

## 企業の社会的価値創造： 知域知縁のまちづくりの企業事例

廣瀬文乃\*

Since 2000, the concept of “Corporate Social Responsibility (CSR)” has been capturing high attention. However, since then the concept of CSR is changing its focus, from a mere accountability to serving social needs through doing businesses.

This change in focus may be best represented by the changes in what M.E. Porter proposed in his articles. Porter, well-known for his positioning theory on strategy in 1980s, has proposed “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy (2002),” “Strategy and Society (2006),” and “Creating Shared Value (2011),” in which he insists on pursuing both the economic value and social value through business domains as the source of sustainable competitive advantage. Recently, the concept of Creating Shared Value (CSV) is now pursued by the multinational companies such as J&J, Nestle, and Unilever.

In Japan, many companies declare in their mission an aim to contribute to society through business. This may be a Japanese way to approach CSR and CSV. One hypothesis is that Japanese companies are concerned about business ecosystem, where they share knowledge and collaborate with multiple stakeholders to create new value for the society through businesses. Then the research question is “how Japanese companies collaborate with multiple stakeholders to create new social values.”

In this paper, with a best practice case of Benesse Holdings on reviving islands in Setonaikai, Japan by co-creating values for the society in collaboration with the people of the community, artists, visitors, etc., the research question and the hypothesis will be verified and analyzed.

キーワード：ソーシャル・イノベーション、知識創造、CSV、CSR、  
知域知縁のまちづくり

---

\* 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 特任講師

## 1. はじめに

2000年前後から欧米の先進諸国の大企業を中心に、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）を問う声が高まり、様々に論じられてきた。きっかけは大企業の不祥事であり、その背景には「企業の目的は唯一利益を上げることである」という考え方が支持されなくなり、経済的責任に加えて、法的責任、社会的責任のバランスを求められるようになったことがある（ポスト・ローレンス・ウェーバー、2012）。

しかし、その後CSRの概念は変わってきている。当初は、企業が「一般大衆、コミュニティ、および、その環境に影響を与えるどんな行為に対しても説明責任を負う（同：65頁）」という意味で捉えられていたが、2010年に国際標準化機構（ISO）が「社会的責任に関する手引（ISO26000）」を定めたことにより、「組織が本業を通じて実践する活動」という広範囲な活動を指すようになってきている（笹谷、2013）。

こうした変化を端的に表すのが、ハーバード大学ビジネススクールのマイケル・E・ポーター教授の主張の変化である。ポーターは1980年代に発表したポジショニング論で有名だが、2003年に「競争優位のフィランソロピー」、2008年に「競争優位のCSR戦略」、2011年には「共通価値の創造」を発表し、企業は経済的価値と社会的価値の両方を追求し、本業の範囲で企業の収益性の確保や競争力向上と社会的課題の解決を同時に実現すべきだと述べた（ポーター、1985；2003；2008；2011）。ポーターは、これまで社会を外部性として切り捨ててきたが、企業と社会とに共通する価値を創造すること（Creating Shared Value、以下CSV）が企業の投下資本利益率（ROIC）を向上させ、競争優位性を確保するとして、社会もステークホルダーに含めるようになったのである。欧米企業はCSVを新たな経営戦略として好意的に受け入れており、ジョンソン&ジョンソンや、ネスレ、ユニリーバなどで推進されている。

一方、日本では、もともと社会貢献を企業理念に掲げる企業が多く、CSRは社会貢献や法令順守、環境保全などの活動として捉えられてきた（笹谷、2013）。近江商人の「三方よし」や渋沢栄一の「論語と算盤」はその原点である。社会的価値の提供そのものが企業の使命であり企業の経済的価値の実現につながるという考え方がある中で、CSRは企業の責任、つまり企業のガバナンスやコンプライアンスに焦点が当てられて来た面がある。また、日本のこうした文脈においては、CSV実現の方法としてポーターが提示する①商品開発、②バリューチェーン、③産業クラスターにおいて共通価値を追求すべきだ、という主張は、取り立てて目新しく感じないのも事実である。

