

ホーム家具メーカーのグローバル戦略：ニトリ vs. IKEA

井村直恵

要 約

本稿では、日本の家具産業において、ニトリと IKEA が構築してきた競争優位を比較して検討する。日本の家具産業は分業化の進んだ産業であった。だが 1990 年代以降、ニトリがデザインから生産、販売までを自社で管理するビジネスモデルを構築し、急成長してきた。IKEA は 1980 年代に一度日本進出を試みたが一旦撤退し、1990 年代になって再参入し、大成功を収めている。両社に共通する強みが SPA システムを取っている事と、低価格で適度な品質の製品を生産・販売する能力と、グローバル戦略を上手く立案・実行している点である。生産方法において、ニトリは生産施設を所有し、ものの作り込みによって低コストで製品を作る努力をしている。IKEA は提携先企業を活用する事で、安く安定した品質の製品を供給しているという違いがある。本研究では、ニトリと IKEA のビジネスモデルをデザイン、生産、物流の 3 点から比較し、両社のグローバル戦略と競争力の源泉について探る。

Key Word : 家具産業, ニトリ, IKEA, グローバル戦略, SPA

1 章 研究の背景と目的

日本における家具産業は、欧米の家具産業とは異なる気候、風土の下、欧米とは異なった位置づけがなされてきた。例えば、欧米では、家具は家具という産業として単独したカテゴリーで捉えられ、文化的にも尊重されてきたが、日本では家具はインテリアという業界領域の 1 構成要素として扱われてきた。日本のインテリア業界は、中小企業も多く、家具、テキスタイル、照明器具、壁紙など、様々な業種を包含し、それぞれの業種ごとに取引構造が異なっているため、大変複雑な業界になっている。家具産業における従来の企業の多くが、製造、卸売業、小売業のいずれかの流通機構の中で競争優位を構築してきており、デザインから製造、販売まで一手に扱う企業は稀少であった。だが、1990 年代以降、北海道を拠点にするニトリが急速に成長してきた。加えて、1990 年代後半にスウェーデンを拠点にする IKEA が日本に再参入したことにより、家具産業を巡る様相は大きく変化している。従来の家具は、その流通機構の複雑さから、消費者にとっては価格の高い商品であり、一度買ったから容易に買い替え等を行う商品ではなかった。だがニトリや IKEA が勢力を伸ばすことにより、家具は一生ものから、ライフスタイルの変化やファッションの変化により買い替える商品へと次第に変化してきた。こうした消費者行動や日本人の生活様式を大きく変化させるほどの影響力を持っていた。こうした影響力の源泉になったのが、両社が構築してきた国際戦略や SPA システムである。

そこで本研究では、我が国家具市場の構造変化を踏まえ、両社の戦略をデザイン、生産、物流の

側面から比較して検討する。2章で研究方法について述べた後、3章、4章ではそれぞれ日本のインテリア業界、家具業界の構成について概観する。5章でニトリ、6章でIKEAの戦略について説明した上で7章で考察とまとめを論じる。

2章 研究方法

本研究では、家具市場の構造変化を把握するために、まず家具市場に関する文献・統計資料の分析を行った。その結果、今回の調査対象であるIKEAとニトリを選定した。IKEA、ニトリに関しては、2010年9月から2011年1月にかけて数回の聞き取り調査を行った他、各社HP、有価証券報告書の分析、各種資料調査、店舗調査を行った。

3章 インテリア業界の構成

日本と欧米では、気候風土、動・植物の生態系、宗教・民族性の点で、異なった特徴がある。こうした気候の違いの影響が、日本が欧米とは異なるインテリア文化を発展させる上で、強く影響している。例えば、日本は温暖で高温多湿な気候である。また森林が豊富にあるため、木造架構式が中心である。木造架構式は壁が建物重量を支える構造ではないため、開口部を広くすることができる。地震が多いという地勢的特徴も、石やレンガの組積式より木造架構式に向いている理由である¹⁾。

一方欧州は緯度が高く、冷涼な気候である。冬は零下を下回る厳寒期がある。冷涼な気候と厳しい冬、雨量の少なさが影響して、森林資源も貧弱であったが、石材は豊富で地震もないため石やレンガの組積式が向いている。加えて組積式の壁は隣国との陸続きであるため、戦下における治安や耐火性の点でも木造架構式よりも有利である。だが、組積式の壁は耐力壁であるため、大きな開口部を持つ事が出来ず、開口部が小さな縦長の窓にならざるを得ない。石造りであることや、開口部が少ないため、欧米家屋では室内装飾としてカーペット、壁紙、カーテンという生活スタイルが定着した²⁾。

日本では家具産業は、インテリア産業の一部として大別される。日本においてインテリア産業が発展した背景には、第1に旧通商産業省が昭和48年に産業振興策の1つとして、インテリア産業振興政策を取り上げ、その後10年に渡って、政策的に産業の発展を牽引したことにある³⁾。その為日本における家具産業は、旧通称経済産業省の政策の下、インテリア産業の1部として扱われてきた。

第2に、新築需要の増加とその後の新築着工やリフォーム需要である。日本家屋の建て替え周期は約30年といわれる。日本では、建て替えや住宅リフォームなど、家の間取りを大きく変更する際、

1) 本田榮二(2010),『インテリア業界の同行とからくりがよ〜くわかる本』,秀和システム。

2) 本田榮二(2010),前掲書。

3) 小原次郎(2008),「第11章 インテリア産業が誕生するまでの歴史」,小原二郎監修『インテリアの人間工学』,産調出版。

インテリアをそれに合わせて新調する家庭が多い。そのため、新築着工はインテリア産業の状況を把握する上で重要な指数である。2009年の新築着工戸数は788,410戸(対前年度比-27.9%)、リフォーム市場は矢野経済研究所によれば推定5兆2591億円(前年度比-9%)である⁴⁾。

インテリア業界は、カーテン・カーペット・ビニル床材・タイル・フローリング・壁紙・家具・照明・寝具寝装など約13業種という多様な業種によって構成される産業である。それぞれの業種で、契約や納品のルールが異なっている⁵⁾。例えば、家具や寝装品などは基本的に完成品を納品するが、床材やフローリング、壁紙などは、必ず施工が伴うが、カーテンやカーペットなどは、完成品と施工を伴う商品とが存在する中間的な製品である。また歴史的背景も多様であり商品によって寝具や表具などは江戸時代から続く老舗企業なども存在するが、床材や壁紙などは昭和30年代以降に誕生した業界である。

このように、日本におけるインテリア業界は全体像を掴みにくく、業種や取引形態の多様性から大変複雑な業界である

4章 家具業界の構成

インテリア業界の中で家具市場に限定してみても、様々な分類が存在し、業界構造は複雑である。家具市場の分類として、いくつかの分類方法が存在する。例えば、①オフィス用と家庭用、②品目別、③流通業態別等が主たる分類方法である。

