

DX に向けたデジタル経営スキルアッププログラムに関する現状(海外)

JETRO/IPA New York

1 デジタルトランスフォーメーション(DX)を成功に導くビジネスリーダーの条件

(1) DX を実現するための組織体制

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的流行を受け、「With/After コロナ」や「ニューノーマル」といった概念が定着しつつある中、企業の間でデジタルトランスフォーメーション(DX)への関心はますます高まっている。しかし、デジタル技術をあらゆるビジネス領域に活用し、実際の業務改革や新たな顧客価値の創出につなげることは容易でない。DXの実現においては、現状に甘んじることなく常に改革を意識して試行錯誤しながら改善に取り組むことが求められ、企業がこれまで長く培ってきたビジネスプロセス(モデル)や組織文化を根本的に変えるものである場合も多いことから、DXを成功させるためには、CEOを筆頭に、明確なビジョンと強い意志を持って変革を牽引するリーダーシップが必須である¹。

米IT専門調査会社IDC社がおよそ700名のITプロフェッショナル²を対象に実施した企業のDXへの取り組み状況に関する調査(2019 Digital Business Survey)では、ビジネス戦略(ロードマップ)の策定から、変革管理、データ管理(保護)戦略に至るまで、DXジャーニーの大部分をCIOが中心となって進め、要員戦略の策定やDXの成功指標の決定に関してのみCEOが指揮をとるケースが多いことが明らかになっている³。しかし、米テクノロジー(市場)調査会社Forrester Research社の首席アナリストであるBrian Hopkins氏は、「市場で差別化を図り急成長を目指す企業は、必ずしもCIOのみがDXの推進をリードするのではなく、テクノロジードリブなアプローチをビジネスに適用するため、複数の幹部から構成されるイノベーションチームを個別に新設し変革を進めるケースが将来的には一般的となる」との見方を示している。例えば、インダストリアルIoT(IIoT)に注力するグローバル重電メーカーSchneider Electric社は2017年、同社のDX推進チームとして、CIOや組織のデジタル変革を統括する最高デジタル責任者(Chief Digital Officer)、最高データ責任者(Chief Data Officer)、商品・サービスの顧客体験を統括する最高体験責任者(Chief Experience Officer: CXO)といった組織幹部のほか、IoT・デジタルサービス商品開発主任、デジタルエンジニアリング主任、セールス・サービス主任などを含む新部門(Schneider Digital)を新たに組織しており、同社の全てのITプロジェクトで、最高経営戦略責任者(Chief Strategy Officer: CSO)や最高技術責任者(Chief Technology Officer: CTO)も積極的な役割を果たしている⁴。

Schneider Electric社の最高デジタル責任者であるHerve Coureil氏は、「ITが現在果たしている役割は社内システムやアプリケーションにとどまらず、(顧客向け)デジタルサービスを実現するプラットフォームにまで拡大しており、こうしたITプロジェクトの多くはCIOの管轄範囲を超えている」と述べる。DXを推進する企業の中には、CIOが必ずしもそのイニシアチブを主導するのではなく、組織の最高データ/デジタル/イノベーション/テクノロジー責任者が分担して計画の実現に取り組む例も増えている。Forrester社のHopkins氏によると、Ford社やBP社、Aetna社、United Healthcare社などの大手企業は、組織内のIT部門と切り離してCTOやイノベーションオフィサー、最高データ責任者を新たに雇用し、他の経営者層とビジネス戦略について議論しており、CIOはブロックチェーンやAI、量子コンピューティングに関連したプロジ

¹ <https://enterpriseproject.com/what-is-digital-transformation>

<https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology>

² 「デジタル・ファースト」を経営方針に掲げDXに取り組む幅広い業界の平均従業員数14,000人の企業におけるIT担当者を対象に実施した調査で、回答者(約700名)の約60%はIT部門の幹部である。

³ <https://www.idg.com/tools-for-marketers/2019-digital-business-research/>

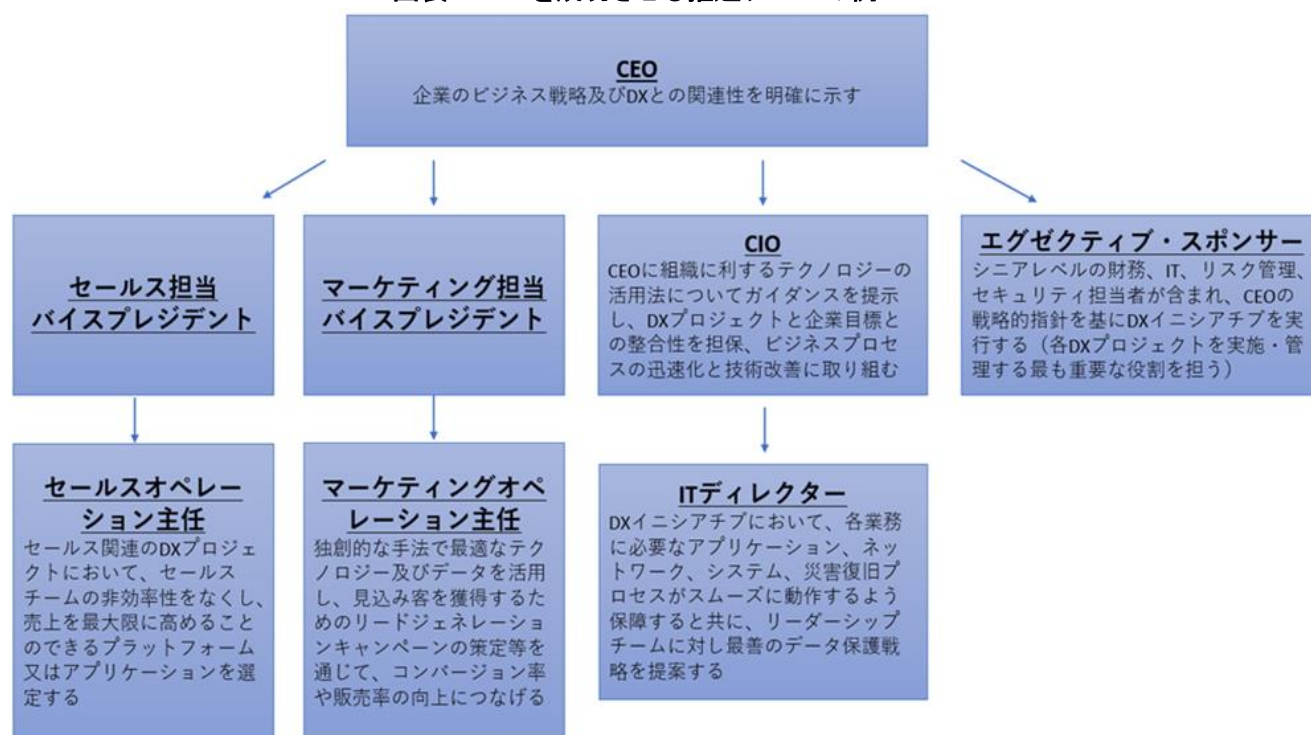
⁴ <https://www.cio.com/article/3411916/who-should-really-be-driving-digital-transformation.html>

<https://www.cio.com/article/3305948/how-schneider-electric-grooms-digital-experts-to-spark-transformation.html>

エクトを管轄していないという。なお、Coureil 氏は、最高デジタル責任者となる以前、Schneider Electric 社で最高財務責任者(CFO)と CIO を務めており、Deloitte 社で米 CIO プログラムリサーチ部門を統括する Khalid Kark 氏は、「(DX を推進する上で)多くの企業が最高デジタル責任者又は同者のように、ビジネスにも精通し、テクノロジーを活用してサービスを収益化することに理解・知識がある人物に依存するようになってきている」と語っている⁵。

DX を推進する上では、企業の経営層から従業員まで、異なる部署の枠を超えて企業全体で取り組む必要がある。Salesforce 社のユーザー企業向けにクラウド上のデータバックアップ／セキュリティサービスを提供する米 OwnBackup 社は、DX を成功させるための推進体制として、特定の企業又は DX プロジェクトの規模により違いはあるものの、例えば以下のような主要役職メンバーを含む組織横断的な DX 推進チームを設置することを推奨している⁶。

図表 1: DX を成功させる推進チームの例



出典: OwnBackup

(2) DX を成功させるリーダーに求められる特性

グローバルテクノロジーコンサルティング企業の Capgemini 社と、マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院(MIT Sloan School of Management)が 2018 年に共同で発表した DX を推進する企業が直面している課題に関する調査レポート(Understanding Digital Mastery Today: Why companies are struggling

⁵ <https://www.cio.com/article/3411916/who-should-really-be-driving-digital-transformation.html>

⁶ <https://blog.ownbackup.com/salesforce-digital-transformation-team>

with their digital transformations)⁷によると、企業の DX ジャーニーを成功に導くために必要なデジタル能力⁸とリーダーシップ能力⁹が備わっていると回答した割合は依然として少数にとどまっていることが明らかになっている¹⁰。具体的には、デジタル能力が備わっていると回答した割合は全体の 39%と、2012 年時の調査と同水準にとどまる一方、リーダーシップ能力が備わっていると回答した割合は全体の 35%と、2012 年時の割合(45%)を下回っており、同レポートは、企業は従業員を DX のアジェンダに導くために必要となる強力なデジタル文化を創ることに失敗しつつあると指摘している。MIT スローン経営大学院の首席リサーチサイエンティストである George Westerman 氏は、この背景には、「組織のサイロ化や複雑なレガシーシステムなど多数の問題が影響している」と指摘し、「能力のあるリーダーは、ビジョンを持って IT 及びビジネス部門間の関係を築き、高いコミュニケーション力でガバナンスプロセスの交渉や改革に向けた勢いを作り出し持続させることができるほか、現状に決して満足することなくプロセスをどのように変えられるかを継続して思考できる。企業に価値をもたらすのはテクノロジーではなく、そのやり方であり、DX の課題はリーダーシップにある」と述べている¹¹。

