**13**

**社会的責任としての歴史のマーケティング**

**クリストファー・ガータイス**

過去数十年間の日本では、公私を問わず様々なメディアを通して、戦中および戦後の個人史を語ることが流行している。本書のいくつかの章では、文化的・政治的エリートが、ローカルなアイデンティティおよび国家意識の形態を構築する手段として、いかに伝統と現代のナラティブを展開してきたかが考察されている。本章では、企業がその歴史的位置づけに対する一般市民の認識に注力した結果を調査することによって、「日本株式会社」の広報宣伝活動における歴史的ナラティブの役割を考察する。20世紀日本の系列企業集団（三菱、三井、住友を含むコングロマリット）のメンバー企業の多くは、戦前・戦後を通して定期的に企業の名声を高める手段として公式な歴史を公表した。その結果、企業の歴史的ナラティブは、国の歴史に用いられる多くの修辞と同様に、本題である企業についての説明を明らかに提示するより、むしろそれを曖昧に覆い隠す場合が多い。本章では、近年、企業の歴史的ナラティブが、企業の評判回復と民間企業に対する大衆的認識の向上を目的の一つとして展開される慈善的イニシアティブ、いわゆる企業の社会的責任（CSR）プログラムとどのように絡み合ってきたかを解明する。

米国やヨーロッパにおけるCSRプログラムとは展開の目的が異なり、展開の時期もわずかに遅かったものの、日本のCSRプログラムは、産業汚染、人種差別、性差別といった重要度の非常に高い様々な問題に対する企業の社会的および信用保持責任に関して大衆世論を形成することを共通目的とし、既存の広報宣伝活動の実践に急速に統合された。日本郵船は、２０００年代初期以降、経団連からの推奨案をいち早く取り入れ、海上輸送会社としての環境への影響を軽減する企業方針に焦点を当てたCSRプログラムを推進した。それと同時に、日本郵船は、同社の中核事業が重大な利害関係を有するコミュニティでの教育プログラムの費用負担を行っている。また、重要なことに、日本郵船のCSRイニシアティブには、世界中の社員を対象にした奨学金制度や職業訓練など、社員フォーカスの人事プログラムが含まれている。

２１世紀初頭以来、日本企業の間では、各企業が事業運営するコミュニティの社会的規範に対する組織的関与を宣伝する社会的責任計画として、企業の「歴史を語る」事業を作り直そうとする動きが流行している。本章では、これらの組織が１９世紀と２０世紀の俗にいう黄金時代の歴史的記憶を形成してきたやり方には、重大な社会的損失と潜在的な信用性のリスクが付随していることを論じる。世界中の企業の大半は、商品販売、ブランド価値の向上、企業の名声の確立など様々な目的を以って、総合的なマーケティング戦略の一部として歴史的ナラティブを展開する。同時に、歴史的ナラティブは、近年の歴史のあまり好ましくない側面と企業の結びつきに関する記憶を改善するためにも利用される。この類の問いは、過去の出来事を覆い隠すことが組織の物質的利益のためになる場合、事実に即した情報を提供する法的義務のもとにおいて、いかに社会的責任と信用保持責任が矛盾に晒されるかを調査することを通じて、歴史形成研究の幅を広げる。

具体的な法的責任は各国の司法権力に定義されている一方で、アジア、ヨーロッパ、アメリカ州における高度産業化社会で運営される全企業では、株主、社員、仕入先、顧客に真実に基づいた情報を提供するという信用保持責任の概念がある程度共有されている。さらには、さもなくば全く職種の異なる企業の多くが、近い過去のあまり好ましくない側面の記憶を一部改善することを目的に組織の歴史的ナラティブを利用する点では共通しているため、相互に結びつく社会的義務と信用保持義務の分野には、非常に興味深い歴史研究の機会が見られる。経営陣が企業の名声とブランド価値を高めるために歴史的ナラティブを発注することは理解に難くない一方、本章では、その結果として生じる広報とマーケティングナラティブのための歴史の商品化が、慣習と法律で定められる企業の社会的および信用保持責任とは相反することを論じる。

**日本郵船株式会社**

日本郵船の経営陣は、２０世紀初期以来、同社の歴史的位置づけに対する一般市民の認識を強く意識してきた。日本郵船は戦前・戦後を通して定期的に公式な歴史を公開した。日本郵船の公式ナラティブは多様なアジェンダに支えられており、この事実を通して、歴史家は、元来マーケティングおよび販売促進を目的に書かれた日本郵船の企業史を社会的責任と慈善活動の顕示と捉える見方をさらに深めることが出来る。現代の日本郵船の歴史的表現と出版物には、１９世紀・２０世紀日本の帝国主義的・軍国主義的拡大において同社が担った中心的な役割を一部覆い隠すことによって、日本の海事史における日本郵船の役割を宣伝するナラティブが見られる。日本郵船の公式ナラティブからは、同社が世界的に傑出した位置に上昇した歴史は、日本が世界の経済大国として出現した軌道と並行していることが分かる。重要なことに、戦前・戦中の日本郵船は、新興帝国との親密な関係を隠すことはなかった。代わりに、日本郵船の公式な歴史とマーケティングプロパガンダは、帝国時代の軍産複合体の主要メンバーとしての同社の偉業を明白に誇りをもって記述した。

１９８０年代後期、日本郵船の経営者達は、市場競争と人件費の増大に応えるため、航海船舶と船舶運用の下請けを直接管理する企業を、主に東南アジアを拠点にする海運経営管理グループに売却した。この動きによって、日本郵船は東京を拠点に世界中の系列子会社と下請け会社との契約関係を管理し、比較的小規模の社員によって運営される代用持株会社となった。この体制は１９９０年代中頃までは申し分ないように見えたが、ヨーロッパとアメリカ州の顧客対応重視経済と中国の間の貿易がブームを迎えたことで、企業役員は世界中にある日本郵船の船舶と港湾施設を直接管理する権利の返還を要求した。その結果として生まれた国際的巨大企業はより利益を拡大し、社員の民族的多様性も大きくなった。２００８年までに日本郵船は、２兆５０００億円（１９２億ポンド）を超える総収益と１６００億円（１２億３０００万ポンド）の純利を計上し、世界の三大海運輸送企業の一つとなった。また、日本郵船のグローバル化の結果として、同社が抱える約５万５千人の社員の大多数が、第二次世界大戦の大衆的記憶をなお強く残している国々の国民となった。この様な国際的なステータスと社員の人口構造の変化は、東京を拠点にする日本郵船の上級管理職に様々な難題を投げかけた。中でも大きな問題の一つは、どのようにして同社の１２０年の歴史上の好ましくない側面の記憶をたきつけることなく、世界的企業としてのアイデンティティを構築するかという問いであった。

