

三度目の正直!!

～イケアの日本戦略～

慶應義塾大学

経済新人会マーケティング研究部

はじめに

皆さん、「IKEA(イケア)」をご存じだろうか？イケアは2006年4月24日、千葉県船橋市にオープンした、北欧の家具や雑貨などを取り扱う総合ホーム・ファニッシングストアである。この船橋店では開店後、約五ヶ月で来客数が300万人を突破しており、また同年9月1日には横浜市港北区に早くも第二号店をオープンさせるなど、大変注目を集めている。そもそも「IKEA」とは、スウェーデンで誕生し、低価格とデザインの良さを武器に成長した世界最大の家具小売りチェーンで、2006年現在で、世界の33の国と地域に合計241店舗を持っている。

かつてIKEAは1974～1986年に「船橋ららぽーと」と兵庫県神戸市「イケアタウン六甲」に進出していた。しかしこの二店舗は業績不振により撤退しており、このたびのイケアの日本進出は、一般家庭を対象にした進出としては二度目となる(BtoB事業も合わせると3度目¹⁾)。そこで我々の班では、この二度目の進出が日本の市場にどのような影響を与えるのか、そしてイケアがもう二度と日本から撤退しないためにはどのようにすべきか提言を行うべく、調査を行うこととした。

今回の論文を作成するにあたっては、まだイケアの進出から間もないこともあって資料が存在せず、苦勞することも多かった。しかしそうした中で一つのものを作り上げたことはよい経験になった。最後に、我々の二年間の集大成であるこの論文を読んで、読者が何か感じ取って頂けたら幸いである。

2006年11月21日 商学部2年 堀米功一

<班員一覧>

- | | |
|---------|--------|
| - 堀米 功一 | 商学部2年 |
| - 黒川 恵利 | 経済学部2年 |
| - 田浦 俊祐 | 経済学部2年 |
| - 高橋 弥睦 | 商学部2年 |
| - 高橋 雅生 | 経済学部2年 |
| - 田中 栄助 | 経済学部2年 |
| - 田中 佐絵 | 商学部2年 |
| - 村木 亮介 | 商学部2年 |

¹ 今回の進出以前1984年に住宅設備機器販売のホーム社と総代理店契約を結び、工務店などを顧客対象に絞ったBtoB形式の事業で再進出しているが、それも再度撤退の憂き目にあっている。

○ 目次

はじめに	1
目次	2
第1章 イケア概要と問題意識	3
I. イケア概要	4
－沿革	
－会社概要	
－データ	
－世界における IKEA	
－日本における IKEA	
II. 意識と問題設定	7
第2章 現状分析	8
I. 消費者分析	9
－日本人の消費行動	
－一般家族世帯における購入意思決定	
－イケアの来客状況	
－今後の動向	
II. 環境分析	12
－市場分析	
－競合他社分析	
III. 自社分析	16
－店舗	
－商品・サービス	
－価格	
－流通・配送	
－プロモーション	
－前回進出との比較分析	
IV. 現状分析まとめ	26
第3章 政策提言	28
I. マーケティング目標とターゲットの設定	29
II. IKEA カフェ	30
III. 店舗外セミナー	32
巻末付録	34
1. 参考資料	
2. 参考文献	

第1章

イケア概要と問題意識

I. イケア概要

沿革

IKEA とは、スウェーデンのスマーランドと呼ばれる地方で生まれた大手家具店のことである。1943 年に、イングヴァル・カンブラードが 17 歳の時に設立した安売り家具店が元になっている。1953 年に本格的な店舗をアルムフルトにオープンさせ、このころから遠方からの客のためにレストランを併設するようになった。

2 号店は 1963 年にノルウェーのオスロに開設され、国外進出の起点となった。1970 年代に欧州各国へ次々と進出し、1974 年にドイツ、1977 年にオーストリア、1980 年にスペイン、1983 年にフランス、1987 年にイギリスにそれぞれ 1 号店をオープンさせた。欧州以外では、1975 年にアジア 1 号店（F C 店）が香港のチムシャツイにオープンしたほか、1976 年に北米第 1 号店のバンクーバー店が開設され、アメリカでは 1985 年から展開が始まった。

1998 年にはアジア初の直営店舗が中国・上海にオープンし、ロシアのモスクワにも出店した。年ごとにオープンする店舗は増加しており、2006 年中にオープンするのは、日本、ドイツ、イタリア（2 店舗）、スペイン、スウェーデン、米国（2 店舗）と 6 カ国、8 店舗に及んでいる。

会社概要

イケアはスウェーデン企業であったが、1980 年代初期以来、厳密に言えば、法的にはそうではなくなっている。イケアグループ全企業の親会社（全世界 235 店舗あるイケアのうち 207 店のオペレータ）はオランダを本拠地とする財団法人スティヒディング・インカ・ホールディングであり、オランダで登記されている非公開企業となっている。そのインカ・ホールディングは、スティヒディング・インカ財団 (Stichting INGKA Foundation) の 100 パーセント所有となっている。この財団法人はオランダ籍の免税非営利法人であり、1982 年に創立者であるカンブラード氏の保有株式を提供されて誕生している。(Stichtingen は、オランダでの非営利団体の最も一般的な形態である。) そして、インカ・ホールディング B.V が全 IKEA グループの親会社となっている。

イケアグループは、生産グループのスウェッドウッド社、各国でストアを所有する販売会社などで構成される。イケア・オブ・スウェーデンが IKEA 製品の開発を行っており、その数はおよそ 9,500 におよぶ。グループは世界 31 ヶ国に 45 のトレーディングサービスオフィス、54 カ国に約 1,500 のサプライヤー、16 カ国に 26 の配送センターと 10 のカスタマー配送センターを設けている。そして、世界 24 カ国に 210 のイケアストアを所有している。

データ

- ・2006年度総売り上げ…173億ユーロ
- ・地域別売上高…ヨーロッパ80%、北米17%、アジア・オーストラリア3%
- ・地域別仕入高…ヨーロッパ69%、アジア28%、北米3%。
- ・地域別社員数…ヨーロッパ89,500人、北米11,000人、アジア・オーストラリア3,500人。
- ・部門別社員数…販売79,800人、生産12,900人、その他（仕入れ、流通、卸売りなど）11,300人。
- ・売上高トップ5カ国…ドイツ17%、アメリカ12%、イギリス9%、フランス9%、スウェーデン8%。
- ・仕入高トップ5カ国…中国18%、ポーランド14%、イタリア8%、スウェーデン7%、ドイツ6%。

世界における IKEA

世界のイケア店は直営店とF C店に大別される。直営店は25カ国195店舗、F C店は13カ国・地域に21店舗ある。欧州のほとんどでは直営店のみで営業しているが、アジアでは比較的F C店が多く存在する。以下では、海外の主な市場の概要を記す。

<ドイツ>

欧州最大の家具市場であるドイツで、IKEAは世界最多の37店舗を展開している。同国でIKEAは1号店を出店して以来積極的に展開を進め、進出後10年足らずで市場シェア30%を獲得し、ドイツの家具小売市場ではトップの座についた。その後も同国の家具小売市場の低迷にもかかわらず売上高を伸ばし、他社を大きくリードしている。2005年には、ジュイスブルグ、エルフルトなど5ヶ所に大型店を集中的に出店し、その地位はさらに確固たるものになってきている。

<米国>

米国には1号店をオープンした後、IKEAは毎年1店舗のペースで開店を続け、2004年のニューヘブン店で20店舗目となった。2003年度の米国での売り上げは14億ドルで、北米では19億ドルを計上している。これまでIKEAはニューヨーク、ロサンゼルス、フィラデルフィア、サンフランシスコなどの大都市に複数の店舗をオープンしてきたが、今後はニューヘブンなどのように1店舗の出店で十分な中規模の都市にもオープンする計画を進めている。IKEAの売上高の11%を占める米国市場だが、店舗数は06年現在14店舗と少なく、拡大余地は大きいと考えられる。

<英国>

休暇をとってまで模様替えに励む英国では、IKEA の人気は高い。同国に進出して以来、IKEA は一貫して郊外に大型店を出店してきた。しかしながら、近年英国では市街地の活性化が叫ばれるようになり、それにともなって郊外で出店許可を取得するのが難しくなった。そのため IKEA は市街地への出店にふみきり、今後 3 年間に 10 億ポンド（約 2,000 億円）を投じて 10 店舗をオープンさせる予定である。