また、米リサーチ・アドバイザリー企業の Gartner 社は、DX で大きな成功を収めている企業リーダー(デジタルリーダー)の特性として、以下の 7 点を挙げている¹²。

- **新しいものを好む(ネオフィリア)**— 有能なデジタルリーダーは新たな経験をする又は生み出すことを強く熱望する。米オンライン靴・衣料品販売サイト大手 Zappos 社の共同創設者である Tony Hsieh 氏は、新たなイノベーションを創出する上で人との偶然の出会いを重んじていたことで知られ、デジタルリーダーは予期しない出来事への柔軟な対応力を備えている
- **既存技術をどのように利用し何を独自に開発すべきかを分かっている**— 斬新なデザインとユーザーが自分の好きな音楽コレクションを、場所を問わず聞けるという全く新しいカテゴリーのデジタルミュージックプレーヤー「iPod」を発明した Apple 社のように、有能なデジタルリーダーは、ゼロから全てを開発するのではなく、競合事業者と大きく差別化したいサービス領域と既存技術をどのように利用できるかを分かっている
- **業界の境界線を気にしない**— Facebook 社、Amazon 社、Google 社といったテクノロジー業界のリーディング企業は、特定の業界にとらわれず、顧客の需要ニーズと供給のギャップを考慮したサービス開発に注力している。「金融サービス」といった特定の業界カテゴリーの観点に縛られていたのでは新たなビジネス機会を創出することはできず、業界間で欠けているもの、顧客ニーズのあるものは何かを見出すことがより重要である
- **「イノベーション(innovation)」と「クリエイティビティ(creativity)」の違いを認識している**— 「イノベーション」と「クリエイティビティ」はほぼ同義語と考えられがちであるが、アイデアを創出するクリエイティビティは、イノベーションを実現するために必要な要素の一つであり、イノベーションの実現には、さらに、当該アイデアに対するニーズがあるかを問うこと(challenge)や、様々なビジネス部門との協力(collaboration)、アイデアを実現するための開発(construction)、商用化

⁷ 750 社以上のグローバル企業(内 71%は収益 10 億ドル以上)の 1,300 名以上の幹部を対象に実施した調査で、企業の DX 推進状況について、Capgemini 社と MIT スローン経営大学院が 2012 年に実施した DX に取り組む企業に関する調査(The Digital Advantage: How Digital Peers Outperform Their Peers in Every Industry)と比較している。

<https://www.capgemini.com/pt-en/news/organizations-struggle-to-make-progress-with-their-digital-transformation-investments/>

⁸ レポート内では、「企業がテクノロジーを活用して、顧客とのコミュニケーションや組織内業務プロセス、ビジネスモデル手法を変える能力」と定義されている。

⁹ レポート内では、「変革のビジョンや DX ジャーニーをリードするガバナンス、結果を出すための IT 及びビジネス部門の関係構築、従業員の DX ジャーニーへのエンゲージメントなど、変革を推進するために必要な状況を作り出す能力」と定義されている。

¹⁰ https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/07/Digital-Mastery-DTI-report_20180704_web.pdf

¹¹ <https://www.cio.com/article/3298596/7-skills-of-successful-digital-leaders.html?upd=1609762254689>

¹² <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/7-traits-of-highly-successful-digital-leaders/>

(commercialization)という5つのプロセスを経る必要がある。クリエイティビティだけではイノベーションは実現できず、各プロセスに適切なスキルを持つ人材を配置することが重要である

- AQ(逆境指数)の高いチームを作る— IQ(Intelligence Quotient、知能指数)や EQ(Emotional Quotient、感情指数)より知名度は劣るが、AQ(Adversity Quotient、逆境指数)は、逆境に直面した際に立ち直ることができる対応力やレジリエンスがどの程度あるかを指数化した指標である。AQは、既存のルールや考え方を覆すことで業務プロセスを変革するDXを推進するリーダーシップに不可欠であり、コロナ禍が長引く中でますます重要な要素となっている
- デジタル化を目的としない— 優れたデジタルリーダーは、デジタル化は単なる手段にすぎず目的ではないことを理解しており、DXに向けた明確な目標を定めている。DXをデジタル化で終わらせないためには、ビジネスプロセスをどのように最適化したいか、デジタル化することでどのような結果を得たいか(顧客体験/売上/セキュリティ/透明性の向上等)を十分に検討する必要がある
- テクノロジーに夢中になる— デジタルリーダーには、ビジネス機会がどこに眠っているかを探る上でテクノロジーに関する豊富な知識が求められる。特に AI などの最先端技術については、こうしたテクノロジーを用いることで組織にもたらす潜在的な影響等について理解することが重要である。テクノロジーに積極的に関心を持つべきなのはリーダー層にとどまらず、その下で働く従業員にも言え、従業員に自由時間に行っていることを問うことで、例えばテクノロジー関連のブログを日常的に書いているといった習慣が判明し、組織の推進するデジタルイニシアチブに貢献できる人材の発掘につながる可能性もある

Gartner 社のアソシエイト・プリンシパルアナリストである Apoorva Chhabra 氏は、成功するデジタルリーダーは継続的にイノベーションを実現するためにリスクを率先して受け入れ、全く新しい破壊的なアイデアの創出に向けてチームを導くことができるとしており、デジタルリーダーシップスキルの向上を目指すリーダーは、上記 7 項目の特性(能力)を一気に習得しようとするのではなく、まずは 1 つ又は 2 つの特性を身に着けるために行動することを推奨している¹³。

2 経営幹部向け DX 教育プログラムの例

大学のビジネススクールや教育訓練プログラムを提供する民間プロバイダーの間では、経営者向けに DX に関連した教育プログラムを提供する例が増えており、以下では、アメリカを中心に業界でも評判の高いプログラムを紹介する。

(1) ハーバード大学ビジネススクール(HBS)

プログラム名	破壊的イノベーション: 成功する企業のための戦略 (Disruptive Innovation: Strategies for a Successful Enterprise)
URL	https://www.exed.hbs.edu/disruptive-innovation/
プログラム開始年	2015 年
対象受講者層	大企業/複合企業/新興市場で事業を営む企業におけるシニアレベルの経営幹部、ゼネラルマネージャー、組織の戦略的方向性に関して決定権を持つ事業主 ※受講者の選定においては、受講者の経歴と現職での役割、所属企業の業界分野、国など、参加者全体のバランスを考慮。同一組織から複数幹部の参加も可能
開講頻度・期間	年 1 回、6 日間 ※2021 年度は 5 月 24~29 日を予定

¹³ <https://www.information-age.com/7-characteristics-highly-successful-digital-leaders-123491351/>

受講形態(場所)	集合制(ボストン、HBS キャンパス) ※2021 年度は、COVID-19 の影響に伴い、オンラインとなる可能性あり
費用	15,750 ドル ※費用には、授業料のほか、教材(ケース・スタディ資料)費、宿泊費、食費も含まれる
プログラムの概要	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルに関する内容は限定的であり、組織の経営戦略(マーケティング/商品/ビジネスモデルイノベーション)と、ビジネス概観の変革や市場での競争性維持、組織を新たに作り直すプロセスをうまくリードするために必要なリーダーシップに関する内容が中心 ・少人数のディスカッショングループを組成し、入念に選ばれた業界のケース・スタディ事例やプレゼンテーションを通じて、市場を「破壊する側(disruptor)」と「破壊される側(disrupted)」の両方のビジネス戦略を探ることで、成功/失敗する戦略とその理由を理解し、その洞察を基に自組織における戦略的決定を行う方法を学習 ・プログラム期間中は HBS のキャンパス内で過ごし、プログラムが提供する夕食やレセプションイベントではプログラム受講者(多様な業界リーダー)同士が幅広く意見交換できるよう、ネットワーク作りを支援
実績・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・各回及びこれまでのプログラム受講人数に関するデータは公開されていないが、Accenture 社、Intel 社、Deutsche Bank 社、Fidelity 社、Globo 社、Maersk グループなどの大手企業を含む世界中の幅広い業界企業の幹部がこれまでに参加 ※地域別では北米が全体の 32%で最も多く、欧州、アジア・太平洋地域が同 24%と続く。業界別では金融(全体の 21%)、ハイテク(18%)、プロフェッショナルサービス(10%)が最も多くなっており、経験年数別では 20~24 年間で最も多い(全体の 25%) ・グループディスカッションや食事の時間、コーヒープレイクなどの時間を利用して、他のプログラム受講者とそれぞれの経験等について意見交換する機会が豊富に設けられており、プログラム受講者の間では、こうしたやり取りを通じて得た知識やつながりを非常に貴重かつ有意義なものとして高く評価する声が多い

ハーバード大学ビジネススクール(Harvard Business School:HBS)が提供する「破壊的イノベーション:成功する企業のための戦略(Disruptive Innovation: Strategies for a Successful Enterprise)」プログラムは、企業におけるイノベーション研究の第一人者として知られる HBS の故 Clayton Christensen 教授¹⁴の提唱する破壊的イノベーション(disruptive innovation)理論¹⁵に基づき、戦略的な意思決定を行う組織の経営幹部による「破壊(disruption)」とは何かに関する理解を深め、潜在的なビジネスの脅威及び機会を迅速に見出し、組織のイノベーションと長期的な成功を維持できるようにすることを目指している。同プログラムは、HBS の MBA(経営修士)コースで提供されている破壊的イノベーションに関する教育において、経営管理、運営、戦略に係る一連の理論を統合し、企業幹部が将来的な成長を促す新たな競争力やテクノロジーについて予測することでビジネスモデルを変化に適応させることを支援するために設計されたもので¹⁶、2015 年から毎年 1 回開催されている 6 日間の集中プログラムでは、宿泊施設や食事も HBS が提供し、プログラム参加者は期間中、大部分の時間を HBS キャンパス内で過ごす(図表 2 参照)¹⁷。

