

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—

Analysis on Basic Characteristics in Corporate Museum

平井 宏典

Hironori HIRAI

概要

本稿は、企業ミュージアムにおける基本的性質の分析に資するフレームワークの構築を目的とした研究である。企業ミュージアムの設立は、企業社会責任の観点から公益に資する目的に加え、その経営において企業の意思が反映されているという特徴を有している。このことから、公益性を前提とした博物館学における既存の館種の分類では企業ミュージアムの特質を適切に捉えることが困難であると考えられる。

このような状況を踏まえ、本研究では企業ミュージアムの特質を適切に反映するために縦軸に事業の関係性、横軸に機能の充実度という2つの軸による分析フレームワークを構築した。事業の関係性とは企業ミュージアムにおける企業の意思を反映する軸であり、機能の充実度は博物館機能にどれほどの重点を置いているかを示す軸である。このフレームワークにより企業ミュージアムの基本的性質として殿堂型、事業志向型、機能志向型、シナジー志向型の4つの類型を見出すことができた。

キーワード：基本的性質、殿堂型、事業志向型、機能志向型、シナジー志向型

Abstract

This research paper focuses on building a theoretical framework and to analyze the basic characteristics of Corporate Museum. The nature of building a Corporate Museum has two meanings: Corporate Society Responsibility and reflection of the company's business policy. From this point of view, categorizing Corporate Museum like other General Museums should be segregated.

To characterize Corporate Museum, I have made a diagram, setting the vertical line as "relevancy to the business" and the transverse line as "fulfilling of function". "Relevancy to the business" points out the company's business policy and "fulfilling of function" points out how it functions as a "Museum". Four elements has been discovered from this framework; Edifice, Business-Oriented, Functional-Oriented, and Co-Creation-Oriented,

which consists the basic characteristic of Corporate Museum.

Keywords: Basic Characteristics, Edifice, Business Oriented, Function Oriented, Synergy Oriented

目次

1. はじめに
2. 企業ミュージアムの定義の整理
 - 2.1 先行研究における企業ミュージアム像
 - 2.2 企業ミュージアムの定義
 - 2.3 ミュージアムと企業における双方の変化
3. 企業ミュージアムの類型分析
 - 3.1 基本的性質を規定する2つの軸
 - 3.2 事業－機能マトリックスによる分析
 - 3.3 各類型に共通する企業の意思の重要性
4. おわりに

1. はじめに

日本のミュージアムは、その歴史的経緯から大多数を公立館が占め、設置主体が企業などの私立館は少数派となっている。しかし、近年ではCSRの文脈において企業が社会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おり、企業ミュージアムは公立館と同様の役割を果たしている。このように、企業ミュージアムの存在感が増す一方で、ミュージアム・マネジメントにおける企業ミュージアムを対象とした研究の蓄積はいまだ少ない。

企業ミュージアムは既存の博物館学にて規定される公立館とは異なり、博物館法などの制約を受けず、比較的自由的な環境下で経営することが可能である。このことから、企業ミュージアムは公立館とは根本的に異なる基本的性質を有している。本研究は、第一に研究対象である企業ミュージアムを適切に捉えるために、先行研究における企業ミュージアムの定義を概観し、その特質の抽出を試みる。第二に、その特質を整理した上で、企業ミュージアムを「事業の関連性」と「機能の充実度」の2軸によって類型化し、企業ミュージアムの基本的性質を分析するフレームワークの構築に努める。

2. 企業ミュージアムの定義の整理

2.1 先行研究における企業ミュージアム像

従来、ミュージアム・マネジメントの研究において「企業」という枠組みを設定する場合、「企業博物館」と表記し、「博物館」を中心に論じられることが一般的であった。日本におけるミュージアム・マネジメント研究の第一人者であり、元 UCC コーヒー博物館館長の諸岡は、企業ミュージアムを①企業が設立したもの、②企業の生業にかかわる資料を保存し、展示し、公開しているもの、③積極的に地域社会の文化開発に貢献しているものと定義している。諸岡はギャラリー、美術館、イベントホール、ショールーム、PR センターなどの文化施設も企業博物館の枠組みで論じており、この3つの要件すべてを満たす必要があるものとして提示しているわけではない。公立ミュージアムとの差異を論じる上で、「設置主体が企業である」という根本的な要件として①は欠かすことができないが、ギャラリーやイベントホールなども含め論じていることから②を満たしているかどうかについては柔軟な見解を示していると考えられる（諸岡，1997，p.5）。

