

## 「第345回朝食会(朝会)結果」

### 急速に進むデジタル化、企業の生き残りをかけたDX

#### (デジタルトランスフォーメーション)戦略について講演頂きました!

(株)デジタルトランスフォーメーション研究所 荒瀬 光宏氏をゲストに開催致しました

5月に入りましてコロナ感染状況が高止まりの状況にある事から「第345回朝食会」も朝会として5月17日(火)8時15分より、46名の出席で開催致しました。



今回のテーマは、急速に進むデジタル化等により、経営環境は大きく変わりつつあることから、(株)デジタルトランスフォーメーション研究所代表取締役 荒瀬 光宏氏(写真左)をゲストに「With コロナ、アフターコロナ時代の企業変革」～企業の生き残りをかけたDX(デジタルトランスフォーメーション)戦略～と題して、アフターコロナによって、大きく変わる社会、企業はどう戦略を立て備えるべきかなどについて、講演頂きました。

加藤会長より「我が家の庭先にも菖蒲が咲き、季節の経つのも早いものだと感じております。振り返りますとコロナ問題で明け暮れましたが、今度はウクライナ問題など大変な事が起っており、今の世の中は何が起こるか分からないとつくづく思っております。みなと工業会も変化がございまして、今日は、皆様と顔を合わせ論議することも大事と考えまして、この後に総会を開催させて頂くことと致しました。昨年度の事業の経過をご報告し、新年度の事業をお示し致したくよろしくお願い致します」と挨拶され、講師と飲料を提供いただいております、大塚製薬(株)にお礼を加えられました。事務局より、本日初参加の方々に挨拶を頂き、連絡事項を報告し本題に入りました。(以下講演の要旨です)

**デジタルというのは単なるITと異なり、今やっていることを効率化するのではなく、自分たちの価値を提供する新しい仕組みとして技術を使う意味で、ITと区別して使われています!**

昨年度は約50回程度、セミナーや講演、研修などを行いましたが、3月に横浜で行った以外は、全てオンラインで、それだけ大きくコロナで変わったとの実感をしております。

コロナでの変化と言うのはおそらく、消費者がネットで買い物をするようになったとか、ネットで事業を受けるようになったのではなくて、企業の戦い方に大きな影響を与えています。今日は、企業がこれからどの様に戦い方を変えていくかという視点でお話したいと思います。

デジタルトランスフォーメーションを世界で初めて提唱したエリック・ストルターマン教授という方がいますが、弊社はこの方をエブセクティブマネージャーとして迎えており、日本でどう成功させていくか等を議論しております。

私は、デジタルトランスフォーメーションに興味を持つきっかけがありまして、サラリーマン時代に、東南アジアに赴任したときの事です。その時に、大手製造業の仕事をさせて頂く中で、世の中のソーシャルビデオ、ネット上に商品の口コミ、ブランドイメージが良くなっている。或いは、インドネシアでは良くなっているが、別の国では悪くなっている。そんなことがわかるダッシュボードをつくってPDCAを作りました。しかし、残念ながらIT部門の方とつくりましたので、PDCAを回すには全社の活動を一緒にやらなければいけない。そうすると事業全体をあげてデジタルを活用して業績を良くする活動はできませんでした。

日本の会社のIT部門はこのような活動における一部の役割を果たす部門であって、自分たちの持っているプロセスの一部をやれば良いという考え方が多かった。



**デジタルというのは単なる IT と異なり、今やっていることを効率化するのではなく、自分たちの価値を提供する新しい仕組みとして技術を使う意味で、IT と区別して使われています!**

正に、これが日本が競争力がどんどん落ちている原因であって、私達は単に IT をツールとして使おうとしている。でも、それを武器として使って自分たちの価値を伸ばしていく事を、もっとやらなければいけない、それがデジタルトランスフォーメーションなのです。

私は、デジタルトランスフォーメーションを研究する事により、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と言う事を私の志として活動しております。経営大学院においてもこれを専門に学んでおりますし、様々な事例を通じ、色々な企業の支援を通じてどうやったら成功するか等の知見を蓄積しつつ活動しております。

**企業理念やビジョンに基づいて自分たちが提供する価値とか製品とか、サービスの仕組みを変革する事です。つまり、提供する価値を変えるという事は、その組織に所属する様々な人の行動の解明にもなるという事で、企業の変革であり、企業の価値の仕組みをつくりなおすことなのです。これをデジタルトランスフォーメーションと読んでいます。**

