



非連続時代の収益創出エンジンを創る CROが取り組むべき6つのKey agendaとは

富士通株式会社 執行役員副社長COO (最高執行責任者)、CRO
大西 俊介

グローバルの経済社会情勢は今、かつてないスピードで変わり続けています。

各国・地域にくすぶる地政学リスクは従来の国際秩序を揺さぶり続けています。AI(人工知能)を代表するテクノロジーは一段と急激な進化を遂げています。保護主義的な政策の台頭により、自由貿易の枠組み、気候変動対策、DEI(多様性・公平性・包摂性)施策などにも非連続な変化が起きる可能性が高まっています。

非連続な時代に直面する企業はどうすべきでしょうか。指をくわえて前例踏襲を放置したままでは、たちまち国際競争力を失いかねません。持続的な企業価値向上のためには変化の兆しをいち早く掴み、既存の常識を疑い、自ら変革してクライアントへの提供価値を不断にアップデートし続けることが重要です。

自社の提供価値をアップデートし続けるには、CEO(最高経営責任者)の右腕として全社横断で変革をけん引する新たなリーダーが必要です。現代のような不確実性が高まるビジネス環境下で一段と重要性を増しているのが、CRO(Chief Revenue Officer、最高収益責任者)という役割です。

CROは大きく2つの役割を担います。1つは「提供価値の最大化」です。そのためには、クライアントの経営変革を支援する体制を再構築することが欠かせません。2つ目は「収益の最大化」です。カギとなるのは、データドリブンによって組織のサイロを破り、収益の創出エンジンを創ることです。

これらの役割を通じ、変革の実効力を高めるには「Portfolio」「Insights」「Capability」「Economics」「Behavior」「Intimacy」という6つの重要課題(Key agenda)に取り組む、企業を進化させなければなりません。そして、6つのKey agendaを実践するのは「データ×人間力」の融合です。

本レポートでは企業のC-suiteの方々を対象に、CROが果たすべきミッション、CROによる収益への効果、CROが取り組むべき6つのKey agendaを、富士通の実践知を交えて包括的に示します。成功へのテンプレートはもはやありません。CROという役割の重要性と富士通の実践知を通じ、非連続時代における持続的な企業価値向上へのヒントになれば幸いです。

目次

Section 1	3
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▶ CROが担う2つのミッション 「提供価値」と「収益」を最大化する クライアントの「最大の理解者」であること 	
Section 2	4
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 前例踏襲を破り、成長をけん引する 	
Section 3	5
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▶ CROが取り組むべき6 Key agenda <ul style="list-style-type: none"> • マネジメント変革 <ul style="list-style-type: none"> ① Portfolio ② Insights • 提供価値変革 <ul style="list-style-type: none"> ③ Capability ④ Economics • 行動変革 <ul style="list-style-type: none"> ⑤ Behavior ⑥ Intimacy 	
Section 4	13
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▶ おわりに 	

Section 1

CROが担う2つのミッション

CROという役職は2000年代後半から2010年代にかけて登場したと言われています。もともとは比較的規模が小さいスタートアップで生まれた仕組みです。事業全体を横断的に統括し、新たな市場を競合に先んじて開拓することで収益基盤をより強く、広くする、というのが広義の役割とされています。

「提供価値」と「収益」を最大化する

CROが担うべきミッションは2つの「最大化」に集約できます。1つ目はクライアントへの提供価値の最大化です。ダイナミックに動くビジネス環境の中、クライアントのニーズは複雑に絡み合い、自社が提供できる製品やサービスはすぐに陳腐化するリスクが高まっています。製品やサービスのライフサイクルがどんどん短くなる現実に対応するには、End to Endでクライアントに伴走し、経営変革をサポートする体制を整えることが欠かせません。

2つ目は収益の最大化です。カギとなるのはデータです。商談のリードやパイプライン、クライアントの声、市場データを可視化する。フロント組織や営業部門が客観的なデータをもとに連携し、提供価値やサービスを磨く。個別最適ではなく、全体最適を実現するデータドリブンマネジメントの徹底によって新たな収益を生む。そんな仕組みづくりが求められます。データは言葉や慣習を越えた共通言語です。組織間、あるいはグローバルに散らばる拠点間のサイロ化を打破しなければ、収益の最大化はおぼつかないでしょう。

