

# チーフ・デジタル・オフィサーの役割

神岡 太郎<sup>†</sup>

## The Role of Chief Digital Officers

Taro Kamioka

The Chief Digital Officers (CDO) is drawing attention as a new C-suite position for building digital strategy and leading digital transformation. The adoption rate of the CDO has been growing fast, getting higher than twenty percent both in the private and public sectors. However, since the introduction of CDOs is in the very early stage, the role is not yet clear. Considering that the academic research on this topic is very limited, this article addresses their roles based mainly on business and consulting reports for preparing the study.

**Key Words:** Chief Digital Officer, CDO, CIO, Digital Transformation

### 1. はじめに

デジタル・トランスフォーメーションの大きな波の中で、組織の、広い意味での IT を取り扱う状況が変化している。象徴的には、これまで CIO (Chief Information Officer) が中心に IT 全般を扱ってきたのが、最近、いくつかのリーダーに役割が分岐しようとしている。その代表的なリーダーの役職が CDO (Chief Digital Officer) である。

それは予算にも反映されている。Gartner の 2012 年のレポートでは 12 年前は IT (部門) 以外のテクノロジー支出は 20% だったが、2020 年までにそれが 90% となり、2015 年までに 25% の組織が CDO を採用すると予測されていた<sup>(9)</sup>。実際、PwC によると、IT 部門以外で行われたデジタル投資が 2014 年で 47% であったのに対して、2015 年では 68% に増加しており、この結果と CDO との関係が示唆されている<sup>(1)</sup>。

CDO とは、組織におけるデジタルに関するリーダーである。特に、デジタル・トランスフォーメーションに責任をもつことが期待されている。ただ、CDO についてはまだ導入期にあり、それが何であるかについては定まっておらず、様々な記述がなされている。例えば、次のようなものがある。IT、マーケティング、製品開発、テクノロジー戦略、コミュニケーション、オペレーション等の交差点となる<sup>(25)</sup>。従来のアナログからデジタルにビジネスを転換し、成長を推進し、CEO の片腕となる経営幹部であり、企業の将来の鍵を握る<sup>(11)</sup>。デジタルに関するスキルギャップを埋め、デジタル・トランスフォーメーションと文化を変えることに責任を持つ<sup>(5)</sup>。トランスフォーメーションのための新しい長で、企業をどのように機能させるのかから、全く新しいビジネスを構築することまで、

---

<sup>†</sup> 一橋大学商学研究科教授

包括的な変化をコーディネートし、マネジメントする<sup>(21)</sup>。ストーリーテラーの長で、顧客にとって最適な未来のビジョンを描き、ビジネスユニットや地域を横串で機能させ、デジタルおよび（顧客と企業がもつ）人的資源を使って、顧客をそこに導く<sup>(6)</sup>。

CDO については最近急速広がったこともあり、実務では様々な議論が起きているが、アカデミックでの研究はまだ始まったばかりだ（例えば（12）（24）（25））。また、日本国内では十分認知されていない。このような状況を鑑み、本稿では、アカデミック研究を始めるための材料を提供することを目的に、現時点での CDO の役割に関する議論を紹介したい。以下では、CDO の台頭、CDO の役割タイプ、CDO と CIO、そして行政 CDO について述べていく。

## 2. CDO の台頭

CDO Club<sup>(3)</sup>によると、CDO の数は 2010 年以降 2015 年まで、毎年約 2 倍の増加をとげている。C-Suite のポジションとしては、最も急成長した役職だと言われている。最近の PwC の調査<sup>(15)</sup>では、CDO あるいはそれに相当する役職（以下単に CDO とする）の導入率は 2016 年で 19% となっており、現在 20% を超えていると推測される。また「2016 年 7 月 1 日現在、475 名の CDO のうち 60% が 2015 年以降に役職に就いた」とも報告されている。世界的に見て、CDO のニーズはあるものの、その大半は、経験が浅いということが言える。

直近では、その伸びは鈍化しており、CDO の成長に陰りがあるのではないかという意見もある<sup>(6)</sup>。しかし、すでに急成長し、その登用率が 20% を超えようとしていることを考えると、今後は緩やかな伸びとなるのは当然のことかもしれない。むしろ、CDO の需要を満たすだけの人材を供給できないということが深刻な課題だと考えられる。

