

## Shake Hands

企業×美術館 ひろがる可能性  
Business × Museum Expanding Future



1	First Interview	Satoshi Sunahara	KDDI
2	Second Interview	Yuichi Yabuta	GINZA SIX
3	Third Interview	Yuki Hashimoto	Mitsubishi Research Institute
4	Fourth Interview	Shizuko Endo, Kota Okukubo	TOPPAN
5	Fifth Interview	Yoshiyuki Oshita	Doshisha University



## 企画概要 | Project Outline

国立アートリサーチセンター(以下、NCAR)の社会連携促進グループは、さまざまな企業・団体とのパートナーシップの構築を通じて美術館の新たな可能性を拡張するというミッションを掲げています。とりわけパートナーシップの在り方として、企業活動そのものと美術館が連携し、両者にメリットのある事業を展開しています。社会と連携した美術館活動を追求することで、人々とアートの接点を身近で多様なものとし、アートの社会的価値向上を目指します。

動画シリーズ「Shake Hands 企業×美術館 ひろがる可能性」(全5回)では、NCAR社会連携事業の事例を企業のお声を交えながらご紹介し、これからの企業×美術館の可能性について考えています。



砂原 哲

KDDI株式会社  
事業創造本部 Web3推進部

First Interview

1

“How can we provide people with experiences that move them?  
I think it is most important that corporations and museums come together to realize such projects.”

アートによる感動体験をいかに与えられるか。  
それを企業と美術館が組んで  
実現できるような方向で考えるのが、  
一番大事だと思います。

First Interview

1

Guest.

Satoshi Sunahara

砂原 哲

KDDI株式会社  
事業創造本部 Web3推進部

Interviewer.

北村 麻菜

国立アトリサーチセンター社会連携促進グループ

## イントロダクション

**北村** 初回のゲストとしてKDDI株式会社の砂原哲さんにお越しいただきました。今日はお出演いただきありがとうございます。今回の動画シリーズの第1回として、砂原さんに、企業活動にアートを取り入れてきたご経験を踏まえていただきながら、私たちが取り組もうとしている企業と美術館との連携についてのご期待などをお伺いできればと思います。よろしくお願いたします。

本日は東京都多摩市にあるKDDI MUSEUMにお邪魔しております。もう圧巻ですね、この携帯の数々。

**砂原** そうですね。歴代の携帯電話がすべて飾られています。

**北村** 砂原さんが携わられた「INFOBAR」も先ほど見せていただいたんですけども、私も欲しかったんですよ、本当に。

**砂原** ありがとうございます。2003年の10月に発表した「INFOBAR」は今年でちょうど20周年を迎えたところで、KDDI MUSEUMでも**展覧会\***を開催中です。

\*20th Anniversary INFOBAR七百科展 2023年10月30日～2024年1月20日 KDDI MUSEUM

## 企業とアートの関係 - KDDI の場合

**北村** そもそも、携帯電話は当時企業にとってとても大切な商品だったと思いますが、そこにアーティストとコラボレーションしてアートを取り入れるという新しい動きをすることになったきっかけや、いきさつについて教えてください。

**砂原** 当時の携帯電話の業界は、メーカーが提案してきた携帯電話のなかからいくつかを選択して、それを企業が販売するというのが一般的な流れでした。もともとauのブランディングの活動として始まった「au Design project」は、当時、こう言ったらなんですが、デザインの良い携帯電話があまりないという声が非常に多かったことと、そもそも常に持ち歩くものなので、そのデザインを大事にすることでブランドイメージも上がるんじゃないかということで始めた取り組みでした。デザイナーと携帯電話会社が一緒に話をしてデザインを起こしていく。そういったやり方自体がとても新しかったと思います。

**北村** プロジェクトを始める際には、会社のなかでどういう議論がなされたんですか。

**砂原** 当時、auのブランド価値を高めていく活動を行うためにマーケティング部という部門ができ上がったんです。ここでは僕も含めて20～30代の社員が10人くらい集まって、au

というブランドをこれからどうしていくかというディスカッションをたくさんしていました。そのなかで、NTTドコモさんのiモードが全盛の時代だったので、iモードに対してどうしていくのかとか、デザインの良い携帯電話に対するニーズが高まっていたので、auの携帯電話のデザインを良くすることでauのブランド価値が上がるんじゃないかという発想も生まれました。そこでau独自のデザイン戦略をやってみようかという話になって。自分たちが目指したい姿を具体的に示すために、デザイナーと直接話をして僕らのコンセプトを伝え、それを具体的なカタチにしていくのが一番じゃないかと考えたわけです。

**北村** 結果的に、auの携帯＝おしゃれ、という印象が強く残りました。

**砂原** マーケティング部のデザイン活動は2001年の2月頃から始まり、「INFOBAR」が出たのが2003年10月なので、実現までに2年半くらいかかりました。そこから「INFOBAR」が人気を博して、たとえばセンスがいい会社はどこですかというアンケートでauが1位になったり、auのブランドイメージ、特にデザインやセンスに対する評価が「INFOBAR」のおかげで飛躍的に上がったという感じでしたね。

**北村** デザイン性が評価され、ニューヨーク近代美術館(MoMA)の永久収蔵品や、海外の美術館の所蔵作品にもなっ

**\*au Design project [ARTS & CULTURE PROGRAM]**

INFOBARを始めた携帯電話におけるデザインの変革を志すau Design projectの精神を受け継ぎ、文化財、現代アート、メディアアートなど文化芸術体験を拡張するクリエイティブプラットフォームとして、日本の文化芸術の発展に寄与することを目指すプログラム。

ていますね。

**砂原** MoMAの収蔵品としては、「INFOBAR」だけではなくその後発表した深澤直人さんによるデザインの「neon」、それから吉岡徳仁さんによるデザインの「MEDIA SKIN」、あとマーク・ニューソンさんによるデザインの「talby」、この4機種が選ばれました。他の海外の美術館にもいくつか収蔵されています。

**北村** そういったいくつかの代表的なプロダクトをプロデュースなさったあと、現在のお仕事の中でのアートとの関わりはいかがですか。

**砂原** 「au Design project」としては、2020年から「ARTS & CULTURE PROGRAM」\*という新しい活動を開始しています。携帯電話やスマートフォンのデザインだけに注力するのではなく、5GやAR、VRなどのXR技術、ブロックチェーン、

©KDDI CORPORATION

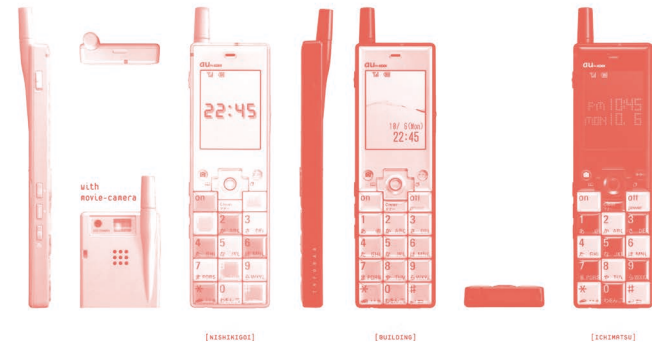
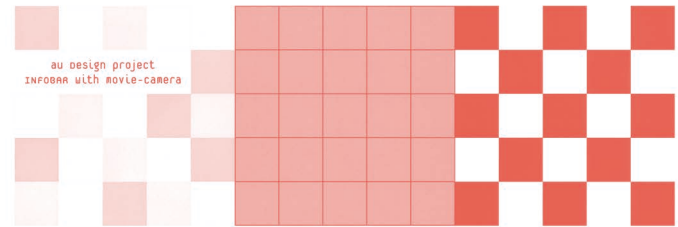


INFOBAR  
2003  
深澤直人

talby  
2004  
Marc Newson

neon  
2006  
深澤直人

MEDIA SKIN  
2007  
吉岡徳仁



I N F O B A R

design: naoto fukasawa

SMART & WOW!



