

加藤健太・大石直樹／著

『ケースに学ぶ日本の企業——ビジネス・ヒストリーへの招待（第2版）』（有斐閣ブックス）

発行所 株式会社有斐閣

2025年12月25日 初版第1刷発行

ISBN 978-4-641-18474-9

付 録

*下記の目次タイトルをクリックすると、ファイル内でジャンプします。

目 次

付録 1 読書案内	2
付録 2 レポートの書き方	8
付録 3 企業博物館の有効活用法	17

付録 1 読書案内



1 企業小説

山崎豊子『華麗なる一族』（上中下，新潮文庫，1980年）

万俵^{まんびょう}鉄平はなぜ、あのような選択をしなければならなかったのか。この問いに対する答えを手に入れたとき、読者は日本企業と人間への理解を深めているに違いない。

本書は、銀行と企業、そして政府の関係を題材にした小説である。その中で、日本型企業システムを構成するメインバンク・システム、護送船団方式と呼ばれる大蔵省の規制政策、銀行間競争と金融業界の再編成、企業の設備投資と資金調達などの、重要なトピックが取り上げられている。これだけ聞くと、とっつきにくそうな本に思えるが、山崎豊子の創り出す奥行きのある登場人物が、読者を物語に引き付けて離さない。

ストーリーは、阪神銀行頭取・万俵大介とその一族を軸に綴られていく。長男で阪神特殊鋼専務の鉄平、父親と同じ阪神銀行で本店営業部貸付課長の職にある銀平、長女一子の夫で大蔵省主計局次長の美馬中。万俵一族を取り巻く面々にも、大同銀行の三雲頭取や鉄平の岳父で元通産大臣の大川一郎など、魅力的な人物は枚挙に暇がない。経済合理性だけでは説明しえない彼・彼女らの信念、欲望、情熱、愛憎、思惑が交差しながら、企業組織を動かす原動力となっていく。

以上の紹介からも明らかな通り、本書はいわゆる「企業小説」にくくることのできない「人間ドラマ」である。同時に、そこに描かれるのは、どこまでも緻密かつリアルな企業の世界なのである。

はまった人への追加推薦本

- ・山崎豊子『白い巨塔』（全5巻，新潮文庫，2002年）
- ・山崎豊子『不毛地帯』（全5巻，新潮文庫，2009年）

黒木亮『トップ・レフト——ウォール街の鷲を撃て』（角川文庫，2005年）

よく練られた小説は、「人間ドラマ」といったミクロの世界を深く掘り下げるだけでなく、ヒトや企業を取り巻く環境といったマクロの世界をも見事に描いている。『華麗なる一族』

がどこまでもリアルなのは、時代状況や経営環境が物語の背景としてきちんと設定されているからであり、その意味で優れた企業小説はケース・スタディのお手本といえる。以下ではそうした作品としてもう 1 冊、筆者 2 人がイチオシの作家・黒木亮による“衝撃の”デビュー作を紹介したい。

本作品は、1990 年代のロンドンの金融街“シティ”を舞台に、国際協調融資の主幹事（トップ・レフト）をめぐって繰り広げられる、邦銀エリート銀行マン・今西と外資系投資銀行のマネジャー・^{なつはな}龍花の 2 人を主人公とした、国際経済小説である。日本企業のため、日本社会に役立ちたいという思いを胸に、日本の金融機関の活躍の場が狭まりつつある 1990 年代のロンドンで奮闘する今西と、徹底的な利己主義をモットーとするアメリカ系投資銀行に属し、ひたすらデカイ取引と自己の利益を目指して邁進する龍花。保守的な組織体質に嫌気が差して外資系投資銀行に転職し、イギリス国籍を取得した龍花は、日本のために働くという今西に向かって、「お前、あんな阿呆みたいな国の国籍を持っていて何が嬉しい？」と挑発する。日本を愛する今西も、責任はとらずに業績を自分のモノにする無能な上司や、邦銀の官僚的な組織体質に不満を抱き、外資系の給与体系とのあまりのギャップに葛藤を抱きながらも、何とか踏みとどまって前を目指す。

そして 2 人は、日系自動車メーカーのイラン工場建設資金の巨額融資をめぐってライバルとなり、さまざまなプレイヤーを巻き込みつつ、物語は壮絶なバトルへ発展していく。敵対的買収や為替相場の暴落、空売りを使った株価による攻撃など、最後まで目が離せない緊迫した展開が続く。

「闘う前に相手の強みと弱みを徹底的に分析し、最も効果的な闘い方をする」。これが龍花の属する外資系投資銀行の基本戦術であり、対する今西も、「知らない奴だけが馬鹿を見る。これが市場の掟」と言い切る。あらゆるルートを駆使して情報を集め、事態を正確に分析し、周到な戦略を立て、最後は大きな決断と迅速な行動をとる。世界の金融市場で勝ち抜くためには、そうした能力すべてが要求される。

こうしたシビアな国際金融の世界を、わかりやすい解説によって補いつつ、圧倒的なディテールと、疾走感あるストーリー展開で描き切ったのが本書である。世界を舞台とした企業の資金調達現場や、国際協調融資がどのようなプロセスや方法で行われているのかを学べるだけでなく、1990 年代の世界の金融市場の雰囲気を知る上でも、格好な材料を提供してくれる傑作である。

はまった人への追加推薦本

- ・黒木亮『アジアの隼』（講談社文庫、2008 年）
- ・黒木亮『^{バルジブラケット}巨大投資銀行』（上下、角川文庫、2008 年）
- ・黒木亮『シルクロードの滑走路』（角川文庫、2009 年）

2 専門書

山倉健嗣『組織間関係——企業間ネットワークの変革に向けて』（有斐閣，1993年）

この後の付録2「レポートの書き方」の第3節（結論を導き出す）には、結論に“一味プラス”する手段として、「発見された事実を理論的なフレームワークを通して解釈する道」が示してある。この理論的なフレームワークとは何か。厳密な定義は容易でないから、さしあたり、個々の具体的な企業活動から抽象化して取り出した“経営のあり方”を学術的に整理したモノと考えておこう。

本書はその1つの例にすぎないわけだが、ここでお勧めするにはそれなりの理由がある。第1に、組織間関係について、それを捉える基本視点、および組織間の力関係（パワー）やコミュニケーション、調整、構造、文化、変動、そして経営戦略とのかかわりなど、多角的かつ広範な研究が取り上げられている点をあげることができる。たとえば、調整メカニズムに関しては、組織が、いかにして他組織への依存を回避し、自らの影響力を拡大するのかといった問いへ考察が加えられる。したがって、組織間関係を考える手がかりを豊富かつ具体的に与えてくれるのである。

第2に、ケースをさらに深く考える上で、有用と思われる点も重要である。この本で取り上げた中でも、たとえば、三菱合資と分系会社、三井物産と東レ、ホンダとフォード、ANAとJAL、吉野家と西武流通グループ、オリエンタルランドとアメリカのウォルト・ディズニー・プロダクション、どれも組織間関係そのものといって過言ではない。ホンダはなぜフォードと提携したのか、ANAとJALの関係はなぜ／どのように変化したのか、その変化はいかに評価できるか。こうした問いをさらに発展させて説得的な解釈を示す上で、組織間関係論は役に立つ。

