



WHITE PAPER • DECEMBER 2017

デジタルトランスフォーメーション： データを洞察に変え経営に活かす為には

最高データ責任者（CDO）・デジタル時代の三銃士

BY DHR INTERNATIONAL TOKYO OFFICE

最高データ責任者 (CDO)

デジタル時代の三銃士

デジタルパラダイムと呼ばれる今日の社会では、企業が新しい顧客体験を定義し事業を成長させるために必要な情報をはるかに超えたデータが、生み出されている。このデータを企業にとって価値ある資産にするためには、取締役会におけるエグゼクティブの当事者意識と指揮が必要である。



デジタル技術がもたらす創造的破壊と、Mobility、Bring Your Own Device (BYOD)、Cloud、Internet of Things (IoT) に代表されるトレンドは、常に接続され (Connected)、スイッチが入った (Switched-on) 状態の世界を実現した。この新しい世の中では、もはや顧客は、オンラインかオフラインかに囚われず、この 2 つの世界ををシームレスに移動しながら購買行動を行う。

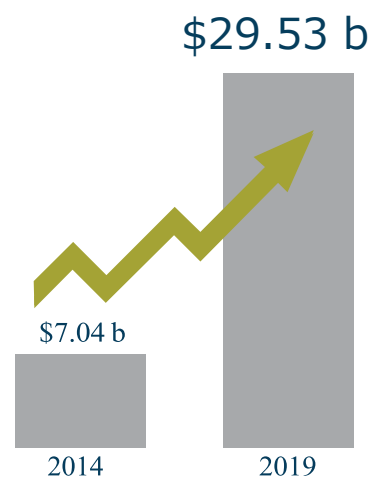
企業にとって、これは新たな収益を生み出し、革新的な市場機会を見出すために利用できる爆発的なデータを手にできることを意味している。この状況のなかで、経営を司る取締役会において CDO の役割が注目されている。CDO は、従来の CMO と CIO の職責を補完し、テクノロジーを単なるコスト削減のツールとしてではなく、収集されたデータを企業にとっての資産として活用する事で、より良い顧客体験を実現すると共に、企業が新しい事業領域を構築する際に主導的な役割を果たす。

成長とコスト最適化という命題を前にして、通信や金融そして E コマースに至るまで、デジタルパラダイムにおいて全ての企業は、成長をリードする三銃士、CMO と CIO に続く第三の銃士、CDO を任命する必要性

が高まってきたことを益々明確に感じるようになるだろう。

データのカ

世界のアナリティクス市場は、2019 年には、32% の CAGR (年平均成長率) で、295 億 3000 万ドルへと成長すると見込まれる。



世界のアナリティクス市場の成長

2020 年までに 40 ゼタバイト以上のデータが生成されることが予測されるが、現在、企業は、体系的に整理されたデータだけでなく、未整理のデータを含め、爆発的な量のデータに直面している。

40 2020 年までに
40 ゼタバイト以上のデータが生成
されると予測される。



ビッグデータとアナリティクス技術の持つ価値に対する認識は高まりつつある。89%ものエグゼクティブが、事業を変革する革命的な力を持つものとして、ビッグデータとインターネットを引き合いに出している。

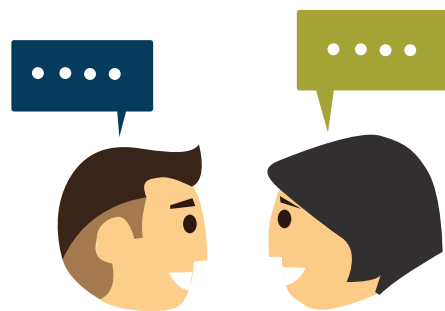
企業は量、種類、収集速度などの見地からますます良質なデータを手にすることができるようになる一方で、その価値を解き放つためには、企業における主体的な取り組みが不可欠である。データから実態を把握して、行動に結びつく洞察を導くために、企業はデータを戦略的な資産であると位置づけ、その所有権を明確に示す必要がある。こうすることによって、初めて企業は自社の経営ビジョンと事業目的に沿った明確なデータ戦略を打ち立てることができる。さらに言えば、データ管理、データの質、データ統治など、事業遂行に欠かせない機能を組織横断的に作り上げる事ができる。知見は時宜にかなった実態把握と洞察に基づいて、事業面での意思決定に資するものであるが、これらの要素を組み合わせる事で、初めてデータを単なる情報から知見へと変えていくことができるのである。しかしながら、データ戦略を進める為には適切なインフラを整備する事、そしてビジョンが必要である。それには、企業のエグゼクティブがその必要性を共有し、主導するという姿勢が求められる。

