

ラース・ペーテルソン

---

IKEA meets JAPAN

イケアの日本進出戦略と環境への取組み

JFMA 新春セミナー 講演録  
2007年1月16日(火)

2007/3/22

---

No. 33

**Lars Petersson**

President & CEO IKEA Japan K.K.

---

**IKEA meets JAPAN:**  
IKEA's Strategy to Advance into Japan and  
Approach to Environmental Conservation

March 22, 2007

---

**No. 33**

## 2007年 JFMA 新春セミナー

日 時： 2007年1月16日(火) 15:05～

場 所： 法政大学ボアソナード・タワー26F スカイホール

主 催： 日本フローラルマーケティング協会 (JFMA)

共 催： 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

講 師： イケアジャパン株式会社 代表取締役社長 Lars Petersson 氏

題 名： IKEA meets JAPAN イケアの日本進出戦略と環境への取組み

私の名前はラース・ペーテルソンでございます。遠藤さん、私及びイケアのご紹介をありがとうございます。私はイケアの日本におけるオペレーションの責任者です。遠藤さんがおっしゃいましたように、会社は1943年に創立され、いくつかの発展の段階を経て今日のイケアに辿り着きました。遠藤さんがすでにご紹介くださったように私共の創立者の名前はイングヴァル・カンブラードです。五週間前に来日し、七日間滞在しました。彼は、日本に大変良い印象を持ったようでございます。I K E Aという社名は彼の名前のイニシャル、イングヴァル・カンブラードのI - K、Eは彼の育った農場の名前のエルムタリッド、最後のAは農場のある村の名前アグナリッドから付けられたものです。それをつなげるとI-K-E-A、ちょっと日本的な名前に聞こえますがスウェーデン語です。1943年、彼は17歳の時に、商売を始めました。当時はペンやクリスマスカードなどを販売していました。その五年後にIKEAの商品に家具が加わりました。1958年に最初の店舗が出来ました。スウェーデンのエルムフルトでした。そこからいくつかの発展段階を経て世界的な企業に成長しました。その後段々にグローバルに成長し、現在では34カ国において237のストア展開をしております。その内のいくつかはフランチャイズですが、その他は全て直営店です。お客様は次第に増えております。一年間の来店者数は4億1千万人です。IKEAのカタログは1年間に1億7500万部発行されております。またホームページへのアクセスも1億件を超えております。現在日本では一日2万5千件くらいのアクセスがあります。これは日本語のホームページへのアクセスです。私共は非常に急速に発展している企業でございます。大変それを誇りに思っております。そして過去10年間で4倍にも成長いたしました。昨年、2006年度の売上高は173億ユーロ、約2兆円でした。私共は世界的に展開しておりますが、それでもなおヨーロッパ企業でございます。それゆえに80%の売り上げはヨーロッパから上がっております。アジアは3%、北米は17%です。アジア市場も徐々に伸びてきております。トップ5といたしましてはドイツが17%、40店がございます。12%は米国、9%が英国、9%がフランス。スウェーデンはIKEAにとりましては5位でございます。一位ではありません。ここ何年かの間に日本がトップ5に入ることを願っております。それまであと数年はかかることでしょう。

それではIKEAの歴史について少しお話いたします。イングヴァルが1943年に創設いたしましたIKEAは1955年に独自のデザインの商品開発を開始いたしました。それ以前は販売だけでしたが1955年に独自の商品開発を始めたのです。1956年にはフラットパック制を導入し、1958年はスウェーデンの南部、エルムフルトに第一号店をオープンしました。1963年には初めての海外出店。ノルウェーでございました。スウェーデンのすぐ隣の国です。1965年にはストックホルムで初めてセルフサービスのコンセプトを導入しました。つまりお客様が来店し、そこでセルフサービスで商品を選んでいただくのです。1973年にはスカンジナビア以外の国に初めて出店いたしました。スイスでした。

1970年代から80年代にかけて開発されたベストセラーの商品のいくつかは今でも人気があります。例えばビリーです。IKEAのプロモーションのスピーチの中に必ず出てくる商

品です。ビリーは1978年に開発されました。またクリッパンは1980年に導入されました。アームチェアのポエングは1981年にデザインされたものです。実はこのポエングは日本人のデザイナー、中村さんがデザインしたものです。中村さんは70年代から80年代初めにスウェーデンで仕事をして下さいました。

1985年にはアメリカで第一号店を、そして1998年、中国に第一号店をオープンいたしました。また、ロシアでは1998年に第一号店がオープン、日本での第一号店オープンは昨年、2006年でした。

それでは、IKEAのミッションについてお話いたします。私共はより快適な毎日をより多くの方々に提供する、これをミッションとしております。また、IKEAのビジネス理念は非常に単純です。つまり優れたデザインと機能性を兼ね備えたホームファニッシング製品を幅広く取り揃え、多くの方々にご購入頂けるよう、出来る限り手ごろな価格でご提供していくことです。毎日これを理念に仕事をしております。私共が4年前に日本に進出いたしました時先ずしたこと、それは日本のご家庭を訪問したことです。そこから色々なことを学びました。実際には100軒以上のお宅を訪問させていただきました。そこで何千枚もの写真を撮りました。ホームビジットによって私どもの学んだこと、それは日本で私共の果たせる役割が沢山あるということです。日本では多くのご家庭が沢山の収納家具を必要としています。そこで私共の学んだことをベースに、私共の知識を使ってお手伝いをするようになりました。家庭が私共にとっての舞台です。そこで目覚まし時計作戦。私共のPR活動により、お客様に目覚めていただくということを戦略にいたしました。その一つは早くお家に帰りましょう作戦。家庭はとても大事なところ。首都圏の人々の心と家庭に居場所を作りましょうというものです。家庭は世界で最も重要な場所です。私共の仕事は単に商売をするだけではありません。このような哲学に基づいて仕事をしているわけです。また私共のもう一つのマーケティング戦略といたしましては、IKEA独自のホームファニッシングの舞台を作り上げることです。そして常に、継続的に、IKEAを訪問する理由を創造することです。それによってお客様は何回も繰り返しIKEAにご来店下さいます。家庭は世界でもっとも大切な場所である。これが私どものモットーです。人間に限れば、子供が世界で最も大切な人であり、これは絶対的な真実です。ということは、会社は世界で最も大切な場所ではありません。ここでは色々な国で人々がどう生活しているかという調査をいたしました。その一つ、男性の帰宅時間について、日本の男性とスウェーデンの男性を比較してみました。六時まではほとんどのスウェーデンの男性は帰宅しています。一方、六時には日本では帰宅している男性はほとんどおりません。家庭、そして家庭生活が、国によって大きく異なっているということです。これは私共にとっては良いビジネスチャンスでもあります。私共は家庭、家についての声明を発表いたしました。JRの駅その他で、このような声明文を広告として出しました。これは家庭について様々なことを質問している文です。家庭においてこのような私共のアドバイスを考えてみていただきたいのです。このような質問をして、家庭がどのようなところであるかを考えていただきました。

