

スーパーセンターに圧勝する HEBの成功戦略

立地対応の堅牢なドミナントと「食の専門店化」でシェア70%を奪取

H&Hコンサルティング 清水広幸

アメリカでウォルマートに対抗できるスーパーマーケット(SM)は3社あると言われる。ウエグマン、パブリックス、そしてHEBUTT(以下、HEB)である。中でもHEBは堅牢なドミナントと生鮮を強化した販売戦

略で、テキサス州サンアントニオでウォルマートスーパーセンターに対抗しながらも、マーケットシェア70%を奪取する。

HEBは、02年のSMランキングで売上高11位、店舗数278店舗を布陣。最近2年間の出店数は28店にとどまり、出店ペースは決して速くはないが、売上高の伸び率は直近で6%に達し、全米平均の3・4%を大きく上回っている。

また、HEBは売場面積1800坪を標準とし、客単価35ドルで週販70万ドル。ウォルマートのスーパーセンターは、売場面積5760坪のうち食品に1920坪を割り、客数は1日5000人。客単価はほぼ同じだが、ウォルマートはグロスリーの売上げが45%を占め、週販は65万ドル(ペットフード、ヘルス&ビューティケアを除く)

に達する。両者の坪当たりの売上高は、HEB388ドルに対し、スーパーセンター338ドルである。

①テキサス州南東部で100年の歴史、②ベーカーリ、缶詰、ミルクの自社プラント、③マルチフォーマットによる食提案がHEBの特徴で、ウォルマートは1962年に1号店をオープンするが店舗面積は1600㎡、HEBはその13年前の1949年既に2000㎡のSMを出店していた。食品を中心に大型店でポリユーム訴求する術はこの頃から培ってきたものであった。

41万人都市に展開する「まず来店」狙うドミナント

「まず来店してもらうために」ドミナント戦略を最優先し、出店立地にあわせた戦術を駆使している点にHEBの強さがある。来店して購入し、食べて

もらってこそ、HEBの提案する「高品質でお値打ち価格」を実現できるからだ。HEBの来店優先の出店戦略には3つの特徴がある。

①商圏にあわせたフォーマット出店
HEBは、フード&ドラッグ(ワンストップ型)、マーケットブレイス型(対面販売による中食強化型)、セントラルマーケット(グルメ生鮮強化型)の3つのフォーマットを展開する。サンアントニオでは、商圏を3つのタイプに分けて、それに適したフォーマットで出店している。

HEBのフード&ドラッグは約4万5000アイテム(米国SM平均3万2000アイテム)扱っており、ほぼ完璧にエブリデーニーズを充足する用途群をもっている。また他のフォーマットを複合させながら商圏ヘジャストフィットさせ出店しているため、食提



▲視認性の高いHEBのサインポール。下には、ロー・プライス・エブリデーを訴求する

図表① HEBの沿革と企業概要

企業名	H. E. BUTT GROCERY CO
本部	テキサス州サンアントニオ
売上高	90億ドル (約1兆円) (未上場)
店舗数	300店
従業員	55000 (パート含む)
出店エリア	テキサス州南東部 ルイジアナ州西部 メキシコ北東部
歴史	1905 創業 1936 ベーカリー 缶詰プラント始動 1949 2000㎡の大型店を出店 1950 完全セルフサービスのHEBスーパーマーケットオープン 1976 ミルクプラント始動 1988 小型フォーマット パントリーフーズ出店 1991 対面強化フォーマット マーケットプレイス出店 1994 グルメ生鮮強化フォーマット セントラルマーケット出店 1997 メキシコへ進出 1998 HMRフォーマット グレートを実験 2000 ドライブスルーフフォーマット GOOD TO GO実験 2002 新プロトタイプを始動 2005には メキシコ20店 売上げの10%を目標

