

## 企業メセナ活動における「企業としての経営効果」についての考察

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
宮本 祐輔

本稿では、メセナ活動の効果を「企業としての経営効果」と「純粋な文化芸術支援・推進活動としての効果」に分けて考察し、「企業としての経営効果」に力点を置く。

企業としての経営効果について、どのような効果があるのかということについて考察し、後半では考察に基づいて事例研究を行う。

### ◇ 企業メセナ活動の効果を考察する上で欠かせない2つの視点

日本における企業メセナ活動は、その発足当時、「見返りを求めない（陰徳の）文化芸術支援・推進」という旨の定義であったが、近年は「企業としての経営効果」という側面も加わってきた。現在の企業メセナ活動は、「文化と経済の両輪による社会創造」という旨の認識に変化している<sup>1</sup>。

したがって、現状の企業メセナ活動の効果を考えるにあたっては、「Ⅰ．企業としての経営効果」と「Ⅱ．純粋な文化芸術支援・推進活動としての効果」という2つの視点をともに考えなければならない。これらの2つの活動を考察するにあたり、図表1のようなマトリックスを作成した。

図表1. 2つの効果のマトリックス

企業としての経営効果	高	A:マーケティング ツールとしての 企業メセナ活動	B:理想とする 企業メセナ活動
	低	C:誰のためにも ならない 企業メセナ活動	D:従来の 企業メセナ活動
		低	高

純粋な文化芸術支援・推進活動としての効果

図表1より、従来のメセナ活動はDの領域、つまり、「企業としての経営効果を主として考えず、純粋な文化芸術支援・推進活動としての効果」を目的としたものであった。しかしながら冒頭で説明した通り、現在のメセナ活動はB領域、つまり、純粋な文化芸術支援・推進活動だけでなく、企業として

<sup>1</sup> 企業メセナ協議会ホームページ（[www.mecenat.or.jp](http://www.mecenat.or.jp)）のトップページに「文化と経済を両輪として—企業メセナ協議会は、芸術文化の振興とこれを通じた社会創造に取り組んでいます」との記載がある。

の経営効果も期待されているものであると考えられる。企業としての経営効果が高いメセナ活動は、企業内投資の対象となりやすくなると考えられる。そうなることによって積極的な資金活用が可能となり、結果としてメセナに対する持続性を生みやすくなるであろう。

以下では、「Ⅰ. 企業としての経営効果」と「Ⅱ. 純粋な文化芸術支援・推進活動の効果」という2つの視点を各々考察する。

## Ⅰ. 企業としての経営効果

メセナ活動を通じた企業活動としての効果について、マーケティングの視点より考察を実施する。具体的には「1. コーポレートブランディング」「2. プロダクトマーケティング」「3. インターナルマーケティング」の3つの分野についての効果を考察する。

### 1. コーポレートブランディング

メセナ活動によって、企業イメージを高めることができるという効果である。企業イメージの向上は、「メセナ活動を行っているから、自社の利益追求だけでなく、社会に対して開かれた企業であると思われる」ことや「支援している芸術文化活動を通じて、アイデンティティ・信条を持った企業であると思われる」ということを想定している。当該領域について、「①企業広告・IRの強化によるマス向けのイメージ向上」と「②地域社会のイメージ向上」に分かれる。

なお、2014年度「メセナ活動実態調査」の結果によると、現状のメセナ活動で得た効果について、「地域社会との関係づくり」と「自社のイメージの向上」が上位2項目であった。これらの回答は、「メセナ活動を行っている」と回答した企業の79.8%、73.2%を占める<sup>2</sup>。そのため、メセナ活動は、結果としてコーポレートブランディングに最も寄与していると考えられる。

ただし、メセナ活動がコーポレートブランディングにどれくらい寄与しているのかについては、定量的なデータでは未知数である。そもそも、コーポレートブランディングに対する投資効果は、メセナ活動でなくても計測が難しい。コーポレートブランドは、特定の取り組みではなく、さまざまな取り組みの結果として培われるものだからである。

#### ①企業広告・IRの強化によるマス向けのイメージ向上

当該領域は、メセナ活動を実施していることによる企業イメージアップを図るというものである。メセナ活動もしくは支援の取り組みが企業広告のような役割を果たし、世間に対して企業名を広く周知するきっかけとなる。主とした周知方法は「パブリシティ効果（マスコミ利用）」「参加者の口コミ」が考えられる。

上記の効果をねらう際に、自社の経営理念（広義にはアイデンティティにかかわるもの）と関連するメセナ活動を行えば、その企業のアイデンティティをより強く打ち出すことも可能にな

<sup>2</sup> 2014年度「メセナ活動実態調査」（企業メセナ協議会実施）（[www.mecenat.or.jp/\\_data/introduction/research/uploads/2014report.pdf](http://www.mecenat.or.jp/_data/introduction/research/uploads/2014report.pdf)）より。なお、アンケートで質問している項目はメセナ活動の「効果」であり、メセナ活動の「目的」の項目では企業活動の効果を企図した項目がない。

る。逆に、アイデンティティとは関係ないメセナ活動を行うと、本来、広くマス向けに伝えたい企業イメージを上手に伝えられなくなる可能性がある。

## ②地域社会のイメージ向上

地域社会は従業員が住んでいる場所であり、顧客が存在する場所でもある。そのため、当該エリアのコーポレートイメージの向上は、コーポレートブランド力の強化の中でも特に効果がある領域である。したがって、通常のマス向けのイメージ向上とは別に論じる必要があると考える。

地域社会でのコーポレートイメージ向上の方法として、地域社会を対象とする展覧会やイベント、ワークショップ（地域の小中学校へのアーティスト派遣など）を行うことを想定している。