¹⁴ Christensen 教授(1952~2020)は、1997 年に出版されたベストセラー著作「イノベーションのジレンマ(The Innovator's Dilemma)」で巨大企業がなぜ新興企業に敗れるのかを解き明かし企業経営における破壊的イノベーション(disruptive innovation)理論を確立した。

¹⁵ 市場に全く新しい価値を創出することで市場シェアを獲得するイノベーションを指し、①大手企業による高価格で複雑な製品が溢れる市場で、新興企業がより低価格かつシンプルな製品を提供することで大手企業にとって利益の低い顧客市場を支配し、その後製品の改良を重ねることで大手企業の市場も徐々に下から侵食する「ローエンド・ディスラプション(low-end disruption)」と、②大手企業が関心のないマージンの低い業界分野で、新興企業がそれまで市場になかった新しい価値を提供することで市場シェアを獲得する「新市場ディスラプション(new-market disruption)」の 2 種類に大別される。

¹⁶ <https://online.hbs.edu/blog/post/4-keys-to-understanding-clayton-christensens-theory-of-disruptive-innovation>
¹⁷ <https://www.prnewswire.com/news-releases/harvard-business-school-to-host-program-on-sustaining-a-successful-enterprise-300131993.html>

¹⁷ <https://www.exed.hbs.edu/Documents/disruptive-innovation-brochure.pdf>

Christensen 教授と共に同プログラムの設計を支援した HBS の上級講師である Derek van Bever 氏は、「企業が成功するためには、競争、テクノロジー、顧客の要望といった変化に対応しなければならなくなっており、皮肉なことに、既存のサービスで成果を上げている企業ほどこうした変化に対応することが難しい。大企業の 76% が、成長が失速し二度と再出発できない状況にあるという驚くべきデータもあるが、一度成功したことと同じことをやっていたのでは将来的に成功し続けることはできない」と述べる。その上で同氏は、同プログラムでは、企業幹部が各ビジネスで直面している喫緊の課題について「何を考えるべきか」ではなく、「どのように考えるべきか」を学習し、意思決定の質を向上させることができるとの見方を示しており、「(同プログラムでは)それぞれの行動がもたらす影響を予測することで問題を回避する方法や、業界の進化を促す力についても学習し、これらの枠組みを活用してビジネスの脅威及び機会をより早く特定、迅速に対応できるようになる。同プログラムの受講を終えた経営幹部は、学習した内容を組織内のチームと共有することでインパクトを高められるだろう」と語っている¹⁸。

図表 2: HBS の破壊的イノベーション戦略に関する経営幹部向け教育プログラムのスケジュール(例)

MONDAY	TUESDAY	WEDNESDAY	THURSDAY	FRIDAY	SATURDAY
Today's Theme: Introduction to Theory	Today's Theme: Low-End and New Market Disruption and Corporate Capabilities	Today's Theme: Culture, Deliberate vs. Emergent Strategy, and Jobs-to-Be-Done	Today's Theme: Jobs-to-Be-Done, Purpose Branding, and Interdependence vs. Modularity	Today's Theme: Business Models, Good Money-Bad Money, and Bounded Rationality	Today's Theme: Role of the CEO
Please Note: This sample schedule is intended to be representative of the program structure and content. Timing and session topics are illustrative and subject to change.	6:30-8:45 AM Breakfast and Discussion Groups	6:30-8:45 AM Breakfast and Discussion Groups	6:30-8:45 AM Breakfast and Discussion Groups	6:30-8:45 AM Breakfast and Discussion Groups	6:30-8:45 AM Breakfast and Discussion Groups
	9:00-10:15 AM Introduction to Disruption Theory	9:00-10:15 AM Culture, Capabilities and Innovation	9:00-10:15 AM Mid-Point Program Check-In	9:00-10:15 AM What is a Business Model Part I	8:45-10:15 AM Role of the CEO
8:00 AM-1:30 PM Check-In and Registration	10:15-10:45 AM Break	10:15-10:45 AM Break	10:15-10:45 AM Break	10:15-10:45 AM Break	10:15-10:45 AM Break
	10:45 AM-12:00 PM Low End Disruption	10:45 AM-12:00 PM Culture, Capabilities, and Innovation	10:45 AM-12:00 PM Jobs-to-Be-Done Part II	10:45 AM-12:00 PM What is a Business Model Part II	10:45 AM-12:30 PM Program Wrap-Up
	12:00-1:45 PM Lunch and Discussion Groups	12:00-1:45 PM Lunch and Discussion Groups	12:00-1:45 PM Lunch and Discussion Groups	12:00-1:45 PM Lunch and Discussion Groups	12:30 PM Check-Out and Departure
2:00-3:00 PM Program Overview	2:00-3:15 PM New Market Disruption	2:00-3:15 PM Discovery-Driven Planning	2:00-3:15 PM Purpose Branding	2:00-3:15 PM Good Money/Bad Money	
3:00-3:30 PM Break	3:15-3:45 PM Break	3:15-3:45 PM Break	3:15-3:45 PM Break	3:15-3:45 PM Break	
3:30-5:00 PM How Managers Use Theory	3:45-5:00 PM Corporate Capabilities	3:45-5:00 PM Jobs-to-Be-Done Part I	3:45-5:00 PM Modularity and Interdependence	3:45-5:00 PM Creating New Markets	
5:00-6:00 PM Free Time	5:00-6:00 PM Free Time	5:00-6:00 PM Free Time	5:00-6:00 PM Free Time	5:00-6:00 PM Free Time	
6:00-8:00 PM Opening Reception and Dinner	6:00-8:00 PM Dinner	6:00-8:00 PM Dinner	6:00-8:00 PM Dinner	6:00-8:00 PM Closing Reception and Dinner	

出典: HBS

同プログラムには、これまで世界中の大手企業の経営幹部が参加しており¹⁹、プログラム受講者の中には、グループディスカッションや食事の時間、コーヒブレイクなどの時間を利用して、他のプログラム受講者とプログラムの内容や各々のビジネスでの経験等について意見交換する機会が豊富に設けられており、こうしたやり取りを通じて得た知識やつながりを非常に貴重かつ有意義なものとして高く評価する声が多い。

¹⁸ <https://www.exed.hbs.edu/insights/disruptive-innovation-derek-vanbever>

¹⁹ <https://www.exed.hbs.edu/disruptive-innovation/statistics>

2016年に同プログラムに参加した米 JPMorgan Chase 社の消費者／コミュニティバンキング部門でデジタルバンキング商品の開発責任を担う Jahanzeb Khan 氏は、プログラム参加の理由を、「世界的に名高い Christensen 教授や多様な業界におけるグローバルリーダーと共に学習することはまたない経験になると考えたため」と説明し、「受講者はプログラムを通じて様々な状況に適用できる理論について学び、既存企業又は新興企業としての役割演習で組織を成長させるための創発的又は計画的戦略を策定する中で、組織文化の重要性や顧客ニーズの見極めを理解し、将来の不確実性を考慮したイノベーション計画の評価、最適なビジネスモデル／組織アーキテクチャの決定など、様々な意思決定プロセスを効率化できるようになる」と述べている²⁰。

(2) マサチューセッツ工科大学ビジネススクール(MIT Sloan)とスイスの国際経営開発研究所(IMD)によるジョイントプログラム

プログラム名	戦略的イノベーションの推進：バリューチェーンを通じて高パフォーマンスを上げる (Driving Strategic Innovation: Achieving High Performance Throughout the Value Chain)
URL	https://executive.mit.edu/on/demandware.static/-/Sites-master-catalog-msee/default/dwe761ed6d/brochures/Driving%20Strategic%20Innovation%20DSI%2012.07.21.pdf https://www.imd.org/dsi/innovation-strategy/
プログラム開始年	2006 年
対象受講者層	組織のテクノロジー／イノベーション戦略に多大な影響力を持つシニアレベルの経営幹部及び起業家(CEO、CTO、COO、CIO、R&D ディレクター、イノベーション又は新商品開発を担う経営幹部、イノベーション／バリューチェーン戦略の策定・施行をリードするチーム等) ※受講者の選定においては、業界や受講者の役職、国など、全体のバランスを考慮
開講頻度・期間	年 2 回、6 日間(オンラインは 8 日間) ※2021 年度は、①2 月 22～3 月 5 日と②10 月 3～8 日を予定。①はオンラインライブ講座で、2 週間のプログラム期間中における月、火、木、金曜日に提供される
受講形態(場所)	①はオンラインライブ講座、②は集合制(ボストン、MIT Sloan キャンパス)
費用	①は 11,500 スイスフラン(CHF)、②は 11,900 ドル ※費用には、授業料のほか、教材費、昼食費(MIT Sloan キャンパスの場合)が含まれる
プログラムの概要	・イノベーションのアイデアを商用化につなげるリーダーシップの養成を目指し、MIT が考案したダイナミックな統合バリューチェーンフレームワーク ²¹ を用いて、ナレッジ・トランスファー(知識伝達)を容易にする組織関係作りや企業文化の醸成方法を学習 ・マーケティング、製品開発、テクノロジー評価、バリューチェーン設計、プロジェクトの実行、人材管理をエンド・ツー・エンドのロードマップに統合し、競争から抜きこるためのブレークスルーアイデアの創出を組織内でいかに支援し、R&D から製造、プロジェクト管理、エンジニアリングまでのプロセスにおけるテクノロジーの課題にいかに対応するかを学ぶ ・オンライン及び MIT Sloan キャンパスのいずれの形式においても、プログラムを通じて、グループプロジェクトやケース・スタディ事例等を介して教授陣や他の受講者と積極的に議論する機会が豊富に設けられている