<アジア>

アジアの店舗と欧州の店舗には異なる点が多く存在する。アジアでは市街地に多く出店しており、小型店が多い。また、欧米では 2 層がほとんどであるのに対し、アジアではほとんどの店舗が 4～5 層であり、駐車場も欧米に比べ小さい。IKEA はアジアで唯一直営店を展開している中国市場の将来性を重視しており、2010 年までに 10 店舗を開設する予定である。

日本における IKEA

① 1974～1986 年

IKEA は、日本においては 1974 年に大阪の湯川家具および東急百貨店の合弁会社が代理店を設立して兵庫県神戸市新在家の「イケアタウン六甲」（現サザンモール六甲）などで販売を行っていた。東京においても青山さるん（現 ACTUS）が母体となり、千葉県船橋市のららぽーとなどに「イケア船橋」の名称で家具店を出店していた。しかしながら、当時はイケアの主流であった組立式家具が日本では一般的ではなく、また不良品の発生率などで顧客離れが発生して 1986 年に撤退した。（一部店舗は現在も ACTUS などとして存続している）

② 2001 年～

2001 年に日本再進出を決定し、2002 年 7 月に日本法人「イケア・ジャパン」を設立。1 号店（イケア船橋）が 2006 年 4 月 24 日に、千葉県船橋市にあった屋内スキー場・ららぽーとスキードーム SSAWS の跡地の一部を利用してオープンした。なお、当初 1 号店のオープンは 2005 年 9 月を予定していたが、より迅速な在庫管理体制を行うために中国上海に大規模物流センターを建設することとなり、延期になっていた。日本における物流センターは千葉県八千代市にある。現在は仮のものであり、今後は関東・関西の中間に位置する愛知県に移転する予定である。

さらに、神奈川県横浜市都筑区折本町のヤナセ横浜デポ跡地に 2 号店「イケア港北」が 2006 年 9 月に営業を開始した。3 号店は兵庫県神戸市のポートアイランドにあった神戸ポートピアランド跡地へ 2008 年夏の出店を目指して進行中である。長期的な出店計画としては、関東、関西合わせて 10 店舗をオープンする計画がなされている。日本市場での競合としては、「ニトリ」や「大塚家具」などが挙げられる。

前回の反省を活かし、今回の再進出で IKEA は大型店を相次いで投入した。店舗内に

は日本の家屋を研究して作られた 70 を超えるルームセットが並ぶ。子供向けの遊び場があちこちに確保され、スウェーデンカフェ・レストランなども用意されており、インテリアショップであるのにもかかわらず、さながら家族で楽しめるレジャー施設の様相である。

Ⅱ. 問題意識と目標設定

IKEA は今回の再進出では世界最大級の大型店を膨大なコストをかけて投入し、今後も数多くの出店計画が組まれていることから、日本市場攻略に並々ならぬ意欲を燃やしているように思える。しかしながら上記のとおり撤退した過去があり、今回の再進出で同じような結果が起きれば、IKEA 全体に大きな損害を招くこととなる。そのため、まずは「撤退しないこと」を目標とした戦略が立てられるべきである。

第 2 章

現状分析

I. 消費者分析

日本人の消費行動

一般的に、顧客の購買行動にはその国の文化が大きく影響することがある。特に日本では欧米と比較したときにその違いが顕著であるといわれており、過去にも外資が日本に進出する際の大きな問題となってきた。その特徴のうち、IKEA に関係すると思われるものを以下に挙げる。

① 本人はホーム・ファニッシングにお金をかけていない

総務省の統計によると、2人以上の世帯で、1世帯の年間総支出に占める家具等の支出の割合は0.6%に満たない²。また、日本人より所得が低いスウェーデン人は日本人の4倍、ホーム・ファニッシングにお金を費やす³。イギリスでは、休日を丸ごと使って部屋の模様替えをする家庭も多い。つまり日本人はまだまだホーム・ファニッシングへの関心が薄いということであり、今後の開拓の余地があると思われる。

② 家具などの大きい荷物は配送する

日本人は、交通の足が車以外だったり、車自体が小さかったりする人が多いことから、配送を選択する傾向がある。また販売側からみて、用地確保が難しいという理由から小型店では在庫を別の場所に保管し、そこから発送するという形を取るため、必然的に配送されて家庭に届けられる。そういった背景から、「家具は配送するもの」という考え方が日本人に浸透している。

一般家族世帯における購入意志決定

図1：インテリア商品の購入を最終的に誰が決定したかというアンケートの結果、約半数が妻に家具の決定権があるという結果になった。さらに、二人で決めたが主に妻という票も加えると約7割の家具は妻の好みで選ばれているといえる。また、図2：インテリアについての不満点のアンケートでは1位が「トータルなコーディネートができず、ちぐはぐになった」、2位が「購入した家具が思ったより大きかった」、3位が「子供が小さく、汚れるのが心配でよい家具を買えない」という結果だった。

² 家計消費状況調査年報 平成17年 1世帯あたり1ヶ月間の支出(2人以上の世帯)より算出

³ 日経デザイン 2006年 11月号 p.64-67

図 1：過去3年以内に購入した各インテリア関連商品について購入を最終的に決めたのは誰か⁴

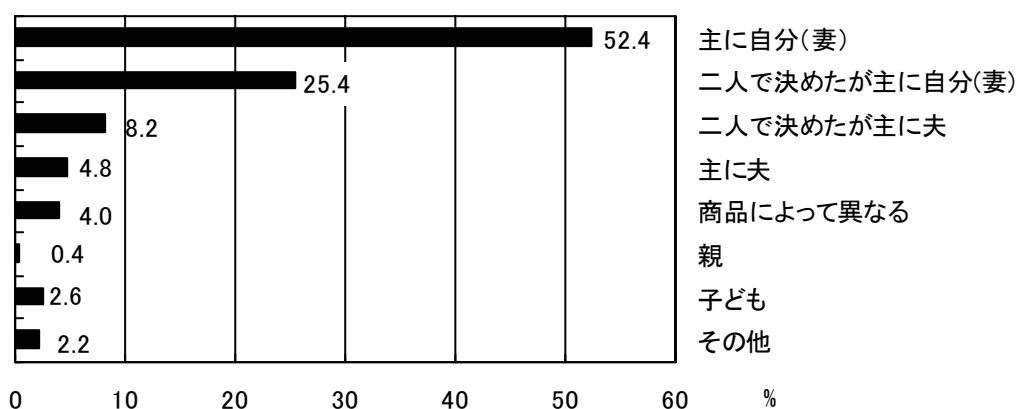
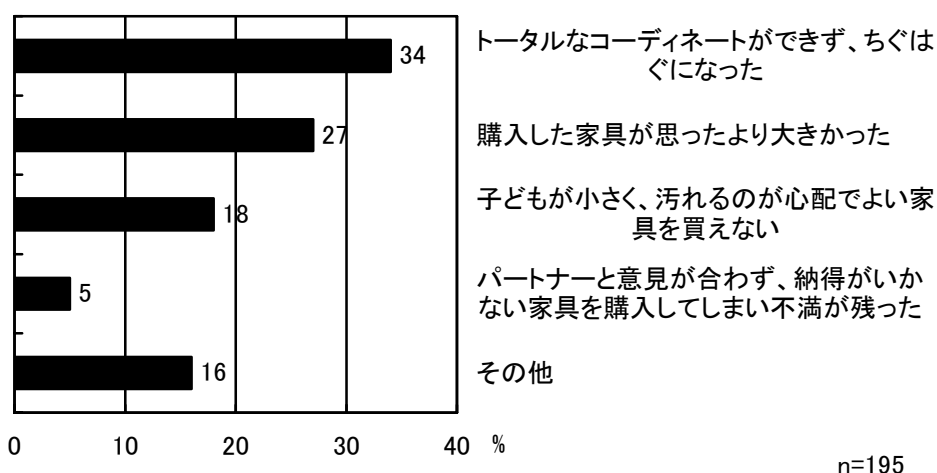


