

## 独走するセブン-イレブンはなぜ強者で居続けるのか

### 新旧比較

新旧の『鈴木敏文の統計心理学』  
10年ぶりの改版で変わった内容は

旧版には、鈴木敏文の【金言】が55掲載されていた。新刊ではこれが59(追加5、削除1、修正1)に増えている。当編集部では、新たに登場した5つの【金言】に注目した。その中に、セブンイレブンが強者で居続けるヒントが隠されていると考えたからである。

新登場の【金言】は以下の通り。

【金言7】: 賃上げも一時金ではなく、ペアで将来への不安を軽減した

【金言13】: 「自分の殻を破る目標」で仕事のやり方を変える

【金言26】: 世論調査も頭で考えるのと心理で答えるのでは結果が異なる

【金言31】: 「遠くのスーパー」より「近くのコンビニ」を選ぶ人間の心理を読む

【金言34】: POSデータは「仮説」を「検証」するものである

なお、修正は【金言43】の「オムニチャネル(←日本型eコマース)の成否もカギは顧客ロイヤリティにある」、削除は旧金言14の「流行に乗って商売するとは“飽きられるもの”を売ることである」である。

この中から、マーケティングに直接かかわりのある3つを取り上げ、ご本人(鈴木敏文氏)の言葉の一部を紹介する。

参考文献:『鈴木敏文の統計心理学』:(2002年11月18日)  
新装版『鈴木敏文の統計心理学』(2013年12月3日)

### 消費税

【金言26】: 世論調査も頭で考えるのと心理で答えるのでは結果が異なる

「消費税増税について世論調査を行うと、賛成が過半数を占めました。財政再建には避けて通れないと、多くの人は理解したからです。

頭で理解するのは理性です。消費税増税を肯定した方が理知的であり、反対するのは時代遅れであるかのような見方がありました。

それは、消費税増税を消費社会や自分の生活と直結して考えない人たちの捉え方でしたが、その流れのまま増税議論は進んでいきました。

ところが、法案が具体化され、増税が現実になろうとするにつれ、反対が増えてきました。我が身にふりかかってくると、今度は心理や感情の問題になっていったからです。世論調査のデータも、心理によって変わっていくのです」

### 高齢化

【金言31】: 「遠くのスーパー」より「近くのコンビニ」を選ぶ人間の心理を読む

少子高齢化の進行、高齢層の二人暮らしや単身世帯の増加傾向から、夫婦と子供世帯が減り、単身世帯が増加する。また、女性の就業率が60%に達し、更に上昇が予想される。

「こうした傾向から、私はこれらの顧客の心理を読み解きました。ちょっと離れたところにあるスーパーマーケットまで行かなくても、家の近くのコンビニでほしい商品がほしい分量だけ手に入れば、そこで買い物も済ませようとするのは自然の流れではないか。食事の手間や煩わしさが解決できるなら、それを選ぶのではないかと。そう考えて、2009年(平成21年)秋から、『近くて便利』というコンセプトを掲げ、品揃えの大幅な見直しに着手し、惣菜類の販売に力を入れ、なかでも少量パックのセブンプレミアムの商品を充実させていったのです。

結果として、女性客や高齢者層の来店が増えて業績は好転し、市場の変化に対応すれば飽和はあり得ない、コンビニこそこれからの時代に求められるようになるという持論が正しかったことを証明したのです」

### POS

【金言34】: POSデータは「仮説」を「検証」するものである

「POSなどは入れようと思えば、どの会社も入れることができます。重要なのは、人間による“仮説・検証”です。

明日の売れ筋は何なのか、次の新たな売れ筋商品はどれなのか、店舗ごとに現場で仮説を立て、それをもとに発注する。仮説通りの結果が出たかどうかはPOSデータですぐわかります。

つまり、POSシステムは基本的に、仮説が正しかったかどうかを検証するためのものなのであって、POSが出した売上ランキングのデータをもとに発注するのではないのです。ここが一番誤解されやすいところです。POSは“明日の顧客”のデータを出してくれませんか。昨日の売れ上げランキング上位3品に替って、4位、5位の商品が次の売れ筋になっていくかどうか、明日という日は昨日と違って何が売れるのか、自分なりに常に問題意識を持ってPOSデータを読み、仮説を立てる。

その結果、売り上げはどうだったかをPOSで検証する。これをひたすら繰り返し、店頭で単品ごとに常に売れ筋商品を十分に揃え、死に筋を排除していく。これが単品管理です」

