

企業博物館と競争優位

堀 江 浩 司*

1. はじめに

本稿の目的は、企業博物館¹⁾の果たしうる役割について、持続的競争優位の獲得という観点から考察することである。近年、多くの企業が独自の企業博物館を設立しているが、そこにはどのような役割が期待されているのだろうか。まず考えられるのは、フィランソロピーの一環としての役割である。森(1996)によれば、日本において企業博物館が注目され始めたのは1970年代であり、三井文庫や住友史料館など明治時代の企業に関する文書資料のコレクションから始まったとされる。一方で、創業者の美術コレクションを公開するための美術館もこの頃から設立されはじめた。

森(1996)は、戦後の技術革新や産業構造の変化に加え、経営の近代化が企業博物館や企業美術館の設立に大きく影響を及ぼしたと指摘する。すなわち、顧客や取引先だけでなく地域社会も含めたステークホルダーとよりよい関係を築くことの重要性が認識され、文化振興という側面での貢献が求められた時代の要請に応えるために企業は、企業博物館を設立したのである²⁾。2000年代に入ると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考えられている。そうした状況において、企業博物館という文化施設の建設はひとつの手段となるだろう³⁾。

近年、その存在感を高めている企業博物館であるが、これらに関する研究はまだ少ない。諸

岡(1995)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ものであり、企業博物館はこれらの文脈とは異なる独自のスタンスを持つ組織であると指摘している。そして、企業博物館の社会的意義を主張したうえで、独特な組織体としての企業博物館特有の研究の必要性を訴えている。

他方、環境の不確実性が高まる今日では、企業はますます厳しい競争に直面しており、いかに持続的な競争優位を獲得するかが大きな課題となっている。主に経営戦略論ではこのような持続的競争優位の源泉について活発な議論が展開されてきた。そして、1990年代以降、競争優位の源泉として注目を集めたのが組織能力である。組織能力は、組織メンバーの活動を通じて生み出されるものであり、競合他社からは簡単に模倣されない性質を持っている。このような組織能力への関心の高まりは、組織メンバーの持つ知識の結合に注目した知識ベース論や新商品開発などに代表されるイノベーション論などにも発展し、そこでは、多様なバックグラウンドをもち、様々な技術や経験、知識を持ったメンバーが協働を通じて新たな知識を生み出していく過程が重視されている。したがって、企業において様々な組織メンバーが知識の交流を行える場づくりが一つの課題となっている。そこで、本稿では、そのような知識の交流の場としての企業博物館に注目する。社会的価値の提供やステークホルダーとのコミュニケーション・ツールだけでなく、組織能力構築やイノベーションへ貢献しうる企業博物館の可能性について検討していく。

* 広島経済大学経済学部准教授

2. 企業博物館とは何か

帝国データバンク史料館の調査によれば、運営、展示など、いずれかの側面で企業とかわりをもつ企業博物館は2013年時点で日本国内に約500館近く存在している。博物館法では、博物館を「歴史、芸術、民俗、産業、自然科学等に関する資料を収集し、保管し、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のうち、地方公共団体、一般社団法人もしくは一般財団法人、宗教法人または政令で定めるその他の法人が設置するもの」と定義しているが、企業博物館はこの博物館法の制約を受けずに、比較的自由に経営することが可能である。

高柳（2013）によれば、日本で最初の企業博物館は、1889年に京都三条高倉の二代目川島甚兵衛の自宅敷地内に建設された「織物参考館」である。老朽化のためすでに解体されているが、川島織物セルコンの企業博物館である「織物文化館」（京都府）の前身施設として社内で位置づけられている。高柳は、当時の新聞記事からこの織物参考館が、織物業の発展に貢献するための資料の公開や、新しい製品の創造に貢献する資料の収集と保管など、同業者や自社のための施設としての性格が強かったと分析している。その他、「東芝科学館」（神奈川県）の前身と考えられている「マツダ照明学校」（1927年設立）や白洋舎による「洗濯資料陳列館」（1935年設立）を例に挙げて、当時の企業博物館が新製品開発や製品改良の際の参考資料や情報の提供に加え、一般大衆や関連業者に対して、製品やそれらを使用する文化の普及を特徴としてきたと指摘する。すなわち、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ていた。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企業博物館はさまざまな形態で増加していくことになる。

Danilov（1991）は、企業博物館について、「企業の所有地の中で、モノ的資料を保存し、展示する博物館的セッティング（展示しないこともあるが）である。それらはまた、企業の歴史や事業を、企業の利益にかなうように、従業員、大事な取引先やたんなる客に紹介（一般大衆にも拡大することもあるが）するところ」（邦訳 p. 23）と定義している。そして、企業の歴史を保存・継承すること、従業員の誇りと企業への帰属意識を高めること、大事な取引先や客（消費者）に製品の製造過程や事業を紹介すること、企業イメージを植え付けること、製品のショーケースとして機能すること、科学技術に関する知識を普及すること、企業または外部がもっている美術品を展示すること、地域社会にあって、住民の憩いの場、交流の場、文化センターとして機能すること、企業への訪問者とその地元への観光客を増やすことといった目的のいずれかを持つとしている（邦訳 p. 25）。

佐々木（1987）は、企業博物館を、「設立主体の企業自身の生業に関わるものの資料を保存し、展示し、公開しているもの」（p. 11）と定義しつつ、その実態はよくわからないと述べている。

星合（1995）は、Danilov（1991）や佐々木（1987）の定義に賛成したうえで、企業博物館を「自社の歴史とその背景にかかわる諸資料を保存・展示し、企業理念の理解を得るために、企業が設立する施設」（p. 37）と定義している。つまり「企業のことがわかる博物館」であり、企業が設立した美術館などは含まないとしている。そして、企業博物館を設立の目的によって、史料館、歴史館、技術館、啓蒙館、産業館の5つに分類している。

諸岡（1993）は企業オーナーのコレクション

の展示や企業の宣伝広告のためのショールームの延長のような展示は企業博物館の範疇ではないと指摘し、企業博物館を「知的遊技場として徹底した楽しみと感動を受ける場」(p. 22)と捉えようとしている。そして、知的な事項の押しつけを禁じている。さらに諸岡(2003)によれば、企業博物館とは「企業の生業に関わる技術・情報を、普遍的な立場から一般に公開し、博物館活動で、企業の社会貢献活動を行うもの」(p. 43)であり、最終的には企業に何かをもたらす存在でなければならない。すなわち、通常の博物館との相違点としてエンターテインメント性と社会貢献が強調されている。

