

流通とSC・私の視点

2006年11月11日

視点(727)

I Saw All America (その61) !!

— ホール・フーズの特性 —

アメリカで自然・有機食品SMのホール・フーズが大成長しています。ホール・フーズの企業概要は次の通りです。

ホール・フーズ・マーケット	
本社所在地	550 N. Bowie Street, Austin, TX78703
創業	1980年
店舗数	175店舗(米国、英国)→2005年現在
売上高	47億ドル(5,640億円)
従業員数	39,000人

ホール・フーズの特徴と成功のメカニズムは次の通りです。

①健康とグルメな食生活を支えるライフスタイルのSM

ホール・フーズは、オーガニック食品の割合は30%程度であり、残り70%はグルメ食品のMDingです。すなわち、ホール・フーズはグルメ食品に基軸を置き、オーガニック食品を積極的に導入することにより、健康に気を使ったグルメ食品のSMというイメージを構築し、幅広い客層に支持される仕組みをつくっています。ホール・フーズは最初はオーガニック食品専用の店としてスタート(ロハスをコンセプトとした真正自然・健康食品スーパー)でしたが、全国チェーンとして展開して行くうちに、ロハスをマーケティングとして活用する健康志向のグルメのSMに変化して行きました。SM市場のマーケットは、高級食品ニーズが5%、自然・健康食品ニーズが15%、グルメ食品ニーズが30%、一般食品ニーズが50%(うち価格徹底重視ニーズが15%)と推定されます(弊社推定)。それゆえに、同じ自然・有機食品SMであるバイタミン・カテッジはSMニーズのうち15%、ホール・フーズは45%(15%+30%)、ワイルド・オーツはその中間の30%を対象としています。すなわち、ホール・フーズは、自然・有機食品のニッチなマーケットを基軸としつつ、グルメ食品までマーケットを拡大して、よりマスマーケットへと挑戦しています。その結果が、企業規模に反映されています。また、ホール・フーズは取り扱いアイテム数は2万アイテムと健康・グルメ食品スーパーでありながら、一般のSM並の品揃えを行っています。

②3割差異化、特化・7割総合化の原則を適用したSM

流通業界の棲み分け型の勝ちパターンの中に、「競争相手より特定の分野で3割差異化しなさい。差異化した分野は圧勝しなさい。残り7割は逆に総合化した方が業績は高くなる」との3割差異化・特化・7割総合化の原則があります。ホール・フーズはオーガニック食品を武器に3割差異化・特化を行い、残り7割はグルメ食品や一般食品を豊富に揃え、健康に気を付けたグルメSM(3割がオーガニック商品であるのに、客から見ると7割が健康食品に見える)の位置づけを確立しています。

3割差異化・特化・7割総合化の原則を適用する際に、ホール・フーズは3割差異化・特化の分野をオーガニック食品を中心とした自然・健康食品に置いています。問題は残り7割の総合化の分野です。ワイルド・オーツは非オーガニック食品分野は一般の食品を置いています。ホール・フーズは中食を中心としたグルメ食品を置いています。健康食品とグルメ食品の組合せの整合性は抜群です。健康食品と一般食品の組合せ(対象マーケットの65%)であれば対象とするマーケットは大きくなるが敵の参入障壁は低く、競争対応力も低くなります。そのために参入障壁の高いオーガニック食品のウエイトを高くせざるを得なくなり、結果的にマーケットの狭小化に結びつきます。健康食品とグルメ食品の組合せ(対象マーケットの45%)は対象とするマーケットは中以上のレベルで取り込めることが出来、かつ敵の参入障壁は高く、競争対応力は高くなります。しかも、健康食品とグルメ食品の整合性・相乗効果は著しく高くなります。ホール・フーズは、ワイルド・オーツやバイタミン・カテッジの自然・健康食品スーパーとウェグマンズ(アメリカのグルメスーパーの最有力チェーン店)の両方の長所を融合させた強力なハイブリッド型SMです。

(株)ダイナミックマーケティング社³
代表 六 車 秀 之