

顧客は「人の接客」を求めるわけではない

特集 「おもてなし」のウソ

ジーユー・変なホテルが実証するIT×サービス

2018年1月19日（金）

サービスの目的が顧客の満足であるならば、必ずしも人が関わらなくてもいいはずだ。コスト低減の目的で導入されることが多いIT（情報技術）にはもっと大きな可能性がある。人手不足という逆境は、サービスの固定観念を覆すイノベーションの原動力になるのだ。

PART1では、本当の顧客視点を考えないまま続けてきた「的外れサービス」を見直そうとする動きを追った。サービスを手厚くすれば、顧客が喜ぶというものではないことに、企業は気が付き始めた。

一方で「ITといえば効率化」という、サービス業にありがちな固定観念にとらわれてはいけない。人手のサービス以上に、ITによるサービスの方が、今の顧客には支持される現実もあるのだ。

銀座の一等地でもレジ待ちなし

1月上旬、東京都中央区のジーユー銀座店。年始の買い物ムードが続く店内は、多くの客でにぎわっていた。ジーユーのように格安衣料を扱う店舗に付き物なのが、レジ前にできる精算待ちの長蛇の列だ。

ジーユー
全商品に電子タグ
無人レジで精算時間を3分の1に
客が求める「スピード」に応える



ジーユー銀座店では多くの買い物客が無人レジを使い、短時間で精算を済ませていた（写真＝4点：的野 弘路）

だが、目抜き通りに面した一等地に構える同店では、セール時期であっても、そうした風景はない。大量の買い物客を高速でさばけるのは、店員ではなく無人レジが対応しているからだ。

ジーユーは全ての商品にRFIDと呼ばれる無線ICタグを取り付けている。客が選んだ商品を無人レジの中に入れると、タグから情報を受け取って即座に商品内容と金

額が画面に表示される。後は現金やカードで支払いを済ませ、商品は客が自ら袋に入れて持ち帰るという仕組みだ。

同社の調べでは有人レジと比べ、精算にかかる時間が客1人当たり3分の1程度に短縮されるという。

小売業にとっての無人レジはかつて夢物語として語られてきた。商品に付いたバーコードの読み取り作業は難しく手間がかかり、顧客が円滑に精算するのはハードルが高かった。RFIDという新技術はこれをクリアするきっかけとはなったが、それでも「顧客にレジ作業をさせることが、果たして支持されるのだろうか」という懸念は、今も小売業界の間では消えていない。

だが、ジーユーを見れば、そんな悩みは杞憂のように感じられる。「レジの操作は簡単でした。長時間、並ばされるストレスもなかったです。こういうレジはこれから増えていくのでは」と、同店を訪れた女性（37歳）は話す。

ジーユーの例を見るまでもなく、有人レジに長時間並ばされるくらいなら、自らの手でレジ作業をする方を選ぶ顧客は多いだろう。無人レジが「スピード」というサービスを提供し、利用者がそれを歓迎しているのだ。

ロビーにスタッフはいない

「ロボットならではのおもてなしができる」。こう語るのは長崎県佐世保市にある「変なホテル」の大江岳世志・総支配人。変なホテルは旅行大手エイチ・アイ・エスの子会社が展開する宿泊施設。テーマパークのハウステンボスがある佐世保市のほか、国内3カ所で運営している。

変なホテル
接客はロボットにお任せ
人間がいらないからサービスもブレない
海外含め1000店目指す



「変なホテル」（長崎県佐世保市）のフロントではロボットが接客（写真＝八木 拓也）



セルフ式の「変なバー」は2017年11月にオープンした（写真＝八木 拓也）

フロント、クローク、ロビーに従業員の姿はない。代わりにロボットと端末がチェックインの受け付けをしたり、荷物を預かったりする。

佐世保市にある変なホテル1号店は2015年7月に開業し、ホテル業界における接客サービスのあり方を大胆に転換したことで成功した。チェックインからチェックアウトまで従業員と話すことなく過ごせるのが特徴。ロビーなどには普段、スタッフが一人もいないため館内は異様なほど静かだ。