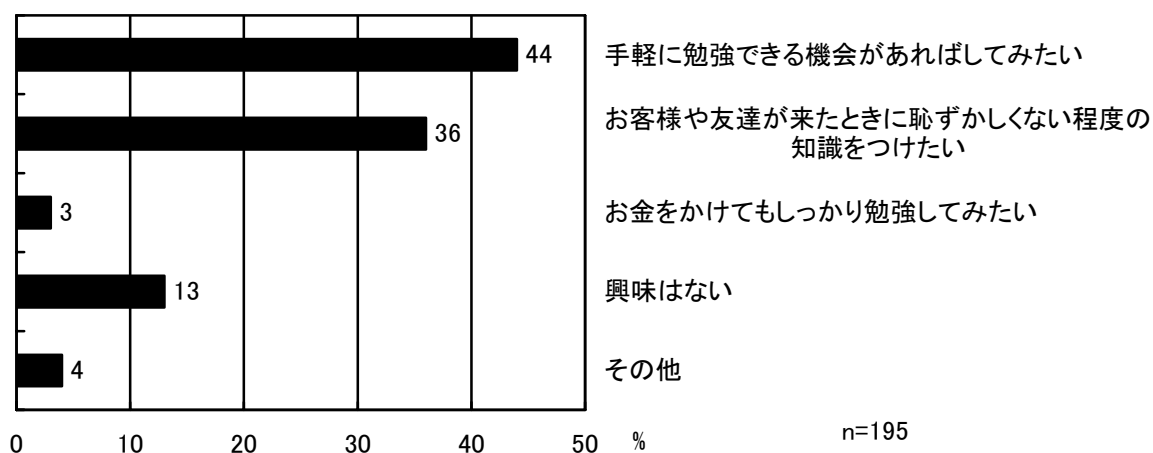
図 2：家具を購入して、失敗したこと、不満に思ったことはありますか？⁵



⁴ ハーストーリィ「インテリア関連商品購入時の決定権について」2004年5月調査、全国の既婚女性対象※各項目《リビング・ダイニング[n=1,654]、キッチン[n=1,168]、寝室[n=1,101]、子ども部屋[n=980]、書斎(仕事部屋)[n=821]》での割合を平均化したグラフ

⁵ 住まいづくり研究所《「インテリア」についてのアンケート》期間：06年6月20日～7月20日 対象：既婚女性 195名 <http://www.brighthome.co.jp/ouchiclub/result/result12.htm>

図 3：インテリアの勉強をしてみたいですか？⁶



イケアの来客状況

船橋店において、4月24日のオープンから10月1日までの約5ヶ月間で来客数300万人を記録⁷。これは月60万人、つまり1日2万人の来客があったということである。このことは人々の関心が高いことを証明している。同時に混雑の問題が起きていたことも事実であるが、それに関しては港北店のオープンなどもあり、やや改善している。

今後の動向

現状、イケアは世間の注目を集めており、来客数が多く非常に順調なように見える。しかしながら今後、この数を維持し続けられる保証はない。なぜなら最初は興味本位に訪れる客が多いと考えられるからだ。また配送料の問題(後述)なども理由として考えられる。

しかしイケアのルームセットによる商品展示方法は、トータルコーディネートに悩む主婦にとってかなり魅力的であることには変わりないだろう。インテリアの購買意志決定権を持つ主婦がもし欧米並にホーム・ファニッシングを重視するようになれば、新たな市場の開拓も期待できるだろう。

⁶ 図2と同様

⁷ 日経デザイン 2006年 11月号 p.64-67

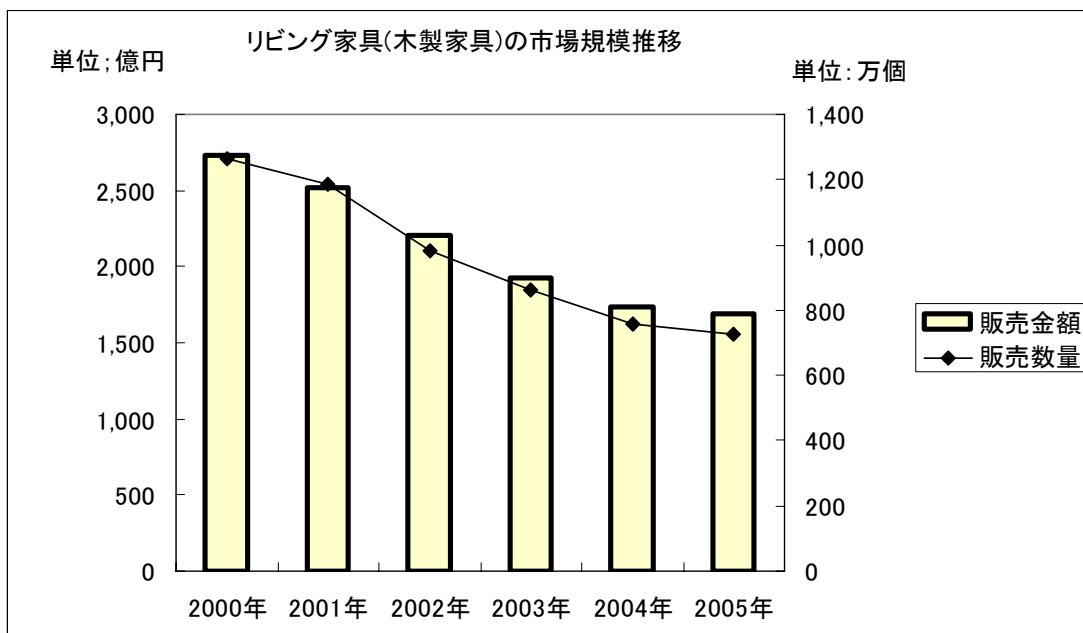
Ⅱ. 環境分析

市場分析

<家庭用家具市場>

2005年度は販売金額・販売数量とも下げ止まりの兆しが見えている。今後、市場拡大するには景気回復、生活様式の変化に伴う新たな需要の創造が欠かせない。

わが国における家庭用家具の市場規模は経済産業省の「繊維・生活用品統計」によると次の資料のようになっている⁸。



家庭用家具市場は継続する景気低迷による購買意欲の低下により、市場規模は金額ベース・数量ベース共に、1994年を最後に縮小傾向へ向かってきている。ただし、2003年後半より減少幅が縮小し、下げ止まりの兆しが見えるなど部分的ではあるが個人需要に回復感が見られる。中・長期的にみると、人口減少化傾向など不安定要素もあるが、景気回復にともなう需要増大に期待。

<商品特性>

近年増加している家具類としては、収納家具、モーションチェア、金属製ラック、組み立て家具、カウチソファなどのインテリア性、省スペース、定価格タイプが消費者ニーズに合致して伸びている。その反面、大型小売店などでは30～40万円台の高額商品も売れ始めており、価格面で二極化も進歩しつつある。また、デザイン面では食器棚でカジュアル、モダン、ソファでカジュアル、カラフル化などの傾向が見られる。

⁸ 矢野経済研究所 調査対象：20代30代の首都圏在住の女性533名 調査期間：2004年7月

競合他社分析

<主な競合>

イケアはPB商品のみで展開するSPA(後述)という特殊な業態をとっている。そのため日本の家具・インテリア業界でSPA形態をとっているニトリと無印良品が真っ向から競合になると考えられる。よって以下ではニトリと無印良品のみに焦点を絞って競合分析を行う。

<各企業の概要>

① ニトリ

ニトリはSPA形態をとっているが商品の生産はOEM⁹でまかなっている。製品のデザインはナチュラルテイストでかつスタンダードなデザインであるものの、平凡なつくりで没个性的であるともいえる。ただしコタツなどの日本だけの独自の製品を扱っており、イケアよりも日本人になじんだ商品展開をしている。店舗の大型店が多く、郊外を中心に全国展開している。また、自社独自の商品配送車を持っている点で低価格での配送が可能になっている。広告活動はチラシ、CMを通じて行っている。

② 無印良品

無印良品の製品は安くて良い品をつくるために素材を見直し、生産過程の手間を省き、包装を簡略にしている。世界中から見つけた原材料や、安価で大量に確保できる旬のものなどを活かし、商品本来の質に関係のないムダな作業を省いて必要な工程だけを活かし、過剰な包装をせずまとめて一括包装し共通容器に入れることでコストダウンを行っているのである。また店舗形態は小型店を中心に、全国展開している。広告活動はCM、雑誌広告、新聞広告を通じて行っている。

<価格比較>

イケア製品の安さを示すために、競合であると考えられる無印良品とニトリとの2社と製品価格を比較する。なぜなら無印良品は商品展開の点で、ニトリは店舗が大きく価格重視の戦略を採っている点でイケアと共通点があるからである。これらの各店舗で販売しているダブルベッドの定番商品で、10万円以下の製品価格を比較すると表1のようになる。この表からイケア製品は無印良品よりも5万円程度、ニトリよりも3万円弱安いことがわかり、イケアは競合他社よりも安い価格帯で展開していることがうかがえる。

