



成功するイノベーション のための基盤づくり

イノベーションを成功に導く IT の役割とは

Your Tomorrow, Today

ORACLE®
Cloud

調査方法

本レポートは、2018 年 11 月にモバイル機器を通じ世界各国にて実施し、23 項目の質問に関する回答を集計したものです。

本調査は、世界 24 の市場にわたり、クラウドソリューション、プラットフォーム、インフラストラクチャ、または特定の部署で使用するソフトウェアに関する意思決定プロセスに影響を持つ企業経営者、取締役、担当部長、または経営幹部 5,488 名を対象としています。回答者は、収益 100 万ポンド未満から 5 億ポンド超、従業員数 100 名から 50,000 名の企業に就業している従業員です。

IT チームの多くが自社のパフォーマンスに満足している、と回答しています。しかし、**イノベーションを成功に導くという目標があるにもかかわらず、必ずしも最後までやり通せていないという実情も浮かび上がっています。**

いずれの企業や組織の回答者にも共通するのが、イノベーションを担当する部署が明確でないという点です。それに加え、膨大な数のプロジェクトを抱える負担により、仕事の質と量の間で葛藤が生じています。その結果、全体的にどの部門においても、革新的なプロジェクトの大半が世の中に出ていないのが現状です。

コラボレーションと明確なリーダーシップの欠如が、この問題を悪化させています。さいわい、企業や組織の多くは、顧客満足度の向上を重視しており、それがビジネスの前進に貢献しています。しかし残念なことに、人材にプライオリティが置かれていないことが、この勢いを妨げる要因になっています。

全般的に、様々なアイデアは生まれているものの、処理能力が不十分で、重点的な取り組みが欠けているために、実行にまで至らないということが示されています。結果として、野心と能力、目標と行動の間に大きなギャップが生じています。大きな目標があるということは、イノベーションをおこすカルチャーの受け入れに前向きな姿勢を示すものですが、一旦受け入れたとしても、その実現に必要な業務再構築と積極的な取り組み手法を組織が理解していないのです。

調査結果からは、イノベーションへの課題の多くが、
実行力の不足、信念、部門間の協力体制の欠如
といった、人的要因に関係して
いることが見て取れます。

回答者の大部分が、コラボレーションを実現するテクノロジーは存在しない
と思い込んでいますが、これこそ IT が解決すべき課題です。最大の課題とさ
れているのが、プロジェクトが膨大な数にのぼる点です。これもまた IT は、社
内の各部門から生まれるイノベーションのアイデアが実現可能であるという
ことを、組織全体に確信させなければなりません。

イノベーションのための組織全体の変革を、容易にする強力な枠組みの構
築が IT の位置付けです。

社内の各部門から生まれるイノベーションのアイデアが実現可能である
ということを、IT は企業に確信させなくてはなりません。そのためには、社内各
部門との緊密な協力を図り、それぞれが直面する課題を理解した上で、チ
ーム一丸となり、革新的ソリューションと、それをサポートするテクノロジー
プラットフォームを特定することが求められます。

調査と分析

イノベーションの全体像

- 漸進型テクノロジー・イノベーション
- カルチャー実現型イノベーション
- 破壊型イノベーション
- イノベーションの役割

アジャイル型組織の構築

- イノベーションを担うのは誰か?
- リーダーシップとカルチャーに即した行動

価値評価

- イノベーションの評価基準
- イノベーションを阻む障害

イノベーションのアジェンダ

- 目標 vs 実際の行動

イノベーション・カルチャー

- アイデア創出プロセスの重要性
- 社員へのインセンティブと報酬
- 世の中に出る革新的なプロジェクト
- 革新的なプロジェクトが世に出ることを阻む障害

次なるステップ

イノベーションの全体像 - 漸進型テクノロジー・イノベーション

ポーランドとマレーシアでは、向こう3年間に漸進型テクノロジーの果たす役割の重要性が高まるとの見方(+7%)がある一方、ブラジルやサウジアラビアでは、この種のテクノロジーの重要性は低いと見られています。

漸進型テクノロジー・イノベーション

調査対象: 全部門、24 の市場、5,488 名

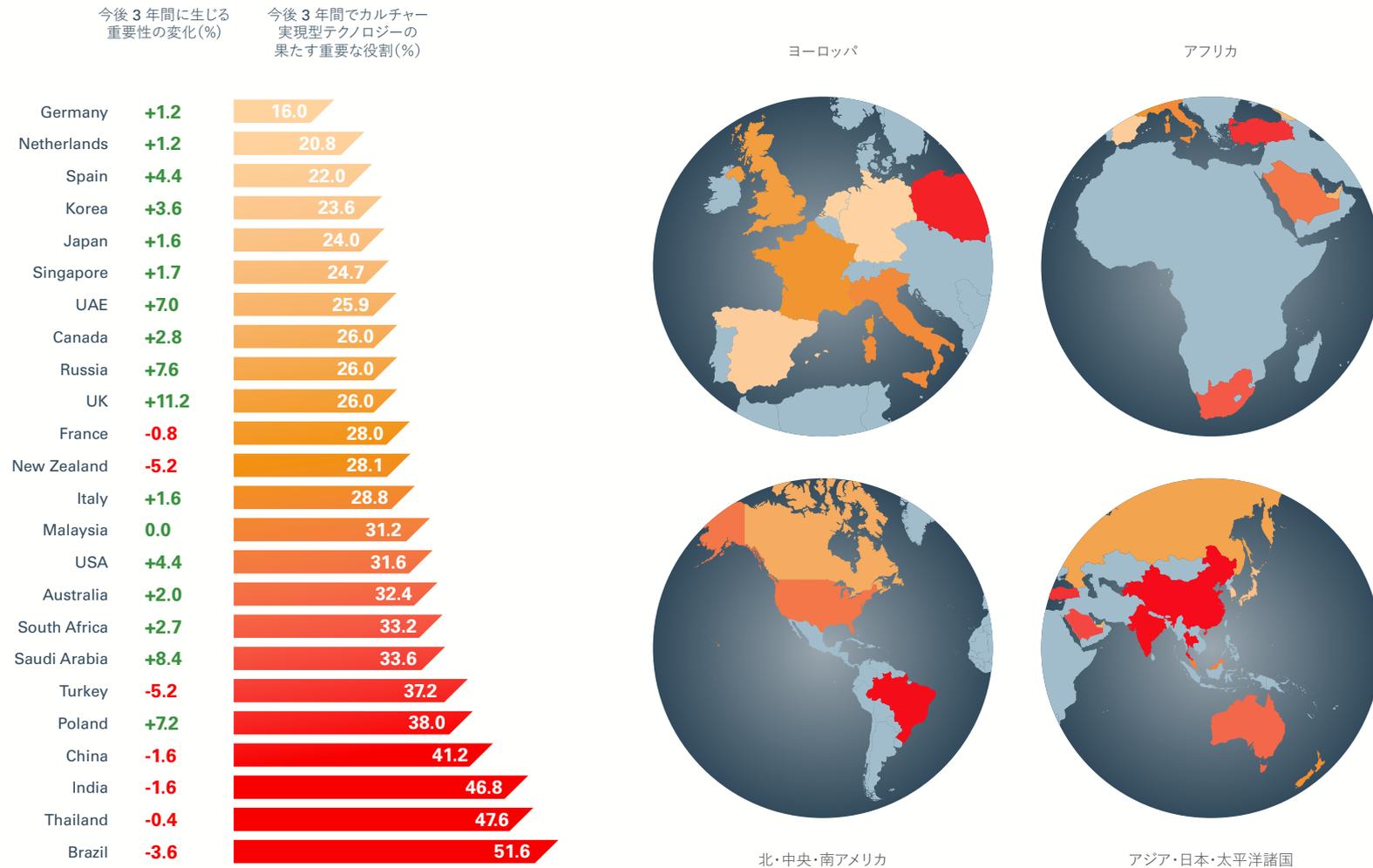


イノベーションの全体像 - カルチャー実現型イノベーション

カルチャー実現型イノベーションに関する調査では、イノベーションが**重要な役割(52%)**を果たすと回答した国のトップに再び**ブラジル**が挙がり、**続いて、インド、中国**という結果となりましたが、概してどの国でも、向こう3年間では、漸進型テクノロジーよりカルチャー実現型イノベーションに積極投資する計画があるという回答が得られました。この傾向が顕著なのは、**イギリス(+11%)**、**サウジアラビア(+8%)**、そして**ロシア(+8%)**です。

カルチャー実現型イノベーション

調査対象: 全部門、24 の市場、5,488 名



イノベーションの全体像 - 破壊型イノベーション

破壊型テクノロジーに対する回答は、はっきり二極に分かれました。アンケート対象国の半数で、破壊型イノベーションに対する組織の投資を削減予定であるとの回答があり、そのトップはサウジアラビア、ポーランド(〜-8%)となっています。一方、残りの半数(特にニュージーランドとロシア)では破壊型イノベーションへのさらなる投資計画を予定しているという結果となっています。

