



いつも、視線はさらに遠くへ



## Chapter 3

# 経営基盤の強化

2030年をゴールとする持続可能な開発目標「SDGs」に世界中の企業や団体、個人がコミットし始めている今、ベネッセグループの一人ひとりが、「変革と成長」をキーワードに、視線を遠くへ向け、未来をしっかり展望し、高い経済的価値と社会価値を生み出していくことへの決意を新たにしています。これからもベネッセグループは、将来の価値創造を支える人的資本、知的資本、そして社会・関係資本をいっそう強化していきます。

### 将来の価値創造を支える3つの資本



# 人的資本



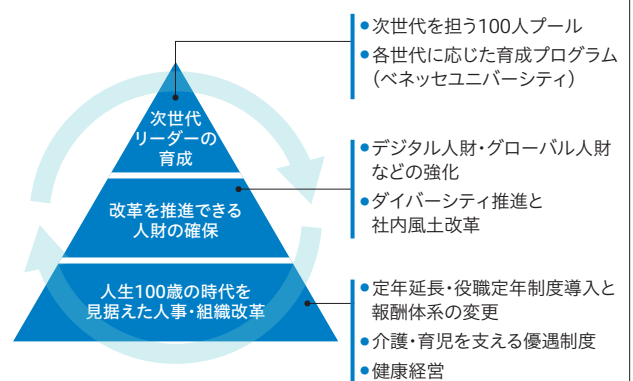
## 人財力・組織力の強化を通じて「変革と成長」を実現していきます

### 人財・組織力の強化に向けて3つの施策を推進

ベネッセグループは、中期経営計画における経営基盤強化の重要テーマの一つとして「人的資本の強化」を掲げています。人財は企業にとって最大の経営資源であり、人財を育て、働きやすい職場をつくっていくことが、グループの「変革と成長」を支える大きな力となります。

この考えのもと、①持続的成長を牽引する「次世代リーダーの育成」、②事業環境の変化に対応して「改革を推進できる人財の確保」、③人財戦略推進の基盤となる「人生100歳の時代を見据えた人事・組織改革」という大きく3つの施策を推進しています。

### ベネッセグループの人財・組織戦略



### 若手人財の育成に向けて

### グループの若手社員を対象に「ベネッセユニバーシティ」を開講しています

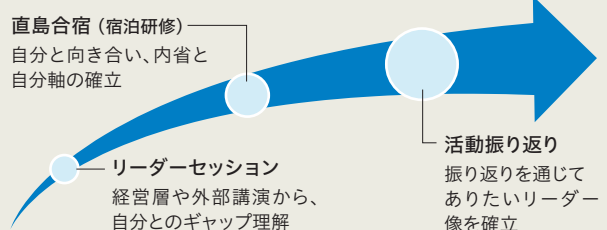


グループ人財本部  
本部長  
**里中 恵理子**

ベネッセグループでは、若手人財育成の一環として、若手社員を対象としたプログラム「ベネッセユニバーシティ」を2018年4月から開始しました。

このプログラムは、「明日のベネッセを創るプロジェクト」(P48参照)を通じて、社員有志の提案から生まれた企画で、集合研修とオープン講座の2つがあります。集合研修では、若手社員約20名を対象に、経営幹部や外部講師による講義、直島での合宿研修、現実の課題解決にチャレンジするアクションラーニングなどによって、「行動を起こせる人財」の育成を図っています。また、オープン講座では、社内外の講師により、社会の動向や未来環境の可能性など、幅広い視点に触れる機会を提供しており、社員の成長意欲を刺激して、内発的な動機形成につなげていきます。

### 「ベネッセユニバーシティ」のアプローチ



### 持続的成長を牽引する次世代リーダーの育成

ベネッセホールディングスの次代を担う経営幹部の育成をグループ横断的に進めています。グループ各社から約100名の経営幹部候補者をリストアップし、継続的・計画的な育成プログラムを実施するとともに、経営層が各候補者に関する情報を共有して多様な角度から見極め、育成プログラムのレビューなどを行う機会を定期的に設けています。

今後は、それぞれの候補者の育成計画に沿って、各種研修やグループ会社も含めたローテーション、グループの多様なプロジェクトへのアサインを計画しています。さらに、社外研修の活用や、エグゼクティブコーチング、メンタリングなども検討しています。