²⁰ <https://www.exed.hbs.edu/testimonials/disruptive-innovation-jahanzeb-khan>

²¹ HBS の Michael Porter 教授により提唱された製品・サービスの開発や製造、販売、人材管理など組織におけるあらゆる活動をビジネス価値を創出活動と捉え、競争と比較した強み・弱みを分析して事業戦略の改善策を探るフレームワークを指す。https://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_value_chain.html

実績・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでに世界中の 20 を超える幅広い業界における (Forbes Global 2000 にリストされている大手) 企業の幹部 1,500 人以上がプログラムを受講 ※受講者の平均年齢は 45 歳で平均経験年数は 17 年、将来的に CIO、CTO、CEO となることが期待される中・上層管理者が 80% 以上を占める ・各受講者はプログラムを通じて、それぞれが所属する企業全体やリーダーシップの現状を踏まえてイノベーション文化を推進するために何が必要かを考えることが求められるため、プログラム受講者の間では、単なる理論にとどまらず、現実的かつ実践的なアイデアについて議論できるといった点や、組織に適用可能な明確なイノベーションビジョン・戦略の策定に役立つといった点が高く評価されている
-------	--

テクノロジー分野だけでなく、ビジネス分野でも世界トップ水準のマサチューセッツ工科大学 (Massachusetts Institute of Technology: MIT)²²と、経営幹部を対象とした教育プログラムで評判の高いスイス、ローザンヌに拠点を置くビジネススクールである国際経営開発研究所 (International Institute for Management Development: IMD)²³は、過去 15 年間にわたり、企業の経営幹部を対象に戦略的イノベーションの推進 (Driving Strategic Innovation: DSI) に関する教育プログラムを共同で提供し、イノベーションのアイデアを商用化にうまくつなげることのできるリーダーシップの養成を支援している²⁴。

図表 3: MIT Sloan キャンパスにおける DSI プログラムのスケジュール (例)

DAY 1 SAMPLE		DAY 3 SAMPLE		DAY 5 SAMPLE	
03:00PM - 03:30PM	Registration	08:00AM - 08:30AM	Networking Breakfast	08:00AM - 08:30AM	Networking Breakfast
03:30PM - 05:00PM	Introduction: Observe, Admire & Adapt	08:30AM - 09:30AM	Learning Synthesis	08:30AM - 09:30AM	Learning Synthesis
05:00PM - 06:30PM	The Life Cycle of Innovation & Entrepreneurship	09:30AM - 12:30PM	Innovation Dynamics	09:30AM - 12:30PM	Business Innovation Model
06:30PM - 07:30PM	Networking Welcome Reception	12:30PM - 01:30PM	Networking Lunch	12:30PM - 01:30PM	Networking Lunch
DAY 2 SAMPLE		01:30PM - 04:30PM	-Why Great Innovations Fail	01:30PM - 04:30PM	Innovation Models: Global Variations
08:00AM - 08:30AM	Networking Breakfast	-Understanding Strategic Resources		01:30PM - 04:30PM	Innovation in Practice: Putting it all together
08:30AM - 09:30AM	Learning Synthesis	04:30PM - 06:00PM	Innovation in Practice: Scaling the Value Proposition	04:30PM - 06:00PM	Innovation in Practice: Putting it all together
09:30AM - 12:15PM	Introduction to the DSI Framework	DAY 4 SAMPLE		06:00PM - 07:30PM	MIT Innovation Tour
12:15PM - 01:30PM	Networking Lunch	08:00AM - 08:30AM	Networking Breakfast	DAY 6 SAMPLE	
01:30PM - 04:30PM	Creating Innovative Cultures	08:30AM - 09:30AM	Learning Synthesis	08:00AM - 08:30AM	Networking Breakfast
04:30PM - 06:00PM	Innovation in Practice: Nailing the Value Proposition	09:30AM - 12:30PM	Creating and Capturing Value with Strategic Partner	08:30AM - 11:00PM	Innovation & Teams
		12:30PM - 01:30PM	Networking Lunch & Photos	12:30PM - 01:30PM	Closing Lunch (Optional)
		01:30PM - 04:30PM	Disruptive Process Innovators	11:00PM - 12:30PM	Conclusions & Program Closing
		04:30PM - 06:00PM	Innovation in Practice: Scaling the Value Proposition		

出典: MIT Sloan

²² MIT ビジネススクール (MIT Sloan) は、英国の高等教育専門誌 (Times Higher Education: THE) によるビジネススクールの国際ランキングで 2016~2020 年の過去 5 年間、連続 1 位にランクされている (2021 年は Stanford 大学に次ぐ第 2 位)。 https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/subject-ranking/business-and-economics#/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats

²³ IMD は英 Financial Times 紙による経営幹部を対象とした教育プログラムを提供する世界のビジネススクールランキングで、2012~2020 年の過去 9 年間、トップ 3 位に常にランクされている。
<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/executive-education-open-2020>

²⁴ <https://innovationroundtable.com/summit/bill-fischer/>

同プログラムでは、オンライン及び MIT Sloan キャンパスのいずれの形式においても、グループプロジェクトやケース・スタディ事例等を介して教授陣や他の様々な業界企業の受講者と積極的に議論する機会が豊富に設けられており、プログラム修了者の間では、イノベーション思想家のネットワークが形成され、プログラムが終了した後も長期にわたり意見交換が行われている²⁵。また、各受講者はプログラムを通じて、それぞれが所属する企業全体やリーダーシップの現状を踏まえてイノベーション文化を推進するために何が必要かを考えることが求められる。そのため、受講者の間では、「同プログラムで学習するテクニックはあらゆるイノベーションリーダーにとって欠かせないものであり、単なる理論にとどまらない実践的かつ現実的なアイデアについて議論できたことが期待以上であった」とする意見 (Commonwealth Bank of Australia 社のゼネラルマネージャー、Joseph Edwin 氏) や、「プログラム開始時に持っていたアイデアが、終了時には企業を成長につなげるための明確なイノベーションビジョンの策定につながった」とする意見 (Inversiones Argos S.A. 社新ビジネス開発部門バイスプレジデント、Tomás Restrepo Pérez 氏) など、その実践性を高く評価する声が多い²⁶。

MIT Sloan でオペレーション管理を専門とする上級講師で、DSI プログラムの共同創設者・監督責任者である Bill Fischer 氏によると、MIT や IMD を含む大部分のビジネススクールで 10 年前に提供されていたイノベーションに関する教育プログラムは、主に商用化の加速に焦点が置かれており、イノベーションへの投資手法や市場に迅速に製品・サービスを導入する方法に関するモデルが中心であったが、現在は自企業以外の業界から良いアイデアを得る方法やこうしたアイデアを自組織に取り入れる方法など、組織外の動向により多くの関心が集まっているという。同氏は、「これまでにないスピードでテクノロジーとビジネスの両方が変化しており、デジタル・コンバージェンスもこうした風潮を後押ししている中、市場で大成功を収めていたリーダーがこうした変化の波についていけず、失速していく例が多数出ている現状に圧倒されている経営幹部も多いだろう」と述べ、DSI プログラムは、イノベーションの危機に直面している企業のシニアレベルの経営幹部の支援グループとして機能するとしている。Fischer 氏は、「企業の経営幹部はこうした変化に対応しなければならないのは自分だけでなく、他の企業にも一般的に言えることだ」という確信をどこかで得たいと思っている。(DSI プログラムの) クラスで他の 40 名ほどの経営幹部と学習を共にし、他の企業幹部も同様の課題に直面していることを知ることは、重圧から解放されるきっかけになる」と語っている²⁷。

(3) カリフォルニア大学バークレー校ビジネススクール (Haas School of Business, UC Berkeley)

プログラム名	DX 戦略 (Digital Transformation Strategy)
URL	https://executive.berkeley.edu/programs/digital-transformation-strategy
プログラム開始年	2017 年
対象受講者層	マーケティング、ブランディング、コミュニケーション、顧客体験、製品開発・管理、オペレーション、IT、財務、人的資本など組織のあらゆる戦略分野に係るシニアレベルの幹部や担当者
開講頻度・期間	年 1 回、3 日間 ※2021 年度は、10 月 13~15 日を予定
受講形態(場所)	集合制 (カリフォルニア州バークレー、Haas School of Business キャンパス)
費用	4,900 ドル ※同一企業内で複数の幹部が同プログラムに同時参加する場合、20% のグループ割引が適用される

²⁵ <https://www.imd.org/dsi/program/innovation-strategy-content-learning/>

²⁶ <https://www.imd.org/dsi/innovation-strategy-impact/>

²⁷ <https://www.i-cio.com/management/best-practice/item/learning-the-art-of-driving-innovation>

