

視点(694)

LOHASがエンターテインメントの  
「自然・健康食品スーパーの御三家」(その4)!!  
ホール・フーズ、ワイルド・オーツ、バイタミン・カテッジ  
- 商業とエンターテインメントシリーズ<sup>39</sup> -  
(流通とSC・私の視点(693)より続く)

### (3)ホール・フーズの成功のメカニズム

ボルダー市の自然・健康食品スーパーの御三家の一つであるホール・フーズはアメリカSM業界の中で異色かつ大成功している企業である。ホール・フーズは175店舗と5,600億円の売上高の企業に成長している。

ホール・フーズの特徴と成功のメカニズムは次の通りである。

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MD i n gである。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る。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)であったが、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に変化して行った。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%、ワイルド・オーツはその中間の30%を対象としているために企業から見た客層が大きく異なり、その結果、企業規模に反映されている。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る。

3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る。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る。

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る。問題は残り7割の総合化の分野である。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るが、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る。健康食品とグルメ食品の組合せの整合性は抜群である。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る。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く。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る。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い。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エッグマンズ(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である。

(流通とSC・私の視点(695)へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>3</sup>  
代 表 六 車 秀 之