

これと関連して、アメリカで注目を浴びた「ティッピング・ポイント」という概念がある。小さな一つひとつの変化が積み上がっていくと、あるレベルでティッピング・ポイント（臨界点）に達し、大ブレークを引き起こすという考え方だ。

### tipping point

〔重大な変化が起きる〕転換点、転機◆【同】turning point

セブンイレブンの各店舗では、発注分担といって、高校生のアルバイトでも発注を任されます。素人同然のアルバイトでも、経営を左右する発注の仕事をこなせるのは、仮説と検証を繰り返すからです。明日の天気や地域の行事などの先行情報をもとに、明日の売れ筋の仮説を立て、発注する。自分で発注した以上、責任を持って売り切ろうと、陳列を工夫してアピールし、POP 広告なども手づくりし、お客様に声かけをします。そして、販売の結果を POS システムの販売データで検証する。売れていれば仮説は正しかった、売れなかったら仮説がずれていたことになり、次の仮説に活かしていきます。

もし、自分では何も考えずに発注をしていたら、販売データを見ても、何の検証もできません。売り上げの数字は、事前に仮説を立てることによって、初めて意味を持つのです。他チェーンと一二十万円以上の平均日販の差が生まれるのは、アルバイトやパートのスタッフに至るまで、仮説・検証を徹底させ、一人ひとりがデータを読む力を持っていることが、大きな原動力になっているのです。

現代はモノ余りの時代で、誰もがあわて

てものを買おうとはしません。ただ、人間の欲望は無限です。人より新しくてよいものを求める自己差別化心理や、人が持っている新しくてよいものを自分も持とうとする同調心理は常にあります。今はアベノミクスへの期待感から、百貨店でも高級品がよく売っていますが、その心理が強く後押しされているのでしょう。

将来のことは誰にも分かりません。五年先、一〇年先のことも見通せません。ただ、日本経済は構造改革を進めなければよくならない、年金も従来どおりの仕組みでは立ちゆかないことは、みんな知っている。この先もっとおかしくなるのではないかと思ひ、みんな不安感を抱き、心理的に落ち込む。安定しているからますます先行きが不安になる。だから、今の生活レベルを維持していくため、ほしい商品がなければ現在の消費を抑え、その分を将来に備えて貯蓄に回そうとする心理が働く。

「右肩上がりの時代は、過去の成功体験を踏襲すればうまくいき、業績も伸びました。それは、「昨日の顧客、も「明日の顧客、も同じだったからです。しかし、今は昨日

と明日とでは全然違う。今、求められているのは「明日の顧客」が満足するものを提供することであって、「昨日の顧客」に提供したものではありません。だから私は社員たちにも、過去を捨てろ、過去を捨てろと、どれだけ言い続けていることか。

ただ、なぜか人間は厳しい状況になればなるほど、そして、何とかしようと懸命になればなるほど余裕がなくなり、無意識に過去の成功事例でものを考えてしまう。しかし、経験的に「いい」と思われることはみんながやるから、結局、競合になってしまい、ますます厳しい状況になる。みんなが「いい」と思うことなどやる必要はなく、むしろ、「そんなのダメだろう」と思うようなことに意味がある。よく、誰かがまったく新しいことを始めると、実は自分も同じことを考えていたんだなどと言い訳めいたことを言う人がいますが、単に思うのと実際に行うことの間には、決定的な開きがあるのです」

鈴木氏は創業後も、あらゆる壁を破り続けてきた。例えば、最初のころは、一軒の店に一日七〇台の納品トラックが来ないと商品が揃わなかった。牛乳なら牛乳で、森永、明治、雪印……と、それぞれのメーカーが自社の商品を運んでいたりしたからだ。「そんな無駄なことしないでそれぞれの単に各社の商品を載せられないか」と提案してみると、「よその商品をうちの車に載せられるか」「それなら、うちの商品だけ置けばいいではないか」と猛反発を食った。

「それまでの経験や固定観念を破れなかったら、そのままになったでしょう。でも、おたくの商品だけ置いたって、おたくのが売れるわけじゃない。三社、四社の商品を置いておくことが、結果としておたくのも売れることになるのですよと、実際に実験して立証して見せ、根気よく説得を続けました」（鈴木氏）

