

グローバル・コモディティチェーンの 発展過程と企業戦略

林 上*

Abstract

The key to understanding how a global commodity chain that supplies several daily goods to the world market has developed exists in the corporate philosophy and strategy. A Swedish furniture retailing company has successfully expanded its business by supplying low-cost goods manufactured in developing countries, such as Poland and China, to consumers. The company's motto to supply low-priced furniture that every consumer can buy was initiated by its charismatic founder and has been widely accepted by all of the company's employees. Moreover, this company has placed importance on designing and producing environmentally friendly furniture at competitive prices, which has resulted in a steady increase in its market base across the border. This company's cultural and philosophical identity, which has been inspired from the traditional Northern European culture, unites the corporate global organization. This company's success indicates that it is important for a global supply chain to recognize and make use of a strong network system connecting internationally scattered design centers, suppliers, distribution centers, and retail stores.

Key words: global commodity chain, company's culture and strategy, environmentally friendly furniture

はじめに

われわれの身の回りにある商品の中に、国際的な企業が世界各地で生産させたものを仕入れ、それを自社の小売店舗で販売しているものが普通に見られるようになった。自社の店舗で販売するということは、その企業が小売業であることを意味する。しかしその実態を見ると、これらの企業はメーカーであるサプライヤーに対して主導的に生産委託・指導を行っているため、小売業であるとともに製造業としての一面も兼ね備えている。このため近年はとくにアパレル製品を扱う企業の場合、製造小売業（Speciality Store Retailer of Private Label Apparel: SPA）という名称で表現されることもある。新興国のサプライヤーに生産を行わせ、先進国を中心に製品を世界各地で販売している衣料品企業にその典型を見ることができる。こうした形態の生産システムが本格的に登場してきたのは、新しいタイプの国際労働分業が

*人文学部教授—都市経済地理学

明確になった 1990 年代以降である。国際労働分業とは、労働費の空間的差異を利用した生産分業のことである。その歴史は古いが、東西冷戦体制の崩壊（1990 年代初頭）とその後の世界経済の変化によって安価で大量の労働力が利用できるようになったため、先進資本主義国の企業は新しいタイプの国際労働分業システムの構築に乗り出した。

こうした企業の中には東西冷戦体制が崩壊する以前から、東側の安い労働力を利用して低価格製品を資本主義市場へ供給する企業もあった。これはかなり先見の明のある試みであるといえるが、そのような先駆的行動ができたのはなぜであろうか。自前の生産手段は所有せず、原料調達や労働管理など煩雑な業務をとまなう生産はもっぱら国外のメーカー（サプライヤー）に委託する。これは変化しやすい需要の動きに柔軟に対応するビジネスであり、ポストフォードイズム時代の生産・流通スタイルでもある。こうしたビジネスモデルは、理念として想定することは容易であるが、いざ実践するとなると多くの困難をとまなう。生産、流通、販売に関して確かな経営能力が企業トップに備わっていなければ実現はおぼつかない。ただ単に安価な労働力をつかって安い製品を生産させるだけでは十分とはいえない。資本主義市場で十分太刀打ちできる品質を維持しながら、なおかつ低価格でライバルを打ち負かす、そのような製品を継続的に製造させ自ら販売する力量が経営者になければならない。

本稿で取り上げるのは、スウェーデンの小都市で生まれ、狭小な国内市場の制約を乗り越えるために欧州市場に進出し、さらに北米や東アジアにまで事業展開してきた家具製造小売企業である。考察は、①経営基盤としての企業文化・企業理念と経営発展戦略の相互関係を見る視点、②企業理念として掲げられている環境重視戦略の背景と実践過程を具体的に検討する視点、の以上 2 つから行う。前者では、創業者の生い立ちやその考え方が色濃く反映された企業理念に注目し、この理念のもとで企業が発展していった過程にとくに注目する。同じ資本主義経済にあっても、企業行動の仕方が出自国の違いに応じて異なることは、近年における経済地理学の研究で指摘されているとおりである（Gertler, 2004）。企業の成長過程に迫るのに、創業者の理念を核とした企業風土の視点から考えるのは有効だと考える。

また後者の環境重視戦略は、世界的企業として広く市場から支持を得るのに不可欠かつ有効な戦略である。これは一見すると、地球温暖化が世界的スケールで問題にされるようになったため、そうした社会的風潮に乗って打ち出された動きであるかのように思われる。しかしこの企業の場合、きっかけはもっと古く、家具製品の安全性が問われ危険性が指摘されるようになった時期（1980 年代）にまでさかのぼる。この頃を境に企業として発展していくべき方向が大きく切り換えられた。環境に対する社会的要請や価値意識の高まりをいち早く取り入れ、それを独自の製品づくりに反映させることで企業を発展させてきた。いまや世界有数のグローバル・コモディティチェーンにまで成長したこの企業に着目し、企業文化と企業行動の関係、環境重視戦略の実際について考察する。

I グローバル・コモディティチェーンの発展過程

1. グローバル・コモディティチェーンのタイプ

地球的規模で展開しているコモディティチェーンは、製造業のメーカーが主導するタイプと、大規模チェーンストアのような小売業企業がイニシアチブを発揮するタイプに大別される (Coe et al., 2007)。この類型は、チェーン全体をコントロールする力が商品を生み出す製造業の側にあるか、あるいは商品を販売する小売業側にあるかに注目して分けたものである (表 1)。前者の場合、メーカーはどこで原料や素材を調達するか、部品はどこでつくらせるか、あるいは製品はどのようにして販売するかをすべて決める。また、製造工程のどの段階でどれくらいの利益を見込むかについても決定する。つまり、生産や流通に関わるすべての組織に目を配り、それらに対して影響力を発揮するのである。コントロールの中枢を有力な都市の中心部に置くのは、そこが交通・通信などの条件に恵まれているからである。

この種のタイプは業種でいえば、自動車、航空機、電化製品、コンピュータ、半導体などに多い。いずれも多数の部品を用いて完成品を生産しており、関連する企業とそこでの就業者が幅広い裾野を形成している。中心になるメーカーは技術開発に熱心に取り組み、新製品を市場に投入しつづけることで経営を維持し、また企業を発展させようとする。それらの多くは複数の国や地域に活動の拠点を構えており、企業広告の面でも大きな位置を占めている。つぎに述べる小売業企業と比べると労働力の熟練度は高く、したがって給与水準も高い。また製造業という性格上、組織は階層的であり、企業風土はいくぶん官僚的でもある。

表 1 製造業主導と小売業主導によるコモディティチェーンの特徴

	製 造 業 主 導	小 売 業 主 導
資本のタイプ	工業的	商業的
資本、技術の密度	高い	低い
労働力の特徴	熟練労働力 / 高賃金	未熟練労働力 / 低賃金
主導する企業	製造業	小売業
生産組織の特徴	垂直的 / 官僚的	水平的 / ネットワーク的
生産管理方式	内生的 / 階層的	外生的 / 市場依存
契約 / アウトソーシング	中程度、増加傾向	高度
サプライヤーの生産品	中間製品	最終製品
製品分野の事例	自動車、コンピュータ、航空機、電化製品	衣料、製靴、玩具、電子機器

出典：Coe et al., 2007, p. 103, Table 4.1 をもとに作成。

一方、小売業企業が主導するコモディティチェーンの競争力は、生産システムを構築し管理するノウハウにある。大きな資本力にものをいわせるか、あるいはブランド力に訴えるか、企業がもっているノウハウの中身はそれぞれ違う。販売のために扱う商品の種類は多く、発展途上国で生産させる割合が大きいという特徴がある。主な商品は、労働集約的な生産に適した衣料品、玩具、靴などの日用雑貨品である。こうした商品を企画・開発し、デザイン、販売、関連サービスに携わることで利益を得る。とくに多店舗化による生産・販売の規模拡大が、企業発展の決め手になる。日用雑貨品の多くは、かつては国内で生産されていた。現在もなお生産をつづけている産地も少なくない。しかし、発展途上国の低賃金労働で生産された商品が手軽に輸入できるようになった昨今、大規模小売業の取扱量は増える傾向にある。

今日でこそこのようにタイプ分けされるが、おのおのの企業は世界経済の変化に適応しながらその経営形態を変えてきた。より好ましい経営形態を追求した結果、今日、われわれが見るような組織をもつに至ったといえる。しかもこうした組織は固定的ではなく、経営環境が変化すれば、それに応じてさらに変わっていく。実際、本稿で取り上げる企業の場合も、1991年にスウェーデンの家具製造業を吸収したのを契機に、自ら家具の生産を行うようになった。それゆえ厳密に言えば、単なる小売業ではなく製造小売業である。しかし定義はどうであれ、企業の実態が製造に特化しているのか、あるいは小売がメインなのかが問題である。ポイントは、商品企画から開発、製造、流通、販売に至る一連の過程を総合的に統括しているという点である。こうした機能を地球的規模で果たせる企業が登場してきたところに、資本主義経済の今日の特徴がある。

2. スウェーデン発祥の家具小売業の創業経緯

2006年4月に千葉県船橋市の屋内人工スキー場の施設跡地に、イケアの日本における第1号店が開店した。この家具店舗を経営するイケア・ジャパンはその4年前の2002年7月に設立され、この1号店を皮切りに日本における店舗展開を開始した。スウェーデン発祥の企業として知られるイケアの日本での活動は、これが初めてではない。日本市場への最初の参入は1974年のことであり、合弁形態で10年ほど活動したが思ったような成果が上げられず、1986年に撤退した。再度の挑戦を機に来日した創業者イングヴァル・カンプラード（Ingval Kamprad）は、記者会見の席で、「熱い鉄板に触れた子供は、しばらく鉄板に触らない」と語っている。彼は、日本市場へ参入するのが時期的に早すぎたとも述べているが、日本の消費者がイケアの商品の良さをようやく理解するようになったといったかったのであろうか。1974年といえば、イケアが西ドイツのミュンヘンに小売店舗を開設した年である。今から思えば、ドイツ市場へ参入した年と同じ頃、東アジアの日本ですでに家具の販売を始めていたことに驚かざるをえない。もっともこの年には、イケアはオーストラリアと台湾で

