

挑みつづける、変わらぬ意志で。



# 「中小企業のイノベーション 実態調査」報告書

2021年3月11日

新事業・イノベーション創出委員会

## I. 調査の概要

## II. 調査結果

### 1. イノベーション活動について

- (1) 中小企業におけるイノベーション活動の取り組み状況
- (2) イノベーション活動のきっかけ・効果
- (3) 革新的なイノベーション活動に取り組む企業の特徴（経営者の意識・組織マネジメント）
- (4) 従業員規模別の取り組み
- (5) 業歴別の取り組み
- (6) 経営者・従業員の平均年齢別の取り組み
- (7) ITの活用状況とイノベーション活動の取り組み
- (8) 取引依存度とイノベーション活動の取り組み

### 2. イノベーション活動における連携（オープンイノベーション）

- (1) 協力相手
- (2) 協力相手別の連携満足度
- (3) 協力相手とイノベーション活動の効果
- (4) 協力相手とのマッチング経緯
- (5) 業務プロセス上の課題と連携分野

### 3. イノベーション活動の課題・支援について

- (1) イノベーション活動の課題
- (2) イノベーション推進に向けて希望する支援

# 1. 調査の概要

## 調査の目的

新型コロナウイルス感染拡大により企業を取り巻く環境は急速に変化している。このような状況を乗り越えるために、中小企業では、新たなビジネスモデルへの転換や、自社の業務プロセスの抜本的な見直し、新商品・新サービスの開発、戦略的なIT活用など、イノベーション活動やデジタル技術活用の重要性が高まっている。

本調査は、中小企業のイノベーション推進を目的に、中小企業の現状や課題などを調査・分析し、実態をふまえた政策提言活動の展開や、必要な支援策を検討するため実施した。

## 調査の期間

2020年10月15日（木）～2020年10月30日（金）

## 調査対象

東京23区内事業者 10,000件

非上場の中小企業者（個人事業主も含まれる）

## 調査方法

郵送による調査票の送付、回答。

メールによるWEBフォームの送付、回答。

## 回答数

1,259件（回答率12.6%）

### <業種構成>

|       |                |
|-------|----------------|
| 建設業   | : 176社 (14.0%) |
| 製造業   | : 332社 (26.4%) |
| 卸売業   | : 219社 (17.4%) |
| 小売業   | : 63社 (5.0%)   |
| サービス業 | : 469社 (37.3%) |

### <従業員規模構成>

|              |                |
|--------------|----------------|
| 5人以下         | : 153社 (12.2%) |
| 6人以上20人以下    | : 188社 (14.9%) |
| 21人以上50人以下   | : 569社 (45.2%) |
| 51人以上100人以下  | : 236社 (18.7%) |
| 101人以上300人以下 | : 103社 (8.2%)  |
| 301人以上       | : 9社 (0.7%)    |

## 【本調査におけるイノベーション】

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。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。

※**革新的なイノベーション**：競合他社が導入していない全く新しい取り組み。

※各種データは端数処理（四捨五入）の関係で、合計値が100%とならない場合がある。

※グラフの割合は無回答を除く割合を算出している。

### 1. イノベーション活動について

- (1) 中小企業におけるイノベーション活動の取り組み状況
- (2) イノベーション活動のきっかけ・効果
- (3) 革新的なイノベーション活動に取り組む企業の特徴（経営者の意識・組織マネジメント）
- (4) 従業員規模別の取り組み
- (5) 業歴別の取り組み
- (6) 経営者・従業員の平均年齢別の取り組み
- (7) ITの活用状況とイノベーション活動の取り組み
- (8) 取引依存度とイノベーション活動の取り組み

### 2. イノベーション活動における連携（オープンイノベーション）

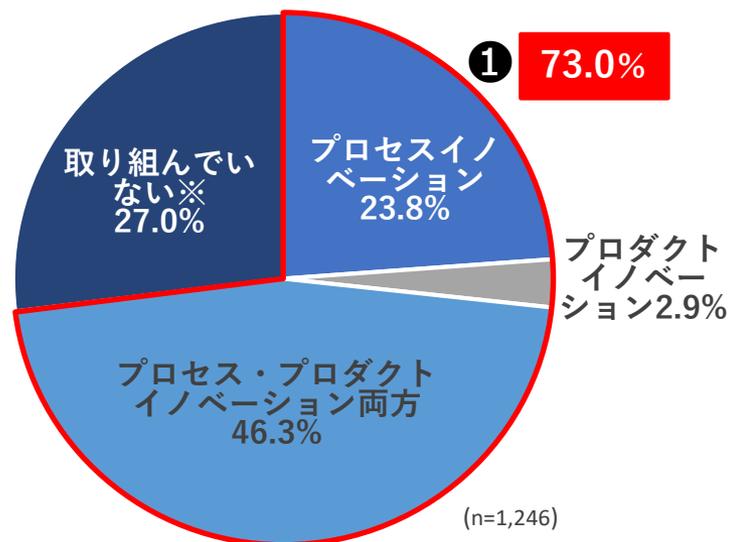
### 3. イノベーション活動の課題・支援について

# 1. イノベーション活動について

## (1) 中小企業におけるイノベーション活動の取り組み状況

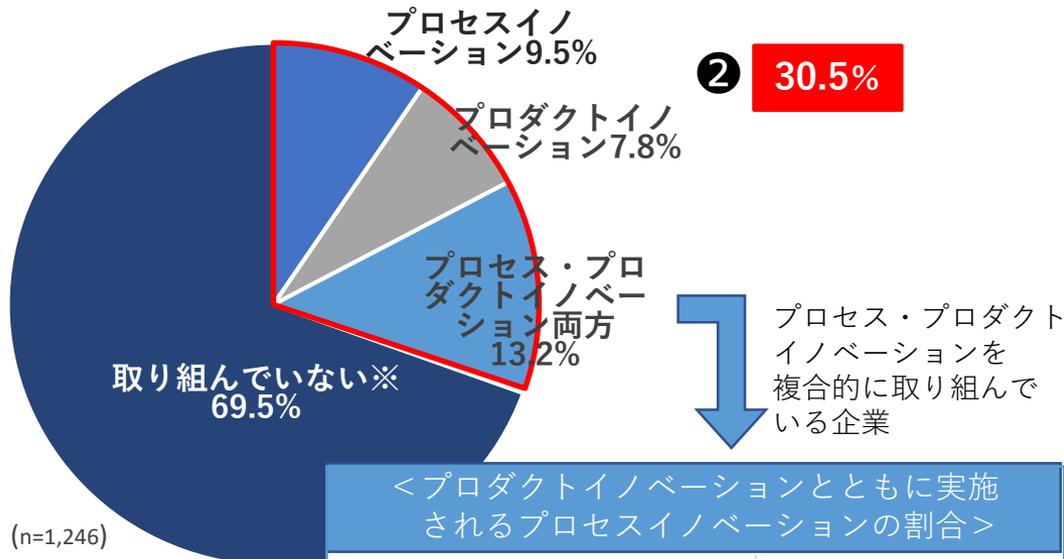
- イノベーション活動に取り組んでいる企業は全体の73.0%①、革新的なイノベーション活動（競合他社が導入していない全く新しい取り組み）に取り組んでいる企業は30.5%②。
- プロセス・プロダクトイノベーションを複合的に取り組んでいる企業では、プロダクトイノベーションとともに「商品・サービスの提供方法」「商品の生産方法」を実施している割合が高い③。

<イノベーション活動の取り組み状況>



※アイデアを実現するための方策を考えたことはあるが、イノベーション活動が実現しなかった回答企業9.3%を含む

<革新的なイノベーション活動の取り組み状況>



↓  
プロセス・プロダクトイノベーションを複合的に取り組んでいる企業

<プロダクトイノベーションとともに実施されるプロセスイノベーションの割合>

| 実施されるイノベーション   | 割合    |
|----------------|-------|
| 商品・サービスの提供方法   | 61.8% |
| 商品の生産方法        | 61.2% |
| 社内体制の改善、業務の効率化 | 42.4% |
| 販売促進、プロモーション方法 | 40.6% |
| 物流工程           | 20.0% |

(n=165)

