



企業が文化になるとき

～文化をベースに企業と社会の好循環を築く～

2006年7月4日

社団法人 経済同友会

目次

はじめに	1
現状認識 ～ 社会は文化の上に成り立ち、企業は社会の上に成り立っている～	3
(1) 問題提起 「経済的価値の偏重に流され、本質を忘れかけていないか」	
(2) なぜ文化なのか 「持続可能な経済発展は、文化に支えられた豊かな社会にこそ築かれる」	
(3) 企業のあるべき姿 「文化性のある企業は、社会における存在価値が高まる」	
(4) 企業と文化の関係 「企業と文化は密接な関係である」	
提言 ～ 文化をベースに企業と社会の好循環を築く～	11
(1) 提言1 「文化支援活動の“経営性”を高めよう」	11
方向性:より経営性を高める3つのポイント	
実践的視点:Plan-Do-See に沿った3つのステップ	
まとめ:文化支援活動の基盤を形成する	
(2) 提言2 「事業の“文化性”を高めよう」	17
文化性の定義:“文化性”とは	
方向性:文化から学ぶ3つのポイント	
実践的視点:文化性を高め浸透させる4つのステップ	
まとめ:文化性が感性を高める	
(3) 企業にもたらすもの 「従業員の誇りと新たな価値創造の機会」	25
(4) 経営者が今日からできること 「5つの示唆」	26
おわりに ～ 企業が文化になるとき～	27

はじめに

この21世紀の時代、日本経済にとって大きな転換期になっている。平成不況からの脱出を目標に、国も地方自治体も様々な施策を取ってきた。そして企業は、利益回復のために徹底的なコストダウンを図り、いかに売れる商品やサービスを作るかということに躍起になってきた。最近はその効果もあり、企業の業績も日本経済も停滞を脱し、景気は堅調な状況にあるといえよう。

しかし、企業の業績という観点では私達は目の前の目標は達成しつつあるものの、企業本来の目的に向かって進んでいるのであろうか。

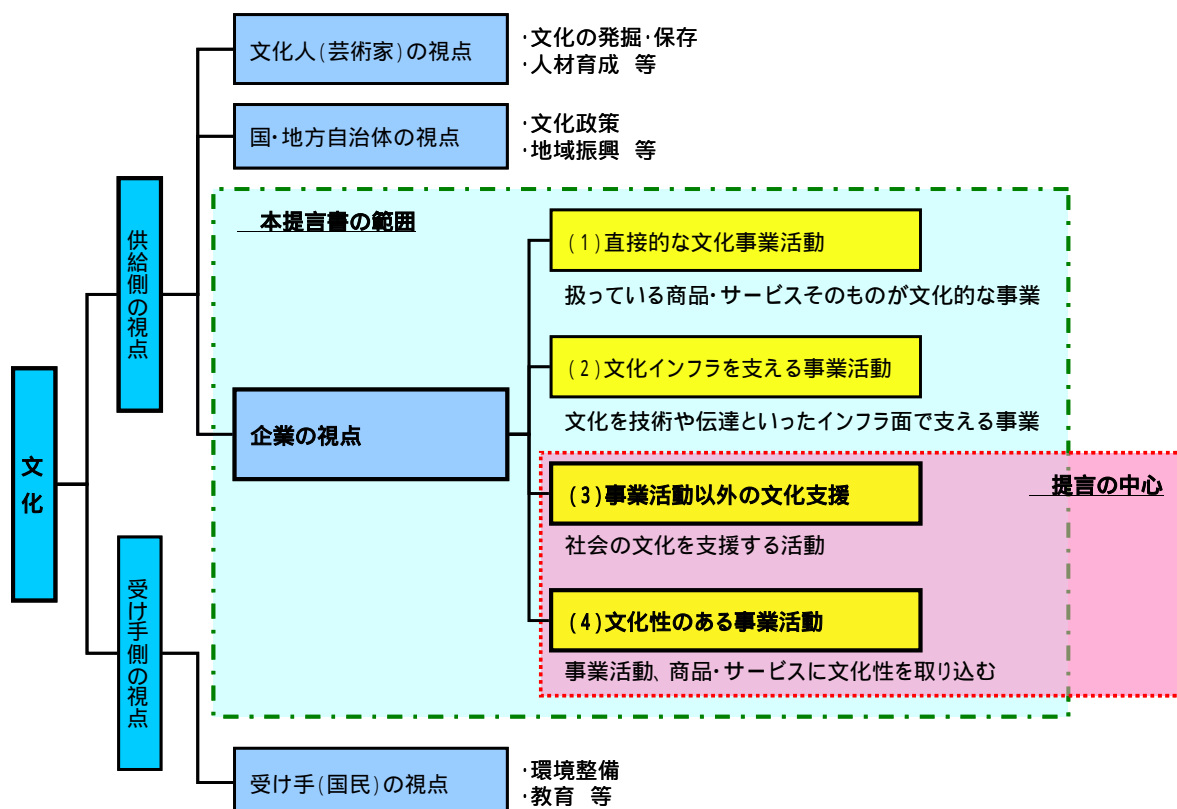
そもそも、企業の本来の目的とは何であろうか。私達が心豊かに生活できるような社会を支えることにつけるのではないか。企業が社会の一員として存在する以上、社会がより良くあり続けるために寄与すべきである。しかし、昨今は経済的効果だけが評価される風潮が強くなってきており、私達経営者は効率性や合理性を追求し、利益という結果に固執するあまり、社会の一員としての本質を忘れてしまう瞬間があったのではないだろうか。企業が社会の一員としての存在意義をあらためて考えるためには、これまでの社会を支えてきた理念や美学、志、こだわり…そのような目に見えない“こころの価値”を再確認することが必要であろう。その“こころの価値”として社会に認められたものが“文化”になるのだと思う。

本委員会では、その“文化”をテーマに議論を重ねてきた。企業の視点からみる文化は、様々な捉え方があり沢山の関わりを持っている。その中で、どの企業においても関係の深い社会の文化を支える活動について、また企業のアイデンティティーにつながる事業活動や商品・サービスの文化性について、2つの観点に焦点を絞り提言としてまとめた。

これまで文化が社会を支えてきたように、企業の存在そのものがひとつの文化となり、社会を支える存在でありたいという意味で「企業が文化になるとき」というタイトルをつけた。社会に愛され心の豊かさにつながる価値を創出し続けながら、企業そのものが文化となり社会により良く生かされる、それが社会における企業の存在価値ではないだろうか、世に問いたい。

【提言の範囲】

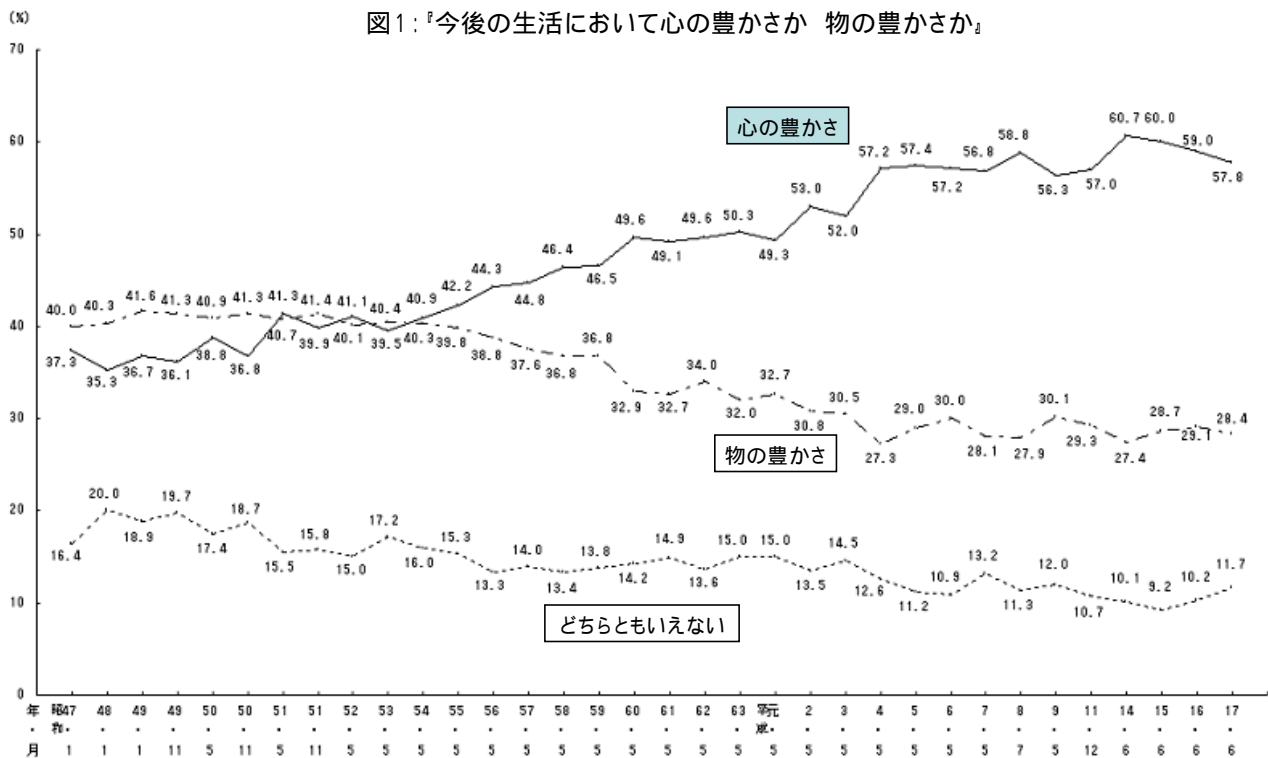
“文化”は非常に幅広い分野に渡り様々な関係性の視点があるが、本提言では、企業と文化の関係についての範囲に着目した。その中でも特に(3)事業活動以外の文化支援、(4)文化性のある事業活動の2つの観点に焦点を絞り、それぞれに求められる方向性と具体的行動をいくつかのケーススタディを紹介しながら提言する。



