

## コンサルティングレポート

# Post コロナの「非対面」の方向性について

## 「非対面」は定着し、対象を拡大していく

経営コンサルティング部 [大阪] シニアコンサルタント 小澄 祐介

### 1. With コロナにおける「非対面」の現状

#### (1) 「非対面」とは

これまでお互いが直接会って「対面」で行っていた打ち合わせや業務について、テレワークツールや WEB 会議ツール、その他手法を用いて非接触型で仕事を進めることを本稿レポートでは「非対面」と呼ぶ。これまで対面が当然とされていた業務も、With コロナになった現在、強制的にはあるが非対面に移行が進んでいる。

#### (2) With コロナで一気に普及した非対面事例

長く続いた伝統的な取引においても非対面への移行が進んでいる。札幌中央卸売市場は、これまで続いていた「せり」取引を見直し、入札又は相対取引に見直した。また、これまで「おもてなし」を重視してきたホテルや旅館の業界団体では、フロントにおける混雑を避けるため、モバイルアプリ等による「プリチェックイン（顧客は基本的に宿泊施設の従業員と会うことなく入室）」を推奨している。

また、従来「直接会うこと」「顔を見せること」を良しとしてきた営業も、非対面化が進んでいる。アパレルにおいても、店員が顧客と直に接しながら営業していたが、動画ライブ配信ツールを用いた店舗社員による服やコーディネート提案、そのライブ視聴の間に顧客が質問しながら購入もできる「ライブコマース」が、With コロナの中、日本においても普及している。数時間で億単位の売上となる事例もあり、アパレル販売の新しい形として注目されている。

一方、B2B の営業においても対面が重視されてきたが、顧客も営業担当もお互い在宅勤務となり、WEB 会議ツールを使った営業が一気に普及した。セミナーを使った集客営業においても、「ウェビナー」と呼ばれる、同じく WEB 会議ツールを活用した非対面型セミナーが広く普及した。これまでの対面型セミナーであれば地理的な制約や会場サイズにより参加が難しかった顧客層にもリーチすることができるため、新たな営業方法として注目されている。実際に 1 回で 500 名を超える集客があったウェビナーも出てきており、対面型では実現が難しいスケールが生まれつつある。

### 2. Post コロナにおける「非対面」の今後

#### (1) Post コロナであっても「非対面」は定着・拡大していく

ワクチン等の普及により、感染拡大が収束した後の Post コロナ時代、前述した非対面は、対面に全て戻るだろうか。筆者はそうは思わない。今回移行した非対面のほとんどは残り、そして With コロナ以上に拡大すると考える。理由は 3 つある。

1 点目は、時間や費用の効率化を体験したことにより、非対面を継続・拡大することを好む層が生まれたことが挙げられる。前述のウェビナーにおける地理的、物理的な会場の制約がなくなり、会場費も不要であるというメリットは、集客営業として考えた場合、主催者側、参加者側双方に、大きなメリットがある。特に参加者側は、「遠くまで移動して、つまらないセミナーだったらどうしよう」という懸念が解消される。興味の持てないウェビナーであ

れば「退出」ボタンを押し、すぐに仕事に戻れば良い。ライブコマースも同様であり、企業側から見ればこれまであった「実店舗」という地理的・物理的な販売の制約が外れることで、さらなる売上拡大が期待できる。B2B 営業においても、特に営業担当から見れば移動時間削減による効率化は大きい。