## 女性経営者と男性経営者の属性の違いを知る

日本公庫総研レポート「中小企業的女性経営者に関する実態と課題」

比較

### 調査

#### 女性経営者が圧倒的に多い業種が12分類中3分類(6業種)あり大健闘

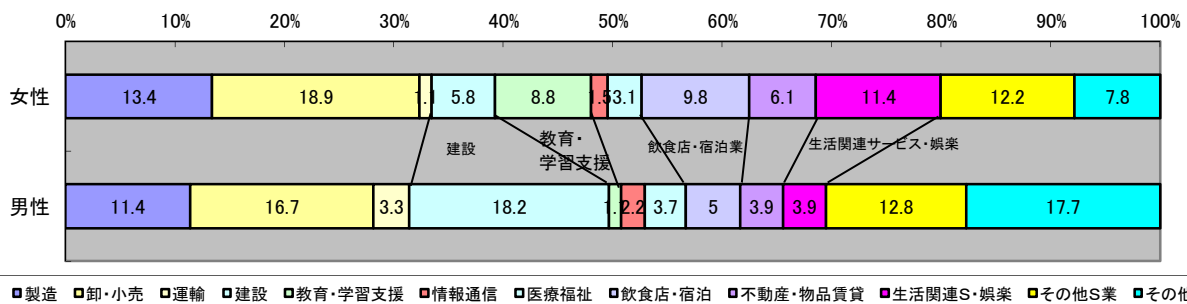
女性経営者に関する調査はあまり存在しない。本調査は2012年8月に実施され、2013年6月に報告されたものであり、信頼できるデータとしては最新のものといえる。調査対象は日本政策金融公庫(中小企業事業)の融資先1,543社。回収数は644社(回収率41.7%)。女性経営者213社、男性経営者421社。

女性・男性経営者別業種分類は下図の通りだが、女性経営者が男性経営者を圧倒しているのは左から「教育・学習支援」「飲食店・宿泊」「生活関連サービス・娯楽」で、「建設」は男性経営者が3倍となっている。

なお従業員数は

19人以下 28.4% 20~49人 38.4%、  
50~99人 18.0% 100~299人 13.3%、  
300人以上 2.0%。20名以上が全体の70%強。

経営者(女性・男性)業種構成(%)



【経営者の年齢】40~50歳未満は男性経営者が倍くらいいるが、逆に70~80歳未満は女性が倍以上いる。

【経営者に就任してからの経過年数】3~5年未満は女性経営者が多く、30年以上は男性経営者が多い。

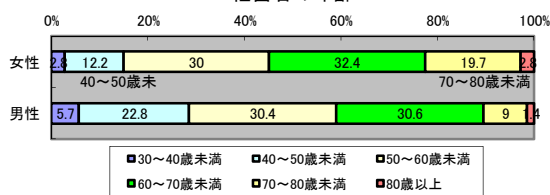
【入社後経営者に就任するまでの年数】21~30年以内は同属継承が多いためか女性経営者が2倍近い。

【現経営者と創業経営者との関係】自身が創業は男性経営者が多いが、血縁ありは圧倒的に女性経営者。

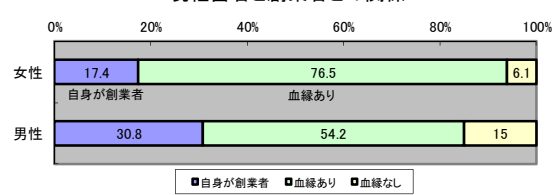
【会社で何代目の経営者か】日本企業の特徴的データ。女性経営者3代目以上は約43%、男性は約31%。

【経営者に就任した経緯】これは血縁なしだけの集計。女性経営者の81.8%が社内昇格は特筆に値しよう。

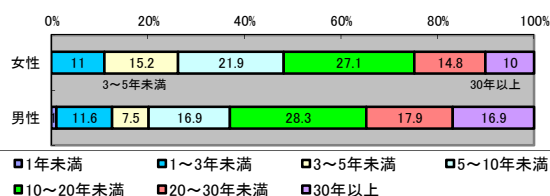
経営者の年齢



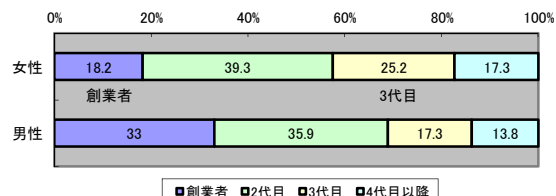
現経営者と創業者との関係



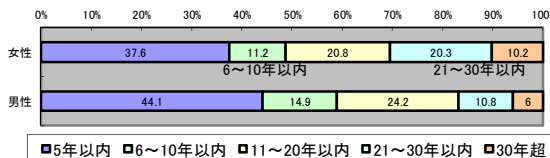
経営者に就任してからの経過年数



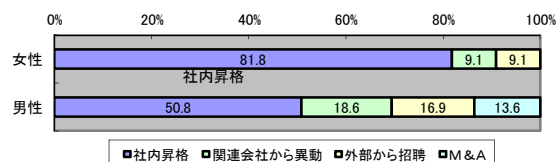
会社で何代目の経営者か



入社後経営者に就任するまでの年数



経営者に就任した経緯(血縁なし)