こうした背景を踏まえて、日本的な CSR / 日本的 CSV の概念を示すことができるのではないかと、むしろ、示すべきではないのかと考えている。

これまで筆者は、日本の地域社会における知識創造活動に着目して、ソーシャル・イノベーションと知識創造の関係を研究し、過去3回にわたり KM 学会発行の『ナレッジ・マネジメント研究年報』で発表してきた。「ソーシャル・イノベーションにおいても SECI モデルの各プロセスのスパイラルアップが起きているか。起きているとすれば、どのような特徴があるか」、「地域社会において、共通の善の実現に向けて、どのように様々な利害関係者を関係づけ調整すればよいのか」、「市民や行政など協働に関わる人々は、どのように『協働』を実現すればよいのか」という研究問題について事例研究を行い、地域社会を分析単位として社会的価値創造のプロセスと知識創造やリーダーシップの役割について論じてきた（廣瀬，2011；2013；2014）。このようなソーシャル・イノベーションに関する研究から、日本における社会的価値を創造するプロセスの特徴として、社会や地域、あるいはコミュニティに存在する様々な人々や組織を縦横無尽かつ融通無碍につなぎ、人々や組織、地域に埋め込まれている知を掘り起こして新たな知を創造し、新たな価値を創造していくという、いわば「生態系アプローチ」がある、と考えている（c.f. 野中・廣瀬・平田，2014）。

生態系アプローチでは、社会的価値は企業、地域行政、NPO、個人、などの関係性、つまり協働の中から創発すると考えられる。つまり、企業もソーシャル・イノベーションを起こす生態系の一員であり、それを企業側から見れば、CSR や CSV と捉えることができると考えられる。そこで、本論文では、企業側からの社会的価値の創造活動について考察する。地域社会とともに社会的課題を解決し社会的価値を創造し、それによって経済的価値を得ている企業を分析単位とし、「日本における企業の社会的価値創造の活動はどのような関係者を巻き込んで、どのように行われているか」という研究問題を設定し、事例研究によって「知をベースにする社会的価値創造の生態系アプローチ」の仮説の検証を試みる。

本論文では、日本企業の社会的価値創造の代表事例として、株式会社ベネッセホールディングスのベネッセアートサイト直島の事例を取り上げる。単独のケース分析という手法を用いるのは、この事例が先駆的で他に類をみないためであり、この事例に含まれる具体的な活動についての分析を行うことによって普遍的な要因の抽出を試みるためである（Yin, 2014）。

## 2. 研究問題の所在と分析の枠組み

### 2-1. 研究問題の所在

営利企業も非営利企業もソーシャル・イノベーションの主体となりうる。しかし、特に欧米諸国では、営利企業は市場原理に基づいた利益の最大化が目的であり、環境や社会などは「外部性 (externality)」として考慮しないものとされていた。とはいえ、社会に貢献しないのはノブレス・オブリージュ (高貴なる者に伴う義務) に反するという道徳的な観点から、企業は寄付 (Giving) や慈善事業 (Corporate Philanthropy) を行っていた。ところが、2000年前後に、欧米企業の不祥事が続いたことがきっかけとなり、企業も社会の一員としての社会的責任があるとする意識が社会でも企業でも高まり、いまでは、企業が社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility) を果たすことは企業の重要な活動の一つと認識されている。一般的に欧米諸国では、CSR活動は企業の都合によって行われるもので、責任追及に対応するダメージ・コントロール (Damage Control) や広報活動のために、本業のビジネスとは無関係に行われていることが多い。恵まれない人々への寄付や植樹など、贖罪の感覚もある。

一方で、本業のビジネス活動の中で社会課題を解決し、社会的責任を果たす活動を進めようという動きもある。こうした動きを支持する考え方として、たとえば、ソーシャル・エンタープライズ (Social Enterprise) は社会的ミッションの実現を目的とする新規事業の起業によるビジネスモデルのイノベーションである。既存の企業では、トリプル・ボトムライン (Triple Bottom Line: 経済的, 社会的, 環境的目標) への配慮の他に、国際連合 (United Nations) が採択した国連ミレニアム開発目標 (MDGs), 国連グローバル・コンパクト (GC), さらに国際標準化機構 (ISO) が組織の社会的責任に関して規定したガイドライン ISO26000のように、企業や組織の社会的責任を統一的な世界基準で推進する動きもある。

このような企業の経済的価値の追求に社会的価値の追求も加えようという変化の好例として、前述のポーターの主張の変遷が挙げられる。ポーターは外部性として切り捨てていた社会をステークホルダーに取り込む一方、「戦略的 CSR」や「共有価値の創造 (Creating Shared Value)」という概念を提唱し「受動的な CSR」を批判している。ポーターは、受動的 CSR は寄付や慈善活動のように企業の経済的価値を生まない活動であり、場当たりの社会的課題に対するインパクトもなく、企業の競争優位性にも貢献できない、と切り捨てる。そして、企業の本業に関わる戦略や経営遂行に社会的課題の解

表1：受動的CSRと戦略的CSR・CSVの違い

受動的CSR	戦略的CSR・CSV
価値は、企業が社会に施す善行	価値は経済的・社会的便益
きっかけは、任意や外圧	きっかけは、競争
対象やテーマは任意	対象やテーマは本業に関連するもの
企業の利益の最大化には無関係	企業の利益の最大化に不可欠

