



# 美術品店のモデル利益計画

中小企業診断士  
野崎 芳信

## I 業界の概要

美術品店（美術商）は、絵画、陶磁器、工芸品、現代アートなど多様な美術品類から古物・骨董を取り扱う事業者の総称である。

### 1 美術業界の現状

#### 1 業界の範囲

美術業界の業態は、扱っている商品の多様

性から、仕入・販売チャネル、ビジネスモデルにより、呼び名も種々雑多であり、画商・百貨店美術部・画廊・骨董店・アートフェア・オークションハウス他となっている。

絵画業界では、作家の作品を最初に流通させるプライマリーマーケットを担っている百貨店・画廊、2次流通のセカンダリーマーケットを担っている美術商・オークションハウスに大別される。

プライマリーマーケットを見定める。

販売チャネル別では、従来国内作家と繋がり濃い画廊が圧倒的なシェアを握っていた。

●図表-1 販売チャネル別美術品市場と規模

国内での購入	1,929億円
国内の百貨店(含通販, 外商)	673
国内の画廊・ギャラリー	672
国内のアートフェア	162
国内の美術品のオークション	121
国内のインターネットサイト	107
その他	194
国外での購入	160億円
国外の画廊・ギャラリー	60
国外のアートフェア	38
その他	62
作家からの直接の購入	229
その他	45
合計	2,363億円

(出典) 文化庁 ART MARKET REPORT2020

●図表-2 ジャンル別美術品市場と規模

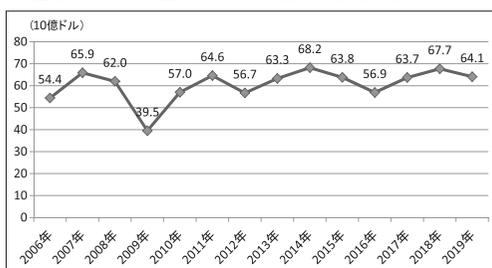
美術品	2,344億円
洋画	603
陶芸	449
日本画	358
現代美術(平面)	264
版画	186
掛軸・屏風	153
工芸	140
彫刻・書	99
現代美術(立体)・写真・映像	92
美術関連品(美術書・ポスター他)	389億円
合計	2,733億円

(出典) 文化庁 ART MARKET REPORT2020

近年、百貨店がわずかながら上回る形となっている。店舗面積拡大の動きと連動し、高付加価値商品に力を入れ、多様な販売先を持っている強味を生かした結果である。

ジャンル別では、絵画が大きな市場を占めている。

●図表－3 世界の美術品市場の規模



(出典) Art Basel and UBS The Art Market 2020

## 2 海外市場と海外との取引

国は、輸出促進の方針を定めている。図表－3のとおり、ここ十数年、世界の美術品市場は、安定して推移している。

輸出先を国別でみると、アメリカ・イギリス中心となっている。インバウンド人気だった中国は VISA 不発行で行方は不明である。

## 3 国内美術市場規模

美術品市場は、景気の影響を大きく受け、変動が大きい。コロナ禍、巣ごもりの結果取引機会も増え、いいものを周りに置きたいというニーズが高まり拡大が見込まれる。

●図表－5 国別輸出先

輸出先	輸出シェア
US	44%
UK	20%
中国	18%
仏	7%
独	2%
スイス	2%
スペイン	1%
その他	6%

(出典) Art Basel and UBS  
The Art Market 2020

●図用－6 国内美術品規模

美術品市場	2,363億円
国内事業者からの購入	1,929
画廊・ギャラリー	672
百貨店	673
国外事業者からの購入	160
その他(事業者以外からの購入)	274
美術関連品市場	379億円
美術関連サービス市場	456億円
美術館・博物館入場料	364
アートプロジェクト消費	92
合計	3,197億円

(出典) 文化庁 ART MARKET REPORT2020

## 2 ●美術品市場

今まで、美術業界の広範囲性を説明してきた。海外では、経済拡大が続き、市場規模も

●図表－4 美術品輸出入動向

(単位：百万円)

