

企業博物館とインターナル・コミュニケーション

粟津重光

一般社団法人 国際CCO交流研究所理事・主任研究員



1. 企業博物館の概要

現在、日本には、トヨタ自動車や Panasonic、ニコン、日清食品、江崎グリコ、TOTO、資生堂、花王など日本を代表する企業が設立した博物館が数多く存在している。これらの博物館では、設立企業や業界、製品の歴史、技術や生産の仕組み、創業者や経営者の理念など、各設立企業の主たる事業に関連するものが、資料として展示されている。

企業博物館に定まった定義は存在しない。博物館法など、法律の適用も受けていない。しかし、研究者によって構築された定義は存在する。丹青総合研究所常務取締役佐々木朝登（当時）は「設立主体の企業自身の生業に関わるものの資料を保存し、展示し、公開しているもの¹」と定義した。しかし同時に「その企業博物館の実態はいうとよくわからない」とも述べている（佐々木, 1987）。ちなみにアメリカでは Corporate Museum という「博物館の環境のなかで、実物の展示を中心に、企業の歴史や事業または企業理念や企業のめざすところを従業員と（または）一般大衆に知ってもらう企業の一機能」と

し、社業に関連しない文化を提供する場として設置した美術館や博物館をはっきりと「企業博物館」の概念には入れていない（Danilov, 1986）。

トリップアドバイザーという世界各国の宿泊施設や観光名所、レストランの情報と、その口コミ情報を掲載する Web サイトが 2020 年 8 月に発表した資料²によると、2019 年 5 月から 2020 年 6 月に同サイトに投稿された世界中の旅行者の口コミ評価をもとにした「日本国内の博物館のランキング」の第 2 位に、トヨタグループ 13 社で共同運営している「トヨタ産業技術記念館」が入っている³。このように企業博物館は、企業の事業を紹介するという役割だけでなく、国内外の様々な人々に対して、日本を代表する観光スポットとしての役割をも果たせることが認められつつある。

2. 企業博物館設立の経緯

企業博物館はいつごろから日本に存在し、2023 年現在、何か所の博物館が存在するのだろうか。いつごろから、という問いに対しては、企業史料協議会の刊行物に、記述が見受けられる⁴。同協議会が 1985 年に実施した「企業博物

1 『企業と史料』第二集。1987年、企業史料協議会刊。

2 <https://travel.watch.impress.co.jp/docs/news/1273338.html>

3 2019年のトヨタ産業技術記念館の来場者数は459,353人。館によると1994年の開館以来2番目の入場者数とのこと。2019年からの数字を使用したのは、コロナ禍で各施設とも臨時休館や、閉館を余儀なくされたためである。2020年以降の統計は特殊な状況下であり、単純な時系列での比較が難しくなっている。

4 前掲。『企業と史料』第二集。

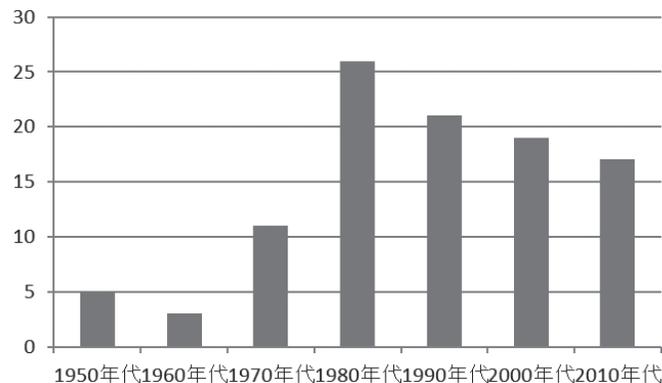


表1 企業博物館の設立年代。

筆者・高柳作成

館・資料館（室）の実態に関する調査報告書」によると同時に調査の対象となったのは285施設。このうち1980年以降に開館したものが119施設となっている。

2017年筆者は企業博物館の実態調査をおこなった⁵。全国300施設の企業博物館を対象にアンケート表を送り、約100施設から回答を得た。質問内容は「活動内容」「設立目的・背景」「施設の概要」「情報収集と管理」「設立した企業との関連」「来館者の反応の把握状況」など、多岐にわたるものとなった。また、この調査を機会に、企業博物館とインターナル・コミュニケーションについて、さらに、企業博物館と地域連携についての調査項目を加え、実施した。設立時期に関しては表1に記載したが、上記の企業史料協議会の調査内容と合致した。また、今回に調査によって、2000年以降も30件以上の企業博物館が新設されていることが明らかとなった。

