

中小企業のイノベーション促進に向けた提言

2021年6月10日

東京商工会議所

新事業・イノベーション創出委員会

【基本的な考え方】

新型コロナウイルス感染拡大の長期化に伴い、わが国経済や、中小企業・小規模事業者の経営環境に甚大な影響が及んでいる。コロナ禍が長期化する中で、社会全体の行動変容や、ビジネス環境の急速な変化が生じ、多くの企業でこれまでのビジネスモデルや従来の常識を見直す必要性が生じている。コロナ禍においては、以前からわが国の課題として指摘されていたデジタル化の遅れが明白となり、中小企業・小規模事業者においてもデジタル技術を活用したビジネスモデルの変革、DX推進に向けた取り組みが求められている。技術進化の加速化や企業間の競争激化、商品・サービスのライフサイクルの短期化、今後も起こり得る非連続な環境変化など、不確実性が高まる中で、中小企業・小規模事業者にとってイノベーション活動の重要性がかつてないほど高まっている。

中小企業・小規模事業者は生産性が低く、革新的なイノベーションの担い手はスタートアップに限られていると考えられてきたが、昨年度の当所の実態調査によると、イノベーション活動に取り組む中小企業・小規模事業者は調査回答企業のうち7割を超え、革新的なイノベーション活動に取り組む事業者も3割に達している。日本経済を下支えしてきた中小企業・小規模事業者が強みである意思決定や変革のスピード感をもって、イノベーション活動に取り組む、生産性を向上させて、持続的な成長や発展を遂げることが、コロナ禍からの日本経済の回復、今後の日本経済の発展に欠かせない。そのためにも、中小企業・小規模事業者が挑戦するイノベーション活動を後押しする環境整備に取り組む必要がある。

また、企業のイノベーション活動は様々な社会課題解決、社会変革につながる重要な取り組みとしての視点も欠かすことはできない。わが国は、少子高齢化や自然災害、環境・エネルギー問題など様々な社会課題に直面している。中小企業・小規模事業者は、こうした社会課題の解決につながる革新的なイノベーション創出の担い手としての役割が期待される。

経営資源の制約や既存事業への対応など、様々な事情を抱える中で、中小企業・小規模事業者がイノベーションを創出するためには、経営者によるイノベーションの重要性の認識と、「未来志向」の考え方が重要である。自社の業界ポジションや未来の社会構造、市場環境を見据え、トライアンドエラーを繰り返しながら、既存技術・ノウハウを活かした新商品・新サービスの開発、新しいビジネスモデルへの転換といったイノベーション活動に取り組む必要がある。未来のありたい姿と現在の自社の姿にある乖離を埋めるため、相反する複合的な課題を俯瞰的に捉え、同時に解決していく取り組みが求められる。さらに、継続的にイノベーションを創出するために、「再現性・持続可能性」のある組織づくりも重要である。

あわせて、経営資源に限られる中小企業・小規模事業者がイノベーションアイデアを実現するためには、外部の知識・アイデアや技術力などを活用する「オープンイノベーション」が重要となる。外部との協業においては、自社の強みである競争領域に経営資源を集中させ、非競争領域においていかに外部の力を活用できるかという点が、効率的かつスピード感をもったイノベーション活動を実現する鍵となる。革新的なイノベーションの創出に向けては、ITを経営戦略に活用する「攻めのIT」の観点も不可欠である。

以上の課題認識にもとづき、東京商工会議所では「中小企業のイノベーション実態調査」（以降「イノベーション調査」）や企業ヒアリングを通じて、中小企業・小規模事業者におけるイノベーション活動の実態把握を行ってきた。中小企業・小規模事業者のイノベーション活動の実態を踏まえ、本提言では、中小企業経営者が取り組むべきポイント、また国や東京都による必要な支援、東京商工会議所が取り組む支援の内容を、以下の4つの柱で取りまとめている。

- I. イノベーション創出に向けた「未来志向」経営
- II. オープンイノベーションの促進と成果創出に向けて
- III. イノベーション促進に向けた支援強化（国や東京都への要望）
- IV. 東京商工会議所の取り組み

【中小企業におけるイノベーションの重要性】

本提言におけるイノベーションの定義は、「売上や業務の効率化など生産性向上に寄与し、経済的な価値を生み出す、課題解決に向けた企業における新たな取り組み」を指し、「革新的なイノベーションだけでなく、自社にとって新しい、または改善された取り組み」も含むものとする。一方で、「革新的なイノベーション」の定義は「競合他社が導入していない全く新しい取り組み」としている。

「イノベーション調査」において、イノベーション活動に取り組んでいる企業は全体の73.0%、革新的なイノベーション活動に取り組んでいる企業は全体の30.5%にのぼる¹（図0-①参照）。コロナ禍や様々な環境変化を乗り越えるために、多くの企業でイノベーション活動に積極的に取り組んでいることがわかる。

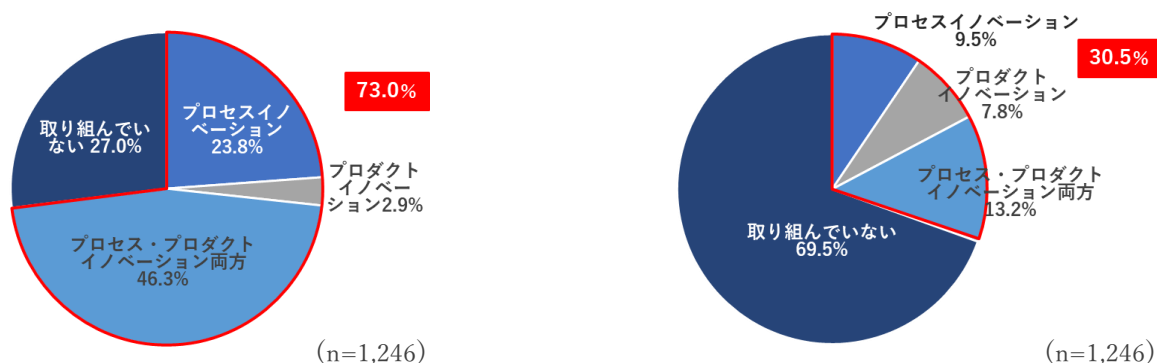
イノベーション活動によって得られた効果については、「競合との差別化」、「販路拡大」、「顧客満足度向上」など「収益」につながる効果が上位を占める。中でも、革新的なイノベーションに取り組む企業ほど、これらの効果を得られたと回答する割合が高い結果となった（図0-②参照）。中小企業・小規模事業者がイノベーションを創出するために、まずはイノベーションの重要性を認識するなど経営者の意識改革が不可欠であり、そのうえで業界ポジションの分析など現状分析が重要となる。未来のありたい姿と現状のギャップを埋めるため、既存技術・ノウハウを活用しながらイノベーション活動に取り組み、そこからさらに革新的なイノベーション活動につなげていくことが重要であることが明らかになった。

また、革新的なイノベーションは、企業における収益改善や生産性向上だけでなく、顧客の利便性向上や社会課題の解決などにつながる可能性を有する。社会課題の解決を担うという点においても、中小企業・小規模事業者におけるイノベーション活動の促進は重要である。

¹ 東京商工会議所「中小企業のイノベーション実態調査」（2021年3月）
調査対象：東京23区内事業者10,000件 回答数：1,259件（回答率12.6%）

<図0-① 左：イノベーション活動の取り組み状況

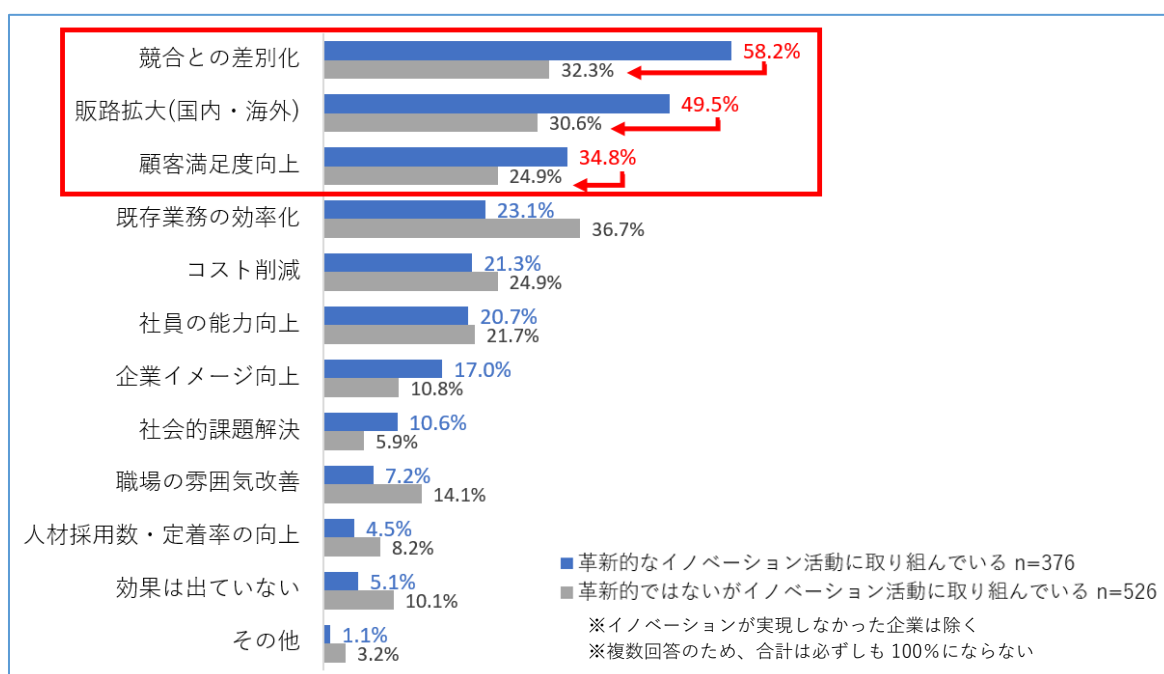
右：革新的なイノベーション活動の取り組み状況>



出典：東京商工会議所「中小企業のイノベーション実態調査」(2021年3月)