現在船橋と新横浜にある港北店を展開しておりますが、船橋の第一号店をオープンする前に、東京の都心部で展示会を催しました。私共はこれを「4畳半ミュージアム」と名づけました。この四畳半ということ、たった四畳半しかない大きさの部屋だけれどもいろいろな素晴らしい使い方が出来ますよということをお見せしたのです。このようにいろいろな形で使われました。ワンルームでこれをお花の部屋にすることも出来ますし、ライトバー、光のバーにすることも出来ます。14の異なる設えの四畳半のお部屋を展示いたしました。外苑前の東京の都心部で、このような形で14コマの四畳半の展示をいたしまして、皆さんに見ていただきました。そして終了後には展示したものを皆さんに差し上げるという事にいたしました。絵画館通りで行いました。それからもちろん電車の中での広告もいたしました。これは山手線の中でご覧になりましたか？この中に私共の創設者の顔も出てきています。まだあります。駅のポスターと、階段広告です。今でもバスの車体広告を行っております。千葉を走っている公共バスの車体にIKEAの広告がついています。また新聞の折り込み広告も行いました。私共のマネージャーが、日本の方たちに「日曜日にはIKEAに来てくださいね、奥様同伴でいらしてくださいね」と言っております。また大変変わった面白い形で広告も行いました。ベランダジャック、この地域のマンションのベランダをハイジャックしたのです。ベランダ広告でございます。また、90万のカタログを配布いたしましたし、ホームページも持っております。このホームページを見てくださいますと、IKEAについて全てを知ることができます。また大変興味深い良い広告を行っております、日本のテレビ広告を行いましたので一つ例を見ていただきたいと思います。(ここでジパングの映像が流れる)

はい、ありがとうございました。私共について、またIKEAについては日本のテレビを見て頂いた方が、私が説明するよりも分かりやすいかと思えます。船橋店には開店以来大変多くの方に来ていただきました。初日に35,000人の来店者があったのです。七時半、朝の七時半に朝食会を開きました。堂本千葉県知事をはじめ、多くの方たちに来ていただきました。藤代船橋市長にもおいでいただきました。こちらが藤代さん、これがIKEA本社の社長。店長、スウェーデン大使、私の前任者のクルバーグ社長と一緒にオープニングの丸太切りを行っております。スウェーデンでは、テープカットではなく、丸太切りを開会式の中で行うことになっているのです。多くのお客様が来てくださいました。みんなで歓迎しているところです。拍手を持ってお客様をお招きいたしました。TVその他で多くの広告を行っておりますので、開店前から長い行列ができました。ということで皆様方には待ってらっしゃる間に飲み物を提供させていただきました。本気でもうお買い求め下さる方がたくさんいらっしゃいました。そしてお部屋に入って色々トライして下さいました。この二人はベッドに乗って「うちのベッドライフはどうか？」って試してるところです。お子さんたちも勿論たくさんいらして下さいました。お子さんたちも私たちの店舗がとてもお気に召したようです。これは色々お買い求めくださった皆さんです。とてもお幸せそうですね。

さて第二号店を港北店として開店いたしました。新横浜でございますが、店長のエヴァ ロッタ・シェステットさん。スウェーデン人の女性です。この人が店長です。新横浜の駅から港北店までシャトルバスが往復しております。勿論コンバーチブル（オープンカー）をお持ちなら、なお結構ですね。IKEA の商品をたくさん車に詰め込んでお帰りになることが出来ますから。車でいらっしゃるのも大歓迎。

店内にレストランもございます。大繁盛でした。スウェーデン式のお食事、ミートボール、それからサーモンなども提供しております。日曜日には4千食も出ます。店内のレストランに4千食提供出来ます。多分東京で最大のレストランの一つになっているかも知れませんが、またスウェーデンのフードマーケットもあります。スウェーデンの特産品を売っております。子供たちも IKEA に来るのが大好き。それは遊び場があるからです。スモーランドという子供の遊び場です。スモーランドのスモールというのは小さいという意味ですね。スウェーデン語で小さなお子さんたちのための場所はスモーランドという言葉です。

また IKEA ファミリークラブという会員クラブがございます。IKEA 大好きという方たちのためのものです。ナレッジセミナーなどを行ってホームファニッシングについて、又デザイナーなども、スウェーデンのデザイナーをお呼びして会員のために話をさせていただきます。またメンバーであれば、レストランでコーヒーや紅茶を無料で提供いたしますし、現在三十万人以上の会員の方がいらっしゃいます。とても素晴らしいと思います。また会員だけに特定の商品を特別価格で提供しております。

私たちは花卉専門の業者ではないのですが、店内では沢山の観葉植物などを売っております。まだ大規模ではありませんが、この花卉のビジネスも拡大していきたいと思っております。ここはオアシスというところ。観葉植物をぜひホームファニッシングに取り入れていただきたい。そして家庭を安らぎの場所としての価値を高めていただきたいと思っております。

また私共にとって価格を低く抑えるということはとても大事です。先程のテレビの番組で見ていただいたと思いますが、だからと言って何がなんでも低価格にと考えている訳ではありません。私共はずいぶん昔から、全ての製品は責任のある形で製造すべきであり、環境への付加を最小限に抑えるべきであるということを決断して実行してまいりました。その中でも一番大事なことは森林に対する取り組みです。私共は沢山の木材を使っております。製品の50%は木材製品です。したがって私共は森林を、森林産業を持続可能な形にしたいと心から願っております。従って長期の目標としては、非常に良い管理をした森林の木材を使いたいということで、森林管理協議会 FFC のみはその目的を達成すると考えております。また WWF（世界野性生物基金）や世界森林保護基金と協力して、ロシアの森林を守ろうと、そして非合法的な伐採をやめさせようと行動しております。自然源に対してロシアでマッピングを行っております。中には誰も手を入れなければ絶滅の危機に瀕するような森林がありますので、それに対するマッピングを行っているのです。また IKEA のカタログは、持続可能な方法で制作されなければならないということで、非常に大量に