また、諸岡は、日本の博物館の歴史的経緯や制度は公立館を中心とした思想であり、企業博物館は従来の文脈とは異なる独自のスタンスを持つ組織であると言及している。そして、企業博物館の社会的意義を主張すると同時に、そ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，1995，pp.29-35）。

星合は企業博物館を「自社の歴史とその背景の保存と、企業理念の理解のために、企業（またはその業界）が設立した博物館」とし、換言すると「企業のことが分かる博物館」と定義している。さらに、企業博物館は便宜上「史料館」「歴史館」「技術館」「啓蒙館」「産業館」の5つに分類できるとし、企業が設立した美術館などは含まないとしている（星合，2004，pp.60-61）。この分類の主眼は、いかに企業を知ることができるかという問いに対して、どのようなコレクションと展示・教育普及活動でアプローチするのかに置かれていると考えられる。

また、星合は「企業博物館」を「企業が設立した博物館」ではなく「企業についての博物館」であるとしている。その理由として、①企業が設立した博物館という定義では国公立以外の大抵の館が該当すること、それらの館は②館種による区分はあるが「企業そのものの中身が分かる館」という分類がなかったことの2点を挙げている¹。前者については、分類の主眼が設置主体の公共性を尺度としていることから、企業博物館が国公立以外の私立館に含まれることは妥当であると考えられる。

渡邊は、星合の定義を引用しつつも「産業博物館」という言葉を併記し、歴史的推移からわが国の発展に大きく寄与した産業技術の「継承」を企業博物館の重要な意義としている（渡邊，2007，pp.47-48）。森も、星合と渡邊と同様に、企業の本業との関係性を重視

した「博物館」を強く意識するものと定義しており、一般的に「企業博物館」という時には美術館は含まれないと指摘している（森，1996，p.41）。

上述のように、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。従来の企業ミュージアム像においてはこの2つの定義もしくは捉え方が混同して議論されることが少なくなかったといえる。

2.2 企業ミュージアムの定義

前節で提示した2つの定義が混合して議論されてしまう背景には「博物館」という言葉の多様性にあると考えられる。日本の博物館法によれば、「博物館」という言葉は様々な館種が包含される多様性を有した社会教育施設と定義されている²。博物館法の定義の通りに解釈すれば、館種を限定することのできる語句の追記や特定の館を示さない場合の「博物館」という記述は総称としての博物館であり、様々な館種を包含するものであると考えられる。しかし、一般的にはこのような理解が浸透しているわけではなく、通常「博物館」と記述した場合は総称としてではなく館種としての博物館を想起する危惧がある。

本稿における研究対象である「企業博物館」とは、博物館法の定義に則り、総称としての博物館とする。記述の際は、上述の危惧を避けるため「ミュージアム」という表記で統一する。本稿におけるこれまでの記述においても総称としての意味で「ミュージアム」、美術館や科学館との差別化という意味で「博物館」という形をとっている。

企業ミュージアムの定義において、「ミュージアム」は博物館法を根拠として「多様な館種を包含する総称としての博物館」としたが「企業」の部分についてはどのように捉えるかという問題が残されている。この問題は前節における先行研究の所論にて考察したように、「企業が設立した」とする広義の定義と「企業のことが分かる」とする生業と密接不可分な狭義の定義の2つに分けられる。まず後者の定義を採用した場合、当該企業のことが分からない館は設置主体が企業であっても「企業博物館」という範疇に含めないのかという根本的な問題が存在する。このことは星合や森が除外した美術館のみに関係する話ではなく、比較的民営が多い水族館などをどのように分類するのかという疑問が残る。

また、企業とミュージアムの資本関係および意思決定についても留意する必要がある。企業ミュージアムは企業内の特定の部署が経営にあたる直営のケースと、ミュージアムの経営を専門におこなう機関として財団法人を設立するケースが存在する。特に財団法人のケースでは、設置主体の企業から運営費としての寄付を受けず資本的に独立して経営することもある。この場合、資本関係がないことから意思決定において設置主体の干渉を受けずに高い独立性が担保される。つまり、高い独立性を有した財団法人の場合、ミュージアムの経営において企業との関係性は希薄であり、設置主体が企業であっても「企業ミュー

ジウム」と分類する意義は見いだせない。

これらのことから、本稿における「企業ミュージアム」の定義は、「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」とする。この定義を企業ミュージアムの出発地点として、その基本的性質という観点から類型化することを本研究の目的とする。星合らの限定的な定義がある中で、あえて対象を拡大した上での類型化を目的としたのは企業ミュージアムが「企業」と「ミュージアム」という2つの特質を有しており、その双方において近年大きな変化がみられたことに起因する。