当該施策による効果について、ディフェンシブな観点では「（工場の新規建築などの施策に対する）反対運動を未然に防ぐ」、オフェンシブな視点では「働き手の確保、顧客創出」などが考えられる。

## 2. プロダクトマーケティング

当該領域は、会社全体ではなく、ある特定の製品（または製品群）を対象としたマーケティングとしての効果を想定している。プロダクトマーケティングは、「①市場創造が可能な製品・サービス開発」「②より顧客に受け入れられるための設計・デザイン」「③競争優位性のある営業・販売」を想定しており、③の営業・販売だけを対象としているものではない。

なお、2014年度「メセナ活動実態調査」の結果によると、現状のメセナ活動で得た効果について、「顧客との関係づくり」（44.7%）という回答が3番目に高かった。一方、①の市場創造と②の設計・デザインについては、「メセナ活動実態調査」において、項目が存在しなかった。

### ①市場創造が可能な製品・サービスの開発

当該領域は、今までにない製品・サービスを創造する（もしくは、既存の製品・サービスに新たな意味づけをする）ものである。通常の企業活動を例に出すと、スマートフォンの開発・普及による携帯電話市場の激変（その前であれば、携帯電話の開発・普及による通信市場の激変）というものがこれにあたる。メセナ活動を通じて今までにない市場が生まれる（もしくは、メセナ活動が今までにない市場をつくるきっかけとなる）という可能性が考えられる。市場をつくる場合、文化芸術活動を触媒（例：ワークショップをアーティストだけでなく、新規事業開発を担当している従業員と行うことによって、既存の枠にとらわれない考え方を醸成）として市場創造が実現できる可能性もある。

現在のところ、このような事例はあまり聞かないが、文化芸術（特に評価が定まっていない分野）は、「既存の枠にとらわれず、世の中に対して新しいなにかを表現する」という要素を多分に含むため、当該領域との親和性は高いと考えられる。したがって、これからの企業メセナを考えるにあたり、当該分野は着目に値するものであろう。また、クリエイティブ企業や部署を対象

として「アイデアを生み出すための場づくり・仕掛け」についての手法が次々と開発されているため、文化芸術とのコラボレーションが普及する日が遠からず来ると考える。

## ②より顧客に受け入れられるための設計・デザイン

当該領域は、製品設計・デザイン（パッケージデザインを含む）の領域であり、主としてデザイン系の芸術分野を想定している。製品のデザインを考える際に、製品の開発現場やディスカッションの場にアーティストを入れることによって今までにない視点でディスカッションを実施することができる可能性がある。パッケージデザインをデザイナーに包括して委託するという手段も考えられる。また、コンテストを開催し、グランプリのデザインをパッケージに使うという手段も考えられる。

## ③競争優位性のある営業・販売

当該領域では、メセナ活動を利用することによって、営業や販売面で有利になるということを想定している。具体的には「音楽イベントが素晴らしいという理由でアポイントを取ることができるようになった」「美術品等の展示を目当てとして来店客が増えた」「メセナ活動を行っているという理由で取引が継続できた」などの優位性を発揮できる可能性が考えられる。

## 3. インターナルマーケティング

インターナルマーケティングとは、「内部の」マーケティングである。市場・顧客に向けた「エクスターナル」マーケティングではなく、従業員を対象としたマーケティング活動を指す。当該領域について、「①リクルーティング」「②従業員の意識・能力向上」と「③社内風土の醸成」に細分化したうえで論じる。

2014年度「メセナ活動実態調査」の結果によると、現状のメセナ活動で得た効果について、「優秀な人材を社員として獲得」は3.3%、「社員の啓発」が26.1%、「自社の企業文化の確立」が29.1%との回答であった。なお②のうち、従業員の能力向上については、「メセナ活動実態調査」において項目が存在しなかった。

### ①リクルーティング

当該領域は、採用において志望者の増加および志望動機を深めることができるようになるというものである。具体的には、メセナ活動を行っていることで会社名を知っている、メセナ活動に参加して感銘を受ける、広義にはメセナ活動によって生み出された製品・サービスが好きで入社したいというようなことを指す。その結果として、求人広告に会社名を出すより有効にリクルーティングができる可能性がある。特に、大学生が就職活動前までにあまりなじみがない会社には有効であると考えられる。

また人材の質という意味においても、メセナ活動が自社のアイデンティティを表現するものであれば、企業理念に適合した人材がより集まりやすくなると考えられる。

## ②従業員の意識・能力向上

当該領域では、メセナ活動に従業員を参画させることの効果について、「意識向上」「能力向上」に分けて考える。

まず、意識向上について、メセナ活動（特にワークショップのようなインタラクティブな場）に従業員を参画させる、メセナ活動の参加者からの感想（ワークショップに参加した小学生からの感謝の作文など）を展開する。それによって、「アーティストや参加者がメセナ活動に感謝している」という体験をさせることができる。その結果として、メセナ活動に対する理解の醸成や、自社に対するロイヤリティを向上させる可能性がある。

能力向上については、従業員、特にマネジメント経験がないが将来有望な若手・中堅をメセナ活動（特にフェスティバルのようなイベント系）の中核ポジションに参画させることによって、マネジメントの疑似体験を積ませることができる。フェスティバルには多くの関係者が関与しており、かつ、参加者が各々異なるインセンティブを有しているため、よいマネジメントの練習となる。また、マネジメントの過程において、会社にいるだけでは出会えない多くの価値観を持った人々と出会うこととなるので、視野が広がる可能性もある。

## ③社内風土の醸成

メセナ活動と企業のアイデンティティが近いものであれば、メセナ活動自体が企業風土の体現となる。また、異なる部署のメンバー同士がメセナ活動を共に実施することによって社内の一体感を醸成するきっかけとなる。