作っておりますから、リサイクル可能な形で IKEA のカタログを出したいと思っております。世界で最も出版数の多い印刷メディアは私共のカタログです。一億七千五百万部も出しているわけですから。また左の方にありますテーブルですが、木材の上等な部分を使っているだけではなく、木材の皮から芯部まで全ての部分を使っています。普通は燃料として燃されてしまう部分さえも、私たちは使うことにして、その為のデザインをし、美しいデザインを作りました。右の写真を見ていただきますと、これはリサイクル可能なポリプロピレン、それに製材所から来たおがくずも使っております。これによって生産コストを低く抑えることが出来ますし、リサイクル可能な材料を使っているということで、環境に優しいというメリットもあるからです。またアイウェイ (IKEA Way) という形で、五十カ国、二千三百のサプライヤーがありますが、アイウェイという私たちの行動規範を守ってもらうことにしております。これはどうやって製品を仕入れるかにも、IKEA が購入するための行動規範をきちっと守ってもらっています。工場から廃棄物の大気中へ、水中への放出、化学薬品の取り扱い方、これは環境対策だけではなく、また労働環境をきちんと行うということでもあります。私共の工場で働く人たちは、それぞれ家庭を持っています。子供たちがいて学校があるわけです。ですから全てきちんとした形での、ディーセントな、好ましい生活が出来るような環境を生み出すのが私共の責任であると考えております。

次に今日のセミナーの一部 MPS、人にも環境にも優しい花卉認証システムについてお話いたします。IKEA はヨーロッパにおきまして過去五年間 MPS と取り組んでおります。IKEA にとりましては今日、ヨーロッパにおきまして全ての生産者に MPS の承認を求めています。MPS の承認の無い生産者からは、一切購入しておりません。そしてこれは市場で最も厳しい低農薬のレベルを私共は追及しております。農薬その他の化学製品について厳しい規制をもうけております。生産者はそれによって低コストで効率よく生産出来るわけですが、同時に環境にとってもよいこと、そしてお客様にとっても有益なことです。お客様は低価格の品物を買うことが出来る訳です。それは又生産者にとっても IKEA にとっても良いことです。これは生産に関して、あるいは流通に関して非常に効率よく取り込むことが出来るシステムです。そして日本においても MPS の認証制度が始まり、それによって生産者が MPS の承認を受け、そのシステムに従って生産していく。ですから将来には、MPS の承認を受けた生産者からのみ購入していくという制度、これは素晴らしいと思います。

それでは IKEA の日本における将来の出店計画をお話いたします。東京、横浜にすでに出店いたしましたが、2008 年の春には、神戸のポートアイランドに出店いたします。また 2008 年の夏には大阪に、秋には新三郷、東京の北に位置する埼玉県の新三郷に出店いたします。ここまでお話ししてまいりましたが、皆様に今日私をお招きいただきましたことを感謝申し上げますと共に、これが皆様方と私共との良い協力関係の始まりとなり、ローコストでかつ環境に優しい植物を皆様に生産していただくという協力の始まりになることを願っております。ご清聴ありがとうございました。



## 質疑応答

15:49 ~ 16:30

### 質問 1

アメリカ、中国、ロシアへの出展があるが、出展先を決めるとき重視する点は何か？  
出店国、および出店した年による戦略の違いは？

#### 回答

国により違う戦略で出店している。日本に関して言うと、70年代に一度日本に出店したが、このときはロジスティックがうまくいかなかった。イケアのロジスティックは、倉庫を中心に設定し、そこから商品を各店舗に配送し、そのスタイルによって質を落とさず、低価格で商品を供給できる。このスタイルのロジスティックが展開できるかが重視される点の一つでもある。また、イケアはコンテナを機能的に使用しているが、それができるかどうか、その場所で長期的な成長機会（需要）あるかどうか、消費者が製品を受け入れる土壌があるか、また為替レートも考慮する。2006年日本では、それらの条件がクリアされたので出店となった。

### 質問 2

イケアで購入するには今家にあるものを捨てなければならないが、消耗品的に安い、低価格についてはどう考えているのか？

#### 回答

家具は一生ものであるという意見もあるが、家族の形態により家具は変わる。経済状態も変わるので、人生のさまざまな過程での変化に対応する需要にあった家具を購入してもらおう。イケアは低価格ではあるが、良い質のものを提供している。高くても質が悪いときもある。日本で学んだことは、消費者は高い知識を持ち、素材、設計についてよく知っているため、良品質のものを提供しなくてはならないということである。現在デザインはスカンジナビア人がおこなっている。デザイン、品質が持続できる範囲で、低価格の商品を提供している。

### 質問 3

この家具はまだ使えるが、あきてしまい捨てるということもある。イケアは下取りしてくれないのか？

#### 回答

イケア中古家具はストックホルムでは新聞上で取引されている（売ります買います欄）。若い人たちはそれら低価格の中古品を購入している。

#### 質問4

スウェーデンの会社にもかかわらず、本社がオランダにある意味は？

回答

創立者が会社を他社に売却せず、しかも息子に継がせないことを決め、オランダの財団に所有権を譲渡したため。又、デザイン開発部門の本社はスウェーデンにある。

#### 質問5

商品をパックされた状態で販売する場合、検品はどのように、どこで行っているのか？また、スウェーデンでデザインされた家具は、日本人の体型にフィットするのか？

回答

イケアでは消費者がその製品の品質に満足しなかった場合、説明無しに返品することが可能である。イケアは買っていただいて、返品していただくというスタイルで品質を維持している。また、イケアの家具が日本人の体型にあっているかどうかについて、日本への出店時には疑問視された。またその国独自の好みにも配慮する必要がある。例えば、日本ではソファは2人用、アメリカでは3人用が売れる。大きい家具については、これは日本では売れている。小さくしてほしいというリクエストは消費者からは来ない。よって経験から、体型の違いによる違和感はあまりないものといえる。

#### 質問6

イケアは独特のカルチャーを持っているが、イケアのカルチャーを維持するため日本で人を採用する時に重視した点は？

回答

イケア文化は、家庭が一番大切であるということであり、これがビジネスの目標である。雇用者と対話をし、会社に機能していない箇所があった場合、よく耳を傾ける。社長本人が毎日店舗に出、ビジネスの改良を進めている。イケアは成長途上にある会社であるので、毎日吸収、検討し、問題解決をしていかななくてはならない。以上のようなカルチャーであるのだが、採用するときには英語ができることも大切である。日本では女性は高い教育を持っているので、女性にはよい仕事ではないかと思う。客の70%が女性であり、95%の発言権を家庭では女性が持っていると言われている。イケアでは女性をマネージメント、キャッシャー、セールスのために多く採用している。