2 点目の理由は、対面営業を嫌う層が一定以上存在し、これからさらに拡大するためである。月額定額のカーリース「おトクにマイカー 定額カルモくん」を運営している株式会社ナイルの調査<sup>1</sup>では、耐久消費財の象徴ともいえる自動車の Web による購入について「抵抗を感じるか」と尋ねたところ、4 人に 1 人以上が「抵抗はない」と回答した。調査は、日本在住の男女 555 人が対象で、回答の内訳は、「抵抗を感じない」(21.4%)、「むしろ Web サイトのほうが良い」(4.1%)となっており、「むしろ Web のほうが良い」と回答した人は、「接客・営業が苦手」「手間が省ける」との理由が多い。また、これからの消費の中心となる、1981～1995 年生まれの「ミレニアル層」もしくは「デジタルパイオニア層」、1996～2012 年生まれの「Z 世代」もしくは「デジタルネイティブ層」には、非対面がより好まれる可能性が高い。実際に、スーパーの「レジ袋不要」の札、アパレルショップの「接客不要」の札など、一言声を掛けること自体を避ける傾向は Before コロナから増えていた。

3 点目の理由は、非対面の方が優れたサービスとなるケースがあり、その有効性に着目し、コロナに関係なく非対面が拡大するためである冒頭に紹介したせり取引については、使用する複雑なサインや言葉を覚える必要があり、新規参入者からみればハードルが高い。入札や相対であれば覚える必要はなくなり、デジタルツールを使うのであれば、さらに簡易な仕組みになると考えられる。このように、対面ではどうしても必要だった「その場でコミュニケーションをするために必要となるスキルの習得」が不要になることのメリットは大きい。加えて、最良のサービスが顧客にとって手に入り易いこともある。ライブコマースが代表例になるが、誰もが一番優れた販売スタッフ提案を聞きたいと思うのが人情である。これまで地理的・時間的・空間的制約から難しかった 1 対多数(上限なし)のサービスが受けられることは、顧客にとっても大きなメリットになり、Post コロナにおいてもなくなり、むしろ増加すると考えられる。旅館やホテルのプリチェックインも、宿泊名簿への住所や氏名の記入時に社員が付き添うことに付加価値は生まれない。その時間をより良い顧客サービスに充てた方が双方にとって付加価値が生まれる。すなわち、非対面の方が優れる要素として、①その場でコミュニケーションするために必要となるスキルの習得が不要になる傾向がある、②最良のサービスが手に入り易い、③対面の付加価値を生まない時間が削減されて他に活かせる、の3つが挙げられる。言い方を変えれば、顧客に対するサービスレベルのバラつきがなくなり、誰もが一番に近いサービスを受けられ、かつ企業と顧客の双方にとって、時間当たりの付加価値が最大化される。

## (2) 非対面における注意事項

「Post コロナに入っても非対面は対象を拡大する」と述べたが、同時に注意を要する点が2つ考えられる。

1 点目は、多くの方が感じているように「雰囲気分かりにくい」ことである。これは相手の感情や反応にも言えることだが、非言語領域から推測する「人物像」や「嗜好」が読み取れないことも要因として大きい。服装 1 つをとっても、「生地の皺」「ネクタイやシャツ、腕時計などの小物の組合せ」「革靴のメンテナンス状況」など現物から読み取れる情報は多い。しかしながら、WEB 会議ツールやテレワークツール(チャットベース)では、それら服装などの情報が読み取りづらい。加えて、ネットワークの混雑やカメラの画素等の問題もあり、優れたテレビ会議ツールであっても表情や仕草の変化を事細かに把握するのは難しい。ある程度可能であるのは、声のトーンの変化から感情を読み取るくらいである。結果、一方通行の会話になりがちであり、対応を誤る可能性が増える。

2 点目は「効率化が進み過ぎて、新たな機会の発見を見逃しやすい」ことである。ライブコマースの事例が最も

<sup>1</sup> <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000011.000055900.html> (2020 年 6 月 9 日)

