



慶應義塾大学ビジネス・スクール

資生堂企業文化部の Art Document Support Program

5

2000年2月、資生堂の文化支援活動を担当している企業文化部では、新しい文化支援活動として Art Document Support Program（通称 ADSP）の告知を始めた。ADSPは、ギャラリーなどで展覧会を行うアーティストのカタログ制作を行う文化支援活動で、1回5人（組）程度で年2回、計10人（組）程度の作家のカタログを企業文化部が作成し、アーティストに供与するというものである。

10

資生堂の文化支援

資生堂の文化支援に関する歴史は古い。日本に現存する画廊の中でも歴史の古い資生堂ギャラリーは、1919年12月、資生堂化粧品部（現ザ・ギンザビル）2階に「陳列場」としてオープンした。設立当初の目的は、スカーフや扇子など季節の商品をゆったりしたスペースで展示販売することであったが、写真家で芸術を深く愛していた資生堂の初代社長・福原信三は、商品展示のない期間をギャラリーとして使用し、若手作家や前衛芸術家に発表の場を無料で提供しようと考えた。個展については、信三自らが作家の持参した作品を見たうえで、開催の諾否を決定していた。これまでに開かれた展覧会は3000以上、出品作家は5000人にのぼる。また、展覧会に出品された作品を買い取っており、それを収蔵する資生堂アートハウスを1978年、静岡県掛川市に開設し、常設展、企画展を通して一般公開もしている。このような自主事業以外にも、現代美術を中心としたアーティストや芸術団体の支援も、現在、年間100件以上にのぼる。古くから文化支援活動を行ってきた資生堂だが、1990年2月に当時の社長（現・名誉会長）の福原義春氏が提唱して企業文化部を誕生させるまで、文化支援を専門に取り組む部署があったわけではない。

15

20

25

企業文化部の誕生

現在30名弱を擁する企業文化部は最初、4人の部から始まった。社会活動全般が業務範

30

本ケースは、和田充夫（慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授）と清水嘉弘（前株式会社東急文化村代表取締役副社長、玉川大学客員教授）の指導の下に、朝日新聞社文化事業部内田英良が作成したものであり、特定の経営状況の巧拙を評するものではない。（2003年9月作成）

围であり、その中の一部が文化支援活動で以下の3つの大別されている。

①資生堂が蓄積してきた宣伝物、パッケージなどの知的・感性的資産を整理、蓄積する資生堂アートハウス、資生堂企業資料館の運営

5 ②企業文化の発信

企業文化情報誌と位置付けられる「花椿」誌の編集・発行、資生堂がテーマとするサクセスフル・エイジングに関するシンポジウムの企画、運営

③芸術文化支援

10

芸術文化支援活動の中には、主催活動と協賛活動があり、主催活動には資生堂ギャラリーで開いている自主企画の美術展「椿会展」と詩集に賞を授ける「現代詩花椿賞」がある。協賛活動では展覧会、音楽会、舞台などの文化事業への協賛を行っている。

15

これらの業務は企業文化部創設以前から行われていたものである。協賛活動に関しては、宣伝部、秘書室などが支援依頼に応じて、協賛を行っていた。また、資生堂ギャラリー、「花椿」誌の編集・発行は宣伝部の管轄の下で行っていた。文化支援に費やす年間の予算も明確ではなく、予算を鑑みながら支援事業を決めるということはしていなかった。だが、企業文化部が創設されるとすべて同部に集められ、文化支援活動のための予算が計上された。予算は経常利益の3%を目安として社会活動全般に、その1/3を文化支援に充てることにしおり、使い方は同部に任されている。協賛事業の申請を受理するかどうかの判断も、企業文化部長が判断し、同部内で完結している。

20

企業メセナ協議会

25

企業文化部が誕生したのと同時期の1990年2月、企業メセナ協議会が誕生した。メセナはフランス語で芸術、文化への支援を意味し、それ以前、日本ではほとんど使われることのない言葉だったが、1988年に開かれた日仏文化サミットで話題になったことから、広まり始めた。同サミットには、フランスの「商工業メセナ推進協議会」(アドミカル)、英国の「芸術助成企業協議会」(アブサ)など、文化に関心を持つ企業同士の連絡組織があり、日本でも経済人が同じような協議会づくりの準備を進めてきた。その中心にいたのが福原氏であった。朝日新聞のインタビュー(1990年3月16日朝刊)で福原氏は「メセナという言葉はなじみがありませんが、フランス語で芸術文化支援という意味です。国の文化予

30

算は、日本はフランスの5分の1で担当者の数もとても少ない。経済大国として恥ずかしい。企業としてなにかできないかということが、協議会を作った動機になっています」と語っている。

福原氏のメセナに対する考え方

5

福原氏は企業メセナ協議会設立に尽力したことからもわかる通り、メセナには理解と造詣が深い。資生堂がメセナ活動に参画する理由や意義について、以下のように述べている。

「本業の化粧品事業と芸術の限りない融合、これが資生堂のメセナスタイルの原点だといっても過言ではないと思います」

10

「複雑多岐にわたる多彩な価値観にわれわれが遭遇する機会が急速に増えているなかで、継続的な企業メセナ活動は、社会に対してばかりではなく、それぞれの企業で働く一人ひとりに多様な価値観に出会う多くの機会を提供する役割を果たすことができます。その結果、社員一人ひとり、つまり同時に社会の構成員である個人一人ひとりの精神的・人間的成長に大きく貢献することができるのではないのでしょうか。私はそれが社会機関としての企業の持つべき重要な機能のひとつだと考えております。企業経営者がそのような意思を持ち、それが実現されたときに、企業メセナは単なる宣伝プロモーションを超えて企業行動の表象となるのです」(『メセナの動き メセナの心』2000年、求龍堂)。