以降の図はすべて「中小企業のイノベーション実態調査」のデータを引用

<図0-② イノベーション活動によって得られた効果>

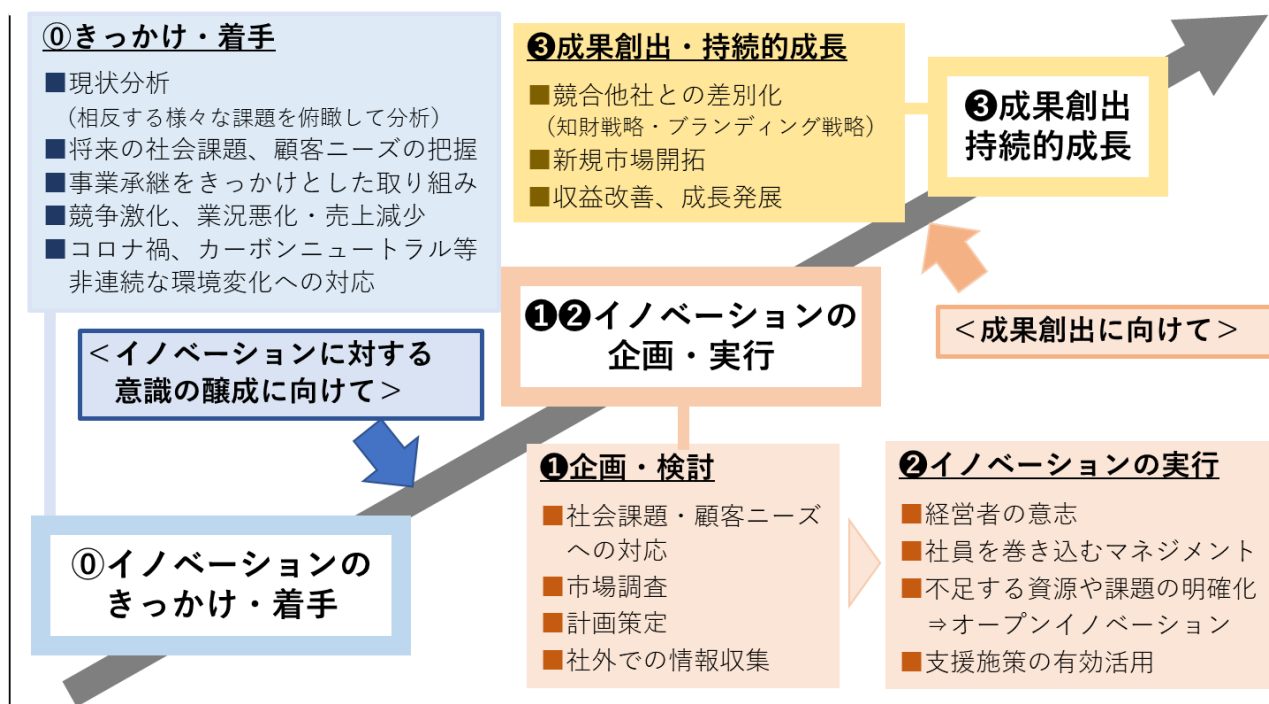


中小企業・小規模事業者がイノベーションに取り組むにあたって、アイデア段階からイノベーション活動の企画・実行、成果創出に向けて、様々なステージや、ステージに応じた課題が存在する（図0-③参照）。

イノベーション活動のきっかけを見出し、企画に結び付ける「ゼロイチ」の段階では、現状の分析と未来の課題を把握したうえで、自社が取り組むべきイノベーションアイデアをいかに考え、探し出すかが課題となってくる。また、アイデアを実行する段階では、事業計画、マーケティングなどの事前準備から、不足する経営資源や技術力・開発力を補うための協業相手の探索、支援施策の活用など、アイデアの実現ならびに成果創出に向けた様々な課題の克服、取り組みが重要となる。

<図0-③ イノベーションの段階・提言の対象>

本提言では、「①きっかけ・着手」から「②イノベーションの企画」の取り組み、いわゆる「ゼロイチ」をいかに促進するか、また「②イノベーションの実行」から「③成果創出・持続的成長」にいかにつなげていくか、このすべてを網羅し、中小企業経営者が取り組むべきポイント、国や東京都による必要な支援、東京商工会議所が取り組む支援の内容をまとめている。



1. イノベーション創出に向けた「未来志向」経営

【イノベーション活動の課題とイノベーションに取り組む企業の特徴】

新型コロナウイルス感染拡大をはじめとする環境変化の加速化

- 顧客ニーズの変化や非連続な環境変化への対応が求められている
- 過去の実績、成功体験にとらわれずに、未来の変化を見据えたイノベーションが重要

経営者の強い意志や社外での情報収集がイノベーション活動につながる

- イノベーションに取り組む企業では、経営者の「強い意志」や大企業にはないスピード感を重視
- イノベーションに取り組む際、顧客ニーズの把握、ヒントとなる情報の獲得が課題

限られた経営資源の中でのイノベーション活動への挑戦

- 限られた経営資源を無駄にしないため、成果創出の可能性を高める事前準備、計画策定が求められる
- 新規事業のリスクを軽減するため、補助金など支援施策の積極的な活用が求められる（リスクヘッジ）



【提言項目】

1. 未来の社会構造、自社のありたい姿を見据えた「未来志向」の重要性
2. イノベーション創出に向けた経営者の強い意志、変革スピードの重要性
3. 顧客ニーズや異業種の取り組みなどの情報収集、人脈形成などの社外活動の重要性
4. 業界ポジションの分析を踏まえた新規事業開発におけるマーケティングと持続的な収益につなげるためのブランディング戦略の重要性
5. 経営理念・ビジョン・中長期の明確な目標の浸透による社員の前向きな意識醸成、組織づくりの重要性
6. 「ビジネス知」と「デジタル知」の融合に向けた若手人材の活躍促進、事業承継を契機とした変革の重要性
7. 事業再構築補助金など支援施策の有効活用を通じた新規事業のリスク軽減

1. 未来の社会構造、自社のありたい姿を見据えた「未来志向」の重要性

【中小企業に取り組むべきポイント】

スタートアップ企業がゼロから革新的なイノベーションを生み出す「ゼロイチ」とは異なり、中小企業・小規模事業者は過去の実績や、既存事業に最適化した環境や文化が存在するため、現在の経営実態（As-Is）から経営戦略を検討することが多い。これまで蓄積したノウハウや成果をあげている既存事業における業務効率化や利益最大化を目指す「深化」の取り組みは重要である。しかし、時代の変化に対応し、イノベーションを創出していくためには、業界を取り巻く動向や、次の10年、20年といった未来の社会構造やニーズを意識し、自社の強みや経営資源が適合可能なマーケットを「探索」する「未来志向」の考え方（As-Is、To-Be）が求められている。既存事業の「深化」だけでなく、新たなアイデアを「探索」する、いわゆる「両利き経営」の取り組みが重要である。

【経営者の声】

- ・トレンドの移り変わりは目まぐるしく、「進化をやめた時点で取り残され、滅びる」という危機感のもと、常に新たな事業を模索している。今後の社会の変化や流れを把握するため、実用書や様々な業種の経営者との情報交換などを通じて、常にイノベーションのヒントとなる情報を収集し、アイデアを考えている。(運輸業・従業員 15 名)
- ・環境変化に取り残されないために、継続的にイノベーションを創出できる組織作りが重要だと考えている。既存の事業は安定しているものの、新たなイノベーションに取り組むために、今後 10 年～20 年後の世の中の変化を予想し、常にアンテナを張り、自社が付加価値を出せる分野を考えている。(製造業・従業員 223 名)

2. イノベーション創出に向けた経営者の強い意志、変革スピードの重要性

【中小企業が取り組むべきポイント】

既存の事業とは異なる発想や取り組みから生み出される革新的なイノベーションは、実現に向けた多くのハードルや、長い期間を要するケースが存在する。これら乗り越え、成果創出に結びつけるためには、経営者の「強い意志」が必要不可欠である。

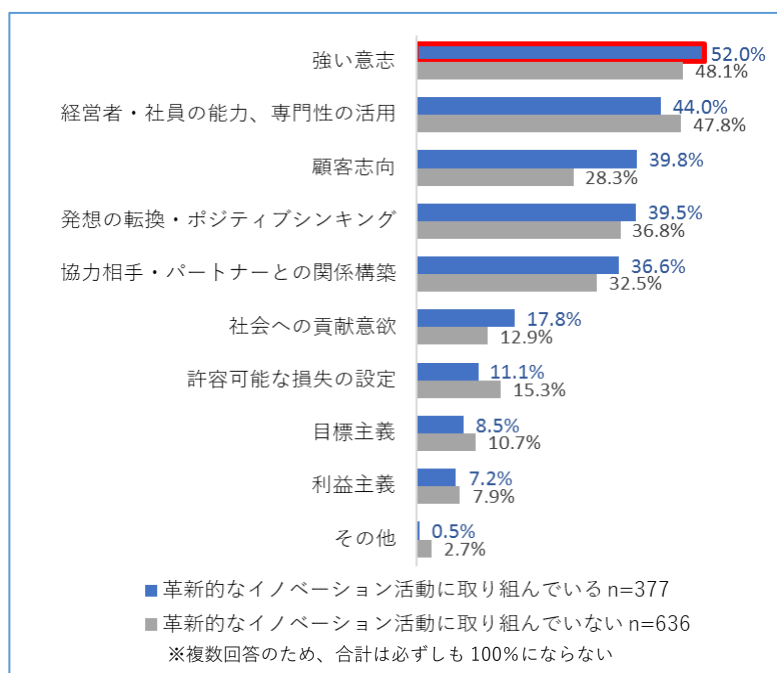
また、中小企業・小規模事業者がイノベーション活動に取り組む際、大企業にはない意思決定や取り組みのスピードが強みとなる。環境変化が加速化する中においては、イノベーションアイデアを事業化、成果創出につなげるため、トライアンドエラーをコンパクトなサイクルで回していく、「アジャイル思考²」が重要となる。環境変化に対応し競争優位性を確保するためにも、スピード感のある取り組みを進めるべきである。

革新的なイノベーション活動に取り組む企業では、イノベーション活動で重視する経営者の意識において、経営者の「強い意志」を最も重視している(図1-①参照)。

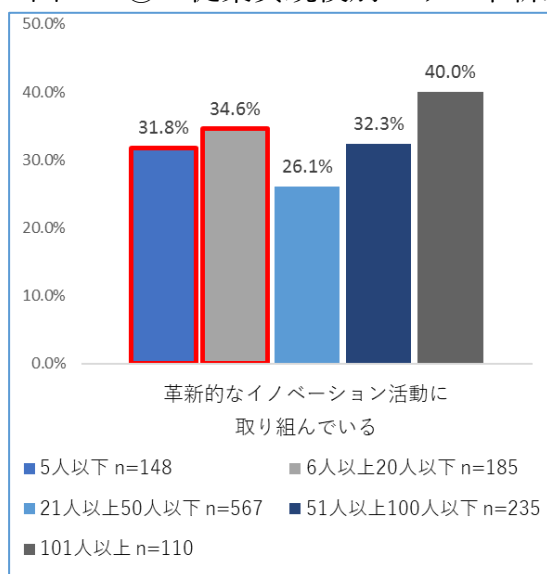
従業員規模別の革新的なイノベーション活動の取り組み状況では、従業員 20 名以下の小規模企業と、従業員 20 名超の企業との間で、大きな差は存在せず、小規模企業においても積極的に革新的なイノベーション活動に取り組んでいることが明らかになっている(図1-②参照)。イノベーション活動は企業規模の大小ではなく、経営者の意志によって実現できることが表れている。

