

デジタルリーダー  
という新たな階級

&

2016年度  
CDO(最高デジタル責任者)  
についての調査

# はじめに

力強いデジタルリーダーの必要性を認識する企業が増加している。PwCの戦略コンサルティングを担うStrategy&は2016年最高デジタル責任者(Chief Digital Officer : CDO)の調査において、世界の大手公開企業2,500社のCDO職の設置状況について分析を実施した\*1。その結果、これら企業の19%がデジタル戦略を率いる役員を指名していることがわかった。その割合は2015年の調査\*2ではわずか6%だったが、近年、増加の勢いが増している。最新の調査で確認されたデジタルリーダーの60%が2015年以降に指名されている。

この傾向は、多くの企業がデジタル能力の高度化に向かっていることを反映している。私たちの経験からも、この段階では通常、経営陣はデジタル化に向けたリーダーシップの必要性に焦点を当てるようになるものだ。事業の初期においては、さまざまな事業部門や管理部門がデジタル化の取り組みに弾みをつけようと、手当たり次第に実験やパイロットプログラムを行う。しかしこのような分散的なアプローチは、企業がデジタル化の恩恵をつかみとるために一貫した包括的な戦略の設計を決定すると、もはや不十分になるのだ。

デジタル戦略の導入に当たって、CDOという新たな役員は得ていくつかの大きな障壁に直面するものだ。一例としては、一元的な監督が行われないうまま、大きな組織の中でその場しのぎのデジタル対策が行われてしまうこと、変化に抵抗しようとする伝統的な企業文化、必要な能力を持った人材の不足、熱意ある取り組みを頓挫させてしまう恐れのある古いシステムや構造などが挙げられる。あなたの会社にとって適切なCDO\*3とは、これらの課題に取り組むための経歴と経験を持つ人物だ。どのようなスキルが必要かは企業によって異なるだろう。しかし組織、ガバナンス、ケイパビリティ、ビジネスプロセス、基盤となる技術アーキテクチャ、企業文化の中に根本的な変化が根づく段階まで、その企業のデジタル改革を推し進めることを可能にするスキルを備えている必要がある。

「最高デジタル責任者」という役職名は、企業、あるいは事業部門のデジタル化への取り組みを遂行する任務を負っている役員を指している。この職位は最高デジタル責任者、最高技術責任者(Chief Technology Officer : CTO)、最高情報責任者(Chief Information Officer : CIO)をはじめとするCxO(Chief=最高責任者の肩書を持つ幹部)のひとりかもしれない。しかし、CDOではなく、ヴァイスプレジデントやデジタルオペレーション部門のディレクターがデジタル改革の取り組みを率いる企業もあるだろう。さまざまな業界において、後者の職位が担っている企業が多く見受けられた。CxOのメンバーとなっているCDOの割合は2015年から大きくは変わっておらず、いまだ40%前後で推移している(図表1参照)。

その他にも変化の見られなかった側面がある。一例を挙げると、今年の調査でも北米や欧州に拠点を置く企業をはじめとして、大手企業の方がCDOのポジションを置いている例が多く、また、CDOの大部分が依然として男性であった(2016年時点で84%)。しかし今日のCDOには大きな特徴が見ら

最新の調査で確認された  
デジタルリーダーの  
60%が2015年以降に  
指名されている

\*1: CDO調査は、以下の手法により調査を実施。

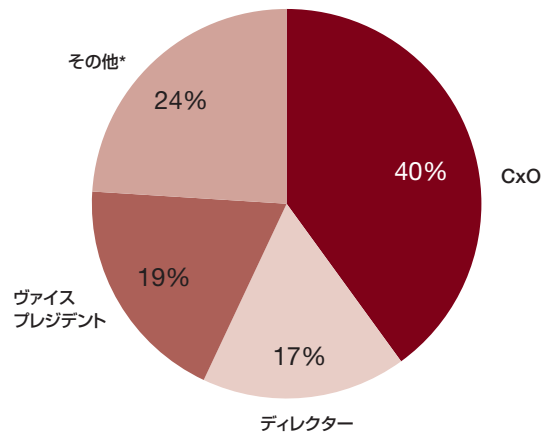
ブルームバーグのデータに基づく2016年7月1日現在で全世界の時価総額トップ2,500社のCDOの有無、バックグラウンドなどの分析(2015年までは1,500社を対象としていたものを拡大)。CDOの有無を調査するために、企業役員データベース(Avention, BoardEx)、記者発表(Factiva)、各社ホームページ、ビジネス向けSNS(LinkedIn, Xing)その他のインターネット調査を実施。

