

# 過剰サービスとその対策について

明治大学 経営学部 公共経営学科 4-11-10  
1730141575  
椋澤 悠斗

## 目次

1. はじめに	1
2. 過剰サービスとは	1
2-1.過剰サービス具体例	1
2-2.過剰サービスの原因	3
2-3.過剰サービスの影響	4
3.過剰サービス対策事例	6
3-1.宿泊業（株式会社ホテルオークラ東京）	6
3-2.小売業（三越伊勢丹株式会社）	7
3-3.飲食業（ロイヤルホールディングス）	7
3-4.配送業（ヤマト運輸株式会社、株式会社ファンケル）	8
4.過剰サービス対策	9
4-1.宿泊業	9
4-2.飲食、小売業	10
4-3 配送業	13
5.まとめ	14
参考文献	16

## 1.はじめに

東京オリンピックの招致において、日本の「おもてなし」が注目されたように、日本のサービス業におけるサービスはきめ細かく、消費者のニーズによく対応していると世界からも注目されている。しかし、その反面、特に、低価格帯の飲食店やホテルにおいて過剰サービスであるという指摘もある。そして、その過剰サービスによって、生産性の低下や、人手不足、過重労働が引き起こされている。現在、日本の時間当たり労働生産性は主要7カ国で最下位となっている。<sup>1</sup>今後、日本は少子高齢化がさらに進み、労働力人口の減少、人手不足が予想される。そのような状況の中、現在のように過剰サービスが提供され続ければ、人手不足、過重労働、生産性の低下の負の連鎖に陥り、日本のGDP全体の約70%を占めるサービス業の生産性の低下や産業の弱体化によって、GDP全体の大幅な減少、国民の生活水準の低下にもつながりかねない。

そこで、日本において、なぜ過剰サービスが提供され続けているのか、それによってどういった悪影響が出るのかを分析し、過剰サービスの改善に向けた対策を行った企業の事例を参考にし、サービス業における過剰サービスの改善策を考えていきたい。

また、本稿の研究対象としては、サービス業、特に飲食・小売り産業、配送業、宿泊産業とする。研究は、論文、雑誌記事、新聞記事を中心に行う。また、企業の事例として、伊勢丹ホールディングス、ロイヤルホールディングス、ヤマト運輸株式会社、ホテルオークラ東京の過剰サービス削減、廃止の事例についても参考にする。

## 2.過剰サービスとは

過剰サービスとは、中島（2017）によると、「その内容やコストに見合った評価が市場でなされていないという意味」とされている。つまり、本来、人件費等のコストがサービスに対してかかっているにも拘らず、それに対して適切な料金を取ることができていないサービスである。

### 2-1 過剰サービス具体例

それでは、具体的に過剰サービスの例を挙げていく。

まず、飲食、小売産業において、最も代表的な過剰サービスは24時間、年中無休の営業である。飲食店の深夜時間帯の営業は労働基準法で従業員の賃金を2割5分以上の率で計算した割増賃金を支払うことが決められているため、その人件費増大分を補うために、それが適用される夜10時から朝5時までは料金に何パーセントか上乗せしている。しかし、料

---

<sup>1</sup> 公益財団法人 日本生産性本部 労働生産性の国際比較 2017年版 [http://www.jpc-net.jp/intl\\_comparison/intl\\_comparison\\_2017.pdf](http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2017.pdf) (2018年1月20日アクセス)

金を上乗せしているからと言って、それがサービスに対し、適切な市場評価がなされているかといえば、必ずしもそうではない。また、コンビニ等の 24 時間営業の小売店では深夜料金の上乗せ等は無しで営業しているため多くの店舗では、深夜時間帯の営業は赤字である場合が多い。また、24 時間年中無休の営業が海外でもスタンダードかと言われると、それは間違いである。特に、欧米諸国では 24 時間年中無休で営業している店は少なく、また、ドイツでは、小売店における営業時間は閉店法で規制されており、2006 年の改正で国から州政府に閉店法の定める権限を委譲し、地域によっては規制が緩和されたものの慣習的、法律的に 24 時間年中無休の店は少ない。また、過剰サービスかという判断が難しいものの、飲食店での同じテーブルに何度でも向かい対応することや、ライターやボールペン等の貸し出し、具材の量や見た目が店舗基準を満たしているにも拘わらず、要望があれば料理を作り直すといったサービスも、積み重なることによって、料金が発生していないにも拘わらず、労働力が費やされている。

次に、ホテル産業の過剰サービスについて見ていく。日本のホテルは、いわゆる高級ホテルに分類されないホテルにおいても、歯ブラシやスリッパが部屋に準備されていることはもちろん、数種類の洗顔やシャンプー、さらには美容化粧品等が無料で利用できる場合が多い。しかし、アジアや日本人観光客が多い地域を除いて、これらのサービスはない場合も多くあり、また、有っても有料である場合も少なくない。また、筆者もビジネスホテルでルームメイクのアルバイトをしているが、ベッドメイクをする際に、枕を変更して欲しい、タオルを余分に欲しい、このアメニティーをすべて部屋にそろえておいて欲しいといった要望を受けることがある。これに対し、ホテル側は可能なことであれば無料でサービスをする。これは、チップ文化とも関わってくることだが、欧米等では、このように追加で特殊な要望をする際には普段よりも多くチップを置く場合が多い。

次に、配送業について見ていく。配送業の過剰サービスは、何度でも、しかも無料で再配達を行うことである。再配達を例えば、佐川急便株式会社の場合、午前中（8 時～12 時）、12 時～14 時、14 時～16 時、16 時～18 時、18 時～20 時、18 時～21 時、19 時～21 時と 7 つもの時間帯を指定することができる。<sup>2</sup>このような、無料の再配達に加え、インターネット通販の拡大により、配送業では深刻な人手不足が起きている。ヤマト運輸株式会社では宅配便全体の 2 割は何度でも、無料の再配達が占める。<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>佐川急便時間帯指定サービス <http://www.sagawa-exp.co.jp/service/jikantai/>（2017 年 10 月 29 日アクセス）

