

## 現代企業の社会問題解決型事業の創造プロセスに関する一考察 －ベネッセアートサイト直島の事例を中心として－

小 原 久美子\*

A Study on the Creation Process of Social Problems Solving Business  
in Modern Companies:  
Focusing on the Case of Benesse Art Site Naoshima

Kumiko OBARA\*

### I. はじめに－問題提起

今日の日本においてはSDGsの普及が加速されてはいるものの、環境、福祉、医療、教育などにおける様々な社会問題が露呈され、その深刻さゆえにいち早く解決が求められている。もはや、日本の社会問題の解決には、慈善活動やボランティアではなくビジネスとして取り組み解決する事業体、つまり、社会的企業（Social Enterprise）は今日の社会の経済政策の課題の解決に欠かせない存在となっている。

セーフティネット確保、環境、福祉、医療、教育などの課題に対して従来は、行政による公共財提供という対応であったが、財政赤字による福祉国家の破綻、小さな政府などにより政府だけでは社会的課題への対処が不十分になり、NPOやNGOなどの民間の非営利活動による社会問題解決が注目されるようになってきている<sup>1)</sup>。

さらに、経済のグローバル化による影響への対応策として、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility: CSR）、社会的責任投資（Socially Responsible Investment: SRI）、途上国支援活動なども必要不可欠のものとなった。また、社会的企業は、資金、人手（ボランティア）、専門知識・専門スキルなど社会の諸資源を調達及び動員し、対象とする課題解決を図るがそのみではない。その社会問題解決の過程で周囲を巻き込み、問題解決の提案を通じて社会を変える主体であるということも認識され、その点に注目が集まっているのである。

社会的企業の代表的事例としては、2006年にノーベル平和賞を授与されたムハマド・ユヌスのグラミン銀行があげられる。1974年、当時バングラディッシュの農村では、銀行から融資を受けられない貧困層は、飢餓の場合、生活のために年率100～200%の高利貸からの融資を受けざるを得ず、その利子支払いが滞ると担保とした土地さえ失う状態であった。ユヌスは、この深刻な貧困状態に対する対策として、1976年に無担保・少額・低金利（年俵20%）融資を通じて貧困層の自

---

\* 県立広島大学地域創生学部地域創生学科教授

律を支援する事業を開始した。それがグラミン銀行であり、1983年には政府が大半の株を保有する特殊銀行となり、農村女性の地位向上、貧困緩和などに大きな貢献をし、ノーベル平和賞が授与された。今日では、世界銀行の指導の下、40か所以上でグラミン銀行をモデルとしたプロジェクトが実施されている<sup>2)</sup>。

ところで、日本における社会的企業は、小泉内閣時代から経済産業省の下で、雇用対策や地域活性化として進められてきたコミュニティ・ビジネス、ソーシャルビジネスの延長線上にあるとされる。そこでの主体である担い手は、単に行政の下請け的役割を担わされるのではなく、行政とのパートナーシップによる課題の解決が望まれる。社会的課題を解決するためには、法制度、税制、社会的金融、支援する組織など、社会的企業活動をするための法的ならびに経済的な環境整備が必要とされた。日本では民主党政権の鳩山内閣の下でイギリスにおいて提起された新しい公共は、歳出を削減しつつ、社会のサービスの質の向上を実現するための施策にあるとして「新しい公共」円卓会議が発足された<sup>3)</sup>。

この新しい公共の目的は、①行政機能の代替、②公共領域の補充、③民間領域での公共性発揮、④中間支援機能の4つの機能があるとされ、社会的企業が新しい公共の担い手として注目されている。しかし、社会的企業は①受託者から対価を得にくい、②公的な補助、契約の対象となりにくい、③サービス対価を支払えないグループの排除、④ソーシャルキャピタル（社会関係資本）の強化への無関心、⑤制度的類型化の圧力を受けやすい、などのビジネスによる解決がなじみにくい点が指摘されている<sup>4)</sup>。

筆者は、社会問題を解決しようとする場合に、社会的企業に限らず、一般の営利企業におけるCSRにおいても、ビジネスによる解決の仕方がなじみにくいことが、社会問題の解決を遅らせてしまうのではないかと考えている。また、社会問題を解決することが、企業のコストを増大させるのみで、自社のビジネスとしての収益獲得に結びつかなければ、その問題解決には協力的になり難いからである。

しかし、今日の企業は、環境保全のみならず、社会にも配慮した企業であることが求められ、経済・環境・社会への配慮が不可欠となっている。そして、企業を取り巻く様々なステークホルダーと最適なコミュニケーションをとり、共に協働して問題解決をしていくことが持続可能な社会の構築にとって重要である。

