

バリュー・イノベーションを実現する戦略

—イケアのケース—

南 光 日

キーワード：バリュー・イノベーション、ブルー・オーシャン、イケア

1. はじめに

時代の変化に伴って、人々の購買行動も変わってきた。特に現在、経済の低迷により、消費者は1つのモノでもよく考えてから慎重に買う時代にもなっている。あるアンケート調査によると、日本人の買い物スタイルは、高級志向と低価格志向とに2極化している¹。つまり「高くても価値があるもの」か「少々悪くても安いもの」の二択ということである。顧客は日常生活の中で常に商品の価値と値段の間で迷い、このトレード・オフの関係の中にいる。同じ調査によれば2000年から2003年に、物の価値にこだわる「プレミアム消費」と「徹底探索消費」はいずれもそれぞれ5%と3%増加している²。これは単に価格を下げることでは顧客は受け入れない。物の価値を上げること同時に実施しなければいけないことを示している。顧客にとって良い商品とは、中国語では「物美价廉」（安くて良いもの）、或いは「物超所値」（値段以上のもの）だと良く言われている。したがって、企業側はこのようなニーズに応えるために、顧客の立場から商品を開発し、コストを下げつつも価値をあげることが鍵になる。要するに、バリュー・イノベーションを起し、競争優位を確立することが求められている。

本稿の目的は、企業がどのような形でバリュー・イノベーションを起しているかを明らかにすることである。激しい市場競争の中において競争優位を構築していく上で、常に消費者の視点に立って、消費者にとって価値ある商品を安く提供していくのがバリュー・イノベーションの要点である。この点をイケアのケースを通じて明らかにし

¹ 日本人の購買行動「生活者1万人アンケート」で明らかになった商品選びの判断基準 2004年8月。
(http://www.nri.com/jp/event/souhatsu/pdf/vol115_01.pdf : 最終アクセス日 2016年2月1日)

² 同上

ていく。具体的な議論の構成としては、第1に、バリュー・イノベーションを実施する戦略であるブルー・オーシャン戦略の考え方を紹介する。第2に、イケアのケースを紹介する。第3に、ブルー・オーシャン戦略に照らして、バリュー・イノベーションをイケアがどのように実現しているかを分析する。そして、最後に、イケアのケースから企業がバリュー・イノベーションを実現するために何が必要かというインプリケーションを引き出し、本稿の結論とする。

2. ブルー・オーシャン戦略の概説

(1) ブルー・オーシャン戦略登場の背景

ポーターの著書『競争の戦略』（1980）と『競争優位の戦略』（1985）が発表されて以来、「競争理論」が世界中企業に多き影響を及ぼした³。「競争」について産業組織論ではSCPパラダイムが一般的である。SCPパラダイムは、市場構造S（Structure）が市場行動C（Conduct）を決定し、市場行動Cが市場成果P（Performance）を決定する⁴。つまり、S→C→Pという因果関係が存在するという考えである。企業は市場の中で生存し、発展しようとするとき、他社との競争に勝てなければならない。そのため、競合他社の行動を観察し、相手以上の競争優位を確立しなければならない。この方法について、ポーター（1985）は3つの戦略があると述べている。すなわち、市場活動において他社より低コストを実現し利益を確保するコストリーダーシップ戦略、他社の商品と比較しいかに差異を設ける差別化戦略、限られた経営資源、いわゆるヒト、モノ、カネ、情報が分散しないように特定分野を絞って特化する集中戦略である。企業は競争優位を築くことによって市場シェアを拡大していく。だが、新規参入や技術発展による代替品の普及により競争相手が増え、競争がますます激しくになり、市場の密度が高くなる。このように、たくさんの競争相手がいる市場を、キム＝モボルニュ（2005）、その市場を戦いの血で染まった海に例え、レッド・オーシャンと呼んでいる。レッド・オーシャンでは、競争相手が増えるにつれて、製品はコモディティ化し、市場は赤い血潮に染まった激戦状態となり、結果として自社の成長が難しくなり、利益率も低くなっていく⁵。

その一方で、現在の既存市場を超え、競争のない新たな未知の市場を開拓することによって企業が成長していくことが可能であることをキム＝モボルニュ（2005）は指摘している。彼らは、この競争のない市場をブルー・オーシャンと呼んでいる。ブル

³ <http://finance.sina.com.cn/roll/20040510/1354752515.shtml>（最終アクセス日 2016年2月1日）

⁴ 今野（2006）p. 66.

⁵ 安倍＝池上（2008）p. 48.

