

神戸洋家具産業の明治発祥期から昭和の経済成長期における事業化の経緯の構造化と社会的有用性の形成過程に関する研究

佐野浩三 / 神戸芸術工科大学

1. 研究の目的と手法

神戸洋家具産業は、慶応3（1868）年の兵庫（神戸）開港に伴う居留地や雑居地に居住する外国人から直接依頼された洋家具の修理や再生販売の実用的需要を契機として発祥した。神戸洋家具産業は、建築空間の洋風化を実現する技術を早くから確立し、明治初期から現代に至るまでの約150年間、洋家具製作を継承している事業者を有する希少な系譜である。

神戸洋家具産業の発祥には、船大工系の真木製作所と道具商系の永田良介商店の二つの系統があり、外国人からの修理依頼や不要品の再生販売を通して製作技術や室内装飾の知識を体験的に習得し、西洋家具の事業者に発展した¹⁾。これまでに専門の家具・室内史研究では神戸の洋家具産業の実態の詳細は扱われておらず、第二次世界大戦や阪神淡路大震災によって第二次世界大戦以前の歴史的な資料が消失し、今日に残されている記録や事例は限られている。

本論は、開港期に誕生した新しいデザイン事象の神戸洋家具産業が西洋化政策による自由主義経済市場の情勢下でどのように産業として社会に位置づけられ現代に継承されたのかを明らかにすることを目的とした。社会情勢の影響を加味して洋家具に携わる人々の実態を調査し、事業化に至る経緯の構造化と社会的有用性の形成過程を各時代を通して比較することで産業の変遷と特徴を考察した。

洋家具を扱う事業者が誕生する明治初期から昭和後期の経済成長期までの約120年間を神戸洋家具産業と社会情勢の変節点を勘案して6期に区分し研究対象期間とした。

- ・「発祥期」：開港から明治20年代初期（1868～1889頃）
- ・「成長期」：明治20年代中頃から末期（1890～1911頃）
- ・「変革期」：大正全期（1912～1926頃）
- ・「成熟期」：第二次世界大戦までの昭和前期（1927～1941頃）
- ・「復興期」：終戦直後から昭和20年代末（1945～1954頃）
- ・「競争期」：昭和30年代から昭和末期（1955～1985頃）

神戸洋家具産業における事業化の経緯の調査は、一次資料が乏しいため当時の図版や史書、統計名簿などの他、関連領域の文献資料、および具体的な事例を複合的に用い、取材で事業者の経歴や周辺状況等を補完しながら考察を進める。事業者の期毎の実態調査は、新規参入者の選出と業態の調査を行い、先駆者であり業界の牽引者である船大工系と道具商系の二系統を中心に事業化に至る経緯を各期毎に整理する。事業化の経緯は概念図として構造化し各期の推移を比較する。

事業化の経緯の分析から神戸洋家具産業は、(1)顧客の目的に合致した製品の機能や構造、意匠、品質を実現する製作・造形に関する「技術」がもたらす価値、(2)人々の需要からの要請に応える商品の確かな供給能力としての「市場」での価値、(3)顧客の精神面での欲求を満たし自己実現に繋がる生活意識や地域文化を反映した「文化」的な価値の総体として社会的な有用性が形成されていると考えられる。上記3点の価値要素の各期の相対的な比較によって、神戸洋家具産業の社会的有用性の形成過程を考察する。

2. 「発祥期」：開港から明治20年代初期（1868-1889頃）

洋家具産業発祥の契機は居留地や雑居地の外国人との交流で本来の仕事以外の依頼に応じたことが起点となる。当時の外国人にとって椅子座の生活様式を持たない日本に赴任する際に持込んだ家具の修理や不足品の入手、および帰国や異動に伴う家具の処分は、対処に窮する問題であったと考えられる。洋家具の修理を依頼された船大工や帰国や異動時の家財道具一式の引取、不足品の入手を依頼された道具商が神戸洋家具産業発祥の先駆者であり、その後も業界を牽引する事業者となる。先駆者たちが家具製作を事業とするようになる経緯は、外国人の直接的な依頼に対して産業発祥の製作技術の基盤となる限られた加工・再生技術、手配網、経験的知識などの手持ちの能力による試行錯誤の繰り返しの模倣製作であった（図1）。

