

企業の未来とCDO

&

最高デジタル責任者の 5つの類型

エグゼクティブサマリー



企業がデジタル、さらに未来から取り残されることのないよう行動を起こす中、変革を実現するリーダーが必要とされている。(実際の肩書はさまざまであるが)最高デジタル責任者、すなわちCDOが、その変革を担うリーダーであるというケースが増えている。企業のデジタル戦略を定義し、機能横断的な変革を遂行して、完全にデジタル化された企業体に移行することが、CDOの果たすべき任務とされている。

しかし、今なおCDOを探し求めている企業は(場合によっては、当面のデジタルリーダーならば指名済みという企業も含めて)、自社の戦略的目標、デジタル・ビジネス・モデル、現在のデジタルケイパビリティおよびオペレーションに最も合ったリーダーを見つけるための努力を続けている。結局のところ、これは難しい注文であり、過去の経験や個性、リーダーシップ能力、積極性を生かしながら、このような新たに設けられたポジションに足を踏み入れ、変革を推進していかなければならない。

そうした企業にとって最大の問題は、デジタルリーダーに何を成し遂げてほしいかである。適切なCDOを見つけるために努力している企業をサポートする目的で、私たちは、CDOの5つの類型を定義した。すなわち、進歩的思考型、創造的破壊型、カスタマー志向型、革新的テクノロジスト型、ユニバーサリスト型である。これらのモデルタイプについては、企業が採用する可能性のある具体的なリーダーの例を示すものではなく、CDOに課せられた役割や責任の潜在的な範囲を表すものとして役立てていただきたい。

適切なデジタルリーダーの選任は、デジタル化の真の成功に不可欠である。同時に、最高の人材を引き寄せるために、企業はCDOがその使命を全うできるよう、トップレベルのコミットメントやデジタル戦略、ガバナンスモデル、変革のロードマップが整っていることを、候補者に明示しなければならない。

適切な資質

ほぼすべての業界で、経営陣が今ようやく、デジタル革命がいかに幅広く競争の勢力図を塗り替えようとしているかを理解し始めたところである。単に変革に関与するだけでなく、そうした変革を主導することのメリットも認識されている。デジタル化が、顧客やパートナー、サプライヤーとのインタラクションの方法を変え、デジタル化を成し遂げるための社内実務や行動、プロセスについて、抜本的な見直しを迫るものであることを彼らは実感している。そして、デジタル化がITやマーケティングの改革だけではないことを認めるようになった。デジタル化を追求することで、最終的に企業は、ビジネスのほぼすべての側面の変革を余儀なくされるだろう。

しかしながら、企業がデジタル化への道筋とそこにたどり着くために要求される能力を明確に定義することができない限り、戦略やオペレーション、企業文化に必要な変革を実行することはできないと思われる。そこで必要となるのが、最高デジタル責任者の存在である。肩書はCDOや最高情報責任者(CIO)、最高マーケティング責任者(CMO)、デジタル担当バイスプレジデントなどさまざまである。企業の戦略的方向性を定義し、完全なデジタルエンタープライズに向けて機能横断的な変革をもたらすために、その存在は極めて重要なのである。

ところが、その役割を定義するのは極めて難しい。というのも、PwCが行う年1回のDigital IQ調査(Global Digital IQ® Survey)で定義される、デジタル化の成熟度またはDigital IQ*の現在のレベル、すなわち、前進するデジタル戦略、および企業を正しい進路に導くために必要とされる変革の範囲や方向性に、その役割を当てはめなければならないからである。CDOをすでに設置している企業であっても、そのポジションを明確に定義することがますます重要になってきている。CIOの従来のIT領域外で、企業がデジタルテクノロジーに費やす金額は、増加の一途をたどっている。例えば、すべてのデジタル支出においてIT関連以外の部署による支出は、2014年には、わずか47%であったが、2015年には68%に急伸している(Global Digital IQ® Survey)。