(1) 問題提起

『経済的価値の偏重に流され、本質を忘れかけていないか』

過去、戦後の経済復興を遂げた日本は、経済のキャッチアップの時代から、次なる時代への転換を目指してきた。1979年の大平総理の施政方針演説で「経済中心の時代から文化重視の時代へ」というメッセージが発せられて以来、サービス産業や文化産業といった“物”ではなく“心”に関する産業が大きく成長してきた。また、企業における社会貢献活動も活発化し、企業も社会を構成する一市民であるという認識から企業市民¹という言葉も生まれた。一方、国民の視点においても、1980年代以降心の豊かさを求める意識は年々高まってきている。(図1：『今後の生活において心の豊かさか 物の豊かさか』)



(注)心の豊かさ 「物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をするに重きをおきたい」
物の豊かさ 「まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きをおきたい」

出所：総理府 国民生活に関する世論調査(2005年6月)

¹ 企業市民とは、Corporate Citizen の訳語である。企業も社会を構成する一市民という捉え方をし、事業活動のみならず、地域社会、環境、教育、文化など多方面にわたり、積極的に貢献していく者として、擬人化して捉えられた企業のことを指す。

しかし、バブル崩壊により日本社会は大きく変化し、長引く景気の低迷が社会全体の活力を低下させた。その結果、景気回復という目の前の目標に立ち向かわざるを得ず、企業は利益確保に躍起となり、みずからの利益を創出することだけが目的のようになってしまったのかもしれない。また株主や従業員、取引先といったステークホルダーも企業の経済的側面に偏った見方になってきてしまった。社会も利益を上げている企業は疑いもせず認め、お金があれば何でも手に入れることができ、豊かな生活ができると思ってしまったのかもしれない。昨今では、勝ち組・負け組や下流社会といった言葉が出てきたように経済的価値の偏重による影響が発生してきていることは間違いないであろう。また、バブル時代からの大量生産・大量消費・大量廃棄の悪癖により便利で安価な沢山のモノが溢れる一方、それまでには予想もつかなかった複雑な犯罪や事故が発生している。社会全体における経済的価値偏重の意識が心の豊かさを見失わせ、社会を脆弱なものにしてしまってきている懸念がある。

このような現状は、進むべき方向と整合していないことを負の面として顕在化し、我々に警笛を鳴らしているのではないだろうか。景気回復も確実なものとなり、**21世紀の成熟したあるべき日本社会に向けて、あらためて心の豊かさにつながる社会を考える時期である。そして、企業においては、本会が「21世紀宣言」²や「第15回企業白書」³で示したように、経済的価値のみならず社会的価値や人間的価値をも創出する責任を有していることを再認識する必要がある。**

(2) なぜ文化なのか

「持続可能な経済発展は、文化に支えられた豊かな社会にこそ築かれる」

古来から経済と文化は密接に関係してきた。様々な技術の進歩や新しい製品が新たな文化を創り育てて、両者が融合しながら社会が発展し、人は機能的にも精神的にも便利で豊かな生活を送ることができるようになってきたのである。

では、様々な場面で使われる文化⁴という言葉はどのような意味を持つのであろうか。広義では「特定の社会集団において習得、共有、伝承される行動様式や生活様式であり、言語や習俗、宗教等」を意味する。例えば、日本文化といわれるような地理的な定義、平安文化といわれるような歴史的な定義、そして江戸文化というような地理・

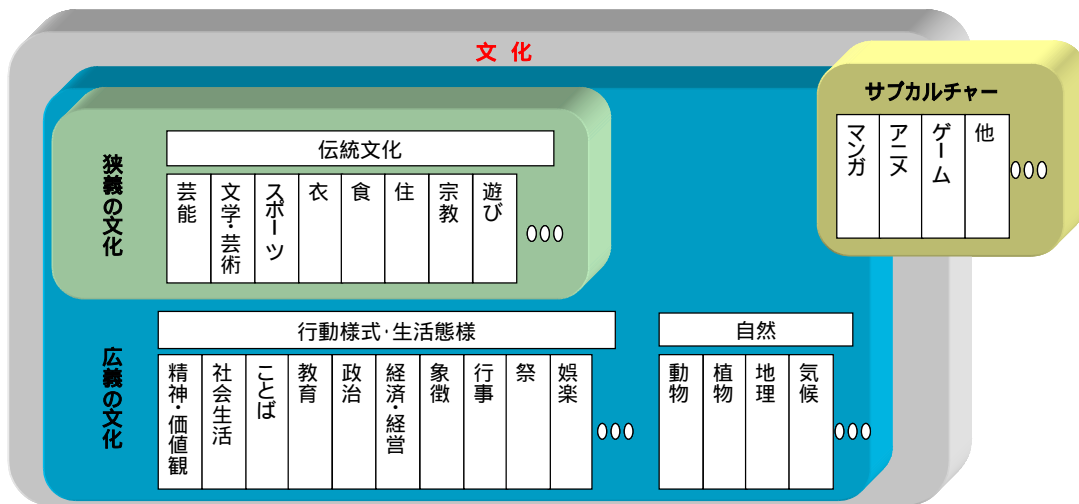
² 「21世紀宣言」21世紀宣言起草委員会提言（2000年12月）

³ 第15回企業白書「市場の進化」と社会責任経営 - 企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて -」（2003年3月）

⁴ 文化：人間が自然に手を加えて形成してきた物心両面の成果。衣食住をはじめ技術・学問・芸術・道徳・宗教・政治など生活形成の様式と内容とを含む。文明とほぼ同義に用いられることが多いが、西洋では人間の精神的な生活にかかわるものを文化と呼び、技術的発展のニュアンスが強い文明と区別する。[株式会社岩波書店 広辞苑第五版 より]

歴史的な定義もある。また、集団を構成するという意味では、企業文化といわれる企業の社風（風土）や、おたく文化という定義もある。狭義では「広義の文化を背景として美的表現を实践する精神活動であり、文学、音楽、絵画、演劇、彫刻、装飾、織物などの芸術性のあるもの」を意味する。最近では、マンガやアニメ、カラオケ等はサブカルチャーやポップカルチャーと言われ、海外からも日本の新しい文化として人気が高い。（図2：（概念図）文化の範囲）

図2：（概念図）文化の範囲

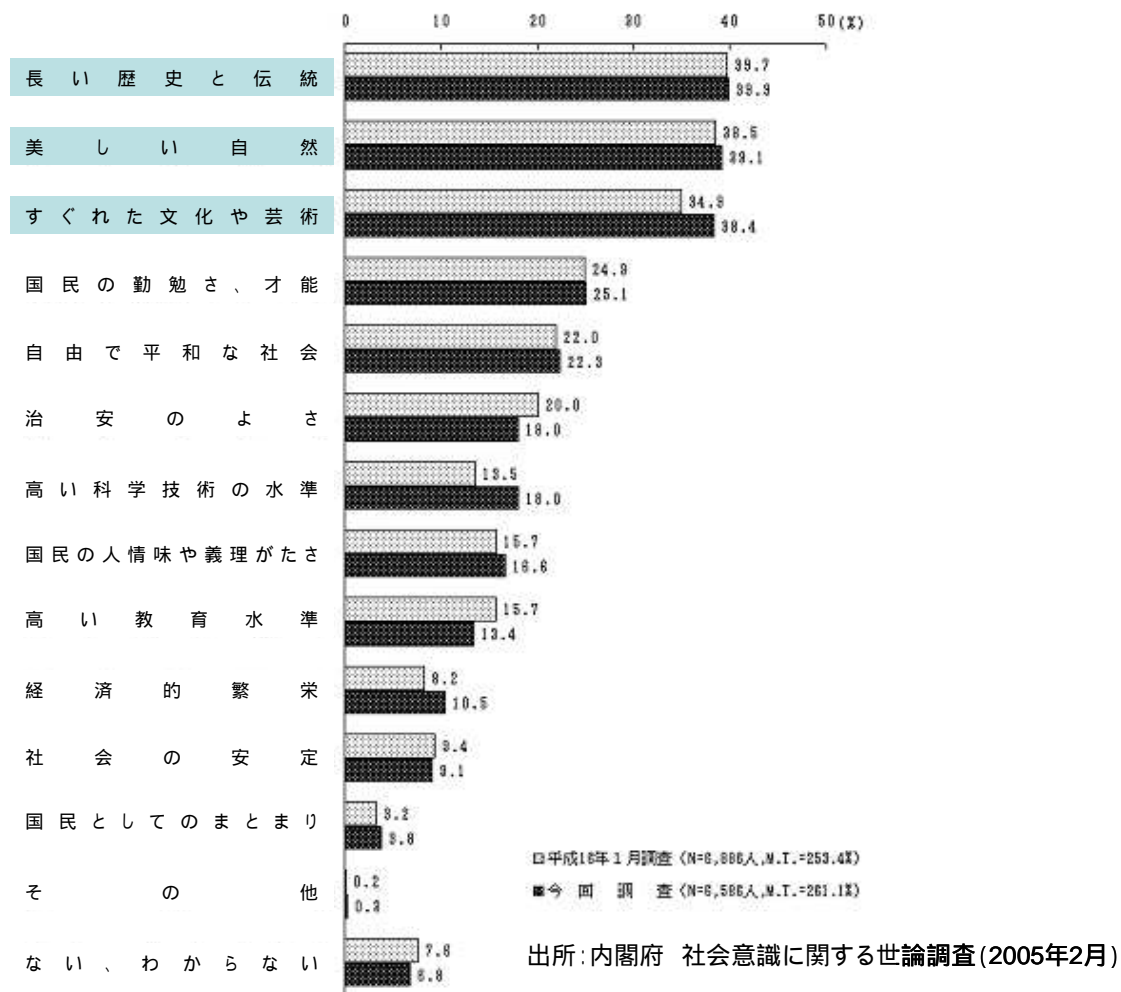


文化に近い言葉で文明⁵という言葉があるが、一般的には、文化とは人間の精神的所産を指し、文明とは人間の技術的・物質的所産を指すことが多い。企業文化という言葉为例にとると、企業そのものは文明に属するものが多いが、あの会社はこういう雰囲気があるということだと文化の側面の話になる。また、味噌汁のお袋の味というのは、文化に属するものであろうが、味噌自体は文明に属するということになるだろう。このように観念的には分類できても、実際にはその線引きは難しい。

