

# 「アートを買う」 ライフスタイルを目指して

「世界視点で読む 企業戦略とアート」までの12年間



2023年8月8日  
上坂真人

# 世界における 企業とアートの素敵な関係を見て×体験し続けた12年間

- 朝日新聞社出版局、日経マグロウヒル社、マガジンハウス、日経コンデナスト、アシェット婦人画報社のビジネス部門での30年間
- 映画「Herb&Dorothy」との出会い
- 2011年 = アマナ・アート事業部門 = ①**事業としてのアート**、②メディア「IMA」の**複合的展開**
- 2011年から毎年 = 世界のフェア、フェス、ギャラリー等の**ビジネスサイド**視察
- 2012年、2013年 = PARIS PHOTOに企業として出展 = 世界の企業とアートとの**素敵な関係**を知る
- 2013年 = 六本木AXISビルに、500㎡のIMAギャラリー企画運営
  - 素敵なカフェ + 最高級写真集書店 + 入りやすいギャラリー + **年間300回のアート×他分野セミナー**
- 2013年 = 御代田町の旧メルシャン美術館を長期賃貸 = **浅間国際フォトフェス**
  - 国会議員との交渉 → 当時の町長を、PARISやLA GACILLYへ
- 2019年 = アートフォトから現代アートへ拡大 = 世界のメディア、世界のギャラリー等に提携連携交渉
- 2021年 = 寺田倉庫、三菱地所、TSI、東急等で、資本金全2億円1600万円のアート事業会社設立
- 2023年 = 退社・独立
  - **欧米のアート関連各企業から言われ続けた事**

世界における  
普通の人が入りやすいギャラリーのスタイルを見て  
@六本木**AXIS**

IMA CONCEPT STORE  
IMA gallery IMAbooks IMAcafe  
OPEN 10-22

▼ファッションと写真

宮前義之×辻川幸一郎 ムラカミカイエ 斉藤まき 鈴木親

▼料理と写真

長野陽一×日置武晴 川内倫子×高山なおみ

▼投資とアート

藤野英人、小松真実

▼著作権・肖像権

水野祐 卯城竜太 真鍋大度

▼写真とサイエンス

福士比奈子 小阪享 田尾賢太郎 高木正勝 橋本幸士

▼精神科学とアート

奥村高明×末安民生

▼プラチナプリント

杉本博司、安藤忠雄

▼ワークショップ/写真講座

森山大道 うつゆみこ 川内倫子 ホンマタカシ

▼写真家シリーズ

若木信吾 蛭川実花 ホンマタカシ 森栄喜 鈴木理策 津田  
直 川内倫子 石川直樹 永瀬沙世 蛭川実花 上田義彦  
新津保建秀 梅佳代 森本美絵.....



# 世界における アートのわかりやすい屋外展示を、町長とともに見て…



10年以上、企業サイドで  
世界のアートシーンを見続けて思う事

日本は、遅れている認識がない。江戸時代だなあ

もし、こんにち  
攘夷家を汽船にのせ  
広く外国を見せたならば  
おのずと意識はかわるであろう …

勝海舟

でも、海外を知っている人が、声を大きくしないなあ

# 私が声を大きくする 多くのビジネスパーソンに 世界の「企業とアートとの素敵な関係」を伝えるために

目次
まえがき
第1章 世界におけるアートのある日常
第2章 世界の企業にとってのアートとビジネス
第3章 日本のアートマーケット
第4章 企業が変わり始めた、日本におけるアートの価値
第5章 全ての原点、教育
第6章 日本におけるアートと地方の関係
第7章 アートのある素敵な日本
あとがき



しかし、第4章の取材を始めてみると…

ファッション、グルメ、音楽、スポーツの「次」を探す企業は  
ビジネスとしてアートに向かい、悩み、進んでいた

## 第4章で取り上げる企業は、尽きず…

ユニクロ　ベンツ　CCCアート　ソニーミュージック　三菱地所　東海東京証券  
三菱UFJ銀行　東京エレクトロン　エイベックス　ダイナースカード　JINS  
寺田倉庫　三井不動産　三越伊勢丹　QUICK　森ビル　積水ハウス  
大丸松坂屋　クレディセゾン　大林組　戸田建設　Jフロント　デロイト  
コクヨ　東急　KDDI　東京建物　カッシーナ　パナソニック  
吉本興業　アルフレックス　TSIホールディングス　セイコー　DNPアート  
吉本興業　千總　アウディ　アマナ　住友商事

## 取り上げていない企業

資生堂、トヨタ、ブリヂストン、ポーラ、ベネッセ、全日空、日本空港ビル、  
マネックス証券、凸版印刷…

アートにかかわり始めた企業は  
下記に分かれ、動き方が違う

海外を見ていない企業

海外を見ている企業

外部スタッフが中心

専任社員が中心



# 昨年秋から始めた小さなメディア おいしい食事をしながらアートを語る、10人までの勉強会

## □ 講師 = 最初の語り手

- サザビーズ、ディオール、デロイト、QUICK、クリスティーヌ、三越伊勢丹…

## □ 集う企業

- 三菱地所、三井不動産、東急、デロイト、サザビーズ、QUICK、三菱UFJ銀行
- ダイナースカード、三越伊勢丹、KDDI、CCCアート、戸田建設、パナソニック
- 日本経済新聞社、美術手帖、光文社、日本体育大学、iU……

