



|                     |                                                                                                 |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title               | 企業博物館とは何か：企業博物館に見られる多機能性の検証から                                                                   |
| Author(s)           | 古田, ゆかり                                                                                         |
| Degree Grantor      | 北海道大学                                                                                           |
| Degree Name         | 博士(文学)                                                                                          |
| Dissertation Number | 甲第14567号                                                                                        |
| Issue Date          | 2021-03-25                                                                                      |
| DOI                 | <a href="https://doi.org/10.14943/doctoral.k14567">https://doi.org/10.14943/doctoral.k14567</a> |
| Doc URL             | <a href="https://hdl.handle.net/2115/96805">https://hdl.handle.net/2115/96805</a>               |
| Type                | doctoral thesis                                                                                 |
| File Information    | Yukari_Furuta.pdf                                                                               |



2020 年度 博士論文

企業博物館とは何か  
—企業博物館に見られる多機能性の検証から

古田ゆかり

## 要 旨

本研究は、企業博物館がいかなる存在であるかを明らかにするものである。企業博物館は、「博物館」と呼称がついているように博物館の一部として認識されることもあるが、運営主体は民間の企業であり営利や経営状況と無縁ではない。企業の社会的責任（CSR）や社会貢献など、社会サービスの一部として、経営とは切り離して社会的な活動をする部門という見方もあるが、それは実態を反映しているのだろうか。企業博物館が一般の博物館のようなものなのか、そうでなければどのような存在であるのかを、ヒアリングやアンケート調査を通して実証的に明らかにすることを目的とする。

先行研究では、企業博物館が「収集・保存、調査・研究、展示、教育・普及」などの博物館活動だけでなく、企業活動にかかわるさまざまな機能を有していることが報告されている。これらを整理し現状で得られる情報から全体像を把握した。先行研究から、企業博物館には 1. 文化施設としての存在、2. CSR 活動 3. 社員教育など社内に視点を向けたインターナル・コミュニケーション、4.アーカイブズ、5. アイデアの創出や技術開発のシーズ、6. PR や企業イメージ向上など営業活動に関わる機能が認められた。1. の文化施設や 2. の CSR と位置づけて企業の生業から切り離しつつも、社員教育や史料の保存、PR「にも」活用しているという、社会教育施設に生業に関わる活動や利用実態が付随的に存在しているという文脈が読み取れた。

では、企業は企業博物館にどのような機能を期待しどのような活動を行っているのだろうか。企業博物館の実際の活動や企業の意識を知るため、企業博物館を設置・運営する企業にヒアリングを行い、企業博物館の設置の目的や展示の内容、対象者、活動内容など実態を調査した。ヒアリングでは、先行研究で得られた 6 項目の機能が細かく分化されることが分かり、14 の機能が抽出された。

| 先行研究で抽出された機能(6)     | ヒアリングで細分化された機能(14)                     |
|---------------------|----------------------------------------|
| 1.文化施設              | 社会教育・公共的役割／博物館                         |
| 2. CSR              | CSR（分化せず）                              |
| 3. インターナル・コミュニケーション | 社員教育／社員や会社のアイデンティティの形成／技術者教育／社員交流の場    |
| 4.アーカイブズ            | 企業史料の保存／技術資料や製品の保存                     |
| 5.アイデアの創出や技術開発のシーズ  | イノベーション・アイデア創発（分化せず）                   |
| 6.PR や企業イメージ向上      | （自社や製品の）PR／自社ブランド向上／業界認知度向上／新たなブランディング |

ヒアリングでは、企業が必ずしも博物館であることを目指していないとする姿勢や、展示等において未来に関する事柄を扱っていることが明らかになった。また、一般の博物館のように公開して来館者を受け入れている施設だけではなく、非公開の展示施設を有する例が存在することが示された。非公開の展示施設は、これまでの企業博物館研究や、博物館という概念の枠の中ではイメージしづらいものであるが、企業博物館の機能と非公開施設の機

能には類似点が複数あり、非公開施設と公開施設の共通性、連続性が認められたことから検討対象とした。

先行研究ならびにヒアリングから得られた、企業博物館の機能や非公開施設の現状などを踏まえて、アンケート調査を行った。企業博物館を集積した普遍的なリストは存在せず、また企業博物館の定義も確定していない。そのため、現段階で認識できる企業博物館にアンケートを行うのでは現状を把握することができないと判断し、アンケート対象は、東証一部上場企業（以下、上場企業）2126社と博物館を設置している非上場企業175社、合計2301社（2019年2月時点）とした。このうち回答があったのは、上場企業250社、非上場27社であった。上場企業のうち博物館を設置していると回答した企業は56社であったため非上場企業27社と合わせて83社を検討対象とした。アンケート調査からは、企業博物館の機能としてインターナル・コミュニケーション、営業や顧客への対応、CSR、自社史料の保存などの回答が得られたが、社員や顧客に訴求する機能に、より期待が大きいことが認められ、企業が自社の施設に博物館であることを強く求めている傾向が見られた。企業がどのような機能に期待しているのかを明確にするために、展示の内容と機能のクロス集計を行ったのち、企業博物館の展示がどのような機能と有意な関係があるかを分析することによって、企業が企業博物館に期待している機能を明らかにした。その結果、企業史料の保存や自社ブランド向上、社員教育等に有意な関連がある項目が多いことが認められ、博物館に準ずる機能、社会教育に資する機能などは、企業博物館が持つ多機能性においては相対的に小さいことが分かった。

ヒアリングで、非公開の施設が存在することが認められたことから、アンケートでも非公開施設の有無について聞いた。回答した企業のうち非公開施設を有すると回答した企業は27.7%という結果となり、非公開の展示施設の存在が例外的なものではないことが分かった。その施設の目的を聞いたところ、もっとも多かったのは社員教育、次いで営業活動となった。さらに過去の製品の保存と人材採用のため、という回答が同数となった。

非公開施設は、博物館施設のイメージを前提とした企業博物館研究においては研究対象とはなっていないが、公開施設におけるインターナル・コミュニケーションや企業史料の保存と、非公開施設の機能には連続性があるといえる。企業博物館が、一般の博物館の形態のみを志向せず、多義性があり、多くの機能は企業の意図によってフレキシブルに選択されることが分かった。

これらのことから、企業博物館を従来通り「博物館の一部」としてとらえることや、「企業博物館」という一般名詞として呼ぶことは、実体を適切に表現しておらず、企業博物館の価値や理解をミスリードする可能性がある。したがって、企業博物館には、新たな研究の枠組み、概念形成、呼称が必要であると結論付けた。また、博物館の歴史における変化に視野を広げると、博物館は時代や社会のありようによってさまざまな役割を期待されてきた。企業博物館の多義性の議論から、公立博物館のあり方についても議論できる可能性を示した。

## もくじ

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 要 旨 .....                             | 1  |
| 第 1 章 研究の背景・目的・方法 .....               | 7  |
| 第 1 節 研究の背景 .....                     | 7  |
| 第 2 節 本研究が対象とする企業博物館 .....            | 9  |
| 第 3 節 目的 .....                        | 9  |
| 第 4 節 研究方法 .....                      | 10 |
| 第 1 項 ヒアリング .....                     | 10 |
| 第 2 項 アンケート調査 .....                   | 13 |
| 第 2 章 先行研究 .....                      | 15 |
| 第 1 節 企業博物館研究の初期 .....                | 15 |
| 第 2 節 企業博物館の多義性への視線 .....             | 16 |
| 第 3 節 コーポレート・コミュニケーションの装置としての期待 ..... | 19 |
| 第 4 節 多義性の広がりと希少性 .....               | 25 |
| 第 5 節 先行研究の小括 .....                   | 29 |
| 第 3 章 企業博物館と企業に対するヒアリング .....         | 32 |
| 第 1 節 企業博物館と企業に対するヒアリングの概要 .....      | 32 |
| 第 2 節 企業博物館と企業に対するヒアリングの結果 .....      | 32 |
| 第 1 項 TDK 株式会社 .....                  | 32 |
| 第 2 項 凸版印刷株式会社 .....                  | 33 |
| 第 3 項 株式会社 東芝 .....                   | 35 |
| 第 4 項 パナソニック株式会社 .....                | 38 |
| 第 5 項 川崎重工業株式会社 .....                 | 40 |
| 第 6 項 株式会社ミットヨ .....                  | 42 |
| 第 7 項 株式会社 IHI .....                  | 44 |
| 第 8 項 ヤンマーホールディングス株式会社 .....          | 45 |
| 第 9 項 三菱重工業株式会社(1) 三菱みなとみらい技術館 .....  | 47 |
| 第 10 項 三菱重工業株式会社(2) 長崎造船所史料館 .....    | 50 |
| 第 11 項 株式会社長岡歯車製作所 .....              | 52 |
| 第 12 項 東洋製罐グループホールディングス株式会社 .....     | 54 |
| 第 13 項 シチズン時計株式会社 .....               | 55 |
| 第 14 項 アルプスアルパイン株式会社 .....            | 57 |
| 第 15 項 株式会社ニコン .....                  | 60 |
| 第 3 節 企業博物館と企業に対するヒアリングの総括 .....      | 62 |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 第1項 企業博物館の目的等                          | 62  |
| 第2項 複合的機能と役割の変化                        | 76  |
| 第3項 未来を扱う                              | 79  |
| 第4項 博物館であることの否定                        | 79  |
| 第5項 ヒアリングで明らかになった非公開施設                 | 80  |
| 第4章 企業に対するアンケート調査                      | 83  |
| 第1節 企業に対するアンケート調査の概要                   | 83  |
| 第2節 企業に対するアンケート調査の結果                   | 84  |
| 第1項 施設の種類／設置の理由／設置している場所               | 85  |
| 第2項 資料の収集・資料の調査研究・研究をもとにした教育活動など       | 86  |
| 第3項 管理する組織と経営の影響                       | 87  |
| 第4項 企業博物館が対象としている人                     | 88  |
| 第5項 展示の内容                              | 89  |
| 第6項 企業博物館の会社における機能                     | 90  |
| 第3節 展示内容と機能の関係                         | 91  |
| 第4節 非公開施設                              | 94  |
| 第1項 アンケートで明らかになった非公開施設                 | 94  |
| 第2項 ヒアリングならびにアンケートにおける非公開施設の小括         | 95  |
| 第5章 考察と結論                              | 98  |
| 第1節 ヒアリングとアンケートの結果                     | 98  |
| 第2節 コーポレート・コミュニケーションとしての企業博物館          | 100 |
| 第3節 企業博物館とは何か                          | 104 |
| 第1項 多義性の許容                             | 104 |
| 第2項 アンビバレントな機能の共存                      | 105 |
| 第3項 博物館性と非博物館性を受容する企業博物館の存在            | 106 |
| 第6章 研究の課題と今後の展望                        | 108 |
| 第1節 研究の課題                              | 108 |
| 第1項 本研究における課題 呼称に関する検討                 | 108 |
| 第2項 非公開施設に関する知見の集積                     | 108 |
| 第3項 博物館の興りを視野に入れた見本市・展示会と企業博物館等施設との連続性 | 109 |
| 第4項 企業博物館等施設に対する視点の変換の検討               | 109 |
| 第2節 今後の展望                              | 111 |
| 第1項 技術資料の保存の実態と資料となるための要件              | 111 |
| 第2項 公共性を獲得した産業技術資料の評価や認知の過程            | 113 |
| 謝辞                                     | 115 |
| 参考文献                                   | 116 |

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 資料編.....                                                                                                  | 119 |
| 資料 1 TDK 株式会社.....                                                                                        | 120 |
| 資料 2 凸版印刷株式会社.....                                                                                        | 121 |
| 資料 3 株式会社東芝.....                                                                                          | 124 |
| 資料 4 パナソニック株式会社.....                                                                                      | 130 |
| 資料 5 川崎重工業株式会社.....                                                                                       | 133 |
| 資料 6 株式会社ミットヨ.....                                                                                        | 136 |
| 資料 7 株式会社 IHI.....                                                                                        | 138 |
| 資料 8 ヤンマーホールディングス株式会社.....                                                                                | 139 |
| 資料 9 三菱重工業株式会社(1).....                                                                                    | 141 |
| 資料 10 三菱重工業株式会社(2).....                                                                                   | 144 |
| 資料 11 株式会社長岡歯車製作所.....                                                                                    | 147 |
| 資料 12 東洋製罐グループホールディングス株式会社.....                                                                           | 149 |
| 資料 13 シチズン時計株式会社.....                                                                                     | 151 |
| 資料 14 アルプスアルパイン株式会社.....                                                                                  | 153 |
| 資料 15 株式会社ニコン.....                                                                                        | 156 |
| 資料 16 アンケート用紙.....                                                                                        | 159 |
| 資料 17 アンケート結果.....                                                                                        | 166 |
| 設問 A-2 業種.....                                                                                            | 166 |
| 設問 A-3 企業博物館等の(歴史館、記念館、資料館、美術館、〇〇館、〇〇プラザ、〇〇<br>センターなど)、一般の方々が訪問することができる展示施設やコミュニティスペースを運営<br>していますか。..... | 166 |
| 設問 A-4 今後企業博物館を設置する予定の有無.....                                                                             | 166 |
| 設問 A-5 設置している施設の種類の(複数回答).....                                                                            | 166 |
| 設問 A-6 施設名、所在地、設立念、公開か非公開か.....                                                                           | 166 |
| 設問 A-7 施設を設置している場所(複数回答).....                                                                             | 167 |
| 設問 A-8 入館料の設定.....                                                                                        | 167 |
| 設問 A-9 展示の内容(複数回答).....                                                                                   | 167 |
| 設問 A-10 設立の理由(複数回答).....                                                                                  | 167 |
| 設問 A-11 施設を管理・運営する部署(複数回答).....                                                                           | 167 |
| 設問 A-12 非公開施設の有無.....                                                                                     | 168 |
| 設問 A-13 非公開施設の利用者(複数回答).....                                                                              | 168 |
| 設問 A-14 非公開施設の目的(複数回答).....                                                                               | 168 |
| 設問 A-15～A-17 リニューアル実績／リニューアルの際の名称の変更／リニューアルの際<br>の役割の変更.....                                              | 168 |
| 設問 B-2 施設の対象者(複数回答).....                                                                                  | 168 |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 設問 B-3～B-9 資料の収集／展示以外の資料の保有／資料の調査・研究／研究を元にする教育活動／活動報告の公開／学芸員の有無／資料の収集・研究の専門部署の有無 | 169 |
| 設問 B-11 施設の役割(機能) (複数回答)                                                         | 169 |
| 設問 B-12 企画展の開催                                                                   | 169 |
| 設問 B-13 企画展の頻度                                                                   | 169 |
| 設問 B-14 最近の企画展のテーマ                                                               | 170 |
| 設問 B-15 ワークショップや講演会などイベントの開催                                                     | 170 |
| 設問 B-16 最近行ったイベントのテーマ                                                            | 171 |
| 設問 B-17 会社の業績による施設への影響                                                           | 171 |
| 設問 B-18 経営の影響を受ける内容 (複数回答)                                                       | 172 |
| 設問 B-19 スタッフの属性(複数回答)                                                            | 172 |
| 設問 B-20 館長の来歴 (複数回答)                                                             | 172 |

## 第1章 研究の背景・目的・方法

### 第1節 研究の背景

企業博物館とは何か。本研究は、企業博物館の目的を、企業が自社の企業博物館に期待する機能から明らかにするものである。

現在、さまざまな企業が博物館施設を設置、運営している。企業の歴史や創業者の人物像、製品、技術を紹介したり、科学センターのように実験演示や体験を提供したりするなど、資料や展示内容、活動はさまざまである。

例えば、歴史のあるものづくりの企業が、創業当時の自社製品や開発ストーリーなどを紹介したとき、来館者にとっては技術史、産業史、生活史等を学ぶ場となり得る。また、製品の作り方や仕組みなどを紹介すれば、科学技術に関する学習につながる。最終製品を購入する一般の消費者にとってなかなか見ることができない、製品の製造プロセスやその製品が及ぼした社会への影響を知ることができれば、社会的な視野を広げる学習施設となりうる。施設に企業独自の内容が多く含まれていれば、希少性の高い学習施設ともなる。このようにして、これらの施設は歴史や科学技術、社会について学ぶ場として認知され、「企業博物館」と総称される。

博物館法における博物館の定義は、「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（公民館及び図書館を除く。）」と定められ、一般に博物館の役割は、資料の収集・保存、調査・研究、展示、普及・教育であるとされている。

一方、企業は、営利を目的として一定の計画に沿って経済活動を行い、ものやサービス、労働の機会を提供し、利益を配分する。それによって経済を活性化し社会を安定させる役割がある。その目的の達成のためには、新しい財やサービスを生み出し提供するための効率的な経営を行うことが第一義的な使命である。

企業博物館は、この2つ、すなわち「博物館」と「企業」とが、概念としても呼称としても混在する存在である。効率的な経営により経済に貢献するという企業の使命に立脚すると、企業博物館は必ずしもそれに合わない部分がある。企業が所蔵する物品は文化的資料である以前に企業の財産であり、不要となった物品を所持することは、生産性や経済性の観点から企業にとって損失となる。当然のことながら、施設は入館料等の収入のみで運営することはできず、設置、運営、維持には一定のコストを要するため、多くの企業博物館は営利事業とはならない。仮に、ある歴史的な製品等が貴重であり保存すべきという考え方が一般社会にあったとしても、企業が実際に保存、活用を行うためには経営上解決すべきことがら

ある。それは、製品等の貴重性を認知し、保存や活用に見合う支出を容認することであり、そのためには、収益や効率に優先するロジックが必要である。だが、そのロジックを下支えするための、製品等の貴重性の認識を共有したり保存の道筋を示したりする、普遍的な考え方の整理や財政的基盤の整備などの問題は未解決な状態である。

企業博物館が、企業の社会サービスの一環として設置・運営されているという見方も存在する。企業は、経済活動だけではなく、文化や教育、スポーツ等の支援、災害時には生業にかかわるリソースの提供、人権や環境などの国際的な課題への取り組みなど、社会に貢献する事業も行う。特に、昨今の企業に対する社会からの視線には厳しいものがあり、企業の社会的責任(CSR)や持続可能な開発目標(SDG's)などの意識の高まりとともに、営利だけではなく社会サービスも企業の責任の範疇であるという考え方が一般的になっている。では企業博物館は、営利活動、いわゆる本業と切り離れた完全な社会サービスであると言えるのだろうか。

仮に、企業の社会貢献事業の一環として企業の展示施設を設置したとしても、公立博物館と同等の博物館活動を条件とするとは限らない。企業が独自の目的をもって、社会貢献活動として企業博物館を設置することが可能であり、博物館の形態を踏襲する動機は相対的に低くなる。実際、企業博物館とひとことで言っても、自社製品を中心に扱う施設もあれば、創業者の人物像に焦点を当てている施設もある。また、自社のみならず他社製品も含めた自社が属する業界の製品や技術を扱う施設がある一方で、自社製品を使ったハンズオンの体験を提供する施設もあり、所蔵する資料が博物学的に普遍性を伴っているとは限らない。資料収集や研究、教育など活動の有無、PR 施設としての側面がある施設もある。視点を変えれば、公立博物館のような博物館活動を行っていても、結果的に企業の広報活動としての文脈が成立する場合もある。名称や広報内容、資料の由来などから完全に企業色を排除することは難しいのではないだろうか。

あくまでも博物館活動を行う姿勢を貫けば、資料の収集をはじめ、研究、教育に継続性と普遍性、公共性が求められ、博物館のレギュレーションに従って財源やリソースを常に投入し続けなければならない。継続性・普遍性・公共性と、社会状況の変化をビビッドに受けながら営利活動を行う企業論理は、親和性を伴わないことも容易に想像でき、企業博物館は必然的にアンビバレントな状況を内包した存在であると言えよう。このような状況があってもなお、企業博物館は企業の社会貢献事業であるとする考え方は、果たして企業博物館の実態を反映しているのだろうか。

ここで、2つの問が生じる。1つは、企業は「博物館」であることを前提として企業博物館を設置・運営しているのだろうか、もう1つは、「博物館」を目指していないとすれば、企業は企業博物館に何を期待しているのか、ということである。この2つの問は、企業博物館は果たして「博物館」なのであるか、という問に集約される。

企業博物館は、公立博物館のような「博物館」に近似した施設の態様や展示手法、来館者が享受する学習や体験などから、「企業博物館」と呼ばれてきた。また企業は、公立博物館

には収集が難しい、自社の事業に由来する限られた領域の資料を豊富に有する可能性がある。それらの資料が、歴史的、社会的、技術的に価値を有する可能性があったとしても、それらの保存、管理、公開を企業の社会的責任等、企業の社会還元という無償のサービスとしてのみ片づけることは、企業博物館の説明として妥当なのであろうか。

従来の「博物館」という文脈では、企業博物館の全体像の把握や正しい理解には至らないのではないかという疑問から、本研究では「企業は企業博物館にどのような機能を期待しているのか」という問いとぐちとして企業博物館の機能を調査・分析し、企業博物館を俯瞰的に観察し検討する。これによって、「企業博物館」という呼称の是非への言及も含めた、企業博物館の本質を問い、今後の企業博物館研究の枠組みや企業博物館活動の可能性について新たな視点を提供する。

## 第2節 本研究が対象とする企業博物館

企業博物館は時代や研究の枠組み、立ち位置、その他の要因により、さまざまな定義が示されており、現状において一定の定義を選択できる状況ではない。また、経営の視点から期待される企業博物館の機能を調査する本研究において、暫定的に定義を設けることは適切とは言えない。したがって、本研究においては企業博物館の定義を示すことはせず、調査を進めることとした。なお、本研究で扱う企業博物館の範囲については、以下の5点を条件とする。

1. 博物館、科学館、資料館、史料館、技術館、ミュージアムほか、〇〇館ほか、これに類似する名称をもつ、民間企業またはこれに準ずる機関(財団など)が運営する展示施設。
2. 企業の社業、企業が属する業種を中心的に扱っている施設。
3. 博物館法においての、登録の有無は問わない。
4. 博物館、科学館などの呼称がついていながら、ショールーム的性格が強いもの、工場見学を中心とするもの、本業の一部を公開しているにすぎないものであってもあえて排除しない。
5. 以上の条件に当てはまるか否か、判断が困難な存在については個別に検討する。

## 第3節 目的

本研究は、企業が自社の企業博物館に期待する機能から「企業博物館とは何か」を明らかにすることを目的とする。機能を実証的に観察・検討することによって、企業博物館の本質

を明らかにする。

## 第4節 研究方法

本研究では、企業博物館を設置運営する企業にヒアリングを行い、企業博物館の目的や活動、経営の視点からみた施設の機能を調査した。ヒアリングで得られた知見を踏まえ、より多くの企業や企業博物館の実態を知るため、アンケート調査を行い、ヒアリングとアンケートの総合的な内容から企業博物館の機能を検討した。

### 第1項 ヒアリング

ヒアリングは、2016年4月から2019年8月までの間に15社に行った。企業博物館を総合的に集約した信頼性の高いリストが存在しないことや、予断をもって当該施設や企業についての判断することを避けるため、できるだけ事前の前提条件を固定せずに調査を行ったが、対象とした館の選択は、おおよそ以下のような事柄を参考にした。

1. 母体企業がものづくりに関係する事業を行っている施設。
2. 学習や観光に広く活用され、注目度、認知度などが高いと思われる施設。
3. B to B 事業に携わり一般の方にとってその事業に馴染みが薄いと思われる施設。
4. 調査の過程において知り得た、希少性など特徴があることがうかがわれる施設。

主な質問項目は以下の通りである。

1. 博物館等施設の設置・運営に関する企業としての目的
2. 企業博物館に関する意思決定に関わる部署
3. 経営状態の影響の有無
4. 運営体制
5. 展示・活動内容
6. 対象者
7. 活用事例
8. その他

ヒアリングは、博物館等施設の設置や運営を担当する部署の担当者、もしくはそれに準ずる立場の人をお願いした。事前に調査の趣旨と質問事項を伝え、企業博物館本体だけではなく、経営の立場から見た企業博物館という文脈で回答していただけるよう留意した。

ヒアリングを行った企業は以下のとおりである。なお、「企業名／施設名」の順序で表記

した。以下、日時、施設所在地、ヒアリング場所 の順に記載する。

○TDK 株式会社／TDK 歴史みらい館

2016 年 8 月 24 日 10:00-11:30

秋田県にかほ市平沢字画書面 15

場所：TDK 株式会社 本社

○株式会社 凸版印刷／印刷博物館

2016 年 9 月 16 日 10:00-12:00

東京都文京区水道 1-3-3

場所：印刷博物館

○株式会社 東芝／東芝未来科学館

2016 年 11 月 1 日 16:00-17:30

川崎市幸区堀川町 72 番地 34

場所：東芝未来科学館

○パナソニック株式会社／松下幸之助歴史館

2016 年 12 月 19 日 13:30-15:00

大阪府門真市大字門真 1006 番地

場所：松下幸之助歴史館

○川崎重工業株式会社／カワサキワールド

2017 年 9 月 20 日 13:00-17:00

兵庫県神戸市中央区 波止場町 2 番 2 号（神戸海洋博物館内）

場所：カワサキワールド

2018 年 4 月 3 日 10:00-12:00

川崎重工業(株)

東京都港区海岸 1-14-5

場所：東京本社会議室

○株式会社ミットヨ／ミットヨ測定博物館

2018 年 5 月 28 日 14:30-16:30

神奈川県川崎市高津区坂戸 1-20-1

場所：ミットヨ測定博物館

○株式会社 IHI/i-muse IHI HISTORY MESEUM(アイミューズ アイエイチアイ  
ヒストリーミュージアム)

2018年6月7日 10:00-12:00

東京都江東区豊洲 3-1-1

場所：本社ならびに i-muse

○ヤンマーホールディングス株式会社／ヤンマーミュージアム

2018年8月9日 13:00-15:00

滋賀県長浜市三和町 6-50

場所：ヤンマーミュージアム

○三菱重工業株式会社／三菱みなとみらい技術館

2018年9月6日 14:00-17:00

神奈川県横浜市西区みなとみらい3丁目3-1 三菱重工横浜ビル

場所：三菱みなとみらい技術館

○三菱重工業株式会社／長崎造船所史料館

2019年5月29日 13:30-16:00

長崎市飽の浦町 1-1

場所：長崎造船所史料館

○株式会社長岡歯車製作所／長岡歯車資料館

2019年7月29日 11:00-15:00

新潟県長岡市下条町 777

場所：長岡歯車資料館

○東洋製缶グループホールディングス株式会社／容器文化ミュージアム

2019年7月31日 15:00-17:00

東京都品川区東五反田 2-18-1

場所：容器文化ミュージアム

○シチズン時計株式会社／シチズンミュージアム

2019年8月5日 10:00-15:00

東京都西東京市田無町 6-1-12

場所：シチズンミュージアム

○アルプスアルパイン株式会社／アルプスアルパイン未来工房

2019年8月19日(月) 13:00-15:00

東京都大田区雪谷大塚町 1-7

場所：アルプスアルパイン未来工房

○株式会社ニコン／ニコンミュージアム

2019年8月23日 13:00-16:00

東京都港区港南 2-15-3 品川インターシティ C 棟

場所：ニコンミュージアム

## 第2項 アンケート調査

企業の企業博物館設置の意図や運営、活用の実態をさらに把握するため、ヒアリングで得られた内容を踏まえてアンケート調査を実施した。企業博物館の定義は定まっておらず、博物館活動とショールームやPR施設、体験施設、工場見学など、他の目的や活動との境界線を設定することは困難である。これらを統括する協会等の組織はなく、企業博物館を過不足なく網羅した名簿も存在しない。そのため、アンケートの実施に際して、対象となる館が企業博物館であるか否かの判断ができないため、「企業博物館の悉皆調査」は成立しない。

そこで、本研究では、企業博物館の設置・運営の有無を問わず、東証一部上場企業という枠組みを設定した。また、企業博物館を設置している企業の中には非上場企業もあることから、企業博物館を設置していることがあらかじめ分かっている非上場企業も対象とした。ある程度の事業規模がありながらも上場していない企業は少なくないという、非上場企業のなかに企業博物館を設置している例が複数認識できていた。これを外しては、事例として収集できる企業が対象から外れてしまう。だが一方、非上場企業全社を調査対象とすることは、事業規模等の条件の幅が大きくなりすぎ、すべてを調査対象とすることは現実的とは言えない。そのため、非上場企業については、すでに企業博物館を設置していることが認識できている企業を対象とした。発送先は、広報部とし、当該施設の担当者ではなく企業が自社の運営する企業博物館をどのように考えているのかという視線を得ることを目指した。

上記の条件をもって発送リストを作成した。リスト作成と発送は、株式会社帝国データバンクに委託した。アンケート対象は、東証一部上場企業（以下、上場企業）2126社と博物館を設置している非上場企業175社、合計2301社（2019年2月時点）とした。このうち回答があったのは、上場企業250社、非上場27社で、回答割合はそれぞれ、11.8%、15.4%であった。上場企業250社のうち博物館を設置していると回答した企業は56社で、非上場の回答27社と合わせて83社が企業博物館を設置していると回答し、これを検討対象とし

た。

主な質問は以下のとおりである。

- ・ 企業博物館の有無
- ・ 今後設置する予定の有無
- ・ 所在地
- ・ 設立年
- ・ 施設の設置場所（本社、その他事業所、外部 ほか）
- ・ 施設の内容（美術館、科学館、自社の事業の展示館 ほか）
- ・ 展示内容、設置目的、活動内容

なお、回答する際の負担感を軽減するため、アンケート用紙は A と B に分け、A には主に基礎的な質問、B には企業博物館の運営や中身に関する質問を整理し、回答のために社内調査等を要する場合は A のみの回答でも返送してもらえるようお願いをした。資料編の「資料 16 アンケート用紙」参照。

## 第2章 先行研究

### 第1節 企業博物館研究の初期

諸岡は、企業博物館は公立博物館に比して力不足な面が多く見られるとし、運営などの面で公立博物館の後追いをしているようなところがある、と指摘した(企業史料協議会 1995:9)。さらに、企業博物館はその地域社会の文化レベルを上げ、豊かにすることに役立つことをしていくものであるべきであり、「わが社の技術を、わが社の製品を」というような発想のものを企業博物館というのはおかしい(企業史料協議会 1995:9)、と述べている。博物館といいつつ企業のショールームのような施設が多い現状を指摘し、企業博物館であっても地域社会の文化レベルを上げていくことに貢献すべきであると主張して、自社の利益よりも公立博物館が担う公共性を企業博物館も意識すべきであり、文化活動への積極的な関与が望まれるという考え方を示した。

その一方で、諸岡(1997:5)は、企業の文化施設は、企業の営利活動のために存在するのか、または、単なる文化貢献、文化支援として設置され、企業イメージを高めるためにあるのか、あるいは、企業市民として当然であると割り切っているのか、設置企業それぞれに事情がある、と民間企業が運営する施設の背景に配慮を見せた。このように発言の内容に幅を持たせることとなった背景について、企業博物館論が不在のためであること、企業博物館には公立博物館とは異なる要件があること、そしてその要件についての研究が不足している(諸岡 1995a:40)などの現状を述べ、企業博物館が置かれた状況に対して一定の理解を示している。

青柳は、企業博物館の内容は日本の公立博物館が扱っていないものが多い、としたのち、日本の産業革命前後から今日までの発展についての展示、研究調査に関しては、企業博物館が普及の先導役になっている印象がある(企業史料協議会 1995:7)、と述べている。さらに、館数が増加し専門博物館の誕生に伴って内容を充実させ、企業博物館が独自の運営の考え方を確立することで、公立博物館以上の素晴らしいものとなることは火を見るよりも明らか(諸岡 1995a:39)、と期待を示しつつ、企業博物館の組織体としての独自のスタンスから企業博物館特有の研究の必要性を指摘している(諸岡 1995a:29-35)。ここでは、設置母体が民間企業であるという状況に配慮しつつも、あくまでも博物館としての存在や活動を期待する視線が推察できる。火を見るよりも明らかであったかどうかは、あらためて議論の待たれるところであるが、諸岡が抱く期待の前提となっているのは、企業が専門的な知識や資料(製品等)を活用して博物館と同様の機能を充実させ、公立博物館では扱うことができないきめ細かい資料収集とその研究を深めていくことにあるということだろう。ここでもやはり、より博物館に近い存在であるべきだという発想に正当性を付与しようとする意識がうかがえる。諸岡(1995b:36)は、博物館学では、博物館法も企業博物館を含めた幅広い学問分野を構築すべきと研究分野のあり方にも言及した。ここでは、設置母体が民間企業であると

いう状況に配慮しつつも、あくまでも博物館としての存在や活動を期待する視線が推察できる。諸岡が抱く期待の前提となっているのは、企業が専門的な知識や資料（製品等）を活用して博物館と同様の機能を充実させ、公立博物館では扱うことができないきめ細かい資料収集とその研究を深めていくということであろう。

日本において、「企業博物館」という言葉は 1980 年代頃に登場したと考えられる(高柳 2011:57)。1980 年代後半からは、実務家や研究者による企業博物館に関する議論が始まっている(高柳 2011:59)ものの、企業博物館に関する研究は決して多くない。矢崎(2013:264)が、公立の博物館とは異なる博物館の特性や持続的発展的な運営方法などについて検討する必要があると述べたように、公立博物館とは異なる企業博物館の特性への言及が見られるようになったのはほぼ 2000 年代以降で、企業博物館という言葉が登場した 1980 年代から 20 余年が経過している。

## 第 2 節 企業博物館の多義性への視線

企業博物館を理解するためにどのような視点が必要なのであろうか。そのための、「企業博物館」というキーワードで得られる情報の所在とその扱い方はいかなるものであろうか。

文部科学省の平成 27 年度社会教育統計によると、平成 27 年度時点で日本の博物館法に基づく施設(登録博物館と博物館相当施設)は 1,256 件、博物館と同種の事業を行うとする博物館類似施設が 4,434 件存在している。しかしながら、このデータによって企業博物館のみを抽出することは困難であるうえ、企業博物館の数や設立年代、運営に関する情報等を把握することは難しい。企業博物館は、民間企業が設立した博物館施設と解釈できるが、少数ながら企業が設立した財団法人等によって設立、運営が行われている例もある。そのため、企業博物館の運営実態や現状は、日本の博物館制度に基づいて実施される調査からは把握が困難なものとなっている(高柳 2018:2)。企業博物館の集合体には、企業博物館が集まる私的な研究会「産業文化博物館コンソーシアム(COMIC)」が存在するが、これは印刷博物館(凸版印刷株式会社)が事務局となって 2 カ月に 1 回程度の見学会などを開いているものの、定期的に研究発表を行ったり調査を行ったりするなどの学協会等に準ずるような活動は行っていない。多数の企業博物館の設立事例が存在する一方で、その数や実態を継続的に把握する機関は存在しない(高柳 2018:3)。

平井(2012:146)は、既存の博物館学の枠組みを援用した企業博物館の分類は、収蔵資料などの要件により比較的明確に区分できる公立博物館とは異なる企業ミュージアムに適していない、と博物館の枠組みについて言及した。企業ミュージアムは「企業」もしくは「ミュージアム」どちらか一方の枠組みでその特質を規定することは困難であり、複眼的な視点をもって分析する必要がある(平井 2012:147)という考えを示している。平井(2012:147-153)が述べる「複眼的」とは、企業博物館には、創業者のコレクションや自社製品の 1 号機など

記念碑的な位置づけの「殿堂型」、企業のことが分かることを志向した「事業志向型」、一般的なミュージアムに近い「機能志向型」、事業も機能も含み充実度を高めた「シナジー型」が存在することから、企業とミュージアム双方の特質に目配りすべきということであろう。

中牧・日置(2003:21)は、企業博物館をなにか別のものに例えたとしたら神殿が最も近いものではないかと思う、と述べている。企業博物館を会社の神聖化装置として認知しようとする(中牧・日置 2003:21)発想で、ものを見せる以外に組織体に宿る精神性を扱い、組織体の構成員の意識に働きかける施設であるという視点が読み取れる。これは、平井の論考に見られる「殿堂型」に通じる。だが中牧・日置(2003:23)は、企業博物館は歴史や技術、事業内容を展示することによって、製品の PR や企業理念の啓蒙を複雑多岐に行っているとして、神聖化することによって畏敬と尊敬も合わせて提示して PR 活動としているという見解を示し、そこにはすでに、平井が示す「殿堂型」と「事業志向型」との混在もしくは連続性が示されている。

設立企業の創業者や経営者は多くの場合、経営者としての手腕や事業の成功というより、その事業の発端となった発明や技術開発を軸に展示のストーリーが展開され、その発明自体が社会への貢献であるとして、発明者本人やその人を起点とする企業のイメージ形成につながっている(中牧・日置 2003:36-48)とし、企業博物館が「イメージの形成」に貢献する存在であるという見方を示した。また、設立企業自体の事業や製品、歴史等の説明を中心とした展示を行う企業博物館の目的は、設立企業に対するステークホルダーのイメージを、企業の理念に近づけるといえるものである(高柳 2015b:89)として、企業自身のイメージの形成に対して企業博物館が有効であるというより積極的な見方も生まれている。

企業博物館は企業の過去や現在そして未来の事業内容を、実物の製品や解説道具を用いて、一般の人々に説明する役割も担っている(高柳 2017:4)ため、組織体そのものやその構成員だけではなく、組織が属する社会、さらに未来にまでその存在感、影響力を発揮しうるものであるという見方が示されている。

伊木(2012:128-129)は、企業博物館の社会的役割について、

1. 企業博物館のアーカイブズ機能としての社会的意義の評価と活用
2. 企業博物館自身が社会的役割を意識したうえでの、すなわち一般の利用者の視点を視野に入れたマネジメントの確立
3. 企業博物館の特性を活かした社会へのアプローチの工夫

が大切であるという考えを示した。一私企業のアーカイブズが社会にとって有用であるための普遍性の付与や社会的認知の向上が求められると読み取ることができる。

企業博物館が社会的役割を果たそうという明確な意図がある場合には、伊木、高柳の主張は妥当なものと言えるだろう。しかしながら、企業博物館には、アーカイブズ機能と社会的評価や一般の利用を視野に入れた、公器として存在する以外にも、さまざまな役割が期待されていることが示され、企業の経営に関わることも含まれている。公器として良質な存在となりうるための、諸条件についてさらに検討する必要があるだろう。

平井(2012:142)は、CSR の文脈で企業が社会的貢献の一環としてミュージアムを設立・経営するなどのメセナ活動は一般化しているとして、企業が CSR 活動を主眼として公立館と同等の施設を設立していることを報告している。

CSR 活動の対象には、株主や従業員、取引先などのさまざまなステークホルダーが含まれる。しかし、企業博物館活動が、その存在や活動を CSR 活動の一環であるとする場合、そこで意識されているステークホルダーは直接の顧客ではない一般の市民や地域社会である。博物館は地域社会のアイデンティティ形成に関与する役割を担うことができる(高柳 2015a:33)と、CSR のなかでも一般的には「社会貢献活動」と理解される企業活動のための装置として企業博物館を位置付ける見方を示した。そのことが、地域社会の「市民」として、地域の人々と同じ地平に立ち、地域社会の課題に取り組む存在、すなわち、企業市民型のコミュニティ・リレーションズの実践となっている(高柳 2015a:43)と述べている。

堀江(2015:35)は、2000 年代に入って CSR に対する関心の高まりとともに、企業の社会的な貢献はますます重要になったとし、その状況において企業博物館という文化施設の建設は 1 つの手段となると述べている。CSR には、コンプライアンス（法令遵守）やガバナンス（企業統治）といった、企業価値の低下を防ぐためのリスク管理の側面と、企業が積極的に本業を通じて社会に貢献し、企業価値向上をもくろむ経営戦略としての側面の 2 つが存在するようになってきたと述べている(堀江 2015:38)。

カワサキワールドを設置、運営する川崎重工業は、カワサキワールドの設置の目的を、

- ①企業ブランドの向上
- ②理科離れの防止
- ③地域貢献

の 3 本柱とし、企業自らが製造業の社会貢献や地域貢献を通して、技術の素晴らしさやものづくりの大切さを伝えることで、学生の理数系離れを防ぐ活動をしていく必要があると考えている(鳥居 2013:11)。学生や子供たちの理科離れという問題は 1990 年代後半から社会化され、理科系学生の職業選択における製造業離れや若年世代の理科嫌いなどが報告されたことから、工業国としての技術力の低下が問題視され始めたことを指す。このことと、製造業に関わる企業が自社のリソースを活用して工業や理科への関心を高めるために貢献する文脈は、製造業に関わる企業の CSR 活動としては一定の親和性がある。鳥居(2013:19)はまた、B to B(Business to Business)製造業は実物展示できる製品や技術を有しているため、迫力ある展示が可能であると企業博物館の強みを語り、一般消費者には日頃なじみがないものの、社会への貢献度の高い製品を保有しているため、それらの貢献内容を紹介することで来場者に驚きや感動を与えられる、との考えを示す。ここには、自社が社会に果たした役割を知ってもらふと共に、自社の技術力や背景にある科学技術に対する興味や関心を喚起し、社会、特に若い世代への育成に自社のリソースを積極的に提供し活用してもらいたいという意味がうかがえる。企業が体験や学習を提供するための組織は、実際の製造部門よりは広報やコミュニケーション等を扱う部署に妥当性が認められる。そのインターフェース

となる場が、企業博物館であるというとならえ方が成り立つ。

企業自身の宣伝やブランド力の向上についても、企業博物館の機能が報告されている。企業は自社や製品の歴史についても博物館という形で人々に情報として発信し(高柳 2015a:34)、企業博物館は、企業と地域社会との間において教育活動の実施や地域イベントへの参加等、さまざまな業務を担い、企業が地域社会の一員であるということを表明する場としての役割も担っている(高柳 2015a:43)。

凸版印刷株式会社が運営する印刷博物館は、印刷文化の継承に重点を置いた公共性の高い企業博物館である。宗村(2007:187)は印刷博物館について、館名に社名を冠せず、自社製品も極力展示せず、より公共性を保ちつつ活動しているが、企業イメージのアップの一助となっていることも否めないと述べ、CSR の意味を含む公共性の高い施設であることを強調しながらも PR の役割があることを否定していない。印刷博物館は、凸版印刷株式会社の100周年記念事業として2000年10月に開館し、同社の生業である「印刷」をテーマとしている。開館以降、企業のCSR事業を担う重要な拠点として、試行錯誤の中にも社会的に意義ある成果を出してきた(宗村 2007:182)。印刷は、情報を伝えるものであり、そのときどきの社会のありようや人びとの思考や活動などを伝える装置として機能するため、生業と文化の親和性が高い。したがって、印刷博物館が高い公共性を示すことと、社業との乖離が比較的小さいという特徴がある。

企業博物館とCSRには親和性が認められる。実際、企業博物館が営利を度外視し経営等からも切り離れた企業の社会サービスであるという見方は、支配的とは言わないまでも広く浸透しやすい文脈を含んでいる。この文脈は、博物館と企業という2つの概念によるアンビバレントな状況を覆い隠し、企業がお金儲けだけではなく社会還元を積極的に行っている姿を示すのに適したツールであることを示しているのではないだろうか。企業博物館はCSR活動であるという観念の馴染みの良さには注意が必要であり、宗村が述べるように、「CSR という部分もありうる」と一歩引いた視線で観察することによって、企業博物館の本質をさらに検討することが可能になるのではないだろうか。

### 第3節 コーポレート・コミュニケーションの装置としての期待

企業博物館がさまざまな目的、役割を期待されているという報告をみてきたが、コレクションを扱う博物館という概念に触れることなく企業博物館を論じる、企業のコミュニケーション装置という切り口の論考が現れる。

矢崎(2013:268)は、企業ミュージアムは取引先や消費者、地域社会とのよりよい関係を作るパブリック・リレーションへの配慮の一環としての側面があると述べ、Public RelationすなわちPR機能を有しているという見解を示している。また、永続的に企業から消費者に情報を提供し、企業と消費者をつなぐコミュニケーションの場として企業ミュージアムが

機能していくためには、母体企業の経営が悪化するという状況に陥っても、その影響を最小限にし、企業が社会と接点を持ち続けていくための工夫が必要であろうと述べている。さらに、安定的な運営を続けていくためには、ミュージアムの基本的な機能の中でも、教育機能に焦点を当て、企業と消費者との間に横たわる情報懸隔を架橋するようなコミュニケーションの場として機能することが求められると、企業博物館の機能の充実を主張している。コミュニケーションの内容に関しても、特に「教育」の機能を強調し、そのためには、経営状態にかかわらず継続して教育サービスを継続していく、そのことが、企業博物館の安定的な運営につながる、という見解を示している(矢崎 2013:268)。

博物館は社会教育の拠点の 1 つであり、企業博物館もまた教育という任を担いうる存在だという発想からこの論が導かれるのは、理念として理解は可能である。しかし、利益、配当といった経営の基本原理の立場から見れば、一定の支出を伴う企業博物館が収益に寄与するか否か、その成果は間接的なものであり、母体企業の経営が悪化するという状況に陥っても、その影響を最小限にし、企業が社会と接点を持ち続けていくとすべきかどうかは判断が分かれるのではないだろうか。企業と消費者をつなぐコミュニケーションの場として機能させたい主体は、あくまでも企業である。数あるコミュニケーション・ツールのなかの 1 つとして企業博物館がカウントされるのであって、社会から広く求められているかどうかについては、さらなる検証が必要であろう。広く社会に浸透し、ていねいにコミュニケーションすることによってもたらされる成果は、時間軸の観点から見ても長期的視野に立脚したものであり、その因果関係を客観的に示すことは現状では難しい。決算の時間スケールで成果を出したい経営的立場から企業博物館をみたときには、経営者の信念や社会に対する高い意識、会社の伝統や社会からの評価といった、数値的には表現しづらい価値観によって担保されている。そんななかで、いかに企業が博物館の機能についてのインセンティブを高めていくかといった具体的な提案には、至っていない。

堀江(2015:36)は、黎明期の企業博物館は産業全体の技術発展と当該企業が関わる製品の普及を目的とし、その後 1970 年代になると主に地域社会とのよりよい関係づくりを目的としてさまざま形態で増加していった、と役割の変化に言及し、企業博物館の施設が、時間の経過とともに変化することを報告した。ここでは、「製品の普及」から「地域社会との関係づくり」へとスライドしたと述べられているが、そのほかの役割が存在する可能性や、役割の変化をもたらす背景、すなわち企業が企業博物館に何を求めるかについて、分析が求められる。

企業博物館は広範にわたる対象者と役割をもち、また、時代や企業の意味に伴って変化しつつも、コミュニケーションの 1 つの形態であることが推測できる。そのコミュニケーションは、地域との関係(コミュニティ・リレーション)、社会一般、とりわけ消費者に対するパブリック・リレーションを含む、コーポレート・コミュニケーションの装置として期待されていると言える。高柳(2015a:34)は、地域社会との関係を維持・発展させるための企業の取り組みを行うのは、公的な機関だけとは限らないとして、企業自身によって運営される博

物館の役割に言及している。

一般の消費者を顧客とする B to C (Business to Consumer) 製造業と異なり、B to B 製造業は一般の消費者との接点がきわめて少ない。また、B to B 企業における顧客の購買に関する意思決定は、関与者が多く組織的に行われ、互いの合理的判断に基づいた取引形態が主流であったため、ブランディングなどイメージ向上のための行動が重視されてこなかった(鳥居 2013:2-3)。しかし、人口減少や少子高齢化、学生の理数系離れなどの B to B 企業を取り巻く環境は変化しており、高齢化や技術の海外流出による技術伝承の空洞化も懸念されている(鳥居 2013:9)。ものづくりへの関心を高めようとすることを学校教育に期待するばかりではなく、企業自らが製造業の社会貢献や地域貢献、技術の素晴らしさやものづくりの大切さを伝えることで、学生の理数系離れを防ぐ活動をしていく必要があると述べている(鳥居 2013:11)。

鳥居(2013:19)はまた、B to B 製造業は実物展示できる製品や技術を有しているため、迫力ある展示が可能であると企業博物館の可能性を示し、社会貢献度の高い製品を保有しているが一般消費者には日頃なじみがないため、それらの貢献内容を紹介することで、来場者に驚きや感動を与えられることが強みであると述べている。B to B 製造業に限らず、B to C 製造業であっても、企業博物館には製品に関連するそのような試みを展開できる要素があるはずだが、筆者は、鳥居の意図が「一般の消費者になじみの薄い製品や機械や技術が、企業博物館が存在することによって興味を喚起し、見せることができる」ことにあったと推察する。

所有する製品を展示するためには、ストーリー性、メッセージ性の裏付けに基づいた展示の技術などが求められる。また、数多くの製品のなかから、資料となり得るものの保存、資料となるまでの評価の時間に耐えうる体制、展示に資するものなどの選定や動機付けなど、博物館学的アプローチも必要になるであろう。

高柳・栗津(2018:8)は、財団法人などではなく、企業が運営している企業博物館に対し、企業内のどのような部署に所属しているのかを質問した調査において、広報部門が最多であり、コーポレート・コミュニケーションに所属という回答も多く、企業博物館が企業内では広報やコーポレート・コミュニケーションの手段として捉えられていることを報告している。

鳥居(2013:3)は、コーポレート・コミュニケーションの観点から企業博物館のコミュニケーション効果を調査している。表 1 は、企業が行うコミュニケーションのツールを、パブリシティ、広告、E-mail、カタログ、見本市・展示会、販売促進、対面営業、企業博物館とし、それぞれが対象者に対して購買につながる段階のどの部分に効果を発揮しうるかを調べた。