破壊型イノベーション

調査対象: 全部門、24 の市場、5,488 名



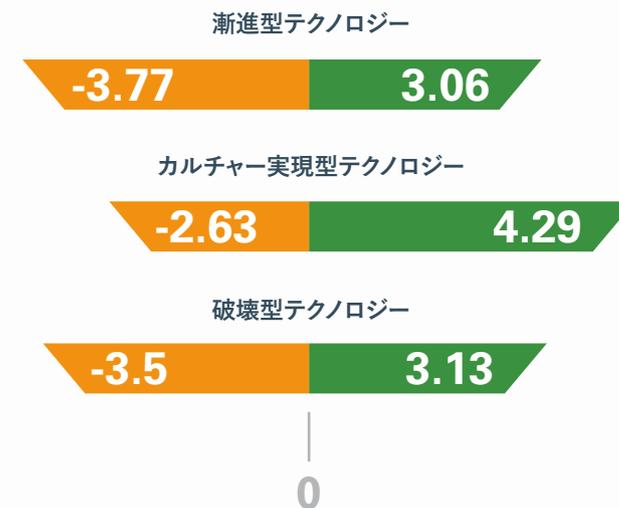
イノベーションの全体像 – イノベーションの役割

今後 3 年間で、組織内でカルチャー実現型イノベーションよりも、漸進型テクノロジーの役割を強化しよう
と計画している国の数の方が多く、**カルチャー実現型イノベーションの方が重要性認識の平均増加
率が高い結果になっています。**これは、個人が漸進型テクノロジーよりもカルチャー実現型イノベ
ーションに、より積極的に投資する意思があることを示しています。

今後 3 年間に組織内イノベーションの果たす役割の
重要性が変化するかの質問に対する回答国数

回答国数	漸進型	カルチャー実現型	破壊型
重要性が増加	18	16	14
重要性が低下	6	7	10
変化なし		1	

イノベーション別にみる、今後 3 年間の
全体的な重要性認識の平均変化率



調査対象: 全部門、24 の市場、5,488 名

イノベーションの全体像 – イノベーションの役割(続き)

世界的に調査対象者全体で、**漸進型テクノロジーへの投資が、カルチャー実現型、または破壊型への投資より重要性が高いという回答結果となり、この点は IT 部門においても同様です(下図参照)。**

実装に伴う障壁が低いことを考えれば、漸進型テクノロジーが重視されるのは、驚くことではありません。今後 3 年間に、イノベーションに対する投資を拡大、または維持す

るのいずれかに関して言えば、IT の専門家にも、次にやってくるインフラの波がどうなるかはわかりません。ただ、イノベーションの各分野で、投資は微減、または現在水準が維持されるであろうという予測となっています。

各国での調査結果同様、IT 部門では、既存投資からの価値創出に注力しているとも考えられますが、対イノベーション予算の引き上げを図り、影響を与える立場にあり続けることが求められます。

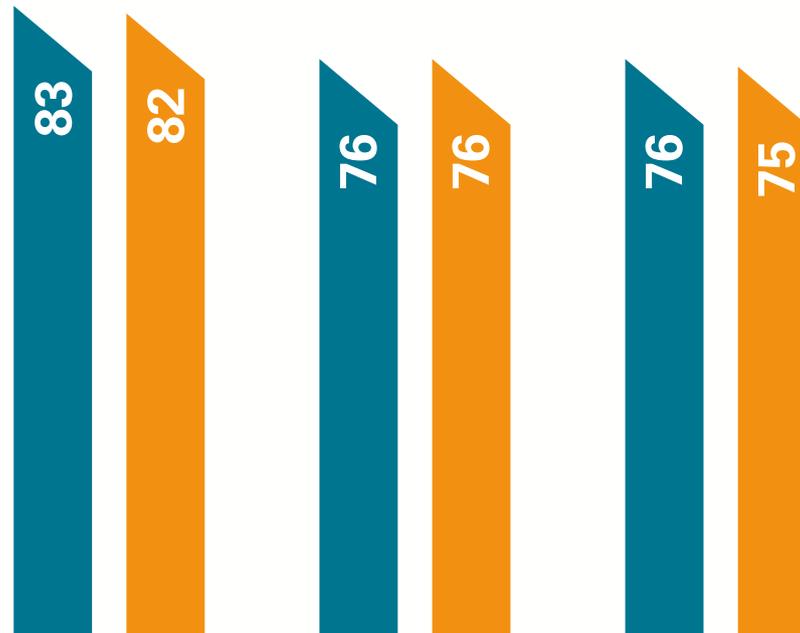
役員職では 84% が、ビジネスにおいてイノベーションの高い重要性を認識しています。デジタル・イノベーションが将来収益をもたらす柱となるため、財務責任を担う CFO もこの重要性を理解しています。

将来の収益に大きく関係してくる測定基準やオペレーティングモデルなど、現在はグレーゾーンともいえる複雑な課題に今後取り組まなくてはなりません。

あなたの所属組織において、今後 3 年間に下記のイノベーションが果たす役割の大きさはどの程度だと思いますか？

■ 現在
■ 今後 3 年間

強力なまたは重要な役割を果たすと答えた回答者割合(%)

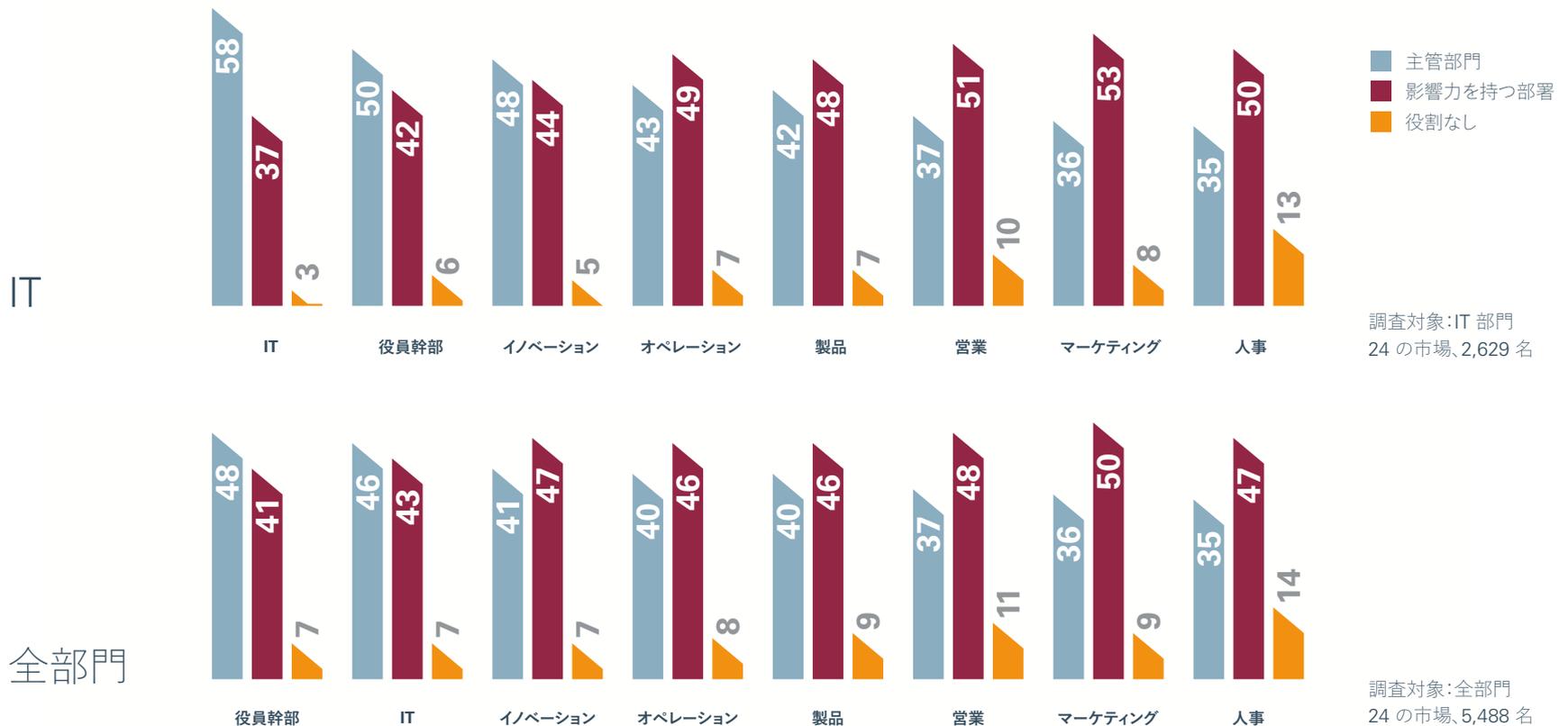


調査対象: IT 部門
24 の市場、2,629 名

アジャイル型組織の構築 – イノベーションを担うのは誰か？

調査対象者全体で、イノベーションの計画の当事者としての役割を担うのは、**役員幹部**、次いで **IT 部門** という位置づけがされています。多くの場合、IT 部門はイノベーションをおこすための主要な関係者とみられています。しかし、同じ質問に対して IT 部門では、自らをイノベーションを担うもっとも重要な当事者として位置づけています。