以上 1~3 により、「企業活動としての効果」を記載した。これらの効果に近いと思われる企業活動費を特定し、図表 2（次頁）にまとめた。これらの企業活動費がすべてメセナ活動に置き換わるわけではないが、これらの企業活動費全体（約 22 兆円）から見たメセナ活動費（企業財団を除いた企業に限定した 194 億円）は 0.1%、つまり 1000 分の 1 にも満たない。メセナが企業活動としての効果があると認知され、効果が実証されれば、メセナ活動費が増加できる余地は多分にあるであろう。

図表 2. 企業メセナ活動とその効果に対応する企業活動費と金額<sup>3</sup>

<sup>3</sup>上場企業の情報については、USABASE 社の SPEEDA を利用して機械的に取得した各社の決算短信・有価証券報告書の数値（2014 年 11 月 10 日時点での最新年度の情報）をそのまま記載している。記載がない企業はカウントしていない。数値については、仮定が甘いため、根拠とするには弱い部分があるが、大枠のイメージをつかむために記載している。厳密な数字を根拠とするためには、調査データなどを集めて更に精査する必要があるが本稿では精査を割愛する。

企業メセナ活動	効果に対応する企業活動費	市場における左記金額	備考
1. コーポレートブランディング 2-③競争優位性のある営業・販売	広告宣伝費	約 6.1 兆円	調査をした上場企業 3,536 社のうち、記載のあった 954 社の合計金額のみ記載
2-①②市場創造が可能な製品・サービス開発、より顧客に受け入れられるための設計・デザイン	研究開発費	約 14.0 兆円	調査をした上場企業 3,536 社のうち、記載のあった 2,033 社の合計金額のみ記載
3-①リクルーティング	採用費 (求人広告)	約 3,800 億円	平成 25 年度「大学等卒業者の就職状況調査」より、H25 年度の大卒者の就職人数は 38.3 万人、一人あたり採用費用を 100 万円と仮定 ※仮置きであり、詳細な根拠は無い
3-②③従業員の意識・能力向上、社内風土の醸成	教育研修費	約 6,000 億円	一人あたり訓練費を年間 4 万円と仮定し、上場企業の期末従業員数を乗じた
合計		約 22 兆円	

## II. 純粋な文化活動支援活動の効果

次に、企業メセナの「メセナ」部分について論じる。純粋な文化活動支援とはなにを指すのか、なにを目的とするのかは企業によって異なると考えられるが、企業は、メセナ活動を通じてなにかしらの社会インパクトを出したいという認識で間違いないであろう。

当該部分について、本稿は「企業としての経営効果」の考察がメインであるため、以下のように分類軸を列挙するにとどめる。

### 1. 追求する社会インパクト（以下は例示であり、企業によって目的が異なる）

- ・多様な価値観を受け入れるトレラント（寛容）な社会の醸成
- ・文化度が高い豊かな社会の醸成
- ・「道」を追求するプロフェッショナリズム意識の醸成
- ・広義の教育（価値判断を自ら行うことができる人材の育成）
- ・地域コミュニティの強化、地域アイデンティティの強化
- ・日本ブランド、アイデンティティの強化
- ・各種社会課題の解決へのきっかけづくり / など

### 2. 文化活動支援を通じて上記を実現させるための支援

- ・新たな文化活動の創造
- ・既存の文化活動の普及・発展
- ・消えゆく文化活動の保護・伝統の継承 / など

### 3. 上記実現のために行うべきこと

- ・担い手の増加
- ・担い手の質の向上（作品の質の評価とフィードバック、制作・発表機会の増加支援等）
- ・文化活動が必要であるという社会機運の醸成、アーティストの社会的プレゼンス向上
- ・観客数の増加
- ・観客の鑑賞能力向上・意識啓発 / など

### 4. 上記のために必要な資源（企業が支援すべき資源）

- ・資金
- ・場、設備
- ・人的資源
- ・経営ノウハウ / など

#### ◇ 2つの視点を踏まえたうえでの考察

企業メセナ活動を今後発展させてゆくためには、前述の「Ⅰ. 企業としての経営効果」と「Ⅱ. 純粋な文化振興活動支援の効果」の双方の伸展が必要である。双方を一気に伸展させることが理想的だが、私は「Ⅰ. 企業としての経営効果」についてまずは力点を置くべきであると考え。その理由は、金銭という視点から継続性を担保できる土壌が形成されるからである。

メセナ活動が企業活動としての効果が見込めるのであれば、仮に文化芸術支援としての効果が認められない場合であっても、企業としてはその活動を存続することができる理由となる。存続している間に文化芸術活動のレベルを向上させ、表1のA領域からB領域へのシフトを実施することができるチャンスを得ることになる。

その際、企業活動としての効果を求めるあまり、文化芸術支援を実施していることを忘れてはならない。文化芸術支援を無視すると、それは単なるマーケティング活動である。あくまでも文化芸術支援が主であり、企業としての経営効果が従であることを忘れてはならないと考える。

また、文化芸術支援を軽視し、企業としての経営効果ばかりを求める企業は、そもそも文化芸術の担い手に受け入れられないであろう。自社の利益向上「だけ」を目的として文化を利用していると思われ、社会や顧客からのレピュテーションを落とすこととなるかもしれない。そのためには、（たとえ成果として現れなくても）文化芸術支援を実施しているという認識を絶えず持ち、それを表現・発信することが必要である。

