

COVID-19 のサービス業に対する影響と消費者感覚に生じた変化

～With コロナ、After コロナにおいてサービス業に求められる変化とは～

国立研究開発法人 産業技術総合研究所
人間拡張研究センター サービス価値拡張研究チーム／研究チーム長
竹中毅

株式会社 MS&Consulting
TRI 事業本部 TRI2 部 チーフデータサイエンティスト
錦織浩志

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方々、そしてそのご家族の皆様におかれましては、心よりお悔やみ申し上げます。また、罹患された方々には心よりお見舞い申し上げます。

国立研究開発法人産業技術総合研究所（以下、産総研）と株式会社 MS&Consulting は 2015 年 8 月より「サービス・ベンチマーキングによるサービスプロフィットチェーンの高度化に関する研究」を開始し、サービス業を対象としてこれまで様々な研究成果を挙げてきました。そして、COVID-19 によって多大なる影響を受けた現状を受け、サービス業が受けた影響を考察し、これからのサービス業に求められる変化をレポートにまとめました。

2. COVID-19 に関する時系列まとめ（2020 年 1 月～4 月）

【2020 年 1 月】

1 月 6 日に厚生労働省が「中華人民共和国湖北省武漢市における原因不明肺炎の発生について」という報道発表を行い、注意喚起を行いました。海外からの観光客は 1 月初旬頃から急激に減少し、インバウンド消費による売上減少がサービス業を直撃し始めました。また 1 月末頃からマスク不足が発生し、ドラッグストアなど小売店のスタッフさんは対応に追われるようになりました。

【2020 年 2 月】

2020 年 2 月の外国人宿泊者数は 40%減とさらにインバウンド消費は落ち込み、2 月初旬から、3 月中のイベントの延期や中止の意思決定を企業が始めました。また 2 月 28 日にはトイレットペーパーの買い占めも発生し、マスク不足に加えて小売店のスタッフさんは更に強い精神的負荷を強いられるようになってしまいました。そして 2 月 29 日にはディズニーランド・ディズニーシーとユニバ

ーサルスタジオジャパンが営業の休止を決定しました。

また、2 月 27 日に全国の小中高校に対して臨時休校を要請する考えが公表され、保育園や幼稚園でも登園の自粛が行われ始めたことから、昼間にパート・アルバイトとして働いていたスタッフさんの中には働きに出ることが難しくなる方も出てきました。

【2020 年 3 月】

3 月 2 日に大手スポーツクラブが営業休止を発表し、3 月初旬からは飲食店で予約のキャンセルが相次ぐようになるなど、影響を受けるサービス業の業種も拡大しました。3 月中旬からは大阪でのクラスター発生を受け、ライブハウスの公演も続々と中止、イベント施設やホテルの 3 月中の企業イベントはほとんどが中止となりました。そして 3 月 25 日に行われた東京都小池都知事による緊急会見で週末は外出を控える“自粛要請”が行われ、3 月最後の土日から飲食店を中心に売上が大幅に落ち込む事態となりました。

【2020 年 4 月】

4 月 7 日、日本政府は 7 都道府県に対して緊急事態宣言を行い、16 日にはその範囲が全国に拡大されました。

サービス業においては、4 月初旬から多くの百貨店が休業を発表、緊急事態宣言後は多くの居酒屋が休業を余儀なくされました。

その後、緊急事態宣言は 5 月 14 日に 39 県で解除され、21 日には関西の 2 府 1 県で、そして 25 日に残りの首都圏と北海道で解除されました。現在多くのサービス業事業者の皆様が“新しい生活様式”への対応と営業の両立に挑戦を続けられています。

