

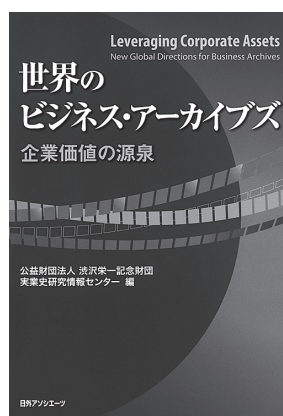
# 2

[書評 | review]

公益財団法人 渋沢栄一記念財団実業史研究情報センター編  
『世界のビジネス・アーカイブズ——企業価値の源泉』

The Resource Center for the History of Entrepreneurship the Shibusawa Eiichi Memorial Foundation,  
*Sekai no Business Archives: Kigyokachi no Gensen*  
(Leveraging Corporate Assets: New Global Directions for Business Archives)

金甫榮 + 清水ふさ子 | Boyoung Kim, Fusako Shimizu



公益財団法人渋沢栄一記念財団実業史研究情報センター編『世界のビジネス・アーカイブズ——企業価値の源泉』  
日外アソシエーツ / 2012年3月/四六判 / 280頁 / 3,600円 + 税

はじめに

2011年5月11日、渋沢栄一記念財団主催、企業史料協議会、国際アーカイブズ評議会企業労働アーカイブズ部会(ICA/SBL)共催の国際シンポジウム「ビジネス・アーカイブズの価値」が東京で開催された。シンポジウムでは、日本を含む世界各国から9件の報告がなされた。本書は、シンポジウムの発表をベースにし、さらに6つの事例を加えたものである。世界のビジネス・アーカイブズを紹介する初の日本語論文集ということだけでも非常に価値のあるものだが、副題に「企業価値の源泉」とあるように、ビジネス・アーカイブズが企業経営にどのように役立つかを、歴史マーケティングの力(第一部)、ビジネス・アーカイブズと全国的戦略(第二部)、アーカイブズを武器に変化に立ち向かう(第三部)、アーカイブズと経営(第四部)という4つの視点から事例報告をしている。

本書によって日本で一般に思われがちな「ビジネス・アーカイブズ=会社の古いものを集めた倉庫」などといったイメージを払拭できる、大きな一歩となることを期待する。

序章——世界のビジネス・アーカイブズ：  
多様な価値を持つ、経営・業務に貢献する  
ツール

序章ではまず近年明らかになりつつあるビジネス・アーカイブズの多様な価値について述べられている。ビジネス・アーカイブズがこれまで一般的に言われている社史編纂だけではなく、意思決定、透明性確保、コンプライアンス、説明責任、リスク管理、法務、CSR、教育研修、経営理念継承、マーケティング、製品開発、ブランド戦略、広報宣伝など、様々な形で経営判断に大きく影響を与えるものだと、

一目で分かるように図を示して説明している。

次に組織アーカイブズと収集アーカイブズの違いについて、目的と利用・公開モデルを示して説明している。組織アーカイブズの場合、優先される目的は、組織運営・業務支援・組織ミッションへの貢献であり、優先される利用者は組織内部となる。一方、収集アーカイブズの場合、さまざまな目的(研究、証拠、趣味など)に関する資料として、広く公開・利用に供されることになる。

さらに現在のビジネス・アーカイブズを読み解く上で大事な3つのキーワードが紹介されている。

- 「歴史マーケティングの力」  
…自社のサービスやブランドの歴史そのものが他社との差別化を図ることのできるツールである、という考え方。
- 「ストーリーテリング(物語を語ること)」  
…「会社の成長が社会にどのように貢献してきたのか」を物語として提示することで、社員の感情に働きかけ、前向きに働く意欲を導き出す。
- 「プロアクティブ(積極的であること)」  
…アーキビストが過去の記録を元に積極的に社内へ情報発信していくことで、新たな商品・ブランドの開発、社員教育の改善、メディア向け経営・業務に関する情報発信など幅広くフォローできるという考え方。近年とりわけ期待される考え方である。

これがどのように実践されていくのか、以下見ていくことにしよう。

『世界のビジネス・アーカイブズ』刊行にあたって

歌田勝弘(企業史料協議会会長、元味の素株式会社社長)

序章 世界のビジネス・アーカイブズ:多様な価値を持つ、経営・業務に貢献するツール  
松崎裕子(公益財団法人渋沢栄一記念財団実業史研究情報センター)

[第一部 | 歴史マーケティングの力]

