する事業予算を合算。
イギリス、韓国に関しては当該組織のうち、文化支出と考えられる費目を選択して合算。
アメリカは、全米芸術基金(NEA)、スミソニアン機構、・図書館サービス機構(IMLS)、ナショナルギャラリー、ケネディー・センター国立公園局(総予算の該当部のみ)の6組織の予算を合算。

（出典）文化庁「令和2年度諸外国の政策等に関する比較調査研究」

政府によるアート支援の状況：各国政府の関与の構造比較

- 日本において政府予算に占める文化芸術予算の割合は限られており、寄付額も少ない。
- 文化芸術予算の割合が小さいイギリスやアメリカでは寄付額が大きく、一定程度民間にて支えている可能性。

中央政府の文化芸術予算割合と寄付割合の比較



（注）文化芸術予算が全政府予算に占める割合は2020年、寄付額がGDPに占める割合は2010年のものであることに留意。
（出典）文化庁「文化芸術関連データ集（平成22年2月）」を元に一般社団法人芸術と創造作成。

日本の文化芸術予算が限られる中で、民間資金の流入の拡大は可能か

- 文化芸術の資金調達モデルがいくつかある中で、文化芸術予算が限られていること等を踏まえ、民間資金を拡大させることは可能か。

諸外国における資金調達モデルのイメージ

Public Funding Model

政府の支援を基にセクターが成り立つ

- 政府が主たる資金源である。
- 文化観光が大きな収益源となっている場合あり。

該当国例

スウェーデン

UAE

フランス

Incentive-Based Model

民間投資を喚起するインセンティブの提供

- 政府が民間投資のインセンティブを設計。
- 一部、補助金等を活用する場合あり。
- 公共への高い関心と意識。

該当国例

カナダ

オランダ

シンガポール

イタリア

Balanced Model

15%以上の民間資金のモビライズを達成

- 民間による文化支援の基盤が強い。
- ビジネススキルの支援体制が充実。

該当国例

英国

オーストラリア

米国

（出典）令和2年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（新たな文化創造に資する経済社会のエコシステムに係る調査研究事業）から作成。

～アートと企業・産業～

アジェンダ

1.設置趣旨等について
- 研究会の目的と進め方 P1
- 本研究会の検討の背景 P14

2.企業がアートを求める背景 P31

3.企業におけるアートの戦略的な活用に関する動向 P53
- アートがもたらす効果に係る研究 P56
- 企業のアート活用先進事例 P82

4.ご議論いただきたい論点 P100

アートを本業の経営力向上に活用する潮流

● アートを本業の経営力向上に活用する例が増えてきている。

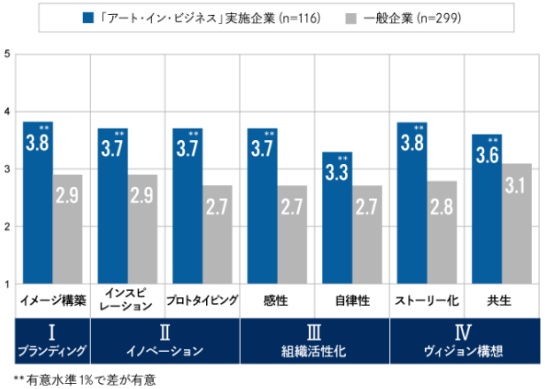
創造

アートは創造性・イノベーションの源泉

- **アクセンチュア（株）**では、**美術部を創設**。**アーティストと交流**し、**彼らの思考を学ぶ**取組等を行っている。
- 【日経社説（2022年1月8日）】
  脱・安売り、観光や物販での富裕層攻略、斬新な起業家の育成などのため、**アート分野との関わりを深めてはどうか**。

アートを経営に取り込むことの効果

- **アートを導入している企業には、イノベーションや組織活性化等の効果あり[1]。**



**有意水準1%で差が有意

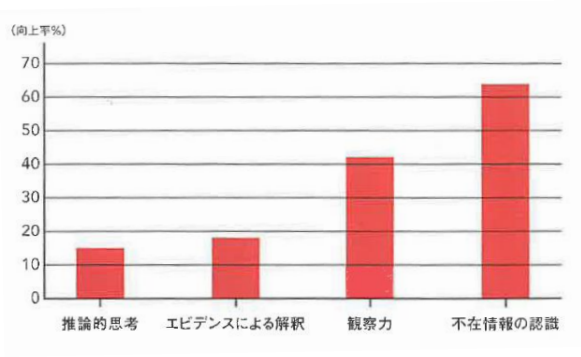
人材

アートを用いて人的資本を向上[2]

- **マッキンゼー**、**アップルのトップ企業**でも**絵画鑑賞が研修に導入**される傾向。
- **不在情報に気付く能力**や**全体を見渡す能力**が向上するといった効果。
- 例えば、メディカルスクールでは、**見落としがちな患者の症状に気付く医者**の育成を目的に実施。

絵画観察トレーニングの効果

- **アート鑑賞により、全体を見渡す力等の観察力が向上[3]。**



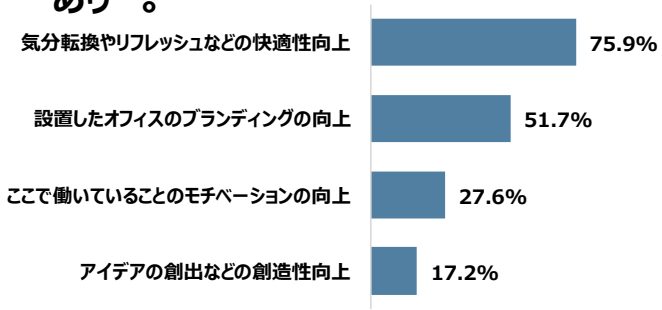
職場

オフィスアートで組織を活性化

- 海外の有力企業ITでは、オフィスへのアート導入はごく一般的。

アートをオフィス空間に導入することの効果

- **アートをオフィスに取り入れることで、組織活性化やブランディングに効果あり[4]。**



（注）1. 美術回路HP; 2.「知覚力を磨く 絵画を観察するように世界を見る技法」; 3. Naghshineh, Sheila et al. “Formal Art Observation Training Improves Medical Students’ Visual Diagnostic Skills.” Journal of General Internal Medicine 23 (2008): 991-997.をもとにした図; 4. 丹青社調査
（出典）第7回 産業構造審議会 経済産業政策新機軸部会　資料3　包摂的成長（地域・中小小規模企業・文化・スポーツ等）について

企業のアートの関わりの潮流：これまでの変遷

- 歴史的に見ても、企業活動とアートの関係は密接。時代とともにその種類は多様化。1990年代に入ると公益社団法人企業メセナ協議会が設立され、企業のアートとの関わりも増加。

企業のアートの関係性の変遷

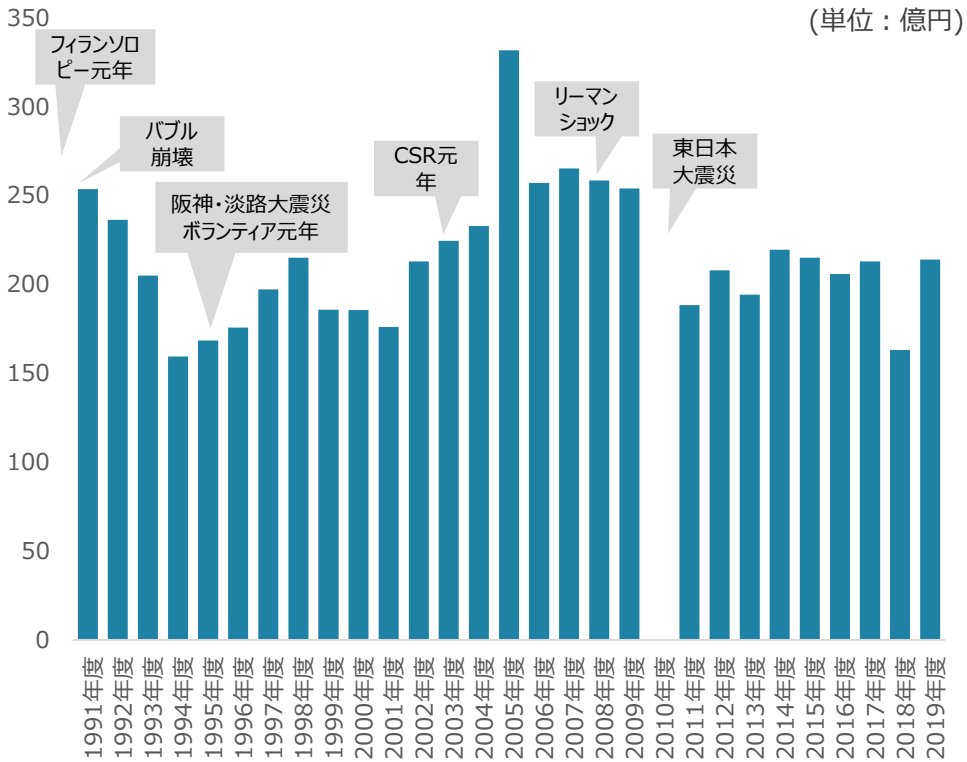
1800年代 1900年代 1960年代	従来型のコレクション形成	主に西洋文化を日本に紹介することを目的に、企業・経営者が作品を収集した。 • 明治維新後、実業家の多くが美術品を収集。 • 1902年、実業家の大倉喜八郎が日本初の私立美術館・大倉美術館を開館。 • 1904年、三井呉服店が美術展を開催。 • 1919年、資生堂ギャラリーが開館する。 • 1961年、サントリー美術館が開館。 • 1966年、出光興産のコレクションによる出光美術館が開館。
1970年代 1980年代	従来型のメセナ活動	企業の社会的責任として、文化芸術の支援活動（メセナ活動）を行った。 • 美術館など文化施設の開館・運営が多数行われる。 • パブリックアートが増加する。 • 企業の社会的責任が問われるようになり、メセナ活動が担う。 • メセナ協議会設立。
1990年代	販売促進・ブランディング	他社との差別化のため、広報・広告にアートを活用するようになった。 • 冠スポンサーの展覧会が多数開催される。 • バブル余剰金の活用。
2000年代 2010年代	地域や社会の支援	地域芸術祭が増え、コミュニティと関わるプロジェクトが増える。 • アートプロジェクトが増加する。 • 資産運用としてのアート作品への投資が増える。 • 芸術祭での地域と企業の連携や協賛が増える。 • アート×ビジネス、アート思考が注目される。
2020年代	アート投資の多様化	経営や社員育成、事業開発、販促…と、企業活動の様々でアート投資が行われる。 • 文化資本経営が注目される。 • 企画・開発の活性化、社員の活性化・育成が行われる。

（出典）一般社団法人芸術と創造作成。

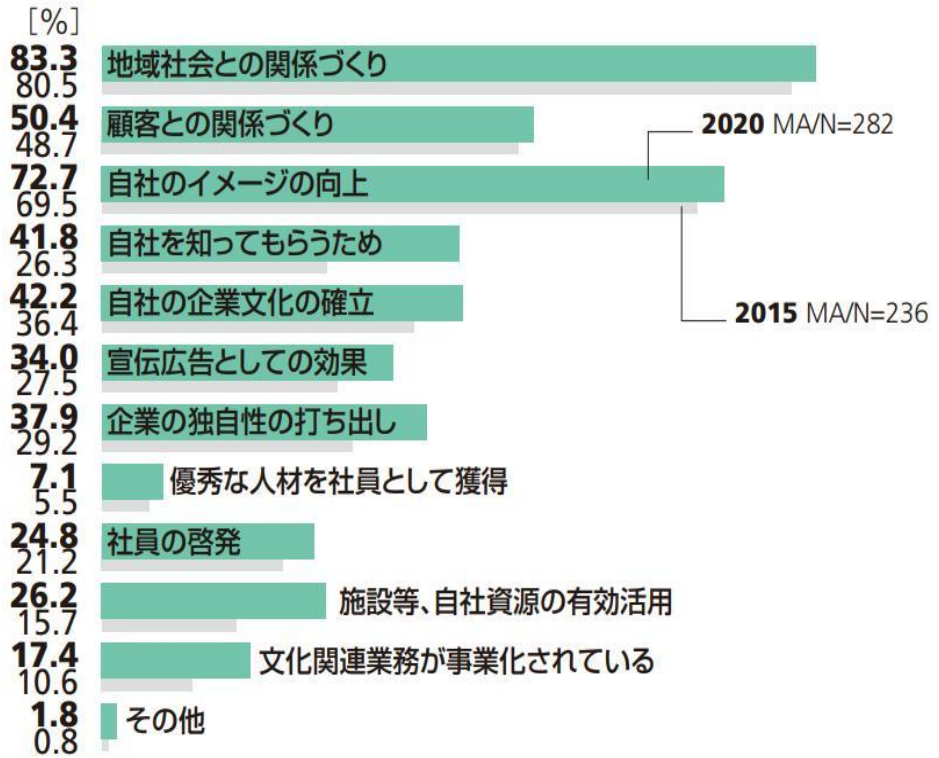
企業とアートの関わりの潮流　メセナの状況

- メセナ活動費総額は、一定の水準で推移。特に、社業との関連、企業価値創造のために重視した点では「地域社会との関係づくり」「自社のイメージの向上」が上位であり、増加もしている。

メセナ活動費総額合計の推移



社業との関連、企業価値創造のために重視した点（5年前との比較）



（出典）公益社団法人企業メセナ協議会「2020年度メセナ活動実態調査」

企業のアートとの関わりが求められる背景

- パーパス経営、事業の差別化、創造性あふれる人材・働く環境づくりを支える観点からアート投資が重要になっている。

企業がアートを求める背景

背景1

パーパス経営への注目

- 不確実性が高まる中、指針となるような理念や目的が希求されるともに、価値観が多様化し、様々なステークホルダーを束ねるには求心力が必要。
- そのためには目指すべき世界観を規定するパーパスの定義が有効。
  ⇒**アートはパーパス定義とパーパス浸透の2点で効果を発揮。**

背景2

創造性あふれる人材育成や働く環境づくりの必要性

- デジタル化が進展する中で、創造性あふれるイノベーション人材のスキル・能力をどのように採用・育成を行うかが重要。
- 社員同士がオープンかつ積極的に対話をしていくための環境づくりも重要。
  ⇒**アートにより創発性を高める等、組織活性化。**

背景3

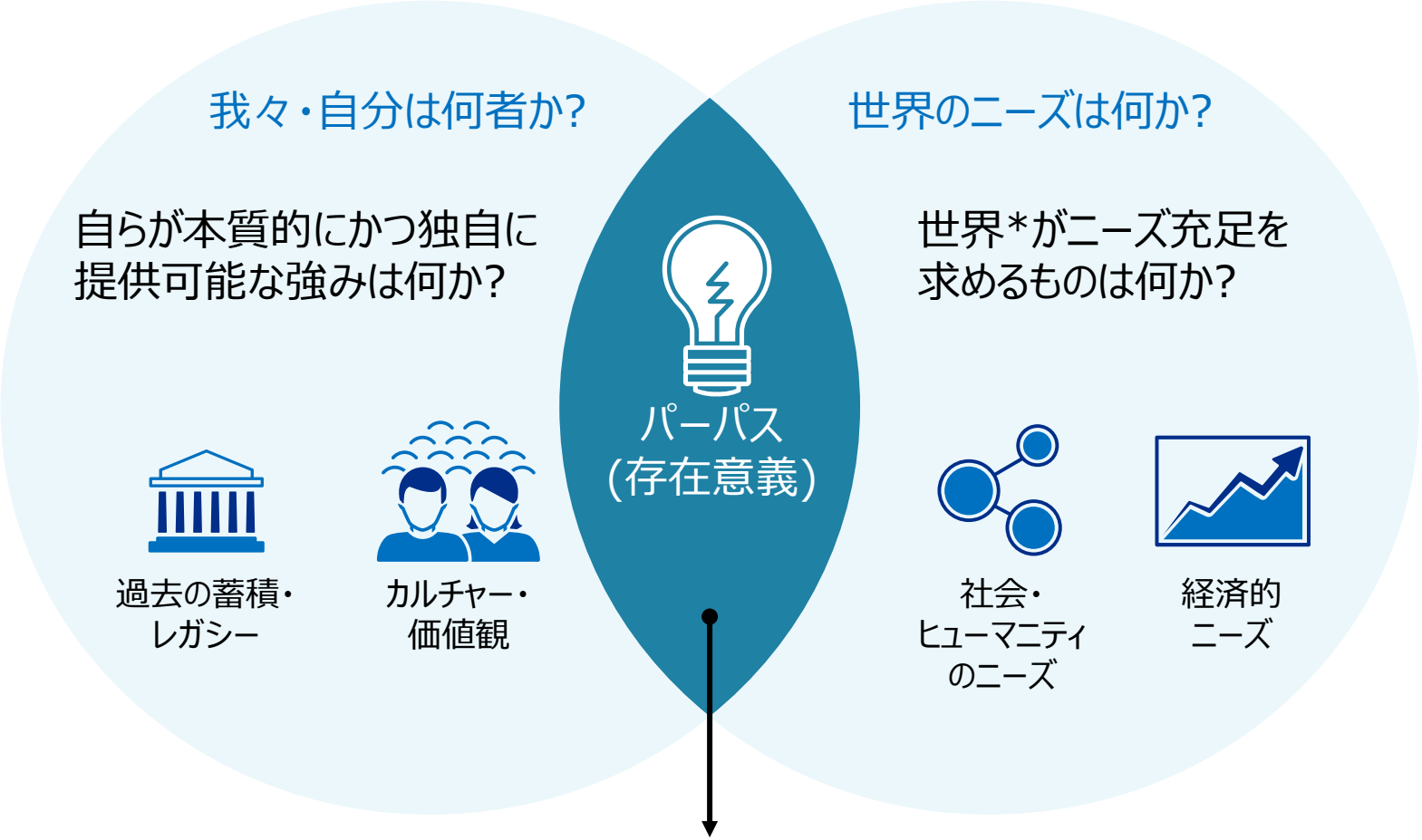
事業差別化の必要性

- デジタル化が進み、モノやサービスにおける機能・品質がコモディティ化している現代において、独自性をもって事業の差別化を行うことは必須。
  ⇒**アートは産業競争力の源泉へ。**