しかし、表1にある価格には配送料と組立費用は含まれていない。またニトリは製品価格に配送料と組立費用が製品価格に含まれている。そのためイケアの製品にこれらを含めるとニトリのような競合他社との価格差は若干縮まる。表2を見てもらいたい。この表から、無印良品と比べてイケアの配送料と組立費用が非常に高いものの、それでもイケアがニトリ、無印良品に対して価格優位性を維持していることがわかる。

⁹ (Original Equipment Manufacturing)…他社ブランドの製品を製造すること。この場合は、ニトリが家具製造の中小企業に自社製品の生産を委託すること。

表 1：ニトリ、無印との価格比較（配送料、組立費無し）¹⁰

	商品名 (サイズ・単位 cm)	フレーム (収納)	マットレス	合計	※おすすめマットレス特徴 ※その他
無印良品	バーチ材ベッド (145.5x203x63)	31500 円 (無し)	80,000 円	111,500 円	高密度ポケットコイルスプリングマットレス カタログお勧め
	タモ材ベッド (146x207.5x89)	42,000 円 (無し)	80,000 円	122,000 円	高密度ポケットコイルスプリングマットレス カタログお勧め
	ナチュラルフラット (146x219x76)	39,900 円 (無し)	49,900 円	89,800 円	低反発コイルマットレス チラシお勧め
	アッシュ無垢材使用 (149x203x90)	49,900 円 (有り)	49,900 円	99,800 円	低反発コイルマットレス チラシお勧め
イケア	アーネボーダ (145x213x70)	14,900 円 (無し)	46,900 円	61,800 円	ポケットコイルスプリング マットレス カタログお勧め
	マルム (157x211x77)	24,900 円 (無し)	46,900 円	71,800 円	ポケットコイルスプリング マットレス カタログお勧め

表 2：（配送料、組立費含む）¹¹

	商品名 (サイズ・単位 cm)	フレーム (収納)	マットレス	配送料	組立費用	合計
無印良品	バーチ材ベッド (145.5x203x63)	31,500 円 (無し)	80,000 円	2,625 円	1,575 円	115,700 円
	タモ材ベッド (146x207.5x89)	42,000 円 (無し)	80,000 円	2,625 円	1,575 円	126,200 円
	ナチュラルフラット (146x219x76)	39,900 円 (無し)	49,900 円	-	-	89,800 円
	アッシュ無垢材使用 (149x203x90)	49,900 円 (有り)	49,900 円	-	-	99,800 円
イケア	アーネボーダ (145x213x70)	14,900 円 (無し)	46,900 円	5,200 円	4,200 円	71,200 円
	マルム (157x211x77)	24,900 円 (無し)	46,900 円	5,200 円	4,200 円	81,200 円

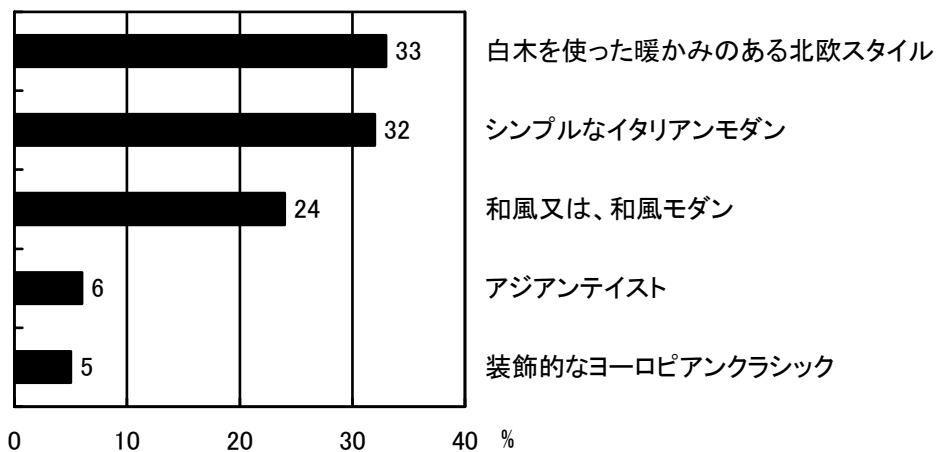
¹⁰ 資料：商業界 2006 年 7 月号 ※無印良品、イケアは配送料と組立費用を除いた価格

¹¹ 資料：商業界 2006 年 7 月号 ※イケアの配送料は 4 つの地区の平均値としている

<デザイン性での比較>

二人以上の世帯で家具の購入決定権を持っているのは主婦である。ではその主婦はどのような家具に対して興味があるのか。図 4 を見て欲しい。この図から主婦の間では北欧家具が人気であることがわかる。よってイケアは北欧家具であることからニトリより主婦から支持されているのではないかと推測される。

図 4：好きなインテリアスタイルはどれですか？¹²



<結論>

イケアにはデザイン面での優位性、価格優位性がありイケアの参入が家具・インテリア業界に大きな影響を与えたことは間違いない。ただし、IKEA は現在 2 店舗しか出店しておらず、全国に 100 店舗以上出店しているニトリや無印良品への影響は限定されている。

¹² 住まいづくり研究所《「インテリア」についてのアンケート》期間：6月20日～7月20日 対象：既婚女性 195名 <http://www.brighthome.co.jp/ouchiclub/result/result12.htm>

Ⅲ. 自社分析

今回の IKEA の日本進出における最大の特徴は、世界標準の戦略をとっていることである。これにより日本のイケアは本来の持ち味を発揮し、現状では一定の成功を収めていると言える。ここではイケアのマーケティング・ミックス戦略の概要を示すとともに、その問題点を探る。

店舗

<立地>

船橋店：JR南船橋駅から徒歩5分。

港北店：最寄り駅より距離があるため、JRおよび横浜市営地下鉄新横浜駅から無料のシャトルバスが出ている（平日：1時間に2便 / 土日祝：1時間に4便）

他にも市営地下鉄仲町台駅、新羽駅からも挟まれ、バスでのアクセスが勧められている。

両店とも高速道路沿いであるものの、交通インフラが脆弱な日本では渋滞や駐車場の混雑などが懸念される。実際、船橋店オープンの際は、万全を期して月曜日平日のオープン、特売品は設けない、という体制で挑んだが、結果的に来場者が殺到。近隣にららぽーと、船橋競馬場、船橋オートレース場等を抱え、渋滞を引き起こしやすい道路事情も加わり、週末、休日には入店までに数時間、閉店から3時間後でもすべての車が出庫できないなど異常事態となった。

そのため、現在は本来3時間以上の利用の場合は有料であった駐車場が不定期ながらも無料開放されたり、土日祝日の営業時間延長など、混雑緩和策を行っていたりする。また港北店オープン時もやや緩和されたものの同様の混乱は発生。近接した第三京浜港北インターチェンジには大渋滞が発生した。

<特徴>

巨大な倉庫のような郊外型店舗

イケアの特徴はまず40,000㎡というその広さである。船橋店は2,180台の駐車場を完備している。買い物の仕方もイケア独特の特徴で、まず入り口で鉛筆、紙、メジャーを取り、ショールームを回る。ショールームの家具にはすべて札にその商品が倉庫のどこにいてあるか番号で記されているのでその番号をメモし、その商品をレジ前の倉庫の中から自分で取り出し、レジに持っていく。まさに、イケアの店舗自体が巨大な倉庫である。

<設備>

① テーマパークのように一日中楽しめる工夫

日本の住環境に合わせてコーディネートされた70あまりのルームセット、スウェーデンレストランやカフェ、子供用のプレイルームなど一日楽しめるつくりになっている。家具・雑貨だけでなく、スウェーデン食材を扱うコーナーもある。実際にアンダッシュ・ダルヴィック氏（イケアグループ社長）は「最大のライバルは家具会社ではなく、“ディズニーランド”だ」と言っている。

② キッズルーム 「スモーランド」

1人1回1時間、無料で小さい子どもを預けることのできる託児所。ポケベルみたいな機械を受け取り、時間が来たら受け付けに署名した人が迎えに来るといった仕組みとなっている。

③ IKEA レストラン

スウェーデン料理を中心としたレストランコーナー。スウェーデンの伝統料理であるミートボールが名物メニュー。店舗の閲覧ルートの半ばにあるので一休みすることができる。

④ IKEA カフェ

レストランよりも軽食メニューが中心となっている。スウェーデンのスイーツがメニューにある。

⑤ ビストロ

レジを出た後に一息つける軽食コーナー。100円のホットドッグやドリンクがある。

このようにイケアは家具の製造・販売だけでなく、コーディネートや託児サービス、飲食業のノウハウも持っている。

<問題点>

日本は世界の中でも土地代が高く、特に大規模店舗展開をしているIKEAにとって軽視でない問題である。IKEA船橋の4万3000㎡の敷地は三井不動産から購入したもので、「世界一、出店コストが高い店舗」（クルバーク社長）¹³だ。その分、損益分岐点が他国の店舗より高く、黒字化が難しい。高いハードルをクリアするための努力が必要である。

