

## 企業家を扱う企業博物館の傾向に関する考察

高柳 直弥

大正大学准教授

キーワード 企業博物館, ミュージアム, アーカイブズ, 企業家の展示

### I 企業博物館とビジネスアーカイブズ

本稿はこれまでに蓄積されてきた企業博物館に関する議論をもとに、企業博物館の在り方を整理する枠組みをつくることを目的としている。また、その枠組みをもとに、企業家を扱う企業博物館の傾向や変化を考察していく。これらの考察を始めるにあたり、まずは企業博物館と類似する概念でもあるビジネスアーカイブズを、本稿においてどのように位置づけるのかについて確認しておく。

これまでの数多くの企業博物館に関する研究において言及されているように、日本における企業博物館の定義は、設置者および運営者が企業であること、内容が当該企業の生業に関連するものである点を含める点で共通している。それらに加えて、例えば「企業理念の理解を得る」（星合, 1995, 35 頁）や「積極的に地域社会の文化開発に貢献している」（諸岡, 1995b, 29 頁）といった目的を追記することで、定義としての独自色が出ている場合もある。また、比較的多くの定義において共通しているもう 1 つの特徴として、資料の収集や保管、展示、研究といった博物館の機能を含める点をあげることもできる<sup>1)</sup>。

一方、企業博物館と類似した表現として、企業アーカイブズやビジネスアーカイブズが存在する<sup>2)</sup>。松崎 (2012) によると、ビジネスアーカイブズには、「企業が作成・収受した記録資料」という意味と、「企業の記録資料を保存・管理・提供する機能」（あるいはその機能を提供する部署・機関）という意味がある。また、記録資料としてのビジネスアーカイブズについての議論の動向として、企業や企業に関する歴史叙述のための典拠としてだけではなく、企業のマーケティングや CSR、経営理念の継承や従業員教育といった経営や業務に対する価値を持つという見方ができてきていると述べている。そして、これらの価値の実現において重要となるのが、ビジネスアーカイブズのもう 1 つの意味である、企業の記録資料の保存・管理・提供・利活用といった機能であるとしている。

このように、ビジネスアーカイブズの捉え方次第では、それらと企業博物館の間には、資料の収集や保管、提供といった機能面での重なりが存在している。その点をふまえた上で、本稿では企業博物館という用語を、企業が作成・収受した記録資料や、製品や機械などのモノ資料等の収集や保管、展示、研究等での利活用といった機能を担う企業施設を指す言葉として使用する。

以下では、第一に企業博物館をめぐって展開されてきた議論や動向をもとに、企業博物館が担う役割を整理する枠組みをつくる。第二に、この枠組みをもとに企業家を扱う企業博物館の傾向や変化を考察する。

## II 企業博物館に期待する企業と社会

### 1 社会が期待するもの

#### (1) 産業や技術に関する資料の収集・保管・展示

企業が博物館のような施設をつくり、社内外の人々に公開することは、国内では明治期から存在していたことが確認されている<sup>3)</sup>。ただし、そのような施設に対し、マスコミや施設関係者が「企業博物館」と呼ぶことが増えてきたのは1980年代に入ってからのことである(高柳, 2011)。このような動きに先行して、「企業博物館はどうあるべきか」という点について、国立民族学博物館の初代館長を務めた梅棹忠夫が次のような見解を述べている(梅棹, 1979, 6頁)。

「従来から、おおくの企業では、記念室、資料室のようなものをもうけて、創業者の遺品とか、会社の発展のあとをしめす文書や、製品の変遷をしめす実物資料などを保存しているものである。それはそれで、けっこうなことである。しかし、それをそのまま拡張していても、企業博物館にはならない。

(中略)

博物館というからには、私企業の個別的立場をはなれて、その業種一般の普遍的な立場にたたなければならない。そのような普遍性がなければ、それは単に一私企業の広告・宣伝活動にすぎなくなってしまふ。」

これは1979年に開館し、自身が監修をつとめたサントリーウイスキー博物館のガイドブックに記載された見解である。梅棹のように、「博物館」と名乗る以上、私企業の個別的立場を離れ、何らかのテーマに沿った専門的、普遍的な情報発信施設となるべきという考え方が、当時の日本の博物館関係者の間には少なからず存在していた。1983年10月31日の日本経済新聞西部朝刊社会面の記事でも、当時増加しつつあった企業博物館について述べる中で、日本博物館協会の毛利正夫専務理事が、同協会にも約30件の企業博物館が加盟していることと、企業の宣伝色が強く出た博物館は成功しないという見解を示している(「九州エネルギー館1周年、新名所に予想上回る19万人(話題パトロール)」『日本経済新聞』1983年10月31日西部朝刊)。

また、UCC コーヒー博物館の初代館長を務め、1990年代に精力的に企業博物館に関する著作を出してきた諸岡博熊も「企業の広告宣伝の延長線上にあつて普遍性のないものを公開するなど企業博物館とはいいい難い」（諸岡、1989、11頁）、「企業博物館は、企業のフィランソロピー活動のひとつとしての文化施設であるが、企業側も十分に理解しないで安易に開設するため、企業のショールームの延長的存在となっているところにも問題がある」（諸岡、1995a、36頁）といった、企業の宣伝色が強い施設に対する疑問を繰り返し示しつつ、企業博物館のあるべき姿として「企業の生業にかかわる普遍的な情報を伝えるところ」という見方をしている（諸岡、1997、8頁）。その他、半田（2000a）は企業博物館において、それぞれの設置者が掲げる館の理念や目的（例えば、企業や製品の宣伝になること）があることを認めつつも、そのための機能のみが存在している施設が「博物館」と名乗ることについては疑問を持つとして、全ての博物館が持つべき社会的役割を企業博物館も有している必要があるとしている。

企業博物館から発信される情報の在り方について、何らかのテーマに沿った専門的、普遍的なものを期待する議論と類似するものとして、企業博物館を特定の産業や業界の博物館として位置づけていく動きをあげることができる。例えば産業考古学会の会長を務めていた内田星美は、将来の企業博物館に望むこととして、①施設として企業内の産業遺産を重視する、②展示技術よりも内容を重視する、③見学者数よりも質を重視する、④研究の場となること、をあげている（内田、1987）。また、内田（1987）は、近代産業遺産の保存施設としての企業博物館の重要性についても述べている。ここでの近代産業とは、19世紀後半以降、西欧化を通じて発達した日本の産業のことである。これらに関係する資料は、企業の所有物である場合が多く、研究の対象となる前に廃棄されることもある。そのような事態が放置されていると、産業考古学や経営史などの学問分野の発展に支障が生じる可能性がある。これらの学問分野にとって、企業博物館は将来的に研究を支える、重要な資料の保管施設としての役割が期待されているのである<sup>4)</sup>。

また、上記のような企業博物館の在り方に基づいて、国公立の総合博物館と連携した、特定の技術や産業についての各論的な情報発信（半田、2000b）や、企業博物館間の連携（半田、2008b）も重要となってくるとされてきた。このような議論の背景には、企業博物館の設置者であり運営者でもある企業が、明治以降の日本の産業や文化の変容を担ってきた主体の1つであり、関連する資料を保有する機関であると博物館学や産業史や技術史の関係者から認識されてきたことも関係しているだろう<sup>5)</sup>。

このように、日本における企業博物館に関する議論や動向の特徴の1つとして、産業史や技術史、経営史に関係する博物館としての役割、特にこれらに関する資料の収集や保管、展示といった機能を有することや、それらを通じて人々の研究や教養に資することが期待されてきたことがわかる。このような傾向と関係して、企業博物館ではなく、産業博物館や産業技術史博物館、産業文化博物館といった呼び方をする動きも存在しているが<sup>6)</sup>、企業博物館に対し、企業広報や製品プロモーションの機能ではなく、資料の保存や公開によって、国公立の博物館を補完し、公益に資する役割を担うことを期待する議論となる傾向がある点は共通している。

## (2) 産業や技術をテーマにした観光スポット

企業博物館において、産業史や技術史、経営史に関係する博物館として、関連する資料の収集や保管、展示といった機能を担うことと並行して、企業博物館に産業や技術をテーマにした観光スポットとしての役割を期待する動きや、資料とされるものに対して「文化遺産的な価値」を認める動きも登場してきた。後者の動きが日本において発展してくるのは、1990年代以降である。例えば、文化庁では1990年から「近代化遺産総合調査」を実施している。また、1993年には重要文化財建造物の種別として「近代化遺産」が新設され、群馬県の碓氷峠鉄道施設と秋田県の藤倉水源地の水道施設が指定を受けている。

