

ビジョン・理念検討会 第2回 事前資料

(株)インスティテュート
横井 英昭

この資料は現在行っているある企業のビジョン、経営理念の検討会のために作成したものです。今月初めに一回目を開催、私が5時間の基調講話を行いました。次回も2時間程度の問題提起を行います、そのための事前資料が本文です。資料1の伏字はいうまでもなくホンダを指します。資料3もいうまでもなくソニーの設立趣意書です。参考までここでも公開するものです。

資料1 昭和29年、3月20日、ある会社が社内向けに発表した宣言文です。

宣 言

吾が●●●●創立以来ここに五年有余、画期的飛躍を遂げ得た事は、全従業員努力の結晶として誠に同慶にたえない。

私の幼き頃よりの夢は、自分で製作した自動車で全世界の自動車競争の覇者となることであった。然し、全世界の覇者となる前には、まず企業の安定、精密なる設備、優秀なる設計を要することは勿論で、この点を主眼として専ら優秀な実用車を国内の需要者に提供することに努めてきたため、オートバイレースには全然力を注ぐ暇もなく今日に及んでいる。

然し今回サンパウロ市に於ける国際オートレースの帰朝報告により欧米諸国の実状をつぶさに知ることが出来た。私がかかなり現実に拘泥せず世界を見つめていたつもりであるが、やはり日本の現状に心をとられすぎていたことに気が付いた。今や世界はものすごいスピードで進歩しているのである。

然し逆に、私年来の着想をもってすれば必ず勝てるという自信が昂然と湧き起こり、持ち前の斗志がこのままでは許さなくなった。

絶対の自信を持てる生産態勢も完備した今、まさに好機到る！ 明年こそはT・Tレースに出場せんと決意をここに固めたのである。

此のレースには未だ嘗て国産車を以て日本人が出場した事はないが、レースの覇者は勿論、車が無事故で完走できればそれだけで優秀車として全世界に宣伝される。従って此の名声により、輸出量が決定すると云われる位で、独・英・伊・仏の各大メーカー共、その準備に全力を集中するのである。

私は此のレースに250cc(中級車)のレーサーを製作し、吾が●●●●の代表として全世界の檜舞台へ出場させる。此の車なら時速180km以上は出せる自信がある。

優秀なる飛行機の発動機でも1立当たり55馬力程度だが、此のレーサーは1立当たり100馬力であるから丁度その倍に当る。吾が社の獨創に基く此のエンジンが完成すれば、全世界最高峰の技術水準をゆくものと云っても決して過言ではない。

近代重工業の花形、オートバイは総合企業であるからエンジンは勿論、タイヤ、チェーン、気化器等に至るまで、最高の技術を要するが、その裏付けとして綿密な注意力と真摯な努力がなければならない。

全従業員諸君！

●●●●の全力を結集して栄冠を勝ちとろう。●●●●の将来は一にかかって諸君の双肩にある。ほとぼしる情熱を傾けて如何なる困苦にも耐え、緻密な作業研究に諸君自らの道を貫徹して欲しい。●●●●の飛躍は諸君の人的成長であり、諸君の成長は吾が●●●●の将来を約束するものである。

ビス一本しめるに払う細心の注意力、紙一枚無駄にせぬ心がけこそ、諸君の道を開き、吾が●●●●の道を拓り開くものである。

幸いにして絶大なる協力を寄せられる各外注工場、代理店、関係銀行、更には愛乗車の方々と全力を此の一点に集中すべく極めて恵まれた環境にある。

同じ敗戦国でありながらドイツのあの隆々たる産業の復興の姿を見るにつけ、吾が●●●●は此の難事業を是非完遂しなければならない。

日本の機械工業の真価を問ひ、此れを全世界に誇示するまでにしなければならない。吾が●●●●の使命は日本産業の啓蒙にある。

ここに私の決意を披瀝し、T・Tレースに出場、優勝するために、精魂を傾けて創意工夫に努力することを諸君と共に誓う。

右宣言する。

昭和二十九年三月二十日

●●●●工業株式会社 社長 ●●●●●●

資料 2 当時の同社副社長、後の最高顧問の述懐

昭和29年になって●●●●は思いもかけぬ危機を迎える事になりました。

背景に朝鮮戦争後の不景気があります。拡大した生産を支える設備投資を不景気が過剰なものとししました。

更に3つの大きな問題がありました。

第一の原因は人気のあった××号をまねられて競争が激しくなった事。

第二は新製品プラスチック車体の×××号の不振。

第三は人気のあった××××号のパワーアップによる苦情の拡大です。

順調であった●●●●の経営には売れ行き不振から赤信号がとまります。

この年、6月9日の手形を落とさないで倒産という危機を迎えます。

社長の●●●●は寝食を忘れて製品改善に取り組みます。

●●●●の努力で販売を好転させる目は立ましたが、手形を落とせるかどうか難しい状況は続いていました。

私は銀行と協力メーカーに●●●●の状況を説明し、支援を依頼し、ようやくこれを取り付けることが出来ました。あとは従業員です。

これまで●●●●は世界的メーカーになると言ってきましたが、不景気で従業員の気持ちがシュンとなくなってしまった。そこで私が一計を案じました。

●●●●はかねてからレースが好きで、世界一に挑戦したいと言っていました。その夢をみんなの目標にしたらどうか、と思ったのです。●●●●に聞くと「男と生まれたからにはイギリスのマン島で勝負してみたい」と言います。

そこで、私が●●●●社長名で書いたのが「マン島T Tレース出場宣言」です。心を込めて念入りに書きました。

実力もないのに、と思いながらも現実の困った状況についてくどくど言わず、将来の夢と目標を宣言したのです。

これはかなり効果がありました。世界を目指すという具体的な行動を示したからです。

従業員に配る金はない、借りたとしても取引先に回さねばならない、という状況の中での苦肉の策がマン島出場の夢だったのです。

こういうとき、●●●●●●という人は役者です。本当にマン島に出場するというのだから。ほかの人ならもう当然、「無理だ、出来ない」と言いますよ。当時は本当にそういう状況だったのです。

資料 3 1946年（昭和21年）1月、東京通信工業㈱の創業者が起草した会社設立の趣意書。

「東京通信工業株式会社設立趣意書」

戦時中、私が在任していた日本測定器株式会社において、私と共に新兵器の試作、製作に文字通り寝食を忘れて努力した技術者数名を中心に、真面目な実践力に富んでいる約20名の人たちが、終戦により日本測定器が解散すると同時に集まって、東京通信研究所という名称で、通信機器の研究・製作を開始した。

これは、技術者たちが技術することに深い喜びを感じ、その社会的使命を自覚して思いきり働ける安定した職場をこしらえるのが第一の目的であった。戦時中、すべての悪条件のもとに、これらの人たちが孜々（しし）として使命達成に努め、大いなる意義と興味を有する技術的テーマに対して、驚くべき情熱と能力を発揮することを実地に経験し、また何がこれらの真剣なる気持を鈍らすものであるかということをつまびらかに知ることができた。

それで、これらの人たちが真に人格的に結合し、堅き協同精神をもって、思う存分、技術・能力を発揮できるような状態に置くことができたなら、たとえその人員はわずかで、その施設は乏しくとも、その運営はいかに楽しきものであり、その成果はいかに大であるかを考え、この理想を実現できる構想を種々心の中に描いてきた。

ところが、はからざる終戦は、この夢の実現を促進してくれた。誰誘うともなく志を同じくする者が自然に集まり、新しき日本の発足と軌を同じくしてわれわれは発足した。発足に対する心構えを、今さら喋々（ちょうちょう）する必要もなく、長い間皆の間に自然に培われていた共通の意志に基づいて全く自然に滑り出したのである。

最初は、日本測定器から譲渡してもらったわずかな試験器と、材料部品と、小遣い程度のわずかな資金をもって、できるだけ小さな形態で何とか切り抜けていく計画を立てた。

各人は、その規模がいかに小さくとも、その人的結合の緊密さと確固たる技術をもって行えば、いかなる荒波をも押し切れる自信と大きな希望を持って出発した。斯様（かよう）な小さな規模で出発した所以（ゆえん）は、この国家的大転換期における社会情勢の見透しができず、また、われわれの仕事が社会に理解され利用価値を見出されるまでには、相当の期間を要すると考えたからである。しかるに、実際に動き出してみると、われわれの持つような技術精神や経営方針が、いかに現下の日本にとって緊急欠くべからざる存在であったかを、各方面からの需要の声を通じて、はっきり自覚せしめられたのであった。

それはまず、逋信院、運輸省等の通信に関係ある官庁の活潑な動きに見出された。すなわち、全波受信機の一般への許可、民間放送局の自由化、テレビジョン（テレビジョン）試験放送、あるいは戦災通信網の急速なる復興意図とその綿密膨大なる諸計画の発表等、他の低迷困惑せる諸官庁の中にあつて、一人水際立った指導性を示し、一般業者側が逆に牽引されたかの感を呈したのであった。

斯（かか）る動きは、特に過去において逋信院と関係の深かったわれわれに対し、直接の影響を及ぼし、早くも真空管電圧計等の多量注文を見る結果となった。

その他、短時日の間に、この方面より提案された新製品の研究、試作依頼の種目は相当量にのぼる状態である。また、間接的面から言えば、全波受信機の一般許可による影響は終戦後の「ラヂオ（ラジオ）プログラム」に対する新しい興味と共に、ラヂオセットそのものに対する一般の関心を急激に喚起し、戦災によるラヂオセット、電気蓄音機類の大量焼損も相まって、わが社のラヂオサービス部に対する需要を日を追って増加せしめたのである。その他、諸大学、研究所の学究、同じ志を有する良心的企業家等と、特に深い相互扶助的関係を持つわれわれは、この方面よりの優秀部品類に対する多種多彩な要求に当面しつつあるのである。

以上のごとき各方面よりの需要の増大は、われわれに新しい決意を促したのである。すなわち資本と設備を拡充することの必要と意義を痛感したのである。

われわれの心からなる試みが、かくも社会の広範な層に反響を呼び起し、発足より旬日（じゅんじつ）を経ずして新会社設立の気運に向ったことに対し、われわれは言い知れぬ感動を覚える。それは単にわが社の前に赫々（かっかく）たる発展飛躍を約束するばかりでなく、われわれの真摯なる理想が、再建日本の企業のあり方と、図らずも一致したことに対する大なる喜びからである。

会社設立の目的

- 一、真面目なる技術者の技能を、最高度に發揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設
- 一、日本再建、文化向上に対する技術面、生産面よりの活発なる活動
- 一、戦時中、各方面に非常に進歩したる技術の国民生活内への即事応用
- 一、諸大学、研究所等の研究成果のうち、最も国民生活に応用価値を有する優秀なるものの迅速なる製品、商品化
- 一、無線通信機類の日常生活への浸透化、並びに家庭電化の促進
- 一、戦災通信網の復旧作業に対する積極的参加、並びに必要な技術の提供
- 一、新時代にふさわしき優秀ラヂオセットの製作・普及、並びにラヂオサービスの徹底化
- 一、国民科学知識の実際的啓蒙活動

経営方針

- 一、不当なる儲け主義を廃し、あくまで内容の充実、実質的な活動に重点を置き、いたずらに規模の大を追わず
- 一、経営規模としては、むしろ小なるを望み、大経営企業の大経営なるがために進み得ざる分野に、技術の進路と経営活動を期する
- 一、極力製品の選択に努め、技術上の困難はむしろこれを歓迎、量の多少に関せず最も社会的に利用度の高い高級技術製品を対象とす。また、単に電気、機械等の形式的分類は避け、その両者を統合せるがごとき、他社の追随を絶対許さざる境地に独自なる製品化を行う
- 一、技術界・業界に多くの知己（ちき）関係と、絶大なる信用を有するわが社の特長を最高度に活用。以（もつ）て大資本に充分匹敵するに足る生産活動、販路の開拓、資材の獲得等を相互扶助的に行う
- 一、従来の下請工場を独立自主的経営の方向へ指導・育成し、相互扶助の陣営の拡大強化を図る
- 一、従業員は厳選されたる、かなり小員数をもって構成し、形式的職階制を避け、一切の秩序を実力本位、人格主義の上に置き個人の技能を最大限に發揮せしむ
- 一、会社の余剰利益は、適切なる方法をもって全従業員に配分、また生活安定の道も実質的面より充分考慮・援助し、会社の仕事すなわち自己の仕事の観念を徹底せしむ。