業種別に見ていこう。2005 年に MTV Networks が世界で最初の CDO を採用したと言われている<sup>(17)</sup>。その後、しばらく CDO の採用は、欧米のメディアと広告業界が中心だったが、今では様々

表 1. CDO あるいはそれに相当する役割の採用率  
(PwC の調査に基づく)

業種	%
Insurance	35
Communications, media and entertainment	28
Banking	27
Consumer products and retail	27
Food and beverages	23
Pharmaceuticals, healthcare, and chemicals	19
Automotive and heavy machinery	15
Transport and travel	14
Technology and electronics	13
Other	13
Utilities	12
Metals and mining	5
Oil and gas	3

な業種に広がっている。表1は業種別にその導入率を示したものだ<sup>(18)</sup>。保険、コミュニケーション・メディア・エンターテインメント、銀行、消費財メーカー・小売、食品・飲料等で高い値を示しているが、それ以外の業種にも普及していることがわかる。

CDOの動向を、(18)に基づいてもう少し紹介しておこう。CDOのバックグラウンドについては、従来マーケティングが多かったのが、次第にテクノロジーの経験が求められるようになってきている。テクノロジー領域の経験者が、2015年で14%だったのが、2016年で32%と跳ね上がっている。上記で述べた他のデータと合わせて考えると、直近で採用されたCDOのほとんどが、テクノロジー領域の経験者ということになる。少し極端な結果に見えるが、CDOがよりテクノロジー志向になっていることは、CDO Clubの見解とも一致する<sup>(17)</sup>。地域別では、欧州・中東・アフリカが38%と最も高い。アセアンは7%だが、国別に採用率が高い順に見ると、オーストラリアが40%と非常に高く、インドが20%、タイとマレーシアが19%で、日本は7%となっている。サンプル数が少ないので、精度に課題があるかもしれないが、いずれにしても、日本でもCDOの採用が始まっていることがわかる。

### 3. CDOの役割タイプ

それでは、CDOは組織の中でどのような役割を果たしているのだろうか。まず、デジタル戦略の立案とそれを実行することに責任を持つことになる。それに次いで重要な役割は、今の仕組みを破壊して、新しい仕組みへのトランスフォーメーションをリードすることだ。その意味でCDOはChief Disruption Officerという異名で語られることもある。CDOの役割は主にこのデジタル戦略とトランスフォーメーションの2つが絡み合ったものと考えられる。ここでは、コンサルティングのレポートから2つ、アカデミック論文から2つ、分類の例を紹介したい。

最初の分類<sup>(13)</sup>は、従来の枠組の延長で説明しようとしているので、比較的シンプルで、ある意味分かりやすいかもしれない。次の3つに分類されている。デジタル・マーケティングのリーダーとして双方向に顧客とのエンゲージメントを重視するEx-agency、組織をReinventする変革者であるDigital Transformation Strategists、そして全社的な視野でデジタルを俯瞰し、しばしばCIOにレポートするTechnologistsである。CDOが全くいなかった組織においては、それまでそれ以外の領域で活躍していた人材を採用することになるので、そのバックグラウンドに基づいた分類とも考えられる。

次のレポート<sup>(8)</sup>では、5つの役割(Archetype)に分類されている。Progressive Thinkerは、デジタル化を通してビジネスがいかにトランスフォームされるのかというイメージを創造し、企業を動かすインスピレーションと戦略を立案する。それに対してCreative Disrupterは、より実践的なレベルで、新しいデジタルを用いたビジネスやソリューションを開発することでトランスフォーメーションを担う。Customer Advocateは、顧客満足度に基づき顧客経験を創造するタイプで、CMO(Chief Marketing Officer)やCMT(Chief Marketing Technologist)に近い。Innovative Technologistは、新しいビジネスモデルを実現するためのテクノロジーの土台をつくるもので、ビジネス志向の強いCIOやCTO(Chief Technology Officer)に近い。そしてUniversalistは、上記の4つを総合的に持ちながら活動できるタイプである。