<sup>3</sup>産経ニュース 宅配便の急増 過剰サービスは見直しも <http://www.sankei.com/column/news/170305/clm1703050002-n1.html>（2018 年 1 月 21 日 アクセス）

## 2-2 過剰サービスの原因

過剰サービスがなぜ行われてきているのかということについて考えていく。

過剰サービスが行われている原因として、消費者側の原因と企業側の原因という大きく2つの原因に分けることができる。まず、消費者側の原因についてだが、これは消費者の意識の問題である。日本には、お金を払っているのだから、高級店、大衆店問わずあらゆるサービスを受けて当然という意識が、全員が全員とは言わないが、少なからずある。そのため、消費者はその多様なニーズをお金を払っているのだから当然であると要求する。また、中島（2017）はサービス業の中でも、飲食店やホテル等は、元々は料理や家事といった家庭や地域コミュニティの中で内製されていたものであり、家庭、コミュニティで「タダ」でやってきたものである感覚が根強いというのも、サービス業において消費者が過剰サービスを要求する原因であると論じている。

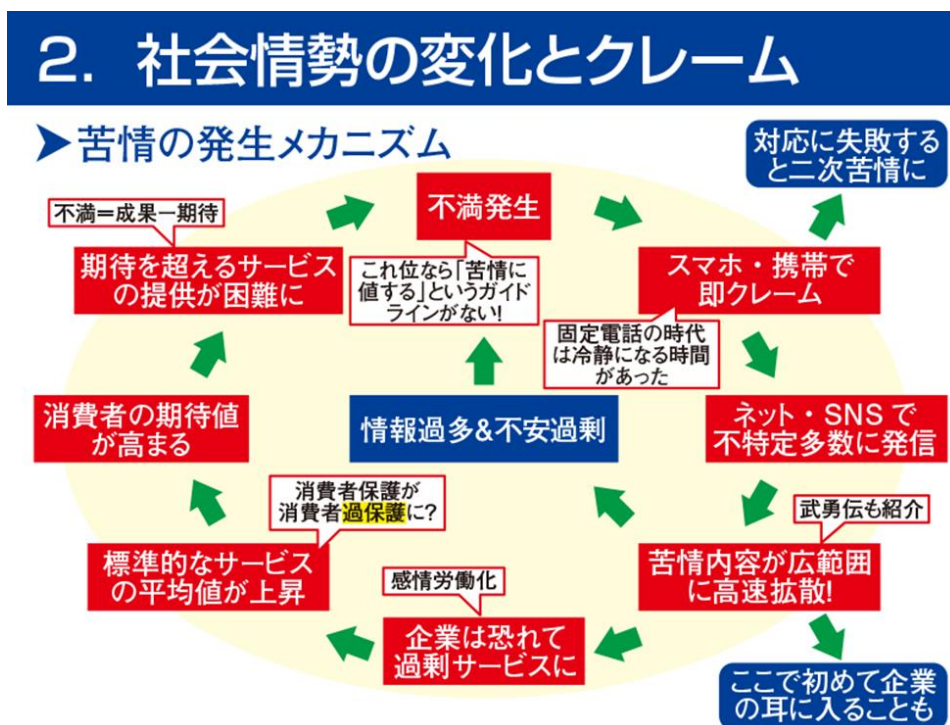
次に、企業側の原因を見ていく。企業側の原因は、消費者の原因から出てきたものが主であると考えられる。消費者は一定のお金を払っているのだからあらゆるサービスを受けて当然であるという考えのもと、「多様な」サービスを要求するようになった。年中無休や24時間営業はその主な例と言える。こうした、多様な、過剰とも言える要求に対し、企業が応えようとした結果、過剰サービスを提供するようになったのである。また、1つの企業がやっているサービスを、他の企業がやっていないと消費者はそれを不便と捉えてしまうため、過剰なサービスを提供せざるを得なくなってしまうのである。また、消費者の要求、企業がそれに対応といった過剰サービスの負の連鎖も現在起こってしまっている。池内（2017）によると、「過剰サービスはクレーム対策の一環である。現代では、インターネットやスマートフォンが普及し、企業の悪い評判は瞬く間に拡散されてしまう」（図表1）という。また、アメリカン・エクスプレス・インターナショナルの調査<sup>4</sup>によると、約8割もの消費者が悪く感じた顧客サービスを他人とシェアするという調査結果も出ている。そういった状況もあり、企業は以前よりもクレーム対策に敏感になっており、その結果過剰サービスの提供につながっている。

---

<sup>4</sup>アメリカン・エクスプレス・グローバル・カスタマー・サービス・バロメーター ～世界11カ国で聞く、顧客サービスについての意識調査～ 日本の消費者のサービスへの意識がより敏感に 良いサービスに対しては他社より 9%高い金額を支払う意思も ソーシャルメディアの積極ユーザーには高い消費意欲が!

[https://www.americanexpress.com/japan/legal/company/press\\_release/20120612\\_2.pdf](https://www.americanexpress.com/japan/legal/company/press_release/20120612_2.pdf)  
(2017年10月15日アクセス)

図表 1. 苦情の発生メカニズム



出典：池内（2017）

### 2-3 過剰サービスの影響

過剰サービスが原因で、どのような影響が出ているのか見ていく。上で見てきたように、消費者の多様化したニーズに応えるために過剰サービスを提供することによって、労働量が増える。しかし、労働量は増えるが、提供したサービスに対し、適切な対価、つまり消費者が支払う料金には反映しきれていないため、企業としてはコストとなる人件費を増やすことはできず、結果的に過重労働が引き起こされる。また、過重労働によって労働者は疲弊し、接客サービス向上のために過剰ともいえるサービスを提供しているのにも拘わらず、過重労働、人手不足により、接客の質が下がり、逆に全体として顧客満足度を下げる結果にもなりかねない。また、日本郵便株式会社の契約社員が、「勤務時間内に配達できなかったので捨てた」と郵便物 222 通が入った袋を捨てたという事件<sup>5</sup>が起きるなど、そもそもサービスが成り立たないということも起こる。

