

**令和元年度
文化庁文化経済戦略推進事業**

サマリ版 報告書

本報告書は、文化庁の委託業務として、一般財団法人カルチャー・ヴィジョン・ジャパンが実施した令和元年度文化経済戦略推進事業(1)～(3)実施業務の成果を取りまとめたものです。従って、本報告書の複製、転載、引用等には文化庁の承認手続きが必要です。

令和元年 文化庁 文化経済戦略推進事業

本事業の主旨と目的

本事業は、文化芸術への経済活動を通じた投資から創出された価値が文化芸術に再投資される「文化と経済の好循環」の実現に向け、文産官の議論の場から生まれた、特に文化芸術の社会的・経済的価値を増大させる可能性が高いテーマを選定し、先行的に実証実験を行い、本格実施に向けた課題把握や効果検証等を行うものである。

本事業の内容

(1) 文化×経済の動向と背景のデスクトップ調査

「文化と経済の好循環」の実現に向け、企業活動における文化×経済の試みの多様な事例の中から、特に注目したい5つの動向を取り上げ、その事例とともに紹介する。

(2) 経済界の有識者への「文化×経済」事例のヒアリング調査

「文化×経済」というテーマのもと、自社における具体的な取り組みから経営にかかわる視座までをトピックに、経済界の有識者5名に聞き取り調査を実施する。

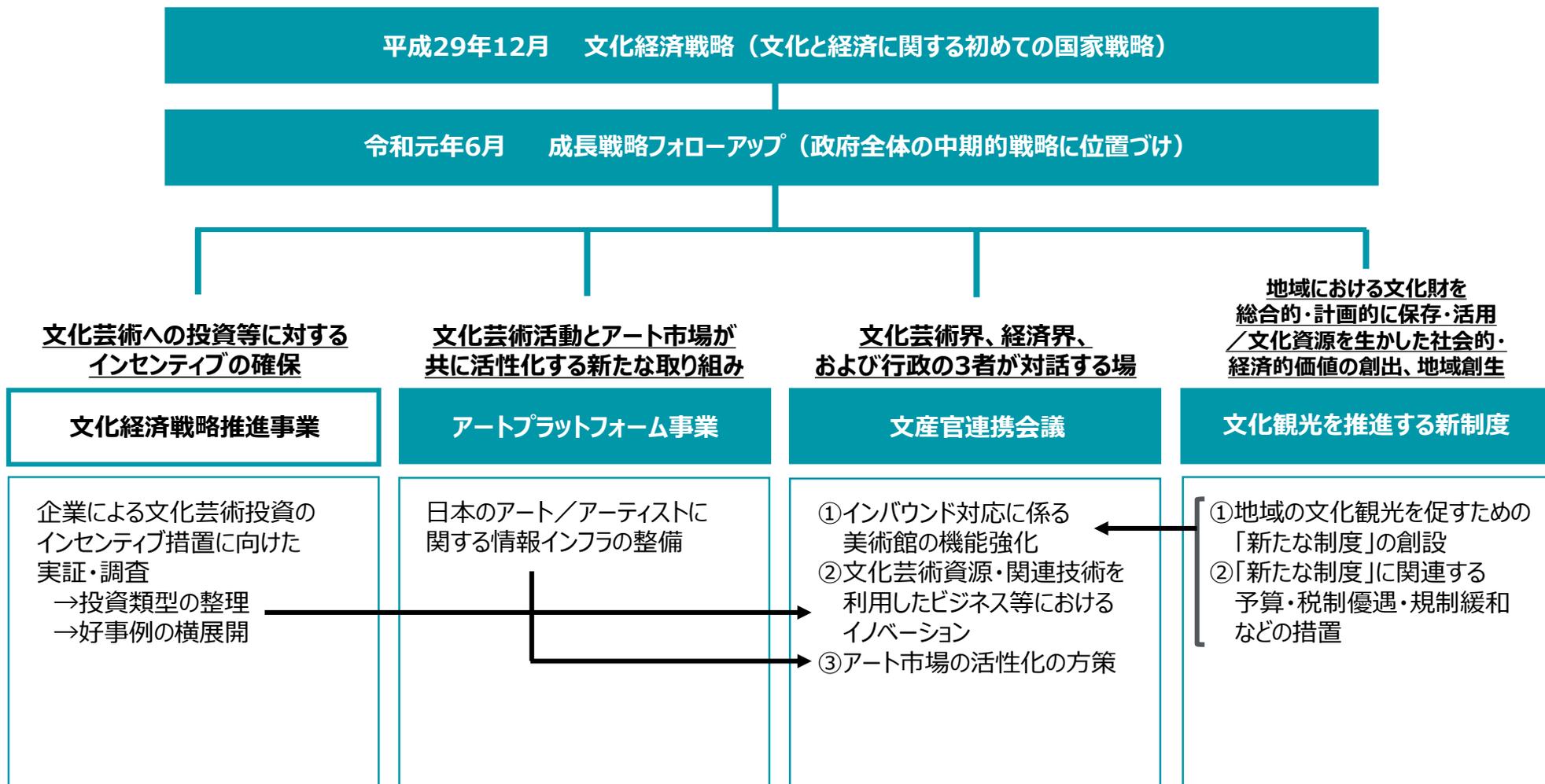
(3) 文化を源泉としたビジネス課題解決及びコミュニティを創出する「Culture Thinking Tour」の実証事業

経営者層を美術館に招聘し、文化芸術の理解を深めるための鑑賞と交流の機会を設け、「文化を切り口としたコミュニケーションによるビジネスの創出」につながる可能性を探った。具体的には、企業経営者が美術館にて、作品鑑賞やアート思考を学ぶツアーを体験。その後、共創関係の構築を目指し、様々な業界のトップが懇親会の場で文化を核に意見交換を行った。懇親会での参加者の意見・事後アンケートの結果を本報告書にまとめる。

(4) アーティストとの交流が企業にもたらす好影響を創出する「Artist in the Office」の実証事業

アーティストが企業内で作品の滞在制作やワークショップを行い、企業人がアーティストとのコミュニケーション・作品を通じて新たな刺激を受けたり、アート思考を学ぶことによって、ビジネスに好影響が出る可能性を探った(例:創造性、クリエイティブ力の強化)。社員を対象としたアンケート調査・担当者のヒアリング調査を行い、本事業の効果と今後に向けた課題を本報告書にまとめる。

【参考】本事業の位置づけ



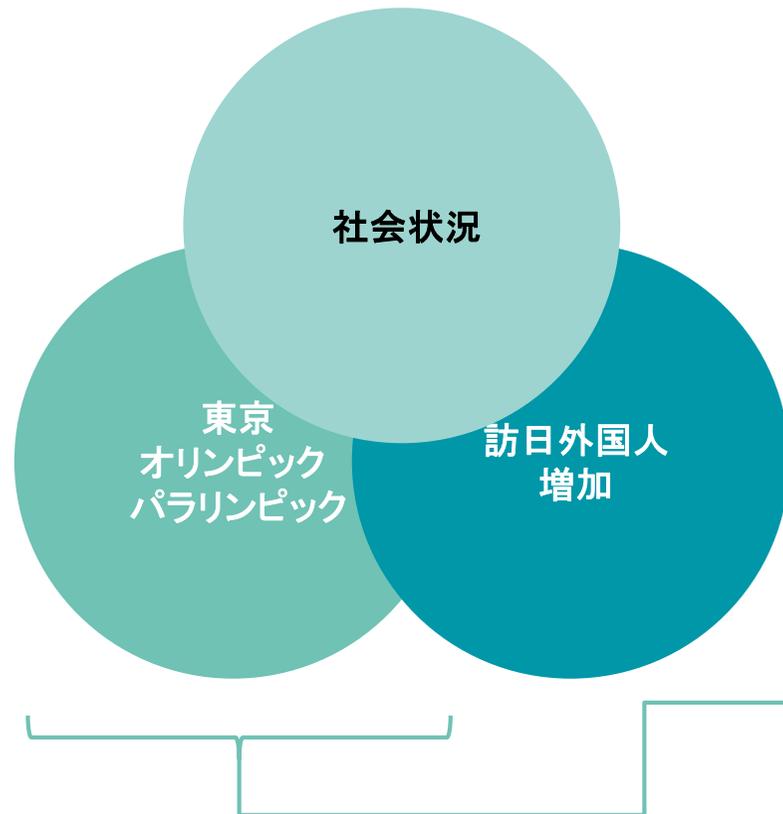
目次

I. 文化芸術を取り巻く近年の社会動向と背景	P 6
II. いまフォーカスすべき5つの文化投資動向	P 13
III. 文化×経済 実証事業	P 35
Culture Thinking Tour	P 37
Artist in the Office	P 44
IV. 文化経済推進委員会	P 55
V. 考察	P 66

I. 文化芸術を取り巻く近年の社会動向と背景

人口動態や情報通信技術の変動、日本の観光立国化が進む中、オリンピックを背景に日本の文化芸術の諸外国への発信が、より期待されている

文化芸術を取り巻く諸情勢の変化



文化芸術領域における日本の将来像、及び目指す姿

- 少子高齢化、グローバル化の進展、情報通信技術の進展等を背景に、他分野と連携した文化芸術政策が一層求められる
- 地域コミュニティの衰退が危惧される地方の創生や、災害からの復興においても文化芸術の力は寄与できる
- 観光立国という新たなステージへ進むため、訪日外国人旅行者を2020年に4,000万人、2030年には6,000万人を目指す
- 増加する訪日外国人の受入環境整備を早急に進める必要性あり
- 2020年は、我が国の文化芸術の価値を世界へ発信し、文化芸術による価値の創出を広く示す好機
- 2020年以降のレガシー創出を意識した施策展開が必要

政府としては、従来の補助金・寄付金型の支援に加えて、文化芸術資源を活用した経済活性化を目指す方向へ、方針転換が行われたところ

文化芸術資源に対する政府の取り組み状況

未来投資戦略2018

「未来投資戦略」の検討経緯



- 2016年9月 未来投資会議第一回開催
- 2017年6月 「未来投資戦略2017」閣議決定
- 2017年9月 「成長戦略の課題と今後の進め方」について討議
- 2018年6月 「未来投資戦略2018」閣議決定



「未来投資戦略2018」では具体的なKPIを設定し、文化芸術資源を活用した経済活性化を目指すことが定められた

- 2025年までに、文化GDPを**18兆円(GDP比3%程度)**に拡大すること(現状では、2015年時点で8.8兆円、2016年時点で8.9兆円)

内閣官房・文化庁の文化経済戦略

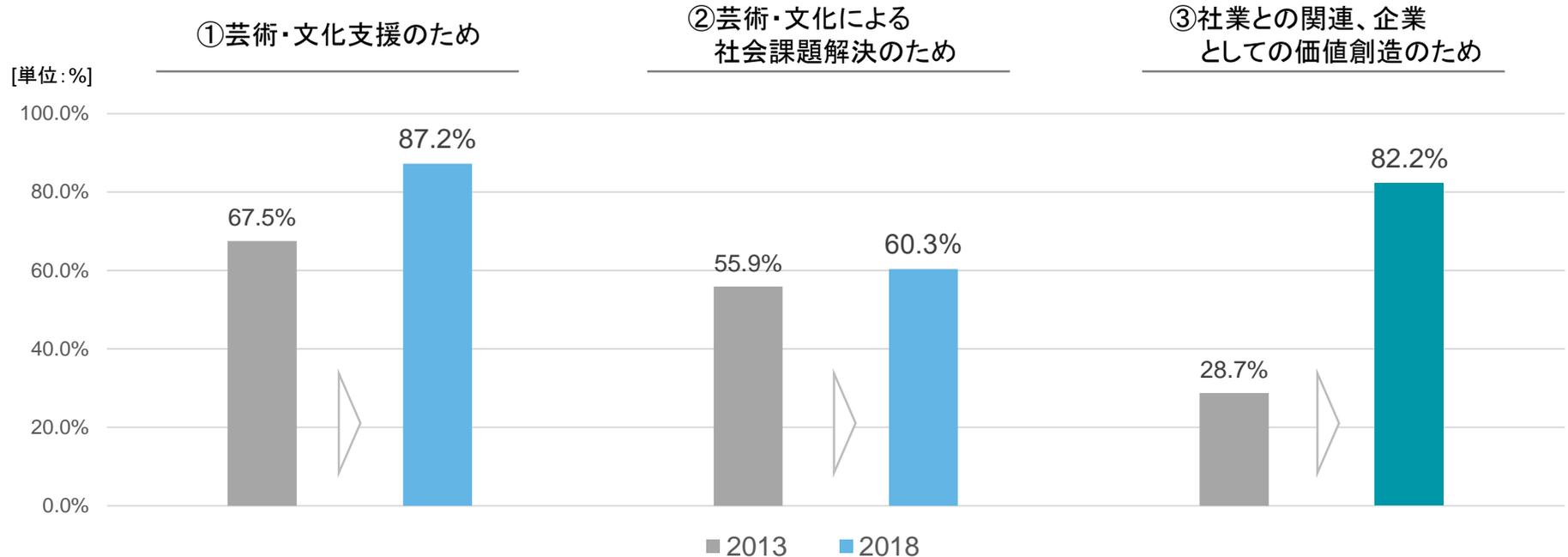
- 未来投資戦略2017を受け、2018年に内閣官房及び文化庁により「文化経済戦略」が策定
- 同戦略では、「文化を起点に産業等他分野と連携した創造的活動によって新たな価値を創出、その新たな価値が文化に再投資され持続的な発展に繋がる好循環を構築」することが目指されている



企業メセナの目的への調査結果を見ると、2013-2018年間に社業との関連、企業としての価値創造への意識が高まっており、説明責任がより求められていると考えられる

メセナの取り組み目的に対する意識変化

メセナの取り組み目的に対する選択肢別回答者比率



■ 「芸術・文化支援のため」とする回答は2013年-2018年間で2割程度で増加しており、国や外郭団体の支援が減る中、**芸術・文芸の従事者達への経済的な支援がより求められてきているものと考えられる**

■ 他の回答と比較して、「芸術・文化による社会課題解決のため」とする回答は6割程度で安定しており、**芸術・文化による社会課題解決に対する期待値が天井に達しているとの見方ができる**

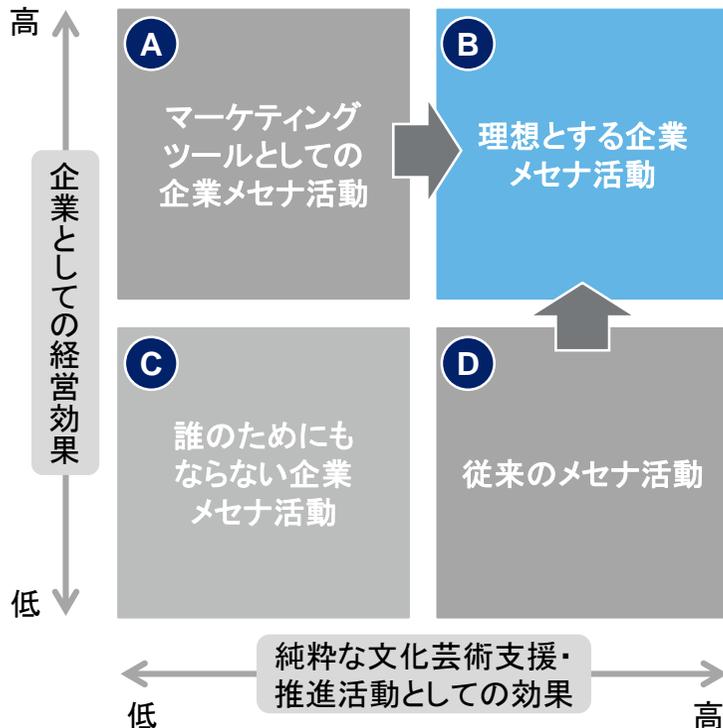
■ 2013年には3割の回答が2018年には8割を超えている
■ 背景としては、社内外のステークホルダーからの「なぜこの会社がこの活動(メセナ)をするのか?」といった**活動意義に対する問いへの説明が求められるようになったことがあると考えられる**