所属組織において、イノベーションのための計画に対し
下記の各部署が果たす役割はどのようなものですか？



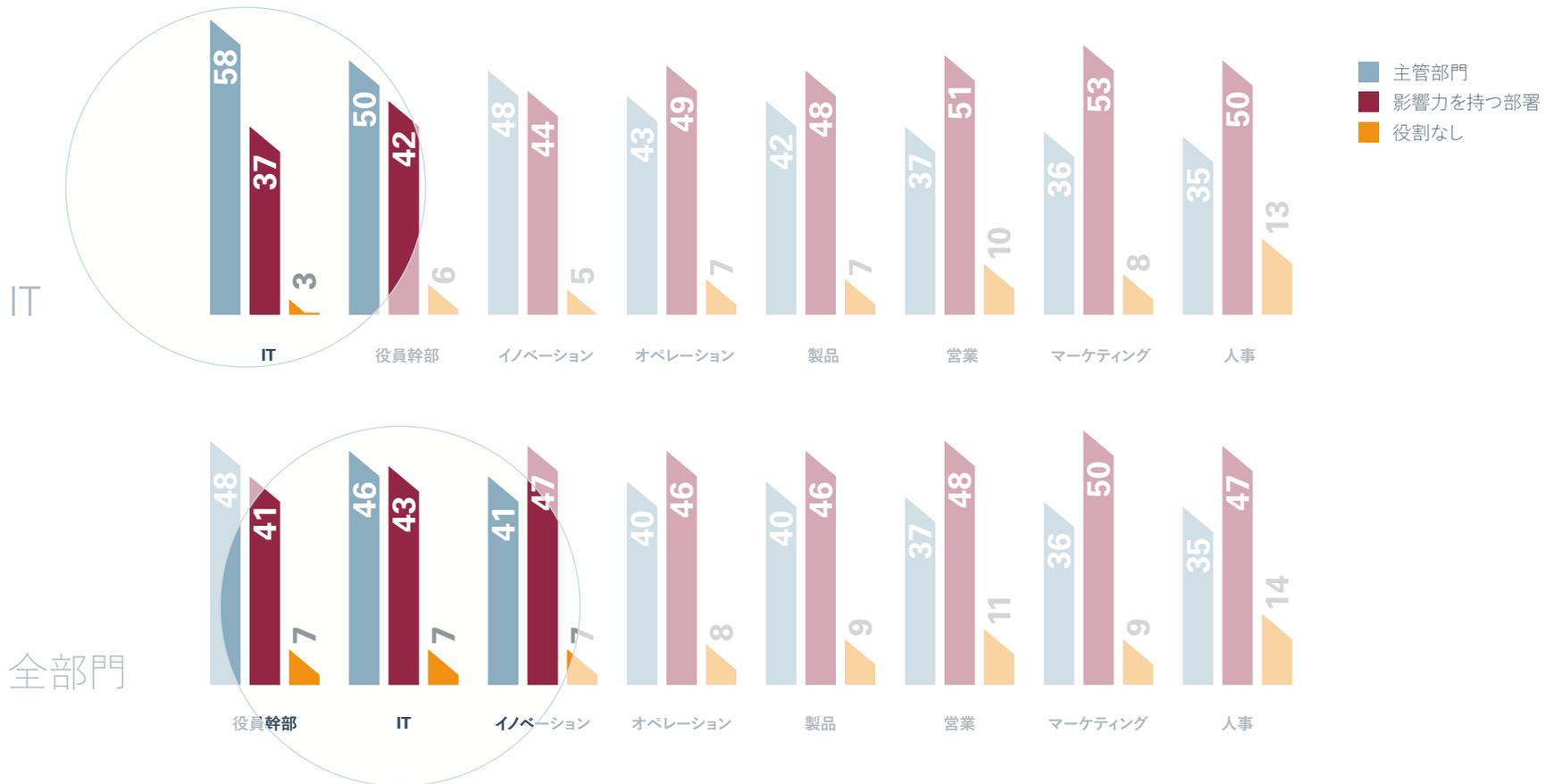
アジャイル型組織の構築 – イノベーションを担うのは誰か? (続き)

役員幹部には、イノベーションの当事者または影響力を与える役割が求められる一方、IT 部門が自らの役割と同時に他部門の役割の理解を深めるための協力的なアプローチの必要性が明らかです。

IT 担当がマーケティング担当とより効率的な協力を図る機会を有効活用することが重要です。イノベーションに最も強い影響力をおよぼすのはマーケティング部門であるという調査結果となっていますが、逆にマーケティング部門では IT 部門を最も低い位置づけの当事者と見ています。

一般に、各種テクノロジーツールを最も多く駆使するのがマーケティング部門であり、ツールのほとんどは、未統合である点を考えると、IT 部門には、彼らのサポートとフレームワークの提供によるマーケティング支援という役割があることが分かります。

所属組織において、イノベーションのための計画に対し下記の各部署が果たす役割はどのようなものですか？

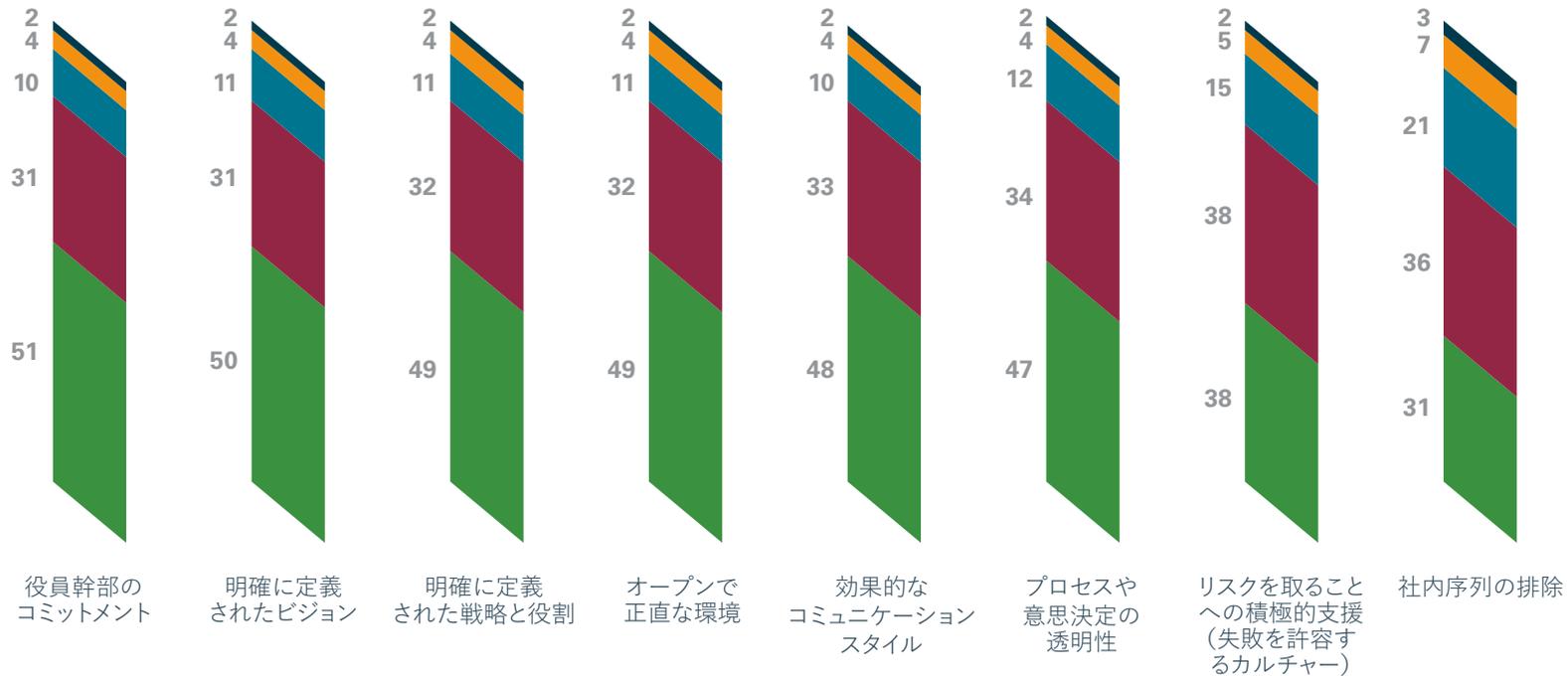


アジャイル型組織の構築 – リーダーシップとカルチャーに即した行動

イノベーション支援の取り組みに関しては、全部門を対象とした下記のデータが示す通り、**率先したリーダーシップのあるチームと明確なビジョンを持つ組織が、イノベーションにおいてもっとも成功するという認識**があります。一方、リスクを取る行動を進んでサポートすることや社内序列をなくすことは、それほど重要視されていないことが分かりました。