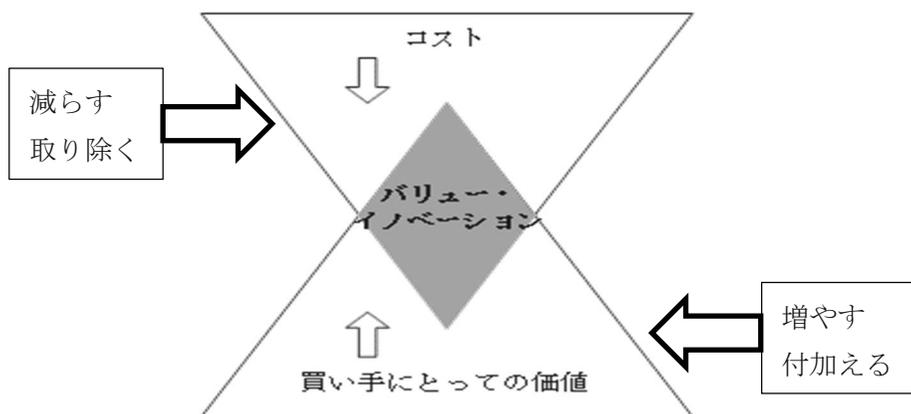
ー・オーシャンでは、レッド・オーシャンと違って、新しい需要を創造し、直接的な競争を避けて、利益の伸びは大きくなり、自社の成長スピードも速くなる⁶。

以上がキムとモボルニュが考えたブルー・オーシャンの考え方のもとにあるものである。以下では、ブルー・オーシャン戦略の考え方について説明していく。

(2) ブルー・オーシャン戦略の考え方

キム＝モボルニュ(2005)はカナダのサーカス集団シルク・ドゥ・ソレイユの成功要因を「競争者のいない新しい市場を創造して、競争を無意味にした⁷」と結論付けた。つまり、既存市場の激しい競争から抜け出し、新たな需要を引き出し、競争の存在しない未知の市場空間を作り出したのである。

ブルー・オーシャン戦略を成し遂げる前提であり、中核的なコンセプトがバリュー・イノベーションである。従来のレッド・オーシャン戦略には前提があつて、「コストを下げるにはある程度の付加価値を犠牲にしないといけない」というものである⁸。逆に言う、付加価値の高い製品やサービスを提供するには、それなりの良い原材料や優れた人材が必須となるため、コストは高くなる。すなわち、コストと価値はいつもトレード・オフ関係であつた。だが、キム＝モボルニュ(2005)では、バリュー・イノベーションは、新しい価値を提案することで、このトレード・オフ関係を終わらせ、コストを押さえながら顧客に対する価値を高めていくことを実現するものとしている(図1を参照)。



(出所) キム＝モボルニュ (2005) p. 37 に筆者が加筆

図1 バリュー・イノベーション

⁶ 安倍＝池上 (2008) p. 49.

⁷ キム＝モボルニュ (2005) p. 13.

⁸ 安倍＝池上 (2008) p. 17.

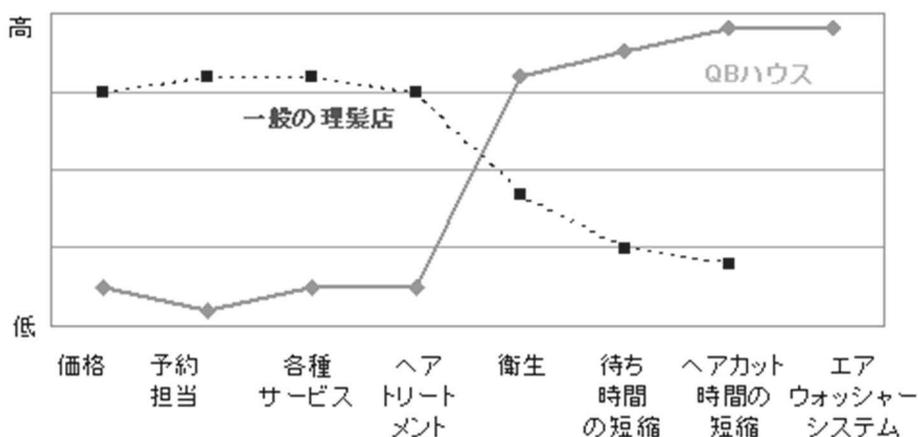
表1 四つのアクション

減らす 業界標準と比べて思い切り減らすきり要素は何か	増やす 業界標準と比べて大胆に増やすべき要素は何か
取り除く 業界常識として製品やサービスに備わっている要素のうち、取り除くべきものは何か	付け加える 業界にこれまで提供されていない、今後付け加えるべき要素は何か

(出所) キム=モボルニュ (2005) p. 51

バリュー・イノベーションを実現するためにキム=モボルニュ(2005)は4つのアクションをとることが有効であると指摘している。減らすこと取り除くことはコストを削減することにつながり、増やすこと付け加えることは買い手の価値を増加することに繋がる。

ブルー・オーシャン戦略を分析するために、キム=モボルニュ(2005)は「戦略キャンバス」と「価値曲線」を提案している。戦略キャンバスの横軸は業界各社の競争及び力を入れている点を示しており、縦軸は各社が顧客に提供している各要素から得られる価値の高低を表している。戦略キャンバスは魅力あふれるブルー・オーシャンを創造するための分析を助けるだけでなく、行動のためのフレームワークにもなる⁹。



(出所) ブルー・オーシャン戦略の解説のウェブサイト¹⁰

図2 QBハウスの戦略キャンバス

⁹ キム=モボルニュ (2005) p. 46.