3. 企業博物館の役割の変容

企業博物館の役割として、1980年代に「本格的な産業技術の発展過程を展望する産業博物館⁶」と記載されている。筆者は現在まで170施設の企業博物館を訪問し、観察、ヒアリングを続けてきたが、企業側は、上記の理由以外にも様々な側面から設立目的を語る。「産業遺産の展示」「企業の発展の歴史を展示することで、企業の発展史が理解される」「企業のレピュテーション向上」等々である。特に印象深かった回答は、トヨタ産業技術記念館ヒアリング時の「トヨタは日本に自動車産業を誕生させ、発展し、世界的な規模に成長をもたらせた企業だが、その発展の歴史を展示することは企業としての社会的責任（CSR）があるという判断で開設した」というものだ。

2010年代半ばからの傾向であるが、企業博物館のなすべきミッションとして、企業の内部ステークホルダーに企業理念をどのように伝える

5 高柳直弥・豊橋創造大学経営学部と粟津重光・国際CCO交流研究所による共同調査。

6 前掲。『企業と史料』第二集。

かということが意識されつつある。「企業の歴史や事業また企業理念や、企業の目指すところを、従業員および顧客に知ってもらう」(Danilov, 1986)。「創業者の創業理念や独自の企業戦略を大衆に浸透させる」(星合, 1993)等、従前より企業博物館は、企業理念を写しだし、来館者にその企業の考え方を披歴する場であるという指摘は数多くなされてきた。しかし、最近の企業活動における海外進出の増大、M&Aの活発化によって、企業の置かれた環境は大幅に変化している。そして、企業にとって内部ステークホルダーは「あらゆる組織体にとって最も重要なパブリック」(Cutlip, Center, & Broom, 2008)である。もっとも重要なステークホルダーとして存在している従業員、海外関連のグループの社員にも企業理念を浸透させるという目的が、現在の企業博物館の大きな課題となっている。

筆者がその兆しを感じたのは2012年、武田薬品工業(以下、タケダ)常務取締役・吉田豊次氏へのヒアリング時であった。氏はその時点で同社が実行するM&Aの増大について語ってくれた。「昨年(2011年)、スイスのナイcomed社へのM&Aを実施した。従業員が3,500人ほど増加した。彼らにタケダイズム⁷をどう浸透させるかについて悩んでいた。現地語でパンフレットを作成し配布すれば済むような問題ではない。ところが、幹部社員を日本に招待し、武田史料館でいくつかの説明を加えると『なるほど、タケダイズムというものはこういうことなのか』と理解してくれるようになる」。

武田史料館は、六代目長兵衛が27歳で結婚するときに建設された。英国の伝統的建築様式

であるチューダー様式にしたのは、ケンブリッジ大学に留学した体験からだ、と三男の國男は自著で語っている⁸。この建物は迎賓館などの利用も考えたが、81年、創業二百年記念事業の一環としてタケダが買い上げ、企業博物館として利用されている。

武田史料館の展示自体は、一般の企業博物館と変わりはないのだが、一般公開はされていない。あくまでも社内施設なので、前述の利用に特化している。

また、花王株式会社(以下、花王)は、2007年企業博物館・花王ミュージアムを開設した。開設当初目的について「清浄文化史(人々はどのような経緯で、清潔、清浄というものを身に付けてきたのか)と花王の製品史、広告宣伝の歴史を訴求する」と対外的に発表していたが、2017年筆者がヒアリングした際「花王ウエイ(花王の企業理念)浸透の場として活用している」と館長は語っていた。理由は、急激な海外比率増大や、カネボウの合併・吸収に伴う社員数の増加に対する対策である。一例として、社内で開催される技術者を集めた定期的な集会では『館長ツアー』と称して、館長自ら参加者に対する解説を実施していると回答があった。

M&Aばかりでなく、海外事業活動の急上昇、それに伴う専門人材の登用などで、日本の企業は多様な問題に直面している。新たに加わった、日本とは異なるルーツを持つ人材に、企業のアイデンティティをどう伝えるのか、浸透させるのか、企業にとって喫緊の課題であり、両施設ともその解決の一翼を担っていることが分かる。そこで次章では、さらにいくつかの施設を

7 タケダはタケダイズムという企業理念を企業の経営方針の根幹として位置づけている。この企業理念は、タケダが積み重ねてきた歴史と伝統を今日のタケダのあらゆる活動に活かすために作られたもの。その目的は、タケダの存在意義、目指す未来価値観。そして約束を実現すること。

