# 2024住宅産業CS大会　特別講演

**2024年10月24日（木）　国立オリンピック記念 青少年総合センター カルチャー棟 大ホールにて「CSへの取り組み　～CSを高めるDX～」をテーマに2024年度住宅産業CS大会を開催し、オンラインと合わせ451名の参加がありました。**
**会員企業である積水ハウス株式会社とミサワホーム株式会社からの事例発表に続き、荒瀬 光宏氏よりご講演をいただきました。**

株式会社 デジタルトランスフォーメーション研究所
代表取締役 DXエバンジェリスト

**荒瀬 光宏 氏**

特別講演

## CSを高めるDXとは

慶應義塾大学法学部政治学科、日本政策学校、グロービス経営大学院卒。2018年に株式会社デジタルトランスフォーメーション研究所を設立、DXの提唱者であるエリック・ストルターマン教授をエグゼクティブアドバイザーに迎え、「DXを通じて日本の競争力を飛躍的に高め豊かな日本を後世に引き継ぐ」をミッションとして活動中。国内の多くの企業および地方自治体のデジタルトランスフォーメーション（DX）を研究・支援してきた立場から、DX成功の要諦について実践的なノウハウを所有する。これからの環境認識をベースに将来のあるべき姿や経営戦略を検討し、その戦略を実現できる組織体制、文化、マネジメントへの変革を含む全社変革プロジェクトを専門領域とする。オンライン講座、集合研修　延べ80,000名（外部MOOC、経産省講座、DX実践道場など）。企業向け講演、研修　100回、約4,000名/年。

デジタルトランスフォーメーション研究所の荒瀬と申します。

弊社では、DX（デジタルトランスフォーメーション）の普及活動を通じて日本の弱点であるデジタル競争力を飛躍的に高め、豊かな日本を後世に引き継ぐことをミッションとし、その研究から分かってきた知見をどなたにでも分かりやすいように整理し、使いこなせる仕組みを作るという活動をしております。

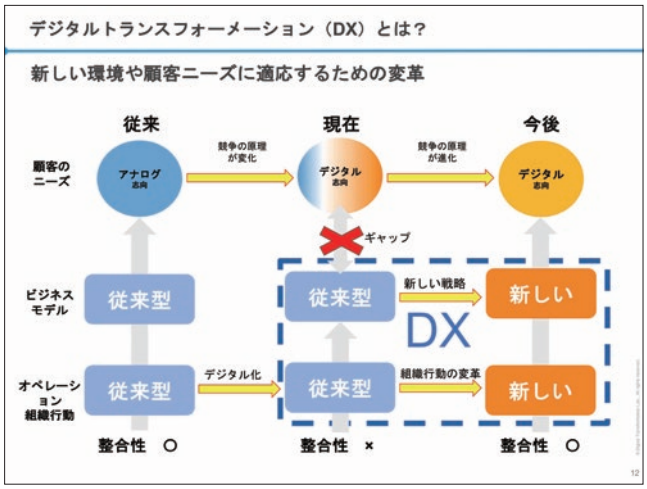
### 1.DXとは何か　―何に取り組むのかを共通認識にする―

まず「D:デジタル」とは何か、弊社ではこれを「データを利活用できる状態」と定義しています。

そして、利活用できる状態の3つの条件を、1.データの取り出しができること、2.汎用フォーマット（加工可能）であること、3.価値や意味のある情報を含んでいること、としています。

次に「X:トランスフォーメーション」とは何か。私たちはよく「改善」という言葉を使います。現状からあるべき姿にしていくための課題を一つ一つ解決してくのが改善活動です。これに対して、新しいあるべき姿を再定義し、そこに向かってどう最短距離で行けるかを考える、これが「トランスフォーメーション＝変革」です。「改善」とは、連続的な変化ですが、それに対して「トランスフォーメーション＝変革」というのは、非連続的な変化です。非連続的な変化をしなければならないほど世の中の環境が変わり始めているという認識を持つことが必要だと思います。

デジタルトランスフォーメーションとは、新しい環境や顧客ニーズに適応するための変革のことを指します。これまで昭和からずっと受け継いできたビジネスモデルにおいて、私たちはお客様のニーズにアナログ志向で物を提供するという従来型のビジネスモデルを展開してきました。そして、それを支えるオペレーションや組織構造も従来型（アナログ）であったために整合性が取れていたわけです。