CDMA 1X







生成AIなどの新しい技術とアートあるいは文化財を組み合わせると何か新しい価値を生み出せないだろうか、そういう活動を行っています。

**北村** 「INFOBAR」を皮切りに、auとアートは非常に密接でハッピーな関係になっているんじゃないかなと思うんですけども、KDDIさんにとって、それから砂原さんにとって、アートを仕事に取り入れることはどういう意味合いがありますか。

**砂原** アートという文脈で言うと、2009年に草間彌生さんとのコラボレーション、2010年には名和晃平さんとのコラボレーションを行いました。アート、特に現代アートは人によってはとっつきにくかったり、なじみがなかったりしますよね。一方で携帯電話は何千万人も使っている非常にポピュラーなものです。その携帯電話とアートを組み合わせることで、アートを知らない人にも届く可能性がある。草間さんのときはテレビCMを流したりしましたが、現代アートがテレビCMに出ることはなかなかないと思うんですよね。そのように携帯電話と現代アートを組み合わせて電話の市場に出せば、アートそのものを世の中に広められる。特に一般の方々に親しみやすいものとして届けることができるんじゃないかと考えたのが始まりでした。

## NCARの考える企業と美術館

**北村** 企業の活動にアートを取り入れることによって、アートを身近にするという試みは非常に大事だなと思いました。企業活動とアートが結びついた事例ということでKDDIさんのお話を伺ったわけですが、続いては美術館の立場から、私たちNCARが取り組もうとしている企業と美術館とのあり方、「社会連携」の可能性などについてお話しさせていただければと思います。

**砂原** 企業と美術館の関係ということで真っ先に思いついたのは、セゾン文化\*です。80年代に彼らは小売業の立場から世の中に文化を提案していきました。当時現代アートは今以上に一般の方々に馴染みがない時代でしたが、セゾン美術館などを通してアートを広めていく活動をかなり積極的にやっていたと思うんですね。その活動は僕の体験のなかでも原点の一つであって、それがau Design projectの、特にアートとの関わりのところに非常に影響を与えていると思います。他には、いわゆるアート思考やデザイン思考がビジネスの世界で注目されていますが、さまざまな切り口で企業と美

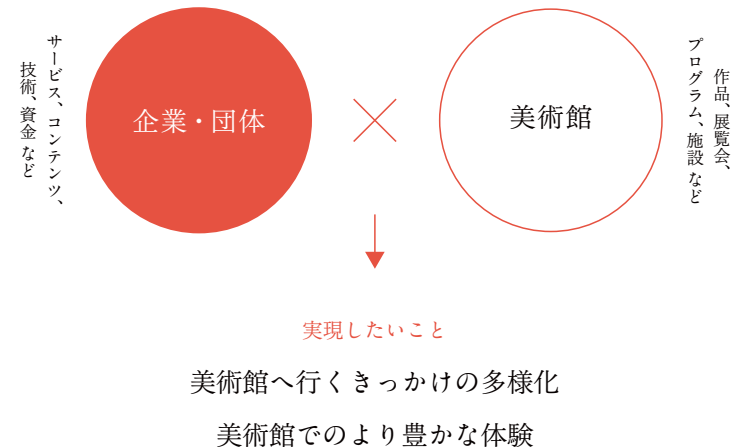
### ● NCARの社会連携事業について

NCARでは、美術館と企業・団体との連携によって、多様な社会連携事業を構築していきます。これによって実現したいことは2つあります。

1つ目は美術館に行くきっかけを多様化させ、ハードルを下げること。

2つ目は、美術館での体験をより豊かにすることです。

美術館は、それぞれが特色をもち、多彩な活動に取り組んでいます。しかし、美術館に行くきっかけをもちづらいというお声はよく聞かれます。そこで、美術館が企業・団体の方々とご一緒し、両者のリソースを掛け合わせることで、美術館に親しみを感じていただく多様なきっかけの創出、美術館での豊かな体験の提供につなげていきたいと考えています。また、こうしたサービスやコンテンツを通じて美術館の可能性を拡張し、一緒により豊かな社会の実現に貢献したいと考えています。



#### \*セゾン文化

1970年代から90年代、セゾングループの代表であった堤清二氏が牽引した美術、パフォーマンスなど、分野を横断した独自の文化活動。現代作品を積極的に紹介した。同時に、文化活動をイメージ戦略として、本業である百貨店を始めとする多様な事業に役立てた。

術館が連携する方法を考えていくことができると思います。

**北村** 企業メセナ、CSRの文脈があつての現在であり、企業と美術館の関係というのは社会状況に影響を受けると考えております。おっしゃる通り、アート思考など、今、ビジネス側からアートに求められていることが多々あると私たちも受け止めています。翻って、これからNCARがどういう連携をしていくかと考えたときに、メセナやCSRというと美術館側が少し受け身な立場かなと思つていて。これからは美術館も社会における一員として、能動的に企業の方々とパートナーシップを深めていくことが大切なのではないかと思つています。

## アートと社会をつなぐ美術館

**北村** 美術館と企業との連携とはどういうものがあるんだろうと疑問に思われる方も多いと思いますが、私たち美術館が、企業の方とともにアートに関わるお仕事に取り組んでいくことによって、美術館やアートというものを少しずつ浸透させていくということが目的です。そして最終的に、アートの社会的価値を向上させるという私たちNCARのミッションに貢献できればと思つています。

**砂原** 先ほどお話ししたKDDIの草間彌生さんとの取り組

みや、セゾンの例もそうですが、一般の方々に美術の世界やアートの世界を広く知ってもらうことは、やはり企業と組むことが効果的な方法の一つかもしれませんね。西武の場合は自ら美術館を作つていて、僕たちはそこで現代アートのいろいろなアーティストを知ったり、当時セゾングループが運営していたリブロという書店やアール・ヴィヴァンというミュージアムショップでは、実際にアートブックや現代アートのグッズを買うことができました。そういった体験をさせてくれたのがセゾン文化だったのかなと思うんです。僕らの活動も、携帯電話を通して現代アートを身近なものとして触れる、持ち歩けるものにしたいという思いがありました。やはりアートにはすごい力があるなとか、人はアートに対して素直に感動することができると思うんです。僕がアートに興味を持ちはじめたのは中学生の頃です。

**北村** 早いですね。

**砂原** 義務教育のなかでの美術の位置づけって、大したことではないですよ。受験でも使われないですし。学校で教科書を開いて素直に感動できるものってなかなかないと思うんですけど、一方で、たとえば美術の教科書で、シュルレアリスムの知識もない状態でダリの絵を見たりするわけですが、素直にかっこいいなと思える。また、僕らの時代には岡本太郎さんがテレビに出たりして、「芸術は爆発だ！」と言っているなんてこともありました。この人は一体どういう人間

なんだろう？と思って、図書館で彼の画集を見たんです。《傷ましき腕》（1936年/1949年再制作）という絵を見たときに、なぜだか感動したんですよね。いわゆる岡本太郎のポピュラーなイメージと、その絵のギャップもあったのかもしれませんが、芸術ってなんだかすごいなとそのとき思いました。高校生の頃はメディアアートが流行っていて、ナム・ジュン・パイクの作品でテクノロジーとアートが組み合わさったことのかっこよさにもいたく感動しました。そういった体験があったからこそ、後々の「au Design project」や現在の活動につながっていると思うんです。それがなかったら、アートを取り入れた仕事につながらなかったと思います。そんな感動体験をいかに与えられるか。それを企業と美術館が組んで実現できるような方向でまずは考えるのがもっとも大切なのではないかと僕は思います。

**北村** これからも、企業と美術館の可能性をひろげていくためにコミュニケーションを取らせていただければと思います。今日はありがとうございました。

**砂原** ありがとうございました。

#### Profile.

#### 砂原 哲

1998年、現KDDIに入社。2002年にau Design project を立ち上げ、INFOBAR や前衛芸術家・草間彌生氏とのコラボレーションモデル等、多くの製品プロデュースで携帯電話のデザインを変革。2020年より先端技術で文化芸術をアップデートするau Design project [ARTS & CULTURE PROGRAM] を展開。

“We believe that it is important for museums to actively collaborate and engage with corporations as members of society.”