もフランチャイズ方式により家具の販売を開始している。第1次石油ショック直後の日本市場にイケアは参入し、そして撤退した。

創業者イングヴァル・カンブラードは、1986年に60歳で第一線を退いた。しかしそれはかたちの上のことであり、実際には企業経営について影響力をもちつづけた。自分一代で大企業にまで育て上げた創業者のタイプによくあるように、彼もまた独特な経営哲学をもっている。それは、「できるだけ多くの人々が恵まれた生活ができるように家具を提供する」という理念である。この単純ともいえる思いの中には、2つの意味が含まれている。ひとつは、できるだけ多くの人々にとという点であり、これは製品を低価格で販売することで、多くの消費者がそれらを購入できることを意味する。いまひとつは、恵まれた生活という点であり、これは製品が良質であることを意味する。単に安いだけでなく、品質をともなった値打ちな製品であることを目指した。「低価格」と「良質」という矛盾しやすい条件を両立させるところに、創業者の信念が潜んでいる。こうした信念は、創業者がビジネスの第一線から離れたあとも、後継者によって継承されている。

イケアは、今日でこそ国際的な大企業であるが、その事業の出発点は個人企業であり、企業というより生業に近かった。1945年にイエーテボリの高等商業学校を卒業した19歳のとき、カンブラードはすでに事業を始める気持ちを抱いていた(Jungbluth, 2006, 邦訳, 2007, p. 42)。しかしそのときは、父親が見つけてきた森林所有者組合で働くことになった。その職場で事務用品を「販売」することがきっかけとなって個人的な商いを始めた。ちなみにIKEAという名前は、カンブラードが実業学校在学中の17歳のときに会社登録をしたさいにつけたものである。IKは自分のイニシャル、Eは彼が暮らしていた農場ElmtarydのE、Aは近くの村AgunnarydのAである。高等商業学校に入る前にすでに会社登録するほど早熟であった青年は商才に富んでおり、森林所有者組合を離れたあとも通信販売の事業を興して生計を立てた。両親は彼の事業の手助けをした。ほどなく家具を通信販売で取り扱うようになり、安さを武器に販路を広げていった。1953年には、エルムタリッド農場に近いエルムフルトに常設の家具展示場を設けるまでになった。

イケアの創業者イングヴァル・カンブラードが生まれ育ったのは、スウェーデン南部のスモーランド地方である。農場の名前であるElmtaryd、村の名前であるAgunnarydの語尾arydは、スウェーデン語で開拓地を意味する。彼の祖父母はドイツ出身の開拓者であり、1890年代中頃にこの地に入植した。スモーランド地方は兄弟・姉妹愛、質素・儉約、進取の気質でその風土が語られるという。スウェーデンに限らず農村であれば大なり小なりこうした気風は一般に認められると思われるが、創業者の経営理念にこうした風土が影響した可能性が高い。それは、イケアという企業の性格からうかがい知ることができる。大企業でありながら階層的でない平準な企業組織や、平明さやシンプルなデザインをよしとする商品開発などに反映されている。日本での出店に合わせて訪日した創業者は、いつものようにエコノミークラスの飛行機を利用し、普通のホテルに宿泊した。引退した身とはいえ、控えめで

質素・儉約を旨とする創業者のこうした行動が現役従業員に与える精神的影響は小さくない。

3. 国内店舗の展開と海外メーカーへの委託生産開始

イケアの最初の店舗ができたのは 1953 年のことである。場所は創業者イングヴァル・カンプラードの故郷エルムタリッドの南に位置するエルムフルトであり、ここにあった家具工場を改装して常設展示場とした。イケアが発行する家具のカatalog部数は 50 万ほどであったといわれる (Jungbluth, 2006, 邦訳, 2007, p. 59)。当時、国内の総人口が 700 万であったことを考えると、その宣伝効果は大きかったと思われる。店舗への来訪者にスウェーデン国鉄の割引券を発行したり、家具の注文者を無料の食事会に招待したりするなど、販売促進のために大胆な方法がつかわれた。こうした積極的行動はライバル企業を強く刺激し、このため大きな反発を受けることになった。具体的には、家具メーカーのイケア向け出荷に対して業界から圧力がかけられたため、イケアは仕入先を見いだすのが困難になった。しかし、こうした圧力に対しては、自社のダミー会社を通して製品を仕入れるなどの対抗措置がとられた。エルムフルトは現在、イケア・オブ・スウェーデン (IKEA of Sweden: IoS) が置かれている町であり、イケアの本拠地でもある。1958 年にここに床面積 7000 m²の店舗が新たに設けられた。それは家具店としては、当時のヨーロッパでは群を抜く内容をもつ展示場を兼ねた店舗であった。イケアはここを拠点として、その後、海外にも店舗を広げていくことになるが、本拠地がエルムフルトから移動することはなかった (図 1)。

この企業が家具販売業として成長していく過程をたどるとき、創業者イングヴァル・カン



図 1 スウェーデン南部を中心とする都市分布

プラードの経営手腕の大きさを指摘しないわけにはいかない。しかしそれと同時に、1950～60年代のスウェーデンにおける社会経済状況にも注目しなければならない。朝鮮戦争につづいて冷戦体制が始まり、西側先進諸国では軍備拡充に向けた取り組みが再び始められた。第2次世界大戦を無傷で過ごすことができたスウェーデンは、先進工業国が十分生産できない分野をねらって製品を供給することができた。スウェーデン通貨の切り下げは輸出にとって追い風となり、経済は活況を呈した。国内の家具市場に注目すると、農村から都市へ流入してきた人々が住む集合住宅に適した家具調度品が求められるようになった。アパートの間取りは広くないため、そこに置かれる家具の大きさも控えめである。新しく生まれた都市住民層のための家具、これこそがイケアが力を入れて提供しようとした家具であった。

新しい家具市場を見いだしたこの企業の発展過程をたどるには、この企業が現在も拠点にしている地域の社会的、文化的土壌に目を向ける必要がある。エルムフルトは大都市ストックホルムからは遠く離れた位置にある。デンマークに近いマルメなど主要都市からも離れている。ある種、共同体的雰囲気を感じられる地域であり、生活のために必要な最低限の施設は揃っている、その程度の町であった。しかし、すでに企業規模が大きくなり始めていたので、創業者がすべての面で目配りすることはできなかった。それでもなお家族的雰囲気に包まれた地域の中で、家具販売の事業を行うことができた。エルムフルトは現在でもこの企業にとって特別な意味をもっており、地域的風土と企業活動を切り離すことはできない。

現代のグローバルな製造小売業は、生産と小売の両面で国際的な事業展開をしている。これらの企業は、当初は製造、小売ともに国内で行ってきたが、やがていずれか一方、さらにもう一方というように、海外へ進出していった。イケアの場合、最初の海外進出は生産においてであった。厳密に言えば、海外で生産を行うサプライヤーから製品を仕入れるようになったのである。取り扱っているのが家具であるため、森林資源に恵まれたスウェーデンなら原材料は無尽蔵のように思われる。しかし問題は資源があるか否かではなく、いかに競争力のある製品が供給できるかである。具体的にはライバルが追従できないほどの低価格で家具を市場へ供給できるか否かである。1950年代末におけるイケアの出荷状況を見ると、大量の需要に対して供給が追いついていけないほどであった。これには、先に述べたように、国内メーカーが家具小売業組合からの圧力を感じてイケアとの取引を躊躇したという事情があった。しかしそれとは別に、スウェーデンの家具メーカー自体の供給能力が絶対的に不足していた。このためイケアは隣国デンマークからも仕入れるようにしたが、それでも供給は十分ではなかった。

イケアがスウェーデン国内で調達できない製品の生産地としてポーランドを選んだのは、いくつかの偶然からであったと推察される。ひとつはポーランドの貿易大臣が1960年にスウェーデンを訪れたことであり、もうひとつは創業者の曾祖父がかつてポーランドで森林管理者として働いていたということである（Jungbluth, 2006, 邦訳, 2007, p. 70, p. 72）。重要なことは、こうした偶然や因縁をビジネスに生かすように積極的に行動したことであり、実

際、イケアはポーランドで安価に家具を生産させることに成功した。いうまでもなく、当時のポーランドは東側陣営に属しており、社会主義体制のもと、計画経済によって生産が行われていた。しかし外貨を必要とするポーランドと、良質で低価格な家具を仕入れたいとするイケアの思惑が一致し、体制の壁を越えた取引が行われるようになった。ただしポーランドへの生産委託は最初からうまくいったわけではなかった。これは社会主義国のメーカーとの取引を始める資本主義国側企業が一般に経験することであるが、製品の仕上がりが要求水準を満たしていない場合が多い。イケアの場合もその例外ではなく、それゆえ生産設備をスウェーデンからポーランドに直接、送り込むなど、生産環境の整備に力を入れた。

