

# 特集 デジタルが問う「変革への覚悟」

## DXを成功に導くCDOの姿 日米欧CDO調査を読み解く



森崎慶太



丹下雄太



津島敦史



譲原雅一

### CONTENTS

- I CDOはDXを成功に導いているか
- II CDOの成功事例
- III CDOの失敗事例
- IV 成功に必要な「変わる準備・覚悟」
- V CDOは今後も必要な存在であり続けるのか

### 要 約

- 1 日本国内においてCDO（チーフデジタルオフィサー：企業のデジタルトランスフォーメーション〈DX〉責任者）という役職は定着しつつある。CDOが牽引するDXの成功事例が増えている一方で、膠着状態にある企業も少なくない。その成否を分かつものは、財務に直結する事業・業務の変革と、組織や文化の変革の二段構えのアプローチである。
- 2 成功事例からは、CDOを取り巻く意思決定者が、組織や文化の変革の準備ができていることが重要な要素と考えられる。
- 3 失敗事例からは、CDO自身による変革の取り組みはさまざま行っていたものの、CDOを取り巻く意思決定者が、組織や文化の変革の準備ができていなかつたことが、成功に至らなかつた重要な要素と考えられる。
- 4 インタビューを行つた米欧のCDOは、組織や文化の変革に対して経営層が準備できているかどうかをチェックしていた。それらを独自にまとめた「チェックリスト」を提案する。
- 5 来たるべきAI時代を勝ち抜くためには、組織や文化の変革に今から取り組む必要がある。CDOは変革のカギを握る重要な存在である。

# I CDOはDXを成功に導いているか

## 1 CDOという役職は定着

野村総合研究所（NRI）および独立行政法人情報処理推進機構（IPA）の調査によると、デジタルトランスフォーメーション（DX）責任者であるチーフデジタルオフィサー（CDO）の設置率は、米国では60%強、日本では20%弱と、米国の方が3倍以上高くなっている

（図1）。ただし日本企業を売上規模6000億円以上に絞ると、CDOの設置率は44%まで上昇する。日本国内でも大企業では米国同様に、DXをテコに成長しようという志向が強くあることが分かる。

一言でDXといっても、CDOが取り組んでいることはデジタル技術に関することばかりではない。NRIが毎年実施している「IT活用実態調査」の2024年の調査結果によると、デジタル化の推進における取り組みの上位に

図1 日米のDX責任者ないしCDO設置率

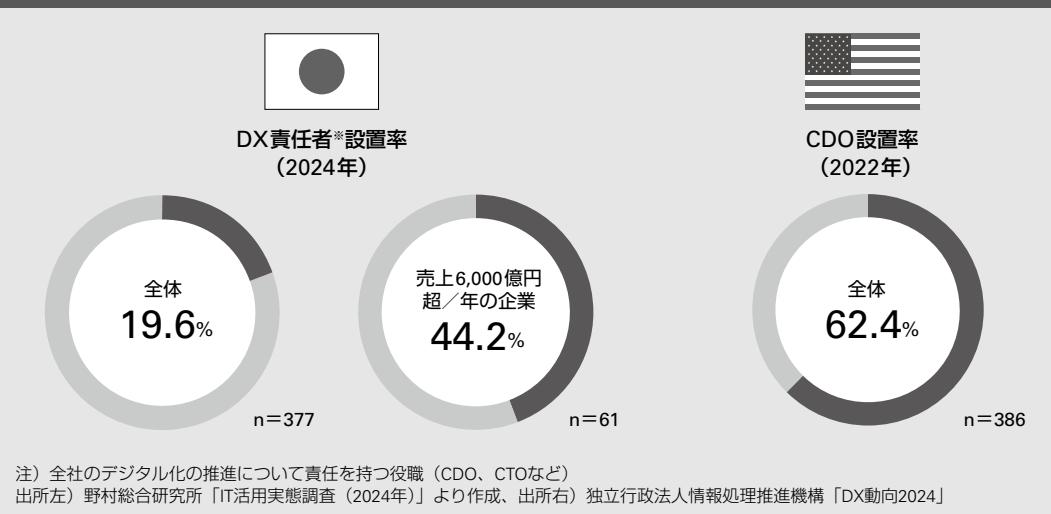
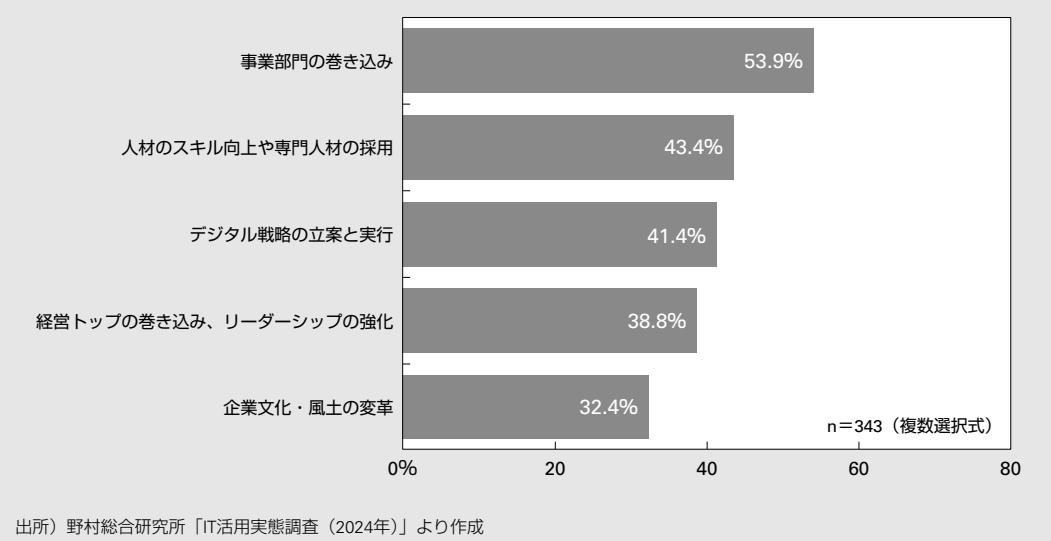


図2 日本におけるデジタル化推進の取り組み（上位抜粋）



は、事業部門の巻き込みや人材採用など、マネジメント関連が並んでおり、CDOが多様な取り組みをしていることが分かる（図2）。

## 2 CDOへの期待

筆者らはコンサルタントとして、さまざまな企業がIT化、デジタル化に取り組む現場を目の当たりにしてきた。とりわけこの10年の間に、明らかにDXに対する期待が高まったことを実感している。