² 新しいアイデアについて、実装とテストを短いサイクルでトライアンドエラーを繰り返しながら改善し、価値を高めていく考え方、開発手法。

<図 1－① 革新的なイノベーション活動に取り組む企業 × 経営者の意識>



<図 1－② 従業員規模別にみた革新的なイノベーション活動の取り組み状況>



【経営者の声】

- ・ビジネスを進めるうえでスピード感を重視している。新たな協業を始める際に、秘密保持契約の締結に大企業では数カ月かかるが、当社はなるべく面談の場で締結し、ビジネスを迅速に進めることを意識している。(卸売業・従業員 30 名)
- ・コロナ禍で売上が減少し、製造現場の業務負荷が落ちたタイミングで、もともとアイデアとして持っていた新製品の開発に着手。スピード感をもって製品化に結び付けたことで、大きな受注につながっている。(製造業・従業員 7 名)
- ・観光地などでの利用を想定した小型電気自動車の開発に向けて、中小企業 5 社が得意

分野を持ち寄り協業し、わずか4カ月で開発に成功した。大企業では、こういった「ゼロイチ」の開発は内部決裁などに時間がかかるためすぐに取り掛かることができないが、中小企業ではスピード感をもって、新たな製品開発を進めていくことができるため、その強みを差別化につなげていくことが重要。(製造業・従業員47名)

- ・新たな事業アイデアを思い付いた際、当社では2～3割の準備段階でも、とにかくスピード感をもって着手する。新たなサービスはすぐに大企業を含む競合他社に模倣されるため、模倣されるまでの間にいかに収益を上げるかが重要。大企業にはないスピード感で商品、サービスを開発し続けることが当社の競争力につながっている。(サービス業・従業員4名)

3. 顧客ニーズや異業種の取り組みなどの情報収集、人脈形成などの社外活動の重要性

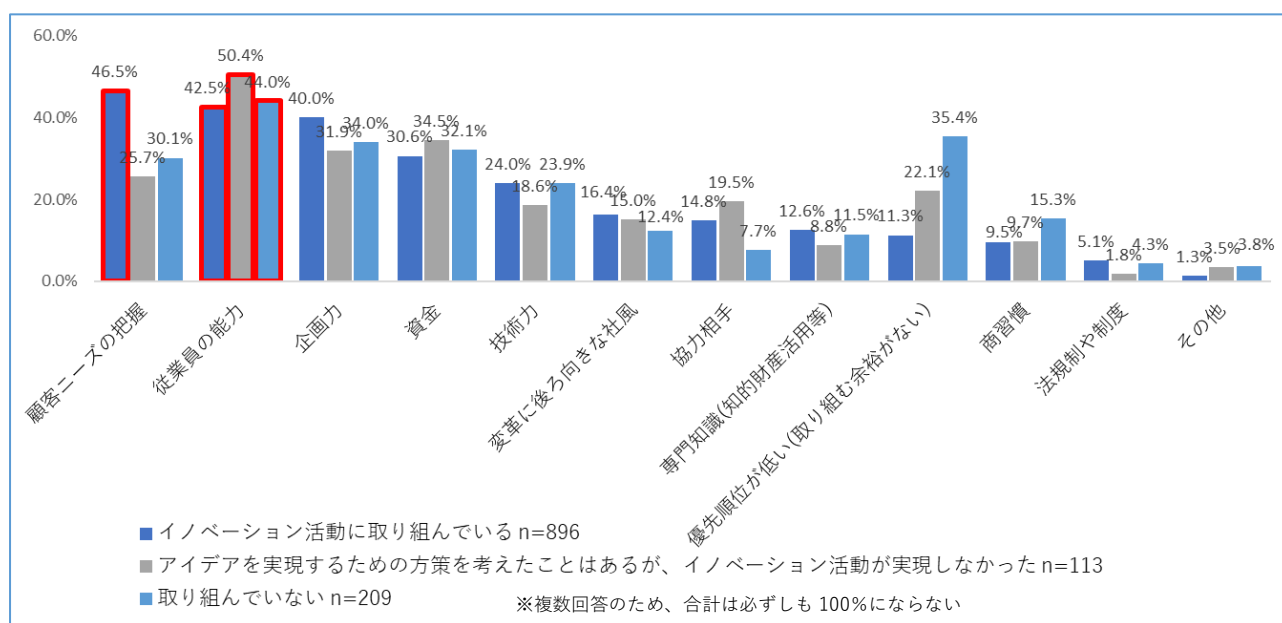
【中小企業が取り組むべきポイント】

イノベーション活動に取り組むうえで、そのきっかけとなる顧客ニーズ、イノベーションのヒントを経営者が積極的に社内外で収集することが重要である。

イノベーションの源泉の一つは、アイデアの組み合わせであり、社外での情報収集を通じて異業種の取り組みやアイデアを、自社のビジネスモデルに組み合わせることがイノベーション創出につながる。また、オープンイノベーションの際の協業相手の選択肢を広げるうえでも、経営者が社外で人脈を構築し、情報を収集することが、イノベーション推進に向けて重要である。

イノベーション活動に取り組む企業では、イノベーション活動の課題として、「顧客ニーズの把握」と回答する割合が最も高い(図1-③参照)。新たな製品、サービスの開発に向けて、そのきっかけやヒントにつながる情報や顧客ニーズをいかに収集するかが重要である。

<図1-③ イノベーション活動の課題>



【経営者の声】

- ・自社の業界、取扱商品だけを研究してもイノベーションは生まれない。これまでの価値観を越えたものを生み出すためには、社外の様々な事象、経営者仲間との情報交換の機会など、既存事業とは異なる環境での情報、気づきを常に意識し、イノベーションにつなげていく必要がある。（製造業・従業員 12 名）
- ・イノベーションを創出するためには、経営者が外部で知識、情報を仕入れ、その中で新たなアイデアを生み出していくことが重要。様々な情報、気づきを得るために経営者自らが大学、研究所、中小企業団体など多くの接点を持つようにしている。（製造業・従業員 133 名）
- ・新商品の製品化にあたり提携工場を探す際、過去に参加したものづくりゼミや、行政とのネットワークを活用し、提携先を見つけることができた。（製造業・従業員 1 名）

4. 業界ポジションの分析を踏まえた新規事業開発におけるマーケティングと持続的な収益につなげるためのブランディング戦略の重要性

【中小企業が取り組むべきポイント】

「未来志向」でイノベーションに取り組む際に、まずは自社が属する業界全体の知見や、その業界の中でのポジションなど、自社の現状を分析し、理解することが起点となる。その上で、新たに取り組むイノベーション活動を収益改善、競合他社との差別化につなげていくために、事前の市場調査、マーケティングを入念に行うべきである。

また、革新的なイノベーションによって確立した技術、サービスアイデアを持続的な成果につなげるための差別化戦略も重要である。特許出願や商標登録などの知財戦略や、新サービスの模倣対策としてブランディング戦略を活用し、持続的な優位性を確保することが重要である。

経営資源に限られる中小企業・小規模事業者がイノベーション活動に取り組むにあたって、資源の分散や浪費を防ぐためにも、成果創出の可能性を高めるための事前準備が重要となる。業界ポジションの分析や、顧客ニーズ、市場動向、競合他社の動向を入念に調査し、自社の勝機を整理したうえで、新たな取り組みに着手することが重要である。

イノベーション活動の計画策定、事前準備にあたっては、「新事業活動」の現状の課題や目標を明確にし、中期的な「経営目標」の達成に向け策定する経営計画書である「経営革新計画」の活用や、クラウドファンディングを活用したテストマーケティングなどの手段も有効である。

【経営者の声】

- ・経営資源に限られる中小企業が新規事業に取り組むには、顧客ニーズや市場の調査を入念に行い、勝ち筋、土台を固めることが重要。当社は小規模事業者で、人的余裕もないため、新たな取り組みに着手する前にこの土台を社員全員で共有、納得のうえ、全社一丸で取り組むようにしている。（製造業・従業員 7 名）

- ・自社商品が日本唯一であることをブランド化し、ホームページやブログ、SNSなどを通じて積極的に情報を発信している。社員1名で営業活動は一切していないが、ホームページからの問い合わせにより大手企業とのコラボ商品の開発や、イベント向けの大型受注を獲得している。(製造業・従業員1名)
- ・大手企業の下請けから脱却するため、B to C向けの新サービスを開発した。他社からの模倣に対抗するため、サービスをブランド化し、ネット上のPRはもちろん、パブリシティの活用など、露出を増やす努力を続けている。(運輸業・従業員15名)
- ・競合との差別化を図りながら、継続的な収益に結びつけるため、開発したものに関しては国内特許、海外特許含めて取得している。(製造業・従業員7名)

5. 経営理念・ビジョン・中長期の明確な目標の浸透による社員の前向きな意識醸成、組織づくりの重要性

【中小企業が取り組むべきポイント】

イノベーションを実現するためには、いかに組織全体の理解を得ながら取り組んでいけるかが成否を分けるポイントとなる。特に、これまでの事業や発想とは全く異なる革新的なイノベーションに取り組むためには、組織の理念やビジョン、中長期の目標を明確にし、社員の前向きな取り組み、自発的な行動を促していくことが重要である。

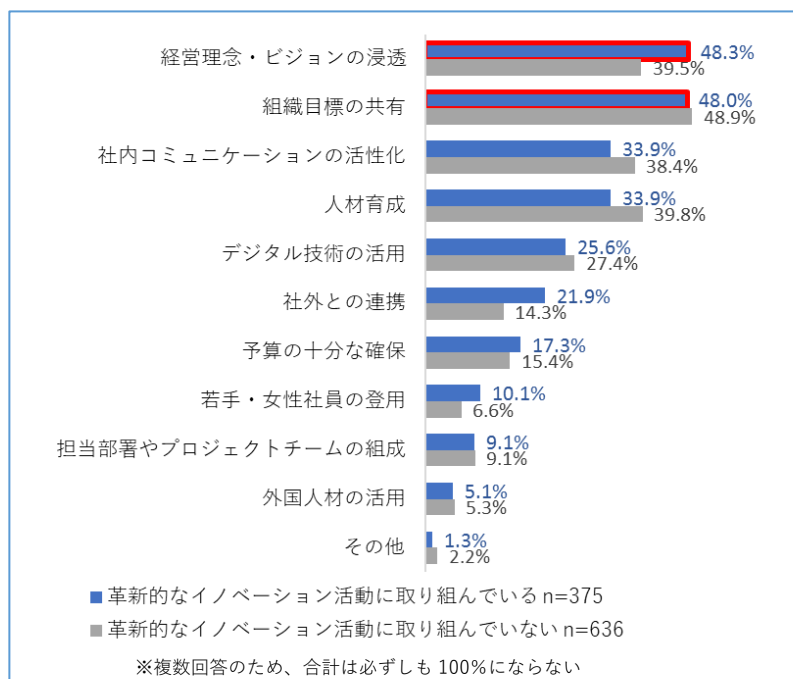
また、環境変化が加速化する中で、継続して新規事業、イノベーションを創出できる「再現性・持続可能性」のある組織づくりが事業の継続、成長のためのポイントとなる。イノベーション創出といった目の前の取り組みを目的化せず、経営理念をもとにした中長期的なビジョンの設定、組織づくりが求められる。

