

## SDNET-300 先見情報 No.63

## 『顧客のニーズに応える企業が生き残る』

かつて隆盛を誇ったデパートがその外側に出店した GMS（ゼネラルマーチャングストア）に攻められ、その GMS を SM（スーパーマーケット）が攻め、更に次は CVS（コンビニエンスストア）が SM を攻め崩している。大量仕入、安値販売という形では、外資大型店さえ撤退を余儀なくされている。顧客ニーズをとらえる地域に根差した小型の新フォーマットで戦うという戦略に転換してきている。従来の事業拡大の行き詰まりとともに、本業であった過去の事業ドメインに固執することなく客の更なるニーズにこたえるべく新たな転換政策に舵を切った企業が生き残る。

家具世界最大手、スウェーデンのイケアがアジアで攻勢をかけている。現地の需要を徹底的に調べて製品開発に生かすほか、一度発売した製品でも製造段階で改良を重ねてコストを削減。一番の狙いである中間層だけでなく、低所得者層を含むより大きな市場を獲得しようとしている。アジアでの店舗数は現在の 40 カ所から 80 カ所に倍増する計画も進行中だ。アジアで経済成長が鈍化する逆風下でもイケア流ビジネスは着実に根ざしつつある。

## ■家庭訪問



「ちょっと失礼します」。インドネシアの首都ジャカルタから西に 30 キロ。イケア・アラムステラ店の周囲にある一般の家にイケアから派遣された調査部隊が上がり込む。調査員らは居間や寝室の引き出しを開け、冷蔵庫をのぞき込み、写真を何十枚と撮っていく。「家で調理をしますか」「生活で困っていることはありませんか」と根掘り葉掘りと質問する。

これはイケア名物の「家庭訪問」と呼ばれる制度だ。約 1 時間の訪問でその家庭が何をどのように使い、どんな生活を送っているかを徹底的に調べる。

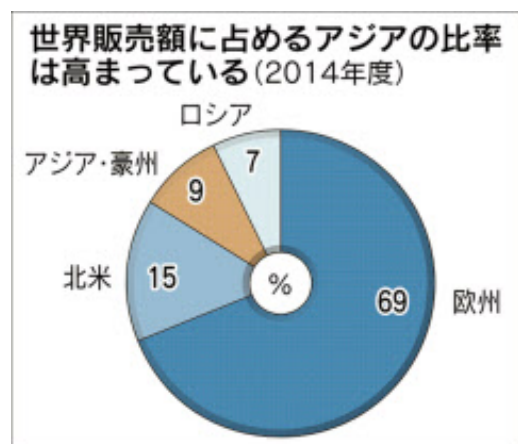
インドネシアでは約 400 人の社員がいるが、うち 110 人が家庭訪問に参加している。

家庭訪問の成果は製品開発に反映される。アラムステラ店内に展示されたダイニングルームには洗面台が備えられている。食前に頻繁に手を洗う地元の習慣を踏まえたものだ。キッチンにはメイド用のスペースを設けた。アジアで現地の需要をつかむには、多様な生活スタイルを取り込んだ開発が不可欠だ。

## ■製造コスト削減

イケアの“開発力”は商品発売後の製造コスト削減にも生かされている。中国で人気のダイニングテーブルは脚の内部を空洞にして価格を 28% 下げることに成功した。照明は使用部品を 33 から 9 に削減。一体型だったソファはアームレストなどを取り外し式にして、輸送効率を大幅に高めた。

イケアのアジアでの戦略は第一に現地の平均的な中間層をターゲットにすること。次は製品の製造工程や構造の見直し、さらには顧客を増やすことによるスケールメリット



で製造コストを下げ、低所得層まで顧客層を広げることだ。経済ピラミッドの下に行けば行くほど裾野は広く、安定している。高級ファッションブランドなどが富裕層を狙うのとは対照的だ。

「価格が下がれば、より多くのタイ人がイケアの顧客になる。すべてのタイ人が潜在的な顧客だ」とバンコクの郊外にあるバナナ店でパトリス・ドレアノ店長は語る。

イケアの世界での総売上高は14年度（14年8月期）に293億ユーロ（約3兆9600億円）だった。世界販売に占めるアジア・豪州の比率は10年度の6%から14年度は9%に高まった。15年度は総売上高が2ケタ成長したもようだが、アジアがけん引したとみられる。

アジアでの店舗はタイでバナナ店のほか、2店の開業準備が進んでいる。中国では年3店の出店ペースが続く。インドでは1050億ルピー（約1928億円）をかけて計25店を計画する。順調にいけば現在40あるアジアの店舗は倍増する。

## ■体験型店づくり



それを可能にするのは“体験型”の店づくりの効果も大きい。中国の店舗ではソファで昼寝をしている人をよく見かける。イケアが顧客に家具を使ってみてもらうことを推奨していたためだ。

「ベビーからシニア世代まで」幅広く呼び込もうと食事や飲料にも工夫を凝らした。コーヒーのおかわりを無料にしたことで、シニア世代が集まって、おしゃべりを楽しんでいる。子供向けのキッズ・カレーなどのメニューも用意。

各店に無料の託児施設「スモーランド」を設置し、家族連れでも来店しやすい。

大人も子供も1日楽しめる店づくりは、中国などで急速に台頭する電子商取引への対抗策でもある。流通業に詳しい調査会社、カンター・ワールドパネルのジェイソン・ユー（虞堅）中国総経理は「イケアの店舗の楽しさは電子商取引には再現できない体験だ。実店舗の生き残る一つのモデルとなる」と指摘する。

出典：2015/10/1付 日本経済新聞 朝刊

## ■生き残るために、顧客主導で開発を行う■

### ①市場調査を徹底して行い、そのデータを製品開発に生かす。

顧客に寄り添い、深くニーズを捉える。ターゲットとなる顧客に寄り添い、欲しているものが何か、その生活の背景にあるニーズを深く捉え製品化につなげていくことが重要である。

### ②徹底的なコスト削減による低価格を維持

顧客体験に耳を傾け、価値を再定義する

自社の製品・サービスを使用してお客様が体感したことは、利用したシーンとあわせた生活体験となり、その中で気づいた改良点こそが顧客価値の源となる。

### ③創造場（参加型プラットホーム）の設定

その顧客体験を接客による交流の場から汲み取る販売担当の日々の活動や、顧客が体験を共有し情報交換できる創造場（参加型プラットホーム）をつくるのが、経営に欠かせない要素となる。