### <プロセスイノベーション>

業務プロセスにおけるイノベーション（商品の生産方法／商品・サービスの提供方法／物流工程（輸送・倉庫・在庫管理等）／販売促進・プロモーション方法／社内体制の改善・業務の効率化）

### <プロダクトイノベーション>

新商品・新事業の開発に関するイノベーション

# 1. イノベーション活動について

## (1) 中小企業におけるイノベーション活動の取り組み状況

### ①商品の生産方法

- 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。今後も大企業の実環境ニーズに応えた商品を展開していく。（製造業・衣料品）
- 顧客からサビのない金網の製造依頼があったことを機に、ステンレスのプレス加工が可能となり、業界内での差別化を実現した。（製造業・建築材料）
- 金型設計において、応力解析ソフトを導入。これまでは過去の経験値に頼った設計であったが、ソフトを導入してからは過去の経験値に加えてITの力も加わり、最適設計に近づいている。また、新しいノウハウを持っていない社員の設計に対する能力の底上げスピードが速まってきている。（製造業・冷間鍛造素材）

### ②商品・サービスの提供方法

- オリジナル刺繍アイテム加工料金の定額制を導入し、都度見積りを廃止。営業担当者の事務負担軽減とWebを活用した新規顧客開拓を実現した。（製造業・刺繍加工）
- 音楽スクール事業において、コロナ禍前は対面式のみで行っていたが、コロナ対策の一環としてオンラインレッスンを開始。（サービス業・音楽興業事業、スクール事業）

### ③物流工程

- 競合他社との共同配送を通じてコストを削減。ECに関して、小売用商品だけでなく業務用商品を組み入れることで売上増加につながった。（卸売業・食品輸入卸）

### ④販売促進、プロモーション方法

- O2O（Online to Offline）に最適化した販売管理システムを開発。この販売管理システムは、店舗とECを併用する様々な小売業への転用が可能であり、システム自体の販売にも取り組んでいる。（小売業・宝飾品）

# 1. イノベーション活動について

## (1) 中小企業におけるイノベーション活動の取り組み状況

### ⑤社内体制の改善、業務の効率化

- AIを活用したEC用画像の自動補正システムを大学と共同で開発。従来は画像1枚あたり30分程度かかっていた補正作業を、大幅に省力化した。また、この技術をEC販売に取り組む事業者向けにサービスとして提供することで、新たな収益事業となっている。（小売業・宝飾品）
- 独自のシステム導入により業務及び、作業効率の見える化に取り組み、さらに人事評価制度を刷新。業務の効率が上がり、社員の人事評価に対する満足度も向上した。（サービス業・構造設計、図面作成）
- 赤字続きであった複合機販売から、IT商材販売に事業転換した結果、増益基調に好転。自社のIT化も進め、従業員一人当たりの利益率が増加し、賃金も引き上げた。（卸売業・OA機器販売、修理）

### ⑥新商品・新事業の開発

- サポイン事業に採択され、大企業の研究所、大学と共同開発を行い、高精度の切削工具を開発。研究所や大学との連携を通じて、高いレベルの技術に触れ、社員の技術レベル向上にも寄与した。（製造業・研削工具）
- トラック、バスなど輸送業者向け衝突防止カメラセンサーを販売。機器販売だけでなく、動画から得られるビックデータの分析を通じ、安全な運転能力向上に資するコンサルティング事業を強化し、ハード事業とソフト事業の融合を進めている。（卸売業・自動車用電子機器輸入販売）
- 緊急事態宣言中、主力商品の受注が一時的に減少。製造部門の空いた時間を活用し、既存技術を応用した新商品を開発。すでに大型の受注につながるなど効果が出ている。（製造業・合金製造販売）
- 金属製品の検査業務を効率化、内製化するため、AIを活用した検査システムを開発。建築物や構造物の検査への応用も可能であり、今後新たな顧客層への販売を見込む。（製造業・合金製造販売）

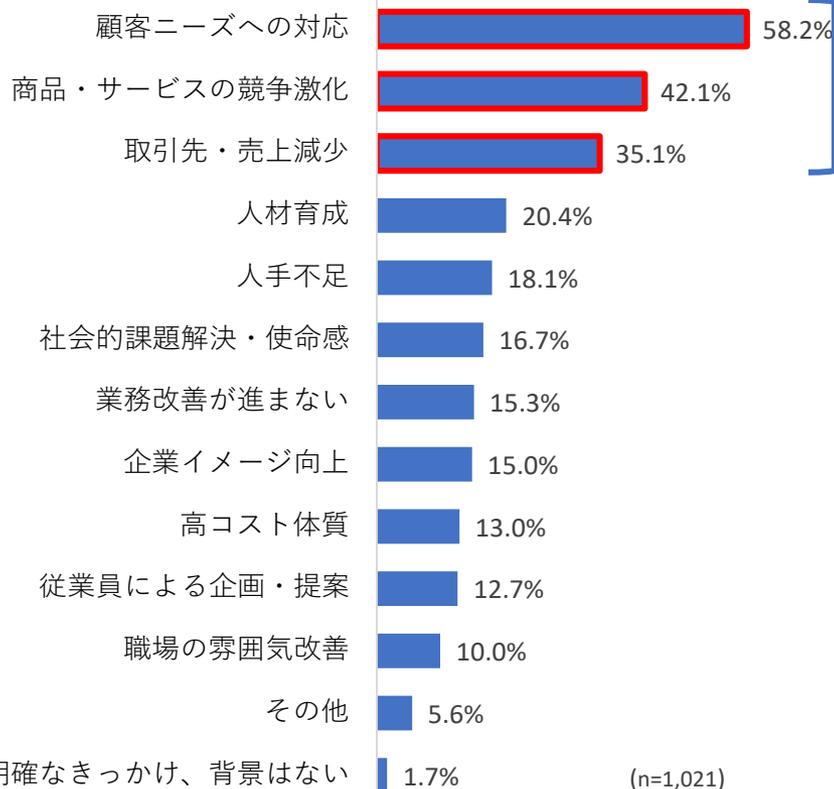
# 1. イノベーション活動について

## (2) イノベーション活動のきっかけ・効果

- イノベーション活動のきっかけは、「顧客ニーズへの対応」「商品・サービスの競争激化」「取引先・売上減少」が上位を占めており、顧客ニーズを把握することや外部環境の変化に対応しようとするのが、イノベーションの取り組みにつながっている①。
- イノベーション活動を通じて得られた効果について、革新的な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」「顧客満足度向上」など、収益に直結する効果が得られていることから、革新的なイノベーションの取り組みが重要であることがわかる②。

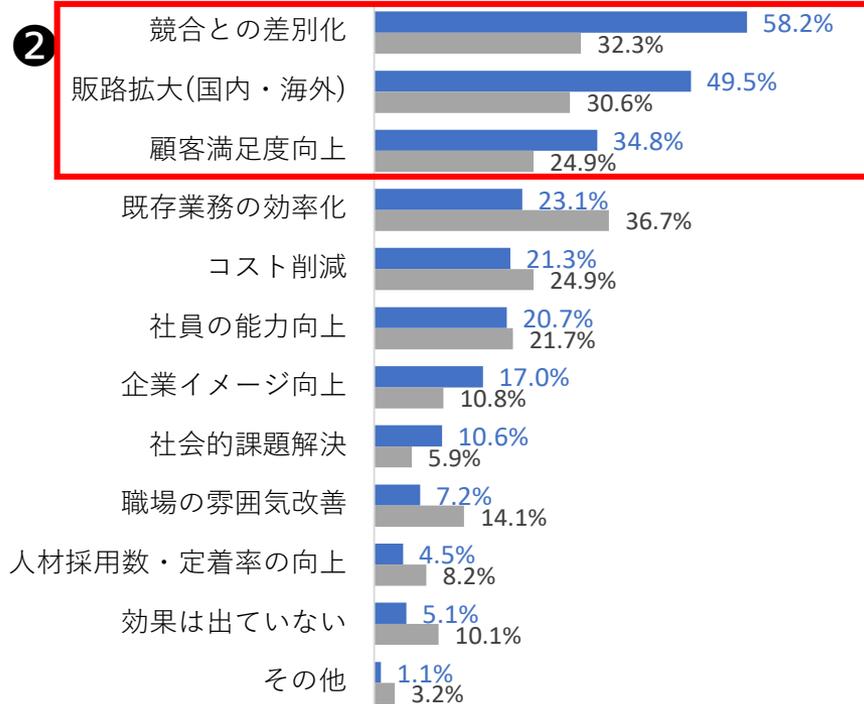
### <イノベーション活動のきっかけ>

(複数回答・上位3つまで)