過重労働に関係し、労働者の生産性も低下する。公益財団法人日本生産性本部によると、日本とアメリカの労働生産性を比較してみると、サービス産業では対アメリカ比 49.9%と

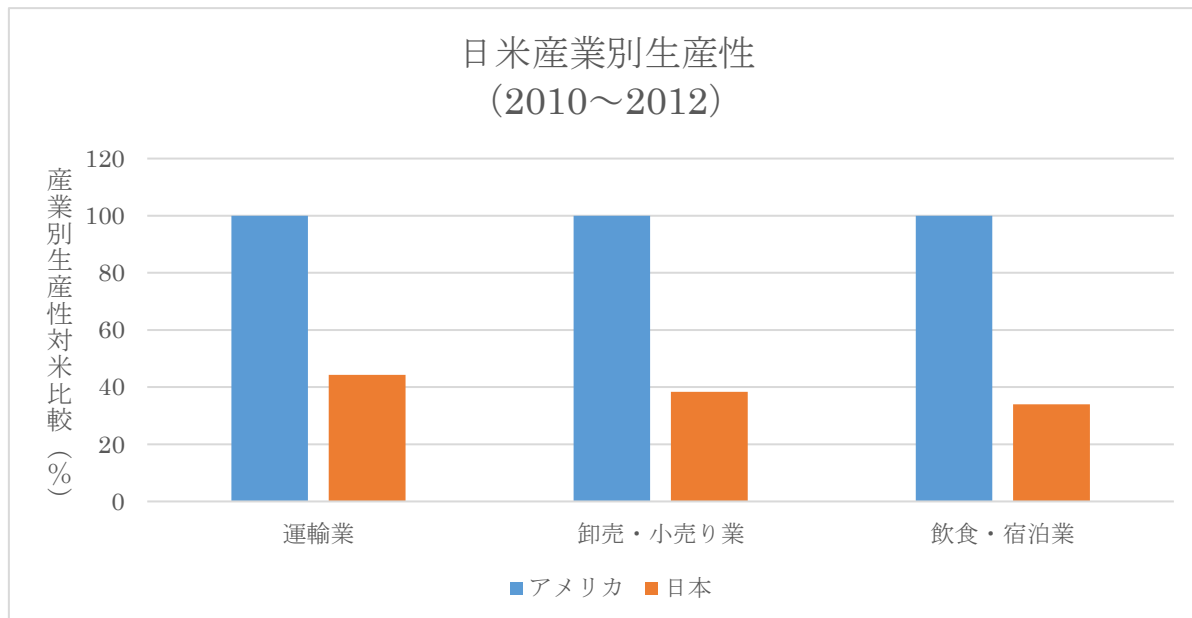
<sup>5</sup> 「海に郵便物 222 通、投棄容疑で逮捕、元契約社員を広島県警。」『日本経済新聞』2017 年 1 月 12 日 朝刊

なっており<sup>6</sup>、日本のサービス業の生産性がいかに低いかが分かる。サービス業は日本のGDPの約70%を占めており、今後、労働力人口の減少が予想される日本にとってはGDP全体の大幅な減少にもつながるため、サービス業の生産性の低さはサービス業に従事している企業や従業員だけの問題でなく、日本全体の問題なのである。

また、労働者側だけでなく、消費者にも影響が及ぶ場合もある。例えば、飲食店では食中毒等のリスクの増加がある。当然のことながら、飲食店では各店舗が手洗いや消毒の徹底により、食中毒の対策を行っている。しかし、過剰サービスにより一人当たりの労働量が増えることによって、業務に追われてしまい、本来されるべきはずの消毒作業が悪意なく忘れられてしまい、その結果、食中毒リスクが高まる。その他にも、労働量に対する人手不足により、料理の提供時間が遅れたり、おざなりなサービスを受けることにもなる。また、先ほども触れたが、ドライバーが荷物を届けずに捨ててしまい、荷物が届かないというように、サービスが成立しないということにもなる。

このように、過剰サービスによって、単純に企業や労働者側の負担が増加するということはもちろん、労働生産性の低下によって今後予想される労働人口の減少も相まって、サービス業のGDP減少、国力の低下にもつながる。また、消費者にも食中毒や荷物が届かないといった直接的な影響もあり、過剰サービスは一部の企業、労働者に関する問題ではなく、日本全体としての問題なのである

図表 2. 日米産業別生産性比較



出典：公益財団法人日本生産性本部（2016）をもとに筆者作成

<sup>6</sup>公益財団法人 日本生産性本部 日米産業別労働生産性水準比較 1. ～日米格差は製造業で縮小するも、サービス産業で対米比 5 割の状況が続く～ 2016年12月12日 <http://activity.jpc-net.jp/detail/01.data/activity001494/attached.pdf> (2017年10月15日アクセス)



### 3.過剰サービス対策（事例）

大手コンビニチェーンのファミリーマートが売り上げの増減、人件費や光熱費、経営への影響を検証する目的で、一部店舗で24時間営業を中止する等、過剰サービス対策を進める企業もある。<sup>7</sup>そこで、各企業がどのような対策を行っているのかを見ていく。

#### 3-1.ホテル産業（株式会社ホテルオークラ東京）

株式会社ホテルオークラ東京では、従業員の負担軽減、サービスの質向上を目標に、レストランにおいて、テーブルクロスを廃止し、ランチョンマットへの一部変更、外貨両替の機械化（図表3）、ジャムの盛り付けの廃止、ビンによる提供を行った。<sup>8</sup>テーブルクロスを使用することは、より高級感を演出することにつながるが、その一方で交換やクリーニングに手間や費用が掛かり、従業員の負担が増え、客の待ち時間の増加にもつながる。しかし、ホテルオークラ東京はランチョンマットへの一部変更によって、従業員の負担減、待ち時間の減少を実現した。ジャムのビンによる提供も手間がなくなるだけでなく、余ったジャムを客が持ち帰りできるようになった。外貨の両替の機械化も、それまで24時間フロントで従業員が対面で行っていたものを機械化した。これによって、両替に使われていた時間をその他のフロント業務に充てることができ、業務の効率化に成功した。また、このような作業の機械化は、ホテル業界全体で進んでいく流れにある。