そこで、本稿においては、「ベネッセアート直島」の事例を中心として、社会問題解決型事業の創造プロセスの考察を試みることにする。

直島は、瀬戸内海に浮かぶ人口約3000人の小さな島で、1965年以降、年々、人口が減少しており、過疎が懸念される島であったが、現代アートを取り入れたことによって、現在、直島を訪れる観光客の数は50万人を超える地域振興事業へと成長している。その事業創造プロセスを考察することで、筆者の問題意識である、今後の企業における社会問題解決型事業をいかに捉え、創造し、発展させていくか、という問題に対しての解明をなすことにある。

## II. ベネッセアートサイト直島の事業展開

### 1. 直島の歴史的背景

まず、沿革から述べる。「直島（なおしま）」という地名は、保元の乱で敗れた崇徳上皇が讃岐へ配流される途中、この島に立ち寄られたとき、島民の純真素朴さを賞して命名されたと伝えら

れている。徳川時代には、幕府の天領（直轄地）となり、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た。大正6年になると三菱鉱業、現在の三菱マテリアル株式会社直島製錬所が設立され、以来、島は飛躍的な発展を遂げてきた。さらに、平成元年には、福武書店、現株式会社 ベネッセホールディングスが直島文化村構想の一環として国際キャンプ場をオープン。その3年後にはベネッセハウスを開設するなど、文化性の高い島としても発展してきている。明治23年5月に直島村となり、昭和29年4月1日、町制の施行により直島町となり、現在に至っている<sup>5)</sup>。

直島のあり方に大きく影響を与えたのは、三菱鉱業（現・三菱マテリアル）の誘致であった。直島の議会は、直島の財政赤字を改善することと、人口増加に伴って生じた余剰労働力の活用を目的に1916年、島の北部に精錬所の誘致を決定したのである。瀬戸内の多くの島は農業と漁業を中心としていたので、直島の試みは当時としては先進的なものであったのである。精錬所は直島の基幹産業としての役割を果たし、直島は、三菱マテリアルの税収により、瀬戸内の周辺の島々と比較して経済的に豊かになった。

1959年、それまで直島八万神社の神主を務めていた三宅親連<sup>ちかつぐ</sup>は、直島の新しい町長の職に就くことになった。三宅は以後40年間にわたって、他の島ではみることができないような新しい取り組みを積極的に推し進めることになる。

三宅は、まず、1960年に「自主的産業振興対策と観光事業の基礎確立」という施策を打ち出した。これは、直島の北部、中部、南部の3つの区域に分けた上で、北部を精錬所が中心の産業の基盤となる区域、中部を住民が生活を営む区域、南部を文化的事業の推進区域として、その区域の役割をそれぞれ明確に定めたものだった。そして、戦後においても三菱マテリアルからの税収によって、島の財政は安定していたため、三宅は経済的な面だけでなく、生活や文化といった面からも島民の生活を豊かなものにすることを構想していったのである。

三宅の具体的な取り組みは、第1に、文教地区構想に基づく教育、文化、スポーツ振興のための事業である。この事業計画は、老朽化が目立つようになった直島小学校を改築することから始められた。そして、1970年に改築された直島小学校を中心として、その近辺に町長グランドや幼稚園、中学校、高校など複数の教育文化施設を集積させたことである。この開発を担ったのは、東京大学工学建築学科教授の吉武泰水<sup>やすみ</sup>であった。そして、直島小学校を担当したのは、吉武研究室に在籍していた当時大学院生の石井和紘であり、設計に大学院生を起用するのは、まさに大抜擢だった。

この文教地区構想では、学校や町民グランドを1カ所に集めることで、地区としてのまとまりが生じ、実際の建物規模以上の立体感を創り出すことができた。さらに三宅は、他の地域に存在しないような公共施設の建設を牽引し、子供からお年寄りまで、多くの地域住民が交流する場を創造した。尚、石井はこれらの設計が評価され、後に地区内の全施設と役場庁舎の設計も担当することとなった。

第2に、三宅は、島の観光事業にも積極的に取り組み、島の観光事業に関して「経済は文化的な生活を営む支えとなるものであらねばならない」と語っていたように、利益追求を第一目的とした地域開発であってはならないと考えていた<sup>6)</sup>。そのため、企業主導ではなく町主導で観光事業を展開したが、なかなかうまくいかなかったのである。例えば、1960年夏、直島は臨海学校や青少年キャンプ、各種団体の講習会などを積極的に誘致したものの、その成果は極めて限定的であり、その原因の1つとして、町が学校や役場支所といった公共施設しか提供できなかったこと

が考えられた。これを機に三宅は、総合的な開発計画に基づく大規模な施設整備の必要性を認識することになる。そして、総合的な開発を計画するためには、直島の財政力では限界があると感じ、町主導の観光事業から企業主導による総合的なものへと転換したのである。