アカデミックにおける CDO の研究は限られているが、ここでは2つの研究成果を紹介しよう。一つ目の研究<sup>(24)</sup>は、6つのケースを分析して、CDO の役割を3つに分類している。新しいビジネスを生み出す Entrepreneur, 組織を動かして変えようとする Digital Evangelist, そして部門間をコーディネートする Cross-functional Coordinator である。これはほぼデジタル・トランスフォーメーションにおける役割と考えるとよいだろう。もう一つの研究<sup>(25)</sup>は、35の CDO を分析し、次の3つのタイプに分類している。戦略的なレベルでデジタル・イノベーションを推進する Digital Accelerator, 顧客との関係性を構築するためにデジタル・マーケティングを導く Digital Marketer, 社内で行っている様々なデジタル・イニシアティブを全社的な視点から調整してゆく Digital Harmonizer である。Digital Accelerator が最も戦略的な役割のようだ。

上記の分類をまとめるのは簡単ではないが、基本的には次のような軸がありそうだ。一つは、戦略のレイヤーである。組織全体をトランスフォーメーションさせようという戦略レベルのものから、より戦術的なレベルで具体的なプロジェクトにおいてイノベーションをリードするまでのレベルの差である。もう一つは、ビジネスよりか、テクノロジーよりか、あるいはマーケティングよりかという担当領域やポジショニングが軸になっている。そして、トランスフォーメーションへのアプローチの仕方である。直接ビジネスを創造するのか、それを支援するのか、あるいはその準備に関わるのか等である。

これらの分類は現状を理解するのに参考になるが、今後はそのパフォーマンスを含めて分析すべきだろう。例えば、どのような組織の、どのタイプの、どの能力をもった CDO が、どの役割に適しているのか、といったことである。また、何が破壊の対象となるか<sup>(20)</sup>によって、トランスフォーメーションは異なる。どこに焦点をあてて、どのようにデジタル・トランスフォーメーションに関わるかによって、CDO のタイプがいくつかに分けられそうだ。

さらにデジタル・トランスフォーメーションを引き起こすには CDO が一人だけでは実現できない。他の C-Suite や各事業の責任者とも連携してゆく必要があり、連携の仕方との関連で役割を議論することができるだろう。特に、従来 IT 関係全般について責任を持っていた CIO との関係をどうとらえればよいのかを考える必要があるようだ。次節では、CDO の役割が CIO のそれとどのように関係しているのかについて述べたい。

#### 4. CDO と CIO

Harvey Nash/KPMG の 2017 年の調査結果によると、すでに CIO が採用されている組織の 25% で CDO が採用されている<sup>(6)</sup>。両者の役割が分化する傾向にあるとも解釈できる<sup>(28)</sup>。まだ CDO については多くの組織が導入期にあり、その役割が安定するまでには時間がかかると思われるが、これまでも CIO との役割分担については、様々な議論がある。ここではそのいくつかを紹介したい。

CIO と CDO の役割の差は、組織によって異なるが、基本的には、IT とデジタルの差に起因するものだと考えられる。IT とデジタルの差は、必ずしも明確になっていないが、技術的な側面は別にして、応用的な側面では意識的に使い分けられる<sup>(14)</sup>。例えば、目的という観点からすると、IT は安定と効率、組織全体最適にフォーカスするのに対して、デジタルは顧客経験、価値創造、トランスフォーメーションにフォーカスする。Systems of Record と Systems of Engagement の関係にもある

程度対応すると考えられる。これらの差からも推測できるが、それらを扱うスキルも異なる。例えばデジタルはアジャイルに変化対応することが前提であるのに対して、ITでは計画に基づくことが前提になる。IT戦略はビジネス戦略があることが前提で立案されるが、デジタル戦略はビジネス戦略と同時並行的に立案される。

実務レベルでの意見やレポートで、CIOとCDOの区別がどのようになされているのか、いくつか挙げてみよう。CIOは基幹システムやセキュリティといった内向きのITを扱うのに対して、デジタルを扱うCDOは外向きで、それを支えるITがどのように実現されているかは最重要ではない<sup>(23)</sup>。CDOはBusiness ExecutiveだがCIOやCTOはそうでない<sup>(31)</sup>。CIOやCTOは組織内でテクノロジーを展開して、いかに効率化するというところにフォーカスするのに対して、CDOはデジタル・トランスフォーメーションのリーダーで、デジタルによってトランスフォームされた世界で自社のマーケットポジションを形成する<sup>(16)</sup>。CDOがFront-end、CIOはBack-endの仕組みに対応する。デジタル投資において収入増を期待されている役職は、CDO(63%)が最も高く、それにCMO(43%)、CIO(35%)が続く<sup>(4)</sup>。

