

中規模企業におけるメセナ活動の意義と継続性

高島知佐子

1. メセナ活動に取り組む企業の特徴

1990 年に社団法人企業メセナ協議会（現・公益社団法人企業メセナ協議会／以下、企業メセナ協議会）が設立されたように、1990 年代は企業の社会貢献としての芸術支援や、芸術文化振興基金、財団法人地域創造の設立など文化・芸術を取り巻く環境整備が進められた。2000 年代以降は、企業の社会的責任（以下、CSR）に企業メセナが位置づけられるようになり、資金提供のほかにも多様な形でのメセナ活動が展開していった。こういった取り組みを背景に、1990 年代～2000 年代は企業メセナに関する調査や研究も多く登場したが、近年は減少傾向にあり、企業メセナを行う企業やその活動に関する近年の動向や課題は明らかでない点も多い。

企業メセナ協議会が毎年行っている『メセナ活動実態調査』の対象企業のうち、メセナ活動を行っている企業の従業員数別の割合をみると、従業員数 1000 名以上のいわゆる大企業が全体の約 65%を占めており、中規模以下の企業によるメセナ活動は多くはない（図表 1）。また、メセナ活動の継続性に目を向けると、2 年以上継続されている事業の約 39%が 1 万人以上の大企業によって行われていることがわかった。従業員数 1000 名未満の中小規模の企業による継続事業は全体の約 25%であった。メセナ活動が大企業に偏っている、または一部の企業に固定化されている傾向があることから、本レポートでは中規模企業のメセナ活動とその継続性に焦点を当てたい。

（図表 1）『メセナ活動実態調査』の従業員数別・回答企業数の割合

企業の従業員数	(%)
1. 100人未満	0
2. 100～500人未満	19.9
3. 500～1000人未満	14.5
4. 1000～2000人未満	16.0
5. 2000～3000人未満	8.6
6. 3000～5000人未満	10.3
7. 5000～1万人未満	9.8
8. 1万人以上	20.9

(図表 2) 『メセナ活動実態調査』の回答企業が行う継続事業
従業員数別の事業数とその割合

企業の従業員数	継続事業 の件数	(%)
1. 100人未満	93	6.6
2. 100～500人未満	146	10.4
3. 500～1000人未満	111	7.9
4. 1000～2000人未満	137	9.8
5. 2000～3000人未満	77	5.5
6. 3000～5000人未満	147	10.5
7. 5000～1万人未満	145	10.4
8. 1万人以上	544	38.9

上述したように 2000 年代以降の企業メセナは CSR に位置付けられることが多いが、CSR では環境や教育といった他分野に取り組む企業が多い。CSR の視点から芸術文化に取り組む意義が企業側にとって明確でないことも、メセナ活動を行う企業が広がりにくい傾向の一因にあげられるだろう。本レポートでは、中規模企業 2 社のメセナ活動を事例に取り上げ、その活動の発展プロセスから芸術文化に取り組む企業側の意義を検討する。

本レポートで取り上げる 2 つの事例は『メセナ活動実態調査』のデータをもとに、寄付といった資金提供以外の方法で活動を行っている企業、長期にわたり活動をしている企業という条件で企業を抽出し、その中から兵庫県神戸市にある音響機器メーカーの TOA 株式会社と長野県飯田市にある飯田信用金庫の 2 社を事例に選んだ。2 社の事例を分析し、これらに共通するメセナ活動に取り組む企業側の利点と継続のために必要な要素を明らかにする。

2. TOA 株式会社のメセナ活動

2. 1. TOA 株式会社の概要とメセナ活動

TOA 株式会社 (以下、TOA) は兵庫県神戸市に立地する従業員数約 800 名の業務用音響機器と映像機器メーカーである。1934 年に創業し、主な商品はスピーカー、マイクロホンやアンプのほか、防犯カメラシステムなどである。国内に直接の販売拠点を 30 ヶ所以上持ち、海外には販売子会社を 14 法人置く。生産は全てグループ会社が担い、国内にアコース株式会社、タケックス株式会社の 2 法人、海外に 4 法人を持つ。その他、エンジニアリングサポートを行う TOA エンジニアリング株式会社、TOA が 1989 年に本社 1F に開館した 300 人収容のジーベックホールの管理運営等を行う株式会社ジーベックを子会社に持つ。グループ全体の 2015 年度の売上高は約 451 億円で、過去 5 年間、売上高、当期純利益とも右

