

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 5 月 26 日現在

機関番号：34304

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2012～2015

課題番号：24653091

研究課題名(和文) 美しさを競争力とするデザインマネジメントの国際比較 知識ダイナミズムと文化的影響

研究課題名(英文) Design Management on Sensitive Design

研究代表者

井村 直恵 (IMURA, Naoe)

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：10367948

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は美しさが競争的資源となる製品を産出する上で、デザイナーやデザイン過程、デザイナーと工房との知識ダイナミズム・デザイン産業におけるグローバル戦略等に焦点を当て、家具産業を中心として美しさを製品化につなげる事業モデルを探求した。研究対象には、主として日本と北欧の家具産業を中心として、そのビジネスモデルについて比較研究を行った。知見として、同じ産業でもハイエンドと量産では文化の影響が異なり、ハイエンドはより国の特性が反映され、量産は産地を選ばないなど、事業モデルの違いが導かれた。本研究では、革新的デザインと美しいデザインの違いのように、感性をデザイン化するプロセスについても検討を加えた。

研究成果の概要(英文)：This study focuses on the design process on the sensitive design management. We studied the comparative case study on the design industry in Scandinavia and Japan. We found that the high end has the different strategies and it more refracts the original values and culture.

研究分野：デザイン・マネジメント

キーワード：デザイン・マネジメント 北欧デザイン

### 1. 研究開始当初の背景

近年、iPad や Bang and Olufsen などデザイン性に優れた製品が世界的にヒットするようになり、企業の「デザイン力」は、比較的長期的な競争優位の源泉ともなっている。

日本は、世界的に工業製品の分野やものづくりでは評価が高い。一方で、ランドスケープや建築など、世界的に評価の高い美を算出しながら、美しさで世界的にヒットする工業製品を十分に算出していない。それはなぜか、という点に着目し、デザイン力について考察する。

### 2. 研究の目的

本研究は、“美しさ”が競争的資源となる製品を算出する上で、文化・社会制度の要因が、事業モデルにどのように影響するか、という問いに答えるため、美しい製品を算出するための事業モデルを探求することを目的とする。

デザインという言葉の定義は多様であり、研究領域も、アート、工学、もの作り、など多岐にわたり、それぞれの領域によって、良いデザインの定義も異なる。ある種のデザインプロセスには、技術のみならず、各国の歴史、社会制度や生活様式が色濃く反映される。だが、美しさという感性が製品化する過程は、効率的量産を前提とした経営学のものづくり論では説明困難であり、美しい製品を設計する事業モデルをどのように構築するかはブラックボックスのままである。

こうした問題意識のもと、本研究は、美しい製品をデザインする事業モデルや開発プロセスについて考察した。

### 3. 研究の方法

本研究では主として2つの点について焦点をあてて調査した。

第1に、デザイン産業の中でも、日本と北欧家具産業を比較し、その中でのクラフト的役割を果たす企業がどのように美しいデザインを製品化しているか、国の文化を反映した美しさの創出過程について比較研究した。

第2に、デザインする過程において、美しいデザインのデザインプロセスは、イノベティブなデザインのデザインプロセスとどのように異なるのか、を実験して調査した。企業が美しさを算出する過程は、有名デザイナーによる作品の創出過程とは異なり、複数の人による共同作業であることがほとんどである。この違いを調査する事で、美しい製品を創出することは、企業らしさを発揮・反映する過程の解明に繋がる。

### 4. 研究成果

各研究テーマについての研究成果は以下の通りである。

(1) 日本と北欧家具産業の比較調査  
北欧家具の中でも特にデンマークの家具

産業に焦点をあてた。

デンマークを中心とする北欧家具は、1950年代にウエグナーやヤコブセンら数名のデザイナーを中心として発展した。この時期のデザイナー及び彼らがデザインした家具は、ミッドセンチュリーと呼ばれ、黄金期を形成する。この時代の家具が世界的に注目を浴びるきっかけとなったのは、1950年代初頭にNYで行われた北欧デザイン博である。このとき、北欧デザイナーの家具のシンプルで機能的な点が高く評価され、北欧デザイナー及び北欧家具が世界的に評価されるきっかけとなった。