革新的なイノベーションに取り組む企業では、イノベーション活動で重視する組織マネジメントにおいて、「組織理念・ビジョンの浸透」、「組織目標の共有」を最も重視している(図1-④参照)。

また、イノベーション活動における課題について、イノベーション活動に取り組んでいる企業、実現しなかった企業、取り組んでいない企業いずれにおいても、「従業員の能力」が課題だと回答する割合が高い(図1-③参照)。

これらの実態からも、イノベーション活動の推進に向けて、経営者の「強い意志」と、人材育成といった「組織マネジメント」の両輪が機能することが重要である。目指す方向性やビジョン、目標を共有し、組織全体での意識醸成を図りながら、人材育成を進めていくことや、習慣的に創意工夫を行うような仕組みづくり、自由な意見交換ができる場の設定など、職場環境の見直しがイノベーション活動の実現、成果創出のためには重要である。

<図1-④ 革新的なイノベーションに取り組む企業 × 組織マネジメント>



【経営者の声】

- ・イノベーション創出にあたって、社員にいかに前向きに取り組んでもらうかが最大の課題。そのためには、行動や思考の原点となる経営理念の浸透が重要だと考え、ことあるごとに経営者が理念を口にしてしているほか、従業員にも理念を人に伝える機会を設け浸透を図っている。また何か新しい取り組みをする際には、必ず経営理念と関連付けて取り組みの背景、目的を説明している。（建設業・従業員 230 名）
- ・経営者が会社として何を目指すのか、方向性を明確にし、社員との人事面談などを通じて方向性を共有している。またコンサルタントの力を借りながら、給与・人事評価・教育体系の改革に取り組んでいる。人事評価では「価値との連動性」をポイントとし、年功部分だけでなく実績に対する評価割合を高めるなど、社員のモチベーションにつながるよう、制度を改革している。（製造業・従業員 24 名）
- ・業績悪化に伴い、大手企業の下請けから脱却し、B to C ビジネスに転換した。業務が大幅に変わる中で、経営者が改革の意図や組織が目指す方向を社員に対して丁寧に説明した。また、経営者自身もすべての現場に足を運び、時には事務所に泊まり込むなど、自らが変革に向けた姿勢を見せることで、前向きに取り組む社内の雰囲気が醸成された。（運輸業・従業員 15 名）
- ・内発的なイノベーションを創出できる組織づくりのため、現場社員の声、意見を会社の制度に反映できる仕組みを整備している。現場の社員は顧客のために働くことはもちろんだが、それだけではなく自社の経営にも目を向けることが重要。「自分たちが会社を作り上げる」といった意識が醸成されるとともに、そういったプロジェクトメンバーに選ばれることが社員のモチベーションにつながっている。（サービス業・従業員 348 名）

6. 「ビジネス知」と「デジタル知」の融合に向けた若手人材の活躍促進、事業承継を契機とした変革の重要性

【中小企業が取り組むべきポイント】

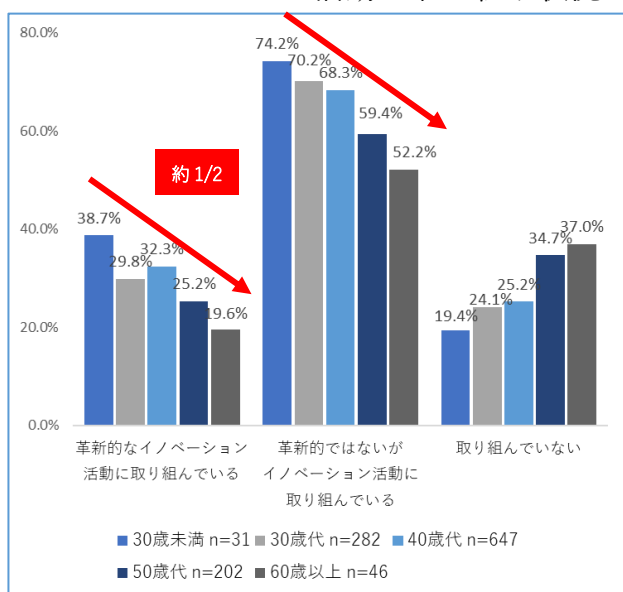
ニーズが多様化し、商品・サービスサイクルが短期化する中で、中小企業・小規模事業者は、既存事業の枠組みにとらわれず、従来にはない発想、取り組みから生まれるイノベーションを創出していく必要がある。革新的なイノベーションの創出に向けては、ITを経営戦略に活用する「攻めのIT」の取り組みも重要となる。

新たな視点や未来志向のもとで生み出されるアイデアの発掘、活用に向けて、未来の社会の担い手であり、かつ顧客の思考やマーケットと価値観が近い、若手人材の意見や価値観を経営に取り入れていくことが重要である。また、業務のデジタル化や、「攻めのIT」に向けた取り組みに対しても、デジタルネイティブ世代である若手人材の活躍促進を通じて、経営者・経営幹部が持つ「ビジネス知」と若手人材が持つ「デジタル知」を融合させていくことが重要となる。

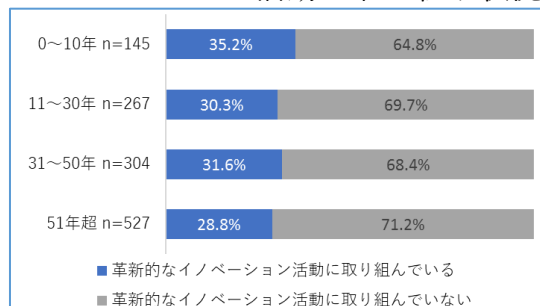
経営者の交代を機に事業内容を外部環境に適応させ、イノベーションを創出していくことも有効である。創業時や前回の事業承継時から時間が経過している場合、その間に多くの環境変化が生じており、事業承継を機とした後継者による新たな取り組みを進め、生産性を向上させていくことが重要である。

「イノベーション調査」によると、従業員の平均年齢が若い企業ほど、イノベーション活動に取り組む割合が高い結果となっている（図1－⑤参照）。また、業歴別にみたイノベーション活動の取り組み状況では、業歴による大きな違いは見られないが、業歴が長い（51年以上）企業を分析すると、従業員の平均年齢が若い企業ほど、イノベーション活動に活発に取り組んでいることから、業歴を重ねる中でも組織の若返りがイノベーション活動の活性化に向けて重要となる（図1－⑥参照）。

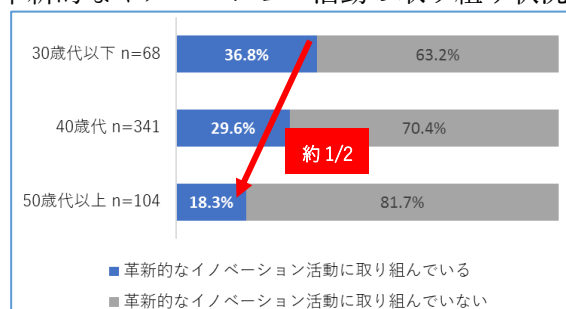
<図1－⑤ 従業員の平均年齢
× イノベーション活動の取り組み状況>



<図1－⑥ 業歴別にみた革新的な
イノベーション活動の取り組み状況>



<（創業 51 年以上）従業員の平均年齢×
革新的なイノベーション活動の取り組み状況>



【経営者の声】

- ・デジタルネイティブ世代の若手社員が社内業務のIT化を中心的に進めている。しかしITに不慣れな社員への説明、ITツールの浸透に苦戦している。（製造業・従業員55名）
- ・新型コロナウイルス感染拡大による世の中の変化は、誰も事前に予想できなかった。未来の社会がどうなるかは予想できないが、業界、日本、世界が今後どうなるかを考えることが重要であり、若手社員も含め社内で議論するようにしている。また、会社の持続性を考えた時に、様々な予想できない変化に対応するためには、小さなイノベーションでもいいので、トップダウンでなく内発的なイノベーションを創出できる組織づくりが重要であり、人材育成、経営理念の浸透に取り組んでいる。（建設業・従業員230名）
- ・取引先の経営状況悪化や市場縮小に伴い、倒産寸前まで業況が悪化したが、事業承継を機に事業内容を転換。10年後の社会を考えた時に、電子機器の需要が高まることを見込み、既存の技術を生かし、半導体関連の電子部品市場にターゲットを転換し業績を回復させた。また、電子部品関連の共同研究の依頼は断らず、多くの大手企業との協業を通じて技術、情報を蓄積し、その蓄積が新たなイノベーション活動につながっている。（製造業・従業員24名）

7. 事業再構築補助金など支援施策の有効活用を通じた新規事業のリスク軽減

【中小企業が取り組むべきポイント】

経営資源が限られる中で、リスクを伴う新規事業、イノベーション活動に積極的に取り組むためには、リスク軽減の観点からも補助金、助成金などの支援施策を有効活用することが重要である。

【経営者の声】

- ・社内の新たな取り組み、課題となっているテーマを吸い上げて、社長自らが中小企業基盤整備機構や行政窓口などに活用できる補助金、支援策について相談、情報収集している。（製造業・従業員200名）
- ・自動車メーカー向けの切削工具の製造を手がけるが、非自動車分野へのシフトを目指し、自社技術を応用した液晶パネル向け工具の開発に着手。2年の開発期間を経て製品化に成功した。サポイン事業の採択を受けて開発に取り組んだため、開発費の大半を補助で賄えたほか、大学や民間企業の開発部門との共同研究を通じて、従業員の育成にもつながった。（製造業・従業員133名）

Ⅱ. オープンイノベーションの促進と成果創出に向けて

【中小企業におけるオープンイノベーションの課題と実態】

経営資源の不足・自前主義の限界

- イノベーションアイデアを具体化するための経営資源や開発力・技術力が不足
- オープンイノベーションに取り組む企業は、単独での取り組みに比べ「収益」につながる効果を獲得
- 中小企業では、競争力を持たない非競争領域（協調領域）で連携する割合が高い

サプライチェーンを越えた連携は進んでいない

- オープンイノベーションにおいて、「顧客・販売先」、「仕入先」など、取引関係にある相手、同一サプライチェーン内での連携が大半を占める
- 協力相手別の満足度は、「大学・高等教育機関」、「研究機関」などが上位を占める
- 協力相手とのマッチング経緯は、「既存取引先」、「経営者・経営幹部の人脈」が大半を占め、各支援機関や民間のマッチングサービスをきっかけとした連携は進んでいない

