

日本木製家具産業の構造と展望

奥西真弓・杉本佑貴・中島会梨・藤田賢大・三角絵理

はじめに

1 章 家具の歴史

- 1-1 明治時代まで
- 1-2 明治時代から昭和時代
- 1-3 平成
- 1-4 家具の歴史のまとめ

2 章 日本家具産業の概容

- 2-1 家具産業の全体像
- 2-2 家具産業の流通形態

3 章 日本木製家具産業の現状

- 3-1 データから見る木製家具産業の現状
- 3-2 衰退要因

4 章 競争優位企業の分析

- 4-1 競争優位を持つ企業とは
- 4-2 カリモク家具株式会社の事例
 - 4-2-1 カリモク家具株式会社の概要
 - 4-2-2 競争優位要因
- 4-3 飛騨産業株式会社の事例
 - 4-3-1 飛騨産業株式会社の概要
 - 4-3-2 競争優位要因
- 4-4 二社に共通する競争優位

5 章 国内家具産地の概容

- 5-1 国内の家具産地
- 5-2 大川産地の事例
 - 5-2-1 大川産地の概要
 - 5-2-2 大川産地の特徴
 - 5-2-3 大川産地の現状

6章 家具産業の課題と展望

6-1 家具企業・家具産地の抱える課題

6-1-1 共通する課題

6-1-2 競争優位企業の抱える課題

6-1-3 産地の抱える課題

6-2 今後の家具市場

6-2-1 両者の展望

6-2-2 競争優位企業の展望

6-2-3 家具産地の展望

おわりに

はじめに

終戦後の米軍特需や高度経済成長により、急速に成長した木製家具市場であるが、現在、家具出荷額は減少しており、また、海外からの輸入品増加で衰退の一途を辿っている。木製家具産業の衰退により、日本が古くから培ってきた伝統的な家具製造技術が消滅することに危機感を感じた私たちは、この状況をどのように打開していくべきなのかを探ることにした。日本木製家具産業は残るのか、それともなくなるのか、残るとすれば、どのような道があるのか。これらについて私たちは研究した。

本稿では、1章で家具の歴史を見て、日本においてどのようにして家具文化が成立していったのかを述べる。2章では家具産業の概要を述べ、3章でデータを基に家具産業の現状を見る。そして、4章で衰退している家具産業の中でも優位性を持ち発展している企業としてカリモク家具株式会社と飛騨産業株式会社を取り上げる。5章で日本最大家具産地である大川産地について紹介する。6章で、企業面と産地面両方から見た、家具産業の課題と展望について述べる。

では、本稿で取り上げる「家具」の定義および考察の対象について述べる。家具とは椅子や机、タンス等の家に備えつけ、日常使用する道具類のことである。家具を主素材別で分類すると、木製家具、金属製家具、籐製家具、プラスチック家具などに分けることができる。またそれらの家具には、キャスターや金具が付けられることがあり、それらは装飾品と呼ばれる。

本稿では、その中でも日本でも古くから作られており、国内家具市場の主たるものである木製家具（装飾品を含む）に焦点を絞る。木製家具とは、骨格が木で製造されている家具のことを言う。また研究対象とするのは、複数種の木製家具を主として製造、販売している企業および産地である。

1章 家具の歴史

家具について研究する上で、まず、日本においてどのように家具が歩み、変化をし、家具文化が成り立ってきたのかを見るため、ここでは家具の歴史を見ていく。資料¹の家具年表と図1を参照しながら進めていく。図1に合わせて、昭和時代をⅠ期、Ⅱ期に分けていることをここに記しておく。また、平成を昭和時代の続きであるⅢ期と見なしており、これらを踏まえた上で資料の家具年表も作成している。

1-1 明治時代まで

靴を脱いで床に座る暮らしをしてきた日本では、家具が使われることはほとんどなかった。しかし、奈良時代の頃から、厨子²や御床³が使われるようになった。平安時代には天蓋付きのベッドなども現れ、また、高貴な人々の間では椅子も使用されるようになった。し

¹ 文末に記載してある。

² 仏像を安置する容器や物を収納する戸棚形式のもの

³ 長方形四脚付で上面がスノコ状のベッド

かし一般の人々に広く普及はしなかった。寝殿造⁴はその後の日本住宅の基本となり、後世に影響を与えたものであり、寝殿造ができたこの平安時代は日本の家具文化史の上で最も重要な時期と言える。

桃山時代になると、床の間・違い棚⁵・付書院⁶が備わった書院造⁷が浸透するようになり、人々は畳敷きの部屋で生活するようになった。丸柱は角柱になり、障子や襖による引き戸も発達したため、引き戸を開けると部屋を繋ぐことも出来るようになった。これが現代の和風建築の基本となっている。

箆笥が登場したのは江戸時代になってからである。江戸時代になると生活も豊かになり、家の中に物が増え、それらを整理するために箆笥が普及するようになった。

日本における洋家具⁸の歴史は、1858年に江戸幕府がアメリカ、イギリス、フランス、ロシア、オランダと結んだ通商条約により、横浜に外国人居留地が設けられたことから始まった。日本に住む外国人は母国から家具などを持ち込んで生活をしていた。日本の家具職人は、外国人居留地の家具を修理し、外国人が帰国時に残していった家具を研究して洋家具製作の技術を習得していった。

1-2 明治時代から昭和時代

明治時代になると、文明開化により役場や学校では椅子が用いられるようになった。しかし、一般家庭では家に上がる時には靴を脱ぐという畳文化の中、変わらず座布団などが使われていた。上流階級の間では洋家具が普及し始めたが、一般家庭においてはあまり普及しておらず、和家具⁹が主流であった。

大正時代に入ると、中流家庭を中心に生活改善運動が繰り広げられるようになり、生活様式の洋風化が進んだ。これにより中流家庭にも洋家具が普及することになった。

昭和時代は家具産業が急速な成長をした時代である。また、家具の主流が和家具から洋家具に変化した時代でもある。

昭和時代 I 期の 1950～70 年代前半（図 1 参照）は企業数と従業員数が増加を続け、家具産業が急速に成長した期間である。終戦後、米軍の住宅や生活のために GHQ から多くの注文が家具産地に入った。主に洋家具の注文であり、これに対応するために家具産地では機

⁴ 平安時代に成立した貴族の住宅形式。部屋を建物ごとに分ける造り。

⁵ 二枚の棚板を左右から食い違いに吊った棚。床の間の傍らに設ける。

⁶ 床の間の傍らの縁側に突き出して設けた出窓のような部分。棚板と明り取りの障子で構成される。

⁷ 室町時代に始まり安土桃山時代に完成した武家住宅の形式。間仕切りが発達し、畳を敷き詰めた部屋が誕生した。

⁸ 欧米から伝わった家具

⁹ 日本に古くから伝わる方法で作成された家具。材料を 1 から吟味し、独特の加工・塗装等により、長く使うことができる。

械化等の設備投資を積極的に行い、生産が急速に拡大した。また、工業化社会への転換と経済の発展により 1960 年頃に高度経済成長期の都市化が急速に起こると、内需として住宅建設の増加による需要、結婚の増加による新規需要の増加、学校や会社などの増加による需要があり、家具市場がピークを迎えた。

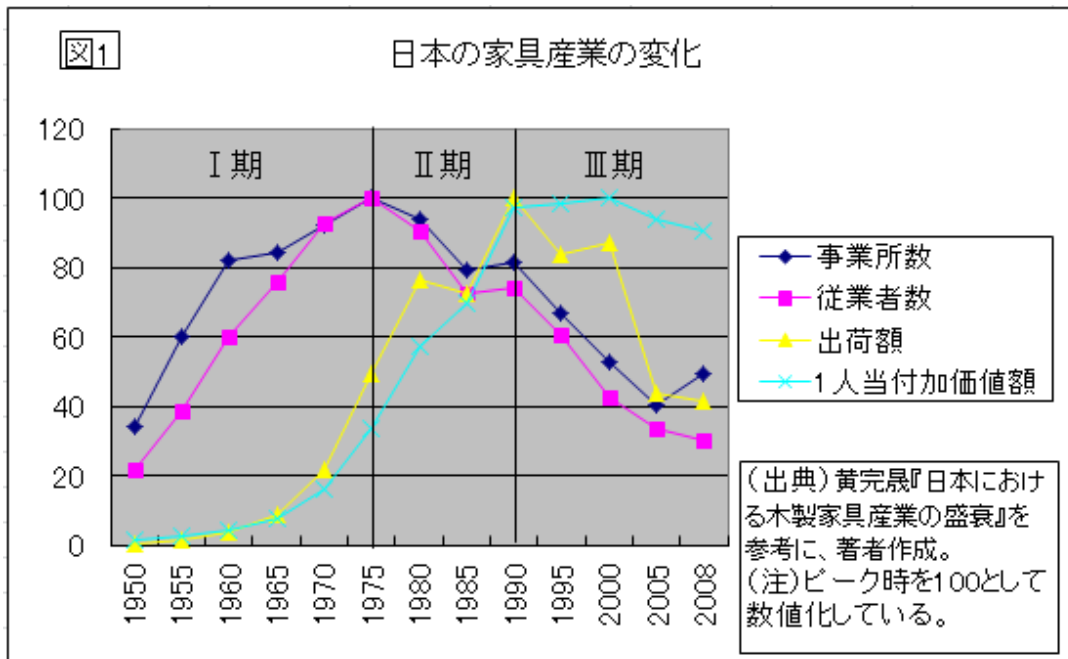
昭和時代Ⅱ期の 1975～90 年（図 1 参照）は日本経済が大きく揺れ動いた時代である。まず 1973～82 年にかけて石油危機が起こった。そして、1985 年にはプラザ合意が結ばれた。プラザ合意による急速な円高で日本企業の輸出は減少し日本は不況となった。家具輸入が活発化したのもこの時期である。この低成長の中、家具産業においても企業数・従業員数が減少した。しかし、バブル経済を見越して設備投資や高付加価値製品開発を行う企業が多かったため、付加価値生産額は増加した。そして、バブル経済は現実の物となった。不況に対応するために日本銀行が公定歩合を引き下げていった結果、バブル景気が生まれ、出荷額も過去最高を記録するほどまでに家具は売れることとなった。

1-3 平成

明治時代の文明開化により人々の生活に徐々に家具が普及し、昭和時代に急速な成長をした家具市場だが、次に、急速な縮小をし、衰退が決定的となった平成について述べる。平成Ⅲ期の 1990 年以降（図 1 参照）はバブルが崩壊し、長期の不況・低成長、輸入の増加・グローバル化が進行した時期である。家具産業においても企業数、従業員数、出荷額、付加価値生産額の全てが減少しており、急速な縮小を示している。市場の変化・規模縮小の理由は国内景気の不況と需要の低下、輸入の増加、低価格製品の輸入、需要構造の変化等が挙げられる。家具輸入は 1970 年代にも行われていたが、爆発的に急増したのは 1990 年代からである。

1-4 家具の歴史のまとめ

1-1,1-2,1-3 では時代に分けて、家具文化が日本の中でどのように成り立ってきたのかを見てきた。元々家具文化がなかった日本だが、奈良時代に厨子や御床が現れ、平安時代には高貴な人々の間で少しずつ家具が使われるようになった。江戸時代になると庶民の間でも家具が広まり、また、洋家具も登場した。昭和時代に入ると家具の生産が急増し、それと同じく家具の輸入も次第に増えていった。現在は家具輸入が大幅に増加しており、また、従来は存在しなかった低価格家具が市場を牽引しているなど、大きな変化が見られる。



2章 家具産業の概容

ここまでは、家具が辿ってきた歴史を見てきた。では次に、家具産業の概容としてどのような主体が家具産業を形成しているのかを見ていく。そして、家具市場がピークを迎えた昭和時代から現在までの間、どのような経路で家具が消費者の元へ渡っていったのかその変遷について図2を参照しながら見ていく。

2-1 家具産業の全体像

日本家具産業は、大きく分け製造業者、卸業者、小売業者に分けることが出来る。過去にはそれぞれの企業がその専門に分かれて事業を行い個々の企業が繋がることで家具が製造、販売を行っていた。しかし、近年その専門業種は分け目がなくなり、力を持つ企業は一社で製造・流通・販売を行っている。

私たちは、現在どのような企業がこの家具産業を形成しているのか図3にまとめた。表は縦軸を主要製品の価格帯¹⁰を示し、横軸はサプライチェーンの範囲を示している。製造を中心にして中価格帯から高価格帯を構成しているのが、カリモク家具株式会社や飛騨産業

¹⁰ ①高価格帯：主に40万円以上の家具を扱っている企業 ②中価格帯：主に20～40万円以上の家具を扱っている企業 ③低価格帯：主に20万円以下の家具を扱っている企業 で分類した。品目によっても価格は異なるため、この分類が必ずしも当てはまらない場合もあるが、文献調査やヒヤリング調査を元に分類した。

株式会社である。小売りを中心に事業を行っているのが、低価格帯ではニトリ株式会社¹¹やイケア・ジャパン株式会社¹²。中価格帯では株式会社大塚家具¹³である。そして、卸を中心に事業を行い、高価格帯に位置するのが株式会社カッシーナ・イクスシー¹⁴。中価格帯から低価格帯に位置しているのが株式会社関家具（以下、関家具）¹⁵である。ここで挙げた企業は、主要な家具企業ではあるが、このほかにも多くの家具企業が存在している。そして、企業のほかに重要な位置にいるのが「産地」である。日本には 5 つの主要な家具産地が存在し、日本の家具産業は産地を中心に産業として発達した。そのため、現在も産地の様相を産業自体が色濃く残している。（産地については 5 章で後述）産地には中小企業が集積しそれぞれの企業が役割分担をして家具を製造、販売している。それを表すのが図 2 である。

¹¹ 株式会社ニトリ 1967 年「似鳥家具店」として創業。低価格が売りの言わずと知れた国内有数の家具専門チェーン。商品企画から生産までを一括して手掛ける製造小売業の仕組みを構築。数十年前に低価格製品の家具製造販売を始め、国内家具市場の低価格化を実現した。工場から物流センターまで徹底した自前主義で経営効率を追求している。また、海外にも進出をしており、これからも伸び盛りの企業。2011 年 2 月の時点で、国内 237 店舗、海外 7 店舗展開している。

¹² イケア・ジャパン株式会社 スウェーデン発祥のイケアグループは安価な組み立て家具の販売専門チェーン。ただ家具を販売するだけでなく、見せ方を工夫することでテーマパークのようなショールーム(販売店)を作り、見て楽しめる店舗と同時に価格の安さを実現し、世界 38 か国で 321 店舗を展開している。日本市場には、1973 年に一度上陸したが失敗し、再度 2006 年に上陸し日本に普及させた。現在日本には、IKEA 船橋(2006 年 4 月オープン)、IKEA 港北(2006 年 9 月オープン)、IKEA 神戸(2008 年 4 月オープン)、IKEA 鶴浜(2008 年 8 月オープン)、IKEA 新三郷(2008 年 11 月オープン)に加え、2012 年 4 月には IKEA 福岡新宮がオープン予定である。

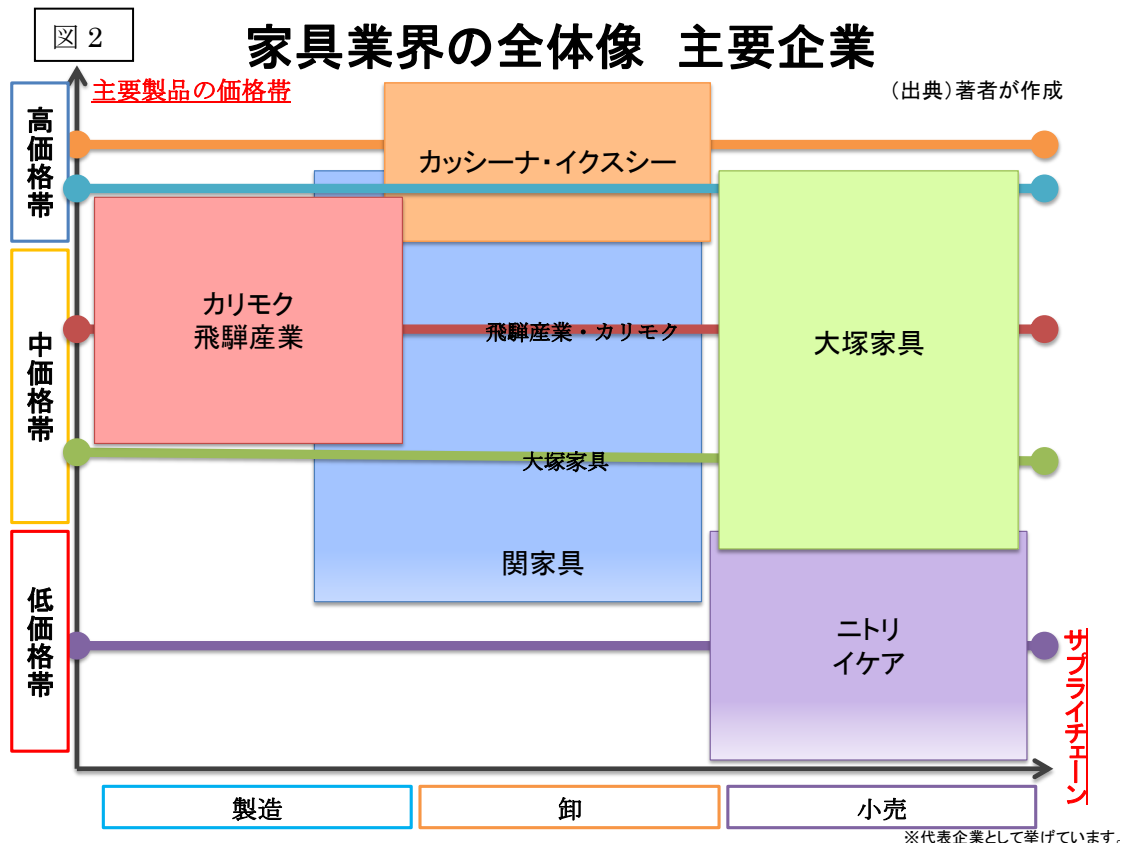
¹³ 株式会社大塚家具 いいものだけを世界から豊富な品揃え中高級品、輸入品に強みを持っている大型家具専門店。海外 28 か国 209 社、国内 275 社のインテリアを取り揃えている。全国各地にショールームを展開している。現在ショールームが、超大型店が 2 店舗、大型店が 8 店舗、中型店が 3 店舗、その他 3 店舗の合計 16 店舗が展開されている。

¹⁴ 株式会社カッシーナ・イクスシー カッシーナ・イクスシーは、イタリア・カッシーナ社より世界で唯一ライセンス生産を認められた高い技術力を保持する自社製造工場を所有しており、製品の輸入から企画・製造、ライセンス生産、販売・小売までを一貫して行う製販一貫方式を導入している。また、世界各地からセレクトした優れた家具の輸入販売も行っている。独自ブランドでの製造、販売も手掛け、国内外のデザイナーによるモダンで洗練された高品質の家具に強みを持つ。青山店、大阪店、福岡店の三店舗の自社直営店を所有している。

¹⁵ 株式会社関家具 大川産地にある製造卸。卸企業として海外から様々な製品を買い付け、ライセンス契約を結ぶなどして販売している。自社で企画開発も行い提携工場で製造し、販売している。現在、品川・新宿・大阪にショールームを所有しており、大川には大川デザインミュージアムという規模の大きいショールームを所有している。

製造業者は産地にある卸業者(=産地問屋)や消費地に存在している卸業者(=消費地問屋)を介し小売店に販売を行っていた。この形態は常に変化を続けている。

日本の家具産業の基本概容としては多くのサプライチェーンの範囲を事業範囲とする企業と個々の企業が専門化し集積することで力を発揮する産地の存在によって形成されている。次の節では、彼らがどのように繋がっているのか、年代を追って見ていく。