経営部門

一、サービス部

全波受信機の普及、家庭電化、テレビジョン受信機の現出等を考えれば、今後この部門の活動は質・量共にその重要度を加えることは必至の事実である。従来、わが国においては「ラヂオサービス」と言い得るほどのもの皆無にして、ただ技術程度の低いラヂオ業者の片手間仕事に墮（だ）していた現状であるが、将来は高級受信機の出現と共に、斯かる徒輩（とはい）は当然影を消さざるを得ない運命にあり、逆にその需要面の広さと起業意義の大きさのため、一流セットメーカーとタイアップせるサービス専門の大会社の出現すら充分予想される所である。

当社もその自覚に基づいて、技術と測定機を思うように駆使し、徹底したサービス活動を行う計画である。その一例として、サービス専用の小型自動車設置案がある。すなわち電気蓄音機は言うまでもなく、高級受信機、テレビジョン受信機等は、重量・容積等が相当大になる事実に鑑み、一切の測定・修理・サービス用具を完備せる小型自動車を常備し、電話一本によって縦横自在に走り回り、迅速に己が任務を遂行せんとするものである。かくすれば仕事の能率はもとより、サービスに従事する技術者の数もサービス用具も少なくて済み、一般の便宜に利する点大なるものがあると信ずる。

また、地方の需要に関しては、目下近接他府県より運搬の困難を犯して当所に持ち込まれる高級セットの数の少なくない点を考慮し、将来は地方の特定ラヂオ商と契約期日を定めて、一括修理を行う予定を製造品目としても充分会社の経営は成立し得るものと思考される。

その他、特殊な高級測定器を順次製作する計画であるが、特に重点を置くのは、あまり技術的訓練を受けていないラヂオ商にも、高級ラヂオ診断が自動的に行えるようなサービス用測定器、言い換えればセット分析器といったごとき種類の測定具の製造である。かかる測定器の普及によって一般ラヂオ商のサービスを真のサービスたらしむることが社会的に充分意義を有するものと信ずる。

そして、これは大セットメーカーと連携しその適合した診断を行えるがごとき装置にする予定である。前記サービス部門は大衆相手の直接のサービスを意味するとすれば、この部門は専門家相手のサービス部門と言い得るであろう。サービス精神の徹底化を図ることは前者の場合と勿論同様である。

三、通信機部門

前述2部門は、大体会社の維持経営を分担する部門であるが、該当部門は当分の間、新しき特殊通信機の試作研究を分担し、今日よりも会社の明日に備え、将来の大飛躍をここに期待し得るのである。逋信院、運輸省、内務省等は、再建日本の重要課題たる通信網の能率上昇を積極的に企図（きと）しつつあり、当社もその要望に応え、全く新しき種々の試作を実践中にして、そのうちの主なるものを次に簡単に説明すれば一、

イ、時分割多重通信方式

これは、現在の有線あるいは無線をして、簡単な装置で三重、四重等の多重通話を可能ならしむるものであって、東北帝大の通信研究所において、昭和18年より研究を開始、戦時中、特に発達した電波警戒の技術を多分に取り入れたる極めて特色ある方式によるものであり、逋信院、運輸省でもその成果を非常に注目しつつあり、鉄道省発注予定の試作セットが完成し成功すれば、現在計画中の青函十二重超短波無線電話装置（見積価格、約560万円）の註文は当社に来る予定なり。

ロ、簡易重畳（ちょうじょう）電話装置

これは、現在の電話線になお一通話増して、二重通話を可能ならしむる（現在の線路を使用して倍の通話を可能とす）非常に簡単な装置で、すでに日本測定器株式会社において、全く他の目的を持って多年研究されたるある種の兵器を若干改良すれば、この目的を充分果し得られるのである。目下盛んに試作中なるも、これもまた当社技術陣の独壇場、お家芸の一つであって、完成の上採用となれば、その需要度は恐るべきものであろう。

ハ、録字通信機

これも戦時中、航空通信に用い操縦士に電信符合習得の煩わしさを脱しせしむる目的を持って企図されたもので、完成を見ずして終戦となったものである。送信側において電鍵（でんけん）の代りに、50音のタイプライターを叩けば、受信側では通信文の50音が順次テープ上に印字されつつ出てきて、通信が終ればテープは停止する。装置は簡単であり、送信装置は大体携帯用タイプライターと同型、受信装置は手提げ金庫程度のものので有線無線双方に使用でき、将来電信局でこれを叩けば、加入者側ではテープの電報を受けることになり、また家庭で電話をかけて留守の場合等は、こちらから伝言を叩いておけば、何らの技術も要せず先方へ伝言を書いたテープを残すことができるのである。また、鉄道等の指令装置に用いても、命令の内容が明瞭に印刷されるため、極めて便利であり、応用範囲は極めて多く、電信機の当然到達すべき理想の一つの型であるが、これの完成は非常に意義深いものがある。本機の製作は相当精密な機械装置を必要とし、現在の状態では即時製品化することは困難であるが、とりあえず試作だけは完璧なるものにするため、設計進行しつつある。

ニ、プログラム選択受信方式

これも日本測定機器株式会社において研究完成したる兵器の応用品である。放送局において、そのプログラムごとに異なった周波数の音（例えばニュースならば「ド」、音楽ならば「レ」のごとく）を放送前にちょっと出す（ピアノを叩く程度にてよし）と、受信側ではその音の高さによって動作する周波数継電器が動作して受信機が働く。それゆえに聴取者は自分が聞きたいと思うプログラムだけのボタンを押しておけば、自動的にラヂオのスイッチが入って、そのプログラムのみ聞くことができる。それが終わればやはり特定音を出し、また自動的にスイッチを切ることになる。その他、この装置を用い自動的に時報に時計を合わせることも可能である。

ホ、その他特殊部品

音又発振器、濾波（ろは）継電器、音又時計等のごときは、当社独特のもので、戦争目的をもって研究・製作してきたもののうち、今後の通信技術方面に転換利用可能なるもの数多くあるをもって、各方面の要求に応じ、逐次製作していく予定なり。

資料 4 私のブログ記事から 1

（以前書いたブログ記事を今回の研修用に編集しました。）

ソニーの不振の原因

アップルの快進撃と比べてその凋落ぶりが対照的なソニーですが、その原因と想像していた事を裏付ける本が出たのが、この記事を書くきっかけでした。（さよなら僕らのソニー 立石 泰則）

この本にも同じような記述がありました。私が思うソニーがダメになった理由はやたら英語を使う様になった事です。英語をやたら使うようになったのは出井さんのころからで、やれアクティブインベスターだのeヘッドクォーターだの英語の組織名がソニー社内に増えて行きました。

グローバルスタンダードやガバナンスなどというのも随分怪しい概念ですが、それらが大義名分にした西洋型、アメリカ型の経営こそが正しい経営である、日本型経営は陳腐化している、こういう誤った思想が日本企業や日本の経営を蝕んできました。それを政府として進めたのが小泉、竹中路線で、一線経営者では出井さんが代表的存在だったと言っていいでしょう。

今、同じ様な事をやっているのは楽天とユニクロです。特に楽天はDeNAのベイスターズ買収の一件で同じIT企業であるのに一社のみ反対する狭量さを露呈したりしています。前回の基調講話でも述べたように、アメリカでは幼稚園児も英語をしゃべっています。語学というのはビジネスに於いても枝葉、二義的なものでしかありません。

起業にとって大事なものは問題はビジネスモデルの優劣です。その肝心のビジネスモデルがアマゾンと比べて大きく見劣りがするのには、枝葉の問題に拘泥しているこの会社の先行きが心配です。

さて、何故英語を使うとダメなのか、と言う事を別の角度で理解できる本をもう一つ紹介します（日本人の9割に英語はいらぬ 成毛眞）。

元マイクロソフト日本法人社長の成毛さんがこの中で英語を公用語にした楽天、ユニクロをこきおろしています。これらを読むと西洋型経営がダメなのは判りますが、それではどうするか？ その解は日本型経営への回帰にあると思います。

私の記事を読んでもくれた読者から「iPodからiTunesに垂直拡大したアップルと、映画、音楽レーベル、ファイナンスとハードウェアを介して同じく拡大したソニー。片やモノづくりに情熱を注いで、その熱意が勢いあまって垂直拡大。片や効率よい収益に足元を見失い、非効率なメーカーとしての本質であるモノ作りの情熱が覚めた企業。今のソニーはトヨタに対抗でいなくなったGMとかフォードに似ているような・・・」という感想コメントを貰いました。現象面ではその通りです。

でもその真因は目先「お金儲け」にフォーカスしすぎて、企業経営の目的、大義、本来の姿、創業の精神を見失った事にあります。こんなことをいうと企業経営の目的は「お金儲けじゃないのか」と言う人がいそうですが、勿論違います。その事をドラッカーはこの様に述べています。

「われわれは経済発展が最高の目的であるとする信条を捨てなければならない。経済的な成果を最高の価値とすることをやめねばならない。それは数多くの価値の一つでしかない。経済的なことだけを目的とすることをやめるということにはもうひとつ意味がある。それは、人はみな経済人（エコノミック・マン）であり、人の行動の動機は経済的であり、自己実現は経済的な成功にしかないという考えを捨てることでもある。われわれは、人間とは何か、社会の目的は何かということをも今一度考えねばならない。その上で自由で機能する新しい社会をつくりあげなければならない。それには新しい理念が必要だ。それは、哲学あるいは形而上学の中に見つけなければならない。」

ここでドラッカーは「経済発展、要は金儲けが最高の目的である」と言っています。

また、より端的にこの様にも述べています。「最近のビジネスマンは、利益とは何かをきちんと説明できない。利益によるモチベーションや利益を最大にすることが企業の目標である、といった事はすべてナンセンスである。利益によるモチベーションは、企業行動とは無関係である。また的はずれであり、企業経営に害を与えている。この考え方が利益への誤解と敵意をもたらしている。企業とは社会貢献を行うためにある。そしてその社会貢献は高い利益があって初めて果たせるのだ。」

このドラッカーの見解を具体例を上げて、論理的に裏付けてくれた著作があります。東京大学の高橋伸夫先生の「虚妄の成果主義」です。この本の副題は「日本型年功制復活のススメ」ですが、結局、日本型経営が正しかったのだ、という事が合理的、論理的に語りつくされています。

「何故、成果主義＝お金儲けの目的化がダメか」に対する高橋先生は多多方面に根拠をあげて語られています、その結論は

- ①「人間はお金でモチベートされない。人間を真にモチベート（動機づける）するのは「楽しい」とか「成長できる」とか「世の中の役に立っている」という内発的なものである、という事。
- ②そして、お金や社会的地位などの外発的な動機づけは、これら内発的動機づけを打ち消すからダメなんだ、という事のように思います。

実際ソニーのこの創業の会社設立目的の中には、こういった内発的モチベーションを誘発する要素がちりばめられていますし、そのような企業活動が行われていたのです。そのあたりはソニーの上席常務であり、CDやアイボの開発に多大の貢献をした土井利忠さん（ペンネーム天外 伺朗「マネージメント革命」）も著作で詳しく書かれています。

アップルのスティーブジョブズの伝記を読んで。アップルに成功をもたらしたのも根は同じだと思いました。ジョブズはペプシコのCOOであったジョン・スカリーをアップルの社長に招へいするに際して18か月に渡って説得を続けたのですが、その決め手となった殺し文句が「このまま一生、砂糖水を売り続けのか、それとも世界を変えるチャンスをつかみたいか」であったことは有名です。

ジョブズはこの様にも語っています。「墓場で1番の金持ちになることは私には重要ではない。夜眠るとき、我々は素晴らしいことをした、と言えること、それが重要だ。」更に「私はアップルの経営を上手くやるために仕事をしているわけではない。最高のコンピュータを作るために仕事をしているのだ。」

これらのジョブズの言葉には、時代は違うものの、ソニーの創業者たちのそれと同質のものが伺えます。結局、経営も、人生も詰まる所その志の高低、浅深、強弱が成果や結果を決めるのです。

井深さん、盛田さんは勿論、大賀さんあたりまでソニーはアップルと同じような志がもたらす素晴らしい創造性に支えられた企業でした。

その志を一言で言うと「製品やサービスを通じて世界を変える、より良いものにする」という事です。こういった志で成功するのはソニーやアップルの様な技術系の製造会社だけのものではありません。