なお、企業の各種支援活動は、芸術分野に限定するものではない。「企業としての経営効果×社会インパクト」という観点において、文化芸術ではなくスポーツの支援が有効という企業があれば、それで構わないと考える（地域コミュニティの強化という側面ではスポーツのほうがより適している可能性がある）。また、環境や他の社会課題の解決手段（ボランティア推進）なども対象として適切なのであれば、そちらに支援するほうがよいであろう。

しかしながら、文化芸術活動はほかと比べて支援対象（ジャンル、団体等）、支援方法（資金提供、場所や設備の支援、人的資源の提供、経営ノウハウの提供）の多様性があるため、会社の規模に

応じた支援が比較的容易であると思われる。そのため、文化芸術支援は、採用・不採用に関わらず一度は検討するに値するものであると考える。

#### ◇ 設定軸に従った事例調査（調査設定）

メセナ活動の効果についての考察を行ったが、次に、ヒアリング実施に至るまでの考察について記載する。前半では、ヒアリング対象の絞り込みを行う。絞り込みについては、前述の検討軸（「企業としての経営効果」についての軸を主とする）をベースとしながら行う。後半では、ヒアリングでの質問事項について記載する。

#### ヒアリング対象の絞り込み条件

企業としての経営効果について、前述の検討軸で3分類、8つの効果を提示したが、調査数を絞りながらのヒアリングを想定しているため、今回は「A. イノベーションのきっかけとしての活用（市場創造が可能な製品・サービス開発、より顧客に受け入れられるための設計・デザイン）」「B. 競争優位性のある営業・販売への活用」「C. インターナルマーケティングへの活用（リクルーティング、従業員の意識・能力向上、社内風土の醸成）」の3つに分けて企業を絞り込む。

なお、上述の区分けには、コーポレートブランディングの要素が入っていない。コーポレートブランディングは、他項目を主として調査した場合でも内容をうかがえると考えられるためである。

また上記を選定する前のスクリーニングとして、「2008年以前から活動している企業、かつ、過去にメセナアワードを受賞している企業（リーマンショック後も取り組みを継続できている企業、かつ、評価される取り組みを実施している企業）」「非資金の資源拠出を主とした活動支援を実施している企業」という条件を付加する。

#### ヒアリング項目

上述のスクリーニングを行ったうえで企業を選定し、以下の質問を実施することによって、メセナ活動の効果と課題についての検証を行った。

##### 【ヒアリング項目】

##### □活動の概要

- ・ヒアリング企業におけるメセナ活動の概要
- ・活動に関わっている従業員とその役割
- ・メセナ活動を始めた理由

##### □文化活動支援としての効果

- ・メセナ活動がもたらしたアウトプット・アウトカム・社会インパクト
- ・メセナ活動がもたらした文化・芸術活動に及ぼした効果

##### □企業としての経営効果



- ・メセナ活動が企業経営におよぼした効果
- ・メセナ活動で培った文化資源のうち、経営にいかしきれていないものと、それをいかすための方法（もしくはそれをいかしきれない理由）

□活動が継続できている理由

- ・メセナ活動継続のために行っている工夫。特に、リーマンショック後（のような売上減少期）に活動を継続するために行った工夫
- ・メセナ担当部署以外の社内の反応、およびネガティブな反応の場合の説得方法
- ・メセナアワード受賞前後の社内の反応の変化

#### ◇ 設定軸に従った事例調査（企業選定とヒアリング結果）

前述の設定軸に従い、「A. イノベーションのきっかけとしての活用（市場創造が可能な製品・サービス開発、より顧客に受け入れられるための設計・デザイン）」について、株式会社電通の「広告小学校」、 「B. 競争優位性のある営業・販売への活用」について、キヤノン株式会社の「綴プロジェクト」、 「C. インターナルマーケティングへの活用（リクルーティング、従業員の意識・能力向上、社内風土の醸成）」について、株式会社小田原鈴廣社の「かまぼこ板絵 国際コンクール 小さな美術展」についてのヒアリングを実施した。

### N01. 広告小学校

#### 1. 選定理由

当該事業は、ホームページの記載によると「CMづくりを通して、コミュニケーション力（伝え合う力）の基礎となる「発想力」「判断力」「表現力」「グループによる課題解決能力を培う授業プログラム」<sup>4</sup>である。

このプログラムの実行にあたっては、「カリキュラム作成」と「学校の授業でのサポート」（授業へのアドバイザーとしての社員派遣は限定的に実施されている）を電通の社員が行う前提で、そのプロセスを通じて製品開発等のイノベーションのきっかけとなると想定し、当該プログラムについてうかがうこととした。



#### 2. ヒアリング結果

##### ①活動の体制等

<sup>4</sup> 「広告小学校」ホームページ（[www.dentsu.co.jp/komainu/](http://www.dentsu.co.jp/komainu/)）より

現在、23名程度の人数で活動を行っている。基本的な役割は「事務局」「教材作成」「アドバイザー」である。

事務局は社会貢献部の2.5名体制（社内2名、駐在社外協力者0.5名）、教材作成は6名体制（メインは3名）。教材作成については、東京学芸大学（当時。現在はNPO法人元気プログラム作成委員会副理事長）の大熊雅士特任教授が監修している。学習指導案のようなひな形を作成しており、教材にはワークシートもセットになっている。中学校や高校用のバージョンも作成。あくまでも学校を対象としており、一般企業は対象としていない。

アドバイザーは14名、社内で認定を受け、業務として動くことを上司に許可された人であり、クリエイターやプランナーである。アドバイザーは基本的に先生のサポート役であり、要請がない限りは後ろで見ているなど、授業の進行には積極的に口を出さない（先生の自主性を重んじるため）。先生は、ひな形を参考に自分で授業を組み立てる。

