

# 国際的家具小売サプライチェーンの日本における立地戦略

林 上  
(中部大学)

## 目次

- 1.はじめに
- 2.家具小売サプライチェーンの企業活動
- 3.日本への進出と小売店舗の立地戦略
- 4.名古屋港に近接立地した物流センターの位置づけ
- 5.物流センター内部の業務と今後の物流システム
- 6.おわりに

## 1.はじめに

日本の港湾に立地する物流施設は、国際的には輸出あるいは輸入を目的として製品や原料を保管する機能を果たしているものが多い。これらの施設は、加工貿易体制のもとで工業生産を支える役割を果たしてきた。ところが、日本の産業構造が海外から多くの製品を輸入するパターンへと移行していくにつれ、港湾の物流機能の性格も変わってきた。海外から輸入された製品をストックする役割が増してきたのである。物流施設に運び込まれた輸入品は、その後、国内の流通施設へと送り出されていく。多くは都市部に立地する商業施設に送られ、さらにそこで販売されて最終的には消費者の元へとわたっていく。

港湾やその近くに立地する物流施設の中には、国際的なサプライチェーンの日本における物流センターの機能を果たしているものがある。物流センターは、サプライチェーン企業が海外で生産させた商品を一カ所にまとめて保管している。こうした物流センターはサプライチェーン・システムの一部を構成しており、もっぱら中継的機能を果たしている。物流センターが港湾の近くに設けられているのは、日本が島国で海外からの輸入品が船舶によって運ばれてくるからである。ヨーロッパのように大陸の中にある国の場合は、この種の物流センターは港湾近くにあるとは限らない。また、同じ輸入品でも高価格で航空輸送に耐える商品なら、港湾近くに専用の物流センターを設ける必要はない。地理的条件や商品特性が物流センターの立地に影響を与えるのである。

本稿では、低価格品であることを武器に成長してきた国際的な家具小売業の日本

における小売店舗と物流センターの立地戦略を取り上げる。製品輸入率が高まったとはいえ、国際的なサプライチェーンが独自に物流施設を設け、そこを供給拠点として国内に小売店網を構築していく事例はまだ少ない。しかし今後、商業分野のグローバル化が一段と進んで海外商業資本の日本への直接進出が多くなれば、港湾周辺にサプライチェーンの中継地として物流施設が設けられていく可能性がある。

## 2. 家具小売サプライチェーンの企業活動

本稿で対象とする国際的なサプライチェーンは、スウェーデンで生まれた家具小売業である。この企業はスウェーデン南部のエルムフルトに本部を構え、ここで家具製品を中心に商品企画、デザイン開発、カタログ制作などを行っている (Jungbluth, 2006)。商品の需要予測、製造委託先であるサプライヤーの選定、それにサプライヤーから仕入れた製品を欧米やアジアに配した 300 近くの自社小売店舗へ配送する指示も、ここで行われている。サプライヤーは世界 55 カ国、1,220 社にものぼる。人口わずか 8,518 人 (2005 年) のエルムフルトは、この国際的企業の発祥の地である。そこでの風土環境をベースに、北欧風のシンプルで機能的なデザインを重視した家具づくりが受け継がれてきた。ライバルの追随を許さない質の良い低価格品を供給することは、この企業が長年にわたって掲げてきた国際的な戦略である。低価格を実現するために途上国や新興国のサプライヤーを活用し、徹底した生産・技術指導によって効率的に製品を仕上げるシステムづくりが行われてきた。

