

企業研究 ㈱林原：第一回メセナ大賞受賞 —独自の技術開発とメセナ活動のバランスを追求

中 村 久 人

はじめに

- I ㈱林原の今日までの変遷
 - II ㈱林原の事業内容
 - III ㈱林原でのインタビュー
 - IV 「メセナ活動実態調査」の分析
- おわりに

はじめに

今回筆者が「企業研究ノート」として㈱林原を採り上げる理由は以下の通りである。

- 1 地方にあって「インターフェロン」の研究・製造など研究開発型企業として世界に通用する独自の技術開発を行っている。
- 2 地方にあって(社)企業メセナ協議会の第一回「メセナ大賞」を受賞しているユニークな会社である。
- 3 東洋古美術(刀剣、武具甲冑、絵画書跡他)を中心とした「林原美術館」をはじめ、林原フォーラム、戈壁砂漠共同学術調査など本業と直接関係ないと思われるメセナを中心とした社会貢献活動を積極的に行っている。
- 4 日本経済新聞の「私の履歴書」欄で社長の林原健氏が2003年6月から1ヶ月間にわたり同社を紹介した。

本稿では、特に㈱林原のメセナ活動に焦点を当てて検討する。そのため会社の事業活動やその具体的内容については簡略に留め、同社でのメセナを中心としたインタビュー調査に重点をおきたい。また、最後にまとめも兼ねて(社)企業メセナ協議会によるメセナ活動実態調査に基づき近年における日本企業のメセナ活動の傾向と特徴を明らかにしたい。

I ㈱林原の今日までの変遷

林原グループは、現在製紙業やホテル業などを含め18社、2法人で構成されている。従業員数は約1,500人、売上高は約800億円である。中核企業の㈱林原は、JR岡山駅前の約5万㎡の敷地に本

抛を置き、主にデンプンから食品向けなどの糖化製品を生産、また医薬品なども手がけている¹⁾。

社史(表1および表2参照)が示すように、明治16年の創業で120年の歴史を有する岡山県の老舗企業である。かつては子供たちになじみのあるキャラメル製造業、カバヤ食品も傘下においた企業である。現在は事業面ではバイオの林原として、特にガンや風邪に対抗できる生理活性物質としてのインターフェロンや「夢の糖」といわれるトレハロースの研究開発と大量生産で国内のみならず海外でも著名な企業である。また、あまり知られていないのが林原生物化学研究所の一部門となっている感光色素事業である。中心はカラーフィルム・印画紙を作るための増感色素の生産である。現在、写真用色素では世界の約25%のシェアを有している²⁾。

表1 林原グループが歩んできた120年の譜

明治16年 (1883)	初代社長林原克太郎の手により、林原商店を創業。
昭和7年 (1932)	(株)林原商店に改組。林原一郎が社長に就任。
昭和8年 (1933)	酸糖化法による水飴の製法技術を導入。
昭和10年 (1935)	酸麦2段階糖化による新しい水飴の製造法を完成。
昭和34年 (1959)	酵素糖化法によるぶどう糖製造の工業化に成功。
昭和36年 (1961)	前社長林原一郎死去。新社長に林原健が就任。
昭和43年 (1968)	酵素法による高純度(99%)マルトースの新製法を開発。
昭和45年 (1970)	(株)林原生物化学研究所を創設する。
昭和48年 (1973)	プルランの開発に成功。世界中から注目をあびる。
昭和49年 (1974)	岡山市今保に、岡山第2工場を建設。
昭和53年 (1978)	虫歯になりにくい糖「カップリングシュガー」の製造技術開発に成功。
昭和54年 (1979)	IFNなど各種生理活性物質の工業的生産技術を確立。
昭和56年 (1981)	(株)林原生物化学研究所藤崎研究所を竣工する。
昭和60年 (1985)	藤崎細胞センターが完成。
昭和62年 (1987)	吉備製薬工場・研究所を完成。
昭和63年 (1988)	インターフェロン α の製造承認を厚生省より受け、大塚製薬(株)・持田製薬(株)より発売。
平成2年 (1990)	新規安定型ビタミンCの大量生産法を開発。 ビフィズス菌を増殖させる「乳果オリゴ」糖を開発。
平成6年 (1994)	トレハロースの安価・大量生産技術を開発。翌年、発売。
平成8年 (1996)	インターフェロン γ の製造承認を厚生省より受ける。
平成10年 (1998)	サイクロデキストリン製造用酵素とその製造法・用途の特許をノボノルディスク社に供与。
平成11年 (1999)	グループ内4研究法人を対等合併。 IL-18に係わる特許をグラクソ・スミスクライン社に供与。
平成12年 (2000)	トレハロースの米国における製造・販売に関してカーギル社と包括的合意書を締結。 翌年、欧州においてプリティッシュ・シュガー社と締結。 米国ファイザー社にプルランの用途特許を供与し、商品化される。
平成13年 (2001)	アボット社にIL-18抗体に係わる特許を供与。
平成14年 (2002)	ナノテク素材「環状四糖」の大量生産技術を開発。 ファイザーグループのカプセル社とプルラン製ハードカプセルを共同開発。 J R岡山駅前の林原グループ所有地再開発第一次プランを発表。

