



The CXO Transition Labのご紹介

デロイトトーマツグループ

経営の本質的課題に向きあう時間が十分とれていない...

目の前に山積される『なすべき事柄』の中で、CXOが本質的課題にフォーカスできる時間は圧倒的に不足している
難易度が高い経営課題であればそれは尚更である
『創造的な問題解決』『革新的な戦略実行』など、CXOが経営の本質的課題に向き合える時間は実は限定的だ

自身の決断に確信が持てない...

CXOの立場や責任のため、他人には共有できない悩みやプレッシャーを抱えることがある
経営不振や未来に対する不安、意思決定の重責にさらされる中で
自己評価が下がったり、自身の能力や判断力に疑問を抱くことさえある
そういった中でも、CXOは夢や理想の追求と、現実やあるべき正しさのはざままで日々葛藤し、意思決定を迫られており
少しでも確信を得るため、自身の成長・学びの機会を内外に対し求め続けている

『大切なヒント』、『周りの声』はCXOまで届いているのだろうか...

一方で、CXOと周りの方々の間には『見えない壁』が存在する
彼らの懸念や期待の声の中には、実際沢山のヒントや自身が決断を行う上でのエネルギーの源が存在するが
それらがCXOまで届くのはごく一部だ

CXOには自らと向き合う時間が必要だ

Greenhouseメソッドロジーと共に、Deloitteがその機会を提供します

日常の延長ではない隔絶された空間で、デロイトのファシリテーターが投げかける率直な問いにCXOが自ら答えを出していく
そのプロセスこそが、CXOが語るべきシンプルで研ぎ澄まされた経営の道筋へと導いてくれる

CXOのトランジションの成功 = 企業の成功

CXO Transition Labはデロイトの長年の実績に基づいてお届けしています



20年超の実績のもと、代々のCXOに受け継がれています

- CXO Transition Labは2001年に米国で開発され、提供開始以来1万人を超えるCXOのトランジションをサポートし、現在もグローバルで年間約1000件の実施を重ねています
- ご参加いただいたCXOから後継CXO、さらにその候補の方へと、代々の参加が定着しつつあるプログラムです
- CXOへの就任直後あるいは、着任から数年経過の後、更なる経営改革を推進するタイミングで活用いただいています



Labを無償でご提供する背景

- プロフェッショナルファームとして蓄積してきたデロイトのノウハウを企業CXOのみなさまに還元しご活躍いただくための、社会貢献活動の一環と位置付けています
- 利害関係のない関係性を保つことで双方に忖度のない議論が可能となります



貴社担当のクライアントサービスチームがLabの議論に加わります

- 貴社担当クライアントサービスチームが、Labの議論に共に加わり、Lab実施の成果として後日レポートをお届けします
- Lab実施後も継続的なフォローアップを実施いたします*1

脚注 *1実施後のプロジェクトご支援・業務のご提供は、本Labのサービスには含まれません

CXO Transition Labはデロイトが開発した方法論をテンプレート化しグローバルに展開している企業・社会支援プログラムです

CXO Transition LabのBenefit



CXOの成功に不可欠な「時間」「人材」「リレーションシップ」の3要素にフォーカスした、デロイト独自のフレームワーク



日々の執行から離れ、Discussion & Development形式で徹底的に議論することができる時間と空間



主要ステークホルダーへの事前インタビューから得られる、あなたへの「期待」や「遺して欲しい財産」等のフィードバック



専任ファシリテーターをはじめとしたデロイトのエキスパートによる「問いかけ」や「第三者」「内部者」の両視点からの示唆、他社事例を踏まえた課題に対する「解決策の糸口」の提示