この時期の家具が重用されるようになったのは、北欧の文化や社会環境とも関連している。北欧は、夏の時期が短く、冬の時期の夜の時間が非常に長い。また、家族を大切に国民性であり、気候が厳しい事や外食をする際の物価が高い事等も関係して、長い冬の夜間を家の中で過ごす事が多い。友人や知人との付き合いも、外で外食をするのではなく、互いの家に招待し、くつろぐというスタイルである。そのため、家の中の環境を心地よく整えることを大変重用視している。

そのため、良い家具を購入して、長く利用する、というインテリアに対する価値観が根付いている。それは富裕層だけでなく、一般の人々の間にも、結婚や出産など人生の節目ごとに椅子を1脚ずつ自身で購入したり、両親からのプレゼントとして整えていったりする。この際、両親は、自らが使ってきた家具を子に譲り渡す、ということがよくある。このように、家の中の環境を整えて、反耐久消費財である家具などは、良いものを購入し長く使う、というのが国の文化として根付いている。

こうした文化的な背景において、有名デザイナーの家具を実用品として重用してきた。

一方、現在、世界的に北欧家具メーカーとして成功しているのは、スウェーデンで創業したIKEAである。IKEAは、スウェーデンで創業し、北欧家具や北欧デザイン(スカンジナビアン・デザイン)というイメージを企業戦略として利用して成長してきた企業である。IKEAが特徴的なのは、北欧デザインというイメージを自社が戦略的に最大限利用してきただけでなく、その過程において、スウェーデンが国としてのデザイン戦略を戦略的事業と捉え、IKEAを国の競争優位を高めるためのイメージ戦略として利用してきた点である。IKEAが従来の北欧家具メーカーや工房と異なるのは、価格の点だけではない。従来の北欧家具メーカーや工房が、1つの製品を手入れをしながら親から子へと継承し、大切に使うことを良しとしてデザイン・制作されているのに対し、ライフステージに応じてインテリア・デザインを変更するというビジネスモデルを創出した点である。IKEAは、世界各地で最適生産を行い、企画を統一したグ

ローバル規模での製品開発をし、輸送コストがかからぬよう、フラットバックと呼ばれる積み上げやすく小さな単位での輸送を可能にした商品開発を行う。販売の際には、単に個別に椅子や机等、類似製品の家具を陳列するのではなくライフスタイルの提案という形で、新婚夫婦のリビング、子供部屋、カントリースタイルの寝室等、テーマ性を持った部屋のスタイルを一体として陳列する事で、消費者がイメージしやすく、購買意欲をそそる売り方をする。そうした陳列の中から気に入った製品が決まると、顧客自らが倉庫に行き、製品を組み立てる上で必要な部品や棚板を自分でピックアップして会計し、自分で運び組み立てるといったDIY方式を採用することで、陳列スペースの節約、新たな生活様式の提案、人件費の削減等を可能にし、消費者の生活レベルに関わらず、廉価で北欧スタイルとして統一されたイメージを持った製品を提供するビジネスモデルを作り上げた。

一方、日本において良質で長く使える家具を製造しているのは、カリモクや天童木工などである。デンマークでの工房や家具メーカーと異なり、これらの企業の特徴は、有名デザイナーの製品を製品化するだけでなく、自社開発の製品を中心に製品展開している点である。製品のサイズも身体の小さな日本人に合わせたものである点、家具はサイズが大きく、海外での販売には輸送コストがかかる点等も、日本の良質の家具が世界的にヒットをする妨げになっている。

ニトリは IKEA に類似した廉価でインテリア用品を提供する企業として成長した企業である。IKEA とは異なり、製品の多くは中国や東南アジア等で制作し、日本に輸入するビジネスモデルである。

これらの事から、日本と北欧の家具産業におけるビジネスモデルは、以下のように図式化できる(図1)。事業モデルとしてのデザイン・生産体制を量産型とハイエンド型に分類され、設計思想はシステム思考とプリコラージュに分類される。