これからは美術館も  
社会における一員として、  
能動的に企業の方々と  
パートナーシップを深めていくことが  
大切なのではないかと思っています。

藪田 雄一

GINZA SIXリテールマネジメント株式会社  
プロモーション・サービス部

Second Interview

2

“We want to enhance  
the experiential value  
inside GINZA SIX.  
To achieve this,  
we believe we need to pursue  
more about art.”

GINZA SIX館内での体験価値を上げるために、  
われわれはアートについて  
もっと学ばなければならない  
と思っています。

Second Interview

2

Guest.

Yuichi Yabuta

戴田 雄一

GINZA SIXリテールマネジメント株式会社  
プロモーション・サービス部

Interviewer.

北村 麻菜

国立アトリサーチセンター社会連携促進グループ

## イントロダクション

**北村** 第2回のゲストとしてGINZA SIXリテールマネジメント株式会社の藪田雄一さんにお越しいただきました。GINZA SIXさんとは、2023年度より私たちの法人の館である国立新美術館と連携を開始させていただいています。

**藪田** われわれGINZA SIXは2023年で開業6周年を迎えました。社会、そして経済への新型コロナウイルスの影響が和らぎつつある今、開業10周年に向けて新しいさまざまな取り組みをスタートさせたところです。そのひとつとして、2023年から国立新美術館の教育普及プログラム「かようびじゅつかん」に民間企業として初めて協賛させていただきました。

**北村** ありがとうございます。私たちとしては協賛をいただくだけでなく、GINZA SIXさんにもメリットのあるかたちで連携していきたいと考えており、今日はGINZA SIXさんに企業としてのアートとの向き合い方や、美術館との連携についてお話を伺って参りたいと思います。

## GINZA SIX × 国立新美術館との連携

**北村** まず、ご協賛いただきました「かようびじゅつかん」についてお話しさせていただければと思います。「かようびじゅつかん」とは、子どもの鑑賞機会の拡充と地域貢献という目的で行う学校向けのプログラムです。近隣地域の学校を休館日にご招待することによって、子どもたちが周囲に気兼ねすることなく作品を鑑賞したり、お友だちと感想を語り合ったりできるようにと企画しているものです。休館日の「火曜」と、美術館に「通う」をかけて名付けられたプログラムで、2017年度から行っています。今日はまさに「かようびじゅつかん」の開催日で、ここ国立新美術館の展覧会を子どもたちだけに開放しています。2023年6月に開催した際と本日とで2回ご覧いただきましたが、まずはその感想から伺ってもよろしいでしょうか。

**藪田** 子どもたちが作品について思い思いのコメントをしているシーンを見て、非常にかわいらしく、そしてほほえましいと思いました。鑑賞プログラムにおいては学芸員さんたちが答えを言うわけではなく、子どもたち一人ひとりの意見を引き出しながらさらに気づきを促していくような感じがあり、非常にすばらしい取り組みだと感じました。

**北村** 国立新美術館との連携の第1弾として教育普及プログラムで一緒させていただきましたが、そこに至った理由



国立新美術館 かようびじゅつかん



やねらいをお伺いしてもよろしいですか。

**藪田** われわれがお取り組みをさせていただいた理由は大きくふたつあります。ひとつは、そもそもGINZA SIXには「スクオーラ ギンザシックス(SCUOLA GINZA SIX)」という、地域の、それから次代を担う子どもたちに向けたサステナビリティ観点でスタートさせたカルチャープログラムがあります。その理念が「かようびじゅつかん」と非常に共鳴するものがあると感じており、支援させていただくことにしました。

**北村** 私たちにとって美術館の教育普及事業は大切にしている取り組みのひとつですが、そういった共鳴するものを自社でやっていらしたのですね。

**藪田** はい。ふたつめの理由は、われわれは館内での体験価値の質的向上をはかっていきたいと考えています。現状では不十分だと考えており、国立新美術館さんと組ませていただくことによって、われわれもそこから学びを得たいと思っていたところなんです。

**北村** ご一緒させていただくことによって、御社で行われている独自のプログラムをより充実させることにメリットを感じていただいたということなんですね。

## 企業活動とアートのエコシステム

**北村** GINZA SIXさんの活動は、GINZA SIXという施設のイメージ自体もそうですが、アートと非常に近い関係性があると感じております。吹き抜けの大きなアート作品が印象的ですし、館内に作品もいくつか展示されていらっしゃると思います。地下3階には、伝統芸能の観世能楽堂もありますよね。アートをとても大切にされているのだらうと思うのですが、そもそもなぜアートだったのでしょうか。

**藪田** 少し回りくどい言い方になってしまいますが、GINZA SIXは開業以来、「Life At Its Best」という価値をお客様に提供することに重点して取り組んで来ました。その提供価値には「ワールドクラスオリティ(World Class Quality)」と「新しい消費者思考」のふたつの側面があると考えています。そのなかでも後者における「買い物」は、単にものを買うだけではなく、たとえば店舗に入るところからわくわくする体験を楽しみたい、という思考があり、私たちはそれらに対応すべく、そのひとつの具体的な施策がアートだったということです。

**北村** まさにブランディングということですね。ハードに対してアートを持ち込む一方で、先ほどの「スクオーラ ギンザシックス」のような子ども向けのプログラムというソフトにおいてもアートを取り入れていらっしゃいます。

**藪田** ハード面では開業時に様々なアートを館内に設置をしましたが、ソフト面においても「Art & Culture」という切り口を核にプロモーションの取り組みを進めています。

**北村** 御社にとってのアートは、タッチポイントとしてGINZA SIXにお客様が来たいと思うようなものであったり、GINZA SIXという価値を非常に豊かに感じられる期待感、そして信頼関係を醸成する媒介としての役割を担っていると思いました。

**藪田** そのとおりです。

**北村** 以前、主要顧客の年代層がミレニアル世代だと伺ったことがあります。その世代に対する施策としてもアートが何か役立ったりしているのでしょうか。

**藪田** GINZA SIXは、ラグジュアリーモールでありながら若年層のお客様を中心に支持をいただいているというのが特徴的だと思っています。ただ、開業時にターゲット設定するなかで若年層のお客様を主要なターゲットに据えていたわけではありません。われわれが提供価値に取り組み、その中で館内体験を向上させるためにアートに取り組んだ結果、若年層のお客様に支持いただけるようになったと考えています。

**北村** 御社の施策としてアートが非常に役立っていること

はアートの側にとってもうれしく、喜ばしい動きだと思えます。アートが企業活動の内部に入っていくと、アートが一般の人の生活により近くなるということもあると思えますし、それが現代アートであれば、その作家にとって自分の作品が広まっていくひとつのきっかけになっていく。私たちの界限でも「エコシステム」という言葉がよく使われますが、まさに企業活動とアートのエコシステムがうまく機能しているのだと、お話を伺って感じました。

**藪田** われわれがアートに取り組むことによってお客様の支持が拡大するというエコシステムは、成立していると思えます。いま海外で注目されている商業施設は、アートに注力しているところが非常に多い。ですからその流れは、今後日本においても広がっていくのではないかと考えています。