肩上がりである。

TOA の事業は設立以来、公共施設やイベントとのかかわりを多く持つ。1964 年の東京オリンピックでは 31 施設で放送設備が採用されたほか、1970 年の大阪万博にも参加している。1990 年代以降は東京都庁や NHK ホール、福岡ドーム、関西国際空港、阪神甲子園球場、東京スカイツリーなどに音響設備を納めている。

TOA のメセナ活動は CSR の一環として取り組みが進められてきた。同社の CSR 活動は環境と文化の 2 領域で展開されており、環境領域ではグリーン購入・調達やリユース・リサイクルの推進といった製品の生産販売における環境保全に取り組んでいる。文化領域では、ジーベックホールでの活動に加え、1990 年代後半から始まった小中学生を対象とした企画、2005 年開始のワークショップ型音楽プログラム「TOA Music Workshop」の企画制作のほか、プロサッカーチーム・ヴィッセル神戸と INAC 神戸レオネッサへの支援や神戸マラソンといったスポーツイベントへの協力を行っている。1995 年にはジーベックホールでの自主企画事業が評価され企業メセナ協議会主催の「メセナアワード」でメセナ大賞を、2010 年には TOA Music Workshop の活動により文化庁長官賞を受賞している。

2. 2. 音楽による次世代育成活動：ホール開館から TOA Music Workshop まで

TOA の本格的なメセナ活動は 1989 年のジーベックホールの開館に遡る。同ホールは「音の情報発信基地」として開館し、上述したように 100%出資の子会社・ジーベックが運営を担う。ジーベックホールは TOA のメセナ活動の拠点であり、子会社であるジーベックが実質的な同社のメセナ活動を担う体制であった。1990 年代のジーベックホールでの主な活動は、コンピューターを用いた音楽表現や民族音楽、民族楽器のイベント活動、体験型のサウンド&アートワークショップなどである。

1998 年からこの体制と取り組みに変化が生じ始める。1998 年に兵庫県教育委員会の事業「トライやる・ウィーク」への協力で、近隣の神戸市立港島中学校から中学生の一週間の社会体験を受け入れることとなり、ここでジーベックホールを舞台に「一週間で作品をつくる」という活動を行った。この活動をきっかけに、TOA の広報室が主導し、ジーベックとは異なる活動に着手し始めるようになった。2005 年にプロの音楽家とともに小学校に向いて行う「TOA Music Workshop」を立ち上げた。当初は広報室に設けられたメセナ活動担当者を中心とした広報室と外部から参加する音楽家で行われていたワークショップだが、現在では国内の営業所と販売促進を担当する営業戦略室を巻き込んだ全社的な取り組みとなっている。

2. 3. 音楽による次世代育成活動： TOA Music Workshop の概要と実施体制

TOA Music Workshop とは、子供が音楽に参加する喜びや楽しさを体験できる出張型ワ

ークショップである。TOA が独自にコンテンツ開発したものをパッケージ化し、全国の小学校に無料で提供している。プロの音楽家とダンサーの先導で、俳優がファシリテーターとなり生演奏の音楽とダンスで子供が自己表現する 90 分間のプログラムである。対象は小学校低学年～高学年で、主に小学校の体育館で開催する。一度に参加できる児童数は 200 名以下と大人数での実施が可能ないように構成されている。現在、ワークショップのプログラムは 2 種類ある。一つは、アフリカの楽器とコンテンポラリーダンスを融合したもので、3名の音楽家と2名のダンサーと一緒に子供たちが動物をテーマにしたダンスとボディーパーカッションなどを展開する「ANIMAL CONCERTO」である。もう一つは、韓国伝統打楽器とコンテンポラリーダンスを融合したもので、4名の音楽家と2名のダンサーと共に、子供たち全員で会場を走り回る「STEP TO BEAT!」である。いずれのプログラムでも、ファシリテーターとしての俳優が子供たちの創造性を引き出す役割を担っている。これらプログラムは 2005 年の開始から現在までの間に、音楽家やダンサーと試行錯誤を繰り返しながら TOA が開発してきた。