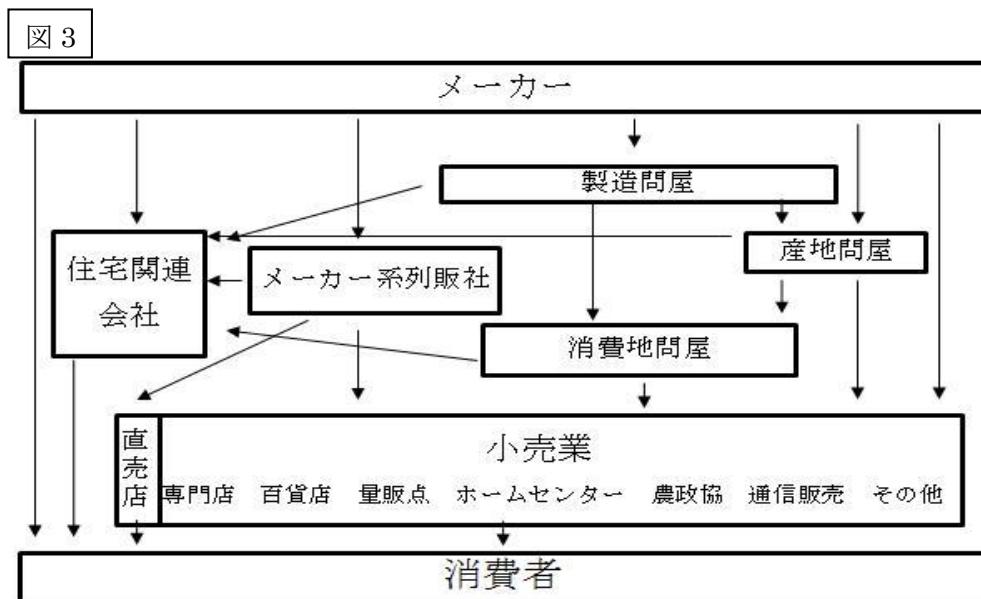
2-2 家具産業の流通形態

1970年代までは、家具の流通形態において卸業者の役割が大きかった。家具産業での卸業者の役割は、家具産業の決済機能を果たすところから端を発している。これは、家具が販売され始めたときには、箆笥や戸棚など大きくて、値段の高価なものが主流であり、家具はすぐに支払出来るような金額の製品ではなかったため、卸問屋は製造業者と販売店を結び、決済を請け負うことで卸業者としての役割を担ってきたということである。その影響から問屋の形態がいくつか存在し、産地問屋といったものが形成されていた。高度経済成長期には、商品開発の指導やメーカーの発掘面で、百貨店のみならず、産地問屋、消費地問屋も産地ブランドの浸透を行うなど、流通における卸業者の役割は大きかった。

しかし1970年代以降、卸業者の機能が少なくなり、家具卸売業は減少した。この理由としては以下が挙げられる。まず、製造業者と大手小売業の成長により卸業者を通さない取引が始まったことである。製造業者が力をつけ自社で直接店舗を持ち消費者に対し販売を

行い、製造業者がハウスメーカーに直売するというも行われている。大手小売業も自社で直接工場と取引を行い、流通コストを削っている。また、インターネットによる通販の販売ルートも発達し、消費者は自宅にいても簡単に家具を買うことができるようになった。ホームセンターなどでも家具が扱われており、様々な小売業態が家具を扱うようになってきている。そして、情報や物流の発展により在庫等の問屋機能が埋め合わされるようになったことも卸業者の衰退の一因である。小売りの多様化や事業の拡大と製造業者のサプライチェーンの拡大によって流通形態は変化をしてきたのである。

本章では、家具産業の概容を見てきた。現在の家具産業に至るまでの軌跡が見えてきたのではないだろうか。次章からは、データから見た現状と個々の企業や産地について詳しく見ていく。



3章 木製家具産業の現状

3-1 データから見る木製家具産業の現状

それでは、データを用いて木製家具産業の現状を見ていく。図 4 は、国内家具産業全体と木製家具の製造出荷額の推移をグラフにしたものである。これを見てわかるように、国内の家具産業全体は 1991 年の 4 兆 2349 億円から 2009 年には 1 兆 6404 億円と、大幅に減少していることがわかる。また、木製家具の製造出荷額も絶頂期の 1991 年の 2 兆 1132 億円から 2009 年には 7335 億円と、約 3 分の 1 も減少している。次に、図 5 を見る。図 5 は、事業所数と従業員数をそれぞれ家具全般と木製家具に分けてグラフにしたものである。このグラフから事業所数、従業員数共に年々減少していることがよく分かる。この図 4、5 より、国内の家具産業は縮小傾向にあることが読み取れる。

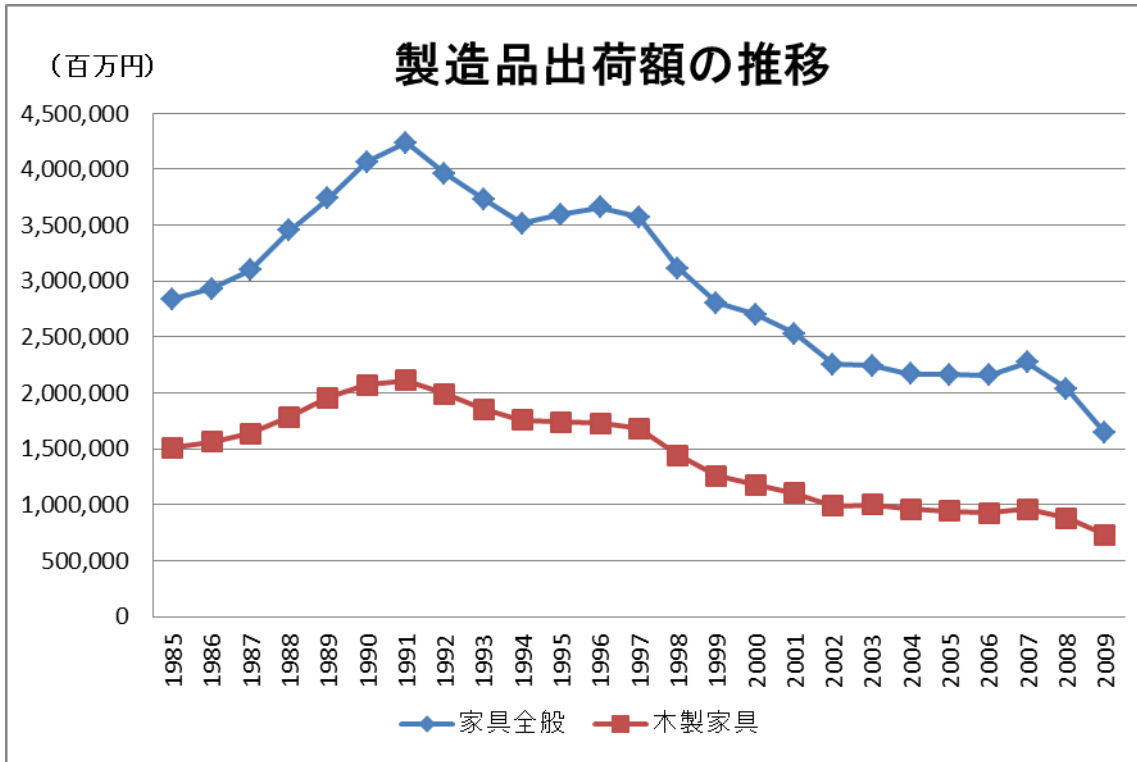


図 4 (出典)経済産業省『工業統計』より著者作成

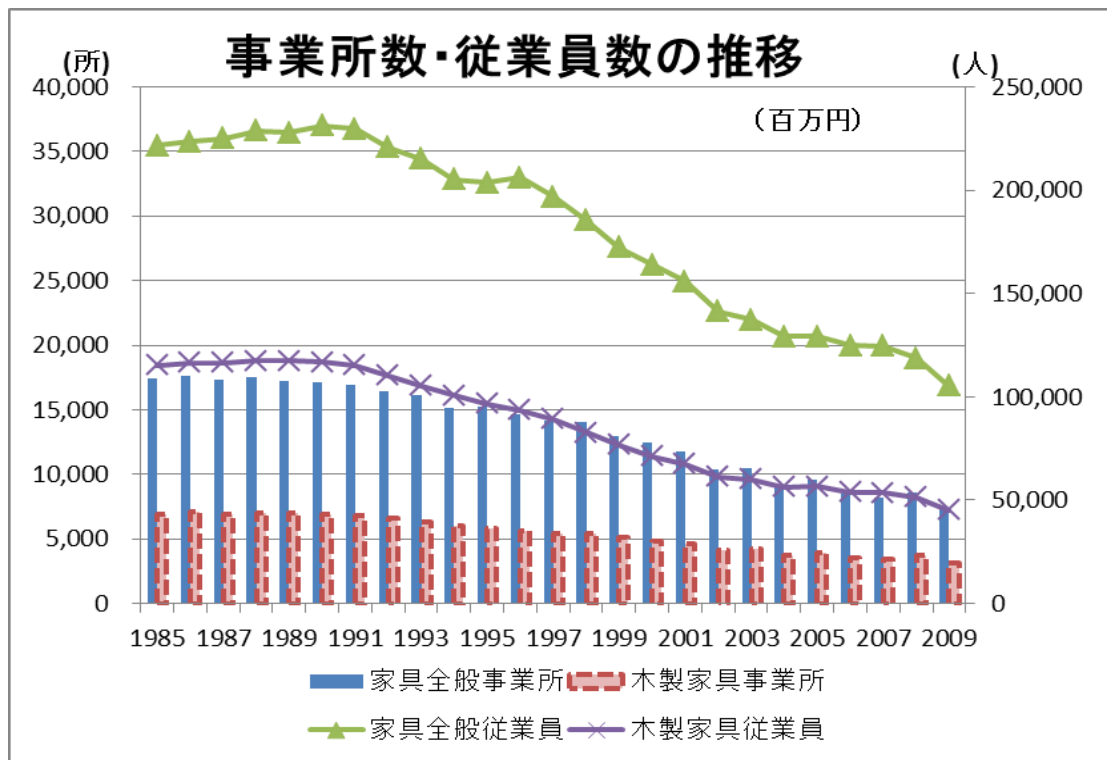


図 5 (出典)経済産業省『工業統計』より著者作成

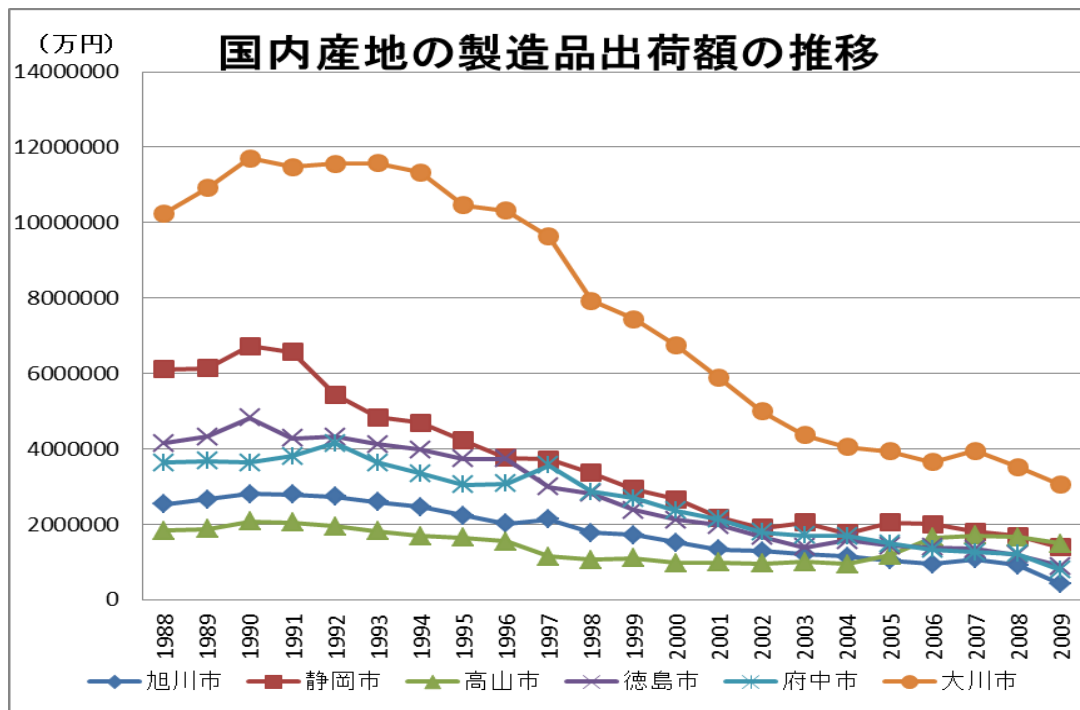


図 6 (出典) 経済産業省『工業統計』より著者作成

次に、日本の代表的な家具産地がある北海道旭川市、静岡県静岡市、岐阜県高山市、徳島県徳島市、広島県府中市、福岡県大川市をしてみる。図 6 は、産地別の製造出荷額をグラフにしたものである。これを見てわかるように、代表的な家具産地であっても 1990 年代前半のピーク時から 2009 年にはどこの産地も半分程度の水準まで落ちていることが分かる。また日本最大の家具産地である大川市に至っては 3 分の 1 まで減少している。

3-2 衰退要因

では、なぜ木製家具産業は衰退しているのか。私たちは、家具産業の衰退は輸入品の増加と、消費者支出の減少の 2 つが原因だと考える。

最初に輸入品の増加について見ていく。図 7 は 1976 年から 2009 年の家具の輸入額推移である。所々減少もあるものの、1985 年のプラザ合意があった年を境目に輸入が大きく増加していることが分かる。輸入額が過去最高額である 5088 億 1271 万 7000 円を記録した 2007 年は 1976 年の 236 億 3944 万 7000 円と比較して約 22 倍になっている。2008 年と 2009 年は輸入額が減少しているが、これは経済要因、市況悪など様々な要因が重なった結果が表れたものであるとされており、決して輸入増加への対策がなされたわけではない。減少傾向にある家具の市場規模は現在約 1 兆 1000 億円 (約 8000 億がホームユース、約 3000 億がオフィスユース) とされている。その小さな市場で輸入品が増加していることは、輸入品が日本の家具製品が市場へ出るのを圧迫していることを表している。¹⁶

¹⁶ 2010 年 12 月 22 日、株式会社東洋ファニチャーリサーチ代表取締役・CEO 阿部野育三氏へのヒヤリング調査より

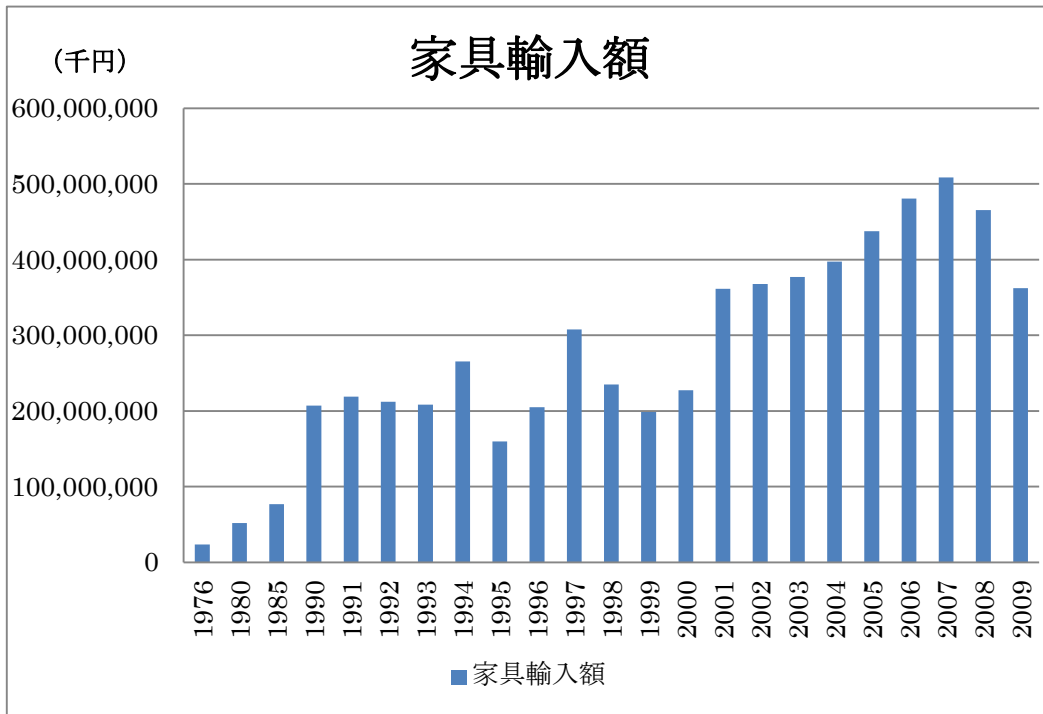


図 7 (出典)財務省貿易統計より著者作成

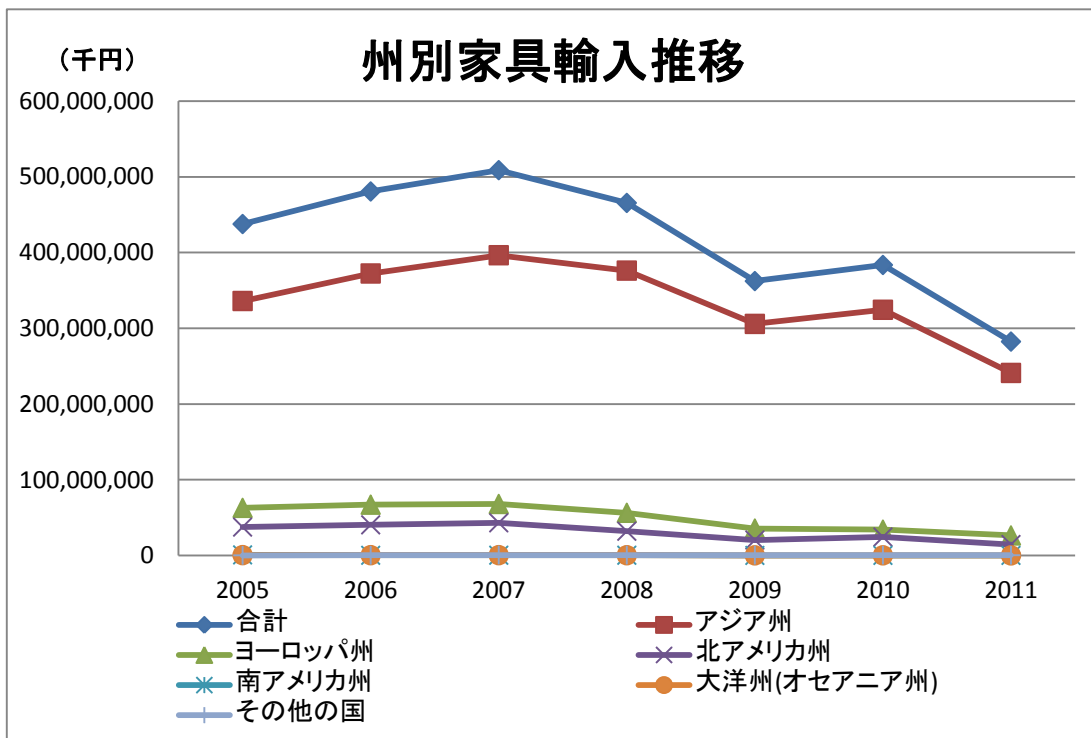


図 8 (出典)IDAFIJ「統計表一覧」より著者作成

千円	アジア州	ヨーロッパ州	北アメリカ州	南アメリカ州
2005年	336,044,215	62,856,879	37,449,716	747,692
2006年	372,360,035	67,087,245	40,433,090	212,794
2007年	396,484,293	67,999,367	43,134,448	278,487
2008年	376,163,909	56,362,564	31,964,844	265,424
2009年	305,795,992	35,515,217	20,401,919	41,436
2010年	324,442,755	34,085,468	24,384,105	54,613
2011年	241,043,013	26,438,274	14,458,774	67,705
	大洋州	その他の国	合計	(単位:千円)
2005年	434,106	156,798	437,689,406	
2006年	367,234	236,633	480,697,031	
2007年	395,199	520,642	508,812,717	
2008年	299,488	494,572	465,550,801	
2009年	131,672	446,678	362,352,934	
2010年	166,960	489,780	383,623,681	
2011年	100,189	330,644	282,438,599	