各業種の活動指数における2月度の前月比（横軸）と3月度前月比（縦軸）の比較

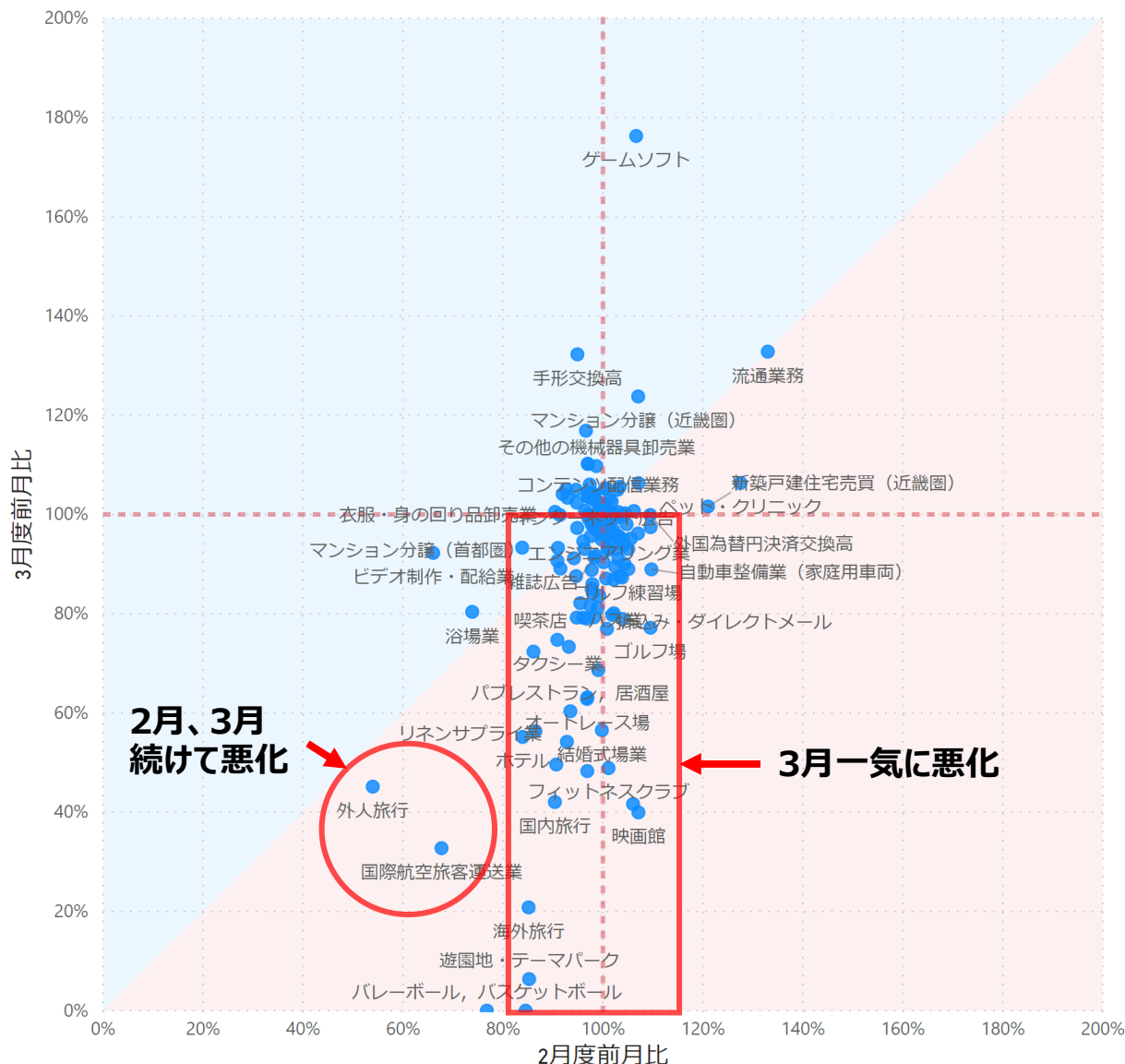


図1 第3次産業活動指数の業種間前月比比較（2,3月）

出典：経済産業省 第3次産業活動指数 (<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/sanzi>)

3. 第3次産業活動指数からみるサービス業に対する影響
 経済産業省では第3次産業（非製造業、広義のサービス業）に属する業種の生産活動を総合的に捉えることを目的として、毎月「第3次産業活動指数」を発表しています。第3次産業活動指数とは「個別業種のサービスの生産活動を表す指数系列を、基準年の産業連関表による付加価値額をウェイトにして加重平均により算出。第3次産業の各活動を統一的尺度でみることができ、サービス部門の活動動向をみることができる。（経済産業省 HP より）」という指数で、直近だと6月15日に2020年4月の結果が発表されました。サービス産業全体における活動指数は「4月の低下幅は、2015年を100とする今基準内（2013年1月～）で最大となり、指数値91.6は、今基準内でも群を抜いて低い最低の水準を更新しました。3月に続いて、4月も指数値は急落が続く形となりました。（経済産業省

HPより）」と記載されており、近年でも異例の状態となっていることがデータにも表れています。

また、この指数を業種別に分析すると、2020年の2月、3月、4月におけるサービス産業が受けたCOVID-19による影響が見えてきました。図1は横軸に2月、縦軸に3月を、図2は横軸に3月、縦軸に4月の活動指数の昨年対比を取った図です。最初に影響が出たのが、外国人旅行、国際航空旅客運送業でした。2月から活動指数は大きく低下し、前月比でそれぞれ54%、68%で、その傾向は3月、4月も続いている状況です。

3月から一気に活動指数が低下したのがフィットネスクラブや映画館、遊園地テーマパーク、国内旅行、結婚式場業、そして居酒屋です。これらの業種では、4月度も引き続き、むしろそれ以上に活動指数は低下しました。

