

試論—関係性資産への文化のインパクト

馬 渡 一 浩

企業には今後、「文化」（カルチャーやアート）へのより一層の理解に加え、文化を資産や資本として自らの価値形成に活かす戦略的な視点と、その実行が求められる。企業の価値形成に極めて重要な意味を持つ関係性資産（資本）、とりわけ「つながり」の形成に、企業が存在する地域や社会の文化が、少なからぬかかわりと影響力を持つと考えられるからである。本論は、文化や企業の関係性資産を中心に関連する諸概念を整理するとともに、つながりの形成における文化の貢献可能性に関する試行的な分析も加えつつ、著者自身の今後の研究活動の構図を模索するための試論としたい。

1. はじめに

日本を取り巻くビジネス環境が年々厳しさを増す中、大規模な自然災害の発生も相次ぎ、混迷は深まるばかりである。生活者の意識にも少なからぬ変化が見え、企業には価値形成に向けて、従来の発想にとらわれないマネジメントやマーケティングのアプローチが求められているようにも思える。価値は、もちろんいつの時代にも刻々と変わっていくものだが、しかしここに来て、これまでとは異質の、何か根本からの見直しを企業が迫られていると感じるのは著者だけだろうか。

これまでと同一線上の発想で、ただ変化を追いかけるだけでは、大切な何かが決定的に欠けてしまうように思える。変化の時代だからこそ、むしろ求められるのは「変わらないもの」への揺るがない視座ではないか。そのような認識のもと、著者は、時間を越えて生き続ける「文化」を、これまで以上に積極的に経営に活かしていく方法論があるのではないかと考えた。

文化は、音楽や美術といった文化芸術活動を表すと同時に、私たちが長年築き上げた価値や行動の様式を総称する言葉である。私たちが社会の中で長い時間をかけて表現し、つながりあう中で、育みあい、分かち合ってきたもの。いわば『つながり方』であり『生き方』ということになる。そして文化財は、それぞれの時代時代の、『つながり方』や『生き方』の象徴として、時間や空間を超えた価値を持つものということができる。

企業は、文化に目を向け、そこに能動的にかかわっていくことによって、自らの可能性をより深く見つめるだけでなく、新たなつながりの機会を生み出し、社会との接点を一層豊かなも

のにすることができるはずである。文化は時間的にも空間的にも、企業に、これまで以上に大きな視座を与えることになるだろう。それは機会やリスクをより広く認識させ、結果、業績を安定・向上させることで、企業のサステナビリティを高めていく可能性を持つものかもしれない。歴史に根差した文化こそが、時代の変化を超えて、真の価値の基盤を形作ってくれると考えてみたいのである。

文化は、今日の日本企業を取り巻く具体的諸課題とも密接に関係する。課題は、例えば、迫りくるビッグデータの時代に対応するためのしくみ等をどう構築していくのかの問題、グローバル化等に伴うアイデンティティクライシスへの対応の問題、震災復興において文化の再構築をどう進めるかの問題や、日本各地の伝統的な技術に基づく諸産業を衰退化の道からどう守り、後世に伝えていくかの問題、効果的なイノベーションの必要性やリスクマネジメントの問題等数多くあるが、そこに文化の視点を積極的に取り入れていくことによって、解決への効果的なプロセスを組み立てることが可能になってはこないだろうか。

従来の経営と文化にかかわる研究や実践において、著者がひとつ疑問に思ってきたことがある。それは、その種の研究や企業等による文化貢献活動が、ともすれば社会や組織の現実や課題と切り離されて論じられるきらいのあったことで、そこに一種の「非現実感」のようなものを感じずにはいられなかった。しかし、今必要なことは、これまで以上に、リアルな社会や組織の課題に即して文化の貢献可能性を見つめることであり、また、文化の活かし方をより具体的に検討してみることはないだろうか。現場・現実からのアプローチで、文化と経営の新たな接点が見えてくるかもしれない。それが今日の日本社会に求められる、ある種、根本からの見直しに何らかの貢献ができるのであれば、研究・実践はこれまで以上に意味のあるものになるに違いない。このような課題意識を、著者は近年持つに至った。

変革期の今こそ、企業は表層的な移り変わりを盲目的に追いかけるだけではなく、自身や社会の文化に目を向けることで、効果的に機会やリスクをコントロールし、新たな価値創造への糸口を見出すことができるはずである。文化的取組を通じて市場や社会の幅広いニーズを汲み上げ、経営の新たな視座を得ることも可能であろう。文化を活かす経営について積極的な構想を描いていくための第一歩を、この試論によって踏み出したいと考える。

以下、2章では、文化およびその周辺概念と、文化の力について、本論での捉え方を整理する。3章では、企業活動の目標となる企業価値の概念を本論での捉え方として整理し、企業が何のために文化を理解し活用すべきなのかを確認する。4章では、今日の日本企業が取り組むべきと考えられる課題について、文化が相応の役割を担うと考えられるものを中心に任意に取り上げて整理する。5章では、プロセスや価値を形作っていくためにどのような資産が必要になるのか、またそれらは、どのように測り、評価していけばいいのかについて考えてみる。6章では、資産を価値へと結びつけていくプロセスで大切な視点と概念を整理してみたい。7章では、文化の貢献可能性を検証するための簡単な試行的分析の結果を報告する。そして8章でまとめとする。

なお、図1は、本論の構成を概観的に示したものである。

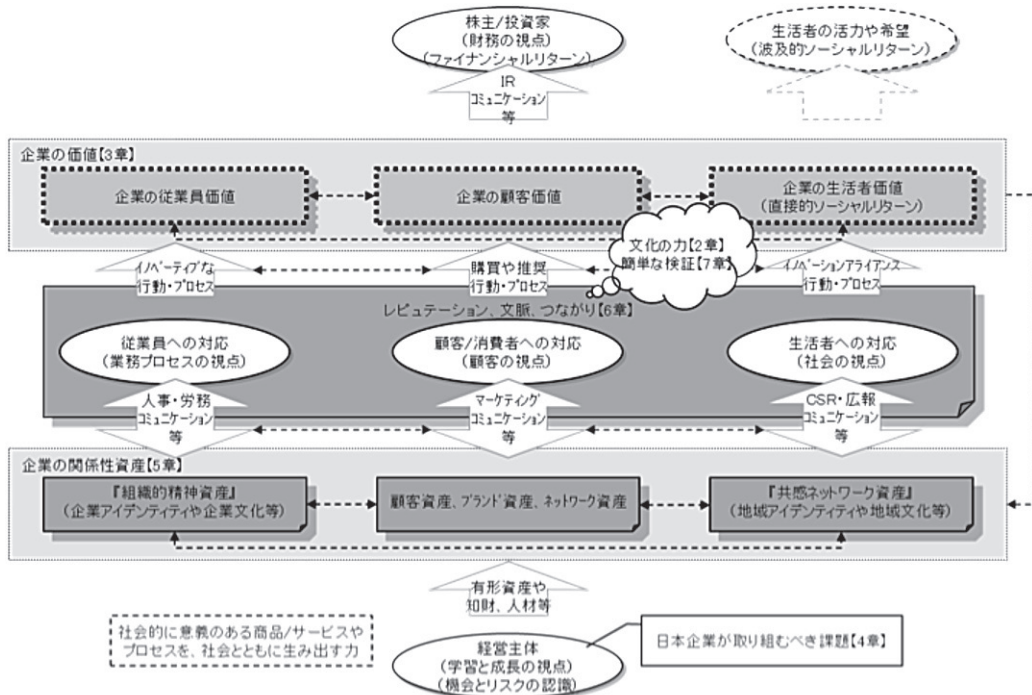


図1 コミュニケーションから見た企業の価値創造プロセスの概要

2. 文化の力について

はじめに、中心テーマとなる文化周辺の概念と、文化の力について、本論での捉え方を整理する。

2-1. 用語の意味

まず、基本となる用語の意味等である。

ぶんか 【文化】

- (1) 人間の生活様式の全体。人類がみずからの手で築き上げてきた有形・無形の成果の総体。それぞれの民族・地域・社会に固有の文化があり、学習によって伝習されるとともに、相互の交流によって発展してきた。カルチュア。「日本の——」「東西の——の交流」
- (2) (1)のうち、特に、哲学・芸術・科学・宗教などの精神的活動、およびその所産
- (3) 世の中が開けて生活内容が高まること。文明開化。多く他の語の上に付いて、便利・モダン・新式などの意を表す。「——住宅」

また、社会は次のような意味になる。社会は文化が存在するところと考えられる。

しゃかい 【社会】

- (1) (ア) 生活空間を共有したり、相互に結びついたり、影響を与えあったりしている人々のまとまり。また、その人々の相互の関係。「——を形成する」「——の一員」「全体——」
- (イ) 同種の生物の個体間の相互関係や、それらのまとまり。「ニホンザルの——」
- (2) 同じ傾向・性質、あるいは目的をもつ人々のまとまり。「上流——」「都市——」
- (3) (自立して生活していく場としての) 世の中。世間。「学校を卒業して——に出る」

2-2. 3つの視点で文化をとらえる

こうした辞書の意味をもとに、本論では社会や文化を、「私たちが長い時間をかけて育みあい、分かち合ってきた『つながり』であり『生き方』」という見方を基本にとらえたい。文化については、「私たちがそれぞれの生活空間において長年築き上げてきた意識や行動の様式である『つながり方』や『生き方』と、『つながり方』や『生き方』のひとつの表現形としての音楽、演劇、美術といった文化芸術活動の、ふたつの意味を考える」ことを基本にする。先の辞書の引用でいえば、ひとつは「(1) 人間の生活様式の全体。人類がみずから手で築き上げてきた有形・無形の成果の総体。それぞれの民族・地域・社会に固有の文化があり、学習によって伝習されるとともに、相互の交流によって発展してきた」ものであり、今ひとつは「(2) (1)のうち、特に、哲学・芸術・科学・宗教などの精神的活動、およびその所産」の中の、一般的な意味で文化芸術領域と捉えられる部分、ということになる。さらにそれらが時間や空間を越えて、その時代や地域、さらには文化そのものを代表する価値を持ち得た時には、象徴的な芸術家やその作品となるであろうし、時間を超えて価値を持ち続けたときには伝統工芸品や有形無形の文化財となる。したがって文化は、象徴的な芸術家やその作品、また伝統工芸や文化財という形を通じて「それぞれの時代や地域の『つながり方』や『生き方』の象徴」としての意味も持つことになると考えられる。