活動費の3割が教材費として外部に出るものであり、7割が人件費である。

## ②文化活動支援としての効果

「コミュニケーション」×「小学校」という要素が支持された。〈コミュニケーション〉は電通の本業であり、親和性が高い。また小学校は、次代を担う意味で社会貢献にふさわしいという理由で支持された。

活動推進にあたっては、キャラクターを作成する等の仕組みづくりを初期に行ったこともよかったと考える。電通は、実は教育現場とは接点が少なかったため、東京学芸大学の先生と協力することにより、教育現場での活用の手法をカバーした。

アウトプット（「広告小学校」を行った数）については、2007年から219校が参加（小学校171、中学校24、高校14、大学10）、体験児童・生徒数は約2.5万人で、2014年度の実施校は約92校、体験児童・生徒数は約6,200人である。

アウトカムについては、2013年度の検証結果として、8割の生徒・児童がコミュニケーションの際に工夫をしようと思ったり、いつもと違う皆の様子を見つけたりできるようになった。また、7割の生徒・児童が自ら進んで周りの人に話しかけるようになったと回答した<sup>5</sup>。

## ③企業としての経営効果

企業としての経営効果として、「企業認知の向上」「商品開発への寄与」「プロダクトマーケティングへの寄与」「人材育成」という観点で効果があった。

### 企業認知の向上

2010年にNHKの「おはよう日本」に取り組みが紹介された。7～8分程度の時間であるが、視聴率分のリーチ×パブリシティ効果（自らが売り込むのではなく、第三者からの紹介によるプ

<sup>5</sup> アウトプット・アウトカムの数については、電通の提供資料を基に作成。

ラスイメージ効果)を踏まえると、通常の広告宣伝とは違った効果があったと推察される。また当該取り組みについて、本業だけでは顧客や社会に伝えられないことの補完ができた。結果として「社会のためのコミュニケーションを行う企業」というイメージの醸成に寄与したと考えられる。

### 商品開発への寄与

従来はCMづくりなどにおける〈コミュニケーション〉のプロセスを体系立ててパッケージ化したことがなかったが、当該取り組みを通じて暗黙知を形式知化することができるようになった。当該事業の提唱者が、「広告小学校」の経験も活かし、就職活動生を対象とした「ジブンと社会をつなぐ教室」というプロジェクトを創出した。

### プロダクトマーケティングへの寄与

競争入札などがある際、当該取り組みで得た「教育分野の知見がある」ことをクライアントにアピールできるようになった。企業や行政に対して「広告小学校」のプログラムを販売することはないが、営業担当者が教育関連に関わる、または子ども対象の企画をつくるときに、教育現場の知見を反映できるようになった。

### 人材育成

「広告小学校」に参加したアドバイザーが、本業で行っているコミュニケーションのプロセスを体系化して学ぶことができ、それを業務にフィードバックできるようになった。また一部ではあるものの、新入社員等を対象とした社内テキストとしても利用している。

その他の効果として、対社外で利害関係ではないネットワークを構築できるようになった。

## ④活動が継続できている理由

リーマンショックのような不況期を経ても活動が継続している理由として「コミュニケーション」×「子ども」という組み合わせがよかったためと考えられる。当該事業は本業の〈コミュニケーション〉をいかすものであり、かつ、次代を担う小学生を対象としているので、基本的なコンセプトに対する反対がなかった。一方で、他の社会貢献事業については、継続を打ち切りになったものもある。当該事業は上記理由によって打ち切られなかった。

現在、活動に直接関係ない社員から、当該活動についての反対は聞いていない。やっていること自体に意義があると思われるようである。しかしながら、社との折衝で、活動資金を得るための説明は必要である。

メセナアワード受賞(2014年)によって社内的なプレゼンスが向上し、事業が継続しやすくなった。また社外という意味では、学校からの問い合わせも増加した。

## N02. 綴プロジェクト（文化財未来継承プロジェクト）

### 1. 選定理由

当該プロジェクトは、屏風や襖絵などの文化財を保護するというものである。キャノンの最新のデジタル技術と京都の伝統工芸の技を融合させ、オリジナルの文化財に限りなく近い高精細複製品を制作することを通し、多くの人に日本の貴重な文化財の価値を身近に感じてもらう取り組みである。<sup>6</sup>



このプロジェクトは、画像のインプットとアウトプットの双方を必要とするため、キャノンのデジカメ事業とプリンタ事業との相性がよいと考えられる。したがって、当該プロジェクトがデジカメやプリンタの販売促進につながるのではないかと想定し、当該プログラムについてうかがった。

### 2. ヒアリング結果

#### ①活動の体制等

活動は、企画、撮影、編集、プリントアウト、複製作業別に分かれ、各々で異なる人材がプロジェクトに参加している。関与人数は、合計で30～40名程度である。

企画については、基本的には事務局で行っている。文化財の所有者に対する交渉は、京都文化協会というNPOが担当している。キャノン単独で交渉を行うと、企業の利益のためと思われるため、京都文化協会と組むことで交渉が進めやすくなる。

撮影は、社内のフォトグラファーがキャノンのデジタルカメラ（実際に市販している製品）を利用して文化財を分割で撮影する。フォトグラファーは1年で2名程（年毎に参加者が交代、トータルの関与人数は7～8名程）、撮影サポート等の補助要員が3名程である。撮影終了後、分割撮影した画像を一枚にまとめ、色合わせを行う。画像処理については、社内の技術グループが担当し、10名程の技術者が関与している。色合わせが終了したデータを用いて、専用の和紙と12色印刷のプリンタを用いてプリントアウトを行う。最後に、プリントアウトを行った屏風や襖絵に金箔等を施し、文化財の復元を完成させる。