## □ 論議は閉店まで続き、論議の後の名刺交換があり、その後も勝手に交流



2023年7月19日  
光文社新書・連動セミナー第1回

## アートファンドは成立するか

～ QUICKによるアートの指数化とトップコレクターの考える可能性と危惧 ～  
コレクター・宮津大輔氏vsQUICK・石井陽子氏+武井昭仁氏

30名限定

三井不動産、三菱地所、東急、みずほ銀行、SMBC信託銀行、三菱UFJ銀行、野村證券、ダイナースカード、PwC、デロイト、RGB、三越伊勢丹、  
パナソニック、DNPアート、ペイスギャラリー、日本体育大学、上智大学、アーティスト、アートコレクター  
NHK、日経BP、日経、美術手帖ONLINE、光文社、マガジンハウス、KADOKAWA



# 昨年秋から書き始めた小さなメディア ビジネスパーソン向け新書

書籍で出会い  
論じ  
ともに成長する



書籍で世界を知り  
飛び立ち  
成長する

企業人として動き、考え、試行錯誤し続けた事

文化庁や経産省レポには、触れられていない事ばかり

# まずは、企業が知るべき世界のアートシーンの「日常」

## 第1章

### 目次

まえがき

第1章 世界におけるアートのある日常

第2章 世界の企業にとってのアートとビジネス

第3章 日本のアートマーケット

第4章 企業が変わり始めた、日本におけるアートの価値

第5章 全ての原点、教育

第6章 日本におけるアートと地方の関係

第7章 アートのある素敵な日本

あとがき

- 1-1 アートマーケットの起点・金融機関
- 1-2 資金調達専任スタッフのいる美術館
- 1-3 デートコースとしてのギャラリー
- 1-4 カフェのあるオークションハウス
- 1-5 世界の富裕層はアートコレクター
- 1-6 アートを語る小学生、アートを論ずる美大生
- 1-7 アートのある日常

ビジネスパーソンが驚く事ばかり

# 世界

## 1-1 アートマーケットの起点・金融機関

### Section Contents

Figure Contents	4	<b>3. Auctions</b>	
Acknowledgements	10	<b>Key Findings</b>	139
Foreword by Art Basel	12	<b>3.1 Auction Sales in 2022</b>	141
Foreword by UBS	14	<b>3.2 Top-Tier Auction Houses</b>	148
		<b>3.3 Second-Tier Auction Houses</b>	153
		<b>3.4 Online Auction Sales</b>	157
		<b>3.5 Price Segmentation in Fine Art Auctions</b>	169
<b>1. The Global Art Market in 2022</b>	16	<b>3.6 Fine Art Sectors</b>	180
<b>Key Findings</b>	17	<b>3.7 Post-War and Contemporary Art</b>	184
<b>1.1 Overview of Global Sales</b>	19	<b>3.8 Modern Art</b>	197
<b>1.2 Regional Market Performance</b>	26	<b>3.9 Impressionism and Post-Impressionism</b>	205
<b>1.3 Online Sales</b>	30	<b>3.10 Old Masters and European Old Masters</b>	211
<b>1.4 Art and NFTs in 2022</b>	33	<b>Exhibit 3. Unroll the Scroll: The Past and Present of Mainland China's Auction Sector</b>	221
<b>Exhibit 1. Embracing Technical Innovation in the Artworld</b>	41		
<b>Exhibit 2. NFTs in a (Legal) Nutshell</b>	46	<b>4. Outlook</b>	226
		<b>Key Findings</b>	227
<b>2. Dealers</b>	54	<b>4.1 Outlook for 2023</b>	228
<b>Key Findings</b>	55	<b>Exhibit 4. Run Rabbit Run</b>	241
<b>2.1 The Dealer Sector in 2022</b>	57		
<b>2.2 Dealer Sales</b>	63	<b>Appendix</b>	248
<b>2.3 Artist Representation</b>	79	Primary Data Sources Used in The Art Market 2023	249
<b>2.4 Dealer Costs and Margins</b>	87	Rights and Disclaimer	259
<b>2.5 Buyers</b>	98		
<b>2.6 Sales Channels and Art Fairs</b>	105		
<b>2.7 Online Sales and Strategies</b>	122		
<b>2.8 Priorities for Dealers in 2022 and Beyond</b>	131		

