

インターナルブランディングによって 企業価値向上に貢献する企業アーカイブズを目指す ーキリンググループアーカイブズの事例ー

山田 弥生

キリンホールディングス株式会社コーポレートコミュニケーション部アーカイブ室

キーワード キリンホールディングス, 企業アーカイブ, インターナルブランディング, データベース, デジタル

I はじめに

キリンググループアーカイブズはキリンホールディングスの広報部門であるコーポレートコミュニケーション部に所属し、キリンビールをはじめとしたキリンググループの歴史資料を保存・管理・活用する企業アーカイブズ組織である¹⁾。社史編纂のための組織とは異なり、経営資料や商品パッケージ、広告類などの収集と、保存・管理・収集品の活用、そしてグループ内からの歴史関連の問い合わせおよび調査依頼への対応が主な業務となっている。保存物品やデータを含む文書資料はデータベースで管理し、グループ従業員に公開している²⁾。グループ従業員が歴史資産を活用することにより企業ブランド価値向上に貢献することを方針として活動している。

キリンホールディングスは現在、国内外に約3万人の従業員が所属し、グループ企業数は170を超える規模となったが、はじまりは現在の神奈川県横浜市の山手にあった小さなビール醸造所だった。その醸造所とは、1885年に設立した外国法人のビール醸造会社であるジャパン・ブルワリー・カンパニーであり、その醸造所から事業を継承し、日本人経営の麒麟麦酒株式会社となったのが1907年だった³⁾。その後、工場を各地に増設して規模を拡大させるとともに、清涼飲料事業をはじめとする事業の多角化を実施し、2007年には純粋持株会社制のキリンホールディングスへ商号変更した。現在は飲料を中心とする食領域、医薬品の製造と販売を手掛ける医療域、さらに健康課題の解決に貢献するヘルスサイエンス領域の3領域を主な事業領域としている。

組織の源がビール醸造会社であるキリンビールであったため、キリンググループアーカイブズの収集物も2011年頃まではキリンビール関連のものがほとんどを占めていたが、グループの全体像が見えるアーカイブズを構築すべく、徐々に範囲を広げてきた。また、近年は、文書・写真・映像などがデジタル化する傾向にあり、主たる収集対象も現物からデータへと変化してきている。

キリンググループアーカイブズは収集・保管にとどまらず、グループ従業員へイントラネットを介して保管品や歴史に関する情報を公開し、その活用を支援し、インターナルブランディングへと結びつけ、さらには企業ブランド価値向上へと貢献することを目指している。

本稿では多様な企業アーカイブの中の1つであるキリンググループアーカイブズの現在の活動と特色、インターナルブランディングの施策事例と、エクスターナルブランディングへの活用によって企業価値の向上に歩み始めた事例を説明する⁴⁾。

II キリンググループアーカイブズの現在

1 アーカイブ組織の経緯

キリンホールディングスのアーカイブ組織は、キリンビールの社史編纂室から派生する形で、1999年に設置された。社史編纂室は『麒麟麦酒株式会社50年史』（1957年）制作の際に設置され、その後も『麒麟麦酒の歴史―戦後編―』（1968年）、『麒麟麦酒の歴史―続戦後編―』（1985年）と立て続けに社史を発行していった。社史編纂室は社史制作のたびに結成・解散を繰り返したが、社史制作の際に集められた資料が現在にも引き継がれ、保存されている。また、それとは別に、日本にビールが入ってきた江戸時代の記録や、著名人の日記に記された生活の中のビール、また明治時代から戦後にかけてのビール税やビール価格の変遷などといったビール業界やビール文化に関する資料も集められた。これらを『続戦後編』制作のメンバーが中心となってまとめて1984年に刊行したのが、書籍『ビールと日本人―明治・大正・昭和ビール普及史―』（三省堂）であった。

その後、キリンビールの創立90周年を機に広報部に社史編纂室を設置して『キリンビールの歴史 新戦後編』（1999年）を編纂し、刊行後に現在のアーカイブ組織の基となる企業文化資料担当を同部に設置した。設置の目的を「企業文化及びビールに関わる資料を継続的、体系的に収集整理し、社内外に公開することにより、社内にあっては経営活動の記録の蓄積と企業文化の確立に寄与し、社外に向けては広報活動の一環として企業イメージの向上に寄与する」とした。

2007年には従業員向けに『キリンビール100年史』（グループ外非公開）を発行し、ここでもビール文化について再度まとめ、Webサイト「キリン歴史ミュージアム（<https://museum.kirinholdings.com/>）」で公開している。その後はキリンビールの資料のみならず、キリンビバレッジ、メルシャン、協和キリンの一部資料など、キリンググループ内の事業会社の資料も収集・保管していった。当初の所属はキリンビール広報部だったが、2015年～2022年まではキリンホールディングスのブランド戦略部に籍を移し、より企業ブランディングに貢献する方針で活動した⁵⁾。

その後、より企業ブランディングに資するコミュニケーションに貢献すべく、2022年4月からはグループ内の広報部門となるコーポレートコミュニケーション部に籍を置き、インターナルブランディングとエクスターナルブランディングの両側面へ歴史資産を生かすこととなった。

2 現在の活動

(1) 収集・保存・管理について

収集に関しては、キリンググループアーカイブズが収集する範囲と数量を決めて行っている。B to C 向けの商品パッケージの現物や映像広告のデータなどは主要会社から決まったルートで取得できるようになっている。また、文書資料に関しては社内のイントラネットから取得して保存している。