ノウハウ・情報流出の懸念、知財トラブルがオープンイノベーションの阻害要因に



【提言項目】

1. イノベーションの実現、成果創出に向け、オープンイノベーションが重要
2. 競争領域に経営資源を投入し、非競争領域では外部との連携を（競争領域と協調領域の設計と連携）
3. イノベーション創出に向けてサプライチェーンを越えた連携を図るべき
4. イノベーション活動の協力相手との関係構築およびオープンイノベーションの阻害要因となる不公正な知財取引の是正に向けて（パートナーシップ構築宣言の活用）
5. 知財保護に向けた中小企業がとるべき知的財産戦略の構築

1. イノベーションの実現、成果創出に向け、オープンイノベーションが重要

【中小企業が取り組むべきポイント】

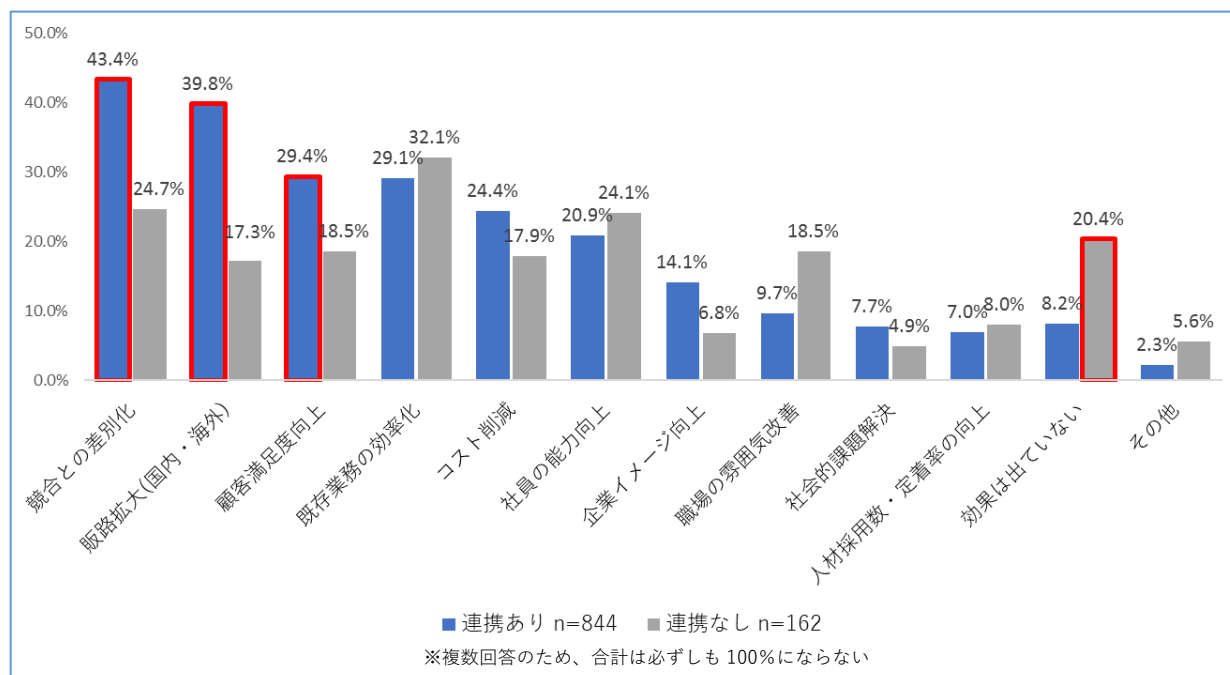
経営資源が限られる中小企業・小規模事業者が、既存事業と異なる革新的なイノベーションに取り組み、成果を創出するためには、自社の経営資源や開発力・技術力では課題解決、実現が難しいケースが存在する。自前主義の取り組みには限界があることから、他社・他機関との協業によりイノベーションを実現する、「オープンイノベーション」に取り組むべきである。

「イノベーション調査」において、他社・他機関と連携してイノベーションに取り組んでいる企業ほど、「競合との差別化」、「販路拡大」など収益につながる効果が得られたと回答する割合が高い。一方で他社・他機関と連携せず、単独でイノベーションに取り組んでいる

企業は、連携して取り組んでいる企業に比べ「効果は出ていない」と回答する割合が2倍以上となっている（図2－①参照）。

技術進化の加速化、商品・サービスサイクルが短期化する中で、開発スピードを速め、成果につなげていくためにも、協業を通じたイノベーション活動の重要性が高まっている。また、収益面での効果以外にも、異業種との協業が新たなイノベーションのヒントにつながるケースや、社員の技術力向上につながった事例なども存在し、このことから、中小企業・小規模事業者にとってオープンイノベーションの取り組みは重要である。

<図2－① 協力相手の有無とイノベーション活動によって得られた効果>



【経営者の声】

- ・ 大手企業の製造工程で発生する廃材の再利用ニーズをヒントに新商品の開発に着手。廃材の再利用技術を有する工場と新たに提携することで、自社工場では対応できなかった生産方法を確立。今後も大手企業の環境ニーズに応えた商品を展開していく。(製造業・従業員 1 名)
- ・ 電気工事業の中でも、別の分野で強みを持つ企業を買収したことによって、提案できる工事の幅が広がり、競合との差別化が実現した。実際に、大手企業からの大型受注にもつながっており、協業の選択肢の一つとして、当社ではM&Aを積極的に活用している。(建設業・従業員 57 名)

2. 競争領域に経営資源を投入し、非競争領域では外部との連携を (競争領域と協調領域の設計と連携)

【中小企業が取り組むべきポイント】

経営資源が限られる中小企業・小規模事業者では、イノベーション活動に取り組むにあたり、自社の強み、課題を分析し（競争領域と協調領域を設計し）、自社の強みである「競争領域」に経営資源を集中させることが重要である。

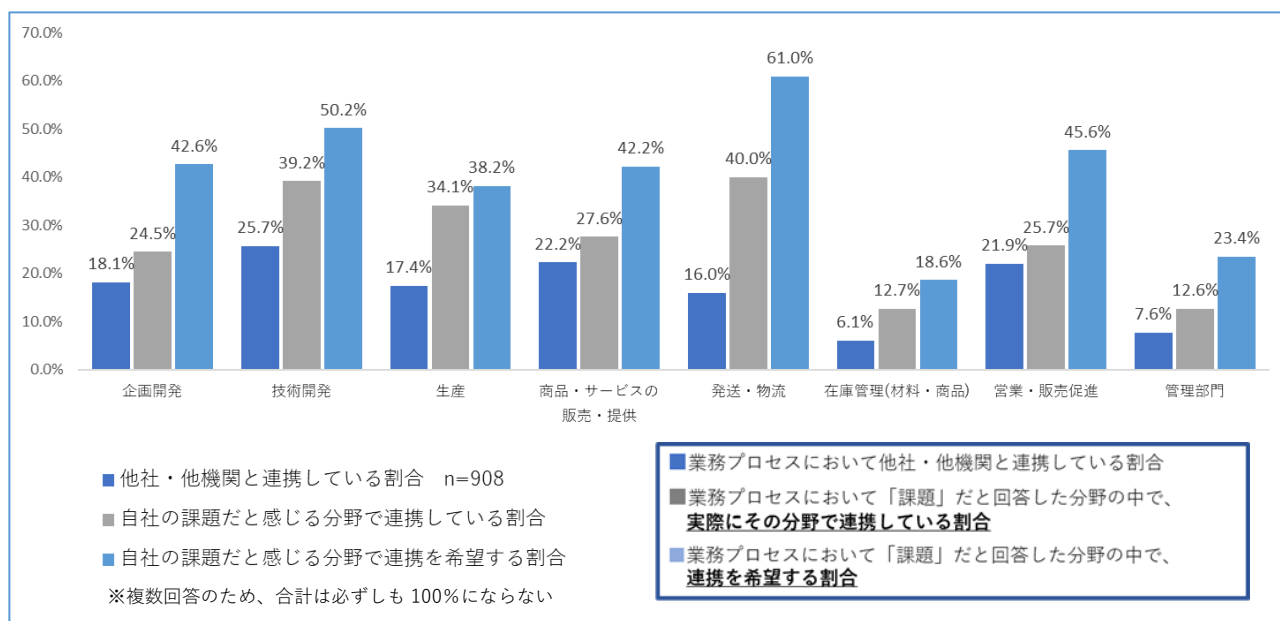
自社において競争力を有さない「非競争領域（協調領域）」においては、他社・他機関と連携、または外部の技術・サービスを活用し、経営資源の分散を防ぎながら、効率よくイノベーション活動に取り組むべきである。

中小企業・小規模事業者では、自社の業務プロセスにおいて「課題だと感じる分野（非競争領域）」では、他社・他機関と「連携している」割合、ならびに「連携を希望する」割合が高い。実際に、多くの中小企業で非競争領域における連携が行われ、かつ連携ニーズが高いことが明らかとなっている（図2－②参照）。

＜図2－② 他社・他機関と連携している割合＞

× 自社の課題だと感じる分野で連携している割合

× 自社の課題だと感じる分野で連携を希望する割合＞



【経営者の声】

- ・ A I を活用し、E C 販売用の画像を自動で補正するシステムを大学と共同で開発。これまで手作業で時間がかかっていた画像補正の作業時間を大幅に短縮した。また、同業他社においても同じ課題を抱えていることが明白だったため、このシステムをサービスとして同業他社に販売し、売上につなげている。（小売業・従業員7名）

3. イノベーション創出に向けてサプライチェーンを越えた連携を図るべき

【中小企業が取り組むべきポイント】

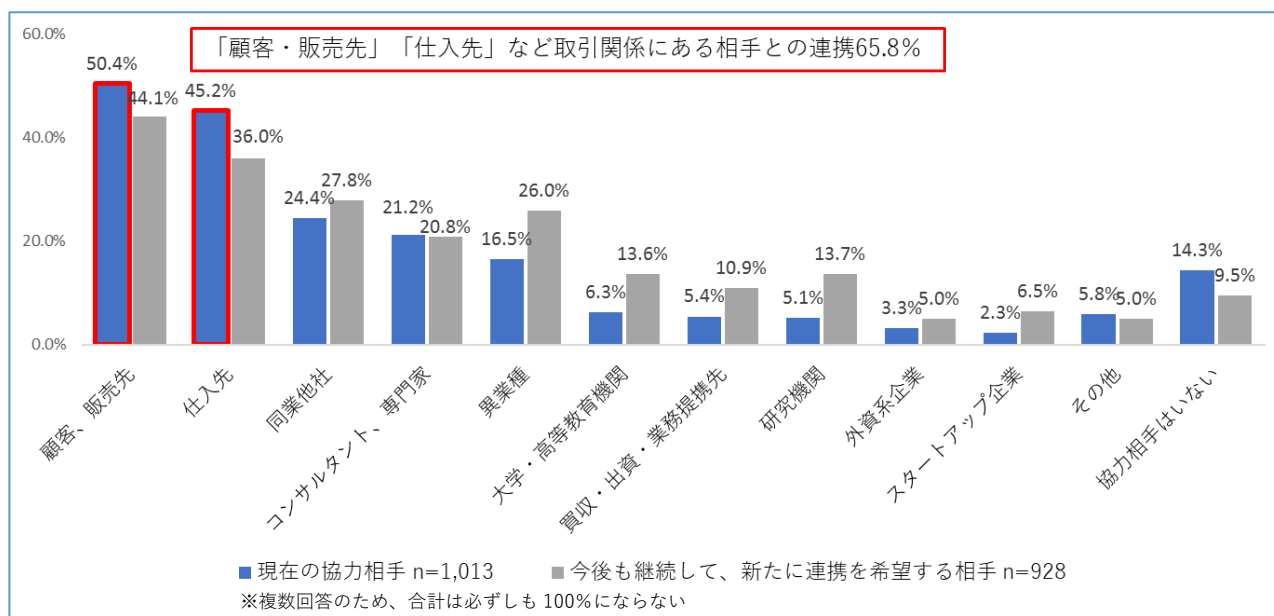
オープンイノベーションに取り組むにあたって、まずは同業他社や経営者の人脈による連携など、連携に着手しやすい相手と協業を始めることが重要である。