\*2: 『デジタル化への変革のリーダー: 2015年CDO(最高デジタル責任者)についての調査』、Strategy&、2016年2月

\*3: 『企業の未来とCDO—最高デジタル責任者の5つの類型』、Strategy&、2016年9月

図表1：デジタルリーダーの職位

デジタル戦略の指揮をとる任務を担う職位は組織の中のさまざまな階層に置かれている。

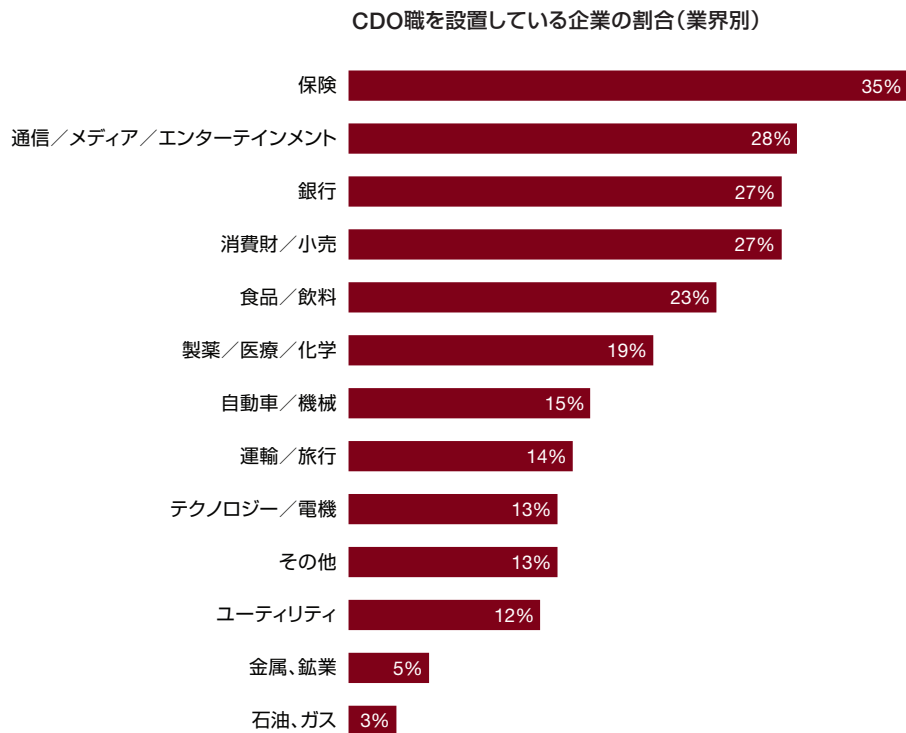


\*：「デジタル改革グローバル責任者」など、各企業が独自の役職名をつけている例も多数ある。

出所：Strategy&

図表2：各業界のデジタルリーダー

保険、通信／メディア／エンターテインメント、消費財／小売、銀行業界では、25%以上の企業がCDO職を設置している。



出所：Strategy&

れた。2015年の調査では、通信／メディア／エンターテインメント、食品／飲料、運輸／旅行といった消費者に直接向きあう業界においてカスタマーエクスペリエンスやコネクティビティ、ビジネスモデルの向上に取り組む中で、デジタルリーダーの指名を行っている企業が最も多く見られた。しかし今年の調査ではこの状況に変化があり、他の業界、特に保険および金融は、顧客対応型の取り組みの活発化を目指しているだけでなく、社内オペレーションの完全デジタル化にも取り組んでいる(図表2参照)。

また、新たに指名されたデジタルリーダーの経歴にも変化が見られた。2015年の調査ではCDOの14%がテクノロジー分野出身者であった。しかし2016年の調査ではこの割合が2倍以上の32%へと拡大した。一方、マーケティング、セールス、カスタマーサービスの経歴を持つCDOの割合は53%から39%へと縮小した。さらに、CxOのメンバーとなっているテクノロジー分野出身のCDOの割合は41%とさらに高く、その一方でマーケティング／営業分野出身のCDOの割合は33%であった。