イケアカルチャーを維持し広めるには、日本の精神、問題解決方法を北欧のものに調和させることも大切である。

#### 質問7

イケアの船橋店が開店して2日目に行ったが、車で行かないとなかなか買えない。これはメインターゲットは学生ではないからか？イケアの配送料金は高い。

回答

学生もターゲットであるが、ただ、主なターゲットはあくまでも家族である。船橋店は京葉線には近いので、東京から 25 分ぐらいで行くことができる。港北店へはイケアバスを利用してほしい。来店はできる。また、イケアは現在、配送料金を低くする努力をしているが、今は確かに高い。さらに努力していく。

質問 8

日本の小売の労働生産は決して高くはない。ただ効率重視のウォルマートが日本ですぐ受け入れられることもない。イケアが店舗展開をしていくなかで、どう考えるのか？

ユニクロ、GAP などベーシックな商品はあきられると思う。流行とベーシックのバランスはどうしているのか？

日本の流通の海外展開は限定的であると思うが、国際的に活躍するためには何が必要なのか？

回答

日本人は自分で選択することをよしとしているということが、リサーチにより分かった。店の中を自分で歩き、売り子の説明なしで選択することが心地よいと考えているようである。全製品にプライスタグがあり、自分でセルフサービスで選ぶ。素材・生産地などの情報はスタッフに質問したければできる。日本のお客様も他国のお客様とあまりこの点では違いがない。

新製品とベーシックのバランスについては、イケアの製品のいくつかはベーシックである。ただ、新しい製品の導入を速やかにはかっている。5 つの新しいテキスタイルを提供し、3 ヶ月後には消えていくこともある。ベーシックと新製品どちらも必要であり、30% は新しいものと交換している。年間 3000 点は新しいものを導入し、3000 点は消えていく。

日本の小売業にアドバイスできるほどは分からない。

質問 9

スウェーデンは環境対策が世界一であるが、日本進出に際して、できなかったことはあるか？ ISO14001 に対する取り組みは？ 日本の環境問題についての技術で入れたい日本の技術などは？

回答

MPS などイケアの環境政策をすべての国で実施したい。農薬・GMO・などについても、なるべく厳しい形で制約していきたい。日本でもやりたいと思っている。

ISO14001 については、技術的知識がないのでよく分からない。あとでお答えします。

HONDA プリウスのような日本の技術はよいのではないだろうか？

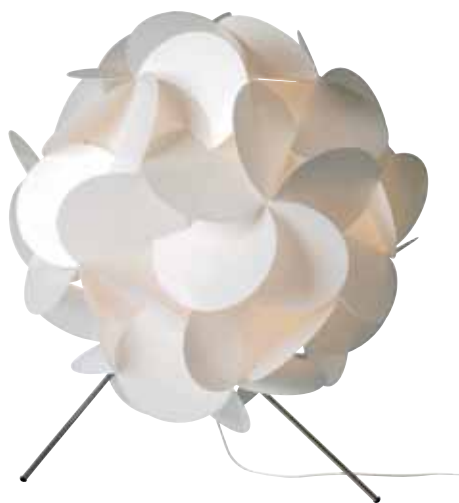
以上



# IKEA®

## 会社概要

イケアグループ 2006年度



# 高品質の製品を できる限り手ごろな価格で

2006年度はイケアグループにとって申し分のない1年となりました。この1年間で売り上げは17%上昇し、世界中に新しく16のストアをオープンしました。

日本初のイケアストアオープンが、この1年で最も重要な出来事と言えるでしょう。第1号店となるIKEA船橋のオープン初日には、3万5,000人を超えるお客さまをお迎えすることができました。イケアにとって日本での出店はごく自然な流れでした。すでに機は熟しており、日本のお客さまのご期待にも十分に応えることができると考えたのです。日本はアメリカに次いで、世界で2番目に大きなマーケットです。日本の住宅は決して広いとは言えないため、賢い収納ソリューションを競合他社よりも低価格で提供するイケアは、まさに日本のお客さまのニーズにマッチしていると言えるでしょう。

日本では、2007年度に港北に1店舗、その先の数年でさらに数店舗をオープンする予定です。また世界中では、2007年度に合計24店舗の新規オープンを予定しています。

イケアの成功の秘訣は、なんとと言っても優れた商品を手ごろな価格で提供していることです。昨年イケアは、イケア製品の品質徹底のために、製品の品質を担うサプライヤーに対して余剰資金を投資しました。この投資の効果は、新製品をご覧になればすぐにおわかりいただけるでしょう。

2007年度のイケアの商品展開には、新しい家具シリーズとユニークなアートプロジェクトが含まれています。IKEA STOCKHOLMの質の高いコレクションには、家庭に必要なものがほとんどすべてそろっています。もちろん他では手に入らない手ごろな価格です。また、限定版の「IKEAアートイベント」シリーズでは、



アンドラッシュ・ダルヴィック、イケアグループ社長兼CEO

スウェーデンの6人のアーティストの作品を紹介いたします。一般のギャラリーでは考えられない破格の値段で、できるだけ多くのお客さまに作品をお求めいただきたいと考えています。

2006年度に力を入れた部門は、ベッドルームとキッチンです。2007年度はさらに重点的にキッチンライフにフォーカスをあて、コンプリートキッチン、調理器具、グラスやテーブルウェアなどを、さまざまなスタイルと価格帯で幅広く紹介していきます。考え抜かれた新しいキッチン収納ソリューションを皆さまにご紹介できることをたいへん楽しみにしています。

イケアは、今年も新しい目標を掲げています。2007年度の主要目標は次の4つです。

- さらなる低価格の実現
- 安定した品質保証（長期目標）
- 店舗数の拡大
- 社会問題と環境問題への取り組み（長期目標）

アンドラッシュ・ダルヴィック、イケアグループ社長兼CEO



## ニュース

**2007年度は、商品の3分の1が新製品です！**  
そのうちのいくつかをご紹介します。

キッチン-イケアはキッチンライフを、もっと気軽に楽しいものになりたいと考えています。だからイケアのキッチンは、賢く使える収納と機能性に徹底的にこだわっているのです。新製品にはトータルコーディネートされたキッチンとダイニング家具、キャビネット、キッチン用品、グラスやテーブルウェアがそろっています。キッチンは使いやすいだけでなく、購入しやすいことも大切。そのために、お支払いからキッチンの設置までさまざまなサービスをご用意しました。キッチンならイケアが最高と思っただけのよう、キッチンでのあらゆるニーズにお応えできる商品をご紹介します。