これらをまとめると、傾向としては次のように言えそうだ。CDOはデジタルを用いた戦略立案、ビジネスやサービスの開発とトランスフォーメーションに責任を持ち、CIOはそれを実現するためのシステムやインフラについてのIT戦略と、その開発に責任を持つことが期待されている。デジタル戦略を実現するにはIT戦略が必要だが、自社のITの仕組みを使うのか、それともクラウド等の社外のリソースを使うのかは選択肢であり、条件によって異なるだろう。CIOはすでに存在するシステムのオペレーションやメンテナンスが中心であるのに対して、CDOが新しいものを取り込もうという側面も強調されているので、前者はResource-based View<sup>(29)</sup>に後者はDynamic Capabilities<sup>(27)</sup>に対応するという見方もできるかもしれない。

ただ、これはCIOとCDOの両者がいる組織の場合で、CIOがCDOの仕事を兼ねている場合もある。つまり、一人のCIOが多くの役割をこなすというモデルである。例えばDurham UniversityのCIOであるCarolyn Brownは“Being a CDO is what a good CIO should always have been doing—putting together business and technology in a way that helps the business take a leap forward”と述べている<sup>(26)</sup>。単に役職のラベルの問題かもしれないが、CIOがCreative CIO<sup>(10)</sup>、<sup>(19)</sup>に進化するという考え方もある。ただ、CIOがCDOの仕事を兼ねること(あるいはその逆)は可能かもしれないが、それを実現できる人材は稀だろう。たしかに、CDIO(Chief Digital & Information Officer)というポジションも目にすることがあるが、組織規模が大きく、また、今後デジタル領域が拡大するについて、現在の仕事の一部を思い切ってアウトソーシングしない限り、CDOが必要になると推測される。

より大きな枠組みで見ると、元々CIOがITに関連するあらゆる領域をカバーすることが期待されていたのが、CDO等のいくつかの役職に分岐したという考え方もある。かつて、企業CIOが、ビジネスやイノベーション、ここで言うところのデジタル領域まで、責任を担うという議論があった。しかし多くのCIOは、その能力や適性とは別に、実際にはシステムやインフラの設計、セキュリティで手一杯で、デジタルまで関わるケースは限られている。一方、ITはデジタルも含めて、ビジネスや顧客の活動のあらゆる活動に浸透し、ますます大きなプレゼンスをもつようになった。一人のCIOがその全てを担うことができないほどの範囲となっている。一つの選択肢はCIOがCMO、

CTO等と連携して対応する<sup>(30)</sup> というものである。もう一つは、これらの従来からある C-Suite とは別に CDO (Chief Digital/Data Officer), CAO (Chief Analytics Officer), CPO (Chief Process Officer), そしてマーケティング領域では CMT といった、新しい役職をつくって対応するというものである。CDO をはじめとして、これらの役職は CIO に期待されていた役割が分岐したものであるという解釈もできそうだ。

## 5. 行政 CDO

これまで企業の CDO を中心に述べてきたが、それに対して政府や自治体等の行政組織における CDO を行政 CDO とよぶ。前述の CIO を対象にした調査<sup>(6)</sup> では、24%の行政組織に CDO がいると報告されている。民間企業と比べて、その登用が遅れて始まったが、行政 CDO の採用率は、企業 CDO に匹敵するレベルとなっていることがわかる。例えば、英国政府、オーストラリア政府、シンガポール政府、ロンドン市、ニューヨーク市、ボストン市、シカゴ市、キャンベラ首都特別区、シドニー市、メルボルン市、オンタリオ州が CDO を採用している。ホワイトハウスにも採用されていたが、現在執筆時点では、政権の様々な問題で、中断されている。