日本郵船の最も古い公式な歴史は、美文調のマーケティング用散文スタイルで書かれ、まだ創業間もない企業が激しい国内競争に際して、いかにして横浜と上海の繊維輸出業者をヨーロッパと米国の海外顧客に繋げ、事業の大部分を国外輸送にシフトさせたかを語る。残るライバル企業との幾度かの合併を経て、日本郵船は政府の引き立てを受けるようになり、日清戦争（１８９４－９５）では部隊輸送と貨物輸送の独占権を得る。日本の新興軍産複合体の中核として、日本郵船は日露戦争（１９０４－１９０５）においても、再び政府からの海運契約を請け負った。さらに、日本の中国侵略により可能となった新しい港と輸送ルートへのアクセス権を獲得し、日本郵船は台湾と韓国に新たに確立された植民地と日本をつなぐ貨物輸送の立役者となった。第一次世界大戦開戦まで、日本郵船は日本の主要な帝国内および海外大水深輸送会社として、世界の七大海上輸送会社の一つとなった。

日本郵船の主要事業は大規模一般貨物輸送であったが、２０世紀にいたるまで、客船ビジネスもまた重要な収益源であった。日本郵船が戦前に有した船舶の大多数は、積み荷と共に数十室の一等・二等客室に上流階級の日本人とヨーロッパ人を乗せる貨客船であった。日本郵船の確立期については、驚くほどの量の歴史を戦前・戦中時代に作られたマーケティング資料から拾い集めることが出来る。日本郵船は、１９０１年に初めて、極東をめぐる船旅を求める上流階級旅行者に向けたイラスト付きガイドを出版した。明治時代の定期刊行物『風俗画報』の有料増刊であった『乗客案内郵船図絵』は、明治時代の上流階級に西洋文明のスタイルを教えるという『風俗画報』の総体的な使命と一致した社内アジェンダのもとで製作されたといえよう。大洋を横断するエリート旅行者が楽しむ贅沢な船上生活を短い記事と解説付きのイラストで描写し、ガイドブックは明治の「文明開化」ディスコースの中心を成す多くの現代出版物の仲間入りを果たした。

日本郵船はこのイラスト付きガイドのために、当時の理想的な客船を代表する船舶として、３５００トンのスコットランド製「春日丸」を選択した。グラスゴーのネイピア・アンド・サンズ（Napier and Sons）により建造され１８９８年に日本郵船に納入された「春日丸」は、中規模の貨客船で、２０世紀初頭に横浜発上海経由シアトル行き航路に就いた船舶群を予期させるものであった。重要なことに、『風俗画報』の挿絵師は、貨客船を２０世紀初期の資本と帝国の多層的接続点を例示する非常に細かいスペースに分割することで、「春日丸」を現代の新興帝国の断面図として描いた。編集者野口勝一と挿絵師山本松谷は、一等・二等船客が同船の社交室、理髪室、喫煙室、食堂、荘厳な客室にいる様子や、乗組員が提供する現代的で快適な空間と素晴らしい料理を楽しむ様子を描いた。野口は贅沢な西洋風の食事のメニューを描写し、山本は完璧にメンテナンスされている一等・二等客室の図解を描いた。「春日丸」の一等船客は、フォーマルなドレスコードに従い、上品で礼儀正しく振舞うことが求められた。

ヨーロッパや米国の競合企業と同様に、当時の日本郵船の客船では、財力に加えて人種と民族によって等級の境界線を定められた。日本人と中国人は著しく値の上がる一等室の料金を支払うことができた場合、ヨーロッパや米国からの同船者に並んで飲食したり社交に参加したりすることが出来たものの、「春日丸」の半分以上の乗客と人数が記録されていない甲板下作業員は中国人と韓国人であり、彼らは日本人の下等船客とそのほとんどが白人ヨーロッパ人と米国人であった上等船客から隔離された。日本人と中国人の三等船客には別個の共同寝室と生活スペースが与えられた上に、日本郵船はヨーロッパ人と米国人の下等船客も同社の乗客ガイドが「アジア人種（Asiatic races）」と呼ぶ乗客からは隔離されていたいだろうと考え、彼らのために「等級間」普通船客室を設けた。

「アジア人種」の三等船客は、国籍別に宿を提供され、デッキで催されるアクティビティや上等船客のための甲板下共同スペースにはアクセスできなかった。人種と民族ごとに隔離された三等船客は、１００人もの共同部屋で寝食を共にした。水は配給され、同社の独断に基づき乗船客の民族料理として定められた食事は、民族ごとに指定された共同部屋で調理され振舞われた。食事と寝る場所以外に中国人国外移住者に提供された唯一特別な楽しみごとは、アヘン喫煙者が中毒症状を軽減できる「アヘン窟」を不定期に設置したことであった。同社のプロパガンダは、この環境を、日本郵船の客船では３等船客でさえも快適な経験が出来ることの表れとして主張した。

日本郵船はそのイラスト付きトラベルガイドを毎年出版し続け、１９２０年代中頃には、エキゾチックな船旅を英語話者の旅行者に売ることを目的に、そのシリーズを英語版『日本郵船會社英文世界年鑑（*Glimpses of the East*）』として再発行した。１９４４まで毎年出版されたシリーズで繰り返し取り上げられた記事は、日本が現代の帝国権力として出現する中で同社が担った歴史的役割の詳述であり、『世界年鑑』の各号は同社と帝国の協力に関する露骨な記述でひらかれた。数十年に渡り出版された『世界年鑑』は、日本郵船がどのようにして１９２０年中頃に旅客専用船事業に乗り出したかを語り、さらには富裕なワールドトラベラーの拡大に気づいた経営者たちがその市場に売り出すため、どのようにして同社初の高級客船を１９２８年に発注したかを説明している。これらの短い歴史話は、戦間期の日本郵船の客船がいかに高級客船サービスの黄金期の最高峰に君臨していたかについて情愛深く回想する。