近年の企業メセナについては、純粋な文化芸術支援のみならず、企業としての経営への効果が期待されている

企業メセナ活動に対する期待

ステークホルダーとの相互作用

- 日本における企業メセナ活動は、その発足当時、「見返りを求めない(陰徳の)文化芸術支援・推進」という旨の定義であったが、近年は「企業としての経営効果」という側面も加わってきた。現在の企業メセナ活動は、「文化と経済の両輪による社会創造」という旨の認識に変化している

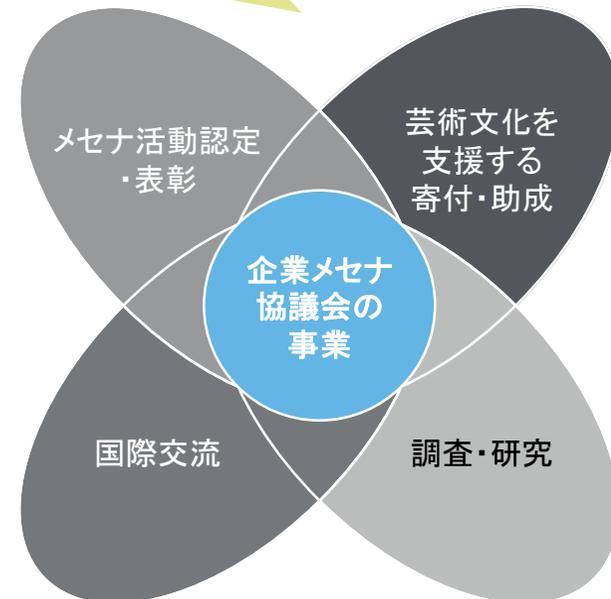


企業メセナ協議会のスローガン



公益社団法人 企業メセナ協議会
Association for Corporate Support of the Arts

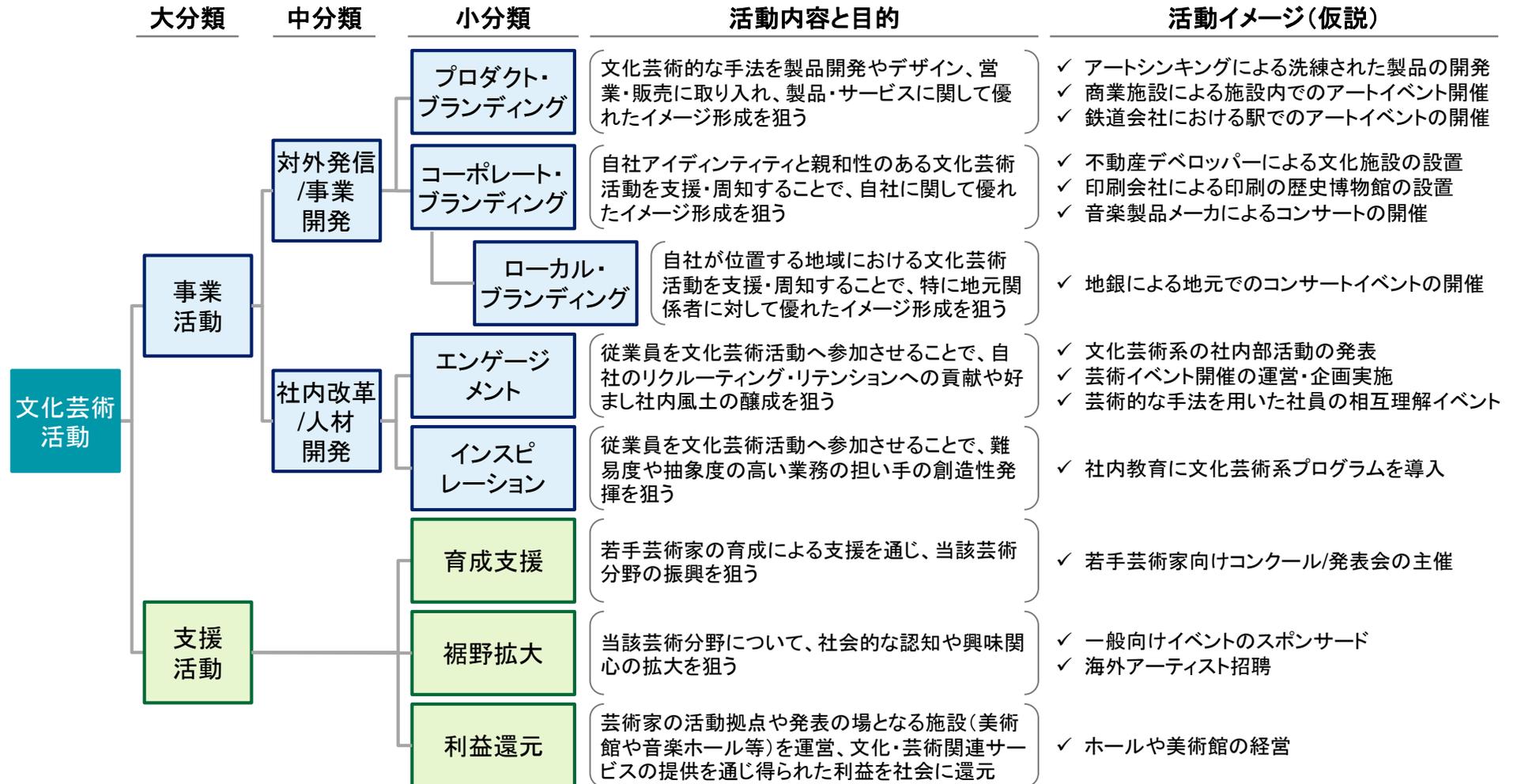
「文化と経済を両輪として」企業メセナ協議会は、芸術文化の振興とこれを通じた社会創造に取り組む



現在、企業の文化芸術活動の目的は、社外ステークホルダーへのブランディングから、社内従業員のエンゲージメント・創造性向上、また純粋な芸術活動支援まで多様

企業が行う文化芸術活動の類型

※ただし、それぞれの活動一つの類型のみに分類されるものではない



文化芸術産業そのものの拡大とともに、その他の産業における、企業の外部活動・内部活動に資する文化芸術の活用・投資に、近年注目が集まっている

文化芸術産業のその他産業への広がり

1. 文化芸術産業の拡大

- 企業が文化芸術産業として事業投資を行う
- ・既存の文化芸術産業拡大投資
 - ・新たな文化芸術(新産業・イノベーション)投資

文化芸術産業

2. 企業の外部活動における文化投資

- ① 企業が企業の本業の商品・サービスに文化芸術活用の投資を行う
デザイン・創造性
- ② 企業が、企業イメージ向上、企業ブランディング、プロモーション、社会貢献活動のために文化芸術を活用する

3. 企業の内部活動における文化投資

- ① 企業の内部変革のため、文化芸術的要素の活用
・企業の経営幹部の創造性、クリエイティブ力強化のための文化投資
・社員向けのモチベーション向上のためのインナーブランディング
- ② 企業経営の本質的改革
SDGs等企業の社会的存在意義を再構成するための文化芸術投資
ダイバーシティ、インクルージョン、サステナビリティ

4. 産業文化の活用

企業が培ってきた産業文化、産業遺産の文化的な活用の促進

その他の産業

こうした、文化芸術への多様な関心が集まる近年の状況を背景に、既存の文化芸術産業そのものの拡大を推進するとともに、その他のあらゆる産業の、外部活動(プロモーション、ブランディング、社会貢献活動等)と内部活動(インナーブランディング、能力開発、企業文化醸成)における文化芸術の活用・投資の促進は、文化芸術産業の支援ともなる

II. いまフォーカスすべき5つの文化投資動向

文化経済戦略推進事業 調査事業について

文化経済戦略推進事業 調査事業の進め方

文化×経済動向
のデスクトップ調査

□「文化と経済の好循環」の実現に向け、企業活動における文化×経済の試みの多様な事例の中から、特に注目したい5つの動向を取り上げ、その実例とともに紹介した



経済界の有識者
への
「文化×経済」事例
のヒアリング調査

□ 経済界の有識者へのヒアリング調査では、「文化×経済」というテーマのもと、自社における具体的な取り組みから経営にかかわる視座まで、聞き取り調査のかたちで、下記のように実施した。

インタビュー	実施	聞き取り
株式会社スマイルズ 遠山正道 代表取締役社長	令和2年2月26日(水) 17:00-18:00 於:株式会社スマイルズ本社	熊谷薫
株式会社資生堂 青木淳 執行役員常務	令和2年1月29日(水) 17:30-18:30 於:株式会社資生堂本社	永井希依彦
マネックスグループ株式会社 松本大 代表執行役社長CEO	実施:令和2年2月27日(木) 10:30-11:00 於:マネックスグループ株式会社本社	西田祥子
株式会社良品計画 金井政明 代表取締役会長兼執行役員	実施:令和2年3月4日(水) 9:30-10:30 於:株式会社良品計画本社	永井希依彦
コニカミノルタ株式会社 平賀明子 グループ業務執行役員 ヒューマンエクスペリエンスデザインセンター長	実施:令和2年2月19日(水) 9:30-10:30 於:コニカミノルタ株式会社	西田祥子

文化×経済の好循環を促す、企業による多様な文化投資の中でも、近年特に注目を集めている動向を5タイプに整理した

文化庁がフォーカスする、企業による5つの文化投資動向

文化×経済 いまフォーカスすべき5つの柱

新産業・イノベーション創出

文化芸術領域との連携、アーティスト思考の活用によって新事業・商品・サービスの開発企業の有する技術・商品等に文化(アート性)を取り入れることによる高付加価値付け

企業ブランディング・プロモーション

企業広報、マーケティングコミュニケーションを通じた企業価値・セールスの向上、及び優良なステークホルダー(顧客・人材・取引先等)を惹きつける源泉としての活用

インナーブランディング

文化・アート・アーティストとの交流を通じた、経営者及び一般社員の創造性、クリエイティブ力の強化

企業経営の本質的改革

CDO(Chief Design Officer)、アートディレクター設置等の組織体制・人員配置の再構成によるアートを主軸とした組織への企業変革

文化コミュニケーションによるビジネス創出

文化芸術を核としたコミュニケーションによるビジネスの種の構築
→本事業の実証事業Culture Thinking Tourにて試行・検証(P37参照)

JR東日本は電車を「移動する美術館」と捉えなおし現美新幹線を運行開始。外部のプロダクション・専門家の力を借りることでアートを高次元でビジネスに取り込んでいる

CASE 1 JR東日本の現美新幹線

「移動する現代美術館」としての現美新幹線

- JR東日本は鉄道車両と現代美術を融合させた新幹線「現美新幹線」2016年4月運行開始
- 外観のデザインは、写真家・映画監督の蜷川実花が担当
- 社内には、「romi-unie」のいがらしろみ氏が監修した地元の素材にこだわったスイーツと燕三条で人気の「ツバメコーヒー」監修のコーヒなどを提供するカフェ車両を併設し、くつろげる、走る美術館としての空間を創出



出所:JR東日本 のって楽しい列車ポータル現美新幹線

外部企業・アートの専門家の巻き込み

- JR東日本からTRANSIT GENERAL OFFICE(以下TGO)に依頼があり、TGOは独自の着眼点を設定
 - ・「新潟では「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ」を実施している」、「該当区間を実際に乗車してみるとトンネルばかりで外の景色が見えない」、という着眼点が走る美術館のコンセプトにつながる
- 合わせてJR東日本は、現美新幹線に外部からプロデュースパートナーを選定
 - ・ 外装については著名な美術家・写真家の蜷川実花氏に依頼
 - ✓ 蜷川氏が新潟長岡の花火大会を撮影
 - ✓ 長岡の花火で車体の外装をラッピング
 - ・ グラフィックについては鈴木直之氏(グラフィックデザイナー/アートディレクター)に依頼

クリエイティブ
プロダクション

外部プロデュースパートナー



美術家・写真家
蜷川実花氏



グラフィックデザイナー/
アートディレクター
鈴木直之氏

出所:SENSORS「現美新幹線」TRANSIT中村貞裕がヒット作を出し続ける理由」
TRANSIT GENERAL OFFICE HP / 蜷川実花公式ブログ
鉄道建築協会「鈴木直之 先生(株式会社ダイアグラム代表)講演会のお知らせ」

リーバイスはGoogle、アーティストと組んでスマートフォンと連携可能なウェアラブルジーンズを開発。古くからある製品にテクノロジーを適用することで新たな価値を創出

CASE 2 リーバイス × Google × 福原志保のコラボによる”Jacquard”制作

リーバイスの“Jacquard™ by Google”制作

- リーバイス社は2019年、「導電糸」を生地に織り込み、スマートフォン通信を可能にしたJacquard™ by Googleを販売開始

開発背景

- リーバイス社員が、ある日スマートフォンを操作しながら運転している自転車と接触しそうになったことを契機に、スマートフォンの操作時に注意を取られることによる危険性、煩わしさを課題視
- 音楽鑑賞や通信を安全なものとし、「テクノロジーの存在を意識することなく、“いまなにが重要であるか”を大切にできるようにする」というコンセプトのもと、開発を開始

“Jacquard™ by Google”イメージ

- Levi'sの定番商品トラッカージャケットの左袖にJacquardセンサーを組込。デバイスを見ずとも、常時デジタル情報にアクセスが可能

《トラッカージャケット外観》



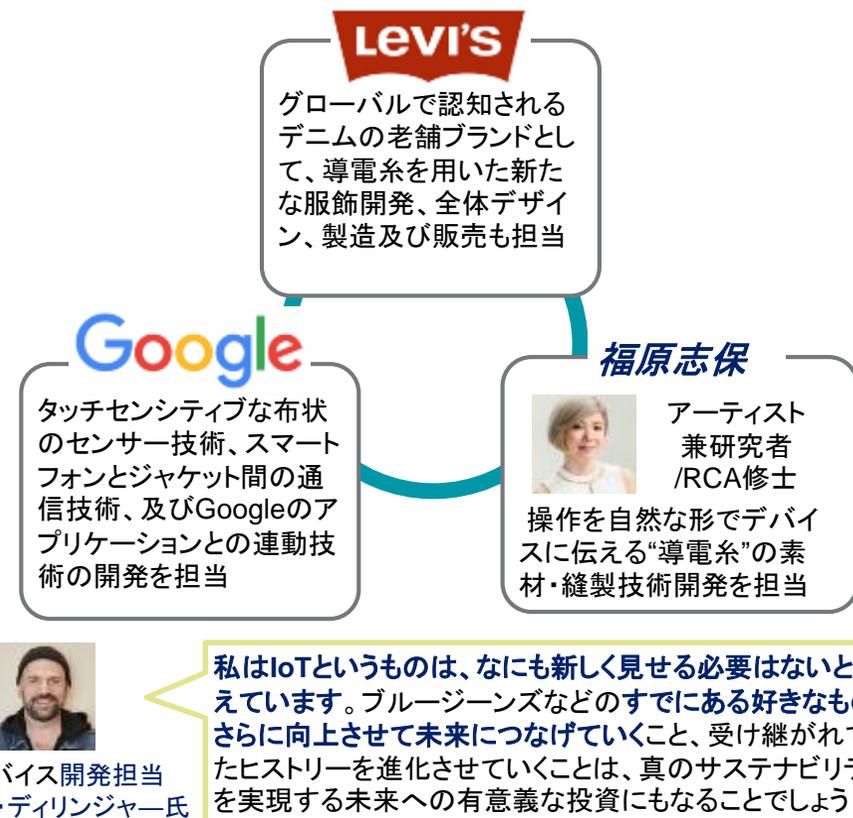
《操作イメージ》



出所: WIRED「リーバイス®のスマートトラッカージャケットは、生活を豊かにするイノベーションとなりうるか？」
LEVI's HP「Jacquard™ by Google」