企業博物館に直接的に関わる動きとしては、国立科学博物館による「重要科学技術史資料（未来技術遺産）」の登録をあげることができる。この制度は2008年から開始されており、科学技術史資料のうち、「科学技術の発達上重要な成果を示し、次世代に継承していく上で重要な意義を持つもの」や「国民生活、経済、社会、文化の在り方に顕著な影響を与えたもの」に該当する資料を、国立科学博物館が選定し、『重要科学技術史資料登録台帳』に登録するものである<sup>7)</sup>。企業博物館が保有する資料についても、例えば、東芝未来科学館が保有している国産初の電気冷蔵庫や洗濯機、ヤンマーミュージアムが保有している小形横形水冷ディーゼルエンジン（HB-5495）、セイコーミュージアムの世界初の家庭用クォーツ掛時計、ニコンミュージアムのニコンFなど、現在までに様々なものが登録されてきている。

こうした動きを経て、酒造用具のように、いわゆる伝統産業の資料としての認識が従来からあったものに加えて、電気冷蔵庫や洗濯機、自動織機、エンジンなど、近代産業に関する技術や製品に対しても文化遺産的な価値が認められるようになってきた。そして、それらを観光資源として活用することを促す動きも進む。その1つが、経済産業省によって行われた2007年の「近代化産業遺産群」、2009年の「近代化産業遺産群・続33」の公表である（経済産業省、2007；2009）。この活動によって公表された近代化産業遺産は、調査を踏まえた上で、地域と産業の関わり合いの歴史など、社会的背景をストーリー化することによって、自治体が産業観光などの地域活性化をはかる際に活用されるものとなることが想定されている。重要科学技術史資料としても登録されている東芝未来科学館の電気冷蔵庫や洗濯機のほか、トヨタ産業技術記念館のG型織機やトヨタG1型トラック、島津創業記念資料館の医療用X線装置、松下幸之助歴史館の改良アタッチメントプラグや角形ランプなど、企業博物館が資料として保有し、場合によって展示している様々な製品や機械が、近代化産業遺産として認定されている。つまり、ここであげた企業博物館は、観光資源となる近代化産業遺産を保有している、地域の産業観光スポットとしての役割も期待されることになるのである。

これらの動きをふまえて、地域の観光との関連で企業博物館を考察する研究もある。例えば中村（1998）は、島津創業記念資料館や梅小路蒸気機関車館といった企業博物館が地域の産業観光における観光資源となっていることをふまえて、企業側に対しては専門家の助言を取り入れた観光資源化の可能性の検討の必要性を、地方自治体側には観光資源となりつつある企業博物館やそ

の資料を地域活性化に活用することを検討する必要性を指摘している。また、森嶋（2014）は日立地域における近代化産業遺産の保存と活用の事例を考察する中で、日鉱記念館や小平記念館といった同地域の企業博物館や近代化産業遺産が、地域の個人や団体の運動を経て、郷土学習のための産業観光資源という、地域アイデンティティの源泉としての価値を持つようになったと述べている。高柳（2015a）も、企業の経済活動によって生み出されてきた様々な成果やノウハウが、産業だけではなく、その産業を支えてきた地域社会の様子を未来に伝えていくための文化遺産的な価値をもつものとして扱われるようになりつつある中で、企業博物館は地域の観光資源やアイデンティティをかたち作る場としても機能していると述べている。その他、佐藤（2022）は北九州市を事例として、公立の産業博物館や企業博物館の成立と、産業が文化として扱われるようになる過程や、公立博物館や企業博物館が観光資源としてみなされるようになる過程について、文化遺産の社会学の理論である「博物館学的欲望」や観光社会学の理論である「「観光の場」の発現」を援用して考察している<sup>8)</sup>。

また、こうした産業観光の観点においても、他の博物館との連携の必要性が指摘されてきている。武田（2009）は観光地としての宣伝や広報の効果を高める上で、地域内の博物館のネットワークや、自動車や家電といった業種ごとのネットワーク、部品メーカーと完成品メーカーのネットワークをつくることの重要性を指摘している。また、久本（2022）は、大阪の道修町ミュージアムストリート的事例をもとに、企業博物館の地域連携について考察し、各企業博物館の運営をそれぞれの設置企業に全て委ねるのではなく、その連携の基盤となり、各館の関係等を構築および調整する主体をつくる重要性を指摘している。それによって、地域内での共同の企画展の開催など、新たな博物館活動の展開に期待することができるほか、企業博物館の営業時間の拡大なども、解決することができるとしている。

## 2 企業が期待するもの

前項において見てきた議論が疑問視していた企業博物館の在り方からもわかるように、企業博物館そのものは企業において宣伝等のツールとして注目されており、実際そのように運営されているものも存在していた。実際、1980年代には、電通が中心となって、企業博物館を紹介する連載や書籍を出している<sup>9)</sup>。このように、マーケティングの実務における企業博物館への注目そのものは古くから存在しているが、これについての研究が本格化するのは21世紀に入ってからのことである。経営やマーケティングを専門とする国内外の研究者によって、企業イメージやアイデンティティの構築、企業のコアバリューの再確認、従業員の企業への帰属意識の醸成、CSRの表現など、いわゆるコーポレートコミュニケーション的な場面において企業博物館が発揮する力が議論されるようになった。これらの動きを受けて、マーケティングの実務においても、企業博物館への注目が近年再び集まってきている<sup>10)</sup>。本項では、このような企業博物館の特徴、すなわち企業側からの期待についての議論を整理していく。

### (1) 企業の資料室としての機能

企業の中には、企業博物館に対し、自社の歴史資料の収集や保管と、それらをもとにした製品や宣伝づくりなど、企業内の各種プロジェクトに対する情報提供や支援といった、いわゆる資料室的な役割を期待するところもある。その背景の1つには、企業内で資料室として運用されていた場所が発展して企業博物館になっているというものがあるが、ビジネスにおける歴史資料の価値を積極的に捉えた上での期待という考え方でもできる。例えば、資生堂は人・モノ・金に次ぐ第4の経営資産として「企業文化」を捉え、それらを活用する体制として、企業文化部という部署や企業博物館（資生堂企業資料館）をつくってきた<sup>11)</sup>。資生堂企業資料館の設立について、資生堂企業文化部は次のように述べている（資生堂企業文化部, 1993, 354頁）。

「たとえ企業文化とは何かということ認識していても、実際にその構成要素、例えば会議資料、キャンペーン企画や、研究開発の途中での検討資料、裏づけとなった調査結果レポート等々が残され、集められていないかぎり、その継承と再現は極めて限られたものになってしまう。

（中略）

私たちは、海外への展開を推進していくなかで、現地の企業と交流を深めれば深めるほど、彼らの歴史資料保存へのこだわりを知り、驚きと敬服を覚えざるを得ない。ドイツのクルップ社をはじめ、伝統のある企業ほど企業博物館、企業資料館を持つという事実には、それは示されている。歴史資料の地道な蓄積が企業文化であり、それが企業のパラダイム・シフトの知的・感性的ばねになることを彼らは十分に認識しているのである。

（中略）

私たちとしては、専門のスタッフを置くなりして、遅ればせながら、資料の収集・保管のシステムを確立すべきであろう。そこで企画・設置したのが資生堂アートハウスと資生堂企業資料館である。」

岡田（2011）によると、実際にこれらの資料は保管されるだけではなく、社内外の研究活動やメディア取材、販促活動などに協力する際に貸し出されることもある。つまり企業博物館は社内外の歴史資料活用の拠点としての役割も担っているということである。社外からの資料活用案件に対する協力という、社会からの期待に応える企業博物館という見方と重なる部分もある一方で、設置企業からの期待に応える部分について、掘り下げた考察を展開しているのが堀江（2015）である。堀江は、企業博物館に存在する過去の資料や展示物が、現在の従業員に重要な知識や技術、情報をもたらすことに注目し、組織能力やイノベーションを生み出す新たな知識の結合の場として企業博物館が捉えられる可能性を指摘している<sup>12)</sup>。

### (2) 企業のイメージ戦略やブランディングのための施設

自社の資料室としての活用とは異なり、展示内容に注目することによって、企業博物館に対す

る企業側の期待を考察する研究も進んできている。最も素朴な期待としては、企業の事業活動の認知や関心を向上させるというものがある。例えば、鳥居（2013）はBtoB製造業の企業博物館について考察し、生産財や産業財を扱っており、一般の人々との接点が少ないBtoB製造業にとって、自社や主要事業に対する認知や関心を促すために、企業博物館が活用できることを明らかにしている。