デジタルトランスフォーメーションとは何かと聞かれて、俺は説明できるよと言う方いらっしゃいますか。以外に難しいです。それが何かと理解するときに、デジタルとトランスフォーメーション(変革)、この二つの言葉をつなぎ合わせですが、そもそもデジタルとは何ですかと言ったとき、この説明も難しいです。カメラで言うと昔の物はアナログ、電気を使うと何となくデジタルとなりますが、電気を使ってもアナログはいっぱいあります。そうすると分野ごとに、これはアナログ、これはデジタルと決まっているような感じがしてきます。

でも、デジタルトランスフォーメーションにおけるデジタルは何かを定義しないと分かりにくいという事で、私なりに定義をしてみますと、データが電子的に活用できる状態です。つまり、データが取れますが、それが何かの箱の中に蓄積されていて他の者には使えない。これはデジタルとは言えないと私は考えています。

つまり、ビジネスで言うと、このデータを活用できる事によって、データを軸とした PDCA 高速で回すことが出来る。つまり、どんどん変えていく事ができ、変化に対応し易いメカニズムをつくるのがデジタルの意味だと私は思っております。

うちの会社は、10 年 20 年前から PDCA を行っている方も多いと思いますが、それは計画をして、実行して、チェックをして何らかのアクションをとることを人間がやっていた訳です。

でも、デジタルの世界では高速 PDCA は人間が判断する、或いは人間が実行するんです。デジタルでプランを立てて、何処がおかしかったかと言うのをデジタルでチェックする訳です。つまり、データを使って PDCA を早く回せる仕組みをつくるというのが高速 PDCA です。

超高速 PDCA と私は言っているものがあるのですが、こちらは PDCA を全てデジタルで回すことです。これを行う事によって一瞬ですべての分析や判断が出来る訳です。

どんな分野で使われているかと言いますと、皆さんグーグルで検索した事がありますか、そうすると貴方にとって最適な広告はこれじゃないかという事が出る訳です。それをクリックするかもしれないし、クリックしないかもしれない。でも、その結果に基づいてこの人にはこんな広告を出そうと言うのが一瞬で判断しているのが超高速 PDCA です。

ECサイトで買い物をする時に、こちらもいかがでしょうかとお勧めするのも超高速 PDCA です。それに対して、高速 PDCA は何かと言いますと、例えば、キャンペーンを打ってみた。反



応はこうだった。でも、話もデータでは判断は判断できない。仮説を立てるなど人間がある程度判断していくとなると高速 PDCA になる訳です。

つまり、データを活用して、高速 PDCA や超高速 PDCA が出来る分野がどんどん増えているという事が PDCA の話です。

デジタルトランスフォーメーション

ですが、人々の生活のあらゆる側面に、デジタル技術 が引き起こしたり、影響を与える変化のことエリック・ストルターマン教授が 2004

年に定義しています。それは、漠然としているという事で、企業向け、行政向け、社会に向けてと3つに分けています。

企業向けのポイントとしては、自分たちが達成したい、企業理念やビジョンに基づいて自分たちが提供する価値とか製品とか、サービスの仕組みを変革する事です。つまり、提供する価値を変えるという事は、その組織に所属する様々な人の行動の解明にもなるという事で、企業の変革であり、企業のある意味価値の提供の仕組みをつくりなおすことなのです。これをデジタルトランスフォーメーションと呼んでいます。

**今、デジタルが世の中の環境を変えている。デジタルを前提とした競争原理を満たすために、デジタルで戦略を立てる事が必要で、これが必要だからデジタルトランスフォーメーション、価値提供の仕組み自体を見直す活動が必要になると理解頂きたい!**

世の中には、IT化とか一部の業務をデジタル化などを、DXと呼んで試行している会社が沢山ありますが、本来はそうではなくて新しい環境に対応すると言う事が重要です。

環境が変われば戦いのルールも変わります。今、第四次産業革命が進行しております。コロナ禍がきっかけとなって、どんどんオンライン化が進んでいる。デジタル化が進んでいる。だからやらなければいけないのがDXです。