出所：マイケル E. ポーター、マーク R. クラマー（2011）、「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー、2011年6月』を基に筆者作成

決を関連させる戦略的CSR、さらには、経済的価値と社会的価値の両立を実現するCSVを推進する必要があるとしている（表1を参照）。

しかし、筆者の見るところ、欧米の企業経営から発生した戦略的CSRやCSV（以下欧米型CSR・CSV）には共通の疑念がある。いずれも主に欧米の多国籍企業をモデルとしており、資本投下利益率（ROIC）の追求や競争優位性など経済合理性の文脈で考えられたもので、企業の目的を利益追求に置く価値観や戦略的優先順位を出発点とする。欧米型CSR・CSVは、そこに企業の長期的競争力の確保や持続性の維持のために社会性を組み込んでいるに過ぎないのではないかという疑念がある。たとえば、社会的課題を抱える現地市民の価値観や優先順位は反映されない可能性があるのではないか。また、現地の伝統や歴史、文化などの文脈への配慮はされるのか、という疑念である。

一方、日本では「三方よし」や「論語と算盤」のように、社会をステークホルダーに入れ、社会貢献を社是に掲げて実際に実践してきている企業が多い。たとえば、本田宗一郎は「3つの喜び（造る喜び、売る喜び、買う喜び）」をモットーとして掲げた。松下幸之助は「水道哲学」と言われる心構えを示した。松下曰く「生産者の使命は貴重なる生活物資を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なるものでも量を多くして、無代に等しい価値をもって提供することである。かくしてこそ、貧は除かれていく。貧より生ずるあらゆる悩みは除かれていく」（加護野、2011：19頁）。このように社会貢献を社是とし実践する企業では、企業の経済的価値は社会的価値を提供することによって得られると考える。また、その実践にあたっては、「衆知経営」と言われるように、従業員はもちろんのこと、さまざまなステークホルダーの知を集結して価値を創造していると考えられる。こうした仕組みを「知をベースにする社会的価値創造の生態系アプローチ」と仮説し、日本型のCSRや日本型のCSVとして提示する（表2参照）。

表2：欧米型 CSR・CSV と、日本型 CSR・CSV の違い（仮説）

欧米型 CSR・CSV	日本型 CSR・CSV
経済的価値と社会的価値の両立を目指す	社会的価値の提供により経済的価値を得る
経済的価値を確保できる本業の範囲内で、社会的価値を提供	社会的価値を創造するために本業の範囲を出ることもある
経済的価値を創造する知は社内にある	関係者の知を集結して社会的価値創造
利益最大化と競争優位の量的価値を追求	社会の利益の最大化を目指す質的価値を追求

出所：筆者作成

本論文では、「日本における企業の社会的価値創造の活動はどのような関係者を巻き込んで、どのように行われているか」という研究問題を設定し、事例研究により「知をベースにする社会的価値創造の生態系アプローチ」の仮説の検証を試みる。その際、知識創造理論における組織的知識創造のプロセス（SECIモデル、ダイナミックモデル）や実践知リーダーシップのコンセプトを援用し、事例研究によって考察を試みる。

## 2-2. 調査方法と分析の枠組み

本論文は事例研究という手法を取り、事例に関する情報は公に入手可能な文献と関係者との対談インタビューに基づく。本論文では、株式会社ベネッセホールディングのベネッセアートサイト直島の事例を取り上げる。この事例は、既にソーシャル・イノベーションの事例として取り上げられており、公に入手可能な文献も多いため、研究対象として有効だと考える。本論文では、時間的な流れに沿って振り返り、対談インタビューも引用して、社会的価値創造の活動はどのような関係者を巻き込んで、どのように行われているかに焦点をあてる。

また、分析にあたっては、知識創造理論のフレームワークである「SECIモデル」、  
「ダイナミックモデル」と「実践知のリーダーシップ」の要件を部分的に援用する。

SECIモデルは、暗黙知と形式知の相互変換のプロセスを表わすモデルである。共同化 (Socialization)、表出化 (Externalization)、連結化 (Combination)、内面化 (Internalization) の4つのステップからなる。新たな価値はこのSECIプロセスにより暗黙知と形式知の相互作用が継続してスパイラルアップする中で創造される。

これまでの企業組織の研究から、知識ビジョン、駆動目標、場、対話と実践、知識資産と環境（生態系）という7つの要因が組織の知識創造活動の促進要因として明らかになっている（妹尾・阿久津・野中，2001；野中，遠山，紺野，2004）。この促進要因を