文化は、社会における価値や行動の様式であり、文化芸術活動であり、つながり方や生き方の象徴である。本論ではこの3つの視点から文化をとらえることとする。以下本論では、3つの視点をすべて含む場合には「文化」(以下、「」なしで文化と表記)、価値や行動の様式の意味では「カルチャー」(以下、「」なしでカルチャーと表記)、文化芸術活動の意味では「アート」(以下、「」なしでアートと表記)、つながり方や生き方の象徴の意味では「シンボリック・アート」(以下、「」なしでシンボリック・アートと表記)という言葉を用いることにする。

2-3. カルチャーの力

ではカルチャーにはどのような力があるのだろうか。それについて深く論ずることは本論のテーマではないので、ここではあくまでも本論の、つながり方や生き方という視点に沿う形で仮説的に提示をしておきたい。

本論では、カルチャーの力を次の3つと考えることにする。

- (1) 人間のアイデンティティのベースを担う力。

(2)人間の意識における、意味や価値のベースを担う力。

(3)人々のインタラクションの文脈となり、そのベースを担う力。

なお本論では、価値は、「主体の欲求をみたま、客体の性能」(見田)という定義で考えることにする。価値は、価値の主体や客体に付属しているものではなく、主体と客体の関係やつながりから決まる。関係やつながりを創りだすのはコミュニケーションやインタラクションであり、従って価値は主体と客体のコミュニケーションやインタラクションによって生まれるものと考えることができる。その中身は時代や社会の変化によって刻々と変化していく。ちなみにこの定義にしたがえば、企業の価値は「ステークホルダーの欲求をみたま、企業の性能」となる。

2-4. アートの力

アートにはどのような力があるのだろうか。カルチャーと同じく、本論の中での考え方として提示しておく。

本論では、アートの力を次の3つと考えることとする。

(1)「美」という絶対の価値基準を示す力(=つながりづくりの強い軸を持つ)。

(2)自己表現力を発揮する力(=感動を共にした深いつながりを生み出す可能性を持つ)。

(3)地域や世代を超えて幅広いインタラクションの文脈となる力(=属性を超えた幅広い人々たちとの間につながりを生み出す可能性を持つ)。

こうした役割をアートが持つとすれば、アートの送り手サイドでは、美という価値基準を自らの中に持つことで、それを評価し共感する人々とつながりの可能性を持つことができる。受け手サイドから言えば、アートの場で美に触れて親しみながら、送り手サイドとのつながりの可能性を育むことができる。

2-5. シンボリック・アートの力

ではシンボリック・アートにはどのような力があるのだろうか。これも本論の中での考え方として確認しておきたい。前述のように、アートには以下の3つの力があつた。

(1)「美」という絶対の価値基準を示す力(=つながりづくりの強い軸を持つ)。

(2)自己表現力を発揮する力(=感動を共にした深いつながりを生み出す可能性を持つ)。

(3)地域や世代を超えて幅広いインタラクションの文脈となる力(=属性を超えた幅広い人々たちとの間につながりを生み出す可能性を持つ)。

シンボリック・アートでは、この3つの力がよりいっそう強く、広範囲に、普遍的に、時間や空間を越えて発揮されるようになると考えられ、そのことを通じて以下のような力が新たに期待できるようになる。

(4)資本を集める力。

(5)人材(人的資本)を集める力。

(6)人材に力を発揮させる力。

アートとシンボリック・アートには明確な境界線があるわけではない。その境界を測ることにさほどの意味があるとも思えない。しかし、特定のアートの象徴力を測る基準は想定しておいてよいかもしれない。

20世紀を代表するジャーナリストの一人であるリップマンは、「象徴はさまざまな差異がそこで融合する焦点」(リップマン)であると述べている。シンボリック・アートの力も、まさにその融合させる力であり、であるとすれば、それは個々のシンボリック・アートが持つ象徴力を測ることで対応できそうである。これにはブランド力の評価手法が適用できる。強いブランドは、多くの人々の連想が融合しあって共通の連想となり、シンボルとして存在している。ブランドの力はブランド・エクイティという概念で整理され、様々な指標があるが、本論ではアーカーの定義の中から、「ブランド認知」「知覚品質」「ブランド連想」「ブランドロイヤリティ」の4つの指標を、基準として想定しておく。

(4)(5)(6)の役割は、ブランド力を持つシンボリック・アートの周辺で、何らかの事象が発生したときに顕在化する。「あの有名な〇〇〇が、×××した」という形である。震災時の例では「あの岡倉天心の六角堂が、東日本大震災で流失した」「あの東京タワーが、東日本大震災で先端部分が曲がった」といった類のものである。それはインパクトを持ったニュースとしてマスメディアから流れ、ソーシャルメディアでも多数取り上げられた。その後、六角堂は資金援助等の協力を多数の方から得て無事再建されたが、これなどは文化財の震災復興としては顕著な成功例のひとつだろう。アートの持つシンボルとしての力が、事象そのものの力と相まってインパクトを形成し、資本や人を集める基盤となったわけである。このように考えると、シンボリック・アートの活用は「究極のプル戦略」なのかもしれない。なおインパクトの大きさはニュースの報道時間やソーシャルメディアの書き込み分析で可能である。

3. 企業の価値について

次に、企業活動の目標となる企業価値の概念を本論での捉え方として整理し、企業が何を目標として文化を理解し活用すべきなのかを確認する。

3-1. 企業のマルチステークホルダー価値

企業の価値は、価値の定義によれば、前述のように「ステークホルダーの欲求をみたく、企業の性能」になる。今日では、主に株主や資本市場の観点から「期待キャッシュフローの割引現在価値」で表わされることが一般的で、いわゆる株主価値を形成する(狭義の企業価値)。しかし価値の主体を広げれば、より広義に、「企業の活動に関係する各ステークホルダーや社会から見た価値の総和を割引いたもの」と考えることもできる。

社会的価値という概念がある。「客体が、多くの主体によって下される価値判断の総体」(見田)である。これを企業に当てはめれば「企業の社会的価値」となるが、それはまさに前述の広

義の企業価値そのものになる。この企業の社会的価値（広義の企業価値）の定義こそが、今日の経営環境が求める企業価値の定義なのではないのか。そして、そうした社会的視点から企業価値を捉えることが、結果的に資本市場的な狭義の企業価値、すなわち期待キャッシュフローの割引現在価値を高める上でも有効なのではないか。著者はそのように考え、本論ではこの企業の社会的価値（広義の企業価値）に注目して、議論を進めることにする。その際、社会的価値という名称はCSR的な意味合いと混同しやすいため、企業の「マルチステークホルダー価値」と呼ぶことにしたい。

価値は、前述のように「主体の欲求を満たす客体の性能」である。あくまでも主客の関係やつながりの中に生まれる。企業のマルチステークホルダー価値の形成では、多様な主客関係を取り結ぶ多様なコミュニケーションやインタラクションが不可欠になるが、文化はその文脈やつながりを形づくる力などによって、基本的に価値形成に貢献できる可能性を持つ。

3-2. 顧客価値を一義とし、生活者価値、従業員価値が基盤として関わる関係

企業のマルチステークホルダー価値を、今日必要とされる企業価値と仮定すると、ではそれはどのような内容になるのだろうか。著者は顧客価値、生活者価値、従業員価値の3つの価値から成ると考える。

企業は一義的に経済的存在であり、顧客は最重要なステークホルダーである。企業は顧客に対して価値を生み出すことがまず求められる。しかし顧客価値を生み出すには、その存在や活動を地域社会の生活者が認容し、従業員が実際に活動を行わなければならない。その意味で、生活者や従業員も企業に不可欠なステークホルダーとなり、彼らが期待する価値を顧客価値と同時に実現することが求められる。生活者と従業員は、企業の外と内で、企業を取りまく社会を構成する。

顧客価値は「顧客の知覚や満足によって実現するであろう経済的利益」を表わす。それに対して生活者価値と従業員価値は企業内外の社会が求める価値であり、顧客価値の「経済的利益を生み出す基盤」を形成し、収益力の中長期的な源泉となるものと位置づけられる。3つの価値がこうした位置関係で相互に関係しつつマルチステークホルダー価値を構成し、企業と社会相互の継続的な発展を実現していく。

なお資本市場的な企業価値の定義である「期待キャッシュフローの割引現在価値」は、現在の算出方法では、基本的に顧客価値部分のみを算出することになる。

3-3. 3つの価値の定義

3つの価値をここで仮に定義してみよう。

企業の顧客価値は、当該企業が生み出すことが期待される経済的な価値で、価値の主体は主に顧客/消費者である。本論では「当該企業や商品にとって望ましい顧客/消費者の意識・行動（価値評価）を通じて、当該企業の商品が（反復して）購入され、（継続的に）利益を実現

すること。その可能性を、将来を見通しつつ評価したもの」と定義する。企業サイドの表現では「顧客生涯価値の総和」、すなわち「一人の顧客が生涯で購入するであろう、その企業の製品やサービスの合計金額を、現在価値に割り引いたものの全顧客分の合計」と言い換えてもいい。

企業の生活者価値は、企業の顧客価値を生み出す基盤としての価値のひとつで、収益力の中長期的な源泉となる。価値の主体は主に社会や文化を構成する生活者(地域/社会)である。しかし生活者は多様で、彼らが望む価値は様々である。生産性の高い社会、元気な社会、住みたくなる社会、自然環境が豊かに守られた生活者価値観や方向性が共有されている社会、満足度の高い社会、誇りが持てる社会、幸せな生活がおくれる社会、希望に満ちた社会等々であって、そうした見方をいくら集めても生活者価値についてははっきりとしたイメージを持つには至れない。顧客価値との関係も語れない。とりあえず仮説的な定義が必要である。本論では企業の生活者価値を「当該企業が自らのドメイン周辺で行なう、環境や社会にとって望ましい諸施策等によって、当該企業が係る環境や社会の課題が改善され、成果が生まれると同時に、それらに対する生活者の望ましい意識・行動(価値評価)を通じて、当該企業と生活者を中心とした共感ネットワーク資産(後述)が形成・強化されること(=直接的ソーシャルリターン)。その可能性を、将来を見通しつつ評価したもの」と定義してみたい。また生活者価値の実現によって、生活者の信頼、活力、希望といった意識が高まれば、社会的な資本(ソーシャル・キャピタル)の強化にもつながるものである(=波及的ソーシャルリターン)。