### 改革を推進できる人財の確保

改革を推進できる人財として、サービスや業務のデジタル化を担う「デジタル人財」と、英語事業を担う「グローバル人財」の採用・育成に注力しています。デジタル人財に関しては、2018年1月に立ち上げた新組織「グループデジタル本部」を中心に推進しています。同本部でグループのデジタル人財の能力開発を行うとともに、各カンパニーと連携し、デジタル技術を応用した新商品・サービスの開発を進めています。

さらに、こうした人財が最大限に力を発揮できるように、多様な考え方・価値観を認め合い受け入れる組織風土づくりにも注力しています。

### 人財戦略推進のための人事・組織改革

従業員がやりがいを持っていきいきと働き、それぞれの能力を最大限発揮できるよう、人事制度や組織体制の整備も進めています。「人生100歳時代」を見据えた定年延長制度や役職定年制度の導入、報酬体系の変更、在宅勤務制度やフレックスタイム制度の導入、育児と介護の両立サポート、ワークライフマネジメントやヘルスケアサポートなど、社員のモチベーション向上と働きやすい社風づくりに向けた施策を実施しています。また、ベネッセホールディングスは、経済産業省による「健康経営優良法人2018」～ホワイト500～に認定され、健康経営の推進にも力を入れています。

人財力・組織力の強化を図るこれらの施策を、PDCAサイクルを回しながら継続し、グループの持続的な成長に向けた新たな価値創出と競争力強化を実現していきます。



### 自己成長やネットワーク形成の機会を提供する「明日のベネッセを創るプロジェクト」を実施

「明日のベネッセを創るプロジェクト」は、中期経営計画の策定に先立ち、2017年7月から3カ月間、グループ横断的に実施した活動です。プロジェクトでは社員の有志が事業部門の垣根を越えてチームを結成し、「人事・組織・風



最終提案に対して講評する  
安達社長

土」「CSR」「新規事業」の3領域からテーマを選んで課題解決の方法を考え、経営層に提案。参加13チームから3チームの提案が優秀賞を獲得しました。

この活動は若手社員に自己成長機会を提供するとともに、グループ内のネット

ワークと仲間意識の醸成にもつながるものでした。また、優秀賞を獲得した企画案のうち、人事・組織・風土領域の2つの企画（「健康経営」「若手育成プログラム」）は、中期経営計画における人財・組織戦略に織り込まれています。

#### プロジェクトで優秀賞を獲得した社員提案

チーム名	テーマ	提案骨子
One Benesse	若手育成	若手社員の成長やチャレンジを支援する「ベネッセユニバーシティ」の提案
わくわく17	健康経営	職場環境や働き方のリデザイン
チームアクセシブル	障がい者向け教材／図書提供	学習障がい、注意欠陥／多動性障がいのある方などへの学習機会の提供

## 人的資本

### 健康経営の推進

#### 社員の提案を反映した健康イベントのトライアルを開始

ベネッセグループでは、社員の健康増進を目的とした産業保健体制の整備や相談窓口の設置、EAP機関の活用など、さまざまな取り組みを推進しています。

2018年からは「明日のベネッセを創るプロジェクト」で優秀賞を獲得した提案を反映させて健康経営への取り組み

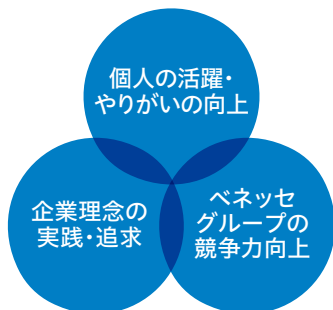
みを強化。1月には福原副会長が「ベネッセグループ健康宣言」を発信し、「社員が心身ともに健康でイキイキ・ワクワクした毎日をごすため、家族も含めた健康づくりに取り組む」ことを宣言しました。

この宣言を受けて、2018年9月からグループ横断的な「健康イベント」のトライアル活動を開始。主要なグループ会社の有志20チームを編成し、「禁煙」「食生活改善」「運動不足改善」など、チームごとに目標を定めて健康課題に取り組んでいます。今後は、トライアルの成果を踏まえ、健康イベントをグループ全体に展開していく計画です。