表 1 (出典)IDAFIJ 「統計表一覧」 より著者作成

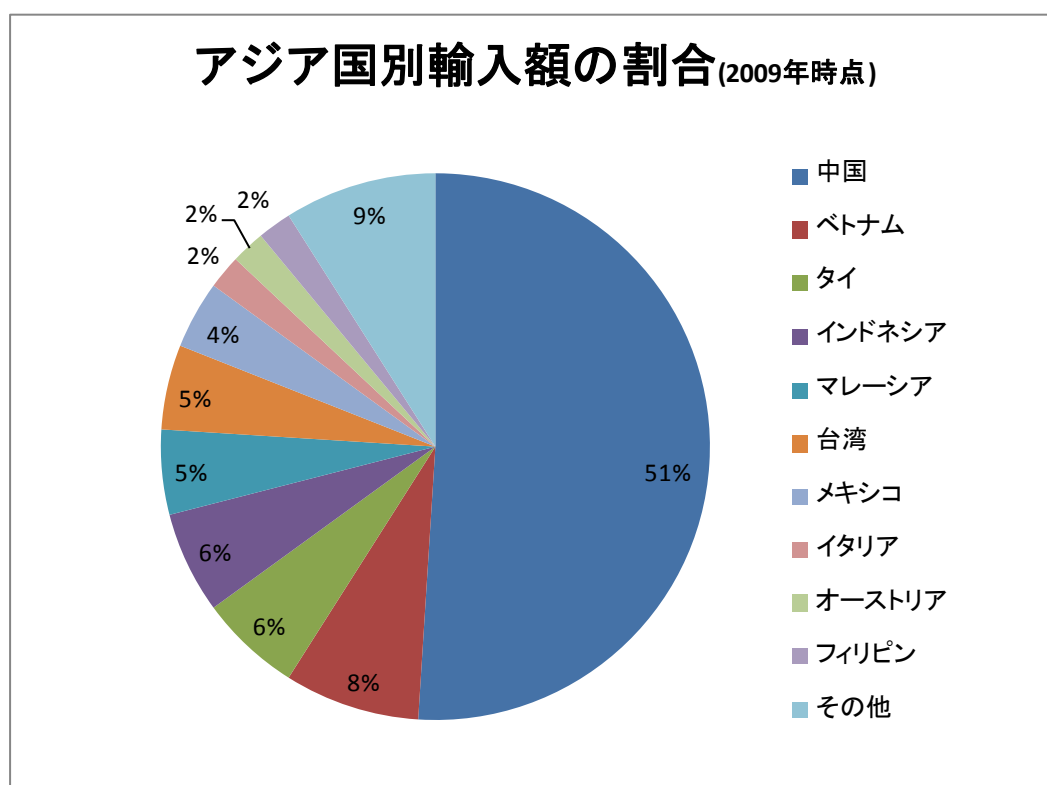


図 9 (出典)家具企業要覧より

では次に図 8、表 1 の州別家具輸入額推移と図 9 のアジア国別輸入額推移を見ていく。輸入はアジアからが大部分を占めており、中国からの輸入が最も多い。1999 年から中国からの輸入が伸び始め、2009 年時点で約 1800 億円にのぼった。これは日本の家具輸入総額約 3623 億円のほぼ半数を占めている。こうしてみると、中国からの輸入が圧倒的に多いことが分かる。中国の存在感と地位は、しばらくは揺るがないものと思われる。そのほかのアジア地域の国では、台湾・タイ・インドネシア・マレーシアからの輸入が多い。ヨーロッパではドイツ・イタリア・オーストリア、北アメリカ地域ではアメリカ、中南米地域ではメキシコといった国から輸入している。以上のように中国を筆頭に家具の輸入は増加傾向にあり、アジアからの輸入品の低価格設定に日本の家具産業は窮地に立たされているのである。

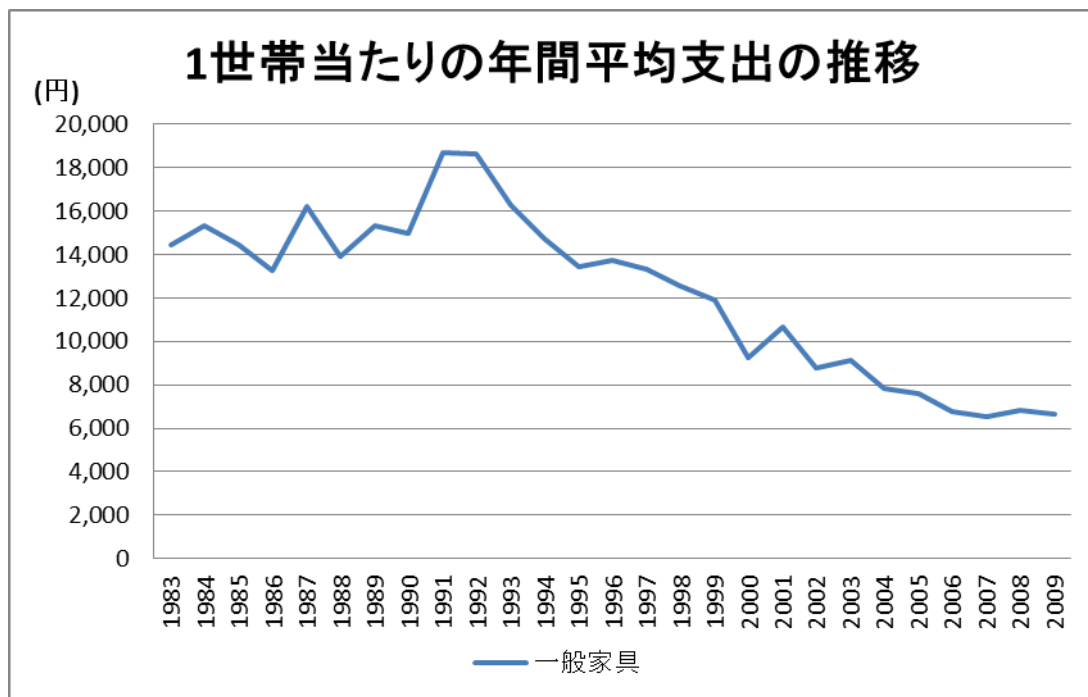


図 10 (出典)政府統計「家計調査」より著者作成

次に消費者支出の減少についてみていく。図 10 は、1 世帯当たりの家具への年間平均支出の推移を表したグラフである。このグラフから、消費者の家具に対する支出が大幅に減少していることが分かる。1991 年のピーク時には、1 年に平均 1 万 8718 円の支出があったが、2009 年では 1 年に平均わずか 6633 円とほぼ 3 分の 1 にまで低下している。このような消費者支出の減少の背景には、「消費者の購買における安価な製品への移行」と「備え付け家具の増加」がある。まずは、「消費者の購買における安価な製品への移行」について述べる。従来、家具というものは高価格で良質な製品を長期間使い続けるものであった。しかし、現在ではある程度品質が良ければ、安価なものを手軽に購入したいという認識へと変わってきている。これは、安価な製品を提供しているニトリの国内市場での成功や、

IKEA の日本上陸が影響している。次に、「備え付け家具の増加」について述べる。日本の住宅事情は、昭和時代から現在にかけて一戸建住宅から、マンションやアパートの増加へと変化してきた。これに伴い、備え付け家具がある住宅が増加した。備え付け家具が増加するとことで、箆笥などの収納家具を購入する人が少なくなってきたのだ。その例として挙げられるのが「婚礼家具」である。戦後の日本は、娘が結婚する際に「和ダンス¹⁷」「洋服ダンス¹⁸」「整理ダンス¹⁹」の 3 点セット、さらに「鏡台」や「ブレザーダンス²⁰」を加えた 5 点セットなどを贈る習慣があった。しかし、最近では備え付け家具の増加によって、大きく場所をとってしまう婚礼家具の必要性がなくなり、婚礼家具を贈る習慣は少なくなっている。

2-3 2章のまとめ

ここまで、データを基に木製家具産業の現状や衰退要因を見てきた。日本の家具産業全体と共に木製家具産業も衰退していることがデータからはっきりと読み取ることができた。その要因として「輸入品の増加」と「消費者支出の減少」があるが、支出が 3 分の 1 に減少している中で、輸入品が増加していることは、家具産業が危機に晒されていることを物語っている。私たちは、このような木製家具産業の危機を解決する手段として何かヒントはないかと考え、次章では競争優位企業について見ていくこととする。

4章 競争優位企業の分析

4-1 競争優位を持つ企業とは

これまで、木製家具産業がいかに衰退してきているのかを見てきた。しかし、そのような危機に立たされている中、強みを持ち、業績を上げてきている企業もある。この章では、そのような企業を取り上げ、どこに競争優位の要因があるのかを見ていく。なお、私たちは競争優位の定義を①他社が模倣できない、あるいは模倣しようとしにくい方法を実践する能力、②単独の優位性ではなく、時間をかけて優位性を積み重ねていること²¹とする。

この 2 点に当てはまる企業として、カリモク家具株式会社（以下、カリモク）と飛驒産業株式会社（以下、飛驒産業）を取り上げる。この二社の競争優位の要因はどこにあるのかは、次の節で詳しくみていく。

本節では、この二社の財務データを見ていき、木製家具産業において優位の立場にあるのかを確認していく。まずは、両社の売上高利益率を見ていく。図 11・表 2 は、カリモク、

¹⁷ 着物などを収納する箆笥のこと

¹⁸ ワンピースなどを吊るすことができる箆笥のこと

¹⁹ 洋服を畳んで収納する箆笥のこと

²⁰ ジャケットなど短い丈の洋服を吊るす箆笥のこと

²¹ 「コトラーのマーケティング・コンセプト」東洋経済新報社より

飛驒産業、家具製造業全体の平均²²の売上高利益率を示したものである。このグラフからも分かるように、カリモクは平均して、産業平均を超えていることがわかる。飛驒産業は、2008年までは産業平均を下回っているが、2005年から2010年にかけて、右肩上がりであることがわかる。2006年から2008年にかけては、カリモクも家具製造業平均も売上高利益率が下がっていきっているにもかかわらず、飛驒産業は利益率を伸ばしてきている。2010年には2.86%の利益率となっている。売上高利益率だけでは、優位に立っているとは言い難いかもしれないが、カリモク・飛驒産業の両社ともに非上場企業のために帝国データバンクなどでも、ほとんどデータがない。特に、カリモクに関しては売上高と利益額のデータしか入手できなかったため、今回は売上高利益率のデータを出した。

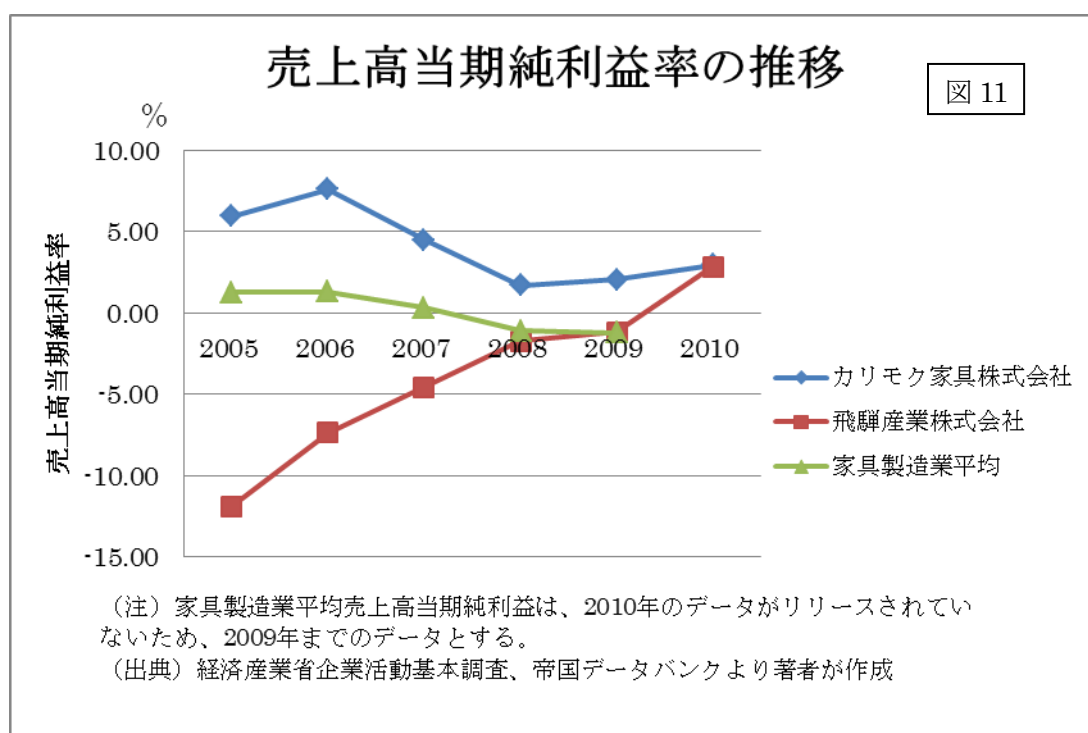


表 2 売上高当期純利益率 (%)

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
カリモク家具株式会社	5.95	7.61	4.49	1.70	2.06	2.95
飛驒産業株式会社	-11.91	-7.38	-4.56	-1.71	-1.18	2.86
家具製造業平均	1.26	1.30	0.34	-1.11	-1.23	-

(注) 家具製造業平均売上高当期純利益は、2010年のデータがリリースされていないため、2009年までのデータとする。

(出典) 経済産業省企業活動基本調査、帝国データバンクより著者が作成

²² 木製家具の絞られたデータがなかったため、ここでは木製家具を含む家具製造業全体の平均値とする。

次に総資産当期純利益率（ROA）について見ていく（図 12、表 3）。カリモクは総資産（総資本）データが公開されていないため、飛騨産業だけ ROA を見ていく。ROA は企業が持っている総資産が、利益獲得のためにどれだけ有効活用されているかを表す財務指標である。図 12 のグラフを見てみると、家具製造業平均は右肩下がりなのに対し、飛騨産業は右肩上がりであることが分かる。2010 年の家具製造業の平均の値は、データの都合上出ていないが、少なくとも 2010 年時の飛騨産業の値よりも低いことが予測できる。2010 年、飛騨産業は 3.01% という高い値を示している。このことから飛騨産業の優位性を確認することができる。

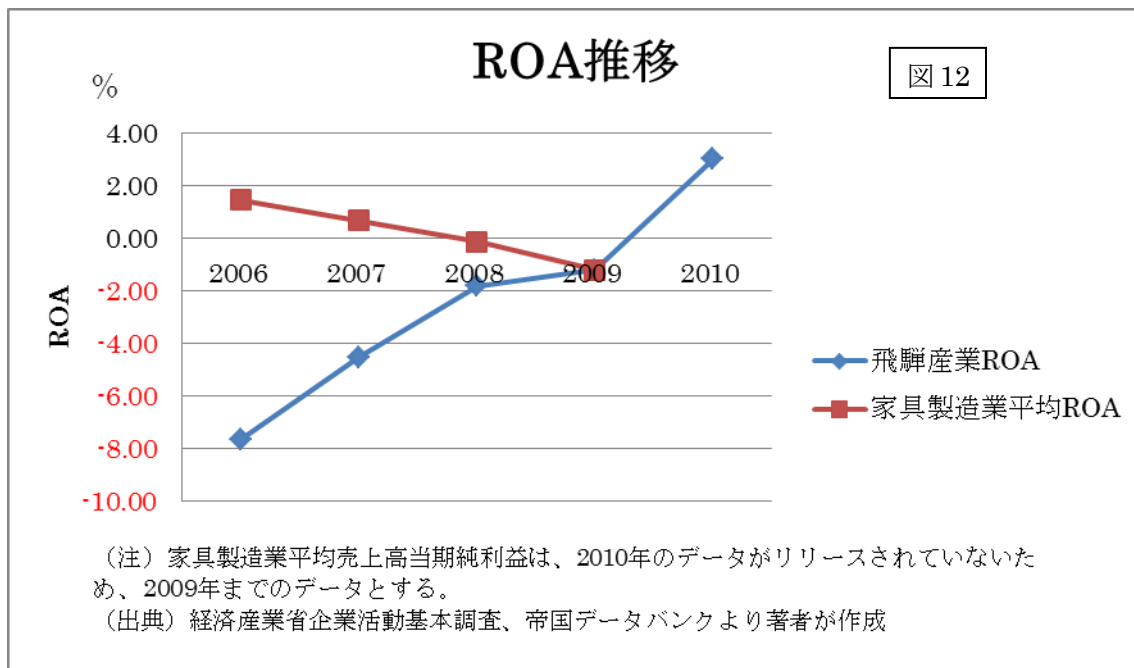


表 3 ROA (%)

	2006	2007	2008	2009	2010
飛騨産業 ROA	-7.66	-4.52	-1.83	-1.22	3.01
家具製造業平均 ROA	1.44	0.67	-0.15	-1.21	

(注) 家具製造業平均売上高当期純利益は、2010年のデータがリリースされていないため、2009年までのデータとする。

(出典) 経済産業省企業活動基本調査、帝国データバンクより著者が作成

以上のように、売上高当期純利益率、ROA を見てきたが、これらのデータからもカリモク、飛騨産業は優位性を持っていることが伺える。では次節より、この二社について詳しく見ていく。

4-2 競争優位要因 カリモク株式会社の事例

4-2-1 カリモク家具株式会社の概容

表4 カリモク家具株式会社概要

本社所在地

愛知県知多郡東浦町緒川字申新田 40-3

代表者 取締役社長 加藤英樹

資本金 4,500 万円

社員数 890 名

合併期日 平成 22 年(2010 年)4 月 1 日

(出典)カリモク家具株式会社 HP より著者が作成

カリモクは愛知県に本社を置き、8つの製造会社、4つの資材会社、全国に27か所の営業所、ショールーム18か所、アウトレット4か所を持つ、無借金経営の木製家具メーカーである。カリモクは木の調達から、製造、販売を「カリモクグループ」として取り組む企業体である。カリモクは工場ごとで異なる製品を製造しているため、それぞれの持つ専門力によって、秀逸な商品群を生み出している。

カリモクは多くのブランドの家具を生み出す確かな技術を持ち、技術の品質、製品の品質を保つためのシステムが存在している。そこには人の技術とエレクトロニクス技術を融合させた技術があり、品質と効率を高めている。2010年に刈谷木材工業株式会社とカリモク家具販売株式会社を統合して現在のカリモク家具株式会社となる。当初はトヨタグループのアイシン精機のミシンテーブルや河合楽器のピアノの木製部品、三洋電機のテレビキャビネットなど、99%を下請けとして仕事をしてきた。しかし、その下請けで得た技術や製造についてのノウハウにより、現在のカリモクグループが形成されている。