2.3 ミュージアムと企業の双方における変化

近年、企業ミュージアムの文脈における「企業」と「ミュージアム」の双方にみられた大きな変化とは、前者を「CSRにおけるメセナ活動の一般化」、後者を「ミュージアムの多様性の拡大」とすることができる。

(1) CSRにおけるメセナ活動の一般化

企業ミュージアムは主として企業社会責任論（Corporate Social Responsibility：CSR）の文脈で論じられることが多い。CSRはその理論的な生成期における是非論を越え、現在では企業経営の一翼を担う重要な概念だといえる。中村はCSRを「企業倫理に根ざしたものであり、すべての企業活動において法的責任を果たすだけでなく、併せて経済的責任、制度的責任、自由裁量的責任（社会貢献）をも果たすことにより、よき企業市民を目指す活動であり概念」と定義している（中村，2008，p.179）。また、水尾はCSRを企業倫理との関係で説明している。企業倫理は、企業の内なる方向として予防倫理の領域を司り、企業社会責任は社外のステークホルダーに対する責任と義務という企業外へのベクトルの強い企業行動であり積極倫理に基づく活動であると指摘している。このような社外のステークホルダーに対する積極的な関与は「啓発的自己利益」の概念に基づいている。この概念は、社会貢献活動は単純な慈善活動や博愛主義的倫理観ではなく、長期にわたる利益の源泉となるものであり、他者の利益尊重が自己利益の促進につながるものである（水尾，2003，pp.38-45）。つまり、企業の積極的な社会貢献活動は啓発的自己利益の観点から新しい企業価値の源泉になると考えられる³。このように、社会貢献活動とは、利益の余剰分をその活動に充当するという受動的な取組ではなく、現在ではより積極性をもった公共的な投資活動として理解することができる。

図1は1991年から2009年までのメセナ活動の推移を纏めたものである。企業の慈善事業は景気の動向に左右されやすいという認識が一般的であると考えられるが、実際は一社当たりの平均メセナ活動費総計の減少や各項目における一定の浮き沈みはあっても活動費総額合計は微増となっている。

バブル経済が崩壊した1991年から2009年までの約20年の間には、失われた10年と

形容される平成不況をはじめ、1995年の阪神淡路大震災、1997年のアジア通貨危機、2007年の新潟県中越沖地震、2008年のリーマンショックといった自然災害や経済危機が起きている。このような環境下でもメセナ活動費の総額が微増傾向にあるのは、CSRの文脈において社会貢献活動を実施することは特別なことではなく、一般的なことであるという認識が広まったからであると考えられる。