図表② アントニオ市における商圏・客層別の購買ニーズとHEBの好適フォーマット

ファミリー層	時間をセーブできるワンストップ 訴求	フード&ドラッグ
キャリア層	時間&ミールソリューションでワンストッププラスアルファ	フード&ドラッグ (カテゴリー強化) / フード&ドラッグ (フードドライブスルー併設) / マーケットプレイス
シニア層	時間&鮮度グルメでワンストップ プラスアルファ	フード&ドラッグ/セントラルマーケット

案も訴求され買物客は来店しても失望しないアソートメントとなっている。

② コンビニエンスロケーション出店

サンアントニオの人口は、市で96万人、郡部の周辺を入れても131万人にとどまっている。こうした人口の比較的少ない都市で、HEBは41店(アップスケール型の「セントラルマーケット」を含む)を展開し、食品マーケットの60~70%を確保している。

こうした競合の中で、HEBは利便

性の高い立地への出店を行っている。サンアントニオ周辺は環状になっており、環状と交差する地点には必ずHEBは出店する。車で移動する10~15分の間隔に必ずHEBが見えるよう徹底的に立地を押しやるため、認知度も上がり便利な店舗という印象を顧客は持つわけだ。

③ 新規開発地区への先行出店

HEBの出店戦略の特徴は、商圏人口が満たなくてもまず出店し、住民の

食生活にHEBを欠かせないものとする点だ。スーパーセンターが近隣にいたため、HEBで買物することが多くなる来店客は、HEBの鮮度と用途群を他店と比較するようになり、価格よりも同店の鮮度や利便性に重要なものを感じ始めることになる。

また、ウォルマートとの競合については、スーパーセンターが外周部に出現する前に、SMの小商圏立地を確保し、その進出を阻む戦略を取っている。スーパーセンターの価値は価格である。ということはお客が価格を比較した時に、価格の違いよりも十分納得いく商品をHEBが提供していると感じてもらわなければ意味をなさない。そのためには、①出店立地を選んでHEBへの来店頻度を高め、②HEBを基本に買物を考えるところまで来店客を誘引しなければいけない。

食生活はこのようなものだ、スーパーセンターより先にアプローチすることで食を扱う専門店という印象を来店客に投げかけているのである。

市場感覚のバルク陳列で
エキサイティングな売場に

HEBの強さは、「食を扱う専門店」である点だ。来店客にどうインパクト

を与えるかは、生鮮品の提案の仕方にも尽きる。

青果売場 入口で目に飛び込むのがカラフルな「PRODUCE (青果)」のサインだ。天井高約6~7mの空間がサインを無理なく浮かび上がらせている。この空間は、「穫れたてをいま積み上げた」卸売市場の1シーンを演出している。

間接照明によって照らされた商品は、カラーコーディネートでアクセントとなり、大量バルク陳列は木目調の傾斜仕器によって来店客の目に積み上がった山のように飛び込むのだ。

バルク陳列は、トマト(赤)、アボカド(濃緑)、ローマトマト(赤)と続き、そして同系色でグラデーションをつくり、途中上下で必須アイテムの唐辛子(ヒスパニック系が多いため)を陳列。

また、HEBは青果の鮮度を赤、黄、緑を使ってコーディネートする。赤で注意を引き、その視野に入る場所に同じ赤色のPBホットサルサを関連陳列する。HEBのプライベートブランド(PB)である「ONLY AT HEB」が強い理由はパッケージのデザインが売場で生かされていることもある。青果の陳列順序は、バルク陳列、袋詰め、バルク陳列、チルド陳列となる。

が、前半は素材だけをバルク陳列中心で展開し、最後に機能的なチルド陳列を見せることで、来店客は種れたての市場を満喫できるのだ。

【鮮魚・精肉売場】青果の次は、ビールとワインの売場を通り、鮮魚、精肉へと続いている。ここから主菜の売場になるため、必須アイテムのワインを近くに配置。

精肉売場で特筆できるのは、チラシと売場の連動だ。来店客はほぼ間違いなくチラシを見て来店する。特に精肉は米国で消費量の多いアイテムなので、チラシを見た時点でどの店で買物するかがほぼ決まる。H-E-Bは、チラシと売場を連携させ、自店に来店してもらう動機づけを行っている。

