

## MIT×デロイトに学ぶ DX経営戦略(第4回)

### 「長期的な」デジタル戦略は可能なのか？

2021.10.11

4年に及ぶ研究で浮き彫りになったのは、明確で一貫性のあるデジタル戦略が、企業のデジタル成熟度の唯一かつ最大の決定要因だということだ。自社がデジタルに成熟していると回答した人の80%以上が、会社には明確で一貫性のある戦略があると主張した。これに対し、最も成熟していないと回答した人で、自社にそうした戦略があるとしたのは15%にとどまった(図4-1)。この結果からある疑問が浮かぶ—デジタル戦略とは具体的にどのようなものなのか？

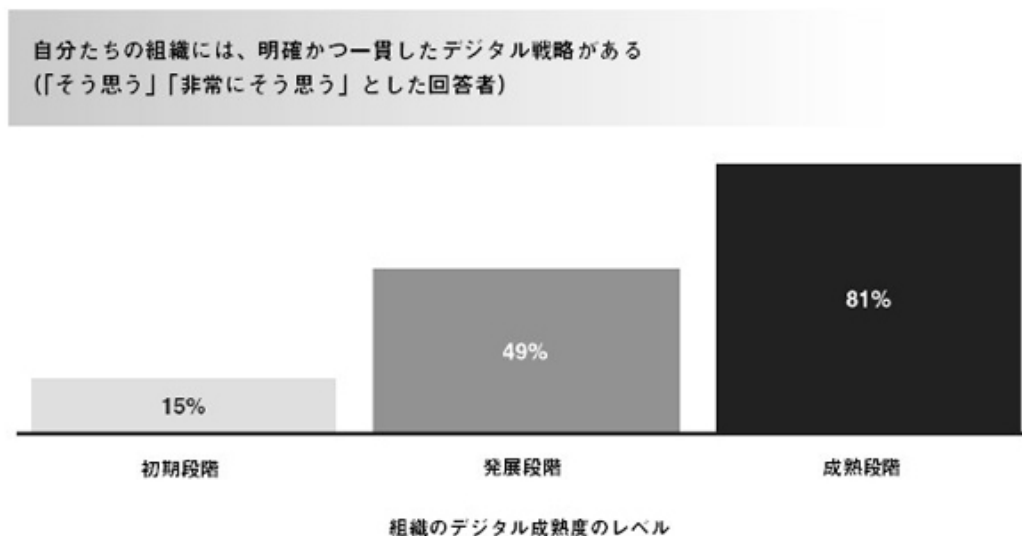


図4-1

企業がデジタルディスラプションによって直面する戦略的課題やチャンスの多くは、業種、地理、競争環境によって微妙に異なるだろう。この微妙な差異は共通点を上回り、結果としてデジタル戦略を「押し上げて動かす」機会は大幅に制限される可能性がある。

この問題はデジタル戦略に限らない。マネジメントに関する文献には、成功した企業の研究と、それを見習うように熱心に説く記事や書籍であふれている。残念ながら、このような成功を収めた企業の中には、業績不振に陥っているところもある。デジタル戦略構築における、より大きな課題はそれぞれの状況に固有の戦略的動きを積極的に考え、見つけ出すことだと私たちは考える。あなたは最後の戦いをしたいのではなく、次の戦いに備えたいはずだ。

組織が直面する重要課題は、変化する環境に適応することなので、企業のデジタル戦略は、環境の進化に伴い必然的に進化する。従って、デジタル戦略は必ずしも、組織がかたくなに固執し、何年もかけて実行する、ただ1つの長期計画とは限らない。むしろ、組織を目標に近づける短期構想を展開し、その後、短期構想から学んだことに基づいて、その目標の性質を再検討するという、デジタルビジネスの全体的目標を明確にする再帰的プロセスなのだ。

#### 優先事項があり過ぎる

私たちは調査で、企業をデジタルの成熟から妨げているものは何か、質問を投げかけた(図4-2)。

	初期段階	発展段階	成熟段階
成熟段階別の障壁	1. 戦略の欠如 2. 優先事項が多すぎる	1. 優先事項が多すぎる 2. 戦略の欠如	1. 優先事項が多すぎる 2. セキュリティの懸念
トップスリー	3. マネジメントの理解不足	3. 技術力が不十分	3. 技術力が不十分

図4-2

### 優先事項がたくさんあり過ぎる

ということだろう。これは、発展段階の企業と成熟段階の企業にとって最大の障壁であり、初期段階の企業にとっては2番目に大きな障壁だった。

とはいえ、これは基本的に戦略に関わる障壁でもある。組織に優先事項が多過ぎるとき、戦略的焦点が実際は何なのかよく分からなくなる。スタンフォード・ビジネススクールの伝説の教授ジェームズ・G・マーチは、既存のビジネス構想と新規ビジネス構想とのトレードオフを、探索(exploration) V.S. 深化(exploitation)と表現している。

探索のプロセスとはイノベーションを目的とし、業績不振の短期的成果に終わる場合が多いのだが、この短期的成果は新しいプロセスを見つけるために必要になる。

そして、その新しいプロセスに起因する、優れた長期的成果がもたらされることになる。対照的に、深化のプロセスでは、組織がなじみ深いやり方で行動することによって優れた短期的成果をもたらすが、組織は新しいやり方を探そうとしないので、長期的成果は全体的に芳しくない。探索・深化に関する文献の大半が、既存のプロセスと革新的プロセスのバランスを取るように提唱している。チャールズ・A・オリリーとマイケル・L・タッシュマンは、効果的に探索と深化の必要性のバランスを取っている組織を「両利きの組織」と呼ぶ。

長期的視点で考える……さらに長期的に考える… 続きを読む