プログラムの概要	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルテクノロジーによる破壊的イノベーションが加速する現代世界において、企業が競争優位性を維持するために必要な経営理念を、マーケティング部門の役割やタスクに焦点を置いた実用的なフレームワーク・手法を通じて学習する ・複数の業界におけるデジタル破壊の原因・影響や、デジタル世界での競争及びマーケティング戦略の課題を理解し、顧客バリューの重要性や長期的なロイヤルティを獲得するための顧客体験の再構築手法を学習、パーソナライズされた DX ロードマップを基に、主要な評価基準及び KPI を活用した具体的なイノベーションポートフォリオやデジタルマーケティング戦略の策定を支援する ・受講者は、他のプログラム受講者(修了者)とのコミュニケーションネットワークにアクセス可能 ・各組織ニーズを考慮したカスタム教育プログラムにも対応している²⁸
実績・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・各回及びこれまでのプログラム受講人数に関するデータは公開されていない ・プログラムには、アメリカ(ソフトウェア・コンサルティング企業 ECENTA America 社のセールス・ビジネス開発部門ディレクター)以外にも、ペルー(プライベートバンク大手 Banco Pichincha 社の人的資源管理者)やナイジェリア(多国籍商業銀行 Access Bank 社のチャンネルオペレーションズ責任者)といった国からの参加があり、これらのプログラム受講者からは「既存の枠にとらわれない考え方やより効果的な顧客体験の設計を行うためにデジタルをどのように活用できるかが理解できた」といった意見や、「これまで曖昧であったビジネスに変革をもたらす機会やビッグデータの果たす役割、デジタルな組織構築についての理解がかなり深まった」といった意見が出されている

カリフォルニア大学バークレー校ビジネススクール(Haas School of Business, UC Berkeley)が提供する「DX 戦略(Digital Transformation Strategy)」は、同スクールの上級講師で戦略、イノベーション、DX、マーケティングを専門とし、他の著名ビジネススクールでも客員教授を務める Peter Wilton 氏²⁹により設計された経営幹部向け教育プログラムの中でも比較的新しいプログラムの一つである。同プログラムでは、デジタルテクノロジーによる破壊的イノベーションが加速する現代世界において、企業のマーケティング担当者の役割に影響を及ぼしている主なトレンドを考察し、DX を推進する上で中核的なマーケティングタスクを管理するための実践的なフレームワーク・手法を学習する、デジタルに関する内容は非常に限定的であるが、ビジネス価値のモデル化や顧客インサイトを重視している³⁰。

²⁸ <https://executive.berkeley.edu/custom-programs#customize>

²⁹ Wilton 氏は、スタンフォード大学のビジネススクールやデューク大学、パデュー大学などでも教鞭をとるほか、自身が経営するコンサルティング企業を通じて、世界の大企業や政府機関等に対し、イノベーション戦略顧客ロイヤルティの構築等に関してアドバイスしている。<https://executive.berkeley.edu/peter-wilton>

³⁰ https://go.executive.berkeley.edu/dts-brochure?_ga=2.193773037.1114095412.1610619959-1352488416.1609774537

図表 4: Haas School of Business における DX 戦略に関する経営幹部向け教育プログラムのスケジュール(例)

	Day 1	Day 2	Day 3
8:00-8:30	Breakfast	Breakfast	Breakfast
8:30-10:00	The New Competitive Realities: What's Changed? The Digital Transformation Opportunity Managing the Innovation Spectrum	DTS Roadmap: Part III Discovering Transformation Opportunities Data-Driven Discovery	DTS Roadmap: Part III Discovering Transformation Opportunities Strategic Discovery: Reframing the Business & Operation Challenging the Business Assumptions Reframing Customer Value
10:00-10:30	Break	Break	Break
10:30-12:30	Introducing the Digital Transformation Roadmap DTS Roadmap: Part I Where are We Now? Managing the Innovation Portfolio Team Workshop: "Mapping the Innovation Portfolio"	DTS Roadmap: Part III Discovering Transformation Opportunities Data-Driven Discovery	DTS Roadmap: Part III Discovering Transformation Opportunities Strategic Discovery: Reframing the Business & Operation Case Study: "Telenor: Revolutionizing Banking in Serbia" Team Workshop: "Reframing Customer Value" and "Challenging the Business Assumptions"
12:30-1:30	Lunch	Lunch	Lunch
1:30-3:00	DTS Roadmap: Part II Where Do We Want to Be? Setting the Transformation Vision	DTS Roadmap: Part III Discovering Transformation Opportunities Strategic Discovery: Sustain & Reinvent the Core	DTS Roadmap: Part IV Realigning the Innovation Portfolio The Migration from Product-Level to Platform-Level Competition Case Study: "China's Tencent: Leading the Way in Monetizing a Platform"
3:00-3:15	Break	Break	Break
3:15-5:15	Setting the Transformation Vision Case Study: "The Tate's Digital Transformation" Team Workshop: "Setting the Transformation Objective"	DTS Roadmap: Part III Discovering Transformation Opportunities Strategic Discovery: Sustain & Reinvent the Core Case Study: "Accor Hotels and the Digital Transformation" Team Workshop: "Profiling the Digital Persona" Team Workshop: "Mapping the Customer Journey"	DTS Roadmap: Part V Leading Organizations in the Digital Age Assessing Digital Maturity Building the Digital Operating Platforms Organizing for Digital Leadership Managing Transformation Risk: The Parallel Innovation Governance Models Measuring Digital ROI Individual Workshop: "Assessing Digital Maturity"
5:15-6:30	Networking Reception	Adjourn	Program Integration & Close

出典: UC Berkeley

Wilton 氏は、DX を推進する組織において特にマーケティング担当者が理解すべき点として、破壊的イノベーションを引き起こすのはテクノロジーではなく、これまで見落とされていた又は十分なサービスを受けていなかった顧客ニーズであることを挙げている。同氏は、「Uber 社、Airbnb 社、Facebook 社、LinkedIn 社といったイノベーションを象徴する企業は、既存企業が対応していなかった顧客のニーズ・要望を特定したからこそ市場に参入できたのであり、テクノロジーは市場機会を掴むための実現手段にすぎない。テクノロジーは、顧客を理解したり顧客とつながったり、新たな顧客体験を実現したりするために欠かせないものであるが、十分なサービスを受けていない顧客の問題や要望に対する明確なインサイトがなければ、デジタルテクノロジーに投資しても不本意な成果しか上げられないだろう」と述べている³¹。また Wilton 氏は、「マーケティングに関する他の経営幹部向けプログラムとの差別化要素は、従来のマーケティング活動を最適化することではなく、顧客バリューをいつでも再構築できる環境で顧客ロイヤリティを構築し、市場のリーダーシップを維持する戦略的機会を探るためにマーケティングインサイトをいかに活用するかに主眼が置かれていることにあるとし、マーケティング担当者やビジネスリーダーは、市場で起きている変化に新たなインサイトを行うことで、こうした変化が起きている理由や変化を予測し対応する方法への理解を深められるほか、デ

³¹ <https://executive.berkeley.edu/thought-leadership/blog/go-inside-digital-transformation-strategy-professor-peter-wilton>

デジタル環境で差別化された顧客体験を設計・提供するための新ツールについても学習できる」と語っている³²。

(4) シリコンバレー・イノベーションセンター (SVIC)

プログラム名	DX をリードする経営幹部向けイマージョンプログラム (Leading Digital Transformation Executive Immersion Program)
URL	https://siliconvalley.center/education/standard-programs/digital-transformation
プログラム開始年	不明 ※SVIC は 2011 年創設
対象受講者層	DX イニシアチブをリードする企業の経営幹部
開講頻度・期間	年 1 回、5 日間 ※2021 年度は 4 月 12～16 日を予定
受講形態(場所)	集合制(シリコンバレー)
費用	1 万ドル ※費用には、各セッションにおける講習料のほか、昼食費及び宿泊費も含まれる
プログラムの概要	<ul style="list-style-type: none"> ・Flex 社、Google 社、Facebook 社、NVIDIA 社、Box 社、Airbnb 社、Autodesk 社、Tesla Motors 社など、シリコンバレーにおいてイノベーションをリードする大手企業やスタートアップを訪問し、業界で影響力を持つテクノロジー専門家やイノベーター、ベンチャー・キャピタリスト等とのプレゼンテーションやブレインストーミングセッションを通じて、破壊的イノベーションをもたらす最先端テクノロジートレンドとその機会・課題、顧客中心のカスタマージャーニーに必要なデジタル機能、ビジネス戦略にデジタルを統合する方法や DX において最大の利益を得るために投資すべき分野について学習する ・全 5 日間で毎日異なるアジェンダを設定。プログラム受講者は、各アジェンダに沿った詳細テーマに関するセッション(各 90 分)を毎日 4 セッション(5 日間で計 20 セッション)受講する ・5 日間の内 1 日は、AI、ビッグデータ解析、ブロックチェーン、IoT といった最先端テクノロジーを用いた先駆的ソリューションに関するアジェンダ(全 4 セッション)に充てられている
実績・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・各回及びこれまでのプログラム受講人数に関するデータは公開されていない ・プログラム受講者の中には、同一組織から最高デジタル責任者や人事部門の責任者など複数の幹部が同時に受講している例もある。受講者からは、「短期間ではあるがシリコンバレーの特殊なイノベーションエコシステムに身を置き、DX のリーディング企業や自身と同様に組織で DX イニシアチブをリードする他の受講者と意見交換を行うことで、他の企業も同様の課題に直面していることが分かり、イノベーション戦略について様々なインスピレーションを得られた」という意見(Philips 社スペイン法人マーケティングディレクター)や、「シリコンバレーの業界リーダーと直接対面しオープンに意見交換し、イノベーションについて大企業、スタートアップ、VC といった様々な観点からインプットを得られる機会は非常に貴重であり、DX イニシアチブに意思決定権を持つ組織幹部が複数同プログラムに参加することで危機感を共有し、イノベーションに向けた組織改革をより強く推進できるため、有意義な投資である」といった意見(米 Aboitiz Equity Venture 社最高デジタル責任者)が出されている

