

令和元年6月25日現在

機関番号：34304

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2015～2018

課題番号：15K13045

研究課題名（和文）美しさを競争力とする事業モデルの探求ーデザイン・コミュニケーションとマネジメント

研究課題名（英文）Strategic business model on "aesthetic" design management

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） 2,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、「美しさ」という感性価値を商品開発力として競争優位に結びつけるためのデザイン・マネジメントについて調査・研究した。1）デザイン・マネジメントの研究をクラフト、エンジニアリング、アートの3つの視座とそれらを橋梁するコミュニケーションとに分類した。2）北欧デザイン企業におけるコミュニケーション・デザインについて調査した。3）アートとエンジニアリングのデザイン過程の違いを調べるためのワークショップを開催し、チームでの創造性ワークショップをプログラム化した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本企業は、世界的に評価の高いプロダクトデザインを産出し続けることを競争優位にしている企業が少ない。美しさ、という感性を製品デザインにするために、美しさに対する社内での共通認識を醸成した上で、デザイナーがある程度自律的にデザインすることと共に、意思決定権者の強いリーダーシップが効いていたことが示された。これらの知見をもとに、本研究ではデザイン・ワークショッププログラムを開発した。本ワークショップを用いれば、創造性を創出するチーム作りが期待できる。

研究成果の概要（英文）：This research studied the design management for making the "aesthetic" value on competitive advantage as a product development capability. 1) We classified the study of design management into 3 perspectives of craft, engineering and art and communication to bridge them. 2) Researched communication design in Nordic design companies. 3) Programmed workshops to explore the differences between art and engineering design processes.

研究分野：経営組織論・経営戦略論・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 デザイン思考 感性工学 美しいデザイン

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

近年、iPod 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、世界的に工業技術の分野やものづくりでは評価が高い。ランドスケープや建築など、世界的に評価の高い美を産出していながら、美しさで世界的にヒットする製品を十分に産出しえていないのではないかと。本研究では欧米のデザインファームの強さを探り、日本のデザイン力改善の道筋を提示したい。

2. 研究の目的

本研究は「美しさ」という感性に基づくデザインが競争的資源となる製品を算出する上で、文化・社会制度等の要因がどの様にビジネスモデルに影響するか」という疑問に答え、美しい製品を算出するための事業モデルを探ることを目的とした。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、デザインのプロセスも異なる。ハイエンドにはより国の文化的特性が反映され、量産は産地を選ばず最適調達・生産を目指すビジネスモデルとなる。

本研究では、デザイン業界における Design Thinking の影響や産業クラスターなどを調査し、現代のデザイン産業のビジネスモデルを導くことを目的とした。その中でも特に「らしさ」は企業独自の差別化要因であると考え、「美しさ」を企業「らしさ」とする競争優位性構築に成功している企業に着目した。

また、本研究では、美しさを産出するデザイン・プロセスにも着目した。Design Thinking との異同を探るため、米国と北欧のデザインスクールやデザイン企業も調査した上で、日本企業が抱える問題点を探り、企業内や教育現場でどのようなデザイン教育を行うことが美しい製品デザインの開発に必要なのかを考察した。

3. 研究の方法

本研究は、先立つ科学研究費挑戦的萌芽研究を更に発展させるものである。具体的には、まず先行研究のレビューにより、理論的枠組を構築した。その後、1次資料(聞き取り調査を中心として)、2次資料(各種統計資料等)により、少数の事例研究を対象とする定性的研究を行った。並行して、数回のワークショップを通じて、理論的枠組に基づく実証調査を実施した。

家具産業から、スウェーデン企業 IKEA と、ファッション産業から、フィンランドのマリメッコ、デザイン企業として世界的に著名な IDEO について調査・研究した。フィンランド、スウェーデン及びサンフランシスコでの現地調査を実施した際には、海外でのデザイン教育の調査を目的として、スタンフォード大学デザイン研究センター (Stanford Center for Design Research. (Stanford d. school))、アアルト大学デザインスクールでも聞き取りを行った。スタンフォード大学 d. school では、顧客の真のニーズを探り出し、今までになかった方法でそれを商品化につなげる方法を実践する過程とその教育方法について、Design Thinking のワークショップに参加して調査した。d. school 訪問及びワークショップの開催においては、Stanford University, Management Science and Engineering, Pamela Hinds 教授の協力を得た。また、アアルト大学デザインスクール調査においては、Aalto University, International Design Business Management (IDBM), Niina Nurmi 教授の協力を得た。

国内では、フィンランド・マリメッコの日本人デザイナー大田舞氏を招聘し、2017年、2018年の2度シンポジウムを開催した。

4. 研究成果

(1) デザイン戦略における SDH(戦略×デザイン×人)と CECA モデル

デザイン研究が対象とするのはインダストリアル・デザイン、建築、造園、ランドスケープ、都市計画、製品、組織、プロセス、サービス、情報等、有形無形問わず多岐にわたる。井村(2017)は、広義のデザイン・マネジメントの要点として戦略、デザイン、人の3次元として整理した。