日本郵船のマーケティング資料は、同社が１９２０年代後半に就航させた高級客船を中心に据えた海運のナラティブを誇りをもって提示する。日本郵船初の高級客船は、香港、上海、神戸、横浜、ホノルル、シアトル、サンフランシスコ、ロサンゼルスを結ぶ、日本郵船最高水準の太平洋横断航路に就航した。日本郵船のヨーロッパ風高級定期船は、財政面と広報の両面で成功をおさめ、１９３９年には、乗客９００名を２５ノットを超えるスピードで輸送し業界最高速度での太平洋横断を約束する新たな二隻を発注した。この２万７千トンの客船二隻が予定通り建造されていれば、それは当時の最も優れた高級客船の部類に加わっていたであろう。しかし、１９４１年末、三菱長崎造船所で建造途中であった両船は、帝国海軍により徴用された。海軍は両船を改造し、日本郵船がヨーロッパ客船サービスのために発注していた比較的小型の客船３隻と共に、航空母艦として就役した。１９４２年４月には、日本郵船の全船舶が政府の直接管理下に置かれ、日本郵船の歴史によると、貨物船３６隻および客船「氷川丸」のみが戦争を生き残った。

戦時中の愛国的熱狂の極みにおいて『世界年鑑』の編集者たちは、日本郵船社長寺井久信のメッセージを掲載した。そのメッセージで寺井は以下のように述べた。

日本郵船は、新たな世界秩序の形成において勇敢にその役割を務めている。現在の対立が終結次第、本社は、すでによく知られている全世界に渡るサービスを再開するのみならず、特に諸島間貿易に注目した大東亜共栄圏内サービスの開始に全力を捧げる準備が出来ている。従って、これまでイギリス、米国、オランダ籍船舶によって独占されてきたこれらの地域のサービスは大きく改善され、略奪の重荷による経済的またはその他の不正に抑圧されてきた膨大な数の原住民全体にとっては、自由、幸福、繁栄の拡大が期待される。

年刊乗客ガイドには、太平洋戦争に至るまで、日本と日本郵船が両帝国拡大の歩みを共にするナラティブが臆面もなく掲載されている。実際、年刊ガイドの１９４３年と１９４４年両号は、台湾と韓国併合に際する日本郵船の国家への貢献と、ハワイとアメリカ州への日本臣民の官約移民事業において日本郵船の船舶が担った役割を物語る歴史的ナラティブを繰り広げることで、日本郵船と帝国の長期にわたる協力を強調する。

これらのガイドおよび日本郵船の他の戦時プロパガンダ出版物は、その説得力にはかなり疑わしいものがあるものの、日本郵船が戦時中の海上輸送の連結点に位置したことを示している。１９４４年までには、すでに長らく政府の管理下に置かれていた日本商船の大多数が、東アジアおよび東南アジア航路の海路の底に沈んだ。帝国への協力は強制されたものであった一方で、それにも関わらず、実質ペーパーカンパニーであった日本郵船の経営陣が、同社と現代的帝国の長期にわたる親密な関係を称賛する愛国的ナラティブを公に作り出したことは非常に意味深い。

**過去からの歴史の救済**

連合国軍の占領開始に伴い、残存していた船舶の管理権を強制接収されたのち、日本郵船は１９５０年に通常運営を再開する許可を得た。それにより、日本郵船は相当額の政府補助金を受け、貨物事業の再建を開始することが出来た。また、貨物ビジネスの再開に加え、同社は、戦時中は病院船として、連合国軍占領時代前半は食料と軍隊の輸送のために使用された「氷川丸」を改造し、太平洋横断客船として復帰させた。「氷川丸」は、航空産業との厳しい競争で１９６０年代初期に旅客船業市場が沈むまで、高官、学生、そしてフルブライト研究員の日米間の往来を繋いだ。

しかし、日本郵船による太平洋横断旅客サービスの終焉は、日本発着の大規模原料および商用貨物輸送の最有力企業として同社が台頭する始まりでもあった。１９５０年中頃から１９６０年中頃の１０年間は収益がなかったものの、幾度かの立法指令による産業強化により、日本郵船は、日本の輸出貿易の急成長と共に成長したコンテナ貨物セクターの主要プレーヤーとしての地位を確立した。日本郵船は日本の輸出工業生産の重要な輸送者であり、戦後時代を特徴づける急速な経済成長は、ある程度、日本郵船が世界中の市場に商品を輸送することが出来たからこそ可能であったと言える。

帝国への誇り高き貢献に関する豊かな歴史的記録にも関わらず（もしくは「そのせいで」と言えるかもしれない）、日本郵船は１９４５年以来、先の時代のナラティブが称賛した同社の戦前および戦時中の業績を控えめに扱うことに苦心した。１９７０年代に入っても日本郵船は財政的な問題に心を奪われていたが、１９８０年代になると、経営陣は同社の創立１００年の公式な歴史を発注することで、同社の重要性の再確立を目指した。１９９０年代初期から中頃にかけて、経営陣の関心はバブル崩壊後の経済的困難に占められたが、２０００年代初期におけるビジネスプランの転換とそれに続く急成長の小さな結果として、同社の歴史的役割の公表に大きな重要性が見いだされるようになり、歴史の解釈もわずかに変化した。

２００２年、日本郵船の経営陣は、公式な社会的責任計画の一部として、同社の歴史博物館の改装に着手し、長年にわたる歴史事業を形成し直した。それ以来、日本郵船の歴史的ナラティブの大部分は、歴史的な横浜海岸通沿いの日本郵船歴史博物館に勤務する社員により作られている。現代の国民国家にとっての大聖堂と同様に、歴史博物館は慈善事業と見せかけた自信と自負の記念碑的表現として都市風景を占拠する。それと同様に、日本郵船の博物館は、同社の歴史的重要性を表現し名声を高める手段として、１９９０年初期に設立された。２００３年に日本郵船の社会的責任計画の傘下でリニューアルオープンし、日本郵船の経営陣は博物館のスタッフに、歴史的資料を保存し、「海事思想」を一般市民に普及させ、「NYKグループ・バリュー　誠意、創意、熱意を世界中の社員の心に」浸透させるという任務を課した。日本郵船の企業コミュニケーショングループによって管理されている博物館は、現代日本の海事史について一般市民およびNYKグループ社員を教育する場として宣伝されている。

博物館の３重の任務を果たすため、学芸員は、地元の児童が描いた海景画の展示から消費者汚染物質が海洋環境にもたらす危険性を説明する教育的な展示に至るまで、さまざまな企画展を催してきた。月に一度の音楽演奏会や海洋科学者、日本郵船の船員、経営陣などによる不定期の講演までも呼び物にし、２００３年のリニューアルオープニング以来、博物館は１０万人を超える来館者に利用されてきた。日本郵船博物館はヨーロッパ、オーストラリア、アメリカ州における航路沿いに数多並ぶ海事博物館と同様に、公衆教育の場としては無難であったが、かくして同社の公式な歴史的ナラティブを展開する主要な発信地としての役割を務める。従って、日本郵船の企業コミュニケーショングループにより管理される博物館は、現代日本の海事産業と国家の現代海事史における同社の役割を宣伝する場として利用されている。