4-1. オフィス家具と家庭用家具

家具市場の分類として、オフィス用家具と家庭用家具に分類できる。オフィス家具とは、オフィスで使われる、机、椅子、書棚などの什器を指し、家庭用家具とは、家庭内で使われる食器棚、ソファ、食卓、テーブル、椅子などを指す。オフィス用家具の代表的な企業には岡村製作所・イトーキなどがあり、家庭用家具の企業はニトリや大塚家具、IKEAなどである。2008年におけるオフィス用家具市場は3,932億円(対前年比-12.9%)、家庭用家具市場はメーカー出荷ベースで8,760億円(対前年比1.2%)であった⁶⁾。

4-2. 品目別⁷⁾

日本国内での木製家具は、木製机、テーブル、椅子等、木製棚、戸棚、タンス、木製ベッドなどに大別でき、しかもそれぞれにおいて主要な生産地が異なる。例えば、木製机は高山市を中心とする岐阜県、カリモク家具グループが立地する愛知県、旭川を中心として北海道などが主な生産地で

4) リフォーム市場の規模については、把握が難しく、公式な統計が存在しない。住宅新報2010年3月10日。

5) インテリアビジネス研究会(2001)『よくわかるインテリア業界』, 日本実業出版社。

6) 矢野経済研究所(2009), 『家庭用・オフィス用家具市場に関する調査結果2009』, 矢野経済研究所。

7) 日本家具産業振興会(2010), 『わが国家具産業の概要』, 日本家具産業振興会。

ある。本棚、戸棚は大川市を中心とする福岡県、愛知県、埼玉県など、タンスは、同じく福岡県や府中市を中心とする広島県等、木製ベッドはアイシン精機を中心とする愛知県、ドリームベッドが立地する広島県などが主たる生産地である。

4-3. 流通機構別

家具業界は中小企業が多く、そのため業界内の零細企業数も多いことが特徴である。家具業界は製造業、卸売業、小売業という流通機構別にも分類される⁸⁾。製造業には、パラマウントベッド、フランスベッド、オリバー、シモンズなどがあり、2009年度における売上高は、パラマウントベッドが398億円、フランスベッドが295億円、オリバーが223億円である。卸売業には、世界的にも有名な高級家具を販売するカリモク家具販売、リビズや、フランスの高級家具メーカーであるカッシーナの製品を輸入販売するカッシーナ・イクスシーなどがある。2009年度の売上高はカリモクが219億円、リビズが97億円、カッシーナが83億円となっており、カリモクの売上高が同業他社よりも随分上回っている事が分かる。また、小売業にはニトリ、ナフコ、島忠、大塚などが売上高の高い企業として挙げられる。2010年の売上は、ニトリが2,441億円、ナフコが2,038億円、島忠が1,377億円、そして大塚家具が668億円と続く⁹⁾。

卸売業や小売業は、最終ユーザーとのインターフェイスのあり方の違いにおいて、店頭販売と非店頭販売にも分別される。店頭販売ルートは、家具専門店、GMS、百貨店、ホームセンター、新業態店やニューインテリアショップなどに分類できる。一方、非店頭販売ルートは、通信販売（カタログ、テレビ、ネットなど）、ホームビルダー、建築設計士やインテリアコーディネーターなどを經由するルートなどに分類される¹⁰⁾。

店頭販売ルートの家具専門店、GMS、百貨店、ホームセンター、新業態店やインテリアショップの内、販売額において最も大きなウェイトを占めるのは家具専門店である。しかし、バブル景気崩壊後は、販売額、販売店数がともに減少している。その反面、店舗規模の大型化は進んでいる。1994年において1店舗当たりの平均店舗面積は374平方メートルであったが、2007年には同602平方メートルと1.6倍に増加している。その背景には、閉店した店の多くが中小零細規模店であった事に加え、この間有力企業が大型規模の新築や増床を行っていることによる。

店舗面積の増加については1991年のバブル景気崩壊を境に、加速している。1991年当時、日本における最大規模の家具販売大型店舗は、村内ファニチャーアクセス本店であったが、それでも10,000㎡メートルに満たなかった。2010年において、家具専門店店舗面積15位までが20,000㎡を超える床面積の店舗である。家具専門店大型化の契機になったのが、大塚家具が1996年に店舗面積

8) 各社売上は『2010家具企業便覧』(2010)、家具新聞社より抜粋。

9) IKEAは上場しておらず、売上高を公表していない。『日経MJトレンド情報源2010』によれば、イケア・ジャパンの売上は520億円であった。日経MJ(2010)、『日経MJトレンド情報源2010』、日本経済新聞社。

10) 日本家具産業振興会(2010)、『わが国家具産業の概要』、日本家具産業振興会。

20,000㎡を超える我が国最大のショールームを東京都江東区有明に解説してからである。2010年における20,000㎡を超える大型店舗は、島忠ホームズが6店舗、大塚家具が2店舗、IKEAが5店舗、その他が2店舗開設している。

ニトリは20,000㎡を超えるほどの大型店出店は出店しないものの、2010年8月に223店舗、2011年の島根県出店で全県出店を達成するなど、積極的な出店を続けている。

なお、売上高が上位10位以内にある家具販売店で、家具の売上が全社売上高の100%に近いのは大塚家具のみである。ナフコ、島忠、山新などは、ホームセンター部門、ニトリ、東京インテリア家具などはホームファッション部門の売上高がそれぞれ50%を超えたり、年々その割合が高まってきたりしている。

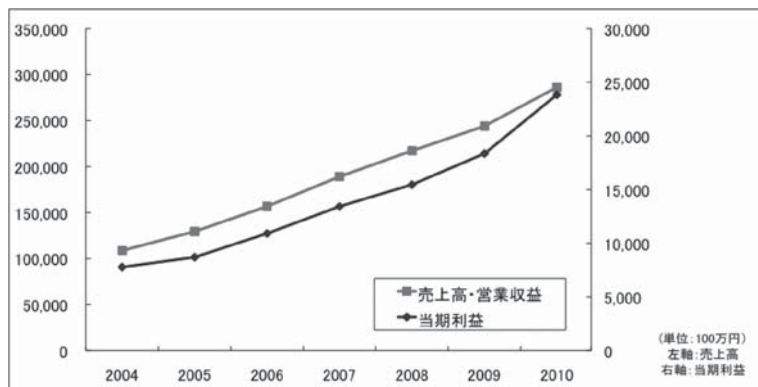
近年の日本の家具産業の変貌を捉えるためには、家具メーカーが生産拠点を海外に移転したり、海外企業と技術面販売面で協力しているという新たなビジネスモデルがどのように機能しているのかを捉える事が重要である。こうした日本における家具産業の中で、業界売上高トップのニトリとスウェーデンに本社を持つIKEAとは家具比率が50%以下ではあるが、業界内での拡大の勢いとともに、SPAという形態を確立することに成功した点で特筆すべき企業である。他社とは大きく異なるビジネスモデルを構築している事が、両社の競争優位を決定付ける要因になっている。