こうして質の良い家具を安く仕入れることに成功したイケアは、国内での店舗展開に力を入れるようになった。1965年のストックホルム店の開設は其中でも特筆すべきものであった。本社のあるエルムフルトの北400kmに位置するストックホルムは、いうまでもなく首都であり人口も国内最大である。地方の小企業が事業を全国的に展開するさいに、通過点として通るべき道である。ストックホルムの南部郊外に設けられた新規店舗は盛況で、店内に入りきれないほど長い行列ができたという（Jungbluth, 2006, 邦訳, 2007, p. 76）。翌年の1966年にはスウェーデン中部の都市スズヴァール、さらに翌年には南部の都市マルメにも店舗がオープンした。こうした店舗を訪れた消費者は競うようにして目当ての家具を購入していった。当時、スウェーデンでは都市への人口集中がつづいていたが、人々の居住形態は「集団主義」と「平等」という精神を反映したものであった。このうち集団主義は、一戸建ての住宅が分散的に建てられるのではなく、一カ所にコンクリート製の集合住宅が建てられることを意味する。平等は格差を嫌う精神構造であり、これも一カ所にさまざまな属性の人々が集住することにほかならない。

スウェーデン社会の個性のないシンプルな生活スタイルは、大量生産によって製品の価格を安くしようとするイケアの企業戦略に適していた。しかしこれはただ単に製品が安価なことを意味するのではない。あくまで質の良さが前提になっており、良い品を安価に提供するという小売業の王道ともいえる商法である。集住を特徴とするスウェーデンの居住パターンは、この国の福祉政策とも関係している。健康、医療、福祉、介護などに関する各種サービスを平等に国民に提供するには、人々が集まって生活しているのが望ましい。分散していればサービス供給のコストが大きいですが、集まって暮らしていればコストを抑えることができる。全国民に通ずる合理的な精神構造、シンプルな生活スタイルとイケアの企業理念の間には相通ずるものがある。これはある意味ではイケアに限らず、北欧の企業全体にあてはまる特徴といえる。国土を特徴づける自然条件、それに適応しながら形成された精神的、社会的、文化的風土、そこから生まれた企業理念、これらの間には密接な関係がある。

II 生産販売のグローバル化による企業成長

1. 低価格品を武器に海外進出を開始

国内市場が小さな国で生まれた企業はグローバル展開しやすい。展開しやすいというよりは、むしろそうしなければ企業として発展していけない。企業は規模を大きくすることで生産や流通にかかる単価を引き下げようと努める。小売業の場合は店舗を国内のほかに海外にも広げ、トータルとしての販売額を多くする必要がある。ポーランドで安価な家具を大量に生産するシステムを構築したイケアは、販売先を広げるために1969年にデンマークに出店した。これもグローバル企業が海外展開するさいに一般的に見られる傾向であるが、まずは本国から距離的に近い海外に進出先を求める。近いので事情がよくわかっており、経営もほかの国や地域に比べてしやすいからである。デンマークはスウェーデンの隣国であり、海があるとはいえ橋をつかえば陸続きのようなものである。しかも進出先のコペンハーゲン、イケアの本拠地のあるエルムフルトからそれほど遠い距離ではない。いわば国内とあまり変わらない距離範囲内の海外店の開設であった。デンマーク進出には別の意味もあり、創業者自身が居住地をスウェーデンからデンマークに移したことで無関係ではないように思われる。

スウェーデンが税率の高い国であることは国際的にもよく知られている。高額所得者に対する所得税率が高いだけでなく、資産税や相続税の税率も高い。企業経営者は節税に苦心するが、最終的には国外に出ることが高い税金から逃れる道であることを悟るという。イケアの場合も例外ではなかった。創業者は1973年にデンマークのヴェドベックという町に居を構え、その近くのフムレベックにイケアの事務総局を置いた。しかしデンマークに住まいを移したのは一時的なものであり、1974年にはスイスのローザンヌに再び転居した。スイスで暮らすことが税金問題に関して最終的にもっとも得策であるという結論に至ったからである（Jungbluth, 2006, 邦訳, 2007, p. 93）。スイス移住についても、その伏線として移住の前年に当たる1973年にスイス進出の1号店を開設している。場所はチューリヒ郊外のシュプライテンバハである。出店と移住は単なる偶然なのかよくはわからない。しかしいずれにしても、事業の本拠地はエルムフルトに残しながら、創業者の居住地と新規店舗をスウェーデン→デンマーク→スイスというように、ヨーロッパ内部で北から南に向けて移動させてきたことは間違いない。企業経営の国際化は一步一步と進められた。

先祖がドイツ出身者である創業者にとって、ドイツ（以下、1990年10月の東西ドイツ統一までは旧西ドイツ）に自社の店舗を開設することは特別の意味をもっていたかもしれない。1974年のミュンヘン郊外での出店を皮切りに、ケルンゴールドフ、ゲルゼンキルヘンドルステン（いずれも1975年）、ハノーファー郊外（1976年）、ヴィスバーデン郊外、ハンブル

グ郊外（いずれも1977年）、ドルトムント郊外（1978年）、ベルリンシュパンダウ、デュッセルドルフ郊外（いずれも1979年）というように、出店が目白押しで行われた（図2）。あいつぐ店舗展開に対して、ドイツの新聞は「スウェーデンから来た奇跡の家具小売業」と報じた（Jungbluth, 2006, 邦訳, 2007, p. 106）。「奇跡」には、良質な家具が驚くような安さで買えるという意味が込められていた。これに対してイケアは、「若い人は、お金より趣味を大切にします」というキャッチフレーズの書かれたチラシを配った。所得の多くない若年層は、高価な家具を購入する余裕はない。それより自分の感性に合った価格の安い家具を選ぶ傾向があるという意味である。ここには、これまでドイツの家具市場で主流をなしていた重厚な家具に対して挑戦するという意味が込められていた。

ドイツ国内の既存の家具店が提供する家具と価格を比較すると、その違いは歴然としていた。当時、サプライヤーはポーランド以外に、ルーマニアや東ドイツにまで広がっていた。籐製品は中国や台湾で生産されていた。消費者の中には、自分が購入した家具がスウェーデン以外の国で生産されているという事実を知っている人も多くいたと思われる。しかしそれはたいした問題ではなかった。製品の質と価格の間でバランスがとれていれば、購入を躊躇する理由はなかった。地元ドイツの家具業界からは、スウェーデン製でないことを批判する声もあった。しかし消費者は、スウェーデン製であることよりもスウェーデン風であることを重視したため、こうした批判は的外れに終わってしまった。東西冷戦体制がまだつづいて



図2 1970年代に西ドイツ国内に立地したイケアの店舗

いた当時、社会主義国で生産された製品に対する抵抗感はあったかもしれない。しかし、製品の価値を決めるのは製品それ自体である。消費者はサプライヤーの場所ではなく、製品を開発しデザインして販売している企業のブランドを信じて製品を購入していった。

ドイツ市場を席卷するスウェーデン生まれの家具小売業は、低価格品というイノベーションを持ち込んだ。低価格が実現する理由はなんといってもサプライヤーが労働賃金の安い国で生産していることが大きい。しかしそれだけではない。ある時期からフラットパックと呼ばれるようになった、折りたたみ式の家具であることが製品価格を安くする秘密であった。そのルーツは1950年代にまでさかのぼるが、嵩張りやすい家具をコンパクトにすれば取り扱いやすいことに、イケアのデザイナーたちは気がついた。コンパクトな形状なら輸送しやすく、したがって輸送コストが節約できる。消費者自身が持ち帰って組み立てれば、その分、組み立て費用を削減することもできる。つまり家具を一種のキット製品として販売すれば、生産や輸送の段階でコストを抑えることができ、結果的に家具を安く売ることができる。こうしたアイデアはこの企業が採用する以前からあったといわれるが、そこに革新的な意義を見いだして本格的に取り入れた点に先見性があった。消費者が気に入った商品を自ら持ち帰るキャッシュ・アンド・キャリーにより、本来なら9000人を必要とする業務がわずか2200人ですんだ。

2. ヨーロッパ企業としての地位の確立と新たな事業展開

ドイツ市場を中心に店舗展開をつづけた1970年代半ば、ヨーロッパのデザイン界ではヨーロッパ・モダニズムと呼ばれる新しい動きが台頭してきた。この時期はフォードイズムがポストフォードイズムへ移行していく時期でもあり、社会の価値観にも変化が生じていた。ドイツでは原子力発電所の建設に反対する運動が各地で起こってきた。環境保護に対する意識も高まりを見せるようになった。高度経済成長の裏側に潜む問題点が表側に出てきた。既成概念に対して異議申し立てをする若者の文化が広がりを見せ始めた。イケアはこうした社会的風潮を受け止め、若年層を主なターゲットにした市場展開を繰り広げていった。単なる家具の安売り店のイメージから若者文化をリードする革新的な家具小売業として転身していく姿が認められた。その一方で、オーストリア、オランダ、フランスにも出店し、ヨーロッパ企業としての地位を固めていった。

1980年代に入ると、事業拡大はさらに本格的になる。製品の主流もパイン材中心からホワイトウェーブと呼ばれる品のあるシンプルなものへと移行した。60歳になった1986年、創業者は経営を同郷出身者に任せ第一線での活動から身を引いた。のちにこの後継者はアメリカの同業者にヘッドハンティングされるが、同じ故郷の出身者に経営を委ねたという点に、創業者が抱く経営理念の一端を垣間見ることができる。もっとも信頼できるのは、同じ風土の中で育った地縁的仲間の中にこそあったということである。こうして経営のトップは

