

# セブンイレブンから学ぶ心理学経営

経営学部4年 秋山朋美

<目次>	(2) セブンイレブン流POSデータ
I. はじめに	(3) 感動をつくる仕組み
- 顧客満足とは何か-	III. 消費者満足度調査
(1) 固定客が多いセブンイレブン	(1) アンケート調査
(2) 顧客満足の理論	(2) インタビュー調査
II. セブンイレブンの顧客満足戦略	(3) 2つの調査の考察
(1) おにぎりのプライシング	IV. おわりに

## I. はじめに 顧客満足とは何か

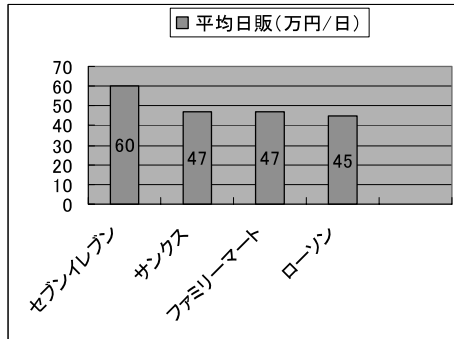
物がよく売れていた大量生産・大量販売の経済社会、すなわち売り手市場社会ではマーケットの主導権は企業が握ってきた。つくって売りさえすれば売れた時代であった。ところが、消費者が欲しい商品を一通り持てるようになった今日、マーケットの主導権は消費者になった。つくっても売れるとは限らない。消費者を満足させるものだけが売れる時代となったのである。さらに、情報技術の急速な発達により、消費者のニーズの幅が広がったため、消費者を満足させることは非常に難しい時代になったと言える。

### (1) 固定客が多いセブンイレブン

でも、こんな時代にもうまくいっている企業もある。例えば、セブンイレブンである。セブンイレブンは全国約2万1800店、グループ全体で1日2600万人の顧客が利用する日本一の小売業である<sup>1)</sup>。同じコンビニでもセブンイレブンとローソン、ファミリーマートとでは同じメーカーの製品でも大きく

売れ行きが違う。第1表からもわかるように、セブンイレブンは1店舗あたりの平均日販が60万円と他のチェーン店に大差をつける<sup>2)</sup>。

第1表 2007年度コンビニエンスストア別1店舗平均売上比較



資料:『日経MJ』(2008) 190頁より作成

その強さの秘密のひとつに顧客ロイヤルティの高さが挙げられる。顧客ロイヤルティとは、長期間にわたって利益を提供してくれるリピート客のことである<sup>3)</sup>。

例えば、どのコンビニエンスストアでも同じ商品が同じ価格で販売されている。それでも「やはりいつものようにセブンイレブンで買おう」とする客が多いということである。なぜ客は「やはりいつものように」と思うのか? このような客が多いこと、すなわち固定客が多く、顧客ロイヤルティが高いことがセブンイレブンを業界1位にしている要因なのである。言い換えるとセブンイレブンにはそれだけ顧客を満足させる何かがあるということになる。

では、セブンイレブンはどのようにして顧客を満足させているのか? この問題について考える前に、まずは「顧客とは何か」、「顧客満足とは何か」というところから見ていこう。

## (2) 顧客満足の理論

まず、顧客満足を考える上で、「顧客は誰か」を明確にする必要がある。一般に顧客とはその企業が提供する価値に共感しそれを共有する客のことである。これは従業員や株主も含む広い意味での顧客にも適用される。

そして、顧客満足は、この顧客が事前の期待と実際に体験したサービスへの評価の差によって規定される。顧客は商品・サービスを購入し、利用するにあたってそれを手にする前に期待を抱く。期待と同時に不安も抱いている。そして実際に商品・サービスを手にした時の認識がある。

この期待と認識の関係をまとめると次のようになる。

期待	<<	認識	=	感動
期待	<	認識	=	喜び
期待	=	認識	=	満足
期待	>	認識	=	不満
期待	>>	認識	=	被害者意識 <sup>4)</sup>