そのため、本研究においては製造・販売を行うニトリとIKEAを比較検討する。両社は共に製造・販売を行うSPA形態をとる。SPAとは、specialty store retailer of private label apparelの略であり、「素材調達、製品企画、製造、流通、販売、販売促進、在庫管理といったすべての工程を一貫して自社でリスクを負って管理する仕組み」を指す。両者にはニトリは自社工場を持つが、IKEAは自社工場を持たず、協力会社を利用したOEMであるという相違もある。SPAのメリットは、細かな需要予測とそれに基づいた生産計画が可能であり、そのことによって在庫圧縮が期待できる。また、製造過程や物流課程において、中間業者を介さないことにより、中間マージンを搾取できるという利点もある。このことによって、低価格での販売の実現が可能になる。一方デメリットとして、自ら企画、生産、流通といったすべての工程を一貫して管理せねばならないため、すべての工程のノウハウが必要となる。また顧客リサーチから企画に仕上げるのに手間がかかる。加えて、SPAでは細かな需要予測とそれに基づいた生産計画が可能となるが、その反面、在庫のリスクをすべて背負わなければならない。以下では、ニトリとIKEAがどのようなSPAシステムを構築してきたかを探る事で、両社の競争優位を支える国際戦略と、両社の能力の相違点を探っていく。

4章 ニトリの事例

ニトリは1967年に似鳥昭雄が北海道札幌市で創業したメーカーである。2010年現在、従業員数が

2,738人、その他にも9,117人の臨時雇用者を雇用している¹¹⁾。事業内容として、①単品収納家具、ソファ・リビングセット・インテリア・ダイニングルーム家具（これらを総称して「ホームファニシング商品」とも呼ばれる）などの企画・販売、②新築住宅のコーディネート、③海外輸出品・海外開発商品の販売事業などを行う。現在本社は北海道札幌市に存在し、それとは別に、本部を東京に置いている。ニトリの売上は2,861億円であり（2010年2月期）¹²⁾、売上は順調に増加している（図表1）。その内容はインテリア用品が売上全体の52%、家具の販売が47%、その他1%である。



図表1 ニトリの業績推移 (2004年度 - 2010年度)

ニトリは「日本の住まいは、貧しい。人々は、インテリアや家具のカラーやデザイン、形や寸法も不揃いな空間で暮らしている。それは、日本には、手軽な価格で家の中をトータルにコーディネートして買える店が少ないからではないか。日本の流通構造は、まだまだ売側の論理が優先されている。」という似鳥社長の想いでスタートした。似鳥のこの想いは、1972年の米国家具視察研修で経験に基づく。当時のニトリは店舗数札幌に2店舗あったが、競争に押され、倒産寸前の状態にあった。似鳥は何かヒントを得るために産業協会主催の研修ツアーでカリフォルニアに1週間滞在し、その際、ショッピングセンターへの訪問や、視察をし、アメリカ人の生活様式などを学んだ。似鳥は、カリフォルニアでは人々がバスルームが2つもある家に住み、ゲストや家族をもてなすために部屋が分かれていて、裏庭にはプールもあることに気づいた。また、日本人は色の調和を考えずインテリアを購入しているが、アメリカ人はコーディネートされたリネン（布物）を購入している事に気づいた。当時の日本の家具には、トータルコーディネートという概念がなかった。また、アメリカでは日本と同様に人々は最低価格ラインの家具を手に入れているが、しかも顧客が過ごしやすく生活できるようにと意図してデザインされており、しかも価格が日本の3分の1であることに衝撃を受けた。

似鳥が学んだもう1つの日米家具産業の重要な違いが仕入れの方法である。日本の家具産業では、

11) 2010年8月21日現在。

12) ニトリホールディングスとしての連結の売上高。

メーカーの見込み生産による商品作りが行われていた。メーカーが商品企画をし、見込み生産し、価格を決定する。その情報に基づいて、系列問屋が介入して小売店経由で顧客の手元に商品が届くという流通経路をとっていた。しかし、欧米では、高級品だけでなく普及品でも受注生産が主流である。メーカーが生産した製品はチェーンストア経由で消費者に届けられる。卸売業を通さず、小売店がメーカーから直接商品を仕入れるビジネスモデルになっているため、コストも削減できる。帰国して、1973年からニトリではメーカーからの直接仕入れに転換した。ニトリは直接仕入れへの転換により、競合他社よりも安い値段で商品を販売する事が出来るようになり、一時は倒産の危機にあったが、次第に業界内での競争力をつけて行く。1973年当時、店舗数は3店舗になり、1972年には1.6億円であった売上高も、4億円に増加した。問屋から仕入れを行う事のメリットは、売れ残りが返品可能であることであった。だがメーカーから直接仕入れると、在庫リスクを自社で抱えてしまうことになる。そこでニトリは1980年に自動立体倉庫を札幌で稼働させる。この当時ニトリの売上高は35億円、店舗数は8店舗であった。1988年からは海外直輸入をスタートさせる。この時点で店舗数は19店舗に増え、売上高も117億円になっていた。しかし海外直輸入をスタートさせたものの、海外メーカーとの取引は、支払方法、商品の選び方、品質管理等の面で困難の連続であった。時には、商品がクレームの嵐で、商品を燃やしたり、返品したこともあった。そのため店舗や倉庫で社員が商品を手直りする事も多く、余計なコストが掛かっていた。だがそれは、社員は商品の構造やものづくりの知識を獲得することにつながり、自分たちで設計図を書く基礎的な土壌を育成することに繋がった。1989年には海外からの直輸入のために、海外の工場やメーカーと直接交渉をする拠点として、シンガポールに初めての海外進出を果たす。

ニトリの本格的な成長は、1997年、関連会社のマルミツによる、インドネシアでの家具工場稼働が転換点となる。このとき、ニトリはインドネシアで家具の自社生産を開始する。それは無駄なコストを削減し、使う立場からの品質・機能を高め、日本での生活に必要な最低限な機能を持った家具を、低コストで生産・販売するためである。これがニトリによる本格的なSPAへの第一歩であった。その後ニトリは成長を続け、2007年には台湾に海外初出店を果たす。2010年5月1日現在で、221店舗を展開する業界一位のチェーンへと発展してきた。

これらの強みを生み出す原動力として、ニトリは3C主義を掲げる。3Cとは、Change（変化＝現状に満足せず、常に良いものを求め続ける人）、Challenge（挑戦＝どんな事も前向きに考え、困難に挑戦していく人）、Competition（競争＝常に自分を成長させることを考えている人）を掲げている。ニトリではこれら3C主義を追求する事で、常に顧客に対してよい商品・サービスの提供を目指そうとしており、この考え方が社員の間で浸透している。