横浜の歴史的建物でもある日本郵船博物館は、同社の組織的記憶の形成と具現化において中心的な役割を担う。２０世紀終わりの現象として、世界中の高度産業化社会では、企業博物館が歴史、国家、文化の概念を普及させる一助となっている。私有の歴史博物館はしばしば、地域史や国家史でよく知られた修辞を使ったメタナラティブの中で、特定の企業の歴史を語り直す。完全に修復された１９２０年代の横浜郵船ビルの一階に位置する日本郵船の博物館は、同社が「黄金時代」と呼ぶ時代に来館者を時空を超えて繋げる。９つの常設展は、日本語と英語の二言語によるパネル解説、歴史的な写真、図式、年表、地図、そして描写される各時代の日本郵船船舶や事務所から回収された船舶関係の骨董品が大部分を成す遺物を通して、同社の歴史を順次物語る。

学芸員たちはドキュメンタリー映画を発注し、その映像を使って数の限られている遺物がカバーできないナラティブ上の隙間を埋めてきた。ドキュメンタリー映画は１２区分に分けられ、常設展の図解と解説の中に埋め込まれたビデオスクリーンに上映されている。「日本郵船物語」は、第二次世界大戦前、戦中、戦後直後に渡る英雄的悲劇を詳述する。しかし、日本郵船のドキュメンタリーは、まるで旅行案内業者が商品を要約するのと同様のやり方で同社の歴史を処理し、その結果として、博物館の具体的なナラティブの隙間は、船上生活やエキゾチックな寄港地の目に見える物証を、興味深く多少教育的なフォーマットで見せることにより埋められている。

国立の歴史博物館と同様に、日本郵船博物館の展示は、西洋諸国が東アジアへ進出したことにより、日本は経済的手段を追求し世界の強国としての地位を獲得することによる自国防衛を余儀なくされたと語り、その西洋諸国の進出で拍車のかかった世界情勢の所産として、日本現代史を表現する。博物館の展示スペースの物理的な中心に位置する二つの展示エリアは、日本郵船の企業アイデンティティの核心を成す歴史的ナラティブを描くものである。日本郵船は１８８５年以来、三菱貨物輸送ネットワークの要であった一方、日本郵船博物館は１９３０年代の客船サービスの写真や装飾品を同社の絶頂期の具体的な証拠として展示する。１９２０年代と１９３０年代の同社総力を挙げた客船は、に哺乳性が誇る戦間期の産物であり、博物館はマーク・シモンによってデザインされた洗練されスタイリッシュなアールデコ様式のインテリアを記念する様々な写真や装飾品を展示し、来館者はそれらの展示品から、戦間期の日本郵船客船がもたらした第一級の船上経験の最も魅力的な側面を見ることが出来る。

戦時中についての展示エリアは「黄金期」の展示に隣接しているが、この相反する性質を持つ展示は、比較的控えめな様子である。壁一面の地図には、戦時中に日本郵船が失った船舶１８５隻が最後に確認された場所が記されている。その展示の隣には、学芸員がコンピューター端末を取り付け、来館者は戦時中に命を落とした日本郵船船員の名前を検索することにより、彼らが最後に乗船していた船を特定し、彼らの日本郵船への貢献についての簡潔な説明を読むことが出来る。ここで語られる戦争経験は重苦しくむしろ控えめに表現されているものの、戦争についての展示は、学芸員が日本郵船の絶頂期として選択した時代を称賛する展示に並んで展示スペースの中心を占めている。

何に関しても、控えめな様子はその元来の目的をそっと隠すものである。展示に付随する解説では、戦時中、すでに陸軍または海軍に徴用されていなかった船舶は全て国有化され、政府の船舶運営会の管理下に置かれたため、日本郵船とその社員は戦争に参加せざるを得なかったということが強調され、日本郵船の戦争参加はやむを得ずのことであったと説明されている。この主張には真実が含まれるものの、船舶運営会が１９４２年４月に設立された際、日本郵船の代表取締役社長大谷登がその総裁に任命されたことは特筆する必要がある。日本最大の海運会社のトップが総裁に選ばれたことは理に適った任命であったが、大谷がこの役職に任命されたという事実は、日本郵船が戦中国家の支配力に多層的に荷担していたことを示しており、同社は単に勅命に強制されただけであるという主張では簡単にこの立場を消散することは出来ない。

日本郵船が戦後に作り出した戦争のナラティブでは、明治、大正、昭和初期の同社の航海を特徴づけた帝国拡張政策主義における日本郵船の役割にあまり重点が置かれていない。展示では、戦争を導いた状況が言及されておらず、また、同社がいかに戦争のための準備と供給に貢献した軍産複合体の一部であったかについてを論じていない。展示を通じて、日本郵船は、戦争で命を落とした５０００人の商船員と海に沈んだ約１８５隻の船舶の記憶を称えている。しかし、これらの船と共に沈んだ貨物には、軍事物資はもちろんのこと、人間貨物が含まれていたことは言及されていない。戦時中に乗客名簿が失われたため人数は確定されていないが、海で命を落とした者の多くが、実質上、日本郵船社員の責任下で海上を輸送されていた植民地臣民および敵国の捕虜であった。日本郵船の船舶は徴用されて、陸軍、海軍または船舶運営会の直接的な管理下に置かれていたため、日本郵船の責任ではなかったと説明する一方で、戦後の経営陣と歴史家はなお、戦時中に沈没した船を日本郵船の「失われた船舶」と捉えていたことも、展示では示されている。

大部分の商船の損失または没収、およびその後の連合国軍管理下におけるつかの間の事業停止期間により、日本郵船関係者は表面上、戦争の過去からの断絶を強調し、戦争に荷担したという特定の歴史から免れた形で同社を再建することが出来たようである。実際、戦時中に船舶がほぼ全滅した（１９４５年には、２００隻を超える船舶中３７隻のみが生き残っていた）からこそ、日本郵船は過去からの物理的な断絶を強調できたとも言える。戦争を生き延びた商用貨物船数隻は１９５０年代中頃までには全て航海を終え、日本郵船の海に沈んだ英雄たちを追悼する展示には、同社の過去がもつブランド価値を失うことなく、戦争荷担についての大衆的記憶をさらに縮小する目的があったと考えられる。