非連続時代においてCROの役割は重要さを増しています。米シカゴ大学は2024年に公表したレポート「[The CRO: Today's Essential Leader](#)」で、現代を「テクノロジーの急速な進歩、消費行動の変化、(企業の)絶え間ない成長の追及が特徴となる時代」としたうえで、CROの誕生を「(企業の)戦略的進化を示すとともに、ビジネス環境において根本的な変化が生じたことを意味する」と説きました。

クライアントの「最大の理解者」であること

CROはクライアントの最大の理解者であるべきです。クライアント自身が気付いていないかもしれない課題を探り、解決への道を拓き、共に歩むことが求められます。そして、最大の理解者となるには市場とクライアントの変化に常にアンテナを張り続け、変化に先んじて自社を変革する、つまり2つのミッションに不断に取り組むことにコミットしなければなりません。

前例踏襲や既存の常識にとらわれていては、非連続時代に競争力を保つことは難しいでしょう。CROは2つのミッションを通じ、自社はもちろん、クライアントの成長にもつながる航路を示す船長(キャプテン)になることも求められているのです。

Section 2

前例踏襲を破り、成長をけん引する

非連続時代でも成長を続ける企業の多くは、組織のサイロを打ち破ってシームレスに繋ぎ、自社の人材やデータ、知見を戦略的資産に昇華しています。米マッキンゼー・アンド・カンパニーは2023年に公表したレポート「[How CROs are propelling growth from the C-suite](#)」で、CROのような役割を持つ「フォーチュン100」企業は同業他社よりも1.8倍高い収益成長を示すと分析しました。

AIをはじめとするテクノロジーの進化がCROの存在意義を一段と高めています。生成AIを含むAIの価値を最大限発揮するには、質の高い大量のデータが欠かせません。組織間に散らばるデータを可視化し、データドリブンでグローバルにまたがるバリューチェーンを一元管理することで競合に一步先んじた打ち手を取ることができます。

米経営コンサルタントThe CRO Collectiveの創設者であるウォーレン・ゼナ氏は、CROを「顧客中心主義と成長を前面に押し出す、企業の戦略的業務の良心」と位置付けました。「勝ち筋」を読み、組織をまたいで指揮をし、全体を調整するリーダー=CROのような役職を適切に配置できるか否かが、企業の将来の成長力を左右するカギとなりつつあるのです。

一方、CROを適切に配置するには困難が伴います。マッキンゼーによると、フォーチュン100企業のうちCROを配置しているのは11%にとどまります。同社は「長年築いてきた体制の変更には時間がかかり、多くの企業が新たな環境をどう乗り切るか、まだ模索している」と分析しています。

CROを置き、役割を最大限に生かすには、既存の組織やマネジメントはもちろん、経営層を含む行動様式や企業文化も変革していく必要があります。大企業(特に日本企業)ほど、過去の成功体験をばっさり捨てるには抵抗があるかもしれません。富士通も少なからず同じ悩みを抱えています。変革はいまだ道半ばですが、現状への強い危機感を経営陣で常に共有し、一步ずつ前に進めています。