また、CDOを招くことで、すべての課題が解決するわけではない。各社がそれぞれに、戦略的目標やデジタル・ビジネス・モデル、デジタルケイパビリティおよびオペレーションの現状と将来像、さらには、候補者の経験や個性、変革への積極性を考慮した上で、最も適したデジタルリーダーのタイプを、慎重に見極めなければならない。多くの企業が、例えば、CIOやCMOといった役職にすでに就いているエグゼクティブにターゲットを絞って、デジタルリーダーの役目を担わせようとしており、当該の人物が現在の役割を拡大することで、全社的なデジタル化の要求に応えてくれると期待している。しかし、多くの企業が、すべての機能や事業部門を横断して、オペレーションのビジネス的な側面とテクノロジー的な側面を実際に融合させることのできる、真のデジタルリーダーを、これからも探し続けることになると、私たちは考える。そして、そのためには、適任者を求めて外に目を向けなければならないこともあるだろう。

*Global Digital IQ® 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。

企業がCDOを設置するにおいて、社内から起用するか外部から招くかに関係なく、以下の6つの項目について検討しなければならない。すなわち求められる役割と責任、組織構造の現状とあるべき姿、デジタル戦略と変革の実行権限をCDOに付与するために必要なガバナンスモデル、新しいCDOが直面するであろう文化的障害、必要とされる新しいデジタルテクノロジー、さらに、デジタル変革の成功を測る方法である。また、新しく最高執行責任者(COO)やCIOの人選を行った時にもそうであったように、CDOは全くの新しいポジションであるため、人選に当たって、過去の経験に頼ることはできないという点を、念頭に置いておかなければならない。

それよりもむしろ、斬新な視点を持ってこの役割にアプローチすることが最良の方法である。最初に、業界やビジネスを破壊するデジタルトレンドについて、また、デジタル時代に向けて勝てる戦略を実行するために必要な既存および将来の差別化ケイパビリティを創出する中で、企業が直面する変革の課題について、完全な理解を構築する。これらすべての詳細を確認して初めて、企業は、その経験と専門知識が要求を最大限に満たしてくれるエグゼクティブのプロファイルを定義することができるのである。

デジタル化は、単なるテクノロジーのトレンドではない。すなわち、社会や経済全体の変革であり、変化のペースに遅れずについていくには、すべての企業がそれぞれ直ちに行動を起こさなければならない。CDOは、必要とされるこの緊迫感を与えることができる。こうした目の前の仕事に対して適切なCDOを選任することによってのみ、企業は、先頭に立ってデジタルな未来への道を切り開くという希望を持つことができるのである。

CDOの5つの類型

Strategy&のCDOについての調査*によれば、2015年初頭の時点で、デジタル化への取り組みを担当する役員幹部職を設置していた企業は、世界中で10%未満であった。ただし、多くの企業が、デジタル戦略の決定に伴い、取り組みの先導役として現職の役職(多くの場合CIOまたはCMO)からエグゼクティブを指名していた(2015 Global Digital IQ® Survey)。CDOの採用で群を抜いていたのは消費者志向の企業であり、一方、B2B企業は概して後れをとっていた。このことは、全CDOの半数がマーケティングやセールスのバックグラウンドを持っている理由の説明になっていると考えてよいだろう。さらに、そうしたCDOの40%超がそれぞれの企業において最高責任者レベルの経営幹部であったことから、たとえ、企業によるデジタル化の成熟に伴い、将来的には形を変えて残ることになるにしても、現時点でCDOの役割がいかに重要なものになっているかがわかる。

企業がデジタル戦略の重要性を認識し始めると、多くのシニアエグゼクティブが、どのようなタイプのエキスパートがその戦略の主導権を握るべきかを考えるようになる。しかしながら、これは正しい取り組みの始め方ではない。CDOとしての適任者を見極めようとする前に、むしろ、その人物が何を成し遂げなければならないかを決めなければならない。すなわち、何を企業にとってのデジタル戦略および投資の目的にするか?収益の増加?より優れたカスタマーエクスペリエンスの創出?業務効率の改善?コスト削減?新規市場への参入?それとも、これらを組み合わせたものだろうか?各企業が自社特有の組織ニーズと戦略的目的を見定めた上で、そうした目標の達成に最も寄与することができるCDOを選ばなければならないのである。