15

20

一般にメセナは見返りを求めない文化支援とされ、販促や企業のイメージアップを目的とするスポンサーシップとは別のものと解釈されている。しかしながら、福原氏は「文化支援活動というものは、決してお金持ちのお遊びではなく、経営と密接に関わっているものと考えなければならない」(『メセナの動き メセナの心』2000年、求龍堂)と言っている。また、企業が右肩上がりの経済成長が期待できなくなって、資本主義的経営だけでなく文化経営学、経営倫理学、経営社会学といったものが重視されるようになるだろう、その際、文化支援という形の文化投資によって、会社そのものが「文化化」し、経営のレベルアップや進化がもたらされるのではないかと分析している。

25

30

日本における企業の文化支援

企業メセナ協議会が発足する1990年2月以前、企業が文化支援をしてこなかったというわけではない。文化支援を行政が主導するヨーロッパに対し、日本とアメリカの文化支援は行政より企業に依存する割合が大きいという。実際、日本でも戦後には企業のオーナーが収拾した美術品もとにした美術館が開館した。多くの企業が文化事業にも協賛し、1966年、ビートルズが来日を果たした際でも、協賛したライオン油脂・歯磨の文字が会場の武道館に掲げられた。1970年代になると社会還元色の強い企業音楽賞や音楽振興財団がつけられ、1980年代になると企業名を冠した冠コンサートがブームになった。特に1980年代後半、バブル景気で企業は金余りの状況になり、オーケストラ、オペラ、ミュージカル、ロック、ポップスなど多くのコンサートに冠スポンサーとして協賛金を払っている。また、サントリーホール（1986年）、銀座セゾン劇場（1987年）、パナソニック・グローブ座（1988年）など企業名を冠した施設が作られた。1980年代後半の企業の文化支援は、企業名、商品名の認知度アップを通しての販売促進、宣伝広告という側面があったが、好景気で企業の業績が好調でなければ、文化イベントへの協賛が行われたとは思えない。そのようななかで、販促・宣伝と一線を画した企業の文化支援を推進するために企業メセナ協議会という団体が発足した。発足時の記者会見で、福原氏は「宣伝広告という意味で使われることの多いスポンサーという言葉避け、公共性、社会性を重視する文化支援を意味するフランス語のメセナという言葉を取って選んだ」と説明している。

しかしながら、企業メセナ協議会発足時の1990年は日本経済の大きな節目にあたる。1986年12月以来、大型景気を迎えていた日本経済は、90年代に入ると転換点を迎えた。1990年10月1日、東京株式市場は全面安の展開となり、東京証券取引所一部の平均株価が一時的に2万円の大台を割った。1989年暮れに3万8915円87銭の最高値をつけたが、1990年になってから下落が続き、わずか9カ月で、ほぼ半値になった。「バブル崩壊」と呼ばれる好景気から不景気への転換点が1990年であり、企業メセナ協議会、資生堂企業文化部が生まれたのは、この1990年の2月。いきなり不景気の逆風下に船出することになった。

バブル崩壊後のメセナ

企業メセナ協議会が行った調査によれば、90年度と99年度で、メセナ活動実施企業は150社から258社、その中でメセナ活動を予算化している企業は36.2%から84.5%、メセナの専任部署を設けている企業は16社から61社にいずれも増加している。また、99年度の調査では、メセナ活動1655件のうち新規のものは29.2%、継続しているものが70.

3%であり、継続しているもののうち5年以上継続しているものが62.3%を占めていた。一方、1社あたりのメセナの件数は平均で7.4件から6.4件、活動費（このデータは91年度と99年度の比較）は1億4千万円強から1億円強に減っている。

90年代は企業が厳しい経営環境に置かれ、余剰利益を還元するメセナができなくなった時代でもあった。また、右肩上がりの経済成長が期待できなくなる中、提供する商品・サービスの品質、機能、デザインなどの効用性や有用性はもちろんのこと、環境活動や地域社会への貢献、メセナ活動など企業の社会的責任も含めた経営全体で企業が評価される時代ともなった。このような環境下で、企業は限られた予算で質の高いメセナ活動を継続するための知恵と工夫が求められようになった。

ADSPの発想

資生堂ギャラリー、アートハウスなどの文化施設を持ち、数多くの文化支援を行ってきた資生堂企業文化部も90年代後半、これまでの活動を検証し、時代が求めているものにマッチするメセナを模索していた。福原氏からも「お金の支援だけでなく、自分たちが主体となるメセナ、創造的なメセナ」という課題が与えられていた。そのような中、ADSPは資生堂ギャラリーを担当するH氏の発想から生まれた。H氏はギャラリーの学芸員として専門性の高い仕事をこなしているが、一般の社員としての採用であり、多くの社員と同じく、営業部門なども経験している。企業文化部で文化支援の仕事に携わる社員も同様で芸術分野を専門とする人を採用し配属するわけではない。

H氏は1994年に資生堂ギャラリーが開館75年を迎えるのを機に、『資生堂ギャラリー75年史』をまとめる仕事を手がけていた。しかし、社内には75年の歩みをまとめられるだけの資料が残っておらず、社外の資料に頼ってまとめた結果、新しい事実などをだいたい発見したという。この時、アートの世界でも記録を残しておくことの重要性を再認識したという。もうひとつは、日々の資生堂ギャラリーの運営で記録の必要性を感じていたことによる。資生堂ギャラリーは創設当初から若手アーティストの発表の場であり、H氏も若手アーティストを紹介する企画をシリーズとして手がけていた。新たなアーティストを探すべく、情報入手し、展覧会に足を運ぶが、それにも限度がある。展覧会のカタログなどで調べようにも、若手アーティストが画廊で開く展覧会ではカタログを制作する資金、時間が無いのが現実であった。特にインスタレーションなど、その場限りの作品が多い現代美術では、展示が終わると作品すら残らないことも多い。「若いアーティストのカタログを制作し、記録に残してあげることは、アーティストにとっても鑑賞する側にもプラスに