表2 林原メセナ開発グループの歩み50年の譜

昭和27年 (1952)	文化・公益活動を目的に(株)林原共済会を設立。
昭和37年 (1962)	岡山のカン研究の推進と撲滅のため「林原賞」を設立。
昭和39年 (1964)	岡山市丸の内の岡山城対面所跡に林原美術館を開館。
昭和54年 (1979)	不遇な遺児の援助のため「遺児年金支給制度」を開設。
昭和58年 (1983)	創立100周年を記念して岡山城の堀・石井中学校の敷地を岡山市に寄付。
昭和60年 (1985)	地域の学術研究の振興を目的に「林原フォーラム」を設立。
昭和61年 (1986)	「林原国際ガン研究フェロシップ奨学金制度」を開設。
昭和62年 (1987)	青少年の健全な育成を願って空手道場「林原道場」を竣工。
平成元年 (1989)	映画「黒い雨」の制作協力。カンヌ映画祭など各賞を受賞。
平成2年 (1990)	日本刀の復興と研究のために「刀剣研究室」を設立。
平成3年 (1991)	「国際芸術・文化振興奨学金制度」を開設。 備前刀の作刀技術の継承のため「哲多刀剣鍛錬道場」を設立。 (株)企業メセナ協議会の第1回「メセナ大賞」を受賞。
平成4年 (1992)	五嶋みどりさんに名器とうたわれるヴァイオリンを終身貸与。 中国伝統音楽の演奏家を社員とし、「音楽練習室」を竣工。
平成5年 (1993)	「スカラシップ制度」を開設。
平成6年 (1994)	モンゴル国ゴビ砂漠で古生物学調査を開始。 日本刀をテーマにした映画「匠」が完成。 2つ目の鍛錬道場となる「桑野刀剣鍛錬道場」が完成。 官民一体となって、備中漆の復興事業に着手。
平成7年 (1995)	漆掻き技術の研修施設「漆の館」を新見市に建設。 「モンゴル恐竜調査の夢」が山陽新聞社より発刊される。
平成8年 (1996)	「遠州流茶道岡山教室」(流祖小堀遠州)の開設を援助。 日経新聞主催の第3回「地域活性化貢献企業大賞」を受賞。
平成9年 (1997)	林原美術館所蔵の擬宝珠(岡山城の目安橋)を岡山市に寄贈。
平成11年 (1999)	チンパンジーの研究施設「類人猿研究センター」を設立。
平成12年 (2000)	発掘調査の拠点となる「ラボラトリー」をモンゴルに開所。
平成13年 (2001)	小児ガン患者支援の「林原＝梯剛之小児ガン基金」を設立。 朝日新聞文化財団の第11回「企業の社会貢献賞 特別賞」を受賞。 玉野市出崎半島に類人猿研究センターの新施設竣工。
平成14年 (2002)	パナソニックデジタルネットワークミュージアム「林原自然科学博物館ダイノソファクトリー」オープン

林原グループがユニークなのは、これらの事業に加えてメセナ活動が加わることである。国際フォーラム、美術館、備前刀、音楽、漆、恐竜、類人猿等々の企業メセナ活動である。91年に株林原は、企業メセナ協議会から並み居る大企業を押さえて第一回メセナ大賞を授与されている。

社長の林原健氏は19歳の大学生であった1961年、父の急死で後を継ぎ社長になり今日に至っている。林原健社長はメセナを「企業の生命線」と位置づけている。氏は「我々のような研究開発企業にとって、最も大事なことは社員の独創性、独自性であり、それを育む柔軟な組織である」と述べている。さらに、親交のあったロケットの権威糸川英夫博士に「創造性を高める方法は、関心ある異分野の知識・経験をできるだけ多く持つことである」と言われたのを述懐している。

氏はさらに続けて、「A、Bの2つの分野であれば、A、B、ABの3つの組み合わせしかないが、これがA、B、Cの3つになれば一気に増え、4つ5つになればさらに組み合わせは大変な数

に増加する。関心ある異分野が増えれば増えるほど、その組み合わせから新しい発想が生まれてくる。私どもの組織も同じである。社内に微生物や細胞、ハムスターと接する人間がいて、一方に美術、恐竜やチンパンジー、漆や刀に携わる人間がいる。彼らが交流することで独創的な発想が生まれる」と述べている³⁾。

林原グループのメセナ活動については、後述の「メセナ開発グループ」やインタビュー調査のなかで、さらに詳しくみて行きたい(表2参照)。

以下、㈱林原の創業から現在に至るまでの変遷を簡略に示せば次の通りである⁴⁾。

【明治・大正時代】 明治16年、現在岡山第1工場のある旭川ぞいの地で、初代社長林原克太郎が「林原商店」の看板を掲げて、麦芽水飴の製造を開始する。備前岡山の生産米がこの旭川の河口から大阪に向けて積み出されるため、原料の米が手に入りやすかったのである。その米のデンプンを麦芽で分解するという昔ながらの製法ながら、甘いものの貴重な時代、「林原の麦芽水飴」として全国に名を知られるようになる。

【昭和元年～10年代】 3代目社長を継いだ林原一郎は、水飴を基本から研究するため、改めて京都大学に学び、新技術導入をはかる。2度のつまづきの後、酸糖化法による「太陽印水飴」を開発した。さらに、昭和10年には酸麦2段糖化法という画期的な方法で、苦味の少ないおいしい水飴の製造に成功した。林原の技術史の中でもエポックとなるこの発明によりさらに水飴事業は拡大する。しかし昭和20年の空襲で工場は全壊する。

【昭和20年代】 昭和21年1月には、早くも水飴製造を再開した。5年後には、戦前の規模をはるかに超える日産6,000缶の日本一の水飴工場にまで成長した。この間に、資産としての不動産も拡充する。岡山駅前約2万坪の土地を購入するとともに、本社もこの地に移転する。不動産部門を担当する太陽殖産を設立するなど、すばやい行動で復興とともに後年の企業発展のための基礎づくりを行っていく。

【昭和30年代】 デンプンに酵素を働かせてブドウ糖を作る技術の工業化に成功する。砂糖に代わる新しい甘味料の量産がスタートする。しかし、多数の企業の参加により供給過剰となり市場は低迷する。さらに林原一郎社長の急死とも重なり、最大の難局を迎える。後を受け継ぎ19歳で社長となった林原健氏は、ここでコストダウンと量産を目指すメーカーではなく、独創的な研究開発型企業へと将来の方向性を打ち出す。