図表3. ホテルオークラ東京外貨両替機



出典：NHK クローズアップ現代+これって“過剰”？ ニッポンのサービスが変わる（2017年1月25日放送）

[http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/39\\_23/1.html](http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/39_23/1.html)

<sup>7</sup> 日経ビジネスオンライン ファミマ、24時間営業の見直し着手

<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/16/102700177/102700002/>（2018年1月21日アクセス）

<sup>8</sup>NHK クローズアップ現代+これって“過剰”？ ニッポンのサービスが変わる（2017年1月25日放送） [http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/39\\_23/1.html](http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/39_23/1.html)



### 3-2.小売業（株式会社三越伊勢丹）

多くの百貨店、デパートでは1月1日から初売りが行われる。大勢の客が行列を作り、この日だけでも10億円を売り上げる店もある。しかし株式会社三越伊勢丹では、2016年から正月の営業を3日からとし、2018年からは4日からの営業としている。<sup>9</sup>また、通常の営業時間も短縮している。百貨店全体の売上げが減少し、各百貨店が競合他社に対抗しようと営業時間を伸ばす戦略をとり、伊勢丹でもかつてはそのような戦略をとっていた。しかし、それを変更し、稼ぎ時とも言える3日を閉店し、営業時間短縮の戦略をとるようになり、売上げは大きく減少するようと思われたが売上げは以前とほぼ同じ結果となった。これは、営業時間が短くなったことによって、従業員の負担が軽減し、士気が上がったことによって接客サービスの質が上がったことが理由である。また、営業時間が短くなったことによって、以前の2交代制での勤務が同じ従業員が常連客を迎えることができ、よりゆったりと買い物することができるようになり、滞在時間が伸びたことも要因である。また、現場で働く従業員にゆとりができたことによって、現場からの業務改善案や意見が多く上がるようになり、業務効率の改善にもつながった。社長の西大氏が「今までと同じやり方をしていたら、生き残っていけない。どれだけ、おもてなしが精度高くできるかにかかってくる。そのためにはスタイリスト（店員）が、最高の環境で、最高の体調で接客するのが、ものすごく重要。」というように、伊勢丹では、営業時間の短縮、正月営業の中止により、従業員の労働環境を改善することが重要視されている。また、このように、営業時間を短縮する流れはデパート業界全体でも進んでいる。

### 3-3.飲食業（ロイヤルホールディングス）

ファミリーレストランチェーン「ロイヤルホスト」を運営するロイヤルホールディングスでは、24時間営業の中止、営業時間の短縮が進められた。ロイヤルホストでは、2011年から店舗の営業時間短縮を進め、2017年には24時間営業を完全廃止した。営業時間を短縮すれば、当然売上げは減少する。ロイヤルホールディングスでも、24時間営業を完全廃止した2017年の売上高が前年比で2%落ち込むと予想されていた。しかし、2017年1月から8月の既存店舗の売上高は前年比1.8%増加した。<sup>10</sup>これは、ロイヤルホールディングスの会長兼CEOの菊池氏が「サービスを提供する側の従業員が満足していなけれ

---

<sup>9</sup>NHK クローズアップ現代+これって“過剰”？ ニッポンのサービスが変わる（2017年1月25日放送） [http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/39\\_23/1.html](http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/39_23/1.html)

<sup>10</sup>産経ニュース ロイホ両立させた経営決断 「脱24時間営業」と「増益」 <http://www.sankei.com/region/news/170906/rgn1709060003-n1.html>（2017年11月25日アクセス）

ば、心からのおもてなしは提供できない」というように、ロイヤルホストではきめ細やかなサービスが重要視されており、それまで深夜や早朝に出勤していたスタッフを日中のピーク時間帯への出勤に変更することで、人員に余裕が生まれ、よりきめ細やかなサービスを提供できるようになり、客単価が上がった結果である。このように、ロイヤルホールディングスでは、24時間営業の廃止により、従業員の満足度向上、顧客の満足度向上だけでなく、同時に増益も達成した。

### 3-4. 配送業（ヤマト運輸株式会社、株式会社ファンケル）

配送業では、アマゾンや楽天に代表されるネット通販の拡大等によって、荷物の総量が増加し、人手不足、労働環境の悪化が問題となっている。ヤマト運輸株式会社では、2016年度の取引荷物量が前年度比7.9%増の約18億7000万個となり、過去最高を更新した。そこで配達時間帯の指定区分の見直しや再配達時間受付の繰り上げ、料金の見直しが行われた。ヤマト運輸ではこれまで、配達時間帯指定を午前中（12時まで）、12時～14時、14時～16時、16時～18時、18時～20時、20時～21時の6区分としていたが、2017年6月からは午前中（12時まで）、14時～16時、16時～18時、18時～20時、19時から21時の5区分に変更した。（図表4）また、再配達受付の時間も、セールスドライバー20時まで、サービスセンター20時まで、再配達自動受付20時まで、インターネット19時40分までだったのを2017年4月からセールスドライバー19時まで、サービスセンター19時まで、再配達自動受付18時40分まで、インターネット18時40分までに変更した。料金も2017年10月からサイズ、地域ごとに基本運賃の値上げを行った。（図表5）

また、値上げだけでは顧客が離れてしまう危険性もあり、直営店荷物持ち込み（150円割引）、デジタル割り（50円割引）、宅急便センター受け取りサービス（54円割引）を新たな割引サービスとして実施した。<sup>11</sup>この変更により、ドライバーの深夜まで及ぶ作業が少なくなる、昼休憩の時間を確保しやすくなる最終時間の荷物集中を防ぎ、負担を分散する、荷物の総量を規制することによって全体的な負担を軽減する等が期待されている。しかし、現場からは「負担はあまり減っていない」という声もあり、今後さらなる改善が必要といえるだろう。

