

# SPRING

## グローバル・サービス・フォーラム

---

海外ベストプラクティス（5）

『IKEA』

## <企業概要>

---

商号	Ikea Ab
業種	その他のビジネス支援サービス (NAICS分類:北米産業分類システム)
本社	スウェーデン・エルムフルト
資本金	不明 (株式非公開)
従業員	12,3000人 (2009年8月)
売上高	291億ドル (2008年度)
地域売上	欧州80% (独16%、仏10%、英7%、イタリア7%、その他40%)、北米15% (米国11%、カナダ4%)、アジア・豪州5%
グループ会社数	495社

## <海外展開の契機と概要1>

- 「デザイン性」と「値頃感」を両立する世界最大の家具製造・販売会社
- ・イケアは、世界37ヶ国に展開する世界最大の家具の製造・販売会社である。1943年にスウェーデンで、イングヴァルド・カンプラッドが始めた雑貨店を起源とし、1948年に家具の販売に参入した。当初は、「イケアニュース」を発行し、通信販売事業を展開しているが、顧客の「直接、品質を確かめたい」という要望に応じ、1953年にエルムフルトで家具の廃工場を入手し、展示会を開始した。以降、カタログで顧客を誘導し、大規模な展示場で実際に見て触って購入をするというスタイルが築かれた。
  - ・他方、こうした新しい業態に対して、既存の家具業界からの反発も強く、家具製造業者が家具の納入を拒否する事態も頻発するようになった。結果、イケアは自らデザイン、製造を始めるようになり、1953年の組立てテーブル「MAX」の発売を機に、以降組立て家具シリーズを開始した。その後も、海外進出などをエンジンとして、売上、利益ともに高い成長率を維持している（98年～09年度にかけての、売上の年平均成長率は14%）。
  - ・海外進出は、1970年代までは、主に欧州やアジアの先進国へ進出し（デンマーク：69年、スイス：73年、独：74年、日本：74年、その後一時撤退など）、1980年代には米国（95年）や他の先進国（イギリス：87年、イタリア：89年など）へ展開。さらに90年代後半以降は、中国：98年、ロシア：00年、イスラエル：01年など、新興国へも進出してきている。
  - ・こうしたイケアのビジネスは、本部中心でのグローバル統一の商品企画、生産管理により、「デザイン性」と「値頃感」を両立し、グローバルな若年層や中年層の強い支持を得るものである。その仕掛けとして、イケアは、商品企画において、最初にターゲット価格から決定する。そして、次にそれを実現するためのデザインや部材の決定、生産業者の決定を行う。

## <海外展開の契機と概要 2>

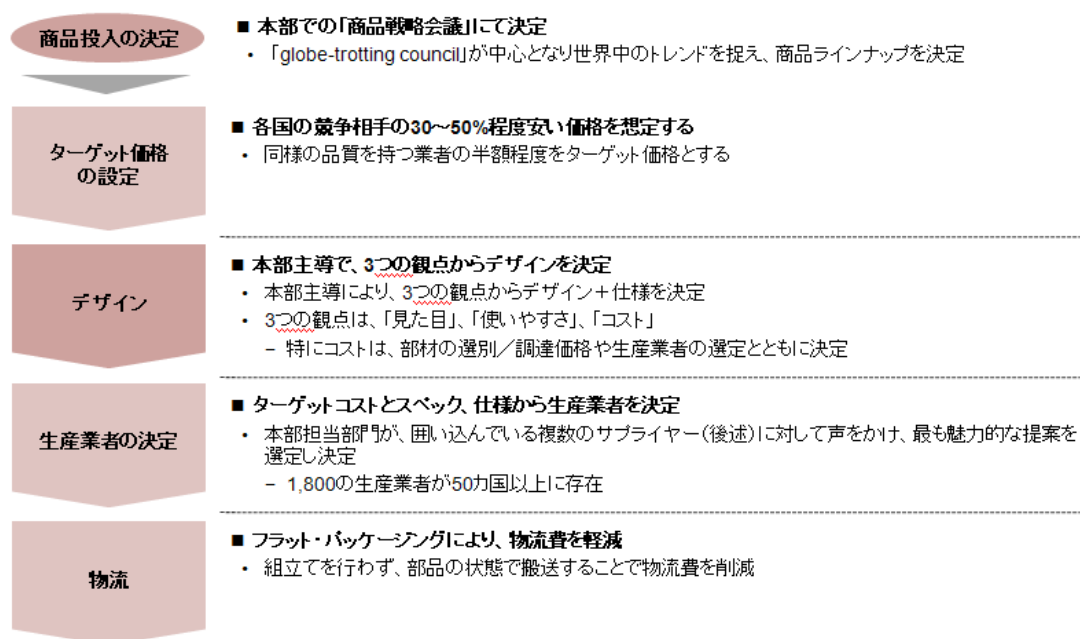
- ・生産業者は、当社が予め事前に「デューデリジェンス（資産査定）」を行いプールしている企業（約1,800社）から、都度公募し、最適な業者を選択している。また、輸送を部品の状態で行う「フラット・パッケージング」を行い、物流費をおさえ、ディスプレイを重視した大型店舗の活用により、各国の生活様式にあわせた空間設計や家具を組合せ、家具単品や機能ではなく、生活空間を売る工夫をしている。