事前に期待していたものより実際に手にした時の認識がはるかに大きく上回った時、顧客が感動する。やや上回っていたら顧客は喜びを感じる。

期待通りで満足し、期待より下回れば不満を覚えるだろう。さらに、それ以下なら被害者意識さえ持ってしまうのである。

このことからわかるのは、満足とは特別なことではないということだ。期待と認識がイコールである。つまり満足は顧客にとっては当たり前の状態にすぎない。実際、私自身が買い物をする時、店舗の品ぞろえ・鮮度・接客サービス・清潔さなどが100点満点のレベルであってもそれを当然だと感じる。それは同じ店舗に2回、3回と来店するたびに100点満点のレベルが変わっていくからだ。店側は顧客が1度満足したものを引き続き提供しようとする。一方、顧客は常に100点満点の満足を求めるが、その100点満点のレベルはど

どんどん上がっていくため、売り手側が提供する商品、サービスの質が変わらなくても顧客の側から見ると「ただの合格点」に過ぎず、むしろ質が下がっているように感じる。その期待度は一定ではなくどんどん増幅し、はじめは「十分に満足」のレベルが次は「あたりまえ」になり、やがて「不満」になってしまうのである。

従って、顧客ロイヤリティを高めるためには、さらに上の段階の喜びや感動にまで達する必要があると考えられる。顧客が感動する。このレベルになってこそ継続した顧客満足が得られることになる。このことが達成されるためには、顧客本人が意識している顧客自身のニーズに対応するだけでは不十分である。感動させるためには、顧客の人間性の内面にある潜在ニーズに対応する必要がある。顧客の心に一步踏み込み、顧客自身もまだ気づいていない潜在的なニーズを探り当て、それに応えれば顧客の期待度を超えて感動を得られるのである。

ここで再度確認すると、顧客満足は次のように定義される。

「顧客満足とは、提供された商品・サービス、さらに提供者の理念などについて顧客が自分自身の基準によって納得の得られるクオリティーと価値を見出すことである<sup>5)</sup>。」

この定義の中で「顧客が自分自身の基準によって価値を見出す」という箇所に注目したい。顧客満足はあくまで顧客の判断であって、企業サイドがそれを判断したり支持することはできない。顧客満足のレベルは客観的あるいは物理的な尺度で測った製品・サービスの性能や品質を期待という主観的な尺度に照らし合わせて評価した結果なのである<sup>6)</sup>。すなわち、客観的な視点や発想では顧客を感動させることはできない。顧客の主観的な視点や発想をもって初めて高レベルの顧客満足が達成される。そのためには「顧客を満足させる」売り手の発想ではなく、「顧客が満足する」買い手の視点で、全ての業務を絶えず自分がお客だったらどう感じるか、という意識を経営者から現場の従業員まで全てが持ち続けることが必要なのである。顧客満足を企業が

追及するならば顧客の立場に立って顧客サービスを提供しなければならない。企業は情報を集め、顧客にサービスを提供する方法を考え、全社を挙げて実行・検証する。これが顧客満足である。

単なる現場の従業員に顧客満足のためのサービスを強制しても、企業全体が「真の満足を顧客に提供したい」というように変わらなければ、掛け声だけの「顧客満足」は賢い消費者には見破られてしまうだろう。

例えば、今年私はスーツを買った。売り場の販売員はコミュニケーションを通して私の潜在ニーズまでを満足させる商品を見つけようと様々なスーツを提案してくれ、非常に好感が持てた。だが、商品を買って家に帰ってから私はがっかりした。スーツのスカートの縫製が非常に荒かったからである。せっかく販売現場の店員が顧客満足に務めても、コスト安価のために作りが悪いと顧客としての私は満足することができなかった。これは顧客満足に対する企業全体の取り組みがいかに重要かがわかった経験であった。