交代したが、企業としての成長は変わらず、この間、ドイツ、オランダ、ベルギー、スウェーデンで新規店の開設がつづいた。この頃、イケアは国際的企業としてさらに発展していくことを決意したように思われる。その象徴を、ドイツ市場への進出以来、使用してきたヘラジカ・マークを撤去した点に見出すことができる。ヘラジカは北国スウェーデンの動物を象徴するシンボルであり、ドイツ市場で親しまれてきた。しかしその役目はすでに達成されたので、今後はより国際的な企業としてのイメージを必要とするようになった。

1980 年代半ばになってイケアはヨーロッパ大陸以外に向けて進出していく。すでにフランチャイズ形式による店舗展開では、1970 年代中頃にオーストラリア、台湾、カナダなどで実績を積み上げていた。大陸以外のひとつは大西洋を越えたアメリカ合衆国であり、1985 年のフィラデルフィア進出が第 1 号店であった。以後、ワシントン、ボルティモア、ピッツバーグ、エリザベス、バーバンクにおいてつぎつぎと店舗を展開していった（表 2）。アメリカにはスウェーデンから移住した人々やその子孫もあり、スウェーデン風の家具が受け入れられる可能性があった。しかし実際にはかなり難しい市場であり、苦勞が絶えなかった。これはグローバル化していく企業がともに直面する課題であるが、製品の一般性と地域性との間のギャップである。低価格は大量生産によって実現できるため、製品の一般性を追求して競争力を高めることは重要である。しかし市場には地域性がつきものであるため、消費者を獲得するためには地域性も無視できない。

ヨーロッパ大陸とアメリカ大陸を比べた場合、国土の大きさやそれに由来する住宅の違い、

表 2 イケアの小売店舗のアメリカ合衆国での立地

立地年次	立 地 場 所 (都 市)
1985	フィラデルフィア
1986	ウッドブリッジ (ワシントン)
1989	ボルティモア、ピッツバーグ
1990	エリザベス (ニューヨーク)
1991	バーバンク (ロサンゼルス)
1992	ヒューストン
1993	カーソン (ロサンゼルス)
1994	シアトル
1998	ショーンバーグ (シカゴ)
2000	イーストベイ (サンフランシスコ)、サンディエゴ
2003	コスタメサ (ロサンゼルス)、コヴィナ (ロサンゼルス)、パラムス (ニューヨーク)、フィラデルフィア、イーストパロアルト (サンフランシスコ)、カレッジパーク (ワシントン)
2004	ミネアポリス、ニューヘブン (ニューヨーク)、フィラデルフィア、フェニックス
2005	アトランタ、ボストン、ボーリングブルック (シカゴ)、フリスコ (ダラス)

出典：Torekull, 2006, 邦訳 2008, p. 476 をもとに作成。

生活スタイルの差異を認めないわけにはいかない。ヨーロッパではあるのが普通のタンスは、アメリカではクローゼットがその代わりをするため、必要とされない。テーブルやベッドの大きさ、書棚の奥行きの高さなど、総じてアメリカの方が大きくて長い。このため、ヨーロッパ仕様の家具をそのままアメリカに持ち込んでも消費者には受け入れられない。企業のグローバル化は、消費市場のグローバル化、あるいは消費者自身のグローバル化が前提になって進む。世界中、どこでも同じような生活が営まれるようになって初めて、グローバル化した製品は受け入れられる。一般性、共通性を堅持しながら、しかし同時に地域性、局地性にも配慮することで、アメリカ市場でも支持を広げていった。

ヨーロッパ大陸の外のいまひとつの市場はイギリスである。同じヨーロッパに属しながら、アングロサクソン系のこの国は大陸とは異なる特徴をもっている。イギリス市場への進出が遅れたのは、市場の特徴の違いもさることながら、ライバル企業ハビタの存在が大きかった。北欧風のシンプルさを特徴とするイケアに対し、地中海風のスタイルを得意とするハビタは、ある意味では対照的な存在である (Jungbluth, 2006, 邦訳, 2007, p. 148)。イケアのイギリス進出は1987年のマンチェスター郊外が最初であり、翌年にはロンドンでの開店がつづいた。ロンドンでの店舗開設が実現した翌年、大陸側ではベルリンの壁が崩壊した。これにつづく東ヨーロッパでの社会、経済の混乱は、これまでのように安価な家具を安定的に供給しつづけるシステムが立ちいかなかったことを意味した。他の西側企業にさきがけて社会主義国にサプライヤーを擁してきたイケアにとって、政治体制の変化は大きな曲がり角を意味した。

3. 東欧、イギリス、アジアへの進出が進んだ 1990 年代

ベルリンの壁崩壊とこれにつづく東欧革命により、世界の経済システムは大きな変化を受け入れざるをえなくなった。東西間にあった政治的垣根は取り払われ、ヒト、モノ、カネ、情報の移動が促された。西側企業は競って東側に対して投資を行い、安い労働力を活用するようになった。東側への進出は生産を目的としたものばかりではない。経済発展で豊かになっていく東側諸国の消費市場をターゲットに、そこへの進出を試みる企業も現れるようになった。イケアの場合、生産面ではスウェーデンの家具メーカー・スウェッドウッドを東側に進出させることで、その目的を達成しようとした。1991年、イケアはスウェッドウッドを買収して傘下に入れていた。イケアのグループに入ったスウェッドウッドは、1992年に旧東ドイツのガルデレーゲンに工場を設けた。同じ年にスロバキアの家具メーカーを買収した。さらに翌年の1993年にはポーランドのシュテツティン地方にある家具メーカーを買収し、現地生産を始めた。自社で家具の生産を手がけることは、製品をフレキシブルに供給することを意味する。この頃のイケアは、消費者から注文があっても生産が間に合わず、待たせることが少なくなかった。スウェッドウッドのグループ入りによる増産体制の強化により、

そのようなこともなくなった。

一方、後者の東側市場への参入は、1990 年にポーランドのワルシャワとハンガリーのブダペストに出店することでまずその端緒が開かれた。1991 年にはチェコのプラハ、同じくボズナンに店舗を設け、さらに翌年にはスロバキアのブラチスラバ、旧東ドイツのライプチヒ、ケムニッツでも店舗を開設した。

すでにイギリス市場への進出を開始していたイケアは、1992 年にイギリスのハビタを買収することで大きな市場を獲得した。ハビタもフラットパック方式の家具を取り扱っており、互いに類似した側面をもっていた。しかしハビタはイケアよりもランクがひとつ上と受け止められていたため、この買収は大きな話題となった。階級社会として知られるイギリスでは、スタイルをもつということは、伝統的生活を営むということを意味した。固定的な価値観にとらわれることが多かったイギリス社会において、ハビタは自然な素材の明るい色調の家具を供給することで新風を巻き起こすことに成功していた。同社の家具は、ドイツのバウハウス様式やイギリスのアーツ・アンド・クラフト運動などの影響も強く受けていた (Jungbluth, 2006, 邦訳, 2007, p. 150)。イギリス国民から支持を受けていたにもかかわらず、経営の多角化が災いして本業がおろそかになり、結果的にイケアに買収されることになった。ただし買収後も高級家具部門は依然として存続しており、ハビタの特徴は残されている。

グローバル化していく企業がその発展過程でライバル企業を買収したり合併したりすることは珍しくない。規模の経済を追求する企業にとって、買収や合併は手取り早く規模を大きくする手段である。そのさい、買収や合併によって企業の組織や理念はどのようになるであろうか。通常は買収を行った側の企業文化が優先され、買収された側はそれにしがたう。イケアによるハビタの買収では、北欧の勤勉主義が地中海の享楽主義に勝利したとマスコミは評した (Jungbluth, 2006, 邦訳, 2007, p. 152)。合併後のハビタはデザイン本部をロンドンからパリに移した。より広い視点に立ちながらハビタの得意とするハイセンスな家具をデザインして市場へ供給するためである。一般的な品揃えをするというイケアのスタイルではなく、これまでのスタイルを継承しながら経営的に生まれ返らせるという方針のもとで企業再編が行われた。これもまた、グローバル企業がもつ一般性の中で多様性にも配慮するという事例である。基本的には大量生産によって価格の引き下げを目指す、それと同時に特殊な消費需要にも配慮するという企業戦略である。

1974 年に 5 カ国で 10 店舗を数えたイケアは、20 年後の 1994 年には 24 カ国で 119 の店舗を構えるまでに成長した。単純に計算しても、1 年当たり 6 店舗弱、つまり 2 か月に 1 店舗の割合で店舗を設置していったといえる。1990 年代末期には、ついにアジアへ進出することになった。1998 年に中国・上海に設けられた店舗は、アジア進出へのスプリングボードであった。冒頭で述べたように、2002 年にイケア・ジャパンが設立され、2006 年から 2009 年にかけて 5 つの店舗が日本国内に設けられていった。アジアと並んで空白地域であったロ

シアへは 2000 年に進出した。モスクワでの店舗開設がその始まりである。海外からロシアへ商品運び入れる場合、関税が課せられるため、ロシア国内で製品を調達することも行われている。いかに安く生産するか、またいかに安く輸送するかがつねに追求されている。

III 生産・物流のグローバルチェーン化と小売店舗の立地

1. 特異な企業形態と北欧風製品のグローバル生産

イケアの企業組織が特異な形態をもっていることは有名である。兄弟愛や平等を重んじるスウェーデン企業の性格を考えれば、企業組織がフラットかつシンプルであるのはごく自然なように思われる。企業形態が特異といわれるのは、この企業が株式会社ではなく、オランダのライデンに本拠を置く財団法人スティヒティング・インカ・ホールディングによって所有されているからであろう（図 3）。オランダは財団が自由に設立できる国であると同時に、財団に対する制約が緩い国でもある。創業者のイングヴァル・カンブラードは 1970 年代末に、イケアという企業が企業買収などにあわないように、企業の所有権をこの財団に移譲した。たとえ創業者の後継者といえども、この企業を自由にできないような仕組みが講じられているという（Jungbluth, 2006, 邦訳, 2007, p. 118）。

