

## 視点(2140)

### I Saw All America (その320) !!

(食関連編) — スチューレオナルドとトレーダージョーズの少アイテム商法のメカニズム —

ビジネスモデルの基本タイプは次の2つです。

- ①高機能(高品質)・多機能(多選択肢)・高価格のビジネス
- ②低機能(低品質)・少機能(少選択肢)・低価格のビジネス

今、アメリカの食品業態の中でホールフーズマーケットやイーターは「高機能(高品質)」「多機能(多選択肢)」「高価格」です。ただし、ホールフーズマーケットやイーターの高価格は独特のコンセプトで展開しているため、他には存在しないので納得できる「安くはない価格」(ワンランク上だが高いとは感じない価格)を意味します。ホールフーズマーケットもイーターも、高品質(高機能)と多選択肢(多機能)を持つワンランク上の食品業態であり、それを安くはないが納得の価格で提供する業態ゆえに高業績の食品業態になっています。

一方において、「高品質」(高機能)ではあるが「少選択肢」(少機能)かつ「低価格」で食品を提供する“**例外の原則**”の商法(ビジネス)で高業績をあげている「スチューレオナルド」と「トレーダージョーズ」が存在します。両社は4,000アイテムで展開する少選択肢かつ超廉価なビジネスモデルの食品業態です。基本原則ならば、食品業態(SM)は2万アイテム、関連商品を含めると5万アイテム(ウォルマートスーパーセンターは10万アイテム)で展開していますが、スチューレオナルドは店舗面積10,000㎡で80~100億円、トレーダージョーズは店舗面積1,000㎡で20~30億円の超優良企業です。

スチューレオナルドとトレーダージョーズは高品質(高機能)を徹底強化して、客に対しては選択肢(多機能)を4,000アイテムに限定し、かつ廉価性を高めて(低価格)客の不満を希薄化するビジネスモデルです。スチューレオナルドの高品質とは「鮮度の良さ」「店内加工」「エンターテインメント性」であり、トレーダージョーズの高品質とは「美味しい」「珍しい」「健康志向」です。両社ともに、この高品質を徹底強化し、さらに低価格で提供することにより選択肢(商品アイテム)を犠牲にしています。特定の分野で強みを持っているがゆえに客に対しては選択肢の希少化が可能であり、結果的には低価格のビジネスモデルを確立しています。

前述したビジネスモデルで言うと、「高機能」(高品質)・「少機能」(少選択肢)・「低価格」です。

高品質の商品を低価格で提供するために、それ以外の選択肢等を簡素化しています。ここでの簡素化とは、客の満足を落とすことなく選択肢を絞り込むことが基本です。

スチューレオナルドもトレーダージョーズも独自のコンセプトに基づくMD i n gであるため、自らの顧客を絞り込みカスタマイズ化(あなたのための店づくりをコンセプト化)を徹底しています。客のカスタマイズ化を徹底すればするほど自らの客のニーズが可視化でき、商品を絞り込むことが可能となります。つまり、MD i n gを絞り込んでも、客にとって自分が欲しい商品は揃っていることになるのです。そのため、多くの選択肢は逆に必要なくなります。

しかし、単に客を絞り込んでカスタマイズ化するだけでは特定の客のための特定の店・特定の商品となり、幅広い客からの売上を獲得することが難しくなります。そこで、「**客の3割差異化・特化、7割総合化の原則**」の適用が必要となります。すなわち、3割の客をコアターゲット(独特のコンセプトを支持する客)とし、その独特の客を徹底的に満足(特化)させ、残り7割はその独特の客のフォロワー(追随する共鳴者)とするターゲティング手法です。別名「**串刺しターゲティング**」と言います。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>

代表 六 車 秀 之