このように“文化”とは様々な定義や使い方があがるが、いずれにしても人々の行動や生活に密接に関係した場面で、共通の価値を見出し心に深く浸透したものであることは間違いない。だからこそ、人は文化に触れることである時は心を落ち着かせ、ある時は高揚し、感動を得るのである。そして自分の価値観を感じ、心の豊かさというお金やモノでは得られない真の豊かさを手に入れることができる。社会の意識としても日本が誇れるものは、伝統や自然、文化であるという意識が高い。（図3：『日本の国や国民について誇りに思うことは何か』）そのような人の精神面での欲求を満たす文化に支えられた豊かな社会が実現されてこそ、持続的な経済発展があるのである。

⁵ 文明：宗教・道徳・学芸などの精神的所産としての狭義の文化に対し、人間の技術的・物質的所産。
[株式会社岩波書店 広辞苑第五版 より]

図3:『日本の国や国民について誇りに思うことは何か』



そこで本提言では、国民の心の豊かさにつながる視点として、また企業の社会的価値や人間的価値につながる視点として“文化”をキーワードに、これからの企業と文化の関係について考え方を示す。

(3) 企業のあるべき姿

『文化性のある企業は、社会における存在価値が高まる』

個人が文化に触れ、心の豊かさを得て人生の質を高めるように、企業は、文化に触れ、みずからの文化性を高めることで企業の質を高めることができる。

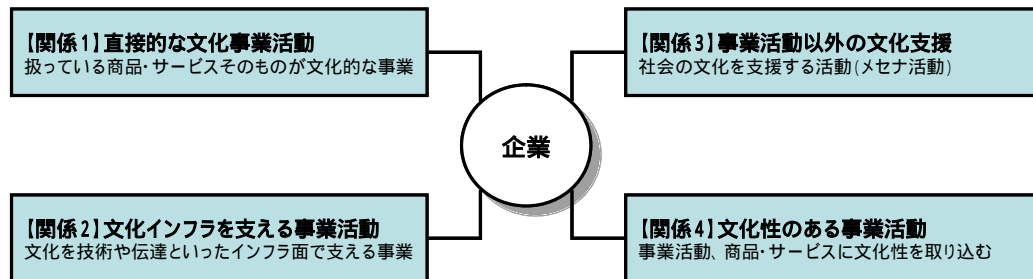
企業は文化を通じて社会の土を耕し、そして種を蒔き、社会と共に成長にしていくべきである。そして、美しい花を咲かせ、大きな実を結ばせるのである。土を耕すことをせず花や実を刈り取るだけでは、次第に土壌はやせてしまい将来的にはその土地から作物を得ることができなくなってしまう。もともとカルチャー (culture) の語源に「土を耕す」という意味があったのはそのようなことなのかもしれない。

企業活動も同様に、足元の狭い市場だけに目を向け、その中で他社とシェアを奪い合うような戦略では短期的な利益を得られかもしれないが、将来的にはその市場はやせ細ってしまうであろう。長期的な視点を持ち社会全体を大きく捉えながら土を耕すことで、豊かな社会という土壌を作ることができる。そうして企業は、社会における存在価値を高め、社会とともに持続的に発展することができるのである。

(4) 企業と文化の関係

「企業と文化は密接な関係である」

企業と文化との関係は大きく4つの視点から整理することができる。直接的に文化を事業としている企業だけでなく、あらゆる企業がいろいろな側面から文化に密接に関係している。



【関係1】 直接的な文化事業活動

文化の定義により捉え方が異なるかもしれないが、博物館や美術館の運営、観光、マンガやアニメの制作、食の提供等様々な文化的な事業がある。

最近注目されているのは、アニメや映画、音楽、ゲームといったコンテンツ産業と呼ばれる分野である。日本が失われた10年と言われていた2002年にアメリカのジャーナリストであるダグラス・マッグレイが、外交専門誌「Foreign Policy」に「Japan's Gross National Cool」という論文を発表した。Coolは「かっこいい」の意味であり、「国民総かっこいい文化力」と訳すとわかりやすい。今日の日本は、ポピュラーミュージックから電子機器、建築からファッション、食べ物に至るまで、経済大国と言われた1980年代よりもはるかに大きい文化的勢力を持っているという内容であった。実際に、日本のアニメ映画がベルリン国際映画祭やアカデミー賞を受賞し、アメリカでは日本映画のリバイバル作品が盛んに作られ、韓流ブームと言われた韓国のドラマや映画も制作者は日本のドラマやアニメに影響を受けたと言われている。このようなコンテンツ産業と呼ばれる分野は国際的にも成長が見込める分野であり、アメリカや

ヨーロッパだけでなく、中国や韓国も国をあげて非常に力を入れている。日本としても企業はもちろん、国の文化政策としてこのような分野における総合的な戦略を作り押し進める必要がある。

コンテンツ産業以外でも、日本の食が海外に受け入れられ、国内では今年の愛知万博に代表されるようなイベント等多様な方面で文化的な産業が将来の成長を期待されている。

なぜこのような日本の文化が海外で受け入れられるのだろうか。その理由を特定することは非常に難しい問題であるが、品質の良さ、独特の美意識、宗教的な制限がない等様々な理由が考えられる。少なくとも**日本の文化の中に他の国々の人々を引き付ける何かが潜んでいるということであり、その文化を生み出す国や国民の価値観に魅力があるということである。その魅力を個々の企業が積極的に海外に発信していくことで、ひとつの企業のブランド力が向上するだけでなく、日本の総合的なブランド力の向上につながると考える。**

【関係2】 文化インフラを支える事業活動

事業そのものが文化ではないが、技術や情報伝達というインフラの側面で文化の発展や振興を支えている事業がある。

最近顕著なのは、IT技術を使った情報の伝達である。音声や文字、動画等の様々な形態の情報を大量に瞬時にかつ双方向で移動させることを可能にした。家に居ながらにして海外の美術館の情報を得たり、自主制作の小説やデザイン、映画等をインターネット上で広く公開することが可能となった。送り手側も受け手側も様々な情報を有機的に活用することで、新しい価値を創造することが容易になった。また、身の回りの生活でも様々な技術が文化のインフラを支えていることがわかる。例えば、コンピューターグラフィクスを活用した映画をDVDやHDに保存しておき、好きな時間に薄型大画面の映像機器で楽しむ。有名シェフの料理という冷凍食品を電子レンジで調理し食べた後は、バイオ技術の進んだ化粧品を使い、デザインや機能性に優れたファッションに身を包み、曲線の美しいハイブリッド車でドライブに出かけるというような具合である。

このように、**技術の進歩が私達の身の回りの文化を支え、新しい文化を生み、進化させているのである。技術を高めることも国内だけでなく海外における日本発文化のオリジナリティーにつながる**のである。

【関係3】 事業活動以外の文化支援

いわゆるメセナ活動⁶とされている分野である。美術館の設置や文化プログラムの協賛、寄付等⁷これまでも様々な企業で行われている。

1980年代以降、企業も社会を構成する一員であるという認識から社会全体に貢献すべきという考え方が広まって来た。また、好景気を背景に日本企業が海外に進出するが、ジャパンバッシングの影響もあり、社会貢献や地域貢献といった活動を進めるようになった。そして企業の多くが、それまでは企業の内側に向け配分してきた利益の一部を社会に対して還元するようになってきた。メセナ元年といわれた1990年には、社会貢献活動とともにその一手段としての文化支援活動が広まりを見せ、社会的にも認知度が高まった。財団を設立し美術館の設置や芸術家の支援を行い、また、大手企業内では専門部署を設置し企業の利益の再配分先としての文化支援活動は活発になってきた。

しかし、そのような活動を続けられたのは、企業が右肩上がりで順調に利益を上げ続けられたからでもあり、バブル崩壊によって環境は大きく変化した。企業の利益の還元あるいは広告・宣伝という位置づけの活動は、本業における利益確保が優先され活動の縮小や中止を余儀なくされるケースがみられた。また、見返りを期待しないというスタンスは、利益を出している企業でさえ株主や従業員等のステークホルダーへの説明が難しくなった。

昨今、景気の回復や企業の社会的責任の高まりから、文化支援活動を含め社会貢献活動が再び重要視されるようになってきた。本来このような活動は景気や企業の業績の良し悪しによって大きく変動すべきものではない。特に文化支援活動は、環境対策等の他の社会貢献分野に比べまだその位置づけは低く、影響を受けやすい分野である。そのような不連続の状況が、長期的には経済や社会に大きな穴を開けてしまう危険性がある。

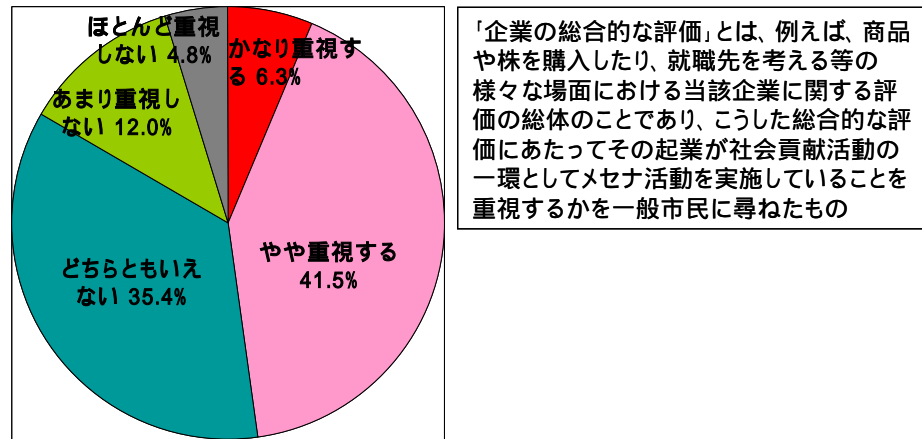
過去から築いてきた文化を絶やさないために、また新しい文化を創り育てていくためにも企業が持続的に文化支援活動に取り組むことが必要である。活動が企業にもたらす長期