外部委託している清掃員を除けば、全144部屋あるこのホテルを運営するのに必要なスタッフは、わずか5人。比較的、作業の少ない昼の時間帯などは1人か2人が働けば済む。全体の運営コストに占める人件費の割合は2割程度。大江総支配人は「同規模のホテルで通常の人手によるサービスをすれば、30人程度のスタッフが必要だろう」と話す。

変なホテルは開業して間もなく、「ロボットが接客をするホテル」という目新しさで人気に火が付いた。そこで単なるローコスト運営から発想を大きく転換し、ロボットによる接客を前面に押し出す方針へと変えた。

宿泊客との接点をロボットや端末に絞り込んだ接客について、大江総支配人は「均一のサービスができること」を第1のメリットに挙げる。英語や中国語など多言語に対応できることも含めて、ほぼ全ての顧客に対して同じレベルの対応ができる。一方、人間がサービスをするとうとうしても得意不得意が出てしまうという。

「ロボットは最低限の接客しかしないが、過剰なサービスを望まずその方がいいと考えるお客様が多い」（大江総支配人）。実際に利用者に話を聞いても「ホテルのフロントは敷居が高く緊張することがあるが、ロボット相手だと緊張なくて済む」（広島県から観光で訪れた26歳の男性）と、人よりロボットの接客を評価する声があった。佐世保のホテル内では17年11月に「変なバー」という従業員のいないバーも開業した。

エイチ・アイ・エスは今後1年以内に、同様のホテルを東京に5カ所、大阪に2カ所程度造る予定。将来は海外展開も進め「1000カ所を目指す」（澤田秀雄社長）ともくろんでいる。

IT導入は、「人手不足への対応」「コスト削減の一環」という、サービスを提供する企業側の文脈で語られることが多い。しかし、その結果として提供される効率化は、人間によるサービス以上に消費者の心を捉える可能性を持ち合わせているのだ。

「利便性」守るために改革

人手不足によるコストアップの影響を最も受けている業界の一つが、コンビニエンスストアだ。コンビニが提供する最大のサービスは、24時間365日営業しているという利便性だろう。人手不足はこのビジネスモデルの根幹を揺るがしかねない。まさに顧客満足を追求するために、IT導入は必要不可欠なのだ。

ローソン



竹増貞信社長は「ローソンイノベーションラボ」（東京・港）で次世代型コンビニの研究に取り組む



スマホアプリで商品バーコードを読み取り、その場で決済する。レジに並ぶ必要がなくなる（写真＝時事）

業界3位のローソンは、18年春にも深夜のレジを無人にする実験を始める。

「最先端でなければ利用客にも加盟店にも支持されない。どんどん実験して、そして実店舗にもっていく」。17年12月、次世代コンビニの研究施設「ローソンイノベーションラボ」を公開したローソンの竹増貞信社長はそう言って力を込めた。

ローソンが実験する深夜時間帯のレジ無人化の方法は、スマートフォンを使った決済だ。例えば、専用のスマホアプリを立ち上げた状態で入り口にスマホをかざすとドアが開いて入店。おにぎりに貼られたバーコードをアプリで読み取ると、画面に商品の情報が映し出される。画面上で支払い方法を選べば、それで決済は完了。スマホを専用端末にかざすと「ご利用ありがとうございました」と表示され、客は商品を自分で袋に詰めて持ち帰るといった手順などを検討している。

ローソンはこの無人レジを、東京都内の数店舗に導入する計画。午前0時から5時までレジを無人にし、店員はその間、入荷してきた商品を売り場に並べたり賞味期限切れの食品を撤去したりする作業に集中する。

さらに客の問い合わせ対応などもあるため、完全に無人にはならないが、竹増社長は「最大3時間分のレジ作業に相当する労働力を減らせると考えている」という。

このアプリの活用が想定されるのは深夜時間帯だけにとどまらない。例えば、日中にこのアプリを使うようにすれば、朝昼の混雑ピーク時でもレジの行列に並ぶ必要がなくなる。基本的な発想はジーユーと同じだ。