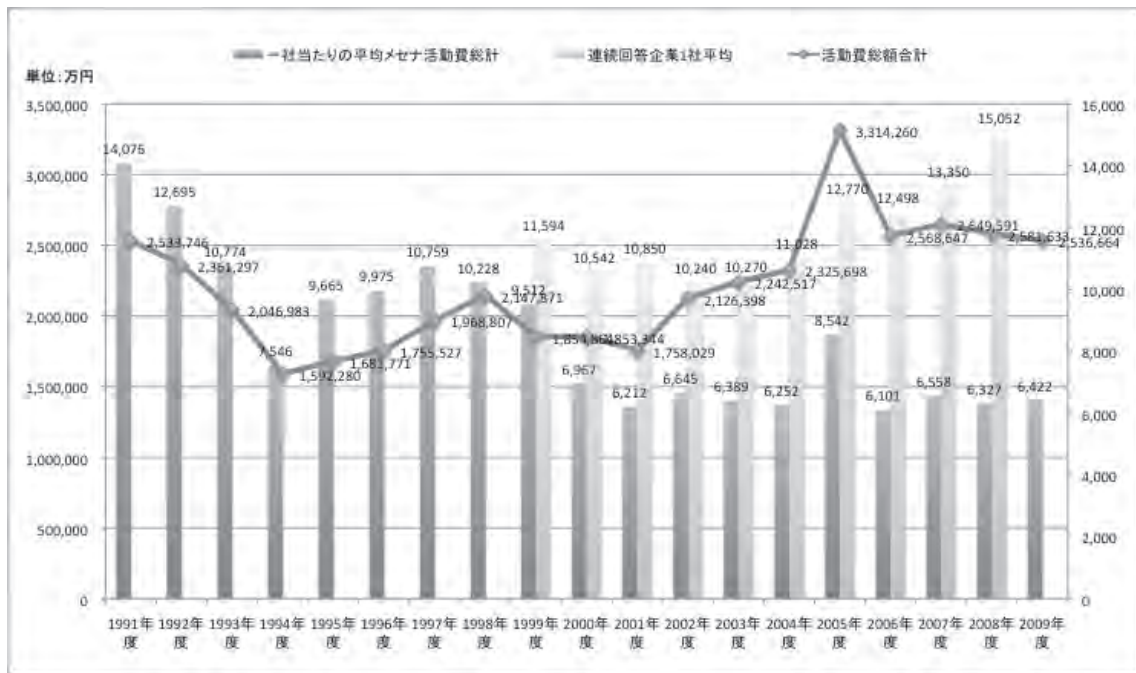


図1 メセナ活動の推移

出典：企業メセナ協議会（2004）p.161を基に筆者加筆修正
2001年度以降のデータについては企業メセナ協議会「メセナの動向」を参照（参考資料に記載）

(2) ミュージアムの多様性の拡大

企業ミュージアムの設立・経営は設置主体である企業の理念・文化・戦略など様々な要因が関係する。また、私立館である企業ミュージアムは制度に縛られることもなく、公立館と比較して自由な経営環境下にあるといえる。このことから、企業ミュージアムは既存の博物館学の枠組みの中で論じられることが困難な場合も少なからず存在する。例として星合の「企業博物館」の定義にみられた5つの分類が挙げられる。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館とは異なる企業ミュージアムには適していないと考えられる。同様の主張として、千地と木下は「資料館（史料館）と歴史館を区別することは困難だと思われ、企業が経営する動物園・水族館・植物園などの生き物系が抜け落ちている。啓蒙館という名称もどうかと思う」という指摘が挙げられる。

また、企業ミュージアムではなく「企業博物館」という文脈の定義において美術館が除

外される傾向についても疑問が残る。この定義は「企業のことが分かる博物館」という視点が強調されているが、企業が設立した美術館にもそのような視点は存在している。

2005年、三井文庫別館の日本橋移転により開業した三井記念美術館は、三井不動産を中心として公益財団法人三井文庫が経営している企業ミュージアムである。日本橋移転の経緯は、三井グループ創業の地である日本橋再生計画の一環として着手された事業であり、社会貢献事業としての位置付けだけではなく、長期的なまちづくりにおける中核施設としての位置付けも有している（大室，2010，pp.177-189）。

三井記念美術館と同様に、2010年に開館した三菱一号館美術館も三菱の丸の内再構築プロジェクトの一環として整備された企業ミュージアムであり、三菱地所による大手町・丸の内・有楽町（大丸有）エリアのまちづくりにおける中核施設のひとつとして位置付けられる⁴。これらの美術館の設立経緯から、土地・都市開発といった事業を展開する企業では美術館をはじめとする文化芸術施設は当該地域の魅力向上やブランド創成の役割を担う重要な存在であると考えられる。つまり、美術館であっても本業と関連性がある（企業のことが分かる）と考えられるケースも存在するといえる。

このことは、既存の博物館学でもインスタレーションを中心とする現代アートの多様性やICT技術の発達などから館種の区分や活動の分類を明確に規定することが困難なケースが稀にみられる。さらに、エコミュージアムといった新たな博物館の形態やコレクション機能が欠落し展示に特化した博物館の誕生などにより、ミュージアム自体も大きく変化しているという背景がある。

上記のことから、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の中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企業ミュージアムを分析する必要があると考えられる。

3. 企業ミュージアムの類型分析

3.1 基本的性質を規定する2つの軸

上山・稲葉はミュージアムの業種特性として①装置産業、②流行依存産業、③メディア産業、④公共サービスの4つを挙げ、これらの特性が複合的に作用することで、ミュージアムは経営の困難性が高いと指摘している（上山・稲葉，2004，pp.137-142）。この業種特性については、さらなる考察が必要であるが、少なくともミュージアムの設立には巨額の設備投資が必要な上、コレクションの保管やセキュリティの関係から固定費も高い。しかし、主たる収入源のひとつである入場料は博物館法の規定としては原則無料となっている。実際には施設維持の観点から入場料を徴収することが許されているが公益性の観点から安価に設定されているのが実情であり、費用対効果の面から単館収支で利益を創出す

ることは極めて困難な状況にある⁵。この点のみをとっても経営の困難性が高い業種であると考えられる。

企業ミュージアムが公益性を担保しつつ安定的な経営を実現する施設となるには、上記のような特質を踏まえた上で、自館の使命や事業目標に即した戦略を策定することが重要となる。前述のように、本稿では「企業」と「ミュージアム」の双方における変化から狭義に論じられることもあった企業ミュージアムを「設置主体が企業であ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。この最も広義だと考えられる定義を出発点として、企業ミュージアムを複眼的に分析することで、その類型化を図り、戦略の策定に資する基本的性質を明らかにする。その分析における複眼的な視点とは「企業」と「ミュージアム」の双方にみられる変化に基づき、以下の2つの軸を設定する。

