

機関番号：34304
 研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2008～2010
 課題番号：20530369
 研究課題名（和文） 北欧デザイン産業における競争力構築と知識移転のダイナミズムの実証研究
 研究課題名（英文） Competitive Advantages in the Scandinavian Design Industry: Empirical Analysis
 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

研究成果の概要（和文）：

本研究では、北欧デザイン産業の中でも特に世界的な評価が高いデンマーク家具産業に焦点を当て、北欧家具産業の競争力について調査研究した。北欧デザイン産業は事業モデルの転換点を迎えており、IKEA等グローバル戦略を展開し、廉価な普及品を販売する家具企業の台頭により、消費者の家具の購買行動が変化していること、かつては対等であったデザイナーと工房の関係が変化していることや、そのことにより伝統的な技術を持つ工房の多くが大手家具企業の下請けと化してしまっていること、などを指摘した。

研究成果の概要（英文）：

This research focused on competitive advantages in Scandinavian design industry. In this research, we studied on Danish furniture industry. Scandinavian furniture industry enjoys a good reputation in the global market, but the business model faces structural changes. One of the changes caused by the rise of IKEA, which developed affordable furniture based on the global strategy. The other changes are the knowledge transfer dynamism between designers and workshops, and the structural changes of the relationships between workshops and large furniture companies.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	900,000	270,000	1,170,000
2009年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2010年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：北欧家具・デザイン産業・国際比較・知識移転・技能伝承

1. 研究開始当初の背景

近年、世界的に「北欧デザイン」が注目を集めており、日本からの北欧諸国訪問者も円安にもかかわらず年々増加傾向にある。北欧デザインに対する世界的な需要の高さは、例

えば家具がデンマークの輸出第6位の産業であることから伺える。一方の日本は、優れた建築設計技術や高いものづくりの技術を持つにも関わらず、なぜ家具や照明器具などの優れた工業デザイン製品の産出が進まな

いのか。こうした経営的な疑問に直面するとき、既存の北欧デザイン研究からは、北欧がなぜ「デザイン」を競争力の高い産業として創出できたのか、十分な示唆を得ることができない。その一因として、既存の北欧デザインの研究は、主として 50 年代に活躍した天才デザイナーの研究が中心であり、デザイナーと工房での知識移転や、専門家の育成制度も含めた事業モデルのダイナミズムの解明に主眼を置いていないからである

2. 研究の目的

本研究は、北欧デザイン産業における組織間知識移転の促進メカニズムの変遷に焦点を当て、知識移転のダイナミズムを探ると共に、歴史的背景や人材育成システム等の影響についても考察することを目的とした。

家具業界においては、PP Møbler 等、有名な工房の多くが 20-30 人規模の中小企業である。歴史的にもこれら工房は資源が限られていたため、各デザイナーは工房と協力して、新素材の開発等、家具製作のボトルネックを打開する策を外部環境に求めて、世界的に有名な製品を創出してきた。

資源の乏しい中小企業における戦略と他社資源の利用の特徴について、著者が実施した日台韓比較研究を例にとれば、企業経営者による事業モデルの選択は、既存資源の有無・知識マネジメントの巧緻だけでなく、国の産業育成政策、国民性、企業風土など制約要件の影響も大きい。同じ研究視点から北欧諸国の企業を俯瞰すると、デンマークも、台湾と同様に、経済の基盤が中小企業の集積で成り立っている点では似通っている。

こうした視点から、本研究では、北欧デザイン産業の中でも特に家具産業に焦点を当て、産業としての発展の歴史、ビジネスモデルの変化と組織間の知識共有のダイナミズ

ム、技能伝承などの点について日本の家具産業との比較を交えつつ議論する。

3. 研究の方法

先行研究では、組織間における知識共有のダイナミズムを支援するメカニズムとして、(1)競争優位を持続的に維持するための組織間関係形成能力、(2)産業集積とクラスター形成、(3)ネットワーク組織、(4)国家政策的なネットワーク形成戦略の役割などに注目して研究が蓄積されている。だが、北欧デザイン企業は、より有機的・自律的に、外部資源を利用するための企業間関係を選択・構築しており、デザイナーと工房や家具メーカー間での知識共有の背後には、国の人材育成政策等も影響している。