「レジの行列はお客様にとっても、店舗スタッフにとっても大きなストレス。両方をテクノロジーで取り除く」（竹増社長）。PART1で触れたいれたてコーヒーの手渡しの見直しのように、顧客のニーズは必ずしも「人から人への接客サービス」だけではない。ITを取り込むことで、「利便性」という顧客満足を守りながら、未来のコンビニの形を模索している。

クルマ探しもセルフで

中古車を選ぶには、店のスタッフから対面で詳しく話を聞きたいはず——。こんな常識を軽く超えていこうとする中古車店を運営しているのが、「ガリバー」ブランドで知られるIDOMだ。

中古車のIDOM



ワオタウン大宮を訪れた客は、店員ではなくITによる「接客」を受ける

17年1月に改装開業した新型店の「ワオタウン大宮」は、ITを活用した接客改革のモデル店。店内に入ると展示車両のすぐそばに設けられた大型のデジタル端末が目に入ってくる。客が画面の表示に従ってデザインの好みなどの質問に答えていくと、システムが客にあった車両を自動で選び、教えてくれる。より詳しく知りたければコンシェルジュ役の店員に話を聞くこともできるが、基本的に、店側から客に話しかけることはない。

「買うことが決まっているわけではなくても、クルマ屋にいくと押しの強い営業マンに購入を迫られてしまうのではないか——。お客さまが抱いている、そんな不安を払拭したかった」。ワオタウン事業を担当する磯野祐介セクションリーダーは話す。

もちろん、だからといって客を放っておくわけにもいかない。中古車の購入は、新車以上に考えるべき項目が多い。デザインや走行性能だけでなく、年式や走行距離など複雑な要因が絡み合うからだ。

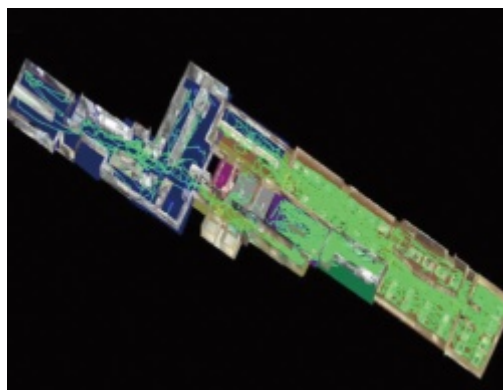
そこで活躍するのがIDOMが導入したデジタル端末。ITで新たな接客を編み出したことで「営業される煩わしさの解消」と「分かりやすいクルマ選び」を両立させた形だ。

ITの活用により人間の働きの無駄をなくすことで、顧客満足度を高めようとする「サービス改革」もある。

和食店「がんこ」



給仕スタッフの肘、膝など5カ所にセンサーを取り付け接客中の行動を細かく分析する



がんこの店内を示した図。緑色の部分がセンサーで計測した給仕スタッフの動線

接客をカイゼンしようと、センサーを使った計測を進めるのが、和食店「がんこ」を展開するがんこフードサービス（大阪市）。これまで6店舗で計測し検証してきた。

調理や接客など1店当たり20～30人いる全てのスタッフの体にセンサーを取り付け、2週間にわたってその動きを調べる。結果を基に、各店舗内の小グループで各店員の動き方について議論し、改善を進める。2カ月後に再度、全員の動きを2週間計測して改善効果を調べる念の入れようだ。

新村猛副社長は「本人はよかれと思ってサービスをしていても意味のないこと、無駄なこともある。自分のオペレーションについて客観視できるようにすることが必要だ」と話す。今後は店内の動線だけではなく、肘や膝の動きも計測し、接客時の体の動き方についても細かく分析する計画だ。

配膳にロボットを使う計画も練っている。新村副社長は「人間は顧客に対する価値向上のプロセスだけに集中すべきだ。製造業だけでなくサービス業においてもロボットとの協業が進む中、接客をどのように変えていくかが大きな課題となる」と指摘する。