⁶ メセナとは、フランス語で芸術文化支援を意味する。古代ローマ時代の皇帝アウグストゥスに仕えた高官が詩人や芸術家を手厚く庇護したことから、後世その名をとって「芸術文化を庇護・支援すること」を指すようになった。日本では、1990年に企業メセナ協議会が発足した際、「即効的な販売促進・広告宣伝効果を求めるのではなく、社会貢献の一環として行う芸術文化支援」という意味で「メセナ」という言葉を導入し、一般に知られるようになる。

⁷ 文化支援活動の分野としては、音楽、美術、演劇、舞踊、建築、映像、文学、伝統芸能、文化遺産・歴史的建造物、生活文化などのほか、これらのジャンルを複合的に持つものなど多岐にわたる。また、企業による文化支援には、文化事業の主催、寄付や協賛として資金の提供、非資金援助、文化施設の開設・運営、コンクール等の顕彰事業、助成財団や事業財団としての企業財団等がある。（企業メセナ協議会「メセナ活動実態調査」の分類にもとづく）

的なメリットを明確に認識し、企業の特徴を活かした活動を行い、市場や社会に対しても長期的な投資であることを理解してもらうことが必要である。そして理解された文化支援活動は、人々が商品や株の購入、就職先を考える等の様々な場面において企業の総合的な評価を上げることにもつながるのである。(図4:文化支援活動と企業の総合的な評価の関係)

図4:文化支援活動と企業の総合的な評価の関係



出所: 社団法人企業メセナ協議会「メセナ白書2000」

【関係4】文化性のある事業活動

文化に直接関係しない事業であれ、事業に文化性を上手く取り込むことで、単に他社との比較で安い便利という相対的な価値だけでなく、その商品・サービスでなくてはならないという個別性・独自性のある絶対的な価値を創出することができる。

企業の短期的な結果第一主義や株主利益第一主義は、他の重要な価値の存在を忘れ、企業を社会と離れた存在にしてしまう。社会の質を高め、心の豊かさを醸成するためには、企業の経済的価値にプラスして社会的価値・人間的価値を向上させる必要がある。企業は自らの理念や志、美学、こだわりをもって、文化的な価値を商品・サービスに注入することによって、人々を感動させ、社会の感性を高めることができるはずである。そして、社会に受け入れられ浸透することで、企業がかげがえのない存在になっていくのである。

以上、企業と文化の関係を4つの視点から整理してみた。直接的に文化に関係する事業を行っていないなくとも、【関係3】のように事業とは別の観点から社会の文化を支え、【関係4】のように事業に文化性を取り込み社会に価値を提供することは重要であり、その2つの関係に焦点を絞り具体的な提言を行う。

(1) 提言1 「文化支援活動の“経営性”を高めよう」

社会において企業の持続的な文化支援活動が求められている。そのためには、経営的な視点を持ち、文化支援活動を社会とのコミュニケーションツールとして意識し、企業の戦略として明確に位置付けることが必要である。これまでの文化支援活動も様々な成果をあげてきたが、より大きな成果をあげるべく、企業が取るべき方向性として3つのポイントを示した上で、実践的な視点で3つのステップを提示する。

方向性:より経営性を高める3つのポイント

【その1】「見返りを期待しない社会還元活動」から

「社会と自社の双方に利する未来への先行投資活動」へ

昨今、社会的責任経営（CSR）の高まりもあり、社会貢献度調査や社会貢献ファンド（SRI）等、企業の社会性が注目され評価されるようになってきた。そのような動きは、今後の企業の文化支援活動を後押しするものと考えられる。**自社の利点は何であるのかという視点を持ち、社会と企業に対する未来への先行投資活動と位置づけることで、企業が主体的に活動を長期的に持続できる**ようになる。

通常の投資と言え、ある一定期間で金銭的なリターンを期待するものであるが、このような活動の特徴は、リターンの時期が明確ではなく金銭的なリターンとは限らないということである。なかなか目に見えるものではないが、**企業のイメージや信頼、従業員の意識向上といった、企業の底力となり持続的成長に欠かせないものが得られる。**

【その2】「利益還元の金銭的支援活動」から

「人・モノ・金・情報・サービス等の自社の特徴を活かした支援活動」へ

企業とNPOが連携する場面も増え、これまでとは違う取り組み方が増えてきている。単にお金だけ出せば良いというのではなく、自社の経営資源上の強みや特色を活かした活動を行うことが求められる。企業の文化支援活動の規模や習熟状況によって支援の内容も変わるであろうし、共に活動するパートナーのニーズや支援される側のニーズを踏まえることが重要である。人材の支援を必要としている場合もあれば、物理的な稽古の場や他団体との交流の機会を必要とする場合もあるであろう。**様々なニーズと自社の強みや特徴を考慮しながら最適な支援方法を見つけることが重要である。そのような取り組みは、新たに企業の資源を強化することにもつながる。**

【その3】「陰徳の美」から「陽徳の美」へ

これまでは文化支援活動のみならず社会貢献的な活動は、企業として積極的に開示すべきではないという考え方が多かった。しかし、株主や消費者は企業や商品・サービスを選ぶ際には、数値的・表面的な一側面だけではなく、その企業そのものの考え方や行動を踏まえて判断したいものである。例えば、私達がある人と親しくなるという場合に、相手が罪を犯しておらず法律を守っているからといってそれだけで仲良くなるということはないであろうし、ひとつの行動や一部の知識だけに惹かれるのではない。その人の総合的な魅力に惹かれるのである。企業対企業もそうであろうし、企業対顧客、企業対社会もまさしく同様である。

そのためにも**企業としての考え方をしっかりと説明し、市場や社会に理解してもらうことが重要である。企業を見る目を変え、国民の意識向上につながるはずである。このような外向けのメッセージは、あわせて社内に対しても従業員のモチベーションや帰属意識の向上につながる効果的なメッセージである。**

実践的視点:Plan-Do-See に沿った3つのステップ

前述した3つの方向性を踏まえ、Plan-Do-Seeの流れに沿って、実際に文化支援活動に取り組む場合に心がけたい点について提示する。

【Plan】「経営的視点」を踏まえた基本方針を策定する

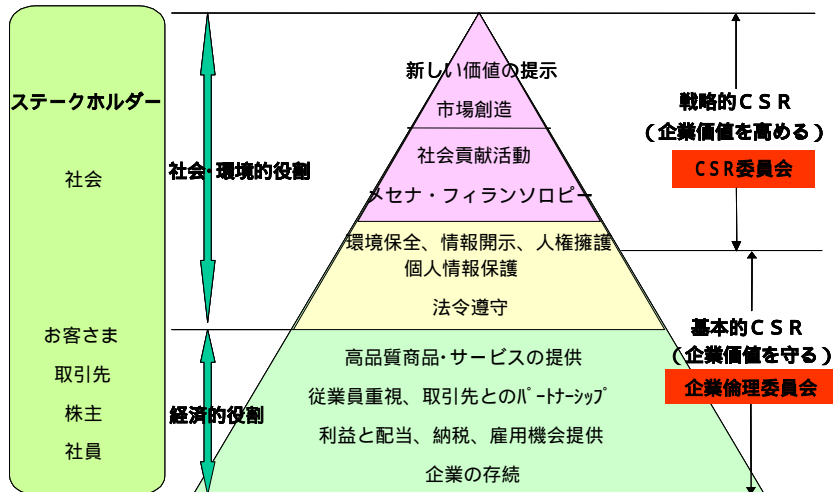
見返りを期待しない活動の場合は、社会的な意義や効果のみを考えれば良かったのかもしれない。しかし、社会的な意義が明確になっていても、経営的な意義が見えないと自社が何故そのような活動をしているのか不明確になってしまう。これからは、自社へのメリットも両立させ外に向けてPRするためにも、**社会的視点だけでなく「自社の理念」「使命」「事業ドメイン」等の経営的視点も踏まえた基本方針やプログラムを考えることが必要**となる。

社会的視点においては、どのような社会的価値を重視し、その価値観に基づき「どのような対象に」「どのような貢献を」して社会を良くしようとしているのかを明確にする。その上で、**企業としての経営的視点として、具体的に「何をしたいのか」「何ができるのか」「何をしなければならないのか」を明確にすべきである。**

【ケース・スタディ1】「基本方針の整理」

資生堂では、CSRに関する活動をステークホルダーとの関係性から整理している。実行している様々なプログラムがどのような位置づけなのか明確であり、プログラムを検討するだけでなく社内の理解促進にも役立っている。

資生堂「CSR領域概念図」



【ケース・スタディ2】「基本方針の浸透」

ある企業では、活動効果の評価だけでなくプログラム選定の評価基準も明確に設定している。そのことにより基本方針に則ったプログラムの取捨選択ができるだけでなく、社内の担当者やアドバイザーを依頼している外部の専門家まで企業の方針を理解することができている。

【ケース・スタディ3】「社会貢献と事業の連携」

ある企業では、社会的な意義と経営的な意義を結び付けた活動を行っている。世界で100の遺跡を指定してその遺跡を保全するプログラムを行っている。これ自体、社会性の高いプログラムであるが、同時に遺跡へのトラベルツアーを企画し、売り上げ増を期待することができ、社会貢献活動を上手く事業活動と関連づけている。

【Do】「協働」「双方向」により当事者意識の醸成を行う

プログラムについては様々なアプローチが考えられるが、本業と同様に企業にはそれぞれ得手・不得手があり、活用できる経営資源（人・モノ・金・情報・サービス等）は限られている。その限られた経営資源を上手にマネジメントして、できる限り大きな社会的価値を生み出すことが必要である。また複数のプログラムを行う場合には、個々のプログラム意義だけではなく組み合わせ全体の意義を考え、プライオリティを踏まえた適正な経営資源配分を行う必要がある。

