



BUILDING ON LEGACY

イケア運営会社前CEO

イエスパー・ブローディン

「過去を愛し、未来を創る」

イケアのフランチャイズで最大の運営会社を長年率い、2025年11月に退任したイエスパー・ブローディン氏。30年以上にわたるキャリアの集大成として彼が残したのは、本人いわく、伝統を守りながらも変化を恐れない変革の姿勢だった。パンデミック後の大胆な値下げ戦略から、「中古市場」を見据えた製品の再設計、そして「サステナビリティこそがコスト削減の鍵」と断言するイケア独自の「デモクラティックデザイン」の裏側まで——。CNNのリチャード・クエストがブローディン氏とともにイケアの椅子を組み立てながら、世界中で愛される家具メーカーの経営哲学に迫る。



インタビュアー

リチャード・クエスト

CNNで経済アンカーを務め、独特の語り口と強いキャラクターで知られる人気ジャーナリスト。イギリス出身で、リーズ大学法学部卒業。ウォール街を拠点にBBCで活躍後、2001年からCNNに所属。ビジネス関連番組を担当するほか、チョコレート産業における児童労働問題など、幅広いテーマでの取材経験を持つ。1962年生まれ。



ゲスト

イエスパー・ブローディン

1968年、スウェーデンのヨーテボリで生まれる。チャルマース工科大学とヨーテボリ大学で学んだのち、イケアに就職。アジア各地での勤務を経験した後、スウェーデンに戻り、2013年にイケア商品・調達部門のCEOに就任。その4年後に、イケアのフランチャイズ加盟会社インカ・ホールディングのCEOに。2024年、TIME誌の「世界で最も影響力のある100人」に選出された。



Listening Quiz

59 去りゆくイケアCEOが率いた「2つの変革」

The outgoing CEO of IKEA's largest franchise[e] says his legacy will be his work bringing the Swedish furniture company into the future. CNN's Richard Quest spoke with Jesper Brodin while getting the best tips on how to assemble one of their signature chairs.*

Richard Quest I'm having palpitations.

Jesper Brodin This is going to be a chair in a few mome[nts].

Quest Just.... These are impossible to put together.

Brodin Incorrect, and we shall prove it.

Quest What do you think has been your biggest achievement in all of that time?

Brodin I think I've been leading two transformations: to be open to change and to be a legacy, strong legacy—to love the past but also create the future.

One-and-a-half years ago, as we were coming out of [the] pandemic, we saw sluggish sales—because people bought a lot of home furnishing during the pandemic—and we decided to, actually, reset after the inflation.* So we invested €2.1 billion in lowering prices, which actually made our last year's sales in money flat, but the pieces and the customers grew incredibly.

outgoing:

任期満了の、退任予定の

franchisee:

フランチャイズ（営業権）を与えられた人・事業者

legacy:

（業績として）残したものの、レガシー

tip:

ちょっとした助言、ヒント

assemble:

～を組み立てる

signature:

代表的な、（あるブランドならではの）トレードマークのような

have palpitations:

（緊張などで）胸がドクドクする、動悸（どうき）がする

put together:

～を組み立てる

prove:

～を証明する

achievement:

成果、業績、功績

transformation:

変革

be open to:

～を受け入れる用意がある

pandemic:

疫病の世界的流行、パンデミック

sluggish:

活気のない、低迷した、不景気な

home furnishing:

家庭用品全般、ホームファールニシング

lower:

～を引き下げる

flat:

①横ばいの ②平らな、平たい

piece:

製品、商品、一品

incredibly:

ものすごく、非常に

イケアのフランチャイズで最大の運営会社（インカ・ホールディング）の退任間近のCEOはこう語ります、スウェーデン発祥のこの家具量販企業を未来へ導いたという業績こそが自身のレガシーとなるだろう、と。CNNのリチャード・クエストが、イケアの代表的な椅子の1つの組み立て方の極意を教わりながら、イエスパー・ブローディン氏に話を聞きました。

リチャード・クエスト ドキドキしています。

イエスパー・ブローディン 数分でこれが1脚の椅子になりますよ。

クエスト ただ……こんなの、組み立てるなんて不可能ですよ。

ブローディン それは間違いです。今からそれを証明してみせましょう。

クエスト この長い（CEO在任）期間でご自分の最大の功績は何だとお考えですか。

ブローディン 私としては、2つの変革を主導したと思っています。変化を受け入れること、そして、レガシー、強力なレガシー（を残す企業）であることです——過去を大事にしながらも未来を創るということです。

1年半前、パンデミックから抜け出しつつあった頃、売り上げの低迷を経験しました——パンデミック中に人々が家庭用品を大量に購入したためです。そこでわれわれは、その頃のインフレ後に実はリセットをする決断をして、価格引き下げに21億ユーロを投じました。これによって、昨年（2024年）の売り上げは実は金額面では横ばいになりましたが、販売点数と顧客数は驚くほど伸びました。



アンカーのリンダ・キンケイド



「組み立てるのは不可能」と大げさに言うクエスト記者（左）と、「そんなことはない。それを証明しよう」と言うブローディン氏

■ IKEA's largest franchisee

イケア（英語では [aɪki:ə]、「アイキア」のように発音される）は、スウェーデンで創業された多国籍コングロマリット。組み立て式家具や多彩なインテリアグッズを販売するほか、店舗内に設置のレストランでスウェーデン料理やスイーツが食べられるなど、ユニークな商業形態で知られる。

同社はフランチャイズ制で運営され、ブランドを提供する Inter IKEA Groupのもと、12の小売運営会社が世界各国で店舗を展開する。ここでの IKEA's largest franchisee とは、インカ・グループに属するインカ・ホールディングを指し、全世界のイケアの売り上げの約90%を占める。

■ One-and-a-half...after the inflation.

コロナ禍で売り上げが伸び、いわゆる「需要の先食い」が起きたのち、インフレも相まって1年半前に売り上げが減少した、ということ。