

アメリカの流通企業の中で1兆円企業は中堅企業です。アメリカの流通企業で1兆円以上の売上高の企業は37社(第1位はウォルマートの37兆円)あります。ここで、1兆円前後の売上高を持つ流通企業の中で、私が興味のある企業を紹介します(六車流:流通理論)。

ホールフーズ・マーケット(オーガニック&グルメSM)

ホールフーズ・マーケット(以下ホールフーズ)は、最近、同じオーガニック食品業態のワイルド・オーツを買収し(現在、独禁法で審議中)、売上高は6,960億円(2005年実績)となりつつあり、5年以内に1兆円企業となるようとしています。

ホールフーズは、「オーガニック食品」のニッチなマーケットを基軸としつつ、マーケットは大きいが参入障壁の高い「グルメ食品」に進出し、見事、健康とグルメを融合させ、かつ、1兆円企業にまで発展しようとしている勝ち組企業です。ニッチなマーケットであるオーガニック食品をコンセプトの基軸とし、マスマーケットであるグルメ食品と融合させて、「オーガニックによる3割差異化・特化、7割総合化」の勝ちパターンのノウハウを導入しています。しかも、総合化の柱であるグルメ食品は、一般食品ではなく、グルメ食品による総合化であるため、敵の参入障壁の高い世界で唯一の独自マーケットをエアポケット理論で創出しました。

ノードストロム(アップスケール百貨店)

ノードストロムは、アップスケール百貨店で1兆0273億円(推定1店当たり80億円)の企業です。アメリカの百貨店業態がセグメント化したターゲットを対象としている中で、「概念絞り込み・客層オール対応やシューズによる3割差異化・特化、7割総合化」の勝ちパターンのノウハウを導入し、汎用性の高い百貨店です。すなわち、百貨店としてのコンセプトを明確に維持しつつ、マスマーケットにも対応する、アメリカでは唯一の百貨店です。それゆえに、ニーマンマーカス(セグメント化されたマーケットのみしか対応できない百貨店)やメイシーズ(マスマーケットに対応し、百貨店らしさが希薄な百貨店)とは一線を引き、敵の参入障壁の高い独自のマーケットを形成しています。今、アメリカの百貨店業態では、フェデレイティッドグループとメイグループの1位・2位連合ができ、重複店舗の整理が進み、ノードストロムのSCの核店としての価値が高まり、顕在的には90ヶ所以上、潜在的には300ヶ所のノードストロムが核店として進出するSCがあるとされています。ノードストロムは、第2期大発展のチャンスが来ており、5~10年後のノードストロムが楽しみです。

コールズ(ジュニア百貨店)

コールズは817店舗を展開し、売上高1兆8,600億円で売場面積8,000㎡のジュニア百貨店です(1店舗当たり23億円の売上高)。JCペニーやシアーズのPDS(プロモーションalデパートメントストア=GM S?)やメイシーズやデラードの大衆百貨店のようにSCの核店となる道を選ばず、独自の立地として、ロードサイドあるいはNSC、地域密着パワーセンターの独立店舗とする道を選びました。

すなわち、RSCのような大商圏を対象とする百貨店ではなく、客にできるだけ近い小商圏(実際は中商圏)を対象とする百貨店の業態を、アメリカで唯一(世界で唯一?)の独自マーケットをエアポケット理論で創出しました。コールズはJCペニーのようなPDSに組み入れる人もいますが、実際は、ディスカウントストアのターゲットやPDSのJCペニーの分野をしっかりと持ちながら、メイシーズやデラードの百貨店分野の3割差異化・特化、7割総合化の勝ちパターンのノウハウを導入しているジュニア百貨店です。

H・E・B u t t (アップスケールSM)

H・E・B u t t (以下HEB)は311店舗を展開し、売上高1兆3,800億円(1店舗当たり44億円)のサンアントニオ、オースティン、コーパス・クリスティを中心とする地域チェーンであり、SMのリージョナルチェーンとしては全米最大です。

HEBの特徴は、1つは、特定のエリアに限定したマーケットの中で圧倒的シェアを獲得する地域チェーンで1.4兆円の売上高を確保していること、もう1つは、通常のSMにオーガニック食品とグルメ食品を強化し、7,300㎡(2,208坪)のセントラルマーケットを展開し、1つのマーケットの中で重層商圏を形成していることです。ちなみに、HEBは小型のパントリー、中型のマーケットプレイス、大型のコンポストアのプラス、さらにセントラルマーケットを特定のエリアに重層的に構築し、アメリカ1のマーケットシェアの高い地域チェーンを形成しています。HEBはウォルマートが進出してピクともしません。