この動向は企業が直面している環境と一致している。例を挙げると、一部の企業では、顧客に直接対応する活動に限定して、あるいは一事業部門ずつデジタル化を進めようと考えているようだ。このような企業にとって理想的なCDOとは、特定の業界におけるセールスやマーケティングについて豊富な経験を持つ人物、あるいは特定の技術分野における専門能力を持つ人物だろう。また、改革により大きな意欲を持っている企業の場合、デジタル化における顧客対応やオペレーションの側面に関する経歴だけではなく、大規模な変化の指揮を執る経験を有するデジタルリーダーを探すことになるだろう。現在では、デジタル化の成熟期に達している企業が増えており、これら企業には旧式のITアーキテクチャと新たなデジタルアプリケーション、双方の複雑さに対応できるCDOが必要だろう。そのためには、テクノロジーにおける力強い経歴だけではなく、テクノロジーへの大型投資の承認や新たなシステムの導入に絡む、得てして厄介な政治的課題やガバナンスの課題にも取り組んだ経験を持つ役員が必要だ。

Strategy&が調査の中でインタビューしたCDOの間にも、これらの違いが見受けられた。彼らの経験、組織図における彼らの位置づけ、さらには彼らが負っている任務もさまざまだ。しかし、デジタル化を推し進める中で彼らが直面している課題は同じなのだ。

# デジタル戦略の一元化

新たなデジタルリーダーは組織全体に広がっているデジタルアクティビティのポケットを見つけることのみを任務としていることもあるだろう。実験的な取り組みを行うべき初期の段階ならこのような緩い定義でもよいのかもしれない。しかし、企業がより大きな戦略目標に照らしてこれらのイニシアチブを検討し始めると、一元的取り組みの欠如がすぐに問題となるだろう。

フランス最大級の公益企業であるEDFは、顧客に直接関わるセールス部門のCDOにフランソワ・ゴンチ氏を指名した際、複数の目標を掲げていた。EDFは内部のオペレーションの再考と再構築、そして価値を創出できる新たな破壊的ビジネスモデルの策定のため、より良いデジタル体験とデータ分析を通じて顧客との距離を縮めたいと考えていた。リスクを回避したい業界における伝統的企業にとって、これらのゴールはいずれも小さなチャレンジではない。しかしゴンチ氏はこれらの目標を実現できる要素を備えている。同氏はM&Aの機会を分析するエコノミストとして、そしてEU(欧州連合)との連絡役として、EDFで10年間にわたりネットワークオペレーションに携わってきた。彼が身につけた政治的手腕は、戦略の策定や、戦略を遂行するために必要なイノベーションを推進することにおける強みとなった。ゴンチ氏は、「EDFでは私は社内の良い橋渡し役として知られていました」と説明する。「たとえとても小さなデジタル化プロジェクトでも、皆が協力して取り組むことが必要です。私がそれを実現できる能力を持っていたのは、私の経歴のおかげというよりも、むしろ『政治家』としての経験によるものなのです」

デジタル化に取り組んだ経験はあるが、変化のスピードが増したため、対策を練り直さなければならなくなった企業もある。ワーナー・ブラザーズではかねてより、さまざまな部門においてそれぞれの任務を遂行するためにデジタル技術が活用されてきた。デジタルディストリビューション部門のプレジデントを務めていたトーマス・ジウエック氏は4年前に戦略・ビジネス開発のCDOおよび取締役ヴァイスプレジデントに任命されたが、ジウエック氏はこれについて「デジタル化の取り組みの開始地点が部門ごとに異なるのは歴史的に見て理解できることですが、これからの取り組みにおいては全社で足並みをそろえ、協力することが大きな強みとなるのだと認識された結果です」と語っている。

例えば、全ての部門がコンテンツを作成し、利益を生む形で販売するために顧客データを活用している。ジウエック氏の戦略ミッションのひとつは、より良い結果を出し効率性を向上させるために、一貫したポリシーの枠組みと技術の拡がりを活用して、これらの取り組みを連携させることである。「いち早く市場にたどり着きたいのです。そのためにすべてのポジションに大きな権限を与え分散した形で機能できるようにしています。同時に、自らのミッションを遂行するために必要な支援を誰もが受けられるようにしています」と、ジウエック氏は語る。複数の部署が同じ能力を必要としている場合にリソースを共有するシステムを持っており、その結果、各部署が流通プラットフォーム、データ分析、セキュリティ、新技術に過度な投資を行うことを回避できる。ジウエック氏はこうも語った。「私の任務はこれらのエリアにおける複数の部門の活動をまとめることであり、最終的にすべての部署が協力して、より大きな戦略を推進していけるようにすることなのです」 チームに権限を与え、全体を監督し、取り組みに重複がないようにすることのバランスが非常に重要なのだ。