（出典）BCG作成。

パーパスの定義

- パーパスは企業の存在意義を示すものであり、理念の根拠となる存在意義そのもの。パーパスは2つの質問が重なる領域で定義される。



社会に対する独自の強みを通じた提供価値＝存在意義

*人間が人間だけの世界に住んでいるわけでなはないことを踏まえ、人間以外の生物種との共生を視野に入れて、相互依存的にニーズの充足を満たすことを目指す考え方（マルチスピーシーズ）もある。

（出典）BCG作成。

パーパスの効用

- パーパスは不確実性が高まる現代において、組織内外の力を結集させる際に有効。

時代背景	パーパスの効用
不確実性の時代における弛まぬ企業改革 • 意思決定の迷走リスク • 「変革疲れ」のリスク	**「北極星」として変革を導く** • 意思決定の判断軸 • 変革の意義を通じたステイクホルダーの鼓舞
戦略・組織の多様化 • シンプル、同質的な集団で機能していた価値観の共有が困難に	**多様性を活かしつつ関係者を束ねる** • 社内外の多様な組織・人材の一体感を根本から高める
社会的意義が重視される潮流 • SDGs/ESGへの本業を通じた取組 • 若手の社会価値への関心向上	**戦略面／エンゲージメント双方において競争優位を強化** • 時代の要請への対応 • 若手社員を中心とする訴求力

（出典）BCG作成。

パーパスの構築と浸透を促進するためのアート

● アートはパーパス定義とパーパス浸透の2領域で効果を発揮する。

	パーパス定義		パーパス浸透	
	Discover (発見)	Articulate (明確化)	Activate (活性化)	Embed (埋め込み)
目的	• 「我々は一体誰か?」、「世界が求めているニーズは何か?」の2つの問いに対する答えを探索	• 存在意義を伝えるための結晶化	• 定義されたパーパスの組織全体に対しする発信・浸透と共感の創出	• パーパスを戦略と整合させ、行動として体現するとともに、必要な組織能力を整備し、価値創出を実現
活動	• IR資料、中期経営計画、社史等の資料の読み込み • 経営陣・社員へのインタビューやワークショップ、顧客インタビュー	• 「パーパス・ステートメント」、「ナラティブ」、「パーパス・プリンシプル」の定義 • ビデオなどのビジュアルのコミュニケーションコンテンツ作成	• 役員・部長での共有 • 各部署でのコミュニケーション策実施	• 経営計画・戦略立案におけるパーパスの組み込み • 目指す行動に向けた施策設計 • 必要な組織能力の定義・獲得
要諦	• 企業の歴史や価値観・カルチャーまで踏み込んで、独自の強みや想いを探索 • 既存のビジネス領域に加え、新たな社会的ニーズの視点も追加	• 「顧客・社会視点の提供価値」 • 「自社の独自性」 • 「軸の明確化」	• 経営トップ層が一枚岩になった上で、カスケード（上からの連なる段階的浸透）」を実施 • 「体験」を通じた感情への訴え掛けと共感の創出	• 自社固有の強みと、応えるべき社会ニーズを踏まえた価値創出ストーリーとフォーカス設定 • 意識のみではなく、行動を促す組織の文脈(コンテクスト)
	課題の再定義そのものであり、アートに求められる考え方と共通項が多い。		**アートによる非言語コミュニケーションがステークホルダーとの共通認識醸成に貢献。**	

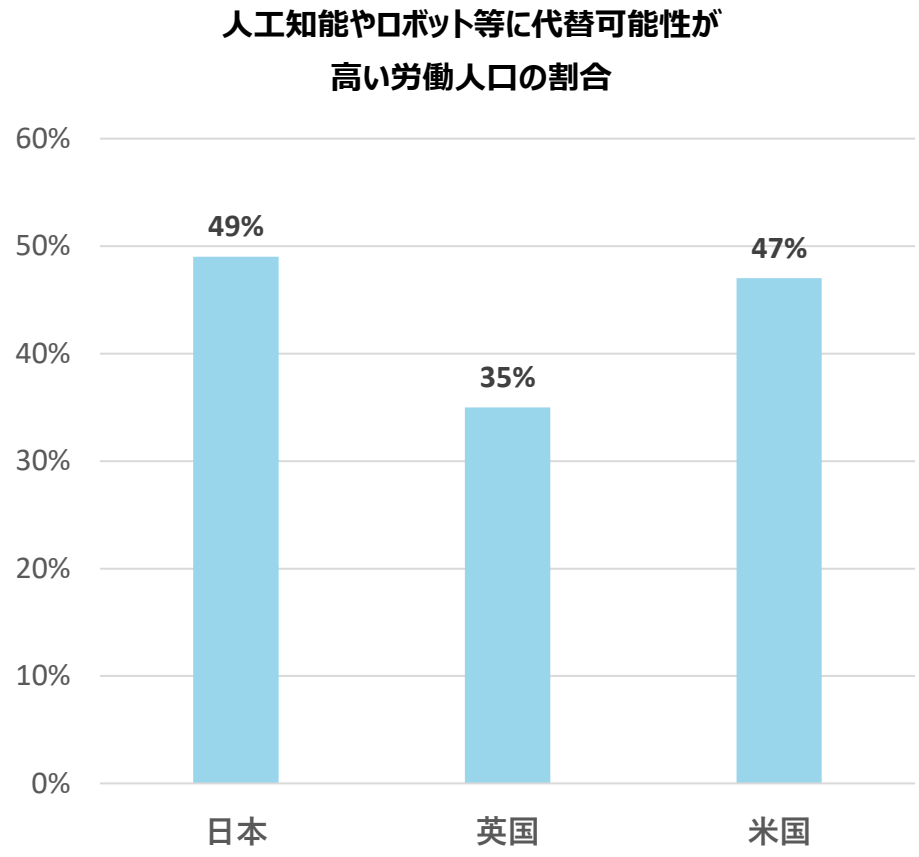
（出典）Bright HouseにおけるフレームワークをもとにBCG加筆。

（再掲）約半数の職業がAIに代替される可能性も指摘

- 将来的に日本の労働人口の**約49%が就労している職業について、人工知能やロボット等で代替される可能性が高い**との研究結果もあり。

- 英国オックスフォード大学のマイケル・オズボーン准教授とカール・ベネディクト・フレイ博士は、**米国において10～20年内に労働人口の47%が機械に代替可能**であると試算。

- 株式会社野村総合研究所は、英オックスフォード大学のマイケル A. オズボーン准教授及びカール・ベネディクト・フレイ博士との共同研究（2015年）により、国内 601種類の職業について、それぞれ人工知能やロボット等で代替される確率を試算した。この結果、**10～20年後に、日本の労働人口の約49%が就いている職業において、AIに代替することが可能性が高い**と推計。

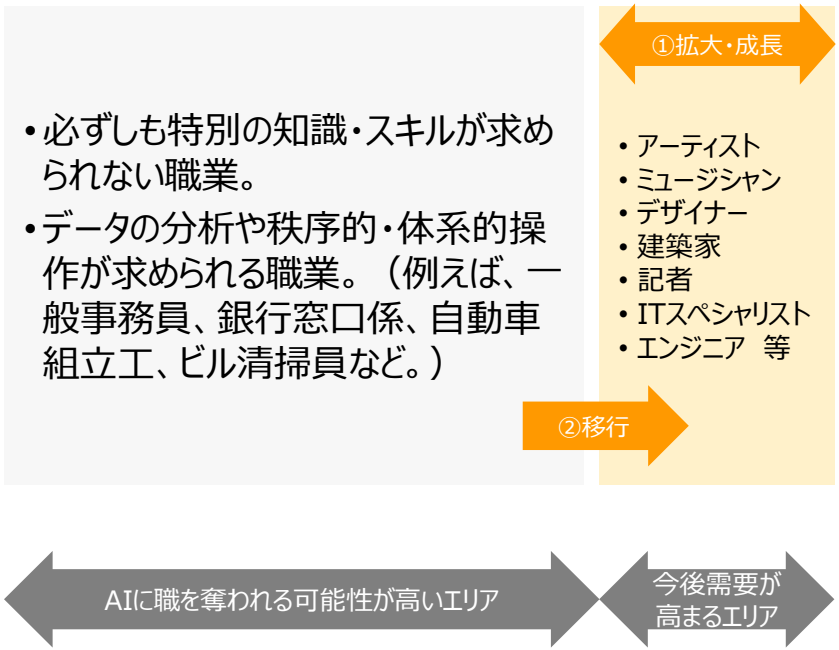


（出典）株式会社野村総合研究所「日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能に～ 601種の職業ごとに、コンピューター技術による代替確率を試算 ～」（2015）

（再掲）AIの影響を受けづらい創造性人材

- AI・ロボティクス等の社会実装の影響により、一部の労働者は職を奪われる可能性。影響を受けづらい**クリエイティブ要素の高い労働人口をどのように増やしていくかが今後重要**。

職業別カテゴリーとクリエイティブ要素割合の関係性



（出典）Nesta ”The Creative Economy and the Future of Employment” (2015)

労働市場の構造変化を考慮した課題への対応

今後求められる職業・人材

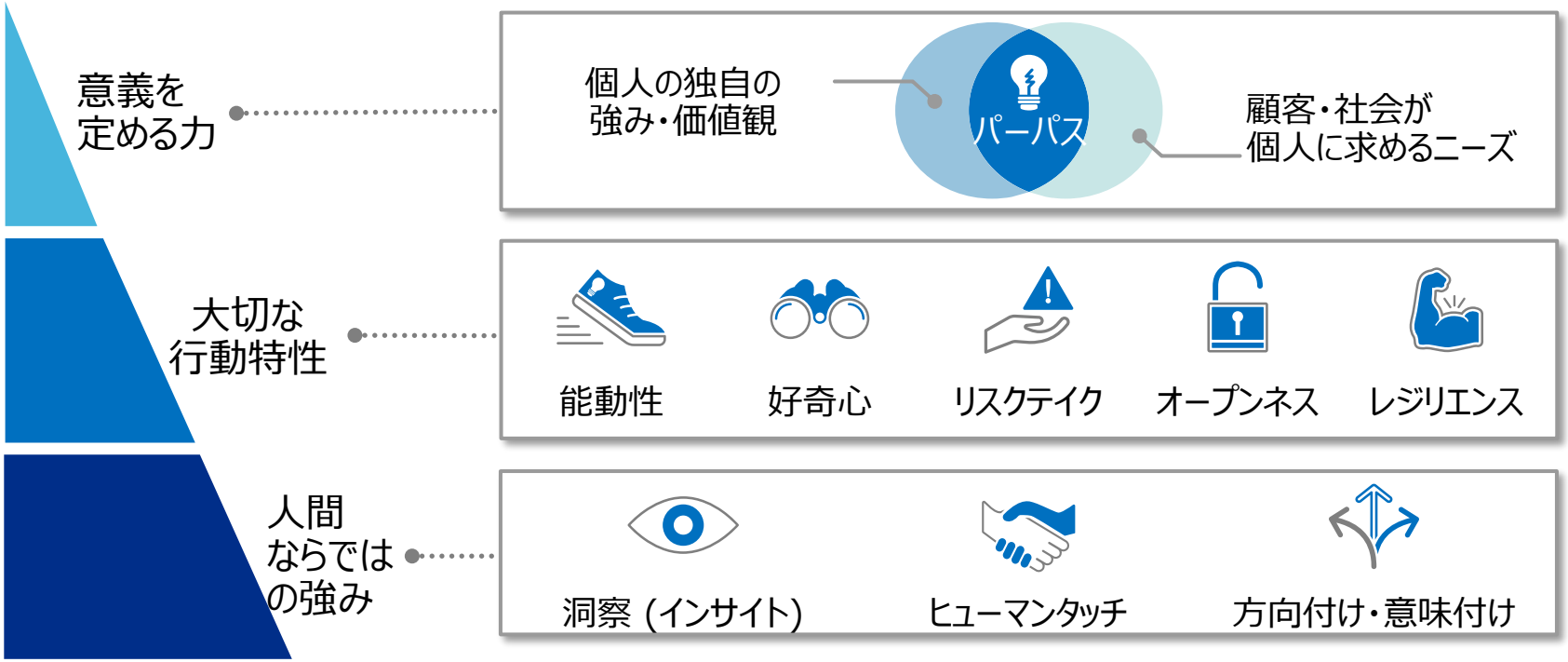
- Nesta（英国国立科学・技術・芸術基金）の研究結果によると、**クリエイティブ要素の高い職業は自動化の影響を受けにくいという傾向があり、今後の経済社会においてさらに需要が高まる**。
- 中でも、STEAMスキルを有するクリエイティブ要素が高い職に就く人材に、今後の社会経済は依存していく。
- 一方で、クリエイティブ要素の低い職業の労働者の一部は、AI・ロボティクス等の社会実装により職を奪われる可能性が高いと述べられている。

創造性あふれる人材

- 創造性に富んだイノベーション人材の能力をどのように定義し、育成を行うかは企業にとっても重要なテーマと言える。

創造性あふれる人材に必要となる能力の例

企業に求められること（後述）



※経済産業省「未来人材ビジョン」において、「**新たな未来を牽引する人材**」を以下のように定義している。

好きなことにのめり込んで豊かな発想や専門性を身に付け、多様な他者と協働しながら、**新たな価値やビジョンを創造**し、**社会課題や生活課題に「新しい解」**を生み出せる人材

（出典）BCGが有識者等へのヒアリング等、経済産業省「未来人材ビジョン」を通じて作成。

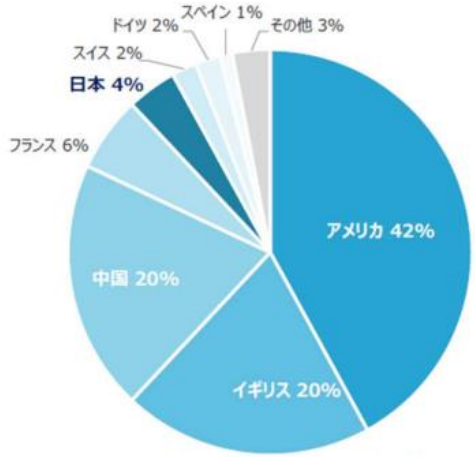
（参考）未来人材会議

- 経済産業省の未来人材会議においても、人材育成の観点等からアートの重要性について指摘。

多様な才能を開花させるアート

- アートは、個性の発揮そのものでもあり、創造性が身に付き、多様性の受容、文化創造にもつながる。G20文化大臣会合でも、史上初めて、文化を経済復興の主要なエンジンであると宣言した。
- アートの慫慂を通じて、これまで気づかなかった課題に気付き、新しいアプローチを考える契機となる。
- しかし、日本のアート市場の海外と比較し小さく、拡大の余地がある。アートの効能・効用・効果に着目し、アートと経済社会の好循環を構築していくことが必要。

世界の美術品市場の国別割合（2020年）



（注）　美術品には、洋画、陶芸、日本画、現代美術（平面）、版画、掛軸・屏風、工芸、写真、彫刻、書、現代美術（立体、インスタレーション）、映像作品が含まれる。
（出所）一般社団法人芸術と創造の資料を基に経済産業省が作成。

110

（出典）経済産業省第5回未来人材会議資料

（参考）人材版伊藤レポート2.0

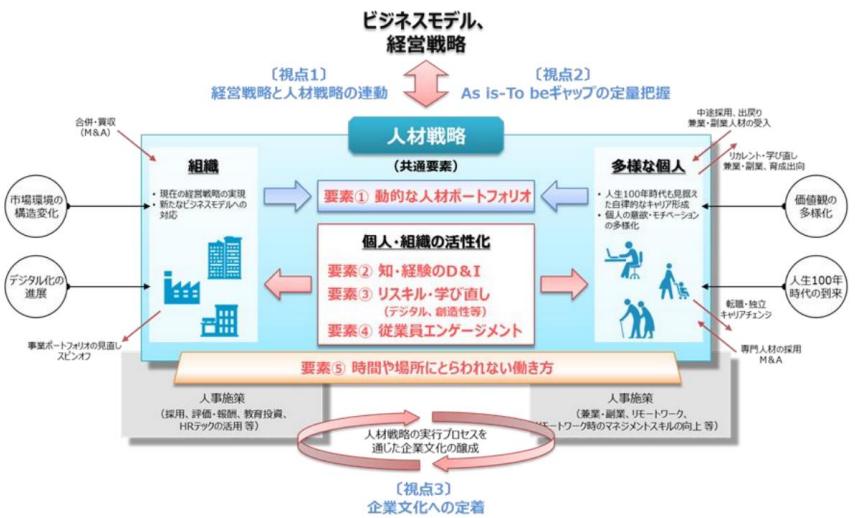
- 人材版伊藤レポートではパラダイム変化を受けて人材の価値を高めることが企業にとって重要であり、アートが役立つ余地がある。

