

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

高柳直弥

抄録

近年、企業博物館がコーポレート・コミュニケーションの各種取り組みとして有している意義についての研究が徐々に登場してきている。こうした中で本稿が試みるのは、企業博物館を用いたインターナル・コミュニケーションと、企業外部の人々のイメージづくりのためのコミュニケーションの関連付けである。これらは従来の研究では個別に議論されてきた。本稿では、この2つのコミュニケーション活動を関連付けた企業博物館運営を、インターナル・ブランディング型の企業博物館運営と表現する。そして、ヤマハ発動機の企業博物館を、その具体的事例として考察する。また、この事例考察を通じて、企業博物館活動への従業員参加という、インターナル・ブランディング型の企業博物館運営において実施を検討すべき具体的な手法を提示する。

キーワード

コーポレート・コミュニケーション、企業博物館、インターナル・ブランディング、インターナル・コミュニケーション

I. はじめに

1 本稿の背景

企業博物館あるいはCorporate Museumと呼ばれる、各企業の生業に関連する資料や情報を扱う博物館の存在は、国内外で多数確認されている¹。一括りに企業博物館といっても、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。その役割や効果に関する研究は、主に博物館学や経営学において実施されてきた。

例えば、博物館学では、企業博物館を明治以降の日本の産業化や文化の変容に関する情報や知識を伝える窓口として議論している。こうした活動をCSR（企業の社会的責任）活動と見なす議論もあるが、それと関連して、経営学においても、2000年代以降、コーポレート・コミュニケーションあるいは広義の企業広報と関連付けた研究が発展してきている。これら

1 本稿では、大倉集古館や大原美術館など、産業資本家や大地主によって設立された古美術品の展示施設は企業博物館として扱わない。「企業博物館」や「Corporate Museum」の一般的認識がどのように推移したのかについての考察は、高柳（2011）を参照。

の議論では、企業や経営者に対する好意的イメージの形成や、自社の事業活動に関する理解促進、経営理念や自社の存在意義についての従業員の理解促進、地域社会との良好な関係の創造および維持などの役割や効果が企業博物館に存在することが指摘されてきた。

実際の企業博物館では、これら複数のコーポレート・コミュニケーション上の役割が共存していることが多い。しかし従来の議論では、単一の役割について考察することが多く、複数の役割を関連付けた考察は試みられてこなかった。例えば、花王や象印マホービン、パナソニックの企業博物館は、経営理念や自社の存在意義についての従業員の理解促進に関する研究で紹介されている。その一方で、これらの企業博物館は設立企業にとって外部のステークホルダーである消費者や取引先などを対象としたコミュニケーションにも利用されている。従来の研究では、こうした複数の役割が同一の企業博物館において共存していることを把握するにとどまるものが多い。また、企業による企業博物館運営の目的の変更も考察が不足してきた。当初は従業員の団結や、1つの企業としてのアイデンティティを形成する目的で運用されてきた企業博物館が、イベントや教育プログラムの実施など、より社会に対してオープンな取り組みを増やし、自社イメージの向上に力を入れるようになるといった事例は少なくない。これまでの企業博物館研究では、運営目的の変容を前提として、現段階の役割が次に求められる役割に対して、どのようなつながりを持つと考えるべきなのかについても考察されていないのが現状である。

このように、企業博物館をコーポレート・コミュニケーションとして活用することに関する議論は、各種のコミュニケーション活動に沿った縦割り構造となっており、水平的な次元での考察の不足という課題を有している。

2 本稿の目的

前述の課題に取り組む考察として、本稿では企業博物館における「企業内部への働きかけを目的とした活動」と「企業外部への働きかけを目的とした活動」のつながりに注目する。前者は、インターナル・コミュニケーションとしての企業博物館活動、後者は企業のイメージづくりのためのコミュニケーションとしての企業博物館活動と呼ばれる。この両活動を連結する上で重要となる概念として、インターナル・ブランディングが存在する。

インターナル・ブランディング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および啓発する活動を指す。その最終的な目標となるのは、ブランド・イメージやレピュテーションの形成など、組織の外部環境における成果である。すなわち、インターナル・ブランディングは企業や組織が自分達のブランドに関する従業員の理解や認識の共有を促すことによって従業員の行動を変化させ、ブランド競争力を強化していこうとする取り組みと言える。本稿では、このインターナル・ブランディングの概念をもとに、インターナル・コミュニケーションとしての企業博物館活動と企業のイメージづくりのためのコミュニケーションとしての企業博物館活動の連結の発想を示す。

以下では、まずコーポレート・コミュニケーションにおける企業博物館に関する従来の研

究の内容を整理する。この作業を通じて、既存の企業博物館研究の課題を示す。次に、企業博物館の活用によるインターナル・コミュニケーションと企業のイメージづくりのためのコミュニケーションの連結の発想を示すため、インターナル・ブランディングの研究について整理する。これらの作業を通じて提示するのが、インターナル・ブランディング型の企業博物館運営という発想である。

企業博物館は、企業内部におけるブランドのマネジメントや、企業外部において認知されるブランドのマネジメントに関わるものとして考察されてきた。これらを個別に議論するのではなく、相互に関連付けて考察する枠組みを構築し、実際の企業博物館の運営手法についても提示することが本稿の目的である。

II. インターナル・ブランディング型の企業博物館運営

1 コーポレート・コミュニケーションにおける企業博物館

組織はステークホルダーに対し、良好な評判の創造や信頼の構築、それらの維持のため、組織の内外に向けて様々なコミュニケーション活動を実施している。その代表例は、広告のように、顧客や一般の人々を対象にしたコミュニケーション活動であるが、これらの他に、メディア関係者や投資家、従業員、地域社会、ネットコミュニティなどを対象とした活動も、ここには含まれる。これらを効果的にコーディネートする枠組みを提示するための企業のマネジメント機能と定義されているのがコーポレート・コミュニケーションである (Cornelissen, 2011)。近年、そのコーポレート・コミュニケーションの分野において、企業博物館に関する研究が発表されつつある。

企業博物館とは、愛知県名古屋市にあるトヨタ産業技術記念館や東京都のニコンミュージアム、大阪府池田市のインスタントラーメン発明記念館のように、企業あるいは企業が設立した財団によって、その企業の生業に関連する資料や情報を扱う博物館として運営されている施設のことである²。このような特徴の施設を企業がつくる事例は日本だけでなく欧米諸国や台湾、韓国などにおいても存在し、各国研究者が自分達の国や地域の事例を対象として行った研究も報告されている。

