

小売国際化が進出先市場に与える影響の諸側面

— イケアの日韓進出を中心に —

Aspects of the Impact of Retail Internationalization on the Host Markets

— Focusing on IKEA's “Expansion to Korea” —

洪 性舜*

Sung-Soon Hong

本研究は、スウェーデンから生まれたグローバル家具・インテリア企業イケアが進出先市場に与えた影響について研究したものである。外資系企業が国内市場に進出する際の①ホスト市場参入戦略、②ホスト市場が受けた影響、③ホスト市場の対応という3つの視点から日韓家具市場を比較する。そのうえで、両国に影響の差が生じた理由を明らかにすることが本研究の目的である。

キーワード：小売国際化、イケア、家具・インテリア、日韓家具市場

I. はじめに

世界の様々な国に進出したイケアは、2011年12月に韓国現地法人を設立し、韓国家具市場への初進出を公式発表した。その後、2014年12月に韓国の光明(クエンミョン)市に面積6万5000㎡の規模で韓国の国内家具企業とは異なる形のショールームを展開し、消費者がイケアの家具・インテリアを楽しく経験しながら、購入できる1号店をオープンした。進出から1年後、イケアの売上は約3080億ウォン(約300億円)を達成し¹⁾、2017年10月には高陽(コヤン)市に2号店をオープンした。予想以上の売上を達成したイケアは韓国での出店計画を進出前の5店舗から6店舗に変更した。さらに、2018年の韓国市場での売上は4716億ウォン²⁾(約470億円)まで増え、進出1年後の売上3080億ウォンに比べると韓国進出4年で、約1700億ウォン(約170億円)増え、約53%成長した。この結果を見る限りイケアの韓国市場進出は順風満帆であった。

イケアのアジア市場開拓への挑戦は1974年まで遡る。初めてアジアに進出したのは日本の東京であった。千葉県船橋の大型ショッピングセンターの東京ベイラポートに1号店をオープンしたが、約10年後、業績不振により1986年に日本市場からの完全撤退を余儀なくされた。しかし、イケアは世界経済規模2位の日本市場を諦めず、徹底的に研究や調査を実施した後、2006年4月千葉県船橋市に約4万㎡の面積で1号店を再びオープンした。これが2回目の日本市場へ

*流通科学大学大学院 流通科学研究科、〒651-2188 神戸市西区学園西町3-1

(2019年9月25日受理)

©2020 UMDS Research Association

の挑戦であった。

失敗した初進出とは異なった自社ビジネスモデルを最大限に発揮できる売場面積を確保しながら直接投資の方法で進出した。さらに取扱商品、店舗運営方法の展開を初進出時の標準化戦略から日本の消費者に合わせた適応化戦略に変更した。その結果、13年経った2019年時点では日本全国に9店舗を運営しており、日本で揺るぎない地位を確立して事業を展開している。

1960年代中盤から国際化を始めた世界最大手のグローバル家具・インテリア小売企業イケアは2006年に日本、2014年には韓国に進出したが、両国市場の反応には大きな差があった。2006年、日本に再進出した際、イケアのビジネスモデルは日本の家具業界や消費者にとって目新しいものではなかったため、大きな注目を浴びなかった。それに対して韓国の場合、イケアのビジネスモデルは大きく注目を浴び、韓国の家具業界や消費者に大きく影響を与えた。その理由は、韓国の消費者に対してイケアのショールーム形の売場は今まで国内企業の売場では見られなかった目新しいものであったからである。

この点は非常に興味深い。イケアは同じビジネスモデルを持込んで日本と韓国の家具市場に進出したにもかかわらず、両国の家具業界や消費者の反応は非常に異なった。このような反応の差が生じた理由について、日本と韓国との異なる点を確認しながら、その差が両国の消費者に与えた影響を分析する。この分析結果に基づいて両国に起こった変化を確認し、整理する。そのためまず、小売国際化が進出市場（国）に与えた影響を分析した先行研究をレビューし、日本と韓国に進出したイケアの事例を分析するための分析枠組みを提示する。提示した分析枠組みに基づいて日本と韓国の家具企業や消費者に与えた影響を分析する。この分析結果から日韓の反応の差を確認し、両国の反応の差が生じた理由について要因を探す。その理由を明らかにすることに、本研究の関心がある。

II. 小売国際化に関する先行研究

1. 小売国際化が進出市場に与えた影響

本研究は主に進出市場（ホスト市場）を対象とする。進出する企業（本研究では、イケア）が進出市場（ホスト市場）にある競争企業や消費者に与えた影響、その影響から起こった変化をイケアの日韓家具市場を進出事例として取り上げ、比較する研究である。イケアの国際化に関する研究は多く出されているが、日韓家具市場への進出を取り上げ、比較した研究は多くなかったため、イケアを取り上げた。イケアの事例を分析する前に、小売企業が海外市場に進出する際、進出市場に与えた影響について検討する。

小売企業が革新的な小売コンセプト、あるいはビジネスモデルを持って海外市場に進出する場合、進出市場の消費者は今まで国内企業では見られなかった目新しいコンセプトに関心を高め、このコンセプトを展開している外資系小売業の売場に足を運ぶようになる。それゆえに、国内企

業も消費者の好みに合わせながら、外資系企業との競争のため、戦略を変更することが必要となる。従って国内企業は海外企業と同じ水準のサービスや店舗運営システムを開発・展開しつつ、外資系企業と競争し、その競争から得たことが国内企業の新成長の原動力になる。

まず、アメリカのWal-Martのメキシコ進出についてTilly(2007)の“Wal-Mart effect”研究がある。そもそも、本国のアメリカでは“Wal-Mart effect”という言葉は否定的なイメージが強かったが、メキシコでは肯定的なイメージであった。その理由は、Wal-Martのメキシコ進出によって国内企業の給料や福祉もWal-Martと同一水準まで上がったため、メキシコの従業員はWal-Martに対して良いイメージを持つようになったことである。外資系企業が海外市場に進出する際、本国と同じ水準の給料や福祉を展開することによって国内従業員は国内企業より外資系企業で働きたくなる。その結果、国内企業は従業員募集が難しくなり、従業員募集のために外資系企業と同じ水準の給料や福祉を展開するようになる。

世界売上ナンバーワンの小売企業Wal-Mart³⁾がメキシコの労働市場に大きい影響を与えており、メキシコ市場進出によって同社のイメージも肯定的なものに変わった。企業が海外市場に進出することで自社イメージの変化が可能になったことが興味深い。企業の国際化は進出市場に肯定的な影響を与え、進出市場の規模の拡大、国内企業の小売ノウハウや競争力の向上も可能である。

外資系企業の国内市場進出による国内企業の競争力の変化についてHanf et al(2009)の研究がある。彼らは外資系企業の進出による中東欧諸国(彼らの研究ではCentral and Eastern European Countries、以下CEEC)地域の変化を明らかにした。外資系小売企業の進出がCEECにある地元(国内)企業の価格競争力の向上や地元企業と地元農家(生産者)との協力の強化に影響を与えた。その理由は、外資系小売企業が進出する前のCEEC地域にある企業の主な競争相手は地元企業であり、地元企業の小売コンセプトは似たものであったからである。しかし、外資系小売企業がCEECに進出した後、地元企業は外資系小売企業と競争しながら、小売ノウハウを学んだ。CEECの地元企業は外資系企業と競争しながら学んだことを自社組織再編成や技術革新に利用し、自社の競争力を上げるために努力を払ったことにより自社の競争力の確保や効率的な組織運営ができるようになった。

中国でも外資系企業の中国進出による中国企業の変化について多くの研究結果がある⁴⁾。1992年の中国政府の改革開放政策の実施は、外資系企業の中国市場進出を可能にさせ、同市場に大きな変化をもたらした。なぜなら、中国企業は中国市場に進出する外資系企業との協力(進出パートナー)や競争を通じて外資系企業から小売運営システム、あるいは小売ノウハウを学んだからであった。その協力や競争が中国市場の業態構造や利益構造の変化に少なくない影響を与えた。それは西島(2014)の研究にも見られる。彼は中国市場の流通システムと構造変化を生産部門、消費部門、流通部門に分けて説明しながら、中国小売企業の上位10社の変遷を示した。この変遷の推移を確認すると2003年、2008年、2012年の各年度別外資系企業の数には2003年には2社であっ