化粧品や健康食品の製造、販売を行う株式会社ファンケルでは、「置き場所指定お届け」<sup>12</sup>というサービスを実施している。具体的には、配送される荷物を、玄関前や自転車

<sup>11</sup> ヤマト運輸株式会社サービス内容変更について

<http://www.kuronekoyamato.co.jp/ytc/ad/1001/>（2017年11月25日アクセス）

<sup>12</sup> ファンケル株式会社「置き場所指定お届け」サービス

<http://www.fancl.co.jp/info/okibasho/index.html>（2017年11月25日アクセス）

のかごの中、ガスメーターボックスの中等を指定して、配送業者に置いてもらい、利用者は受け取りの必要がないというサービスである。このサービスは、再配達がなくなるため、配送業者の負担が大幅に減るだけでなく、宅配ボックスを所有していない家庭にとっても受け取り時間を指定し、その時間に家にいなければならないという負担がなくなるため、双方にとってメリットの多いサービスである。

図表 4. ヤマト運輸時間帯指定区分変更

2017年6月18日まで	2017年6月19日以降
午前中（12時まで）	午前中（12時まで）
12時から14時	廃止
14時から16時	14時から16時
16時から18時	16時から18時
18時から20時	18時から20時
20時から21時	19時から21時

出典：ヤマト運輸株式会社「宅急便のサービス内容変更について」をもとに筆者作成

図表 5. ヤマト運輸当日の再配達締め切り時刻の変更

	2017年4月23日まで	2017年4月24日以降
受付方法	当日の受付締め切り時刻	
セールスドライバー	20時まで	19時まで
サービスセンター	20時まで	19時まで
再配達自動受付	20時まで	18時40分まで
インターネット	19時40分まで	18時40分まで

出典：ヤマト運輸株式会社「宅急便のサービス内容変更について」をもとに筆者作成

#### 4. 過剰サービス対策

上記の過剰サービス具体例、企業の事例を参考に、過剰サービス対策を考えていく。

##### 4-1. ホテル産業

ホテル産業において、ホテルオークラ東京が行っている外貨両替の完全機械化は有効な手段である。外貨の両替を行っていない、一般のビジネスホテル等においても、チェック

インやチェックアウトの機械化やアメニティーやルームサービスの要望を電話ではなく、タブレット端末や客が所有しているスマートフォンから注文できるようにすれば、スタッフが拘束される時間が減り、その分の時間を他の業務に充てることができる。このような機械化については、会話がなくなるため、人の温かみがなくなってしまうという意見もあるだろう。しかし、機械化によって客もより気軽にできるため、利便性が増す。また、サービスを有料化することも一つの手段である。枕の変更やタオルを余分に準備するということは、日本では当たり前のように無料で行われる。しかし、欧米諸国ではこういった場合、チップを通常より多く支払う。このように、特殊なサービスについては有料化すべきである。また、洗顔や美容化粧品、数種類から選べるシャンプー等も有料化し、利用する客はそれに合う対価を支払う、という方式にすれば、企業側もその分を料金に反映することができ、必要な分だけのサービスを適正な価格でそれぞれの客に提供することができる。

#### 4-2. 飲食、小売り産業

ロイヤルホールディングスや伊勢丹が行った営業時間の短縮や24時間営業の廃止については、企業、消費者双方にメリットがあると考えられる。24時間営業を行う店舗において多い問題点は、深夜時間帯は赤字であるという点と特にフランチャイズのコンビニエンスストアに多いが、深夜帯の働き手を確保できずに、店長等、一部のスタッフに過重労働が強いられるという点である。24時間営業を廃止することによって、このような問題は解消される。また、24時間営業の廃止や営業時間の短縮によって、それまで過重労働を強いられていたスタッフの負担が減り、作業効率が上がるとともに、より研修等に時間を充てることができるため、消費者にとってもより満足度の高いサービスを受けることができる。

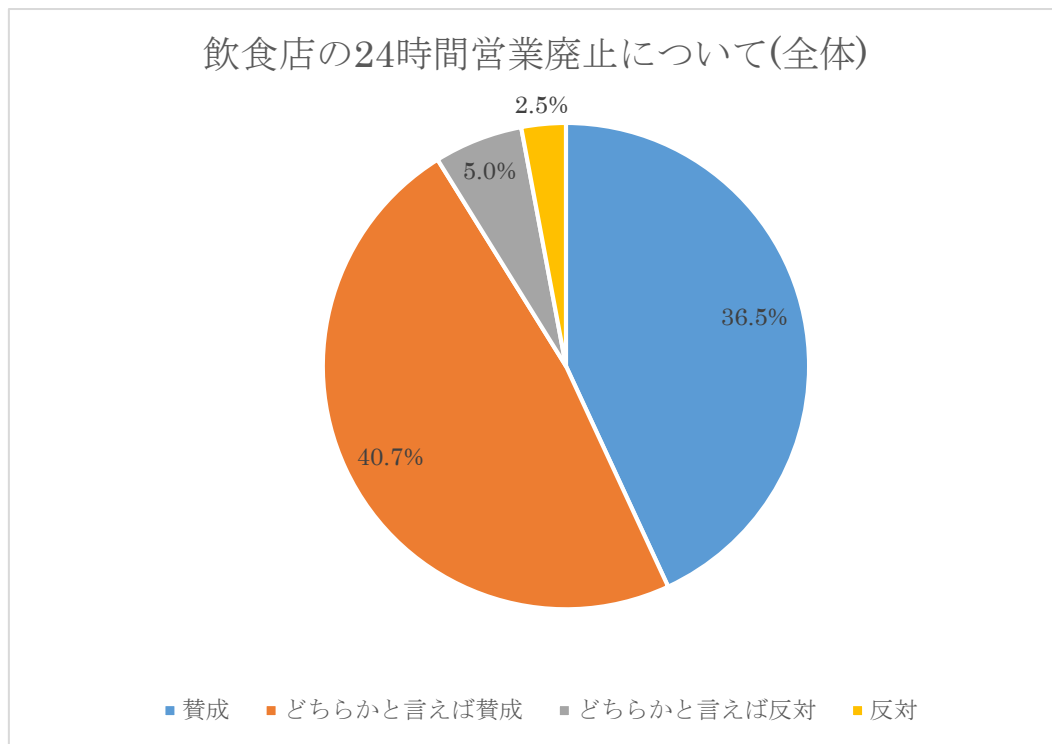
また、長野経済研究所の消費動向調査結果<sup>13</sup>によると、ファミリーレストランなど飲食店の24時間営業廃止に対する考えにおいては全体で36.5%が賛成、40.7%がどちらかと言えば賛成、2.5%が反対、5.0%がどちらかと言えば反対（図表6）、20代においては39.3%が賛成、50.0%がどちらかと言えば賛成、反対0%、3.6%がどちらかと言えば反対（図表7）、と特に若い世代を中心に肯定の意見が多い。小売店の年末年始休業については全体で27.0%が賛成、34.6%がどちらかと言えば賛成、9.2%がどちらかと言えば反対、4.0%が反対、20代においては35.7%が賛成、42.9%がどちらかと言えば賛成、反対0%、7.1%がどちらかと言えば反対とこちらも若い世代を中心に肯定の意見が多い。また、コンビニエンスストアなどの小売店の24時間営業廃止に対する考えは否定の意見も多いものの、全体で27.0%が賛成、33.0%がどちらかと言えば賛成、5.9%が反対、11.2%がどちらかと言えば反対（図表8）、20代においては25.0%が賛成、32.1%がどちらかと