¹⁰ http://www.nsspirit-cashf.com/manage/blue_ocean.html (最終アクセス日 2016年2月1日)

図2に示したように各競争要因を線で結んだものが価値曲線になる。価値曲線は戦略キャンパスの柱であり、競争のファクターごとに各社のパフォーマンスを表すものである¹¹。これによって業界内での自社のパフォーマンスがはっきり示すことができ、自社と業界の異同が見える化し、自社がレッド・オーシャンに位置するか、ブルー・オーシャンに位置するかを理解する手掛かりとなる。また、自社が現在どのようなファクターに力を入れているのかを分かるのはもちろん、今後の買い手に対してのバリューを訴求するために、注力すべきことを見える化し方向性を示すこともできる¹²。

3. イケアのケース

以下では、イケアのケースを紹介する。第1に、イケアの概要とその歴史、第2にイケアの顧客価値を上げるための経営の特徴、そして、第3にイケアが実施するコストを削減する経営の特徴を紹介する。

(1) イケア概要

イケア (IKEA) 現在世界最も影響力のある家具インテリア企業である。2003年には113億ユーロの売上と11億ユーロを超える純利益を取り世界最大の家具インテリアリテーラーになった¹³。また、2008年にはアメリカにおける *Business Week* によると、イケアは世界で“100の最も価値があるブランド”で第42位となって、ブランドの価値は78億1700万米ドルに達した¹⁴。さらに2013年、*Willward Brown* が発表され「世界ブランドトップ100」で、イケアはブランド価値120.4億ドルまで増えた¹⁵。2015年発表されたイケアの年次報告書から読み取れるが売上高は319億ユーロで、2003年から増収増益を取り、順調に業績を伸ばしている (図3を参照)。

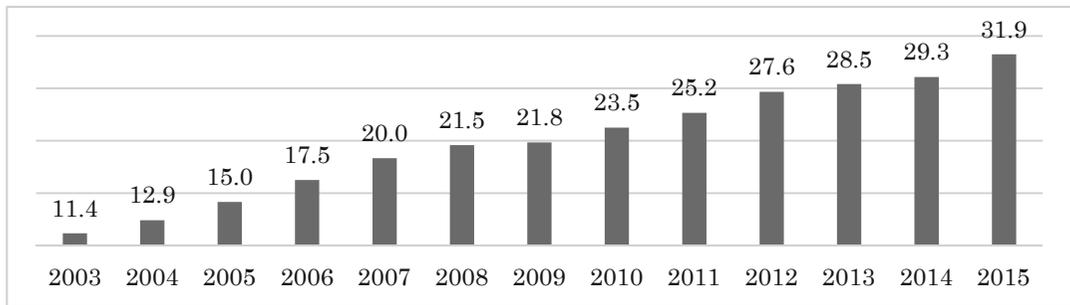
¹¹ 阿部=池上 (2008) p. 97.

¹² 同上 p. 100.

¹³ <http://crrc.sem.tsinghua.edu.cn/lisal/250717.jhtml> (最終アクセス日2016年2月1日)

¹⁴ <http://www.investinxishan.gov.cn/jp/st-ikea.html> (最終アクセス日2016年2月1日)

¹⁵ <http://baike.baidu.com/view/10703311.htm> (最終アクセス日2016年2月1日)



(単位：億ユーロ)

(出所) イケア年次報告書 2015 より¹⁶

図3 イケアの売り上げの推移

2015年8月31日まで、イケアは28ヶ国と地域で328店舗、全世界50ヶ国と地域に978個サプライヤー、従業員数15万5千人、堂々と家具インテリアのトップである¹⁷。イケアは創立以来、「より快適な毎日を、より多くの方々に」をビジョンと掲げ、「私たちは形の美しい機能性に富んだ家具・インテリア商品を、できる限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」が会社の目的であることを、創業者イングヴァル・カンプラドは『ある家具商人の遺言』で規定した¹⁸。

(2) イケアの歴史¹⁹

イケアは1943年スウェーデン小さな村エルムフルトで創立された。当時、17歳だった創業者イングヴァル・カンプラドが設立した安売り雑貨店が元になっている。イケアの社名は創業者名前の頭文字(I.K.)と彼が育ったスウェーデン南部の農場エルムタリッドとアナグリッド村の頭文字(E.A.)が由来になっている。1943年イケアが創立してから最初は万年筆、時計、財布などを低価格で売りはじめた。1945年イケアは新聞で広告宣伝をはじめた。1948年、貧乏の文房具屋に家具も付き加えて、後ほど家具がメインになるようになった。1951年は広告宣伝に基づいて店内製品に関するカタログも作り始め、現在我々が店内で見えるカタログの原型に当てはまる。1952年、社員の一人がLOVET椅子を買ったが、椅子の足を外さないと車に乗せなかったことか

¹⁶ http://www.ikea.com/ms/zh_CN/pdf/yearly_summary/IKEA_Group_Yearly_Summary_FY15_CN.pdf (最終アクセス日 2016年2月1日)

¹⁷ http://www.ikea.com/ms/zh_CN/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html (最終アクセス日 2016年2月1日)

¹⁸ ユングブルート (2007) p. 189.