企業のすべての世界に所属する人、皆さんがやるべきだと思います。紙をなくす、無駄をなくすと言うのも非常に貢献します。

例えばアパレル産業、流行りの服をどんどん作りますが、今年売れないものは捨てている訳です。環境に良く良くない訳です。水も化学薬品のたくさん使う。では、作りすぎないようにするにはどうすれば良いのか、それもデジタルを使って解決していくことができます。

自分は何処でどのような価値を提供するのかをしっかりと考える事です。新しい競争原理に対応するためには、これが一番大事です。つまり、オンラインとかデジタルがどんどん進んで来たことによって、競争原理、今までこうやって勝ち組になった、顧客が沢山ついたと言った法則がどんどん変わってきている。これをしっかりと認識する事が重要です。今のやり方のままIT化すれば良いのではなく、戦い方が変わってきている、これが一番重要な事です。

伝統とか常識とか前例、今までこうしてきたと言う事にこだわらないことが大切です。これが新しい環境に適合する変化、トランスフォーメーションです。

デジタルトランスフォーメーションのデジタルは5W1Hの何処にかかってくるのか、皆さん何処だと思いますか。一つは、デジタルは手段（HOW）です。ても、今、日本で唯一取り組んでいる企業の殆どは、DXを単に手段としてだけ捉えています。だから何が起るか、今の価値提供の仕組みを変えずに手段だけ変える。人がやっているところを機械に置き換える事によって効率が良くなる。でも提供する価値は変わらない訳です。

デジタルがかかる場所は二か所あって一つは今（WHEN）、デジタルがどんどん世の中の環境を変えている。もう一つは、デジタルを中心とした競争原理が変わっている（WHY）ことです。これらを意識し、デジタルで戦略を立てると言う事をしっかりと行う事が必要で、この二つが必要だからデジタルトランスフォーメーション、価値提供の仕組み自体を見直す活動が必要になると理解頂きたい。

そう言った意味では改善との比較を申し上げましたが、改善と言うのは、今現在自分たちはこうあるべきと思っています。あるべき姿に対して連続的な変化に変えていく、これが改善です。



自分たちの戦い方、今の競争原理が変わる、だから、あるべき姿をここに再定義するんだ、そのあるべき姿に対して自分たちはどう変わるのか、ここは連続的な変化ではなく、非連続的な変化で、つまり組織、価値提供する仕組みをつくりなおしていく必要がある。というのがデジタルトランスフォーメーションです。その最大の理由としては競争原理が変わるからです。

デジタルトランスフォーメーションは IT 部門がやるべきでなく、全社でやるものと言いましたが、IT 部門だけでやりますと中々こうまでいかず、自分たちがこういう提供価値を持たなければいけない、だから、こんな戦略で、こんなマネジメントで、こんな組織で、こんなデータでと考えていると、今までやっていたモノづくりがコトづくり、こういった戦略まで変更しなければなりません。

モノづくりと言うのは、如何に良い品質の製品をつくるかです。でも、コトづくりとは違う。お客様にとってモノが必要なのではなく、何を必要としているのか着目したうえで、お客様がやろうとしている業務プロセス、ジャーニーと言いますが、これ全体をデジタルを使いカバーすることに組みもうと言うのがコトづくりです。

コトづくりをしながらも、モノをつくらなければいけないのですが、モノだけをつくるのではなくコトを大切にしようと言うのが発想です。

日本で言いますと、コマツと言う会社は、元々フォークリフトを造っていた会社ですが、お客から見ると工事が計画通りに終了する事、これを実現する事が自分たちの夢である。これに目をつけて10年以上前にこのDXが始められています。

結果として、今、多くの建設会社がコマツさんのデジタルのサービスを使って、自分たちで計画を立て、そして実行する。コマツの機器も使えるしキャタピラー社の機器も使える状態となり、結果的に遅れが出たらデジタルで、何が遅れたのか、ちゃんとPDCAで回せる。

そのデータが蓄積されることによって、その建設会社や工事の会社から見ると、どんどん正確なデータが蓄積され見積もりが出来るようになる。つまり、コマツさんの顧客から見ると、計画通りに工事ができる。結果的に、コマツさんのブルドーザとかを使う訳で、より、顧客に対する提供価値が広まると言う事です。