デジタルリーダーは全社員と全事業部門が力を合わせてデジタル化に取り組むようにできなければならない。その状況は企業によって異なるであろうが、デジタル戦略を全社で一元化するというコンセプトは普遍的なものだ。デジタルリーダーには戦略策定能力が求められると同時に、組織内の協力を確保する力も必要なのだ。

デジタルリーダーには  
戦略策定能力が  
求められると同時に、  
組織内の協力を確保する  
力も必要なのだ

# 人材の確保

改革を目指す企業にとって、デジタル技能を持つ人材の不足が大きな課題として広く認識されている。PwCの最新のDigital IQ<sup>\*4</sup>調査では、適切な技能を備えたチームが存在しないことが、デジタルテクノロジーへの投資から目論見通りの結果を出すにあたって最大のハードルであると考えられていることがわかった。これは、回答者の61%が今すでにある障壁、もしくは新たな障壁として挙げている。また、調査からもうひとつ明らかになったのは、CDOの46%が外部から雇用されていることである。

人材についての課題は、Strategy&が話を聞いたCDOの間で共通したトピックであった。彼らはデジタル化の目標を現実に変えるために適切な人材を見つけなければならない。ジウエック氏は「全社的にデジタル化が行われています。大きくデジタル化の進んでいない部門は当社にはないのです。つまり、当社のビジネスにおいてソフトウェアが占める割合がますます大きくなってきているということです。そのためにエンジニアと開発者が必要なのです。トレーニングについてはどのように考えているのか。どうすれば従業員が皆、適切なスキルを持てるようになるのか。どうやってコーディングなどを能力開発に組み込むのか。これらの課題は全て、企業全体、そして事業のあらゆる部門に当てはまるものとなっています」と語っている。

一部の業界では、デジタル関連の能力に加えて、特定の業界の知識も備えていなければならないために、人材のニーズが複雑化している。サンフランシスコを拠点とする医療サービス会社、ブルーシールド・オブ・カリフォルニアのカスタマーエクスペリエンス部門のシニア・ヴァイス・プレジデントであるトッド・ウォルソール氏は、難しいのは能力のある開発者を見つけることではなく、むしろ、技術者と医療に関する経験をもつ人材をうまく組み合わせることだったと語る。同氏が携わる業界は非常に複雑で、どう構築されているかについての知識が極めて重要である。ウォルソール氏の仕事の大部分は、同氏自身いわく、医療を理解している人材と、変化を起こしデジタル化がもたらすものを受け入れる考え方を持った人材の両方、そして他の業界から獲得した「スキルポジション」のプレーヤー全てが入っている鍋に、同社が近年リリースしたモバイルアプリを開発するノウハウと、ビジネスプロセスをいかに変えるかを検討するノウハウを合わせてかき混ぜることだという。

人材の不足を埋めるためには、企業はどのようなスキルを必要としているのか、どのようなスキルが欠けているのかを明確にし、スタッフがデジタル戦略を実現することを可能にする人材戦略を策定する必要がある。この戦略にはトレーニングと雇用のほか、買収により必要なスキルを社内呼び込むことも盛り込む必要がある。また、リーダーたちはこれまでのあり方を維持しようとする文化的な傾向を認識する必要がある。このような考え方は新しいテクノロジーが主体となった取り組みを減速させる可能性があるのだ。

\*4: Global Digital IQ<sup>®</sup> Surveyで定義する、企業がいかにテクノロジーの価値を理解し、どの程度組織の構造にテクノロジーを組み込んでいるかを示す指標。



# 古い構造に対峙する

デジタル改革の概念そのものは、企業が力強さに欠けるところから着手するものである。そして古いバック・オフィス・システムが導入されていることは、全体的な組織構造を見ても明らかである。このような遺物を簡単に何かに置き換えることはできない。デジタルリーダーは組織を前進させる中で、このような制約の中でいかに作業を進めるかを理解していなければならない。さもなければ、デジタル改革により排除しようとしている非効率性のために、彼らの取り組みが行き詰まってしまう可能性がある。PwCのDigital IQ調査では、回答者の59%が新しいテクノロジーと古いテクノロジーの統合ができておらず、データがデジタルテクノロジーの取り組みにより期待されている成果を上げることを阻む新たな、あるいは既存の障壁となっていると答えている。