働くのではないかとH氏は考えたという。

ADSPの概要

5 ADSPの趣旨に関して、資生堂のホームページでは以下のように謳われている。

● 「ADSP」(Art Documents Support Program by Shiseido) は、今後さらなる飛躍が期待される作家の支援を目的として、国内で開催される展覧会の中から毎年2回優れたものを選び、カタログを制作するプログラムです。

10 ● 展覧会を「記録し、残す」ことは、アーティストにとっても研究者にとっても極めて有益です。そこで資生堂は、ささやかながら「ADSP」を通じて「記録し、残す」ことのお手伝いをしたいと考えています。

15 ● カatalogの発行・編集は株式会社資生堂企業文化部が、制作は株式会社求龍堂が行います。「ADSP」の特徴は単にカタログ制作費を支援するのではなく、長年資生堂ギャラリーを運営してきたノウハウと美術図書出版社のノウハウを活用して、アーティストと共にカタログ制作を推進し、お届けする点にあります。
(制作を行う求龍堂は1923年創業の美術出版社で、現在は資生堂の子会社)

20 アーティストは募集要項に則って応募し、選考を待つということになる。応募の条件は以下の通りで、かなり幅広い層が応募できる。

- 日本在住のアーティスト（国籍、年齢は問いません）
- 日本国内で開催する展覧会を対象とします。(ただし、美術館主催の展覧会を除く)
- 作品のジャンルは問いません。(ただしビジュアルアートに限ります)

25 ただし、これまでにきちんとしたカタログがあるアーティストは除外されるので、どちらかと言えば、評価の定まらない、今後期待されるアーティストに限られることになるだろう。

30 応募は年2回で、前期は5月1日～5月31日（その年の10月1日～翌年3月31日までに会期の初日が含まれる展覧会が対象）、後期は11月1日～11月30日（翌年の4月1日～9月30日までに会期の初日が含まれる展覧会が対象）が応募期間になっている。必要書類

は①住所、氏名などを記入する応募用紙②展覧会への出品予定作品の写真3点（予定作品が未完成の場合は同傾向の最近作）③活動歴を記載した履歴書（A4判1枚）といった簡単なものである。選考は、企業文化部の部長、課長、H氏、著名な美術評論家2名の計5名で行われる。5人あわせても、実際に作品を見たことのあるアーティストは半分程度で、写真で判断する難しさを感じるという。選ばれるアーティストは毎回5人（組）で、締め切りの約1ヵ月後に可否が通知される。展覧会開催の3～4ヶ月前までに、企業文化部の担当者と求龍堂のデザイナーがアーティストを訪問して打ち合わせを行い、それぞれの展覧会のカタログを作成していくことになる。カタログは原則的に以下のような仕様と決められている。

- B5判
- 8ページ
- 全文バイリンガル
- カラー図版点数10点まで

カタログは、特定のアーティストの記録ではなく、あくまで展覧会の記録として制作される。そのため、展覧会に出品される作品を掲載することになる。近年多くなっているインスタレーションの作品の場合、展覧会オープン直前に完成する場合が多いので、カタログは展覧会後にできる場合も多い。作成部数は1000部でアーティストへの提供部数が700部、200部程度は資生堂から美術館などに郵送される。以上の費用を資生堂が負担する。アーティスト負担は写真撮影費用、テキストの原稿料といった部分である。

経費は1件あたり40～50万円程度なので、年間10件の支援で500万円程度の予算になる。年間10件という数については、予算的な問題よりH氏ともう1名の2名の担当者がカタログをきちんとディレクションしていく上で、10件程度が限度になるからである。また、8ページというページ数も、同様の理由から増やさない方針である。

応募件数は、第1回は雑誌などに広告を出したため100件以上あったが、その後は、1回あたり70～80件の応募で推移している。告知に関しては、資生堂のホームページ以外ほとんど行っていない。口コミで知る人が多いようだ。実際、美術関係者の中では認知度はかなり高いという。告知を積極的にしていないのは、多くの応募があったとしても、結局1回5人に絞らざるを得ないので、現状の応募数で十分だという理由からだ。版形をB5に統一しているのは、回を重ねてカタログが増えていくことを考えて、継続感、統一感を出

したいという狙いからである。

H氏ともうひとりの担当者の2名はADSPだけでなく、資生堂ギャラリーの学芸員も兼ねている。現在、年6回の企画展を2人でこなしながら、年10冊のカタログ制作に携わるのは決して楽な仕事ではない。しかし、H氏は、ギャラリーでアーティストと一緒に展覧会を作るという仕事の経験がなければADSPの発想はなかっただろうし、その経験がADSPに活かされていることを感じている。

ADSPを始めて、地味だけど目の付け所がいい、現場のことがよくわかっているという声がH氏のところに聞こえてきている。また、ADSPを始めてから、新しいアーティストの情報が集まるようになった。ADSPを受けたアーティストともつきあいが続き、選考に漏れたアーティストの活動にも注目おり、資生堂ギャラリーでの企画展に活かしていくことができる可能性を感じているという。

2000年5月受付の第1回から年2回のペースで2003年5月受付の第7回が終了し、現在、ADSPの支援を受けたアーティストは38組にのぼり、来年2月までには38冊目のカタログが完成する。企業文化部長の高辻氏は企業メセナ協議会編の書物の中で以下のように述べている。

「皆違う個性を持ったカタログでありながら、並べてみるとどこか資生堂らしさが感じられます。ここに共通する感覚やつながりを大切にしたいと思います」

「アーティストとのつながり、ギャラリー活動とのつながり、社内への還元という意味でのつながりも大切です。芸術文化を取り巻く環境を良くしようという志を持つ人々とのつながりも、大切にしていきたいと思っています」