この企業は 1960 年代までにスウェーデンを含む北欧で経営基盤を築き上げ、その後はデンマーク、スイス、ドイツなどでの販売を目的に市場を国際的に広げてきた。市場の拡大過程で母国スウェーデンでの供給能力不足を経験したため、冷戦体制下のポーランドに新たなサプライヤーを求めた。それ以来、ポーランドをはじめとする東ヨーロッパ諸国から製品を仕入れる割合が増えた。近年は、ヨーロッパではイタリア、アジアでは中国に多くのサプライヤーを見出し、これらの国で 9,500 種類もの商品を生産させるようになった。2009 年度の仕入割合を地域別に見ると、ヨーロッパが 67%、アジアが 30%、北アメリカが 3% である。国別では中国が第 1 位であり、全体の 20% 程度を占める。サプライヤーに対する技術指導や生産管理は、26 カ国に配置された 31 カ所のトレーディング・サービスセンターが行っている。サプライヤーに対する指導や管理は、製品の質を維持するためにとくに重要である。環境に対する負荷を抑えながらいかに効率的に、しかも安価に生産するか、そのためのノウハウを絶えず追求してきた。

1,300 近くのサプライヤーで生産された製品は、コンソリデート・ポイント (集

荷センター)に集められる。ヨーロッパに5カ所、中国に3カ所あるコンソリデーター・ポイントは、コンテナの積載効率を高めたり、同じ商品の過剰な調達を避けたりするために設けられている。コンソリデーター・ポイントでコンテナに積まれた製品は、消費地に近い物流センターへ搬送される。物流センターは世界13の国に31カ所あり、ここから近くの小売店舗へ製品が送り出される。ただし、なかには中国の物流センターのように、国内の店舗だけでなく、日本やオーストラリアの物流センターに向けて製品を出荷するものもある。家具を販売する自社の小売店舗は世界全体でおよそ300あるため、単純に計算すれば、10店舗に1つの割合で物流センターが設けられているといえる。店舗数の多いヨーロッパでは、国内に複数の物流センターを擁する国もある。一国全体を対象として活動を行っている物流センターはめずらしく、日本の物流センターはそのようなカテゴリーに含まれる。

北欧風の家具類を安価に供給することを企業理念に掲げて成長してきたこの企業は、生産コストの抑制、流通コストの削減、セルフサービスの採用による販売コストの節減につとめてきた(Torekull, 2008)。サプライヤーから物流センターを経て小売店舗に至るまでに要する流通コストを引き下げることが、理念を実現するうえでの至上命題である。いかに効率的な輸送システムを構築するか、まさにこの点に企業発展の成否がかかっている。家具という嵩張りやすく、価格に占める輸送コストの大きな商品特性ゆえに、輸送コストの圧縮は重要なポイントである。トラック、鉄道、船舶などの輸送手段を地域の状況に応じていかに組み合わせるか、十分考える必要がある。物流センターの内部では、どのようにしたら作業が効率的に行えるか、これもまた流通コストを引き下げるために考慮すべき点である。ちなみにこの企業の交通手段別輸送割合は、2007年はトラック69%、船舶17%、鉄道5%、複合8%であった。それまでの4年間で船舶による輸送割合は14ポイント増加した。逆にトラックは7ポイント減、鉄道は5ポイント減であり、水上交通に依存する割合が高まっている。この企業は日本では名古屋港の近くに設けた物流センターから関東に向けて内航コンテナ船で製品を輸送している。こうした輸送も水上交通重視の流れの中にあるとあってよい。

### 3. 日本への進出と小売店舗の立地戦略

世界的な家具小売業へと発展してきたこのサプライチェーンは、1998年に中国・上海に店舗を開設した。経済が急成長を続けている中国は、生産を委託している主要国としてだけでなく、消費市場としても意識されるようになった。上海店の開設は、アジアへの本格的進出に向けてのスプリングボードになった。このことは、アジアがヨーロッパ、北アメリカについて3番目の市場として位置づけられたことを

意味する。そしてその4年後の2002年、日本法人が設立された。これでアジアへの進出が中国とともに日本をターゲットとしたものであることが明らかになった。もっとも厳密に言えば、この企業の日本進出はこれが初めてではない。1974年に日本企業との合弁形態で家具の販売を開始したことがあった。しかしそのときは芳しい業績を上げることができず、1986年に撤退に追い込まれていた。