人的資本の高度化が求められる背景

0.　（1）「人材版伊藤レポート」を公表してからの変化

- 経営戦略と人材戦略の連動を難しくする経営環境の変化は、以前から始まっている。まず、**デジタル化の進展によって、人材に求められるスキル・能力が急速に変化している。AIやロボットと協調し、イノベーションを起こすための人材のスキル・能力をどのように定義し、育成を行っていくかも課題である**。
- また、脱炭素化をはじめとする**新たな事業機会の創出に向け、高度な専門性はもちろん、多様な視点を持ち、新たな発想を生み出せる人材がますます求められる**。こうした必要性に対応し、動的な人材ポートフォリオを構築できるかが課題となる。
- さらに、コロナ禍が、働くこと自体や働き方に対する人々の意識を大きくして確実に変化させている。特に、リモートワーク等が新たな日常として浸透し、対面でのコミュニケーションの頻度が減る中で、**いかに従来とは別の手法で、企業の進む方向性や機略を共有し、日々の生産性を上げていくか、組織としての対応が求められる**。

人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



4.(4)博士人材等の専門人材の積極的な採用

- CEO・CHROは、**イノベーション創出や事業の変革に貢献する人材として、博士人材のような、高度な専門性と、自ら課題を設定し解決**する独自の構想力を持つ人材を活用する方策を検討する。

5.知・経験のダイバーシティ&インクルーションのための取組

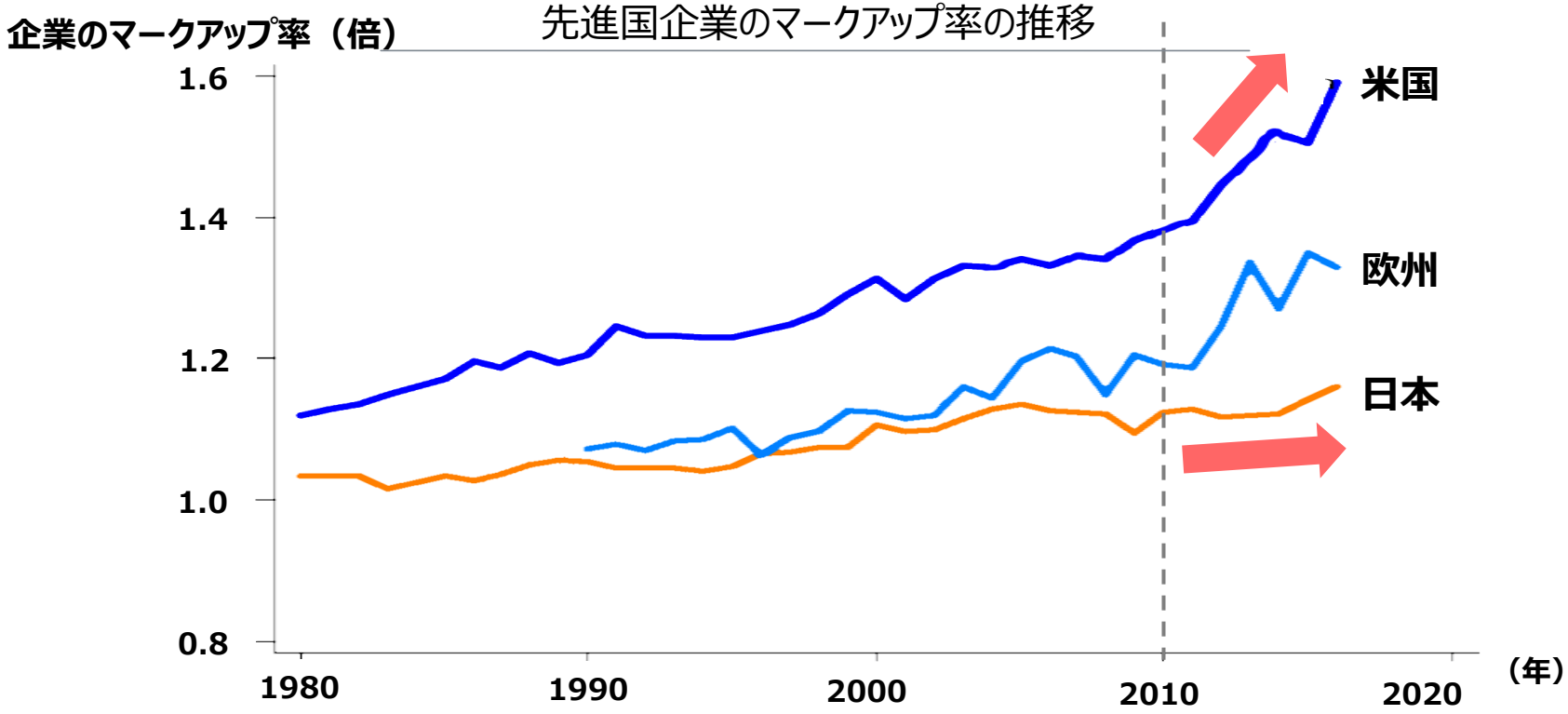
- 中長期的な企業価値向上のためには、**非連続的なイノベーションを生み出すことが重要であり、その原動力となるのは、多様な宿人の掛け合わせである。このため専門性や経験、感性、価値観といった知と経験のダイバーシティを積極的に取り込むことが必要**となる。

（出典）経済産業省「人材版伊藤レポート2.0」

（再掲）日本はマークアップ率が低く、価値創造が上手くできていない

- 日本のマークアップ率（分母をコスト（限界費用）、分子を販売価格）は、欧米の企業で2010年以降、急速に上昇しているものの、**日本は、低水準で推移**。
- 我が国のものづくり企業は、**アートやデザインが経営と比較的遠い**ところに置かれ、コストや品質に注目してきたことが、**マークアップ率が低い一因**にもなっているという指摘もある。

先進国企業のマークアップ率の推移



（注） トムソン・ロイター社の上場企業データベースにおける1980～2016年、46.5万件のデータ（日本企業は8万件、米国企業は13万件）を使用した分析。

（出所）Diez Leigh, and Tambunlertchai (2018)「Global Market Power and its Macroeconomic Implications」を基に作成。

（出典）産業構造審議会第2回成長戦略部会（令和元年10月25日） 資料2 第2回成長戦略部会基礎資料
成長戦略実行計画（令和2年7月17日）

（再掲）文化は産業競争力の源泉

- 機能・品質のコモディティ化が進む中で、それ以外の要素による付加価値の創出が重要。
- 付加価値を創出し、差別化を実現するにあたっては、文化の重要性が増している。

成長戦略実行計画（令和元年6月21日閣議決定）

第4次産業革命は、同質的なコスト競争から付加価値の獲得競争への構造変化をもたらす。デジタリゼーションを**企業経営者が本格活用し、いかに差別化を図り、付加価値の高い新たな製品、サービスを生み出すかという競争**であり、付加価値の創出・獲得が課題である。
（中略）
これにより、組織の中に閉じ込められ、固定されている人を解放して、異なる世界で試合をする機会が与えられるよう、真の意味での流動性を高め、個人が組織に縛られ過ぎず、**自由に個性を発揮しながら、付加価値の高い仕事ができる、新たな価値創造社会を実現する必要**がある。
第4次産業革命が進むと、創造性、感性、デザイン性、企画力といった機械やAIでは代替できない人間の能力が付加価値を生み出すようになる。労働市場の両極化に対応し、付加価値の高い雇用を拡大するためには、初等教育を含めた教育制度においても、間違えない優等生の量産から、様々な発想や異質なアイデアを尊重することで、それぞれの領域で抜きんでた才能を有する人材を育成する方向へ見直す必要がある。

文化経済戦略（内閣官房・文化庁　平成29年）

Ⅰ 基本認識
・・・我が国の産業構造の成熟化に伴い、グローバル競争の中でいかに**新たな付加価値を創出し、差別化**を実現していくかが**我が国の産業競争力を決定づける重要な要素**となっている。文化を活かした新しいビジネスモデルやイノベーションの創出、自由で創造的な発想に溢れた人づくりなど、我が国の**産業競争力の強化という観点からも文化の重要性**は増している。・・・

Ⅳ 文化経済戦略が目指す将来像
・・・産業界においても、**文化がビジネス上の課題を解決するための拠りどころの一つとなる**ことで、**付加価値の高い商品やサービス、イノベーション創出につながる新たなアイディアが生まれる**とともに、**文化芸術を企業価値につなげる企業経営の推進**や**文化芸術を起点としたインバウンド拡大**をはじめ、文化を中心に、人や企業、情報等、国内外から多様な資源が集積することにより、新たな産業や市場の創出につなげる。

（出典）成長戦略実行計画（令和元年6月21日閣議決定）、文化経済戦略（内閣官房・文化庁　平成29年）

（参考）ラグジュアリーという概念のアップデートとアート

- 2022年5月に「ファッションの未来に関する報告書」を公表。
- これからの時代のラグジュアリーの要素として、地域（ローカル）、社会貢献的な利他性とともに、アートの重要性が指摘されている。

報告書におけるアートに関する記載部分

（ii）

これからのラグジュアリー

このような中、海外のラグジュアリーブランドの動向等から、新しいラグジュアリーの要素が生まれているとの指摘があり、研究会においては、その要素は、地域（ローカル）の伝統・文化への注目、個人の創造性、そして社会貢献的な利他性の3点が考えられるとの結論を得た[74]。

2 個人のクリエイティビティに基づく唯一性（アート）

デザイナーやアーティストの個人の創造性を差別化の源泉として、高い付加価値を生み出す取組も行われている。例えば、ルイ・ヴィトンは、創業当初からアーティストと数多くのコラボレーションを手がけている。2021年には、創業者ルイ・ヴィトンの誕生200年を記念し、世界で活躍するアーティスト200名が、ブランドのルーツであるトランクをキャンバスに見立てて制作した作品や映像を店舗で紹介するプロジェクトを実施した。
また、LVMHグループは現代アートとアーティスト、そして現代アーティストのインスピレーションの源となった重要な20世紀の作品に特化した芸術機関「フォンダシオン ルイ・ヴィトン」を保有している。このように、アートとの結びつきを強めることで、ブランドの文化・歴史・創造性を強固なものにしているとも指摘される[77]。

ルイ・ヴィトン東本通り店でのインスタレーションの様子
©LOUIS VUITTON / YASUHIRO TAKAGI
提供：ルイ・ヴィトンジャパン

差別化の源泉としてのアート

7(ii)これからのラグジュアリー
2.個人のクリエイティビティに基づく唯一性（アート）

「**デザイナーやアーティストの個人の創造性を差別化の源泉として、高い付加価値を生み出す**取組も行われている。・・・**アートとの結びつきを強めることで、ブランドの文化・歴史・価造性を強固なものにしているとも指摘される**。」

「**アートの持つ全く新しいアイデアの着想・表現こそがこれからのラグジュアリーに必要な要素であり、全てのビジネスにおいても重要**なことである。・・・」

（出典）経済産業省「ファッションの未来に関する報告書」

アート（・アーティスト）を通じて増幅される効果等の類型案

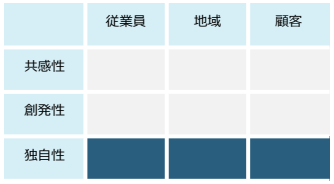
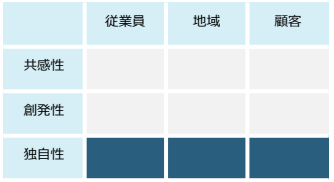
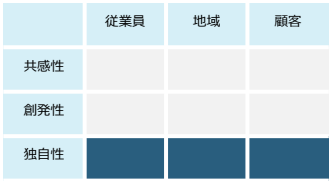
- 共感性、創発性、独自性は、これからの企業に特に求められるもの。アートはこれらが従業員、顧客、地域に対して発揮する効果を増幅させるのではないか。

背景	企業に求められること		アート（・アーティスト）を通じて増幅される効果等
			従業員 / 地域 / 顧客
背景1 パーパス経営への注目 背景2 創造性あふれる人材育成や働く環境づくりの必要性 背景3 事業差別化の必要性	創造性 Creativity	共感性 Sympathy	存在意義等の表現/共有。 人や社会、自然との調和性（健康促進、多様性の向上等）。
		創発性 Emergence	多様な他者との対話・協働。 好奇心や批判性を持って、諦めずに追求し続ける姿勢。
		独自性 Uniqueness	自らの感性・洞察力を活かした、独自の方向づけや意味づけ。 唯一性のある商品やサービス等の追求。

（出典）BCGが有識者等へのヒアリング等を通じて作成。

先進企業経営者におけるアートの捉え方

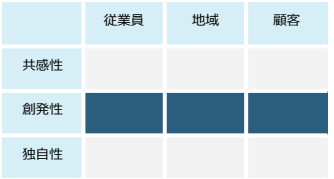
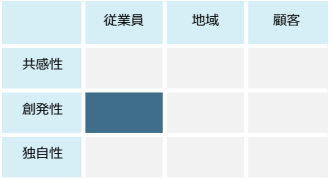
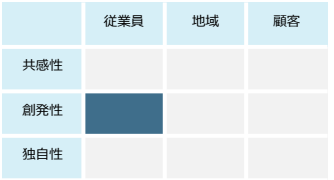
● 経営哲学としてアートを根付かせることで、イノベーションの創出を図っている

企業名	経営者	考え方・発言	効果類型	出典
Brunello Cucinelli	ブルネロ・クチネリ	• Brunello Cucinelliにとって何よりも大切な存在が、職人。それはブランドのクオリティーを左右する要の存在。 • **単なる工員ではなく「アーティストである」**との考え方から、尊敬の意を込めて、**アートの意味を含む「アルティジャーニ」(職人)と呼ばれている。職人の給料は、一般職よりも2割以上高い。** • 「芸術や文化は人としての意識を成長させてくれる」という考えのもと**アートフォーラム(哲学の庭、劇場、ライブラリー)の造営を行う。**		ブルネロ・クチネリ著 「人間主義的経営」
Dyson	ジェームズ・ダイソン	• 学校でアートと古典文学を学んだ後、英国王立美術大学(RCA)で家具デザインを専攻。 • **学校では科学の公式とは関係のない、アートを選択。**デザインエンジニアリングのように、2つの領域を組み合わせた選択肢がなかった。 • 偶然にもエンジニアリングと出会い、**より良く機能するモノを創りたいのだと確信。エンジニアも芸術家であるという考え。**		ジェームズ・ダイソン著 「インベンション　僕は未来を創意する」 ダイソン・ビルディング https://www.jamesdysonfoundation.jp/
Airbnb	ブライアン・チェスキー、ジョー・ゲビア	• アメリカの名門美術大学であるロードアイランド・スクールオブデザイン大学を卒業。 • **起業することは、芸術のようなもの。なぜなら、まったく先が読めないから。世の中にある分かりやすい問題を解決するのではなく、もっと深い問題を解決するように。**もしもあなたが普通の人と同じ感覚を持っていれば、自分の問題を解決することが多くの人を救うことにつながるはずだ。 • ジョー・ゲビアは**イノベーションデザインスタジオ「Samara」を社内に設立。**		Forbes JAPAN 4月号別冊 「ART AS AN ATTITUDE アート・ドリブンな未来入門」 出典：『Forbes JAPAN』ニュースサイト

*マッピングはあくまでイメージであり、事務局にて記載。

先進企業経営者におけるアートの捉え方

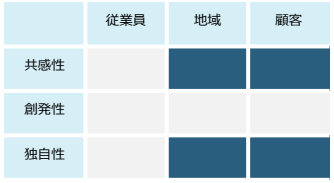
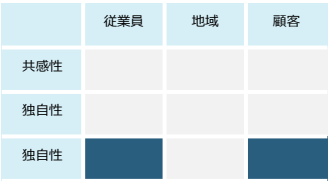
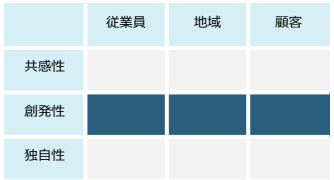
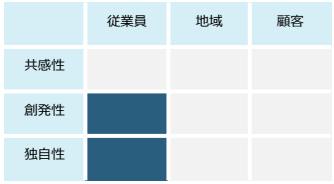
- 先進テック企業においては、経営者がアートスクール出身である事例が多くみられる。