同じオランダのデルフトにはインター・イケア・システムズという組織があり、ここがイケアの商法を管理している。フランチャイズ方式でイケアの家具を取り扱いたい場合は、インター・イケア・システムズを通して商法の利用権を買い取らねばならない。実質的な企業活動はスウェーデンのエルムフルトを拠点に行いながら、形式的な本部を国外に置いている

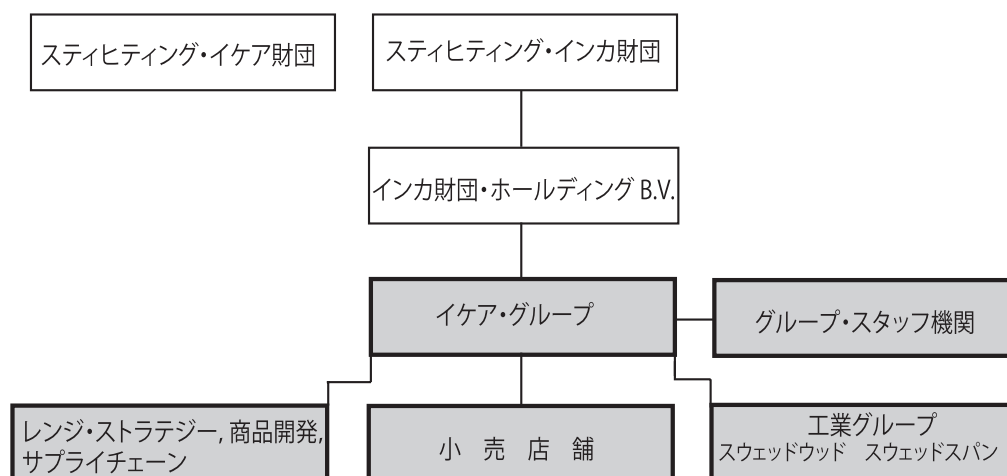


図3 イケア・グループの組織構造

出典: イケアのホームページに掲載されている資料 (http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/read_our_material/index.html) をもとに作成。

のは、企業に対する政治的対応が国によって大きく違っているからである。高い税率で税金を吸い上げ、国民に平等な福祉を供給しようとするスウェーデンは、利益の内部留保に熱心な企業にとっては、あまり居心地の良い国ではない。

イケアの商品開発や需要予測、それにサプライヤー選択などの業務はエルムフルトで行われている。ここはイケア・オブ・スウェーデン（IoS）と呼ばれており、世界中のイケア店舗から情報が寄せられる。IoSでの主な職種は、プロダクトディベロッパー、プロダクトテクニシャン、プロダクトエディターである。ここでの業務遂行には商品開発能力、商品開発技術力、カタログ編集能力が必要とされる。また品質管理に責任をもつプロダクトサポート、店舗への商品供給を指令するサプライマネージャー、そして消費者ニーズを商品開発に結びつけるコマーシャルマネージャーも、IoSの主な職種である。

スウェーデンを含む北欧には商品デザインの点で世界的に知られる歴史がある。北国であり人口は少なく、とくに恵まれた天然資源は見当たらない。こうした自然条件や風土からシンプルで機能的な商品を尊ぶ意識が人々の間で共有されており、それが商業デザインの世界にも反映されている。イケアの商品開発においても、北欧風の特徴やスウェーデンらしさが重視されている。企業はグローバル化して市場は国際的に広がったが、あくまで北欧の雰囲気やスタイルは保持されている。そうした考え方のもとで商品開発は行われており、そこには明確な方向性が感じられる。局地的風土やローカルスタイルの上に立ちながら国際的スケールで独自に開発した商品を提供する、ここにグローバル・コモディティチェーンのひとつの特徴がある。

デザインは北欧風であるが、製品を実際に生産しているのは北欧から遠く離れた国や地域、これがグローバル・コモディティチェーンがもっているいまひとつの特徴である。局地性や風土それ自体は地理的固着性が強く、空間的に移植するのは簡単ではない。しかし、風土から生まれた商品は生産条件さえ整えば、地理的制約を乗り越えることができる。低コスト生産で競争力を高めるためには、それが実現できる途上国や新興国のサプライヤーを選んで商品を生産させる。ただし考慮すべきは生産コストばかりではない。製品の質、すなわち商品として十分機能を果たすか、風土的雰囲気を備えているか、これらの点が吟味される。加えて、製品それ自体とともに、それが生産される環境が問われる。労働環境がいまだ十分に整備されていない途上国、新興国に生産委託されるため、この点に対する配慮を怠ると、グローバル企業としての信頼性を落としかねない。

家具の製造より小売が主たる業務のイケアでは、スウェーデンで開発された商品をどの国のどの業者に委託して生産させるかが重要な決定事項である。現在、この企業が生産委託している生産者（サプライヤー）は55カ国にも及んでいる。数にしておよそ1220の生産者に対する発注業務は、26カ国の31カ所に配置されたトレーディング・サービス・オフィス（Trading Service Office: TSO）で行われる。どこのどのサプライヤーに生産させるのが最適であるか、提示された生産価格をもとに検討が行われる。直接、生産に携わるわけではな

いが、家具の原材料や生産技術に関する知識をもってサプライヤーに接する購買エリアマネージャーがTSOにはいる。製品の調達先はたえず変動している。購買担当者は、既存の取引関係の見直しや新規調達先の開拓を日常的に行っている。購買技術者は、環境への負荷を抑えながら低価格で良質な製品が提供できるよう、難しい課題に取り組んでいる。質の良い安価な素材をいかに調達するか、これはビジネスの中核であり、技術・品質・環境マネージャーやビジネスサポートを主業務とする人々が日々これに取り組んでいる。

2. 物流センターの機能と業務

質の良い家具を安く提供することを企業目標に掲げて成長してきたイケアは、生産コストを抑えること、効率的な物流システムで流通コストを引き下げること、そしてセルフサービス販売で販売コストを少なくすること、以上3つのコスト削減によってこの目的を達成しようとしてきた。このうち2番目の効率的な物流システムの構築は、各地のサプライヤーと消費者の間の距離をいかに短くするかにその成否がかかっている。サプライヤーからの仕入の67%はヨーロッパで行われる。つまり製品の7割近くはポーランドをはじめとするヨーロッパで生産されている。アジアでの生産割合は30%であり、北アメリカは3%にとどまる。一方、販売額シェアではこれも80%がヨーロッパであり、北アメリカは15%、アジア・オーストラリアは5%である。こうしたことから、グローバル化したとはいえ、家具の生産と販売の中心がヨーロッパにあることは明らかである。

サプライヤーから仕入れた製品は物流センターに集められ、ここから消費者近くのイケアの店舗へ向けて送り出される。現在、物流センターは世界16カ国に31ある。店舗は全体で300を数えるため、単純に考えればひとつの物流センターが10の店舗に対して製品を供給しているといえる。主な市場はヨーロッパであるため、物流センターの多くはヨーロッパにある。ただし注意すべきは、すべての物流センターが同じ機能を果たしているわけではないという点である。たとえば、サプライヤーの多い中国の物流センターは、国内の店舗に製品を出荷する以外に、日本やオーストラリアの物流センターにも製品を送り出している。つまり物流センター間にも製品の流れがあり、日本やオーストラリアの物流センターはマーケット物流センターと呼ばれている（図4）。

物流センターには、ストアディストリビューションマネージャー、カスタマーディストリビューションマネージャーなどが配置されている。前者は供給プロセスを分析し、店舗に対して必要な製品が円滑に送り出せるように手配を行う。また後者は、店舗からの注文に応じて倉庫から商品を発送する業務に従事する。物流センターには、これらの業務のほかに、外部の輸送業者との連絡窓口になる輸送業務コーディネーター、物流センター内部の業務の効率化を図るウェアハウスオペレーションマネージャー、倉庫内の品質管理に責任をもつ品質管理マネージャーなどもある。さらに、輸送業務ディベロッパーは輸送業者を確保する業務

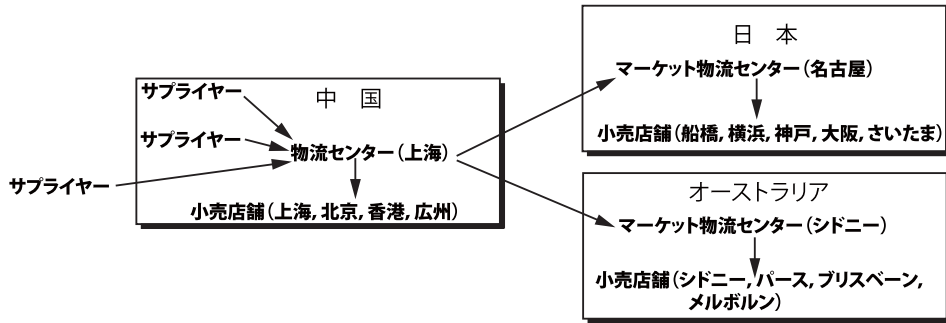


図4 物流センターを経由する製品の流れ（アジア・オセアニア地域）

出典：聞き取り調査をもとに筆者作成。

を担当し、グッズフローコーディネーターは供給プロセスのコスト抑制と安定供給を追い求めて業務に励んでいる。このように多様な業務をもったスタッフが協力し合いながら、効率的な物流システムの実現に向けて努力している。家具が中心とはいえ、その周辺の商品も含めると1万種類近くの製品が取り扱われている。大きさや形態もまちまちであり、それらをいかに効率的に運び入れまた出荷するか、効率性を高めるにはさまざまな工夫が必要である。