保存品の現物は数カ所に分けて保存しているが、貴重なものや利用頻度の高いものを本社収蔵庫に置き、映像フィルムは社外のフィルム専門倉庫へ、利用頻度の低いものはグループ内の工場に併設された倉庫などで保存している。映像フィルムの倉庫以外は保存のための施設ではないため、保存環境の整備には常に留意している。

保存品を管理しているのがキリンググループアーカイブズデータベースであり、現在 12 万件を超えるレコードが登録されている⁶⁾。データベースは 2001 年からグループ従業員に公開しており、検索システムを利用できるようにしている。社内報やニュースリリースは PDF 化を進めてダウンロードできるようにし、写真やポスター、広告品などはサムネイル画像を掲載してどのようなものか確認できるようになっている。保存品は下記のようなカテゴリに分けてレコード登録を行っている。

年表、商品パッケージ、ラベル、ポスター、TVCM、雑誌、新聞広告、広告品、PR 印刷物、PR 映像、音声、文書資料、写真、社内報、書籍、その他。

データベースはキリンググループアーカイブズのメンバーが管理して登録・更新・削除を行う権限を持っており、レコードの公開・非公開の設定も行っている（図 1）。

データベースは 2014 年に大規模改修が行われ、検索のスピードアップとビジュアルを大きく改善することでユーザビリティを向上させた。また、年表というカテゴリを設け、出来事を登録できるようにし、将来の社史編纂の際に活用できるよう計らった。

このデータベースが従業員の活用を促す重要なツールとなっており、データベースで歴史に関する疑問や課題を自己解決できる従業員が増えることを目指している。実際に、頻繁に利用している広報部門の従業員、特に消費者からの問い合わせに対応するお客様相談室のメンバーは、データベースの利用頻度も高く、時には自己解決もして活用している部門といえる。

(2) 問い合わせ対応

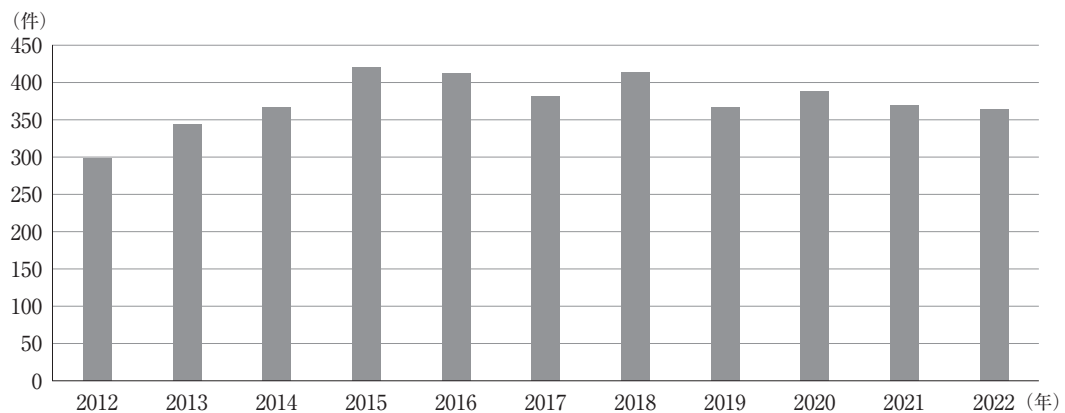
キリンググループアーカイブズではキリンググループの歴史に関する問い合わせ、表現の確認、調査、写真や資料の提供依頼、メディアからの申し入れなどに対応している。グループ従業員からはメール・電話などで、社外からはお客様相談室の担当者を介して、メディアなどからは広報部門の担当者を通じて依頼を受ける。

内容は多岐にわたり、過去の商品の発売日はいつかというすぐに回答可能な案件から、数カ月準備して撮影などを行うようなメディア対応まである。最も件数が多いのは広報部門であるコーポレートコミュニケーション部からだが、この数年で増えているのが商品開発やプロモーション

図 1 キリングroupアーカイブズのデータベースのトップ画面



図 2 2012 年～2022 年の問い合わせ対応数



に関わるマーケティング部門で、史実を含む表現の確認や、過去の商品パッケージや広告などを新商品開発の参考とするケースもある。

対応件数は年間約 400 件程度で、2012 年と 2022 年を比較しても 22% 増えており、グループ

内でのアーカイブズの認知率が向上した1つの指標とも考えている（図2）。

問い合わせへの対応のスピードと品質を支えているのがデータベースで、エビデンスとなる年表記述やニュースリリース、またリクエストの多い商品画像などを登録しておくことで、アーカイブズ担当者自身にとっても有益なものとなっている。また、近年進めているデジタル化も問い合わせ対応を円滑に進める取組みの1つとなっており、日々のデータベース登録作業は非常に重要な作業であると認識している。

（3）運営人員

キリンググループアーカイブズには2023年9月現在、5名が所属しているが、兼務者やテンポラリの従業員を含んでいる。常勤の主要なメンバーはグループ会社に所属しており、大学などでアーカイブズ学を修めたメンバーはいないものの、配属されてから研修に参加するなどしてアーカイブズの知識を身につけてきた。