たが、2012年には5社、半数を外資系小売企業が占めるようになった。さらに、店舗数の占有率は、2003年は508店舗、8.1%であったが、2012年には10,455店舗、52.7%まで拡大しており、総販売額に占める外資系小売企業の販売額は2003年には15.8%であったが、2012年には40.8%に達した⁵⁾。

台湾においても1980年代後半から内需拡大のため、外資系企業の百貨店や専門店の展開が増えるようになった⁶⁾。その結果、卸売業と小売業の事業所数、従業員数、販売額が増加し、台湾市場全体の規模が拡大した。世界トップ水準の外資系小売企業が両国（中国と台湾）市場に進出した後、両国の国内消費者の選択肢が広くなり、企業間の競争も激しくなった。さらに外資系企業から小売運営システム、あるいは小売ノウハウを学んだ結果、両国の国内企業の水準も上がり、市場の規模も拡大した。

外資系企業が日本市場に与えた影響については白他（2013a）の研究がある。彼らの研究によると日本の大手小売業がワイン売場を設置するようになったのはカルフルー・ジャパンからの影響が大きかったと語っている。さらに、売場作りにも影響を与えた。売場を最大限に利用するカルフルーは日本市場に進出した後にもメイン・アレー、エンド・キャップ、各売場でのプロモーションという3つのインストア・プロモーションを展開した。その結果、カルフルーが進出する前には日本の大手小売業の売場ではほぼ見られなかった3つのインストア・プロモーションが、カルフルーの進出によって日本の消費者に受け入れるようになり、今は日本の大手小売業のどこでも見られるようになった。

外資系企業の進出は日本の取引方法にも影響を与えた。日本の小売企業の取引方法は卸売業から取扱商品を仕入れるのが一般的であったが、外資系企業はメーカーとの直接取引方法を採用した⁷⁾。その後、日本の国内企業の中にも取引方法に変化が起こった。

以上、外資系企業が進出市場に与えた影響を確認した。外資系企業が国内市場に進出した後、国内企業の価格、品質、流通システムの変化が起こり、さらに国内企業の競争力も上がった。しかし、外資系企業は関連産業以外に、労働市場にも影響を与えた。上に述べたWal-Martのメキシコ市場進出がその例である。

国内消費者は外資系企業の革新的な小売コンセプト、あるいはビジネスモデルを経験して国内企業に対する期待が高くなったと考えられる。国内企業は変化した消費者の好みや期待に合わせるため、プロモーション、取引方法、売場作り、店舗運営システムを消費者の好みに合わせて企業戦略を変えるために努力した。この努力が国内市場の規模を拡大し、関連産業の変化をもたらした。

2. 分析枠組み

a. 小売企業の国際化要因

小売企業の国際化研究は製造企業の国際化理論を採用しながら小売企業の国際化を説明したが、製造企業の国際化と小売企業の国際化はかなり異なっている。製造企業の国際化の多くの理由は製造原価を下げるためであり、本国より人件費が安い地域（国）に工場を建てて製品を生産する形をとり、費用を省くための国際化であった。

一方、小売企業の国際化は費用を省くより国内市場の成長限界の打開策として国際化を展開する場合が多い。さらに、小売企業の国際化は考慮しなければならないことが多く、複雑なプロセスを持っている。例えば、売場で取扱い・販売している商品の幅広さ、いわゆる品揃えの問題であり、この問題が小売企業の海外進出のハードル（障害）である。このハードルがあるにもかかわらず「なぜ」国際化に挑戦するのだろうか。この理由は小売企業の国際化の動機研究の中、プッシュ要因・プル要因という大きく2つに分けて説明できる⁸⁾。

イケアの海外進出もプッシュ要因で説明できる。イケアの最初の海外進出は販売ではなく家具の生産であった。当時、イケアは徹底的に低価格志向であったが、同じ家具販売者はイケアの低価格志向に反感を抱いていた。反感を抱いていた家具販売者は家具メーカーにイケアに家具を提供しないように圧力を加え、国内企業から家具の供給を受けることが難しくなったイケアは近隣国のポーランドで家具を生産・調達した⁹⁾。地理的に近い国であるため、イケアは当時、社会主義国であったポーランドから商品（家具）を生産・調達するようになり、この商品生産・調達戦略の成功がその後、イケアのグローバル調達や低価格コンセプトの重要な要素になった。

イケアのポーランド進出から分かるように小売企業は国際化について積極的に展開しているわけではない。なぜなら、本国から離れ、他の国に進出することは失敗について大きなリスクがあるからである。それにもかかわらず、リスク負担を克服しながら海外に進出することが該当企業の成長に役立った¹⁰⁾。

本国から海外に進出する際、小売企業は進出国を決めた後に進出国の消費者に合わせた商品を販売しなければならない。文化的・地理的近接性が高くても国によって宗教、食文化、所得の差から生じる壁が存在している。これらの壁を越えるため、売場の中で取扱商品の変更は若干必要であり、Pellegrini (1994)はこの変化を地理的多角化・製品多角化という2つの軸に分け、各成長パターンをパターン1から5まで示した¹¹⁾。

小売企業が本国から離れた地域に進出する場合、自社の取扱商品の対象が「誰」になるのかに応じて取扱商品の幅広さ、売場の運営システムを現地に合わせて変えることが必要である。イケアが初めてアジア市場に進出した1974年、イケアのビジネスモデルは日本の家具業界や消費者には目新しいものであった。しかし、日本消費者に合わない商品の取扱い、店舗運営システムを展開した結果、日本の消費者に好みの変化が起こらなかった。さらに当時の国内企業と差別化がで

きず、イケアは日本から撤退を余儀なくされた。イケアは日本市場にはない革新的な小売コンセプトを展開した先発企業であり、いわゆる先発者の優位性¹²⁾を持っていたが、当時展開した戦略と合わなかったため、この先発者の優位性を発揮できず、初進出は失敗であった。

しかし、2014年、韓国に進出する際には、先発者の優位性を発揮できた。1974年の日本への初進出と同じく2014年の韓国市場にはイケアと同一ないし類似した小売業態はなかったため、イケアは韓国市場では目覚ましい成長した。この成長した理由は、韓国の消費者に合わせた商品の取扱い、店舗運営システムを展開する戦略に変化したからである。

以上、小売企業の海外進出動機要因を確認しながら、イケアの初海外進出についても確認した。その後、1974年日本に初進出した際、先発者の優位性を持っているにもかかわらず、その先発者の優位性を発揮できなかった理由についても確認できた。さらに、1974年の日本と似た条件であるが、2014年に韓国市場に初進出した際、先発者の優位性を発揮できた理由についても確認した。本研究はイケアが日韓家具市場に進出する際、イケアの進出戦略が進出市場にある消費者の好み、競争企業の戦略に与えた影響を主な研究対象にし、研究を進める。要するに、革新的な小売コンセプトを持込んで進出した場合、先発者の優位性を発揮するためには戦略の変化が必要である。

b. 本研究の分析枠組み

イケアの本国、スウェーデンから地理的・文化的類似性が低い日本と韓国の家具市場に進出することはイケアにとって大きなリスクが伴う。日本と韓国はイケアの本国からは地理的・文化的類似性が低い、日本と韓国は地理的には非常に近い国である。しかし、地理的には非常に近い国であるにもかかわらず、イケアの進出に対する両国の反応にはかなり差があった。

ここでは、この反応の差を明らかにするため、本研究の分析枠組みを導き出す。外資系企業が持ち込んだ革新的な小売コンセプト、あるいはビジネスモデルを経験した国内消費者に好みの変化が生じ、変化した消費者の好みに合わせるため、国内企業も変化しなければならなかった。この消費者の好みの変化と企業戦略の関係を示すのが本研究の課題である。

分析枠組みを提示する前に小売企業の特徴を理解する必要がある。立地産業と呼ばれる小売業は植物性¹³⁾を持っているため、消費者を店舗に引っ張らねばならない。そのため、消費者に選ばれた商品を取り扱い、販売しなければならない。

そもそも、外資系企業が国内市場に進出することによって「なぜ」企業戦略や消費者の好みに影響を与えるのだろうか。それは大きく2つの要因で説明できる。1つは外資系企業の進出による国内消費者の好みの変化である。これは外資系企業が国内に進出したことにより、国内消費者は今まで国内企業では見られなかった、目新しい小売コンセプトを経験したためである。この経験が消費者の好みに大きな変化を引き起こす要因である。もう1つは構造変化をもたらした環境要因である。例えば、外資系企業が進出できるような国内市場の開放、社会文化の変化、消費者