	輸 入				輸 出			
	書画	版画	彫刻、塑像、鋳像	骨董	書画	版画	彫刻、塑像、鋳像	骨董
2005年	19,504	1,931	2,545	5,617	2,695	177	1,823	1,316
2010年	18,947	387	2,362	1,373	6,393	192	4,184	691
2015年	34,784	770	6,196	6,233	28,977	615	4,955	1,910
2016年	33,703	1,467	11,494	6,553	28,585	460	9,010	738
2017年	51,493	925	5,212	3,197	23,799	665	5,423	1,410
2018年	47,145	987	6,939	8,624	32,440	957	7,951	1,566
2019年	40,928	1,643	6,177	8,030	28,017	1,341	7,086	1,164
2020年	45,323	1,963	5,008	1,772	9,487	913	3,167	507

(出典) 財務省貿易統計

大きく、参加者の多様性から、今後も拡大が予想される。ここからは、日本国内を中心に論を進める。

## 1 歴史

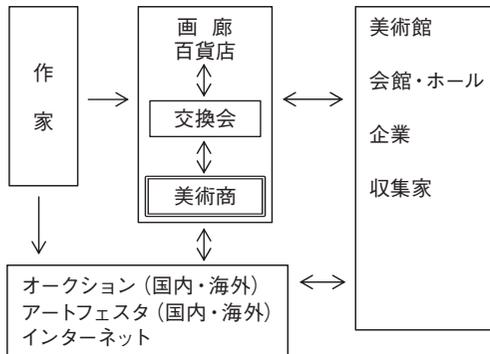
日本国内の記録付きの美術品の歴史は、正倉院の御物に始まる。商品としてつくられるようになったのは、室町末期桃山時代といわれている。工芸品を中心に海外との貿易も急速に進んだ。

17世紀に入り、桃山から江戸初期にかけて、商人が経済力をつけ、パトロンとなり、美術品市場が出現した。その後、何度かの経済発展をきっかけに、市場は拡大してきた。

## 2 参加者

現在の日本の美術品市場の仕組み（参加者）は図表-7の通りである。

●図表-7 日本の美術市場の仕組み



## 3 取引形態、価格形成

多様なジャンル、チャネル、参加者故に複雑な取引形態となっている。結果として、価格は取引参加者・需給関係で形成される。

### 3 地方での美術品の位置付け

商品によっては、地域性があるため、作家は全国に住んで活動している。特に陶磁器の場合、土・石・釉薬の確保などで産地としての地域性が求められる。

#### 1 地方創生の鍵

作家は、芸術家に数えられ、地方では尊敬

される貴重な人材であり、地方創生の実行面のキーマンの地位を担っている。

#### 2 観光業との相性

陶磁器は、地方の食文化、固有の特産品と繋がり、旅館・料亭などとも相性が良い。

### 4 骨董品市場

太平洋戦争前までは、江戸時代の藩制の名残から、大名や豪商を相手とした美術商が、地方の中核都市に存在し、普通の武士や商人も骨董のお宝を持っていた。

#### 1 地方資産家のお宝ものの行く末

戦争直後までは旧家のお宝は受け継いできた。これからの相続で失われる可能性が高い。

#### 2 地方骨董品店の後継者不足

骨董品店の後継者難で、顧客リストが危機に直面している。

## II モデル企業 A 社の概要

### 1 A 社の沿革

A 社は、海に面した地方城下町に所在する新作陶芸ならびに骨董品を扱う美術品店である。創業者は、明治期から続く骨董品店に勤めていた。市内の美術品収集家である財界人の支援を受け、郊外に窯を持つ新作陶芸作家の専売店として独立した。盛り立てたいと考えている若手新人の実力と、創業者の販売ネットワークを、財界人が結び付けた。その後、勤めていた骨董店の後継者不在から、店主より骨董店の顧客を引継いだ。その後、店舗を拡張し息子（二代目）に引継いだ。