2005 年から 2010 年までの約 6 年間は、TOA の広報室と音楽家やダンサー、これらアーティストの紹介や現場での子供のケア等を担う NPO 法人子どもとアーティストの出会い（以下、NPO）の 2 者あるいは 3 者の関係で、自社資源である音響機材やジーベックホールの運営ノウハウを活かした形で活動を進めていた。そこへ、2011 年からこの活動を営業部門にも広げて行くこととなった。社内で TOA Music Workshop の実施を希望する営業所を募ったところ、静岡営業所から手が上がった。静岡営業所が積極的に地域の小学校に声をかけ実施校を発掘し、従来の方法に営業戦略室と静岡営業所が加わる実験的な TOA Music Workshop が実現した。この取り組みにより、広報室以外にも、活動の社会的意義と市場との関係構築という二つの側面が認識された。営業所の従業員が TOA Music Workshop にかかわることは、その社会的意義への共感だけではなく、自分たちが販売している機器が現場でどのように使われているのかを知れるといった本業ともつながる価値が付随してくることが分かった。当時の担当課長は「最初は効果について半信半疑だったが、子供たちが楽しんでいる様子を目の当たりにし、全国展開する手応えを感じた」と言う。これを契機に営業戦略室では TOA Music Workshop 担当（兼任）が設置され、営業所を拠点に TOA Music Workshop を全国展開することになった。

現在、社内では広報室と営業戦略室、及び営業所が関わり、外部からは子会社のジーベック、音楽家やダンサー、NPO の 5 者による体制をとっている。現在の TOA Music Workshop の実施校選定からワークショップまでの流れは以下のようなものである。

実施校は営業所からの推薦と学校からの応募（抽選）の 2 つで選定する。営業所からの推薦は、広報室と営業戦略室が協議し、実施エリアや過去の回数等を踏まえ、学校側の要望や講師の日程などを調整し実施校を決定する。その後、営業戦略室の TOA Music

Workshop 担当者が実施小学校のある営業所と調整し、小学校の現場確認、学校側担当者との打ち合わせを行う。当日は、営業所従業員の多くが TOA Music Workshop にかかわるため通常業務は行わない。各営業所は事前にこれに備える。実施日の前日にアーティスト、NPO、運営に関わる TOA の従業員が現地入りし、営業所従業員も含めて全員で懇親会を行う。当日のメンバー全員が営業所の車等で一緒に実施小学校に移動し、トラックや専用運送便等で届けられた機材を全員で搬入する。その後、学校側の担当者を交えて関係者全員で打ち合わせとリハーサルを行う。ワークショップは昼過ぎから 90 分間行われ、終了後は関係者全員で反省会をする。ここで学校側の意見を吸収する。営業所の従業員は参加児童を対象としたアンケートを後日回収に行き、学校と営業所の接点をより増やし、関係を深めている。

近年の TOA Music Workshop の年間実施回数は約 10 回である。以上のようなプロセスにおいて営業戦略室の TOA Music Workshop 担当者は通常業務と兼任しながら、事前視察・打ち合わせと本番を含めて全国約 10 か所へ各 2 回、計 20 回程度の出張をこなす。また、営業所は 1 日通常業務ができない状態になるなど、営業部門への負担は少なくはない。しかしながら、TOA Music Workshop は全社的な取り組みとして 2011 年から現在まで継続されており、そこには上述のような労力に相当する意義があり、意義を保ちながら継続する仕組みがある。

2. 4. メセナ活動の意義と継続性

TOA におけるメセナ活動は、(1) 本業である音響機器等の市場開拓、(2) 営業担当者に顧客の声を届ける、(3) 社内コミュニケーションの活性化という意義をもつ。