森(1996)は、企業博物館の果たしうる役割として「①企業資料の保存、②現在の事業内容や広がりおよび技術の高さの周知、③ミュージアムの活動を通じた、関係者および地域社会との良好な関係の構築」の3点を挙げている。

高柳(2013)はおもに戦後に設立された企業博物館では企業のイメージを演出する役割を持つようになったと指摘する。そして、どのようなイメージを演出しようとしているのかという観点から企業博物館を3つに分類している。一つは、「イノベーションによって社会に貢献した企業」である。トヨタテクノミュージアム産業技術記念館(愛知県)の繊維機械館やカワサキワールドなどを例に挙げ、これらの館は新製品や新技術による社会貢献を強調する傾向にあるという。次に「業界や産業を牽引してきた企業」である。まほうびん記念館(大阪府)を例に業界や産業の発展の軌跡を扱うことで業界の牽引者としての意識や自覚を反映させている。三つ目が「企業の文化」である。高柳(2013)によれば多くの企業博物館で設立企業の文化や社風を伝える演出に注意深く取り組まれている。高柳(2013)はこのような3つの分野において戦後の企業博物館は設立企業のイメージを構築し、企業の語り部として機能してきたと指摘する。

これらの定義から、企業博物館の果たすべき役割として、第一義的には社会貢献、とくに文化の側面における社会的価値の提供があると考えられる。また、高柳(2013)が主張するように企業イメージを演出することによる社会と企業のコミュニケーションの創造も重要である。一方で、諸岡(2003)が指摘するように、企業博物館は設立企業に何かをもたらすからこそ設立されるとも考えられる。それでは、社会貢献によって設立企業はどのような成果を得られるのであろうか。まずは地域社会への貢献という点から考えていく。

3. 社会的価値の提供とその成果に関する議論

3.1 CSR から戦略的 CSR へ

近年、企業の社会的責任が活発に議論されている。日本では2003年がCSR元年と呼ばれる(伊吹2014)。当時は、多くの企業で様々な不祥事が発生しており、コンプライアンスや企業の社会的責任(CSR Corporate Social Responsibility)に対する関心が高まっていた。したがって、当初のCSRは法令を順守し、いかに不祥事や事故を予防するかという点が強調されていたが、次第に積極的な社会的貢献に対する意識も高まってきた。

そして、この社会的貢献への注目によってCSRはより戦略的な側面を強調する議論へと転換していく。金井(2006)は経営戦略論のあり方について次のように述べている。すなわち、現代の企業はその社会的影響力がますます拡大し、既存の市場関係以外において社会と多様な関係をもち、それらの占める割合が大きくなってきているにもかかわらず、従来の戦略論では経済的な関係を越えて社会との関係が直接に分析の対象となることはなかった。また、戦略論と「企業と社会」論がこれまで相互に関連づけられることなく異なる文脈の中で議論されてき

たと指摘する。そして、経営戦略の概念の中で社会に関わる戦略も含めて検討することを社会戦略と呼び、今日の課題として挙げている。

このようにして CSR には、コンプライアンス（法令遵守）やガバナンスといった企業価値の低下を防ぐリスク管理の側面と、企業が積極的に本業を通じて社会貢献し企業価値向上を目標とする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。

3.2 Porter & Kramer の CSV 論

戦略的な CSR としては、Porter & Kramer (2006, 2011) が積極的な議論を展開している。

Porter & Kramer (2006) では、寄付やフィランソロピーを中心とした従来の CSR を「受動的 CSR」と呼び、それに対して、マネジメントの視点から「戦略的 CSR」が必要であると主張している。「戦略的 CSR」とは、企業の社会的責任を事業戦略と CSR を結びつけたものとして実施し、社会と企業の双方にメリットをもたらす活動に集中することを意味する。

また、「戦略的 CSR」を志向する企業が競争優位を獲得するためには、他社との差別化が必要であることが指摘されている。これは、企業には戦略の核心となる独自のバリュー・プロポジション（他社にはできない方法によって特定の顧客が抱えるニーズに応える視点）があり、そのバリュー・プロポジションに社会性を持たせることで、戦略的に優位に立てる CSR が実現できるという考え方である。つまり、企業が競争優位に立てるような戦略的 CSR を実現するには、どの社会問題に注目するかという問題と、どの顧客のニーズを満たすかが問われていることになる。

Porter & Kramer (2011) では、これまでの議論をさらに進めて「共通価値の創出」(CSV: Creating Shared Value) という概念を提唱している。これは社会的な課題と企業の利益、競争

力の向上を両立させ、社会と企業に価値を生み出す取り組みである。つまり社会的ニーズに取り組むことが、事業の成長と収益性を高める最大の機会を創出するという考え方である。

このような CSV 概念に関して、ネスレなどさまざまな企業が積極的に取り入れている一方で、その議論に対して批判的な見解も少なからず見受けられる。

岡田 (2015) は、Porter らの CSV 論に対して、企業の社会的価値と経済的価値の関わりに異なる三種類の因果関係が示されていることが、混乱を招いていると指摘している。第一は、社会的価値の追求は経済的価値をもたらすという因果関係、第二は、社会的価値の実現は企業利益が満たすべき「条件」だとする因果関係、第三は共通価値とは経済的価値と社会的価値の総合計を拡大することであり、企業の目的は利益ではなく、共通価値の創出と再定義すべきであると主張する点である。この第三の因果関係において、社会的価値の追求が企業パフォーマンスの原因側ではなく結果の一部であることが強調されていると指摘したうえで、この論理が受容されるならば、従来の戦略論が目指した持続的競争優位は目標設定として不十分であり、社会的価値を加味した新たな概念として再構築されなければならないと主張する。したがって、CSV の実現についてはまだ議論を深める必要があるが、経済的価値と社会的価値の両立という課題に改めて光を当てたという部分は評価できるだろう。

3.3 戦略的 CSR の基本フレーム

伊吹 (2014) は、企業が取り組む CSR と経営戦略の融合を図ることが、企業の持続的な発展において重要であるとし、「戦略的 CSR の基本フレーム」を提示している (p. 47)。

ここでは企業が取り組むべき CSR の領域を「守りの CSR—攻めの CSR」および「事業内領

域—事業外領域」という2軸の概念によって3つの領域に分類している。守りのCSRとは、企業が社会に負の影響を及ぼさないようにする、もしくは、負の影響を及ぼしてしまったり、その影響をゼロに戻すための取り組みのことである。攻めのCSRとは、企業が社会に存在することで、社会に正の影響をもたらすような取り組みのことである。また、守りのCSRと攻めのCSRにはそれぞれ「事業内で行う活動」と「事業外で行う活動」があり、この2軸をもとに以下のような3つの領域を提示している。