表 1 B to B 領域におけるコミュニケーション メディア

| 目的      | 認知 | 知識 | 態度   | 選考 | 説得 | 購買   |
|---------|----|----|------|----|----|------|
| パブリシティ  | ○  |    |      |    |    |      |
| 広告      | ○  | ○  | ○    |    |    |      |
| E-mail  | ○  | ○  | ○    |    |    |      |
| カタログ    |    |    | ○    | ○  | ○  |      |
| 見本市・展示会 |    |    |      | ○  | ○  |      |
| 販売促進    |    |    |      | ○  | ○  | ○    |
| 対面営業    |    |    |      |    | ○  | ○    |
| 企業博物館   | ○  | ○  | ○(注) |    | ○  | ○(注) |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 認知 | ものづくりに興味ない人がおもしろいと思う／製品を知らない人がおもしろいと思う                       |
| 知識 | ものづくりに興味ない人がわかりやすいと思う／博物館を知らない人がわかりやすいと思う／博物館を知らない人が夢や未来を感じる |
| 態度 | ものづくりに興味ない人がまた来たいと思う／社名を知らない人が詳しく知りたいと思う                     |
| 選考 | 社名を知らない人が製品を利用したいと思う／社名を知らない人が製品を勧められると思う                    |
| 説得 | ものづくりに興味ない人が役に立っていると思う／社名を知らない人が役に立っていると思う／社名を知らない人が成長を期待する  |
| 購買 | 製品を知らない人が製品を利用したいと思う／製品を知らない人が製品を勧められると思う                    |

(注)効果は限定的

鳥居(2013)

余田(2011:33)は、B to B 事業領域でのマーケティングにおいて、購買の際のステージ(認知、知識、態度、選考、説得、購買)と、そこに有効なメディアの関係を示した。

表 2 B to B 領域におけるコミュニケーション・メディア

| 目的        | 認知 | 知識 | 態度 | 選考 | 説得 | 購買 |
|-----------|----|----|----|----|----|----|
| パブリシティ    | ○  |    |    |    |    |    |
| FAX       | ○  | ○  |    |    |    |    |
| 広告        | ○  | ○  | ○  |    |    |    |
| E-mail    | ○  | ○  | ○  |    |    |    |
| DM        |    | ○  | ○  | ○  |    |    |
| カタログ      |    |    | ○  | ○  | ○  |    |
| 見本市       |    |    |    | ○  | ○  |    |
| 販売促進      |    |    |    | ○  | ○  | ○  |
| テレマーケティング |    |    |    |    | ○  | ○  |
| 対面営業      |    |    |    |    | ○  | ○  |

余田(2011)

これによると、一般にビジネス財<sup>1</sup>の購買では、セールス・パーソンの提供する人的な情報が重視される傾向が強いが、その重要性は購買ステージによって大きく異なる。購買ステ

<sup>1</sup> ビジネス財。生産者が購入し生産活動で用いられる財やサービス。

ージの初期では非人的な接触による情報が利用されることも多く、ステージが進むにつれて徐々に人的な接触による情報が利用されるようになると述べている(余田 2011:34)。鳥居(2013:17)はこの調査方法に企業博物館を加えて項目を設定し、企業博物館がコミュニケーション・メディアとしてどのように機能するかを考察した。その結果、認知、知識、態度などのコミュニケーションの初期ステージならびに説得や購買などの後期ステージにおいても企業博物館が機能しうることを明らかにした。

企業博物館は購買ステージの6段階のうち選考を除く認知、知識、態度、説得、購買の5項目に有効であると結論している。ただし態度と購買については、効果は限定的としている。企業博物館のコミュニケーション効果が、認知、知識、態度、説得、購買の5つの目的に対して効果的であるならば、より多くの情報を幅広いステークホルダーに効果的に伝達したいB to B企業にとって、他のコミュニケーションに比べて多くの目的を1つの施設で果たすことができ、企業博物館はB to B製造業にとって、幅広ステークホルダーとの良好な関係を構築するための有効なコーポレート・コミュニケーションの手段であるとした(鳥居 2013:41)。

特に重工業分野の商品は、目につきにくい部分に使われることが多い。いわば「縁の下の力持ち」「黒子」的な技術は、そのままではブランディングやPRとして機能しづらく、見える化や親しみやすさなどの工夫を施して多数の人に分かりやすく意義を伝えることが重要となる。消費者サイドで環境や安全への意識が強まっている今日、環境技術、安全を確保するシステムなどの意義や、自社の技術の高さを分かりやすく伝えることでブランドイメージの向上に大きく寄与する可能性がある。カワサキワールドでは、ニッケル水素蓄電池で走る環境配慮型の電車「SWIMO」の展示などを通じて、同社の持つ環境技術の高さを示し、展示室では「黒子」が「主役」となることで、ブランディングで重要な役割を果たしている(白石 2016:259)。

一括りに企業博物館と言っても、実際には自社製品のユーザーを対象としたコミュニケーション活動として利用されているものや、業界についての一般の人々の理解促進を目的としているもの、自社の従業員の利用を目的としているもの等、多種多様な事例が存在する(高柳 2017:1)。これらの展示を通して、従業員に対する企業のあゆみや事業内容等の説明という役割も担っている(高柳 2017:4)と、社員等当該企業の関係者の自己肯定感や内的動機を高める作用について言及している。また、企業博物館設立の背景に、設立企業の周年事業が関係していることが多い(高柳・栗津 2018:14)ことから、組織体としての企業博物館では、マーケティング活動も重要(高柳・栗津 2018:16)であると述べている。高柳は、これを「インターナル・ブランディング」と位置づけて考察を試みている。インターナル・ブランディングとは企業が自社のブランドの価値や評価を高めるための従業員の自主的な努力を促すため、企業として目指すべき方向性や価値観を従業員に教育及び啓発する活動(高柳 2017:2)である。自身の経営指針の示唆を得ようと松下幸之助歴史館を何度も訪れるパナソニック社の幹部も数多い(栗津 2013:30)とされるように、社員が自身の成長や業務の質の向

上を目指して、施設を活用する例も報告されている。企業博物館は、企業のコミュニケーションの道具であると同時に、顧客に財やサービスを提供しうる組織体である(高柳 2018:16)、とコミュニケーションと財やサービスの提供主体の両立を示し、企業博物館が含む、社会サービスと営利活動の境界線の不確かさを明示した。

堀江(2015:47)は企業博物館における活動を社会貢献活動ととらえるのではなく、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とらえることで、持続的競争優位の源泉としての役割について検討している。堀江が注目するのは、博物館の持つ多くの過去の資料や展示物が、現在の従業員にもたらす知識や技術、情報の重要性である(堀江 2015:47)。企業に所属する従業員が、企業博物館において企業の歴史に触れることで仕事に対するプライドや仲間と協働する意識も醸成され、そこが知識の結合の場として機能する可能性がある(堀江 2015:44)と述べている。ここでは、企業博物館を単に社員教育のツールとして過去について学ぶだけでなく、その場に行き何らかの刺激を受けることで将来の価値を生み出す可能性について述べている。

堀江(2015:44)は、ファッションブランド ISSEY MIYAKE ブランドの例を挙げる。同ブランドは三宅デザイン事務所が運営する。同社は若手のクリエイターにデザインを任せているが、若手クリエイターはデザインに行き詰まると 70 年代から保存されているアーカイブに赴き過去の作品にヒントを求める。このアーカイブでは、過去の作品、試作、製品を整理して保存しており、資料室と企業博物館を兼ねた施設となっている。

さらに、企業の社員同士の知的交流に資する企業博物館の姿を提示している。現在、特にものづくりを行う大企業においては分業が進み、異なる部署の業務についての知識がない場合も少なくない。所属する事業の専門性を高めるだけではなく、1つの会社にも所属するメンバーとして他部署の業務を理解することも重要で、そこに新たなイノベーションの土壌が存在する可能性も否定できない。また、外部から社業について問われたときにも、所属部署以外のことはまったく知らないということでは会社の信用に関わるだけではなく、事業の機会を逸する可能性もあるだろう。従業員同士の知識の結合には、従業員が交流する場が必要なだけではなく、経営理念や企業文化を通じた価値観の共有が重要となると述べている(堀江 2015:47)。

企業博物館は企業を母体とする博物館であるが、企業本体が運営している企業博物館のうち、企業での所属はどのようになっているのだろうか。高柳(2018:2)は、企業と社会の関係づくりをコミュニケーションの問題として捉えようとするコーポレート・コミュニケーションに関する研究の中で企業博物館に対する注目が高くなってきていると述べている。日本には多数の企業博物館設立事例が存在する一方でその数や実体を継続的に把握する機関は存在しない(高柳・栗津 2018:3)として、企業博物館の実態調査を行っている。当該調査では、現在運営されていることが確認できる 300 館を対象として、設立時期、展示施設部分の面積、収蔵資料数、年間来館者、資料の収集活動や研究活動などを質問している。これによると、企業博物館が企業内のどの部署に所属しているかを質問した結果、広報部門が

最多で、次いで総務、コーポレート・コミュニケーションと続いている。

#### 第4節 多義性の広がりと希少性

多義性はさらに広がり、娯楽、ブランディング、希少性など来場者の体験や印象の形成など、緩やかなコミュニケーションを行うインターフェースとしての施設についての言及が現れる。ここでは、明確な PR とも学びの施設ともいわず、施設の性格を限定しようとしないうちに、ファンづくり、ブランディングなど印象を形成する施設として機能する企業博物館が報告される。

高柳・栗津(2018:14)は、企業博物館の展示や活動内容について、「娯楽施設志向」「製品史の伝達志向」「企業史の伝達志向」「社会的イメージ向上志向」「自社の現在状況説明志向」「自社の未来説明志向」の6つの因子を特定した。

青柳は、企業博物館の内容は日本の公立博物館が扱っていないものが多い(企業史料協議会 1995:7)と述べたように、企業の生業を扱っていることから、希少性のある施設も存在する。ヤンマーミュージアムが「ここにしかない感動を体感していただく」(ヤンマー HP より)と唱っているように、「ここにしかない」と希少性を唱っている。白石(2016:235)は、ヤンマーのブランディングにおいて、ヤンマーミュージアムの役割に言及している。

同社は、ディーゼルエンジンを中心にサイズの的にも用途的にも広範なタイプをカバーしている。用途は農業用機械、建設用機械のほか、プレジャーボートや漁船などの船舶などに及ぶ。同社は、一般の人たちへの訴求アイテムとして社名「ヤンマー」を使用した「ヤン坊、マー坊」と名付けた2人の少年のマスコットを長年使用して広告宣伝に活用してきた。だが、同社はこのキャラクターを使った天気情報番組の提供を2014年に中止している。中止について「消費者との新たな接点づくりが課題。社長は『田植えの作業を再現するシミュレーターを使い農業への理解を深めたい』と語り、主に若者向けのブランド力向上を狙う」(日本経済新聞,2014年3月31日)という報道がなされた。(白石 2016:237)

ブランディングの具体的施策は、2013年の「ヤンマーミュージアム」開設、2014年「キッザニア甲子園」にブースを設置しスポンサー企業となったことである。ヤンマーミュージアムには、食や農業に関心を持つ次世代育成、幼年層に対する啓蒙という社会貢献的な意義がある(白石 2016:238)。ヤンマーは、ミュージアムのほかスポーツ支援や環境対策、または懸賞論文・作文や絵画展の開催などの活動を行っており、これらが同社のブランディングとなり、子ども達の農業への関心を喚起し、顧客満足度やユーザー拡大につながり、ひいては農機具など自社製品の売り上げ拡大につながるという図式を提示した。すなわち、社業の

希少性を博物館施設にも表現し、事業のブランディングを図るとともに、その希少性ゆえ来館、体験の価値を高めることによって、社会貢献や CSR にも寄与するという、効果の連携が見られる。

白石(2016:240)は、ヤンマーミュージアムのような企業単独で設置・運営される体験型の冠施設はブランディングにおいて大きな効果、影響力を持つとし、スポーツ支援や環境対策、懸賞論文・作文や絵画展など他の活動と複合的に作用してブランディングされ、ユーザーの増大を経て売り上げの拡大につながるという構図を示している。

同社は「ヤンマーミュージアムは豊富な展示内容とワークショップを通じて『ここにしかない感動』を皆様に体感いただくことをコンセプトとしています」(ヤンマー HP より)と、そのコンセプトを述べ「当社グループの 100 年間の歴史と未来への取り組みを体感していただく施設」「エネルギーの有効活用と地球環境との調和を追究し、創業以来当社の根幹をなす商品として基幹産業の発展に貢献してきたディーゼルエンジンの歴史や、それを搭載した多彩な機械を体験型で展示することで、来館者のみなさまに『感動』と『元気』を感じていただきたい」としている。エンターテインメントと学習が融合したミュージアムと謳われているように、エデュテインメント<sup>2</sup>の要素が意識されているほか、親子連れの来館者が多いため、幼年層向けのブランディングのほか、一緒に来館した大人に対するブランディングという副次的効果も大きい(白石 2016:241)。

役割の連続性は、東芝未来科学館においても、そのミッションから読み取ることができる。

同施設は、以下 3 つのミッションを掲げている

1. 最先端の技術、歴史、科学を体験展示する場であること。同社が保有する最先端の技術と関連する科学を体験展示し、技術・科学と同社の現状を知ってもらうこと
2. CSR の観点から科学技術教育への貢献—科学技術への理解を深めること
3. 産業遺産の保存と展示—アーカイブすること

これらを遂行する上で広告効果が生まれることはありうるものの、広告宣伝を主な目的としているわけではなく、来館した一般市民に東芝がなにをやっている企業なのかを知ってもらい、その結果として広告の効果が生まれればなおのことよいと考えている(白石 2016:250)。

例えば、同社が環境対策技術と情報・映像技術の両方を有しているからこそ実現しうる内容の展示は、特定の一分野ではなく総合的に技術力の高い企業ならではのブランディング活動である(白石 2016:252)。

このように、企業博物館はステークホルダーに対して良好なレピュテーションを想像及び維持するための手段として認識することで、企業博物館に関してコーポレート・コミュニケーションの視点からのアプローチが必要となる(栗津 2013:30)。

---

<sup>2</sup>エデュケーション Education (教育) とエンターテインメント Entertainment (娯楽) という 2 つの言葉をあわせた造語。

かんてんぱぱガーデンは、伊那食品工業が運営する施設である。同社は、従業員満足度の高さが会社経営の有効性を向上させ、企業イメージの土台となるという信念があり福利厚生等の充実に力を入れている。また、同社のファン作りとの関連で重視されているのは、消費者・地域住民とのコミュニケーション、地元への奉仕、CSRの遂行である(白石 2016:197)。かんてんぱぱガーデンは、同社の本社所在地に開設する施設で、もともとは社員に対する福利厚生の一環であったが、企業のイメージアップやファン作りが会社の存続と成長において重要であるという考え方から、公開し、顧客にも開放するという発想となり(白石 2016:199)、現在では年間 35 万人の来訪者を受け入れている(白石 2016:198)。かんてんぱぱガーデンは、「もの言わぬ営業マン」と位置づけられ、マス媒体を通して同社製品を買った客は大切な「顧客」であるが「ファン」ではなく、かんてんぱぱガーデンを訪れ敷地内を散策し同社製品を試食してもらうことで「顔の見える関係」ができ本当のファンとなる(白石 2016:201)と位置づけている。

企業博物館は、企業が開発、製造、販売等を行った製品やそれに関する文書などを保管するアーカイブの役割も担うことがある。松崎(2012:423)は企業史料を単なる歴史的記録としてではなく、組織の業務に貢献し経営に資するものだという考え方を示す。社史を単なる歴史の記録としてだけではなく、そこに多くの効用や目的を見いだすことができる(村橋 2002:2-8)との主張とほぼ一致する。

村橋(2002:2-3)は社史を「企業が自社の歴史を、社内資料に基づいて、企業自身の責任において刊行したもの」と定義した上で社史の分析を試みている。社史を企業の歴史を知るうえで参考になるものとし、そこには事業所史、部門史、資料集、写真集、ジャーナリストによって刊行された社史、出版社から発行された復刻版、社史全集、シリーズ物の社史などが含まれるとしている(村橋 2002:2-8)。さらに社史刊行の目的として、①経営者教育、社員教育 ②資料・情報の整理保存 ③PR 活動、イメージづくり の 3 つの項目をあげている。

①経営者教育、社員教育については、企業が最も意識しているのは“従業員のための社史”であるという見解を示し、まえがきにその時の社員もしくは将来の社員に向けてのメッセージを載せているものや、経営者が勉強のために多くの社史を読む姿勢を表すメッセージ、また自らが経営における姿勢や教訓などを社史から得たエピソードを紹介しているものもある。

②資料・情報の整理保存については、企業の過去の経験は文書や刊行物といった具体的な形、あるいは関係者の記憶という抽象的な形で、企業の内外に蓄積されているが、未整理なままでは使いにくく、活用することも難しい。そのため、有形・無形の過去の経験を発掘し、体系化して、保存・継承することが必要であり、資料を社史に収録することによって、あるいは、社史編纂の過程で、資料を集中的に収集・整理することができる、と述べている。

③PR 活動、イメージづくりについては、企業が人々に共感を持ってもらうためには、実績を世に示し、自分をよく知ってもらわねばならない。社史は企業の顔であり、履歴書である、と述べている。

これに関して村橋(2002:7)は、『世紀へ翔ぶ ― 続 住友精密工業社史 1981-2000』(2001 年刊)を例にとり、その巻頭の社長の言葉「.....お客様、株主のみなさまはじめ関係者各位には、この小史をご一読下さることで当社へのご理解を深めていただき、一層の固い絆で結ばれることを願う次第でございます」と記された部分を紹介している。また、このような文章は「序文」によく見られると述べ、長期の歴史を公開することによって、業界の内外に感謝の気持ちを伝え、自社に対する信頼と期待を深めることができる社史刊行は、PR 活動・企業のイメージづくりの一環であるとの見方を示している。

馬淵(2004:7)は、過去の技術が新しい製品の開発に有用となった例を示し、過去の技術を陳腐化したもの、収益力が落ちたものとせず、研究開発や生産に関わる一切のデータを記録保存する姿勢が求められる、としたうえで、技能などの無形情報は文字によって記録可能な部分とそうでない部分があり、文書だけではなく実物や映像など多様なメディアを駆使し統合することが必要であると、技術継承における企業博物館の意義に言及した。

堀江(2015:47)もまた、企業博物館の持つ多くの過去の資料や展示物が、現在の従業員にもたらす知識・技術・情報の重要性を指摘する。これらの資料の存在は、それらを一般に公開する社会貢献活動ととらえるのではなく、組織能力を高めたりイノベーションを生み出したりする新たな知識の結合の場ととらえられると述べ、技術的資料は残すだけではなく将来の技術開発やその土壌となりうることを示し、従業員が交流する場、経営理念や企業文化を通じた価値観の共有が重要であり、そのための場として企業博物館の意義について言及した。その結果、企業の持続的競争優位の観点から、企業博物館が社会貢献、CSR、フィランソロピーの枠を越えて、より戦略的な活動に資することを述べている(堀江 2015:47)。

では企業博物館とは何か。企業博物館の定義については、これまでいくつかの考えが示されている。

企業が設立し、企業の生業について展示し公開していることには一定の共通点がある。諸岡は、積極的に地域の文化に貢献する(企業史料協議会 1995:9)という、地域社会についての視線を含むことを主張した。渡邊(2007:46-47)は、博物館法第二条を示し、その対象の中に「産業」があることにより、産業博物館・企業博物館の存在価値を示した。産業技術博物館の意義、これに産業を生み出した主体である企業による積極的関与の必要性を論じている。

平井(2012:144)は、企業博物館の定義には、①多様な館種を含む幅広い定義、②企業の生業との関連を中心とした「博物館」に限定する定義の 2 つが存在するとし、従来の企業ミュージアム像においてはこの 2 つの定義もしくはとらえ方が混同して議論されることが少なくなかったと述べている。そのうえで平井(2012:145)は、企業ミュージアムを「設置主体である企業の影響を受ける館種を問わない博物館および博物館に準じる施設」と定義した。高柳(2015b:90)は、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。これらは、企業の生業についての展示をその定義に含む考えである。

## 第5節 先行研究の小括

1980年代に企業博物館という言葉が登場し、その後、企業博物館に関する研究が行われるようになってきた。企業博物館について公立博物館にない特徴や役割などさまざまな論考が試みられている。

企業博物館に関する研究の初期においては、PRや販売に直接つながる行為は排除し地域の文化施設として、言い換えれば、一般の公立博物館の準ずる「博物館」としての姿を求める主張が見られた(諸岡 1995:9)。

企業博物館が次第にその数を増やしていくにつれ、活動のあり方が観察されていく。企業博物館ならではの活動、そして企業施設ならではの背景にも視線が向けられるようになる。運営母体が企業であるという前提を意識し、公立博物館と同等の活動のみに特化して論じることが適切とは言えないという発想のもと、背景、環境、条件に見合った活動について理解、分析が試みられている。

その1つに、平井(2012:141)や高柳(2015a:33)が示した、企業の社会貢献活動、企業の社会的責任(CSR)の考え方を基盤とした社会サービス、地域サービスという視点がある。運営母体が企業であっても、直接的な販売や営利を目的としない社会貢献活動として博物館施設を設置・運営するという考え方である。CSRは、企業の社会的責任としてコンプライアンスや人権、環境などを含み、企業が利益至上主義に傾倒せず市民や投資家などのステークホルダーや社会全体に対しての責任を果たすべく、戦略を持ち自発的に行動を起こすことを指す。企業博物館研究においては、CSRの一部である社会貢献の領域で、地域サービス、公共サービスという観点から企業博物館を運営するというCSRの概念が用いられている。

また、従業員など企業の構成員を対象とした企業博物館のあり方が提示されている。内部のコミュニケーション・ツールとしての姿が示された。より目的を明示したインターナル・ブランディングという呼び方でも考察される。高柳(2017:2)は、自社のブランド価値や評価を高めるため、従業員等の自主的な努力、価値観の共有などを促すための装置として企業博物館にインターナル・ブランディングの視点を提示した。また堀江(2015:47)は、博物館が持つ過去の資料や展示物が、現在の従業員にもたらす知識や技術、情報の重要性に注目した。インターナル・ブランディングは、構成員の自己成長等求める効果があると語られるが、知識伝達を主目的とする社員教育、企業と社員、社員同士のコミュニケーションなど、間口を広くとった形で、インターナル・コミュニケーションとしてとらえていくことにする。

伊木(2012:128-129)は、企業博物館の社会的役割について、企業博物館のアーカイブ機能としての社会的意義を示した。村橋(2002:2-8)は、①経営者教育、社員教育 ②資料・情報の整理保存 ③PR活動、イメージづくり があるとしている。さらに、アーカイブズが構成員にとって創造の原動力となりうる図式も示されている。

堀江(2015:47)は企業博物館における活動を社会貢献活動ととらえるのではなく、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のとらえ方を示した。企業博

博物館の資料、アーカイブズが新たなアイデアを生み出し、新規開発につながるという積極的な発想である。社史などの企業アーカイブズについての論考を扱う領域では、企業の資料は単なる歴史的記録としてではなく、組織の業務に貢献し経営に資するものだという考え方が示される。さらに、「もの」としてのアーカイブズが、文書にはない情報を伝えるものであり、社史を単なる歴史の記録としてだけではなく、そこに多くの効用や目的を見いだすことができるという見方が示されている。技能などの無形情報は文字によって記録可能な部分とそうでない部分があり、文書だけではなく実物や映像など多様なメディアを駆使し統合することが必要であると述べられ、ものの保存と企業博物館の親和性をとらえて、企業博物館のアーカイブ機能を認識することが可能である。従って、アーカイブ機能とイノベーション・アイデア創発機能があることと認知できる。

PRの側面を否定しない考え方も、企業博物館に関する論考に見らる。創業当時の志や開発した製品、その発明の技術力を見せることにより、企業の価値やイメージを高める狙いが含まれているという見方である。中牧・日置(2003:21)は、企業博物館を「神殿」に例え、イメージアップや購買意欲を喚起するという以上の企業の存在や企業が内包する精神性を表現する場という企業博物館のとらえ方を提示されている。PR活動、イメージづくりについては、企業が人々に共感を持ってもらうためには、実績を世に示し、自分をよく知ってもらうことが大切であるという考えが示されている。矢崎(2013:268)は、企業ミュージアムは取引先や消費者、地域社会とのよりよい関係を作るパブリック・リレーションへの配慮の一環としての側面があると述べ、Public Relation すなわち PR 機能を有しているという見解を示している。

以上、先行研究を概観した。これを整理すると、先行研究で示された企業博物館には次の6個の機能があるということができる。

1. 文化施設
2. CSR
3. インターナル・コミュニケーション
4. アーカイブズ
5. アイデアの創出や技術開発のシーズ
6. PR や企業イメージ向上

この時点で、企業博物館が博物館であると規定することに疑義が生じている。仮に、「収集・保存、調査・研究、展示、教育・普及、等を基本とする従来の博物館と同様の態様または志向」を「博物館性」、「収集・保存、調査・研究、展示、教育・普及等を要件としない従来の博物館とは異なる企業博物館ならではの態様または志向」を「非博物館性」と呼ぶならば、企業博物館は「博物館性」と「非博物館性」が混在する存在として捉える視線が必要である。

しかしいずれの論考も、企業博物館に関して観察された現象の積み上げをしているにすぎず、企業博物館の全体像をつかむアプローチとしては不十分である。ここに得られた 6 項目の背景となった論考は、企業博物館を論ずるにあたってそれぞれの論者がそれぞれの領域と視点を出発点として観察された姿と主張を述べているものである。

鳥居(2013:3)は、コーポレート・コミュニケーションの観点から企業博物館のコミュニケーション効果を調査している。コーポレート・コミュニケーションのツールを、パブリシティ、広告、E-mail、カタログ、見本市・展示会、販売促進、対面営業、企業博物館とし、企業博物館をコーポレート・コミュニケーションのツールの 1 つと捉え、他のコミュニケーション・ツールと並列に扱う試みで、コミュニケーション・ツールとしての効果を調査している。その結果、企業博物館は購買ステージの 6 段階のうち選考を除く認知、知識、態度、説得、購買の 5 項目に有効であると結論している（ただし態度と購買については、効果は限定的）。購買に至るまでのステージにおける効果の測定という、従来の博物館をという枠組みを超えたこのアプローチは、企業博物館の活用の幅の広がりを見せさせるものであり、それまでの企業博物館研究には見られなかったものである。ただし、これは購買ステージと効果について論じられたものであり、企業博物館の全体像をつかむことを目的とはしていない。

企業博物館をある領域から一面的に見ても、企業博物館の全体像をつかむことはできない。企業が、企業博物館を活用して何をしようとしているのか、どのような機能を期待しているのかは、企業内部から立ち上がってくる意識や志、現状に直接アプローチして多面的に観察することが必要である。

ひとことで企業博物館と言っても、運営する企業の業態、事業計画、企業博物館が置かれた状況は決して均一なものではないだろう。これを知るためには、丹念なヒアリング調査が必要だと考えた。

ヒアリングでは、先行研究で示された 6 項目や鳥居が示した枠組み、そして効果を念頭におきながら、企業が博物館施設に期待する機能についてさらに詳細に知るための調査を行った。

## 第3章 企業博物館と企業に対するヒアリング

### 第1節 企業博物館と企業に対するヒアリングの概要

ヒアリングは、博物館等施設の設置や運営を担当する部署の担当者、もしくはそれに準ずる立場の方をお願いした。事前に調査の趣旨と主な質問事項を伝え、企業博物館本体だけでなく、企業の経営の立場から見た企業博物館という文脈で回答していただけるよう留意した。

ヒアリング対象は、総務や広報ほか、経営とコーポレート・コミュニケーションを俯瞰できる部署としたが、実際にヒアリングする部署や担当者の選定は意図や質問項目を伝えたくて対象企業の判断に委ねた。

主な質問項目は以下の通りである。

1. 博物館等施設の設置・運営に関する企業としての目的
2. 博物館等施設の展示、活動、機能など
3. 企業博物館に関する意思決定に関わる部署
4. 主な対象者や来館者
5. その他、施設に関する諸情報や現状など

記述は調査順。内容等は調査当時のものとする。ヒアリング元データは、資料編の「資料1」から「資料15」参照。

### 第2節 企業博物館と企業に対するヒアリングの結果

#### 第1項 TDK 株式会社

施設名：TDK 歴史みらい館

日時：2016年8月24日 10:00-11:30

所在地：秋田県にかほ市平沢字画書面15

同社は、2035年に創立100周年を迎えるため、周年事業の一環としてかつての「TDK 歴史館」を2016年10月「TDK 歴史みらい館」にリニューアルオープンする。カセットテープのメーカーとしてかつて認知度が高かったものの、磁気テープ市場の縮小によって B to

B 事業が中心となった。会社の社会的な認知度を上げるかが大きな課題であると認識していると述べ、TDK 歴史みらい館にリニューアルすることで、広報機能に期待していると語っている。

展示は同社の歴史と、同社が創業 100 周年を迎える約 20 年後の未来を示す内容である。「歴史ゾーン」と「みらいゾーン」に分かれている。歴史ゾーンでは、フェライト、磁気テープ、積層チップ、磁気ヘッドなどを展示。また「みらいゾーン」では、20 年後の若者の一人暮らしの部屋を TDK 部品で構成するジオラマなどを予定している。web 上でのバーチャル科学館も展開し、秋田県にかほ市という都会からのアクセスの悪さをカバーすると共にグローバル化にも対応する。Web サイト等を活用して存在をアピールし、会社の信用やイメージの向上に役立てたい。地元の中学・高校・大学とも連携して授業にも役立てると共に、若年層への認知の向上を目指す。

広報部の企画であり開館後も広報部の一部に位置づけられ、広報活動の一翼としての位置づけである。

スタッフは、館長 1 名、企画担当 1 名のほか、外部のアテンダント 5 名の予定。今後は、同社の退職者のなかから説明員を構成する。地元の美術館などと連携して、スタンプラリーやチケットの割引などを企画、ワークショップ、シンポジウム行う予定である。企業博物館であるため、景気や会社の業績の影響は受けるとしている。

## 第 2 項 凸版印刷株式会社

施設名：印刷博物館

日時：2016 年 9 月 16 日 10:00-12:00

所在地：東京都文京区水道 1-3-3

凸版印刷株式会社が運営する印刷博物館は、同社の創立 100 周年事業として 2000 年 10 月に開館した。同施設の目的は、企業、企業文化のイメージの向上、印刷文化を伝えることである。2000 年当時はデジタル技術が進みコミュニケーションのあり方が大きく変わる時期で印刷物の制作においてもデジタル化が進み、紙媒体の印刷に縮小の兆しが見えていた。このような状況の中で、多くの人々が過去を記憶、記録するために紙で情報を伝えようとしたことや、印刷という技術の発明の意義、それがもたらした恩恵などを保存し、過去を学んだうえでいまのデジタルがあるということを認識するための拠点が必要だと考え、印刷博物館を設立した。印刷に関するミュージアムは、世界にはゲーテンベルグミュージアム（ドイツ）、プランタン モレトゥス博物館（ベルギー）などがあったものの、日本に総合的に印刷をとらえた博物館が存在しなかったことも、博物館設立の理由の 1 つで、印刷の歴史や社会への貢献などを含めた、調査、研究、教育、発信を行う場が必要であるという考え方

のもと、文化貢献活動と位置付けている。

同館では企業色を排除し、館名は「凸版印刷」や「凸版」など社名を含めない「印刷博物館」とした(ただし、発行物などには責任の所在を明らかにする意図から「凸版印刷株式会社 印刷博物館」と表記している)。営利を目的とせず企業色を出していないのは、同館の特徴と考えていると述べている。

展示は、印刷以前の「伝達」から印刷の誕生からその近未来までの、印刷全般を紹介している。「印刷はコミュニケーション・メディアである」という考えに基づき、印刷という形態が誕生する以前からの「伝えたい、残したい」という人々の気持ち、多くの人に同じ情報を間違いなく届ける印刷の誕生、技術の発展とともに図版印刷や産業革命と結びつき早く大量に伝える方法が生まれた経緯など、印刷が生活に密着して発展してきた流れを常設展で紹介している。企業の歴史や活動内容の紹介は行っていない。さらに企画展などでより深く知ることができるという流れを作っている。

印刷自体が文化であり、同社では博物館を作る前からメセナ活動、社会文化貢献活動などを行っている。例えば、印刷を軸にして、ポスターの復刻、写真の展示、子供の読書感想を絵にしてそれをカレンダーにするである。

現在の印刷工程はほとんどデジタル化しているため、印刷や出版に携わる人でも以前の印刷の現場を知る方法がほとんどない。印刷物の制作工程では、確認のためには校正紙を出し、色などを目で見えて確認していたなど、人間の感性で見て確認するという作業が行われてきた。このように作られたものが作品として優れているということを伝える場ともなっている。例えば、館内には杉田玄白の有名な『解体新書』が展示してあるが、単に「杉田玄白がこういう本を書いた」という情報だけではなく、当時の木版技術でどこまで人体図を再現できるかなど、印刷にかかわった人たちの工夫や努力を伝える内容となっている。

体験活動として、活版印刷体験を行う。一般来館者向けと、企業研修や学校授業などの団体向けに内容を分けている。また、マスコミュニケーション、文字、活字、印刷についての講演やワークショップを開催。活字、製本、寒天を使った印刷など活字文化に親しんでもらう内容である。

出版文化論など出版、印刷に関する講義を大学で行う。これは博物館単独ではなく会社と連携して対応することもある。遠方の場合には依頼があれば出張してイベント、講演などを実施する。

最近では、CSR 活動の一環として評価されることも多い。特に海外の企業は、社会貢献活動をきちんと行っているか否かについて厳しい視線がある。そのため、グローバルな活動を行ううえで CSR 活動を推進していることの意義とそれを見える形で示すことができるのは大切なことだと考えている。

来館者は、社会人、学生、一般、修学旅行生、近隣の小学校、親子など幅広い。同社の新人教育を行うほか、周辺の印刷会社や出版社も社員教育に活用している。展示を見て説明を受けるだけではなく、自分で活字を組んでインキを付けて刷る活版印刷を体験して工程を

学ぶことができる。印刷文化や印刷技術を総合的に扱っていることが、専門性の高い方々の来館につながっていると考えている。得意先の方や業界などの団体も来館する。その場合、学芸員等がアテンドし活版体験の希望があれば実施する。

明治以降の印刷機器類などの資料は外部の収蔵庫に保管している。そのほか印刷に関わる資料約 40000 点を所蔵する。

営利目的ではないが、企業が運営しているからには企業(凸版印刷)のイメージを高めることは館の目的に含んでいる。これが公立博物館との大きな違いであろう。印刷博物館の存在が、凸版印刷のプレゼンスを高めているという社内コンセンサスはある。

施設の運営は会社の業績の影響はある。運営には経営トップの判断が重要であるが、経営トップや社内の理解はおおむね得られている。その背景は、外部の方々からの評価が影響していると思われる。例えば、朝日新聞、日本経済新聞が企画した企業博物館ランキングでそれぞれ、1 位、2 位を獲得した。このことで、社会的な注目を集めているということが社員にも浸透し、施設への理解が促進された。株主へのアピールも促進されたと認識している。他社の方などからの認知や評価の言葉を聞けば、営業は仕事のしやすさにつながるほか、得意先が来社した際には「ぜひ博物館を見てください」と観覧を勧めるなど、企業活動のツールとしても機能する。顧客に評価される機会が増え、同社の営業担当からも喜ばれているという。特に、出版社の方々は大いに共感するという。このようにして、会社のイメージ、博物館の存在価値、営業との連動、それらがもたらす会社のイメージアップとの連動が明確に認識されている。同館の所在地である文京区とのコラボレーションでツアーなどの企画を検討中である。

産業文化博物館コンソーシアム(COMIC)は企業博物館が集まる私的な研究会で、印刷博物館がその事務局を務めている。

### 第 3 項 株式会社 東芝

施設名：東芝未来科学館

日時：2016 年 11 月 1 日 16:00-17:30

所在地：川崎市幸区堀川町 72 番地 34

同館は、以前の中央研究所(川崎市 小向／現・研究開発センター)の敷地内に「東芝科学館」として設置していたものであるが、2014 年 1 月 31 日移転・リニューアルオープンした。JR 川崎駅とつながった商業施設の隣という利便性の高い場所であり同社の社屋の一部に引っ越したものである。名称も、以前の「東芝科学館」から「東芝未来科学館」と改めた。

この館では、母体企業である東芝のグループ経営理念 「1. 人を大切にします 2. 豊かな価値を創造します 3. 社会に貢献します」に準じて、3 つのミッションを掲げている。

1. 最先端の技術、科学を体験展示する場であること。
2. 科学技術教育への貢献—会社の事業というよりは科学技術への理解を深めていただく。CSR 活動として。
3. 産業遺産の保存と展示—アーカイブ。

社会貢献事業として、先端科学技術や歴史の展示と、科学技術の体験を提供すること、そして、産業遺産のアーカイブズを展示することである。このミッションをもとに、館内には次の3つのゾーンが設けられている。

1. ヒストリーゾーン：創業者の部屋と1号機ものがたり
2. フューチャーゾーン：同社の事業がもたらす社会インフラをテーマとする「まち」「家」「ヘルスケア」「じょうほう」の未来
3. サイエンスゾーン：サイエンスステージ、超電導、静電気などの演示。

ヒストリーゾーンは、「1号機ものがたり」コーナーを中心に同社が製造した歴史的な機器、産業遺産等を展示する。

通常、科学館（企業博物館：筆者注）というと CSR 部門や広報部門が担当部署となることが多いが、同館は人事・総務部に属している。CSR という考え方が広まる前に存在していたということも関係するだろう。現在ならこのような活動は社会貢献に含まれるため、館の活動は CSR の文脈としてとらえている。

体験イベント、発明クラブの実施、サイエンスショーなどの活動も行う。フューチャーゾーンでは、同社の事業であるエネルギーや省エネ、水まわり、IT(半導体)の技術をテーマに、ハンズオン要素やゲーム性のある展示を行い、体を使って体験するなど、アミューズメントのエリアとなっている。製品・技術の紹介とともに、オール東芝としてのビジョンの提示を行っている。

子どもたちの中には遊ぶだけで科学を理解しないまま帰ってしまう子もいて、遊びの要素が多すぎるのではないかと感じる部分もあるという。来館する子供たちにとって、新しいことを知ったり、分かる楽しさを感じたりするわくわくする体験の場、知的好奇心を刺激する場所であってほしいというのが同館の狙いである。大人向けには、「サイエンス茶房」を行っている。鳥笛の作り方のレクチャーなどを行うが、年配の方が子どもたちにも教えるという試みもしている。

サイエンスゾーンでは、静電気の演示を行うほか、サイエンスショーを行う。小中学生や家族づれを対象に、インタラクティブにコミュニケーションをとりながら行うサイエンスショーは人気の催しである。1回30分ほどで、年間1000回以上実施している。平日は1日3回、土日祝日は4回行っている。小中学校などの校外学習にも対応する。

「発明クラブ」の活動は、発明協会とタイアップして実施する。1年間かけて月1回実施し、年度末に自分の作りたいものを作るコースである。小学生～中学生が対象で定員40名だが、人気が高く申込者数は募集人員の11倍ほどになる。社内の技術職を中心としたボラ

ンティアを募って指導に当たっている。

旧東芝科学館の時代は、来館者の約 60%が学校関係(小学校中高学年の見学旅行)の団体だったが、現在は、隣接するショッピングセンターに来るお客さんなどファミリー層が多く、団体の比率は来館者の 14%程度である。そのうちの 60%が学校関係、22%官公庁・企業、そのほか一般団体、町内会、老人クラブなど。官公庁などが案内する外国要人(大使や大統領)などが 150 カ国以上から来館している。学校団体の来館は小学校がほとんどだが、幼稚園、保育園の来館もある。

来場者は、2014 年度は 43 万人、2015 年度は 36 万人(旧東芝科学館は年間約 13 万人)であった。新館の開館により来館者の属性や人数が変わることが予想され、約 30 万人と想定していたが、予想以上の来館者数となった。2016 年 8 月末に来館者 100 万人を達成、旧館からの累積では、2016 年に 1000 万人を達成した。「企業博物館で来館者 1000 万人を達成したのは同館ははじめてなのではないかと考えている」。

前身の東芝科学館の開館は 1961 年 11 月 15 日で、企業博物館のなかでは早い開館であった。1960 年の創業 85 周年のとき、かつての「マツダ照明学校／マツダ研究所」の復活をとという声があがり計画されたものである。「マツダ照明学校」とは、1927 年に同社の前身の一部である東京電気が現在の場所(川崎市幸区堀川町)に設立した照明学校である。

同校が設立された当時は電灯が普及し始めた時代であり、前身の一部である東京電気は会社が集積した照明の知識技術を普及し販路の拡大や社会認知の向上を目的として照明学校を設立したものである。照明全般を知るための展示室があったことは、現在の科学館のスタイルと非常によく似ている。申し込めば説明員付きの見学も可能であった。1927 年当時のマツダ照明学校時代からの CSR の姿勢が東芝科学館に引き継がれ、現在の東芝未来科学館にも続いている。

同館の資料の中には、産業遺産等として国内外の学会、機械学会、電気学会、情報処理学会などから登録を受けているもの、国立科学博物館の「未来技術遺産」に登録されたものがある。

博物館関係者の方たちの集まりなどさまざまあるが、公立博物館が多いコミュニティでは、企業博物館としての課題は必ずしも共通ではない。企業博物館はいかにして自分たちのミッションを果たしていくか、ミッションを時代によって変えていくかなど、力点を変えていくことが重要であり、公立博物館の課題とはかなり違うと答えている。トヨタ自動車のトヨタ産業技術記念館は同館と立ち位置が近く課題も共通しているようだ。また、他の企業博物館の方が、会社としてのポリシーの表現や顧客への訴求ポイント、顧客ターゲットなどは共通のものがあがり、外部の方よりは自社の人にも利用してもらいたいというお話を聞いて、共通するものがあると感じている。

社員や顧客案内にも対応する。同社には 4 つのカンパニーがありそれぞれ業務の専門性が異なる。科学館スタッフが案内し自社の担当部署とは違う視点で会社の紹介をすることができるのも同館の特徴である。現業に従事していると現状や少し先のことには詳しいが、

事業の歴史などを説明する知識は十分ではなく、科学館スタッフが対応することが適当である。顧客を科学館に案内することで会社の信用につながっているなど、業務の専門性とは異なる科学館の扱い範囲の広さが生かされている。

運営予算は、会社の業績と連動する。企業博物館であるため、会社の業績や意向は大きく反映されるのは自明である。

資料は約 10000 点あるものの、現在展示しているのは古いものと先端のものであり、途中の変遷を見せるのは難しいと考えている。会社の事業の中心も変わってきている。1 号機ものがたりに関するもののほか、家電関係の展示がいちばん多いが、同社は家電部門を売却したので、最先端の家電を見せることはできないという事情がある。今後どこに力点を置くかは、課題であると認識している。

館内には実物の大物は展示ができないため写真での展示となっている。(東京電力の)電気の史料館は、大きい展示物を置くことができている。それができるのは、発電所などのリブレイスと博物館設立のタイミングが合い、古い機械を確保・移動できたからである。コンシューマー品は量産しており保存されている品物があるが、社会インフラに使用する機械等は受注生産であるため納品してしまえば手元には残らない。これらの大型機械などは、お客さんもその製品が必要なくなったら廃棄するだろう。こうしたものの収集、保存は難しい。

どの部門のどのような品物を産業遺産として残すかは技術的な見地からの判断が求められる、技術統括部門との連携も必要で、現在はこれを進めるのは難しい状況である。将来的には異なる部門の社員が、科学館の場を使って交流する事業などもできたらよいと考えている。

#### 第 4 項 パナソニック株式会社

施設名：松下幸之助歴史館

日時：2016 年 12 月 19 日 13:30-15:00

所在地：大阪府門真市大字門真 1006 番地

松下幸之助歴史館は、1968 年に創業 50 周年事業として松下幸之助氏 73 歳のときに設立された施設である。創業から 15 年後の 1983 年に松下氏が(創業の地の大阪市内大開町から)本拠を移動した大阪府門真市、現本社敷地内に位置する。設立当初から現在まで、研修施設という位置づけである。

パナソニックの目標は「事業を通して社会の発展のために存在する」ことであり、松下氏は、これに反することがあったら事業を止めるべきであるとまで伝え、歴史に学び未来にチャレンジしてほしいという経営理念や考え方を若い社員、納入・販売会社、事業提携会社等の社員にも伝えていた。パナソニックだけで発展させるのではなく、関連する人たちと共に

成長するという理念を伝えていくための施設と位置付けられていることから、一義的には、社員・関連会社社員を対象としたより良い業務を実現するための施設であり、外部の人とのコミュニケーションは二次的な活用と考えられる。また、創業者本人が存命のうちに自らの考えを伝えるために設立する例は珍しい。

展示は4部構成で、1. 創業まで 2. 会社の成長 3. 家電時代 4. 家電の普及 となっており、松下幸之助氏の創業当時の建物、来歴、経営姿勢、考え続ける、感じ続けるという技術・技術者に対する考え方などが示されている。松下氏の志の軌跡を保存し関連する資料などでエピソードが分かるよう、当人の肉声、映像、物理的なものに触れられるよう制作しており、簡潔なラベル、2分以内の映像編集など工夫が凝らされている。

上司が部下を連れて来館し、教育とともに思いを共有したりすることもある。通常、企業博物館が社員教育に使用される場合、入社時など組織的な研修を行う際に使う例を多く聞かすが、ここでは社員が自発的かつ日常的に施設を活用していることがうかがえる。

ものは置いてあるがそれほど多くはなく、エポックな製品に限られている。製品を置いて技術的な変遷を見せるよりは、精神や志、製品に関わるエピソードを伝えることに重点を置いている。展示されている製品は、配線器具、ランプ、電熱器、ラジオ、テレビ、ビデオのそれぞれ1号機となっている。

同館は、ブランドコミュニケーション本部(本社) 歴史文化コミュニケーション室(以前は社史室) 歴史館が運営する。社史を作るだけではなく、社史などを使って経営理念を伝えることを業務としているという考え方である。ここでも、歴史を遺すとともに活用するという考え方が反映されていることが推察できる。歴史文化コミュニケーション室の室長が館長を兼ねている。

来館者は年間約 30000 人である。社員、関連会社、取引先のほか、松下幸之助ファンの人なども来館する。4:6=社員:外部者の割合である。社員研修に使うほか、社員が個人的に訪れることも多く、繰り返し来館する社員も多い。事業パートナーも案内する。ビジネスタイムでは時間が足りず個人として来館することもあり、それぞれの人にとって「松下幸之助に会う場所」として機能している。受付の入場者名簿は、「社内」と「社外」に分けられている。第一義的機能は社員の啓発機能なので、社員のだれが来ているのかを知ることが必要なためである。

現在の展示は、1996 年リニューアル時から行っており、現在、新松下幸之助歴史館を建設中である(筆者注: 2018 年に完成)。

歴史的な製品は、施設とは別の本社敷地内の倉庫に 3000 点ほど保管しているが、点数はあまり多いとは言えず、むしろ捨てられたものがたくさんあるとのことである。製造機械は残っていない。映像資料は、松下氏が残すよう指示したため数多くの記録が残っている。松下氏は「会社は事業を通じて社会の発展に貢献する」という目標を達成するためには 250 年かかると考えていた。そのためには考え方を次の世代に受け継いでもらわなければならないが、10 年 50 年、100 年経つと人は会社が何をを目指していたのかを忘れるかもしれない。

忘れないためにはどういう工夫があるのかという発想をしていたのである。開館当時から一般公開してきたが、あくまでも松下幸之助氏と出会う場所であり、観光資源という目的はない。

年2回春、冬の特別展、企画展を行っている。企画展は歴史文化コミュニケーション室が考え、タイミングや正確性などを判断。図録の一部は web で公開している。社員用のイントラネットではもっと詳しく紹介している。

同館担当者は、「松下幸之助歴史館は、あくまで志と精神を受け継ぐ場なので、(調査依頼時に)『企業博物館』と言われたとき、分類としてはそこに入るかもしれないがものを残すことに主眼を置いていないという点で、少し違うという感覚を持っている」と話す。

## 第5項 川崎重工業株式会社

施設名：カワサキワールド

日時：2017年9月20日 13:00-17:00

所在地：兵庫県神戸市中央区波止場町2番2号（神戸海洋博物館内）

日時：2018年4月3日 10:00-12:00

東京本社東京都港区海岸1-14-5 東京本社会議室

同社では、博物館施設自体が事業活動であるとし、企業の一部門としての位置づけを明確にしている。その目的は、川崎重工業の歴史、製品、技術を後世に伝えること、現在どんなものを社会に送り出しているのか、将来はなにを提供しようとしているのかなどを、多くの人に理解してもらうこととしている。

展示は、会社の歴史、歴代のオートバイのコーナーのほか、空(ヘリコプターなど)、海(船舶)、陸(鉄道の車両)を実物などで体験するエリアがある。また電車のジオラマ、ロボットなどのほか、映像コーナーがある。

歴史コーナーでは、創立から約120年を経た歴史のある会社であるため、当時の社会状況や創業者の志とともに製品を示し歴史パネルを展示する。この部分の出典は社史である。社史は冊子を手にとって開かないと分からないがよく読むと、発見、気づきがあり、これを展示して共有する目的がある。この展示を通して、企業の理解を促進したいとしている。B to B 企業であるため、最終製品と自社事業が結び付けにくい部分があるが、交通インフラや構造物(橋など)の建設の歴史を見ることで、社会に深く関与してきた歴史を知ることができる。会社の純粋な歴史資料として事業の記録として残すものであり、PRや営業とは異なるため、展示制作の際にはキャッチコピーなど表現には工夫を要したという。

同社は戦艦や戦闘機など軍需産業としての歴史もあるが、カワサキワールドでの展示で

は軍事関係の表現はやや抑制している。

現在または未来の事業についての解説も行う。現状の展示では、新幹線やヘリコプター、船舶の実物もしくはレプリカの展示があるほか、鉄道のジオラマ、産業ロボットなども置いている。さらに同社は現在、水素エネルギーの活用に関する技術開発を進めているが、将来水素社会が来るとしたら、水素を作る、運ぶ、そしてそれをどう使うかということなどが技術開発の課題があり、その理解促進のためにもカワサキワールドが活用できると考えている。