Section 3

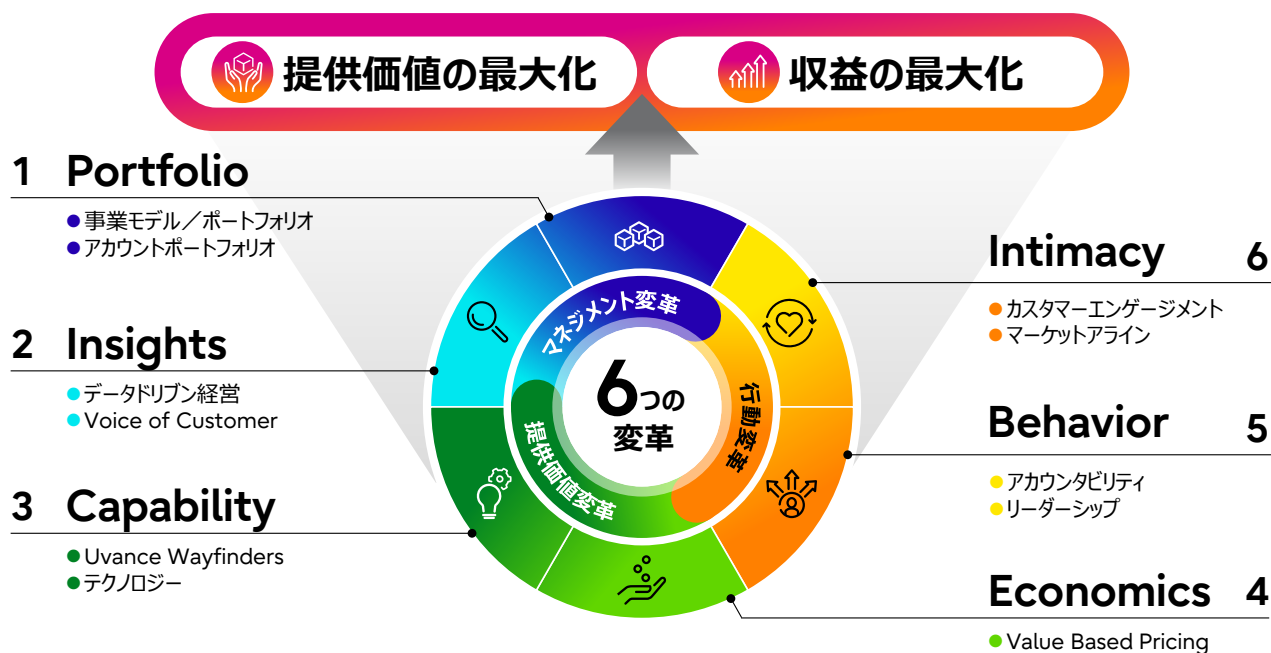
CROが取り組むべき6 Key agenda

本章では富士通のCROとしてのKey agendaを紹介します。事業モデルなどによって各社のCROとしての課題は様々です。ただ、ポートフォリオの最適設定と実行、データに基づく科学的なマネジメント、クライアントとの信頼構築と人間力を重視したチームづくりの推進をベースに「自社の提供価値の向上」と「収益の向上」を両立する、という基本的な考え方は業種や規模を問わず、多くの企業にとって共通でしょう。

私がCROに就任したのは2023年4月です。当時、日本では今よりもCROという役職は一般的ではありませんでした。米欧などグローバル企業のCROとの意見交換を交え、自分なりに「CROの課題は何か」を問い詰め、富士通の変革に1つずつ反映しています。

以下、CROが取り組むべき6つのKey agenda (図表1)を「マネジメント変革」「提供価値変革」「行動変革」の3つの変革に落とし込み、それぞれを富士通の実践知を交えて示します。