まず直島は、観光事業、レジャー事業を展開している藤田観光を誘致した。藤田観光の創業者である小川栄一は高度経済成長期以前から、余暇時代到来を予見し、東京、箱根、伊豆大島、鳥羽、大阪などに一大観光チェーンを築きあげていたからである。小川は1960年に、直島をその観光事業に進出させ、「日本無人島」を設立した。しかし、開発中心施設と想定していた大量漁場建設の採算が取れないことを判明し、1987年に解散となった。また、開発において国立公園特有の規制の制約が拍車をかけ、ついには、藤田観光自体が直島の環境事業から撤退することになってしまったのである。

## 2. 直島のベネッセとの関わり

三宅は、藤田観光の撤退を受けたにもかかわらず、直島の南部を文化的事業によって活性化させるという意志を変えることはなかった。そこで出会ったのが、ベネッセを創業した福武哲彦である。三宅の親族がたまたま福武書店（現ベネッセ）で働いていたことから、1985年、三宅は哲彦と知り合い、直島の事業を相談した<sup>7)</sup>。哲彦は、以前から瀬戸内の島に世界中の子供たちが集まることができるような場所をつくりたい、という思いを抱いていたことから、直島の南部の開発に協力することとなる。

### (1) ベネッセ創業者、福武哲彦について

哲彦は1995年、岡山県岡山市に福武書店を設立した。創業当初の主要な商品は生徒手帳や入試問題集であったが、その後、様々な教育事業を展開し、特に「進研ゼミ」は、学生の進路の選択や、学力向上に大きく貢献してきた。1980年以降には、教育事業のみならず多角化を推し進め、総合出版社として事業展開を図り、1993年には『たまごクラブ』や『ひよこクラブ』といった出産や育児に関する雑誌を創刊、2000年以降にはアジア地域を中心として海外にも積極的に進出している。さらに、介護サービス事業も展開している。

哲彦は、このような事業展開を行ってきた福武書店の経営理念について、以下のような言葉を残している。

「常に顧客の立場に立ち、相手のプラスになることのみ全力をつくす姿勢を忘れぬこと。これが当社の原点である。これは当社の基本理念であり、当社のグループ企業も含めて、あらゆる部門の経営憲法である。(中略)よい仕事、よい本をつくれれば顧客のためになり、役に立つ。そのようなものは当然顧客が喜び、当社にとって注文が増えることになる。注文が増え、利益が上昇することによって、再びよい本をつくることに再投資する。それは同時に社員の幸福にも直結し、対外的な信用を増すことになるのである。<sup>8)</sup>」

### (2) 福武総一郎への引継ぎ

福武書店の顧客第一主義は、徹底して個人対応を実施することが特徴的で「進研ゼミ」に象徴的に表れている。1986年、哲彦が急逝し、息子の総一郎が社長に就いた。総一郎は、それまで東京支店で勤務していたが、哲彦の死をきっかけに東京から岡山に勤務地を移した。

そこで、それまで生活を送っていた東京にはない「幸せ」が岡山のような地方に存在すること



を感じたという。總一郎は、これに関連して次のような言葉を残している。

「お金とか物中心の考え方が行き過ぎて、1人1人の『ひと』が中心という考え方が欠如している<sup>9)</sup>」

そして、總一郎は、1990年に「Benesse（ベネッセ）」をフィロソフィーブランドとして導入し、1995年には、その理念を事業活動に反映させるため、社名を福武書店から「ベネッセコーポレーション」へと変更した。「Benesse」とは、ラテン語の「bene（よい、正しい）」と「esse（生きる、暮らす）」を組み合わせた造語である。東京にあるような物質的な豊かさだけでなく、個人やコミュニティがいかに「よく生きる」を考える企業であるべきだという信念を表現したものであった。このコーポレートアイデンティティは、ベネッセが取り組んだ直島におけるアート事業においても、根幹となる考え方である。

總一郎はフィロソフィーブランドの発表に際して、次のような言葉を残している。

「もはや売り上げ、資本金、従業員というものがいい会社の指標ではなく、社員1人1人が仕事の中に理想や目標を持ち、生き生きとして、自分から苦勞に飛び込み、しかもそれを楽しんでやり遂げる、そんな自立した人間の集まりになりたい、そしてその集団作用が業績を伸ばし、周囲からもいい会社と評価される、そうした会社になりたい<sup>10)</sup>」

### 3. 直島文化村構想—ゴルフ場からキャンプ場、そしてホテルへの転換

總一郎は父の遺志を継いで、その理念を具体化した「直島文化財構想」を1988年の直島の町議会で発表し、その後の直島における教育・文化事業の具体的な指針とした。この構想の根本的な志向は、大都市にあるような刺激、興奮、情報、娯楽とは正反対のものを直島で創り上げることであった。

總一郎は、経済的な豊かさに基づく暮らしが本当に「幸せ」であるといえるのか、問を投げかける場をつくることをめざしていた。そこには、経済中心ではなく、1人1人の「ひと」が中心であるという考えがあった。