【昭和40年代】 手間も時間もかかるデンプンや微生物の研究が行われる。誰も手をつけなかったこの分野にかけた30年代の地道な努力が、一気に報われたのがこの時期である。新製法による高純度マルトース、マルチツール、プルランなどの開発に次々と成功する。世界中の注目を集め、多くの輝かしい賞も受ける。㈱林原生物化学研究所も創設される。微生物産業という新たな事業の創

造を目指しての活動が軌道に乗り始める。

【昭和50年代前半】マルトース、プルランなどの事業が本格稼動するとともに、こうした経済基盤の安定を得て、いっそう林原らしい研究開発姿勢が徹底する。時間や予算を気にせず、新しいことを追及し、未知の領域を開拓しようというポリシーのもと、抗がん作用があるといわれるインターフェロンの研究に着手する。ヒト細胞インビボ増殖法の開発により、その量産化に成功するなど華々しい成果を収める。

【昭和50年代後半】新技術の成功とともに、それを量産する設備や、さらに未来を開く次の研究のための施設も充実し始めた。その象徴ともいえる藤崎研究所が完成した。1年後には3倍の規模に拡大され、ロビーや社員食堂にホテル並みの設備と雰囲気を導入したことで話題になる。続いて、隣接して藤崎細胞センターの建設も着手する。こうした環境の中で新しい生理活性物質の研究が着実に進行する。

【昭和60年代】吉備高原テクノポリスに、新しい工場・研究所を完成させる。ここで作られるヒト天然型インターフェロン α が、抗ガン剤として厚生省の認可を受ける。一方、生命快適商品として新たに健康機器類の開発・販売にも着手する。その第一号の商品である電気スタンド「パイオライト」は、目の健康を最優先に考えた新しい発想の照明として注目を集める。

【平成元年～平成5年】水溶性ルチンの開発や新規安定型ビタミンCの大量生産法の開発など、甘味料の分野以外に長年培ってきた酵素技術を応用した成果が現れる。また、食品研究スペースLープラザをオープンさせ、各種糖質原料の用途開発を積極的に推進する体制が整う。文化活動への取り組みもいっそう増大し、第一回メセナ大賞を受賞する。

【平成6年から現在】夢の糖質トレハロースの量産技術の開発に成功する。その普及・拡大に全社を上げて取り組み、大型商品へと成長させる。また、グループ各社を機能により分類し、それぞれの方向性を明確化、新会社の設立や統廃合などを進める。

II ㈱林原の事業内容

図1に示すように、林原グループはコアグループ、マネジメントグループ、メセナ開発グループの3つのグループによって構成されている。㈱林原はコアグループに属し、いわば全企業・組織の持ち株会的存在である。

1 コアグループ

コアグループは食品、医薬・化粧品、機能性色素などの研究開発と製造を行っている。食品では㈱林原、㈱林原生物化学研究所・天瀬研究所、医薬・化粧品では㈱林原生物化学研究所・藤崎研究所および吉備製薬工場、機能性色素では㈱林原研究所・感光色素研究所がそれぞれ中心になってい

る。食品では、林原は、明治16年に水飴製造業としてスタートして以来、一貫して酵素を扱い、その技術を蓄積している。なかでも、今最も話題を集めているのが夢の糖質と呼ばれるトレハロースである。林原は世界に先駆けて量産化に成功している。医薬・化粧品では、「人間から始まる、生命から考える」を原点に研究開発を行っている。例えば、ガンや肝炎などの治療薬・インターフェロンの開発・製造は世界的に有名である。このほかにも美白効果に優れた安定型ビタミンCや病気やケガに欠かせない点滴液などの素材を製造している。機能性色素では、写真用増感色素をはじめ医薬品・化粧品素材としての色素、さらに光ディスクなど情報記録媒体用の色素の開発、製造などを手がけている。また、コアグループでは、岡山駅前の自社所有地(約45,000m²)を再開発し、世界中から人々が集うような特色ある街、「ザ ハヤシバラ シティ」を立案し実現に向けて着々と進行中である⁵⁾。