「企業倫理・社会責任領域 (A 領域)」は、守りのCSRの領域であり、費用対効果を意識して効果的な経営資源の投下が求められる。事業内領域では、法令遵守や自己規制的な活動がとられ、事業外領域では、環境問題に関連した事業領域外での植林活動といった例が挙げられている。

「投資的社会貢献活動領域 (B 領域)」は、攻めのCSRの領域であり、企業が事業領域以外に社会に直接働きかけることができる部分である。他の領域に比べて活動の自由度が高く、そこに戦略性を発揮する余地がある。従来のフィランソロピーがこの領域に該当するが、事業活動で得られた利益の一部を還元する純慈善的な位置づけを離れ、フィランソロピーをより戦略的にとらえようとしているところが特徴である。

「事業活動を通じた社会革新領域 (C 領域)」も攻めのCSRの領域であるが、企業の本業を通じて社会を革新し、社会的価値を創造する事業戦略が重要となる領域である。ここでは、利益を獲得しつつ社会的価値も提供できるような取り組みが求められ、ビジネス形態の変革や新規事業の立ち上げも含まれている。

伊吹は、企業が社会との良好な関係を築くためにはAからCまでバランスよく取り組むことが、望ましいと指摘しているが、企業博物館設立の目的に戦略的な意図を含めるのであれば、

とくにB領域である「投資的社会貢献活動」に該当すると考えられる。従来の慈善活動としてのフィランソロピーは、企業の利益を社会に還元することであり、その利益の受益者は地域社会、コミュニティ、住民、市民、環境であった。しかし、伊吹は投資的社会貢献活動では、企業の利益を社会投資として地域社会、コミュニティ、住民、市民、環境に還元することが、結果として間接的・長期的にみると、企業価値の向上という形で、企業にフィードバックされると指摘する。それでは、戦略的なフィランソロピーはどのような形でフィードバックされるのであろうか。

3.4 戦略的 CSR および CSV の成果をめぐる議論

社会的活動と収益性の関係に関する議論は、マーケティングの分野で、1980年代にCRM (Cause Related Marketing) として盛んに行われた⁴⁾。それは社会的な価値を追求することの結果として、企業に見返りが得られるという認識のもとに行われるマーケティング戦略としての位置づけであった。

CRM について、Kotler & Keller (2006) は、次のようなメリットを生み出すことができると指摘する。①社会福祉の向上、②差別化されたブランド・ポジショニングの創出、③消費者との強い絆、③政府の役人やその他の意思決定者に対する企業イメージの上昇、④グッドウィルの蓄積、⑤社内の士気の高まりと社員の意識の高揚、⑥売り上げ増加、である。

また、伊吹 (2014) は社会貢献活動について①売上・利益の拡大、②企業イメージ向上、ブランド価値向上、③従業員の福利厚生・意識改革、④ビジネス上有利となるネットワーク構築、⑤商品開発における社会のアンテナ機能、が期待できるとしている。

このように社会的価値の提供に対して企業が

獲得しうるリターンは、良好なパブリック・リレーションとそこから期待される売り上げの増加という部分が強調されており、企業博物館の設立理由としても、こうした側面を取り上げる論考が多いことはすでに指摘した。しかし、このような主張に対して懐疑的な見方も存在する。

Vogel (2005) によれば、事業活動を通じた社会的価値の追求は、競争優位の獲得を確実に保証するものではない。社会的に価値ある取り組みを行えば必ず企業の利益を生み出すのではなく、むしろ「社会的な価値を追求しようとする企業が活動できる市場のニッチが存在するからこそ、競争優位性と持続性が確保できる」と述べている。Vogel (2005) は、CSR に関する議論には、①CSR の実施によって企業の社会性が評価され、それによって企業価値や利益が確保できるという見解と、②企業価値が高く、利益が獲得できている企業だからこそ、社会的な活動が実施できるという見解が存在するという。

実際のところ CSR が必ず企業にメリットをもたらすかどうかは、明確に結論付けることが難しい。Vogel (2005) も CSR についての採算性は「実証的な根拠はほとんどない」とみなしている。つまり「企業の支出や方針はすべてが株主価値の向上に直接つながるわけではないし、CSR がもたらす恩恵の多くは定量化も困難である (邦訳, p. 4) と述べている。

森本 (1994) は、CSR の実証理論研究に関わる問題性の大きな研究について考察し、社会業績と経済業績の間に正の相関関係があるという主張と負の相関関係があるという主張をそれぞれ吟味しているが、結論を出すには至っていない。

芳賀 (2014) は、企業が積極的に社会貢献活動に取り組んだからといって、必ず何らかの利益が得られるわけではないと指摘する。芳賀 (2014) によれば、企業の社会貢献活動を正当

化するためには、それが企業になんらかの利益をもたらすことが前提となる。これは「啓発された自己利益」と呼ばれ、企業の積極的な社会貢献を肯定する論拠とされてきた。この啓発された自己利益の内容は企業の社会貢献活動は直接的な利益にはつながらないが、長期的あるいは間接的には企業にとって利益になるという考え方であり、「企業が社会に何らかの価値を提供すれば、それが巡り巡って企業に何らかの価値をもたらす」、さらに極論すれば「いつか何かいいことがある」ということ以上のことは言っていないと指摘する。したがって、少なくとも啓発された自己利益が、どのような時に、どのような利益として、どの程度獲得できるかといった条件が一部でも明らかにされなければならないとして、「社会的交換」の観点から議論している。芳賀 (2014) は社会的価値提供の対象を、マーケティングの対象と社会貢献活動の対象に分けて考察することで、戦略目的の識別が可能になると主張する。そして、適切な戦略を通じてそれぞれにアプローチすることで、社会的課題の市場への内部化によって新市場開拓という大きな成果に結びつく可能性を指摘しつつも、CSR 活動がこのようなマーケティング成果に結びつくのは非常に限られた条件のもとにおいてであることを明らかにしている。

このように、社会的価値の提供に対して企業が受け取るリターンに関する議論はさまざまであり、明確な結論には至っていない。そして、企業博物館が提供する社会的価値が設立企業にもたらすメリットに関してもこれから研究が積み重ねられる必要があるだろう。そこで、次に社会的価値提供とは異なる視点から、企業博物館の戦略的な活用に関する議論をみておこう。