CXOとしてのJourneyを踏み出す“あなたの挑戦”を成功に導くため、共に作り上げるアクションプラン（行動計画）



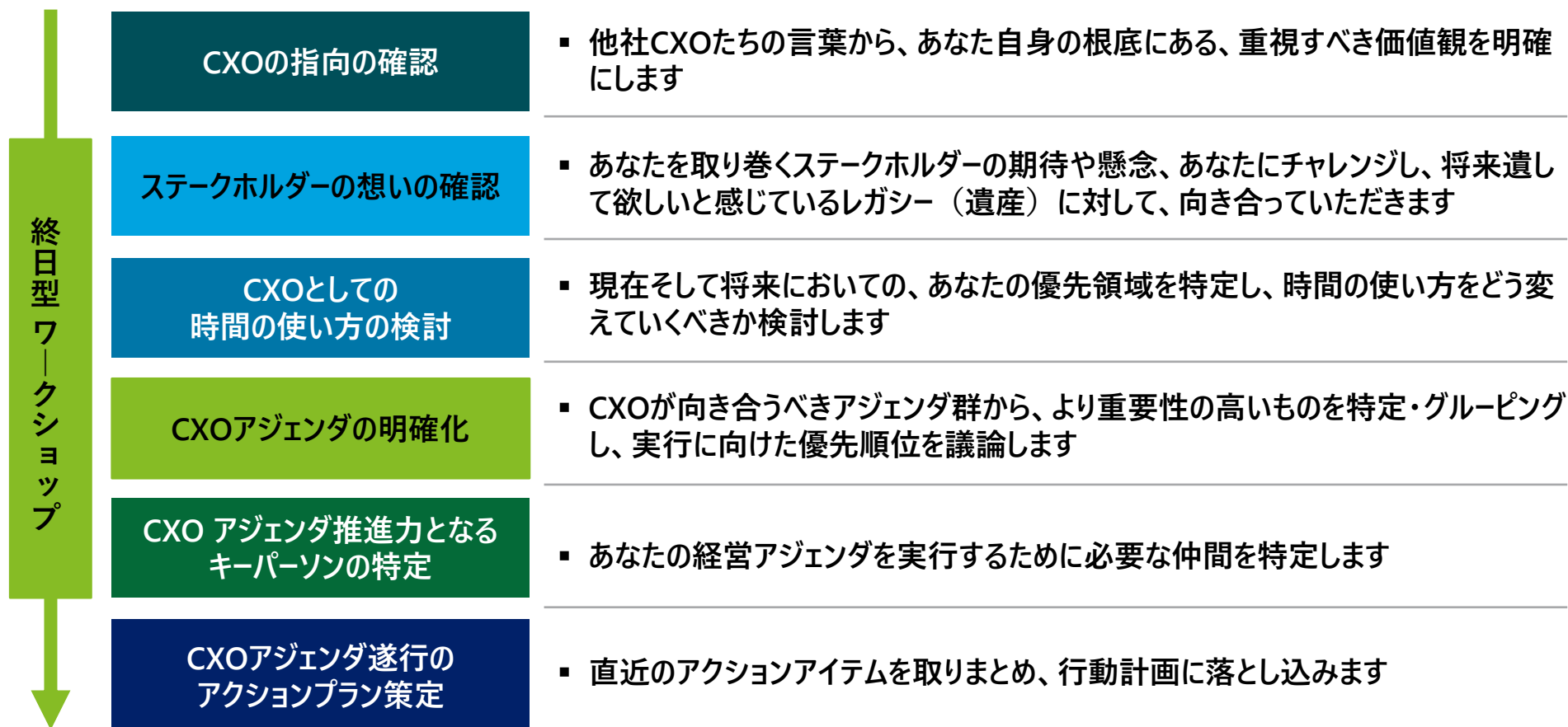
BREAKTHROUGH

- 思考停止しがちな、難易度の高い経営課題への対応方法の決断
- 複雑に絡み合う経営課題のクリティカルパスと優先度の明確化
- 実現のために“巻き込むべき”ステークホルダーの決定