同社では、カワサキワールドは企業博物館の分類ではあるものの、「博物館か否か」といったら「博物館」には当たらないとし、明確に博物館との同一性を否定する。事業活動を営んでいる組織を母体としており一般的な博物館とは一緒にはできないというのが同社の見解である。例えば、カワサキワールド内には歴代のオートバイの展示コーナーがある。この展示は歴史車やそれらの変遷を見てもらふコーナーであり、ファンサービスのような性格を持っている。オートバイ事業は同社の唯一の **B to C** 事業(正確には同社が直接ユーザーに売るわけではなく、販売代理店を通して販売するので **B to B to C** とも言える)であり、家電メーカーの博物館などで昔の家電など見ると「懐かしいですね」という感慨があるように、来館者の共感を呼ぶのも展示施設としての機能と言え、企業に対する親近感を醸す効果も予想できるとしている。

同施設の一部を使って展示会などの **PR** 活動を行うこともある。同社では、カワサキワールドでオートバイのプロモーションを目的とした活動を行う。同社は、毎年 2 月ごろニューモデルを発表し 3~4 月に販売を開始するが、発表に伴ってモーターサイクルフェアというイベントを実施する。カワサキワールドの「企画展」ではなく、イベントとして位置づけているものである。

同館は、神戸市の観光地であるメリケンパークに位置し、神戸市所有の神戸海洋博物館内にあることから、市民や観光客のアクセスも良く、会社の認知や評価の高まりに影響したことも効果を生み出す源泉となった。1987 年にオープンした神戸海洋博物館は、1995 年の阪神・淡路大震災で被災し、その後リニューアルが遅れ来館者も減少していた。2006 年、神戸海洋博物館の展示スペースの一部を活用して、カワサキワールドがオープンした。公立の施設に民間企業の施設が入居することは珍しい例であろうと述べ、観光地メリケンパークの賑わいや、観光客の呼び込みの一助となっているのではないかと、社会貢献、地域貢献の見解を示している。

このように **PR** の一部を担うことはあるものの、企業博物館は広告宣伝活動かと問われると、実務家としてかかわっている実感からすると広告宣伝とは言えないと回答する。ただし広告宣伝活動ではないとはいえ、事業活動を支援するものとの見解を示し、さまざまな要素、活動を内包する施設であり、はっきりとした位置づけがなじまない場であることを示唆する。

顧客が商品を選ぶとき、悩んでいるとき、カワサキワールドを訪ねて会社や技術の歴史を

知ることが意思決定の一助になるという機能はあるだろう。このように、営業活動、企業イメージの向上、社会貢献などの複合的な要素をもつ施設として、企業が柔軟に活用していることが観測できる。

開設当初は意図していなかったが、カワサキワールドを開館したのち訪れた人から、社員や社員の家族に感想や敬意等が伝えられることで、社員自身が自信を高めたり自己肯定感が向上したりといった効果も認められ、社員教育とまではいかないまでも、社員のアイデンティティに訴求する効果も認めている。

同館に関する会社としての最高意思決定機関は、広報部門であるコーポレートコミュニケーション部である。したがって、コーポレートコミュニケーション部が運営管理責任を負う。ただし設備投資が伴うので、大きな支出が必要な場合は、経営層に説明、機関決定を担う経営会議に上程して設備投資の予算を得る。

企業の展示活動には、博物館のほかにも見本市や展示会があるが、これらと企業博物館の最も異なる点は、見本市・展示会が期間限定で実施するものであるのに対し、企業博物館は常設だということである。見本市・展示会は、そのときのもっともアップデートで新しいものを見せる機会であり、製品、技術を見せて営業活動につなげていくものであることから、営業活動の一環であり財源は営業経費である。

同社には、製品全般を扱う「ショールーム」という展示施設の位置づけはない。同社が港区のお台場に設置している「Kawasaki Robostage」は、川崎重工業製品全体のショールームではなく、産業用ロボットに特化したもので、不特定多数の人が集まる地域で自社の事業においてロボットの導入を検討する人の目にふれる場の提供と考えている。そのため、ロボットのデモンストレーションなども行う体験型の施設としている。

広告、メールなどで認知を高められればよいが、産業用ロボットでは広告を出しても訴求力が十分ではないので、このショールームをフックのような役割と位置づけ営業の一助にする試みである。

見本市・展示会は営業活動であり、設備投資は不要である。売りたい商品を、ニーズがあるところにミートするのが見本市・展示会であると、カワサキワールドとの性格の違いは明確である。

## 第6項 株式会社ミットヨ

施設名：ミットヨ測定博物館

日時：2018年5月28日 14:30-16:30

所在地：神奈川県川崎市高津区坂戸 1-20-1

同館の目的は、PR と、社員教育、地域貢献である。ミットヨ博物館として開館したのは1984 年、創業 50 年の記念事業として実施したものであった。博物館の構想が持ち上がったきっかけは、同社が過去に製造した製品の保管と整理であった。それまで、社内には過去の製品が残されていたが、そのままでは廃棄されるばかりになってしまうため、それらの保管の検討を始めた。この時点では、自社史料の保存を目的としていた。その後、保管する製品が増えていくにつれて整理する必要が生じ、これを社内のアーカイブとして活用するようになった。

この時点での広告や宣伝の目的は、ゼロではないもののほとんどなく、資料を増やしてアーカイブズとして整え、従業員はそれを見ながら企業文化を理解するということが行われるようになった。その後、資料が増えるとともに展示が充実したため、外部の人も迎えられよう整備した。このように、同館の機能は、時間と状況等によって変化してきていることが観察できる。

展示は、会社の生い立ちや創業者の考え方と、自社、他社(海外含む)のさまざまな測定機器である。創業者は仏教の普及を目指しており、創業者個人と仏教に関わる内容を扱う「沼田記念館」と、測定機器のルーツや変遷を紹介する専門産業博物館としての「ミットヨ測定博物館」を含む。2016 年にリニューアルし、双方を統合して施設全体の名称を「ミットヨ測定博物館」とした。

同館でしか見られないような専門性の高い機器が多く、希望する来館者にはアテンドを行い説明する。この活動を通して、会社の生い立ちや業界の来し方を地域社会に示す。

現在では、社員の教育、公開という形での地域への貢献、歴史的資料の保存の意義、PR など、いろいろな要素が重層的に展開できるような形となった。

同館の意思決定にかかわる部署は、総務部である。リニューアルなど多額の出費が必要な場合は経営会議で検討して決定する。2 年前のリニューアルがこれにあたり、それ以降高額案件は発生していない。

館の対象者は、社員、地域の人、測定機器や工業的な分野に関心の高い人や関連する職業に従事する人などである。関連業界の OB も来館する。また、学生、就活生などがおり、春になるとほぼ毎日、来館者がある。

館の存在は、従業員にも営業にも有効であり、総合的に考えて会社のメリットにつながるツールであると考え。博物館のお客様のなかには、経営に近い方、計測技術に関するさまざまなご苦労を知っている方がおり、共感することも多く、これがミットヨという会社への信頼に結びついていると感じている。展示を見て「そうそう、これだよね」と自分の経験に照らし合わせて思いを表現する人もいる。ノギスの技術など現物を見せることができることは、この同施設ならではの強みと言える。

創業者の沼田恵範(ぬまたえはん)は、世界の平和と人類の幸福のために仏教の教えを弘めたいという意思を持っていたため、その考え方が示されている展示に共感する方は多い。特に経営者の方々はこうした展示に感銘を受け、経営に生かすこともあると聞いている。 資

料は、現在約 1000 点を展示しているが、収蔵庫にはその 10 倍ほどの資料があり未整理のものもある。資料収集は終了したと考えている。資料についての研究は行っていない。これを行うためには、学芸員等の専門性を持った人員の配置が必要になり新たな体制を組まなければならない、現在ではその計画はない。

現在の課題は、閑散期の誘客、アテンダントスタッフの教育などである。また、理科離れを防ぐためにどのようなアクションがありうるかなどを検討している。

同社は、川崎(本社)、宇都宮、諏訪、安城、大坂、広島、福岡の事業所にショールームを設置している。「M3(エムキューブ)ソリューションセンター」と呼び、顧客の課題を解決する技術相談を含めた製品提供やカスタマイズ、相談を受ける場所である。あくまでもソリューションが目的である。研究開発部門とも隣接し、ソリューションを含めた営業活動につなげていく機能を有する。

見本市・展示会は、先進的な商品を見せることや信頼獲得のために出展する。短期間なので、見栄えよく効果的なインプレッションを作るのが目的であり、営業活動である。見本市・展示会でミットヨを知ったり、営業マンと話したりして自社の課題、測定における課題解決の可能性を感じた人がソリューションセンターを訪れるという流れである。

## 第 7 項 株式会社 IHI

施設名：i-muse IHI HISTORY MESEUM

日時：2018 年 6 月 7 日 10:00-12:00

所在地：東京都江東区豊洲 3-1-1 豊洲 IHI ビル 1 階

2006 年に豊洲の本社ビル竣工の際に展示スペース「i-muse」(アイミューズ)を設置し、2018 年 4 月にリニューアルを行った。本社ビルの 1 階エントランス内に位置し、仕切りのないオープンなスペースで広報・IR 部 ブランド推進グループで運営を担当している。

同施設は、我々の事業の理解、長い社の歴史の中で挑戦してきたことや技術のことを知ってほしいという思いから、同社業務の認知度の向上として設立した。同社は、前身である石川島造船所(1853 年創業・1889 年設立)の創業から 160 年が経過した歴史ある企業で、いくつかの合併等を経て 2007 年から「IHI 株式会社」という社名となっている。かつての社名のように「重工業」の文字(筆者注：旧社名は石川島播磨重工業)が入らなくなったため、社名変更ならびに業務そのものの認知が広まっていないのが課題である。歴史的にも国内の重工業の一翼を担う同社においても社名変更に伴い認知度の向上を目指しており、施設がその一翼を担っている形となっている。

地元の人が豊洲の歴史と IHI との関わりを学んだり、営業が顧客を案内したりする場として活用する目的がある。地方工場の従業員や新入社員研修にも活用しており、認知度の向

上、地域貢献、社員教育などに活用している。

主な展示の内容は、江戸末期の木造船、幕府の命による西洋式造船などである。徳川斉昭の命で造船所が作られたという経緯／この地の古地図／創業者の平野富二の来歴(長崎海軍伝習所・築地活版製作所・石川島造船の創業)／海軍からの造船所の払い下げを願い出て、造船業を始めたときの嘆願書／創業者 平野富二の像／名物経営者であり経団連会長を歴任した土光敏夫氏のパスポート／石川島造船所のジオラマ(戦前に制作したもの)／同社が製造し出光石油に納入した出光丸の模型／同社製作の自衛隊所蔵ジェットエンジン／タグボートのスクリュー／東京駅の鉄骨模型などである。同社の来歴や経営者、製品等が展示の要素として選ばれている。

IHIはB to B企業であり、一般の方の中には身近に感じられず遠いイメージを持っている人もいる。子どもには特に分かりづらいようである。展示手法は比較的大人向けだが、分かりやすさについては課題があると考えている。

同社は、i-museのほかに、設立当時の石川島造船があった佃(東京都中央区)に「石川島資料館」を設置・運営している。かつて、石川島・佃島と呼ばれた地域の歴史や文化、日本の重工業の歴史と会社の歴史を扱っている。この土地は造船不況の折に手放したが、かつてこの土地に造船所があった歴史などを伝えている。同社は現在の中央区佃を発祥の地とし、現在の社屋とはごく近距離であるため、古くから地域に親しまれた存在であり、地元の人への貢献という意味もある。

また、昭島事務所(東京都昭島市)に航空機エンジン等の展示室を有している。「そらの未来館」と名付けた展示室は航空機エンジンの歴史的な資料を多数所蔵し、博物学的価値があると聞いている。一般には非公開であり、研究者、顧客のみを案内するほか、社内アーカイブズとして活用している。展示物は同社の製品の歴史や技術的価値が伝わるよう工夫しており、顧客等へのアピールの場として同社の技術力を示すことができる充実した内容とのことである。非公開施設の存在、またその資料の充実度、研究や営業への活用がなされていることなど、企業にとっての非公開の展示施設の存在やその活用について述べられた。

見本市(2016 国際航空宇宙展)で、「そらの未来館」に所蔵する歴史的なエンジンを博物館のような雰囲気で見せた。航空宇宙ファンが集まり、貴重な展示機会となったことから、コアなファンにとっては魅力ある資料であろうし、また同社の技術力をアピールする素材としての可能性も推測できる。

## 第8項 ヤンマーホールディングス株式会社

施設名：ヤンマーミュージアム

日時：2018年8月9日 13:00-15:00

所在地：滋賀県長浜市三和町 6-50

ヤンマーは2012年に創業100周年をむかえ、その周年記念事業として2013年にミュージアムを設立した。所在地である滋賀県長浜市はヤンマーの創業者である山岡孫吉の出身地であり、ヤンマー創業の地でもあるため、地元への感謝の意味をこめてCSR活動の一環としてミュージアムを設立した。社内的な位置づけは総務部である(CSR事業部は別にある)。

同施設の目的は、1. 新しいコミュニケーションを提供する 2. 地域を活性化する 3. 観光の呼び水にする 4. 次世代教育も展開する、の4点としている。会社、地域双方を意識している。子供たちに本物に触れてもらい、保護者も含めて企業に対する理解を促進する狙いがあり、「かっこいいトラクターに乗りたい」というようなマインドを育て、自社だけではなく農業への関心をも喚起し、次世代育成や次世代を対象とした認知の向上も視野に入れる。地元の長浜市と協力して長浜の魅力を発信するなど小中学生など次世代教育に貢献したい。

展示は、本物の農業機械や船舶に乗る体験、ものづくり体験などである。トラクター、コンバイン、田植え機、ショベルカー、ボートがあり、ミニショベルカーのボールすくい、ボートのシミュレーション体験に人気がある。このような乗車、操作が安全に体験できる機会は多くなく、同社が運営する施設ならではの、施設の希少性にも言及している。

また、ものづくりや加工の体験も行う。缶バッジづくりでは工具の操作を体験したり、農業や自然との関連から、屋上にビオトープを設置したりなどで、農業、農業機械への興味を高めていく場としてもとらえられている。

ワークショップでは、エンジンのしくみを学び、分解と組立ができるエンジンの木製模型を使用するプログラムがある。模型は社員の手作りである。製作した社員は資材部に在籍していたことがあり木工加工を得意としており、加工工具がそろった環境でキットを製作している。企業のリソースを生かしたミュージアム活動と言える。

畑での農業体験などの参加型イベントを実施し、農業の仕事に親しむ機会を提供している。秋には、地域のお祭りでトラクターに荷台をつけて乗車するイベントも行う。展示している機械はほとんどが同社製品の実機で、展示用に製作したものはない。また、歴代の自社製品の保管を目的としていない。

ミュージアムの来館者は、1年間に約10万人。2018年5月に累計50万人を越えた。同施設で年ごとの変動は少なく、コンスタントに来館者がある。施設の存在が浸透してきたためであろうと分析する。年間パスポートを発行しており、リピーターも多い。

当初は想定していなかったが、ママ友会のような保護者同士の交流の場として利用されている。小さい子どもを持つ地域の方が、幼稚園や保育園が終わった後の時間に年間パスポートを利用して来場する。子どもを遊ばせたり、テーブルのあるスペースでお菓子を食べながらおしゃべりしたりする姿が見られるが、このような地域コミュニティのためのスペースとして活用されることも歓迎しているという。

社員教育（新入社員、中途入社、取引先、工場見学のついでの取引先）にも使用する。来館者等と直接ふれあうことを目的として 1 週間の営業サービス実習を行う。現場を知ること、客さんの声を聞くことを目的とする。

長年にわたり天気予報で親しまれてきたが、最近では「天気予報の会社」と誤解されることもあるため、ものづくりの会社、農業機械の会社であると発信することは重要だと考えているという。ミュージアムは同社にとっての初めての取り組みで、開館するまでは未知数であった。

畑での農業体験などの参加型イベントも実施する。小さめの機械(製品)を運び込んで乗車体験を行う。2018 年 5 月は、ヤンマーとパートナーシップ関係にあるジョンディア社のトラクターなどの展示を行った。

ヤンマーはジョンディア社のような超大型のトラクターは製造していないため、輸入したトラクターを苫小牧から運び、乗車体験をしてもらった。ジョンディア社はアメリカの農場では人気のあるメーカーであり、アメリカやカナダの子ども達は「トラクター描いて」というとジョンディア社製品の色である緑に描く子どもが多い。このことから、次世代に対するアピールは大切だと考えているというように、次世代育成に対する意識は高い。

将来的には、ブランディング機能を強化する計画である。基本的に体験型のミュージアムであるため、資料の収集、保存、研究活動などは行っていない。

2013 年開館であるが、5 年目となる 2018 年 8 月にリニューアルのためいったん閉館した。2019 年 10 月にオープン予定である。開館から 5 年でのリニューアルはやや早いように思うが、公立館には見られない民間企業のミュージアムならではの発想だろう。リニューアル後はコンセプトを変化させ、もう少しヤンマーのブランディング、企業のイメージづくりに軸足を置く施設とする。

## 第 9 項 三菱重工業株式会社(1) 三菱みなとみらい技術館

施設名：三菱みなとみらい技術館

日時：2018 年 9 月 6 日 14:00-17:00

所在地：神奈川県横浜市西区みなとみらい 3 丁目 3-1 三菱重工横浜ビル

三菱重工横浜造船所の跡地に造成された、みなとみらい 21 地区に位置する。同地区の整備にあたり、横浜市と事業者との取り決めに従って、教育や観光に資する施設として 1994 年 6 月 1 日に開館した。

同館の目的は、1. 地域の人びとへの貢献 2. ものづくり・先端技術の紹介 であり、先端技術の展示をメインとしている。会社としては、CSR や社会教育への貢献の意味もあ

るが、近年はブランディングの目的も大きい。

社会教育、ブランディング、PR、社員教育、CSR が主な目的であり、三菱重工業の広報部の所属である。

今年度は、航空・宇宙ゾーン、環境エネルギーゾーンを変更した。航空宇宙ゾーンは、以前は「宇宙ゾーン」であり航空のご紹介はなかったが、同社は 2008 年から目玉事業として国産ジェット旅客機 MRJ(三菱リージョナルジェット)の開発に取り組んでおり、以前から折を見て航空のご紹介をしようという計画があったため、リニューアルで展示に加えた。また、環境・エネルギーゾーンは、環境ゾーンとエネルギーゾーンと別々に設けていたが、現在のトレンドでは環境とエネルギーは 1 つのカテゴリーとして語られる場面が多く、不可分な領域と考え 1 ゾーンにまとめた。学校の勉強でも、ひと昔前には環境はゴミ問題や地球温暖化がメインのテーマで扱われることが多くエネルギーとは別に語られていたが、現在は連動して学習しているようで、社内の部署編成もそのように変わってきている。

館内の展示は、社内の部署の固定資産であり、貸与されているものである。JAXA などからの貸与資料もある。

三菱重工の広報部の所属(所掌)であるが、運営は外部の会社に委託している。マネージャーも委託先から選任した。一般的には企業ミュージアムの運営は社内から適任者を選出するが、外部ノウハウの吸収を目的として 2016 年から A 社、2018 年から B 社へに委託することとした。

来館者は、小学生、主に 4~5 年生が多いが、未就学児から一般の成人等、幅広い世代の方がいる。学校の社会科見学・校外学習等への対応も行う。会社の営業担当は顧客を案内することもある。

マスコミの取材や顧客の案内にも対応する。同社は B to B 企業であるため、製品や技術は工場等に案内しなければ見せられないという事情がある一方、工場で製造中の製品は別の発注者のものであるため、見せられる部分は限られる。こうした条件を補完する意味で、ミュージアムで事業活動の概要を紹介する。例えば、ガスタービン、宇宙関係、潜水調査船など、工場に案内できない製品も数多く扱っているので、ミュージアムを案内することが有効である。新入社員、グループ社員等の社内理解のために研修に活用する。

一般の方にとって、「三菱」というと銀行(三菱 UFJ 銀行)、三菱地所、三菱商事の財閥イメージ等があり、たまに関係のない三菱鉛筆等もそのイメージに含まれることがあるが、三菱重工は十分に知られていないようで、同館は三菱重工の認知度向上の役割もある。会社としては、CSR や社会教育への貢献の意味もあるが、近年はブランディングの目的も大きい。明らかに「いわゆる歴史博物館」ではないと考えている。また、設立当時の 1994 年は「理科離れ」の問題が表面化し始めたころで、先端技術に触れる機会を提供し問題解決に寄与したいという意図があった。

三菱重工は、3 カ年ごとに事業計画を出しているが、今年度 2018 年、新しい事業計画が出ており、会社の事業計画に沿って展示を決めている。新しい技術は事業担当と相談し、リ

リニューアルタイミングでのすりあわせを行う。もちろん予算との兼ね合いもあり、決定は生ものである。会社の経営状態からは会社経営の方針のもと、さまざまな事業に影響があり、ミュージアムも同様である。リニューアルの予算、日々の運営などに影響がある。新しい内容に変える際、社内の理解がないと成り立たないため、社内的なニーズも十分に取り入れる。新しい製品、技術が開発され、展示してほしいという依頼や希望があるときには、社内で調整して次期リニューアルの対象とする。パブリシティスペースとしての機能もある。現在の交通輸送のスペースは、以前は建設ゾーンと呼んで橋とトンネルの展示だったが、今はこれらの事業はメインで行っていないので展示を変更した実績がある。「企業活動は生ものなのでミュージアムもこれに連動し新鮮さを大切にしている」。

同館の営業では、学校団体の誘致、校長会に参加しての施設を紹介、イベントのチラシ配布(横浜市立小学校約 350 校に発送)、修学旅行の案内作成など。みなとみらい地区で行われるイベントへの協力、地区内の施設と連携してキャンペーンの実施、市民マラソン大会にグッズやサービスの提供などの活動を行っている。

現在のスタッフ構成は、マネージャー、フロア担当(コミュニケーター)、イベント担当、広報担当、営業担当(学校、資料配付、地方・修学旅行)、ショップ担当に分かれて総勢 27 名である。営業担当は、校外学習・修学旅行招致、周辺施設との連携事業、学校連携事業、館内広報などを担う。

#### 〈三菱重工の展示施設〉

同館以外の三菱重工業の展示施設は以下の通りである。

- ・ M's Square (東京都港区 三菱重工本社ビル)
- ・ 長崎造船所史料館(長崎県長崎市 長崎造船所)
- ・ 下関造船所史料館(山口県下関市 下関造船所)
- ・ 名古屋航空宇宙システム製作所史料室(休止中。資料の一部はあいち航空科学館に貸し出し中)
- ・ 三菱高速ディーゼル資料室
- ・ 和田岬砲台(兵庫県神戸市 神戸造船所内)
- ・ MRJ ミュージアム(愛知県西春日井郡 名古屋空港に隣接)
- ・ 占勝閣 (せんしょうかく) (非公開)。

そのほか三菱グループの施設として、三菱史料館(東京都文京区)がある。三菱グループの各社で構成する三菱広報委員会があり、それが公益財団法人三菱経済研究所を設立、統括して三菱史料館を運営している。ここではアーカイブズの蓄積を行っている。

## 第 10 項 三菱重工業株式会社(2) 長崎造船所史料館

施設名：長崎造船所史料館

日時：2019 年 5 月 29 日 13:30-16:00

所在地：長崎市飽の浦町 1-1

同館は、三菱重工業長崎造船所内に位置する。長崎造船所には、世界遺産「明治日本の産業革命遺産」を構成する 8 県にまたがる 23 の産業遺産群のうち、旧木型場、占勝閣(せんしょうかく)、小菅修船場跡、ジャイアント・カンチレバークレーン、第三船渠の 5 つの資産がある。史料館は、その 1 つである旧木型場の建物を使用している。1984 年に老朽化に伴い取り壊しの話が出たが、明治のレンガ建築物を保存すべきとの当時の所長の考えにより史料館として改修された。1985 年に開館し、社内の歴史的資料約 900 点を展示する。世界遺産に登録された 2015 年 7 月以降は土日祝日も開館している。それまでは社員は平日に顧客を案内する部門でなければここに足を運ぶことはなかったが、休日に開館できるようになったことで社員やそのご家族に見てもらえるようになった。地元の方、観光客の方も受け入れやすくなった。

自社の歴史、技術の歴史を伝えることを主な目的としている。館内は時代順に 13 コーナーに分かれており、三菱重工の歴史を展示する。国の重要文化財である日本最古の工作機械である豎削盤や、海底調査に使用されたイギリス製の泳気鐘(えいきしょう)（国の重要文化財）、国産初の国産陸用蒸気タービンのほか、同社が建造した船の写真や建造に関わるエピソードなどを紹介する。また、試験中に事故を起こし破砕したローターなど負の遺産も公開している。史料館は、この工場の中で唯一社外に向けて公開している施設であり、実物機械を展示することによって技術の歴史を示している場なので、社内外の方、技術者にも見てもらいたい。

史料館の奥にある、同社が製造した関西電力尼崎第一発電所 1 号タービンは、シンボリックな展示である。同発電所がリプレイスに伴って運転を停止する時期に、史料館に保管、展示することを三菱重工側から関西電力に働きかけ展示が実現した。この設置は、一番奥のコーナーの屋根を取り外して設置する大がかりなものであった。

来館者は 2018 年実績で約 23000 人であった。地域の方々、校外学習、社会科見学、修学旅行、老人会の旅行などの団体を受け入れている。NHK の大河ドラマ「龍馬伝」が放送されていた 2010 年頃は、年間 50000～60000 人の来館がありピークとなった。また世界遺産に登録された 2015 年にも来館者が増加した。現在でも観光シーズンには多数の来館者があり、多いときは大型バス 2～3 台で来館することがある。長崎市内小学校の社会科見学と、県内外を問わず修学旅行は無料で受け入れている。以前、工場見学に参加していた子が実際に入社してきたということもあるので、そういうことにつながればいいという希望もある。

会社だけではなく、子ども達にもものづくりに関心を持ってもらうということも目的の 1 つである。

来館者の約 1/4 の 5900 人は会社、業務関係者で、県外の他の事業所も研修の場として使用している。特に技術者にとっては、創業当時の技術者の苦労や志を理解するために有効な施設であると位置づけられている。

社内的には新入社員をはじめ、顧客、グループ会社関係者、サプライヤーなどに対し会社の理解や製品の歴史を知る場となっている。長崎造船所は同社発祥の地であり三菱重工全体を知るうえでも重要な場所であることから、他の事業所からも研修を受け入れる。明治時代の工業黎明期に先輩技術者が取り組んだ開発など、技術者のスピリッツや会社が社会に送り出してきた製品を知ることができる。さらに、失敗も隠さずオープンにして原因究明と対策を徹底的に行なってきた歴史を示すことで、これらの積み重ねにより現在のブランドが守られ、現在の三菱重工の多岐にわたる技術が確立されてきたことを学ぶ。無理難題を押しつけられてもプライドを持って作ってきた先輩たちのたいへんな努力とものづくり精神を、実物を通して見ることができ、「技術者とは」という想いを伝えられる。会社としてのプログラムではなく個人的に来館する社員もいる。創業者岩崎弥太郎の立像をはじめとして三菱グループの理念も展示、掲示している。

運営は、三菱重工総務法務部の所掌で、管理運営を三菱重工の施設管理(体育館や寮)などを行うグループ会社である MHI ファシリティアサービス株式会社が行い、来館者の受け入れや解説を行う。スタッフは 10 名。来館者からの質問をスタッフ間で共有するなど、解説、案内について学び合い等をしてスキルアップを図っている。案内していない時間は勉強や資料整理の時間に充てている。

運営予算については、会社の経営により波がある中で予算をとって運営していかなければならず、古い建物を管理するのは難しい部分もある。しかし、予算は厳しいと言いながらも守るべきものは守るという発想で運営している。同館が「明治日本の産業革命遺産」の構成資産に認定されたことで、5 年を期限として長崎市からの補助金を受けているため、企業の史料館と公共性を併せ持っている。世界遺産など社会の共有財産となることは歓迎している。

公共的な活動としては、長崎の観光マップやイベントなどに情報を発信し、案内チラシも配布している。長崎の文化を勉強する町歩きのコースに入っているほか、市内のイベントなどに資料や模型、写真、紹介ビデオなどを提供しており、これらは CSR 活動としての位置づけもある。また、修学旅行や社会科見学、史料館に来館者を受け入れること自体が CSR 活動というと考え方である。会社としては CSR という言葉がフューチャーされる前から、工場見学や他の工場も見てもらいイベントなどを行ってきた。

見学は完全予約制である。史料館は工場の敷地内にあるため、工場内のセキュリティや来館者の安全確保のため、シャトルバスを史料館の正面玄関と長崎駅間を運行し、予約時に氏名と電話番号を登録することで工場の入門手続きを兼ねている。工場の構内は撮影禁止で

あり、バスの車窓からの撮影も許可していない。（史料館の外観および館内はその限りではない。）団体も全員の名前を記録しており外国人の場合はパスポート番号を事前に提出してもらう。

構内にある他の世界遺産の構成資産であるジャイアント・カンチレバークレーンは稼働資産であり、史料館の前の道路をはさんだ正面の工場も稼働中でトラックやトレーラーが通行するため、お客様の安全の確保には特に気を使う。博物館の公開性と企業・工場としてのセキュリティの両立は工夫が必要だが、史料館を公開することには意義がある。

史料館の機能をまとめると、企業資料の保存、博物館機能、技術者教育、PR や企業ブランドの向上(将来の人材確保、ものづくりへの興味関心の涵養)、社員教育・社員や関係者のアイデンティティの形成であろう。

## 第 11 項 株式会社長岡歯車製作所

施設名：長岡歯車資料館

日時：2019 年 7 月 29 日 11:00-15:00

所在地：新潟県長岡市下条町 777

長岡歯車資料館は、1990 年 9 月 19 日開館した。同館の主な役割は PR であると回答する。歯車は、工業には欠かせないものだが、一般の方は「歯車」という名前は知っていても、実際にはあまり見たことはなく、どんなところに使われているかということもよく知らないことが多い。多様な歯車について知ってもらいたいというのが、資料室の目的である。

歯車は機械の基礎的な要素であり、「工業」を象徴して 5 円玉に描かれている。地図帳では工業製品の輸出入を示すアイコンとして使われる。最終製品のことは知っていても、使われている歯車やその機構、しくみ、組み合わせなどは十分に知られておらず、機械の基本的要素としての歯車について知ることができる施設の意義は小さくないと考えている。

資料館の館長は前社長で、現在は相談役に就いているが、産業考古学会の会員でもあり古い歯車や歯車を加工する機械などを収集していた。それらを展示し一般の方に歯車について知ってもらう場が必要だと考えた。同館を開設することとなった最も大きなきっかけは、同社が「非円形歯車」を設計・製作し初めて標準化したことである。非円形歯車は、その名の通り円形ではない歯車の組み合わせによって独特の動きを作り出すものである。一般の歯車よりもさらに知っている人が少ないだけでなく、現在でも非円形歯車を扱っている会社は少ないため、PR を行う施設や場所が必要だと、設立の背景について述べた。自社だけでなく歯車産業全体の PR と考えている。同館には自社製品だけではなく、歯車一般とそれらが使われている機器などを展示しているが、いわゆるショールームやテクニカルセ

ンターのような、自社製品や技術を発信したり顧客の技術的要望に応えたりコンサルティングする場ではない。

展示は、時計(柱時計をはじめとするさまざまな時計)、水車等に使われていた木製の大型の歯車、自動車のトランスミッション、リール、田植え機、手回しミシン、ギターのチューニングの機構、水道メーターの機構、手回し計算機、座繰りなど、歯車を使用した機械や生活用品など多数ある。たばこ刻み機は、一定の幅でたばこの葉を切り刻む装置で、これにも歯車は欠かせない。また、田植え機の機構(苗を挟んで植える、植え付けアーム部分)は、一定の動力を加えながら動作速度や軌道に変化をつけることが必要だが、同社ではこれを非円形歯車で実現した。速度や軌道を変化させる技術としては、モーターによる制御(サーボモーター)という技術があるが、植え付けアームのひとつひとつにモーターを取り付けることは作業環境に適さずメンテナンスの必要性も高まることから、歯車の能力が生かされている場面である。

自動車のトランスミッションは、オートマチック車が普及した現在ではその存在を知らない人も増えているようだ。ここで展示しているトランスミッションを見て、「これは自分が開発したもの」という来館者がおり、その機械のメーカー、車種、年式などが分かったことがある。

ミュージアムショップには、三角形、四角形、五角形などの非円形歯車のキーホルダーを用意している。

資料館のスタッフは通常は館長のみで、来館者は館長もしくは社員が案内する。運営経費は建物の維持や光熱費などであり広報費で負担する。

2018年の来館者数は約230人であった。来館者は顧客、地域の方、高校生や小学生などである。地元の工業高校の機械科の学生(2年生)が毎年見学に来るほか、中学校の職場体験で活用される。近隣の長岡技術科学大学の学生の来館もある。学校見学も受け入れるが、小中学生の学習プログラムに関連するノウハウはなく、あくまでも資料館と位置づけている。

社員は、入社時の社員教育で資料館を使用する。新聞などに取り上げられることもあるので、それを見た方や新潟方面に移動する方が来館することもある。また、経営面で直接の収益はないが、資料館の運営によって会社の信用が高まるという面で業務に貢献していると考えている。

来社する顧客のなかには遠方から来られる方も多く、会社の案内、歯車の理解ということを含めて必ず資料館を案内する。このような資料館を運営していることで、技術力のみならず会社の信用を高める効果もあると考えている。会社案内およびホームページには必ず資料館の紹介を載せている。また同館の存在は地域社会への貢献の意義もあると考えている。

最近は歯車産業への就職希望者は以前に比べて多くはない。歯車研究に投入される研究資金は多くなく、研究に進展が少ないようである。しかし、現在でも歯車製造にはまだ課題がある。例えば、大きな船の設計・製造では、設計者と歯車の技術者が交流しながら作っていくものであるが、大きな歯車は1つ歯切りするのに1週間くらいかかることがある。当

然昼夜の温度変化があるため膨張率が変化するが、その条件をクリアして歯車の切り方を変えたり、素材を選択したりするなど、研究すべきことはたくさんあり、このような歯車研究、製造の現状にも目を向けてもらいたいと考えている。

新潟県では、燕や三条が金属加工の町として知られているが、長岡が鉄鋼業、工作機械の街になったのは石油が産出したためで、岩盤を掘削する機械を作ったのが長岡の機械産業の始まりである。

## 第 12 項 東洋製罐グループホールディングス株式会社

施設名:容器文化ミュージアム

日時 : 2019 年 7 月 31 日 15:00~17:00

所在地:東京都品川区東五反田 2-18-1

容器文化ミュージアムは、東洋製罐グループ本社(東京都品川区)の1階に設置している。本社ビル新築に伴い、日本で初めて製缶業を始めた同社が、容器包装のことをもっと一般利用者に知ってもらいたいとの思いから 2012 年に開設した。延べ床面積は約 300 m<sup>2</sup>。

基本コンセプトは、「容器は文化である」と設定し、自社産業を中心に扱っている。あくまでも容器の文化や技術を伝える場所であり、自社製品の PR となるような手法はとっていない。展示構成は、以下の通りである。

1. 人と容器のかかわり 役割や機能の進化、利用分野の広がり。
2. 容器包装の役割 「まもる」「つかいやすく」「つたえる」という 3 つの大切な役割を紹介。素材やパッケージデザインなども紹介。
3. 容器包装 NOW! 容器の技術や知恵、工夫など。
4. 環境 容器の分別などを学ぶ。
5. 循環する容器包装 作られ、使われ、分別回収されて、また新しく生まれ変わる容器包装のリサイクルを紹介。
6. 缶詰ラベルコレクション 明治時代からの代表的な缶詰ラベルを PC に取り込み展示。

容器産業全体に関する発信をしていくことを意識しており、業界認知度の向上、社員のアイデンティティ向上や社員教育にも活用する。しかし、容器は特定の商品を入れるものであり、同社が製造した容器を展示することは特定の商品を表示することにつながるため、展示資料の選択は難しい面もある。

所在地は 100 年前から同社の工場があった場所で、本社ビルを新築することになった際、

地元自治体である品川区との協定によりなんらかの地域貢献施設の設置が検討された。郵便局や保育園などさまざまな案が検討されたが、容器に関するミュージアムの設置することとなり開設に至った。会社の受付近くのスペースを利用しており扉や受付はなく入場は無料である。

営業や PR に活用する意図はない。商品としての容器の陳列や商談は別のスペースで行う。

容器に関するマスコミの取材対応や、資料の提供などについて同ミュージアムにコンタクトがあったり、また、資料等を所蔵しない場合は同館から他社への問い合わせを行ったりと他社との連携を図っている。

展示内容は学校でものづくりを体験する小学校 5 年生をターゲットにしているが、老若男女、誰でも楽しめる内容となっている。近隣の方々の散歩コースにもなっているようだ。

日本で唯一の容器に関するミュージアムであり、同業他社からもそのような施設を歓迎する声が聞かれ、資料収集などで協力を得ることができた。

本社ビル 1 階正面はガラス張りのため、外からも内部が見える構造である。100 年前、国内で最初に缶詰製造を機械化した際と同型の自動製缶機「インバーテッドボディメーカー」は、外部からも見える場所に展示している。同機は、国立科学博物館の「重要科学技術史資料」に登録されている。

### 第 13 項 シチズン時計株式会社

施設名：シチズンミュージアム

日時：2019 年 8 月 5 日 10:00-15:00

所在地：東京都西東京市田無町 6-1-12

同館は、シチズン時計株式会社創業 100 周年記念事業として 2016 年に本社工場内に設立した。同施設は非公開であり、一般の人が入場することはできない。

施設の目的は、「日本を代表する精密機械加工技術を持つシチズンの歴史と技術力を社内外に発信する」ことであり、経営の歩み、事業展開、技術の変遷と開発の軌跡などを展示する。これにより、社員の企業価値の認識、矜持を高めること、企業ブランド・企業価値の向上を目指すための施設であると回答している。いわゆる「時計博物館」ではなく、企業のミュージアムという認識である。

同社の社風は、過去を振り返らないというもので資料の保存やその発信などは積極的に行ってこなかったが、ミュージアムができたことで会社の歴史、過去の製品等を振り返るよい機会になったと答えている。

常設展示（歴史展示／技術展示）と、企画展示で構成する。社内の技術陣との連携により、

ものづくりのノウハウの継承をアーカイブとあわせて実現する。また、国内営業先での各種企画展等に歴代モデルを貸出、展示等も行っている。

歴史展示では、「シチズン魂で綴る伝統絵巻」として、長い壁面を使って創業以来の年表（社史）に写真、代表的な商品、販売物などを展示して歴史の流れを表現する（壁面の長さは24mで、1日24時間と合わせている）。また、同社の創業期の3名のキーパーソンの写真と関連資料を展示している。

技術展示では、「社員一人一人が時計への思いを叶えるため、自由な社風が生み出した挑戦の足跡」を展示の基本姿勢としている。「メカ時計の基本」「クォーツの基本」「パラショック<sup>3</sup>」「パラウォーター<sup>4</sup>」「エコ・ドライブ<sup>5</sup>技術」「電波技術」「表面処理技術」「チタン加工技術」などのシチズンの基本技術に対する訴求を行っている。

多目的スペースで、会社の歴史的な内容に関する企画展を行ったり、講師を招いて日々の活動に何らかの気づき、思考の広がりを与えられるような講演会など行う。これも対象者は社員等である。最近の講演会では、かつて「商品テスト」を行っていた月刊誌『暮らしの手帖』の担当者であった小樽（こぐれ）雅章氏を招き、当時の商品テストの様子などを語ってもらうなどの企画を実施した。また、技術展、デザイン展などの企画展も実施した。

同施設は非公開施設で一般の方は受け入れておらず、対象者は、社員、グループ会社社員のほか、購買元や販売店、広告代理店などのビジネス上のパートナーなどである。マスコミの取材対応にも活用する。社員の家族が訪れて技術について学ぶ機会を提供したり、高額商品のユーザーを受け入れる日を設けたりするなどの活動を行う。館のスタッフは8名で館長以下全員社員である。

社員が自社のことをよく知り、経営の歩み、事業の展開や沿革など、自社の歴史を把握して企業価値の認識を高めシチズンブランドを向上させることを目指している。「社員一人一人がプレゼンター！」という考え方にに基づき、すべての社員が展示の説明ができるようになることを目指している。また、「市民に愛され親しまれるものづくり」「ものづくり＝シチズン魂（チャレンジ）」というテーマも含む。

同館は、時計博物館ではなく企業のミュージアムではあるが、その境目は難しいところがある。

多目的イベントホールエリアは、各種の会議を始め、社内およびグループ関連の技術展・デザイン展・海外（拠点）商品説明会・バーゼル展示内覧会などに利用しているほか、社内パーティ会場（ミュージアムパーティ）としても利用が可能である。また、館内には、スイス・バーゼルで開かれる時計、宝飾時計、宝石などの世界的見本市である「バーゼルワールド」に出展した展示物がある。

---

<sup>3</sup> 同社が開発した国産初の耐震装置付き時計

<sup>4</sup> 同社が開発した国産初の完全防水時計

<sup>5</sup> 同社が開発した世界初のアナログ式光発電時計

館内には工房「レストアルーム」を設けた（2019年6月開設）。ここでは、展示ならびに収蔵資料である時計を可能な限り動態保存するため修理や保全を行う。同館の資料としての時計は約6500本あり、常に動いているか動かせる状態にする予定である。社内およびOBの技術者3名が勤務する。資料の動態展示だけではなく、社内において技術を継承する役割も担う。特に機械式時計は現在では技術者が少なくなっているため、レストアルームを通じて部品製造、組み立て、調整などの各段階での技術継承の場として機能させる目的もある。すべての資料を修理するわけではなく、例えば破損した資料の一部は、具体的に製品がどのような破損の仕方をするのかという情報を残すため、あえて修理を行わないものもある。同社の中期計画に、スマートウォッチと機械式時計の技術者養成が含まれているため、事業計画に即した技術者養成の意味もある。また、ミュージアムに来場されたお客様に修理作業風景を見てもらい、シチズンの姿勢を感じてもらうことも想定している。

1876年に発行されたスイスの貴重な書籍など、書籍資料も所蔵しているほか、2017年には、国立科学博物館に協力して技術調査を行い、昔の時計の技術を紹介した本を制作した。

基本的には社員が自分の会社を説明できることを目的に作られており、資料のデータベースをもとにさまざまな活用ができるよう製品・資料をデータベース化して検索システムを整えている。

広報IRの取材活動や、テレビの取材等にも対応している。また、小学生・中学生を対象として、多摩六都科学館との連携で時計の教室を実施した。

このような活動を行うと一般の方の受け入れが視野に入り、将来的には受け入れの検討もしているが、実現するには体制の調整が必要である。

#### 第14項 アルプスアルパイン株式会社

施設名：アルプスアルパイン未来工房

日時：2019年8月19日 13:00-15:00

所在地：東京都大田区雪谷大塚町1-7

同施設は、1998年、創業50周年事業として現在の本社の近くにある研修センター内に設置されたが、本社新築の2012年に本社2階に移設したものであり、自社製品のアーカイブズに加え、社員、関連会社の社員等の研修施設としての目的は大きい。

同社は、部品メーカーであり、最終製品はほとんど提供していないため、最終製品だけを見れば、著名なメーカーの誰もが知っているかまたは使用したことがある製品が数多くあるものの、部品製造や組み立てを同社が行っていることはあまり知られていない。同館では、電気製品などの普及を支えた多くの部品を開発して社会や生活に貢献してきた歴史を示す。若い技術者が、実際に製品を見て自社の技術を知る場ともなっている。

新入社員(新卒、中途採用含む)、海外の社員(出張などで東京を訪れた際に見学)のほか、顧客や商談相手、地域の人たちや社員の子供、株主総会時の株主の見学、同社 OB、その他の関係者等である。当初、本社 1 階に設置する案も検討されたが、そうすると一般の方も積極的に受け入れる体制が必要となり、最終的には 2 階に設置することとなった。

一般の方を積極的に広く受け入れているという状態ではなく、実質的に非公開に近い状態である。非公開ではないが、会社の web サイトには「アルプスアルパイン未来工房」へのダイレクトな案内はしておらず(「アルプスアルパインのあゆみ」のページに「未来工房」という記載のリンクがある)、ミュージアムの存在を知らない一般の方からのアクセスは難しいと考えられる(「アルプスアルパイン未来工房」で検索すると施設のサイトにアクセスすることができる)。リクルートの学生や、総合学習などを目的とした地元の中高生などから見学の依頼があれば受け入れているが、一般の方を積極的に広く受け入れているという状態ではない。

同社は、2019 年 1 月アルプス電気株式会社とアルパイン株式会社が経営統合して「アルプスアルパイン株式会社」となったが、アルプス電気の時代から同社が製造してきた製品を年代順に展示している。また、同社の運動会など会社での活動の紙資料、映像資料、創業者の自筆資料などである。

製品等の資料は、創立 50 周年のときに集めた研修センターにあったものが多い。同社は東北に工場があり、1990 年代までは 1 工場 1 製品を製造する体制をとっていた。それぞれの工場に留め置かれていたものを資料館の開設のために収集した。電子部品メーカーであるため、商品は比較的小さいものが多く、多くのものが保存できるのが電子部品メーカーのミュージアムの特徴と言える。

現在では 2 年に 1 回、各工場に残すべき製品などの有無を聞き、収集している。工場で、実際に製品を作ってきた人たちの目利きを頼りに、技術的にブレイクスルーしたものや、現場の技術を伝えたいものなどを主に保存する。

特に若い社員、特に技術者にとっては、自分が今携わっている技術が、どのように作られ活用されて、さまざまな変遷を経て現在の技術になっているのかなどを感じ、学ぶことができる施設として重要だと考えている。例えば、GPS がなかった往時のカーナビシステムは、印刷した地図を装填し現在位置を合わせる方式だった。車が移動して位置が変わると、車を止めて別の地図に差し替え、再び位置合わせをするというものだった。このようなエピソードは若手の技術者にも説明するようにしており、技術がどのように製品に具現化され現在の開発につながっているのか、現在のインフラがなかった時代にどのような工夫があったのかなど時代と技術の関係を実感することができる。

同社は部品メーカーであり、一般の多くの人が同社の製品を意識しないながらも 1 日に 20 回以上は使用して生活をしているといっても大げさではない。電子レンジ、テレビ、パソコン、通信機器、音響機器、車載機器、古くはテープレコーダー、カセットテープレコーダーのオートリバース機構、マイクロカセット、プリンターの機構やインクリボンなどであ

る。電子レンジやステレオなどの機器のメモリやつまみの機構も数多く提供している。しかし、同社の製品が搭載されていることは顧客との契約により公表することができない。このような事情があるうえで、社員のモチベーションや矜持を維持、向上することもミュージアムの役割だと考えている。社員であっても、認知度や普及度の高い製品に自社の技術が使われていることを知らないこともあり、それらに見える形で触れることができる場は必要である。できれば、社会一般の認知も上げたいという希望はある。余談だが、同社と同様の部品メーカーが、自社製品が搭載されていることを謳ったコマーシャルを行ったことは同社にとって衝撃的であった。

我々部品メーカーは、最終製品のメーカー(いわゆるセットメーカー)から、基本的な仕様をいただいて製品を製造していた。しかし、1957年に片岡勝太郎が米国視察で得た「部品メーカーも独自の技術を持たなくてはならない」という結論をもとに、独自の技術開発(要素技術)に力を入れ、同社の部品によって「より小型・薄型になる、より高機能になる、新しいことができる」など、提案型の製品開発を進めた。また、高品質の製品を安定的に、大量に生産するための生産技術にも力を入れてきた。

現在は、ビジネスの7割程度を車載製品が占めているが、車メーカーは4~5年先の自動車を現在開発しており、これに対して同社も独自の技術を駆使して、将来の自動車に必要な、ドライバーはじめ乗った人たちが快適に過ごせるような、ときに感動を覚えるような車内空間を実現する製品群を提案している。

未来工房では、実機を見ることで、例えば創業期の大きなスイッチがどんどん小さくなっていく、あるいはさまざまな用途へと広がっていく様などを目の当たりにし、技術(要素技術、製品開発、製造技術など)の変遷、進化を肌で感じることで、また昔の製品を見ることで、そこに込められた先人たちの工夫や知恵、努力を発見してほしい、というのが一番の目的である。

2019年1月に経営統合したアルパインは車載オーディオメーカーとして有名で、同社にはめずらしくB to C事業であり、一般の方への訴求力は大きい。部品開発は基礎となる要素技術が重要であるため、最終製品の隆興があっても基本的な技術は時を経て用途や製造方法、サイズを変えながらも、現在の機器に生かされている。そうしたことが、展示を見て伝わってくる内容となっている。

同社では、3000人から4000人が集まって行う運動会があった。1992年でいったんストップしたがまた少し持ち直し2006年に復活し2007年まで実施した。運動会の運営、プログラムやメダルのデザイン、賞品作り、会場整備などは、業者に委託せず手作りする企業風土がある。これは、“Work Hard, Play Hard, Study Hard”をモットーとする同社の、部品メーカーとしての矜持にもつながっている。また、記録映画も制作する。企画、制作、運営とすべて社内で手作りし、社員全員で盛り上げる「アルプスイズム」という伝統があり、それを伝える資料も展示している。

同社は、創業者片岡勝太郎が戦後一代で築き上げた事業である。勝太郎氏は部品メーカー

の矜持として、自分が表に出たり名前を売ったりすることはなかったが、社員には文章などを通じてメッセージを伝えることには熱心であった。また、先輩社員たちは創業者をととても尊敬していた。

本社の近くには、「勝志館」という同社所有の施設がある。もともと創業者 片岡勝太郎の邸宅であり現在では勝太郎の人となりやアルプスイムズを象徴する物品、社内資料、歴代経営トップの社員へのメッセージなどを展示しつつ基本的にはマネージャー以上の研修に使用している。土地と建物は現在会社の所有である。一般には公開しておらず、一般の入館も制限されている。

## 第 15 項 株式会社ニコン

施設名：ニコンミュージアム

日時：2019 年 8 月 23 日 13:00-16:00

所在地：東京都港区港南 2-15-3 品川インターシティ C 棟

同施設は、現在の地に本社ビルを移転した際、同社の 100 周年事業の一環として開設した。1 階受付の横に天井が高く比較的広い空間がありこの場所をミュージアムとした。