公共施設等に音響機器を製造販売する TOA にとって教育機関は顧客でもあるが、ワークショップを実施する小学校が全て顧客という訳ではない。さらに、TOA の機器は販売店を通して販売されるため、メーカーである TOA が顧客と直接接点を持つことは多くはない。しかし、ワークショップを通して顧客と直接的な接点を持つことは、TOA という企業の認知度と価値をあげ、顧客開拓にも繋がる。また、全国の営業所を拠点にワークショップを展開することにより、この事業に関わった営業所の従業員は教育現場における音響機器の使われ方、顧客ニーズを知ることができ、これは営業担当者の人材育成という意味も持つ。加えて、ワークショップを通して従業員自身が日常とは異なる経験をすることで、柔軟な思考と気づきを得られる可能性を持つ。日常業務とは異なる形で従業員同士が接することは新たなコミュニケーションを生み、これは本来業務にも貢献する。このように TOA のメセナ活動は、活動そのものの子供へ対する教育効果の高さに加え、自社における人材育成という意味を持ち、それが個々の従業員に意図せざる形で表れるように設計されていると言える。

TOA の活動はこういった明確な意義に加え、その体制が活動の継続を可能にしていると考えられる。TOA Music Workshop の実施に必要な資源調達に目を向けると、小学校の開拓や当日の設営、そのための調整は自社及び子会社の資源で賄う一方、ワークショップの核となる音楽家やダンサーは NPO と連携し調達している。NPO 及び音楽家やダンサーとの密接な連携が活動の質を担保している。また、全国の営業所を通して活動を広範に展開することで、数多くの小学校と関係を持つ。こういった外部との強く、広範な関係が TOA にとって TOA Music Workshop を「やり続けなければならない活動」にしていると考えられる。

自社で調達できない資源において外部連携をすすめ、かつ活動の社内外における意義を明確にした活動を設計するという 2 点が、TOA Music Workshop の外部影響力を高めた。さらに、社内の複数部署を巻き込んだ体制を構築したことで、活動意義に対する社内の理解を促した。その結果、TOA への外部と内部からの期待、つまり外圧と内圧により、TOA Music Workshop は TOA にとって容易にはやめられないものになっている。自社で資源調達できないことが外部連携を生み、社内での活動意義の共有が活動の継続性を実現する要因になっていると言える。

3. 飯田信用金庫のメセナ活動

3. 1. 飯田信用金庫の概要とメセナ活動

飯田信用金庫は長野県飯田市に立地する職員数約 320 名、会員数 27,766 名¹の信用金庫である。1924 年に創立され、飯田市、伊那市、上伊那郡、下伊那郡等を中心に 24 店舗を展開している。主な業務は個人・法人向け預入・融資、為替業務、証券業務、保険販売、政府系金融機関の代理業務である。この他、地域の中小企業の経営相談会なども行っている。飯田信用金庫の預金残高は約 5000 億円、貸出残高は約 2300 億円で、主として飯田市と下伊那郡で構成される飯田・下伊那地域でのシェアは一位である。信用金庫業務のほか、集配金を行う子会社・しんきんビジネスサービス株式会社、リース業務を行う飯田しんきんリース株式会社を関連会社に持つ。飯田信用金庫単体での 2014 年度の当期純利益は約 25 億円で、2011 年度から右肩上がりである。飯田信用金庫はその業態から地域の企業、行政、市民との関わりが強い。主な融資先は地域の中小企業であり、貸出残高の約 60% を占める。残りの約 40% は地方公共団体が約 8%、個人が約 32% となっている。

¹ 信用金庫は会員制度による協同組織の地域金融機関で、地域の中小企業や市民が会員となっている。会員は出資口数にかかわらず経営に関わる重要事項の最高意思決定機関である総代会において議決権を持つ。総代会は信用金庫法に基づき年に 1 回開催され、決算、取扱業務、理事・監事の選任等が決議する。

飯田信用金庫のメセナ活動は 1990 年代に CSR やメセナという考え方が広がる以前から地域への貢献活動として長年行われてきた。飯田・下伊那地域は民俗芸能が多く残り、伝統的な祭事が盛んである。また、同地域は公民館を拠点とした地域づくり、生涯学習活動でも全国的に知られており、市民、企業、行政のつながりが密接で、自治に熱心という特徴をもつ。飯田信用金庫の職員の多くは飯田・下伊那地域に居住しているため、職員は伝統的な祭事等に信用金庫と個人の二つの側面に関わる。こういった背景から、飯田信用金庫では今日的な用語としての CSR やメセナ活動に対し、長年にわたり経済的、人的といった様々な形の支援を行ってきた。