# 世界

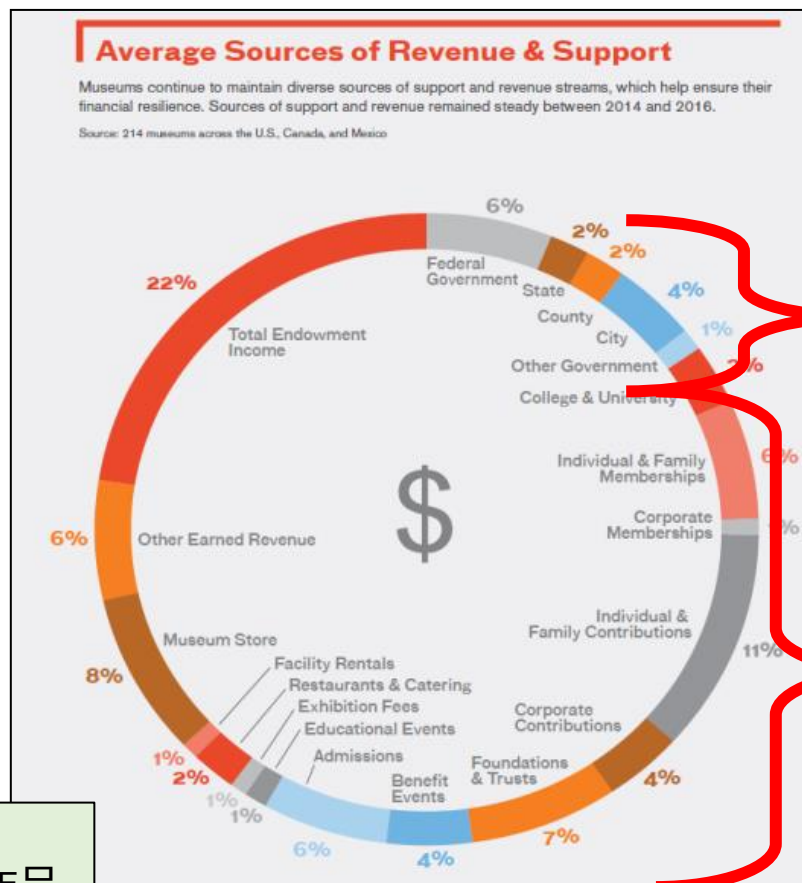
## 1-1 アートマーケットの起点・金融機関



日本では  
金融機関以外に期待したい  
データ中心のレポート

# 世界

## 1-2 資金調達専任スタッフのいる美術館



Federal Government,  
State, Country, City, Other  
Government,

College & University,  
Individual & Family  
Membership, Corporate  
Membership, Individual &  
Family, Corporate  
Contributions . . . . .