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研究の中で比較的豊富な蓄積があるのは、企業ブランドや企業イメージの構築における企業博物館の利用に関する分野である。企業は特定の資料を意図的に企業博物館の展示物として選択したり、数ある展示物の中でも目立つように配置したりすることができ、それによって、自社が理想とするイメージを企業博物館から発信できる (Nissley and Casey, 2002; Stigliani and Ravasi, 2007; Lehman and Byrom, 2007; Piatkowska, 2014)。例えば、企業博物館において、設立企業の創業者や経営者の発明品や開発した製品を展示し、技術者としてのストーリーを構成することは、人々に対して、事業の成功による利益の獲得や資産形成ではなく、発明や技術革新による社会貢献を果たして

2 企業博物館は法的な定義が存在していないため、実際の施設数の把握が困難となっている。研究者や実務家による企業博物館の定義についての整理は、高柳 (2015b) を参照。

きた企業，あるいは創業者や経営者というイメージを与えることにつながる（日置，2003）。

また企業博物館は，企業のイメージづくりとしての活動の他に，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とされている。例えば，鳥居（2013）が指摘しているように，生産財や産業財が多く，一般の人々の自社に対する関心喚起が難しいB to B製造業にとって，企業博物館は自社の効果的な説明を実現できる道具である。また，電力企業の場合，原子力発電の仕組みや意義を人々に理解してもらうための道具の1つとして企業博物館を運営してきた（住原，2003）。

他方で企業博物館は，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。自分達の企業はどのような社会的存在意義をもっているのか，何を重要視しているのか等を従業員に伝えることによって，企業としての誇りやアイデンティティの形成に貢献しているのである（Stigliani and Ravasi, 2007; 高柳・粟津，2014）。例えば，製品のデザイン性を重要視している企業の場合，製品のデザインに関して昔から関心があったことを伝えるための歴史解説や，それを象徴する製品やレプリカを企業博物館で展示している。また，従来からの事業分野にこだわらず新たな事業分野に挑戦する精神を奨励している企業の場合，自社における事業の多角化の歴史を大きく紹介すると共に，多角化の第一弾として生み出された製品やレプリカを企業博物館で展示している。

企業博物館の展示は，上記のように設立企業自体の事業や製品，歴史等を内容の中心としたものと，設立および運営をしている企業が関係する産業史や技術史，科学技術の仕組み等を，特定の企業に偏ることなく説明するものに大別できる（中牧，2003）。企業にとって，後者のような展示内容を中心とする企業博物館を設立して運営することは，産業や技術の歴史を学ぶことができる教育施設や，ものづくりや科学技術に対する興味を次世代に持たせるための施設を社会に提供しているという意味で，企業の文化活動や社会貢献活動の一環となっている（半田，2008）。実際，企業博物館を保有していることや運営内容を，自社のホームページやCSR報告書等に社会貢献活動として紹介している企業は多数存在する。また，産業に関する展示は，地域の地場産業を紹介することにつながることも多い。そのため，このような展示内容の企業博物館は，観光資源として観光客を呼び込み，その地域社会の成り立ちや魅力についての情報発信を担うという意味で，地域社会に対する貢献を果たしている（森嶋，2014）。また近年では企業による地域社会との関係づくりのための手法が発展する中で，展示活動だけではなく，地域社会の教育支援やイベント企画などにおいても，企業博物館が活用されている事例も増えてきている（Bonti, 2014; 高柳，2015a）。

表1は，企業のどのような活動として企業博物館を研究していたかに注目して先行研究を4つに分類し，その内容を整理したものである。複数の役割が同一の企業博物館において共存していることを把握する研究もあるが，多くの研究ではインターナル・コミュニケーションやコミュニティ・リレーションズなど，企業博物館がコーポレート・コミュニケーションの中の1つの要素を担うことに注目している。そのため，事例対象の企業博物館が実際には複数のコーポレート・コミュニケーション要素を担っているにもかかわらず，それらの関連付けについて注目した研究が少ないという現状にある。

表1 コーポレート・コミュニケーション関連の企業博物館研究の整理

研究のタイプ	企業のイメージづくりのコミュニケーション系	インターナル・コミュニケーション系	コミュニティ・リレーションズ系	文化施設運営系
対象となるステークホルダー	顧客、消費者を中心とする外部ステークホルダー	従業員	地域社会	社会全般
企業博物館の役割	<ul style="list-style-type: none"> 企業や経営者、製品のブランドやイメージの構築 企業や事業内容についての認知や理解の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念や自社の存在意義についての従業員の理解促進 企業としての誇りやアイデンティティの醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との良好な関係の創造および維持 	<ul style="list-style-type: none"> 企業の文化活動 産業遺産の保存活動
主な研究報告	日置(2003), 白石(2015), 住原(2003), 高柳(2012), 鳥居(2013), Lehman and Byrom (2007), Nissley and Casey (2002), Piatkowska (2014), Stigliani and Ravasi (2007),	栗津 (2013) 高柳・栗津 (2014) Stigliani and Ravasi (2007)	高柳 (2015a) 森嶋 (2014) 殿崎 (2012) Bonti (2014)	諸岡 (1995) 中村 (1998) 半田 (2008) 伊木 (2016)
事例対象となった企業博物館	ヤンマーミュージアム, カワサキワールド, 松下幸之助歴史館, まほうびん記念館, 原子力発電PR施設, 三菱みなとみらい技術館, トヨタ産業技術記念館, アルファロメオミュージアム, アレッシミュージアム	花王ミュージアム, 松下幸之助歴史館, まほうびん記念館, アルファロメオミュージアム, アレッシミュージアム	INAXライブミュージアム, 倉紡記念館, 小平記念館, フェアリーミュージアム, ドウカティミュージアム	たばこ塩の博物館, UCCコーヒー博物館, フェアリーミュージアム, ドウカティミュージアム

上記をふまえると、コーポレート・コミュニケーションにおける企業博物館に関する研究は、転換点を迎えているといえる。すなわち、個別のステークホルダーとのコミュニケーションとしての役割や効果の考察から、現実的には共存している複数のコーポレート・コミュニケーション要素を関連付けた考察への転換である。van Riel (1995) は、コーポレート・コミュニケーションについて、「社内と社外、双方のステークホルダーとの各種コミュニケーションの調和を必要とする企業活動」(p.6) であると述べている。このことから、企業博物館において共存している複数のコーポレート・コミュニケーション要素を関連付けた考察が必要となることがうかがえる。そこで本稿では、企業博物館の活用による企業内部と外部、それぞれへのコミュニケーション活動の連結に関わる概念として、インターナル・ブランディングに注目する。