展示の内容は、ニコンの歴史、レンズの実験室、ニコンカメラやレンズの歴史、産業とニコン、バイオ・医療機器とニコンなどである。また、ニコンの 100 年を振り返る映像シアターを設置している。

当社初の 35 ミリ版オリジナルカメラである「ニコン I 型」から現在のミラーレスカメラまで約 500 点のカメラ、約 400 本のレンズのほか、「産業とニコン」のコーナーでは B to B 製品として IC、LSI 製造時の回路パターン印字に使用する「半導体露光装置」、液晶テレビやスマートフォンのディスプレイ製造を行う「FPD 露光装置」などを展示する。カメラやレンズなどの「ものが語る」ことを基本としており、年代や社会状況などの説明は最小限にした。資料は展示しているもののほかに、バックヤードや工場の保管スペースに保存資料がある。また、ショールームとミュージアムの役割分担ということで、新製品などの展示は最小限にしている。

展示の中で代表的な製品や、技術的、時代的にエポックな製品(アポロ宇宙船に積み込んだカメラなど)、会社としてアピールすべきと考える製品等については音声ガイドで解説している。

「産業とニコン」のコーナーでは、産業分野で活躍する機器や技術の進歩を展示する。半導体露光装置や FPD 露光装置、測定・検査機器のほか、測量機やエンコーダ<sup>6</sup>など B to B

---

<sup>6</sup> 回転したり移動したりする機器・装置の、どれくらい移動したか(位置・変位)、どの方

事業の製品を紹介する。初期の半導体露光装置「NSR-1505G2A」は国立科学博物館による重要科学技術史資料に登録されている。

また「バイオ・医療機器とニコン」の展示では、顕微鏡の進歩や、最先端の医療現場で活躍する製品などを紹介している。展示では、B to C 事業と B to B 事業のバランスを大事にしているが、B to B 製品は一般の方にはなじみがなく分かりにくい部分があるので、解説や説明にはさらに工夫が必要だと考えている。特に、B to B の製品には同社が初めて開発したものやニコン独自の技術が含まれているものが多く、ニコンらしさを伝えるものが多いので、B to B 製品の見せ方は重要と考えている。現在は点数の少ない測定器なども増やしていきたい。B to B の体験企画なども計画していきたい。

軍用光学機器として、戦艦に搭載されていた直径 1.5m の探照灯用反射鏡がある。戦後、同社の大井工場(品川区)に保管されていたものである。

来館者は、ニコンのカメラファンはもちろんのこと、リクルートスーツ姿の人などをよく見かけるほか、外国人、写真学校や工業高校の学生などが熱心に見学している姿が見られる。写真を撮って熱心に記録している姿もよく見かける。同社には古くからの熱心なファンがおり、ニコンについてもカメラ等製品についても知識を持った人たちが一定数存在するので、その方たちが繰り返し来館し企画展にも必ず参加するといった様子が見られる。

小学生などの若年層に対しては、夏休みのイベントで工作教室を行っている。イベントは大変人気があり、すぐに定員に達してしまう。このような活動を通して将来のニコンファン作りを行う。またすでにニコンファンの方と、同社との接点となることができる施設である。社員教育や中途採用の研修には必ず使用している。

資料は、展示会等の際に貸し出すこともある。展示会の担当者も、ニコンの歴史的な資料を展示して魅力的なブースを作りたいという希望があり、当館が資料を提供する。運営は、コーポレート・コミュニケーション部(旧広報部)が担当している。

当館は、自社技術の変遷などの調査、確認の場所でもある。例えば、カメラの露出計と絞り連動機構の進歩などは、現物を見ながら確認することでメカニズムの進歩が把握できる。現物がそろっているからこそ、リアリティをもって調査することが可能である。図面だけでは分からない情報を得ることができるのは技術者にとって重要なことである。

上記のような活動を行いながらも、社内から、商品ではない古いものを展示していることなどで批判的な意見を聞くこともある。しかし、開館から 4 年間で 140,000 人の来館者があることから考えても、当館の存在は社会的にも一定程度認められていると認識している。ミュージアムの存在に関して今後は社内認知を高めることも重要であると考えている。

製品や資料などのアーカイブズをきちんと集めて整えておかなければいけないという意識は以前からあった。1992 年に発刊した 75 年史を制作した際に資料等がそろっておらず収集に労力を要したことなどから、アーカイブズをきちんと残して後進の社員にも伝えて

---

向に移動したか(動作方向)を測定する装置。

いくことが必要だという認識が生まれた。同社はもともと日本発の総合光学機器メーカーで歴史も古い。ニコンの歴史は日本の光学の歴史であるということからもミュージアムは必要であろう。現在は新規参入したカメラメーカーもあるが、歴史や歴史を物語る製品は同社ほど多いとは思われず、当社のミュージアムは存在価値があると考えている。

カメラ史の研究においても重要な面がある。ニコン製カメラのボディーに使われている黒い表面処理が頑丈ではがれにくいことはよく知られているが、それがどのような技術であるのか、その技術がどのように実現されていたのかは社内にも資料がなかった。しかし、ある研究者が米軍からの指定による仕様でカメラを製造したという事実を突き止めた、という逸話がある。このような歴史も社内、社外の人々のニコンに関する興味や関心を背景にして、知見を呼び起こす可能性もある。

### 第3節 企業博物館と企業に対するヒアリングの総括

#### 第1項 企業博物館の目的等

企業博物館にヒアリングをする中で、「文化施設」「CSR」「社員教育」「PR」「史料の保存」など、館の目的や活動の背景にあるキーワードが聞かれた。企業博物館が博物館のような役割だけではなく、企業経営の意図を反映し企業活動に貢献するものであることは明らかであろう。先行研究では、

1. 文化施設
2. CSR
3. インターナル・コミュニケーション
4. アーカイブズ
5. アイデア創出や技術開発のシーズ
6. PRや企業イメージ向上

の6つの項目が示された。これを、ヒアリングで聞くことができた内容と照合する。ヒアリングの結果は、先行研究で得られた6機能と合致することも多かったが、それぞれの意図や活動例を詳しく見ていくと、各項目が細分化される可能性があることが観察された。ヒアリングの内容から機能のよりきめ細かい設定を試みる。

## 1 文化施設

印刷博物館は印刷文化を伝える公共的な役割や編集者など専門家の学習の場としての技術者教育への意識を示している(凸版印刷)ことから、初等中等教育における社会見学、一般の方の生涯教育といった面だけではなく、業界の実務者教育にも意識があることがうかがえる。一般的にイメージされる社会教育よりは、業界で働く人の育成の一部を担うことが想定されている。

### 【事例 1】

博物館設立の理由の 1 つで、印刷の歴史や印刷の社会への貢献などを含めた、歴史、研究、教育、発信を行う場が必要であると考えた。

(第 2 節 第 2 項)

### 【事例 2】

最先端の技術、科学を体験展示する場であること、産業遺産の保存と展示—アーカイブ—としてのミッションがある。(第 2 節 第 3 項)

### 【事例 3】

地元の人が豊洲の歴史と IHI とのかかわりを学ぶ場。

(第 2 節 第 7 項)

### 【事例 4】

ヤンマーミュージアムを通して新しいコミュニケーションを提供する、地域を活性化する、観光の呼び水にする、次世代教育も展開するなどを目的として掲げている。

(第 2 節 第 8 項)

### 【事例 5】

農業・農業機械への興味を高めていく場としてもとらえている。

(第 2 節 第 8 項)

### 【事例 6】

設立当時の 1994 年はいわゆる「理科離れ」の問題が表面化し始めたところで、先端技術に触れる機会を提供し問題解決に寄与したいという意図があった。

(第 2 節 第 9 項)

### 【事例 7】

(史料館の建物である旧木型場は)世界遺産「明治日本の産業革命遺産」を構成する 8 県にまたがる 23 の産業遺産群のうち、占勝閣、小菅修船場跡、ジャイアント・カンチレバークレーン、第三船渠とともに長崎造船所内にある 5 つの資産の 1 つである。1984 年に老朽化に伴い取り壊しの話が出たが、明治のレンガ建築物を保存すべきとの当時の所長の考えにより、史料館として改修された。一中略一子供たちにものづくりに関心を持ってもらうということも目的の 1 つである。

(第 2 節 第 10 項)

### 【事例 8】

歯車は機械の基礎的な要素であり、「工業」を象徴して 5 円玉に描かれており、地図帳では工業製品の輸出入を示すアイコンとして使われる。最終製品のことは知っていても、使われている歯車やその機構、しくみ、組み合わせなどは十分に知られておらず、機械の基本的要素としての歯車について知ることができる施設の意義は小さくないと考えている。

(第 2 節 第 11 項)

### 【事例 9】

日本で初めて製缶業を始めた当社が、容器包装のことをもっと一般利用者に知ってもらいたい。

(第 2 節 第 12 項)

「容器は文化である」と設定し、自社産業を中心に扱っている。あくまでも容器の文化や技術を伝える場所であり、自社製品の PR となるような手法はとっていない。

(第 2 節 第 12 項)

### 【事例 10】

当社はもともと日本発の総合光学機器メーカーで歴史も古い。ニコンの歴史は日本の光学の歴史であるということからもミュージアムは必要であろう。(第 2 節 第 15 項)

【事例 1】【事例 2】では、博物館としての活動が示唆された。【事例 3】以降は、知識の普及やその企業ならではの資料や体験の提供を見てとることができ、また地域の社会学習施設として活動を行っている。しかしこれらを「博物館活動」と呼ぶには当てはまらない部分が多い。したがって、1. の「文化施設」という枠組みは、「博物館」的なものと、

「社会教育・公共的施設」に分化して考えたほうが、より実態に近い観察ができると考えられる。

【事例 6】に見られる「理科離れ」という社会的課題への対応として、製造業が自社の技術的蓄積などのリソースを提供して活動する例は、先行研究においてもカワサキワールドの例によって報告されている。

カワサキワールドを設置、運営する川崎重工業は、カワサキワールドの設置の目的を、

①企業ブランドの向上

②理科離れの防止

③地域貢献

の 3 本柱とし、企業自らが製造業の社会貢献や地域貢献を通して、技術の素晴らしさやものづくりへの大切さを伝えることで、学生の理数系離れを防ぐ活動をしていく必要があると考えている（鳥居 2012:11）としていることから、文化的施設として機能しうることが示されている。また、ミットヨ測定博物館も理科離れ防止への何らかの貢献を模索している。

## 2 CSR

企業が CSR 活動の 1 つとして企業博物館を設置していることは先行研究においても示されていたが、ヒアリングにおいても、会社の社会的責任の観点から公益に資することなどを背景に、企業博物館の設置理由として地域への感謝と地域貢献、CSR 活動をあげる企業があった。三菱重工、ヤンマー、東芝未来科学館などが CSR という目的を示すか、または結果として CSR 活動の機能があると答えている。

### 【事例 11】

CSR 活動の一環として評価されることも多い。一中略一CSR 活動を推進していることの意義とそれが見える形で示すことができるのは大切なことだと考えている。

（第 2 節 第 2 項）

### 【事例 12】

当館は、人事・総務部に属しているが、CSR という考えが広まる前に存在していたことも関係するだろう。現在ならこのような活動は社会貢献に含まれるため、CSR の文脈としてとらえている。（第 2 節 第 3 項）

### 【事例 13】

地元への感謝の意味を込めて CSR 活動の一環としてミュージアムを設立した。

（第 2 節 第 8 項）

#### 【事例 14】

館の目的は、「地域の人びとへの貢献」「ものづくり・先端技術の紹介」であり、先端技術の展示をメインとしている。会社としては、CSR や社会教育への貢献の意味もある。(第 2 節 第 9 項)

#### 【事例 15】

長崎の観光マップやイベントなどに情報を発信し、案内チラシも配布している。(史料館は)長崎の文化を勉強する町歩きのコースに入っているほか、市内のイベントなどに資料や模型、写真、紹介ビデオなどを提供しており、これらは CSR 活動としての位置づけもある。また、修学旅行や社会科見学、史料館に来館者を受け入れること自体が CSR 活動であるという考え方。(第 2 節 第 10 項)

#### 【事例 16】

現在の所在地は 100 年前から同社の工場があった場所で、本社ビルを新築することになった際、地元自治体である品川区との協定によりなんらかの地域貢献施設の設置が検討された。一中略一容器に関するミュージアムを設置することとなり開設に至った。(第 2 節 第 12 項)

地元への貢献や感謝の形として、CSR 事業の一環として施設の運営をとらえている企業が観察される。施設内の見学のみならず、地域活動への協力、地域の人々への場や機会の提供、自社のリソースに関する知識や楽しみの提供などが CSR 事業という枠組みで行われており、企業博物館が活用されている。また、製造業では「理科離れ」問題が表面化し始めたころに開館したこととの関係もあり、先端技術に触れる機会を提供してものづくりへの関心を喚起することで社会貢献活動を行う場として位置づけている例がある。社会課題と自社のリソースをマッチさせ具体的な活動へと結びつける装置として、企業博物館は文化的施設としても社会貢献ツールとしても機能することを表しているといえるだろう。

CSR は比較的新しい概念であり、歴史ある企業は CSR という概念が生まれる前から、地域や社会に対して何らかの還元を行っていたが、CSR という概念が生まれて企業博物館がそのプラットフォームとして活用されているという流れも観察できる。

### 3 インターナル・コミュニケーション

インターナル・コミュニケーションは、社員等企業の内部構成員を対象としたコミュニケーション活動を指す。多くの企業で、施設を社員教育に活用しているという声が聞かれた。新入社員教育(中途採用含む)、出張等で、遠方の事業所から来館した社員、関連会社

社員などを対象とし、企業の歴史や製品、創業の精神などを伝えたり個人の資質や内的動機の向上を目指している例もある。

**【事例 17】**

自社の新人教育にも利用するが、周辺の印刷会社や出版社も社員教育に活用している。自分で活字を組んでインキを付けて刷る活版印刷の体験もでき、苦勞しながら印刷物を作る工程を知ることができる。当館が企業色を排して印刷文化や印刷技術を総合的に扱っていることが、専門性の高い方々の来館につながっているのだと考えている。

(第 2 節 第 2 項)

**【事例 18】**

一義的には、社員・関連会社社員を対象とした、より良い業務を実現するための施設であり、外部の人とのコミュニケーションは二次的な活用と考えられる。

(第 2 節 第 4 項)

**【事例 19】**

上司が部下を連れて来館し、教育とともに思いを共有したりすることもある。

(第 2 節 第 4 項)

**【事例 20】**

あくまで志と精神を受け継ぐ場なので、(調査依頼時に)『企業博物館』と言われたとき、分類としてはそこに入るかもしれないが、ものを残すことに主眼を置いていないという点で、少し違うという感覚を持っている。

(第 2 節 第 4 項)

**【事例 21】**

開設当初は意図していなかったが、カワサキワールドを開館したのち訪れた人から、社員や社員の家族に感想や敬意等が伝えられることで、社員自身が自信を高めたり自己肯定感が向上したりといった効果も認められている。

(第 2 節 第 5 項)

**【事例 22】**

館の存在は、従業員にも営業にも有効であり、総合的に考えて会社のメリットにつながるツールであると考えられる。

(第 2 節 第 6 項)

**【事例 23】**

地方工場の従業員や新入社員研修にも活用。(第 2 節 第 7 項)

**【事例 24】**

長崎造船所は同社発祥の地であり三菱重工全体を知るうえでも重要な場所であることから、他の事業所からも研修を受け入れる。明治時代の工業黎明期に先輩技術者が取り組んだ開発など、技術者のスピリッツや会社が社会に送り出してきた製品を知ることができる。

(第 2 節 第 10 項)

**【事例 25】**

社員のアイデンティティ形成や社員教育にも活用する。

(第 2 節 第 12 項)

**【事例 26】**

社員が自社のことをよく知り、経営の歩み、事業の展開や沿革など、自社の歴史を把握して企業価値の認識を高めシチズンブランドを向上させることを目指している。「社員一人一人がプレゼンター！」という考え方に基づき、すべての社員が展示の説明ができるようになることを目指している。

(第 2 節 第 13 項)

**【事例 27】**

館内には工房「レストアルーム」を設けた(2019 年 6 月開設)。ここでは、展示ならびに収蔵資料である時計を可能な限り動態保存するため修理や保全を行う。当館の資料としての時計は約 6500 本あり、常に動いているか動かせる状態にする予定である。社内および OB の技術者 3 名が勤務する。資料の動態展示だけではなく、社内において技術を継承する役割も担う。特に機械式時計は現在では技術者が少なくなっているため、レストアルームを通じて部品製造、組み立て、調整などの各段階での技術継承の場として機能させる目的もある。

(第 2 節 第 13 項)

**【事例 28】**

自社製品のアーカイブズに加え、社員、関連会社の社員等の研修施設としての目的。

(第 2 節 第 14 項)

【事例 29】

当館では、電気製品などの普及を支えた多くの部品を開発して社会や生活に貢献してきた歴史を示す。若い技術者が、実際に製品を見て自社の技術を知る場ともなっている。(第 2 節 第 14 項)

【事例 30】

若い社員、特に技術者にとっては、自分が今携わっている技術が、どのように作られ活用されて、さまざまな変遷を経て現在の技術になっているのかなどを感じ、学ぶことができる施設として重要だと考えている。(第 2 節 第 14 項)

【事例 31】

当館は、自社技術の変遷などの調査、確認の場所でもある。例えば、カメラの露出計と絞りとの連動機構の進歩などは、現物を見ながら確認することでメカニズムの進歩が把握できる。現物がそろっているからこそ、リアリティをもって調査することが可能である。

(第 2 節 第 15 項)

企業博物館を、自社の社員教育に活用しているという例は多い【事例 17】【事例 23】【事例 25】【事例 28】。

また、単に新入社員等に会社についての知識を供給するだけではなく、社員等の自信を高めたり、他者からの評価を伴った自己肯定感の向上など、アイデンティティの形成という機能を挙げる企業も複数ある【事例 20】【事例 21】【事例 25】【事例 26】。

さらに、技術者として必要な素養、精神性などをはぐくむ場としての活用も観察された【事例 17】【事例 27】【事例 29】【事例 30】【事例 31】。

これらの事例から、インターナル・コミュニケーションは、「(研修としての) 社員教育」「(社員) アイデンティティの形成」「技術者教育」に分化できる。

国立科学博物館 産業技術史資料情報センター センター長で、技術系博物館に詳しい鈴木一義氏は、企業が企業博物館を設置するのは、企業の CSR やメセナ活動の一環として公共的な博物館と同様のものを設置する場合と、もう 1 つは、会社や社員のアイデンティティの形成を目的とすることも多い、と述べている。鈴木氏によれば、日本の企業が世界的なレベルになり、世界から注目されるようになると、海外の企業にも教える立場になり自信を持つようになって、日本の技術とはいかなるものか、多くの人が関心を持つと同時に自国の技術に誇りを持つようになってきたと同時に「日本の技術とは何なのか」「われわれの技

術は何か」ということをはっきりと認識する必要が生じたのだという。

企業にとって、古いものの保存は意味がなく、本田技研工業の創業者である本田宗一郎氏が亡くなるまで、同社はミュージアムを持っていなかった。本田は「古いものはみんな捨てろ」と言っていたと言い、今あるミュージアムは、本田が亡くなってから資料を集めたものだという。

企業にとってなぜこのような施設が必要か。会社は社長が3代目くらいになるとオーナーではなくなってくる。創業者や創業当時の社員が一線を退き、創業から50年、100年経つと、他のメーカーとの差異の認識やブランドが必要になる。創業者が亡くなった後に入社した人にも、自社の始まりや成長の記録、記憶を共有できるようにするためには、実際にものを見せることが必要であり企業博物館のような施設が求められるのだという。

#### 4 アーカイブズ

企業史料の保存を指す。史料は、書面だけではなく過去に開発、製造、使用した製品も含む。三菱重工 長崎造船所史料館では、技術者教育、技術者のスピリッツの育成が強く意識されている。先人たちの志や苦労を感じることができるのは、当時使われていたものや当時の失敗を今に伝えるものがあることが重要であると考えている。松崎(2012:423)が企業史料を単なる歴史的記録としてではなく、組織の業務に貢献し経営に資するものだ、と述べたように、もので伝えることは文書では表せない情報があることが意識されていると言える。

##### 【事例 32】

なんでもデジタルで簡単に制作できてしまうと印刷は単なるアウトプットになってしまい、「作品」というイメージや制作物に対する思い入れがなくなってしまうのではないかという危惧があるためである。館内には杉田玄白の有名な『解体新書』が展示してあるが、単に「杉田玄白がこういう本を書きました」というだけではなく、当時の木版技術でどこまで人体図を再現できるかなど、印刷にかかわった人たちの工夫や努力を伝えたいと考えている。(第2節 第2項)

##### 【事例 33】

博物館の構想が持ち上がったきっかけは、同社が過去に製造した製品の保管と整理であった。それまで、社内には過去の製品が残されていたが、そのままでは廃棄されるばかりとなってしまうため、それらを保管の検討を始めた。この時点では、自社史料の保存を目的として

いた。その後、保管する製品が増えていくにつれて整理する必要が生じ、これを社内のアーカイブとして活用するようになった。

(第2節 第6項)

#### 【事例 34】

明治時代の工業黎明期に先輩技術者が取り組んだ開発など、技術者のスピリッツや会社が社会に送り出してきた製品を知ることができる。さらに、失敗も隠さずオープンにして原因究明と対策を徹底的に行なってきた歴史を示すことで、これらの積み重ねによりいまのブランドが守られ、現在の三菱重工の多岐にわたる技術が確立されてきたことを学ぶ。

(第2節 第10項)

#### 【事例 35】

資料館の館長は、前社長で現在は相談役に就いているが、産業考古学会の会員でもあり古い歯車や歯車を加工する機械などを収集していた。それらを展示し一般の方などに歯車について知ってもらう場が必要だと考えた。

(第2節 第11項)

#### 【事例 36】

100年前、国内で最初に缶詰製造を機械化した際と同型の自動製缶機「インバーティッドキャンボディメーカー」は、外部からも見える場所に展示している。同機は、国立科学博物館の「重要科学技術史資料」に登録されている。

(第2節 第12項)

#### 【事例 37】

未来工房では、実機を見ることで、例えば創業期の大きなスイッチがどんどん小さくなっていく、あるいはさまざまな用途へと広がっていく様などを目の当たりにし、技術(要素技術、製品開発、製造技術など)の変遷、進化を肌で感じること、また昔の製品を見ることで、そこに込められた先人たちの工夫や知恵、努力を発見してほしい。

(第2節 第14項)

#### 【事例 38】

当館は、自社技術の変遷などの調査、確認の場所でもある。例えば、カメラの露出計と絞り連動機構の進歩などは、現物を見ながら確

認することでメカニズムの進歩が把握できる。現物がそろっているからこそ、リアリティをもって調査することが可能である。

(第2節 第15項)

#### 【事例 39】

カメラ史の研究においても重要な面がある。ニコン製カメラのボディにに使われている黒い表面処理が頑丈ではがれにくいことはよく知られているが、それがどのような技術であるのか、その技術がどのように実現されていたのかは社内にも資料がなかった。しかし、ある研究者が米軍からの指定による仕様でカメラを製造したという事実を突き止めた、という逸話がある。このような歴史も社内、社外の人のニコンに関する興味や関心を背景にして、知見を呼び起こす可能性もある。

(第2節 第15項)

アーカイブズには、企業が何を作ってきたのか、そのことによって社会にどのような貢献をしてきたのか、という会社の来し方を含む「企業史料の保存」【事例 33】【事例 34】

【事例 36】と、技術的な変遷に重点を置く資料保存、「技術資料の保存」【事例 32】【事例 34】【事例 35】【事例 37】【事例 38】【事例 39】が観察できる。アーカイブズは、「企業史料の保存」と「技術資料の保存」に細分化する。

## 5 アイデアの創出や技術開発のシーズ

施設に保管、展示されているものから触発されて、新たな製品のアイデアや構想に活用することである。イノベーション技術社内の技術者の研鑽の場にも使われている。

#### 【事例 40】

研究や営業に活用されている。(第2節 第7項)

【事例 40】の施設は非公開であり、より専門性の高い資料の所蔵、展示を行っている。この施設がある場所は、IHI の航空・宇宙・防衛事業領域の設計・技術開発・資材調達・営業・管理部研究部門が入る事業所でエンジンの設計等を手掛けている。研究者、発注者等が議論を行う場に専門性の高い展示があることで、より具体的かつ効率的な議論を促すことにつながる事が推測できる。

また、調査において、【事例 40】以外の企業で、商品開発や顧客との折衝等に活用される非公開施設を見ることができた。一般消費者を対象としない展示施設であり、開発者、発注者が互いの専門性に立脚した議論等を行う施設ということであった。この施設は、一

般の来館者の見学希望などを受け付けない前提から、その存在の公表は控えている。堀江(2015:47)は企業博物館における活動を社会貢献活動ととらえるのではなく、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とらえることで、持続的競争優位の源泉としてとらえるという考え方を示した。ここで堀江が、「社会貢献活動としてとらえるのではなく(中略)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とらえる」と、あえて社会貢献活動の排除について言及していることは興味深い。堀江は、非公開の施設については触れていないが、堀江の視野にある企業博物館のあり方は非公開の施設と共通性が推測できる。企業博物館を社会サービス、企業の消費活動ではなく、インカムに貢献するツールであるという視点の変換を提示しているともいえる。

アイデアの創出や技術開発のシーズを、「イノベーション・アイデア創発」の機能としてとらえ、企業博物館の機能の1つとしてカウントし、検討することが必要であると考え

## 6 PR や企業イメージ向上

企業博物館研究の初期においては、企業博物館が自社の存在や商品、技術等をアピールすることに対して批判的な主張が存在したが、のちに社会的な活動を目指しているとしても企業のイメージ向上やブランド力の向上にも寄与していることが認識されてきた。企業が創業者や会社の来歴を示すことそのものがPR活動の性格を伴っているという見解は、企業博物館の実態を表す考え方として理解しやすいものである。なぜならば、企業博物館が存在することによって不特定多数の人が来館し、社名や社業を知る機会が提供されることでPRの効果がある道筋が自然に描かれることが想像できるためである。また、企画展、ワークショップなどソフト面での活動が広報されることにより、来場の有無を問わず、企業博物館の存在、会社の名前や業務内容がwebサイト、パンフレット、チラシ等で告知されることを考えると、こうしたことをPRのチャンネルとして有効活用したいと企業が考えるのは必然性がある。

事業における社会への貢献がありながらも、消費者との直接取引が行われないB to B事業においては、一般の人々の社名や業務に関する認知度が低い。そのため、企業博物館は企業やその事業への認知、信頼等を形成するための装置ともなりえる。

### 【事例 41】

当施設の目的は、企業、企業文化のイメージの向上、印刷文化を伝えることである。

(第2節 第2項)

### 【事例 42】

磁気テープ市場が縮小によって B to B 事業が中心となった。会社の社会的な認知度を上げるのかが大きな課題であると認識していると述べ、TDK 歴史みらい館にリニューアルすることで、広報機能に期待している。

(第 2 節 第 1 項)

#### 【事例 43】

カワサキワールド内には歴代のオートバイの展示コーナーがある。この展示は歴史車やそれらの変遷を見てもらうコーナーであり、ファンサービスのような性格を持っている。オートバイ事業は同社の唯一の B to C 事業(正確には同社が直接ユーザーに売るわけではなく、販売代理店を通して販売するので B to B to C とも言える)であり、家電メーカーの博物館などで昔の家電など見ると「懐かしいですね」という感慨があるように、来館者の共感を呼ぶのも展示施設としての機能と言え、企業に対する親近感を醸す効果も予想できる。

(第 2 節 第 5 項)

#### 【事例 44】

同施設の一部を使って展示会などの PR 活動を行うこともある。同社では、カワサキワールドでオートバイのプロモーションを目的とした活動を行う。

(第 2 節 第 5 項)

#### 【事例 45】

顧客等へのアピールの場として同社の技術力を示すことができる充実した内容。

(第 2 節 第 7 項)

#### 【事例 46】

マスコミの取材や顧客の案内にも対応する。同社は B to B 企業であるため、製品や技術は工場等に案内しなければ見せられない事情がある一方、工場で製造中の製品は別の発注者のものであるため、見せられ部分は限られる。こうした条件を補完する意味で、ミュージアムで事業活動の概要を紹介する。例えば、ガスタービン、宇宙関係、潜水調査船など、工場に案内できない製品も数多く扱っているため、ミュージアムを案内することが有効である。

(第 2 節 第 9 項)

#### 【事例 47】

当館は三菱重工の認知度向上の役割もある。会社としては、CSR や社会教育への貢献の意味もあるが、近年はブランディングの目的も大きい。明らかに「いわゆる歴史博物館」ではないと考えている。

(第2節 第9項)

#### 【事例 48】

主な役割は PR であると回答する。(中略) 非円形歯車は、その名の通り円形ではない歯車の組み合わせによって独特の動きを作り出すものだが、これは一般の歯車よりもさらに知っている人が少ないだけではなく、現在でも非円形歯車を扱っている会社は少ないため、PR を行う施設や場所が必要。(中略) 自社だけではなく歯車産業全体の PR と考えている。

(第2節 第11項)

#### 【事例 49】

来社する顧客のなかには遠方から来られる方も多く、会社の案内、歯車の理解ということを含めて必ず資料館を案内する。このような資料館を運営していることで、技術力のみならず会社の信用を高める効果もある。

(第2節 第11項)

PR、イメージ向上のなかには、製品や会社の認知の向上など直接的な PR 【事例 42】【事例 44】【事例 46】【事例 48】と、イメージの向上やブランディングなど自分たちの持ち味を知ってもらい良い印象や信頼を醸成する目的 【事例 41】【事例 43】【事例 45】【事例 47】【事例 49】の2通りが観察された。【事例 42】のように、商品が変化したことにかつてのようなテレビ CM 等がなくなり、現在の事業の認知や信頼の向上を目指す企業もあった。

B to B 企業においては、消費者が直接購入する商品を提供していないことなどから、一部の人たちにとっては有名な企業であると受け止められているものの、認知度に対して危機感を持っている企業も少なくないようであった。商品の変化や社名変更などによって、かつての社名との連続性が途絶えたことによる認知の低下も1つの要因であるようだ。また、自社だけではなく、業界の認知向上への意識を聞くこともできた【事例 48】。

PR は、「自社 PR」「自社ブランド向上」「業界認知度向上」「新たなブランディング」に分化できる。

## 7. 社員交流の場

ヒアリングでは、自社の社員の交流の場としたいと述べた企業が1社あった。先行研究

において堀江(2015:47)が、企業の社員同士の知的交流に資する企業博物館の姿を提示したことと共通する。会社の規模が大きく、複数の事業を行っている企業にとっては、他部署の業務に関する知識を得る機会が乏しく、隣の部署が何をしているのか、課題は何か、課題解決等において協力できる部分はないか、などの情報の流通が十分ではない場合もある。この企業の施設でも現段階では実現されていないものの、多くの事業を手掛ける企業の施設の可能性や将来の活用についての担当者の考えとして語られたものである。

#### 【事例 50】

将来的には異なる部門の社員が、科学館の場を使って交流する事業などもできたらよいと考えている。(第2節 第3項)

この事例は今後の活用について希望を述べたものであり、実績を伴うものではないが、企業博物館という施設の活用方法として可能性があると考えられる。したがって、企業博物館の機能の可能性として、「社員交流の場」を加え、これをインターナル・コミュニケーションに含めることとする。

ここまで、ヒアリングからの事例を参照して企業博物館の機能を抽出してきた。先行研究で提示されていた企業博物館の機能は6つに設定することができたが、企業博物館のフィールドにおいてヒアリングを行うと、企業が期待している機能はさらに細かく意識されていることが分かった。表1に細分化した項目を整理した。細分化の結果、企業が企業博物館に期待するのは14機能となった。

表3 ヒアリングで観察された企業博物館の機能

| 先行研究に見られた企業博物館の機能      | ヒアリングで観察された企業博物館の機能              |
|------------------------|----------------------------------|
| 1. 文化施設(2)             | 社会教育・公共的役割／博物館                   |
| 2. CSR(1)              | CSR                              |
| 3. インターナル・コミュニケーション(4) | 社員教育／アイデンティティの形成／技術者教育／社員交流      |
| 4. アーカイブズ(2)           | 企業史料の保存／技術資料の保存                  |
| 5. アイデアの創出や技術開発のシーズ(1) | イノベーション・アイデア創発                   |
| 6. PRや企業イメージ向上(4)      | 自社PR／自社ブランド向上／業界認知度向上／新たなブランディング |

( )内の数字は細分化したあとの項目数

## 第2項 複合的機能と役割の変化

ヒアリングからは新たに、各企業とも企業博物館に複数の効果を期待していることが明らかになった。複数の効果は、独立して同時に発現する場合もあるが、ある機能の効果が次の効果呼び起こすという連鎖的な効果の可能性も示唆された。

例えば、顧客を施設に案内したり、多数の一般の来館者があつたりして施設の認知度や評価が高まり、マスコミの「企業博物館ランキング」などの企画記事等で高い評価を得るなどの外部的な評価によって、企業に対する信用が高まり営業活動に寄与する、マスコミの広報効果によりさらに来館者が増えたり、顧客や来館者から褒められる経験をした社員が自社についての矜持を得、自己肯定感を向上させて日々の業務の質を高める、といったループやスパイラルのようなイメージで効果が表れるなどである。

#### 【事例 51】

(複数の) 新聞が企画した企業博物館ランキングでそれぞれ、1 位、2 位を獲得した。このことで、社会的な注目を集めているということが社員にも浸透し、理解が促進された。株主へのアピールも促進されたと認識している。他社の方などからの認知や評価の言葉を聞けば、営業は仕事のしやすさにつながるほか、得意先が来社した際には「ぜひ博物館を見てください」と観覧を勧めるなど、企業活動のツールとしても機能する。顧客に評価される機会が増え、同社の営業担当からも喜ばれている。

(第 2 節 第 2 項)

この事例が示すのは、外部から評価を受けるという社会的に注目されたことによって社員のアイデンティティを形成させることにつながり、おそらくは資質や士気の向上につながり、また営業にも良い結果をもたらしたり株主へのアピールになったりと、連鎖的に効果が表れることである。それぞれの機能は連続性があり不可分な場合もあると言える。

#### 【事例 52】

施設の目的を

1. 最先端の技術、科学を体験展示する場であること。
  2. 科学技術教育への貢献—会社の事業というよりは科学技術への理解を深めていただく。CSR 活動として。
  3. 産業遺産の保存と展示—アーカイブ
- の 3 つに設定したうえ、将来的には社員交流の場として活用したい。

(第 2 節 第 3 項)

この事例は、当初から複数の機能を設定するものの、場の雰囲気や環境、社内の課題と

照らし合わせ、現場の担当者が活用の幅を広げる可能性を示している。

#### 【事例 53】

博物館の構想が持ち上がったきっかけは、過去に製造した製品の保管と整理であった。それまで、社内には過去の製品が残されていたが、そのままでは廃棄されるばかりになってしまうため、それらの保管の検討を始めた。この時点では、自社史料の保存を目的としていた。その後、保管する製品が増えていくにつれて整理する必要が生じ、これを社内のアーカイブとして活用するようになった。

この時点での広告や宣伝の目的は、ゼロではないもののほとんどなく、資料を増やしてアーカイブズとして整え、従業員はそれを見ながら企業文化を理解するということが行われるようになった。その後、資料が増えるとともに展示が充実したため、外部の人も迎えられるよう整備した。

(第2節 第6項)

この事例は、資料の保存や蓄積などの社内的な状況の変化に伴って、企業博物館の機能が変化しうることを示している。

#### 【事例 54】

カセットテープのメーカーとしてかつて認知度が高かったものの、磁気テープ市場の縮小によって B to B 事業が中心となった。いかに会社の社会的な認知度を上げるかが大きな課題であると認識している。

(第2節 第1項)

この事例は、PR の部分でも紹介したが、事業内容の変化に伴って施設の目的、活用の幅が変化することを示している。

#### 【事例 55】

新しい技術は事業担当と相談し、リニューアルタイミングでのすりあわせなどを行う。もちろん予算との兼ね合いもあり、決定は生ものである。

(第2節 第9項)

「決定は生もの」という見解は、運営母体が企業であることが大きく影響しており、企業博物館に特徴的な部分である。

### 第3項 未来を扱う

一般に博物館は、過去に製造、使用され歴史を形作ってきたものを扱うイメージがあるが、ヒアリングでは未来を扱う事例も観察された。

#### 【事例 56】

展示は同社の歴史と創業 100 周年を迎える約 20 年後の未来を示す内容である。展示は「歴史ゾーン」と「みらいゾーン」に分かれている。歴史ゾーンでは、フェライト、磁気テープ、積層チップ、磁気ヘッドなどを展示。また「みらいゾーン」では、20 年後の若者の一人暮らしの部屋を TDK 部品で構成する。

(第2節 第1項)

#### 【事例 57】

川崎重工業では、現在水素エネルギーの活用といった技術開発を進めているが、将来水素社会が来るとしたら、水素を作る、運ぶ、どう使うかというようなことなどが技術開発の課題でありその内容を理解していただく必要があり、事業展開についても発信をすることがあるだろう。

(第2節 第5項)。

未来を扱うということは、自社の技術開発に関する興味を喚起したり、喚起することを通じて技術に対する期待や憧憬を涵養したり、企業の技術力や志をアピールする効果もあると考えられる。

今回ヒアリングを行った企業博物館のうち、施設名に「未来」「みらい」という用語が入る施設は、「TDK 歴史みらい館」「東芝未来科学館」「アルプスアルパイン未来工房」の3例が観察されている。三菱みなとみらい技術館は、「みなとみらい」地区に位置するためあえてカウントしないが、みらいに対するイメージを喚起することを期待して地区名を館名に含んだ可能性も考えられる。未来を扱うことは、企業博物館の特徴の1つと言える。

### 第4項 博物館であることの否定

さまざまな機能や複合的機能、機能の変化や未来についての扱いなどを見てきたが、一方で、博物館であることへの否定的な内容も聞かれた。

#### 【事例 58】

あくまで志と精神を受け継ぐ場なので、(調査依頼時に)『企業博物館』と言われたとき、分類としてはそこに入るかもしれないがものを残すこ

とに主眼を置いていないという点で、少し違うという感覚を持っている。

(第2節 第4項)

【事例 59】

企業博物館は博物館であるか、との問に対して、博物館には当たらない。  
(第2節 第5項)

【事例 60】

企業博物館は、企業という事業活動を営んでいる組織を母体とし、一般的な博物館とは一緒にはできない。  
(第2節 第5項)

【事例 61】

明らかに「いわゆる歴史博物館」ではないと考えている。  
(第2節 第9項)

【事例 62】

時計博物館ではなく、企業のミュージアムという認識である。  
(第2節 第13項)

これらの事例のように、必ずしも一般の博物館としての活動を行う意図がない場合も観察された。

## 第5項 ヒアリングで明らかになった非公開施設

ヒアリングの調査では、企業が非公開の展示施設を設置している例があることが新たに明らかになった。

【事例 63】

「そらの未来館」と名付けた展示室は航空機エンジンの歴史的な資料を多数所蔵し、博物学的価値があると聞いている。一般には非公開であり、研究者、顧客のみを案内するほか、社内アーカイブズとして活用している。  
(第2節 第7項)

【事例 64】

同館は、シチズン時計株式会社創業100周年記念事業として2016年に本社工場内に設立した。同施設は非公開であり、一般の人が入場する

ことはできない。

施設の目的は、「日本を代表する精密機械加工技術を持つシチズンの歴史と技術力を社内外に発信する」ことであり、経営の歩み、事業展開、技術の変遷と開発の軌跡などを展示する。 (第2節 第13項)

#### 【事例 65】

一般の方を積極的に広く受け入れているという状態ではなく、実質的に非公開に近い状態である。 (第2節 第14項)

IHI の「そらの未来館」、シチズン時計の「シチズンミュージアム」は非公開施設である。アルプスアルパインの「アルプスアルパイン未来工房」は非公開とはしていないが積極的に公開の活動を行っている状態ではなく社員や顧客等の関係者の利用がほとんどである。公開を阻むものではないが実質的には非公開に近い状態を選択している。同施設はもともと社員研修のための施設として設置され、本社ビル新築時にビル内に移転した。施設は2階にあり、道路に面した1階からその存在は分かりにくい。地元の小学校などの見学は申し込みがあれば受け入れるものの、一般来館者はごくわずかである。

さらに、今回ヒアリングを行った企業のうち、非公開施設を有しているものの、顧客や社員のみを対象とし商談を行う場であることから、見学希望者が増えることを避けるため、その存在を公表しないという企業が1社あった。

IHI のそらの未来館は、航空機のエンジン等の資料を所蔵しているが、航空機に関わる見本市・展示会などには資料を貸し出すことがあり、会場では航空機ファンを中心に人気を博した。資料そのものは、公開しても一定の支持を得られるものであることが推定できる。そうだとすれば、公開している企業博物館と非公開の施設の間には連続性があると考えてもよいのではないだろうか。

シチズンミュージアムは、資料の展示や全体の構成、空間デザイン等においても公開施設ともみられるほど整備されたものであった。だが、「社員全員が案内者」であることを目指して、社員が学び、顧客等を案内する施設とすることで非公開であることを積極的に選択していた。レストアルームでは、技術者 OB が製品の動態保存を行う作業を通して、現役社員への技術継承を行っている。また、ゲストを招いての講演も、社員のみを対象として企画・実践されている。

そもそも、施設の目的が社員教育や営業対応など内部もしくは関係者のみを対象としているのであれば、公開することが必須とは言えない。むしろ、社員や顧客であれば業務や技術に関わる知識や背景を共有しているため、より専門性の高い内容を扱うことが可能となり、高度な内容にかかわる一般向けの配慮の必要性も低くなる。必ずしも公開には適さない資料を扱う可能性も生まれてくることも予想できる。

企業博物館について調査を行っている丹青研究所の石川貴敏氏によると、自社の製品等

をアーカイブする施設として非公開施設を有する例はほかにもあり、その中には将来公開する予定のものも含まれるが、公開するか否かは、企業の資産をどのように活用するかといった経営判断による、と話す。PR する目的で使うのか、もしくは社員教育や研究・開発のリソースとして活用するのかなど、経営の視点からの目的の設定と活用の方法が公開、非公開を分けている、というのが石川氏の見方である。

非公開施設に関することは、これまでの企業博物館に関する先行研究では確認されていないが、非公開施設には展示施設として公開施設との連続性が認められる。見方を変えれば、企業博物館は、施設の目的に照らして企業が公開もしくは非公開を選択して活用する施設である可能性も認められる。

企業博物館の目的が、社員のアイデンティティの形成といった内部的な要素に訴求するものであるならば、公開であることは必須条件とはならないのではないだろうか。

#### 【事例 66】

社員のモチベーションや矜持を維持、向上することもミュージアムの役割だと考えている。（中略）

社員が自社のことをよく知り、経営の歩み、事業の展開や沿革など、自社の歴史を把握して企業価値の認識を高めシチズンブランドを向上させることを目指している。「社員一人一人がプレゼンター！」という考え方にに基づき、すべての社員が展示の説明ができるようになることを目指している。また、「市民に愛され親しまれるものづくり」「ものづくり＝シチズン魂（チャレンジ）」というテーマも含む。

当館は、時計博物館ではなく企業のミュージアムではあるが、その境目は難しいところがある。

（第 2 節 第 13 節）

#### 【事例 67】

（部品メーカーである我々は）「縁の下の力持ち」的な存在であり、市場に出回る製品の部品製造や組み立てを同社が行っていることはあまり知られていない。したがって、電気製品などの普及を支えた多くの部品を開発して社会や生活に貢献してきた歴史を示す。若い技術者が、実際にものを見て自社の技術を知ることができる場ともなっている。

（第 2 節 第 14 項）

【事例 66】【事例 67】は、鈴木氏の考え方（p.69 参照）を裏付けるものと位置付けられる。

## 第4章 企業に対するアンケート調査

### 第1節 企業に対するアンケート調査の概要

先行研究、ヒアリング調査を経て、企業博物館の機能を14に整理することができた(第3章 第3節 第1項)。また、未来を扱うことや博物館であろうとするものの否定、非公開施設の存在も明らかになった(第3章 第3節 第3-5項)。

この結果を受けて企業博物館についてさらに実態に近い理解をするためには、広範な調査が必要である。ヒアリングでは定性的なとらえ方を行ったが、多数の施設を対象とすれば、なんらかの量的な把握が可能となるのではないか。そこで、企業の企業博物館設置の意図や運営、活用の実態をさらに把握するため、ヒアリングで得られた内容を踏まえてアンケート調査を実施した。

先行研究にもあるとおり、企業博物館についての定義は定まっておらず、企業博物館というキーワードでその数や内容を特定することはできない。また、企業博物館に特化した学協会も存在しないため、企業博物館を過不足なく網羅した名簿はない。そのため、「企業博物館すべてにアンケートをお願いする」ことは原理的に不可能である。そこで、企業博物館の設置・運営の有無を問わず、東証一部上場企業(2126社 2019年3月現在)と企業博物館を有することが分かっている非上場企業(175社)、合計2301社を対象として、アンケートを実施した。発送先は、博物館等施設の担当者ではなく企業の広報部(広報担当部署)とし、企業が自社の運営する企業博物館をどのように考えているのかという視線を得ることを目指した。

アンケートの質問の内容は、以下の通りとした。

1. 業種
2. 企業博物館等の施設の有無
3. 企業博物館を新たに設置する予定の有無
4. 設置している施設はどのような施設か(自社の歴史館、美術館、科学館など)
5. 施設名/所在地/設立年/公開 or 非公開
6. 設置している場所(社内、社外など)
7. 入館料の有無
8. 展示の内容
9. 設立の理由
10. 運営する機関
11. 非公開施設の有無
12. 非公開施設の利用者
13. 非公開施設の目的

14. リニューアルの実績の有無
15. リニューアルの際の名称や役割の変更の有無
16. 施設のアピールポイント（自由記述）
17. 年間来館者数
18. 施設の対象者
19. 資料収集の有無
20. 展示資料以外の資料の有無
21. 調査・研究の実施の有無
22. 研究をもとにした普及・教育活動の有無
23. 活動報告の公開の有無
24. 学芸員の配置の有無
25. 資料収集、調査研究を行う専門部署の有無
26. 会社における施設の役割(機能)
27. 企画展の開催の有無
28. 企画展の頻度
29. ワークショップ、講演会などイベントの開催の有無
30. 企業博物館活動への会社の業績の影響の有無
31. 業績の変化により影響を受ける内容
32. 館内スタッフの属性
33. 館長の来歴

（資料編 資料 16 参照）

なお、回答の負担を軽減するために、1～16 をアンケート[A]、17～26 をアンケート[B]とし、回答に負担がある場合は[A]のみの回答でも返送していただくようお願いした。なお、アンケート発送先のリスト作成と発送は帝国データバンク株式会社に依頼した。

## 第 2 節 企業に対するアンケート調査の結果

発送した 2301 社のうち、回答があったのは、上場企業 250 社、非上場 27 社で、回答割合はそれぞれ、11.8%、15.4%であった。上場企業 250 社のうち博物館を設置していると回答した企業は 56 社で、非上場の回答 27 社と合わせて 83 社が企業博物館を設置していると回答し、これを検討対象とした。（資料編 資料 17 アンケート結果参照）

## 第1項 施設の種類／設置の理由／設置している場所

企業博物館等の施設を設置している企業のうち、その施設がどのような種類かをたずねた結果を表4に示す。「自社の事業を紹介する施設」が57.8%であり、次いで「自社の業界を紹介する施設」、「美術館」「科学館・技術館」と続いた。

表4 施設の種類 (複数回答)

|       | 自社の事業 | 自社の業界 | 美術館  | 科学館<br>技術館 | その他  |
|-------|-------|-------|------|------------|------|
| 件数    | 48    | 15    | 11   | 4          | 16   |
| 割合(%) | 57.8  | 18.1  | 13.3 | 4.8        | 19.3 |

表5は設立の理由を聞いた結果である。設立の理由では、企業の社会的責任45.8%が最も多く、資料が集積したため28.9%と続く。周年事業という回答が25.3%であった。自社の創業や創立などを区切りとして自社の存在や印象付け、社内外にその存在を周知させるイベントとして企業博物館が選択されていることがうかがえ、社内、社外ともに対象として、また将来的な活用の広がりも視野に入れた、複合的な効果を得るためのツールとして、企業博物館の設立が選択されたと考えられる。

表5 設立の理由 (複数回答)

|       | 周年事業 | 経営上の理由 | 資料等が集積したため | 企業の社会的責任 | e.その他 |
|-------|------|--------|------------|----------|-------|
| 件数    | 21   | 14     | 24         | 38       | 22    |
| 割合(%) | 25.3 | 16.9   | 28.9       | 45.8     | 26.5  |

「その他」との回答に記述があるものでは、「本社ビルの完成に伴い設置した」「科学教育の普及のため」「見学者が多いため」「松脂を原料とする化学産業の周知のため」「創業者の業績を顕彰するため」「従業員に向けた意識醸成をはかる」「当社のものづくりへの思いを感じてもらいたい」「地元地域への還元」「歯科の歴史を伝えるため」などの回答が得られた。自社や業界の認知や社会貢献活動、社員教育などの目的が語られている結果となり、これらは、「企業史料の保存」「社員教育」「社会教育」「CSR」に含まれると考えられる。また、本社ビルの完成とともに設置したという例は、周年事業などと一部近似すると推測できるが、スペースの確保などハード部分の事情も影響しているだろう。

では、それらの施設はどのような場所に設置しているのだろうか。設置している場所を聞いた結果の表6では、本社敷地という回答が約31.3%、本社以外の自社敷地が49.4%であ

り、合計すると自社の敷地内に設置しているという回答は 80.7%を占めた。

表 6 設置している場所

|       | 本社敷地 | 本社以外<br>敷地 | 自社以外 | その他 |
|-------|------|------------|------|-----|
| 件数    | 26   | 41         | 13   | 5   |
| 割合(%) | 31.3 | 49.4       | 15.7 | 6.0 |