以下では、ニトリの戦略を、生産面、販売面、デザイン面から分析する。

5-1. 生産面

ニトリの家具の約70%（タンス、チェスト、ローボード、サイドボード、食器棚、家電ボード、ベッドなど）は、グループ会社のマルミツが海外子会社（ベトナム、インドネシア）にて生産している。ニトリが自社工場を有する理由は、生産工場を有することにより、品質の管理が出来ること、また、生産プロセスの無駄を削減することにより、低コストでの生産を可能にし、生産での付加価値を付与する事を狙っているためである。インドネシアには1994年にマルミツが進出し、生産工場を立ち上げた。2009年には1,092人が勤務し、タンスや食器棚などの生産は年間で21万2,118竿である。マルミツベトナム工場には2004年10月に進出し、で年間273,351セットを生産する（2009年）。内訳は、タンスが56,798棹、ベッドフレームが104,954個、食器棚が87,524棹、サイドボードが24,075棹となっている¹³⁾。

ニトリでは、海外生産をグループ会社が行うことにより、品質面でも、生産工程を管理し、徹底的な改善活動を可能にしている。またコスト面でも、安い人件費のメリットを生かし、生産コストの削減を行っている。

材料も徹底的に活用する。例えば材木について、同業他社の場合通常50%ほどしか使われないが、ニトリでは95%まで使い切る。家具にならなかった廃材についても梱包材として活用するようにしている。

これらのコスト削減の成果として、ベトナム工場からの出荷は順調に増加し、2005年には40フィートコンテナ286本の出荷であったが、2008年には2,316本に増加した。従業員数も2004年の123名から2008年には1,057名へと増加し、工場は順調に成長している。

5-2. 品質管理

海外生産以外にも、ニトリが品質を維持しつつ低コストを実現させるための戦略として、ホンダからかつて中国の広州で現地合弁自動車会社のトップも勤めた経験を持つ、杉山清を引き抜き、製品品質チームを任せた。杉山の職務は、安全性向上と検査部門である。加えて杉山は、ホンダから数名を追加で引き抜いたのだが、そのほとんどが、60歳代のベテランで、ホンダの国際部門の経験者である。彼らは、中国本土に行って、製品品質チームに参加したり、東京のニトリ本部内で、工具、ホワイトボードなどを使って、椅子がバラバラになる事故の過程を調べるために破壊したり、枕カバーの色落ちや白熱電球の耐久性などの性能をテストしている¹⁴⁾。

例えば、ニトリでは家具の塗装は三回塗り重ねる。光沢があり、擦り傷に強く、汚れを拭き取りやすい「硬質エナメル塗装（UV塗装）」も施す。ベトナムやインドネシアでの人件費の安さを活かし、傷をチェックする選任の担当者も配備して、不良品を防いでいる。

これらの経営努力の結果、ニトリはリーマンショックに前後した2008年5月からの1年で、1,300

13) 数字は『企業家倶楽部』2009年8月号より抜粋。

14) フォーブスアジア版、2010年6月号、日経ビジネス2007年8月20日号 pp40-45

品目に渡って、4回価格を下げ、2009年にも400品目の人気商品を約15%から40%値下げしている。

5-3. デザイン

ニトリは、ターゲットやウォールマート、ユニクロ等のように、欧州の有名デザイナーとは契約せず、製品の4分の3をPB（プライベートブランド）として販売する。

ニトリのデザインプロセスは①商品開発の社員がデザインを考える。②次に顧客に受け入れられる値段を決める。③世界各国に原材料を探索・獲得に行く。その際は利益を見込んで、製造原価を達成するために、世界中から安くていい素材を探し出す。というプロセスである。ニトリではハイセンスな人をターゲットにしている訳ではないので、より多くの一般顧客に受け入れられやすい普及品を基本的なコンセプトとして、価格を決定し、その価格から逆算して利益を計算し、その利益が達成される製造原価の範囲内で素材を調達する。デザインについては、社内デザイナーが社内コンペを行い、デザインを決定する。その際、海外の展示会、国内競合店視察などから今後の売れ筋商品を発掘し、必要とされる機能に限定した仕様書を作成している。2009年からは入社20年前後のエース級の人材で企画チームを構成し、リビングやキッチン、寝室、バス、トイレに至るまで、家全体をまるごとコーディネートするシリーズを展開し始めた。

また、ニトリでは1981年以降、毎年数百人単位で社員が米国に研修に行く。2009年は約880名が参加し、うちパート労働者100名を含んでいる¹⁵⁾。これらの費用も含め、ニトリは上場企業平均の4.5倍もの教育費をかけている¹⁶⁾。

以上のようにニトリは、顧客が求めている価格から逆算して、適正な品質でコスト条件を満たす原材料を世界各地から調達し、ニトリの品質仕様・工程で製造できる工場で製品化するというように、SPAで一貫して上流から管理するシステムをとっている。

5-4. 物流

ニトリは海外展開の拡大に伴って、2005年に中国に物流センターを開設した。このときニトリの店舗数は130店舗、売上高は1,568億円であった。ニトリは国内外の工場からの製品を国内に6カ所ある流通センターを経由し、全国78カ所の配送センターを経て、全国205店舗に配送される。通常、海外生産された製品は、商品ごとにコンテナに入れられ、日本の物流センターで各店舗別に仕分けされる。しかし、ニトリは日本に輸入する前の段階で、中国に商品をベトナム、インドネシア、中国等に拡大する海外生産体制の下、すべての製品を一旦中国の物流センターに集約し、そこで各店舗ごとに商品を振り分ける。その後、日本の6カ所の流通センターへと配送する。このように川上で物流加工を行うほど、トータルの物流コストが削減できる。現在は、日本の配送センターを経由

15) ニトリではこうした社内教育全般を総称して「ニトリ大学」と呼んでいる。米国流通業視察研修では、ウォールマートを筆頭に様々な流通業を視察し、データ収集やディスカッション、レポート作成などを行う。

16) 日経ビジネス、2007年8月20日号、pp46-48。

せず、中国の配送センターから直接店舗に届ける仕組みづくりに取り組んでいる。こうした取り組みは日本の大手小売チェーンでもまだ出来ておらず、困難で時間のかかる仕組みである。

6章 IKEAの事例

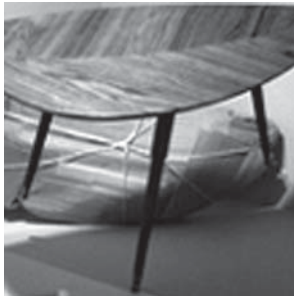
IKEAは1943年スウェーデンスモーランド地方エルムフルトで創立された。創業者はイングヴァール・カンブラードである。現在は41カ国に進出している家具のグローバル企業であり、2009年の全世界の従業員は合計123,000人である。現在の本社はオランダの南ホラント州デルフトにある。