### <イノベーション活動によって得られた効果>

(複数回答・上位3つまで)



■ 革新的なイノベーション活動に取り組んでいる n=376  
 ■ 革新的ではないがイノベーション活動に取り組んでいる n=526  
 ※イノベーションが実現しなかった企業は除く

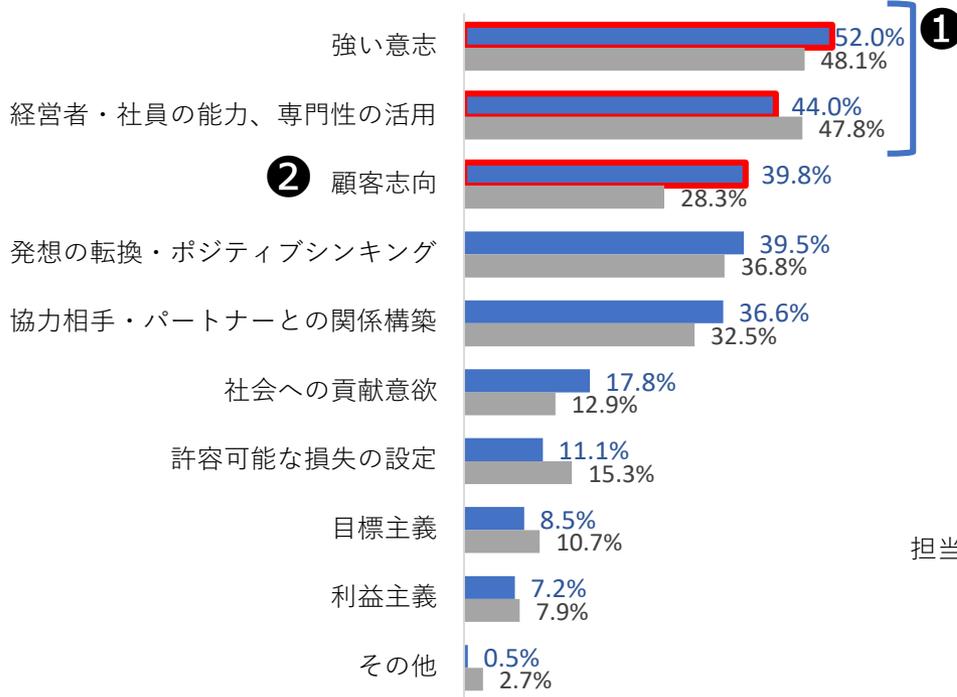
# 1. イノベーション活動について

## (3) 革新的なイノベーションに取り組む企業の特徴（経営者の意識・組織マネジメント）

- イノベーション活動に取り組んでいる企業では、経営者の「強い意志」や「経営者・社員の能力、専門性の活用」などが重要だと回答①。革新的なイノベーション活動に取り組んでいる企業とそうでない企業を比較すると、「顧客志向」の項目で回答率に差がみられた②。
- 組織マネジメントについては、イノベーション活動に取り組んでいる企業では「経営理念・ビジョンの浸透」「組織目標の共有」が重要だと回答③。革新的なイノベーション活動に取り組んでいる企業とそうでない企業を比較すると、「経営理念・ビジョンの浸透」「社外との連携」の項目で差がみられた④。