それは約10年前から国内で増え始めてきたCDOのリーダーシップと実績によるところが大きいと考えられる。

一方、周囲の期待とは裏腹に、活動が思うように進まずに計画を見直したり、体制を変更したり、成功に至る道を模索しているCDOの話を耳にする。

## 3 成功と失敗を分かつものは何か

本稿では、CDOの成功と失敗を分かつものは何か、また生成AIをはじめとした新たな技術が登場する中、今後のCDOの役割はどうなっていくのか、もっと突き詰めていえ

ば、CDOは企業にとって今後も必要な存在であり続けるのかについてアンケート調査や事例を基にしながら解き明かす。

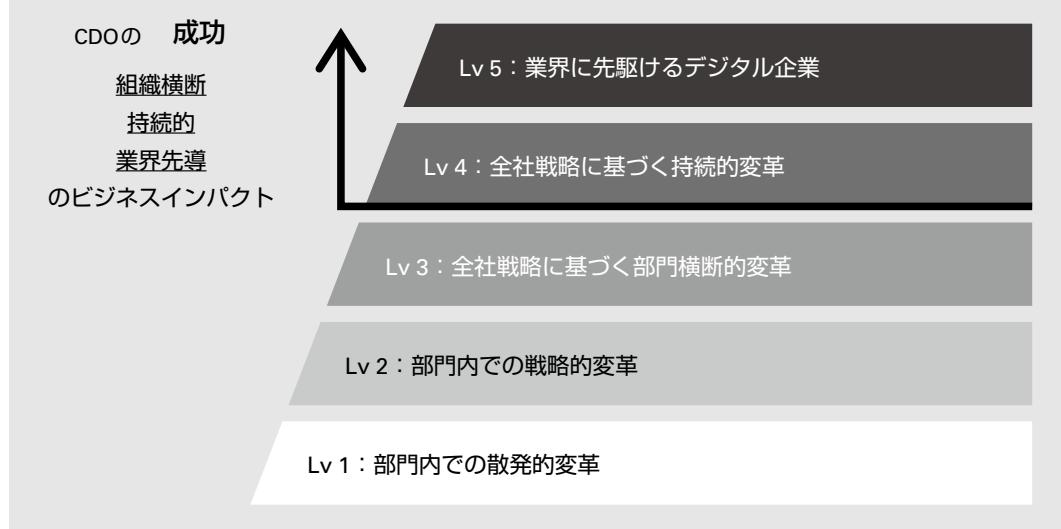
## 4 成功および成熟度の定義

本稿では、筆者らが企業のさまざまな変革にかかわってきた経験から、CDOにとっての成功を「経営方針実現に向けた課題を解決するような、組織横断で、持続的で、かつ業界を先導するビジネスインパクトを企業にもたらすこと」と定義する。CDOが推進する取り組みは、スタートラインこそさまざまはあるが、最終的にはすべてそこに向かって行われている。

また、CDOの取り組みは、企業のDX成熟度の違いとして表すことができると捉える。

ここで、成熟度のレベル1は企業の特定部門内での散発的な変革、レベル2は特定部門内の戦略的変革、レベル3は全社での部門横断的な変革、レベル4は全社で変革が持続的に行われている状態、さらにレベル5は当該企業が属する業界における先駆的な変革が進められている状態とし、レベル4以上を

図3 CDOの成功と企業のDX成熟度の定義



「成功」、レベル3以下を便宜的に「失敗」と定義する（図3）。

## 5 日本のDXは道半ば

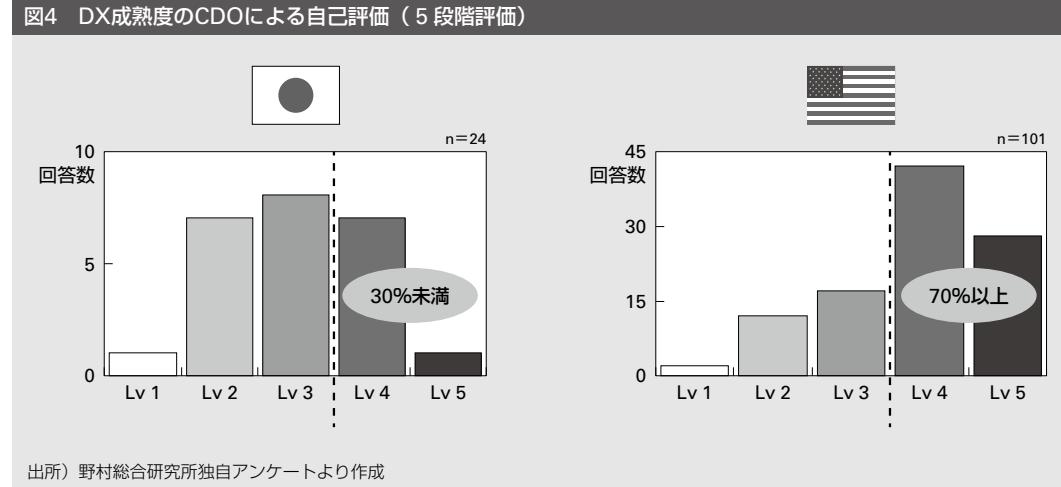
筆者らは今回、日米各社のCDOに自社のDX成熟度についてアンケートを実施した。

その結果、米国はレベル4以上が7割以上、日本は3割未満という結果になった。サンプル数の違いおよび、成果を積極的にアピ

ールする傾向がある米国と、アピールにも謙虚な日本という文化の影響は考慮する必要があるが、CDO視点では、日本のDXの成功は道半ばのようである（図4）。

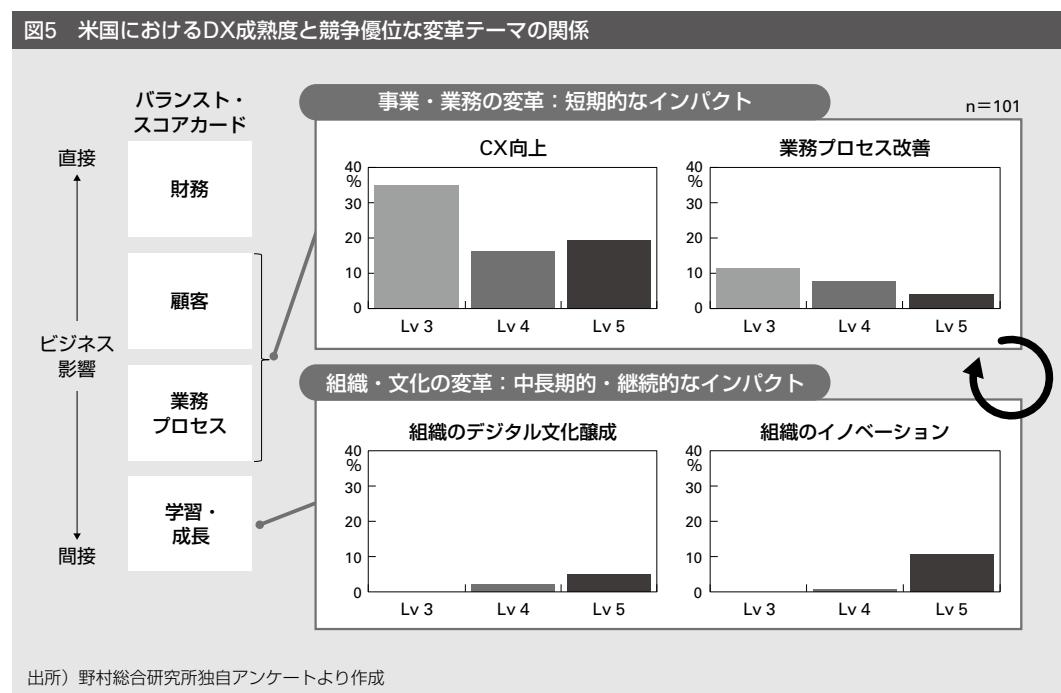
米国において「自社が競争優位性を持つ状態になっている変革テーマ」をDX成熟度別に評価すると、「顧客体験向上」や「業務プロセス改善」のような、ビジネスそのものに近いテーマは、DX成熟度が低い企業でも取

図4 DX成熟度のCDOによる自己評価（5段階評価）



出所）野村総合研究所独自アンケートより作成

図5 米国におけるDX成熟度と競争優位な変革テーマの関係



出所）野村総合研究所独自アンケートより作成

り組みが進み、効果を創出している（図5）。逆に、ビジネスから遠い変革テーマ、すなわち、「組織のデジタル文化醸成」や「組織のイノベーション」のようなテーマは、成熟度が上がった後に取り組みが進む傾向がある。

この結果からは、本当は腰を据えてじっくり取り組みたいのに、経営からビジネスへの影響すなわち財務改善に直結した短期的な成果を要求されるCDOの悩みも透けて見える。また米国の結果との比較から、日本の大半の企業では、競争優位となるような組織・文化的変革になかなかたどり着けないことがあるのではないかと推察される。