(1) 事業の関係性

狭義の「企業博物館」の定義における重要な視点は「企業のことが分かる博物館」であり、企業の生業との関係性が強いミュージアムに限定していた。公立館との差異を強調する上で、「企業」の部分に焦点を当てることは第一義として当然の帰結であるともいえる。しかし、本稿の定義では館種を問わず幅広く博物館を捉えることから、必ずしも生業との関係性が高いミュージアムのみではない。例えば、印象派と20世紀絵画を中心とするブリヂストン美術館、フランス印象派やエコール・ド・パリなどの西洋絵画を中心とするポーラ美術館などは極めてメセナ活動としての色合いが強く、生業との関係性は弱いと考えられる。

このように、「企業」という観点から、設置主体である企業との関係性を考察する際、当該企業の事業活動と必ずしも関係を有するとは限らない⁶。企業がミュージアムを社業のアーカイブもしくはPR施設と捉えている場合には事業の関係性は強く、社会貢献活動（メセナ活動）の一環として文化事業を営んでいる場合には事業の関係性は弱いといえる。

この「事業の関係性」という軸は、事業の関係性が強いことが企業ミュージアムとしての正当性を有しているという視点ではなく、どのような企業の意思の下に企業ミュージアムを経営しているのかを判断する尺度であるといえる。

(2) 機能の充実度

企業ミュージアムは既存の博物館学における館種の分類が適用できるケースが多いが、稀にその分類が困難なケースも存在している。例えば、トヨタテクノミュージアム産業技術記念館の場合、社業を紹介する歴史館なのか、自動車産業を幅広く扱う産業館なのか、それとも科学技術を紹介する科学館なのか、明確に分類することが困難である。企業ミュージアムにとって重要なことは、既存の館種に当てはめることではなく、当該施設が「ミュージアムとして経営されているのか」どうかであると考えられる。

企業にとってミュージアムがPR施設の延長線上として経営されているのであれば、専

門部署は広報関連となるケースが多い。さらに、収蔵資料の収集・保管や展示について専門技術を必要としないのであれば、学芸員や特殊な設備を揃えることなく、当該企業が有する資源で経営することができる。つまり、「機能の充実度」という軸は、当該施設がミュージアムとしての専門性を必要としているかどうかを判断する尺度であり、その専門性とは「博物館機能」をどの程度まで展開するのかがである。この博物館機能とは、本稿では①コレクション（収集・保管）、②リサーチ（調査研究）、③コミュニケーション（展示・教育）の3点を指す⁷。3つの機能はミュージアム特有のものとして高い専門性が求められ、その担い手（専門家）として学芸員が必要となる。つまり、企業ミュージアムが社業や製品・サービスを紹介するだけであるならば自社の資源を活用することで経営できるが、美術品などのコレクションを扱う場合は学芸員や専門的な設備が必要となり社外から資源を調達する必要性が生じる。

この「機能の充実度」という軸は、博物館機能の観点から、当該施設がミュージアムとしての特質をどこまで有しているかを判断する尺度となる。機能の充実度が低い場合は事業活動の延長線上として社内資源の範疇における経営を可能とし、機能の充実度が高い場合はミュージアム特有の資源が求められ「博物館」としての色合いが強いものとなる。

3.2 事業－機能マトリックスによる分析

前述の「事業の関係性」と「機能の充実度」の2つの軸を組み合わせたフレームワークが図2である。



図2 事業－機能マトリックス

出典：筆者作成

縦軸に事業の関係性をとり、横軸に機能の充実度をとりマトリックスを構築することで、企業ミュージアムを4つの類型に分類することができる。この分類は、企業ミュージアムを2つの軸から設置主体である企業がその経営に対してどのような志向性を有しているのかを明らかにするものである。ここで示される志向性とは企業ミュージアムの最も基本的性質を規定するものである。企業ミュージアムはこの分類における基本的性質を根本として戦略立案を行なう必要性があると考えられる。

(1) 殿堂型

殿堂型の多くは、創業者のコレクションや自社製品の1号機など、記念碑的な位置付けとして設けられるが多い。そこには企業としてコレクションを積極的に外部へ公開していくという意味や自社製品の1号機を現在の製品ラインナップと関連づけて体系的なコレクションを形成するという意味は希薄であると考えられる。施設は本社ビルの一角などを利用し、展示業者にアウトソーシングして設置したコレクションを定期的に展示替えることもなく「ミュージアム」と位置付けて公開しているケースが想定される。社内外を通じて新たに資源が投入されることも少なく、初期投資を抑えた形で整備する最も原始的なタイプといえる。