2011 年に創設されたサンフランシスコのベイエリアに拠点を置くシリコンバレー・イノベーションセンター (Silicon Valley Innovation Center: SVIC) は、大手テック企業、スタートアップ、ビジネスインキュベーター、R&D センター、ベンチャー・キャピタル (VC)、エンジェル投資家、大学、業界専門家など、シリコンバレーにおけるイノベーションのエコシステムネットワークを活用し、世界の企業経営者・幹部、政府機関の指導者などを対象に、イノベーションに関する多数のエグゼクティブ・プログラムやワークショップ、視察旅行などを企

³² <https://executive.berkeley.edu/thought-leadership/blog/digital-transformation-strategy-interview-peter-wilton>

画・提供する経営コンサルティング企業である³³。SVIC が提供する「DX をリードする経営幹部向けイマージョンプログラム (Leading Digital Transformation Executive Immersion Program)」は、大企業やスタートアップが変革や破壊的イノベーションを目指して集まるシリコンバレーで、ビジネスを根本的に見直すために最先端テクノロジーやデジタルビジネスモデルを活用している最も革新的な企業でこうした取り組みをリードする業界エキスパートとの対話型セッションを通じて、企業で DX イニシアチブをリードする経営幹部(プログラム受講者)が技術変化の著しい時代に企業を主導する戦略・スキルを学ぶ全 5 日間の集中プログラムである。

同プログラムでは、DX ジャーニーや業界におけるプラットフォーム戦略、ベンチャー投資、スタートアップとの連携(インキュベーション)と業界ディスラプション、イノベーション文化の構築と人材採用・維持、ビジネスリーダーの育成のほか、AI、ブロックチェーン、IoT といった最先端テクノロジーを用いたイノベーション事例など幅広い内容をカバーしている。全 5 日間で毎日異なるアジェンダが設定されており、プログラム受講者は、各アジェンダに沿った詳細テーマに関するセッション(各 90 分)を毎日 4 セッション(5 日間で計 20 セッション)受講する³⁴。

図表 5: SVIC の DX をリードする経営幹部向けイマージョンプログラムにおけるアジェンダ(例)

日	アジェンダ	概要
1 日目	デジタル革命	デジタル革命を加速させるシリコンバレーのエコシステム及びその役割について学ぶ。技術的イノベーションを促進し業界の未来を形作る経済的原動力と主要プレイヤーを知った上で、将来の自動化された世界と新たなデジタル世界で勝つ企業と負ける企業について業界第一人者の見解を得る ※セッションのテーマ デジタル革命を牽引するシリコンバレーの役割、未来思考と自動化された世界、インテリジェンス時代、検索エンジンから 15 以上の業界を破壊するまで ※セッションをリードする業界第一人者の所属企業(組織) SVIC 社、未来研究所 (Institute for the Future)、Flex 社、Google 社
2 日目	次世代のデジタルテクノロジー	ブレークスルー技術を開発・応用している業界先駆者を訪ね、これらの技術による自身の業界及びビジネスへの影響を考察する ※セッションのテーマ AI、VR/AR、ロボティクス、ブロックチェーン、IoT ※訪問企業 DeepVision 社、NVIDIA 社、iRobot 社、Arrayent 社
3 日目	全てをデジタル化する	最先端テクノロジーにより加速されつつあるビジネスモデルイノベーションについて知った上で、機械学習技術を用いてパーソナライズされた顧客とのやり取りを充実化している例や、サプライチェーンを柔軟に最適化することでデジタル商品又はサブスクリプション形式のサービスなど全く新しいビジネスモデルをサポートしている例などを学習する ※セッションのテーマ ビジネスモデルにおけるイノベーション、デジタルギャップを埋める、ユニークな顧客体験の創出 ※セッションをリードする業界第一人者の所属企業 Airbnb 社、Netflix、Gap 社
4 日目	デジタルの実現	ユニコーンを目指す事業を立ち上げて間もないスタートアップとつながる。シリコンバレーの VC でシードアクセラレーターの 500 Startups 社のプログラムに参加するデジタルネイティブなスタートアップが推進する最先端のイノベーショントレンドと、これらの企業が急成長を遂げるために採用している革新的な戦略及び型破りな方策について学ぶ

³³ <https://siliconvalley.center/about>

³⁴ SVIC のプログラムパンフレットより。パンフレットは公式プログラムサイトページ (<https://siliconvalley.center/education/standard-programs/digital-transformation>) から情報を入力してダウンロード可能。

		※セッションのテーマ デジタルの実現、デジタルネイティブなスタートアップからの学び、シリコンバレーのスタートアップから大企業が学べること
5 日目	企業イノベーションの加速化	ビジネスプロセスの自動化や変革管理イニシアチブの実践を通じた DX へのアプローチについて DX リーダー企業から、こうした取り組みがビジネスにもたらしている成果等について話を聞く。企業のイノベーションラボを訪ね、イノベーションを加速させるために大手企業が採用している多様なイノベーション戦略について学ぶ ※セッションのテーマ DX をリードする企業の実例、企業のイノベーション戦略(イノベーションラボ、ベンチャーファンド等) ※セッションをリードする業界第一人者の所属企業／訪問企業 Cisco 社、CitiVentures 社、Mercedes 社、Autodesk 社

※各アジェンダにおけるテーマ及び企業は例である。

出典:SVIC

SVIC によると、同プログラムの受講者は、デジタルイノベーション(ディストラクション)エコシステムの最前線に立つシリコンバレーのリーディングテック企業や VC、注目スタートアップとのセッションを通じて、最先端テクノロジーや破壊的イノベーショントレンドを理解し、「今後数年以内にデジタルで組織はどのように変わるか」、「テクノロジー、人材、リソース面でどのような投資が必要か」、「将来的なビジネスの競争的地位を維持するために新製品をリリースするタイミングや他企業(スタートアップ)とのパートナーシップを締結する時期はいつか」、といった自組織のイノベーションをリードする上で重要な問題に前向きに対応できるようになる。プログラム受講者の中には、同一組織から最高デジタル責任者や人事部門の責任者など複数の幹部が同時に受講している例もあり、企業の経営幹部がこうしたエグゼクティブ・プログラムに時間とお金を投資することは近年困難になりつつあるが、こうした受講者からは、「シリコンバレーの業界リーダーと直接対面しオープンに意見交換し、イノベーションについて大企業、スタートアップ、VC といった様々な観点からインプットを得られる機会は非常に貴重であり、DX イニシアチブに意思決定権を持つ複数の組織幹部が同プログラムに参加することで危機感を共有しイノベーションに向けた組織改革をより強く推進できるため、有意義な投資である」といった意見が出されている³⁵。

(5) ロンドン・ビジネススクール(LBS)

プログラム名	デジタル世界における破壊的イノベーションの活用(Exploiting Disruption in a Digital World)
URL	https://www.london.edu/executive-education/digital-transformation-and-innovation/exploiting-disruption-in-a-digital-world
プログラム開始年	比較的最近のようであるが、詳細は不明
対象受講者層	DX をリード又は将来的な破壊的イノベーションに備え組織で戦略の方針を決定する立場にあり、少なくとも 10 年間の管理職経験を有するシニアレベルの経営幹部 ※受講者の選定においては、受講者の経歴や所属企業の業界分野など、参加者全体のバランスを考慮
開講頻度・期間	年 2 回、5.5 日間 ※2021 年度は①6 月 20～25 日、②11 月 21～26 日を予定
受講形態(場所)	①は集合制(ロンドン、LBS キャンパス)及びオンラインライブ講座を組み合わせたハイブリッド形式、②は集合制(ロンドン、LBS キャンパス)のみ
費用	8,500 ポンド ※費用には、授業料のほか、教材費、食費等が含まれる。LBS の卒業生には 25%の特別割引が適用される

³⁵ <https://siliconvalley.center/education/standard-programs/digital-transformation>

<p>プログラムの概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル・ディスラプション時代における人口動態、社会・制度上の大きな変化をうまく生かすための戦略策定を支援することを目指しており、破壊的なビジネスモデルとどのように競争するかや、AI／機械学習、ビッグデータ、VR、IoT、ナノテクノロジーといった最先端テクノロジーの潜在性を最大限に引き出すための手法を学習する ・受講者はプログラム開始前に、LBS の提供する専用ポッドキャストを通じて破壊的イノベーションを構成する要素について予習し、ディスラプションによる変化に対する組織の現在の対応力を 2 つの診断ツールを用いて把握することが求められている ・集合制及びオンラインライブ講座を組み合わせたハイブリット形式の受講スタイルでは、オンラインかオフラインかにかかわらず、教授陣と全ての受講者が相互に意見交換を行えるシームレスな学習環境を実現 <p>※オンライン受講者に対しても、志を同じくする他の経営幹部や LBS の教授陣と LBS キャンパスで直接面会し意見交換を行えるネットワーキングの機会が提供されている</p>
<p>実績・評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・各回及びこれまでのプログラム受講人数に関するデータは公開されていないが、最高経営責任者や経営幹部、上級管理者、地域／国統括責任者、事業部門責任者、上級公務員、非営利機関の責任者など、プログラム受講者の経営幹部及び管理者としての経験年数は平均 15 年で、各コホートにつき平均 21 業界の企業・組織の経営層が参加 ※地域・国別では欧州が全体の 43% で最も多く(英国は同 8%)、アジア(同 15%)、オーストラリア(同 13%)と続く。業界別では、金融(商業銀行)、IT(ソフトウェア)、製造、金属・鉱業分野の企業がそれぞれ全体の約 16% を占め、最も多くなっている ・過去に LBS で MBA を取得した卒業生がプログラムを受講しているケースが複数あり、こうした受講者からは、「非常に多様な業界における規模の異なる企業の創設者や幹部と DX の課題やデジタルプラクティスについて意見交換できたことは非常に有用であった。プログラムに参加したことで、デジタル革命は未来の出来事ではなく今現在進んでいることであり、データは新たな石油であり競争上の優位性を維持するためにオペレーション手法を変えることが喫緊の課題となっていることを認識できた」といった意見(De Beers Group 戦略マネージャー)が出されている