## 美術館との連携に対する期待と可能性

**北村** GINZA SIXさんがアートをブランディングやマーケティングにうまく取り入れてらっしゃるということが非常によくわかりました。翻って、私たち美術館との連携という話に移らせていただきたいと思えます。GINZA SIXという館の外側である美術館と連携をすることは、これまでのアートとの関わり方と意味合いが少し変わるのではないかとと思うのですが、いかがでしょうか。



国立新美術館 かよびじゅつかん (2023年「イヴ・サンローラン展 時を超えるスタイル」)

**藪田** われわれはまず、GINZA SIX館内での体験価値を上げたいと考えています。そのために、われわれはアートについてもっと学ばなければならないと考えています。国立新美術館さんと連携させていただき、われわれの気付き、それから学びが増えることによって、さまざまな協業の可能性が拡大すれば非常に良いのではないかと思います。

**北村** これからもアートによる次世代への投資、そしてアートと館内の取り組みをもっと密着させて豊かにしていくという意味で、美術館との連携を役立てていただけそうというお言葉が本当にありがたいです。私たちが考える社会連携は、私たちだけでなく企業の方にもメリットを感じていただくことが重要だと考えています。一方通行にならない事例として、ぜひ今後も話し合いながら一緒にしていけたらありがたいです。

## 企業と美術館からはじめるアート

**北村** 最後に、企業と美術館が連携することについてお伺いします。すでに連携を進めていただいているお立場から、美術館と企業が連携することによって社会にどのような可能性を開いていけると思われますか。

**藪田** 月並みな意見になってしまいますが、企業と美術館

がより連携することによって街にアートがあふれ、アートに接する機会がどんどん増えていくのだろうと思います。なかでも現代アートは、アーティストのメッセージが非常に明確だったり、強かったりしますが、そのメッセージを知ったり解釈することによって多様性をより受容できる世の中になっていくのではないのでしょうか。企業と美術館が取り組むことによって、さまざまな可能性が一層広がっていくのではないかと考えています。

**北村** まさに、美術館の役割のひとつは「多様性を育むこと」です。さまざまな人のさまざまな表現を知ることによって多様性を受け入れたり、自分が表現し、そのうえでみんなと語り合ったり交流したりする場であると思っています。企業の方々と一緒にすることによって美術館と人々との距離を縮めたり、一歩踏み出しやすくなるような場所となるように連携ができれば非常にうれしく思います。

**藪田** 今後もアートを通じて、お互いにポジティブなアウトプットができるような取り組みをどんどんしていけたらいいですね。

**北村** 今日は勇気づけられるお言葉をたくさんいただき、ありがとうございます。ぜひ今後もさまざまな仕掛けと一緒に検討していけたらと思っています。本日はありがとうございました。

藪田 ありがとうございます。

“For your company,  
art serves as a touchpoint  
that significantly enriches  
the value of GINZA SIX  
for visitors,  
while also playing a role in  
cultivating relationships  
of trust with customers.”

アートはタッチポイントであるとともに、  
GINZA SIXという価値を非常に豊かに感じられる、  
信頼関係を醸成する媒介としての役割を担っているんですね。

Profile.

藪田 雄一

1991年株式会社大丸に入社。2005年から6年間、本社商品企画部付としてミラノに駐在。帰国後、2011年から大丸京都店、2020年から本社経営企画室を経て、2021年よりGINZA SIXリアルマネジメント株式会社プロモーション・サービス部長。

橋本 由紀

株式会社三菱総合研究所

ビジネスコンサルティング本部

経営マネジメントコンサルティンググループ

Third Interview

3

“Museums have a role in changing the way business people think, in switching their mindset.”

ビジネスマンの思考のスイッチを変える、  
そういうような役割が  
美術館にはあるんじゃないかな  
と思っています。

Third Interview

3

Guest.

Yuki Hashimoto

橋本 由紀

株式会社三菱総合研究所  
ビジネスコンサルティング本部  
経営マネジメントコンサルティンググループ

Interviewer.

高田 麻央

国立アトリサーチセンター社会連携促進グループ

## イントロダクション

**高田** こんにちは。国立アトリサーチセンター社会連携促進グループの高田です。本日は三菱総合研究所の橋本由紀さんをお迎えし、企業の目線から見たアートに対する興味関心、そして美術館と企業の連携の可能性についてお話をお伺いいたします。よろしくお願いいたします。

**橋本** よろしくお願ひします。

**高田** 橋本さんは株式会社三菱総合研究所でコンサルタントとしてお仕事をされていますが、はじめにコンサルティングというお仕事について簡単にご説明いただけますでしょうか。

**橋本** コンサルティングはさまざまな分野に存在する仕事ですが、弊社のコンサルタントは企業のお客様の経営課題に対して調査をしたり、あるいはその調査結果をもとに助言、提言をさせていただくといった仕事をしております。

**高田** 橋本さんご自身がよく携わっていらっしゃるのとはどういった案件なのでしょう。

**橋本** 私自身は人材育成や組織運営関連のコンサルティングをしています。少し前ですと、新規事業開発やオープンイノベーション支援もやっていました。

**高田** 最近新しく始められた試みはございますか？

**橋本** 最近は、従来のコンサルティングに「感性」をかけた合わせた取り組みを試しているところです。

## なぜ“感性”なのか

**高田** 「感性」ですか。コンサルタントという職種にはロジカルとか効率的、無駄のない、といったイメージがあるのですが、それと「感性」という言葉がどうつながるのか、ぜひそのあたりを詳しくお伺いできればと思います。「感性」を取り入れてみたいと着目されたきっかけはなんだったのでしょうか。

**橋本** きっかけはお客様からのご要望だったんです。とあるお客様からその会社の何十年か先のビジョンを描きたいので、次世代リーダー格の方々を集めて右脳っぽいことを取り入れてほしいというご相談をいただきまして、そのときは「**レゴ®シリアスプレイ®**」\*という方法を行いました。レゴを使って感性を働かせるようなワークをしてもらおうと、ふせんを使ったよくあるワークショップをやったときと比べて、参加者の経験や思い出など、個人的で魅力的な話がすごく出てくるんです。そういった話の奥行きが出てくると、他者との共感ポイントが生まれたり、あるいは同じキーワードでも人によってまったく違う原体験があることがわかったりして、お

\*レゴ®シリアスプレイ®

レゴ®社が開発した、レゴ®ブロックを用いたプログラム。マサチューセッツ工科大学メディアラボのシーモア・ババート教授が提唱した、コンストラクショニズム(手と頭が連携を取りながら、新しい知識を構築、再構築していくと言う理論)をもとに開発された。



互いを改めて知ることになって、明らかにその場の空気もよくなっていたんです。最終的に出てきたアウトプットも、自分たちが心からやりたいことが含まれているので、「自分事」化された魅力的なビジョンを導き出せました。その様子がすごくおもしろかったんです。

**高田** 「感性を使う」ことに関心が向くきっかけが、レゴを使ったワークショップだったんですね。他にも試されてみたことはありますか？

**橋本** はい、その後もいろんなことを試してみました。その頃、ちょうどアート思考や、なぜアートがビジネスに効くのかというようなテーマがすごく話題になっていました。トークイベントでアート×ビジネスという内容のものがあれば足を運ぶようにしていたのですが、あるイベントでアーティストの方が、「作品を通じて何を伝えたいのかをちゃんと伝えないと、間違っって伝わってしまうし、誤解されてしまう。なので、自分の中をどこまでもどこまでも掘り下げて、これだというものが見つかったら、それは自分の外に出さずにはいられない」とおっしゃったんです。