また立地の問題点とも合わせて考えると、巨大テーマパークを思わせるその施設を利用するには丸一日費やす必要がある。さらに家具を家に持ち帰って組み立てる時間を考えれば、消費者にとってイケアで買い物をすることは週末の大イベントとなる。

¹³ 日経ビジネス 2006年5月22日号

商品・サービス

<ラインナップとデザイン>

イケアの製品は、リビングルームの家具、おもちゃ、フライパンからキッチンユニットまで、幅広いアイテムが揃っている総合ホームファニッシングストアである。家具にはスウェーデン語の名前がついているのが特徴。日本にはない個性と、世界に認められた使いやすさ・シンプルさを両立している。

これらの製品の開発を行っているのはスウェーデンのエルムフルトにあるイケア・オブ・スウェーデンである。世界中のイケアストアで販売されるこれら製品の数、約 9,500 アイテムに及ぶ。そして、53 カ国、約 1,300 におよぶサプライヤーにより IKEA 商品は製造されている。デザイン性と品質の高さは、まさしく北欧スウェーデン製品といわれる。低価格を意識した製造が行われ、フラットパックによるセルフサービスも可能となることで、流通が合理的になると同時に、客は即日持ち帰ることができる。IKEA 商品のすべてに「Design and Quality, IKEA of Sweden (デザインとクオリティ、イケア オブ スウェーデン)」とラベル表示されている。

イケアの特徴は北欧家具であるということだ。世界で認められた使いやすさを誇る北欧家具は多くの人々に受け入れられやすいものだといえる。

<組立式家具>

自社で独自のデザイナー（約 80 人）を抱え、企画・製造・販売を全てまかない、デザイナーは「フラットパック（分解された商品は、できるかぎり薄く小さい梱包をされており、車のトランクに積んで簡単に持ち帰ることができる）」を念頭に家具をデザインしている。流通が合理的になると同時に、客が即日持ち帰ることもできる。

<各種サービス>

- ・ 配送サービス：IKEA は客が自分の車で持ち帰ることを前提としているので自社の配送システムを整えていない（後述）。そのため、日本の一般的な家具販売店の配送料より割高な点が不満を引き起こしている。
- ・ IKEA FAMILY（後述）。
- ・ 店舗セミナー（後述）

価格

<安さの要因>

ここではイケアの製品の価格について言及する。まずはイケア製品の安さについて述べる。その要因については以下の3つが考えられる。

① セルフサービスで配送料・組立費用を含んでいない。

イケアの店舗では顧客はショールームで完成品を見たうえで、セルフサービスで組立キットを倉庫の中から探してきて会計する。また、イケアの家具は基本的に自分で家に持ち帰るといったシステムをとっている。そのために、家具を買ったその日に手に入ることが可能になった。配送が必要な場合には有料で配送するというシステムを取ることによりコストダウンを可能にしている。さらにイケアの家具の多くは自分で組立てる。船橋店では組立サービスを実施しているものの、DIY (Do it yourself) を徹底させることによってコストダウンを可能にしている。

よってイケアは、他社とは異なり店舗内でのセルフサービスや配送、組立といった作業を消費者にゆだねることによって、コストダウンに成功している。

② 世界規模での材料の調達をしている。

イケアは商品を世界規模で大量に製造し、流通させることで大きな値引きを可能としている。

③ フラットパックによる流通の合理化を図っている。

イケアの家具はその部品のほとんどを「フラットパック」という箱の中に入るように設計している。フラットパックとは文字通り直方体の箱で、これにより商品を隙間無く積み重ねられる。そのためフラットパックにすることで保管や運搬の費用をより安く済ませることが可能になった。

<配送料・組立費用の問題>

上記のようにイケアの製品は世界企業ならではの方法でコストカットが行われている。しかしその価格には配送料と組立費用は含まれておらず、それらの価格を考慮すると競合他社との価格差が縮小する。ではその配送料や組立費用のしくみはどのようになっているのか、その理由を以下で述べたい。

① 配送料

イケア製品の配送料は、商品の個数と店舗からの距離によって変化する。その価格は表3のように非常に高価である。ただし、小口のものについては日本全国一律配送料込みの宅配ボックスがある。宅配ボックスを利用する場合、自分で梱包したあと、配送カウンターまで持っていく必要があるものの、400 x 400 x 300mm以内に収まりかつ20kg以内であれば1,000円で配送が可能である。これらの宅配サービスは三菱電機ロジステイクス(株)に業務委託している。

② 組立費用(船橋店のみ)

船橋店では配送に加えて消費者の代わりに製品を組立てるサービスも行っている。その際にかかる費用も消費者が別途負担しなくてはならない。

表 3 : 配送料価格表¹⁴ (港北店は半径 50km以内まで)

	1-3 個まで	4-30 個まで
店舗から半径約 15km 以内	4,900 円	9,500 円
店舗から半径約 25km 以内	5,900 円	11,500 円
店舗から半径約 50km 以内	6,900 円	13,500 円
店舗から半径約 100km 以内	7,900 円	15,500 円

<結論>

イケア製品の価格は安くなるように最大限工夫が施されている。しかし、消費者にとって配送料と組立費用の負担が大きいことがわかる。

流通・配送

<商品供給形態>

イケアは SPA（製造小売業）という形態をとっている。製造小売業とは、製品開発から販売までの一連の流れを一社で行う業態のことである。この形態をとることで、以下の5つの利点が挙げられる。ただしリスクが大きく、全分野のノウハウが必要であるというデメリットもある。

- ① 卸売業を介さないことによって流通経路が短縮され、それに伴い製品価格を下げる事が可能になる。
- ② 製品開発から販売まで全て担うことによって一貫性を持たせたイメージ戦略が可能になる。
- ③ 店舗で得た情報を在庫や製品開発へフィードバックすることが容易になる。
- ④ プライベートブランド（自社で開発した製品）のみで展開できるため、店舗に必要とされている商品のみをおくことができ他店と差別化しやすい。
- ⑤ 製品製作と出店の両方を担当することから、場所のイメージを利用することも可能である。GAPのようにファッション街である原宿に出店することでイメージを向上した例もある。

¹⁴ イケアウェブサイトより http://www.ikea.com/ms/ja_JP/

<物流システム>

イケアはアジア戦略の拠点として中国の上海に新たな大規模物流センターを設置しており、そこから千葉県八千代市にある配送センターへと配送されている。

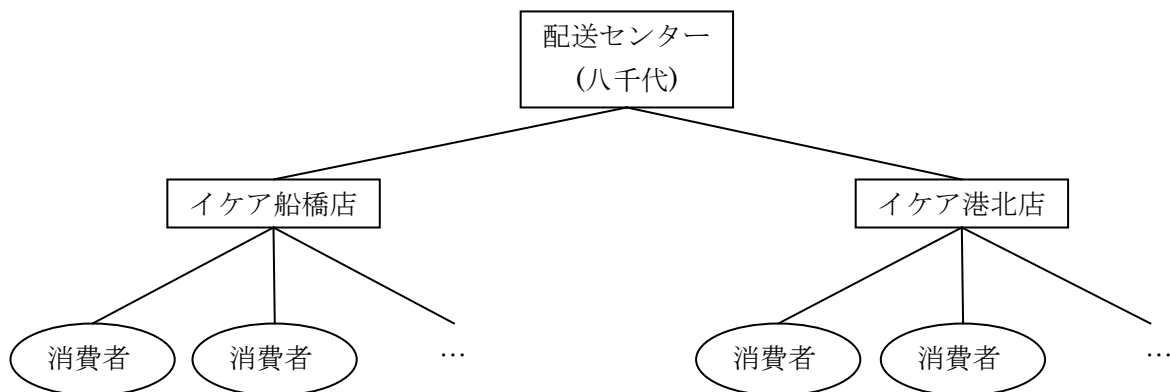
<配送システムと問題点>

現在の日本のイケアにおける商品の流通システムは図 5 の通りで、配送センターから商品が各店舗へ配送され、そこから消費者の手に渡るというシステムである。このシステムは IKEA の全世界共通のシステムである。しかし、消費者が宅配サービスを利用する場合でも各店舗から商品が配送されるシステムとなっており、流通の面での非合理性が日本国内においては存在することも否めない。