ライフスタイルの変化、国民の所得水準の変化が主な市場の環境要因である。

清水（1982）によると小売業が取扱い・販売している商品は最終消費者の好みを考えなければならない。それゆえ、彼は企業戦略の変化を起こす第1の要因は消費者の好みであると表現した¹⁴⁾。メーカーが生産した商品が消費者の好みに合わない場合、この企業の商品は売れなくなり、企業の業績を低下させ、結局は市場から撤退せざるを得なくなるため、常に消費者の好み（選好）を把握する必要があると指摘した。確かに企業戦略の変化は消費者から始まり、消費者の好みの変化は企業戦略に影響を与えていると思われる。なぜなら、消費者が国内企業の取扱商品や戦略に満足している場合、国内企業は戦略の変化を起こす必要がないし、戦略の変化がなくても企業は市場の中で生き残りが可能になるからである。

田村（2008）も消費者の好み（選好）の変化によって企業戦略が変化し、変化した企業戦略はまた、（小売）フォーマットに影響を与え、企業の内部システムにも変化が起こる過程をあらわした¹⁵⁾。彼は企業戦略が小売業のフォーマットに与える影響を、店舗レベルのフロントシステムと組織レベルのバックシステムという2つに分けて説明した。フロントシステムは消費者の目に見える部分であり、バックシステムは消費者の目に見えない部分である。植物性を持っている小売業は市場から撤退させられず、生き残るためには消費者の力を借りるべきである。つまり、消費者の好みを常に把握し分析をしなければならず、購買意欲がかき立てられる商品を取扱わなければならない。

企業戦略の変化は自社の取扱商品の変化を意味する。その企業戦略の変化をもたらす要因は、図1の企業の変化をもたらす要因に示したように2つに分けて説明できる。しかし、本研究では企業の変化をもたらす2つの要因全体ではなく、消費者の好み、消費行動の変化要因だけを選び、1つの企業に焦点を当てて研究を進める。つまり、本研究は市場全体より市場全体を構成している業界の中、その業界にある1つの企業を選んで研究を進め、本研究の課題を明らかにする。その1つの企業の立場に基づいて本研究の分析枠組みを整理すると図1の通りである。

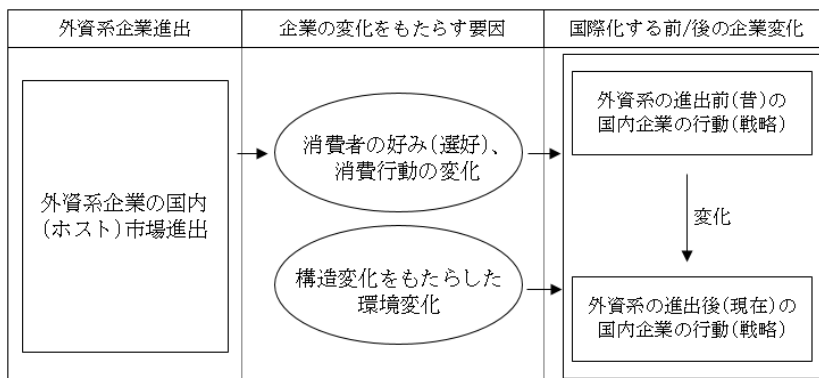


図1. 本研究の分析枠組み

グローバル家具・インテリア企業イケアが日韓家具市場に進出した後の両国の家具・インテリア企業戦略や消費者の好みの変化を上で提示した分析枠組みに基づいて分析し、分析結果を出す。

Ⅲ. ホーム・ファニッシング企業イケア

2018年の売上が約371億ユーロ（約4兆5260億円）を達成し、15.8万人の従業員が勤務しているイケア¹⁶⁾は1943年7月28日、イングヴァル・カンブラードが17歳の時にスウェーデンスモーランド地方の小さな町のエルムフルトで創立した。イケア（IKEA）という社名は創業者の名前の頭文字I、Kに、両親が住む農場のE、居住区のAを加えて作られた¹⁷⁾。小さな町から始めたものの、今は世界30カ国で売場を運営しているグローバル家具・インテリア企業になっている。

しかし、イケアの設立初期の取扱商品は家具ではなくマッチであった¹⁸⁾。同社は1950年代から取扱商品を増やし、家具を販売するようになった。当時の販売方式は消費者が取扱い家具の写真を載せたカタログを見て気に入る家具を注文するという通信販売方式であった。実物を確認できず、カタログの写真を見た後に注文し、届いた家具はカタログ（又はパンフレット）で見た家具と品質やデザインに差があり、消費者が失望した場合が少なくなかった。従ってカタログを使った通信販売方式の短所を補うため、カンブラードは1953年3月頃に消費者が実物家具を確認した後に家具を購入できる売場を作り、このような販売方法は驚くほど大成功した¹⁹⁾。

その後、1958年にはスモーランド地域に店舗をオープンし、1970年まではスカンジナビア地域を含め、隣接国を中心に店舗を増やした。1973年になり、初めてスカンジナビア地域から離れたスイスに店舗をオープンした。そこから徐々に地域を広げ、今は世界各国に進出し、イケアならではのビジネスモデルを展開しながら、毎年売上を伸ばしている。この全体の売上の中でも上位5位の国はドイツ15%、アメリカ13%、フランス8%、イギリス6%、中国6%であり、地域別売上構成比はヨーロッパ71%、アメリカ18%、アジア11%の順である²⁰⁾。地域別売上構成比からすると、イケアの主な活動地域は世界の中でも同一文化圏にあるヨーロッパであるのが分かる。

デザイン性が高く機能的な幅広い家具インテリア製品を、おどろくような低価格で提供することで、できるだけ多くの人が入力できるようにする²¹⁾というビジネス理念をもっているイケアの強みは低価格志向である。一度販売価格を設定した後も満足せず、次々に原価を下げるため、生産技術やシステムの開発、新素材の発掘、大量生産を通じて徹底的に原価上昇の要因を排除している。その結果、市場でコストリーダーシップの位置に登り詰め、他社より強い競争力を持つようになり、世界トップクラスのホーム・ファニッシング企業になった。

1973年以前、イケアの国際化は本国から地理的、文化的に近い地域（国）に進出する方法であり、この方法は小売企業の国際化プロセスの定石であった。従って初期に進出した地域は本国スウェーデンから近い隣接国中心であるため、本国と同じ戦略であり、いわゆる標準化戦略であった。本国と地理的・文化的類似性が高いため、近隣諸国に進出する際、標準化戦略でも大きな問

題はなく、成功した。それゆえに、イケアは標準化戦略を駆使しながら次々に進出地域範囲を広げていった。

その後 1985 年にアメリカのフィラデルフィア (Philadelphia) に 1 号店をオープンし、進出戦略は本国から離れた地域であるにも関わらず、標準化戦略を展開した。その結果、アメリカ市場進出後 10 年間に業績の低下が続き、撤退を検討する状況まで追い詰められた。その危機を打開する方法としてアメリカ消費者の好みに合うよう商品や商品サイズを見直した。アメリカで苦労した経験がイケアの海外進出戦略の変化を促した。その後、イケアの海外進出戦略は標準化志向から離れ、進出市場に合う適応化戦略を駆使するように変化した。

イケアはアメリカに進出する 10 年ほど前の 1974 年にアジア市場である日本の東京に初進出した。日本市場への初進出にもかかわらず、日本の市場について計画段階から十分に検討せず、パートナーと手を組んだ間接投資戦略で進出した結果、10 年後の 1986 年に日本市場から撤退を余儀なくされた。その理由は小さな売場規模と日本の湯川家具企業との合弁会社 (joint venture) 設立を通じた間接投資の限界であった。間接投資のため、企業戦略変更や店舗運営システムの変化に制約を受けたため、イケアのビジネスモデルが十分に展開できず、さらに日本の消費者の好みに合わせるための素早い対応が困難であった。イケアの日本初進出は失敗であったが、2006 年、再進出に挑戦した。しかし、2006 年の進出は 1974 年とは異なった戦略を展開した。その戦略は売場規模の拡大、進出戦略の変更、日本の消費者の好みに合う商品の取扱い・販売ならびにサービスを導入し、展開した。さらに、再進出する前から徹底的に日本市場調査を行った結果、2018 年時点では売場を 9 店舗まで増やし、事業を続けている。