8 『落ちこぼれタケダを変える』武田國男著 日本経済新聞社2005

例に、その具体的な取り組みについて触れる。

4. 個々の施設における具体的な取り組み例

企業理念の浸透を主目的として近年新たに開設された2つの施設と、調査研究の結果、企業理念の伝達に注力していることが理解できた北九州の2つの施設について具体的な調査結果を述べていく。

4-1. 宝ホールディングス歴史資料館

宝酒造株式会社は1916年に寶焼酎の製造を開始し、1925年に寶酒造を創業した。その後、1933年に松竹梅酒造を吸収して日本酒の製造を事業の核とし、さらに1969年、寶味醂を開発した。1977年には新式焼酎「純」を発売、「白色革命」というブームを市場に巻き起こした。1988年からはバイオ事業にも注力し、2002年にはタカラバイオ株式会社を創業した。

宝ホールディングス歴史資料館は2017年に創業90周年を記念して開設された。一般には、非公開の施設である。資料館の山崎館長によると「2002年宝酒造の子会社として設立されたタカラバイオ株式会社は、業績順調で2012年東証一部へ上場した。しかし、従業員は宝酒造の歴史をほとんど知らず、興味関心も薄い。この解決のために宝ホールディングス歴史資料館は設立された。宝グループとりわけタカラバイオ社の社員の意識づけが大きな目的のため、研修施設として運営されている。そのため一般公開はしていない」。

4-2. 村田イノベーションミュージアム

株式会社村田製作所は1950年創業。2022年3月期の売上高が18,125億円。関西でも1～2位という利益率を稼いでいる超優良企業であ

る。売上高の海外比率は90%を超える⁹。

村田イノベーションミュージアムは2021年に開設された。それまでも小規模な施設は存在していたのだが、全世界の従業員、グループ社員が8万人を越える現状で、企業の理念をどのように従業員に伝えるのか、ということが大きな課題となっていた。

海外比率90%超の企業にとって、企業理念を伝え、浸透させる手段として企業博物館を選択したのは必然的な流れであったと筆者は考える。特別に許可を得て、内部の見学をしたが、創立から発展の経緯、今後の方向性に至るまで見事に各展示が展開されていた。ただ、8万人に見学してもらうという目標の達成には多大な時間がかかる。どのようにして来館させ、企業理念を浸透させていくのか、施設側にも大きな課題となっている。

4-3. ニッスイバイオニア館

株式会社ニッスイ¹⁰（以下、ニッスイ）の前身、田村汽船漁業部は1911年に下関で創業、その後戸畑に移って1914年に共同漁業となり、1937年には日本水産株式会社と改称した。ニッスイバイオニア館は2011年創業100周年を機に開設された

バイオニア館は共同漁業時代に、戸畑に建設された社屋の場所に立地している。施設は海に面しており、高潮の時などには1階が浸水することもあるという。水産加工の原料となる魚介類を得るための遠洋漁業には最短でも11か月を要し、時には数年がかかることもある。そのため、海に面したこの場所で、世界各地で活躍しているニッスイの船舶に対峙するという考え方に従って建設された。屋上に敷設されたアン

9 村田製作所HPより。

10 2022年12月1日、日本水産株式会社から社名変更。

テナはそれら船舶との連絡のためのものだったが、現在はまったく利用されていない。

ニッスイは、企業博物館はこの場所で、この建物をそのまま残すことに意義があると考え、耐震工事を行い、アンテナも存続させ、当時のままの姿を再現させた。

ニッスイパイオニア館の展示に関しては、創業時の当時者たちの想いはどういうものだったのか、それが現在のニッスイにどう引き継がれ事業として成立しているのかということを経営者に認知してもらうことを主目的に検討された。

ここで重要なのは、外部ステークホルダーのみならず内部ステークホルダーに対するアプローチの存在である。施設は、新入社員の研修場所としても必要な役割を果たしている。なぜこの場所でこの建物で事業が運営されていたのか、ということについての理解を促すのは、社員としての自覚を育む意味でも重要である。また、建物の4階にはライフセービングコーナーという名称で、海難事故に対してはどのように取り組むのか、という社内研修が実施できるスペースもある。ニッスイの社員であるならば、いつかは海に出る機会もあろう。海難事故が発生した際には、社員は率先して対処せねばならないという自覚を持たせる場として活用しているようだ。自身の所属する企業の主体は何なのか、社員はどのようなことを自覚しなければならないのか、という認識を新たに得られる場でもあるのだ。