前回、基調講話で取り上げた大小さまざまな企業に共通する事もそこにあります。大事なのが、自社が何のために存在するのか、という目的観であり、自分は何者か、という自己定義なのです。ソニーはその創業の志を忘れた出井さんからおかしくなりました。ストリンガーさんにはそういったDNAすらありません。これがソニー凋落の真因だと私は思います。

真に成功するには、お金儲けという目先の事だけにフォーカスするのではなく、自分が生まれてきた目的に沿った事、＝それは自分が楽しい、と思える事、好きな事、得意な事、また自分を向上、成長させてくれる事、更に世のため人のため、身近な人のためお役にたてる事、にフォーカスする事です。

これは企業経営は勿論、個人の人生においても当てはまります。これらにフォーカスする時に最も長期的かつ効率的にお金儲けもできるというのが本当だと思います。

人間は本来、無限の可能性、創造性を与えられた存在で、これらが、その創造性を高度に発揮させる条件だからです。

資料 5 私のブログ記事から 2

日本資本主義の精神 松下幸之助さんの経営

前回ソニー凋落の真因と言うテーマで以前書いた拙稿を掲載しましたが、一言で言うとそれは経営の欧米化であり、言葉を変えれば日本の経営からの逸脱にあったという事です。今日はそれに関してもう少し踏み込んで書いてみます。

このところ、「日本的経営とは何だったのか」を考えせられる事が多いのですが、先日小室直樹さんの「日本資本主義崩壊の論理」を読む機会がありました。この本は1992年の刊行で、いま読み返してみるとちょっと時代錯誤な点はあるのですが、改めて日本的経営に関して考える良い機会となりました。小室さんのこの著作は山本七平さんの「日本資本主義の精神」を解説した一種の解説書です。そこで、改めて山本さんの著作もざっと読み返してみました。その要所を読みながら「日本資本主義の精神」が大変な名著で、今読んでも、その主張は色あせていないと感じました。

そんな折、アマゾンがお奨め商品で「滴（しずく）みちる刻（とき）きたれば」という松下幸之助さんの伝記本全4巻を紹介してきました。副題に「松下幸之助と日本資本主義の精神」とあります。早速購入して見ました。アマゾンは良い本を紹介してくれます。バブル崩壊以降、ミルトンフリードマンの新自由主義がもてはやされ、自由な市場と競争を重視する欧米的経営を金科玉条とする風潮が蔓延、年功序列や終身雇用をやり玉に挙げて日本的経営を旧守と貶める事が当たり前になっていきました。そして結果、世界は行き詰りました。

アメリカの「ウォール街を占拠せよ」運動の背景にある極端な格差社会の出現は、多かれ少なかれすべての先進国、新興国においても共通する現象です。欧米型の資本主義の行き詰まりは明らかなのです。「滴みちる刻きたれば」の中で著者の福田和也さんは、欧米型の利益追求型の新自由主義の合理性に対してこれを否定せず、それはそれとして間違っていないが、これと対極にある松下幸之助の経営理念や経営行動からも「学ぶべき点があるのではないか」という筆遣いをされています。

この本が書かれたのは2001年から2005年にかけて、サブプライム問題、それ以降の大混乱以前なのでそのような論調になったのでしょう。しかし、今現在、このタイミングでは「行き詰った欧米型資本主義に変わる新しい世界システムへの解として日本資本主義があり、その理想形が松下幸之助の経営にあった」と主張するのが正しいと思えます。

松下電器を再生させたのは中村邦夫さんである、とされています。ネット検索したら「社名をパナソニックに変え、松下幸之助神話を壊した男」とあるという記述がありました。中村さんは2000年に社長に就任し、聖域なき松下電器の構造改革を断行し、松下電器を再生させたそうです。いわば中興の祖です。しかしこの再生、中興は永続きませんでした。中村さんが破壊した事業部制も復活するようです。

正直なところ、詳しい事は知りませんが、私には日産のゴーンさんにしろ、中村さんにしろ、本当に「世に言われているような名経営者なのか？」と大いに疑念があります。

何故か、というと経営とは難しいものですが、単純なものでもあるからです。利益を上げるという事においては「経営資源を儲かっている事業に集中させ儲かっている事業は売り飛ばし、余剰な人員はリストラする、更にサプライヤーに否応ないコストダウンを要求する。」事が一番当たり前の手で判り易い打ち方です。その意味では単純です。おそらく、これは大抵の事業再生の処方箋でしょう。ただしこれは応急措置で、根本策かどうか、結果企業が永続するかどうかとは別問題です。

応急策か、根本策かの違いは一連の意思決定と経営行動に、無から価値を生み出すような創造性があるかどうかという点のように思えます。経営とは詰まる所、創造でないでしょうか。創造をやめるところに停滞が始まります。ソニーやホンダ、また松下電器にはこの創造性がありました。そしてそれを近年まで維持してきたことに繁栄の基盤があったのです。繰り返しになりますが、経営とは常に創造性こそが最も重要なテーマで、

これをないがしろにするどころ永続的な繁栄はありません。不勉強ですのでゴーンさんや中村さんはそれなりに素晴らしい経営者なのでしょうが、卓越性は感じません。少なくとも選択と集中、更にリストラ、コストカットに創造性は必要ないからです。その断行に必要な資質をあえて挙げれば「無慈悲、かつ利己的な思いやり」でしょう。こんなことを書くと暴論と言われそうですが、その誹りを避ける為に幸之助さんのエピソードを紹介したいと思います。

大正7年の創業以来好業績を続けていた松下電器ですが、昭和初期の世界恐慌、株の大暴落で昭和4年末遂に売り上げが急減します。実際半分になったようです。これによる、在庫過多で倒産の危機を迎えます。おりしも病床にあった幸之助さんの枕元に幹部の井草歳男（三洋電機の創業者です）らが集まり、幸之助さんの枕頭で、売り上げが半分になるという業績の急激な悪化への対応として、「生産を半減し、従業員も半減する」と言う方針を説明しました。これに対して病床の幸之助さんは、このように述べられたと言います。

「生産は即日半減する。しかし従業員は一人も解雇してはならぬ。工場は半日勤務とする。従業員への日給は全額支払う。その代わり店員は休日を廃してストック品の販売に努力する。かくして持久戦を続け、状況の推移を見よう。さすれば資金の行き詰まりもきたさずに維持が出来る。半日分の工賃の損失は長い目で見れば一時的損失で問題は無い。将来益々拡張せんと考えているときに、一時とは言え折角採用した従業員を解雇することは、経営信念の上に自ら動揺を来すことになる」

この言葉はあまりにも高名ですが、この方針を聞いた従業員は奮起、団結し、販売に奮闘、翌2月には在庫を一掃し、春には生産体制も元に戻すことが出来たと言います。これこそが、苦境に陥った時の正しい対処法の見本に思えます。

幸之助さんは事業経営に成功するための条件として以下の3点を上げています。

- ① 発展性のある職種を選ぶ事。
- ② 運命 運がないとダメである。
- ③ 経営の才能 才能とは言い換えると使命感である。

私が特に注目するのは③の使命感です。才能を使命感と言い換えているところが興味深いです。この伝記の著者の福田さんは幸之助さんが使命感に目覚めるきっかけとして天理教本部の訪問のエピソードを上げられています。天理教訪問を契機に松下幸之助さんにとって経営は「聖なる事業」となったと言います。その時に感慨と感激を幸之助さん自身がこう述べています。

「きょう目のあたりに見たあの盛大ぶり、盛大と言えども実に盛大だ。繁栄と言えども実に繁栄だ。山なす献木(建築用木材の供物)、教祖殿建設の信者の喜びに満ちた奉仕ぶり、塵一つない本殿の清掃ぶり、会う人ごとの敬虔な態度・・・(中略)・・・糸乱れざるその経営、経営と言えども当てはまらないかもしれないが、信仰に目覚めぬ自分にとっては一つの経営と考える事もやむを得ない事でないか。立派な経営、すぐれた経営とは何か、そこでは多くの人が喜びに満ちて活躍している。真剣に努力している。実に優れた経営だと、感嘆を大きく、深くするほど、真個の経営という事がしきりと頭に浮かんでくる。」

更に、「家に帰ってもなお考えが尽きない。夜、深更に及んで更に深く考えさせられた。そして両者を比較してみた。某教(天理教)に事業は多数の悩める人を導き、安心を与え、人生を幸福ならしめる事を主眼として全力を尽くしている聖なる事業である。我々の業界もまた人間生活の維持向上のうえに必要な物資の生産を為し、必要欠くべからざるこれもまた聖なる事業である。我々の仕事は無より有を出し、貧を除き富をつくる現実の仕事である。貧を失くすことは、人生至高の尊き聖業であると言い得る。・・・(中略)・・・人間生活は精神的安定と、物質的豊かさによってその幸福が維持され向上が続けられるのである。その一つを欠いてもならない。我々の事業も、某教の経営も同等に聖なる事業であり、同等になくはならぬ経営である」とその考えが深まります。

この「聖なる事業」というコンセプトは日本型経営、日本資本主義を考える上での重要なキーワードです。そしてこれは前述の創造性とも深い関わりがあります。事業経営を堅固にそして永続性のある

ものとするそのキーワードは「聖なる事業」であることを自己定義することです。それ故、そこに使命感が生まれます。前回お話したドラッカーが紹介した3人のレンガ職人のエピソードはこの事を言いたいためのものです。改めて紹介しましょう。

炎天下にレンガを積んでいる三人のレンガ積みのそばを、旅人が通りかかりました。旅人は、それぞれ三人のレンガ積みに「あなたは何をしていますのですか？」と声をかけました。旅人の問いに対する答えは三者三様でした。

一人目のレンガ職人は「見れば分かるだろう……。私は親方の命令でレンガを積んでいるんだ。辛い仕事だよ。」と答えました。

二人目のレンガ職人は「私はレンガを積んで塀を造っているんだ。辛いけれど、家族と生活のためなんだ。」と答えました。

三人目のレンガ職人は「私はレンガを積んで多くの人が救われる立派な教会を造っているんだ。やりがいのある仕事だよ」と答えました。

一人目の職人は、命令でただ働く職工です。二人目の職人は家族のために働くという目的は持っていませんが、辛い仕事と言う職業観からは逃れていません。

三人目の職人は、多くの人が救われる教会を造るという目的を意識してレンガを積んでいる職人です。そこには辛い仕事という職業観はありません。

ドラッカーはこの三者三様のそれぞれの答え方の中に仕事の意義をどのように考えるかによって、仕事への取り組み姿勢が変わり、結果としてその成果も大きく違って来る事を表現しました。

仕事の意義をしっかりとつかんで働く人は、他者から「やらされている」という発想から解放され、イキイキとした創造性のある働き方が出来ます。人生の目的が変われば人生の質が変わるのです。この目的意識が創造性と深い関係にある事は言うまでもありません。

皆さんが今回取り組んでいる事は会社のテーゼづくりですが、それは皆さんの人生とも不可分のものです。であるが故に今回のプロジェクトも発足した訳です。

繰り返しますが、このようなテーゼ、ビジョン、理念、ミッションは松下電器やソニーのような大企業にのみに必要なものではありません。

前回、鮮魚店や美容室の例を上げました。あらゆる事業の成功と繁栄の基盤となる事なのです。

今回のビジョン、テーゼ検討会にはそのような意義がある事を以上のような論考から、今一度お考え頂ければと思います。

尚 あるFC法人さんの勉強会のテキスト用にまとめた資料が今回の検討会のテーマにも通ずるものでしたので、ご参考まで、次ページからはスウェーデンの家具チェン「イケア」に関する記事を掲載します。こちらもご一読ください。

資料 6 イケア (IKEA International Group) に関して

スウェーデン発祥で、ヨーロッパ・北米・アジア・オセアニアなど世界に出店している世界最大の家具販売店。家具といったらイケアというほど世界中で愛されている。その人気は低価格、デザインのよさ、アフターサービス面のよさに由来する。

店名は、創業者イングヴァル・カンプラード (Ingvar Kamprad) のイニシャルに、彼が育った Elmtaryd 農場と Agunnaryd 町の頭文字をつなげ合わせたものと言われる。