そのために、私たちはこれまでの経験から、CDOの5つの類型を導き出した。これらは、グローバルに活躍する企業や大企業から中規模企業、家族経営の企業に至るまで、私たちがこれまで協働してきた多くのさまざまな企業において、さらには、公的部門の組織において、CDOが果たすことになると思われる、あるいは、多くの場合、すでに果たしている典型的な役割についてまとめたものである。これらの類型はいずれも、企業の現時点でのDigital IQやデジタル戦略、デジタル化への熱意に大きく左右されるため、程度の差はあるものの、具体的なニーズを満たすことができる。類型というのは、特定の企業が雇うべきCDOの具体的な特徴について説明することを意図しているのではない。それよりも、ニーズに最も合ったCDOの人物像を浮かび上がらせるために、各企業が適切な割合で混ぜ合わせることができる「原色」のようなものと考えていただきたい。

*Strategy&「デジタル化への変革のリーダー 2015 CDO(最高デジタル責任者)についての調査」2015



進歩的思考型 (The progressive thinker)

このタイプのエグゼクティブの使命は、デジタル化によるビジネスの変容について、想像力を使って考え、企業がデジタル戦略とデジタル化した経営モデルの完成に向かって動き出した時に、インスピレーションを与えることである。できればCEOの協力を直接得ながら、進歩的思考型は、一般に、企業全体でのデジタル戦略とイノベーションの発展に焦点を当てると同時に、一方では、世界的な広い視野で、また、対象となる業界の観点から、革新的なアイデアと手法を追求する。

製造業をはじめ、化学製品や石油・ガス、鉱業といった伝統的な要素が強い業界の企業では、すでに、安定した強力な一連の差別化ケイパビリティを備えているが、デジタル化の恩恵を十分に受けるには至っていないことから、進歩的思考型の採用を検討することが必要となっている。このタイプのCDOならば、企業の現行の戦略のさらなるデジタル化のために必要となるインスピレーションや専門知識をもたらしてくれるだろう。



創造的破壊型 (The creative disrupter)

進歩的思考型とは対照的に、新しいデジタルテクノロジーやビジネスモデルおよびソリューションの継続的な開発に対して、創造的破壊型は、より現場主義のアプローチを提供する。創造的破壊型は、出版や小売りといった消費者志向の業界で、デジタル化の結果、深刻で劇的な変化に直面している企業において、特に価値ある存在として認められる。CEOと直接協力しながらビジネス主導のアプローチを取ることで、競争的差別化を生み出し、収益の増加と利益性の向上につなげていかなければならないのだが、そのための手段として、伝統的な業界の構造や慣習の枠組みを超えて、アイデアやテクノロジーを組み込むことも多い。



カスタマー志向型 (The customer advocate)

このタイプのエグゼクティブは、通常、CMOや営業トップの直属の部下であるか、または、そうした役職に取って代わる存在であり、主として、市場主導型と顧客満足志向型を掲げる。結果的に、小売り、銀行業、旅行といった、顧客と向き合う業界の企業で、特に、デジタル思考が営業やマーケティング担当者の日常にまだ浸透していない場合に、このタイプが最も適している。カスタマー志向型が焦点を当てるのは、デジタルのチャンネルと物理的なチャンネル全体で、デザイン思考を駆使することにより、便利で魅力的な、そして、シームレスなカスタマーエクスペリエンスを創出することである。それに伴い、カスタマー志向型は、オンライン販売機能だけでなく、フォローアップメンテナンスやアフターサービス業務にも責任を負う。デジタル化による製品ポートフォリオの差別化がすでに行われている企業の場合は、CDOの役割を顧客擁護とエクスペリエンスの変革に限定することが可能である。



革新的テクノロジスト型 (The innovative technologist)

革新的意識が高い、ビジネス重視のCIOまたは最高技術責任者(CTO)に非常に近い、このタイプのCDOは、モノのインターネット(IoT)やモビリティ、ソーシャルメディア、アナリティクスといったテクノロジーを経由して、新しいデジタル・ビジネス・モデルのためのテクノロジーの基盤を提供するとともに、一方で、社内効率の向上に従事し、コスト削減の方法を模索しながら、企業全体のバリューチェーンの変革を図るために、新しいデジタルテクノロジーの利用を促進する。革新的テクノロジストの目標は、一般に、他業界からビジネスの手法を導入して企業を破壊することではなく、むしろ、業界の境界線内で仕事に従事しながら、スピードや効率、また、デジタルサービスと物理的製品の組み合わせをベースにした新しいビジネスモデルの開発を通じて、競争的差別化を達成するためにデジタルテクノロジーを活用することである。