<結論>

IKEA が SPA 形態をとっていることから競合他社より多くの優位点があり、また上海に流通センターを構え、アジア展開について十分考慮していることはわかる。しかし国内の配送システム、特に商品の宅配システムには配送センターから直接消費者へと商品が配送されないといった非合理的な部分がある。

図 5：日本における国内の商品配送システム



プロモーション

<イベント>

① IKEA 4.5 MUSEUM

IKEAは船橋店のオープンに先駆け4月1日～4月30日まで、オープニング記念イベントを神宮外苑銀杏並木で開催した。「スウェーデンからやって来たイケアが日本の4畳半に出会ったら」というコンセプトで、14のテーマの4畳半ルームを用意した。「IKEA 4.5 Room Setting PRESENT!」と題するキャンペーンを行い、アンケートに答えることで、その部屋の家具を抽選でプレゼントした。4畳半という日本独特の伝統的な間取りをイケア商品のみでのコーディネートを展示し、日本の住環境に考慮した提案をアピールした。

② IKEA ROOM BOX

港北店のオープンに先駆け、8月26日～9月9日の15日間、横浜赤レンガ倉庫にて「IKEA ROOM BOX」が開催された。“理想の家庭をつくろう”をテーマに、6つのルームセッティングをボックス型のブースの中に作り、リビング、ダイニング、キッチンなど誰もが活用している日常生活の場をIKEAデザイナーがコーディネートした。

①・②の2つのイベントは、IKEAが撤退後再上陸するために、10年かけて日本の住環境を含めたマーケティングを行ったというアピールにつながった。新しい家具屋ができるという宣伝はもちろん、撤退した企業・外資企業というイメージから生まれる“日本の市場に適應できるのか”という懸念を払拭するプロモーションとなった。

<IKEA FAMILY>

入会金・年会費が無料の会員カードを用意している。(クレジットカードの機能はない)

特典

- ① **お買い得商品**・・・セレクト商品を割引価格で購入できる。店舗ごとにお買い得商品が違い、事前にホームページで確認することができる。
- ② **IKEA FAMILY セミナー**・・・イケアのスタッフによるセミナーに無料で参加できる。1回45分のセミナーで、家具の組み立て方、照明の使い方などだけでなく、スウェーデンの文化を学ぶセミナーも用意されている。定員制で申し込みをしてからの参加となる。
- ③ **IKEA FAMILY LIVE**・・・季刊で会報紙が発行される。
- ④ **コーヒーと紅茶の無料サービス**・・・平日の通常営業時間内に、2階カフェにて無料で注文することができる。

IKEA FAMILYは顧客ロイヤリティを高める効果がある。なぜならIKEAのファンであるコア顧客を維持することができるからである。会員限定のサービスを受けられ、IKEAから家庭に会報誌が届き、顧客はホームページのマイページにログインすることでセミナーの予約をすることができる。頻繁なコンタクトにより、顧客はIKEA店舗に再び訪れることになる。つまり、自社の製品／サービスのファンとなって、継続的に自社

製品を買ってくれるような「生涯顧客」を確保することが重要である。

ロイヤリティはないが目新しさや低価格であることに満足している顧客も存在する。そのような顧客は一時的には確保できるかもしれないが維持し続けるのは難しい。しかし、入会金・年会費が無料であるため少しでも好感をもった人は気軽に会員になることができ、IKEA 側は満足顧客を囲い込むことも可能になるだろう。

IKEA 側は IKEA FAMILY によって顧客情報を入手できる。IKEA FAMILY に登録する際、生年月日、住所や電話番号の基本情報を登録する。さらに追加情報として、学歴、既婚・未婚、収入、家の部屋数・面積、住まいのタイプ（一戸建・アパート）、同居人、持ち家か、別荘を所有しているか、子供の人数を登録することができる。それにより、会員にはより適切な商品や特典情報が届けられる。IKEA 側はそれらの顧客情報をもとにさらにマーケティングを行うことができる。

<オープン時期に商圏内の家庭にカタログを配布>（現在は IKEA 店舗にて配布）

「理想の家庭をつくろう」というコンセプトで IKEA の商品を紹介している。IKEA ストアの紹介、サービスの紹介なども掲載している。店舗に行く前に自宅で予備知識を入れていくことができ、顧客の興味を惹きつける効果が期待できる。

また、クリスマス特集のチラシが 11 月 16 日の新聞の折り込みで配布された。これからも季節の変わり目などに折り込みチラシは継続されると予測でき、効果的な広告であるといえる

<公式ホームページ>

ホームページには上記に載せたカタログのオンライン版や商品情報が掲載されている。在庫情報も検索することができるが、通信販売は行っていない。【イメージをふくらませましょう/ IKEAのカタログに目を通して、お店でご覧になりたいものをだいたい決めてご来店ください。】とホームページ上に書いてあるように、カタログは来客へのプロモーション手段として非常に大切な存在であるといえる。

また、IKEA FAMILYの会員のためのメンバーページがあり、会員登録の申し込みやセミナーの申し込みを行うことができる。

<TVコマーシャルをやっていない>

非効率的に費用がかかることが理由として考えられる。なぜなら現在、IKEAの店舗は関東圏2店しかないからである。全国的なTVコマーシャルよりも、具体的な商圏内にカタログを配布するほうが効率的にプロモーションをおこなえるため、TVによるコマーシャルをしないのではないか。TVコマーシャルによってIKEAを全国的に浸透させることは可能である。しかし、今現在は、少ないコストでまず商圏内での認知を促進させることに注力し、関東での認知を高めることが重要だろう。

<まとめ>

日本進出に当たって、イケアが最初にアピールしたのは「日本の住環境への適合」であり、このことは一定の成果を上げたと言える。しかしこういった分野では元からある日本の競合他社に当然ながら優位性があり、限界があると言わざるを得ない。こういった宣伝活動を維持しつつも、イケアの強みであるデザインの良さを認知させることはやはり重要だと言える

限られた商圏内でまず認知を促進させるには **IKEA** の広告においてカタログが非常に重要な役割を果たしている。これはホームページにおいても紙媒体と同様のものを閲覧することができるが、ページ数が多く、読み応えのあるカタログであるのでオンラインで読むにはやはり不向きである。紙媒体のカタログが配布されるのは、商圏内の家庭・**IKEA** 店舗のみであり、その他の配布箇所は決して多くはない。宣伝が行き届いてない地域に **IKEA** をさらに浸透させるには、商圏内における配布箇所を増やす必要がある。

また会員組織を使って消費者の情報収集を行っており、各セグメントへピンポイントのマーケティングを行うことができる。これはグローバル企業であるイケアが各国での戦略を立てる上で重要な情報源となるものであり、日本においてもその重要性は変わらないと言える。

前回進出との比較分析

イケアの今回の進出は前回のそれと大きく異なる。最も大きな違いは、イケアが単独で進出してきたことである。前回の進出は日本人の経営者が経営を行っていたため、どちらかという日本市場に適合した形態を取っていた。このことにより本国 **IKEA** としては問題に対応しがたい状況もあったと思われる。そして 1986 年、最終的に撤退という判断を下す。

しかし今回の単独での進出では、**IKEA** は本社の人間を社長に据え、あらゆる戦略を世界標準化した。このことによって世界で成功しているノウハウを遺憾なく投入することを可能としている。表 4 に今回と前回の進出の違いをまとめてあるので参照してほしい。これをみると、**IKEA** の今回の進出は前回の失敗をうまく克服していることがわかる。そしてこのような戦略は、現段階においては成功していると考えられる。

表 4：イケア戦略の違い

	前回 1974～1986	今回 2006～
現地法人の形態	輸入家具販売のアクタス社との合弁出資	単独進出
出店場所	船橋、神戸	船橋、港北、神戸(2008 夏予定)
法規制	大型店出店規制	規制緩和
店舗	非大型店	郊外型大型店
流通形態	日本向け生産・物流体制を築けず	中国上海に大規模な物流センターを新たに設立
価格	高価な価格設定	低価格 但し配送料が高い
品揃え	家具のみ	ホーム・ファニッシング全般 スウェーデンレストラン・食材
プロモーション	「北欧デザイン」を強調	「日本の住環境にマッチするコーディネート」を強調
消費者動向	「組立家具」や「北欧デザイン」に今ほどに馴染みがない	北欧家具ブーム、組立家具が一般に流通