2006年にイケアの日本での第1号店がオープンしたとき、国内には物流センターはなかった。中国とマレーシアの物流センターから海上交通をつかって日本に運び込まれ、千葉県内の倉庫に製品は保管された。その後、2008年7月に名古屋港の西部地区に日本国内向けの物流センターが開設され、ここから関東地区の3店舗と関西地区の2店舗に製品を送り出す体制が築かれた。国内の店舗で販売されている商品のすべてがこの物流センターから送り出されるというわけではないが、店舗での欠品が生じないように製品の補充と保管がここで行われている。1日当たり40フィートのコンテナに換算して20個ほどの製品が搬入され、10～15個ほどが反対に出荷されている。名古屋港のコンテナ埠頭からは2kmほどの近さにあり、関東へは内航船を利用して搬送が行われている。

3. セルフサービス方式による販売と店舗の立地戦略

家具を低価格で販売する秘訣の中に、セルフサービス方式による販売が含まれている。家具は本来、買い回り品であるため、消費者は複数の家具店を訪れ、商品を比べながら購入するのが一般的である。店員から説明を聞きながら商品の特徴や特性に納得し、購入するかどうかを決める。しかしイケアの場合、こうした伝統的な購買方法はとられていない。店内に多くのスタッフを配置して接客に当たれば、当然、人件費は多くなる。これでは商品価格を安くすることはできない。他の一般的な店舗と大きく異なるのは、商品の購入スタイルがマニュアル化されており、これにしたがって消費者は商品を選び、購入していくという方式が

採用されている。

店内に入ると、まずショールームが目に入ってくる。さまざまな生活スタイルの場面を想定し、そこに置かれている家具とその関連品が展示されている。年齢、性別、職業、民族、所得など数多く考えられる消費者の特性に応じて、求められる商品の構成も違ってくる。そうした多様な消費者像を想定しながら、パッケージとしての居住空間が目の前に提供されている。容器としての家具だけではない。そこに納める道具類や調度品類も同じ場所に置かれている。消費者はこの家具を購入したら自分の居住空間はどのようになるか、総合的なイメージを浮かべながら商品を選んでいく。しかも、購入を決めた商品はその場では手にしない。店内各所に用意されている品名記入用のリストに記号を記入し、あとでまとめて購入するシステムになっている。

こうして購入することを決めた商品は別の場所にストックされているため、そこで初めて手にする。こうして購入した商品は原則として自分で持ち帰る。これも伝統的な家具店ではなかった方式である。通常は後日、配送してもらうことを約束して支払いを行い消費者は店舗をあとにする。しかしイケアの場合は、大きな家具や自分で運びたくない商品は有料の配送依頼を行うが、多くは自分の車に積んで帰ることになる。フラットパックというキット方式による家具が多いため、自宅へ持ち帰って自分で組み立てるのである。組み立てに要する費用を商品価格に上乗せすれば、とても安価な家具にはならない。消費者は分厚い商品カタログ本を参考にしながら商品購入の目安を決め、店舗にやってきて購入を最終的に決めている。こうした商法も、商品を効率的に消費者に販売するのに役立っている。

現在、日本国内におけるイケアの店舗は関東地方では船橋市、横浜市、さいたま市に各1店舗、関西地方では神戸市、大阪市に同じく1店舗ずつ開設されている（図5）。船橋、神戸はリクリエーション施設の跡地、横浜、さいたまは、物流施設の跡地に店舗が建設された。大阪では市が行った臨海埋立地の埠頭地区に店舗が立地した。こうした店舗配置から考えられるのは、日本において市場としてもっとも条件の恵まれたところにまず店舗を設け、そこを拠点として他地域にも店舗を立地させていくという戦略である。いわゆるドミナント戦略であり、人口が多く集まっている地域に店舗を配置して流通コストを抑える点にねらいがある。2012年には福岡市周辺の市場をターゲットにした店舗が開設予定されている。近い将来には三大都市圏のうちでまだ店舗のない名古屋大都市圏でも店舗の開設が予想される。ヨーロッパや北アメリカの事例から予測されるように、主要な大都市圏や広域中心都市を中心に店舗展開が進むものと思われる。

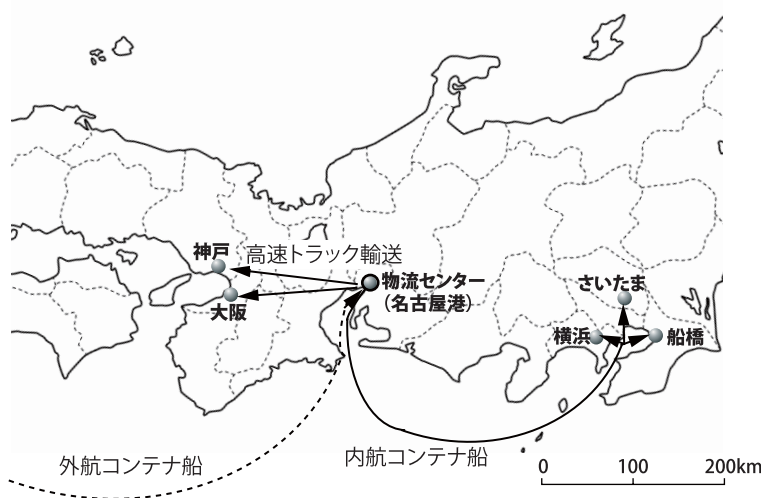


図 5 日本におけるイケアの物流センターと小売店舗の立地
出典：聞き取り調査をもとに筆者作成。

IV 環境重視の経営理念と製品開発・輸送改善による実践

1. 環境重視を経営理念に掲げた背景と経営方針の転換

イケアが企業理念に環境や持続可能性を強く押し出している背景には、もともと家具の製造小売業として環境とは深く関わっているという事情がある。木材、金属、プラスチックなどさまざまな素材を自然環境から取り出し、製品になってからは日々の暮らしの中で人々を取り囲む装置として人工環境の役割を果たす。イケアの場合、1980年代に社会から受けた企業批判が教訓となり、それを機に今日のような環境重視企業へと生まれ変わったという点がポイントである。批判はデンマークで起こり、デンマーク政府が決めたホルムアルデヒドの排出基準に適合しない家具をイケアが販売したことに対してなされた。当初、イケアは事態を重大に受け止めていなかったふしがある。しかし批判の高まりに耐えきれずサプライヤーの指導に乗り出し、批判が収まるのを待った。この騒ぎによりデンマーク市場では売り上げは20%も減少した。デンマークでの一件を教訓にイケアは製品の検査体制を強化する体制づくりに取り組み、スカンディナヴィアでは最高水準の検査施設を社内に設けた。

イケアがつぎに直面したのはポリ塩化ビニル（PVC）の問題である。1980年代末期、それまで便利な素材とされてきたPVCを燃焼するさいに発生するダイオキシンが問題になった。批判が巻き起こってきたドイツはイケアの主要市場である。この問題に加えて、イケアが発行する膨大なカタログが批判の対象になった。カタログ用紙の原料であるパルプを漂白するさいに大量の塩素が投入される。これが原因で河川や海洋が汚染されるとしてやり

玉に挙げられた。さらにこれらに追い打ちをかけるように、ヒット商品であった書棚 (Billy Bookshelf) からホルムアルデヒドが排出されるという問題が明らかになった。ただし、その原因はデンマークの場合とは異なり、塗料のラッカーが原因であった。問題になった書棚を回収するために、膨大な費用とマンパワーを要したことは想像に難くない。600~700 万ドルは要したといわれる。こうした一連の企業批判を受けて、イケアは本来なら人々の役に立つべきはずの企業が、逆に悪い環境を与える原因になっていることを痛感した。

イケアが心底、環境を重視するようになったのは、ドイツで書棚のホルムアルデヒドが問題にされるようになった前後からである。きっかけは、当時、イケア・グループの会長であった A. モーベリ (Moberg) が品質管理の責任者であった R. ジョンソン (Johnson) に対し、イケアの企業活動にとってどんな環境問題が重要なのか尋ねたことだった。モーベリは、企業活動が環境からどのような影響を受けているのか、またそれとは逆に環境に対してどのような影響を及ぼしているのかと尋ねた。彼は、環境は新しく起こってきた流行でもないし、消えてなくなるものでもないと考えていた。むしろ環境をイケアが今後立ち向かっていくべき相手として位置づけることが重要であると考えた。モーベリは、イケア・グループ全体の経営のための議論のたたき台になる環境政策を示すようにジョンソンに指示した。

1990 年 1 月、ジョンソンはグループ全体の会議に対して最初の報告書を提出した。報告書にはイケアにとって関係の深い環境問題が詳述され、その方策が書かれていた。しかしジョンソンは、経営陣を前にして自分もイケアも現時点では、こうした環境問題に立ち向かっていける能力を持ち合わせていないと述べた。イケア単独でこうした問題に取り組むことはできない。そこでジョンソンは、そうした能力をもった人物を見つけ、経営陣やスタッフが環境問題に対して認識を深める手助けをしてもらってはどうかと提案した。ジョンソンは、そのような人物として、当時、ストックホルムの医療機関にいた K. H. ロバート (Robert) 博士が適任であると推薦した。ロバート博士は、スウェーデン国王の後ろ楯を得ながら、ナチュラル・ステップ (The Natural Step: TNS) 運動の創始者としてよく知られていた。イケア・グループの経営陣は環境の重要性をよく知っていた。1990 年の 1 年間、試みに環境政策を実践することにした。