企業の従業員価値は、企業の顧客価値を生み出す基盤としての価値のひとつで、収益力の中長期的な源泉となる。価値の主体は、主に組織や組織文化を構成する経営者や従業員である。これも生活者価値同様、何を持って価値とするかは人によって様々で、仮説的な定義が必要である。本論では企業の従業員価値を「経営者と従業員の双方にとって望ましい従業員の意識・行動(価値評価)を通じて、当該企業の能力や活力(生産性や自己革新性)が高まり、組織精神資産(後述)が強化されること。その可能性を、将来を見通しつつ評価したもの」と定義してみたい。

3-4. 企業は社会的存在という見方

それではなぜ今、企業を取り巻く内外の社会に目を向け、企業のマルチステークホルダー価値を考えることが必要なのか。

まず、企業はそもそも社会的存在という見方がある。長くなるが、以下に伊丹を引用する。

「企業というものは、そもそもなぜ社会の中に存続するのか。なぜ社会の中に存続を許されているのか。企業は利益をあげるために存在する、と単純な目的論で済ませてはいけぬ。たしかに利益をあげるのは経済組織体としての企業の目的ではあるが、しかしその利益追求活動も社会の中で許されているからこそ、継続できる。企業は、さまざまな顧客に支えられて、さまざまな取引関係を他の企業と結び、また地域社会の有形無形の恩恵を受けている。企業とい

う存在が自分一人で独立に存在していると考えるのは、傲慢であろう。企業が存続できるのは、社会がそれを許しているからだ、と考えるのが適切である。では、なぜ存在を許されているのか。それは、企業が行っていることが社会的に意義があるからである。利益とはその社会的意義の金銭的表現と考えるべきだろう。そして企業の社会的意義の本質は、企業が行う技術変換という作業にある。それが、企業の本質である。」(伊丹)

CSR(企業の社会的責任)の考え方も馴染み深いものになった。「責任ある行動が持続可能なビジネスの成功を導くことを企業が認識し、「社会」や「環境」に関する問題意識を、その事業活動やステークホルダーとの関係の中に、自主的に組み込んでいくというコンセプト」(欧州委員会)を実現しようとする企業は着実に増えている。KPMGの「CSR報告に関する国際調査2008」によれば、CSR報告書を発行している企業の割合でみると、「日本(88%)と英国(84%)が上位2カ国となっている。これは、両国における企業のCSR報告に対する社会的な要求の高まりを反映していると思われる」。またCSRを梃子に、より積極的な社会との関係創造を目指そうとする考え方も見え始めている。「CSRへの取り組みはこれからの社会やそこでの事業のあり方を予測・構想することにほかならず、変化していく社会からの期待に先んじて適応することが企業の長期的競争力に大きくかわることになる」(高尾)。社会的企業という存在も、生活者価値追求の担い手として一定の存在感を得ている。ソーシャルイノベーションのために立ち上げられた企業を指し、一般の営利企業と異なり、企業価値の最大化ではなく自らが設定した社会課題解決の解決を第一の経営目標とするものである。

そもそもイノベーションとは「新機軸」「新しい切り口」「新しい捉え方」「新しい活用法」のことである。シュンペータによれば、「新しい財貨(あるいは新しい品質の財貨)の生産」「新しい生産方式の導入」「新しい販路の開拓」「原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得」「新しい組織の実現(独占的地位の形成やその打破)」の5つの類型で表される。ドラッカーは、「イノベーションとは、技術というよりも、経済や社会に関わる用語である。・・・供給概念よりも需要概念、消費者が資源から得られる価値や満足を変えることと定義することができる」とし、イノベーションと社会の不可分な関係を述べている。政府の「長期戦略指針イノベーション25」でも、「イノベーションとは、技術の革新に止まらず、これまでとは全く違った新たな考え方、仕組みを取り入れて、新たな価値を生みだし、社会的に大きな変化を起こすことである」とされ、社会を変えるものという視点が不可欠とする。イノベーションとは本質的に社会的な側面を持つと考えるべきなのだ。本論では仮に次のように定義する。「社会の課題を見据えた新たな発想やストーリーを掲げて、人を共感でつなぎ、そのつながりを資源として活かす革新的な事業プロセスを生み出すことで、市場や社会、そして企業自らの中に新たな価値を創造すること」。

企業に求められるのは、社会的課題に向き合いつつ自らのイノベーションを進める戦略性であり、であるとすれば「人を共感でつなぎ、資源として活かす革新的な事業プロセスを生み出す」部分、すなわち社内外の人をつないで社会的なつながりをつくっていく部分には大いに意

を用いるべきなのである。

3-5. 本質として求められるマルチステークホルダー価値と文化

以上のような考え方は筆者には自然に納得できるものであるが、事実、確実に広まってきている。企業の価値の源泉は実はもともとひとつであり、それは社会的に意義のある商品/サービスやプロセスを、社会とともに生み出す力による、ということになる。企業の外と内の社会が求める消費者価値と従業員価値が欠くことのできない所以であり、企業のマルチステークホルダー価値が、企業価値の本質として求められてこなければならない。

そして前述のように、本論では社会や文化を「私たちが長い時間をかけて育みあい、分かち合ってきた『つながり』であり『生き方』」という見方を基本としてとらえている。社会の本質はつながりである。そして文化はつながり方や生き方であり、その表現形としての文化芸術活動である。社会的に意義のある商品/サービスやプロセスを社会とともに生み出す力とは、まさにこのつながりや、つながり方、そしてその表現形とともに優れた商品/サービスを生み出す能力であろう。

企業がそもそも社会的存在であるとすれば、その本質をこれまで以上に前面に出すことを迫っているのが今日の経営環境である。生活者価値や従業員価値を前面に高く掲げ、マルチステークホルダー価値を当然のこととする志に満ちた企業が、今後、より一層増えていってほしい。その時、つながり方や生き方であり、その象徴である文化には、欠くことのできない重要な役割が与えられているはずである。そして社会全体との長期的信頼関係を考えた時には、現在つながりを持たない非ステークホルダーや次代とのつながりも見据えていかねばならない。その時、文化はことのほか有効である。

4. 日本企業が取り組むべき課題のいくつか

次に、今日の日本企業が取り組むべき課題を、文化が相応の役割を担うと考えられるものを中心に任意に取り上げる。こうした構造的な課題への対応では、従来の株主や資本市場的観点からの企業価値を意識するだけでは十分ではない。社会的課題意識を前提に、マルチステークホルダー価値の向上にどう結びつけていくという視点があって初めて、効果的・効率的なプロセスを構築することができる。そしてそこに文化をどう活かすかである。

4-1. CGM 環境に能動的に適應すること

ウェブで誰もが情報を発信できる環境が整い、企業を取り巻くコミュニケーション状況はここ20年足らずの間に激変した。生活者ひとりひとりがメッセージを発信し、同様の意見を持つ世界中の人々と能動的に繋がりがあえるパワーを持つ時代、新たに上がるブログの記事件数は、日本語のものだけで一日に80万とも100万とも言われる。そうした状況を企業側から見れば、

「将来にわたってうちの会社とは関係がない」であろう「明確に非利害関係者と呼べる人たち」が存在しなくなってしまったということに他ならない。企業は発信する生活者やネットワークを、というよりも本質的には社会全体を、(ステークホルダーとなる可能性を持った)潜在的なステークホルダーとしてとらえる必要がある。すなわち、彼ら個人、および彼らのネットワークがつくり出す無数の「特定の意見で繋がったグループ」との良好な関係づくりに、企業は意を用いていかなければならないということである。この問題はマルチステークホルダー価値、とりわけ生活者価値と深くかかわる。今日改めてPR(パブリック・リレーションズ)が重要となる所以でもある。そこでは、無数の個人やグループとの文脈の維持形成という困難な課題が求められることとなるが、その時、文化は重要な意味を持つてくる。幅広い多様な属性の人たちと広く共有出来る可能性を持つ(もちろん対立を生む危険性も一方では併せ持つ)深く広い文脈こそが、まさにカルチャーやアート、そしてシンボリック・アートの文脈であるからである。

4-2. ビッグデータに戦略的に対応すること

ビッグデータという言葉が最近よく耳にするようになった。家庭で使われる多くの機材に組み込まれたコンピュータが、ウェブを通じてつながることで地域全体がクラウドとつながり、そこから日々膨大な量の地域に根差したデータが立ち上がってくる状況である。東京大学の喜連川優教授はそうした状況を「情報融合炉」と名付けたが、クラウド環境から生まれる地域オリジナルの巨大なデータ群が地域や、その地域で活動する企業の新たな資産となり、付加価値の源泉になる可能性が出現しようとしている。次世代ではエネルギーや交通だけではなく、データも重要な地域インフラなのである。

そうなる、求められるのはデータの蓄積やデータベースの連動についての基本となる考え方や決まりごとであり、推進するための場やしぐみである。イノベーションに有効な境界領域は、以前は生の場所だったが、これからは地域や企業にとって戦略的に意味を持つデータが半自動的に集まってくるような場やしぐみになる。そこでは地域ごとの課題テーマに即した展開が必要であり、本質的にその地域にとって必要な事柄は何なのかを、広く深い視点から判断し文脈として共有する力が求められる。記憶(データ)を活かして意味を持たせ役立たせるためには、地域の資源や価値に精通したヒト、地域独自のアイデンティティ、そして文化への深い洞察とその展開が不可欠なのである。

地域だけではない。企業においてもそれは同様であり、こうした力の優劣がマルチステークホルダー価値の基盤を左右する。企業は知の記憶装置でもあるが、これからは文化がしっかりと認識されない企業では記憶(データ)がバラバラになり、資産化ができず、記憶(データ)を生産に生かせないということにもなりかねない。

4-3. アイデンティティクライシスを克服すること

異文化コミュニケーションによるアイデンティティクライシスの問題がある。企業の海外進

出等によって、新たな地域や文化圏へ社員が転勤することは日常のことになったが、異文化との接触によって当該社員が日本人としてこれまで保ってきたアイデンティティに揺らぎが生じることがある。また企業文化全体が見直しを迫られることもある。こうしたグローバル経営で避けては通れない文化ギャップの問題に対処するにあたり、企業は、どうイニシアティブをとって望ましい解決策を導き出せるかの力が問われている。従業員価値の根本にかかわる問題である。