企業アーカイブの組織が多く参画する企業史料協議会では様々な研修会を開催しており、キリンググループアーカイブズも所属し、研修会に参加して知識を得ることが多い⁷⁾。また、協議会では他企業の担当者との交流があることもメリットの1つである。各社で行っている活動の共有や情報交換は、企業アーカイブズに関わるものにとって貴重な情報源となる。情報以外の面でも、その専門性や立ち位置から企業の中で理解者が少なく、孤立しがちなアーカイブズ担当者にとっては、作業の大変さや業務の重要性について共感しあえる、心の支えとなる同志を得ることができる。たとえ業種や規模の異なる企業であっても、仕分けや整理、業者選定や発信方法など共通していることは多く、アーカイブズ担当者同士の交流は非常に有効と考えられる。

（4）デジタルアーカイブ

現在、力点を置いている取組みの1つがデジタルアーカイブである。近年、保存・管理する対象が紙やフィルムなどからデータへと移行し、データをどう保存し、後世に残していくかは、多くの企業アーカイブズが課題としている。企業資料協議会でも毎年開催される「ビジネスアーキビスト研修」にてデジタル資料の保存についての講座を設け、さらには特別講座も実施している。企業アーカイブズにとっては、各社によって保存している資料や方針が違い、また保存された資料がどのくらい長く保存できるのかといったことも確立されていないため、手探りで進めて常に情報を得ていかなければならない。キリンググループアーカイブズでのデジタル化の取り組みは、日々発生しているデータとしての資料を保存することとともに、過去の資料をデータ化することも並行してなされており、後者のデータ化は保存目的というよりは主に活用のために実施している。

紙で保管していたニュースリリースは2015年からPDF化し、データベースで公開してダウンロード可能な状態としていった。それまではデータベース上ではニュースリリースのタイトルしか確認ができず、依頼が来てから、紙で保管していたニュースリリースを探し、スキャンしてメールで送付する、という手段を用いていた。しかしこのデータ化を行ってからは提供までのステップが格段に少なくなり、グループ従業員とアーカイブズ担当者の双方にとって有用なシステ

ムとなった。

映像資料については戦前のフィルムなども保存しており、一部はデジタル化されていたが、2019年から保存と活用の両面での本格的なデジタル化を開始し、保存のためのデータとしてProResへ、活用のためのデータはMP4へ変換している。映像に関しては容量の問題もあり、データベースへはテキスト情報を登録してデータ自体を社内のクラウドシステムに保存し、グループ従業員からのリクエストがあればすぐにデータを提供できる体制とした。

その他、ポスターおよびラベルのデータ化は2017年から、社内報・グループ報のデータ化は2021年から進め、順次データベースへ反映している。ただしいずれも数量が多く、さらに事業会社の資料が入手できればそのデータ化も進めたため、一度にすべての資料をデータ化してデータベースで公開したということではなく、数年にわたって作業を行っている。

現在データで作成されている文書資料や画像・映像などについてはボーンデジタル資料と呼称している。ニュースリリースについてはイントラネットではwordファイル形式で共有されるが、過去のデータ化資料と形式を合わせるため、PDF変換を行ってからデータベースへの登録を行っている。元のwordファイルは社内の別ドライブに保存している。過去のデータ化したニュースリリースもすべてデータベース登録が完了しており、現在は配信されるとすぐにキリングループアーカイブズでも作業を行ってデータベースへ反映するようにしているため、過去から直近のものまでデータベースで検出が可能となっている。映像資料や画像などはそのままのファイル形式で保存している。

データ化した資料については未来永劫保存できるという保証はなく、ファイル形式が有効でなくなった時や再生機器の変更により、データ変換を行わなければならない時期が来ることを認識している。また、紙や物品よりも消去されやすく、消えたことに気が付きにくいという危機感も常に持ちながら、今後も管理していかなければならない。また、管理に必要なデジタルストレージの確保や将来的にかかる費用などについては上層部に予め理解を促しておかなければならない。大切な資産をより長く保管するためにも、デジタルアーカイブに関わる担当者のみならず、多くの従業員の理解と協力が必要となると考えている。

3 特 色

キリンホールディングスの組織の源であるキリンビールおよび前身会社のジャパン・ブルワリー・カンパニーは創業者のいない企業である⁸⁾。そのため、創業理念というものもなく、現在の経営理念も直接的な歴史との結びつきはない。他企業ではアーカイブズ組織設置の目的の1つが創業者の理念を伝えることとしているところもあり、その場合はアーカイブズ組織自体の存在意義が明確で、教育や発信活動も行っていることが多く、常に存在価値を示しうる立場にある。キリンホールディングスの場合、理念教育については他部署が主体となって行っており、アーカイブズ組織は直接的な活動は行っていない。創業者がいないというのは社史制作の際にも、企業ブランドのストーリーを語るといった場面でもつくりにくさがあるが、中興の祖のストーリーや言

葉を取り上げたり、創業者がいない分、従業員一人一人がキリングroupをつくりあげてきたということを語るようにしている。

また、他企業では、アーカイブズが企業ミュージアムやライブラリーを運営している組織も多いが、これについても現在キリンホールディングスのアーカイブ組織では行っていない。グループ内の事業会社では工場見学を行っており、キリンビール、キリンビバレッジ、キリンディステイラリーの各工場で体験できるように整備され、その中にある歴史を紹介するコーナーなどには協力しているが、運営自体には関わっていない⁹⁾。

理念教育にも企業ミュージアムにも直接関わっていないため、経営や広報活動とは遠い存在にあるように思われるが、自主的な発信活動を行うことで徐々に従業員の認知度を上げ、活用されるアーカイブズ組織として発展しつつある。