一方、イケアの韓国市場への初進出は日本より 8 年遅れの 2014 年 12 月であった。今まで重ねた国際化経験や知識を韓国で発揮するため、10 年前から市場調査を行った。その後、2014 年 3 月にはソウル江南区カロス道にポップアップストア (アンテナショップ) をオープンし、実際の韓国消費者と会い、声を聞きながら、韓国の家具市場や消費者についてさらに徹底的に分析した。その調査に基づいて韓国市場に進出する際、駆使した戦略は韓国消費者の好みに合う商品の取扱い・販売やサービスを実施する適応化戦略であった。今まで説明したイケアの日韓進出の特徴を比較すると、表 1 の通りである。

表 1. イケアの日韓進出比較

進出国	進出年度	進出順番	進出戦略	店舗規模	進出方式	現地調査
日本	1974年	最初	標準化	3000㎡	パートナー (間接投資)	実施しない
	2006年	2回目	適応化	43000㎡	直接投資	実施する
韓国	2014年	最初	適応化	65000㎡	直接投資	実施する

イケアは韓国市場に進出する前から韓国の家具業界や消費者の注目を浴びようになり、その話題性は日本より高かった。その理由は韓国の家具業界での売場作りは店舗の中を区域別に分け、同じ種類の家具を並べる形、いわゆる種類別展示方法であり、家具の購入は家具売場で購入し、インテリア小物の購入は別のインテリア売場で購入した。それに対してイケアはショールーム形態の売場作りを展開しながら、家具やインテリア小物も同じ売場で購入する方法であった。さらに消費者は従来の国内家具売場では展示された家具の経験ができず、実物を見るだけであったが、イケアのショールーム形態の売場では自由に楽しく経験しながら、家具の購入ができるイケアのビジネスモデルの魅力にはまった。それゆえに、多くの韓国の家具企業もイケアによって変化した消費者の好みに合わせながらイケアに対抗するため、戦略を大きく見直した。

IV. 日韓における家具・インテリア流通システムの変化

1. 日本における家具・インテリア流通システムの変化

日本で家具を生活に使ったのは平安時代であった。当時は上流社会を中心に使用され、一般国民が生活に家具を広く使用したのは明治期以降であり²²⁾、洋家具が使われるようになったのは江戸時代末の1858年からであった²³⁾。日本の家具産業は戦後1950年代に急激な経済成長と共に発展した。家具産業は経済成長につれて成長し、商業統計によると家具小売業の売上は1991年に2.7兆円でピークを迎えたが、2014年には約8,743億円、1991年に比べると、約68.1%、半分以上に減少したのはバブル経済の崩壊が大きく影響を与えたからであった。それゆえに、店舗数も急激に減少したものの、店舗規模は大型化された²⁴⁾。

日本の家具業界の発展過程は大きく第1期から第3期の3段階に分け、家具業界の発展状況と特徴が説明できる。第1期(1950年～1970年代)は戦後、高度成長期に入って家具企業数、従業員数が増えた時期であった。第2期(1975年～1990年代)は1973年～1982年にかけてオイルショックの影響や1985年のプラザ合意による急激な円高に伴い、輸出と内需が減少傾向となり、成長の横ばい傾向が続いていた時期である。最後の第3期(1990年代以降)は、バブル崩壊という重大な出来事により日本の経済が失われた20年と呼ばれる長期不況に陥り、低成長、輸入の増加、企業のグローバル化が進行した時期である²⁵⁾。第1期から第3期までの発展過程を整理すると、表2の通りである。

表 2. 戦後日本家具産業の発展過程

期	年代	特徴
第1期	1950年～1970年代	戦後、日本の経済が高度成長期に入って家具企業数、従業員数がますます増えた時期である。 戦後、多くの欧米軍人が日本に住むようになり、その欧米軍人から注文を受けた日本家具はデザイン等が欧米軍人の好みに合わせて家具製造方式とデザインを習得しながら変化し、生産設備、人材等にも多くの資本が投入されて日本経済成長の基礎となり、日本の家具の発展にも役に立った。
第2期	1975年～1990年代	この時期は第1期の成長とは違って成長が横ばいの時期である。この時期は重大な出来事が2つあった。1つ目は1973年～1982年にかけて起こったオイルショック、2つ目はその事件以降1985年のプラザ合意である。オイルショックが起こった時期は多くの家具企業は輸出より内需向けに生産されており、以前より発注などが著しく減少した。その後、プラザ合意によって急激な円高に伴い輸出と内需も減少傾向となった。
第3期	1990年代以降	1990年代の日本はバブル崩壊という大きな事件があって日本の経済が長期不況に陥り、低成長、輸入の増加、企業のグローバル化が進んだ時期である。過去の第1期には企業数、従業員数が増加した時期であったが、1990年代のバブル崩壊以降は逆に企業数、従業員数が大きく減少傾向になり、企業規模も縮小、市場の変化などがバブル崩壊によって大きく影響を受けた。

出所：黄（2011）、奥西他（2012）より作成

2006年、イケアが再進出する際、日本の消費者に与えた影響は思うほど大きくなかった。その理由はバブル経済が崩壊した後、日本の消費者の家具に対する認識に変化があったからである²⁶⁾。だが、家具業界には影響を与えており、その中でも、日本の家具企業の売上トップのニトリの場合、イケアの進出に対抗するため、対応戦略として規模の経済追求、都心部店舗進出、家具配送拠点拡大、商品や物流体制を整えたと似鳥昭雄会長は言った²⁷⁾。

大塚家具もイケアとニトリの戦略に対抗するために売場運営や接客方法を見直した²⁸⁾。規模の経済を追求しているイケアが取扱いにくい日本消費者向けの商品を発掘しながらイケアに対抗した。さらに有名デザイナーと協力し、エディションブルーという小型店舗を展開し²⁹⁾、消費者との接点機会を増やすために努力を払った。

イケアの進出によって消費者が家具に対して持っていた価値観又は好みの変化は加速化されたと考えられる。消費者は中小家具店より大型家具店の方に足を運ぶようになった。イケアの進出によって日本の家具業界が受けた影響を整理すると、①物流拠点の拡大、②価格競争の深化による生産拠点の変化(国内産地から海外へ)、③有名デザイナーと協力した商品の開発(いわゆるアートファニチャーの登場)、④海外進出の加速化、⑤規模の経済性の追求、⑥流通チャネルの変化(多角化)である。

2. 韓国における家具・インテリア流通システムの変化

韓国国民にとって家具という物は人間の生活と密接な関係があり、人の社会的、経済的な地位を現わすものであった³⁰⁾。その社会的、経済的な地位を現す韓国家具産業の発展過程は1950年代以前と1950年代以降に分けられ、1950年代以前の時期は古代から朝鮮時代までの間を総称する。

1950年代以前の家具というのは庶民より支配階級、いわゆる貴族層が使う道具であった³¹⁾。韓国に洋家具が初めて導入された時期は1910年頃朝鮮皇室であり、それ以降にライフスタイルが洋風化していった。そして国内でも洋式家具の制作が始まり、伝統式と洋式家具が共用されながら使われた。本格的な家具産業発展は戦後1950年代から始まり、2010年代まで発展を続けた。1950年代から2010年代までの韓国家具産業の発展過程を整理すると、表3の通りである。

表3. 戦後韓国家具産業の発展過程

年代	年度別特徴
1950年代	西洋文化が入って国民のライフスタイルが座式から立式様式に変化が始まった時代である。
1960年代	人口増加、家族構造変化、人口の都市集中化などの国民の生活水準向上によって多様な家具製造が始まる。
1970年代	第1,2次の経済開発計画推進による経済規模の成長、人口集中化につれて建設需要増加と洋式家具拡大が始まる。
1980年代	世界家具市場と交流が始まり、オイル(石油)ショックで景気低迷したが、1988年のオリンピックによる内需増加。
1990年代	高価、低価市場に両分され、IMF通貨危機という重大な出来事により経済危機が始り、多くの企業が廃業する。
2000年代	家具市場の転換が起こし、家具企業の国際化、自社ブランド開発、家具の輸入が活性化される。
2010年代	インターネットの拡散によってオンライン、オフライン市場に両分し、アートファニチャー市場の登場が始まる。