2 マネジメントグループ

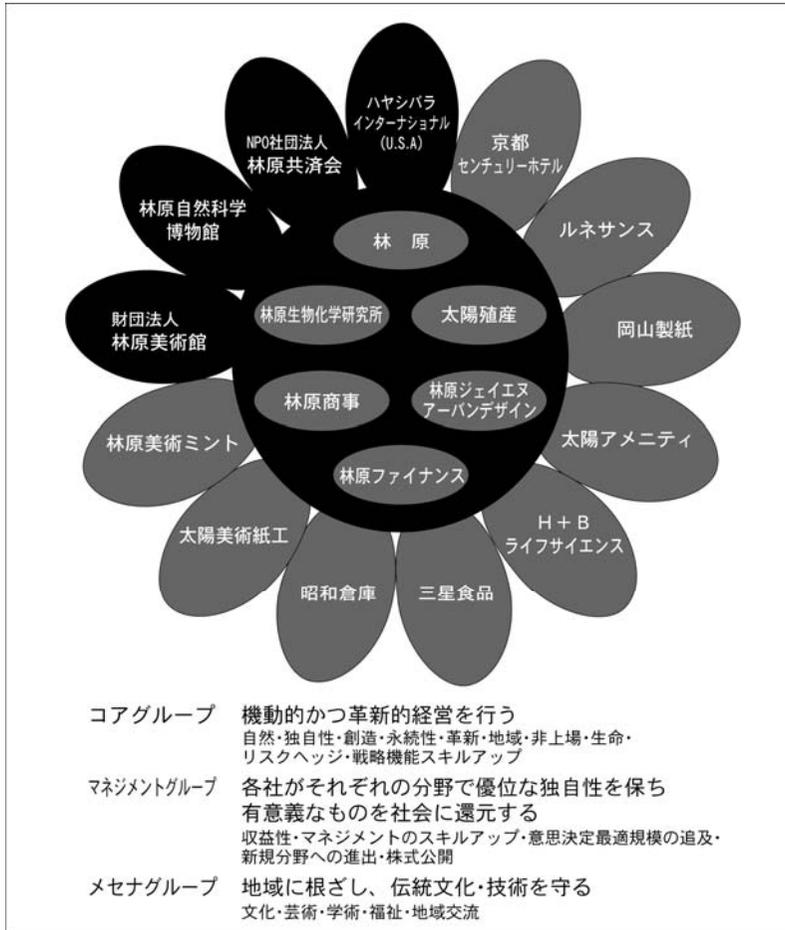
マネジメントグループ各社の役割は、全体から生まれ蓄積された様々な分野の新技术や、豊富な資金力、有用な人材やノウハウ、経営情報などをフルに活用し、主として事業を行うことである。そして、それぞれの地域から出発し、直接市民や社会と触れ合い、それぞれの分野で林原らしい独自性と優位性を保ち、有意義なものを可能な限りオープンに、社会に還元することを目的としている。このグループに属する企業には、(株)岡山製紙(平成12年店頭公開)、(株)H+Bライフサイエンス、三星食品(株)、(株)ルネッサンス、(株)京都センチュリーホテル、太陽美術紙工(株)、(株)昭和倉庫、(株)太陽アメニティ、(株)林原美術ミントなど多彩な企業で構成されている。林原グループは、技術開発力と新事業の創出力を中核に据えた、世界初の全く新しい企業になることを目指している。コアグループ各社が生み出し、かたちづくり、マネジメントグループ各社が花を咲かせる、そんな仕組みを永続的なシステムとして用意している⁶⁾。

3 メセナ開発グループ

多岐に渡る林原のメセナ活動をまとめ、その中核となるために91年に発足した。メセナ活動の拠点である(社)林原共済会、(財)林原美術館、林原自然科学博物館のマネジメント能力の向上や自立に向けての支援を行っている。林原共済会は、林原家所有の有価証券や関連会社からの寄付金を基本財源として1952年に創設された。創設当時から、「地域社会への貢献」を念頭に、種々の福祉・文化活動を行っている。その活動は、福祉・慈善団体への援助・寄付、医学研究者の表彰、映画制作、自ら企画・運営する林原フォーラムの開催、芸術・文化・スポーツの技能者に奨学金を支給するスカラシップ制度の運営など多岐にわたっている。林原美術館は、備前・池田家の伝来品と前社長の蒐集品からなる刀剣、武具甲冑、絵画書跡、能面、能装束、彫漆螺鈿、蒔絵、陶磁、金工などの東洋古美術を集めたもので1964年に開館した。国宝や多くの重要文化財も含まれている。また、備前

刀の復興を目指して設立された「刀剣研究所」も運営している。さらに、林原自然科学博物館では、「生物の歴史から人間を考える」をテーマに、1992年から展示施設の開設を進めており、林原が計画している岡山駅前の自社所有地再開発の核になる予定である。研究活動は、化石とチンパンジーの二本柱である⁷⁾。

図1 林原グループの構成 (コアグループ、マネジメントグループ、メセナ開発グループ)



III (株)林原でのインタビュー

平成15年11月4日(火)筆者はJR岡山駅隣に位置する(株)林原の本社に向向き、午前10時より約1時間30分にわたって、同社事業開発グループおよびメセナ開発グループのチーフディレクター・杉村勝子氏にインタビュー調査をする機会を得ることができた。インタビューに際しては、あらかじめ簡単な質問表を送付しておいた。以下はその概要である。

筆者「本日は、ご多忙中のところインタビュー調査にご協力いただき誠に有難うございます」

杉村「お待ちしております。ようこそいらっしゃいました」

筆者「今回、貴社を訪問させていただきましたのは、企業メセナ活動で大変ユニークな活動を行っておられるということをお聴きしたからです。本年6月に林原健社長が日経新聞の私の履歴書でお書きになったものや貴社のホームページなどを拝見いたしました。本日は宜しく願いたします」

杉村「承知しました。メセナグループには、林原共済会、林原美術館、林原自然科学博物館がありますが、それらは㈱林原を中心としたコアグループの下部組織というわけではなく、それぞれの組織は独立法人として活動しています。また、コアグループの企業については株式公開をしない方針です。意思の疎通を図るとき、一般株主が入ると機動力が削がれることが懸念されます。当社は研究開発を重視した会社であり、時間的スパンの長い会社です。そして色々なことを同時に作動させる必要があります。ただ、㈱岡山製紙は只今は店頭会社になっています」

筆者「そうですね。グループはコアグループ、マネジメントグループ、メセナグループの3グループに分かれているのですね」

杉村「はいそうです。㈱林原は製造部門です。コアグループの会社は利益のことを考えなくてもよいのです。企業としての資質を磨き、企業として発信できるブランド力を高めることが任務といえます。利益を出すのはマネジメントグループの仕事なのです」

筆者「そうですね。それではまず、貴社がメセナなどの社会貢献活動を行う背景にある理念からお話し下さい」

杉村「企業はヒトを作るといわれますが、そこには優れた企業文化がなければヒトは育ちません。企業文化はその土壌がないと育ちません。企業文化の醸成が必要です。そしてまたそうした文化は文明とバランスする必要があります。このような企業文化の醸成を目指して、独立企業として切磋琢磨していくことが重要です。なぜメセナが必要かという、企業は利益の追求と同時に、社会に貢献する活動を通じてそのような文化を企業内に醸成することが必要と考えるからです。社会との接触によって、色々違う考え方を持っている人々からよい影響を受けることができます」