例えば、製造業に属する企業の場合、サプライチェーンの最適化をさらに進め、工場をはじめ、設計やプロトタイピングといった主要な生産工程にデジタルテクノロジーを導入しようと思うのであれば、このタイプのエグゼクティブに頼ることを検討するべきである。インダストリアルインターネットまたはインダストリー4.0として幅広く知られる、製造のデジタル化は、これらの企業に多大な影響を与えることが予想されており、企業がこうした変革から恩恵を受けられるようにするには、革新的テクノロジストのサポートが有益だろう。



ユニバーサリスト型 (The universalist)

このタイプのCDOの使命は、一般に、完全なデジタル変革のあらゆる側面、および、あらゆる価値創造手段のマネジメントを行うことである。5つの類型の中で最も先見の明に優れたユニバーサリストが成功するには、CEOから強力な指令を受けるとともに、十分な実行力を備えていることが不可欠である。あらゆる面でサポートを惜しまないCEOの直接の指示を受けながら、ユニバーサリストは、以下のような、考え得るデジタル業務の領域を監督する。全社戦略の一環としてのデジタル戦略の開発の誘導、新しいビジネスモデルの創出、デジタルマーケティングおよびカスタマーエクスペリエンスの監視、デジタルテクノロジーの実行、業務効率の引き上げ、従業員の作業方法のデジタル化。ユニバーサリストはまた、社内の組織的・文化的チェンジ・マネジメント・プロセスについても引き受けなければならない。

ユニバーサリストは特に、業界に関係なく、デジタル世界に適応しようと努力する中で、時勢に遅れていることを自覚し、そのために、迅速で包括的な変革を実行できるエグゼクティブを必要とする企業によく適している。

図表1(P8、9)は、現時点で、各タイプのCDOがカバーしなければならない主な役割、責任、組織的およびガバナンスメカニズム、文化的要件を示している。当然のことながら、こうした職務内容には、社内でのCDOの地位が確立するに伴って変化するものも含まれる。

図表1：CDOの5つの類型別の職務内容

進歩的思考型	創造的破壊型	カスタマー志向型	革新的テクノロジスト型	ユニバーサリスト型
役割と責任				
デジタル戦略に関連するイノベーション デジタル・パートナー・ネットワークの社内外への拡大 デジタル・ソート・リーダーシップ 新しいサービスとビジネスモデルの開発 戦略的ケイパビリティを可能にするためのテクノロジーとITの利用	製品、サービス、ビジネスモデルの開発 コクリエーションやインキュベーションを含むデジタル業務の開発 カノバリゼーションを起こすチャレンジングなコアビジネス	デジタルマーケティングと顧客エンゲージメント CRM デジタル・ユーザー・エクスペリエンスの設計 顧客中心のサービスイノベーション	テクノロジーおよびイノベーション投資 ITおよびテクノロジー・パートナーシップの選択 レガシーと新規の(アジャイル)活動の両方をマネジメントするハイモダリティIT すべてのモビリティソリューション、データマネジメント、アナリティクス 基準設定、データおよびアナリティクスプラットフォームの所有	デジタル戦略およびイノベーション チェンジマネジメント デジタルスタンダードの定義 デジタルテクノロジーおよびパートナーシップの選択 デジタルマーケティング、カスタマーエクスペリエンス、コミュニケーション
組織およびチーム構造				
CEO(執行委員会のメンバー)直属 卓越したシニアエグゼクティブ、ビジネスアナリスト、ビジネスリサーチャーがメンバーを務める小規模チームを先導 任意で、イノベーションおよびデジタル・エクスペリエンス・グループのトップとして活動	CEO直属 イノベーションおよびテクノロジーリーダー、クリエイティブ、ユーザーエクスペリエンスおよびインターフェースデザイナー、データサイエンティスト、デジタル・トレンド・スカウトで構成された中規模チームを先導 プロトタイプラボ、デジタル・エクスペリエンス・センター、パートナー・エコシステム・マネジメント(コ・クリエーション・プラットフォーム)を運営	CMO/CSO(またはCEOの場合もあり)直属 クリエーティブ、マーケッター、ユーザーエクスペリエンスおよびインターフェースデザイナー、カスタマー・トレンド・スカウトで構成された中規模チームを先導 デジタル・エクスペリエンス・グループを運営 顧客中心のイノベーションを迅速に実現するためのアジャイルなITリソース	CTO/COO(CIOの地位次第で、CIOの場合もあり)直属 卓越したシニアITおよびデジタルテクノロジー・スペシャリスト、データサイエンティスト、デジタル・エンタープライズ・アーキテクト、テック・トレンド・リサーチャー、デベロッパーで構成された大規模チームを先導 新たに開設したテクノロジーラボで、ビッグデータとIoTを運営	CEO直属であり、CEOからの強力な指令を要求 組織変革のために設置された機能横断的なグループを先導 ストラテジスト、クリエイティブ、マーケッター、テクノロジーおよびデータスペシャリスト、チェンジオーエージェント、人材育成者で構成された混合チーム
ガバナンス				
P&L責任または意思決定権限なし 主として、シニアアドバイザーおよび強力なインフルエンサー	特に新しいサービスおよびビジネスモデルに関連するイノベーショングループ CEOの意思決定における重要なオピニオンリーダーとして位置付け	顧客関連機能または一部のビジネスに対してP&L権限を有する可能性 CMO/CSOの意思決定におけるアドバイザー兼重要なオピニオンリーダーとして位置付け	P&L責任または意思決定権限なし CTO/COO(もしくはCIOの場合もあり)のシニアアドバイザーとして位置付け イネーブラーとしてテクノロジーおよびITの理解に焦点を当てた役割	P&L責任 CEOの意思決定における重要なオピニオンリーダーとして位置付け
出所：Strategy&分析				