また、企業や事業内容に対する認知や関心に加えて、企業としてのイメージやブランディングへの貢献を企業が期待できることに注目する研究も存在している。例えば、高橋（2012）は博物館を「社会にとっての設置母体の有用性を主張し正当性・正統性を認めさせる施設」（67頁）とした上で、企業博物館はその典型例であると述べている。すなわち、企業博物館は設置企業が社会に対して自分達の有用性を主張し、社会における自分たちの正当性・正統性を獲得していく上で重要な役割を担っているということである。これに関連する海外の研究として確認しておきたいのが、Nissley and Casey（2002）による「展示のポリティクス」（politics of display）である。

展示のポリティクスは、企業博物館を持つ企業による行為を想定して提示された概念であり、組織記憶に関する理論をもとにしている。Nissley and Casey（2002）によると、企業が自社の博物館の展示内容を決定可能であるということは、企業が特定の解釈を「真実」として人々に提供することや、人々の脳裏から遠ざけようとする力を持っていることを意味する。例えば、企業は利用者に好意的な企業イメージを想起させるために、好意的な企業イメージを想起させやすい資料（例えば、技術革新を業界内でリードしてきたことを象徴する製品）のみを意図的に展示物として選択したり、数ある展示物の中でも目立つように配置したりできる。イタリアのオートバイメーカーであるPiaggioの企業博物館を考察しているStigliani and Ravasi（2007）は、同社のスクーターであるVespaの展示の特徴として、自分たちがイタリアの交通慣習やライフスタイルの変化に貢献した企業であると人々にイメージされるように工夫が施されていると述べている。また、創業者や経営者の軌跡を紹介する企業博物館を考察している日置（2003）は、これらの人物が事業家ではなく技術者として紹介され、新製品や新技術による社会貢献を強調し、「イノベーションによって社会に貢献した企業」という企業イメージを演出する傾向があると述べている。Nissley and Casey（2002）は、企業のこのような行為を「想起のポリティクス」（politics of remembering）と名付けている。

他方で、資料や情報を展示内容から排除するという方法も施策の1つである。例えば、自社の悪いイメージにつながる出来事は、たとえ過去の出来事として存在していたとしても、企業としてはできれば人々の記憶から忘れられる、あるいは思い出されることが望ましい。こうした場合に、企業はその出来事や関連する資料を扱わないように、企業の歴史に関する展示内容をコントロールすることができる。Nissley and Casey（2002）は、これを「忘却のポリティクス」（politics of forgetting）と名付けている。

また、企業にとって、企業博物館をこうした展示手法を駆使しつつ活用することは、対外的なイメージ戦略としてだけでなく、企業のアイデンティティの構築や、コアバリューの再確認、

従業員の企業への帰属意識の醸成といった、企業内に向けた施策としても活用できる。自社の歴史に関する展示として、企業としてのルーツや、過去の挑戦および成功、危機とその克服、失敗などを、自分たちは何者なのか、何者であるべきかのイメージの手がかりとして見学者である従業員に示すことができるのである（高柳・粟津，2014）。

このように、企業博物館は企業が記憶すべき事物を選別した上で、企業の成功物語や企業理念として組織内外のステークホルダーに提示するメディア的な役割を担っている<sup>13)</sup>。これら企業内外に向けた企業としての情報発信としての企業博物館の在り方を、包括的な企業博物館運営として整理しているのが高柳（2017）である。高柳は、ヤマハ発動機の企業博物館「コミュニケーションプラザ」の事例から、企業内部のコミュニケーションの場としての企業博物館活動が、長期的には企業外部とのコミュニケーション活動としての企業博物館運営の発展を支えていくことを示している。

その他、展示内容に限らず企業博物館の効果として企業イメージやブランディングを考察する研究も存在する。例えば白石（2016）は、製品が同質化して競争が厳しい市場において、「経験価値」をもとにしたブランディングが重要であるとした上で、体験型の企業博物館で形成される思い出が製品やブランドへの経験価値を生み出し、当該企業を応援したいという心理や当該企業の製品を選択する行動に結びつくとしている。

### （3）地域社会との関係づくり拠点や社会貢献活動

企業博物館は地域との良好な関係をつくることやそれを維持するための拠点としての役割も企業から期待されている。1980年代に全国の企業博物館を対象に実施されたアンケート調査によると、回答館の約30%が開館の目的の1つとして「地域対策」をあげていた（星合，1995）。博物館の設置や運営は、雇用の創出や観光客を地域に呼び込むことによる地域経済の活性化といった効果を期待できる。また、博物館は人々の暮らしや風土を扱う施設としての役割をもち、地域社会のアイデンティティの形成や維持にも貢献している。そのため、こうした役割を担う博物館を企業として設置し運営することは、地域社会との良好な関係づくりのための社会貢献活動としても捉えることができる<sup>14)</sup>。

実際、電力企業の企業博物館を考察した住原（2003）によると、これらの企業博物館は展示を通じて原子力発電の仕組みや意義を人々に理解してもらう以外にも、立地地域に観光客を呼び込むための施設として存在することによって、地域社会との良好な関係づくりを進める役割を担っている。また、企業博物館を活用した地域社会との良好な関係づくりの在り方は多様化しており、地域に関連する資料の収集や保管、展示といった活動だけではなく、近隣地域の教育機関での出張授業など、地域社会の教育支援活動の充実化や、地域社会内の個人や団体、行政機関と共に、地域社会の課題を協議し、解決策を実行するといったことに取り組む事例も現れてきている（高柳，2015a）。

また、企業にとって自社に関係する産業史や技術史、科学技術の仕組み等を、自社のものに偏ることなく説明する展示を中心とする企業博物館を設立して運営することは、産業や技術の歴史

を学ぶことができる教育施設や、次世代にもものづくりや科学技術に対する興味を持たせるための施設、文化施設を社会に提供しているという意味で、社会貢献活動の一環となっている（篠田，2004；半田，2008b）。実際、企業博物館を保有していることを自社のホームページやCSR報告書等に社会貢献活動として紹介している企業は多数存在する。諸岡（1990）は、UCC コーヒー博物館のような、業種についての専門的、普遍的な博物館企業博物館をつくる計画が出てきた背景の1つとして、こうした活動が企業イメージ戦略としても有効であるという認識をもつ企業が増えてきたということをおげている。また半田（2000a，137頁）は、たばこと塩の博物館の設立時の理念について「質の高い博物館を経営することにより、企業、特に独占的な企業としての社会的責任を果たし企業イメージを高める」というものであり、「たばこと塩の文化遺産、民俗資料をもととして、文化史的、産業史的側面を系統的に展示し、公社事業の理解と周知をはかる」という目的をもってたと述べている。

これらの議論が捉えている企業博物館の在り方は、企業が求める期待に応える企業博物館の姿であると同時に、地域や社会に貢献しているという意味において、社会の期待に応える姿であるという見方もできる。

### 3 企業と社会の両方の期待に応える実践

前項までは、企業博物館に関する整理として、社会からの期待に応える部分、企業からの期待に応える部分、そして企業による社会貢献活動のように、社会からの期待に応えたいという企業からの期待に応える部分を確認してきた。現存する企業博物館の中には、社会からの期待に加える部分と企業からの期待に応える部分を両立させて運営されているところも存在している。

企業博物館が企業と社会の両方の期待に応えるものである点について、半田（2009）は社会に対しては、企業から提供される施設やコレクション、資金を資源として、学芸業務を核とする組織運営を行い、資料収集、整理・保管、調査・研究、情報発信を柱とする活動を展開する一方、企業に対しては、企業が独自で展開する歴史や文化に関する社会貢献的な施策への支援や、社員研修のサポートを行うとしている。また、駒橋（2023）は本業に関する産業技術を展示等によって社会に公開するマクロ視点（=社会的価値）と、企業にとってのミクロ視点（=広報的利点）から企業博物館における二面性を考察している。駒橋（2023）によると、企業活動を通じて生まれてきた産業や技術等に関する歴史的な資料は、適切な保管および公開によって社会的価値を有するようになるのであり、そのための場の1つが企業博物館である。他方で、企業博物館は歴史的な製品や技術を公開、展示することによって、自らの設置者である企業が日本の近代化の担い手であるというイメージの伝達や、創業者精神の原点の可視化といった、広報的利点も有している。

また、高柳（2015b）は、企業博物館を「収集、保管、展示を通じて、設立企業の生業に関係するものの価値や意味を新たに発見および創造し、人々に提供する企業施設」と定義した上で、企業博物館による展示という情報発信による企業のイメージ戦略やブランディング、観光地のアイデンティティや情報発信が実現できる組織としての体制として、資料の収集や保管、研究とい

った博物館機能に注目している。そして、企業博物館が社会や企業が得られる経済的および文化的な効果の源泉となる財やサービスを、どのように生み出すのかをトヨタ産業技術記念館とまほうびん記念館の事例から考察している。