もちろん、経営理論は組織間関係論に限られるわけではないから、興味の赴くままに、他の専門書を手にとってみるとよい。

岡崎哲二・奥野正寛編『シリーズ現代経済研究 6 現代日本経済システムの源流』（日本経済新聞社，1993年）

長期雇用、年功序列賃金、企業別労働組合、企業統治における弱い株主と強い金融機関、政府企業間の協調とその関係を支える業界団体……。こうした日本特有の経済システムの存在こそが戦後日本企業の競争力の源泉であるといわれ、これら欧米の企業とは異なる特徴を総称し、「日本的経営」と呼ばれた。今でも、日本的経営の成否については、企業の現場で模索され、学問の世界でも活発な議論が行われている。

これを歴史的な視点から見たときに問題となるのが、この「日本的」なるものが、いかなる意味で「日本的」なのかという点である。日本という国で、日本人が企業を經營すると、日本的經營の傾向が生じるのだろうか。何をいつているのかわからないかもしれないから、本書の核となる記述を引用して説明しよう。そこには次のように記されている。日本的經營を含む現代日本の經濟システムの最大の特徴（なお、ここでいう「現代」とは、本書が刊行された 1990 年代の状況を指す）は、「1930 年代から 40 年代前半にかけての日本經濟の重化学工業化と戦時經濟化の過程で生まれた」という。言い換えれば、1930 年までの日本經濟は、「基本的に欧米諸国と異なるオーソドックスな資本主義的市場經濟システムであった」（2 頁）と。戦前の日本企業は、「従業員の企業間異動は普通だったし、企業資金の多くも株式や社債の発行によって調達され、經營にあたっては株主の意向が強く反映された。銀行も含めて倒産は日常的だったし、政府の經濟計画や詳細な規制は存在しなかった」（ii-iii 頁）という。つまり戦前の日本企業は「日本的」ではなかったというのだ。

筆者の 1 人（大石）は、大学生のときにこの本を読んだが、そのときの“衝撃”は今でも忘れられない。労使対立ではなく労使協調、官対民ではなく官民協調、能力主義ではなく年功尊重の平等主義と、協調と平等を重視する日本的經營は、日本文化とも、“和をもって尊しとなす”といった日本人の行動パターンとも直接的には関係なく、戦時期から復興期にかけて人為的に作られた、まったく「新しい」仕組みなのだ、この本は主張していたからである。しかも、戦時という暗く悲しい「ネガ」の時代に、後に花開く高度成長という「ポジ」の基礎が、当事者の意図しない形でロックインされていた。この予定調和ではないストーリー展開にわくわくし、またデータに基づく大胆な論理展開に酔いしれた。そして歴史とは、論理であり、現代を考える手段なのだということを知った。

日本的經營を含め、戦後の高度成長をもたらしたとされる日本の經濟システムの特徴の多くが、戦時統制という当時の時代環境の中で人為的に導入された結果もたらされた、という大胆な仮説は、本書のタイトルから“戦時源流説”と呼ばれ、その後、多くの議論を巻き起こした。通説に対する「論争の書」でもある本書は、刊行から 20 年経った今もなお、その輝きを失っていない。ぜひ手にとって、本書が描く日本的經營と日本經濟システム誕生のプロセス、およびその主張の妥当性について、自らのアタマで検証してもらいたい。そして 1 人でも多くの人に、日本企業と日本經濟に対する歴史的視点の重要性を体感してもらえればと思う。

3 論証・ノウハウ

立花隆『ロッキード裁判批判を斬る』（全 3 巻、朝日文庫、1994 年）

実り多い議論をするために必要なことは何か。タイトルからもわかるように、この本は、

経済・経営とは異なる法律分野，それも主に刑法と刑事訴訟法にかかわる論争の書である。具体的には，一国の首相の犯罪として歴史に刻まれたロッキード事件をめぐる裁判を取り上げている。1983年10月12日，田中角栄に「懲役4年，追徴金5億円」の一審有罪判決が下ると，その裁判に対してさまざまな批判が繰り返されるようになった。

著者は，それらの批判に1つ1つ反駁していく。重要なのは，この過程で“居酒屋トーク”とは次元の違う討論の作法を教示している点である。紙幅の都合上，1つだけ具体例を紹介しておきたい。付録2「レポートの書き方」でも強調している引用に関して，立花は以下のように述べる。

「引用によって何かを論証しようとするときには，次の条件が守られねばならない。

(1) 引用の仕方において正しい引用であること。(2) 引用された内容が客観的に正しいこと。(3) その引用が論理的に正しく論証の一部を構成していること。」

(1) は，引用に際して勝手に手を加えたり，文脈を無視して一部だけを抜き取ったりしてはいけないということであり，(3) は，論証に関係ない引用は，事実であっても意味をなさないということである（立花 [1994] 第1巻 42-43頁）。たとえば，あるお笑い芸人がイケメンであることを論じた文章をどれほど引用しようとも，彼がオモシロいことの論証には役立たない。こうした条件は，レポートの作成や論文の執筆にも当然あてはまる。著者自身が述べた通り，本書は「単なるロッキード裁判批判反批判の書でなく，法と司法制度の原理論を考えていく書であり，また同時に，論理学と論争術の実践的教科書」なのである（立花 [1994] 第3巻 438頁）。

より楽しむための追加推薦本

- ・立花隆『田中角栄研究全記録』（上下，講談社文庫，1982年）
- ・立花隆『田中角栄新金脈研究』（朝日文庫，1985年）
- ・立花隆『ロッキード裁判とその時代』（全4巻，朝日文庫，1994年）

4 新書

橋川武郎『電力改革——エネルギー政策の歴史的な大転換』（講談社現代新書，2012年）

最近のトピックを知りたいと思い立ったとき，有用な手段は何か。お手軽なのはインターネット，速報性ならニュースや新聞，もう少し詳細な情報は雑誌。ここまでたどり着ければ，“居酒屋トーク”には十分な情報を得ているだろう。しかし，そこで満足せず，さらに思考を深めるために，やはり本を手にとったほうがよい。そのときにお薦めしたいのが

新書である。

新書は、じつにたくさんのメリットを持つ。ホットな 이슈を積極的に取り上げる。文系・理系を問わず、それどころかサブカルチャーもスポーツも趣味の世界も分け隔てなく、ありとあらゆるテーマを取り揃えている。一般向けなので、わかりやすく書かれている。比較的値段が安いから財布にやさしい。執筆者がいろいろな意味で著名（芸能人を含む）、比較的小さく薄いから持ち運びに便利、などなど。

本書の題材は、2011年3月11日の東日本大震災発生以来、国民、政府、メディアの注目を集め続ける電力（原子力発電）改革である。その特徴は、歴史を重視した点に求められる。深刻な問題に対して、「歴史的な文脈（コンテキスト）」を無視した解決策を講じても効果は上げられず、また、問題解決に要する「多大な活力」を生み出すためには、ある企業ないし産業の長期かつ濃密な観察を通じて析出される「発展のダイナミズム」を根拠にしなければならない、と著者が考えるからである（9頁）。だから著者は、1883年2月の東京電灯（現、東京電力）の設立から叙述を始める。つまり、本書からは電力改革の方向性だけでなく、最近、急速に身近になった電力企業ないし電力産業の歴史を知ることできる。