筆者「それでは次に、91年に第1回メセナ大賞を受賞されたそうですが、その受賞理由についてご説明下さい」

杉村「分かりました。昭和39(1964)年に池田家の所蔵品を中心に林原美術館を設立し地域に根付いた美術館活動を継続したり、昭和60年に地域の学術研究の進行を目的として「林原フォーラム」を設立・運営したり、備前刀の作刀技術の継承を行うなど、地域に根ざした文化活動を行っ

てきたことが評価されたのだと思います」

筆者「そのような発想はどこから来ているのでしょうか」

杉村「事業の面でも同じですが、林原にしかできないことをやっていく、つまりオンリー・ワンを目指すという考え方からです、他社と同じことをやってもだめだという考え方です」

筆者「それぞれのメセナ活動の目的や内容についてももう少し詳しくお話し下さい」

杉村「林原フォーラムは林原共済会が一番古くからやっていて85年に制度化した活動です。科学、医学、哲学、文学など幅広い分野にわたって、国際シンポジウムや講演会を定期的に企画・開催するものです。専門家の方々に、学術会議の場を提供するだけでなく、一般の方々を対象とする公開講演会も積極的に開催し、最先端の学術研究に触れる場を設けています」

筆者「貴社の林原共済会のパンフレットを今拝見していますが、岡山に本部のあるAMD A（アジア医師連絡協議会）の代表理事である菅波茂氏が、AMD Aは国連NGOで、世界27カ国に支部があり、必要とされればどこへでも行くのが信条だが、その中核は93年の第12回林原フォーラムで誕生したAMD A多国籍医師団であると書かれていますね⁸⁾」

杉村「そのとおりです。フォーラムにはAMD A、ゲノム、大型類人猿などいろいろなジャンルがあります。来年は実験経済学（スミス教授）をテーマに行います。これまでノーベル賞受賞者の江崎玲於奈博士、利根川進博士、ウォルター・ギルバート博士あるいはそれに近い賞を受賞された広中平祐博士などの方々がフォーラムに参加されています」

筆者「ところで、フォーラムの活動計画はどこで決定されるのですか」

杉村「顧問委員会です。石毛直道氏（国立民俗学博物館館長）、広中平祐氏（数学者、山口大学学長）、江草安彦氏（川崎医療福祉大学学長）、黒住宗晴氏（黒住教教主）などの委員により構成されています。今後、育つであろう研究分野にスポットをあてるというのが当委員会の方針です」

筆者「そのほかにも林原共済会の活動はありますか」

杉村「ガン研究の推進と撲滅のために林原賞を岡山大学医学部の第一線の若手医学者に授与しています。この賞は昭和36年に胃ガンで亡くなった前社長・林原一郎の意思を継いで設けられました。これまで受賞者は延べ50名余に達しています。また、2001年に林原＝小児ガン基金を設立しました。これは盲目のピアニスト、^{かけはしたけし}梯剛之氏によるチャリティーコンサートを定期的に開催し、収益金を小児ガン基金に当てるものです。氏と同様に小児ガンを克服し、永続的な後遺障害を持ちながらも芸術文化活動に携わっている方に奨学金を給付し、活動を支援するための基金です。この活動にはロータリークラブやライオンズクラブも協賛しています」

筆者「そうですか。すばらしいですね」

杉村「また、芸術・文化・スポーツの振興・発展のためにスカラシップ制度を91年に開設しています。この制度によって例えば、パソコンによるアートグラフィックのアーティストや、日本で活動する中国の音楽家の人々に奨学金が支給されました。能力がありながら活動の場がなかった人々を支援しています。

また、スポンサーシップ制度として、92年から世界的バイオリニストの五嶋みどりさんとアントニオ・ストラディバリ制作の名器ストラディバリウス・ジュピターを無償で終身貸与する契約（スポンサーシップ契約）を締結しています。2000年からはガルネリ・フーバーマンを貸与しています」

筆者「そうですか。初めて知りました」

杉村「さらに、備中漆の復興にも努めています。漆はジャポンといわれるくらい、日本の伝統的な産物であります。備中漆は日本産漆の中で最上品との定評を得ながら、残念なことにその伝統が途絶えようとしています。そこで林原共済会はその復興を図るため、漆栽培や漆掻き技術の保存事業を進めています。漆の木は1回掻くと15年は使用できず、また、現在安価な中国漆が出回っており、作っても需要がなければ立ち行かないという問題もありますが、屏風などの接着剤としての用途も開発し、何とかこの伝統を守ろうとしています。土地は県から借用し、やっと来年植林した漆が収穫の運びとなっております」

筆者「大変忍耐の要る仕事ですね」

杉村「また映画制作では、今村昌平プロダクションと林原グループの提携で広島の前原について描いた「黒い雨」を制作し、カンヌ映画祭「高等技術委員会賞」、90年日本アカデミー賞「最優秀作品賞」を受賞しました。また、94年には日本刀をテーマにした記録映画「匠」（今村昌平監督）を制作しました。その他、林原共済会の活動としては、小堀遠州を流祖とする遠州流茶道に対する支援や青少年の健全な育成を願って設立された林原道場の活動などがあります」

筆者「詳しいご説明を有難うございました。次に自然博物館に関する活動はどうですか」

杉村「自然博物館活動の一部として、類人猿研究センターを開設しています。ヒトとヒト以外の動物はどこで区別できるのか？ ヒトとはいったい何なのか？ こうした問いに答える鍵を、チンパンジーは握っています。約500万年前にヒトとチンパンジーは共通の祖先から分かれ、それぞれ進化の道を歩んできました。チンパンジーの遺伝子を解析したところ、人間と約98%同じであることが明らかにされています。類人猿研究センターでは、ヒトが進化の過程で育んできた知性や心、社会性などチンパンジーを通じて解明しようとしています」