各業種の活動指数における3月度の前月比（横軸）と4月度前月比（縦軸）の比較

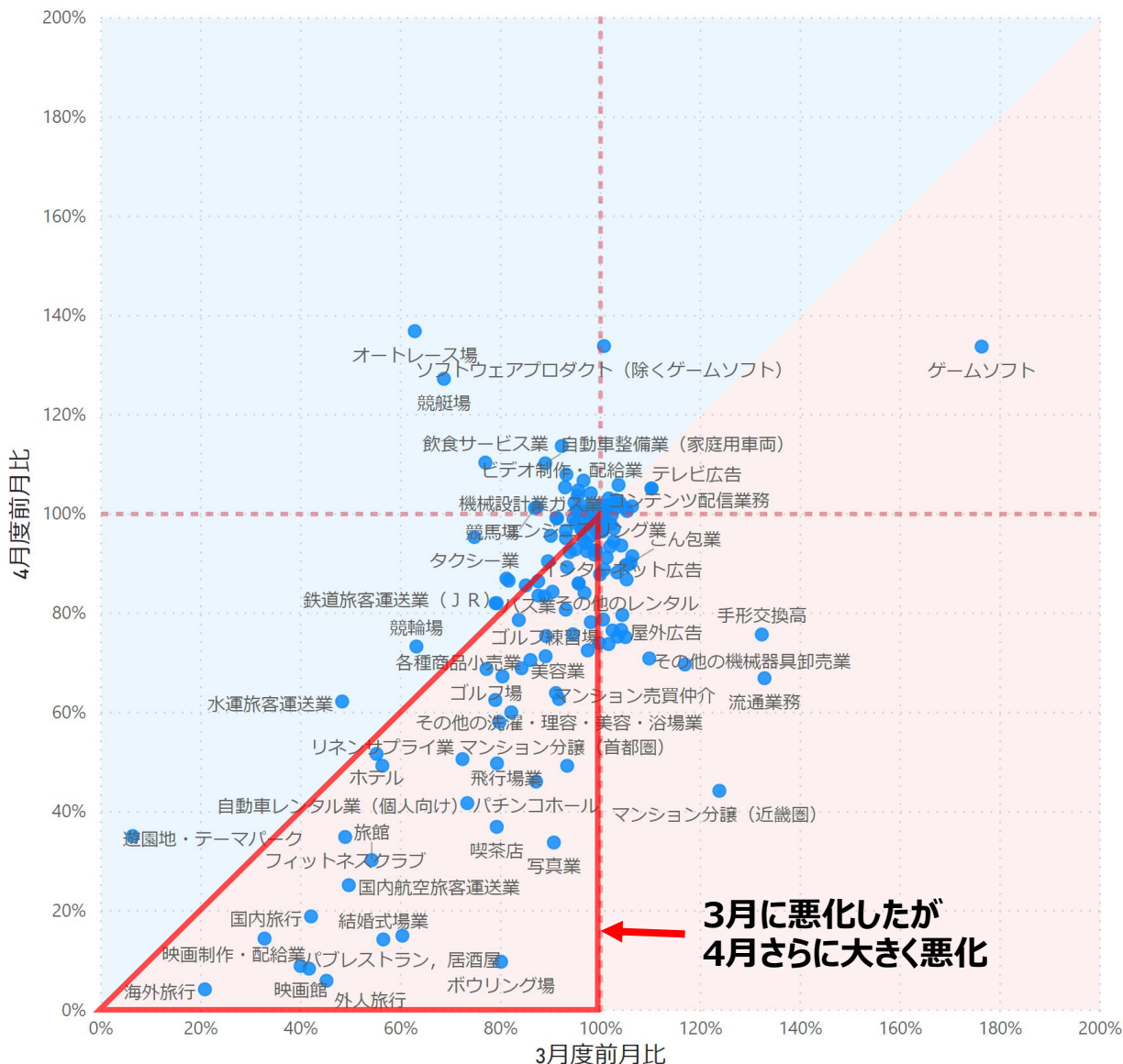


図2 第3次産業活動指数の業種間前月比比較（3,4月）

出典：経済産業省 第3次産業活動指数 (<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/sanzi>)

そして4月から活動指数の低下が顕著になったのがパチンコホールや喫茶店、ボウリング場などです。これらの業種は緊急事態宣言によって外出の自粛を要請される度合いが高まったことによって大きな影響を受けました。

また、経済産業省では「特定サービス産業動態統計調査」という統計も出しており、ここでは特定のサービス産業における売上高や従業員数など、様々な数値の推移を見ることができます。

その中で、フィットネス／学習塾／遊園地・テーマパーク／ゴルフ場／パチンコホール の売上高昨年対比を見てみると図3の様になっていました。

緊急事態宣言が発令された4月の売上高では、ディズニーランドやUSJなどの大型テーマパークが休園していることなどから「遊園地・テーマパーク」が昨年対比で1.1%と、3月の2.5%に引き続き非常に厳しい状態となりました。また、フィットネスクラブが30.2%、パチンコホールが38.2%、ゴルフ場が51.3%といずれ

も3月の時点で昨年の売上高を大幅に下回っていたところが、4月は更に下回る状態となっていました。

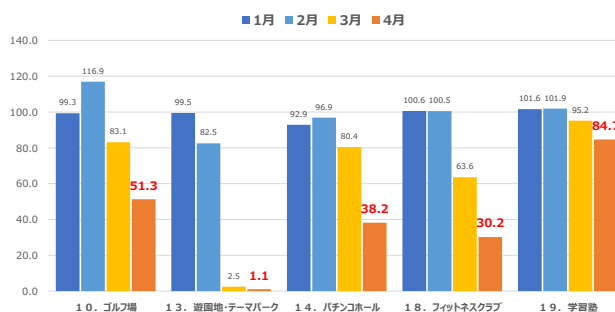


図3 特定サービス産業における売上高合計の昨対比

出典：経済産業省 特定サービス産業動態統計調査 (<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabido>)

4. 一般消費者調査からみる消費者感覚の変化

株式会社 MS&Consulting では緊急事態宣言下の 2020 年 5 月 15,16 日に、弊社ミステリーショッピングリサーチへ登録しているモニター会員 1109 名（男性 528 名、女性 581 名）に対してインターネット調査を行いました。その結果「新型コロナウイルスに対して危機感を感じていますか？」という問いに対して「とても感じている」と回答した割合が全体の 27%、「どちらともいえない」以下の回答は僅か 13%と強い危機意識があったことが分かります。

消費者の意識には変化が生じる

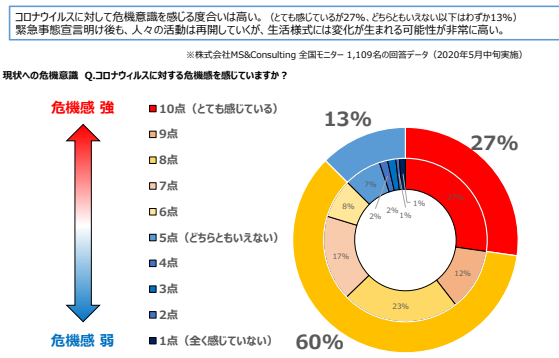


図 4 新型コロナウイルスに対する消費者意識調査結果（弊社調べ、調査期間 2020 年 5 月 15 日～16 日、N=1109）

業種別に「コロナ終息後に利用機会がどうなるか」を聞いたところ、「増やす」と答えた人が多かった業種は「外食（ランチ、ディナー）」や「エンターテイメント（遊園地、劇場、テーマパーク、映画館）」でした。一方、それらの業種については『3密』や『安全対策』への不安を感じる」という設問においても不安を感じる割合が高く、消費者はこれらの業種に対して「利用したいけど不安」という複雑な感情を抱いていることが分かります。