もう1つ、電力（原子力）改革のように、意見の対立が見られるテーマの場合、ぜひ複数の新書を読み比べてほしい。世の中には多様な考え方があり、それぞれ何らかの根拠ないし理由を持っている。そして今日、新書は大手出版社のほとんどが手がけているから、話題になっているテーマならば必ず複数の新書が刊行されている。何も知らないのであれば、あちこちの意見に耳を傾けても損はない。

[加藤健太・大石直樹]

[\(↑目次に戻る\)](#)

付録2 レポートの書き方



はじめに

ゼミや講義の課題として、レポートを書かなければならない場面は少なくない。それは、大学の学びが高校の勉強とは異なり、暗記ではなく、思考を求めているからにほかならない。つまり、ゼミ活動に取り組んだり、講義を受けたりする際、何をどのように考えるかは、きわめて重要な事柄なのである。

では、レポートはどのように書けばよいのだろうか。その答えは1つではないし、正しい解があるのかもわからない。したがって、ここで論じるのは、^{あまた}数多ある方法の1つにすぎないわけだが、対象を企業のケース・スタディに絞り、実践的な内容にすることを心がけたいと思う。

本論に先立ち、“書きたいことが書けるわけではない”ということを強調しておく。というのも、情報が見つからず、何もわからなければ何も書けないし、情報は偏って存在するからである。通常、われわれは企業の内部情報にアクセスできないから、どうしても情報は公開されているものしか使えない。つまり、マス・メディアを通して入手するしかない。となれば、当然、メディアで頻繁に取り上げられる企業の情報は集めやすいが、そうでない企業の情報は手に入れにくくなる。情報収集力を高めることで、選択肢は広がるものの、やはり企業によってレポートの書きやすさはかなり異なる。だから、日頃からアンテナを張って、面白そうな企業を物色し、レポートの対象となる範囲を広げておくことをお薦めしたい。

1 課題を設定する

何を明らかにするのか

(1) 課題を定める

レポートを書くうえで、問題意識を持って課題を設定することはとても重要である。課

題の設定は、そのレポートを通して何を明らかにするのか、換言すれば、何を言いたいのかを宣言することを意味する。課題が明確でないと、読むほうは、何を言いたくて著者がツラツラ文章を綴っているのかをつかみにくい。“で？”とか“だから？”といった疑問をぬぐえないのである。具体例を使って、もう少し実践的な話をしよう。

本書の Case 17 はファーストリテイリングを対象にしている。表現は異なるものの、ここでこのケースで考えることとして述べられた部分、すなわち「ファーストリテイリングの展開するユニクロの各種商品が、どのような仕組みで開発、生産、販売されてきたのか」という点を明らかにすることが、課題にあたる。ほんの一例だが、課題は疑問の形で設定されることが少なくない。同社を例に続ければ、①なぜ／どのように急成長を遂げたのか、②フリースやヒートテックといったヒット商品はどのように生み出されるのか、③フリース・ブームの後、なぜ業績悪化に見舞われたのか、など、いろいろな課題を設定できる。

ここで大切なことは、課題はある程度事実関係を知らないと浮かんでこないという点である。上記の例だと、②はヒット商品の存在を、③は業績不振を知らなければ生じない問いであって、ファーストリテイリングのことを何となく知っているレベルだと①くらいしか出てこないかもしれない。だから、具体的な課題はある程度調査を進めてからでないと設定できないのである。

(2) 問題意識を持つ

もう 1 つ、課題の設定にあたり、問題意識を持つことも大切である。レポートの著者は、なぜそのような課題を設定するのかという点を説明できたほうがよい。ファーストリテイリングの事例の場合、問題意識は、品質と価格の間にあるトレードオフの関係と、業態変化の、2 点にあった。詳しくは本文を読んでもらいたいだが、このほかにも、日本企業の進むべき道という問題意識から、長期不況というマクロ経済状況下で好業績を上げている同社を取り上げたという説明もできる。ホントは、ちよくちよく利用するユニクロが気になっていただけだとしても、やはり学問的な理由づけがほしい。“なんとなく”ではなく、“なぜならば……”を説明することで、レポートの存在意義を高められるし、問題意識を持つトレーニングにもなるからである。

ただ、問題意識の持ち方を教えることは、きわめて難しい。それは、自分の中に芽生えるもので、人から与えられるものではない。とはいえ、ヒントくらいはある。まず、問題意識は漠然としていても構わない。たとえば、①少子高齢化が急速に進む日本において、国内市場は縮小するといわれる。だとしたら、日本企業はどこに活路を見出すのだろうか。②環境保全是国際的な課題である。日本企業はこの課題にどのように取り組んでいるのだろうか。このくらい漠然とした問題意識から、特定の企業を分析対象に選び、より具体的な課題を設定できる。①に即せば、ファーストリテイリングは、新興市場に向けていかなる製品をどのようなマーケティング戦略を駆使して販売しているのか、また②であれば、

同社は CSR 活動の一環として環境問題に対しどのようにアプローチしているのかといった課題が思い浮かぶ。

ある企業の、ある側面を切り取ってレポートを書く場合、そこに焦点を合わせる理由を説明したほうがよい。そして、問題意識は常日頃から企業に関心に向けることから生じるので、やはりアンテナはしっかり張っておきたい。

2 実証する

いかなる事実を発見したのか

(1) 調べる

① 記述資料を使う

企業の事例研究（ケース・スタディ）のレポートを書く場合、まずはいかなる事実を発見したのかという点が重要になる。

最近では、何かを調べるときには、まずパソコンに向かい、グーグルなどの検索エンジンにかけるという人が多いと思うが、レポートの作成に使う情報は各種文献から入手すべきと考える。精度と濃度の点で、インターネットの情報はいまだ活字に敵わないからである。具体的には、新聞や雑誌といったマス・メディア、そして本を使う。たとえば Case 17 のファーストリテイリングの本文中には、『週刊ダイヤモンド』や『週刊東洋経済』等の経済雑誌、『日本経済新聞』や『朝日新聞』等の全国紙、『日経流通新聞』や『日経産業新聞』といった経済紙の名前を見つけることができるだろう。また、書籍も複数利用しており、ケース末の参考文献欄に列挙されている。これらは、大きくは、ジャーナリストの書いたものと、柳井正の手によるものに分けられる。前者が外部から取材・調査活動を行った結果であるのに対して、後者は経営者の思想・考え方や体験の直接的な表現だから、当然その意味するところは異なってくる。

とはいっても、今日、新聞や雑誌の情報はすべてでないものの、インターネットを利用して入手可能な状態にある。新聞社や出版社は「ウェブ版」の新聞・雑誌を一部無料で提供しているし、有料サービスであればかなりの情報を手に入れられる。大学によっては、充実した電子ジャーナルを備えているところもあるから、マス・メディアの情報はインターネットを使って容易に集められるようになった。今後は書籍も同様の方向に進むことが予想される。だから、インターネットの利用も使い方次第という面はもちろんある。

