

IKEA 超巨大小売業、成功の秘訣 (IKEA)

○価格

・創業者のイングヴァル・カンプラートは会社の目的を「わたしたちは形の美しい機能性に富んだ家具・インテリア商品のできるかぎり多くの人々が購入できる手ごろな価格で、品数豊富に提供したいのである」と規定している。また、彼は社員に「値段を下げるためならどんな苦勞も厭うな。他社とははっきり差をつけることが至上命令だ。すべての部門においてわが社の商品はつねに圧倒的に買い得でなければならない」と命令する。

・長年のイケア・ドイツの社長によればこの命令は今なお遵守されているという。また「もし他社が同じ商品をうちより安く提供していたら、そのときは問答無用、ただちに値下げします」「1998 年から 2003 年の間にイケアの商品は平均して 2,5%下がったのです」と彼はいう。このようにしてイケアは長年にわたってドイツで売り上げを伸ばしてきた。イケアは大半の小売店が消費の低迷に苦しんでいる中、2004 年のカタログで平均 6%もの値下げをおこなった。中でも寝室用家具とシステムキッチンにより安く提供するようにした。その結果、家具一個あたりの利ざやは減ったが、より多くの商品を売ることができ最終的には予想以上の結果で売り上げは二桁も伸び利益も増えた。

・イケアのヒット商品は計算した安値戦略によって作り出される。その一例は LACK という名前のサイドテーブルで、これが市場にお目見えして 10 年が経ったとき、イケアの生産部はこの人気商品を大幅に値下げすることにした。それは 1990 年のことで当時の LACK の値段は 26 ユーロ (約 2800 円) だった。だが新しい生産方式によって年を追うごとに生産コストをどんどん安くすることができ、それにつれてますます多くのお客がこのサイドテーブルを求めた。こうして好循環に拍車がかかった。需要が増えれば、より安くより大量に生産することができるからである。

・1950 年代にカンプラード(創業者)が家具業界に参入した頃、家具の値段は今の感覚からすればおそろしく高かった。これはドイツでもスウェーデンでも同じだった。当時一家の若い主人がキッチン、リビング、寝室、子供部屋からなるマンションに家具を買いそろえようとすれば、数年分の給料が必要だった。しかし今日、先進国の人々がそれだけの家具をそろえるのに、数ヶ月分の給料もかからない。

・昔のイケアのカタログをめくると、値下げの軌跡をつぶさに追うことができる。1974 年当時、ミュンヘンのイケアでは IVAR タイプの収納書棚が 160 マルク(82 ユーロに相当。約 8800 円)した。だが同じ書棚が 2004 年には 15%安い、69,5 ユーロ (約 7500 円) で買える。この 30 年間の間に賃金や給料はかなり変わっているからそれを考え合わせると実際の値下げ幅は 75%である。

・イケアでは「新しい製品を作るならまず価格をデザインしろ」という決まり文句がある。「作業デスクをつくることに 3000 マルクかけていいのなら、どんなに下手なデザイナーでもできる。だが機能的で形も美しい作業デスクを 200 マルクでデザインしろと言われたら相当の知恵と経験が必要だ」とカンプラードは述べる。

・イケアの新製品はスケッチブックやコンピューターの画面だけで生み出されるのではない。メーカーの工場にも足を運んでとことんやりあうのである。生産部の責任者やデザイナーは工場に行って工場長や現場の職人と直接製造やコストの問題について話し合いどのくらいのコストでどんな形のどんなデザインの家具がつくれるのかをはっきり頭に叩き込む。これは、テーブルでも戸棚でもチェストでも大きさや形をちょっと変えるだけで生産コストを著しく節約することができるからである。

・イケアは原則的に品質第一とは考えていない。日常の要求に数年こたえればそれでよいというのがイケアの基本方針でそれ以上の耐久性は求めない。大事なのは使い勝手がよいということで質もほどほどで良い。しかし限度はわきまえていて「使い捨ての商品は作ってはならない。買った時の喜びがいつまでも残るようなものでなければならない」とカンプラートは規定しこの原則をイケアは常に守ってきた。

・イケアの価格戦略は長期的な観点でなされていてグローバルに商売をおこなっている。