企業名	経営者	考え方・発言	効果類型	出典
Yahoo! Google	マリッサ・ メイヤー	• 美術教師の母からアートの影響を受けた。父親はエンジニア。 • CEO就任と同時に**サンフランシスコ近代美術館の評議員を兼任。** • **アートとエンジニアリングはシンメトリーの関係**あり、この2つはいつも同時に存在していた。		ニール・ヒンディ著 「世界のビジネスリーダーがいまアートから学んでいること」
Yコンビネーター	ポール・ グレアム	• 世の中の認識に反し、**プログラマーと画家は非常によく似ている。** • ものを創る人間という共通項が前提としてあり、そのプロセスにおいて絵画から学べることが2つある。 • **①実際に手を動かしながら学ぶという学習方法②最初から完璧を目指さず、手を動かす過程で細部を詰めながらアジャイルに完成度を上げていくという制作の姿勢。**		Paul Graham 著、川合史朗 監訳 「ハッカーと画家 コンピュータ時代の創造者たち」オーム社 2005年発行
YouTube	チャド・ ハーリー	• ペンシルベニア州立インディアナ大学でファインアートの学士号を取得 • 常に頭の中では何かをつくることばかり考えていました。それが**コンピューターなのか鉛筆なのかはわかりませんが、私はたくさんの人を感動させるものをつくりたかった。** • 「ユーチューブ」というサービス名には、「あなたが自分で放送できる」という意味を込めた」。 • **一人ひとりが自分自身でクリエイターになれるようサポートを開始。**		「fabbit Conference」登壇 https://forbesjapan.com/articles/detail/24572 出典：『Forbes JAPAN』ニュースサイト

*マッピングはあくまでイメージであり、事務局にて記載。

先進企業経営者におけるアートの捉え方

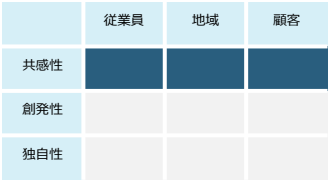
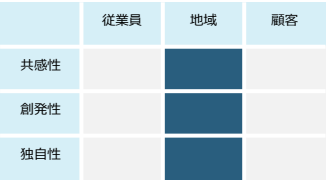
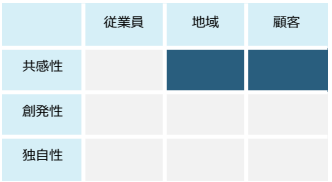
● 海外大手企業経営者は「社員も自らがアーティストである」という思考をもつよう教育。

企業名	経営者	考え方・発言	効果類型	出典
フランス ラグジュアリー ブランドグループ	会長	• グループのブランドで使用した素材の産地名を商品に記載するなどして、**日本の産地の技術を世界へ発信**することに協力。 • これまでと同様に、中小企業や職人を中心に、日本企業との協力を促進し、**日本の若手アーティストとの協働も推進**していく。		
Apple	スティーブ・ ジョブズ	• リード大学中退後、カリグラフィーコースを受講し、科学ではとらえきれない**伝統的で芸術的な文字の世界に魅了**される。 • 開発チーム全員をよく美術館に連れていった。そして、**「自分たちは『作品を創る芸術家』だ」という意識を持たせる**ことで、「製品を作る技術者」という視点にとらわれない発想を促していた。 • 製品開発のチームにピカソの「雄牛」という作品の習作を見せ、シンプル化の手本とさせていた。		米スタンフォード大卒業式スピーチ https://www.nikkei.com/ https://dot.asahi.com/
Meta	マーク・ ザッカーバーグ	• **プロダクトやコミュニティは常に成長している＝完成されておらず、発展途上**であるのと同じように、オフィスも制作過程にあるアート作品のように感じられるべき。 • Facebookのウォールアートがユニークなのは、ほとんどが未完成であり、社員が描き足していくことを良しとしていること。		秋元 雄史 著 「アート思考」プレジデント社
アメリカIT系 SNS企業	共同創業者 兼CEO	• 画家から影響を受ける。 • 芸術は外にあるわけでもなければ、無駄なものでもない。**アーティスティックな心が内にあれば、どんな仕事に就いていようとその人は独創的で、探求的、大胆で型破りな自己表現者となる。** • アーティストは人々の興味を掻き立てるようになる。アーティストのやることは人々の心をかき乱し、動転させ、啓発し、**物事を理解する新しい方法を提示**する。 • **普通の人が終わろうとする時アーティストは、まだ終わりではない**、まだその先に何かがある可能性がある。		

*マッピングはあくまでイメージであり、事務局にて記載。

先進企業経営者におけるアートの捉え方

● 日本の企業においては、地域経済と企業を接続する重要な要素としてアートを捉える。

企業名	経営者	考え方・発言	効果類型	出典
スターバックスコーヒージャパン	水口貴文	• コーヒーと同様**アートは人の心を豊かにしてくれる**。美術館やギャラリーに行かなくても、いつも行くカフェにアートがあることで、より多くの人が気軽に楽しむことができる。 • 一つひとつ、**その地域にあわせて店舗をつくっていくことを大切にしている**。アートはそのためのとても大事な要素になっている。 • いわゆる**慈善事業ではなく、アーティストと一緒に歩んでいく感覚**がベースにある。		美術手帖インタビュー https://bijutsutecho.com/magazine/interview/promotion/20648
ベネッセホールディングス	福武 總一郎	• **現代美術は、人々を覚醒させ、地域も変える偉大な力を持っている**と信じている。 • 現在私は、その具体的な実現のために**「公益資本主義」という新しい経営の概念を提唱**している。それは、企業が、文化や地域振興を明確な目的とする財団を創設し、その財団がその株式会社の大株主になり、そこで得られた配当を資金として、社会に貢献できる仕組みをつくること。 • アートによる地域の再生とこの世のユートピア創造、そしてそれを可能にする新しい公益資本主義の考え方。こうした**文化と企業の新しいあり方が必要。**		「瀬戸内国際シンポジウム2010」 https://benesse-artsite.jp/about/soichiro-fukutake.html
ファーストリテイリング	柳井正	• ファッションもアートもどちらも美に関わるもの。**ファッション・ビジネスとは、主観的な感性と客観的なデータを総合したもの**とも言える。 • **美術館と一緒に仕事をすることで、ユニクロが地域社会の一員として認めてもらえることにつながる**。ユニクロのブランドや店舗への認知度や信頼度も高まり、その地でビジネスを進めていくうえで非常に大きな意味を持つ。		Forbesインタビュー https://forbesjapan.com/articles/detail/26030/2/1/1 出典:『Forbes JAPAN 』ニュースサイト

*マッピングはあくまでイメージであり、事務局にて記載。

先進企業経営者におけるアートの捉え方

- Dyson、Airbnb、YouTube、Apple、Meta等の、時代を切り拓いてきた企業の経営者は、アートスクールやアートコール出身者など、アートに関する教育や訓練を受けている。

経営者コメントのまとめと、企業とアートとの関わり方についての傾向

出自	**芸術系学部・大学から経営者へ**	• 自身がアートスクールやアートコース出身である経営者が多く、芸術系大学から企業へのキャリアパスが明確に描かれている。
コメント	**社員教育としてのアート**	• 社員の創造性・意思決定の力を養うためにアートが必要。 • 社員教育プログラムとしてアートの制作や鑑賞等を活用。
	アジャイル的な思想・精神	• 未完成や失敗を許容し、実行しながら創り上げていくというアジャイル的な考え方を経営思想に応用。
	地域経済へのコミットメント	• 地域と企業の接点としてのアートの可能性にフォーカス。 • 美術館やアートを活用した地域経済活性化により経済価値と文化価値の両立を図る。

（出典）BCG作成。

アジェンダ

1.設置趣旨等について
- 研究会の目的と進め方 P1
- 本研究会の検討の背景 P14

2.企業がアートを求める背景 P31

3.企業におけるアートの戦略的な活用に関する動向 P53
- アートがもたらす効果に係る研究 P56
- 企業のアート活用先進事例 P82

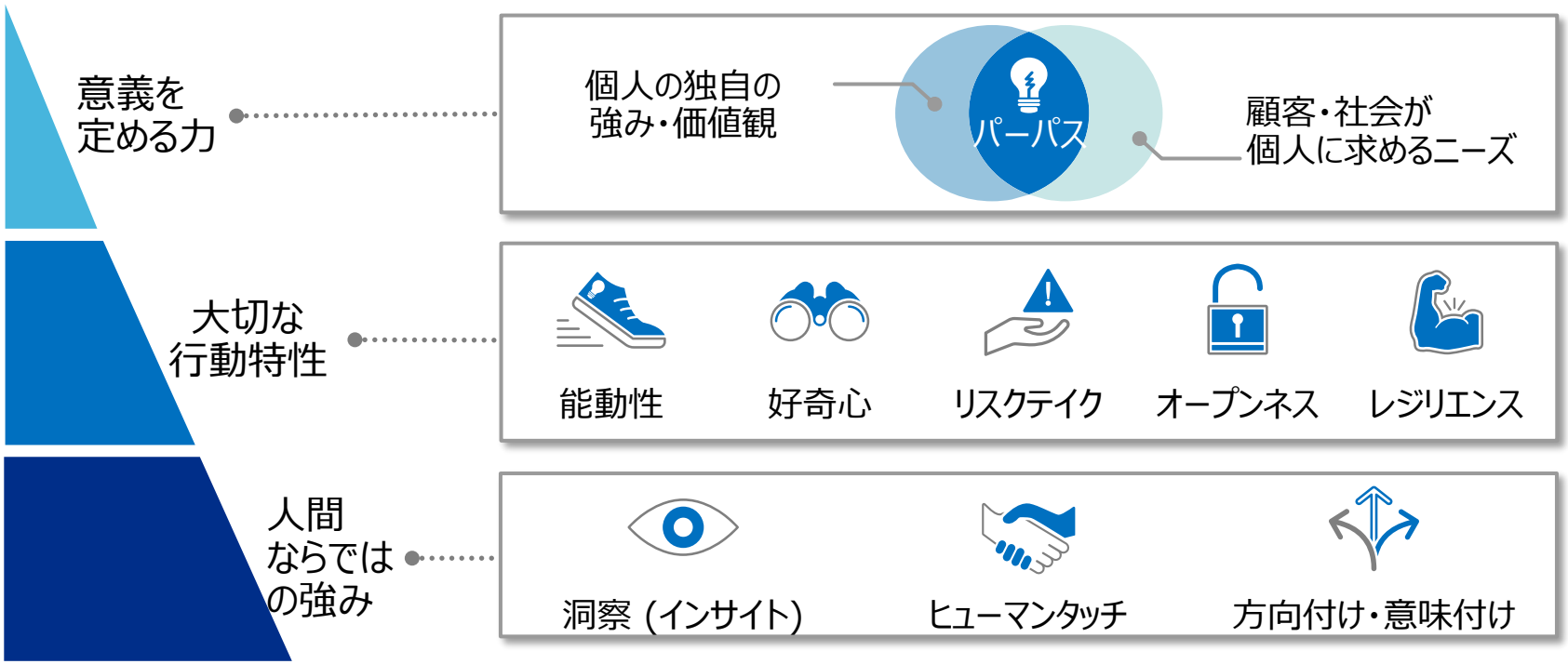
4.ご議論いただきたい論点 P100

（再掲）創造性あふれる人材

- 創造性に富んだイノベーション人材の能力をどのように定義し、育成を行うかは企業にとっても重要なテーマと言える。

創造性あふれる人材に必要となる能力の例

企業に求められること（後述）



※経済産業省「未来人材ビジョン」において、「**新たな未来を牽引する人材**」を以下のように定義している。

好きなことにのめり込んで豊かな発想や専門性を身に付け、多様な他者と協働しながら、**新たな価値やビジョンを創造**し、**社会課題や生活課題に「新しい解」**を生み出せる人材

（出典）BCGが有識者等へのヒアリング等を通じて作成。経済産業省「未来人材ビジョン」

アート（・アーティスト）を通じて増幅される効果等の類型案

- 共感性、創発性、独自性は、これからの企業に特に求められるもの。アートはこれらについて従業員、顧客、地域に対して発揮する効果を増幅させるのではないか。

背景	企業に求められること		アート（・アーティスト）を通じて増幅される効果等
			従業員 / 地域 / 顧客
背景1 パーパス経営への注目 背景2 創造性あふれる人材育成や働く環境づくりの必要性 背景3 事業差別化の必要性	創造性 Creativity	共感性 Sympathy	存在意義等の表現/共有。 人や社会、自然との調和性（健康促進、多様性の向上等）。
		創発性 Emergence	多様な他者との対話・協働。 好奇心・批判性を持って、諦めずに追求し続ける姿勢。
		独自性 Uniqueness	自らの感性・洞察力を活かした、独自の方向づけや意味づけ。 唯一性のある商品やサービス等の追求。

（出典）BCGが有識者等へのヒアリング等を通じて作成。

アジェンダ

1.設置趣旨等について
- 研究会の目的と進め方 P1
- 本研究会の検討の背景 P14

2.企業がアートを求める背景 P31

3.企業におけるアートの戦略的な活用に関する動向 P53
- アートがもたらす効果に係る研究 P56
- 企業のアート活用先進事例 P82

4.ご議論いただきたい論点 P100

アートがもたらす効果に係る研究の整理

- アートが企業価値の向上に寄与するとの研究も出てきている。

企業に求められること		アートを通じて増幅される効果					
				共通	従業員	地域	顧客
創造性 Creativity	共感性 Sympathy	アート投資企業の社員の特徴に関する研究	ウォールアートの共創による組織活性化調査事業	アートが健康増進に与える影響の研究	アートが従業員の健康に与える影響の研究	企業によるアート投資がステークホルダーとの関係構築に与える影響の研究	アート活用による顧客ロイヤリティ向上に関する研究
				脳へのアート画像の影響の研究			広告におけるアート作品の挿入効果の研究
				アート鑑賞によるリラックス効果の研究			
				具象絵画の鑑賞が血圧やストレスの低下に与える影響の研究	アートを用いた研修の効果に関する研究		病院におけるアート設置の効果の研究
	創発性 Emergence			アートの創作が創造性に与える影響の研究	丹青社によるオフィスでのアート作品の効果による実証研究		
				絵画の鑑賞ワークショップが創造性に与える影響の研究			
				アートの対話型鑑賞実施による議論の活性化への影響を検証			
				アート鑑賞の影響に関する実証実験（DNP）			
				アート鑑賞の影響に関する実証実験（コクヨ）			
	独自性 Uniqueness						商品のパッケージへのアート挿入効果の研究
							ブランド拡張の戦略的ツールとしてのアートの活用可能性の研究
							高級ブランドにおけるビジュアルアートのアート挿入効果の研究(ルイ・ヴィトンと共同で実施)

*マッピングはイメージ。 概要は事務局の理解を参考までに記載。

アートがもたらす効果に係る研究の整理

- アートが企業価値の向上に寄与するとの研究も出てきている。

企業に求められること		アートを通じて増幅される効果				
			共通	従業員	地域	顧客
創造性 Creativity	共感性 Sympathy	アート投資企業の社員の特徴に関する研究 ウォールアートの共創による組織活性化調査事業	アートが健康増進に与える影響の研究 脳へのアート画像の影響の研究 アート鑑賞によるリラックス効果の研究 具象絵画の鑑賞が血圧やストレスの低下に与える影響の研究	アートが従業員の健康に与える影響の研究 アートを用いた研修の効果に関する研究	企業によるアート投資がステークホルダーとの関係構築に与える影響の研究	アート活用による顧客ロイヤリティ向上に関する研究 広告におけるアート作品の挿入効果の研究 病院におけるアート設置の効果の研究
	創発性 Emergence		アートの創作が創造性に与える影響の研究 絵画の鑑賞ワークショップが創造性に与える影響の研究 アートの対話型鑑賞実施による議論の活性化への影響を検証 アート鑑賞の影響に関する実証実験（DNP） アート鑑賞の影響に関する実証実験（コクヨ）	丹青社によるオフィスでのアート作品の効果による実証研究		
	独自性 Uniqueness					商品のパッケージへのアート挿入効果の研究 ブランド拡張の戦略的ツールとしてのアートの活用可能性の研究 高級ブランドにおけるビジュアルアートのアート挿入効果の研究(ルイ・ヴィトンと共同で実施)

*マッピングはイメージ。 概要は事務局の理解を参考までに記載。

アート投資企業の社員の特徴に関する研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性	■			
独自性	■			
創発性	■			

テーマ
アート投資企業の社員の特徴に関する研究

筆者
大西浩志

論文タイトル
「アート・イン・ビジネスに効果はあるのか」
- 2019年、「アート・イン・ビジネス」有斐閣, pp.131-151

概要
- 我が国でも、アートに触れて深く理解したり、アーティストと交流することでアートの考え方やアートの持つ力を「内在化」させたりする企業が現れ、一定の効果を上げている事例も知られるようになってきた。本研究では、どのような効果が企業のアート・イン・ビジネスの実施にあるのかを定量的に検証した。
- 具体的には、アート・イン・ビジネスのフレームワークとなる4つの「アートパワー（①問題提起力、②想像力、③実践力、④共創力）」とビジネスにおける4つの「アートの効果（①ブランディング、②イノベーション、③組織活性化、④ヴィジョン構想）」について、定量調査によって得たデータを用いて検証した。
- アート・イン・ビジネス実施企業の従業員（n=255）の回答と、そうではない一般企業の従業員（n=300）に対してウェブアンケートを実施し、測定された4つのアートパワーと4つのアートの効果が、従業員の職務満足度やモチベーションにどのような影響を及ぼしているのかを比較した。