現在の代表（三代目）は、二代目承継時に入社し、二代目から薫陶を受け、メガネにかなったことから、経営を引き継いだ。幸い、同年代の若手陶芸家との交流に努め、信頼を受けたことから、販売を一手に任せられ、新作

●図表－8 骨董品小売業の概要

	事業所数			従業員数 (人)	年間商品販売額 (百万円)	売り場面積 (㎡)
	計	法人	個人			
2002年	3,632	680	2,952	7,858	95,974	182,456
2007年	3,212	646	2,566	7,025	87,689	182,999
2012年	1,818	410	1,408	4,206	53,120	115,360
2016年	1,900	447	1,453	4,297	61,344	36,227

(出典) 各年の経済センサス活動調査

陶芸部門が収益の柱になっている。骨董部門は、優良顧客に恵まれ、安定した実績を積んでいる。

## 2 ● A社の事業概要

会社形態	株式会社
設立	1968年
資本金	10百万円
従業員数	4人
所在地	地方城下町
事業内容	骨董・新作陶磁器
店舗数	1店舗
面積	75㎡
売上高	120百万円

美術品店は信用が宝の商売であり、初代から受け継いだ顧客・支援者との交流を大切にしてきた。仕事以外の相談にも乗ってもらい、地元財界との縁を重ねることができた。

景気変動の影響を受けたが、生き残れたのは、扱い商品の価値、地元経済の繁栄、支援者との濃密な交流の成果である。引き続き現在地で営業を続けていく方針である。

### 1 新作商品とビジネスモデル

初代の扱った新作陶芸作家は、人間国宝級で、亡くなった後も店で複数作品を所有している。いずれも、商品というよりは、店の宝として、季節ごとの展示会の棚に出している。

息子や弟子たちの作品が、現在の主要な商品であるが、亡き作家の個性を重んじる教育から薫陶を受け、多様な作品群が、顧客の収

集欲を満たしている。

年に数回行う展示会での販売が中心である。日本各地から毎年来訪する収集家が、近くの観光地に留まり、合わせて食や行楽を楽しんでいる。コロナ禍でも展示会は開催しているが、大都市からの来訪者は細った。来られない顧客の要請を受け、地元写真家に撮ってもらった写真で、オンラインでの展示などしているが、オンライン・リモート展示会も今後の在り方の一つである。

### 2 骨董と顧客

骨董（陶磁器・書画・茶道具中心）は、優良顧客の維持に努めているが、代替わりも激しくなっている。法人筋が所有しているものは、比較的動きは少ないが、個人収集家からは、代替わりに伴う収集品処分で、仕入・販売のニーズは高まっている。また、東京・大阪の百貨店の外商のセールで、現代アートやオークションに興味を持つ収集家も多く、今後多様な商品構成が必要になるかも知れない。

### 3 従業員

現在の代表が引き継いだ時、新卒の従業員を採用した。当社の顧客層は多様であるが、商品を見る目は確かである。研究心旺盛で、見せてもらう顧客層の収集品の高いレベルから、幹部として急速に実力をつけている。

この社員を責任者として、業容拡大のため、新卒社員を採用し、当社次世代を育てるプログラムを立ち上げる。

### 3 ● A社の収益状況

直近期の収益状況は図表－9のとおりである。

●図表－9 収益状況

科目	金額（百万円）
売上高	120
売上原価	63.6
売上総利益	56.4
（粗利益率）	47.0%
販売管理費	51.6
営業利益	4.8
（営業利益率）	4.0%