出所：Kim (2012)、O| (2014) より作成

韓国国家統計（以下、統計資料）の調査結果によると家庭家具卸売、家具小売（以下、家具小売業で総称）の2014年の売上は、約5.5兆ウォンであった³²⁾。さらに韓国の家具小売業の従業員数は2014年時点で約3万人である³³⁾。韓国家具産業の全体の中で80%以上が中小規模の企業であり、その中小企業の半分以上が自社独自のブランド（NB）及びデザイナー（デザインも含む）を持っておらず、大手メーカーのOEM製造方式で事業を展開している。それゆえに、自社独自のブランド（NB）商品の開発もできず、さらに企業の規模も零細化した。

イケアの進出によって韓国の家具企業や消費者は大きく影響を受けた。今まで韓国の消費者は家具売場では家具だけを購買するという認識が強かった。家具以外の小物、例えば、インテリア小物は別の売場で購買するのが一般的な認識であった。イケアの進出は家具売場に対する消費者のイメージに変化をもたらした。従って国内家具企業は売場を大型化しながら³⁴⁾、品揃えも家具だけではなく生活小物（インテリア雑貨も含む）の割合を増やした³⁵⁾。

2006年頃、イケアが韓国家具市場への進出を検討するという情報は当時の新聞記事から確認できる³⁶⁾。実際の進出は2014年12月であったが、韓国の家具企業はイケアの進出に対して2006年から対抗策の準備をしてきたと見られる。韓国の家具企業の中でも売上高1位の家具専門企業ハンセムはイケアのビジネスモデルを研究しながらも、日本の家具市場売上ナンバーワンの小売企業ニトリがイケアの日本進出に対して展開した対抗策をベンチマークしながら、積極的に対抗した³⁷⁾。さらに、他の韓国家具企業（ハンセムを除く、売上トップの2~5社）もイケア進出に対

して対抗策を立てたものの、その対抗策はハンセムと大きな差はなかった。イケアの進出に対し積極的に対抗した結果、韓国家具売上高上位5社の売上高は最大約30%まで増えた³⁸⁾。

イケアの進出によって韓国家具業界が受けた影響を整理すると、①流通チャネルの多角化、②売場の大型化（フラッグシップストア開店）、③価格競争力の向上、④接客サービスの改善（インテリアについて専門知識を持つ従業員配置）、⑤物流システムの効率化、⑥代理店体制の変化である。さらに家具の注文、見積書、インテリア提案をオンラインで申込や相談ができるように新しいオンラインシステム導入も検討している。

韓国家具産業は衰退期になったと評価されたが、イケアが持ち込んだホーム・ファニッシング・システム（Home Furnishing System）というビジネスモデルによって家具に対する消費者の認識や好みが変わった。そのうえ、韓国国内企業と海外企業の韓国のホーム・ファニッシング市場への進出や投資が増えた³⁹⁾。さらにホーム・デコレーション（生活または家庭用品と同じ意味）⁴⁰⁾の市場規模は2023年には約18兆ウォン（約1.8兆円）規模に拡大すると予想されている⁴¹⁾。

3. 日韓家具・インテリア流通システム変化の比較と分析

今まで発見した日本家具・インテリア流通システムの変化をイケアの進出前/後に分け、整理すると、図2の通りである。日本家具・インテリア流通システムの変化はイケアの進出によって加速化、拡大した。イケアに対応するために物流拠点を海外に拡大し、特に中国に投資を拡大した。

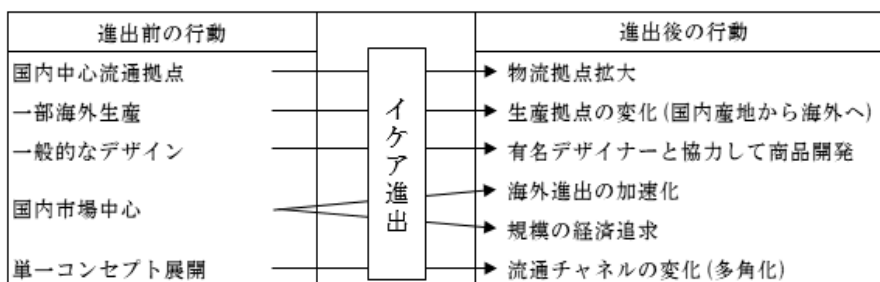


図2. イケア進出前-後の日本家具・インテリア流通システムの変化

家具デザイン変化の場合、画一化されたデザインから有名デザイナーと協力し、今までとは違うイメージを与えるために努力した結果、いわゆるアートファニチャー概念を産み出した。以降、日本家具企業の海外進出が加速化され、規模の経済を追求し、流通チャネルを多角化するようになった。チャネル多角化展開は、単一コンセプト展開から離れ、小型店舗化コンセプトに変化した。すなわち、郊外の大型売場を追求するイケアが進出しない都心地に進出し、消費者が自社の売場に接近しやすくなるようにした。さらに、イケアが取扱わない日本消費者向けの商品を開発し、展開している。

韓国の家具・インテリア流通システムの変化の場合もイケアの進出前/後に分け、整理すると、図3の通りである。韓国の家具・インテリア流通システムの変化は日本とは大きく差があった。要するに、韓国の家具・インテリア流通システムの変化はイケアの進出によって起こったと言うほどその影響力（インパクト）は甚大であった。

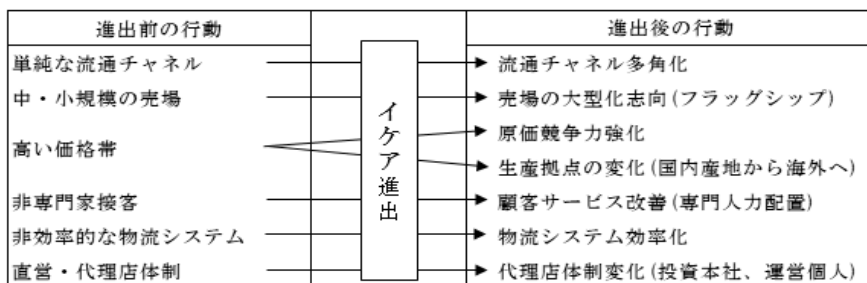


図3. イケア進出前-後の韓国家具・インテリア流通システムの変化

この中にまず、流通チャンネルの多角化がある。今まで韓国の消費者が家具を購入する場合、家具小売が集まっている団地（以下、家具団地）に行き、売場に展示された家具を購入するのが一般的であった。さらに、インテリア小物の購入は家具店舗ではなく、インテリア小物専門店で購入した。しかし、イケアの進出に対抗するため、店舗を大型化した結果、フラッグシップストアと呼ばれる巨大な売場を構える傾向となり、その店舗に家具・インテリアを一緒に展示するイケアと似たショールーム形態のように店舗展開が変わった。そのうえ、各企業のホームページに自分の家のインテリアについて見積や相談を申込みと、消費者がいる地域から最も近い店舗の（インテリア）専門家が消費者の家に直接訪問するシステムを導入した。この専門家制度は消費者と相談しながら、消費者の家に合うインテリア（家具も含む）商品や予想見積を提案するシステムであった。それ以外にも低価格を追求するため、技術開発（生産や設計）を通じて価格競争力も向上させながら、海外生産割合も増やした。

店舗にもインテリアについて専門知識を持つ従業員を配置して消費者と相談しながらインテリアを提案する顧客サービスを改善し、家具の発注から設置（納品）までの期間を縮めた。店舗運営はフランチャイズ方式の代理店運営方法から本社が資本を投資して売場を作り、売場の運営はその地域の特性を知っている個人の店主に任せる方法を生み出した。いわゆる直営と代理店方式を混ぜた混合型の新しい店舗体制である。さらに、日本と韓国の家具・インテリア流通システムの市場規模にも変化があった。

韓国の場合、イケアの進出につれて国内家具業界の全体市場規模が大きくなった。イケアが進出する前の韓国の家具消費者には、ホーム・ファニッシングという概念はほとんどなかった。その概念がイケアの進出によって理解ができ、消費者の中に変化が始まった。韓国市場の変化を感じ

たホーム・ファニッシングというビジネスモデルを展開する海外企業が韓国市場に進出、あるいは進出を計画し、国内企業は投資を増やした。その結果、韓国の家具市場全体の規模が大きくなり、ホーム・デコレーション市場規模は2023年まで約18兆ウォン（約1.8兆円）規模になると予想されている。