健康経営推進プロジェクトのメンバー

#### 健康経営推進の目的



### デジタル人財の育成に向けて

#### 「教育×デジタル」「介護×デジタル」の組み合わせで、ベネッセの競争優位性を確立します



グループデジタル本部  
本部長

榊原 洋

デジタルトランスフォーメーションは、世界的な潮流となっています。もちろん、ベネッセも、この潮流の例外ではありません。「教育×デジタル」「介護×デジタル」の組み合わせによる事業変革は、すでにベネッセで始まっています。この変革を加速させ、ベネッセグループ全体の商品・サービスの顧客価値と事業価値を高めていくこと、それがグループデジタル本部のミッションです。

ベネッセのデジタル戦略には、さまざまなアプローチがありますが、その一つが、「デジタル人財」の採用や育成の強化です。2018年4月からは「人財プール制」をスタートしました。各個人のスキルや適性をグループ横断的に可視化して、さまざまな事業を持つベネッセグループの各社・各部門を縦横無尽に異動することで、デジタル人財としてのフルポテンシャルを開花してもらうことがねらいです。

また、オフィス改革にも取り組んでいます。2018年8月に新しい「デジタルネイティブ」なオフィスを東京本部に設置するなど、ITやデジタルを強みとする人財の感性やワークスタイルにフィットするオフィス環境の整備を進めています。さらに、これらと並行して、人工知能や深層学習などの最先端技術を活用し、教育事業・介護事業における、新たな機会・ビジネスを創出すべく研究開発も進めています。

デジタルトランスフォーメーションを通じて、さまざまな事業分野でベネッセが蓄積してきた強みと、先進的なデジタル技術を融合させていくことで、今までにない強みを創出し、人財・組織・企業文化を含めた総合的な競争優位性を確立していきたいと考えています。

## ダイバーシティの推進

## 多様な社員の個々の力を活かして、新たな価値を創出

ベネッセグループは、国籍、人種、性別、年齢、障がいの有無といった違いを認め、その違いを活かしていくことを目指して、ダイバーシティを推進しています。

さまざまな国・地域での事業展開にともない、ベネッセグループは多様な国籍の社員を雇用しています。また、教育や

介護・保育などの事業分野では、多くの女性社員が生活者としての視点を活かして活躍しています。事業環境が大きく変化するなか、こうした社員の多様性を活かして、変化に柔軟に対応し、新たな価値の創出に取り組んでいます。

## グループ各社における人的資本強化の取り組み

## ベネッセコーポレーション

## 女性活躍推進法の「認定段階3」を取得

男性・女性を問わずすべての従業員が仕事と育児・介護を両立しながらキャリアアップを図れる人事制度を整えています。女性活躍推進法の認定制度では、採用、継続就業、労働時間などの働き方、管理職比率、多様なキャリアコースの5項目において、厚生労働省の定める基準を満たしていると認定され、最上位の「認定段階3」を取得しています。

## ベネッセスタイルケア

## 多様な職種・勤務形態で女性の活躍を支援

介護や保育を志す人材が、やりがいを持って働き続けられる環境づくりに取り組んでいます。

同社の女性社員比率は約7割に上り、高齢者向けホームのホーム長や保育園の園長としても女性が多く活躍しています。社員は、ライフステージに合わせてさまざまな職種・勤務形態を選択することができ、多様な働き方が可能です。具体的には、子どもを保育園に通わせながらフルタイム勤務する正社員を支援する「保育手当」や、子どもが小学校3年生まで取得可能な「育児時短制度」を整えており、利用者も年々増加しています。

また、育児休職から復帰したくても保育園に入れないという社員のために、自社の従業員向け保育園「ベネッセ 登戸保育園」を2018年4月に開園しました。同園は、内閣府が待機児童問題の解消と、仕事と子育ての両立支援を目的に進めている「企業主導型保育事業」として認められた施設で、同社として初めてオープンしたものです。また地域の子育て支援、待機児童問題解決の一翼を担っていくことを目的に、地域住民の方々のご利用枠も設けています。

## ベネッセスタイルケア

## 「ベネッセメソッド」の活用で社員のモチベーションを向上

「ベネッセメソッド」は、介護の現場で蓄積した成功事例を科学的なアプローチによって言語化・体系化したベネッセスタイルケア独自のツールです。同社では、このベネッセメソッドを高齢者向けホームなどに順次導入し、成果を上げています。導入ホームではメソッドに沿って「自発的に活動したくなる環境」を整えていくことで、自分らしい生活を少しずつ取り戻す入居者が増え、要介護度が改善するなどのケースも生まれています。同時に社員のモチベーションの向上や離職者の減少につながっています。