戦略とは、今後の企業の方向性として、どのような製品を誰と協力して作り上げていくかなど、企業の指針を決定するものである。

デザイン及びデザインプロセスとは、企業が立てた戦略を具体的な設計図や仕様書、デザイン画に落とし込み、概念を明示化することで、他者との共有可能な知識に転換することである。

人は、企業内や組織内における人的資源管理やキャリア・マネジメントを指し、デザイナーや技術者、職人の教育制度や修行プロセスなどを含むものとした。

経営学では、「デザイン」は主としてイノベーションや製品開発の分野で議論されることが多く、それらの研究の根底では、効率性や先端性を視座している。本研究では狭義のデザインとして、Engineering、Craft、Art という3つの領域に大別し、それらを橋梁するためのメタ概念として Communication 研究があると考え、それぞれの頭文字を取って CECA モデルと読んだ。

CECA モデルにおける各領域は以下の研究対象を中心とする。

Engineering: 新規技術の開発と発展、既存技術の深耕など。

Craft: 熟練の業、ものづくり組織等の技能伝承等が中心的課題。

Art: アート、美しい、かわいいなど、主として人の感性に訴える製品やサービス。

Communication: デザイン思考、コミュニケーションデザイン等。Engineering、Craft、Art の分野のそれぞれのプロセス内あるいは互いのプロセス間でのコミュニケーションのあり方と

その要点。

これらの領域が互いに関連し、創造性の源泉となる。例えば、サンフランシスコのデザインファーム IDEO の場合、Communication の柔軟さが創造力に寄与している。

(2) 北欧デザイン企業の研究

北欧には、デザイン力を競争優位として世界の市場で活躍する企業が多い。それらの多くが規模が大きくなわけではないが、他社による模倣困難な強みを持ち、差別化が来ている。本研究ではこれらの企業が持つ強みとして、家具産業から、スウェーデン企業 IKEA と、ファッション産業から、フィンランドのマリメッコを調査した。

IKEA の事例

IKEA は、スウェーデンのイングヴァル・カンブラードが 1943 年に創業した家具メーカーである。クリストフエション(2014)は IKEA の成長と発展をスウェーデンの国策と関連付け、アメリカ市場に進出する際に両者が協力して、「スウェーデンらしさ」というイメージを戦略的に作ったと述べる。IKEA が作り上げたスウェーデンらしさという経営資源は、実際の IKEA のビジネスモデルがアメリカ的なグローバル規模での効率や合理性を重視したものであるにもかかわらず、顧客にそれを意識させない戦略として非常に有用である。IKEA は真の企業の姿を従業員や顧客に意識させないよう、企業文化やマーケティングに「スウェーデン」を利用し、スウェーデンもまた国家戦略として IKEA を戦略的に利用してきた。その結果、実態はともかく、訴えたいイメージが絞り込まれ、それが世界市場にうまく伝わっている例である。

IKEA によるブランドの構築手法、企業と国との間の関係性は日本企業や政府のブランド戦略にも参考になる。これらの内容は、井村(2016)において説明した。

マリメッコの事例

マリメッコは、フィンランドで 1951 年にアルミ・ラティアと夫ヴァリヨによって創業された、テキスタイルを中心としたファッションメーカーである。マイヤ・イソラによるデザインのユニコ柄を代表として、世界中で人気があるフィンランドを代表するデザイン企業である。製品の多く(特にテキスタイル)を今でもフィンランド国内で生産している点も特徴的である。マリメッコはヘルシンキの街中にも多くのマリメッコのショップや製品が見られ、日常のファッションやインテリア等生活全般において長きにわたってフィンランド国民に愛されている。

本研究では、現在マリメッコの日本人デザイナーとしてファッション部門で活躍する大田舞氏(Mai OHTA)の協力を得、2017 年、2018 年の 2 度、シンポジウムを開催した。2017 年は、「マリメッコのデザイナーとしてのキャリアについて」、「フィンランドらしさ・日本人らしさをどの様にデザインに活かすか」という内容について、2018 年は、「マリメッコ社内でのデザイナーとしての働き方について」、大田氏の講演及び井村の研究発表を行った。

マリメッコはフィンランドの自然を中心に表現したとされるその「美しさ」や「マリメッコらしさ」が人気の秘密である。社内でのデザイナーと企業との関係はデザイナーに多くの権限が移譲されていること、デザイナーはマリメッコデザイナーとして働く際に、最初にマリメッコのデザインのアーカイブからイメージを吸収して、マリメッコらしさを表現しようと心がけようとしていること、デザインの意思決定においては、クリエイティブ・ディレクターが意思決定権者となり、デザインの決定だけでなくデザイナーの選定においても、強いリーダーシップを発揮することなどが特徴である。これらの組織的要因が、マリメッコが長年に渡り「マリメッコらしさ」を維持・継承し得ていることと繋がる。

上記の内容は、シンポジウムの内容を再構成し、井村・大田(2019)にて発表する。

(3) デザイン・ワークショップの開発

デザイン企業として世界的に著名な IDEO に訪問し、Design Thinking によるデザイン過程の実践と、デザインの現場を視察した。スタンフォード大学デザイン研究センター(d.school)、アアルト大学デザインスクールでも聞き取りを行い、d.school では、Design Thinking のワークショップに参加した。