筆者「私の故郷である玉野市出崎半島の先端にセンターがありますね。そのほか、ゴビ砂漠で恐竜の化石の発掘なども行っていますね」

杉村「モンゴルのゴビ砂漠では、地質学・古生物学の学術調査を行っています。年1回行ってはいますがそのつど新しい発見があるそうです。化石は風で風化したり散逸したりする可能性があります。これまで恐竜などのほぼ完全な全身骨格をはじめ、恐竜の卵・巣・足跡などたくさんの化石が採集され、研究成果も蓄積されつつあります。特にプロトケラトプスの幼体集合化石や、新種の恐竜ノミンギア（鳥類に近い）の化石などの発見は世界的にも注目されています。それらの所有はモンゴル側になりますが、共同研究しています。ゴビ砂漠は、最後に残された発掘の聖地といわれており期待をかけています。また、2002年秋には林原自然科学博物館と松下電器産業株式が共同で東京の臨海副都心のパナソニックセンター内に恐竜化石のダイナソア・ファクトリー（恐竜の研究工場）を開設しました。これらの発掘調査や展示を通じて、恐竜研究に取り組む人々の喜びや好奇心、恐竜研究の面白さを多くの人々と共有する場を提供しています」

筆者「林原美術館についてもご説明を願えますか」

杉村「承知しました。前社長の林原一郎は東洋古美術を集めた美術館を建設することが念願でした。その遺志をついで岡山城天守閣を眼前に望む、旧二の丸屋敷対面所跡に1964年開館しました。所蔵品は備前・池田家からの伝来品と前社長の蒐集品とからなり、合わせて約9,000点にのぼります。刀をはじめ池田家伝来の品がほとんど散逸せず一括して残されているので、研究対象としてまた資料としても価値が高いのです。ジャンルも多岐にわたっていますが、備前古刀、能装束、中国彫漆、陶磁などのコレクションは特に有名で、国宝や重要文化財も含まれています。例えば、国宝の太刀、吉房や重文の紺糸威おどし胴丸などです。これらを活用して年5、6回の独自のテーマ別自主企画展を行っています」

筆者「池田家の伝来品が散逸しないで收藏されているということですね」

杉村「そうです。完全というわけではありませんが、そのような美術館は少ないようです。ただ、徳川家のものについては名古屋美術館などがあります」

筆者「備前刀の復興支援もされていると聞きましたが……」

杉村「はい。岡山で生まれ栄えた備前刀の作刀技術を後世に継承するために、日本で初の刀剣研究室と2つの刀剣鍛錬道場を設立しました。刀剣研究室では備前刀を中心とする日本の古刀の研究や文献・資料の収集、刀剣展の企画などを、刀剣鍛錬道場では刀匠を迎えて、作刀技術の研鑽と伝承に取り組んでいます」

筆者「大変広範囲なメセナ活動をご丁寧に紹介いただき有難うございました。ところで、それらのメセナ活動は、貴社の社風を革新的・創造的にするとお考えですか」

杉村「我われのような研究開発型企業にとって、最も大事なことは社員の創造性、独自性であり、それを育む柔軟な組織です。関心のある異分野の知識や経験をできるだけ多く持つことが創造性

を高めることになります。研究者や技術者たちには違った観点からの会話があります。社員食堂などでの会話にも新しさがあります。彼らのやっていることは違っても探究心が一段と増えています。利益追求型や組織人としての活動だけをやっているのではないことを、社員は誇りに思っています」

筆者「社員の方と林原共済会の関係はどのようになっているのですか」

杉村「林原共済会は社団法人ですが、グループ各社の社員が会員になっています。コアグループだけで830人のうち約9割が会員になっておりますし、マネジメントグループ各社からの参加もあります」

筆者「メセナ活動は貴社の本業での競争優位性を高めるとお考えですか」

杉村「そうだと思います。たとえば、こんにち企業のブランドが重要になっています。ブランディングの時代といわれています。世界的にはシティーグループ、グッチ、BMWなどグループのブランドを統一し、グループ全体でブランドを高めようとする傾向があります。林原でも、グループ全体でみてもらう段階になっており、メセナ活動を積極的に行うことによってグループ全体のブランド向上に大きく貢献していると思います。このことは企業の競争力を高めます。例えば、林原商事の社員も仕事先で『お宅はインターフェロンの研究もすごいけどメセナ活動もすごいじゃないですか』とお客さんにほめてもらうことが多いと言っています」

筆者「最近、アメリカの経営戦略の大家であるハーバード大学のマイケル・ポーター教授も企業の社会貢献活動を競争優位獲得の手段として重視していますね」

杉村「そうですね。林原は、創業以来、独自の技術開発をベースに、微力ながらもものづくりで世の中に貢献してきました。その一方で、メセナ活動を組織の中に取り込んでいくことで、バランスの取れた企業体となることを目指しています。ここで重要になるのは、人間が企業を作り、企業が社会を形づくっているという認識です。この「人間が主体」という考え方がなければ、真に人々の暮らしに役立つ技術開発もできません。また、メセナ活動も単なる慈善事業に終わってしまい、次の世代に文化をレベルアップさせ引き継いでいくことはできないのではないのでしょうか。こうした観点から、地方の一企業として何ができるかを考え、林原では独自のメセナ活動を展開しているのです」

筆者「最後に、メセナ活動と社員教育との関係をお聞きしたいのですが……」

杉村「定期的に社員研修会を行っています。新入社員の場合、2、3週間かけて社員教育を行う中でメセナ活動についても研修を行っております。メセナ開発グループはそうした研修についてもそれぞれのグループ企業を支援しています。」