4. 企業博物館の戦略的な活用

4.1 既存事業とのシナジー

企業博物館の果たす役割にはまず地域社会を

含めたステークホルダーに対する社会的価値の提供が挙げられるが、その役割はそれだけにとどまらない。これまでも多くの論者によって、さまざまな議論がなされている。ここでは、戦略的に企業博物館が果たしうる役割について検討していく。

平井（2012）は、企業博物館について「事業の関係性」と「機能の充実度」という2つの軸を用いたマトリックスによって分析し、①記念碑としての「殿堂型」、②事業との関係性の強い「事業志向型」、③事業との関連が弱くメセナ活動の一環と位置付けられる「機能志向型」、④事業の関係性も機能の充実度も高い「シナジー志向型」に分類している。ここでは、本稿の問題意識との関係⁵⁾から「事業志向型」と「シナジー志向型」について詳しくみていこう。

平井（2012）が指摘する「事業志向型」とは、事業との関係性が強く、「企業のことがわかる博物館」である。コレクションは設立企業の社業や製品・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という。ここでの影響力については、社業を記録するアーカイブズとしての機能と顧客の創造やロイヤルティの醸成、企業と地域をつなげる役割、すなわちパブリック・リレーションの構築などが挙げられている。

ついで、「シナジー型」は事業との関連性が高いうえに博物館としての機能の充実度も高いタイプの博物館である。「事業志向型」も本業への影響という点ではシナジーと考えられるが、設置企業が「主」で博物館が「従」という主従関係となっているのに対し、「シナジー型」は博物館もその機能性の高さから主体として成り立っていて、企業と博物館の2つの主体が互いに好影響を与える関係にあると主張する。そして、博物館の活動を通して新たな価値創造を目的とする博物館であると考えている。平井

（2012）はこの「シナジー型」を理想形であるとしつつも、その実現が困難であることも指摘したうえで、「シナジー型」実現の諸条件を明らかにすることが課題であると述べている。われわれは平井（2012）の主張する「シナジー型」による新たな価値の創造という点に注目する。新たな価値とはどのような形で創造されるのだろうか。次いで、「創発」という概念から考えていく。

4.2 創発の場としての企業博物館

花王ミュージアムの元キュレーターである町田（2013）は、自身の経験から企業博物館を「創発のプラットフォーム」と捉えている。町田によれば、花王ミュージアムのコンセプトは「創発を生む、学びの場」であった。すなわち「自律した（自分を律することのできる）多様な個と個がお互いに影響し合うことで、イノベーションや気づきが生み出され、それがまた個に作用することで双方が成長する」（p. 73）ことができる場として機能するのである。とくに町田は解説者として来場者との対話を重視し、来場者の情報を引き出すことで定型的な解説や案内ではなく、来場者の関心や個性に合わせた案内を心がけた一方で、様々なバックグラウンドをもった来場者の知見から学ぶ姿勢の重要性を強調している。そして、このような新たな知の創発を生むためには、ミュージアムのスタッフが「一期一会」と「和敬清寂」の考え方を意識することが重要であると主張する。

町田が主張する博物館における「創発」はおもに学芸員と来館者の間の相互作用によって起こり、博物館はその「場」として機能していた。多様な知識や技術、経験をもった複数の人間が相互作用することで、新たな知識や発想が生み出されるという考え方は、近年、経営戦略論やイノベーション論などにおいても活発に議論されてきた。そこで、次節では、競争優位の獲得

と持続に関する議論を振り返りながら、企業博物館の果たしうる役割について検討していく。

5. 持続的競争優位の獲得をめぐる議論

5.1 組織能力論

組織能力は、1990年代以降の経営戦略論における「資源ベース視角 (RBV: Resource Based View)」に関する議論から注目されるようになった概念である。また、製品開発や技術経営などイノベーション論でも組織能力が重視され、その構築と活用について研究が積み重ねられてきた。

資源ベース視角とは、持続的競争優位の源泉を、希少性があり競合企業による模倣が困難な経営資源に求める戦略論の総称である。中橋(2003)によれば、最初は資源の属性研究が盛んになされ、競争優位の獲得には有価値性と希少性、競争優位の持続には耐久性と模倣困難性、専有可能性、代替可能性といった資源属性が求められることが明らかにされた⁶⁾。そして、資源は結局のところ価値創造過程におけるインプットに過ぎず、そこから価値を生み出すのは組織であり、組織としての能力の重要性が主張されるようになる。

Collis & Montgomery (1998) は、経営資源を有形資産、無形資産、組織能力という3つのカテゴリーで捉える。組織能力は有形資産や無形資産のような投入要素ではなく、それらの活用力である。すなわち「組織がインプットをアウトプットへと変換するために用いる資産、人材、プロセスの複雑な組み合わせ方、つまり組織ルーティン」(邦訳 p. 45) である。資産、とくに特許やブランドなどの無形資産も競争力に影響を及ぼすが、磨き上げられた組織能力が競争優位の源泉であり、その本質が組織ルーティンであると主張された。

Grant (1991) も資源と能力を区別することは重要だと主張する。そして、資源(個人的技

能や能力含む)を組み合わせることで価値を創造する組織の力を組織能力と指摘したうえで、組織能力を組織ルーティンととらえている⁷⁾(2005 pp. 147-148)。Grant (1991)によれば、能力とは組み合わせられ一体化した諸資源の協働が発揮する特定の仕事を遂行する力である(pp. 118-123)。また、かれは、組織能力を「特定の生産的活動を遂行するための企業の能力」と規定する。要するに、組織能力とは資源の協働による価値創出力であるが、資源の協働や価値の創出は組織を通じて行われるのである。

ルーティンとは、繰り返される物事、同じ手順、あるいは日常業務などを意味する。組織の反復活動が生まれると、これに対応して、形成され、かつ規定されるプログラム、ルール、慣習的知識は、組織ルーティンと呼ばれるが、これらルーティンに従う行為や振る舞いも含めて広くルーティンと理解されている。