2011年からは「アーカイブ室だより」というA4用紙1枚仕立てのレターをグループ内イントラネットで発信を開始した。徐々に情報量を増やし、時事に関する事項にも絡めてアーカイブ所蔵品やキリングroupの歴史に関する情報を発信してきた。2023年8月までに56号を発信している。当初は存在すら知られていなかったアーカイブ室が徐々に認知されるようになり、さらにグループ外へ向けたWebサイトを充実させ、企業公式SNSを通じた商品ブランドの歴史に関する発信活動などを行うことで、グループ内でも活動を認識されるようになった。

また、キリングgroupアーカイブズでは、物理的な場所を持つ代わりに、過去から蓄積してきたビール文化や飲料の歴史についてまとめ、インターネットサイトのキリン歴史ミュージアムで公開している。このサイトでは特にビール文化について多くの情報を発信しており、メディアからもこのサイトを閲覧して取材依頼などが来る。季節の話題として、ビアガーデンのはじまりや、野球のビールかけはいつから、などはたびたび取り上げられている。また企業オウンドサイトでブランドの歴史を伝える記事についても担当チームと連携し、発信活動を支援している。

歴史資産を企業ブランド価値向上に生かすという方針のもとで、収集・保存活動とグループ内外への発信を行ってきたが、活用においては依頼を受けて資料を提供するだけでなく、より能動的にアーカイブ担当者からの発信を増やすことで、グループ従業員が主体的に歴史資料を活用し、企業ブランド価値を向上することを目指している。

Ⅲ 従業員を通じた資料活用とインターナルブランディング

1 インターナルブランディング施策の概要

現在のキリングgroupアーカイブズの方針はグループ従業員が歴史資産を活用することで企業ブランド価値向上に貢献することである。この活用という言葉にはキリングgroupアーカイブズが管理している資料を利用して社外に発信することと、グループ従業員が歴史を学ぶことにより自身の意識変容および行動変容を起こすことの双方の意味がある。

このグループ従業員が歴史資料を活用し、意識変容・行動変容を起こすインターナルブラン

イングについては、以前はグループ外への発信に次ぐものとして優先的には行われていなかった。従業員に対するアプローチは行ってきたものの、イントラネット上での発信と新入社員研修が主な活動で、対象となる従業員の範囲が限定的となっており、従業員の印象に残るような作りこみも行うことができていなかったのである。

こうした反省を踏まえ、若手従業員や歴史に関心の薄い層が興味を持つことができるようなデザインのコンテンツや短時間で理解可能な記事を多く発信するといった間口拡大策と、制作する発信物がより印象に残るよう、例えば1つの商品を取り上げて開発から発売後までのプロセスに加えて、リニューアルなどでの味やパッケージの変化を取り上げたり、ある事象をストーリーのように仕立てたりといった奥行深耕策という2側面からアプローチすることとした。

また、組織変更により2022年から所属することとなったコーポレートコミュニケーション部では、グループ内外のコミュニケーションを専門に行う部署のため、発信物の製作にも協力を得られ、従業員への働きかけも積極的に行えるようになった。社内広報部門として、いわゆる社内報にあたるインターナルブランディング Web サイト「KIRIN Now」の制作も行っており、コーナー記事の執筆・運営と特集記事へも関わっている。

2 インターナルブランディング施策の事例

(1) 間口拡大策

間口拡大策は幅広いグループ従業員にアプローチできる施策として実施しているものだが、従業員の年代の幅と事業会社の幅の2軸を注視し、これまでアプローチできていなかった層や関心の薄い層にも効果的な施策を検討し、実施してきた。従業員の年代では、企業の歴史に関心を持ちにくい20代から30代の従業員へのアプローチ、また事業会社の幅では飲料事業以外の事業会社や規模に関わらずバランスを考えたアプローチを試みてきた。キリンググループアーカイブズが実施したインターナルブランディングの事例を2つ紹介したい。

1つ目の事例は、20代から30代従業員へのアプローチとして実施した施策である。2021年に新入社員向けの施策として行った「グラレコで学ぶ！ キリンググループの歴史」と題した、1枚のイラストでキリンググループの歴史の中のトピックスを学ぶというものだ。グラレコとは、グラフィックレコーディングの略語で、本来では講義やミーティングの内容を絵（グラフィック）でリアルタイムに記録（レコーディング）していくことだが、その手法を使って1枚のイラストに歴史の流れを描いたものである。1枚でその内容が理解できるというわかりやすさと、手書きのイラストという特に若年層に親しみやすいビジュアルでのアプローチを図った。

キリンググループアーカイブズは毎年4月に行われる新入社員研修で歴史のパートを担当するが、2021年には新入社員研修実施後に受講者全員にメールでこの「グラレコで学ぶ！ キリンググループの歴史」を6回に分けて送付した（図3）。内容については新入社員研修と重複しないものとし、ビール事業と清涼飲料事業のフラッグシップブランドの誕生とその歴史、ヘルスサイエンス事業の歩み、先駆的な開発となったビールテイスト飲料、ワイン事業、ウイスキー事業について取り

図 3 グラレコで学ぶ！ キリングループの歴史（全6種）



上げた。

いずれもわかりやすさと目を引くビジュアルが好評で、新入社員へのメール送付が完了した後にイントラネットでグループ従業員にも送り共有を図ったところ、総務系の従業員が大きく印刷して事業所の壁に掲示したり、社外の発信に利用したいという声もあり、狙った年代よりさらに幅広い従業員へアプローチできたと考えられる。