示すのがダイナミックモデルである。

また、「実践知のリーダーシップ」はSECIプロセスのスパイラルを促進し、知識創造組織のダイナミックモデルに方向を与え駆動する。「共通善（Common Good）の価値基準をもって、個別のその都度の文脈のただ中で最善の判断と行動ができる身体性を伴う実践的な知力」と定義される。個別具体の文脈で「ちょうど（just right）」の解を見つけ、個別と普遍を往還しつつ、熟慮に基づく合理性とその場の即興性を両立させ、文脈に即した判断（Contextual Judgment）と適時適切なバランス（Timely Balancing）で、行動をする能力である。実践知リーダーは、(1)善い目的をつくる、(2)ありのままの現実を直観する、(3)場をタイムリーにつくる、(4)直観の本質を物語る、(5)物語を実現する、(6)実践知を組織する、という6つの能力を持つ（野中・遠山・平田，2010）。

知識創造理論は、知識創造の方法論であると同時に、組織論でもリーダーシップ論でもあることから、本稿の研究問題を考察し仮説を検証するために知識創造理論のフレームワークを援用することは有効だと考える。

### 3. 株式会社ベネッセホールディングスのベネッセアートサイト直島の事例

「ベネッセアートサイト直島（以下アートサイト直島）」は直島、豊島、犬島を中心とする瀬戸内海の島々で株式会社ベネッセホールディングス傘下の公益財団法人 福武財団が展開している現代アート活動の総称である。始まりは、1985年にベネッセ（当時は福武書店）の創業社長福武哲彦と当時の直島町長三宅親連が直島の南側一帯を教育と文化のエリアとして開発する旨の合意をしたことである。福武哲彦は岡山県の出身で、地元地域への貢献と自分が好きな現代アートの融合を構想していた<sup>1)</sup>。

一方、直島とその周辺の島々では、少子高齢化、地域の過疎化という日本が抱える一般的な課題に加えて、個別の課題を抱えていた。福武哲彦は1986年に急逝したが、ベネッセの社長を継いだ息子の福武総一郎は、父哲彦の遺志を継ぎ、直島南部を人と文化を育てるエリアとして創生するために現代アートによるしまおこしの活動を開始したのである。第3項では、アートサイト直島プロジェクトの直島、豊島、犬島における現代アートによる地域活性活動について概略し分析する。

#### 3-1. 直 島

直島町は、瀬戸内海に浮かぶ27の島々からなる町で、瀬戸内海の海上交通の要衝を占め、海運業や製塩業の島として栄えてきた。大正6年に三菱鉱業（現在の三菱マテリア

ル株式会社)の直島製錬所が設立され、直島に転勤してくる人たちによって直島町は賑わった。直島町が現三菱マテリアルの精錬所を受け入れたのは、地場産業の農業や漁業の不振による財政難から島を守るためだった。その結果、島の約半分(北西部)は煙害によって禿山となってしまったが、人口の流入によって税収が増加、それに伴い、小中高等学校や総合病院の整備、映画などの娯楽施設もできた。また「転勤族」と呼ばれた三菱マテリアル社員の出入りによって、東京など都市部の文化を常に受け入れるという新しい伝統ができた。その結果、経済的にも文化的にも多様で豊かな生活を住民たちは得ることになった。

三菱マテリアルは、戦後の高度成長期(1960年代)に施設の近代化を行ったが、海外からの安価な製品に対抗できず、その対策として環境に配慮した資源循環を行う施設へと転換した。さらに、1990年代からは隣の豊島の産業廃棄物を受け入れて処分している。島の豊かな自然が破壊される一方、グローバル化によって鉱業も下降線をたどる中で、三菱マテリアルの事業規模は縮小し、それに伴って直島町の人口も減ってきている。2013年4月1日現在、直島町の人口は3,206人で、年々減り続けている<sup>2)</sup>。

一方で、前述の通り、1985年に直島を文化的に発展させたいとする当時の町長三宅親連とベネッセの創業者・福武哲彦が協力して直島文化村構想を始動。現在の直島町では、教育、産業、建築、環境、アートを5本の柱として、町の振興を図っている。

最初の事業は、1989年に建築家安藤忠雄の監修を受けた「直島国際キャンプ場」である。ここにはモンゴルから移築されたパオが設置され、瀬戸内の自然を体感する場として一般に公開された。1992年には、同じく安藤忠雄の設計により、「ベネッセハウス」が開館。現代アートの展示スペース「直島コンテンポラリーアートミュージアム」とホテル客室を備える施設で、ここで本格的なアート活動が開始した。