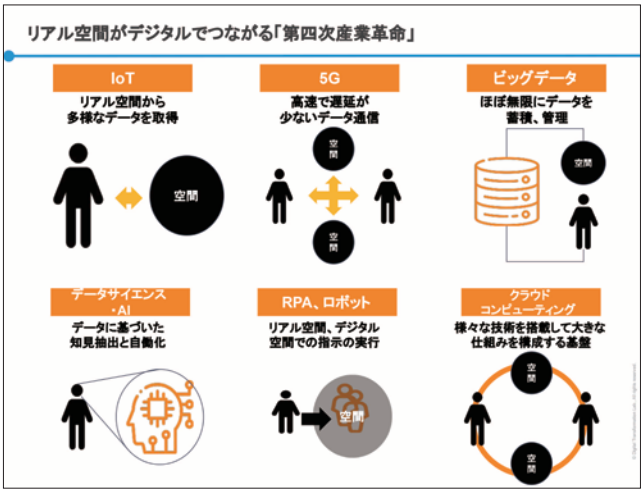
ところが、世の中はだいぶ変わってきました。お客様に価値を提供するにあたって、デジタルというものが非常に重要になってきている。つまり、競争の原理が変化しているのです。競争の原理が変わってきているからこそ、従来型のビジネスモデルとのギャップが生じているわけです。とはいえ、素晴らしい事業価値を創るチャンスがあったとしても、その実現に向けては大きな戦略の転換や、組織や企業文化の変革を実現することが要求され、さらにはこれまでの成功体験が足かせになるなど組織を変革させるのは容易なことではありません。これまで成功してきた会社であればなおさら、成功を担保してきたルールや評価制度、組織や文化を変えることは難しいのです。

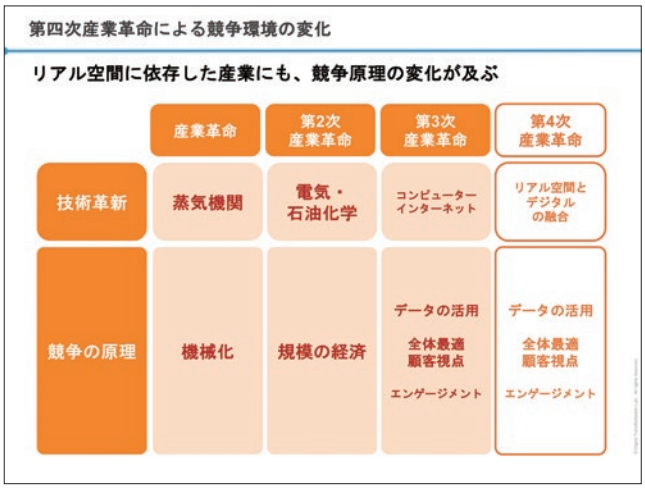
ではDXによって何が起こるのか。これから市場や顧客は、もっとデジタル志向に変わっていくでしょう。競争の原理がさらに進化していくということです。だとすれば、これまでの「改善」の延長ではもう追いつかない。つまり私たちは新しい価値をどんどん生み出せるような組織になっていかなければいけないということです。まさにこれがデジタルトランスフォーメーションです。

## 2. 新しい競争の原理　—DXが必要な背景を理解する—

競争の原理が変わるというのはどういうことなのか。このデジタルトランスフォーメーションが必要な背景を少し整理したいと思います。

まず「第4次産業革命」の流れについてです。リアル空間から多様なデータを取得し、これがデジタル情報としてオンラインで繋がるというのがIoTや5Gで行っていることです。その結果、大量にデータが集まっていて、そこから意味のあるものを取り出して、シミュレーションしたり予測したり判断したりするというのが、ビッグデータやデータサイエンス、AIといったものです。