費用は非公表だが、製作費（金箔加工、表装表具を含む）と旅費（特に海外へ行く場合）の割合が高い。

#### ②文化活動支援としての効果

アウトプットについて、当該プロジェクトで複製された文化財が寺院などで公開されると、それらの入場者の数だけ鑑賞者数が期待できる。現在、京都の天竜寺で当該プロジェクトによって複製された雲龍図が公開されている。天竜寺の年間入場者数が100～120万人であるため、入場者

<sup>6</sup> 説明は「綴プロジェクト」ホームページ <http://canon.jp/tsuzuri/> より

の半分が当該作品を見るとすれば、年間ベースで50～60万人程度が当該作品を見ていることとなる。建仁寺や大覚寺等でも作品を展示しているため、それらを合計すると年間ベースでの鑑賞者数はさらに多いと考えられる。

当該プロジェクトの作品を展示する場合、必ず「綴プロジェクト」についての説明を行っている。「本物ではないことの説明（鑑賞者に誤解を与えないようにする）」と「綴プロジェクトの説明（鑑賞者に綴プロジェクトについて知ってもらう）」の双方を企図しているためである。

なお、当該プロジェクトのパンフレットを年間10万部程印刷しており、単に作品を鑑賞するだけでなく、当該プロジェクトについての認知（背景について理解する）を行う可能性がある人数が同数は存在する可能性がある。

アウトカムについて明確な統計を取っているわけではないが、本物と比べて、展示物に臨場感を出せるという点がよい（本物の文化財は、保護の観点からガラスを隔てて展示しているが、当該プロジェクトの作品はガラスを隔てていない）。実際に、東京国立博物館「応挙館」の暗い茶室空間で蝋燭の火を灯して、当時と同じような臨場感で鑑賞するなどの取り組みも行われている<sup>7</sup>（文化財では火災リスク等でこのような行為ができない）。

当該プロジェクトの作品は、コピー元の文化財とは違い、間近に見せることができるため、鑑賞者に強い印象を与えることができる。屏風や襖絵等は保存の観点からガラスで囲われており、かつ、公開を行う場合には多くの観覧者が存在するため、間近で文化財を感じることはできない。

### ③企業としての経営効果

企業としての経営効果として「企業認知の向上」「商品開発への寄与」「社内の一体感の醸成」がある。なお、当初仮説であった「特定商品の販売促進・広告宣伝」については、企図していないことが判明した。

#### 企業認知の向上

②のアウトプットで記載した人（作品の鑑賞者等）に対して企業認知を向上させていると考えられる。また、文芸誌に当該プロジェクトについてのページ（取り扱った作品のこぼれ話）を出稿しており、テレビCMも行っている。また、キヤノンの株主総会の待合においても当該プロジェクトの紹介映像を流している。これらの対象者に対しても企業認知の向上を図っている。

なお、当該プロジェクトは単なる企業認知とは違い、「本業の強みをいかしながら社会的に意義ある取り組みを行っていること」が特徴である。そのため、単なる社名の認知よりも企業としてのアイデンティティをより表出できる認知ができているものと考えられる。

<sup>7</sup>東京国立博物館 応挙館での「屏風体験！」の一環。絵画、装飾物としての価値だけでなく、風よけ、間仕切りとしての用途も体験できる。

## 地元の人への PR

寄贈先ではワークショップや出前授業など展開しているが、社の地元地域ではあまり取り組みを行っていない。今後は各地に存在しているキヤノンの関連会社と協力しながら、地元の美術館で小学生などを対象としたワークショップを開催する予定である。

※インタビュー時点では上記のような回答であったが、2015 年 4 月 24 日に大分県立美術館がオープンし、「小学生ファーストミュージアム体験事業」<sup>8</sup>を開催する旨の告知がなされた。

## 商品開発への寄与

画像処理のグループが撮影上の課題を抽出し、その課題を開発にフィードバックしている。つまり、「綴プロジェクト」という場を使って開発技術を実証し、今後の画像処理にフィードバックしている。

具体的な開発にいかされたという意味では、「綴プロジェクト」で撮影するストロボの制御方法を製品に転用したという例がある。

## 特定商品の販売促進・広告宣伝

当該プロジェクトの成果をカメラやプリンタ等の販売促進や広告宣伝に使うことを禁止している。そのため、販売促進や広告宣伝の効果については不明である。なお、結果として特定商品の販売促進や広告宣伝になることはあるが、あくまでも結果であり、その部分については企図していない。特定商品の販売戦略・広告宣伝を企図するようになると、純粋なメセナ活動としての取り組みが損なわれると考えている。

## 社内の一体感の醸成

社内報やイントラネットで記事を発信している。社内からは「この取り組みを誇りに思う」というプラスの意見が寄せられている。対象が屏風や襖絵などの文化財であり、若い人の関心が薄い領域であるため、リクルーティングに役立っているとの意見は聞かないが、OB・OG からの反響はよい。

当該プロジェクトは入力（デジカメなど）だけでなく、出力（プリンタなど）も含んでおり、関与者が多いので社員に自分のプロジェクトと思ってもらえる。他のグループ会社を巻き込むことによって、自社だけでなくグループの一体感の醸成にも寄与することができる。

### ④活動が継続できている理由

<sup>8</sup> 大分県立美術館に「綴プロジェクト」作品を寄贈、「小学生ファーストミュージアム体験事業」にて活用される。  
<http://web.canon.jp/pressrelease/2015/p2015apr23j.html>

当該プロジェクトに関して、リーマンショック時に活動を廃止するようという圧力はなかった。社としての信念があるため、業績ではなく、理念を含めた文脈で継続の可否について考えている。