当時は、1987年に制定された総合保養地域整備法（通称、リゾート法）をきっかけに、日本の観光地でリゾート開発が始まっており、多くの地域は、ゴルフ場やリゾートマンションなどの建設が進められていた。そのため、直島へのゼネコンからの提案も、ゴルフ場を建設するというものだった。ところが、このプランに対して、直島の町議会や三菱マテリアルの労働組合が反対運動を起こした。彼らはゴルフ場が設立されることによって、直島にある自然や、住民が心休まる場所が無くなることを懸念していたのである。直島の財政は、三菱マテリアルによって比較的安定していたため、直島に住む人々は、地域振興を目的とした観光事業を行う必要性が低かったのである。この反対運動をきっかけとして、当時多くの地域で行われていたリゾート開発ではなく、教育・文化事業へと転回した。最初に取り組んだのはキャンプ場であり、これは進研ゼミの受講者である子供たちが楽しめる場所をつくることをめざしたのもだった。そして、1989年、直島国際キャンプ場の設立がなされた。

#### 4. アート事業の柱となるベネッセハウスの開業

キャンプ場の次に事業として取り組んだのは、1992年にオープンした「ベネッセハウス」と呼ばれる施設である<sup>11)</sup>。この設計を担ったのは、安藤忠雄であり、安藤は直島で展開された多くのアート事業に携わった。安藤が選ばれた理由は、総一郎と安藤の人となり似ていることに加えて、現在の日本経済の中心地である東京ではなく、大阪出身の建築家であったからである。ベネッセハウスは、「ミュージアム」という美術館と宿泊施設が一体化した施設や、「オーバル」「パーク」「ビーチ」といった3つの宿泊施設を備えている。「ミュージアム」には、多くの作品が展示されており、レストランやカフェ、ショップ、ライブラリーなどの施設も併設している。ベネッセハウスは、建築物として優れた評価を受け、1994年には第35回BCS賞を受賞した。

ここで展示されている代表的な作品は、ブルース・ナウマンの作品「100 Live and Die (100年生きて死ぬ)」である。これは、100本のネオン管それぞれに「Live (生きる)」「Die (死ぬ)」をはじめとする様々な言葉が点灯する作品で、シカゴの資産家が一度落札したものを、総一郎がその1年後に買い取ったものである。この作品は、題名どおり生と死をテーマとしたものであり、「ベネッセ (よく生きる)」の理念を表現するのに適したものであった。

瀬戸内海を望む高台に建ち、大きな開口部から島の自然を内部へと導き入れる構造の建物は、安藤忠雄の設計によるものである。絵画、彫刻、写真、インスタレーションなどの収蔵作品の展示に加え、アーティストたちがその場所のために制作したサイトスペシフィック・ワークが恒久設置されている。アーティストたちは自ら場所を選び、作品を制作している。作品は展示スペースにとどまらず、館内のいたるところに設置され、施設をとりまく海岸線や林の中にも点在している。直島の自然に向き合った、または建築に触発された作品など、美術館の内外に点在するサイトスペシフィック・ワークと合わせて、自然とアートと建築が融合する稀有な場をつくりだしている。

このように、ベネッセがベネッセハウスの建築にあたって重視したのは、現代アートを主役にするのではなく、瀬戸内の自然が作りだしている風景のなかに現代アートを位置づけて、調和させることにあった。ベネッセハウスは、ベネッセにとって新しいチャレンジであり、直島のアート事業の始点であるといえる。ゴルフ場やキャンプ場、そして宿泊施設はどこにでもあるが、ベネッセハウスには、瀬戸内の自然の風景と調和した直島でしか見られないものがある。ベネッセハウスの建設によって、直島の地域振興は着実に前進したのである。

#### 5. ベネッセハウスから家プロジェクトへ

ベネッセハウスの建設は、ベネッセにとっても直島にとっても新しい試みであったが、すぐに効果を生んだわけではない。当初は、直島の地域住民の多くは、ベネッセの取り組みを単に都会的な雰囲気のホテルを建てて、ホテル事業を行っていると捉えていた。また、ベネッセハウスは多くの人が暮らす中部の本村エリアではなく、島の南部にあったため、住民に直接に影響を与えることはなかった。

影響があったとすれば、それまで直島の住民が自由に出入りできた場所に制限が生まれたことである。ベネッセは宿泊客がゆったりと時間を過ごせるように、ベネッセハウスの前のビーチをプライベートビーチとした。しかし、住民にとっては、そのビーチはもともと海水浴などを楽しむ場所であり、ビーチの前の道は日常生活で使うものだった。そのため、行政が迂回路の整備を進め、ベネッセは住民が自由に通行できるように配慮した。地域のなかの特別な場所にするので

はなく、できるだけ地域と一体になるようにしていったのである。しかし、ベネッセの試みと住民の関係性はそれほど近いとはいえなかった。その関係を大きく変化させたのが、家プロジェクトである。