**IKEA STOCKHOLM**はイケアの新しいコレクション。すでに80点以上もの商品が用意されています。テキスタイルから、花瓶、書棚、テーブル、チェア、ソファ、アームチェア、ランプにいたるまで。最高の素材を使用した、モダンでありながら、はやりすたりのないデザインです。細部にもこだわり、快適性を追求しています。

テキスタイル&ラグも2007年度に力を入れて取り組んでいく部門です。今年はデザイン性の高い、スカンジナビアの特徴を活かしたテキスタイルをご紹介します。毛布、ラグ、カーテン、クッションなどの商品が、統一感のある、快適な空間づくりのお手伝いをします。他のどんな商品ともうまくコーディネートできるデザインです。

ベッドルーム-イケアはベッドルーム部門をさらに充実させます。イケアのお客さまの大半が女性であることをふまえ、女性と夢をキーワードに、パリエーション豊かな新製品を取りそろえました。さらに、マットレスの新シリーズとして、ラテックスマットレスと自然素材のハイクラスマットレスの2種類を発売します。

## イケアのビジョン

より快適な毎日を、  
より多くの方々にご提供すること。

## イケアのビジネス理念

優れたデザインと機能性を兼ね備えたホームファニッシング製品を幅広く取りそろえ、より多くの方々にご購入いただけるよう、できる限り手ごろな価格でご提供すること。

# より快適に、よりシンプルに、 より手ごろな価格で

イケアは、60年以上にわたり、より快適な毎日をより多くの方々にご提供するためにさまざまな取り組みを行ってきました。すべてのものが今よりほんの少しでも快適に、シンプルに、そして効率的になるようにと願って常に努力してきたのです。

イケアの低価格は意味のある低価格です。ただ安いだけではなく、質の高いデザインと機能を備えた商品をご提供できるように心がけています。

イケア・オブ・スウェーデンはエルムフルトでイケア製品の開発を行っています。その商品数はおよそ9,500にもものぼります。新製品の開発には、人々の暮らしや、暮らしの中で次々と現れる新たなニーズを見抜く力が必要です。これらのニーズは世界中どこでもほとんど違いはありません。ですから、イケアストアの基本的な品ぞろえは、世界中どここのストアでも同じなのです。イケアがターゲットとする顧客層は世界中のほとんどの人です



イケアのINDIRA/インディーラ ベッドスプレッドは、売れ行き好調のため、30年以上前から同じ価格のままです。

が、とりわけ限られた収入と限られたスペースで暮らしている家族にスポットをあてています。

イケアでは、まずプライスタグをつくります。これはイケアの製品開発における大原則です。プライスタグづくりは、商品開発担当者、デザイナー、技術者、仕入れ担当者、さらには製品の品質管理や環境問題の責任者など製品開発に関わるすべての人々の共同作業です。イケア製品のデザインは、イケア内部のデザイナーと外部のデザイナーの両方が行います。デザイナー

の仕事は、材料を節約し、生産過程の無駄をできるだけ省くデザインを考えることです。

さまざまなアイデアに対する検証が、デザイン、機能、品質など、新製品のアウトラインが決まった時点で行われます。このとき重要なのは、必要な材料、製品





キッチンでは家庭の中でますます大切な位置を占めるようになってきました。イケアでは、コンプリートキッチンからコーヒーカップまでなんでもそろいます。

化の可否、効率的な配送、環境に与える影響などを考えに入れておくことです。このプロセスで忘れてならないのは、すべてをできる限り低価格で実現することです。資源の節約のためによく用いられるのは、無垢材の脚の代わりに、中をくりぬいてパーティクルボードをつめた脚を使用する方法です。イケアの製品は資源を効率的に利用し、輸送



LÄDIS/ローディスは、プラスチック製のスタッキングボックスです。材料のプラスチックは商品搬送時に使用されたイケアの荷積用プラスチックです。

も簡単で、できれば再生可能な材料やリサイクルされた材料を用いたものであるべきです。ある製品の製造過程で余った材料はできるだけ他の製品に使用し、商品自体もリサイクル可能であるべきだと考えます。

イケア製品にはアレルギーや健康への悪影響を引き起こす物質は含まれていないと安心していただけるよう、イケアは常に最も厳しい基準を自らに課すよう努力しています。イケアが企業活動を行ういずれかの国で、化学物質や薬品などに関する法律や規定が厳しくなった場合には、それ以外の国のイケアでもそれと同じ基準を適用します。

サプライヤーと密接な関係にあることは、ひいては効率的な生産ラインを築くことにつながります。イケアのコワーカーは世界各国の現場で、新製品のアイデア





## 80,000

品質テストのためにキッチンの引き出しを開け閉めする回数は80,000回!

のテスト、価格の交渉、品質のチェック、サプライヤーの社会問題や環境問題への対応、労働条件などのチェックを行っています。

スウェッドウッドグループはイケアの生産グループとして、木製家具や木製部品を生産しています。イケアの重要な製品の生産確保に加え、生産条件のより正確な把握もこのグループに課された重要な役割です。

効率的な配送は、低価格を構成するジグソーパズルの重要な1ピースです。サプライヤーからお客さままでの輸送経路をできるだけ簡略化することで、コストを削減するとともに環境への負担を最小限に抑えています。

フラットパックは効率的な配送に大きく貢献しています。驚くほど平らなので無駄な空間が無く、保管や輸送にかかるコストを削減し、同時に環境への影響も軽減しています。

## EKTORP

EKTORP/エークトルプ ソファは世界的なベストセラー商品です。1年間に販売されたエークトルプを全部一列に並べると、なんとエルムフルトからアメリカのニューヨークまで届いてしまいます!