マーケティングの  
達人に学ぶ

## セブン&amp;アイ 会長兼CEO 鈴木敏文氏

『鈴木敏文の統計心理学』掲載のマーケティング関連「金言」

## 金言15

ABC分析の  
「本当のようなウソ」

※ABC分析:各商品の売れ行きをA、B、Cの3ランクに分け、Aランクを「売れ筋」の最重要商品として管理する手法。

「ABC分析で、ある弁当がAランクになったとします。そこで、セブン-イレブンの店で、その商品を常に置いておくとうなるでしょうか。たまにしか来店しないお客様は、一度食べておいしいと思った商品が、次のときも店頭で並んでいるのを見て、またあったから買っていこうと思うかもしれない。しかし、セブン-イレブンの顧客の来店頻度を見ると、週2~3回が29%を占め、週4~5回と毎日来店を含めると、週2回以上のお客様が59%にもなる。そうした来店頻度の高いお客様にとっては、ABC分析でAランクの商品はそれだけ飽きやすいということです。ABC分析は昨日までのデータであって、明日を読むことはできないのです」

## 金言28

「冷やし中華」がなぜ、  
冬でも売れるのか？

「たとえば、春でもちよっと気温が上がると、みんな、暑いと感じます。そこで、店に冷やし中華を並べてみると、パッと売れる。セブン-イレブンでは陽気によっては2月でも冷やし中華を用意します。過去の統計を見れば、冷やし中華は「真夏の食べ物、ということになり、8月が一番売れると思われるがちですが、それは本当のようなウソで、今は6月下旬から7月上旬にかけてが一番売れています」

## 金言29

食品と衣料品は違うという  
既成概念に縛られるな

「商品の鮮度が重要という点では、食品も衣料品もまったく同じです。このことを私は言い続けているのですが、多くの方が食品と衣料品は違うという既成概念に縛られてなかなか理解されません。食品が毎日新しい商品を売り場に入れて鮮度を保っているように、衣料品も新しい商品を入れ続けなければ、お客様に飽きられてしまいます」

## 金言38

これだけ一生懸命やって  
売れないのはどこがおかしい、  
と思えば原因が分かる

「口では顧客第一主義などと言いながら、これまでどおりの固定観念のまま、自分にとって都合のいいデータを読もうとする。私が常になぜ、どうしてなのかとクエスチョンを持つのは、自分で思い込みを持たないようにするためです。売れないのは不景気のせいだからと思い込まずに、これだけ一生懸命やっているのに売れないのは、どこがおかしいと考えれば、自分たちがお客さまのニーズにできていないことに気づく。景気のせいにしたらずべてが終わりです」

## 金言47

「昨日の顧客」が求めたものを  
「明日の顧客」に  
出してはならない

「とにかく、人はよく売れた商品をまた揃えようとして。それは、「昨日の顧客」に対する商売の仕方です。大切なのは「明日の顧客」は何を求めているかを考えることです。一口に顧客の心理といっても、人間の本性に根ざした根源的なものから、お客様の日々の気分までさまざま、一筋縄ではいきません。われわれの場合、コンビニエンスストアという業種の性格上、日販をいかに高く維持し、利益を出していくかが課題です。したがって、毎日来店されるお客様の心をいかに掴むかが成功の大きなカギとなる。原則は、「昨日の顧客」ではなく「明日の顧客」をいかに満足させるかです」

## 金言51

店舗の密度が高まると、  
あるときから  
売上げは急激に増える

「仮に半径10キロ圏内にコンビニが1軒しかない場合、店の経営者は、圏内全部が自分のお客様だと考えがちです。そして、圏内に同じチェーンの店が出店すると、お客様が減るのではないかと心配したりする。それは大きな誤解です。お客様の側は、周りにセブン-イレブンが何軒もあることで認知度を高め、これは便利そうだと思うようになり、実際に、店を使い始める。右に行っても、左に行っても、近くにセブン-イレブンがあると心理的にどんどん身近になり、「冷蔵庫がわり」になっていく。その証拠に、われわれが新しい地域に出店したとき、最初のころは売上はさほど高くなくても、店舗密度があるところまで達すると、急速に伸びていきます。関西への進出はまさしくそのパターンでした」