ここまできて顧客満足のまとめとして次の二点が見えてきた。

- ・ 顧客満足を決めるのは企業でなくて顧客自身である。
- ・ 企業は顧客が何を求めているかを顧客の視点で分析し、それに添った顧客サービスのプログラムを全社が一丸となって実行しなければならない。

それでは、セブンイレブンはどのようにして顧客を満足させているか？というところに戻りたい。結論を先に言えば、セブンイレブン流経営の最大の特徴は企業経営に心理学を取り込んだことにある。顧客満足と心理学が一体になった心理学経営である。本論では、この事について次の順で説明していく。まずⅡで実際にセブンイレブンが実践しているプライシングやデータの読み方などの具体的な戦略の例を挙げて、どのようにして顧客の心理をつかむのかを説明していく。Ⅲではこれまであまり意識していなかった「顧客の心理」が顧客満足のポイントであることを示す。その顧客の心理をさらに分

析するため、コンビニを利用する人を対象にアンケート調査・インタビュー調査をおこなった。最後に、本稿の結びにかえてⅣでは心理学経営の本質についてまとめていくことにする。

## Ⅱ．セブンイレブンの顧客満足戦略

セブンイレブンは「顧客の立場に立つ」という基本を徹底することで現実の消費者ニーズを認識し、変化に対応している。早くから顧客の心理に徹底的に焦点をあて、商品開発やシステムの構築を行ってきた。さらに潜在的な欲求まで探り出し、それを一早く顕在化して経営に反映させている。

本章では、そういったセブンイレブンの戦略を深く掘り下げて紹介し、心理を動かせば顧客は動くということを証明していく。

このことを具体的に見ていくとさまざまな実践の背後に、常に新しい仮説を作り出し、その仮説を実践し、結果を検証するサイクルが見えてくる。では、実際にセブンイレブンが顧客の心理を考えた上で、実践している具体的な戦略から説明していく。

### (1) おにぎりのプライシング

セブンイレブンの心理学経営は、どんな価格帯の商品をそろえるかというプライシングにも表れる。プライシングとは、製品やサービスなどの価格を設定することである。具体例として、高級素材を使ったおにぎりがある。

セブンイレブンのここ数年の代表的なヒット商品の1つにこだわりおにぎりがある。ワンランク上の素材を使い、1個160円から180円というコンビニエンスストアのおにぎりとしては常識破りの高価格帯の商品である<sup>7)</sup>。

こだわりおにぎりを発案する前、セブンイレブンではおにぎりの品質を変えず、100円と120円に値下げしたことがあった。売り上げが2～3割増しになったため、価格はそのまま据え置きにされた。売上が増えたのは、それま

で種類によって100円から140円まで5段階だった価格設定が100円と120円になったという新しい仕掛けに顧客が価値を感じたからである。各コンビニチェーンもこれに追随したが、結果的に売り上げ増は半年しか続かなかった。

次はどんな商品を提案するか？顧客の立場で考えると、再度値下げしても同じことなら顧客は価値を感じないだろう。そこで、新しい価値を生み出すために販売されたのがこだわりおにぎりのアイデアである<sup>8)</sup>。

一般的に考えて200円近い価格のおにぎりをコンビニで買うか？と疑問に思うだろう。しかし、それが現物となり登場し、従来のおにぎりと一緒に並んでいると価値を感じて手を伸ばす。矛盾しているが、これが価格に対する顧客心理だ。これは顧客が「値下げ」よりも「こだわり」の方により高い価値を認めているからだ。多少値が高くても、顧客に価値があると感じてもらえれば喜んで買ってもらえる。顧客が望んでいるような新しく開発された商品は支持され、その価値に見合った値段で買われていく。顧客は何を買うかといえば、価値を買いたいのである。顧客は200円のおにぎりを目の前に提示されて始めて「こんなものが欲しかった」と気づき、思わず手を伸ばしてしまったのである。顧客に聞いても潜在的なニーズは分からない。主観的な潜在ニーズを引き出す仕組みが大切なのである。そのためには企業内の一人一人が自分も客と同じ人間としての心理を持っていることを心に留め、考えることが重要となる。その結果生まれたのがこのヒット商品である高級おにぎりだったのである。