2 インターナル・ブランディング

Keller (2013) はインターナル・ブランディングを「ブランドとブランドが表現するものに組織のメンバーが適切に足並みを揃えるように努めること」(p.97) と表現している。インターナル・ブランディングについては、この他にも様々な定義が存在する³。Bergstrom *et al.* (2002) は、インターナル・ブランディングという言葉が意味するのは、①従業員にブランドを伝えること、②そのブランドの妥当性や価値を従業員に確信させること、③ブランドの核心や最重要点の提供のために組織の各業務をリンクさせることとしている。また、Mahnert and Torres (2007) はインターナル・ブランディングの主要な要素として、①コミットした従業員による消費者に提供するブランドの価値観の省察、②組織内部および市場へのブランド・プロミスの伝達の実現、③経営者や従業員の行動や価値観を一致させるために組

3 他の定義については高柳 (2016) を参照。

織内のあらゆるレベルで実行されることをあげている⁴。

こうした活動はコーポレート・ブランドやブランドのアイデンティティのマネジメントの一環として位置づけることができる (Ravens, 2014)。コーポレート・ブランドは製品ブランドとは異なり、企業を取り巻く様々なステークホルダーを考慮してマネジメントしていく必要がある (徐, 2010)。その中では、各ステークホルダーと接触することになる従業員の価値観や行動についても関心を払う必要がある。また、ブランドのアイデンティティは、顧客のブランド・イメージの形成のため、企業や組織によって明確化される。そして、広告等のメディアだけではなく、従業員とのやり取りや、製品やサービスを利用する場面を通じて顧客へと伝えられる。そのため、従業員の価値観や行動が、企業や組織のブランドの価値観と一致することが重要となる (Harris and de Chernatony, 2001)。

インターナル・ブランディングの最終的な目標は、組織内部の環境整備による影響を受けた従業員の行動を通じたブランド・イメージやレピュテーションの形成など、組織の外部環境における成果の創造である。すなわち、インターナル・ブランディングの基本的なプロセスは、第一に、組織のミッションや目標、中核的価値などに対する従業員の理解や共有を促す組織内部の環境が整備され、第二に、その成果として組織内部において従業員の態度や行動の変化が生じ、第三に、その従業員の行動によって、組織外部において、ブランドとしての企業のイメージやレピュテーションの向上などが得られるというものになる (高柳, 2016)。

インターナル・コミュニケーションは、この中の第一の段階で取り込まれる活動の1つと位置づけることができる。企業は社内報やブランド紹介のビデオ等を用いて、従業員に組織としてのミッションや目標、中核的価値などを伝えている。企業博物館もその手段の1つである (高柳・粟津, 2014)。これら各種の組織内部に向けた情報発信活動の統合的管理も、近年議論されている (Ferdous, 2008)。また、ロールモデルとしてのリーダーや組織内のブランド・チャンピオンの存在 (Vallaster and de Chernatony, 2006; Wallace *et al.*, 2013)、研修制度やリクルート活動の整備 (Punjaisry and Wilson, 2007; Aurand *et al.*, 2005) も、インターナル・ブランディングの第一の段階では重要となる。こうした組織内での従業員同士の知識や情報のやり取りのタイプのコミュニケーションも、インターナル・コミュニケーションとして扱われることがある。

インターナル・ブランディングの研究では、企業や組織から知識や情報が従業員に伝えられるコミュニケーション活動や、組織内での従業員同士の知識や情報のやり取りの環境が整備されることによって生じる従業員の態度や行動の変化についても注目されてきた。ブランド市民行動と従業員のブランド・コミットメントは、注目されてきた概念の代表例である。

4 本稿では、インターナル・ブランディングと類似した表現であるインターナル・マーケティングについて、従業員が取り組む職務(仕事内容)を企業から提供される製品として見なした上で、その顧客である従業員の満足度を高める活動であると想定している。すなわち、顧客としての従業員という発想のもとで、マーケティングに関する知識や技術を企業の人的資源管理などに適用する活動という見方である。そのため、インターナル・ブランディングとインターナル・マーケティングは異なる活動であると想定している。

両概念の初出はBurmam and Zeplin (2005) であり、その中でブランド市民行動とは、「ブランド・アイデンティティを強化する一般の従業員行動を表す総合概念」(pp.282-283) とされている。また、Burmam *et al.* (2009) は、マニュアル等で定められている役割を超えて、顧客とのコンタクトポイントや組織内部においてブランドのアイデンティティを強化する行動を、従業員が自発的にとることと説明している。他方で、従業員のブランド・コミットメントは「ブランドに対する従業員の心理的愛着の程度であり、ブランドの目標達成に向けた特別な取り組みを従業員が発揮しようとするかどうかに影響を与えるもの」(Burmam and Zeplin, 2005, p.284) とされ、ブランド市民行動を推進させるために重要な要素とされている。

ブランド市民行動に注目する研究では、インターナル・ブランディングの第三の段階、すなわち組織の外部環境における成果との関連も検証されている。例えば、Chiang *et al.* (2012) は、ホテル業を対象とした実証研究において、ブランドのマネジメントを考慮した人的資源管理によるブランド市民行動の促進を経て、顧客満足度が上昇することを明らかにしている。また、Burmam *et al.* (2009) は、ドイツの自動車メーカーや金融サービス業、小売業、化粧品ブランド、ホテル業、航空会社、携帯電話会社等、14社を対象とした実証研究において、ブランド市民行動とブランドに対する顧客の親近感や信用との間の因果関係の存在を示唆している⁵。

このようにインターナル・ブランディングの研究では、広告や人的販売といった一般的な企業のコミュニケーション活動だけではなく、企業が設定する製品仕様や価格、流通経路など、あらゆる企業活動が外部環境とのコミュニケーションとしての性質を持つという前提が存在する。その上で重要となるのが、組織としてのミッションや目標、中核的価値などについての従業員の理解である。インターナル・コミュニケーションは、これらの事項についての従業員の理解を目的として実施される。これは言い換えると、従業員が担う組織外部とのコミュニケーション活動を、組織内部でのコミュニケーション活動が支える構図になっているということである。このインターナル・ブランディングの想定している構図をもとに、以下では企業博物館の活用による企業内部と外部、それぞれへのコミュニケーション活動の連結について考察する。