- 充実した会員制度
- 会員しか見られない作品
- 素敵な会員ルーム
- 系統だったセミナー



日本では  
美術館スタッフの海外視察と  
情報共有

# 世界

## 1-3 デートコースとしてのギャラリー



# 一般企業による 大型ギャラリー運営

# 世界

## 1-4 カフェとスクールのあるオークションハウス



大学準備プログラム	期間	内容
夏休みコース (\$5,325~約 ¥800,000~) (\$1~¥146)	2週	主に大学入学前の高校生に向けた夏期講習のような短期コース。 集中コース:アートビジネス、美術犯罪、美術法、現代美術館の役割、アートキュレーションなど。 探究コース:美術史、アートの今、美術保全、美術鑑定、アートとファッションなど。 実践コース:描画など。
18-21歳 (\$11,000~約 ¥1,859,491~)	6週または12週	ロンドンやアートの世界に興味がある、進路に悩んでいる学生たちに向けた短期コース。 アートビジネスや美術館、アートとその他の関係、多様なクラスを受講し、アート関連の知識習得の他、コミュニケーション能力や決断力、自己評価能力などのスキル向上、国内外の美術館やギャラリー訪問などのトリップも魅力。
大学プログラム	期間	内容
分野別コース (\$4,500~約 ¥759,981~)	6-12週	様々なアート分野のコースから自ら選んで申し込み、興味がある分野に集中して学ぶことができる。また、年齢の制限がない、多様な背景をもつ方々のコミュニティが築くことができる。コース内容例: アートビジネス、アートと社会的責任、アートとファイナンスとアート思考、現代美術、アートキュレーション。
一般アートコース 18歳以上	1年	美術学生だけでなく、人文科学、美術、経済などの幅広い分野を勉強する現役大生や学生なども対象。細かい分野に分かれていないが、アートの基礎知識やアートとその他の分野との関係性、アートの活用に関して学ぶことができる。
マスター	期間	内容
ロンドンコース NYコース(選択)	1年~1年半	アートの専門知識、スキル、芸術的判断を身につけ、自身のビジネスに活用したいと考える人に向く。アートビジネス、高級ビジネス、現代美術、ファインアートと装飾美術とデザイン。
プロフェッショナルプログラム	期間	内容
オンラインコース (選択)	2-6週	コロナ禍以降、さらに豊富になった全てオンラインで修了可能なプログラム。 グローバルビジネスとしてアート、美術犯罪、ファイナンス、美術史、テクノロジー、現代美術、オークション、美術法。
ロンドンコース(選択)	2-6週	オンラインコース同様の講義内容を対面授業、アートフェアやアートオークションなどへのフィールドトリップに参加。グローバルビジネスとしてのアート(アートの価値)、美術犯罪、アートとファイナンス、美術史、アートとテクノロジー、現代美術、アートとファッション、美術法。
分野別コース (\$4,500~約 ¥759,981~)	6-12週	様々なアート分野のコースから自ら選んで申し込み、興味がある分野に集中して学ぶことができる。また、年齢の制限がない、多様な背景をもつ方々のコミュニティが築くことができる。コース内容例: アートビジネス、アートと社会的責任、アートとファイナンスとアート思考、現代美術、アートキュレーション。
カスタム	全	法人向け。会社と直接プログラムを企画、アートやビジネスについての講義で社員の教育・スキル向上を目指す。
大学プログラム	全	トピック例
現代美術 £4,500 6週間		現在と未来のアートの世界を深く理解し、アート業界の様々な職業に活かし、将来の可能性を広げたいことを目的。 ・英語能力試験(評書(外国語))・年齢証明書・パフォーマンス・アートの起源・ミニマリズム ・1968-1979年の現代美術・1980年代の現代美術・ポップデザインからポストモダニズム・1990年代の現代美術 ・現代写真・映像美術・新世紀の世界的芸術・アーティストのスタジオ訪問・現代のアート・キャリア・ビジネス
キュレーション £4,500 6週間		現役のキュレーターや専門家が実際に活用する知識、過程、手帳、実録のスキルを講義、セミナー、ワークショップ、野外授業を用いて専門的に学ぶ。美術館やギャラリーのアートコレクションの歴史や保護、美術館やアートフェア、商業施設の働きについても内外の両方の視点から議論し、理解を深め、発展を促す。
マスタープログラム 詳細	全	1-2学期
現代美術 £34,500 1年間	3学期 180単位。週4日	1968年から現在までの美術について、美術史、学芸員研究、批判理論などを用いて学ぶ。
アートビジネス £10,050 1年間	3学期制 180単位 週3-4日	アートの世界の専門家や経営者にとって重要なファイナンス、経営、法律、論理学などの実践的な学習知識を学ぶ。 ・未来芸術(15単位) アートの未来とテクノロジー・サステナビリティ、政治について学ぶ。研究。 ・古代ギリシア、ローマセザール、中世ヨーロッパの現代美術家。スキル、経営手帳が必要になり、活用されている。 ・論文(60単位) 洗練された教養のある学習に、職業のスキルと知識を習得することを目的、論文を提出。
美術史	\$5,325~ 2週間	ミジャーマアーティスト、団体、活動、文化、思想や歴史を調査・研究し、講義や美術館のツアーに入ることはできない、異例を体験するツアーなどによって集中的に学ぶ。 ・古代ローマ時代のデジタル神像が展示されている。ロンドン/ニューヨーク美術館を訪れる授業から始まり、 ・古代ギリシア、ローマセザール、中世ヨーロッパの現代美術家などの主要スタイルの書物、陶器、宝飾、織物などのコレクションを様々な美術館、博物館、ギャラリーで閲覧。 ・博物館学芸員、美術史家、美術批評家、アーティスト、建築家などからの説明で多様な様式や思想を理解。



# 世界

## 1-4 カフェとスクールのあるオークションハウス

### Sotheby's INSTITUTE OF ART

#### ●歴史

- 1969年 原型となるトレーニングプログラムを開始
- 1995年 マンチェスター大学 美術史/考古学学科に加入
- 2002年 サザビーズが、米国を拠点とする情報と教育を扱う企業 = ケンブリッジ・インフォメーション・グループ(CIG)に売却 (サザビーズの名前は保持)
- 2006年 ニューヨークにキャンパスを広げる
- 2010年 ニューヨーク校のコースが学位授与の権利を取得
- 2013年 中国にて、コース開始
- 2014年 精華大学と提携6週間の資格認定国際学習プログラム発表

#### ●キャンパス

##### London校

マンチェスター大学付属機関

全てのコース(マスターを含む)がマンチェスター大学により認証されている

##### New York校

- ・ ニューヨーク州立大学を取り仕切る機関による学位授与  
→Board of Regents of the University of the State of New York
- ・ NASAD(全米美術学校協会)のメンバー
- ・ 2013-2019年  
ビジネススクールDrucker School of Managementとパートナーシップ  
このビジネススクールに伊藤 雅俊氏が関係 創設時に資金

##### ONLINE

#### ●ディレクター

ロンドン Jonathan Woolfson

- ・ ロンドン大学博士号
- ・ オックスフォード大学 MA(マスターオブアーツ)
- ・ ロンドン大学ウォーバーグ研究所にて16世紀のヨーロッパ文化史を学び、博士号を取得
- ・ ケント大学、V&A博物館、ニューヨーク大学、オックスフォード大学などで教鞭を執る
- ・ 2010年よりロンドン校のディレクターに就任