進歩的思考型



創造的破壊型



カスタマー志向型



革新的テクノロジスト型



ユニバーサリスト型

人材と文化

オープンな対話重視の文化を促進	オープンな文化を促進: 革新的、アジャイル、実験的	オープンな文化を促進: 素早い反応、適応性、顧客中心	オープンなアジャイル文化を促進 チェンジエージェント	オープンな文化を促進: 対話重視かつフレキシブル
ソートリーダーとして 業界全体で高評価	若い、ソフトウェア志向の文化	クライアント擁護		ソートリーダーとして業界全体で 高評価
アーリーアダプター チェンジエージェント				変化のための主導的アンバサダー

コンピテンシー

各種分析手法、 ストーリーテリング、 リサーチ、評価	新しいビジネス・モデル・デザイン、 ビジネス・モデル・イノベーション、 プロトタイピング、データ、 アナリティクスを包含	デジタルマーケティング、CRM、 ユーザー・エクスペリエンス・ デザイン 強い顧客志向	アジャイル、ハイモーダルITを 含むIT戦略と実行を包含 破壊的テクノロジー: ソーシャルメディア、モバイル、 クラウド、IoT、アナリティクスに 対する深い理解	戦略、マーケティング、 コミュニケーション、ITマネジメント における総合的コンピテンシー
----------------------------------	---	--	--	---

ツールとシステム

リサーチデータベース	ビジネスモデル・デザイン・ツール	外部コラボレーション、 コミュニケーションツール およびプラットフォーム	ビッグデータプラットフォーム	総合的ツールセット
コラボレーションプラットフォーム	ユーザーエクスペリエンス、 インターフェースデザイン、 プロトタイピングツール	CRM	IoTプラットフォーム	データベースからコラボレーション プラットフォーム、テクノロジカル システムに至るまでの多様な ナレッジ
ソーシャルメディアを含む コミュニケーションチャンネル	コラボレーション、 コミュニケーションツール およびプラットフォーム	ソーシャルメディア	デベロッパ環境	
		ユーザーエクスペリエンス、 インターフェースデザイン、 プロトタイピングツール	プロトタイピングツール	

主要業績指標 (KPI)