## 6. 家プロジェクト「角屋」

家プロジェクトとは、直島の歴史が最も色濃く残されている本村エリアの歴史的建造物を活用した、アート事業である<sup>12)</sup>。このプロジェクトは、ベネッセが綿密に計画して始めたというよりも、むしろ、行政からの要請を受けて創発的に開始されたものである。1998年、「角屋」は、建造から200年以上経っており、淡喰や焼杉板、本瓦といった建材を用いた、直島の伝統的な建物であった。長い間空き家になっていて、周辺の住民からは、倒壊の恐れがあると役所に苦情が寄せられるほど、老朽化していた。一軒の民家の修繕をすべて自治体側が引き受けるわけにはいかないため、直島町はベネッセに修繕のための寄付ができないかと相談した。ベネッセは、単に寄付を行うのではなく、修繕した上で、伝統の建物をそのまま残し、直島の自然と調和した現代アートの表現の場にできないかと考え、現代美術家の宮島に相談した。宮島は建築家ではなく、アーティストで当時からLEDを使用した作品を発表しており、角屋に残されていた生活の痕跡は、200年以上前の人々の暮らしを反映した非常に貴重なものであると捉えていた。

宮島の作品の制作は、直島の住民を巻き込む形で行われたことで、この角屋のプロジェクトは、その後のベネッセアート事業の展開において大きな意味をもつものとなった。宮島はそれまでの作品と同様にLEDを使ってカウンターをつくり、伝統的な家屋のなかに配置した。表示される数字の重要な要素は、配置と色彩、そして、カウントスピードである。

宮島は、そのカウントスピードを決めるために住民に呼びかけて、LEDカウンターのタイムセッティング会を開催した。タイムセッティング会には総勢125人の住民が参加し、宮島による説明のもと、住民がおのおの好きなタイミングで1～9までの数字が進むよう、LEDカウンターのスピードを設定し、角屋に配置していった。参加した住民たちは、宮島からカウンターの位置と自分の名前が記された証明書を受け取った。

参加者にとっては、自分がベネッセアートの制作に関わることは初めてであり、自分たちが角屋の一部を構成したことに喜びと誇りを感じた人が多かったという<sup>12)</sup>。そして、親戚や友人が直島を訪れたときには、角屋へ連れていき、自分が設定したカウンターを見せて、アートについて説明する住民も多い。さらには、このプロジェクトをきっかけにして、自分たちのコミュニティのことを考え直し、どのような直島をつくっていくかを考える住民たちも出てきたのである。

家プロジェクトは直島の住民たちとのつながりを深め、ベネッセアートのプロジェクトが地域に根差す上で大きな役割を担ったのである。

ベネッセはその後も、家プロジェクトをさらに展開し、1999年に2番目のプロジェクトとして、安藤の設計で伝統的な建材を使った南寺の建設を実施した。2002年には、護王神社の修復を家プロジェクトとして開始した。ところで、護王神社は、すでに使われなくなっていた角屋や南寺とは異なり、現在でも神社としての機能を果たしている。このように、現在でも、人々の生活と密接に結びついている建物と現代アートを組み合わせることが、家プロジェクトを深化させることにつながったのである。

## 7. 地中美術館の建設資金の確保と組織変更

ベネッセハウスから家プロジェクトに展開した後、次に着手したのは地中美術館の建設である。これまでの試みがアートプロジェクトの土台をつくるものであったとすれば、地中美術館の事業は、アートサイト直島のプロジェクトを量的に大きく飛躍させる契機となるものであった。地中美術館はその名の通り、地中に埋まっている美術館である。敷地は丘陵の南斜面にあり、瀬戸内海を一望できる位置にあった。さて、地中美術館については以前から明確な目標があった。それは瀬戸内海の景色を見渡せる場所にモネの「睡蓮の池」という縦2メートル、横6メートルの大きさの絵画を展示することで、訪れた人に「よく生きる」を考える場所を提供することにあった。その場でしか経験できないことを経験し、そこで1人1人が「本当の豊かさ」を考えることをめざしていた。

ところで、地中美術館の建設には、18億円が必要であった。ベネッセのビジネスに直接的に関連の薄いアート事業への大きな投資に対しては、内部で反対する意見があった。しかも、地中美術館の事業が本格的に始まった2000年代初頭は、ベネッセの営業利益が大きく減少した時期でもあった<sup>13)</sup>。

ベネッセが直島でアート活動を続けていくには、社内のマネジャーや株主からの理解を得ることが必要である。企業としての事業活動を行うことと、アートを通じてベネッセの経営理念であり、存在意義ともいえる「よく生きる」を深化させることの間での葛藤があったことは確かである。