しかし、日本の場合、1960年代に設立されたニトリによってすでにホーム・ファニッシングというビジネスモデルが日本国内で展開されてきた。それゆえに、イケアが持ち込んだホーム・ファニッシングというビジネスモデルは日本の消費者に対して目新しいものではなかったため、大きな影響は与えなかった。

日韓に与えた影響については直接・間接という2つに分けて説明する。まず、イケアにとって競争相手である地元の家具小売企業についてである。例えば、日本の場合はニトリで、韓国の場合はハンセムというような家具業界の売上トップ企業である。日本の家具市場の場合、イケアの進出によって価格競争が激しくなった。その打開策として例えば、ニトリの場合、製品の海外生産比率を増加させた⁴²⁾。イケアの進出によって日本の家具市場の価格競争が激しくなり、その打開策として製品の海外生産比率が増加するにつれ、日本の国内家具生産地の生産量に影響が生じた。この影響はイケアの日本進出により家具産業が間接的に受けた影響である。さらに、大型店舗より規模が小さく価格競争力がない中小企業の家具店には消費者が足を運ばないようになった⁴³⁾。

イケアの韓国進出によって韓国家具企業の中で売上高1位のハンセム場合、2006年、日本に進出したイケアに対するニトリの対抗策をベンチマークし、店舗の大型化（フラッグシップ）展開、技術開発（生産や設計）、生産システムの改善、原材料の取引先の多角化や発掘を通じた原価低減、顧客サービス改善などをしながら、イケアの進出に対して積極的に対抗策に取組んだ⁴⁴⁾。その結果、ハンセムを含む上位5社の売上高は最大約30%まで上り、驚くほど良い業績を達成した。さらに、韓国家具市場の規模が大きくなり、再び、家具・インテリア市場が活性化されており、その活性化が韓国家具市場の再成長の原動力に繋がった。これがイケアの進出によって韓国家具産業が間接的に受けた影響である。

以上、日韓に与えた影響を直接、間接の2つに分け、説明した。イケアは日韓両国に同じビジネスモデルを持って進出したが、両国が受けた影響は異なった。なぜなら、日本と韓国の家具市場の中、イケアが持込んだビジネスモデル、いわゆる家具・インテリアを1ヶ所（同一）の売場で楽しく経験しながら購買ができるビジネスモデルを展開する企業が国内市場に有るのか無いかによって両国の消費者に与えた影響には大きな差があったからである。それゆえに、結果的には両国の国内企業戦略の変化にも大きな差があったと言える。

VI. まとめと今後の課題

本研究は、小売国際化が進出（ホスト）市場に与えた影響の諸側面をイケアの日韓進出の事例

に基づいて研究を進め、消費者の好みの変化やそれに合わせた国内企業の戦略変化を明らかにした。すなわち、小売業が自社なりのビジネスモデルを持って他国に進出する際、進出市場（国）に与えた影響や変化を分析し、その結果をまとめた研究である。

分析の結果、両国の変化の中で、最も注目すべき点は進出市場に進出する企業（本研究の場合、イケア）と同じビジネスモデルを展開する地元企業の存在の有無によって進出市場（ホスト市場）に与えた影響には大きな差があったことである。これは、先発者の優位性の効果である。

しかし、1974年に日本に初進出した際、イケアは先発者の優位性を持っていたにも関わらず、1974年の日本進出は失敗であった。なぜ、先発者の優位性を持っているにもかかわらず、1974年日本進出は失敗であり、2014年の韓国進出は失敗しなかったのだろうか。この理由は、先発者の優位性を持込んで進出しても、その優位性を発揮するためには進出市場の消費者の好みに合わせた戦略の展開が必要なことであることが本研究を通じて分かった。つまり、革新的な小売コンセプトを展開する外資系企業が先発者の優位性を発揮するためには進出市場の消費者の好みに合わせた戦略の展開が伴わなければならない。これを明らかにしたことが本研究の発見であり、本研究の重要な成果であると考えられる。

以上、本研究は小売国際化が与えた影響について分析し、その結果を整理した。今後、検討しなければならない課題は多いが、さしあたり喫緊の課題は以下の2点である。本研究は、小売国際化が進出市場に与えた影響について Dawson and Mukoyama が取り上げた6分野の中の1つの分野⁴⁵⁾、特に業界の競争力変化を取り上げ、本研究を進めた。残された5つの分野についても研究する必要があり、これが第1の今後の課題である。

第2の課題は、日韓両国以外の国についても研究する必要がある。つまり、イケアの年間報告書によると2019の時点で世界30カ国に進出している。本研究は其中、日韓の両国を取り上げ、両国の家具業界の競争力変化だけを明らかにした。日韓以外の国についても研究する必要がある。

注

1) 주간동아 '이케아 효과'에 국내 가구업체 웃었다 <http://weekly.donga.com/List/3/all/11/532846/1>.

2) http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2018/08/30/2018083000053.html.

3) Deloitte-Global Powers of Retailing 2019, p9.

4) 夏・汪（2009）「中国市場の外資系小売企業（第10章）」『流通国際化研究の現段階』西島博樹・片山富弘・宮崎卓朗編著、pp229-247；馮（2011）。

5) 西島（2014）、pp101-102。

6) 柳（2009）「台湾小売構造の特質と国際化（第9章）」『流通国際化研究の現段階』西島博樹・片山富弘・宮崎卓朗編著、pp203-227。

- 7) 白他 (2013a)、pp79-99;横井 (2011)、pp231-246。
- 8) Alexander (1997)、p129; Alexander and Doherty (2009)、p220; Dawson (1994)、p222-273。
- 9) リュディガー・ユングブルート (2007)、瀬野文教 (訳)、pp70-71。
- 10) Pellegrini (1994)、p123。
- 11) 同上書、pp123-148。
- 12) 矢作 (2007)、pp42-44。
- 13) 清水 (1982)、p243-244。
- 14) 同上書、p130-135。
- 15) 田村 (2008)、pp25-27。
- 16) イケアホームページ <https://annualreport.ingka.com/>。
- 17) リュディガー・ユングブルート (2007)、瀬野文教 (訳)、pp42-43。
- 18) アンダッシュ・ダルヴィッグ (2012)、志村未帆 (訳)、p87。
- 19) 当時の売場は古い工場を改造して実物家具を展示した展示場のような形態の売場であり、競争者とは違う販売方式であった。
- 20) イケアホームページ <https://annualreport.ingka.com/>。
- 21) アンダッシュ・ダルヴィッグ (2012)、志村未帆 (訳)、p165。
- 22) 青木 (2008)、p3。
- 23) 奥西他 (2012)、p4。
- 24) 経済産業省経済産業政策局調査統計部の1970年から2014年商業統計表より筆者修正。
- 25) 黄 (2011)、奥西他 (2012)。
- 26) 東洋ファニチャーリサーチのインタビュー調査に基づく。
- 27) 『日本経済新聞』2005年11月07日、1頁、2006年04月28日、13頁、2010年05月23日、7頁、2014年11月18日、11頁、2016年07月24日、7頁。
- 28) 『日本経済新聞』2010年06月26日、9頁、2013年04月08日、10頁。
- 29) 『日本経済新聞』2013年04月08日、10頁。
- 30) http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=794273&cid=46657&categoryId=46657#TABLE_OF_CONTENT4。
- 31) 同上。
- 32) 韓国の統計庁ポータル (<http://kosis.kr/index/index.jsp>) より筆者修正、家具製造業データは含まれていない。
- 33) 同上、家具製造業データは含まれていない。
- 34) 『文化日報』2013年07月05日、<http://www.munhwa.com/news/view.html?no=2013070501032024243002>、韓国の家具メーカーインタビュー調査に基づく。
- 35) 『アジア経済新聞』2013年06月30日、<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2013062917283362720>、『東亞日報』2013年06月14日、<http://www.donga.com/news/article/all/20130613/55849261/1>。
- 36) 『MK (毎日経済新聞)』2006年08月14日、<https://www.mk.co.kr/news/home/view/2006/08/356142/>。
- 37) Lee and Roh (2016)、pp123-145。
- 38) 주간동아 '이케아 효과'에 국내 가구업체 웃었다 <http://weekly.donga.com/List/3/all/11/532846/1>。
- 39) 이 (2016)、pp1-9; 남 (2014)、pp1-32。
- 40) ここで表現されているホーム・デコレーション (Home・Decoration) とは、家庭生活をするため、必要な全ての商品を販売している市場であり、生活用品あるいは、家庭用品と同じ意味と定義している。また、

ホーム・デコレーションはキッチン+お風呂+リビング+寝室などの居住に対して必要な全ての品物（物品）を販売している市場を指す。

⁴¹⁾ 甘（2014）、pp1-32。

⁴²⁾ 白（2015）「ニトリ、地方の家具販売店から日本家具業界の最大手チェーンへ（第4章）」『グローバル・ポータルフォリオ戦略－先端小売企業の軌跡－』向山雅夫、J. Dawson 編著、p113。

⁴³⁾ 東洋ファニチャーリサーチのインタビュー調査に基づく。

⁴⁴⁾ Lee and Roh（2016）、pp123-145。

⁴⁵⁾ Dawson and Mukoyama（2006）、pp31-50。

参考文献

Alexander, N. (1997) *international Retailing*, Blackwell.