役割体制と制作のキーポイント

- 他の企業・専門家を巻き込み個々の既存技術(生地制作、通信、等)を活用しながら、突飛ではない目の前にあるニーズの解決に注力しているのがキー



出所: 日経DUAL「福原志保「壊れた洗濯機」と言われた少女時代」
WWD「キーマンに聞く「リーバイス」× グーグルのスマートジャケット製作秘話」

スマイルズは、アートを人の感情を動かすものと捉え、「ほっとできる時間」や「贈与」といったエモーショナルな要素をサービスに組み込み、差別化につなげている

CASE 3 スマイルズのアート⇔ビジネスの相互活用

スマイルズの
アート活用の
コンセプト

- アートを、「見たことがないものを見せて、心のひだを動かすもの」と定義
- 人がそれぞれ感じる喜びを、コンテンツや運営の仕組みの中に組み込むことを目指す

1 Soup Stock Tokyo

- “共感”をテーマにしたビジネス。スープを軸にして集まってきた仲間とのいい関係性を広げることをテーマに。
- 店舗を増やすことだけを目的とせず物語を重視してビジネス展開。
- Soup Stock Tokyoは同社の「作品」という意識で展開。ロゴも代表である遠山氏が描いたもの。



2 檸檬ホテル

- 香川県の豊島に、古民家を改装した体験型アート活用宿泊施設を運営(一日一組限定)
- 提供される食事や飲み物、風呂、タオルなどの要素全てに檸檬の要素をちりばめ
- 檸檬のイメージを通じた「和み」やちょっとした驚きの演出を通じて、宿泊客に日常から離れた、落ち着いた時間を提供



遠山正道氏による新事業The Chain Museum

- スマイルズの遠山正道社長は、「ビジネスとテクノロジーを掛け合わせてアートと個人の変革させ、アートを更に自律したもの、自由なものにしていく」ことを目的とした新会社The Chain Museumを2018年に設立
- 「チェーン店」と「アート」というキーコンセプトのもと、全国の小さなミュージアムを、芸術祭のように鑑賞者が巡ることができる仕組みを模索。「ミュージアム」としては、発電所からホテル、ダンス会場まで、様々なものが用意される

スマイルズ/
The Chain Museum
遠山正道社長



ArtSticker

- アプリを通じて個人が120円から、好きな作品に対して支援することが可能になる、アーティスト支援のプラットフォーム。
- また、支援だけでなく、アートの一連の鑑賞体験(知る→行く→鑑賞する)をデジタル化することで、アート鑑賞をより身近に、より深い体験にすべく、チケット機能や音声ガイドなども開発。



アートには
お金が必要だ。
王様や宗教にかわって
私たちがそれを支えよう。
アートを自由にする
小さくて大きな革命

出所: ILUCA Magazine「“ビジネスをより面白くドライブさせてくれるアートの存在” スマイルズ代表 遠山正道氏が手がける新事業「The Chain Museum/ArtSticker」とは?」

コロカルニュース「スマイルズの〈檸檬ホテル〉は泊まって鑑賞して楽しむ体験型アート作品」/ Soup Stock Tokyo HP

18 BNL「ビジネスにアートの文脈を。アートにもビジネスの文脈を。スープストック創業者・遠山正道の実践」/ Amd tokyo 「スマイルズ遠山社長が語る今、サラリーマンに『恋の力』が必要な理由」

—スマイルズは事業そのものにクリエイティブな要素が強くアーティスティックに設計されている。そのようなビジネススタイルにいたる背景にはどのような考えがあるのか？

- **アートは私の夢だった。**起業する前の企業勤めの頃は、個人の夢を語る必要も機会もなかったから答えられなかった。当時、知人に夢は何かと聞かれて、いつかギャラリーで個展をやりたいと答え、その後実際に個展を行った。そのことが現在の考え方の原点となっている。今思うと、コンセプトが大事だった。技術があるわけでもなかった。それでも、自分自身で描きたいものを自分なりの理由で描いた。そこから今まで、地続きでつながっている。
- **今大事にしていること。キーワードは「art - work - life」。**アート、働く、生きることについて考えている。アーティストと起業家は違うが、どこか似ている。皆生きているということが共通するし、それが働くこととも密接に関係している。「アートをつくること」と「働くこと」と「生きること」が同じだと仮説を立てている。
- **マーケティングはいらない。**なぜなら、アーティストが個展やるのに、なんの絵を描いたらいいかなんて他人に聞かないはず。企業として今やっていることを個展に置き換えるといろいろなことが説明できる。自分には何が気になって、自分だったら何ができるか。そしてそこに技術があれば、実践していく。自分たちで考えて自分たちでやるのが楽しい。そこを人に任せるなんて意味がないと思う。

—企業として大事にしているのはなにか

- 5つのことを大事にしている。**低投資高感度、誠実、作品性、主体性、賞賛**だ。Soup Stock Tokyoもあくまでもコンセプトを大事にしている。活動初期に制作した動画にはSoup Stockのことは一言も出てこない。大事なのは、なぜやっているのか、どういう価値観なのか。たまたまスープを売っているが、そこから次はネクタイ(giraffe)、リサイクルショップ(PASS THE BATON)、のり弁(刷毛じょうゆ海苔弁山登り)と、色々つながっていつている。重要なのは、**経済側のクライテリアではなく、自分たちのやりたいこと、興味あることを大事にすること。**自分たちにとって必然性のあることをやっていると思う。
- **企業として求めるものが、経済価値の最大化ではない。**経済価値以外のものを目指していると、長く続く。株式会社のシステムは百数十年の歴史、アートはもっと長く続いているもの。今、デザインシンキングからアートシンキングになっているが、はやりすぎると消費されてしまうだろう。企業がアーティストになって価値を考える。アートとポピュリズムとはそもそもあわないところがある。
- スマイルズは社員皆のもの。自分たちなりの仮説を持って、価値を見いだせるようにアートを取り込む。そこで、社員一人ひとりにとっての喜びの広がりも大事。自分で気づくのがアートの面白さ。最近スマイルズに関してメディアで取り上げられるのは働き方で、そこにユニークネスがある。そういう意味で、今は人事が一番クリエイティブになれる時かもしれない。社内ベンチャーに関して、枠をあらかじめ決めるのではなく、社員にやりたいことがあれば、そのフレームから持ち込んでもらうことにしている。

次頁へ続く

—スマイルズの事業に限らず、アート事業はどのような思い・コンセプトで取り組んでいるのか

- 「(事業の)サイズが小さければ小さいほど、リスクが少ないから思い切ったことができる。そうするとユニークなものになる。私はアートとビジネス両方に首を突っ込んでいるので、そのつなぐ場を作りたい。The Chain Museumは新たに立ち上げた会社で、アートが町に放たれて、好きなところに忍び込んでいくような、オープンソース化する活動を作りたい。アーティストと共に「プロジェクト」を立ち上げ、ビジネス・テクノロジーなどの非アート領域ともコラボレーションできる小さなミュージアム。ちょっとした壁面に作品を飾り、鑑賞者は意見を言えたりする。そういうコミュニケーションを作り、色々な場所に展開するコンサルティングも行い、接点を増やしていきたい。The Chain Museum がリリースしたアプリArtStickerは、多数の個人の集まりが、それぞれ少額で美術作品を支援する仕組み。若手と世界をつなぐ場、機会、プラットフォームを作りたい。大きな会社や、アートの古い世界では難しいことがあって、まだまだぽっかり空いているゾーンがあると思う。世界の鑑賞者、コレクター、ユーザー、生活者と結びつく環境がないので、個人ごとにつながるシステムを作りたい。
- **最近アートシンキングという言い方があるが、アーティストシンキングの方が自分の考えには近いと思う。**アートとビジネスは違う。アートはビジネスではないが、**ビジネスはアートに似ている。結節点は自分ごとかどうか**ということ。特に、スマイルズでは、社員に自分ごととして仕事をするのが大事だということを会社ではよく言っている。最も自分ごとを大事にして動くのがアーティストだと思う。重要なのは、一人ひとりが、行動力をもって、自ら仕事をしていくこと。やらされ仕事をするのではなく、自分で責任をもって動く。そして、一人じゃ立ち行かないことを皆でやっていくのが大事だろう。

—今後挑戦したいこと

- アートに関する基金に関心がある。これまでとは違う目線で、SDGs、CSRのような位置で検討している。賛同してくれる企業から、そんなに大きくない金額を、例えば1000万円くらいずつ集めていく。それでアーティスト支援にする。アーティスト・イン・レジデンスなどの言葉はあるが、企業側はその実態がわからない。例えばそういったところと、アートやアーティストへの支援としてアワードやるのも面白い。
- そういった基金などで、世界だと中堅とみなされている作家の作品群をプールして、作家の評価があがるまで死蔵するのではなく、ちゃんといい場所で見せる仕組みを作ってまわしていきたい。ビジネス側と作家がお互い価値を上げていく環境を作りたい。

(令和2年2月26日収録 | 於 株式会社スマイルズ | 聞き取り=熊谷薫、カルチャー・ヴィジョン・ジャパン)

資生堂は、創業当初から芸術文化を意識し、意匠部の設立やギャラリーの運営にも早くから取り組み、長年をかけて独自の企業文化を醸成してきた

CASE 4 資生堂の芸術文化関連活動

資生堂と文化芸術の関わり

- 初代社長・福原信三氏は、コロンビア大学留学後にヨーロッパ各地を歴訪し、芸術家達と交流するなど芸術への造詣を深めた
- 1915年に経営に携わった信三氏は、デザインの重要性を深く認識しており、商品の品質と意匠・宣伝のオリジナリティにこだわり、1916年に意匠部を開設
- 1919年には「美意識ある社会文化」の醸成を重視する経営を実践のため、資生堂ギャラリーを開設。以降、日本美術振興の中心的存在となっている
- 10代目社長・福原義春氏は、企業文化をヒト・モノ・カネに次ぐ第四の経営資産に定義し、1990年に企業文化部を設立

主な文化芸術活動の沿革

1916年	■ 意匠部を開設
1919年	■ 資生堂ギャラリーを開設
1978年	■ 資生堂アートハウスを開設 ➢ 資生堂ギャラリー展示作品を一部コレクション化
1990年	■ 資生堂に企業文化部を開設 ➢ 企画展の開催やアーティストの創作支援 ➢ 企業文化を蓄積・管理・活用
2006年 ～	■ 資生堂ギャラリーにおいて、新進アーティストによる「新しい美の発見と創造」を応援する場として、shiseido art egg公募プログラムをスタート

出所：富田誠 研究室 / 東海大学「100年前の資生堂にみる デザインの実践と思想」

出所：VISUAL SHIFT「企業理念資生堂が考える「企業文化継承」の重要性と「文化支援」の意味」
日本写真会「福原信三（創設者）」<http://www.jp-photo.gr.jp/founder/index.html>

資生堂ギャラリー

- 現存する日本で最古の画廊のひとつ
- 一貫して非営利の活動を継続
- 後に日本美術史に大きな足跡を残した作家の発掘も数多い



ギャラリー運営を通して資生堂が得た価値

初代社長のブレンネットワーク形成

- 展覧会は創設者福原社長自らが審査・企画していたため、本人のブレンとなる**人脈形成に寄与**

新たな価値観の獲得と社会への発信

- ギャラリーに集まる**人々の対話から社会の価値観を吸収**し、またそれらをギャラリーでの展覧会を通じて**再び社会へ発信**

TSUBAKI × 蜷川実花のプロモーション

一方、資生堂は東京の押上温泉大黒湯（天然温泉）にて、自社ヘアケアブランド「TSUBAKI」のパッケージデザインをイメージした浴場を2016年に期間限定で公開。事業活動の中でもアートを活用し、プロダクトのブランディングに成功している



出所：TOWEB「TSUBAKI」× 蜷川実花 × 銭湯のトリプルコラボが実現 押上の大黒湯に期間限定「TSUBAKI湯」がオープン」

—資生堂におけるアートの位置づけ方の特徴はどこにあるのか

- 資生堂のよりユニークなところは、「Diversity & Inclusion」の精神が創業当時からあったこと。西洋のものを単に持ってくるだけでなく、そこに日本の美意識を加え、自分たちにとって使い心地のいいものを作るという精神があった。50年100年残る会社というのは「変化する力」というものが内在している。「うちはこういうことをするんだ」という外形ができてきたときに、常にそれを打ち消すようなものを打ち出していく。会社というのは生き物のようなもので、自己変革できることが大事である。
- 当社の初代社長・福原信三は、本当は画家になりたかったがコロンビア大学で薬学を学び、製薬会社でインターンを経験し、ヨーロッパに立ち寄った。アメリカで写真の面白さに目覚めたが、当時まだ写真は「芸術」と認められていなかった。一般の人がアクセスしやすい芸術として、写真はあった。哲学者や思想家であり、ビジネスマンでもあり、工場オペレーションについても考えたあと、家業に関わるようになった。ヨーロッパに立ち寄った際、フランスでフレグランスが流行っていることを知り、日本に持ち込もうとも考えた。

—アートの要素は、どのように資生堂の製品や企業イメージと繋がりをもっているのか

- 福原信三の「商品をしてすべてを語らしめよ」という言葉の通り、資生堂は創業当初から、会社が商品を通じて提供する「価値」とは何かということを考え続けており、その部分がアートにつながっている。資生堂ギャラリーのレセプションなどでよく申し上げるのは、「資生堂は、利益が上がったからCSRで文化に投資します、というようなスタンスでアートを支援しているわけではない」ということ。「美」に関する探究こそが、会社が提供できる価値であると位置づけている。
- 企業が本来目指している大事なことに立ち返ることが大事。もっと世の中を良くしたいと考えたとき、「美」の持つ力について考える。美しくなることで自信が持てるなど、世界中の人は「美」から恩恵を受けることができる。だからこそ、資生堂は、「美」を通じて世界を良くしていきたいということを、しっかり打ち出していく。日本の会社はクラフトマンシップはあるが、ショーマンシップが足りないといわれるので、「表現(expression)」を大事にしようと言っている。

—社会的価値の追求は経済的価値の追求と相反する部分があるが、そこはどのように資生堂で整理されているのか

- 企業の価値とは、経済価値と社会価値を掛け合わせたもので、儲けているだけではいけない。社会に良きことをしない会社は必要ないという風潮が高まってきている。
- 資生堂の社員の半分は海外国籍。海外の方がわざわざ日本の企業に勤めるのはPeople Firstな部分があるからではないか。日本の企業は、海外進出をした場合、日本型の管理をするか、現地に任せてしまっただけでガバナンスの問題が起ってしまうかのどちらかで中間がない。コントロールしようとする辞めてしまう人材がいる。人に言われてその通りにやるだけではつまらない。自分で考えたことを実現するには、自由を与える必要があり、自由を与えるためには信頼が必要。

次頁へ続く

- ギャラリーなどの活動がどういう風に経済価値に結びつくのかを考え続けている。どのように基準をつくり、正当なものと位置づけていくのか。現在は、「アート」というものの枠を拡張していく、領域を超えるようなもの（音楽分野でも活躍する蓮沼執太氏や、食を扱う諏訪綾子氏）を紹介しているが、こうした取り組みが、我々自身をインスパイアするものだ**と信じている。ブランドを扱っているものがインスピレーションを得る。新しい価値こそがダイバーシティであり、イノベーションを作り出していく。従業員にはコアにある価値に貢献する活動をしてもらいたい。**
- 常に自分たちの起源にあるもの、私たちがどういう存在であったか**ということ**を、資生堂というひとつの人格に照射し、**どういうことが大事なのかを考えていくことが重要。**（芸術文化の支援活動に）かけるお金の必然性・意義を常に意識している。資生堂ギャラリーと資生堂アートハウスのエコシステムも重要で、ギャラリーで展示した作品を購入して独自の視点で編集を行い、アートハウスで展示している。いずれはアートハウスにアーティストヴィレッジを作りたいという思いもある。