中橋(2000)は、組織能力を「組織がさまざまな資源を組み合わせることで調整、統合した全体の能力である」と定義したうえで、集合学習と調整を強調する Prahalad & Hamel (1990) のコア・コンピタンス⁸⁾の定義、そして能力と資源を区別する Grant (1996a) の組織能力理解に注目する。Prahalad & Hamel (1990) は「コア・コンピタンスとは、組織における集合学習であり、多様な生産スキルをいかに調整し、複合的な技術の流れをいかに統合するかを学ぶことである」(p. 82)と定義している。ここでいう組織における集合学習とは、協働の現場で実践を通して学び合うことであり、いわゆる組織学習である。そこでは人々の持つ多様なスキルや知識が調整され統合されて新たな知識が創造され、それがまた集合学習によって協働の現場に連結され、新たな実践を生み出していく。Prahalad & Hamel (1990) がコア・コンピタンスの本質を、集合学習、すなわち知識の調整と統合に求めた点に中橋(2000)は大きな関心を寄せており、

ここから経営戦略論において知識への関心が高まり、最も重要な資源を知識と捉える知識ベース戦略論へと展開していくことになる。

5.2 知識の結合とイノベーション

Prahalad & Hamel (1990) は、組織能力ないしコア・コンピタンスの本質を組織学習に求め、コア・コンピタンスが、さまざまな知識を持つ人々が、かれらの知識を組み合わせ、結合し、新しい知識を創造することによって構築されることを明らかにした。

他方、持続的競争優位に関して懐疑的な議論もなされるようになった。つまり、持続的競争優位は存在しうるのかという議論である。そして、そこでの共通する見解は、優良企業は一時的な競争優位を連鎖させているというものである⁹⁾。企業が持続的な成長を維持していくためには、持続的なイノベーションを行いながら付加価値の高い成果物を生み出していくことが必要となる。そこで、競争優位の獲得という点からイノベーションに対する関心が高まっていく。

中橋 (2004) は、Hargadon (2003) を引用しながら、イノベーションが生まれる過程について考察している。そこでは偉大な企業家や発明家は、賢明さや粘り強さなど個人的な特性ではなく、ヒトやアイデア、モノをうまく結び付けることができるという点が強調されている。したがって、イノベーションとは、ヒトとアイデアとモノとの新しい結合の仕方を開発することと捉えられる。無から有が生まれるのではなく、すでに存在しているものの新しい組み合わせを通じてイノベーションは生まれるのである。

吉田 (2007) は、変化のスピードが速い環境への対応策として Levi-Strauss (1962) の引用から、ブリコラージュという概念を提示している。ブリコラージュとは、寄せ集めて自分で作ったり、ものを自分で修繕することを意味する概念であり、器用仕事とも訳されている。ま

たブリコラージュする職人をブリコルールといい、既にあるものを寄せ集めて物を作る職人で、そこではより創造性が求められるとされている。つまり周りにあるさまざまな物を集めて、組み合わせ、その本来の用途とは異なる用途のために使うものを生み出すのである。

企業がイノベーションを通じて競争優位を獲得するという文脈においては、イノベーションを促進する組織能力が重要となる。Grant (1996b) によれば、組織能力の本質は、個人の専門知識の統合である。これまでみてきたように、組織のメンバーが活発に交流することで、新しい知識の結合を生み、それがイノベーションを生み出していくのである。

以上、ここまで持続的競争優位の獲得に関する議論についてみてきた。そこでは、持続的競争優位の獲得やイノベーションには、知識の結合を生み出すことの重要性が確認された。

6. 考 察

6.1 知識結合の場としての企業博物館

Ghoshal & Gratton (2002) は、知識や情報の新たな組み合わせを通じた効果的な組織学習を実現する方法として、4つの方法を提示している。ここでは企業博物館の役割としてとくに重要と思われる「知的結合」と「情緒的統合」についてみていこう。

知的統合は、分業が進むにつれて拡大した部門間の知識ギャップを埋め、知識ベースを共有しようとする試みである。情報共有のためのデータベースの構築などが典型的な例であるが、掲示板やフォーラムなどを通じて一緒にアイデアを生み出す機会や場をつくることが重要とされる。

次いで、情緒的結合は、ビジョンの共有や共通のアイデンティティと目標の創造などを通じて組織メンバー間の情緒的な相互作用の強化を意味する。Osterloh & Frey (2000) は、知識

の創造には内的動機づけが重要であると指摘しており、メンバーの動機づけの方法には気をつけなければならない。これらの点に関して野中・嶋口(2007)は、次のような絶対価値という概念の重要性を指摘している。かれらによれば、知識は常に変化し、特定の時間・物理的空間・人間の三要素の有機的な関係の中で常に新しい知が生み出されていく。その新しい知を生み出していくために場があり、人間はさまざまな場に身をおきながら相互に交流・伝達しあうことによって自らの知を磨いていく。

人間が相互に交流・伝達していく中では、様々な対立する考え方が発生することもあるが、その時に対立する考えのどちらかを選択することや妥協案を選択するのではなく、それらの意見を踏まえた、より高い概念を導き出していくことが必要であるという。野中・嶋口(2007)は、これからの時代に求められてくるのは意見の対立が発生しているときに、どこかに基準をおいて比較判断する相対価値を優先するのではなく、自らの存在意義を主張する絶対価値追求の経営姿勢が必要であると指摘している。そのため、組織メンバーが価値観を共有し、自社にとっての絶対価値とは何なのかを追求していくことが必要である。すなわち、知識の結合には価値観の共有が求められるのである。

以上のように、様々な論者によって知識の結合にもとづくイノベーションや新しい価値の創造を実現するためには、組織メンバーが交流する場づくりが重要であり、さらに経営理念や企業文化の共有が知識の結合を促進すると指摘されている。現在も主に新製品開発の文脈で様々な知識の結合やイノベーション発生の仕組みについての実証研究が進められている。われわれが関心を寄せる企業博物館においても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のではないだ

ろうか。企業博物館は、さまざまな展示物を通じて設立企業の企業理念や企業文化を体系的に表現しており、こうした空間に身をおくことで、組織メンバーは内的にも動機づけられ、新しい知識の創造に向けて奮い立つことも考えられる。具体的な例をみていこう。

6.2 デザイン分野におけるアーカイブズの重要性

デザインの世界では過去のアーカイブを新しいデザイン制作に活かす例がみられる。下川(2011)は、ファッション業界において、1325. ISSEY MIYAKE(以下、1325)がドレスのデザインの過程で、ISSEY MIYAKEブランドの過去の製品アーカイブを掘り起し、思想の原点を確認する作業に取り組む様子を紹介している。三宅デザイン事務所では、リアリティ・ラボという工房を設立し、若手のクリエイターにデザインを任せている。若手デザイナーはアイデアを練る作業に行き詰ると、70年代から保存されているアーカイブに赴き、過去の製品にヒントを求めるといふ。アーカイブでは、過去の作品や試作、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。ここで重視されるのは、ブランドの原点や創業者、先輩の哲学や思想を、過去の製品やデザイン画を通して未来のクリエイターに伝えることだといふ。モノづくりの原点を見つめ直し、あくまで未来を目指す革新を支える場所ではなくてはならない。したがって、アーカイブのあり方もさることながら、使う側の意識や姿勢も問われる。新しいものの多くは、過去の積み重ねや歴史の掘り起こしから生まれることが明らかにされている。