このような活動の難しさは、当事者とそうでない者との温度差が生まれてしまう点である。受け手側に対して、あるいは活動のパートナーや社内の担当以外の従業員に対しても、価値観を共有し当事者としての意識を醸成することが必要である。

協働とは「協力して働くこと」であり、双方向とは「2WAYの関係」ということである。社内においては、一部の担当者のみが実施し、社内に理解されていないケースがある。担当者以外にボランティアとして手伝いをしてもらうことや活動で得た情報や成果の紹介を社内に伝えることで、このような活動の理解と共感を得ることができる。社外の視点では、協働のプロセスや双方向のやり取りを行うことにより、支援者と主催者、主催側と視聴側という壁を取り払った活動を行うことができる。

【ケース・スタディ4】「資源配分の工夫」

ある企業では、プログラムのプライオリティを明確にした予算配分を行っている。様々なプログラムの中から社会的な意義が高く、自社のビジネスにもつながるプログラムに優先的に予算を配分するようプライオリティを明確にしている。

【ケース・スタディ5】「社内における協働と双方向」

コンサートや美術展等の協賛を積極的に行っているある企業は、従業員ボランティアが受付や会場整理を行っている。回数を重ねボランティア経験者の数が増えることで、文化支援活動自体の理解が深まっている。また、社内からアイデアを募集したり、社外の人々の評価を社内報等で従業員に伝えることで、活動の意義やプログラムの効果について理解が進んでいる。

【ケース・スタディ6】「社外における協働」

新潟で開催される「大地の芸術祭～越後妻有アートトリエンナーレ」は、2000年に第1回を開催し、今年2006年の夏の第3回展に向けて準備が進められている。世界中から集まったアーティストが自然の里山や古い家屋をモチーフとして作品を展開するが、アーティストと地元の住民、ボランティアで来た都会の若者と地元のお年寄りという関係の中で、試行錯誤しながら協力して働くということが、副次的に地域活性化という大きな成果ももたらしている。

【See】短期的な定量効果に固執せず「内部の評価基準」を明確に持つ

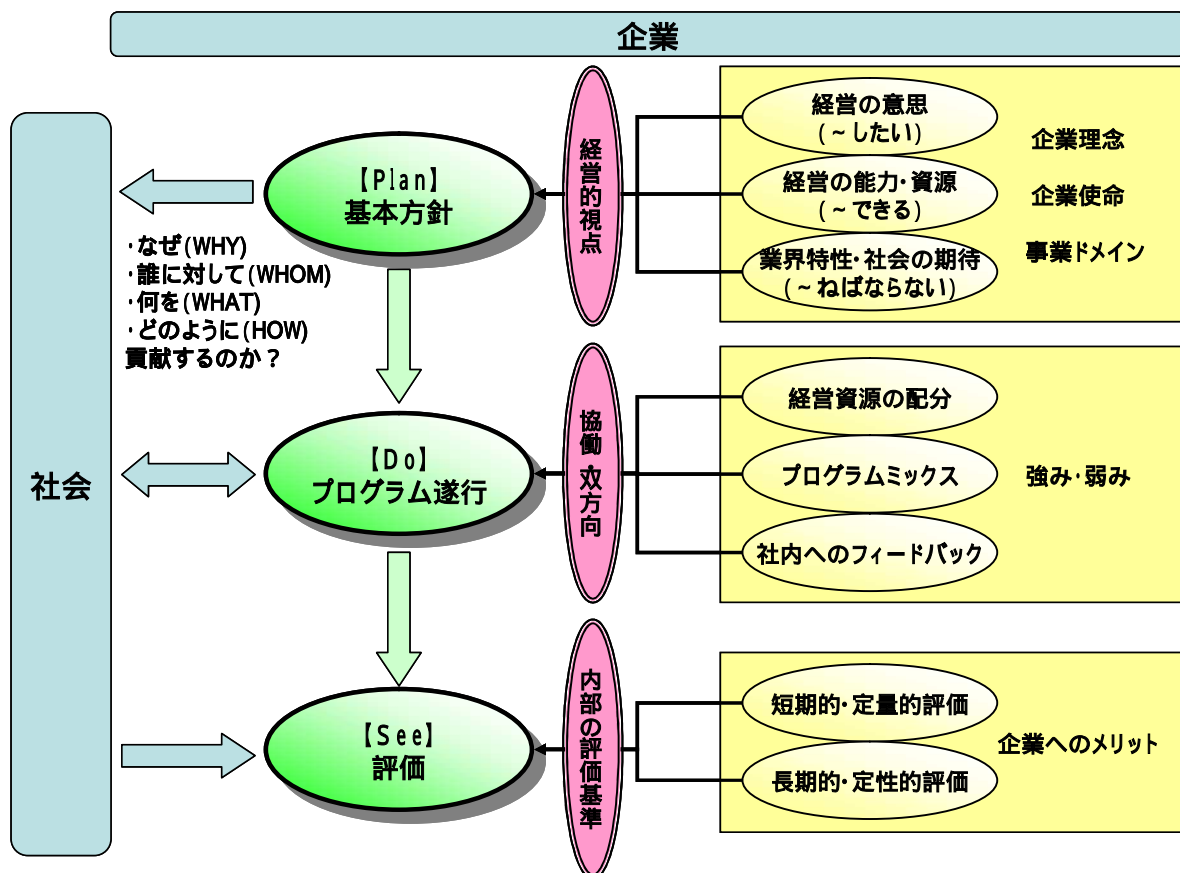
企業活動のあらゆる場面で評価は悩ましい問題であり、特に文化支援活動は定量的な評価は難しい。活動を持続させるためには自社の取り組みがどのような成果をもたらしているのかを明確にする必要がある。一般的にも社会貢献的な活動は、未来へ向けた長期的な投資であるということを十分に認識し、社内における独自の評価基準を持っておく必要がある。その**独自の評価基準を持つことにより社会やステークホルダー**

に対しても説明が可能になる。評価基準を作成する際には、単に表面上の結果（文化施設における単年度の入場者数や単年度の利益等）だけにとらわれたり、他社の取り組みや活動状況と比べて評価するものではない。基本方針を踏まえ活動が生み出した成果（社会的価値への貢献、企業イメージへの貢献、事業活動への貢献、従業員に対する影響、株主や取引先への影響、地域への影響、パートナーへの影響等）を評価することが望ましい。

【ケース・スタディ7】様々な評価軸の設定

アサヒビールでは、「クオリティチャレンジ」を合言葉に、企業の資源をできるだけ活用し、社会貢献活動や芸術文化活動を支援している。実際の評価では、「目標達成度評価」「支援先評価」「協働NPOからの評価」「サービスの受け手による満足度評価」の4種類の評価が実施されている。また、目標達成度評価は、内部の評価ツールとして、BSC（バランス・スコア・カード）の枠組みを活用している。

このような活動は、社会環境の変化や経営者の交代、担当者の育成等により長期的に持続させることの難しさがある。しかし、これまで述べてきた Plan-Do-See のポイントを押さえ、また、基本方針と個々のプログラムの整合や社会的・経営的な意義に即した評価基準の設定等により長期的な持続を担保できると考える。



まとめ:文化支援活動の基盤を形成する

従来の文化支援活動は、社会に対する一種の施しという意識であったのかもしれない。これからは企業と社会とのコミュニケーションツールであり、企業の戦略の一環として位置付けるべきである。企業が景気や社会環境にとらわれずにコミュニケーションを持続させることは、社会に対しても企業に対しても大きな意味がある。

企業が文化支援活動に関わることで、社会からその企業に対する評価が向上し、そのことがさらなる文化支援活動の基盤を形成するという好循環を築くことができると期待している。

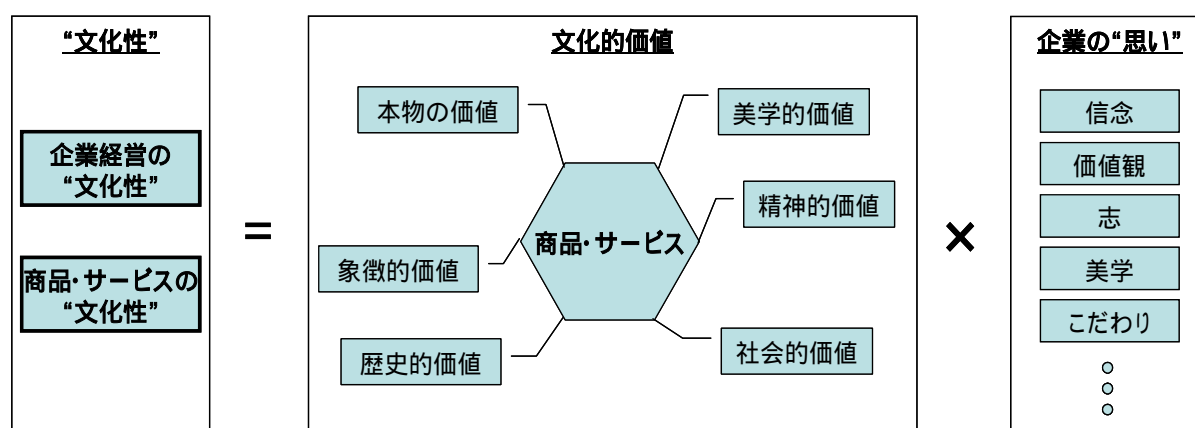
(2) 提言2 「事業の“文化性”を高めよう」

事業活動に文化性を取り込むことで、商品・サービスの個別性・独自性のある絶対的な価値を創出することができ、ひいては企業の存在価値の向上につながる。この文化性を戦略的に取り込むために、企業が取べき方向性として3つのポイントを示した上で、実践的な視点で4つのステップを提示する。