3 インターナル・ブランディングと企業博物館

前述したように、企業はインターナル・コミュニケーションの道具として企業博物館を活用している。高柳・粟津 (2014) によると、企業博物館を設立および運営している企業では、多くの場合、新入社員研修のプログラムの1つとして、企業博物館の見学を組み入れている。それによって、自分達の企業はどのような存在意義を社会にもっているのか、何を重要視しているのか等を、従業員に伝えようとしている。また、経営理念や自社のブランドの方向性や価値観の社内浸透を目的として企業博物館を運営している企業においては、従業員が研修だけではなく、取引先等の案内として再び企業博物館を訪問することも重要な意味を持って

5 ただし、Burmam *et al.* (2009) によると、この因果関係についてはサンプルとしたブランド数の都合上、傾向があるということを示すにとどまっている。

いる。なぜなら、展示等を見ながら展開される取引先との会話を通じて、組織外部における自社の存在感を従業員が改めて感じとることにつながるからである。

その一方で、本来、従業員による企業博物館への取引先の案内は、自社のブランドの価値を外部の人々に伝えようとする行動である。この時、従業員は自社のあゆみや事業内容、重要視している価値観等を取引先に伝える解説者としての役割を担うこともある。こうした行動を従業員が自発的にとる場合、ブランド市民行動として捉えることができる。

このように、利用者としての従業員の行動に注目することによって、インターナル・ブランディングの第一段階から第三段階まで連続的に関わるものとしての企業博物館の姿が浮かび上がる。すなわち、インターナル・コミュニケーションとしての企業博物館利用が従業員の行動の変化をうみだし、企業の外部に向けたコミュニケーションとしての企業博物館利用の活性化や発展へとつながっていくというものである。このような形を想定した企業博物館運営を、本稿ではインターナル・ブランディング型の企業博物館運営と表現する。インターナル・ブランディング型の企業博物館運営には、大きく二つの手法を想定できる。第一に、2つのコミュニケーション活動を同じ運営時期に並行的に実施するものである。第二に、先に組織内部でのコミュニケーション活動としての運営を展開し、次第に組織外部とのコミュニケーション活動へと拡張するという段階的発展の方針をとるものである。第二の手法では、外部とのコミュニケーション活動へと拡張後もインターナル・コミュニケーションとしての活動が継続される場合、第一の手法と同じ状態になる。以下ではインターナル・ブランディング型の企業博物館運営の事例として、ヤマハ発動機株式会社（以下、ヤマハ発動機と略記）の企業博物館の運営について考察する⁶。

Ⅲ. 事例考察

1 施設の概要

ヤマハ発動機コミュニケーションプラザ（以下、コミュニケーションプラザと略記）は、ヤマハ発動機創立40周年（1995年）の時に、記念事業として計画が発表され、1998年7月1日にオープンした企業博物館である。同館は静岡県磐田市にあるヤマハ発動機本社の敷地内に設立されている。施設は3階建となっており、1階は現在各事業部が展開している製品や企画と未来の製品や技術、活動内容等を展示する場所となっている。ヤマハ発動機の歴史を紹介するのが2階の展示である。ここでは創業以来拡大してきた事業がわかる年表の他、各事業部（モーターサイクル、自動車用エンジン、ボート、船外機など）の歴代の製品が展示されている。また、ヤマハ発動機や関連業界の過去の資料等の調査ができるプラザライブラリーも2階にある。そして3階は、株主総会が行えるホールや各事業部が全体ミーティングを実施できる会議室とカフェとなっている。年間来館者数は約16万人であるが、一般の来館者数は約4万人であり、従業員や取引先等、一般以外の人々の利用が多い状況となっている

6 本稿の事例考察にあたって必要な情報は、主に施設の見学と関係者へのヒアリング（実施日時：2015年9月3日）、コミュニケーションプラザWebページを通じて収集した。

る。

コミュニケーションプラザの設立背景には、原点の見つめ直しと、従業員同士のコミュニケーションの場の再生という目的があった。ヤマハ発動機は創業以来、1980年代のオートバイ市場における他社との激しい競争を乗り越え、様々な事業に参入しつつ規模を拡大してきた。こうした中で失われてきたのが、従業員同士のコミュニケーションの場であった。例えば、かつてヤマハ発動機の工場には講堂があり、そこで新年の始業式や、従業員が集合できるようなイベントが実施されていた。この場所は従業員同士の情報交換や交流の機会となってきたが、急成長の影響で、生産の事務所などに変わり、新年の始業式は食堂の場所を利用して実施されるようになっていた。ヤマハ発動機の歴史や活動内容、製品、技術が一堂に集まっており、ホールや会議室等の設備を備えた施設であるコミュニケーションプラザは、当時必要となりつつあった、従業員全員が集まり、企業理念や長期ビジョン、過去や現在、未来を語り合う場として設立されたと言える。

また、コミュニケーションプラザでは、上記のような社内向けのコミュニケーション施設としての発想の他に、当初から設立目的として、「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」という企業目的である「感動創造企業」の実現を目指すための場となることが想定されていた。そのため、表2に示しているように、時間と共に、従業員から、取引先、ヤマハユーザーやファン、一般顧客、さらには地域社会へとコミュニケーションの範囲とレベルを拡大していく計画がつけられ、実行されてきている。

表2 コミュニケーションプラザの活動計画

段階	第1期 (社内中心の活動)	第2期 (社外へ活動拡大)	第3期 (社外向け活動の更なる拡大)
時期	1998年～2004年	2005年～2014年	2015年～
対象	<ul style="list-style-type: none"> ヤマハグループ従業員 取引先 ヤマハユーザー&ファン 	<ul style="list-style-type: none"> ヤマハグループ従業員 取引先 ヤマハユーザー&ファン 一般顧客 地域社会 	<ul style="list-style-type: none"> ヤマハグループ従業員 取引先 ヤマハユーザー&ファン 一般顧客 地域社会 海外
主な活動	<ul style="list-style-type: none"> 歴史資産(車両や情報)の収集・保存・整備・活用 従業員研修 各事業部門をテーマとした企画展の開催 クラブミーティングの会場提供 	<ul style="list-style-type: none"> 歴史資産の収集・保存・整備・活用 従業員研修 学校対象のコミュニケーションプラザおよび工場見学会 レース活動交流(講演会、サイン会、アトラクション、プレス発表会) 一般対象の企画展・イベントの開催 	<ul style="list-style-type: none"> 歴史資産の収集・保存・整備・活用(データベース化) 学校対象の見学会の拡充 一般の人々対象の企画展 講演会・講座の開催 試乗会・体験会の開催 展示の魅力の向上(動きのある展示、モノ+コトの展示) 国内外への情報発信の強化(Web、SNS等) カフェの充実化