また、吉岡(1999)によれば、イタリアの家庭用雑貨メーカーであるアレッシ社は本社内に「アレッシ・デザイン・ミュージアム」を開設した。アレッシ社では1921年の創業以来、基本

的に外部のデザイナーに商品企画やデザインを任せてきた。この「アレッシ・デザイン・ミュージアム」は「アレッシのデザインに関わる社内外の人が、これまでの歴史に触れ、将来のデザインのための刺激を受ける場所」(p. 26)となるべくして設立された。したがって、商品化には至らなかったが、将来の企画のヒントになりうるプロトタイプや新技術の開発によって生まれ変わりそうな可能性を秘めた「冷凍品」と呼ばれるようなものが数多く展示されており、将来の創作のための空間という姿勢が強く打ち出されているという。このように商品デザインなど創造性が強く求められる現場ほど過去のアーカイブズ、すなわち先人の残した知識や技術を自分なりに解釈し、現代の知識や技術と結びつけ、新しいものを創造しようとしている。ここに企業博物館の果たしうる役割を求めることができる。このようにデザインの分野では企業博物館が所有するアーカイブズの重要性が認められている。

6.3 資生堂企業資料館

ついで資生堂企業資料館について検討する。資生堂企業資料館は多くの研究者によって、企業博物館の代表的な成功事例として取り上げられている。

資生堂企業資料館が設立されたのは1992年で、創業120周年を記念したものである。運営は企業文化部であり、企業文化を経営資源として組織的に活用していこうとするために1990年に設立された部署である。資料館では研究紀要「おいでるみん」を定期的に発刊しており、学芸員や自社の従業員だけでなく、外部の研究者なども執筆している。資生堂は企業の歴史に固有の価値を見出すことを重視しており、資生堂企業資料館は広告と製品デザインを含め、蓄積として把握可能な知的資産と感性資産を「企業文化」として収集整備し、保存や展示公開を行いなが

ら、将来に向けた企業文化の目指すべき方向を明らかにしていくことを使命として設立された(岡田 2011)。

西川(2012)によれば、資生堂企業資料館は企業博物館としての新しい方向性を示している。その特徴は、社会に対して企業文化のあり方を示すと同時に、自社の組織内部に対して企業活動を支援する様々な活動を果たしている点にある。具体的にいえば、商品開発やマーケティングなど様々な部門が企業資料や収蔵物によって、戦略上のヒントを得たり、方向性を確認したりする。そして、資生堂の企業文化の形成と継承に役立っているという。西川(2012)の報告では、商品開発やマーケティング部門の社員が、新製品開発や広告戦略の策定において具体的にどのように収集資料を活用したのかは明示されていないが、積極的に自社の社員に見学を呼びかけ、資生堂が何にこだわってきたかについて詳しく説明することで、企業資料を業務に活かしてもらおうと取り組んでいる様子を紹介している。川島(2007)も資生堂企業資料館の存在を高く評価しており、歴史の長い企業は数多くあるが、過去の仕事をこのようなアーカイブズとして保存しているところはほとんどないと述べている。そして、新ブランドの立ち上げにあたっては、社員が資料館に身をおくことで、原点に立ち戻って志を確認し、何らかのヒントを得ることができると指摘する。これは過去の延長で新しいことを行うためではなく、良い意味で過去を否定し新しいクリエイションに挑戦するという意味である。企業博物館をイメージの構築装置として捉える高柳(2012)も資生堂企業資料館がイメージを発信するだけでなく、人々からのメッセージを企業が受け取る場となっていると指摘し、その相互作用がイメージ構築のための実践として、新たな展示のアイデアの創造のきっかけとなると主張する。高柳の関心はイメージ構築にあるが、資生堂企業資料館の取

り組みが、館と来館者の間に何らかの相互作用を生み出しているという指摘にわれわれは注目したい。展示方法や学芸員の取り組みや工夫によってそこで生まれる創発的な何か（イメージかもしれないし、新たな知識かもしれないが）の中身が変わる可能性もあるだろう。

停滞していた資生堂の改革に取り組む社長の魚谷は、近年研究員が自身の知識や意欲で世の中になくのものをつくってやろうという姿勢が見られるようになってきたと評価しつつ、それまでは迎合的、すなわち無難な商品開発になっていたと指摘する¹⁰⁾。その一方で、企業資料館にある過去の挑戦的で先鋭的な商品や広告グラフィックに強く惹かれており、その存在意義を認めている。

資生堂企業資料館の事例では、企業博物館という場が訪れた者、とくにわれわれが関心を寄せる従業員との間に創発的な何かを生み出す可能性があることを指摘できる。製品開発やマーケティングに関わる者が、この資料館で過去のアーカイブズに触れ、企業文化を改めて認識することは、新しい知識の創造へとつながるのではないだろうか。

6.4 歴史に学ぶことの意義

ここでは企業博物館において館長を務めた経験のある論者の主張をみていこう¹¹⁾。

花王ミュージアムの元館長である根本（2013）は、花王ミュージアム設立の狙いとして①清浄文化の体系化とその公開、②社員の教育、教材的な役割、③すべてのステークホルダーによる事業活動の理解の深化を挙げている。とくに②においては、花王の「正道を歩む」という経営理念「花王ウェイ」にもとづいて、博物館を「見る」花王ウェイ」と位置づけているとしている。花王ミュージアムでは120年の歴史におけるメリットやアタックなどそれぞれの時代のモノづくりの苦勞話を交えた展示を、社員が見

ることで花王の精神、スピリッツを体感するのである。

また、トヨタテクノミュージアム産業技術記念館元館長である布施（2013）は、記念館のミッションを、研究と創造の精神、モノづくりの大切さを次世代に伝えていくことに求めている。そして、個々人が何かの問題で悩んだり、仕事上で課題に取り組んだりするときに、自らの発意でミュージアムを訪問し、問題意識をもって眺めていると何か答えがでるような場所であるべきと主張する。