## レスポンス4.3倍、DMに应用可の「チラシ」テクニック 『通販マーケティング 売れるチラシ入門』(木村真子著/東洋経済新報社)より

### 1.4倍の効果もたらす「ハガキ」

通販のチラシに関していえば「ハガキ」のありなしは、レスポンスに大きく影響する。  
具体的には、1.4倍の差が出るという(下表参照、以下同様)。  
ハガキ1枚分のスペースに対する商品アピールよりも、手間が省ける(電話やメールより手軽と考える人が多い)方が良いということのようだ。

ハガキにミシン目 じざり 1.4倍

ハガキが付いていたほうがレスポンスが1.4倍良くなるのは、手間が省けるためと上段で仮説したが、ミシン目をつけるとさらにレスポンスが1.23倍になるという事実が、この仮説を証明するようにも思える。  
当然ミシン目には加工費がかり、これを差し引いても1.2倍となる。  
ハガキのみとミシン目付きハガキのレスポンスの違いは  
 $1.4倍 \times 1.2倍 = 1.68倍$ となる

### B4よりB3サイズが1.8倍

通販チラシだけに、単純な情報量比較では多い方に軍配が上がる。チラシのサイズをB4とB3(B4の倍の大きさ)の方が1.8倍レスポンスがあった。  
しかし、紙代を差し引くとCPR(1レスポンス当たりコスト)は約1.2倍まで低下する。

### 見出文字の大小で1.3倍の差

本稿のこのページは1行が15字。  
この文章を2行に分けると

### 本稿のこのページは1行が15字。

となります。  
文字のポイントに当てはめると、10.5Pが18Pに変わります。  
このような文字の大きさの違いを、実際のチラシでテストすると1.3倍も、大きい文字のレスポンスの良いことがわかった。  
商品説明以上にタイトルがアピールしているようだ。

### オファーが目立てば9%UP

チラシでも、DMでもオファー(特典)は大事な要素。そのため各社とも文字を大きくして目立たせる努力をしている。  
しかし、さらに目立たせればレスポンスのUPが期待できる。  
上段は普通の活字。下段はワードアート文字を使用。