このような特徴をふまえ、1990 年代以降の飯田信用金庫の CSR 活動を見てみると、文化、環境、教育（人材育成）の 3 領域で活動が展開されている。環境領域では、環境マネジメントシステム（EMS）を導入し、CO2 排出量の削減、リサイクルの促進、地域の環境活動への職員の参加などを行っている。教育領域では、若手経営者の研修・育成を目的とした若手経営者の会の主宰、経営に関する講演会の実施、地元の中高生の職業体験の受け入れを進めている。文化領域では、上述したような祭事への支援のほか、24 の本支店を地域住民の創作活動の展示スペース（ギャラリー）として開放したり、飯田市の公立文化施設である飯田文化会館が主催する事業への協賛、長野県のプロバスケットボールチーム・信州ブレイブウォリアーズや社会人野球チーム・信濃グランセローズへの支援を行っている。この他、自主事業として 1996 年から 2012 年まで室内楽コンサート「萩元晴彦ホームタウンコンサート in 飯田」を主催してきた。なお、この事業は 2016 年に復活することが決定している。

こういった活動を行う飯田信用金庫の CSR 活動（メセナ活動を含む）は、総合企画部が担当部署となって進められている。現在の総合企画部は企画課、経理課、リニア対策室からなる。2015 年時点で企画課の職員は 4 名で、リスク管理、資産運用、HP やディスクロージャー関連業務を担っている。そのため、CSR 活動の専任担当者はなく、他の業務との兼任である。

3. 2. クラシック音楽を市民へ：「アフィニス夏の音楽祭」から「萩元晴彦ホームタウンコンサート in 飯田」へ

飯田信用金庫が自主事業として行ってきたメセナ活動である「萩元晴彦ホームタウンコンサート in 飯田」（以下、ホームタウンコンサート）の始まりは、1989 年から 2008 まで続いた「アフィニス夏の音楽祭」に遡る。

アフィニス夏の音楽祭は、アフィニス文化財団と飯田市の共催で開催されてきた飯田市のクラシック音楽の祭典である。プロがプロに教える研修の場と、その発表会としての演奏会に加え、飯田で活動するアマチュアや子供を対象としたレッスンやセミナーも同時開

催され、市民にプロから学ぶ機会を提供してきた。1997年からは市民も企画、制作に参加する実行委員会形式で運営されていた。飯田市の公立文化施設である飯田文化会館が世話役となり、実行委員会に参画する市民を一般公募で決定し、市民中心に進められていた。また、PRのためにテレビ番組も制作され、この番組にテレビ制作会社・株式会社テレビマンユニオンの萩元晴彦氏が出演した。萩元晴彦氏は長野県飯田市出身のテレビ制作・音楽プロデューサーで、1970年に同社を設立し、クラシック音楽に関するお化け番組といわれた「オーケストラがやって来た」などを制作した。アフィニス夏の音楽祭は、飯田市を離れ、現在は「オーケストラと友に音楽祭」という名称で市民、行政、プロオーケストラ（名古屋フィルハーモニー交響楽団）の協働で開催されている。

その後、アフィニス夏の音楽祭での関わりをきっかけに、萩元晴彦氏が長野県飯田市で市民がクラシック音楽を身近に感じられるような活動を届けたいと考えた。その際に、スポンサーとして関わりがあった飯田信用金庫へ協力依頼があった。地域住民への貢献度が高い事業であったため、総合企画部がこれに応える形で自主事業として実施することとなったのが、ホームタウンコンサートの始まりであった。