発祥期には、客観的に「事業者の総合体」として認識される産業の成立までには至っていないが、統計名簿や図版の掲載等から先駆者3件と初期参入者12件の少なくとも15件の洋家具を扱う事業者が存在していることから、洋家具の市場が形成されつつあり産業の枠組みが形成される過渡期にある（図2）。

図1：「発祥期」の事業化の経緯の段階

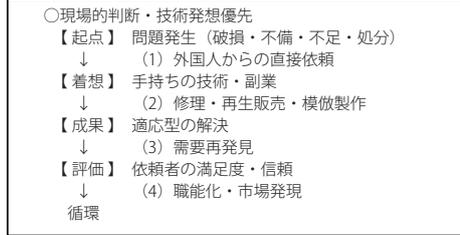
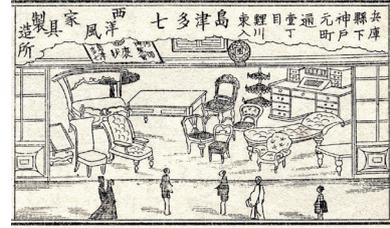


図2：洋家具製造所の様子（出典：明治15年刊行『豪商神兵湊の魁』）



3. 「成長期」：明治20年代中頃から末期（1890-1911頃）

成長期には、「製造卸売」と「仕入販売」を専門の業態とする新規事業者が増加したことで、生産領域と販売領域の事業連携が統合された産業が成立している（図3）。明治末期には、「神戸市西洋家具商組合」が設立され、客観的に認識できる規模と組織網を備えた洋家具産業が神戸に定着している。神戸洋家具産業の知名度は全国的になり、永田良介商店などの一部の事業者は欧州への輸出も果たしていた（図4）。一方、多様化する洋家具の需要に応えるために「造形技術」の獲得が課題となっていた。

発祥期に所在が確実な事業者9件に加え、成長期には複数の統計名簿等の調査から28件の新規事業者の掲載が確認できるため、少なくとも37件の洋家具を専業とする事業者が存在していた。

図3：「成長期」の事業化の経緯の段階

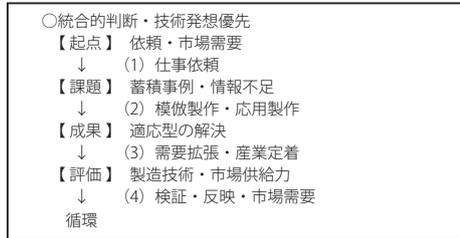


図4：英国へ輸出するカップボード・明治39（1906）年（写真：永田良介商店）



4. 「変革期」：大正全期（1912-1926頃）

洋風の生活様式の普及により、神戸洋家具産業の取引先は国内の大都市圏を中心に地方や海外にも販路が拡大している。神戸圏においても洋風建築は急激に増加し、洋家具の需要が伸びる状況にあった。

先駆者たちは、市場需要の多様化に対処するために京都高等工芸学校やヴォーリズ建築事務所を通じて専門知識と造形技術を吸収し、産業の生産領域が図案（設計士）と製造（職人）の二つの技術（職域）が連携して創造的な製作を可能にする工程に再編成された（図5）。船舶艦装への参入とともに、F・L・ライトや遠藤新らの独創的な家具の製作にも対応していた（図6）。

変革期の複数の統計名簿等の調査からは、81件の新規事業者の掲載があり、少なくとも113件の事業者が稼働していたことが判明した。

図5：「変革期」の事業化の経緯の段階

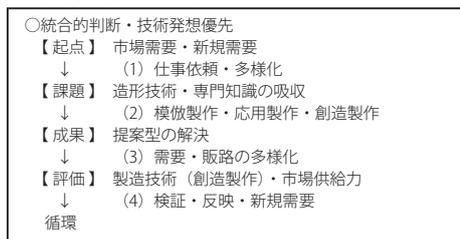


図6：山邑邸の復元された家具（写真：永田良介商店）



5. 「成熟期」：第二次世界大戦までの昭和前期（1927-1941頃）

成熟期の神戸圏の重要な社会背景は、鉄道会社を中心として開発された自然環境に恵まれた郊外住宅地に有産階級の邸宅が集積することである。鉄道会社が多種多様な文化娯楽施設を建設するとともに、居住者自らも病院や学校を開設し充実した生活環境が整えられていた。この郊外住宅地では国際的な神戸の洋風文化と大阪の伝統文化が併存し、西洋式の生活様式を取り入れながらも伝統的な価値観を尊重する独特な生活意識を持った地域文化が形成され、神戸洋家具産業も文化形成の一翼を担っている（図7）。