カリモクは、木製の家具の持つ温かさを表現し、「100歳の木を使うなら、その年輪にふさわしい家具を作る」という信念のもと、木に対する敬意と、それを使う人のことを考えたモノづくりをしている。それを表すのがカリモクの「座り心地研究」である。椅子の座りやすさの研究をするため、人間工学を取り入れ、どのようにしたら座り心地がよいのかを研究し、それを家具の製造へ生かしているのである。

カリモクは、木製の家具の持つ温かさを表現し、「100歳の木を使うなら、その年輪にふさわしい家具を作る」という信念のもと、木に対する敬意と、それを使う人のことを考えたモノづくりをしている。それを表すのがカリモクの「座り心地研究」である。椅子の座りやすさの研究をするため、人間工学を取り入れ、どのようにしたら座り心地がよいのかを研究し、それを家具の製造へ生かしているのである。

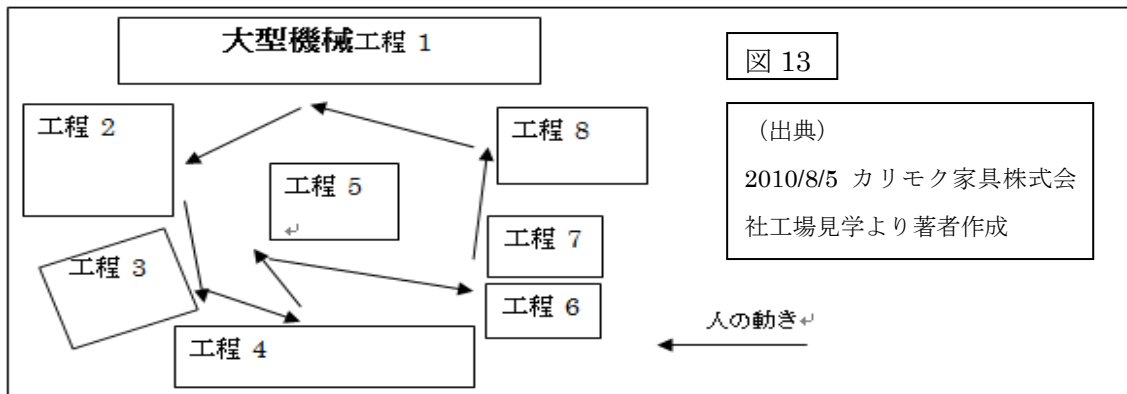
4-2-2 競争優位要因

カリモクの競争優位の要因はどこにあるのか、①生産、②販売、③ブランドの3つに分けてそれぞれ見ていく。

① 生産における競争優位要因

では、まず生産における競争優位の要因についてみていく。ここでは、無駄を省いた効率的な生産体制に注目していく。カリモクの効率的な生産体制の特徴は、(i) 大型木材加工機械の導入、(ii) K-COMの導入の2つである。これらについて詳しく見ていく。

(i) 大型木材加工機械の導入



カリモクは生産工程の中に、他社ではほとんど導入されていない大型木材加工機械²³を導入している。図 13 は大型加工機械を導入した作業の流れを示しており、矢印は人の動きを示している。図のように大型機械を設置し、資材から製品に使う木部品の型をくり抜く。木部品をくり抜いている間に、矢印通りに移動し、工程 2 から工程 8 で作業を行う。ここでは、小型の機械を使い、工程 1 でくり抜かれたものを研磨にかけるなどし、木部品を完成させている。工程 8 で木部品を完成させた頃には、工程 1 で大型機械が木部品のくり抜きを終えており、またそこに資材をセットして、くり抜いたものを工程 2 から工程 8 へと移すというような作業の流れになっている。この大型機械を導入することによって、この一連の流れを一人で効率よくできるようにしているのだ。

どのような点で効率がいいのか、次に、機械導入によるムダ取りの観点から見ていく。ここでは、トヨタ生産方式に基づく 7 つのムダ取りという観点で見ていくことにする。トヨタ生産方式では、表 5 の 7 つのムダを取り除いていくことによって、効率の良い生産ができるとしている。

表 5 7つのムダ (出典)「実践トヨタ流モノ作り」竹内俊夫より引用

1. つくり過ぎのムダ	2. 在庫のムダ	3. 運搬のムダ
4. 手待ちのムダ	5. 動作のムダ	6. 加工そのもののムダ
7. 不良を作るムダ、手直しをするムダ		

では、この大型機械の導入によって、どのようなムダが取り除かれたか。それは、「動作のムダ」、「不良を作るムダ、手直しをするムダ」、「手待ちのムダ」の 3 つが取り除かれているといえる。まず、「動作のムダ」は、図 13 のように機械を配置することにより、次の工程へ移る際に素早く移動することができ、動作のムダがない。工程間の距離は、必要最低限の距離となっているため、作業者は各工程が終わるとすぐ矢印通りに進み、次の工程

²³ 大型木材加工機械とは、資材をセットしたあと木部品にくり抜く作業を全自動ですることのできる機械である。

へ加工中の木材を持って進むことを可能にしているのである。次に「不良を作るムダ、手直しをするムダ」は、機械で資材をくり抜く際、人の手でその作業を行うよりも、できる部材の一つ一つの品質のばらつきが少なくなっている。山田郁二氏²⁴によると、この機械導入によって、できた部材の不良品が少なくなり、余計な手直しをする必要がなくなったという。最後に「手待ちのムダ」であるが、大型機械がくり抜く作業をしている間には、他の工程で作業ができるため、機械での加工を待っている間には「待つ」という行為、つまり何もせず手待ち無沙汰になる無駄な状態がないのである。

(ii) K-COM の導入

では、次に K-COM (Karimoku Custom Order Mine) の導入について見ていく。この K-COM とは、COM 対象モデルごとにあらかじめ設定してあるカラー・張地・サイズ等の中から顧客が自ら自分の好みを選び、手軽にインテリアとコーディネートするカスタム・オーダーシステムのことである。このシステムにより、顧客が自分の好みのものを選択することができるため、顧客のニーズの把握・実現を可能にしている。また、ニーズの把握・実現と同時に、完全受注生産を可能にした。完全オーダーメイドと違い、設定されたものから顧客が選択するため、注文が入るとすぐに生産に取り掛かることができるのである。実際にカリモクの工場の生産ラインを見てみても²⁵、最終顧客からの注文が入ったものばかりであった。完全受注生産を可能にしたために「つくり過ぎのムダ」を省き、「在庫のムダ」を持つというムダも省くことができている。

このように、カリモクの生産体制は、ムダの省かれた体制となっていることがわかる。

② 販売における競争優位要因

ここではカリモクの販売における競争優位要因を見ていく。カリモクの特徴は (i) 直接販売と (ii) ショールームがあげられる。では、それぞれについて見ていく。

(i) 直接販売

カリモクでは、家具製造販売を始めたころから、社員がトラックの荷台に製品を載せて家具販売店に直接売りにいくという「曳(ひ)き売り営業」を行っていた。その名残が今でも、カリモクには根付いており、現在もカリモクは全国 28 か所の営業所を通じて、卸業者を使わずに厳選した小売店に直接販売を行ったり、自社直営店舗で販売を行ったりし、自社独自の販売網で製品を販売している。この「直接販売」により、取引先から直接注文を受けるため、注文された商品の種類や数量等の傾向を分析すれば、自社製品に対する消費者のニーズが把握できるのである。また、小売店との直接的なコミュニケーションもできている。カリモクは、週末に従業員自ら小売店に出向き、その小売店の販売応援をして

²⁴ カリモク家具株式会社営業推進部部长

²⁵ 2010年8月5日カリモク家具株式会社工場見学より

いるという²⁶。小売店との信頼の構築に加え、カリモクの従業員自らが顧客の声を生で聞く体制をとっているのだ。このことから、この直接販売のスタイルは、ニーズの把握に大いに役立っていることがわかる。

(ii) ショールーム

カリモクは全国 17 か所に自社ショールームを設けている。ショールームでは、実際の部屋の様子をイメージした売り場づくりがなされていて、カリモク製品の使い心地を肌で体感できるようになっている。さらに重要なのは、ショールームにやってくる消費者から直接要望などを聞くことができることである。実際に「ショールームで接客してお客様の声を直接聞くのは重要だ」と山田郁二氏は言う。ショールームでは、販売を行っていないものの、そこで気に入った商品があれば、営業所を通して購入することも可能である。

カリモクは、この二つの特徴により、最終消費者のニーズを具体的に把握でき、それを商品開発に生かしているのである。

③ ブランドにおける競争優位要因

ここでは、カリモクの強みであるブランドについて見ていく。カリモクは、上記で説明をしていた直接販売やショールームで得た、顧客ニーズを製品の製造に生かしていることである。そのため、カリモクのブランドは、多くの製品ラインナップを持ち、幅広いニーズに対応できる商品をもっている。

カリモクのブランドで、最も際立つ点は、多くの家具企業が一般家庭向けのリビング用の家具や、新居を構える家庭への製品を多く供給する中で、高品質な木製家具ではなかなか実現が難しいとされていた低価格の製品でターゲットを低年齢層に設定していたり、富裕層向けの製品を製造していたりと、幅広いターゲットに対しての製品ブランドを製造している点にある。以下から、カリモクのブランドについて説明していく。

まず、すべてのカリモクのブランドは、カリモクというコーポレートブランド²⁷の信頼に裏付けられて保護されている。顧客の中にも、製品ブランドにはあまりこだわらず、カリモクの製品だから購入するといった人も多いようだ。では、次に各ブランドについて見ていく。

カリモクのブランドは、コーポレートブランド以外に 3 つに分けることができる。1 つ目はエンドユーザー向けのブランドである (i) 「製品ブランド」。2 つ目は、ディーラー向けで扱われるブランドである (ii) 「流通ブランド」。3 つ目が、機能を示す (iii) 「機能ブランド」である。ではこれらについて見ていく。

²⁶ 2011 年 11 月 14 日 兵庫県姫路市のむつみ家具 A・box 後藤象一郎氏へのヒヤリング調査より

²⁷ 製品やサービスのブランドではなく、企業名そのものに対するブランドのこと。

(i) 「製品ブランド」

製品ブランドには、9つのブランドがある。まず、カリモクの基幹ブランドである「カリモク」²⁸があり、カジュアルから本格仕様まであり、デザイン×グレードは多種でシリーズごとにターゲットが異なっている。主には新築や改築ニーズへの対応力が強く、人間工学に基づく座り心地や買換えのニーズに対応したブランドである。

「ドマーニ」は、カリモク製品で最高峰のブランドであり、ターゲットは百貨店を中心に富裕層である一方、「カリモク 60」というブランドは、流行に左右されない普遍的なデザインをコンセプトに立ち上げられ、20歳～30歳程度の年齢層をメインターゲットとしている。このほかには、小売り直結のブランドである「デヴァン」やオフィスユース向けの「グラヴィータ」。ボックス型ユニット家具である「ビオグランデ」やパネル型ユニット家具の「システムファニーチャー」。また、Web販売のみで、外部デザイナーを起用しカリモクのイメージチェンジを図った「カリモク JP」や2010年にデビューし、卸形態でセレクトショップ向けの製品である「カリモクニュースタANDARD」などが存在する。

(ii) 「流通ブランド」

流通ブランドとしては、3つ存在し、地域主力の家具専門店・大型店攻略のために開発され、店別に調整を行うためいくつかのシリーズを持ち、それぞれに店別契約を行う「ディレトール」がある。次に同じく地域主力店のためのブランドで、販売店からの依頼に対し、商品提案やデザインを行い、取扱いが見えてから販売を行い、オープンプライス商品である「チターノ」。また「フリーチャット」という相手先に基づく製品であり流通制限をしているブランドもあり、これには、ベネッセやサントリーからのOEM製品がある。

(iii) 「機能ブランド」

図 14



出典：カリモク家具株式会社 HP

機能ブランドであるが、EIS (Ergonomic Intelligent System) (図 14) という人間工学に基づき一定のデータをクリアした製品だけに、承認されるブランドが存在し、これは、基準を満たせば、どの製品にも使用される。

たとえば、椅子であるならば、人間工学に基づいた座り心地研究を反映させ、デスク用の椅子とリビングのソファとでは、違った座り心地を実現している。デスク用には座っていても眠くならないように機能を盛り込み、またソファではリラックスできるようにされているのである。

以上のように、カリモクのブランドについて見てきたが、カリモクは様々なブランドを持つ中で、さらに一つ一つのブランドで、トータルで提案できる能力を持っている。それが、トータルインテリアの提案である。カリモクでは、家具個々をただ単に作るのではな

²⁸ コーポレートブランドとは別に「カリモク」というブランド製品を展開している。

く、部屋全体を考えて家具を製造している。このトータルインテリアの提案を行うために、カリモクでは自社のショールームを使い、従業員が最初に自分が製造した品目と他の工場で作られている品目を見比べ、後の生産で色の調整や形の調整をできるようにしている。これは、カリモクの 8 つの工場ではそれぞれの品目に適した設備投資が行われているために、同じブランドである商品でも色や雰囲気異なる製品になってしまうという問題を解決する役目を果たしている。

この項では、カリモクの①生産、②販売、③ブランドについて、競争優位要因を見てきた。このように、カリモクでは、生産・販売・商品開発に強みを持ち、国内に最適化サプライチェーンを持っていることが分かる。では次の節では、もう一つの事例である飛驒産業について見ていく。

3-3：競争優位要因 飛驒産業株式会社の事例

3-3-1：飛驒産業株式会社の概要

表 6 飛驒産業株式会社概要

本社所在地

〒506-8686 岐阜県高山市漆垣内町 3180

代表者 代表取締役社長 岡田 賛三

資本金 3 億円

社員数 339 名 (2011 年 12 月 21 日現在)

設立 大正 9 年 8 月

(出典)飛驒産業株式会社 HP より著者が作成

飛驒産業は全国的に有名な家具産地である飛驒高山の家具企業で、岐阜と北海道に工場、飛驒・東京・大阪・名古屋・福岡・北海道にショールーム、そして全国に約 60 店舗のパートナーショップを保有している。「森のことば」「CRESCENT」「VIOLA」「contento」「円空」「木かげ」など 24 のブランドを揃えている。飛

驒産業は大正 9 年に中央木工会社として創業した。当時は外国企業から注文を受け OEM 製品を製造することが大半を占めていた。飛驒産業は早期から輸出を行い、国際博覧会に出展しており、それが外国企業界の OEM 生産のきっかけとなった。戦時中は木製戦闘機や弾薬箱などを製造した。近年、日本で作られていた家具が台湾やベトナムなどの国で作られるようになり輸出はほぼなくなった。飛驒産業の大きな特徴は、飛驒家具特有の曲木である。飛驒産業はブナ材の曲げ適性に素早く着目し、曲木技術を磨いてきた。また、曲木家具に飛驒特産漆塗装である春慶を塗ったものを作り、今まで廃材とされてきたスギ材を使った家具を製造するなど、伝統や環境を大事にすることにも力を注いでいる。この他にも、イタリア人デザイナーであるエンゾ・マリ氏²⁹と製品開発をし、グッドデザイン賞を受賞するような製品を製作するなど、伝統だけに頼らない製品作りも行っている。また、海外の

²⁹ 厳格なスタイルで知られる、イタリアの代表する工業デザイナー。コンパッソ・ドーロ賞（もっとも歴史と権威のある国際的なデザイン賞）を 4 回受賞するなど、受賞歴多数。

見本市にも積極的に出展している。伝統と革新を持ち合わせた飛騨産業は国内トップレベルに位置する企業であると言える。

次に飛騨高山の初期の生産方式について見ていく。飛騨と他の産地とでは初期の生産方式が異なっていた。大川・府中・旭川等の産地では箱物の生産から始まり、家具のパーツ生産をしていた。一方飛騨産地は脚物から始まり、パーツ生産や分業化でなく一社完結型で生産をしていた。徐々に一社完結型になった企業が全国的には多い中、飛騨産業株式会社は創業当時から一社完結型生産をしていたという点で先進的である。現在も飛騨の工場では機械と職人の手作業で一から家具作りをしている。なお、2011年10月に新工場を作り、現在そこで生産が行われている。

また、飛騨産業は高度な技術力を誇っている。飛騨産業は、古くから飛騨の匠たちが、木製品の加工を行っていた。そのため、飛騨産業は高度な技術力を持ち、他の産地の家具メーカーが機械を使い加工をするのに対し、職人たちが木材加工の技術力をもって製造を行っている。特注の家具に至っては、職人だけで家具を製造する。職人は図面を見て、最初から最後まで一人で作って行くのである。専門学校で技術を学んできた人を採用し、その人に3年がかりで飛騨産業の方式を教え、そしてOJTにより現場で吸収してもらうことで、この技術力を支えている。

4-3-2：競争優位要因

では、飛騨産業の競争優位要因を見ていく。ここでは、①生産、②販売、③ビジョンに分けて見ていくことにする。

① 生産における競争優位要因

飛騨産業の生産における特徴は、(i)カイゼン活動、(ii)受注生産体制ということが出来る。この2つについてそれぞれ見ていく。

(i) カイゼン活動

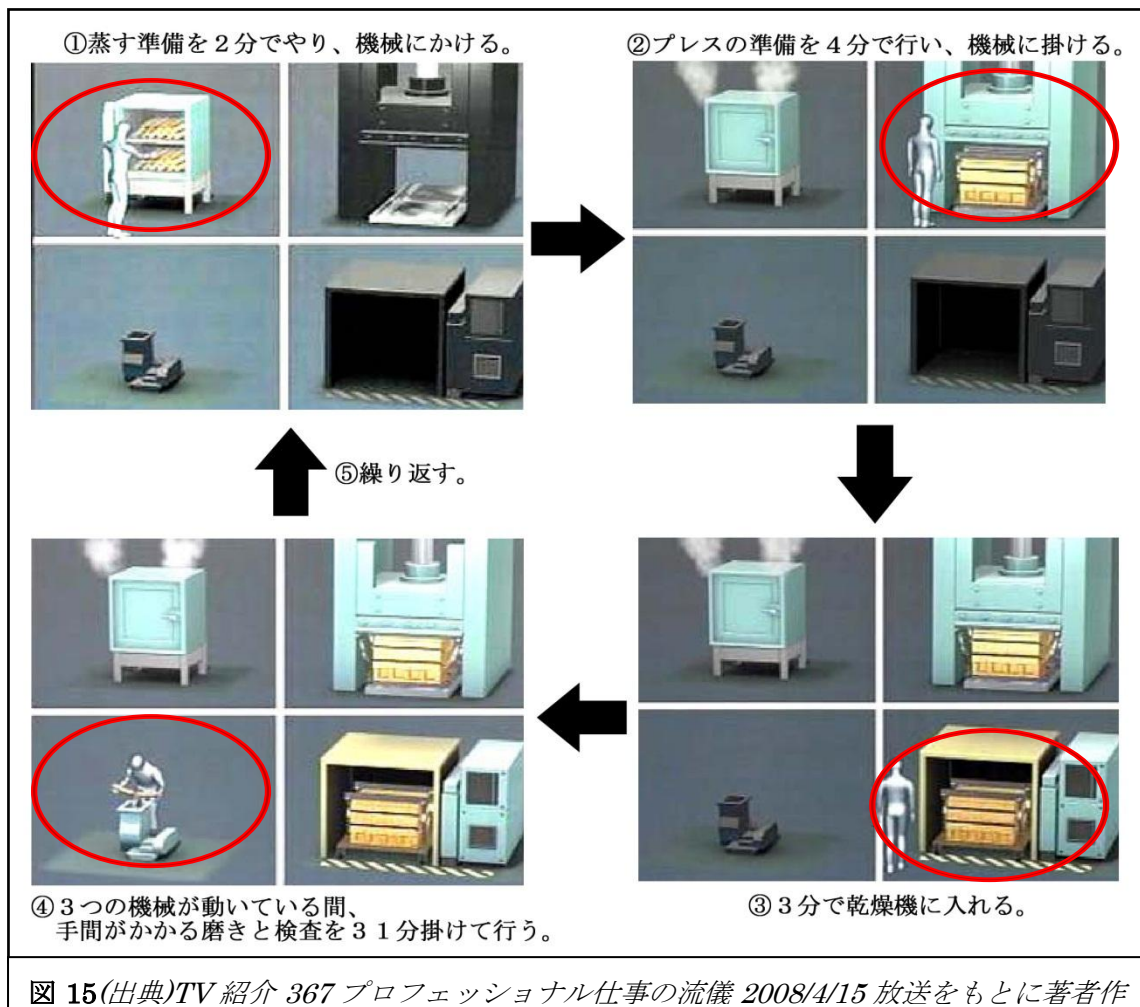
飛騨産業の工場では、「私たちの改善活動」という、そこで働く従業員たちが毎週カイゼン活動の目標や内容や自己評価などを用紙に記入している。記入したものは、工場の作業場に貼り出し、上司が評価している。このようにして、従業員一人一人にカイゼンの意識付けをしているのである。これは、外部指導者である山田日登志氏³⁰の教えのもと行われているものである。