本社敷地内、工場内等に立地することは、イニシャルコストやランニングコスト両面からの合理性や、社員、顧客、入社希望者等を対象としたときには、業務の紹介の施設、窓口として機能しうる。

自社以外の場所に設置していると回答した企業は、15.7%であり自社所有の用地や建物でない場所を選択する例は少ない結果であった。カワサキワールドは、神戸市立神戸海洋博物館内の一部にあるが、担当者は公立の施設に民間企業の施設が入居することは珍しい例であろう」（第3章 第2節 第5項）と述べていたことから、自社以外の敷地や建物を利用することがあまり多くないことが裏付けられる。

## 第2項 資料の収集・資料の調査研究・研究をもとにした教育活動など

資料の収集、展示以外の資料の保有、資料の調査・研究、研究を元にする教育活動、活動報告の公開、学芸員の有無、資料収集・研究の専門部署の有無、の結果を表7に示した。資料を「収集している」という回答は 54.9%であった。展示以外の資料の保有は 71.8%あるものの、資料の調査・研究を行っているのは、37.7%、研究をもとにする教育活動は 34.3%、活動報告の公開は 18.3%、学芸員の配置は 21.1%、資料収集・研究の専門部署の設置は、20.8%が、「ある」との回答であった。

展示以外の資料を保管していると回答した企業は 71.8%で、ヒアリングでも、施設とは異なる場所（工場や倉庫など）に資料を保管している例が聞かれたことと合致する。

ヒアリングでは、自社史料の保存と回答した企業が複数あったことから、資料の収集の有無、展示以外の資料の保有などと一致する結果となっている。資料の調査・研究、教育活動、学芸員の有無などの結果からは、博物館と同様の活動を必須としていない意識が推測できる。

表 7 資料の収集・調査研究・教育活動・報告の公開の有無

|       | 資料の収集<br>の有無 | 展示以外の<br>資料の保有 | 資料の調査・<br>研究の有無 | 研究を元<br>にする教育活動 | 活動報告の<br>公開 | 学芸委員の<br>有無 | 資料収集・研<br>究の専門部<br>署の有無 |
|-------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------|-------------|-------------------------|
| あり(%) | 54.9         | 71.8           | 37.7            | 34.3            | 18.3        | 21.1        | 20.8                    |
| なし(%) | 45.1         | 28.2           | 62.3            | 65.7            | 81.7        | 78.9        | 79.2                    |

### 第3項 管理する組織と経営の影響

表8は、施設を管理する部署や機関を聞いたものである。管理は社内の部署が担当しているという回答が79.5%と圧倒的に多い結果であった。多くは広報部で、次いで総務部であった。CSR部門、社長室、ミュージアム運営部という回答は各1社あった。企業情報の外部への発信や外部との接点となるのが広報部であり、企業博物館が広報ツールの1つと位置づけられることは自然である。

表8 施設を管理する部署（複数回答）

|       | 社内の<br>部署 | 公益法人<br>など | 外部の機関<br>に委託 | その他 |
|-------|-----------|------------|--------------|-----|
| 件数    | 66        | 7          | 9            | 8   |
| 割合(%) | 79.5      | 8.4        | 10.8         | 9.6 |

ヒアリングでは、企業博物館をCSR活動の一環という回答も複数聞かれたものの、大きな枠組みとしては広報が扱うことが業務上の合理性がある可能性もうかがえる。表9は、施設のスタッフにどのような人材が充当されているかを聞いた結果である。社員が56.6%であり、一般から雇用、運営会社に委託、元社員(雇用)が10%程度の回答であった。

施設を、広報部もしくは総務部が管理し、スタッフ等は社員を充当して活動していることから、企業博物館の活動は企業の業務の一環であり、恒常的に会社の部門として扱われ、「博物館施設」として独立した存在ではないことが濃厚である。

表9 施設のスタッフ（複数回答）

|       | 社員   | 元社員<br>(雇用) | 元社員(ボラ<br>ンティア) | 一般から<br>雇用 | 一般のボラ<br>ンティア | 運営会社に<br>委託 | その他 |
|-------|------|-------------|-----------------|------------|---------------|-------------|-----|
| 件数    | 47   | 9           | 1               | 11         | 2             | 11          | 7   |
| 割合(%) | 56.6 | 10.8        | 1.2             | 13.3       | 2.4           | 13.3        | 8.4 |

施設の活動が経営状態の影響を受けるか否かについて聞いた結果を表10に示す。あると回答している企業は21.1%にとどまっている。ヒアリングでは多くの会社が業務と関連は必然であるという回答が多かったことを考えると、低い数字である。

表11は、経営の影響を受ける内容の結果である。影響を受ける内容としてもっとも多かったのは、「予算」で64.7%、「WS(ワークショップ)や講演会の内容」「休館の検討」が同数で29.4%、「展示内容」23.5%と続いた。

表 10 経営の影響

|       | あり   | なし   |
|-------|------|------|
| 件数    | 15   | 56   |
| 割合(%) | 21.1 | 78.9 |

表 11 経営の影響の内容（複

|       | 予算   | 展示内容 | WSや講演<br>会の内容 | 休館等の<br>検討 |
|-------|------|------|---------------|------------|
| あり(%) | 64.7 | 23.5 | 29.4          | 29.4       |
| なし(%) | 35.3 | 76.5 | 70.6          | 70.6       |

#### 第 4 項 企業博物館が対象としている人

企業博物館が対象としている人については聞いた結果を表 12 に示す。「特に設定していない」という回答が 32.5%で 1/3 を占めたものの、最も多いのが、「顧客」37.3%であった。次いで、「成人」28.9%、「小学生」27.7%と続き、「大学生・大学院生」「校外学習など団体」が 24.1%で同じ割合であった。校外学習の対象である「小学生」「中学生」などであろう。また、「中学生」と「業界他社で働く人」が 18.1%と同じであった。「校外学習などの団体」が多いことは、地域における学習施設として認知されていることが推測され、企業が博物館等の活動を CSR と答えていることと一致すると見てよいだろう。

表 12 企業博物館が対象とする人（複数回答）

| 設定してい<br>ない | 未就学児  | 小学生  | 中学生   | 高校生        | 大学生・<br>大学院生 | 成人   | 業界他社で<br>働く人 |
|-------------|-------|------|-------|------------|--------------|------|--------------|
| 27          | 6     | 23   | 15    | 13         | 20           | 24   | 15           |
| 32.5        | 7.2   | 27.7 | 18.1  | 15.7       | 24.1         | 28.9 | 18.1         |
| 顧客          | 行政関係者 | 研究者  | 教育関係者 | 博物館<br>関係者 | 校外学習<br>など団体 | その他  |              |
| 31          | 9     | 12   | 13    | 6          | 20           | 13   |              |
| 37.3        | 10.8  | 14.5 | 15.7  | 7.2        | 24.1         | 15.7 |              |

「顧客」を対象としているという回答が最も多いことは、営業活動にかかわる機能を期待していると推察できる。施設に顧客を案内することで、文書や口頭だけでは伝わりにくい自社の情報を伝え、自社への理解を促進し、信用を得るためのツールとして企業が必要な機能であると位置づけているというヒアリングの内容と一致する。

館内は、話題となる素材が豊富にあり知識や技術の高さを語ることができる空間であり、一定の時間を共有して今後の関係構築につなげるツールとしての機能を果たし得る。そこで交わされる対話は、直接的な販売や、歴史や技術を伝えるという単純な情報提供だけではなく、広さや深さを伴った情報となることが想像できる。また、案内者、被案内者相互の人の理解が促進される可能性もある。資料館の運営によって、会社の信用が高まるという面で業務に貢献していると考えている(第3章 第2節 第11項)とのヒアリングの回答とも一致する。

この結果は、企業博物館の機能において、PR・企業ブランド向上とともに営業のツールとして有効であり企業博物館の機能の小さくない要素であることが認められる。また、大学生・大学院性を対象としていることは、入社希望者を案内し企業理解を深めることと符合する。

## 第5項 展示の内容

表13は、施設の展示がどのようなものを聞いた結果である。「自社の歴史」が71.1%と非常に多く、「自社の代表的な製品」45.8%、「自社のアーカイブズ」44.6%、「自社(産業)の業務紹介」43.4%と続く。

自社製品の展示では、「自社の代表的な製品」という回答45.8%と多く、次いで「創業当時の製品」31.3%という結果となった。「現在販売している製品」は、27.7%であり、「創業から現在までの全ての製品」という回答したのは1.2%であった。

自社の歴史や自社のアーカイブズ、自社の業務紹介は、ヒアリングで聞かれた「自社がどのような製品を世に送り出して来たのかを示す場である」や「ブランディング」という回答と一致する。

「体験による学びや遊び」36.1%は、自社製品やコンテンツを体験できる展示である可能性が、第2節 第8項「ミニショベルカーのボールすくい、ボートのシミュレーション体験に人気がある」の例から推測できる。子供を含め来館者の社会教育や体験を提供するCSRと、PR的意味が混在する位置づけと考えられる。

表13 展示の内容(複数回答)

|       | 自社の歴史     | 創業者の人物像     | 創業当時の製品    | 代表的な製品     | 創業から現在までの全ての製品 | 現在販売している製品 | 自社製品以外の製品 |
|-------|-----------|-------------|------------|------------|----------------|------------|-----------|
| 件数    | 59        | 24          | 26         | 38         | 1              | 23         | 16        |
| 割合(%) | 71.1      | 28.9        | 31.3       | 45.8       | 1.2            | 27.7       | 19.3      |
|       | 自社のアーカイブズ | 自社(産業)の業務紹介 | 自社(産業)の将来像 | 体験による学びや遊び | 科学館/技術館        | その他        |           |
| 件数    | 37        | 36          | 14         | 30         | 6              | 14         |           |
| 割合(%) | 44.6      | 43.4        | 16.9       | 36.1       | 7.2            | 16.9       |           |

ここで注目したいことは、自社や自社産業の将来像を扱っていると回答した企業が16.9%あったことである。一般の博物館では将来像、未来を扱うことはほぼなく、まだ世に出てはいないけれども自社が開発等に取り組み、社会に供給したのちには貢献するであろう内容を示すことは、企業博物館に特徴的なことと言えるだろう。

## 第6項 企業博物館の会社における機能

ヒアリングで、企業博物館の目的や活動を「文化移設」「CSR」「インターナル・コミュニケーション」「アーカイブズ」「アイデア創出や技術開発にシーズ」「PRや企業イメージの向上」などのキーワードが得られ、それぞれのキーワードをより実態に則した目的や活動に分化し、14項目が得られ、これを企業博物館の「機能」と呼ぶとしたことはすでに述べた。ここでその整理のしかたを表3の再掲によって確認しておく。

表3 ヒアリングで観察された企業博物館の機能（再掲）

| 先行研究に見られた企業博物館の機能      | ヒアリングで観察された企業博物館の機能              |
|------------------------|----------------------------------|
| 1. 文化施設(2)             | 社会教育・公共的役割／博物館                   |
| 2. CSR(1)              | CSR                              |
| 3. インターナル・コミュニケーション(4) | 社員教育／アイデンティティの形成／技術者教育／社員交流      |
| 4. アーカイブズ(2)           | 企業史料の保存／技術資料の保存                  |
| 5. アイデアの創出や技術開発のシーズ(1) | イノベーション・アイデア創発                   |
| 6. PRや企業イメージ向上(4)      | 自社PR／自社ブランド向上／業界認知度向上／新たなブランディング |

( )内の数字は細分化したあとの項目数

自社の企業博物館の機能について、ヒアリングで抽出された14の選択肢を設けて聞いた結果を表14に示す。機能としてもっとも回答が多かったのは、「自社史料の保存」43.4%であり、次いで「自社ブランド向上」42.2%、「社員や会社のアイデンティティの形成」41.0%、社員教育38.6%と続いた。「社会教育・公共的役割」、「博物館機能」はそれぞれ34.9%、28.9%という結果であった。CSR活動は、31.3%であった。僅かではあるが、館の担当者が将来の機能に関するアイデアとして語った「社員交流の場」という回答も、3.6%あった。

社員教育よりも、社員や会社のアイデンティティ形成の方が僅かではあるが高い数値となった。単なる情報伝達より社員の精神性に働きかける要素として意識されていることがうかがえる。期待する機能という問に対して、機能ごとのそれぞれの多寡は観察できるものの、突出したものがないということも見方としてとどめておきたい。

### 第3節 展示内容と機能の関係

表 14 企業博物館の機能（複数回答）

|       | 自社史料の<br>保存  | 社会教育・公<br>共的役割 | 博物館<br>機能                | 技術的史料・<br>製品の保管 | 技術者教育<br>(社外含む) | 自社や製品<br>のPR       | 自社ブランド<br>向上 |
|-------|--------------|----------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------|
| 件数    | 36           | 29             | 24                       | 24              | 11              | 28                 | 35           |
| 割合(%) | 43.4         | 34.9           | 28.9                     | 28.9            | 13.3            | 33.7               | 42.2         |
|       | 業界認知度<br>の向上 | 新たなブラン<br>ディング | 社員や会社<br>のアイデン<br>ティティ形成 | 社員教育            | 社員交流<br>の場      | イノベーション・アイデア<br>創発 | CSR活動        |
| 件数    | 27           | 4              | 34                       | 32              | 3               | 8                  | 26           |
| 割合(%) | 32.5         | 4.8            | 41.0                     | 38.6            | 3.6             | 9.6                | 31.3         |

今一度、企業博物館は企業にとってどのような機能を期待されているのだろうか、という問に立ち返る。第2節 第5項で「展示の内容」、第6項で「企業博物館の機能」の検討を行った。それぞれの数値の多寡だけではなく、どのような展示によってどのような機能を期待しているのか、また、どのような機能を求めてどのような展示が選択されているのか、「展示内容」と「機能」の関係を検討することで、求めている機能をより明確にすることができるのではないか、と考え展示内容と期待する機能のクロス集計を行った。

図1は、クロス集計の結果である。どの項目にも、微妙に差は生じているものの、顕著な傾向はないように思われる。どの機能に対しても、展示内容は「自社の歴史」が一定程度の割合を持っている。次いで、「自社のアーカイブズ」、「代表的な製品」「創業者の人物像」なども同様であり、ある機能に対して突出した特徴は、クロス集計では観察されていない。

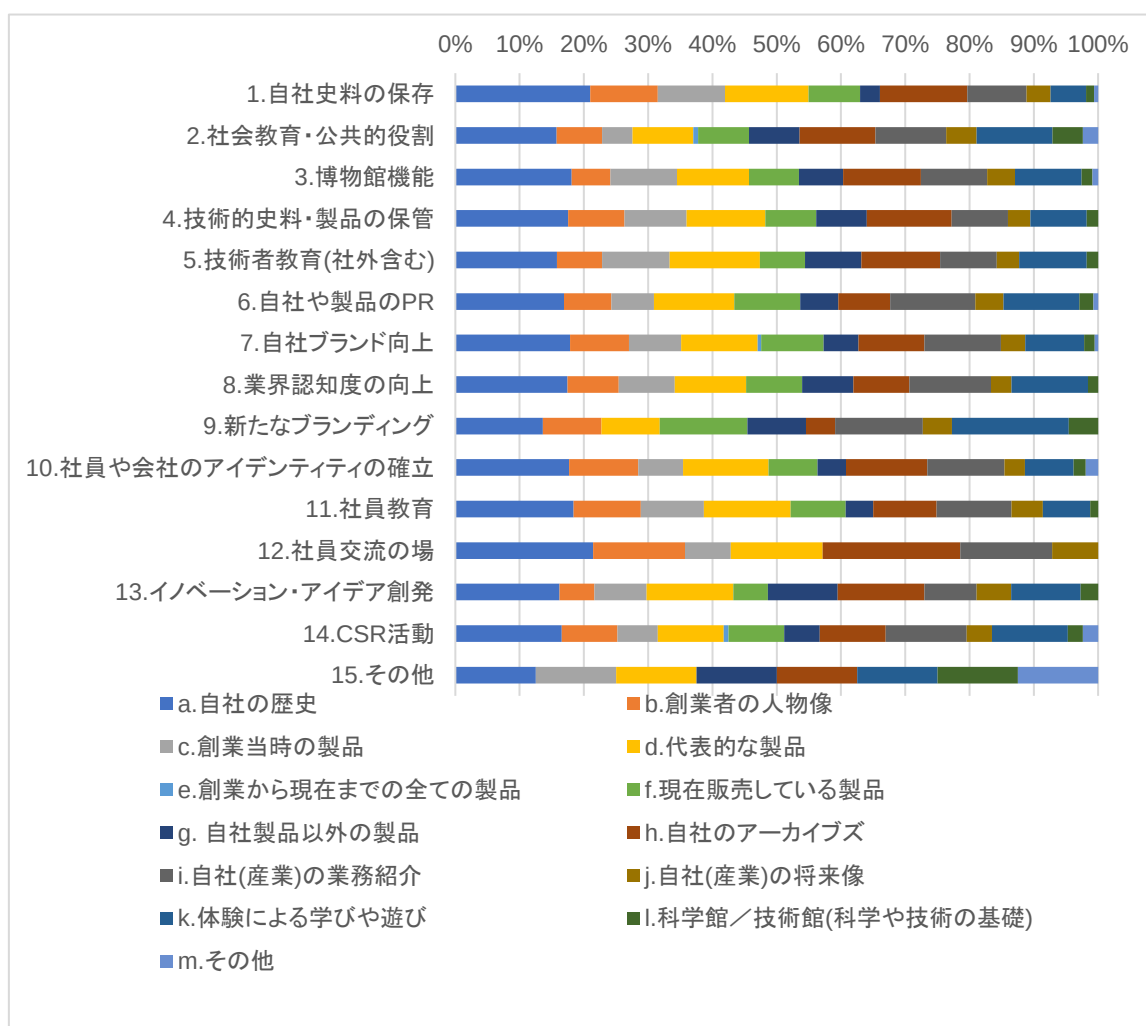


図 1 期待する機能×展示内容 クロス集計

次に、「機能」14項目と、展示内容の12項目について、より関連の強い項目を抽出するために、「機能」と「内容」の14×12の合計168通りに関してカイ2乗検定( $p<0.05$ )を行い、有意な関係がある組み合わせを表15に表した。数字で示した項目が「機能」、アルファベットで示した項目は、「展示内容」である。

1.「自社史料の保存」と有意な関係となった展示は、a.自社の歴史、b. 創業者の人物像、c.創業当時の製品、h.自社のアーカイブズ の4通りであった。2.「社会教育・公共的役割」と有意であったのは g.自社製品以外の製品、3.「博物館機能」と有意となったのは、c.創業当時の製品のそれぞれ1点、4.「技術的資料・製品の保管」では、g. 自社製品以外の製品、と h. 自社のアーカイブズの2点である。

表 15 施設の機能と有意となった展示内容

|    |                   |                |
|----|-------------------|----------------|
| 1  | 自社史料の保存           | a. 自社の歴史       |
|    |                   | b. 創業者の人物像     |
|    |                   | c. 創業当時の製品     |
|    |                   | h. 自社のアーカイブズ   |
| 2  | 社会教育・公共的役割        | g. 自社製品以外の製品   |
| 3  | 博物館機能             | c. 創業当時の製品     |
| 4  | 技術的資料・製品の保管       | g. 自社製品以外の製品   |
|    |                   | h. 自社のアーカイブズ   |
| 5  | 技術者教育(社外含む)       | g. 自社製品以外の製品   |
| 6  | 自社や製品のPR          | f. 現在販売している製品  |
|    |                   | i. 自社(産業)の業務紹介 |
| 7  | 自社ブランド向上          | a. 自社の歴史       |
|    |                   | b. 創業者の人物像     |
|    |                   | d. 代表的な製品      |
|    |                   | f. 現在販売している製品  |
| 8  | 業界認知度の向上          | i. 自社(産業)の業務紹介 |
|    |                   | g. 自社製品以外の製品   |
| 9  | 新たなブランディング        | i. 自社(産業)の業務紹介 |
| 10 | 社員や会社のアイデンティティの形成 | f. 現在販売している製品  |
|    |                   | b. 創業者の人物像     |
|    |                   | d. 代表的な製品      |
|    |                   | h. 自社のアーカイブズ   |
| 11 | 社員教育              | a. 自社の歴史       |
|    |                   | b. 創業者の人物像     |
|    |                   | c. 創業当時の製品     |
|    |                   | d. 代表的な製品      |
| 12 | 社員交流の場            | f. 現在販売している製品  |
|    |                   | i. 自社(産業)の業務紹介 |
| 13 | イノベーション・アイデア創発    | 有意なし           |
| 14 | CSR活動             | 有意なし           |
|    |                   | i. 自社(産業)の業務紹介 |

( $p<0.05$ )

このなかで、有意となった展示内容が多かった機能は、11. の「社員教育」で6点、7. 「自社ブランド向上」の5点である。これに、1.「自社史料の保存」の4点が続く形となる。少ない方では、2.「社会教育・公共的役割」、3.「博物館機能」、5.「技術者教育」、9. 「新たなブランディング」、14. CSR活動で、各1点であった。また、12.「社員交流の

場」、13.「イノベーション・アイデア創発」は、有意な展示内容はなかった。したがって、企業博物館の機能のうち、企業は、展示においては、社員教育、自社ブランドの向上、そして自社史料の保存により期待をしているという結果が得られた。

有意となった展示が多かった、「社員教育」、「自社ブランド向上」、「自社史料の保存」では、展示内容は、a.自社の歴史、b.創業者の人物像 の2点が共通していた。「社員教育」と「自社ブランド向上」で、d.代表的な製品、f.現在販売している製品が、また「社員教育」と「自社史料の保存」で、c.創業当時の製品が共通するという結果となった。さらに、「社員や会社のアイデンティティの形成」では、b.創業者の人物像、d.代表的な製品、h.自社のアーカイブズの3項目の展示が有意であり、「自社史料の保存」「自社ブランド向上」「社員教育」と極めて共通性が高いことが認められた。

自社の企業博物館において、創業者の志や新規性など起業に関する内容や、歴史を示すことにより、自社の構成員やブランド向上等の機能が企業博物館に強く期待されていることがうかがえる結果となった。

一方、CSRは有意な展示がi.自社産業の紹介にとどまった。これまで企業博物館は、企業のCSR活動として社会サービスで行っているという見方が一般にはあったようであるが、企業博物館が企業のCSR活動を原動力として設置・運営されているという考え方は、社会教育とCSRの親和性といった印象に影響されている可能性があり、展示と機能の有意な関係からは当たらない結果であったことから、CSRは必ずしも他の理由に優先して企業博物館設置の理由とはならないという結果であった。博物館であるかという問にも同様のことが言える。企業博物館は博物館であるか、という問に「博物館である」と回答することに抵抗が生じる。2. 社会教育・公共的役割、3. 博物館機能がともに有意であった展示内容が1項目であることも共通することがうかがえる。5. 技術者教育、9. 新たなブランディングも1項目である。これについてはさらに分析が必要であるが、技術者教育には、技術者としてどうあるべきかなどの精神性をはぐくむ（第3章 第2節 第10項）ことと、技術的なスキル向上を指す場合があり、全社は企業博物館で行えるものの後者は専門性等の観点から企業博物館には適さないと判断されたと推測できる。

12.社員交流の場、13. イノベーション・アイデア創発は、有意な関係となる展示はなかった。12.は、ヒアリングの中で一つのアイデアとして聞くことができたもので、アンケートにおいても回答数は非常に少なかったことから、関係性について検討するには十分なデータとは言えない。

## 第4節 非公開施設

### 第1項 アンケートで明らかになった非公開施設

表 16 は、非公開施設の有無を尋ねた結果である。アンケートにおいても、非公開施設を有していると回答した企業は 23 社あり、回答した企業のうち 27.7%であった。

表 16 非公開施設の有無

|       | あり   | なし   |
|-------|------|------|
| 件数    | 23   | 60   |
| 割合(%) | 27.7 | 72.3 |

表 17 非公開施設の対象者（複数回答）

|       | 社員<br>(内定者含む) | 取引先  | 社員の紹介が<br>ある人 | 入社希望者 | その他  |
|-------|---------------|------|---------------|-------|------|
| 件数    | 18            | 16   | 10            | 8     | 4    |
| 割合(%) | 78.3          | 69.6 | 43.5          | 34.8  | 17.4 |

表 17 は非公開施設の対象者を聞いた結果である。「社員教育のため」は、78.3%と最も多かったことは、ヒアリングの【事例 63】【事例 64】【事例 65】とも一致する。対象者として 2 番目に多いのは、「取引先」69.6%であった。社員や顧客など業務に関わる分野において専門性の高い人を対象として、業務に対する信頼を得ること、展示を通して詳しい知識の伝達や議論の素材とすることが推測できる。これは、【事例 63】で得られた「一般には非公開であり、研究者、顧客のみを案内するほか、社内アーカイブズとして活用している」という結果と一致する。

ヒアリングした対象企業のうち公開施設を有しながら非公開施設を運営している企業があったが、社員や顧客のみが対象であり、商談も行う場所であり、一般の方からの問い合わせ等の対応が発生することを避けるため、施設の存在を公表しない、としていた。これは、対象者をより限定している例と言えるだろう。

## 第 2 項 ヒアリングならびにアンケートにおける非公開施設の小括

企業博物館の一部に非公開施設が存在することが明らかとなった。ヒアリングでは 3 社（うち 1 社は設置の事実を公開しない）、また、社員研修施設に由来し積極的に公開を行っているとは言えない施設を設置する企業が 1 社あった。15 社のうち 4 社に非公開かそれに準ずる施設があることから、アンケートによるさらなる調査を要すると判断した。アンケートで実態を調査したところ、企業博物館を設置していると回答した 83 社のうち 23 社 27.7%が非公開施設を有していると回答した。先行研究において非公開施設への言及が見られないが、3 割近くの企業が非公開施設を有するというこの結果は、企業が非公開施設を設置し

ていることが例外的な事例ではなく、一定の必要性が認識されていると考えてよい。施設を一般に公開して PR やブランディング、CSR、社会教育施設として社会的な認知を主目的としなくても、展示施設の有用性を認識していると言える。

非公開としてはいないが、一般の人を積極的に受け入れている状態とも言えない【事例 65】の企業は、当該施設が社員教育施設として設置された経緯があった。また、第 4 章 第 3 節において、有意となった展示内容が最も多かった機能が「社員教育」であったことから、非公開施設の存在にはインターナル・コミュニケーションなどを中心とした存在理由があると考えられる。また、公開の施設でも社員教育を施設の機能として認識している企業が多いことを勘案すると、非公開施設と公開施設には連続性が認められる。

ヒアリングにおいても、社員が自社のことをよく知り、経営の歩み、事業の展開など歴史を把握して企業価値の認識を高める【事例 26】、レストアルームを設けて資料である製品の動態保存を目指すとともに技術者の継承を図る【事例 27】、電気製品などの普及を支えた多くの備品を開発した自社の歴史を知るとともに若い技術者が、実際に製品を見て自社の技術を知る場【事例 29】など、それぞれ、自社の歴史を知ることにより社員のアイデンティティを形成したり、企業の理念や精神性を体得したり、技術の歴史を知ったり、また具体的な技術継承の場として活用することが語られている。

顧客を非公開施設に案内することは、社員が自社について誇りをもって語る機会を作り、顧客との関係構築に寄与するなど、精神面、営業面など多角的な効果をもたらすことが推測できる。顧客に、特別な場所に案内されたという感覚を持ってもらうことにもつながるだろう。これらの効用は、受け入れる体制や見せるものを整理した展示という設定があるからこそ発揮されるのであろう。見本市などの短期的な設定や工場への案内など、そのとき生産・販売している製品を見せるだけでは得られない効果も考えられる。

社内やその関係会社、取引先など関係者を対象としていけば、展示の内容はより専門的かつ具体的な内容とすることが可能である。言い換えれば、一般の来館者を意識した分かりやすさなどについての気遣いの必要性は下がる。また、公開のためのコストが不要となる。例えば、産業用製品(B to B 事業の商品)などは、一般の人を受け入れると、製品の用途や仕組みなど前提から説明する必要があるが、社員、顧客らはすでに専門性を有しているため初歩的な解説は不要である。また、展示ラベルのテキストは、誰をターゲットとするかで記述内容は異なるが、非公開であればより専門性の高い内容で対応でき、アテンドを前提とすればラベルは最小限でよい。来館者に解説を読んでもらうよりも、説明して対話のきっかけとするほうが業務には有効である。さらに、案内板や常駐する人員、案内者のスキルも、非公開と公開では異なる。公開とすれば、web サイトや紙媒体をはじめとした広報活動や、一般向けの講演会やワークショップなどイベントにも相応の対応が必要となるが、その需要も相対的に下がる。施設管理の面からも、入場者数が制限されることでメンテナンスの頻度は低く抑えられる。その分のリソースを、自社の社員の意識やスキルの向上や顧客へのサービスに振り分けることも可能となる。

企業が、社員教育や顧客等限定的な来館者へのアピールを課題としているのであれば、あえて公開とする必要性は薄くなるだろう。「時計博物館ではなくあくまでも企業のミュージアム」【事例 62】の発言に裏付けられる。

## 第5章 考察と結論

### 第1節 ヒアリングとアンケートの結果

企業博物館にどのような機能があるかを先行研究から抽出した。その結果、6つの機能が示されていることが分かった。続いて、ヒアリングを行い、6つの機能は、企業博物館の目的や内容などにより細分化されることが分かった。また、先行研究で報告されていなかった「社員交流の場」という機能についても現場の責任者の創意工夫という位置づけで聞くことができた。その結果、表3（再掲）に示すように、企業博物館には14の機能があることが明らかとなった。

表3 ヒアリングで観察された企業博物館の機能（再掲）

| 先行研究に見られた企業博物館の機能      | ヒアリングで観察された企業博物館の機能              |
|------------------------|----------------------------------|
| 1. 文化施設(2)             | 社会教育・公共的役割／博物館                   |
| 2. CSR(1)              | CSR                              |
| 3. インターナル・コミュニケーション(4) | 社員教育／アイデンティティの形成／技術者教育／社員交流      |
| 4. アーカイブズ(2)           | 企業史料の保存／技術資料の保存                  |
| 5. アイデアの創出や技術開発のシーズ(1) | イノベーション・アイデア創発                   |
| 6. PRや企業イメージ向上(4)      | 自社PR／自社ブランド向上／業界認知度向上／新たなブランディング |

（）内の数字は細分化したあとの項目数

さらに、企業は企業博物館に複数の機能を期待しており、複合的なツールとしてとらえていることが明らかになった。またそれらの効果は同時多発的に発現される場合もあれば、ある機能が発現することによって別の機能が付加されるなど、連鎖的な作用があることが認められた。また、企業博物館は、企業の状態や業務内容の変化に伴って役割が変化することが認められ、ヒアリングで明らかにした14の機能は、企業の状態や業務内容、さらには時代と連動し、フレキシブルに選ばれていることも分かった。時代やその時の目的によって役割が変化するということは、今後、工夫次第で新たな機能が加わり、企業博物館の活用の幅が広がる可能性も示唆されたことになる。ヒアリングではまた、自社の企業博物館は「博物館とは言えない」など博物館性への否定の言葉が聞かれたことも、企業博物館の機能を考える際にとどめていきたい重要な要素である。

また、企業博物館では、未来を扱う例も観察された。ヒアリングでは、現在取り組んでいる技術開発や、それらが実現され社会に供給されたときの生活を示す未来を扱う展示があるという回答が得られた。また、ヒアリングを行った企業博物館のうち、「未来」「みらい」という用語が入る施設が、「TDK 歴史みらい館」「東芝未来科学館」「アルプスアルパイン未

来工房」の3例が観察された。未来を扱うことは、博物館学を前提とした博物館とは異なる企業博物館の特徴の1つと言える。

さらに、Web や広報資料など公開されている情報からは知ることが難しい、非公開施設の存在がヒアリングによって明らかになった。より専門性の高い資料を展示したり、対象者として社員、研究者、顧客が選択されていたりすることなど、運営の実態を聞くことができた。非公開の企業博物館については先行研究では確認されなかったが、社員教育や顧客案内などの機能面において、公開の企業博物館と目的や対象者が共通している部分があることも明らかになった。企業が目的に照らして企業博物館を設置・運営するとき、非公開である方がより目的が達成されるのであれば、非公開施設が企業博物館としての論考を阻む理由にはならないことが認められた。

ヒアリングでは、3社が非公開もしくは事実上の非公開の施設について回答した。そのほかの1社は、非公開施設の存在を公表していない。施設の目的は、社員教育であり、顧客の案内や商談など営業活動であり、就職希望者、内定者への対応などである。社員教育と言っても、単なる知識の伝達ではなく、内的動機の高まりやスキルや体験の積み重ねができる、深いかかわりが可能となる施設もある。非公開施設の対象者は、自社について深い見識を要する人、言い換えれば、自社に対してより大きな信頼感を持ってほしいと希求される属性の人たちである。

それら非公開施設の目的や内容は、公開されている企業博物館との共通性、連続性を有するものである。企業博物館研究において、公開と非公開の間に隔たりを設けてしまえば客観的な観察に支障があると思われるほどの共通性・連続性が認められた。アンケートでは、23社が非公開の施設を設置していると回答が得られた。また、非公開施設の対象者を聞いたアンケート調査では、「社員（内定者を含む）」が78.3%、「取引先」が69.6%であった。

ヒアリングの際に、非公開施設は所有しているがあくまでも非公開であり一般の方のアクセスや問い合わせがあると不都合であるためその存在は明らかにしないと回答した企業があることから、アンケート調査でも非公開施設の存在がありながらも、「ある」と回答していない企業があることも推察できる。

非公開施設の存在が明らかになったことで、企業博物館に対する視野はさらに幅を持った。非公開とはいっても展示施設として企業が認知し、相応の展示を行っていることから、これは対象者をより絞っているということであって、一般の博物館における収蔵庫のような、資料を公開していないエリアとは全く意味が異なることも確認しておきたい。

アンケート調査では、企業博物館に期待する機能が、「自社史料の保存」や「社員や会社のアイデンティティの形成」、「社員教育」などの回答が多かった。資料については、「展示以外の資料」を有すると回答した企業が多かったが、「資料の調査・研究」、「研究を元にする教育活動」「活動報告の公開」、「学芸員の有無」、「資料収集・研究の専門部署の有無」は、いずれも「なし」が「あり」を上回った。

14の機能と展示内容との有意な関係をみるために行ったカイ2乗検定 ( $p<0.05$ ) では、

有意な関連がある展示内容の数が多い機能は、「社員教育」「自社ブランドの向上」「自社史料の保存」の順となった。一方、より一般の博物館に近いイメージを持たれ、企業の社会サービスであるという印象も一般的な「社会教育・公共的役割」「博物館機能」「CSR 活動」機能と有意な関係にある展示はそれぞれ1点という結果であった。

## 第2節 コーポレート・コミュニケーションとしての企業博物館

ここで、企業博物館研究の流れを今一度概観する。諸岡は、実際には博物館といっても企業のショールームのような施設が多く企業博物館はその地域社会の文化レベルを上げ豊かにすることに役立つことをしていくものであるべき、と PR の要素を含む企業博物館があることを批判的に語った(企業史料協議会 1995:9)。企業博物館があくまでも「博物館」であるという発想に立脚した主張である。図2に示すように、博物館という概念の内部に企業博物館が存在しているという考え方を表している。

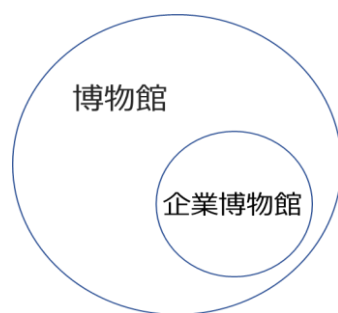


図2 企業博物館の位置づけ(1) (古田作成)

次に、企業博物館のなかには必ずしも博物館のような活動のみを行う館だけが存在するわけではないとする論考が示されていることが認められた。平井(2012)や高柳(2015a)は、企業博物館を CSR の文脈で理解しようとする視座を示した。中牧・日置(2001)は企業博物館を「神殿」と表現することで、企業博物館を会社の神聖化装置として認知しようとする考え方を示している。これらは、企業博物館が、博物館と共通の機能や態様を持ちながらも純粹な博物館機能を踏襲するわけではなく、母体企業の意味や文脈、なんらかの形で経営に資する存在であることを示したものと言える。

平井(2012:10)は、既存の博物館学の枠組みを援用した企業博物館の分類は、収蔵資料などの要件により比較的明確に区分できる公立博物館とは異なる企業ミュージアムに適していない、という考え方を示した。図3は、図2に示した博物館の一部としての企業博物館

という見方を否定し、博物館の枠から外れた領域が存在するという考え方が示されたことを表す。

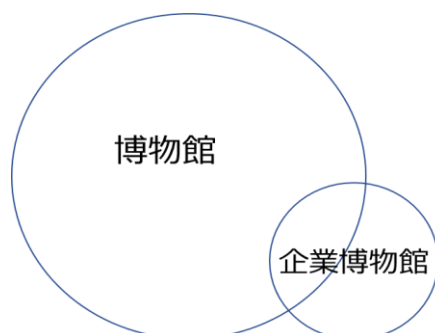


図3 企業博物館の位置づけ (2) (古田作成)

鳥居(2013)は、B to B 企業のマーケティングの視点から、企業博物館をコーポレート・コミュニケーションのツールとして捉えた。先行研究の第2章 第3節「コーポレート・コミュニケーションの装置としての期待」でも示した通り、パブリシティ、広告、E-mail、カタログ、見本市・展示会、販売促進、対面営業と並んで「企業博物館」を示し、「認知」「知識」「態度」「選考」「説得」「購買」の目的のうちどの部分に効果を発揮するかを調べている。その結果、顧客の意識や接触の段階ごとにコミュニケーション・メディアが選択され、企業博物館もその一部であること、企業博物館が多くのステークホルダーに訴求しうる可能性があることを示した。さらに「選考」を除く、「認知」「知識」「態度」「説得」「購買」の5項目に効果があり、このうち「態度」「購買」での効果が限定的であるとしながらも、「態度」「購買」の効果を向上させることができれば企業博物館のコミュニケーション効果は幅広いものであると述べている。鳥居(2013:41)は、企業博物館はB to B 製造業にとって、幅広いステークホルダーとの良好な関係を構築するための有効なコーポレート・コミュニケーションの手段であるとした。

図4は、先に示した、図2、図3の考え方の変遷を踏まえて、鳥居が示したコーポレート・コミュニケーションの一部として企業博物館をとらえた図である。コーポレート・コミュニケーションの一部に企業博物館があり、その一部に博物館と近似した活動を行うことがありうるという関係である。

鳥居はステークホルダーとの関係において企業博物館の観察を行ったものであり、企業博物館とは何かという包括的な問に回答するものではない。しかし、それまでの先行研究においては、企業博物館のとらえ方を、「企業博物館は博物館でありながらも、企業が設置していることから一部に博物館とは異なる要素を含む」といった、博物館を前提とした発想から展開されていたのに対し、コーポレート・コミュニケーションの一部として論考を試みた点で、新しい枠組みを提示した。

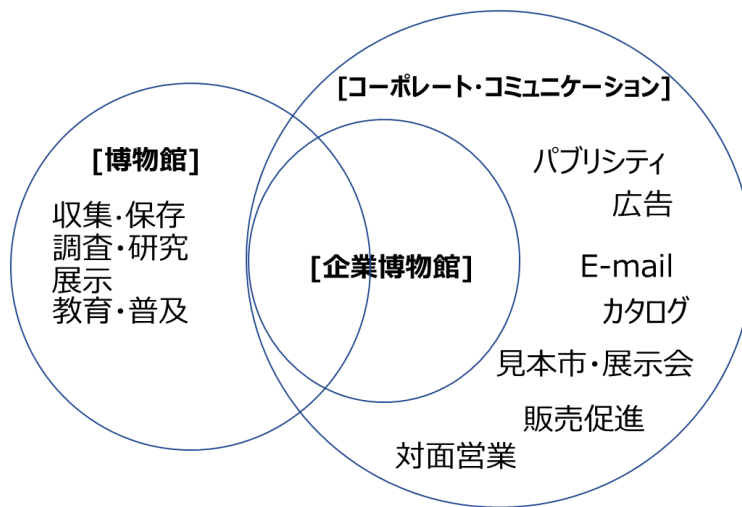


図4 コーポレート・コミュニケーションにおける企業博物館の位置づけ (古田作成)

だが、本研究でヒアリングならびにアンケート調査などから筆者が観察した企業博物館の機能は、これにとどまるものではなかった。先行研究においても、インターナル・コミュニケーションの機能があることが示されていたが、本研究では、社員など企業の構成員を対象としたインターナル・コミュニケーションに関する企業博物館への期待が大きいことが明らかになった。社員教育などの知識の伝達にとどまらず、会社や社員のアイデンティティの形成といった内的な動機の向上にもかかわっているほか、顧客へのはたらきかけに期待していることも明らかになった。企業博物館の機能は、博物館に対してオルタナティブな要素を持つ存在であるというだけではなく、コーポレート・コミュニケーションという文脈で、さまざまなステークホルダー、さまざまな機能を有し、また有する可能性を内包し、企業が企業活動を行うにあたってさまざまな場面で多くの期待に応えうる存在である。

図5に示したように、コーポレート・コミュニケーションの対象は、外部者だけではなく、従業員をはじめとする内部の構成員も含む。それだけでなく、外部者の反応が内部構成員に影響するといった連鎖的な効果を生むこともある。また、ときに社会活動のフィールドで、ときに業務のクオリティの向上に活用される。そして、特定の考え方や志向に裏打ちされて複数の機能の1つに「博物館」が選択されたとき、初めて従来の「博物館」との共通性が生まれるという図式が形成される。

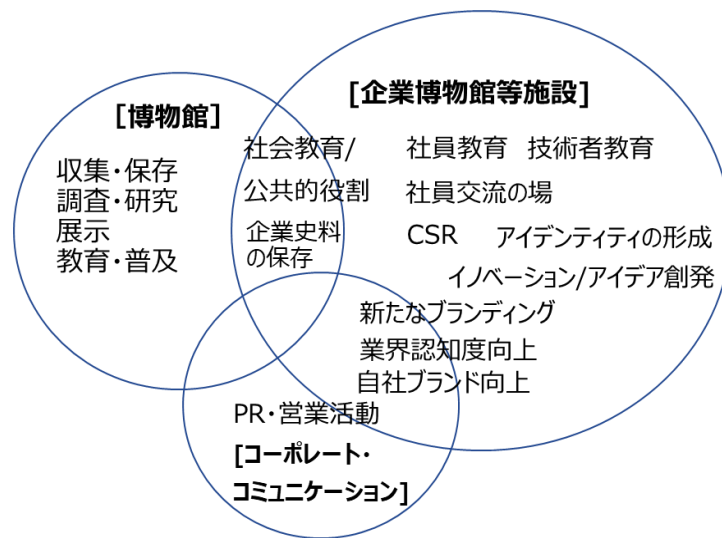


図 5 企業博物館の包括的なとらえ方 (古田作成)

企業博物館は、

1. 社員や社員の中の技術者などを対象とした知識伝達や内的動機の向上や社員同士などインターナル・コミュニケーションのツールとして
2. 顧客や、現段階において未開拓であるが潜在的に顧客となりうる存在も含めた PR やブランディング、イメージ向上などのコミュニケーション・ツールとして
3. 社会教育施設に表されるような公共的な側面で社会一般とのコミュニケーション・ツールとして

の機能を有し、それぞれに優先性はなく、企業の志向と社会の状況から機能が選択されるのである。

そして、アンケートとそれに基づくカイ 2 乗検定で得られた、展示内容と有意な関係となった機能が示したように、社員教育や自社ブランド向上、自社史料の保存、言い換えればインターナル・コミュニケーションや PR、企業が社会に貢献してきた歴史の証としての史料による自身への矜持を伴って、企業は企業博物館という存在を受け入れているのである。

このように検討を進めると、企業博物館と公立博物館の関係を見直すことにもつながるのではないだろうか。公立博物館においても、本研究で言及した「非博物館性」を求められる場面は多くなっており、長いスパンで歴史を見れば、現在公立博物館として存在している博物館の役割も変化してきたともいえる。交流や PR や役割の変化、インターナル・コミュニケーション、さらには非公開であることが企業博物館等のみに特有のものとは言えないという考え方も成り立つのではないだろうか。すると、現在より多くの機能や公立博物館に比して特異な状況を含む企業博物館等の概念が、逆に狭義の公立博物館を含むという図式が現れる。ものを集め、編集し、見せる場でありそこに人が集い、さらに新たなものや人を引き寄せて何らかの価値が生まれる場として、企業博物館は博物館について改めて考える

モデルとなる可能性があり、その本質を問うことこそが、博物館とはなにかを考えることにつながる。すると、図 5 の企業博物館の包括的なとらえ方はドラスティックに変化し、図 6 のような構造が現れるかもしれない。これにより、企業博物館の機能を問いつつ公立博物館の可能性を論じ、さらに企業の広報活動等における企業博物館の関与についてさらに考察を深めることにつながるだろう。

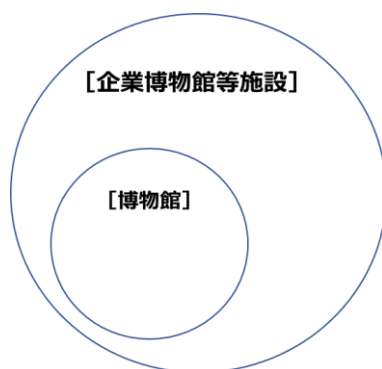


図 6 企業博物館等施設と博物館の関係の可能性（古田作成）

以上のような結果から、「企業博物館」という呼称はすでに実態を的確に表現していない。博物館としてとらえる視点から逃れ、視野の広い企業博物館等施設の研究が必要であると結論する。

### 第 3 節 企業博物館とは何か

#### 第 1 項 多義性の許容

博物館という用語が示す社会的施設としてだけではなく、社員等の資質向上や顧客等とのコミュニケーションの促進など企業業務におけるさまざまな機能が認められた本研究では、企業博物館を「博物館」という前提でとらえるのは実態に合わないという結論を得た。その根拠は、収集・保存、調査・研究、展示、教育・普及を必ずしも行っていないというだけにとどまらない。社員が会社について知る機会を提供する研修の、場やツールとして活用していること、自社や製品の PR やブランド力向上のため過去のみならず現在の製品や未来についても扱うことを許容すること、技術者教育を目指した研修や、技術や技術資料保存等のテクニカルセンターとして、アイデア創発やイノベーション、社員の交流を行う社内のコミュニティ施設として、CSR 活動の一環として社会貢献活動のなかで来場者を受け入れ、また出張する活動を行う拠点として、などのそれぞれの目的に合わせた活動拠点としての機能が認められた。

機能が多義的であると同時に連続していることが企業博物館の特徴である。商品の良さや企業の優位性を前面に押し出してアピールし、購買行動に直結させるといったハードな方法は、企業博物館ではあまり行われませんが PR や販売促進の要素が排除されるものではない。しかし一方で、社会サービス、社会貢献施設としてのみ存在するわけでもない。社員研修施設としても、業務の具体的な手法や喫緊の課題を解決するためのスキル研修ではなく、自社について知り、アイデンティティを高めるというような、ソフトな内容の教育施設として活用される。

企業博物館は、さまざまな機能がありながら、それぞれの機能において比較的ソフトなエフェクトをもたらし、また求められている。それゆえ、それぞれの機能に連続性が認められ、多義的な空間を形成しているのである。

## 第2項 アンビバレントな機能の共存

本研究の冒頭では、PR と社会貢献は経済活動という軸において対局に位置する、アンビバレントな関係であると述べた。それらがともに企業博物館に内包されているということは、CSR 活動を行いやすい間口があり社会的存在となりうる一方で、社会的活動が結果的に PR にもなり得ること、PR であっても文化的、歴史的な要素を含む活動であれば CSR 活動の文脈を持ちうるなど、ソフトで重層的な役割を体現できるのが企業博物館ということになる。アンビバレントさの解消という方向ではなく、両者が緩やかに共存する場であることが認められた。

本研究ではまた、企業博物館は役割が変化することを報告した。今後も新たな役割が付加される可能性があり施設の活用や活用に見合った展示その他を具体化することによってさらなる役割の付加や、機能の複合化による活動の展開があり得るだろう。例えば、企業博物館の CSR 活動という位置づけについて、先行研究で「免罪符的」な活動という辛辣な指摘があったが、企業博物館の活用の可能性に柔軟性があり、いわば使い勝手の良い施設であるからこそ、CSR を投入しやすく、外部者への発信、コミュニケーションのインターフェースとなりうるという見方が成立する。従って、免罪符として活用することもできる反面、積極的な CSR 活動の場として位置づけることが可能である。CSR は社会貢献活動にとどまるものではない。企業の歴史をふりかえったり、創業者の言葉を共有したり、社会とのインターフェースとなったりすることで、人権や環境、コンプライアンス、消費者課題など、CSR 活動の広範なテーマについても企業博物館が関与しうるのではないだろうか。この発想は一例に過ぎないが、一定の論理体系を持ち、それに立脚した活動が実現されれば、アンビバレントな状態は緩やかに解消されていくだろう。

企業博物館は、社会に開かれた施設として認知され外部者を受け入れる企業内では珍しい性格を有する装置であり、既存の公立博物館とその姿がよく似ていることから「企業博物館」として認知され、呼称され、研究や論考も企業博物館という出発点を得るに至ったこと

が、今日までの企業博物館研究であった。そして、運営する企業も多義的な状態を歓迎し、企業博物館の来歴や社内的な目的との整合性に多少の違和感を含みつつも、企業博物館として社会と企業における文脈が成立したと考えるのが、今日の企業博物館と言えるだろう。

企業博物館は、「博物館」という言葉が持つ意味以上に多くの機能を有し、また多様な背景を有するが、「博物館」として十分な活動を行っている館は少ない。多くの機能を併せ持つ非博物館性の施設とともに、ごく一部に博物館性を選択した館が存在するのである。