たばこと塩の博物館学芸部長の半田（2013）は、企業ミュージアムが持つ役割として内向きに果たすべきミッションと、対社会的に開かれた文化施設として果たすべきミッションを分ける必要があると主張する。ここでは内向きのミッションに注目すれば、半田はデザイナーなどクリエイティブな仕事に携わっている人は、新しいものを創り出すために過去を振り返る視点を豊富に持っている指摘し、その点における企業博物館の機能を強調している。そして、博物館の持つ社会価値の提供という機能を認めつつ、一つのテーマに関する過去の歴史と文化についての情報資産を蓄積しているところが、他のCSR政策と博物館を分ける決定的な違いであると指摘し、豊富な資産、歴史的な資産をどのように生かしていくかが課題であると述べている。また、歴史と文化という過去の情報から、新しい創造的なエネルギーを紡ぎ出し、それを守って後世につなげていくことが、未来を考え、創っていくことになるかと述べている。

かれらの主張に共通することは、企業博物館が蓄積する歴史的な資産の重要性と社員によるそれら資産の積極的な活用の奨励である。かれらの主張からは歴史的な資産が十分に活用されているとはいきれない現状へのもどかしさを感じられる。

Duggan（2007）は、脳科学の知見から、新

しいアイデアやひらめきがどのように起こるのか研究し、戦略的直観という概念を提唱している。コペルニクスやナポレオン、ビル・ゲイツと多様な事例を挙げながら、斬新なアイデアが感情的な単なる直観や経験に基づく瞬間的な判断である専門的直観とは異なる戦略的直観が働くことで生まれると指摘する。この戦略的直観の本質は既知の情報が有機的に結びつくことであり、重要なステップとして、歴史の先例を重視している。できるだけ多くの先人が蓄積してきた知識や理論を習得しておくことで、平常心を保ちながら、新しい結合が生まれるのを待ち、ひらめきが成功しそうだと感じたなら、強い意志を持って実行することが重要であると主張する。

Nissley and Casey (2002) は、高柳と同様に企業博物館をイメージ構築のために戦略的に活用する企業について議論をしており、その中で展示の作為性 (the Politics of the exhibition) という概念を提唱している。それは自社や自社製品のイメージ構築に向けて、展示内容やレイアウトを積極的に編集することで、展示の仕方によって来館者に何かを想起させたり、逆に何かを忘れさせたりするものである。したがって、展示内容に失敗を恐れずに取り組む姿勢を想起させる製品を選ぶことで、それをみた従業員にイノベーションを奨励させることができるという。われわれはイノベーションの奨励というこの視点に注目する。かれらの主張は企業博物館による歴史的な知見や企業文化、経営理念の表現方法を工夫することによって、来館した従業員にイノベーションへの取り組みを刺激できる可能性を支持している。

7. む す び

本稿では企業博物館について、企業の持続的競争優位の観点からその役割が拡大する可能性について検討した。従来の企業博物館に関する

研究では、博物館の持つ役割として、社会貢献と企業イメージの向上ならびに発信などが注目されてきた。地域社会への貢献を通じて企業イメージを向上し、結果として製品やサービスの売り上げ増につながればよいという期待がうかがえる。経営学においても社会貢献や CSR と企業の財務的利益や持続的競争優位との関係について研究が進められており、企業博物館もフィランソロピーの枠組みを超え、より戦略的な社会貢献活動の一環としてさらに積極的な活動が求められている。他方、戦略的 CSR が企業にもたらす成果について活発な議論が展開されているものの、統一的な見解をみるには至っておらず、企業博物館による社会貢献活動に関しても今後のさらなる研究が期待されている。

こうした中、われわれが注目したのは、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や技術、情報の重要性である。そして、企業博物館における活動を社会貢献活動と捉えるのではなく、企業博物館を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捉えることで、持続的競争優位の源泉としての役割について検討した。知識の結合には、従業員が交流する場が必要となるだけでなく、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。企業博物館がもつ歴史的な資料は来館者にそれらを与えうることがわれわれの主張である。デザインの分野では以前から過去のアーカイブズから得た知見を新しいデザインに活かしていく手法がとられている。また、資生堂のように資料館を積極的に社員に向けて発信し、マーケティングや商品開発に役立てようという取り組みを始めている企業もある。

イノベーション研究においては、脳科学の見地から新しいアイデアを生み出すうえで過去の歴史的知見を自身の知識として蓄積しておくことの重要性が指摘されている。斬新なアイデア

は歴史の先例を含めた様々な知識や経験が結びついて生まれてくる。それらは目標を立て、計画を立てて実行していくものではなく、頭をからっぽにした状態で気長に待つことが重要とされる。そのような場を企業博物館は提供できるのではないだろうか。企業博物館の関係者も歴史的知見や蓄積された資料がまだ十分に活かされていない現状を認めつつ、企業博物館がもつ可能性に期待を寄せている。従業員が博物館に集まり、活発な相互作用を生むための仕組みも求められるだろう。本稿ではいくつかの事例を挙げるにとどまっております、そのような仕組みを明らかにするには実証的な研究が必要となってくる。今後の研究課題としたい。

注

- 1) 本稿において引用している企業博物館に関する研究では、論者によって企業ミュージアムという呼称も使用されているが、本稿では企業博物館で統一する。
- 2) 1980年代の調査では多くの企業が企業博物館設立のメリットを「イメージ向上」と答えている(佐々木 1987)。
- 3) 例えばミツカン、創業の地である愛知県半田市への貢献という意識から同地に企業博物館をリニューアルオープンさせている。(日経 MJ 2015年7月6日)
- 4) コーズマーケティングに関しては、Kotler & Keller (2006) に詳しい。
- 5) 平井は企業ミュージアムについて「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」と広義の定義をしており、設置企業の社業とは関連の薄い創業者の美術品をコレクションした美術館なども含めて検討している。
- 6) それぞれの属性に関する詳細は中橋 (2003) に詳しい。
- 7) 「ルーティンとしての能力」と表現しつつ、「このようなルーティンが大半の組織能力の基礎をなす」(p. 186) とも説明している。
- 8) Prahalad & Hamel は、企業の持続的競争優位の源泉を、変化する環境に素早く適応して、次々と新製品を生み出す能力に求め、その能力は、製品を生み出すコア・コンピタンスと、そのコンピタンスを構築する能力という2つの次元でとらえている。
- 9) たとえば D'Aveni, (1994) や Wiggins & Ruefli (2003) など。
- 10) 「編集長インタビュー 現場主義でブランド再生 資生堂社長長魚谷雅彦氏」『日経ビジネス 2015.07.

