

I Saw All America (その186) !!

— ウォルマートの価格戦略の隠し味 —

ウォルマートがリーマンショック（2008年）以来、流通業界のトレードダウン（節約のために今までより下位レベルの業態を利用）で漁夫の利を得ています。しかし、企業全体としては新規出店効果で前年比プラスとなっていますが、既存店だけで見るとマイナスになり、ウォルマートでもやや苦戦しています。

今、厳しい環境の中でウォルマートは次の2つの価格表示があらゆる売場に見られます。

①Everyday Low Price (EDLP)

毎日が安いという意味ですが、正式には「1年間ウォルマートで買い続ければ他の店で買うよりトータル的に2～3割安く生活が出来ますよ!!」ということです。

②Unbeatable Price (UBP)

「この商品は競争店には負けない価格!!」という意味で、特定の商品単位で競争相手より安いということです。

EDLPは、1品1品は必ずしも競争店より安くない商品もありますが、1年間を通じて買えば安くなるということであり、UBPは、1品1品が競争店より安いという意味の価格表示です。

さらに、ウォルマートは「無条件返品制度」として、理由なしにレシートさえあれば一度買い上げた商品を返品できる制度を取り入れています。仮に、ウォルマートで買って帰る途中で、競争相手のターゲットで同じものあるいは同じタイプの商品が、より安く売っていれば、ウォルマートに返品して新たにターゲットで買うことが可能です。

この「エブリディロープライス」というプライス戦略と「アンビータブルプライス」と「理由なしの無条件返品制度」(ウォルマートで買った商品が他の競争店で安く売っていれば返品可能)の3つの価格戦略は、ウォルマートならではの可能な戦略です。私は、この3つの価格戦略を「ウォルマートの価格戦略の隠し味」と呼んでいます（六車流：流通理論）。

ここでの隠し味の意味は、「客はウォルマートで買い続けたら年間2～3割安い生活ができる」というウォルマートのコンセプト（低所得層を疑似中産階級化し、低所得者の生活も1つのライフスタイルと見ることにより、アメリカ人を豊かにするという創業者サム・ウォルトン氏の“志”に基づくコンセプト）が客に浸透しています。それがゆえに、仮にウォルマートの商品が他の競合店より多少高くても、「まあいいか!!」という認識に変わることとなります。また同時に、アンビータブルプライス（1品1品で競合店に負けない価格）を適度に表示することにより、客に安心感を与えることとなります。

すなわち、エブリディロープライスが客に認識され、客とウォルマートの間に信頼関係があって初めて、無条件返品制度のコストを下げ、また、アンビータブルプライスにより安さに対する安心感を提供することができるのです。これが「ウォルマートの価格戦略の隠し味」という由縁です。

また、ウォルマートは「節約を客に訴える戦略」を行っています。

トレードダウンしてウォルマートへ買いに来た中産階級に対して、「所得が減少したから仕方なくウォルマートで買っている」と思われない方法として、

①節約することにより他の商品を余分に買うことができる

②節約して商品とは違う楽しいこと（例えば旅行や家具を買う）に使える

の節約の意味づけを客の立場に立って訴えています。

すなわち、決して節約しているのではなく、新たな喜びを得るために節約しているという中産階級に対する「メンツ」を客の立場に立って提供しているのです。見事です。