支援を受けたアーティストの評価

第4回のADSPによる支援を受けたアーティスト、関直美氏は美術館の学芸員、ギャラリーのスタッフからADSPを知らされ、応募を決めたという。2002年5月に東京都大田区のギャラリーで始まる個展のカタログの作成を依頼するために、2001年の11月にADSPに応募した。支援が決まった通知の後、年明けに資生堂ギャラリーで企業文化部の課長、企業文化部のADSP担当者、求龍堂のデザイナーと打ち合わせをして、カタログのイメージを決めていった。

関氏の作品は新作だったため、撮影された写真はなかった。ギャラリーが早めにスペースを空けてくれたため、作品制作を急ぎ、4月にギャラリーに作品を搬入して撮影を終え、展覧会オープンまでにカタログを完成させることができた。出来上がったカタログを見た

関氏の印象は、まずデザインがいいということであった。デザインに関しては、企業文化部の担当者、求龍堂のデザイナーにまかせっきりであったが、逆に自分で手がけたらこれほどまでのレベルで仕上げることはできなかったと感じたという。また、ADSPのカタログはバイリンガルが原則なので、テキストの英訳もお願いすることができた。作品撮影にも企業文化部の担当者が立ち会ってくれるなど、企業文化部の担当者とアーティストの協同作業でカタログを作ったというのが実感だったという。一方、ADSPという支援を受けることに関して、資生堂から制約を受けることは一切なかった。こうして完成したカタログの表紙にはADSPのロゴはいるが、資生堂のロゴは見当らない。しかし、裏表紙には「発行・編集：資生堂企業文化部」「制作：求龍堂」という表記が入る。この点については、関氏は、カタログがアーティスト自身のものでないことが、逆に第三者のニュートラルな視点で作られたカタログと感じるし、資生堂という著名な企業から評価されているという喜びにもつながると言っている。アーティストが作品制作を行うなか、並行してカタログを自分の手でつくることは非常に負担になる。そういう意味では、金銭的なサポートもありがたいが、実際に手助けしてくれるADSPのようなサポートがうれしかったし、ほかのアーティストにも喜ばれるだろうと関氏は語っている。

また、アーティストはボーダーレスでなければいけないのに、例えば画家は画家の世界、音楽家は音楽家の世界に閉じこもってしまいがちであり、アーティストが境を越えてコラボレーションできる場を企業が提供してくれることにも期待を寄せていた。

社内の評価

現在、企業文化部では、ADSP以外にも多くの展覧会、音楽会、舞台などの文化事業への協賛を行っている。協賛社である資生堂が受け取る招待券は社内メールを通じて、鑑賞を希望する社員に提供するようにしている。その際、資生堂のメセナに関するアンケートを行っているが、メセナに対する社員の反応はプラス評価のものが多く、もっとメセナをするべきだという意見も散見されるという。また、アンケート以外で企業文化部に届く声でも、マイナスの評価はあまりないとのことである。

一方、資生堂で営業、人事のセクションを経験した中堅社員は、ADSPについてはまったく存在を知らなかった。また、多くの社員も知らないだろうという。資生堂が文化支援に注力することについては、化粧品という商品の特性上必要であると思うし、ブランド価値、コーポレートイメージの向上といった要素に対してもプラスであると感じているという。社内では文化支援への投資と本業への投資のバランスがよく議論されているようだが、

問題点として、研究費、宣伝費、販促費といった直接本業の売上げ拡大に結びつくと考えられる分野への投資と、間接的な影響を及ぼすと考えられる文化支援などへの投資比率に対する理屈（屁理屈でもいいと感じているという）が社内で出来上がっていない点を挙げていた。また、文化支援などの社内への説明・告知が不足していることは事実であり改善すべきだと感じているという。

また、経理のセクションが長かった中堅社員もADSPの存在を知らなかった。資生堂の文化支援については、創業者の福原一族が芸術に造詣が深く、その名残が受け継がれているということに加え、化粧品は製造業でありながら、「化粧というソフトを提供している」＝「より良い生活文化を提供している」という面があるため、文化支援に取り組む土壌があるのではないかと分析する。文化支援が資生堂というブランドに高級感という付加価値をつけていると感じつつも、経理の立場からはこんなに金を掛けなくてもという気がするという。しかし、不可侵領域のような感じだと述べている。社員は総じて文化支援の活動に理解を示していると感じていると言う。その理由として、文化支援活動を含めた企業文化部の取り組みは資生堂を資生堂たらしめている重要な活動だという認識や過去のポスターや化粧品容器を展示してある企業資料館という施設もあり、資生堂がその時々々の流行を生み出しているという自負を社員が持っているからではないかという。企業文化部の取り組みとして社内で強調されているのは、老人ホームでの化粧ボランティアや有名人の講演、容器のリサイクルなどわかりやすい活動のほうで、文化支援を熱心にやっているという認識はあっても、個別にどのようなことをやっているかということまで細かく知っている社員は少ないと感じている。

今後の文化支援

1998年秋、企業文化部は創業以来の資生堂が創ってきた様々なデザインを紹介する展覧会を六本木の展示スペースを借りて開催した。「美と知のミーム 資生堂展」と題された展覧会には、トップから社員が必ず観に行くようにとのお達しがあった。足を運んだ社員からは「資生堂という会社において良かった」というような声が多数寄せられ、社外の評価も高かった同展覧会は、社内で予想以上の反響を呼んだ。

企業文化部のスタッフは、自分たちの仕事が資生堂という企業に役立っているという自負を持ってはいるが、それは遠い将来の実りへの仕事だろうと考えている。そういう意味では、ADSPもそうだが、継続が大切であり、新しい取り組みにしても、自分たちの活動の中から必要性が見えてくるだろうと考えている。

