



# ビジネスパートナーとのコミュニケーションにおけるデジタル化の功罪

販売におけるビジネスパートナーとのコミュニケーションは既存ビジネスを円滑に進める上で重要であると同時に、新事業創出やバリューチェーン再構築などビジネス変革のトリガーにもなり得る。環境の変化や技術の進化によりコミュニケーションの効率化が加速する一方で、新たな課題も生まれ始めている。その実事例と先達企業の取り組みから見える、解決に向けた3つのアプローチを示す。

## ビジネスパートナーと その関係性の見直し

販売におけるビジネスパートナーは様々な業界に存在している。その形態も多様で、元売り企業との関係性や顧客との関係性の違いなどから代理店、販売店等様々な呼び方がされる。(図1)

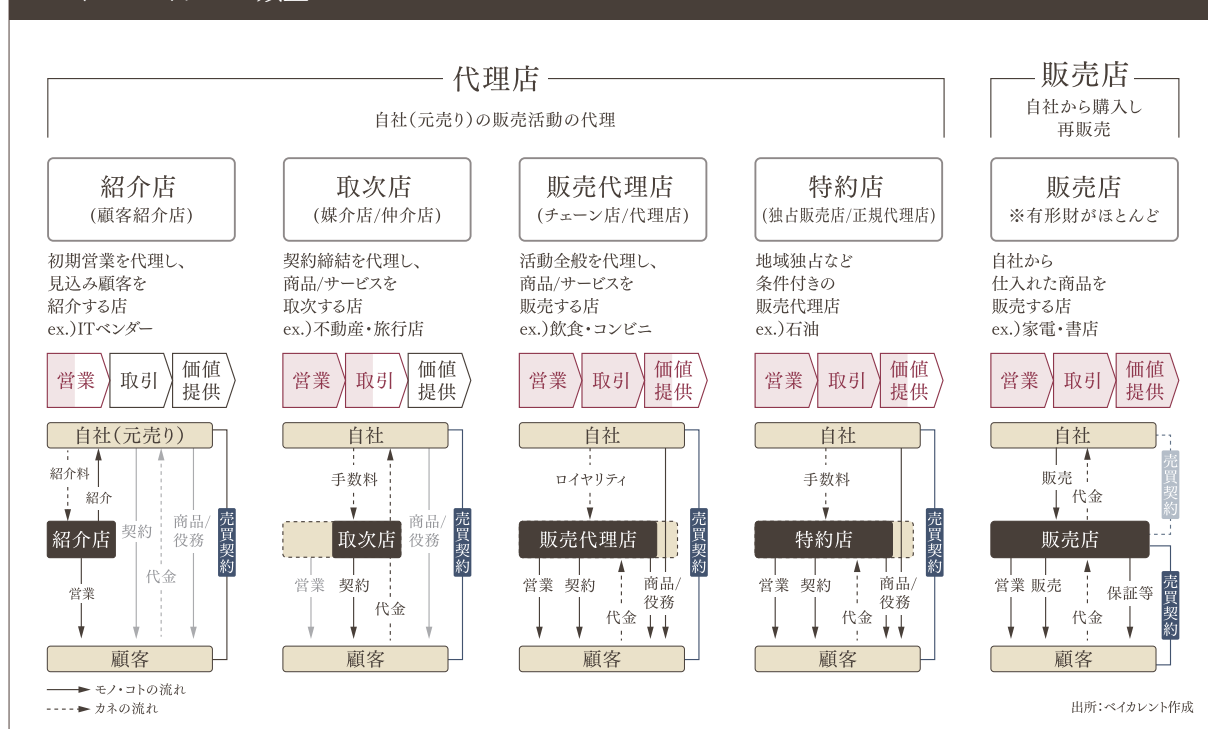
これまで、パートナー関係の多くは、関係業界や関係企業との取引関係であったが、現在では社会トレンドも相まって、異業種、場合によっては同業他社(競争)を含む様々な企業との関係へと広がりを見せてい