CXO Transition LabはCXOがスムーズに経營業務に着手・推進するための 計画策定を支援するために提供するプログラムです

CXO Transition Labの構成：1.5～2ヶ月の準備を経て、CXOに参加いただく終日型ワークショップを実施します

事前準備：守秘義務契約、対象CXO指向性分析のためのアンケート、ステークホルダー(5-7人)インタビュー



CXOとしての一步を踏み出す“あなたの挑戦”について、徹底的に語り合えます

ご参加いただいた企業CXOからの声

時間を投資するに値する経験だった。たった1日でこれだけのことが達成できるのかと、実際に体験してみて大変驚いた

無意識に避けていたことに一番気付かされた。難しいのは当たり前。強く背中を押された

エキスパートの方々のサポートのおかげで、心から素晴らしいと思える経験だった。将来のキャリアを見据えたクリティカルかつ踏み込んだ話題も安心して議論ができた

これまで3つのCXOポジションを経験してきたが、過去2つのポジションの際にもLabを受けることができたら、よりよく物事を運べたのにと思っている

一言でいえば、自分がどこまで考えているのか、考え切れていないところはどこなのか、気付かされる集中時間だった

もちろん誰よりも考えてきたつもり。ただステークホルダーからの期待と懸念には気付かされた。結果、自らが時間を割くべき事柄の優先度は変わった

Labの翌週には、障壁となっていたガバナンス構造をどう変えていくかという課題に着手し、社の意思決定機構の変革にまで繋がった

半年経った今でも私はこの日を振り返り、自分自身と自分のPriorityについて学んだことを思い返す

The CXO Transition Lab は

何らかの知見をあなたにインプットするではありません

日頃の執行に追われるあまり、思考停止してしまっている課題をあらためて捉え
我々を触媒としながらじっくりと対話を重ね、未来を描き切ることにフォーカスします

全ての答えは、CXOご自身の中にあります

“特別な1日”のために 事前準備とステークホルダーインタビューを実施させていただきます

当日のご案内

- 所要時間：終日
- 開催場所：Deloitte Greenhouse
(東京・丸の内二重橋ビル)
- 実施方式：少人数のワークショップ形式
- 参加者：
 - CXO (1名)
 - Labファシリテーター (デロイトトーマツ 1、2名)
 - クライアント担当パートナー (デロイトトーマツ 1、2名)
 - Labマネジャー (デロイトトーマツ 1、2名)

事前準備のお願い

Labにかかる準備期間：1.5ヶ月～2ヶ月程度

- ご対応いただきたい準備事項
 - CxO Transition Labに関する合意書の締結
 - 貴社組織図のご提供
 - CXOにとって重要なステークホルダーのご選定
 - 貴社、またはCXO個人にとっての重要な年間イベントご選定
 - ステークホルダーインタビュー対象者のご選定 (下記ご参照)
 - Business Chemistry ^{*1}のご受講^{*2}

ステークホルダーインタビューについて

情報収集の一環として、CXOの関係者の方へ「ステークホルダーインタビュー」実施のご協力を賜ります。インタビュー対象者と弊社の担当者数名で実施いたしますので、CXOはご同席いただきません

- インタビューの対象となる方 (5～7名程度を想定)
 - 1、2名程度：エグゼクティブクラスの方
(上長となる方など)
 - 1、2名程度：CXOの直属の部下の方
(直接CXOへレポートされている方)
 - 1、2名程度：それ以外の関係者の方
(上記以外で受講者について知る方、人事、営業の方など)
- インタビューでお伺いする項目
 - CXOに期待すること
 - その期待を実現する上での気を付けるべきことや懸念
 - 貴社の将来のために、CXOに遺してほしいもの
 - CXOの強みと、より伸ばすべき能力
 - コミュニケーションやリーダーシップスタイルなど、パーソナリティー面を含む、CXOへの印象