¹⁹ イケアの歴史については、イケアのウェブサイトから引用

(http://www.ikea.com/ms/zh_CN/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html : 最終アクセス日 2016年2月1日)

ら、イケア現在のコンセプトプラットフォームパッケージングが生まれた。1953年、価格競争に陥ったイケアは重要な決定—ショールームを展示することにした。これによって、顧客は初めて商品を購入する前に、手で触ったり、目で見えたり、体で体験することができた。この空前絶後の発想により、顧客は理性に最も価値ある商品を選べることができた。1958年、イケア一号店がエムホエルドでオープンされた。面積は6700m²を占め当時最大の家具展示場になった。

イケア一号店がオープンしてから、創業者はある問題点に気づいた。顧客が店内で滞在時間が非常に短い点である。その理由を顧客はお腹が減ったため早く店を出ると推測した。顧客を店内でもっとゆっくり買い物を楽しめるように、1960年創業者は店内でイケアレストランを設立した。それが世界進出とともに2015年には16億ユーロの売り上げを貢献した。1962年MTP本棚の設計をきっかけにイケアはポーランドのサプライヤーと牢固な提携関係を結び、このイケアとサプライヤーの提携関係は後ほどイケアの成功に大きく寄与した。1963年イケアは正式に海外進出に動き出した。その初めての海外ショップをオープンした。その後テンポを速め、1969年にデンマーク、1973年にスイス、1974年にドイツ—世界最大の市場を開拓した。1975年オーストラリア、1976年カナダ、1977年オーストリア、1979年オランダ、イケアの国際化はどんどん進んでいる。1981年フランス、1984年ベルギー、1985年アメリカ、1987年イギリス、1989年イタリアイケアは一条乱れずに整然と世界進出を行進している。1990年ハンガリー、1991年チェコとポーランド、1996年スペイン、1998年中国、2000年ロシア、2004年ポルトガル、2006年日本再進出、2014年韓国に進出した。

(3) イケアの新しい価値

イケアがここまで成功を成し遂げたのは、顧客に対して、これまでにない新しい価値提案を行い、顧客価値をあげたからである。イケアが実施した価値提案は、第1に顧客価値をアップさせることであり、第2に低コスト化を実現することである。先に第1のイケアが行った顧客価値のアップのポイントとして、感性（じゃない）製品という考え方と差別化サービスを説明する。

まず、イケアが行った機能性製品から感情性製品への変化である。「イケアは国際性を持つ美的感覚を追求する」と創業者のキャンラードが語った²⁰。ここで示しているのは視覚的な美であり、製品のデザインを良くし、感性に訴えることによって顧客

²⁰ 杭 (2007) p. 7.

の審美を満足させる²¹。イケア製品の特徴は自然に近く、デザインがシンプルである²²。発祥の地であるスウェーデンは、地理的な要素で昼より夜のほうが長い日が多いため、スウェーデンでは、明るく優しい感じの材質が好まれ、シンプルで直線的なデザインが求められ、これがイケアの北欧スタイルである²³。イケアの製品の次の3つの特徴となっている²⁴。

①最適比率

イケアの製品が調和、美しいと思われるのはイケアが製品の比率設計に十分重視しているからである²⁵。イケアは人々の美意識に共感を持たせる国際美学に合う比率を大勢に使っている。例を挙げてみると、学習機の長幅と横幅は120cmと75cmになるように設計し、これは私たちが知っている黄金分割である。また2:3、21:34などの比率もたくさん使われている²⁶。

②直線と曲線の良い組み合わせ

イケアの製品は直線型が多い。直線設計は大自然からアイデアをもらい、普段生活中の自然な形になれた人々の目を奪うことができるとともに丈夫なイメージも持たせる²⁷。一方で曲線も奇妙に使われている。直線が持たせるデメリット堅苦しさを避けるために周囲部分に少し曲線を入れることによって全体的な調和を図っている²⁸。

③色

イケアの商品には色に特徴があって、店内を見回ると気づくのだが、大きな家具類は穏やかな色を多く使い、小さな家具類は鮮やかな色を多く使っている。そのためショールームにたくさんの商品をおいても調和を成すことができる。また、部屋内の雰囲気明るくすることもできる²⁹。

これまで家具は実用性と耐久性が求められていた。大勢の一般人は丈夫で長く使えることができる家具であればよい家具と考え、家具のデザインにあまりにも興味を持たなかった。だが、生活水準の上昇とともに顧客が家具に対する美意識もだんだんと

²¹ 同上

²² ユングブルート (2007) p. 198.

²³ 同上 p. 203.

²⁴ 杭 (2007) p. 7.

²⁵ 同上

²⁶ 同上

²⁷ 杭 (2007) p. 7

²⁸ 同上 p. 10.

²⁹ 杭 (2007) p. 11.