顧客の「利用したいけど不安」という感情

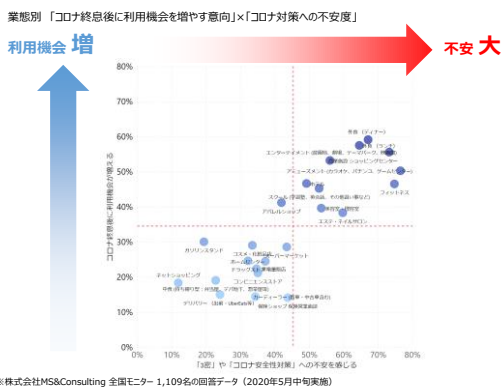


図 5 業種別コロナ終息後の利用意向と対策に対する不安（弊社調べ、調査期間 2020 年 5 月 15 日～16 日、N=1109）

一方、緊急事態宣言下でも営業を続けていた業種の一つである「スーパーマーケット」を利用するときに意識する点について、4 月

にネットリサーチを行ったところ「清潔感・衛生面」について「より大事になった」と答えた人がずば抜けて高く、衛生面への注目が高まっていることが分かります。

セルフ小売業態、衛生面への注目が高まる

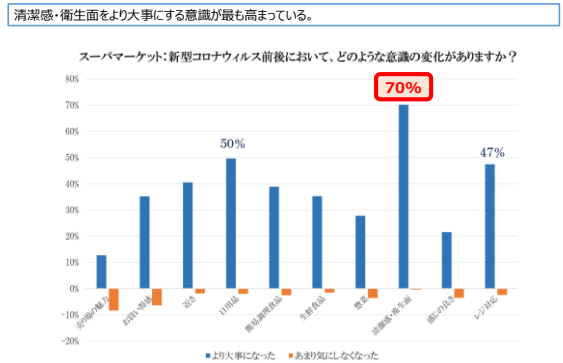


図 6 スーパーマーケットの利用における消費者意識の変化（弊社調べ、調査期間 2020 年 4 月 22 日～23 日 N=1503）

飲食業に対して新型コロナウイルス感染症の影響が出始めた 3 月、4 月に行われた覆面調査内のコメントを分析したところ、前年同時期同店舗の調査内コメントと比較して「安心」「清潔」「清掃」というキーワードの出現率が高まっています。飲食店を利用する際にも一般消費者は「清掃」「清潔」そして「安心」できるかどうかの重要度、注目度が高まっていたことが分かります。

外食業態は「安心」「清潔」「清掃」について注目度が高まっている

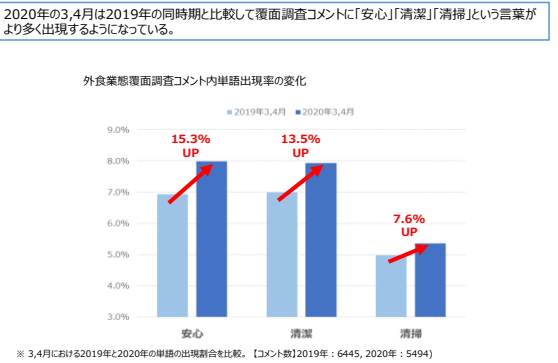


図 7 外食業態 MSR コメントにおけるキーワード出現率の変化（弊社覆面調査より N=6445（2019 年）,5494（2020 年））

以上、様々なリサーチから、一般消費者の意識が新型コロナウイルスによって変化していることが分かります。特に飲食店やスーパーマーケットを利用するときには「清潔度」への注目が高まり、店舗を利用する「安心感」が求められるようになっていました。実際に緊急事態宣言下で行われていた覆面調査のコメントを見ると、マスクをした上での対応やアルコール消毒の設置に関するコメントも多く出現しています。しかし、「マスクをきちんとしていて安心できた」「入口にアルコール消毒が設置されていて安心感があった」というコメントがあった一方で、「マスクを付けていたのでスタッフさんの表情が分からず冷たい印象を受けた」「アルコール消毒のような容器は

COVID-19がサービス産業に影響を与えた軸

- 3密（密閉・密集・密接）に関連する要因
 - A) 顧客間の密度（時間×距離）が高い v.s. 低い
 - B) グループで利用する v.s. 個人や少人数で利用する
 - C) 接客密度（距離×時間）が高い v.s. 低い
- サービスの清潔さや衛生面に対する消費者イメージ
 - D) 清潔さや衛生面に不安がある v.s. 安心できる
- 商圏の広さに関する要因
 - E) 商圏が広く、インバウンドや域外の顧客も利用 v.s. 商圏が狭くリピーターが多い
- 利用の目的
 - F) ハレの日やビジネスで利用 v.s. 日常に不可欠なサービス
- 現場の制約
 - G) 現地でないと提供できないサービス v.s. 工夫すれば自宅や遠隔でも提供可能（テイクアウト、遠隔サービス等）

図8 新型コロナウイルスがサービス業に影響を与えた要因

あったが、使っていないものかどうか分らなかった」というコメントもあり、サービス事業者側も試行錯誤をしながら取り組まれていたことが分かります。印象的だったコメントとしては「スタッフさんはソーシャルディスタンスを意識してかあまり詳しい情報を教えていただけず、こちらが質問すると端的に答えていただける形でした。分からないことも多かったのですが、もう少し積極的に情報提供をしていただくと嬉しかったです」といったものです。働くスタッフさん側としても、どのように接して良いのか、何が正解なのか分からない中で営業されてきたと推察されます。