る。例えば共通のプラットフォーム上でオープン化された市場では、異業種企業を巻き込んだ新しいエコシステムを形成する流れがある。また、脱炭素経営の実現のためには、サプライチェーン全体での取り組みが必要となる。こうしたトレンドにデジタル化がさらに拍車を掛け、新たな繋がりや、長期的な関係が生まれている。(図2)

これまでのパートナービジネスでのつながりを受注と発注、受託と委託といった1対1の“線でのつながり”とするならば、業界の垣根を越えて複数社が関連しあう“面でのつながり”へと再構築が始まっている

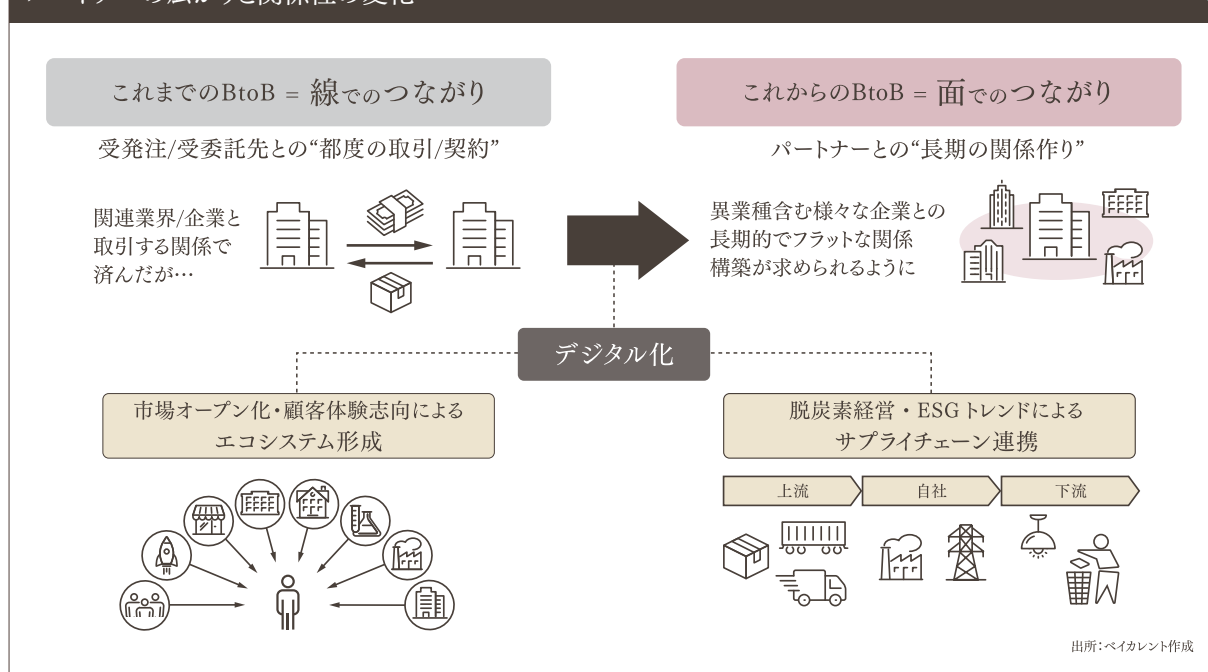
ビジネスパートナーの類型

図1



パートナーの広がり関係性の変化

図2



のである。こうした関係性の中では、自社だけが勝つという戦略では立ち行かなくなる。パートナー達を含めたりレーションシップ全体で、上下よりもフラットに近い関係で持続可能な共存共栄を目指していくことになるであろう。

ビジネスパートナーとの関係性は、多様化し広がりを見せている。顧客との関係性やコミュニケーションに比べ、俎上に載せられる機会が少なかったパートナーとのコミュニケーションだが、今日、その重要性は増してきているであろう。