—アートという、なかなか価値が認知されないものを会社の方針の中で正当なものにしていく決め手は何か

- 会社としては、入社する時点から教育がなされている。入社する前から、取引先から「資生堂はこういう会社だ」と教育されることもある。**何を大事にするかということについての、文化資本と呼べるものが、会社の中に長年の蓄積としてある。**会社愛が強い人が多い。
- 「やらなきゃいけない」ことや「流行っているからやってみよう」は定着しない。誰が引っ張っていくのかという点でいくと、そういうこともともと好きな人、詳しい人が必ず会社の中にいる。オーナー系企業であれば創業家が引っ張ることもある。**会社の存在意義や目的と結びついた「ストーリー」を描けないといけない。**目的に直結するものでないといけない。ロジカルシンキングだけで辿り着ける、正しい一つの答えがあるような時代ではない。

—過去、本業と文化活動が遊離するイメージもあった文化活動を、本業事態の中に組み込む意欲があると見えるが、どうか

- 仰る通りで、時代ごとの雰囲気はある。当社の名誉会長・福原義春は、化粧品事業を再構築して会社の基盤をつくり、ビジネスの仕組みができたときに、次の新しいものへの手がかりを見つけようとした。一見ビジネスに関係づけないうちにアートを位置付けることに意味があった。**現代美術という、まだ評価が定まっていないものにお金をかけようとした当時は想像すると、ビジネスとは別の時間軸であることが大事だったのではないか。**現在は、「どうしてこれをやるんだ」ということの説明責任がある。**時代の要請の中で、本業に何らかの形でいつか必ず返ってくるものだということ**を信じるという**ストーリーが必要。**以前と異なり、ストーリーを社員が理解し、素晴らしいと思えることが重要だ**という思いもある。**

（令和2年1月29日収録 | 於 株式会社資生堂 | 聞き取り=永井希依彦、カルチャー・ヴィジョン・ジャパン）

KDDIは、デジタルアートフェス運営団体であるMUTEKとのコラボレーションを通じ、「デジタルアートの文脈における自社技術」のブランディングを行っている

CASE 5 KDDI × MUTEKのデジタルアートフェス開催

KDDI × MUTEKのコラボレーション

- KDDIはカナダ発のデジタルアートフェス運営団体であるMUTEKとコラボし、2016年より「MUTEK.JP」として東京の渋谷・代官山・お台場でアートフェスティバルを開催

KDDI

- ✓ 「通信とライフデザインの融合」を推進し、“ワクワクを提案し続ける会社”として自社を位置付け
- ✓ ARやVRなどのさまざまな先端テクノロジーを活用し、5G時代に向けリアルエンターテインメントと通信を融合した新しい体験価値を創造することを目指す



MUTEK

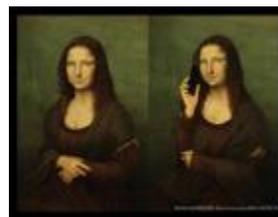
- ✓ MUTEKはカナダ発のデジタルアートフェス運営団体
- ✓ 2000年にカナダ・モントリオールで初開催した後、メキシコやスペインでも開催（日本では2016年以降開催）
- ✓ 出演者の50%を開催国から、残り50%を海外からという制約を設けているとも言われ、国際的なアートイベントの開催を念頭に置く

MUTEK.JPの概要と活用技術

- MUTEK.JPは電子音楽 × デジタルアートフェスとして開催
- 4日間のデジタルアートパフォーマンスを通じて先進的・幻想的な世界観、及び技術的価値を訴求



KDDIの提供技術



Block Universe #001

自由視点VRと音のVRを通じて、特殊メイクで再現されたモナリザをスマートグラスを通じて立体的提示



ハコスコ付パスポート

MUTEK.JPの世界を堪能できる折りたたみ式VRゴーグル「ハコスコ」を券種のひとつとして配布



AvexとのコラボARオリジナルARコンテンツとキューブの中で繰り広げられるパフォーマンスを通じて、現実と虚構の境目が曖昧になる世界観を提示

KDDIは、自社の有する先端テクノロジーをアートという文脈に乗せてさまざまなジャンルのクリエイター、アーティストと新たな表現の場を創造することで、技術起点のマーケティングではなく、体験起点のマーケティングにアートを活用しているといえる

マネックスグループとドイツ銀行は、アートを共通の話題にした社員間または対顧客とのコミュニケーションを創発させることで、新たな人間関係構築や問題解決を行っている

CASE 6 マネックスグループのART IN THE OFFICE

マネックスグループのART IN THE OFFICE

□ マネックスグループでは、2008年から毎年「ART IN THE OFFICE」というアートコンペを企業の社会的責任(CSR)活動および社員啓発活動の一環で開催。会社のプレスルームの壁を使い、選ばれた1人の作品を1年間展示する。毎回約80~100点の応募があり、CEOの松本氏や美術専門家、ビジネス界のゲストら5人ほどで審査

ART IN THE OFFICE 2019 受賞作
「first "I.U" zone. 2」吉田桃子氏作品



- 普段と違う風景が目に入ることで、凝り固まった思考にいい刺激を与えると感じています。また、完成までアーティストはオフィス内での滞在制作を行うので、ワークショップを開くなど、社員と交流もする。そうした**イベント時は、意外な社員が能力を発揮することがありますね。**
- 基本的にアートと金融とは直に関係するものではないが、**顧客へのサービスの見せ方など、ビジネスを組み立てる上ではあらゆる面で「デザイン」が重要。**
- 「ART IN THE OFFICE」は**持続可能な予算で運営でき、継続性があるので、ぜひ他にもやってもらいたい。**(略)こうした方法で、社会に良い刺激が増え、現代アートの裾野が広がってほしいと思います。



マネックスグループ
代表執行役社長CEO
松本大氏

出所: マネックスグループ「2019年選出作品について」

日経新聞「オフィスに現代アートを 文化支援でビジネス活性化(2016/2/5)」

Asahi dot.「マネックス松本大 最初は妻・大江アナを知らずググる」

CASE 7 ドイツ銀行のアートコレクション

ドイツ銀行のArt at Work

アート支援の契機

- 1970年代現代美術家ヨーゼフ・ボイスとドイツ銀行役員との出会いが契機となり現代美術の支援を開始
- 投資目的ではなく、文化的な社会関与のツールとしての現代美術に注目

ドイツ銀行のコレクション

- 現代美術を中心に6万点以上収集
- 企業コレクションとして世界最大規模
- ドローイングや写真を中心に、ドイツ銀行が拠点を置く地域・国のアーティストの作品を収集
- コレクションのうち**90%以上が、世界各地のオフィスや支店、パートナー美術館などに展示**



ドイツ銀行の芸術活用の効用

- | | |
|------------------------|--|
| 1 アートの対話による独自性・革新性を育成 | 芸術が創造性を引き出し、芸術そのものが人々に考える力や様々なことに対する解決策を付与 |
| 2 コミュニケーションの場として活用 | 本社がある欧州のビジネスでは特に、芸術は対話の契機として重要な役割を果たす |
| 3 現代美術の支援企業としてのブランディング | アートフェアへの協賛という形で直接、自社がアプローチしたい顧客と関係構築が可能 |

出所: ドイツ銀行 HP「Society > Art, Culture & Sports」

—ART IN THE OFFICEはどのようなきっかけで始め、継続されているのか

- 当社でアートにまつわる試みを行っているのは、アートは世の中において普通の暮らしの一部であり、「リベラルアーツ」のひとつであるという思いが起点にある。「デザインシンキング」を社員に持ってもらうような視点を全面に押し出すと受け入れられにくいというものもある。「ART IN THE OFFICE」は次回で13回目になるが、毎年アートの傾向やアーティスト自身の個性は様々なので、「この作品は好き」「このアーティストと話を聞いてみたい」というように、特定の作品やアーティストに共鳴する社員が現れてくるようになった。5年ほど続けることで、社内全体で市民権が得られるようになってきた。
- ART IN THE OFFICEの展示場所であるプレスルームは、会社内の目立つ位置にあり、社員も来客も一日に一度は作品を目にする。アーティストを呼んで、レセプションやワークショップを毎年恒例で行っている。社員は、アーティストという、普段接することの少ない層にいる人と触れ合う面白さを知り、本業にもプラスになっているのではないか。
- 昨年制作した当社のブランドステートメント「For Creative Minds」を伝えるイメージビデオには、去年のART IN THE OFFICEの展示作品（ART IN THE OFFICE 2018受賞作、「見えない地図を想像してください」金子未弥氏作品）のイメージが使用されている。「For Creative Minds」という言葉から「本業である金融関係のビジネスにもクリエイティビティが必要だ」というメッセージを社内外に発信するものであり、当社のコーポレートサイトでも、目立つところで流れるようになっている。10年以上「ART IN THE OFFICE」というアートやアーティストと出会う試みを行ってきたことで、クリエイティビティを重視する精神が会社にも浸透してきた。
- 13年前、以前のオフィスに円筒形の会議室を新たに作ろうとした際に、ART IN THE OFFICEの取り組みがはじまった。企画の中で、社内の重要な会議も行いメディアや外部の人が訪れるこの場所に、コンテンポラリーアートを展開すれば、議論の刺激になり、違う空気が生まれ、何らかのフュージョンが起こるのではないかと考えた。そこに「どうせやるならコンペ形式で」ということになり始まった。議論のしやすい円卓のテーブルの空間なので、ここで様々な会議を行っている。日経新聞の記者が、夕刊の一番左上に、写真入りのカラーの囲み記事で「ビジネスの中にアートを」という記事を書いてくれたこともある。それは狙い通りで、普段アートに触れない人が、アートに出会うきっかけになっている。

—ART IN THE OFFICEを始めたきっかけは、社員のインスピレーションの喚起よりは対外的な発信が目的だったのか

- 一番のきっかけは、社員など誰もがリベラルアーツとして取り入れられるようにしたかったというのが正しい。自分にとってアートは「あって普通のもの」だった。コンテンポラリーアートを扱うことにしたのは、「現代」を扱うという点でビジネスにも通じるからである。証券会社とは企業と投資家との間をつなぐ仕事であると捉えているが、「ART IN THE OFFICE」においても、経済分野の人々とアーティストとの出会いが演出できれば良いのではないかという思いもある。しかし、それは後からの解釈であり、スタート地点としては、やはり「リベラルアーツ」というのが大きい。

次頁へ続く

—企業活動としてアートをどのように位置づけているのか

- **ESGのS(Social)にあたるものと位置付けている。**アートがあることによって組織が活性化されたり、社員のクリエイティビティが刺激されたり、多様性を認めるということにも一役買っていると思われる。社員にとってダイバーシティの重要性を感じさせる契機になっている(注:同社コーポレートコミュニケーション室 徳永佳愛氏のコメント)。
- あえて言葉を選ばず申し上げれば、**アートというものは「変なもの」だし、アーティストは大体「変わった人」「突出した人」である。そうした人たちを受け入れる度量があるということが、ダイバーシティの土壌になる。**マネックスグループは、あらゆる人々の人権を尊重することをマネックスグループ人権方針に定めており、社内規定においても、LGBTフリーを実現している。アートは、ダイバーシティの実現やクリエイティビティの育成などに一役買っており、社員の情操教育、社会性研修にもなっている。こうした**ダイバーシティということ考えたとき、アートという一見「変わったもの」が普通にオフィスの中にあるというのは重要なことであるように思う。**
- 本事業の年に一回のレセプションでは、社内スタッフもボランティアでケータリングなど色々なことを手伝うが、それも社員研修のようなものになっている。**社員研修の一環として認識できる内容と予算額になっているため、費用で落とすことができる。**アートをかうというと、「何のため」ということになり、上場企業にとっては難しい問題になってくる。この規模感と内容で、ESGのSを担っていると監査法人にも認識いただいており、費用として処理できるということだと思う。

—アート×ビジネスに関心があるが社内でどう承認を得たり、取り組みばよいか分からない人が多いが、どのようにすると良いか

- ART IN THE OFFICEは低予算で運営している。**この予算規模と、(資産にならず)費用化できる点が、サステナブルな仕組みを作るのに有効である。**一回の費用が1,000万円や2,000万円に達してしまうと難しいが、社員教育の予算と思えば数百万円は現実的。

—アーティストにとっても賞金を得る機会になり、作品を多くの人に見てもらえる機会になるので良い取り組みなのではないか

- ART IN THE OFFICEの受賞作家が、後に資生堂が主催するアートアワードshiseido art eggや、フランス大使館が出している賞を受賞するなど、**コンテンポラリーアーティストの登竜門のひとつになっている。**私とアーティストの対談の記事が美術系の雑誌や日経の夕刊に掲載されたり、作家にとっても審査員となっているキュレーターと知り合う機会になったりもしている。
- 会議室に告知用のDMも置いている。海外からの来客はやはり感度が高く、「いいね」といつてくれる。近年はアート×ビジネスの取り組みが広がってきている。過去にART IN THE OFFICEの審査員を務めたJINSの代表取締役社長の田中仁氏やカルチュア・コンビニエンス・クラブの代表取締役社長兼CEOの増田宗昭氏は、自社でアートに関する取り組みを始めている。**ART IN THE OFFICE自体は大きい取り組みではないが、様々な企業がアートに取り組むきっかけとなっているのではないか。**

(令和2年2月27日収録 | 於 マネックスグループ株式会社 | 聞き取り=西田祥子、カルチャー・ヴィジョン・ジャパン)

アクセントチュアとSMBCでは、競合との差別化要素としてアートを位置付け、社員にアートの知識や感性の涵養を促すようなコミュニティ、場づくりに取り組んでいる

CASE 8 アクセントチュアの社内の取り組み

アクセントチュアの芸術部

- アクセントチュアでは、社内に「芸術部」を設けており、**業務外でもアートに触れる場を提供**。そのような活動の中から創発された知見や作品はイノベーション・ハブ・東京に還流され、**コンサルティングサービスにクリエイティビティを加える一背景となっている**

アクセントチュア芸術部



社内交流の場とともに、第一線で活躍するアーティストや業界関係者との交流の機会を提供。若手社員からマネジング・ディレクターまで約300名が所属

Accenture Innovation Hub Tokyo



2018年港区麻布十番に設置されたアクセントチュアの**イノベーション拠点**。デザインシンキングからプロトタイプ化、テスト、本番化までをトータルで提供



アクセントチュア
インタラクティブ統括
内永太洋氏

アクセントチュアの仕事は、コンサルティングを通じてお客様のビジネスを変革したり、新しいビジネスを創出すること。そこでは**ロジックだけではなく、“感性”や“クリエイティビティ”、そして情熱が重要**。アートワークを作り上げるのと共通する要素がある。

出所: Accenture in Japan FACEBOOK「アクセントチュアのクラブ活動紹介 vol.14 芸術部」
ACCENTURE INNOVATION HUB TOKYO HP
ACCENTURE INNOVATION HUB TOKYO BLOG「ビジネスとアートの共通点とは」
CAREER INCUBATION “アクセントチュア株式会社アクセントチュア インタラクティブ日本統括
マネジング・ディレクター 内永 太洋 氏”

CASE 9 SMBC信託銀行のアートランチ

SMBC信託銀行のアートランチ

取組背景

- SMBC信託銀行では、信託銀行の営業担当が富裕層顧客に投資信託を勧めるような時に、顧客は既にあらゆる同業者からオファーを受けていることを課題視。
- **製品の差別化が難しい業態であることと合わせて、他社とは違う観点で、話題や情報を提供できることが重要と認識**
- 解決策(新たな話題・接点創出)の1つとしてアートに着目

SMBC信託銀行の「アートランチ」の取り組み

- 日本橋支店を「アートランチ」と称して、店舗の1階と2階にアート作品を展示。店舗内には名和晃平、小松美羽などのグローバルに活躍する錚々たる日本人現代アーティストの作品が連なる