1995年までは作品を外から持ってきて展示するという企画展を開催していたが、1996年以降は、アーティストを直島に呼んで直島で作品を制作してもらいそれをベネッセハウスやその周辺の敷地に永久展示するというサイトスペシフィック・ワークが中心になっていった。1998年には、作品の制作や展示を直島のまちに拡大、空き家となっていた古民家を活用して街並みを保存しながら、建築家や現代アーティストを招聘し、建物の内部には現代アートを制作展示するという「家プロジェクト」が開始した。「家プロジェクト」では、制作の際に住民も参加して、まちの伝統や文化、住民の思いなどを反映させるようにした。2001年には直島コンテンポラリーアートミュージアム10周年企画「スタンダード」展を開催、2004年には「地中美術館」を開館、2006年には15周年企画「スタンダード2」展というように着実に展示を増やしていった。

さらに、2009年には「直島銭湯 I♥湯（アイラヴユ）」の営業を開始。これは、現代アートに造形した建物を、見るだけでなく実際に銭湯として入浴も可能とした作品で、運営はNPO法人直島町観光協会と宮ノ浦自治会が担うことによって、現代アートと地域とが協働する新たな形となった。

こうした一連の現代アートとまちおこしを融合する動きに対して、当初は住民たちの理解を得ることは難しかった。自分たちに関係のないことだと傍観する住民や、生活環境を壊すものだと反対する住民もいた。しかし、町長らが住民代表などを説得して回り理解を得ていったことや、アーティストたちが住民参加という制作手法を取り入れたことで、しだいに住民たちの意識は「他人事」から「自分事」へと変化し、受け身の立場から自発的に支援をする立場へと変化してなっていった。現代アートは美術の中でも理解が難しいジャンルであるが、古民家の活用やアート制作への住民参加、また、制作中の建築家やアーティストたちとの交流などによって、理解と共感の輪が広がった。

また、福武總一郎はふらりと町を訪れては町長やまちの顔役たちを始めとする住民たちに気さくに話しかけ、次第に住民たちに受け入れられるようになり、今では互いに言いたいことを言いあえるほどだという<sup>3)</sup>。また、福武は美術館がオープンしたの頃、島民には無料で開放して親戚から友人へと口コミで噂が広まるようにした。そして、ホテルなども住民の協力を得ながら月日をかけて整えて行った。

高度成長期に三菱マテリアルの社員を多く受け入れてきた歴史を持つ直島町では、よそ者に対する受容度が大きく、新しいものへの感性が高かった。一方で、新しいものに対する対抗心も強かった。直島で現代アートによる地域活性が進んだ背景には、福武の人柄に加えて、このようなまちの文化や伝統が背景にあると考えられる。

### 3-2. 豊島（てしま）

豊島は、直島の隣に位置する島であるが、行政区分では香川県小豆郡土庄町である。直島と同様に周囲を瀬戸内海の豊かな海に囲まれているうえ、瀬戸内海の島々には珍しく湧水が出ることから、豊かな農産物や酪農を行って栄えた島であった。「唐櫃の清水」と呼ばれるこの湧水には、喉の渇きを覚えた弘法大師が杖で地面を掘ったところ、清水がわき出たとの伝承がある。この水源と傾斜のある地形を生かして、古くは美しい棚田が広がっていた。豊島の住民たちはこの豊かな島が誇りであり、他の島とは違うという自負を持っていた。

しかし、少子高齢化によって、産業の担い手が減り、一方で安価な石材が出回るようになり、次第に島の産業は衰退していった。そこに追い打ちをかけたのが産業廃棄物の

違法投棄である。1970年代の半ばから約16年にわたって違法に産業廃棄物が投棄され続けた結果、島の約3割が汚染されダイオキシンなどの有害物質が検出されるようになってしまった。違法投棄は住民の心の豊かさにも影響を及ぼした。違法投棄の実害を受けた住民、農漁業に影響を受けた住民、さほど影響されなかった住民、というように島の住民の利害が対立したところへ、さらに風評被害が追い打ちをかけた。島への愛着はあるものの、引け目を感じるようになってしまった。いまま豊島には不法に投棄された産業廃棄物が山積みになっており、その処理を直島の三菱マテリアルが行っている。一方で、住民たちの苦闘を後世に伝える活動が住民の手で行われており、観光者もその苦闘の日々を知ることができる。

住民同士の溝を打破するきっかけとなったのは、2010年に開館した豊島美術館の建設と瀬戸内国際芸術祭だった。豊島美術館は、瀬戸内海の家と島々を見下す斜面に位置しており、周辺には住民たちが協力して再生した棚田が広がる。建物の周辺は緑が美しく、建物は真っ白で、光が良く当たり、風が通るように設計されている。豊島美術館の展示作品は「泉」。建物の床に無数に開けられた小さな穴から水が湧き出て小さな泉を創り、他の泉から湧き出た水と合わさって、形を変えながら流れていき、再び小さな穴から地中へと吸い込まれていく。柱のない広く白い静かな空間にその営みが繰り返され、時間や自我の感覚が無くなっていくように感じる。