向上した。イケアはそこを狙って、顧客の感性をくすぐる商品を豊富に開発し、顧客に提供していった。

次に差別化されたサービスである。イケアで過ごす時間が楽しいという人々が少なくない。それは、広々でゆっくりできる店舗作り、オリジナルなショールーム、レストランで美味しい料理の提供、便利なセルフサービスなどに由来する。イケアは店舗の平均面積は2万㎡近く、いわゆるホームファニッシングと言えるものは全部揃えている³⁰。一般の家具家とは違い、イケアは入り口からいきなりショールームが展示されており、お客が欲しがらる商品のヒントを与え、気に入ったら商品を後ほどの品目別に置いた「コンパクト」コーナーで品質と値段をじかに比べながら選ぶことができる。店員が自ら邪魔することがないので、プレッシャー感じなくゆっくり過ごすことができる。イケアはセルフサービスを導入し、スーパーみたいに顧客が自由に商品を選ぶことができ、好きなだけゆっくり商品を眺め、あれこれ試して比べてみるができる。イケアで販売されている家具やインテリアの全商品が「フラットパック（平らな梱包）」³¹であるため、基本的には自ら商品を選び、自ら倉庫で商品をおろし、レジまで運び、車に積んで持ち帰って、組み立てて家具を完成させる形になっている³²。

また、イケアは多様なコンセプトのショールームをたくさん展示している³³。先に記述した北欧スタイル以外にも、古典的北欧スタイル、無駄のない現代スタイル、青春路線ともいえるべき、手ごろな段で手に入るシンプルな家具群がある³⁴。イケアの優れたデザインとシンプルな商品が有効に組み合わせることによって、狭い空間でも圧迫感がない広々さを感じさせる。これは顧客に新鮮さを与えると同時に便利を提供する狙いである³⁵。顧客に見本を見せることによってアイデアを与え、顧客がもっと自分のスタイルに合う設計ができる一方、自ら時間をかけて設計する手間がなくなり気に入った商品をそのまま家まで運ぶだけで済むようになる。

加えて、1960年に設立したイケアレストランは安価で美味しい料理を提供することによって、顧客層を広げた³⁶。イケアは家具を売っているが、レストランがオープン以来、単にイケアの料理を食べにくる人も珍しくない。イケアとレストランのコレボレーションは巨大の経済利益を生み出すと同時にイケアの潜在顧客を引き寄せることができ成長で来た重要な一環にもなる。

³⁰ <http://yd.sina.cn/article/detail-iavxeafs7656106.d.html>（最終アクセス日 2016年2月1日）

³¹ 解体された家具の組立部品を平たくコンパクトに包装した梱包形態

³² ユングブルー（2008）p. 226.

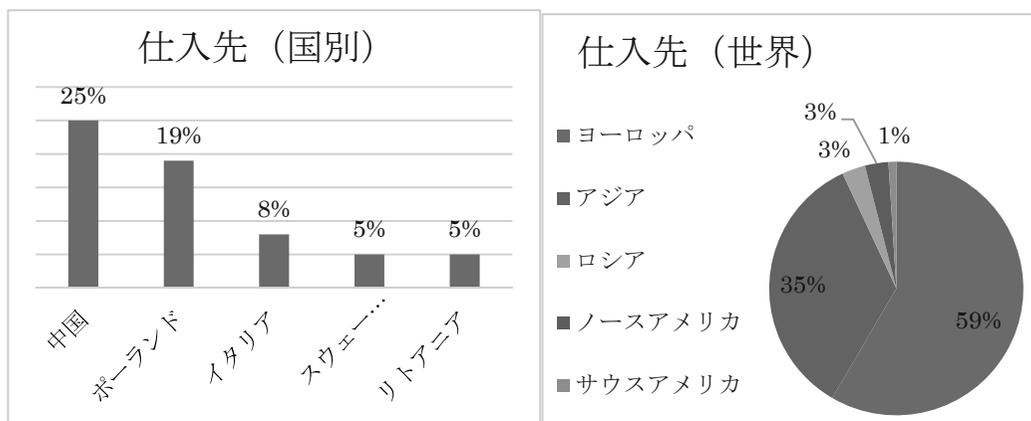
³³ ビデオー世界工場イケア <http://youtu.be/GXtEqxjBLG8>（最終アクセス日 2016年2月1日）

³⁴ ユングブルー（2008）p. 214.

³⁵ 杭（2007）p. 11.

³⁶ ユングブルー（2007）p. 245

以上のイケアが提供する顧客価値アップに対して、イケアが実施するコストダウンについて次に説明する。



(出所) イケア年次報告書 2015³⁷及び 2014³⁸より整理

図4 イケア仕入れランキング

イケアの製品が安く売っているのは、イケアが製品を安く作れるようにコストを抑えることに様々な工夫をしたからである。工夫の一つが生産面での工夫である。生産拠点をスウェーデンからより低コストの国々、主にアジアへ移した。イケアは仕入れ事務所を中国、インド、パキスタン、バングラデシュ、マレーシア、タイ、インドネシアに立ち上げられた³⁹。図4から見られるが、2015年、イケアの全仕入れの大半はまだヨーロッパだが、アジアでの比率は35%まで占めるように上った。また、国別から見ると中国が25%で世界中最大の仕入れ国になり、次がポーランド19%、イタリア8%、スウェーデンとリトアニアが各5%占めている。そして、一般家具販売店は木材を設計図に従って一々切っていたが、それでは使えない木材が多くなり浪費が深刻である。材料を節約するために、イケアはスウェーデンの南部にあるフルツフレードでパーティクルボードを生産し使えるようにした。パーティクルボードは木材を削り、小片を接着剤と混合し熱圧成型した木質である⁴⁰。このボードのメリットは軽くて丈夫、更に木材の利用率を向上したので生産性を高めた。さらに、原材料を節約するためにボートオンフレーム製法導入した。これは、薄い板の間に再生紙でできた固いハニカム状の心材を挟むことで、木材使用量を減らしながら高い強度を実現しているまた、