日本国内における最初の店舗は、2006年4月に千葉県船橋市に設けられた(表1)。ここは以前、屋内人工スキー場のあった場所である。JR京葉線の南船橋駅に近接した施設跡地に店舗面積2.3万㎡、駐車台数1,600台の規模でオープンした。欧米では自動車で来訪した消費者が購入した家具を自ら持ち帰るスタイルが一般的である。日本でも基本的にこのスタイルが採用されたが、購入品の有料配送サービスを利用する消費者も少なくない。また日本では、鉄道を利用して来訪する消費者も多い。このため鉄道駅に近いことはメリットが大きい。つづいて2006年9月に横浜市内にオープンした2号店は、第三京浜道路の港北インターチェンジのすぐ西側に設けられた。ここから北へ1.5km行くと横浜市営地下鉄3号線の仲町台駅がある。このため、やはり公共交通利用者にとっても好都合な立地場所といえる。2号店は、外車ディーラーのデポ(倉庫)として利用されていた施設の跡地に店舗面積7.1万㎡、駐車台数2,700台のスケールでオープンした。

表1 小売店舗の立地概要

開設年次	都市	売場面積 (㎡)	駐車場 (台数)	交通アクセス	以前の利用
2006年4月	船橋市	23,000	1,600	JR南船橋	人工スキー場
2006年9月	横浜市	71,000	2,700	地下鉄仲町台駅	自動車デポ
2008年4月	神戸市	40,000	2,000	南公園駅	遊園地
2008年8月	大阪市	40,000	2,200	シャトルバス	埋立地
2008年11月	さいたま市	80,000	2,200	Jr新三郷駅	鉄道操車場

出典：筆者作成

東京の都心部からやや離れた場所に2つの店舗を立地させたこの企業は、2008年の4月と8月に神戸市と大阪市に3号店、4号店をそれぞれ開設した。あいつぐ店舗の立地は、この企業が1970年代中頃にドイツ国内でつぎつぎに店舗を設けていった状況を思い起こさせる。ミュンヘン、ハノーファー、ハンブル、ドルトムン

トなど、主要都市にねらいを定めて店舗を増やしていった。神戸市では人工島ポートアイランドにあったポートピアランドの跡地を利用し、店舗面積 4.0 万㎡、駐車台数 2,000 台の陣容で営業を開始した。ポートピアランドは、1981 年に開催された神戸ポートアイランド博覧会の会場跡地に設けられた娯楽施設である。開設から 25 年間の営業を経て、2006 年 3 月にその役目を終えていた。神戸店は新交通システム・ポトラナーの南公園駅に面しており、やはり公共交通に恵まれた場所である。ここも関東の 2 店舗と同様、都心（神戸市三宮）からはやや離れた位置にある。しかし、近くには企業オフィス、商業・サービス施設、集合住宅なども多く、商業活動には適した場所といえる。

大阪市内に設けられた 4 号店は大阪湾に面した鶴橋岸壁埠頭にあり、規模は神戸とほぼ同じで店舗面積 4.0 万㎡、駐車台数 2,200 台である。ここも都心部からは離れており、自動車で来訪する場合は尻無川新橋有料道路の終点から駐車場に入ることになる。公共交通機関に恵まれないため、大阪市営地下鉄なんば駅と大阪駅から無料のシャトルバスが運行されている。ここは大阪市の埋め立て事業によって陸地（埠頭）になったところである。当初は新潟市に本社のあるホームセンターが开店する予定であったが、事情により取りやめになった。臨海埋立地という点では 1 号店の船橋、3 号店の神戸と共通している。東京（千葉）、神戸、大阪を中心とする大都市圏では、海側に近いところで市街地化が歴史的に進められてきた。しかし近年は産業構造の変化にともない、海岸近くに工場や流通施設の跡地が生ずるようになった。結果的にこの企業の自社小売店舗はそのような場所を選んで開設されたといえる。