### <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 > (上位3つまで)

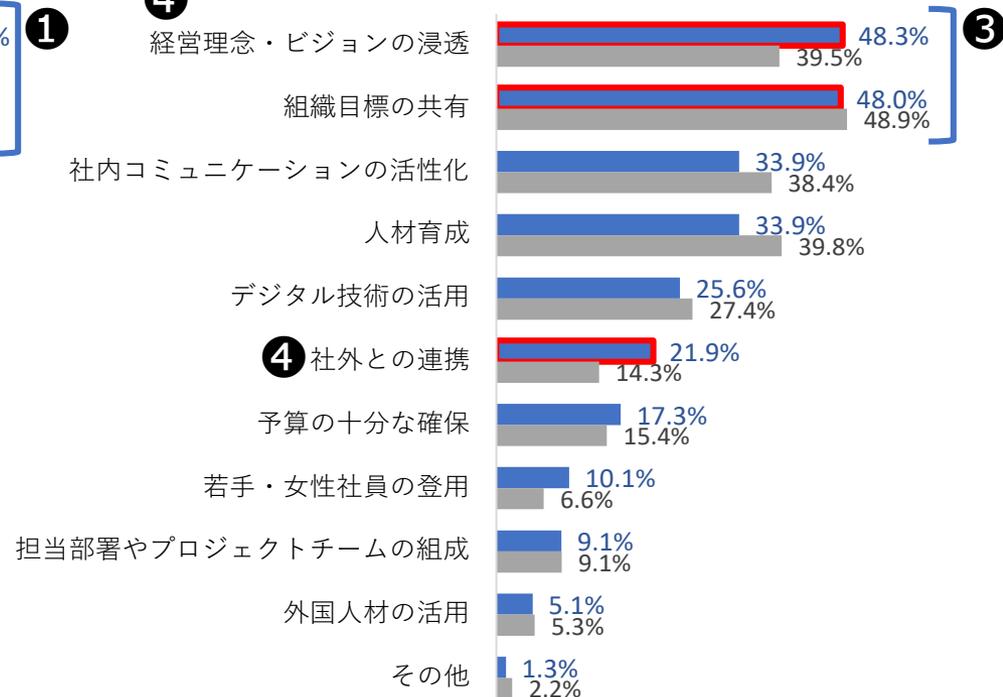


■ 革新的なイノベーション活動に取り組んでいる n=377  
■ 革新的なイノベーション活動に取り組んでいない n=636

※全くイノベーション活動をしていない企業除く

### <革新的なイノベーション活動に取り組む企業

#### × 組織マネジメント > (上位3つまで)



■ 革新的なイノベーション活動に取り組んでいる n=375  
■ 革新的なイノベーション活動に取り組んでいない n=636

※全くイノベーション活動をしていない企業除く

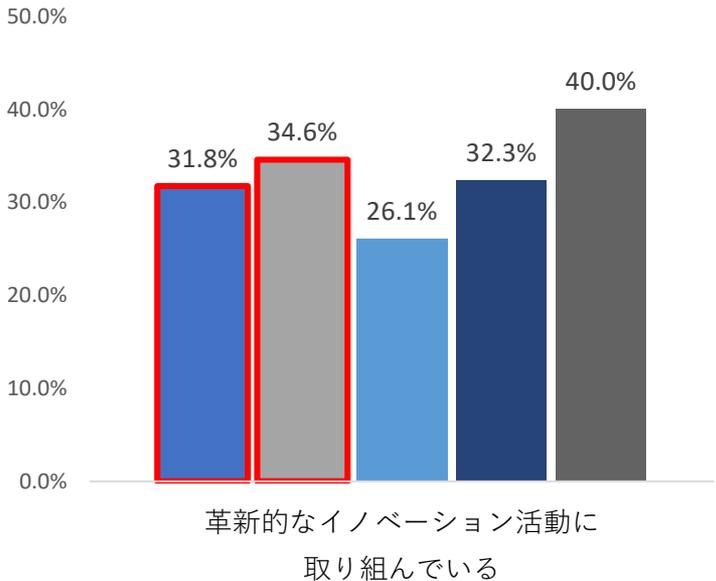
# 1. イノベーション活動について

## (4) 従業員規模別の取り組み

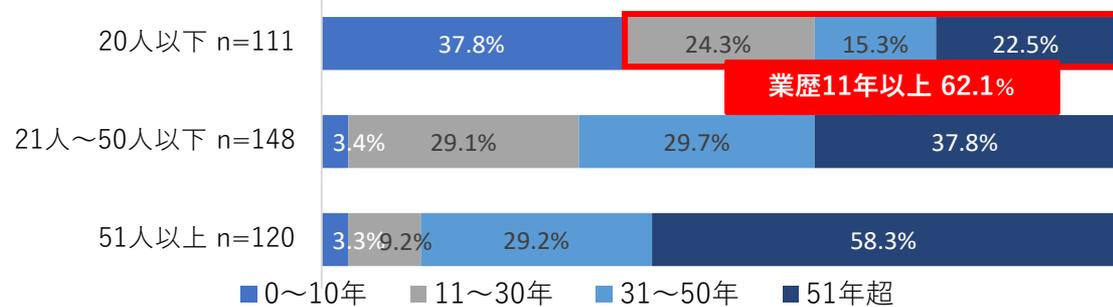
- 従業員規模別の取り組み状況について、20名以下の小規模企業においても30%を超える企業が革新的なイノベーション活動に取り組んでいる①。
- 小規模企業（従業員20人以下）で革新的なイノベーション活動に取り組んでいる企業は、業歴が短い（創業10年以内）企業の割合が高いものの、約6割以上が業歴11年以上となっている②。また、売上高におけるイノベーション活動に対する支出規模は、革新的なイノベーション活動に取り組んでいる企業ほど支出割合が高く、特に従業員20人以下の小規模企業ほど支出割合が高い。小規模企業では、経営資源が限られる中、積極的な取り組み姿勢がみられる③。

### ①従業員規模別にみた

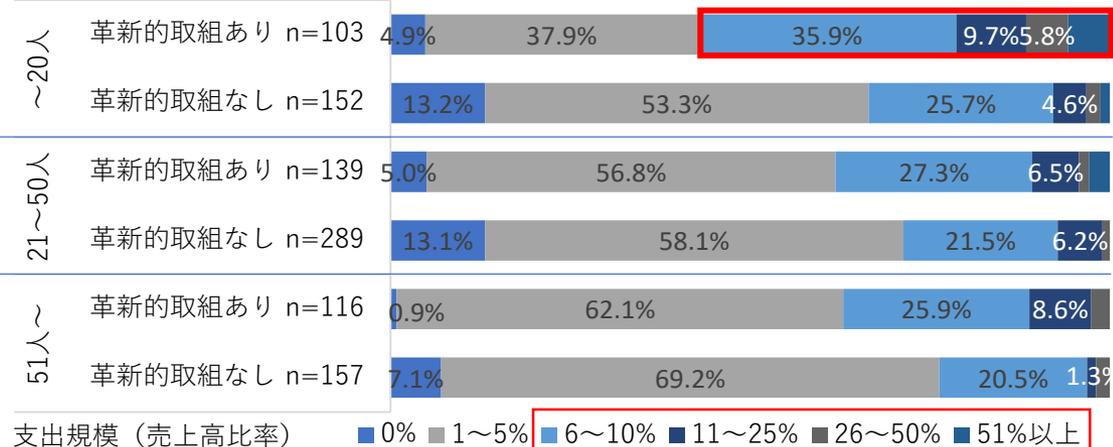
#### 革新的なイノベーション活動の取り組み状況



### ②従業員規模と創業年（革新的なイノベーション活動に取り組んでいる企業）



### ③従業員規模とイノベーション活動に対する支出規模（売上高比率）

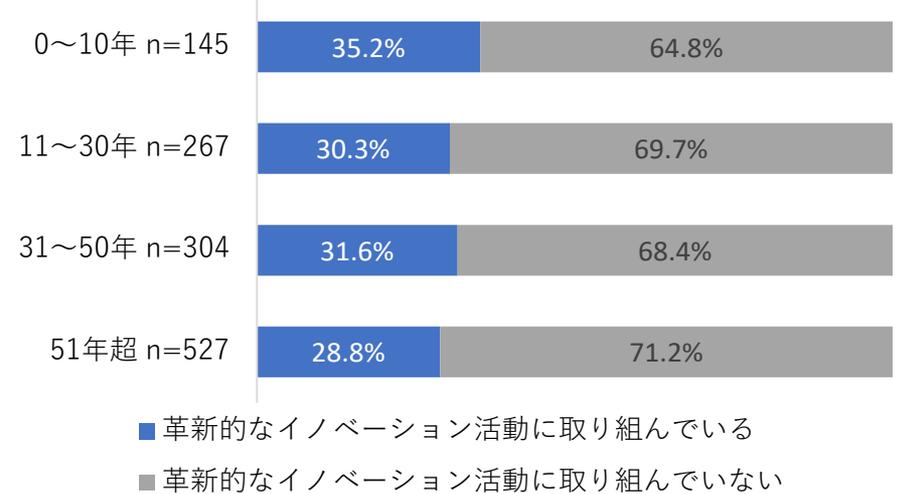


# 1. イノベーション活動について

## (5) 業歴別の取り組み

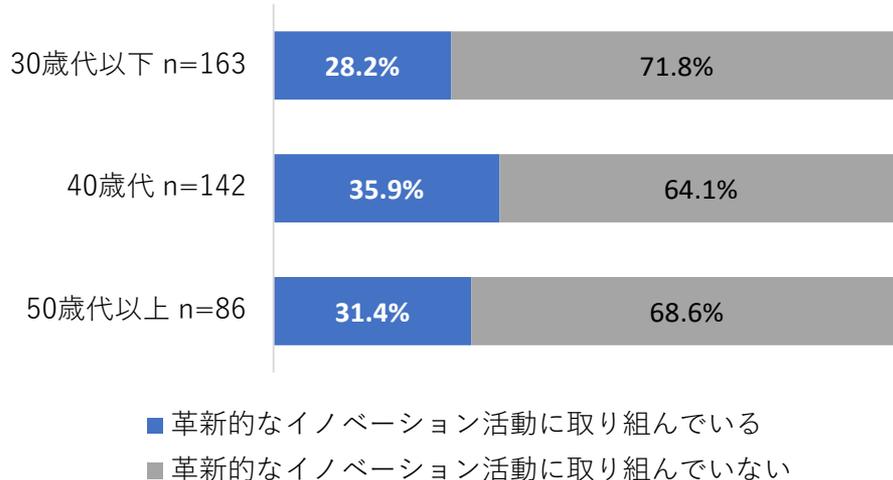
- 業歴による革新的なイノベーション活動の取り組み状況に大きな差はない①。
- 創業30年以内の回答企業においては、従業員の平均年齢による取り組み状況に大きな差は見られない②。一方、業歴が長い（創業51年以上）企業では、従業員の平均年齢が高くなるほど、革新的なイノベーション活動に取り組んでいる割合が低くなる傾向にあり、業歴を重ねる中でも、組織の若返りは重要となる③。

### ①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



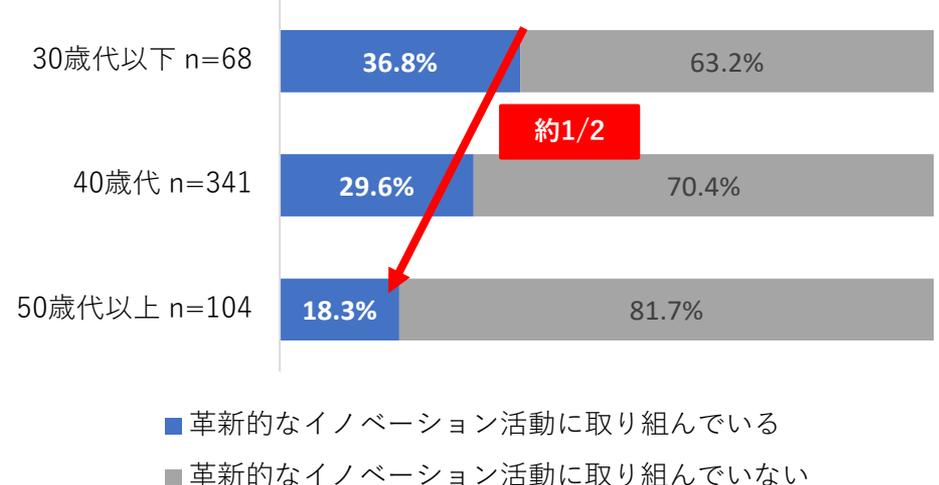
### (創業30年以内の企業)