脚注 *1 デロイトが開発した働き方タイプに関する診断ツール (Webテスト) です
*2 監査クライアント様への実施はございません

The CXO Transition Labメニューのご紹介

デロイトが有する幅広い専門性に基づき、様々なCXOにLabを提供しています

C **E** O ————— Chief **Executive** Officer

C **F** O ————— Chief **Financial** Officer

C **S** O ————— Chief **Strategy** Officer

C **A** O ————— Chief **Accounting**
Officer

C **HR** O ————— Chief **Human Resource**
Officer

C **A** E ————— Chief **Audit** Executive

C **L/C** O ————— Chief **Legal /**
Compliance Officer

C **I** O ————— Chief **Information**
Officer

C **Su** O ————— Chief **Sustainability**
Officer

C **IS** O ————— Chief **Information**
Security Officer

C **D** O ————— Chief **Digital** Officer

上記メニューに記載のないCXOへのLab実施を
ご希望の際はお問い合わせください

The CXO Transition Lab、各Lab責任者のご紹介

CAE Transition Lab

仁木 一彦
Niki Kazuhiko



CAO/Controller Tran. Lab CFO Transition Lab

北潟 将和
Kitagata Masakazu



CDO Transition Lab

森 亮
Mori Ryo



吉沢 雄介
Yoshizawa Yusuke



CHRO Transition Lab

古澤 哲也
Furusawa Tetsuya



CEO Transition Lab/ CSO Transition Lab

宇佐美 潤祐
Usami Junsuke



神山 友佑
Kamiyama Yusuke



真鍋 裕之
Manabe Hiroyuki



CFO Transition Lab

信國 泰
Nobukuni Yasushi



近藤 泰彦
Kondo Yasuhiko



張本 青波
Harimoto Seiha



CIO Transition Lab

中川 貴雄
Nakagawa Takao



CISO Transition Lab

野見山 雅史
Nomiya Masafumi



CLO/CCO Transition Lab

松本 拓也
Matsumoto Takuya



山内 達夫
Yamauchi Tatsuo



CSuO Transition Lab

神谷 精志
Kamiya Seiji



船越 義武
Funakoshi Yoshitake



Deloitte Greenhouse のご紹介

- 企業の経営課題に対する解決策の策定から実行までをサポートする**イノベーション創発施設**として、世界30拠点以上にて展開
- **行動科学、解析学、テクノロジーおよびファシリティーの融合**からなるデロイトのグローバル指針に基づき、従来の方法では打開困難な経営課題に対してブレイクスルー（突破口）を見出すための仕掛けが施されています
- 日本では「**茶室**」をコンセプトに和のテイストを取り入れた独創的な空間として、2019年に開設
- 独自に開発したフレームワークを基に**専門ファシリテーターによるインタラクティブな検証型セッション**を提供することでCXOの複合的な課題を紐解き、アジェンダの設定から解決策のプロトタイピングまでDigitalとNon-Digitalの両面から一気通貫の支援を実現しています
- **忙しい日常から離れ**、新たなひらめきと無限のアイデアを生むための闊達な議論の場を提供いたします



CXO Transition Lab 仮体験 (Labレポート抜粋)

Hopes, Fears, and Legacy – CEO / Stakeholders

期待、不安、未来に残したいもの

CEO

Hopes 期待 / 希望

- ✓ 社長をXX年続けるつもりである
- ✓ 会社を変化させていくこと
- ✓ IT化を進めること
- ✓ アセットビジネスの本質は維持すること
- ✓ 社長の仕事は0→1をつくること

Fears 脅威 / 苦悩

- ✓ 金利と時間の概念が変わることによるビジネス環境変化への対応が必要
- ✓ 周囲に忖度する人が多いと感じる
- ✓ 今後もきちんと耳を傾けられ続けるかが心配

Legacy 遺産 / 継承

- ✓ 誠実さは大切にしたい
- ✓ 自分のルーツは重要。祖父世代が苦勞した話を聞くと「生かされてきた」との想いが強くなった。上の世代の「子供に対する想い」を、次の世代に繋いでいきたい
- ✓ XX会社に関わる人の明日の幸せのために、どんなことがあっても会社が死なないように、会社を大きくしたい

ステークホルダー（事前インタビューより）

- ✓ 社長が交代して新しい方針を明確に打ち立てている。この流れを進めてほしい
- ✓ これからもXX会社を成長させてほしい
- ✓ ○○関連のホワイトスペースをどう埋めるかが生き残る道だと思っている
- ✓ 自由な意見が言える風土にしてほしい
- ✓ 大きなM&Aにもチャレンジしてほしい

- ✓ ビジョンについていけない人は突き放している印象
- ✓ マンツーマンでの役員とのコミュニケーション機会が少ない
- ✓ 旧来からのメンバーが外れることにより、部長・課長クラスで歪みが生まれないかが不安

- ✓ 会長と社長の良い関係は今後も続いてほしい
- ✓ IT企業に変えたいという意思に加えて、温故知新という気持ちを維持し続けてほしい

The Four Faces of the Executive



出所：『4 Faces of Executive』（Deloitteが世界中の様々なプロジェクト活動をもとに提唱しているExecutiveの役割論）

デロイトで四半期ごとに実施するCXO向けのアンケートによると、彼らはできるだけストラテジストまたはカタリストとしての役割に時間を使いたいと考えているものの、実際はそれ以外の役割に時間をとられているケースが多いとの結果が出ています。