昭和5（1930）年には京都高等工芸学校の卒業生で永田良介商店3代目店主の善従が、私費でドイツのパウハウスを中心に欧州の家具事情を半年間かけて視察した。当初の渡欧目的であった構成主義的な「日本住宅向き西洋家具」²の意匠は、当時の日本の顧客に受け入れられるには時代的に早すぎたが、西欧の

歴史様式を基調にしながら日本の使用環境を考慮して歴史様式とモダンデザインの間位置する意匠の簡素化と小型化を図った新たな「日本住宅向き西洋家具」を解決案として創出した。当時の神戸洋家具は神戸圏の地域文化の形成において多大な役割を果たし、現代に引き継がれる特徴になっている（図 8）。

善従の帰国後は竹中工務店との協働が多く、ジェームス邸（1934）、雲仙観光ホテル（1935）、乾邸（1936）が、今日では文化財に指定されている代表的な事例である（図 9）。成熟期の最大の特徴は、個別案件の対応や独自の「神戸洋家具」の提案によって、家具製作の技術力と市場での提供能力に加え、神戸圏の生活意識や地域文化の象徴的な形象として顧客の精神面での欲求にも応える統合的な発想が事業全体を構想する成熟した産業に変容していることである。

成熟期の統計名簿には、変革期までの高額納税者に相当する事業者が少なくとも 131 件掲載され、掲載条件を満たしていない事他の業者も多く存在していたと考えられる。神戸洋家具産業全体の生産額は変革期から 4 倍以上に伸張³し急激に市場が拡大している。眞木製作所はヴォーリズ建築事務所との関係を継続しながら最盛期を迎えているが、昭和 15 年頃に直系の後継者が途絶え、製作技術は昭和 15（1940）年に独立した不二屋の吉田友一等の職人達に引き継がれることになる。

図 7: 「成熟期」の事業化の経緯の段階

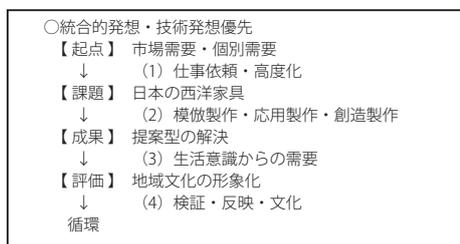


図 8: 簡素化・小型化された小椅子（写真：永田良介商店）



図 9: 左/ジェームス邸のダイニングルーム、中/雲仙観光ホテルのカップボード、右/乾邸のメインホール（家具は復元）（写真：永田良介商店）



6. 「復興期」：終戦直後から昭和 20 年代末（1945-1954 頃）

軍需工場が密集する神戸圏は、昭和 20（1945）年の大空襲によって大半が焦土と化し、戦争終了時の工業生産能力は、壊滅状態であった。神戸洋家具産業の戦後の再出発は他産地と同様に、連合軍家族用住宅用家具の生産割り当てによる特需が起点となった。産業の復興には他所の洋家具産業が連合軍家族用住宅用家具の生産方式に沿った量産型既製家具の技術を取り入れたのに対して、神戸洋家具産業は戦前の手作業中心で少量受注生産の技術を継承し、開国以来の伝統を受け継ぐ対面営業による受注高級家具として再出発した。社会が混乱状態にある復興期は、産業全体を一括した特徴の集約は困難である。

7. 「競争期」：昭和 30 年代から昭和末期（1955～1985 頃）

戦後の神戸洋家具産業は、戦前からの手作りの歴史様式基調の伝統を継承する事業者と量産技術や現代的な様式を取り入れた事業者も混在する状況となり、戦前の産業界が同じ指向性を持った事業者の集合体であった状況からは大きく変容している。高度経済成長期以降は拡大する洋家具市場の競争的状況に対応するために、生産の効率化や欧州の模倣製作による商品を主とする経営的な判断による視点が中心になっている（図 10）。量産型既製家具との競争的局面が顕在化するに従い経営的発想による市場需要を想定した見込生産のための効率的な商品仕様の決定において造形技術が有効に機能し、市場からの発想を優先する事業化の経緯が優勢となる（図 11）。