## 5,000

イケアが製品開発中に行うさまざまな品質テストの回数は5,000回。生産過程でもさらにテストを行います。



TROFAST/トロファストは、リサイクル可能な無垢材を使用した多機能な収納家具です。

イケアストアには、キッチン、バスルーム、ソファ&チェア、ベッド&テキスタイル、ラグ&フローリング、照明、観葉植物にいたるまで、家庭で快適に過ごすために必要な商品がすべてそろっています。ショールームのルームセットではイケアのさまざまな商品をディスプレイして、賢い収納方法とそれぞれのライフスタイルに応じたヒントやアイデアをお客さまにご紹介しています。

**IKEA**カタログはイケアで最も重要なマーケティングチャンネルです。2006年度は、27か国語55版、合計1億7,500万部を発行しました。

インターネットを情報源として利用する人の数は年々増え続けています。2006年度、イケアのホームページには世界中から2億7,800万件のアクセスがありました。インターネットでの注文数はまだ少ないものの、イケア全体の売上高に占める割合は確実に増加しています。

# コワーカー

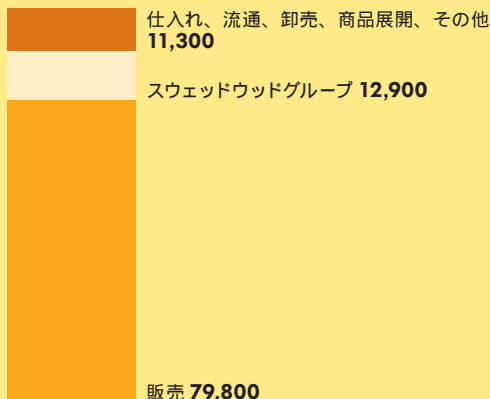
イケアのビジョンは、より快適な毎日を、より多くの方々にご提供すること。このビジョンを現実のものにするべく、イケアのコワーカーが世界中で働いています。現在イケアには、**44カ国に10万人を超えるコワーカー**がいます。

イケアのHRアイデアはとてもシンプルです。真摯で前向きな方に、人間として、プロフェッショナルとして、成長する機会を提供します。そしてイケアではコワーカー全員が協力して、お客さまはもちろん、私たち自身のためにも、より快適な毎日をつくりだすことに全力を傾けています。

イケアでは、従業員をコワーカーと呼びます。コワーカーという言葉は、私たちの人材に対する考え方、人材に見出す価値を的確に表現しています。一人ひとりの役割は違っても、全員がイケアを構成する大切な一員です。全員が力を合わせて働くことこそが、イケアを成功へと導くただひとつの道なのです。

イケアの企業文化は、助け合い、尊重、簡潔、コスト意識という価値観を共有することにあります。イケアはより良い方向に変わっていかこうとする姿勢を歓迎します。そのために失敗を恐れる必要はないのです。

## 部門別コワーカー数



MAGNUS GLANS

イワン・スサック、エルムフルトのイケアヘルプデスク勤務。世界中のイケアコワーカーから寄せられる、コンピューターに関する質問に答えています。

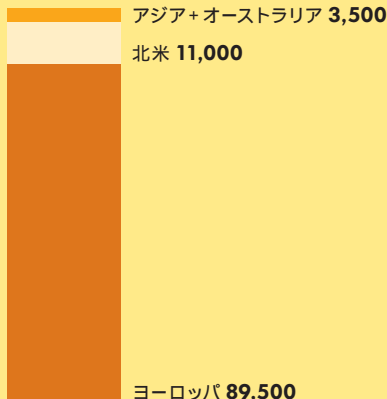


MAGNUS GLANS

エリザベト・モルガド、スペインのイケアバダローナ店コワーカー。

イケアで働きたいとお考えですか？ イケアは日々成長しており、今後数年間で多くの人材が必要となります。求人情報は、イケアのウェブサイト[www.IKEA.jp](http://www.IKEA.jp)をご覧ください。

## 地域別コワーカー数



# 社会と環境に対する責任

イケアは低価格をモットーとしていますが、ただあればよいとは考えていません。イケアでは、生産過程における環境への負荷を最小限に抑えるよう、常に懸命な努力を続けています。

イケアはさまざまな活動やプロジェクトをサポートすることで、環境を守り、サプライヤーやその請負業者の下で働く人々に、より快適な毎日を提供したいと考えています。この仕事には時間と根気が必要です。すでに大きな成果を収めていますが、やるべきことはまだまだあります。もちろんイケアにも、そしてサプライヤーにも。

イケアが自らの社会と環境に対する責任を考えると、環境に対して強い意識と責任感を持ち続けることが非常に重要です。イケアのコワーーカーは全員、環境問題に関するトレーニングを受けています。またイケアには、専門のトレーニングを受けた監査役と環境コーディネーターがいます。これらはすべて、社会と環境に対する責任は私たちの日常業務の一部なのだと自覚するためなのです。

イケアの製品は、適正な労働条件のもとで、地球環境の保護に取り組んでいるサプライヤーによって製造されるべきであると考えます。イケアは、“The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products” (IWAY) という行動規範を導入し、サプライヤーにこの基準を守るよう求めています。イケアがサプライヤーに対してこれだけ実践してもらいたいと考えることと、サプライヤーがイケアに対して期待できることが細かく規定されています。またサプライヤーには、自らの請負業者にこの行動規範を課すという責任もあります。この行動規範には、労働環境の維持・改善、児童労働の禁止、差別の撤廃、最低賃金の保障、時間外手当の支給、結社の自由と団体交渉の権利の保障、空気中と水中への排ガスの放出削減、生産過程で生まれる廃棄物と化学物質の取扱い、などが規定されています。

イケアではIWAYを徹底させるために、専門のトレーニングを受けた監査役を置き、サプライヤーが

IWAYを実践するためのサポートを行っています。さらに別の監査役を設け、抜き打ちの検査を行い、仕事の進め方と成果を確認しています。

イケアはさまざまな企業や組織、関連機関と協力して、地球規模で、あるいは特定の地域で社会問題や環境問題に取り組んでいます。このような複雑な問題の解決には、その分野で影響力を持つ組織や機関の協力が必要です。そのためイケアはUNICEF(ユニセフ)やSave the Children(セーブ・ザ・チルドレン)、WWF(世界自然保護基金)などの団体と活動をともにしています。イケアが最も力を注いでいるのは、イケアが生産活動を行っている国での児童労働の防止と森林管理のサポートです。

イケアは何よりも子供の利益を優先し、国連子どもの権利条約(1989)に従って活動しています。児童労働はあってはならないことと考え、積極的にその防止に努めています。イケアのサプライヤーとその請負業者に対しては、“The IKEA Way on Preventing Child Labour” という特別な行動規範を遵守するよう求めています。