## デジタルによるコミュニケーションの変化： 6つの変化ポイント

ビジネスの様々な場面でデジタル化に伴うシステムやツール導入が推進されている現在、コミュニケーションもその例外ではない。様々なコミュニケーションツールが開発されているが、定型な情報をやり取りする「業務システム」と非定型な会話等を疎通する「対話ツール」に大きく分けることができる。業務システムの例としては、「SAP SRM」のようなパートナーからの調達・購買を管理するSRM (Supplier Relationship Management) や、「Sales Cloud PRM」のようなパートナーの採用・営業管理・育成などを管理するPRM (Partner Relationship Management)、販売に特化したSMS (Sales Management System) と呼ばれるものがあげられる。一方、対話ツールの例としては、企業間ポータルシステムやWeb会議システムを含む商談ツール、チャットツールや雑談ツールなどがあげられる。これらは企業内やパートナー企業間だけでなく、顧客とのコミュニケーションツールとしても使われている場合もある。コロナ禍がツールの導入を加速させたことは言うまでもない。

コミュニケーションツール導入の目的や効果は様々あるが、その主眼は、管理工数の削減など業務の効率化の色合いが強い。これは他の多くのオペレーションに対するデジタル導入と同じである。

しかし、コミュニケーションツールによる業務効率化はデジタルがコミュニケーションにもたらす影響の一部でしかない。ここで一度、デジタル化がコミュニケーション全般に及ぼす影響について俯瞰的に整理しておきたい。

コミュニケーションのデジタル化による変化には、大きく6つのポイントがある。(図3) 端的に言えば、コミュニケーションとは様々な情報の疎通である。この情報そのものの変化を指しているのが「量」「質」の変化である。残りの4つは疎通の変化を指したもので、特に「時間」「場所」の変化は、デジタルによって疎通に関する制約を外すものである。一つずつ

見ていこう。

「量」の変化とは、やりとりをする情報や管理する情報の量が膨大になったことを表している。言わずもがな、デジタルによって情報が劣化せずかつ省スペースで保存できるようになったことに起因する。「質」の変化とは、やりとりをする情報の形式化・均一化が進むことを表す。形式化できない暗黙知やニュアンスといったものは現在では保存し難い。この形式化・均一化こそが再現性や耐劣化性といった、我々が多くの恩恵を受けているデジタルの特徴を生み出しているのだ。

次に、「時間」「場所」に関する制約からの解放は分かりやすいであろう。手紙では伝達するまでのタイムラグが生じ、電話では同時でなければならなかったなど、疎通において「時間」の制約は大きかった。しかし、メールを発端としてリアルタイムに近い形で反映することができるように変化し、また、都合に合わせて伝えるタイミングをコントロールすることも可能となった。「場所」については、空間的制約がなくなり、何処にいてもコミュニケーションができるようになったことを指す。

また、「範囲」の変化とは、情報が疎通される範囲が拡大することである。時間と場所の制約から解放されたこともあいまって、いつでもどこでも、あらゆる人やデータにアクセスできるようになり、より広範囲にコミュニケーションが可能となった。

最後に「手段」の変化だが、先に挙げたコミュニケーションツールがデジタルでのコミュニケーションの背景に存在していることを示す。

これらの変化はビジネス上、基本的に効率化を推し進めるものとして考えられている。大量の形式化されたデータはシステムによる自動処理に適している。より自由に時間・場所を選べるようになり、かつオープンでログを残すことで参照性を高め、忘却・失念も防げる。

しかし、デジタルがもたらしたのはコミュニケーションの効率化以上のものである。例えばBtoBtoCからBtoCへのビジネス変革である。先に類型をあげ

た BtoBtoC のビジネスモデル（図1）において、元売りのコミュニケーション対象は、代理店や販売店などのパートナーがこれまで主だった。しかし、デジタル化によりこれまでパートナーがコミュニケーションを行っていた末端の顧客と元売りも直接繋がるようになった。