1943年、17歳だったカンプラードが設立した安売り雑貨店が、元になっている。

当時は需要があれば何でも取り扱う店であったが、1947年に、地元の家具店と契約して格安販売を開始、これが大当たりし、1951年以降は家具販売に集中する。

業界常識を無視した販売方法で人気を博すが業界の反発で仕入れもままならない事態に、そこで自社で独自のデザイナーを抱え、企画・製造・販売まで全てまかなう、現在のイケアのスタイルを確立させた。この時、同時にイケアのコンセプトである「フラットパック(組み立て家具で、薄く小さく梱包する)も誕生している。



1963年から、スウェーデン国外での積極的な展開を開始。世界36の国と地域に合計278店舗を展開している。従業員は世界各国で10万人を超え、売上高は2兆1,000億円である。

面白いのはネット販売。イケアにはインターネット版カタログがあるが、ネット販売自体は行っておらず、非公認の「購入代行業者」が多数存在する。

店内はショールーム(家具の提案)と売り場(主に小物商品)、更にピックアップ(商品の受け渡し場所)の3つで構成されている。ショールームはワンウェイコントロールで一旦入店するとかなりの距離を歩くことになるが、飽きさせない。

またコストパフォーマンスに優れたスウェーデン料理のレストランやファーストフードも充実している。レジを出たところにあるスウェーデン食品の売り場も人気が高い。



イケア店内 ショールーム



イケア店内
上段—中段 小物の売り場 陳列技術に優れている
下段 商品をピックアップする倉庫部

イケアの秘密 揺るぎない究極の理念経営 日経ビジネス 2012 3月の記事より 編集

スウェーデン発祥で世界最大の家具チェーン、イケアが日本市場で再び攻勢に出る。その狼煙は4月11日、福岡で上がる。この日、3年半ぶりの大型店舗で国内6号店となる福岡新宮店を新たにオープンする。

イケアが千葉県船橋市に日本1号店を開店したのは2006年4月。それから、港北(横浜市)、神戸(兵庫県)、鶴浜(大阪市)と矢継ぎ早に店舗網を広げた。ところが、2008年11月に5店舗目を新三郷(埼玉県)に立ち上げてから、ピタリと拡大のペースが止まっていた。2011年1月からイケア・ジャパンのCEO(最高経営責任者)を務めるミカエル・パルムクイスト氏は、「過去3年間は日本市場を学ぶことに専念していた。これからが事業拡大の第2フェーズだ」とその理由を打ち明ける。

イケアは交通の便が良い主要都市郊外に狙いを定めている。東京都で初となる立川市や東日本大震災後の復興支援を目的に仮設店舗を作った仙台市にも大型店を出店し、2020年までに全国で10~12店舗を展開したい考えだ。

昨年(2011年)の日本国内の来店者数は既存5店舗で2200万人に達し、港北店は世界最大級の集客力を誇る。日本での売上高は非公開だが、1店舗当たりの平均売上高から推測すると、既存5店舗でざっくり450億円、家具チェーン大手のニトリの7分の1程度と見られる。

だが、売上高以上に、イケアの日本での存在感は大きい。買い物代行業者やインターネット通販業者が、店舗のない地域に住む消費者などを対象に、勝手にイケア商品を販売するほど人気を集めている。しかも、家具チェーンとして世界的に他に類を見ない規模を誇るだけに、その成長力は侮れない。

イケアは26カ国に287店舗を持ち、2011年8月期は252億ユーロ(約2兆7200億円)を売り上げた。ユーロ危機による景気減速にもかかわらず、前期に比べ7%成長し、過去10年で売り上げ規模は2.5倍に拡大している。

商品や原材料の調達国は中国やポーランドを筆頭に53カ国に広がり、取引先は約1000社を数える。最も使用量が多い原材料は木材で、無垢の木材とボード材の合計使用量は年間で東京ドーム11杯分にも相当する。

来店者数は年間6億5500万人に達し、約9500点の商品を掲載したカタログの発行部数は年間2億800万冊。それは世界で最も多く印刷されている「本」である。

今や巨大小売りチェーンとなったイケア。しかし、その起源は69年前にスウェーデン南部の貧しい村で17歳の青年が創業した、通信販売で文具などを取り扱う小さな雑貨屋だった。企業名「IKEA」は、創業者イングヴァル・カンプラード氏が、自らの氏名と生まれ育った農場、そして村の名前の頭文字を並べたものだ。米インターブランドによると、その「IKEA」のブランド力は今や世界31位の実力を誇り、キヤノンやソニー、スイスのネスレ、米スターバックスなどを上回る。13



イケアが規模、そしてブランド力で世界トップクラスの企業へと躍進した原動力は、独自に発展させてきた事業モデルにある。その原点は1956年、テーブルの脚を取り外して車のトランクに積めるようにした、「フラットパック」と呼ばれる家具の梱包方法を考案したことにさかのぼる。これが、顧客が自ら倉庫に行って家具を回収し、持ち帰り、そして組み立てるといふ、イケアの事業モデルの原形となった。



当時、既にイケアは、卸業者を中抜きした“工場価格”を売りものにしていて、フラットパックで配送・組み立てコストを顧客に転嫁し、さらなる値下げを可能にした。それまで高価で気軽に買うことができなかったデザイン性の高い家具を、一般庶民でも手の届く商品へと大衆化したのだ。

創業以来、イケアは安さにこだわり続けてきた。中国など新興国の調達先で人件費が上昇し、原材料価格の変動も激しい昨今の経済環境でも、コストを毎年2～3%引き下げ続けることを経営目標に掲げ、着実に達成してきている。日本でも、「市場で比較可能な商品で最安値を約束する。それは、イケアで最も重要なルールだ」とパルムクイスト氏は豪語する。

事実、昨年は戦略商品であるひじ掛けいす「ポエング」の値段を、日本で7990円から4990円に引き下げている。販売量が増えたことで仕入れ価格が下がり、さらに物流センターを介さず各店舗に直接納入することで、物流コストも削減した。

飽くなき安さの追求は、イケアの企業理念に深く刻まれている。創業者カンプラード氏は76年、イケアの経営理念を、「より快適な毎日を、より多くの方々に」という言葉に凝縮した。かみ砕けば、デザインと機能性を兼ね備えた家具やインテリア用品を、可能な限り安くすることで、より多くの消費者に届けるというものである。その理念を実現するため、イケアは規模の経済を追い求めてきた。その戦略は、同じ商品を全世界で展開することに加えて、全世界共通の売り場作りにも表れている。日本も英国もスウェーデンも、店舗の作りは世界中どこでも基本的に同じなのだ。

その世界共通の売り場と独特の買い物手順を見てみよう。まず、店舗に入ると、買い物客は鉛筆とメモ用紙を手にして2階のショールームに上がる。そこで、決められた順路に従い、リビングからベッドルームまでモデルルームを巡り歩く。それは、収納のアイデアや模様替えなど暮らし方を提案する「舞台装置」だ。ほぼ毎月、車で1時間をかけて家族と船橋店を訪れるという宮腰順子さんは、「カラフルな色合いでインテリアの参考になる」と話す。

買い物客は欲しい家具があれば所定のメモ用紙に商品番号などを記入しておく。迷路のような順路は、買い物客が目当ての商品を探す過程で、掘り出し物に出合う楽しさを演出するためにある。友達3人で遊びに来た高浦れい子さんは、「どこに何があるか分からない。今日はキッチン用ブラシを買うのが目的だったけど、次は子供用ベッドを買おうと決めてしまった」と笑う。

ショールームの出口には、スウェーデン名物のミートボールやサーモン料理などをふるまうレストランがある。その先の階段を下りると、キッチン用品などの小物類が積み上げられた売り場があり、セルフサービスの倉庫へと続く。ショールームでメモ用紙に記入した商品番号などを頼りに、フラットパックに梱包された目的の家具を見つけ、自ら荷台に乗せてレジに運ぶ。

レジの先にはホットドッグ売り場があり、来店客はここでもう一度、イケアの安さに驚くことになる。日本ではホットドッグの値段は100円だ。

イケアはこれまで、商品や売り場を現地の事情に合わせるよりも、むしろイケア流を貫き通してきた。その結果、経営理念の背後にあるスウェーデンの住生活文化を世界に輸出し、進出先の市場を“イケア色”に染めてきた。スウェーデン国旗の色である青と黄色で統一された店舗は、その象徴にも見える。

イケアが87年に上陸した英国では、今や業界で伝説となっているテレビ広告がある。96年、イケアは「

「ダサイ家具を投げ捨てろ」というキャッチフレーズとともに、英国の伝統的で古くさい花柄模様のカーテンや家具を投げ捨て、イケアのモダンな家具に模様替えする映像を流した。このキャンペーンで、イケアの英国での売り上げは2倍近くに跳ね上がったという。

当時、英国にも低所得者層を主な顧客とする、フラットパックの格安家具を販売するチェーン店があった。しかし、イケアは安さに加え、使い勝手の良い北欧デザインの家具で、誰もが部屋の模様替えをファッション感覚で楽しむ文化を英国に植えつけた。不動産投資ブームが巻き起こると、イケアは大家にとって、多くの借り手に許容される家具一式を低価格で揃えられる、都合のよい調達先にもなっていった。

だが最近、イケアの戦略に変化の兆しが見える。日本攻略が第2フェーズに入ったように、西欧とは異質のアジアを中心とした市場に成長の軸足が移りつつあるからだ。例えば、中国では、北京や上海などの10店舗のほか、年内に1店舗を新たにオープンし、それ以外に3店舗を建設中だ。インドでも進出計画を進めている。つまり、現地の需要に適応する必要性がかってないほど高まってきた。それはイケアにとって、これまで経験したことのない挑戦となっている。典型例が日本だ。

イケア・ジャパンのパルムクイスト氏は、「当初は、スウェーデンのやり方をそのまま日本に持ち込んだが、少し傲慢だったかもしれない」と振り返る。その教訓から昨年12月、船橋店を大改装した。買い物客の代わりに倉庫から商品を回収するサービスなど、欧州にはなかった試みも日本が先行して始めていた。だが、イケアの事業モデルの根幹を支える売り場に、大規模に手を加えた前例はほとんどない。

象徴的なのがショールームだ。これまでは西欧の店舗と同様に、55平方メートルや35平方メートルといった間取りだったが、それを日本の事情に合わせて3LDK、2LDKという間取りに変え、日本の建築で一般的な梁（はり）も再現するなど、細部にまでこだわった。ファッション感覚で模様替えをすることへの理解が乏しい、日本の消費者を啓蒙することにも力を入れた。カーテンなどの生地を変えるだけで部屋の雰囲気が変わる様子を、生地のほかはレイアウトが同じ部屋を2つ並べ比較して見せるなど工夫した。



船橋店のストアマネジャーであるビヨン・イステル氏は、「イケアが日本の住まいの特徴を深く理解したことが、お客様に分かってもらえると思う」と話す。今後、同様の改装をほかの既存店にも広めていく計画だ。

ただし、商品の見せ方を日本流にアレンジしても、不変の原則がある。それは、イケアが売るのは、スウェーデン流の暮らし方であり、イケア独自の価値観であるという点だ。

ベッドの幅やソファの高さなど、商品の仕様を現地のニーズに合わせて微調整することはある。しかし、商品のデザインは全世界共通であり、それはスウェーデン流の住生活を表現するものであるという原則は揺るがない。例えば、「イケアがこたつを売ることはあり得ない」（イステル氏）のだ。

食品などとともに生活や文化の違いが如実に表れる住空間。その中の家具やインテリア商品という分野で、イケアは世界の消費者が満足する商品をいかにして生み出しているのか。イケアの世界戦略の司令塔がある聖地エルムフルトに、その秘密はあった。

「ド田舎」から世界へ 家具を民主化する

1号店があるイケアの聖地エルムフルトには、今も世界戦略の司令塔がある。スウェーデン南部、人口9000人の田舎の村で、すべての商品が生み出される。創業理念を世界に伝えるデザインと安さは、いかに実現されているのか。

創業者イングヴァル・カンブラード氏がイケア1号店をオープンしたスウェーデン南部の村、エルムフルト。9000人の人口に対し、イケアで4000人が働く。そこにはまるで、「イケア村」と呼ぶにふさわしい光景があった。タクシーが1台しかない寂れたエルムフルト駅から、イケア1号店までは徒歩10分。その周辺に、歴代のイケア商品などが展示されているイケアミュージアムや研修施設のイケアティルサマンス、出張者が宿泊するイケアホテル、さらには創業家が所有するオンライン銀行イカノバンクなど、イケアの関連施設が立ち並ぶ。その中で、壁面を覆う大きなガラス越しに、何人もの大工がせわしなく働いている建物があった。欧州