所属組織のイノベーション・カルチャー支援において、下記のリーダーシップとカルチャーに即した物事の進め方が持つ重要性はどの程度ですか？

- 全く重要ではない
- それほど重要ではない
- どちらとも言えない
- ある程度重要である
- 非常に重要である



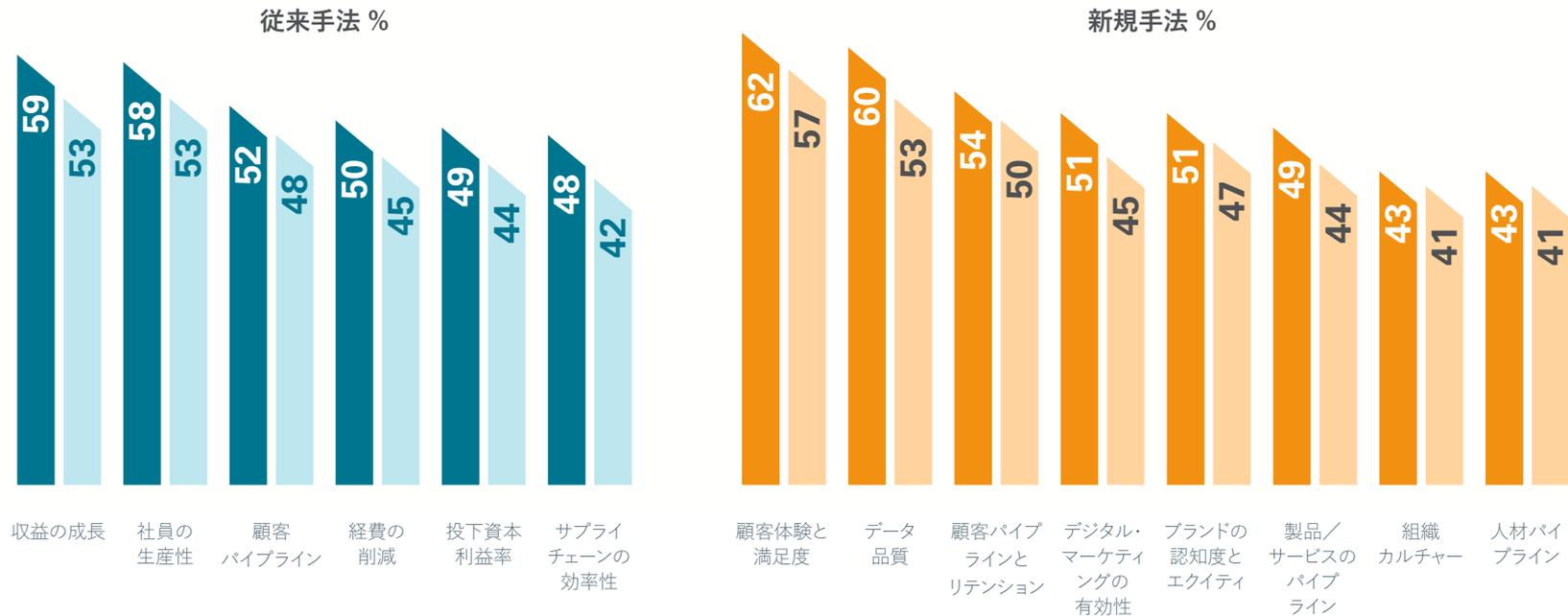
調査対象:全部門、24 の市場、5,488 名

価値評価 - イノベーションの評価基準

新規および従来手法の評価で重視する KPI は何かという質問への回答からは、全部門同様、IT 部門でも、顧客体験と顧客満足度の重要性が増しており、長期にわたる顧客との関係がビジネスの成長に不可欠であると認識されています。

所属組織において、イノベーション主導の成長評価では、以下のうちの KPI（重要業績評価指標）を重要視していますか？

- IT 部門
- 全部門



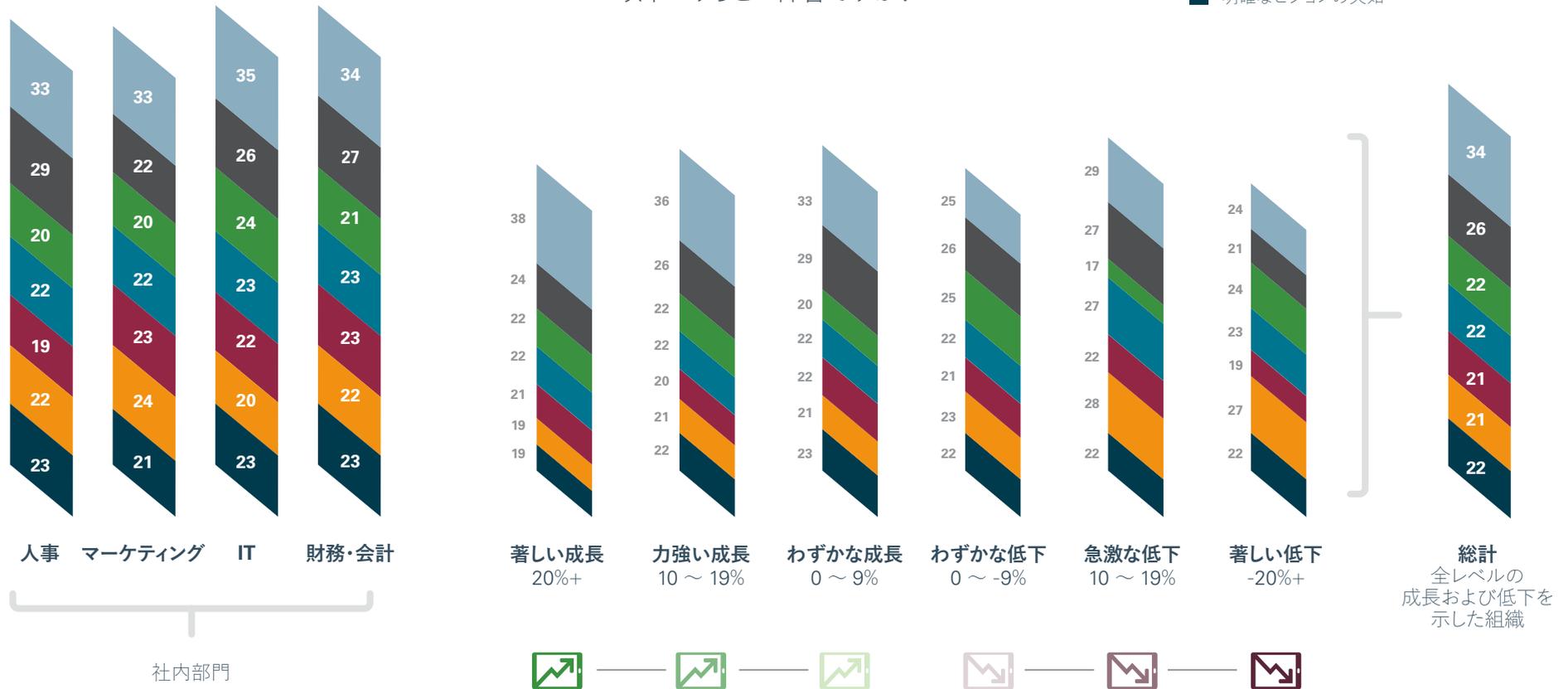
調査対象:IT 部門 24 の市場、2,629 名
調査対象:全部門 24 の市場、5,488 名

価値評価 - イノベーションを阻む障害

残念ながら、イノベーションを成功させるために必要な時間とプロセスが、関わるプロジェクトの量が多すぎるにより阻まれています。この点は、すべての部門とオーディエンスに共通して一番の障害として挙げられています。

- 膨大な数のプロジェクト
- 変化することへの無気力さ/抵抗
- 協力体制を実現するテクノロジーの欠如
- 明確なプロセスの欠如
- 企業からの投資の不足
- 役員からのサポートの欠如
- 明確なビジョンの欠如