- 第1章 より幅広い視野で:歴史的事実に基づく広報活動への支援  
ヘニング・モーゲン(A.P.モラー・マースク社、デンマーク)、小谷允志訳
- 第2章 フランスのビジネス・アーカイブズ、経営に役立つツールとして:サンゴバン社の事例  
ディディエ・ボンデュエ(サンゴバン社、フランス)、平野泉訳
- 第3章 日本における伝統産業とアーカイブズ:虎屋を中心に  
青木直己(株式会社虎屋、日本)
- 第4章 アンサルド財団:アーカイブズ、トレーニング、そして文化  
クラウディア・オーランド(アンサルド財団、イタリア)、中山貴子訳
- 第5章 アーカイブズを展示することによる商業上の効果  
ケイティ・ローガン、シャーロット・マッカーシー(ブーツ社、イギリス)、渡邊美喜訳

[第二部 | ビジネス・アーカイブズと全国的戦略]

- 第6章 資産概念の導入と中国における企業の記録管理へのその効果  
王嵐(中華人民共和国国家档案局、中国)、古賀崇訳
- 第7章 ビジネス・アーカイブズに関する全国的戦略(イングランドおよびウェールズ)  
アレックス・リッチー(英国国立公文書館、イギリス)、森本祥子訳
- 第8章 インド準備銀行アーカイブズ:歴史資源そして企業資産  
アショーク・カプール(インド準備銀行、インド)、大貫摩里訳

[第三部 | アーカイブズを武器に変化に立ち向かう]

- 第9章 誇りある遺産:買収・統合後の歴史物語の重要性  
ベッキー・ハグランド・タウジー(クラフト・フーズ社、アメリカ)、松田正人訳
- 第10章 企業という設定の中で歴史を紡ぐ:ゴードレージグループのシナリオ  
ヴルンダ・バタール(ゴードレージ、インド)、宮本隆史訳
- 第11章 合併の波の後:変化への対応とインターザ・サンバオログループ・アーカイブズの設立  
フランチェスカ・ピノ(インターザ・サンバオロ銀行、イタリア)、矢野正隆訳
- 第12章 アーカイブズに根を下ろして:IBMブランド形成に寄与する、過去の経験という遺産  
ポール・C・ラーサウィッツ(IBM社、アメリカ)、後藤佳菜子、後藤健夫訳

[第四部 | アーカイブズと経営]

- 第13章 企業のDNA:成功への重要なカギ  
アレクサンダー・L・ビエリ(ロシュ社、スイス)、中臺綾子訳
- 第14章 会社の歴史:化学企業にとっての付加価値  
アンドレア・ホーマイヤー(エボニック・インダストリーズ社、ドイツ)、安江明夫訳
- 第15章 地方史か会社史か:多国籍企業海外現地法人アーカイブズの責任ある管理  
エリザベス・W・アドキンス(CSC社、アメリカ)、松崎裕子訳

あとがき 小出いずみ(公益財団法人渋沢栄一記念財団実業史研究情報センター)

---

## 第一部 —— 歴史マーケティングの力

第1章では、アーカイブズを広報活動に活用しているデンマークのA.P.モラー・マースク社の事例について紹介している。代表的な例として、輸送船舶から排出されるCO<sub>2</sub>量が車を利用した場合より低い、ということを実証するためにアーカイブズを利用した例を紹介している。これは同社が長期間にわたり効率的な輸送に注力してきたことを裏付ける根拠としてアーカイブズが利用された好例である。第2章は、世界で唯一の例とも言えるプロフィットセンターとしてのフランスのサンゴバン社の事例である。同社は自社のアーカイブズから文化遺産まで総合的にカバーし、フランス国内関連企業全社にアーカイブズサービスを提供している。また、第3章では歴史資料を手提げ袋や製品パッケージのデザインに採用する等、アーカイブズを製品開発に活用している虎屋の事例、第4章では企業史料を収集し、文化活動、研究、教育等に活用しているイタリアのアンサルド財団の事例、第5章ではアーカイブズの展示がもたらす商業上の効果についてイギリスブーツ社の事例を挙げている。いずれも自社のブランド、商品、サービスの価値向上にアーカイブズを活用している良い事例であるが、評者はここで「歴史マーケティング」という言葉について考えてみたい。

日本マーケティング協会の1990年の定義によると、「マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である」という。ここで言う、「他の組織」とは、教育・医療・行政などの機関、団体などを含み、「グローバルな視野」とは、国内外の社会、文化、自然環境の重視を意味し、「顧客」とは、一般消費者、取引先、関係する機関・個人、および地域

住民を含む。また、「総合的活動」とは、組織の内外に向けて統合・調整されたりサーチ・製品・価格・プロモーション・流通、および顧客・環境関係などに係わる諸活動をいう。このようにマーケティングは様々な組織において多様な活動として実践される非常に幅広い概念である。

改めて「歴史マーケティング」について考えると、マーケティングが持つ幅広い概念とは異なり、まだその活動領域は狭いように感じる。これは裏を返せば、アーカイブズはもっと様々な場面で企業のマーケティング活動に利用できる可能性があることを示唆しているのではないだろうか。今後はビジネス・アーカイブズの利用や価値について、より新しい発想で視野を広げた研究と模索を続ける必要があると感じた。