## (2) セブンイレブン流POSデータ

いつも同じ場所に同じ量が置かれたままでは客に飽きられてしまい、やがて売れなくなってくる。顧客に商品を押し付けるのではなく、顧客が買ってよかったと思えるものを売り手は用意し、提案していかなければならない。「あの店に行けばまた新しい商品に出会えるかもしれない」という魅力があればこそ顧客はまた来店してくれる。そこで商品を替えて自分の店を新しく認識してもらうことが必要だ。そのためには顧客のニーズをきめ細かく読

むことと、そのための商品選択が必要となる。

セブンイレブンの店舗ではPOSデータを利用している。

POSデータとは、商品にバーコードを通すことで商品が売れると同時に、いつ何が、どこの店で売れたかを本部や店舗がデータを共有できる仕組みである<sup>9)</sup>。

現場の店舗では仮説を立てて実行し、結果をPOSシステムで検証する。仮説と検証の繰り返しによって、一品ごとに常に売れ筋商品を把握し、死に筋商品を排除していくことをセブンイレブンでは「単品管理」と言う。しかし、セブンイレブンの「TANPINKANRI」は単なる単品管理ではない。つまり、TANPINKANRIは単にPOSデータをそのまま買い手のニーズとして生産や配送、品揃えのための発注、仕入れを主導する情報とはとらえていない。

セブンイレブンの独自の単品管理システムはトヨタの「KAIZEN」と同様に「TANPINKANRI」という日本語がそのまま国際的に通用している。その理由は以下の二点である。

POSデータは単品の動向、つまり買い手の価値評価の結果を示すものである。

しかし、①マーケティングにとっての情報としては過去のものである。②自分たちが店頭で品揃えして売っているものに限ってしかデータは出てこない。という限定条件の中でとらえなければならない<sup>10)</sup>。

単に売上の多かった商品を発注すればよいものではない。ものを簡単には買ってもらえない時代には、多くの場合売れた量のデータだけでなく、その数字の奥の顧客心理を読まなくてはならない。

例えば、猛暑が続く中で冷やし中華が飛ぶように売れたとき、売り手の発想で売れた量ばかりに目を奪われると、そのまま大量発注を続けて、その結果顧客に飽きられ、売上を落とすことになる。

買い手の視点から考えるということは、なぜ冷やし中華を買うのか？というところまで戻るということである。買い手は暑いからのど越しのよいもの



が欲しいと感じ冷やし中華を購入するのである。

この心理を分析すると、買い手は実は冷やし中華が欲しかったわけではなく、店内でのど越しのよい商品に相当するのは冷やし中華だけであったためしかたなく、消極的選択で買ったのかもしれない、という心理が見えてくる。もし、そうならば冷やし中華ばかりを売り続けると顧客の足は次第に遠のいてしまう。そこで、のど越しのよい「欲しい」と思わせるような他の商品を店頭置くことを考える。例えば、途中で冷やしラーメンなどの冷やし麺が品揃えを切り替えて売上を伸ばすことができるのである。売り手の発想では、どれが1番多く売れたかに関心が向きがちだ。しかし、どんなに多く売れた商品でも、それは昨日までの売れ筋であって明日の売れ筋ではないということが買い手の視点に立つとはっきり見えてくる<sup>11)</sup>。

POSデータを見るときは、売れた時間と残った在庫の関係から顧客の心理へ一歩踏み込んで考えなくてはならない。私たちは結果が数字になって表れるとつい信用してしまうところがある。しかし、大切なのはデータを記録としてみるとマーケティングに使うのとは、全く読み方が違うことである。POSデータはどんなに最近のものであっても、これまでに自分たちが売ってきた商品についてのデータを出してくれるだけで、このデータをいくら見てもそこから次の商売に役立つ情報は何も得られない。POSデータは仮説が正しかったかどうかを検証し、次の仮説へとつなげていくためのものである。