その結果、各メーカーが他社製品も混載して地域ごとに分担する共同配送方式が実現された。同じように一つひとつ壁を破って、今では一店舗への納品車両台数は一日九台まで削減されている。

われわれは何か課題に直面したとき、とかく過去の経験や制約に縛られて、「できる・できない」を考えがちだ。そして、「できない理由」を一〇個も二〇個も並べて、「どう考えても不可能」とか「やっぱりこれしか解決法はない」と結論づけたりする。また、よく、リストラの対象になってアウトプレースメント会社などで再就職支援を受けるとき「自分のこれまでの経験が活きるような仕事をしたい」と答える人がいるが、これも経験に縛られた人間の典型だろう。その経験が活きるようならばリストラにはならなかったことに気づかないほど、人間は過去の経験にこだわり、いろいろな制約条件をつけようとする。

セブン・イレブンの大量出店は、鈴木氏に言わせると、これも「過去の成功体験を捨てさせるための負荷」という意味合いも合わせ持つことになる。例えば、前期は一〇〇〇店

だった出店数を一〇五〇店にすべきかどうかといった議論を毎年繰り返すだけでは、次第に誰も奮い立たなくなり、創造性も生まれにくくなる。

これに対し、一二〇〇店の大量出店となると、これまでと同じ仕事の仕方ではそう簡単には達成できない。もう一度、新しい仕事の仕方を追求させる。困難な課題であっても目標が明快であれば、それを目指して今までのやり方を見直し、新しい仕事の発想を探そうとする。

お客様のニーズに応えるには、本当においしくなければなりません。それは同時に、  
「お客様が飽きるほどおいしい商品」をつくっていることになります。飽きられないものをつくるのが商売のように思われがちですが、それは本当のようなウソで、**われわれの商売は、お客様が飽きる商品を毎日毎日、これでもか、これでもかと供給し続けなければならないという不合理なことを行うことになるのです**」

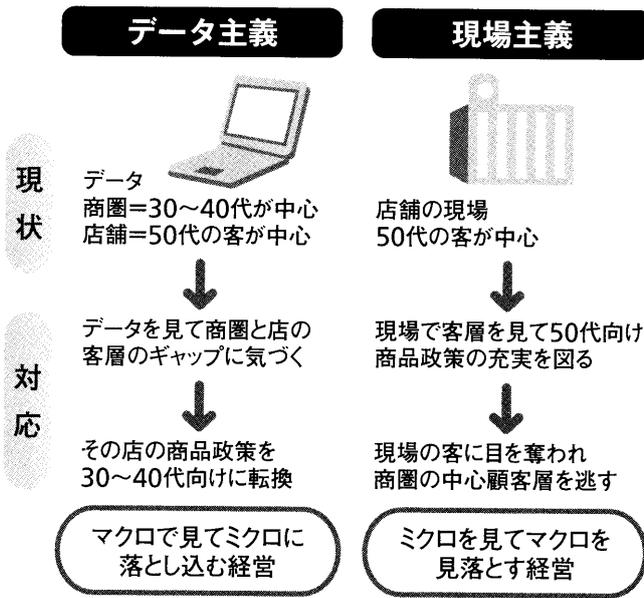
通称もしドラを一つの商品と見た時、高校野球の女子マネージャーと「マネジメントの神様」と呼ばれる偉大な経営学者、ピーター・F・ドラッカーを結びつける発想や、**その爆発的ヒットの要因は、既存のマーケティング理論では説明できない**。ダイヤモンド社のドラッカー生誕一〇〇周年事業の一環として二〇〇九年（平成一二年）一二月に出版されたときには、売れ行きはあまり期待されていなかったようだ。

しかし、結果として、現実は一〇代からシニア層まで、老若男女を問わず、もしドラを手にとって耽読するという現象が起きたほど、**現代は不確実で不透明な時代だ**。理論的な整合性では分析しきれない複雑なものをそのまま把握するには、「直観」を働かすのが一番とされる。

このように、常に「顧客の立場で」考え、「自分だったらこんなものがほしい」と考え、商品をつくったり売ったりするマーケティングは「**井戸モデル**」と呼ばれる。自分の思いを掘り下げていくと、買い手としてのニーズが湧き上がってくる。そして、掘り進んだ井戸の底には地下水が流れ、その地下水は隣にいる顧客の井戸とつながっている。