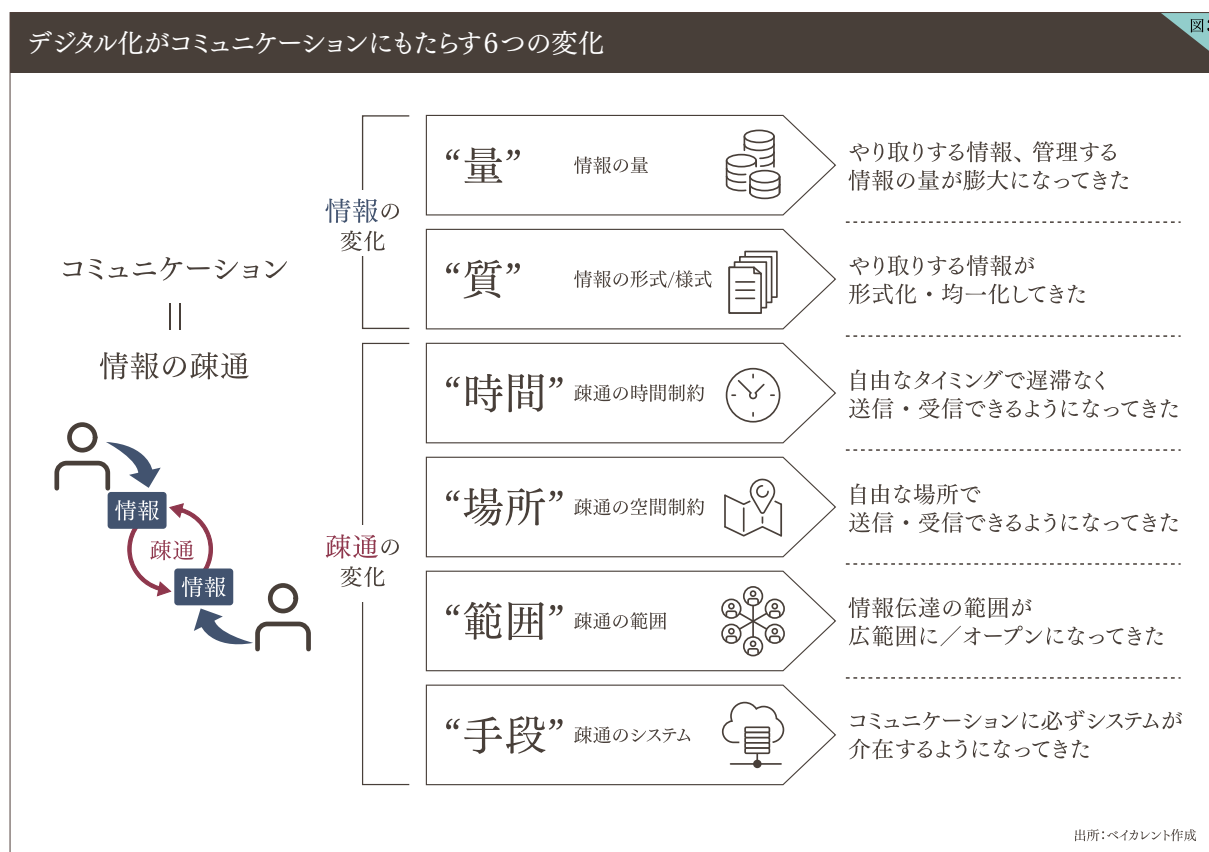
顧客と直接コミュニケーションができるということは、顧客からニーズを吸い上げたり、顧客へプロモーションをかけたりすることができるようになることを意味している。これによって事業拡大やビジネス変革を起こしている業界や企業も出てきている。最たる例はメーカーの DX と呼ばれる D2C（Direct to Consumer）ビジネスの展開であろう。D2C ビジネスの変革要素は様々あげられるが、これまで主に小売というパートナーを挟んで行われていた顧客とのコミュニケーションを直接行えることは大きな変化の一つであるだろう。これまで直営店が唯一の直接の顧客とのつながりであった業界・企業でも、デジタル化に