出所：コミュニケーションプラザ提供資料とインタビュー内容を参考に筆者作成

表2のように、コミュニケーションプラザでは、ヤマハ発動機のブランドを高揚させるための活動として、これまでの製品等を歴史資料として収集および保管していくと共に、それ

らを展示する取り組みが、開館以来継続されている。その一方で、第2期となる2005年以降、対象を取引先やユーザー、ファン、一般顧客に広げた活動を展開してきている。具体的には、コミュニケーションプラザを窓口として、工場見学等のイベントを受け入れるようになった他、クラブの人々がツーリングの目的地にしたり、集合場所にしたりする場合、3階の会議室をミーティング用に開放するなど、ヤマハのバイクユーザーやファンのクラブ活動に対しても、積極的な協力姿勢を採るようになった。また、2015年7月には、1階の展示内容が変更され、社内求心力の1つである企業スポーツに関する展示が、製品やデザイン、技術の紹介の他に加えられている。その他、同時期に3階のカフェがリニューアルされ、地元地域の食材等を使用したメニューが提供されるようになっていく。

コミュニケーションプラザは2005年以降、社外のステークホルダーを対象とした活動の充実を図ってきた一方で、従業員や従業員が案内する取引先等が利用する施設としても存在し続けている。新入社員研修では人事部の採用担当者がコミュニケーションプラザを案内しているが、その際、新入社員は配置部署以外のことについても学ぶようになっていく⁷。また、取引先等の案内においては、従業員自身がその取引先を連れて案内する方針になっている。

2 コミュニケーションプラザにおけるインターナル・ブランディング型の企業博物館運営

ヤマハ発動機によるコミュニケーションプラザの運営は、インターナル・ブランディング型の企業博物館運営事例として捉えることができる。開館後の第1期では、企業外部とのコミュニケーション活動も実施されていたが、重視されていたのはインターナル・コミュニケーションであった。そして、第2期以降、次第に外部とのコミュニケーション活動の内容を充実させてきている。計画当初に、社内中心の活動から、外部とのコミュニケーション活動への拡張という形での発展が考案されていたことは、段階的に発展させるかたちでのインターナル・ブランディング型の企業博物館運営をヤマハ発動機が採用していたことを意味している。そして現在は、同時並行的にインターナル・ブランディング型の企業博物館運営が実施されている。

ただし、これではインターナル・コミュニケーションと、企業の外部におけるイメージ作りのためのコミュニケーションが、1つの企業博物館に共存していることを示しているに過ぎない。インターナル・ブランディング型の企業博物館運営において重要となるのは、インターナル・コミュニケーションの段階での効果として、自社のブランドの方向性や価値観を伝えるための行動を従業員が自発的にとるようになることである。コミュニケーションプラザの事例の場合、この点について興味深い活動が第1期において実施されている。それは企業博物館活動への従業員参加と呼べるものである。

7 またヤマハ発動機では、社内でのブランド浸透の方策として、認知や理解のための社内報やポスターの活用、考える場の提供としてブランドコミュニティやオンライングループインタビュー、ブランド教育として新入社員や管理職等の研修やEラーニングを実施している。

表3 コミュニケーションプラザにおける初期の企画展のタイトルと担当部署

年	企画展タイトル	担当部署
1999	ヤマハのチャレンジスピリットが勢ぞろい	全社テーマ (コミュニケーションプラザ企画)
1999	未知の世界へ挑戦を続けるヤマハスピリット!	全社テーマ (コミュニケーションプラザ企画)
1999	ヤマハ アメリカンモーターサイクル	モーターサイクル事業部
2000	ヤマハモーターショー	1999東京モーターショーのヤマハ発動機ブース再現展示 (コミュニケーションプラザ企画)
2000	レースが鍛え上げたヤマハ自動車エンジン	エンジン事業部
2000	2000年環境展	環境部門
2000	第1回ヤマハチャレンジ展 「技術・製品開発の挑戦」	全社テーマ (コミュニケーションプラザ企画)
2000	「生活を豊かに、社会を豊かに」	コンピュータービークル事業部
2001	「個」と「社会」へ両立する研究開発	研究開発部門
2001	ヤマハマリン展	マリン事業部
2001	2001年環境展	環境部門
2001	第2回ヤマハチャレンジ展 「事業・企業活動の挑戦」	全社テーマ (コミュニケーションプラザ企画)
2001	世界初50m公認特設プールへの挑戦	プール事業部
2001	ヤマハ特機展	特機事業部

出所：コミュニケーションプラザホームページを参考に作成。

表3は、第1期の頃にコミュニケーションプラザにおいて開催された企画展のリストである。前述のように、第1期の頃のコミュニケーションプラザでは、事業部間での融和や交流を目的とした社内中心の活動が展開されていた。その1つが、各事業部による、自事業部の内容紹介の企画展の開催である。当時のコミュニケーションプラザでは、一般の人々に公開する日が限定されていたため、これらの企画展は主にヤマハ発動機の従業員および取引先が見てきたと考えられる。この種の企画展は、それぞれの部門の扱ってきた製品を見ながらお互いを知るといふことや技術者の交流に活用する目的で、ほぼすべての事業部が持ち回りで実施してきた。

例えば、1999年には、モーターサイクル事業部が中心となって、ヤマハ発動機のアメリカンモデルのモーターサイクルをテーマにした企画展が開催されている。この企画展では、1978年発売のモデルから当時の最新モデルまでが、それぞれの時代が生み出してきた製品として展示されると共に、デザインスケッチやエンジンのカットモデル等も同事業部の活動内容を紹介する資料として展示されていた。また、主要な製品のモデルの走行の様子を再現しているプロモーションVTRも公開されていた。その他、モーターサイクル以外の事業部の企画展も順次開催されてきた。2001年に開催された「ヤマハマリン展」では、「世界に広がるマリンの感動、豊かな暮らし」、「環境と人にやさしいヤマハマリン」、「マリン新たな感動への挑戦」という3つのテーマで、ヤマハ発動機のボートや船外機等のマリン製品や、提案コンセプトボートが展示されていた。