では、飛騨産業のカイゼンの原点になったといっても過言ではない、山田日登志氏によって行われたカイゼン活動の事例について見ていく。

³⁰ トヨタ生産方式を確立した大野耐一氏に師事。現在はPEC産業教育センターの所長として全国各地の工場にトヨタ生産方式を伝授している。PEC産業教育センターとは、全国の工場を回り、トヨタ生産方式のムダの排除を用い、改善活動の指導を行っている組織。

カイゼン活動事例：山田日登志氏によるカイゼン活動による合理化

飛騨産業では山田日登志氏のカイゼンが入るまで、木を曲木に加工する作業の「木を高温の蒸気で蒸す」、「プレス機に掛け、曲げる」、それを「乾燥機で乾かす」、最後の「曲げる具合を検査し、磨いて仕上げる」という作業を3人が手分けしてやっていた。山田氏はこの曲木加工の一連の作業を1人でできないかと考えた。



山田氏はそれぞれの作業時間を事細かに調べ、その結果、上記の4つの工程で人が関わっているのは数分だけということを見つけた。機械にかけてしまえば、後は終わるまで待つだけという「手待ちのムダ」を発見した。そこで、その待ち時間をうまく使おうと考えた。

4つの工程を40分でやり切れば、これまでと同じ量の曲木を1人で作ることができると山田氏は提案した。その方法は、①「木材を蒸す準備を2分でやり、機械にかける」、続いて②「プレスの準備を4分で行い、機械にかける」、そして③「3分で乾燥機に入れる」、この3つの作業が終われば、3つの機械が動いている間に、手間がかかる④「磨きと検査を31分かけて行う」という作業を⑤「繰り返す」というものであった。(図15参照)

しかし、この手待ちのムダを省くだけではこの作業を行うには難しかった。他のムダも排除する必要があったのだ。例えば、曲木を検査し、後に台の反対側に周り、合格したそ

の曲木を台の上に置き、それを1本1本手にとって後ろの磨き機にかけるという作業があった。この作業を見て、山田氏は曲木を磨き機の傍におき、4本ずつ取り出して検査と磨きを行うようアドバイスした。そうすれば何度も曲木を動かすムダが省けるのである。

他にも、飛騨産業の作業員自身も作業の中でカイゼン活動を行っていった。例えば、曲木を移動させるのにワゴンを使用し、運搬の効率化を図り、またその後にワゴンの上で、検査が出来ることに気付いたため、検査のために使っていた大きな台を排除するなど自分が働き安いうようにラインのレイアウトを変えていった。これにより、「運搬のムダ」「動作のムダ」を省けたのである。

最終的には、品質を変えずに、曲木を一本手に取り、検査をして、そのままの流れ作業で磨くという一連の動作を編み出し、曲木を運ぶために一步も動く必要のないというところまでカイゼンが行われた。

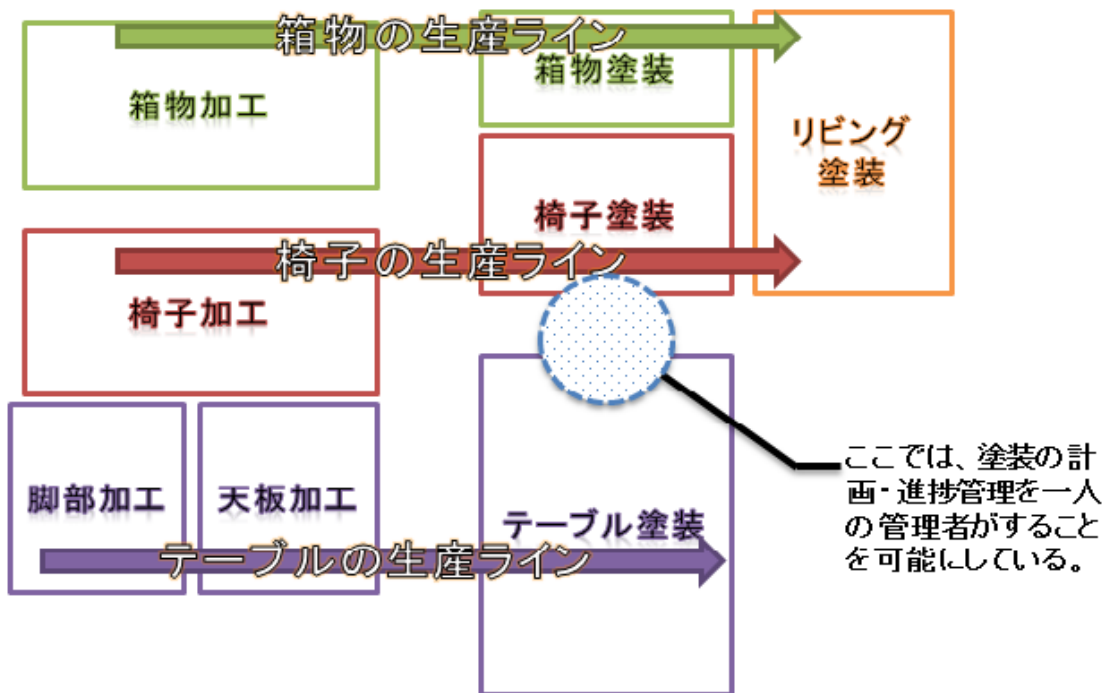
このようなカイゼン活動により、今まで外注をしていた作業を、外注をせず飛騨産業の工場内で出来るようになり、外注費1.5億円を節約し、同じ人員数でより多くの作業が出来るようになった。

このように、外部指導者によりカイゼンが行われた。現在も、山田日登志氏の教えのもと、自分たちで日々改善活動を行っている。工場の至る所には、生産目標や進捗管理、生産管理等の掲示がされており、一人一人の作業状況等が分かるようになっている。そして、自分たちで日々カイゼン活動を行い、月1回山田日登志氏が訪れ、しっかりとカイゼンができているかチェックし、さらに勉強会も開かれている。

2011年10月に飛騨産業の新しい工場が完成したが、その構造は、PEC産業教育センターの人からのアドバイスももちろん聞き入れているが、大半は勉強会で学んだことを活かして、構成された³¹という。例えば、旧工場では、建物が二階建てになっており生産している際に製品を1階から2階に移動させることがあった。しかし、新工場は、平屋になっており、製品を「運搬するムダ」が省かれている。さらに、箱物・椅子・テーブルのそれぞれの生産ラインを一直線上に置き(図16)、生産効率を上げている。それにより、塗装を箱物・椅子・テーブル共に同じエリア内ですることができるようになった。また、椅子とテーブルの塗装場所の間には、計画や進捗情報を載せる掲示板を設置し、一人の管理者がすべての塗装工程の管理することを可能にした。このように飛騨産業では、カイゼン活動に力を入れているのだ。

³¹ 2012年1月17日 飛騨産業新工場見学についての岡田明子氏へのヒヤリング調査より

図 16

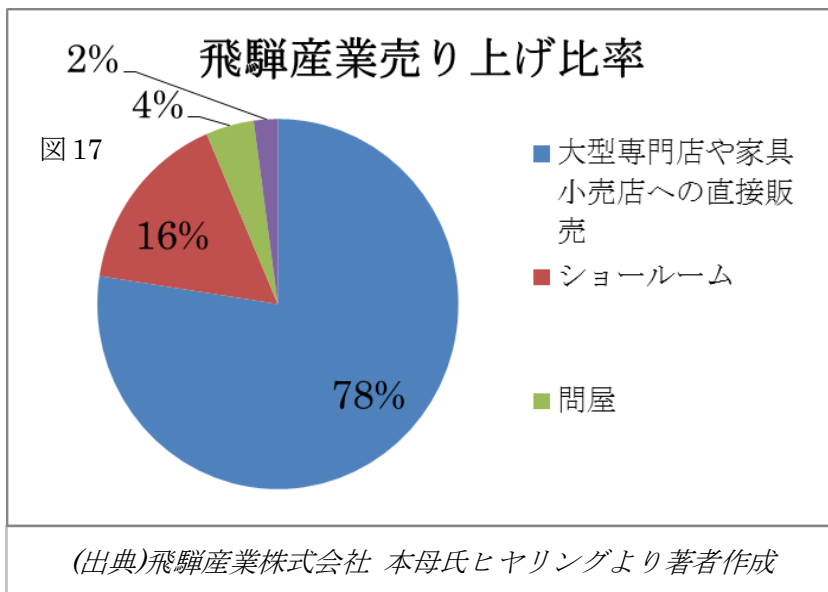


(出典) 飛騨産業新工場パンフレット、2012年1月17日飛騨産業新工場見学・飛騨産業株式会社
岡田明子氏へのヒヤリング調査より著者作成

(ii) 受注生産体制

現在、飛騨産業では受注生産が行われている。10年前まで代理店を通じて販売しており、見込み生産を行っていたが、代理店から工場に売れ筋商品データ等詳細な情報が入ってこなかった。そのため、自分たちで予測を立てて見込み生産することになり、結局過剰生産などムダが発生した。そこで飛騨産業は、代理店を介さずに、小売店へ直接販売するようにし、見込み生産から受注生産へと移行を図った。特に注文の多い製品の部品においては、3日のリードタイムを付けて見込み生産をしているが、その他は完全に受注生産になっている。これにより「つくり過ぎのムダ」や「在庫のムダ」を省いた生産体制を可能にしている。

② 販売における競争優位要因



では、次に飛騨産業の販売に見られる特徴について述べていく。現在、飛騨産業では問屋を介さない取引が圧倒的に多く、大型専門店や家具小売店に製品を直接販売している。これは図 17 の売り上げ比率見ても分かる。問屋経由の販売も行っているが、それは売り上げの 4%にしか満た

ない。また、『飛騨の家具館』として、飛騨高山、東京、名古屋、大阪、福岡、北海道に自社ショールームも設置し、そこでも販売を行っている。この自社直営ショールームでの売り上げは、全体の 15%を占めている。卸を通さず販売する「直接販売」を行うメリットは、地域ごとあるいは商品ごとの売り上げ動向を的確に把握できること、そしてその動向をもとにきめ細かい販売戦略を立てられることにある。また、直接販売により、顧客のニーズの把握が容易になり、商品開発に生かすことができている。飛騨産業の製品はすべて自社開発、自社ブランドで販売している。現在飛騨産業は 24 のブランドを持っており、ブランドそれぞれに異なったコンセプトを置いている。大型専門店のオリジナル商品でも、デザインを含めすべて飛騨産業の方から提案を行い、飛騨産業ブランドとして販売している。

③ ビジョンにおける競争優位要因

ここでは飛騨産業の特徴の一つであるビジョンについて見ていく。飛騨産業という企業をとらえるうえで、飛騨産業のビジョンへの理解は重要なことである。まず挙げられるのが、「モノづくりへの責任」である。飛騨産業は、「きちんとしたモノづくりをする」という責任をもって家具作りに取り組んでいる。彼らは、家具の製造が環境にやさしいものではないといけなとを考え、従来から使用していたブナ材ではなく、環境負荷の少ない材料を使用し家具を製造する取り組みをしている。その一環として、現在飛騨産業が注力しているのが、国産のスギ材を使用した家具作りである。もともとスギ材は、柔らかく強度にかけるため、家具の製造には適さない木材だといわれていた。しかし、飛騨産業は、それを克服するための技術を開発することを始めた。自社の持っていた「曲げ木」の技術のスギ材にも使えるように応用したのである。スギを蒸して圧縮することで、家具に使える硬さにして、製品の生産までこぎつけた。そうまでして、この技術を開発したのは、自分たち

が環境にやさしいモノづくりをするのだという強烈な信念、責任感があったからこそである。また、家具製造において出てきた木くずは、ボイラーで燃やし、冬はその熱を暖房に利用しているのだ。

このように飛騨産業は、環境に優しいモノづくりをしている。その信念の源は何なのか。それは、飛騨という産地の形成過程にある。飛騨の産地は、福岡の大川産地などのように独立した企業が集積して産地が形成されたのとは異なる。最初に飛騨産業という一つの会社ができ、その後飛騨産業との取引を通じて他の企業が独立してきたのである。そのため飛騨の家具産地において飛騨産業の取り組みが他企業に与える影響は大きい。これが「自分たちが飛騨の家具産地を代表している」という意識につながっていると考えられる。

また次に挙げられるのは、投資に対するビジョンである。飛騨産業では技術開発や製造設備への投資には惜しみなくお金を使っている。それは、それらの投資を行うことでスギ加工の技術を開発でき、研究開発をすることで競争力を保ち、自分たちの強みを発揮出来ると考えているからで、不況で業績が振るわなくても、投資のための資金は必ず確保し、投資を行っているのである。

そして、飛騨産業の提携先の決定方法にも「取引先」へのビジョンが関わっている。それは、例えば、海外へ製品を出す場合には、飛騨産業の持つモノづくりへの理念や、取り組みに対して共感をしてもらう事を前提条件としておいている。そのため、エンゾ・マリ氏とのタグ製品を製造する際にも、マリ氏が飛騨産業のことが志の高い企業だと感じ、共感をしたから実現した事業なのである。飛騨産業はこういったデザイナーや企業などの取引相手は、「取引先」というよりは「パートナー」であると考えており、志を共有できるものを大切にしている。このように、飛騨産業はしっかりとした軸を持ち活動している。

4-4 二社に共通する競争優位

ここまで、カリモクと飛騨産業の二社について、生産や販売、ブランドやビジョンについて見てきた。では、この二社からわかる競争優位企業に共通する競争優位の源泉は何か見ていく。競争優位企業に共通する競争優位は、①商品企画力・開発力、②品質・コスト・納期を高次元で両立する工場、③調達・生産・販売まで国内市場に最適化したサプライチェーンマネジメント、④直営店舗の存在と小売店との直接的コミュニケーション、⑤ブランドの確立と非価格競争の展開の 5 つがあると私達は考える。ではそれぞれについて見ていく。

① 商品企画力・開発力

カリモクは、ブランドごとでトータルコーディネートできるように商品を開発しており、また人間工学に基づく商品開発もしている。また飛騨産業は、家具作りには不向きといわれている杉材を使用したり、今まで家具づくりには使用されなかった木の節目を製品に盛り込んだりし、企画・開発してきた。このように、競争優位企業は、商品企画・開発力があると言える。

② 品質・コスト・納期を高次元で両立する工場

カリモク、飛騨産業のどちらを見ても、本章でも述べたように効率良い生産体制となっている。両社とも、受注を受けてから 2 週間以内に顧客のもとに製品を届けることが可能である。また、徹底的なムダ取りも行われおり、それによりコスト削減にもつながっている。このように、競争優位企業は、品質を保ちながら、ムダを省きコスト削減し、納期が早い生産体制となっている。

③ 調達・生産・販売まで国内市場に最適化したサプライチェーンマネジメント

カリモクも飛騨産業も調達から販売まで自社で行っており、そのおかげで販売時に把握した顧客のニーズを正確に商品開発に活かすことが出来ているのである。調達に関しては、カリモクは刈谷市にあるため、多くの自動車サプライヤーからクッションの素材など自動車に使う高品質で耐久性のあるものを仕入れ易くなっている。このように、調達から販売までの国内で最適化されたサプライチェーンを持つことは、競争優位企業の共通点ということができる。

④ 直営店舗の存在と小売店との直接的コミュニケーション

両社とも直営店舗を持っており、小売店へ直接販売を行っている。そうすることによって、顧客のニーズの把握や流行の把握などを行うことができ、商品開発に活かすことができているのだ。ニーズの把握の手段として、直接販売、直営店舗は重要なものといえる。

⑤ ブランドの確立と非価格競争の展開

カリモクは 9 つのブランド、飛騨産業は 20 のブランドを確立しており、それぞれコンセプトの違うブランドになっている。決して品質を落とさず、家具でよく見られる安売りは行っていない。価格競争で戦うのではなく、品質やデザインなど製品そのものの良さで勝負していることが分かる。この点も競争優位企業の共通点ということができる。

以上のように、競争優位企業の共通する点として、商品企画力・開発力、品質・コスト・納期を高次元で両立する工場、調達・生産・販売まで国内市場に最適化したサプライチェーンマネジメント、直営店舗の存在と小売店との直接的コミュニケーション、ブランドの確立と非価格競争の展開の 5 つを挙げた。これらが木製家具製造業において、競争優位といえたと私たちは考える。

しかし、このような競争優位企業は、国内では優位性を保っているものの、海外輸出はほとんど行えていない。国内で最適化されたサプライチェーンをもつこれらの企業は、海外へ輸出することが困難であるという問題を抱えている。それは「垂直統合企業のジレンマ」というべき問題である。この課題については 6 章で述べる。

5 章 国内家具産地の概要

4 章では家具産業の競争優位企業について見てきたが、本章では国内の家具産地について見ていくことにする。現在の国内家具産業を考える上で、家具産地は欠かすことができない存在である。本章では事例も交えながら、現在の国内家具産地がどのような状況にあるのか見ていく。

5-1 日本国内の家具産地

日本国内の主な家具産地として 6 つの産地が挙げられる。大川（福岡県）、旭川（北海道）、静岡（静岡県）、飛騨高山（岐阜県）、徳島（徳島県）、府中（広島県）である。大川産地は、船大工が住みつき家具や建具類を作り始めたのが産地の起こりとされ、現在は、あらゆる品目の木製家具を生産する総合的な家具産地である。旭川産地は、森林に囲まれ世界に名を馳せるほどの良質材を資源として持ち合わせており、デザインセンスの良さを売り物に総合的に家具を生産している産地である。静岡産地では、徳川三代将軍家光公が浅間神社を造営した時、全国各地から集められた漆工や大工、指物師³²、彫刻師などの職人たちの多くが造営後も駿府に定住した。その職人たちが、その後、鏡台や茶箆笥をつくる家具職人になったことをきっかけに古くから栄えてきた。また、飛騨高山産地は「飛騨の匠」で知られるように、奈良時代から木造りの文化が受け継がれてきた。家具作りが本格的になったのは大正時代に入ってからで、豊富なブナ材を用いて曲げ木椅子の生産に乗り出した。ここから、イスやテーブルなどの脚物家具の生産を得意とする産地となった。徳島産地は、明治の中頃から鏡台や針箱の産地として栄え、当時、「阿波鏡台」の名で大阪をはじめとして各地へ出荷された。以降、製品の改良や洋風のデザインが取り入れられるなど、現在では、ドレッサーを中心に各種の家具を生産している。府中産地では江戸中期から家具作りが始まった。中国山地から伐り出された豊富な木材を使い、大正時代には多くの職人達が働いていた。昭和 30 年頃には婚礼家具セットを開発し、収納家具の産地として名声を得た。現在では、リビング家具、キッチン、備付け家具、木製ドアなども生産し、総合インテリア産地を目指している。