**歴史としてノスタルジアを売る**

貨物輸送は戦後時代を通して日本郵船の主力ビジネスであり続けた一方で、日本郵船は１９９０年代に、戦間期の客船に関する大衆的記憶を利用すべく、高級客船サービスに再び参入した。しかし、ポスト航空線時代における客船ビジネスへの初進出は、ロサンゼルスを拠点とするクルーズ船ラインであるクリスタル・クルーズとして実現した。日本郵船のマーケティング担当者は、「クリスタル・ハーモニー」のニューヨーク初寄港を、日本郵船が世界的企業として再興したことを印象付ける好機として利用した。企業宣伝チラシの一つは以下のように強調する。「日本郵船が戦争による損失を受けてからほぼ半世紀が経った今、純白に輝く『クリスタル・ハーモニー』がニューヨークに到着した。（中略）祭典の賑わいと厳かさの中で、歴史的な記録が刻まれた。『クリスタル・ハーモニー』は、この４０年間で初めてニューヨークに寄港する日本高級客船であった」

実入りのよい米国市場の要求を満たすため、クリスタル・クルーズは一隻運航として事業を開始した。日本の経済不振にも関わらず、米国における経済成長のおかげで、カリフォルニアを拠点とした日本郵船のクルーズ事業は急成長した。日本郵船のクルーズ船は定期的に業界の顧客満足度アワードを受賞し、業界アナリストは日本郵船の客船市場復帰を褒めたたえた。クリスタル・クルーズの最初の客船「クリスタル・ハーモニー」が成功をおさめたことで、日本郵船は、１９９５年に「クリスタル・シンフォニー」、２００３年に「クリスタル・セレニティ」というさらに二隻の高級クルーズ船を就航させた。日本国内での同様の成功を期待し、１９９１年、日本郵船は乗客者数６００人の「飛鳥」を以って日本を拠点とした客船ビジネスを再開した。バブル崩壊後であった１９９０年代中頃の不況経済においてその出だしは遅かったものの、日本の中流階級の顧客層には長距離および短距離の高級クルーズを、エリート乗客層には年に一度の世界一周クルーズを提供することで、日本郵船の「飛鳥」ビジネスは大事業へと成長した。２００５年には、老朽化する「飛鳥」と交代させるため、日本郵船はロサンゼルス拠点の「クリスタル・ハーモニー」を乗客者数８００人の「飛鳥II」として改造・再投入し、年に二度の世界一周クルーズをはさんだ沿岸間クルーズ、地域別クルーズを日本市場に向けて運航した。

日本郵船の利益の大部分は貨物輸送ビジネスから来ていることを鑑みると、同社のクルーズビジネスは、企業通信とマーケティングプロパガンダにおいて相当な注目を受けている。クルーズビジネスは利益を上げているものの、このビジネス部門からの利益は、日本郵船の２００９年業務純益の１パーセント未満であり、クルーズ事業は２００５年に利益を出し始めたばかりである。横浜とロサンゼルス発のクルーズ船の近年の改造・改装を見ると、同社がクルーズビジネスを継続させようとする意図が伺える。しかし、日本郵船によるクルーズビジネスへの投資については、不確かな財政状況で市場占有率を増やせる可能性に対する同企業の楽観的な見込みだけでは全てを説明できない。クルーズビジネスは、日本郵船のブランドイメージ向上を目的とした同社の威信をかけた商品ラインとして機能するため、同社の公的プロフィールにおいて、不釣り合いと思われるほどの重要性を与えられているのである。

日本郵船はクルーズビジネスから利益を得ている一方、現在のクルーズビジネスは、高級客船ビジネスにおける同社の重要性に梃入れしようとする試みである。日本郵船のマーケティング資料と企業通信はしばしば、同社のクルーズビジネスに関するパブリックイメージを利用し、それと戦間期の旅客ビジネスとの歴史的な繋がりに対する大衆的認知を強めようとする。他の多くの企業組織と同様に、日本郵船は、対象顧客層が求める品質に応えるための飽くなき探求を大衆に認識してもらう手段として、歴史的ナラティブを展開する。

日本郵船は、規定されたアクティビティに文化と気品を備えた最低限の立ち居振る舞いを伴うよく整った船上生活という形で、そして、戦間期の日本郵船客船についての大衆的記憶に繋がるノスタルジアを乗客に感じさせるファインダイニングとエキゾチックな寄港地という形で、日本人クルーズ船客に「いい暮らし」の経験を提供する。米国における日本郵船の商品ラインは、同様によく整った気品と文化を感じさせるものであるが、それに加え、大多数が外国人である顧客層が運航会社のアイデンティティの核心にある歴史と名声を学める機会も提供する。読み物、船上アクティビティ、記念品に至るまで、乗客が歴史的枠組みの中でクルーズ船上の経験を理解することができるようにデザインされた歴史的な経験を乗客に提供する。また、日本と米国両ラインの船上事業として、日本郵船が客船ビジネスの「黄金時代」と名付けた時代からの宣伝資料や美術品などの様々な複製品もギフトショップで売られている。

日本郵船博物館は、同社の威信をかけたクルーズビジネスと固く結びついている。博物館のアーカイブは、日本郵船のマーケティング戦略のあらゆる面に関する歴史的文書を保管しているだけでなく、同社の歴史に残る旅客ビジネスを取り上げた企業出版物のためにナラティブを作り出す。実際、客船運航と博物館の関係は現存であり、博物館の初代と第二代目館長はそれぞれ、日本郵船がもつ３隻のクルーズ船の内１隻を指揮して航海のキャリアに幕を閉じた。これは、同社に勤める船長８００人の誰もが羨む任務である。さらに、博物館とクルーズビジネスの関係は、博物館建物の３階に日本郵船のクルーズセールスセンターが置かれていることからも明らかである。博物館とクルーズセンターは、クルーズ船前船長の指揮のもと、日本郵船の海事史事業のため一貫したプラットフォームを作り出している。