<sup>13</sup> 長野経済研究所 消費動向調査結果  
<http://www.neri.or.jp/www/contents/1000000001181/simple/shouhi.pdf>（2017年11月25日アクセス）

言えば賛成、10.7%が反対、10.7%がどちらかと言えば反対（図表 9）と半数以上は肯定的な意見である。

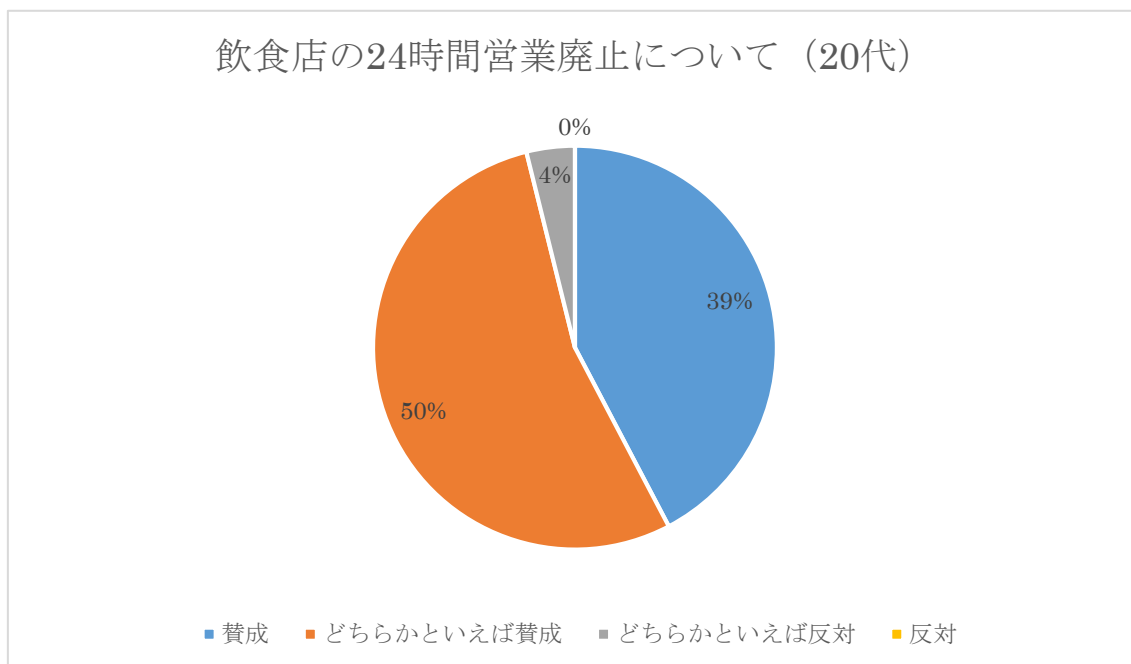
この結果は、インターネットやスマートフォンの普及により、買い物を自宅で行えるようになったり、それまで深夜のファミリーレストランで直接話をしていた若者がスマートフォンを通じ、自宅に居ながらコミュニケーションを取れるようになったこと等、ライフスタイルが変化したことが原因であると考ええる。このような調査結果を踏まえた上でも、24 時間営業の廃止や営業時間の短縮を行うべきである。また、コンビニエンスストアやファミリーレストランについては、地域や店舗毎によって消費者の需要、利益、労働力の確保についても状況が多く変わるため、同じチェーン内でも一律に、強制的に 24 時間営業を行うのではなく、24 時間営業を行う店舗と行わない店舗に分けることが有効な手段であると考ええる。