ニューヨーク Ann-Marie Richard

- ・ クーパー・ヒューイット・スミスソニアン国立デザイン博物館 MA
- ・ パーソンズ スクール オブ デザイン MA
- ・ サザビーズロンドン校ワークスオブアート卒業
- ・ ファインアートとデザインの専門家、美術史家、キュレーター



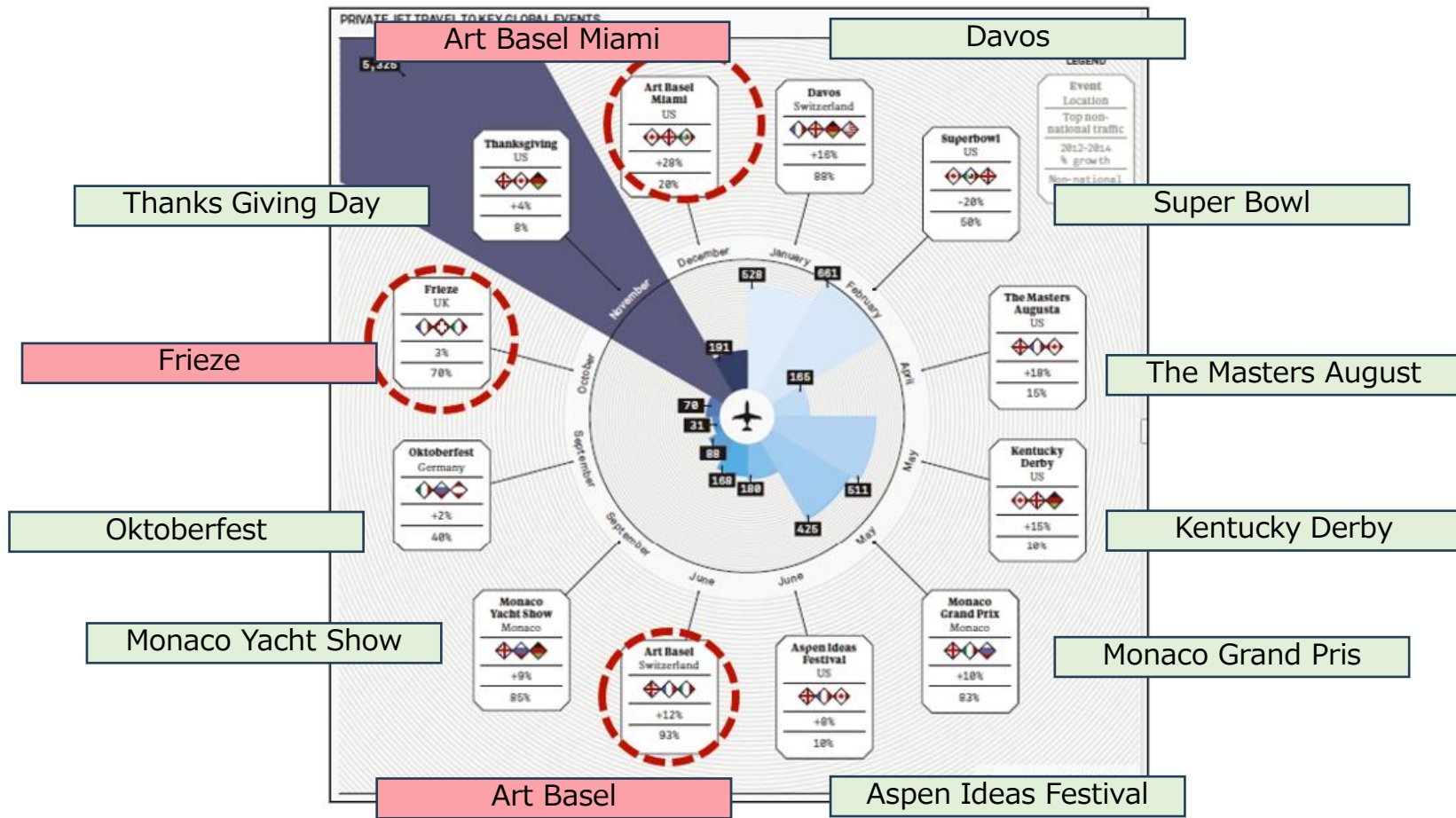


# 一般企業による事業化

すでに動き始めています

# 世界

## 1-5 世界の富裕層はアートコレクター





富裕層向け  
アートフェア中心の大型ツアー  
事前連続レクチャー付き

# 世界

## 1-6 アートを語る小学生、アートを論ずる美大生

**Arts, Media and Society**  
**(芸術史) ライデン大学**  
 \*芸術アカデミーから学術的基礎を学びにくる学生も多数

**1年1学期:**  
 ・アカデミックスキル  
 (理論を使った論文の書き方  
 資料の読みとり方)  
 ・芸術史(-1800年)  
 ・How the World Makes Art  
 (グローバルモダニズム的視点)  
 ・モダン/現代アート史(1800年-  
 )・メディア理論  
 ・社会における芸術