**社内オーディエンスのために歴史を書く**

市場で商品を売ることが歴史事業の主要目的である一方で、日本郵船は同社の人事関係プログラムの不可欠な一部として歴史的ナラティブを展開しており、この過程で、日本郵船博物館は社内・社外両方のオーディエンスにむけての重要な発信地となっている。２０００年代中頃まで、日本郵船の東京本社で使われる言語は日本語であったが、日本国外で勤務する合計４万５千人の社員が日常業務に用いる言語は英語であった。重要なことに、２１世紀初期における日本郵船の社員人口構成は、いくつかの点で１９世紀後半のそれと類似していた。明治時代において、日本郵船の乗組員は必然的に多民族であった。日本郵船はヨーロッパから船舶を購入し、そのための航海士と上級機関士をヨーロッパと米国から採用した。外国人上級船員は、いずれは彼らに取って代わると同社が期待して精選した少数の日本人を指導した。しかし、大勢の甲板下作業員、特に船内の巨大ボイラーに石炭を入れる火夫は、韓国と中国の植民地臣民であり、彼らの人数は記録されていないものの、彼らの低賃金の労働力は同社が上げる利益に大きな意味を持っていた。１９２０年中頃までには、日本郵船船舶の船長および航海士の大多数が日本国籍保有者となったが、日本郵船は多民族の甲板下作業員を雇用し続けた。

日本郵船の経営陣は、甲板上の全従業員を単一民族にしようとした。これを、当時の多くの日本人は西洋の海運業者たちと技術的に同格となった証拠として理解した。日本郵船の船舶が石炭動力から技術的専門レベルの高い少数の甲板下作業員を必要とする重油動力に移行したことによって、甲板上下共にすべての船員を日本人にすることは非常に達成しやすくなった。従って、１９３０年代と１９４０年代の日本の商用海運船舶では、日本国籍保有者のみが乗組員として勤務していた。この雇用体制は戦後時代最初の３０年間を通して持続したが、１９８０年代までには、船上でのブルカラーのキャリアよりホワイトカラーの仕事に興味をもつようになった日本の高等学校卒業生を新入社員として惹きつけることが出来なくなり、その結果として、日本郵船船員の急速な高齢化が進んだ。

日本郵船の経営陣は、この「高齢化問題」に応えるため、都合の良い船籍に同社の船舶を再登録し、運航事業を主に東南アジアの海運物流パートナー会社に下請けに出した。同社の経営陣が船籍を変更する決断を下した厳密な理由は特定できないが、実際、１９８０年代には業界でよく見られる慣習であったことに加え、海運貿易に入る若い日本人男性の数が減少したことに起因して多民族化する組織を直接管理することに、経営陣は利点を見いだせなかったと考えられる。１９８０年代初期におけるこの決断については、１９９０年代後半に同社がその方針を転換し、日本人航海士のもとにフィリピン人船員を乗せた船舶の船籍を再び変更し始めた時に、その重要性がより明らかになった。

大企業の社内報を見ることで、運営上のダイナミクス、特に企業の経営チームが社員とどのようにコミュニケーションを取ろうとするかについて、興味深い視点を得ることが出来る。１９９０年代後半に、日本郵船の日本語社内報『*YUSEN*』および英語の社内報『*SEASCOPE*』は、世界中の人々の移動における同社の中心的な役割を語るストーリーを取り上げ始めた。読者への影響を示すデータは入手できないが、これら２冊の社内報は、歴史的ナラティブが日本郵船の社員管理計画の一部として組織的に利用される現象を見ることが出来るユニークな資料である。

２０００年７月、世界中の日本郵船船舶、ドック、オフィスで配布された英語の社内報『*SEASCOPE*』は、日本人海外移民の輸送に日本郵船が担った重要な役割を強調するストーリーを取り上げた。「日本から南米への移出の歴史は、１８９９年２月２７日に佐倉丸が横浜港を出港した航海で始まった」佐倉丸に乗船した「移出民７９０名は男性で、貿易会社森岡商会との契約を通して、サトウキビ農場で働くために南米に向かった」と著者は語る。このストーリーでは、これらの契約のほとんどが識字能力または情報の全面開示なしで結ばれたものであり、年季奉公契約に等しいものであったことが説明されていないが、「食べ物の違い、厳しい天候、新天地の過酷な自然の中、移住者の多くが病に屈し、悲しきかな死に至った」とストーリーは続く。

この暗い展開にも関わらず、日本郵船の移出のナラティブはその目的には十分適っていた。さらに、その記事は、「貿易会社との契約に基づいたペルーへの移出は１９２３年に廃止されたが、多くの人々が経済的な成功を求めペルーに向けて太平洋を横断し続けた」と説明する。ナラティブをさらに個人化し、さらにストーリーは「１９３４年の真夏に、新婚の藤森直一氏と妻ムツエは、横浜発カヤオ行きの日本郵船墨洋丸に乗りペルーに移出した。この夫婦の息子アルベルト・フジモリ氏が、初の日系人ペルー大統領である」と語る。

社内報が日本郵船と当時の国家元首フジモリ（２０１２年にはペルーで収監されている）との非常に遠い繋がりをトピックに選択したのは奇妙に見える。しかし、２０００年に社内報が出版された時点では、フジモリはなお、１９９７年にトゥパク・アマル革命運動（MATA）ゲリラからの在リマ日本大使公邸の奪還を勇敢に指揮したとして日本中で褒めたたえられていた。このストーリーとその後の出来事の事実らしい繋がりはないが、『*SEASCOPE*』の出版から数か月後、反共産秘密部隊コリーナが実行した非合法な殺人と強制失踪の謀略関与に対する起訴を逃れるため日本へ逃亡したフジモリは、自身の名声を利用して父系血統に基づき日本国籍を主張した。

フジモリが最終的に有罪判決を受けた罪を考えると、日本郵船のフジモリとの歴史的繋がりが同社の広報宣伝活動に有利に働いたかという問いにはいくらか疑問が残る。しかし、この修辞的な努力は、日本郵船の人的貨物輸送ビジネスの組織的な記憶形成を目的とした社内広報チームによる総合的な試みの一部であったと考えられる。実際、１９９０年代後半から２０００年代中頃の『*YUSEN*』と『*SEASCOPE*』では、ノーベル物理学賞受賞者から日本初のフルブライト研究員に至るまで、日本郵船の船で航海した著名人、スポーツチーム、ソーシャルグループを取り上げたストーリーが幾つも掲載された。これらのストーリーの多くは、日本郵船が多くの要人客に愛顧されることにより受けた名誉に注目したものであるが、いくつかのストーリーでは、２０世紀の人々の移動において同社が担った役割について、一風変わった様子を伝えている。