図表 6. 飲食店の 24 時間営業廃止について（全体）



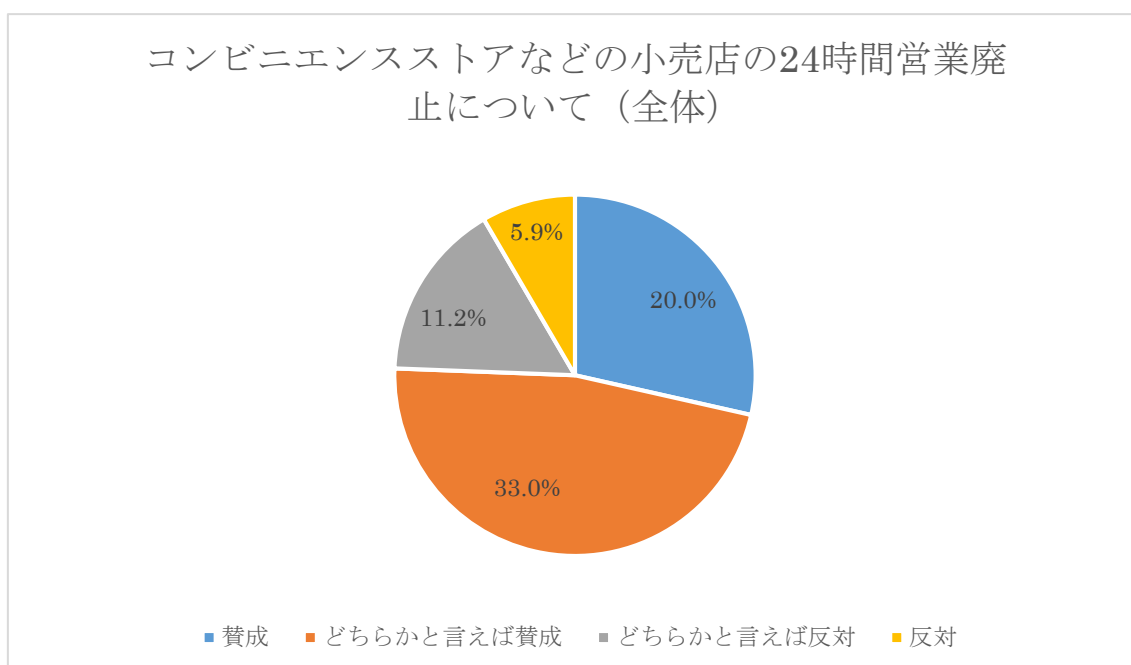
出典：長野経済研究所消費動向調査結果（2017）をもとに筆者作成

図表 7. 飲食店の 24 時間営業廃止について (20 代)



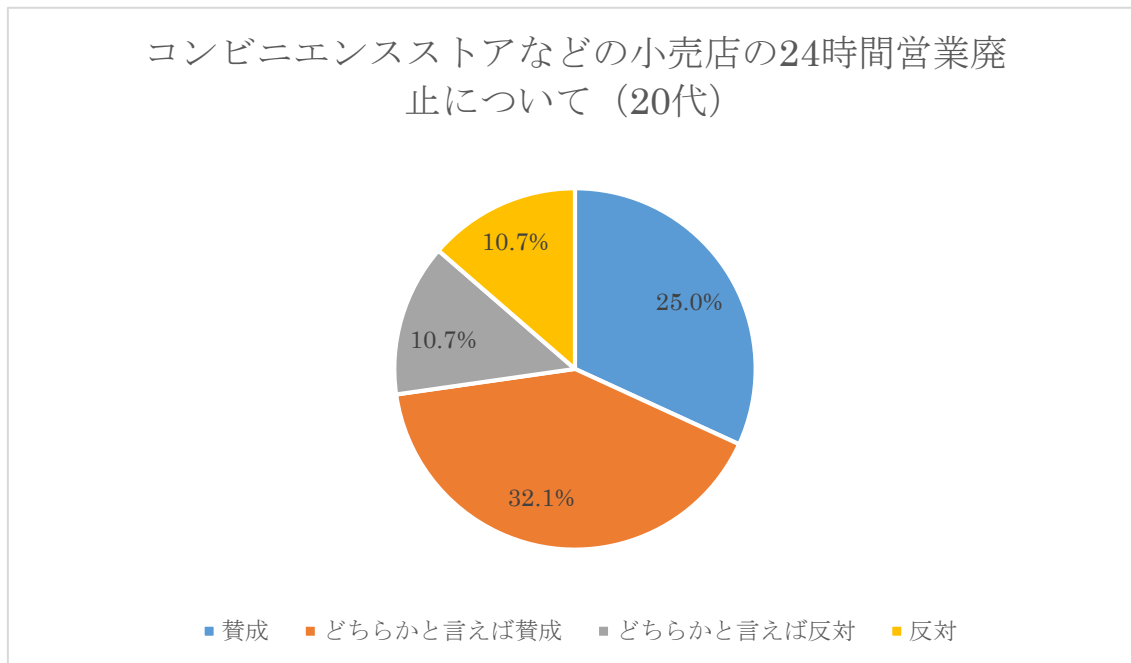
出典：長野経済研究所消費動向調査結果（2017）をもとに筆者作成

図表 8. コンビニエンスストアなどの小売店の 24 時間営業廃止について (全体)



出典：長野経済研究所消費動向調査結果（2017）をもとに筆者作成

図表9. コンビニエンスストアなどの小売店の24時間営業廃止について（20代）



出典：長野経済研究所消費動向調査結果（2017）をもとに筆者作成

#### 4-3. 配送業

配送業において、最も問題となっている過剰サービスは再配達であると考えられる。国土交通省「宅配の再配達の発生による社会的損失の試算について」<sup>14</sup>によると、全訪問回数に占める再訪問の割合は19.1%を占め、年間約1.8億時間、年間9万人もの労働力が再配達に費やされている。このことから、何度でも無料で再配達するというのは過剰サービスであると考え、生産性、ドライバーの過重労働に大きく関係している。しかし、再配達の削減という点において、ヤマト運輸株式会社の時間帯指定の見直しは現場からも「負担はあまり減っていない」という声が上がっているように効果が薄いと考える。配達時間帯を見直しても、消費者の意識が変わらなければ再配達は減らないからである。そこで、再配達の一部有料化、ヤマト運輸株式会社の「宅急便センター受け取りサービス」のような店頭受け取り割引や、株式会社ファンケルの「置き場所指定サービス」のような直接受け取らず、置いて行ってもらうという方式が有効であると考えられる。再配達の一部有料化について、長野経済研究所の消費動向調査結果によると運送業者の再配達有料化に対する考えは、全体で17.0%が賛成、32.5%がどちらかと言えば賛成、9.9%が反対、22.4%がどちらかと言えば反対と、半数近くが肯定意見だが、反対意見も多い。そこで、再配達をすべて有料化するのではなく、例えば1度目に時間帯を指定しての再配達の場合や、2度目の配達までは無料、3度目の配達から有料等、条件を付けての有料化にすることで、消費者の