これらの研究では、企業博物館が企業と社会の両方の期待に応じているところに注目している。実際の企業博物館の運営状況を見ても、両方の期待に応えるということが明確な企業博物館は存在している。例えば、東京墨田区にある花王ミュージアムの展示は、大きく2つの内容に分かれている。1つは、花王の足跡を当時の製品と広告やポスターと共に紹介し、同社が豊かな生活文化の実現と産業界の発展に寄与してきたことを伝える「花王の歴史ゾーン」である。これらの展示は、企業のイメージ戦略やブランディング戦略に貢献するという期待に応えるものとなっている。他方で、花王ミュージアムには、古代から現在に至る人々の暮らしを「清浄」という視点でたどり、各時代の入浴、洗たく、掃除、化粧などの生活を紹介する「清浄文化史ゾーン」も存在している。これらの展示は人々の教養に資する内容であり、社会からの期待に応えるものと言える。同様の特徴は、まほうびん記念館においても確認できる。同館の場合、象印マホービンの歴史が歴代商品の展示やCM映像ライブラリーと共に紹介され、生活家電を中心に人々の暮らしをつくる商品を世の中に提供してきた象印マホービンの企業イメージを伝えようとする部分と、魔法瓶業界の歴史や技術の仕組みを他社製品の展示や体験装置を通じて伝えようとする部分で構成されている。

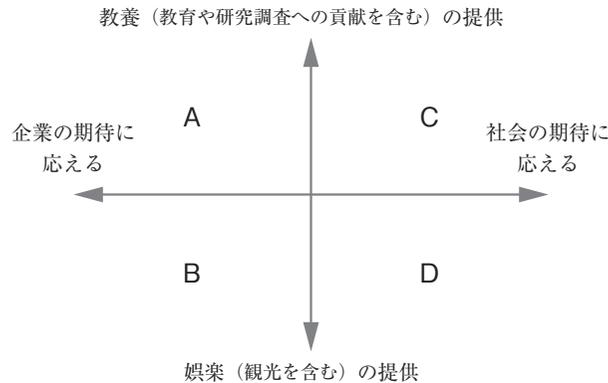
### Ⅲ 企業博物館の在り方を整理する枠組み

第Ⅱ節では、これまでの企業博物館をめぐる研究や社会の動向を、社会からの期待に応えることに関連するものと、企業からの期待に応えることに関連するものに分けて確認してきた。これらの議論をもとに、企業博物館の立ち位置を整理するものとして、本稿では図1のような枠組みを提示する。以下では、この枠組みの内容について確認していく。

#### 1 教養の提供と娯楽の提供の対立

企業博物館の特徴を、前章のように、社会的か企業的に分ける形で整理することは、既に様々な研究者が示してきている。例えば駒橋(2017)は、企業博物館を類型化する枠組みとして、対象となるステークホルダーの年齢層(取引先や投資家など向けか、それとも消費者を中心としたファミリー向けか)という軸と、展示内容の公共性(企業情報か、それとも業界情報か)を示している。この展示内容の公共性という軸は、社会的か企業的に分ける形での整理の1つであるといえる。また、平井(2012)も企業博物館を類型化する枠組みとして、博物館機能の充実度という軸と事業の関係性という軸とに基づいたものを提示している。事業の関係性について、平井(2012)は、企業が博物館を社業のアーカイブやPR施設と捉えている場合には強いという位置づけになり、社会貢献活動やメセナ活動として捉えている場合には弱いという位置づけになると説明している。

図 1 企業博物館の在り方を整理する枠組み



これも社会的か企業的に分ける形での整理の1つであるといえる。このように、類型化に関する議論の中で、社会的か企業的に分ける形での整理を用いることが定着しつつある。

図1のように、本稿においても社会的か企業かということ、企業博物館の在り方を整理する際の基準軸の1つとして想定している。その一方で、本稿では駒橋（2017）や平井（2012）とは異なる基準軸として、博物館が提供するものに注目し、その中の対極的な関係になるものとして「教養（教育や研究調査への貢献を含む）」と「娯楽（観光を含む）」を提示する<sup>15)</sup>。

「教養」と「娯楽」は日本の博物館法の定義において、どちらも博物館が提供するものとして示されている<sup>16)</sup>。また、村田（2014）が述べているように、勸業系や観光系の博物館、ポピュラー文化ミュージアムとも呼べる施設は、日本に定着しつつあるもう1つの博物館文化である。しかし、博物館のイメージについて駒見（2003）が行った調査によると、学習の場として理解している人が多く、娯楽のための施設として捉えている人は少ない。すなわち、博物館が人々の教養や学習の場であることに疑問を持たれることは少ない一方で、博物館そのものやそこで資料として扱われている文化財が、観光スポットや「楽しむ」ために消費されるものであることについては疑問を持たれることがあることを意味している。

また、「教養」と「娯楽」は、博物館が提供するものとして対極的な関係にあるものとして捉えられることもある。例えば見留（2017）は、日本の博物館において、ワンピース展や進撃の巨人展などが実施されていることについて考察する中で、それらがマンガというサブカルチャーの作品世界への没入体験（作品世界の体感）を来館者に提示することを目的としているため、作品世界の「テーマ化」が強く打ち出され、学習に結びついたものと考えることが難しい、娯楽や遊びの範疇にある展示となっているとしている。その他、政策的動向を受けての在り方について、森屋（2019）は2022年の博物館法改正によって、博物館は社会教育施設であると同時に、文化施設として観光に貢献することも求められるようになり、社会教育施設と観光施設という対立的な博物館像が顕在化してきていると述べている。

これらは国内の博物館全般を想定した議論である。その点をふまえ、本稿では「教養」と「娯

楽」を対極的なものとして位置づけた、博物館が提供するものという基準軸を、企業博物館の在り方の整理枠組みにおいて使用する。実際、現在の日本には様々な企業博物館が存在している中で、そのすべてが産業や技術、企業などに関する知識や情報の拠点として捉えられる訳ではない。製品づくり体験やシミュレーションゲームなど、企業に関することをテーマにした「楽しむことができるものの提供」に力を入れる企業博物館も存在している。前述の議論をふまえると、こうした施設では企業の歴史や理念、事業内容等を知る場、学ぶ場としての特徴が弱くなるということも考えられる。以下では、その点に注目した議論を確認していく。

## 2 教養の提供と娯楽の提供の両立

図1の基準軸として提示した博物館として何を提供するかにおいて、「教養」と「娯楽」は対極的な関係になるものになっているが、実際には両立可能である。例えば、駒見（2003）は博物館の役割として公教育と研究と娯楽をあげた上で、博物館の独自の方向性は公教育であるとしている。ただし、娯楽と公教育を相反するものとしてではなく、娯楽性が学ぶことの動機付けや学習の促進という形で補完するものとなることを示している。駒見（2003）によると、博物館は娯楽性を満たした中で公衆の教化を導くことができるようになることで、テーマパークなどのアミューズメント施設とは異なる、独自の役割をもつものとなる。また、博物館と観光の関係についても、文化観光の在り方を議論する中で、「教養」と「娯楽」を両立する方策が示されている。それは、地域の文化に関する深い理解を持ったり、当該文化の持続性といったことを考えたり、そのために必要な活動に取り組んだりするきっかけとして、地域の文化や歴史に関する資料や施設を観光として見学や体験するという文化観光の在り方である<sup>17)</sup>。

企業博物館における「教養」と「娯楽」の両立についても、高柳・栗津（2021）が考察している。高柳と栗津によると、企業博物館の中には、自館の特徴として「教養」と「娯楽」の提供を両立させていると認識しているところも存在する。また、それらの企業博物館の旅行クチコミサイトにおける利用者の感想コメントの内容を分析し、観光スポットである点や企業に関することをテーマにした楽しむことができるものがある場所という点を評価するコメントに、企業の歴史や理念、事業内容についての学びが得られることも同時に言及されていることがあることを示している。すなわち、企業博物館に対する企業の期待として、企業の歴史や理念、事業内容についての学びの提供と、企業に関することをテーマにした娯楽の提供が両立可能であることを意味している。

このように、企業博物館の博物館としての役割（来館者の何に貢献するか）における、「教養」と「娯楽」の両立は、企業側の期待に応えようとする場合にも、社会の期待に応えようとする場合にも想定できるものである。第Ⅱ節において確認したように、企業博物館が社会的か企業的かという点についても、両立を想定することができる。すなわち、図1は2つの基準軸に沿っているため、企業博物館を4つに類型化しようとするものに見えるが、実際の企業博物館の在り方を考察していくと、その種類数は4つとは限らないということになる。