今まではものをつくる事に集中していたものが、お客さまのもっと広い価値に着目すると言う事です。

#### **第四次産業革命、デジタル革命といわれますが、これが進んですとされています。2015 年位から本格的に始まっております!**

環境の変化、そんなに変わっているのかという気持ちあるかもしれませんが、環境が変わっている事をお話致します。

コロナ過でオンラインどんどん増えてきたと言うのはお感じと思いますが、元々コロナになる前に、第四次産業革命、デジタル革命といわれますが、これが進んですとされています。2015 年位から本格的に始まっております。

こんな風に言われています。物理、リアルな社会、つまり物理空間とデジタル空間、サイバー空間と言われています。それから生物、バイオと呼ばれるもの、その境界が曖昧で融合すると呼ばれているのが、第三次産業革命です。今、世の中にはリアルとオンライン、リアルとデジタル二つのものが並行してあると思っていた。

でも、これが融合してくる、それからバイオ、人体の中これが融合してくる、それが何故起こるのかと言いますと、例えばロボット技術、リアル空間ですがロボットでものを何か実行する。実行するなかで、IOT とかセンサーと言われるもので両方とって

くる。  
だから、今、皆さんが喜んでいるか、悲しんでいるか、或いは気分はどうなのか、気圧はどうなのか、こういった情報は人間では察知できないものを、人間では察知できない情報を何んでも取ってくる、これがビックデータと言われるもの



です。

5Gと言う凄い回線ですがもっと早くなります。早くなっていく事でリアルタイムにインターネット上のものと会話が出来て、結果的に最適な PDCA を回せる事が出来ます。

グーグルやアマゾンが超高速 PDCA をしているのと同じように、リアル空間で超高速 PDCA が出来る状態になっています。

今、何で競争しているかと言いますと、それを使って顧客ごとに最適化を図ることが出来ます。このお客様はどのようなものが好きだ、どのようなものに興味があるというのが分れば、全体の最適化とは別に顧客ごとの最適化が出来る訳です。サービスを自律的に改善、超高速 PDCA で改善することがモノづくりからコトづくりを表しています。

日本政府も真剣に取り組んでいます。総務省のHP ですが、現実空間から様々なデータが上がって来る、このビックデータを AI が分析して結果的により良いサービスを提供したい。ターゲットに即したマーケティングをしたい、ビジネスに新しく作ったり、自動運転とか飛行機の操縦、こう言った様々に使われる時代が来る。そのカギとしてビックデータと言うものであって、様々な所からデータを集めてくることによって実現するんですよと総務省が言っています。経産省も、今が第四次産業革命の分かれ道であると言っています。今のままで、新しい価値提供の仕組みを身に着けないことにはじり貧になってしまう、経産省が日本の産業界に警鐘を鳴らしています。正に、第四次産業革命をしっかり意識して新しい競争の原理に対応していくことが必要と私は思います。

第四次産業革命は、何十年もかけて進むと思われていましたが、実はオンライン化はアッと言う間でした。個人の消費者で言うとネットショッピングを使うようになった。この2年間、最近でコロナ禍でテレワークが大きく高まりました。テレワークはオンラインでやるので、データを集めようと思ったら色々なデータが集められます。コロナ禍によって第四次産業革命は大きく進んだと言えます。

第四次産業革命は、様々なデータによりリアル空間とデジタル空間が融合していく、ここで勝ち組になるのには、競争の原理として第四次産業革命が終わってみないと分かりませんが、今現在の動向で言うと明らかに、データを使って判断する PDCA を回すという事、それを何に使うか、顧客が離れたくないと思う気持ちをつくる事です。

プラットフォーム化、集まったデータを使って新たな価値をお客様に提供する。或いは、他の業界ほかのプレイヤーに提供する。これをプラットフォームと言います。プラットフォームをつくる事が秘訣になっていて、それが出来ない会社、従来型企業は価値を失っていくというのが現時点の動向です。

**ディスラプションが早く進行している業界ほど提供している価値におけるデジタル的価値の割合が高いです!**

第四次産業革命は色々な業界に訪れます。業界ごとに起こる価値提供の仕組みの最適化をディスラプション(産業の破壊的再編)と言います。ディスラプションと言うのは産業の破壊的再編とも言われますが、これは、その業界を壊すことが目的ではなく、デジタルが当たり前の環境の中で、お客様にとって最適な価値提供の仕組みは何かを考えた時に結果的にディスラプションが起ります。