※アート・イン・ビジネス実施企業＝寺田倉庫株式会社、マネックスグループ株式会社、アクセンチュア株式会社、株式会社スマイルズの4社

結論
アートを積極的に取り入れている企業では、社員の問題提起力、想像力、実践力、共創力等への意識が高いことが判明した。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

ウォールアートの共創による組織活性化調査事業

	共通	従業員	地域	顧客
共感性	■			
独自性	■			
創発性	■			

調査目的

- オフィスにおける壁画導入の有効性測定

調査方法

- 壁画導入後の経済産業省職員へのアンケート

調査内容

- 職員有志が組織の「らしさ」をテーマに議論したワークショップを踏まえ、アーティストが組織を象徴する壁画を庁舎内に制作した上で、ウェブアンケートを実施することにより、組織活性化等の効果を検証した。
- 壁画制作後に、職員（ワークショップ参加者及び不参加者）を対象に、①モチベーション、②ストレス、③コミュニケーション④組織ブランディング、⑤組織エンゲージメントの5項目の変化について尋ねた。

結果

- **壁画導入後、5項目に対して良い変化があったと回答した割合は以下の通り。**
  ①モチベーションの上昇：64%
  ②ストレスの減少：84%
  ③コミュニケーションの増加：82%
  ④組織ブランディング力の向上：79%
  ⑤組織エンゲージメント力の増加：65%
- **ワークショップ参加者の方が、不参加者よりも①～⑤の全ての項目においてよい変化があったと回答した割合が高くなった。**
  また、「アートが経済産業省らしさを表している」と回答した割合は、不参加者が50%に比べ、参加者は93%となった。

アートがもたらす効果に係る研究の整理

- アートが企業価値の向上に寄与するとの研究も出てきている。

企業に求められること				アートを通じて増幅される効果			
				共通	従業員	地域	顧客
創造性 Creativity	共感性 Sympathy	アート投資企業の社員の特徴に関する研究	ウォールアートの共創による組織活性化調査事業	アートが健康増進に与える影響の研究 脳へのアート画像の影響の研究 アート鑑賞によるリラックス効果の研究 具象絵画の鑑賞が血圧やストレスの低下に与える影響の研究	アートが従業員の健康に与える影響の研究 アートを用いた研修の効果に関する研究	企業によるアート投資がステークホルダーとの関係構築に与える影響の研究	アート活用による顧客ロイヤリティ向上に関する研究 広告におけるアート作品の挿入効果の研究 病院におけるアート設置の効果の研究
	創発性 Emergence			アートの創作が創造性に与える影響の研究 絵画の鑑賞ワークショップが創造性に与える影響の研究 アートの対話型鑑賞実施による議論の活性化への影響を検証 アート鑑賞の影響に関する実証実験（DNP） アート鑑賞の影響に関する実証実験（コクヨ）	丹青社によるオフィスでのアート作品の効果による実証研究		
	独自性 Uniqueness						商品のパッケージへのアート挿入効果の研究 ブランド拡張の戦略的ツールとしてのアートの活用可能性の研究 高級ブランドにおけるビジュアルアートのアート挿入効果の研究(ルイ・ヴィトンと共同で実施)

*マッピングはイメージ。 概要は事務局の理解を参考までに記載。

アートが健康増進に与える影響の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性	■			
創発性				
独自性				

テーマ

アートが健康増進に与える影響の研究

筆者

Fancourt, Daisy, and Andrew Steptoe

論文タイトル

- 「The art of life and death: 14 year follow-up analyses of associations between arts engagement and mortality in the English Longitudinal Study of Ageing. （生死と芸術：ELSAにおけるアートへの関わりと死亡率の関連性に関する14年間の追跡分析）」

概要

- アートがもつ健康増進効果への関心が高まっているが、アートへの関わりが実際に延命効果をもたらすか否かは、不明確であったため、イングランドの50歳以上の人々をサンプルとして14年間にわたって追跡調査し、国民健康保険サービス（National Health Service；NHS）の死亡率データと併せて検討することで、アート活動と死亡率との関連性を検証した。
- 本研究では、2004-05年にデータを提供した50歳以上の成人（n=6710）を対象とし、以下の項目に関して調査をした。
  - 劇場、コンサート、オペラ、博物館、美術館、展覧会に行くなどの受容的芸術活動に関する頻度（「全くない」、「年に1回未満」、「年に1～2回」、「数ヶ月ごと」、「毎月あるいはそれ以上」から回答）
  - 属性（年齢、性別、婚姻状況、民族性、教育、純資産、雇用形態、職業形態等）
  - 健康状況（既往症や運動能力、精神疾患、喫煙、アルコール摂取等）
  - 社会生活状況（孤独感、親しい友人の数、1人暮らし、市民参加の頻度、趣味や娯楽の有無）
- これらのデータと死亡率のデータを対応させ、統計的に解析することで、アート活動と死亡率との関連性およびその因子を検討した。

結論

文化的活動が全くない人の死亡リスクは、頻度が少ない人（年に1～2回）や頻繁に行う人（毎月あるいはそれ以上）よりもそれぞれ14%、31%高かった。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

脳へのアート画像の影響の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性	■			
創発性				
独自性				

テーマ

脳へのアート画像の影響の研究

筆者

Lacey, Simon, et al.

論文タイトル

- 「Art for reward's sake: Visual art recruits the ventral striatum.（報酬のためのアート：ビジュアルアートによる腹側線条体の活性化）」

概要

- 本研究では、ビジュアルアーツの鑑賞が報酬回路に働きかけるという仮説を検証する目的で、機能的磁気共鳴画像法 (fMRI) を用いた研究を行った。
- アートと非アート画像に対する神経学的な反応を比較することで、画像がアートであることに起因する反応と単なる視覚的刺激による反応の分離を行った。
- 被検者は、美術教育を受けていない9名の男女（平均年齢23歳）。
- 様々な芸術様式と時代を代表する50枚のアートの画像（絵画）と、アート作品と同一の被写体を収めた非アートの画像（写真）を選定した。
- ヘッドホンを装着し、MRI装置の中で被験者が、スクリーンに映し出される一連の画像を見た。画像は1枚につき、1秒間提示され、続く1秒間が反応時間として設けられた。画像はランダムな順序で表示され、アート画像と非アート画像を交互に提示した。

結論

アート画像は、描かれた内容や芸術様式、反応時間とは無関係に、脳の腹側線条体*の活性化に寄与すると証明。

*腹側線条体：快感・報酬・意欲・嗜癖・恐怖の情報処理に重要な役割を果たし、対人恐怖症や社会恐怖症において機能低下が認められるケースが多いと言われている脳の部位。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

アート鑑賞によるリラックス効果の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性	■			
創発性				
独自性				

テーマ

アート鑑賞によるリラックス効果の研究

筆者

緒方泉

論文タイトル

- 「博物館浴によるリラックス効果の検証：超高齢社会に向けた博物館の新たな役割を考えるために」

概要

- 本研究では、「博物館浴（Museum Bathing）」と名付けられた、博物館見学を通した癒しを人々の健康増進・疾病予防に活用する活動を科学的に評価すべく、博物館見学の前後におけるリラックス効果を検証した。
- 20代から70代までの健康な男女（延べ135名）を被験者とし、2020年12月から2021年1月までに行われた、歴史、美術、民族、考古学、動物学といった様々なジャンルの展覧会を対象として、計12回の実験を行った。
- まず、実験に先立って心理学的測定（気分感情プロフィール検査、体調自己評価）と生理学的測定（唾液アミラーゼ測定、血圧・脈拍測定）を行った。その後、60～90分間にわたって展示室等の見学を行い、同様の測定を見学後にも行った。見学前後の各測定値の平均値をt検定で比較した。

結論

アート鑑賞が、緊張・不安の解消や“爽快さ”の向上に寄与することを証明。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

具象絵画の鑑賞が血圧やストレスの低下に与える影響の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性	■			
創発性				
独自性				

テーマ

具象絵画鑑賞が血圧やストレスの低下に与える影響の研究

筆者

Mastandrea, Stefano, et al.

論文タイトル

- 「Visits to figurative art museums may lower blood pressure and stress.（具象絵画の美術館への訪問は、血圧やストレスを低下させる可能性）」

概要

- 本研究では、自然環境だけでなく、美術館のような人工的環境も人間の健康や幸福の促進に資することができるかどうかを明らかにすることを目的とした。
- 調査は、19世紀と20世紀、それぞれ具象絵画と現代美術の2つのコレクションを所蔵するローマ国立近代美術館で行われ、2つの芸術様式がストレスの指標に与える影響を比較した。
- 大学生（n=77）を芸術スタイルの類型に基づいて、（1）具象絵画、（2）現代美術、（3）美術館事務室（対照条件）の3つの条件のいずれかに無作為に割り当てた。
- 参加者は、美術館訪問の前後に①血圧と②心拍数を測定し、美術館や異なる芸術様式（造形美術と現代美術）に触れることが、リラックスやストレス軽減の観点から来館者の幸福感を高めることができるかどうかを評価した。

結論

具象絵画の鑑賞により、血圧やストレスの低下を表す心拍数や収縮期血圧の低下が見られた。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

アートが従業員の健康に与える影響の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性	■			
創発性				
独自性				

テーマ

アートが従業員の健康に与える影響の研究

筆者

Theorell、Töres、et al.

論文タイトル

- 「Is cultural activity at work related to mental health in employees?
  (職場における文化活動が、従業員のメンタルヘルに関連しているのか)」
- 2013年、International archives of occupational and environmental health 86(3), pp.281-288

概要

- 職場での文化的活動 (映画、演劇、コンサート、展示会) が近い将来の健康改善につながるか否かを調査することを目的に以下の2つの課題に関する検討を行った。
  ① 職場における文化活動が、従業員のメンタルヘルスに関連しているかどうか。
  ② 職場における文化活動と従業員の健康との関連性が、従業員自身によって認識される心理社会的な職場環境変数に対する間接的な影響として統計的に説明され得るか。
- スウェーデン在住の男女を対象に、以下の設問が含まれている質問紙にて調査を実施。
  – 従業員のために実施される文化活動の頻度(「活動なし」、「1年に数回」、「1ヶ月に数回」、「1週間に数回またはそれ以上」)
  – 感情的な疲労に関する5つの設問
  – 抑うつ症状に関する6つの設問　等
- 失業率が高い時期には職場での文化活動の頻度が少なく、失業率が低い時期には職場での文化活動が活発になる。職場での文化的活動が頻繁なほど、従業員のメンタルヘルスが有意に高まった。また、職場での文化的活動は、リーダーシップと職場環境に有益な効果をもたらした。

結論

職場での文化活動と従業員のメンタルヘルスの向上の相関関係が示された。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

アートを用いた研修の効果に関する研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性		■		
創発性				
独自性				

テーマ

アートに関係した研修の効果に関する研究

筆者

Romanowska、Julia、et al.

論文タイトル

- 「Health Effects on Leaders and Co-Workers of an Art-Based Leadership Development Program“ (アートを用いたリーダーシップ・プログラムがリーダーと部下に及ぼす健康への影響)」
- 2011年、Psychotherapy and Psychosomatics 80(2), pp.78-87

概要

- 本研究では、アートを用いたリーダーシップ・プログラムが、通常のプログラムよりもリーダーと部下のストレスに関連するメンタルヘルスおよび内分泌の状態に有益に作用するか否かを検証した。
  - 「アート型リーダーシップ・プログラム」：ライティング、パフォーマンスの鑑賞（60分）、グループでの話し合いなど。パフォーマンスは、音楽を背景に、俳優が文学的なテキストを朗読。
  - 「従来型リーダーシップ・プログラム」：スウェーデン軍に所属するプロの指導者2名が、内容を考案し、全プログラムを指導。
- プログラム開始前、12ヶ月後、18ヶ月後の3回、2種類の調査を実施し、2群間の平均値を比較。
  - ①被験者に対する質問紙調査を実施。次の6つの尺度を測定し分析。（「感情的な疲労」、「睡眠障害」、「抑うつ症状」、「精神的な不調」、「ストレスに対処するための行動」、「実績に基づいた自己評価」）
  - ②血液サンプルを採取し、「血清コルチゾール」および「血清DHEA-S」値を測定。
- 「アート型リーダーシップ・プログラム」を受講したグループでは、質問紙調査と生物学的パラメータの両方において肯定的な結果が得られた。「血清DHEA-S」、「精神的な不調」、「ストレスに対処するための行動」、「実績に基づいた自己評価」において、「従来型リーダーシップ・プログラム」受講者よりも有意に良い変化がみられた。

結論

アート型リーダーシップ・プログラムと従来型リーダーシップ・プログラムの比較において、前者には長期的な健康増進効果があることが示された。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

企業によるアート投資がステークホルダーとの関係構築に与える影響の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性			■	
創発性				
独自性				

テーマ

企業によるアート投資がステークホルダーとの関係構築に与える影響の研究

筆者

Lewandowska、Kamila

論文タイトル

「From sponsorship to partnership in arts and business relations. (芸術とビジネスの関係:スポンサーシップからパートナーシップへ)」

- 2015年、The Journal of Arts Management, Law, and Society 45(1), pp.33-50

概要

- 組織の創造的発展に重点を置き、以下5つの仮説の観点からアートのスポンサーシップとパートナーシップがビジネス組織にもたらす効果を検証した。
  - 仮説①:アート・スポンサーシップと、コミュニティやステークホルダーとの関係強化には正の相関がある。
  - 仮説②:アートとビジネスのパートナーシップは、コミュニティやステークホルダーとの関係を維持することに寄与する。
  - 仮説③:アートとビジネスのパートナーシップは、創造性と学習に寄与する。
  - 仮説④:アートとのパートナーシップに基づくコラボレーションと、企業における参加型意思決定に正の相関がある。
  - 仮説⑤:アートとのパートナーシップに基づくコラボレーションと、組織の創造性には正の相関がある。
- ポーランドに子会社をもち、芸術団体と協働している239の企業にアンケートを実施した。質問項目は、その企業のグローバルな芸術支援戦略に関わるものである。
- 仮説①は弱い相関しか認められなかったが、②～⑤は支持された。

結論

アートとのパートナーシップによるコラボレーションは、創造性や学習性を高め、地域社会やステークホルダーとの良好な関係を強化することが明らかになった。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

アートの活用による顧客ロイヤリティ向上に関する研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性				■
創発性				
独自性				

テーマ

アートの活用による顧客ロイヤリティ向上に関する研究

筆者

Koronaki、Eirini、Antigone G. Kyrousi、and George G. Panigyrakis

論文タイトル

「The emotional value of arts-based initiatives: Strengthening the luxury brand–consumer relationship.(アートに関連した取組みがもたらす感情的な価値:高級ブランドと消費者の関係を強化する)」

- 2018年、Journal of Business Research 85, pp.406-413

概要

- 本研究では、高級ブランドが行うアートに関連する取組が価値創造の源泉としてどのように機能するかを、以下の2つの仮説から検証した。
  - 仮説①:「アートに関連した取組み」から生じた「感情的な価値」は、ブランド・アタッチメント(ブランドへの愛着)に正の影響を与える。
  - 仮説②:「アートに関連した取組み」から生じた「感情的な価値」は、ブランド・アタッチメントを通して、ブランド・ロイヤリティ(ブランドへの忠誠心)に正の影響を与える。
- オンラインでのアンケート調査を実施。参加者は一般の消費者(ギリシャ人、n=212) 。オンラインアンケートでは、冒頭でルイ・ヴィトンが主催する3つのアート関連イベントの簡単な説明を示し、次いで以下の3種類の尺度に関する設問を回答させた。
  - ① 感情的な価値(5項目、7段階)
    「これらのアートに関連した取組で、ルイ・ヴィトンは、私が楽しみたいブランドです」等
  - ② ブランド・アタッチメント(4項目、7段階)
    「ルイ・ヴィトンと個人的なつながりをどの程度感じますか?」等
  - ③ ブランド・ロイヤリティ(4項目、7段階)
    「これからもルイ・ヴィトンを買い続けるつもりだ」等
- アートに関連する取り組みに対する「感情的な価値」とブランド・アタッチメントには有意な正の相関が見いだされ、同時に「感情的な価値」とブランド・ロイヤリティの間にも有意な正の相関が見られた。

結論

企業によるアートに関連する取組が、顧客の企業へのブランドイメージ・愛着に寄与することを証明。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

広告におけるアート作品の挿入効果の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性				■
創発性				
独自性				

テーマ

広告におけるアート作品の挿入効果の研究

筆者

Estes、Zachary、Luisa Brotto、and Bruno Busacca

論文タイトル

「The value of art in marketing: An emotion-based model of how artworks in ads improve product evaluations. (マーケティングにおけるアートの価値: 広告に挿入されたアートがどのように製品評価を向上させるかに関する「感情に基づいたモデル」)」