Top-level insights

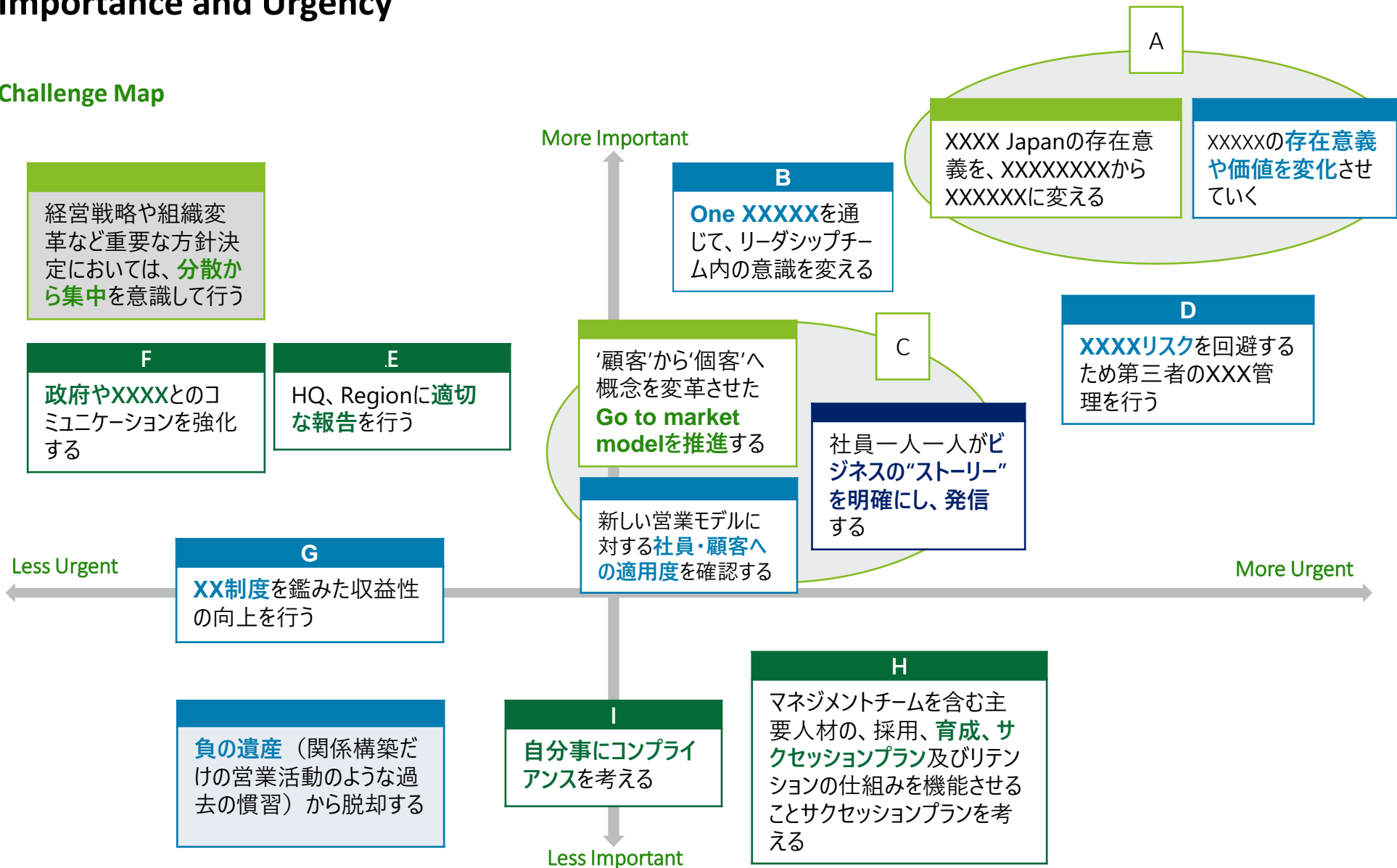
- 今後は、制度・仕組みを作るフェーズから、これを落とし込み実行させるフェーズに移るため、**STRATEGISTからOPERATORへと比重をシフト**することが見込まれます