歴史の奇妙な事情により、１９４１年にリトアニアを脱出するユダヤ教指導者ゾラフ・バルハフティクとその他数十人のポルトガル系ユダヤ人を乗せたのは、日本郵船船舶であった。バルハフティクは、５０００人ものユダヤ人をアメリカ州やオランダ領カリブ海領域へ巧みに脱出させたことで知られている。オランダ領事館でビザ発行が中断すると、バルハフティクは日本領事杉原千畝に救いを求め、杉原は領事館が閉鎖されるまで、ユダヤ人難民に約６０００のビザを発行した。『*SEASCOPE*』のストーリーはこの出来事を以下のように説明する。「ユダヤ人難民を助けるために尽力したのち、バルハフティク氏と彼の家族は１９４１年６月５日、横浜にて、カナダ、バンクーバー行きの氷川丸（日本郵船船舶の一つ）に乗船した」バルハフティクは自身の本で以下のように述べている。

海は穏やかで、平和な航海であった。我々はまるで船上で夏休みを楽しんでいるかのうに、デッキで日光浴をして時間を過ごした。戦争の影と嵐は色あせていき、それらがもたらす問題や緊張感は薄れ去っていった。しかし、苦境に直面するユダヤ人難民を助けなければならないという強い責任を感じ、私の心は穏やかではなかった。

何百人ものユダヤ人は日本郵船の船舶でヨーロッパを脱出した。このストーリーは人間的興味を引く一篇としてはいくらかの価値がある一方で、ヨーロッパ系ユダヤ人社会と文化の破壊の重い影にも関わらず、このナラティブは、現代の日本郵船クルーズでの経験についての旅行者ナラティブに似たバルハフティク自身の旅行記からの抜粋で閉じられている。

同社のコミュニケーショングループが熟練した歴史作家を雇用しないことにはほとんど疑いの余地がない。しかし、日本郵船のコミュニケーショングループが英語話者オーディエンスのために、どうしてこれほど遠い歴史的繋がりを描くことにしたのかという問いが残る。この歴史的ナラティブは、同社の人口構成が大きく変化した時期に出現した。その効果は限られていたようであるが、１９９０年代に生じた社内向けの歴史的ナラティブは、海運サービスを帝国に提供したという同社の歴史的立場に対する世論の批判に、世界中で晒されるようになっていることへの不安を示すようである。

日本郵船が戦後に作り出した戦争のナラティブでは、明治、大正、昭和初期の日本郵船の運航を特徴づけた、帝国拡張政策主義と強制輸送における日本郵船の役割には重点が置かれていない。展示では、戦争を導いた状況が言及されておらず、また、同社がいかに戦争の準備と供給に貢献した軍産複合体の一部であったかについても論じていない。展示を通じて、日本郵船は、戦争で命を落とした商船員５０００人と海に沈んだ何百隻もの船舶の記憶を称える。１９４５年に日本郵船の商船がほぼ全滅したことで、戦後の日本郵船経営陣は、戦時中の過去からの物理的な断絶を主張し、失われた船舶が表す戦争に荷担したという特定の歴史から免れた形で、同社を再建する機会を与えられたようである。実際、戦争を生き延びた商用貨物船数隻は全て１９５０年代中頃までには航海を終えた。戦間期の貨客船「氷川丸」を除いて。

**組織における記憶術**

海事遺産保存組織の多くは、技術の歴史に関する現代的な興味に形作られており、いかなる博物館でも、来館者は船舶の物性を見て回ることが出来るようになっている。１９４５年以来、日本郵船の歴史的船舶最後の生き残りである「氷川丸」の船体は、戦間期時代への時空を超えた繋がりとしての役割を負っている。１９６０年代初期から横浜の山下公園近くに永久停泊された氷川丸の展示は、同社の「黄金期」から残存している最後の遺物であり、２０世紀初期の上流階級のために演出された一連の商品やサービスに対するノスタルジアを呼び覚まし、漠然と類似した商品とサービスを現代日本の都市に住む中流階級に売り込もうとする企業努力において不可欠な役割を担う。「氷川丸」は１９６０年以来横浜の永久停泊地に放置されていたが、日本郵船は２００７年にその大規模改装を完了し、日本郵船博物館の分館としてリニューアルオープンした。しかし、戦時中には東南アジアで病院船として運航した同船は、同社の戦争荷担についての好ましくない記憶を示すものでもあった。日本郵船と「氷川丸」の歴史のぎこちない関係を象徴するかのように、同社関係者は、過去のあまり見上げたものではない時期の大衆的記憶をさらに縮小するやり方で、何度も「氷川丸」とその歴史を作り直してきた。

１９２９年に就役した「氷川丸」は、貨客船として設計された。同船は１９３０年から１９４１年の間にシアトル航路で７０回を超える太平洋横断航海を完了し、その後、日米間の政治的緊張が高まったことで、ヨーロッパ航路での運航に再配置された。幾度かの航海でヨーロッパから日本人やその他の避難民を運んだ後、「氷川丸」は１９４２年に政府に徴用され、病院船として改造されたのち、東南アジアで負傷兵を介抱する任務に就いた。１９４５年に連合国軍により接収された同船は、日米間の人員輸送に使用され、１９４７年から日本郵船の管理下に返還された１９５０年までは、石炭と食料輸送に使われた。

日本郵船は１９５３年まで「氷川丸」を貨物船として使用し続け、その後、客船として改装し、同社の戦後初の太平洋横断客船として再配置した。同船は横浜・シアトル間を運航し、１９６０年８月に最後の航海を終えた後、横浜臨海地区に永久停泊され、海上ユースホステルと結婚式会場として運営された。１９７０年代初期にユースホステルは閉鎖し、同船は横浜市との共同経営のもと、海事博物館、レストラン、パーティー会場、夏のビアガーデンを備える施設に転用された。レストラン、パーティー会場、ビアガーデンは２００２年に閉鎖され、その後、２００７年に日本郵船が「氷川丸」を完全改装し、日本郵船博物館の歴史的展示として２００８年４月にリニューアルオープンすることに同意するまで、同船の将来は不確かなままであった。

２００８年以降、日本郵船は、マーク・シモンがデザインした優雅なアールデコ様式のインテリアを記念する展示として、改装した「氷川丸」を一般公開してきた。来館者は改装された一等客室と社交スペースの展示、喫煙室、食堂の中を歩きながら、それらのインテリアの色あせた残影を体験することが出来る。図解や二言語による解説を見ながら船内を歩くツアーを通して、来館者は、上甲板の一等客室から下甲板の三等客寝室と乗組員エリアを見学できる。展示物はは学芸員によりデザイン、メンテナンスされ、展示物を解説する壁一面のパネルの多くは、『*SEASCOPE*』と『*YUSEN*』の紙面から直接引用された視覚資料や解説文を取り上げており、それらの資料のほとんどは、近隣のみなとみらいに位置する日本郵船博物館でも展示されている。