しかし、やはり図書館や書店に足を運び、実物を手にとってもらいたい。そうした行為は異なる意味を持つからである。図書館や書店は当然、書籍を分野ないしテーマごとに並べている。それゆえ、目的の本を探するとき、普通は近くの本の背表紙が目に入る。そのとき、手を伸ばしてみたら、目的の本よりも有用な内容だったということも起こりうる。本

棚を眺めるだけで、意外な掘り出し物が見つかることもある。雑誌の場合も同じである。パラパラめくってみれば、目的の記事よりも面白そうな記事を目にするかもしれない。ファーストリテイリングの記事をコピーするために『週刊ダイヤモンド』（2010年5月29日号）をめくったら、メガ・バンクのみずほ銀行の話に興味を湧いた、とか。たしかに、ネットは情報収集の効率性を高める利点を持つ。だけど、新しい出会いや予期しない発見の確率は、図書館や書店を訪ねてこそ高まることを強調しておきたい。

さて、ここで注意を要するのは、本を利用する場合、それを要約しただけではレポートにならないという点である。本はある構想のもとに計画ないし構成を立てて執筆されるから、大抵1つのストーリーとして成立している。したがって、それをそのままなぞれば、たしかに1つのストーリーにはなる。しかし、そこからオリジナリティは生まれえない。ストーリーは他人のものをなぞるのではなく、みずから紡ぎ出さなければならないのである。そこで、本書では経済雑誌の利用を薦めたい。複数の記事を読みあさり、どの記事のどの部分を使うと、どのような内容のレポートが書けそうなのかをじっくり考えてみる。その内容が、ある本を読んだだけではわからない、そのレポートでなければ読むことのできないストーリーだとすれば、それこそがオリジナリティになる。発見された事実は、ストーリーの中にはめ込まれることで、レポートを形づくっていくのである。

さて、この段階に至ると、当初思い描いていた課題は、④詳しいものへと進化しているか、逆に、⑤大きな変更を余儀なくされている。④の場合には、ファーストリテイリングはなぜ急成長を遂げることができたのかという漠然とした問いから、「ユニクロの各種商品が、どのような仕組みで開発、生産、販売されてきたのか」へとより具体化される。他方、雑誌記事が見当たらない場合は、テーマを変更したり、対象企業そのものを変えたりしなければならない。わからないことは書けないからである。

同社のことを調べてみても、商品開発の現場でデザイナーがどのような提案をし、それがなぜボツにされたのか、あるいは採用されたのか、その基準がどこに設定されていたのかといった点は詳らかにならない。マス・メディアで頻繁に取り上げられる企業でも、見えてこない部分は当然ある。そこに固執していてもレポートは進まないから、どこかで切り替えなければならない。

ちなみに、雑誌記事のある／なしは、国立国会図書館 NDL-OPAC の雑誌記事索引検索や国立情報学研究所の CiNii などを利用すれば、かなりの程度判断できる。

② データを使う

企業を研究する際に、数値を使うことも大切である。ある企業が成長しているとか、儲かっているとか、競争力があるとか、そうした状態を客観的に示したいとき、データが有力な武器になる。その情報源として代表的なものが、企業が発表する財務データであり、「有価証券報告書」（「有報」）などに記載されている。今日、「有報」は多くの場合、各社ホームページからダウンロードできるから、非常にアクセスしやすい資料といえる。

紙幅の都合からごく簡単な説明にとどまるが、ファーストリテイリングを題材にして、「有報」（2010年8月期）に掲載されているデータを紹介しておこう。

「有報」の柱は、④貸借対照表と⑤損益計算書という2つの財務諸表である。一般に、財務データと呼ばれるものは、これらを指す。④は期末のストックを表すデータで、大きくは資産勘定と負債・純資産（資本）勘定に区分される。企業は、メーカーであれば工場や機械設備、原材料など、小売業であれば店舗や在庫といった資産を持っている。それらの購入のために発行した株式（資本金）や留保した利益は純資産（資本）に分類される。もし、銀行から借りた資金や社債を発行して調達した資金で購入した場合、それらは負債に分類される。負債は利息を払わなければならないし、いずれ返さなくてはならないから、この部分の比重があまりに大きいことは望ましくない。たとえば、2010年8月期の同社（連結）の総資産は5073億円、うち負債は2193億円、純資産は2880億円だから、半分以上を自己資本でまかなっていることになる。一般的に、健全な財務状態といってよい。

⑤の損益計算書は一定期間（通常、四半期と1年間）のフロー、すなわち、3カ月ないし1年間にいくらの売上げがあり、いくらのコストがかかって、いくらの利益を上げたのかを示す。再びファーストリテイリング（連結）を例にとると、売上高は8148億円、営業利益は1324億円に上る。ここで重要なのは比率である。つまり、売上高のうち利益がどのくらいの割合を占めたのかという点に目を向けなくてはならない。というのも、同じ1億円の利益を上げて、100億円の売上高の企業と10億円のそれとでは、意味が大きく異なるからである。経営効率という視点から見ると、1億円の利益を稼ぐために、100億円を売り上げなければならない企業よりも、10億円で済む企業のほうが優秀なのである。損益計算書に記載された売上高と営業利益の数値を使うと、売上高営業利益率という経営指標を手に入れることができる。同社にあてはめると、それは $16.2\% = 1324 \text{ 億円} \div 8148 \text{ 億円} \times 100$ となる。これは、損益計算書を使った分析の、ほんの一例である。

ここでは、財務データを使うと、時系列な変化を追跡したり、他社と比較したりすることが可能になる点を強調したい。ファーストリテイリングの数値についても、過去や他社と比べることで、よりの確な評価が下せる。じつは、日本企業の中で16.2%という利益率は非常に高い。試みに、トヨタ自動車の数値（2011年3月期、連結）を示せば、売上高は18兆9937億円、営業利益は4683億円と桁違いに大きいだが、売上高営業利益率はわずか2.5%にすぎない。もちろん、両社は違う業界に属するから直接比較することは適当でない。しかし、「世界のトヨタ」と比べることで、当該企業の収益性の高さを浮彫りにできる。これが、財務データの1つの使い方なのである。

「有報」は、ほかにも企業の実態を知るうえで有用な情報をたくさん提供してくれる。ファーストリテイリングのそれを使って、いくつか紹介しておこう。たとえば、「沿革」。これは企業の設立以降の簡単な歴史を振り返った項目であり、その企業にとって重要なイベントがいつ起きたのかを知ることができる。また、「販売及び仕入の状況」の「部門別売上状況」にはメンズ／ウィメンズ／キッズ・ベビー／グッズ・その他というカテゴリー別の売上高が、「地域別売上状況」には都道府県別の売上高と期末店舗数が掲載されている。これ以外にも、「有報」からは株価、従業員数と平均年間給与などの情報も入手可能である。