500円

500円

この違いだけで、9%レスポンスが違った。

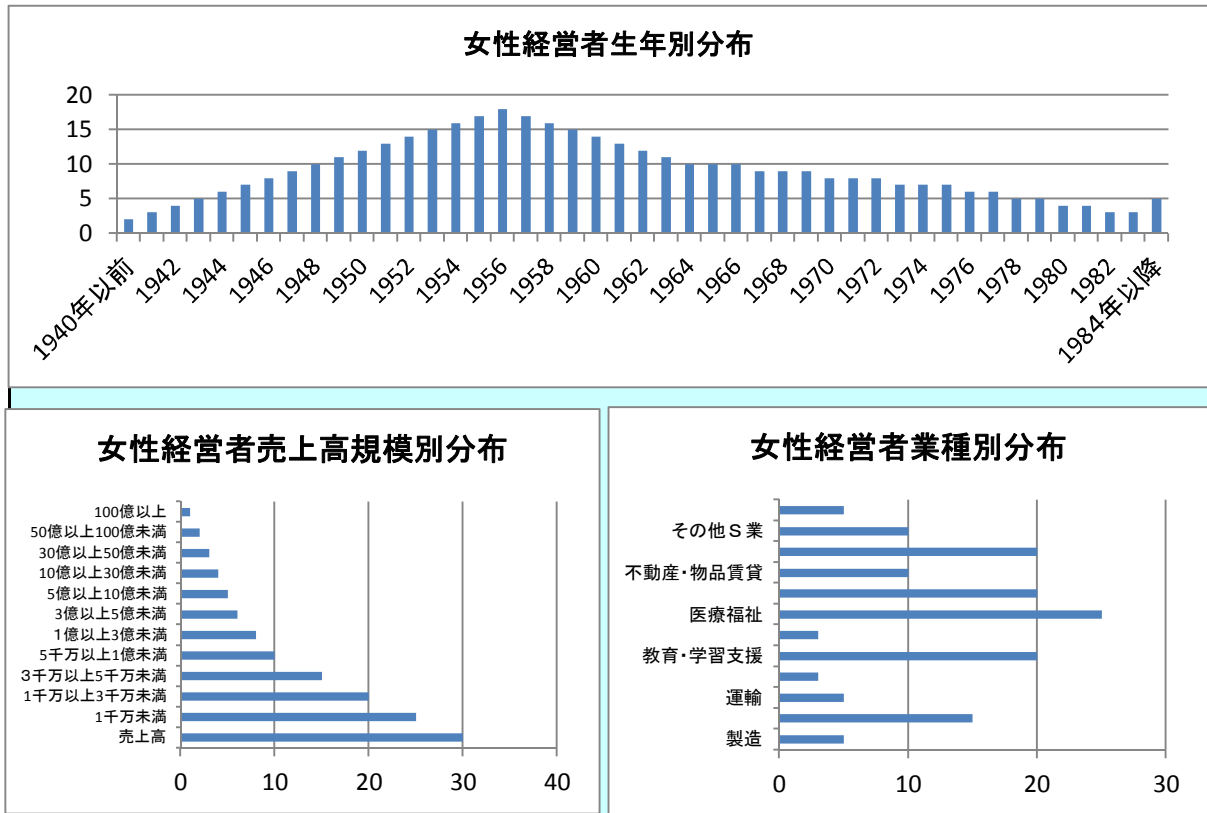
### 5つのシナジー効果4.3倍

上記5つの工夫によるレスポンスの向上は1.4倍、1.2倍、1.8倍、1.3倍、1.09倍となる。  
これを組み合わせることで得られるシナジー効果は  
 $1.4 \times 1.2 \times 1.8 \times 1.3 \times 1.09 = 4.3(倍)$ となる。

### ■チラシの作り方の違いによるレスポンス(反応)及び効率(CPR)・効果(売上高orコスト)比較

		レスポンス	レスポンス率	CPR*	売上高
チラシに「ハガキ」ありなしの比較	「ハガキあり」	91件	0.091%	7,472円	500,000円
	「ハガキなし」	65件	0.065%	10,461円	378,000円
「ハガキ」のミシン目ありなしの比較		レスポンス	レスポンス率	CPR	30万部コスト
	「ミシン目あり」	270件	0.090%	8,444円	2,280,000円
	「ミシン目なし」	219件	0.073%	10,136円	2,220,000円
紙面の大きさの比較		コスト	レスポンス率	CPR	
	「B4」	7.38円	0.090%	7,380円	
	「B3」	11.07円	0.162%	6,201円	
コピー文字の大きさの比較			レスポンス率		
	「たて1行表示」		0.110%		
	「たて2行表示」		0.143%	(1.3倍)	
初回購入特典のオファーの目立ち度の比較				CPR	
	「目立つオファー」			5,200円	
	「目立たないオファー」			5,600円	

\*CPR: Cost Per Responceの略。見込客1人(社)あたりの問合せや資料請求などにかかった広告宣伝費のこと。



全国女性経営者件数表(自宅住所付件数、生年付件数)

都道府県	全件数	自宅住所あり	生年あり	都道府県	全件数	自宅住所あり	生年あり
北海道	4,059	3,678	2,306	滋賀県	648	537	344
青森県	1,335	1,193	804	京都府	1,679	1,345	1,064
岩手県	988	858	633	大阪府	6,348	5,212	4,143
宮城県	1,438	1,251	806	兵庫県	3,244	2,604	1,909
秋田県	801	638	508	奈良県	855	699	597
山形県	823	683	510	和歌山県	773	649	494
福島県	1,228	1,089	845	鳥取県	507	449	245
茨城県	1,742	1,444	963	島根県	623	509	379
栃木県	1,290	1,097	842	岡山県	1,794	1,525	1,015
群馬県	1,655	1,336	984	広島県	2,438	2,049	1,766
埼玉県	3,466	3,003	2,159	山口県	936	716	593
千葉県	3,655	2,926	2,074	徳島県	800	691	565
東京都	13,790	9,836	7,969	香川県	1,015	940	637
神奈川県	4,528	3,721	3,087	愛媛県	1,021	872	632
新潟県	1,740	1,442	1,021	高知県	748	622	515
富山県	890	793	493	福岡県	3,404	2,785	2,088
石川県	731	635	449	佐賀県	597	483	279
福井県	773	681	412	長崎県	865	747	584
山梨県	871	768	416	熊本県	1,103	961	791
長野県	1,202	1,064	647	大分県	1,143	1,056	718
岐阜県	1,040	829	603	宮崎県	799	654	418
静岡県	2,072	1,749	1,281	鹿児島県	968	830	591
愛知県	3,941	3,378	2,511	沖縄県	920	733	547
三重県	1,076	831	656	全国計	88,362	72,591	53,893