一方、顧客は川の向こうにいるものとして、標的めがけて撃つのが「**川モデル**」だ。凡人は一度、川の向こうに投げたボールが顧客に当たると、成功体験に味をしめて、以降もそこに顧客がいると思い、ひたすらボールを投げ続ける。それが「顧客のために」と思い込んでいる。しかし、変化の激しい時代には、顧客はもはやそこにはいないから、当たるわけがない。

図4 鈴木敏文氏はなぜデータ主義なのか？  
～ある店舗のケース～



いくら現場へ行って

も、データを読み解く力も持っていなければ、単なる「現場見学、にとどまり、本当の改革には結びつきません」 (図4)

商品管理でよく使われている手法に **ABC分析**があると述べた。それぞれの商品について、売上高の大きさによってABCの三ランクに分け、Aランクを最重点商品として管理していくというものだ。「誰でも簡単に商品管理ができる」「効果がすぐに期待できる」といったメリットがうたわれて、さまざまな分野に活用されている。

例えば、ある会社が二〇商品を販売していたとする。まず、二〇商品を売上高の大きい順に並べ、順位をつける。次に、各商品の売上高が全体の売り上げ合計の中で何パーセントを占めるか、それぞれの**売り上げ構成比**を順に計算する。そして、「一位商品のパーセンテージ+二位商品のパーセンテージ+三位商品のパーセンテージ……」と上位から順に累計を出していき、**累計が七〇パーセントに達したところまでの商品をA群**、そこから九〇パーセントに達したところまでを**B群**、残り一〇〇パーセントまでを**C群**といった具合に分ける。この分け方はケースによって異なる。いずれにしる基本的な考え方は、これまでの売上高の大きさを基準にして商品管理を行おうというもので、A群を「**売れ筋商品**」、C群を「**死に筋商品**」と呼んだりする。

社会調査には「**キャリーオーバー効果**」といって、回答者は設問に答えているうちにある種の先入観を植えつけられて誘導され、その調査の本当のねらいである最後の設問への答えが影響されてしまうことがあるという。

アメリカ海軍が入隊者を募集する際、「一八九八年にアメリカがスペインと戦争した間、海軍の死亡率は一〇〇〇八につき九人だったが、同期間のニューヨークにおける死亡率は一〇〇〇人につき一六人だった」「**海軍の方が安全だ**」と**宣伝**した。しかし、海軍は「健康な青年たち」ばかりで、ニューヨーク市民には「赤ん坊も入れば、年寄りもいる」から、本当は比較できるものではなかった。

NGが出たときの常道どおり、チャーハンは即座に店頭から撤去され、生産も中止された。セブン・イレブンで語り継がれる「**チャーハン撤去事件**」だ。ベタつく原因は調理の火力不足にあった。しかも、密封型のドラム缶のような鍋をローリングさせながら炒めるので、ご飯粒が練れてしまい、パラツとした仕上がりにならなかった。

「調理設備そのものから見直すように」。鈴木氏から厳命された担当者は、弁当やおにぎり、サンドイッチなどのデイリー商品を共同で開発、製造するベンダーと呼ばれるメーカーの担当者と一緒に調理設備の開発に着手。強い火力で米粒の表面の水分を飛ばしながら炒め、密封ではなく鍋の中の蒸気を逃がす方法を新たに考え出し、一年八カ月かけて新しい調理設備を完成させた。二〇〇〇年（平成一二年）六月、新たに生まれ変わった「本格チャーハン」は大ヒット商品となった。

このチャーハン事件を機にセブン・イレブンでは商品開発を根底から考え直す「料理家研修プロジェクト」を立ち上げる。和洋中の料理の達人の指導のもと、徹底して味と質を追求した商品の研究開発を行う。食の「あるべき姿」に触れ、「**自分たちにはこれ以上は無理だ**」という**限界意識を払拭**する。例えば、だしをとるかつお節も、原材料も澄んだだしが出る脂肪分の少ないカツオを使うため捕獲地を指定し、冷凍保存せず、生のまま加工し、伝統的な製法を確実に行うなど、「**コンビニでここまでやるか**」と驚かれるほどの取り組みが始まるのだ。