IKEAの創業者イングヴァール・カンブラードはエルムタリッド農場で育ったが、5歳から近所の家々にマッチ売りを始め、7歳になると自転車に乗り、販売範囲を広げる。この時期、ストックホルムで安くまとめ買いしたマッチをバラ売りする事が利益に繋がる事を学ぶ。その後、マッチから草花の種やクリスマスカード、クリスマスツリーの飾りなどへと商品ラインアップを広げて行く。17歳のときに学業で良い成績を取ったご褒美としてまとまったお金をもらい、自分の会社を設立する。これを自分のイニシャル(I.K)と、育った場所(エルムタリッド農場、アグナリッド村)の頭文字を取って、IKEAと命名する。始めはペン、財布、額縁、テーブルライナー、時計、宝飾品、ナイロンストッキングなどを販売していた。事業の拡大に従って、訪問販売では賄いきれなくなり、1945年イングヴァール・カンブラードは地元新聞に広告を出して、通信販売をスタートさせる。1948年に商品ラインアップに家具が加わる。このときの家具は、イングヴァール・カンブラードの自宅近くの地元の製造業者によって制作された家具であった。1951年、IKEAはカタログ販売を開始する。1953年にはスウェーデンのエルムフルトに家具のショールームをオープンする。ショールームの設置は、業界他社との価格競争の激化に従って、業界他社から差別化することを目的としていた。顧客はカタログをみて注文するだけでなく、ショールームで実際に家具を見て、触って、機能性や品質を確かめる事ができる。このようにして、IKEAは次第に顧客を増やしていった。IKEAが家具の自社デザインを始めたのは1956年である。IKEAが自社デザインの家具に踏み切ったきっかけも、業界内での競争の激化に伴い、競合企業がサプライヤーに圧力をかけIKEAへ家具メーカーからの商品供給停止という深刻な事態となったことである。しかしIKEAはこの事態をバネにして、その後自社で独自のデザイナーを抱え、企画・製造・販売まですべて行うSPAスタイルを確立して行く。

IKEAスタイルとはデザインが物流も含めたコスト削減と強く関係している。

IKEAでは、テーブルの足を外すとより多くのテーブルを車に積む事が出来るという従業員の提案を元に、「ローヴェット(LOVET)(図表2)」を開発する。この梱包方法が後に「フラットパック(図表3)」というIKEA独自の梱包方法となり、IKEAの製品をデザインする際にもこのサイズが基準となっていく。IKEAでは製品を分解して薄く小さく梱包し、フラットパック化することにより、車のトランクに積んで簡単に持ち帰る事ができるような製品を開発するようになる。IKEAの客は、平たく包まれた戸棚やテーブルを倉庫棚から自分の力で引き出して、「ローディングレッジ」と呼ばれる

ショッピングカートに載せ（図表3）、レジまで押して行って、自分の車に積み込む。このスタイルを「キャッシュ・アンド・キャリー」という。この販売方法は、IKEAのショッピング方法を根本的に覆した。従来は、客が展示場で家具を見て、何を買うか決定したら販売員に注文した。販売員は倉庫から商品を取り出してきて、顧客に渡していた。この方法にかかる手間のため、注文カウンターには長蛇の列が出来るのが常態であった。このように、イケアのデザインはフラットパック化することで、物流・販売も含めたサプライチェーンの全ての段階でのコスト削減を意識している。



図表2 LOVETの写真
出所：IKEA HP



図表3 フラットパックと
ローディングレージの写真
出所：IKEA HP

1958年IKEAは初めてのショップをスウェーデンのエルムフルトにオープンする。この第1号店は6,700㎡の売場にホームファニッシング製品を陳列し、当時北欧最大の家具店となる。1959年には従業員数が100人に到達する。1960年にはエルムフルトのIKEAストアにレストランも併設する。1961年より製品の品質テストを開始し、IKEA独自の品質検査基準を設ける。1962年にMTP書棚をデザインしたのをきっかけとして、木製家具の製品開発においてポーランドのサプライヤーとの緊密な関係を構築していった。こうした外部サプライヤーとの良好な関係は今日に至るまで続いている。1963年にノルウェーのオスロに新しいショップをオープンし、ここから海外進出が始まる。その後1969年にデンマーク、1973年にスイス、1974年にドイツ、1975年にオーストラリア、1976年にカナダ、1977年にオーストリア、1979年にオランダと、IKEAの国際化は急速な勢いで進展することとなる。本国スウェーデンでも、市場の拡大に伴い、IKEAは1965年にスウェーデンのストックホルムに31,000㎡の基幹店をオープンさせる。このとき、数千人が詰めかけ、あまりの盛況ぶりに、在庫商品を顧客が自分で取り出す「セルフサービスエリア」を設置した。IKEAの重要なコンセプトの1つ「キャッシュ&キャリー」はこのとき生まれた。1980年代に入っても、1981年フランス、1984年ベルギー、1985年米国、1987年英国、1989年イタリアと、IKEAの海外進出は勢いを衰える事なく続く。IKEAは1982年にオランダを拠点にした財団、スティヒティング・インカ・ファウンダー

ションを設置し、IKEA グループを発足させた。1985年にはIKEAのストアは合計60店舗、1万人の従業員を要する企業へと成長していた。1990年代に入ると、IKEAは、1990年ハンガリー、1991年チェコとポーランド、1996年スペイン、1998年中国へと、より中進国へと拡大し、ますます積極的に海外展開を進める。1999年の段階で、IKEAグループの従業員は5万人に達し、ストアは29カ国158店舗になる。2010年現在では、25カ国に272店舗のIKEAストアが存在する。IKEAグループ以外のフランチャイズ契約者が所有・運営している店舗を合わせれば、38カ国309店舗になった。IKEAがIKEAグループ以外のフランチャイズ加盟店によって所有・運営されている国は、16カ国34店舗になる。一部の国には直営店とフランチャイズ加盟店が存在する。

IKEAの哲学は、①低価格の原材料を見つける、②サプライヤーの能力を買う、③サプライヤーとの長期間にわたる関係を構築する、ことにある¹⁷⁾。

IKEAの日本での展開は、1974年に三井物産資材部、湯川家具、チトセ（オフィス家具メーカー）、東急百貨店がスウェーデンのIKEAとの契約を交わし、合弁会社「IKEA日本株式会社」を設立したのが最初である。第1号店は千葉県船橋に、第2号店は神戸市灘区新在家の国道43号線沿いに出店した。IKEA日本は小売だけでなく卸売も行っていた。しかし、欧米での成功を元に、欧米でのビジネスモデルをそのまま持ち込んだ形での出店であったため、日本の商慣行や文化に合わず、結局1986年IKEAは一旦、日本から撤退した。日本への再参入は2001年に発表され、2002年7月に日本法人「イケア・ジャパン」が設立された。イケア・ジャパンはIKEAによる全額出資の海外子会社である。日本再参入時の1号店は2006年4月に千葉県船橋市にオープンした。