これらの影響を明らかにするため、本研究においては、文献調査とともに、主として家具産業を対象とした、インタビュー調査に基づくケース分析を研究の方法として採用した。

4. 研究成果

(1) 北欧デザイン (家具) 産業発展の 4 段階仮説

家具産業をその発展過程に従って、下表に示した 4 つの段階に分類する。それぞれの段階での特徴的な事業モデルを仮説として提示した。

①1930-45 年：産業創世記。ケアホルムらがデザイン産業の基盤を創り、同時に教育制度の改革を行った。

②1945-65 年：「ミッドセンチュリー」や「ゴールデンエイジ」と呼ばれる、デンマーク家具業界が最も華やかだった時代。ヤコブセンやウェグナーら、有名なデザイナーが登場し、数多くの有名な家具が産出された時期である。

③1965-80年:クラフト生産から大量生産体制へのシフト。従来のクラシック家具のクラフト生産を主とする工房と、他企業と協力しながらシステム家具や新素材を用いた家具等を産出する企業との分水嶺。現存する前者の事例が PP Møbler のような小規模な工房であり、後者が Fritz Hansen や Fredericia などの企業である。

④1980年代以降は、デンマークの家具産業が輸出中心型に移行する。技術を持ったハイエンドの工房はデンマーク国内に工房を持ち、輸出中心型のビジネスを展開した。一方、大規模化した家具企業は、IKEA などの新興勢力に対抗するため、より低い労働コストを求めて生産を東欧などに海外移転した。

(2)家具メーカーにおけるビジネスモデルの2極化

家具産業の工房と企業を総称して「家具メーカー」と呼ぶと、家具メーカーのビジネスモデルは、デザイナー（や意匠）との関係の点で2極化している。1つは、デザイン権はデザイナー側にあり、家具メーカーがデザイナーに売上の数パーセントのデザイン料を支払って製造する場合、もう1つは、社内デザイナーによりデザインを内製したり、社外デザイナーからデザイン権を買い取り、デザイン権が家具メーカー側にある場合である。

一般には「北欧デザイン家具」というと、ハイエンドのデザイナー家具だけでなく、IKEA 製品等北欧家具メーカーによる家具を含む場合も多い。両者の相違は、デザイナーとの関係という点において、前者が契約ベースでライセンス生産される点であり、後者はデザイン権を家具メーカーが持っており、大量生産大量販売が利益に繋がるという資本の論理が働くという点である。古くは前者が主であったが、近年はハイエンド企業に限つ

て前者の契約形態を取り(15%)、残りの85%の各メーカーが後者のビジネスモデルを採用する。

(3)技能伝承スキーム

デンマークでは家具製造技術は、マイスター制度 (Møble Snedker) として確立されている。家具のクラフト志望者は、高校終了後、3年間職業訓練学校に通い、数週間の学校での実習と10-20週間の家具工房でのOJTを幾度か繰り返しつつ、家具製造技術を身につける。卒業制作に、自身で家具をデザインし、合格すれば家具マイスターとなる。この点、日本の家具工房において、地元の高校を卒業した学生を採用し、社内教育や子弟制度により技能伝承する点とは異なる。

かつての家具デザイナーはSnedkerが多かったため(例:ウェグナー)、製造技術を熟知している人が多かった。しかし近年は、家具の材質の多様化や教育制度の改革により、デザインやアーキテクチャーの大学を出て、工業デザイナー兼家具デザイナーというケースが増加している。

このように本研究では、北欧におけるデザイン産業の世界的競争優位とその構造的変化に着目し、北欧家具産業の歴史的発展過程、そこでの新たなビジネスモデルの台頭と競争力の変化、熟練技術の技能伝承の仕組みの違い等について考察した。IKEAのような新たなビジネスモデルが台頭することで、顧客の家具に対する概念が変化したことで、工房の業界内での重要性が低下し、ニッチな領域での生き残りが彼らにとっての競争の焦点になっている。また、デザイナーと工房とが対等ではなくなり、共にいいものを作ろうと長期的な関係を維持しているデザイナー-工房関係が失われつつある。かつては産業の発展

に同様の役割を果たして来た家具企業と工房との関係も下請け関係へと変化してきていることなどが明らかになった。こうした変化により、優良な工房が過去 20 年で倒産・廃業したケースも多い。だが、デンマークの家具産業の世界的な人気を支えているのは、これら工房によって産出されるミッドセンチュリーの作品である。北欧家具が次世代でも競争優位を維持し続ける為には、かつての資産に頼るだけは不十分である。

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 「ホーム家具メーカーのグローバル戦略：ニトリ vs. IKEA」, 『京都マネジメントレビュー』18 号, 2011 年, pp1-19。

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