

○スウェーデンカラー

・1970年代に書いた「ある家具商人の遺言」の中でカンプラードは次のような方針を強調している。

「北欧の中ではイケアを強調しろ、北欧の外に出たらスウェーデンを強調しろ。これがイケアにとってもっとも将来性のある戦略だ。何度も繰り返して言うがベルギー人にベルギー製のたんすの売り方を教える必要はない。そんなことは彼らが勝手にやればいい。わたしたちが説明しなければならないことは、北欧とは何かということ。これは重要な戦略の一部である。」

・国際市場でブランド商品が勝負する場合、明確な国民性をアピールしたほうがはるかに有利である。これはイケアに限ったことではなくコカ・コーラ、メルセデス、スウォッチといった大成功をおさめた他の企業でも同じことが言える。世界市場では、品質や宣伝だけが企業や商品の顔を形作るのではない。祖国のイメージも企業に大きく影響する。

○ドゥー・イット・ユアセルフ

・イケアではサービスをしない。家具を購入する作業の80パーセントはお客がじぶんでやる。お客はあれこれ見てまわって探し出し望みの商品を棚からおろして、レジへ運び、自分の車に積んで家に持って帰る。そして持ち帰った部品を組み立てて家具を完成させる。このような家具のセルフサービス・システムはイケアが独自に考えたものではないがイケアほどこのシステムを徹底させた店は他にない。

・「ここにははじめから徹底した合理化が隠されている」とデザイン評論家のベルント・ポルスターはイケアの成功の秘密を述べる。「イケアはこのシステムを生産部門だけではなく、販売や運送においても徹底して推し進め、いわばベルトコンベアを家庭の居間にまで伸ばしたのである」

・イケアは、広く大衆に家具を提供する店だと自分でアピールしているが、だからといって決して下流層のための家具店ではない。それどころか店内を見回すとお客の大半は中間層との印象をうける。そもそもマイカーがなければ家具の部品を家に運ぶことができないのだから、そのことからしてもイケアはお金のない人たちの店ではない。

・イケアのお客にアンケート調査したところ女性よりも男性の方が家具に不満を持っていることがわかった。それは戸棚やシステムキッチンを組み立てるのは大抵男性のほうで、加工品の不備に気付くことがよくあるからだ。しかし最大の理由は何と言っても思ったよりも組み立てに悪戦苦闘するからである。たとうまくできなくてイライラしてもイケアのお客は「出来上がったものを買うのは馬鹿のやることだ」とか「いい勉強になる」などとのんきなことをいっている。しかし実際のところ、説明書を理解してくみだてるのにお客の多くが難儀している。イケアも理解を得られるよう努力しているが買ったほうは売り手が何か陰謀でもたくらんでいるのではないかと疑うほどである。それが証拠に2002年の民法改正で商品だけでなく説明書に不備があった場合も損害賠償を請求できるようになるととたんに弁護士事務所にはイケアを訴える訴訟が次々と寄せられた。

・イケアのお客はレストランもショッピングと同様にセルフサービスになっている。食べた後の食器類は洗い場に出すよう指示標識が出ている。こうしないと低価格が維持できない。

・その一方でイケアはお客に対してきめ細やかなサービスもおこなっている。たとえばおむつ交換代におむつを備えつけておくのはイケアにとっては鉛筆と巻尺を用意するのと同じくらい当たり前のことである。しかもおむつは女性用トイレだけでなく男性用トイレにも備えつけてある。

・このように何かと注文の多い店だが来店客の大半はイケアのサービスにおおむね満足しているようだ。そうでなかったらこれほどの成功は考えられない。もちろんイケアの魅力がその安い価格にあるのは確かだが多くの客はイケアのショッピングの仕方に心地よさを感じている。

・イケアではお客はほったらかしにされ、お客のほうもそれが気に入っている販売員がしつこく付きまとうこともないし、あれこれ奨めることもしない。

・イケアでは好きなだけゆっくりと商品を眺め、あれこれ試して比べることができる。お客はプレッシャーを感

じない。専門家のアドバイスはうけられないが無論望むところである。

- ・雰囲気もアットホームで従業員たちの家族的な雰囲気がお客にも伝染する。

- ・哲学者のロベルト・ユンクとイヴァン・イリリチは 1970 年代、「これ以上サービス社会を広げてはならない」という要求を突き付けたがお客に家具を運ばせ作らせているイケアはこの要求をかなえている。「新しいサービスが次つぎと生まれることで人間本来の活動能力がだめになってしまう」と二人の哲学者は嘆いた。「専門家の集団が、本来自分でやるべき仕事を人間からうばってしまっている。だからちょっとしたことでいちいち専門家の助けを借りるのではなく、身のまわりのことは自分でやるべきである。さもないと人間は生きる知恵をなくして他者に寄りかかるだけになってしまう」と彼らはサービス過剰社会の危機を警告したまたデザイン研究家のヴィクター・パパネックも「お客に家具を組み立てさせるのは、利用者と生産者の溝を埋めるのに役立つ」と評価している。

- ・ブライド商品研究家のエレン・ルイスは「イケアが他を凌ぐ強力なブランドにのし上がったのは、お客を参加させることに成功したからだ」という。つまり消費者は自分で家具を組み立てることでイケアブランドの一部になることができる。すると心のなかで何かがときめく。自分で苦労して組み立てた家具だから、心にかかってしかたがない。

- ・このような方針を貫くイケアは今日広くいきわたっているドゥー・イット・ユアセルフの文化を担っていると言える。このドゥー・イット・ユアセルフ・カルチャーにおいてはプロがやっていた仕事を素人が引き受けこれまで出来上がったものを受け取って消費するだけだった人々が自らイニシアチブをとってものづくりをする。どうやらこの動きが今新たなブームを迎えているようだ。インターネットの世界でも博識な研究家たちがボランティアでネット百科事典ウィキペディアを作っている。この動きはまさにインターネットにおけるドゥー・イット・ユアセルフ活動と言える。