近年に加わった船の一般公開は、博物館の役割を補足する意図があったが、「氷川丸」はその山下公園の係留地から約２キロの地点にある博物館よりかなり多くの来館者を集めてきた。長らく「氷川丸」は臨海地域の人気アトラクションであり、横浜臨海地域に係留していた最初の４５年間で２千６百万人を超える来館者を集め、２００８年４月の改装リニューアルオープン直後の一年間には、１０万人を超える来館者を呼んだ。同船には入港中の商船員らも多少訪れるが、主な来館者は臨海地域で一日を過ごしに来た児童や家族連れである。来館者の数から、「氷川丸」は現代日本の海事遺産における日本郵船の役割を宣伝するためには格好の発信地であることが明らかである。しかし、同船は日本帝国の歴史における日本郵船の役割を不明瞭にするために同社が利用する多くの場と出版物の一つに過ぎない。

**結び**

会社法人は多かれ少なかれその社会的機能に関する批判的な議論を避けることによって繁栄するものであり、この目的を達成する手段として、CSR計画は一連の策を展開する。驚くことには、規模を問わず企業の多くが企業博物館を運営しており、日本郵船のケースは、企業博物館がブランドの認知度を高め、商品を売り、組織の歴史上あまり好ましくない部分を曖昧にする手段として、どのように歴史的記憶を作り出すかを示す格好の例である。企業の社会的責任プログラムの一部門としての日本郵船の歴史事業は、現代日本の歴史で企業が担う役割について注意深く丹念に作られたナラティブを広める慈善計画の一部である。実際、日本郵船の歴史事業は同社の社内および対外コミュニケーションの設備に非常によく統合されており、同社の博物館と船の展示が営利企業の広報宣伝部により管理されていることは非常に見逃されやすい。

しかしながら、統合された歴史事業が作り出そうとする歴史的ナラティブは、組織的な不安を体現している。日本郵船博物館と社内報が提示するものは、ほとんど、東京の昭和館や靖国神社遊就館といった博物館が提示する国家の歴史的ナラティブの複製に過ぎない。その結果として、日本郵船の対外ナラティブは情報に乏しく、来場客に横浜臨海地域で快適な一日を過ごしてもらう機会を提供するに過ぎない。一方、同社の社内ナラティブは、元来、帝国の軍国主義的ナラティブへの同社の熱狂的な参加を強調するために作られた歴史的資料を、選択的に、そして批判的視点抜きで引用する。このことは、私がここで議論してきたように、日本郵船の日本拠点の経営陣と大多数の外国人社員間の人事問題に対する組織的に植え付けられた恐れをさらに強く示す。多くの場合、人事プログラムは広報活動計画の一部を構成するもであるが、この日本郵船の広報活動特有の形が生まれた理由としては、２０００年以降社員人口構成が大きく変化したことで、同社の２０世紀の歴史について他のアジア人社員が知った場合の彼らの反応について、日本郵船の経営陣が不安を感じた可能性が挙げられる。

日本郵船の商船は誰かを銃殺したり、爆撃したり、毒ガス攻撃したわけではなく、公式なナラティブは、同社は勅令により戦争協力を強制され、その結果として商船ほぼ全隻を失ったと語る。重要なことに、同社版の歴史では、人々のストーリーもまた海に消されている。日本郵船の船舶によって海上輸送された軍需資材や軍人のせいでアジア・太平洋地域の何十万人もの民間人と軍人が命を落とし、この輸送事業に対し、日本郵船は企業ごとほとんど海に沈んだ最後の最後まで、有り余るほどの報酬を受けた。

しかし、戦時中の政府と海運請負人は同じ軍事力の要素として深く絡み合っていることを特筆する必要があり、海に沈んだにしろ終戦で残存資本を強制剥奪されたにしろ、全損によって日本郵船関係者が抱える歴史問題が完全に解決されたとは考えにくい。戦後の経営陣にとって、戦時中の「日本郵船」は単に命令に従っていただけであるという主張を支持する歴史的ナラティブの展開は便利ではあるものの、実際は、戦時中の帝国との多角的な共謀をあやふやにするより、むしろ和解を求め歴史的責任を負うビジョンのほうが、現在世界中に商品を輸送し３万３千人を超える社員をアジア諸国から雇用している日本郵船グループのためになるであろう。

日本郵船が提示するストーリーは、真正な歴史的ナラティブとは何かという問いを引き出す。日本とドイツにおける歴史的記憶に関する近年の研究では、すべての大衆的記憶は多かれ少なかれ、議論を伴う言説の中で構成されていることが示されている。日本郵船の歴史事業は、企業がその社員、執行役員、大株主たちの最悪の行いに対して和解を求めることなく、その過去から赦免されたかのように振舞うことが、「社会的な責任」を果たしていると言えるのかという問いを投げかける。戦後ドイツでは、戦後の企業リーダーたちはナチス政権と企業の組織的な協力が何千万人もの人々に深刻な損害を与えたことを認めていないとして、多くの国民により厳しく非難された。日本で同様の問題を問う者はほとんどいない。

企業は真実に則した情報を提供する信用保持責任を法で定められている。それにも関わらず、過去の社会的道徳に背く行いを公にすることは民事訴訟を招く可能性があるため、企業経営陣は株主価値を守る方法の一つとして、好ましくない過去を曖昧にする。実際、ドイツと日本の大企業の在米子会社に対して起こされた数件の民事裁判では、戦争責任の問題は第二次世界大戦を終わらせた条約によって解決されていると主張する法的障害にも関わらず、和解合意が迅速に進めれた。

なお、米国、コロニアル・ウィリアムズバーグの奴隷オークションやカンボジア、チュンエクの「キリング・フィールド」など、日本郵船が犯した非道徳な行いや共謀を優に超えるようなスケールの恐ろしい歴史的事件を思い出させることによって、観光事業として利益をあげる史跡がある。しかし、重要な違いは、日本郵船が展開する歴史的ナラティブには、日本の経営陣と主に他のアジア諸国出身の社員の間の対立に対する組織的な恐れを改善する意図が見られる点である。予期に反して、この状況は、戦時中に構想された大東亜共栄圏における社会的・政治的緊張に類似している。２１世紀初期以来、企業の社会的責任を推進するために日本郵船が構成した組織的構造は、戦後日本と戦前・戦中の過去との間に残る曖昧な関係を露見させているようである。また、皮肉にも、日本郵船の歴史事業は、マーケティングナラティブを歴史として提示するために社会的責任計画を利用する点で、同社を信用性の危機に晒しているとも言える。