今、価値を提供するものにとっては迷惑かもしれないけど、価値を提供受ける顧客によってはそれが一番良いのでディスラプションが起る訳です。

その結果、何が起っているかともうしますと、競争の原理が変わっている訳です。そこで、勝者と敗者が明確になります。様々な業界が順番にディスラプション発生し、進行している業界も沢山あります。

その違いは、ディスラプションが早く進行している業界ほど提供している価値におけるデジタル的価値が高いです。新聞とか DVD とかアナログに見えますが、実は、中身のコンテンツだけあれば良かったので、こういったものが進展しました。

物理的なものも売っていましたが、よく考えたら様々な情報も提供していたよね。情報の価値も結構大きかったと言うのが進行中なのです。

情報の価値がつきにくいところが進行前と言う事で、様々な業界の位置がアナログ技術、デジタル技術である程度説明がつかますが、説明がつかないところが顧客多様性がとても高いところ、色々

なおお客様がいて自分のところから何をしているのか分からない、例えば素材産業、部品とかがあります。

また、レギュレーションがあるから中々変わらない。ジレンマを持つ業界、自分たちが否定されるような変革には中々できない業界もあります。と言う事でディスラプションには阻害要因が多いと言う事があります。ディスラプションはデジタル技術が高いほど波が高く早いのですが市場のニーズに合致したとしても、実現しないのは阻害要因で外的な要因だったり内的要因だったりします。

こういったものを分析することによって、この業界ではいつ頃どんなディスラプションが起こるのかと言う事を考えることができます。

どこの業界も、地域特性や得意な分野ごとに事業 ABC と分かれていて、アナログ的な価値を提供しているように見えますが、ちょっとデジタル部分もあるかもしれない。デジタルを具体的に言うと、例えば何かの発注をして商品を出荷するのであればデジタル、例えば、設計のお手伝いをするとか、先方の悩みを聞いてコンサルティングを提供する対価は、アナログ的な商品を販売の対価としてしか、とってないことが良くあります。

テレビの販売自体はアナログですが、このテレビの使い勝手はどうなんですかなどと、お客様の質問に答えて購買支援をするのはデジタルな情報です。様々な分野においてデジタル化、情報化し易い分野をプラットフォーマーがサービス化していきます。

例えば、レストランを探すときに「食べログ」を使ったことがありますか。「ぐるなび」もそうですが、プラットフォームなんです。つまり、顧客に一番近いところで自分たちが、便利の良いサービスを提供する。そうすると、いろんなレストランに直接予約するよりも、そこから予約したほうが良いと言う事になります。

アナログ的な価値だけを提供するのが今までの事業者になります。更に言いますと、こういったプラットフォームは顧客の行動がわかるので新しい商品をつくる事ができます。そして、超高速でPDCA が回りますので、顧客対応が向上することが出来て様々な顧客がついていることによって、この業界の中でのプラットフォームの位置づけがすごく大きくなる訳です。

既存の事業者は、凄く特化したものをつくっていないかぎりには、中々価値が発揮しにくくなります。例えば進行した業界と言えば新聞業界、昔は電車の中で読んでいましたが、最近読んでいる人は殆どいない。なぜかというアプリケーションサイトで見られるからです。

新聞配達もする必要がないのなら、新聞会社もいらなくなるのではないかとすると、こんどは記者、正しく取材をして正しい記事を書くと言う価値以外はいらなくなってしまうと言うのがここでの変化です。

流通小売業界で言いますと、今まではと良い商品を魅力的な陳列をすると言う事が、小売店にとっての競争の原理でしたが、利便性の良い土地、駅近だからみんな来てくれる。でも、インターネット、逆に店を構えている事が負担になってくることすらあります。

これを予見していたアマゾン本も売るようになった。本は一個一個違いがない、手にとって見る必要がないものを売ろうと言う事で EC で始めた。そして、配送が大事だと言う事で世界一の物流配送を構築しました。今では生鮮食料品も売る世界最大の小売業になりました。

流通業界小売業界で困ったのは、既存のビジネスを行っていた会社で、例えば、ウォルマートですべての投資家にとって何時潰れてもおかしくない企業と言う風に揶揄された訳です。