ロンドン・ビジネススクール(London Business School:LBS)は、ロンドン大学(University of London)によって運営されている世界的に有名なビジネススクールの一つで、LBS の提供する MBA プログラムは世界トップクラスの評価を受けている³⁶。「デジタル世界における破壊的イノベーションの活用(Exploiting Disruption in a Digital World)」プログラムは、DX とイノベーションに関する LBS のエグゼクティブ・プログラムの一つで³⁷、10 年以上の管理職経験を有するシニアレベルの経営幹部を対象とする同プログラムでは、規模を問わずあらゆる企業がデジタルテクノロジーにより破壊的イノベーションを起こすことが可能な時代において、企業が自企業の競争的地位を維持しながら新たなテクノロジー及びビジネスモデルにより創出される市場で利益を得られるよう支援するツール及びテクニクについて学ぶ³⁸。

³⁶ LBS は、英 Financial Times 紙による世界の MBA プログラムのスクールランキングで、2019 年は 6 位、2020 年は 7 位(欧州地域におけるスクールでは第 1 位)にランクされており、欧州を代表するビジネススクールである。

³⁷ <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2020>
<https://www.london.edu/executive-education/digital-Transformation-and-Innovation>

³⁸ https://www.london.edu/-/media/files/programme-files/executive-education/edd/edd_brochure.pdf

図表 6: LBS のデジタル世界における破壊的イノベーションの活用に関する経営幹部向け教育プログラムのアジェンダ(例)

Sunday (1日目)	Tuesday(3日目)	Thursday (5日目)
<ul style="list-style-type: none"> — Welcome and programme briefing — Round table discussion and networking dinner — The challenge of disruption – The day after tomorrow: Technologies and disruptions that are hurtling towards us (part 1) 	<ul style="list-style-type: none"> — The strategy challenge: Managing digital ecosystems (part 1) — Offsite company visit 	<ul style="list-style-type: none"> — The big data challenge — The organisational challenge — Guest speaker — Lessons from incumbents
Monday (2日目)	Wednesday(4日目)	Friday (6日目)
<ul style="list-style-type: none"> — The challenge of disruption – The day after tomorrow: Technologies and disruptions that are hurtling towards us (part 2) — The challenge of disruption – The implication: and impact on various industries and markets (part 3) — Guest speaker — Lessons from disruptors — The myths of disruption 	<ul style="list-style-type: none"> — Guest speaker — Lessons from incumbents — The strategy challenge: Playing two games (part 2) — The strategy challenge: Responding to disruptive business models (part 3) 	<ul style="list-style-type: none"> — The change challenge

* Please note this timetable is subject to change.

出典: LBS

受講者はプログラム開始前に、LBS の提供する専用ポッドキャストを通じて破壊的イノベーションを構成する要素について予習し、ディスラプションによる変化に対する組織の現在の対応力を 2 つの診断ツールを用いて把握することが求められている。そして、プログラム期間中は、戦略とイノベーションに関して世界的に名高い専門家である Costas Markides 教授³⁹や、ビジネス(デジタル)エコシステムに関して世界をリードする専門家である Michael Jacobides 教授⁴⁰、急進的なイノベーションとリーダーシップ、社会・ビジネスに対するデジタルが及ぼす影響に関して人気の高い思想リーダーである Peter Hinssen 氏⁴¹などの強力な教授陣によるインサイト及び研究の成果を基に、従来のマーケティング手法を捨て将来の顧客にマーケティングを行う方法や、業界の境界線が曖昧になりつつある世界において複雑なエコシステムのナビゲーションツール、データドリブンな分析を活用しサービスをカスタマイズする方法など、破壊的イノベーションに対する戦略的な対応策を学習する。また、金融、小売、メディア、製造、サービス、ヘルスケアなど多様な業界におけるケース・スタディ事例を基に概念を現実のものにし、業界のイノベーションパイオニアであるゲストスピーカーから有効な戦略に関するインスピレーションを直に受けられる⁴²。

³⁹ Costas Markides 教授は、LBS で戦略と起業家精神を専門とし、戦略的リーダーシップの Robert P. Bauman 議長を務める。Thinkers50 による世界のトップ 50 経営思想家リストに繰り返しランクされており、戦略とイノベーションに関して世界で最も優れた専門家の一人として認識されている。Markides 教授の研究内容は、確立された企業がどのように急進的又は破壊的なイノベーションを追求できるか、同一業界で 2 つのビジネスモデルといかに競争できるかを探り、企業がどのようにして継続的なイノベーションの文化を作り出すことができるか、及び個々の管理者が企業をより革新的なものにする上で果たす役割について検証したものが多い。

<https://www.london.edu/faculty-and-research/faculty-profiles/m/markides-c>

<https://www.london.edu/news/lbs-professor-named-a-favourite-business-school-professor-1720>

⁴⁰ Michael Jacobides 教授は、LBS で戦略と起業家精神を専門とし、変化を遂げる環境におけるビジネスモデルの変化・戦略に関して高い専門性を有し、Boston Consulting Group 社のアカデミックアドバイザーも務め、様々な企業・業界イベントで基調講演を行っている。<https://www.london.edu/faculty-and-research/faculty-profiles/j/jacobides-m-g>

⁴¹ Peter Hinssen 氏は複数のテクノロジー企業を起業しているシリアル・アントレプレナーで、LBS の客員講師を務め、MIT を含む多数のビジネススクールで教鞭をとる。

⁴² <https://www.london.edu/executive-education/digital-transformation-and-innovation/exploiting-disruption-in-a-digital-world#What-you-learn>

これまで同プログラムに参加した受講者の中には、過去に LBS で MBA を取得した卒業生も複数含まれており、こうした受講者の一人である De Beers Group 戦略マネージャー Ekaterina Yakovenko 氏は、「非常に多様な業界における規模の異なる企業の創設者や幹部と DX の課題やデジタルプラクティスについて意見交換できたことは非常に有用であった。プログラムに参加したことで、デジタル革命は未来の出来事ではなく今現在進んでいることであり、データは新たな石油であり競争上の優位性を維持するためにオペレーション手法を変えることが喫緊の課題となっていることを認識できた」と述べている。同氏は、デジタルの進歩についていくため他のプログラム受講者と WhatsApp でグループを作成し、プログラム終了後も継続して知識共有を行っているという⁴³。

(6) 国際経営開発研究所 (IMD)

プログラム名	デジタルビジネス・トランスフォーメーションをリードする (Leading Digital Business Transformation: LDBT)
URL	https://www.imd.org/ldbdt/digital-business-transformation/
プログラム開始年	2015 年
対象受講者層	組織内で DX に向けた戦略ロードマップを策定したいと考えるあらゆるビジネス分野 (マーケティング、オペレーション、IT、人事等) における企業リーダー及びシニアレベルの管理者
開講頻度・期間	年 7 回、5 日間 ※2021 年度は、①1 月 22～2 月 7 日、②4 月 23～5 月 9 日、③6 月 7～11 日、④9 月 6～10 日、⑤10 月 1～17 日、⑥11 月 15～19 日、⑦12 月 6～10 日を予定。①、②、⑤はオンラインライブ講座で、プログラムは期間中における 2 回の週末 (金～日曜日) に提供される
受講形態(場所)	①、②、⑤はオンラインライブ講座で、それ以外は集合制 ※③、④、⑦はローザンヌ(IMD キャンパス)、⑥はシンガポール(IMD キャンパス)
費用	9,900 スイスフラン (CHF) ※費用には、授業料と教材費のほか、昼食費 (キャンパスの場合) が含まれる
プログラムの概要	<ul style="list-style-type: none"> ・プログラム受講者は、デジタルテクノロジーやビジネスモデルから最大の価値を引き出すために組織をどのように進化させられるかを考察し、自企業で組織改革を行うためのデジタル戦略ロードマップを描くための多様なツールについて学習する。受講者はプログラム終了までに、デジタルテクノロジーとビジネスモデルが様々な業界において競争の力学を根本的に変えつつある状況を理解し、よりアジャイルな組織へと変革する方法や組織のバリューチェーン全体におけるデジタル化に向けたアクション計画の策定方法を学び、組織内で改革を起こせるようにする ・デジタルによるビジネス変革の調査研究を目的としてローザンヌの IMD キャンパス内に 2015 年に設置された、米 Cisco 社とのグローバル共同研究拠点 (Global Center for Digital Business Transformation) で研究 (開発) されたツールや最新の業界事例、インサイトを提供 ・インタラクティブ性を重視し、最大 4～5 名の受講者で構成されるブレイクアウト・セッションなど、オンライン/オフラインにかかわらず、受講者が相互に意見交換及びフィードバックを行う機会を数多く設定している
実績・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでに世界 22 カ国以上、22 以上の業界における企業リーダー 1,000 人以上がプログラムを受講 ※受講者の平均年齢は 44 歳で平均経験年数は 18 年、Actelion 社、Yahoo! 社、Nestlé 社、Sony 社、Wistron 社といった大手企業からの参加も多い

⁴³ <https://www.london.edu/executive-education/digital-transformation-and-innovation/exploiting-disruption-in-a-digital-world/ekaterina-yakovenko>