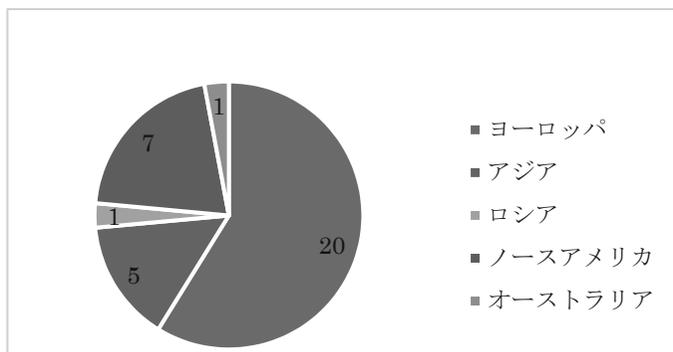
³⁷ http://www.ikea.com/ms/zh_CN/pdf/yearly_summary/IKEA_Group_Yearly_Summary_FY15_CN.pdf (最終アクセス日 2016年2月1日)

³⁸ http://www.ikea.com/ms/zh_CN/pdf/yearly_summary/Yearly_Summary_FY14_CN.pdf (最終アクセス日 2016年2月1日)

³⁹ アンダッシュ・ダルヴィグ(2012) p. 115.

⁴⁰ <https://ja.wikipedia.org/wiki/パーティクルボード> (最終アクセス日 2016年2月1日)

技術開発にも力を入れ木材だけではなく、プラスチックを利用した高品質の商品も作り出し始まった⁴¹。



(出所)イケア 2014 年次報告書より整理⁴²

図5 イケア物流センター

もう一つの工夫が物流である。図5に示すようにイケアは世界中に34か所の物流センターを持っている。物流センターを設けこれを拠点として放射範囲を広げ周りの近い店舗に商品供給を随時に行う。また、「フラットパック」により商品の体積が小さくなり、同じコンテナでも多くの商品を運送することができた⁴³。このように物流センターを設立することによって同じ時間に大量の商品を配達することを実現し、同じ空間に大量の商品を配達することを実現することによってコストを抑えることができた。

加えて、サプライヤーとの提携を通じてコストダウンを図っている。1000社弱のサプライヤーが世界中の50各国に分布している⁴⁴。イケアは基本的に自社製品開発及び販売、いわゆるSPAを行っているが、1962年初めてポーランドのサプライヤーと提携を結んでから、サプライヤーの数を増やし、ヒット商品を次々に出した⁴⁵。また、低価格を維持するためにサプライヤー同士の競争も励んでいる。

⁴¹ ビデオー世界工場イケア、<http://youtu.be/GXtEqxjBLG8> (最終アクセス日 2016年2月1日)

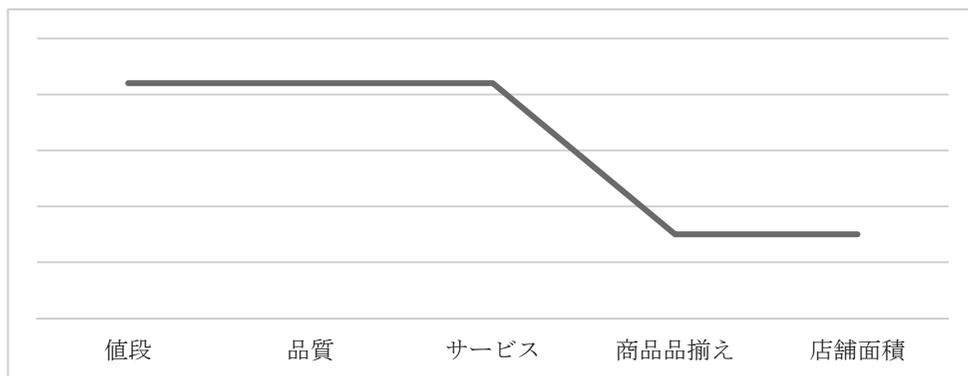
⁴² http://www.ikea.com/ms/zh_CN/pdf/yearly_summary/Yearly_Summary_FY14_CN.pdf (最終アクセス日 2016年2月1日)

⁴³ ビデオー世界工場イケア <http://youtu.be/GXtEqxjBLG8> (最終アクセス日 2016年2月1日)

⁴⁴ http://www.ikea.com/ms/zh_CN/pdf/yearly_summary/Yearly_Summary_FY14_CN.pdf (最終アクセス日 2016年2月1日)

⁴⁵ ビデオー世界工場イケア <http://youtu.be/GXtEqxjBLG8> (最終アクセス日 2016年2月1日)