図表1：6つのKey agendaを実行し、提供価値と収益を最大化する



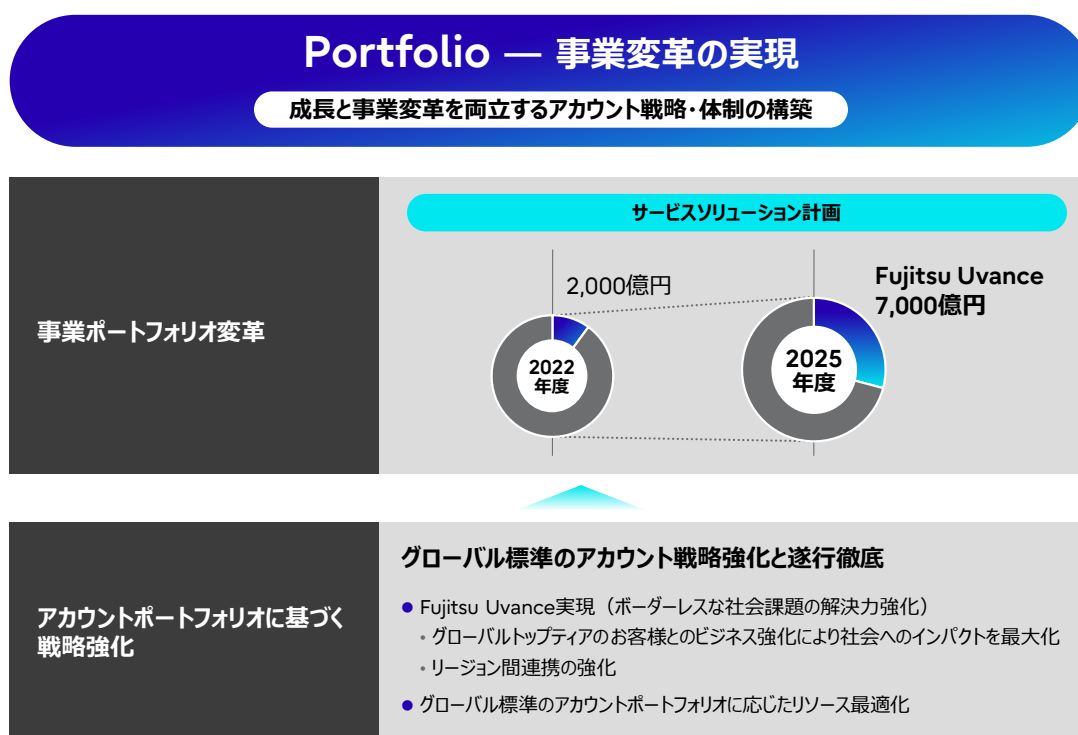
(出典)富士通作成

マネジメント変革

1 Portfolio

ビジネス環境の変化に適応する、クライアントのニーズに適応する。非連続時代ではこの2つを両立させることが欠かせません。そのために実践したのが事業ポートフォリオの再構築と、グローバル標準のアカウント戦略の強化と、戦略を徹底して遂行する体制の再構築です(図表2)。

図表2：アカウントポートフォリオに基づく戦略を推進し、事業ポートフォリオを変革する



(出典)富士通作成

事業ポートフォリオの再構築に関して富士通は2021年、パーパスを実現する新たな事業としてFujitsu Uvanceを立ち上げました。「Sustainable Manufacturing」「Consumer Experience」など7つの重点分野を定め、テクノロジーと様々な業種の知見を融合し、業種横断でお客様のビジネス成長と社会課題の解決に挑む事業です。

富士通はもともと、官公庁や企業向けに個別のシステムを開発して納入するビジネスモデルを主流としていました。変化のスピードが激しくなる中、より能動的にお客様の課題を吸い上げ、お客様と共に課題解決への道を探る新たなアプローチが必要になっています。Fujitsu Uvanceはその象徴です。

市場の認知度もじわじわと高まり、サービスソリューション計画に占めるFujitsu Uvanceの売上高は2022年度の2,000億円から2025年度は目標値の7,000億円達成が視野に入ってきました。もっとスピード感を持ち、オフリングの拡充を進め、事業ポートフォリオの再構築をさらに加速させていきます。

アカウントポートフォリオでは、グローバル標準に基づくマネジメントを徹底しようとしています。富士通がグローバル市場においてお客様をどれだけ支援できるか、お客様とビジネスを一緒に展開する中でどれだけウィンウィンの関係を育めるか、などを考慮しています。こうした関係を持てるお客様をもっと増やし、お客様とのビジネス関係をより強め、社会や市場への影響を大きくすることを狙う体制を整えていきます。

また、グローバル拠点間の連携を太くして機動的に経営資源を最適配置する体制構築を進めています。アカウントポートフォリオでFit to Standard (標準化) に基づく戦略を実践することで、Fujitsu Uvanceのさらなる成長=事業ポートフォリオ変革を促す好循環を加速させていきたいと考えています。

2 Insights

データドリブンマネジメントによる客観的なインサイト(洞察)をもとに仮説検証をする「未来予測型」の経営を推進します。そのために必要なデータ基盤やテクノロジーの導入に取り組んでいます(図表3)。

図表3：データドリブン経営の実践へ変革を進めている



(出典)富士通作成

2022年に稼働したのがグローバル統一の顧客情報管理(CRM)プロジェクト、OneCRMです。従来はリージョンごと、事業部ごとにばらばらだったパイプラインデータをグローバルで同じ基準にし、受注予測や原因分析、商談推進上の意思決定を素早くします。Fujitsu Uvanceを中心とした商品軸でのパイプライン管理に切り替え、市場動向やお客様のニーズをモニタリングしやすい環境を整えます。

2024年10月にはグローバルで統合基幹業務システム(ERP)を刷新するOneERP+が日本で先行して始動しました。モノ・サービス・カネの流れを中心とする基幹・管理業務領域の変革と、ITプラットフォーム、人材・カルチャー変革を通じ、データドリブン経営の実現とオペレーショナルエクセレンスの追及を目指します。

OneCRMやOneERP+が動き出し、マーケティングから受注、案件創出や利益創出まで1つのプラットフォームに乗りました。さらにAIを使って受注や売上予測への取り組みにも注力しています。これらから得られる様々なデータと、お客様の声や市場の情報をベースに抽出できるインサイトを社内で共有し、仮説検証をしながら新たな勝ち筋を実践する循環を通じ、お客様への提供価値を高めていきます。まだまだ確度の点では改善の余地はありますが、グローバルで連携しながら高いレベルに引き上げていきます。