売り手から買い手へ視点を変えると違ったデータが見える。「どれが1番多く売れたらう」という売り手の視点から、「顧客はどの商品が1番欲しかったのらう。なぜ欲しかったのらう」という買い手の視点に切り替えなければならない。マーケティングとは顧客の潜在的ニーズを察知して応えることである。グループ全体で1日に2600万人以上にのぼる顧客データ<sup>12)</sup>から顧客の心理という非会計のジャンルに気づき、それを読み解く力がセブンイレブンにはあるのだ。

### (3) 感動をつくる仕組み

高い顧客ロイヤルティーを確保しているセブンイレブンと顧客満足経営を唱えながら、なかなかうまくいかない企業とでは、どこに違いがあるのだろうか？

そこには、今日の企業が「顧客のために」を重視するだけなのに対して、セブンイレブンは「顧客の立場で」という主客一体の考え方を全体的に実施している点にある。

「顧客のために」と「顧客の立場で」とでは意味が全く異なる。「顧客のために」と考えるときはたいてい自分の経験をもとに「顧客とはこういうものだ」「こうあるべきだ」という決めつけをして顧客をとらえようとする。この決めつけで売り手側と買い手側にズレが生じる。そこには売り手の都合が無意識のうちに入っていて、実態はその押しつけになっていたりするからだ。一方、誰もが売り手であると同時に買い手でもある。自分の中にもわがままで矛盾した顧客の心理を呼び覚まして「顧客の立場」で考える。顧客と同じ感覚や心理を持ち、自分だったらどんなものを求めるかという思いをめぐらせ、次々と仮説を立てていく。これが主体（自分）と客体（顧客）が一体となった「主客一体」の考え方である<sup>13)</sup>。

先述の高級おにぎりの例を思い出してみる。これは「顧客のために」という発想からは出てこない商品であった。200円近くもするおにぎりは、モノが売れない時代には安くなければ売れないと思込んでいる人から見れば、非常識に感じられただろう。しかし、買い手の視点で見れば、それは売り手側の勝手な思い込みや決め付けであることがわかる。顧客は単に価格が安いという理由だけで商品を選ぶのではなく、常に新しいものに価値を見出そうとする。これこそモノがいきわたった消費の飽和時代の顧客の心理だといえる。

顧客満足に必要なのは、価格などのいわゆる客観的項目を検討するだけでは十分でない。消費者一人ひとりの感動を引き出せるような仕組みづくりこそが顧客満足につながるのである。価格が高くてそのものが「あっ！」と思わせるものならば真の顧客満足となる。消費者の深層心理にまで踏み込む

ことが顧客満足には重要となる。

### Ⅲ．消費者満足度調査

前章のセブンイレブンの例からもわかるように顧客満足を行う上で、心理学の必要性が見えてくる。顧客の立場に立つということは顧客の欲求に立脚するということだ。それは、人間の心理に対する洞察や分析抜きには不可能である。

「モノ不足の時代には経済学だけで考えればよかったが、今の経済は経済学だけではなく、心理学で捉えなければならない。」<sup>14)</sup>とセブンイレブン会長鈴木敏文氏も言う。

よりおいしいものを食べたい。よりよい所に住みたい。経営を左右するのは消費者であり、根源的には人間の欲望だと考える。着るものにしても、多くの人がみんなの仲間入りをして外れたくない、あるいは自己差別化して自分を目立たせたいという欲望を持っていて、これに合致するものや欲望を刺激するきっかけがあればタンスが一杯でも人はそれを買う。これが人間の心理である。