**高田** 自分を突き動かすものを見つける、ということでしょうか。

**橋本** そうなんです。私自身もその言葉に突き動かされ

ちゃったんです。そこで、自分の仕事の中にもアートを取り入れてみたい、やらずにはいられないと思うようになりました。

## 対話型鑑賞との出会い

**高田** それがかきっかけでアート思考に着目されたということですね。アート思考と一口に言っても、昨今は多種多様な手法がありますね。

**橋本** そうですね。それ以来、アート思考に関連するプログラムにいくつか参加してみました。その中で**対話型アート鑑賞\***に出会った時に、これは先ほどのイベントで自分の中で衝撃が走った感覚、自分を掘り下げていく感覚に一番近いなと思ったんです。初めて体験した時は参加者は私ひとり、私とファシリテーターの方、そしてアート作品があって、これはどんな作品だと思いますかと、ファシリテーターの方に問いかけられました。絵画作品でしたが、作者や素材などの情報はまったく与えられませんが、正直に言って、何が描かれているのかよくわからない絵だったんです。そこからは自分の想像で、この部分は何に見える、だからこの絵の中ではこういう物語が起きていて……という発想が、質問される度に引き出されていきました。

**高田** 最初は橋本さんがおひとりで対話型アート鑑賞を体

### \*対話型鑑賞

MoMAで開発されたVisual Thinking Curriculum (VTC)が日本に上陸し、対話型鑑賞と言う名称で普及。現在は美術・教育界に留まらず、科学、医療、ビジネス界でも用いられるようになっていく。



東京国立近代美術館での対話鑑賞プログラムの様子

験されたということですが、そのあと複数人で体験される機会があったんですか。

**橋本** はい、それが東京国立近代美術館で開催されていた「対話鑑賞プログラム」でした。そのときは弊社の社員数名と一緒に参加して、東近美のファシリテーターの方にやっただきました。同じところを見ているのに全然違う感想を抱いたり、ひとりで参加するのとはまったく違う感じがしました。終了後に出てきた感想として、頭がものすごく活性化されるというか、普段使っていない頭がうわーっと動くような、そんな感覚があった、という話がよく出てきました。私も、常識や普段のルールといったものがふわ〜っと取れていて、今この絵を見ながら感じていることは何なんだろうかと深く掘り下げていくような感覚が実際にありました。そこから派生して、たとえば絵を見てビジネスのテーマを話すときにも、ルールに縛られずに思ったことを率直に話せるような感触があったんです。

## 「感性コンサル」について

**高田** そういった一連の体験を経て、感性をコンサルティングに生かす、ということを考えられたんですね。

**橋本** そうです。社内に持ち帰り、アート×ビジネスについておもしろいことを経験したといろいろな場で話をし、共感してくれた人に集まってもらって7~8人でチームをつくり、「感性コンサル」という名のもと、さまざまな取り組みをするようになりました。



社内での研修の様子

**高田** 「感性コンサル」。感性とコンサルが結びついたら。

**橋本** 感性とはなんぞや、感性を使うとはどういうことか、というのは人によってさまざまですし、そもそもアートが持っている効用そのものについてどれだけ腹落ちしているかは人によって差があります。今、アートとビジネスのかけ合わせの可能性が盛んに言われている中で、頭で理解はしているけれども体感が追いついていないという方も多い。経験も人によってバラバラだったりするので、どのように適用すればあの感覚を再現可能かということについては、社内で実際に試しながら検証しています。たとえば、組織や部署単位の5年後のありたい姿を検討するといった場面で使ったり、あるいは2年くらい前からは、弊社の新入社員研修や中途入社の方向けのフォローアップ研修に対話型アート鑑賞をベースにした研修を組み込むようになってきました。

## 企業から見た美術館の魅力と期待

**高田** 東京国立近代美術館で実際に体験していただいたプログラムはいかがでしたか。

**橋本** 普段は、オンライン上のアート作品の画像を使ってプログラムをやったりするのですが美術館でやるのはやはり別格です。まず、美術館の空気そのものが違う。画面を通し

て見ているときは視覚を中心に刺激されていますが、美術館では、実物の作品の大きさ、質感、照明や空間内にある他の作品との独特な空気感の中で、皮膚感覚から、耳から目からと、全身で受け取っている情報がものすごく多いんだと思うんです。実際に、オンラインや印刷物で体験した人と美術館に来て体験した人を比べると、後者のほうがアート×ビジネスに取り組んでみたいという人は圧倒的に多いんです。

**高田** 今後、企業が美術館と結びついていくことによって、どのような可能性が生まれると考えられますか。

**橋本** アートと企業の関係性というとメセナ活動が真っ先に思い浮かぶと思うんですけども、今われわれが目しているのは、ビジネスマンの思考のスイッチを変える、そういうような役割が美術館にはあるんじゃないかなと思っています。

**高田** ギアを変えるようなイメージですか。

**橋本** はい。企業との対話の中で頻繁に言われるのが、今の思考回路だとどこか閉塞感があって、突破するためにクリエイティビティを身に付けたいんだけど、普段の思考回路からなかなか抜け出せない、ということなんです。そういう場面で、アートには、先ほどの体験のようにアート鑑賞を通じて頭が活性化されて自由なアイデアが出てきやすくなるとか、自分には新しい思考回路があるんだということを、ス

イチととも示してくれる力があります。それを実際の体験とともに届けるということが、美術館ができることなんじゃないかなと思うんです。企業が変革のスピードを上げていきたいのであれば、従業員にその機会を企業が提供するという試みがあってもいいんじゃないかなと思いますし、美術館のさまざまなプログラムを通じてそういった場がこれからさらに増えていったらいいなと思っています。

**高田** ありがとうございます。美術館としてもそういったかたちで企業の方と一緒にするのは、間接的にアートファンや来館者を増やしていくというところにも確実に繋がってくると思うので、ぜひお互いに手を伸ばしあって、新しいステップに進んでいけたらと改めて思いました。本日はありがとうございました。

#### Profile.

橋本 由紀

三菱総合研究所シニアコンサルタント。従来の経営コンサルティングに、感性への働きかけを取り入れたコンサルティングサービスを提供。戦略検討時における感性の取り込みの他、アウトプット的手段に映像やグラフィックを活用し、検討施策の社内浸透を図る支援も行う。

“Collaborating  
with corporations  
indirectly leads to  
increasing art enthusiasts  
and visitors to museums.”

美術館が企業の方と一緒にするのは、  
間接的にアートファンや来館者を増やしていく  
というところにも  
確実に繋がります。

遠藤 志津子, 奥窪 宏太

TOPPAN株式会社  
情報コミュニケーション事業本部  
文化事業推進本部

Fourth Interview

4

“Further invigorate for the business of the cultural sector by matching the cultural value of art and museums with the alignment of social needs and technology can lead to the creation of a richer culture.”

アートやミュージアムの文化的価値と、社会ニーズとテクノロジーがマッチすることで、文化業界のビジネスも一層活性化でき、より豊かな文化を作り出すことにつながります。

## Fourth Interview

4

Guest.

Shizuko Endo,  
Kota Okukubo

遠藤 志津子, 奥窪 宏太

TOPPAN株式会社  
情報コミュニケーション事業本部  
文化事業推進本部

Interviewer.