そして緊急事態宣言が解除されて1か月が経ち、冬から春にかけての対応から梅雨入りし、高温多湿の夏がやってきます。また第2波、第3波への懸念や経済活動の必要性など多様な軸で報道や情報があふれる中、消費者の感覚も徐々に、刻々と変化していくと考えられます。それに応じてサービス事業者として、働くスタッフさんとしてどのような対応をしていくべきなのかを考えると、このような「一般消費者の意識」がどのように移り変わっていくのかを把握、予測していくことが求められます。また、その中で株式会社MS&Consultingとしてもそういった“一般消費者の声”をタイムリーに把握し、発信していく役割があると考えています。

5. 従業員満足度調査からみる従業員意識の変化

新型コロナウイルス感染症の影響が出始めた3月、4月に行われた従業員満足度調査のコメントを分析すると、新型コロナウイルスの影響によって、働くスタッフさんの従業員満足度にどのような変化が起きているのかが見えてきました。

特に多かったのがコロナ対策を行う会社への意見です。「働きにくい、改善して欲しいと思うことはありますか？」というフリーコメントに対して「コロナへの対応が遅い」「伝達される情報が曖昧」「マスクを支給して欲しい（マスク不足が顕著だったとき）」といった声が

複数聞かれました。

次に多かったのが、店舗内でのオペレーションに対する不安です。「3密のリスクが高い環境なので不安を感じる」「接客をするのに不安を感じる」という声が聞かれました。さらにこまめなアルコール消毒や清掃、マスクをした上での接客など、店舗内において以前よりも必要なオペレーションが増加しています。

前章にて触れたように、顧客が不安を感じる・ネガティブな印象を感じる要因が増えている中で、更に必要なオペレーションが増えるという、とても厳しい環境下で働かざるを得ない状況にスタッフさんは置かれています。このような環境下で、スタッフさんの疲弊をなるべく緩和し、なるべく安心して働けるようにできるかどうか重要になってくると考えられます。

6. これからのサービス業に必要とされる変化

我が国のサービス業はこれまでも台風や地震といった自然災害や、世界的な経済的危機等、多くの危機を乗り越えてきました。また、少子高齢化に伴う市場の縮小や労働人口の減少、急速なデジタル化へ対応するため、サービス事業者は、サービスの提供方法やビジネスモデルも時代に合わせ進化させてきました。しかしながら、今回の危機は、これまでに経験のない複数の要因がビジネスに様々な形で影響を与えています。そこで、我々はそのような要因を明らかにすることで、今後、社会に望まれる新しいサービスを生み出すための技術やビジネスモデルの方向性を考えてみたいと思います。ここでは、今回、新型コロナウイルスがサービス業に大きな影響を与えた要因を整理し、図8の様にA)～G)の一つの軸として従来のサービスを位置づけてみます。

サービス業の分類

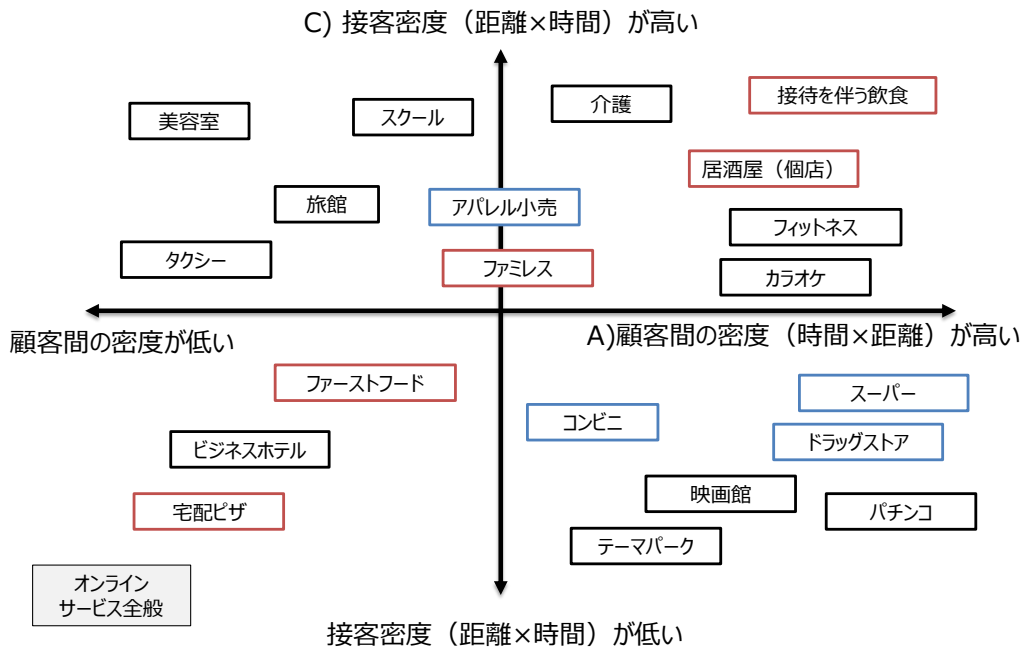


図 9 接客密度と顧客間の密度による業種分類

今回、最も大きな要因になったのは、感染拡大を防ぐためのポイントとして国民に広く周知された3つの密（密閉、密集、密接）に関わる要因でした。これらの要因をサービスの特性からとらえ直すと、A) 多くの顧客が密閉空間に集まるために、顧客同士が密になる、B) 顧客がグループで利用するために密になる、C) 接客が必須であるために顧客と従業員が密になる、と整理できそうです。

例えば、A)とC)を軸としてサービス業を、図9のように分類してみます。この度合いは主観的なものであり、同じ業種でも各企業によって密の程度は大きく異なることには注意が必要ですが、A)やC)の要因が大きいサービスは、今回、休業を余儀なくされたり、顧客同士や従業員の接客の密度が濃いために、今後も従来のようなサービスを続けることが困難となったりすることが予想されます。例えば、昔ながらの小さな居酒屋は、客同士の距離が近く、また店員との密なコミュニケーションが魅力の一つでしたが、今回は、そのどちらもが、感染リスクへの不安につながってしまいました。加えて、上述した消費者や従業員の心理的不安はD)に示した清潔さや衛生面に関する心理的不安の要因となり、たとえ物理的には必ずしも3密でなかったとしても、消費者の不安から利用が減ることによって、従来のサービスを続けていくことが極めて困難になっている業種もあります。