現状		今後
XX %	Strategist 成長目標を達成し、ハイパフォーマンスを生む文化を創造しながら、ビジネスビジョンの実現を主導する	XX % ↓
XX %	Catalyst 組織の将来のパフォーマンスに極めて重要な戦略を決定し、全ての重要なステークホルダーへの価値の最大化を担保する	XX % →
XX %	Steward 組織の重要な資産（人材や顧客など）を保護、保全し、内外のステークホルダーに対しオペレーションに関して正確に報告する	XX % →
XX %	Operator 組織のパフォーマンス目標の達成と主たる責任を効果的に果たすために、能力、人材、コスト、品質のバランスをとる	XX % ↑



Importance and Urgency

Challenge Map



Confidence Continuum



6つの重要課題について、実現に向けた難易度の観点で評価しました
 難易度が高い（Confidenceが低い）課題に、重要度や緊急性が高い課題が挙げられています

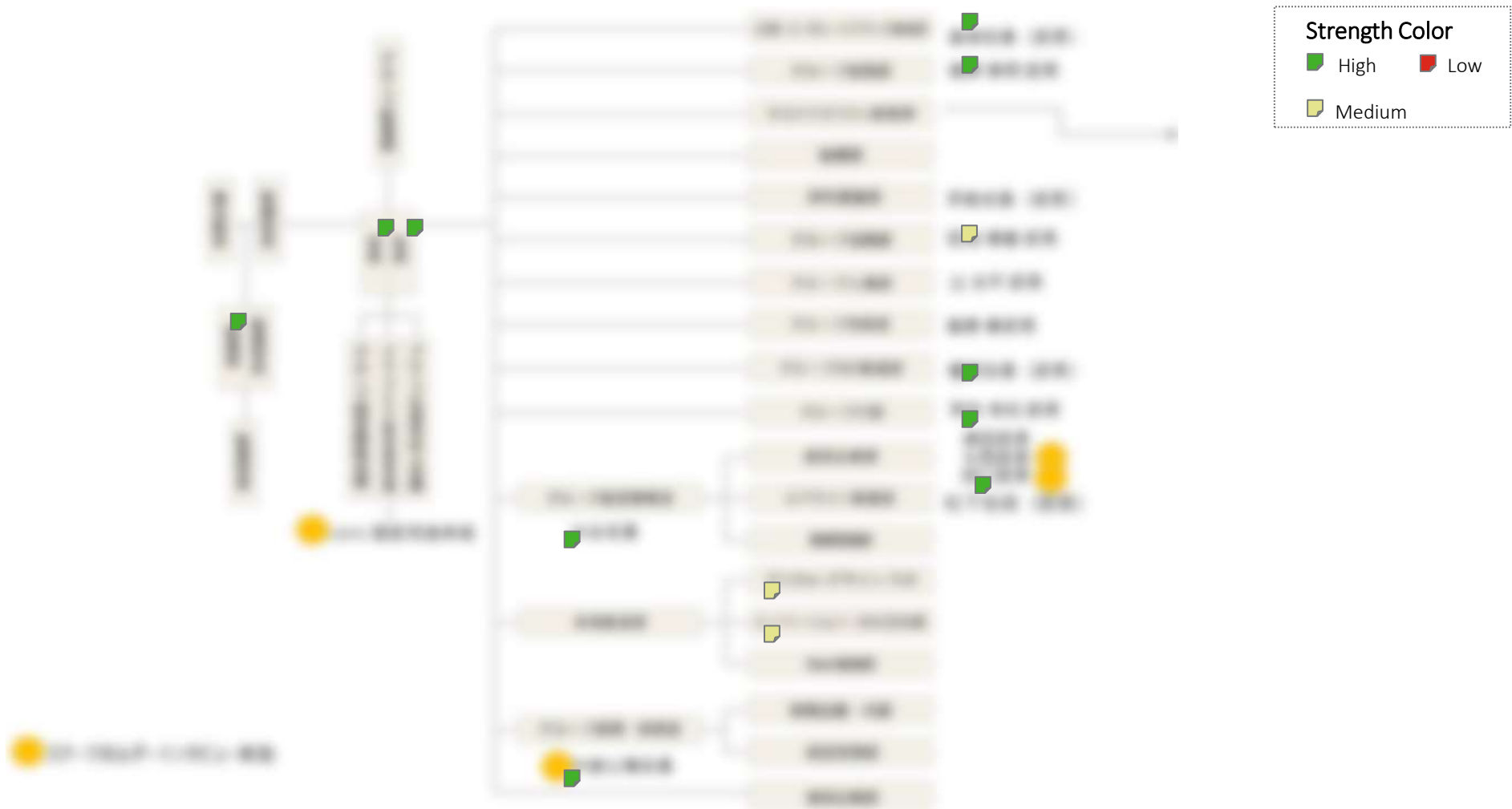
High Confidence

(前項のプロットを参照)