パーソナルコミュニケーションにおいて、異文化間の個人同士に共通するアイデンティティ要素をいかにして見つけ出すかの能力や、革新的な組織文化の醸成力が、こうした場合のカギになり、いずれにおいても文化が重要な意味を持つ。アートやシンボリック・アートをアイデンティティ要素の中に見出し、活かすためのプログラムや、クライシスを革新的な文化づくりに取り組みきっかけとして積極的に生かそうとする発想、そして実現のためのプログラムが求められるのである。多様性の中で効果的なつながりづくりが求められた場合、文化を基本にすえない限り、効果的な対応は難しいと言っても言いすぎではないだろう。

4-4. 復興に取り組むこと。そして日本固有の技術資源を活かすこと

震災復興には長く深い取り組みが必要になる。まさに生活者価値そのもののテーマであり、マルチステークホルダー価値全般に深くかかわる。ポイントになるのは社会の基盤としての文化の復興の重要性である。地域をつくり直すにあたっては、そのベースに文化がなければならぬという当たり前の事実が、改めて強く認識される必要がある。

被害を受けた多数の文化財に対しては、文化庁がリードした文化財レスキュー活動が着実な成果を上げた。だが文化財が全てではない。文化財は、その多くが前述のシンボリック・アートであり、見えやすいものだが、実はそれ以外にも数多くのアートがあり、地域の基盤となるカルチャーがある。文化全体を基軸とした復興が求められるべきであり、本来、都市計画や経済再生計画以前に、地域に固有の文化的資源やアイデンティティについての議論が欠かせないはずである。地域文化のコアとなるべき価値が明確であれば、個々の復興計画も組み立てやすい。これまで数多くの企業が復興に携わり、多大の貢献を果たしてきたが、今後もそうした取り組みは継続されるべきであり、その時、復興地域の文化に対する認識を、企業は改めて持ち直すべきであろう。

一方、固有の技術によって育まれた日本各地の諸産業をどう守り、活性化していくかという課題も、地域を守り、組み立てなおすということでは震災復興と共通し、マルチステークホルダー価値全般に深くかかわる。たとえば、多くの伝統的な産業が衰退化の道を歩む中、貴重な技術文化を資源として活かしつつ、どう後世に伝えていくという問題などはそのひとつである。経済産業省の伝統的工芸品に選ばれているような価値の高い技術の中にも、難しい状況に立ち至っているものが相当数ある。著者が直接知る例としては、奄美大島の手織りの大島紬があるが、最盛期には年間30万反の生産を誇ったものが、今ではわずか7千反であるという。後

継者を育成出来るだけの十分な売り上げを確保できないままに技能者の高齢化が進み、このままでは千年以上受け継がれてきたかけがえのない技術が継承できなくなると聞く。

今後ますます激化するグローバルな競争の中で、地域に固有のオリジナルな伝統技術をどう活かすかは、未来に向けた地域や国の成長戦略の中でも重要な意味を持つ。単なる復古趣味の話では全くない、至って戦略的な取り組みが求められるテーマである。

4-5. 適切なリスクを取ること

やや旧聞に属するかもしれないが、平成20年度の年次経済財政報告（内閣府）は、「リスクに立ち向かう日本経済」という副題で、日本経済を取り巻くリスクに着目し、「短期」「中期」「長期」の 3つの視点からその課題とあるべき方向性を探っていた。そして、日本企業が総じてリスクをとらない傾向にあること、しかし一方で「リスクを取っている企業ほど収益率が高い」という事実があることが指摘されていた。さらに、なぜ日本企業はリスクをとらない傾向が強いのかについて同報告は、日本企業の体質的な問題と金融面での問題を指摘していた。例えば日本企業の体質的なものでは、『「伝統的日本型」企業は「市場型」企業に比べてリスクテイクの度合いが低い』とされ、「長期雇用、安定株主、メインバンク依存といった企業特性はそれぞれリスクテイクにマイナスに寄与する可能性がある」こと。また金融面での問題では、リスクに対する究極の資金提供先であるはずの家計から、必ずしも効果的に資金が回っていないことが指摘された。こうした状況は2年後の現在も、基本的には変化がないものと考えられる。同報告にあるように、成長のためには企業は適切なリスクをとる必要があるのだとすれば、日本企業は、閉塞状況を打開するためにリスクにチャレンジする行動にもっと積極的であるべきなのだ。しかし現在の状況はたぶんそれとは異なる。これは顧客価値を中心に、マルチステークホルダー価値すべてが深くかかわる問題である。

生活者サイドでは、環境やサステナビリティ意識の高まりとともに新たな動きが育っている。内閣府のホームページによると、2012年10月末までに認証を受けたNPO法人の数は46,553で、社会が抱える諸々の課題に主体的につながりをつくりつつ取り組もうとする人は増え続けている。前述の社会的企業という形で、社会課題の解決のために収益事業を興す人も、絶対数としてはまだ少ないながら確実に増加している。個人は、志や共感でつながりながら、既存の組織を巻き込みつつ、リスクをとってチャレンジすることで社会を動かし始めている。

ドラッカーによれば、「経済活動とは、現在の資源を未来に、すなわち不確実な期待に賭けることである。経済活動の本質とは、リスクを冒すことである」。日本は今後、積極的にリスクを取る必要がある。リスクを取る地域のほうが長期的に見て成長するとすれば、効果的なイノベーションが今ほど必要とときはない。つながりをつくり、組み替えていくべき時代なのだとすれば、そのプロセスにどう文化の力を活かすのか、今こそ深く議論し認識すべき時なのであろう。

5. 企業の関係性資産について

企業がマルチステークホルダー価値の形成に向けて上記のような課題に戦略的に取り組み、効果的・効率的なプロセスを構築するには、ではどのような資産が必要になるのだろうか。そしてそのためには何をどう認識し、評価していけばいいのだろうか。従来の見方では見えにくかった潜在的・基盤的な資産を、「価値の萌芽」として認識していく必要があるように著者は思う。文化とのかかわりを念頭に整理する。

5-1. 関係性資産

資産とは「多期間にわたる価値創造に貢献するものもしくはそう認識されるものである」(刈屋)。今日の時代環境下で、課題に対応してマルチステークホルダー価値を実現して行くためには、資産に対する新たな視点が必要である。

資産には様々な捉え方があるが、「欧州委員会の分類では、21世紀型の企業の資源の基盤を、

- (1)有形資産(物理的資産、金融資産)
- (2)無形資産(重要な供給契約、登録可能な知的資産、その他の知的資産)
- (3)無形能力(コンピテンシー・マップ)

(4)潜在的な能力(リーダーシップ、モチベーション、組織などに加えて、文化、経営理念)に分類し」ていて(2004年度通商白書より)、無形の資産や能力に対する認識が大きなウェイトを占めている。

この中の(2)(3)(4)を、本論ではインタンジブルズと呼ぶことにしたい。今日では企業価値の3/4強がインタンジブルズからのものともいわれ、(4)には文化も含まれている。

インタンジブルズの分類にも様々なものがあるが、本論では代表的な分類のひとつであるスカンディア社の分類を参照したい。スカンディア社によれば、インタンジブルズは人的資本、組織構造資本、関係構造資本の3つからなり、そのうちの関係構造資本は顧客、ブランド、ネットワーク(顧客開拓、販売促進、物流、製造、採用、資材調達、資金調達、パートナー開拓等)からなる。これは関係性資産とも言えるものである(以下、関係性資産と標記)。そして顧客、ブランド、ネットワークという3つの関係性資産は、いずれも、主客の関係の中に、コミュニケーション活動の成果として維持・形成される性格のものである。したがってその評価にあたっては、基本的にコミュニケーション視点からの評価を含んでいるべきものであろう。また、スカンディア社によって整理されたインタンジブルズは、ビジネスモデルを前提に把握できるものとされていて、その点から、あくまでも顧客価値への対応を前提に整理されたものと考えられる。文化という視点も明示されていない。生活者価値と従業員価値には、新たな発想で、それらを前提にした資産概念を設定していく必要があるように思われる。特に人的資産のつながりはそれ自体がインタンジブルズであると同時に源でもあって、最も重要なものである。本論では「共感ネットワーク資産」と「組織精神資産」という概念を、新たに考えてみたい。

5-2. 顧客価値の形成に重要な関係性資産～顧客、ブランド、ネットワークの各資産

スカンディア社の定める関係性資産の中でも顧客やブランドは従来から注目され、欲求充足度の高い優良実績顧客への特化や、自社ブランドに対する感情的忠誠心の強い顧客の育成によって、企業の価値を向上させる効果が期待できるとされるものである。

顧客は、言うまでもなく自社商品を購入してくれるお得意客である。関係性資産的な観点から言えば、其々の顧客との間に購買プロセスが共有され、価値が継続的に具現化している状態を指すと考え、「特定多数」との関係が念頭に置かれている。

ブランドは、「組織の拠って立つ価値を背景に、組織の提供する商品・サービスを象徴し、それらを魅力的かつ差別的に伝えるための言葉であり、アイコンである」(馬渡)。これも関係性資産的な見方では、ブランドプロミス(ブランドから顧客への約束)とブランドロイヤルティ(顧客からブランドへの忠誠)によって企業と顧客が精神的に結び付けられた状態を指す。「不特定多数」との関係が念頭に置かれた概念である。

顧客とブランドに比して、ネットワークは資産としての認識はこれまでは今ひとつ強くなかった。前述のスカンディア社の分類によれば、ネットワークには顧客開拓、販売促進、物流、製造、採用、資材調達、資金調達、パートナー開拓等が含まれるとされる。そうした諸々の局面におけるつながりを資産としてみるということなのだろうが、ネットワークエクイティという言葉もまだ多くは聞かれず、前二者ほどには確立された概念にはなっていないように見える。