ところで、E)商圏に関する要因やF)利用の目的に関する要因、によっても今回、サービス業は大きな損害を受けています。3章で示したように、今回、海外からのお客様を主な対象とした観光関連サービスは2月の早い時期から大きなダメージを受けてお

り、回復には非常に長い期間がかかることが予想されます。また、旅行や出張の減少は、観光産業だけでなく、タクシーや飲食店などにも大きな影響をもたらしています。さらに、外出自粛やテレワークによって、外出の機会が減ることによって、服を買う機会が減り、アパレル小売店の売上も大きく減少しました。

最後にG)に示した「工夫すれば自宅や遠隔でもサービスを提供可能」という軸は、今回の新型コロナウイルスの影響を軽減するために最も直接的な軸だと思われます。そこには様々なデジタルテクノロジーが関係しており、例えば、ZoomやCisco WebexといったWEB会議システムは、今回、テレワーク時の会議だけでなく、サービス業でも、遠隔レッスンやオンライン接客等にも広く活用されました。このような新しいテクノロジーへの期待は今後も高まると思われますし、そこには通信やWEBサービスだけでなく、センシング技術やロボット技術、AI技術の活用など様々なものが重要になってくると思います。また、これまでに示した要因の悪い影響を取り除き、消費者や従業員が安心してサービスを楽しむ/提供できるような仕組みが望まれます。

そのため、そもそものビジネスモデルを転換したり、多角化したりしていくという視点も出てきますが、ハードルも高く、今のビジネスモデルを適応させていく、という視点も重要になります。外食業態、セルフ小売業態（スーパーマーケット、ドラッグストアなど）、コンサル接客業態（アパレル、自動車販売、住宅販売など）それぞれで「再来店意向を上げる要因」と「再来店意向を下げる要因」を新型コロナウイルスの流行以前（before）と以後（after）に分けてまとめました。

**【外食業態】
「安心・安全」の前提で、「家では楽しめない非日常感」が求められる**

MS&C

	再来店意向を上げる要因		再来店意向を下げる要因	
	before	after	before	after
Q クオリティ	・記憶に残るおいしさ	・家では食べられない味	・期待を下回るコスト、量、温度、提供時間	・料理の衛生面への不安 (調理スタッフの就業姿勢が悪い) ・大皿料理への不安 (取り分け前提)
S サービス	・ホスピタリティの提供 (商品訴求・顧客認知)	・共感力、予測力 (顧客の感じる不安を察知した接客)	・サービスに問題あり (笑顔・挨拶・目配りができていない)	・感染防止策の説明不足 (取り組みが徹底されていない)
C クレンリネス	・細部の清潔感へのこだわり	・徹底度の「伝達」 (ごまかに対策をしているということが表現されている)	・整理、清掃、清潔に問題あり (店頭・テーブル・メニュー・トイレ)	・他顧客接触箇所の 清掃・除菌不足
A アトモスフィア	・非日常空間、演出 ・客と店で創る活気	・非日常×安全 ・安全に同伴者と食事・会話を楽しめる	・期待を下回る「五感」 (印象に残らない・静かすぎる・食欲減退色)	・席間不足 (他顧客との仕切りが不十分) ・換気が不十分

©2019 MS&Consulting Co., Ltd. All Rights Reserved

図 10 外食業態における再来店意向を上げる要因、下げる要因（新型コロナウイルスの流行前と後）

【外食業態】

外食業態においては、第3章で述べたように「外食をしたいが感染症対策に不安がある」状態であることが考えられ、感染症対策による「安心・安全」が前提として求められると考えられます。そのため、例えば他のお客様が使用した箇所（メニュー、テーブルなど）の清掃や除菌が不足している、他のお客様との距離が近い、換気が不十分、といった事象があると、これからは「このお店にまた来たい」という再来店意向は下がってしまいます。

また、新規客の獲得を考えたときには、感染症対策の実施だけでなく、その「伝達」がとても重要になっていくと考えられます。対策の多くはお店の中に入らないと分からず、従業員が手洗いの徹底や勤務前の体温、体調チェックを徹底していたとしても、来店前には分かりません。そこで、具体的に対策を行っている旨を予約サイトや自社HPで打ち出していくことが今後重要になっていくと考えられます。例えばファミリーレストランチェーンのロイヤルホスト

(<https://www.royalhost.jp/>) では、ブランドのHPのトップに「ロイヤルホスト 安心・安全の取り組みについて」というPDFファイルや「ロイヤルグループの新型コロナウイルス対策」というYoutube動画へのリンクを掲載し、グループとして取り組んでいる感染症対策を早くから具体的に明示してきました。

一方、これらの事象ができていくからといって「印象に残り選ばれるお店になる」かどうかというと、別の観点が必要になってくると考えられます。そのひとつが「家では楽しめない非日常感」です。「安心・安全」は前提として「やっぱりお店で食べる料理は違うな」「こうやって誰かと一緒に外食をするのって楽しいな」「この雰囲気も含めて、やっぱり外食っていいな」とお客様が感じられるかどうか、これからの外食業態には求められていくと考えられます。

【セルフ小売業態（スーパーマーケット、ドラッグストアなど）】

コロナ禍の中でも営業を続けてきた店舗の多いセルフ小売業態においては、様々な困難があった中で感染症対策へいち早く対応してきました。レジ待ち時における顧客間の距離確保や、入り口におけるアルコール消毒の設置、レジのビニールやアクリル板による飛沫防止の対策などが取られてきましたが、今ではそれらの対策が取られていることが「当たり前」として顧客の期待水準となってきました。