「非博物館性」は公立博物館にもみられるという見解もある。本研究では、博物館の定義を、収集・保存、調査・研究、展示、教育・普及の機関として扱った。しかしながら近年の博物館には、地域の人々の交流の場として、観光資源として、地域ブランドの向上の拠点としてなど、博物館法の定義の範疇とは言えない役割が期待されている。財源が税金で出資者は市民であるため、その期待に応える責任もある。

では、このような状況にある公立博物館も企業博物館と同等にアンビバレントな状況にあるのだろうか。一見似ている状態ではあるが、筆者は企業博物館と博物館の状況は酷似しているとは言えないと考えている。

企業博物館は、企業の意思や目的によって成立している。社会全体の中で博物館はどうあるべきか、地域の人々にとってどんな存在でなければならないかという議論は、企業博物館には当てはまらない。企業博物館は企業の資産を財源とし、利益の確保を行う組織体の強固なガバナンスの中で運営されるからである。そのため、企業博物館には、必然的に多義性が求められ、「博物館性」を伴う活動に対してはアンビバレントな状況が生まれるのである。

本研究の主題である「企業博物館が博物館であるか否か」という問に対しては、博物館とは言えないと解答する。博物館であるという発想に立脚した論考はもはや企業博物館を客観的に観察、考察することに貢献しない。

1980年代に「企業博物館」という用語が現れ、約40年の間、さまざまな視点から企業博物館の活動について報告、論考が行われ、企業自身もその呼称を受け入れたのは、社会的な活動に対する社会的な要請が高まったことやCSRといった収益に直結しない企業活動が求められたこと、企業自身もそうした施設を有することが、社会的に見栄えがよく社会からの評価も受けやすいという、印象論として受け入れやすかった背景が推察される。企業博物館の認知の枠組みは、博物館というとらえ方の枠組みから解放された、新たな枠組みを創造することが必要である。

### 第3項 博物館性と非博物館性を受容する企業博物館の存在

ここで、企業博物館の「博物館性」について問いたい。第2章 第5節で、「収集・保存、調査・研究、展示、教育・普及を基本とする従来の博物館と同様の態様または志向」を「博物館性」、「収集・保存、調査・研究、展示、教育・普及等を要件としない従来の博物館とは異なる企業博物館ならではの態様または志向」を「非博物館性」と呼んだ。企業博物館は、

「博物館性」と「非博物館性」が混在する存在であるが、その博物館性は、非博物館性に優先しない。博物館性と非博物館性がフラットに混在し、個々の企業の選択によって機能が決定されるのである。したがって、企業博物館を博物館としてとらえると意識は博物館性に誘導され、企業博物館に関する研究、一般の人々のとらえ方、提供する情報の質などを含め、理解をミスリードすることにつながる。

では企業博物館とは何か。企業博物館とは、企業が必要とするコミュニケーションと、対象とするステークホルダーに対して、多様な情報と体験を提供する複合的なコミュニケーション・ツールである。

本研究で検討した、「企業博物館」と呼ばれる施設を、「企業博物館」と呼ぶことは事実を反映しておらず不適切な呼称であると結論する。暫定的には「企業博物館等施設」と呼ぶことを選択すべきであり、さらには、企業博物館等施設に関する新たな研究の枠組みと、さらなる研究の末に企業博物館の核心に基づいた、企業博物館という用語から逃れた適切な呼称の開発が必要である。

呼称について検討する。本研究では、企業博物館等施設には多くの機能が期待され、対象者も多岐にわたるという結果を得た。アーカイブズ、社員教育や、社員や会社のアイデンティティの形成、PR やブランディングなど、多くの機能を含む施設に対して、過不足なく的確に既存の用語を当てることは困難である。

例えば、目的を示す用語は、「メッセージ」「アーカイブ」「コミュニケーション」「エデュケーション」などが挙げられ、場の性格を示すのであれば、「アゴラ」「プラザ」など「広場」を想起させる用語が好ましい。しかしながら、これらの用語を選択または列挙したとしても、これまで見てきた企業博物館等施設を本質的に表し、設置者・利用者双方に明確なイメージを届ける呼称が成立すると考えにくい。逆に、目的や形態を示さず多くの解釈を含む用語を選択してしまえば、そのイメージは茫洋とし今後の議論のありように貢献しない。

企業博物館とは何かを求めてその解答を得た。今後企業博物館等施設の当事者とも対話も欠かせないと考えている。企業が、そして企業博物館等施設がどうありたいかという議論を重ね、具体的なイメージを共有したのちに呼称についての議論を深めていくプロセスが必要であると考えます。

## 第6章 研究の課題と今後の展望

### 第1節 研究の課題

#### 第1項 本研究における課題 呼称に関する検討

本研究では、企業博物館等施設のヒアリングによってフィールドワークによる調査に取り組み、アンケートで悉皆に近い調査を試みた。ヒアリングでは、企業の経営の視点も含めながら当該施設の活動や背景、現状について聞き、個々の施設や企業について深く知ることができたと同時に、現在の企業博物館等施設の姿をつかむことができた。これをより広く、普遍性のある内容とするため、アンケート調査を行った。

ヒアリングは、さらに事例を積み重ねていくことが必要であろう。一定の期間を経て同じ施設の調査をする定点観測など経時変化を意識した調査や、新規開設した館に積極的にアプローチすることにより、企業の意識や活動内容など時代ごとの変化を観察していきたい。アンケートは、今回は東証一部上場企業を枠組みとし、これに企業博物館の設置・運営をしていることが分かっている非上場企業を加えて2301社を調査対象とした。調査範囲は大きなものであったが、回答は277社、そのうち企業博物館を設置・運営していると回答した企業は83社という結果であった。この数字の評価は簡単にはできないものの、上場企業の中で博物館を設置、運営している企業の中にもアンケートの返送がなかったことを考えると、設置しながらも回答を行っていない企業が一定数あることが推定され、さらなる実態調査は必要である。

本研究の結論を受けて今必要と考えるのは、「企業博物館等施設」を的確に言い表す実態を反映した呼称と、その枠組みを共有した研究、そして議論の場である。企業博物館という呼称によるミスリードを排除して、文化、経営、コミュニケーションを含んだ展示とアクティビティを伴った、場に適した表現について議論を深めていくことが必要である。

#### 第2項 非公開施設に関する知見の集積

本研究では、非公開施設についての調査が必要であることを強く意識することとなった。アーカイブズの活用、社員教育、イノベーション・アイデア創発といった企業博物館等施設の機能を考えるとき、公開ではない方が効果を生み出せる可能性は捨てきれない。非公開の展示施設の実態や活用事例、それらの目的を整理することは、企業博物館等施設の輪郭を明確化することにつながる。

非公開施設は、社員の学びの場としての性格を強く持つため、展示の内容や多寡、資料の性格や密度だけではなく、ワークショップやディスカッションなどソフト面での使用実態

を明らかにすることが必要であろう。しかしながら、非公開施設は、web サイトや広報資料等からは存在や実体が分かりづらく、企業博物館研究を進めながら現場の方々との交流を深め丹念に情報を掘り起こしていくことが必要であり、そのためにも企業博物館研究の継続が重要である。

### 第 3 項 博物館の興りを視野に入れた見本市・展示会と企業博物館等施設との連続性

企業博物館等施設を理解するための材料として、筆者は見本市・展示会に注目している。一般に見本市・展示会は、自社の誇るべき技術や最新の製品を示して商談を行う場であり、調査のなかでも「営業活動である」という回答を得ている。博物館の発想を起点としていると、一見博物館との関連性は薄いように思われるが、博物館の黎明期にブンダーカンマーが存在し、また 19 世紀後半からは、産業振興の文脈で万国博覧会や内国勸業博覧会が開催されている。万国博覧会や内国勸業博覧会は、博物館の成り立ちの系譜に位置し、現代における見本市・展示会に相当する。見本市・展示会は、企業博物館等施設の機能の一部である PR・企業ブランド向上、あらたなブランディングにおいて有力なツールであろう。見本市・展示会で展示する素材を企業博物館等施設の資料に求めたり、また見本市・展示会のために制作した展示品を会期終了後には企業博物館等施設に収蔵したりする例が見られた。企業が営利活動を行うにあたって見本市・展示会に一定の価値や効果を見いだしている実態と企業博物館等施設との類似性を観察することによって、企業博物館等施設をより相対的な視野で分析することが可能となる。

### 第 4 項 企業博物館等施設に対する視点の変換の検討

先行研究で CSR の文脈として企業博物館等施設を設立する、という報告が見られたように、企業博物館等施設に関する議論において、企業が営利とは分離した CSR 活動の一環とする見解があることはすでに述べた。しかし、本研究で行った調査を俯瞰すると、CSR が他の理由よりも積極的に選択されている根拠は少なかった。ヒアリングでも、CSR の文脈もあるという回答があり、CSR 活動の意味が付随的に加えられたという印象を強く持った。それにもかかわらず、企業博物館等施設が CSR の一部であるとの見方がなされるようになったのはなぜだろうか。

日本において CSR が企業活動に必要なこととして認知され、取り組みが行われるようになったのは 2000 年以降である。2000 年以前にも、労働や環境、法令順守など、営利を追求するだけでなく、企業のさまざまな社会的責任について言及される場面は多数あったものの、CSR という概念に基づいて議論や取り組みが行われた歴史は浅く、企業の社会的責任として、国際標準化機構 (ISO) が国際規格 ISO 26000 を策定したのは 2010 年のことである。

企業博物館等施設に関する研究が1980年代にはじまり、このころから企業博物館等施設が増えてきたことを考えると、CSRの本格的な取り組みとはおよそ20年の隔たりがある。企業博物館等施設のなかにはさらに長い歴史を持つ施設もあり、それらの歴史に比してCSRは後発の位置づけとなる。このような時系列を考慮すると、企業がCSR活動を主目的として企業博物館等施設を設置・運営する流れになったというよりも、すでに存在していた施設をCSR活動の拠点や装置の1つとして活用するようになったとみるのが自然ではないだろうか。

企業博物館等施設は、企業の製品の購買者に限らず一般の人を迎え入れることが可能なため、社会との接点としてCSRとの親和性が高い。企業博物館等施設でさまざまな活動を行い発信することで、企業はCSRに積極的に取り組んでいるというイメージを多くの人にアピールすることが可能である。企業と社会のインターフェースの部分は外部から認識しやすく、イメージの形成に影響を与えていることは想像に難くない。

1990年代に「理科離れ」などが教育の問題として浮上し、理科の学習において生活とのつながりやストーリーが意識されるようになった。技術や技術者を擁する企業には、機械の仕組みやそれらを動かす原理を日常の空間にあるものから学ぶという、学校とは異なる教育活動の可能性が内在していた。また、2000年からは学校教育において総合的な学習が段階的に始まった。自ら課題を発見しよりよい解決方法を見つける、総合的、横断的な学習や探求的な学習を行うなど、社会全般に目を向けた学校の外での学習が強く意識された。これらの教育課題に対して、企業博物館等施設が社会教育施設として機能しうることも、CSR活動の概念形成に貢献した。これらの活動を通して、企業が社会課題に取り組む際の装置として機能することが、企業自身にも社会にも認知されたのである。

企業が社会教育やレジャーの空間を提供することで、地域社会には学びやレジャーを享受する機会が増えた。地元の企業への理解や共感が生まれることで地域への愛着を感じるとともに、観光その他の経済効果、地域イメージの向上などのメリットがあった。一方の企業にとっても、社会的責任への高まりに呼応する形で、環境や人権といった課題への取り組みとともに企業姿勢等を発信する必要性が生じ、その装置として企業博物館等施設を活用した。活動の拠点となった施設が従来の博物館と類似していることから、企業博物館等施設が「博物館」として認知され、それがCSR活動を背景として運営されているという文脈を形成したのではないかと筆者は考える。

視点の変換をさらに展開してみたい。博物館の源流は、ヘレニズム時代のアレクサンドリアにあったムーセイオン（Museion）とも、紀元前5世紀、古典期アテネのアクロポリスの神殿にあったピナコテーク（Pinacotheca）やアゴラ（広場）に作られたストアポイキレ（絵のある列柱館）が美術館の起源だとする考え、または、そうしたものを含めて古代ギリシャの神殿や宝物庫がその源流だという考えがある。また、中世のキリスト教会では、寄進された金銀、財宝や、聖像・聖絵画や聖遺物が教化の手段として開示されていた（倉田・矢島1997:13）。

このような博物館の歴史を見ると、宝物庫や教化の手段としての開示が、本研究で論じた企業博物館等施設の機能と共通する。例えば、宝物庫であればアーカイブズであるし、教化の手段として寄進された財宝等を開示、すなわち公開するのであれば、ファンづくり、共感の醸成などを含めた「企業価値の向上」「ブランドの向上」と言えるのではないだろうか。本研究の企業博物館等施設の機能の中では、自社ブランドの向上、新たなブランディングに相当する。

企業博物館等施設は、一般の公立博物館がたどった道筋の、さまざまな地点に類似するとみることができる。本研究で、一般の公立博物館の定義として用いたのは、「収集・保存、調査・研究、展示、教育・普及」であった。これは、博物館法に定義された内容である。しかし博物館の定義が当初からこの考え方に到達していたわけではない。ものを集め、それを見せることは、先史時代以来、連綿とあるが、これらが現在の博物館の起源と言うには、その内容や性格があまりに違う、今日の博物館のような調査・研究、収集・保存、展示・教育をその社会的役割とする機関という考え方が明確にされるのは近代の博物館群の成立を待たねばならない（倉田 矢島 1997:13）。

すなわち、本研究が企業博物館等施設の機能を検討するにあたり用いた対象は、近代におけるごく限られた博物館像である。博物館は近年、観光資源として、また地域文化の向上や地域の人々の交流の場としての役割が期待されている。博物館のありようは、博物館法の範囲を超えて時代や政策によりさまざまに変化しうる。歴史の中で博物館がたどった道筋や現在から将来にわたって期待される博物館の姿を俯瞰するとき、企業博物館等施設には、さまざまな時代や立場における博物館施設への期待が含まれていることに気づく。企業博物館等施設がたどった約 40 年間には、博物館がたどった長い歴史の物語に相似した姿が含まれているといえるのではないだろうか。このような視点で企業博物館等施設に対峙するとき、新たな博物館像や企業博物館等施設の可能性を検討することができるだろう。

## 第2節 今後の展望

本研究が示した課題を踏まえ、今後さらに研究を深め知見の蓄積を行うとともに、それに伴う展望を述べる。

### 第1項 技術資料の保存の実態と資料となるための要件

使い終わった機械等は、どのような道筋をたどって企業博物館等施設の資料となるのだろうか。ヒアリングやアンケート調査では、企業博物館等施設の機能に「自社史料の保存」を挙げる企業が数多くあった。一般に使い終わった機械や古くなった製品を持ち続けることは、財産としてカウントされ課税の対象となったり、保管のためのコストが必要になった

りして、企業にとっては負担である。それにも関わらず、自社史料の保存が挙げられているのだが、それらの物品はいかにして廃棄を免れ、自社史料となるまでのプロセスをたどったのだろうか。

ヒアリングの事例では古い機械が増えてきたこと、工場などに置いてあったなどの実例が聞かれ、必ずしも博物館の資料とすることを明確に目指して保存していたわけではなかった。古い機械や製品が増えてきて、それらを整理するためにスペースを確保しアーカイブとし、製品がさらに増えたことで整理して社員教育、技術者教育等への活用を行い、後に資料を地域社会と共有するために公開施設とした、という事例は、企業博物館等施設の形成のプロセスとして非常に興味深い。当初から、歴史的価値を認知したわけではなく、保管しておいたものは、「資料」として扱われてきたわけではなかったが、ものの増加とおそらくは時間の経過、そして製造や使用した時代の時系列を埋める製品群が形成されたことで、エポックなもの、価値のあるものが次第にクローズアップされ、博物館的施設を形成することとなった。これは、博物館の歴史における道筋と類似する。数百、数千年にもわたる博物館の歴史を凝縮した姿ともいえるのではないだろうか。

施設を作るときに社内の工場や倉庫を調査した例があったほか、発電タービンなどの大型の資料は、稼働していた発電所のリプレイス（建て替え）のタイミングに施設の設立を行ったことから、タイミングよく引き取ることができた例があった。特に、受注生産で納品される B to B の製品は受注者が製品を所有しているため、収集は、タイミングと企業間の交渉に依拠する。そう考えると、将来、企業博物館等施設において資料となりうる物品が、捨てられている例も数多くあることが想像できる。そうした物品の資料性が評価できるまでの間、保存されている理由は何だろうか。資料性の評価までの間、保存する理論的支柱を構築することが必要ではないだろうか。

企業博物館等施設を形成する資料として評価されるまでの間、それらをどのように扱うのか、まずは実態を調査し、保存の道筋を構築することが求められる。今後の課題として、産業技術や産業機械はいかにして博物館施設の資料となり得るのかを明らかにすることに取り組みたい。

古い機械などの評価の例として、国立科学博物館が取り組む重要科学技術史資料（未来技術遺産）の調査・保存活動があるが、特定の産業や企業において、技術的、経営的、社会的文脈を伴って資料が蓄積されれば、企業博物館等施設が博物館性を獲得することにもつながるだろう。

産業資料は、歴史資料や考古学資料とは異なり、比較的新しい時代に使用されていたものが多く、産業の進展の早さも伴って、数十年前までは現場で使用していたものも資料となり得る。しかし、使用終了直後に廃棄してしまえば永遠に資料となることはなく、古い機械は残らない。産業機械をいかにして保存し、資料性を判断できるまでの間保持しておけるかは、これからの産業技術史において重要な課題であり、その道筋、そして資料となるまでの期間、保管されるために必要な要件とその合理的な手法を確立することが求められる。

## 第2項 公共性を獲得した産業技術資料の評価や認知の過程

前項で記した課題に取り組む際、モデルの1つとなるのは、既に公共性を獲得した産業資料の存在である。もとは民間企業の所有であった産業資料や施設が、公共性を伴って社会に認知されている例は、尚古集成館(鹿児島県)、富岡製糸場(群馬県)、明治日本の産業革命遺産(8県にまたがる23の資産)などがある。これらの来歴と評価までのプロセスを調査する。

ここに挙げた3例は、世界遺産などの登録がなされているが、このような認知を得ずとも、地域の財産として公共性をもった資料は数多く存在するだろう。価値を認め保存運動等を展開することにより登録に至った例もあり、ものや建物がどのように社会に認知され、産業遺産として評価されるに至ったのか、その後資料が活用されるまでの、保存・活用モデルが必要なのではないだろうか。

そのモデルによって、将来貴重な資料となるかもしれないものを適切に保存し、風化や劣化を最小限に抑えながら公共的な資料としていくことが可能になるだろう。保存の過程で取捨選択を適正に行うことも可能となり、保存のコストを最適化しつつ資料の価値の検証や議論を行う機会の提供にもつながる。

企業やその他の機関が、技術的資料を現在どのように保存しどのような活用の青写真を描いているのかの現状と、所有者である企業の意識を明確にし、企業博物館等施設の合理的な活用モデルと実態調査ならびに保存プロセスの最適化によって、企業、ならびに社会に有用な技術資料の保存と活用、これらを活用する社会的機運やひいては新たな価値の創造につなげたい。

産業革命以降、機械産業が発達しその成果が社会に浸透することによって、人々の生活や社会のあり方が大きく変化した。明治の近代化から150余年が、戦後の工業化の時代から60年以上が経過した。工業技術の進歩や、家電製品の登場や普及によって日本は科学技術立国として経済的発展を遂げた。この過程において企業とその技術が果たした役割は大きく、そこで生み出された製品は、時代をかたち作り人々の生活を支え、変化させた。

技術や製品は進歩の名のもとに更新され、古い機械は活躍の場を失い無用となって廃棄されていく。しかし、技術の蓄積と世代間伝達、そして累積性、それらによってもたらされた社会や国の形、生活の変化等を俯瞰するとき、企業が生み出した製品等は、技術史、産業史、生活史のみならず、歴史の一部となる。それらの保存、活用を視野に入れた扱い方を検討する必要がある。企業が生産、もしくは使用した機械等を保存することができれば、資料を購入するプロセスを大幅に省略しながら、専門性が高くきめの細かいコレクションが期待できる。企業が所有する、歴史的価値があるかもしくは今後価値が生じる可能性があるものをどのように保存し、活用していくか。企業博物館等施設は、その受け皿となり、博物館として機能しうるのであるだろうか。保管・保存と営利活動のアンビバレントな関係がソフトに

融合し、同方向を目指すものになりうる可能性に期待し今後の展望とする。

## 謝 辞

本研究は、筆者が北海道大学大学院 文学研究科 歴史地域文化学専攻 博士後期課程におけるこれまでの研究成果をまとめたものです。同専攻教授 佐々木亨先生には、指導教官として終始ご指導をいただきました。また、お忙しいところ調査にご協力をいただいた企業博物館等施設ならびに企業のみなさま、資料やご助言をいただいたみなさま、関連する学協会のみなさまに深く感謝申し上げます。

## 参考文献

栗津重光

- 2013 「企業博物館の役割—新たなコンタクトポイントの知覚—」『AD STUDIES』(46),28-32

伊木稔

- 2012 「企業博物館の役割—企業にとって・社会にとって」『大阪商業大学商業史博物館紀要』(13),115-130

企業史料協議会

- 1995 「座談会 文化貢献活動を担う企業博物館」『企業と史料 第5集』(6-21),企業史料協議会

倉田公裕・矢島國雄

- 1997 新編『博物館学』東京:東京堂出版

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』東京:創成社

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

- 2015 a 「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』(19),32-47

- 2015 b 「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』66(3),89-108

- 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 = Bulletin of Toyohashi Sozo University』(21), 1-17

高柳直弥・栗津重光

- 2018 「日本における企業博物館の運営に関する実態調査」『豊橋創造大学紀要 = Bulletin

of Toyohashi Sozo University』(22), 1-18

鳥居敬

2013 「B to B 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」,  
『GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION KOBE  
UNIVERSITY』2012-12b

中牧弘充・日置弘一郎

2003 「会社の神殿としての企業博物館」,中牧弘充・日置弘一郎編,『企業博物館の経営人  
類学』,19-36, 東京：東方出版

平井宏典

2012 「企業ミュージアムにおける基本的性質の分析 ―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』(10),141-155

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』(38),3-47

松崎裕子

2012 「資産としてのビジネスアーカイブズ：付加価値を生み出す活用の必要性和課題」  
『情報の科学と技術』62(10),422-427

馬淵浩一

2004 「技術経営の視点からみた企業資料の記録保存の意義と情報再編集の場としての博  
物館」『レコード・マネジメント』(48),3-10

宗村泉

2007 「生業文化を考える印刷博物館設立と運営そして目指すもの」『情報知識学会誌』  
17(3),182-191

村橋勝子

2002 『社史の研究』東京：ダイヤモンド社

矢崎陽子

2013 「これからの企業ミュージアムの役割」『日本経営論理学会誌』(20),263-275

諸岡博熊

1995a 「企業博物館 ミュージアム・マネジメント」東京：東京堂出版

1995b 「企業博物館の企画と運営」『企業と史料 第5集』(29-36),企業史料協議会

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ジメント学会研究  
紀要 創刊号』(1),1-5

余田拓郎

2011 『B to B マーケティングー日本企業のための成長シナリオ』東京：東洋経済新報社

渡邊辰郎

2007 「産業博物館・企業博物館について」『日本機械学会誌』 110(4),46-47

<参照ホームページ>

ヤンマー

<https://www.yanmar.com/jp/news/2013/03/21/900.html> (最終閲覧日 2018 年 12 月 16  
日 )

## 資料編

調査した企業ならびに企業博物館の概要とヒアリング記録。内容、日付等は調査当時のもの。

## 資料 1 TDK 株式会社

施設名：TDK 歴史みらい館

日時：2016 年 8 月 24 日 10:00-11:30

所在地：秋田県にかほ市平沢字画書面 15

同社は 2035 年に創立 100 周年を迎えるため、周年事業の一環としてかつての「TDK 歴史館」を 2016 年 10 月「TDK 歴史みらい館」にリニューアルオープンする。展示は同社の歴史と創業 100 周年を迎える約 20 年後の未来を示す内容である。広報部の企画であり開館後も広報部の一部に位置づけられる。

展示は、「歴史ゾーン」では、フェライト、磁気テープ、積層チップ、磁気ヘッドなどを、また「みらいゾーン」では、20 年後の若者の一人暮らしの部屋を TDK 部品で構成するジオラマなどを予定している。

同社としては、かつてのカセットテープ市場による高い認知度がなくなった現在、B to B 事業の会社がどのように社会的な認知度を上げるのかが大きな課題であると認識している。そのため TDK 歴史みらい館の広報機能に期待する。館内の展示に加え、web 上でのバーチャル科学館も展開し、秋田県にかほ市という都会からのアクセスの悪さをカバーすると共にグローバル化にも対応する。ネット上で存在をアピールし、会社の信用やイメージの向上に役立てたい。

地元の中学・高校・大学とも連携して授業にも役立てると共に、若年層への認知の向上を目指す。若い人たちのリピーターが来る館としたい。

館長は、TDK に勤務し直前には関連会社の社長を務めたが、博物館関連の業務は未経験である。以前の館長は他業務との兼任で博物館らしい活動はあまりできていなかったが、現在はさまざまな企業博物館を訪ね、博物館活動について勉強中である。多くの企業博物館をまわるなかで、多くの館が経営とのマッチングで苦勞されている様子を聞いた。TDK 歴史みらい館についても、リーマンショックのような経済的に危機的な状況が起こった時にどうなるのかといった心配はある。

展示の一部に、チームラボが参画している。スタッフは、館長 1 名、企画担当 1 名のほか、外部のアテンダント 5 名の予定。今後は、同社の退職者のなかから説明員を構成する。

地元の美術館などと連携して、スタンプラリーやチケットの割引などを企画したり、ワークショップ、シンポジウム行う予定である。

## 資料 2 凸版印刷株式会社

施設名：印刷博物館

日時：2016 年 9 月 16 日 10:00-12:00

所在地：東京都文京区水道 1-3-3

印刷博物館は、凸版印刷株式会社の創立 100 周年事業として、2000 年 10 月に開館した。この当時は、デジタル技術が進みコミュニケーションのあり方が大きく変わる時期であり、印刷物の制作においてもデジタル化が進んでいた。印刷にもデジタル技術が使われ始め、紙媒体の印刷の縮小の兆しが見えていた。そのため、人が、過去のことを記憶、記録するために紙で情報を伝えようとしたこと、印刷という技術の発明の意義、それがもたらした恩恵などを保存し、過去を学んだうえで、いまのデジタルがあるということを認識するための拠点が必要だと考えた。

設立の目的は、印刷文化の発信、企業文化のイメージアップである。当時、印刷に関するミュージアムはグーテンベルグミュージアム（ドイツ）、プランタン モレトゥスス博物館（ベルギー）があったものの、日本には総合的に印刷をとらえた博物館は存在しなかった。印刷の歴史や社会への貢献などを含めた、調査、研究、教育、発信を行う場として、同社の文化貢献活動として設立した。施設の所属部署は、広報本部である。初代館長はグラフィックデザイナーの栗津潔氏、現(2代)館長は歴史学者の樺山紘一氏である。

一般に企業博物館では社史の展示が多いものであるが、当館は企業色を排除し館名も「凸版印刷」や「凸版」など社名を含めない「印刷博物館」とした(ただし、発行物などには責任の所在を明らかにする意図から「凸版印刷株式会社 印刷博物館」と表記している)。営利を目的とせず企業色を出していないのは、当館の特徴と言える。

展示は、印刷以前の「伝達」から印刷の誕生、そして未来を含めた印刷全般を紹介している。印刷はコミュニケーション・メディアであるという考えに基づき、印刷という形態が誕生する以前からの「伝えたい、残したい」という人々の思い、多くの人に同じ情報を間違いなく届ける印刷の誕生、技術の発展とともに図版印刷や産業革命と結びつき早く大量に伝える方法が生まれた経緯など、印刷が生活に密着して発展してきた流れを常設展で紹介している。さらに企画展などでより深く知ることができるという流れを作っている。アナログからデジタルへの流れを追う展示である。当館のコンセプトに従い、自社業務だけではなく印刷全般を扱っている。

企画展はこれまで 21 回(ヒアリング時現在)行ってきた。通常「印刷」というと印刷技術について扱うことが多いが、当館では社会、文明、人間と印刷のかかわり、そして印刷における表現という切り口を加えている。

印刷自体が文化であり、同社では博物館を作る前からメセナ活動、社会文化貢献活動など

で印刷を本業にした形で行ってきている。例えば、ポスターの復刻、写真の展示、子供の読書感想を絵にしてそれをカレンダーにするなど、印刷を軸にして文化活動を行ってきた。もともと印刷は誕生してから、社会や文化を支えてきていることと深くかかわっている。

現在、印刷の現場はほとんどデジタル化しているため、以前の印刷工程を知る人はほとんどいない。印刷物の制作工程では、確認のためには校正紙を出し、色などを確認していた。人間の感性で見て確認するという作業が行われてきており、このように作られたものが作品として優れているということもこの場を利用して知ってもらいたい。そのうえで、今の技術と向き合えるようになってほしいと考えている。

今後の社会において印刷に関する知識の必要性は、増えることはあっても減ることはないと考えている。なんでもデジタルで簡単に制作できてしまうと印刷は単なるアウトプットになってしまい、「作品」というイメージや制作物に対する思い入れがなくなってしまうのではないかという危惧があるためである。館内には杉田玄白の有名な『解体新書』が展示してあるが、単に「杉田玄白がこういう本を書きました」というだけではなく、当時の木版技術でどこまで人体図を再現できるかなど、印刷にかかわった人たちの工夫や努力を伝えたいと考えている。

来館者は、社会人、学生、一般、修学旅行生、近隣の小学校、親子などである。当館は、同社の新人教育にも利用するが、周辺の印刷会社や出版社も社員教育に活用している。展示を見て説明を受けるだけではなく、自分で活字を組んでインキを付けて刷る活版印刷の体験もでき、苦勞しながら活版印刷の工程を知ることができる。当館が企業色を排して印刷文化や印刷技術を総合的に扱っていることが、専門性の高い方々の来館につながっているのだと考えている。得意先の方や業界などの団体が来館した場合は、学芸員等がアテンドし、活版体験の希望があれば実施する。

来館者数は、年間 30000 人程度で推移している。リピーターが多いのも特徴である。営利目的ではないが、入館料は設定している。無料にすると目的を持たずに入館する人がいることも予想されるためである。

地元、文京区の小学生にはがきに活字で印刷するワークショップを行うほか、中学生、高校生の修学旅行や社会科見学を受け入れる。東北、中部、関西などからも来館する。夏休みの親子ワークショップでは、活版、製本、寒天を使った印刷など。評判がよく、参加者、参加希望者は年々増えている。出版文化論など出版、印刷に関する講義を大学で行うこともある。活版印刷体験は、出張ワークショップも行っている。依頼があれば対応するが、人員やスケジュール等の制約があり回数が限られるため、来館が難しい遠隔地に出向くようにしている。

地下のメイン展示室は、歴史中心であり、1 階のギャラリーは、印刷に関連する現代的なテーマを扱っている。有名なデザイナーなどを招いて、オフセット印刷のトライアルなども行う。デザイン系の学生が授業の一環で展示を見学に来ることもある。また、若いデザイナーに発表の場を提供する意味も込めている。

運営は会社の業績による影響はあるが、それは企業が運営しているので当然である。

営利目的ではないが、企業が運営しているからには企業(凸版印刷)のイメージを高めることは館の目的に含んでいる。これが公立博物館との大きな違いであろう。印刷博物館の存在が、会社のプレゼンスを高めているという社内コンセンサスはある。

例えば、印刷博物館がメディアで取り上げられたりすることなど、社外から評価される機会があることは、社内にも一定の効果をもたらす。例えば、日本経済新聞で企業博物館ランキングの企画を掲載したときには、当館が2位に入った。また、朝日新聞でこれに似た企画を行った際には1位となった。多くの企業の社員は日経新聞を購読しているので、他社の方などから認知され、「すごいね」と言われるようになると、営業担当にとっては仕事のしやすさにつながる。得意先の人が来社した際には、営業が「ぜひ博物館を見てください」と勧め、館のスタッフがアテンドする。顧客に評価される機会が増え、同社の営業担等からも喜ばれている。特に、出版社の方々には大いに共感される。このようにして、会社のイメージが上がることで、博物館の存在価値が認められていく。博物館の存在が会社のイメージアップにつながり、他社とのアライアンスの際も利益や技術力だけではない部分で判断基準になることもあるだろう。

最近では、CSR活動の一環として評価されることも多くなった。海外の企業は特に、社会貢献活動をきちんと行っているか否か、厳しい視線もある。そのため、グローバルな活動を行ううえでCSR活動を推進していることの意義とそれを見える形で示すことができるのは大切だと考えている。

現在も資料の収集は継続しており、館内に収蔵しきれない資料は外部の収蔵庫に収蔵している。活字は、捨ててしまったらそれっきりとなり元には戻らないので残す必要がある。またOBが技術を伝えることで産業遺産として残すこともできる。このような活動は社会貢献としてとらえている。理想としては外部収蔵庫の公開もできればよいが、場所等の問題もある。

当館にはライブラリーがあり、印刷関連の図書約40000点を所蔵する。閉架式である。現在の印刷博物館ができる前は「印刷史料館」があり、400m<sup>2</sup>程度で印刷の歴史、凸版印刷の紹介、現代の印刷技術といったコーナーを作っていた。新しく作るときは公共性を強く意識して作ることに動いた。

2020年東京オリンピック・パラリンピックならびに近年のインバウンド需要を見据えて、印刷博物館としても多言語対応などグローバル化に取り組む。印刷の歴史の中で、浮世絵がある。浮世絵は外国人にもよく知られているが、これらを、いわゆる芸術作品・美術品としてではなく、コミュニケーション・メディアとして印刷博物館としてどのように見せるかが課題である。浮世絵以外の展示についても検討している。当館のある文京区とのコラボレーションでツアーなどの企画を検討中である。

産業文化博物館コンソーシアム(COMIC)は企業博物館が集まる私的な研究会で、印刷博物館がその事務局を務めている。隔月に1回程度、見学会などを開いている。参加している

のは約 30 館程度だが、会員を増やすのが目的ではないので、研究会の告知やその他広報もほとんど行わない。事務局業務や見学先の館の収容人数にも限界があることが、その理由である。

- ・ 2000 年 10 月開館。同社創立 100 周年の年であり、ホールと博物館を併設している。
- ・ 大人 300 円 学生 200 円 小学生 100 円 企画展 一般 500 円(規模によって 800 円の時もあり)。

### 資料 3 株式会社東芝

施設名：東芝未来科学館

日時：2016 年 11 月 1 日 16:00-17:30

所在地：川崎市幸区堀川町 72 番地 34

当館は、以前、中央研究所(川崎市 小向)であった現研究開発センターの敷地内に「東芝科学館」として設置していたものであるが、2014 年 1 月 31 日移転・リニューアルオープンした。JR 川崎駅とつながった商業施設の隣という利便性の高い場所であり、当社の社屋の一部に引っ越したものである。名称も、以前の「東芝科学館」から「東芝未来科学館」と改めた。総面積は 2850m<sup>2</sup>である。

前身である東芝科学館の開館は 1961 年 11 月 15 日であり、これは、企業博物館のなかでは、王子製紙の紙の博物館、NHK の放送博物館等に次いで古い方である(NHK を民間と考えるかどうかは判断が分かれる)。

当館では、東芝のグループ経営理念 「1. 人を大切にします 2. 豊かな価値を創造します 3. 社会に貢献します」に基づき、3 つのミッションを掲げている。

1. 最先端の技術、歴史、科学を体験展示する場であること。
2. 科学技術教育への貢献—会社の事業というよりは科学技術への理解を深めていただく。CSR 活動として。
3. 産業遺産の保存と展示—アーカイブ

来場者数は、2014 年度は 43 万人、2015 年度は 36 万人(旧東芝科学館は年間約 13 万人)であった。新館の開館により来館者の属性や人数が変わることが予想され、年間約 30 万人と想定していたが、予想以上の来館者数となった。2016 年 8 月末に来館者 100 万人を達成、旧館からの累積では、2016 年 10 月に 1000 万人を達成した。企業博物館で来館者 1000 万人を達成したのは当館がはじめてなのではないかと考えている。

通常、企業博物館というと CSR 部門や広報部門が担当部署となることが多いが、当館は人事・総務部に属している。もともと施設が総合研究所内にあったことも関係しているの

はないかと考えている。CSR という考え方が広まる前に存在していたということも関係するだろう。組織的な位置づけとは異なるものの、営業、地域とのかかわり、町の電気屋さんなど販売店への知識の普及などが会社の業務に含まれているため、そのような役割を担っていた歴史も関係するだろう。現在ならこのような活動は社会貢献に含まれるため、館の活動は CSR の文脈としてとらえている。

館内は、次の 3 つのゾーンに分けている。

1. ヒストリーゾーン：創業者の部屋と 1 号機ものがたり
2. フューチャーゾーン：当社の事業がもたらす社会インフラをテーマとする「まち」「家」「ヘルスケア」「じょうほう」の未来
3. サイエンスゾーン：サイエンスステージ・超電導、静電気などの演示。

旧館は 4 階建の建物のなかで複数階にわたっていたが、現在はワンフロアでバリアフリーとした。展示物もすべてユニバーサルデザイン化を進めている。

一般の方たちの来館を想定して、なじみやすいものにしようということで、オール東芝（当社は、電力、水まわりや交通、半導体関係、それらを横串でつなぐ部門の 4 つのカンパニーがある）にわたる製品・技術の紹介を行うとともに、オール東芝としてのビジョンの提示ができる場所としている。

科学館のスタッフとしては、科学を通して新しいことを知ったり、分かる楽しさを感じたりする、わくわくする体験の場、知的好奇心を刺激する場所であってほしいが、「とっつきやすさ」という意味で体験的なアミューズメントを強化していく。しかし、子どもたちの中には遊ぶだけで科学を理解しないまま帰ってしまう子もいて、ちょっと遊びの要素が多すぎるのではないかと思う部分もある。ゲームセンターのようだという社内の意見も出ており、ただ「楽しかった」では不十分であると考えている。

サイエンスショーはアテンダントが担当する。大人の科学については、「サイエンス茶房」を行っている。鳥笛の作り方のレクチャーなどを行うが、年配の方が子どもたちにも教えるという試みも行っている。

〈東芝科学館(旧館)がつくられた経緯とマツダ照明学校〉

旧東芝科学館は、1960 年当社の創業 85 周年のとき、かつての「マツダ照明学校／マツダ研究所」の復活をという声が上がって計画された。「マツダ照明学校」とは、1927 年に当社の前身の一部である東京電気が現在の場所（川崎市幸区堀川町）に設立した照明学校である（東芝は、東京電気と芝浦製作所が合併し東京芝浦電気株式会社となった）。

同校が設立された当時は、電灯が普及し始め徐々に世の中に電灯が灯り始めたころで、同時にアメリカでは電灯の普及に伴って社会が豊かになっていく様子が見られた。そのため、東京電気は会社が集積した照明の知識技術を普及し販路の拡大や社会認知の向上を目的と

して照明学校を設立したのである。GE<sup>7</sup>のライティング・インスティテュートを参考にしたと言われている。

マツダ照明学校には、専門家や業界の人だけではなく一般の人も見学が可能であった。展示室も備えており、「街灯の部屋」「和室のライティングの部屋」「洋間のライティングの部屋」(国内でも洋間が作られ始めてきたころであった)、「ショールームの部屋」などがあった。照明全般を知るための展示室があったことは、現在の科学館のスタイルと非常によく似ている。申し込めば説明員付きの見学も可能であった。

「マツダ」という呼び名は、ゾロアスター教の光・知恵の神様である「アフラ・マツダ」の名前をとって「マツダランプ」と呼ぼうということになったものである。

1927 年当時のマツダ照明学校時代からの CSR の姿勢が東芝科学館に引き継がれ、現在の東芝未来科学館にも続いていると考えている。もともと地域密着型、学習支援室型の CSR 施設であったことに加え、現在は当社が手掛ける社会インフラ事業に対する理解を深めてもらう場所にしようという考えのもとに、情報発信力を高める意味を込めた。

〈ターゲット〉

旧東芝科学館の時代は、来館者の約6割が学校関係(小学校中高学年の見学旅行)だったが、現在は、隣接するショッピングセンターに来るお客さん、ファミリー層などが立ち寄ることにより、団体の比率は来館者の14%程度である。そのうちの60%が学校関係、22%官公庁・企業、そのほか一般団体 町内会、老人クラブなどである。その他、官公庁などが案内する外国要人(大使や大統領)など要人が150カ国以上から来館している。英語圏・中国語圏で7割を占めるので、スタッフも2カ国語に対応する。

学校団体の来館は小学校がほとんどだが、幼稚園、保育園の来館もある。毎年2月頃には卒園遠足の団体が来館する。そのときは静電気の展示(静電気を体感して、髪の毛が逆立つ様子など)のところでひとりひとり写真を撮る姿が見られる。

平日の午前中は、子供たちの遊び場のような雰囲気科学館らしくない状態のこともあるが、川崎市の中学校合同文化祭などの科学関係の研究発表において「展示の体験がためになった」「省エネがたいへんだということが分かった」などのアンケートの回答があることを聞き、遊びを入り口にしても感じてくれることはたくさんあるのだろうという見方もできると感じた。静電気の体験では、「どうしてあんなふうになるのだろう」と疑問を持ってもらえるので、体験は重要であると考えている。

〈イベント・ショー・ワークショップなど〉

当館では、体験イベント、発明クラブの実施、サイエンスショーなどの活動を行っている。家族づれを対象にインタラクティブにコミュニケーションをとりながら行うサイエンスショーは人気の催しである。1回30分ほどで、年間1000回以上実施している。平日は1日

---

<sup>7</sup> General Electric Company アメリカ合衆国コネチカット州に本社を置く企業。 エジソン・エレクトリック・ライト・カンパニー(1878年創設)を起源とする。

3 回、土日祝日は 4 回行っている。小中学校などの校外学習で来館した際には、場所を 2 つに分けて実施することもある。

夏休みなど長期休暇には「音作りの森」というイベントを行った。振動しやすい鉄板の上に塩をまいて音を響かせると模様ができることなどを体験、観察し、音についての理解を深める内容である。

「発明クラブ」は、発明協会とタイアップして実施する。年間かけて月 1 回集まり、年度末には自分の作りたいものを作るコースで、開講式、閉講式も行う。小学生～中学生が対象で定員 40 名。人気が高く、申込者数は募集人員の 11 倍ほどになる。社内の技術職を中心としたボランティアを募って指導に当たっている。

#### 〈東芝の歴史と産業遺産の保存〉

当社の歴史が普通の会社と異なる点は、創業者が 2 人いるところである。1875 年、製造所兼店舗として創業し 2 代目田中久重が田中製造所と改称、後の芝浦製作所に、1890 年、藤岡市助が白熱舎をつくりランプを作った後の東京電気になり、その 2 名が創業者となっているところが面白い会社だと思う。合併して東京芝浦電気株式会社に、のちに 1984 年に株式会社 東芝に社名変更した。

産業遺産の展示は、館内の「1 号機ものがたり」コーナーを中心に行っている。展示資料のほかにも 10000 点ほどの資料が旧館の収蔵庫に保存しており、現在整理している。保存しているものを活用できるようデジタルアーカイブスの作成を準備しているが未整理のものも数多くあり、鋭意分析中である。新館の地(現東芝未来科学館)に引っ越すときに、旧科学館にあったものを動かした関係で収蔵庫の住所が混乱したので、資料としてのナンバリングをし直している。

資料の中には、産業遺産等として国内外の学会、機械学会、電気学会、情報処理学会などから登録を受けているもの、国立科学博物館の「未来技術遺産」に登録されたものがある。今回、「Sola」という東芝製デジカメが登録されたが、国立科学博物館から問い合わせを受けた際たまたま当社になかったため、登録の盾は他の所有者が受け取っている。

また、当社が開発した日本語の最初のワープロである「JW-10」は、アメリカの電子電気学会の「マイルストーン」<sup>8</sup>という顕彰を受けている。それまではワープロというとエキスパート(プロの方)が使うものだったが、一般の人たちが「活字」を使えるようになり日本人の活字文化が大きく変化するきっかけとなったマシンである。文字変換は今でこそ当たり前の技術だが、日本語のカナ漢字変換を生み出した初めての機械である。また、同音異義語を前後の文脈から判断して適切に変換するのもこのワープロがはじめてだった。日本だけではなく、中国や韓国にも大きな影響を与えたことが認められた。

---

<sup>8</sup> IEEE マイルストーン(アイトリプルイー マイルストーン) は、IEEE(The Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc.)が電気・電子技術やその関連分野における歴史的偉業に対して認定する賞。

ラップトップ PC の「T1100」も、デスクトップしかなかった時代にキーボード、ディスプレイ、電池を搭載してオールインワンの設計としオフィスを外に持ち出すきっかけを作ったものとして評価されている。

資料は約 10000 点あるものの、現在展示しているのは古いものと先端のものであり、途中の変遷を見せるのは難しいと考えている。会社の事業の中心も変わってきているので、1 号機ものごと、家電関係の展示がいちばん多い。しかし、当社は家電部門を売却したので、最先端の家電を見せることはできないという事情がある。ではどこに力点を置くかは、課題であると認識している。

今後、資料になる可能性がある物品がある。館内には実物の大物は展示ができないため写真での展示にしており、実物の保管は工場の方をお願いしている。どの部門のどのような品物を産業遺産として残すかは技術的な見地からの判断が求められ、技術統括部門との連携も必要で、現在はこれを進めるのは難しい状況である。

(東京電力ホールディングスの)電気の史料館は、大きい展示物を置くことができている(筆者注：発電タービン)。それができるのは、発電所などの設備が古くなりリプレースのタイミングと博物館設立とが重なり古い機械を移動できたからである。また、コンシューマー品は量産しており保存されている品物があるが、社会インフラに使用する機械等は受注生産であるため納品してしまえば手元には残らない。これらの大型機械などは、お客さんもその製品が必要なくなったら廃棄するだろう。こうしたものの収集、保存は難しい。

#### 〈公立博物館との違い〉

前館長は、「公立博物館の方たちとわれわれ(企業博物館)の悩みは全然違う」と語っていた。公立博物館の方たちの集まりなどがあるが、「悩み(課題)」は必ずしも共通ではないという意味である。

公立博物館の主な事情は、建物は作ったものの運営の費用面で困っている。お金をどのように工面するのかということが最大の関心事であるようだ。われわれはそういうものではなく、企業博物館はいかにして自分たちのミッションを果たしていくか、ミッションを時代によって変えていくか、力点を变えていくかということが重要であり、公立博物館の課題とはかなり違う。企業は生き物なので、時代によって大きく変わっていき、そのときどきで何を発信していくかというところで、企業博物館のみなさんは悩まれている。

#### 〈博物館同士の連携等〉

博物館関係は横のつながりも強いということを感じている。小規模館は自分たちだけで PR を行うのは大変なので、大きい企業博物館と一緒に小冊子を作るなどすれば、広報活動がしやすくなるということもあるだろう。館の規模によっても課題が違うのだろうと感じる。

博物館のコンソーシアムも数多くある(神奈川県だけでも多数)。名称が似ていても別の団体というところがたくさんあるのが現状で、それぞれが合理的な棲み分けができているかどうかは疑問である。似ているものの管轄が異なると行政では一本化できないが構成員は

ほとんど重なっている。川崎だけでも川崎工業振興クラブ、川崎産業観光振興協議会、川崎市域博物館等連絡会の3つがある。川崎市域博物館等連絡会は2016年に解散。中心的な役割を担っていた川崎市民ミュージアムが指定管理になるので幹事館を担えなくなるというのが理由のようだ。

企業史料協議会、京浜臨海部産業観光推進協議会(京浜地区を産業観光として誘致していくためのもので、横浜市、神奈川県、川崎市などが参画)、公益財団法人日本博物館協会、全国科学館連携協会、全国科学博物館協議会など数多くあるため、対外的な活動・業務は増えている。

東芝未来科学館としての他館との連携の魅力は、ベンチマークの認識、課題観の共有、展示の工夫などで、勉強になることも多い。特に、規模や目的が近い館との、類似点の比較や共有は有意義である。例えば、産業文化博物館コンソーシアム(COMIC)に属しているトヨタ産業技術記念館は当館と立ち位置が近く課題も共通しているようだ。先日ニコンミュージアムがオープンしているが、100周年になってプロジェクトとして取り組んでいるなどの背景を聞くと、会社としてのポリシーや顧客への訴求ポイント、顧客ターゲットなどは共通のものがある。ニコンはカメラ部門の他にも半導体製造やiPS細胞関連のバイオに関係した部署もあり、会社の中では分野が異なると他部署についての知識があまりないという状況が生まれる。それを共有する場として、博物館施設を外部の方よりは自社の人にも利用してもらいたいというお話を聞いて、まさに当社と共通していると感じた。

当社にはさまざまな来客があるが、当社の担当者でも例えば半導体関係の者は社会インフラについては不案内であったり家電には関心が低いことがあったりする。担当者がお客様を当館にお連れすれば、当社全般に関してご案内できる。当社の担当部署(カンパニー)の者が説明したこととは異なる視点で当社を見ていただけることにつながっている。

また現業に従事している人は、現在と少し先のことについては話せるものの、過去からの流れでこんなに長い歴史のなかで事業をしてきたということを合わせて説明するには、科学館が適している。このような活動は海外のお客様には信頼感が高まるので、博物館の機能が有効に作用すると思う。

当社の社会インフラ系の部署と同じ建物に入居しているので、担当者にも歴史などについてご案内して、従業員に歴史を勉強してもらうことを考えている。また、将来的には異なる部門の社員が、科学館の場を使って交流する事業などもできたらよいと考えている。

#### 〈会社の業績と科学館の運営〉

こちらの運営予算は、会社の業績と連動する。今年(2016年)は、設備予算は0だった。広告費も1/3以下になり活動は制限されている。企業博物館であるため、会社の業績や意向は大きく反映される。