## ベネッセスタイルケア

## 介護職・保育職社員の処遇を大幅に改善

介護や保育の現場で働く社員が入居者や園児と自らの「よく生きる」を実現し、長く活躍できるよう、2017年4月、約15.3億円を投資して介護職・保育職社員の大幅な処遇改善を実施しました。同社では、こうした施策によって、社員の意欲向上と人員体制の拡充を図っています。

## 処遇改善の内容

## ●介護職

3年以上の勤務者に等級に応じて0.8～1.4カ月分の賞与増額を実施するとともに、特別勤務手当として月最大3万5,500円を増額。介護職社員の年収を最大で約70万円アップ。

## ●保育職

全社員を対象に等級に応じて0.7～1.0カ月分の賞与を増額するとともに、東京都内の保育園に勤務の場合は東京都保育士エリア手当を新設し、月1万5,000円を支給するなど、地域限定の追加施策を実施。

## 知的資本



### 蓄積した知見やノウハウ、データを基盤に、新たな価値を創出していきます

#### 知的資本を企業成長に活かしていくために

1960年代に高校生を対象とした模擬試験や通信教育講座を開始したベネッセグループは、その後も語学や介護などの分野に事業領域を拡大し、新たな市場を創造してきました。その過程で蓄積された各分野でのマーケティングに関する知見や、商品・サービスの開発に関するノウハウは、当社グループにとっての貴重な「知的資本」です。

一方で、ベネッセグループは、子どもの学習履歴や入居者の生活記録といった未だ十分には活用されていないデータや、長年の経験に基づくノウハウのような明確に言語化されない暗黙知も数多く蓄積しています。

こうした資本を企業の成長につなげていくために、ベネッセグループではデジタルトランスフォーメーションを加速。デジタル技術を積極的に活用し、保有する多様なデータや暗黙知を分析・解析し、言語化・体系化することで、新たな価値の創出に取り組んでいます。

#### デジタル技術を活用し、商品・サービスを高度化

ベネッセグループでは、2018年1月に設置したグループデジタル本部のもと、ビッグデータ解析やAIなどの先進的なデジタル技術を駆使してグループの持つさまざまな知的資本の価値を高め、より優位性の高い商品・サービスとして具現化していきます。

まずは主力事業である「進研ゼミ」の教材を対象とした新商品・新サービスの開発を進める方針です。既存の紙媒体教材をタブレットなどの電子媒体へ移植するだけでなく、音声や映像といった紙媒体ではできない機能の搭載や、デジタルならではの革新的なユーザーインターフェースの導入なども検討していきます。また、進研ゼミ受講者の学習状況をAIを活用して詳細に分析し、個々の会員に適した学習アドバイスやサービスを提案するなど、商品・サービスのさらなる高度化も進めていきます。

#### スマートフォンアプリ「サクッとスタディ」をアジャイル開発でリニューアル

2017年11月にリニューアルした「進研ゼミ高校講座」向けのスマートフォンアプリ「サクッとスタディ」の開発では、従来のように社外のパートナーに開発を委託するのではなく、社内の企画担当、開発担当、エンジニアでプロジェクトチームを結成。プロトタイプを開発しては検証を繰り返す、アジャイル開発の手法を採用しました。今後もグループデジタル本部を中心に、こうした開発手法によってお客さまの声やニーズに密着した商品・サービスをスピーディに提供していきます。



## グループの知的資本を高める2つのシンクタンク

ベネッセグループでは、教育事業や介護事業で培った知見をベースに、独自の調査・研究活動を行うシンクタンクとして「ベネッセ教育総合研究所」と「ベネッセ シニア・介護研究所」を設置しています。当社グループは、各研究

所での研究成果を事業の発展に活用するだけでなく、レポートやWebサイト、シンポジウムなどを通じて広く社会に発信することで、教育問題や高齢者問題などの社会的課題の解決に寄与しています。

### ベネッセ教育総合研究所

#### 多角的な調査・研究の成果を社会に還元

ベネッセグループの複数の研究部門が統合し、2013年に誕生した社内シンクタンクです。子育てや教育環境を総合的に捉え、乳幼児から大学生、社会人、保護者、先生など、幅広い範囲を対象に、教育分野において多角的な調査・研究を行っています。