今日、ネットワークはIT関連で良く用いられる。例えばネットワーク外部性ということばがある。これは「システムの利用が増えるほど、その価値が増大する現象のこと」で、電話サービスを例にすれば「世の中で電話の利用者が1人しかいない時には、何の価値もない。2人になるとつながりが1つできて少し価値が生まれる。もう1人加わって3人になると、つながりの数が一気に2本増えて3になる。4人目になると1人増えるだけで、つながりが3増え6、すなわち「 $(4 \times 3) / 2$ 」になる。以下、式で表わすと「 $n(n-1) / 2$ 」となって2次関数的につながりが増大していく」ことである。

スカンディアによるもともとのネットワークの意味とは多少意を異にするが、むしろウェブ環境が行き亘った現在では、ネットワーク外部性的な意味でのネットワークはとりわけ重要な資産である。顧客資産の顧客は企業とのワンツーワンの中に価値を持つのに対して、このネットワーク外部性の場合には顧客どうしがつながるところに価値の源泉があり、それが「商品の価値を高める」からである。これはIT固有の領域のみに限られた話ではない。B2C2CのC2C部分に該当するもので、「特定の商品やサービスにネットワーク外部性が働くと、いち早くトップシェアを取ったものの価値がずいぶん大きくなって、他の追随を許さずに圧倒することになる」(國領)。ネットワークの中には、大きな変化をもたらす力があるように思える。

顧客とブランドはそれぞれカスタマーエクイティ、ブランエクイティとしてその資産価値の評価方法や活用手順等がほぼ確立した概念であるのに対し、ネットワークに関してはエクイティとしての評価や活用ノウハウのあり方がまだ不十分である。これをどうとらえるはひとつ

のテーマであろう。

エクイティの評価方法としては、今日インカムアプローチが主流である。本論では詳しくは触れないが、カスタマーエクイティは顧客生涯価値、すなわち「一人の顧客が生涯で購入するであろう、その企業の製品やサービスの合計金額を、現在価値に割り引いたものの全顧客分の合計」として求めるのが一般的である。そこには文化的な要素は入ってこない。またブランド・エクイティは、「ブランドないしその名前とシンボルに結びついたブランド資産と負債の集合であり、製品やサービスに価値を加えたり減じたりするもの」(アーカー)とされるが、端的に言えばブランドイメージによってもたらされる収益可能性であり、期待キャッシュフローの割引現在価値にブランドイメージの貢献分を乗じて求めるのがデファクト的手法になっている。以前、収益に直結するブランドイメージの分析を行った結果では、社会性・文化性イメージ因子が収益への貢献性に関して重要な意味合いを持っていることが確認されている。

一方ネットワークのエクイティ評価については確立された方法論はまだないが、期待キャッシュフローの割引現在価値にネットワークの貢献分をかけて出すのが、考え方としては自然である。今後、デファクトとなるモデルが出てくるかどうかは、その貢献分をどう整理し算出するか次第と思われる。例えば、個々のネットワークが価値に至るまでの流れを、「道筋」として伝えられるように整理するなどの方法が考えられるかもしれない。文化はそうした「道筋」の形成に少なからぬ貢献ができるようにも思える。

5-3. 生活者価値の形成に重要な関係性資産～共感ネットワーク資産

企業の生活者価値の概念が社会的には未確立である以上、それに対する資産の概念も現状では未確立である。しかし周辺の学問分野では、類似する概念を扱った研究は様々に進められている。ソーシャル・キャピタルの研究等はその代表的なものである。企業の生活者価値を生み出す資産についても、そうした関連分野での研究成果を踏まえて検討されるべきであろう。

周辺の学問分野の、社会関係資本や社会的ネットワークといった類似概念を参考にしつつ、生活者価値を生み出す資産について考えたとき、「共感ネットワーク資産」とでも名づけられる概念が考えられるように思う。前述のネットワーク外部性に類似したものだが、ネットワーク外部性が商品・サービスやマーケティングに関して主に語られるものであるのに対し、この共感ネットワーク資産は、社会的・生活的な様々な課題やテーマを軸に、価値観や共感を共有する生活者が、自由に横に連鎖していくイメージである。

本論ではこの共感ネットワーク資産を、「企業や社会の中で関心を共有しあう、個人どうしのインタラクションによって築かれる、横ネットワークと共感の集積体であり、新たな活動の母体」と定義する。Weを形づくるもので、企業と社会の新たな関係づくり(イノベーション・アライアンス)の基盤である。個人レベルでの情的なつながりをベースとする。

そして共感ネットワーク資産の持つその企業にとっての価値が、共感ネットワークエクイティである。コミュニケーション視点からの評価が基本になる。具体的には、「課題テーマの

インパクト」、「つながり形成力」、「信頼・共感イメージ」の積として説明できると考えたい。
すなわち、

$$\begin{array}{c} \text{共感ネットワークエクイティ} \\ = \boxed{\text{課題テーマのインパクト}} \times \boxed{\text{つながり形成力}} \times \boxed{\text{信頼・共感イメージ}} \end{array}$$

である。

課題テーマのインパクトは、企業の志の強さともいえる。企業は生活者価値の実現に向けて、課題テーマを自らのアイデンティティをベースに設定する必要があるが（欧州委員会のCSRの定義でいう、企業の「社会」や「環境」に対する問題意識。企業のリスク認識力にも関係する）、そのテーマの持つインパクトの大きさである。例えば「復興に取り組む。そして日本固有の技術資源を活かす」といった課題テーマであれば、相当のインパクトが期待できよう。インパクトの強い優れた課題テーマは、生活者の興味関心を集め、レピュテーション（後述）を起し、社会的な文脈となり、行動やプロセス形成を喚起して、最終的には生活者価値を高めていく。また組織やステークホルダーにおける「創造的な緊張感」（伊丹）を高め、インタラク션을促進して、組織精神資産や従業員価値にもインパクトを与える。前述のように、カルチャーは人間のアイデンティティのベースを担い、アートやシンボリック・アートは「美」という絶対の価値基準を示す力を持つ。文化と絡めることで、よりインパクトの強い課題テーマの設定が可能になる。

つながり形成力は、場の形成力といってもいい。取組テーマの解決に向けたインタラクシヨンのプロセスを生み出しながら、生活者との間に有効で幅広いつながりを形成できる能力である。前述のレピュテーション→社会的な文脈→行動やプロセス形成→生活者価値の創造という流れを進めるためには、課題テーマのインパクトが大きいだけでは不十分で、生活者との接点をどれだけ多く具体的に形作れるかが重要である。その点、アートやシンボリック・アートは、前述のように、地域や世代を超えて幅広いインタラクシヨンの文脈となる力を持つ。またシンボリック・アートは、人材を集める力や人材に力を発揮させる力を持つ。いずれもつながり形成力の高い素材である。

信頼・共感イメージは、文字通り、企業に対する信頼や共感のイメージである。企業と社会の関係のベースであり、如何に課題テーマのインパクトが強く、つながり形成力が豊かであっても、信頼や共感を得られていない企業では共感ネットワーク資産は成り立たず、エクイティは生まれない。

具体的な評価視点としては以下のようなものが考えられる。

- ・視点① 外部環境から見た課題テーマの適切度（つながりを形成したい人たちの間で高い関与を得られるテーマか）、革新度（前例のないものか、あとに続く人々の規範（道しるべ）になるか。例えばメジャーリーグの野茂投手のように）

- ・視点② 情報発信度(広告、広報、公的な場、社員個人の社会活動、等)
- ・視点③ 評判、人気等を生み出す力。レピュテーションや文脈の形成力。社会的な元気を生み出す力。生活者の「気持ちを前向き化する(前向きな行動へといざなう)」力
- ・視点④ 場の構築性。その企業が提供するコミュニケーション機会の多寡と、接触度や参加度。どれだけのつながりの場を生み出すことができるか
- ・視点⑤ その企業への信頼度・共感度

5-4. 従業員価値の形成に重要な関係性資産～組織精神資産

従業員価値の概念が今ひとつデファクト化されていない現状では、それに対する資産の概念も確立されていないが、重要な要素は様々に指摘されている。

本論では従業員価値のもとになる資産として「組織精神資産」という概念を用いたい。組織精神資産は「組織理念、組織倫理、組織文化などを含み、組織の志やアイデンティティにかかわるもの。企業のインターナルコミュニケーションや社員どうしのインタラクションによって築かれる、新たな活動の精神的母体」と考えられる。組織理念や倫理等は、それぞれ以前からその重要性が認識されているものであり、いずれもが企業内部の関係性の基盤であるが、ここで改めてこれらをひとつのまとまりとして捉えてみることに、意味があるように思える。すなわちこうした諸々の視点が、従業員価値の実現や日本企業の諸課題の解決に向けて有効なものとなるためには、そうした前提で、新たな視点の枠組みを設定して捉え直してやる必要があると思われるからである。例えば、「適切なりスクを取る。そのために必要なイノベーション精神を養う」といった戦略テーマのもとに、組織理念、組織倫理、組織文化等を総合的に見直してやる等の取り組みである。従業員価値の創造にはそうした戦略的視点とそれに基づく戦略的・革新的な行動が不可欠であるように思える。

組織精神資産の持つその企業にとっての価値が、組織精神資産のエクイティである。組織精神資産のエクイティは、共感ネットワークエクイティ同様、コミュニケーション視点からの評価が基本になる。具体的には、「戦略テーマのインパクト」、「つながり形成力」、「組織文化への信認」の積として説明できると考えたい。すなわち、

$$\begin{array}{l} \text{組織精神資産のエクイティ} \\ = \boxed{\text{戦略テーマのインパクト}} \times \boxed{\text{つながり形成力}} \times \boxed{\text{組織文化への信認}} \end{array}$$

である。

戦略テーマのインパクトは、企業の戦略テーマの強さともいえる。インパクトの強い優れた戦略テーマは、従業員の関心を集め、新たな行動やプロセス形成を喚起して、最終的には従業員価値を高めていく。前述のように、カルチャーはアイデンティティのベースを担い、アート

やシンボリック・アートは「美」という絶対の価値基準を示す。文化を絡めることで、よりインパクトの強い戦略テーマの設定が可能になる。

つながり形成力は、共感ネットワークエクイティの時と同様で、場の形成力である。アートやシンボリック・アートは、前述のように、幅広いインタラクションの文脈となることでつながり形成力の高い素材であり、ここでも有効である。

組織文化への信認は、組織文化の固有性、多義性、寛容性、組織内のコミュニケーション等に関する従業員の評価である。企業と従業員の関係のベースであり、如何に戦略テーマのインパクトが強く、つながり形成力が豊かであっても、組織文化に信認を得られていない企業では組織精神資産は成り立たず、エクイティは生まれない。この部分ではカルチャーが深い関わりを持つ。