## 資料 4 パナソニック株式会社

施設名：松下幸之助歴史館

日時：2016 年 12 月 19 日 13:30-15:00

所在地：大阪府門真市大字門真 1006 番地

松下幸之助歴史館は、創業から 15 年後の 1933 年に松下氏が(創業の地の大阪市内大開町から)本拠を移動した大阪府門真市、現本社敷地内に位置する。設立当初から現在まで、研修施設という位置づけである。

展示は、1. 創業まで 2. 会社の成長 3. 家電時代 4. 家電の普及 の 4 部構成となっており、創業者松下幸之助の来歴や「事業や技術が社会に貢献するための事業」という経営姿勢、「考え続ける、感じ続けることで技術者である」という技術、技術者に対する考え方などが示されている。製品の開発物語、戦争、会社の危機、従業員との関わり、販売店との関わりに対して、松下幸之助が自分で誠心誠意考え、時には関係者を集め、時には〇〇箇条、告辞などにまとめて考え方を発信し、共感し従業員たちを育ててきた様子が展示されている。

展示パネルの文字は 100 字以内と簡潔で非常に分かりやすく、パネルを読んでいくうちに展示を進み全体像が理解できる作りである。コピーも考えられており非常に見やすく読みやすい。

映像コンテンツも充実しており、写真メニューも豊富で分かりやすい編集である。松下幸之助の語りの音声や映像も豊富で、自然と当人の考え方に触れるようにできている。理解を深めるための映像資料はすべて 2 分以内で構成されており、観覧の負担になりにくいよう意識されている。

入場無料。入り口で名前を記入。記入用紙は、「一般」と「パナソニック関係者」とで分かれている。過去の製品は、展示されている製品は、配線器具、ランプ、電熱器、ラジオ、テレビ、ビデオのそれぞれ 1 号機となっている。

〈ヒアリング 2016.12.18〉

松下幸之助歴史館は、1968 年に創業 50 周年事業として松下幸之助氏 73 歳のときに設立された施設である。創業から 15 年後の 1933 年に松下氏が(創業の地の大阪市内大開町から)本拠を移動した大阪府門真市、現本社敷地内に位置する。設立当初から現在まで、研修施設という位置づけである。

パナソニックの経営理念、「事業を通じて世界中の人びとの暮らしを向上させ、社会の発展に貢献する」だが、その目標は社員がばらばらではなしえない、日々守るべき精神を示し、また公明正大の精神が大切。自分たちの事業の方法が社会の正しいルールに則っていないことや、社会に迷惑をかけることはすぐに止めなければならないと言っていた。現在でも社員は

これを毎朝唱和しており、忘れない工夫の1つとして当館もある。

松下幸之助は、生涯「どうすれば世の中のみんなが幸せになることができるか」を追求した。歴史に学び未来にチャレンジしてほしいという幸之助の経営理念や考え方を若い社員、納入・販売会社、事業提携会社等の社員にも伝える研修施設である。パナソニックだけで発展させるのではなく、関連する人たちと共に成長するという理念を伝承していくための施設と位置づけている。

そのため、展示は精神的な志の軌跡を受け継ぐことに関連する資料が主である。エピソードが分かるよう、また松下幸之助の肉声、映像、物理的なものに触れて、リアルに感じてもらう工夫をしている。ものは置いてあるが、それらを見せるためというよりは、精神や志を知らせることに重点を置いている。当社が関連している資料館や展示施設の中でもものがあるのはここだけだが、必要最小限としエピソードや意味と共に展示している。幸之助の残したものが今の時代に心を持った企業となるためのいい事例、勉強の材料として存在している。そういうことに気づいたビジネスマンの方々がこちらを訪れて勉強する姿もある。

当館は、ブランドコミュニケーション本部(本社) 歴史文化コミュニケーション室(以前は社史室) 歴史館が運営する。社史を作るだけではなく、社史などを使って経営理念を伝えることを業務としているという考え方に基づいており、歴史文化コミュニケーション室の室長が館長を兼ねている。

一般の方と、社員向けのコンテンツは少し量が異なり、社員だけが見られる映像がある。上司が部下を連れてきて会社の考えを話したり、現状の業務に照らし合わせたりして、教育したり思いを共有したりする。時代や社員の入れ替わりに従って、展示内容や見せ方などを変更していく必要があると考えている。例えば、20年前なら社員としては常識的な知識であったことであっても、現在では、説明が必要な部分が生じていることもある。来館者の理解にも補助が必要な部分が出てきているだろう。かつての時代の空気感、背景を知らない世代も増えてきたので、新たな展示ではこうした部分を補うものにする予定である。現在の展示は、1996年リニューアル時から行っていて、現在、新松下幸之助歴史館を建設中である(2018年に新築オープン:筆者注)。

展示は、社業の流れは伝わるようになっているが、それぞれの事象の背景にある本当の意味合い、つながりの中からパナソニックの経営理念の根幹にあるスピリットを理解するためには不十分なところがある。その部分は改善する必要があると考えている。そういう問題意識を持っている方々と新歴史館のプロジェクトは進んでいる。

〈来館者〉

来場者は、年間約30000人である。内訳は、社員、関連会社社員、取引先、松下幸之助ファンの方など。4:6=社員:外部の方。受付の入場者名簿は、「社内」と「社外」に分けられている。第一義的機能は社員の啓発機能なので、社員のだれが来館しているのかを知ることが必要である。社員がお客様をお連れすることもあるので、業務関係の方も含まれる。また、校外学習施設としても利用されている。

社員研修に使うほか、社員が個人的に訪れることも多い。幸之助の志を理解している方たちにも繰り返しお越しいただいており、松下幸之助に出会う場所として機能している。びっくりするような有名な方が見学されていることもある。事業パートナーもご案内するが、ビジネスタイムの範囲では時間も足りないので個人として来館される方もいる。むしろこちらの方が、あらためて「大事に思ってくれている」ことを認識する。

歴史的な商品は、本社敷地内の倉庫に 3000 点ほど保管している。3000 点といっても長い歴史の中では少ない方だろう。むしろ捨てられたものがたくさんある。自動販売機なども残っている。製造機械は残っていない。

映像はフィルムの時代からのものがたくさん残っているので、現在ある資料を撮影して映像を制作しているわけではない。映像資料は、幸之助が残すよう指示したため数多くの記録が残っている。「会社は事業を通じて社会の発展に貢献する」という目標を達成するために、幸之助は 250 年かかることだと考えていた。そのためにはその考え方を次の世代に受け継いでもらわなければならないが、10 年 50 年、100 年経つと人は会社が何を目指していたのかを忘れるかもしれない。忘れないためにはどういう工夫があるのかという発想をしていたのである。1946 年以降は、PHP にそれと同じ資料を送るように指示しており、PHP にも同じものが保管されている。

幸之助に直接薫陶を受けた方々が、熱海会談<sup>9</sup>などでそのとき幸之助のどういう思いがあったのかなどその場の本質を伝え、講演や文字化を通じて幸之助に直接会っていない社員にも伝えている。

1968 年開館だが、企業博物館としては早い開館であろう。当時から一般公開はしていた。残っている資料では、松下電器を卒業した OB も含めて心のふるさとにもなるようにという記述がある。年 2 回春、冬の特別展、企画展を行っている。企画展は歴史文化コミュニケーション室が考え、タイミングや正確性などを判断。図録の一部は web で公開している。社員用のイントラネットではもっと詳しく紹介している。もともとは社員向けの展示会を外部の方にも見ていただいているという形。館内は自由見学でお願いしており、VIP 等特別な場合を除きアテンドは行っていない。関係先を案内する場合は社員自らが行う。

2018 年に創立 100 周年を迎えるにあわせて開館予定である。新しい歴史館では、現在の場所から約 50m 離れた、門真移転当時に本社があった位置に建て直し、志を語り継ぐ活動を継続する姿勢を示そうと計画している。松下幸之助歴史館は、あくまで志と精神を受け継ぐ場なので、(調査依頼時に)「企業博物館」と言われたときに、分類としてはそこに入るかもしれないが、ものを残すことに主眼を置いていないという点で、少し違うという感覚を持っている。

---

<sup>9</sup>高度成長からくる業界の過熱投資や過当競争が一巡し減収減益の兆しが見えた昭和 36 年、社内の営業部長、販売会社、代理店を集め開いた会議。その後の販売戦略や販売会社、代理店との信頼関係構築に大きく影響した。

その他パナソニックの関連展示施設

(リソーピア／パナソニックセンター東京／パナソニックセンター大阪／PHP  
松下資料館／霊山歴史館)

【PHP 松下資料館】 京都にある松下資料館は PHP の所属である。PHP は、松下幸之助が設立した研究所で、ものを通じて豊かさを探求するためにはどうしたらよいのかを探求することが目的。PHP では、パナソニックだけではなくその考え方を世の中で広く活用するための研究を行っている。

霊山歴史館は京都の霊山地区にある幕末の志士をテーマとした歴史館である。周辺には幕末の志士の墓があり、その歴史を伝える展示となっている。公益財団法人 霊山顕彰会が運営している。幕末維新の志士たちの諸霊を祀る霊山聖地は、第二次大戦後荒廃していたが、これに心を痛めた京都在住の有志が、松下幸之助氏（当時松下電器産業会長）ら関西財界人に協力を求め、復興を図った。松下幸之助は初代館長に就任している。

#### 資料 5 川崎重工業株式会社

施設名：カワサキワールド

日時：2017 年 9 月 20 日 13:00-17:00

所在地：兵庫県神戸市中央区波止場町 2 番 2 号（神戸海洋博物館内）

日時：2018 年 4 月 3 日 10:00-12:00

東京本社東京都港区海岸 1-14-5 東京本社会議室

企業博物館は、事業活動を営んでいる組織を母体としており一般的な博物館とは一緒にはできない。博物館施設自体が事業活動であり、その業務は会社の歴史、製品、技術を後世に伝えること、現在製造している製品があり、どんなものを社会に送り出しているのか、将来はなにを提供するのかなどを、多くの人に理解してもらうことが目的である。

例えば、当社では現在水素エネルギーの活用に関する技術開発を進めているが、将来水素社会が来るとしたら、水素を作る、運ぶ、そしてそれをどう使うかということなどが技術開発の課題があり、その内容を理解していただく必要がある。このような事業展開についても発信をする。

カワサキワールドに関する会社の最高意思決定機関は、広報部門であるコーポレートコミュニケーション部であり同部署が運営管理責任を負う。ただし設備投資が伴うので、大きな支出が必要な場合は、経営層に説明、経営会議に上程して設備投資の予算を得る。博物館

施設を作ったり展示替えしたりする場合、設備投資に対する減価償却が必要になるので、会社としては重要な案件である。

カワサキワールドは企業博物館の分類ではあるが、「博物館か」といったらそれには当たらないだろう。例えば、当館には歴代のオートバイの展示コーナーがあるが、ここは他のコーナーとは異なる性格を持っている。オートバイ事業は、当社の中では唯一の **B to C** 事業である(正確には当社が直接ユーザーに売るわけではなく、販売代理店を通して販売するので **B to B to C** とも言える)。歴代のオートバイの展示はファンサービスのような部分もあるが、いわゆる歴史車がありモデルの変遷を見ていただくのが一番の目的である。家電メーカーの博物館などで昔の家電など見ると「懐かしいですね」という感慨があるように、共感を呼ぶのも機能の一部と言える。

一方で、プロモーションを目的とした活動も行う。当館では、当社のモーターサイクルフェアというイベントを行っている。春先はオートバイが売れる季節なので、毎年 2 月ごろまでにニューモデルを発表し、3~4 月に販売を開始するというスケジュールで、販売を見越してモデル発表を行うもので、同館でイベントを行い、プロモーションにつなげている。常設でも企画展でもなくイベントである。このように企業博物館のなかでも限定的に一部エリアを使って展示会、プロモーションを行うことはある。

カワサキワールドの展示において、歴史の部分は社史を反映させた。社史は自ら手に取って開かないと分からないが、よく読むと発見や気づきがあるので、それを展示して共有したかった。このことから当社を理解してもらいたい。元資料となる社史は、会社の純粋な歴史資料として事業の記録として残すものであり、PR や営業とは異なるものである。展示においては、キャッチコピーなど表現の工夫や訴求も不要である。

当社には、戦艦や戦闘機など軍需産業としての歴史もあるが、カワサキワールドでの展示や軍事関係の表現はやや抑制している。

企業博物館は広告宣伝活動の一環かと問われると、私が実務家としてかかわっている実感からすると広告宣伝とは言えないという回答になる。ただし、事業活動を支援するものであることは間違いない。例えば顧客が商品を選ぶ際に悩んでいるとき、カワサキワールドを訪ねて会社や技術の歴史を知ることが意思決定の一助になるという機能はあるだろう。

企業の展示活動には、博物館のほかにも見本市や展示会があるが、これらと企業博物館の最も異なる点は、見本市・展示会が期間限定で実施するものであるのに対し、企業博物館は常設だということである。見本市・展示会は、開催時点のもっともアップデートで新しいものを見せる機会であり、製品、技術を見せて営業活動につなげていくものであることから、営業活動の一環であり財源は営業経費である。博物館施設は常設であり安定的に存在することが前提とされる。

当館は、神戸市の観光地の 1 つであるメリケンパークに位置し、神戸市所有の神戸海洋博物館の一部にあることから、市民や観光客のアクセスも良い。このことが、会社の認知や評価の高まりに効果を発揮した。現在カワサキワールドが使用している建物は、神戸海洋博

物館の一部である。神戸海洋博物館は神戸市が運営するが、1995年の阪神・淡路大震災の影響でリニューアルが遅れ来館者も減少していた。その後、神戸海洋博物館のスペースを活用して、2006年にカワサキワールドが入居したが、公共の施設に民間企業の施設が入居することは、珍しい例ではないだろうか。

当社には、製品全般を扱う「ショールーム」という展示施設の位置づけはない。一般に B to B 業態ではショールームはないのではないかと。当社が港区のお台場に設置している「Kawasaki Robostage」は、川崎重工業の製品全体のショールームではなく、産業用ロボットに特化したものである。ここにロボットに特化した展示施設を作ったのは、産業用ロボットの用途開発、顧客開拓の意図がある。お台場はさまざまな業態の不特定多数の人が集まる地域なので、通りかかった人のなかに自社の事業についてロボットの導入を検討する人がいれば、気づいて検討してもらおうための場と考えている。産業用ロボットの需要は、5割以上が自動車産業、約3割が半導体産業で、約8割が占められている。残りの1~2割は物流や溶接などで使われている。そのほかの用途がほとんどなく、産業用ロボットの潜在的な需要が開拓できていないのが現状である。まだ多くの可能性があることから、さまざまな人が訪れるお台場というエリアを選んで展示をしている。会社の事業や設備に関心の高い人、経営者などの目にとまることを期待している。言ってみれば、「常設の見本市」と言えるだろう。広告、メールなどで認知を高められればよいが、産業用ロボットでは広告を出しても「うちではそういうものを使うのはなかなかむずかしい」という捉え方になり訴求力が不十分なので、このショールームをフックのような役割と位置づけ営業の一助にする試みである。

しかし、内容がおもしろくないと来場いただけないので、ロボットに似顔絵を描かせたりするなど楽しめる要素を入れた。本来ショールームとは、住宅や住宅設備など営業活動に直結する B to C 業種のショールームのことを指しており、そこは買う気のある人が積極的に行くところである。したがって、当社がねらいとしていることとはまったく性格が異なると考えている。

見本市・展示会は営業活動であり、設備投資は不要である。売りたい商品を、ニーズがあるところにミートするのが見本市・展示会である。当社の事業はプラントやタービン、航空機、船舶、鉄道、車両製造、ロボットなど多岐にわたる。製品を販売につなげることを前提とするのであれば見本市・展示会に出展する。

例えば、ガスタービンであれば「発電エキスポ(発電設備などの見本市)」であろう。カワサキワールドにはプラントなどの購買を検討している人が来館するかどうか分からないが、見本市・展示会はミートする確率が高く、費用対効果を考えた見本市・展示会が適している。博物館はそういう対象ではなく、来られる方は多様であり、費用対効果や確率を考えた可能性は低いだろう。

企業博物館は、社会的なサービスであり、ステークホルダーに訴求し、従業員のモチベーションアップにつながる。

〈見本市への出展〉

国際食品工業展 FOOMA

2017年6月14 東京ビッグサイト

出展ブースでは、産業用ロボット“ロボットアーム”の展示、実演を行う。ロボットアームは主に自動車、半導体製造などの工場で導入されているが、食品分野での利用は進んでおらず、食品工場などでのマーケットの開拓を目指して同見本市に出展した。

当社は、船舶、鉄道車両、オートバイ、産業用ロボットなどを主な製品とするが、産業用ロボット分野ではまだ十分に知られていない。展示したロボットは、食品分野では参入例が少なく需要の掘り起こしが十分でないものの、潜在的な需要はあると考えている。

展示内容は、ロボットアームがおにぎりを番重(ばんじゅう)に移し替える作業で、1分で60個のおにぎりを移す。この速さと正確さがセールスポイントである。製造工場からスーパーやコンビニなどの店舗に納入する際に活用でき、人手不足を補う技術としても有望だと考えている。

食品工業展に出展することは、当社の技術が食品分野でも有効に活用できることを周知するPRの意味もある。また、将来の顧客を含む来場者とコミュニケーションをとることで、さまざまな人の意見を聞く機会とも捉えている。

〈ショールームの設置〉

Kawasaki Robostage ロボットショールーム 視察

2017年6月15日

(東京営業所のビル1階フロア)

2016年8月、港区お台場にある産業用ロボットのショールーム“Kawasaki Robostage”を開設した。館内では静止状態のロボットのほか、動態展示も行っている。薬品(有害物質)の調合、似顔絵の作成(画像処理、トレース抽出、アームでの描写の組み合わせ技術)などのデモンストレーションなどが主なコンテンツである。

## 資料6 株式会社ミットヨ

施設名：ミットヨ測定博物館

日時：2018年5月28日 14:30-16:30

所在地：神奈川県川崎市高津区坂戸 1-20-1

当社には、過去に製造した製品が残されていたが、そのままでは廃棄されるばかりとなっ

てしまう状況だった。一方、会社創業の理念や歴史をできるだけ具体的な形で後世の人に残しておきたいという意思があり、まとめて保管するための検討を始めたことが博物館施設の始まりとなった。その後、製品が増えていくにつれてそれらを整理する必要性が生じ、これを社内のアーカイブとして活用するようになった。沼田記念館として開館したのは1987年、創業 50 年の記念事業として実施した。

この時点での広告や宣伝の目的は、ゼロではないもののほとんどなく、資料を増やしてアーカイブとして整え、従業員はそれを見ながら企業文化を理解するということが行われるようになった。

その後、資料が増えて展示が充実したため外部の人も見られるように整備した。会社の生い立ちや業界の来し方を地域社会に示すことができるようになった。この段階になると、社員の教育、公開という形で地域への貢献、歴史的資料の保存の意義など、いろいろなことが重層的に起こり、広がっていった。こうして「沼田記念館」と「ミットヨ博物館」が成立した。

2016 年 8 月にリニューアルし、施設全体の名称を「ミットヨ測定博物館」とした。博物館の存在は、従業員にも営業にも有効であり、総合的に考えて会社のメリットにつながるツールであると考ええる。博物館のお客様のなかには、経営に近い方、計測技術に関するさまざまなご苦労を知っている方がおり、共感することも多く、これがミットヨという会社への信頼に結びついていると感じている。展示を見て「そうそう、これだよね」と自分の経験に照らし合わせて思いを表現する人もいる。ノギスの技術など現物を見せることができることは強みである。

当社の創業者である沼田恵範は、世界の平和と人類の幸福のために仏教の教えを弘めたいという意思を持っていたため、その考え方が示されている展示に共感する方は多いようだ。特に経営者の方々はこうした展示に感銘を受け、経営に生かすこともあると聞いている。来館者には、学生、就活生などがおり、春になるとほぼ毎日、来館者がある。

当館の意思決定にかかわる部署は、総務部である。リニューアルなど多額の出費が必要な場合は経営会議で検討して決定する。2 年前のリニューアルがこれにあたり、それ以降、高額案件は発生していない。

ミットヨ測定博物館は、沼田記念館と測定機器館に分かれている。測定機器は、現在約 1000 点を展示しており、収蔵庫にはその 10 倍ほどの資料があり未整理の部分も残っている。資料収集は終了したと考えている。保管場所のキャパシティには限界があるため、これ以上は増やさない方針である。

ときどき資料の寄贈を申し出る問い合わせがあるが、保管場所の理由などからほとんどは受け付けていない。今後大きな機械が入ることもないだろう。資料は整理を継続する予定であるが、これらについての研究を行おうとすると学会員等の専門性を持った人員の配置も必要になり、新たな体制を組まなければならないので、資料に関する研究等は行っていない。

現在の課題は、閑散期の誘客、アテンダントスタッフの教育などである。また、理科離れを防ぐためにどのようなアクションがありうるかなどを検討している。

当社は、川崎(本社)、宇都宮、諏訪、安城、大坂、広島、福岡にショールームを設置して「M3(エムキューブ)ソリューションセンター」と呼び、顧客の課題を解決する技術相談を含めた製品提供やカスタマイズ、相談を受ける場所である。あくまでもソリューションが目的である。ショールームの展示品は、三次元測定器など、最新の製品を含む同社の商品で、実演も可能である。また研究開発部門とも隣接し、相談を受けてなんらかの解決方法を提示する中で営業活動につなげていく機能を有する。

見本市・展示会は、先進的な商品を見せることや信頼獲得のために出展する。短期間なので、見栄えよく効果的なインプレッションを作るのが目的であり、営業活動である。見本市・展示会でミットヨを知ったり、営業マンと話したりして自社の課題、測定における課題解決の可能性を感じた人がソリューションセンターを訪れるという流れである。

## 資料 7 株式会社 IHI

施設名：i-muse IHI HISTORY MESEUM

日時：2018 年 6 月 7 日 10:00-12:00

所在地：東京都江東区豊洲 3-1-1 豊洲 IHI ビル 1 階

IHI 株式会社は前身である石川島造船所（嘉永 6 年 1853 年創業／M22 年 1889 年設立）の創業から 160 年が経過した。いくつかの合併等を経て現在の社名は IHI 株式会社となっている。2006 年に豊洲の本社ビル竣工の際に展示スペース「i-muse」を設置し、2018 年 4 月にリニューアルを行った。本社ビルの 1 階エントランス内に位置し、仕切りのないオープンなスペースである。

当社は現在の中央区佃を発祥の地とし、現在の社屋とはごく近距離であるため、古くから地域に親しまれた存在であった。地域の方々への事業の紹介や地域貢献の意味もあり、展示を公開している。

目的は、我々の事業の理解、長い社の歴史の中で挑戦してきたことや技術のことを知ってほしいという、当社と当社業務の認知度の向上である。2007 年に「IHI」と社名が変わり、かつての社名(石川島播磨重工業など)のように「重工業」の文字が入らなくなったため、「聞いたことがない」「何をしている会社か分からない」という人が増えたようである。当施設は、地元の人が豊洲の歴史と IHI との関わりを学んだり、営業が顧客を案内したりする場として活用する目的がある。地方工場の従業員や新入社員研修にも活用する。

IHI は B to B 企業であり、一般の方の中には身近に感じられず遠いイメージを持っている

る人もいる。子どもには特に分かりづらいようである。展示手法は比較的大人向けだが、分かりやすさについては課題があると考えている。

主な展示の内容は、江戸末期の木造船、幕府の命による西洋式造船などである。徳川斉昭の命で造船所が作られたという経緯／この地の古地図／創業者の平野富二の来歴(長崎海軍伝習所・築地活版製作所・石川島造船の創業)／海軍からの造船所の払い下げを願い出て、造船業を始めたときの嘆願書／創業者 平野富二の像／名物経営者であり経団連会長を歴任した土光敏夫氏のパスポート／石川島造船所のジオラマ(戦前に制作したもの)／同社が製造し出光石油に納入した出光丸の模型／同社製作の自衛隊所蔵ジェットエンジン／タグボートのスクリュー／東京駅の鉄骨模型などである。

当社では、当施設のほかに、設立当時の石川島造船があった佃(東京都中央区)に「石川島資料館」を設置・運営している。かつて、石川島・佃島と呼ばれた地域の歴史や文化、日本の重工業の歴史と会社の歴史を扱っている。また、昭島事務所(東京都昭島市)に航空機エンジン等の展示室を有している。「そらの未来館」と名付けた展示室は航空機エンジンの歴史的な資料を多数所蔵し、博物学的価値があると聞いている。一般には非公開であり、研究者、顧客のみを案内するほか、社内アーカイブズとして活用している。展示物は同社の製品の歴史や技術的価値が伝わるよう工夫しており、顧客等へのアピールの場として同社の技術力を示すことができる充実した内容とのことである。

## 資料 8 ヤンマーホールディングス株式会社

施設名：ヤンマーミュージアム

日時：2018 年 8 月 9 日 13:00-15:00

所在地：滋賀県長浜市三和町 6-50

当社は、2012 年に創業 100 周年をむかえ、その周年記念事業として 2013 年にヤンマーミュージアムを設立した。当館が位置する滋賀県長浜市はヤンマーの創業者である山岡孫吉の出身地であり、ヤンマー創業の地である。その地にミュージアムを設立したのは、CSR 活動の一環として地元への感謝が込められている。施設の社内的な位置づけは総務部である(CSR 事業部は別にある)。

当館の目的は、(1)新しいコミュニケーションを提供する (2)地域を活性化する (3) 観光の呼び水にする (4)次世代教育も展開する の 4 点である。ヤンマーのブランディングにおいてはヤンマーの魅力を発信するほか、長浜市と協力して長浜の魅力も発信する。

展示は、本物の農業機械や船舶に乗る体験などで、ものづくり体験も行っている。トラクター、コンバイン、田植え機、ショベルカー、ボートがあり、ミニショベルカーに乗って行

うボールすくい、ボートのシミュレーション体験に人気がある。このような乗車、操作体験が安全にできる場所は少なく、希少な展示だと考えている。簡単なものづくりや加工の体験も用意している。

ヤンマーが農機具を作っている会社であるという認知が低くなり、農機具を作り農業や職に貢献する会社であるということを表現できる場とも捉えている。長年にわたり天気予報で親しまれてきたが、最近では「天気予報の会社」と誤解されることもあるため、ものづくりの会社、農業機械の会社であると発信することは重要だと考え、缶バッジづくりやエンジンの廃熱を利用した足湯体験コーナーの設置、その他ワークショップ等、ものづくりに関連する内容を扱う。缶バッジづくりでは工具の操作を体験できるほか、農業や自然との関連で屋上にビオトープを設置した。

ワークショップでは、エンジンのしくみを学び、それを利用してポンポン船を作るプログラムを用意している。ここでは、分解と組み立てができるエンジンの木製模型を使用するが、これは社員の手作りである。製作した社員は資材部に在籍していたこともあって木工加工を得意としており、加工工具がそろった環境でキットを製作している。企業のリソースを生かしたミュージアム活動と言える。

畑での農業体験などの参加型イベントを実施し、農業の仕事に親しむ機会を提供している。秋には、地域のお祭りでトラクターに荷台をつけて乗車するイベントも行う。2018年5月は、ヤンマーとパートナーシップ関係にあるアメリカのジョンディア社のトラクターなどの展示を行った。ジョンディア社はアメリカの農場では人気のあるメーカーであり、アメリカやカナダの子ども達に「トラクター描いて」というと(ジョンディア社のトラクターの色である)緑色に描く子どもが多い。この例からも、次世代に対するアピールは大切だと考えている。

来館者は、1年間に約10万人で、2018年5月に累計50万人を越えた。多くのミュージアムでは開館の年だけ来館者が多いという例もあるが、当館では年ごとの動きはあまりなく、これまでの実績でも2017年の来館者が一番多かった。当館の存在が浸透してきたためであろうと分析している。年間パスポートを発行しており、リピーターも多い。ヤンマーについて理解を深めてもらい、「カッコいいトラクターに乗りたい」と、当社への興味だけではなく農業全般に興味を持ってもらい、農業を目指すなどの夢を広げてもらえればいいのではないかと考えている。

当初は想定していなかったが、小さい子どもを持つ地域の方が、幼稚園や保育園が終わった後の時間に年間パスポートを利用して来場する「ママ友会」のような保護者同士の交流の場として利用されている。子どもを遊ばせたり、テーブルのあるスペースでお菓子を食べながらおしゃべりしたりする姿が見られ、このような利用も歓迎している。ミュージアムは当社にとっての初めての取り組みであり開館するまでは未知数であったが、いろいろなところで効果が出始めていると考えている。新入社員、中途入社研修、取引先の案内などにも使用する。社員教育では、来館者等と直接ふれあうことを目的として1週間の営業サービ

ス実習を行う。現場を知ること、お客さんの声を聞くことを目的とする。

現状ではブランディング機能は弱い、将来的には強化する計画である。基本的に体験型のミュージアムであるため、資料の収集、保存、研究活動などを行っていない。

2013 年開館であるが、5 年目となる 2018 年 8 月にリニューアルのためいったん閉館した。2019 年にオープン予定である。開館から 5 年でのリニューアルはやや早いように思うが、そのきっかけは「集客があるうちにリニューアルすべし」という経営の判断である。公立館には見られない民間企業のミュージアムならではの発想だろう。リニューアル後はコンセプトを変化させ、もう少しヤンマーのブランディング、企業のイメージづくりに軸足を置く施設とする。

## 資料 9 三菱重工業株式会社(1)

施設名：三菱みなとみらい技術館

日時：2018 年 9 月 6 日 14:00-16:00

神奈川県横浜市西区みなとみらい 3 丁目 3-1 三菱重工横浜ビル

三菱重工横浜造船所の跡地に造成された、みなとみらい 21 地区に位置する。同地区の整備にあたり、横浜市と事業者との間には地域の人びとに貢献する施設等を設置するという取り決めがあり、教育や観光に資する施設として 1994 年 6 月 1 日に開館した。周辺には、“はまぎんホールヴィアマーレ(横浜銀行)”をはじめ、“Fuji Xerox Art Space(富士ゼロックス)”、“日産グローバル本社ギャラリー(日産自動車)”などの企業の地域貢献施設があるほか、横浜みなとみらいホール、横浜美術館等の文化施設とも近接している。このような環境に、当社のものづくりや科学技術を紹介する施設を設置することとした。設立当時の 1994 年はいわゆる「理科離れ」の問題が表面化し始めたころで、先端技術に触れる機会を提供し問題解決に寄与したいという意図があった。

当館の目的は、(1)地域の人びとへの貢献 (2)ものづくり・先端技術の紹介 であり、先端技術の展示をメインとしている。歴史的な展示も一部あるが、歴史的資料、過去の製品などは主に当社の長崎造船所史料館が所蔵および展示をしており、基本的に内容はすみ分けている。会社としては、CSR や社会教育への貢献の意味もあるが、近年はブランディングの目的も大きい。

社会教育、ブランディング、PR、社員教育、CSR が主な目的であり、三菱重工の広報部の所属である。

一般の方にとって、「三菱」というと銀行(三菱 UFJ 銀行)、三菱地所、三菱商事の財閥イメージ等があり、たまに(関係のない)三菱鉛筆等もそこに含まれることがあるが、三菱

重工は十分に知られていないようで、当館は三菱重工の認知度向上の役割もある。会社としては、CSR や社会教育への貢献の意味もあるが、近年はブランディングの目的も大きい。「博物館」や「歴史博物館」ではないと考えている。

来館者は、小学生、主に 4～5 年生が多いが、未就学児から一般の成人等、幅広い世代の方がいる。学校の社会科見学・校外学習等への対応も行う。会社の営業担当が顧客を案内することもある。三菱重工は B to B 企業であるため、製品や技術は工場等に案内しなければ見せられないという事情がある一方、工場で製造中の製品は別の発注者のものであるため、見せることができる部分は限られる。こうした条件を補完する意味で、ミュージアムで事業活動の概要を紹介する。例えば、ガスタービン、宇宙関係、潜水調査船など、工場に案内できない製品も数多く扱っているため、ミュージアムを案内することが有効である。メディアの取材依頼についても、防衛関係の製品もあるのでセキュリティが厳しい場合も少なくなく、撮影が制限されることもあることから、ミュージアムを活用する。また本社機能があった当ビルと現在の本社である品川にショールーム的な要素を持ったスペースが必要だったということもある。新入社員、グループ社員等の社内理解のために研修に活用する。

入館料は一般 500 円 中高生 300 円 小学生 200 円としている。無料でも収益には影響しないが、立地が市街地でありまた観光地でもあるみなとみらい地区は誰もが来館しやすい場所であるため、安全上の理由から観覧目的ではない人の入館を制限する意味もある。

三菱重工の広報部の所属(所掌)であるが、運営は外部の会社に委託している。館長も同社から選任した。一般的には企業ミュージアム運営は母体企業の社員であり、当館においても管理職は従来から三菱重工の技術をよく知るという意味で社内から適任者を選出していた。これまで積み重ねてきたノウハウ等もあったが、新しい体制を敷くことを決断し、また外部ノウハウの吸収を目的として 2016 年度から別会社の委託へ、2018 年度から新たな別会社に委託することとした。転換はかなり大きな判断だった。現在の館長は人事、営業、経営戦略等の経験者。館内スタッフも体制を一新した。

現在のスタッフ構成は、マネージャー、フロア担当(コミュニケーター)、イベント担当、広報担当、営業担当(学校、資料配付、地方・修学旅行)、ショップ担当に分かれて総勢 27 名である。営業担当は、校外学習・修学旅行招致、周辺施設との連携事業、学校連携事業、館内広報などを担う。

当館の展示は、最先端技術の紹介をするため 1 年に 1 回コーナーやゾーンの入替えを行っている。テーマやゾーンの決定は、会社の事業計画に沿って社内の部署編成とも連動させつつ、広報部が中心となっていく。当館スタッフと社内事業の担当者の双方がヒアリング等の情報収集を行って展示内容を決定する。「企業活動は生ものなのでミュージアムもこれに連動し新鮮さを大切にしている」。

今年度は、航空宇宙ゾーンを変更した。航空宇宙ゾーンは、以前は「宇宙ゾーン」であり航空のご紹介はなかったが、当社は 2008 年から目玉事業として国産ジェット旅客機 MRJ(三菱リージョナルジェット)の開発に取り組んでおり、以前から折を見て航空のご紹介

をしようという計画があったため、リニューアルで展示に加えた。また、以前は環境ゾーンとエネルギーゾーンを別々に設けていたが、現在のトレンドでは環境とエネルギーは 1 つのカテゴリーとして語られる場面が多く、不可分な領域と考え環境・エネルギーゾーンとして 1 つのゾーンにまとめた。学校の勉強でも、ひと昔前には環境はゴミ問題や地球温暖化がメインのテーマで扱われることが多くエネルギーとは別に語られていたが、現在は連動して学習しているようで、社内の部署編成もそのように変わってきている。

館内の展示は、社内の部署の固定資産であり、貸与されているものである。JAXA などからの貸与資料もある。

三菱重工は、3 カ年ごとに事業計画を出しているが、今年度 2018 年、新しい事業計画が出ており、それに沿って展示を決めている。新しい技術は事業担当と相談し、リニューアルタイミングでのすりあわせなどを行う。もちろん予算との兼ね合いもあり、決定は生ものである。会社経営の方針のもと、さまざまな事業に影響があり、ミュージアムも同様である。リニューアルの予算、日々の運営などに影響がある。毎年 2 月に特定休館日を設けているが、そのときにリニューアルを行う。情報が古くなったものなどを新しい内容に変える。社内の理解がないと成り立たないため、社内的なニーズも十分に取り入れられるようにしている。新しい製品、技術が開発され、展示してほしいという依頼や希望があるときには、社内で調整して次期リニューアルの対象とする。パブリシティスペースとしての機能もある。現在の交通輸送のスペースは、以前は建設ゾーンと呼んで橋とトンネルの展示だったが、今はこれらの事業はメインで行っていないので展示を変更したという実績がある。

三菱重工のブランディングの一部として、昨年から浦和レッズのスポンサーになったが、みなとみらい技術館に「レッズの紹介スペースを作るか否か」といった議論もあった。横浜らしさを重視すると浦和は選択肢にならないが、広く広報活動で周知し、応援してもらいたいとして紹介することとなった。

当館の営業では、学校団体の誘致、校長会に参加しての施設を紹介、イベントのチラシ配布(横浜市立小学校 350 校に発送)、修学旅行の案内作成など。みなとみらい地区で行われるイベントへの協力、地区内の施設と連携してキャンペーンの実施、市民マラソン大会にグッズやサービスの提供などの活動を行っている。

#### 〈三菱重工の展示施設〉

三菱重工の展示施設は以下の通りである。

- ・ M's Square (東京都港区 三菱重工本社ビル)
- ・ 三菱みなとみらい技術館(横浜市中区)
- ・ 長崎造船所史料館(長崎県長崎市 長崎造船所)
- ・ 下関造船所史料館(山口県下関市 下関造船所)
- ・ 名古屋航空宇宙システム製作所史料室(休止中。資料の一部はあいち航空科学館に貸し出し中)

- ・三菱高速ディーゼル資料室
- ・和田岬砲台(兵庫県神戸市 神戸造船所内)
- ・MRJ ミュージアム(愛知県西春日井郡 名古屋空港に隣接)
- ・占勝閣(せんしょうかく)(非公開)。

そのほか三菱グループの施設として、三菱史料館(東京都文京区)がある。三菱グループの各社で構成する三菱広報委員会があり、それが公益財団法人三菱経済研究所を設立、統括して三菱史料館を運営している。ここではアーカイブズの蓄積を行っている。

## 資料 10 三菱重工業株式会社(2)

施設名：長崎造船所史料館

日時：2019年5月29日(木) 13:30-16:00

所在地：長崎市飽の浦町 1-1

当館は、三菱重工業長崎造船所内に位置する。当社長崎造船所には、「明治日本の産業革命遺産」に含まれた8県にまたがる23の産業遺産群のうち、旧木型場<sup>10</sup>、占勝閣(せんしょうかく)、小菅修船場跡、ジャイアント・カンチレバークレーン、第三船渠の5つの遺産がある。当史料館は、その1つである旧木型場の建物を使用している。史料館開設の案が浮上したとき、すでに木型場の機能は停止していたが、建物の保存等の観点から史料館の設立となった。外壁に赤レンガを使い、強度とデザイン性を備えるイギリス積み<sup>11</sup>で作られている。

社内には歴史的資料が数多くあったため、技術の歴史を後世に残すための史料館を設置することとなった。1985年に開館し、資料約900点を所蔵・展示する。2015年7月より土日祝日も開館している。社員は、平日にお客様をご案内する部門でなければここに足を運ぶことはあまりないので、休日に開館できるようになって社員に見てもらいたい。地元の方、観光客の方も受け入れやすくなった。

自社の歴史、技術の歴史を伝えることを主な目的としている。館内は13コーナーに分かれており、展示の1/4が業務に関する内容で三菱重工の歴史を展示する。国の重要文化財である日本最古の工作機械である堅削盤や、海底調査に使用されたイギリス製の泳気鐘(えいきしょう)<sup>12</sup>(国の重要文化財)、国産初の国産陸用蒸気タービンのほか、同社が製造した船の写真や製造に関わるエピソードなどを紹介する。また、使用中に事故を起こし破砕したローターなど負の遺産も公開している。この工場の中で、唯一社外の方に公開している施設で

<sup>10</sup> 船等の部品を鋳造するための鋳型を作る際に使用する木型を作る場所

<sup>11</sup> 小口積みの段と長手積みの段を交互に違えて積む積み方。高い強度が得られる。

<sup>12</sup> 水中での工事を行うため、船舶などから水中に吊り下ろして使用する金属製潜水装置。

あり、技術の歴史を実物が示している場なので、社内の人、技術者にも見てもらいたい。

史料館の奥にある、当社が製造した関西電力尼崎第一発電所 1 号タービンは、シンボリックな展示である。同発電所がリプレイスに伴って運転を停止する時期に、史料館に保管、展示したいということで当社から関西電力に働きかけ展示が実現した。この設置は、一番奥のコーナーの天井をはがして設置する大がかりなものであった。

史料館の目的は、主に社員教育である。対象は、社員、グループ会社、顧客、サプライヤーなどである。会社の理解や製品の歴史を知る場として重要な施設と位置づけている。長崎造船所は当社発祥の地でありその位置づけは重要で、三菱重工全体を知るうえでも重要な場所であることから、同社下関造船所、名古屋航空システム製作所など他の事業所からも研修を受け入れる。

特に技術者にとっては、創業当時の技術者の苦労や志を理解するために有効な施設である。明治時代の工業黎明期に先輩技術者が取り組んだ開発など、技術者のスピリッツや会社が社会に送り出してきた製品を学ぶため、新入社員やグループ社員、サプライヤーなどが当館で研修を行う。破碎したローターの展示は、事故の歴史をあえて公開して二度とこのようなことが起こらないようにということを示し、技術者にとっても戒めとして展示資料を遺している。新入社員は必ず同館での研修を行って意識づけを行う。

技術者が歴史を学ぶことは、三菱がどのようにものを作ってきたのかということを知ることである。技術的な知見や積み重ねがなかった時代に、外国から学び、英語やオランダ語の設計図や資料を日本人に学ばせ、設計図を英語で読めるように専門の学校を立ち上げるなど努力してきた。また、外国のまねをするだけではなく、改善してもっといいものを作っていこうということでもものを作ってきたことなど、自分たちのアイデアを入れることの大切さを学べるものが多い。

失敗も隠すのではなく、お客様にオープンにして原因究明を徹底的に行うなどの歴史を見ることができる。その繰り返しをしてきたからこそいまのブランドが守られているし、現在の三菱重工業の多岐にわたる技術が確立されてきたのだという、ものづくりの精神や、無理難題を押しつけられても頑張って作ってきた先輩たちたいへんな努力があったということ、実物を通して見ることができ、「技術者とは」という想いを伝えられるのである。

創業者 岩崎弥太郎の立像をはじめとして三菱グループの理念も展示する。社歴の長い社員は、会社としてのプログラムはなく、個人として来館する。地域の人々、校外学習、社会科見学、修学旅行、老人会の旅行などの団体を受け入れている。

寄贈資料は多数あり、往時の工員の弁当箱や個人が使っていた計算尺、帆船のマストの避雷針、書類などさまざまである。元社員の親族から寄贈の相談を受けることがあり、寄贈いただいたものはバックヤードに保管している。当社は、下関、名古屋などに展示施設があるが、それぞれ下関の製品や歴史、名古屋航空機製作所の製品や歴史から現在に至るまでの扱い方であるのに比べ、長崎が扱うのは幅広い分野の製品である。

来館者は 2018 年実績で 23000 人であった。NHK の大河ドラマ「龍馬伝」が放送されて

いた 2010 年頃は、年間 50000～60000 人の来館がありピークとなった。また世界遺産に登録された時にも来館者が増加した。現在でも、多いときは大型バス 2～3 台で来館することがある。観光シーズンには多数の来館者がある。約 1/4 の 5900 人は会社、業務関係者で、県外の他の事業所も研修の場として使用している。

長崎市内小学校の社会科見学と、県内外を問わず修学旅行を受け入れている。学校対応は無料。上は老人会、低年齢は小学生と、いろいろな客層にあわせて説明内容を選択している。20 名くらいの団体であればスタッフ 1 名で案内する。

当館は広報部の所掌で、管理は当社の施設管理(体育館や寮)などを行う子会社である MHI ファシリティサービス株式会社が行い、受け入れや解説を行う。スタッフは 10 名。史料館の仕事を志望して入社する人もいる。来館者からの質問をスタッフ間で共有するなど、解説、案内についてスタッフ間での学び合い等をしてスキルアップを図っている。また案内していない時間は勉強の時間に充てているのでそれぞれ資料を使って勉強している。

運営予算は、会社の経営との連動はある。また、当館が「明治日本の産業革命遺産」に認定されたことで、5 年を期限として長崎市からの補助金を受けている。

当館は、企業の史料館という意味と公共性を併せ持っている。世界遺産など社会の共有財産となることは歓迎している。会社の経営により波がある中で予算をとってその中で運営していかなければならず、古い建物を管理するのは難しい部分もあり、予算とつきあっていかなければならない。しかし、予算は厳しいと言いながらも、守るべきものは守るという発想で経営も考えている。

公共的な位置づけとしては、長崎の観光マップやイベントなどに情報を発信している。長崎の文化を勉強する町歩きをする「さるく見聞会」(歩いて回ることを長崎では「さるく」という)があるが、そのコースに入っており、市内のイベントなどに資料や模型、写真、紹介ビデオなどを提供する。これらは地域貢献という考え方に基づいて CSR 活動としての位置づけもある。修学旅行や社会科見学、史料館に来館者を受け入れること自体が CSR 活動であるという捉え方である。会社としては CSR という言葉がフューチャーされる前から、工場見学や他の工場も見てもらいイベントなどを行っており。CSR という言葉がついたということだろう。

見学は完全予約制である。来館者は長崎駅前からシャトルバスで送迎する。史料館は工場の敷地内にあるため、工場内のセキュリティや来館者の安全確保のため、史料館の正面玄関と長崎駅間を運行し、シャトルバス乗車は工場の入門手続きを兼ねている。工場の構内は撮影禁止であり、バスの車窓からの撮影も許可していない。団体も全員の名前を記録しており外国人の場合はパスポート番号を確認する。シャトルバスの乗車の際には係員が予約名簿と照合して入構者を把握する。企業の工場に入構する場合と同様の手続きを行っている。

世界遺産の 1 つであるジャイアント・カンチレバークレーンも稼働資産であるし、博物館の公開性と企業・工場としてのセキュリティの両立は、工夫が必要である。現在、史料館の正面の建物は稼働中の工場であるので、トラックやトレーラーが数多く通行する。団体の

お客様の安全の確保には特に気を遣う。人が建物の外に出るときには必ずスタッフが目を離さないようにする。それでも史料館を公開することには意義がある。

史料館の機能をまとめると、企業資料の保存、博物館機能、技術者教育、PR や企業ブランドの向上(将来の人材確保、ものづくりへの興味関心の涵養)、社員教育・社員や関係者のアイデンティティの形成であろう。

以前、工場見学の見学に参加していた子が実際に入社してきたということもあるので、そういうことにつながればいいという希望はある。会社だけではなく、ものづくりに関心を持ってもらうということも伝わっていけばいい。

資料の研究等は行っていないが、資料の収集保存は継続して行っている。あえて「博物館」とは呼ばず「史料館」と捉えている。史料館の2階には文献資料を保存しており、あえて公開はしていないが研究者等の問い合わせや閲覧希望に対しては可能な限り協力している。

#### 資料 11 株式会社長岡歯車製作所

施設名：長岡歯車資料館

日時：2019年7月29日 11:00-15:00

所在地：新潟県長岡市下条町 777

当館は1990年9月19日開館した。その主な役割はPRである。歯車は、工業には欠かせないものだが、一般の方は「歯車」という名前は知っていても、実際にはあまり見たことはなく、どんなところに使われているかということもよく知らないことが多い。それをここで見てほしいと考えている。

当館の館長は、前社長であり現在は相談役に就いているが、産業考古学会の会員でもあり古い歯車や歯車を加工する機械などを収集していた。それらを展示し一般の方などに歯車について知ってもらう場が必要だと考えた。そして当館を開設することとなった最も大きなきっかけは、当社が「非円形歯車」を設計・製作し、初めて標準化したことである。非円形歯車は、その名の通り円形ではない歯車の組み合わせによって回転速度や動きに変化を付け独特の動きを作り出す歯車である。これは一般の歯車よりもさらに知っている人が少ないだけでなく、非円形歯車を扱っている会社も少ないため、展示しPRを行う施設や場所が必要だと考えた。

歯車は機械の基礎的な要素であり、「工業」を象徴して5円玉に描かれたり、地図上で工業製品の輸出などを示すときのアイコンとして使われたりするほど工業には欠かせないものであるが、一般の人には、漠然とした知識はあるものの、種類や用途の幅広さ、精度の重

要性などについてあまり知られていないため、当館は自社だけではなく歯車産業全体の PR と考えている。

当館には自社製品だけではなく、歯車一般とそれらが使われている機器などを展示しているが、いわゆるショールームやテクニカルセンターのような、自社製品や技術を発信したり顧客の技術的要望に応えたりコンサルティングする場ではない。

当社に来社する顧客のなかには遠方から来られる方も多く、会社の案内、歯車の理解ということを含めて必ず資料館を案内する。このような資料館を運営していることで、技術力のみならず会社の信用を高める効果もあると考えている。会社案内およびホームページには資料館の紹介を載せている。また当館の存在は地域社会への貢献の意義もあると考えている。来館者数は約 230 人(2018 年)であった。

来館者は顧客、地域の方、高校生や小学生など。地元の工業高校の機械科の学生(2 年生)が毎年見学に来るほか、長岡技術科学大学の学生などが来館する。中学校の職場体験やインターンシップ、工業高校、長岡工業高等専門学校や長岡技術科学大学の体験に使われる。学校見学も受け入れるが、小中学生の学習プログラムに関連するノウハウはなく、あくまでも資料館と位置づけている。

当社では、入社時の社員教育で資料館を使用する。しかし、それ以外に社員が個人で資料館を見ることはほとんどないだろう。新聞などに取り上げられることもあり、それを見た方や新潟方面に移動する方が立ち寄り来館することもある。また、経営面でも直接の収益ではない、信用が高まるという面で貢献していると考えている。

最近歯車産業への就職希望者は以前に比べて多くはない。国も歯車の研究にはほとんどお金を出しておらず、歯車研究に進展が少ないようである。例えば、新幹線を走らせるだけでも、相当数の歯車研究者が携わったはずであり、現在に至っても歯車製造にはまだ課題がある。例えば、大きな船の設計・製造では、設計者と歯車の技術者が交流しながら作っていくものであるが、大きな歯車は 1 つ歯切りするのに 1 週間くらいかかることがある。当然昼夜の温度変化があるため膨張率が変化するが、その条件をクリアして歯車の切り方を変えたり、素材を選択したりするなど、研究すべきことはたくさんあるはずだ。こうした歯車研究、製造の現状にも目を向けてもらいたい。