一方で、このことを前向きに捉えるならば、CDOの取り組みとしては、財務に直結する事業・業務の変革で短期的なインパクトを狙いつつ、組織や文化の変革で中長期・継続的なインパクトを狙っていくという二段構えが王道だといえそうである。

この二段構えをベースにしながら、実際の企業における成功事例・失敗事例を見てみたい。

## II CDOの成功事例

### 1 フィリップス

成功事例の1つ目はオランダのフィリップスである。

フィリップスは、伝統的な総合エレクトロニクスマーカーであったが、2010年代に粗業を含む事業売却を行い、ヘルスケア企業へ変貌を果たした。現在はさらに、デジタル活用による復活を進めている企業である。

そんなフィリップスでCDOとして活躍するのがスリカーント・アキラユ（Srikanth

Akkiraju）氏である。彼はヘルスケア・インフォマティクス事業という、BtoBの医療ソリューションを提供する事業の変革を、顧客視点で実現させた。

ヘルスケア・インフォマティクス事業部門は、診断画像解析ツールや手術管理ツールなどのさまざまな製品を病院に納入しているが、納入後のフォローに時間がかかることが常態化しており、導入した病院からの問い合わせへの対応に数日かかっていた。また、最新技術が売りの製品にもかかわらず、アップデートは年1回程度しか行わないという状況であった。

こうした状況を認識しながら、同社は抜本的な解決を行えずにいた。病院からの問い合わせチャネルは、電話やメールなどバラバラという状況で、さらに問い合わせを受けた同社側でも対応マニュアルが散在しており、製品に詳しい技術者も見つけづらい状態であった。

また、製品アップデートのためには現地に赴いて作業を行う必要があり、非効率であった。

アキラユ氏はこの原因を、製品シェア拡大を優先するあまり機器のメンテナンスやソフトウェアのエンハンスをなおざりにしていることにあると認識した。また、最終的な受益者となる患者の健康を守るため、同社の直接のユーザーである医療機関に、最適なソリューションを最速で提供し続けることを優先課題と設定し、それまで同社では誰も手をつけてこなかったユーザーサポートの改革を断行した。

問い合わせチャネルをインターネット上のユーザーポータルに一元化し、社内の対応マニュアルや運用プロセス・窓口を標準化し

た。また、システムの構成や採用する技術を見直し、リモートで製品のアップデートをできるように変更した。

その結果、病院からの問い合わせの待ち時間は数分となり、製品のアップデートは数週間に1回という高頻度にすることが可能となった。さらに、ユーザーportalに一元化された要望や苦情を基に、ユーザー中心設計で製品を自主改善することが可能となり、従来のシェア拡大優先で動いていた組織からは大きく変わっていった。

アキラユ氏は、このアプローチが実行できたのは、「共感・支援してくれる人がいることが分かっていたからだ」と語った。

実はアキラユ氏は、着任直後からステークホルダーの期待の確認・関係構築を「手を抜かず」に実施していた。CEOには自身に対する期待を曖昧にせず、「拙速に変革するのではなく、納得感の得られる変革を期待していること」や「そのため適切な人材としてアキラユ氏をCDOに選任していること」を確認した。

同僚であるほかの役員に対しては、自らが率先して課題や改善目標、役割分担などを共有し、改善後のオペレーションフローを率先して設計するなどの活動を行った。これにより、自身や自身の組織が彼らの役に立つことを先に示し、それを契機に良好な関係構築に努めた。

また、機器納入やサポートの現場にも頻繁に赴き、実際に働く人とコミュニケーションをとることで、彼らの視点での課題やこだわりを生の声として聞き出し、改善に役立てた。

これらの活動によって、自身のアプローチ

への賛同を得つつ、CDOとしての改革を進めていったのである。

## 2 国内製造販売業 A 社

2つ目の事例は、国内の建材・住宅設備機器製造販売業 A 社である。

この企業は、2010年代に大規模な企業統合を経て、事業の選択と集中や経営陣の刷新を行いながらDXを推進していた。

その典型例が、顧客体験と従業員体験にフォーカスしたDXであった。その A 社でCDOを務めたのは X 氏であった。

X 氏は、前職でもタッグを組んでいた同社のCEOに請われる形でCDOに着任し、ショールームにおける顧客体験を抜本的に改革した。

住宅設備を主力商品としている同社では、住宅の施主から設備の見積もりを求められた際、提示までに数日を要することが通常であった。また、提示した見積もりも施主のニーズにマッチせずに断られる、ということもしばしばで、営業の現場は長年悩まされてきた。

これを解決するため、同社のIT部門は、見積もり・施工イメージをリアルタイムで表示するツールを開発し、導入を試みたが、途中で頓挫していた。

X 氏は、見積もり提示までに複数の企業や関係者が介在する伝統的な取引により、同社と施主の距離が遠いままになっていることがこの頓挫の根本的な原因であると断じた。業界には、メーカーである A 社から、同社の営業社員、代理店／工務店を介して施主にたどり着くという伝統的な商流が存在している。この中で、同社の「顧客」とは営業が接

する代理店や工務店であるというのが従来の同社の共通認識だった。

その結果、施主を「顧客」として位置づけたIT部門のツールの価値が社内に浸透せず、とりわけ商流の最上流で、代理店などを顧客と捉える営業社員には導入のインセンティブも働かなかった。

そこで、解決のアプローチとして、X氏はまず「A社の顧客は施主」であるとの再定義から試みることとした。また、同社で施主と唯一直接の接点を持てるショールームから、ツール導入を行うことにした。

ショールームの販売員には、施主からの感激の声の口コミをフィードバックし、彼らのインセンティブとした。また、社内SNSでこうした口コミを他部門にも広め、協力者を増やしていく。このように、施主とショールームを起点に商流を挟み込むようにして、ツール導入を進めていった。

その結果、ショールームを中心にツール活用が加速し、見積もりを早く入手できることとなった施主の同社に対する満足度は向上した。また、売上の20%がオンラインショールーム経由となり、営業効率化をもたらした。

さらには、施主の声を直接聞くことができるようになった従業員の満足度向上にもつながった。

X氏は、このアプローチの実行には価値観・方向性を共有するCEO、関係する役員層とのかかわりが重要であったと説く。

X氏とCEOは前職からタッグを組んでおり、いわゆるあうんの呼吸で協働して変革を推進する関係にあった。

また特徴的なのは、同社では価値観を共有するCFO（最高財務責任者）、CHRO（最高人事責任者）とともに、経営レベルの課題を可視化し、ともに優先順位づけしてスピーディに判断を下していく体制を構築していることである。CDO、CFO、CHROの関係性は、DXにとどまらず、経営の刷新に向けて一丸となって動いた経営層の意識の向上も手伝ってより強固になり、X氏のアプローチの強い後押しとなった。

### 3 実は重要な「組織・文化の変革」

この2つの成功事例を踏まえると、いずれも二段構えの上段の事業・業務の変革を推進するに当たり、まずは下段である組織・文化

図6 CDOの成功事例のまとめ

|              | 成功事例 1<br>フィリップス                           | 成功事例 2<br>製造業 A 社                         |
|--------------|--|---|
| 事業・業務<br>の変革 | シェア回復のしわ寄せを被る<br>カスタマーサポートを<br>「ユーザー視点」で改革 | バリューチェーンの壁を<br>「顧客再定義」と<br>「社内マーケティング」で突破 |
| 組織・文化<br>の変革 | ステークホルダーとの<br>期待確認・関係構築を<br>「手を抜かず」実施      | 価値観を共有する<br>CEO・CxOとの<br>強い関係性の維持         |

ビジネスに直結する変革の前に、  
CDOを取り巻く経営層の「変わるべき準備・覚悟」ができている

の変革に力を入れていることが分かる。

すなわち、CDOを取り巻く関係者、とりわけ意思決定者が組織や文化が「変わることへの準備」を整えていることが、CDOの成功の裏にある重要な要素と考えられる（図6）。