キヤノンのビジネス領域は、生命や生活に直結するようなCSV（＝Creating Shared Value＝共通価値創造：経済的に価値がある取り組みと社会的価値の両立）は難しいが、当該プロジェクトのような社業との関連が深い活動をもっとPRしていきたい。

PR という意味ではメセナアワードの受賞（2012 年）が当該活動を広く知らしめる契機となった。メセナアワードは第三者からの賞なので、社内外に活動の成果を伝えやすい。

これからも事業の意味を考えつつ、常に価値を上げていくことを心がけながら活動を続けていきたい。

### N03. かまぼこ板絵 国際コンクール 小さな美術展

#### 1. 選定理由

当該事業は、2 枚のかまぼこ板を組み合わせてアート作品をつくるというものである。1982 年に開始した事業であり、現時点で 15 回目を迎える（2015 年 4 月より 16 回目の作品募集を開始）。

当該取り組みは、かまぼこ板というかまぼこ屋にとって切り離せない素材を利用して行うものであり、その取り組みが採用等のインターナルマーケティングにつながっていると考え、今回の対象とした。



#### 2. ヒアリング結果

##### ①活動の体制等

当該事業には、濃淡があるものの 50 名弱が関与している。役割は「事務局」「PR の手伝い」「PR の後方支援」「デザイン支援」「キャラバン隊」である。基本的に社内のメンバーでプロジェクトメンバーを組成し、社外の人材は使わない。

事務局は 2 名で、全体を取り仕切る役割である。本部の課長級＋部下 1 名で構成される。

PR の手伝いは 20～30 名程度が参加しており、営業社員が担っている。営業社員は、スーパー、市場、地元の土産屋、直販店を担当しており、各々の取引先に対して当該事業を PR している。

PR の後方支援は 2 名で行っており、イベント開催などを行っている。マーケティング課で担っており、課長＋部下 1 名で実施している。

デザイン支援は 2 名程であり、デザイン課で実施している。

キャラバン隊は10～15名程であり、新入社員が社内の盛り立て役として隊を結成している。このキャラバン隊は新入社員研修の一環である。役割は「板絵コンクールの社内広報」「美術の先生のもとへ行き、先生のコメントのメモなどの実施」「会場展示の実施」などがある。

活動科目としては「人件費（主として展示設営にかかる人件費）」「販促費（チラシ・CM等）」「運営費」「デザイン費」「備品費（額装等）」「保管費（保管場所の費用）」がある。

## ②文化活動支援としての効果

アウトプットについて、第1回～第15回までの応募点数を合計すると約11.7万件である<sup>9</sup>。当該コンクールについて、三世代にわたって応募するという事も起きている。

前回展の展示を小田急百貨店で実施した。その時に、閲覧者が作品を写真に撮って、Twitter上で勝手に「自分が選ぶ一枚の板絵」という旨の自主コンテストを行っていた。それによって世間的な注目を集め、かつ、楽しいと感じてもらえる空間を提供できたと考える。これは当社が企図したものではなく、自然発生的であったのがよかった。

当該コンクールを通じて、板があることかまぼこが呼吸しているということを伝えることができると思う。現在は、かまぼこ板が不要といわれており、板がないほうが便利だと思っている人もいる。しかし、板には水分調整機能があり、板の存在によってかまぼこの鮮度と寿命が延びるという機能もある。当該コンクールを通じて、そのような意義も含め、かまぼこについて消費者に理解してもらえると嬉しい。

過去の受賞者がマンガ家になったことで、マンガが送られてきたことがある。また、作品展示をきっかけとして、個人で手芸等の展示館をやることにしたという報告を数件いただいた。シニアの方が、地域の子どもに昔遊びを教えるような授業で当該取り組みが利用されたこともある。紙でないものに絵を描くことが新鮮であるようだ。また、かまぼこ板を洗って持参するという事も新鮮な体験となるようである。

## ③企業としての経営効果

企業としての経営効果としては「企業認知の向上」「地元の人へのPR」「販売促進・広告宣伝」「リクルーティング」「人材育成」「社内の一体感の醸成」があった。特にインターナルマーケティング（上記6点のうち後半の3点）についての効果があったと考えられる。

### 企業認知の向上

---

<sup>9</sup>板絵ギャラリーに掲載されていたポスターに各回の応募点数を記載しており、そのポスターに記載している数値を合算して応募点数を算出した



当該取り組みの広報活動として、雑誌社とタイアップしたエコイベントに出展した。当該コンクールは小中学校やシニア層への認知は高いが、若い労働者の認知が低いため、エコイベントを開催することによってアートではなくエコという切り口から広報活動を実施できた。

PRについては、前回展の応募者にDMやチラシを送付し、新規参加者を募るべく美術大学にチラシを送付している。また、神奈川県教育委員会経由で学校にも周知しているほか、社員で美術に接点がある人を軸として広報活動を実施している。

このようなPRを行うことによって、参加者を増やすと同時に、企業認知がなされていると考えられる。

## 地元の人へのPR

当該取り組みを30年以上継続しているため、少しずつ認知度が上がっていると考えられる。たとえば、コンクールのチラシを地元商店が置いてくれるというように、地元で協力者がいる。つまりはコンクールを好意的に受け止めてもらっているということで、長年にわたる活動の結果として関係構築ができていると考えられる。

次回の展示会は、東京ではなく小田原・箱根エリアに来てほしいとの理由から、箱根にある美術館にしようと考えている（例年は東京で展示会を行っている）。このようなことを通じて、東京の人がこちらの地域に来てほしいと思う。

## 販売促進・広告宣伝

当該取り組みがきっかけとなって、新規顧客を獲得したという事例は認識していない。しかしながら、既存顧客への営業という意味では、会話の引き出しが増えるということには寄与している。

