

視点(1655)

I Saw All America (その228) !!

(食品編) — HEBのセントラルマーケットとホールフーズマーケットの市場制覇戦略の違い —

チェーン店にとって市場制覇戦略は重要なエリア戦略です。市場制覇戦略のタイプは次の3つがあります(六車流：流通理論)。

| | タイプ | 事例 |
|--------|------------|---------------------|
| 第1のタイプ | ユビキタス型市場制覇 | ホールフーズマーケット |
| 第2のタイプ | ドミナント型市場制覇 | HEB (セントラルマーケットの会社) |
| 第3のタイプ | 混合型市場制覇 | ウォルマート |

①ユビキタス型市場制覇

ユビキタス型市場制覇とは、全国に一律かつ面的に出店し、客から見てユビキタス状態(誰もが、どこでも買える状態)をつくるエリア戦略で、ホールフーズマーケット(自然食とグルメ食の融合業態)が、自然食が誰もがどこでも買えるように現在は300店舗(人口100万人に1ヶ所の店づくり)ですが、近未来には1,000店舗(人口35万人に1ヶ所の店づくり)を目指しています。日本では自然食を専門的かつフルラインで大規模に展開している食品業態はありません。アメリカは、ホールフーズマーケットが近未来の1,000店舗体制になると、ユビキタス型市場制覇が可能となり、自然食を望む客は誰もが自分の生活行動範囲内で自然食を買うことができるようになります。それゆえに、ユビキタス型市場制覇は、出店する食品業態は地域性を考慮せず、基本的に同じタイプの店を全国一律にチェーン展開することが基本です。

②ドミナント型市場制覇

ドミナント型市場制覇とは、特定の限定されたエリアで、自らの業態をマーケットに適合した形のピラミッド型に構築し、エリア内のニーズを根こそぎ吸引する企業のエリア戦略です。

HEB社(2010年現在300店舗、1.6兆円)は、テキサス州のサンアントニオ、オースティン、コーバス・クリスティ、ダラスの限られたエリアでチェーン展開する食品業態チェーンで、多様な業態(大型スーパーマーケットのHEBマーケット、アップスケール店のセントラルマーケット、小型スーパーのHEBパントリー、スーパーセンターのHEBプラス…等)を1つのエリアに集中投入し、圧倒的なエリア内深耕作戦を取っています。

③混合型市場制覇

混合型市場制覇とは、ユビキタス型市場制覇のように全国一律に満遍なく出店すると同時に、特定のエリアにおいては小型店を出店して、ドミナント型市場制覇をするタイプです。ウォルマートはスーパーセンター(大型の総合ディスカウントセンター)でユビキタス型市場制覇し、同時にスーパーセンターの「間」にウォルマートのネイバーフッドマーケット(小型の食品のみの小商圏業態)を展開してドミナント戦略を目指しています。また、ローカルエリアや特定のエリアには食品を扱わないウォルマート、さらにはホールセールクラブのサムズを展開しています。

以上のように、ユビキタス型市場制覇は全国一律で「どこにでもあるようにする」ことが目的であり、ドミナント型市場制覇は1つのエリアを多様な業態で深耕し「根こそぎ吸引」することが目的となります。混合型市場制覇は、ウォルマートのような超大手の企業でないとできません。

この中で、HEB社の「セントラルマーケット」は最強の地域密着業態であるウォルマートスーパーセンターに対抗できる業態です。

ダラス地区にウォルマートスーパーセンターが進出すると従来型のSMであるクローガーやアルバートソンズやセーフウェイ等が窮地に追い込まれ撤退を余儀なくされた中で、逆にセントラルマーケットはウォルマートスーパーセンターとは見事に棲み分けて、客から見てウォルマートスーパーセンターが出店すると従来型のSMはもう必要ないが、セントラルマーケットは是非あって欲しいという「もう1つあって欲しいSM」のポジショニングを確立しています。

セントラルマーケットは、ウォルマートスーパーセンターが真似のできない対面販売、店内製造、グルメ志向、オーガニック志向、産直システムを通じて「食通の店」(フーディという食通を自認する店員を随所に配置)としてのイメージ・ブランドを確立しています。その結果、ウォルマートのスーパーセンターが出店するとセントラルマーケットは逆に相乗効果を発揮できるため「ウォルマートスーパーセンターとセントラルマーケットの2人勝ち」状態になります。このように、セントラルマーケットは他の従来型のSMの存在よりも、より異質化が可能なウォルマートスーパーセンターの進出を歓迎(?)している希有な食品業態です。

(株)ダイナミックマーケティング社⁶

代表 六車秀之