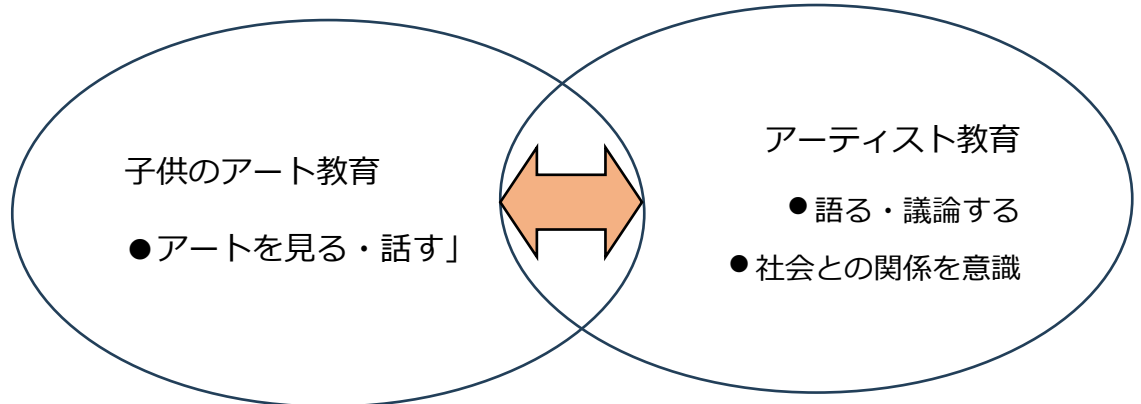
**1年2学期:**  
 ・アカデミックスキル②  
 ・モダン/現代建築と装飾  
 ・文化キュレーション  
 ・文化的表現(表現理論の基礎)  
 ・映画/写真理論と方法論

**2年1学期:**  
 ・博物館/遺産キュレーション・  
 Artivismアートアクティビズム・  
 World Art Studies(美術史の脱西洋  
 中心化を目指す新しい分野)  
 ・セミナー

**2年2学期:**  
 ・科学哲学  
 ・都市キュレーティング  
 ・artist's writing (マニフェスト、  
 論文、手紙などアーティスト)  
 ・テレビシリーズ

**3年1学期:**  
 ・理論とケーススタディを用いた  
 ライティング基礎  
 ・セミナー  
 ・選択(副専攻・留学・インターン)

**3年2学期**  
 ・卒業論文&セミナー  
 ・文化的実践(文化機関やコミュニテ  
 ーにおけるアート活動)  
 ・選択



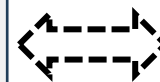
- ・神経科学的な媒体が日常生活に素早く浸透した結果、医療現場で、神経科学的な媒体を芸術的実践に活用することによるneurocentrism批判の可能性
- ・共感覚者の体験を疑似体験できるような感覚を拡張するARアートをケーススタディとして、非共感覚者が共感覚者の体験を表現することの可能性を分析
- ・川口晴彦の『Flesh Love』における写真というメディアは、鑑賞者自身が経験したことのない死を想像しうるような戦略を構築するためにどのような役割を果たしたのか？