2つ目の事例はインターナルブランディング Web サイト「KIRIN Now」で運営するコーナー「ちょい読み！ キリングループの歴史」である。キリングループでは社内報として長年発行していたグループ報『きりん』の冊子配布を2021年からWeb サイトに変更し、インターナルブラ

ンディング Web サイト「KIRIN Now」として開設した。この開設時にキリンググループアーカイブズが運営するコーナーとして「ちょい読み！ キリンググループの歴史」が設けられた。いわゆる社内報でキリンググループアーカイブズが連載するコーナーとしては初となり、写真画像と 1,000～1,500 文字程度の軽く読めるテキストで、その日に発生したキリンググループの歴史上のできごとを紹介する。投稿回数は月に 3 回とし、上旬・中旬・下旬を目安に間を空けて発信することとした。このサイトはキリンググループに所属する従業員であれば誰でも閲覧可能なため、間口拡大策として幅広い従業員に読まれる内容を目指して投稿することとなった。

投稿内容を選定する際には可能な限り事業会社の幅を広く取り、事業内容もビール事業や清涼飲料事業に偏らないよう、ワイン事業、医薬事業、ヘルスサイエンス事業なども取り上げ、バランスをとるように選定している。投稿するとサイトのトップページに掲載写真がサムネイル表示されるため、目につく写真を選定している。当初はカラフルなトップページの中にモノクロ写真の方が興味をひくのではと考えていたが、ある程度の投稿数を経た段階で分析したところ、モノクロ写真かカラー写真かの違いにアクセス数の差が大きく出ないことがわかった。それゆえ、モノクロあるいはカラーにこだわらず、より写真の構図や投稿内容を工夫するようにした。

このコーナーに対して、従業員からのコメントがキリンググループアーカイブズに寄せられている。たとえば、2022 年 5 月に、グループ会社の中で外食事業を行うキリンシティが 1983 年 5 月 14 日に設立されたという内容を、第一号店であるキリンシティ六本木店のオープン当時の写真を掲載して投稿したが、キリンシティ以外の事業会社に所属する従業員 2 名から、学生時代のキリンシティでのアルバイト経験談や、写真画像について「懐かしい」といった感想など、熱量の高いコメントが入った。投稿にコメントを入れるのは主にその内容の事業に関わる従業員や所属会社の従業員だが、異なる事業会社の従業員からのコメントは所属を越えてエンゲージメントを高め、また従業員同士のコミュニケーションともなる成果の 1 つと考えられる。

この「ちょい読み！ キリンググループの歴史」へは 2023 年 8 月末までで 85 回を超える投稿を行い、これを間口拡大策として継続して運営している。

(2) 奥行深耕策

奥行深耕策としては、インターナルブランディング Web サイト「KIRIN Now」にて 2023 年から特集記事として連載することになった「おさえておきたい！ KIRIN Group History」を挙げることができる。この記事は、編集部がアーカイブ担当者へインタビューするという会話形式で進行しながら画像や映像を差し込んで、1 つのストーリーを深く読み込んでいく構成とした。特に 2023 年 8 月 30 日に発信した、関東大震災に関する記事「関東大震災、その時キリンググループは？」は、多くの従業員の印象に残る記事となった。

2023 年 9 月 1 日は関東大震災から 100 年という節目にあたった。創業の地が横浜であるキリンビールでは震災によって従業員 26 名の命が失われ、本社と当時あった 3 工場のうちの 1 工場である横浜工場が損壊するという大きなダメージを受けた。事実のみでは負の歴史という印象しか残らない関東大震災だが、その後の復興に関する資料や現在につながる価値観を併せ、ストー

リー建てて伝えることで、従業員の共感を呼べないかと考えた。

もともとこの企画は2022年の11月から12月にかけてコーポレートコミュニケーション部の部長発案で実施された部内でのイベントから発案したものだった。そのイベントとは、「語り継ぎたい麒麟の歴史」という100年を超えるキリンググループの歴史の中から30の出来事を選んで一つ一つ掘り下げていくという企画で、部内所属の50名ほどがオンラインと会場参加のハイブリッド開催で実施した。アーカイブ室担当者が出来事とストーリーを紹介しつつ、部長がファシリテーター役となって若手従業員から感想を聞いたり、実際に出来事に直面した従業員の体験が共有されたりしながら進められ、アーカイブ室担当者としても非常に貴重な体験だった。

こうした企画で大切なのは実際に体験した者の声などの記録だが、100年も前となると残された資料は多くはない。また、この出来事の中で従業員が共感できることがあるか、現在につながっているようなことがあるかは、資料作成の時点では判っていなかった。しかし関東大震災と同年に地元企業から買収されて麒麟ビールの工場となった仙台工場が2023年に100周年を迎えるにあたり、調査や資料提供依頼を受けて古い資料を紐解いたところ、1923年の仙台工場庶務日誌が残っていることがわかった。関東大震災発生の日9月1日には“午後零時七分頃強震アリ”と記載され、その後の経過も細かく記されていた。交通・通信網の発達していなかった当時は震災の情報がなかなか伝わらず、被災した横浜工場との連絡が取れない状況の中で心配と焦りの気持ちを記している場面や、募金を集めたり、救援物資を帆船で輸送するなどして支援した様子は現在の災害復興支援を手探りで進めているような記録だった。また、被災した横浜工場は1926年に生麦の地に復興し、お披露目された。1926年6月19日に行われた復興祝賀会の様子は映画として撮影されて、約13分の映像となって残っている。その復興祝賀会の際に配られたパンフレット『復興の魁』には「今や横浜新工場の竣成を期とし、ただ精勤と誠実をもって、専心これに報いるほかなきを痛感せずんばあらず」という記載があった。復興までの支援への感謝の気持ちと、これからの事業に対し「誠実」という言葉を使って決意を表している。