アイデアの数	新製品およびサービスの収益と 利益	顧客満足	アイデアの数	収益および利益目標
プロトタイプの数	アイデアの数	アイデアの数	フィールドおよび灯台プロジェクト の数	デジタルアプローチの組織的受容 の数
新しいデジタル製品の普及速度	プロトタイプの数	プロトタイプの数	最適化されたITプロセスの数	アイデアの数
	社内外のコ・クリエーション・ イニシアチブの数	カスタマー・コ・クリエーション・ イニシアチブの数	収益の割合で見る業務支出の削減	プロトタイプの数
	新しいデジタル製品の普及速度			フィールドおよび灯台プロジェクト の数
				顧客満足
				収益の割合で見る業務支出の削減

大きな期待

CDOの役割が重要性を増す中、私たちの経験から示唆されるように、CDOとしての資質のある候補者の数よりも、CDOというポジションを埋めようと取り組んでいる企業の数の方がすでに上回っている。こうした候補者不足は人材の奪い合いを引き起こしている。適切なCDOを自社に引き寄せるには、高給を提示するだけでは十分ではないだろう。私たちが考えるに、最高のCDOにとってのモチベーションは、報酬というより、変化を起こしたいという内なる欲望、すなわち、デジタル時代を到来させることでビジネスに変革を起こし、競争的差別化の実現によって、自身の取り組みの成功を確認することなのである。強力なCDO候補を採用できる可能性のある企業は、準備が整っていて、そうした変革に踏み出す意思があることを明確に示さなければならない。それができなければ、候補者を競合相手もしくは将来有望な新興企業に奪われてしまいかねない。

そこで、適切なCDOを探す場合、シニアエグゼクティブまたはトップレベルのエグゼクティブを雇用する際に適用された従来型の定義に当てはまる人物が、理想の候補者であるという期待を抱いてはいけな。デジタル化とは、まさにその本質から、これまでとは異なる考え方を要求する。つまり、現在のエグゼクティブチームや企業経営者には全くなじみがないかもしれないさまざまな新しいテクノロジーに精通した人物、また、自社のデジタル変革に伴う課題に、極めて斬新な視点で臨むことができるような人物が理想的なのである。

適切な候補者を社内で見つけられる可能性は非常に低い。別の会社、また、場合によっては、全く異なる業界から採用した方がよい、というより、実際にはおそらく、採用しなければならないだろう。最高の候補者はまた、思っていたよりもかなり若い可能性がある。というのも、「デジタルネイティブ」たちは、デジタルテクノロジーに全く違和感がなく、互いに整合性のある思考が可能であり、企業に変革をもたらす潜在能力も高いと考えられるからである。

さらに、最高のCDOを引き寄せることの困難さを考えると、企業が変化に前向きであり、新しいCDOの努力が必ず実を結ぶことを、候補者に明示することが非常に重要となっている。そのために、企業は、最初に必ず、デジタル化に向けて下記のような手順を踏まなければならない。そうすることで、CDOの有望な候補者に、企業の現状を明示することができるようになるのである。

トップレベルのコミットメント おそらく最も重要なことと思われるが、企業は、CEOがデジタル戦略と変革に完全にコミットしており、執行委員会および／または経営者や主要株主から明確な指令を受けていることを、証明できなければならない。その際、従来の行動パターンを変えることによって、デジタル戦略の実行に前向きな全社文化的の創成に取り組むという意味が、最高責任者レベルにもあることを示さなければならない。そして、最終的には、企業がオープンな姿勢で、要求される新たなデジタルコンピテンシーと考え方を備えた人材／パートナーを外部から招き入れることが必要となるのである。

戦略 企業は、自社のデジタル変革に対して、綿密に計画された野心的な戦略を有していなければならない。その戦略には、完全にビジネス戦略に沿ったものであり、また、ビジネス戦略と一体化していることが求められるが、一方で、十分な柔軟性を備えることにより、新しく就任したCDOは、目標や状況の変化に合わせて、戦略の調整を図ることが可能となる。

ガバナンス 自分自身のために、また、有望な候補者のために、以下に挙げた2つのCDOの責任と任務を明確に定義する。1つはCOOやCMO、最高戦略責任者(CSO)、CIOといった他のトップエグゼクティブと協力して取り組む場合にCDOが果たす役割について。もう1つは、CDOがデジタル化指令を実行できるようにするためのガバナンス構造について。この作業は事前に完了しておかなければならない。というのも、CDOの役割は、多くの業務機能を横断することが避けられないため、現在の機能や職務内容と重複する可能性があり、意見の相違や、ひいては対立さえも招く可能性が非常に高いからである。例えば、CIOとCMOの関係がもともと比較的もろかったとしよう。これら2人のエグゼクティブは、時に互いに全く異なるデジタル化へのビジョンを実現するために、多くの場合、リソースをめぐって頻繁に対立することになってしまうだろう。