#### ②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



### (創業51年以上の企業)

#### ③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

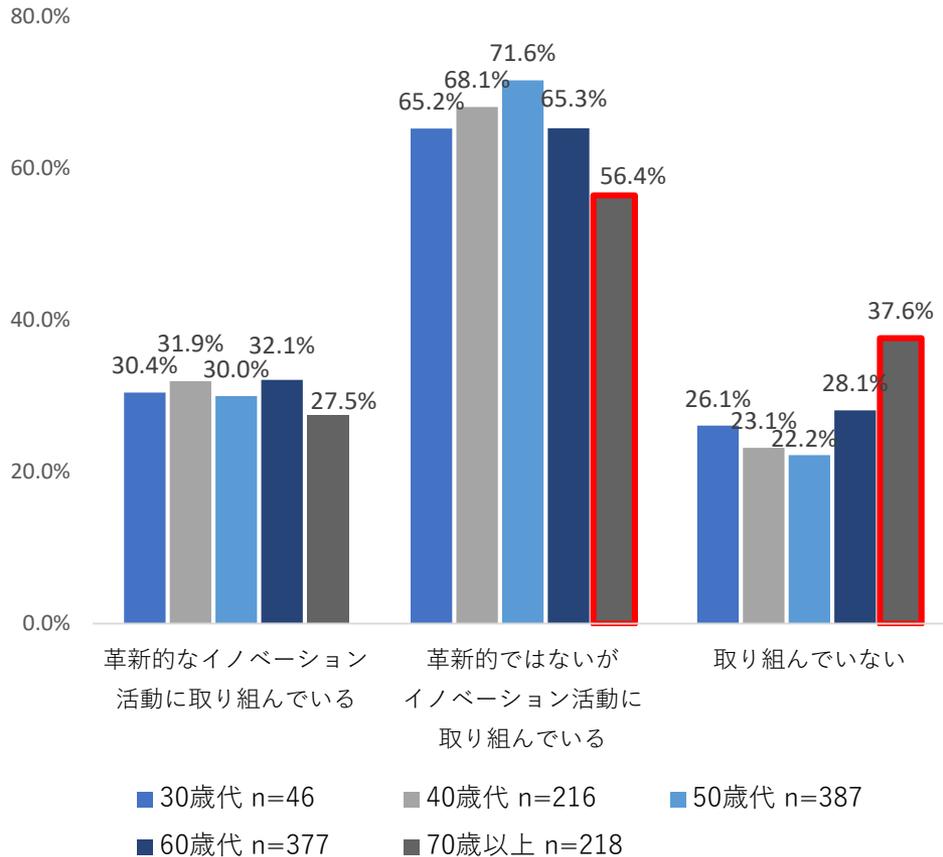


# 1. イノベーション活動について

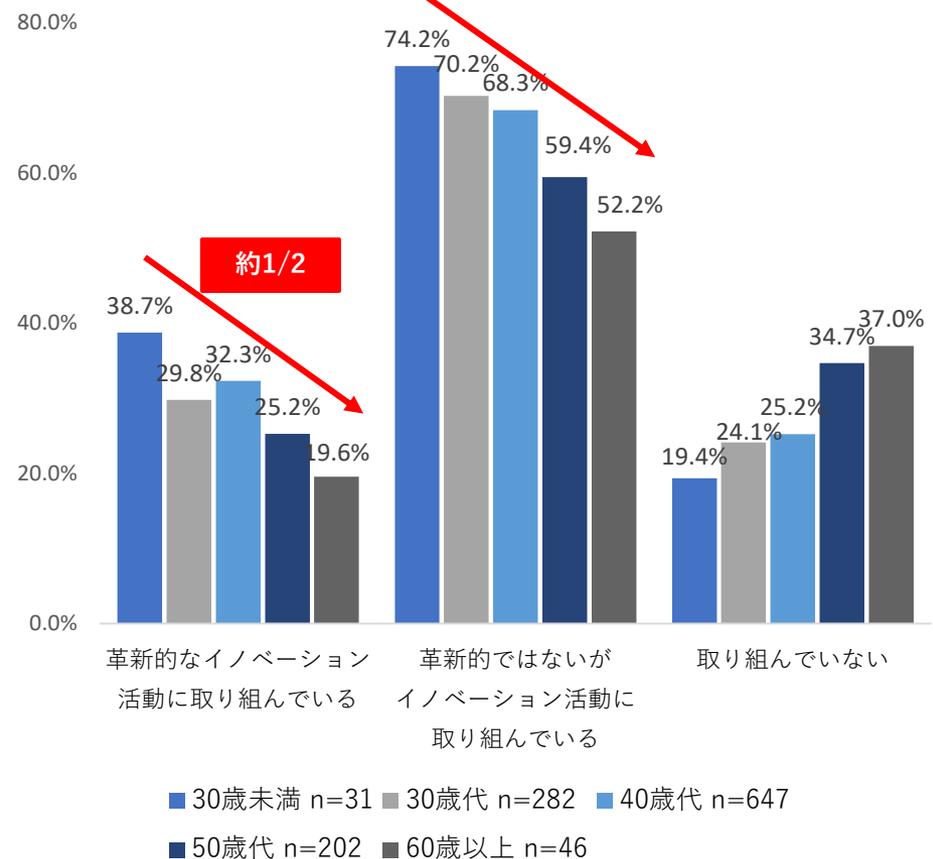
## (6) 経営者・従業員の平均年齢別の取り組み

- 経営者の年齢別の取り組み状況について、70歳以上が他の年齢層に比べイノベーション活動に取り組んでいる割合が低いが、その他の年齢層における取り組み状況に大きな差はみられない①。
- 従業員の平均年齢別の取り組み状況では、従業員の平均年齢が低い企業ほどイノベーション活動に取り組んでいる割合が高く、革新的なイノベーション活動の取り組み状況においては60歳以上が19.6%と、30歳未満の38.7%に対し約1/2倍となっている②。