東京の神田で、飲食店向け営業を蕎麦屋組合で実施した。その時は、蕎麦屋組合とタイアップし、小さな美術展の神田版を開催した。期間中は小田原鈴廣社のかまぼこを利用してもらったようである。

## リクルーティング

当該取り組みを知っている、共感しているという理由で入社した社員は数名程度存在する。当該取り組みが一番の理由というわけではなく、複数ある志望動機の1つというレベルだが、企業認知およびイメージ向上に一定の寄与をしていると想定される。

## 人材育成

新入社員研修の一環として、「キャラバン隊」などを新入社員に任せることによって、成長機会としている。展示会や表彰式を新入社員に任せることで、組織の一員として役割を果たす練習をしている。展示方法について、どのようにしたら効率的・効果的かということを見習う。新入社員が自ら考えるという場面も目撃される。

役割分担や仕事のコントロールという練習もできるようになり、また、審査員の付き人のような役割も行うので、フットワークもよくなるという環境を提供できる。

キャラバン隊の運営について、基本的には先輩社員は口出ししない。しかし新入社員の行動を見てみると、どのような性格で、何に適しているのかなのかということが分かる。そのため先輩社員は、新入社員の働きぶりを垣間見ることができる。

新入社員がキャラバン隊を行った結果として、プロジェクトを通じた創意工夫や、社内の横連携の醸成などができるようになった。

新入社員以外については、自分の業務の棚卸ができるようになるという利点がある。

### 社内の一体感の醸成

社内の一体感は、全社員がバーチャル美術館のための板絵の撮影を行うことなどによって醸成される。社のスタンスとして、「ある部署だけが頑張るのはやめる」という考えがある。この考えに基づいて行動することで、自分たちにはなにができるか、皆はなにができるのかということを考えながら業務を行うため、一体感が醸成されやすい。

なお、社内の一体感という意味では、社内の集合研修が多く、他部署の人々と頻りに顔を合わせることもある。そのため、当該活動以外でも社内の横連携がしやすい仕組みがある。

その他、社会貢献を行っていることに加え、（かまぼこ屋は）板屋であるという、自社のスタンスを忘れないようにするという認識を常に持つことができる。

### ④活動が継続できている理由

社の方針として、基本的にやり始めたことはやめないため、リーマンショックは、活動の継続を妨げるという意味では、あまり問題ではなかった。景気に大きく左右されず、かまぼこ屋として伝えたいものを伝えていきたいという想いがある。当該取り組みでなければ伝えられないこともある。世の中のため、地域のため、自社の板屋としての存在意義の確認のために当該取り組みを利用したい。

（売上を上げるというミッションとともに、コスト削減ともいわれている）営業現場では、当該活動をネガティブに思う人もいるが、当該取り組みを通じた顧客接点があるなどの説明をすることで理解をしてもらっている。理解をもらう際には、上記理由だけでなく、「経営理念<sup>10</sup>」「トップの支援」の力が大きい。

メセナアワードの受賞について、社内としては、今まで地道に続けてきた活動が一気に格上げされた感があった。対社外では、さまざまな宣伝・対外説明等に利用している。第三者から自社の取り組みを評価してもらえるのはありがたい。

<sup>10</sup>経営理念は、「食するとは、生命をいただき、生命をうつしかえること。その一翼を担うのが私たちの仕事。かけがえのない地球の中で、その役割こそ我が天職。」である。小田原鈴廣社ホームページ（[www.kamaboko.com/corporate/](http://www.kamaboko.com/corporate/)）より

#### ◇ 事例調査を踏まえた考察

今回の事例調査では、いずれも企業としての経営効果が定性的に認められる結果となった。キーワードは「本業のアイデンティティをいかす」ことであると考ええる。

「広告小学校」では、電通の本業である〈コミュニケーション〉を核とすることによって、さまざまな経営効果を得ることができたものと考ええる。

「綴プロジェクト」では、デジカメとプリンタの技術を用いて文化財の複製を行っている。これは、デジカメとプリンタ双方の技術を扱っているキヤノンだからこそできる事業である。今回の調査では、デジカメやプリンタ等の販売促進・広告宣伝を企図していないことが判明したが、その他の効果だけを考えても企業としての経営効果が見込まれるものと考ええる。

「かまぼこ板絵 国際コンクール 小さな美術展」については、「板屋である」というアイデンティティがあったからこそ、インターナルマーケティングに貢献し、長期間、取り組みが継続できているものと考ええる。当該コンクールがかまぼこ板ではなく紙を利用した美術展であれば、小田原鈴廣社が活動を行う意義が薄く、ここまで継続できなかつたかもしれない。

また、3社の回答より、メセナアワードのような第三者からの顕彰は、社内外でのプレゼンス向上について有効であると考えられる。

今回の研究の積み残し点は、定量化である。各プログラムの今後は、企業としての経営効果の部分をどのように定量化し、企業活動にインストールしていくかについての方法を模索していきたい。メセナ活動の定量化は容易ではないと考える。しかしながら、少しずつでもアプローチをすることによって、企業メセナの発展に寄与できるような研究を行いたい。

宮本祐輔（みやもとゆうすけ）

[三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 社会システム共創部 コンサルタント]

京都大学経済学部卒業後、鉄道会社を経て 2008 年より現職。現職では「企業」の視点として、民間企業に対して事業戦略立案等のコンサルティングを行っている。また、「メセナ」の視点として、官公庁に対して文化政策やオリンピックの文化プログラムに対する受託調査・政策提言を実施している。著作物として『オリンピック・パラリンピックと企業との価値協創についての提言（季刊 政策・経営研究 2015 Vol.2.3）』等がある。