### III CDOの失敗事例

#### 1 ロイヤル・ミント

失敗事例の1つ目は英国のロイヤル・ミントである。同社は英国大蔵省の下で流通貨幣の製造、記念金貨などの貴金属製造・供給、電子廃棄物からの金の回収といった事業を行っている。

前身の公営組織（名称は同じロイヤル・ミント）から1100年の歴史を持ち、公営時代の今から300年あまり前には、かのアイザック・ニュートンが長官を務めていたという伝統ある組織である。

同社のCDOであるジョナサン・プレスコット（Jonathan Prescott）氏は英国の大手保険会社でのCDO経験を買われ、2009年に民営化に向けて変革を目指すロイヤル・ミントにCDOとして着任した。

同氏が推進したデジタル戦略の主要な施策は、記念金貨などの貴金属供給における顧客体験の向上とバックオフィス業務の合理化であった。

ロイヤル・ミント本体、ジュエリー・ブランド、博物館の3つのWebサイトを1つのプラットフォームで統一し、顧客体験を統合管理できるようにした。また、商品カタログやショッピングカートなどの機能を共有し、商品情報、ユーザーデータの正確な管理を実現した。バックオフィス業務では在庫を一元

管理できるようにした。

改革の推進チームは計50人、10チーム。eコマース、マーケティング、イノベーションなどから組成されていた。

一方、同社は、16歳からの叩き上げ役員がいるような非常に硬直的な組織でもあった。彼らの変革に対する抵抗は非常に強固だったようである。

同氏は、何とか変革気運を高めるために、デジタル化が同社にもたらす世界観を新たなビジョンとして提示し、民営組織としての感覚を醸成するために経営層向けのミニMBA講座の開催などを行った。

しかし、結局ビジョンに共感して行動を起こしてくれる役員は同氏の在任期間中は現れず、プレスコット氏は次第に孤立していく。速すぎる改革を渋る経営層や現場からの反対だけでなく、マーケティング部門とはデータ活用における成果の帰属問題、いわゆるIT部門とはシステム構築方針における見解の相違などに起因して孤立した。同氏は1年半で退任を余儀なくされることになった。

しかし、統合されたWebサイト公開後、12時間で140万アクセス、1万2000件の取引が行われ、その後、オンライン売上が25%増加するという具体的な成果に結びついている。これは、顧客やステークホルダーが同社にDXによる変革を求めていたことを示す証左であり、プレスコット氏の活動は後になって評価されて然るべきである。同氏が留任していれば、ロイヤル・ミントは一層の変革が進められたであろう。

#### 2 ネピ・ロックキャッスル

2つ目の事例は、ルーマニアの最大のショ

ッピングセンター所有者で不動産大手のネピ・ロックキャッスルである。

オアナ・ラザ (Oana Laza) 氏はコロナ禍直前、急成長するP&Gチャイナ（世界的日用品消費財メーカーP&Gの中国事業部門）でCDOを経験し、次の活躍の場を探しているときに故郷で急成長するネピ・ロックキャッスルのCEOに共感し、入社を決意した。当初はCIO（最高情報責任者）として声をかけられたが、同社のビジョンの実現のために変革をもたらさなければならないと考え、CDOの肩書き・権限が必要であると主張した。

晴れてCDOとなったラザ氏は、1ヶ月かけてデジタルビジョンを策定した。デジタルビジョンの1つ目の柱は、同社が運営するショッピングセンターにおける「オンラインとオフラインを融合」し、同社を中欧および東欧のAmazonやアリババのようにすることを目指すというものであった。2つ目の柱は、10カ国に散在する16セットのERP (Enterprise Resource Planning : 統合基幹業務システム) を減らし、オペレーションの標準化を目指すというものであった。

オンラインとオフラインの融合では、さまざまなPoC (Proof of Concept : 概念実証／新手法などの実現性を見いだすための検証) を推進した。また、ショッピングセンター内の店舗と協力してロイヤルティ・プログラムを構築した。たとえば購入額に応じた商品サンプル配布や駐車場無料化といったものである。

さらに顧客の属性、購入履歴を正確に収集し、情報の鮮度を保つために、顧客や店舗の協力取りつけやカード会社との提携を推進した。また、電子商取引の利用から得られる売上を店舗のみならず同社にももたらすため、

電子商取引プラットフォーム企業の買収交渉を推進した。CEO、CFOも大いに共感し、ラザ氏を支援した。これらのデジタル施策によって、ショッピングセンターへの訪問客数は増加し、売上が増加する兆しが見えた。

PoCの結果は良好で、CEO、CFO、CDOとともに推進してきた施策は、同社をいわゆるBtoBである不動産事業から、不動産を基にした消費者と店舗をつなぐBtoBtoC事業への大転換を進める方針を固めた。この大転換は、電子商取引プラットフォーム企業の買収やERPの統合を含めて、20億ユーロ超（日本円で約3兆5000億円）の投資やコストを伴うものと見込まれた。

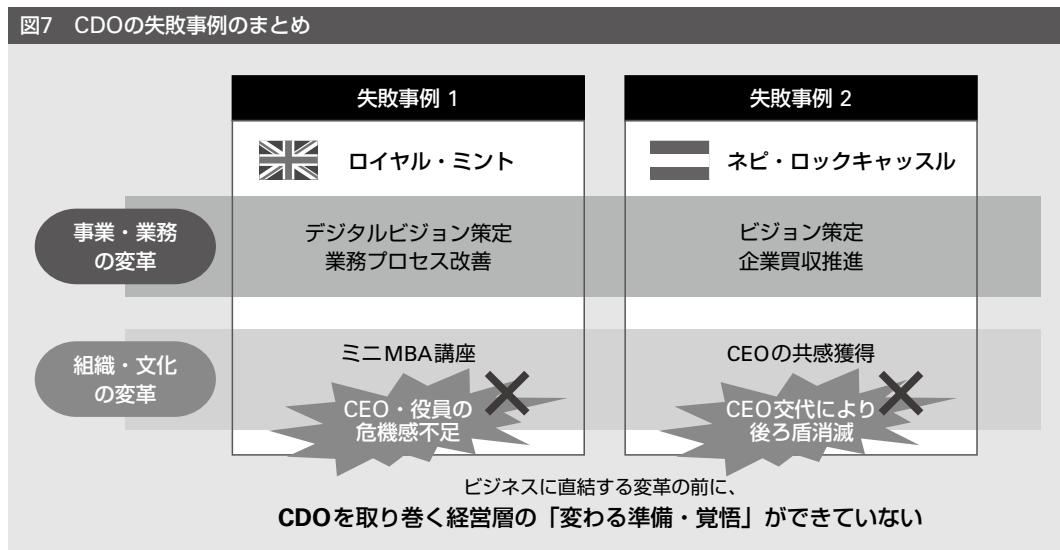
これに対して取締役会の決定は否であった。取締役会の半数は南アフリカの出身者、あとの半数は銀行出身者であり、ビジネスモデルの大転換、投資対効果の見通しに対して否定的であった。そのためCEO、CFOが退任することとなり、後ろ盾を失ったラザ氏は経営層からの支持を失い、四面楚歌状態となってしまった。ラザ氏にはERP統合に絞った改革を推進するよう指示があったが、退職する道を選んだ。

安定着実に重きを置く取締役会に対して、経営方針の大きな転換を迫るようなデジタル化について時間をかけて合意形成を行えず、莫大な投資に対して確実な回収計画を説明できず、ラザ氏のデジタル変革は頓挫した。