研究所は6つの研究室で構成され、各研究室では国内外の教育機関や研究者とも連携。これからの社会で求められる資質・能力、それらを身につけるための方法、テスト理論に基づくアセスメントなど、それぞれの専門領域で研究を推進しています。1980年に前身の研究所を設立して以来、400を超える調査を実施しており、子育てや教育の現場で活用されています。

#### ベネッセ教育総合研究所を構成する6つの研究室

- |   |  |
|---|--|
|  次世代育成研究室  |  アセスメント・教材研究開発室 |
|  初等中等教育研究室 |  グローバル教育研究室     |
|  高等教育研究室   |  カリキュラム研究開発室    |



高校の先生に向けた教育情報誌「VIEW(ビュー)21(高校版)」

### ベネッセ シニア・介護研究所

#### 積極的な情報発信で業界の発展に貢献

「年をとればとるほど幸せになる社会」の実現を目指して、2015年に設立しました。ベネッセグループが20年以上にわたり介護事業を運営するなかで培った知見や、多くのお客さまが生活する現場を持つことを強みに、高齢化社会に役立つ調査・研究や、社会や介護業界全体に対する情報発信に取り組んでいます。

具体的には、高齢者・介護に関する未解決のテーマ、現場の実態やご利用者・ご家族・介護スタッフの「声」の発信、介護人材の成長とキャリアにフォーカスした研究を軸に、調査・研究に注力。また、同業種や異業種の企業・法人との共同研究も積極的に進めています。



ベネッセ シニア・介護研究所のWebサイト



# 社会・関係資本

対談

建築家 安藤 忠雄氏 × 福武 総一郎 名誉顧問

## 持続可能な 社会のあり方を 世界に問う

ベネッセアートサイト直島の30年が照らす未来

瀬戸内・直島を中心に地域の方々と協働で展開している「ベネッセアートサイト直島」。このプロジェクトに深く関わってきた建築家の安藤忠雄氏とベネッセホールディングス名誉顧問の福武総一郎が活動の意義や今後の展望をテーマに意見を交わしました。

### 現代アートのある島、その始まりの記憶

**福武** 直島は、もともと私の父が子どもたちのためにキャンプ場をつくろうとしていた場所でした。それが「さあ、やろう！」となった時に急逝してしまい、東京にいた私が岡山に帰って父の遺志を継ぐことになったわけです。プロジェクトを進めるなかで瀬戸内海や島の人々との関わりを深め、「もっと充実したものをつくりたい」という気持ちが強くなり、縁あって安藤さんの設計事務所にお声がけしました。あれからもう30年以上経つんですね。



福武 総一郎

ベネッセホールディングス 名誉顧問  
公益財団法人 福武財団 理事長  
瀬戸内国際芸術祭総合プロデューサー

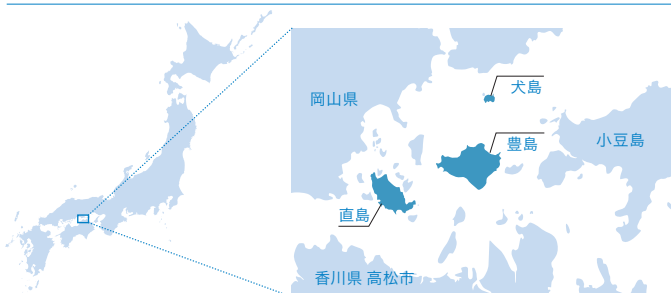
1945年岡山県生まれ。代表取締役社長、会長を歴任。1988年、直島文化村構想を発表。1995年、「よく生きる」を意味する造語「ベネッセ」を取り入れた「ベネッセコーポレーション」へ社名変更。

**安藤** 最初に「直島に美術館をつくりたい」と言われた時は、本当にびっくりしました。今でこそ世界一の内海などといわれますが、当時の瀬戸内海は、いわば“死んでいた”状態でしたから。工場の出す亜硫酸ガスや不法投棄の廃棄物によって島は荒れ放題で、作物の実りは少ない。アクセスも極めて不便で、島民にも元気がありませんでした。「福武さん、これはちょっと難しいですよ」と何回もお話したのですが、そのたびに「そんなことを言わ