## 第二部 —— ビジネス・アーカイブズと全国的戦略

第6章では、中国の国家档案局で「資産概念」を導入した企業の記録管理について紹介している。2004年に政府が公布した「情報資源の開発と活用に関する意見」から、企業資産についても意識の変化が求められ、企業資産は記録を通じて記述・証明・保護されなければならないとなったという。また50年にわたる企業記録管理の経験に基づいた「標準DA/T42」について紹介している。興味深いのは、記録管理自体への注目から業務に対するサービスへ、個々の標準や記録管理の手段から業務構造や環境の全体へ、保存から企業のニーズへの貢献へとその重点を「転換」していることだ。また、他の事例ではあまり触れられていない電子情報を視野に入れた政策も進めている。

第7章はイングランドおよびウェールズの

「ビジネス・アーカイブズに関する全国的戦略」についてである。ビジネス・アーカイブズ・カウンシルや国立公文書館など関連団体は、5年という準備期間を経て2009年に戦略を発表した。この事例の中で特に印象に残ったのは「戦略」の開始以来、何が変わり、何が達成されたかについてである。第一に、「戦略」が存在するということが重要で、「戦略」により、ばらばらに存在していた企業アーカイブズ関係者、彼らの意見、目標などを結びつけることが可能となり、その影響力、存在感をより大きくしてくれたという。第二に、企業アーカイブズの価値が全国レベルで認識され、第三に、イギリスの企業アーカイブズが確実に前に進んでいるという。

第8章ではインド準備銀行アーカイブズを紹介している。本章は、大きく歴史的資源としてのアーカイブズと企業資産としてのアーカイブズについて紹介し、最後に今後の課題に触れている。特に共感できたのは今後の課題の部分で、アーキビストは紙と電子記録の間をつなぐための技術や知識を向上させなければならぬ、年史の編纂、広報、周年行事といった補助的な役割にエネルギーを向けていることがよく見られるが、そのためアーカイブズの核となる活動は後回しになっている、企業内でのアーカイブズは優先順位が低いことは否めない、アーカイブズに対する経営人の見方を変える必要がある、と指摘している。これは、日本の企業アーカイブズの現場で活動している人々の声が一番近いものではないかと感じる。今後の同社のアーカイブズ活動にも注目していきたい。

### 第三部 —— アーカイブズを武器に変化に立ち向かう

ここでは企業合併、経営者の交代など企業

にとって重大な局面にビジネス・アーカイブズがどのように対応しサポートしたかが紹介されている。

第9章で紹介される米国、クラフト・フーズ社は2010年、同社初の敵対的買収で英国を代表するチョコレートブランドのキャドバリー社を買収した。当然のことながら、キャドバリー社の社員は馴染みのない米国企業による買収、そして彼らの遺産が損なわれることを恐れていた。しかし、クラフト・フーズ社は双方のアーカイブズ情報を統合した“Coming Together”というイントラサイトを買収当日に導入するよう準備をしていた。アーカイブズがこのように積極的(プロアクティブ)に取り組んだことで、吸収合併による不安や疑念を緩和し、両者の共通点を発見することでお互いの理解を深めることが出来た。それはキャドバリー社がしっかりしたアーカイブズを持っていたことで実現したこともある。まさにアーカイブズが敵対的買収という会社の危機にあたり、自社の歴史、文化を守ることに貢献した好例とも言える。

第10章ではインドのゴードレージグループの取り組みを紹介している。1897年の創業で不動産、日用品、農業製品まで取り扱う大企業である。しかしアーカイブズ部門の設立は1995年とやや遅い。過去100年分の情報を収集し、社内における取組みの奮闘記が描かれている。

その中で同社が1950年代に病院向け備品を製造、しかし撤退しているという事実を知らずに同じ業界に再参入しようとしていた上級管理職が、アーカイブズで過去の製品カタログを見て驚いた、という事例が紹介されていた。過去の記録が再参入にあたって有用なことは言うまでもなく、過去の業績を精査しないまま再参入するのはビジネスの成功を危うくする要因となる。ともかくアーカイブズで過去資

料を上級管理職に提示できたということは経営陣に対しても大きなインパクトを与えたはずである。最初は廃棄物置き場に間違えられた同社アーカイブズだが、地道な活動により社内次第に認知されてきたという。まだ記録のアーカイブズ化に熱心ではないというインドの状況は日本にも当てはまる。同社の取り組みはインドだけではなく日本においても大いに参考となるだろう。

