

ダイヤモンドホームセンター 2014年1月号 (P76-77)

新連載：世界企業のSCM (Supply Chain Management)

## 第2回 イケア

### 顧客起点のサプライチェーンで成長を続ける北欧企業の秘訣

#### 世界26カ国で店舗展開

サプライチェーンマネジメント (SCM) について先進事例を取り上げる本連載。第2回目はスウェーデンのイケアを紹介する。

今年で創業70年を迎えるイケアは、ユニークな北欧デザインと機能性に優れた商品を低価格で提供する世界最大手の家具小売企業であり、2012年8月期の売上高は276億ユーロ (約2兆9790億円)、世界26カ国に298店舗を展開し、14万人の従業員を有する。日本国内では7店舗を展開し、12年8月期の売上高は674億円、20年までに最大で14店舗体制とする計画だ。第1回連載で取り上げたウォルマートと同様、サプライチェーンや物流を最重要戦略のひとつと位置づけている。

イケアの従業員にとっての行動指針として、創業者イングヴァル・カンブラードが記したバイブル「The Testament of a Furniture Dealer (ある家具商人の言葉)」がある。この基本理念を実現する9か条の1つ、「限られた資金や手段でより良い結果」がイケア社内できかにして具現化され、今日の成功の礎となっているか、本稿ではサプライチェーンに焦点を当てて取り上げる。

#### サプライチェーン全体の管理を実現

小売・消費財企業のサプライチェーンコストの削減をお手伝いさせて頂く機会が数多くあるが、往々にしてあるケースは、コスト削減に向けた改善施策の対象が、製造・調達された商品が物流拠点に入庫して以降の荷役や保管、および物流拠点から店舗や最終顧客、あるいは他拠点への配送など、「サプライチェーンの下流」におけるプロセスに偏っていることである。

木を見て森を見ず、である。図らずも全社における物流コストの抜本的な削減に向けた主要なドライバーが国内の拠点や配送ネットワークに潜んでいればまだしも、そうではないケースが多々ある。たとえば海外工場の生産上の都合のために本来必要なタイミングより3~4ヵ月も早い時期に商品が国内拠点に入庫されているが故に多大な保管コストが発生しているケースなど、「サプライチェーンの上流」におけるプロセスに本質的な課題があるにもかかわらず、その解決に向けて部門横断的な対策がとられていないケースである。

これらの原因として、担当者が日々の業務で管理をしている物流コストや社内で運用している物流KPI (重要業績評価指標) が「サプライチェーンの下流」で発生する領域のみを対象にしている、すなわち組織全体でサプライチェーンの上流から下流までのトータルコストを管理する視点が欠落していることが想定される。そして、このことに起因する潜在的なコスト削減機会の損失があまりにも大きいことに目を向けてほしい。

## 生産性従属型の商品開発

イケアの成長の背景には、ここで言う「サプライチェーンの上流」に目を向けたコスト削減の着想が挙げられる。その代表的な例が「フラットパック（平らな梱包）」、つまり解体された家具の組立部品を平たくコンパクトに包装した梱包形態であり、基本的にイケアで販売されている家具やインテリアの全商品に採用されているコンセプトだ。

イケアは「サプライチェーンの上流」に位置する商品の開発段階での「フラットパック」の採用を起点に「サプライチェーンの下流」における輸配送や保管を徹底して効率化しており、それによって達成する物流コストの削減が、販売する商品の価格を抑える大きな要因になっている。

具体的には、イケアの商品開発は通常のデザイナーや開発担当者に加えて「パッケージング・テクニシャン（梱包専門家）」が連携する形で進められ、商品をデザインする初期的段階から、生産地から店舗までの輸送において商品が海上コンテナやトラックに何個積載できるのか、また売場に設置されたパレットラックに商品が何個保管・陳列できるのかなど、「サプライチェーンの下流」における物流効率とコストインパクトが常に考慮されている。言わずもがな、商品開発の段階で輸配送や保管にコストがかさむと見込まれる商品、すなわち「フラットパック」化できないものがイケアの取扱品目に採用されることはない。

では「フラットパック」の何が特筆に値するのか。一般的に、小売・消費財企業が国内外の調達先から国内拠点までの輸送コストの削減を試みる際には、出荷・入荷港（空港）や輸送モードの最適化、および各輸送モードの積載効率の向上などへの取り組みが挙げられ、商品が工場を出荷する際の梱包形態は所与の条件として取り扱われることが通常である。翻ってイケアが徹底しているように、商品開発という「サプライチェーンの上流」のプロセスにおける梱包形態の最適化に従属させるかたちでサプライチェーンのトータルコストを最小化しようという取り組みは特異と言える。

実際にイケアはこの「フラットパック」の採用により、家具を分解しないでそのままの大きさを運ぶ場合に比べ、平均的な容量を6分の1にすることに成功し、過去には海上コンテナ用のパレットに積載できる数が3個から5個に増えたソファの例や、トラックに積載できる数が7560個から1万800個に増えたりその例など、コストを大幅に削減することによって販売価格が低下した商品は枚挙にいとまがない。