地中美術館

写真：大沢誠一



### ベネッセアートサイト直島

「ベネッセアートサイト直島」は、瀬戸内海の直島、豊島、犬島を舞台に、(株)ベネッセホールディングス、(公財)福武財団が展開しているアート活動の総称です。日本の原風景ともいえる瀬戸内の自然や、地域固有の文化のなかに、現代アートや建築を置くことによって、どこにもない特別な場所を生み出していく活動を行っています。



**安藤 忠雄 氏**  
建築家

1941年大阪府生まれ。独学で建築を学び、1969年、安藤忠雄建築研究所設立。代表作に「光の教会」「ピューリッツァー美術館」「地中美術館」など。



草間彌生「南瓜」1994  
(C) YAYOI KUSAMA

まれている。直島もそうかもしれない、と思ったんです。

**福武** 私の原動力は、社会に対する「抵抗」でした。大学進学時に上京して以来、40歳になるまで東京で都会暮らしをそれなりに楽しんでいたのですが、直島プロジェクトに関わったこと

ずをお願いします」と説得されて…。だんだん「この情熱に  
応えたい」という気になって  
いきました。近代の有名な美術  
館建築の多くは、クライアント  
の強い情熱と勇気から生

レジスタンス

で考え方が180度変わった。東京に象徴される過度な近代化  
や都市化が何をもたらしたのか、ここに来て初めて気付きました。  
現代社会はいわば「在るものを壊し、新しいものをつくり続け、  
肥大化していく文明」です。そうではなくて、「在るものを活かし、  
無いものを創る」—そうした考えに転換していく必要があると考  
えるようになったわけです。瀬戸内海は日本の国立公園指定の第1号  
エリアです。富士山より早い指定なのです。そういう美しい地域に、  
工場をつくり、有害廃棄物を不法投棄して、ハンセン病の方々を  
隔離してきた。とんでもないことだと思いました。アーティストなら  
その思いを芸術で表現するところ

1987 直島にて第1回キャンプ開催

1992 ベネッセハウス オープン

1998 家プロジェクト 開始

2004 地中美術館 開館

2008 犬島精錬所美術館 開館

2009 イタリア・ヴェネチア、フランス・  
パリで展覧会 開催

2010 李禹煥(リウファン)美術館、心臓音の  
アーカイブ、ストームハウス、豊島美  
術館 開館

瀬戸内国際芸術祭2010 開幕  
(以降3年ごとに実施)

2011 20周年イベント 開催

2012 フランス・パリでレクチャー&トーク  
イベント 開催

2013 ANDO MUSEUM、豊島横尾館、宮浦  
ギャラリー六区 開館

2015 アメリカ・ニューヨークでシンポジウム  
開催

2016 豊島八百万ラボ 開館

ささやきの森、針工場 公開

豊島シーウォールハウス 開館

## 社会・関係資本

でしょうが、私は芸術家ではないので、地域の方々の協力を得ながらそれを直島というキャンパスに描こうと思ったのです。その中心が安藤さんでした。

**安藤** 「現代美術では人は集まらない」といわれていたのに、現代美術を紹介する施設をつくるという発想も凄いなと思いました。しかもジェームズ・タレルやブルース・ナウマン、ウォルター・デ・マリアといった、ある意味難しい芸術家ばかりを選ぶ福武さんの感性にも感心していました。

**福武** 原点は父が集めていた国吉康雄という岡山出身の画家なんです。最初は「何だこれ？」と思っていましたが、眺めているうちに一枚の絵に託した画家の思いのようなものを感じ取れるようになりました。それで直島の置かれた状況に合う作品を集めようと思ったのです。ピカソの「ゲルニカ」のように、この場所に合う作品を。それは私の勝手な解釈なのかも知れませんが、それぞれの作品を最もふさわしい環境のなかに置くことでメッセージをより強く発信させたい、と思ったのです。

### 輝きを放つ島民の目——直島メソッド

**安藤** 美術館のオープン当初は年間来館者が3万人くらいで「こんなものかな」と思っていました。島民も初めは「あまり人が来るのは嫌だ」なんて言っていたのですが、そのうち7万人、8万人と増えてくると急に元気が出てきて「うどん屋をしようか?」「うちは喫茶店やりたい」「うちは民宿を」とか言い出す人もいて、何より目が輝き始めた。とくにお年寄りたちがどんどん元気になっていくのには驚きました。「ひょっとしたら、上手く