- 2018年、Journal of Business Research 85, pp.396-405

概要

- 次の2つの仮説を検討した。
  - 仮説①：広告に挿入されたアートが、製品の認知的価値にどのような影響を及ぼすのか。
  - 仮説②：製品の種類に応じて、ブランドアフェクト(消費者にポジティブな感情を喚起するブランドの効果)はどう作用するのか。
- 実験1
  - 仮説①を検証するため、アート作品(フェルメールの絵画)を挿入したミネラルウォーターのオンライン広告と挿入していない広告(類似した写真が挿入された広告)を用いて、米国居住の消費者(n=199)に、製品の評価(ブランドアフェクト評価、高級感に関する評価、製品評価、全15項目)を7段階で尋ねた。
- 実験2
  - 結果を一般化すべく、アート作品と製品の種類を変更して実験1と同様の実験を行った。米国居住の消費者(n=202)に、ゴッホのアート作品を挿入したトイレットペーパーの広告と、アート作品を挿入していない広告を作成し、購買意欲を測定した。
- 実験3
  - 仮説②を検証するため、イタリア人消費者(n=120)に対し、ミネラルウォーター(実用的製品)とチョコレート(快楽的製品)のそれぞれについて、アート(「モナリザ」の絵画)のある広告とそうでない広告を提示し、ブランドアフェクトと支払意思額を尋ねた。

結論

- **アート作品が挿入された広告とそうでない広告との比較から、アート挿入はブランドアフェクトに有効に作用していることが示された。**
- **アート作品が挿入された広告におけるブランドアフェクトの効果は、快楽的製品(チョコレート)よりも、実用的製品 (ミネラルウォーター) においてより顕著。**

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

病院におけるアート設置の効果の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性				■
創発性				
独自性				

テーマ

病院におけるアート設置の効果の研究

筆者

吉岡聖美

論文タイトル

- 「ホスピタルアートに対する患者の鑑賞行動と印象の評価 ー外来待合と連絡通路における調査」

概要

- ホスピタルアートに対する患者の鑑賞行動と印象の評価を調査することで、その有効性を確認することを目的とした研究。
- 外来患者150名を対象として、病院の外来待合および連絡通路のホスピタルアートに関する個別の質問紙調査を実施し、112名からの有効な回答を得た。
- 質問内容は、患者の鑑賞行動と快・不快という印象に関する評価（5段階評定で回答）、そして通院期間、通院頻度、当日の経過時間、平均的な病院滞在時間である。得られた回答については、統計的な分析を行った。
- 外来待合におけるホスピタルアートの鑑賞頻度は、待ち時間と密接に相関しており、待ち時間の長い患者ほど意識的に鑑賞し、快く感じる傾向にあった。
- また、連絡通路では、通院期間の長い患者ほど、観賞頻度が大きく、意識的に鑑賞し、快く感じていることが示された。

結論

待ち時間や通院期間が長い患者ほど、病院に展示する意図で制作されたホスピタルアートを快く感じており、その有効性を示した。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

アートがもたらす効果に係る研究の整理

- アートが企業価値の向上に寄与するとの研究も出てきている。

企業に求められること				アートを通じて増幅される効果			
				共通	従業員	地域	顧客
創造性 Creativity	共感性 Sympathy	アート投資企業の社員の特徴に関する研究	ウォールアートの共創による組織活性化調査事業	アートが健康増進に与える影響の研究	アートが従業員の健康に与える影響の研究	企業によるアート投資がステークホルダーとの関係構築に与える影響の研究	アート活用による顧客ロイヤリティ向上に関する研究
				脳へのアート画像の影響の研究			広告におけるアート作品の挿入効果の研究
				アート鑑賞によるリラックス効果の研究			
				具象絵画の鑑賞が血圧やストレスの低下に与える影響の研究	アートを用いた研修の効果に関する研究		病院におけるアート設置の効果の研究
	創発性 Emergence			アートの創作が創造性に与える影響の研究 絵画の鑑賞ワークショップが創造性に与える影響の研究 アートの対話型鑑賞実施による議論の活性化への影響を検証 アート鑑賞の影響に関する実証実験（DNP） アート鑑賞の影響に関する実証実験（コクヨ）	丹青社によるオフィスでのアート作品の効果による実証研究		
	独自性 Uniqueness						商品のパッケージへのアート挿入効果の研究 ブランド拡張の戦略的ツールとしてのアートの活用可能性の研究 高級ブランドにおけるビジュアルアートのアート挿入効果の研究(ルイ・ヴィトンと共同で実施)

*マッピングはイメージ。 概要は事務局の理解を参考までに記載。

絵画の鑑賞ワークショップが創造性に与える影響の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性				
創発性	■			
独自性				

テーマ

絵画の鑑賞ワークショップが創造性に与える影響の研究

筆者

清水大地、蓬田息吹、王詩雋、岡田猛

論文タイトル

- 「創造性育成のためのアートプログラムの構築とその効果」

概要

- 創造性育成のためのアートプログラムを作成し、1年間にわたり実施した。内容は、絵画創作・絵画鑑賞・音楽創作・物語創作といった様々なアート領域に及ぶ全8回のワークショップである。
- ワークショップにより生じた変化について、実施前後に創造に対する不安、拡散的思考、他者への開放性という3つの尺度を測定し、検討した。
- 絵画の鑑賞ワークショップに参加することで、参加者の創造的な活動を行うことに対する不安が低下した。日常的な物体を多様な観点から捉える拡散的思考課題の得点が変化した。意見の異なる他者と話すなかで、他者への開放性が高まった。

結論

絵画の鑑賞ワークショップが創造的な活動を行うことに対する不安の低下や、拡散的思考課題の得点の向上に寄与することを明らかにした。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

アートの鑑賞が創造性に与える影響の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性				
創発性	■			
独自性				

テーマ

アートの鑑賞が創造性に与える影響の研究

筆者

石黒千晶, 岡田猛

論文タイトル

- 「絵画鑑賞はどのように表現への触発を促進するのか？」

概要

- 本研究では、絵画を鑑賞したとき、美術活動経験や表現への自己評価，鑑賞過程がどのように表現の触発に影響するかを検討。
- 日本に居住する男女(n=373)が、4枚の絵画作品を各1分間鑑賞した後、以下の質問に回答。
  - 鑑賞過程 (18 項目、5 件法) ：「『どのような人が作った作品なのか』を考えた」など。
  - 触発体験 (5 項目、7 件法) ：「新しいイメージやアイディアが湧いた」、「自分も何か表現したくなった」など。
  - 現在・過去の美術活動経験 (7項目) 。
  - 表現への自己評価 (6項目) 。
- 美術活動の経験や表現における自己評価は、鑑賞過程を媒介として、表現の触発に影響を及ぼしていた。特に、古典絵画を見た場合に、他者の創作過程に対する推測、評価を伴う鑑賞、自己と他者間での表現の比較を伴う鑑賞、表現の触発が促されることが示された。

結論

美術活動の経験や表現における自己評価は、鑑賞過程を媒介として、表現の触発に影響を及ぼすことが明らかになった。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

アート鑑賞の影響に関する実証実験（DNP）

協力企業

- 大日本印刷株式会社 (DNP)

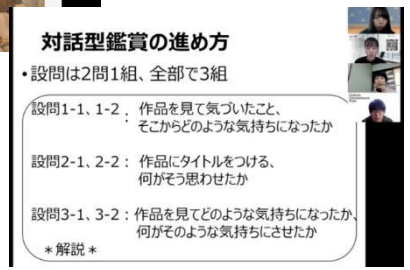
監修

- 慶應義塾大学文学部 教授　川畑秀明

実施期間

- 2022年2月1日~ 2月23日

	共通	従業員	地域	顧客
共感性				
創発性	■			
独自性				



概要

- アートの対話型鑑賞を定例会議に取り入れることによる個人や議論の活性化への影響を検証した。
- カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社で行われている会議3つ (参加者各3~5名) を対象に下記を実施。
- 1~2時間程度の会議2回のうち、2回目のみ冒頭15分程度でDNP社が提供する「対話型鑑賞」を実施し、発言者数・発言量、発言の中身を比較。
- （1回目・2回目ともに) 会議終了後、5分程度でアンケートを回答し、結果を比較した。
- 会議におけるアートの対話型鑑賞の導入は、会議の発言者数・発言量に対するポジティブな影響は確認できなかったが、アンケートでは「参加者の平等な発言」、「会議の効率の高さ」には対話型鑑賞の効果に有意な差が見られ、「色々な考え・アイディアが湧くこと」についても効果が伺えた。また、被験者の73%が対話型鑑賞が会議にプラスの影響をもたらしたと回答。

結論

- **会議の参加者のアンケートでは「参加者の平等な発言」、「会議の効率の高さ」に関してアートがあることによる有意な差が見られた。**
- **また、被験者の73%が対話型鑑賞が会議にプラスの影響をもたらしたと回答。**

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

アート鑑賞の影響に関する実証実験（コクヨ）

協力企業

- コクヨ株式会社

監修

- 京都大学
  大学院教育学研究科
  准教授 野村理朗

実施期間

- 2022年2月14日~
  2月25日

概要

- アートの存在や鑑賞が創造性等に与える影響を測る実証実験を実施。
- 社員16名に対し、下記課題を実施。
- アート作品を置いた会議室とそうでない会議室において、以下の2つを実施。
  ー2名1組でフリートークを実施し、発話時間を比較
  ー創造性課題（AUT及びRAT）を実施し、回答数を比較
  AUT（Alternative Uses Task）：日用品等に対し、本来とは異なるユニークな使い方を50秒間に思いつくだけ書けるか。
  RAT（Remote Associates Test）：提示される3つの言葉に共通する言葉2を、早く回答できるか。
- アートが含まれるホワイトボードがある作業スペースとそうでない作業スペースにおいて、以下の2つを実施。
  ー計算課題を実施し、正答数、正答率等を比較。
  ーアンケートを実施し、結果を比較。
- 上記環境で、脳波計を使って脳波を測定。
- フリートークの発話時間、AUT・RAT、計算課題の「正答数」に関しては、アート有の効果が見られなかったが、計算課題の「正答率」やアンケートでの「リラックス効果」に関しては比較的効果が伺えた。また、脳波分析ではアート有のほうが脳が活性化している状態やポジティブな感情が強く出て新しい企画などが浮かびやすい状態が確認された。

結論

- **会議室や作業スペースにおけるアート作品の設置は、計算課題を解いた際の正確性（正答率）に対するポジティブな結果が見られた。**
- **被験者へのアンケートでもアート有の「リラックス」効果が伺える効果が見られた。**
- **脳波分析ではアート有のほうが脳が活性化している状態やポジティブな感情が強く出て新しい企画などが浮かびやすい状態が確認された。**

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

オフィスでのアート作品の効果に関する実証研究（丹青社）

	共通	従業員	地域	顧客
共感性				
創発性		■		
独自性				

テーマ
丹青社によるオフィスでのアート作品の効果関する実証研究

実施企業
丹青社

タイトル
丹青社によるオフィスでのアート作品の効果関する実証研究

概要
- 会員型コワーキングスペースにおいて、アーティストの作品を展示することで生まれる、オフィス利用者の行動及び心理の変化を測定する実証実験を実施。
- 期間は2回に分けられ、それぞれ作品を総入れ替えして実施。
- 検証は、以下の4つの方法で実施。
  - 人感センサー・画像センシングによる測定
  - 人の主観や心地を可視化できる、感情データを収集するアプリケーション
  - 作品購買及びアーティストへの寄付による支援の有無
  - アンケート調査
- 画像センシングにより、アート設置における滞在場所の変化を分析。人の流れが特に少なかったエリアの滞在時間が増加。感情データ収集のアプリーケーションで分析したところ、アートがある環境は「やる気」や「クリエイティビティ」に寄与していうという結果に。アンケートでは75%が気分転換やリフレッシュなどの快適性向上に影響を与えたと回答。

結論
オフィスでのアート作品設置の影響を実証研究にて確認。作品設置によってオフィスの人流の変化、やる気やクリエイティビティへの寄与等が確認された。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

アートがもたらす効果に係る研究の整理

- アートが企業価値の向上に寄与するとの研究も出てきている。

企業に求められること		アートを通じて増幅される効果					
				共通	従業員	地域	顧客
創造性 Creativity	共感性 Sympathy	アート投資企業の社員の特徴に関する研究	ウォールアートの共創による組織活性化調査事業	アートが健康増進に与える影響の研究	アートが従業員の健康に与える影響の研究	企業によるアート投資がステークホルダーとの関係構築に与える影響の研究	アート活用による顧客ロイヤリティ向上に関する研究
				脳へのアート画像の影響の研究			広告におけるアート作品の挿入効果の研究
				アート鑑賞によるリラックス効果の研究			
				具象絵画の鑑賞が血圧やストレスの低下に与える影響の研究	アートを用いた研修の効果に関する研究		病院におけるアート設置の効果の研究
	創発性 Emergence			アートの創作が創造性に与える影響の研究	丹青社によるオフィスでのアート作品の効果による実証研究		
				絵画の鑑賞ワークショップが創造性に与える影響の研究			
				アートの対話型鑑賞実施による議論の活性化への影響を検証			
				アート鑑賞の影響に関する実証実験（DNP）			
				アート鑑賞の影響に関する実証実験（コクヨ）			
	独自性 Uniqueness						商品のパッケージへのアート挿入効果の研究
							ブランド拡張の戦略的ツールとしてのアートの活用可能性の研究
							高級ブランドにおけるビジュアルアートのアート挿入効果の研究(ルイ・ヴィトンと共同で実施)

*マッピングはイメージ。 概要は事務局の理解を参考までに記載。

商品のパッケージへのアート挿入効果の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性				
創発性				
独自性				■

テーマ

商品のパッケージへの
アート挿入効果の研究

筆者

Baumgarth、Carsten、and Jennifer Bahati Wieker

論文タイトル

「"From the classical art to the urban art infusion effect: The effect of street art and graffiti on the consumer evaluation of products.(古典的なアートからアーバンアートの挿入効果へ:ストリートアートやグラフィティが消費者の製品評価に与える影響)」

- 2020年、Creativity and Innovation Management 29, pp.116-127

概要

- アート挿入効果の研究は、主として古典的なファインアートに焦点を当てたものが多い。しかし、近年では、現代アーティスト、特にグラフィティやストリートアーティストとコラボレートするブランドが増えてきている。そこで、本研究では、次の3つの研究課題を検討した。
  - ① 消費者は、グラフィティやストリートアートといったアーバンアートを「アート」として認識しているのか。
  - ② アート挿入効果は、アーバンアートを用いた場合でも有効なのか。
    また、ファインアートによるアート挿入効果をアーバンアートに拡張することは可能なのか。
  - ③ アーバンアートでは何がアート挿入効果の原動力となっているのか。
- 2つのカテゴリーの製品(ビールと家庭用洗剤)、4つのアートタイプ(ファインアート、グラフィティ、ストリートアート、非アート)を用いた。各アートが施された製品と施されていない製品を被験者(ドイツ人、n=255)が、製品評価、「高級感」、「生活感」、「フィット感」、「アート感」といった観点から7段階で評価した。
- アーバンアートもアートとして認識されており、製品評価にプラスの効果があり、アート挿入効果はアーバンアートへと拡張できる。また、アーバンアートにおけるアート挿入効果では、アートと製品の適合性に加えて、「生活感」という要素が原動力となっていた。

結論

ファインアートだけではなくグラフティやストリートアートも商品パッケージにすることによって商品評価が向上。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

ブランド拡張の戦略的ツールとしてのアートの活用可能性の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性				
創発性				
独自性				■

テーマ

ブランド拡張の戦略的ツールとしてのアートの活用可能性の研究

筆者

Hagtvedt、Henrik、and Vanessa M. Patrick

論文タイトル

「Art and the brand: The role of visual art in enhancing brand extendibility.(アートとブランド: ブランドの拡張性を高めるためのビジュアルアートの役割)」

- 2018年、Journal of consumer psychology 18(3), pp.212-222

概要

- 「ブランド拡張（brand extension）」とは、既にイメージの確立された製品をもつ企業が、新たな製品カテゴリーでも同一のブランド名を使用するマーケティング戦略である。本研究では、ブランドの拡張性を高めるための戦略的ツールとして、ビジュアルアートが与える影響について検討した。
- パイロットスタディ
  - 学生(n=89)にモネの絵画、ターナーの絵画、花柄が描かれた3種類のソープディスペンサーの写真を提示し、それがブランド「ヤヌス」(架空のブランド)のものであることを告げる。その後、製品に対する印象と10個のブランド拡張(工具、航空会社、家具、食器、香水、スパゲティーソース等)を評価した。
- 実験①
  - 学生(n=135)にゴッホの絵画と夜空の写真が描かれた、ブランド「Consul」(架空のブランド)の製品広告が複数提示される。それらは製品とカテゴリーの適合度が高いものから低いものまである。その後、製品広告に由来するブランドイメージの評価、カテゴリーとの適合性、ブランド拡張の評価が行われた。
- 実験②
  - 学生(n=148)は、モネの絵画と花柄が描かれた2種類のソープディスペンサー、それとカテゴリー適合度の高いタオル、適合度の低いチーズの製品の画像が提示され、実在する家庭用品家具ブランド「クロスキル」の製品として、拡張製品との類似度、カテゴリーとの適合性、ブランド拡張が評価された。
- ビジュアルアーツの存在がブランドイメージの認知に好ましい影響を与え、ブランド拡張性を高めることが示された。

結論

商品パッケージへのアートの挿入は消費者の商品イメージを向上させつつ、同一のパッケージングがなされた商品が同一ブランドのものであるという認知を促進する役割を持つことを確認。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