よって自社 EC やオウンドメディアなど（いわば、デジタル化した直営店）を持つことができるようになったのである。

### デジタル化がもたらす 新たなコミュニケーション課題

コミュニケーションのデジタル化による変化は、このように業務効率化からビジネス変革までポジティブな影響を生み出している。しかし、何事も二面性が伴うのが常である。デジタル化されていくコミュニケーションは同時に新しい問題を生み出している。（図4—上）

まず、「量」については、情報量の肥大化による問題が生じている。情報の把握に多くの時間が取られてしまい逆に非効率になる場面も少なくない。情報処理が追い付かず、文脈やニュアンス等を軽視した表層的な理解になったり、情報の吟味や検討の時間が少なく



なってしまったりする。優先度付けも労力が必要となり、他人の意見に委ねるようになってしまうことも増えがちになる。「質」については、情報の形骸化による問題が生じている。システムの項目に分類できない情報は伝達しなくなり、次第にはその項目自体を意識・認知さえしなくなる可能性もある。特にテキストによる伝達が主流である現在では、言語化の得手不得手で相手への伝わり方が変わってしまう点は誰しも感じることであろう。

次に「時間」と「場所」については、疎通の非同期化や非対面化がもたらす問題が生じている。メール等を受信してから返信するまでのレスポンス時間に関してのトラブルは多い。非同期化によって、いつでも自由に確認・返信できるようになったことが、逆に不自由を生んでいることがある。また、非対面化によるデメリットはコロナ禍を通して、自身で実感された方も多いであろう。対面コミュニケーションで得られる感覚や雰囲気などをデジタルはまだ再現しきれてはいない。

さらに、「範囲」と「手段」については、疎通のオープン化・システム化による問題である。一部の人に限った疎通が難しくなったことで、万人に受ける当たり障りのない内容になったり、システムへの依存が強まり、システム停止により疎通ができなくなったり、システムのルールが疎通の在り方を規定してしまったりする。

こういった問題から、本来コミュニケーションをより良いものにするためのデジタル化であったが、反作用のようにその方向とは逆の課題もビジネス事例として挙がってきている。(図4—下)

6つのポイントで発生している問題に加え、デジタルコミュニケーションに対する考え方についてきている人と、そうでない人との間で意見の齟齬が生まれている。営業やカスタマーサービスなど各業務において対面で行うべきか非対面で行うべきか、電話のような同期で行うべきか、メールのような非同期で行うべきか。このような観点での管理職と若手の対立はビジネスマンの多くが心当たりあるものではないであ

うか。コロナ禍で、半ば強制的に進んできたコミュニケーションのデジタル化。BtoCの場合は生活者たるCがデジタル化を牽引するが、BtoBではこの力学が働きにくい。このデジタル移行の過渡期において、デジタル化へ追従できるか否か、すなわちコミュニケーションにおけるデジタルデバイトの問題は大きい。とりわけBtoBコミュニケーションにおけるデジタル化の劣後はビジネスの死活に関わる問題となるであろう。ビジネスパートナーも含め共倒れする可能性があるからだ。

### 課題解決に向けた 3つのアプローチ

コミュニケーションにおける課題というと、ついその当事者である営業担当や運用担当などの現場にその対処を任せてしまうことも多い。経営者自身が問題意識を持って、コミュニケーションの課題と向き合わなければ、不可逆に進んでいくデジタル化の潮流に残されてしまいかねない。事例でも見た通り、これらの課題はコミュニケーションに閉じた問題ではなく、営業や開発、人材育成まで自社の様々な場面にまで影響を及ぼすものなのである。

では、特にパートナービジネスにおいて、これらのコミュニケーション課題にどう取り組むべきか。その検討の足掛かりとなる3つのアプローチを取り組み事例と共に紹介する。具体的施策は業界や企業によって様々であろうが、参考にされたい。(図5)

1つ目のアプローチは「デジタルによる克服」である。デジタル化で生じた課題をデジタル技術の進化により解決を図る。データ活用やAIによるサポート、またバーチャルによるリアルな再現などがある。