この「誠実」という言葉はキリンググループの中で長らく使われ、現在では“One KIRIN” Values という企業方針の中でグループ従業員の一員として大切に考える考え方・気持ちとして設定されている「熱意・誠意・多様性〈Passion. Integrity. Diversity.〉」の中の「誠意」につながっている¹⁰⁾。このように従業員が共感するような体験を伝え、また現在につながっているストーリーを組み合わせることで、多くの従業員の印象に残る記事となり、サイト内の月間ランキングでも上位をキープしていた。

この現在の価値観とのつながりにおいては、キリンググループという企業がどのような考えを持ち、行動していて、それはどのような理由からなのか、という企業を人に例えるとどのような人か、その企業の人格形成とも言える部分に関わっていると考えている。この現在の「誠意」へのつながり以外に、キリンググループが長く大切にしている言葉がある。それが「品質本位」と「お客様本位」なのだが、以前は経営方針などに入っていたものの、現在の経営方針、経営理念、ミッションなどには記載されていない。しかし常に従業員が意識し、事あるごとに出てくる「品質

本位」「お客様本位」は経営の原点として今に生きており、さかのぼればグループの源であるキリンビールの前身会社、ジャパン・ブルワリー・カンパニーが第一号商品である「キリンビール」を製造開始する際に、資本金の増資もいわず、本格的でこだわりぬいたドイツ風ビールを醸造したことで、経営陣の多くがイギリス人だったにもかかわらず、イギリス風のエールではなく、将来の顧客と考えた日本人が好むドイツ風のラガータイプのビールを製造することを選択する、という姿勢や行動に表れていた。このストーリーは先述の「おさえておきたい！ KIRIN Group History」で取り上げたが、特に近年増加しているキャリア採用¹¹⁾で入社した従業員にとって、「品質本位」「お客様本位」を何故キリングroupが大切にしているのかを知る機会とする目的で発信した。また、キャリア採用の従業員以外にとっても、企業の価値観や考え方が先人の行動や思いから言語化され、さらに100年を越えて現在につながっていると知ることは、エンゲージメントに大きく影響することと考えている。

3 インターナルブランディングからエクスターナルブランディングへの活用

(1) エクスターナルブランディングへの活用の概要

インターナルブランディングに注力すると、外部への発信活動が控えられ内向きになってしまいうのではないかと、思われるかもしれないが、キリングroupアーカイブズの活動ではインターナルからエクスターナルへと活用する取組みが行われた。2010年代はWebサイトの充実や企業公式SNSを通じての発信など、グループ外へ向けての発信を行って企業ブランド価値向上に貢献するという方針だったが、ブランド戦略部に所属していた2020年にインターナルブランディングに注力していくこととなった。グループ従業員の認知、理解、共感を目指して行ってきた活動が浸透していき、一部の従業員が自ら歴史を生かしたいという動きがみられるまでになったと考えられる。

エクスターナルブランディングへの活用は、従業員から外部に向けて発信したいという依頼を受けてグループ内へ発信していた資料をグループ外へ転換可能なものを選定・編集して発信する、という事例に加え、ブランディングを目的に制作された発信に歴史に関する情報を織り込むというものもあった。

このインターナルブランディングからエクスターナルブランディングへと展開された活動は、2つの点でアーカイブズ組織が自らグループ外へ発信するより意義が大きいことと考えられる。

1つ目は、活用された資料は従業員によって「この歴史資料を活用したい」という意思で選ばれた資料であることだ。アーカイブズ担当者以外のより消費者に近い視点から選ばれた資料は、消費者のブランド想起や好意度の上昇につながりやすく、企業ブランド価値向上の可能性が高いと考えられる。

2つ目は、アーカイブズ組織外の従業員が発信することによって、歴史に関わることが自分事化されている点だ。数年先まで計画を立てて事業を進め、常に未来志向の従業員が振り返って企業の歴史に触れる機会は多くはない。しかし発信に関わることによって、その従業員にとっても

図 4 2021 年 11 月 1 日に麒麟ビバレッジの企業公式 Twitter（現・X）へ投稿した「イラストで知る麒麟の歴史—午後の紅茶—」のイラスト



アーカイブ資料を読みこみ、腹落ちし、製作して確認し、発信するという数段階を経て自分事となる貴重な機会となっている。

(2) エクスターナルブランディングへの活用事例

エクスターナルブランディングへの活用について、3つの事例を紹介する。

1つ目の事例は、企業公式 SNS での投稿である。先述の「グラレコで学ぶ！ キリングループの歴史」については従業員から外部に向けて発信したいという声があった旨を紹介したが、企業公式 SNS の担当者より提案があり、清涼飲料商品のフラッグシップブランドである「午後の紅茶」の誕生について描いたバージョンを発信することとなった。キリングループで清涼飲料事業を行っている麒麟ビバレッジの企業公式 Twitter（現・X）で投稿するため、社外用に改変を加えたイラストを作成し、2021 年 11 月 1 日に投稿した（図 4）。