付属資料1：株式会社資生堂の概要

商号：株式会社 資生堂
Shiseido Company, Limited

本社所在地：〒104-0061 東京都中央区銀座七丁目5番5号

創業：1872（明治5）年

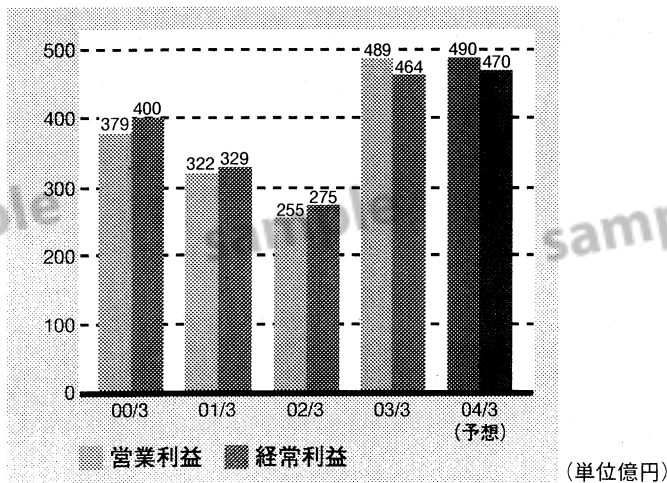
資本金：645億円（2002年3月31日現在）

代表取締役社長：池田 守男

売上高：連結 6,212億円（2003年3月期）
単体 2,223億円（2003年3月期）

従業員数：約3000名（グループ従業員数 約25,000名）
（2003年6月27日現在）

付属資料2：資生堂の営業利益・経常利益



付属資料3：資生堂アニュアルレポート2003より

●資生堂のプロフィール

資生堂が明治5年（1872）、日本初の洋風調剤薬局として東京銀座に誕生してから131年。社名の由来となった「万物資生」—すべてのものは大地の徳から生まれる—は、新たな文化を生み出そうという私たちのフロンティア・スピリッツそのものであり、それは現在に

至るまで「新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造する」という企業理念として生き続けています。この企業理念は化粧品からトイレタリー、サロン、食品、医薬品に至る様々な事業において付加価値の高い商品やサービスとなって実現されています。

● 「THE SHISEIDO WAY」(企業行動宣言)

1. お客様とともに

美しくありたい、健やかでありたい、幸せでありたい。このお客さまの願いを、お客さまとともに育み、優れた品質と価値の創造を通じて、豊かに形にしていきます。

2. 取引先とともに

こころざしを同じくする取引先と、よきパートナーシップで連帯します。そして、誠心誠意、目標に向けて、互恵の努力を続けます。

3. 株主とともに

質の高い成長を通じた正当・健全な成果の蓄積・提供と、透明な企業経営により、株主の理解と共感を得る活動に努めます。

4. 社員とともに

社員ひとりひとりの独創性と多様性が私たちの財産です。その能力の限りない飛躍と活動を応援し、公正に評価します。そして社員のゆとりと豊かさの充実に努め、ともに成長していくことを目指します。

5. 社会とともに

すべての法律を遵守します。安全と地球環境への配慮を、なにものにも優先します。わたしたちは地域社会と連携し、国際社会との調和を図りながら、持てる文化資本をベースに、グローバルレベルの美しい生活文化を創ります。

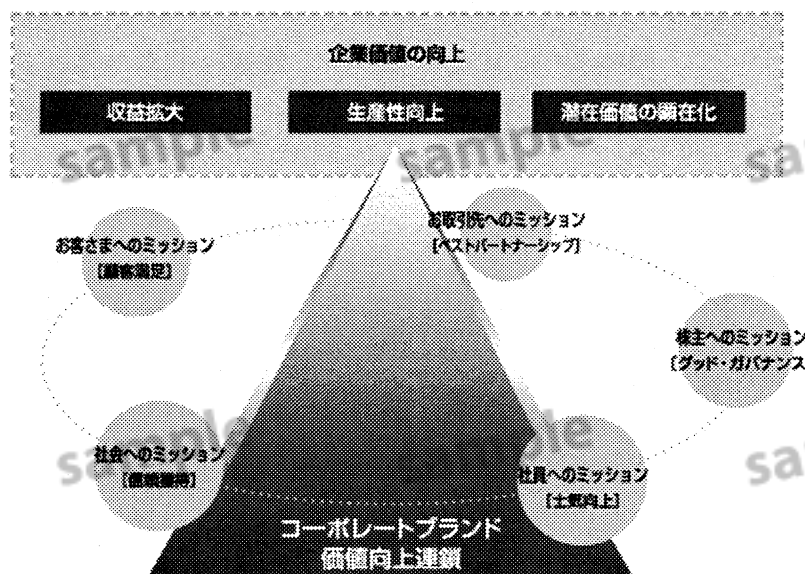
(資生堂は今後「誰のためにどのような行動をとっていくことが大切なのか」について具体的な方向を指し示すもので1997年に制定された)

● 企業価値向上への5つのミッション

資生堂はその企業行動宣言「THE SHISEIDO WAY」において、「お客さま」「お取引先」「株主」「社員」「社会」を重要なステークホルダーと位置付けています。そしてそれぞれのステークホルダーとより良い関係を構築していくことにより、コーポレートブランドが強化され、企業価値を継続的に増大できると考えています。

資生堂では、各々のステークホルダーに対するミッション(使命)を理解し、それを日常の事業活動を通じて果たしていくことにより、コーポレートブランドを強化できるものと

認識しています。それは、「顧客満足の拡大」「より良い取引関係の構築」「持続的利益成長の実現と利益還元による株主価値の向上」「社員の活性化や支援体制の整備による士気向上」そして「社会的責任を果たすことによる信頼獲得」をもたらし、収益拡大や生産性向上、さらには潜在価値の顕在化など、資生堂の企業価値の向上へとつながります。これが資生堂が考える、コーポレートブランド強化と企業価値向上の価値連鎖です。