直近期の売上構成は骨董が上回っている。顧客層の異なる2部門があったため、過去の景気変動を乗り切ることができた。

●図表－10 売上構成

商品	売上高（百万円）
骨董	70
新作陶磁器	50
計	120

### 4 ● A社の外部環境分析

A社を取り巻く外部環境分析について5フォース分析で把握する。

#### 1 業界内の競争

骨董品取引は縮小が続いている。一方、地域の骨董店は、後継者難で廃業が続いている。廃業する同業者の顧客の取り込みによる事業維持競争となっている。

新作陶器では、有望な作家を囲い込む動きが加速している。作家の満足度向上、取引維持・新人発掘競争になっている。

#### 2 仕入先の交渉力

骨董市場縮小に伴い、利益の出せる交換会での仕入れが細まっている。収集家からの仕入れ競争になっている。

新作陶器は、市場動向情報収集・提供が確実で、取引条件を納得し交渉しやすい。

#### 3 販売先の交渉力

骨董品は、高い目利き力で、常に満足いく商品を提供でき価格面でも満足を受けている。

新作陶器は、初心者には作家の現状説明で持つ楽しみを、使用局面の例示で使う楽しみを示すことができ購入につながっている。収集家には、展示会での出会いや工房訪問などで満足・継続購入につながっている。

#### 4 新規参入の脅威

百貨店や大規模骨董店が販売先として地方進出に動いており、その販売力が脅威である。

マッチングサイトなど新しい取引形態も出現している。新たな顧客層獲得や市場拡大競争になっている。

#### 5 代替品の脅威

海外骨董品や現代アートの作品が供給され、旧来骨董市場の縮小につながっている。

### 5 ● A社の現状把握

A社のSWOT分析の上で、今後の方向性を図表－11の通り整理した。

#### 1 A社の強み

##### ○先代から引き継いだ優良顧客

・先代（二代目）は、創業者から引き継いだ優良顧客に加え、新たな顧客層を育てた。新作陶器部門では新たな作家の育成時から伴走して発掘した若い顧客層であり、骨董部門では、引き継いだ顧客の紹介先である。

・現代表は、同じ手法で顧客層を広げた他、地元財界の要人からの購入相談から派生して、自然と新規顧客層を取り込んでいる。かつて、仕事上の付き合いから、共通の趣味の世界に入っていたが、バブルを経験し、専門家としての意見を求められ開始する取引も多い。

##### ○培った鑑識眼

通則法

所得税

法人税

相続税

消費税

法務

経営

関連業務

- ・当社の顧客層の保有している収集品の出来上りのレベルが高く、現代表をはじめ従業員一同鑑識眼を高めてきた。いいものを見ることで、比較する基準が明確化し、自信を持って目利きできる。

#### ○連携先の存在（旅館、料亭、茶道家）

- ・遠方よりの来訪者が安心して宿泊・食事のできるお店がある。地元の交流も深く、必要があれば、連携先の旦那や女将に、歴史話や名所旧跡案内を頼むことが可能である。
- ・普段は入れない神社仏閣・有名建築物・茶室などを案内し、場合によっては茶席の設営も可能である。
- ・他の骨董店の情報も入手でき、廃業の場合、その顧客のフォローを頼まれることがある。

#### ○意欲的な従業員

- ・かつては、地元銀行や顧問税理士が地域の情報の橋渡しをしていたが、情報収集能力が落ちている。顧客のところから出入りする意欲的な従業員は、TOPの情報をキャッチする機会に恵まれており、個人情報守秘の観点を念頭に、アンテナを張っている。
- ・情報は、現代表が吸い上げ、課題があれば、解決の相談に乗る。廃業やM&Aには、本業以外の財産の処分がついてまわり、親身な対応、迅速な解決は、売手・買手に好印象を残し、良いうわさとなって地域に伝播する。
- ・情報は、顧客開拓、宝物発掘の貴重なきっかけとなる。従業員には、応分の成果報酬の支払いにより、モチベーションの向上が図られる。

