

「値下げに頼らない価格・販売のオペレーション」

アズライト代表 榎本 博之

円安や原材料価格の高騰により日用品や食料品の値上げが相次ぎ、多くの小売店が仕入れ価格の引き上げに頭を悩ませている。一方で、消費者の手取り収入は増えていない。そのため、小売業界全体では価格競争がまん延しているのが実情だ。顧客は価格にますます敏感になっている。安易な値下げは、小売業の思考停止による逃げ道と言っても過言ではなく、自身の首を絞めるだけだ。実際、それは大手も例外ではない、値下げによって顧客の支持を得るところか、売上と収益の両方を減少させている企業もあり、値下げによらないオペレーションを今一度、組み立てる必要がある。今回は、いくつかの小売店の事例を交えてポイントを紹介したい。

まずは依然として好調ぶりが目立つコンビニエンスストアのセブンイレブンである。プライベートブランド(PB)「セブンプレミアム」は、今やグループ全体での売上高が年間 8,000 億円を見込むまで成長している。とかく、商品開発力やプロモーションの巧みさに注目が集まりがちな PB だが、価格についても戦略的な検討が行われているのだ。

例えば、PB の納豆は 3 パック 78 円(税込)と食品スーパーにヒケを取らない価格訴求力がある。食品スーパーなどでよく使われる「EDLP(Every Day Low Price の略で「毎日安売り」を意味する)」の要素をコンビニエンスストアに持ち込み、いつでもその価格で販売している。購買頻度の高い商品における PB の価格訴求を徹底し、来店を促す動機付けを後押ししている。

PB を充実させナショナルブランド(NB)との比較購買を意図的に行っているのも見逃せない。PB の製造業者の多くは、その商品分野における知名度の高い企業であるため、顧客は安心・納得しやすい。PB の充実・改良によりこれまで顧客がコンビニエンスストア以外で購入していた商品まで広げ、新たな需要開拓につなげているのだ。さらに、同じ食品メーカーが製造する PB と NB を併売し、PB の価格訴求力を高める方法を採用しているカテゴリーやアイテムが存在する。メーカー側には併売による陳列スペースの確保、小売側は価格訴求の強いオリジナル商品を持つというメリットがある。

一方、コンビニエンスストアと比較して店舗面積が大きい食品スーパーでは、ラインロビング(特定の商品カテゴリーに絞り込み、品ぞろえを強化して専門化・差別化を実現する取り組み)によるプライスゾーン(価格帯)の拡大が有効だ。

カテゴリー内の品ぞろえの選択肢を増やすと、むやみな価格競争を仕掛けなくて済む。なぜなら、こだわりが強い商品は、価格だけで購入を決定しないからだ。反対に、売れ筋商品だけといった過度の商品の絞り込みをすると、競合店と同じような品ぞろえとなり、結果的に価格競争に巻き込まれやすくなる。選択肢が少なく、比較購買のできない売り場や低価格品に重点が置かれている売り場では、客単価の減少や「買いたい(欲しい)商品がない」という理由での購入店舗のスイッチが発

生している場合も多いので注意が必要だ。

とはいえ、重点価格帯の数をあまりにも増やしすぎれば、お客様にとってわかりにくい売り場になってしまう。ラインロビングの重点価格帯は3つ程度(目玉商品・レギュラー・アップグレード)に収めたい。

このほか、女性客に支持の高いカルディーコーヒーファームに代表されるグロサリー店もまた、値下げに頼らない小売店であると言える。商業施設の人気テナントであり、とりわけ価格、販売のオペレーションは小型店の参考になるポイントが多い。

これらのお店の品ぞろえは海外からの輸入品、地方メーカーの商品やオリジナル商品が中心であり、顧客にとっては「値頃感」を持ちにくい特徴がある。値頃感とは、顧客が買い物をする際に手頃と感じる価格をさす。顧客が値頃感を持っている商品は、それを基準に「高い」「安い」と簡単に評価できるため、購入動機に直結しやすい。値頃感を持ちにくいと、衝動買いを誘発しやすく、商品への注意喚起、興味関心を高めることにより売上増につながりやすい。そのため、これらのお店が掲示しているPOPは、価格訴求ではなく、商品の紹介に重点が置かれている。

同じく商業施設の人気テナントである「駄菓子屋」も値下げをしない小売店の一つと言える。取り扱う商品は単価の低い商品ばかりだが、単価が低いがゆえに値下げのしようがない。そもそも商業施設内における駄菓子屋では、通常の子連れ客だけでなく、大人によるまとめ買い(いわゆる「大人買い」)が多く、客単価も高額になりやすい。一見、少額商売のように見える駄菓子屋も、視点を変えればテナント出店に見合う売上と収益を確保しているのがわかる。

顧客は、単に価格だけで購入を決めているわけではない。商品構成やプロモーション、販売戦略などを組み合わせた価値ある売り場づくりを進めていけば、本当の意味での小売業のデフレ脱却につながるだろう。価格は小売店と顧客との信頼の証であり、信頼される売り場づくりこそが今求められている。