いくんじゃないか?」と、その時思いました。

**福武** さまざまな芸術家が制作のために島に滞在して、地元の人たちと交流していきました。その作品を見に来た若い人が「これ、何だろう?」と首をかしげている時に、傍らからお爺さんやお婆さんが出て来て「あんたこれはね、こういう人がつくった作品で、こういう意味があるんだ」と、滔々と説明を始めるわけです。若い人は「なんだ、この島は!」と腰を抜かす。そうしたことをきっかけに自宅の蔵を改修して古い持ち物やコレクションを展示したり、島の歴史や風土について語ったりする元気なお年寄りが増えていったのですね。

**安藤** 以前から私は「リンゴは青い方がいい」と言っているんです。青いリンゴは失敗を恐れない。赤い熟れたリンゴよりも、人は生涯青いリンゴのままの方がいいと。直島の人たちは、赤く熟れてしまったリンゴかなと思っていたのが、ぐっと青くなって積極的になった。「ほー!」と思いましたね。私の人生でも一番くらいの良い出来事でした。世界中の国が地方都市の再生で困っているなかで、直島は再生の一つの見本になると思いますよ。

**福武** 実際は単純なことなのです。「幸せになるためには、幸せなコミュニティに住む」ということ。宗教ならば「幸せのコミュニティは、あの世にある」と言うけれど、この世にそれをつくりたいと思ったんです。お年寄りも笑顔がいっぱいあふれている、そういう「極楽」を、現代美術を使って生み出そうと。それは意識してやってきたことです。

**安藤** なぜ直島が世界から注目されるかという「ここにしかない」場所だから。ここにしかないから、世界中から見に来る。



ここでのプロジェクトが、  
「Benesse = よく生きる」  
という考えの原点になった

## 島の人たちの目が輝き、 お年寄りたちがどんどん元気になる。 その変化は本当に驚きだった



こういう考え方を、みんな真似すればいいと思うんです。そうしたら、世界のあちこちに「ここにしかない」場所ができるはずなんです。

**福武** 「直島の今後の展望は？」とよく聞かれるのですが、企業の事業計画とは違って将来はああして、こうやって、というのは正直ないんです。ただ、今おっしゃったように、日本の他の地方や諸外国で、地域を元気にする一つの手法としてこの直島メソッドを使いたいという話ならば、どんどん紹介していきたいとは思っています。

### 未来、そして「よく生きる」を考える場所

**福武** 「Benesse」という社名に変えたのは、直島プロジェクトを進めている時でした。直島の活動があったから、「Benesse=よく生きる」という考えが生まれたとも言えます。その意味で、直島プロジェクトは事業活動と一体なんです。モノや情報やITはいわば資財に過ぎない。一番大事なのが人が「よく生きる」ことなのだ、という考えから新しい事業がどんどん生まれていきました。

**安藤** 大切なのは「よく生きる」を、自分の頭で考えること。直島はそれができる場所だと思います。直島の美術作品は、ずっと同じ場所に置かれています。そういうパーマネントな美術館には2回は来ないだろうと言われましたが、実際は2回、3回来

る人、毎年来る人もたくさんいます。それは来るたびに違う体験ができるからで、美術作品との対話、自然との対話、風景や地元の人々との対話、いろいろなことが毎回違うわけです。この日本国内でも非常に来にくいような場所に、パリやニューヨークから毎年来る人たちを見ると、みんな「よく生きる」ことを探しているんだなと思います。

**福武** 企業は経済原理で動いていますが、大事なのは企業活動で生み出した富を社会にどう還元していくのかです。それは単に税金を納めればいい、という話ではなくて、地域や文化の振興について企業は社会的責任を持って、もっとコミットしていくべきだと思っています。金融資本主義的な風潮が世界的に広まるなかでは、誰もが幸せになれる社会など実現するはずありません。直島プロジェクトは、推進母体である財団が、寄付を募るのではなく、ベネッセの大株主として配当を得て、それによって継続的に活動ができる仕組みをつくり上げています。これは私たちの提唱する「公益資本主義」の考えを実践していくための仕組みの一つです。

**安藤** 企業は「公器」であると私も思います。売上や利益だけでなく、公の存在として社会とどう向き合い、どういう役割を果たしていくか、すべての企業がそれを真剣に考えたら、きっと社会はもっと良くなります。ベネッセの社員の方々も、ぜひ自分でこの直島を体感してほしいですね。体で「よく生きる」を感じないと、本当に人に伝えていくのは難しいですから。