しかし、既存の発想や取り組みを越えた、革新的なイノベーション活動に取り組み、成果を創出していくためには、既存事業の関係先・取引先だけでなく、異業種や大学・高等教育機関、研究機関など、サプライチェーンを越えた連携を図っていくことが重要である。

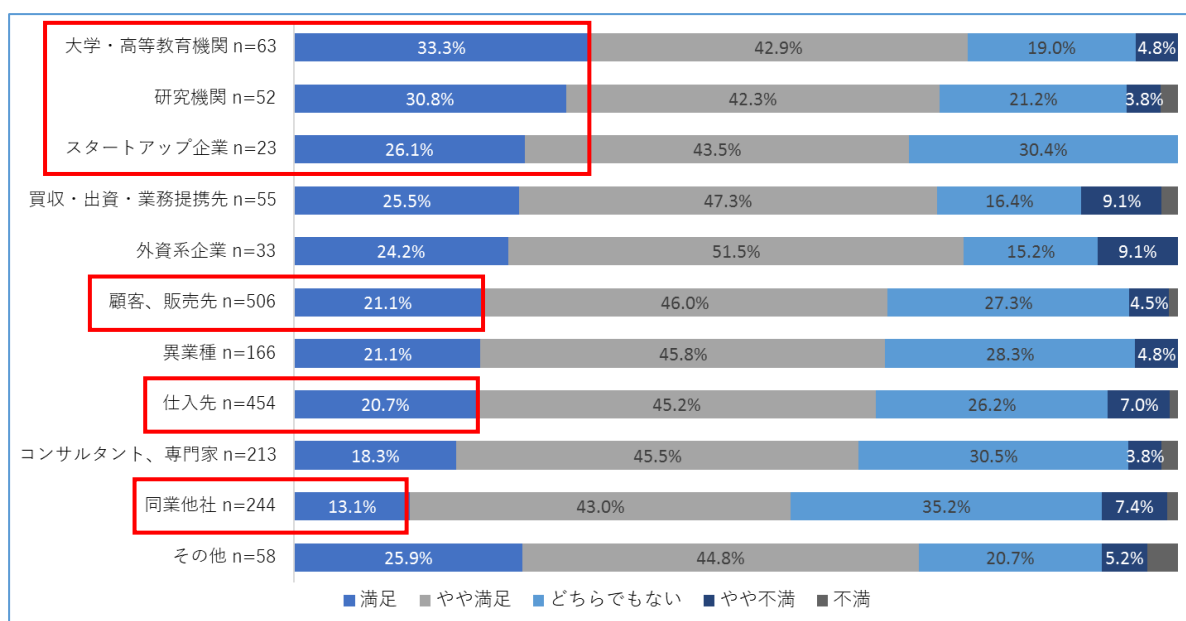
中小企業のオープンイノベーションの実態について、イノベーション活動における協力相手は「顧客・販売先」、「仕入先」などの取引先、同一サプライチェーン内での連携が大半を占めている（図2－③参照）。一方、連携相手別の満足度では、「大学・高等教育機関」や「研究機関」、「スタートアップ」などとの連携が、既存の取引先や同業他社との連携満足度を上回っていることから、サプライチェーンを越えた連携を推進することが重要である（図2－④参照）。

しかし、現状ではオープンイノベーションにおける協力相手とのマッチング経緯は、「既存取引先」や、「経営者・経営幹部の人脈」によるものがほとんどである（図2－⑤参照）。サプライチェーンを越えた連携を推進するためには、現在活用が進んでいない金融機関や公的機関によるマッチング支援強化や、民間のマッチングサービス、また新規事業開発に向けてスタートアップとの協業を図る「アクセラレータープログラム」などの活用促進が重要である。

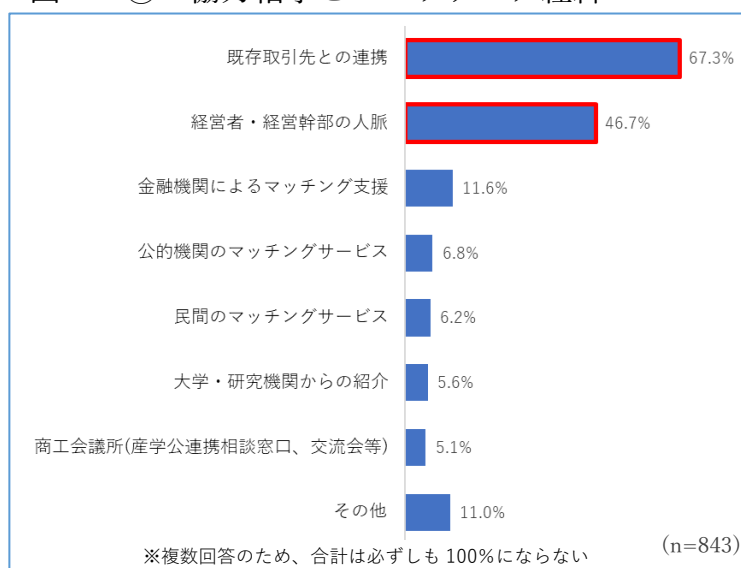
<図2－③ イノベーション活動の協力相手>



<図 2－④ 協力相手別の連携満足度>



<図 2－⑤ 協力相手とのマッチング経緯>



【経営者の声】

- ・工事の図面作成にあたり、従来は設計事務所に外注していたが、設計事務所の繁忙期に重なると図面完成までに時間を要することが課題となっていた。そこで大学と連携し、寸法を入力するだけで瞬時に図面が完成する A I を活用した図面作成システムを開発。図面作成の外注費削減と、問い合わせから納品までの期間が短縮化され、他社との差別化につながっている。(建設業・従業員 17 名)
- ・オープンイノベーションで成果を創出するためには、受発注の関係にある中での協業では難しいと感じている。サプライチェーンを越えた関係性の中で、同じ目標、目的のもとで、両社が持っているものをかけ合わせ、「共創」していくといった考え方が重要である。(製造業・従業員 14 名)

4. イノベーション活動の協力相手との関係構築および

オープンイノベーションの阻害要因となる不公正な知財取引の是正に向けて
(パートナーシップ構築宣言の活用)

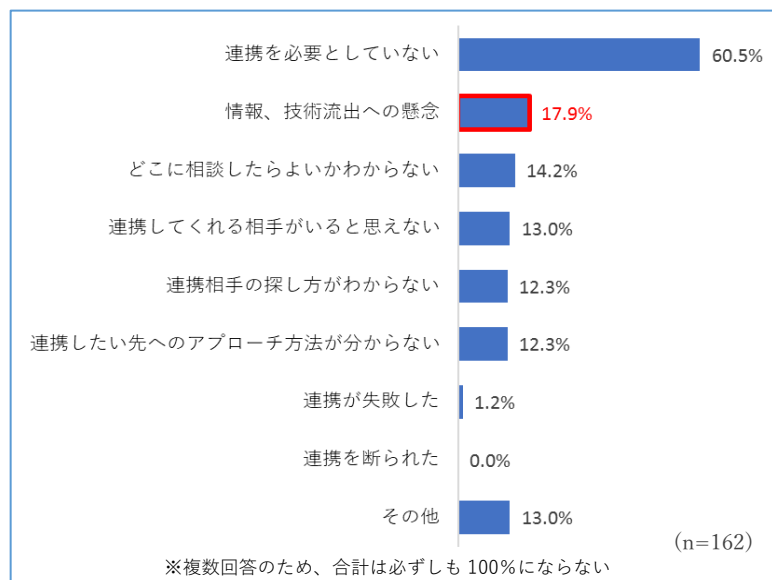
【中小企業が取り組むべきポイント】

オープンイノベーションの協力相手は、取引関係のある相手や、同一サプライチェーン内での連携が大半を占めている。2020年6月に開始された「パートナーシップ構築宣言」は、サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携を目的とするものであり、本制度の積極的な活用と、国や東京都による宣言企業拡大の取り組みが重要である。

オープンイノベーションに取り組まない企業が、「他社・他機関と連携していない理由」は、「連携を必要としていない」と回答する割合が高いが、「情報、技術流出への懸念」と回答する割合も一定程度存在する（図2-⑥参照）。実際に一部の大企業と中小企業・スタートアップ間で知財に関する不公正な取引が行われたとの声が上がっており、情報や技術流出のリスクはオープンイノベーションの阻害要因となっている。

「パートナーシップ構築宣言」のひな形には、知的財産・ノウハウの項目として、「片務的な秘密保持契約の締結、取引上の立場を利用したノウハウの開示や知的財産権の無償譲渡は求めません」とする内容が盛り込まれている。この点においても、オープンイノベーションの促進に向けて、「パートナーシップ構築宣言」の普及、宣言企業の拡大が重要である。

<図2-⑥ イノベーション活動において他社・他機関と連携しない理由>



5. 知財保護に向けた中小企業がとるべき知的財産戦略の構築

【中小企業が取り組むべきポイント】

オープンイノベーションでは、協業による開発時間の短縮化や新たなノウハウ・情報を蓄積できるメリットが存在する反面、自社のノウハウ・情報の流出や、協業後に技術だけを奪われ他社に発注されるなどのリスクも存在する。

経営資源が大企業に比べ乏しい中小企業・小規模事業者にとって、訴訟による解決はハードルが高く、こうしたリスクを未然に回避しながら、オープンイノベーションを成果につなげるための知的財産戦略の構築が重要となる。中小企業・小規模事業者は自らの競争力の源泉である知財を意識し、何を守り、何を供与するか、いわゆる「オープン・クローズ戦略」を実践するべきである。

一方で、中小企業・小規模事業者では知的財産戦略を構築するための知見を必ずしも持ち合わせていないため、INPIT（独立行政法人工業所有権情報・研修館）や、東京都知的財産総合センター、日本弁理士会といった支援機関の相談窓口を活用し、専門家の知見も活用しながら、戦略を構築していくことが重要である。