IV. 現状分析まとめ

○ これまでの分析結果をまとめると以下ようになる。

- ① 過去の失敗を克服
- ② 来客数が非常に多い
- ③ 幅広い顧客層に受け入れられる製品群
- ④ 市場拡大の可能性
- ⑤ 日本単独で大規模な施策を打つことが困難

① 過去の失敗を克服

表 4 の比較を見れば明らかであるが、今回のイケアの進出は、以前撤退した過去の事例をよく研究していることがわかる。またこのことはグローバル企業であるイケアが世界で成功している理由でもある。しかし時が移れば環境も変わるので、過去の失敗に対応しただけでは不十分である。今はまだ進出したばかりであるが、これからイケアはその真価を問われるだろう。

② 来客数が非常に多い

イケアの進出は非常に注目されており、今後これを維持していくことが日本でのマーケティング戦略上最も重要であると思われる。しかし日本の家具市場には既に競合が多く、現時点ではイケアが競合優位を持つものの、それを維持し続けられるかが課題である。

さらにイケアは郊外大型店という特質から、顧客が 1 回の来店に費やす時間や労力が無視できない。それ故、顧客は何らかの具体的な目的を持ってはじめてイケアを訪れることになる可能性が高い。イケア開業から 5 ヶ月間で得た 300 万の顧客がリピーターとなるためには、ただ待つのではなく、積極的に顧客へ何らかのコミュニケーションを図って購買のきっかけを作る必要があるだろう。

③ 幅広い顧客層に受け入れられる製品群

イケアが世界的に受け入れられた理由の 1 つに、シンプルなデザインと多様な品揃えで、幅広い顧客層をカバーしていることが挙げられる。こうした中で重要なのが、それぞれの顧客層に対する情報収集とそれに対応したコミュニケーション戦略である。現在、イケアが会員カードを使って顧客情報を集めているが、そうした情報を使うことで強力なコミュニケーション戦略が可能となるだろう。しかし進出間もないこともあり、その

ような動きはまだ確認されていない。

④ 市場拡大の可能性

長く低迷してきた日本の景気が底を打つのと連動して、家具市場の売上げの低下でも下げ止まりが見られる。これから更に景気が回復するに従って、市場が拡大する可能性がある。また売上げのメインボリュームに位置する一般家庭で、インテリアを勉強しようと考えている主婦も多い。

⑤ 日本単独で大規模な施策を打つことが困難

イケアは世界で共通の戦略を打ち出し、新規参入時にはそれらを移転することで、様々なコストを抑え、一貫したブランドイメージを構築している。今回、日本へ進出するに当たっても同様の手法が取られており、これを日本独自に変更するのは困難である。例えば高額な配送料の問題に対応しようと考えた場合、配送システムの見直しと変更が必要である。そのためにはそのシステムを支えるコンピュータなど(EDI¹⁵)を改良する必要があるが、このグローバル流通の基盤を日本一国の都合で変更することは、やや困難が伴うと予想される。

¹⁵ 商取引に関する情報を標準的な書式に統一して、企業間で電子的に交換する仕組み。

第 3 章

政策提言

I. マーケティング目標とターゲットの設定

現状分析のまとめより、現在イケアがすべきことは顧客の維持と新しい市場の拡大であるということがわかる。同時に、現在持っている資源としては幅広い品揃えが挙げられ、制約条件は大規模な施策が打てないこととすることになる。以上より、この章における立案の目標は、「幅広い品揃えに対応する各セグメントに特化したプロモーションを行い、顧客の維持及び購買意欲の向上を図る」こととする。しかし、論文における物理的な制約のため、ここで扱うのはある一つのセグメントのみについて考える。

ターゲットは「子供を持つ既婚女性」に絞り込み、政策提言を行うことにする。インテリア商品の購入を最終的に誰が決定したかというアンケートの結果、約半数が妻に家具の決定権があるという結果になった¹⁶。さらに、二人で決めたが主に妻という票も加えると約7割の家具は妻の好みで選ばれているといえる。そこで、ターゲットを既婚女性に設定することにした。また、不満点のアンケートでは1位が「トータルなコーディネートができず、ちぐはぐになった」という結果がでたことから、その不満を解消するためのインテリアコーディネートのセミナーを受けたいというニーズがあると推測される。

その他に、第三位の「子供が小さく、汚れるのが心配でよい家具を買えない」という意見にも注目した。欧州では「子供の家具はIKEA」という考え方が浸透していることから、日本においても安く、環境に配慮し上、更にデザインがよいIKEA家具はこういった不安を解消するものとして受け入れられると考えられる。

以上より、セミナーへのニーズに答えることで顧客購買を維持しつつ、「小さい子どもがいてもデザインを我慢しない」ニーズを持つ市場を開拓していくこととする。

¹⁶ 第2章・消費者分析参照

II. IKEA カフェ

コンセプト

店内の家具や雑貨がイケアの商品で構成された、子供と一緒に気軽に入れるスウェーデンカフェ

具体策

① 立地：自由が丘

小さい子供がいる家庭をターゲットとするので、そのような家族構成の家庭のトレンドを形成するような街として自由が丘を提案する。

自由が丘には子供服を販売する店舗が建ち並び、小さい子供を連れて買い物ができる雰囲気が街全体で作られている。そのため、ターゲット層が多く訪れるという面から、自由が丘をいう土地はイケアのプロモーションにとって重要な土地となる。

また「住んでみたい街（首都圏／関西圏）アンケート 2006 年¹⁷」において、自由が丘は毎年 1 位を獲得している。その中で、小学生以下の子供を持つ女性に対して行われたアンケートでも 1 位を獲得している。このような調査結果から、我々がターゲットとして想定している小さい子供を持っている家庭の主婦は、自由が丘という土地に対して大きな関心があり、ブランドイメージを持っていることがわかる。

これらのことから、イケア港北店から近く、ターゲット層の関心が高い自由が丘にカフェを置くことで、宣伝効果は高まるものと考えられる。

② 店舗

店舗内は全てイケア製家具・雑貨で構成し、食事などをする中で、実際に商品を使ってもらい、耐久性や使用感を体感してもらおう。また、店内のコーディネートはイケアスタッフがを行い、日本では馴染みがない北欧のコーディネートを店内の装飾で紹介する。これによって、大型店のルームセッティングと同様に、顧客は実際に家に家具を配置する際の参考にすることができる。それに加えて、主なターゲット層である母子と一緒に来店できるように、大型店の子供用遊戯施設のノウハウを活かして子供用プレイルームを設置する。

③ サービス

大型店のメニューを基本としたスウェーデン料理を提供し、一般のカフェとの差別化を図る。食事だけではなく、大型店で平日に催されているイケアの商品を使ったコーディネートのセミナーを店内で開催し、自社商品の積極的なプロモーションを行う。また②で示したとおり、プレイルームを設置し、託児サービスを行う。イケアの会員でない

¹⁷ MAJOR7 マンショントレンド研究室 対象：MAJOR7 を運営する参加 8 社の新築マンション情報のメール会員約 24 万人

客に対しては会員登録ができるようにし、大型店への誘導を活性化する。

④ プロモーション

カフェは大型店のプロモーション目的として置かれるので、カフェのプロモーションには既存のリソースを活用する。まず、大型店と連動して大型店に家具を購入しに来た顧客に対してカフェの認知度を高め、カフェに行くことで平日でも気軽にイケアに接することができることをアピールする。大型店近辺に配布されるカタログでカフェを紹介することで、港北店商圈内の自由が丘の顧客にアピールすることで、カフェのプロモーション効果も高まる。その他には、自由が丘という土地のブランドイメージを利用したパブリシティや口コミの効果も期待できる。

利点

イケアは大型店にイケアレストラン・カフェ、セミナー、託児事業を既に行っているため、今回のカフェ事業を運営するためのノウハウはすでに持っている。自由が丘に店舗を置くことで、馴染みの薄い北欧文化に手軽に触れてもらうことができ、北欧家具をコンセプトとするイケアの理解を促進することができる。また、大型店には耐久性をデモンストレーションする機械が置いてあるとおり、耐久性や使用感はイケアのアピールポイントであるので、カフェで実際に使用してもらえることでより宣伝効果を高めることもできる。イケアは家具店としてのイメージが強く、雑貨等の認知度が低いため、家具製品以外のラインナップを食事のさい使ってもらうことで雑貨の宣伝につながる。セミナーは大型店で平日しか行っておらず、ターゲット層は気軽に参加することができる。カフェでコーディネートの紹介やセミナーを開催することで、イケア製品を使った新しいコーディネートアイデアを提供する機会が増える。