# <標準化の取り組み 1 >

## ターゲット価格を前提としたグローバルでのデザインと生産業者の選定

- ・イケアは、本部の「商品戦略会議」で投入商品を検討した後、最初に、同様の品質を持つ業者の半分程度をターゲットとして価格を決定する。そして、次に、そのターゲット価格を満たすデザインや生産業者の決定を行っている（図1）。以降では、デザインと生産業者の決定についての内容を詳しく見ていく。

（図1）IKEAの商品企画プロセス



- ・ まずデザインでは、ターゲット価格を前提に、利用する素材を決定している。例えば、1969年に販売されたPRIVATソファは、低価格で加工しやすいパーティックボードを導入しており、1973年に販売されたリクライニングソファには、低価格のデニム生地を採用している。1974年のSKOPAチェアは、プラスチックのバケツやボウルメーカーに製造委託

## <標準化の取り組み 2 >

したものである。さらに、これらのデザインはグローバルな若年層や中年層に同時に受入れられるモダンさとファッション性の高さも兼備している。

また、製造技術に関してもコストを意識した技法を編み出している。例えば、イケアの様々な商品に応用されている、戸棚やテーブルの枠の両面に繊維ボードを張る「ボード・フレーム・テクニク」は、ドアメーカーの製造をヒントにして、安く、丈夫で、デザイン性のある製造方法を追求した結果生まれたものである。最終的な包装に関しても、輸送時に出来るだけ場所をとらない形（＝フラット）になるように意識してデザインしている。例えば、ソファは、消費者が車で家に運べるように平らに包装し、じょうろですら分解出来るようデザインされている。

- ・次に生産業者の決定も、コストを意識して毎回ベストなサプライヤーを選んでいる。具体的には、本部が事前に囲い込んでいる世界50ヶ国の1,800社のサプライヤーのうち、対象商品の分野に強い業者に対して声をかけ、最も魅力的な提案を行ってきた業者を採用する（図1）。
- ・サプライヤーの管理は、「グローバル調達部門」が、世界規模で生産業者をソーシングし、予め「デューデリジェンス」を行うことで、取引先候補をプールしておく。「デューデリジェンス」は、財務面に加え、オペレーション面から評価を行い、特にオペレーション面では、生産開始4週間前の告知で、要求する納品予定期日に対して最大4週間以内でのずれの範囲での納品を守れるかという「4+4ルール」というものを基準としている。さらに、生産分野を専門とする外部コンサルタントをイケア自らが雇い、取引先候補のプール対象のサプライヤーに派遣し、生産効率の改善を図っている。
- ・このように、イケアは、ターゲットとする価格（低価格）をまず決め、それに合った組立てや新素材の採用を検討していく生産志向デザインを行いながら、「デザイン性」と「値頃感」の両立を実現している。