SMBC信託副社長
野田浩一氏

お客様との関係が良くなれば、自然とビジネスは生まれます。ですから、まずはアートをお客様と近くなる手段にしたいと考えています。**アートをきっかけとして、面白い人だなと思ってもらえたら、いずれそれがビジネスにつながる。**

出所: Forbes「銀行が現代アートのギャラリーに。意外な組み合わせの先に見えるもの」
美術手帖「銀行×アートの新たな試み。SMBC信託銀行日本橋支店「アートランチ」で名和晃平、舘鼻則孝らの作品を展示」

良品計画は「大量消費社会へのアンチテーゼ」をブランド理念の核とし、外部クリエイターがアドバイザリーボードとして関わることでブランドの価値観を維持・共有してきた

CASE 10 良品計画のブランド理念とアドバイザリーボード

大量消費社会へのアンチテーゼとしての無印良品

- 無印良品 (MUJI) は、バブルへと向かう消費社会の最中の1980年、**時代のアンチテーゼとして、西友のプライベートブランド (PB) として誕生**
- 当時溢れていた個性あるデザインや柄、ブランドの「印」を付けた商品群に対し、**ブランドの「印」に頼らない、「商品そのもの」の良さを訴求した**



プロダクトとマーケティングへの企業理念の反映

- 無印良品 (MUJI) は、生活者に寄り添い「感じ良いくらし」をとともに実現するために、生活者や社会にとってどのように役に立つことができるか、という視点で、2003年より企業広告を通してメッセージを発信。またそうした企業理念を体現するプロダクトを一貫して提案している

プロダクト開発への反映



マーケティングへの反映



外部クリエイターの登用

- 資本の論理から一定の距離をおき、世の中に対して疑問を共有して議論を重ね、企業の目指すべき方向性を共有するために、良品計画は外部からクリエイターを登用している
- 2002年より原研哉氏と深澤直人氏をメンバーに招聘した

無印良品の歴代のアドバイザリーボードメンバー



初代アドバイザリーボード
田中一光氏

1930年、奈良市生まれ。73年より西武流通グループ (現・セゾングループ) のアートディレクターとして活躍。店舗空間、環境デザイン、CI計画、グラフィック、「**無印良品**」の具体的な概念やネーミングを生み出し、創業時の無印良品を総合的に支えた



アドバイザリーボード
原研哉氏

1958年生まれ。グラフィックデザイナー。日本デザインセンター代表取締役社長。武蔵野美術大学教授。2002年より**無印良品のアートディレクター**。松屋銀座、森ビル、蔦屋書店、GINZA SIX、MIKIMOTOなどのビジュアルデザインを手がける



アドバイザリーボード
深澤直人氏

1956年生まれ。NAOTO FUKASAWA DESIGN代表。多摩美術大学統合デザイン学科教授。日本民藝館館長。「**壁掛式CDプレーヤー (左図①)**」は無印良品で販売の**する代表作**。電子精密機器やキッチン家電 (左図②)、家具、インテリアまで、国際的な企業のデザインを多数手がける

—無印良品という1980年に生まれたブランドが、様々な変化や成長を遂げながらも、今同時代性を持っている。その成り立ちには、どのような理念、思想があったのか

- 創業者の堤清二さんは当時、小売りを含む160社くらいの経営に関わっていた。その堤さんが「消費社会へのアンチテーゼ」「反体制商品をつくる」と言い出した。なぜそれを言い出したかという、人間はとてむ欲張りで、人と比較してうらやむ生き物だ、という考えがある。そこに消費社会が入ってくると、格差が顕著になる。消費社会になる前はそうではなく、共同社会が成り立っていた。「消費社会の価値観が入り込むと、競争が生まれ、個人主義になり、社会の分断が生まれるのではないか」と堤さんは心配した。
- 当時は日本のアパレル企業が、海外ブランドのライセンスを買い取り、ブランドロゴが入ったTシャツを高い値段で販売したり、食品も見栄えのためにロスの多い加工をしていた。そのような時代に、「ブランド名やメーカー側の都合でつけた付加価値に惑わされずに、自分らしくシンプルに美しく生活しようとする方に対して、ブランド名やデザイナー名をつけずに実質本位の商品売ろう」ということから無印良品は生まれた。生活者の視点で社会をみていたのが無印良品だ。
- 堤さんがよく「人間の論理」と「資本の論理」と言っていたが、無印良品の思想は、「人間の論理」がマジョリティで51%、「資本の論理」がマイノリティで49%であるとして誕生した。「資本の論理」のボード（経営者集団）だけでは、無印良品という概念は消えてしまう。だからアドバイザーボードというクリエイターの目を置いた。クリエイターの目というのは、「人間の論理」で物事を見られる目ということ。会社から給料をもらっているわけではない人達が、生活者の視点で社会に疑問を投げかけたり、モノを発想する組織を置いた。それが一般の消費者ではなくクリエイターだったのは、普通の人と異なる感度で、当たり前になっていることに対して違和感を感じる能力があるから。クリエイターと雑談をすることで、社会のなかで無印良品の在り方、目指すべき方向性を空気感として共有している。アドバイザーボードメンバー自身がある意味ファウンダーであるため、お互いの信頼関係のうえで、ガバナンスとして成り立っている。

—アドバイザーボードの役割は当初から変わらないのか

- アドバイザーボードの役割の変化は時代によってある。創業のころは、経営とアドバイザーメンバーの対等な議論が機能していたが、1995年に上場して、「資本の論理」の監視役が沢山できると形骸化していき、90年代後半はその弱さがでて、一度とても厳しい時代を迎えた。そこから改めて立ち上がるときに、私が彼らをもう一度招集した。
- 良品計画の場合は、当時の経営サイドの熱量が下がっていただけで、アドバイザーボードには変わらない熱量があった。例えば、無印良品を表現するときに、アドバイザーボードにとってはアートは意味があるなどと考えたが、経営サイドは支出を抑え、低コストでオペレーションすることが目的のため、アートの価値がわからないなど、ギャップが生まれた。今はその乖離は大分埋まってきている。

次頁へ続く

—仮に、他の経営者がアーティストと一緒に経営を考える試みを始めたと仮定すると、どのようなアドバイスをするか

- なかなか難しいことだと思う。日本の企業は、経済の視点からつい目先の利益を優先してしまう。真綿で首を絞められていることをわかりながら抜け出せないのが、クリエイター的な発想をしたものに否定的だし、聞こえの良いことしか言わない。日本は、今さまざまな課題を抱えており、開き直って腹をくくることが必要な時期に来ているのではないか。
- ひとの寿命には限りがあるため、どうせなら面白いものを見ないと。私は、ほぼ毎週様々な展覧会を見に行っているが、さまざまなアートに触れて何かを「感じる」ことが大切だと思う。100年後、日本の人口は江戸時代くらいまで減少するといわれているが、その時に町の風景がどのようになっているかと考えたときに、「ここはこういう風に治してみましようよ」「じゃあそこにアーティストを呼んでやってみましようよ」などと街で暮らす当事者たちが言い始めたら面白い。

—株主や経営サイドなど「資本の論理」を重視する人々に対し、企業理念などをご説明されているのか

- 私は、そのような方々には「深く理解してもらうのは難しいのではないか」と思っている。昨今無印良品の取り組む領域が広がってきているため、当社の取り組みを説明する体系図をまとめている最中だ。良品計画はCSRなどという言葉が生まれるずっと前、誕生時から総体を見るとCSVである。「お互い様、おかげ様、お疲れ様」という言葉を世界語にしていきたい。

—近年「ライフスタイル」を消費するということが顕著になり、無印良品が大事にしてきた理念が広がっている状況をどうお考えか

- いわゆるミレニアル世代は、モノに依存しないという価値観を持っており、その傾向は加速していきだろう。そこに無印良品がしっかりと合致していくようにしたい。無印良品は「引き算の美学」で商品を裸にしている。すなわち、素材を売っている、水を売っているようなものである。声高に無印良品がやっていることを喧伝するのではなく、店舗空間、商品、VMD、クリエイティブから「感じてもらう」ようにしたい。住宅費が高騰する都会の部屋という狭い空間でどのようにして心地よく暮らせるかという考え方を提示できるのは無印良品だと思っている。そうした意味では、無印良品が提示してきたような時代に近づいてきている。

—日本において、クリエイティブの力は劣化していると思うか

- 面白い方はいらっしゃるのではないかと。世の中ではモノ離れも叫ばれている。しかし、そこは本当はなくなる。環境も生産者も含めたこれがベストだというデザインや価格、品質で圧倒的なナンバー1を作った企業がお客様に支持され、生き残っていくのではないかと。
- 「ライフスタイル」という暮らしの価値観だけではなく、空間を作る技術や、ただ安いだけではない賢い低価格の商品や事業を作っていく必要があるように思う。堤さんは「差別化」という言葉が大嫌いだった。良品計画では、大企業の社長から学生までが等しく使えるような、格差を乗り越えた商品を作っていきたい。

(令和2年3月4日収録 | 於 株式会社良品計画 | 聞き取り=永井希依彦、カルチャー・ヴィジョン・ジャパン)

コニカミノルタは、人間の側面に深く入り込み、共感やクリエイティビティで繋がる価値を提供し続ける企業変革のため、インハウスデザインのディレクターにリードを一任

CASE 11 コニカミノルタのヒューマンエクスペリエンスデザインセンター

課題提起型デジタルカンパニーとして



コニカミノルタ
代表執行役社長 兼 CEO
山名昌衛 氏

人間社会の心が豊かになるということが、持続的な社会の根底にある。性能/機能/効率/コストだけではない、人間の感動や共感を得られるものを提供しないと価値にならない。改善的な発想を超え、人間社会の将来の課題を洞察し、提起できるデジタルカンパニーとして、あらゆる産業で、かつてない大きな変革をリードできる企業にならねばならない

デザイン部門トップにリードを一任



コニカミノルタ
ヒューマンエクスペリエンス
デザインセンター長
平賀明子 氏

クリエイティブな経営にすることが私へのミッションであると理解した。デザインセンターだけの問題ではなく、会社全体の問題であり、人・社会中心のマインドセットで会社を変えるということだと。デライトな未来を創造できるクリエイティビティと、人々がまだ知らない課題を提起できる能力を、経営全体が持つためのマインドセット、という理解

大学でプロダクトデザイン専攻。主にカメラ等の精密機器デザインに携わる。R&D本部内のデザインセンター長を経て、2015年に社長直下の現組織に改編。2016年にグループ業務執行役員に就任

出所：btrax「ヤマハとコニカミノルタが語る「経営におけるデザインの役割」とは【DFI2018】」
コニカミノルタヒューマンエクスペリエンスデザインセンター HP
コニカミノルタHP 「ホーム>企業情報>ごあいさつ」

「クリエイティブ企業」への変革アプローチ

取組背景

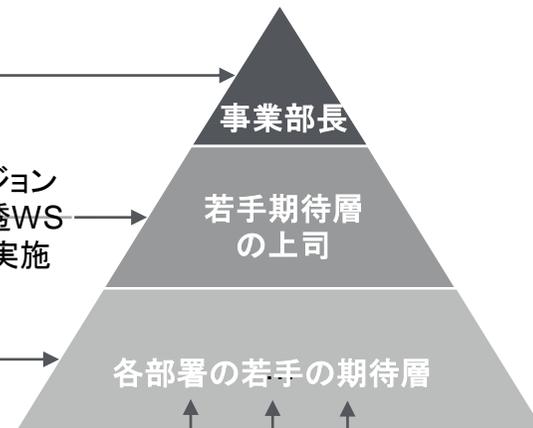
センター長の平賀氏は改革にあたり「人・社会中心にモノゴトを考え、問題の特定から課題を提起、あるいは課題が見えなくとも世界をデライトに創りかえるような発想と行動が自然にできるようになるために、**会社全体がデザイン思考やアートを理解し、当たり前実践できる風土と人財を増やすことが必要**」と認識（デザインシンカー 増殖ビジョン）

クリエイティブ企業への変革のための階層別WSの実施

- 「デザインシンカー増殖ビジョン」という目指すべき姿を作成し、全事業で3層に分けてビジョン浸透ワークショップを開始
- 特に経営層の意識変革のため、事業部長にもWS参加を必須とした

デザインシンカー
増殖ビジョン

ビジョン
浸透WS
を実施



能力獲得プログラム

—海外にはCDOやCCOなど経営層にデザイン畑の人材が入ることもあるが、そういう視点をお持ちなのか

- 結果的にそう言えると思う。しかし、**最初からデザインが事業開発の上流にあるべきということが認識されていたわけではなく、どうすべきかを試行錯誤してきた。**会社としては挑戦的な取り組みであり、明確な成果はまだまだこれからだが、デザイナーが事業の上流にいて、トライ&エラーを続けながら何を生み出していくのかを共に考え、クリエイティブな開発していくことで徐々に理解されてきている。
- 難しいのは、ディスラプションが起こるのは基盤事業だということ。**基盤事業は、ビジネスのインフラが出来上がっており、既に顧客があるため、自ら変わろうとすることが難しい。**新規事業こそ上流の部分から取り組めるが、基盤事業における理解はすごく時間がかかる。

—山名社長は貴社ヒューマン・エクスペリエンス・センターの役割を明確に定義されていたのか

- 大きなミッションは受けている。詳細で具体的な役割、何をどこまで、どのようにして、は、私が計画を提示し、向かうべき方向を見せている。山名は経営者なので、これから世の中がどうなっていくか、事業がどのような方向に変わっていかなければならないのか、という点で強い信念を持っている。**サイエンスとアートが融合していくところで、弊社の技術を駆使しつつも、社会の中で、我々が考えていくべき、見つめていくべきなのは「人間」の側だという思いがある。**そこで、多様な視点から、私たちのデザインフィロソフィである「美しき解」を見せていくことが我々の役目。コニカミノルタが目指す、人間中心で持続的な社会のための事業がどうあるべきかを可視化提案している。

—最初にトップマネジメントを変えられて、そこから社員の意識を変えられていったのか

- **トップマネジメントは変えていない。変えたとすればトップの意識で、そこは重視してきた。**100年以上続くメーカーなので、多くの部門のトップ層には旧来の考え方が根強くある。しかし、彼ら自身に具体的な行動期変容を期待するのではなく、創造的な実践行動の指導者・推進者としてのリーダーを生み出して行こうという私たちの構想を尊重して頂くことが重要なので、そのための戦略的方法を考えた。役員には、このような私の考えを伝え、この戦略構想の実行に人を出してくれというお願いをして回った。

—これまでプロダクトデザインをされてきた方が事業開発に携わるといったときに戸惑われた人がいたのではないかと

- 40代、50代のプロダクトデザイン開発を主体にしてきた人にとっては自己変革が難しい人もいる。**若い人は、比較的自分の専門を限定しようということなく、挑戦してくれる。**モノか事業そのものかの違いはあれど、人を見て、ビジョン形成をして、共感を作り、テストするためのプロトタイプを作るというのは、結局これまでのプロセスと変わりないのではないかと。ただ、クリエイティブなことをしているのだという感覚を持てる仕組みを作っていくと心が離れていくのではないかとという危惧もある。

次頁へ続く

—現在はプロダクトデザインを特に意識しているわけではないということか

- 元々コンシューマー事業であるカメラ事業をやっていた頃、例えば70～80年代にはポストモダンを参照したような考え方、アートの手法を取り入れ反映したこともあるが、それもまた時代の流れだった。脱工業化社会という社会的意識から人間性の回復と言ったような潮流が生まれ、私たちも心を躍らせて、華やかな、ウィットに富んだ感性に根差した次元の要素を取り入れていこうとする時代があった。現代という時代は非常に難しい社会だ。そのうえで我々は、コンシューマーかB to Bかという単純な線引きではなく、「**B to B to P (=Professional) for P (=Person)**」だと言っており、最終的にはPersonが生き活きできるこの世の中にしていくために、どうしていくべきかという視点に立ってビジネスを考えている。プロダクトデザインだけではなく、サービスデザインにおいても「人間性」を深く考える。