資料館のスタッフは通常は館長のみ。来館者は館長もしくは社員が案内する。必要な経費は建物の維持や光熱費などだが、これは広報費で負担する。

展示資料は、時計(柱時計をはじめとするさまざまな時計)、水車等に使われていた木製の大型の歯車、自動車のトランスミッション、リール、田植え機、手回しミシン、ギターのチューニングの機構、水道メーターの機構、手回し計算機、座繰りなど歯車を使用した機械や生活用品など多数。たばこ刻み機は、一定の幅でたばこの葉を切り刻む装置であり、これにも歯車は欠かせない。田植え機の機構は、一定の動力を加えながら動作速度や軌道に変化をつけることが求められ、非円形歯車を使用することで実現した動きである。速度や軌道を変化させる技術としては、モーターによる制御(サーボモーター)という技術があるが、田植

え機の刃先のひとつひとつにモーターを取り付けることは、作業環境に適さずメンテナンスの必要性も高まることからモーターよりも、歯車の能力が生かされている場面である。

自動車のトランスミッションは、オートマチック車が普及した現在ではその存在を知らない人も増えているようだ。ここで展示しているトランスミッションを見て、「これは自分が開発したもの」という来館者がおり、その機械のメーカー、車種、年式などが分かったことがある。

最終製品のことは知っていても、使われている歯車やその機構、しくみ、組み合わせなどは十分に知られておらず、機械の基本的要素としての歯車について知ることができる施設の意義は小さくないと考えている。

当社は、1946年に創業し1980年代に非円形歯車の製造を開始した。日本では戦前、歯車加工機は外国から輸入していた。戦争がはじまって輸入が困難になり国産化にシフトしたが、歯車加工機の性能の良いものは、現在でもほとんどが外国製である。現在の歯車の先進地は、ドイツ、そしてスイスである。日本のメーカーは量産するための機械の製造は得意であるが、より精度の高い製品を少量製造する工作機械は外国製の方が優れている。日本の歯車加工機は、大量の製品をある程度の歩留まりで製造するには適しており、例えば自動車など量産が必要な歯車には適している。このような製造プロセスの場合、試作品を作ってテストを繰り返して歩留まりを調整して製作するという場合には有効である。

一方、当社は多品種少量生産の製造が中心であり、極端な場合は製品1個という受注もある。そのような製造においては、試作やテスト加工などを経ずに1回で仕上げなければならない、そのような精度が得られるのは、外国製の機械である。一般的に「日本の技術が一番ではないのか」とイメージがあり意外に思う人も多いようだ。高精度の歯車の用途はさまざまであるが、例えばコンプレッサー向けの歯車などは、目的により仕様が細かく分かれているため高精度な製品の少量の需要がある。

新潟県では、燕や三条が金属加工の町として知られているが洋食器や製品食器などの製造が中心であり長岡は工作機械を作っているので、地域間の交流はほとんどない。長岡が鉄鋼業、工作機械の街になったのは、石油が産出したため、岩盤を掘削する機械を作ったのが長岡の機械産業の始まりである。

ミュージアムショップには、三角形、四角形、五角形などの非円形歯車のキーホルダーを用意している。

## 資料 12 東洋製罐グループホールディングス株式会社

施設名:容器文化ミュージアム

日時 : 2019年7月31日 15:00~17:00

所在地：東京都品川区東五反田 2-18-1

容器文化ミュージアムは、東洋製罐グループ本社（東京都品川区）の1階に設置している。本社ビル新築に伴い、2012年開設した。延べ床面積は約300㎡である。日本で初めて製缶業を始めた当社が、容器包装のことをもっと一般利用者に知ってもらいたいとの思いがある。

所在地は100年前から当社の工場があった場所で、本社ビルを新築することになった際、地元自治体である品川区との協定によりなんらかの地域貢献施設の設置が検討された。郵便局や保育園などさまざまな案が検討されたが、容器に関するミュージアムの設置することとなり開設に至った。会社の受付近くのスペースを利用しており扉や受付はなく入場は無料である。

日本で唯一の容器に関するミュージアムであり、同業他社からもそのような施設を歓迎する声が聞かれ、資料収集などで協力を得ることができた。多くの容器メーカーは、カンやビンなどをそれぞれ製造していることが多いが、当社は、カン、ビン、プラスチック容器、レトルト容器などさまざまな種類の容器を製造しており、総合的な容器ミュージアムは自社のみならず他社にとっても容器の説明や容器自体の広報活動に役立つと認識されている。容器に関するマスコミの取材対応や、資料の提供などについて当ミュージアムにコンタクトがあったり、また、資料等を所蔵しない場合は当館から他社への問い合わせを行ったりと他社との連携を図っている。

展示内容は、自社産業を中心に扱っている。あくまでも容器の文化や技術を伝える場所であり、自社製品のPRとなるような手法はとっていない。

内容的には学校でものづくりを体験する小学校5年生をターゲットにしているが、老若男女、誰でも楽しめる内容となっている。近隣に住む人たちの散歩コースにもなっているようだ。

当館の基本コンセプトは、「容器は文化である」と設定している。展示構成は、

1. 人と容器のかかわり 役割や機能の進化、利用分野の広がり
2. 容器包装の役割 「まもる」「つかいやすく」「つたえる」という3つの大切な役割を紹介。素材やパッケージデザインなども紹介。
3. 容器包装 NOW！ 容器の技術や知恵、工夫など。
4. 環境 容器の分別などを学ぶ。
5. 循環する容器包装 作られ、使われ、分別回収されて、また新しく生まれ変わる容器包装のリサイクルを紹介。
6. 缶詰ラベルコレクション 明治時代からの代表的な缶詰ラベルをPCに取り込み枚展示。

容器産業全体に関する発信をしていくことを意識しており、業界認知度の向上、社員のアイデンティティ形成や社員教育にも活用する。しかし、容器は特定の商品を入れるものであり、当社が製造した容器を展示することは特定の商品を展示することにつながってしまうため、展示資料の選択は難しい面もある。

営業や PR に活用する意図はない。商品としての容器の陳列や商談の場としての専用のスペースは別途設けている。

本社ビル 1 階正面はガラス張りのため、外からも内部が見える構造である。100 年前、国内で最初に缶詰製造を機械化した際と同型の自動製缶機「インバーテッドボディメーカー」は、外部からも見える場所に展示している。同機は、国立科学博物館の「重要科学技術史資料」に登録されている。

### 資料 13 シチズン時計株式会社

施設名：シチズンミュージアム

日時：2019 年 8 月 5 日（月） 10:00-15:00

所在地：東京都西東京市田無町 6-1-12

当館は、シチズン時計株式会社創業 100 周年記念事業として 2016 年に本社工場内に設立した。施設の目的は、「日本を代表する精密機械加工技術を持つシチズンの歴史と技術力を社内外に発信する」ことであり、経営の歩み、事業展開、技術の変遷と開発の軌跡などを展示する。社員の、企業価値の認識、社員としての矜持、企業ブランド・企業価値の向上を目指すための施設である。時計博物館ではなく、企業のミュージアムという認識である。

館内の構成は、エントランスで当社紹介のビデオ視聴、当社の創立以来の 100 年の歴史と製品を示す 24m の壁面展示、当社技術の紹介、工房（レストアルーム）、多目的スペースである。現在の館長は、2019 年 4 月に着任した。当社は過去を振り返らない社風であるため資料の保存やその発信などは積極的に行ってこなかったが、ミュージアムができたことで会社の歴史、過去の製品等を振り返るよい機会になったと考えている。

当館は非公開施設である。したがって一般の方は受け入れておらず、対象者は、社員、グループ会社社員のほか、購買元や販売店、広告代理店などのビジネス上のパートナーなどである。マスコミの取材対応にも活用する。社員の家族が訪れて技術について学ぶ機会を提供したり、高額商品のユーザーを受け入れる日をもうけたりするなどの活動を行う。館のスタッフは 8 名で館長以下全員が社員である。

「社員一人一人がプレゼンター！」という考え方にに基づき、社員が自社のことをよく知り、経営の歩み、事業の展開や沿革など、自社の歴史を把握して企業価値の認識を高めシチズン

ブランドを向上させることを目指している。すべての社員が展示の説明ができるようになることを目指している。また、「市民に愛され親しまれるものづくり」「ものづくり＝シチズン魂（チャレンジ）」というテーマも含む。

当館は、時計博物館ではなく企業のミュージアムではあるが、その境目は難しいところがある。

常設展示（歴史展示／技術展示）と、企画展示で構成する。社内の技術陣との連携により、ものづくりのノウハウの継承をアーカイブとあわせて実現する。また、国内営業先での各種企画展等に歴代モデルを貸出、展示等を行っている。

歴史展示では、「シチズン魂で綴る伝統絵巻」として、長い壁面を使って創業以来の年表（社史）に写真、代表的な商品、販売物などを展示して歴史の流れを表現する（壁面の長さは 24m。1 日 24 時間と合わせている）。また、同社の創業期の 3 名のキーパーソンの写真と関連資料を展示している。

技術展示では、「社員一人一人が時計への思いを叶えるため、自由な社風が生み出した挑戦の足跡」を展示の基本姿勢としている。「メカ時計の基本」「クォーツの基本」「パラショック」「パラウォーター」「エコ・ドライブ技術」「電波技術」「表面処理技術」「チタン加工技術」などのシチズンの基本技術に対する訴求を行っている。

多目的スペースでは、会社の歴史的な内容に関する企画展を行ったり、ときには講師をまねいたりして、日々の活動に何らかの気づき、思考の広がりを与えられるような講演会などを行う。これも対象者は社員である。最近の講演会では、かつて「商品テスト」を行っていた月刊誌『暮らしの手帖』の担当者であった小樽（こぐれ）雅章氏を招き、当時の商品テストの様子などを語ってもらうなどの企画を実施した。また、技術展、デザイン展などの企画展も実施した。

多目的イベントホールエリアでは、各種の会議を始め、社内およびグループ関連の技術展・デザイン展・海外（拠点）商品説明会・バーゼル展示内覧会などに利用しているほか、社内パーティ会場（ミュージアムパーティ）としても利用が可能である。また、館内には、スイス・バーゼルで開かれる時計、宝飾時計、宝石などの世界的見本市である「バーゼルワールド」に出展した展示物がある。

館内には工房「レストアルーム」を設けた（2019 年 6 月開設）。ここでは、展示ならびに収蔵資料である時計を可能な限り動態保存するため修理や保全を行う。当館の資料としての時計は約 6500 本あり、常に動いているか動かせる状態にする予定である。社内および OB の技術者 3 名が勤務する。資料の動態展示だけではなく、社内において技術を継承する役割も担う。特に機械式時計は現在では技術者が少なくなっているため、レストアルームを通じて部品製造、組み立て、調整などの各段階での技術継承の場として機能させる目的もある。すべての資料を修理するわけではなく、例えば破損した資料の一部は、具体的に製品がどのような破損の仕方をするのかという情報を残すため、あえて修理を行わないものもある。当社の中期計画に、スマートウォッチと機械式時計の技術者養成が含まれているため、事業計

画に即した技術者養成の意味もある。また、ミュージアムに来場されたお客様に修理作業風景を見てもらい、シチズンの姿勢を感じてもらうことも想定している。

1876年に発行されたスイスの貴重な書籍など、書籍資料も所蔵しているほか、2017年には、国立科学博物館に協力して技術調査を行い、昔の時計の技術を紹介した本を制作した。

基本的には社員が自分の会社を説明できることを目的に作られており、資料のデータベースをもとにさまざまな活用ができるよう製品・資料をデータベース化して検索システムを整えている。

広報 IR の取材活動や、テレビの取材等にも対応している。また、小学生・中学生を対象として、多摩六都科学館との連携で時計の教室を実施した。

最近では内定者やインターンシップ体験者も受け入れるほか、オーナーズクラブのメンバー同士のコミュニケーションの場にもなっている。土曜日を使ってグループ会社の社員やその家族(子供たち)を招く活動も行っている。このような活動を展開すると一般の方の受け入れが視野に入ってくるが、実現するには体制の調整が必要である。将来的には検討もしているが、その実現には体制の整備が必要だと考えている。

#### 資料 14 アルプスアルパイン株式会社

施設名：アルプスアルパイン未来工房

日時：2019年8月19日(月) 13:00-15:00

所在地：東京都大田区雪谷大塚町 1-7

当館は、1998年、創業 50 周年事業として本社の近くにある研修センター内に設置されたが、本社の新築した 2012 年に本社 2 階に移設した。

非公開ではないが、会社の web サイトには、「沿革(あゆみ)」のページに「未来工房」という記載があるのみで、ミュージアム施設の存在を知らない一般の方からのアクセスは難しいと考えられる(「アルプスアルパイン未来工房」で検索すると施設のサイトにアクセスすることができる)。リクルートの学生や、総合学習などを目的とした地元の中高生などから見学の依頼があれば受け入れているが、一般の方を積極的に広く受け入れているという状態ではなく、実質的に非公開である。

対象者は、新入社員(新卒、中途採用含む)、海外の社員(出張などで東京を訪れた際に見学)のほか、顧客や商談相手、地域の人たちや社員の子供、株主総会時の株主の見学、当社 OB、その他の関係者等である。当初、本社 1 階に設置する案も検討されたが、すると一般の方も積極的に受け入れる体制が必要となり、最終的には 2 階に設置することとなった。

当社は、2019 年 1 月アルプス電気株式会社とアルパイン株式会社が経営統合して「アル

プスアルパイン株式会社」となったが、アルプス電気の時代から当社が製造してきた製品を年代順に展示している。また、当社の運動会など会社での活動の紙資料、映像資料、創業者の直筆資料などである。

当社は、部品メーカーであり、最終製品はほとんど提供していない。当社製品を搭載した最終製品だけを見れば、著名なメーカーの、誰もが知っているかまたは使用したことがあるものが数多くあるものの、「縁の下の力持ち」的な存在であり、それらの部品製造や組み立てを当社が行っていることはあまり知られていない。当館では、電気製品などの普及を支えた多くの部品を開発して社会や生活に貢献してきた歴史を示す。若い技術者が、実際に製品を見て自社の技術を知る場ともなっている。

製品等の資料は、研修センターにあった、創立 50 周年の時に集めたものも多い。当社は東北に工場があり、1 工場 1 製品を製造する体制をとっていた。それぞれの工場に留め置かれていたものを資料館の開設のために収集した。電子部品メーカーであるため、商品は比較的小さいものが小さく、多くのものが保存できるのが電子部品メーカーのミュージアムの特徴と言える。

現在では 2 年に 1 回、各工場に残すべき製品などの有無を聞き、収集している。工場で、実際に製品を作ってきた人たちの目利きを頼りに、技術的にブレイクスルーしたものや、現場の技術を伝えたいものなどを主に保存する。

特に若い社員、特に技術者にとっては、自分が今携わっている技術が、どのように作られ活用されて、さまざまな変遷を経て現在の技術になっているのかなどを感じ、学ぶことができる施設として重要だと考えている。

当社は部品メーカーであり、一般の多くの人が当社の製品を意識しないながらも 1 日に 20 回以上は使用して生活をしているといっても大げさではない。電子レンジ、テレビ、パソコン、通信機器、音響機器、車載機器、古くはテープレコーダー、カセットテープレコーダーのオートリバース機構、マイクロカセット、プリンターの機構やインクリボンなどである。電子レンジやステレオなどの機器のメモリやつまみの機構も数多く提供している。しかし、当社の製品が搭載されていることは顧客との契約により公表することができない。このような事情があるうえで、社員のモチベーションや矜持を維持、向上することもミュージアムの役割だと考えている。社員であっても、認知度や普及度の高い製品に自社の技術が使われていることを知らないこともあり、それらに見える形で触れることができる場は必要である。できれば、社会一般の認知も上げたいという希望はある。余談だが、当社と同様の部品メーカーが、自社製品が搭載されていることを謳ったコマーシャルを行ったことは当社にとって衝撃的であった。

2019 年 1 月に経営統合したアルパインは車載オーディオメーカーとして有名で、当社にはめずらしく B to C 事業であり、一般の方への訴求力は大きい。

部品開発は基礎的な技術が重要であるため、最終製品の隆興があっても基本的な技術は時を経て用途や製造方法、サイズを変えながらも、現在の機器に生かされている。そうした

ことが、展示を見て伝わってくる内容となっている。製造した部品だけではなく、生産技術の提供という観点も重要である。創業して間もない時期は、我々部品メーカーは、最終製品のメーカー(いわゆるセットメーカー)から、基本的な仕様をいただいて製品を製造していた。しかし、1957年に片岡勝太郎が米国視察で得た「部品メーカーも独自の技術を持たなくてはならない」という結論をもとに、独自の技術開発(要素技術)に力を入れ、当社の部品によって「より小型・薄型になる、より高機能になる、新しいことができる」など、提案型の製品開発を進めた。また、高品質の製品を安定的に、大量に生産するための生産技術にも力を入れてきた。

現在は、ビジネスの7割程度を車載製品が占めているが、車メーカーは4~5年先の自動車を現在開発しており、これに対して当社も独自の技術を駆使して、将来の自動車に必要な、ドライバーをはじめとして乗った人たちが快適に過ごせるような、ときに感動を覚えるような車内空間を実現する製品群を提案している。

未来工房では、実機を見ることで、例えば創業期の大きなスイッチがどんどん小さくなっていく、あるいはさまざまな用途へと広がっていく様などを目の当たりにし、技術(要素技術、製品開発、製造技術など)の変遷、進化を肌で感じることで、また昔の製品を見ることで、そこに込められた先人たちの工夫や知恵、努力を発見してほしい、というのが一番の目的である。

当社には、3000人から4000人が集まって行う運動会があった。1992年でいったんストップしたがまた少し持ち直し2006年に復活し2007年まで実施した。運動会の運営、プログラムやメダルのデザイン、賞品作り、会場整備などは、業者に委託せず手作りする企業風土がある。これは、“Work Hard, Play Hard, Study Hard”をモットーとする当社の、部品メーカーとしての矜持にもつながっている。また、記録映画も制作する。企画、制作、運営とすべて社内で手作りし、社員全員で盛り上げる「アルプスイズム」という伝統があり、それを伝える資料も展示している。

当社は、創業者片岡勝太郎が戦後一代で築き上げた事業である。勝太郎氏は部品メーカーの矜持として、自分が表に出たり名前を売ったりすることはなかったが、社員には文章などを通じてメッセージを伝えることには熱心であった。また、先輩社員たちは創業者をととても尊敬していた。

「アルプスアルパイン未来工房」という名称は、50周年の時にグループソングを作り社員から歌詞を募集したところ選ばれた歌の歌詞の中に「未来工房」という言葉があり、これが非常に良いと評価されたためにミュージアムの名称に使うこととしたという由来がある。  
(勝志館)

本社の近くには、「勝志館」という当社所有の施設がある。もともと創業者 片岡勝太郎の邸宅であり現在では勝太郎の人となりやアルプスイズムを象徴する物品、社内資料、歴代経営トップの社員へのメッセージなどを展示しつつ基本的にはマネージャー以上の研修に使用している。土地と建物は現在会社の所有である。一般には公開しておらず、一般の入館も

制限されている。

GPS がなかった往時のカーナビシステムは、印刷した地図を装填し現在位置を合わせる方式だった。車が移動して位置が変わると、車を止めて別の地図に差し替え、再び位置合わせをするというものだった。この製品は、高級車が 200 万円だった時代に 50 万円という価格であった。このようなエピソードは若手の技術者にも説明するようにしており、新しい技術がどのように製品へと具現化され、現在の開発につながっているか、現在のインフラがなかった時代にどのような工夫があったのかなど時代と技術の実感することができる。

## 資料 15 株式会社ニコン

施設名：ニコンミュージアム

日時：2019 年 8 月 23 日 13:00-16:00

所在地：東京都港区港南 2-15-3 品川インターシティ C 棟

当館は、現在の地に本社ビルを移転した際、創業 100 周年事業の一環として開設した。資料は、各工場(大井、熊谷、水戸)においてあったものから収集した。以前から製品等の展示をしたいという希望があり、展示スペースについての検討を行っていた。1 階受付の横に天井が高く比較的広い空間がありこの場所をミュージアムとした。

展示の内容は、ニコンの歴史、レンズの実験室、ニコンカメラやレンズの歴史、産業とニコン、バイオ・医療機器とニコンなどである。また、ニコンの 100 年を振り返る映像シアターを設置している。

当社初の 35 ミリ版オリジナルカメラである「ニコン I 型」から現在のミラーレスカメラまで約 500 点のカメラ、約 400 本のレンズのほか、「産業とニコン」のコーナーでは B to B 製品として IC、LSI 製造時の回路パターン印字に使用する「半導体露光装置」、液晶テレビやスマートフォンのディスプレイ製造を行う「FPD 露光装置」などを展示する。展示手法は、カメラやレンズなどの「モノが語る」ことを基本としており、年代や社会状況などの説明は最小限にした。資料は展示しているもののほかに、バックヤードや工場の保管スペースでの所蔵もある。ショールームとミュージアムの役割分担ということで、新製品などの展示は最小限にしている。

特徴的な資料は、音声ガイドでの解説も行っている。音声ガイドでは、代表的な製品や技術的、時代的にエポックな製品(アポロに積み込んだカメラなど)、会社としてアピールすべきと考える製品等を選択している。

「産業とニコン」のコーナーでは、産業分野で活躍する機器や技術の進歩を展示する。半

導体露光装置や FPD 露光装置、測定・検査機器のほか、測量機やエンコーダ<sup>13</sup>など B to B 事業の製品を紹介する。初期の半導体露光装置「NSR-1505G2A」は国立科学博物館による重要科学技術史資料に登録されている。また「バイオ・医療機器とニコン」の展示では、顕微鏡の進歩や、最先端の医療現場で活躍する製品などを紹介している。展示では、B to C 事業と B to B 事業のバランスを大事にしているが、B to B 製品は一般の方にはなじみがなく分かりにくい部分があるので、解説や説明にはさらに工夫が必要だと考えている。特に、B to B の製品には当社が初めて開発したものやニコン独自の技術が含まれているものが多いので、B to B 製品の見せ方は重要と考えている。

例えば、半導体の回路パターンを描くための「半導体露光装置用投影レンズ」というものがある。これは 1 ミリの間に 1 万本以上の線を引くことができる微細な回路の加工には欠かせない装置で、半導体の極小化が進んだキープポイントになる技術である。これを小学生等ジュニア向けに説明するために、「1 ミリの中に鉛筆で何本の線が引ける？」などと問いかけ、日常生活の感覚と比較できるような表現を工夫するなどしている。現在は点数の少ない測定器なども増やしていきたい。B to B の体験企画なども計画していきたい。

軍用光学機器は、戦艦に搭載されていた直径 1.5m の探照灯用反射鏡がある。戦後、当社の旧大井工場(品川区)に保管されていたものである。

来館者は、リクルートスーツ姿の人などはよく見かけるほか、外国人、写真学校や工業高校の学生などが熱心に見学している姿が見られる。写真を撮って熱心に記録している姿もよく見かける。当社には古くからの熱心なファンがおり、ニコンについてもカメラ等製品についても知識を持った人たちが一定数存在するので、その方たちが繰り返し来館し企画展にも必ず参加するといった様子が見られる。

小学生などの若年層に対しては、夏休みのイベントで工作教室を行っている。ナチュラリストの佐々木洋氏に指導を依頼し、当社製品の携帯型顕微鏡を使って野外観察活動を行ったり、写真家の方に指導していただき写真の撮り方教室を実施したりした。イベントは大変人気があり、すぐに定員に達してしまう。このような活動を通して将来のニコンファン作りを行う。またすでにニコンファンの方と、当社との接点となることのできる施設である。社員教育や中途採用の研修には必ず使用している。

運営は、コーポレート・コミュニケーション部(旧広報部)が担当している。資料は、展示会等の際に貸し出すこともある。展示会の担当者も、ニコンの歴史的な資料を展示して魅力的なブースを作りたいという希望があり、当館が資料を提供する。

上記のような活動を行いながらも、社内から、商品ではない古いものを展示していることなどから批判的な意見を聞くこともある。しかし、開館から 4 年間で 140,000 人の来館者があることから考えても、当館の存在は社会的にも一定程度認められていると認識してい

---

<sup>13</sup> 回転したり移動したりする機器・装置の、どれくらい移動したか(位置・変位)、どの方向に移動したか(動作方向)を測定する装置。

る。ミュージアムの存在に関して今後は社内認知を高めることも重要であると考えている。

当館は、自社技術の変遷などの調査、確認の場所でもある。例えば、カメラの露出計と絞り連動の進歩などは、現物を見ながら確認することでメカニズムの進歩が把握できる。現物がそろっているからこそ、リアリティをもって調査することが可能である。

実は、製品や資料などのアーカイブズをきちんと集めて整えておかなければいけないという意識は以前からあった。1992年に発刊した75年史を制作した際に資料等がそろっておらず収集に労力を要したことなどから、アーカイブズをきちんと残して後進の社員にも伝えていくことが必要だという認識が生まれた。当社はもともと日本発の総合光学機器メーカーで、歴史も古い。ニコンの歴史は日本の光学の歴史であるということからもミュージアムは必要であろう。現在は新規参入したカメラメーカーもあるが、歴史や歴史を物語る製品は当社ほど多いとは思わず、当社のミュージアムは存在価値があると考えている。

カメラ史の研究においても重要な面がある。ニコン製カメラのボディーに使われている黒い表面処理が頑丈ではがれにくいことはよく知られているが、それがどのような技術であるのか、その技術がどのように実現されていたのかは社内にも資料がなかった。しかし、ある研究者が米軍からの指定による仕様でカメラを製造したという事実を突き止めた、という逸話がある。このような歴史も社内、社外の人々のニコンに関する興味や関心を背景にして、知見を呼び起こす可能性もある。図面だけでは分からない情報を得ることができるのは技術者にとって重要なことである。

資料 16 アンケート用紙

企業博物館に関するアンケート 様式



1. 会社名をお書き下さい

\_\_\_\_\_

2. 御社の業種をおしえて下さい(あてはまるものに○をつけて下さい)(複数回答可)

(総務省日本産業分類より)

- |                          |                     |                            |              |
|--------------------------|---------------------|----------------------------|--------------|
| <b>A.農業、林業</b>           | <b>B.漁業</b>         | <b>C.鉱業、採石業、砂利採取業</b>      | <b>D.建設業</b> |
| <b>E.製造業</b>             |                     |                            |              |
| a.食料品製造業                 | m.窯業・土石製品製造業        |                            |              |
| b.飲料・たばこ・飼料製造業           | n.鉄鋼業               |                            |              |
| c.繊維工業                   | o.非鉄金属製造業           |                            |              |
| d.木材・木製品製造業(家具を除く)       | p.金属製品製造業           |                            |              |
| e.家具・装備品製造業              | q.はん用機械器具製造業        |                            |              |
| f.パルプ・紙・紙加工品製造業          | r.生産用機械器具製造業        |                            |              |
| g.印刷・同関連業                | s.業務用機械器具製造業        |                            |              |
| h.化学工業                   | t.電子部品・デバイス・電子回路製造業 |                            |              |
| i.石油製品・石炭製品製造業           | u.電気機械器具製造業         |                            |              |
| j.プラスチック製品製造業            | v.情報通信機械器具製造業       |                            |              |
| k.ゴム製品製造業                | w.輸送用機械器具製造業        |                            |              |
| l.なめし革・同製品・毛皮製造業         | x.その他の製造業           |                            |              |
| <b>F.電気・ガス・熱供給・水道業</b>   |                     | <b>N.生活関連サービス業、娯楽業</b>     |              |
| <b>G.情報通信業</b>           |                     | <b>O.教育、学習支援業</b>          |              |
| <b>H.運輸業、郵便業</b>         |                     | <b>P.医療、福祉</b>             |              |
| <b>I.卸売業、小売業</b>         |                     | <b>Q.複合サービス事業</b>          |              |
| <b>J.金融業、保険業</b>         |                     | <b>R.サービス業(他に分類されないもの)</b> |              |
| <b>K.不動産業、物品賃貸業</b>      |                     | <b>S.公務(他に分類されるものを除く)</b>  |              |
| <b>L.学術研究、専門・技術サービス業</b> |                     | <b>T.分類不能の産業</b>           |              |
| <b>M.宿泊業、飲食サービス業</b>     |                     | (具体的に )                    |              |

3. 企業博物館等の施設(歴史館、記念館、資料館、美術館、〇〇館、〇〇プラザ、〇〇センターなど)、一般の方々が訪問することができる展示施設やコミュニティスペースを運営していますか。

- a. はい      b. いいえ

「はい」の場合 2 ページからの 質問 5 へお進み下さい



8. 入館料を設定していますか。

- a. 無料      b. 有料

9. 展示の内容で当てはまるものに○をつけて下さい。(複数回答可)

- a. 自社(産業)の歴史
- b. 創業者の人物像
- c. 創業当時の製品
- d. 創業から現在までの代表的な製品
- e. 創業から現在までのすべての製品
- f. 現在販売している製品
- g. 自社製品以外の製品
- h. 自社(産業)のアーカイブズ(文書含む)
- i. 自社(産業)の業務紹介
- j. 自社(産業)の将来像や未来
- k. 体験による学びや遊び(アミューズメントなど)
- l. 科学館/技術館 (科学や技術の基礎など)
- m. その他 (具体的に\_\_\_\_\_)

10. 設立の理由をおしえて下さい。(複数回答可)

- a. 周年事業として(創業/創立\_\_\_\_\_周年)
- b. 経営上の必要から(理由\_\_\_\_\_)
- c. 資料等が集積されたため
- d. 企業の社会的責任として
- e. その他 (具体的に\_\_\_\_\_)

11. 施設の管理・運営は、どの機関が行っていますか。(複数回答可)

- a. 社内の部署 (担当部署 広報・CSR・その他\_\_\_\_\_)
- b. 公益法人など独立した組織 (組織の名称\_\_\_\_\_)
- c. 外部の機関に委託 (委託先 \_\_\_\_\_)
- d. その他 (具体的に\_\_\_\_\_)

12. 自社の業務に関する展示を行う非公開の (社員、顧客など限定的な来館者を対象とする)施設を保有していますか。

- a. はい      b. いいえ

13. 質問12で「はい」の場合、その施設を利用するのはどのような方々ですか。(複数回答可)
- a. 社員(内定者含む)
  - b. 取引先(顧客、納入会社、販売店など)
  - c. 社員の紹介がある方
  - d. 入社希望者
  - e. その他(具体的に )
14. 質問12で「はい」の場合、その施設の目的はなんですか。(複数回答可)
- a. 過去の製品等の保存
  - b. 研究・開発のため
  - c. 社員教育のため
  - d. 文化財として残すため
  - e. 営業活動のため
  - f. 人材採用のため
  - g. その他(具体的に )
15. 代表的な施設はリニューアルしたことがありますか。
- a.はい ( 回 年) b.いいえ
16. リニューアルの際、名称を変更しましたか。
- a.はい (その理由: )
- b.いいえ (以前の名称: )
17. リニューアルの際、施設の役割や目的を変更しましたか。
- a.はい (その理由: ) b.いいえ
18. 御社の企業博物館等施設のアピールポイントなどございましたら、ご自由にお書き下さい。

---

★お忙しいところ質問にお応えいただき、誠にありがとうございました★  
よろしければ、続くアンケートBにもお答え下さい。

御社が運営する企業博物館等の施設(歴史館、記念館、資料館、美術館、〇〇ミュージアム、〇〇館、〇〇プラザ、〇〇センターなど)、展示施設やコミュニティスペースについてお答え下さい。対象を関係者等に限定した一般に公開していない館も含みます。複数館を運営している場合は、もっとも代表的な施設(アンケートA 設問6で回答した施設)についてお答え下さい。

1. 年間のおおよその来館者数をおしえて下さい。

約 \_\_\_\_\_ 人( \_\_\_\_\_ 年度)

2. 施設はどのような方々をターゲットとしていますか。(複数回答可)

- |                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| a. とくにターゲットは設定していない | i. 顧客           |
| b. 未就学児             | j. 行政関係者        |
| c. 小学生              | k. 研究者          |
| d. 中学生              | l. 教育関係者        |
| e. 高校生              | m. 博物館関係者       |
| f. 大学生・大学院生等        | n. 校外学習など団体での利用 |
| g. 成人               | o. その他          |
| h. 業界他社で働く人         | (具体的に _____ )   |

3. 資料の収集を行っていますか。

- a. はい      b. いいえ

4. 現在の展示資料の他に、資料を保有していますか。

- a. はい      b. いいえ

5. 資料に関する調査・研究を行っていますか。

- a. はい      b. いいえ

6. 資料の研究をもとに、普及・教育活動を行っていますか。

- a. はい      b. いいえ

7. 活動報告を公開していますか。

- a. はい      b. いいえ

8. 学芸員を配置していますか。

- a. はい( \_\_\_\_\_ 名)      b. いいえ

9. 資料の収集・調査・研究などを行う専門部署がありますか。

- a. はい(          名)          b. いいえ

10. 9でa.はい と答えた場合、その部署名とスタッフの人数をおしえて下さい。

部署名 \_\_\_\_\_ スタッフ人数 \_\_\_\_\_ 名

11. 御社の博物館等施設の会社における役割はなんですか。(複数回答可)

- |                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| a. 自社史料の保存        | j. 社員や会社のアイデンティティの確立   |
| b. 社会教育・公共的役割     | k. 社員教育                |
| c. 博物館機能          | l. 社員の交流の場             |
| d. 技術的資料、製品、模型の保管 | m. イノベーション／アイデア創発      |
| e. 技術者教育(社外の方も含む) | n. CSR 活動              |
| f. 自社や製品の PR      | o. その他(具体的に          ) |
| g. 自社ブランド価値の向上    | p. 博物館施設と自社の事業との関連性は低い |
| h. 自社を含む業界認知度の向上  |                        |
| i. 新たなブランディング     |                        |

12. 企画展を開催していますか。

- a. はい          b. いいえ

13. 12で はい の場合 企画展の頻度はどれくらいですか。

- a. 12回以上／年          b. 6～11回／年          c. 3～5回／年          d. 2回／年  
e. 1回／年          f. 数年に1回          g. 不定期

14. 12で はい の場合 最近開催した企画展のテーマをおしえて下さい。

\_\_\_\_\_

15. ワークショップや講演会などのイベントを開催していますか。

- a. はい          b. いいえ

16. 15で はい の場合、最近行ったイベントのタイトルをおしえて下さい。

\_\_\_\_\_

17. 会社の業績により、博物館等施設の活動が影響を受けることはありますか。
- a. はい      b. いいえ
18. 17 で はい と答えた方に伺います。業績によって受ける影響はどのようなものですか。  
(複数回答可)
- a. 予算      b. 展示内容      c. ワークショップや講演会等の内容  
d. 休館等の検討      e. その他(具体的に )
19. 館内のスタッフはどのような方々ですか。(複数回答可)
- a. 社員      e. 一般のボランティア  
b. 元社員(雇用)      f. 運営会社に委託  
c. 元社員(ボランティア)      g. その他(具体的に )  
d. 一般から雇用
20. 館長はどのような方ですか。
- a. 社員 ( 専任 兼任 )  
b. 展示内容の分野の専門家  
c. 博物館に関する専門家  
d. その他(具体的に )
21. 館長の選任につきまして、条件等がございましたらお書き下さい。
22. その他、施設や活動の特徴、今後の展望などがありましたらご自由にお書き下さい。

★お忙しいところ質問に答えいただき、誠にありがとうございました★

## 資料 17 アンケート結果

### 設問 A-2 業種

|      |     |
|------|-----|
| 製造業  | 67社 |
| 非製造業 | 16社 |
| 合計   | 83社 |

設問 A-3 企業博物館等の（歴史館、記念館、資料館、美術館、〇〇館、〇〇プラザ、〇〇センターなど）、一般の方々が訪問することができる展示施設やコミュニティスペースを運営していますか。

|       |      |      |
|-------|------|------|
|       | あり   | なし   |
| 件数    | 83   | 194  |
| 割合(%) | 30.0 | 70.0 |

### 設問 A-4 今後企業博物館を設置する予定の有無

|       |               |
|-------|---------------|
|       | 施設を設置<br>する予定 |
| あり(%) | 22.6          |
| なし(%) | 77.4          |

### 設問 A-5 設置している施設の種類（複数回答）

|       |       |       |      |            |      |
|-------|-------|-------|------|------------|------|
|       | 自社の事業 | 自社の業界 | 美術館  | 科学館<br>技術館 | その他  |
| 件数    | 48    | 15    | 11   | 4          | 16   |
| 割合(%) | 57.8  | 18.1  | 13.3 | 4.8        | 19.3 |

### 設問 A-6 施設名、所在地、設立念、公開か非公開か

|       |      |     |
|-------|------|-----|
|       | 公開   | 非公開 |
| 件数    | 71   | 4   |
| 割合(%) | 94.7 | 5.3 |

設問 A-7 施設を設置している場所（複数回答）

|       | 本社敷地 | 本社以外敷地 | 自社以外 | その他 |
|-------|------|--------|------|-----|
| 件数    | 26   | 41     | 13   | 5   |
| 割合(%) | 31.3 | 49.4   | 15.7 | 6.0 |

設問 A-8 入館料の設定

|       | あり   | なし   |
|-------|------|------|
| 件数    | 31   | 59   |
| 割合(%) | 34.1 | 65.9 |

設問 A-9 展示の内容(複数回答)

|       | 自社の歴史     | 創業者の人物像     | 創業当時の製品    | 代表的な製品     | 創業から現在までの全ての製品 | 現在販売している製品 | 自社製品以外の製品 |
|-------|-----------|-------------|------------|------------|----------------|------------|-----------|
| 件数    | 59        | 24          | 26         | 38         | 1              | 23         | 16        |
| 割合(%) | 71.1      | 28.9        | 31.3       | 45.8       | 1.2            | 27.7       | 19.3      |
|       | 自社のアーカイブズ | 自社(産業)の業務紹介 | 自社(産業)の将来像 | 体験による学びや遊び | 科学館／技術館        | その他        |           |
| 件数    | 37        | 36          | 14         | 30         | 6              | 14         |           |
| 割合(%) | 44.6      | 43.4        | 16.9       | 36.1       | 7.2            | 16.9       |           |

設問 A-10 設立の理由（複数回答）

|       | 周年事業 | 経営上の理由 | 資料等が集積したため | 企業の社会的責任 | e.その他 |
|-------|------|--------|------------|----------|-------|
| 件数    | 21   | 14     | 24         | 38       | 22    |
| 割合(%) | 25.3 | 16.9   | 28.9       | 45.8     | 26.5  |

設問 A-11 施設を管理・運営する部署（複数回答）

|       | 社内の部署 | 公益法人など | 外部の機関に委託 | その他 |
|-------|-------|--------|----------|-----|
| 件数    | 66    | 7      | 9        | 8   |
| 割合(%) | 79.5  | 8.4    | 10.8     | 9.6 |

設問 A-12 非公開施設の有無

|       | あり   | なし   |
|-------|------|------|
| 件数    | 23   | 60   |
| 割合(%) | 27.7 | 72.3 |

設問 A-13 非公開施設の利用者（複数回答）

|       | 社員<br>(内定者含む) | 取引先  | 社員の紹介が<br>ある人 | 入社希望者 | その他  |
|-------|---------------|------|---------------|-------|------|
| 件数    | 18            | 16   | 10            | 8     | 4    |
| 割合(%) | 78.3          | 69.6 | 43.5          | 34.8  | 17.4 |

設問 A-14 非公開施設の目的（複数回答）

|       | 過去の製品の<br>保存 | 研究・開発<br>のため | 社員教育<br>のため | 文化財として<br>遺すため | 営業活動<br>のため | 人材採用<br>のため |
|-------|--------------|--------------|-------------|----------------|-------------|-------------|
| 件数    | 7            | 6            | 16          | 4              | 10          | 7           |
| 割合(%) | 30.4         | 26.1         | 69.6        | 17.4           | 43.5        | 30.4        |

設問 A-15～A-17 リニューアル実績／リニューアルの際の名称の変更／リニューアルの際の役割の変更

|       | リニューアル<br>の実績 | 名称の変更 | 役割の変更 |
|-------|---------------|-------|-------|
| あり(%) | 35.4          | 14.6  | 11.1  |
| なし(%) | 64.6          | 85.4  | 88.9  |

設問 B-2 施設の対象者（複数回答）

|       | 設定してい<br>ない | 未就学児  | 小学生  | 中学生   | 高校生        | 大学生・<br>大学院生 | 成人   | 業界他社で<br>働く人 |
|-------|-------------|-------|------|-------|------------|--------------|------|--------------|
| 件数    | 27          | 6     | 23   | 15    | 13         | 20           | 24   | 15           |
| 割合(%) | 32.5        | 7.2   | 27.7 | 18.1  | 15.7       | 24.1         | 28.9 | 18.1         |
|       | 顧客          | 行政関係者 | 研究者  | 教育関係者 | 博物館<br>関係者 | 校外学習<br>など団体 | その他  |              |
| 件数    | 31          | 9     | 12   | 13    | 6          | 20           | 13   |              |
| 割合(%) | 37.3        | 10.8  | 14.5 | 15.7  | 7.2        | 24.1         | 15.7 |              |

設問 B-3～B-9 資料の収集／展示以外の資料の保有／資料の調査・研究／研究を元にする教育活動／活動報告の公開／学芸員の有無／資料の収集・研究の専門部署の有無

|       | 資料の収集の有無 | 展示以外の資料の保有 | 資料の調査・研究の有無 | 研究を元にする教育活動 | 活動報告の公開 | 学芸員の有無 | 資料収集・研究の専門部署の有無 |
|-------|----------|------------|-------------|-------------|---------|--------|-----------------|
| あり(%) | 54.9     | 71.8       | 37.7        | 34.3        | 18.3    | 21.1   | 20.8            |
| なし(%) | 45.1     | 28.2       | 62.3        | 65.7        | 81.7    | 78.9   | 79.2            |

設問 B-11 施設の役割(機能) (複数回答)

|       | 自社史料の保存  | 社会教育・公共的役割 | 博物館機能            | 技術的史料・製品の保管 | 技術者教育(社外含む) | 自社や製品のPR       | 自社ブランド向上 |
|-------|----------|------------|------------------|-------------|-------------|----------------|----------|
| 件数    | 36       | 29         | 24               | 24          | 11          | 28             | 35       |
| 割合(%) | 43.4     | 34.9       | 28.9             | 28.9        | 13.3        | 33.7           | 42.2     |
|       | 業界認知度の向上 | 新たなブランディング | 社員や会社のアイデンティティ形成 | 社員教育        | 社員交流の場      | イノベーション・アイデア創発 | CSR活動    |
| 件数    | 27       | 4          | 34               | 32          | 3           | 8              | 26       |
| 割合(%) | 32.5     | 4.8        | 41.0             | 38.6        | 3.6         | 9.6            | 31.3     |

設問 B-12 企画展の開催

|       | あり   | なし   |
|-------|------|------|
| 件数    | 32   | 41   |
| 割合(%) | 43.8 | 56.2 |

設問 B-13 企画展の頻度

|       | 12回以上/年 | 6～11回/年 | 3～5年/年 | 2回/年 | 1回/年 | 1回/数年 | 不定期 |
|-------|---------|---------|--------|------|------|-------|-----|
| 件数    | 1       | 3       | 12     | 7    | 6    | 1     | 2   |
| 割合(%) | 3.1     | 9.4     | 37.5   | 21.9 | 18.8 | 3.1   | 6.3 |

設問 B-14 最近の企画展のテーマ

| 施設名              | 最近の企画展                                   |
|------------------|------------------------------------------|
| アサヒビール大山崎山荘美術館   | 「櫛・かんざしとおしゃれ展」                           |
| 山武記念館            | アズビル山武フレンドリー21周年記念展示                     |
| 鶏声磯ヶ谷美術館         | 珍しい花瓶                                    |
| 松山酒ミュージアム・地酒や華の蔵 | 地元作家の作品展示                                |
| タオル美術館ICHIHIRO   | スノーピータオルアート展                             |
| カワサキワールド         | カワサキモーターフェア                              |
| 古賀政男記念館          | 日本の歌巡り 三重・滋賀                             |
| 沢の鶴資料館           | 陶展                                       |
| 松坂屋史料室           | 平安時代の松坂屋のあゆみ                             |
| 伊方ビジターズハウス       | 工作教室やおやつ作り、地元の方の趣味、サークル活動の展示など           |
| シチズンミュージアム       | 100周年記念特別展「新しい道を拓くー中嶋与三郎の熱意ー」            |
| 招き猫ミュージアム        | 張り子の招き猫～養蚕の守り神～                          |
| 聚心庵              | 塚本さとと下田歌子                                |
| リニア鉄道館           | 東海道新幹線の進化から100系新幹線のデビューと果たした役割           |
| 東京和晒創造館          | お年賀手ぬぐい                                  |
| 容器文化ミュージアム       | 新しい容器、ちょっと未来の容器                          |
| 印刷博物館            | 天文学と印刷                                   |
| 森の美術館IN雲仙        | 黄壁展 江戸期の書画展、明治～昭和の雲仙店、来舶清人の書画展           |
| 京都鉄道博物館          | 観光、旅行                                    |
| 白山工房(牛首紬織りの資料館)  | 1白山麓に関係するもの                              |
| 証券史料ホール          | 証券市場の歴史展                                 |
| 日本郵船歴史博物館        | 開館25周年記念 生々流転～二歩入船歴史博物館の歩み               |
| あすたむらんど徳島こども科学館  | サウンドオブサイエンス(音の不思議、楽器のひみつ)                |
| 長谷工マンションミュージアム   | 学生向けに12年間開催している「長谷工 住まいのデザインコンペティション」作品展 |
| ボクネン美術館          | 「生命の息吹」地球の祭り                             |
| ホンダコレクションホール     | DREAM B751誕生51年 特別展示                     |
| 星と森の詩美術館         | 地元作家2名の追悼展(油絵、染め絵など)                     |
| 楠苑(ふりかけ資料館)      | 追悼展                                      |
| 歯ART美術館          | 縄文 志渡焼き森のギャラリー / 石鎚三浦聖写真展                |

設問 B-15 ワークショップや講演会などイベントの開催

|       | あり   | なし   |
|-------|------|------|
| 件数    | 28   | 55   |
| 割合(%) | 33.7 | 66.3 |

設問 B-16 最近行ったイベントのテーマ

| 施設名              | ワークショップや講演会などのイベント名                             |
|------------------|-------------------------------------------------|
| アサヒビール大山崎山荘美術館   | 黒髪的美しさと櫛・かんざし                                   |
| タオル美術館ICHIHIRO   | キャシー中嶋ギャラリートーク、キルト教室など                          |
| カワサキワールド         | リブロック ものづくりフェスタ inカワサキワールド                      |
| KYB史料館           | つくって学ぼうショベルカー 油圧の不思議(神奈川県サイエンスサマーの一環)           |
| CTIヒストリアム        | 博物館と関係なく実施。インフラをとことん楽しむ方法                       |
| 木材合板博物館          | ワンコイン工作教育 小学生向け                                 |
| シチズンミュージアム       | 100周年記念特別講演「山崎亀吉と中嶋与三郎」 法政大学教授長谷川直哉             |
| 成和ネクタイ研究所・「機」資料館 | 「tie」この場所でネクタイを作ろう                              |
| ダスキンミュージアム       | めざせおそうじマスター<br>ミスドファンミーティング                     |
| 聚心庵              | 東雲会に寄せて                                         |
| リニア鉄道館           | 春休みWS 和紙で作るミサンガ                                 |
| 東京和晒創造館          | 手ぬぐい染め体験教室                                      |
| 容器文化ミュージアム       | 夏休みイベント                                         |
| 印刷博物館            | 講演会「天文学者の占星術」「天文学の文体」「星空ポイント解説と天体観望会(協力 国立天文台)」 |
| 京都鉄道博物館          | 貨物列車成就院および車掌車の紹介                                |
| 白山工房(牛首細織りの資料館)  | 工藝zoo                                           |
| ニッシャ印刷歴史館        | 初めての型染め                                         |
| JAL工場見学スカイミュージアム | soraエコ教室 STEAM SCHOOL                           |
| 証券史料ホール          | 大学教授、准教授などによる歴史講演会                              |
| 日本郵船歴史博物館        | 講演会「企業は博物館をもつこと～印刷博物館の設立と運営」                    |
| あすたむらんど徳島こども科学館  | 恐竜ツアーズ、屋内サイエンスショー、すくすくあすたむ親子で一緒に遊ぼう！学ぼう！        |
| ホンダコレクションホール     | DREAM B751誕生51年 特別展示                            |
| 星と森の詩美術館         | 「巖さん、準二さんを語る会」                                  |
| 歯ART美術館          | レザークラフトワークショップ                                  |

設問 B-17 会社の業績による施設への影響

|       | あり   | なし   |
|-------|------|------|
| 件数    | 15   | 56   |
| 割合(%) | 21.1 | 78.9 |

設問 B-18 経営の影響を受ける内容（複数回答）

|    | 予算   | 展示内容 | WSや講演<br>会の内容 | 休館等の<br>検討 |
|----|------|------|---------------|------------|
| あり | 64.7 | 23.5 | 29.4          | 29.4       |
| なし | 35.3 | 76.5 | 70.6          | 70.6       |

設問 B-19 スタッフの属性（複数回答）

|       | 社員   | 元社員<br>(雇用) | 元社員(ボラ<br>ンティア) | 一般から<br>雇用 | 一般のボラ<br>ンティア | 運営会社に<br>委託 | その他 |
|-------|------|-------------|-----------------|------------|---------------|-------------|-----|
| 件数    | 47   | 9           | 1               | 11         | 2             | 11          | 7   |
| 割合(%) | 56.6 | 10.8        | 1.2             | 13.3       | 2.4           | 13.3        | 8.4 |

設問 B-20 館長の来歴（複数回答）

|       | 社員(専任<br>兼任) | 扱い分野の<br>専門家 | 博物館の専<br>門家 | その他  |
|-------|--------------|--------------|-------------|------|
| 件数    | 16           | 4            | 2           | 20   |
| 割合(%) | 38.1         | 9.5          | 4.8         | 47.6 |