高級ブランドにおけるビジュアルアートのアート挿入効果の研究

	共通	従業員	地域	顧客
共感性				
創発性				
独自性				■

テーマ

高級ブランドにおけるビジュアルアートのアート挿入効果の研究

筆者

Lee、Hsiao-Ching、Wei-Wei Chen、and Chih-Wei Wang

論文タイトル

「The role of visual art in enhancing perceived prestige of luxury brands. (高級ブランドにおける知覚されるプレステージを向上するためのビジュアル―アーツの役割)」

- 2015年、Marketing Letters 26(4), pp.593-66

概要

- 本研究では、高級ブランドにおけるビジュアルアートのアート挿入効果を検討した。具体的には、以下の3つの検討課題について実証的な検討を行った。
  - ① 消費者が高級ブランドにおいて知覚するプレステージ（品格・威信）は、アートを施した製品の方が施していないものよりも高いのだろうか。
  - ② ゴッホやピカソといった有名な作品ではなく、消費者に馴染みの薄いアート作品を用いた場合でも、アート挿入効果がみられるのか。
  - ③ アートの有無と商品価格は消費者が知覚するプレステージにどのような影響を与え、相互作用をもたらすのか。
- 実験①
  - 被験者(n=141)の半数にはアートが施された財布が、残りの半数にはアートの施されていない同等の財布が提示され、4つの項目(プレステージの評価、参加者の好み、作品への親しみやすさ、高級ブランドに関する知識)の尺度に関する設問に対して、7段階で評価するよう求めた。
- 研究②
  - アートありとアートなしの双方の財布について、3つの価格(2万ドル、2万ドルの125%、2万ドルの150%)が提示され、被験者が評価した(n=165)。
- 商品の価格とは無関係に、アートが施された製品は施されていない製品よりも、「プレステージ」が有意に高かった。アートが施された製品は、そうではない同等商品よりも25～50%高く設定し、利益を高めることが可能であった。

結論

高級ブランドとアート作品が一体化した場合、アートが施された製品は、そうではない同等商品より25～50%価格を高く設定することが可能。

（出典）当該論文を元に一般社団法人芸術と創造作成。

アジェンダ

1.設置趣旨等について
- 研究会の目的と進め方 P1
- 本研究会の検討の背景 P14

2.企業がアートを求める背景 P31

3.企業におけるアートの戦略的な活用に関する動向 P53
- アートがもたらす効果に係る研究 P56
- 企業のアート活用先進事例 P82

4.ご議論いただきたい論点 P100

（再掲）アート（・アーティスト）を通じて増幅される効果等の類型案

- 共感性、創発性、独自性は、これからの企業に特に求められるもの。アートはこれらについて従業員、顧客、地域に対して発揮する効果を増幅させるのではないか。

背景	企業に求められること		アート（・アーティスト）を通じて増幅される効果等（従業員／顧客／地域）
背景1 パーパス経営への注目 背景2 創造性あふれる人材育成や働く環境づくりの必要性 背景3 事業差別化の必要性	創造性 Creativity	共感性 Sympathy	存在意義等の表現/共有。 人や社会、自然との調和性（健康促進、多様性の向上等）。
		創発性 Emergence	多様な他者との対話・協働。 好奇心・批判性を持って、諦めずに追求し続ける姿勢。
		独自性 Uniqueness	自らの感性・洞察力を活かした、独自の方向づけや意味づけ。 唯一性のある商品やサービス等の追求。

（出典）BCGが有識者等へのヒアリング等を通じて作成。

海外先進事例1）自社の経営理念・経営手法に沿ったアート活用

- 自社の経営哲学や経営手法・事業内容がアートと高い親和性がある企業は、それらを体現する際にアートとのコラボレーションが発生する。

企業

コーヒーチェーン
アメリカ
飲食

Patagonia
アメリカ
ファッション

食品メーカー
スイス
食品

効果類型（イメージ）

コーヒーチェーン

	従業員	地域	顧客
共感性	■	■	■
創発性			
独自性	■	■	■

Patagonia

	従業員	地域	顧客
共感性		■	■
創発性			
独自性		■	■

食品メーカー

	従業員	地域	顧客
共感性			■
創発性			
独自性			■

概要

コーヒーチェーン
- **お客様・地域に合わせた店舗を作るべく、アートを設置。**地域の若いアーティストの活動拠点として機能。
- **アートを社内スペースに展示**し、従業員の生産性向上を促進。

Patagonia
- **経営哲学として、環境や芸術価値に根差したマネジメントを実践。**
- 「Meet the Artist」イベントにてアーティストとコラボを実施。**店舗内で作品の展示やアーティストの商品を販売。**

（出典）https://www.patagonia.jp/home/

食品メーカー
- **環境問題を重視するミレニアル世代・Z世代向けにブランディングを実施。**
  - 製品の包装の再生紙への変更に伴いアーティストとコラボレーション。ハッシュタグを利用したキャンペーンを実施。

※各社HP等をもとに、BCG作成。画像は事例内容を表すイメージ画像。

海外先進事例2）ブランド価値向上への活用

- ブランド価値の向上にアートを効果的に活用。

企業	家具メーカー	BRUNELLO CUCINELLI	スポーツメーカー
	スイス 家具	イタリア ファッション	韓国 スポーツ用品

効果類型（イメージ）

家具メーカー

	従業員	地域	顧客
共感性	■	■	■
創発性	■	■	■
独自性			

BRUNELLO CUCINELLI

	従業員	地域	顧客
共感性		■	■
創発性			
独自性		■	■

スポーツメーカー

	従業員	地域	顧客
共感性	■	■	■
創発性	■	■	■
独自性			

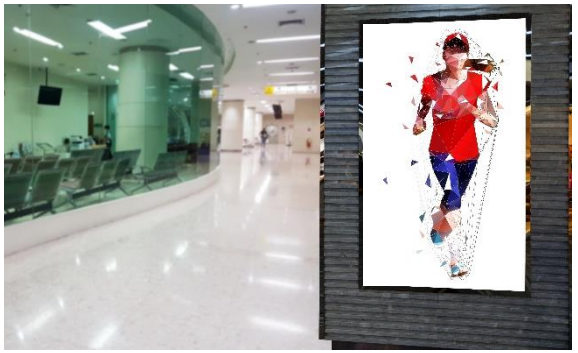
概要

家具メーカー
- **自社運営のデザインミュージアムでアート・デザイン関連教育を実施。**
  - フレキシブルな考え方を吸収しマルチパーパスの家具をデザイン。

BRUNELLO CUCINELLI
- 本社のあるソロメオ村の工場建物を購入し、改造。
  - 新しく芸術フォーラムと、隣接するアウレリア新人文主義図書館、円形劇場を**人々が文化と芸術を楽しむ場として作り、文化教育を実践。**

（出典）https://www.cm-publishing.co.jp/9784295405290-2/

スポーツメーカー
- 本社の1階で自社製品や自社で追求するライフスタイルをデジタルアートで表現して展示。
- **一般向けにも公開し社内・社外向けのコミュニティケーションの場として利用。**



※各社HP等をもとに、BCG作成。画像は事例内容を表すイメージ画像。

海外先進事例3）クリエイティブな環境づくりやイメージアップ

- クリエイティブな環境づくりやイメージアップを図る企業事例もある。

企業

Meta (Facebook)

アメリカ
IT

効果類型（イメージ）

	従業員	地域	顧客
共感性			
創発性	■		
独自性			

概要

- 「Facebook Campus」にアーティストが常駐し、Facebook Campus内で自由に作品を展示や社員との交流を実施。**クリエイティブな考え方や働き方を学ぶ機会を提供。**

（出典）https://about.facebook.com/ja/

インターネット小売業

アメリカ
IT

効果類型（イメージ）

	従業員	地域	顧客
共感性			
創発性	■		
独自性			

概要

- 「Artist in Residence」プログラムでは選定されたローカルアーティストに15,000ドルを支援し、10週間オフィスに常駐させる。
- **芸術のインスピレーションやプロセスを共有し、社員を刺激。**

たばこメーカー

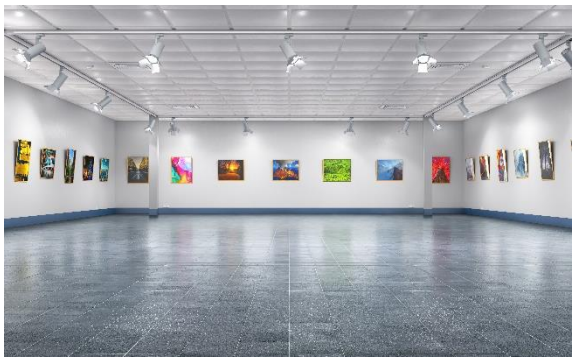
アメリカ
タバコ製造

効果類型（イメージ）

	従業員	地域	顧客
共感性			■
創発性			
独自性			

概要

- **大規模コレクションを保有しており、展覧会を開催。また、アーティスト支援やコンクール開催にも貢献。**
- 自社主催のアートイニシアチブでアートの力で障壁を取り除くプロジェクトに総額20万ユーロの資金を授与。



※各社HP等をもとに、BCG作成。画像は事例内容を表すイメージ画像。

海外先進事例4）テックカンパニーにおける創造性の喚起

- 新規性の強い企業群とアートの相性はよく、特にテックカンパニーにおいては経営にアートの創造性を活かす試みを実践。

企業

テクノロジー企業

アメリカ
IT

WebサービスIT企業

アメリカ
IT

Google

アメリカ
IT

効果類型（イメージ）

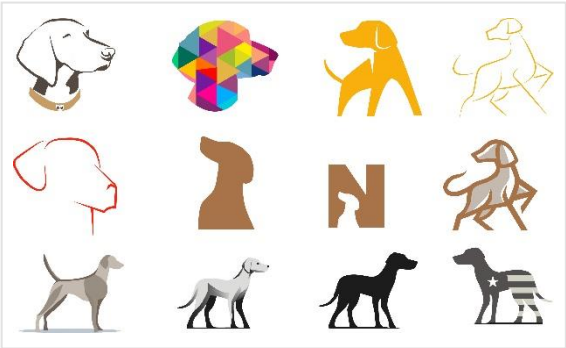
	従業員	地域	顧客
共感性	■		
創発性	■		
独自性	■		

	従業員	地域	顧客
共感性			
創発性	■	■	■
独自性			

	従業員	地域	顧客
共感性			■
創発性			
独自性			■

概要

- 社内教育プログラムにおいて、自社製品が持つシンプルな機能と美しさを理解するためにピカソの絵画「雄牛」を応用する等、**様々な社員教育シーンにおいてアートを活用。**



- **社内でアート×テクノロジーについての研究チームを組成。**
- 社外メンバーも入室可能なオープンコラボレーションスペースでアーティストの滞在制作を実施し、**社内外の創造性育成に貢献。**

- **高解像度の美術作品や美術館内をネットで閲覧できる「Google アートプロジェクト」を実施。**
  - 芸術家309名による美術作品567件の高解像度画像が閲覧可能。

（出典）
https://artsandculture.google.com/?hl=ja

※各社HP等をもとに、BCG作成。画像は事例内容を表すイメージ画像。

海外先進事例5）スタートアップにおける創造性の喚起

- スタートアップ企業は経営文化としてアートと親和性の高い企業が多く、創業者自身がアーティストの出自の企業も存在。

企業

アイウェアブランド
アメリカ
眼鏡

サングラスメーカー
韓国
ファッション

民泊系オンラインマーケットプレイス企業
アメリカ
IT

効果類型（イメージ）

	従業員	地域	顧客
共感性	■	■	■
創発性	■	■	
独自性			

	従業員	地域	顧客
共感性	■		■
創発性	■		
独自性	■		■

	従業員	地域	顧客
共感性			
創発性	■	■	
独自性			

概要

- ニューヨーク発のアイウェアブランド。
- ローカルアーティストの作品を**店舗に展示、店舗の設計に参加させることで従業員の生産性を向上。**
- また、コラボレーション商品を出すことで売上も向上。

- 韓国発のサングラスブランド。
- 「アートギャラリー」をフラグシップストアとし、アートインスタレーションの中で商品を展示。**創造的な企業としてのブランディングと、社員のチャレンジ意識向上が狙い。**

- **創業者3名の内2名がアートスクール出身。**
- 世界各国の地域文化・芸術との連携を重視し、場固有のコミュニティーの形成に寄与。日本においても美術・芸術大学と包括的な連携。

※各社HP等をもとに、BCG作成。画像は事例内容を表すイメージ画像。

海外先進事例6）大手企業におけるイノベーション創出に向けたアート活用

- ハイテクを中心とした大手企業においても、次なるイノベーションの創出に向けて、アートの活用を試みている企業も存在する。

企業

自動車エンジン製造業

イギリス

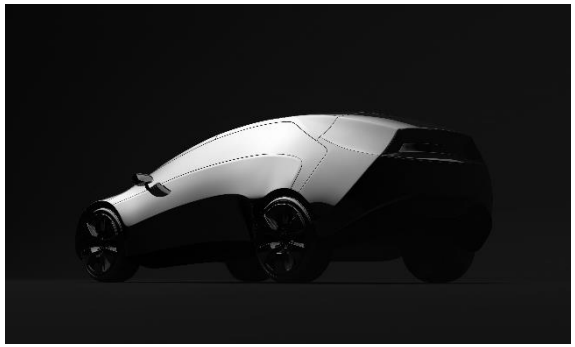
自動車製造

効果類型（イメージ）

	従業員	地域	顧客
共感性			
創発性	■		■
独自性	■		■

概要

- アーティストとのコラボレーションプログラムで**動画作品・彫刻制作を依頼。自社の創造性向上を目指す。**またデザインポリシーやプロセス改善、製品リリースのスピード向上もデザイナー視点で見直している。



Hyundai

韓国

自動車製造

効果類型（イメージ）

	従業員	地域	顧客
共感性			
創発性	■		■
独自性			

概要

- **国立近現代美術館（MMCA）など世界有数の現代美術館とパートナーシップを締結。**革新的な試みがなされる現代美術の力を活かし、未来の可能性を探ることが目的。

（出典）
http://m.apparelnews.co.kr/news/news_view/?idx=191694?cat=CAT110

総合家電メーカー

中国

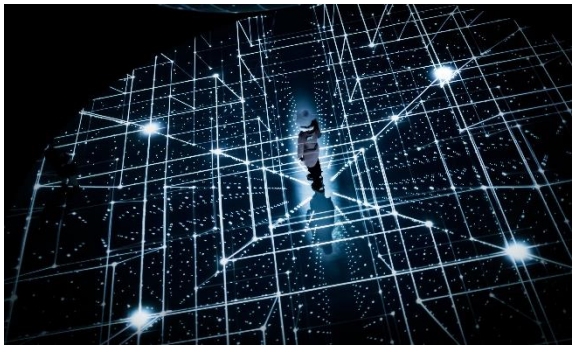
電子機器

効果類型（イメージ）

	従業員	地域	顧客
共感性			
創発性	■		■
独自性			

概要

- 8か国の10名のアーティストとコラボし、ロボットアームや携帯電話等、技術を利用したアート作品をアートミュージアムで展示。
- **アートとテクノロジーを融合させることでイノベーション創出を狙っている。**



※各社HP等をもとに、BCG作成。画像は事例内容を表すイメージ画像。

海外先進事例7）工芸をベースにしたアートの取組

- 工芸をベースとしたアートの取組により、日本固有の産業をグローバル企業に展開。

企業

ホテルチェーン

アメリカ

ホテル

効果類型（イメージ）

	従業員	地域	顧客
共感性		■	■
創発性			
独自性		■	■

概要

- 体験を重視する富裕層向けにホテルロビー等の共用スペースにて**ローカルアーティストの作品や地域性を表す工芸品等を配置。**

（出典）
https://dailydesignews.com/hilton-hotel-strong-inspirations-and-cultural-heritage/

ラグジュアリーブランド

フランス

ファッション

効果類型（イメージ）

	従業員	地域	顧客
共感性			■
創発性			
独自性			

概要

- 西陣織をブランドのフラグシップストア世界100都市100店舗の内装に使用。
- **伝統的でサステイナブルなクラフトマンシップを感じられる店舗体験設計**でブランド哲学を提示。

自動車メーカー

ドイツ

自動車製造

効果類型（イメージ）

	従業員	地域	顧客
共感性			■
創発性			
独自性			■

概要

- 日本の名匠とのコラボレーションプロジェクトを実施。センター・コンソールに漆芸が施された、**ラグジュアリネスの新たな価値を提示**する記念すべきモデルを発表。