具体的な評価視点としては以下のようなものが考えられる。

- ・視点① 内部環境（統制環境）から見た課題テーマの適切度（社内の現場から課題解決に向けた望ましい関与を得られるテーマか）、革新度（現在の組織精神資産等現有資源とのギャップの大きさ。環境→戦略→資源という視点で見て、3者のバランスが適切なものになっているか）
- ・視点② 戦略のスケール性（どれだけ大きなスケールで対象を捉えているか。今持つ資源とのギャップをどう克服し、持続的な目標達成を目指しているか）
- ・視点③ 人づくり可能性（事業に関わる人たちが、どれだけ自身の能力や可能性を高めることができるか）、社員の「気持ちを前向き化する（前向きな行動へといざなう）」力
- ・視点④ 場の構築性。その企業が提供するコミュニケーション機会の多寡と、接触度や参画度。社員個人の社会活動。事業の課程で、どれだけのでつながりの場を生み出すことができるか
- ・視点⑤ 組織文化の評価（組織文化の固有性、文脈の共有度、多義性、許容性、失敗を大切にす寛容性、等）。組織のコミュニケーション力の評価（組織のタテ、ヨコのコミュニケーション能力、インフォーマルネットワークの能力、リーダーシップ、信頼性と開放性、コミュニケーション機会の多寡、自己革新性、不確実性への対応力、等）

5-5. 社会的存在としての企業の価値の源泉

今日の経営環境は、社会的存在としての企業の本質を前面に出すことを迫っている。生活者価値や従業員価値を認識し、マルチステークホルダー価値の実現を目指す企業が、さらに増えていかなければならない。そして、つながり方や生き方であり、その象徴である文化に対し、企業による的確な認識と対応が進んでいかなければならない。4章で取り上げた日本企業が取り組むべき課題のいくつかは、いずれもマルチステークホルダー価値と深く関わるものであった。

こうした戦略的な課題の解決には、マルチステークホルダー価値に関わる各関係性資産と文化の力を、的確に認識することが不可欠になる。そうした認識を組織として確立することこそが、社会的存在としての企業の価値を形づくる源泉に他ならない。

最も大切なことは、新たな認識の枠組みを認め、それに沿った具体的な行動を持つとする姿勢である。目に見えないインタangibleをどこまで広く見出せるか。どこまで深く汲み取れるか。理性に加え、感性や直観力の力量が問われる時代なのかもしれない。それはまさに企業トータルの力ということになる。共感ネットワーク資産や組織精神資産といった新たな概念を設定し、組織として認識し、企業トータルの力を効果的に発揮していくことが不可欠である。そして、感性や直観力を養う上で最も効果的な素材のひとつが文化であることも、あわせて確認していきたい。

6. レピュテーション、文脈、つながり

マルチステークホルダー価値の実現に向けたプロセスで大切な視点は何か。個々のネットワークが価値に至るまでの流れを、「道筋」としてどう描いていけば良いのか、整理してみたい。文化はそうした「道筋」の形成に少なからぬ貢献ができるように思える。

6-1. マルチステークホルダー価値創造のプロセス

ゴーイングコンサーンとして継続的に利益を上げ、社会の役に立ち続けることが企業の役割であるとすれば、企業は、将来にわたって利益を生み出し続けられる確かな可能性を持ち続けていく必要がある。短期的なリターンからだけの発想ではなく、中長期のリターンをまず念頭において、そこを踏まえた事業活動に取り組んでいくということである。将来にわたる新たな利益の可能性を社会と共に常に持ち続け、そこから生まれるマルチステークホルダー価値を高い水準で保ち続けることが、企業のサステナビリティの本質であり、真の意味での企業の価値であろう。

企業のマルチステークホルダー価値を実現するためのプロセスとは、「企業とステークホルダー双方の持続可能性にとって有益となるよう、環境・社会・経済的課題テーマの下、企業と社会の持つ資産をインプットとし、企業の経営力を生かして価値に結びつくつながりをアウトプットすることで、企業と社会の継続的な価値向上を目指す、一連の働き」ということになる。

そのプロセスを効果的・効率的なものとするためには、以下の3点が戦略的目標になる。

- (1) 共感ネットワーク資産を認識しつつ、社会的投資で文脈やつながりを育み、ソーシャルリターンの可能性（＝生活者価値）を生み出すこと。自社のミッションやドメインが関わる領域で、どう生活者価値を創造するかである。
- (2) 組織精神資産もあわせて認識しつつ、社外のつながりを社内につなぎ、イノベーションへの道筋を生み出すこと。企業に求められるのは、社会的課題に向き合いながら自らの

イノベーションを進めるインタラクティブな戦略性である。

- (3) マルチステークホルダー価値の創造を、不確実性（オポチュニティとリスク）のマネジメントと一体で進めること。インタンジブルズに対する深い認識とその有効的な活用を可能にするプロセスが、同時に不確実性マネジメントのプロセスとなり、しかもイノベーションの芽を生み出すことになれば、その会社は末永くサステイナブルになる。不確実性マネジメントを最終的には社会に対してのもの（JSOXの内部統制は投資家に対してのもの）と認識し、逆にCSRも社会に対する不確実性マネジメントの一環と位置づけつつ取り組んでいくことが重要である。

つながりの形成は、生活者や従業員との間に有効で幅広いインタラクシオンのプロセスを生み出しながら、レピュテーション→文脈→つながり→価値の創造という流れに沿って進められる。インパクトの強い優れたテーマは、生活者や従業員の興味関心を集め、レピュテーションを起し、社会的また組織的な文脈となり、行動やプロセス形成を喚起して、組織やステークホルダーにおける「創造的な緊張感」（伊丹）を高めつつ、インタラクシオンを促進していく。そして最終的には生活者価値や従業員価値を高めていく。

6-2. 「つながりの芽」としてのレピュテーション

つながりは人々の側に主導権があり、人は興味のない対象につながろうとは思わない。したがってつながりをつくるには、その前提として、人々に自社への関心や共感を持ってもらう必要がある。ここが出発点である。そこから興味、関心、共感といった感情が生まれたとき、それがレピュテーションの母体になる。

レピュテーションは、日本語では「評判、世評、声価、よい評判、令名、声望、信望、信用」である。定義は様々で、「企業のレピュテーション（評判）とはステークホルダーによる「認知」であり、また彼らの推奨や支援行動によって、ある時はふくらんだり、またはしぼんだりしながら社会に広く流通していくもの」（フォンブラン）、「生活者や社会全体にとっての価値や感情をベースにした、コーポレーションやその活動に関する評判」（馬渡）等がある。

レピュテーションは①企業組織や活動全般に対しての概念であり、②企業組織や活動に関する、あるまとまったパーセプション（ブランド等）が形成されていくときの、ひとつの「経過的な集合知」である。ハニングトンの言葉を借りれば、「相対的な意味において、ストックとしてのブランドに対して、レピュテーションはフローとして特徴づけられる。そのため、③特定の企業に帰属させられるものではなく、資産であるとは言い切れない。ブランドとの対比でいえば、レピュテーションはブランドよりも「ふわふわしたもの」であり、ある時点での社会的興味関心の表れである。「ブランドプロミス」ならぬ「レピュテーションプロミス」という言い方がたぶん成り立ち得ない（意味を成しえない）ということが、両者の違いを端的に表わしている。ブランドの場合、つながりのシンボルとして、企業とステークホルダーの間に共有された意識が存在するのに対し、レピュテーションの場合はそれがあるとは限らないから

である。

レピュテーションは、つながりにはなりきらない「つながりの芽」ということもできる。ドロッカーは企業が発展するには常に新しい顧客が必要であるという。それは、今あるつながりだけを静的に見るだけでなく、「つながりの芽」を探し続けることでもある。レピュテーションの中には、企業とはまだ文脈を共にしない、価値や発想の断片が数多くあるはずで、レピュテーションは「イノベーションに向けた可能性の玉手箱」でもある。レピュテーションを生み出すだけの興味関心の種を幅広い生活者にどれだけ提供できるかということが、至って重要なひとつの所以である。文化に求められる役割は大きい。

6-3. 価値創造のための文脈

レピュテーションが社会的に定着すると文脈を形成するようになる。文脈とは「(1) 文における個々の語または個々の文の間の論理的な関係・続き具合。文の脈絡。文脈。(2) すじみち・脈絡。また、ある事柄の背景や周辺の状況」とされる。いわばコミュニケーションを成立させる「器」のようなものであり、コミュニケーションのベースである。文脈があって初めて意味のあるコミュニケーションが可能になり、交換される情報は文脈の「器」の上ではじめて正しい意味を伝え得る。

レピュテーションがつながりに向けた変化の兆しであるとすれば、文脈はそれがあがる程度定着し資産化に向かいつつある状態とも考えられる。企業においては、前述のような今日の経営環境の中では、社会に対応しない「器」は用をなさず、地域や世代を超えた幅広い生活者とのコミュニケーションを可能にするような「器」が必須のものとなっている。文化が企業の文脈づくりに担うべき役割は大きい。

つながりを通じてマルチステークホルダー価値を具体化してくためには、望ましいレピュテーションを生み出し、それを文脈化していくことがカギになる。例えば顧客価値との関係では、新規顧客の獲得可能性は高まる。また既存顧客でもレピュテーションや文脈は価値を生む。何故なら、推奨や紹介を最も良くしてくれる（＝レピュテーションや文脈を広めてくれる）顧客では、CRV（カスタマーレファラブルバリュー。その顧客が新規顧客に買わせた金額）は、CLV（顧客生涯価値。本人が買った金額）の76%にも達するといわれるが、そうした顧客は、実はロイヤルカスタマーではない、そこそこ買ってくれる顧客であるという。

生活者価値との関係では、自社にとって価値のあるレピュテーションによって、社会（自社の商品を買わない一般の生活者を含む）における自社の評価が高まれば、広く社会に向けた活動はしやすくなる。社会に対する自社の活動が活発化すれば、その活動の成果として、より良い社会的な成果（＝生活者価値）が生み出しやすくなる。その結果、プラスのレピュテーションはさらに広まり、それは次第に社会との間の文脈になり、確固たるつながりとして定着していく。そのぶん自社を取り巻く経営環境での不確実性は減少し、それは顧客価値の向上に結びついていく。