Alexander, N. and A, M, Doherty. (2009) *international Retailing*, Oxford University Press.

Alexander, N. and H, Myers. (2000) “The retail internationalization process,” *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 4/5, pp334-353.

Alexandra Stolba. (2009) “Ikea’s failure and success on the Japanese market,” BA thesis 2009, *Aarhus School of Business Aarhus University*.

Bartlett, C, A. and Nanda, A. (1990) “Ingvar Kamprad and Ikea,” *Harvard Business School Case 390-132*, (Revised July 22, 1996.) .

Burt, S. Dawson, J. and L, Sparks. (2003) “Failure in international retailing : research propositions,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 13, No. 4, pp355-373.

Burt, S. (1993) “Temporal Trends in the Internationalization of British Retailing,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 3, No. 4.

Clayton Harapiak. (2013) “IKEA’s International Expansion,” *International Journal of Business Knowledge and Innovation in Practice (IJBKIP)* , Vol.1, No.1, pp25-51.

Dawson, J. and M. Mukoyama. (2006) “Retail internationalization as a process,” J. Dawson, R. Larke and M. Mukoyama (eds) *Strategic Issues in International Retailing*, Routledge Curzon, pp31-50.

Dawson, J. (2003) “Towards a Model of the Impacts of Retail Internationalisation in:,” J. Dawson, M. Mukoyama, S.C Choi and Roy Larke (eds) , *The internationalisation of Retailing in Asia*, Chapter 11, London: RoutledgeCurzon (2003) :pp189-209.

Hanf, Jon H. Dautzenberg, K. and P, Zsombor. (2009) “Making business with giants -impact of retail internationalization in Central and Eastern Europe,” *International Association of Agricultural Economists*, August 16-22.

Omid P. Panahi. (2016) “IKEA Group on the International Stage,” *Asia Pacific University of Technology and Innovation*, ResearchGate, pp1-9.

Pellegrini, L. (1994) “Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 4, No. 2, pp121-148.

Tilly C. (2007) “Global restructuring in retail: What impact on labor?,” *Department of Regional Economic and Social Development University of Massachusetts Lowell*, October24.

Tradegold, A. (1988) “Retailing Without Frontiers : The Emergence of Transnational Retailing,” *International Journal*

of Retail & Distribution Management, Vol. 16, No. 6.

Treadgold, A. (1990/91) "The Emerging Internationalization of Retailing: Present Status and Future Challenges," *Irish Marketing Review*, Vol. 5, No. 2.

青木英一 (2008) 「需要変化に伴うわが国家具産地の生産対応：高山産地と松本産地を事例として」『敬愛大学研究論集』第 73 巻、3-25 頁。

秋山沙樹・木田哲史・小林知代・勢能拓哉 (2013) 「外資系小売企業の日本進出 - IKEA の日本市場攻略 -」『早稲田社会科学総合研究、別冊』2012 年度学生論文集、17-28 頁。

新井竜治 (2011a) 「戦後日本における主要木製家具メーカーの家具流通の変遷：ホームユース家具・コントラクトユース家具・輸入家具の流通経路の変遷」『共栄大学研究論集』第 9 巻、83-107 頁。

新井竜治 (2011b) 「戦後日本における木製家具メーカーのセミオーダー家具の変遷とその背景 -プレハブ住宅の普及とセミオーダー家具の変遷との関係-」『日本建築学会計画系論文集』第 76 巻第 669 号、2223-2231 頁。

新井竜治 (2012a) 「戦後日本における主要木製家具メーカーの販売促進活動の概要と変遷 -コスガと天童木工の家具販売促進活動の比較研究」『デザイン学研究』第 59 巻第 1 号、73-82 頁。

新井竜治 (2012b) 「戦後日本の家具小売店頭展示の変遷と木製家具メーカーの販促手法：家具小売専門店・百貨店家具売場の店頭展示とコスガの販売促進手法との比較研究」『デザイン学研究』第 59 巻第 2 号、69-78 頁。

アンダッシュ・ダルヴィック (2012)、志村未帆 (訳) 『IKEA モデルーなぜ世界に進出できたのか』集英社。

石川和男 (2016) 「小売フォーマットと企業戦略」『専修商学論集』専修大学学会、103 巻、1-17 頁。

井村直恵 (2011a) 「ホーム家具メーカーのグローバル戦略：ニトリ vs. IKEA」『京都マネジメント・レビュー』第 19 号、61-79 頁。

井村直恵 (2011b) 「デザイン家具メーカーにおける独自能力の構築：天童木工を例に」『京都マネジメント・レビュー』第 19 巻、81-103 頁。

渦原実男 (2011) 「小売マーケティングの概念の研究」『西南学院大学商学論集』第 58 巻第 2 号、27-52 頁、西南学院大学学術研究所。

ウルフ・ヨハンソン (2015) 「イケア、グローバル・ジャイアントの軌跡 (第 7 章)」向山雅夫、J. Dawson 編著『グローバル・ポートフォリオ戦略 - 先端小売企業の軌跡 -』千倉書房、189-208 頁。