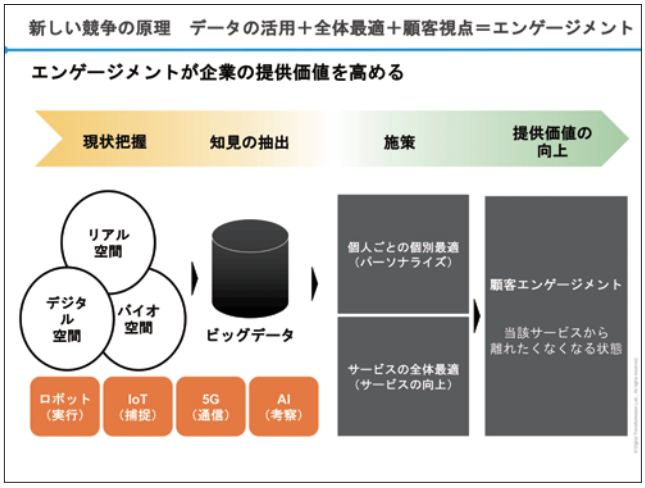

データに基づいて事業判断をした後は、今まで人間が仕事をしてきたわけですが、これもデジタルでできるのでは、という発想がロボット技術の活用にあたります。このデジタルで情報を収集し、状況に応じて判断し、業務を実行する一連の流れを自律化といいます。

デジタルの世界においては、この自律化は、既に第3次産業革命の時点で起こっており、GoogleやAmazon、FacebookやMicrosoftやAppleなど、そうしたデジタル上の会社がデータを活用し全体最適して、顧客視点でエンゲージメントを高めることで世の中が変わってきたわけです。

ではこの第4次産業革命で何が起こったのか、どう競争原理が変わったのかというと、リアル空間とデジタルの融合が進んだ結果、データを活用し全体最適し、顧客視点でエンゲージメントを高めるという競争の原理が、アナログ空間でビジネスをしている業界にも適用されるということです。これが皆様にとっての新しい競争の原理です。

新しい競争の原理である「エンゲージメント=データの活用+全体最適+顧客視点」を説明します。お客様とのエンゲージメントを高めるためにはパーソナライズ、つまり私だけのサービスだと思ってもらえることが重要です。そのためには、お客様の好みを熟知して、その購買行動を参考に提案をする。しかし、これでは対応可能な人数に限界がある。そこでAmazonなどでは、それをアルゴリズムという人間が介在しない方法でチェックすることによって、最適化可能な人数を無限化しています。

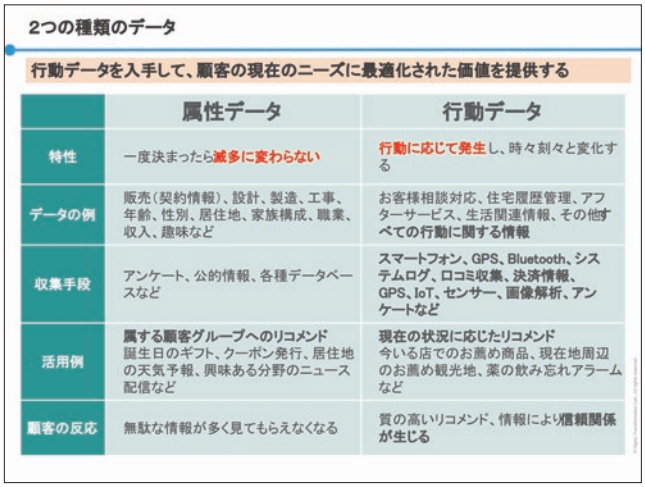
さらに第4次産業革命では、リアル世界とデジタルがつながることによって、さまざまなデータに基づいた最適な提案を販売側ができるようになります。そして、お客様ごとにサービスをパーソナライズすることで、当該サービスから離れたくなくなるよう事業を最適化することが顧客エンゲージメントです。




エンゲージメントっていう言葉、普段あまり聞かないかもしれません。あえて言えば、婚約指輪をエンゲージリングと言いますね。誰かと誰かが離れられなくなる関係になる。これがエンゲージメントです。

では、データがあればいいのかと言えばそうではありません。従来のデータというと、いわゆる年齢、性別、家族構成などの「属性データ」でしたが、もう一つ重要なのが「行動データ」と言われるものです。行動に応じて発生し、時々刻々と変化するこの行動データを取ることで、リアルタイムに提供価値をパーソナライズするということが必要になるわけです。

現在は、どれだけ良い製品を作っても、どれだけ良いサービスを発想し提供したとしても、必ずと言っていいほど簡単に真似されてしまう。そのため、真似されても追い越されないようにするためには、このエンゲージメントを高めて、つまり、お客様が自社のサービス、ブランドから離れたくないという気持ち、これを構築していくということが重要になるわけです。