## <現地化と知見の取り込み 1>

### 現地の生活スタイルに合わせた商品ラインナップや店舗レイアウト

- ・イケアは、商品企画はグローバル統一で行っており、さらに店舗もエルムフルトで家具の廃工場を活用した展示会以降、数多くの家具を組み立てて展示する大規模な「イケアストア」を展開しているが、その基本的なレイアウトはグローバル標準として決められている。しかし、新しい国へ進出する際には、商品ラインナップ、店舗レイアウトともに各国の市場特性に合わせて多少の変更を加えている。以下では、中国と米国の事例をもとに、その詳細を見ていく。
- ・中国では、90年に鄧小平が上海を「国家的優先課題」に指定し、その後大規模な建設ラッシュが始まり、何十万人もの住民が中心部から周辺のモデル住宅地へと移住した。そうした中、イケアは、上海に98年に1号店、99年に2号店を開設したが、当初は苦戦を強いられている。当時イケアの家具は、上海の殆どの家具ショップよりも高く、平均的な中国のサラリーマンには贅沢品であった。そうした中、イケアは商品のデザイン、素材の選択、製造に関して一層のコスト削減と値下げを続け、中間層の所得向上とあいまって、サラリーマンの手に届く価格帯へ移行させていった。また、店舗レイアウトに関しても、当初はグローバル標準のレイアウトを展開していたが、中国の状況に合わせてカスタマイズしていった。具体的には、グローバル標準では、リビングルーム、ダイニングルーム、キッチン各々に均等なスペースを割いていたが、キッチンの売上が当初の想定よりも低かった。中国子会社が原因を調査した結果、イケアを利用する中心的な顧客層が住むアパートは、キッチンが狭く、リビングルームやダイニングルームによりお金をかける傾向があることが分かった。また、同時に一定程度の広さを持つバルコニーがついているアパートが多いことも判明した。そこで、中国の現地子会社は、グローバル標準を変更し、キッチンのスペースを小さくするとともに、リビングルームやダイニングルームの大きさを広げ、さらにバルコニー用のスペースも確保し、売上を伸ばしていった（2009年度の全社売上商品総数で中国は20%を占め、第1位）。

## <現地化と知見の取り込み 2>

- 米国では、85年にフィラデルフィア郊外に1号店を開設、さらに86年にワシントン郊外、88年にボルティモアに続けて出店している。しかし、中国同様に当初は苦戦を強いられた。まず、イケアが従来欧州で展開してきたヒット商品が米国市場には受入れられなかった。例えば、米国人は衣服を家の中の小さな部屋（クローク）にしまっていたため、洋服タンスなどは必要なかった。また、書籍の奥行きが浅すぎたり、ソファが硬すぎ、感謝祭に七面鳥を乗せる食卓はサイズが小さすぎた。さらに、店舗レイアウトに関しても、当時のグローバル標準である店舗サイズで参入したところ、家のイメージと合わないとの声が現場より多く聞かれた。店舗からの情報を聞いた本部が、市場を調査したところ、米国の住宅事業は、平均的に欧州よりも広く、ディスプレイスペースも、欧州よりもより広いスペースを前提にしないと、実際の生活空間とイメージが合わないということが判明した。イケアは、ボルボ（スウェーデンの自動車メーカー）・フランスの社長だったヤーラン・カーシュテットを引き抜き、米国子会社のトップに据えた。母国商品の海外での販売経験が豊富だったヤーランは、米国市場にあわせた商品ラインナップや店舗レイアウトを導入させた。例えば、一定の販売量を確保出来そうなものに関して、小さ過ぎたベッドや食卓のサイズを米国向けのサイズまで作らせ、さらに店舗もシカゴに八角形の37,000㎡のメガストアを開設（欧州の平均面積の約2倍）し、10,000以上のアイテムを揃えた。ショールーム方式のルームセッティングした売り場を110箇所設定し、各売り場は、生活上の利用シーンをイメージして作られ、単品、機能売り場ではなく、米国の生活をイメージした空間の取り方や家具の配置などにより演出されている。さらに、ロサンゼルスにも、30,000㎡の店舗を開設し、9,000アイテムを揃えるなどして、米国の生活スタイルに訴求していき、売上を伸ばしていった（08年時点では全社売上の11%を占め、16%のドイツに次いで第2位）。