北村 麻菜

国立アートルリサーチセンター社会連携促進グループ

## イントロダクション

**北村** こんにちは。国立アトリサーチセンターの北村です。本日は第4回のゲストとして、TOPPAN株式会社の遠藤志津子さん、奥窪宏太さんにお越しいただきました。今日のご出演いただきありがとうございます。

**遠藤, 奥窪** よろしくお願いたします。

## TOPPAN の目指す持続可能な文化事業

**北村** TOPPANさんはミュージアム(美術館・博物館)といった文化セクターとのお仕事を特徴的な事業として展開していらっしゃいます。

**遠藤** 弊社は1900年創業の印刷会社を母体に、120年にわたって出版物や金融証券、パッケージなどの印刷物の表現や再現の面で最先端の技術を追求して参りました。1980年代から普及し始めたDTPの導入により、視覚表現技術のデジタル変革にも積極的に取り組み、そうしたなかで高品質・高精細な画像処理やカラーマネジメントといった技術も培って参りました。

**奥窪** デジタルの時代に入り、弊社は多くの事業領域を持

つなかで、文化財のデジタル化にも早期から取り組んでおります。時間や空間の制約にとられないデジタル技術の特徴を生かし、1990年代から文化財に特化したデジタルアーカイブやそのデータの公開手法に関わる専門部門を立ち上げ、現在に至っております。

なかでもフラッグシップ事業として、「トッパンVR」という文化財の精緻なデジタルツインの制作公開に1990年代後半から取り組んでおります。その事業を起点にVR、AR、メタバースなど、デジタルで表現されたコンテンツを「デジタル文化財」と位置づけて、それらを活用した展示、研修や観光、コンテンツ利用のライセンス事業などへと拡張しています。

**北村** 先ほど文化財のデジタルアーカイブや公開に関わる専門部署があるとお伺いしましたが、企業として人とお金という貴重なリソースを文化やアートに投入することについて、もう少しお伺いできますでしょうか。

**奥窪** 弊社には多岐にわたる事業領域がありますが、多くの人に知識や情報を伝え、より豊かな文化を作り出すという共通点があり、それは企業理念にも明文化されております。その社風が文化財に特化した事業部門の誕生の背景にあるのかなと思います。

**北村** ミュージアムや劇場などの文化施設をはじめ、文化やアートに直接関わるような仕事は多くありませんよね。



TOPPANさんのなかでも文化事業をやってみたいと思われる方は多いんじゃないでしょうか。

**奥窪** たしかに、文化に特化した部門は社内でも非常に人気が高く、特別視される傾向もあります。ピンポイントでこの部署を希望する新入社員もいると聞いています。

**遠藤** 少し誤解されることもあるのですが、われわれの取り組みが目指しているのはメセナ活動ではございません。文化セクターのみなさまにとっても弊社にとっても持続可能な事業モデルを目指しています。

多くの文化関連の取り組みが行政予算や寄附に依存している現状を踏まえつつ、現代社会におけるアートやミュージアムを有効活用し、研究者のみなさまのご協力を得ながら、文化的価値と社会ニーズ、そしてテクノロジーをマッチングさせて文化業界のビジネスを一層活性化させることが課題だと考えております。われわれはその課題に対して、解決のための役割の一端を担うことができると考えています。

**北村** TOPPANさんは数多くの事業を展開されていますが、そのなかでも特色としてアピールできる部署があれば、人材獲得やブランディングにも役立つのではないのでしょうか。そこに文化やアートが何か役立てているとしたら、私たち文化セクターの側としても、双方持続可能な関係を築いていくうえで本当にありがたいことです。

## 展覧会事業という事業領域の拡張

**北村** 私たち国立美術館も、TOPPANさんとの協業について、NCARの立ち上げにともなって現在進行形でお話をさせていただいているところです。

**奥窪** NCARさんのような組織が増えて、従来のミュージアムの保存・研究・公開の活動がさらに拡張され、多岐にわたる取り組みが行われるようになっていとお見受けしております。それによって弊社のような取り組みが活用される機会がより増えていくのではないかと感じております。

**北村** 最近では新規事業のひとつとして展覧会を主催されていらっしゃるようですが、これはどういった経緯があったんですか。

**遠藤** これまでは文化セクターのみなさまと共同で文化事業を行ってききましたが、世の中の価値観や技術の変化が目まぐるしいなかで、新しい文化財の楽しみ方について弊社なりの提案もしていきたいと考えるようになり、展覧会主催事業も手掛けるようになりました。

**奥窪** きっかけになったのは、2021年に東京ミッドタウン・ホールで開催した「北斎づくし」\*という展覧会です。膨大な北斎漫画のコレクションを所有する浦上満氏にコレクション

をお借りして、北斎漫画全15巻の全ページを一挙に公開するという、前代未聞の企画展でした。実物の展示に加えて全ページの高解像度アーカイブデータを活用し、展示会場の装飾に北斎漫画を超拡大したビジュアルを駆使したり、「北斎がもし現代に生きていたら」というコンセプトで、北斎漫画のエッセンスを詰め込んだデジタル展示も制作・公開を行いました。さらに、コロナ禍で来場が叶わない方にも楽しんでいただくために、展示会場をアーカイブしたバーチャル展示空間も公開いたしました。弊社初の大型展覧会の主催でしたが、おかげさまでリアル会場もバーチャル会場も、多くのお客様にご来場いただくことができました。

**遠藤** 2022年には東京国立博物館で、北京の故宮博物院の所蔵品のアーカイブデータを全面活用した「**故宮の世界**」展\*というデジタル展示イベントも開催しました。弊社と故宮博物院様は2000年より故宮の宮廷建築群などの豊富な収蔵品をデジタル化し、それをVRコンテンツにする共同プロジェクトを進めておりまして、コロナ禍で実物を日本に運ぶことが不可能になってしまったという当時の状況の中で、プロジェクトの成果を生かすことができました。

**北村** コロナ禍によって、デジタルはミュージアムにとっても一気に身近になったと思います。デジタルを活用した新しい形の展覧会をTOPPANさんが中心になって開催されたことを意義深く思いますし、今までの蓄積が裏付けられた証だ

\*日中国交正常化50周年記念「特別デジタル展「故宮の世界」2022年7月26日～9月19日 東京国立博物館

と改めてわかりました。

**奥窪** デジタル資源化・コンテンツ化については、文化セクターなどご関係のみなさまにその有効性について十分にご理解を得ることが最初のハードルだと考えています。博物館法の改正など、世の中の流れによって一般的な意識も非常に変わってきたとも、そして弊社の長年の取り組みを通じてよき理解者が増えてきたとも感じております。東京国立博物館様や故宮博物院様においては、長年にわたって文化財のデジタル鑑賞手法についての共同研究のパートナーであったこともあり、実現できたことも多いと考えております。

**遠藤** デジタル展示の検討においては、過剰な演出をせず、ネガティブな印象を持たれないように、実物との相乗効果を最大限にすることを念頭に実施いたしました。デジタル展示にしか実現できないことの追求とのバランスには難しい点もあると感じております。

**北村** コロナだけではなく戦争も起こり、いわゆるVUCAの時代、予測困難な状況でミュージアムも事業を行っていかなくてはなりません。そのなかで展覧会に参画するというチャレンジに取り組んでいらっしゃるねらいをお伺いできますでしょうか。

**奥窪** コロナ禍の後押しで環境も人の意識も大きく変わ



©特別展「北斎づくし」/ 撮影：TOPPAN株式会社/ 葛飾北斎生誕260年記念企画 特別展「北斎づくし」(東京ミッドタウン・ホール 2021)



©故宮の世界/ 撮影: TOPPAN株式会社/ 日中国交正常化50周年記念 特別デジタル展「故宮の世界」(東京国立博物館 2022)

り、現場を訪問しなくてもオンラインであらゆることが疑似体験できるようになった一方で、現場でのフィジカルな体験価値も一層高まっているのではないかと考えております。

**遠藤** 価値観やテクノロジーがすごいスピードで変化するなか、文化財の新たな魅力を伝えるために、誰も体験したことがないような新しい技術やアイデアを活用した、多少実験的なアウトプットにもぜひチャレンジしていきたいと考えています。弊社も主催者として公開の機会を作り出すことで、新しい試みを提案しながら、アートやミュージアムの可能性を拡張するような試みに寄与することができればと思っております。

**北村** アートやミュージアムに対する強い思いをお聞かせいただきましたが、改めてTOPPANさんにとってアートやミュージアムがビジネスのスコープとなっている意義を教えてくださいいただけますでしょうか。

**奥窪** アートやミュージアムに期待される社会的役割は、今後ますます大きくなっていくと考えています。その価値をよりわかりやすく、より多くの人に感じていただけるように、文化セクターのご関係者、鑑賞者、そして技術開発の視点を融合させてミュージアムの活動の活性化に寄与していきたいと考えております。