奥西真弓・杉本佑貴・中島会梨・藤田賢大・三角絵里 (2012) 「日本木製家具産業の構造と展望」太田原準編『日本の組織』同志社大学商学部商学科、29-78 頁。

川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略：国際立地の理論と実態』新評論。

川端基夫 (2012) 『アジア市場を拓く：小売り国際化の 100 年と市場グローバル化』関西学院大学研究叢書第 149 編、新評論。

金享洙 (2008) 『小売企業のグローバル戦略と移転 - 小売ノウハウの海外移転の理論と実証 -』文眞堂。

坂川裕司 (2011) 「小売フォーマット開発の分析枠組」経済学研究、第 60 巻第 4 号、61-76 頁、北海道大学。

清水滋 (1982) 『最新小売業のマーケティング』ビジネス社。

田村正紀 (2008) 『業態の盛衰 - 現代流通の激流 -』千倉書房。

中村久人 (2003) 「グローバル小売企業の理論構築」『東洋大学経営論集』第 60 号、47-63 頁。

西島博樹 (2014) 「中国小売市場の国際化と構造変化」『長崎県立大学東アジア研究所 - 東アジア評論』第 6 巻、95-108 頁。

- 西島博樹・片山富弘・宮崎卓朗編著（2009）、岩永忠康監修、『流通国際化研究の現段階』同友館。
- 黄完晟（1994）「アジアにおける在来産業の現代的展開 -韓国・日本・台湾の木製家具工業の比較-」『京都大学経済學會』第154巻第6号、129-146頁。
- 黄完晟（2011）「日本における木製家具産業の盛衰」『九州産業大学、エコノミックス』第15巻第3号、85-114頁。
- 馮睿（2011）『外資小売業の中国市場参入』三恵社。
- 白貞壬（2003）「グローバル・リテーターの現地適応化過程とその段階的解明-トイザラスとカルフルの日本進出を事例として-」『流通研究』日本商業学会、第6巻第2号、35-51頁。
- 白貞壬（2009）「日本の家具業界にSPA型を定着させたニトリ 成長の軌跡-アジアを中心とするグローバル・ソーシングを戦略として-」『季刊イズミヤ総研』第77巻、36-43頁。
- 白貞壬・加藤司・渡辺幹夫（2013a）「日本消費者需要への創造的適応-カルフルのインスタア・プロモーション-」『流通科学大学論集－流通・経営編』第25巻第2号、79-99頁。
- 白貞壬（2013b）「新生現地小売企業の成長と国際化」『流通科学大学論集－流通・経営編』第26巻第1号、87-101頁。
- 白貞壬（2015）「ニトリ、地方の家具販売店から日本家具業界の最大手チェーンへ（第4章）」向山雅夫、J. Dawson 編著『グローバル・ポートフォリオ戦略－先端小売企業の軌跡－』千倉書房、103-123頁。
- 向山雅夫（1996）『ピュア・グローバルへの着地－もの作りの深化プロセス探求－』千倉書房。
- 向山雅夫（2009）「小売国際化の進展と新たな分析視角（第1章）」向山雅夫、崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社、1-30頁。
- 向山雅夫・崔相鐵（2009）「小売国際化研究の新たな課題（第11章）」向山雅夫・崔相鐵編著『小売企業の国際展開』中央経済社、287-318頁。
- 柳純（2012）「日系小売企業の海外展開と戦略」『佐賀大学経済論集』第45巻第1号、193-218頁。
- 矢作敏行（2007）『小売国際化プロセス－理論とケースで考える』有斐閣。
- 矢作敏行（2009）「事例研究：ニトリの急成長・高収益を生み出すバリューチェーン構築」『経営志林』第46巻3号、95-107頁。
- 横井のり枝（2011）「流通業のアジア進出が現地に与える生産性効果への考察－ケーススタディを中心として－」『日本大学経済学部経済科学研究所紀要』第41巻、231-246頁。
- リュディガー・ユングブルート（2007）、瀬野文教（訳）『IKEA 超巨大小売業、成功の秘訣』日本経済新聞出版社。
- Bae Jee Hoon（2007）「A Study on a strategic scheme for inroads of IKEA into the Korean market」『A Journal of Brand Design Association of Korea』第8号、Vol. 5、No.1、pp91-108。
- Jung, Chae Kwon（2012）「Of the domestic furniture industry study on green strategies -A case study of IKEA-」2012 Master thesis、Department of Business Administration Graduate School of In-HA University。
- Kim, jong Kwang（2012）「A Study for the strengthening strategies of the competitiveness in Korea furniture industry」2012 Master thesis、The Graduate School of Industrial Engineering, Management & Design of Hanyang University。
- Kim, Yoo-oh（2004）「A Study on the Multinational Process of Retailer -Focused in Discount Retailer-」『Korea Research Academy of Distribution and Management Review』Vol. 7、No. 1、pp67-95。
- Lee, Kang-Mun and Roh, Tae-Woo（2016）「Hanssem's Strategy for Sustaining Competitiveness and Defending Domestic Market from Ikea by Benchmarking Shuhari」『Korea Association of Business Education』Vol. 31、No. 6、

pp123-145。

Myung-su, Chae and Gap-yeon, Jeong (2014) 「A study on Development Plan of Domestic Furniture Industry in case of IKEA to enter in Korea」 『Global Business Research』 Vol. 26, No. 1, pp31-44.

Sang Kwon, Kim (2014) 「A Study of Plan Direction of Improvement Domestic Furniture Industry of IKEA Overseas Expansion to Korea」 『Journal of the Korea Furniture Society』 Vol. 25, No.4, October, pp277-287.

Shin ja, Park and Sang youn, Lee (2011) 「A Study on business strategy of IKEA」 『韓国流通科学会 2011 年冬季国際学術大会論文集』 pp253-266.

So-Hyung, Kim and Joo-Tae, Kim (2015) 「Standardization and Localization of IKEA in the Evolutionary Perspective」 『国際経営管理学会学術発表大会論文集』 279-297 頁。

So-Hyung, Kim and Joo-Tae, Kim (2016) 「Overseas Strategy of Global Furniture Retailer : The Case of 'IKEA Korea」 『International Business Review』 Vol. 20, No. 1, pp199-218.

Yang, Young-Wan (2002) 「A Study on the Successful Background and Design Specific of IKEA」 『Korea furniture Society』 Vol. 13, No. 3 (2002-12), pp40-49.

「イケア・ジャパン株式会社」 『平成 25 年度 ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集』 平成 26 年 3 月、経済産業省、pp147-150.

『The Japan Times』

http://www.japantimes.co.jp/news/2006/04/25/business/swedens-ikea-back-in-japan-after-20-year-hiatus/#.WEVfsmz_qhc
『日本経済新聞』 2009 年 08 月 07 日、6 頁；2010 年 03 月 13 日、地方経済面、14 頁；2010 年 07 月 30 日、9 頁；2010 年 08 月 06 日、27 頁；2011 年 07 月 30 日、地方経済面、千葉；2011 年 04 月 18 日、5 頁；2011 年 11 月 08 日、地方経済面、神奈川；2015 年 10 月 01 日、11 頁；2015 年 11 月 23 日、9 頁；2015 年 12 月 02 日、12 頁；2016 年 06 月 14 日、8 頁。

イケア・JETRO <https://www.jetro.go.jp/invest/newsroom/2015/20150213135.html>

東洋経済「イケアは日本で苦戦してはいない」、<http://toyokeizai.net/articles/-/9737>

法政大学 (2007) 「IKEA meets JAPAN、イケアの日本進出戦略と環境への取組み」 『WORKING PAPER SERIES』 No.33 (33 号)、法政大学イノベーション・マネジメント研究センター。

安藤範親 (2016) 「家具向けの木材需要 -国産材利用の可能性-」 農林中央金庫発行、株式会社農林中金総合研究所編集 『農林金融』 第 69 巻第 6 号通巻 844 号、2016-06、16-25 頁。

東洋経済「イケアとニトリが「日本の家具事情」を変えた」、<http://toyokeizai.net/articles/-/63212>

TTimes 2016 年 03 月 31 日作成、

<http://m.post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=3815507&memberNo=17369166&vType=VERTICAL>
한국경제신문 <http://news.hankyung.com/article/2005062636451>, <http://news.hankyung.com/article/2005062636461>
산업통상자원부와제연구, 2016 년 가구 산업 경쟁력 조사, 산업통상자원부 무역위원회 무역조사실 무역구제정책과 담당, (주) 아이앤아이알앤씨 수행, 홍유식 수행연구원

이용원 (2014) 「국내 가구산업의 이해와 발전」 『서울연구원 (The Seoul Institute)』 2014-05-01 발행、20-28 頁。

문미성, 신기동, 박소영 (2015) 「경기도 가구산업 구조변화와 정책방안」 『경기연구원 (Gyeonggi Research Institute)』 정책연구 (2015-79)、1-104 頁。

김동한 (2014) 「국내 가구산업 전망과 영입기회 발굴」 『하나금융경영연구소』 2014-08-19、1-18 頁。

남성현 (2014) 「생활용품시장 변화를 주도하는 기업들의 성장 스토리가 시작된다」 『Heungkuk Industry Research』、1-32 頁。

이택수 (2016) 「KB 지식 비타민 : 이케아 진출 2 년, 홈퍼니싱 시장의 변화」 『KB 금융지주 경영연구소』 2016-12-05 (16-92 호) 、 1-9 頁。

중앙일보 [J 가 만난 사람] "에넥스, 이케아 덕에 단단해졌다" <http://news.joins.com/article/20029999>

아이뉴스 24 김화웅 현대리바트 "이케아와 경쟁, 자신있다"

http://news.inews24.com/php/news_view.php?g_serial=849561&g_menu=022100&rrf=mv

매일경제 최양하 한샘 회장 <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2015&no=288030>

뉴스토마토 이케아 상륙 초읽기 <http://www.newstomato.com/ReadNews.aspx?no=487564>

이데일리 '공룡' 이케아 등장 D-3

<http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JC61&newsid=01580966606318520&DCD=A00306&OutLnkChk=Y>

Chosun Biz [이케아 심장을 가다] ①~⑥、

http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2014/06/15/2014061501195.html?related_all

Chosun Biz "이케아효과" http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2015/12/14/2015121401059.html

Chosun Biz "한샘중국진출" http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/08/07/2017080701302.html

서울신문 이케아 국내 진출 <http://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20121030021007>

연합뉴스 이케아 한국진출 2 년

<http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2016/12/14/0200000000AKR20161214147600030.HTML>

RETAIL MAGAZINE、 『한국체인스토어협회』 2017-04, VOL.494。

이데일리 '쇼룸확보'

<http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JC61&newsid=03562086615934496&DCD=A00306&OutLnkChk=Y>

BZUP 인사이드 직원 말 잘들어 가구 왕국이 된 이케아 <https://brunch.co.kr/@bzup/52>

news1 가구업계 과다경쟁 <http://news1.kr/articles/?3135487>