# <国際展開戦略と意思決定 1>

## 本部タスクフォースチームによる進出と基盤づくり

- ・イケアは、新しい国へのエントリーにあたっては、本部のタスクフォースチーム (Missionaries) が、対象国の市場機会とともに、政治、社会動向、経済面などから多角的にリスク分析を実施し、参入を判断する (図2)。加えて、参入時には本部がプールしている50カ国1,800先にのぼる取引先の生産業者から、サプライヤー自身の持つ情報や、サプライヤーの取引先などから対象国に関する情報を収集し、判断の材料としている。

(図2)IKEAのエントリープロセス

活動単位	活動内容
<p>エントリー対象国の選択</p>	<p><b>本部</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 本部のタスクフォースチーム ("Missionaries") が、マクロ、ミクロの両面から集中的に検討</li> <li>・ 本部のタスクフォースチームが、対象国の市場機会とともに、政治、社会動向、経済面などから多角的にリスク分析を実施</li> <li>■ 参入前に対象地域にてサプライヤーを見つける</li> <li>・ サプライヤーから現地の情報を調査し、各種リスクの分析を行う</li> </ul>
<p>テストマーケティング</p>	<p><b>本部</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 子会社を設立し、立上げ期は、本社タスクフォースチームが入る</li> <li>・ 本社タスクフォースチームが、子会社を設立し、1店舗目の出店を計画する</li> <li>■ 最初に1店舗開き、マーケティング情報の溜め込みとオペレーションの作り込みを行う</li> <li>・ 本社のタスクフォースチームが中心となり、出店場所、店舗レイアウト、物流、スタッフのトレーニング、マーケティングを行う</li> </ul>
<p>子会社の設立と引継ぎ</p>	<p><b>各国</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ビジネス、オペレーションの目処がたった段階で子会社へ引き継ぎ、タスクフォースチームは解散</li> <li>・ ビジネスの目処とオペレーションの設計が出来た段階で、タスクフォースチームの一部が子会社役員として残り、チームは解散</li> <li>・ 残りのチームメンバーは、次の拡大プロジェクトへ移動</li> </ul>

## <国際展開戦略と意思決定 2>

- その後、子会社を設立し、立ち上げ期は、本部タスクフォースチームがそのまま主導して1店舗を出店し、マーケティング情報の取り込みとオペレーションの確立を行う。具体的には、出店場所、店舗レイアウト、物流、スタッフのトレーニング、マーケティングなどを、タスクフォースチームが中心となり、グローバル標準を基準にしながら、各国の事情にあわせてカスタマイズしながら推進していく。
- そして、ビジネス、オペレーションの両方について目処が立った段階で、子会社へ引継ぎ、タスクフォースチームは次のエントリープロジェクトへと移動する。その際、一部のメンバーはそのまま、現地子会社のメンバーとして残り、そのまま陣頭指揮をとる。

出所

IKEA IR資料

IKEA Invades America (Harvard Business School, Business Case)

IKEA's innovation Human Resources Management Practice and Work Culture (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

IKEA Cost Efficient Supply Chain (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

IKEA's Globalization strategies and its foray into china (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

IKEA Managing global expansion (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

IKEA Global Marketing Strategy (Institute of Chartered Financial Analysts of India, Business Case)

ヨーロッパのトップ小売業—その史的展開(マーケティング史研究会、同文館出版)

IKEA 超巨大小売業 成功の秘訣(リュディガー・ユングブルート、日本経済新聞出版社)