この投稿にはイラストに対するコメントとともに 2021 年に 35 周年を迎えた「午後の紅茶」に対する愛着を込めたコメントも寄せられ、商品ブランドの想起・好意度の向上にも寄与したと考えられる。

2つ目の事例は、企業オウンドサイトへの掲載である。キリンホールディングスのオウンドサイトでは商品情報サイトを設け、商品に関する情報をまとめて紹介するページを設けているが、担当者からここに過去の商品を振り返り、昔から今につながるものづくりへの想いを伝えるコー

ナーを設置したいという提案を受けた。具体的には、間口拡大策としてインターナルブランディング Web サイト「KIRIN Now」で運営していたコーナー「ちょい読み！ キリンググループの歴史」を外部向けに公開したいというものだった。元がグループ内向けに作成した内容だったため、多少の改変は必要だったが、目的にも合致し、活用の好事例となった。

コーナータイトルを「キリンググループ温故知新」として 2023 年 5 月から月次で公開を開始した (<https://www.kirin.co.jp/others/stories/20230501/>)。

そして 3 つ目の事例が「キリン note」で、これまでの 2 事例とは異なり、従業員自らが発信する内容に歴史を織り込むというものである。キリンホールディングスでは「キリン note (<https://note-kirinbrewery.kirin.co.jp/>)」を運営し、商品ブランドや企業の取り組み、キリンググループで働く従業員など様々なテーマでの記事投稿を行っている。特に商品ブランドに関する記事については開発ストーリーやこれまでの歩みなどを取り上げ、その歴史に触れている。この取り組みの注目すべき点はキリンググループアーカイブズが発信した資料の応用や改変ではなく、従業員自らが歴史を織り込んだ記事を作成し、発信を行っていることだ。

また、歴史に関する内容を含む場合はキリンググループアーカイブズと連携し、過去の商品パッケージの貸出や内容確認、資料提供などを行っている。従業員がキリンググループの歴史は資産である、という認識のもとに作成し、発信している理想的な活動である。

4 課 題

キリンググループアーカイブズの活動は、インターナルブランディングからエクスターナルブランディングへ活かされるなど、一定の成果を出しつつあるが、まだ発展途上の取り組みでもある。現在、歴史資料の活用まで至っている従業員は一部見られるようになった。しかし、キリンググループアーカイブズを認知し、歴史についての理解もしているが、次の段階である活用へ進みえていないという従業員も多くいるのが現状である。活用については実際に資料を利用すること以外に意識変容や行動変容も含めてはいるものの、それを促すための発信資料を見たことがないという層も存在する。こうした全く関与のない層についてのアプローチは、現在のところ様々な試みを行っている状況である。これまでに実施した発信では到達できていないと考えるならば、発信の内容・発信形式の変更や、興味・関心を引き起こすようなアプローチを実施する必要がある、特に 2023 年から新たな取り組みも開始している。

また、こうしたグループ内でアーカイブズの資料を見たことがない、あるいは存在を未だ認識していない層へのアプローチは、グループ外への発信に特化しては置き去りになってしまっていた可能性もあるが、インターナルブランディングに注力することで輪郭が見え始め、間口拡大策と奥行深耕策の両輪で取り組むこととなった。継続して活動をしていけば、インターナルブランディングの成果とともにアーカイブズ組織の存在価値を上げることもつながり、キリンググループアーカイブズがキリンググループにとってなくてはならない存在と認識されるようになると期待している。今後、インターナルブランディングの活動をさらに幅広く深く行っていき、企業

アーカイブズの組織や土台をよりしっかりしたものにしていくためにも取り組み続けている課題である。

IV おわりに

キリンググループアーカイブズの現在の活動とインターナルブランディングについての施策を中心に紹介してきたが、これはほんの10年ほどの活動である。長い目で見れば1957年発刊の『麒麟麦酒五十年史』の制作時から本格的に資料の収集・整理をはじめ、それがビール業界やビール文化を語るまでの膨大さとなり、データベースのシステムを構築・整理し、従業員に活用されるという段階までたどり着いた、長い歩みの中の一部の活動に過ぎない。

特に近年はデジタル化の促進による経営活動の変化や、企業倫理がより厳格にみられるといった影響もあり、企業アーカイブズの在り方も変化し、進化している。キリンググループでは過去、社史制作のために組織がつくられ、制作が完了すると解散するということを繰り返してきたが、引き継いできた資料を常に活かすため、継続的に経営に貢献する組織として存在することになった。

キリンググループアーカイブズでは企業アーカイブズとはどのようにあるべきか、その存在価値とは何かを、幾度も自問自答しながら歩んできた。ある程度資料整理が進み、従業員からの問い合わせや提供依頼に円滑に応えられるようなシステムが整ってくると、さらにその問答は深いものとなってきた。グループ外への発信で商品ブランドと消費者との長年のつながりやブランド想起ができようになると、こうしたつながりと想起で貢献していければ良いのかと考えるようになったが、最も近いクライアントであるグループ従業員に企業アーカイブズは経営に資する、なくてはならない組織であると認識してもらわなければ、活動の土台である収集活動や存在意義が揺らいでしまうこともある。