## 2 A社の弱み

#### ○固定顧客への依存

- ・取引が頻繁な一定の固定顧客に集中している。やむを得ない面はあるが、依存体質に染まると、他の顧客の離反を招くことにな

る。

- ・新たな顧客開拓の工夫が足りない。

#### ○経営管理不足

- ・部門別、担当者別経営管理がなされておらず、人事考課は計数に依ったものでない。
- ・事業拡大を考えるためのデータが乏しく、勘に頼った意思決定である。

#### ○情報発信力不足

- ・個人情報を守る方向で運営しており、情報収集は得意であるが、情報発信に工夫が必要である。
- ・HPは作っているが、掲載情報が古く定期的な発信がなされていない。
- ・SNSを使った展示会予告がなされていない。

## 3 自社にとって機会と捉えるもの

#### ○地方資産家の宝物／地方の時代

- ・地方資産家の宝物に、大きなうねりが来ようとしている。
- ・経営者の世代交代や相続を機に相続人が興味ない宝物が売りに出はじめている。出入りの美術商、顧問弁護士、税理士、保険代理店などからの相談が情報源として有効となる。
- ・後継者不在の企業のM&Aなどから、本業以外の宝物が外に出ている。販売力が高いとした地元での評判を背景に、金融機関やM&A仲介人を情報源とした仕入れ機会が増加する。
- ・コロナ禍を起因とする消費の低迷・減少は、資金の滞留をもたらし、金余りが大きなうねりとなっている。宝物の買い手は当面増え続ける。

#### ○同業者の高齢化、後継者不在による廃業

- ・骨董店の後継者は、意識して育てなければ不在となり、企業存続はおぼつかない。
- ・廃業や事業譲渡で清算する流れが強まる。その場合、顧客情報は評価されない。情報

収集に努め、売り手と顧客のコンタクトのあるうちに入手・引継ぎを図ることが肝要である。

#### ○日本アートへの回帰

- ・コロナ禍の後、海外を中心に爆発的景気拡大が起こるとの見方がある。
- ・海外市場では、日本アートは書画中心であるが、骨董の需要も底堅いものがある。
- ・市場に出てくる書画に焦点をあてて扱い商品の拡大を図る、骨董の商売の海外進出を図るなど、チャンス到来である。

#### ○SDGs（文化遺産）の流れ

- ・文化遺産としての美術品は、文化に基づく持続可能性の具体化したものである。

#### ○EC サイト、インターネット取引の拡大

- ・技術革新のスピードは速く、工芸品の3次元映像を写真のように使える。地方の骨董や新作陶器もECサイトで売られることを想定して設計されている。
- ・映像、通信技術開発でインターネット取引が進展する。相手は国内・海外を問わない。EC化は、物流体制の構築やコストの軽減が成功の鍵となる。既に、作家物の陶器作品は写真でネットに上がっている。