新聞や雑誌記事に、「有報」のデータを加味することで、レポートに“奥行き”を持たせ

ることができる。どの企業でもよいから1度は確認してもらいたい。

(2) 書 く

① 計画と構成

雑誌記事等を読み、いろいろ情報を集める過程で頭にストーリーが浮かんできたとしても、いきなりパソコンに向かって1行目から執筆し始めることを、本書では薦めない。一度、“計画と構成”レジュメを作成するのである。このレジュメは、目次に簡単な解説を加え、利用する資料を列挙したものであり、自分がどのようなレポートを書こうとしているのかを具体化したものと考えればよい。

その記載事項は、㉔タイトル、㉕課題、㉖目次、㉗目次に対応した簡単な説明文(1~2行くらい)、㉘結語といった感じになる。この段階で、㉘に書くことは当然、ない。たとえば、筆者の作成したファーストリテイリングの“計画と構成”レジュメの場合、㉔は「ファーストリテイリング—安くて“オシャレな”ユニクロはどう作られる? (仮)」、㉕は「対象期間:1984年~2000年代初頭(フリースのヒット)」となっている。つまり、原稿を作成する段階まで、課題は㉔の副題レベルしか決まっていなかったわけである。㉖についても、一部紹介すると、「(3) オリジナル商品の開発/コンセプト/・定番, ベーシック, 『衣料は特別な商品でも何でもなし』という考え方/商品企画体制の構築/・デザインチーム『インプレスニューヨーク』の設立(1994年12月)と閉鎖(1998年7月)/・企画機能の統合;新東京事務所の開設(1998年2月)」(/は改行を意味する)というメモ書きがなされている。情報を集めていく過程で、初期の商品開発に関してはこれくらいのイメージが湧いていたことになる。

ここまでくると、あとはどの記事(資料)やデータをどの部分に利用するかが決まれば、レポートの作成を始めても問題ないだろう。

② 執筆

レポートを作成するうえで、最も重要なのはルールを守るという点である。作法と言い換えてもよい。それは、㉔どこまでが雑誌や新聞、本に書いてあったことで、どこからが著者の見解なのかを明確に区分するためのルールであり、同時に、㉕他者による再検証を可能にするためのルールでもある。いずれも引用にかかわっているのだが、この点はとても大切なので、詳しく説明したい。

㉔についてはまず、ある部分をどの記事あるいはどの本の何頁を参照して書いたのかということを明記しなければならない。本書のCase 17には、文章の後ろの()内に、『週刊東洋経済』2000年7月15日号、『日経流通新聞』1998年12月15日、柳井[2006] 36-37頁といった記載がなされている箇所がある。柳井[2006] 36-37頁は、柳井正[2006]『一勝九敗』新潮社(新潮文庫)の36頁から37頁を意味する。そして、これらの表記は、その部分の文章が上記の資料を使って書かれたことを示している。すなわち、その部分は著者の見解ではなく、これらの記事ないし本から明らかになる事実を記述したと

いうことを意味しているのである。

この点に関連して、仮に、ある記事や本の一部をそのまま抜き出した場合、それがわかるように「」（カギカッコ）でくくるというルールを忘れてはならない。そのまま抜き出してカッコでくくることが「直接引用」と呼ぶ。もちろん、このルール（カギカッコでくくる）さえ守れば、長々と直接引用を続けてよいわけではなく、その分量は“常識の範囲内”にとどめる必要はある。しかし、最初のうちは、雑誌記事や本に書いてある文章を自分の言葉で要約したり、言い換えたりすることは簡単でないと思う。文章は読まないで書けず、書かないと上手く書けるようにならない。だから、自分の言葉でレポートを書けるようになるためには、よい文章をたくさん読み、たまには何か文章を書いてみるのが有用である。

ところで、中学や高校の定期試験とは異なり、レポートは一夜漬けを許さない。情報（資料）収集の時間を除いても、課題を設定し、情報を取捨選択し、構成を練り、といったプロセスを繰り返していれば時間は過ぎる。そして、文章を上手く書けるようになるまでも短くない時間を費やさなくてはならない。と書くと、「この **レポートの書き方** はまったく実践的じゃない」という批判を受けそうだから、一言付け加えておこう。それは、直接引用を上手く使うという“技”である。課題の設定や結論は、自分で考えるべき部分だから、当然自分の言葉で綴らなければならない。また、上述のデータ分析も表にした数値を検討するわけだから、文章は自分の言葉になる。だから、“自分の言葉化”は記述資料の部分に限られるのである。最初のうちは、この部分に自分の言葉が少なくて、相対的に直接引用が多くなるのも仕方がない。ただし、その場合、きちんと前記のルールを守ることが大切で、見栄を張らずにカギカッコでくくらないといけない。

おそらく、最初に書いたレポートは、直接引用が多く、読む側がどこからどこまでがカギカッコにくくられているのかを探ることになるかもしれない。そうしたら、もう 1 度読み返して、どこか自分の言葉で説明できるところがないか探してもらいたい。その繰り返しが、文章を上達させるからである。“レポートは一夜漬けを許さない”と書いた理由はここにもある。

3 結論を導き出す

何が明らかにされたのか

レポートは、「それで結局何を明らかにできたの？」という疑問に簡潔に答えることでフィナーレを迎える。通常それは、「結語」「結び」といった名称の節になる。

端的に言って、この部分は分析結果を簡潔にまとめればよい。それまで述べてきたことと関係のない話をいきなり始めるようなことは避けるべきで、単なる感想に陥らないためにも、最初に示した課題に即して、しっかりまとめておくことをお薦めする。

そして、ダラダラ書き連ねてはいけない。結果が2つ以上であれば、第1に……第2に……、あるいは、まず……次に……と列挙するのがよい。

これだけだと、物足りないと感じる読者もいるだろう。じつは、筆者も、物足りないと感じる。では、結論に何を足せばよいのか。そこには、少なくとも2つの道がある。1つは、発見された事実を理論的なフレームワークを通して解釈する道である。たとえば、ファーストリテイリングは、価格と品質のトレードオフ問題を解決し、かつマーケットの変化にいち早く対応するために事業のあり方を転換した。この事実をSPAというビジネス・モデルから解釈することで、同社の事例はどこまで一般化ないし普遍化でき、どこに独自性があったのかを知ることが可能になる。これは、プラス α と呼ぶに値する。

いま1つは、未来を展望するという道である。レポートは過去の事実を積み上げた実証であって、未来を予測することに目的があるわけではない。しかし、得られた知見を使って、対象となった企業の今後を“占う”ことは一定の意義を持つ。たとえば、Case 17ではファーストリテイリングが「ノンエイジ、ユニセックス」のシンプル・デザイン路線からファッション性を意識した“オシャレ”路線へと幅を広げた様子を描いた。だが、その先に思いをめぐらせたなら、どうなっただろうか。ユニクロの“オシャレ”路線は上手くいくのか。この路線に経営の軸足を移すべきか。それとも従来のシンプル・デザイン路線に回帰すべきか。ヒートテックのように機能性を追求すべきか。もちろん、正解はない。だからこそ、自分の見解を述べる余地があるともいえる。事実を積み上げた後に、理由や根拠を提示しながら、頭を柔軟にして対象企業の未来を考えてみるのも楽しい作業である。