### ① 経営者の年齢×イノベーション活動の取り組み



### ② 従業員の平均年齢×イノベーション活動の取り組み



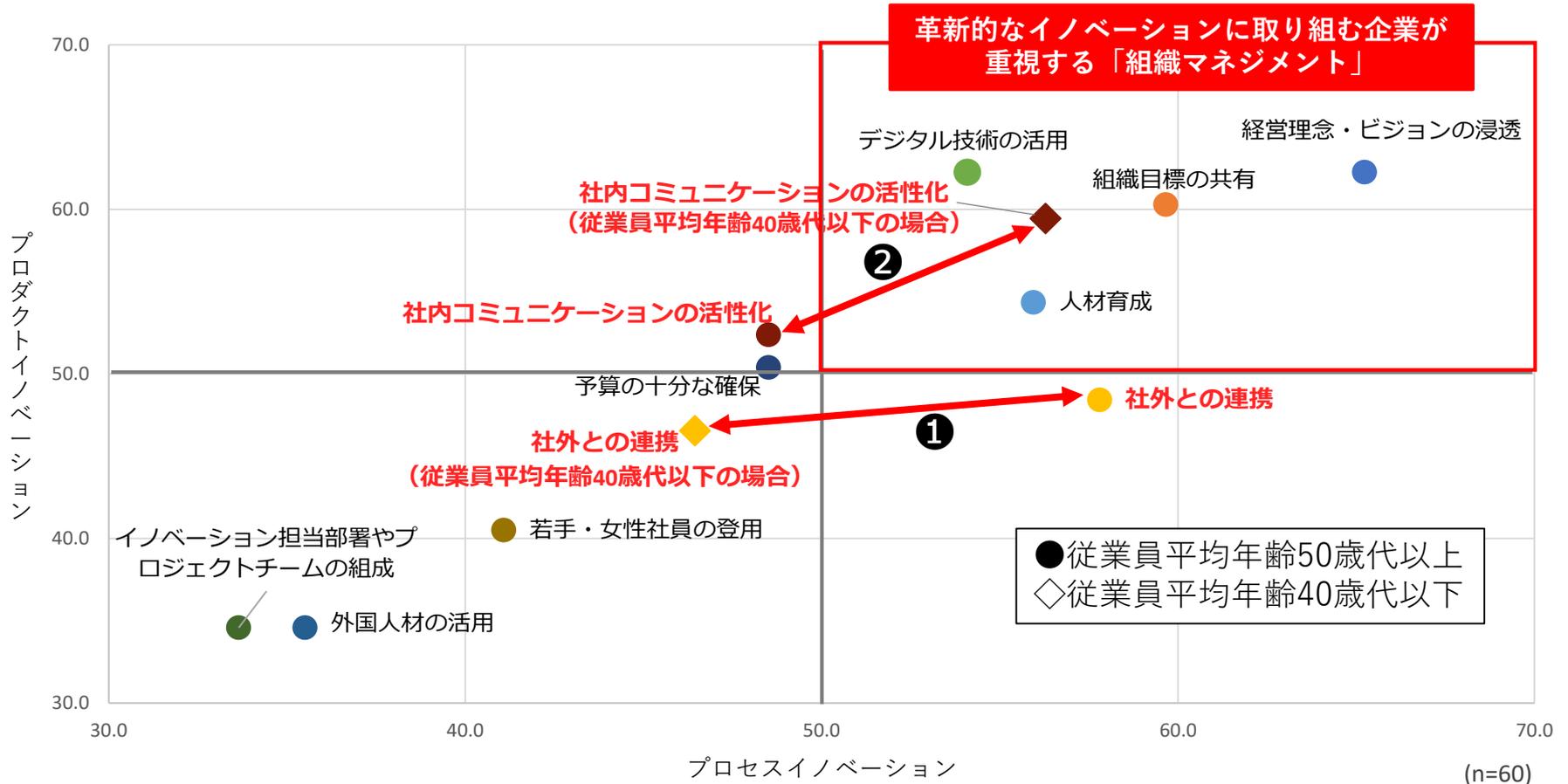
# 1. イノベーション活動について

## (6) 従業員の平均年齢別の取り組み

- 従業員平均年齢50歳代以上で革新的なイノベーション活動に取り組んでいる企業においては、従業員の平均年齢が若い（40歳代以下）の企業に比べて、「社外との連携」を重視している①。
- 一方40歳代以下の企業は50歳代以上の企業に比べ「社内コミュニケーションの活性化」を重視し、より内発的なイノベーション活動に取り組んでいる傾向がみられる。②。

### <革新的なイノベーション活動に取り組む企業×組織マネジメント> (従業員平均年齢50歳代以上)

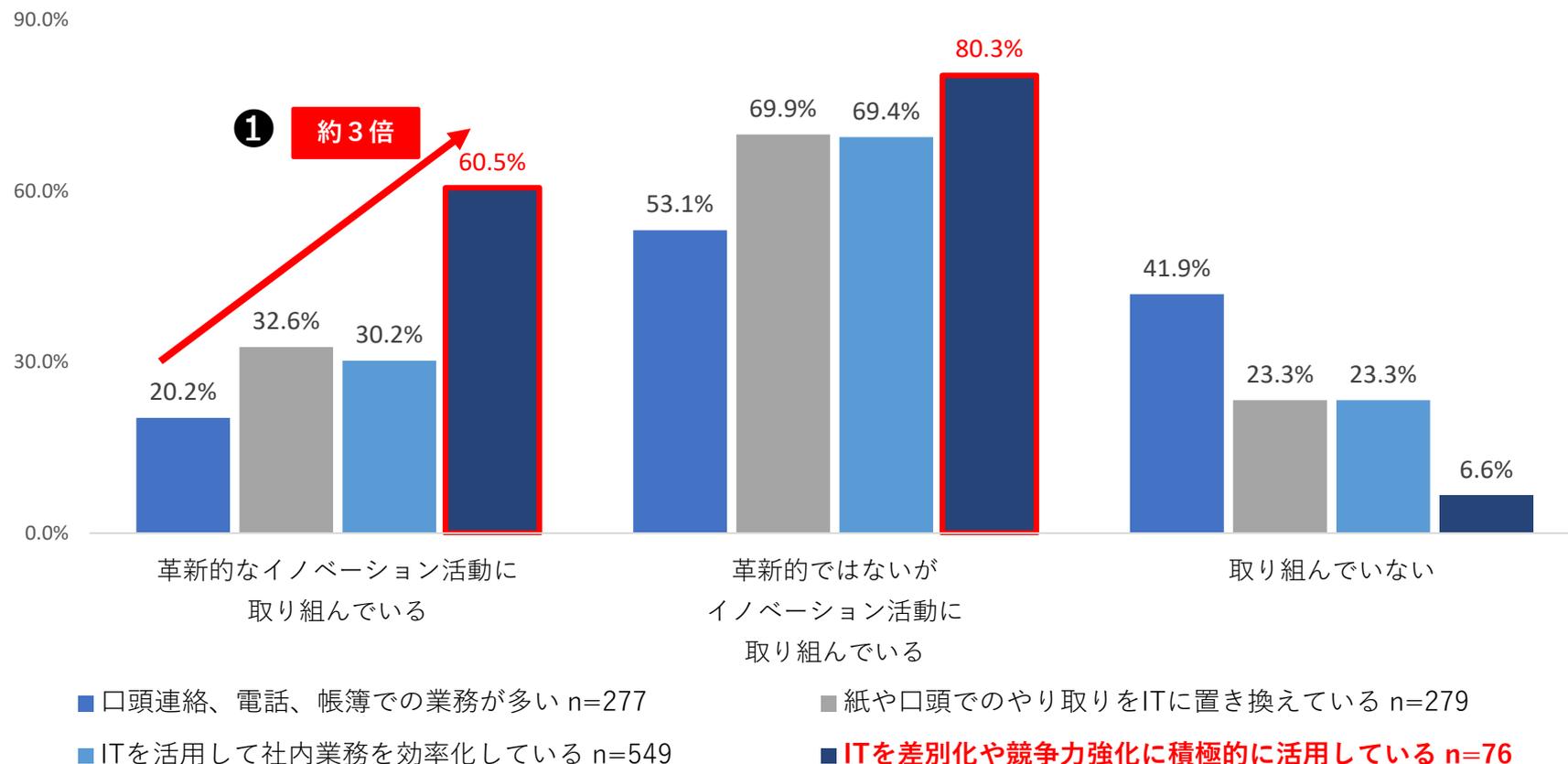
※革新的なプロセスイノベーション・プロダクトイノベーションに取り組む企業が重視する「組織マネジメント」について、偏差値を算出し散布図を作成



# 1. イノベーション活動について

## (7) ITの活用状況とイノベーション活動の取り組み

- ITの活用状況とイノベーション活動の取り組み状況について、ITの活用レベルが高い企業ほど、イノベーション活動に取り組んでいる割合が高い。
- 革新的なイノベーション活動の取り組み状況について、「ITを差別化・競争力強化に積極的に活用」している企業は60.5%と、ITが活用できていない（口頭連絡、電話、帳簿での業務が多い）企業の約3倍①。