このように、第1期の頃のコミュニケーションプラザでは、事業部間での融和や交流を目的とした社内中心の活動の1つとして、各事業部による自事業部の内容紹介の企画展が開催されてきた。一般的に、企業博物館で開催される企画展のための準備や調査等は、企業博物館の専任スタッフによって担われることが多いが、これらの企画展の展示内容等の検討は各部門の責任で実施されてきた。こうした企業博物館活動への従業員参加がインターナル・ブランディング型の企業博物館運営において持つ意義を理解する上で参考になるのが、参加型博物館の概念である。

3 参加型博物館

参加型博物館とは、博物館研究の分野で議論されている、博物館と一般市民の関係のあり方に関する概念の1つである。布谷(1998)によると、参加型博物館とは「利用者の幅広い参加意識を十分に受け入れ、かつ満足してもらうことでさらに次の参加につなげ、その結果として博物館自体が利用されていくことで成長発展していくような博物館」(p.23)である。また布谷(1998)は参加型博物館の条件として、博物館が行う全ての事業分野に対して利用者が参加および発言できることや、利用者自身が主体的な形で参加できること、参加することによって新たな好奇心が発揮され、関心を広げていくような発展性があることをあげている。

このような博物館像は、博物館の質的变化に関する議論の中で登場してきた。伊藤(1993)は博物館の質的变化を3つの世代に分類している。第一世代は、国宝や天然記念物など、希少価値をもつ資料を中心に、その保存を軸として運営されている博物館である。また、個人や事件の顕彰を目的とした施設も、ここに分類される。これに対して、博物館に対する教育事業やイベント等、人々の博物館に対する期待の多様化と、その期待に応じることができる学芸活動の蓄積を背景として、第二世代の博物館が形成されていく。伊藤(1993)によると、第二世代の博物館は、資料の公開を運営の軸とした、人々の知的好奇心や探求心を満たすための一過性の見学施設という特徴をもっている。また、第二世代では博物館の固有の機能である、物の調査や研究、収集、保管、公開、教育に即した活動や、専門的職員としての学芸員が登場する。これら2つの世代の博物館では、展示物を見るという行為に代表されるように、人々の利用形態を、博物館から提供されるものの受容として想定することが中心となっている。これに対し、第三世代として示されている博物館は、市民との地域共同調査や共同研究のような、市民の参加や体験を運営の軸とするものである。伊藤(1993)によると、博物館が第二世代から第三世代へと転換することによって、博物館における人々の利用形態は一過性の利用から継続的活用へと変化する。

参加型博物館の概念は、このような博物館の質的变化の議論をふまえて提示されたものである。この概念は、資料の調査や収集、展示等、博物館が行う事業分野の受容者として従来存在していた人々を、博物館活動へと参加させていくことを特徴としている。また、それによって博物館の内容に関する人々の好奇心や関心が高まり、人々による博物館利用が一過性の見学から継続的な活用へと変化していくことも想定されている。

具体的な取り組み事例としては、平塚市博物館や琵琶湖博物館において実施されてきた地

域の生物に関する住民参加型の調査がある(布谷, 2005)。その他, 2007年にNPO運営となった公立博物館である野田市郷土博物館では, 博物館機能の強化の一環として, 市民が集めたコレクションを公開する企画展や, 学芸員が決定したテーマに関する市民公募型の企画展, 学芸員と市民グループがテーマを協議してつくる企画展等, 市民参加型の企画展が開催されている(金山, 2012)。佐藤(2011)は, 野田市郷土博物館で開催された学芸員と市民サークルがテーマを協議してつくる企画展について考察しており, その効果として, 博物館の理解者の増加, 市民サークルのメンバーによる展示や情報発信の方法の習得と館外での活用, 新しい展示テーマの創造をあげている。また, 柏女(2011)は同じく野田市郷土博物館で開催された市民公募展の効果の1つとして, 博物館という公的な場所を通して自らの活動を語ることによって, 出品者が自らの活動に対する責任感を強く感じるようになることをあげている。

このように, 参加型博物館としての取り組みは, 市民のみで博物館事業を実施するというものではなく, 博物館での調査や研究, 展示等の活動のために雇用されている学芸員等の専任スタッフと参加している市民による双方向の対話や関わり合いを通じて展開される。そして, 参加型の博物館運営を通じて, 博物館の事業活動に参加した人々が博物館の使命や理念についての理解を深めたり, 情報発信の方法を学習したり, 博物館において紹介される自らの活動についての責任感を強く持つようになることが示唆されている。

参加型博物館の概念は, コミュニケーションプラザの事例にも当てはめることが可能である。コミュニケーションプラザの場合, 第1期の活動の1つとして, 各事業部による自事業部の内容紹介の企画展が開催されてきた。一般的に, 企業博物館で開催される企画展のための準備や調査等は, 企業博物館の専任スタッフによって担われることが多い。これに対しコミュニケーションプラザでは, 企画展内容等の検討が各部門の責任で実施されてきた。また, このように従業員が計画や準備に参加することでつくられた企画展の内容が, 従業員自らの手によって他の部署の従業員や取引先に説明されていった。前述のように, 参加型博物館に関する研究では, 博物館の事業活動に参加した人々が博物館の使命や理念についての理解を深めたり, 情報発信の方法を学習したり, 博物館において紹介される自らの活動についての責任感を強く持つようになることが示唆されている。これを企業博物館に当てはめると, 企画展づくりへの参加や, 他の部署の従業員や取引先への企画展解説を通じて, 企業博物館の展示内容に対する従業員の知識や愛着が深まることになる。また, 自分が所属する組織の外部の人々とのコミュニケーションの手段としての企業博物館の有効性も認識されるようになる。このように, 企業博物館活動への従業員参加は, 従業員がブランドのアイデンティティを強化する行動を自発的にとることにつながる。インターナル・ブランディング型の企業博物館運営において, 企業博物館活動への従業員参加は, 実施を検討すべき手法の1つと言える。