文化性の定義：“文化性”とは

“文化性”という言葉は、文化性のある商品とか、文化性を感じる人だというように一般的に使われておりイメージとしては理解できる言葉である。本提言では、イメージをより具体化するために以下のように定義した。

文化性とは、「**文化的価値**」を「**企業の信念や価値観、美学、こだわり等々**」によって付加されたものと定義した。つまり、性能や品質といったスペックが明確なものではなく、またデザインが良い、歴史的価値があるというような文化的な価値が含まれているだけでなく、文化的な価値を何らかの企業の思いを持って注入しているということである。（「文化的価値」については、デイヴィッド・スロスビー⁸の整理を参考とした。）



⁸ オーストラリア、マコーリー大学教授。1939 年生まれ。シドニー大学で学士号・修士号（農業科学）、LSE（ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス）で経済学博士号を取得。文化経済学の第一人者として世界的に名高く、1996 年から 98 年にかけて国際文化経済学会の会長をつとめた。日本にもたびたび訪れ、東アジア（西太平洋圏）の地域学会の育成とその連携についても献身的な努力を払っている。

方向性:文化から学ぶ3つのポイント

【その1】企業の思いとして独自の信念・価値観・・・を貫く

経営者や企業における信念や価値観、美学、こだわり等々が企業活動において明確に貫かれていることが重要であり、それが市場や社会が感じる商品・サービスの価値につながるのである。

文化とは、初めから文化になろうとして作られるものではない。その時代の背景や問題点等に対してより良い生活をしていこうという信念や価値観が新しいモノや行動を生み出し、それが受け入れられながら浸透し、文化として定着していくのである。このように長い時間にさらされながら文化に育つということも文化自身が持つ力なのかもしれない。企業も貫かれたその信念や価値観が、市場や社会に受け入れられることにより次第に認められ信頼されるようになるのである。

【ケース・スタディ 8】「舞台から学ぶ」

舞台では、シナリオライター、監督、裏方と様々な役割分担がされている。企業も同様に、戦略を作り経営を指揮し、事業を展開する様々な役割の人が居て、ひとつの商品・サービスが生まれるのである。各役割を一つの信念や価値観で貫くことで顧客が感動する舞台になるのであり、企業活動も同様である。

【その2】社会の問題や矛盾を企業の課題と捉える

自社に関わる業界や競合だけでなく、広く社会の問題や矛盾を理解し、自社の新たな課題として置き換えることが重要であり、社会に受け入れられる新たな商品・サービスを創造することができる。

顧客のニーズをいくら聞いても顧客はこれまでの経験に則った答えしか持っていない。無いものから新しいもの作り出し顧客のニーズの先を生み出すためには、広く社会の課題や矛盾を認識し自社の新たな課題として置き換えることが求められる。つまり、マーケットインの視点からソーシャルインの視点へ転換することが求められる。

【ケース・スタディ 9】「現代美術から学ぶ」

現代美術は、アーティストが現代社会における課題や矛盾といったものを感じ、自分の作品にメッセージを込めるものである。企業経営も自社の事業を通じ、現代社会の問題を解決していくということが原点である。

【その3】文化的価値を作り出す喜びを得る

単に安い・便利だけではない文化的価値は、その商品・サービスに独自の価値を付加することができる。労働の過程に文化的価値を作り出すことは重要であり、それを喜びとする従業員の意識や企業の雰囲気を作ることで、商品・サービスの価値を高めるだけでなく、労働そのものの質を高めることができる。

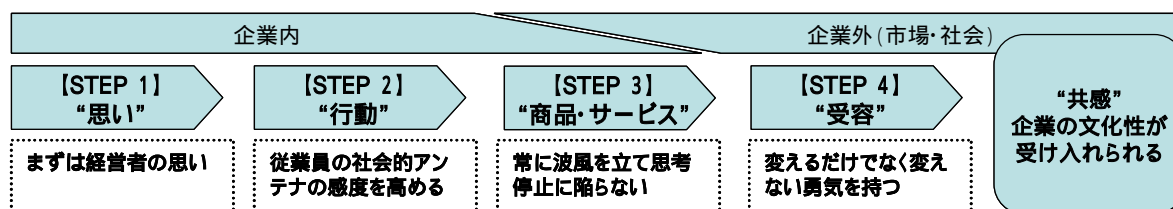
従業員に機械と同じような生産性（時間当たりの労働量）だけを期待し評価するような仕組みでは、商品・サービスの価値を高めることはできない。評価の基準や褒賞のしくみを取り入れ、従業員へメッセージしながら労働の過程に文化的価値を作り出す企業内のプロセスを確立したい。

【ケース・スタディ 10】「芸術の価値観から学ぶ」

芸術は、個々の芸術家独自の良さがあり、他の芸術家と相対的に比較して良い悪いというものではない。企業も他社より便利、安いというだけの相対的な価値だけではなく、企業独自の絶対的な価値を持つべきである。

実践的視点：文化性を高め浸透させる4つのステップ

前述した3つの方向性を踏まえ、文化性が社会に受け入れられるまでのステップに沿ってキーとなる行動を提示する。



【STEP1】まずは経営者の思いから

文化性を高める1つめのステップとしては、文化性の重要な要素としての企業の思いである信念や価値観を貫くために、まずは経営者自身が思いを持ち、伝えることが非常に重要である。経営者の思いは企業としての様々な判断プロセスに影響を与え、従業員が背中を見てそれを受け継ぎ、企業としての思いを作るのである。

これまでの経営者は、会社の成長のために人・モノ・金・情報・サービスといった経営資源を大きく強くしていくことが求められていた。今後はそれだけではなく、文化

性のキーとなる信念、価値観、志、美学、こだわり・・・を自分自身の中で明確に持ち、企業の中に伝え、大きく強くしていくことが求められる。

そのためには、**経営者自身が「創業の精神」「この会社が何のために存在しているのか」「お客様に喜んでもらうとはどのような価値を創出すれば良いのか」「どのような行動がステークホルダーからの信頼を得ることができるのか」ということを常に考え続けることが必要**である。そして、**日常と離れた世界観を感じる場に身を置き、内省し考え抜くことによって新たな思いに気づくことができる。**

最終的には、経営者の思いが従業員に浸透し、企業の思いとしてその企業らしさにつながり、取るべき行動が文章に書いた規範ではなく感覚的な基準として従業員一人一人に浸透することが理想である。

【ケース・スタディ 11】「思いに気づく」

資生堂の幹部研修では、イタリアに行きベネチアの都市の成り立ちを議論し、それをひとつのアナロジーとして会社のあり方を考えるということを行っている。また、他の研修でもあえて非日常の場を使った研修を取り入れている。非日常と離れた別の世界観を感じる場所に身を置き、自分で内省するプロセスを作ることで人間性が磨かれる。

【ケース・スタディ 12】「思いを見抜く」

ベネッセコーポレーションで求めている経営者は、業務の専門性ではなく、世界、社会の判断基準をもって経営資源の配分や実行を考えられる人である。その際にそのような経営者をどのように見つけるのかは、直島で行っているアート活動の場(ベネッセアートサイド直島)に来てもらい話をすることで、経営だけでない人間のとしての力がある人なのかどうか分かる。

【STEP2】従業員の社会的アンテナの感度を高める

2つめのステップとしては、社会の問題や矛盾といったものを常に企業の中に取り込むために、従業員が社会的なアンテナの感度を高めることが重要である。社会の風を感じ、人々の心を読みながら一歩先を行く新しい価値を見つけることができるようになる。

企業の中に身をおくといつの間にか社会とのコミュニケーションが少なくなり、業界の動向や競合他社の動きに注目するあまり社会全体が見えなくなってしまうがちである。経営者の思いを受けそれを行動に移すためには、組織の一員でありながら社会の一員として社会に対する感度を高めることが求められる。

アンテナの感度を高めるには、従業員みずからが社会との接点を作り持続的にコミュニケーションをとることが必要であり、本人の意識の問題が大きい。しかし、企業として従業員への刺激、情報伝達等による働きかけでその意識を高めることができる。また、意識を

持つ人材が行動に移す際の阻害要因があるのであれば、それを取り除き、また、従業員が自主的に参加している活動を支援する等、企業の環境整備によって企業全体の意識を高めることができる。

最終的には、企業に属する従業員一人一人が、自ら考え判断し行動できる社会の一員になることが理想であり、企業もその責任を有するのである。

【ケース・スタディ 13】「感性を高める」

オリンピックで金メダルを獲得した選手のインタビューでこのようなことを言っていた。「子供の頃に両親によく美術館に連れて行ってもらった。そのことで文化的な感性や個性が磨かれ、現在のスポーツにおける感性もそこで育てられたと思っている。」

【ケース・スタディ 14】「環境の重要性」

日本とイタリアで教えたことがある幼稚園の先生の話であるが、両国の子供に印象的な大きな違いがあると言っていた。色鉛筆で絵を描かせると、日本の子供は3色くらいしか使わないが、イタリアの子供は7～8色使うという。なぜかという、イタリアでは街のたたずまいや両親の色彩感覚等々の環境が日本と違っているからであろう。同様に企業においても、従業員一人一人の文化性を高めるためには、文化や美に対する感覚が企業の環境やトップにあるかないかということになるであろう。

【ケース・スタディ 15】「企業が支援する」

ある企業では、研修で同じグループになった従業員が勤務終了後に地域の空き缶拾いを始めた。社内報でそのことを掲載したことによりその輪が広まり、今では有志数十名が定期的に活動している。また従業員がボランティア活動を行っていることを知り、必要に応じ社内の会議室等の使用を許可した企業もある。従業員が主体的に行動していることを会社として理解し、共有し支援することでより大きく広げることができる。

【STEP3】組織内に常に波風を立て思考停止に陥らない

3つめのステップとしては、企業の思いを持ち続けるために、一見正しいと思うことでも常に組織内に波風を立て、アンチテーゼ的な視点を持ち続けながら思考停止に陥らないことが重要である。