米国のS.Mのチラシは、鮮魚、精肉とも調理後の写真が多い。おいしさを提案するには、調理仕立ての写真でないとインパクトがないからだ。素材、半調理、調理済みとチラシに打ち出すチラシから分かる通り、H-E-Bは価格が分かりやすく、「ONLY AT H-E-B」の括りでまとめている。分かりやすい価格とPB商品を訴えたいことが伝わってくる。

一方、鮮魚の対面売場では、前菜メニューのシユリンブパクテル用のシユ



リンブが表示され、下段にはレモンを陳列し黄色でアイキャッチも兼ねて関連陳列する。

また、パッケージを使った素材のメニュー提案も行っている。パッケージごとに何分どのようにすればできるというレシピを「料理本」を見ながらではなく、パッケージを見ながら料理することもアピールしている。

チキン売場では、中・上段はフェースを見せるため、H-E-Bのクオリティブランドを立てて陳列してアイキャッチを強め、その下段でPB商品ヒルカ

図表③ サンアントニオ市の出店状況

人口	サンアントニオ市 96万人 (周辺131万人)	
エリア 出店状況	HER	42店
	FIESTA	10店
	HANNY ANDY	8店
	SUN HARVEST	3店
	WHOLE FOODS	1店
	WALMART SU CENTER	4店

ントリーを大量陳列している。

生鮮のマーチャントライジングについて、S.Mやスーパーセンターとの違いは、①店舗の天井高の空間を利用した演出、②細部にこだわった大量バルク陳列、③長くないワンウエーで鮮度を満喫させるカラーコーディネート、④チラシの提案力、④PBでコーディネートするメニュー提案という点である。

S.Mからラインロビンゲルスーパーセンターに挑む非食品ウォルマートは、ノンフーズの扱いから始まり、スーパーセンターで生鮮

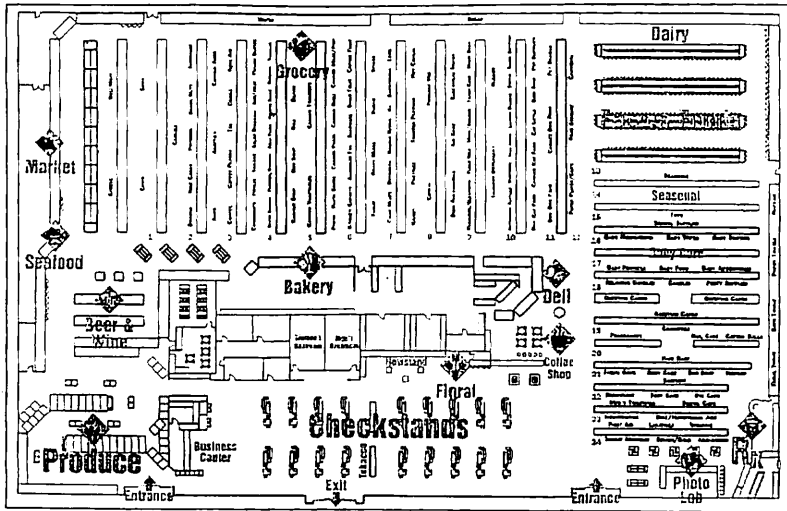
食品群に挑み、サンアントニオにも進出してきた。現在、同市のスーパーセンターは4店だが、商圏人口からすればあと2店くらいで飽和状態になる。

また、ウォルマートは950坪クラスの新スーパーマーケットを約50店出店している。最近の新しいプロトタイプは、中食対応や生鮮のプレゼンテーションに関して、アメリカ人のライフスタイルに訴求する店舗である。今後、サンアントニオ内周部にネイバーフッド型を投入してくるとなれば、ノンフーズの売れ筋を扱う近隣S.Mにとっては、恐ろしい存在だ。