IV. おわりに

1 本稿の結論

本稿では企業博物館において共存している複数のコーポレート・コミュニケーション要素

を関連付けた活動として、インターナル・ブランディング型の企業博物館運営に注目してきた。従来の企業博物館研究では、企業のイメージづくりのコミュニケーションやインターナル・コミュニケーション、コミュニティ・リレーションズなど、各種のコーポレート・コミュニケーション要素を個別に考察する傾向があった。これに対し本稿では、インターナル・コミュニケーションとしての企業博物館活動が、企業の外部に向けたイメージづくりのコミュニケーションとしての企業博物館活動を支えることに注目してきた。そして、このようなプロセスを捉える概念として、本稿ではインターナル・ブランディングに注目した。

インターナル・ブランディングでは、広告や人的販売といった一般的な企業のコミュニケーション活動だけではなく、企業が設定する製品仕様や価格、流通経路など、あらゆる企業活動が外部環境とのコミュニケーションとしての性質を持つという前提が存在する。その上で重要となるのが、組織としてのミッションや目標、中核的価値などについての従業員の理解である。インターナル・コミュニケーションは、これらの事項についての従業員の理解を目的として実施される。これは言い換えると、従業員が担う組織外部とのコミュニケーション活動を、組織内部でのコミュニケーション活動が支える構図になっているということである。この発想を参考に、本稿ではインターナル・ブランディング型の企業博物館運営を提示した。これはインターナル・コミュニケーションとしての企業博物館利用が従業員の行動の変化をうみだし、企業の外部に向けたコミュニケーションとしての企業博物館利用の活性化や発展へとつながっていくという形を想定した企業博物館運営である。このように、複数のコーポレート・コミュニケーション要素を関連付けて企業博物館を考察する枠組みを提示したことが本稿の学術的な貢献である。

本稿ではヤマハ発動機の企業博物館の事例を通じて、このインターナル・ブランディング型の企業博物館運営の実際についても確認した。また、この事例考察を通じて、企業博物館活動への従業員参加という手法の重要性を示唆した。この手法は、博物館研究の分野で提示されている参加型博物館の概念をもとに提示している。一般的に、企業博物館で開催される企画展のための準備や調査等は、企業博物館の専任スタッフによって担われることが多いのに対し、コミュニケーションプラザでは開館後の第1期において、企画展内容等の検討が各部門の責任で実施されてきた。また、このように従業員が計画や準備に参加することでつくられた企画展の内容が、従業員自らの手によって他の部署の従業員や取引先に説明されていた。こうした企画展づくりへの参加や、他の部署の従業員や取引先への企画展解説を通じて、企業博物館の展示内容に対する従業員の知識や愛着が深まっていく他、外部の人々とのコミュニケーション手段としての企業博物館の有効性が認識されるようになる。このように、企業博物館活動への従業員参加は従業員がブランドのアイデンティティを強化する行動を自発的にとることにつながる。この手法はインターナル・ブランディング型の企業博物館運営において実施を検討すべき具体的な手法の1つである。

2 本稿の課題

本稿に残された課題は、以下の2点である。第一に、インターナル・ブランディング型の

企業博物館運営において第一ステップとなるインターナル・コミュニケーション部分の実際の影響の程度についての考察である。本稿ではヤマハ発動機の企業博物館の事例を通じて、企業としての誇りやアイデンティティを伝える展示内容やその説明、企業博物館活動への従業員参加などの方法が第一ステップに存在し、これらが以降のステップ、すなわち従業員の行動の変化や、外部に向けたイメージづくりのためのコミュニケーション活動などにつながっていくことを示した。その一方で、これらの中のどの手法がどの程度、実際には以降のステップに対し、影響を有しているのかについては検証できていない。こうした部分について明らかにするためには、実際の影響の程度についての定量的な考察が必要となる。

第二に、企業のイメージづくりのための企業博物館活動やインターナル・コミュニケーションとしての企業博物館活動と、地域社会との関係づくり、すなわちコミュニティ・リレーションズとしての企業博物館活動との連結についての考察である。従来の企業博物館研究では、個別のコーポレート・コミュニケーション要素について考察する傾向が強かった。これに対して本稿では、現実的には同一の企業博物館内で共存している各種のコーポレート・コミュニケーション要素を関連付けて考察する必要性を主張してきた。そして、その第一の試みとして、インターナル・コミュニケーションとしての企業博物館活動と、企業のイメージづくりのためのコミュニケーションとしての企業博物館活動を連結する考察を展開してきた。しかし、企業博物館について既に考察されているコーポレート・コミュニケーション要素は、この二つだけではない。コミュニティ・リレーションズとしての企業博物館活動も国内外の事例で既に考察されてきている。そのため、コミュニティ・リレーションズとしての企業博物館活動を、企業内外を対象としたコミュニケーションとしての企業博物館活動と連結させた運営についても、今後は考察していく必要がある。例えば、地域ブランドのマネジメントに関する研究では、企業と地域の関わり方の1つとして、企業と地域の相互貢献というものが示されている⁸。これは、地域のブランドづくりに対して企業が貢献していく中で、その企業自身のブランドづくりやアイデンティティづくりにもつながるというものである(和田・菅野・徳山他, 2009)。こうした議論は、第二の研究課題に取り組む上で参考にすることができる。これらを今後の研究課題とし、本稿を終える。

参考文献

(和文)

- 粟津重光, 「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』, vol.46, 2013, pp.28-32.
- 伊木稔, 『文化を支えた企業家たち:「志」の源流と系譜』, ミネルヴァ書房, 2016.
- 伊藤寿朗, 『市民のなかの博物館』, 吉川弘文館, 1993.
- 柏女弘道, 「キャリアデザインと市民公募展のあり方について—市民公募展「思い出のモノ語りを通して—」, 『野田市郷土博物館・市民会館年報・紀要(2009年度)』, 第3号, 2011, pp.145-151.
- 金山喜昭, 『公立博物館をNPOに任せたら—市民・自治体・地域の連携—』, 同成社, 2012.