新型コロナウイルス感染症の各種対策が顧客の「期待水準」となった今、例えばマスクをしながらビニールによる仕切りが加わることによって「レジスタッフの声が聞き取りにくくなった」といった接客対応面での不満が発生していくことが考えられます。3月、4月はマスクや紙製品などの急激な需要増による品薄状態があり、物を購入できるだけありがたいという時期もありましたが、段々と品薄状態も解消され流行以前の状態が取り戻されつつある今は、こういった接客対応に対しても顧客の意識が向きやすくなっていくと考えられます。

【コンサル接客業態（アパレル、自動車販売、住宅販売など）】

比較的接客が少ないセルフ小売業態と比べ、自動車や住宅、保険や金融などの商品を販売するコンサル小売業態において、従来重要とされていたのが、販売員の「感じの良さ」と「プロらしさ」でした。比較的長時間の接客を前提としたサービスモデルにおいて「この人（スタッフ）と会話しても不快ではないな、話を聞いてみたいな」という最初のハードルをクリアするための「スタッフの感じの良さ」、そして的確なヒアリング、ニーズ把握、そしてお客様にあった提案をできる豊富な知識から「この人に相談したいな、任せたいな」と感じさせる「プロらしさ」が重要とされてきました。

【セルフ小売業態】 「安全に目的を果たしやすい環境か」がより求められるように		MS&C	
再来店意向を上げる要因		再来店意向を下げる要因	
before	after	before	after
Q クオリティ <ul style="list-style-type: none"> ・思わず気になった商品があるか(希少性、このお店ならではの) ・充実した品揃え ・商品の魅力やお買い得感の来店前認知(広告案内など) 	<ul style="list-style-type: none"> ・同差(思わず気になる商品、充実した品揃え、商品の魅力やお買い得感の来店前認知) 	<ul style="list-style-type: none"> ・品質・鮮度に問題あり ・商品が欠品している 	<ul style="list-style-type: none"> ・同左(目的の商品に問題があった場合に、マイナス影響が強くなる)
S サービス <ul style="list-style-type: none"> ・魅力的な推奨 ・試食・テスターのおすすめ ・プラスアルファの商品説明 ・売場の雰囲気をも高める挨拶 	<ul style="list-style-type: none"> ・試食・テスター利用時の衛生面への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> ・困ったときにスタッフに聞けない ・雑なレジ対応(金銭授受や挨拶が雑) ・会計に時間がかかる 	<ul style="list-style-type: none"> ・マスク着用で声掛けにくい ・ビニールカーブ越しでコミュニケーションがとりにくい ・宅配やネット事前予約等の新規オペレーションが煩雑
C クレンリネス <ul style="list-style-type: none"> ・整然とした売場⇒商品の魅力を掻き立てる 	<ul style="list-style-type: none"> ・整然とした売場⇒必要以上に商品がお客様に触れられていない安心感も含む 	<ul style="list-style-type: none"> ・清潔感(ゴミが落ちている) ・目的商品の売場が分かりにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客が触れるものへの消毒不足 ・目的商品の売場が分かりにくい
A アトモスフィア <ul style="list-style-type: none"> ・魅力的な陳列・POP ・売場から感じる活気・雰囲気 	<ul style="list-style-type: none"> ・買いやすさ(活気は不特定多数の顧客の集中・接触を招き、逆効果になる) 	<ul style="list-style-type: none"> ・購買意欲を掻き立てない雰囲気 ・買い回り、回遊がしにくい 	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客同士が接触してしまう(動線の配慮がない) ・買い回り、回遊がしにくい

10

図 11 セルフ小売業態における再来店意向を上げる要因、下げる要因(新型コロナウイルスの流行前と後)

【コンサル接客業態】 「安心・安全」であることを納得してもらったうえでプロとしての提案をする		MS&C	
再来店意向を上げる要因		再来店意向を下げる要因	
before	after	before	after
Q クオリティ <ul style="list-style-type: none"> ・契約(購入)商品の納得感(ワクワク感) 	<ul style="list-style-type: none"> ・同左 	<ul style="list-style-type: none"> ・商品とニーズのアンマッチ 	<ul style="list-style-type: none"> ・同左
S サービス <ul style="list-style-type: none"> ・警戒心が取り除かれる親しみのある挨拶、お声掛け、表情 ・ヒアリングから要望の理解 ・選択肢の提示と、納得感のある絞り込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・感染防止策への安心感 ・お声掛け時の適切な距離感 ・距離感の中の親しみ(マスク越しでの笑顔、声、動き) ・beforeの要素を「なるべく簡潔、手短」に伝えるスキル(接触時間の削減) 	<ul style="list-style-type: none"> ・不愛想な印象 ・一方的な声掛けと会話の開始 ・ニーズにたどり着けない質問 ・提案内容とニーズのずれ ・クローゼットの押しつけ感 	<ul style="list-style-type: none"> ・マスク、パーテーションによる会話の「壁」感により、beforeの要素を強める ・「必要以上に時間がかかっている」という印象
C クレンリネス <ul style="list-style-type: none"> ・細部の清潔感 	<ul style="list-style-type: none"> ・徹底度の「伝達」 	<ul style="list-style-type: none"> ・整理、清掃、清潔(店頭・商談スペース・トイレなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ・他の顧客が接触している場所の清掃・除菌が十分でない
A アトモスフィア <ul style="list-style-type: none"> ・商談しやすい・会話しやすい雰囲気 ・ブランドイメージに合った内装 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全性が確保されたうえで商談しやすい・会話しやすい 	<ul style="list-style-type: none"> ・商談のしにくい環境(スペースが狭い・雰囲気合わないなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ・長時間滞在に対応した配慮(換気など)がされていない