高度経済成長を背景に高級家具需要や海外輸出が拡大することで神戸洋家具産業も発展し、業界の約 1/3 の洋家具企業 38 社が工場の集団化による生産の合理化、労働環境の改善を図り、昭和 40（1965）年に協同組合神戸木工センターを結成した（図 12）。競争期の伝統的な神戸洋家具関連の名簿掲載事業者数は 90～100 件程度であり、戦前の業態を踏襲した店舗を構える事業者は 10 数件程度で推移していた。

図 10：「競争期」の事業化の経緯（技術発想優先）の段階

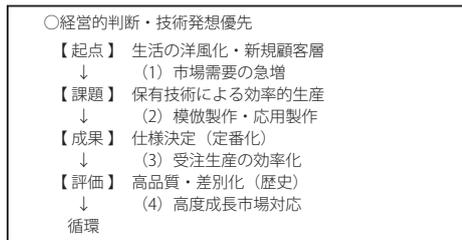


図 11：「競争期」の事業化の経緯（市場発想優先）の段階

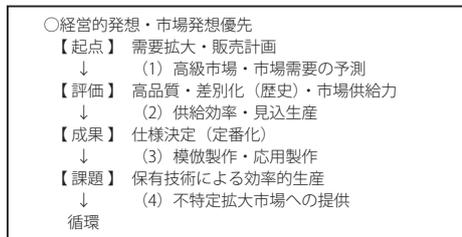
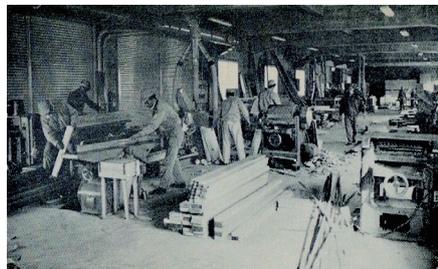


図 12：「木工センター」の全景と作業風景（1985パンフレット）



8. 社会的有用性の形成過程

神戸洋家具産業は、明治初期に外国人に家具の修理・再生を依頼された先駆者の手持技術によって始動し、「技術価値」が発祥期の社会的有用性の中心となっている。成長期には市場の成立とともに生産領域と販売領域の事業連携によって産業が地域に定着し、「技術価値」と「市場価値」が均衡して社会的有用性が形成されている。変革期には造形技術の吸収によって、神戸洋家具産業の生産領域が製造（職人）と図案（設計士）の二つの技術（職域）の連携による高度化した工程に再編成された。創造的な製作による提案型の解決が可能となったことで「技術価値」・「市場価値」・「文化価値」が高い次元で統合され社会的有用性が形成されている。成熟期には神戸圏の生活意識や地域文化の象徴的な形象として顧客の精神面での欲求にも応え、造形技術が生産領域と販売領域で機能する統合的な発想による事業構想を中心として「日本住宅向き西洋家具」を創出した。「技術価値」と「文化価値」は最も大きい評価となり、「市場価値」も追隨的に大きい水準を保ち、社会的有用性は事業者と顧客の交流によって確固とした基盤を確立している。

戦後の神戸洋家具産業は伝統的な製作技術を継承しながらも、市場での量産型既製家具との競争的局面が顕在化する競争期には従来の技術発想を優先する事業化の経緯と見込生産を伴う市場発想を優先する事業化の経緯が併存する状況となった。市場需要を想定した効率的な販売計画による見込生産の仕様決定のために造形技術は生産領域よりも販売領域で重視される状況となり、業界全体が「市場価値」獲得に傾注している状況にあった。

9. まとめ

明治初期から現代まで継続している神戸洋家具産業の表象的な特徴は、長い歴史の過程で蓄積された職人の製作技術や設計士の造形技術が、地域文化の担い手と一体になって創出した独自の「日本住宅向き西洋家具」の生産体制の継承にある。また、神戸洋家具産業は自由主義経済下で市井の需要に密着した市場立地型の産業として「自然発生的」に発祥し、その後も行政主導の技術移植や指導に依ることなく発展した「自律性」を保持する産業としても特徴的である。産業発展の背景には、発祥以来の事業者が地域的な産業でありながら国際的な視野と現実の生活圏の連続性を保ちながら主体的、能動的に事業を構想してきた思考面での土壌があり、神戸圏の歴史的、地理的な特性が大きく反映されている。