4. イケアのバリュー・イノベーション



(出所)筆者作成

図6 一般の家具販売店の戦略キャンパス

それでは、イケアはどのような形でバリュー・イノベーションを実現しているのだろうか。キム＝モボルニュ(2005)の考え方に沿って、戦略キャンパスを作成してみる。最初に、一般家具販売店が提供している価値曲線を作成してみる。図6が一般的な家具販売店の戦略キャンパス上の価値曲線である。価値曲線の項目としては、値段、品質、サービス、店舗面積、商品の品ぞろえの5点である。以下それぞれの項目について説明していく。

値段高い。1950年代のスウェーデンでは、当時一家の若い主人が、キッチン、リビング、寝室、子供の部屋からなるマンションに家具を買いそろえようとするれば、数年分の給料が必要だった⁴⁶。原材料である木材はそもそも値段が高く、大量生産ができなかったため高い人件費が含まれて上、さらに中間媒体の間屋を経たので、値段が高くなるのは当然である。

品質高い。高価格は高品質と決まっている。良い原材料を使い、匠が丹念に作ったからである。そして、従来の家具は消費財として扱っているため、購入した家具を交代せず一生使うのも人々の家にとたくさんあったことから品質が良いと考える。

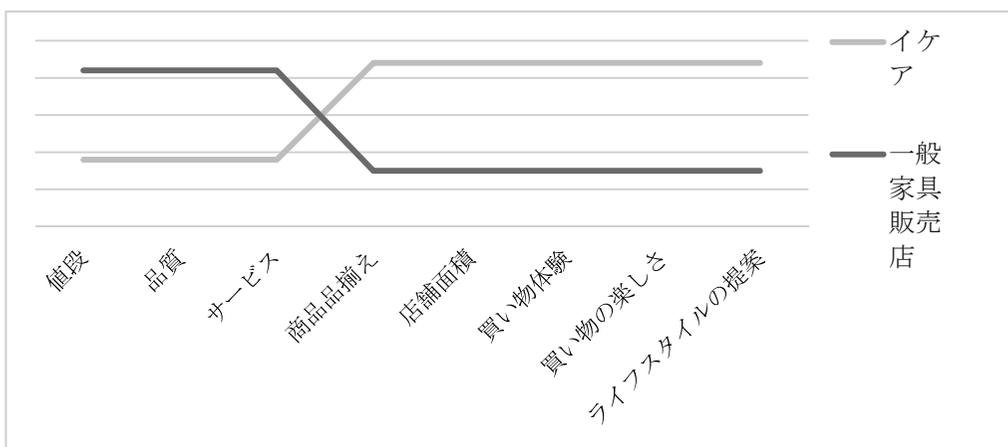
サービスが良い。従来家具家の販売方法を見ると、従業員の売り込みが主であった。したがって従業員の専門性が高く、お客の望みをヒアリングし、その要望に満たした商品をプロの立場から推薦し、お客を喜ばせてから財布を緩めるプロセスであるため、

⁴⁶ ユングブルート (2007)) p. 191

お客が店に入ってから購入までずっと良いサービスを提供している。また、購入されたアフターサービスも提供されている。

製品の品ぞろえが限られている。家具、小電器、インテリアそれぞれの分野に特定した企業が多い。だが、これの致命傷は店舗が小さいし、商品を取り扱う範囲が狭くなり、お客が家の必要な物を全部揃えようとしたら、様々な違うところまで買いに行かないといけないので、たくさんの時間と無駄な力を浪費している。

以上を総合すると、図6ようになる。これに対して、図7に示すように、イケアは独自の価値曲線を描いている。



(出所)筆者作成

図7 イケア戦略キャンバス

イケアの価値曲線で注目に値する点は、第1に、一般の家具屋の欠点を克服している点である。値段が低い。イケアは世界中の安い原材料を調達し、SPAと世界各地のサプライヤーと連結する生産方式を行い、大量生産ができた。品質は多少下がったがその分値段も抑えることができた。商品の品揃えが豊富。イケアは家具を始め、インテリア小物や雑貨、照明やカーテンなど9500種類も揃えている⁴⁷。顧客はイケアで家の必要品を全部購入することができて、本当の意味のワンストップ・ショッピングが実現できた。これは顧客の時間を節約するだけでなく、便利さを提供することによってさらに顧客を呼び込む。

第2に新しいサービスを提供している点である。その1つ目が「新たな買い物体験」である。イケアは大型店舗作りであるため、店内道を広くし、明るい照明と高い天井

⁴⁷ イケア年次報告書 2014

を使って圧迫感のない空間作りに工夫した。商品も秩序よくきれいに陳列されて気持ちよく買い物できる環境作りに力を入れた。その上、セルフサービスの導入で、従来の丁寧なサービスは提供してないが、お客はゆっくり店内を回り自由に商品を選ぶことができような、従来なかった買い物体験を提供している。

2つ目に「買い物の楽しさ」である。店内にレストランを設立して、安くて美味しい料理を提供することによって、疲れた体を癒し、元気を付ける。託児サービス「スモーランド」も設けあり、4歳から10歳までの子供を遊ばせて、預けてくれて、大人も子供もイケアで楽しい時間を過ごせる。この意味でイケアでの買い物が楽しいと考える。