開店時期がもっとも新しい三郷店（5 号店、2008 年 11 月開店）は、JR 武蔵野線の新三郷駅のすぐ南に位置する。かつて JR の武蔵野操車場のあった場所であり、その跡地を利用した再開発事業の目玉として店舗が建設された。店舗面積は 8.0 万㎡とこれまでにないほど大きく、2,200 台の自動車が駐車可能なスペースが確保されている。物流系施設の跡地に建てられたという点では 2 号店の港北（横浜）に似ており、また JR 駅に近いという点では 1 号店の船橋にも似ている。東京に隣接する千葉、神奈川両県についてその北側の埼玉県に店舗を開設したということは、これら 3 店舗でひとまず首都圏在住の消費者を吸引しようということであろう。小売業の店舗立地論では、まずは想定される商圈の広がりを含め、その中で手に入りそうな不動産物件を探して選ぶという二段階決定が有効だといわれる（西岡、1988）。これまで見てきた各店舗は、首都圏、関西圏という恵まれた市場をターゲットとして、1 府県 1 店舗の割合で市場をカバーすべく、いずれも苦勞して見出された未利用地（跡地）に建設された。

#### 4. 名古屋港に近接立地した物流センターの位置づけ

2007年8月8日、愛知県弥富市上野町において、この国際的家具小売業の日本における物流センターの建設起工式が行われた。式典に愛知県企業庁のトップが参列したのは、ここが愛知県企業庁による造成用地であるのと、知事自らが企業誘致に向けて奔走し首尾良く成功を収めたからである。弥富市の臨海部に当たるこの一帯は名古屋港の西部地区に含まれており、近くに飛島、鍋田の両コンテナ埠頭がある。名古屋港管理組合は、これらの埠頭と一体的に機能する物流施設の誘致を以前から進めてきた。2004年以降、倉庫会社を中心に企業進出が始まり、2007年までの3年間で21企業が進出を決めた。多くが日本企業で敷地面積が1~5haであるのに対し、この家具小売業のみが外資系であり、しかも敷地面積は26.3haと広い。2008年7月に完成した物流センターの床面積は51,728㎡である。

この地に物流センターが設けられたのは、日本でこれから展開していく家具の小売販売を円滑に進めるために海外から送られてくる商品を一時的にストックしておくためである。ここからはさらに国内の店舗へ向けて必要に応じて商品が送られていく。物流センターの立地場所として数カ所の候補地が検討された結果、ここが選ばれた。主な選定理由は、東西日本の主要な市場の中間に位置しており、港湾機能に恵まれていること、それに土地の取得価格が東京などに比べて安いという点であった。ここはもともと愛知県が所有していた土地であり、地元・弥富市からの要望もあって企業庁が造成工事を行い、約100億円で企業側に売却された。この物流センターは、組織的には船橋市にある日本法人の100%子会社である。しかし実際の管理・運営業務は、上海にあるアジア・パシフィック・ディストリビューションセンターの管轄のもとで行われている。このセンターは、中国、日本、オーストラリアによって構成されるテリトリーに含まれる。この企業の場合、こうしたテリトリーは世界全体で15ある。

アジア・パシフィック・テリトリーでは、売れ筋で流通頻度の多い商品群すなわちハイフローと、それ以外のあまり荷の動かないローフローが区分されている。これら性格の異なる商品群は、中国国内にある2つの物流センター、すなわちハイフロー専門のセンターとローフロー専門のセンターから、中国、日本、オーストラリアへ向けて出荷される。日本の名古屋港とオーストラリアのシドニー港にある物流センターはマーケットDC(Distribution Center)と呼ばれており、流通頻度の大きなハイフロー商品群をストックする役割を果たしている(図1)。当初、日本ではマーケットDCを設ける考えはなかったが、消費が旺盛で欠品をだす可能性の高い市場であることがわかったため、市場の近くに商品の保管機能を設けることになっ