豊島は、三菱マテリアルによって潤った直島とは対照的に、産業廃棄物で苦しめられたという過去を背負うことになり、水産物や農産物への実害に風評被害も加わって経済的に苦しむことになった。さらに、それが島内住民の間に溝をつくる要因になり、豊島のコミュニティが分断されてしまった。しかし、豊島美術館が開館したことによって、再び島全体がひとつの大きなコミュニティとなり始めた。島民が寄り合って情報交換や話し合いをし、知恵を絞って溝を埋めようとしている。

町内会長や観光協会会長たちは、箱物を幾つも急激に増やすのではなく、豊島の自然のよさを生かしながら、住民を巻き込みながら進めることを考えている。たとえば、島キッチンでは島の主婦たちが交代で厨房に立ち、島の作物を利用して、地方にありがちな郷土料理一辺倒のメニューではないしゃれた食事を提供している。島キッチンは2010年の瀬戸内国際芸術祭の時に島の外からシェフを呼んでできたものだったが、芸術祭終了時に閉店したのを、地元の人々が協力して再開した。

豊島への移住を希望する若い世代も出てきている。棚田の再生も本格的に始動し、全国の棚田をつなぐプロジェクトが始まっている。そうした努力が実って、1,000人を切る島民に対して、年間の来訪者が20万人近いという。こうしてもたらされた新たな知に

よって豊島の現代アートによるまちおこしが進んでいる。この点について、豊島に3つある町内会の会長の一人が対談インタビューで次のように述べている<sup>4)</sup>。

やっぱり島外からいろいろなお客さんが来るじゃないですか。外人さんもいるし、若い人が多いし。そういう人と交流することによって、何か違う風が島に吹いてきているなという気が最近ひしひしと感じますね。島は高齢化が進んで、過疎化も進んで大変なんですけれども、そういう中で新しい風を受け止めて、またそれを応援じゃないですけど、島がもう少し元気になればいいかなと、日々考えているんです。

### 3-3. 犬 島

犬島も瀬戸内海に浮かぶ島であるが、直島や豊島よりも面積はかなり狭く、岡山県寄りの岡山県岡山市東区西大寺犬島に位置する島である。犬島は「犬島みかげ」と呼ばれる花崗岩の産出で栄えた。大阪城などの石垣に使われるほど大きな石を切り出すことができたという。1909年から1919年まで銅の製錬所が稼働しており、その約10年間は製錬所で働く人々のための文化娯楽施設も出来て犬島はたいへん賑わった。しかし、安価な石材の輸入増加、銅の価格の暴落に伴う製錬所の閉鎖、さらには少子高齢化によって島の人口は減少し、産業は衰退。人々是对岸の岡山県に移住するようになり、後には、多くの空き家とレンガ造りの製錬所が残された。

この製錬所を活用し、現代美術として再生させたのが「製錬所」である。地形、建物、自然を融合することにより、環境循環型の建築物となっている。「地形、建物、自然」の融合は、福武總一郎が提示したコンセプトで、製錬所だけでなくアートサイト直島全体に共通している。製錬所では、電気を用いる空調をまったく使わず、外気を建物に循環させることで快適な温度を保つ。また、鏡を使って太陽光を建物の奥まで届ける仕組みもあり、それ自身が現代アートの一部となっている。製錬所の敷地にはレンガによる構造物が当時のまま残されており、それを舞台とする演劇やコンサートなども開催されている。

また、空き家を利用した「家プロジェクト」では、地元住民が自主的に案内役を買って出ている。筆者らが訪問した際に出会った老婦人は、作品が自分のものであるかのように誇らしげに説明をしてくれ、製錬所で遊んだ思い出なども語ってくれた。作品をめぐるため歩いていたときに出会った婦人は気さくに声をかけてくれて、アーティストやベネッセの人たちとの距離の近さを感じられた。

犬島の魅力を引き出したのは、建築家やアーティストたちによる廃墟の再生にある。

現代美術のアーティストたちは、過去にそれらを創った人々と廃墟を通じて共鳴し、さらに犬島の自然と共鳴して、新たな作品を創っていったに違いない。そのプロセスを通して、島の住民たちは自分自身や島への誇りや愛着を増し、まちや島へのコミットメントが増したものと推測できる。コミットメントがあることで、過去を新たな視点で捉え、現在と未来を自分事として新しい関係性の中で考えることができるようになるものと考えられる。