提供価値変革

3 Capability

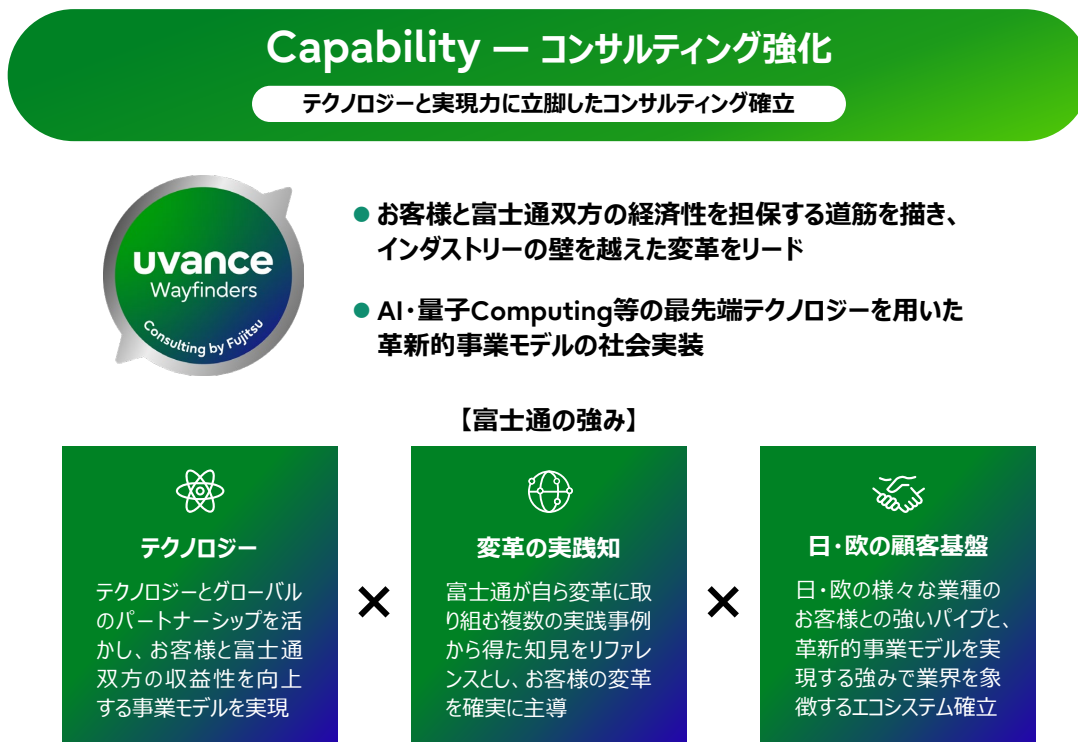
クロスインダストリー領域でお客様の課題を解決したり、革新的な事業モデルを創ったりするために必要なのがコンサルティングのケイパビリティです。コンサルタントだけではなく、お客様と相対する全てのフロント部門の社員が身につける必要があると考えています(図表4)。

2024年、富士通はコンサルティング事業としてUvance Wayfindersを立ち上げました。経営や社会の課題を解決する「ビジネス」と、富士通の強みである「テクノロジー」の2つのコンサルティングを両輪とし、計13のプラクティスを有機的に結び付け、不確実性が高い非連続時代をリスクではなく成長の機会にするために一貫通貫で包括的に支援します。

コンサルティングのポイントは「伝える力」と「仕組みを動かす力」です。非連続時代において、従来のウォーターフォール型の開発手法や思考では対応が後手に回り、お客様をきちんと支援するのは難しいでしょう。

変化に柔軟なアジャイル型の思考をベースに、富士通の強みである「テクノロジー」「変革の実践知」「日・欧の顧客基盤」を融合し、お客様の変革をEnd to Endで支援します。変革の過程で出てきた課題を新たなオフリングに生かし、お客様の課題解決と富士通の提供価値の向上の循環につなげます。