**遠藤** アートやミュージアムを取り巻く事業を持続可能なモデルにすることでますます発展させていくというわれわれの夢に向かって、頑張っていきたいと思っております。

## 企業×ミュージアム

### 持続可能な事業モデルへの期待

**北村** それでは最後に、企業と美術館が連携することについてお伺いいたします。これまでミュージアムと数多くのパートナーシップを重ねてこられたTOPPANさんからご覧になって、美術館と企業が連携することで社会にどのような可能性を生み出すと思われますか。

**奥窪** 文化セクターのみなさまと企業とが協力して、持続可能な事業モデルを目指すことで、現代社会におけるアートやミュージアムの文化的価値と、社会ニーズとテクノロジーがマッチし、文化業界のビジネスも一層活性化できると考えています。そして、それがより豊かな文化を作り出すことにつながればと思います。

**北村** ありがとうございます。お話を伺いながら、「持続可能性」が今回のテーマかなと考えておりました。私たちの取り組みもうとしている社会連携事業についても、それは大事な軸と考えています。ミュージアムも現代的な社会課題に参画

する時代となり、企業と美術館が双方に連携して前向きに社会に対して向き合っていくことで、美術館の社会への関わり方を一つ一つ作っていったらと思っております。

今日は企業と美術館が継続的にパートナーシップを結んでいく形について具体的なお話をお伺いできました。企業と美術館の連携のあり方として、TOPPANさんは私たちに非常に近いフィールドでお仕事をされていますが、他の領域でも、1つでも多くの企業の方とそういった形を結べたらと考えております。

**遠藤** 社会連携促進グループの「美術館とさまざまな組織とのパートナーシップを通じて、美術館の可能性を拡張する」というミッションに強く共感を覚えています。より多くのみなさまに文化財の魅力を感じていただけるよう、それぞれの知見や技術、思いを掛け合わせ、鑑賞される方、文化セクターのみなさん、そしてわれわれも含めて全員にメリットがある新たな取り組みをぜひご一緒させていただければと思います。

**北村** 非常に心強いです。本当に今日はありがとうございました。

**遠藤, 奥窪** ありがとうございました。

“Now museums are actively seeking to engage with contemporary social issues, we aim to build our involvement in society through collaboration between corporations and museums.”

#### Profile.

遠藤 志津子

事業開発部 部長。1999年、現TOPPAN株式会社入社。入社以来、日本国内外の文化財、美術品等を主題としたデジタルアーカイブ、デジタルコンテンツの企画、制作、公開、活用事業を推進する。

奥窪 宏太

コンテンツ企画部 課長。2008年、現TOPPAN株式会社入社。得意先企業向けのブランドコンサルティング職を経て、2010年より文化事業推進本部に所属。ミュージアムとの共同プロジェクトの活動を軸に、文化財のデジタルアーカイブデータの活用事業を推進する。

美術館も現代的な社会課題に参画していこうとする今、企業と美術館が連携することで社会への関わり方を一つ一つ作っていきたいです。

太下 義之  
同志社大学

Fifth Interview

5

“I think it is  
a highly rewarding challenge  
for museums to take the lead  
in creating a happy society  
in collaboration  
with businesses.”

幸せな社会づくりを美術館が中心となって  
企業とも連携しながら実現していくというのは、  
非常に大きなやりがいのあるチャレンジではないかと思います。

Fifth Interview

5

Guest.

Yoshiyuki Oshita

太下 義之  
同志社大学

Interviewer.

高田 麻央  
国立アトリサーチセンター社会連携促進グループ



## イントロダクション

**高田** 最終回は、文化政策の研究者であり、同志社大学で教授を務めていらっしゃる太下義之先生にゲストとしてお越しいただきました。今回はこれまでご紹介した3つの事例について太下先生にレビューをいただきながら、これからの企業と美術館の連携のあり方やその可能性についてお話を伺って参ります。

## 第2回～第4回レビュー

**高田** 第2回では、GINZA SIXと国立新美術館の「かようびじゅつかん」を介した連携事例についてご紹介いたしました。この事例では、企業、美術館ともに次世代育成という共通する活動指針があり、これが両者の連携の基盤となっていました。今後の継続的な連携に対する期待感が伝わってくる回だったように思っています。こちらの事例について一言ご感想をいただいてもよろしいでしょうか。

**太下** 次世代育成、すなわち子どもたちに対して教育していくことは、いろいろな意味で非常に重要だと思っています。子どもたちがアートに親しむということは将来の美術館の鑑賞者になる可能性もあるでしょうし、社会人になっていくときにアートやクリエイティビティのような感性が非常に大事

になると思いますので、子どものうちからアートに触れることはとても重要だと思います。

一方で、国立美術館がこういったプログラムを行うことについては、国立としてのポテンシャルとネットワークを生かしていく方向性を考えなくてはいけないと思います。具体的には、この「かようびじゅつかん」で築き上げたメソッド、ノウハウなどを他の国立美術館や全国の美術館に提供していくことで、さまざまな美術館がこういったプログラムを展開できるような横展開を図っていくべきだと思っています。

また、子どもたちへの教育は非常に重要ですが、それ以外の年代層に対してプログラムを広げていくという可能性も検討すべきではないかと思います。例えばビジネスマン、さらには高齢者といった人たちもそれぞれのニーズやウォンツがあるので、そういう人たちに対して美術館が持っているポテンシャル、またはアートの価値をどういうふうに伝えていくのがこれからのチャレンジになるのではないのでしょうか。

**高田** ありがとうございます。ただいま「ビジネスマン」というキーワードもいただきましたが、第3回では作品鑑賞を通してビジネスパーソンの思考のスイッチを切り替えるという観点で、ビジネスとアートの関係性についてお話をいただきました。私たち社会連携促進グループとしても潜在的な来館者と美術館との多様な接点、いわゆるタッチポイントをいかに作っていくかはひとつの課題として認識しているところ

です。どういったかたちで美術館の存在をもう少しビジネスパーソンの方々に知っていただけたらと思いますか。

**太下** 今、ビジネス業界がアートに注目しているのは、いわゆるアートシンキング(アート思考)やSTEAM\*(スティーム)が非常に話題になっていることが背景にあります。それはどういうことかと言うと、従来のビジネスのやり方だけでは限界に来ているという認識があるのだと思います。日本では明治維新以降人口はどんどん増え、GDPは拡大し、生活はどんどん豊かになってきました。でも、これからは逆です。今世紀末へ向けて人口は半減していこうと言われていています。大きさに言うと、これだけの規模で人口が減少していく社会は今までの人類の歴史にありませんでした。そう考えると、これからのビジネスも社会制度も、今までのやり方の延長線上にはないということになります。今までのやり方が通用しない中で新しい価値を生み出していくときに、アートのようなクリエイティブな価値が非常に重要になってくるわけです。

ビジネスの方々にアートとの接点をどうやって持ってもらえるのかという課題は、これからのチャレンジですよ。今行っているようなワークショップもひとつのやり方でしょうし、他には企業研修にもっとアートのプログラムを積極的に導入していくべきではないかと考えています。すでに人事コンサルのいろいろな会社がさまざまな研修メニューを開発してい

\*STEAM(スティーム)

Science(科学)+Technology(技術)+Engineering(工学)+Mathematics(数学)にArts(芸術・教養)を加え、その頭文字を取った言葉。5つの領域の知識・技術を関連づけ、課題の発見・解決や社会的な価値の創造に結びつけていく資質・能力の育成を目的とする「STEAM」教育が世界的に広がっている。

ますから、そういった企業とパートナーシップを組んで、例えばエグゼクティブ研修やトップ研修、さらには海外赴任前研修や新人研修など、さまざまなプログラムにおいてアートの価値を認識してもらえようプログラムを導入していくというのではないかと思います。