#### 3-4. ベネッセアートサイト直島の事例のまとめ

ベネッセアートサイト直島における社会的課題は、直島や豊島、犬島の少子高齢化や過疎化に加えて、それぞれの島の歴史によって状況は異なるが、自分たちの住む島への誇りや愛着、さらには住民同士のつながりを失いつつあるというものであった。他方、1990年代後半ごろから、スローライフ、ロハス、アートという生き方が若者を中心に世界的傾向として好まれるようになってきた。経済原理だけでは幸せに生きられない、という認識によるものである。こうした社会的課題に対して、福武総一郎の思いと、建築家やアーティストの思いと技術、住民たちの思いと知恵、そして、島の自然環境が融合したのが、アートサイト直島プロジェクトだったと言えよう。世界中から島を訪れる観光客は、土地を生かして制作された芸術作品を通して、背後にある歴史や伝統も観る。そして、究極には自分の生き方を振り返る。現代アートと日本の風景、そして快適なホテルやおいしい食事。これらを提供するビジネスモデルによって、ベネッセは「よく生きる」という経営理念を実現している。同社のウェブサイトには以下のように表されている<sup>5)</sup>。

Benesse。それは、「志」をもって、夢や理想の実現に向けて一歩一歩近づいていく、そのプロセスをも楽しむ生き方のこと。私たちは、一人ひとりの「よく生きる」を実現するために、人々の向上意欲と課題解決を生涯にわたって支援します。そして、お客さまや社会・地域から支持され、なくてはならない企業グループを目指します。

お客様や社会・地域をステークホルダーとし、「よく生きる」の実現に向けて、人々の向上意欲と課題解決を生涯にわたって支援することがベネッセの本業だと言っているのである。この内容に沿えば、アートによる地域活性の取組みはベネッセホールディングの本業の一部と捉えることは可能だ。しかし、同社は国内教育、海外教育、生活、シニア・介護、グローバル人材教育という5つの事業領域を設定しており、アートによる

地域活性はこのいずれにもびったりとは当てはまらない。しかし、本業の事業領域に無いからやらないのではなく、シニアの活用やアートによる文化的体験など、本業に関連し補完できる領域としてベネッセアートサイト直島の事業に取り組んでいると考えられる。収益性はベネッセホールディングスの株式を福武財団が保有しその配当をベネッセアートサイト直島の活動にあてることで確保している。加えて、周辺産業への波及効果も見込むことができる。

芸術はすべて個別具体である。確かに芸術には理論があって普遍の真理が内在していることは間違いない。しかし、それが形になって現出したものはすべて個別具体な一個のものである。とくに、アートサイト直島の作品はいずれもサイトスペシフィックといわれる、その場所にしか存在しえないものばかりである。その制作過程では、建築家やアーティストだけでなく、地元住民も関わった。さらに、作品を自分事として捉え、案内を買って出る住民や、自分たちにできることをやろうという住民もいる。

このように考えると、アートサイト直島における現代アートとは、建築家やアーティストの知恵と、素材、環境や歴史という状況の3つから創りだされる作品というモノである以上に、作品と、鑑賞者、住民の暗黙知と形式知の循環が織りなすコトなのだとも言えよう。この3つがさまざまな状況で出会うことによって新たな意味や価値を生む。究極的には、人々の生き方にさえ影響していく。これこそ、衆知を結集する知識創造プロセスである。

さらに、このプロセスを推進するのがソーシャル・イノベーションのリーダーたちである。アートサイト直島が始まるきっかけとなったのは、創業者の福武哲彦と当時の町長・三宅親連が「直島文化村」づくりで意気投合したことである。それを、現在の姿にまで高めたのは福武総一郎の思いと実践リーダーシップの能力である。特に、直島、豊島、犬島の高齢な住民を元気づけたい、美しい島々の環境に現代アートを置いて「よく生きる」場を提供したい、という共通善の思いが強かったと考えられる。また、彼の思いを組織に浸透させて、共感の輪をアーティストはもちろん地元住民に広げていったことがプロジェクトの推進力となったと考えられる。そして、その思いや価値観・世界観に共鳴共感する人々が世界中から訪れる。3年に一度開催される瀬戸内国際芸術祭では累計100万人もの人々が訪れた<sup>6)</sup>。美しい風景と素晴らしい現代アートに感動してそれを住民に伝える。住民たちの誇りや愛着が増していく。そして、住民たちは自分事として、おもてなしをする。ここには知の好循環が出来ている。