星合は企業博物館に多くみられるケースとして「企業博物館の多くは会社の宝物を展示することが多く、国立民族歴史博物館の中牧弘充先生は「神殿」といわれています（抜粋）」としている（星合，2004，p.61）。このように創業者や企業の偉業を讃えるような形で整備された企業ミュージアムは現代的な博物館機能を有しておらず単に飾り物として公開されているだけの場合も少なくないことから、ミュージアムと区別する意味も含め「殿堂型」と分類する。

(2) 事業志向型

事業志向型は狭義の「企業博物館」と同様の基本的性質を有している。つまり、事業との関係性が強く、換言すれば「企業のことが分かる博物館」だといえる。基本的にコレクションは社業や製品・サービスに関係するものが中心となり、その活動は設置主体である企業に対して直接的に影響を与えることを目的とするケースも多い。

基本的なコレクションが社業や自社の製品・サービスを中心に形成される場合、博物館としての機能は必須ではなくなる。コレクションの収集は自社内で完結することができ、その取扱は自社における専門職などの対応の範疇で収まる場合もある。ミュージアムの規模によっては専門職として企業ミュージアムのスタッフを配置する必要もなく、本業との兼業体制による経営が可能となる。

つまり、事業志向型の場合、上述のように設置主体である企業の事業活動との関係性が強いことから自社資源を有効に活用することで経営が可能となるため、ミュージアム特有の機能に裏付けられた専門性は必須ではない。このことから、事業志向型は事業の関係性

は強い反面、機能の充実度が低いという基本的性質を有している。

(3) 機能志向型

機能志向型は一般的な公立ミュージアムと比較しても遜色のない博物館活動を展開している企業ミュージアムのタイプである。事業の関係性が弱いことから、基本的に生業と関係のないコレクションが中心であり、社会貢献活動（メセナ活動）として位置付けられる。

コレクションは殿堂型と同様の側面を有しており、創業者のコレクションが中心的な役割を果たすケースが多い。例えば、ポーラ美術館のコレクションはポーラ・オルビスグループのオーナーであった鈴木常司氏の収集した美術作品によって構成されており、専用の施設にて3つの博物館機能が充実した活動を展開している。ポーラ美術館は設置主体であるポーラ・オルビスグループの「美と健康の事業を通じて、豊かで平和な社会の反映と文化の向上に寄与する」という企業理念の下に経営されている。また、ブリヂストン美術館も創業者である石橋正二郎の收藏品を中心とした企画展の開催や学芸員によるギャラリートークの実施など博物館機能が充実している。

これらの企業ミュージアムはその経営のために、組織の設立、施設の建設または整備、学芸員の登用など新たに資源を投入しており、生業の延長線上に社内資源を活用する形とは一線を画している。一方で、事業の関係性が弱いことから設置主体である企業に直接的な影響を与える可能性も低いと考えられる。

(4) シナジー志向型

シナジー志向型は事業の関係性も機能の充実度も高いタイプである。企業ミュージアムをひとつの博物館の形態と捉えれば、設置主体である企業に対して直接的に影響を与えながら博物館機能も充実しているというのは理想型のひとつであると考えられる。企業の善意として企業ミュージアムを設立した場合であっても、その社会貢献活動の性質が曲解されない範囲であれば企業が直接的な影響を望むのは当然であると考えられる。事実、企業は自社の社会貢献活動を CSR 報告書という形で積極的に発信することは投資家への情報公開以上の意味があるといえる。

事業志向型の場合もミュージアムが企業に対して直接的に影響を与えるという点でシナジー効果があると捉えることもできる。しかし、この場合はあくまでも企業活動の延長線上にミュージアムがあり、その関係性は企業を「主」、ミュージアムを「従」とする主従関係にあるといえる。シナジー志向型の場合、機能の充実度が高いことから博物館活動が積極的に展開され主体としてミュージアムが成り立っていると考えられる。つまり、企業とミュージアムという2つの主体が互いに好影響を与える「シナジー」関係にあるといえる。

しかし、現実的には2つの軸が両方とも高い水準を実現することはかなり困難である

と考えられる。博物館機能の充実度が高いことはその企業ミュージアムが一般的なミュージアムの業種特性により近接することを示す。前述の通り、ミュージアムは単館収支で利益をあげることが極めて困難であり、博物館機能の積極的な展開はこのような業種特性の影響を強く受けることを意味する。シナジー志向型は、現実的には①当該企業の産業や事業の性質、②企業規模とミュージアム規模のバランスなどの条件と適合した場合に実現可能となるタイプであると考えられる。