（出典） https://www.bmw.co.jp/

※各社HP等をもとに、BCG作成。画像は事例内容を表すイメージ画像。

海外先進事例8） NFTとアートのコラボレーションによる収益貢献

- 一部の企業はアートをNFTと掛け合わせることで、新たな収益の源泉を探索。

企業

総合家電メーカー
韓国
電子機器

スポーツブランド
アメリカ
スポーツ用品

化粧品メーカー
フランス
化粧品

効果類型（イメージ）

	従業員	地域	顧客
共感性			■
創発性			
独自性			■

	従業員	地域	顧客
共感性			
創発性			
独自性			■

	従業員	地域	顧客
共感性			■
創発性			
独自性			■

概要

- プレミアム家電ラインの**LED TV・ワインセラー・冷蔵庫等の製品上にNFTアート作品を表示**させ、テクノロジーとアートの融合を体現。

- **デジタルスニーカーのNFTなどを手掛けるベンチャー企業を買収**し、NFTコレクションを発表。

- **5人の女性アーティストにNFTアートの制作を依頼し、オンラインプラットフォーム上で発売。**流通市場の売上の一部は慈善活動に寄付。

※各社HP等をもとに、BCG作成。画像は事例内容を表すイメージ画像。

国内先進事例1）創発的な空間づくり

- アートを介したワークショップ等により、多くの主体が双方向的に想像する空間や場をもたらす。

企業

コクヨ：THE CAMPUS

日本

製造

JINS：店舗でのワークショップ・展示

日本

小売り

三菱地所：ソノ アイダ#有楽町

日本

小売り

効果類型

	従業員	地域	顧客
共感性	■	■	■
創発性	■	■	■
独自性			

	従業員	地域	顧客
共感性	■	■	■
創発性	■	■	■
独自性			

	従業員	地域	顧客
共感性		■	
創発性		■	
独自性		■	

概要

- 「社会課題に対する社内意識の向上」「社内外のコミュニケーション活性化」を目的に、**フロアの目的やテーマに沿った多様なアート作品**をオフィスに設置。
- ダミアン・プーランが**オンラインで作品のコンセプトや描き方を説明**し、**社員がペインティング**するワークショップを実施し、その作品も設置。

（出典）https://the-campus.net/

- ワークショップや展示により、**地域や来店客、社員**への企業**ビジョンの浸透**を目指す。
- 2021年から地域と共生することを目指した店舗を本格展開。複数店舗で**地元アーティストを招致**し**地域の子どもたち**にワークショップを実施。

（出典）https://www.jins.com/jp

- 丸の内仲通りに面する国際ビルヂング1Fで、**店舗入れ替え期間**という遊休空間を**アーティストの発信の場**として有効活用。
- 街の賑わいを創出し、アートの取組みを加速させ、**有楽町の再構築**を図る。

（出典）https://www.mec.co.jp/

国内先進事例2）独自性のある発想の追求

- アーティストとの協働やアートを職場環境におくことで、アーティストの独創的発想を追求。

企業

コニカミノルタ：Art × Innovation Project

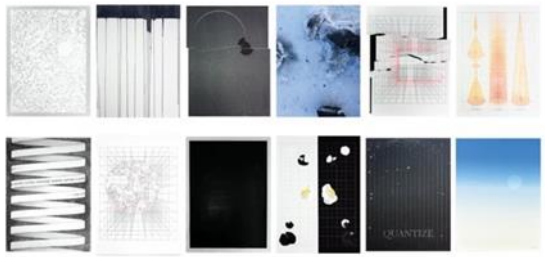
日本 | 通信

効果類型

	従業員	地域	顧客
共感性			
創発性	■		
独自性	■		

概要

- アーティスト・久門剛史氏を招いて12枚のドローイングを基に**社員とのワークショップ**を実施。
- 企業人とはまったく異なる視点で社会をとらえるアーティストと議論を深めることで、**新たな「みる」のビジョンを見出す**ことを狙う。



（出典）https://eandk-associates.jp/2021/03/30/

住友商事・KADOWSAN

日本 | 商社

効果類型

	従業員	地域	顧客
共感性	■		
創発性	■		
独自性	■		

概要

- **アート・植物・家具の「可動産」**を用いて、**創造的な空間を提案**。
- **現代アートを執務エリアに設置**することで、作品自体の問いかけや社員同士の対話を通じて、**社員の新たな発想や、自己理解・相互理解の深化**を促進。

（出典）https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/news/topics/2022/group/20220613

内装・展示物製作会社

日本 | サービス

効果類型

	従業員	地域	顧客
共感性			
創発性			
独自性			■

概要

- 日本の美を表現する**アートとしての工芸作品**を販売する**オンラインマーケット**を運営。
- **ブロックチェーン**による**デジタル証明書**付きの作品を購入することが可能。日本の**アート市場を拡大**し、文化芸術の振興へ貢献。

※BCG作成。画像は事例内容を表すイメージ画像。

国内先進事例3）顧客接点の強化

- 自社の理念をアートによって表現することを通じて、顧客との接点を強化。

企業

みずほFG：MIZUHO BANK GALLERY　日本　金融・証券

化粧品メーカー　日本　化粧品

寺田倉庫株式会社　日本　倉庫

効果類型

	従業員	地域	顧客
共感性			■
創発性			
独自性			■

	従業員	地域	顧客
共感性			■
創発性			
独自性			■

	従業員	地域	顧客
共感性			■
創発性			
独自性			

概要

- みずほ銀行の利益からドネーションのかたちで**知的障がいのあるアーティストの作品を購入。**
- **東京・丸の内エリア**に位置する新社屋の**建設現場の仮囲**に購入作品のヴィジュアルを掲出。

（出典）https://www.mizuho-fg.co.jp/release/20191007release_jp.html

- フラッグシップ店舗内に展示スペースを設け、**企業理念と通ずるアーティストの選定**、展覧会を実施。企業プレゼンス向上に寄与。
- 「美」でこの世界をよりよくするために**イノベーションをおこし続けていく**ことを使命と考えている。

※BCG作成。画像は事例内容を表すイメージ画像。

- ミュージアム・ギャラリーコンプレックスなど、**芸術文化発信施設の運営。**
- アーティスト、コレクター、ギャラリーだけでなく、より広くアートファンに開かれた「場」を創出し、拠点である天王洲において**アートを軸にした街づくりに取り組んでいる。**

（出典）https://www.terradaartaward.com/

アート活用施策の効果指標に関するインタビュー結果

- 国内外のエキスパート4名に対してインタビューを実施し、アート活用施策の効果をどのように把握しているかを伺った。

インタビューの狙い　アート活用の先進事例における**施策の効果実態と指標を把握する。**

国	業種	インタビュー結果概要
	IT	• ユーザーの目を引くコンテンツを作るため、アートを利用。 • クリック率などでアートコンテンツへの反応を分析。
	飲食業	• 店舗体験の強化と売上向上の2つの目的でアートを利用。 - シーズナル商品の売上をアート要素の違いで分析。 - カスタマーサーベイにて店舗環境や顧客体験にアートの項目を入れ、顧客満足度を把握。
	観光業	• 会社のカルチャーとアートが一体化しているため、公式には定量・定性面での効果評価は実施しない。 • ただし、アートによる集客効果を関心度で判断。
	IT	• アート展示は認知に対する社員満足度をモニタリング。 • アート部は2年以内に賞を獲得することをKPIとして設置。

（出典）BCGが実施したエキスパートに対するインタビュー

効果指標に関するエキスパートインタビュー①

IT

- 米国IT企業ではユーザーへのコンテンツ提供時にアートを活用。さらにプラットフォームビジネスを保有している点を活かし、高度なデータ分析でユーザーの関心度をモニタリング。

企業における アートの 位置づけ		• 情報を整理し、アクセス性を高めるというミッションに基づき、**アートのデータ化やコンテンツへのアート要素投入を実施。** • アートはもっとも古い情報共有手段であり自己表現の手段でもあるため、重視されている。
取組の目的・ 内容		• ブランディングにおけるストーリーテリングや新たな技術の紹介をするためにアートを利用。
効果 測定	概要	• **効果検証はユーザーにより良いアートワークを提示するため**に実施。 - アートコンテンツは価値提供やイノベーションを促進するために実施している。 心理的安全性を与え、クリエイティブな思考を促進することを重視し、成果評価は行わない。
	定量 指標	• アートコンテンツに対する反応×ユーザーの属性データの分析を実施。 - **コンテンツに利用した時間、クリック率と曜日や時間帯**、ユーザーの基本属性データをクロス分析。 ⇒ユーザーが好むアートを表示。 - 一般的な指標として、**アートコンテンツに関する記事やポスト数から関心度を把握。**
	定性 指標	• アートコンテンツに関する**記事やポスト等の言葉を分析、肯定的な反応や批判的な反応を確認。**

（出典）BCGが実施したエキスパートに対するインタビュー

効果指標に関するエキスパートインタビュー②

飲食業

- コンシューマー向けのサービス・商品を提供する企業として、店舗体験の強化や売上向上の目的でアートを利用し、定量・定性の両面で効果を把握。

企業におけるアートの位置づけ		• ミッションである“人々の心を豊かに”することを実現するため、心を豊かにする手段としてアートを活発に利用。 - 店舗での経験に加え、家でも同じ経験を楽しめるように全ての商品パッケージにアートを利用。 - “クリエイティブスタジオは会社の心臓である”とのCEOコメントがあるほど、アートを大切にしている。
取組の目的・内容		• 店舗経験の向上と家での楽しみ・ワクワク提供の2つの目的に分けてアート活用を推進。 - 店舗ごとに異なる体験を提供。 ✓ アートプログラムの実施。 ✓ 外部のアーティストとの連携で店舗に飾るアート作品を作成。 ✓ 店舗立ち上げ時に店舗デザイナーが自由にアート作品を選択。 - 家での楽しみ・ワクワク提供。 ✓ パッケージのリデザイン・シーズナル商品にアートの要素を入れることでワクワクを提供。
効果測定	概要	• **効果測定も2つの目的に合わせ分けて実施。** - 効果測定対象にビジネスへ直結する売上が含まれることが特徴。
	定量指標	• **アートの集客能力を図るために売上を分析。** - **シーズナル商品のアート要素を加味した売上を分析**、次シーズン向けの商品企画時にフィードバック。 - パッケージをのデザイン変更があった際、**新しいデザインによる売上の変化を比較。**
	定性指標	• カスタマーサーベイにて**店舗環境や経験における項目を入れ、顧客満足度を確認。**

（出典）BCGが実施したエキスパートに対するインタビュー

効果指標に関するエキスパートインタビュー③

観光業

- アートの集客効果把握のため、ニュースメディア閲覧者の関心度と、一般閲覧者からのサーベイを基にした評価を実施。

企業におけるアートの位置づけ		• 3人の創業者の中2人がトップアートスクール出身であり、会社のカルチャーとしてアート取組を積極的に実施。 - マーケティング部門・住宅部門等、部門毎にアートチームがあり日々の業務でアーティストと接している。 - デザインシンキングを会社全般に投入、CEOからも頻繁にアートの重要性を語りアートを社内文化とする。
取組の目的・内容		• 文化の体験と現地の人とのつながりを提供するため社員・顧客にアートを利用。 - 特定地域向けイベントを実施する際はローカルのアーティストとコラボレーションを実施し、地域の特徴を表現するアートを提供。 - オフィスでアート・文化体験イベントを実施し、ある地域のテーマを表現したミーティングルーム作成。ローカルアーティストの作品の展示等、社員向けにもアート活用を推進。
効果測定	概要	• 会社のカルチャーとして、会社の価値を外部にストーリーテリングする際にアートを利用しているため**定量・定性的な評価は公式には行わない**。ただし、場合により部署ごとに確認することがある。 - マーケティング部門の場合、**イベントや外部向けコンテンツへの評価として確認することがある。**
	定量指標	• **アートの集客能力を図るために、売上拡大効果を確認。** - ニュースページのファーストユーザーである**ニュースメディア関係者の関心度を測る際はアートコンテンツに対するコメントで判断。** - 場合に応じて、ニュースページのセカンドユーザーである**一般閲覧者にサーベイを実施して定性評価を受領。**

（出典）BCGが実施したエキスパートに対するインタビュー

効果指標に関するエキスパートインタビュー④

IT

- アート展示では社員満足度をモニタリングし、アート部では賞獲得をKPIとして設定。

企業におけるアートの位置づけ	• もともとメセナの感覚でアートと関わってきたが、「知の探索」という意味ではアートと自社の事業内容には共通項があり、非常に近しい存在。デザイン・ブランド共に大いに関係がある企業であることも影響。
取組の目的・内容	• 文化関連の一般社団法人に参画していた経緯、オリンピックに協賛していた経緯が相まって、文化活動に貢献すべくアート活用のトライアルを実施していた。 - アート展示：アートを社内イノベーションスペースに展示。 - アート部：社内でアートに興味・関心を持つメンバーを集め、作品を作り、コンペティションへ応募。
効果測定	• アート展示は認知に対する**社員満足度をアンケートで収集**。1回しか実施していないがスコアは非常に高かった。 • アート部では**2年以内に何らかの賞を獲得**することをKPIに据えていた(四半期でのKPI設定は困難)。 - 活動を通して**アートに興味があるメンバーを可視化できたことが最大の効果**であり、そのメンバーを中核にイノベーション促進やイノベーション施設運営を実施できている。
日本の課題・打ち手	• 国内アート市場があまりに小さいため、大手企業が参入が困難である点は課題。 • 企業の余剰スペースを活用してアーティストのアートを保管・展示するニーズはある。 • R&D・イノベーション部門・新規事業部門などアートの親和性が高いメンバーに絞ってアート教育を実施すべき。 • 大学はアートプロデュースか、海外MBAに行くかで悩みがち。共通の課題を抱える人員も複数いるため対処が必要。 • NFTについては各企業は技術があるが、マーケットプレース構築が課題。

（出典）BCGが実施したエキスパートに対するインタビュー

アジェンダ

1.設置趣旨等について
- 研究会の目的と進め方 P1
- 本研究会の検討の背景 P14

2.企業がアートを求める背景 P31

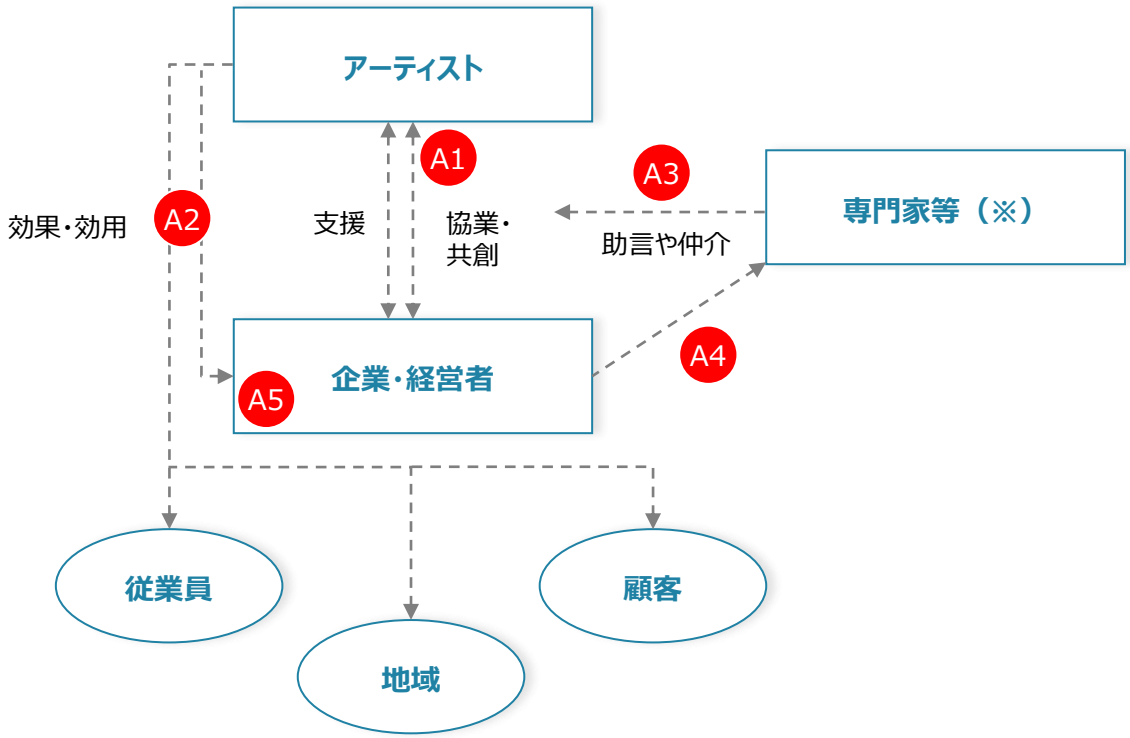
3.企業におけるアートの戦略的な活用に関する動向 P53
- アートがもたらす効果に係る研究 P56
- 企業のアート活用先進事例 P82

4.ご議論いただきたい論点 P100

（再掲） A.アートと企業・産業のプレイヤー相関図（案）

- アーティストやアートが企業価値にもたらす効果やそれを実現する手法等の理解が進んでいないのではないか。アートの専門家と企業が遠く、マッチングが進んでいないのではないか。

アートと企業・産業のプレイヤー相関図



※関与の仕方に応じて、例えば、ギャラリーやキュレーター、ディレクター、コンサルタント等を想定。

課題

- A1 一過性の取組が多く、継続的に企業価値向上にするまでに至っていない場合が多い。
- A2 アート活用の効果やそのエビデンス、活用方法が企業や経営者に周知されていない。
- A3 アーティストとの協業を助言・仲介する専門家や事業者が不足。
- A4 企業が専門家の選び方や支援の受け方がわからない。
- A5 過去に購入したアート作品の存在が足かせになっているとの指摘*。

（出典）BCG作成。
*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」

ご議論いただきたい論点

アートへの関心が高まる中で、企業によるアートの戦略的な活用は限定的。

企業がアートと関わる意義や理想的な関係をどのように考えたらよいか。
何が活用のボトルネックになっているのか