た。

この企業が扱う商品は全体で 9,500 種類にも及んでいるが、このうち 3,000～3,500 アイテムがハイフローに該当する。ハイフロー用の弥富物流センターは国内で販売される商品全体の 40%程度を取り扱っている。残りの 60%は海外から小売店舗へ直接送り込まれるダイレクトフローである。関東市場では東京港で、関西市場の場合は大阪港、神戸港でそれぞれ荷揚げされる。物流システムの本来の姿からいえばダイレクトフローが理想的であるが、リードタイムのことを考えるとリスクが大きい。このため、欠品が許されない商品は事前に準備し、マーケット DC にストックされる。

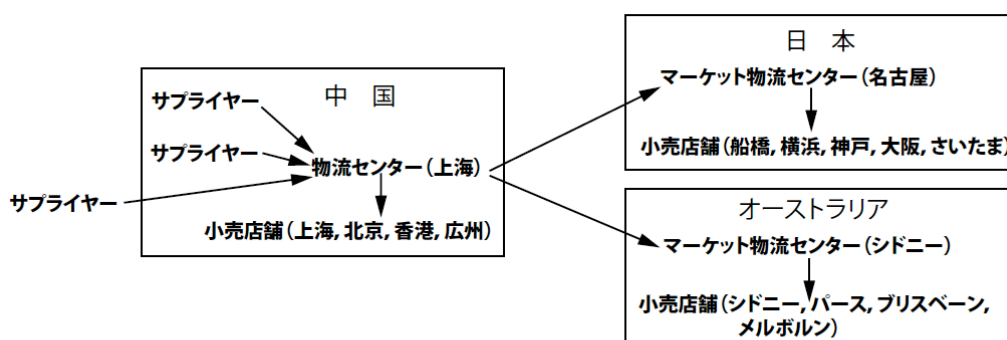


図1 物流センターを経由する製品の流れ(アジア・オセアニア地域)

出典:聞き取り調査をもとに筆者作成。

グローバル展開を進めているこの家具小売業の場合、取り扱う商品は原則としては全世界すべて同じである。同じ商品を大量に生産することで低価格が実現できるからである。しかし国によって安全規制などが異なる商品もあるため、国情に応じた対応も必要である。自ら得意とする生産・販売技術を前面に押し出しながら、同時に進出先市場の個別事情にも配慮する姿勢は、ヴァイキングの伝統をもつ北欧企業に共通する企業戦略である(可兒・ヘドクヴィスト, 2009)。日本では安全基準面での規制が他の国より強い商品がある。このため、日本市場向けに開発された商品は、弥富物流センターでの保管対象になっている。

弥富物流センターから製品を積載したコンテナを搬出する場合、関西方面へは物流センターの近くを走る高速道路を利用して送られていく(図2)。しかし関東方面へは内航コンテナ船によって輸送が行われている。名古屋港のコンテナ埠頭から物流センターまでは2～3 kmほどの距離しかない。外航船コンテナで使用したコンテナをそのまま内航船で利用しても、コンテナは横浜港に返せばよい契約になっているので、空のコンテナを関東方面から持ち帰る必要はない。この輸送業務を行って

いるのは、香港に本社を置く国際的な船舶会社の日本における 100%子会社である。月曜から金曜までの毎日、東京・横浜に向けて製品輸送が行われている。トラック輸送ではなく内航コンテナ船によって輸送を行うことで環境負荷の削減に寄与していることが認められ、2009年2月に国土交通省から初回エコシップの認定を受けることができた。



図2 マーケット物流センターと小売店舗の関係

## 5. 物流センター内部の業務と今後の物流システム

弥富物流センターの保管スペースは、高さ 30m のハイベイと呼ばれる中央部分と、その両側にある高さ 11~12m のローベイと呼ばれる部分の 2 種類の区画から成り立っている。ハイベイには 17 段の棚があり、すべて全自動システムで管理されている。収容能力はパレット数でいえば 7.2 万である。ただしここでいうパレットの大きさは、ヨーロッパで一般的な 800 mm X1200 mm ではなく、この企業独自の 800 mm X2000 mm である。長尺モノの家具を扱うことから、このような細長いパレットが使用されている。両側のローベイでは 7 段組の棚に 4.5 万パレットまで収容することができる。入出庫用ゲートは 41 あるが、出荷と入荷をとくに区別しているわけではない。全自動システムのハイベイと手動によるローベイは、商品の種類や出荷頻度などを考慮して使い分けられている。全自動システムではセンサーによってパレットの行き先が振り分けられるため、条件に合わない商品や規格外商品などはローベイに回される。何らかの理由で全自動システムが動かなくなることも考えられる