活動を続けながらの学びの中で、その企業らしさや企業文化、企業が何者であるかといった企業の人格のようなものの形成とその証明にアーカイブズが役立つことを実感した。振り返れば、キリンホールディングスでも現在の企業方針や価値観、経営の傾向には、過去に行ってきたことが影響している。それならば、それがどのような経緯で、どう現在とつながっているのかを紐解いていけば、所属する企業らしさや企業人格を明らかにでき、従業員の共感と呼べるのではないかと考えた。2022年に所属しているコーポレートコミュニケーション部内で実施した「語り継ぎたい麒麟の歴史」では、過去の出来事を可能な限り、その経緯を紐解いて伝えた。100年以上続く企業では残っていない資料もあり、すべてを明らかにすることは難しかったが、それでも前身会社時代から大切にしている「品質本位」「お客様本位」、現在の価値観「誠意」につながる「誠実」という言葉の経緯は参加していた従業員の共感と呼ぶことができた。特に現在の経営理念などに反映されていないにもかかわらず、キリンググループ従業員が常に意識している「品質本位」「お客様本位」はキリンググループ「らしさ」、また企業人格とも呼べるもので、さらにそれを

語ることができるのは歴史資料なのである。

また、2023年5月にはグループ内の経理部門を担当する部署に部署単独での歴史研修を行った。近年増えてきたキャリア採用入社の従業員の理解促進と、新入社員研修以来、歴史を学ぶ機会がなく、振り返りたいと考える従業員のために実施するという目的だった。この研修で興味深かったのは、研修後のアンケートのコメントで「品質本位」に関するストーリーに言及した従業員が多かったことだ。経理部門の従業員が日々の業務の中で歴史を意識したり語ったりする機会は少ないが、キリンググループの経営の原点である「品質本位」という考え方に、自身の業務との共通点として、間違いなく業務を行う「業務品質」という言葉を見出し、共感していた。こうした従業員自身の気づきを促すことも効果的なインターナルブランディングにつながると考えられる。

現在のキリンググループアーカイブズの方針は、グループ従業員が歴史資産を活用することにより企業ブランド価値向上に貢献する、ということだ。最終目的となる企業自体のブランド価値向上のために、グループ従業員が企業の歴史を正しく理解し、これまでの歩みに共感し、親和性を持ち、社外へ向けて発信していきたいという志を持って活用へ導くという道筋をつくっていくことだと考えている。現在も未だ道半ばであるという認識ではいるが、従業員の共感が得られ、活用が始まっているという段階に至っている。歴史は資産である、歴史は過去と現在をつなぎ未来をつくる、という意識を企業アーカイブズに関わる従業員以外も持ち始めているが、インターナルブランディングを浸透させることでさらに多くの従業員へ広げていきたいと考えている。

注

- 1) キリンググループアーカイブズの対外名称はキリンホールディングス株式会社コーポレートコミュニケーション部アーカイブ室であるが、キリンググループのアーカイブ組織として本稿ではキリンググループアーカイブズとする。
- 2) このグループ従業員とは、正社員や契約社員といった属性に関することなく、キリンググループに属する事業会社に所属する従業員を指す。
- 3) 麒麟麦酒株式会社は創立時は漢字表記であったが、1984年に社名の一般表記をカタカナのキリンビール株式会社とした。本稿ではこれ以降、キリンビールとする。
- 4) ここではインターナルブランディングに対して社外に向けて行う企業ブランディング活動として、エクスターナルブランディングという言葉を使う。
- 5) ブランド戦略部は、2023年9月現在、マーケティング戦略部と名称変更している。
- 6) データベースのシステムはDNP社のディアルシーブをカスタマイズして運用している。
- 7) 企業資料協議会 (<https://www.baa.gr.jp/>)
- 8) キリンビールの前身会社であるジャパン・ブルワリー・カンパニーは横浜の在留外国人らで設立され、その事業を明治屋の米井源治郎らが引き継いでキリンビール社を創立した。
- 9) キリンの工場見学 (<https://www.kirin.co.jp/experience/factory/>)。
- 10) “One KIRIN” Values (<https://www.kirinholdings.com/jp/profile/philosophy/>)。
- 11) 「キャリア採用」とは就業経験を経て入社した従業員を意味する。

Abstract

A Corporate Archives Department that Contributes to Improving Corporate Value through Internal Branding The Kirin Group Archives

Yayoi YAMADA

Kirin Group Archives is a corporate archives department within Kirin Holdings. It was established in 1999 as an offshoot of Kirin Brewery's Corporate History Department, which compiles the company's history book. Currently, it collects, preserves, and utilizes historical materials not only of Kirin Brewery but also of the Kirin Group. It aims to have Group employees to contribute to enhancing the value of the corporate brand by utilizing historical assets.

The Kirin Group Archives has a database that contains over 120,000 records and handles around 400 inquiries a year from Group employees. The focus of collection and preservation activities is the digital archive, which preserves data materials that are currently being generated, in addition to digitizing materials from the past. Internal branding is a key focus of the department's communication activities.

In the 2010s, the department's plan was to contribute to increasing the value of the brand by communicating outside the group, such as by improving the website and through the company's official SNS, but in 2020 the department decided to focus on internal branding. Therefore, two strategies were developed. One, a strategy of deep understanding and empathy, and two, a strategy of approaching younger employees and employees who had not previously been involved in the history of the company. Internal branding strategies were developed for external branding as well. In addition, while exploring the nature of corporate archives, we recognized the usefulness of archives for corporate culture and corporate identity, which we utilized in our internal branding activities.

This paper presents the current activities of the Kirin Group Archives and examples of internal branding initiatives, as well as examples that have evolved into external branding.

Keywords Kirin Holdings, corporate archives, internal branding, database, digital