この「フラットパック」の事例が示しているように、サプライチェーンのトータルコストを川上から川下までの包括的な視点から管理・評価する体制を構築することで初めて改善の道筋が浮き彫りになる。そしてこのようなEnd-to-Endの改善は、川上の現状を所与とする小手先の改善に比べてきわめて大きな改善効果をもたらす。サプライチェーンマネジメントの基本中の基本であるが、社内の組織体系を超えて部門横断的にサプライチェーンのトータルコストをしっかりと検証することがきわめて重要だと示す典型的な事例だ。

## 顧客もサプライチェーンの一部

イケアのサプライチェーンを特異で優位的なものにしている取り組みの着眼点は、「サプライチェーンの上流」に限ったことではない。すなわち「サプライチェーンの下流」に至ってもイケアをイケアたらしめる発想により、月並みな改善施策にありがちな近視眼的な見方と異なるコスト削減を実現している。

その一例が、店内での商品の移動を最小限にする設計だ。具体的には、店舗に着荷した商品が直接売場に設置された保管・陳列ラックに格納されるように設計された店舗内の物流効率が挙げられる。イケアで買い物をするだれもが気づくことだが、実際の部屋を模した家具の組み合わせがディスプレイされたショールームを店

内の動線に沿って通過すると、レジの手前には物流倉庫と見間違えるほどに整然と商品が積まれているパレットトラックが突如現れる。顧客はショールームで目星を付けた商品をこのパレットトラックの中から直接選び出し、レジに運んで精算を済ませ、可能な場合は自ら家に持ち帰った上で部品を組み立てて家具を完成させている。

スーパーなどで日常の買い物をする際には至極当たり前と思われるセルフサービスであるが、企業側の視点で見ると、イケアは顧客を自社の物流や製造プロセスといったサプライチェーンに組み込み、顧客がパレットトラックから商品をピックアップし、家に持ち帰り、自らの手で最終化するという形でコスト削減に貢献させている。そして、これら店舗内の物流効率化やセルフサービスの確立が、前述した「フラットパック」の採用によってもたらされていることは言うまでもない。要するに、顧客に自然なかたちで作業を行ってもらい、コスト削減につなげるという、したたかなオペレーションが成り立っている。

### **イケア成功の本質**

本稿では「フラットパック」の採用を一例に挙げ、イケアがいかにして生産性に従属させるかたちでサプライチェーンを構築し、その結果として輸配送や保管に関する物流コストや店舗オペレーションにおける人件費を削減しているかを紹介した。その中でイケアは顧客をサプライチェーンに組み込んでいると述べたが、あるブランド商品研究家は、「イケアが他をしのぐ強力なブランドにのし上がったのは、お客を参加させることに成功したからだ」と言う。イケアの成功の本質は正にこの点、すなわち顧客をサプライチェーンの一部にすること自体を「カスタマー・エクスペリエンス（顧客経験）」の向上につなげていることにある。顧客視点も踏まえながら、いま一度サプライチェーンを包括的に見直してみることを推奨して締めくくりたい。

## 図表

(写真1：売場に設置されたパレットラック。保管ラックと陳列棚を一体化させることで余計な保管スペースや在庫補充プロセスに掛かるコストを削減)



(写真2：売場に陳列された商品。立体的な椅子（上部）も厚さが数センチに「フラットバック」化された状態（下部）で販売)



● イケア概要表（売上、利益、時価総額、拠点数、従業員数、など）

売上高	276 億ユーロ（約 2 兆 9790 億円）
営業利益	-
時価総額	非上場
店舗数	298 店舗（26 カ国）
従業員数	13 万 9000 人

（売上高、店舗数、従業員数はイケアの HP より 2012 年度）

文 = **渡辺和成**（カート・サーモン・ユーエス・インク パートナー）

東京大学工学部卒業後、総合商社、米国系コンサルティング会社を経て、西友（ウォールマートジャパン）の SCM 戦略・補充事業部ヴァイスプレジデント。現在は小売・流通・消費財を専門とするコンサルティング会社カート・サーモンで活躍。SCM 戦略、補充・在庫戦略、E ビジネス戦略、事業再生、ビジネスモデル転換等の立案・実行支援を手掛ける。マサチューセッツ工科大学（MIT）物流工学博士（MEng）、ノースウェスタン大学ケロッグスクール経営学修士（MBA）、ハーバード大学ケネディスクール行政学修士（MPA）

文 = **山崎良太**（カート・サーモン・ユーエス・インク マネジャー）

慶應義塾大学経済学部卒業後、世界有数の総合物流企業である A.P. Moller – Maersk Group における日本・中国での勤務を経て、カート・サーモンに参画。国内外の流通・小売、消費財などの業界におけるロジスティクスやマーチャンダイジングの戦略立案・実行支援を中心に豊富な経験を持つ