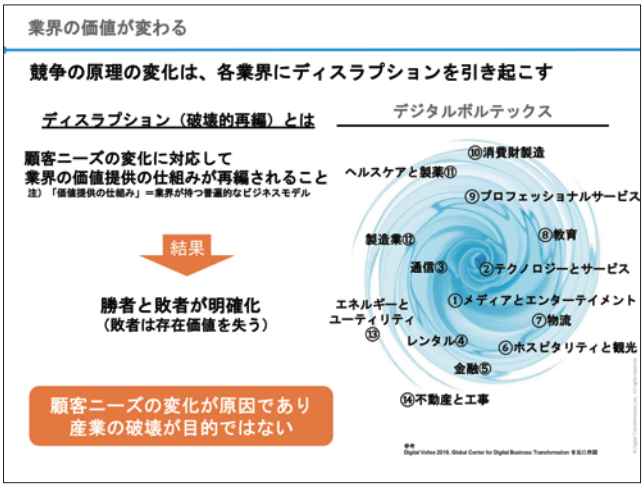

| | 属性データ | 行動データ |
|---|---|---|
| 特性 | 一度決まったら**滅多に変わらない** | **行動に応じて発生**し、時々刻々と変化する |
| データの例 | 販売（契約情報）、設計、製造、工事、年齢、性別、居住地、家族構成、職業、収入、趣味など | お客様相談対応、住宅履歴管理、アフターサービス、生活関連情報、その他すべての行動に関する情報 |
| 収集手段 | アンケート、公的情報、各種データベースなど | **スマートフォン、GPS、Bluetooth、システムログ、ロコミ収集、決済情報、GPS、IoT、センサー、画像解析、アンケートなど** |
| 活用例 | **属する顧客グループへのリコメンド**<br>誕生日のギフト、クーポン発行、居住地の天気予報、興味ある分野のニュース配信など | **現在の状況に応じたリコメンド**<br>今いる店でのお薦め商品、現在地周辺のお薦め観光地、薬の飲み忘れアラームなど |
| 顧客の反応 | 無駄な情報が多く見てもらえなくなる | 質の高いリコメンド、情報により**信頼関係が生じる** |

自社の価値や企業・事業の競争力を高めることが最終的な目的になるわけですが、だからこそ、自分たちは誰にどんな価値を届けるのかということをしっかりと定義して、組織全体の共通認識とすることが大事です。そうでなければ変革はできませんし、それこそがDXの目標です。

## 3.業界の変化

さまざまな業界で今どんな変化が起こっているのか。これを解釈する時「ディスラプション（破壊的再編）」という言葉で説明しています。

顧客ニーズの変化に対応して、業界の価値提供の仕組みが再編されるということです。結果として勝者と敗者が明確化するわけですが、これはどこの業界でも起こりうることです。顧客ニーズがどう変化し、何をしたらサポートできるのかということを見通す力、これが必要となります。



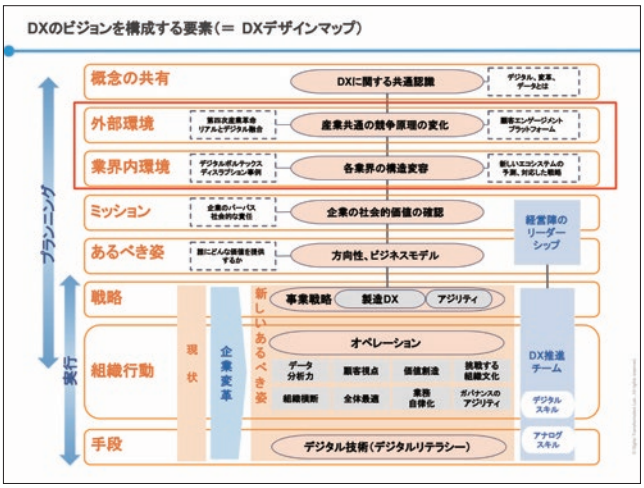

## 4.DX戦略

会社のトップが指示しても、現場が何をしていいのか分からなければDXはつまずいてしまいます。これを避けるために、私はいろいろな組織を支援する際に〝まずDXのビジョンから作りましょう〟と言っています。つまりこれは計画であり設計図です。今までの延長ではない非連続的な変革を行おうとするわけですから。