4-4.TOTO ミュージアム

TOTO ミュージアムは、TOTO 株式会社（以下、TOTO）の創業100周年を機に、2015年に開設された。TOTOの創業者は渡欧した際、海外で見かけた衛生陶器の将来性に着目し、まだ下水道もなかった日本にも普及させようと決意する。「衛生陶器研究所」を設立し、試行錯誤

の末、1914年国産初の腰掛式水洗便器が誕生した。1917年社名も東洋陶器株式会社に変更する。

創立当初は下水道が整備されていなかったこともあり、衛生陶器の需要はほとんどなかった。帝国議会に設置するなどの努力をしてPRにも努めたが、一般の生活者が購入を考えるものではなかった。1960年代から新築され出した日本住宅公団の団地には全面採用されたが、まだ数は少なかった。衛生陶器だけでは会社の経営が困難であり、同じグループの日本陶器株式会社（現：株式会社ノリタケカンパニーリミテド）の食器製造事業の補完をおこなった。このような食器の製造・販売は1918年から1970年まで継続した。

昭和30年代に入り、国内の有名百貨店では各種の生活用品に関する展示会が開催されるようになった。高島屋から「世界に類の見ない大皿を」という依頼があり、東洋陶器が制作し、ノリタケフェアに列品された直径1mの大皿が人気を呼んだ。従来から洋風のバスタブで、大型の陶器の製造に携わっていた東洋陶器の高度な成型技術があったからこそ対応できたものである。

TOTOは現在、衛生陶器の分野では世界市場を席卷しているが、その代表商品が基盤となったのは、実は1970年代なのである。ただ、前述の直径1mの大皿のように、創業以来培ってきた製陶の技術レベルは非常に高かった。食器販売には、当時の従業員の家族も積極的に参加したと伝えられている。TOTO ミュージアムでは、この種の陶器類の展示スペースはかなり広く、これは内部ステークホルダーの見学を主体として設定されたものと筆者は考える。

同時に、施設の見学時やヒアリング時に感じた素材としての陶器に徹底してこだわる企業姿勢が見学者には理解できる。便器はプラスチック

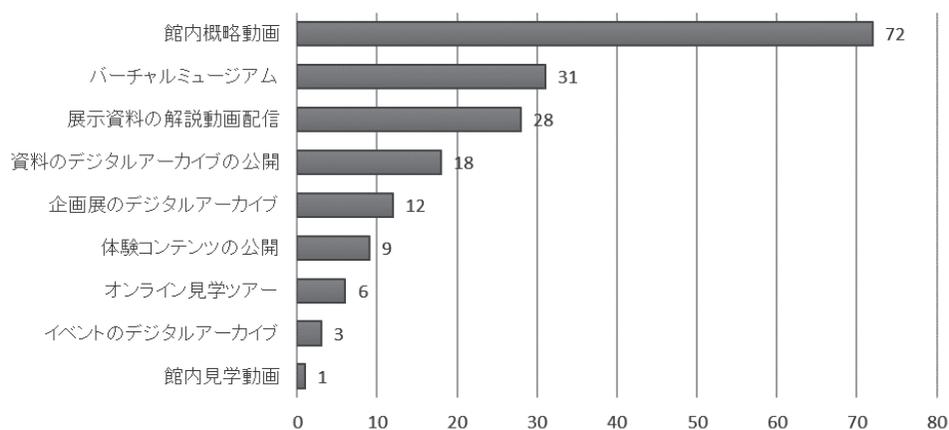


表2 企業博物館から発信されているオンラインコンテンツ

(作成筆者・高柳)

クを素材として利用すると、3万円台で市場に出すことは可能なようだ。しかし、それでは長持ちはしない。3年～5年程度で買い替えの必要が生じてしまうという。陶器にこだわり、焼成を繰り返した便器は、数十年経過しても品質は変化しないという。TOTOの創業以来の企業としての品質へのこだわりは、このような時にも発揮されるのだ。

一連の展示からもTOTOミュージアムの施設内は、衛生陶器の普及に努め、世界企業を目指した創業者の意思を、社員、グループ社員といった内部ステークホルダーに伝える、理解を促すといった部分に重点をおいていると考えられる。