#### 第四部 —— アーカイブズと経営

第13章はスイスの大手製薬メーカー、ロシュ社の事例である。著者はまず、1970-80年代に起こった経営のパラダイムシフトに触れている。「経営者」という存在がそれまで一般的であった「商人」や「実業家」から、1950年代以降に設置されたビジネススクールを卒業した「学術的に教育された経営者」に取って変わられるようになった。それは同時に古い経営体質の否定であり、歴史の軽視そして、財政の重要性を意味した。ロシュ社にとっても例外ではなく、歴史の軽視が彼らを独創的な製薬会社の一つにした足跡を見失わせた。そこで著者は「ロシュ歴史コレクション&アーカイブ」でアーカイブズを活用したブランド作成を図り、会社の歴史展示を刷新し、会社が密かに力を入れてきた建築、美術分野の——しかし公開には消極的であった——コレクションを公開した。こうした「歴史マーケティング」の活用によって会社のDNAの再確立、経営者と従業員との新たな信頼関係、そして会社の社内外へのイメージ発信に役立った。著者が最初に触れている経営のパラダイムシフトによる歴史の軽視は、おそらく世界規模で起きた現象であろう。現代的な経営手法が見落としがちな点をアーカイブズがしっかりとフォローに回っていることを示す好事例と言えよう。

第14章で紹介されるドイツのエボニック・インダストリーズ社は、デグザ社(1873年創業)やゴールドシュミット社(1847年創業)などの歴史ある化学会社5社が合併を経て統合され、2007年に現在の形になった。エボニック・インダストリー社アーカイブズはドイツでも最大規模の企業アーカイブズであり、2009年、国の重要アーカイブズリストに登録された。それはこの企業アーカイブズが170年ものドイツ内外の化学製品産業の歴史を記録しているからという理由だけではない。当アーカイブズの機能上の上司がコンプライアンス責任者ということも大いに関係している。古い工場の土壌汚染の件や、昔の契約に関することなど、広報部が即座に返答できない社内外の問い合わせをフォローするのである。年々、企業の社会的責任とそれに伴う説明責任が高まっている中、アーカイブズの活用例として重要な側面を表している。そして、筆者はさらに「歴史問題マネジメント」が今後の重要課題であると論じている。過去の国家社会主義(ナチ)と同社の関係など、非常に神経を使うテーマにも真摯に取り組んでいる。それが会社のイメージと信頼性を保つことに寄与した結果、国の重要アーカイブズリストに登録される、という評価を得たのだ。日本において戦前から存在する企業にも同社のような一歩踏み込んだ取り組みが将来的に必要なのではないかと、非常に考えさせられる事例であった。

第15章では米国IT企業CSC社のグローバル記録と情報管理部部長である筆者が、「企業アーカイブズは誰のものか」という根本的な問いを提示している。米国では企業アーカイブズは私的な財産であり、会社の資産であるという考え方に対し、ヨーロッパでは企業の記録はしばしば国民的文化遺産(national cultural heritage)の一部である、と認

識されていることを紹介している。こうした多様な価値観の中で多国籍企業が海外現地法人の記録をどのように管理するか、という問題に関しベストプラクティスを導き出す事例が2つ紹介されている。答えの出ない複雑な問題ではあるが、あきらめずに議論し続けることが大事だと感じた。

#### まとめ

これまで日本における企業資料とは、あいまいなルールで管理され、社史編纂などのプロジェクトでにわかに脚光を浴び、その後資料は倉庫へ眠ったままという存在であることが多かったように思う。しかし近年、企業活動の証拠となり、社会に対する説明責任を果たす存在としての「ビジネス・アーカイブズ」の必要性がうたわれるようになってきた。とはいえ、具体的にそれらが活用される場面を想像できない人も多いのではないか。しかし本書によって示された数々のエピソードは、我々にビジネス・アーカイブズが生き生きと「活躍」する様を見せてくれた。それはアーカイブズが充実している企業の事例だけではない。第10章、第13章の例にあるようにまだアーカイブズの歴史が浅い、もしくは閉鎖の危機にあるようなアーカイブズがその存在意義を示し、認知度を高めていく苦労話は日本のビジネス・アーカイブズが現在抱えている課題にとっても大いに参考になるだろう。

構成に関して「はじめに」で述べたように、第一部から第四部までテーマが設けられているが、読み進めるにつれ、それらのテーマを分ける必要性をあまり感じられなくなった。なぜなら「歴史マーケティング」「経営」「変化」などはビジネス・アーカイブズを扱う以上、どの事例においても切り離せない、密接に絡み合う要素だからである。そして、本書で紹介されてい

る全第15章は、本書副題にある「企業価値の源泉」の多様な側面を表しているのである。

一方、現用文書と非現用文書との関係、評価選別や収集基準、電子データに関する運用などについて深く触れたものは見られず、その点については今後に期待したい。

日本のビジネス・アーカイブズが社史編纂や企業ミュージアム的な活動から脱却し、新たな経営戦略の一つとして認識され始めている。そんな中、本書はビジネス・アーカイブズの新たな可能性を提示する貴重な一冊となることは間違いない。