6-1. デザイン

イケアのデザイナーは、まずイケアの特徴であるフラットパックが40フィートコンテナにいくつ詰めるかを制約条件として、それにコストや品質等を勘案してデザインする。フラットパックは60cm×120cmか、80cm×120cmである。IKEAでは、フラットパックを「ローディング・レッジ」と呼ばれる特許を取得した荷台で運ぶ（図表3）。従来の木製パレットと異なり、ローディングレッジは柔軟で、荷物のサイズに合わせて広げたり縮めたりする事が可能である。IKEAではこうしたフラットパックを制約条件にする一方で、デザイナー・パッケージテクニシャン・フィールドテクニシャン等が協力してデザインしている。IKEAの開発プロセスは美しいデザインと高い品質を低価格で提供するというを目的として開発する。LAMPANと名付けられたランプの場合、予め低価格を想定し、デザインに取りかかる前に使用素材、物流管理、人件費、輸送費を含めた生産過程のあらゆる要素を見直した。その結果、ランプのシェード部分がベース部分を入れる容器にもなるという新たな梱包方法を開発したりする事に繋がった。このように、デザイナーは常にデザイン性を追求するだけでなく、コスト削減を強く意識して製品デザインをするよう迫られている。そのため、デザイナーは優れた技術を持つ製造業者と緊密なコミュニケーションをとり、原材料を一番有効に活用

17) Bartlett, CA. and Nanda A (1996), "Ingvar Kamprad and IKEA" Harvard Business case, 9-390-132.

する方法を見つけ出している。また低価格の原材料を見つける事は、より安く、しかし高品質の原材料を見つける事に繋がる¹⁸⁾。

また IKEA では、国、部署を問わず、個別の消費者宅を訪問して、ホームファッションの使い勝手や将来のニーズを吸い上げ、本社の商品開発にフィードバックしている。

IKEA には「新しい製品を作るなら、まず値段をデザインしろ」というセオリーがある¹⁹⁾。IKEA での開発プロセスは、コストを設定する事から始まり、まず開発者がデザイナーに対してコスト・外観・スタイルの種類等、その製品が達成すべき点を伝える。デザイナーは、製造業者とのやり取りを経て設計や規格を決め、プロトタイプを工場で作成する。それをスウェーデンのエルムフルトの本部で大量生産のためのデザインとしての修正点を再検討し、最終的なデザインの完成となる。このように、IKEA のデザインはコスト削減を強く意識しながら、大量生産による規模の経済の達成を目指す。エルムフルトには約 3,000 人の社員がいるが、その大半が商品開発に携わっている²⁰⁾。11 の品目部門に分けられ、ベッド、キッチン製品、革張り高級家具にまで及んでいる。だが、社内外のデザイナーは、ほとんどがフリーランスで働いており、出来上がったデザインは、コスト、IKEA の環境基準への適合、保管や運送にかかるコストなどを勘案し、最終的にデザイン料がデザイナーに支払われ、権利は IKEA が取得する²¹⁾。ベイント・ボルスターは、彼が編纂した『デザイン百科事典・北欧編』の中で、「IKEA は 1 企業の中でデザイン文化が進化してスウェーデンのモデルに待った企業である」と述べる²²⁾。

IKEA のコストに対する意識は、隅々まで徹底している。宣伝用パンフレットや会社の案内にいくらかかっていたのか、社内報「リードミー」には「制作費用、1 部あたり 15 クローネ」と明記されているほどである。

だが一方で IKEA は単にコストだけを追求するのではなく、よくあるスタイルよりも個性的なテイストを好む人にアピールする商品作りや、楽しさ、意外性、心を動かす商品作りなどを目指して、1995 年からは、世界最大の国際家具見本市であるミラノサローネに「PS (POST SCRIPTUM)」というシリーズを出品している。PS シリーズはデザイナーに自由裁量権を与え、自由な作品作りができるように配慮した。このことで、コスト削減や大量生産に向けた商品を作り、デザインと機能を手頃な価格で提供するという価値観を、新たなアプローチで顧客と共有するという方向性も追求している。PS シリーズは、IKEA で製品化され、顧客の心をつかんだ。しかし現在は、全ラインアップの中で、他のフラットパックの製品の中に埋もれてしまっている。

18) Buchanan, L. & Simmong, C.J. (2004), "Competitive Advantage Through Channel Management", *Thunderbird School of Management, Case TB0133*.

19) Jungluth, Rudiger (2006) *Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs*, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main. (瀬野文教訳・ユンブルート・リュディガー『イケア超巨大小売業、成功の秘訣』日本経済新聞社。)

20) Jungluth (2006), 前掲書。

21) 2008 年 3 月 11 日日本社にて聞き取り。

22) Jungluth (2006), 前掲書。

6-2. グローバルな展開

IKEAは諸外国でも大きな成功を収めた。IKEAの基本的な戦略は、グローバルな規模での標準化と安い生産地の利用である。標準化は店舗の開設においても同様に貫かれるルールである。IKEAでは、世界中どこでも同じ製品を同じ形態で売る。IKEAの店舗はこうしたコンセプトの使用料として、毎年売上の3%をオランダのインター・イケア・システムズに支払わなければならない²³⁾。また、IKEAのフランチャイズを開設する権利を獲得できるのは、IKEAが出資した店舗か、地方の大会車に限られている。強力な経営基盤を持ち、小売業界で長年成功している企業しか、ライセンスの使用権は与えられない。だが、もともとヨーロッパを基準にデザインされたものをそのまま持ち込んでも、海外では文化や生活習慣に合わず、受け入れられないことも多い。例えば、アメリカ市場において、本棚は奥行きが浅すぎ、テーブルはアメリカのサンクスギビングの七面鳥や大型のピザを載せるには狭すぎた。ベッドもヨーロッパ人の好みはアメリカ人のクイーンサイズやキングサイズを好む嗜好とは大きくかけ離れていた。米国進出当時の米国IKEA社長は、こうした事情を根気よくIKEA幹部に訴え、ようやくいくつかの製品（限られた範囲の製品）をアメリカ市場向けに改造する許可が得られた。IKEAはすべての国に同じ品目を販売する事で、規模の経済を達成し、利益を伸ばしてきた企業である。ゆえに、ローカル色の導入は最低限に押さえられた。

IKEA製品の価格は、各国の家具市場での競争環境によって決定される。アメリカとカナダが一番安く、ドイツ、オランダがこれに続く。この理由は、アメリカやカナダでは、IKEAは家具市場を制覇するには至っておらず、ウォールマートやホームデポのようなGMSが力を持っているためである。一番高い国は、スウェーデン、フィンランド、デンマーク、イタリアである。

6-3. 生産体制

IKEAでは、各現地法人が店舗間での商品の受発注、売れ筋商品の追加オーダーなどファッション鮮度を保つオペレーションになっている。こうして各国の顧客の嗜好変化やニーズ情報をITを駆使して、スウェーデン本部に情報のフィードバックを行う。スウェーデン本部はデザイナーを擁し、商品企画デザインを行う役割を持つ。同時に各国の生産工場の生産計画の立案や物流の手配などを一括して行っている。