3. 3. クラシック音楽を市民へ：「萩元晴彦ホームタウンコンサート in 飯田」の概要と体制

ホームタウンコンサートは国内外のプロの音楽家を招いて飯田市内で開催する室内楽コンサートである。招聘する音楽家の日程等により開催される時期は毎年異なる。ホームタウンコンサートの運営は、飯田文化会館の協力を得て、アフィニス夏の芸術祭と同様の市民参加型の実行委員会形式で行われる。実行委員会の委員長には飯田文化協会²の会長、副委員長には飯田女子短期大学の教員が就任し、この他一般公募で選ばれた市民、飯田文化会館の職員、飯田信用金庫の総合企画部担当職員で構成されている。実行委員会は「ホームタウンコンサート実行委員会」と称し単年度で構成され、メンバーはボランティアで参画する。実行委員会はホームタウンコンサートの企画、運営の一切を担う。飯田文化会館の職員、飯田信用金庫の職員もいちメンバーとして市民と同様に実行委員会内で役割を持つ。実行委員会に参画する市民の多くは、ホームタウンコンサートのファンの会である「ホームタウン友の会」のメンバーが多い。ホームタウン友の会は第2回ホームタウンコンサートが行われた1997年に設立され、ホームタウンコンサートのチケットを優先的に予約出来ると言った特典を持つ会員組織である。チケット販売促進以外に、『友の会ニュース』で次回演奏する曲の内容や演奏家たちの詳しい情報を得ることもでき、クラシック音楽の

² 1963年に飯田青年会議所の提唱でチャリティ事業として始まった市民音楽祭である「伊那谷文化芸術祭」の出演団体を主に、飯田・下伊那地域の舞台芸術創造活動を推進する団体として1986年に設立された団体。

鑑賞を飯田・下伊那地域に広めることを目的に組織化されている。

ホームタウンコンサートの年間予算は300～400万円で、これは飯田信用金庫が負担するほか、飯田市も協力している。また、実行委員会メンバーである飯田信用金庫総合企画部の担当者以外の職員は、飯田・下伊那地域で開催される様々な会議に参加し、ホームタウンコンサートの広報を行うほか、当日スタッフとして協力する。実行委員会メンバーや飯田信用金庫総合企画部の職員は、活動を通しプロの音楽家の作品づくりを経験でき、また彼（女）らと密な交流を持つことができるほか、アマチュア音楽家の成長やコンサートで実施するアンケート回答から事業の意義を知る。

このように、飯田信用金庫では市民、飯田文化会館の参画を得て実行委員会形式で自主事業を行ってきたため、事業の信用金庫内での認知度は低く、事業を知らない職員もいた。上述したように飯田信用金庫ではメセナという概念が定着する以前から地域の文化事業に関わっていたため、メセナ活動を芸術文化への純粋な支援と位置づけ、飯田信用金庫の名前を事業名に冠せず、チラシ等でも前面に出さないという方針をとっていた。このような方針のもと実行委員会形式で事業を進めたことが、事業そのものの市民への認知度は高まっても、組織内におけるメセナ活動への理解が不足するという事態を招いた。また、地域には伝統的な祭事をはじめ多くの文化事業が存在する中で、自主事業としてホームタウンコンサートを継続する意義も曖昧になり、2012年に休止することになった。

しかし、17年間続いたホームタウンコンサートを惜しむ声は多く、復活を望む声が市民、飯田市、飯田文化会館から飯田信用金庫に寄せられた。こういった外からの声に応える形で2016年から復活することとなった。

3. 4. メセナ活動の意義と継続性

飯田信用金庫におけるメセナ活動は、信用金庫という性格から「地域の発展＝自社の発展」という意義を持つ。そのため地域の発展のために有益な活動には経済的、人的、物的にさまざまな形で支援してきた。

萩元晴彦氏の発案から始まったホームタウンコンサートは、飯田市で長年行われてきた音楽祭がきっかけとなった。ホームタウンコンサートは飯田信用金庫の自主事業として取り組まれたが、その体制は音楽祭同様に市民参加型の実行委員会形式だった。飯田市は公民館活動をはじめとした自治に熱心な土地柄で、行政が関わる文化事業の多くもこのような市民参加の実行委員会形式で企画、運営されている。これは「飯田方式」と呼ばれ、市民にも定着している。