まず、DXに関する概念の認識を共有することです。そして、たとえば皆さんの会社において中期経営計画などで認識している外部環境・競争原理の変化を認識します。

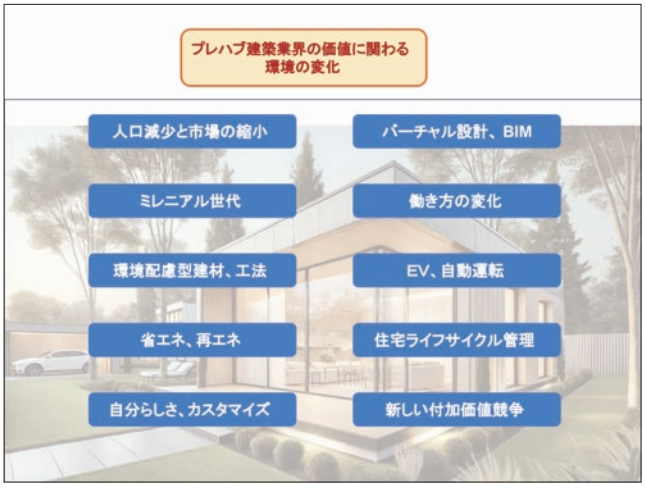
次は、DXで何を実現したいのかというミッションを定めます。そして、新しいあるべき姿としての方向性やビジネスモデルを明文化します。さらに、攻めのDXとも言える、自社の提供価値を高

めるためにはどんな戦略や組織行動を取るのか、手段としてどんな技術を使うのかという顧客ニーズに対応した全体最適といったことを整理する必要があります。これをDXのビジョンの立案としています。




プレハブ建築における顧客との接点を最適化するアプローチを考えてみると、たとえば見学した住宅展示場にVRがあれば家族と共有することもできますし、リアルで見てみたいと言われるかもしれません。バーチャル空間とリアルがデジタルによってつながるということです。

また、BIMを使って設計された図面や3Dプリンターで自分の家のジオラマが作れたならば、ワクワク感が広がりますし、入居までの手間ひまといった苦労を解消してくれるデジタルのサービスもあってよいのではないかと思います。




こうしたものをつなぎ合わせて、自分たちはどんな体験をお客様に提供できるのかということをしっかりとデザインすることが必要になると思います。

リアルとデジタルを組み合わせて行ったり来たりしながらさまざまな体験をつなげていく、こうしたメッシュジャーニー（リアルとデジタルの相互補完）を作っていくことが、多分皆さんの業界における一つの方向性になるのではないかと思っています。

## 5.DX成功のポイント

DX成功のポイントとして、ビジョンを立案することは非常に重要なことですが、それをきちんと明文化しましょうと言っています。

書きものを作るということは、たいていその過程で侃々諤々の議論となります。しかし、その結果として最後は全員が腹落ちするのです。そして、幹部からはじまり各部門ごとのビジョンと具体的なアクションを決めることで、全体の整合性が取れ実行可能なビジョンとなります。実行可能なビジョンができたら、ぜひお客様をはじめとするステークホルダーに発信しましょう。

最後に、私が大切にしている言葉をご紹介して終わりにしたいと思います。「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残ることができるのは、変化できる者である」。

生命進化という地球上の歴史の中では、過去5回大量絶滅が起こっています。恐竜は絶滅しましたが、私たち人間の祖先は変化に適応してきた。だからこそ、今私たちが繁栄しているわけです。

つまり、生き延びるためには、環境の変化があった時にどう適応するかが重要になってくるのですが、今までの延長ではダメです。今までの延長では滅びてしまいます。環境が変わったらどう戦い方を変えるのか、どういうふうに働き方を変えるのか、どういうふうにオペレーション変えるのか。これを真剣に考えることが、DX（デジタルトランスフォーメーション）を成功させるためには必要となります。

皆さんの業界においても、大きな波が目の前に来ていると思います。どんな波なのか、自分たちはどう変わるべきなのか、ぜひいろいろ議論していただき方向性を出して、その方向性に向かって変化を進めていただければと思っています。ご清聴ありがとうございました。

著書のご紹介（2022年10月出版）
「1冊目に読みたいDXの教科書」
発刊（SBクリエイティブ社）
書籍詳細
https://www.dxlab.jp/naruhododx