付属資料4：資生堂の社会活動

1. 社会活動の理念

資生堂は「美しい生活文化の創造」に向け、これまで培った固有の知恵と技術を生かして、事業活動とともに社会活動を推進する。

2. 社会活動の領域

社会活動の領域は、社会全体または地域社会のニーズ・問題を捉えた活動であることを前提として、美しい生活文化の創造につながる活動、資生堂の力（ノウハウ、文化、人材など）を生かした活動と定義している。

3. 活動分野

- ①福祉・地域社会活動
- ②学術支援活動
- ③サクセスフルエイジング活動
- ④文化支援活動

付属資料5：資生堂のメセナ活動への基本姿勢

資生堂の支援の精神は、確立された伝統の中よりも、常に革新の側にあります。美術を中心に置き、同時代の精神に溢れた実験的な表現活動など、新しい芸術文化の創造に力を貸すという姿勢を大切にしています。そして、資生堂が掲げる企業理念である「美しい生活文化の創造」にふさわしいものや、時代とともに資生堂が共感してきた表現形式に合致するものを応援してきました。

さらに女性アーティストや、障害をもった方の表現活動、アジア地域での芸術活動などを優先しています。

付属資料6：企業による戦後の主だった文化支援活動

年	出来事
1952	ブリヂストン美術館開館
1957	新日鐵、ラジオ番組「新日鐵コンサート」開始
1959	毎日新聞社「毎日芸術賞」創設
1961	サントリー美術館開館
1963	日生劇場開設
1966	紀伊國屋演劇賞創設
1967	山種美術館開館
	出光美術館開館
1973	西武劇場開設
1975	セゾン、現代音楽祭「MUSIC TODAY」開始
	西武美術館開館
1976	安田火災東郷青児美術館開館
1978	ぴあ「フィルムフェスティバル」開始
1979	西武百貨店内に多目的ホール「スタジオ200」開設
1980	ポーラ伝統工芸文化振興財団設立
1983	紅三、廃工場を演劇の稽古場として再利用「ベニサン・ピット」
1985	フィリップモリス「アートアワード」創設
1986	ワコール、スパイラル開設
	サントリーホール開設

1987	主婦の友社、カザルスホール開設 セゾン文化財団設立、銀座セゾン劇場開設
1989	東急Bunkamura開設、複数の企業によるオフィシャル・サプライヤー制度導入
1990	企業メセナ協議会設立発起人会 サントリー「芥川作曲賞」創設 企業の社会貢献活動推進委員会設置（経団連）
1991	キャノン「アートラボ」開始 『メセナ白書'91』発行（企業メセナ協議会） 第1回メセナ大賞（企業メセナ協議会） 西武百貨店「スタジオ200」閉鎖
1992	『社会貢献白書1992』発行（経団連）
1996	「トヨタ・アートマネジメント講座」開設 アサヒビールなど5社によるアートと社会のコミュニケーションを広げる「ドキュメント2000」開始
1997	NTTインターコミュニケーション・センター開設
1998	カザルスホール（主婦の友社）自主公演中止を決定 三越美術館（三越百貨店）閉館 銀座セゾン劇場（セゾングループ）閉館
2000	幕張・北澤美術館（北澤パルプ）閉館 凸版印刷、トッパンホール開設 資生堂「ADSP」開始

付属資料7：『メセナ白書 2000』の調査「市民から見た企業メセナ」より

企業のメセナ活動の認知度（全国のインターネットユーザー、20歳以上70歳未満の男女12000人を無作為抽出して行った調査の回答者2671人）

①よく知っている	2.7%
②まあ知っている	23.4%
③どちらとも言えない	6.7%
④あまり知らない	30.0%
⑤まったく知らない	37.1%

この調査の①～④の中で過去1年間に芸術鑑賞をした人の中から1500人を対象に行った調査の回答

1) 企業のメセナ活動のPRについての考え方 (n =1022)

もっと積極的にPRを行ってもよい	73.4%
現状程度でよい	18.6%
あまりPRするものではない	8.0%

2) 企業がメセナ活動を実施していることを重視するか (n =1022)

かなり重視する	6.3%
やや重視する	41.5%
どちらとも言えない	35.4%
あまり重視しない	12.0%
ほとんど重視しない	4.8%

3) 日本芸術・文化の状況 (n =1022)

非常に充実している	1.7%
ある程度は充実している	44.2%
あまり充実していない	42.1%
充実していない	9.4%
その他	2.6%

4) 芸術・文化支援はどこが主体となるべきか (複数回答、n =1022)

市民ひとりひとり	63.0%
民間企業	62.9%
地方自治体	53.1%
政府	40.6%
公益法人	36.1%
その他	36.1%

5) 今後の企業のメセナ活動について (n =1022)

もっと積極的に行ったほうがよい	69.8%
現状程度でよい	7.4%
規模の大小はともかく継続したほうがよい	22.0%
その他	1.1%

付属資料8：メセナ大賞を受けた企業のメセナ活動の方針

メセナ大賞は企業メセナの奨励と発展をはかることを目的に1991年に企業メセナ協議会によって創設された。毎年、全国からメセナ活動を募集し、外部の専門家による審査を行い、特に優れた活動を実施した企業や企業財団を表彰している。