CDOが直面している最大の課題のひとつとして、会社を運営していくために導入されているレガシーITシステムを扱いながら、新しく無駄のないデジタルアプリケーションをいかに機敏に導入するかが挙げられる。現在、フランスの銀行BPCEのCDOを務めているイブ・タイロード氏は、かつてフランスの国営鉄道会社SNCFのCDOを務めていた。SNCFではタイロード氏はデジタル戦略とレガシーITシステムを担当しており、「非常に複雑なレガシーITシステムの日々のオペレーションを管理しながら、同時にデジタル戦略を推し進めることは非常に難しい」と語っている。同氏はBPCEに入社した時、デジタル開発に取り組む『デジタルファクトリー』についての任務を与えるよう求めたが、レガシーITシステムについては引き続きCIOの職務とするよう要請した。「敏捷で迅速な変化を起こしていくために適切なアプローチは、デジタルアプリケーションの開発を担当するデジタルファクトリーである『早いIT』を、CIOが管轄するレガシーとなっている『コアIT』から切り離すという、2つの側面を持つ構造をとることです」

EDFのゴンチ氏は依然として改革も廃止もされていないレガシーシステムを管理している。これらの古いシステムに伴うITの体系化の方法は煩雑で、イノベーションを後押しするというよりむしろリスクを抑える方法なのだ。ゴンチ氏は、「アプリケーションを1つのITチームが担当しており、ITがいかに構築され、ITチームがいかに管理されるかは往々にしてアプリケーションによって異なるものです。一業界として、我々はリスクを嫌い、そのため各アプリケーションに専門家を置いています。また、彼らは急速に変化させることを好まないのです。変化がリスクに繋がると考えるためです」と話す。しかしデジタル化のためには、より全体的なアプローチを行うことにより、アプリケーションをよりシームレスに連携させ、より透明性の高いものとする必要がある。「アプリケーションが新しいものによって危機にさらされている場合、あるいはアプリケーションを新しいものに変更しなければならない場合、そのアプリケーションを担当するチーム全体が焦りと危険を感じるようになります」とゴンチ氏は指摘する。この組織モデルは変化を大幅に減速させる可能性があり、これを乗り越えるためにはチーム間で考え方や働き方を連携させることを目指して協力して取り組む以外にはない。

ブルーシールドのウォルソール氏にとって、プロセスの変更は古いITを管理する上で非常に重要である。ブルーシールドは同氏が入社した頃、会員数が急激に増加していたが、規模の拡大を念頭においた設計がされていない、多くのマニュアルプロセスを使って事業が行われていた。

この問題を徐々に解決することは検討されていなかった。ウォルソール氏は言う。「文書化していないプロセスがいくつもありました。『Xが起これば、スージーを呼べ』というようなことです。しかしスージーが休暇中だったらどうなるのでしょうか。問題が解決できないこととなります」

そこで、ブルーシールドは、すべてのメンバーを新たな、より早いシステムに移行させた。この取り組みによりIDカードの発行から苦情の対応に至るあらゆる作業が大幅に再構築され、自動化された。

このプロセスは、デジタル化を進める中で新たな問題を生む元凶となる可能性もよくあるIT部門と協力することについてのウォルソール氏の能力により実現したものだ。同氏は「CIOと素晴らしい協力関係が出来上がっていることが私たちの強みのひとつです」と語る。

大型組織のほとんどすべてのデジタルリーダーが、新たなデジタル化の取り組みとすでに導入されているレガシーITシステムのバランスを取ることを強いられるだろう。中には、新しいものと古いものを分けることが最も効果的な場合もあるだろう。また、プロセスの変更が両者のよりシームレスな連携につながることもあるだろう。CDOがこの課題にどう取り組むかを左右する要因は多数あるが、中でも鍵となるのは、ヒエラルキーにおけるCDOの位置づけと、組織の文化である。CDOとしての指名を受けた時点で条件を設定することができる人もいるだろうが、すでにある制約の中で作業をしなければならぬケースもあるだろう。