量産型は、デザイナーの名前が世に出る事はまずない。デザイナーの名をブランドとして利用する戦略を取らないからである。デザインは内生の場合も外注の場合もあるが、外注の場合もロイヤリティは買い取り型である。内生型の場合は、社員もしくは契約社員が設計し、意匠は企業が保有する。量産型は、IKEA のように製品群を一体としてのシステムとして捉えるビジネスモデルと、ニトリのように単体で捉えて販売するビジネスモデルに分類できる。これをシステム思考とプリコラージュのプロセスの違いとして捉える事が出来る。IKEA は、製品を最初に規格としてのサイズや用途を決めてデザインし、製品を寝室、リビング、書斎、子供部屋等の用途

に応じた空間として組み合わせて陳列する工夫で売り上げを伸ばしてきた。一方ニトリは、ダイニングセット、書棚、椅子などを単体として、その使用方法や組み合わせとしての空間デザインを行うのは顧客側である。近年、ニトリは IKEA のようにシステム思考でデザインするようビジネスモデルを徐々に転換しつつある。

ハイエンド家具は、デザインは有名なデザイナーに外注し、メーカーや工房が生産を担当し、デザイナーにロイヤリティを支払う形態を取っている事が多い。その生産量も生産品数も多くはなく、生産も自社工場や工房で内生しているケースがほとんどである。Johannes Hansen 等、同じデザイナーの作品でも、その生産工場や工房も含めて、ブランドとしてのプレミアムがつく。設計思想の点でも、デンマークは製品デザインの段階で空間を中心に捉えてデザインする製品が多く、シティホール等建物設計の一環としてのデザインの一部が切り出されて商品化されるヤコブセンの作品等はその代表である。日本は椅子ならば、従来の洋室で使う用途ではなく畳の上で使う用途として設計された座椅子等、単体としてデザインするというデザインプロセスの違いがある。

図1：分析モデル



## (2) 美しいデザインのプロセス

美しいデザインを組織的に創出するプロセスは、1人のデザイナーによる作業とは異なる。それはイノベティブな製品の創出過程とどのように異なるのか。

本研究では、美しいデザインとイノベティブなデザインの創出過程の比較調査を実施した。実験の結果、美しいデザインの創出のためには、組織内で美しさに対する価値の共有過程に時間をかけることが明らかになった。一方、イノベティブなデザインの創出過程では、新規性に関する価値の共有やデザイン目標の設定については相対的にあまり時間をかけずに作業に取りかかる事が示された。

また、作業の過程においても、美しいデザインの創出では、価値の擦り合わせの段階で既にデザイン目標の設定がなされているため、作業には相対的に時間を要さず、全員で協力して作品を作り上げる。一方、イノベティブなデザインの創出過程においては、全

員で分業して個別の作業を行いつつ、適宜自らの案を出し合い、デザイン目標の再修正がなされていく事が示された。これらと比較すると、美しいデザインにおいては、価値の共有過程が重要視され、そこで決められたデザイン目標の枠内でデザイン活動が行われる。一方で、イノベティブなデザインでは、価値の共有は作業の経過で随時なされており、イノベーションの創出においては、予期せぬアイデアをうまく取り入れる過程が核になっている。

この問いの解明は、美しいデザインが、組織的にどのように創出され、またそれが世代を超えて美しさのアイコンとして継承しうるのがを明らかにする事にも一助となる。

数世紀にわたって存続しているハイエンドメーカーは、生産地や企業・工房内で継承された技術がブランド化されている場合もあるが、デザインとしての美しさはその企業のアイコンとして継承されている事例もある。どの企業独自の美しさという感性が継承される上で、革新的デザインとは異なり、まずは企業内で美しさの概念が共有化され、文化や価値観として埋め込まれ、それをフレームとしてデザイン過程がなされているためであると推察できる。

この点については、今後の研究課題として調査研究していきたい。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計1件)

(1) 井村直恵(2013)「ダイキン工業のグローバル戦略」京都マネジメント・レビュー、査読無、22、157-167。

[学会発表](計1件)

**(1) Naoe IMURA(2015),**

“Differences of the design generation process between innovation and aesthetics within organizations”, European Group for Organizational Studies Colloquium, ALBA Graduate Business School at The American College of Greece, Greece. **2015年7月2-4日。**

## 6. 研究組織

(1)研究代表者

井村 直恵 (IMURA, Naoe)

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：10367948