

「ハイ&ロー価格政策（特売価格政策）」と「EDLP価格政策」

「ハイ&ロー価格政策」と「EDLP価格政策」の違い。「ハイ&ロー価格政策」のことを「特売価格政策」とも言う。ロスリーダー（原価割れ商品）などでお客を店内に呼び込み、定番商品を買ってもらおう戦略。「ハイ&ロー価格政策」に慣れてしまうと、定番価格が高く感じて定番価格では商品を買わなくなる傾向がある。客と店との駆け引きが始まる。しかし、チラシなどの販促を行うことで即効性のある集客ができるメリットがある。両者にはそれぞれメリット、デメリットがあり、現在の日本の小売業は、「ハイ&ロー価格政策」と「EDLP政策」の併用型が多くなっている。

エブリデー・ロー・プライスとは

小売業が抜本的な経営改革を行い、徹底した低価格を維持していく政策のこと。この政策を特徴の一つとするアメリカのディスカウントストアの「ウォルマート」が短期間に大成長を遂げたことから80年代後半から、90年代前半にかけてブームを呼んだ。不況に強い業態である。

従来、小売業は一時的に低価格を強くアピールする特売（チラシ）によって客を集めてきた。しかし、この方法は客に飽きられ効果が薄れるにつれて、デメリットの方が強くでるようになった。特売によって集められた客はバーゲンハンターが多いため、平常の売上にはあまり寄与せず、また、販促費などのコストが多くかかるため利益を上げることが難しくなっている。

EDLP政策は、これらの問題を解消するとともに、圧倒的な競争力を示した。ただし、この現実はやさしくはなく、ローコスト・オペレーションの徹底、生産段階まで関与することによる製造原価と流通コストの引き下げといった経営の改革が前提となる。

シアーズやKマート（現在両社は合併）などの失敗はこの課題を解決できなかったためである。しかし、景気が好転するとEDLP政策も威力が衰えるといわれている。低価格に慣れた消費者がそれ以外の価値を求めようになり、ウォルマートなども価格だけでなく便利さや顧客サービスの充実に力を入れるようになっている。

出所「商業用語辞典」 商業界

「EDLP政策」（エブリデイロープライス）とは、ウォルマートが採用した政策。「毎日全ての商品が安いから、いつでも来てください」という発想。

「安さの安定供給」

「EDLP政策」のメリットは、①チラシの配布回数が減る。②店舗オペレーションが標準化、平準化ができる。③値札を変更する必要がなく、それに伴う

作業が減る。④ブランド・ロイヤリティ（商品価値）の低下を防止できる。デメリットは、①そのままマネをすると荒利益率が低下する。②ローコスト経営が実現できないと、政策が継続できない。③政策転換のきっかけを作るのが難しい。④メーカー直仕入などの原価の低減が必要。

日本ではまだ「完全なEDLP政策」をとっている企業は少ない。「完全なEDLP」とは、「定番を含めて全ての商品が毎日安い」ことです。それが出来ない理由は、日本ではまだローコスト・オペレーション（安い労働力お確保など）が実現させることが難しい事と、メーカーからの直接仕入れがやりづらいという商慣習の事情があるからです。

アメリカ小売業の価格政策の歴史を見ると、3つの段階で進んでいます。

①第1期 販促商品での価格競争

②第2期 EDLPでの価格競争

③第3期 定番商品での価格競争

日本のスーパーマーケットが今後定番商品をも含めたEDLP価格政策に向かうのかどうかは疑問である。アメリカにおいてもハイ&ロー価格政策で戦っているスーパーマーケットは数多くある。東部で店舗展開しているスーパーバリューはウォルマートの価格に対して、下の価格と上の価格の両方の商品を品揃えして挟み込みの戦略で、その地域では互角に戦っている。

福岡県の浮羽地区では、ウォルマート傘下のサニー（24時間営業）が出店している地域に、イズミのスーパーセンター「DSイズミ」が出店した。イズミの戦略は、主力商品はサニーに価格を合わせているが、商品の品目数は絞り込まずSM並みのアイテム数を揃えている。例えば、「ゆでうどん1食」は両店舗とも19円であるが、DSイズミは、箱入りのラーメンや関連商品の強化などプライスライン（価格の上限と下限）を広げて幅広い品揃えで戦っている。サニーの弱い惣菜も、DSイズミでは既存のSMと同じ価格、品揃えである。近くのAコープは地産地消を柱に国産、九州産を価格では戦わない戦略である。EDLP価格政策の弱点は、下限商品に品揃えを絞るため、価格感度の違う顧客を集めづらい。ローコスト・オペレーションであるため生鮮食品の品出しが遅れる。この店舗では11時を過ぎても鮮魚売場は埋まっていなかった。販促ツールが少ないため売場が殺風景。価格以外の情報が殆どない。競合店のチラシやイベントなどによる揺さぶりに弱い。組合せ販売、関連販売などによるマージンミックスのノウハウがない。価格変動による数量把握ができない（特売数量など）。標準化、平準化はイレギュラーに対応できない。