## IV 企業家を扱う企業博物館の考察

以下では、第Ⅲ節において示した企業博物館の在り方を整理する枠組みに従って、日本の企業博物館の中でも企業家を扱う施設の傾向や変化を考察していく。はじめに、図1におけるAの領域に相当する部分強い事例をみていく。Aの領域は企業家を扱う企業博物館の中でも比較的多くの事例が当てはまる。また、Aの領域が当てはまる企業博物館では、博物館としての活動を通じて、多様な企業家像を提示し、企業イメージ戦略に結び付けることが可能であることも見ていく。次に、企業博物館としての領域の拡大や変容を捉えつつ、BやDの領域に相当する部分強い事例をみていく。そして、残るCの領域については、現在の企業博物館の在り方を補完していく動きと共に考察していく。

### 1 企業家を題材にした展示や施設を用いた企業イメージ戦略

企業博物館の中には、創業期の他、企業としての飛躍や危機といった内容や、企業としての理念を扱う際に、創業者や当時の経営者といった企業家に関する資料を利活用しているところがある。例えば、富山県黒部市にあるYKKセンターパークの丸屋根展示館1号館の中には、創業者の吉田忠雄の人物像や考え方、企業精神である「善の循環」について見学者が考えられる場所として、吉田忠雄の映像や肉声、愛用品などを紹介する創業者吉田忠雄ホールが設けられている<sup>18)</sup>。また、神奈川県川崎市にある東芝未来科学館も東芝の創業者である田中久重と藤岡市助の生涯を紹介する展示を通して、同社のDNAを紹介する「創業者の部屋」というエリアがある。両創業者は日本の近代科学技術史を支えた人物であり、東芝がそのDNAを受け継ぐ企業であることを伝える場所となっている<sup>19)</sup>。同じ川崎市には、株式会社ミットヨが運営しているミットヨ測定博物館がある。同館は、精密測定機器のパイオニアとして時代の先端を駆け抜けてきたミットヨの歩みを紹介する沼田記念館と、世界から集められた計測関連の歴史的資料や製品を通して測定機器のルーツと変遷を学ぶことができる測定機器館の2つで構成されている。沼田記念館では、創業者の沼田恵範の理念や、マイクロメーターの国産化を目指し、研究所を開設したことなど、沼田恵範が精密測定機器に関する新しい技術への挑戦を続け、それをもとにした様々な製品を世に送り出してきたこと、製品の品質や性能に対する企業としての姿勢を示すエピソードなどが紹介され、そのような経営者のもと、ミットヨが日本の精密測定機器をリードしてきた企業であることを伝えるものとなっている。

他方で、創業者の生涯や企業・業界に果たしてきた貢献を全体テーマとする企業博物館も存在している。その場合、創業者や経営者の名前を使って運営していることも多い。例えば、東京都台東区のエース株式会社（以下、エース）東京店の8階には新川柳作記念館がある。新川柳作はエースの創業者である。館内では起業の原動力に関するエピソードの紹介や日本初のナイロンバッグの開発など、企業や製品の軌跡の紹介、様々な場面で創業者が発してきたことばの紹介、講

演等を記録したビデオの上映などが行われている。これらを通じて、エースが社会やカバン業界の発展に貢献し、パイオニア的発想や行動力がある人物によってつくられ、現在に至る企業であることを伝えるものとなっている<sup>20)</sup>。この他にも、樫尾俊雄発明記念館や稲盛ライブラリー、後述する松下幸之助歴史館なども創業者の生涯や企業・業界に果たしてきた貢献を全体テーマとする企業博物館であり、本稿が示した枠組みの中ではAの領域をカバーしている事例と捉えることができる。

## 2 多様な企業家像の創出による企業イメージ戦略

企業家を扱う企業博物館の中には、企業家に関連する企画展等を通じて、同じ企業家に対して様々なイメージ像をつくりだすところもある。その1つが、大阪府門真市にあるパナソニックミュージアムの松下幸之助歴史館である。現在の松下幸之助歴史館は2018年3月にリニューアルオープンしたものであるが、創業者の松下幸之助が歩んだ94年間を、礎、創業、命知、苦境、飛躍、打開、経世という7つの章に分けて展示として紹介するものとなっている。その他、松下幸之助の著作や映像、肉声などを視聴できるライブラリーも用意されているが、企画展が定期的に行われているところに大きな特徴がある。企画展では、常設展を通じて描かれている企業家像とは異なる角度から松下幸之助を捉えたものがテーマとなることが多い。例えば、同館のWebサイトの過去の企画展アーカイブズを確認すると、リニューアル以降、商品の発明者としてではなく、それらの宣伝広告に対して強い思いをもっていた人物として松下幸之助を描く企画展、従業員一人一人に対し経営者としての思いを伝えることに力をいれる人物像をテーマにする企画展、キャッシュフロー経営の考え方を徹底して実践してきた企業家であることを紹介する企画展などが開催されてきたことがわかる。また、リニューアルする以前に実施された特別展や企画展のなかには、松下幸之助のコスト意識や、顧客に対する姿勢、モノづくりについての考え方などをテーマにしたものも存在している<sup>21)</sup>。

現在はパナソニックミュージアムとして、もう1つの展示施設である「ものづくりイズム館」を含めて、企業博物館としての目的を、広く人々に開かれた学びの場として、松下幸之助の言葉や歴代の製品を通して、パナソニックの「心」を未来に伝承し続けることとしているが、それ以前の松下幸之助歴史館が2008年に大きなコンセプト変更をした際に掲げていたミッションは、創業者の思想や経営理念、社史の発信でパナソニックブランドの価値向上に貢献することであった。このことから同館が企業の期待に応えるものとして運営されている企業博物館であり、その中で重要な要素となっていたのが創業者である松下幸之助の企業家としてのイメージであることがわかる。そして、同館は博物館としての企画展をつくる機能を通じて、様々な松下幸之助の企業家イメージをつくる場ともなっている。このような機能と実績を有していることは、企業の期待に応えるものとして運営されている企業博物館の在り方として今後も注目される。

### 3 企業家をテーマにしたアミューズメント性の高い仕掛けをもつ企業博物館

#### (1) ヤンマーミュージアム

企業博物館のなかには、来館した人々が、いわゆる「楽しい」体験を通じて、設置主体である企業に対する好感を持つようなることをねらい、ゲームや体験設備を駆使してアミューズメント性を高めている施設もある。こうした施設の中には、設置企業の創業者の人生や思想等をテーマとしているところもある。例えば、滋賀県長浜市にあるヤンマーミュージアムは、「わくわく！チャレンジシアター」という、創業者の山岡孫吉のチャレンジストーリーを体感するプロジェクトマッピングシアターを用意している。このシアターがテーマとしているのは、若くして故郷を離れ、苦労しながらも事業を立ち上げ、失敗を繰り返してもあきらめなかった結果、世界で初めてディーゼルエンジンの小型化を成し遂げることができた山岡孫吉のチャレンジ精神である。

同館は2013年に開館し、2019年にリニューアルしているが、リニューアル前はヤンマー製品の展示や創業者の功績の紹介、同社の歴史紹介などに重点が置かれていた。現在も館内にはヤンマーの歴史や事業、歴代エンジンなどを、デジタル年表やグラフィックで解説するエリアはあるが、総じて体験型コンテンツを充実させた企業博物館となっている。また、チケットを購入すると配布される「ヤンマーカード」と、館内にあるコンテンツの体験結果によってカードにポイントが付与されるシステムがあり、再来館を促す仕掛けも存在している。そのため、現在はアミューズメント性が高い企業博物館として運営されているといえるものの、体験型コンテンツを通じて創業者のイメージや、その創業者が重要視してきた精神を受け継ぐ存在として自社のイメージを伝えようとする施設としての側面も有しているといえる。加えて、同館は羽柴秀吉が開いた城下町であり、大通寺の門前町や北国街道の宿場としても栄え、その町並みを活かした黒壁スクエアがある観光地である長浜に位置しており、地域の観光資源の1つとしても期待されている。

#### (2) 安藤百福発明記念館

ヤンマーミュージアムのように、企業家を扱う企業博物館として、アミューズメント性が高く、観光資源としての役割も担っているもう1つの事例が、大阪府池田市と神奈川県横浜市にある安藤百福発明記念館である。安藤百福発明記念館大阪池田は1999年にインスタントラーメン発明記念館として開館している。日清食品の創業者である安藤百福のインスタントラーメン発明のエピソードや、その後の発展の歴史、知的財産の大切さなどについて、年代順に見ていくだけでなく、来館者が操作していく仕組みを展示内に用意していたり、チキンラーメンの手作り体験やオリジナルのカップヌードルづくり体験などを提供している。また、壁や頭上に約800種類のインスタントラーメンのパッケージを展示し、インスタントラーメンが発展していく様子を表現したエリアのように、迫力ある展示で来館者を楽しませるといった特徴も有している企業博物館である。2011年に開館したカップヌードルミュージアム横浜は、内容的には大阪池田と同様と言える部分が多いものの、「クリエイティブシンキング＝創造的思考」をコンセプトとして、安藤百福の言葉や思考、行動の本質を現代アートの手法で表現するという特徴も持っている。