図表4：ケイパビリティを高めることが、複雑な課題に対する解決の道筋を拓く



(出典)富士通作成

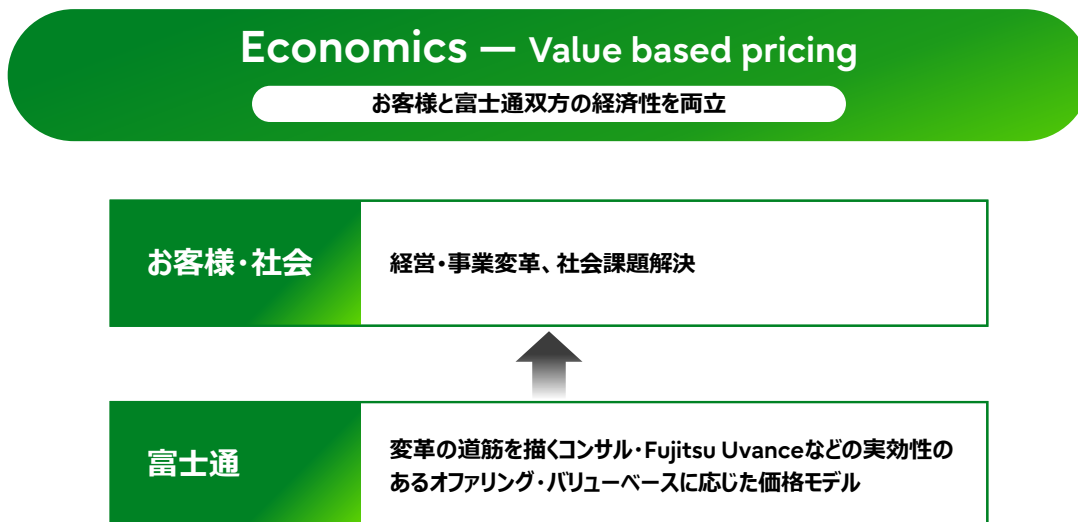
4 Economics

自社の提供価値の変革に応じて、戦略的・機動的な価格設定に改める取り組みも進めています。その際に力ギとなるのは、自社にとっても、お客様にとっても経済性を両立させることです。

従来は「コスト積み上げ型」の価格設定でした。お客様の要望を請け負う、作り上げたものを売るという仕組みに終始していました。これでは付加価値を自ら能動的に高めるというモチベーションを阻害し、能動的にお客様の課題を解決するオフリングを生むことは難しいでしょう。

目指すモデルはテクノロジーをはじめとする富士通の強みを融合し、お客様、ひいては社会の課題を解決する実効性のあるオフリングを提供し続けることです(図表5)。富士通の提供価値を高めるのは言うまでもありません。お客様が「(自社の)クライアントにより高い付加価値を提供したい」というニーズを抱えていたら、富士通のコンサルティングやFujitsu Uvanceを総動員し、ニーズを満たすための処方箋を提示し、実行まで支援します。お客様の課題やニーズに応じてメリハリをつけた価格モデルを築きます。

図表5：お客様の課題やニーズに応じた付加価値を提供し、メリハリのある価格戦略を磨く



(出典)富士通作成

お客様や社会の課題を解決する。お客様や社会の持続的な成長につなげる。これらを実現するために、富士通ならではの変革の道筋を描く。実効性のあるオファリングを開発する。オファリングを最適に組み合わせ、課題解決につなげる。お客様の経営や事業の変革、あるいは社会課題の解決に導くプラスの効果を付加価値と見立て、付加価値に応じた価格設定に改める必要があると考えています。

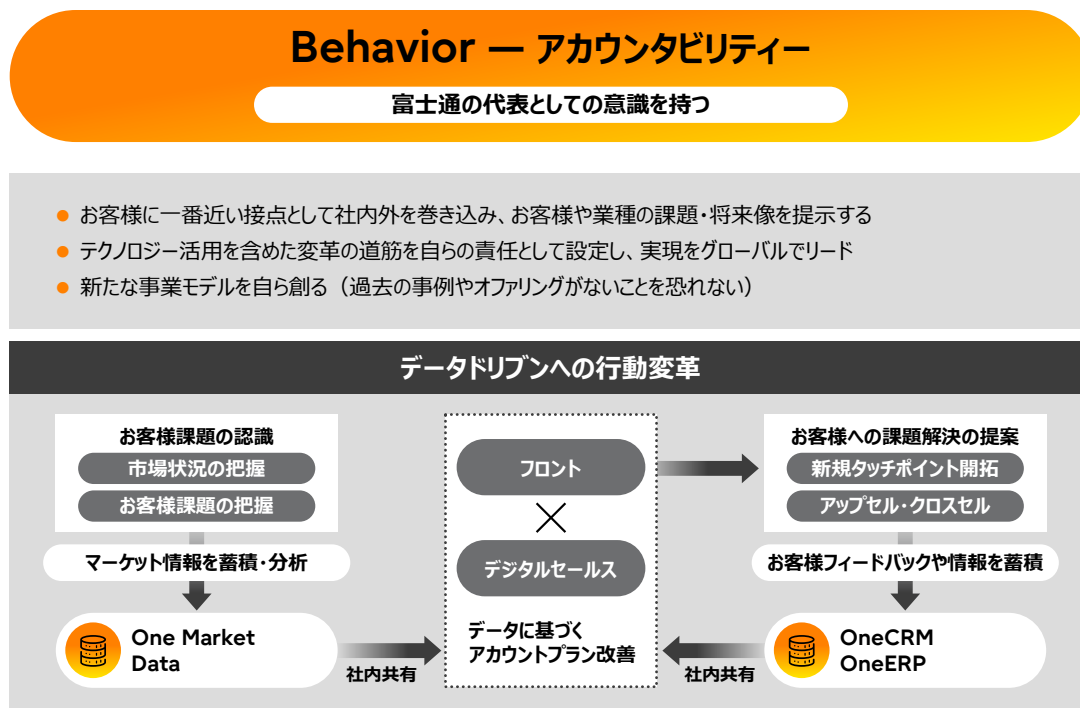
付加価値を高めて得た対価の一部を新たなテクノロジーやオファリングの開発、人材への投資に充て、さらに富士通の提供価値を高める好循環につなげていきます。提供価値の最大化に向け、今後も最適な経済性を確立する価格戦略を磨いていきます。