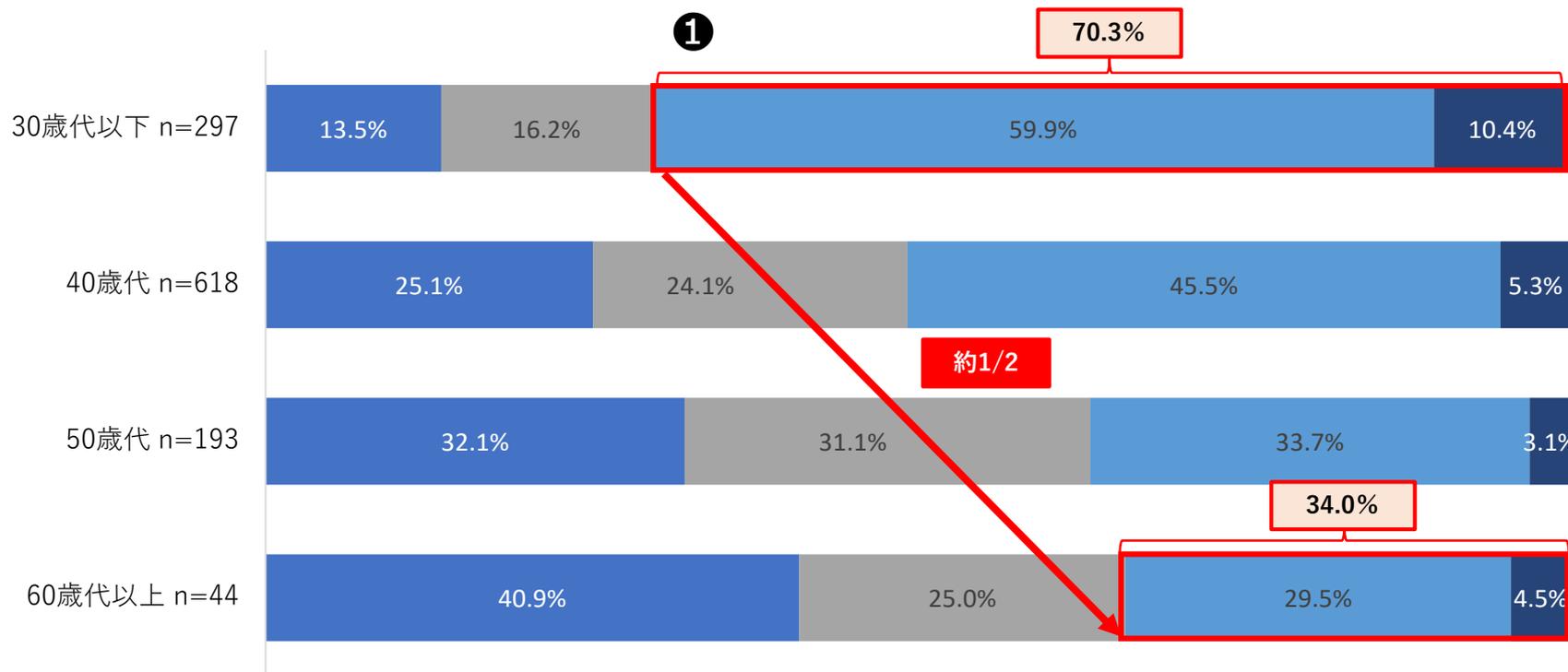


# 1. イノベーション活動について

## (7) ITの活用状況とイノベーション活動の取り組み

- ITの活用状況についても、イノベーション活動の取り組み状況と同様、従業員の平均年齢が低い企業ほど、ITを活用している割合が高く、「ITを社内業務の効率化や差別化・競争力強化に積極的に活用している」企業は30歳代以下の70.3%に対し、60歳代以上では34.0%と約1/2倍となっている①。

### <従業員の平均年齢別 IT活用状況>



■ 口頭連絡、電話、帳簿での業務が多い  
■ ITを活用して社内業務を効率化している

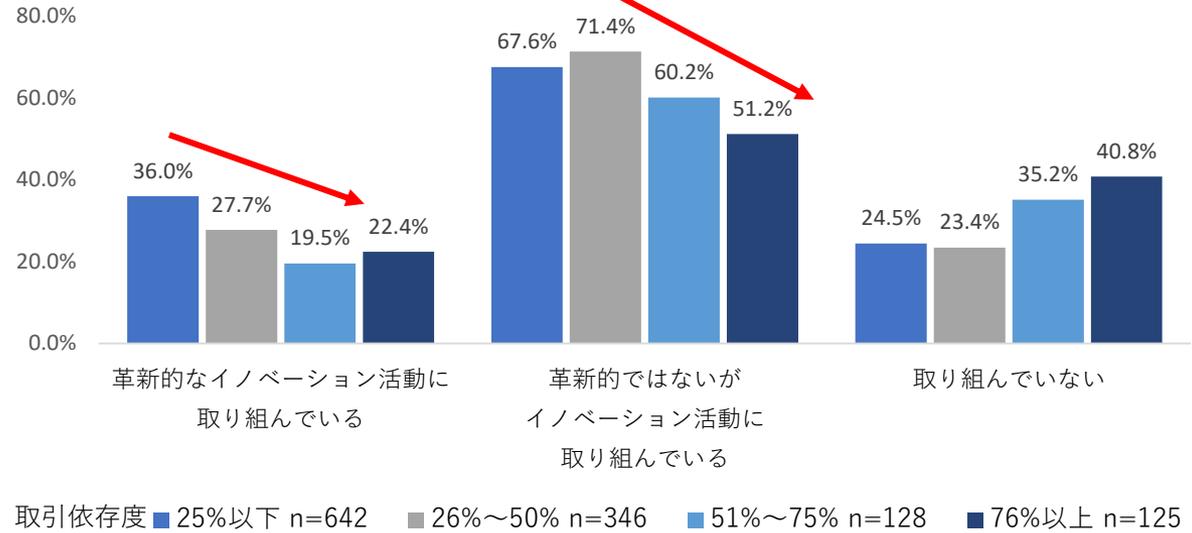
■ 紙や口頭でのやり取りをITに置き換えている  
■ ITを差別化や競争力強化に積極的に活用している

# 1. イノベーション活動について

## (8) 取引依存度とイノベーション活動の取り組み

- 取引額が最も多い取引先への依存度が高い企業ほど、イノベーション活動に取り組んでいる割合が低くなる傾向にある①。
- 取引依存度を業種別にみると、「建設業」（依存度26%以上が67.1%）、「運輸業」（依存度26%以上が60.0%）の順に取引依存度が高く②、「建設業」、「運輸業」はいずれもイノベーション活動に取り組んでいない割合が高い③。

### ①取引依存度×イノベーション活動の取り組み

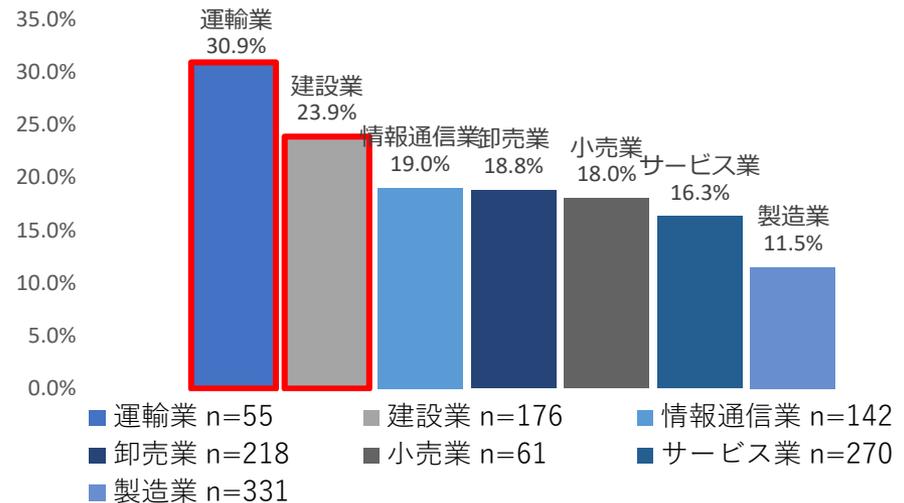


### ②業種×取引依存度

取引依存度26%以上  
建設業 ▶ 67.1%



### ③業種×イノベーション活動に取り組んでいない割合



### 1. イノベーション活動について

## 2. イノベーション活動における連携（オープンイノベーション）

- (1) 協力相手
- (2) 協力相手別の連携満足度
- (3) 協力相手とイノベーション活動の効果
- (4) 協力相手とのマッチング経緯
- (5) 業務プロセス上の課題と連携分野

