

## 社会にとっての水となる

サントリー美術館の茶室「玄鳥庵」にて



常務取締役  
文化・社会貢献本部長/次世代研究所長

### 筑紫勝麿

関西学院大学大学院教授  
大阪大学名誉教授

### 宮本又郎

専門分野は近世および近代日本経済史、日本経営史。  
「企業家研究フォーラム会長」「日本ベンチャー学会理事」「(第20期)日本学術会議会員」などを務める。

社会に潤いをもたらす「水」のような存在になることをめざすサントリーにとって、常に文化・社会貢献活動が社会の中でどのような役割を果たしているかを客観的に把握することは大変重要です。サントリーの文化・社会貢献活動の意義と、これからあるべき姿について、関西学院大学大学院教授・宮本又郎氏に常務取締役 文化・社会貢献本部長 筑紫勝麿がお話をうかがいました。

### 私企業が公共財を扱う意義

**筑紫** ● 今日、お越しいただいていますサントリー美術館はサントリーの文化・社会貢献活動を代表する施設です。先生がご専門の経営史を研究される中で、企業の社会貢献については、どのようにお考えですか。

**宮本** ● 経済学的にいうと、美術館のような文化財は公共財といえます。こうした公共財はすべて国や自治体がまかなえばいいという考え方もありますが、私は反対です。なぜかという、文化や芸術に国や自治体が関与すると、たとえば歌舞伎に対してこれだけ補助する、文楽にもこれだけというように、ある種の平等原則が働くので、画一的なものになってしまう。しかし、個人や私企業の場合は、それぞれの価値観、審美眼でコンセプトをつくることができます。私企業や個人が供給の主体になる意味は非常に大きいと思います。日本全体がこれだけ豊かになると、供給する主体が複数あってもいいんだと思います。

**筑紫** ● 全く同感です。公立と私立の両方があって、お互いに切磋琢磨していくのはいいことだと思います。

**宮本** ● 得た利益を社会に還元する活動は、お金さえ出せばいいのではなくて、自分たちの価値観を込めなければいけないと思います。サントリーは、お酒や飲み物など人々の生活に密着したものを事業としているわけですから、その商品の中に文化が入ってくると思います。その文

化はサントリー美術館のような事業を通じても培われます。そして、もう一つ重要なことは文化の空気を呼吸した人材が育ってくるということです。この美術館を訪れた社員が自らの会社を誇りに思うといった効果は、ものすごく大きいと思いますね。

**筑紫** ● サントリー美術館がオープンする直前に社員とご家族を合わせ約1,300人に観てもらいました。先生がおっしゃられたように、社員も非常に関心が高く、刺激を受けてもらえたようです。それがまた、会社の仕事に活かされるのではないかと考えています。

### 「利益三分主義」の精神

**筑紫** ● サントリーの創業者の鳥井信治郎は、信仰心が篤く、困った人を見ると放っておけないというような人物でした。信治郎は、企業の利益は企業のためだけにあるのではないと考え「利益三分主義」を心がけました。このような経営の考え方については、どう評価をされますか。

**宮本** ● 今日の「公」と「私」の区分と、かつての商人たちが描いたそれとはずいぶん違うと思います。たとえば、江戸時代には基本的に大阪の商人たちは幕府から税金を免除されていました。その代わりに、自分たちの町の公共財、たとえばどういう橋をつくるかについては責任をもてとられていたんです。ですから彼らは、自分たちの住んでい

る町のモノ、橋や塾といった公共のインフラに対して、自らが建設し、メンテナンスをする義務があるんだという意識がものすごく強かった。

そのへんが、出発点じゃないでしょうか。大阪の商人だったら、金持ちほど多くのことに貢献しなければいけないと思っていたでしょうし、これからももち続けてほしい意識ですね。ところが、近代の日本は、その部分をどんどん「公」に移してきた。ある種やむをえないところもあったでしょうが、あまりにも「公」と「私」を分けすぎた気がしますね。

**筑紫** ● 大阪で創業したサントリーの場合は、経営者が代々こうした考え方を受け継ぎ、初代鳥井信治郎は社会福祉、2代目佐治敏三が文化支援、今の佐治信忠社長は次世代の育成というように実践してきました。それが現在のサントリーの文化・社会貢献の姿になっていると思います。

**宮本** ● そういうところは、オーナーの心意気が入っている企業のいいところですね。特に文化事業の場合は、オーナーの心意気のようなものが大事だと思います。ただ単にお金を出せばいいというものではありませんから。

## 企業が社会的存在であることの重要性

**宮本** ● 私は企業倫理やCSRを教えています。学生には倫理と利潤追求活動は相反するのではないかと誤解されます。もちろん経営の効率を高め、利潤を上げることは経営者の大事な責任です。しかし、全体としての社会、そしてその舞台である地球はサステナブルでなければいけない。企業が社会的存在であるということがますます重要になっ

てきています。企業の社会的責任、倫理というとコストが高くなるように感じますが、それはサステナブルな社会のためにはやむをえないコストであって、いわば長期的な利潤追求活動だといえると思います。

**筑紫** ● サントリーもメーカーですから良いモノを安くつくり、お客様にお届けするというのが第一の責務です。しかし社会的存在であるためには、その時々が社会が直面する課題に対して何ができるかを考え、実行していくことが求められるのだと思います。人口の減少、少子高齢化が進み、社会の活力をどう維持するかが課題となる中で、今、サントリーは、次世代を育成する取り組みを強化しています。

**宮本** ● 今や企業は100年も続く時代で、いろいろな目に見えない資源が企業内に蓄積されています。社会としては、企業に蓄積された資源を有効に活かすほうがいいだろうということです。たとえば、企業である程度の経験を積んだ人であれば、それぞれの得意とする分野で若い人たちに教える能力があるでしょう。社員が次世代に教える。別に学校の教師がやらなくてもいいわけです。自分たちの職業で得たものを違うところで活用する、というのはたいへん大事です。

**筑紫** ● 社長の佐治も、立派な文化・社会貢献活動をしていくためには、事業活動そのものがしっかりしていないといけないんだと口にします。事業を通じて蓄積されたさまざまな資源を活用して、いろいろなかたちで社会にお返ししていくという気持ちで、今後も現状に甘んじることなく、活動を続けたいと思います。今日は、ありがとうございました。

### 「美を結ぶ。美をひらく」

#### 2007年、新しいサントリー美術館の誕生

1961年の開館以来、「生活の中の美」を基本理念として多彩な企画展を実施してきたサントリー美術館。2007年3月、舞台を六本木に移し「美を結ぶ。美をひらく」をメッセージとする、都市の中の居間のような居心地の良い空間に生まれ変わりました。国宝、重要文化財など約3,000点の収蔵品をもとに企画展を行っていきます。また、お客様と美術館を結ぶさまざまな交流の場として、講演会やレクチャー、体験型のワークショップまで多彩なエデュケーション・プログラム、イベントを展開していきます。



サントリー美術館では、中学生以下の入場料を無料とするほか、さまざまな子ども向けイベントを開催するなど、次世代育成支援への取り組みも積極的に行っています。