27」

- 11) ここでの記述は、たばこと塩の博物館学芸部長である半田昌之氏、花王ミュージアム前館長である根本利之氏、アド・ミュージアム東京館長である松代隆子氏、トヨタテクノミュージアム産業技術記念館前館長である布施直人氏による「Talk Session 白熱メッセージ 企業博物館の役割と社会的責任」『別冊 Muse 2013』に基づく。

参考文献

- Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1998) *Corporate Strategy; A Resource-Based Approach*, Irwin/McGraw-Hill. (根来龍之・蛭田 啓・久保亮一訳 (2004)『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社.)
- Edith Penrose (1995) “*The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*”. (日高千景訳 (2010)『企業成長の理論』ダイヤモンド社.)
- Duggan, W. (2007) *Strategic Intuition: the Creative Spark in Human Achievement*, Columbia, University Press. (杉本希子・津田夏樹訳 (2010)『戦略は直観に従う イノベーションの偉人に学ぶ発想の法則』東洋経済新報社.)
- Danilov, V. J. (1991) *Corporate Museums, Galleries, and Visitor Centers: A directory*, New York: Greenwood Press. (安井 亮訳 (1995)「世界の企業博物館」『企業と史料』第5集, pp. 22-28.)
- Grant, R. M. (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage,” *California Management Review*, Spring: 114-135.
- Grant, R. M. (1996a) “Prospering in Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration,” *Organization Science*, Vol. 7, pp. 375-387.
- Grant, R. M. (1996b) “Toward a Knowledge - based Theory of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter special Issue, pp. 109-122.
- Grant, R. M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis*, 5th ed., Blackwell.
- Ghoshal, S. and Gratton, L. (2002) “Integrating the Enterprise,” *MIT Sloan Management Review*, Fall, pp. 31-38.
- Kotler, K. and K. L. Keller (2006) *Marketing management*, 12th ed., Printice-Hall. (月谷真紀訳, 恩蔵直人監修 (2008)『コトラー&ケリーのマーケティング・マネジメント』ピアソンエデュケーション.)
- Nissly, N. and A. Cassy (2002) “The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums through the Paradigmatic Lens of Organization Memory”, *British Journal of Management*, Vol. 13, pp. 35-45.
- Osterloh, M. and Frey, B. S. (2000) “Motivation, Knowledge Transfer, and Organization Forms,”

- Organization Science*, Vol. 11, pp. 538–550.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006) “Strategy and Society,” *Harvard Business Review*, Dec, pp. 78–91. (村井 裕訳「競争戦略のCSR」『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.)
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) “The Big Idea: Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 1–17. (編集部訳「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号, pp. 8–31.)
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79–91.
- Vogel, D. (2005) *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*, Washington, D. C., Brookings Institution Press. (小松由紀子・村上美智子・田村勝省訳 (2007) 『企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究—利益の追求と美徳のバランス—その事例による検証』一灯社.)
- 伊吹英子 (2014) 『新版 CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社.
- 岡田恭子 (2011) 「企業文化の伝承・還流・発信に向けて—18年目を迎えた資生堂企業資料館の活動と課題—」『企業と史料』第7集, pp. 83–87.
- 岡田正大 (2015) 「新たな企業観の行方 CSV は企業の競争優位につながるか」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年1月号, pp. 38–53.
- 金井一頼 (2006) 「経営戦略とは」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田 智『経営戦略』有斐閣アルマ, pp. 1–28.
- 金井一頼 (2006) 「経営戦略と社会」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田 智『経営戦略』有斐閣アルマ, pp. 295–323.
- 川島蓉子 (2007) 『資生堂ブランド』アスペクト.
- 佐々木朝登 (1987) 「期待される企業博物館」『企業と史料』第2集, pp. 11–18.
- 下川一哉 (2011) 「ビジネスとして拡張・成長する1325」『NIKKEI DESIGN』July 2011, pp. 56–59.
- 高柳直弥 (2012) 「インタラクティブ・メディアとしての企業博物館」『大阪市立大論集』第129号, pp. 23–47.
- 高柳直弥 (2013) 「イメージを演出する企業博物館」『別冊 Muse 2013』帝国データバンク史料館, pp. 66–71.
- 中橋國藏 (2000) 「コア・コンピタンスと組織知識」『商大論集』第51巻 第5号, pp. 1–23.
- 中橋國藏 (2003) 「経営資源と独自能力」柴田悟一・中橋國藏編著『経営管理の理論と実際 (新版)』東京経済情報出版, pp. 172–205.
- 中橋國藏 (2004) 「知識ベース戦略論とイノベーション」『商大論集』第55巻 第6号, pp. 65–84.
- 日経ビジネス (2015) 「現場主義でブランド再生 資生堂社長 魚谷雅彦氏」『日経ビジネス』2015年7月27日号, pp. 68–71.
- 西川康男 (2012) 「資生堂企業資料館における企業アーカイブズの戦略的取り組み」『情報の科学と技術』62巻10号, pp. 440–444.
- 野中郁次郎・嶋口充輝 (2007) 『経営の美学』日本経済新聞出版社.
- 芳賀康浩 (2014) 「戦略的ソーシャル・マーケティングの基礎概念としての交換概念の再検討」『流通研究』16(3), pp. 3–24.
- 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』第10号, pp. 141–155.
- 星合重男 (1995) 「企業の博物館に期待するもの」『企業と史料』第5集, pp. 37–44.
- 星合重男 (2004) 「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, pp. 60–62.
- 町田小織 (2013) 「創発のプラットフォーム—花王ミュージアムのコトづくり—」『別冊 Muse 2013』帝国データバンク史料館, pp. 72–80.
- 森 真澄 (1996) 「企業と博物館」『ミュージアム・マネジメント』大堀 哲・小林達雄・端 信行・諸岡博熊編著, 東京堂出版, pp. 41–46.
- 森本三男 (1994) 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房.
- 諸岡博熊 (1993) 『ミュージアム マネージメント 産業文化施設の運営』創元社.
- 諸岡博熊 (2003) 『みんなの博物館 マネジメント・ミュージアムの時代』創元社.
- 吉田孟史 (2007) 「組織の動的環境対応」遠山暁編著『組織能力形成のダイナミクス』中央経済社.
- 吉岡恵美子 (1999) 「過去と未来をつなぐ企業博物館」『日経デザイン』1999年5月号, p. 26.