神戸洋家具産業の特徴の根幹は、変革期から成熟期に顧客の精神面での欲求にも応えるために、神戸圏の生活意識や地域文化の形象化を模索し実現する統合的な発想を中心とした事業構想にあるといえる。成熟期を中心として、「技術価値」・「市場価値」・「文化価値」を統合した、社会的な有用性が形成され戦後にも継承されている。この「統合的な発想」は顧客と一体になった実践的な試行錯誤の繰り返しによって成果を導く思考法であるが、市場志向ではなく将来の地域文化を志向した仮説形成を伴う提案型の解決方法であった。

脚註・参考資料

*1：『神戸市史 第三集 産業経済編』、神戸市、p.466、昭和 42（1967）

*2：『神戸又新日報』、昭和 5（1927）年 6 月 14 日版、善従渡欧の記事の言葉より

*3：神戸洋家具産業全体の戦前の生産額は『神戸市統計書』昭和 11（1936）年による 522 千円が最盛期であり、大正期の『神戸市工業概況』による洋家具生産額、大正 10（1921）年の 129 千円、大正 11（1922）年の 85 千円と比較すれば、日本銀行の企業物価指数による物価変動を考慮しても 4 倍以上の伸びである。

Kobe Western-Furniture Industry : A Study of Structuring of the Industrialization Process and Formative Process of Social Usefulness, from the Origins in the Meiji Period through the Post-WWII Economic Growth Period

SANO Hirozo / Kobe Design University

1. Objectives and Methodology

The origins of the Kobe Western-Furniture Industry are attributed to the demand from Westerners living in the foreign settlements and mixed residential areas formed with the opening of the Hyogo (Kobe) Port in 1868 for repairs, renewal and sale of Western furniture. There were two lineages in its origin: Maki Wood Workshop, a lineage of ship carpenters, and Ryosuke Nagata's R. Nagata, Ltd., a lineage of tool vendors. They developed into Western furniture businesses having learned manufacturing techniques and expertise through their experience repairing and renewing furniture for sale. The Kobe Western-Furniture Industry arose spontaneously from market demand rather than government-driven technology transfer. It is also a rare design phenomena, autonomously passed down over 150 years from the early Meiji period through the present time. This paper surveys and analyzes historical facts, the objective being to present the structure of the industrialization process in each period and the process by which the industry came to be an important part of society.

Studies of specialized interior design have failed to address the reality of the Kobe Western-Furniture Industry, and historical materials were lost in the second World War and the Great Hanshin-Awaji Earthquake, leaving only limited information for us today. Given this dearth of primary materials, studies of the industry have moved ahead based on case studies, as well as combinations of documents such as printed maps of related areas and statistics/registers from the time, supplemented by interviews. Surveys of entrepreneurs have been by period, based on the two lines which founded and built the industry, the shipbuilders and the tool vendors.

For purposes of this study, we will divide the time from the early Meiji period through the high-growth post-WWII period and the period of stable growth which followed in the late Showa period into six phases. The process of the industry becoming an important part of society involves a combination of the following three types of value elements:

- (1) Technical values related to manufacturing and design needed to achieve the function, structure and quality that users expect
- (2) Market values—precise supply capacity to meet market demand
- (3) Cultural values emblematic of the lifestyle and culture leading to self-fulfillment of the users by satisfying their mental demands

2. Early period: Opening of the port through the late 1880s (1868-c.1889)

The origins of the Kobe Western-Furniture Industry can be directly attributed to requests outside of normal business stemming from interactions with foreigners in the settlements and mixed residential areas. Foreigners posted to Japan, which had no history of using chairs in daily life, struggled at the time with the problem of repairing or supplementing their furniture, or disposing of it when returning home or moving. They asked shipbuilders to repair Western furniture and tool vendors to dispose of unneeded items, and these became the pioneers of the Kobe Western-Furniture Industry, going on to become the business leaders driving the industry. The process of these pioneers turning furniture Technical values related to manufacturing and Design needed to achieve the function, structure and quality that users expect into a business was a matter of trial-and-error, making replicas based on the limited abilities they had in techniques for processing and reproducing, and empirical knowledge (Fig. 1).

