

○カリスマ

・イケアの成功に寄与したのはカンプラードに備わった泥くささと単純素朴さだった。「たしかに規則なしでは企業は運営できないが規則は単純なものでなければならない」と彼は言う。「企業が滅びる最大の原因は計画の立てすぎである」と確信する。プランばかり立てていると現実に対応する自由を失ってしまう、と考える。「計画を立ててそれにこだわるとどうしてもお役所仕事になってしまう。だから企業が計画に時間をかければかけるほど、ますます実行が伴わなくなってしまうのである」それゆえカンプラードは社員たちにこう檄を飛ばす。「何か計画するのなら単純素朴で理にかなったものにせよ」イケアは何よりも実践が第一である。カンプラードが前々から「家具販売店とお客の現場から離れたインテリ社員の事務机」に胡散臭いものを感じてきた。また彼自身が実を持って確認できないような統計や報告書が書き出す「おとぎ話」にもつねに疑いの目をむけてきた。

・カンプラードは儉約を美德とする環境で育った。「無駄遣いは人類最大の病の一つである。近代建築の多くは実際の必要を合理的に満たしたものであるというよりは人間の愚かさの記念碑である。しかしもっとコストがかさむのは日常の些細なことでの無駄遣いである。どっちみち必要のない書類の整理、はじめからわかりきったことを証明するための時間の浪費、ただ責任を引き受けたくないために次回まで問題解決を先送りする意味のない会議、メモかファックス一枚で済むものをわざわざ電話をかけている無意味さなどなど数え上げたらきりが無い」と述べた。これこそまさにシンプルライフの勧めである。

・質素儉約、単純明快、これこそはカンプラードにとって最大の美德である。「私たちが高級ホテルに泊まらないのは、コスト節約の理由からではない。贅沢な乗り物、高慢な肩書き、オーダーメイドの服、その他これに類するステータスシンボルなどみないらないものばかりである」

・性格の特性としてカンプラードがとくに身につけるべきだとするのは共同体精神、物事に取り組む意欲、そして意志の強さである。「だが一番大切なのはおそらく謙虚さだろう」と彼は付け加える。カンプラードの言う謙虚さとは神にひれ伏すというような宗教的な意味ではなく、この世には自分よりももっと高いもの、偉大なものがあり、その事実をよくわきまえることが大事だということである。カンプラードでいえばイケアがそれに当たる。イケアは謙虚さの精神を育ててきた。それは創業者が社員たちに植え付けた美德でありその精神は深く根を下ろした。

・カンプラードからすると、ケチは立派な美德である。「わたしたちは質素な生活を心がけています」と彼は言う。その理由は「多くの人の役に立つことが自分の使命だと思っています。でも多くの人の役に立つには、彼らが何を望んでいるかを知らなくてはなりません。そのためには普通の人々のそばにいないてはならないのです。彼らと同じ心を持つためにね」もしカンプラードが若いころから遠洋航海用ヨットや豪華な城や自家用ジェットに執心していたらイケアは今日の繁栄を築きあげることは無かったろう。彼は自分の企業をはじめから極端なコスト削減意識の上に築きあげ確実に高い利益率が確保できるような仕事をした。イケアグループは不測の事態に備えて常に換金性の高い資産を確保している。グループ企業間における相互保証は厳禁であり事業運営に必要な不動産は出来る限り自社所有のものをを用いるのが原則である。このようにして土地や建物をなるべく借りずに運営すれば不況の時にも乗り切ることができるとカンプラードは考えた。

・イケアの創業者にとって銀行などの金融機関に頼ることは常に恐怖のシナリオでしかない。株式市場に上場することなど彼には思いもよらない。カンプラードのこの考え方は鉄鋼王アルフレート・クルップと酷似している。クルップは1873年にこう述べている。「わたしは何世紀にもわたって確固不動の事業を築き上げたいと考えている。そのためには株式市場に上場したのでは元も子もなくなってしまう。我々の事業を推し進めるには独自の大きな物差しを持たなければならないのだ」

・イケアは自分の力で成長したいのだ。そしてこれまでのように長期的戦略を遂行してゆきたいのである。イケアにはこんな鉄則がある。すなわち「投資の半分は現在の企業構造の改築に用い、もう半分は新店舗の建築と市場開拓に使う」というもの。カンプラードが金融機関から自由でありたいと思う理由の一つはカンプラード家が過去になめた辛酸に根がある。つまり彼の祖父は金融問題で行き詰まり自ら命を絶った。そのとき祖父が抱えた

不安と内面の分裂が孫の自分にも刷り込まれているとカンプレード自身は思っている。