3.3 各類型に共通する企業の意思の重要性

前節において、事業－機能マトリックスにより企業ミュージアムを4つの類型に分類したが、その特徴を纏めたのが図3である。企業ミュージアムは、既存の博物館学における「ミュージアム」とは異なり、その経営に設置主体である企業の影響を受けるという特徴から機能の充実度の低さが施設としての欠陥につながるとは一概に言い難い。その逆に、事業の関係性の弱さが企業におけるミュージアムの重要性の低さにつながるのではなく、CSRの文脈において企業と社会をつなぐ役割を担うという側面を有する。

	事業の関係性	機能の充実度	基本的性質
殿堂型	弱	低	創業者のコレクションなどを基盤としたミュージアム
事業志向型	強	低	当該企業の事業と関連したコレクション・活動を基盤としたミュージアム
機能志向型	弱	高	本業との関係性よりも社会貢献活動としての意識が高く博物館活動を積極的に展開するミュージアム
シナジー志向型	強	高	本業との関係性が高く、博物館活動を通して新たな価値創造を目的とするミュージアム

図3 事業－機能マトリックスによる企業ミュージアムの4つの類型
出典：筆者作成

つまり、4つの類型において企業ミュージアムとしてあるべき姿が存在するわけではなく、各類型の基本的性質の差異が存在するのみであるといえる。シナジー志向型はひとつの理想型といえるかもしれないが、その成立には諸条件が必要となることが想定されるため、すべての企業ミュージアムがシナジー志向型へ収斂すべきであるということではない。ただし、殿堂型は企業ミュージアム設立時の草創期もしくは発展段階への過渡期としての位置付けであれば問題はないが、設立後ある一定の期間を経てもその基本的性質に変化がみられないのであれば、その意義を再考する必要があると考えられる。基本的には事業志向型、機能志向型、シナジー志向型の3つのタイプに類型される企業ミュージアムが望ましい姿であると考えられる。

そして、企業ミュージアムの経営において最も重要なことは「企業の意思」を適切に反

映する施設となっているかであると考えられる。事業－機能マトリックスの2軸は企業ミュージアムの基本的性質を分析する上で、「企業」と「ミュージアム」という2つの特質を有する施設を当該企業がどのような意思を持って経営するのかに焦点を置いている。

「企業」の特質では、事業の関係性が強い場合は当該施設の存在や活動が企業に対して直接的に正の影響を与えることを期待している。内部的には社業を記録するアーカイブスとしての機能、外部的には顧客の創造やロイヤルティの醸成などが挙げられる。「ミュージアム」の特質では、機能の充実度が高い場合は社会教育施設として公益的な事業を行うミュージアムとしての性質を多分に有することにつながることから、その目的は社会貢献活動となり、企業と地域をつなげる役割を担う。シナジー志向型は両者の特質を有しているといえる。このように、ミュージアム・マネジメントにおいて最も重要な位置付けにあるのが「使命」であり、企業ミュージアムの場合に使命に相当する核となる要素が「企業の意思」である。本研究におけるフレームワークの分析から、企業ミュージアムの経営指針である「企業の意思」の基本的性質を明らかにすることができたと考えられる。

4. おわりに

本稿は企業ミュージアムの基本的性質を分析するフレームワーク「事業－機能マトリックス」の構築を目的とした研究であり、研究の蓄積が浅い企業ミュージアムの経営について基礎的な分析手法を提示することができたと考えられる。特に、既存の博物館学の文脈で論じられることが多かった企業ミュージアムについて、「事業の関係性」と「機能の充実度」という2つの軸による分析フレームワークを構築し、そこから導出される基本的性質の根底には「企業の意思」があることを明らかにした。しかし、本稿では考察しきれていない2つの課題がある。

2つの課題とは、第一に、シナジー志向型を実現するための諸条件を明らかにすることである。第二に、企業ミュージアムまたはその付帯事業そのものが企業競争力の源泉になりうる可能性である。特に、後者は Porter が言及する企業と社会の一体化を目指す戦略的 CSR の観点からも非常に重要な意味を有している (Porter, 2006)。例えば、サントリーは美術館やホールなどの文化事業におけるノウハウを活かし、文化施設の管理運営・サービス業務などの事業を展開するサントリーパブリシティサービス株式会社 (Suntory Publicity Service : SPS) を設立している。また、森ビル株式会社の六本木ヒルズでは最上階の美術館をはじめ、ギャラリーや図書館などの集積からなる「知の拠点」としてアカデミーヒルズを形成することで、複合的に文化事業を経営している。これらはシナジー志向型をベースとした企業ミュージアムのさらなる発展型であり、公立館ではあまり例をみない企業ミュージアム独自の形であると考えられる。企業ミュージアム特有の経営理論を