顕著であるが、ライブ配信が売り上げトップの社員に集中しやすくなるだろう。その結果、新たな価値観を持った社員による顧客接触の場が減ってしまい、トレンドが頻繁に変わる昨今、次期顧客層の獲得や新しい分野への新製品投入が遅れがちになる。B2B 営業においても同様である。対面営業では、移動時間があるため 1 日 3 ～4 件の商談が限度であったが、非対面であれば対面の倍以上の商談が可能となる。そうすると営業マネージャーから見れば、商談の成功率が高い担当者に商談を集めたい。その結果、アポイント取得やその後の顧客とのチャネルの維持拡大を担当するチームと、提案から商談をまとめるまでを担当するチームに営業組織を分けることが多い。このように、営業プロセスごとに担当者を変えることを、「プロセス営業」と呼ぶ。プロセス営業は効率化の面からは優れているが、デメリットもある。その 1 つが、1 人の営業担当者が全プロセスを担当することにより見つかる顧客の新たなニーズを見落としやすいことである。結果として、次期顧客層や新たなプロダクトにつながる萌芽を見落とす可能性がある。

### 3. まとめ

本レポートでは、With コロナにより非対面に移行した事例をいくつか紹介した。次に、Post コロナであっても、非対面は定着し拡大すると考え、その理由を 3 点述べた。最後に、非対面での注意事項を 2 点挙げた。

注意事項に対しては、非対面を普及させたデジタル技術を用いて対応することが可能である。

非言語領域の情報不足は、SNS の調査等により相手の人物像や嗜好を把握できる。つまり、その場その時に「人物像」「嗜好」を読み取るのではなく、事前に把握する。相手が数名であれば、WEB 検索などで対応可能である。一方、ウェビナーやライブコマース等の 1 対多の場合は、各ユーザーの自社 EC サイトにおける行動履歴を基にクラスタリングなどのデータ分析手法を使い顧客をグループ化、グループごとに嗜好等を分析して事前把握する。そのためには、データ取得と収集、分析、活用まで見据えたデジタルの基盤整備が必要となる。

「新たな機会の発見を見逃す」については、効率化とは逆方向かもしれないが、あえて少数意見を拾い上げる仕組み、新しい領域へチャレンジできるような仕組みを会社として整備することが必要になる。余力がないと難しいが、RPA や AI などデジタル技術を駆使し、誰が行っても同じアウトプットになる業務については徹底的に効率化することで余力を生み出すべきである。加えて B2B 営業においてプロセス営業化を進める場合には、顧客ごと営業プロセスごとの記録をデータベースに集約し、各プロセスの手法見直しや新たなサービス・製品の開発のための分析に活かすマーケティング・オートメーションシステムの導入を推奨する。うまくシステムが定着すれば、対面営業の「1 人が全プロセス担当体制」を超えた新たな機会の発見が期待できる。

非対面自体は、コロナにより仕方なく普及した面はある。しかしながら、多くのメリットがあることも事実である。非対面の注意事項は、デジタル技術の導入によりある程度対策が可能であり、そして Before コロナの時から各デジタル技術の重要性は唱えられていた。

筆者の持論の 1 つに、「企業のレベルは、その企業の情報システム部門のレベルに比例する」がある。筆者は主として製造業を中心に事業支援に携わっているが、製造業では「カイゼン活動」としてストップウォッチや手書き帳票を使い「記録→集計→分析→改善」のサイクルで生産性向上を長年続けてきた。この「記録→集計→分析」には多大な手間が発生しており大企業では専門組織を持つことが多かった。しかしながら現在、IoT の普及によりこの手間が大きく削減され、即「改善」に着手できる仕組みが多くの企業で整備されつつある。「分析」は本来創造的な仕事だが、1 度分析方法を決めた後の分析は定常業務である。人が本来すべき仕事は「改善」であり、単なる情報処理に人が忙殺される必要性はない。このようにデジタル技術を使い、継続的に自身を業務改革してきた企業は変化に強い。With コロナでスムーズにテレワークに移行した企業が良い例である。Post コロナ時代、情報システム部門をこれまでの「総務の一部門」としてではなく経営企画と同等レベルの部門として位置付け、経営戦略の実現力を高める部門として活かしていく取組みが一層求められる。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室(広報担当) TEL:03-6733-1005 E-mail:info@murc.jp