これら安藤百福発明記念館は、共に新しい食文化を生み出す発明をおこなった人物として創業

者である安藤百福を紹介していくと同時に、その発明を起点として日清食品が現在に至るまで発展してきていることも伝えるものとなっている。また、チキンラーメンやカップヌードルをつくる体験ができる点については、来館者の評判が非常に高く、国内外から観光客を集めることができる地域の観光資源となっている。2021年には「カップヌードルミュージアム香港」が開館しており、同様のコンセプトの施設が複数の地域でつくられて運営されているという意味では、安藤百福発明記念館の在り方はテーマパークに近いような役割を果たすものと認識できるようになりつつある。

これらの事例は、企業家を扱う企業博物館の中で図1におけるDの領域（地域や社会からの期待を受けて観光資源としての役割を担うこと）もカバーしていると捉えることができる企業博物館が、企業家に関するアミューズメント性が高い仕掛けをつくり（すなわちBの領域を経て）、その状況に到達していることを示すものである。もちろん、同様の状況を実現する上で、必ずしもBの領域を経る必要はない。例えば、Aの領域に位置する企業博物館で扱われている企業家の人生が、テレビドラマの題材となり人気を博するといった状況が生じると、その博物館も地域の観光資源として注目されることになる。

#### 4 企業博物館において企業家を公共の財産として扱うことの困難さ

図1の枠組みをもとにすると、企業家を扱う企業博物館や企業博物館の中の企業家展示は、Aの領域に位置すると明確に捉えることができるものが多い一方で、Cの領域に位置すると明確に捉えることは難しい。その背景の1つとして、一企業の創業者や経営者の生涯や考え方、それらに関する資料を、公共の財産的なものとして扱うことの困難さがある。第II節において確認したように、企業博物館に対する社会からの期待に関する動きとして、企業が生産や所有してきた機械や技術を日本の産業に関する文化遺産的なものとして認定していく動きというものがあったが、1人の企業家の存在を、公共の財産として扱うという動きは、あまり活発化してこなかった。また、そのような企業家や関連する資料の存在意義を踏まえた企業博物館の在り方を唱える動きも大きくなっていないといえる。そのため、企業家の生き方や考え方が社会のなかで高い共感や関心を得る状況にならないとCの領域に位置すると明確に捉えることができる企業家を扱う企業博物館や企業博物館の中の企業家展示を見出していくことは難しい可能性がある。もちろん、本稿で紹介した松下幸之助歴史館やヤンマーミュージアム、安藤百福発明記念館の活動は、それぞれの創業者の存在を、公共の財産として扱う動きにつながるものであると捉えることもできる。この点については、今後研究していく必要があるテーマの1つである。

また、別の考え方として、一企業ではなく、業界団体や公益性の高い組織が、Cの領域を担う施設を運営しているという考え方もある。例えば、大阪商工会議所が設置運営している大阪企業家ミュージアムは、これまで大阪が輩出してきた企業家を、時代の変化と人々の暮らしや社会のニーズを逸早く察知し、果敢なチャレンジ精神とたゆまぬイノベーションで、社会経済の発展や人々の生活向上に大きく貢献するとともに、自立自助の気概をもって自らの社会や街づくりを担

ってきた存在として捉え、その「企業家精神」を「民」のまち大阪が誇る文化であり財産であるとしている。それら企業家たちの高い志や勇氣、英知を後世に伝え、人々の企業家精神の高揚や次代を切り拓く人づくり、活力ある社会づくりに貢献することを目的として、展示による105人の企業家の紹介や、それら企業家に関連する社史や自伝・評伝、インタビュービデオを閲覧できる仕組みを整えている<sup>22)</sup>。

## V おわりに

本稿では、これまでに蓄積されてきた企業博物館に関する議論をもとに、企業博物館の在り方を整理する枠組みを作成し、それをもとに企業家を扱う企業博物館の傾向や変化を考察してきた。企業博物館の中には、企業の理念や歴史を扱う際に、創業者や当時の経営者といった企業家に関する資料を利活用しているところがある。そのような企業博物館の多くは、博物館の設置者および運営者である企業の施設として、企業イメージの向上やブランディングに貢献するという役割を担っている。また、近年ではゲームや体験設備を駆使してアミューズメント性を高め、人々に「楽しい」体験を提供すると同時に企業イメージの向上やブランディングを実現しようとする企業博物館も存在している。こうした企業博物館の中には、設置企業の創業者の人生や思想等をテーマとしているところもあり、いわゆる娯楽の提供を通じたブランディングに企業家の資料やエピソードが関わる事例となっている。そして、その延長線上の動きとして、地域の観光資源としての役割を担っている企業博物館もある。

このように、企業家を扱う企業博物館は、創業者や経営者という一私人を扱うことになる関係上、企業の創業や発展などについての紹介において、その功績などを活用し、企業イメージの向上やブランディングに貢献するという企業側からの期待に応えられる。また同時に、アミューズメント性の向上などによって観光資源になるという、社会側からの期待に応えることも可能である。

他方で、そのような企業博物館は、一私人を扱うことになるため、公共の財産を扱う博物館としての役割を担うという社会的な期待に応えることが難しいのではないかという点も、本稿では考察してきた。大阪企業家ミュージアムや収集アーカイブズと位置付けられる機関との連携や、博物館としての学術的研究による成果の公開等の動きを通じて、一企業の創業者や経営者の生涯や考え方、それらに関する資料が、公共の財産として人々に認識される状況を作り上げていくこと等が、この状況を補完するものとして考えることができる。

今後は上記のような企業家を扱う企業博物館の在り方を、ミュージアムマネジメントの視点からも考察していく必要がある。そのためには、博物館としての機能の充実度（展示以外の資料関連活動を実施する程度）を視点に加えることや、対外的な取り組みと組織内に向けた取り組みの違いの考慮も必要である。これらを今後の課題として本稿を終える。

注

- 1) この点については、一部の定義では条件として扱われていない。例えば、久本（2022, 54頁）は「企業が自らの生業に関わる資料を公開する場として運営する常設の展示施設」と定義しており、資料の公開や展示という機能に限定している。この背景としては、企業博物館によっては、資料の収集や保管といった活動に、設立以降ほとんど取り組んでいない施設が存在していることが考えられる。
- 2) 実際、企業におけるアーカイブズの系譜について考察している高島（2009）は、企業におけるアーカイブ活動は多様な姿で語られることが多く、「企業博物館」や「企業資料館」、「企業資料室」、「社史編纂室」といった、さまざまな呼称があると述べている。
- 3) 現在、国内最古の企業博物館であると言われているのが、京都市にある川島織物セルコンの「川島織物文化館」である。厳密には同館の前身の施設であるが、1889年に「川島織物参考館」という施設がつくられており、同館のWebサイトでは、この施設が日本最古の企業博物館であると紹介されている。川島織物参考館については、明治期に設立された私立博物館として、安部（2021）において詳細な考察が行われている。また、後述する梅棹（1979）においても述べられているが、終戦前の日本では、東京電気（現在の東芝）のマツダ照明学校（1927年）や白洋舎の洗濯資料陳列館（1935年）、日本ペイント歴史館（1940年）など、企業が博物館のような施設をつくり、社内外の人々に公開する事例が他にも確認できる。同様に、終戦後もユニチカ記念館（1959年）や菊正宗酒造記念館（1960年）などの設立事例が確認できるが、毎索やヨミダス歴史館といった新聞記事検索やWeb OYA-bunkoといった雑誌記事検索からは、これらを企業博物館と呼んでいたことを示す結果はでなかった。
- 4) その他にも、1981年に日本産業技術史学会の吉田光邦会長（当時）を編者として『日本の博物館 13 産業の発達史—企業博物館—』という書籍が講談社から刊行されている（吉田編, 1981）。この書籍では日本のウイスキーの歩みや醸造や蒸留の神秘などが紹介されているサントリーのウイスキー博物館の他、東芝科学館（現在の東芝未来科学館）や松下電器歴史館（現在のパナソニックミュージアム）などが扱われている。このような動きも、企業博物館を日本の産業に関する資料の保存と活用の拠点として捉えていくものの1つとして捉えることができる。
- 5) もう1つの背景として、国立の産業技術史博物館の設立構想が最終的に実現していないことも関係していると考えられる。この構想は1978年ごろから存在しており、学術団体による資料調査や収集なども実施されてきた（中村, 1999）。しかし、現在に至るまで実現されていない。
- 6) 例えば、『日本ミュージアム・マネジメント学事典』では、「産業技術史博物館／科学館」（科学技術や産業技術に関連する各種発明や発見、製品を資料として展示、収集、保存、調査研究する博物館）の項目があり、その中で「企業博物館」（企業が自社の製品の変遷を軸に展示を展開する博物館）が、この分野の多くを占めていることが記されている（日本ミュージアム・マネジメント学会事典編集委員会編, 2015）。同事典では、「産業遺産ミュージアム」の項目においても、産業遺産を活かしたミュージアムの総称とした上で、企業活動の歴史的遺産を展示する企業博物館が、これに含まれると述べている。また、印刷博物館の館長を務めた樺山紘一は、日本には産業技術に特化した博物館がないものの、各企業博物館の集積によって日本の産業技術の歴史や文化を表現することができるのではないかとこの考えから「産業文化博物館コンソーシアム」を2008年に