リコーでは、法人顧客の現場で対応する若手にオフィスにいる熟練エンジニアがスマートグラスを通じて作業支援・指示ができる仕組みを導入している。若手の事後のメール報告では、必要な確認やヒアリングに漏れが生じ再度訪問を要してしまうが、リアルタイムにベテランの指示が得られることで効率的かつ的確

## デジタル化がもたらす新たなコミュニケーション課題

図4

## ◆ デジタル化による変化と新たな課題

|              |          |                                                                                                                  |
|--------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “量” 情報の量     | 情報の肥大化   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報の優先度判断が困難になる</li> <li>● 情報の把握に多くの時間がかかる</li> </ul>                    |
| “質” 情報の形式/様式 | 情報の形骸化   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 分類が難しい情報が捨てられやすくなる</li> <li>● 言語化しにくい情報が表現されにくくなる</li> </ul>            |
| “時間” 疎通の時間制約 | 疎通の非同期化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 返答忘れや記憶のズレなどのトラブルが生じてきた</li> <li>● 疎通のタイミングについて推し量る必要が出てきた</li> </ul>   |
| “場所” 疎通の空間制約 | 疎通の非対面化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 対面での疎通が避けられがちになってきた</li> <li>● 共同作業などの共体験による疎通の機会が減ってきた</li> </ul>      |
| “範囲” 疎通の範囲   | 疎通のオープン化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 一部のみにだけ伝えることが難しくなった</li> <li>● 推測、所感、見解など主観的な情報が疎通されにくくなった</li> </ul>   |
| “手段” 疎通のシステム | 疎通のシステム化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● システムが停止すると疎通ができなくなってしまう</li> <li>● 疎通の在り方がシステムのルール等で規定されてしまう</li> </ul> |

## ◆ BtoB企業における課題例

## Case 1 法人向けサービス業 営業部門

|            |             |
|------------|-------------|
| “量” 肥大化    | 営業の機会損失・効率減 |
| “時間” 非同期化  | 人材育成効果・機会減  |
| “手段” システム化 | レピュテーションリスク |

かつては足で稼いでいた営業だったが、Webマーケティングを強化し、資料請求窓口を設けた。アクセスは多く来たが、本当に見込みのある顧客が分かりづらかったり、繁忙期は埋もれたりして営業機会を逃した。

見込み客への営業も Web 会議がメインとなったが、以前であれば客先訪問後の帰り道、すぐに部下にプレゼンなどの振返りと助言ができたが、今は終業時の日報メールでのやり取り。直後だったら言ったこともしばらく経つと「細かいかな」と思い指導することが少なくなった。

商談用のチャットボットがシステムエラーで1日止まってしまった時は、復旧後しばらくは評判が落ち、資料請求等も激減してしまった。

## Case 2 商用機器メーカー 運用保守部門

|            |            |
|------------|------------|
| “質” 形骸化    | トラブル対応力の低下 |
| “場所” 非対面化  | 顧客離反リスクの増加 |
| “範囲” オープン化 | 製品改善の鈍化    |

取引先からの機器故障等トラブル時は、以前は対面で状況を伺い診断することが多く、利用者が要因になりうる操作など原因究明のヒントを与えてくれ、障害に対して悪い心象が晴れたかも判断ができた。

だが、メール等のテキストが主となり、他人に共有される恐れがあるため、当たり障りのない形式的なトラブル相談と想定要因が送られてくるようになった。迅速に修理が必要であることをテキストだけでと気づけず、優先的な対応をしておらず、後日、お叱りを受けたこともあった。