従業員価値との関係では、プラスのレピュテーションが社会に広まれば、そうした評価は、折々の機会に顧客等から社員にフィードバックされる。それは、社内に物語（文脈）として広まりながら、社員の誇りに働きかけ、モラルやロイヤルティを高めていく。それが組織の活力を高める。一方、マイナスのレピュテーションは、組織に共通する問題点をあぶりだす。それを課題テーマとして明示し対応策を取ることで、組織プロセスはさらに効率の良いものとなる。そうして従業員価値が高まれば、生産性や革新性が高まり、顧客価値の向上に結びついていく。

文脈は、顧客価値との関連では「実際に購買や使用に至るシナリオ」（「それならば私も買ってみたい、使ってみたい」、生活者価値においては「それぞれのの人にとっての心地よい場」（「ちょっとそこに参加して何か始めてみたい）」、従業員価値的には「社員に語り継がれるべき物語」（「なるほど私もそうやってお客様に飲ばれてみよう）」という形にまで持っていけることが望ましい。そうした文脈が株主や投資家と共有されれば、株主価値（狭義の企業価値）のプレミアムにもつながっていく可能性がある。

6-4. つなかりに巻き込む力の大切さ

文脈をベースにインタラクションが生じる時、そこにつなかりが生まれてくる。本論では、つなかりを「価値創造に資する人的資本間の共通認識や体験、およびそこから生み出される効果的なインタラクションプロセス」とする。

つなかりを構成するものを仮説的に整理してみた。主体と客体の間に存在する、A.つなかりの成果（①トータルな「気持ち」の共有性、②個々の価値意識の共有性）と、B.つなかりの形成要因（③情報や知識、④体験や環境、⑤文化）からなり、文脈を形作る要素でもある。文化は諸要素の基盤的な位置づけになる。

A. つなかりの成果

- ・①トータルな「気持ち」の共有性。目的（危機）意識の共有、相互の共感、相互の信頼感、一体感、ロイヤルティ、等
- ・②個々の価値意識の共有性。関心や好意、好みの一致、顔見知りの程度、等

B. つなかりの形成要因

- ・③情報や知識。理念や規範の伝達、ビジョンや戦略の伝達、戦術の伝達（商品、広告、販促等の理解も含む）、経営実態の伝達（財務データや企業イメージデータ等も含む）等、現在から将来に向けての情報や知識、等
- ・④体験や環境。インタラクションやトランザクションの実績、（楽しい、心を動かす）共通体験、距離の小ささ、ネットワークの共有度、共通言語、等
- ・⑤文化。カルチャー、アート、シンボリック・アート。行動の様式（慣習）、価値の様式（価値観）、国民性、地域性、社風、歴史、芸術、文化財、等

企業には「人々を巻き込みつつ、つなかりを生み出していく力」が求められる。しかし、つ

なかりは、人々の側に形成の主導権がある。人は興味のない対象につながろうとは思わない。つながりをつくるには、その前提として人々にテーマや主体への関心や共感を持ってもらう必要がある。そこで心を動かす経験が欠かせないことになる。つながりは感動の経験に負うところが大きい。そこに文化の役割がある。

つながりづくりの対象を幅広く見る必要もある。今村・園田・金子は、社会を変えていく活動では「フォロアー」が重要で、「少数のリーダー的市民だけが社会を変えるのではなく、より広い層の、積極性が潜在的である多様な人たちにも、それなりにふさわしい役割を担ってもらう」ことが不可欠であるという。「フォロアー」たちに潜む「静かな形での意思と社会性と自発性」も、いいつながりをつくり出す力として重要ということである。その点、アートは地域や世代を超えて幅広いインタラクションの文脈を持ち、「積極性が潜在的である多様な人たち」とも十分なコミュニケーションが行えるものである。

6-5. 文化の貢献可能性

日本語の文化にはカルチャーとアートのふたつの側面があることは、すでに述べた通りである。カルチャーは、私たちが社会の中で長い時間をかけてつながりあう中で、育みあい分かち合ってきたもの。いわば『つながり方』であり『生き方』である。アートは、それぞれの時代時代の、『つながり方』や『生き方』の表現であり象徴である。優れたものは時間や空間を超えた価値を持つ。つながりの形成にはその両方が貢献できよう。

日本企業が取り組むべき課題をはじめとする課題テーマや戦略テーマにおいても、レピュテーション→文脈→つながり→価値の創造という価値創造プロセスの流れにおいても、カルチャー、アート、シンボリック・アートは大きな役割を期待される。カルチャーは共有の基盤として、利害が異なる立場の人々を同じ「心の土俵」に乗せる力を持つ。アートは個人であれ企業であれ、そこに参加する人を「愉しませる」力を持つ。

メセナ企業は、文化づくりを義務ではなく楽しそうにやっていると、よく言われる。これは至って大事なことで、つながりを生むには楽しい気持ちや前向きな気持ちを対象に対して持つことが不可欠だからである。では、なアートの活動は「楽しい」のだろうか。いい雰囲気を組織内や地域内に生み出すことができるのだろうか。これは全く直観的な仮説でしかないが、以下のような理由が考えられるように思う。

ひとつには、参加に能力や資格がいらぬこと。例えば、アートはアーティストだけで成立するものではなく、アートの「場」をつくりそれをマネジメントすることが必要なことは言うまでもない。そこにいろいろな立場や専門の人が参画できるチャンスがある。アートは、実は、多様な人たちに参加の可能性が開かれたテーマなのである。そこには出会いがある。祭りといっしょなのかもしれない。

素手でやる、ということもあるだろう。参加した人は、五感に刺激を受ける。体全体の喜びとでも言おうか。それは、ひとりひとりが自分を解放し表現できるということでもあるだろう。

いい意味でゴールが見えていないこともアートの特徴のひとつだろう。進めて行くうちに、どんどん想定外の方向に変わっていく。そこに思いもかけないつながりが生まれ、イノベーションの芽をつくっていくことができる。

加えて、老若男女の幅広い関心と呼べ、スピルオーバーが容易にできることもある。心を動かす経験で新たなつながりをつくる際、文化は優れた接点になるのである。

7. 簡単な検証

つながりづくりに対する文化の貢献可能性を検証するため、試行的な分析を行った。その結果を解説する。

7-1. 分析のねらいと企画

文化が企業の価値形成に有効であることを検証するため、まず手始めに、つながりの形成に文化（アート）がどのように貢献できるのか、その可能性をツイッターの書き込みから調べる分析を企画し、実施した。

前述のように、つながりは、人々の側に主導権があり、興味のない対象につながろうとは思わない。したがってつながりをつくるには、その前提として、人々に自社への関心や共感を持ってもらう必要がある。この興味、関心、共感などの力と、そこへの文化（アート）の貢献可能性を、ツイッターのデータを用いて測ってみようとするものである。文化（アート）に、レピュテーションから文脈の形成、つながりへと至る共感ネットワーク資産形成プロセスの初期の段階を生み出す力がどれだけあるかを探ってみる、ということである。東京大学生産技術研究所の喜連川優教授、豊田正史准教授のご協力を得て、企業とその文化施策を素材にしたツイート分析を2012年8月に実施した。喜連川、豊田両先生には心より御礼を申し上げる次第である。

一般企業	社会的企業
<ul style="list-style-type: none"> — アサヒビール — 味の素 — 伊藤園 — エスビー食品 — カルビー — キッコーマン — キュービー — キリンビール — サッポロビール — サントリー — ニチレイ — 日清食品 — 日清製粉 — 日本ハム — ネスレ日本 — ハウス食品 — ミツカン — ヤクルト — 山崎製パン — ロッテ 	<ul style="list-style-type: none"> — 合鴨農法 — 銀座ミツバチ — ギアリンクス — こせがれネットワーク — スワンベーカーリー — 大地を守る会 — マイファーム — みやじ豚 — 夢農会 — 隔気な母さんの店

図2 分析対象企業

アサヒビールの スポーツ・文化・社会活動施策	サントリーの スポーツ・文化・社会活動施策
<p>(スポーツ系)</p> <ul style="list-style-type: none"> — アサヒビールシルバースター — FISワールドカップ スキージャンプ <p>(文化系)</p> <ul style="list-style-type: none"> — アサヒ・アートスクエア — アサヒ・アート・フェスティバル — アサヒ・エコアート・シリーズ — ロビーコンサート — すみだ川アートプロジェクト — カルチャーセミナー — 大山崎山荘美術館 — SUPER DRY THE LIVE <p>(社会系)</p> <ul style="list-style-type: none"> — ワンビールクラブ — KIDS プロジェクト — エコマイレージ — 環境美化活動 — アートビリティ 	<p>(スポーツ系)</p> <ul style="list-style-type: none"> — ラグビー部 — バレーボール部 — プロゴルファー宮里藍選手 — サントリーレディースオープン — サントリードリームマッチ <p>(文化系)</p> <ul style="list-style-type: none"> — サントリーホール — サントリー美術館 — サントリー芸術財団 — ウィーン・フィル&サントリー音楽復興基金 — サントリー文化財団 — サントリー1万人の第九 <p>(社会系)</p> <ul style="list-style-type: none"> — 次世代育成支援活動 水育(みずいく)・水育(みずいく)森と水の学校 — 水育(みずいく)出張授業 — サントリー生命科学財団 — 社会福祉法人邦寿会 — 学校法人雲雀丘学園の支援

図3 分析対象スポーツ・文化・社会活動施策

今回は試行的にひとつの業種、具体的には食品関連企業とそのCSR関連施策を素材にした。食品関連企業は代表的な業種のひとつであることとともに、CGMに書くきっかけが比較的多く、ツイッターなどで書かれやすいことも理由である。分析対象に取り上げた企業は図2のとおりである。またCSR関連施策では、アサヒビールとサントリーのスポーツ・文化・社会活動施策を分析の対象とした。具体的には図3の通りである。

7-2. 分析の視点

分析にあたっては、日本語で書かれたすべてのツイートデータの中から（喜連川・豊田研究室が日次ですべてストックしている）、前記の企業とスポーツ・文化・社会活動施策に関連するツイートをまず洗い出し、その結果について、ふたつの視点から分析を行った。