#### ○動画、リモート営業・外部発信手段

- ・動画の利用が進む。取引も、リモート営業を実践していくべきだ。

### 4 自社にとって脅威と捉えるもの

#### ○骨董市場の縮小

- ・過去の趨勢で、国内骨董市場は縮小が続く。

#### ○地域経済周辺の人口減少

- ・国の試算では、各地域の人口減少が続く

#### ○終活ビジネスなど他業態からの参入

- ・人口構成の高齢化から、骨董市場の供給に、終活ビジネス業者の参入が予想される。

#### ○中央大手の物量営業

- ・大口販売顧客を持っている、百貨店や大規模骨董店が、商材を求めて参入してくるこ

とが考えられる。

## 6 ● A社の課題

現在扱っている骨董市場・新作市場に焦点をあてて課題の抽出・改善策の提示を行った。

### 1 骨董市場縮小対策

宝物発掘で骨董部門拡充

### 2 新作家

骨董に比べ利幅の取れる陶芸新作家との連携強化

## III 課題に対する改善策

### 1 骨董市場縮小対策

#### ○連携先との新たなビジネスモデル開発

地域の歴史研究を手始めに、骨董品について、仕入先・販売先を交えた研究会を立ち上げ、骨董の範囲の拡大・供給増に関するビジネスモデルを開発する。

#### ○他業態との連携・棲み分け

従業員教育で社内全員の目利き力強化を図る。店主の対外活動、社会貢献活動から、他業態・外部連携先との棲み分けを行い、自社の存在を明確にする。

#### ○廃業する同業者の顧客引継ぎ

所有する楽しみ、交流の楽しみを顧客に広め、廃業する同業者の顧客情報を引き継ぎ、新たな顧客層を掘り起こす。

社内・同業組合などと共同して、骨董品の所有データベースを作り、交換会の目録・オークションのカタログのコンセプトとは異なる連携による価値の創造を図る。

今後の国内取引の増加に備える。海外の日本アート取引拡大を準備する。

### 2 利幅のとれる新作家との連携強化

#### ○新たな店舗開設

新作家の活躍の場を広げるため、連携している旅館の一角に、店舗を開設する。

●図表-11 クロス SWOT 分析

		機会	脅威
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・地方資産家の宝物／地方の時代</li> <li>・同業者の高齢化後継者不在で廃業</li> <li>・日本アートへの回帰</li> <li>・SDGs（文化）の流れ</li> <li>・EC サイト、インターネット取引の拡大</li> <li>・動画、リモート営業、外部発信手段</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・骨董市場の縮小</li> <li>・地域経済周辺の人口減少</li> <li>・終活ビジネスなど他業態からの参入</li> <li>・中央大手の物量営業</li> <li>・インターネット取引の拡大</li> </ul>
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・先代から引継いだ優良顧客</li> <li>・培った鑑識眼</li> <li>・連携先の存在（旅館、料亭、茶道家）</li> <li>・意欲的な従業員</li> </ul>	<b>【改善に向けた方向性】</b> ○宝物の発掘で骨董部門拡充 <ul style="list-style-type: none"> <li>・連携先との新たなビジネスモデル開発</li> <li>・他業態との連携・棲み分け</li> <li>・廃業する同業社の顧客引継ぎ</li> </ul> ○利幅の取れる新作家との連携強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな店舗開設（旅館の隣）</li> <li>・有望な従業員育成</li> <li>・IT スキル向上による新手法開発</li> </ul>	
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・固定顧客への依存</li> <li>・経営管理不足</li> <li>・情報発信力不足</li> </ul>		

### ○有望な従業員育成

今後拡大が見込まれる地域文化を尊重するSDGsの考え方を手始めに、仕事から一歩広げた考え方を習得させる。中央大手の物量作戦による攻勢に対抗するには、顔の見える個性あるお店であることが求められる。

### ○IT スキル向上による新手法開発

IT化の急速な進展を取り込み、ECサイト、動画、リモート営業を実現する。今後インターネット取引は拡大が見込めるが、3～5年後の中期的な展望にたった目標も定める。

今回は、骨董市場の縮小対策、新作家の連携取引強化に焦点をあてて利益計画をたてた。

コロナ禍後、プラス面では、行き場を失った資金の使い道の大きなうねりとして来ることは確かで、売上を大きくかさ上げできる。一方、マイナス面では、新たな美術品市場の参加者が出現し、市場全体の資金配分も変化する。過去の経験に頼った商売では売上減少のリスクがある。

内部環境分析で取り上げた論点を踏まえ、環境変化に備えておくことが、計画実現には必要である。

【のざき・よしのぶ】

## IV 改善後のモデル利益計画

●図表-12 改善後の利益計画

(単位：千円)

	直近期		1年目		2年目		3年目	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
売上高	120,000	100.0	129,600	100.0	139,200	100.0	148,800	100.0
売上原価	63,600	53.0	68,688	53.0	73,776	53.0	78,864	53.0
売上総利益	56,400	47.0	60,912	47.0	65,424	47.0	69,936	47.0
(粗利益率)	47.0%		47.0%		47.0%		47.0%	
販売管理費	51,600	43.0	53,600	42.0	55,600	39.9	57,600	38.7
営業利益	4,800	4.0	7,312	5.7	9,824	7.1	12,336	8.3
(営業利益率)	4.0%		5.7%		7.1%		8.3%	