小児ガンの権威であるロバート博士は、医療活動を通じて環境問題の重要性を痛感していた。彼は、環境保護と経済発展がともに成立する社会の実現こそが重要であり、そのために必要な科学的根拠や知識を提供する組織をつくる必要があると考えた。そして 1989 年に設立したナチュラル・ステップ・オーガニゼーションを拠点として環境思想や環境教育の普及に取り組むようになった。その特徴は、企業の環境対策を単なる社会的責任として位置づけるのではなく、経営戦略や市場戦略の一環としてとらえている点である。こうした戦略を積極的に採用することにより、企業は競争力を高めることができると説く。企業ばかりでなく、行政や個人が環境に対して行動するさいの羅針盤を与える、そのような使命を自らに課した組織である。イケアと同じスウェーデンで生まれた環境教育団体は、1990 年代以降の

イケアの企業戦略を見定める上で重要な役割を担うことになった。

2. 環境重視理念の企業内での共有と実践

理念はできあがったが、問題はその実践である。1992 年 4 月、モーベリ会長は、イケアの経営トップが環境問題に対する認識を深め、かつまた環境行動計画を受け入れるように、2 日間のセミナーを開催した。このセミナーで、担当者はイケアが自然環境とどのような関係にあるか分析した結果を示した。また、環境問題に関するグループ・スタッフの一員である K. O. ニルソン（Nilsson）は、イケアにいる社員はみな環境に対して負荷を与えており、持続可能性を危うくする存在であると述べた（Jungbluth, 2006, 邦訳, 2007, p. 299）。説明は、イケアの店舗数と売上高の推移を示すスライドをつかいながら行われた。その中でニルソンは、1993 年度、イケアは家具の生産と流通によって 300 万 m^3 に相当する二酸化炭素を排出する見通しであることを明らかにした。イケアと環境との相互関係を示すスライドも示された。

このセミナーでは、これまで意識されなかった事実、すなわち店舗のレジで売上高を計算することは、イケアが資源をゴミに換えたまさにその量を計算していることにほかならないという事実が出席者全員によって共有された。つづいて登場したナチュラル・ステップ運動の提唱者であるロバート博士は、イケアと自然環境との関係をこれまでとはまったく違ったものへと変えていくその手順を示した。参加者は驚きをもってその説明に耳を傾け、これまでの認識を大きく変える必要性を感じ取った。セミナー終了後、イケアの経営陣は提案された環境行動計画を承認した。こうして環境について社員を教育し訓練するためのプログラムが動き始めた。そこで採用されたのは、トレイン・ザ・トレイナーズ（train the trainers）という方法である。これは、社内で選抜された社員が長期にわたるセミナーを受講し、環境問題について最初に研修を受けるというものであった。その後、この研修を受けた社員が中心となり、社内はもとより社外のサプライヤーをも対象として環境に対する認識を深める運動を展開していく。

当初、イケアが目標としたのは、2 万人の全構成員の 9 割を対象として、この運動を広めていくことであった。運動は 1993 年に始まり、小売店舗の就業者を含めて、1995 年にはひとまず終了した。2 年後の 1997 年の時点で運動の浸透状況を見ると、かなり地域的に偏りのあることがわかる。ドイツでの浸透率は 90%を超えているが、他の地域では 50%程度にとどまっている。それから 5 年が経過し、イケアはつぎに記す 3 つのカテゴリーごとに TNS（The Natural Step）運動を広めることを決めた。

1. ベーシック・トレーニング、これは全従業員を対象としたトレーニングであり、環境に対する認識、理解、ノウハウを高める訓練である。いまひとつは、1993～95 年の研修に参加した従業員を対象に、社内で行っている環境関連の情報を集め、そこから

何かを学び取るという訓練である。

2. つぎに専門的トレーニングは、イケアの各部門において環境に関わる知識を深めるという訓練である。たとえば輸送部門は、環境負荷との関わりが大きいので、とくに多くの知識を学ぶ必要がある。いまひとつのトレーニングは、日常業務と自然環境との関係を就業者が容易に理解できるようにサポートする環境知識をもった人材を育成するというものである。
3. 最後にマスター・トレーニングは、専門的な業務に携わる従業員に対して、特定分野あるいは広範な分野に関する環境知識を与えるというトレーニングである。

環境問題に対する関心をいかにビジネス分野に結びつけるか、それは重要ではあるが容易に解が見つかるような課題ではない。実際にビジネスの仕方がどのように変わるのか、そのイメージもつかみにくい。1992年4月にタスクフォースが立ち上げられたさい、はっきりしていたのは環境問題に対して正面から取り組む必要があるという姿勢だけであった。ロバート博士がTNSのフレームワークについて説明をしたさい、会社の幹部の一人は、博士がこれまでのイケアのビジネス・モデルを壊してくれたことに感謝の意を表した。その後の議論において、イケアはこれまでとはまったく別の方向へ進まなければならないことが話し合われた。しかし、環境を重視したビジネスを行うということは、これまでよりコストがかかることを意味する。そこで、エコ・レンジ（Eco Range）という考え方、つまり通常の製品とは異なる環境重視の製品を開発する必要があるが、他のライバルが行うよりも安価な方法でこれを実現するところにイケアの強みを見い出そうという点で合意がなされた。

以後、イケアは環境に対してアドバンテージのあるエコ・プラス（Eco Plus）という商品群を開発していく。さらにニュー・エコ・プラス商品を開発する中で、イケアはこれまでの戦略を放棄し、どうしたら環境に貢献できるかを追求することにした。当初は、環境に対して優れた特性をもった商品をいくつか開発することを考えた。しかし途中から、そうした中途半端なことではなく、ベストセラー製品を含むすべての商品で環境優位性を訴えることにした。5～15%をエコ商品にするのではなく、あらゆる商品についてその環境対応を考えるという方針の採択である。

持続可能性を重視した製品の提案は、IoSのあるエルムフルトのデザイン開発部門で行われた。この部門にいるB. フリシオフ（Frithiof）は、イケアの実践モデルと呼べる方法を提案した。それはSmall Green Stepというものであり、衣料部門で生まれ、その後、あらゆる部門に広まっていった。衣料部門はイケアの商品全体の15～20%を占める。販売額でいうと70億ドルくらいにのぼる。このモデルでは、衣料品を環境基準に照らし合わせて、4つのグループに分けて考える。環境を非常に重視した衣料品から順にカテゴリーを設け、環境を重視するがゆえに付加価値が高くなることを消費者に理解してもらう、そのような商品提供を行うようになった。

3. 環境重視の製品開発と資源の有効活用

家具という生活に密着した商品の性格上、暮らしの中で果たす家具の役割とりわけ環境との関わりに対して真正面から取り組んでいく必要があるのはいうまでもない。1990 年代中頃以降、イケアは 4 つの中心分野で環境問題に取り組むことを決めた。第 1 は製品である家具それ自体を環境とどのように調和させていくかという課題である。そのために、スウェーデンのゲーテボルグにあるカルマー大学と共同で、現在、家具にどのような物質が使用されているか、今後、使用を止めるべき物質は何かを明らかにすることに取り組んだ。またイギリスのキングストン大学と一緒に、環境の視点から家具のデザインを行うことにした。とくに重視したのは、できるだけ物質をつかわないような視点から、あるいは使用後、解体してリサイクルすることを前提として家具をデザインすることである。

環境意識の高まりとともに、製造者責任を企業に求める動きが、どの国でもはっきりしてきた。1995 年 5 月、スウェーデンの国会では製造者責任を問う法案が提出された。ドイツでは使用済み家具を廃棄することは違法行為であると見なされるようになった。こうした社会的雰囲気の中で、イケアは家具のリサイクルや解体を重視したデザイン開発に取り組むことになった。スイスのシュプライテンバハ店では、使用済みのソファや椅子を一般の処理費用より安い費用で客から引き取るサービスを始めた。1996 年以降は、取扱対象が広げられ、キッチンユニットやフローリングなども含まれるようになった。またスウェーデンとスイスでは、廃棄された家具をリサイクルしやすくするにはどうしたらよいか、地元のリサイクル企業と連携することになった。再利用できるものはリサイクル用に回し、そうでないものはエネルギーの回収用に回すという試みへの挑戦である。

大学との共同の取り組みは、実際に販売される製品の中で反映されるようになった。たとえば少ない電力ですむ省エネルギー電球や透明のフードキーパーなどがその一例である。省エネ電球や長寿命の電球にすることで、エネルギー資源を節約することができる。米や小麦などをストックしておくフードキーパーが透明な容器なら使用量が気になるため、無駄づかいがなくなる。これもまた資源の節約に結びつく。無駄のない資源利用の例でいえば、これまで捨てていた部材を生かしたテーブルや木箱など、原木を余すところなく利用し尽くす製品の開発もその一例であろう。一本の樺の木を有効に生かすことにより、少ない木材資源で家具を生み出すことができる。木材は再生可能な資源である。その点では化石燃料などとは異なり、持続可能性を有している。しかし、乱伐や皆伐などで木材資源を過剰に消費すれば、地球環境に悪い影響を及ぼす。このためイケアは森林認証制度を適用し、森林管理、木材の加工・流通全般にわたって監視を行うことにした。認証材を使用する割合を高めたり、認証制度が十分行き渡っていない国で適用を強化したりする取り組みに着手した。

持続可能性への取り組みは、水資源に対しても向けられる。人間は地球上に存在する水全体のわずかな部分を利用しているに過ぎないが、そのわずかな部分をめぐって複雑な利害関

