

視点(1992)

(食品編)

I Saw All America (その291) !!

— 食品業態のターゲティング戦略の相違 —

アメリカの食品業態の4つの企業(業態)を事例に、ターゲティング戦略を説明します。

①ホールフーズマーケット

売場面積 5,000~8,000 m²で売上高 50~80 億円(ニューヨークの旗艦店は200~300 億円?)の中中~中上の価格帯のオーガニック&グルメ食品業態です。

②トレーダージョーズ

売場面積 1,000 m²で売上高 20~30 億円の低価格及びこだわり食品を売り低所得かつ感性の高い客層を対象とする食品業態です。

③スプラウツファーマーズマーケット

売場面積 2,000~3,000 m²で売上高 10~15 億円のオーガニック食品専門の中中~中下の価格帯の食品業態です。

④スチューレオナルズ

売上面積 10,000 m²で売上高 100 億円の製造小売・産直型の下~中下の価格帯の超広域を対象とする食品業態です。

以上の4つの食品業態は、売場面積・売上高・価格帯・客層がそれぞれ異なる食品業態です。しかし、いずれも高業績の企業です。

ここで上記の4つの食品業態(企業)のターゲティング戦略による食品業態の成立性の幅を説明します。業態のターゲティングは大きく2つのタイプが存在します。

①概念絞り込み客層全面対応のターゲティング戦略

食品業態のコンセプトを明確に絞り込むが、客層は幅広く対象とするターゲティング戦略です。

すなわち、食品業態のコンセプトを**基軸とするターゲット(コンセプトターゲット)**を明確にするが、この基軸ターゲットに賛同する**追随ターゲット(フォロワーターゲット)**は幅広く対応し、3割は基軸ターゲット、7割は追随ターゲットを作成、すなわち**3割差異化・特化、7割総合化戦略**(競争相手あるいは特定の客層に3割特化しなさい。しかし残り7割は競争相手あるいは特定の客層に順応して客層を拡大しなさい!!)を導入したターゲティングのタイプです。

②概念絞り込み客層絞り込みのターゲティング戦略

食品業態のコンセプトを明確に絞り込み、かつ客層を幅広く対象とはせず、絞り込むターゲティングのタイプです。

すなわち、食品業態のコンセプトを基軸とするターゲット(コンセプトターゲット)のみを対象とし、追随マーケット(フォロワーターゲット)は著しく少ない戦略で「7割差異化・特化、3割総合化戦略」(自らのコンセプトのファンに客層を限定し、残り3割にのみが汎用性のある商品とするターゲティングのタイプ)です。

このターゲティング戦略を前述の4つの業態(企業)に当てはめると次の通りです。

①ホールフーズマーケットは、ニッチなマーケットのオーガニックな商品を3割とし、マスマーケットのグルメのマーケットを7割することにより、多くの売上(100 億円)と現状で300店舗のチェーン展開を可能にしています。将来的には3兆円の売上1,000店舗体制を目指しており、オーガニック食品の食品業態でありながら、これが可能となるのは**オーガニックとグルメの「食通」という共通点を串刺しにしたMDing**を適用しているからです(3割差異化・特化、7割総合化戦略)。

②トレーダージョーズは、低価格、かつこだわり食品(おいしい、オーガニック、めずらしい)PBで提供し、教育水準は高いが所得の低い客層をコンセプトターゲットとしています。しかし、トレーダージョーズのコンセプトは汎用性が高く、一般の主婦層等のフォロワーが多く、幅広い客層が追随しています。すなわち「安い」と「こだわり」を串刺しにする**3割差異化・特化、7割総合化戦略**を導入しているため、売場面積1,000 m²、売上高20~30 億円、アイテム数3,000~4,000アイテムの驚異的成果を出しています。

③スプラウツファーマーズマーケットは、オーガニック専門のベジタリアン志向の食品業態で、明確なコンセプトを基軸とする客層に限定して、7割差異化・特化、3割総合化のオーガニック愛好家のためのオーガニック食品業態です。ターゲットが限定される分、売上高も10~15 億円と限定されますが、根強いファン層に支えられた食品業態です。

④スチューレオナルズは、製造小売、産直システムの超広域商圈(100 km圏)を対象とする低価格・新鮮・こだわり・楽しさ付加の一方通行強制型モールの世界でほとんど失敗した売り手発想のレイアウトですが、商品の連続性の楽しさを持つことにより、可能にしています。ターゲティングは**3割差異化・特化、7割総合化戦略**で10,000 m²で100 億円の売上高を達成しています。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺

代表 六車秀之