これに対し、H-E-Bはネイバーフッド型の出店も見越し、スーパーセンターの得意とするノンフーズマーケットを獲得する方法も模索し始めている。H-E-Bの新フォーマット(スーパーセンターに対抗する)は約5万アイテムを扱い、ノンフーズだけでも1万5000に達している。スーパーセンターは7万SKUのノンフーズを扱うわけだから、H-E-Bはこの中どの部分のマーケットを取るか考えた末、S.Mエブリデーアイテムからのラインロビンゲルに行き着いた。

売場で見えていくと、スクールサプライ(文具具)で文具にラインする小物

図表⑤ HEBのフロアレイアウト

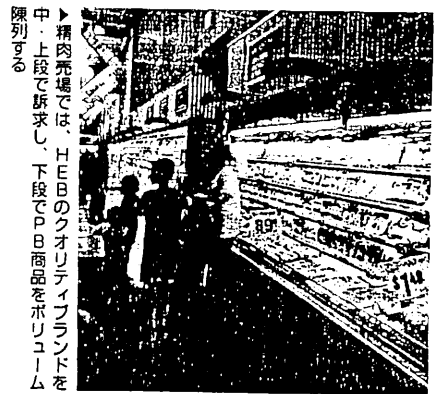


のアクセサリ系ファンシーグッズを拡充。カラフルな商品で陳列をコーディネートし、玩具と文具の売場で展開。ペーパータオルやオムツを陳列した壁面を使い、アイテムを絞った子供服をセツトアップで陳列。楽しさをイメージできる色に限定し、カジュアルシーンとお出かけシーンを演出した。

子供というカテゴリで括り、ベビーフードと離乳玩具を関連陳列。下段には子供用のミネラルウォーターも陳列し、少子化傾向ではない米国のニーズを捉えている。また、キッチンウェアを百貨店風にまとめて展開。上部にブランド名を出し上質なキッチンニーズの小物を陳列する。

SMが今後、強化できるカテゴリは、キッチンウェアかホームウェアといわれている。ウォルマートは日常ニーズのキッチンウェアを扱っているため、HEBは同質の商品群ではなくクオリティグレードの商品群で差別化し、楽しい売場とライフスタイル提案を可能にした。売場レイアウトとして最近好調のKOHLSというデパート業態を参考にしている。KOHLSは既存店売上げでここ2、3年で8〜9%増を記録した生鮮以外を扱う小型デパート。高い評価を顧客から受けている。HEBは、出口付近の一角にデパートのPOPのよう

にブランドサインを強調



▶精肉売場では、HEBのクオリティブランドを中・上段で訴求し、下段でPB商品をボリューム陳列する。

に、その下にそのブランドのキッチンウェアを陳列。料理シーンを演出することでウォルマートにはない、高品質なライフスタイルを強調した。また、HEBに来店することでKOHLSグレードの商品が身近な機会に購入できるという場面も訴求している。ウォルマートは欲しいものが欲しいときに欲しい場所にある理想的な店舗である。だが、ノンフーズ主体のMDが優先され、生鮮食品などの鮮度から訴求されるインパクトに欠けるのも確かだ。HEBは、食品の鮮度訴求を通じて、色彩やボリューム感の大胆に訴求し、日常の視点でアイテムを絞った玩具や子供関連を付加し、ウォルマートとの差別化に成功したのである。

ウォルマートは欲しいものが欲しいときに欲しい場所にある理想的な店舗である。だが、ノンフーズ主体のMDが優先され、生鮮食品などの鮮度から訴求されるインパクトに欠けるのも確かだ。HEBは、食品の鮮度訴求を通じて、色彩やボリューム感の大胆に訴求し、日常の視点でアイテムを絞った玩具や子供関連を付加し、ウォルマートとの差別化に成功したのである。

▼玩具と文具のスクール関連の売場。



筆者プロフィール H&Mコンサルティング 清水広幸
現地視察を通じ、スーパーマーケットなど欧米流通業の動向を分析。国内ではスーパーマーケット、百貨店などに市場動向分析、コアコンテンスなどを提供。講演及びコンサルティング業務も実施している。www.maker-wish.net



▶クオリティグレードで商品群を差別化したキッチンウェアの売場。