【経営者の声】

- ・大手メーカーと電子部品を数年間にわたり共同開発し、仕様の調整を行っていた。開発終了後、量産に入るタイミングで、納品先から緊急時の代替生産確保の観点から2社供給体制を一方的に要求された。その他にも、開発後に別業者に受注を取られるケースが存在したが、訴訟による解決はハードルが高く、諦めざるをえなかった。世の中の技術変化が速いことも踏まえ、当社では開発した「もの」よりも、「開発プロセス」を重視している。開発後に失注することは避けたいが、開発案件で得られた情報量、技術力を蓄積し続けることが、当社の強みとなり、次のイノベーションにつながっている。（製造業・従業員 24 名）

Ⅲ. イノベーション促進に向けた支援強化（国や東京都への要望）

ビジネス環境の急速な変化が生じる中で、企業数の99.7%を占める中小企業・小規模事業者がイノベーション活動に積極的に取り組み、持続的な成長を実現することが、ひいては日本経済の発展につながる。また、イノベーションを通じた生産性向上、企業や個人の課題解決、利便性向上など、現在や未来にわたる多くの社会課題解決の担い手として、中小企業・小規模事業者のイノベーション活動を支援施策により、強力に後押しすることが重要である。そこで、以下の通り支援施策の強化、改善を図られたい。

【要望項目】

1. 業界ポジション分析を含めた事前調査段階から事業化までの切れ目ない支援メニュー充実
2. 中小企業・小規模事業者の多様なアイデアを発掘するための「多段階選抜方式」の導入促進、不採択事業に対するフォロー体制の構築
3. 改正SBI R制度の積極活用、周知促進
4. 革新的なイノベーションの担い手としての中小企業向け支援強化
5. 新たな取り組みの後押しにつながる補助金運用ルールの見直し
6. オープンイノベーション促進に向けた支援強化
7. 知的財産戦略構築に向けた支援強化・知財取引の適正化
8. 東京都の都市課題解決に向けた「イノベーションマップ」に基づく取り組みの支援強化

1. 業界ポジション分析を含めた事前調査段階から事業化までの切れ目ない支援メニュー充実
2. 中小企業・小規模事業者の多様なアイデアを発掘するための「多段階選抜方式」の導入促進、不採択事業に対するフォロー体制の構築

これまで他社も取り組んでこなかった革新的なイノベーションは、不確実性が極めて高く、研究開発、事業化に至る前の、業界ポジション分析を含めた事前調査（F／S）の取り組みが重要となる。環境変化が加速化する中においては、「未来志向」のもとで生み出されるイノベーションアイデアから、事前調査（F／S）、研究開発（R＆D）、事業化までのトライアンドエラーをコンパクトなサイクルで回していく、「アジャイル思考」が重要である。しかし、現状の補助金等支援施策については、事業化を前提とした研究開発（R＆D）段階における支援は手厚いものの、事前調査、初期段階での支援は手薄な状況である。よって、革新的なイノベーションの取り組みを後押しし、また成果創出に向けた可能性を高めるためにも、事前調査（F／S）段階も含めた切れ目ない支援メニューの充実が求められる。

また、中小企業・小規模事業者の多様なアイデアを発掘し、企業や個人の課題解決、社会課題の解決に結びつけるため、事前調査（F／S）段階の支援件数を増やし、事業化に近いものに支援を集中させる「多段階選抜方式」の導入を促進すべきである。一方、「多段階選抜方式」は、中小企業・小規模事業者にとって研究開発（R＆D）段階に移行できなかった際の影響が大きいことがデメリットとして挙げられる。新しいアイデアをもとに挑戦を目

指す企業の芽を摘まないためにも、研究開発（Ｒ＆Ｄ）段階に移行できなかった事業に関して、産業技術総合研究所や東京都立産業技術研究センターなどと連携したブラッシュアップ支援の継続など、フォロー体制を構築されたい。

3. 改正ＳＢＩＲ制度の積極活用、周知促進

第201回通常国会において成立した、科学技術基本法等の一部改正に伴い、日本版ＳＢＩＲ制度³の見直しが行われ、各省毎の研究開発予算に対する特定新技術補助金等の支出目標の導入や、多段階選抜による連続支援などの統一的な運用ルールが策定された。今後、中小企業・小規模事業者のイノベーション促進に向け、運用ルールの適切な実行、施策の周知、利用促進に取り組まれない。

4. 革新的なイノベーションの担い手としての中小企業向け支援強化

社会課題の解決に向けた革新的なイノベーションの担い手として、スタートアップへの支援強化、環境整備が進んでいる。スタートアップの成長、規模拡大に向けた支援は重要であるが、「イノベーション調査」によると、中小企業・小規模事業者においても約7割を超える企業が何らかのイノベーション活動に取り組んでおり、スタートアップに偏らず、中小企業の取り組みの後押しとなる、支援施策の充実についても引き続き検討されたい。

5. 新たな取り組みの後押しにつながる補助金運用ルールの見直し

今後、中小企業が取り組むべきイノベーションは、単なる既存事業の延長ではなく、これまでになかった新たな価値を生み出すイノベーションが求められている。しかし、新たな取り組み、特に既存事業とは全く異なる革新的なイノベーションは、成果創出に向けて事前に計画を策定するものの、必ずしも成果に結びつくとは限らない。

一部補助事業において、当初の目標が未達の場合に補助金の返還を求める運用ルールが定められているが、このようなペナルティが存在することで、思い切った新規事業の取り組みを躊躇するといった声が経営者から上がっている。イノベーション活動によって収益向上、生産性向上を実現することはもちろん重要である。しかし、仮に革新的な取り組みが実を結ばなかった際に、その企業に対しさらにペナルティを課すことは、前向きな挑戦の阻害要因になりかねないことから、実績報告時の理由記載による免除を認めるなど、柔軟な対応や運用ルールの見直しを求める。

6. オープンイノベーション促進に向けた支援強化

中小企業・小規模事業者が革新的なイノベーションに取り組むうえで、経営資源や技術力、開発力の不足を補い、開発スピードを加速させるオープンイノベーションの取り組みが重要である。「イノベーション調査」によると、多くの企業が既存取引先や同一サプライチャー

³ 米国で導入されていた中小企業によるイノベーション促進のための制度 Small Business Innovation Research を参考に、中小企業技術革新制度（「日本版 SBIR 制度」）が1999年に創設。日本版 SBIR 制度は、中小企業や起業家に対して、研究開発に関する国の補助金・委託費等の支出機会の増大を図るとともに、その成果の事業化を支援する省庁横断的な制度。

ン内での協業に取り組んでいるが、革新的な取り組みを後押しし、成果を創出するためにサプライチェーンを越えた、幅広い連携を促進する必要がある。東京商工会議所では、全国 46 の大学や研究機関と連携し、産学公連携プラットフォーム事業を展開し、オープンイノベーションの取り組みを後押ししている。国や東京都におかれても、マッチング支援強化や、民間のプラットフォーム活用に向けた支援強化、費用助成の充実などに取り組まれない。

また、連携相手が見つかったものの、その後具体的な協業を進める中で、協業のノウハウがない、成果創出にまで至らないといった声も多い。オープンイノベーションの入口であるマッチングの支援だけでなく、協業から成果創出に至るまでの支援強化や、スタートアップとの協業による新規事業開発に取り組む「アクセラレータープログラム」の費用助成事業の創設など、中小企業の幅広い協業の促進と、成果創出に向けた支援強化に取り組まれない。

連携相手とのマッチングだけでなく、資金面での支援者とのマッチングもイノベーション実現に向けて重要である。投資家と、イノベーション創出に取り組む事業者との公的なマッチングプラットフォームの構築についても検討されたい。

7. 知的財産戦略構築に向けた支援強化・知財取引の適正化

オープンイノベーションでは、不足する経営資源や技術、ノウハウを補い、協業相手と Win-Win の関係を構築することが重要である。しかし、共同開発後に、技術だけを搾取され、他の企業に注文を取られる事例が存在し、技術やノウハウが自社の強みに直結する中小企業やスタートアップにとって、経営上の大きなリスクとなっている。

中小企業側でも、こうしたリスクを未然に回避するため、「オープン・クローズ戦略」を実践することが重要であるが、国や東京都においても、こうした取り組みへのサポート強化、知的財産保護に向けた支援を強化すべきである。具体的には、中小企業が知財を意識し、経営に活用していける環境整備に向け、「知財取引検討会」が 2021 年 3 月に公表した「知的財産取引に関するガイドライン」と契約書のひな形の活用促進や、中小企業の知財活用の一層の進展を促す施策メニューの充実を図ることが重要である。また、不公正な知財取引の抑止に向け、知財 G メンを効果的に活用し、定期的なモニタリングを実施するとともに、その結果の公表を求める。詳しくは、3 月 18 日に日本商工会議所・東京商工会議所が取りまとめた「知的財産政策に関する意見」を参照されたい。

8. 東京都の都市課題解決に向けた「イノベーションマップ」に基づく取り組みの支援強化

東京都においては、「『未来の東京』戦略ビジョン」で示された都市課題を解決するため、各分野における開発支援テーマと技術・製品開発動向などを示した「イノベーションマップ」に基づいた取り組みの支援施策を打ち出している。

中小企業・小規模事業者の様々なアイデアや取り組みを都市課題の解決につなげるため、「イノベーションマップ」に示す分野での開発支援助成事業において、事前調査（F/S）段階の支援強化や、「多段階選抜方式」の導入、また施策自体の認知度向上、利用促進、予算規模拡充を図られたい。

IV. 東京商工会議所の取り組み

1. イノベーション創出に向けた意識の醸成（きっかけ・着手段階の支援）

外部の環境変化が加速化する中で、「イノベーション調査」において多くの中小企業・小規模事業者が何らかのイノベーション活動に取り組んでいる実態が明らかとなっている。一方で、イノベーション活動に着手できていない、成果に結びついていないといった声も一定程度存在することから、東京商工会議所では、中小企業・小規模事業者のイノベーション創出に対する意識醸成に向け、「気づき」につながる企業の取り組み事例や、取り組みを後押しする施策の情報発信に取り組む。

①意識醸成に向けた情報発信

● 「勇気ある挑戦+1」による取り組み事例の発信

逆境のときこそ力を尽くし、コロナ禍においても一歩前に踏み出そうと挑戦する企業の、勇気ある取り組みを紹介する掲示板を東京商工会議所ホームページ内に公開し、各社の取り組みを発信する。各社の取り組みを紹介することで、挑戦する企業の認知度向上を図るとともに、ベストプラクティスとして、より多くの中小企業・小規模事業者の参考となるよう、情報の横展開に取り組む。

● 新事業展開事例集の発行、Webページ制作、セミナー等を通じた好事例展開

中小企業・小規模事業者の新事業展開の好事例や、取り組みのポイントをまとめた事例集、Webページを制作。その他、セミナー等イベントを通じた好事例展開など、様々な企業の取り組み事例を通じて、中小企業・小規模事業者におけるイノベーション活動の気づきやヒントにつながる情報を発信する。