そこは最大級の写真撮影スタジオである。

撮影スタジオの広さは8800平方メートル。ここで発行部数2億800万冊、300ページ以上にもなる分厚いイケアの商品カタログが撮影されている。1冊につき最低2人の目に触れるというから、読者数は4億人を超える。それだけに、カタログ製作にかかる力の入れ方は半端ではない。発行は毎年8～9月で、記者がエルムフルトを訪れたのは2月上旬。毎年この時期になると、社内の大工が30以上のモデルルームを作り撮影が始まる。リビング、キッチン、ベッドルーム、バスルームなど様々なモデルルームに、社内のインテリアデザイナーが1人ずつ張りつき、カメラマンなどとチームを組んで撮影を進めていく。そして、撮影が終わるとすべてを取り壊し、翌年にまたゼロから作り直す。

日本の狭さ、カタログに生かす

カタログは31カ国語に翻訳され、39カ国で配布されている。撮影では、各国の取扱商品に応じて一部の商品を変更したり、CG(コンピューターグラフィックス)で色を替えたり、細かな市場対応が必要となる。商品の価格や仕様も地域ごとに異なるため、1つのモデルルームで45通りもの誌面を作る。

総勢33人の社内インテリアデザイナーが、中国のマンションに典型的な狭いベランダから、日本の畳の部屋、南欧の別荘地にある広いテラスまで、どんな場面にもイケアの家具が似合うように、インテリアに知恵を絞る。ICOMのストラテジー・クリエイティブ・リーダーのアンレーン・ウォルド氏は、「次のカタログのテーマは、家でクリエイティブな生活を楽しむこと。読者の発想を刺激したい」と話す。

カタログのテーマは毎年変わり、現在、配布されている2012年のカタログでは、50平方メートル以下の部屋に焦点を当てた「狭い空間での生活」がテーマだ。日本を含むアジアを意識したが、視線の先には世界中で進む都市化がある。

狭い住空間での課題発見には、日本での経験が生かされている。2011年のカタログでは、インテリアデザイナーが日本の家庭を訪問して、日本市場向けに特別に約100ページを割いた。

収納機能が乏しい日本の家でも、デッドスペースを有効活用すれば生活空間の改善余地が大きいことや、カーテンなどの生地を工夫することで部屋を明るい雰囲気に変えられることなどを学んだという。

だが、現地の住生活文化に合わせた特別ページを作ることがあっても、そこでもスウェーデン流の暮らし方を提案というイケアの原則は変わらない。それは、シンプルで機能的で、家族と過ごす家での生活を、人生で最も重視するライフスタイルだ。

今年、ICOMはカタログ事業の再活性化に取り組んでいる。イケアらしさの伝道師として、オンラインカタログや動画との連動を強化していく。

デザインがイケアの心臓

イケア村を歩くと、イケアの家具を組み立てる時に使う、六角レンチの巨大なオブジェが玄関口に置かれた建物に出くわす。イケアの心臓部、イケア・オブ・スウェーデン(IOS)だ。ここで、世界で販売されるすべての商品がデザインされているイケアの中心部である。

新商品は市場より2割安

イケア村を歩くと、イケアの家具を組み立てる時に使う、六角レンチの巨大なオブジェが玄関口に置かれた建物に出くわす。イケアの心臓部、イケア・オブ・スウェーデン(IOS)だ。ここで、世界で販売されるすべての商品がデザインされている。

1つの製品につき最短でも2年かかる商品開発は、各地の家庭訪問や市場データの分析などを参考に、住生活の課題を見つけ出すことから始まる。そのうえで、イケアの持つ幅広い商品分野を総動員して、解決策を考える。

例えば、衣類や靴の収納用品では、ネクタイの本数や靴の数、収納スペースの大きさなどを、世界各地で調査する。その結果を踏まえ、衣装ダンスだけではなく、ドアの上や階段の下など、未使用の空間を収納スペースに変える商品もデザインしていく。

だが、商品開発における最優先事項は低コストの実現だ。イケアの成長の原動力は、価格を毎年2～3%引き下げ続ける経営目標にある。そのため、商品開発でまず最初に設定されるのは目標とする価格で、

デザインはその目標を実現する1つの手段だ。

新商品を投入する場合、比較可能な商品の市場平均と比べて2割安くすることが命題となる。目標達成のために、デザイナーは開発、調達担当者などと一緒に工場の現場に出向くなどして、安さを実現するデザインや素材、製造方法を見いだす。例えば、ソファ。かつてはフラットパック化されていなかったが、今ではひじ掛けなどを取り外して折り畳んで梱包できるように改善、その結果、輸送コンテナの荷台(パレット)に積める数が3つから5つに増え、物流コストの大幅減につながった。こうした工夫により、2人掛けソファの「エクトルプ」は、1996年の発売当初には599ユーロだったが、2010年までに299ユーロに引き下げられた。



こうしたコスト意識はデザイナーに深く刷り込まれている。エンゲマン氏は、「イケアのデザイナーは、輸送から生産までムダなコストを省くために、パレットの大きさから生産ラインの知識まで求められる」と話す。社内12人のデザイナーは約100人の外部デザイナーの協力も仰ぎながら、コストが下がるデザインを描く。その手法は、「デモクラティック(民主的)デザイン」と呼ばれる。それは、機能美の追求と同時に、誰もが手の届く安さを実現するデザインのことだ。

優れた機能と美しいデザインを兼ね備えた商品はほかにもある。例えば、吸引力を追求した奇抜な掃除機を開発する、英国のダイソンだ。しかし、ダイソンには、商品を低価格化して新興国の低所得者にまで、顧客層を広げようという考えはない。

一方、イケアは世界中の多様な所得層の生活を調査して、可能な限り多くの人に商品を届けられるように、目標価格を設定する。日本人にも浸透しつつあるイケアの様々な商品は、世界の市場で最大公約数を取れる世界共通の商品を開発することで規模を稼ぎ、コストを下げ、優れたデザインを「民主化」する作業が結実したものだ。

もちろん、現地の市場特性に合わせた微調整は施す。例えば、標準的な体格の差を考慮し、日本向けソファには高さを若干低くした商品もある。消費者の好みの違いに合わせ、米国向けの家具では色の濃い商品を増やしている。こうした各地の市場に合わせた微調整は、4~5年前からイケアの重要な戦略の1つになっている。

取引先にもイケア流を徹底 CSRとコスト減を両立

コストを下げるうえで、デザインと並んで重要な役割を果たすのが、調達だ。イケアの調達先は現在、約1000社。しかし、その数は10年前の約半分に集約されている。しかも、上位150社で全調達量の半数を占める。

IOSのサプライチェーンマネジャーであるイエスパー・ブロディーン氏は、「競争入札も実施するが、実はそれほど利益率の改善にはならない。調達先を絞り込んで長期契約を結び、量を追う方が効果的だ」と狙いを語る。

重要な部材は自ら技術を開発して、イケア傘下のスウェドウッドなどで製造にも乗り出す。例えば、本棚などイケアの家具で多用される、木材を砕いて固めたチップボードという素材。どのような設計の本棚に使うか事前に分かっているならば、組み立てる際のネジを入れる穴の周囲だけ強度を増し、それ以外の場所では使用する材料を減らせる。これでイケアのチップボードは、外部調達より3割安くなっている。

輸送コスト削減にも余念がない。従来、コンテナ輸送には木製のパレットを利用していたが、ここ数年で紙製に変えた。これにより、パレットの高さが低くなり、コンテナの積載量が約10%も上昇。イケア全体でコストを約0.5%削減できた。

こうしたコスト削減の努力は、そのまま環境負荷の削減につながる。「サステナビリティ(持続可能性)の視点はそもそも、イケアの理念に組み込まれている」と、IOSのインフォメーションマネジャーのリンダ・ヴィクトロム・ニルセン氏は話す。

イケアの事業モデルの原点であるフラットパックがその典型だという。家具を折り畳み、一度に大量に輸送

できるようにしたフラットパックは、物流コストの削減だけでなく、CO2(二酸化炭素)の排出量削減にも寄与するからだ。先に挙げたソファ、エークトルプの事例でも、フラットパック化で年間7477台のトラックと、4700トンのCO2排出量を削減したという。

児童労働の発覚が教訓に

CO2と並んで環境負荷で問題となるが、莫大な調達量がある木材だ。そのためイケアは、不法伐採された木材を使わないように、世界自然保護基金(WWF)や森林管理協議会(FSC)と協力し、森林保護に取り組み始めた。FSCが認証した木材を使ったイケア商品の比率は16.2%だが、2017年までに5割に引き上げる。再生エネルギーの活用も率先して実施しており、既に店舗や工場などイケアグループの電力消費量の5割を賅っている。

グローバル企業の宿命として、その事業規模が大きくなるほど、CSR(企業の社会的責任)に対する視線は厳しくなる。事実、1990年代には、パキスタンなどの調達先で児童労働が発覚し、激しく批判された。そのため2000年、国際児童基金(UNICEF)と共同で児童労働撲滅のための活動を開始したほか、調達先が順守すべき行動指針「IWAY」を定めた。IWAYでは調達先に、強制労働や児童労働の禁止、従業員への最低賃金保障、廃棄物などの適正な処理を求めている。社内に80人の監査人を抱えているほか、特に児童労働には注意を払い、インドやバングラデシュでは外部の監査法人の協力も得て、取引先の調達先にまで抜き打ち監査を実施している。

だが、限界もある。例えば、中国の一部の地域では週80時間労働も珍しくなく、IWAYを順守できた調達先はこれまで11%にすぎない。そのため、調達先全体のIWAY順守率は6割にとどまっている。短期的に調達先にIWAYを順守させることは、コスト増になる可能性がある。それでもイケアは、長期的には働き方や資源のムダをなくすことにつながり、コスト削減につながると信じている。ブロディーン氏は「結局は、取引先が同じ価値観を共有しなければ、イケアの事業は成り立たない」と言う。

イケアは企業と社会の理想的な関係を目指す一方で、飽くなきコスト削減も追求する。それは時に矛盾する命題ともなり得るはずだが、イケアで働く人々は誰もが両立を信じている。その背景にあるのが、既にたびたび登場している「理念」である。

なぜイケアの社員は、理念をこれほど信奉できるのか。それを知るには、同社の源流にさかのぼる必要がある。

理念実現、まだ序の口

優れた機能とデザインを手頃な価格で——。その理念を全社員が信じて邁進する。非上場で財団が所有し、“もう1つのイケア”が理念を守る企業統治は、世界に類がない。創業理念を実現するために考え抜かれた経営モデルである。

この経営モデルをグループCEOが解き明かしてくれた。イケアグループCEO(最高経営責任者)のミケル・オルソン氏(54歳)。最初の仕事は33年前、エルムフルトの1号店でのカーペットの販売だったという。

彼はいかにもイケアらしい人物だ。カジュアルだが清潔感のある服装で、13万人の社員を抱えるグローバル企業のトップという威圧感がない。

「不具合が出たなら、ぜひ、返品してください。調達先と製造日を割り出し、すぐに対策を講じますから」

インタビューを始めると、イケアグループCEO(最高経営責任者)のミケル・オルソン氏は真っ先に記者のイケア体験を尋ねてきた。

思い当たるイケア家具への不満を伝えると、身を乗り出してその理由に耳を傾けてくる。



使い捨て家具——。安さのあまり、イケアの家具は時に、そう揶揄される。機能的でデザインも良く、しかも安いからお得感が高い。その一方で、家具の組み立てが難航したり、壊れたりした体験があると、「安かろう、悪かろう」との印象を抱く人も少なくない。

「簡単に組み立てられるように改良に力を注いでいます¹⁸し、イケアの家具を30年、40年と楽しんで使っている

人もたくさんいます。多くの国で中古のイケア家具は人気ですし、私たちも25年保証などの商品を販売しています。過去15年、値段を下げ続けてきましたが、同時に品質も劇的に向上しました。使い捨て家具だなんて、現実ではなく思い込みです」