### 3 重要な経営層の 「変わる準備・覚悟」

この2つの失敗事例をまとめると、変革の取り組みはさまざま行っていたものの、結局、二段構えの下段「組織・文化の変革」が

図7 CDOの失敗事例のまとめ



不十分なこと、特にCDOを取り巻く経営層の「変わる準備・覚悟」ができていないことが、失敗を引き起こした原因と考えられる(図7)。

## IV 成功に必要な「変わる準備・覚悟」

### 1 成功の必要条件

DX成熟度による成功の定義、すなわちレベル4「変革が横断的かつ持続的な状態」を目指すためには、経営層の「変わる準備・覚悟」が不可欠である。

海外の多くのCDOは、企業を変革するためには経営者自身に相応の覚悟が必要で、さらにそのための準備（行動）が必要だと述べていた。本稿ではこれをCDOやDXの成功のための「変わる準備・覚悟」と名づけたい。これはCDOやDXの成功の必要条件と考えられる。さらに、経営層の準備・覚悟を継続的に確認、強化することで、成功が確かなものになる。つまり、経営層の変わる準備・覚悟

をCDOが支えることが、成功と失敗を分けるのである。

### 2 「変わる準備・覚悟」のチェックリスト

海外の多くのCDOはその役割を引き受けに当たり、CEOら経営層の「変わる準備・覚悟」を測るための確認項目といえるものを何かしら持っていた。そしてあるCDOは「CEOと話してみて、これらが大きく満たされないオファーは、大金を積まれても受けない」と明確に述べていた。

図8は、筆者らのインタビューを基に彼らがCDOを引き受ける際に確認した項目をまとめたチェックリストである。

ここではこれらの項目を5つのカテゴリーにまとめた。最初の「危機感」は、CEOやCOO、CIOの現状への危機感の有無に関する項目である。次の「コミット・後ろ盾」は、CEOが変革の必要性を公に発信しているか、あるいはCEOと取締役会の関係性などの項目である。3つ目の「期待・ミッション」

図8 経営層の「変わる準備・覚悟」の判定チェックリスト

|           |  |
|-----------|--|
| 危機感       | <input type="checkbox"/> CEOが現状に明確な危機感を持ち、説明可能な変革ビジョンを持っている<br><input type="checkbox"/> COO・CIOが現状に明確な危機感を持っている  |
| コミット・後ろ盾  | <input type="checkbox"/> CEOがCDOの活動へのコミットや変革の必要性を公言している<br><input type="checkbox"/> CEOと株主・取締役会の関係が良好<br><input type="checkbox"/> CDOのレポートラインがCEOになっている（CIOやCOOへのレポートではない） |
| 期待・ミッション  | <input type="checkbox"/> CEOがCDOに期待するビジネスゴールが短期成果・中期成果の両方がある<br><input type="checkbox"/> 変革よりも優先される経営方針や、変革と相反する経営方針がない<br><input type="checkbox"/> CDOとほかのCxOとの役割分担が明確    |
| 影響力       | <input type="checkbox"/> 最低限必要とする予算・採用・施策実行の裁量が認められる<br><input type="checkbox"/> 変革に必要な現場データやシステムへのアクセスが認められる<br><input type="checkbox"/> 現場・中間層へのヒアリング・教育・巻き込みをCDOが直接行える  |
| 経営と現場の距離感 | <input type="checkbox"/> 既存組織の文化的抵抗の度合いを経営が把握している<br><input type="checkbox"/> 現場の組織・人事が聖域ではなく、経営の意思で変更できる  |

出所）海外CDOインタビューを基に作成

は、CEOの期待がCDOの変革とずれるリスクがないかという観点での確認項目である。

4つ目の「影響力」は、裁量や権限のほかに、CDOの動きやすさを示す現場への直接アプローチの可否、といった項目である。最後の「経営と現場の距離感」は、経営が現場をいかにコントロールできているかという確認項目である。

筆者らはこのチェックリストによって、経営層が変わる準備・覚悟ができているかどうかを総合的に判定できると考える。

### 3 事例へのチェックリストの適用

図9はチェックリストを先述の4つの成功、失敗事例に適用した結果である。成功事

例に比べると、失敗事例は多くの項目がNGとなった。

失敗事例の中にも個別にはうまく進んでいた取り組みはあり、CDO退任後に成果に結びついた取り組みもある。しかし、結果として志半ばで改革は頓挫することになった。

### 4 「変わる準備・覚悟」が低い場合の対策

続いて、チェックリストにNGがついてしまった場合の対策案を作成した。

- 危機感が不足している場合は、主要な取引先に、このままでは事業がディスラプト（破壊）されるなどのホラーストーリ

図9 判定チェックリストの事例への適用

|           |  | 成功      | 失敗         |
|-----------|--|---------|------------|
| 危機感       | <input type="checkbox"/> CEOが危機感・変革ビジョン説明可 | ■       | ●          |
|           | <input type="checkbox"/> COO・CIOが危機感あり     | ×       | × (CEO交代後) |
|           | <input type="checkbox"/> CEOによるCDO活動支援の公言  | ×       | × (CEO交代後) |
| コミット・後ろ盾  | <input type="checkbox"/> CEOと株主・取締役会の関係    | △ (一時期) | △ (CEO交代後) |
|           | <input type="checkbox"/> CDOからCEOへの直接レポート  | ×       | ×          |
|           | <input type="checkbox"/> CDOへの期待が短期・中期両方   | ×       | × (CEO交代後) |
| 期待・ミッション  | <input type="checkbox"/> 変革と相反する経営方針なし     | ×       | × (CEO交代後) |
|           | <input type="checkbox"/> ほかのCxOとの分担明確      | △ (着任時) | △ (着任時)    |
| 影響力       | <input type="checkbox"/> 予算・採用・施策実行の裁量あり   | ×       | × (CEO交代後) |
|           | <input type="checkbox"/> 現場データへのアクセス権限あり   | ×       | ×          |
|           | <input type="checkbox"/> 現場の直接巻き込み可        | △ (着任時) | △ (着任時)    |
| 経営と現場の距離感 | <input type="checkbox"/> 現場の文化的抵抗を経営が把握    | ×       | ×          |
|           | <input type="checkbox"/> 現場組織・人事が聖域でない     | ×       | ×          |

ーを語ってもらう

- コミット・後ろ盾が不足している場合は、ステークホルダー間の力関係を有効活用し、CEOにトップメッセージを出してもらう。あるいは後押ししてくれる社外取締役の影響力を活用する
- 期待・ミッションにずれがある場合は、変革の必然性・緊急性を徹底的にストーリー化・共通言語化する。あるいは経営戦略と紐づけて、納得できるとともに反論しづらいストーリーを組み立てる
- 影響力が不足している場合は、CEOのコミットメントを得たうえで、ほかの役員層を巻き込む
- 経営と現場の距離感が不足している場合は、企業のパーカスなどを経営・現場共同で検討する活動などを実施し、相互の心理的な距離を縮め、温度感を直接理解