一度完成させた商品・サービスや同じような対応を繰り返しているようなケースは、何ら疑問を持たずに見てしまいがちである。しかし、外側から見ると良い方向に進んでいるような時にも、潜在的あるいは将来的な問題は常に隠れているものである。しかし、組織の中でそのようなアンチテーゼ的な意見を述べることは勇気がいることで

あり、意見しても埋もれてしまうことも多いであろう。波風の立たない組織では、全体の空気を読み安易な落としどころから議論をスタートし、玉虫色の結果で満足してしまうようになってしまう。

そうならないためにも、常に企業としての思いやアンテナから得た社会の動きを感じながら、一人一人が常にこれで良いのかを問い続けるということが必要である。管理部門や監査部門というような組織上の役割ではなく、個々の組織の中で常に波風を起こし、意見し合えるような環境を作る必要がある。

商品・サービスは企業と社会を結ぶ接点であり、社会はそれらを通じて企業が出している文化性を評価するのである。企業の中だけでなく、社会の中でも波風を起こし続けながら、一時的な流れに揺るがない強い社会につながる事が理想である。

【ケース・スタディ 16】「意味を問い続ける」

ある企業では、毎年恒常的に活動している文化支援活動の予算についても、予算の枠を作らず毎年ゼロベースで予算決定を行っている。この予算の枠が決まってないというあやうさがあるからこそ、個々の活動の意味を問うような議論が毎年行われている。

【ケース・スタディ 17】「複数の視点を持たせる」

ある企業では、管理部門と営業部門、物流部門と技術部門というように職場の全く違う部署の人材を入れ替えてOJT研修をさせている。お互いの仕事内容を理解することで縦割りの意識を排除し全体最適の視点を醸成することが目的であったが、自分の仕事において二つの違う視点で考えることができるようになった。

【STEP4】変える勇気だけでなく変えない勇気を持つ

最後の4つめのステップは、企業が取った行動や提供した商品・サービスが、短期的には社会に認められないケースも多々ある。その際に原因を追究し早急に変えることは重要であるが、信じたものは変えない勇気を持つことも重要である。

文化性とは、他と比較しようがない絶対的な価値であり目に見え難いものである。それ故、新しい価値であればあるほど、なかなか理解されない場合が多い。何か社会に受け入れられないような点があれば再考する必要があるが、そうでない場合は容易に変えてしまうのではなく経営者の思い、アンテナから得た行動、波風の中で議論したことを信じ、長い目で見える勇気も必要である。

しかし、ただ黙ってみているのではなく、信念を持って提供する新しい価値観としてその文化性の良さを伝え理解してもらう行動を取るべきである。その商品・サービスを提供した企業の思いや背景となるストーリーの紹介、新たな楽しみ方等を積極的に伝えること

が必要である。また、その新たな価値を創出した際の企業内のプロセスにおいて、企業にとって重要なものがあるかもしれない。社外の短期的な評価で安易に変えてしまうことで、その重要なものを絶やしてしまうリスクがあることも忘れてはいけない。

また、社会から好評を得ているものにおいても、変える勇気と変えない勇気が存在する。いつまでも変わらないで残して欲しいという社会の気持ちを受け止め変えないのか、将来を考えてあえて変えるべきなのか。この場合も企業の思い、社会の風、波風のある議論を経て自信を持って判断していくことが求められる。いずれにしても、企業自身が社会から認められ信頼されることで、その企業の新商品なら安心である、何か独創的で楽しいものかもしれないというように感じてもらえるようになることが理想である。

【ケース・スタディ 18】「価値観を伝える」

金沢21世紀美術館は、従来の静かに鑑賞する美術館とは異なり、見て触れて楽しんで体験できる画期的な美術館として 2004 年に開館した。子供たちの創造的な感性を育もうと市内の小中学生約 4 万人全員を無料招待した。その後、子供たちは家族を誘って再び美術館に訪れてくれた。

【ケース・スタディ 19】「価値観を伝える」

業界の取り組みを広く理解してもらいたいということで、数社の企業が合同でイベントを開催した。広告チラシや企業紹介のビデオの紹介、記念品の配布等工夫を凝らしたつもりであったが、集客には結びつかず記念品目当ての来場者が大半を占めてしまった。次年度は、記念品の配布は廃止し、実際に使用している機器に直接触れるブースや作業員がみずから説明する場等を設けた。その結果、興味を持っている人の間でクチコミで広まり、今ではかなり多くの参加があり業界全体の認識も高まった。また、各企業では採用の応募者が増えるといった効果も見られた。

【ケース・スタディ 20】「表面に見えない重要なものの存在」

資生堂のハウスオーガン⁹に『花椿』という月刊誌があるが、一時期コスト削減の対象になった。しかし、社内のヘアデザイナーやメーキャップアーティスト等の冒険の場として新たな価値を創出する機会になっており、それが社会に対するオリジナルの価値の発信につながっているという判断で継続させた。例えば、コストを削減という視点では見える部分だけでこのような活動がすぐ対象となりやすいが、実は見えない部分に企業内の大きな価値連鎖が機能しているケースがある。何かの取捨選択の場合には、絶えてしまってはならないものまでも一緒に絶えてしまう見えないリスクを考えないといけない。

⁹ ハウスオーガン (house organ) 機関誌。企業・団体が、グッドウィル (好意や信頼) の育成、売上の増加、一般の意見の創成を意識して、従業員、セールスマン、販売店、消費者一般の理解と信頼を得るために発行する定期・不定期の刊行物。一般に無料。(現代用語の基礎知識より)

まとめ:文化性が感性を高める

事業に文化性を注入するということは、商品・サービスに新しい付加価値をプラスするだけでなく、そのプロセスを通じて経営者はもちろん従業員に対して労働ということの価値を高め、その喜びを見つけることができる。

一方で、そもそも文化の主体とは、作り手や担い手ではなく、その文化を感じて楽しむ人々である。絵を見て美しいと感じ、音楽に興奮し、購入した商品に満足し大切に使い、企業のサービスに嬉しく思う、そのように思う“心”は作り手が提供することはできない。

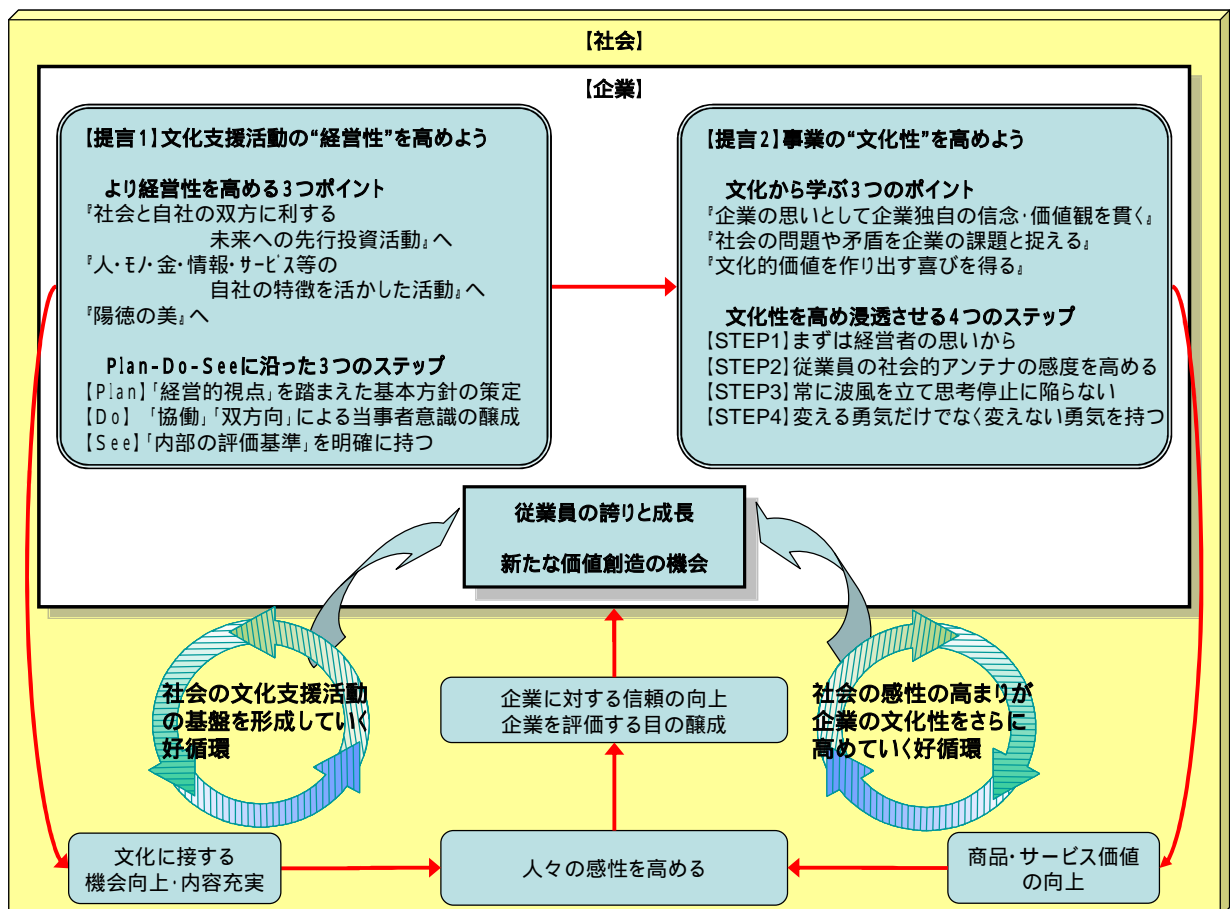
しかし、企業が発信する文化性が、そのような心に刺激を与え、受け手としての感性を高めることができる。そしてそのような受け手の心が企業の文化性を維持・発展させる原動力にもつながるような好循環を築くことができると期待している。