IKEAで販売されている家具や家庭用品には、本国スウェーデン産のものはわずか9%しかない(2005年現在)。ACKテーブルはポーランド、ザイザル絨毯はポルトガル、トロフィー型のグラスはロシア、陶器皿や木製の額縁はルーマニア、鋼鉄製の電気スタンドはベトナム、特殊鋼の水差しや日傘は中国という風に、IKEAの製品は、世界中の55カ国で生産されている。そして、ほとんどの製品は旧東欧諸国や東南アジアなどの労働費の安い国で生産されている²⁴⁾。生産国別にみれば、IKEA

23) もっと多いライセンス料もありうる(Jungluth, 2006)。また3%というのは、一般的なヨーロッパ各国での商慣習よりも多い相場である。例えば、イギリスは4%以下、フランスは2.5%、ドイツは1%のライセンス料が通常である。

24) Jungluth (2006), 前掲書。

の商品の2割程が、中国で生産されている。2番目はポーランドである（全購入額の12%）。他には、藤製家具のほとんどは中国とベトナムから取り寄せられる。IKEAが1993年以降提携しているベトナムのニャチャンにあるラパックス社の藤製家具工場では6,000人以上の人がIKEAの家具を制作している。

IKEA製品の生産国は、時代とともに推移している。1990年代の半ばまでは、32%の製品を北欧諸国、30%を西ヨーロッパから仕入れていた。当時は、安価な東欧製品の仕入れは13%しかなかった。2000年になっても主たる生産国はスウェーデンであり全体の17%であった。そのころは中国とポーランドがともに9%と続き、ドイツとイタリアが7%ずつであった²⁵⁾。IKEAは低賃金国を上手く利用して、低コストで生産する体制を整えてきた。また、それぞれの国において、生産者達と末永い提携関係を求めており、彼らと長期の契約を結ぶ事を望んでいる。IKEAの哲学の「サプライヤーの能力を買う」とは、IKEAは単に製品を買うに留まらないという考えを意味する²⁶⁾。そのため、IKEAは生産者に技術的ノウハウを教え、安価で質の良い原材料を入手するよう、協力会社を支援する。このようにして、IKEAの製品は、複数の国で複数のメーカーによって各部品を作られている場合も多く、1つの家具の部品の生産国がそれぞれ異なっている事も多い。また、長期間提携関係を持つために、提携先メーカーの組織や製造工程に対して注文を付ける事も多い。改善の要望を出し、コストを引き下げる事で、IKEA自身が安く大量に物を仕入れる事を実現している。

このようにIKEAがSPA企業でありながら工場を持たず、提携先の工場がIKEA製品の生産をするファブレス企業である背景には、スウェーデンの市場の小ささ（人口930万人）と物価の高さが影響している。スウェーデンは自国の市場が小さいため、世界市場に進出する企業が多い²⁷⁾。この際、物価が高く市場の小さなスウェーデンで生産するメリットが少ないため、海外の別の国に進出することのメリットが大きく、積極的に海外展開する要因になっている。ファブレス企業であることのメリットは、初期投資額を格段に押さえる事が出来、リスクを最小にすることができる事、生産地や拠点の移転が容易であることが挙げられる。自社の資源を、企画・研究・開発・販売などに集中する事で、より機動力のある戦略展開が可能になる。一方で、生産を協力企業に依存することにより、納期が守られない事、ニトリが取り組んでいるような工場内での作り込みによる徹底的なコスト削減には限界があること、発注単価の決定で取引コストが掛かる事、技術力・品質水準が協力企業的水準で止まってしまう事などのリスクがある。

こうしたデメリットを少しでも減らすため、IKEAは1991年に生産のためのグループ会社スウェッドウッド社（Swedwood）を買収した。スウェッドウッド社では、IKEA専属の製材所と工場を所有し、IKEAの木製の家具やパーツの製造を担っている。現在スウェッドウッド社は11カ国に35の工場を持ち、13,000人が働いている。だがこれでもIKEAで販売される製品の10%弱である。スウェッドウッド社の生産工場のほとんどがヨーロッパにある。同社は森林管理、製材、製板から

25) Jungluth (2006), 前掲書。

26) Bartlett, CA. and Nanda, A (1996) "Ingvar Kamprad and IKEA", Harvard Business School Case, 9-390-132.

27) ファッション業界で、IKEAと同様にSPAシステムを取り、ファブレス企業である

家具の製造までのあらゆる段階で、コスト効率を高める努力をしている。仕入れについても、31カ国に45のトレーディングサービスオフィスがあり、このオフィスが50カ国の1,350のサプライヤーとの交渉や細かい擦り合わせを行う。その先のサブサプライヤーの数も10,000に及ぶ²⁸⁾。

IKEAは異業種との提携も積極的に行う。特に、家具を生産した事のないメーカーでもあえて提携してきた。このように、リスクヘッジのためにスウェッドウッド社を買収し、生産の一部をスウェッドウッド社から供給されているが、スウェッドウッド社もコスト・品質の面で常に独立した提携企業先と競争する事が求められており両者は緊張関係にある²⁹⁾。以上のようにIKEAの低コストはグローバルな規模での提携関係の活用によって実現している。

6-4. 物流

イケア・ジャパンは25haの自社物流センターを愛知県弥富市に設置し、首都圏と関西圏の両方をカバーしている。複数の海運業者を使い、物品費の削減などコスト削減に務める。

実は、イケア・ジャパンとしての日本市場への再参入は2005年9月が予定されていた。しかし、中国上海に大規模な流通センターを設置することになり、物流を重視するIKEAの戦略により2006年に延期になったという背景がある。この上海流通センターの存在により、中国国内で製造された製品が、最短3日でIKEA船橋店に納品可能である。この効率的なサプライチェーンがIKEAの低価格戦略の要の1つである。IKEAでは世界16カ国31カ所に流通センターを置く。北米、ロシア、日本にはそれぞれ1カ所だけ設置されている。1国に単独の流通センターがある国に対しては、生産地から直接各国の流通センターに商品が届けられる。現在、日本では愛知県弥富市に弥富流通センターが設置され、製品は生産国から直接届く形になっている。1国に複数の流通センターが存在する場合には、旧北欧諸国もしくはアジアの生産国で出来上がった製品は、各生産国から一旦上海の流通センターに輸送され、そこから各販売国の流通センターに輸送される。日本に着いた商品は、直接全国の店舗に配送されるようになっている。フラットパックは、配送時の大量輸送を可能にするシステムであり、輸送費のコスト削減に貢献する。このようにIKEAグループは16カ国31カ所の配送センターから、各地のIKEAストアに商品を供給する。ロジスティックスも、グローバル規模で500社とのパートナー関係を持っている³⁰⁾。

IKEAの物流における工夫は、店に商品を届けるところに留まらない。IKEAでは、DO IT YOURSELFが徹底している。店舗で家具を購入する作業のほとんどは、顧客自身がやらなければならない。顧客は店舗を訪問し、見て回って、気に入った物があれば、望みの品のフラットパックを倉庫棚から探し出しておろし、レジへ運び、自分の車に積んでもって帰らなければならない。顧客がしなければならない作業はそこで留まらず、帰宅後には自分で組み立てなければならないと

28) Baraldi, E. (2008), "Strategy in Industrial Networks: Experiences from IKEA", California Management Review, Summer, Vol 50. No.4. pp99-126.