筆者「どうも長時間にわたりご説明いただき、本日は誠に有難うございました」

杉村「どういたしまして。お役に立てれば幸いです」

IV 「メセナ活動実態調査」の分析

企業メセナ活動とは企業による芸術や文化の支援活動である。企業によるメセナ活動の活性化を目的に90年2月に設立されたのが(社)企業メセナ協議会である。既述のようにこの協議会で第一回目のメセナ対象を受賞したのが梶林原である。本節では梶林原だけでなく最近のわが国企業のメセナ活動全般の傾向と特徴について概観する。

さらに、ここでは同協議会が2002年度に実施した「メセナ活動実態調査」に基づいて、企業メセナ活動の実態ならびにメセナ活動に対する企業の意識を明らかにし、今後の企業メセナ活動のあり方や展望を探る一助としたい⁹⁾。

当調査の対象企業は、全国の上場・店頭公開企業、非上場売上高上位300社、メセナ大賞応募企業、企業メセナ協議会会員企業、前年に回答のあった企業等、計3,980社であり、調査の実施時期は2002年4月～5月、調査方法は郵送によるアンケート調査、調査対象期間は2001年4月1日～2002年3月31日迄であり、有効回答数は602社（有効回答率15.1%）であった。

調査内容については、2001年度のメセナ活動実施の有無、実施の場合は、①メセナ活動の担当部署、②基本方針、③メセナ活動の実績、④メセナ活動の運営方法について、また実施しなかった企業にはその理由を尋ねている。

調査結果を要約すれば、メセナ活動を実施した企業は375社（62.3%）、実施しなかった企業は227社。①メセナ活動担当部署は、「広報関連の部署」が155社（41.3%）、「文化・社会貢献の専任部署」が70社（18.7%）。尚、専任スタッフを置いている企業は154社（41.1%）。②活動の基本方針を策定しているのは216社（57.6%）。③メセナ活動の実績としては、総活動件数は2,359件、1社当たり平均6.3件。内訳としては、271社（72.3%）が音楽分野、187社（49.9%）が美術分野、86社（22.9%）が演劇分野、また241社（64.3%）が複数の芸術分野で活動。④運営方法としては、292社が活動費を予算化し、活動費総額に回答のあった283社の総合計は175億8,029万円。1社平均6,212.1万円。パートナーシップによる活動をした企業は192社（51.2%）。総活動件数のうち「企画・運営」（主催）が800件（33.9%）、「他団体への資金支援」1,321件（56.0%）、「マンパワーの提供」135件、「場所の提供」169件（7.2%）、「製品・サービスの提供」164件（7.0%）、「技術・ノウハウの提供」22件（0.9%）。

さらに、メセナ活動実施企業についても、メセナ活動の定着を測るバロメーターといわれる3つの要素（活動基本方針の策定、メセナ活動の予算化、専任スタッフの配置）を備えている企業（以下、3要素企業）を企業メセナ活動に積極的な企業と捉え、それ以外のメセナ企業（非3要素企

業)と比較してみよう。

① メセナ活動の目的

両者を比較すると、「社会貢献の一環として」と回答する企業がどちらも1位である点では共通するが、2位については3要素企業では「長期的に見て自社のイメージにつながるため」(60.4%)であり、非3要素企業では「芸術文化全般の振興のため」となっている。また、「自社の企業文化の確立を目指して」の目的については、前者が37.5%、後者が27.2%と10ポイント以上の開きがある。3要素企業の方が非3要素企業より社会と自社との関係性のバランスを考慮しつつ、長期的にメセナ活動を継続して行こうとする姿勢が伺える。

② メセナ活動の担当部署

3要素企業では、メセナを担当する部署として「文化・社会貢献等の専任部署」を設置している場合が多い(44.8%)が、非3要素企業では「広報関連の部署」が最も多く(44.1%)、「文化・社会貢献等の専任部署」で担当している企業は9.7%に過ぎない。

③ メセナ活動総経費

3要素企業のほうが比較的大規模な予算を毎年計上しており(3要素企業は1社平均1億1,572万円、非3要素企業は4,281万円)、活動基本方針に基づいて、専任スタッフを中心とする体制を組み、メセナ活動を展開している実態が伺える。

④ メセナ活動の分野

3要素企業では74.0%の企業が複数の芸術分野(平均3.7分野)で活動を実施しているが、非3要素企業では60.2%に留まり平均2.6分野である。分野別では、「音楽」に取り組んでいる企業は、前者では76.0%、後者では71.0%であり差はないが、「美術」では前者が64.6%、後者が44.8%で大幅な差が存在する。

⑤ 支援先やプログラムの選定方法

3要素企業では「自主的に探し出したものから検討」が80.2%であるが、非3要素企業では41.6%である。また、「アーティストと芸術文化団体から直接要請を受けたものから検討」が前者では55.2%、後者では43.0%になっている。このことは3要素企業ではアーティストとのより直接的なネットワークが築かれていて、そうした接点のなかから、基本方針に基づいた自主的な判断によって、支援先やプログラムの選定を行っていると考えられる。

⑥ メセナの方法

3要素企業では「企画・運営」つまり主催事業が企業数で1位(76.0%)に及び、「資金援助」が2位(68.8%)であるが、非3要素企業ではこの順位が逆転(53%、69.9%)している。また、資金援助以外の項目すべてにおいて3要素企業の方が実施率が高く、色々な経営資源を活用してメ

セナ活動を展開している様子が伺える。

⑦ メセナ活動で重視している点

この点に関しては、両者の順位はほぼ同じであるが、3要素企業の方がすべての項目についてポイントが高いこと、またより多くの点に目配りをして、メセナ活動を展開していることが伺える。とくに、「若手や評価の定まっていない芸術家への支援」については両者のポイント格差が大きい(24.5ポイント)。