セブン・イレブンの場合、**ドミナント**（高密度多店舗出店）戦略といって、一定エリア内に店舗ごとに商圈を隣接させながら集中出店し、店舗網を広げていく方式を一貫して続けています。高密度で出店すれば、ベンダーと呼ばれる弁当などを共同開発するメーカーも店舗近くに専用工場をつくり、品質に配慮した独自の商品を鮮度の高いまま配送できると同時に、経営的に成り立ちます。これが、顧客の心理を起点とした供給の仕方です。

特に注目を集めるのが、「**オムニチャネル**」の考え方だ。小売店やメーカーが、リアル店舗、ネット通販、交流サイト（SNS）など、消費者との多様なチャネル（接点）をうまく連携させ、トータルで売り上げを拡大する戦略だ。

セブニーイレブンでも扱う商品は年間七割が入れ替わります。

「商品の陳列の仕方で売り上げがどう変わるか。例えば、デパートやスーパーなどでは、衣類をハンガーに掛けて陳列します。このハンガー陳列は、売る側からすると整理の手間がかからないし、場所も取らない、服の大きさもはっきり分かり、合理的な方法になります。ところが、現実には平台に一枚一枚畳んで積み上げるという、売り手にとっては手間もかかるし、場所も取る非合理的な陳列法の方が、**断然売り上げが違う**。商品の価値はまったく変わらないのに、お客様の感じる価値は違ってくる。

ファッション性の高い商品は畳んであってはダメで、マネキンに着せ、コーディネートしないと、お客様は価値を感じない。これが買う側の心理です。

色の並べ方もあって、平台陳列の場合、以前は右から左へ、色の濃いものから薄いものへと順に並べるのが基本とされていましたが、最近はパステルカラーが増えてきたため、**赤など一番濃い色を台の中心に置くと、他の色を引き立てて売り上げも違ってきます**。これも心理です」

鈴木氏は、「お客様とはわがままな存在である」と言う。「矛盾」も多い。**みんなと同じ流行を追いたいと思いつつ、自己差別化もしたい**。鮮度にこだわり、朝採りの野菜が飛ぶように売れる一方で、サラダ用にカットした袋づめの野菜も好んで買う。ブランド品はいかに安く買うかを競い合うのに、**低価格のスーパーの衣類はそれを買って着ていると分かるのを嫌がる**。

「本部側のバックアップは、**優れた商品開発と最先端の情報システム**、そして、ヒューマンタッチの**コンサルティング**の三位一体で成り立つ。このうち、商品開発は各チェーンとも力を入れていきます。POS システムもやろうと思えばどこも同じことができる。しかし、人に関する部分は、そう簡単にはいきません。店舗経営はもちろんオーナーの資質にもよりますが、総じて、その店が伸びるかどうかは**OFC**の力によって左右される。つまり二人三脚なんです。強い**OFC**、が担当する店は強い。そして、セブニーイレブンは強い**OFC**を多く確保している。これが知られざる強さの秘密です」

**OFC** オペレーション・フィールド・カウンセラー

大がかりなイベントも仕掛けた。「恵方巻」という、節分の夜に食べる太巻き寿司がある。丸かぶりすると幸せになるという風習が関西から広まってきたものだが、この予約活動で、**前年の販売数二〇〇本をはるかに上回る一〇〇〇本の目標を掲げたのだ**。「店の運気を占うイベントを絶対成功させよう」と、パートミーティングで目標を共有し、顧客への予約の声かけを徹底。これまで不得手だった試食販売も、「幸せのおすそわけ」と銘

打って力を入れた。恵方巻の大きな模型を持ち、顧客を戸別訪問するクローバー活動と呼ばれる営業も自ら率先して行い、それを見てパートやアルバイトも加わった。店全体が一丸となって取り組んだ結果、一一三二本を達成することができた。あえて、達成の難しい目標を掲げて負荷を与え、これまでと違う新しい取り組みに挑戦させたのだった。

「仕事の仕方を変えよう」と始めてから約一年、パートの女性たちも自主的に、競合店の改装や閉店の予定、学校行事など、地域の先行情報を事前に収集し、それをもとに自分たちで品揃えの仮説を立て商品を発注するなど、取り組みが非常に活性化したという。