(3) 企業にもたらすもの「従業員の誇りと新たな価値創造の機会」

企業が文化を社会とのコミュニケーションツールとして意識し、戦略的に活用することの必要性について述べてきた。文化支援活動により社会からの評価が向上し、そのことがさらに文化支援活動の基盤を形成していくという好循環、企業が文化性を高めることで、受け手の感性を高めさらに企業の文化性を維持・発展させていく好循環を築くことができる。そして、そのことは企業内にも大きな変化をもたらしてくれる。

ひとつは、従業員の誇りと成長である。今の世の中、それぞれの企業や個人同士の接点は多様化してきている。また、誤った成果主義が目先の短期的な結果のみを評価する風潮もある。文化との関わりは、多様な価値観に出会う機会を増やし、社会全体の利益を考える環境を作ってくれる。その結果**従業員一人一人、つまり同時に社会の構成員である個人一人一人の誇りとなり、精神的・人間的成長に大きく貢献することができる。**

もうひとつは、企業としての新たな価値創造機会を創出する。文化、そして社会との関係の中から、直接ビジネスとしての関わりの少ない人や、これまで顧客ではなかった層の人、多くの人に注目されることになる。このような関係性の中から**新しい課題や問題点が見つかり、また新たなリソースを発見することができ、企業としての新たな価値創造につながる。**



(4) 経営者が今日からできること「5つの示唆」

大きく2つの観点から提言を行ったが、最後に、両方に共通し今から始めることができる取り組みについて例示する。

非日常の場で、経営陣の思いを交換し文化戦略を見つめ直そう

文化支援活動における基本方針の重要性、企業の文化性を高めるための経営者の思いの重要性について触れた。さて、自社はどのような状況だろうか？明確な方針が作られていない、あるいは経営陣の思いや考えがぼんやりしている…文化戦略の観点から自社の考え方や取り組みを見つめ直しながら、経営陣の思いを率直に交換してみよう。まず一日、経営会議等の通常の会議としてではなく、会社から離れ非日常の場を設定したい。そこで議題や進行の準備も無く、世界や社会という大きな観点からゼロベースで企業の信念や価値観を考えてみる。忘れていた思いや新しい価値観が見えてくるはずである。

組織のリーダーを伝道者にしよう

経営陣の思いや企業の方針を従業員が理解し浸透させるために、執行役員や部門長クラスのリーダーを伝道者にしよう。経営者が従業員と直接コミュニケーションを図ることも必要であるが、一番重要なことは各々のリーダーが経営陣の言葉を自分の言葉に置き換えて語ることである。自分の言葉で語り続けながら企業全体に浸透させていくのである。

経営計画に明示しよう

企業としての思い、基本方針を明確にできたならば、次は経営計画に明示しよう。ステークホルダーに対して、そして社会に対して何のために何をどこまでどのようにやるのかを具体的に宣言、約束する。企業がやろうとしていることを理解してもらうだけでなく、企業自身の当事者意識の醸成にもつながる。

様々な媒体を選択・活用し、企業の思いを伝えていこう

より広く社会に伝えるためにも、商品・サービスの販促宣伝だけでなく企業自身の広告広報機能を活用しよう。また、企業の理念にかなった広告媒体の選定やテレビ番組のスポンサー選択を通じて社会・文化に貢献していきながら、社会における企業自身のアイデンティティを作りたい。そのことは、従業員に対するメッセージでもある。

CSRレポート等、成果や進捗状況のフィードバックを実施しよう

企業の方針やプログラムの紹介だけでなく、それが実際どのような成果があったの

か、社会と企業に何をもたらしているのかをフィードバックしよう。文化支援活動も企業の文化性も短期的・定量的な評価をできるものではなく、決算期ごとに目に見える結果を伝えることは難しい。しかし、目指す長期的な成果に対してどう進んでいるのかを自らの方針や評価基準に照らし合わせて伝え続けることが、企業の思いや取り組みの理解促進につながる。

おわりに ~企業が文化になるとき~

経済と文化は車の両輪であり、両方を回しながら社会が支えられ、国の魅力を向上させることができる。経済が文化を支える面があるだろうが、文化が経済を支える面もあることを忘れてはならない。企業の中でも、経済面だけの車輪では本当に企業の魅力につながらない。社会の文化を支え、“文化性”という側面があるからこそ、その企業独自の魅力が生まれ、企業の立ち居振る舞いの質を高め、社会における存在価値が高まるのである。

文化を感じ大切にするという社会の風土を醸成することが大事である。そして日本社会という範囲だけではなく、世界の中の日本として、日本の歴史や文化に対する教育はもちろん、日本の魅力を実際に感じ取りながら日本の理解を深め、あらためて私達日本人自身が日本の良さや力を再認識することが必要である。文化というものを文化政策としてだけではなく、企業の戦略としても捉え、日本人がDNAとしてもともと持っている文化性を再認識し、世界に誇れる人間力を高めることが必要である。

日本社会にとって大きな転換期になっているこの 21 世紀の時代において、**私たち経営者は大きなプライドを持ち、新しい時代の価値観を創造し、社会に対する働きがけをする使命があるのではないだろうか。企業が文化になるとき、心豊かに生きる社会を支えるという企業の真の目的を達成できると考える。**

以上

2005年度 企業と文化委員会 ヒアリング・事例検討一覧

(所属や肩書は当時)

「企業にとっての文化活動の意義」

講 師:株式会社ベネッセコーポレーション 代表取締役会長兼CEO 福武 總一郎氏
実施日時:2005年9月1日(木)10:00~12:00

「文化と産業 - アート産業の創力と魅力 - 」

講 師:株式会社電通 顧問 福川 伸次氏(企業と文化委員会委員)
実施日時:2005年9月21日(水)15:00~17:00

「企業の生き方」

講 師:株式会社資生堂 名誉会長 福原 義春氏
実施日時:2005年10月18日(火)15:30~17:30

「企業の社会貢献活動の経営的位置づけと戦略化 - CSRの潮流を踏まえて - 」

講 師:株式会社野村総合研究所 主任コンサルタント 伊吹 英子氏
実施日時:2005年12月21日(水)10:30~12:00

「企業における文化支援のイノベーション」

講 師:三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
経済・社会政策部 兼 芸術・文化政策センター
主任研究員/センター長 太下 義之氏
実施日時:2006年2月1日(水)15:30~17:30

「資生堂の“文化性”と文化支援活動について」

講 師:株式会社資生堂 執行役員常務 森 光平氏(企業と文化委員会委員)
実施日時:2006年2月13日(月)9:15~11:00

「企業ブランド戦略と芸術文化の基盤整備」

講 師:財団法人アサヒビール芸術文化財団 事務局長 加藤 種男氏
実施日時:2006年4月6日(木)14:30~16:00

以上

2005年度 企業と文化委員会 委員一覧

(敬称略・2006年6月1日現在)

委員長

加賀見 俊 夫 (オリエンタルランド 取締役会長兼CEO)

副委員長

植 村 裕 之 (三井住友海上火災保険 取締役社長)

浦 野 文 男 (ペンタックス 取締役社長)

金 代 健次郎 (ベネッセコーポレーション 取締役)

塚 本 能 交 (ワコールホールディングス 取締役社長)

西 塚 英 和 (日本航空 顧問)

村 上 輝 康 (野村総合研究所 理事長)

委員

足 立 直 樹 (凸版印刷 取締役社長)

石 井 健太郎 (石井食品 取締役社長)

石 橋 健 藏 (昭和化学工業 取締役社長)

井 上 輝 一 (トヨタ自動車 顧問)

上 村 多恵子 (京南倉庫 取締役社長)

大 島 文 雄 (電通 常任顧問)

岡 本 和 久 (I・Oウェルス・アドバイザーズ 取締役社長)

奥 田 昌 孝 (トランスコスモス 取締役社長兼COO)

奥 村 晃 三 (大日本インキ化学工業 取締役会長)

小 澤 啓一郎 (テレビ朝日 常勤顧問)

柏 木 齊 (リクルート 取締役社長)

片 岡 丈 治 (片岡物産 取締役会長)

川 本 昌 寛 (シェルパ・インベストメント 代表取締役)

木 曾 健 一 (ユニゾン・キャピタル パートナー)

木 村 武 彦 (電通 専務取締役)

小 島 啓 示 (明電舎 相談役)

後 藤 博 信 (野村総合研究所 監査役)

小 林 恵 智 (インタービジョン 取締役会長)

近 藤 正 一 (アール・アイ・エー 名誉会長)

斎 藤 敏 一 (ルネサンス 取締役社長)

佐久間 昇 二 (WOWOW 取締役会長)

塩 澤 崇 浩 (養命酒製造 取締役会長)

重 久 吉 弘 (日揮 取締役会長・CEO)

柴 山 哲 治 (アートガイア 取締役会長)

渋澤 健	(シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)
清水 修一郎	(三國機械工業 取締役社長)
リンダ シャーマン	(カレッジ・グループ バイス・プレジデント)
宋 文 洲	(ソフトブレーン 取締役会長)
竹川 節 男	(健育会 理事長)
田村 哲 夫	(青葉学園(東京医療保健大学) 理事長)
手納 美 枝	(デルタポイントインターナショナル 代表取締役)
富田 純 明	(日進レンタカー 取締役社長)
豊田 皓	(フジテレビジョン 常務取締役)
長岡 彰 夫	(オリエンタルランド 取締役副社長兼CSO)
長谷川 暁 子	(日動画廊 常務取締役)
濱口 敏 行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
平井 康 文	(マイクロソフト 執行役常務)
平田 正	(協和発酵工業 相談役)
平林 千 牧	(法政大学 総長・理事長)
廣川 和 男	(スミセキ・コンテック 取締役社長)
福川 伸 次	(機械産業記念事業財団 会長)
古田 英 明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
古橋 和 好	(ムラヤマ 専務取締役)
松尾 雅 彦	(カルビー 取締役会長)
松方 康	(三井住友海上火災保険 相談役)
森 光 平	(資生堂 執行役員常務)
和地 孝	(テルモ 取締役会長兼CEO)
鰐 淵 美恵子	(銀座テラー 取締役社長)

以上 55 名