本研究では、これらの研究からの知見を取り入れ、デザイン・ワークショップのプログラムを開発した。本プログラムは、2つの異なる概念をデザインに反映させる上での組織内でのアイデア創出過程を体験し、それについてメンバーと共有しつつ知見を探るものである。

本プログラムを用いれば、企業や教育の現場で、デザイン・工学・ビジネス他、多様なバックグラウンドを持つメンバーが、「美しい」「可愛い」等の感性を活かしたデザイン過程、「らしさ」の表現方法、「新規性」のあるデザインの産出過程とそれに伴う組織的要因を振り返りつつ学ぶ。その学びをメンバー間で共有することが、チームでの創造性創出に貢献することが期待できる。

参考文献：

井村直恵(2018)「デザイン・マネジメント論」『京都マネジメントレビュー』50 周年記念号, pp.113-118.

Kristoffersson, Sara William Jewson(2014) "Design by IKEA" Bloomsbury Academic (Translation 版) (クリストフエション サーラ 太田美幸(訳))(2015)『イケアとスウェー

デン：福祉国家イメージの文化史』新評論)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 11 件)

- 井村直恵・Ken Riopelle(2019)「SNS 上のソーシャル・ネットワーク分析としての Condor を用いた Twitter 分析の手法と可能性」『京都マネジメントレビュー』Vol.34, pp.63-81. 査読無
- 井村直恵・大田舞(2019)「フィンランドデザイン企業マリメッコの知識ダイナミズム」『京都マネジメントレビュー』Vol.35.印刷中. 査読無
- 井村直恵(2018)「ミシュラン日本料理店の戦略分析」『日本感性工学会論文誌』18 巻 pp123-126. 査読有
- 井村直恵(2018)「デザイン・マネジメント論」『京都マネジメントレビュー』50 周年記念号, pp.113-118. 査読無
- 井村直恵(2018)「テキスト分析による事業リスク・マネジメント文化の相違の分析」『京都マネジメントレビュー』50 周年記念号, pp295-309. 査読無
- 井村直恵(2018)「日本におけるミシュラン料理店の経営戦略」情報経営春号, 第 76 回全国大会予稿集, pp203-206. 査読無
- 井村直恵(2017)「歴史的商店街の維持・発展と政策の役割：京都錦市場を例に」『日本文化政策学会第 11 回年次研究大会予稿集』, pp.204-207. 査読無
- 井村直恵(2017)「感性を形にするコミュニケーションマネジメント」『日本感性工学会予稿集』, USB 所収. 査読無
- 赤岡功・平野実・井村直恵・陳韻如・朴唯新・赤岡広周・中岡伊織(2017)「新時代の日本型経営システムとしてのオメガ型(型)経営の表出と展望」『実践経営学研究』9 巻, pp1-10. 査読無
- 井村直恵(2017)「リスク・マネジメントにおける文化的相違の影響」『実践経営学研究』9 巻, pp39-48. 査読無
- 井村直恵(2017)「基幹産業における日本型経営システムの変化と戦略・経営業績との関係：オメガ型経営モデルからの分析」情報経営学会第 75 回全国大会予稿集秋号, pp133-137. (若手研究奨励賞受賞) 査読無

〔学会発表〕(計 10 件)

- 井村直恵(2019)「ミシュラン日本料理店の戦略分析」日本感性工学会感性商品研究部会第 66 回研究会(招待講演)
- 井村直恵(2018)「ミシュラン日本料理店の戦略分析」第 20 回日本感性工学会大会
- 井村直恵(2018)「地域資源としての歴史的商店街の機能と役割：Trip Advisor のテキスト分析」日本地域資源開発経営学会(招待講演)
- 井村直恵(2018)「日本におけるミシュラン料理店の経営戦略」日本情報経営学会
- 井村直恵(2017)「地域資源経営における文化・組織観」日本地域資源開発経営学会(招待講演)
- 井村直恵(2017)「基幹産業における日本型経営システムの変化と戦略・経営業績との関係：オメガ型経営モデルからの分析」情報経営学会第 75 回全国大会(若手研究奨励賞受賞)
- 井村直恵(2017)「リスク・マネジメントにおける文化的相違の影響」実践経営学会
- 井村直恵(2017)「感性を形にするコミュニケーション・マネジメント」日本感性工学会全国大会
- 赤岡功・平野実・井村直恵・陳韻如・朴唯新・赤岡広周・中岡伊織(2017)「新時代の日本型経営システムとしてのオメガ型(型)経営の表出と展望」実践経営学会
- 井村直恵(2017)「歴史的商店街の維持・発展と政策の役割：京都錦市場を例に」日本文化政策学会第 11 回年次研究大会

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年：
国内外の別：

取得状況（計 0 件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究分担者

(2) 研究協力者

研究協力者氏名：大田 舞
ローマ字氏名：OHTA, Mai

研究協力者氏名：パメラ・ハインズ
ローマ字氏名：HINDS, Pamela

研究協力者氏名：ニーナ・ニユルミ
ローマ字氏名：NURMI, Niina

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。