する

## 5 「変わる準備・覚悟」の持続的強化

よくある落とし穴として次のようなものが挙げられる。

1つ目は、相手の危機感や覚悟に深く踏み込むことをためらい曖昧にしてしまっているという「踏み込み不足」である。

2つ目は、過去にしっかり確認したはずなのに、時間が経って優先順位が変わってしまっているという「有効期限切れ」である。

3つ目は、頻度高く会話していてもリテラシーなどの問題で実は相手に理解されていないという「理解の上滑り」である。

これらの落とし穴に留意しながら、不断かつ腹を割った経営層の変わる準備・覚悟を持続的に強化することが重要である。

## V CDOは今後も必要な存在であり続けるのか

### 1 5年後も「CDOは必要」

統いて本稿では、CDOは企業にとって今後も必要であり続けるのかという問い合わせて考察してみたい。

今回実施したCDOアンケートによると、日米ともに、DX成熟度によらず、5年後もCDOは必要という意見が大半であった（図10）。

また、前述した「IT活用実態調査（2024年）」によれば、デジタル化の推進における課題はデータや基盤ではなく、人や組織・文

図10 5年後の日米でのCDOの要否

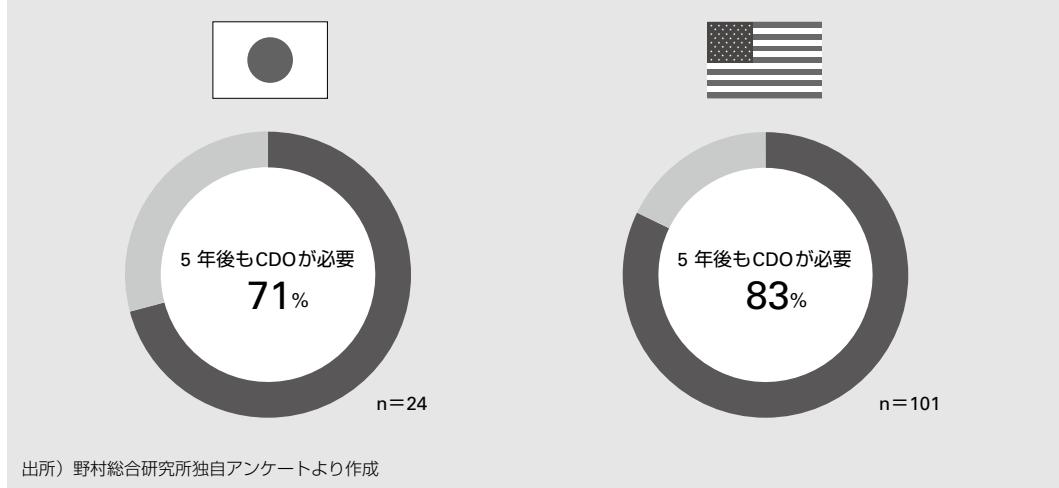
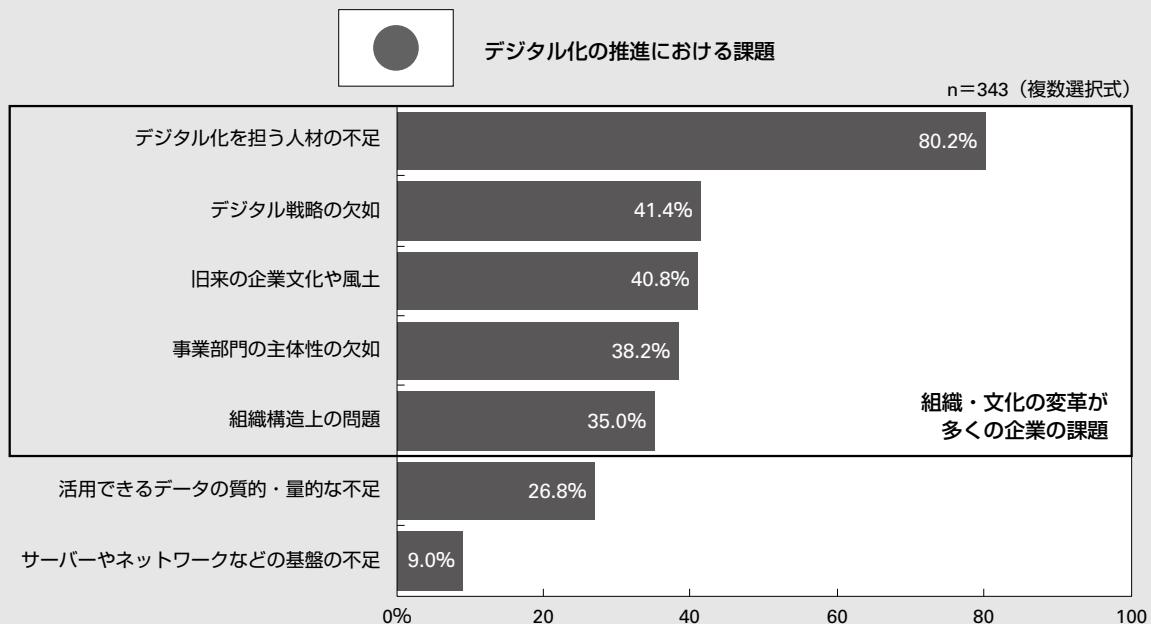


図11 日本におけるDX推進上の課題（上位抜粋）



出所) 野村総合研究所「IT活用実態調査（2024年）」より作成

化に起因するものであった。つまり組織・文化の変革において、CDOは足元でまだまだやるべきことがあると考えられる（図11）。

組織・文化の変革は一筋縄ではいかない。ボトムアップ・トップダウンを駆使しながら、時間をかけて変えていく必要がある。

## 2 CDOが目指すべき 「組織・文化の変革」

そのためには、組織のWhy・Whatであるパーカス・行動指針や価値創造ストーリー、そしてそれらを実行するWho・Howとなる意思決定構造、これら両方を、自律的な変革を生む組織になるよう、組織に組み込むことが考えられる（図12）。

パーカスやミッション・ビジョンなどを定義している企業が多い。多くの企業のパーカスやミッション・ビジョンでは市場への即応、意思決定の迅速化などいわゆるデータドリブン経営をうたっている。しかし、筆者らの経験からすると、それらと意思決定構造をリンクできている企業は少ない。

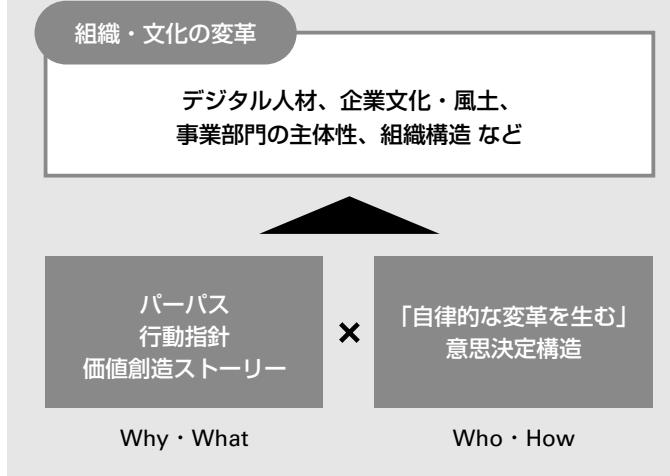
パーカスなどの実現のためには、経営層、中間層、現場層それぞれの意思決定権限や範囲が明確で、適切に移譲がなされている必要がある。