おわりに

これを読むと、レポートが書けるのか。その答えを筆者は知らない。読者に実践してもらっただけである。

最後に、課題の設定と実証の往復運動という点を、改めて強調しておきたい。レポートを書く場合、何を明らかにしたいのかをはっきりさせないと、どこから手を付けられればよいのか、何を調べればよいかもわからず、前に進むことができない。しかし、現実には、情報(資料)がなければ、レポートを書けないし、調べてみなければ、情報の有無は正確にわからない。結局のところ、具体的な課題は、どういうことならわかるのか(資料があるのか)という点が明確になってようやく設定できるのである。

だから、トコトン調べてみて、それでも明らかにならない場合には、課題ないし分析対象のほうを変更したほうがよい。その意味で、課題は柔軟なものといえる。ただし、あくまで「トコトン調べてみて」という条件は維持しなければならない。この点を守らないと、次から次へと課題(と対象)を変えることになり、レポートの完成はまったく近づいてこないからである。

あれこれ試行錯誤をして、いろいろ考えて作成する。それがレポートである。エネルギーを注いだけ、頭脳と時間、情熱、そして少しばかりの資金を使っただけ、レポートは面白いものとなる。筆者はそう信じている。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)

付録3 企業博物館の有効活用法



はじめに

「百聞は一見に如かず」ということわざがある。『デジタル大辞泉』によれば、その意味は「人から何度も聞くより、一度実際に自分の目で見ることが確かであり、よくわかる」となっている。このことわざをもう少し敷衍すると、講義を受けて教員の解説を聴いたり、テキストを読んだりするだけでは、なかなか頭に入っていない内容も、画像や映像、あるいは現物を見たり、手で触れたりするとスーッとインプットできることがある。

とくに企業の歴史を扱う場合、現在のモノ・コトをイメージすると正確に理解できないことが多い。

たとえば、最近の学生は持っていないことも多いテレビ。Panasonic のホームページを見ると、「4K 液晶・有機 EL テレビ ビエラ」の新商品が紹介されている。いずれも薄型であることはいうまでもないが、フラグシップモデルには 55 インチ (68.0 cm×121.0 cm)・65 インチ (80.4 cm×142.8 cm)・77 インチ (95.5 cm×169.7 cm) という 3 種のサイズがあり、大型のみといっても過言ではない (2026 年 5 月現在)。翻って、高度成長期前半に急速に普及した白黒テレビは、ブラウン管に映像が映し出され、(リモコンがないので) チャンネルを回すことでテレビ局を選択していた。そして、サイズの主流は 14 インチ (17.4 cm×31.0 cm) であった。サイズはともかく、学生がブラウン管やチャンネルを正確にイメージすることはかなり難しいと想像できる。

この問題は、教室のモニターないしスクリーンに画像ないし映像を投影することによって解決する。そして、事例に取り上げる自動織機などの産業機械も、今では YouTube の動画を見ることでその動作を確認できる。いろいろな「一见」が容易な時代である。

しかし、以下では、特定のモノ・コトを「一见」するだけでなく、企業の歴史を長期的かつ全体的に〈実体験〉するために、企業博物館を有効に活用することをおすすめしたい。

1 企業博物館への訪問をおススメする理由

(1) 日本の企業博物館

少し古い情報になるが、石井ほか [2010] によれば、企業史料館・企業博物館は、北海道・東北地方にサッポロビール博物館（札幌市）や、ニッカミュージアム（余市郡）、金融資料館（仙台市）など 25 カ所、関東地方には紙の博物館（北区）や、花王ミュージアム（墨田区）、製粉ミュージアム（館林市）、シャトー・メルシャン ワイン資料館（甲州市勝沼町）など 89 カ所、中部地方にはスズキ歴史館（浜松市）や、資生堂企業資料館（掛川市）、トヨタ産業技術記念館（名古屋市）、ミツカンミュージアム（半田市）、カゴメ記念館（東海市）など 46 カ所、関西・近畿地方には江崎記念館（大阪市）や、カップヌードルミュージアム（池田市）、松下幸之助歴史館（門真市）、月桂冠大倉記念館（京都市）、UCC コーヒー博物館（神戸市）など 63 カ所、中国・四国地方には倉紡記念館（倉敷市）やマツダミュージアム（安芸郡府中町）など 19 カ所、九州・沖縄地方には出光創業史料室（北九州市）や三菱重工業長崎造船所史料館（長崎市）、バレル・バレー プラハ&GEN（霧島市）など 21 カ所、合計で 263 カ所も存在していた（352-366 頁）¹。

他方、高柳 [2018] は、2017 年 3～5 月にかけて、日本の企業博物館の運営実態を把握するため、保有資料数、資料収集体制、企業内の所管部署、「設置企業のコミュニケーション活動と関連する取り組みの実施状況」などに関するアンケート調査を実施した。その結果によれば、設置企業の業種としては、回答数 102 のうち 4 分の 1 近くを占めた食品（飲料や酒造を含む）が圧倒的に多かった。

さらに、アンケート結果を因子分析し、20 個の質問項目から、娯楽施設志向、製品史の伝達志向、企業史の伝達志向、社会的イメージ志向、自社の現在状況説明志向、自社の未来説明志向という 6 つの因子を導き出した。その結果に関して、とくに興味深いのは、製品史の伝達志向と企業史の伝達志向が、比較的高い相関関係を持つ因子の組合せだった点である。いずれも「歴史伝達型の因子」であり、前者は博物館学の領域で「産業博物館としての機能」を、後者は「一企業の歴史的資料の博物館としての機能」をそれぞれ表すとされる。先述した業種との関連を見ると、たとえば、洗剤や化粧品を含む「化学」産業に属する企業は、歴史色の強い「博物館」を持つ傾向が強いとされる（高柳 [2018]）。

(2) 企業博物館の目的と機能

企業博物館の定義は「設置者および運営者が企業であること、内容が当該企業の生業に

・1 ここには、現在は閉館・休館、ないしウェブサイトを見つけれないなどの理由で存在を確認できない資料館・博物館も含まれている。

関連するものであること」、そして「資料の収集や保管、展示、研究といった博物館の機能」を果たしていることを共通項とする（高柳 [2024]）。

では、企業はなぜ「博物館」を設置するのか。言い換えれば、企業は何を目的にして「博物館」を設置し、それはどのような機能を期待されているのだろうか。結論を先取りすれば、そこには、上記の定義には収まらない多様な機能が期待されている。

第 1 に、定義に含まれる自社の歴史資料の収集や保管にとどまらず、それらを用いた広告宣伝・販売促進活動など、「企業内の各種プロジェクトに対する情報提供や支援」という「資料室的な役割」である。たとえば資生堂企業文化部は、静岡県掛川市に資生堂企業資料館を開設する際、次のような議論をしていた。すなわち、同社が第 4 の経営資源と捉える「企業文化」は、各種会議、キャンペーンや研究開発のプロセスで検討した資料、あるいは、根拠にした調査結果などを残し、収集していなければ、継承も再現も難しい。ドイツのクルップ社など長い伝統を持つ欧米の企業は、「歴史資料の地道な蓄積が企業文化であり、それが企業のパラダイム・シフトの知的・感性的ばねになること」をきちんと認識しており、だからこそ企業博物館を設置している。