ため、リスク回避のためにローベ이에商品を置くこともある。

弥富物流センターの総就業者は79名であり、男女の内訳は73対26である。国籍別でいうと、日本国籍70名に対して外国籍の就業者は9名である。年齢構成では20～29歳が12%、30～39歳が56%であり、30代の就業者が多い。職階上、マネージャーと呼ばれる人は12%、コワーカーと呼ばれる一般の就業者は70%、その他が18%である。作業フロアでホークリフトに乗って操作を行う就業者は32名である。名古屋港西部の公共交通に恵まれない地区に職場があるため、多くの就業者は自家用車で通勤している。都心部が港湾に近い横浜や神戸などは異なり、名古屋港はもともと都心部から離れた位置にある。職住近接という面から見れば、弥富物流センターはややハンディキャップをかかえているといえる。

この国際的な家具小売業では、就業者の人間性や人としての成長が重視されている。これは創業者の経営哲学に由来するところが大きいですが、現在でもその経営理念は引き継がれており、独特な社風の中で業務が行われている。就業者は自社の小売店舗や他の物流センターの間を異動しながら、自らの能力を高めていく努力をしている。グローバル企業ゆえ当然ではあるが、国際色も豊かである。ただし、ヨーロッパから北アメリカ、そして東アジアへと市場が拡大していくにつれて、経営の仕方にも微妙な変化が認められる。時代の変化や地域的差異に適切に対応することは、経営理念とは矛盾しない。基本的な企業理念を堅持したうえでの柔軟な経営対応が、このグローバル企業の強みといえよう。

物流センター内部の業務はシステムの、効率的に行われており、日本における伝統的な物流作業の現場とは雰囲気は違っている。その背景には、流通コストを可能な限り低く抑えて商品を低価格で提供すべきだという企業としての使命感がある。システム化された作業には無駄がなく、時間当たりで計算される業務量、すなわち生産性はかなり高い。世界13カ国にある31の物流センターは、互いに業務水準の高さを競い合っている。弥富物流センターは発足してわずか2年足らずであるが、すでに企業内世界5位の地位にあることは、物流センター内部の壁に掲げられたボードの表示から知ることができる。

弥富物流センターの倉庫は、第1期分のスペース(5.2ha)を使用しているにすぎない。全部で26.3haの敷地内には広いスペースが残されており、さらに今後、施設が増設される可能性がある。当初のもくろみでは、2010年頃までには日本国内に10～12の店舗が開設されているはずであった。予定の半分程度に出店数がとどまっているのは、店舗の用地確保が思うように進んでいないからである。しかしそのような中であって、2012年の春をめどに福岡市の近くに6番目の店舗を開設することが公にされた。これも千葉や神戸、大阪のように臨海部に近く、またJRの鉄

道駅にも近接した場所である。アジア・パシフィック・テリトリーに入る日本市場は、サプライヤーの多い中国から商品の供給を受けている。海外から小売店舗に商品がダイレクトに送られる場合、日本海側の港湾から商品が入ってくることも考えられる。福岡はまさにそのような位置にある。

マーケット DC としての弥富物流センターは、小売店舗数が増えていく将来もハイフロー商品群を供給していくと思われる。しかしその場合、物流経路に変化はないであろうか。環境に対する負荷を抑制するという視点から、関東市場へは現状のように内航コンテナ船を利用した輸送が行われるであろう。関西市場へは現在は物流センターに近い高速道路のインターチェンジからトラックで輸送されている。名古屋から神戸、大阪への輸送距離を陸上と海上で比較すると、陸上は圧倒的に短く有利である。このことが関西方面へは内航コンテナ船ではなくトラックで輸送されている大きな理由である。神戸、大阪より遠くに位置する福岡の場合、陸上、海上の差はあまりないように思われる。しかし名古屋～福岡を直接連絡する内航ルートが現在はないため、神戸か大阪で積み換える必要がある。