<sup>14</sup> 国土交通省 宅配の再配達の発生による社会的損失の試算について  
<http://www.mlit.go.jp/common/001102289.pdf> （2017年11月25日アクセス）



反発も抑えることができるだろう。また、「置き場所指定お届け」については、株式会社ファンケル社長の島田和幸氏は「日本では届けた商品が盗まれることはまずない」と述べているものの、消費者にとって、盗難のリスクは無視できない。そこで、配送業界全体で宅配ボックスの普及を推進すべきである。宅配ボックスであれば、盗難のリスクはかなり低くなり、再配達回数も大幅に減らすことができる。

## 5.まとめ

これまで、過剰サービスによる影響と過剰サービス対策を行う企業の事例をもとに、対策を考えてきた。上で見てきた企業の事例は主に、サービスを縮小、廃止することにより、従業員の労働環境を改善し、それにより消費者の満足度、労働生産性を上げてきた。このように、それまであった過剰ともいえるサービスを廃止することは、反対意見も確かに多いが、若年層を中心に肯定の意見も多く、労働環境の改善やサービス業において他国に大きく後れを取っている労働生産性の向上のためにも、過剰なサービスを廃止していくべきである。また、完全に廃止してしまうのではなく、ヤマト運輸株式会社の「デジタル割」や「宅急便センター受け取りサービス」のように、サービス辞退による割引や、サービスの有料化も有効な手段であると考えられる。サービスを有料化することによって、これまで料金に含まれていた過剰サービス分を値引きすることができ、消費者は必要な分だけのサービスを自ら選択することができ、労働環境や生産性だけでなく、消費者にとっても、さらに利便性のあるサービスが実現する。

また、筆者もファミリーレストラン、ビジネスホテルでアルバイトをしているが、日本のサービス業は「お客様第一主義」が行き過ぎていると感じる。「お客様第一主義」の号令のもと、「お客様のご要望にはすべてお答えします」というのが当たり前になっている。もちろん、料金を払ってもらっている以上、一定のサービスは提供しなければならない。現在では、それでも現場の従業員が負担を感じながらも、なんとかそれでも対応できたかもしれない。しかし、今後、人口が減少していく中で、行き過ぎた「お客様第一主義」では対応できなくなっていくだろう。そこで、要望にすべて応えるのではなく、時と場合によっては断ることができる環境を作るべきである。そのためには、企業内の方針はもちろん、お金を払っているのだから、あらゆるサービスを受けて当然だという消費者の意識も変えていかなければならない。

本稿の残された課題として2つ挙げることができる。

1つ目は、経営への影響である。ロイヤルホールディングスや三越伊勢丹ホールディングスは営業時間を短縮したことによる収益への影響は、増益またはほぼ変化なしというこ

とだったが、他のすべての飲食店や小売店でそれを実施した時に、どの程度経営、収益に影響するのかといったことは考慮していない。

2つ目は、企業内、消費者意識の変革の方法についてである。過剰サービスの廃止や縮小、割引サービスのようなサービスの有料化については企業の事例をもとに考察することができた、しかし、それだけでは過剰サービスをなくすことはできず、企業内の行き過ぎたお客様第一主義、消費者のお金を払っているのだからあらゆるサービスを受けて当然といった意識を変えなければならない。しかし、その具体的な方法については考察することができなかつたため、これらの課題については別の機会に研究したい。

## 参考文献

- ・今野晴貴・板倉昇平（2014）『ブラック企業 VS モンスター消費者』（ポプラ新書）ポプラ社
- ・「人手不足をどうみるか（中）中島隆信——親切のコスト「見える化」を、低成長、一律値上げ難しく（経済教室）」『日本経済新聞』中島隆信 2017年6月9日朝刊
- ・「日本流サービス 持続の条件」『日本経済新聞』田中陽 2017年3月2日朝刊
- ・情報産業労働組合連合 池内裕美 「悪質クレーム」と向き合う社会問題化する「悪質クレーム」心理の特徴と社会的な背景とは？ <http://ictj-report.ioho.or.jp/1707/sp01.html>（2017年10月15日アクセス）
- ・公益財団法人日本生産性本部 日米産業別労働生産性水準比較 ～日米格差は製造業で縮小するも、サービス産業で対米比 5割の状況が続く～  
<http://activity.ipcnet.jp/detail/01.data/activity001494/attached.pdf>（2017年10月15日アクセス）
- ・池内裕美（2017）「悪質クレーム」と向き合う社会問題化する「悪質クレーム」心理の特徴と社会的な背景とは？
- ・公益財団法人日本生産性本部（2016）日米産業別労働生産性(1時間あたり付加価値)と付加価値シェア
- ・NHK クローズアップ現代+ これって“過剰”？ ニッポンのサービスが変わる（2017年1月25日放送） <http://www.nhk.or.jp/gendai/articles/3923/1.html>（2017年11月28日アクセス）
- ・産経ニュース ロイホ両立させた経営決断 「脱 24時間営業」と「増益」  
<http://www.sankei.com/region/news/170906/rgn1709060003-n1.html>（2017年11月25日アクセス）
- ・公益財団法人 日本生産性本部 労働生産性の国際比較 2017年版 [http://www.ipc-net.jp/intl\\_comparison/intl\\_comparison\\_2017.pdf](http://www.ipc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2017.pdf)（2018年1月20日アクセス）
- ・産経ニュース 宅配便の急増 過剰サービスは見直しも  
<http://www.sankei.com/column/news/170305/clm1703050002-n1.html>（2018年1月21日アクセス）
- ・「海に郵便物 222 通、投棄容疑で逮捕、元契約社員を広島県警。」『日本経済新聞』2017年1月12日 朝刊
- ・国土交通省 宅配の再配達発生による 社会的損失の試算について  
<http://www.mlit.go.jp/common/001102289.pdf>（2017年11月25日アクセス）
- ・長野経済研究所 消費動向調査結果  
<http://www.neri.or.jp/www/contents/1000000001181/simple/shouhi.pdf>（2017年11月25日アクセス）