組織としてイノベーションに成功するのを妨げているのは、以下のうちどの障害ですか？



調査対象:24 の市場:人事部門 710 名; マーケティング部門 790 名; IT 部門 2,629 名; 財務・会計部門 845 名

全部門 24 の市場 5,488 名

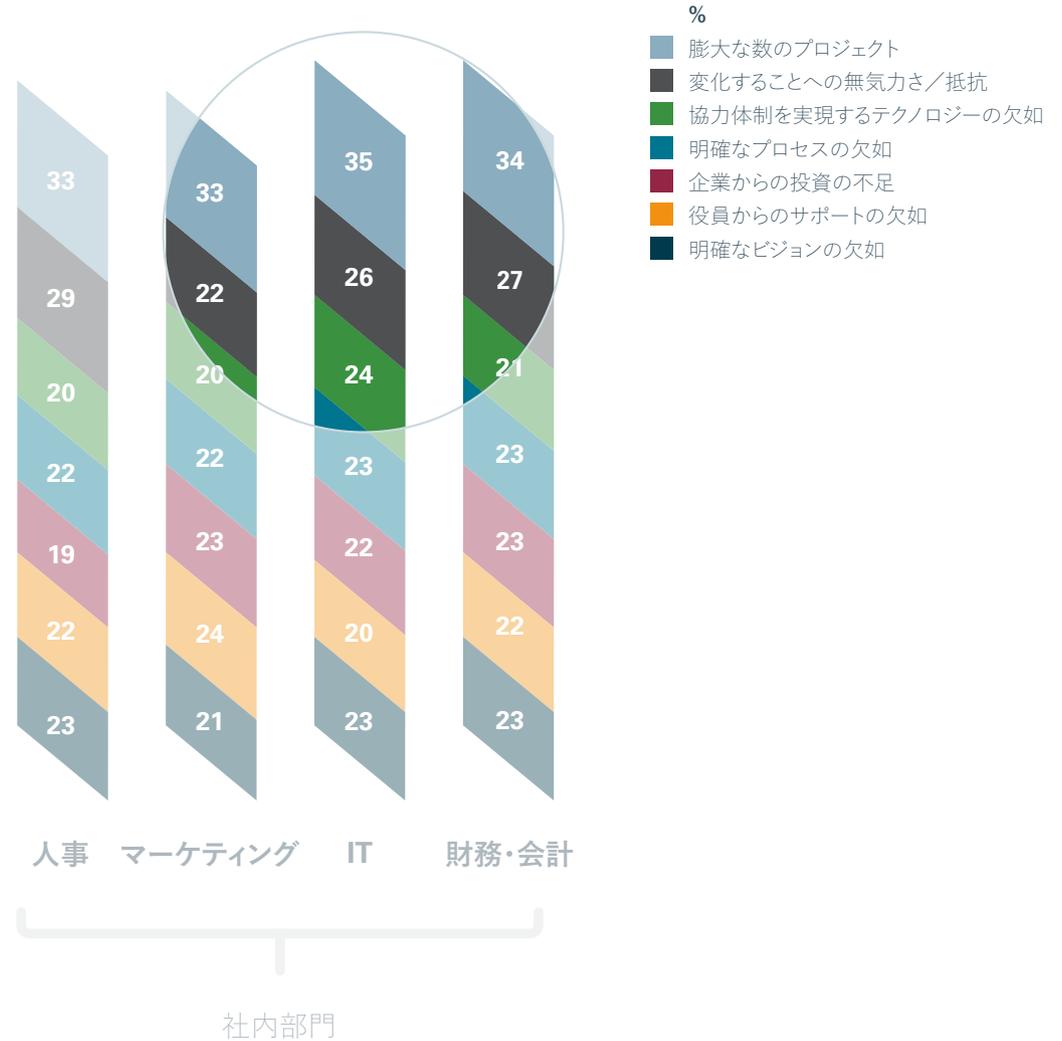
価値評価 – イノベーションを阻む障害(続き)

全体的に、企業は、膨大な数のプロジェクトに途方にくれています。IT 部門に関しては、プロジェクトの膨大さは、多くの組織内で起きる小さなイノベーションに関係していると考えられます。テストケースを生み出すグループがたくさんありながらも、これらのケースは組織に組み込まれるプロセスとなっておりません。

これがワークロードに加わることになり、特にIT 部門は、イノベーションのためのプラットフォームやフレームワークを提供することを期待されます。IT は自らの役割を強化し、優先順位を整理し、最も可能性の大きい場所に確実に投資がなされるようにする必要があります。

IT 部門にとってもう一つの大きな障害となっているのは、協力体制を実現するテクノロジーの欠如です。つまり、IT 部門の構築したフレームワークを通してではなく、イノベーション推進時に、寄せ集めのツールを社内の各部門間で利用しているという事態になっているのです。IT 部門には、より円滑なコミュニケーションが必要だという認識があります。そこから生まれる協力関係が、変革を成功に導く鍵であることが、本調査以外の結果からも明らかにされています。

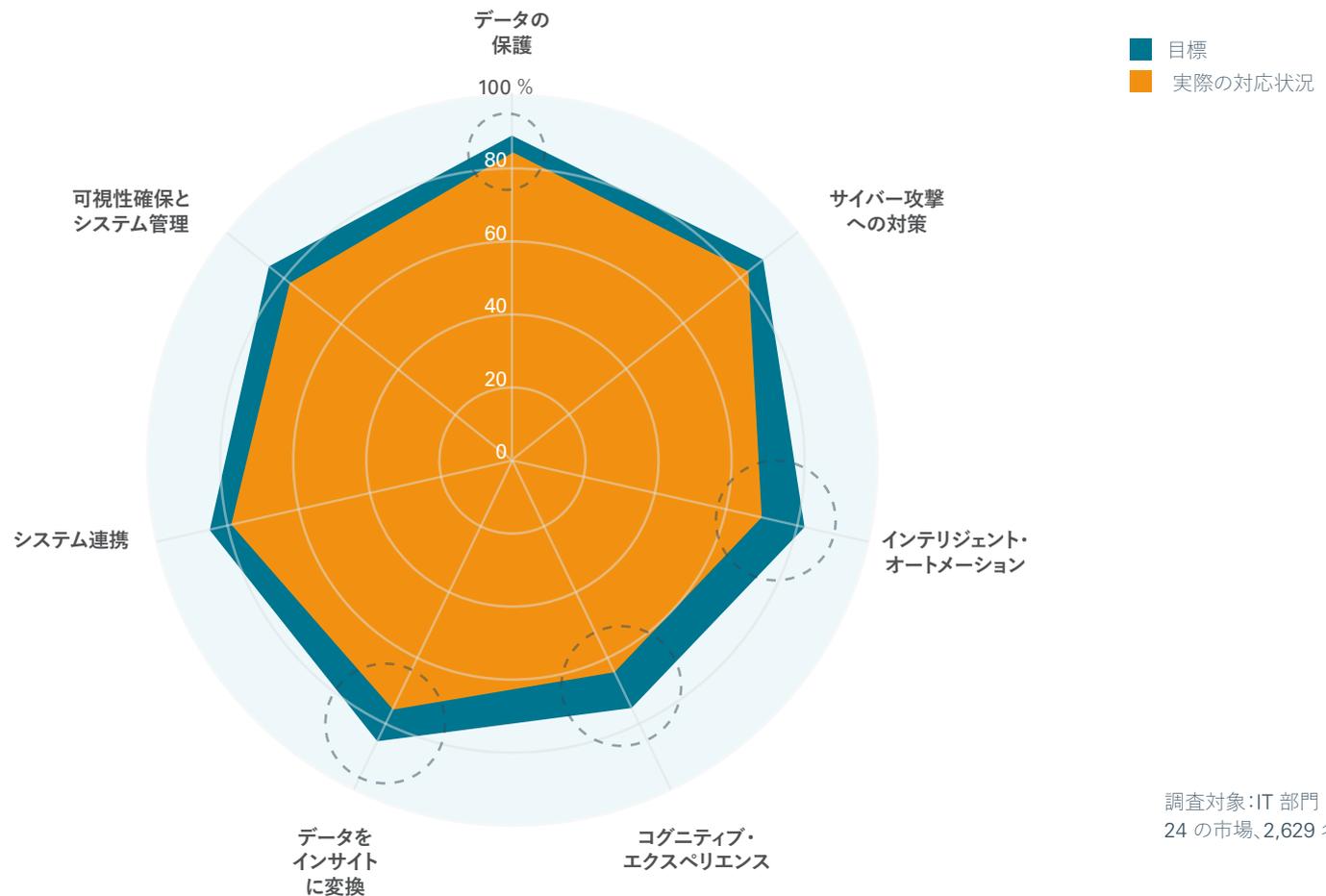
IT 部門以外では、プロジェクト数の多さが、イノベーションを阻む一番の障害であると考えています。ここで、日常業務を自動化することにより、効率向上と時間の節約を図るという役割を IT 部門が担うことになるのです。



イノベーションのアジェンダ – 目標 vs 実際の行動

世界的に見ると、IT にとっても**最も大きな課題はインテリジェント・オートメーション**で、コグニティブ・エクスペリエンス、そしてデータをインサイトに変換することがその後に続きます。その一方で、データの保護に関しては IT は実際に対応できている割合が最も高いと言えます。

どの分野でのイノベーション達成を願っていますか？
イノベーションのためにどの分野に対応していますか？



イノベーションのアジェンダ – 目標 vs 実際の行動(続き)