ロードマップとリソース 候補者に対し、提案された複数年にわたるデジタル変革のロードマップについて詳しく説明する。これには、ビジネスケイパビリティやデジタルコンポーネントおよびプロセスの実現と、その実現のために利用可能な人材や投資予算面でのリソースについての説明も含まれる。デジタルテクノロジーを特定し取得するための構造化されたプロセスと、要求されるデジタルケイパビリティを確立する。新製品とサービスのアジャイル開発に資金を拠出し、必要な組織の再編成を含む変革そのもののコストを賄うに十分な柔軟性を備えた、予算プロセスにコミットする。ただし、より体系的な実験や学習アプローチのための余地を残しておくことが必要であり、また、実験の管理や評価の手段として、例えば、従来型の顧客関係管理(CRM)投資のために使用していた、開発済みの投資利益率(ROI)アプローチを使用してはならない。新しいアプリケーションまたはサービスを繰り返しテストして、そこから学ぶことができたならば、実験段階で収集したリアルデータを使って、ROIベースのビジネスケースを導入し、それを使って、市場またはユーザーコミュニティに合わせてアイデアをデザインするための資金を調達する。

結論

CDOの需要が高まるにつれ、質の高いCDOの獲得競争は激しさを増すばかりだろう。それにもかかわらず、多くの企業が相変わらず、デジタルリーダーに何を求め、何を必要としているのか明確にし切れていないままである。デジタル化の成熟に至る道筋のどこにいるのかを理解しているかどうか、また、自社がそこにたどり着くための戦略や変革プランの概要がまとまっているかどうか、鍵となる。そうした知識があれば、最高の先導役になり得るCDOのタイプについて、今までよりもはるかに明確に定義することができるようになるだろう。CDOの5つの類型に関するここでの説明は、CDOのあるべき姿を定義する際に有益な指針を与えるだけでなく、採用したCDOがどうすれば最善の役割を果たせるかについての深い理解をもたらすものとなるだろう。

“The right CDO for your company’s future : The five archetypes of a chief digital officer” by Roman Friedrich, Michael Pachmajer, Chris Curran, June 2, 2016

著者紹介

ロマン・フリードリヒ

Strategy&デュッセルドルフオフィスのパートナー。戦略的テクノロジーベースの変革を担当する実務リーダーを務めている。20年以上にわたって、グローバルな電気通信分野での戦略的アドバイスを中心に行っており、現在は、デジタル変革を専門に活躍する。

roman.friedrich@strategyand.de.pwc.com

ミハエル・パックマイヤー

PwCフランクフルトオフィスのディレクター。特に中規模企業や家族経営の企業を対象に、業界の枠組みを超えて全社的デジタル戦略および変革に重点的に取り組んでいる。また、中間市場やファミリービジネスの分野におけるデジタル変革を中心に扱うコンサルティングチームの共同リーダー。

michael.pachmajer@de.pwc.com

クリス・カラン

PwCダラスオフィスのチーフテクノロジスト。アドバイザリープラクティスを担当し、台頭するテクノロジー戦略、デジタルアーキテクチャおよびイノベーション、ソートリーダーシップ開発に対する責任を担っている。PwCが新たに開設したテクノロジーラボおよびDigital IQ*リサーチも主導。

chris.curran@pwc.com

*Digital IQは、PwC米国の登録商標である。

PwCフランクフルトオフィスでデジタル変革中間市場チームのコンサルタントを務めるジェニファー・キントも、本報告書に貢献している。

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。国内外の消費財、リテール、金融サービス業、ヘルスケア、その他事業会社のプロジェクトを手がけている。新規事業・成長戦略、商品・マーケティング戦略といったテーマに取り組んでいる。

akiko.karaki@strategyand.jp.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 (代表) Fax：03-6250-1201

担当：須田・真鍋

<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208,000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をご覧ください。

www.strategyand.pwc.com