社内の活動に対する期待に加えて第 2 に、潜在的な顧客になりうる消費者に対し、企業の事業活動の内容に関する認知や関心を高めたり、イメージの向上やブランディングの強化をしたりする機能も重要である。それは、企業が自らの存在意義を発信し、社会における「正当性・正統性」の獲得を期待していることを意味する（高柳 [2024]）。

たとえば、企業は、ライバルとの熾烈な競争の中で、「経験価値」に基づくブランディングの重要性を認識し、消費者が体験型の企業博物館で形成した思い出を、製品・サービスあるいはブランドに結びつけるような経験価値を生み出し、その企業に好感を抱いたり、実際に製品・サービスを購入したりすることをねらっている（白石 [2016]）。

第 3 に、社会貢献活動としての役割にも注目したい。集客力を持つ企業博物館は、観光資源として機能し、地域社会との良好な関係を形成することが期待される。実際、地域にかかわる資料の収集・保管・展示にとどまらず、近隣の学校での出前授業などを通じた教育支援活動や、地元の住民や団体、行政機関と連携しながら、地域社会の課題を協議し、解決策を導き出すといった取り組みも進められているという（高柳 [2024]）。

企業博物館が、消費者を含む社会に向けた情報伝達手段だとすれば、因子分析の結果として、他の因子との相対的な結びつきが最も多かった因子が、社会的イメージ志向だったことにも納得がいく。この因子は、来館者の好感度の向上、主力商品のデザイン・機能の顕示、経営理念や社会貢献活動の周知などを通じて、設置企業の社会的イメージのアップを企図しているからである。

製品史の伝達志向は、自社製品が性能やデザインを洗練化していく歴史を伝達することで、企業史の伝達志向は、創業者の経営思想や経営哲学、あるいは感動的なエピソードなどを伝達することで、ともに設置企業の社会的なイメージを高めることを目的にしているのである（高柳 [2018]）。

(3) 大学教育と企業博物館

企業博物館は、教育面でも有効に活用できる。たとえば、ある大学は、文献調査を通じて企業博物館をキャリア教育に活用する可能性を探っている。

具体的にはまず、学生が、企業の歩み、創業者やそれ以降の経営者の活躍を示す文書、写真、製品などを実際に目にするすることで、当該企業（とそれが属する産業）に対する理解を深めるきっかけになる可能性である。アテンダントの解説などによって、すでに興味・関心を持っている学生に、その企業（とそれが属する産業）に対する新しい発見を促す一方、いまだ興味・関心を持っていない学生にも、就職活動に際して新しい選択肢を提示することができる。また、アテンダントが設置企業の従業員の場合、学生は彼・彼女たちと直接コミュニケーションをとることで、職場の雰囲気やイメージを醸成できるかもしれない（森田ほか [2023]）。

もちろん、本書は日本経営史のテキストだから、就職活動に役立つという理由をもって企業博物館を訪れることを殊更おススメするわけではない。ただ、企業の歴史を体験的に学ぶことは、学問としての深い理解につながるにとどまらず、その先にある職業選択とも無関係ではないことを伝えたいだけである。

2 トヨタ産業技術記念館の事例

この本の読者は、企業の歴史をより深く理解したいと思っている人だと想像する。したがって、企業博物館を紹介する際、やはり本文の **Case** と整合的な事例を取り上げたほうがいだろう。そこで、筆者が実際に訪問したことのある、トヨタ自動車の産業技術記念館の魅力を伝えたいと思う。

トヨタグループ 13 社が共同事業として設立したトヨタ産業技術記念館（旧、トヨタテクノミュージアム産業技術記念館）は、創業者・豊田喜一郎の生誕 100 周年にあたる 1994 年 6 月 11 日に公開された（産業技術記念館企画 [2007] 1 頁）。

この記念館の魅力の 1 つはアクセスのよさであり、ウェブサイトによれば名鉄名古屋本線の栄生駅から徒歩 3 分の近さである。ただし、気軽にフラッと訪れるとその世界を満喫できないかもしれない。なぜなら、施設がとても充実しているので、筆者の場合は 1 日では時間が足りなかったからである。

その理由の 1 つは、豊田佐吉の世界を存分に再現した繊維機械館と、「世界のトヨタ」につながる自動車館という 2 部門を、ほぼ同じスケールで展示したことに求められる。繊維機械は **B to B** で、かつ現在のトヨタグループ全体に占めるウェイトも相対的に小さいから、消費者にとって身近とはいえない生産財である。しかも、時代は明治時代に遡るから、より歴史色の強い展示になっている（戦後の製品も充実しているが）。しかし、本書との関連

からは、大阪紡績のケースと密接な関係を持ち、戦前期のリーディング産業であった繊維産業の発展との関連からも、じっくり探索してもらいたいと思う。そこで以下では、『トヨタテクノミュージアム産業技術記念館 ガイドブック』（産業技術記念館 [2007]）に依拠しながら、繊維機械館と自動車館それぞれの魅力を語ってみたい。

(1) 繊維機械館

この目玉はやはり、「日本の産業近代化の先駆けになった」と紹介される、無停止杼換式豊田自動織機（G型）の第1号機だろう。これは、佐吉が1924年、「環状織機とともに究極の発明日標に定め、研究と創造を重ねて」「世界で最高性能の完全なる自動織機として」完成させた記念すべき製品であり、「日本の貴重な産業技術遺産」とされる。

G型は名称の通り、「高速運転中に少しもスピードを落とすことなく、杼を交換してよこ糸を自動的に補給する」装置や、「たて糸やよこ糸が切れた時に自動的に停止させる装置」など50件を超える発明・考案を採用して、生産性を20倍以上に高めると同時に、製品の品質を飛躍的に向上させて「世界一の性能を発揮」したのである（産業技術記念館 [2007] 27頁）。

ビジネスの視点からは、豊田自動織機製作所が1929年12月、イギリス・プラット社との間でG型の特許権を譲渡する契約を締結したことに言及しておきたい。譲渡価格は総額10万ポンド、日本円で100万円、現在の貨幣価値に換算すると10億円に相当する（トヨタ自動車ウェブサイト「トヨタ自動車75年史」）。加えて、『テキスタイル・マーキュリー』誌の1930年1月10日号は、『プラット・トヨタ』はオールダムのプラット・ブラザーズ社で製作される新たな自動織機の名称である。これは日本で設計された織機であり、毎分240回転を出すとされている。たとえ緯糸木管が空になっても、緯糸が切れても、杼換えは完全に自動的に行われる」と説明したうえで、ランカシャーで使われる織機の多くが「トヨタ式のものに変更される」だろうと報じていた（和田・由井 [2002] 231頁）。

G型は、イギリスでも高い期待を集めていたといえる。産業技術記念館では、その第1号機を目にすることができる。加えて、佐吉が発明に際して掲げた「完全なる営業的試験の実施」と「G型自動織機完成当時の織布工場」の情景を再現した「集団運転」も展示されている（産業技術記念館 [2007] 75頁）。