- (1) ツイート回数が多い会社や施策。関心や共感の量が多いスポーツ・文化・社会活動施策は何か。
- (2) ツイートが多くの人に影響しつつ、特定の人たちの間でも多く行われる会社や施策。影響量の多い会社や施策は何か。一般に、政治は高くスポーツは低いなど、ツイートのテーマによって変わる。

具体的に用いた分析指標は、

前記（1）に関してはTN：tweet numberで、各ユーザがツイートした数の分布がどうなっているかを見る。

前記（2）に関してはCR：cascade ratioで、ある話題について各ユーザが持つ影響力を表す値を見る。分母にその話題をツイートしたユーザの総数を、分子にはそのユーザ以降にその話題をツイートしたフォロワーの数を置く。話題をツイートしたユーザのうち、どのくらいの割合のユーザに影響を与えたかという数値になる。

7-3. 分析の結果

まず、TNやCRの分析に先立って、アサヒビールとサントリーの各スポーツ・文化・社会活動施策のキーワードをそれぞれ検索してみたところ、ツイートの検索結果数は図6の通りになった。スポーツと社会系についてはほとんど結果が出てこない一方、文化（アート）系の施策には相当程度の件数が出た（サントリーはスポーツが3600件ほど出ているが、大半がラグビーに関するものだった）。これだけでも、文化（アート）系施策の有効性が見えるように思われる。

<ul style="list-style-type: none"> ・ “アサヒビール” ・ 33942 (スポーツ系) ・ 49 ・ (“アサヒ” AND “シルバースター”) OR (“スキージャンプ” AND “アサヒビール”) (文化系) ・ 7349 ・ “アサヒ・アートスクエア” OR “アサヒ・アート・フェスティバル” OR “アサヒ・エコアート・シリーズ” OR (“アサヒ” AND “ロビーコンサート”) OR “すみだ川アートプロジェクト” OR (“アサヒビール” AND “カルチャーセミナー”) OR “大山崎山荘美術館” OR (“super dry the live” AND “アサヒ”) (社会系) ・ 6 ・ (“アサヒ” AND “ワンビールクラブ”) OR (“アサヒビール” AND “kids プロジェクト”) OR (“アサヒ” AND “エコマイレージ”) OR (“アサヒビール” AND “環境美化活動”) OR (“アサヒビール” AND “アートビリティ”) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ “サントリー” ・ 245488 (スポーツ系) ・ 3634 ・ (“サントリー” AND “ラグビー”) OR (“サントリー” AND “バレーボール”) OR (“サントリー” AND “宮里藍”) OR “サントリーレディスオープン” OR “サントリードリームマッチ” (文化系) ・ 28914 ・ “サントリーホール” OR “サントリー美術館” OR “サントリー芸術財団” OR (“ウィーンフィル” AND “サントリー音楽復興基金”) OR “サントリー文化財団” OR (“サントリー” AND “第九”) (社会系) ・ 91 ・ (“水育” AND “森と水の学校”) OR (“水育” AND “出張授業”) OR (“サントリー生命科学財団”) OR “邦寿会” OR “雲雀丘学園”
---	---

図4 スポーツ・文化・社会活動施策のツイート検索結果

次に(1)の、ツイート数が多い会社や施策を調べるために、TN (tweet number) を見た。アサヒビールとサントリーの各スポーツ・文化・社会活動施策で調べてみると、結果は図5のグラフのようになった(折れ線グラフの傾斜がゆるいほど一人当たりのツイート回数が多いことを表す)。スポーツ、文化(アート)の施策(太い実線のグラフ)とも、企業としてのアサヒビール、サントリーの上にあるのが分かる(太い実線のグラフの傾斜がゆるい)。一人当たりのツイート回数が多いということであり、文化(アート)系施策の有効性がより確かに伺えそうである。食品企業20社で調べてみると、結果は図6のグラフのようになった。渾然としているもののサントリー(太い実線のグラフ)が一番上にあり(太い実線のグラフの傾斜が一番ゆるく)、食品企業20社の中で一人当たりのツイート回数が多い一番という結果であった。

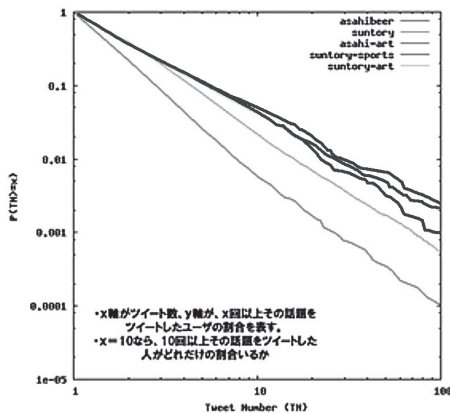


図5 スポーツ・文化・社会活動施策のツイート回数結果

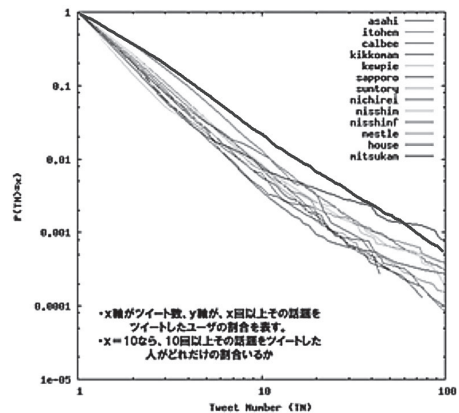


図6 食品関連企業のツイート回数結果

次に(2)に関してCR (cascade ratio) を見たが、これはいずれの分析でも顕著な差が見える結果は出てこなかった。一部の文化(アート)系施策の結果が高く出た分析もあったが、ツイート数が少ない場合には結果が高めにぶれる傾向もあり、今回ははっきりした特徴は伺えなかった。

7-4. 分析結果の意味

アサヒビールとサントリーのスポーツ・文化・社会活動施策のTNが、企業としてのアサヒビール、サントリーのそれよりも高かったことは、これらの施策に対する一人当たりのツイート数が、両社に対する一人当たりのツイート数よりも多かったことを表している。今回の大きな発見である。

また食関連企業20社の中で最もTNが高かったサントリーよりも、アサヒビールとサントリーの文化（アート）施策のTNが高かった。生活者が文化（アート）系の施策について、企業に対してよりも継続的に話題にする傾向があることを示している。少なくともこの2社に関しては、文化（アート）は十分に関心や共感を集めやすい施策であると言い得るのではないだろうか。文化（アート）が感動の経験をそれなりに提供し得ている可能性があるということである。それは、つながりをかたちづくる大切な第一歩であって、文化（アート）は共感ネットワーク資産形成プロセスの初期の段階を生み出す潜在的な可能性を持っていると、とりあえずは言うことができそうである。

7-5. 今後に向けて

今回は対象企業2社だけの試行的な分析であった。その意味で断定的なことはまだ何も言えないが、この結果は今後の分析のいい足がかりになるものであった。次年度以降、対象企業数を増やし、また企業や活動施策のブランドイメージデータとも比較するなど、分析の量や視点を拡大しながら、アートの貢献可能性をさらに突っ込んで検証していきたい。

8. おわりに

著者は研究生活に入るにあたって、文化と経営の関わりを自らの研究テーマのひとつに据えることにした。本論はその足がかりとして、ここのところ考えていたことをまとめたものである。表題にもあるとおり、まったく試論の域を出ない。

文化と経営といえば、その中にあらゆるものが関わりを持てるような漠然としたテーマである。いきおい、著者の考えも広範な領域に散逸しがちになり、本論をまとめるにあたって、整理の仕方には少なくない試行錯誤があった。それでもまだほとんど、ポイントは絞って込めていない。

冒頭にも書いたように、企業はこれまでとは異質の、何か根本からの見直しを迫られているように思う。これまでと同一線上の発想でだけでは、大切な何かが決定的に欠けてしまう危険性がある。感覚的な直観でしかないが、そうした思いはやはり強い。企業には、自身や社会の文化に目を向けて、効果的に機会やリスクをコントロールし、新たな価値創造への糸口を見出してほしい。市場や社会の幅広いニーズを汲み上げ、経営の新たな視座をつくりあげてほしい。その気持ちは多分今後も変わらない。

当面、ふたつの目標に向けて作業を進める予定である。文化（カルチャーやアート）が企業

や地域の価値形成に有効であることの検証と、文化を効果的に活かすマネジメント(マーケティングやイノベーション)手法の構築である。前者は、7章でまとめた分析をもとに、前述のような形で次のステップに移りたい。後者は、4章でも一寸触れた大島紬をケースに、具体的に活動する中で検討を進めていく。国内向けの新たなマーケティングアプローチの開発と、海外(ヨーロッパやアラブ諸国等)での新規需要の創造が目標である。

こうした一つ一つの具体的な取り組みの中で、さらに気づきを得て、少しずつでも論点を整理していきたい。

参考資料

- 「ブランド・エクイティ戦略」アーカー、ダイヤモンド社、1994年
- 「新・経営戦略の論理」伊丹敬之、日本経済新聞社、1984年
- 「経営の力学」伊丹敬之、東洋経済、2008年
- 「グリーンペーパー」欧州委員会、2002年
- 「コミュニティの力」今村晴彦・園田紫乃・金子郁容、慶應義塾大学出版会、2010年
- 「企業評価と知的資産」岡田依里、税務経理協会、2002年
- 「企業を文化で語る」柿崎孝夫、東京美術、2007年
- 「ブランド評価と価値創造」刈屋武昭、日経広告研究所、2005年
- 「企業の価値創造経営プロセスと無形資産」刈屋武昭、経済産業研究所、2006年
- 「CSR報告に関する国際調査2008」KPMG、2008年
- 「IT時代の組織と情報戦略」國領二郎、日本経済新聞、2009年3月10日
- 「社会企業家」斎藤楨、岩波書店、2004年
- 「コーポレート・レピュテーションの測定と管理」櫻井通晴、同文館出版、2011年
- 「マネジメント」ピーター・ドラッカー、ダイヤモンド社、2001年
- 「イノベーションと企業家精神」ピーター・ドラッカー、ダイヤモンド社、1985年
- 「平成20年度年次経済財政報告ーリスクに立ち向かう日本経済ー」内閣府、2008年
- 「文化資本の経営」福原義春、ダイヤモンド社、1999年
- 「世論」リップマン、岩波書店、1987年