## 3 A社の組織・文化の変革

先述のA社は、同社におけるパーカス・行動指針・価値創造ストーリーを明確に定義するとともに、それらを自律的に実践する意思決定構造を企業内に組み込んだ。

さらに、パーカスや行動指針に基づき、社員に見える形で従来の日本の伝統的組織・ルールを変更した。また経営層における「責任

図12 組織・文化の変革を支えるパーカスと意思決定構造



の明確化」のために、役員の数を2分の1に減らした。さらに「結果重視・フラット化」を示すために管理職の肩書を一律「リーダー」に統一している。

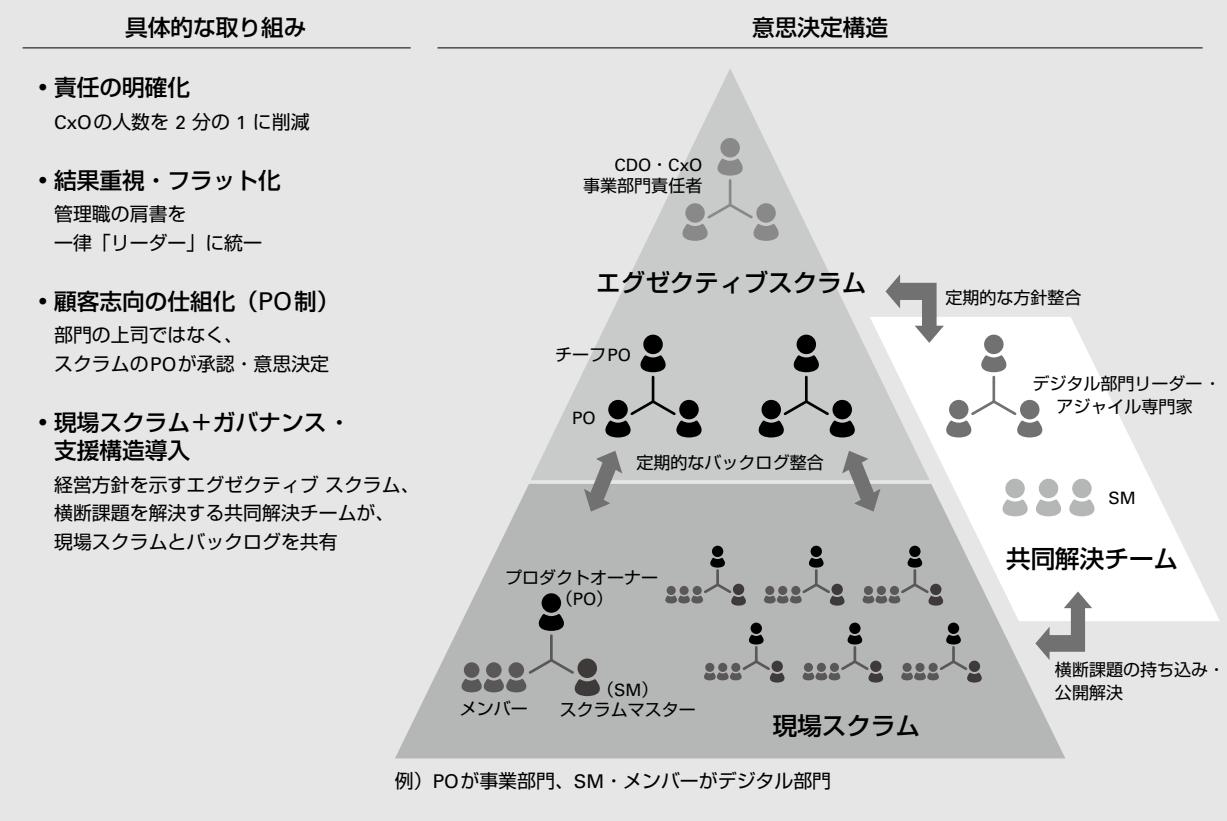
意思決定構造については、「顧客志向の仕組化」を行うために、部門の上司ではなくスクラムのプロダクトオーナーが意思決定するルールとした。いわゆるPO制である（図13）。

原則は現場スクラムにて迅速に意思決定を行うが、定期的にCDO・事業部門責任者を含む「エグゼクティブスクラム」とバックログを共有し、経営の方針や優先事項と、現場スクラムのずれが生じないようにしている。

また、1つのスクラムだけでは解決できない課題が発生したときには、デジタル部門のリーダーやアジャイルの専門家を含む「共同解決チーム」に課題を持ち込み解決する。

エグゼクティブスクラム、現場スクラム、共同解決チームによって、現場が自律的に意思決定し、変革を起こすことを促進している。

図13 A社における組織・文化の変革へのアプローチ



この組織への移行は、ビッグバン的に行つたのではなく、ワークショップなどを通じて各部門を段階的に巻き込みながら進めていった。

その結果、今では製造部門や商品開発部門でもローコードツールによるアプリ開発が自発的に行われるなど、デジタル民主化が浸透している。また人事評価までこの意思決定構造を利用して行われている。

多くのCDOが足元で進めている組織・文化の変革の参考になると考えられる。

## 4 10年後のCDO

### (1) CDOを取り巻く環境の変化

1990年代にインターネットの登場とともに

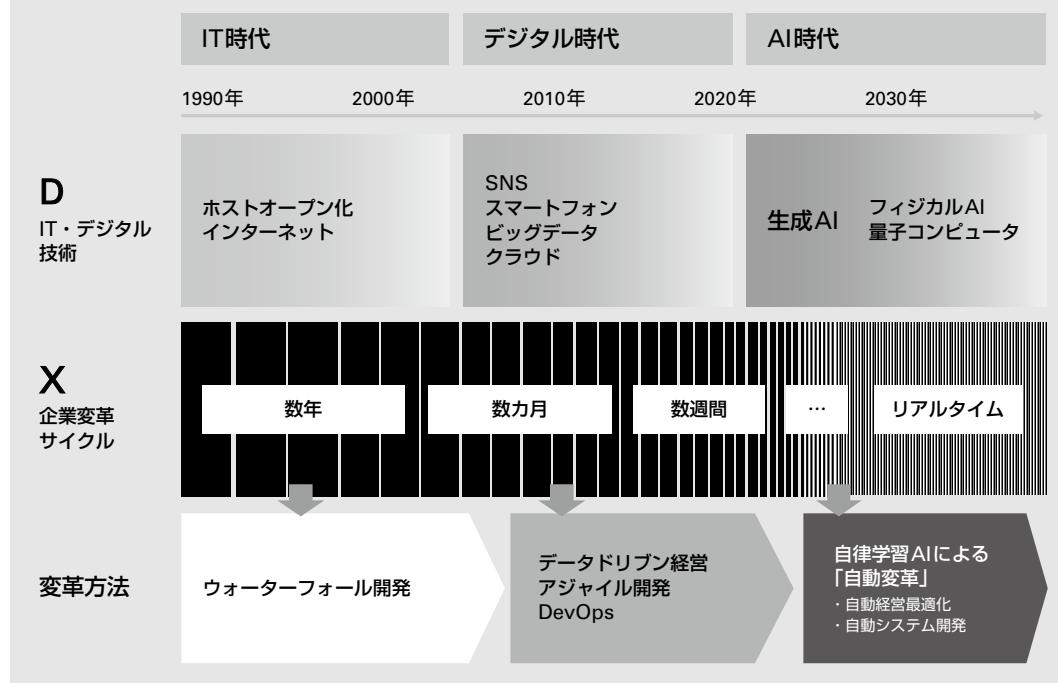
幕を開けたIT化時代は、企業の変革サイクルも年単位だった。

それが、ソーシャルメディア、モバイル、アナリティクス、クラウドといったデジタル技術の登場とともにデジタル化時代を迎える。変革サイクルも数カ月単位になった。

さらに昨今の生成AIの勃興をきっかけに突入が予想されるAI時代では、変革サイクルは爆速化し、リアルタイムに近くなると想定される。

変革サイクルが加速すると、変革方法も変わってきた歴史がある。IT時代はウォーターフォール、デジタル時代はアジャイルやデータドリブンへと変革方法は変わってきた。そして、変革サイクルがリアルタイムになる

図14 企業に求められる変革サイクルと変革方法



AI時代は、自律学習するAIによる自動変革が予想される（図14）。

## (2) CDOの使命は

### 自律的な変革組織づくり

AI時代には、変革の主体がヒトではなくAIになると考えられる（図15）。

現在は、ヒトが変革エージェントとして、ツールであるAIを効果的に使って変革を実行しているが、AIが自律学習し、仮説立案・検証を爆速で実施可能な時代を迎えると、AIがヒトの手を借りずに、ヒトよりも圧倒的に速く正確に変革を行えるようになると想定される。

たとえば、Webマーケティングを行う場合、現在はAIを使って可視化した顧客データをヒトが見て施策を決定し、さらに代理店やベンダーに依頼するという構造になってい

る。しかしAI時代には、AIがデータを分析し、自動的に施策を決定し、実装・実行まで完了させてしまうことが可能である。

こうして見ると、一見、AI時代は便利になりそうだが、実はこの恩恵は変革を行う組織が何の準備や考慮もなく受けられるわけではない。すなわち、恩恵を受けるためには変革エージェントであるAIを受け入れられる組織、つまりAIがなくてもヒトだけで自律的な変革が可能な組織となっている必要がある。