行動変革

5 Behavior

マネジメント変革、提供価値の変革を推進するには、お客様と相対する全ての社員の行動、働き方を変えることが欠かせません(図表6)。変革を実行する仕組みをいくら整えても、ヒトが変わらなければ変革の実効性を高めることはできません。重要なのは2点です。

図表6：アカウントビリティとデータドリブンによって意識と行動のレベルを高める



(出典) 富士通作成

1点目は「アカウントビリティ（説明責任）」です。一人ひとりが富士通の代表という意識を持ち、富士通とお客様の将来像と経営の道筋を自らの言葉で語れるようになるのが理想です。過去の先例にとらわれず、アジャイル思考で革新的な事業モデルを自ら創り出せるよう、お客様の変革を自分事として責任を持つというマインドセットと行動変容が求められているのです。

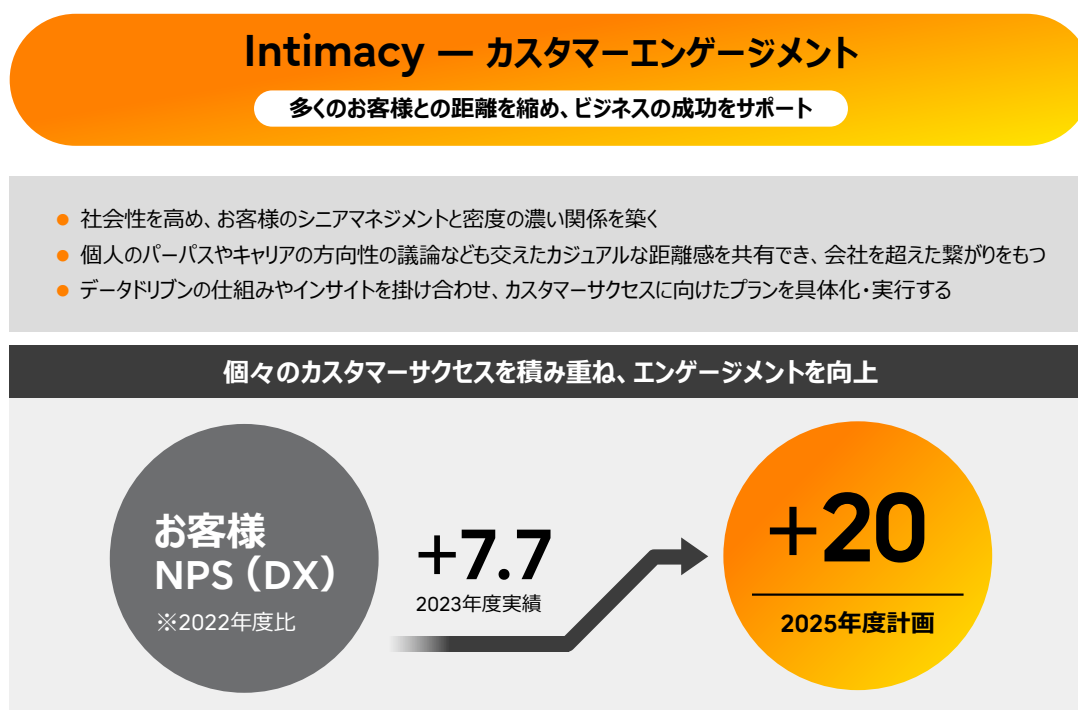
2点目はデータドリブンの実践です。もはや「営業は勘やひらめきが大事だ」という時代ではありません。ビジネス環境が複雑になり、お客様のニーズが多様化する中、従来にはない新たなお客様とのタッチポイントを探り続けなければなりません。OneCRMや市場情報、お客様の声を随時共有し、顧客戦略分析から計画立案、案件発掘から商談化、最終的には契約まで、データ分析とデジタル基盤を駆使した「デジタルセールス」を強化する。そうすることで、データに基づくアカウントプランの改善を促し、新しいお客様アプローチに精通する、という新たな勝ち筋も見えてくると考えています。