	重要課題	概要	重要度	緊急性
F	リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ■ 課題・リスクへの素早い対応 ■ 組織構造の有効性検証・見直し 	Low	Low
E	ステークホルダーコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外部ステークホルダー（顧客、投資家、等）との適切なコミュニケーション ■ 重要課題に関する社内の主要メンバーとのコミュニケーション 	Low	Low
B	事業マネジメントの再構築と徹底	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中長期成長戦略・設備投資戦略の策定および実行 ■ KPIの設定およびPDCAサイクルの構築 	High	High
D	新経営体制・Leadership Teamの確立	<ul style="list-style-type: none"> ■ 収益改善に向けた施策をドライブする新しい経営体制の確立 ■ 人事オペレーション体制の確立 (他の重要課題の解決に向けたベースとなる) 	High	Mid
A	短期PL良化	<ul style="list-style-type: none"> ■ A-1：全社的なコスト削減プランの策定および実行 ■ A-2XX事業の赤字脱却に向けた適切な対応 	Mid	High
C	XX事業モデルの再構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ XX領域に精通しているXXの強みを活かした、新たなソリューションモデルの構築（XXXXやXX経営なども含めて、マーケットニーズに合わせて柔軟に検討） 	High	Mid

Low Confidence

Organization map





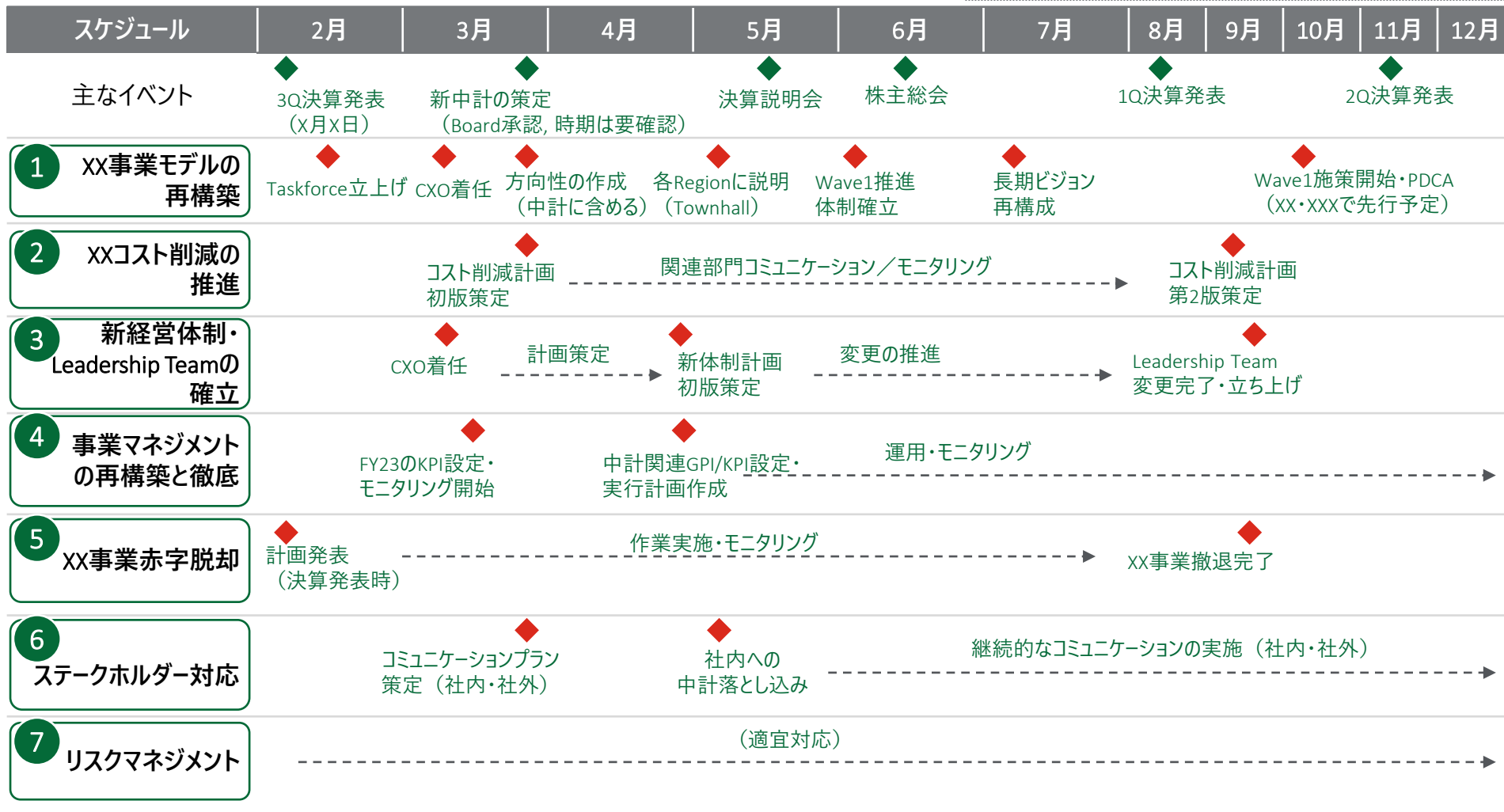
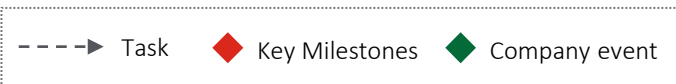
Top-level insights