②支援施策の情報発信

● 補助施策の解説セミナーや広報媒体を活用した施策情報の発信

東京商工会議所の支援情報に加え、細分化された行政や支援機関による支援施策を、目的別、段階別に合せて分かりやすく情報を発信する。2020年度は、コロナ禍に対応した業態転換や非接触対応、IT化の推進に向けた各種施策や取り組みのポイントを解説するオンラインセミナーを30回開催し、中小企業経営者など3,000名超が参加。引き続き、中小企業・小規模事業者における新たな取り組み、イノベーション活動を促進する支援施策の周知のため、セミナーや会報誌など広報媒体を通じた情報発信の強化に取り組む。

③外部情報の収集、人脈形成に向けた支援

● ビジネス交流イベント

異業種交流会や、同業種による事業提携などを目的とした交流会、テーマ別の交流会など、様々な交流イベントを通じ、イノベーション活動に重要な中小企業の人的交流・情報交換、またビジネスチャンス拡大を支援する。

2. 新たな取り組みの計画策定、事前準備の支援（イノベーションの企画・検討段階）

不確実性を伴う新規事業、イノベーション活動に取り組むにあたり、成果創出の可能性

を高めるため、自社や競合他社の分析、市場分析を踏まえた計画策定などの事前準備が重要である。イノベーション活動による成果創出に向け、企画・検討段階における計画策定支援を実施する。

①計画策定支援

● 経営革新計画策定支援

経営革新計画は、中小企業が取り組む「新事業活動」の課題や目標を明確にし、中期的な「経営目標」の達成に向け策定する経営計画書。東京商工会議所では中小企業の新たな取り組みに関する経営革新計画の策定支援や東京都への申請書類提出、承認申請等、幅広い支援を実施する。2020年度は東京商工会議所の相談窓口を通じて267社の経営革新計画が承認された。

3. 成果創出に向けた支援（イノベーションの実行段階）

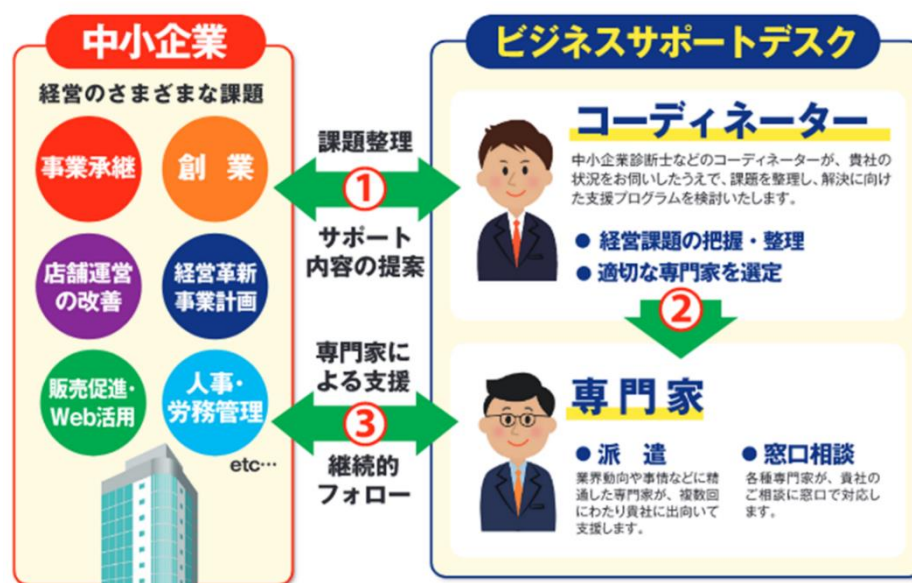
既存の事業と異なる新たなイノベーション活動に取り組むにあたって、実現や成果創出に向けて様々な課題に直面し、それを解決していく必要がある。イノベーション活動の実行段階において、課題を解決し成果に結びつけるため、専門家による課題解決のサポートや資金面での支援、人材支援やオープンイノベーションに向けたマッチング支援など、課題に応じた支援を実施する。

①計画実行支援

● 専門家による経営支援、サポート（ビジネスサポートデスクによる支援）

イノベーション活動において直面する様々な課題解決に向けて、課題に応じた専門家による個別支援を実施。事業計画策定支援や商品開発、ブランディング、販売促進、IT活用など、中小企業・小規模事業者の課題や相談ニーズ、リソースに合わせたオーダーメイドの支援を提供する。2020年度は2,291社に対し、延べ8,070回の支援を実施した。

<ビジネスサポートデスクの相談・支援の流れ>



● 資金面での支援（マル経融資、公的融資制度の紹介等）

小規模事業者の経営改善に向けた取り組みをバックアップするために商工会議所の経営指導・推薦にもとづき無担保・無保証人で融資を受けることができる日本政策金融公庫の融資制度（マル経融資）による資金調達支援、その他公的融資制度の紹介など、新たな取り組みによって必要となる資金面での支援を実施する。マル経融資について、2020年度は4,252件、約280億円の融資を斡旋し、経営改善に向けた資金調達をサポートしている。

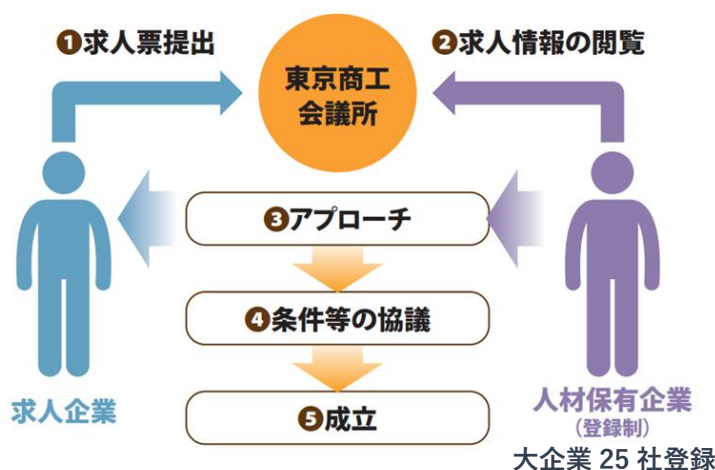
② 人材面での支援

● 人材育成、採用・マッチング支援

イノベーション活動の担い手として重要となる人材の育成について、東京商工会議所では年間200回を超える講座を開催。今後は新たに、新規事業開発やイノベーション創出に向けた、「デザイン思考実践講座」や「新規事業成功の秘訣習得講座」、新規事業開発の知財戦略の習得に向けた「IPランドスケープを活用した経営・新規事業・知財戦略講座」など、中小企業・小規模事業者の人材育成ニーズや、取り組みの段階にあわせた研修を実施する。

採用支援については、「東商ジョブサイト」による各社の採用情報掲載や、「人材採用支援イベント」を通じて新卒、中途など幅広い人材を対象にした事業を行う。また、営業・企画・貿易実務・生産管理などの分野で即戦力となる人材の獲得に向け、「東商キャリア人材サポート」を通じて会員企業間における中高年の人材移動を支援する。

< 人材移動に向けた支援（東商キャリア人材サポート） >



対象人材：「東商キャリア人材サポート」の登録大手企業に在籍している主に50～60歳のベテラン人材
対象職種：営業関連、管理・事務、技術・研究開発、技能・製造関連、人事労務・総務・経理財務 等

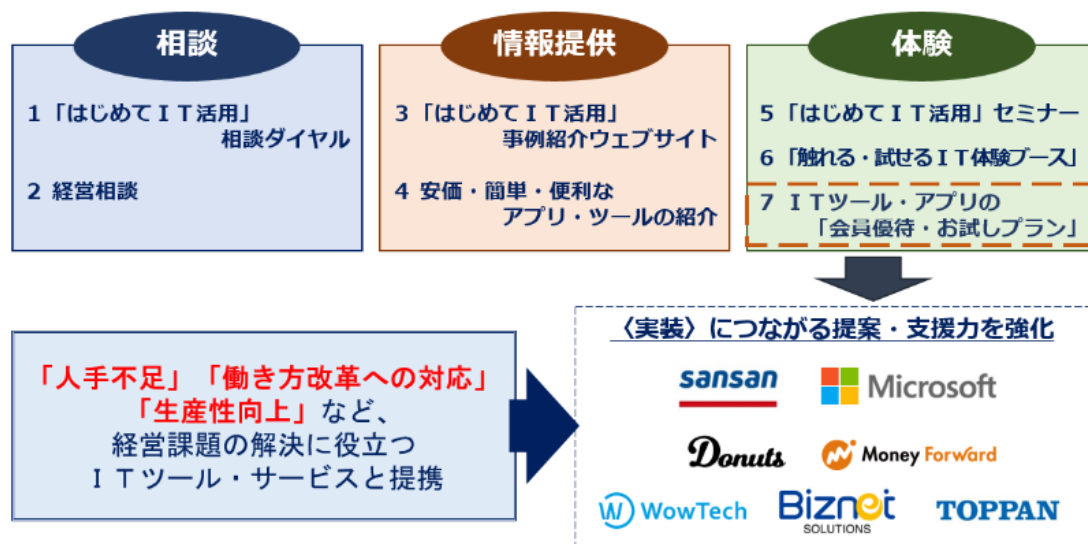
③ IT化支援

● 「はじめてIT活用」1万社プロジェクト

効果的なIT活用が進んでいない中小企業・小規模事業者を対象に、IT化推進に向けた情報発信や、便利で役立つITツールの活用促進、経営相談などを通じて、IT活用、

I Tツール導入支援を実施する。プロジェクトをスタートした2019年11月から2021年4月末までに5,000件を超える支援を実施。また、経営課題の解決に役立つI Tツールサービス事業者7社とも提携し、I Tの実装支援も実施する。

<「はじめてI T活用」1万社プロジェクトによるI T化支援>



④オープンイノベーションに向けたマッチング支援

● 産学公連携プラットフォーム（産学公連携相談窓口）

大学や公的機関の持つ研究能力や知見、相談機能を広く活用できるよう、東京商工会議所がイノベーション活動に取り組む中小企業と、提携する46の大学・研究機関との橋渡しを実施する。2013年の窓口開設から2021年3月末時点で、162件の申し込みを受け付け、大学から513件の回答があり、うち50件が共同研究、受託研究へと進展した。

<産学公連携プラットフォーム（産学公連携相談窓口）>



4. イノベーション創出に向けた取り組みの周知

東京商工会議所では、中小企業・小規模事業者におけるイノベーション創出、ならびに成果創出に向け、上記支援メニュー、各種取り組みをまとめた「イノベーション創出支援パッケージ」を策定し、会員企業に対して周知に取り組む。

以上

2021年度第3号 2021年6月10日 第227回議員総会・第737回常議員会決議
--