次に出荷額の面から各産地をみると（産地のグラフについては 3 章の図 6 を参照）、大川産地が静岡産地など他産地の 2 倍の出荷額で国内最大規模を誇っている。ここからはその大川産地を例にして、国内家具産地の現状について見ていく。

5-2 大川産地の事例

5-2-1 大川産地の概要

大川産地は福岡県の大川市とその周辺地域を含む国内最大の家具産地である。筑後川の河口に位置する大川は、木材の産地日田（ひた）から川を下ってくる木材の集積地として

³²指物とは、釘や接着材といった道具を用いることなく、木と木を組み合わせで作られた家具のことである。指物師とは指物を作る技術者のこと

栄えた。造船業が発達し、海上交通の要所として重要な役割を果たしてきた。大川産地の形成は、室町時代に開祖である榎津久米之介（えのきづ・くめのすけ）が家臣の暮らしを支えるために船大工の技術を生かして指物³³を始めたことに端を発する。その後、江戸時代後期に職人・田ノ上嘉作が箱物の技術を取得して帰郷した。これが「榎津指物」の誕生であり、大川家具産地の始まりだといわれる。明治以降、大川家具は全盛期を迎え、昭和 10（1935）年には国鉄佐賀線の開通により、販路は九州一円に拡大していった。昭和 30（1955）年には工業デザイナーの河内諒（りょう）が引き手なし箆笥をデザインし、西日本物産展で最高賞を受賞した。これによりそれまで「安かろう、悪かろう」というイメージがあった大川家具を全国レベルに引き上げた。現在では、箱物や棚物の木製家具を中心とした日本最大の木製家具産地に成長し、高価格製品から低価格製品まで幅広い商品構成を持つ産地となっている。

5-2-2 大川産地の特徴

大川産地の特徴として、「産地内分業」、「大川家具工業会の存在」がある。

i) 産地内分業

大川産地では家具・建具メーカーをはじめ、木工機械や塗装、家具運搬や小売業など 1000 社を超える木工関連企業が集積し、産地内で分業を行っている。このように、産地内分業が進んできた背景には、大川産地では昭和 50 年代から産地メーカーが規模の大小に関わらず部品などを専門の業者に外注してきたことがある。大川産地では材料調達から販売まで自社で一貫して行っている企業は少ない。材木、木材加工、生地張り、塗装など各工程に特化した企業が存在する。このように木工関連企業が集積することによって、他産地に比べて部品調達や商品運送などのコストが抑えることができている³⁴。

ii) 大川家具工業会

大川市には産地内の製造業者組合「協同組合大川家具工業会（以下、大川家具工業会）」がある。昭和 38（1933）年に結成され、2011 年 4 月 30 日現在で大川産地内の家具メーカー 134 社が参加している。他 5 つの産地にもこのような協同組合は存在するが、大川家具工業会の加盟数には及ばない。組合設立当初は組合員の福利厚生のための給食事業を行っていた。給食センターを市内に建設し食事提供を行っていたが、徐々に販売事業へ活動の軸を移してきた。

大川家具工業会の販売事業の大きな特徴と言えるのが年 4 回（1・4・7・10 月）開かれる家具展示会である。組合員の販路拡大を目的とした展示会であり、国内で産地として展示会を開催するのは大川だけである。展示会の規模も国内最大級であり、1 回の展示会にはゲスト企業を含めおよそ 200 社が出品し、1000 を超える企業が訪れる。展示会では毎回テーマが決められている。出展企業はそのテーマに沿って新製品を開発し、ブースごとに展

³⁴ 協同組合大川家具工業会ヒヤリング調査より

示す。出展メーカーにとって、これらの展示会が「新製品開発の目標となっている」という。企業によっては年4回すべての展示会に出展しているところもある。3か月に1回の新製品開発は早いペースであるが、それでもメーカーが新製品を開発し続けるのは、この展示会に出展するメリットの方が大きいからだろう。

このように、大川産地では大川家具工業会を中心として産地内のメーカーが販路拡大に取り組んでいる。産地メーカーのまとめ役として、大川家具工業会が担う役割は大きい。大川家具工業会広報部長である井上氏は、「我々のような協同組合は易きに流れれば失敗する。キーワードは『競争と協調』です。組合員の企業がある時は協力し、またある時はよきライバルとして切磋琢磨していくことが重要です」と述べていた。

ここまでは大川産地の特徴についてみてきたが、大川産地は現在どのような状況なのだろうか。ここからは大川産地の現状を探っていく。

5-2-3 大川産地の現状

i) 製品輸出入量

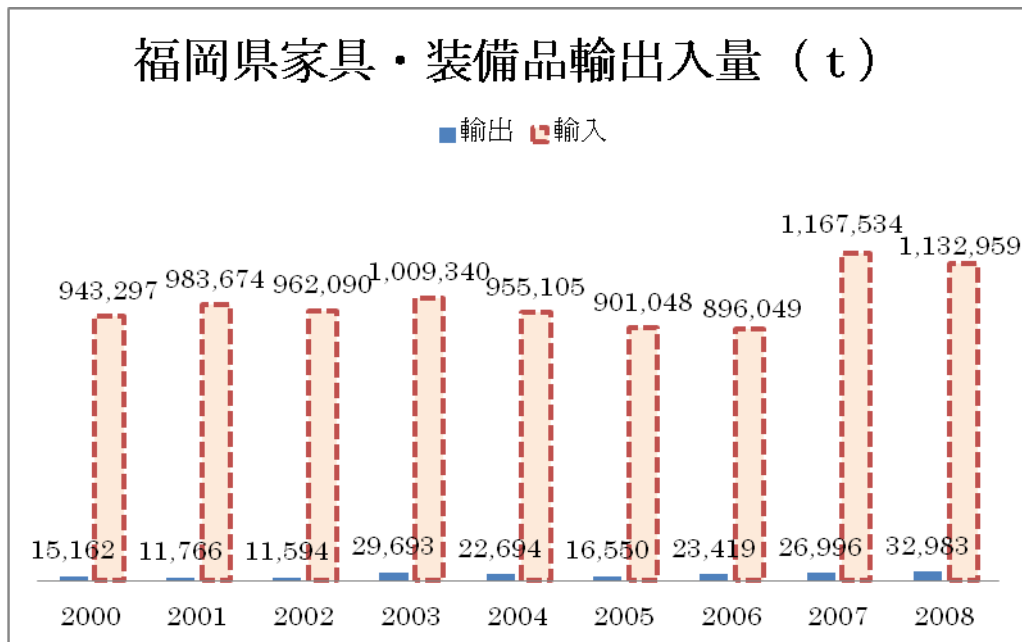


図 18 (出典) 港湾統計より著者作成

図 18 は福岡県の家具・装備品輸出入量を表したものである。このグラフから福岡県への家具輸入が増加していることがわかる。このように近年輸入量が多いのにはいくつかの要因がある。第一に、家具メーカーが材料や部品などを海外から仕入れていることである。近年中国や韓国、タイなどアジアの国々からの輸入品が増加してきている。これらの国々で現地生産された製品は、日本のメーカーと比べてコスト面で圧倒的に優位である。例えばインドネシアの工場で生産する場合、賃金は日本の 20 分の 1 ですむ³⁵という。このコスト面の優位性を活かすために、海外に進出し、現地で生産を行う産地メーカーも現れてい

³⁵ 2011 年 9 月 2 日 株式会社関家具社長、関文彦氏へのヒヤリング調査より

る。

第二に考えられるのは、大川産地の卸売業者が海外製品を多く取り扱っていることである。例えば、大川産地の家具問屋である株式会社関家具では、全取扱商品のうち大川産の家具の比率は 30%程度である。一昔前の産地問屋の役割は、産地のメーカーと消費地の小売業者との間に入って製品や情報の提供を行うことであった。しかし、産地問屋の役割も変化してきている。産地内に拠点を置きながらも、取扱商品は海外のブランドが多い。また関家具では、自社で企画した商品を外部の工場に委託して製造している。製造委託先は 120 で大川産地内の企業に限らず全国に広がっており、さらに海外にも約 400 の委託工場がある。社長の関文彦氏曰く、「今は『商品を右から左へ流す』というこれまでの商売をしていたら駄目。自ら商品を企画・開発し、提案していかないと生き残れない」という。こうした産地問屋の経営戦略の変化も輸入品の増加につながっていると考えられる。このように輸入製品の割合が増えている一方で、大川産地から海外諸国に向けての輸出量は少ない。2000 年から 2008 年まで³⁶で 2 倍の輸出量になったが、輸入量と比較すれば差は歴然としている。産地は「流通基地化」しているものの、大川産地からアジアの国々への輸出はまだ少ないといえる。

産地の出荷額が減少する一方で、海外からの輸入量が増加しているということは、大川産地が「流通基地化」してきていることを意味する。つまり、産地で生産したものを国内の市場に投入する形から、完成品・部品を含めた海外製の製品を国内に流通させる形へと変化しているということである。

ii) 人材育成

産地に人材が必要なことは産地の歴史を見ればわかる。引き手なし箆箆をデザインした河内に加え、東京をはじめ全国の市場に広めたのが大川家具工業会初代会長の山浦徳衛である。彼は家具製造には機械が必要だとし、職人の手作業が主流であった時代にいち早くルーターマシンを導入するなど新しい経営感覚と指導力を持っていた。また前述した大川産地の家具展示会は、当時の組合企業の若手経営者が中心となり発案、開催を行った。通常なら 7 月という時期は家具の売れ行きが落ちる時期であり、その時期に展示会を開催することに工業会の年配の役員からは反対の声が上がったというが、結果的に産地として初の展示会は大成功を収めるのである。大川産地の発展過程には実行力のある人材の存在があったのである。それでは、そういった人材を育成するために、現在大川産地が取り組んでいることはあるのだろうか。

大川家具工業会では青年部を設置し、メーカーの後継者の育成に取り組んでいる。また、2004 年には「大川インテリア産業リバイバルプラン」の一環として、「大川インテリア塾」を開設した。インテリア塾では 4 コースに分かれて、半年間の講習を受ける。講習後には

³⁶ 『港湾統計（平成 12～20 年版）』“家具・装備品”のデータを取った。1999 年以前は品目分類が“木製品”となっており、正確なデータを把握できないと判断したため 8 年間のデータのみ収集している。

講師と塾生、あるいは塾生間の交流を深めるため懇親会も開かれた。懇親会には好意的な意見があがったという。インテリア塾でそれまで縁のなかった人と出会い、同じ志を持って学び、同時に様々な情報交換をできたことが成果である、と後に行われたアンケートで塾生が評価している。しかしながら、大川インテリア塾は2009年3月までで終了している。背景には国からの補助金打ち切りがある。このリバイバルプラン作成の段階で福岡県が指導に入っている。人材育成のための補助金獲得に関して、福岡市の「福岡県若年者しごとサポートセンター」の運営で国から補助金が下りるので、これを利用して人材育成面で企画を立てないか、という働きかけがあったという。大川市としても、インテリアの学校をつくりたいという思いは従来からあったというが、これを見ると補助金に大きく依存しているように思われる。

上述した大川家具工業会青年部に所属しているのは加盟企業の後継者であるから、広く人材を募集し、育成するという形にはなっていない。また、人材育成のために設置したインテリア塾にしても6年で終了している。短期的にある程度の成果は出ているようだが、活動が単発で終わっているため、人材育成の継続性という点からすると疑問が残る。

ここまで、大川産地の現状について見てきた。輸出の面では2000年に入ってから8年で輸出量が2倍となったものの、輸入量と比べると非常に少ない。人材の育成という点では、家具工業会の青年部や、「大川インテリア塾」といった活動により一定の成果を得ている。一方、大川産地を担う人材を育成するために立ちあげた「大川インテリア塾」がたった6年で終了してしまうなどの課題もある。国内最大の家具産地・大川が抱えるこうした課題は、概ね日本の家具産地が抱える課題と共通するものだろう。そこで、次章では国内の家具産地が抱える課題は何なのか、そして今後どのように産地が変わっていくのか、考察していく。

6章 家具産業の課題

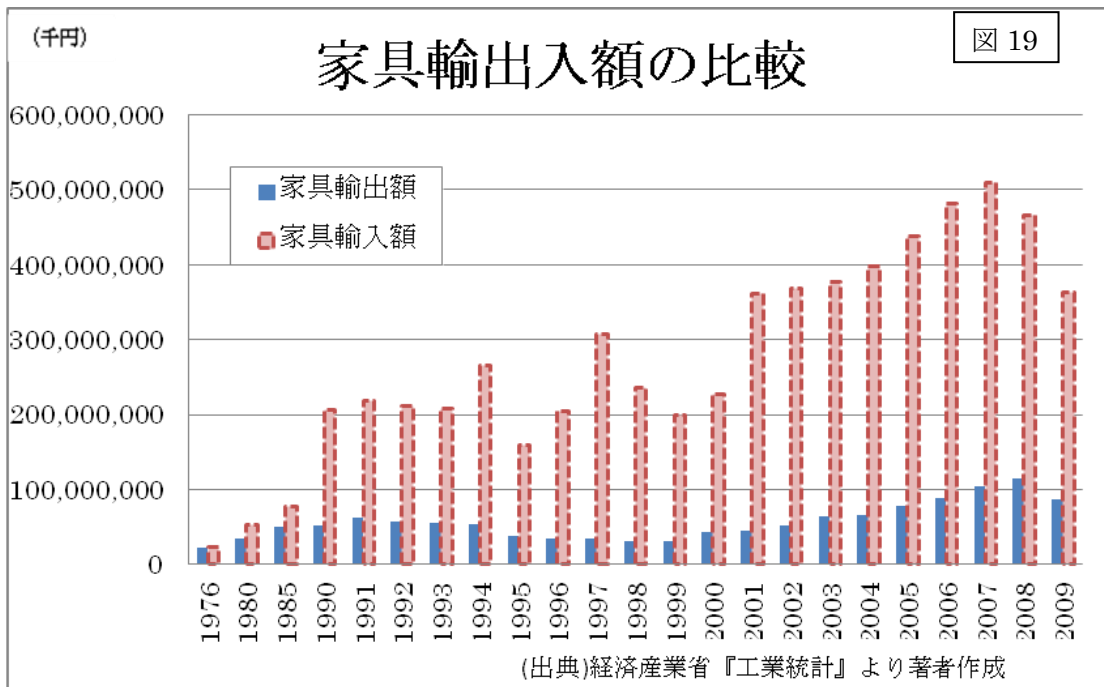
ここまで、企業や産地に関する強みや特徴について見てきた。しかしながら、家具市場において今後更なる躍進を遂げていくには多くの壁が残っている。5章では企業や産地がどのような課題を持っているのか、そして、今後どのような道を進んでいくべきなのかという展望をヒヤリング調査や工場見学、文献研究で明らかになったことから述べていく。

6-1 家具企業・家具産地の抱える課題

6-1-1 共通する課題

では最初に、企業・産地どちらにも共通して存在している課題を取り上げる。1つ目は、海外進出を行っていないことが挙げられる。日本の木製家具製造業の多くは国内での製造販売を行っており輸出が出来ていない。図19のように、国内への輸入額が輸出額に比べ約20分の1程度しかない。この不均衡は、国内企業が輸出が出来ていないことをものごと、海外進出を行えないという課題を浮き彫りにしている。国内での市場が海外勢に浸食されていることを考えると、国内市場を奪還するか、海外市場へ打って出て産業を生き残らせ

るしか方法はない。



2つ目に課題に挙げられるのが、人材の不足である。ここでは、必要とされている人材が異なるので別々に説明をしていく。両者に求められているのが、企業や産地を引っ張ることの出来るリーダーである。社長の多くが自ら現場の工場に出て一緒に汗を流す。これは社長の多くが現場で職人をしてきた人が多いことに由来する。確かに大切なことなのかもしれないが、「社長には会社の方向を示す使命があり、会社の現状や長所・短所を把握し『海外進出する』のか『しない』のか、『新しい製品開発をする』のか『しない』のかなどの決断を責任・リスクをもってしなければならない。」³⁷と黄教授は言う。しかし、多くの企業では、目先の経営状況や取引が優先されがちである。会社にとって社長とは舵取りである。企業、産地には現在そのような社長がおらず、ニトリの似鳥社長³⁸のようなパワーやビジョンをもって実行していける人材が必要とされている。

次に産地に求められている人材とは、会社を引っ張っていくことが出来るような若手の社員や、自社の製品を国内のみならず、海外でも売り歩き、会社の価値を高めていくような人材のことである。現在家具産業内にはこのような人材が少ない。それは、家具産業に若い人材が集まらなくなり、家具産業の従業員の平均年齢が上がっている³⁹からである。背景には、業績の低迷から新卒採用や退職者を補てんすることが出来ないということが挙げられる。特に、地方の産地には人材が集まらないという話はよく聞く話である⁴⁰。多くの産地は消費地である首都圏からは遠く、やはり地元の大学生が集まることが多いと考えられ

³⁷ <ルームファニッシング 7月 18日号>九州産業大学黄教授インタビューより

³⁸ 似鳥昭雄氏 株式会社ニトリ創業者で同社の代表取締役社長

³⁹ 2012年1月18日 東洋ファニチャーリサーチ代表取締役社長阿部野 育三氏へのヒヤリング調査より

⁴⁰ 大川産地、飛騨産地へのヒヤリング調査から

る。しかし、学生の多くが首都圏の大学に通うようになり産地に人材が不足してきている。首都圏の学生も集まらず、地元の学生も集まらなければ人が不足してくるのは当然の結果である。例外として、ニトリは、毎年就職活動をする学生から評価され人気ランキングに名前を連ねている。また、大川産地の卸業者である関家具も積極的に新卒採用を行い、会社の従業員の平均年齢も28歳程度で若い人が活躍できる会社となっており近年も会社は右肩上がり成長をしている。人材は会社を動かす重要なエンジンであり、人材なくして会社は動かない。数値にはなかなか表すことが出来ないが、産業の低迷の原因の一つであることは間違いがない。