特定されたChallengeを達成する上でのKey Talentと期待値

Challenge	Key Talent (敬称略)	Enables / Risk
G XX制度を鑑みた収益性の向上を行う	<ul style="list-style-type: none"> ■ XX XXX (X&X) ■ XX XXXX (XXXXXXXXXX) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>XXXXX</u>を始めとする業界団体と連携しXXXX課題を推進してほしい ■ <u>XXXX</u>や<u>XXXXXXXXXXXX</u>と連携し積極的にアプローチしてほしい
D 供給停止リスクを回避するため第三者のXXX管理を行う	<ul style="list-style-type: none"> ■ XX XXXX (XXXXXXXXXX) ■ XX XXXX (XXX) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>リスクの伴うXXXに依存しない生産・流通の実現</u>を目指し、国内に閉じた事業ではなく、<u>XXやGlobalを巻き込んだ推進</u>をしてほしい
C '顧客'から'個客'へ概念を変革させたGo to market modelを推進する	<ul style="list-style-type: none"> ■ XX (XXXXXXXXXX) ■ XX XXXX (XXX) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>デジタル化</u>で営業に大きな実績をもたらした経験を活かして推進してほしい
B One XXXXを通じて、リーダシップチーム内の意識を変える	<ul style="list-style-type: none"> ■ XX/XX (XXX) ■ XX (XX) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ (特にXXさんに対し) 現在の体制・人材のみならず、<u>将来的に人材育成・体制構築</u>にも目を向けたXXXへの意識改革をサポート・推進してほしい
H 主要人材の採用、育成などサクセッションプランやリテンションの仕組みを機能させる	<ul style="list-style-type: none"> ■ XX/XX (XX) ■ XXX XXX (SVP) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>将来的に人材育成・体制構築</u>にも目を向けた後継者育成プログラムの推進を期待している
F 政府やXXXXとのコミュニケーションを強化する	<ul style="list-style-type: none"> ■ XX XXXX (XXXXXXXXXX) ■ X XX (XXX Lead) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 政府に対し<u>革新的なアイデア</u>を持ってコミュニケーション強化してほしい ■ XXXXに対し、相手にとって有益な情報 (XXXの流通可視化PG等)を提供するなど<u>双方向なコミュニケーション</u>をしてほしい
A XXXX Japanの存在意義を、XXの提供者からXXXXパートナーに変える	<ul style="list-style-type: none"> ■ X XX (XXX Lead) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <u>XXXXXを実現</u>することで、地域や日本政府からの信頼を集め、XXXXXパートナーとして社会に認知されるよう、XXXX Japanの存在意義や価値の変革を推進してほしい

Creating your 180-day plan

重要課題の実行計画について議論しました
6月までに多くのMilestoneが設定され、タイトな作業計画になっています



デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に係りして直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301