・当初は年 2 回の開講であったが、人気のため現在は年 7 回開講されている
 ・プログラム受講者の間では、教授陣の引き込まれる講義や受講者の高いエンゲージメントを求めるプログラム構成を高く評価する声が多く、「プログラムで習得したテクニック・手法を用いて大規模なデジタルイニシアチブの推進に関して CEO のサポートを得ることに成功し、現在、企業全体におけるその取組みをリードしている」として実績につなげている例 (Hempel Paints 社ポーランド法人デジタルビジネスディレクター) もある

IMD の LDBT (Leading Digital Business Transformation、デジタルビジネス・トランスフォーメーションをリードする) プログラムは、DX に焦点を当てたエグゼクティブ・プログラムでは欧州最大規模の確立されたプログラムの一つである。DX のメリットを十分に享受するためには、デジタルテクノロジーへの明確な理解と先見性のあるデジタル戦略、適切な組織改革、組織基盤の強化が求められる。LDBT プログラムにおいて受講者は、自企業が(どの程度)改革すべきか、なぜ改革しなければならないか、どのように改革を実行すべきかについて分析する。受講者は、企業の改革失敗・成功事例から自社の現状を評価し、ビジネスモデルや組織構造、人材、オペレーションプロセス、IT 活用能力、製品・サービス、各ステイクホルダーのエンゲージメントなど、組織のバリューチェーンを構成する様々な要素を見た上で、どの程度のデジタル化が求められるか、DX に向けた改革を推進するためにどういったリソースや能力が必要かを決定、プログラム終了までには組織内外のステイクホルダーのニーズに対応した強力なデジタルビジネスモデルを策定できるようになる⁴⁴。

図表 7: IMD の LDBT プログラム(オンラインライブ講座)におけるアジェンダ(例)

(1~3日目)

- Introduction to LDBT lIve
- Digital Disruption and Transformation in context (Michael Wade)

- Sensors and Platforms in B2C (Misiek Piskorski)
- Advanced Digital Strategy and Platform Competition (Misiek Piskorski)
- Platform Disrupton (Misiek Piskorski)

- The Quest for Agility (Michael Wade)
- Your Digital Execution Plan (Michael Wade)
- The Hidden Power of Analytics (Michael Wade)

※その他、受講者には、講座で出された課題について他の受講者と意見交換するセッション機会や、自分のペースで進められるビデオ学習コンテンツも提供されている。

(4~5日目)

- China's Digital Giants Growing in a World Beyond Boundaries (Mark Greeven)
- Cybersecurity in a COVID world (Öykü Isik)
- Transformation through Big Data and Analytics (Amit Joshi)

- Digital Transformation and COVID-19 (Michael Wade)
- Digital Transformation Governance (Didier Bonnet)
- Fighting Against Disruption (Michael Wade)
- Program summary and key takeaways (Michael Wade)

出典: IMD

LDBT プログラムは、同プログラムの提供が開始されたのと同時期の 2015 年にローザンヌの IMD キャンパス内に設置された、デジタルによるビジネス変革の調査研究を目的とする米 Cisco 社とのグローバル共同研究拠点 (Global Center for Digital Business Transformation⁴⁵) で研究(開発)されたツールや最新

⁴⁴ https://executiveprogramsimd.com/wp-content/uploads/imd_ldbt_web.pdf

⁴⁵ Cisco 社が 1,000 万ドルを出資して設立された同研究センターでは、デジタル機会を利用しデジタル脅威から組織を守るために企業幹部を支援することを目標とし、Cisco 社の研究員と IMD の教授陣が共同で既存企業やスタートアップ、破壊的なイノベーション企業(ディスラプター)など、様々な企業の事例やベストプラクティス、DX を実行する上での課題等につ

の業界事例、インサイトを活用している。同プログラムをリードする Michael Wade 教授は、Global Center for Digital Business Transformation のディレクターも務め、デジタル化、イノベーション、情報システム戦略等のテーマに関して数多くの著作を発表しているデジタル戦略の権威であり、Misiek Piskorski 教授は、ソーシャルメディア／デジタルマーケティング戦略の専門家として世界的に知られている⁴⁶。LDBT プログラムでは、インタラクティブ性を重視し、オンライン／オフラインにかかわらず、受講者が相互に意見交換及びフィードバックを行う機会が数多く設定されており、受講者に様々なツールを活用したデジタル戦略ロードマップの策定を強制的に促す非常に実用的なプログラム構成となっている。プログラム受講者の間では、教授陣の引き込まれる講義や受講者の高いエンゲージメントを求めるプログラム構成を高く評価する声が多く、「プログラムで習得したテクニック・手法を用いて大規模なデジタルイニシアチブの推進に関して CEO のサポートを得ることに成功し、現在、企業全体におけるその取組みをリードしている」として実績につなげている例(Hempel Paints 社ポーランド法人デジタルビジネスディレクター)もある⁴⁷。

なお、IMD は日本において、デジタルビジネス・イノベーションセンター(DBIC)と提携し、LDBTプログラムを日本向けにカスタマイズした「DBIC-IMD デジタルビジネス・トランスフォーメーション」プログラム(Wade 教授が講師を務める)を提供している⁴⁸。

3 今後の展望と日本への示唆

「デジタルトランスフォーメーション(DX)」という言葉が普及し、様々な業界や企業の間で変革を目指す必要があるとの認識が広まっている。DX に関しては、デジタルテクノロジーの活用が鍵となっていることに疑問の余地はないが、こうしたテクノロジーを用いて組織やビジネスモデル・業務をどのように変革するかなど、DX を推進する上での具体的な戦略については明確な答えがなく、多くの企業が課題を抱えており、欧米の著名ビジネススクールや民間教育機関の間では、こうしたニーズを踏まえて DX 関連の経営者向け教育プログラムを提供するケースが増えている⁴⁹。

上述した教育プログラムの例にもみられるように、DX 関連の経営者向けプログラムでは、従来の経営理念やビジネスモデルを見直すことにフォーカスしており、AI、ブロックチェーン、IoT などの最先端テクノロジーの活用に関しても、他社での適用事例を多数学習することで、デジタルテクノロジーでどのようなことが可能となるかや、こうした技術を導入することの本質的な価値について啓発し、経営幹部が自企業でデジタルテクノロジーを活用した抜本的なビジネスモデル・業務及び組織改革を発想するためのテクノロジー適用の可能性を探る機会を提供している。同一組織から最高デジタル責任者や人事部門の責任者といった複数の幹部が同時にプログラムに参加している場合もあり、こうしたプログラムの多くは組織内の改革に向けたインパクトを高められるとして複数人での参加を奨励している⁵⁰。

いて研究しており、同テーマの研究第一人者(ソートリーダー)の養成や学習イベントの開催にも注力している。

<https://newsroom.cisco.com/press-release-content?type=webcontent&articleId=1612954>

<https://www.imd.org/dbt/digital-business-transformation/>

⁴⁶ <https://www.imd.org/lbdt/program/digital-business-transformation-faculty/>

⁴⁷ <https://www.imd.org/lbdt/digital-business-transformation-impact/>

⁴⁸ https://www.dbic.jp/digital/ibd_dbt/

⁴⁹ <https://medium.com/coursalytics-blog/8-digital-transformation-programs-to-future-proof-your-company-e6987b0587c9>

⁵⁰ アメリカでは、キャリアアップのためのスキルを習得するために、ビジネススクール等が提供するエグゼクティブ・プログラムの受講を支援する企業も多い。

https://go.executive.berkeley.edu/hubfs/PDFs_for_Download/Employer%20Support%20Tips.pdf?_ga=2.132906766.1213264638.1611565482-1352488416.1609774537

IMD の LDBT プログラムを日本向けにカスタマイズした「DBIC-IMD デジタルビジネス・トランスフォーメーション」プログラムでも主任講師を務める Michael Wade 教授は、「多くの企業はデジタルテクノロジーについて理解しているが、それを自社の中でどのように活用して良いかを把握できておらず、どのように組織を変革させデジタルの恩恵を受けたら良いか理解していない」と述べる。Wade 教授は、プログラムの受講対象者を経営幹部に限定している理由について、「意思決定権を持つ経営幹部こそが変革の源になるため」と説明しており、プログラムの中で体験型のエクササイズを行ったり、ケース・スタディからシミュレーションしたりした上で、自分の組織で実行し変化につなげることができるという。また Wade 教授は、日本(企業)の受講者の特徴的な点として、欧米の受講者は転職経験者が多く、複数の組織、国、そして業界からの知見を有しているが、日本の受講者は、新卒採用された一社にずっと勤務していることが一般的なことや、産業テクノロジーの観点から見れば日本企業のレベルは総じて高い一方、ビッグデータ、クラウド、VR、ブロックチェーン、AI といった最新のデジタルツールに関しての成熟度は諸外国に比べて劣っているとの見方を示している。Wade 教授は、「デジタル戦略に課題を抱えているのは日本企業だけではなく、世界中の企業が同じ悩みを抱えている」とした上で、「(世界の企業は)テクノロジーそのものというより、組織変革に苦しんでいる。どのようにマインドセットや組織カルチャーを変えるかが本当のチャレンジである。会社にデジタル部門を立ち上げて新しい IT プロジェクトを実行したり、クラウドや AI の活用を考えたりすることはデジタル戦略の一部でしかなく、『考え方』を変えることをセットで行う必要がある」と述べている⁵¹。

※ 本レポートは、その内容に関する有用性、正確性、知的財産権の不侵害等の一切について、当組織が如何なる保証をするものではありません。また、本レポートの読者が、本レポート内の情報の利用によって損害を被った場合も、当組織が如何なる責任を負うものではありません。

⁵¹ <https://www.dbic.jp/activities/2017/06/mwade.html>