そのため、ベネッセは、直島での継続性を保つために、組織を再編することにした。具体的には、ベネッセとは別の財団法人として直島福武美術館財団（現・福武財団）を2004年に設立し、同財団が中止となり直島での事業を進めることとした。尚、この財団は、ベネッセホールディングスの株式からの配当金を主たる原資としている。これによって、アート事業が、ベネッセの経営状況に直接的に影響されることなく進められるようになった。財団は、ベネッセの株式からの配当を主たる原資とするため、アート事業を運営する財団と、事業会社としてのベネッセの利害が一致するようになったのである。これで、ベネッセは事業活動を通じて得た利益を、継続的に文化活動に還元できるようになったのである。また、ベネッセもアート事業に継続的に関与する仕組みを設けることで、自らの経営理念である「よく生きる」を実現し続けることで、自社の存在意義をより社会に浸透させ、それがベネッセ事業を下支えすることにつながったのである。

地中美術館の建設では、設計から作品の配置に至るまで、精密な作業が求められており、建設現場では「誤差ゼロ」が掛け声になっていた<sup>14)</sup>。

このことは、建築の機械的な制度の問題もあるが、同時に、作品を展示するアーティストの理念と展示される空間との間での誤差の問題でもあった。タレルやデ・マリアといったアーティストは、実際に直島まで何度も足を運んだ。そして、建築の過程では、土木作業員も建築作業員も、作品製作に関わる重要な主体であった。建築家、アーティスト、作業員のすべてが主体となって綿密に協働作業を行うことで、地中美術館でしか表現できない空間をつくりあげたのである。2004年、地中美術館は完成し、極めて精度の高い「美的経験の場」であるアート施設として、数々のメディアで取り上げられた。2007年には第48回BCS賞を受賞し、専門家から建築物としての価値を大きく評価されている。

そして、地中美術館の完成を機に、直島への観光客の数は大幅に増加した。直島でのアート事業が量的に大きく拡大したのである。そのことが、交通インフラにもつながり、直島は、島の道



路を整備し、四国汽船は直島－高松、直島－宇野を行き来する高速船を増便した。交通インフラの発展は、観光客の利便性を高めるだけでなく、直島に住む住民の暮らしにも変化を与えた。直島－高松間を結ぶ夜遅い時間の便が新設されたことで、高松市内の高校に通う学生は、夜遅くまで部活動を行っても直島に帰ることができるようになった。さらに、観光客が増えたことにより、島内の飲食店や民宿が徐々に増加している。IターンやUターンで直島に生活の拠点を移す人々も増えており、アート事業をきっかけに、さまざまな人々の交流が盛んにおこなわれるようになったのである。

### Ⅲ. ベネッセアートサイト直島の事業創造プロセスの検討

アートサイト直島がどのように構築されてきたのか、その事業創造プロセスを検討してみることにする。

まず、直島は、かつてより、三菱マテリアルを誘致して、当該企業からの安定的な税収によって直島の財政が成り立ってきており、観光業に頼る必要がなかったことがその背景にあるということである。このことは、地域の行政において、ステークホルダーである企業の役割は大きいものであるということであり、地域において企業の基幹産業を確立することが、その地域の生活の安定を図るためにまずは重要であるといえよう。つまり、瀬戸内の多くの島が農業と漁業を中心としていた当時に、直島の試みは先進的なものであったということである。

次に、三宅町長のような50年から100年の長期的な視点で真剣に島の将来を構想する人物の存在が重要であり、三宅町長のようなリーダーシップ力とマネジメント力が必要不可欠であるということである。三宅は、まず、1960年に「自主的産業振興対策と観光事業の基礎確立」という施策を打ち出した。これは、直島の北部、中部、南部の3つの区域に分けた上で、北部を精錬所が中心の産業の基盤となる区域、中部を住民が生活を営む区域、南部を文化的事業の推進区域として、その区域の役割をそれぞれ明確に定めたものだった。そして、戦後においても三菱マテリアルからの税収によって、島の財政は安定していたため、三宅は経済的な面だけでなく、生活や文化といった面からも島民の生活を豊かなものにするを構想していったのである。

さらに、三宅は、藤田観光の撤退を受けたにもかかわらず、直島の南部を文化的事業によって活性化させるという意志を変えることはなかった、町長としての自らの役割と責任意識、その強い意志と情熱こそが、すばらしい出会いを引き寄せるということである。そこで出会ったのが、ベネッセを創業した福武哲彦である。三宅の親族がたまたま福武書店（現ベネッセ）で働いていたことから、1985年、三宅は哲彦と知り合い、直島の事業を相談した。哲彦は、以前から瀬戸内の島に世界中の子供たちが集まることのできるような場所をつくりたい、という思いを抱いていたことから、直島の南部の開発に協力することとなった。

ここで三宅は悟ったに違いない。観光業に進出し成功している企業ということのみで、直島に誘致するのではなく、直島と当該企業とのより深い価値観の共有が重要であったということである。