値下げしても、デザインと品質に妥協せず、不満を持つ消費者がいれば真摯にその声を聞く。間接部門の社員も年に最低でも1週間は店頭に立ち、オルソンCEO自身も来日の際には必ず、日本の家庭を訪問している。その謙虚な現場主義こそ、創業から続くイケアの強さだという。「すべての出発点は、創業者が掲げた理念『より快適な毎日を、より多くの方々に』にあります。私が33年間もイケアで働き続けているのは理念に魅了されているからです、多くの人たちが同じ気持ちです」

あるイケアの社員は、ほかの外資系企業から転職する際、ヘッドハンターから「宗教のような会社ですよ」と忠告されたという。現場からトップまで、金太郎飴のように創業者イングヴァル・カンブラード氏が掲げた理念の素晴らしさを語り、信じて疑わない。

1976年、カンブラード氏は海外進出を加速するに当たり、国境と世代を超えて経営理念を伝えるために、自らの言葉を文書に書き起こした。「The Testament of a Furniture Dealer (ある家具商人の言葉)」と名づけられた小冊子は、今もイケアの全社員に従うべき価値基準として配られている。まさにイケアの“バイブル”である。

世界中のすべての国や社会において、ほんの一握りの人々を満足させるために莫大なリソースが費やされています。例えば、家具・インテリア業界では、素晴らしいデザインや最新のアイデアがごく一部の限られた富裕層のためだけに使われているのです。こういった不公平な状況が、イケアの目標を形成するうえで大きな影響を与えたことは言うまでもありません。

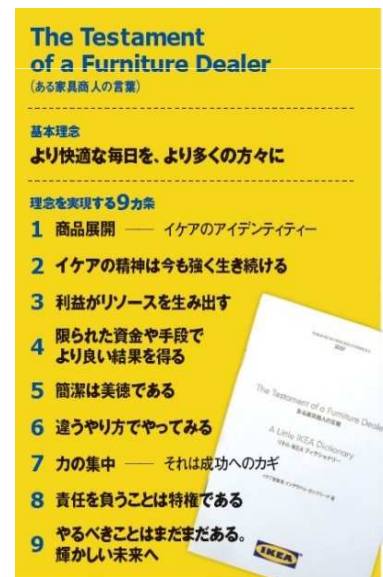
小冊子の冒頭には、カンブラード氏の思いがこう綴られている。オルソンCEOは、そんな創業理念が形成された背景を、次のように説明する。

「イケアの価値観はすべてここ、エルムフルトで育まれました。この地はかつて、スウェーデンで最も貧しかった。150年前には、人口の3割が故郷を捨てたほどです。農作物もほとんど育ちません。だから、この土地の人は極めて儉約家で、限られた資源を有効活用する考え方がとても重要になったのです」「優れた品質と機能、デザイン、サステナビリティ、そして安さ。多くの場合、これらすべてを同時に実現することは難しいと思われるでしょう。しかし、私たちはそれが可能だと証明したい」

スーツにネクタイはご法度

優れた家具を一部の富裕層の手から解放し、より多くの人に届けるためにコストを削る執念は、これまで見てきた通りだ。そして、それは組織のあり方にまで深く影響を及ぼしている。

「理念を実現する商品を作るのは、人です。伝統的な経営モデルや階層的な組織、官僚主義では、イケアの精神を実現できません。私たちは、理念のために仕事を楽しむ組織でありたい。それが、イケアにとって最も大切なことです。だから、採用活動でも、理念を共有できるかを最も重視しています」



イケア社内では、社員のことを「コ・ワーカー(同僚)」と言い、役職や年齢にかかわらず、肩書もつけず、苗字ではなく名前呼び合う。服装も「カジュアルが許される」のではなく、男性ならば権威や伝統を想起させるスーツやネクタイの着用はご法度である。

移動に飛行機を利用する時は、トップから一般社員まで等しくエコノミークラスだ。ある社員は、「ダブルブッキングでアップグレードされただけでも、罪悪感がある」と打ち明ける。権威主義や官僚主義に結びつきかねない行動は、コスト要因として嫌われる。

その一方で、優秀な社員には年齢や性別、国籍を問わず、大きな権限が与えられる。世界のマネジャーの半数は女性で、日本でも5店舗のうち2店舗のストアマネジャーは日本人女性だ。

「イケアで働くには、オープンで、誠実で、情熱的で、何事にも挑戦し、責任を引き受け、『なぜ』と繰り返し問える人材でなければなりません。巨大な組織で序列を重視せず、個人に大きな責任を与えることは、

難しく思われるかもしれませんが、しかし、理念と文化を共有すれば、それが自立した個人と個人をつなぐ糊(のり)となり、強い組織を作るのです」

特異な企業統治の謎

商品の競争力を生み、組織の求心力を高める理念経営。これを守るため、イケアは企業統治も特異だ。まずイケアは、非上場企業である。

しかも、「スウェーデンのライフスタイル」が売り物にもかかわらず、スウェーデンに本社はない。さらに、最終的にはグループは創業家の財団に支配されている。

商品開発を担うイケア・オブ・スウェーデンなど本社の“機能”はスウェーデンのエルムフルトにある。だが、イケアグループの経営を監督する持ち株会社インカ・ホールディングはオランダにあり、85歳の創業者カンブラード氏がシニアアドバイザーとして今も経営に目を光らせる。そして、その持ち株会社は、カンブラード氏とその次男が取締役として経営に深く関与する、オランダのステヒティング・インカ財団の傘下にある。

「財団がグループを所有する利点は極めて大きい。金融市場や株主に気にせず、顧客や商品、サプライチェーン、そして社員にすべての神経を集中できます。例えば、原材料費が上昇しても顧客に転嫁せず、商品価格を引き下げられるし、購買力が小さく利益が当面の間見込めない国にも進出できます。上場企業だったら、株主の利益を損ねるとして問題になるでしょう」

「欧州経済は厳しい状況ですが、スペインで出店計画を前倒して、政府が苦慮している雇用創出に貢献しました。景気が悪ければ、店舗用地を安く取得できる利点もあります。イケアが、景気循環に逆張りで事業を拡大できるのは、金融市場に左右されない経営の独立性が担保されているからです」

非上場企業ゆえに、その経営の実態は長らくベールに包まれてきた。イケアが利益や財務内容、企業統治の構造などを公式に示した年次報告書を発表し始めたのは、つい1年半前からだ。

理念を守る“もう1つのイケア”

それでも、公表内容はあくまで概要で、例えば、“もう1つのイケア”の全貌は誰にも分からなかった。それは、イケアの商品や店舗などの知的財産を管理するインター・イケア・グループの詳細と、その所有者であるインテルオーゴ財団の存在だ。その全貌が昨年1月、スウェーデンのメディアによって暴かれ、物議を呼んだ。イケアの元幹部で『The Truth about IKEA(イケアの真実)』の著者ヨハン・ステネボ氏は「イケアは世間を欺いてきた」と批判する。

実は、全世界のイケアの店舗はフランチャイズ(加盟店)方式で運営されており、その本部はインター・イケア・グループ傘下のインター・イケア・システムズにある。オルソンCEO率いるイケアグループとインター・イケア・グループには資本関係はなく、イケアグループの各店舗は、インター・イケア・システムズに加盟店料として売上高の3%を支払っている。その額は推定で、年間7億4000万ユーロ(約800億円)に上る。

インター・イケア・システムズはオランダに籍を置き、その持ち株会社はルクセンブルク、最終的な所有者であるインテルオーゴ財団はリヒテンシュタインにある。タックスヘイブ(租税回避地)のリヒテンシュタインなどに組織が分散する複雑な企業統治は、税金逃れが目的と指摘する声もある。

「インター・イケア・グループは、私が経営責任を持つイケアグループではありません。確かに、インター・イケア・グループがインテルオーゴ財団に所有されている事実は、多くの人が知りませんでした。秘密は、様々な憶測を呼びます。だから、私たちも彼らも、透明性を高める決断をしたのです」

昨年1月、カンブラード氏は報道を受けて、以下の声明を発表している。

私は1960年代から、金融市場から独立し長期的な視点で事業を展開する自由、つまり、イケアの“永遠の命”を担保する方法を探し続けてきました。そのうえ、スウェーデンの税制は非上場企業が事業を永続することを困難にするもので、代替策を見つける必要がありました。私は、イケアの株式を公開して、経営のコントロールを失いたくなかったのです。

創業家の財団が理念を守る イケアの企業統治の仕組み



創業者イングヴァル・カンプラード氏は85歳になった今でも経営に目を光らせる。この企業統治の構造から浮かび上がるのは、イケアの理念を誰にも邪魔されずに守り続けたいという、カンプラード氏の強い意志だ。商品開発や店舗運営など日々の事業を担うイケアグループが、将来、不測の事態に陥るかもしれない。仮にそうであっても、理念を管理する役割をイケアグループから切り離して、創業家の支配下に置いておけば、イケアの魂は守ることができる。各店舗から吸い上げている莫大な加盟店料も、イケアグループが危機に陥った時への備えだという。

「理念こそがイケアの未来」

「イングヴァルはもう若くはなく、正式には経営に関与していません。しかし、今も起業家精神に溢れ、店舗を見て回っては顧客に耳を傾け、コ・ワーカーに話しかけ、すべての細部に関心を払っています。彼こそ、コスト意識や現場主義、謙虚さ、チャレンジ精神など、イケアの手本です」

社員から天才と崇められるカンプラード氏の逸話は数知れない。ある時、エルムフルトのスーパーで冷凍の鴨を手にとっていたイケア社員は、偶然居合わせたカンプラード氏に、鴨からむしり取られた羽毛の行方に関心を払うよう、さりげなく諭されたという。それが、調達先の発掘に結びつくからだ。

昨年12月22日、エルムフルトの物流センターで、恒例のクリスマス会が開かれた。1週間前に妻を亡くしたカンプラード氏は、「商品の値段はまだ高く、世界には手が届かない人がたくさんいる。まだ、やることがたくさんある」と語り、目には涙を浮かべていたという。

閉会後は、社員を一人ひとり抱きしめて、1年の労をねぎらっていた。日本を代表する多くの企業も、かつては創業理念に突き動かされて成長した。例えば、トヨタ自動車も「現地現物」や「なぜを5回繰り返す」など、その理念が隅々まで浸透していた。今のイケアは、そんなかつての日本企業の姿を彷彿させる。

「理念こそイケアの強さで、未来です。多くの国でイケアの存在はまだ小さい。たばかりです」インタビューの終わりに、オルソンCEOはそう強調した。

非上場企業で企業統治も特殊なイケアは、米国型の経営の常識では、理解し切れない面もある。しかし、企業が成長するための本当の競争力は、株主が満足する経営計画を作ることでない。イケアの揺るがない理念経営は、道に迷う日本企業に1つのヒントを示している。



イケア流、理念型組織の作り方

「採用面接では学歴や職歴は一切聞かれず、自分はどんな人間かだけを根掘り葉掘り聞かれた。素の自分でイケアの価値観に合わなければ、この会社で働き続けることは難しい。だから、私もコ・ワーカーの採用では履歴書を見ない」

そう語るのは、イケア・ジャパンの港北店ストアマネジャー、比留間育洋氏だ。彼は学生時代を米国で過ごし、日本で外資系企業に就職した後、2005年にイケア・ジャパンの立ち上げに参加した。かつてはイケアの店に入ったことすらなかったが、今では自宅の家具はほぼすべてがイケア製というほど、すっかりイケアの理念の虜になった。

価値観を共有できる人材かどうか、採用面接前にふるいにかけるために、イケアのウェブサイトには適性クイズがある。友達の部屋を訪れたらまず何をするか、成功とは何を意味するのか、どんな車が欲しいか、同僚の休暇をどう調整するか、上司が不在の時に決断を迫られたらどうするか。そんな質問が続き、不適合と判断されると「従業員よりお客様としてイケアに関わる方が幸せそう」と、やんわりと断られる。

神戸店のストアマネジャー、木村真依子氏は、「そもそも、似た者同士が集まる。どんなに偉くても“偉い人オーラ”がない。本当に素晴らしい人ばかり。そのうえ、日々、イケアの価値観が刷り込まれていく感じがする」と話す。