5. 企業博物館のコロナ禍での取り組み

2021年10月、日本広報学会全国研究大会にて、筆者は「企業博物館のオンライン公開」というテーマで研究発表を実施¹¹した。その準備として、日本の企業博物館におけるオンライ

ンコンテンツ公開に関する実態調査を行った。対象は、高柳・粟津が2017年に実施した企業博物館調査のリストに加え、既に刊行されている『企業博物館事典』（日外アソシエーツ）や丹青研究所所有の新規開館情報等を加えた469館を対象とした。さらに、各企業博物館で、どのようなオンラインコンテンツ公開が行われているのかを、Webサイトを調査して把握した。その中で状況が判断できた180施設についてまとめた結果は表2の通りとなった。

集計後、いくつかの施設にヒアリングも実施した。バーチャルミュージアムや、オンライン見学ツアーなどについてその時点でまとめた内容は以下の通りである。

- 1 対外的なCC活動として遠方にいる人々とのコミュニケーションの場となる可能性が高い。バーチャルミュージアム、オンライン見学ツアー、展示資料の解説動画の公開取り組みは、距離という壁を克服することにつながる。現実的に、ヤマハ株式会社が

11 高柳直弥・大正大学地域創生学部講師との共同発表。

運営する企業博物館「イノベーションロード」からは、海外の従業員のオンライン訪問が急増したという報告があった。

- 2 対応人数の規模の問題の克服も可能性があると考える。施設の大きさの問題から、一度に対応できる人数を少なくする必要があった企業博物館においては、一度に大勢の見学に対応できるようになったというメリットがある。
- 3 遠方にいる従業員の研修プログラムとして活用することが従来よりも容易になる。特にグローバルに事業を展開している企業の場合、解説等に使用する言語に関する準備を整えておくことにより、従来は実施が困難であった海外の自社従業員対象の研修を実施できる。インターナル・コミュニケーションの場として、外部に対応していた部分と同様に一度に大勢の従業員の対応ができる。つい最近に問い合わせしてみたが、村田イノベーションミュージアムでは、社内のイントラネットで通知・募集して希望者自由参加の形式で実行しているとのこと。英語、タイ語、中国語のバージョンがあり、多い時で1回に200名が参加しているとのことであった。
- 4 見る人数の拡大という点では、実際の来館と比較して増加したというメリットを確認することはできているが、質的な部分の成果の違いは、この時点では未確認だという施設がほとんどとなっていた。

6. 企業博物館運営に於ける今後の課題

企業博物館がインターナル・コミュニケーションを浸透させる施設として活動する傾向は今後とも増大していくであろう。ただ、ワールドワイドに展開していくためには、施設の規模、

物理的な距離の問題など、今後とも克服しなければならない課題は多い。

コロナ禍で、来館制限さらには一時閉鎖という方策を取らざるを得なかった企業博物館にとって、バーチャルミュージアム、オンラインコンテンツの活用は必然的な動きであった。しかしその流れが、企業博物館が目指している方向性と合致するのか。また、バーチャル来館者が増加することで、これまでとは異なる運営が必要になってくる可能性も視野に入れなければならない。

企業博物館はオウンドメディア（駒橋,2017）という説があるが、筆者もそれに与する立場である。企業は博物館を利用し、内部ステークホルダーへの企業のアイデンティティの浸透を徹底させるべく取り組んでいかなければならない。企業博物館はそのために極めて有用なツールではないかと筆者は考えている。

参考文献

- Cornelissen, J., *Corporate Communication : A Guide to Theory and Practice* 3rd edition, London, SAGE, 2011.
- Cutlip, S. M., Center, A.H. & Broom, G. M. (2006) . *Effective Public Relations*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall (日本広報学会監修 (2008) . 体系パブリック・リレーションズピアソン・エデュケーション)
- Danilov, V. J. (1986) "The New Thrust of Corporate Museums," *Museum news*, June,
- 高柳直弥・粟津重光, 「インターナル・コミュニケーションの道具としての企業博物館と企業のアイデンティティ」『広報研究』第18号, 2014
- 武田國男, 『落ちこぼれタケダを変える』日本経済新聞社, 2005
- 駒橋 恵子 (2017) . 企業博物館の Owned Media としてのストーリー発信について—企業理念やナラティブを共有する—『経済広報』, 2017年3月号.
- 佐々木朝登「期待される企業博物館」『企業と史料』第2集, 1987.
- 星合重男, 「企業の博物館に期待するもの」, 『企業と史料』, 第5集, 1995.