ベネッセ創業者、福武哲彦の経営理念は、常に顧客の立場に立ち、相手のプラスになることのみ全力をつくす姿勢を忘れぬこと。これが当社の原点である。これは当社の基本理念であり、当社のグループ企業も含めて、あらゆる部門の経営憲法であるとまで述べている。良い仕事、よい本をつくれれば顧客のためになり、役に立つ。そのようなものは当然顧客が喜び、当社にとって注

文が増えることになる。注文が増え、利益が上昇することによって、再びよい本をつくることに再投資する。それは同時に社員の幸福にも直結し、対外的な信用を増すことになる、という考え方は、三宅町長の「島の経済的な面だけでなく、生活や文化といった面からも島民の生活を豊かなものにする」という個々の島の人々のために全力を尽くす姿勢によく似ている。さらには、哲彦の息子である総一郎は、1990年に「Benesse (ベネッセ)」をフィロソフィーブランドとして導入し、1995年には、その理念を事業活動に反映させるため、社名を福武書店から「ベネッセコーポレーション」へと変更した。「Benesse」とは、ラテン語の「bene(よい, 正しい)」と「esse(生きる, 暮らす)」を組み合わせた造語である。東京にあるような物質的な豊かさだけでなく、個人やコミュニティがいかに「よく生きる」かを考える企業であるべきだという信念を表現したものであっただけに、よくフィットしているのである。

それにも増して、このフィロソフィは、ベネッセが取り組んだ直島におけるアート事業においても、根幹となる考え方であった。総一郎はフィロソフィーブランドの発表に際して、「もはや売り上げ、資本金、従業員というものがいい会社の指標ではなく、社員1人1人が仕事の中に理想や目標を持ち、生き生きとして、自分から苦勞に飛び込み、しかもそれを楽しんでやり遂げる、そんな自立した人間の集まりになりたい、そしてその集団作用が業績を伸ばし、周囲からもいい会社と評価される、そうした会社になりたい」という言葉を残した。その言葉の通り、直島文化村構想において、ゴルフ場からキャンプ場、そしてホテルへと転換し、アート事業の柱となるベネッセハウスの開業、ベネッセハウスから家プロジェクトへと拡大、その後、地中美術館の建設に着し開業へと、その理念の具現化に成功している。

アートサイト直島は、単に現代アートや建築などをみせるものではなく、地域振興のために観光を呼び込むだけのものでもない。直島の歴史やそこに生活する人々の文化に深く入り込み、直島でしかできないもの、直島にしかないもの、直島ならではの存在意義を真剣に考えた上で事業が行われている。また、ベネッセは、このアート事業を通じて、自らのフィロソフィーや存在意義を表現し、多くの人にとって魅力的な「よく生きる」ためのサイトを創造しているのである。

#### IV. 結びにかえて—今後の課題

本稿は、今日の企業は、環境保全のみならず、社会にも配慮した企業であることが求められ、経済・環境・社会への配慮が不可欠となっている。そして、企業を取り巻く様々なステークホルダーと最適なコミュニケーションをとり、共に協働して問題解決をしていくことが持続可能な社会の構築にとって重要である。そこで、「ベネッセアート直島」の事例を中心として、社会問題解決型事業の創造プロセスの考察を試みることにあつた。

直島は、瀬戸内海に浮かぶ人口約3000人の小さな島で、1965年以降、年々、人口が減少しており、過疎が懸念される島であったが、現代アートを取り入れたことによって、現在、直島に訪れる観光客の数は50万人を超える地域振興事業へと成長している。その事業創造プロセスを考察することは、今後の企業における社会問題解決型事業をいかに捉え、創造し、発展させていくか、という問題に対しての何らかの有意義な解明ができるのではないかと考えたからに他ならない。

本考察からの結論は以下の通りである。

すでに筆者が冒頭で述べたように、日本において社会問題を解決しようとする場合に、社会的企業に限らず、一般の営利企業におけるCSRにおいても、ビジネスによる解決の仕方がなじみにく

いことが、社会問題の解決を遅らせてしまうのではないかと考えている。また、社会問題を解決することが、企業のコストを増大させるのみで、自社のビジネスとしての収益獲得に結びつかなければ、その問題解決には協力的になり難いからである。この問題について、ベネッセにおいては、地中美術館の建設には、18億円が必要であった。ベネッセのビジネスに直接的に関連の薄いアート事業への大きな投資に対しては、内部で反対する意見があった。しかも、地中美術館の事業が本格的に始まった2000年代初頭は、ベネッセの営業利益が大きく減少した時期でもあった。ベネッセが直島でアート活動を続けていくには、社内のマネジャーや株主からの理解を得ることが必要である。企業としての事業活動を行うことと、アートを通じてベネッセの経営理念であり、存在意義ともいえる「よく生きる」を深化させることの間での葛藤があったことは確かである。そのため、ベネッセは、直島での継続性を保つために、組織を再編することにした。具体的には、ベネッセとは別の財団法人として直島福武美術館財団（現・福武財団）を2004年に設立し、同財団が中止となり直島での事業を進めることとした。尚、この財団は、ベネッセホールディングスの株式からの配当金を主たる原資としている。これによって、アート事業が、ベネッセの経営状況に直接的に影響されることなく進められるようになった。財団は、ベネッセの株式からの配当を主たる原資とするため、アート事業を運営する財団と、事業会社としてのベネッセの利害が一致するようになったのである。