29) Moon, Y. (2004), "IKEA Invades America", Harvard Business School Case 9-504-094.

30) Baraldi, E. (2008), op. cit.

いう重労働が待っている。こうして生産・物流過程の下流部分を顧客自身がやる事で、IKEAは低価格で製品を提供する。だがこれは重労働である。例えば、ベストセラーのBILLY書棚幅80cmは、包装済みフラットパックの重さは42kgになり、組み立ては3人掛かりである。これはDO IT YOURSELF文化を持つ欧米では受け入れられたが、日本の消費者の生活習慣にはなじまず、顧客に受け入れられなかったため、IKEAは一度撤退に追い込まれている。その反省を活かし、現在のIKEAジャパンは、採寸（キッチンなど）、ピックアップサービス、宅配サービス、組み立てサービスなども有料で請け負っている。組み立てには、商品価格の20%を支払うことになっている。こうした日本独自のサービスを導入したことにより、2度目の日本進出には成功し、現在も急速に店舗数を増やしている。

7章 考察とまとめ

本稿では、日本における家具産業の位置づけを整理したうえで、その中で目覚ましい発展を遂げているニトリとIKEAの競争優位について分析を行った。

ニトリとIKEAの競争上の優位点の相違を図表4に示す。IKEAとニトリの最大の特徴は、①安さ、②適切な品質と価格に見合う必要最低限の性能にしばっている事、③チャネル・マネジメントにある。この表に見るように、両社の共通点は、中間層に対して、家具を耐久消費財ではなく、消費材として次々に買い替え可能な程度の価格のものを提供する点である。それを可能にするのが、両社がグローバルに展開した企業ネットワークを利用したSPAシステムを取っている事である。ともに、家具を安く生産できる低労働コストの国を利用して生産し、物流センターを集約し物流コストを削減している。多くの日本の家具企業が、サプライチェーンの一部の機能のみを担っているのに反して、両社はデザインから生産、販売までを管理する。この体制が、同業他社に対して圧倒的に優位なコストリーダーシップの源泉となっている。

だが、ニトリとIKEAでは、生産システムの管理方法については、根本的に異なっている。ニトリの場合、自社及び関連会社が海外工場を持ち、全製品の70%-75%を海外で自社の管理体制下で生産していた。製品のデザイン段階から、コストに加えて、品質もつくり込みを行って徹底的に自社で管理する。生産過程についても、中国やインドネシア、ベトナムに直営もしくは関連子会社が生産工場を設置し、本社の社員が現地に出向き、品質管理について指導する。こうした国際的な生産管理をより確実に行うため、業種違いの自動車産業からエグゼクティブを採用し、品質管理やより低コストでの生産方法の研究を行っている。このように、ニトリは、品質管理と低コストの実現を、労働賃金の安い国での生産というコスト上でのメリットを生かしつつ、自社の管理下での徹底した作り込みを強みとしている。

一方IKEAの場合、開発はスウェーデン本部が行うが、世界の様々なニーズに対応して最適生産出来る様、生産を各国の協力企業に外部委託して生産している。このことにより生産設備管理にコ

図表4 ニトリ IKEA 比較表

	ニトリ	IKEA
デザイン	ニトリ本部	IKEA 本部 フラットパックを基本とする
デザイナー	基本的に社内	社内外（ほとんどがフリーランス）
デザイン権	ニトリが保持	IKEA が保持
生産	自社	提携会社（木製品の一部については関連会社のスウェッドウッド社）
生産国	インドネシア、ベトナム、 中国、日本	世界各国（現在は主として東欧・中国・東アジア 諸国）
販売方法	店内に展示して配送 自分で持ち帰る事も可能	キャッシュ・アンド・キャリー（基本は自分自身 で倉庫棚から出し、自分で運搬） *日本及び一部の国では配送サービス有り
組み立て	完成家具	DO IT YOURSELF（自分で組み立て） *日本では組み立てサービス有り
インターネット販売（日本市場）	有り。（完成家具、送料、 組み立て、設置等無料）	無し。（国によってはインターネット販売を行っ ている国もある）
物流拠点	中国上海→日本6カ所の 配送センター	16カ国31カ所の配送センター

ストが掛からないのと同時に、市場動向に合わせて臨機応変に商品企画・生産を行う事が可能になっている。そのため IKEA は 1990 年以降、流動的に、中心的な生産国をスウェーデンから、東欧・中国へとシフトさせてきている。デザイン面ではコストカットを第一に掲げてデザインし、生産面でも、外部企業と提携して生産委託している。過去の経験から、リスクヘッジのため木製品の製造会社を買収してグループ内に所有しているものの、生産においてはこの会社も外部の提携先の企業と競わせている。このようにして高品質で低コストの製品を生産する能力がある企業を選別し、必要に応じてその企業に対して生産や仕入れの協力や支援をする事で、自社にとって有利な条件で納品するサプライヤーとの長期関係の構築を心がけている。

両社とも労働賃金の低い生産国での生産を志向しつつ、作り込みのニトリ、グローバルな最適生産の IKEA という違いがある。デザインの点でも、ニトリが多額の研修費をかけて社内で育成したデザイナーがデザインしているのに対し、IKEA では、社内だけでなく社外のデザイナーにデザインを外注している。このようにデザインの側面においても内部市場の利用対外部市場の活用市場の活用という戦略の違いがある。

以上のように、両社は旧来の日本の家具業界の常識を覆すビジネスモデルを構築し、SPA システムを利用する事で、同業他社よりもより価格競争力のある製品を提供してきた。また両社の登場により、以前は耐久消費財であり、高いものを長く使うという消費行動が主流であった家具産業が、消耗品の様に次々に新しいファッションのものに買い替えて行く産業へと変化した。こうした変化は日本だけに見られる現象ではなく、1970 年代のドイツを始めとして、ヨーロッパやアメリカにも見られる現象である。旧来の家具産業にとってはこうした企業に対抗しうる差別化や生き残り策を講じることが急務である。

謝辞

本研究は、学術振興会科学研究費・基盤研究（C）「北欧デザイン産業の知識ダイナミズム」（研究代表：井村直恵）の成果の一部である。

Global Strategy and Competitiveness in Nitori and IKEA

Naoe IMURA

ABSTRACT

In this study, we focused on how Nitori and IKEA had developed its global strategy and how they could gain competitiveness in Japanese furniture industry. Japanese furniture industry is traditionally very domestic and sectionalized. Nitori and IKEA introduced SPA system in the furniture industry. They also used global strategy as the source of competitive power; however, their production strategy were quite different. Nitori owns its factories overseas, but IKEA took the fab-less strategy. Although they have such difference, their low costs products were well accepted by consumers.