以上の2点は両者の課題であり今後解決すべき問題であると考えられる。

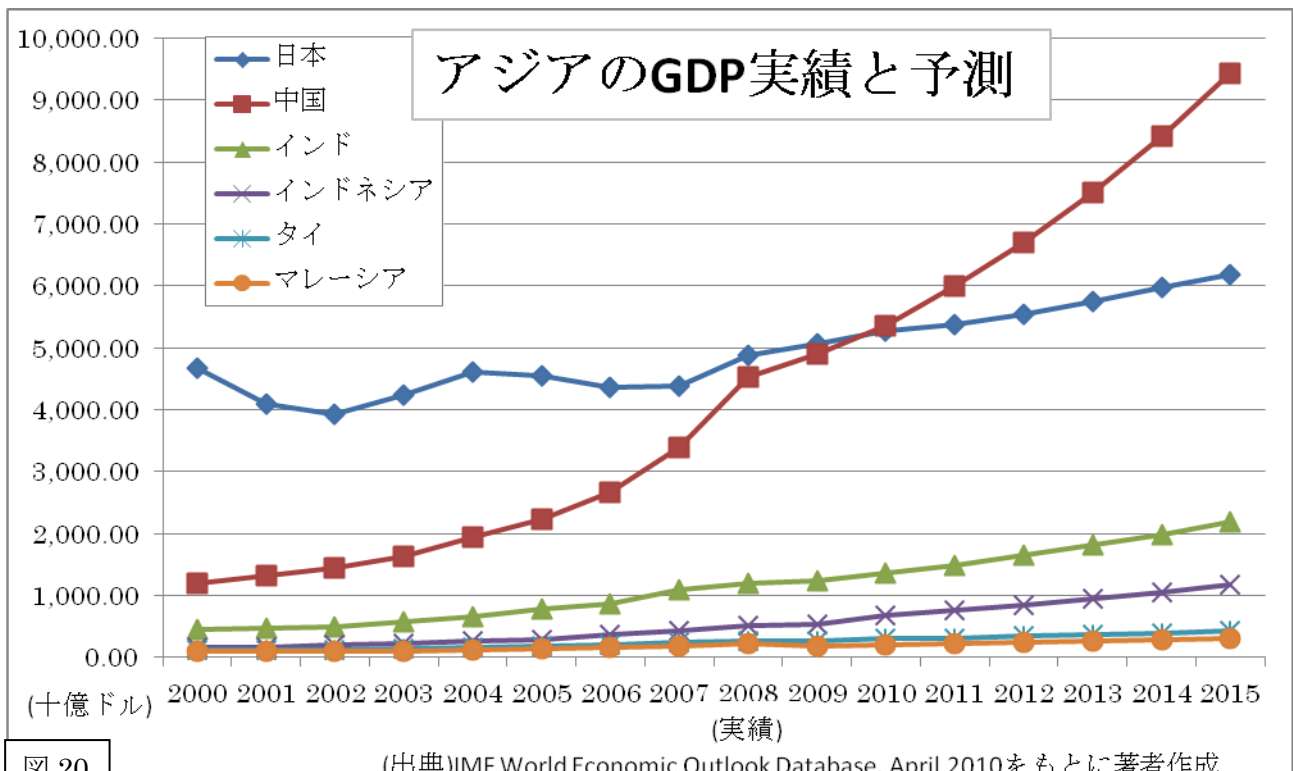
6-1-2 競争優位企業の抱える課題

本項では、4章で取り上げたカリモクや飛騨産業などの競争優位を有した企業が抱えている課題とはどのような課題があるのかについて見ていく。私たちは、国内市場において優位をもつ企業の特徴を抽出することで、彼らの持つ課題を発見した。それは「垂直統合のジレンマ」である。本項の主題である「垂直統合のジレンマ」を詳しく見ていく前に、ジレンマの条件について解説を加えていく。

i) 家具市場のグローバル化と優位企業のローカル化

「垂直統合のジレンマ」は、国内市場だけでなく、海外市場も視野に入った考え方である。競争優位企業は、国内市場に目を向け、国内の需要に対し、自社の工場をより市場の求めるものに変化させてきた。それゆえ、自社の持つ資産も当然ながら、国内市場への投資に割かれてきた。これは、国内市場を牽引する企業としては至極当然な戦略であり、それにより国内の優位性を維持することが出来ている(4章参照)。しかしながら、現状を客観的に見た際、輸入の増加(3章参照)やニトリの国内市場での成功と海外進出、IKEAの日本上陸は、国内の家具市場のグローバル化を顕著にし、小さな企業だけでなく、カリモクや飛騨産業のような企業にまで、グローバル化の波を拡大してきているのである。ここで提示したいグラフがある。これは海外市場の拡大を示した図(図20)である。周知の通りアジアの消費市場は拡大を続けており、国内家具産業が進出していくには十分な需要が存在している。海外での数値的な上昇に加えて、中国をはじめとしたアジア市場には、日本製品に対する高い信頼があり、日本製品への憧れを見ることが出来る。朱長令氏⁴¹によると、「中国でも日本製品に対する需要は高まっており、日本と中国の繋がりを求めている。」と言う。それを裏付けるものとして、2011年11月に中国の家具産業の使節団が岐阜県高山市の飛騨産地を訪問し、友好を深めるという事が行われている。だからこそ、「垂直統合のジレンマ」を解消することが必要になってきているのである。

⁴¹ 中国家具協会理事長 中国家具産業最大の団体である協会の理事長



このままでは、グローバル化の波が押し寄せる中で、国内市場に留まり続け、国内で培ってきた強みを国内で腐らせてしまい、なおかつ、海外から流入する製品により国内製品がなくなっていく可能性が出てきているのである。私たちは、国外に生まれた市場を目前にしながら(グローバル化)も、国内の最適化(国内市場に最適化された流通形態)で手いっぱいであるという状況を「垂直統合のジレンマ」という重要な課題として抽出した。

ii) 「垂直統合のジレンマ」

この「垂直統合のジレンマ」を詳しく見てみると、2つの課題から構成されていると考えられる。1つ目が、自社内で垂直統合を行い流通(調達、製品企画、製造、販売、輸送、在庫管理)の最適化を図っていることにより、総合した投資コストが大きいことである。投資コストが高まることで、システムを海外に移転することが容易ではなくなるのである。2つ目が、国内市場に特化していることで、国内対策で手いっぱいになり、海外での開発製造拠点、販売拠点を持っていないという事である。

それでは、1つずつ詳しく見ていく。1つ目の投資コストが大きくなってしまいう課題を、カリモクを例に見てみよう。私たちが3章で取り上げた競争優位の要因を追求していくとどうしても国内市場への投資が多くなる。それは、例えば、工場内を改善するために、新しい機械を導入することや、顧客との接点を持つために自社ショールームを持つことである。カリモクの場合、調達から自社で行い、販売も自社のショールームを持ち、自社の製品を販売するために必要な要素を自社で賄っている。それは、国内市場に最適化しているのであり、投資コストが大きくなってしまいう事を表している。同じく飛騨産業も国内の市場に対応するため、改善活動を繰り返し、2011年10月には新工場を建設し対応を

図っている。国内市場に対応することは競争力を高めることに繋がっていることは間違いないのだが、その投資が海外へは向かないというところにジレンマがある。

そして、2つ目の国内市場で手いっぱいである例を取り上げてみる。カリモクでの海外展開の現状を見ると、海外での販売店を全く持っておらず、また、海外進出のために海外営業部もあるが現状で1人しかいない。そして、カリモクの山田氏へのヒヤリング調査では、「現在は国内で手いっぱいであり、海外に進出する予定がない。」⁴²という回答を頂いた。一方の飛騨産業はというと、こちらも国内市場への対応で手いっぱい、現社長の岡田氏は「私は国内市場に対応することを使命としてきたから海外進出は後代に継ぐ。」⁴³と語り、海外進出への対応が出来ていないのが現状である。このように、競争優位を持っているカリモク、飛騨産業は国内市場に最適化するあまり海外市場への参入に至らず、また、国内への投資が大きくなればなるほど海外進出が困難になってしまっている。この現状は「垂直統合のジレンマ」ということが出来るのである。「垂直統合のジレンマ」を引き起こす条件をまとめると、垂直統合のジレンマに至るためには、市場がグローバル市場になっており、国内だけでなく、海外市場にも進出の余地があるということだ。そして、対象とする企業が国内での垂直統合を行っており、そのシステムを容易に海外に移転できないこと。最後に、国内に最適化するあまり、海外市場への視点を向けることが出来ていないことの3点があげられる。

6-1-3 産地の抱える課題

これまでは、企業という視点で課題を見てきた。これからは、産地という視点で課題を見ていく。産地の抱える課題として挙げられるのが、「卸と製造の分化」である。

i) 製造と卸の分化

ここでは、大川産地を事例として取り上げる。産地を構成する主体として製造と卸という二者が上げられ、両者はお互いに協力しながら産地内で分業をし、競争をしながら発展してきた。しかし、両者の関係は崩れてきており、大川の卸は産地内の製造工場と取引を行わず、安価な製品を製造できる海外の工場と取引を行い始めた。(5章参照)その結果、国内の製造業者は仕事を失い多くの工場が閉鎖に追い込まれた。もちろん卸も競争に巻き込まれ、多くの問屋が廃業に追い込まれてきた。だからこそ、海外工場との取引を行い生き残ってきた。しかし、そういった流れが問屋と産地を引き離し、結果的に国内産地を弱らせ、更に日本家具産業の衰退を促してきたのである。

一見、「卸と製造の分化」は時代背景から考え起こるべくして起こったことに思える。しかし、産地・産業の生き残りという観点から見るとこの流れには逆らわなければならない。なぜかと言えば、卸業者が歴史的に製造業者と市場を繋いで来たからである。産地のような小さな事業所の集積では、この機能なくしては製造が生き残っていく術はなく、例えそ

⁴² 2010年8月4日 カリモク家具株式会社 営業推進部長山田郁二氏へのヒヤリング調査より

⁴³ 2011年11月3日 飛騨産業株式会社 代表取締役社長岡田賛三氏へのヒヤリング調査より

それぞれの事業所が規模を拡大しようとしても、多くの事業所が一桁から二桁の人数しか有しておらず、多大な資産・時間がかかってしまうのである。ならば、現在の市場で打ち勝つには、産地の場合、一つの企業が拡大するのではなく、個々の企業が集積し、協業と競争をしながら発展する形態をとらざるを得ない。近年市場の競争が激化する中で個々の企業の状況は悪くなる一方で、コンバーター企業の不在は緊急の問題となっているのではないか。(コンバーターについては後述する)この問題が解消されなければ、産地という概念は薄れ、産地を形成してきた中小企業は淘汰され、再編され、集約化していくことが考えられる。

ii) 他産業の事例から比較を行い、「産地」として抱える課題を抽出する。

これらの課題が大川産地固有の問題ではなく、他産地や他産業でも起こっているという事例をあげて「産地」としての課題として抽出したい。私たちのゼミでカバン産業に関する研究を行っている班がある。彼らの論文を引用し国内カバン産業の持っている課題を挙げ、産地としての課題を取り上げ、まとめとする。

これまで見てきたように、「垂直統合のジレンマ」や人材の不足、コンバーター企業の不在という課題を掛け合わせると「産業の危機」という問題が浮かび上がってくる。日本の家具の歴史を担ってきた産地が崩れ、産業を担った企業が力を失えば、日本木製家具産業という産業は海外の安価な労働力と高度化してきた技術力によって淘汰され国内に存在する家具がすべて外国産という状況になりえてしまうのではないだろうか。問題は急を要している。産地が置かれている状況は大変に逼迫したものであり、今にでも産地が崩壊してしまう様な状況である。しかし、日本木製家具産業はまだ存在し、現在は競争力を持つ企業が存在する。今後どのような取り組みで、企業や産地は生き残っていくことが出来るのか。次の節では、家具産業の展望を「企業」「産地」の両者の立場から考察をしていく。

6-2 今後の家具市場

現在まで企業、産地が抱える課題について考察をしてきた。この課題をもとに今後どのような展望が描けるのか見ていく。

6-2-1 両者の展望

まず、どちらにも共通して行っていかなければならない展望についてみていく。課題にもあったように、海外進出と人材の開発である。海外進出に関しては、拡大している新興アジア市場への参入が必要とされている。海外進出するとしても、欧米の進出を考えると、欧米での家具の価値観の違いが大きすぎ、ハードルが高くなってしまふ。欧州では生活様式やデザインのセンスも日本と異なっているため、対応が難しく、進出するのも難しいと考えられる。一方のアジア市場は、近年の著しい成長に加え、アジア市場からの日本製品への評価も高く、その優位を生かせる可能性が十分にある。アジアの市場を内需に変えていけるように、日本の企業・産地はアジアへの市場拡大が必要不可欠である。

人材開発では、多くの家具企業に残る「職人氣質」の経営から脱却し、マネジメントと

しての企業経営を出来る人材が求められている。現場の職人として生きてきた社長は、マネジメントや会社経営に関する知識を持っていないことが多い。しかし、会社を運営する以上会社を動かせる人材が必要である。これからは、家具を作ることだけでなく、会社を作るというマネジメントも人材開発の時点で考慮していかななくてはならない。

また、企業、産地ともに海外進出することを見据えて、自社の製品を作り直し、もしくは更なるブランド化し、その製品を国内に留まらず、海外で販売して歩き、商品を作ることが出来るグローバル型人材が必要とされている。そのための第一歩として積極的な新卒採用が必要である。現在の新卒市場は完全にミスマッチを起こしており、多くの大学生が、就職先が決まらず浪人、フリーターになるケースが増えている。一方で産地企業は喉から手が出るほど人材を必要としているのに人材が集まらず四苦八苦している⁴⁴。産地企業は大学生が集まるように魅力的な会社にする必要があり、首都圏の大学と関わりを持ち学生を集めなければならない。そうして新卒採用が行えられれば、その人材に仕事を任せ、製品を販売出来る人材に変えていかなければならない。良い会社には良い人材が来る。ビジョンや強みのない会社には人材が集まらない。この「いい会社には人材が来る」という正のスパイラルを回せるかどうかが重要になっている。

6-2-2 競争優位企業の展望

i) ネットワーク中核企業への脱皮

競争優位企業は自社で持っているサプライチェーンを国内に最適化することで競争優位を身に付けてきた。しかし、今後海外進出をして他国でも販売していくことを考えると自社ですべて賄うのではなく、ほかの企業と協力しながら、共同できるところはほかの企業に任せることが求められる。「垂直統合のジレンマ」という観点からジレンマを解消するためにも他企業とのつながりを持ち、つながりの中心となるようなネットワーク内の中核企業としての飛躍が求められている。いくつかの企業と提携関係を持ちながら、その提携先をアレンジし、自分たちの作りたい製品づくりが出来る環境を作っていかなければならない。これが出来れば、自ずと垂直統合のジレンマも解消されるだろう。

ii) 付加価値創造力

競争優位企業の展開のもう 1 つは、ブランド価値を高め、市場での認知度の上昇と日本の木製家具市場を牽引していく役割を担うことだ。日本の家具産業は今後海外進出を進めていかなければならない。そのためには、まず、国内でのブランドの確立と海外でも認められる品質、ブランドが必要になる。加えて、家具企業は家具だけを作るのではなく、家具を配置する空間や、家具と共にある生活を売るといったことが求められる。家具だけで差別化が図りにくくなっている今、次には家具企業から家具に関連した新たな製品、サービスを提供する企業になる必要がある。そうすれば、認知度の上昇や市場の牽引が出来る。

⁴⁴ 大川産地、飛騨産地でのヒヤリング調査より

6-2-3 家具産地の展望

事業所は減り、海外からの製品が増加し、地域の産業集積の形態は壊れ始めている。しかし、産地を生き返らせることが出来るのではないか。そのような視点で展望と事例を取り上げる。

i) 地域資産の再定義

日本の産地にはそれぞれ特徴や良さをもっている。例えば、飛騨高山産地なら、曲げ木の技術や木の性質を生かした製品づくりであり、府中なら箆笥の高級感である。これを日本から見たものだけでなく、海外顧客の視点に立ち、その産地で作られたものがいかにその産地の良さを表しているかがわかる製品づくりをしなければならない。海外顧客が日本製品を購入する理由は日本の製品であり、ブランドとしての価値があるからだと考えられる。そのため、海外顧客が良いと思うような製品づくりをする必要がある。

ii) コンバーター企業の成長

ここでは、日本の産地企業の生き残り策を、海外へ視点を向けてみる。日本で産地と呼ばれる企業の集積は、海外にも存在しており、その中でもイタリアが代表的である。イタリアの産業構造は中小企業を中心に成り立っており他の国を比べてみても多いことが分かる。そんなイタリアの「地域産業集積」から学べることはないだろうか。

取り上げる事例は、イタリアのアパレル産業のコモ産地⁴⁵である。イタリアのアパレル産業は図 22 のように数値が安定しており、衰退していないことから事例として取り上げる。では、コモ産地の特徴を見ながら、有効な手立てであることを確認して見ていく。

コモ産地の特徴として挙げられるものは、3つあり、1つ目は、一工程を専門化し活動する小規模事業者(ステージファーム)⁴⁶の存在である。2つ目に製品企画とマーケティングを

⁴⁵ コモ市はイタリアミラノの北方約 50 キロに位置し、人口約 8 万 5000 人。美しい景観から古くより、貴族、富裕者の保養地として名高く、16 世紀頃から養蚕業、絹織物の産地として発展を始めた。しかし、戦後養蚕業は姿を消し、製紙・製織も縮小。現在は絹素材を中心としたプリント・染色の世界最有力の産地として残る。高級ブランドのネクタイ、スカーフはフランスのブランドを含め、多くの製品がコモでプリントされている。繊維関係の企業数は 2600 社、従業員数 30,000 人、生産額が約 4 兆 5000 億リラである。(1996 年 CENSIS) イタリアの地域産業集積に見られる通りコモも細分化された分業構造に特徴があり、基本的な成り立ちは、製造プロセスに関わる企業群とそれをまとめる企業群の組み合わせだ。

⁴⁶ コンバーター企業に中間製品やサービスを供給する業者であり、自らは外部市場に供給を行っていない業者。彼らは各工程の細分化した分業形態であり、一工程に専門化することで自らの保有する工程で高度な技術を保有し更に、開発・改良を行うことが出来るため、高度なマーケットニーズに対応することが出来る。しかも各工程に多数いるステージファームが、独立の事業体として一定の差別性を持つように活動をしていることで、全体の合計能力として極めて多様な技術・技能を供給、提案することが出来る。これに加えて、コンバーター企業も複数いることから、ステージファームも複数のコンバーター企業と取引をするため、マーケットニーズへ対応し製品内容を変化させるため柔軟性を有する。

専門的に行うコンバーター企業⁴⁷の存在である。3つ目に中小企業が中心的なコモ産地には、ステージファームもコンバーター企業も多数存在しているそのため、個々で持つ能力に加え、多くの企業が連携することが出来、全体能力として高度なものを生み出すことが出来ることである。この二者は、「互いに補完しあい活動」をする。コンバーター企業は製造設備の負担を持たない代わりに、商品企画、マーケティングにかかわるリスクを担う。一方のステージファームは原材料や最終製品にかかわる個別な取引リスク、在庫リスクを原則として負わない。多数の取引先を持つようにして仕事量を平準化し全体としての企業リスクを最小限にとどめるようにしている。ステージファームはマーケットとの接点を直接持たないため、技能や技術が陳腐化してしまうということが考えられるが、それを回避する機能として、コンバーター企業が、ステージファームと市場を結びつけ、情報とニーズを運び込んでいるのである。特徴の3つ目とは、この「互いに補完しあい活動」をすることである(図21参照)。