三銃士に欠けている第三の銃士

デジタル時代の創造的破壊により、CMO と CIO の役割は進化しつつある。テクノロジーとビジネスの間に不可分な結びつきが生まれている。CMO は、既存のチャンネルを通じてブランディングと販売促進活動を進めることに集中してきたが、現在顧客に対する理解とコミュニケーションを深めるために、CMO はかつてなかったほどのおびただしい種類のマーケティングチャンネル、テクノロジー、そしてソリューションを目前にしている。

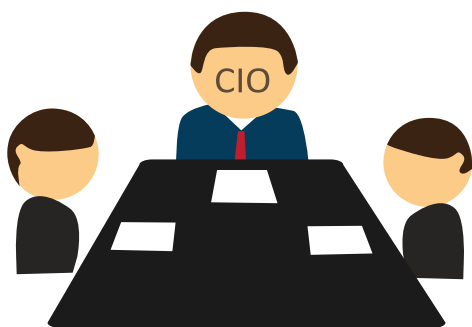


大量のデータにアクセスでいった情報をコントロールして、重要な顧客とのあらゆるきる CMO は、こうした接点で顧客と親密な関係を構築し、獲得し、引き留めていくために一層の注力を行う必要がある。しかし、データを、実行に移せるような洞察へと変えていく事は、実は CMO の権限を超えている。何故なら CMO が第一にすべきことは、こういった洞察を実際に生かして応用し、マーケティングおよびキャンペーン活動を促進して、自社の顧客層を拡大していくことであると考えられているからである。



同じように、テクノロジーの進歩が続き CIO の役割も変化している。従来は事務管理部門を統括し、コストセンターを主導すると言う意味において CIO は取締役会での発言権を得ていた。テクノロジーが顧客体験を決定し、顧客体験を継続的に進化させる第一の原動力となりつつある今、CIO は企業の成長という課題にも責任を負うようになった。戦略の最前線で、CIO が意思決定を行う場合、最終的な利

用者とその変化するニーズ、行動、期待に沿って、それを行わなければならない。



CMO と CIO の役割が変化するなか、データに対するエグゼクティブの当事者意識が求められている。戦略的資産として、データは組織全体で管理され、統括される必要がある。CMO も CIO も、データに関する意思決定を主導するために必要な知見を持ち合わせておらず、個人を中心とする仕事のやり方を超えて、企業全体に及ぶ課題の実現を進めて行く力を持ち合わせていない。全社レベルで、こういったデータの統括と専門知識がなければ、データの価値、すなわち情報を事業価値を高める洞察へと変換できる可能性は直ちに消失してしまう。

CDO を任命することは、企業にとって最も戦略的かつ貴重な資産に対する責任の所在を明確にし、これを統括する責任者を配置する事を意味する。CDO は、企業のデータ戦略、必要な統治構造、データの質と管理、さらには既存のデータおよび情報資産や新しいデータの収集に関する政策立案や方針の策定を行う。

全企業の 50% が、2017 年までに CDO を任命すると予測されている。



50%

規制された産業で事業活動を行う企業のうち、全体の 50% が、2017 年までに CDO を任命すると予測されている。

新たなテクノロジーが台頭し、新たなデジタル体験が創り出され、その内容が明確化されるにつれ、利用できるデータの量、内容、速度は増加を続けていく。データ量が増えれば、企業はその顧客に対する理解を深め、新たな事業成長の機会を明確に洗い出すことができるようになる。CMO と CIO に求められる役割が広がる中で、その職責を補完し、デジタル時代の成長を実現させるために、企業は CDO を任命する必要がある。データの管理と利用に責任を持つ CDO は、取締役会に欠けている企業データを貴重な洞察へと変革し、目に見える形で結果を出すための能力、権限、知見を持つ三銃士、第三の銃士と言えるだろう。



About us:

1989年に設立された米国シカゴに本拠を置くエグゼクティブサーチファーム。現在、世界最大手の一社に数えられている。
世界に50拠点以上を持ち、Cレベルのエグゼクティブや企業の成長をリードする経営幹部のサーチを行っている。
”DHR one office”の概念に基づき、緊密な協力関係を保ちながらクライアントサービスを提供しています。

Contact us:

DHR International Japan株式会社
〒105-0001 東京都港区虎ノ門4-3-20、神谷町MTビル16F
代表:03-6758-5700

橘 奈緒美 (ライフサイエンス、IoT、社外取締役)
マネージング・パートナー
ntachibana@dhrinternational.com

永田 道雄 (製造業・化学・ライフサイエンス)
パートナー
mnagata@dhrinternational.com

森 計彦 (金融・ハイテク・プロフェッショナルサービス・人事)
パートナー
kmori@dhrinternational.com

高井 健 *編集責任 (消費財・小売・メディア エンターテイメント)
パートナー
ktakai@dhrinternational.com

ポンジャロンウィット・カン (製造業・ハイテク)
プリンシパル
kphongjaroenwit@dhrinternational.com

小崎 泰典 (ライフサイエンス・社外取締役)
プリンシパル
ykozaki@dhrinternational.com