こうした状況のもと、考えられる第3の輸送経路として、JR貨物を利用した鉄道輸送が想定できる。弥富物流センターから北東へ約12kmの場所にJR貨物の名古屋ターミナルがある。環境重視の社会的追い風もあり、鉄道輸送に対する評価は高まっている。ただし問題は輸送コストであり、現状ではトラック輸送に比べてとくに有利という状況ではない。解決されるべき条件はあるが、国内での小売店舗数が増えて遠隔地に小売店舗が開設されるようになれば、外航コンテナ船による入港から物流センターでの保管を経て、さらに鉄道貨物ターミナルから各店舗へ向けて商品が送られていくという姿も思い浮かべることができる。

## 6. おわりに

冒頭で述べたように、日本が加工貿易から製品を輸入する経済体制へと移行していくのにもない、港湾周辺では輸入製品を保管し出荷する物流センターが増えていくと思われる。本稿で取り上げた事例は、北欧発祥の企業がアジアに進出し、日本市場をターゲットにその流通システムを築き上げていく初期段階に相当している。グローバル・サプライチェーンは、世界戦略を構想する本部、大陸スケールで生産・流通システムをコントロールする部門、それに国や地域のスケールで物流・販売を実践するセクターというように、いくつかの階層的組織によって構成されている。本稿ではこのうちの最後のスケールに焦点を当てて考察を行った。

その結果、大陸スケールあるいはマクロリージョン・スケールにおいて商品を供給する物流センターが中国にあることがわかった。ここから日本やオーストラリア

に向けて、ダイレクトもしくはインダイレクトで自社の小売店舗へ商品が送り出されている。マーケット物流センターは、欠品を回避するためのバッファ機能を果たしている。その立地場所として、輸送費を抑えるために国土中央の港湾が選ばれた。小売店舗の立地選定では想定される市場へのアクセスが重視されており、幹線道路や鉄道駅からの距離がとくに考慮されている。ただし、適地を見出して用地を確保するのは容易ではなく、当初の進出スピードは遅れ気味である。

レジャー施設や鉄道用地の跡地に小売店舗が開設された事例が5件中4件を占めている。4ha前後のまとまった敷地を既成市街地の中に見出すのは簡単ではない。デフレ経済下で機能更新を迎えた娯楽・物流施設の跡地が結果的に小売店舗の建設用地になっている。消費者の購買行動にさえ徹底的な効率性を求めるグローバル企業は、サプライヤーから消費者に至るまでのすべての流通段階で合理的行動を追求している。北欧起源のユニークな企業的気風は、企業がグローバル化しても変わらず、むしろ個性的な経営スタイルを前面に押し出すことで支持を広げている。国際的な家具小売業が持ち込んだこうした革新的スタイルが日本の市場に与えた影響は大きい。

#### (引用文献)

- ・可兒鈴一郎・オッレ・ヘドクヴィスト著『危機突破の冒険者精神(ヴァイキングスピリット)-H&M、IKEA、エリクソン、北欧企業の強さの秘密 世界で活躍したヴァイキングの教えに学ぶ』ぱるす出版 2009年
- ・西岡久雄著『立地論-経済地理学基礎セミナー』大明堂 1988年
- ・Jungbluth, R. *Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs* Frankfurt/Main, Campus Verlag GmbH, 2006 瀬野文教訳『IKEA 超巨大企業, 成功の秘訣』日本経済新聞社, 2007年
- ・Torekull, B. *Historien om IKEA* Bengt Nordin Agency, 2006 楠野透子訳『イケアの挑戦 創業者は語る』ノルディック出版, 2008年