Hi & Lo プライス政策と EDLP 政策

Hi & Lo の価格政策のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
消費者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格感度の異なる消費者を幅広く獲得することができる。 ・ 低価格のイメージを持たせることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費者の参考価格が低下する。 ・ 価格に対する信頼感が失われる。 ・ ブランド・ロイヤリティの低下を招く恐れがある。
小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格プロモーションが機能しやすく、売上の増加が図れる。 ・ 値引き対象外の商品が売れることで、収益の向上が期待できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 在庫管理が難しい。 ・ 値引きロスが増える可能性がある。 ・ 広告や店内オペレーションによるコストが増大する。
メーカー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格感度の異なる消費者を幅広く獲得し、売上、利益の最大化が図れる。 ・ 需要をコントロールできる。 ・ いずれも、技術が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特売商談や販売量の変化でコストが増加する。 ・ 消費者の参照価格が低下し、通常価格で売れないリスクがある。

EDLP 価格政策のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
消費者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費者の参照価格が低下しない。 ・ ブランド・ロイヤリティの低下を防止できる。 ・ 店舗間の買い回りが減少し、ワンストップ・ショッピングができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格感度の異なる消費者を幅広く獲得することができない。 ・ チラシ特売が少ないため、来店のきっかけ作りが難しい。 ・ 日本の消費者にはまだなじみが薄い。
小売業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 在庫管理が容易である。 ・ 値引きロスが減少する。 ・ 店舗オペレーションが標準化できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一時的に売上・荒利益の増加を図ることが難しい。 ・ ローコスト経営が確率できないと、EDLP 価格政策を継続できない。 ・ マージンミックスができない。
メーカー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格が一定なので、需要予測が可能になる。 ・ 生産の平準化による効率化が図れる。 ・ 特売商談や販売量の変化がないので、コストが削減できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 価格感度の異なる消費者に幅広く対応できない。 ・ 一時的な売上・荒利益の増加を図ることが難しい。 ・ マージンミックスができない。

参考「プライス・マーケティング」山口正浩著 同文館出版

ウォルマートのローコスト経営

ウォルマートは、1962年、アーカンソー州の田舎町で創業した、ディスカウントストアです。創業30年で全米一位の小売業となった。

日本では、2002年に西友と包括提携して、2003年よりウォルマート流の商品管理システムの導入を実施して、西友の経営改善を支援、2008年には完全子会社化しています。

成功の秘訣

① VOC (ボイス・オブ・カスタマー)

ウォルマートの経営幹部は、週2回以上店舗に出向いて、顧客と直接会話を交わし、顧客のニーズをくみ取り販売に役立てています。顧客が望む商品を他店では太刀打ちできない価格で販売します。

店内には、「満足を保証します。」「ウォルマートの目標 お客様をお待たせいたしません。」と書かれています。

② 高い従業員満足度

従業員は「アソシエイト」と呼ばれ、会社のパートナーとして、会社の事業に深く関わり、優秀な業績に対しては報酬が与えられます。

③ ローコストの徹底

EDLP を実行するためには、ローコスト・オペレーションを実現せねばなりません。厳しいコスト制御により、売上対販売管理比率 19% (2009年3月)、日本のイオンは33%。

本社には、高度なコンピューター通信システムが備えられ、全国の店長は即座に売上や営業情報にアクセスすることができます。巨大な全自動式の流通センターでは、最新鋭のテクノロジーを使って店舗に商品を供給しています。

顧客は、欲しい時に、欲しい商品が手ごろな価格で手に入れることができるので、その評判は口コミで広がり、広告を打つ必要がなく、広告費も競合店に比べて低く抑えられている。顧客はウォルマートの価格が地域最低価格であることを知っている。

西友の動きは常に注意して見る必要があります。売場がどんどん変化してきています。ローコスト経営であっても、日本ではテレビコマーシャルを入れて客数アップの支援を行っています。チラシを打たないため集客に苦労していることがうかがえます。

OKストアの割り切り商法

EDLP 政策をベースに、POP を活用して業績を伸ばしている企業があります。東京を基盤とした食品スーパー「OK ストア」です。年々売上高、経常利益を伸ばしています。EDLP の本家であるウォルマート、西友の経営陣も見学に行くとのこと。

① 割り切り商法

「ナショナルブランド商品は、地域一番の安値を保証しています。もし、他店より高い商品がございましたらお知らせください。値下げします。」

という表示があり、店内放送でも流されている。

売場を見ると、品揃えが特定のメーカーに片寄った商品がある。リベート条件が合わない、安売りできないブランドの取引を縮小したり、条件が合わなければ品揃えから外します。最下限商品をケース最下段で量販しているとは限りません。2 段目、3 段目で販売している場合もある。