3つ目は「ライフスタイルの提案」である。イケアは製品のデザイン性を重視する同時に、部屋全体のコーディネート調和、いわゆる感情性の面を高めることに力を入れている。店内にショールームをたくさん展示して、前章書いている4つのメインコンセプトを基ついで、各ショールームにはもっと細かいポイントを強調している。これは好みの違う顧客のニーズを満足することができ、顧客に自分なりの生活スタイルを作るよう導いている。そして、あえてイケア製品の値段を安くして、顧客に季節の変わりに、時間に推移に部屋の中身を替えていくような発信もしている。また、すべての製品はフラットパックにし、顧客が持ち帰って自分自身が組み立てるようになっているので、人に優しい、環境に優しい、自給自足の生活スタイルも反映されている。

5. むすび

本稿は、イケアの成功事例を取り上げ、競争優位を構築することにあたってバリュー・イノベーションを起さなければならないことを述べている。キム＝モボルニュ（2005）のブルー・オーシャン戦略では、バリュー・イノベーションを起すためには常に消費者の視点に立って、消費者にとって価値ある商品を安く提供していく視点が必要であるとされている。イケアは新しい価値曲線を提案したことで、ブルー・オーシャンを創りだした。具体的にいうと、まず、イケアは世界に物流網を構築し、安価高品質の原材料を調達し、大量生産と海外に生産拠点を移ることによってコストを抑える。次に、大型店舗づくりに工夫し、顧客に新たな買い物体験と新たな買い物の楽しさを与え、従来なかったサービスを提供する。最後には、製品のデザインと全体のコーディネート調和、いわゆる感情性の面に注力し、ショールームを通じて顧客に新たなライフスタイルの提案を行う。

このようにイケアは従来と違う価値曲線を描き、価格競争と同業他社との比較に時間を費やしではなく、自ら顧客の好みを調査して、顧客が欲しがっている商品をいかに低価格で提供するかということに取り組み、そのことに成功したと考える。イケア最大のバリュー・イノベーションは、1つの家具に執着するのをやめ、家具に対する考え方や生活スタイルの変化をもたらしたことである。具体的に言えば、家具を耐久消費財から消耗品に変え、顧客を消費者から参加者に変え、新しい体験を提供したといえる。

現在、家具業界は、他の業界同様、競争が激しく、ブルー・オーシャンとは言えない。だが、このイケアの事例から、以下のようなインプリケーションと今後の課題を提示することができる。第1に、立場を変えて、顧客の視点から商品開発し、既成概念にとらわれない商品づくりをすることが大切である。第2に、仕入先や生産工程、物流を改善することによって、商品をいかに手頃な値段で提供するかを考え続けなければならない。そして、第3に、一旦創りだしたブルー・オーシャンであっても、いずれにはレッド・オーシャンになるので、常に戦略キャンバスを活用して、自社と同業他社との価値曲線を比較し、価値曲線を変えることに力を入れ、バリュー・イノベーションを起こす不断の努力が必要であるといえる。

参考文献

- [1] W・チャン・キム、レネ・モボルニュ、有賀裕子訳（2005）『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社。
- [2] 安部義彦、池上重補(2008) 『日本のブルー・オーシャン戦略—10年続く優位性を築く』株式会社ファーストプレス。
- [3] 今野喜文(2006)「戦略的提携論に関する一考察」『北星論集』(北星学園大学)Vol. 45, No. 2, pp. 66 - 85
- [4] アンダッシュ・ダルヴィッグ、志村未帆訳（2012）『イケアモデル—なぜ世界に進出できたのか』集英社クリエイティブ
- [5] リュディガー・ユングブルート、瀬野文訳（2007）『イケア超巨大小売業、成功の秘密』日本経済新聞社。
- [6] 杭永珏, (2007) “宜家”造像设计在中国市场成功因素研究—探讨对中国同类设计的可鉴之处

参考ウェブサイト

- [1]BBC 放送局：世界の巨大工場イケア <http://youtu.be/GXtEqxjBLG8>
(最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [2]イケアホームページ
http://www.ikea.com/ms/zh_CN/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html
(最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [3]イケア年次報告書 2014
http://www.ikea.com/ms/zh_CN/pdf/yearly_summary/Yearly_Summary_FY14_CN.pdf (最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [4]イケア年次報告書 2015
http://www.ikea.com/ms/zh_CN/pdf/yearly_summary/IKEA_Group_Yearly_Summary_FY15_CN.pdf
(最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [5]ウィキペディア
<https://ja.wikipedia.org/wiki/パーティクルボード>
(最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [6]日本人の購買行動「生活者 1 万人アンケート」で明らかになった商品選びの判断基準(2004)。
http://www.nri.com/jp/event/souhatsu/pdf/vol15_01.pdf
(最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [7]清华经管学院中国零售研究中心
<http://crrc.sem.tsinghua.edu.cn/ljal/250717.jhtml>
(最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [8]新浪新闻
<http://yd.sina.cn/article/detail-iavxeafs7656106.d.html>
(最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)
- [9]锡山经济开发
<http://www.investinxishan.gov.cn/jp/st-ikea.html>
(最終アクセス日 2016 年 2 月 1 日)