—実際に社内でこうした考え方で事業を推し進めていくうえでのコツは何か

- アートとは何かによるが、プロダクト開発の中でアーティスティックなニュアンスをどう取り入れるかというだけではまだ狭義だ。まずは、長期的ビジョンをどう持つかだ。この会社を社会の中でどう位置付けていくのかということ。「アート」という感覚を、経営トップは理解し経営に取り入れていかねばならない。コニカミノルタでは、代表の山名は理解しており、経営全体への思考の拡がりを理想にしている。

—デザイン思考などの重要性が、日本ではなかなか受け入れられない状況にあると思うがどのように考えるか

- 流行っているらしいという程度で捉え、やればすぐにお金を生む成果が出ると勘違いしている企業は多いと思う。デザイン思考と言われるプロセスをなぞったところで成功するわけではない。本質はマインドセットだ。我々はプロセスとは言わない、Modeだと言っている。特に日本の企業はマインドセットせずして、すぐに成果が出ないとやめる、だからその様子を見ているだけで本質理解まで行かない。

—「即効性」がでにくいデザインの事業を続けていくために心がけていることとは何か

- しぶとく続けていく。自由に動けるようになれるまでは、ある型を徹底的に叩き込む。頭で考えながら順序だてて、ではなく、自然に体が動けるようになるまで。しかし経営なので業績が求められる。業績とは1年、2年単位で出てこない「あれはどうなっているの？」という声が出てくるのは致し方ない。だから「File fast, Small start」の考え方が大事だ。スピードにも、失敗の許容と小さな成功を積むことが大事。目先のマネタイズは小さくとも、次に起こることにつながるものが大事。それをどう理解してもらうのか、苦労している点でもある。
- そして、デザイン思考と言われる範囲を超えようとしている。より人文社会科学的な考え方で未来社会から発想する仕組みと一体化した開発モデルを創る。デザイン思考とアート思考を連続性ある思考の型にインテグレートし、先端技術の使われ方もその規範の中でデザイン発想しあえるように考えている。また、投資家の方々の意識も変わっていただかないといけない。「アート」という言葉は企業経営とは離れたイメージを持つ人がいるかもしれないので、変えたほうが良いのかもしれない。

(令和2年2月19日収録 | 於 コニカミノルタ株式会社 | 聞き取り=西田祥子、カルチャー・ヴィジョン・ジャパン)

III. 文化×経済 実証事業

Culture Thinking Tour | Artist in the Office

0.文化経済戦略推進事業 実証事業について

事業の狙いについて

平成29年内閣官房・文化庁連名で策定した「文化経済戦略」で掲げられた、文化と経済の好循環の実現に向けて、経済人と文化施設、文化芸術事業の担い手の接点を創り、共に新たな価値を生み出すために、双方の理解を深め、交流を促す実証事業を実施した。

1. Culture Thinking Tour

経営者層を美術館に招聘し、文化芸術の理解を深めるための鑑賞と交流の機会を設け、「文化を切り口としたコミュニケーションによるビジネスの創出」につながる可能性を探った。具体的には、企業経営者が美術館にて、作品鑑賞やアート思考を学ぶツアーを体験。その後、共創関係の構築を目指し、様々な業界のトップが懇親会の場で文化を核に意見交換を行った。懇親会での参加者の意見・事後アンケートの結果を本報告書にまとめる。

2. Artist in the Office

アーティストが企業内で作品の滞在制作やワークショップを行い、企業人がアーティストとのコミュニケーション・作品を通じて新たな刺激を受けたり、アート思考を学ぶことによって、ビジネスに好影響が出る可能性を探った(例:創造性、クリエイティブ力の強化)。社員を対象としたアンケート調査・担当者のヒアリング調査を行い、本事業の効果と今後に向けた課題を本報告書にまとめる。

1.Culture Thinking Tour

1. 事業概要 (1/4)

今回のCulture Thinking Tourでは東京国立近代美術館と、森美術館という性質の違う二館において、それぞれの特徴を象徴する前者「鏑木清方 幻の《築地明石町》特別公開」後者「未来と芸術展」という2つの展覧会にて、実施した。様々な分野の経営者が集い、美術鑑賞、ディスカッション、交流の場をもった。

・東京国立近代美術館では、テーブルディスカッションの形式で意見交換した。主に、「ビジネス側がアート側に何を提供できるのか」「美術館経営について」「美術館にもっと来場したくなるには、どのようなサービスが必要か」について、アイデアが多く出された。

・森美術館では鑑賞ツアーでの、最先端の表現や技術についての解説が参加者に好評であった。参加者は、従来のアートの概念とは異なる作品や、その発想のあり方に触発されたようであった。懇親会では、参加者の事業にひきつけて、ツアー中に考えたことなどについて、順番に意見が述べられ、その後、歓談・交流する場となった。

以上のように、東京国立近代美術館、森美術館での企画は展示の内容が異なるだけではなく、鑑賞後の懇親会の性質も異なる形でプログラムを実施したため、以下にその違いを説明する。

	鑑賞会・話者	内容	交流会
東京国立近代美術館	大谷美術課長	作品の鑑賞方法、東近美の活動・取組を紹介、作品解説	5-6人のテーブルでのディスカッション
森美術館	南條館長	新しいアートの潮流紹介、作品解説	全参加者が一つの長テーブルで、意見交換

1.Culture Thinking Tour

1. 事業概要 (2/5)

■ 第一回概要: 鏑木清方 幻の《築地明石町》特別公開&所蔵作品展 特別鑑賞会

日時: 2019年12月3日

場所: ツアー 東京国立近代美術館
※閉館後に、貸し切りでご案内
懇親会 同美術館内レストラン「ラー・エ・ミクニ」

解説者: 大谷省吾 美術課長

参加者数: 30人

タイムテーブル

18:00 開場

18:30 挨拶: 文化庁 次長 今里謙

(一財)カルチャー・ヴィジョン・ジャパン代表理事 井上智治

ツアー開始 東京国立近代美術館 美術課長 大谷省吾

19:30 冒頭挨拶: 東京国立近代美術館 館長 加藤敬

経済同友会 スポーツとアートの産業化委員会 副委員長

株式会社エージーピー 山口栄一

懇親会:

締め挨拶: 文化庁 文化経済・国際課長 清水 幹治

21:00 終了

当日の流れ:

● ツアー

ご挨拶 → 所蔵作品展示と「鏑木清方 幻の《築地明石町》特別公開」の鑑賞ガイドツアー(対話型鑑賞の解説付き)

大谷美術課長の解説で、所蔵作品展示を見ながら、東京国立近代美術館の概要について学んだ。

途中、東京国立近代美術館が実施する特徴的なプログラム「対話型鑑賞」の説明もあり。

その後、「鏑木清方 幻の《築地明石町》特別公開」展示室へ移動し、ハイライト作品を鑑賞。

● 懇親会

事業の趣旨説明 → 少人数(約6名)で各テーブルごとにテーマについてディスカッション・懇談 → 全体での交流会

1.Culture Thinking Tour

1. 事業概要 (3/4)

■ 第二回概要: 未来と芸術展: AI、ロボット、都市、生命 人は明日どう生きるか 特別鑑賞会

日時: 2019年12月16日

場所: ツアー 森美術館

懇親会 六本木ヒルズクラブ

参加者数: 23名

解説者: 南條史生 館長

当日の流れ:

タイムテーブル

18:00 開場

18:30 挨拶: 文化庁審議官 森孝之
(一財)カルチャー・ヴィジョン・ジャパン代表理事 井上智治
ツアー開始 森美術館館長 南條史生

19:30 挨拶: 経済同友会 スポーツとアートの産業化委員会 委員長
株式会社松屋 秋田正紀

懇親会

21:00 終了

● ツアー

ご挨拶(展覧会コンセプト紹介) → 作品解説ツアー(参加アーティストからの解説も含む)

南條館長による、従来の美術の範疇におさまらない、様々な作品についての解説を聞きながらツアー形式で鑑賞。様々なテクノロジーを用いた作品も多く、鑑賞者の関心がありそうなところについて、特に丁寧に解説された。一部アーティスト本人からの作品解説もあり、現代アート展ならではの体験となった。

● 懇親会

事業趣旨説明 → 南條館長より一言 → 各参加者より感想を発言 → 懇親

懇親会は、会場のスペースの関係上、ディスカッションではなく、全員が順番に意見や感想を言う形で進行。随時、南條館長からのフィードバックもあり、充実した対話の場となった。

1.Culture Thinking Tour

1. 事業概要 (4/4) 記録写真

東京国立近代美術館



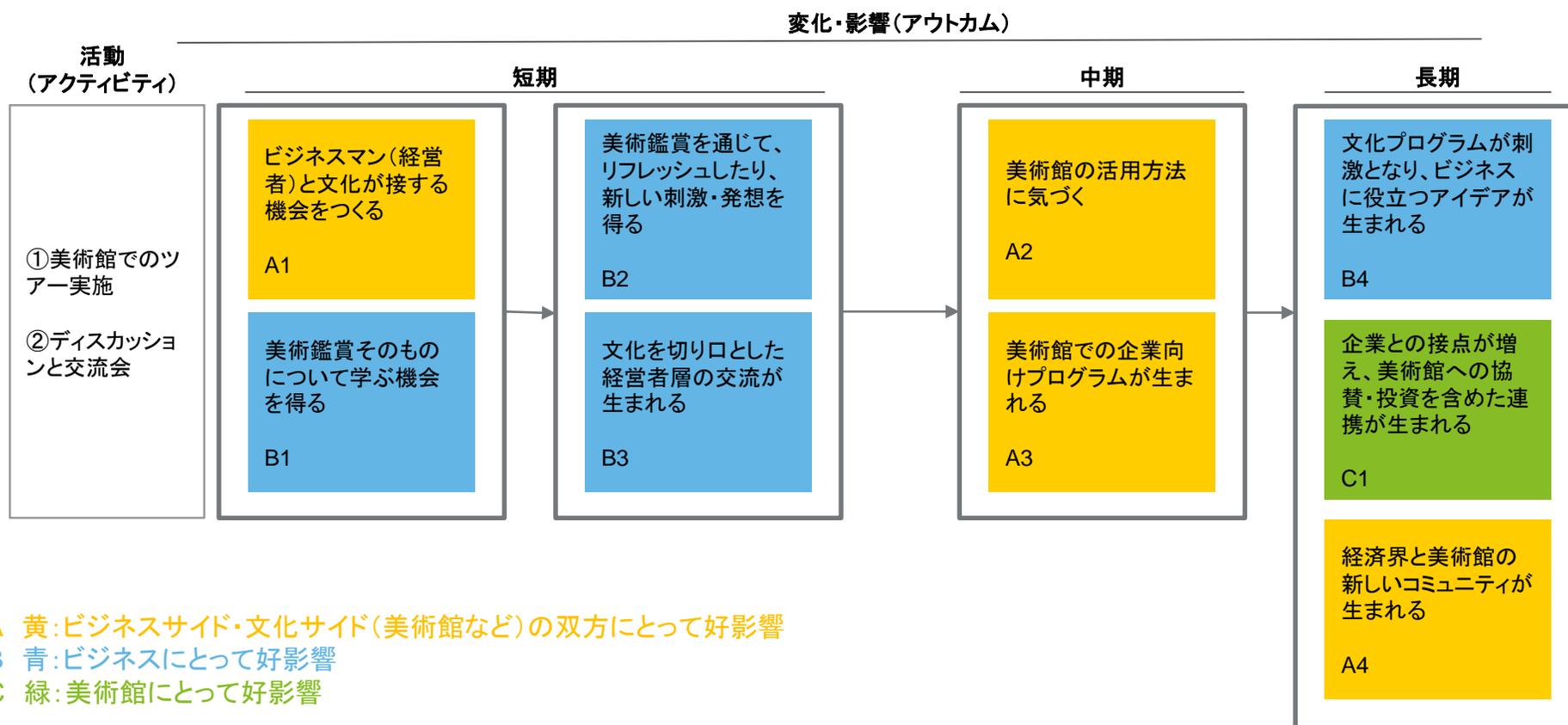
森美術館



1.Culture Thinking Tour

2. 調査趣旨 / 本事業が最終的に目指す効果までのステップ(ロジックモデル)

本事業評価にあたり、実施事業が、最終的な目標を達成するまでに、どのようなステップを経るのかを仮説立てた概念図(ロジックモデル)を作成した。そして、事業を通して、それぞれのステップに当てはまる「意識・行動・状態の変化」を誰にとっての成果(アウトカム)であるかと共に整理し、分析した。



1.Culture Thinking Tour

3. 事業の成果について(1/2)

本事業の成果について概要をまとめると以下の通りとなる。

全体として、前ページの短期・中期の成果については、ほぼ達成されたと言える。一方で、長期成果・目標に関しては、本実証事業の中で様々な提案がなされ、可能性が示唆されたが達成はこれからという段階にある。特に、アート側とビジネス側の意見交換により、今後の事業連携や、新しいビジネス展開の可能性が大いにあることがわかった。今回提示された様々なアイデアを実現し、長期的成果を達成していくためには、今後双方の密なコミュニケーションの場の設計や、こうした事業の継続、その成果の調査のフォローアップが必要と言える。

【短期の成果】

「A1. ビジネスマン(経営者)と文化が接する機会をつくる」

両日合わせて多くの参加希望があり、合計53名(東京国立近代美術館30名、森美術館23名)の参加となった。ニーズが高いことが確認され、今後、回数を重ねていくことが期待される。

「B1. 美術鑑賞そのものについて学ぶ機会を得る」

アンケートの設問「解説付きツアーで美術鑑賞が深まった」について、東京国立近代美術館では76%、森美術館では100%が良かった点としてあげており、参加者コメントからも鑑賞機会自体に対して好意的な回答が寄せられており、既に本目標は達成できているといえるだろう。

「B2. 美術鑑賞を通じて、リフレッシュしたり、新しい刺激・発想を得る」

参加者コメントで「アーティストの思考に触れることで、企業人の思考も飛躍させることができ、新たなイノベーション創出の引き金になる」等が複数あり、大いに可能性を感じさせるものとなった。

「B3. 文化を切り口とした経営者層の交流が生まれる」

「他業種の方とのアートを切り口とした意見交換ができた」に関して、森美術館では53%、東京国立近代美術館では56%と、ポジティブな回答が過半数を超え、継続実施により一定の効果が期待できる結果となった。

【中期の成果】

「A2. 美術館の活用方法に気づく」

東京国立近代美術館の参加者は64%が良かった点として指摘しており、一定の成果があがったと言える。

「A3. 美術館での企業向けプログラムが生まれる」

参加者より、様々な具体的な企画の提案がなされ、実装の可能性が感じられた。

1.Culture Thinking Tour

3. 事業の成果について(2/2)

【長期の成果・目標】

「B4. 文化プログラムが刺激となり、ビジネスに役立つアイデアが生まれる」

「今回の企画のよかった点」として複数の選択肢の中から本目標の成果を表す以下が選択された割合は、

「懇親会での議論を通して自身のビジネスに参考になることがあった」(東京国立近代美術館:32%、森美術館:23%)

「作品鑑賞を通して自身のビジネスに参考になることがあった」(東京国立近代美術館:12%、森美術館:21%)

であった。

また、最先端テクノロジーなどを紹介する展覧会を実施していた森美術館で個別の設問として聞いた「事業の参考になるアイデアを得られたか」「アートやデザイン、クリエイティブ活動の力をビジネスに生かせると感じたか」については、共に6割を超えるポジティブな回答が得られた。