IT 部門の回答からは革新的なイノベーションを展開するにあたって、自らの希望や目標と実際の行動との間に非常に大きなギャップがあることが分かります。

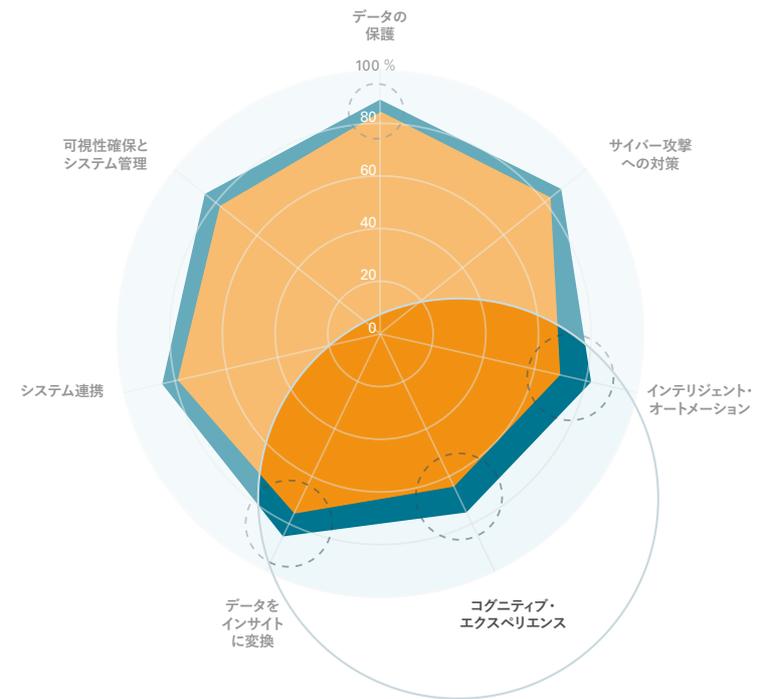
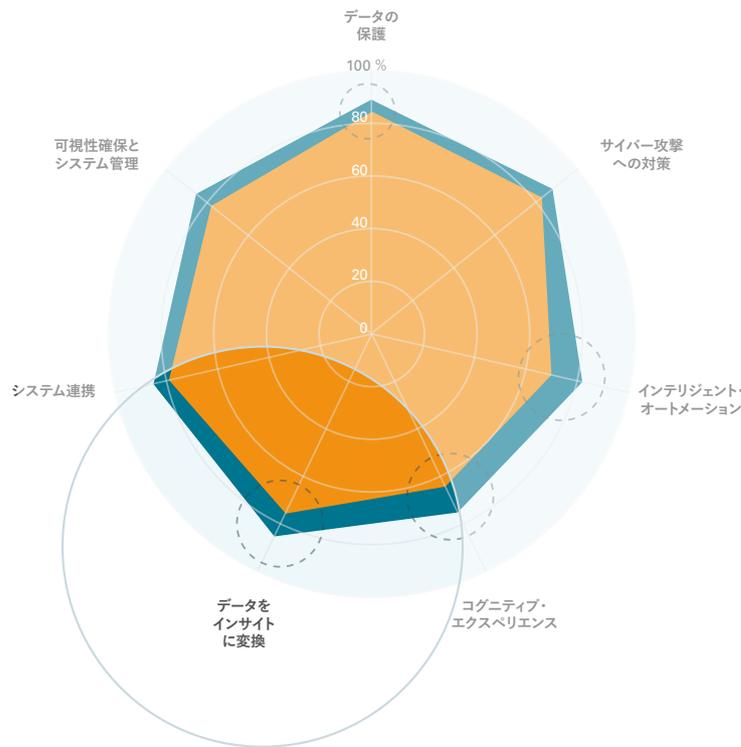
これらの調査結果はつまり、IT 部門ではイノベーションに対する支援でより大きな役割を果たしたいという望みを持っているものの、今のところは、望んでいるほどの役割を効果的に果たせていないということを示唆します。

また、IT 部門のリーダーたちは、データからインサイトを導く組織の能力が不十分だとも述べています。この能力を強化することができれば、各部門にわたってイノベーションを著しく促進することができます。

データへのアクセスと管理は IT が担当しており、これはすべての部門においてイノベーションの導入を成功させるのに不可欠な要素です。さらに興味深いのは、新しいコグニティブ・テクノロジーへの目標レベルが、今のところ他の目標に比べて低いということです。

時代を変える新しいテクノロジーの採用こそが、企業にイノベーションをもたらす、もっとも重要なチャレンジです。そしてそこには、IT 部門が積極的に参加して、正しい方向にリードするチャンスがうまれます。これにより、ベストプラクティスを確実に継続し、新しいプロジェクトにとって遅延の原因になりかねない既存の面倒な問題をあらかじめ阻止することができます。

■ 目標
■ 実際の対応状況



イノベーション・カルチャー

人材確保が重要になってきます。IT 部門をはじめ、すべての部門で将来必要となるスキルを身につけているかが重要になってきます。イノベーションの勝負において、どのスキルがもっとも求められるのでしょうか？

例えば、アジャイル開発手法、データサイエンスやデータ・イノベーションと、大規模データセットを駆使し、実際に使えるインサイトを導くというスキルが求められるのです。しかし、エクスペリエンス、組織、ビジネスモデルをデザインするスキルも、すべて将来のアジャイル型組織にとって重要な意味を持ちます。

次ページ以降の調査結果でも示すように、こうしたニーズは一貫してあるとはいえ、何らかの特異なプロセスまたはインセンティブモデルが、今後を確実にする方法として特定されているわけではありません。しかし、人材を最大限活用するためには、然るべき企業カルチャーが必要とされる点には、どの組織も同意しています。したがって成功のためには、各種プロセス、上位管理層、インセンティブが、以前にも増して重要な意味を持つことになるのです。

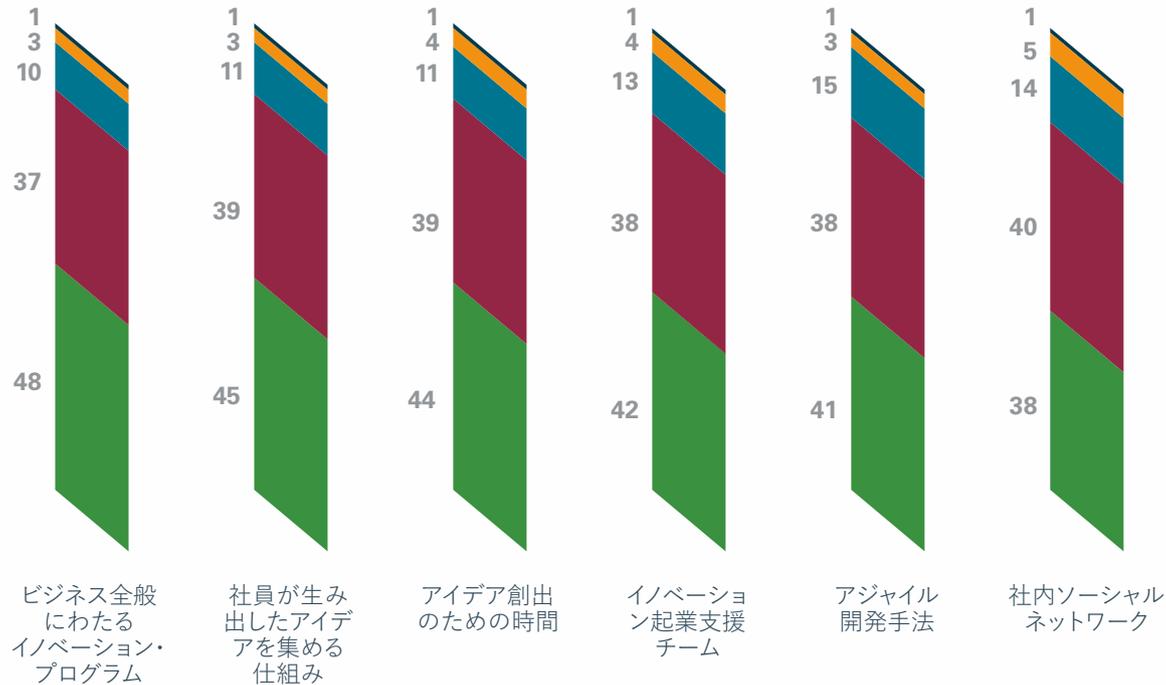
組織は、社員からアイデアを最大限に引き出し、それを確実に実行に移せるようにする必要があります。イノベーション推進を担うのが常に IT 部門であるとは限りませんが、IT 部門に所属する社員は、組織を未来に導くことにより注力したいという希望を抱いています。

イノベーション・カルチャー – アイデア創出プロセスの重要性

全部門の調査結果と同様、IT 部門はイノベーションのアイデア創出とプロジェクト達成をサポートする何らかの役割を、すべてのプロセスが担っていると考えています。**もっとも重要なプロセスとしてランク付けされたのは、ビジネス全般にわたるイノベーション・プログラム、社員が生み出したアイデアを集める仕組み、そしてアイデア創出のための時間です。**