●キリンビール株式会社

キリンはお客様の生活を豊かにしていく価値を創造する企業グループをめざして様々な活動をしています。人々に精神的な豊かさをもたらす芸術文化をサポートすることもその一つ。企業だからできること、キリンでなければできないことを見つけメセナ活動に取り組んでいます。新しい可能性の発掘、これが私たちのキーワード。多種多様な芸術の中でも比較的支援が少ないといわれている現代芸術、そして次代を担う新しい才能への支援を中心とした活動を行っています。「KIRIN LOVES ART」をキーワードに、現代アートを中心に芸術文化支援活動を行っています。その柱は、大阪のアート情報発信基地「KPO キリンプラザ大阪」、新鋭アーティストの登竜門ともいえるべき「キリンアートアワード」、「現代舞踊支援」の3つです。

●サントリー株式会社

サントリーの社会・文化活動の原点は、創業者鳥井信治郎の「利益三分主義」の精神に溯ります。信治郎は、事業による利益は顧客へのサービス、事業の拡大、そして社会に還元しなければならないという信念を持ち、1921年には社会福祉事業として大阪に「邦寿会」を創設するなど、社会貢献活動に強い熱意を示しました。この社会還元の精神は次代の佐治敬三から現代に受け継がれ、長い間サントリーの社会・文化活動の核として深く息づいています。創業60周年を記念して1961年に開館したサントリー美術館をはじめ、その後も各節目ごとに音楽財団、文化財団、サントリーホール、サントリーミュージアム[天保山]を設立し、様々な活動を推進しています。また、音楽や演劇など芸術に関する諸団体への支援や公演の協賛を行い、幅広い文化活動の発展のために力を注いでいます。その他、野鳥保護やクリーンアップ、花苗の植付けなどを通じた自然環境保護活動にも取り組み、「生活文化企業」を理念として広く社会に寄与しています。

●松下電器産業株式会社

芸術文化は人類共有の財産であり、"心の糧"です。そのために社会の構成者がそれぞれの立場でこれを育み、次代に伝えていくことが大切です。私たちは企業の立場で古くから、社会貢献の一環であるメセナ活動として、そのような活動に取り組んでいます。現在では、当社の事業分野に関わりの深い「音楽」「美術」「演劇」の3分野を重点に、「後継者や若手の育成」「共生社会の実現」「国際文化交流」などに寄与するメセナの展開に努めています。資金援助にとどまらず、施設・機材や技術ノウハウなど多面的な経営資源の活用や社員ボランティアの協力を得るなど、企業の特徴を活かした支援活動のほか、自主企画活動の開発にも注力しています。メセナは企業と社会を結ぶコミュニケーターでもあると考え、双方にとってそこから新しい発見と創造が生まれることを願っています。

付属資料9：資生堂の財務諸表（2002年）

貸借対照表

（単位：億円）

科 目	当 期	前 期
	2003年3月31日	2002年3月31日
(資産の部)		
流動資産	3,058	3,048
現金及び預金	356	350
受取手形及び売掛金	1,005	1,038
有価証券	673	553
たな卸資産	663	703
繰延税金資産	264	253
その他	107	160
貸倒引当金	△11	△12
固定資産	3,575	3,592
有形固定資産	1,716	1,779
建物及び構築物	701	722
機械装置及び運搬具	194	206
土地	624	631
その他	196	219
無形固定資産	610	593
営業権	277	262
その他	332	330
投資その他の資産	1,248	1,218
投資有価証券	480	419
繰延税金資産	447	444
その他	324	360
貸倒引当金	△4	△5
資産合計	6,643	6,640

(負債の部)		
流動負債	1,841	1,575
支払手形及び買掛金	485	502
一年内償還予定の社債	371	39
短期借入金	179	217
未払金	394	473
未払法人税等	100	19
その他	310	322
固定負債	1,145	1,485
社債	379	674
長期借入金	63	50
退職給付引当金	632	672
その他	69	87
負債合計	2,986	3,060
(少数株主持分)		
少数株主持分	112	122
(資本の部)		
資本金	645	645
資本剰余金	702	702
利益剰余金	2,424	2,258
其他有価証券評価差額金	△25	△17
為替換算調整勘定	△119	△105
自己株式	△93	△26
資本合計	3,534	3,456
負債、少数株主持分及び資本合計	6,634	6,640

損益計算書

(単位：億円)

科 目	当 期	前 期
	2002年4月1日～ 2003年3月31日	2001年4月1日～ 2002年3月31日
売上高	6,212	5,899
売上原価	2,129	2,001
販売費及び一般管理費	3,592	3,641
営業利益	489	255
営業外収益	66	106
受取利息	7	13
有価証券売却益	3	4
固定資産売却益	13	41
その他	41	47
営業外費用	92	86
支払利息	25	21
商標権・営業権償却	19	23
その他	47	41
経常利益	464	275
特別損失	93	572
金融資産評価損	88	127
事業譲渡損	4	—
法令対応等たな卸資産償却費用	—	343
構造改革費用	—	100
税金等調整前当期純損益	370	△296
法人税、住民税及び事業税	122	60
法人税等調整額	△17	△134
少数株主利益	20	4
当期純損益	244	△227