次に、今日の企業は、環境保全のみならず、社会にも配慮した企業であることが求められ、経済・環境・社会への配慮が不可欠となっている。そして、企業を取り巻く様々なステークホルダーと最適なコミュニケーションをとり、共に協働して問題解決をしていくことが持続可能な社会の構築は重要であるという点に関して述べる。ベネッセでは、初めは、三宅町長が50年から100年の長期的な視点で真剣に島の将来を構想することからスタートし、三宅町長のリーダーシップ力とマネジメント力で、各種ステークホルダー、つまり、三宅が誘致した企業であるベネッセとの最適なコミュニケーションを図り、島の将来構想について真にその構想の意図と根底にあるフィロソフィーを分かち合い、共有化していった。そして、企業であるベネッセによって、島の多くの住民、アーティスト、建築家、建築作業現場の従業員、そして顧客に最適なコミュニケーションを取り、共に主体として協働することによって、直島の歴史やそこに生活する人々の文化に深く入り込み、直島でしかできないもの、直島にしかないもの、直島ならではの存在意義を真剣に考えた上で事業が行われている点である。ベネッセは、新たに地域振興、過疎の島という社会問題解決を行政と自社とのパートナーシップにより、さらには、島の住民を巻き込んで解決を図り成功させた、きわめて冪まれな成果はとして、地域と社会と個々の人間の豊かな暮らし（よく生きる）に対して多くのインプリケーションを提供しうるものである。筆者の今後の課題は、社会問題解決型企業とアート事業は、いかに結びつくものであるかのより深い探求にある。

## 注)

- 1) 木村富美子・萩原清子・堀江紀子・朝日ちさと「日本における社会的企業の現状と課題」地域学研究 (Studies in Regional Science), Vol.43, No.3, 2013, 341頁。
- 2) Yunus, M., *Creating a World without Poverty*, PublicAffairs, 2007 (猪俣弘子訳『貧困のない世界をつくる－ソーシャルビジネスと新しい資本主義』早川書房, 2008年)。
- 3) 木村・他, 前掲書, 343頁。

- 4) 同上書, 343頁。
- 5) 本稿における直島の歴史については, 下記の文献によるところが大きい。  
直島町史編纂委員会編『直島町史』直島町役場, 2009年。  
一橋大学イノベーション研究センター編「一橋ビジネスレビュー」2019年4月号, 111-114頁参照。
- 6) 直島町史編纂委員会編, 同上書, 733頁。
- 7) 秋元雄史・江原久美子・逸見洋子編『Remain in Naoshima Contemporary Art Museum』ベネッセコーポレーションコーポレートコミュニケーション室, 2000年。
- 8) 加賀山弘編『ベネッセコーポレーション1955-2005』ベネッセコーポレーション, 2005年。
- 9) 福武總一郎・安藤忠雄ほか『直島瀬戸内アートの楽園』新曜社, 2016年, 4頁。
- 10) 加賀山編, 前掲書, 46頁。
- 11) 福武・安藤ほか, 前掲書, 参照。
- 12) 福武總一郎・安藤忠雄ほか『直島瀬戸内アートの楽園』新曜社, 2011年(9刷, 2022年), 32-37頁。
- 13) 秋元雄史『直島誕生-過疎化する島で目撃した「現代アートの挑戦」全記録』ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2018年, 352頁。
- 14) 金代健次郎・脇 清美・逸見陽子編「Becoming」ベネッセアート直島, 2013年。

#### 参考文献)

- 秋元雄史『直島誕生-過疎化する島で目撃した「現代アートの挑戦」全記録』ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2018年。
- 福武總一郎・安藤忠雄ほか『直島瀬戸内アートの楽園』新曜社, 2011年(9刷, 2022年)。  
一橋大学イノベーション研究センター編「一橋ビジネスレビュー」2019年4月号。
- 加賀山弘編『ベネッセコーポレーション1955-2005』ベネッセコーポレーション, 2005年。
- 金代健次郎・脇 清美・逸見陽子編「Becoming」ベネッセアート直島, 2013年。
- 木村富美子・萩原清子・堀江紀子・朝日ちさと「日本における社会的企業の現状と課題」地域学研究 (Studies in Regional Science), Vol.43, No.3, 2013年。
- 直島町史編纂委員会編『直島町史』直島町役場, 2009年。
- Yunus, M., *Creating a World without Poverty*, PublicAffairs, 2007 (猪俣弘子訳『貧困のない世界をつくる-ソーシャルビジネスと新しい資本主義』早川書房, 2008年)。