消費者利益

消費者は実際に商品を使うことができるので、カタログ等では分からない商品の使い心地が体験できる。家具を売っている大型店舗と違い平日の短い時間でも立ち寄ることができ、小さい子供と気軽に入店できるので、気兼ねなくイケアの商品に触れることができる。大型店と連動したプロモーションによって郊外大型店舗の情報を手に入れることができる。また店内の装飾やセミナーから、イケア商品を使った新たなコーディネートのアイデアを得ることができる。

Ⅲ. 店舗外セミナー

コンセプト

船橋店・港北店・自由が丘 IKEA カフェから距離的に遠い地域の人に IKEA を知ってもらい、ホーム・ファニシングの知識を広めるセミナー

具体策

① 内容

まず、場所としては地域のコミュニティーホールの様なところを借り、IKEA のコーディネータースタッフが出張して1日限定で様々な地域で行う。そこで IKEA の家具を実際に組み立てるところを見てもらうことで IKEA の家具の独自性や、組み立て家具はどのようなものであるかなどを知ってもらう。また、椅子に座ってもらうなど実際の使い心地をためしてもらうこともできる。さらに、環境に配慮しているといった IKEA の理念を伝えることで、IKEA についての理解を深める場としても効果的である。コーディネーターの講習としては、部屋の3Dソフト（IKEA に実際に置いてある）を使ってお手本を示したり、提案したりすることができる。また、実際の来店につなげるために店舗やカフェの宣伝をする。

② 目的

第一の目標は、郊外にある・車で行く必要があるといった点で多少敷居の高い店舗に足を運んでもらうためのきっかけづくりである。IKEA 家具を実際に触って知ってもらうことで実際に店舗に行ってみたいという気にさせるのだ。さらに、開店で話題になった時に IKEA に既に行ったことがあるが、それ以来行っていないという人に対してまた来店したいという気持ちを喚起することにつながる。また、インテリアに興味があるが IKEA についてよく知らない、又はまったく知らないという人に対しても無料のインテリアセミナーを行うということで、IKEA の知名度アップになり、さらにそこで店舗やカフェの宣伝をし、来店につながることになる。そしてインテリアの知識を提供してホームファニシングに興味を持ってもらいその習慣を広め、家具業界全体の市場の拡大を目指す。

③ 場所：船橋・港北・自由が丘周辺以外の IKEA 商業圏

船橋店・港北店や自由が丘のカフェから距離的に遠い人にも IKEA を広め、実際に足を運んでもらうために店舗・カフェから離れた各地で行う。

④ プロモーション

店舗と連動して、大型店に家具を購入しに来た顧客に対してポスターなどで、店内だけでなく各地でセミナーを行っていることを宣伝する。また、各地の地域コミュニティーの広報誌で宣伝することでその地域の住民の参加率をアップさせる。IKEA ファミリー

の登録情報（住所・家族構成）を使って周辺地域の住民にダイレクトメールを送るという方法もターゲットを絞ることができて有効だと考えられる。またウェブ上（IKEA ホームページなど）でも告知を行う。

利点

各地でセミナーを開くメリットとして日本人にとっては馴染みの少ない IKEA 家具の独自性（ex.壁付け、布使い）に慣れてもらえるということが挙げられる。また、具体策の中の目的でも述べたが、各地で行うセミナーによって IKEA の家具、あるいは IKEA 自体の認知度を高め、実際の来店行動につなげることができると考えられる。IKEA はすでに店舗でのセミナーを行っている（ただし平日のみ・IKEA 会員限定）、セミナーのノウハウを持っている。また、組立式家具なのでセミナー会場までの運搬が楽である。また、消費者にはインテリアに詳しくなりたいというニーズがあるので（外部環境？グラフ参照）、「IKEA」自体に興味のない人でもインテリアセミナーに興味がある人は多いと考えられる。そして、自由が丘のカフェが遠い人にも参加してもらえる。カフェは子供のいる層がターゲットだが、このセミナーの場合は子供がいない層もターゲットすることができる。

消費者利益

消費者側のメリットとしては、実際に商品を使うことができるので、カタログ等では分からない商品の使い心地が体験できる。また、インテリアコーディネートに詳しくなりたいというニーズが満たされるだろう。郊外店に行くには休日など時間があるときに主に車で出かけなくては行けないが、近所で平日に気軽に参加でき、さらに地域コミュニティの交流の場になる。そして、郊外大型店舗やカフェの情報を手に入れることができる。

卷末付録

1. 参考資料

「IKEA 船橋」概要

所在地： 〒273-0012 千葉県船橋市浜町 2-3-30

営業時間： 午前 10 時～午後 8 時 年内休まず営業

ストアサイズ： 約 40,000 m²

駐車スペース： 2,200 台

取扱品目： 約 10,000 アイテム

家具、インテリア、生活雑貨、テキスタイル等のホームファニッシング製品

従業員数： 約 600 人

フロアガイド：

1階－2階：店舗

・ 1階 マーケットホール

[小物、家庭用品売り場]

テーブルウェア、クッキング、ラグ、テキスタイル&ウインドウアクセサリー、ベッドリネン、バスルーム、ハウスキーピング&収納、照明、ホームデコレーション、ガーデニング

[セルフサービスエリア]

フラットパックになった商品が積み上げられている場所。

イケアの家具は組み立て式が基本であり、フラットパックになっている（コンパクトに箱の中に折りたたんだ）。客は自分のショッピングカートに商品を積んでキャッシャーまで運ぶ。*天井高 12M

[ビストロ]

ホットドッグ（100 円）や飲み物など。

[ウェーデン フードマーケット]

スウェーデン直輸入の食品売り場。

[スモーランド]

お子様お預かりサービス（無料）

・ 2階 ショールーム

日本の間取りや生活様式に合わせたルームセットが 73 ルーム並んでいる。展示されている商品は、1 階のセルフサービスエリアにてピックアップ。

[イケアレストラン&カフェ]

700 席のスウェーデンレストラン

3階－5階：駐車場

5階：イケア・ジャパンオフィス、託児所

北欧家具について

北欧は冬の寒さが厳しく、日照時間も短い。室内で過ごす時間が長いので、派手で奇抜なインテリアよりシンプルで趣味の良いものが好まれる。北欧家具の特徴は、デザイナー自身が生活者の立場に立ってものをつくっていることである。それが細かい部分まで神経の行き届いたものづくりに通じ、ロングセラーが多くなる。北欧には、自然素材を多く使い素材の質感を生かすという伝統があり、その点が日本でも受け入れられる理由であるといえる。また、余計なものを付け足さない、簡素な美しさを大切にするという清潔感が日本人に共感を抱かれる部分である。生活者の視点に立った使いやすさは日本だけでなく世界で受け入れられるものである。

北欧は人口の少ない小さな国なのでまとまりやすい。昔から協同組合が発達し、デザインに関しても協同組合が関わって発展してきた背景がある。政治、経済、芸術などに関わる人々それぞれがデザインをツールとして捉え、国をバックアップした。また、国内での消費量が少ないので、輸出が国を支える重要な鍵となるため、国際性を持った世界に通用する商品をつくる発想が必要であった。

「北欧らしさ」といった独自性ととも、国際的に通用する強みをもつ北欧家具は、世界で広がっていくであろう。世界的に大規模に出店する IKEA は、ユニークな経営システムを構築し、日本でも効果的に北欧家具を浸透させる役割を担うと考えられる。

2. 参考文献

- ・ 『日本マーケットシェア辞典』、矢野経済研究所、2004年
- ・ 『家具産業白書』、矢野経済研究所、2004年
- ・ 根元重之、為広吉弘『グローバル・リテイラー』、東洋経済新報社、2001年
- ・ 小島郁夫『日本の流通が壊滅する日』、ぱる出版、2001年
- ・ 清尾豊治郎『巨大流通外資』、日本経済新聞社、2001年
- ・ 島崎信、柏木博、織田憲嗣、他『北欧インテリア・デザイン』、平凡社、2004年
- ・ 森井ユカ『IKEA ファンクラブ』、河出書房新社、2006年
- ・ 『週刊ダイヤモンド』、ダイヤモンド社、2006年3月25日号
- ・ 『日経ビジネス』、日経BP社、2006年5月22日号
- ・ 『商業界』、商業界、2006年7月号
- ・ 『日経デザイン』、日経BP社、2006年11月号