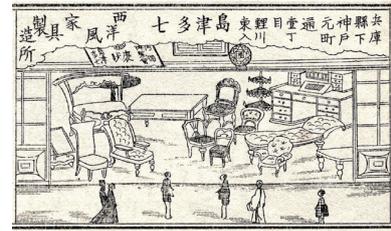
In the earliest period there were at least 15 Western furniture makers: three pioneers and 12 who entered the market in the first stages, a transition period in which the foundational framework of the

industry was laid (Fig. 2).

Fig. 1. Stages of the industrialization process in the earliest period



Fig. 2. A Western furniture factory in Kobe, from a book of prints published in 1882



3. Growth period: 1890s through the end of the Meiji Period (c.1890-c.1911)

The period of growth saw the birth of entrepreneurs specializing in production and those specializing in sales, bringing about partnerships between the production domain and the sales domain (Fig. 3). In this growth period a guild of furniture businessmen was established, leading to a firmly-rooted, organizationally connected Kobe Western-Furniture Industry. The Kobe Western-Furniture Industry achieved nationwide recognition, with some businesses also exporting to Europe (Fig. 4). At the same time, the challenge arose of acquiring the design techniques needed to address increasingly diverse demand. During this period, there were at least 37 Western furniture businesses.

Fig. 3. Phases of the industrialization process in the growth period



Fig. 4. Cupboards exported to England, Meiji 39 (1906) (R. Nagata, Ltd.)



4. Reform period: Taisho Period (1912-1926)

As Western-style living spread, the Kobe Western-Furniture Industry expanded from domestic urban clients to other regions and overseas. Western-style architecture grew rapidly in the Kobe region, spurring demand for Western furniture.

The pioneers absorbed expertise and design techniques from the Kyoto Higher School of Design and the Vories Architectural Office in order to deal with diversifying market demand. The result was a restructuring of production segments into a process allowing “creative production” linking design (designers) and production (craftsmen) (Fig. 5). This also addressed ship outfitting and production of the unique furniture of Frank Lloyd Wright and others (Fig. 6).

There were at least 113 businesses operating during this period of reform.

Fig. 5. Phases of the industrialization process in the reform period



Fig. 6. Restored furniture at the Yamamura residence (R. Nagata, Ltd.)



5. Mature period: From the early Showa years through the beginning of the Word War II (c.1927- c.1941)

The crucial societal background for the mature period was the aggregation of large houses of the

bourgeois classes in the Kobe suburbs, developed by the railway companies. The railway companies and the residents themselves built a wide variety of cultural and entertainment facilities, hospitals, and schools, creating a rich living environment. These suburban residential areas contained elements of both international culture from Kobe and traditional Japanese culture from Osaka, forming a unique regional culture integrating Western living styles and traditional Japanese values. The Kobe Western-Furniture Industry played a meaningful role in the formation of this culture (Fig. 7).

In 1930, Zenju Nagata, the third-generation proprietor of R. Nagata, Ltd. and alumnus of Kyoto Higher School of Design, toured Europe at his own expense for six months to observe the furniture industry in Europe, notably Bauhaus. Although it was still too early for Japanese customers at the time to accept the Constructivism furniture design which had been his original objective in visiting Europe, he created his own Western-style furniture positioned between historical styles and modern designs, taking into account the environment in Japan where they are used (Fig. 8).

After returning to Japan, Zenju collaborated frequently with Takenaka Corporation; representative works designated Cultural Properties include the James Residence (1934), Unzen Kanko Hotel (1935), and the Inui Residence (1936) (Fig. 9). The distinguishing feature of the mature period was addressing the psychological desires of customers, the business concept being driven by an integrated creativity which proposed furniture reflecting regional cultural values.

At least 131 high-income businesses existed during the mature period, and many more in reality.

Fig. 7. Phases of the industrialization process in the mature period

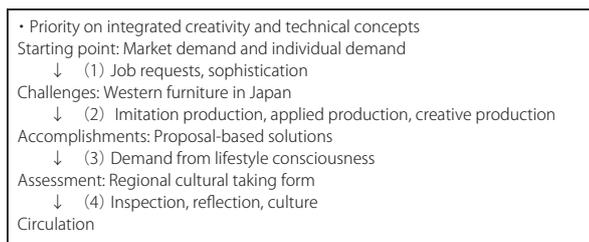


Fig. 8. Small chair adapted to the Japanese use environment (R. Nagata, Ltd.)