**高田** 第4回ではコロナ禍に伴う社会の変化を背景とした、文化、アートセクターの事業領域の拡張についてお話いただきました。この回では、企業がミュージアムと中長期的なパートナーシップを構築し、持続可能な事業モデルを目指すという理想的な連携の形が示されました。今回の事例は文化事業という、どちらかというとミュージアム側のフィールドにおけるお話でしたが、同様のパートナーシップを他の分野や業界でも作り出していくことは可能だと思われますか。

**太下** 十分に可能ですし、さまざまな分野でその可能性があると思っています。アートの価値が社会や経済にどういった関わりをもちうるのかということと言うと、例えばこれからのまちづくりにおいても大きな役割を果たすと考えています。実際すでに、多くの大手デベロッパーがアートを大きな柱に据えて都市開発を考えていこうとしています。先ほどもお話ししたとおり、これからのビジネスを考えるときには従来の延長線上ではできませんので、今までと違う価値観や発想が必要になります。もちろんそのカギはいろいろなところにあると思いますが、その大きな源としてアートやアートが

持つクリエイティビティがこれからもっと大きな役割を果たすだろうと考えています。

## 持続可能な連携構築のヒント

**高田** ここまでは動画の第2回から4回までの事例についてレビューをいただくかたちでお話を伺って参りました。ここからは私たちがつくっていく社会連携事業をより充実したものにするためにお話を伺いたと思います。私たちの課題として、企業と美術館の連携を前向きで持続可能な発展性のあるものにするということがあります。両者が前向きに連携を考えるためには、何が重要だと考えられますか。

**太下** 前提として、美術館はもっと多様なステークホルダーと関係性を構築し、それを深めていく必要があると考えています。従来、日本の美術館は主に展覧会の来場者だけがステークホルダーのような運営をしてきました。しかし、おそらくそれだけではこれからの美術館活動は十分とは言えないと思います。まず、展覧会という主力の事業に関しても、日本人は企画展が好きですからよく行くわけですが、これからはもっとコレクションに重点を置いた関係性の構築が重要だと思います。自分たちの持っているコレクションにどういう意味があるのか、そしてそれが鑑賞した人にどういう価値をもたらすのかを真剣に考えていく必要があると考えま

す。そういったときに、企業という第三者と一緒に何ができるのかということは非常に重要になると思います。

さらに言えば、企業とのパートナーシップにおいては、美術館が持っている価値と企業が持っているノウハウやネットワーク、資金力などを活用しながら、社会的な課題を解決するためにどういうアプローチができるのかということも考えていかなければいけないと思います。そういったことをきちんとやっていくことによって、美術館側にとってはステークホルダーをより幅広く増やしていく、そして新しい関係性を作っていくということにもなりますし、企業側にとっては新しい社会貢献や、またはその先にある新しいビジネスの開拓のベースにもなるのではないかと考えています。

## 企業と美術館の連携で広がる可能性

**高田** 最後になりますが、企業と美術館が結びつくことによってこれからの社会にどのような可能性が生まれると思われますか。

**太下** ささまざまな可能性が広がっていくだろうと期待しています。例えば、「クリエイティブ・エイジング」というキーワードがあります。日本は世界で一番早く、かつかなり大きな規模で超高齢国家になりました。これは大げさに言うと、これだけの規模で超高齢の人口がいるという社会は、人類で

初めてのことなんです。新聞には、高齢社会に関する記事は毎日と言っていいほど掲載されています。ただし、それらの99%はネガティブなものです。例を挙げると、高齢者が運転して事故が起きたとか、高齢者が増えることによって財政が破綻するだとか、高齢者が増えれば投票することでシルバー民主主義が起こるとか、認知症の患者が増えていって、財政負担、医療負担が大変なことになるとか。たしかに個々の側面で見るとそういうことはあると思いますが、この超高齢化していくという現象は、絶対に変えられない未来なんです。未来を予測するのはすごく難しいですが、ほぼ確実に言えるのが、日本はもっともっと超高齢化していくということです。だとすると、極めて確実な未来に対して暗い暗いと言っているのはあまりに後ろ向きだと私は思うんです。日本は、先ほど言ったとおり世界で一番早く超高齢社会になったわけですから、この超高齢社会をどう幸せな社会にしていくのかを、世界中が見守っていると思います。

私はこの幸せな超高齢社会において、アートが極めて大きな役割を果たすのではないかと期待しています。アートを鑑賞する、自らアートを作る、またはアーティストを支援するといったさまざまかたちで高齢者がアートに関わることでハッピーな人生を送っていく。アートに限った話ではありませんが、そういう人たちが少しでも増えていけばこの超高齢社会が幸せな社会になりうる。アートはそこに貢献できる可能性があるし、そしてそのモデルはもしかすると世界中の参考に

なりうるのではないかと考えています。これが「クリエイティブ・エイジング」という概念になりますが、こういう社会づくりをミュージアムや美術館が中心となって企業とも連携しながら実現していくというのは、非常に大きなやりがいのあるチャレンジではないかと思っています。

**高田** 本日は貴重なお話をいただきありがとうございます。いただいたご示唆を糧に、国立アトリサーチセンターとしての活動をこれからより一層充実したものにしていきたいと思っています。

**太下** 国立アトリサーチセンターに対しては大きな期待を持っています。ぜひアート分野のシンクタンクになっていただきたいですね。シンクタンクという意味をご説明すると、まずひとつは、調査研究機能です。今、アートの価値にはどういったものがあるのか、それが社会からどういうふうに求められているのかを調査研究していく。そしてその成果を、学術論文やこういった映像などでも、どんどん社会に発信していくべきだと思っています。さらにそのリサーチから浮かび上がった仮説を、社会実験として展開していただきたい。正解はないと思うんです。なので、仮説に基づいて実験していく。それができるのも国立アトリサーチセンターの大きな役割ではないかと思っています。そしてそれを全国に横展開していく、そういうネットワークのハブになる役割を担っていただきたいと思っています。大いに期待しています。

高田 ありがとうございます。いただいたお言葉を胸に、これからも活動を重ねていきたいと思います。本日は本当にありがとうございました。

#### Profile.

太下 義之

同志社大学教授(2020年・現在)。専門は文化政策。1991-2019年まで三菱UFJリサーチ&コンサルティングで芸術文化政策センター長を務めた後、文化審議会博物館部会委員、独立行政法人国立美術館理事などを歴任。2023年文化庁長官表彰。

p72, 83 旧近衛師団司令部庁舎(東京・北の丸公園)

“One of our major challenges is to make the collaboration between corporations and museums positive and sustainable for future.”

企業と美術館の連携を、前向きで持続可能な発展性のあるものにするということが私たちの大きな課題です。

国立アートリサーチセンター(NCAR)は、「アートをつなげる、深める、広げる」をキーワードに、国内外の美術館、研究機関をはじめ社会のさまざまな人々をつなぐ新たな拠点として、専門領域の調査研究(リサーチ)に留まらず、広く社会と連携しながら、情報収集と国内外への発信、コレクションの活用促進、人的ネットワークの構築、ラーニングの拡充、アーティストの支援などに取り組み、日本の美術館活動全体の充実を目指します。



国立アートリサーチセンター(NCAR)  
Website

Shake Hands 企業×美術館 ひろがる可能性

制作・刊行：独立行政法人国立美術館 国立アートリサーチセンター 社会連携促進グループ  
アートディレクション/デザイン：Siun  
編集：SW\_

Shake Hands Business × Museum Expanding Future

Production and Publication: Independent Administrative Institution National Museum of Art  
National Center for Art Research, Social Cooperation Group  
Art Direction / Design: Siun  
Edit: SW\_



NCAR

National Center for Art Research