全米で 35000 店舗持っているので今更 EC など出来ない、固定費を持っていることがウォルマートの足かせであり、シアーズと同じに潰れていくと言われましたが、そこから頑張った訳で



す。競争の原理をしっかりと理解した上で EC サイトを運営している会社を買収して、EC を行っている小さな会社に自分たちが組織文化を合わせました。そして、リアルとデジタルを融合したオンラインで購入する。

何時も買っている定番商品はオンラインで買ってください。でも、配達してもらうよりも来てもらったほうが早いので、その時に大根とか魚と一緒に買ってください。と言うスタイルを全米で提案して大ヒットしました。アマゾンでは提供できない価値をウォルマートは提供した。正に、リアルとデジタルとの融合を逆手にとった成功です。

日本の百貨店も苦勞をしておりますウォルマートと同じやり方をやろうとしておりますが、日本の百貨店はもっと苦勞しています。彼らは、今売らない店舗、オンラインでものを売っている企業が実はここに来るとさわれるよ、オンラインでしか売っていませんが、ここに来ればさわれるよという場を提供する。商品の説明をしたり、接客したりするだけで実際にはアプリでオンラインで買うことに挑戦しています。

これが儲かるビジネスモデルかと言いますと決して儲かりません。でも、自分たちが持っていた価値を使ってどう生きるのか必死に挑戦しています。

今、B2C(企業と個人(一般消費者)の間で行う取引)の話をしておりますが、B2C で世の中がどんどん変わっていく、パーソナライズしていきますと、大量生産ではなくてお客様のニーズに合わせたものをつくるという動きになってくるので、パーソナライズされたりオンデマンドに変わっていきます。

B2C でなく B2B にも大きな波が波及すると言う事を認識頂き、自分たちがどんな風に備えるべきかをしっかり考えることが必要です。

勝者になる条件として、一つは環境の変化、競争原理の変化をしっかりと予測する。顧客が離れなくなる仕組みにする。これは、人がやるのではなく、人に依存しないで良いサービスをつくるという事です。

他社に先駆けて挑戦する、早くやることが重要です。もう一つ重要なのは先着優位性を発揮することです。一番最初にやった人が、企業が勝ち抜くとは限らないので、先着優位性を発揮して顧客が離れられなくなる状態まで持っていくことが勝者になる条件だと思います。

**DX は、自分たちはどんな価値提供をしたいのかをしっかりと決めて実行計画を立てる。それを実行しながら、どこに課題が、歪みが出ているか、どう挑戦しなければ行けないかを確認し対策を行い実行していく、これを回していきます!**

DX(デジタルトランスフォーメーション)はどうやってやるのかですが、自分たちはどんな価値提供をしたいのかをしっかりと決めて、実行計画を立てる。それを実行していきながら、どこに課題が出ているか、どこに歪みが出ているか、どう挑戦しなければ行けないかを確認し対策を行い実行していく。これを回していきます。

そのためのDXのビジョン、最初のプランニングで言いますと「トップの気づき」です。IT部門がデジタルだからやれば良いと言う事ではないのです。

企業全体の仕組みを変えていくと言う事は、トップにしか出来ません。今のガバナンスの中で言われた事を一所懸命やっているという風な立場にいる下の方には、新しいことを思いついても一歩踏み出す勇気が中々出しにくく、トップが主導する。皆なで考えることが凄く重要です。

そして、策定をして事業戦略に落とししていくと言うことです。推進する体制は、普段行っている体制とは、まったく別につくります。

経営者の方が兼任で、チーフデジタルオフィサー(CDO)の方をおいて推進部門をつくります。投資は、人だけでなく、この人達がコアコンピタンスにあたる資源にアクセスできる権利を与える。自由度のある予算も持たせる必要があります。データを触れる、こういった資源を投入する必要があります。DX、ITに必要なスキルは必要ですが、一番重要なのはコミュニケーションだと思っています。外から人材を連れてくるのもありますが、中の人材を上手く配置することが重要だと思っています。

今まで常識だと思ってきた競争原理が変わっているかもしれないと気づくことが、デジタルトランスフォーメーションの第一歩です。と講演いただき、会員の方からも、さらに改革をに向けて具体的な対応王などを伺いたいなと意見もだされ、対応の難しさもあるなかで、企業の生き残りをかけたテーマでもあることから、皆さん真剣に聴いておられました。