アイデア創出とプロジェクトの成功に対し、
下記の各プロセスが持つ重要性はどの程度ですか？

- 全く重要ではない
- それほど重要ではない
- どちらとも言えない
- ある程度重要である
- 非常に重要である

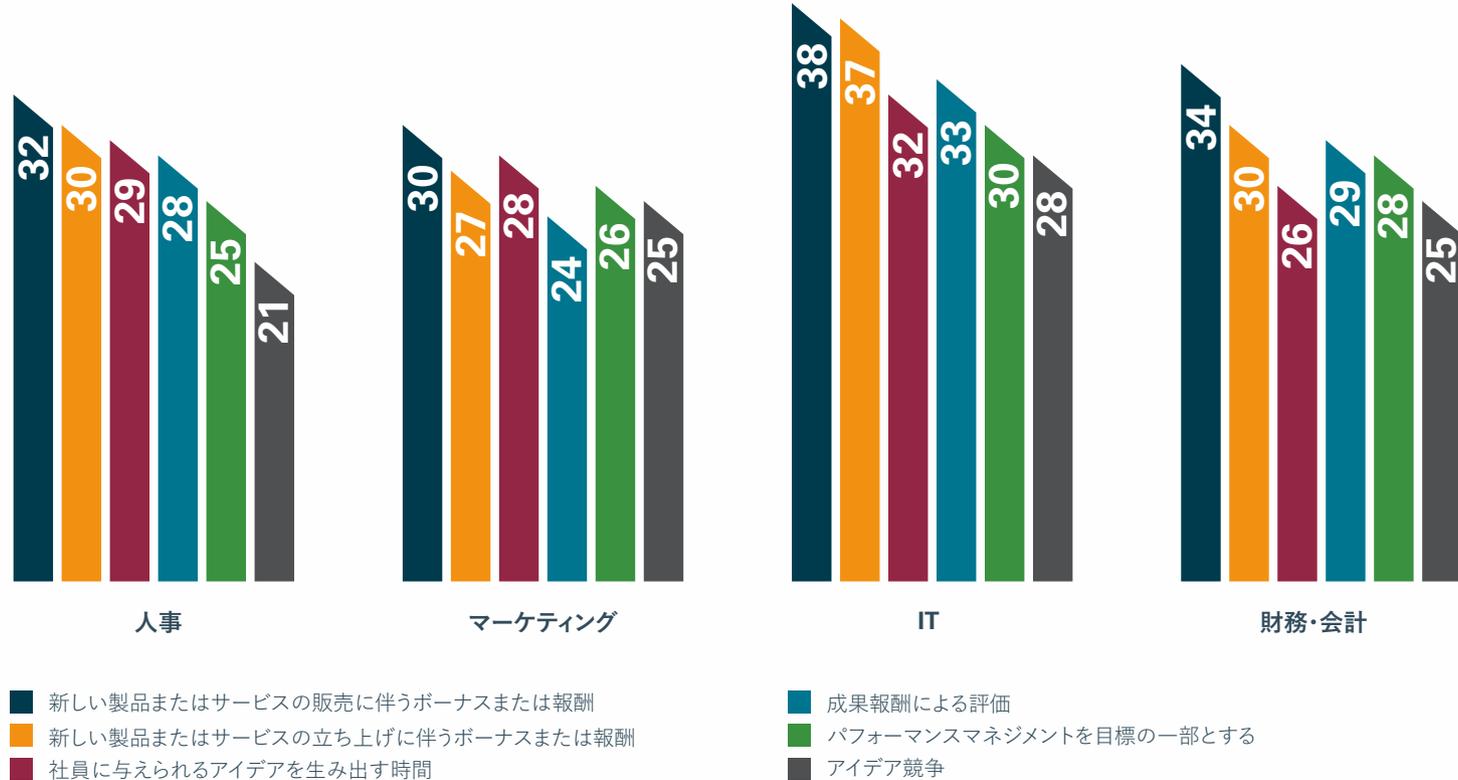


調査対象: IT 部門
24 の市場、2,629 名

イノベーション・カルチャー – 社員へのインセンティブと報酬

イノベーションへの財政的なコミットメントの一環として、**大多数の組織が社員へ報酬を与え、イノベーションのアイデア創出を積極的に促しています。** 全部門の調査結果と同様、インセンティブ・プログラムとして唯一成功すると言える方法はありません。功を奏する戦術は、それぞれのビジネスの分野によって異なります。

製品またはサービスにイノベーションをおこすアイデアを創出できるよう、社員に対してどのようにインセンティブと報酬を与えていますか？

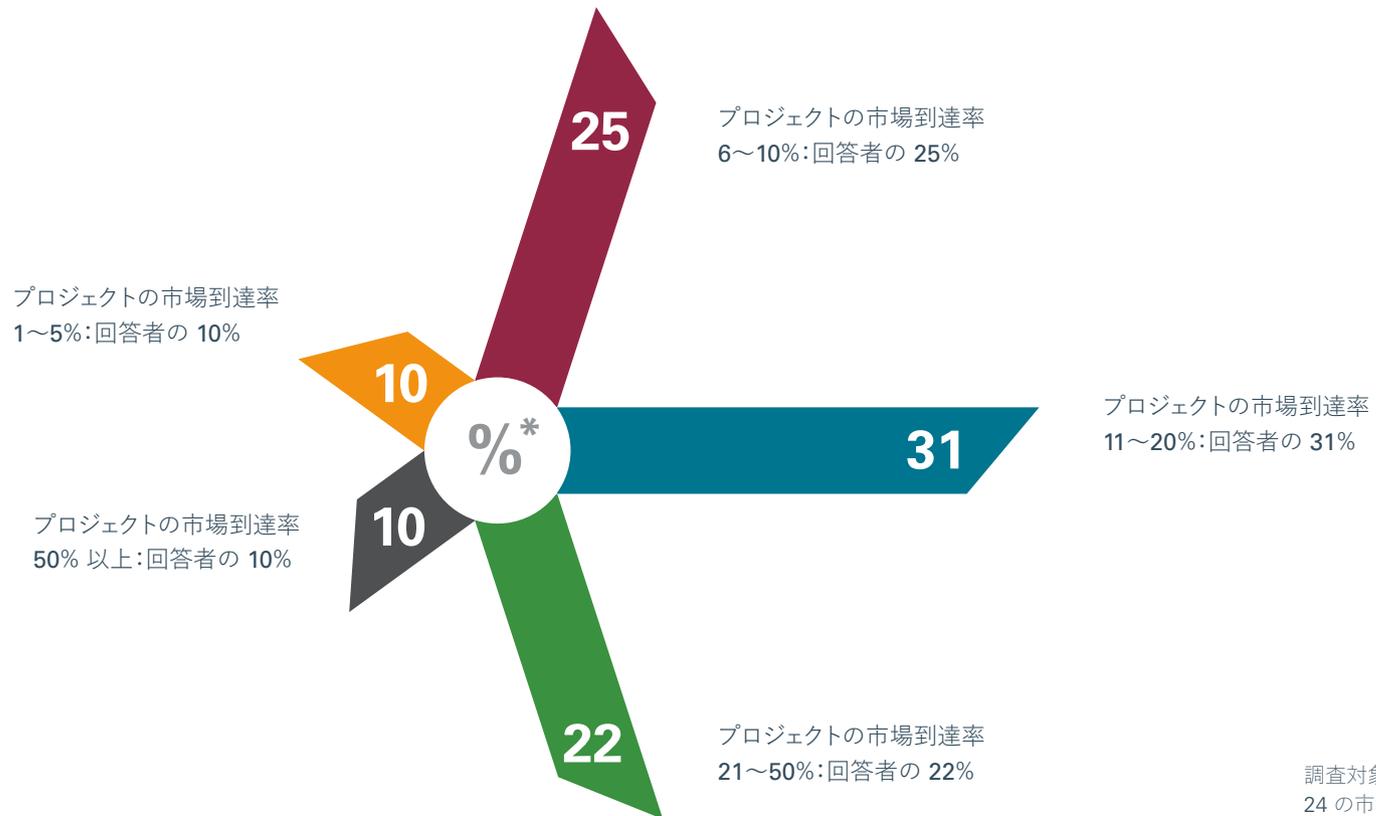


調査対象: IT 部門 24 の市場、2,629 名

イノベーション・カルチャー – 世の中に出る革新的なプロジェクト

懸念されるのは、イノベーションをサポートするプロセスやインセンティブがあるにも関わらず、IT 部門を含む全部門で 90% が、**全体の半数以下のイノベーション・アイデアしか世に出ていない**と回答している点です。