付属資料10：第4回のADSPによる支援を受けた関直美氏のカタログ

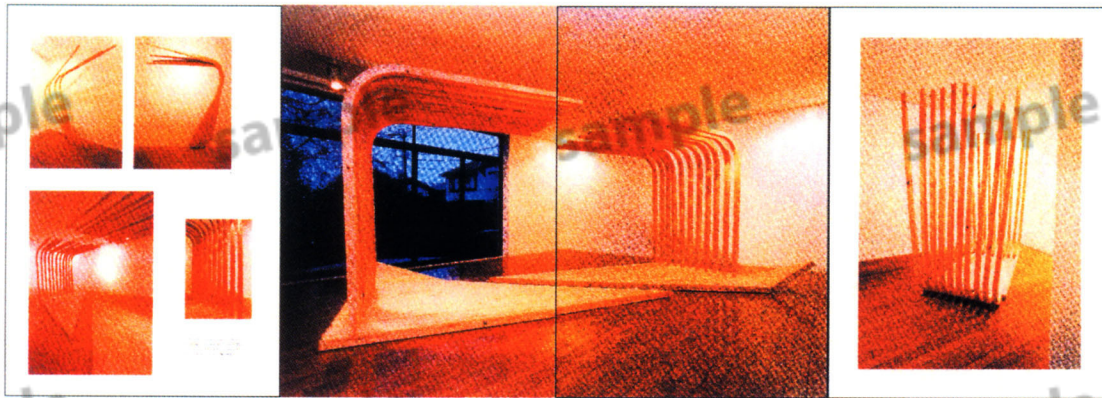
表紙



中面



中面見開き



裏表紙

国 語 類	Naomi Sato
1974 多摩美術大学 同大卒業で専攻卒業後終了	1974 Completed Bachelor's Degree at the Graduate School of Tama Art University
1984 第1回現代日本美術展「エッセイ」大賞を受賞	Awarded Grand Prix at the All-Japan Visual Sculpture Festival
1986 文部省文化庁長官賞を受賞	Special Award as an Overseas Artist of the Agency for Cultural Affairs
各 展	Solo Exhibitions
1986 三宅洋子山口 東京	1986 Gallery Yamazaki, Tokyo
1987 三宅洋子山口 東京	1987 Gallery Yamazaki, Tokyo
1988 三宅洋子山口 東京	1988 Fudo Gallery, Tokyo
1989 三宅洋子山口 東京	1989 Gallery Kurata, Nagasaki
1990 三宅洋子山口 東京	Art Forum, Tsukuba
1991 三宅洋子山口 東京	Fudo Gallery, Tokyo
1992 三宅洋子山口 東京	1992 Gallery Ogasawara, Tokyo
1993 三宅洋子山口 東京	1993 Gallery Minami, Osaka
1994 三宅洋子山口 東京	1994 Nishi Art Museum, Chiba
1995 三宅洋子山口 東京	1995 Ichi-no-Michi Gallery, Leiria, Portugal
1996 三宅洋子山口 東京	1996 Gallery Ogasawara, Tokyo
1997 三宅洋子山口 東京	1997 Gallery Minami, Osaka
1998 三宅洋子山口 東京	1998 Nishi Art Museum, Chiba
1999 三宅洋子山口 東京	1999 Ichi-no-Michi Gallery, Leiria, Portugal
2000 三宅洋子山口 東京	2000 Open Production in Shanghai, Shanghai, P.R. of China
2001 三宅洋子山口 東京	2001 SEASON HOUSE, Tokyo
2002 三宅洋子山口 東京	2002 Gallery Senjuroku, Tokyo
展 覧 会	Group Exhibitions
1975 「グループ展」の活動記録 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1975 Detailed activities in "Group Exhibitions" Memorial Exhibition, The National Center for Contemporary Art, Tokyo
1985 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1985 Modern Art Museum, Tokyo
1986 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1986 Tokyo Metropolitan Art Museum, Tokyo
1987 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1987 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1988 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1988 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1989 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1989 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1990 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1990 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1991 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1991 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1992 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1992 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1993 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1993 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1994 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1994 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1995 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1995 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1996 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1996 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1997 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1997 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1998 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1998 Contemporary Art Museum, Tsukuba
1999 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1999 Contemporary Art Museum, Tsukuba
2000 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	2000 Contemporary Art Museum, Tsukuba
2001 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	2001 Contemporary Art Museum, Tsukuba
著 書	Publications
1984 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1984 "Modern Art Museum, Tokyo"
1985 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1985 "Modern Art Museum, Tokyo"
1986 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1986 "Modern Art Museum, Tokyo"
1987 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1987 "Modern Art Museum, Tokyo"
1988 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1988 "Modern Art Museum, Tokyo"
1989 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1989 "Modern Art Museum, Tokyo"
1990 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1990 "Modern Art Museum, Tokyo"
1991 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1991 "Modern Art Museum, Tokyo"
1992 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1992 "Modern Art Museum, Tokyo"
1993 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1993 "Modern Art Museum, Tokyo"
1994 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1994 "Modern Art Museum, Tokyo"
1995 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1995 "Modern Art Museum, Tokyo"
1996 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1996 "Modern Art Museum, Tokyo"
1997 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1997 "Modern Art Museum, Tokyo"
1998 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1998 "Modern Art Museum, Tokyo"
1999 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1999 "Modern Art Museum, Tokyo"
2000 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	2000 "Modern Art Museum, Tokyo"
2001 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	2001 "Modern Art Museum, Tokyo"
著 書	Publications
1984 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1984 "Modern Art Museum, Tokyo"
1985 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1985 "Modern Art Museum, Tokyo"
1986 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1986 "Modern Art Museum, Tokyo"
1987 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1987 "Modern Art Museum, Tokyo"
1988 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1988 "Modern Art Museum, Tokyo"
1989 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1989 "Modern Art Museum, Tokyo"
1990 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1990 "Modern Art Museum, Tokyo"
1991 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1991 "Modern Art Museum, Tokyo"
1992 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1992 "Modern Art Museum, Tokyo"
1993 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1993 "Modern Art Museum, Tokyo"
1994 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1994 "Modern Art Museum, Tokyo"
1995 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1995 "Modern Art Museum, Tokyo"
1996 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1996 "Modern Art Museum, Tokyo"
1997 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1997 "Modern Art Museum, Tokyo"
1998 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1998 "Modern Art Museum, Tokyo"
1999 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	1999 "Modern Art Museum, Tokyo"
2000 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	2000 "Modern Art Museum, Tokyo"
2001 「現代美術の発展」 東京都立美術館 東京都立美術館 100周年記念展	2001 "Modern Art Museum, Tokyo"

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.