社員となった後も、普段の仕事や様々な制度を通じて価値観が共有されていく。研修制度にも工夫がある。その1つが、昨年からは始まったバックパッカー制度だ。選抜された若手が1年間で2カ国の拠点を訪れて、リーダー候補として修業を積む。今年4月からバックパッカー制度に参加するPR担当の村田有紀氏は、「新卒でイケアに入り、就活で出会ったほかの会社とあまりにも違う企業理念に衝撃を受けた。これからこの

会社で自分として何ができるか、それを確かめてきたい」と話す。既に世界で88人のバックパッカーが25カ国で旅をしている。

研修施設「イケアティルサマンス」では、体験型の学習をする

スウェーデンのエルムフルトでは2010年、イケアの理念や事業を学べる体験型の研修施設「イケアティルサマンス」がオープンした。売り場で交わされる顧客の会話の録音を聴いたり、重い石を共同で積み上げて石垣を作ってチームの大切さを学んだり、イケアのルーツと強さの秘訣を体験する。

来年、イケアは創業70年を迎える。創業者カンブラード氏も高齢で、徐々に世代交代も進む。イケアは理念の浸透力を再強化し始めている。

「イケアが『使い捨て家具』だなんて思い込みです」

ミケル・オルソン イケアグループCEOインタビュー（日経ビジネス 2012年 3月）

北欧デザインの家具を格安価格で販売し、世界を席巻している家具チェーン世界最大手のイケア。日本では4月11日に、国内6号店となる福岡新宮店を3年半ぶりにオープンするなど、その存在感はますます大きくなっている。

順路に従ってショールームを歩き、来店客自らが倉庫に行って梱包された商品を取り出す売り場など、店舗からもそのユニークさの一端は垣間見える。だが、これまであまり明かされることのなかったその経営は、店舗以上にユニークなものだった。

創業者からCEO（最高経営責任者）、そして末端社員まで、誰もが苗字も肩書も使わず名前で呼び合う。男性ならばスーツとネクタイの着用は権威主義の表れとして敬遠されて、全員がカジュアルな服装に身を包む。飛行機で移動する際は、トップも含む社員はすべてエコノミークラス、一昔前までは、出張で泊まるホテルは1部屋に2人が原則だった――。

こうした独特の企業文化の背景には、85歳の今も健在の創業者イングヴァル・カンブラード氏が掲げる経営理念がある。そして、時に「宗教的」とさえ言われるほどに、全社員がその理念を信奉し、理念実現のために邁進し続けている。

69年前、スウェーデン南部の寒村エルムフルトで生まれた雑貨店はいかにして世界最大の家具チェーンになったのか。日経ビジネス3月26日号の特集「イケアの秘密」ではこれまでベールに包まれてきたイケアの経営に迫った。ここでは滅多にメディアに登場しないイケアグループCEO、ミケル・オルソン氏へのインタビュー全文を掲載する。

そのオルソンCEOはインタビューが始まると質問を遮るように、まず記者のイケア体験を聞いてきた。

―― これまで取材を進めてきて、イケアの成功要因は創業者が掲げた理念を、全社員が極めて強固に共有していることにありと感じています。イケアの理念について、詳しくお聞きしたいと思っているのですが…。

オルソン: ええ、その話を是非しましょう。ところで、ロンドンにお住まいと聞きました。これまでどれくらいイケアの店舗を訪れていますか？

―― 日本にいた時は船橋店などに数回、ロンドンではウェンブリー店（ロンドン北部にある大型店舗）に何度か。ロンドンで住んでいるアパートでは、大家がほぼすべての家具をイケアで揃えています。その大部分は問題ありませんが、テーブルや衣装ダンスで、若干の不具合を感じています。

オルソン: どの商品か、ぜひ教えてください。そうすれば、問題を確認し解決することができますから。その商品を返品してくれましたか？ 不具合があれば、ぜひ、返品して新しい商品と交換してください。そうすることで、私たちは不具合情報をシステムに入れて、調達先と製造日を割り出し、対応を講じることができますから。それが、私たちの継続的な品質改善活動の1つです。

―― イケアの家具は、自分で店舗に併設された倉庫から回収し、持ち帰り、組み立てる「フラットパック」が

特徴で、それによって低コストを実現しています。北欧デザインで見栄えもよく、お得感がありますが、その一方で、組み立てに失敗したり、不具合があったりと、不満を持つ消費者も少なからずいます。こうした状況を、どのように考えていますか。

オルソン: 私たちは、家具を簡単に組み立てられるように改良に力を注いでいます。例えば、今、私たちが座っているソファが良い例です。フラットパック化されましたが、5分もあれば組み立てられます。私自身、同僚と一緒に組み立てました。フラットパック化することで輸送のコストもCO₂(二酸化炭素)の排出量も減りました。もし、お客様が簡単に組み立てられるなら、こうしたフラットパックの利点はたくさんあります。

「30年、40年とイケアの家具を使ってくれる人もいます」

—— 商品の安さゆえに、かつては世代を越えて使うものだった家具を、「使い捨て家具」に変えたと批判する人もいます。

オルソン: イケアは長く楽しめる商品ですよ。イケアミュージアムに足を運ばれましたか? 私たちはより大きなミュージアムを作ることを計画しており、お客様に古いイケアの家具を持ってきてくださいとお願いしています。たくさんの古いイケアの家具が持ち込まれていますよ。古くから参入している市場では、30年、40年とイケアの家具を使っている人も沢山います。多くの国で中古のイケアの家具は人気ですし、キッチンなどの分野では10年保証や25年保証などの商品も販売しています。私たちには、商品は長持ちしなければならないという信念があります。使い捨て家具だなんて、現実ではなく思い込みです。

—— 低価格、低コストの追求に、イケアは徹底して取り組んでいます。全商品平均で、毎年2~3%値段を下げることを目標に掲げ、2011年も2.6%の値下げを実現しています。安さは、イケアにとって最も重要な価値ですか?

オルソン: 低コストはとても重要です。なぜなら、それが低価格の条件だからです。しかも、イケアでは常に、良い品質を伴った安さでなければなりません。過去15年、私たちは毎年値段を下げ続け、全体で見ればかなり大幅に安くなりました。一方、同時に品質も劇的に向上させてきました。これは、本当にイケアらしいことだと思います。コスト削減と品質向上の両立は、既に確立された手法を用いるのではなく、家の中で日々、生まれ、変化する需要を注意深く観察することで可能になります。そして、それに応じて適切な生産方法を作り、技術と素材の開発にたくさん投資することです。例えば、家具に使うボード材では、ボードの密度に注目しています。今後、世界は原材料不足に直面することになります。その時に備え、より少ない材料で、より良い品質のボード材を作れるようになる必要があります。

幸いなことに、イケアは成長を続けていて財務基盤は強固なので、長期的な視点に立って調達先と協力関係を結ぶことができます。戦略的に重要な分野では、(開発から製造、物流まで)システム全体から不必要なコストを排除するために、グループ傘下の製造会社に投資をしています。こうした取り組みはまだ始まったばかりで、今後10~15年の間に、イケアはコスト削減、つまり商品価格の引き下げと品質向上の両面で、今まで以上により大きなチャンスを得ることになるでしょう。

「森林の伐採段階から徹底して無駄をなくす」

—— システム全体でコスト削減というのは、具体的にどのような取り組みをしているのですか。

オルソン: 例えば、無垢の木材を使った商品では、世界数カ所に伐採権のある森林と超近代的な製材所が統合した拠点を抱えています。そこでは、木は1本ずつ、どれくらいの木材を切り出せるのかといった生産量が計算され、伐採されると製材所からボード材の工場に直接、流れていきます。一連のプロセスは高度に自動化されており、ほとんどゴミが出ないほど、木材は効率的に使われています。そして、そのボード材は家具を作る工場に運ばれ、家具はフラットパック化されてコンテナ輸送のための荷台(パレット)に乗せられます。かつては、輸送に木製パレットを利用していましたが、すべて紙製パレットに変えました。これにより、コンテナの積載量が増しました。さらに、物流センターを経由せずに店舗に直接配送することで、効率も増しています。直接配送の比率は、最近では5割以上です。

つまり、商品開発から製造、物流まで、私たちは徹底してコストを削減しているわけです。そしてもちろん、このコスト削減のプロセスに、自分で倉庫から商品を回収し、持ち帰り、組み立てることで、お客様にも参加していただいていることも忘れてはなりません。

—— オンラインショッピングへの進出についてはどのように考えていますか？ イケアでは商品の回収から輸送まで、消費者自身がセルフサービスで負担しており、オンラインショッピングは従来のイケアの事業モデルと相容れない側面もあると思うのですが。

「サービスは消費者の自己負担、eコマースは焦らない」

オルソン: 私たちの経営目標は、普通の所得水準の人でも、美しい家に住むことを可能にすることです。特に、子供が生まれて突如、たくさんの家具や家庭用品が必要になった家族や、十分なお金がない家族などでも、より快適な生活を送れるような商品を販売していきたい。

家具・インテリア業界にとって、店舗が重要なのは言うまでもありません。消費者は店に来て、サイズや感触を確かめたいでしょう。私たちはまず、店舗を重視しつつ、そこに少しずつ、付加サービスを用意してきました。イケアには、消費者は自分で担う役割が増えるほど、より商品を安く買えるようにすべきという基本的な考えがあります。しかし、消費者の中には、車がなかったり時間がなかったり、サポートが必要な人もいます。そのためイケアは、お客様に代わって倉庫で商品を回収するサービスや配送サービス、組み立てサービスなどを用意してきました。日本は、こうした取り組みが最も早かった国の1つです。

しかし、こうしたサービスを利用する消費者は、その分のコストを自分で負担しなければなりません。サービスのコストを商品に含めることで、商品全体の価格が上昇することはあってはならないのです。自分で商品を回収したり、組み立てたりしている消費者が、サービスを利用する消費者のコストを補填するような仕組みは避けなければなりません。

家に居ながら商品を買えるようにするオンラインショッピングの導入は、次のステップです。既に、イケアのオンラインカタログには、年間ではほぼ10億人が訪れています。そこに、徐々にeコマース(電子商取引)の機能を追加し、現時点ではスウェーデンや英国など約10カ国で試験的に運用しています。eコマースを成功させるには、しっかりとした配送センターが必要になります。私たちは、良いサービスができるまで、急がず、一步一步進めていく考えです。

—— 最近では原材料価格の上昇や人件費の上昇、環境対応の必要性など、コスト削減はかつてないほど難しくなっていると思います。こうした状況に、イケアはどう対応しているのですか。

「原材料価格が上昇しても顧客には転嫁しない」

オルソン: 私たちは、原材料価格の上昇などの要因が、コスト削減を難しくするとは考えません。むしろ、絶好の機会です。

原材料価格が上昇しても、私たちはそのコストを顧客に転嫁しません。そのためには、コストの上昇分を相殺するために、より少ない原材料でボード材などを作るように、賢い解決策を見つけなければなりません。例えば、ビスコースやセルロースといった繊維素材を、いかにコットンに混ぜるかというような、繊維の構造の詳細にまで踏み込んで解決策を探すわけです。

もちろん、社会は今後、より多くの原材料を消費するという現実があります。私たち企業は、そうした状況を変えるために貢献しなければなりません。例えば、エネルギーについても、私たちは再生エネルギーの活用に積極的に取り組んでいます。

まず、私たちは、消費者により持続可能性の高い生活を送っていただけるように、省エネで節水もできる商品の開発に挑戦しています。その上で、私たち自身の事業でも持続可能性を高めています。ここ数年で自ら、風力発電や太陽光発電、地熱発電などに乗り出し、既にイケアグループの施設で電力使用量の5割以上を再生エネルギーで賄っています。数年以内に、100%にすることを目標にしています。

イケアの理念は「より快適な毎日を、より多くの方々に」と言うものです。私たちは何をすれば社会に、そして人々のためになるのかという長期的な観点から、すべてのことを考え始めるのです。

非上場企業で、スウェーデン発祥ながらイケアグループの持ち株会社はオランダにあり、その持ち株会社は創業者イングヴァル・カンブラード氏をはじめとする創業家が強い影響力を持つ財団に所有されている。さらに、そのイケアグループとは別に、イケアの商品コンセプトなど知的財産を所有する別組織、“もう1つのイケア”であるインター・イケア・グループが存在し、そのグループはタックスヘイブン(租税回避地)として知られるリヒテンシュタインにある創業家が支配する財団の傘下にある。その全容は、ごく最近まで明らかになっていなかった。ここからは社員と組織の隅々にまで浸透する経営理念と、それを支える企業統治の構造に迫る。