世の中に出る革新的なプロジェクトは全体の何パーセントですか？
最も当てはまると思う範囲を選んでお答えください。*

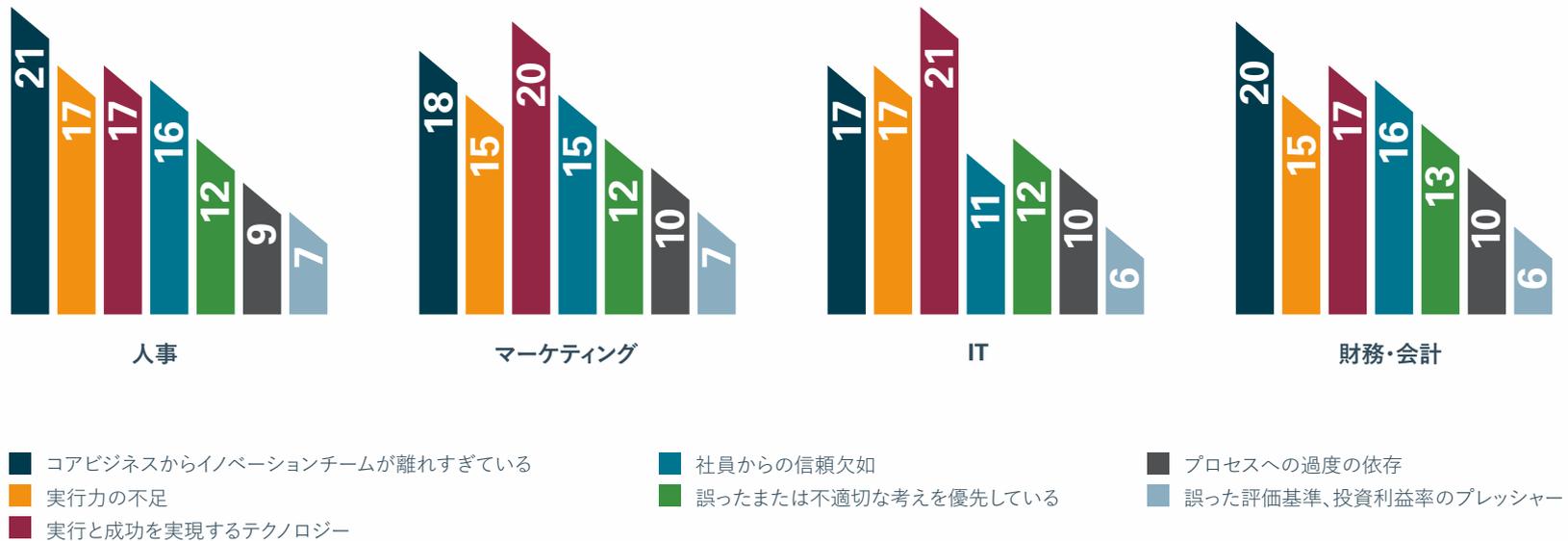


* 小数点以下四捨五入の整数値で示す

イノベーション・カルチャー – 革新的なプロジェクトが世に出ることを阻む障害

全部門において、**実行と成功を実現するテクノロジーの欠如**が、新しい製品、サービス、カスタマー・エクスペリエンスが世の中にできることを阻む主な障害とである認識されています。そして、コアビジネスからイノベーションを担当する チームが離れすぎていることと、実行力の不足が、それに続きます。

新しい製品、サービス、顧客エクスペリエンスの市場到達を阻んでいる
主な障害は何ですか？



調査対象:24 の市場:HR 部門 710 名; マーケティング部門 790 名; IT 部門 2,629 名; 財務・会計部門 845名

イノベーション・カルチャー – 革新的なプロジェクトが世に出ることを阻む障害(続き)

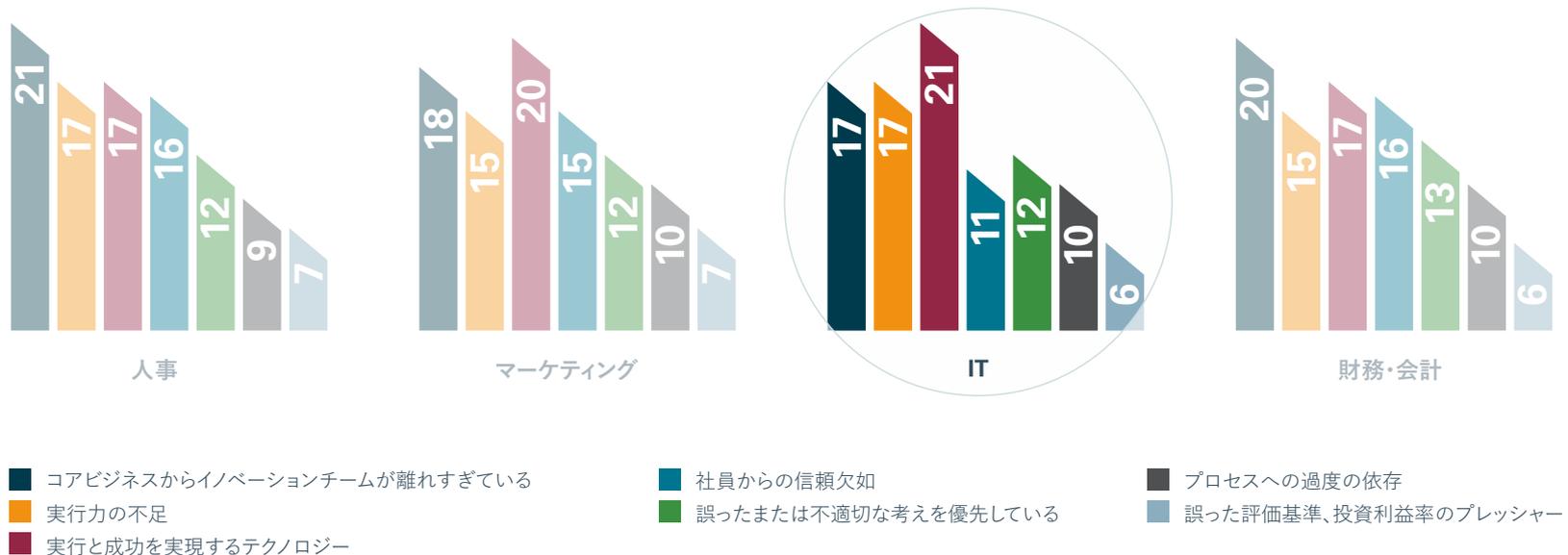
組織の中で、いずれのテクノロジーが有用かそうでないかを把握する最良のポジションにあるのが IT 部門です。そのため、テクノロジーが市場到達を阻む要因のトップに挙げられているのも当然のことと言えます。

プロジェクトが多数にのぼることを考えれば、IT 部門が現時点で十分な展開を行うに至らないツールがあり、そのようなツールの効率性と価値を十分駆使できないがゆえに、マーケットへたどり着くことができていない可能性が考えられます。

IT 部門では、リングフェンスと言われるイノベーションを担当するチームの隔離状態が大きな障害として挙げられ

ており、このことは、開始段階からコアビジネスの中にイノベーションを組み込むことの重要性を強調しています。とりわけ IT 部門が向き合うプレッシャーが大きいことを考えると、さいわい、財務部門では、投資利益率達成目標からくるプレッシャーは、イノベーションを妨げるほどの大きさではないことが分かります。アイデアを育む余地ができるのです。

新しい製品、サービス、顧客エクスペリエンスの市場に出ることを阻んでいる
主な障害は何ですか？



次なるステップ

以上の調査結果から導かれるのは、説得力ある結論です。すなわち、**IT には、変革の主となる推進力になることが求められるということです。**そのため、IT 部門には、より高い目標を掲げつつ、戦略を練り、実現を可能にし、イノベーションの規律を管理するという役割を果たすことが求められます。

IT 部門は、イノベーションの中心に自らを位置づけなくてはなりません。

他の社内事業部門でも、革新に必要なるべきテクノロジーを見つけ出すことは可能ではありますが、組織でデータの管理とそのセキュリティを確保するために必要なプロトコル、各種基準、プラットフォームの確立に要として機能するのは IT なのです。データ品質の向上を目指し、このような各種システムの強化を図るためには、社内各部門による IT チームの受け入れが不可欠となります。

そうした受け入れ体制を、IT 側が、ファイナンス、人事、マーケティングを始めとし、幅広く部門の枠を超えたデジタルドリムチームの協力関係に繋げていくことが求められます。これには、IT 部門から可用性を効果的に伝達し、新たなスケーラブルかつ高効率のサービス提供を行うとともに、基幹業務のワークロード低減を実現するテクノロジー変革のメリットを最大に活用することが求められます。

この協力関係は、双方向に働きます。

IT 担当チームには、その役割をより効率よく果たすための権限付与が必要ですが、他部門のチームすべてが肩を並べ協力体制を構築し、長期の成功を導く KPI を採用する必要があります。端的に言えば、イノベーションのギャップを埋めるため、社内各事業部門が相互支援を行うということが求められているのです。

このようなインサイトを実現するオラクルのクラウドサービスを是非ご体験ください。



お客様の IT イノベーションをサポート。
時代を変えるテクノロジー、
Oracle Cloud を是非お試しください。

 Oracle Cloud