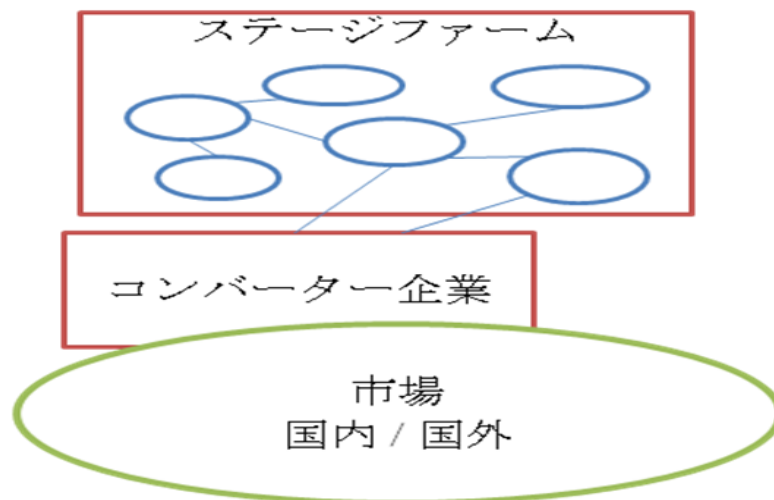
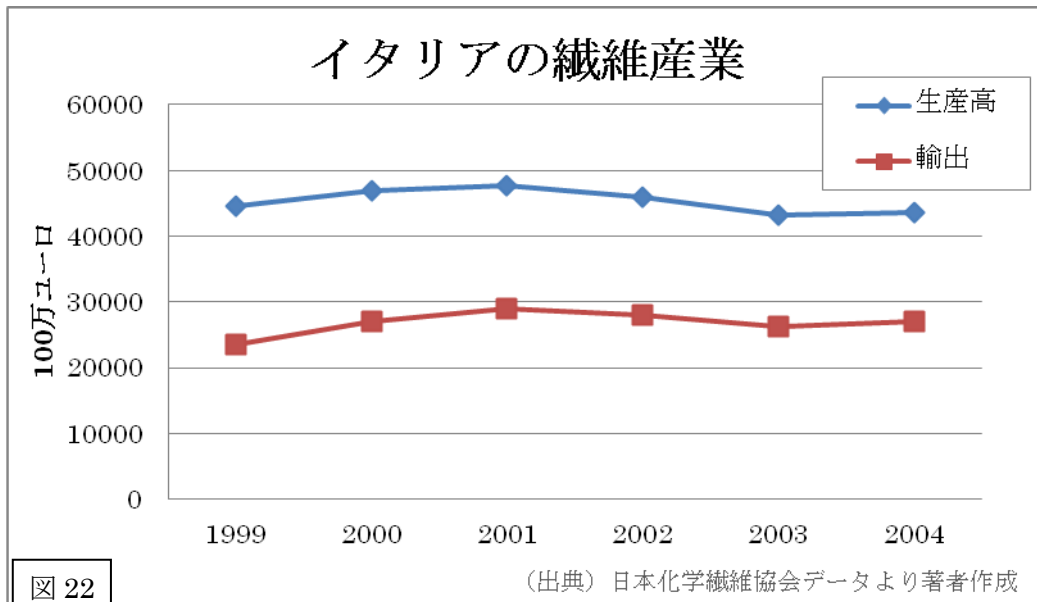


図 21(出典) 小川秀樹氏「イタリアの中小企業 ～独創と多様性のネットワーク～」 著者作成

⁴⁷製造設備を自ら保有せず、①製品の企画とマーケティング(詳細は後述)、②製造工程のオーガナイズ機能を持つ企業である。コンバーター企業の機能のうちの①製品の企画とマーケティングは、具体的に市場の需要とのリンク機能である。商品企画とは、需要の存在をかぎ分け、売れる商品のアイデアや方向を見出し、商品を企画すること。マーケティングとは、商品を実際に売ること、およびそのための販売戦略の策定や流通チャネルの構築、運営である。②この機能を生かし、ステージファームをデザインし、必要な製品に必要なステージファームを選択する。その機能により、ステージファームを市場と結びつける役割を果たす。



上記に挙げた事例はコモ産地のものであるが、イタリアで地域産業が集積しているところでは同じような特徴を見ることが出来、これはイタリアの地域産業の強さの要因であるといえる⁴⁸。事例でみてきたようにコンバーター、ステージファームという存在がイタリアの産地を形成していることが分かった。現在は減ってしまったが、日本の産地には「産地問屋」という業者が存在していた。彼らは産地の製造業(ステージファーム)が製造した製品を消費地まで運び、販売を行っていた。過去には、産地問屋がコンバーター企業と同じような役割を果たしていたのである。多くの業者が産地問屋としての活路ではなく他の道を模索しているが、現在産地に必要とされているのは、産地製造業と命運を共にするようなコンバーター企業である。産地と強く結びつき産地の生き残りに尽力出来るコンバーター企業が産地の方向性を導いて行けるだろう。

6章のまとめ

本章で取り上げたのは、私たちの問題意識である「日本木製家具産業は今後生き残ることが出来るのか」という点に関して考察したものである。しかし、ここ上げた結論は決して真新しいものではなく、今までとも言われてきたことである。だからこそ、結論は、今本当に実行しなければならない。真の意味で正解のアプローチがあるわけではないかもしれないが、市場で生き残っていくには人材の開発が必要であり、同時に市場の拡大という意味で海外市場への参入も欠かせないものである。

⁴⁸ 小川秀樹氏「イタリアの中小企業 ～独創と多様性のネットワーク～」を参照

おわりに

本稿では、1章で家具の歴史を見て、日本においてどのようにして家具文化が成立していったのかを述べた。2章では、家具産業の概容を述べ、家具産業の全体像を探った。3章では、データを基に木製家具産業の現状を見て、木製家具産業は衰退傾向にあることと、その原因として輸入家具が増加していること、消費者支出が減少していることを述べた。4章では、衰退している家具産業の中でも優位性を持ち発展している企業としてカリモク家具株式会社と飛騨産業株式会社を取り上げ、競争優位要因を抽出した。5章では国内家具産地の概要と、日本最大家具産地である大川産地について紹介した。6章では、企業面と産地面両方から見た、家具産業の課題と展望について述べた。

輸入品に侵食され、日本の伝統的な木製家具産業が衰退している厳しい現状を前にし、企業や産地はどのように行動していくべきなのか。6章でも述べたように、その答えは一つではない。各企業、各産地が現状と目を逸らさずに真剣に向き合い、そして他企業、他産地と競争と協調を繰り返しながら、一体となって木製家具産業の再興を目指すことで、衰退という現状を打開できると私たちは信じている。日本が古くから培ってきた伝統的な家具製造技術を守り続けるために立ち上がるには、今しかないと私たちは考える。

謝辞

最後に、今回の研究にあたりご協力頂いた、家具産業関係者を初め、多くの方々に心より感謝申し上げます。私たちの研究は多くのヒヤリング調査により成り立っています。皆様のご協力なくして、私たちの研究は進行しませんでした。今後、この研究が日本の家具産業を盛り上げるきっかけになれば幸いです。この論文が少しでも役に立つことを願い、論文の結びにしたいと思います。

〈フィールドワーカー一覧〉

[1]カリモク家具株式会社

営業推進部部长 山田郁二氏へのヒヤリング調査 2010年8月6日実施

[2]東浦カリモク株式会社 工場見学 2010年8月6日実施

[3]飛驒産業株式会社

専務取締役 本母雅博氏へのヒヤリング調査 2010年11月25日実施

[4]株式会社東洋ファニチャーリサーチ 代表取締役・CEO

阿部野育三氏へのヒヤリング調査 2010年12月22日、2011年7月15日実施

[5]株式会社関家具 社長 関文彦氏へのヒヤリング調査 2011年9月1日実施

[6]大川家具工業会 広報部 井上氏へのヒヤリング調査 2011年9月2日実施

[7]岡家具工業株式会社

専務取締役 岡正光氏のヒヤリング調査および工場見学 2011年9月2日実施

[8]夷川調査 宮崎木材工業株式会社

取締役営業部長 藤本学氏へのヒヤリング調査 2011年10月28日実施

[9]高山市調査 2011年11月3日実施

[10]中国家具工業会調査 2011年11月3日実施

[11]株式会社オノエ家具 ヒヤリング調査 2011年11月14日実施

[12]むつみ株式会社 後藤象一郎氏へのヒヤリング 2011年11月14日実施

[13]九州産業大学 黄完晟教授ヒヤリング調査 2011年11月29日実施

[14]飛驒産業株式会社

岡田明子氏へのヒヤリング調査および新工場見学 2012年1月17日実施

〈参考文献〉

[1]黄完晟『日本の地場産業・産地分析』税務経理協会,1997年

[2]黄完晟『日本における木製家具産業の盛衰』九州産業大学エコノミクス,2011年

[3]黄完晟著『九州の地場産業製品の世界ブランド化戦略』

[4]小泉和子『室内と家具の歴史』中央公論社,1995年

[5]九州経済調査協会『地域産業の新たな展開』西日本新聞社,2010年

[6]協同組合大川家具工業会『躍動20年』

[7]黄完晟『九州地場産業製品の世界ブランド化戦略—家具産業の国際比較を通じて—』産業経営研究所報 42号,2010年 P41~55

[8]山本健児・松本元『国際競争下における大川産地の縮小と振興政策』九州経済学研究会『経済学研究』2007年 74巻 4号 P93~121

[9]糸野博行編著『産地の変貌と人材ネットワーク：旭川家具の挑戦』御茶の水書房,2010年

[10]フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング・コンセプト』東洋経済新報社,2003

年

- [11]財団法人大川総合インテリア産業振興センター『平成 22 年版 インテリア産業関係統計資料』2011 年 2 月
- [12]糸野博行『産地の変遷と中核的人材―旭川家具産地を事例として―』商工金融 2010 年 5 月 P5～16
- [13]糸野博行『産地の変貌と人的ネットワーク』お茶の水書房,2010 年 3 月
- [14]小川秀樹『イタリアの中小企業 ～独創と多様性のネットワーク～』JETRO 1998 年
- [15]竹内俊夫『実践トヨタ流モノづくり』(株)日刊工業新聞社 2008 年
- [16]都留康『生産システムの革新と進化』株式会社日本評論社 2001 年
- [17]カリモク社史変遷委員会『カリモクグループのあゆみ』刈谷木材工業株式会社 1986 年
- [18]カリモク社史変遷委員会『karimoku group information』刈谷木材工業株式会社 1995 年
- [19]『カリモクグループのごあんない』刈谷木材工業株式会社
- [20]『karimoku corporate profile』カリモク家具販売会社
- [21]カリモク家具株式会社営業促進部 山田郁二氏から頂いた資料
- [22]『スギを使うということ』飛騨産業株式会社、2010 年 5 月
- [23]『全国主要家具企業要覧 2011』株式会社東洋ファニチャーリサーチ 2011 年 3 月 25 日発行
- [24]『ルームファニッシング 7 月 18 日号』東洋ファニチャーリサーチ 2011 年
- [25]株式会社東洋ファニチャーリサーチ 阿部野氏から頂いた資料
- [26]平成 22 年経済産業省企業活動基本調査・平成 21 年度実施・経済産業省
- [27]平成 21 年経済産業省企業活動基本調査・平成 20 年度実施・経済産業省
- [28]平成 20 年経済産業省企業活動基本調査・平成 19 年度実施・経済産業省
- [29]平成 19 年経済産業省企業活動基本調査・平成 18 年度実施・経済産業省
- [30]港湾統計平成 12～20 年版 国土交通省
- [31]IMF WEO Database 2010
- [32]財務省貿易統計 www.customs.go.jp 2011 年 1 月 10 日閲覧
- [33]政府統計総合窓口 e-Stat <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/eStatTopPortal.do> 2011 年 1 月 7 日閲覧
- [34]@IT 情報マネジメント <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/roa.html> 2012 年 1 月 13 日閲覧
- [35]カリモク家具株式会社公式ホームページ <http://www.karimoku.co.jp/> 2011 年 1 月 15
- [36]飛騨産業株式会社ホームページ <http://www.kitutuki.co.jp/> 2011 年 1 月 12 日閲覧
日閲覧
- [37]プロフェッショナル仕事の流儀スタッフブログ

- <http://www.nhk.or.jp/professional-blog/100/8199.html> 2010年11月15日閲覧
- [38]プロフェッショナル仕事の流儀 HP
<http://www.nhk.or.jp/professional/2008/0415/index.html> 2010年11月15日閲覧
- [39]YOMIURI ONLINE
http://chubu.yomiuri.co.jp/news_k/glocal/glocal_040225.htm 2011年11月15日閲覧
- [40]TV 紹介 367 プロフェッショナル仕事の流儀 08年4月15日放送
<http://www7a.biglobe.ne.jp/~hakatabay/tvsyoukai367.pdf> 2010年11月15日閲覧
- [41]大川商工会議所ホームページ <http://www.okawa-cci.or.jp/> 2011年12月25日閲覧
- [42]共同組合大川家具工業会ホームページ <http://www.okawa.or.jp/> 2012年1月13日閲覧
- [43]旭川家具工業協同組合ホームページ <http://www.asahikawa-kagu.or.jp/index.html>
2012年1月13日閲覧
- [44]府中家具産地 HP <http://www.fuchu.or.jp/~kagu/sanchi2.htm> 2011年1月12日閲覧
- [45]家具インテリア館 http://www.statehouse-inn.com/kagu/kagunavi_26.php
2012年01月15日 閲覧
- [46]株式会社ニトリホームページ <http://www.nitori.co.jp/> 2011年12月6日閲覧
- [47]IKEA JAPAN 株式会社ホームページ <http://www.ikea.com/jp/ja/> 2011年12月5日閲覧
- [48]株式会社大塚家具ホームページ <http://www.idc-otsuka.co.jp/> 2011年12月5日閲覧
- [49]株式会社カッシーナイクスシーホームページ <http://www.cassina-ixc.jp/>
2011年12月5日閲覧
- [50]株式会社関家具ホームページ <http://www.sekikagu.co.jp> 2011年12月5日閲覧

別表 家具の歴史

西暦	時代区分	日本の歩み	家具、設備	補足説明
前20000年～	旧石器時代	・狩猟・採集の生活 ・広範囲を移動して生活	炉	
前10000年～	縄文時代	・狩猟・採集の生活 ・広範囲を移動して生活 ・竪穴住居の登場	炉	
前300年～	弥生時代	・稲作が伝わった。 ・本格的な農耕生活 ・小国の出現 ・小国の連合が進んだ。 ・南中国から高床住居が入ってきた。	・ベッド状遺構 ・座具	・ベッド状遺構：竪穴式住居の床面の一区画が土壇上に一段高くなっている遺跡。 ・中国や朝鮮から座具が入ってきた。 ・座具：座るときに敷くもの。
300年～	古墳時代	・古墳の始まり ・大和王権の統一が進んだ。 ・倭国と朝鮮との交流が盛んになった。	・ベッド状遺構 ・座具	
601年～	飛鳥時代	・大化の改新 ・飛鳥文化	座具	
712年～	奈良時代	・古代統一国家の完成 ・天平文化	・座具 ・厨子 ・御子 ・御床 ・屏風 ・敷物 ・棚 ・櫃 ・鏡 など	・厨子：仏像を安置する容器や物を収納する戸棚形式のもの。 ・御床：長方形四脚付で上面がスノコ状のベッド。実際のベッドの遺品はこれが最初。 ・櫃：ふたが上方に開く大型の箱 ・正倉院に厨子や御床が残っている。 ・厨子が国産品なのか舶来品なのかは不明。
797年～	平安時代	・国風文化 ・寝殿造 ・武士のおこり ・日宋貿易 ・摂関政治	・高御座(たかみくら) ・御帳台(みちようだい) ・御簾(みす) ・屏風 など	・高御座：平安京において、朝廷の儀式の際に設けられた天皇の椅子。 ・御帳台：天蓋付きのベッドのようなもの。 ・御簾：すだれのこと。 ・寝殿造という住宅様式が確立し、部屋を使い分けるために御簾や帳台、屏風などの 日本独自の調度品が生まれた。 ・寝殿造がその後の日本住宅の基本となり、家具の面でも舗設法と装飾の両面で後世に大きな影響を与えた。 ・ 平安時代は日本の家具文化史の上で最も重要な時期。
1185年～	鎌倉時代	・武家政治の始まり ・執権政治	・高御座(たかみくら)も御帳台(みちようだい)も消失した。 ・遣戸、明障子、杉戸が定着した。 ・収納家具として、唐櫃が盛んに使われた。	
1332～	室町時代(南北朝時代)	・南北朝の対立 ・様々な形での「集まり」が社会的に重要な意味を持ち、村の自治が進んだ。	・寄合の際にその会場を装飾することが盛んになった。かざりの時代と言って良いほどに、室内の装飾が流行った。	
1392年～	室町時代	・禅宗の広まり	・禅宗や茶会の広がりにより、再び椅子が現れた。	・茶会：物を賭けて、茶を飲み分け、茶の産地を当てるという賭博行為。椅子に座り、中国料理を食べ、中国の酒を飲みながら行われていた。 ・座禅の方法に、椅子に向かって唱えたり、椅子に座る動作が含まれている。
1492年～	室町時代(戦国時代)	・戦国の世となる。 ・天下統一への動き ・庶民文化がおこった。	・婚礼調度の成立。 ・暖簾が誕生した。 ・中国や朝鮮から、椅子や敷物など多くの物を輸入した。	・調度：日常で使う手回りの道具や器具類、また小型の道具。

1573年～	安土桃山時代	<ul style="list-style-type: none"> ・近世の武家住宅洋式である書院造が完成 ・桃山文化 	<ul style="list-style-type: none"> ・武家調度・大名調度が成立した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・武家調度・大名調度：書院造での生活に合わせた家具。
1603年～	江戸時代	<ul style="list-style-type: none"> ・幕藩体制が整う。 ・鎖国の完成 ・江戸、大阪の繁栄 ・開国 ・尊王攘夷運動が起こった。 ・江戸幕府がアメリカ、イギリス、フランス、ロシア、オランダと通商条約締結 ・享保の改革で奢侈(贅沢)禁止令が発令 	<ul style="list-style-type: none"> ・庶民に和家具が広まる。筆箱が登場した。 ・車長持の製造販売が禁止された。 ・指物が発達した。 ・嫁入り道具が普及した。 ・照明具(行灯・提灯)が発達した。 ・寺子屋の登場により、学習机が生まれた。 ・洋家具が登場した。(ベッド、椅子、テーブルなど) ・奢侈(贅沢)禁止令により、家具にも厳しい制限がついた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・車長持：衣服などを入れる蓋付きの長方形の大きな箱で、動かせるように車が付いている。江戸の大火の際、多数の車長持が道路に引き出され、交通渋滞をもたらし、さらにこの車長持に火がつき大惨事になったことから、製造販売が禁止され、姿を失った。 ・指物：板をさしあわせて作った家具や器具。筆箱・箱・机など。 ・行灯(あんどん)：木や竹、金属製の枠に紙を貼り、中に油皿を入れて火をともし照明器具。
1868年～	明治時代	<ul style="list-style-type: none"> ・明治維新 ・文明開化 ・官営工場を作った。(殖産興業) ・日本の産業革命 	<ul style="list-style-type: none"> ・上流階級の間で洋家具が普及した。 ・洋家具輸入、生産が増えた。 ・一方、庶民の間では和家具が普及しており、この時期、和家具の量産も開始された。 	
1912～	大正時代	<ul style="list-style-type: none"> ・大正デモクラシー ・社会運動の高まり ・中流階級を中心に生活改善運動 ・生活様式の洋風化の進行 	<ul style="list-style-type: none"> ・中流家庭にも洋家具が入り始めた。 ・しかし和家具が主流だった。 	
1926年～	昭和時代(Ⅰ期)	<ul style="list-style-type: none"> ・軍部の力が強まった。 ・太平洋戦争 ・日本の民主化 ・終戦後の米軍特需 ・高度経済成長 ・住宅建設増加、結婚増加、学校や会社増加により家具の需要が増加 	<ul style="list-style-type: none"> ・洋家具の生産が急速に拡大した。 ・家具市場の急速な成長。 ・家具の主流が和家具から洋家具になった。 	
1975年～	昭和時代(Ⅱ期)	<ul style="list-style-type: none"> ・石油危機 ・プラザ合意 ・円高不況 ・バブル経済 	<ul style="list-style-type: none"> ・家具輸入が増加した。 ・家具出荷額が増加した。 	
1989年～	平成時代(Ⅲ期)	<ul style="list-style-type: none"> ・バブル崩壊 ・不況、低成長 ・輸入増加 ・グローバル化 	<ul style="list-style-type: none"> ・家具出荷額の減少。 ・家具市場の急速な縮小。 ・家具輸入がピーク。 ・低価格品の輸入が増加。 	