このように一口に顧客の心理といっても人間の本性的な部分から、日々の気分までさまざま。それは顧客がわがままな存在であり、矛盾も多いものである。次々と新しい商品を求め、欲しい商品が目につくところにきちんと揃っていないと購買意欲を落とし、従業員のあいさつの良し悪し一つでも気分が変わる。物に満たされた日本の消費者はある意味で最も扱いが難しいのではないだろうか。重要なのは、こうしたわがままな矛盾した顧客の心理にいかに関与させることができるかどうかである。

そこで筆者は身の回りの消費者に対して「実際はどのような時に、またはどのようなことが満足につながるのか」ということについて以下の2つの調査を行った。

## (1) アンケート調査

### ① アンケート調査の概要

実施したアンケート調査は以下の要領である。

- a 目的：顧客はどのような時に満足，不満を感じるのか調査する。
- b 対象：コンビニを利用する人 33人
- c 方法：手渡し・その場で回収
- d 実施時期：2008年 10月～11月
- e アンケート項目：
  - ・ 属性
  - ・ 問1 コンビニで「うれしい」・「また来たい」と思う項目について
  - ・ 問2 コンビニで「イヤだ」・「もう来たくない」と思う項目について

### ② アンケート調査の結果

問1 「コンビニでうれしい・また来たいと思う項目について」回答人は(人)

品揃えがいい	13人
営業時間が長い	10人
家や会社から近い	10人
自分の好みの商品が見つけられる	10人
店員の対応がいい	9人
店がきれい	9人
入りやすい雰囲気	7人
新商品がある	6人
商品の質がいい	6人
店舗数が多い	5人
イメージがいい	4人
キャンペーン、クーポンなどのサービスが充実している	3人

問2 「コンビニでイヤだ・もう来たくないと思う項目について」回答人は(人)

店員の対応が悪い	18人
店が汚い	14人
品揃えが悪い	14人
自分の好みの商品がない	14人
家や会社から遠い	6人
商品の質が悪い	6人
キャンペーン、クーポンなどのサービスが充実していない	6人
イメージが悪い	5人
入りにくい雰囲気	4人
新商品がない	4人
営業時間が短い	2人
店舗数が少ない	0人

### ③考察

このアンケート調査の結果から、それぞれの項目に大きな差は見られなかった。このように消費者のニーズや好みが多様化しすぎて一つ一つ対応が難しくなってきたことも顧客の心理を読まなくてはならない理由に挙げられる。どれだけ細かく調べても、なぜその商品に魅力を感じるのか？どういう気持ちがあるのか？といった心の奥底にある本音は見つからなかった。顧客について細かい属性を調べることはできても、核心は何か、何をとりえれば顧客を動かせるのかは見えてこない。潜在的なニーズを見つけ出すことは、数字で表せないような奥底にある気持ちや感情を探り出すことである。顧客自身も意識していないような奥底に人の行動を決める気持ちが潜んでいるのではないかと考える。

だから、大量の人を分析するのではなく、一人の個人を探ることから始めた。顧客が簡単に表現できる事柄だけを対象とする調査方法ではなく、顧客自身が気づいていない事柄を見つけ出すような調査法を必要とする。そのため、筆者はインタビュー調査をおこなった。まず前述と同じアンケートに答えてもらい、それからインタビューに答えてもらう形式をとった。すると次のようなことがわかってきた。

## (2) インタビュー調査

### ①インタビュー調査の概要

実施したインタビュー調査は以下の要領である。

- a 目的：顧客の心の奥底にある潜在的なニーズはどのようなものなのか調査する。
- b 対象：コンビニを利用する人 6人
- c 実施時期：2008年 11月
- d 尋ねた内容：
  - ・ 最もよく利用するコンビニについて、その理由
  - ・ コンビニで購入する商品について、その理由