この「割り切り」が低価格を実現している。

② 写真のないチラシ

チラシには殆ど写真がなく、B4 サイズの商品提供をしたものが週 1 回発行されています。その大半は店頭配布で新聞などの折り込みはめったにありません。

「いつも他店より安値段をつけていますので、店内に入れば納得していただけます。」と広告でも店頭でも掲示している。

③ 「オネスト（正直）カード」

「なぜ安いのか」「なぜおいしくないのか」といった、商品に関わる「ワケ」を開示することで、消費者に納得してもらう手法です。不利な情報でもすべて伝えることで、「消費者の期待度を下げる」効果を果たしワケあり商品を安く仕入れることに繋がっています。

「このグレープフルーツ（南アフリカ産）は、フロリダ産の食味を 100 点とすると 70 点です。」

消費者に対して正直に情報を開示することで、「食の安全」をアピールして安心感を持たせ、ストアロイヤリティの向上につながっています。

「お客の期待を裏切らない」という考えです。

1. 「EDLP価格政策」と「ハイ&ロー・価格政策」の併用型の戦略

「売れ筋商品のEDLP化」で「買上点数」のアップを狙う。

「主力商品のEDLP」で販売数量の最大化、「補助商品の関連商品」で利益をカバーする戦略。

EDLP価格戦略企業には、マージンミックスのノウハウはない。

- ① 同一カテゴリ内の、売れ筋商品で最も買上点数を稼ぐ。
あくまでも、買上点数をアップさせることが目的、値入れが低いからと遠慮して販売したり、品切れを常に起こしていたら、効果もなく、荒利益高を落とすだけです。
- ② 売れ筋商品を沢山売れば、それ以外の商品の買上点数も上昇する
逆ピラミッドを作り、上段に売れ筋商品（主力商品）、中段に準主力商品（組み合わせ商品）下段に補助商品（関連商品）。うどん売場で例えれば、「ゆでうどん1食」を28円でEDLP販売。組み合わせ商品の「うどんつゆ」、関連商品の「揚げ玉」「かきあげ」「味付け油揚げ」などの商品の買上点数を書き込んで図を作成して売場づくりを行う。

2. 特販売場の拡大とアイテムの拡大

「特販売場」とは、主通路の冷蔵、冷凍平ケース、ゴンドラのエンド部分などの、「プロモーション売場」をいいます。その売場の目的は、

- ① チラシ（価格以外の企画を含む）で集客したお客に、商品を提供する場所。
- ② 陳列する商品の内容を、一定の期間ごとに変化させ売場に新鮮さを出す。
- ③ 季節により点数が伸びるカテゴリの補助売場。

主通路の冷蔵平ケースやゴンドラエンドが、定番商品で構成されている店がありますが、平ケースやエンドは一等地の「特販売場」です。

「その売場で販売点数が上がりますか？」

「その商品で販売点数が上がりますか？」

特販売場で販売する商品は、

- ① 価格訴求商品
「価格訴求」とは、明らかに安い商品です。中途半端な価格を出して特販売場で儲けようと言う考えは、お客に見抜かれます。現在のところは、組合せ商品、関連商品は極端な価格訴求は行わない。
- ② 成長カテゴリ、成長商品、新商品の訴求

最近販売点数が伸びているカテゴリーや、売上が伸びている商品、ホットな商品、新商品の陳列で売場に、季節感、鮮度感を出すことができます。伸びている商品は食欲に販売点数アップにチャレンジする。EDLP価格政策はこまめな商品の入れ替えはできません。

③企画、イベントの訴求

店独自のテーマを設定して商品を集めて、提案的な売場を作る。

「〇〇物産展」「〇〇市」「〇〇フェア」「〇〇祭り」などの企画です。

定番では品揃えがない商品ですから、買上点数のアップに繋がります。

EDLP政策ではチラシがないためイベントで顧客を集めることができません。

④季節訴求商品

季節商品は、月の売上変動に大きく左右します。季節変動を最も強力に掴んでいる店が強い店です。季節商品を競合店より早く、数多く売れば勝負は決まります。季節商品の「導入期」「成長期」「ピーク期」「衰退期」を知り売り逃しがないようにする。

⑤自社開発商品、他店には品揃えがない商品

価格は値頃で利益が取れる「自社開発商品」や「地元商品」や「特別なルートの開発商品」で「他店に品揃えがない商品」。あくまでもバツタ商品ではなく、安定供給ができること。チェーンストアは地域対応商品の品揃えが弱い。

物を売る原点

- ① 「物を売る」とは、「売れる見込みのある商品」を数多く集めること。
- ② 「売れる商品」を数多く集めれば、「販売点数の最大化」の可能性はある。
- ③ 「販売点数の最大化」ができれば、「売上の最大化」の基礎ができる。
- ④ 「売上の最大化」は、「地域シェア」を上げることが出来る。
- ⑤ 「売上の最大化」「地域シェアアップ」は、「有利な商売」ができる。
- ⑥ 「有利な商売」ができれば、「荒利益額の最大化」につながる。
- ⑦ ゆえに、「物を売る」ためには、「販売点数の最大化」を追求する。