立ち上げている（樺山, 2020）。企業博物館と呼ばれている施設を産業文化博物館と呼ぶ点については、町田（2020）も賛同している。

- 7) 詳しくは、産業技術史資料情報センターの Web サイト (<http://sts.kahaku.go.jp/index.php>) を参照。
- 8) 博物館学的欲望とは、荻野（2020）によると、西欧ブルジョワジーによって博物館や文化遺産制度がつくられた背景にある、他者の生産物や所有物を所有したいという欲望のことである。ここでいう他者とは、主に王侯貴族や非西欧社会のことを意味している。博物館や文化遺産制度とは、これら他者の所有物を合法的に国民の共有財産として公開・展示する制度として生み出されている。ただし、荻野（2020）によると、博物館学的欲望は次第に変容し、対象を現代の建築物や作品などにも拡大しながら、それらを遺産としていくものとなっている他、西欧ブルジョワジー以外の主体も同様の欲望を持つようになってきている。佐藤（2022）は、こうした変容も念頭に、北九州市における企業博物館の成立を考察する概念として博物館学的欲望を使用している。また、「観光の場」の発現」の考察については、佐藤（2021）において、愛知県の産業観光の事例に対しても実施されている。
- 9) 例えば、電通（1984）は日本の企業博物館を紹介する書籍として刊行され、東芝科学館やたばこと塩の博物館、サントリーウイスキー博物館、紙の博物館、雪印史料館、トヨタ鞍ヶ池記念館などが紹介されているが、もともとは『月間アドバタイジング』に連載されていた「博物館めぐり」の記事がもととなっている。
- 10) 例えば、『広報会議』2023年4月号では、五感に訴えるコンテンツ編集術として企業博物館に対する特集が組まれている。また、電通 PR コンサルティングからも企業 PR の専門家によって書かれた全国の企業博物館を紹介する書籍が発行されている（電通 PR コンサルティング, 2023）。
- 11) 入江（2002）によると、資生堂における企業文化は感性的資産と知的資産によって構成されている。感性的資産とは、ポスターやテレビコマーシャル、パッケージなどの制作に携わってきた人々が磨き上げてきた美意識である。知的資産とは、具体的な知的生産活動の成果、すなわち、業務上のノウハウや独自の販売組織、会計原則、生産技術、特許権、ブランド、契約書などのことである。なお、入江によると、資生堂企業資料館に先行して存在していたとして資生堂アートハウスがあるが、アートハウスでは美術品以外では主に広告や商品デザインなど、資生堂の感性的資産を収集や保管の対象としているのに対し、資生堂企業資料館では、それらを含めた「知的・感性的資産」全般を収集や保管の対象としている。
- 12) 堀江（2015）は、具体的な事例の考察をふまえてではなく、経営学における CSR や持続的競争優位の獲得をめぐる議論をベースに、このような可能性を提示している。
- 13) 金子（2022）は、このような企業博物館の展示が、国家的な出来事と連動した構成となっている点について注目し、企業博物館が企業だけではなく、国家の過去を想起させる記憶や、創業者や企業の偉業に潜む国家的意味を記念する「記憶の場」としての性格を内包していると述べている。
- 14) 地域社会との関係づくりに関して全国の企業博物館に対するアンケート調査を行った高柳（2019）によると、地域の観光資源の1つとして地域に人々を集めることが中心の企業博物館が多く、近隣地域内での消費の創出や雇用面での貢献について実現していると認識しているところ

は少なかった。また、地域への文化や社会的な貢献を果たしている企業博物館も、調査に対する回答があった企業博物館全体の約4割と、一定数存在していることが明らかとなった。

- 15) もちろん、駒橋（2017）や平井（2012）は各々の類型化の枠組みをつくるうえで、もう1つの軸として、示唆に富むものを提示しており、本稿はそれを否定するものではない。
- 16) 日本の博物館法第2条では、博物館を「歴史、芸術、民俗、産業、自然科学等に関する資料を収集し、保管（育成を含む）し、展示して教育的配慮の下に一般公衆の利用に供し、その教養、調査研究、レクリエーション等に資するために必要な事業を行い、あわせてこれらの資料に関する調査研究をすることを目的とする機関」と定義している。
- 17) 光岡（2017）も、ミュージアムで生起するコミュニケーションを考察する中で、ミュージアムという場には学習する来館者も、鑑賞する来館者も、観光する来館者も混在していることを指摘している。そのため、ミュージアムで生起するコミュニケーションを「消費」と「鑑賞/学習」を両極に置く軸線上において固有の行為として同定し、理解することには限界が生じつつあると述べている。
- 18) YKKセンターパークには、他にもYKKグループの技術の歩みの紹介や、歴史の紹介、ファスナー手作り体験等も提供している。
- 19) 東芝未来科学館全体としてみれば、東芝の事業に関わる技術や科学の仕組みをテーマにしたゲームや体験コーナーが提供されていたり、それらも含めて地域の子供たちに科学教育を提供する場としての役割がある企業博物館といえる。
- 20) エース株式会社の場合、社会の期待に応える活動は、同じビルの7階にある、世界のカバン博物館が担っているということができる。
- 21) 館内で確認できる過去の特別展や企画展のアーカイブズの内容をもとにしている。
- 22) その他、松崎（2012）が示している、組織アーカイブズから収集アーカイブズへの資料の移管や連携も、同様の見方ができる。

#### 参考文献

- 安部真里奈（2021）「明治期に設立された私立博物館—川島織物参考館—」『博物館学雑誌』第46巻第2号、65-81。
- 入江良行（2002）「企業資料館開館一〇周年—資生堂企業資料館の意義、役割と今後の展望—」『おいでるみんな』第13号、99-113。
- 梅棹忠夫（1979）「企業博物館のあり方とサントリーウイスキー博物館」『サントリーウイスキー博物館ガイドブック』所収。
- 内田星美（1987）「産業遺産保存の学術的意義」『企業と史料』第2集、5-9。
- 岡田恭子（2011）「企業文化の伝承・還流・発信にむけて—18年目を迎えた資生堂企業資料館の活動と課題—」『企業と史料』第7集、83-87。
- 荻野昌弘（2020）「所有の欲望—人はなぜ文化遺産を欲望するのか—」木村志聖・森久聡編『社会学で読み解く文化遺産』新曜社、所収。
- 金子毅（2022）『企業のヤスクニー「企業戦死」という生き方—』高文研。
- 樺山紘一（2020）『印刷博物館とわたし』千倉書房。