こういった地域の特性を生かす形で、企画段階から市民と関わってきたことが、ホームタウンコンサートの地域における定着に繋がった。しかし一方で、このことが社内における担当部署以外の職員とホームタウンコンサートのつながりを希薄にしたと考えられる。

ホームタウンコンサートに関わる総合企画室の職員は、実行委員会や当日の運営を通して市民や音楽家と接し、その意義を実感することができるが、それ以外の職員には接点が少なく、組織内での継続性へのコンセンサスが図れなかったことが休止の要因となったと言える。

しかしながら、これまでのホームタウンコンサートを通して、市民、飯田文化会館、飯田市、招聘する音楽家達と深く関わってきたことが復活を導いた。社内ではその意義が明確にならなかったが、休止による外部への影響は大きかった。外部から飯田信用金庫に寄せられる期待、つまり外圧により「復活させなければならない」活動になった。地域の発展＝自社の発展という信用金庫の事業特性を踏まえ、地域性を生かしたことが外部連携を生み、そのことが活動の継続を実現させる要因となった。2016年からの復活を継続させるためには、地域では十分に認識されている活動意義を、社内でもどのように伝えるかが今後の課題となるだろう。

4. 中規模企業のメセナ活動の特徴

以上のように2つの事例を通して、中規模企業のメセナ活動の実現には、本業との関わりと外部連携がカギとなることがわかった。メセナ活動は企業による芸術支援と考えられるが、その支援活動を通して、企業理念の実現や経営資源の豊富化といった企業価値の向上との直接的・間接的接点の認識が、活動への取り組みと継続には不可欠であると考えられる。また、活動の発展には外部からの要請といったきっかけも必要であることが示された。TOAの事例では兵庫県という行政からの要請が、飯田信用金庫の事例では萩元晴彦氏からの要請がきっかけとなった。両社とも従来からさまざまな形でメセナ活動を行っていたが、上述したような要請がきっかけとなり、自主事業としてのメセナに着手した。

自主事業の実施においては、両社とも自社以外からも資源調達し、外部連携をすすめることで質の高い活動を実現させた。外部連携は関係者からの企業に対する期待という形で表れ、この外部からの期待に応えることが企業価値の向上に繋がる。そのため、TOAにおいてTOA Music Workshopは「やり続けなければならない活動」であり、飯田信用金庫においてホームタウンコンサートは「復活させなければならない活動」になった。

TOAと飯田信用金庫は業種も立地も異なるが、中規模な企業だからこそ、自社で調達できない資源は外部に頼り、また地域特性を生かすことで外部と繋がっていった。その結果として、これらが活動意義の理解と継続性を導いた。一方で、飯田信用金庫にみられたように社内における活動意義の理解は、中規模企業に関わらずメセナ活動で多くの企業が直面する問題であろう。メセナ活動の担当者や担当部署は、メセナ活動に取り組む意義やそれによって得られる効果を社内で如何に伝えるか、伝えるための仕組みづくりを考えてい

く必要がある。TOAのようにメセナ活動自体が市場開拓と人材育成という2つの側面を持つことは社内のコンセンサスを得る上で大きな力となるだろう。

近年、メセナ活動のように本来業務とは異なる活動に社員が参加することによる人材育成効果が主張されている。しかし、それはメセナ活動のみでもたらされるものではなく、またその効果を表すことも難しい。外部からの活動への評価や期待は、人々からの声や要望という形で理解されやすいが、社内で意義を伝えるためには、担当者の声といった主観以外で表すことが求められる。メセナ活動の今後の発展には、メセナ活動を行う企業内で活動意義をどのように表すのかが課題であり、本レポートが今後のメセナ研究の証左となれば幸いである。

高島知佐子（たかしまちさこ）

専門は経営学、アートマネジメント。博士（商学）。文楽や能楽、地域の民俗芸能など、伝統芸能の上演組織を中心に、芸術団体の長期的な活動のためのマネジメントについて研究。2010年頃から医療・福祉領域における芸術活動の実践、研究にも従事。これらの研究・活動から多くの芸術の現場が企業による支援によって支えられていることを実感し、企業メセナの継続性に関する調査を開始。