子供のアート教育

- 絵を描かせる

アーティスト教育

- 好み
- 社会・歴史から遠い



# 一般企業による 国際視点のプライベートスクール

- 子供向け
- 世界志向のアーティスト向け

ともに、文部科学省とは無関係

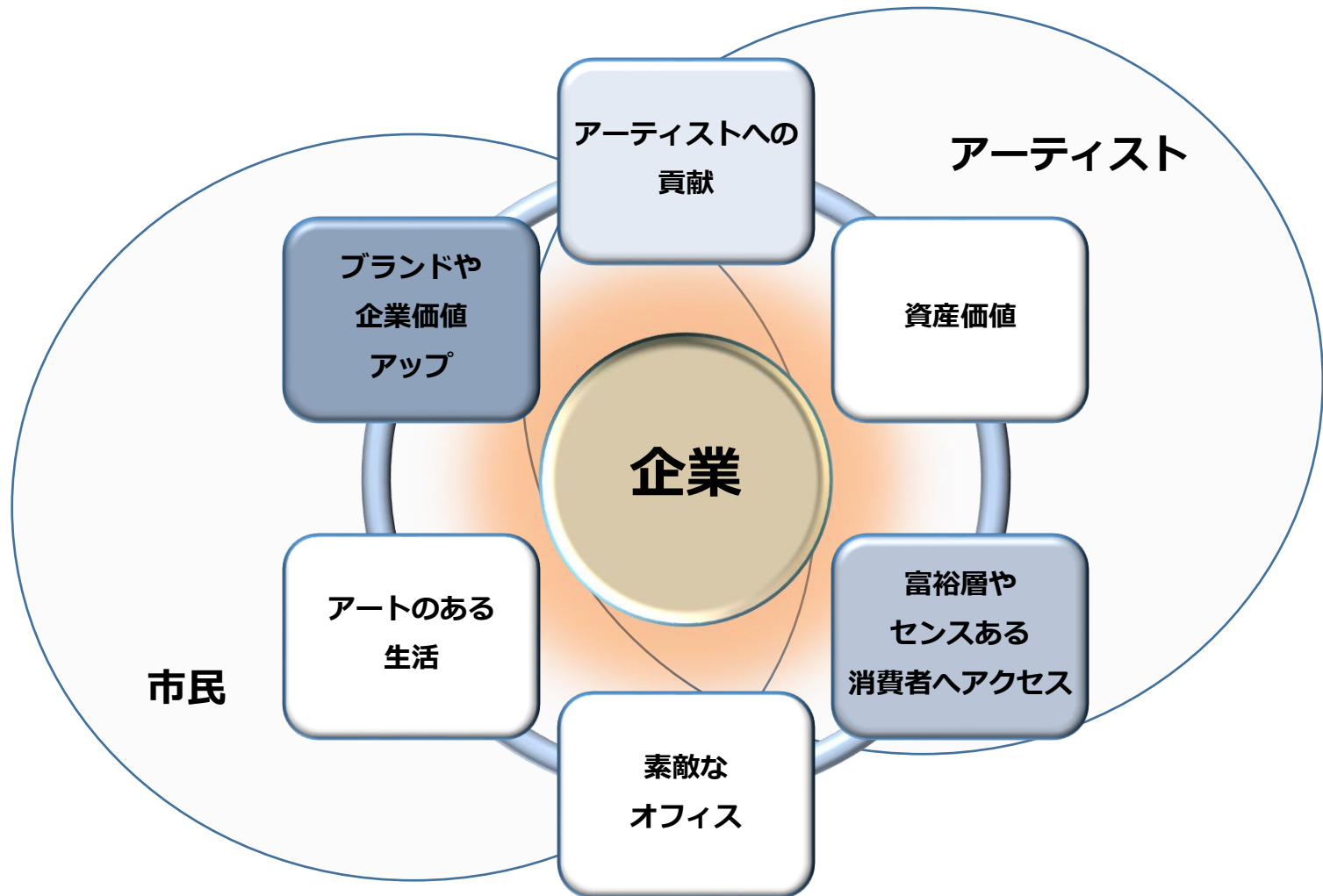
# 世界

## 1-7 アートのある日常



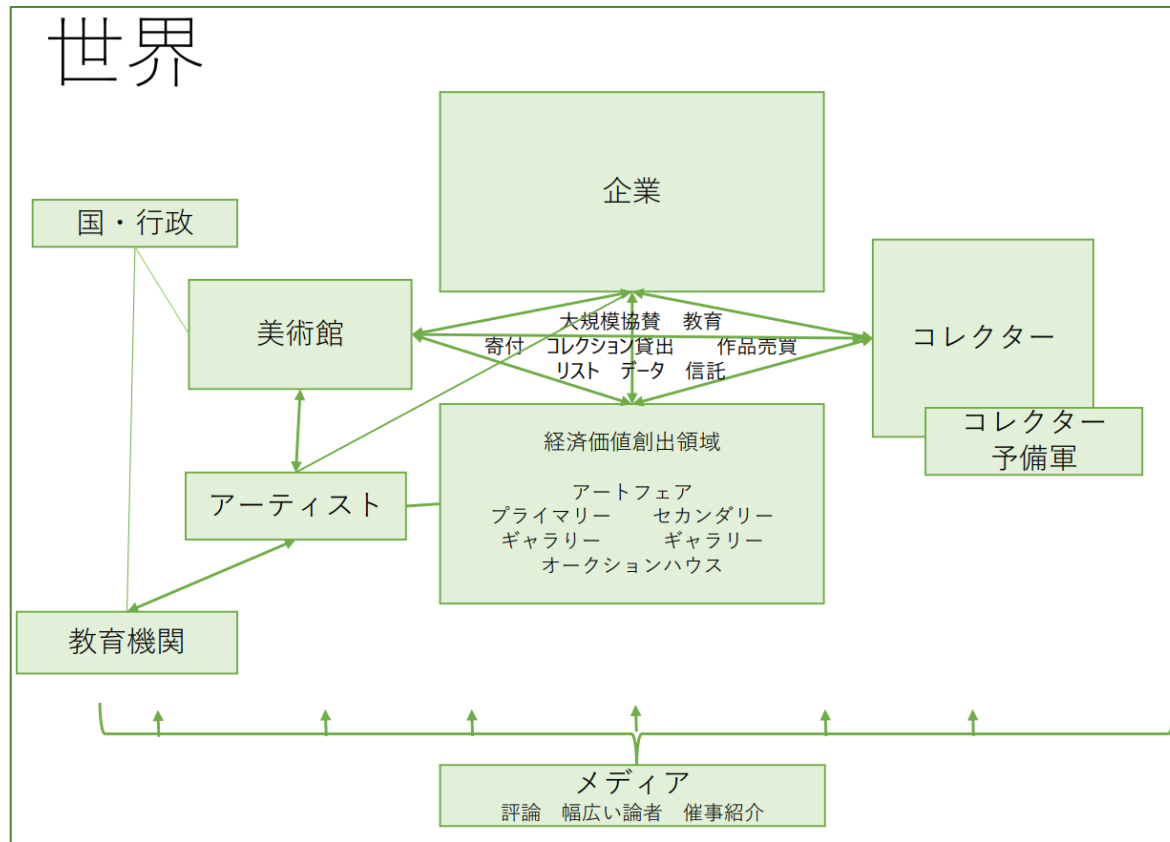
# 世界

## 1-7 アートのある日常



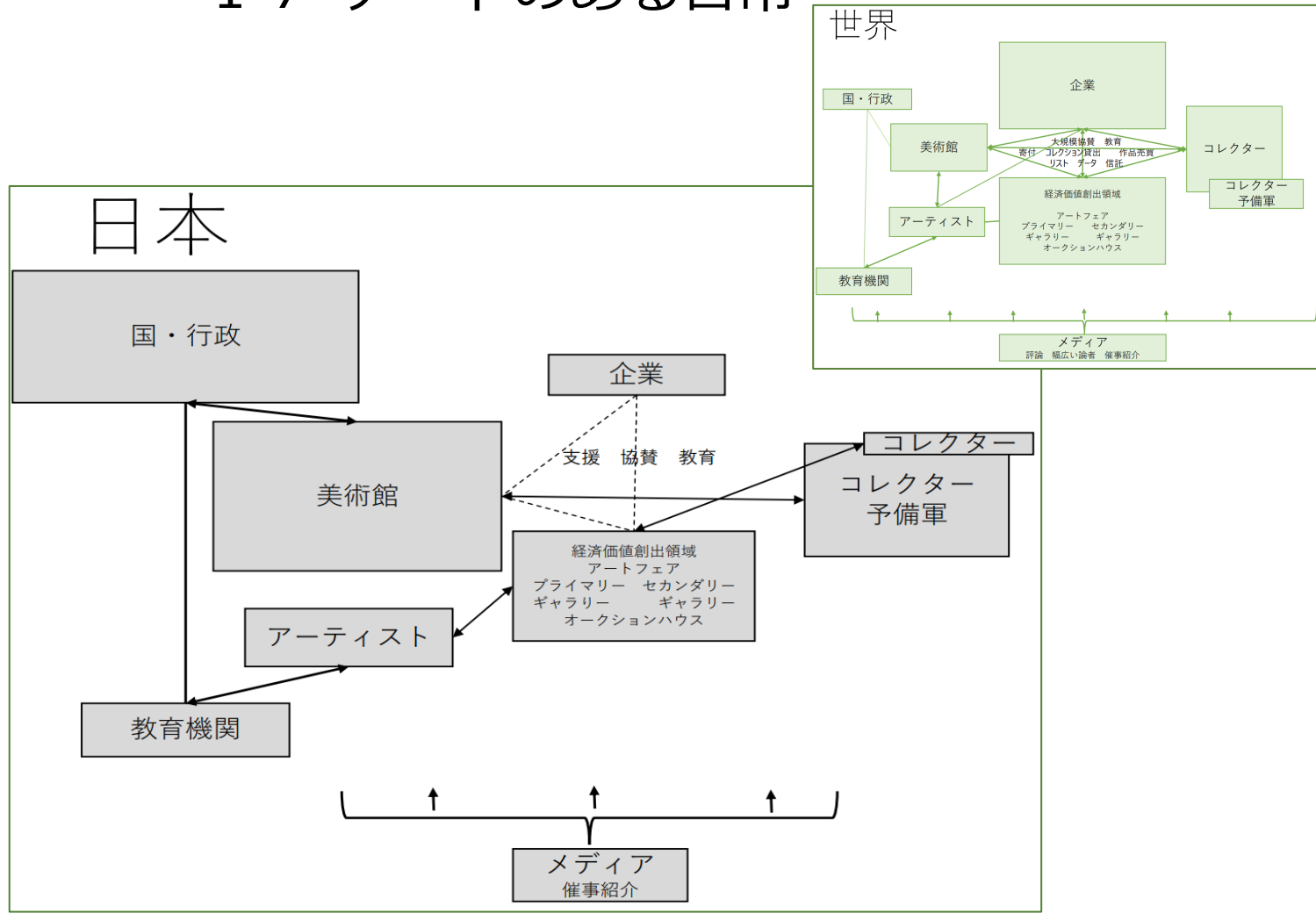
# 世界

## 1-7 アートのある日常



# 日本

## 1-7 アートのある日常



## 行政に対して思う事

- アートは、行政や政治から自由であるべき
- 成長産業は、行政や政府の指導を受けない
  - …30年前の半導体商社の言葉vs農業
  - では、政府や行政は…
    - …明治政府の如く世界ツアー
    - …教育の場で、アーティストとの接点
    - …アートを通して、歴史や社会を話す習慣



もし、こんにち  
攘夷家を汽船にのせ  
広く外国を見せたならば  
おのずと意識はかわるであろう …

勝海舟

アートで日本をもう少し素敵に…