本書との直接的な関連からは、織機だけでなく、紡績機械（紡機）もしっかり観察しておきたい。**Case 1**（大阪紡績）の内容を想起してみよう。そこでは、同社の山辺丈夫が三井物産を通じてプラット社のミュール精紡機を購入したことに言及した。これとは同じではないが、繊維機械館には、1779年にイギリスのクロンプトンが発明したミュール精紡機（の複製）や、1830年にロバーツが発明した自動ミュール精紡機（1925年製）が展示されており、初期の大阪紡績の三軒家工場に設置された紡機をイメージできる（産業技術記念館 [2007] 37頁）。

さらに読者には、リング精紡機もじっくり観察してもらいたい。というのも、日本紡績

業は、ミュール精紡機からリング精紡機への転換を迅速かつ徹底的に進めたからである。リング精紡機は、新しい技術を採用した高性能の新鋭機として選択された（清川 [1985]）。繊維機械館には、プラット社が 1896 年に製造したリング精紡機など紡機も複数が展示されている（産業技術記念館 [2007] 40 頁）。

(2) 自動車館

こちらの見どころの 1 つは、豊田喜一郎が技術者として自動車の研究開発に情熱を注いだ時代の展示である。たとえば、1934 年に建設された「試作工場」は、愛知製鋼の刈谷工場に残されていた当時の柱や梁、小屋組みなどの木造部分を移築し、工場を部分的に再現したうえで、トヨタ自動車が初めて完成させた試作車「A1 型」のボディ製造の様子を紹介している（産業技術記念館 [2007] 120-121 頁）。

Case 9 の内容との関連では、国際市場で戦える商品として 1966 年に発売された初代カローラを見ておきたい。この製品は、幅広いファミリー層を顧客ターゲットに設定し、性能、居住性、維持費、価格などあらゆる面でユーザーに高く評価されるように開発され、高速化と信頼性向上のための評価技術の成果を示す「わが国のマイカー時代の先駆けになつた」のである（産業技術記念館 [2007] 186 頁）。

もう 1 つ、トヨタ生産方式の展示もしっかり確認してもらいたい。ここには、①トヨタ生産方式の源流、②ジャスト・イン・タイム、③自動化、④全員参加で日々進化（深化）するトヨタ生産方式、⑤トヨタ生産方式の車づくりの仕組み、といった展示が配置されている。これらの中で 2 つの柱とされるのが②と③である。

③の自動化については、パネルでの説明に加えて、無人運転ラインにおける機械を使った異常の検知（刃折れ検知）、人の作業が主体の組立ラインにおける異常の検知（ひもスイッチ）、そして部品選択における誤品取出しの防止（部品選択指示）を映像で紹介している。より興味深いのは、一目で設備の稼働状況や作業指示がわかる電光表示盤「アンドン」の現物の展示である。「これが、あのアンドンかあ」という感慨が押し寄せてくる。

②のジャスト・イン・タイムに関しては、「ちょっとした工夫から生まれた改善事例」として、車内の組立作業の工程で座ったまま自在に動きながら、楽な姿勢で作業のできる「らくらくシート」など、また、「進歩した技術から生まれた改善事例」としては、遠隔地からの部品調達を効率化するために「かんばん」が「電送かんばん」、さらに「e かんばん」へと進化してきた様子を紹介している（産業技術記念館 [2007] 280-283 頁）。

産業技術記念館は、「世界のトヨタ」を体感できる、質・量ともに第一級の企業博物館である。読者には、ぜひとも足を運び、楽しみながらしっかり学修してほしい。

おわりに

資料上の制約により詳細は論じられないが、**Case 7** で取り上げた日清食品の、カップヌードルミュージアムについても触れておきたい。

カップヌードルミュージアムは、横浜と兵庫の 2 カ所に設置されている。筆者は両方とも訪れたことがあり、横浜には複数回行ったことがある。その主な目的として、「チキンラーメンファクトリー」と「マイカップヌードルファクトリー」をあげないわけにはいかない。前者は、「小麦粉をこね、のぼし、蒸したあとに味付けをし、『瞬間油熱乾燥法』で乾燥するまでの工程」を体験できる「工房」、後者は、「自分でデザインしたカップ」に 4 種類の中から好きなスープ、12 種類の具材からは組み合わせてみたい 4 つのトッピングをそれぞれ選んで、「世界にひとつだけのオリジナル『カップヌードル』を作ることができる工房」になっている（カップヌードルミュージアム横浜ウェブサイト）。ちなみに、チキンラーメンの「乾燥」工程は、おそらく安全面の配慮から、スタッフの方が担当する。

せっかく訪問するのであれば、やはりこの 2 つの「工房」は体験したい。もう 1 つ、学修面からは、「チキンラーメン」の誕生の舞台を「忠実に再現」した研究小屋もじっくり観察してほしい。そこには「たとえ特別な設備がなくてもアイデアがあれば、ありふれた道具だけで世界的な発明が生み出せる」というメッセージが込められている。さらに、この小屋には、「チキンラーメン」の開発が山場を越えた 1958 年 3 月 5 日の未明、「作業を終えた安藤百福が眠りについた直後の様子」の再現という具体的な設定があり、本書の記述をリアルに想起する手助けをしてくれるだろう（カップヌードルミュージアム横浜ウェブサイト）。

たしかに、企業博物館は、何も事前情報を持たずに見学・体験しても、それなりに楽しめる施設になっている。設置企業に関する専門的知識は、かなり高いハードルであり、とくに子どもをターゲットに含める場合は禁止的なハードルになるからである。しかし、企業の歴史を学ぶ意欲を持つ本書の読者は、たとえば、カップヌードルミュージアムと産業技術記念館を訪問する前に、事前にじっくりケースを読み込んで、日清食品やトヨタ自動車の経営行動に関する情報（知識）をある程度身につけてから見学・体験することで、より深い学修成果を得ることができるだろう。

参考文献

石井寛治・原朗・武田晴人編 [2010] 『日本経済史 6 日本経済史研究入門』東京大学出版会。

清川雪彦 [1985] 「日本綿紡績業におけるリング紡機の採用をめぐる——技術選択の視点より」『経済研究』（一橋大学）第 36 巻第 3 号。

産業技術記念館企画 [2007] 『トヨタテクノミュージアム産業技術記念館ガイドブック』

(改訂版)』産業技術記念館。

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「彫りこまれた」消費』創成社。

高柳直弥 [2018] 「企業のコミュニケーション活動と博物館機能の観点から考察する現在の日本の企業博物館」『広報研究』第 22 号。

高柳直弥 [2024] 「企業を扱う企業博物館の傾向に関する考察」『企業家研究』第 24 号。

森田佐知子・松島朝秀・野角孝一・吉岡一洋 [2023] 「大学のキャリア教育における企業博物館の活用可能性とその課題」『経済教育』第 42 号。

和田一夫・由井常彦 [2002] 『豊田喜一郎伝』名古屋大学出版会。

[加藤健太]

[\(↑目次に戻る\)](#)