イケア製品に使用される木材は、適切な管理がなされている森林から調達されるべきだと考えます。原生林や保存価値の高いとされる森林から伐採された木材は使用していません。

イケアは使用する木材に対して独自の基準を定めています。適切な管理のもとにある森林から調達される木材と同等の基準に達していると認められたものでなければなりません。将来的には、イケア製品に使用されるすべての木材を、森林認証制度によって認証された森林から調達したいと考えています。私たちが目標とする管理基準を設けているのはForest Stewardship Council(FSC、森林管理協議会)です。世界中のすべての森林を対象とし、環境保護の立場から見て適切で、社会的な利益にかなない、経済的にも継続可能な森林の利用を推進することを目的として活動しています。



DAVID ORR/IKEA

**1.** イケアはUNICEFと協力してインド北部での児童労働防止に努めています。このプロジェクトでは、子供たちのための代替学習センター（ALCs）も設置され、何万人の子供たちが正規の学校教育を受けられるようになりました。

**2.** 家族に病人や障害者がいると、子供が働かざるをえなくなります。イケアはインド北部で、UNICEFやWHO（世界保健機構）とともに、できるだけ多くの新生児と妊婦が予防接種を受けられるよう活動しています。



DAVID ORR/IKEA

**2**



IKEA

**3**



DAVID ORR/IKEA

**4**

**3.** イケアはWWFなどの団体と協力して、世界中の森林管理に貢献するための開発プロジェクトを推進しています。その他にも幅広い活動計画に基づいて活動していますが、とりわけサプライヤーに対しては、木材の仕入れに関して多くの要求をしています。

**4.** イケアはUNICEFとサプライヤー社と協力して、女性がクッションの刺繍で得た収入で家庭を支える機会を提供するというプロジェクトを行っています。このクッションはイケアストアで、IKEA PS GRINDTORP/グリントルブという名前で販売されています。

イケアの環境と社会に対する責任への取り組みについてのレポート "Social & Environmental Responsibility Report 2005" は、[www.IKEA-group.IKEA.com](http://www.IKEA-group.IKEA.com) でご覧いただけます。





HANS-JØRGEN EBBEKARD

ロシア、モスクワを訪れコワーカーと話すイケアの創業者 イングヴァル・カンブラード

## エルムフルトから東京へ

**1943**

IKEAを  
商標登録

**1951**

IKEAカタログ  
第1号を発行

**1955**

イケア独自の  
家具デザインを  
開始

**1956**

低価格実現の  
鍵となる  
フラットパックの  
開始

**1958**

イケア第1号店、  
スウェーデンの  
エルムフルトに  
オープン

**1963**

スウェーデン  
国外で最初の  
イケアストアを  
ノルウェーに  
オープン

**1965**

スウェーデン、  
ストックホルム  
郊外クングス・  
クルバにストアを  
オープン  
セルフサービス  
システムを導入

**1973**

スカンジナビア  
以外の地域で  
最初の  
イケアストアを  
スイスにオープン

# 簡潔は美德である

IKEAという社は、創業者イングヴァル・カンブラードのイニシャル(I.K.)と彼が育ったスウェーデンのスマーランドにある村、アグナリッドのエルムタリッド農場(E.A.)に由来しています。

イングヴァル・カンブラードがIKEAを商標登録し、ボールペン、クリスマスカード、草花の種などの雑貨販売を始めたとき、彼は弱冠17歳の少年でした。その5年後、彼はRUTという名のアームチェアを皮切りに、家具の販売をスタートさせました。

このつつましい出発点が、浪費せず、革新性を重んじ、進んで責任を負うイケア独自のカルチャーの礎となっています。

このカルチャーを広めるよう誰よりも努力したのは、創業者であるイングヴァル・カンブラード自身です。彼は1986年に社長の座を退きましたが、その後も最高顧問としてイケアのビジネスに関わっています。イングヴァルは今も一人の顧客としての厳しい視点で、イケアのコンセプトや品質を見つめ、新たなアイデアとビジョンを提示し続けています。

イングヴァル・カンブラードは常に、人間が持っている創造し革新する力に大きな信頼を置いてきました。彼が著作の中で強く語りかけている「心からやりたいと思えば不可能なことはない。力を合わせて輝かしい未来を勝ち取ろう!」(『ある家具商人の言葉』1976年)という言葉は、イケアのコワーカーなら誰もが知っている彼のモットーです。

イングヴァル・カンブラードのライフワークは、イケアのより快適な毎日を、より多くの方々に」というビジョンに多大な貢献をしてきました。このイケア特有のビジョンは人道主義と資本主義の理想的な融合の上に成り立っています。スマーランドの農家の息子だったイングヴァルは、現在起業家として世界中で認知されるまでになりましたが、すべてのお客さまに満足していただきたいという彼の熱意は少しも衰えてはいません。今も家具のデザインや製造に関する深い見識を持ち、見落としがちな細部の問題までその直感的確に見つけ出します。イングヴァルは「私ほど数多くの失敗を重ねてきた人間はいない」と自ら語っています。

<b>1978</b>	<b>1985</b>	<b>1991</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>2000</b>	<b>2004</b>	<b>2006</b>
イケアのベストセラー、BILLY/ビリー書棚の販売開始	アメリカ初のイケアストアをオープン	生産のためのグループ会社、スウェッドウッド社を設立	IKEA PSコレクションの販売開始	中国初のイケアストアをオープン	ロシア初のイケアストアをオープン	ポルトガル初のイケアストアをオープン	日本初のイケアストアをオープン

# イケアグループ

イケアの創業者イングヴァル・カンブラードは創業以来、長期的に独立・安定を維持できる経営体系と組織構造の確立を目指してきました。この目的で、まず**1982年**に財団法人スティヒティング・インカ・ファウンデーションが設立され、その後多くのグループ会社が生まれました。

## Stichting INGKA Foundation

### 財団

オランダを本拠地とする  
財団法人スティヒティング・インカ・ファウンデーションが、  
イケアグループを所有しています。

## INGKA Holding B.V.

### 親会社

インカ・ホールディング B.V.は、  
全イケアグループの親会社です。

インカ・ホールディングB.V.監査役：  
ハンス-ヨラン・ステネルト(会長)、ベーター・カンブラード、  
ラーシュ-ヨハン・ヨーンハイメル、ヨーラン・リンダル、  
カール-ヴィルヘルム・ロース、ブルーノ・ヴィンボリ、マгдаレーナ・ゲルガー、  
イングヴァル・カンブラード(最高顧問)