—— イケアでは、創業者から引き継がれてきた理念は、企業の成長にどのような役割を果たしているのでしょうか。

オルソン:すべての出発点は、創業者が掲げた理念「より快適な毎日を、より多くの方々に」にあります。私が33年間もイケアで働き続けているのは理念に魅了されているからですし、イケアで長年働いている多くの人たちが同じ気持ちです。もちろん、私たちは家具やインテリア用品を売るわけですが、それは社会の一員として理念を実現するための、私たちなりの貢献の仕方です。

そして私たちにとって次に大切なことが、事業のアイデアです。それは、優れた品質と機能、デザイン、サステナビリティ、そして低価格。多くの場合、これらすべてを同時に実現することは難しいと思われるでしょう。しかし、私たちはそれが可能だと証明したい。普通の所得水準の人々に、美しく、機能的で、そして安い家具を届けたいのです。

きっとあなたは、こう言うでしょうね。どうやってそれを実現するのかと。低価格化は簡単にはできません。それを実現するための何か、つまり、不必要なコストをシステムから取り除く手法を見つけなければなりません。その手法は統合されたバリューチェーンと呼べるものです。

まず、人々の家での暮らしを研究し、人々にとってより良い暮らしとはどのようなものかを考える。そして、より快適に暮らせるように解決策を提示し、従来とは違った暮らし方に挑戦するよう、人々の感性を刺激する。そうした商品を作り出すために、私たちは製造技術、素材、そして商品群の開発に力を注ぐわけです。そして、そうした理念を実現する商品を作るのは、人です。伝統的な経営モデルや階層的な組織、官僚主義では、イケアの精神、言い換えれば理念を実現できません。私たちは、理念のために仕事を心から楽しむ組織でありたい。それが、イケアにとって最も大切なことです。だから、採用活動では、理念を共有できるかどうかを最も重要視しています。

イケアで働くには、オープンで、誠実で、情熱的で、何事にも挑戦し、進んで責任を引き受け、「なぜ」と繰り返し問える人材でなければなりません。もちろん、コスト意識も忘れてはなりません。コスト意識は、イケアでは何かを実現する上で非常に強い原動力になるからです。

しかし、その一方で、そうした態度は常に、謙虚でなければなりません。そして、それは自然と体に染みついていなければならない必要があります。日本でも、そのような人材をたくさん採用しました。私たちイケアは、こうした適性を持つ人材の上に成り立っています。ですから、価値観に基づいた採用過程は、イケアにとって、極めて重要なのです。

オンライン上で確認できる「イケア適応判別テスト」

—— どうやったら、同じ価値観を持った人材を集めることができるのですか。

オルソン:イケアでは、誰もがその価値観を実践しなければなりません。私は、イケアでカーペットの販売員として働き始めましたが、営業でも倉庫で荷物を運ぶフォークリフトの運転手でも、レストランで働く人でも、そこに違いはありません。つまり、イケアで働こうとする人は、まずは自分自身に正直になり、イケアの価値観が自分に合うかどうか、確認する必要があります。

イケアはいくつかの国で、適正テストをウェブサイトを用意しています。採用の時から価値観を重視し、入社後も日々、それを実践していくことは、ある意味、何ら奇妙なことではなく、極めて人間的で普通のことです。イケアでは、多くの人が仕事場というよりそこが自宅であるかのように普段通りの振る舞いをしています。「仕事場の環境は厳しく、ある形式に従って行動し、くつろぐのは家に帰ってから」というのが、一般的な考えかもしれません。しかし、私たちは、仕事場でも気負わず、普通でいてほしい。

—— あなた自身、イケアグループのトップとして、イケアの価値観を体現する手本として日々、どのように行動しているのですか。

オルソン:イケアの理念と価値観を信じ、実践している1人として行動しています。私たちは常に実践的で、現実的です。売り場に立ち、お客様の声に耳を傾け、実際にお客様の家を訪問して話を聞きます。私も日本を訪れる際は常に、日本のお客様の家を訪れて、日本の住環境をこの目で確かめます。私だけではなく、イケアで働く人は皆、同じように行動します。私たちは、顧客、取引先、そしてコ・ワーカー(イケアでは社員のことをそう呼ぶ)に近づこうと、常に努力しているのです。

もちろん、(商品開発の機能などがある)スウェーデンのエルムフルトや、日本のサービスオフィスなどには、店舗や工場で働かない人もいます。しかし、そうした人たちでも、「フロントウィーク(現場週間)」と名付けて1年に最低でも1週間、売り場や工場に出るようにしています。店舗でコンテナから荷を下ろしたり、売り場に並ぶ商品を補充したり整頓したりするわけです。イケアで働き始めて10年、30年と経てば、現場から離れる人もいます。それでも、こうした作業を通じて本来の自分の姿を取り戻せるのです。

「創業者の理念実現こそ、イケアの存在理由」

—— イケアは今、13万人の社員を抱える巨大企業です。官僚主義がはびこるリスクはありませんか。

オルソン: 巨大組織では、官僚主義は常にリスクです。そのため、私たちの組織は今も、可能な限りシンプルにしています。その点で重要になるのが、理念と、そして人を信じる考え方です。理念を共有できるかどうかを基準に人材を採用するのは、組織をシンプルにして、現場に大きな責任を与えられるようにするためでもあります。ほかの企業の人からは、「自分たちの組織には、大きな責任を与えられる人材があまりいない」と嘆く声も聞かれます。しかし、私たちにはそれができます。なぜなら、全員が理念と文化を共有しているので、それが糊となって、自立した個人と個人を繋ぎ、強い組織を作り上げているからです。理念を共有していれば、お互いに信じあうことが可能になり、それほど組織を階層的にして働かなくても、個人に大きな責任を与えられるのです。

「非上場で財団が所有するのは独立を維持するため」

—— 企業統治の構造を見ると、イケアは非上場企業で、しかも財団に所有されています。グローバルで活動する巨大企業としては珍しいですが、こうした形態を貫いている理由を教えてください。

オルソン: 財団がグループを所有する利点は極めて大きいものがあります。なぜなら、金融市場や株主に気にせず、顧客や商品、サプライチェーン、そして社員にすべての神経を集中できるからです。例えば、イケアは原材料費が上昇しても、顧客に転嫁せず、商品価格を引き下げられます。今年、私たちは4億ユーロ(約430億円)を既存店に投資し、あまり新しい店舗は増やしません。多くの会社は、規模拡大を求める株式市場からの圧力で、既存店に投資するよりも新店舗をたくさん建設することを強いられるかもしれません。しかし、それはお客様にとっても会社にとっても、あまり良い状況ではありません。また、購買力が小さく、利益が当面の間は見込めない国にも進出できます。もし、上場企業だったら、株主の利益を損ねるとして問題になるでしょう。欧州経済は厳しい状況ですが、スペインでは出店計画を前倒しして、政府が苦慮している雇用創出に貢献しました。景気が悪ければ、店舗用地を安く取得できる利点もあります。イケアが景気循環に逆張りで事業を拡大できるのは、金融市場に左右されない経営の独立性が担保されているからです。

—— イケアはスウェーデンの会社と思われていますが、持ち株会社インカ・ホールディングと、その所有者であるスティヒティング・インカ財団はオランダにあります。オランダは税制上のメリットがあり、税金逃れと指摘する声もあります。

オルソン: この企業統治の形は1980年代初頭から始まりました。当時の主な狙いは、財団の傘下にグループを置くことで、将来、買収や分割などの危機に曝されないようにイケアを守ることです。税金について言えば、私たちの実効税率は約21%です。ほかの会社と同様に、事業活動を行う各国で税金を支払っています。税率は低くなることもあります。数年前は非常に低かったですが、逆に今はかなり高くなっています。どの国の事業が好調だったか、為替はどうだったかなどの状況によって変動するのです。それは、ほかの会社と何ら違いはありません。オランダの財団に所有されている真の優位性は税金ではなく、株式市場、そして創業家に所有されていないことにあります。それによって、本当にイケアは守られています。もし、長期間に渡って困難な事態に直面したとしても、この構造のおかげでイケアは安定した経営を続けることができます。

「イケアの権利」を所有する“もう1つのイケア”

—— リヒテンシュタインにある創業家が支配する財団については、どう考えるべきですか。全世界のイケアの店舗はフランチャイズ(加盟店)方式で運営されており、フランチャイズ料をインター・イケア・システムズという会社に支払っています。

この会社を含むインター・イケア・グループは、最終的にリヒテンシュタインの財団に所有されています。つい最近まで、この財団の存在は明らかにされておらず、昨年、スウェーデンのメディアが財団の存在を暴いた時には、最終的に集められた資金がどうなっているのか憶測を呼び、大騒ぎになりました。

オルソン:ほとんどの内容は、コ・ワーカーがイケアで働き始めた時に知ること、特に不思議なものではありません。まず、イケアグループについて説明すると、イケアグループはオランダにあるステイヒティング・インカ財団に所有されており、すべての店舗はオランダにあるインター・イケア・システムズとの間で結ばれたフランチャイズ契約の下で営業しています。そこまでは、誰もが知っていたことです。イケアグループについて知られていなかったことは、グループ全体としての財務状況です。

私たちは、すべてのコ・ワーカーは自分たちが稼いだお金はどうなっているのか、会社はどう使っているのか、知るべきだと決断しました。既に私たちは、その資金が店舗や技術、生産などの事業の再投資されていることを示す、過去3年分の年次報告書の概要を公表しています。私たちは、未来に投資しているのです。また、インター・イケア・グループは、私が経営責任を持つイケアグループではありません。インター・イケア・グループは、傘下のインター・イケア・システムズを通じて、実はイケアの様々な権利を所有しています。インター・イケア・システムズは、フランチャイズのオーナーとして、イケアのコンセプトやトレードマークなどを所有しているのです。繰り返しますが、インター・イケア・システムズは、イケアグループではありません。各イケア店舗からは毎年の売り上げの中から一定額が、具体的には3%がフランチャイズ料としてインター・イケア・システムズに支払われています。そして、インター・イケア・グループは、インテルオーゴと呼ばれる財団に所有されています。その資金は、将来の備えとして、ショッピングセンターなどに再投資されています。確かに、インテルオーゴ財団の存在は、多くの人が知りませんでした。ご指摘の通り、秘密は様々な憶測を呼びます。だから、わたしたちイケアグループは、透明性を高めることを決断しましたし、最近、インター・イケア・グループも同じ決断をしています。

「理念実現の旅は、まだ始まったばかり」

—— イケアの創業者イングヴァル・カンプラード氏は、85歳の今でも健在です。世代を越えてイケアの理念を伝えていく上で、非常に大きな役割を担っています。創業者は今、イケアでどのような立場なのでしょう。

オルソン:まず、イケアは彼なしでは存在しませんでした。彼が私たちに与えてくれた最も偉大な贈り物は、理念を形成したことです。「より快適な毎日を、より多くの方々に」——。この理念こそ、私たちの存在理由です。その理念は、家、そして家という枠組みを越えて、とてつもなく想像力をかきたてるものです。私たちは、多くの人に寄り添い、長期的に家だけでなく幅広い側面で、人々の生活に貢献していきたい。

イケアの企業文化という点で、彼は偉大な貢献をしてきました。私たちも理念と文化を育み、イケアで働く世界中の人々が、彼が掲げた使命に従って貢献をしています。イングヴァルは85歳で、もう若くはありません。正式にはシニアアドバイザーであり、日々の経営には関与していません。それでも、同僚として、アドバイザーとして、彼は大切な存在です。彼は、今も起業家精神にあふれ、店舗を見て回っては顧客に耳を傾け、コ・ワーカーに話しかけ、すべての細部に関心を払っています。彼こそ、コスト意識や現場主義、謙虚さ、チャレンジ精神など、イケアの手本です。

イケアは、彼が何もなかったところから立ち上げ、そして今日の姿にまで成長しました。私たちはまだ、理念実現に向けてスタートラインに立ったばかりです。多くの国で、イケアの存在はまだ小さいからです。例えば、スウェーデンでは市場の約3割のシェアがありますが、日本ではまだずっと小さい。イケアをさらに発展させるチャンスは、たくさんあります。理念こそイケアの強さであり、未来です。理念実現の旅は、まだ始まったばかりです。