データやテキストでは捉えきれない感覚や体感などが減り、機能追加など製品改善の企画が出づらくなってきた。

出所：ベイカレント作成

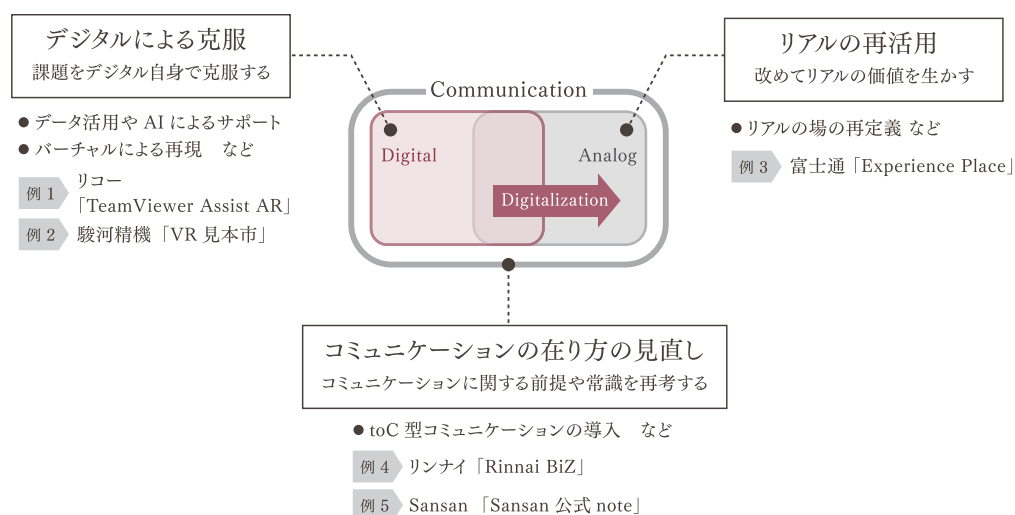
な現場対応が可能となり顧客・自社ともにコミュニケーションコストを低減できる。また、駿河精機では、オンライン見本市において VR コンテンツを活用し、法人顧客の担当者向けに工場や製品の紹介を行っている。これまで、オンライン商談でも機器のスペック説明までは可能だったが、そこから先は顧客を訪問し、実機を触ってもらわなければ中々話が進まなかった。

しかし、この VR 空間では、落下や跳ね返りなどの物理現象も再現されており、現実・実物さながらの機器の立体感や使用感などの確認ができ、客先訪問必須であった「実機を囲んだ顧客とのコミュニケーション」をデジタル・バーチャルで実現可能にしたのである。

2つ目は「リアルの再活用」である。デジタルと相対されてより明瞭になったリアルの価値を踏まえ、そ

## 課題解決に向けた3つのアプローチと取り組み例

図5



|     | 企業             | 施策名                  | 取り組み概要                                                                                                                                                                                      |
|-----|----------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 例 1 | リコー<br>(製造)    | TeamViewer Assist AR | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 若手の法人顧客の現場対応を熟練エンジニアがスマートグラスで遠隔指示。その場で都度、助言・指示を若手に与えることで効率的かつ的確な対応ができ、顧客・自社ともにコミュニケーションコストを低減</li> <li>● 2020 年 7 月から約 4,200 人のエンジニアが活用</li> </ul> |
| 例 2 | 駿河精機<br>(製造)   | VR 見本市               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● オンライン見本市において VR コンテンツを活用し、法人顧客向けに工場や製品を紹介。機器のスペック説明までが限界だったオンライン商談で、使用感の確認など「実機を囲んだ顧客とのコミュニケーション」が可能となった</li> </ul>                                |
| 例 3 | 富士通<br>(IT)    | Experience Place     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 本社オフィスを外パートナーにも開放し「経験・体験の場」と位置付け、社内外の技術を展示・体験できる場所に</li> <li>● イベント連動型マッチングアプリ等のデジタル導入でバリューアップ</li> </ul>                                          |
| 例 4 | リンナイ<br>(製造)   | Rinnai BiZ (リンナイビズ)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 買い替え検索や技術情報などに加え、ユーザーの体験記事や動画、カタログなどのコンテンツも揃えた BtoB ビジネスプラットフォーム</li> <li>● スマートフォン専用アプリをローンチ。専用 LINE アカウントも開設</li> </ul>                          |
| 例 5 | Sansan<br>(IT) | Sansan 公式 note       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社・組織・個人いずれのレイヤでも情報発信できる公式 note アカウントを開設し、社内のノウハウやストーリーを掘り起こし発信</li> <li>● 組織や個人の発信を集約することで、組織全体の発信力の強化を狙う</li> </ul>                              |