### ②インタビュー調査の結果

インタビューの中で店に強く満足したという答え、理由としては以下のようなものがあつた。

- ・ 学校近くのコンビニをよく利用します。  
その店の店長がいつも笑顔で挨拶してくれると、こちらまで気分が良くなります。  
コンビニにはいつもタバコを買いに行くので、自分の欲しいタバコの品揃えさえ良ければ他の商品の品揃えはあまり気にしません。  
(30代, 男性)
- ・ いろいろな店舗で使えるポイントが貯まるのでコンビニに行きます。  
便利で得をした気分になれるからです。  
(20代, 男性)
- ・ 私が利用する店舗は小さいけれど、駅から近く明るいです。パンや総菜な

ど店舗全体の品揃えが良いのも魅力的です。

財布を落とした時の店員の対応も良かったのが印象に残っています。

(20代, 女性)

### ③考察

回答者の言葉からも明らかなように、同じ値段で同じような商品が販売されているコンビニについてどのように思い、感じているかは様々であった。

### (3) 2つの調査の考察

顧客は生まれや育ちも違えば、性格も違う。企業がいくら商品に関する情報を打ち出しても、顧客は受動的にそれらのメッセージを受け入れるわけではない<sup>15)</sup>。おにぎり一つにしてみても店舗側がいくら「おいしいですよ」といったところで、顧客全員にそう思ってもらえるわけではない。ここが肝心である。顧客は企業から発信された情報と、自分の記憶や刺激、印象などを混ぜ合わせることで、自分なりの商品についての「意味」を見つけ出すのである。その意味とは、顧客自身が簡単に言葉にできるものではなく、心の奥底に抱き、いわば、その人の深層の価値観・思考や感情に根づくものである。その「意味」が消費者にとって満足がいくものであるとき、その瞬間に消費者は商品に「共感」を覚えるといえる。

したがって、企業側は主観的な顧客の気持ちがわからなければ、この共感をつくることはできない。ところが、企業側が顧客一人一人の主観的な気持ちを見つけ出すことは至難であるといえる。

例えば、アンケート調査では「品揃えがいい」と答えた回答者に対して、インタビュー調査で「品揃え」の意味について聞いてみた。最初はみんな、「品揃えとは欲しい品物の種類が十分に揃っていることだ」と口をそろえて答えた。ところが、何回も質問を重ねて突き詰めていくと「自分の欲しい商品の品揃えさえ良ければいい」という回答者もいれば、「パンや総菜など店舗全体の品揃えを重視する」回答者が現れ始めた。同じ「品揃えがいい」とい

言葉でも、その中に込められた本当の意味を理解するのは実に難しいことがわかった。同時に、回答者自身の多くも「品揃え」という言葉の裏にある自分の深層心理に気づいていないこともわかった。このように顧客本人も自分自身の商品や店舗に対する深層ニーズに気付いていないことが多い。このことは今回実施したアンケート調査とインタビュー調査を突き合わせてみて確認できたことである。そして、以上のことが、企業側が顧客の気持ちを見つけ出すことが難しい最大の理由なのである。

また、インタビュー調査の中には商品だけでなく、場に共感している回答もあった。

- ・ コンビニは私にとって気分転換の場所です。

仕事からの帰宅途中にコンビニに行きます。そこにはいつも新しい商品があり、わくわくさせてくれます。

仕事で疲れた私にとってその時間がすごく楽しみでもあります。

何となく買い物かごに入れ、こっちのほうがいいかな、くらいの感覚で買うことも多いです。

(30代・女性)

この回答は、顧客にとって単にモノを買うだけでなく、そこに何らかの物語性を感じる場になっていることを意味する。常に顧客の求める物を提供し、顧客を満足させたいという店側と、そこに行って自分の求める物を見つけ満足した気分になりたいという顧客との間で、それぞれの思いやイメージが共有され、共鳴し合った時に「共感」が生まれる。平均値を出すのではなく、もっと本質的な自分の気持ちを満たしてくれるという部分に顧客は魅力を感じているのだ。「いってらっしゃい」「お疲れさまでした」とあいさつを変えるだけでも、顧客にささやかな物語を提供できる。