行政 CDO も、企業 CDO と同じく、デジタル戦略を担うことは同じだ。戦術レベルでは、主にデジタルチャネルやデバイスを用いた様々な行政サービスを開発したり、それをポータル化する等によって、利用者視点でのサービスを実現することが重要な役割となる。これは、スマートシティ等においてはさらに大規模になる。例えば、メルボルン市 CDO は、ごみ箱にコンプレッサーやセンサーを組み込み、ごみ箱の大きさを調整したり、ゴミの量を把握した上で、トラックが効率よく回収できるようにしようとしている。もちろん、これは環境への配慮と交通渋滞緩和を意図したものである。

しかし、そのようなサービスをユーザ視点で実現するためには、行政組織そのものが効果的で効率的に機能する必要がある。そのため、最近では、デジタル・トランスフォーメーションが行政においても議論されるようになっており、行政 CDO にそのかじ取りが期待されている。

例えば、オーストラリア政府では、そもそも CDO のチームは Digital Transformation Agency (その前は Digital Transformation Office) という組織名である。英国政府 Government Digital Service は、各省庁でのデジタル・トランスフォーメーションを実現するために、2013 年に 100 名のデジタルあるいはテクノロジーのエキスパートを採用したが、その中には 5 名の CDO が含まれている<sup>(2)</sup>。2017 年にロンドン市が CDO を公募した時の Job Description には、デジタル・トランスフォーメーションを遂行することが、その役割として明記されている<sup>(22)</sup>。現時点で、その成果を評価できる段階にはないが、様々な行政組織で、CDO がデジタル・トランスフォーメーションをリードする立場になりつつあることが注目される。

## 6. 最後に

本稿は、近年急速に台頭してきた CDO の役割を、主に実務レベルでの報告に基づいてまとめたものである。CDO に関するアカデミック研究は始まったところなので、今後この問題を研究するためのきっかけとして、材料を提供することを意図した。また、これまで IT 全般について責任を持ってきた CIO の役割との関係についても触れた。CDO は、ある意味で CIO にかつて期待されていたが、

実現できていなかった分野を担っているのとも解釈できる。今後、デジタルはITの問題というよりも、ビジネスや組織の在り方を決定づける要因となる傾向があり、その意味でのCDOの役割はますます重要になるものと思われる。しかし、そのようなトランスフォーメーションは、CDO一人で対応できる問題でもないし、CDOはまだ導入期にあって流動的でもある。今後も、CDOが組織においてどのような役割を持つべきか、トランスフォーメーションに貢献するのか、そしてどのような可能性をもっているのかに注目していく必要があるだろう。