Fig. 9. (left) Dining room of the James Residence; (middle) Hotel cupboard; (right) Hall in Inui Residence (replica furniture); R. Nagata, Ltd.



6. Reconstruction period: Post-war through mid-1950s (1945-c.1954)

The aerial bombardment of the Kobe region in 1945 left its industrial production capacity completely destroyed at the end of the war. As with other industrial areas, the Kobe Western-Furniture Industry got its new start from the extraordinary demand from production allocations for furniture for the houses of allied forces personnel. While other post-war industrial areas used technologies for mass-produced pre-manufactured furniture, the Kobe Western-Furniture Industry continued with the technique of small-lot orders focusing on hand-made furniture, resuming its progress with the custom-made high-end furniture that was its legacy since the opening of Japan.

The chaotic social situation in the reconstruction period made consolidation of the industry impossible.

7. Competitive period: Showa Period, its 30's to its late years (c.1955-c.1985)

The industry grew in size with the expansion of demand for high-end furniture and exports in the backdrop of rapid economic growth. There were about 90-100 Western furniture businesses in Kobe

during this competitive period, with the number having retail stores hovering around ten.

In order to address the growth in the Western furniture market during and after the period of high economic growth, the central concept of the industry became making managerial decisions to improve production efficiency, while maintaining the hand-made, craftsman techniques (Fig. 10). Design technique functioned at the stage of sales planning to determine product specifications (Fig. 11). In 1965, 38 Western furniture companies formed the Kobe Wood Working Center, aiming to rationalize production and improve working conditions (Fig. 12).

Fig. 10. Phases of the industrialization process (prioritization of technical creativity) in the competitive period

Fig. 11. Phases of the industrialization process (prioritization of market concept) in the competitive period

Fig. 12. Overview of Wood Working Center and People at Work (1985, from a pamphlet)

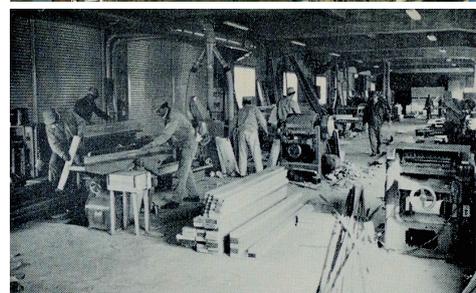
Fig. 10. Phases of the industrialization process (prioritization of technical creativity) in the competitive period



Fig. 11. Phases of the industrialization process (prioritization of market concept) in the competitive period



Fig. 12 Overview of Wood Working Center and People at Work (1985, from a pamphlet)



8. Formative Process of Social Usefulness

At the beginning of the Kobe Western-Furniture Industry, at the center of its social usefulness were the technical values allowing the repair and renewal of furniture, which then evolved in form in the growth period, as the market matured, based on technical values and market values.

In the reform period, with proposal-based solutions based on creative production becoming possible, the social usefulness took the form of a high-level equilibrium between different elements of value. During the mature period, the industry also responded to customer demands at the psychological level with forms embodying the regional culture of the Kobe region, reaching a high point of technical values and cultural values and gaining a solid reputation for its social usefulness while maintaining a high level of market values as well. The post-war period saw the emergence of the industrialization process prioritizing a market concept involving production in advance, with the entire industry tending toward acquiring market values. As a result, at the end of the Showa period (the late 1980s), the challenges for the industry became grooming successors, developing new products, and transmission of information.

9. Conclusions

What is most emblematic of the Kobe Western-Furniture Industry, which has adapted flexibly and on its own to changing social conditions from the beginning of the Meiji period through the current day, is its own “Western furniture fit for Japanese houses”, created during its mature period. The social contribution of the Kobe Western-Furniture Industry reached its zenith in this mature period, which brought to life symbolic forms of regional culture, based on the industrialization process centered on integrated creativity, starting with the reform period during which proposal-oriented solutions based on creative production integrating various elements of value became possible, and this became the backbone of the industry.