- 経済産業省 (2007) 『近代化産業遺産群 33—近代化産業遺産が紡ぎ出す先人達の物語—』。
- 経済産業省 (2009) 『近代化産業遺産群 (続 33) —近代化産業遺産が紡ぎ出す先人達の物語—』。
- 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, 8-10。
- 駒橋恵子 (2023) 「企業博物館での産業遺産の公開と創業者精神の展示における社会的意義と広報的利点」『コミュニケーション科学』 第 57 号, 3-52。
- 駒見和夫 (2003) 「博物館における娯楽の役割」『和洋女子大学紀要 文系編』 第 43 集, 23-36。
- 佐藤友美 (2021) 「愛知県における企業博物館の観光資源化プロセスに関する考察—「観光のまなざし」と「観光の場」発現の視点から—」『博物館学雑誌』 第 46 巻第 2 号, 1-20。
- 佐藤友美 (2022) 「北九州市の「産業博物館」と「企業博物館」の成立に関する考察—「文化/観光」からの「産業へのまなざし」」『博物館学雑誌』 第 48 巻第 1 号, 33-63。
- 資生堂企業文化部 (1993) 『創ってきたもの伝えていくもの—資生堂文化の—二〇年—』。
- 篠田愛信 (2004) 「企業博物館の課題と活動状況」『博物館研究』 第 39 巻第 10 号, 2-4。
- 白石弘幸 (2016) 『脱コモディティへのブランディング—企業ミュージアム・情報倫理と「彫り込まれた」消費—』 創成社。
- 住原則也 (2003) 「日本の原子力発電所展示館—原発認知の使命を担うミュージアム—」中牧弘允・日置弘一郎編『企業博物館の経営人類学』 東方出版, 所収。
- 高島正憲 (2009) 「企業におけるアーカイブの系譜と存在—企業史料の活用を实践する場として—」『レコード・マネジメント』 第 57 巻, 45-56。
- 高橋雄造 (2012) 「博物館とは何か—正当性・正統性の主張, 規範, 矯正, 企業博物館, 大学博物館—」『科学技術史』 第 12 号, 63-76。
- 高柳直弥 (2011) 「「企業博物館」の成立と普及に関する考察」『大阪市大論集』 128, 47-68。
- 高柳直弥 (2015a) 「企業のコミュニティ・リレーションズにおける企業博物館の活用に関する考察」『広報研究』 第 19 号, 32-47。
- 高柳直弥 (2015b) 「企業博物館の価値創造活動とそれらが企業および社会にもたらす効果に関する考察」『経営研究』 第 66 巻第 3 号, 89-105。
- 高柳直弥 (2017) 「企業のコミュニケーション活動の調和とインターナル・ブランディング型の企業博物館運営」『豊橋創造大学紀要』 第 21 号, 1-17。
- 高柳直弥 (2019) 「企業のコミュニティ・リレーションズにおける企業博物館活用の実態—アンケート調査結果からの考察—」『広報研究』 第 23 号, 54-66。
- 高柳直弥・粟津重光 (2014) 「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, 50-64。
- 高柳直弥・粟津重光 (2021) 「企業博物館における娯楽とコーポレート・コミュニケーションの両立に関する考察」『広報研究』 第 25 号, 32-47。
- 武田竜弥 (2009) 「日本の産業博物館の現状と課題—産業観光による地域活性化の視点から—」『日本感性工学会論文誌』 第 8 巻第 4 号, 1179-1184。
- 電通 (1984) 『日本の企業博物館』。
- 電通 PR コンサルティング (2023) 『企業ミュージアムへようこそ (上) —PR 資産としての魅力と

- 可能性一』時事出版社。
- 鳥居敬（2013）「BtoB 製造業のコーポレート・コミュニケーションにおける企業博物館の有効性」『BtoB communications』第 45 巻第 3 号，2-8。
- 中村智彦（1998）「産業観光による地域振興と企業博物館」『日本ミュージアム・マネジメント学会研究紀要』第 2 号，27-33。
- 中村智彦（1999）「博物館新設構想中断による問題の発生とその原因について—「国立産業技術史博物館」構想の現状と課題—」『日本ミュージアム・マネジメント学会研究紀要』第 3 号，25-32。
- 日本ミュージアム・マネジメント学会事典編集委員会編（2015）『日本ミュージアム・マネジメント学事典』学文社。
- 半田昌之（2000a）「企業博物館の課題と展望—タバシオ 20 年の視点から—」『たばこと塩の博物館研究紀要』第 7 号，131-148。
- 半田昌之（2000b）「企業博物館」加藤有次・鷹野光行・西源二郎・山田英徳・米田耕司編『新版・博物館学講座 第 3 巻 現代博物館論—現状と課題—』雄山閣，所収。
- 半田昌之（2008a）「企業博物館雑感—たばこと塩の博物館の 30 年から—」『MUC：京都外大国際文化資料室紀要』第 4 号，1-5。
- 半田昌之（2008b）「企業博物館と産業文化財」『博物館研究』第 43 巻第 11 号，13-15。
- 半田昌之（2009）「企業博物館の課題と展望(2)—新しいタバシオを目指して—」『たばこと塩の博物館研究紀要』第 9 号，97-110。
- 日置弘一郎（2003）「個人顕彰の企業博物館」中牧弘允・日置弘一郎編『企業博物館の経営人類学』東方出版，所収。
- 久本拓弥（2022）「企業博物館の地域連携に関する考察—「道修町ミュージアムストリート」を事例として—」『文化資源学ジャーナル』第 1 巻，51-75。
- 平井宏典（2012）「企業ミュージアムにおける基本的性質に関する分析—事業の関係性と機能の充実度による分類手法—」『共栄大学研究論集』第 10 号，141-155。
- 星合重男（1995）「企業の博物館に期待するもの」『企業と史料』第 5 集，37-44。
- 堀江浩司（2015）「企業博物館と競争優位」『広島経済大学経済研究論集』第 38 巻第 3 号，35-49。
- 町田小織（2020）「日本における企業博物館とその多様性に関する一考察—計量テキスト分析による類型化と可視化を通して—」『博物館学雑誌』第 46 巻第 1 号，111-129。
- 松崎裕子（2012）「世界のビジネス・アーカイブズ—多様な価値を持つ，経営・業務に貢献するツール—」公益財団法人渋沢栄一記念財団実業史研究情報センター編『世界のビジネス・アーカイブズ—企業価値の源泉—』日外アソシエーツ，所収。
- 光岡寿郎（2017）『変貌するミュージアムコミュニケーション—来館者と展示空間をめぐるメディア論的想像力—』せりか書房。
- 見留武士（2017）「ミュージアムの展示における映像と娯楽」『國學院雑誌』第 118 巻第 11 号，27-42。
- 村田麻里子（2014）『思想としてのミュージアム—ものと空間のメディア論—』人文書院。
- 森嶋俊行（2014）「企業創業地における近代化産業遺産の保存と活用—倉敷地域と日立地域の比較

- 分析から一』『経済地理学年報』第60巻第2号, 67-89。
- 森屋雅幸 (2019) 「博物館と観光の関わりについて—近年の博物館政策と「ミュージアム・ツーリズム」を中心に—」『都留文科大学研究紀要』第89集, 189-205。
- 諸岡博熊 (1989) 『企業博物館時代』創元社。
- 諸岡博熊 (1990) 『MI—変革する博物館第三世代—』創元社。
- 諸岡博熊 (1995a) 「企業博物館の企画と運営」『企業と史料』第5集, 29-36。
- 諸岡博熊 (1995b) 『企業博物館—ミュージアム・マネジメント—』東京堂出版。
- 諸岡博熊 (1997) 「企業の文化活動からみた企業博物館」『日本ミュージアム・マネージメント学会研究紀要』第1号, 1-9。
- 吉田光邦編 (1981) 『日本の博物館 13 産業の発達史—企業博物館—』講談社。
- Nissley, N. and A. Casey (2002) “The politics of the exhibition: viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory.” *British Journal of Management*, Vol. 13, 35-45.
- Stigliani, I. and D. Ravasi (2007) “Organizational artifacts and the expression of identity in corporate museums at Alfa-Romeo, Kartell, and Piaggio.” in Lerpold, L., D. Ravasi, L. van Rekom and G. Soenen (eds.), *Organizational Identity in Practice*, London: Routledge.

## Abstract

---

### A Study on the Trends of Corporate Museums that Deal with Entrepreneurs

Naoya TAKAYANAGI

The purpose of this paper is to create a framework for organizing what corporate museums should be, based on the discussions regarding corporate museums that have been accumulated to date. Based on this framework, we will also examine trends and changes in corporate museums that deal with entrepreneurs.

In creating a framework for organizing what corporate museums should be, this paper first focuses on the expectations of companies and society regarding corporate museums. Although in recent years there has been a movement to treat these as compatible, in discussions about the nature of corporate museums, they are relatively often seen as contradictory. Furthermore, in order to meet either of these expectations, it is necessary to consider the balance between providing “culture (including contributions to education and research)” and “entertainment (including tourism)”. This paper also focuses on this point when creating a framework for organizing the nature of corporate museums.

When considering the trends of corporate museums that deal with entrepreneurs based on the framework created with attention to the above points, the first thing that can be observed is that a relatively large number of corporate museums respond to expectations of contributing to corporate image strategies. This type of organization provides knowledge and education to people inside and outside the company. There are also types of companies that provide games and other highly entertaining experiential content that contribute to corporate image strategies. In the sense that these types of facilities end up playing a role as tourism resources that attract people to the area, they can also be seen as responding to society's expectations by providing entertainment.

On the other hand, since corporate museums that deal with entrepreneurs deal with private individuals such as founders and managers, it is difficult for them to meet society's expectations that they play the role of museums that deal with public property. This paper argues that there is a solution to this problem by creating a situation in which the ideas and materials of a company's founders and managers are recognized as public property through the activities of corporate museums and academic research.

---

**Keywords** corporate museum, museum, archives, exhibition of entrepreneur

---