たとえば、四半期に1回の会議で承認しないと先に進めないような意思決定ルールのままで、どれだけAIを導入して判断を速めても会議を待たないと実行に移せず、恩恵を受けられない。また、現場が上層部からいわれたことだけを実施する組織のままであれば、現場で自律的に学習するAIとの相性は

図15 デジタル時代とAI時代の変革

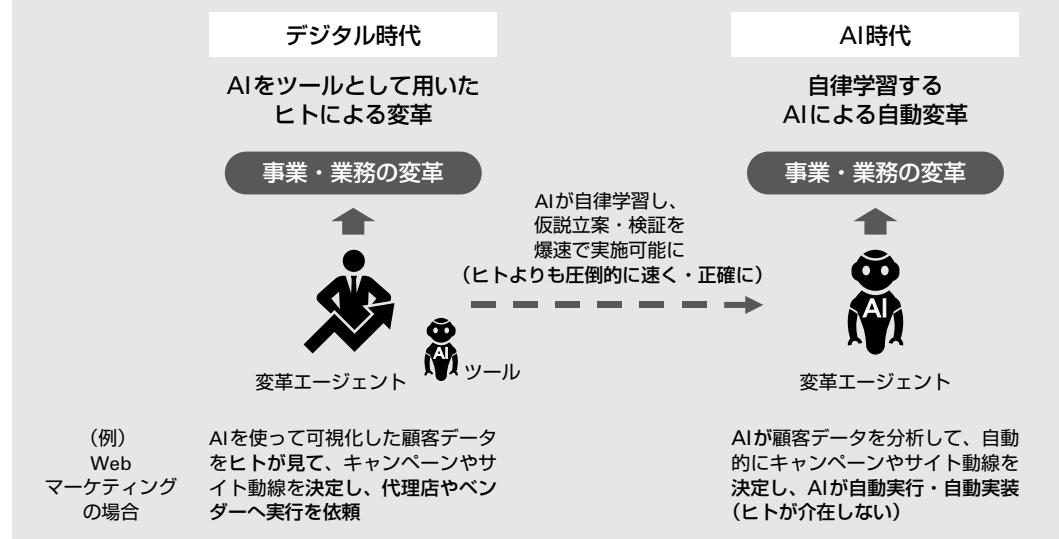
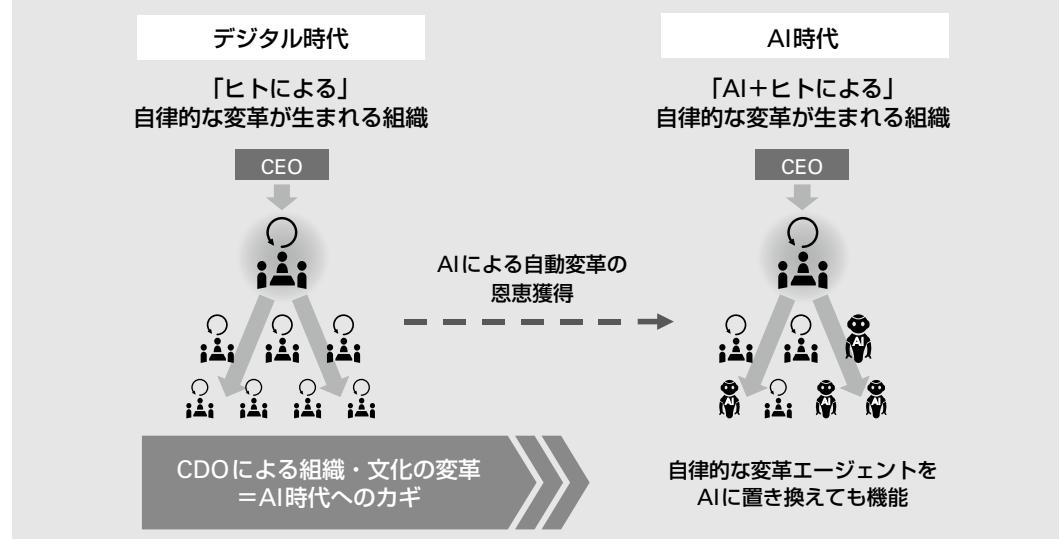


図16 自律的な変革組織がAI時代を生き抜くカギ



悪く、効果は生まれない。

一方で、ヒトによる自律的な変革が生まれる組織であれば、AI時代に入る準備ができるていると考えられる。このような、自律的な変革を生む組織をつくり上げておくことが現在から10年を超えて未来のCDOに求められる姿であると考える（図16）。

振り返ると、市場、競争環境の変化に迅速に対応し、組織により高い柔軟性を与えるために、一般的には企業組織構造のフラット化、具体的には稻盛和夫氏が京セラや日本航空などで進めた「アメーバ経営」などが行われてきた。さらに2014年には、市場の変化に即応するスタートアップ企業の研究から「テ

ィール組織（再生し続ける組織）」が提唱された。これらは、社内外との密で迅速なコミュニケーションと意思決定のスピードアップを目指したものであり、自律的な変化を生み続ける組織へつながるものではないだろうか。

現在のCDOがDXの推進に当たって取り組む組織・文化の変革、自律的な変革を生み出す組織づくりは、そのままAI時代に対応する組織・文化づくりにつながる。つまり、CDOは来たるべきAI時代への扉を開けるカギを握っている存在なのである。

進化論では、生き残る種とは最も知的な種でも最も強い種でもなく、最も変化に適応する可能性のある種とされている。

CDOや、CDO相当の責務を担っているCIOは、企業の進化を支える「最も変化に適応できる種」と考えられる。

さまざまな課題に直面する日本において、各企業で活躍するCDO、CIOは、DXを真に組織に定着させ、その先のAI時代のカギを開く存在でなければならない。

#### 参考文献

- 1 野村総合研究所システムコンサルティング事業本部『図解CIOハンドブック 改訂6版』日経BP、2025年
- 2 野村総合研究所『デジタルケイパビリティ——DXを成功に導く組織能力』日経BP、2020年
- 3 野村総合研究所『DX推進から基幹系システム再生成まで デジタルアーキテクチャー設計・構築ガイド』日経BP、2020年
- 4 フィリップス関係  
<https://www.philips.com/global>
- 5 A社関係 各種公開情報
- 6 ロイヤル・ミント関係

<https://noaignite.co.uk/cases/the-royal-mint-digital-transformation-e-commerce>

- 7 ジョナサン・プレスコット氏関係  
<https://sales.superagi.com/contact/jonathan-prescott>
- 8 ネピ・ロックキャッスル関係  
<https://nepirockcastle.com/>
- 9 オアナ・ラザ氏関係  
[https://www.economica.net/oana-laza-chief-digital-officer-nepi-rockcastle\\_650095.html](https://www.economica.net/oana-laza-chief-digital-officer-nepi-rockcastle_650095.html)
- 10 ピーター M センゲ『学習する組織 システム思考で未来を創造する』英治出版、2011年
- 11 フレデリック・ラルー『ティール組織 マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版、2018年
- 12 フレデリック・ラルー『ティール組織 新しい働き方のスタイル』技術評論社、2018年
- 13 エイミー・C・エドモンドソン『恐れのない組織「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版、2021年

#### 著者

森崎慶太（もりさきけいた）  
野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング二部 グループマネージャー  
専門はデジタルを活用した事業・業務・組織変革

丹下雄太（たんげゆうた）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング二部 エキスパートシステムコンサルタント  
専門はデジタルを活用した事業変革・CX変革

津島敦史（つしまあつし）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング二部 シニアシステムコンサルタント  
専門はシステム化構想・計画、新事業創出

譲原雅一（ゆずりはらまさかず）

野村総合研究所（NRI）ITマネジメントコンサルティング部  
専門は情報戦略、IT組織戦略