この調査結果から、人は必ずしも頭で論理的に考え判断するのではなく、



心理で商品を買うということが証明できる。

#### Ⅳ．おわりに

本稿では、セブンイレブンを例に挙げ、顧客の心の奥底にあって言葉で表現することが難しい思考や感情、顧客自身すら気づいていない潜在ニーズに焦点をあて、新たな顧客満足のあり方を考察してきた。顧客一人一人の心理、主観まで入り込んでいく姿勢が顧客満足を生むのである。

心理学経営の考え方は「心理」や「主観」といった数字で表せないような曖昧なものをテーマとして扱う。そういう意味では非科学的に思えるかもしれない。しかし、Ⅳの調査結果からもわかるように、顧客は頭で考えて行動を変えるわけではない。多くの場合が気持ちを揺り動かされて行動を変えるのである。心理学経営は計算では出せないような人の気持ちを探ろうとするものである。

さらに、心理学経営では顧客はさまざまな気持ちや感情をもって商品を選ぶ、ととらえる。だからⅡにもあるおにぎりのプライシングやPOSデータなどの店舗や商品からの提案やデータは非常に重要である。それらは顧客の気持ちをとらえ、顧客と商品との間に共感点をつくり出すためのものだからである。

顧客満足を成功させるための「公式」というものはない。顧客自身が気付かない気持ちをつかみ、感動を与えるためには、データを単なるデータとして処理するのではなく、ただひたすらそのデータの裏にある顧客の心理をつかもうとする試みや自分が顧客ならどのような判断をするか、感じるかといったセンサーを常に働かせることなどが企業側には求められる。セブンイレブンからもわかるように「顧客の心理と行動とは主観的なものである」ということを認識してこそ、真の顧客満足が実現できるのである。

<注>

- 1) 鈴木敏文『朝令暮改の発想』新潮社 2008年, 43頁。
- 2) 勝見明『セブンイレブンの16歳からの経営学』宝島社, 2005年  
7頁。
- 3) 緒方知行『商売の創造』講談社, 2003年。
- 4) 石井淳蔵『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2006年, 406頁  
参照。
- 5) 佐藤知恭『顧客ロイヤルティの経営』日本経済新聞社, 2003年, 247頁。
- 6) 石井, 同上, 406頁 参照。
- 7) 鈴木, 同上, 58~65頁 参照。
- 8) 勝見, 同上, 71~77頁。
- 9) 緒方, 同上, 155頁。
- 10) 鈴木, 同上, 23頁 参照。
- 11) 鈴木, 同上, 43頁。
- 12) 勝見明『本当のようなウソを見抜く』プレジデント社, 2005年, 71~77頁。
- 13) 勝見明『鈴木敏文の統計心理学』プレジデント社, 2002年, 71頁。
- 14) 勝見明『セブンイレブンの16歳からの経営学』宝島社, 2005年, 134頁。
- 15) ジェラルド・ザルトマン『心脳マーケティング』ダイヤモンド社, 2005年, 99頁  
参照。

<参考文献>

- 鈴木敏文『朝令暮改の発想』新潮社, 2008年。  
日本経済新聞出版社『日経MJ』, 2008年。  
野中郁次郎『MOT知識創造経営とイノベーション』丸善株式会社, 2006年。  
鈴木敏文『なぜ売れないのか, なぜ売れるのか』講談社, 2005年。  
勝見明『本当のようなウソを見抜く』プレジデント社, 2005年。  
勝見明『セブンイレブンの16歳からの経営学』宝島社, 2005年。  
緒方知行『商売の原点』講談社, 2003年。  
緒方知行『商売の創造』講談社, 2003年。  
勝見明『鈴木敏文の統計心理学』プレジデント社, 2002年。  
佐藤知恭『顧客ロイヤルティの経営』日本経済新聞社, 2003年。  
佐藤知恭『顧客満足ってなあに?』日本経済新聞社, 1992年。  
石井淳蔵『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2006年。  
ジェラルド・ザルトマン『心脳マーケティング』ダイヤモンド社, 2005年。