係が交錯している。利用可能な水をできるだけ多くの人が利用できるようにする第一歩は、水の節約利用である。節水や排水の技術を高め、水が循環的に利用できるように工夫しなければならない。そのための簡単な装置として、たとえば流水調節機能の付いた蛇口をデザインする。無意識的に節水していれば、その集合的成果は大きい。イケアはこうした製品を開発して販売するだけでなく、製品の生産段階でも水資源が有効に利用されるように工夫している。具体的には、サプライヤーの水利用状況を監視し、技術的な指導を行うことである。消費生活の場だけでなく、生産の現場においても水を有効に利用する。その積み重ねが地球環境問題の解決の一助になるという認識がある。

4. 地球温暖化対策に向けての輸送方法の改善

家具という全般的に嵩張りやすい製品は運送がやっかいである。とくに低価格で競争を挑むイケアの場合、製品価格に占める輸送費の割合は小さくない。このため、製品当たりの輸送費をいかに小さくするか、このことが地球環境問題への対策の中でも重要な意味をもつ。輸送費を抑えれば、それだけエネルギーが節約できるだけでなく、化石燃料の使用にともなう二酸化炭素の排出を減らすことができる。イケアは企業内部で取り決めた行動規範（IWAYと呼ばれている）にしたがって、二酸化炭素の削減に取り組んでいる。方法は、輸送技術の改善、新エネルギーの開発、輸送時の充填率の向上などである。このうち輸送技術の改善については、自社内はいうに及ばず、輸送を委託する外部の業者に対しても環境への負荷水準をチェックし、問題があればその改善を求めている。製品が国際的に長距離輸送される場合が多いため、とくに海運業者に対する環境影響調査が重視されている。

イケアは、石油など化石燃料に代わる新たなエネルギーを確保するため、社外にも協力者を求めて開発に取り組んでいる。Preem, H&M, Volvo Logistics のいずれもスウェーデンの国際的企業と共同で開発した Bio30 という植物性のエネルギーがそれである。これは、菜種油メチルエステル（RME）を 30% の割合で軽油に混合したものである。石油に代わる代替エネルギーの開発はかなり革新的であるが、そこまでいなくても、既存の輸送条件のもとで輸送方法を改善すれば、効果を上げることも可能である。充填率の向上はまさにその例であり、隙間ができないように梱包したり積み込んだりすることによって、一度の輸送で多くを運搬することができる。イケアは比較的早い時期からフラットバック・デザインに取り組み、部品をコンパクトに組み合わせてパックにした状態で家具類を販売してきた。購入者は自宅で家具を組み立てる必要があるが、平に畳まれた家具は生産現場から購入者のもとまで無駄なく効率的に運ばれていく（表 3）。

二酸化炭素の排出を抑制するという点でいうなら、陸上でのトラック輸送を鉄道輸送に変えたり、あるいは海上輸送を促進したりするのは、非常に望ましいことである。実際イケアは、ヨーロッパでトラックから鉄道へ輸送手段を変える試みに着手している。2001 年に

表 3 流通段階別の輸送充填率の推移

(単位：%)

流 通 段 階	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
サプライヤーから物流センターへ	57	58	61	62	60	63
物流センターから店舗へ	57	58	59	56	58	60

出典：イケアのホームページに掲載されている資料（http://www.ikea.com/ms/ja_JP/about_ikea/pdf/IKEA_hr_2008_jpn_all.pdf）などによる。

自前の鉄道事業・イケアレールを設立したからである。2002 年 6 月からスウェーデンのエルムフルトとドイツのジュイスブルグまでの間、約 1000km の距離を貨物列車が走るようになった。月曜から金曜まで毎日 2 本、時速 65km で製品を積んだ列車が運行されている。ただし名前はイケア鉄道であるが、線路などのインフラを所有するわけではなく、独自のタイムスケジュールで運行するにとどまる。国際列車であるため、スウェーデンとデンマークではディーゼル機関車が貨車を牽引し、ドイツでは電気機関車が牽引する。2002 年の実績では鉄道によって 2000 万トンが輸送された。これにより 1 日当たり 50 台分のトラック輸送が鉄道によって代替された。その効果は輸送費の削減や渋滞を原因とする到着遅れの解消に表れている。陸続きのヨーロッパの場合、国際間の輸送を鉄道で行うのは望ましいことである。しかし現実には厳しく、国際的調整の難しさもあって鉄道輸送の割合は増えていないのが実状である（表 4）。

海上輸送による対環境効果の事例として、日本における物流センターから小売店舗への輸送を挙げることができる。これは、2008 年に完成した名古屋港近くの物流センターから名古屋港のコンテナ埠頭まではトラックで輸送し、ここから東京港、横浜港までを内航コンテナ船で輸送するというものである。香港に本社のある船会社の日本法人が所有するコンテナ船を用い、毎日、太平洋上を航行している。中国の物流センターから名古屋港のコンテナ埠頭までは外航コンテナ船で運ばれてくるので、同じコンテナを内航用として利用することができる。コンテナは横浜港へ返却してもよいことになっているため、帰りを空コンテナのま

表 4 輸送重量割合の推移

(単位：%)

輸送手段	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
トラック	76	67	70	69	69	72
船舶	3	17	15	17	18	15
鉄道	10	6	6	5	4	3
複合	11	10	9	9	9	10
合計	100	100	100	100	100	100

出典：イケアのホームページに掲載されている資料（http://www.ikea.com/ms/ja_JP/about_ikea/pdf/IKEA_hr_2008_jpn_all.pdf）などによる。

ま運んでくる必要もない。無駄な輸送が行われないという点で評価できる。2009年には国土交通省が認定するエコシップ、つまり環境対策にとって好ましい海上交通に該当するという理由で表彰を受けた。

おわりに

所得の増加が見込まれず、デフレ経済が長きにわたってつづいている日本では、低価格でコストパフォーマンスに優れた小売商品が多く支持を得ている。それらの中には国際的に事業を展開するグローバル・コモディティチェーンが販売している商品が少なからず含まれている。2006年から関東と関西に開設した小売店舗で家具類を販売するようになったイケアは、代表的なグローバル・コモディティチェーンのひとつである。ヨーロッパと北アメリカでの経験をもとにアジアに進出し、中国の物流センターから日本のマーケット物流センターを経由して自社の小売店舗に商品運び込んでいる。日本市場に再上陸してわずか4年であるが、すでに国内では業界第3位の地位を確保している。驚くべきは店舗当たりの販売額であり、販売総額では第1位企業の4分の1程度であるが、店舗当たりでは逆にその10倍もの売り上げを記録している。

こうした売場効率の良さは、この企業の経営戦略のたまものと思われる。規模の経済を徹底的に利用して商品の低価格化を図り、できるだけ多くの人々により恵まれた暮らしをしてほしいという企業理念の実現に取り組んでいる。この理念は創業者が一貫して追い求めてきたものであり、60年以上の長きにわたって継承されている。どの企業にも社是やモットーといったものがあるが、イケアの場合、創業者の基本理念は企業全体にわたりよく浸透しているように思われる。高緯度にあつて資源にあまり恵まれないスウェーデンの地理的不利を逆手にとり、シンプルで機能的な商品を北欧風のデザインで仕立て上げることにこだわっている。国内市場が狭いというハンディキャップは、海外の途上国や新興国で生産し、それを先進国で販売するという方法によって乗り越えられてきた。海外市場に差異はつきものである。しかしこの企業は、スウェーデン風の家具や調度品を低価格でグローバル市場に供給するという方針を貫き、成功を取めてきた。基本となる企業理念を掲げ、これに近づくためにあらゆる知恵や技術を用いて突き進んできたように思われる。

しかし、たとえ企業理念は変わらなくても、企業を取り巻く社会的、経済的環境は変わっていく。そうした環境の変化に対して前向きに取り組んできたのも、この企業の特徴といえよう。家具や調度品といった商品の特性ゆえ、木材をはじめとする資源の調達や商品の使用環境にはとりわけ注意を払わなければならない。おりから地球温暖化傾向や資源・エネルギーの限界性、持続可能性に対する社会的関心が高まりを見せるようになった。イケアはこうした状況変化をいち早く察知し、経営戦略を大きく転換させた。これは、消費者の向こう

側に大きな社会が存在していることを十分承知していることの表れである。自社内はもとよりサプライヤーも含めて、グローバル・スケールで一糸乱れず環境対策に向けて舵取りが行われてきたことには、驚かざるをえない。家具や調度品の類は、世界各地の異なる文化や伝統のもとで、本来、多様であるはずである。しかしこの企業は、北欧風のデザインで巨大なグローバル市場を包み込もうとしている。現時点でそれが成功しているという事実は、国境線を意に介さない普遍的なグローバル市場が真に存在すること、また多くの人々がそのような市場を信頼し支えていることを物語っている。

引用文献

- Coe, N. M., Kelly, P. F. and Yeung, H. W. C. *Economic Geography: A Contemporary Introduction* (Malden, Massachusetts: Blackwell Publishing, 2007)
- Gertler, M. S. *Manufacturing Culture: The Institutional Geography of Industrial Practice* (Oxford: Oxford University Press, 2004)
- Jungbluth, R. *Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs* (Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2006) 瀬野文教訳『IKEA 超巨大企業, 成功の秘訣』(日本経済新聞社, 2007 年)
- Torekull, B. *Historien om IKEA* (Stockholm: Wahlström and Wildstrand, 2006) 楠野透子訳『イケアの挑戦 創業者は語る』(ノルディック出版, 2008 年)

(2010 年 10 月 15 日 受理)