プログラムの工夫や機会提供の増加を通して、この目標については更に伸ばすことができる可能性が示唆された。

「C1.企業との接点が増え、美術館への協賛・投資を含めた連携が生まれる」

「今後、美術館にどう関わりたいか」との質問に対し「美術館への協賛を検討したいと考えた」について、東京国立近代美術館:20%、森美術館:5%の回答があった。数としてはまだ少ないものの、接点が増えることにより、関心を持つ機会になることが分かった。

「A4. 経済界と美術館の新しいコミュニティが生まれる」

「美術専門家との意見交換ができたこと」について、約半数からよいと回答があったことから、今後の可能性が示唆された(東京国立近代美術館:52%、森美術館:53%)

2.Artist in the Office

1. 事業概要 (1/7)

文化芸術サイドの担い手(アーティスト・作家・アート専門家)が、ビジネスサイド(企業の組織内)にアートプログラムを持ち込む。具体的には、アーティストが企業内で作品の滞在制作やワークショップを行う。企業人がアーティストとのコミュニケーション・作品鑑賞を通じて新たな刺激を受けたり、アート思考を学ぶことによって、創造性・クリエイティビティを高め(インナーブランディング含む)、ビジネスに好影響が出る可能性を探る。各事業にて社員を対象としたアンケート調査・担当者のヒアリング調査を行い、本事業の効果と今後に向けた課題を以下報告書にまとめる。

野村ホールディングス株式会社日本橋本社、大手町本社(以下、野村HD)、三菱地所株式会社(以下、三菱地所)での企画は、展示空間、アーティスト、運営事業者が異なるだけではなく、社員との交流の場の設定を大きく変えたため、その違いを記述する。

	アーティスト	展示会場	実施内容		
野村HD 日本橋本社	田中紗樹	会議室前スペース	滞在制作・展示	制作ワークショップ	
野村HD 大手町本社	小松宏誠	社員通路 (エントランス脇・階段)	作品展示	対話型鑑賞イベント	
三菱地所	カ石咲	社員用カフェテリア (一部来客も利用)	滞在制作・展示	制作ワークショップ (2種類)	トークイベント、 コラボメニュー

・野村HDでは、作品の展示鑑賞機会の提供をベースに、それぞれの作家の性質に応じて、異なる参加型ワークショップを提供した。田中紗樹は参加者がアーティストと交流しながら、絵を描くワークショップを実施し、そこで生まれた作品を作家の完成作に取り込み、会議室前スペースに展示した。アーティストの制作方法や発想に直接的にふれる機会となった。

小松宏誠はインスタレーション作品を本社ビル社員通路に設置。作品を見た後の反応を促すべく、対話型鑑賞プログラムを実施した。作品を丁寧に観察し、言語化するプログラムによってコミュニケーションが促進された。

・三菱地所は社員の利用率の高いカフェテリアにて滞在制作・展示やイベントを実施。ワークショップも参加しやすい簡単なもの、時間をかけて参加するもの、トークなど様々な関わりが持てるようにした。ワークショップ資材として、食品プラスチック廃品回収を、社員に呼びかけ、自社のとりくむ社会課題(SDGs)について考えるきっかけも提供。さらにカフェテリアで、本企画のコラボメニューを開発するなど多角的に展開した。

2.Artist in the Office

1. 事業概要 (2/7)

実証事業1 野村ホールディングス

大手町と日本橋の2つの本社ビルにて異なるタイプのアート施策を実施。

大手町では、社員に加え、外部の方が来社する際に使用する会議室が並ぶ無機質な空間を、社員とのワークショップを通して制作した作品を通じて温かみのある豊かな空間に変容させる。企業として掲げる「変革と挑戦」をテーマに作家が企画したワークショップを実施。

日本橋では、社員が頻繁に通る、石を多用した重厚な歴史ある空間に、新素材等で制作したモビールタイプの作品を設置し、鑑賞体験イベントを通して社員とのアートを切り口とした交流を図った。

企画内容

■大手町本社

アーティスト 田中紗樹

旅先で絵を残す「stay & work」の活動等、異なった日常の中で絵を残す活動を模索し、創作を続ける作家。即興的な面白さ、遊び、コミュニケーションの場を求めて国内外で制作活動中。



① ワークショップ第一回 (2019年12月17日 18:00~20:00) 会場:6階会議室 参加者数22名

アーティストと社員がともにアート作品を制作するワークショップ「旅するアートの作り方」を開催。様々な部署からの参加者による、自身を解放して行うアート制作を通じて、新しい発見やコミュニケーションが生まれるワークショップとなる。

② 公開制作 (2019年12月23日・24日) 場所:6階会議室前スペース

ワークショップで社員が制作した絵を素材とし、作家が大型の作品を制作する公開制作を実施。

③ ワークショップ第二回 (2020年2月21日 18:00~20:00を予定していたが、新型コロナウイルス感染症対策のため変更) 会場:6階会議室

「旅するアート」と題し、展示していた作品を社員と共に分解し、拡散するアートワークショップを企画

→新型コロナウイルスの関係でイベントは中止となったが、作品を別の形(封筒・ブックカバー・しおり等)に生まれ変わらせ、社員に配布する企画を実施。

■日本橋本社

アーティスト 小松宏誠

「鳥」や「羽根」をテーマとした作品を中心とし、「軽さ」「動き」「光」をキーワードに、自然が持つテクノロジーと人間の生み出したテクノロジーが交錯する表現を追求し制作を続ける。

① 作品展示 (2019年12月30日~2020年2月28日)

② 対話型鑑賞・アーティストトーク イベント (2020年1月31日 18:00~20:00)

参加者数20名 会場:社員通路(展示スペース)、1階会議室

様々な部署からの参加者が対話型鑑賞を体験。その後、アーティストとの交流の場を設け、社員とアーティスト双方が新たな刺激を得るイベントとなった。



2.Artist in the Office

1. 事業概要 (3/7) ■ 実証事業1 野村ホールディングス 記録写真



作家



企業側担当者



アート制作ワークショップ



展示場所(実施前)



社員の制作した作品の一部を利用して大型作品を制作



公開制作



展示場所



作品をカットし、封筒・しおり等に変形させ社員に配布

2.Artist in the Office

1. 事業概要 (4/7) ■ 実証事業1 野村ホールディングス 記録写真



2.Artist in the Office

1. 事業概要 (5/7)

実証事業2 三菱地所

多くの社員・来訪者が利用する本社カフェテリアで、アーティストが約3週間の滞在制作を行い、アーティストと企業の交流を通じて、双方がインスピレーションを得るモデルを模索した。特に、企業、従業員自らが主体的に創造活動を実践することを促すような、企業価値の向上に資するプロジェクトを目指した。

三菱地所が本事業を実施する目的（社内告知資料より）

- ・ 新しい働き方を推進する企業として、社員の新たなクリエイティビティを刺激
- ・ アートとビジネス双方に新たな気付きがあることを期待し、三菱地所のまちづくりへ反映するきっかけをつくる

企画内容

アーティスト 力石 咲

編み物をコミュニケーションメディアとして捉え、街や空間に関与するインスタレーションやプロジェクトを展開。

- ① 滞在制作（1月20日～2月10日 10:00～17:00）会場：カフェテリア
三菱地所・グループ社員が多く訪れるカフェテリアにて約3週間の滞在制作
- ② ワークショップ（社員対象）参加者数：合計82名 会場：カフェテリア
 1. ニット・ア・ラ・モード 1月22日、24日、27日、29日、31日 12:30～参加者数：60名
筒状のニットに廃プラスチックを詰め込みオブジェを制作するワークショップ（所要時間15分程度、事前予約なし立ち寄り型）。社員がつくったオブジェは後日カフェテリア天井より吊す形で展示。
 2. ニットとプラスチックのシャンデリア 2月3日、5日、7日 11:30または16:00～参加者数：22名
ニットを編むワークショップを開催（所要時間1時間・事前予約制）カフェテリアの中心に展示する大型作品の一部を制作。
- ③ 南條史生・力石咲トークイベント 2月4日 17:30～20:00 参加者数：約65名（途中退室者含む）会場：カフェテリア
『これからの時代の新しい創造性を育む日本のリーディングカンパニーとして、文化と経済が相乗効果を発揮するためにどのような取り組みが有効的か』南條史生氏・力石咲氏による社員を対象としたトークイベントを開催。
- ④ カフェテリア展示・イベント 2月12日（展示は28日まで）会場：カフェテリア
滞在制作とワークショップを通して制作した作品をカフェテリアに展示。
空間を大きく変容させると共に、当日社員の参加により、作品の様子が変容する仕掛けを施したり、カフェテリアでのコラボメニューを展開。



2.Artist in the Office

1. 事業概要 (6/7) ■ 実証事業2 三菱地所 記録写真



カフェテリア:企画実施前



ワークショップ(作家&社員)



ワークショップ(作家&社員)



作家&社員でランチ



滞在制作(作家&社員)



ワークショップ(作家&社員)



ワークショップ(社員)



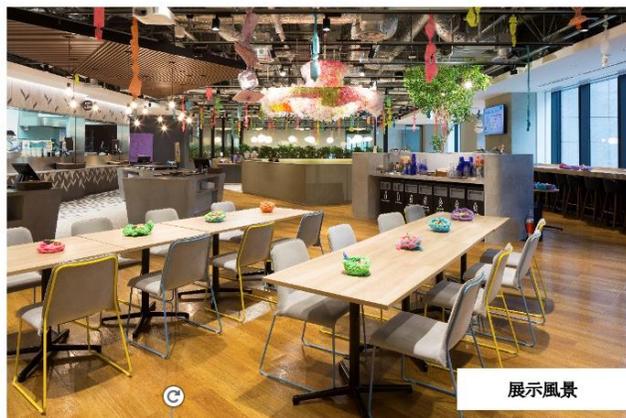
滞在制作 告知



滞在制作

2.Artist in the Office

1. 事業概要 (7/7) ■ 実証事業2 三菱地所 記録写真



展示風景



社員制作オブジェ 展示



参加型アート企画



参加型アート企画



コラボメニュー



大型作品 展示



トークイベント
吉田社長 挨拶



トークイベント
南條氏・力石氏



トークイベント懇親会
社員・南條氏・文化庁今里次長



トークイベント 懇親会
力石氏・興野専務



トークイベント 懇親会

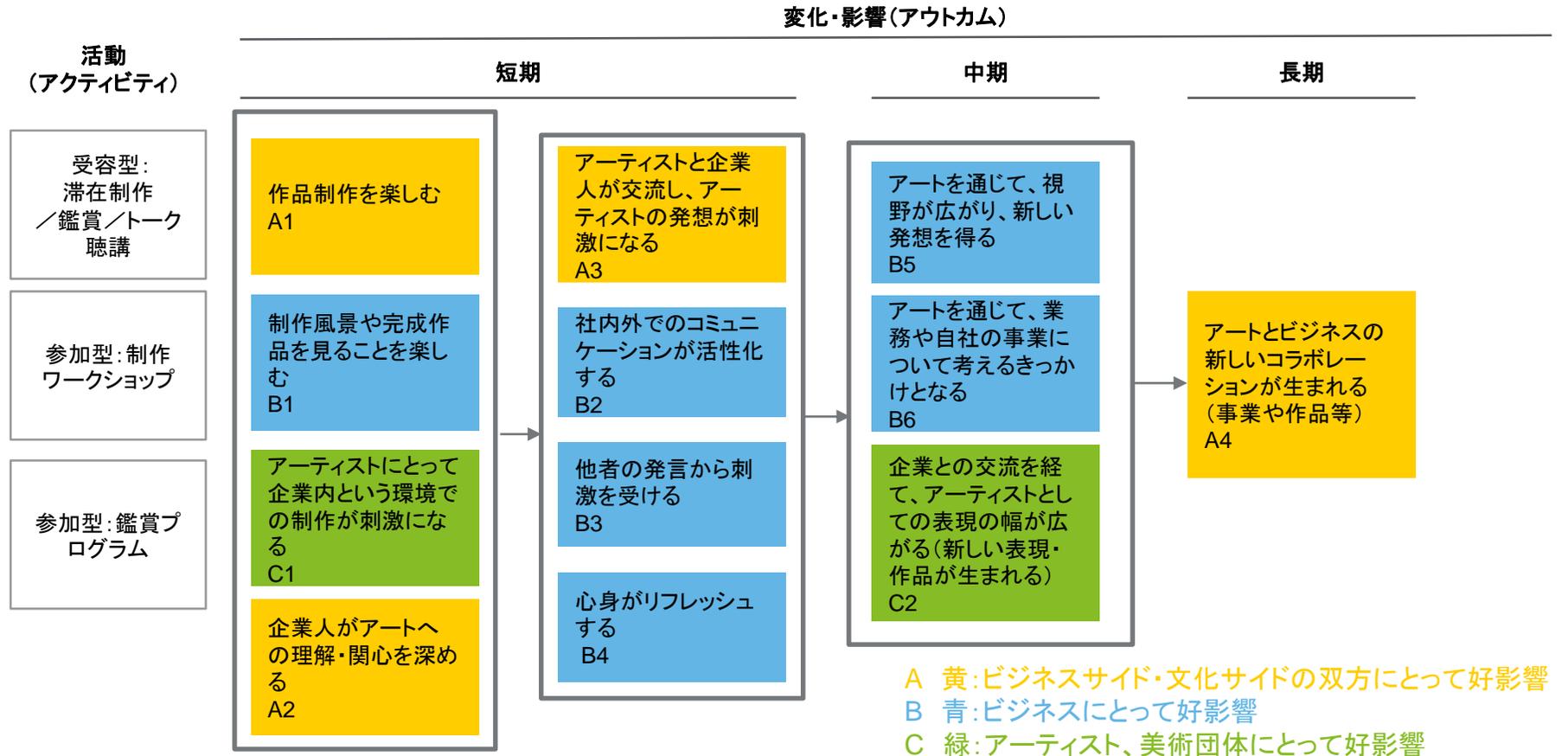


トークイベント 懇親会

2.Artist in the Office

2. 調査趣旨・本事業が最終的な目的を達成するためのステップ(ロジックモデル)

本事業評価にあたり、実施事業が、最終的な目的を達成するまでに、どのようなステップを経るのかを仮説立てた概念図(ロジックモデル)を作成した。そして、事業を通して、それぞれのステップに当てはまる「意識・行動・状態の変化」を誰にとっての成果(アウトカム)であるかと共に整理し、分析した。



2.Artist in the Office

3.事業の成果について(1/3)

本事業の成果について概要をまとめると以下の通りとなる。

全体として、前ページの短期・中期の成果については、ほぼ達成されたと言える。一方で、長期成果・目標に関しては、本実証事業の中で様々な提案がなされ、具体的な可能性や新たな事業実現への熱意が示唆されたため、今後継続した事業となることが大いに期待される。

長期的成果であるアートとビジネスの新しいコラボレーションを模索し具体化していくためには、今後双方が事業の継続のために、密な意見交換をし、事業が実現したか、調査のフォローアップが必要と言える。

【短期の成果】

「A1.作品制作を楽しむ」

野村HD 田中制作ワークショップでは100%が、三菱地所、力石制作ワークショップでは89%が参加を楽しめたと回答。コメントからもポジティブな反応が多かった。

「B1.制作風景や完成作品を見ることを楽しむ」

オンラインアンケートでは野村HD80.4%、三菱地所93.5%が「社内に作品を展示することに賛成」と回答。(作品鑑賞を楽しみ、今後同様企画への期待が高まったと考えられる。)また、両社ともに約7割※が「Artist in the Officeを楽しめた」と回答。

これらにより、本企画自体が好評だったことが伺え、本項目について一定の成果があったことがわかる。

※「未回答」(「本企画に気づいていない」または「イベント・展示共に見ていない」という回答者によるもの)は除いて計算した割合。

「C1.アーティストにとって企業内という環境での制作が刺激になる」

アーティストは3人共、今回のようにオフィス空間で滞在制作をしたり、作品を展示すること自体が初めての体験でとても刺激になったようだ。特に「社員との意見交換が刺激になった」との意見が多かった。