8 他の関わり方として、企業の工場や本社進出のような形(企業城下町)、企業による文化施設やスポーツ施設の設立のような形(企業の地域への社会貢献)があるとされる。ただし、これらは企業からの一方的な関わりであり、地域ブランドが形成される余地は少ないとされる(和田・菅野・徳山他, 2009)。

- 佐藤正三郎, 「地域博物館における“市民サークル主体型展示”の可能性 ～まちなみ研究会による歴史的建造物の活用とまちづくり～」, 『野田市郷土博物館・市民会館年報・紀要(2009年度)』, 第3号, 2011, pp.121-134.
- 白石弘幸, 『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—』創成社.
- 住原則也, 「日本の原子力発電所展示館—原発認知の使命を担うミュージアム」, 中牧弘允・日置弘一郎編『企業博物館の経営人類学』東方出版, 2003, pp.63-96.
- 徐誠敏, 『企業ブランド・マネジメント戦略:CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ』, 2010, 創成社.
- 高柳直弥, 「『企業博物館』の成立と普及に関する考察」, 『大阪市大論集』, 第128号, 2011, pp.47-68.
- 高柳直弥, 「インタラクティブ・メディアとしての企業博物館—企業アイデンティティとイメージの動的構成—」, 『大阪市大論集』, 第129号, 2012, pp.23-47.
- 高柳直弥, 「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』, 第19号, 2015a, pp.32-47.
- 高柳直弥, 「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』, 第66巻, 第3号, 2015b, pp.89-105.
- 高柳直弥, 「インターナル・ブランディングの包括的なプロセスに関する一考察」, 『経営研究』, 第66巻, 第4号, 2016, pp.235-253.
- 高柳直弥・粟津重光, 「インターナル・コミュニケーションの道具としての企業博物館と企業のアイデンティティ」, 『広報研究』, 第18号, 2014, pp.50-64.
- 殿崎正芳, 「企業の地域貢献活動と地域コミュニケーション:企業博物館を事例として」『地域活性化学会研究大会論文集』, 第4号, pp.145-148.
- 鳥居敬, 「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」, 『B to B コミュニケーション』, 45(3), 2013, pp.2-8.
- 中牧弘允, 「会社の神殿としての企業博物館」, 中牧弘允・日置弘一郎編, 『企業博物館の経営人類学』, 東方出版, 2003, pp.19-36.
- 中村智彦, 「産業観光による地域振興と企業博物館」, 『日本ミュージアム・マネジメント学会研究紀要』, (2), pp.27-33.
- 布谷知夫, 「参加型博物館に関する考察—琵琶湖博物館を教材として」, 『博物館学雑誌』, 23(2), 1998, pp.15-24.
- 布谷知夫, 『博物館の理念と運営—利用者主体の博物館学』, 雄山閣, 2005.
- 半田昌之, 「企業博物館雑感:たばこと塩の博物館の30年から」, 『京都外大国際文化資料室紀要』, (4), 2008, pp.1-5.
- 日置弘一郎, 「個人顕彰の企業博物館」, 中牧弘允・日置弘一郎編, 『企業博物館の経営人類学』, 東方出版, 2003, pp.37-48.
- 森嶋俊行, 「企業創業地における近代化産業遺産の保存と活用:倉敷地域と日立地域の比較分析から」, 『経済地理学年報』, 60(2), 2014, pp.67-89.
- 諸岡博熊, 『企業博物館—ミュージアム・マネジメント』, 東京堂出版, 1995.
- ヤマハ発動機コミュニケーションプラザホームページ, <http://global.yamaha-motor.com/jp/showroom/cp/> (2016年11月26日)
- 和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵他「地域ブランド創造の新時代:地域と企業の関わり」電通abc project編『地域ブランドマネジメント』, 有斐閣, 2009, pp.197-217.

(英文)

- Aurand, T. W., L. Gorchels and T. R. Bishop. (2005), 'Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-functional Brand Message Synergy', *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), pp.163-169.
- Bergstrom, A., D. Blumenthal and S. Crothers. (2002), 'Why Internal Branding Matters: The Case of

- Saab', *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), pp. 133–142.
- Bonti, M. (2014), 'The Corporate Museums and Their Social Functions: Some Evidence from Italy', *European Scientific Journal*, November 2014, vol.1, pp. 141–151.
- Burmann, C. and S. Zeplin. (2005), 'Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management', *Journal of Brand Management*, 12 (4), pp. 279–300.
- Burmann, C., S. Zeplin and N. Riley. (2009), 'Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis', *Journal of Brand Management*, 16 (4), pp. 264–284.
- Chiang, H.-H., A. Chang and T.-S. Han. (2012), 'A Multilevel Investigation of Relationships among Brand-Centered HRM, Brand Psychological Ownership, Brand Citizenship Behaviors, and Customer Satisfaction', *European Journal of Marketing*, 46 (5), pp. 626–662.
- Cornelissen, J. (2011), *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 3rd edition, London, SAGE.
- Ferdous, A. S. (2008), 'Integrated Internal Marketing Communication (IIMC)', *Marketing Review*, 8 (3), pp. 223–235.
- Harris, F. and L. de Chernatony. (2001), 'Corporate Branding and Corporate Brand Performance', *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), pp. 441–456.
- Keller, K. L. (2013), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, Boston, Pearson.
- Lehman, K. and J. Byrom. (2007), 'The Boag's Centre for Beer Lovers: building brand with a corporate museum', in Rentschler, R. and A. M. Hede (Eds.), *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*, Oxford, Butterworth-Heinemann, pp. 69–72.
- Mahnert, K. E. and A. M. Torres. (2007), 'The brand inside: the factors of failure and success in internal branding', *Irish Marketing Review*, 19 (1/2), pp. 54–63.
- Nissley, N. and A. Casey. (2002), 'The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory', *British Journal of Management*, Vol. 13, pp. 35–45.
- Piatkowska, K. K. (2014), 'The Corporate Museum: A New Type of Museum Created as a Component of Marketing Company', *The International Journal of the Inclusive Museum*, Volume 6, pp. 29–38.
- Punjaisri, K. and A. Wilson. (2007), 'The role of internal branding in the delivery of employee brand promise', *Journal of Brand Management*, 15 (1), pp. 57–70.
- Ravens, C. (2014), *Internal Brand Management in an International Context*, Wiesbaden, Springer Gabler.
- Stigliani, I. and D. Ravasi. (2007), 'Organizational artifacts and the expression of identity in corporate museums at Alfa-Romeo, Kartell, and Piaggio', in Lerpold, L., D. Ravasi, J. van Rekom, and G. Soenen (Eds.), *Organizational Identity in Practice*, London, Routledge, pp. 197–214.
- Vallaster, C. and L. de Chernatony. (2006), 'Internal Brand Building and Structuration: The Role of Leadership', *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), pp. 761–784.
- van Riel, C. B. M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, London, Prentice Hall.
- Wallace, E., I. Buil and L. de Chernatony. (2013), 'Brand Orientation and Brand Values in Retail Banking', *Journal of Marketing Management*, 29 (9/10), pp. 1007–1029.