6 Intimacy

あまり聞き馴染みのない言葉かもしれませんが、「親密さ」「親しい関係」を表します。お客様のシニアマネジメント層と濃密な関係を築き、胸襟を開いて「根っこ」の議論ができるほどお互いの距離を縮めることがビジネスの成功を支える、と信じています。

他人との距離を縮めるために画一的な方法はありません。「ゴルフに行きましょう」のような、いわゆる営業トークあるある、にとどまっていたのでは深い関係を築くのは難しいでしょう。重要なのは、一人ひとりがビジネスパーソンとしての素養を高め、「相手が何を成し遂げたいのか」「そのために自分はどんな役割を担えるのか」を常に意識することです。盲目的にサポートするだけでなく、お互いにとってのウィンウィンのポイントを探り、お客様一人ひとりを理解し、真のパートナーになることが求められます(図表7)。

図表7：ビジネスパーソンとしてより高みを目指し、お客様とより密な関係を築く



(出典)富士通作成

お客様のご支援もあり、富士通に対するお客様NPS(ネット・プロモート・スコア、顧客推奨度)は2023年度実績でプラス7.7となりました。2025年度はプラス20を目指しています。個々のカスタマーサクセスを積み上げ、エンゲージメントを高められるように引き続きIntimacyを追求していきます。

Section 4

おわりに

非連続時代はもはや「当たり前」として受け止めなければなりません。ビジネスを進めるうえで思いもよらないリスクに直面することも多々あるでしょう。リスクを避けることはできません。重要なのは、起こり得るリスクを常に把握し、きちんと管理することです。

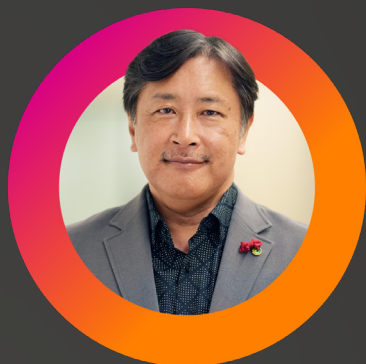
そのために欠かせないのがデータであり、ヒトの成長です。信頼できるデータに基づき、ヒトが高いレベルで一貫性のある活動を遂行する。「データ×人間力」の融合がクライアントや社会の信頼を招き、自社のビジネスを加速させることにつながるのです。これらを実現するCROの役割はますます重要になるでしょう。

CROの役割を最大限発揮するには、デジタルトランスフォーメーション(DX)の手綱を緩めず、組織・ヒト・カルチャーや事業、マネジメント、オペレーションなど全社的な変革を切れ間なく続けることが必要です。収益創出エンジンを創り、持続的な企業価値向上への扉を開くには自社の優先課題に応じ、必要な変革をいとわない決断と実行力が欠かせません。

富士通の変革は道半ばです。CROとして6つのKey agendaは高い頂にも映ります。ただ、目指すゴールははっきりしています。今後も変化を常に先取りし、前例や常識にとらわれず、変革と成長を実現していきます。持続的な企業価値向上を実現する変革に共に挑みましょう。

大西 俊介 Shunsuke Onishi

富士通株式会社 執行役員副社長COO (最高執行責任者)、CRO



35年以上に渡り、日系、外資系のITサービス・コンサルティング会社に在籍。NTTデータグローバルソリューションズ代表取締役社長、インフォシス Vice President日本代表の経験を経て、2019年富士通に入社。23年4月からCRO兼グローバルカスタマーサクセスビジネスグループ長に就任。CROとしてフロント組織のガバナンス強化、グローバル横断でお客様とのビジネス拡大をリードしている。

※肩書は掲載当時

記載されている企業名・製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。
本資料は発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。
本資料は情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通はその使用に関する責任を負いません。
本資料の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。
富士通および富士通ロゴは、富士通株式会社の商標です。