「A2.企業人がアートへの理解・関心を深める」

アンケート結果によれば「アートへの関心を高め、その力を感じた人」が8割を超えており、具体的にアートへの理解・関心が深まったことに関するコメントも多くあることから、本項目の達成が示唆された。

Artist in the Office

3.事業の成果について(2/3)

【短期の成果】

「A3.アーティストと企業人が交流し、アーティストの発想が刺激になる」

野村HDのアンケートは田中と小松ワークショップ参加者双方が100%、三菱地所の力石ワークショップ参加者からも、92%が刺激を受けたと回答している。コメントからも様々な反応が伺え、本項目について一点の成果があったことがわかる。

「B2.社内外でのコミュニケーションが活性化する」

野村HDでの田中、小松のワークショップ、三菱地所での力石のワークショップいずれの参加者アンケートでも「コミュニケーションのきっかけとなった」との回答数が8割を超えている。コメントでも、「他部署の参加者と業務がスムーズにできた」「社内外のコミュニケーションのきっかけとなり、業務に良い影響があった」との声があり、本項目について一定の成果があったことがわかる。

「B3.他者の発言から刺激を受ける」

対話を重視した小松氏の鑑賞ワークショップでは、他者から刺激を受けたに関して、94%が「はい」と回答している。その他のワークショップでも参加者同士が刺激を与えあったことがわかり、本項目についても達成が示唆された。

「B4.心身がリフレッシュする」

野村HD、三菱地所のすべてのワークショップアンケートで、参加者の9割以上が「リフレッシュし癒しとなった」と回答しており、「脳がリフレッシュされ新たな着想ができそう」とのコメントが出るなど、本項目の達成が示唆された。

2.Artist in the Office

3.事業の成果について(3/3)

【中期の成果】

「B5.アートを通じて、視野が広がり、新しい発想を得る」

「芸術的なものに触れることで視野が広がりビジネス上の判断力が増す効果があると思う」など、ワークショップ等のプログラム参加者のコメントでは非常によい意見が多く、本項目の達成が示唆される。

「B6.アートを通じて、業務や自社の事業について考えるきっかけとなる」

野村HDは田中と小松ワークショップ、三菱地所のカ石ワークショップ、南條氏・カ石氏トーク参加者のアンケートすべてで、「はい」の回答が約8割～10割と高くなっており、コメントでも具体的なものが多く、本項目についても一定の成果があったことが分かる。

「C2.企業との交流を経て、アーティストとしての表現の幅が広がる(新しい表現・作品が生まれる)」

いずれのアーティストも新しい表現や空間での演出に挑戦しているため、本成果は達成されたと言える。

田中は会社のミッションから、小松は展示空間から、カ石は企業の社会課題解決事業からインスピレーションを得た。

【長期の成果・目標】

「A3.アートとビジネスの新しいコラボレーションが生まれる(事業や作品等)」

本企画については、ワークショップ参加者アンケートで「また参加したい」との回答が100%、かつ、継続を望む具体的なコメントが複数寄せられている。また、野村HDからは支店での展開可能性が示され、三菱地所ではテナント事業へのアートプログラムの活用などが検討されている。

具体的で実現可能性が高いアイデアが複数出ていることから、今後の本項目の達成が大いに期待される。

IV. 文化經濟推進委員会

文化経済推進委員会

概要

文化経済戦略推進事業の実施にあたり、文化界と経済界の有識者を招き、本事業への助言と、期待する「文化×経済の好循環」について幅広いご意見をいただいた。

実施内容

第一回

アートの新たな可能性、美術館と企業の関係構築について

日時: 令和元年12月11日(水) 15:00~16:30

場所: 東京藝術大学 美術学部中央棟1階第2会議室

第二回

企業と文化をつなげるために、経済界に文化業界に必要な施策とは

日時: 令和2年2月5日(水) 15:00~16:00

場所: 文化庁2階 第2会議室

第三回

* 新型コロナウイルス感染防止対策のため中止。

各委員への本報告書ドラフトの持ち回りというかたちで実施。

委員 (敬称略、順不動)

座長:

青柳正規(東京大学 名誉教授/多摩美術大学 理事長)

座長代理:

井上智治(カルチャー・ヴィジョン・ジャパン代表理事)

委員:

秋田正紀(松屋 代表取締役社長)

秋元雄史(東京藝術大学大学美術館 館長)

大西洋(日本空港ビルデング 取締役副社長)

北原義一(三井不動産 代表取締役副社長)

阪本未来子(東日本旅客鉄道 常務執行役員)

南條史生(森美術館 顧問)

増田宗昭(カルチュア・コンビニエンス・クラブ 代表取締役社長兼 CEO)

第一回 文化経済推進委員会

日時: 令和元年12月11日(水) 15:00~16:30

場所: 東京藝術大学 美術学部中央棟1階第2会議室

出席委員: 秋元雄史委員、井上智治座長代理、南條史生委員

配布資料:

資料1	文化経済戦略
資料2	本事業の位置づけ
資料3	文産官連携会議説明資料
資料4	文化経済戦略推進事業説明資料
資料5	文化投資類型(案)
資料6	文化投資類型補足資料
資料7	文化経済戦略が目指す「創造する産業」の対象

議事要旨

(1)文化庁より文化経済戦略推進事業について、資料1~3に基づき説明があり、次いでカルチャー・ヴィジョン・ジャパンより、資料4に基づき文化経済戦略推進事業の調査・実証事業の進捗について報告があった。

(2)文化庁より文化投資類型(案)について資料5・6に基づき説明があり、補足として、カルチャー・ヴィジョン・ジャパンより補足として資料7に基づき説明があった。

(3)意見交換の場で、委員より主に下記のようなご意見を頂戴した。

- 企業の目的の中には文化も重要だと位置づけられると、政策提言に結びつくだろう。
- 企業に対しては、文化を实践するインセンティブを与えたり、海外のパブリックアートの1%法のように、文化事業をやらなくてはいけないようにして、織り込むしかない。
- 例えばエリア開発の際に、文化施設を建物内に備えれば、建築物の高さを変えられるようにする。建築物の床面積を増やすことを可能にするというメリットを与え、増収を見込めるようにすることなどが考えられる。
- 経営者はアーティストとメンタリティが近いので、味方になってくれるだろう。かつてアートに刺激を受けた経営層が、いずれアートへ返そう、となるような循環ができるとよいかもかもしれない。
- エスタブリッシュされた企業と、ベンチャー企業は違う。今の文化x経済の実践の中心は後者で、アートに関心はあるが知識はないのでサポートがいる。もっと幅広い知識を与えてあげる必要がある。
- 優秀なファンドレイザーを育てる必要がある。これは繊細な業務であり、人間関係構築の仕事だ。ファンドレイズがうまくいった場合、翌年その分の予算を減らすような仕組みをやめ、むしろ少しインセンティブを与えるようなしくみがある。
- 美術館はもっと町にでるべきで、また地域の企業人が美術館内で活動できるよう、美術館内の肩書を与えてあげるとよい。
- 時間をかけて美術の専門家と地域の企業人が平等にコミュニケーションがとれるようにしていくべきだ。
- 企業ブランディングやプロモーションに関しては、高付加価値ビジネスをやっているところ、SDGsに関心がある企業と関わりが作れるだろう。

第二回 文化経済推進委員会

日時: 令和2年2月5日(水) 15:00~16:00

場所: 文化庁2階 第2会議室

出席委員: 青柳正規座長、井上智治座長代理、
鈴木健寛氏(秋田正紀委員代理)、南條史生委員、
山下和樹氏(増田宗昭委員代理)、吉田公氏(阪本未来子委員代理)

配布資料:

- 資料1 文化経済戦略推進事業(実証事業等)
- 資料2 企業向けに実施した定量・定性調査
- 資料3 シンポジウムの概要
- 資料4 報告書のとりまとめ方針(案)

議事要旨

(1)カルチャー・ヴィジョン・ジャパンより、文化経済戦略推進事業の調査・実証事業について、資料1に基づき説明があった。また、文化庁より、企業向けに実施した定量・定性調査と令和2年2月20日開催のシンポジウムの概要について、資料2、3に基づき説明があった。

(2)(3)質疑応答・意見交換の場で、委員より主に下記のようなご意見を頂戴した。

- 企業内でチーフクリエイティブオフィサーなどが重要な役割を果たしている。成功例も出ており、今後そういった役割が必要だろう。
- 企業が文化芸術事業を実践しようとした時に、文化庁などが相談役となれるような窓口を設け、人を配備すると良い。
- 企業側のメリットを考えるべきだ。日本のアート市場の成長可能性が大きいと示すとか、あるいは経済価値以外のものを提示すべきだ。
- 日本美術のマーケットでの価値を高めるために、日本美術の正史を編む必要がある。国立美術館などで回顧展などを実施し、海外にも発信すべきだ。
- 市民が憧れる美術品を購入するような文化的な生活モデルの提示が必要だろう。経産省や文化庁などが協働して見せていくべきだ。
- 企業が美術品をコレクションし、飾る文化も必要だ。
- 日本ではマーケットが脆弱だからこそ作るべきだ。マーケティングすれば、現代アートの展示にも人は来る。アートを見るべきだというメッセージを発すべき。
- 実証事業でも経済界のトップの多くが美術に関心をもっていることがわかった。現代アートを含む美術鑑賞や、美術館の活用は可能性がある。
- アートが何に役立つか、体系だてて、文化芸術側と企業が共有していくことが重要だろう。

第三回 文化経済推進委員会

新型コロナウイルス感染防止対策のため中止。各委員には本事業報告書をご覧いただき、ご意見を頂戴した委員：青柳正規座長、秋田正紀委員、秋元雄史委員、井上智治座長代理、大西洋委員、北原義一委員、阪本未来子委員、南條史生委員、増田宗昭委員

議事要旨

(1)本事業報告書をご覧いただき、委員より主に下記のようなご意見を頂戴した。

- 文化を取り巻く環境にはアカデミアの存在が大きく、このアカデミアが上記のビジネス化への許容をどこまでするか、が今後のポイントではないか。産官学の結びつきをもっと強くしていくべきだろう。
- 近年は文化活動にビジネス目線を取り入れようという動きがあるが、「ビジネス的」ではいけない。「ビジネス」でなければならないのだ。そのために、国として本当に手厚く守っていくべき本丸は国が対応し、民間に出すものは仕分けして出す、いわゆる運営の民営化/コンセッションは一案と思われる。企業が文化芸術事業を実践しようした時に、文化庁などが相談役となれるような窓口を設け、人を配備すると良い。
- 特に芸術以外の文化、産業史の中で語られてきたような「文化」についても考えていくべき。守りに強い文化庁には、そうした経済史・産業史的な文化の保存活用にも取り組んでほしい。
- 若い世代には、もっと本物を見極める目を養ってほしい。日本人が日本を知らなさすぎる。世界の中で日本人という人格を育てる必要があり、芸術界だけでなく、官僚や企業人も本物を知るべき。
- 企業は経済的価値のみを追求しているわけではない。経済的価値を見返りとした企業による文化投資に、どれほど企業経営者たちが魅力を感じるかは疑問。精神的に豊かな社会、かつてのような鷹揚な日本というものを作るのに貢献していきたいという考え。
- Artist in the Office事業は、アーティストとビジネスパーソンの交流が生まれるという点が興味深い。どんな企業にもそれぞれのビジネスのスタイルがあるが、時にはまったく異なる視点に触れたり、言葉にまとめられない考えを形にする手助けが欲しい時もある。
- 経済界の経営者へのヒアリング調査については、有益な言葉(事例)を収集できているようだ。今後、これらの取組(成功事例)を展開していくことが重要。
- Culture Thinking Tourは、単発でなく継続して実施することが重要。特に東京国立近代美術館と経済同友会との今後のコミュニティの形成に期待する。

V. 考察

考察

文化×経済の動向と背景のデスクトップ調査 | 経済の有識者への「文化×経済」事例のヒアリング調査

文化を取り巻く近年の社会動向と背景や、文化庁が主張するいまフォーカスすべき5つの文化投資動向について調査した。国内外の先進事例を紐解きながら、近年のアートブームや公的支援などについて分析した。その上で今フォーカスすべき投資分野について、「新産業・イノベーション創出」「企業ブランディング・プロモーション」「インナーブランディング」「企業経営の本質的改革」「文化コミュニケーションによるビジネス創出」の各カテゴリについて事例検証とインタビューを実施。事例検証・インタビューのいずれを通じても共通して言えることは、1)リーダー(多くの場合経営者であるが)の一見親和性がないように見えるアートの要素を経営に取り込むのだという強い意志、2)各企業の経年(10年以上)の試行錯誤が必要だということだった。

Culture Thinking Tour 事業

本事業では、経営者層を美術館に招聘し、文化芸術の理解を深めるための鑑賞と交流の機会を設け、「文化を切り口としたコミュニケーションによるビジネスの創出」につながる可能性を探った。短・中期的には、美術と経済の接点を作り、美術鑑賞体験への理解を深めてもらい、リフレッシュしてもらうとともに、刺激を得てもらうこと、さらには経営者同士や美術専門家との交流の中で、美術館の活用方法やビジネスへの活かし方の気づきを得てもらうことなどを目的とした。これらの目標については、事後の調査から達成が示唆される結果となった。

一方で、長期的目標である、具体的な事業(美術館での企業向けプログラムや、新規ビジネスやアイデア)が生まれ、文化芸術への協賛や投資が増え、経済界と美術館の継続的コミュニティが生まれるためには、事後的なフォローアップが必要なことがわかった。

Artist in the Office 事業

本事業では、アーティストが企業内で滞在制作やワークショップを行い、企業人がアーティストとのコミュニケーション・作品を通じて新たな刺激を受けたり、アート思考を学ぶことによって、ビジネスに好影響が出る可能性を探った。

短期的には、ビジネスマンが本アート企画を楽しみ、アートへの理解・関心を深め、さらにはリフレッシュやコミュニケーションの改善などにつながることを期待していた。中期的には、ビジネスマンが刺激を得て、視野が広がり、自社事業や業務を見直すことにつながることを期待していた。こうした短期、中期的な目標については、事後の調査から達成が示唆される結果となった。一方で、アートとビジネスのコラボレーションが起き、企業内にアートプログラムの価値が浸透し、事業として位置づけられ、さらに新しい事業等が生まれるには、フォローアップや継続的なプログラム実施などが必要だとわかった。

文化経済推進委員会

12月11日 第一回では、「アートの新たな可能性、美術館と企業の関係構築」について議論された。2月5日 第二回では「企業と文化をつなげるために、経済界に文化業界に必要な人材、施策とは」について議論された。いずれの回でも、文化芸術と経済界が連携し、新たな事業や経済的価値創出のためには、相互理解を深めること、またそれぞれにとってメリットのある連携の模索が必要なことが明らかになった。委員からは、海外や国内の先進事例が多く提示され、参考となるアイデアがいくつも共有された。文化施設のあるオフィスビル建築の際に、建物の高さ制限の緩和やパブリックアートの1%法のような規制緩和や法整備をすること、また文化側がビジネスセクターにアドバイスするためのコーディネーターを育成したり、ビジネス側も企業内にアートなどに詳しい専門職を設置するなど、具体的な施策がいくつも提案された。いずれにせよ相互理解を育み、双方をつなぐ人材を育て、具体的な仕組みの構築を検討すべきだろう。

受託運営：一般財団法人カルチャー・ヴィジョン・ジャパン

協力：株式会社ドウ・クリエーション

調査研究・執筆：

永井希衣彦（帝京大学）、熊谷薫（株式会社illuminique）

Culture Thinking Tour

協力：

東京国立近代美術館

森美術館

Artist in the Office

協力：三菱地所株式会社

企画・運営：エヌ・アンド・エー株式会社

協力：野村ホールディングス株式会社

企画・運営：アートアンドリーズン株式会社

対話型鑑賞プログラム企画・運営：近藤乃梨子（N art design lab.）