表2で示した日本型CSR・CSVの仮説に、知識創造のフレームワークとアートサイト直島の事例を対比させたものが表3である。

表3：日本型 CSR・CSV の仮説と知識創造フレームワークとアートサイト直島の事例の対比

日本型 CSR・CSV	知識創造フレームワーク	アートサイト直島の事例
社会的価値の提供により経済的価値を得る	知識ビジョン, 駆動目標 第1能力	現代アートによる地域活性
社会的価値を創造するために本業の範囲を出ることもある	対話と実践 第2, 4能力	直島, 豊島, 犬島の個々の文脈に合う現代アートの持ち込み
関係者の知を集結して社会的価値創造	SECI, 場, 知識資産, 第3, 5能力	島民, 建築家, アーティストなど様々な知と政治力の活用
社会の利益の最大化を目指す質的価値の提供	環境(生態系) 第6能力	現代アートと島の伝統の価値観を実現する芸術祭の実施

出所：筆者作成

#### 4. おわりに

本論文では、知識創造理論の観点からベネッセのアートサイト直島の事例に基づいて、「日本における企業の社会的価値創造の活動はどのような関係者を巻き込んで、どのように行われているか」という研究問題を設定し、事例研究によって「知をベースにする社会的価値創造の生態系アプローチ」の仮説の検証を試みた。企業と建築家・アーティストと住民と観光客が美しい環境を生かす現代アートの拠点を作りたいという共通善を共有し、関係者同士のコミュニケーションを通して新たな知が創造され、社会的価値が経済的価値を生むという好循環が形成されている、という状態が明らかになった。「知をベースにする社会的価値創造の生態系アプローチ」が日本型 CSR/CSV の形としてあり得ることを示すことができたと考える。しかし、日本企業の一つの例から導き出した結論であり、今後はこの検証を進めたい。

最後に、ソーシャル・イノベーションは地域の知を縁でつなぐ知域知縁のまちづくりである。人はコミュニティの中で、他者との関係性の中において人と成る。コミュニティの人間関係には常に共感と反発があるが、それが新たな知を触発して進化を促進する。いわば知の生態系である。知域知縁のまちづくりとはそうした生態系における新たな価値創造である。こうした信念の下に、今後も知識創造理論の今後の発展に貢献していきたい。

## 注

- 1) 現代アートは既存の美術の概念や形式にとらわれない表現であり、メッセージ性が強く、一方で、解釈は鑑賞する側に委ねられるという特徴がある。
- 2) 直島町統計情報に基づく <http://www.town.naoshima.lg.jp/government/statistics.php>
- 3) 2012年1月29日手島, 30日直島での対談インタビューによる。
- 4) 2012年1月29日豊島での対談インタビューによる。
- 5) [http://www.benesse.co.jp/fr\\_s/about/](http://www.benesse.co.jp/fr_s/about/) による。
- 6) <http://www.pref.kagawa.lg.jp/kgwpub/pub/cms/detail.php?id=19264>による。

## 参考文献

- 加護野忠男 (2011) 『松下幸之助に学ぶ経営学』日本経済新聞社。
- 妹尾大・阿久津聡・野中郁次郎 (編) (2001) 『知識経営実践論』白桃書房。
- 笹谷秀光 (2013) 『CSR 新時代の競争戦略：ISO26000活用術』日本評論社。
- 廣瀬文乃 (2011) 「ソーシャル・イノベーションと SECI モデル」『ナレッジ・マネジメント研究年報 第10号』。
- 廣瀬文乃 (2013) 「知識創造都市論に向けて」『ナレッジ・マネジメント研究年報 第11号』。
- 廣瀬文乃 (2014) 「知域知縁のまちづくり：三鷹市のまちづくりに見る市民の知識創造力」『ナレッジ・マネジメント研究年報 第12号』。
- 野中郁次郎, 廣瀬文乃, 平田透 (2014) 『実践ソーシャルイノベーション』千倉書房。
- 野中郁次郎, 竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎, 遠山亮子 & 紺野登 (2004). 「特別寄稿 知識ベース企業理論—戦略経営のダイナミックな進化に向けて, 一橋ビジネスレビュー, 52(2), 78-93』。
- 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透 (2010) 『流れを経営する』東洋経済新報社。
- M. E. ポーター, M. R. クラマー (2003). 「競争優位のフィランソロピー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー, 2003年3月』。
- M. E. ポーター, M. R. クラマー (2008). 「競争優位の CSR 戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー, 2008年1月』。
- M. E. ポーター, M. R. クラマー (2011). 「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー, 2011年6月』。
- J. E. ポスト, A. T. ローレンス, J. ウェーバー (2012) 『企業と社会：企業戦略・公共政策・倫理 (上・下)』ミネルヴァ書房。
- Yin, R. K. (2014). "Case study research : Design and methods". Sage publications.