## イケアグループ

イケアグループは、生産グループのスウェッドウッド社、  
各国でストアを所有する販売会社などで構成されています。

イケアグループ マネジメント：  
アンダッシュ・ダルヴィッグ(グループ社長兼CEO)、イアン・ダフィー、ハンス・ギュデル(グループ副社長)、  
セーレン・ハンセン、ベーター・ホグステッド、ラーシュ・ゲイロート、ベルニツレ・ロベス、  
ミケル・オルゾン、ヨセフィン・リュードベリ-デュモン、ヨーラン・スタルク、ヴェルナー・ヴェーバー

### 商品展開

イケア・オブスウェーデンはイケア製品の  
の開発を行っています。  
その数はおよそ9,500にものぼります。

**IKEA Services B.V.**  
**IKEA Services AB**

イケアグループの業務はオランダ(イケアサービスB.V.)とスウェーデン(イケアサービスAB)に所在する計9つの部門によってサポートされています。

**仕入れ・流通・卸売**

イケアグループは、世界31カ国に45のトレーディング サービスオフィス、54カ国に1,300のサプライヤー、16カ国に26の配送センターと10のカスタマー配送センターを設けています。

スウェッドウッドグループは9カ国に36カ所の生産拠点を保有しています。

**小売**

イケアグループは、世界24カ国に210のイケアストアを所有しています。

またイケアグループは、インター・イケア・システムズ B.V.が所有するイケアコンセプトの最大のフランチャイズ契約者です。

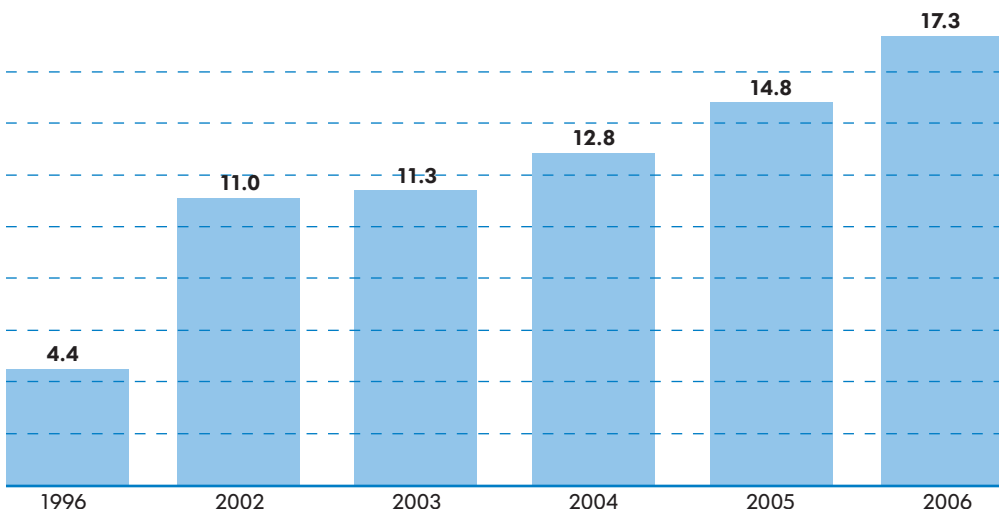


# 数字でみるイケアグループ

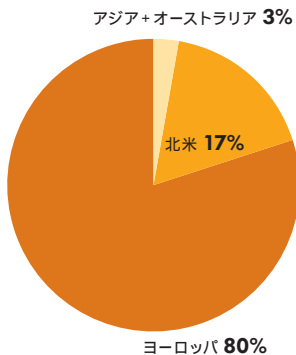
イケアグループの2006年度(2005年9月1日～2006年8月31日)

総売上高は173億ユーロです。

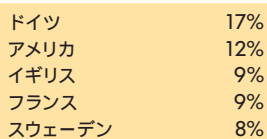
1996年～2006年の売上高推移(単位:10億ユーロ)



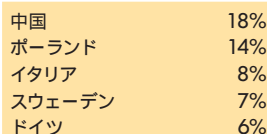
地域別売上高



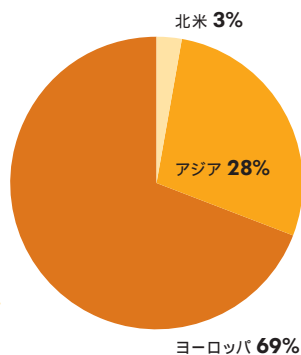
売上高  
トップ5カ国



仕入高  
トップ5カ国



地域別仕入高





2006年度は世界中で合計4億5,800万人のお客さまにご来店いただきました。

イケアグループは**2006年度に16のイケアストア**をオープンしました。

2006年8月現在、世界34の国と地域に237のイケアストアがあります。そのうち24カ国、210店舗がイケアグループの直営店です。それ以外の27店舗は、15の国と地域でイケアグループ以外のフランチャイズ契約者が所有し、運営しています。フランチャイズ加盟店の内訳：オーストラリア2）、アラブ首長国連邦（2）、ギリシャ2）、香港3）、アイスランド1）、イスラエル1）、クウェート1）、マレーシア1）、オランダ1）、サウジアラビア2）、シンガポール1）、スペイン（4）、台湾3）、トルコ2）、アメリカ合衆国1）イケアストア全店のリストは、[www.IKEA-group.IKEA.com](http://www.IKEA-group.IKEA.com)でご覧いただけます。

イケアグループで働くコワーカートの総数は、10万4,000人です。

イケアグループは、現在世界44カ国でオペレーションを行っています。その他に31カ国に45のトレーディ

ング サービスオフィス、54カ国に1,300のサプライヤー、16カ国に26の配送センターと10のカスタマー配送センターを設けています。

スウェッドウッドグループはイケアの生産グループとして、木製家具や木製部品を生産しています。9カ国に1万2,900人のコワーカーと36カ所の生産拠点を保有しています。

イケア製品の数はおよそ9,500にものぼり、世界中どのストアでも同じ商品展開を行っています。

**IKEA**カタログは27カ国語55版、合計1億7,500万部が発行されています。

イケアのホームページには1年間で2億7,800万件のアクセスがあります。

イケアについてもっと詳しくお知りになりたい方は、[www.IKEA.jp](http://www.IKEA.jp)またはイケアグループのウェブサイト[www.IKEA-group.IKEA.com](http://www.IKEA-group.IKEA.com)をご覧ください。





**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**著作権無断転載**