構築するにあたり、それらの発展型は重要な示唆を示しており、この点についてはまた稿を改めて考察したい。

注

- (1) 星合重男, “企業博物館戦略の研究－2”, 日本の企業博物館, 入手先 <<http://homepage3.nifty.com/hoshiais/article2/index.html>>, (参照 2011-1120)
- (2) 博物館法第2条「定義」によれば日本の博物館は「この法律において「博物館」とは、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。以下同じ。）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（以下、略）」とされている。
- (3) 中村は、企業社会責任は段階的ではなく企業理念をその根幹に置いた包摂的な概念として説明している。企業理念を根幹に、法令遵守、企業社会責任（CSR）、社会貢献（フィランソロピー）、企業社会市民という同心円を描くイメージである（中村, 2006, p.180）。本稿における社会貢献活動という表記は中村の包摂的概念における定義を援用し、CSRにおける社会への責任と義務から一歩進み、企業の利他的行為の表出としての活動と位置付けている。本稿では中村の所説を援用し、社会貢献活動をより積極的な企業社会責任と規定し、その中でも特に文化芸術支援についてメセナ活動とする。
- (4) 三菱一号館美術館は、ジョサイア・コンドルの手によって三菱が丸の内に建設した洋風事務所建築であり、当時を忠実に再現した形で復元された美術館である。一丁倫敦と呼ばれた当時の町並みを今に伝える建築として、美術館でありながら三菱における丸の内開発の歴史を現代につなげる役割を担っている。
- (5) 博物館法第23条「入館料等」では「公立博物館は、入館料その他の博物館資料の利用に対する対価を徴収してはならない。但し、博物館の維持運営のためにやむを得ない事情のある場合は、必要な対価を徴収することができる」としている。
- (6) 先行研究にみられる生業とは当該企業の主たる事業活動という意味合いで用いられていることが多い。本稿における事業の関係性の「事業」とは主たる事業に加え、多角化企業における付帯的な事業も含めた広い意味での事業と定義する。
- (7) 博物館学の先行研究では博物館機能を3もしくは4と定義している。平井はそれらの先行研究を整理し、ミュージアム・マネジメントの観点から、インプットとしてのコレクション、インプットを変換する技術としてリサーチ、アウトプットとしてのコミュニケーションと定義しており、本稿もその定義を適用する（平井, 2006）。

参考文献

- (1) 上山信一・稲葉郁子, 『ミュージアムが都市を再生する』, 東京, 日本経済新聞社, 2003年.
- (2) 大室康一, 「企業はなぜ美術館を持つのか?」, 『企業メセナの理論と実践』, 東京, 水曜社, 2010年, pp.177-189.
- (3) 千地万造・木下達文, 『ひろがる日本のミュージアム』, 京都府, 晃洋書房, 2007年.
- (4) 中村久人, 『現代企業経営の解明』, 東京, 八千代出版, 2008年.
- (5) 平井宏典, 「ミュージアム・マネジメントにおける価値連鎖の研究」『日本ミュージアム・マネジメント学会研究紀要』, 第10号, 2006年, pp.11-17.
- (6) 星合重男, 「日本の企業博物館の動向について」『レコード・マネジメント』, No.48, 2004年, pp.60-62.

- (7) Poter, E. M., Kramer, M. R. “Strategy and Society,” *Harvard Business Review*, Dec. 2006, pp.78-91. (「競争優位の CSR 戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号, pp.36-52)
- (8) 水尾順一,『セルフ・ガバナンスの経営倫理』, 東京, 千倉書房, 2003年.
- (9) 社団法人メセナ協議会編,『メセナマネジメント』, 東京, ダイヤモンド社, 2003年.
- (10) 森真澄,“企業と博物館”,『ミュージアム・マネージメント』, 大堀哲他編, 東京, 東京堂出版, 1996年, pp.41-46.
- (11) 諸岡博熊,『企業博物館』, 東京, 東京堂出版, 1995年.
- (12) 諸岡博熊,「企業の文化活動からみた企業博物館」『日本ミュージアム・マネージメント学会研究紀要』, 創刊号, 1997年, pp.1-10.
- (13) 渡邊辰郎,「企業博物館・企業博物館について」,『日本機会学会誌』, Vol.110 No.1061, 2007年, pp.46-49.

参考資料

企業メセナ協議会, “メセナの動向”, 入手先 <http://www.mecenat.or.jp/survey/corporations/corporations_contents.html>, (参照 2010-11-28)