12

図 12 コンサル接客業態における再来店意向を上げる要因、下げる要因(新型コロナウイルスの流行前と後)

この2つの視点は、新型コロナウイルス流行後の今も変わらず重要であり続けると考えられます。しかし、それらを「阻害する要因」が感染症対策によって増えている状態であると言えます。

例えばマスクやパーテーションによって、スタッフの表情が分かりづらくなったり、顧客と心理的な「壁」ができやすくなったりします。それにより、スタッフに対して「親しみやすさ」「好印象」を持つということが今まで以上に難しくなると考えられます。

さらに、マスクをしながらではあるものの、対面して長時間の会話

をすることで、その接客時間の長さを今まで以上に顧客側が気にする可能性が高くなります。そのようなときに「なるべく簡潔、手短に大事な点を伝える」「バシッと自分のニーズを掴んでくれる」「ヒアリングや説明の「技術力」は、さすがプロという好印象につながります。逆に「なかなかニーズにたどり着けない質問」や「冗長でよく理解できない説明」は「必要以上に時間がかかっている」という印象へつながり、今まで以上に再来店意向や契約意向を下げてしまう要因になると考えられます。

感染症対策調査の設問（例）

（一社）日本フードサービス協会や日本小売業協会などの各種協会ガイドラインを参考にし、弊社ミステリーショッピングリサーチやネットリサーチでのお客さまの声を基に設問を作成

- ① 感染症の心配なく、店舗を安心して利用できると感じましたか。
- ② 店舗で取り組んでいる感染症対策で、特に安心できたものは何ですか？（スタッフの接客で取り組まれている工夫や、衛生、店舗や会社で取り組む工夫についてなんでも構いません）
- ③ 店舗を利用して、感染症に関して不安に感じたものがあればご記載ください。
- ④ 店頭に消毒液が分かりやすく設置されていましたか。
- ⑤ 店舗の換気は十分に行われていましたか。
- ⑥ 他のお客様との接触を避けられる工夫（動線の確保や混雑緩和の工夫など）がされていましたか。
- ⑦ スタッフは商品や備品の消毒をしていましたか。
- ⑧ マスクをしていても伝わる挨拶がありましたか。（目線や声のトーン、姿勢などから判断ください）
- ⑨ スタッフとの接客時、適度な物理的距離感が保たれていましたか。
- ⑩ スタッフとのやり取りの中で、消毒利用の案内がありましたか。

図 13 新型コロナウイルス感染症対策設問の例

この様に、多くのサービス業において感染症対策を講じながらの営業を再開させ、再び顧客に選ばれるお店作りに取り組んでいく段階へ突入しています。そして、その「顧客に選ばれる」ために必要な要素が、今までよりも増えたり、難易度が高まったりしているものと想定され「サービスをする会社、従業員側の認識」と「サービスを受ける顧客側の認識」に差が生まれやすくなっています。

その「認識の差」を埋めるための 1 つの手法が、覆面調査による顧客が実際に受けた感覚の詳細な把握です。株式会社 MS&Consulting では、図 13 に示す設問の様に、日本フードサービス協会や小売業協会などが示す「新型コロナウイルス感染症対策ガイドライン」の内容に加え、ネットリサーチや覆面調査データの詳細な分析により抽出された「新型コロナウイルス感染症対策設問」を含んだ調査を実施しています。自店舗の対策がきちんとお客様に安心を提供できているのかを確認することも大事ですが、会社にとっても、特に大規模チェーンの法人やフランチャイズを展開している法人にとっては、従来の臨店によるスーパーバイジング、確認がしにくくなっている今、こういった調査によって現状把握することも有益であると考えられます。

そして、このような「私たちのお店は、第三者機関を使って感染症対策の徹底度を確認しています」「私たちの会社はこの様な調査も導入して積極的に感染症対策を実施しています」というメッセージを打ち出すことは、顧客に対しても利用する不安を軽減させる効果を生みます。そして対顧客だけでなく、対従業員という観点においても、手洗いや細目なアルコール消毒、普段の清掃に対する士気を高める効果もあります。緊急事態宣言が解除されて 1 か月が経ち、気持ちだけで従業員側の対策の遂行を続けるのが難しくなっていくことも考えられます。対外的にこういったメッセージを

発信することが、内部の意識を高めていくことにもつながります。

様々な情報があふれる中で、タイムリーな事実データを集め、多面的な情報から自分で解釈することで変化に対応していく。この一連のスピードが引き続き求められていくことが想定されるなかで、産総研、そして株式会社 MS&Consulting では、今後もサービス産業の皆様役に役立つ研究や得られた知見、情報をタイムリーに発信していきたいと考えています。

【著者紹介】



竹中毅

国立研究開発法人 産業技術総合研究所人間拡張研究センター サービス価値拡張研究チーム/研究チーム長

心理学で博士号を取得後、東京大学、産総研で長年、サービス工学の研究に従事。飲食、小売、製造、コンサルティング等、数多くの産業でサービス工学を実践。ビッグデータに基づく人間行動分析、サービス評価指標開発、サービス・ベンチマーキング、製品サービスシステム、サービスプラットフォームの制度設計等の研究に従事。



錦織浩志

株式会社 MS&Consulting TRI 事業本部 チーフデータサイエンティスト（共同研究プロジェクトリーダー）

2012年に株式会社 MS&Consulting へ入社。産業技術総合研究所との共同研究にプロジェクト開始当初からプロジェクトリーダーとして参画。社内初のデータサイエンティストとして大量の顧客満足度や従業員満足度の調査データ分析を担当。