## 参考文献

以下のURLについて、明示されていないものはすべて、2017年11月5日にアクセス確認がなされたものである。

- (1) Pierre-Alain Sur, Joseph Lamano, Chris Curran (2016) "Are Technology companies digital leaders?", 2015 Global Digital IQ Survey, PwC.
- (2) Cabinet Office, Government Digital Service, and The Rt Hon Lord Maude of Horsham (2014) "One hundred experts join government to lead digital transformation", <https://www.gov.uk/government/news/one-hundred-experts-join-government-to-lead-digital-transformation>.
- (3) <http://cdoclub.com>.
- (4) Chris Curran, Matt Ego (2016) "Digital Leaders: How CMOs, CDOs, And CIOs Can Raise Their Company's Digital IQ", <http://www.forbes.com/sites/strategyand/2016/07/25/digital-leaders-how-cmos-cdos-and-cios-can-raise-their-companys-digital-iq/#4da31339e15e>.
- (5) Deloitte (2015) "What it means when your company hires a chief digital officer", <https://cmo.deloitte.com/xc/en/pages/articles/what-it-means-when-your-company-hires-a-chief-digital-officer.htm>
- (6) Albert Ellis, Lisa Heneghan (2017) "Navigating uncertainty", HARVEY NASH/ KPMG CIO SURVEY 2017.
- (7) Forbes (2017) "The Challenge For Chief Digital Officers: Empower Customers To Know More, Do More, Do Better", <https://www.forbes.com/sites/abb/2017/03/14/the-challenge-for-chief-digital-officers-empower-customers-to-know-more-do-more-do-better/#5b0ddef86dce>
- (8) Roman Friedrich, Michael Pachmajer, Chris Curran (2016) "The right CDO for your company's future: The five archetypes of a chief digital officer", Strategy&, PwC.
- (9) Gartner (2012) "Gartner Says Every Budget is Becoming an IT Budget", <http://www.gartner.com/newsroom/id/2208015>
- (10) Gartner (2017) "Mastering the New Business Executive Job of the CIO", <https://www.gartner.com/technology/cio-trends/cio-agenda/>.
- (11) Rhys Grossman, Jana Rich (2012) "The Rise of the Chief Digital Officer", Russell Reynolds Associates, 2012.
- (12) Anna Horlacher, Thomas Hess (2016) "What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-level Position in the Context of Digital Transformation", Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, pp. 5126-5135.
- (13) Peter Hughes (2015) "The rise of the Chief Digital Officer", Deloitte Digital Canada.
- (14) 神岡太郎, 松本隆明 (2017) 「企業のデジタル化を推進するためには」, SEC Journal, Vol. 13, No. 3, pp. 2-9.
- (15) 唐木明子, 岡崎 良 (2017) 「日本企業のデジタル化とCDO (Chief Digital Officer): Disrupt, Develop, Drive and Disappear」, <http://www.strategyand.pwc.com/jp/report/2016-cdo-jp>, at June 8th 2017.
- (16) Bryan Kirschner (2014) "Who Art Thou, Chief Digital Officer?" <http://www.entrepreneur.com/article/231484>.
- (17) David Mathison (2017) "Leaders Achieving Digital Transformation: 100 CDOs Who Have Become CEO", Tokyo CDO Forum, June 8th 2017.
- (18) Pierre Peladeau, Mathias Herzog, Olaf Acker (2017) "The New Class of Digital Leaders", <http://www.strategy-business.com/article/The-New-Class-of-Digital-Leaders?gko=a250f>.
- (19) Raconteur (2016) "Digital transformation: CDO or CIO- and does it matter anymore?", <http://www.raconteur.net/business/digital-transformation-cdo-or-cio-and-does-it-matter-anymore>.
- (20) Mark Raskino, Graham Waller (2015) "Digital to the Core: Remastering Leadership for Your Industry, Your Enterprise, and Yourself", Routledge.
- (21) Tuck Rickards, Kate Smaje, Vik Sohoni (2015) "Transformer in chief: The new chief digital officer", <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/transformer-in-chief-the-new-chief-digital-officer>.
- (22) Mayor of London (2017) "Chief Digital Officer", <https://www.london.gov.uk/about-us/jobs-and-working-city-hall/current-vacancies/cdo001-chief-digital-officer>, accessed on the 19th May, 2017.

- (23) Russell Reynolds Associates (2015) “Productive Disruptors: Five Characteristics That Differentiate Transformational Leaders”, <http://www.russellreynolds.com/ja/insights/thought-leadership/productive-disruptors-five-characteristics-that-differentiate-transformational-leaders>.
- (24) Anna Singh, Nicholas Berente, Jan vom Brocke (2017) “How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies”, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 16, No. 2, pp. 121–134.
- (25) Sanja Tumbas, Thomas Hess (2017) “Three Types of Chief Digital Officers and the Reasons Organizations Adopt the Role”, Vol. 16, No. 1, pp. 1–17.
- (26) Mark Shapland (2015) “CDO v CIO: How the new digital landscape is reshaping IT roles”, <http://www.i-cio.com/management/role-of-the-cio/item/cdo-v-cio-how-the-new-digital-landscape-is-reshaping-it-roles>.
- (27) David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen (1997) “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal* Vol. 18, No. 7, pp. 509–533.
- (28) Todd R. Weiss (2013) “Chief Digital Officer: Hot new tech title or flash in the pan?”, <http://www.computerworld.com/article/2484308/it-management-chief-digital-officer-hot-new-tech-title-or-flash-in-the-pan.html>.
- (29) Birger Wernerfelt (1995) “The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 171–174.
- (30) Brian Whipple (2013) “The CMO-CIO disconnect”, <http://boletines.prisadigital.com/Accenture-2040-CMO-CIO.pdf>.
- (31) Dan Woods (2014) “Don’t Let A Chief Digital Officer Steal The Best Part Of Your Job”, <http://www.forbes.com/sites/danwoods/2014/04/14/dont-let-a-chief-digital-officer-steal-the-best-part-of-your-job/#466323025a3d>.