出所：各社Webページ等

の活用により解決を図る。単なるリアルへの回帰やデジタルの排除ではなく、互いに補完し、相乗効果を図るものである。

富士通では、本社オフィスを社外パートナーにも開放し「経験・体験の場（エクスペリエンス・プレイス）」という位置付けにした。社内外の技術が集結し体験できる場、という本社が持つリアルな価値に気付けば納得できるであろう。勿論、デジタルに対して排他的ではなく、コミュニケーション促進アプリ等でバリューアップを図っている。

3つ目は「コミュニケーションの在り方の見直し」である。現在のコミュニケーションに関する前提や常識は元々アナログの世界で培われてきたものだ。それらを再考し、やり取りする情報やチャネル、ルールなどを改めることによって解決を図る。これこそコミュニケーション DX（デジタルによるコミュニケーションの変革）と言えるもので大なり小なり具体施策を挙げれば切りがないため、ここでは BtoB ならではの「toC 型コミュニケーションの導入」を取り上げたい。toB コミュニケーションのデジタル化は toC より遅れやすいことは先に述べたとおりだ。この差に着眼し、新たな toC コミュニケーションを、toB に取り入れる方法である。

リンナイでは、BtoB 専用のビジネスサポートサイトをビジネスプラットフォームへと刷新した。これまでの買い替え検索や技術情報などに加え、ユーザーの体験記事や動画、カタログなどのコンテンツも追加された。さらにスマートフォン向け専用アプリをローンチし、専用 LINE アカウントも用意されており、BtoC ビジネスのユーザーコミュニティさながらである。

一方、Sansan は自社専用ではなく、既存メディアプラットフォームを活用する。同社は公式 note アカウントを開設し、会社・組織・個人いずれのレイヤでも情報発信できる場を作った。社内に眠っているノウハウやストーリーを掘り起こして発信するとともに、組織や個人の発信が分かりやすくまとまっている場所

をつくることで、組織全体の発信力最大化を狙う。

このようなユーザーコミュニティやメディアプラットフォームでのコミュニケーションは toC ビジネスでは一般的になっているが、toB ビジネスではまだ先進的で、その効果も接点の拡大、未顧客へのリーチ、感情面での繋がり（エモーショナル・コネクション）など様々考えられるが、未知な部分も多い。しかし、先に述べた「最終的には人と人のコミュニケーション」であることに立ち返ると、決してその効果は小さくはないはずだ。

toC ビジネスにおける「顧客中心」・「人間中心」のトレンドを受け、パートナービジネスにおいてもより顧客企業内の「個人」に焦点を当てた取り組みが一定広がっていくのは必至と考えられる。そのような取り組みにおけるコミュニケーションでは、CRM（Customer Relationship Management）の考え方やノウハウを生かすことができるであろう。toB と toC を融合させた新たなコミュニケーション戦略が求められる可能性も示唆される。

デジタル化によって顕在化しているコミュニケーション課題は、デジタルとリアルが共存する理想的なコミュニケーションに達するまでの過渡期において必然乗り越えていかなければならないものではないだろうか。そう捉えると、デジタル技術を進化させコミュニケーションに適用していく発想だけではなく、リアルの価値を再発見・再検討する視点やコミュニケーションの在り方自体を問う姿勢も忘れずにいたいものである。

終わりに、再度コミュニケーションの重要性を念押ししたい。コミュニケーション課題は企業間・業務間を伝搬し、事業活動のあらゆる場面に影響を与える。コミュニケーションのデジタル化を現場課題としてしまいうのではなく、一度は経営アジェンダとして取り上げてみてはいかがだろうか。

エグゼクティブパートナー 榎村 将和