ほとんどすべてのデジタルリーダーが、新たなデジタル化の取り組みと企業に導入されているレガシーITシステムのバランスを取ることを強いられるだろう



# 適切なデジタルリーダーを見つける

デジタルリーダーを指名する際、企業はその人物の経歴と専門能力を考慮するだけでなく、ミッションを遂行するために必要な任務と権限の源となる組織やガバナンスのメカニズムにおける位置づけも検討しなくてはならない。もちろん、大手企業が最高幹部となる人材を雇用する際にはこのような考察は必ず行われるものだ。しかしCDOという職位は比較的新しいものであり、多くの企業は依然として何が有効なのかを探っている。

さらに、何がうまくいくかも業界や企業によって異なる。1つの企業の中でさえ、デジタルリーダーの職務を時と共に変化させていく必要がある。企業のデジタル化の取り組みの具体化に伴って、CDOの職務を増やしたり、変更したり、監督するグループや部門を変える必要があるだろう。同時に、デジタル改革を可能にする技術も変化し、より高度化し、それに伴ってデジタルリーダーに求められるスキルも変わっていくだろう。

真のデジタルリーダーシップとは、全体像を念頭に置きながら、これらの変化に取り組む企業を率いていく能力である。デジタル改革という課題は決して小さなものではなく、デジタル改革が持つ可能性も小さくはない。すべての企業が指針とすることのできるデジタル改革への地図はないが、自らの現状と目標とするものを理解することで、その道のりを率いていくことのできる適切な人材が見つけれらるだろう。

*“The New Class of Digital Leaders”, by Pierre Péladeau, Mathias Herzog, and Olaf Acker, strategy+business, Issue 88, Autumn 2017*

## 著者紹介

---

### ピエール・ペラドー

Strategy& パリオフィスのパートナー。デジタル戦略・改革を専門とする。グローバル・デジタル・チームの一員であり、航空宇宙、エネルギー、小売、通信、公益業界など多様な業界の大手グローバル企業のデジタル戦略をリードしてきた。

pierre.peladeau@pwc.com

---

### マティアス・エルゾーグ

Strategy& シアトルオフィスのプリンシパル。デジタル戦略のリーディングプラクティショナーとして、主にテクノロジー、メディア、小売の各業界に焦点を当てている。

mathias.herzog@pwc.com

---

### オラフ・アッカー

Strategy& フランクフルトオフィスのパートナー。欧州、中東、アフリカ(EMEA)地域を中心として活動し、テクノロジーとデジタル改革を専門とする。

olaf.acker@pwc.com

---

本稿には、Strategy& ベルリンオフィスのマネージングディレクターで、リサーチ・ナレッジ分野の専門家である、カイ・ミュラーからも協力を得た。

## 監訳者紹介

---

### 唐木 明子 (からき・あきこ)

Strategy& 東京オフィスのパートナー。国内外のリテール、金融サービス業、ヘルスケア、その他分野のクライアントと、新規事業や商品・マーケティング戦略に伴う成長戦略等のテーマについて、多様なコンサルティングプロジェクトを手がける。また、日本企業の成長戦略実現に必要なダイバーシティの推進にも取り組んでいる。現在、ロンドンオフィスへ出向中。

akiko.karaki@pwc.com

---

### 岡崎 良 (おかざき・りょう)

Strategy& 東京オフィスのマネージャー。消費財・小売、製造業、金融などの企業に対し、全社戦略・事業戦略、事業評価、ビジネスデューデリジェンス、調達改善などのプロジェクトを行ってきた。

ryo.okazaki@pwc.com

---

経営課題に関する  
ご相談はこちらまで

**info.japan@strategyand.jp.pwc.com**

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング 21 階

電話：03-6250-1209 Fax：03-6250-1201

担当：須田・加藤

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>



Strategy&は、実践的な戦略策定を行うグローバルなチームです。

私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、大きな機会を実現するお手伝いをし、本質的な競争優位を獲得することを支援しています。私たちが解決の支援を行う問題とは、複雑で、リスクが高く、ゲームのルールを一変させるような変革を伴うものです。私たちの100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、PwCネットワークの持つ比類のない業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。

企業戦略の立案や、機能部門や事業部門の改革、重要なケイパビリティ構築など、私たちはクライアントの求める価値を、スピードと自信とインパクトを持って実現することを支援します。

世界157カ国に223,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーのサービスを提供しているPwCネットワークの一員です。詳しい情報については、[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)をご覧ください。

[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)