⑧ パートナーシップによるメセナ活動

3要素企業では、65.6%の企業がパートナーシップに基づくメセナを行っており、非3要素企業との差は大きい(46.2%)。パートナーとしては、前者では「アーティスト」(50.8%)が一番多く、以下「他の企業」(46.0%)、「市民」(38.1%)であるが、後者では1位が「他の企業」(43.4%)、以下「行政」(39.5%)、「アーティスト」(30.2%)である。

このことから、3要素企業の方が「アーティスト」や「市民」など、より社会に開かれた協力関係を築いて行こうとする姿勢が伺える。

⑨ メセナ活動のPRと評価

3要素企業では非3要素企業よりメセナ活動のPRをすべての項目にわたって積極的に展開している。特に、1位の「インターネット」(70.8%、44.1%)、2位の「ポスター」(69.8%、43.0%)の2つの項目は実施率が高く、ポイント差も大きくなっている。

メセナ活動の評価基準についても、前者は評価基準となるすべての項目について後者の平均を上回っている。

⑩ 芸術文化振興のための主体

3要素企業ではどこが主体となって支援すべきかについて、「企業」と「地方自治体」との回答が同率(65.6%)で1位、以下「政府」(46.9%)、「市民一人一人」(44.8%)が続いている。他方、非3要素企業では、1位が「地方自治体」(62.4%)、2位が企業(55.9%)であった。このことから前者においては「企業」としてのメセナに賭ける気概が伺える。

⑪ メセナ活動以外の社会貢献活動の実施状況

3要素企業の93.8%がメセナ以外の社会貢献活動も行っている。すべての実施項目で非3要素企業より実施率が高い。前者はメセナを含むその他の社会貢献活動でも積極的に取り組む姿勢が伺える。

以上みてきたように、3要素企業においては、その他のメセナ企業よりメセナ活動により積極的な取り組みがみられるのである。メセナ活動の芸術分野、プログラム数、自主的な企画・運営、非資金援助、社会に開かれたパートナーシップ、メセナ活動の評価など、いずれをとっても前者の実

施率が後者のそれを上回っている。

本調査は、企業メセナ活動に関する新動向を明らかにするものとして高い評価が与えられるべきであろう。さらに、近年、メセナを企業と社会のコミュニケーション手法として捉え、重要な経営戦略の1つとして位置づけることに正当な根拠を提供するものであるといえよう。

おわりに

メセナをはじめとする社会貢献活動を行えば企業の財務的業績は向上するのであるか。古くて新しい問題である。これに対して、榊林原の社長はメセナを同社の生命線であると言っている。また、インタビューのなかで杉村氏は、メセナが林原グループ全体のブランドを高め、そのことによって企業の競争優位性も高まると述べている。このことから得られる知見は、企業の社会的業績の向上がその財務的業績（収益性）を高め、また財務的業績の向上が一層の社会的業績を促すといった「善の循環」が存在するのではないかということである。本稿では林原グループが（財）林原共済会、（社）林原美術館、林原自然博物館などの活動を通して様々なメセナ活動を積極的に展開していることを紹介した。これらの活動には相当な資金を要するであろう。バブルが崩壊して久しい未曾有の不況下で、こうした企業も存在するのである。

「メセナ活動実態調査」の結果を総合的にみると、活動費総額は90年代前半より減額しているものの、既述の「メセナ活動定着の3要素」についてはむしろ着実に導入が図られていることが伺える。長引く不況にもかかわらず企業メセナは健闘しているのである。

最近のメセナ活動の特徴を補足すれば、「メセナ専任部署」や「専任スタッフ」が予算の制約の中で知恵と工夫を働かせて「非資金型」のクオリティーの高い活動を目指していることである。例えば、トヨタ自動車の東京本社では、「創造空間プロジェクト」と称して気鋭のダンサーの稽古場に体育館を無料開放しており、またNECでも「空間支援プログラム」と称して体育館を3団体に稽古場として提供している¹⁰⁾。また、パソコンやプロジェクターの貸し出しにも応じている企業も多い。

従来の社会貢献的な発想では、メセナは本業の枠外に位置づけられていた。本業でないために他の企業活動とのリンクが希薄であり、メセナ活動によって生まれる社会とのコミュニケーション・チャンネルも担当部署だけで完結してしまう傾向が強かった。このような問題の回避策として最近メセナ担当者が実践するようになったのは「戦略的メセナ」である。そこではメセナ活動は企業経営活動の一部であり、通常業務として位置づけられる。企業総合評価向上の一要因としてメセナ活動を重視し、メセナの側面から企業ブランドの確立に寄与しようとするものである¹¹⁾。メセナは本業の目標達成にも必要欠くべからざるものとの経営戦略的なビジョンが重要であろう。

《参考資料》

- 1) 林原健『創造を貫く経営 私の履歴書』日本経済新聞社、2003年、1 ページ。
「私の履歴書 林原健」日本経済新聞、2003年6月1日よりの連載記事
- 2) 林原健、前掲書、110ページ。
- 3) 林原健、前掲書、87-88ページ。
- 4) <http://www.hayashibara.co.jp/history/history.html> (2003/09/28)
- 5) 林原グループ会社案内（コアグループ）
- 6) 林原グループ会社案内（マネジメントグループ）
- 7) 林原グループメセナ案内
- 8) Hayasibara Foundation、社団法人 林原共済会
- 9) ㈱企業メセナ協議会編『メセナマネジメント』ダイヤモンド社、2003年、106-118ページおよび152-154ページ。
- 10) 「企業メセナに非資金型台頭」日本経済新聞、2003年9月27日。
- 11) ㈱企業メセナ協議会編、前掲書、13-18ページ。

(2004年1月8日受理)