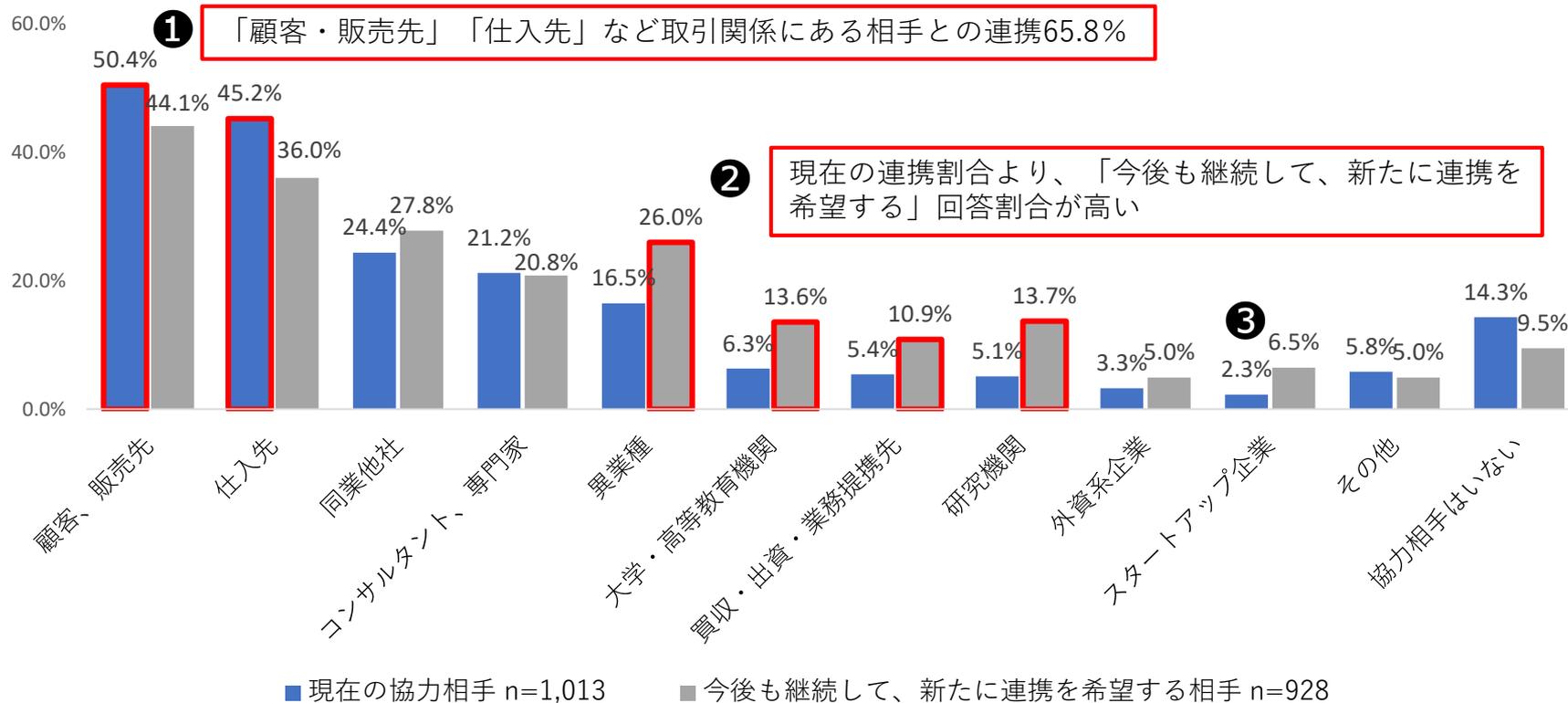
### 3. イノベーション活動の課題・支援について

## 2. イノベーション活動における連携

### (1) 協力相手

- イノベーション活動における協力相手について、「顧客、販売先」「仕入先」など取引関係にある相手と連携している割合が65.8%にのぼる①。
- 「異業種」「大学・高等教育機関」「買収・出資・業務提携先」「研究機関」などは、「現在の協力相手」と回答する割合に対して、「今後も継続して、新たに連携を希望する相手」として回答する割合が大きく上回っている②。
- 「スタートアップ企業」との連携実績や連携ニーズは低い結果となっている③。

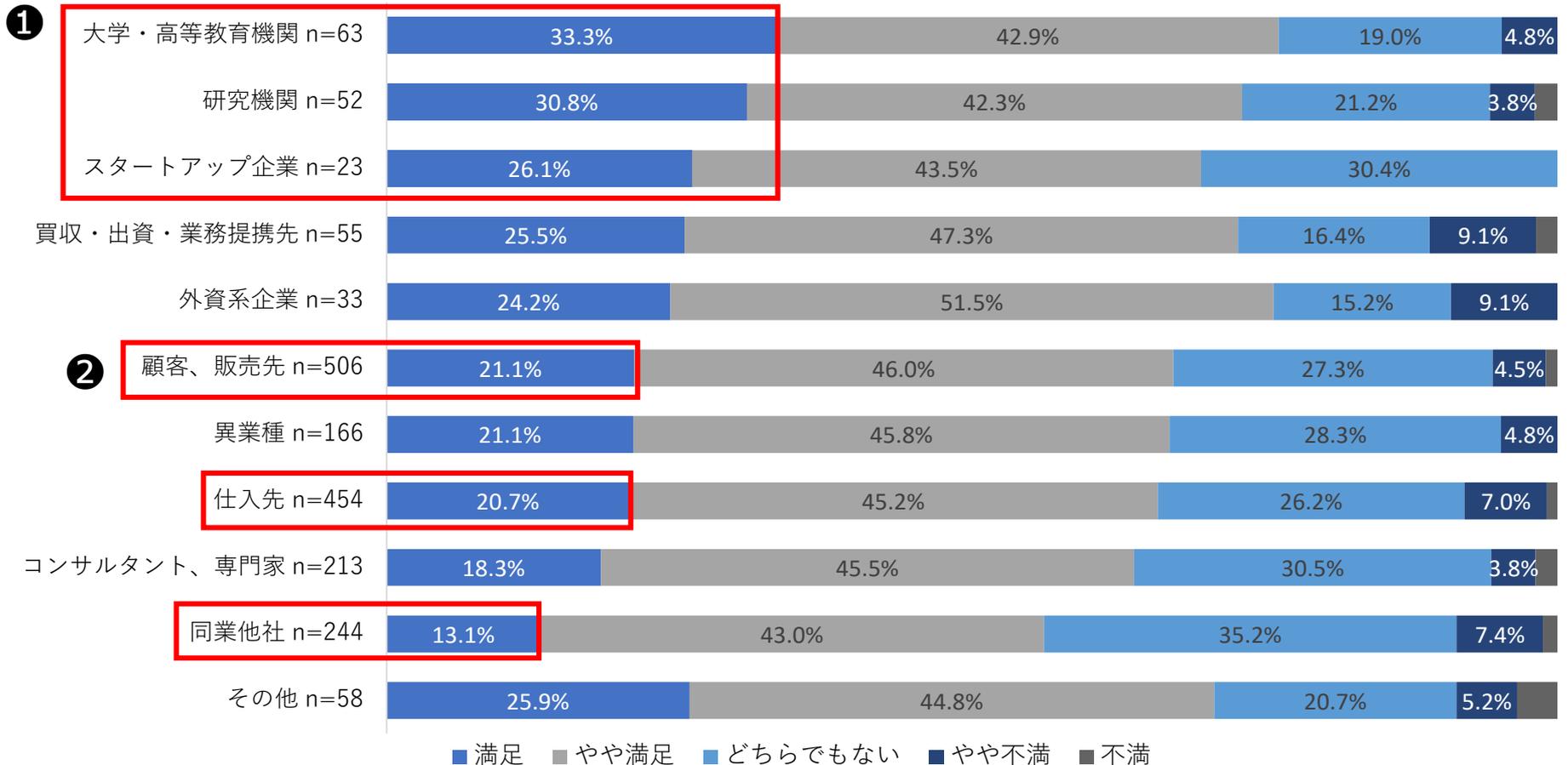
#### <イノベーション活動の協力相手> (複数回答)



## 2. イノベーション活動における連携 (2) 協力相手別の連携満足度

- 協力相手との連携満足度に関しては、「大学・高等教育機関」「研究機関」「スタートアップ企業」などの連携満足度が高い①。
- 連携相手として回答が多かった「顧客、販売先」「仕入先」「同業他社」などは、大学や研究機関などに比べると連携の満足度が低い結果となり、既存の取引先やサプライチェーンを越えた連携の促進が重要となる②。

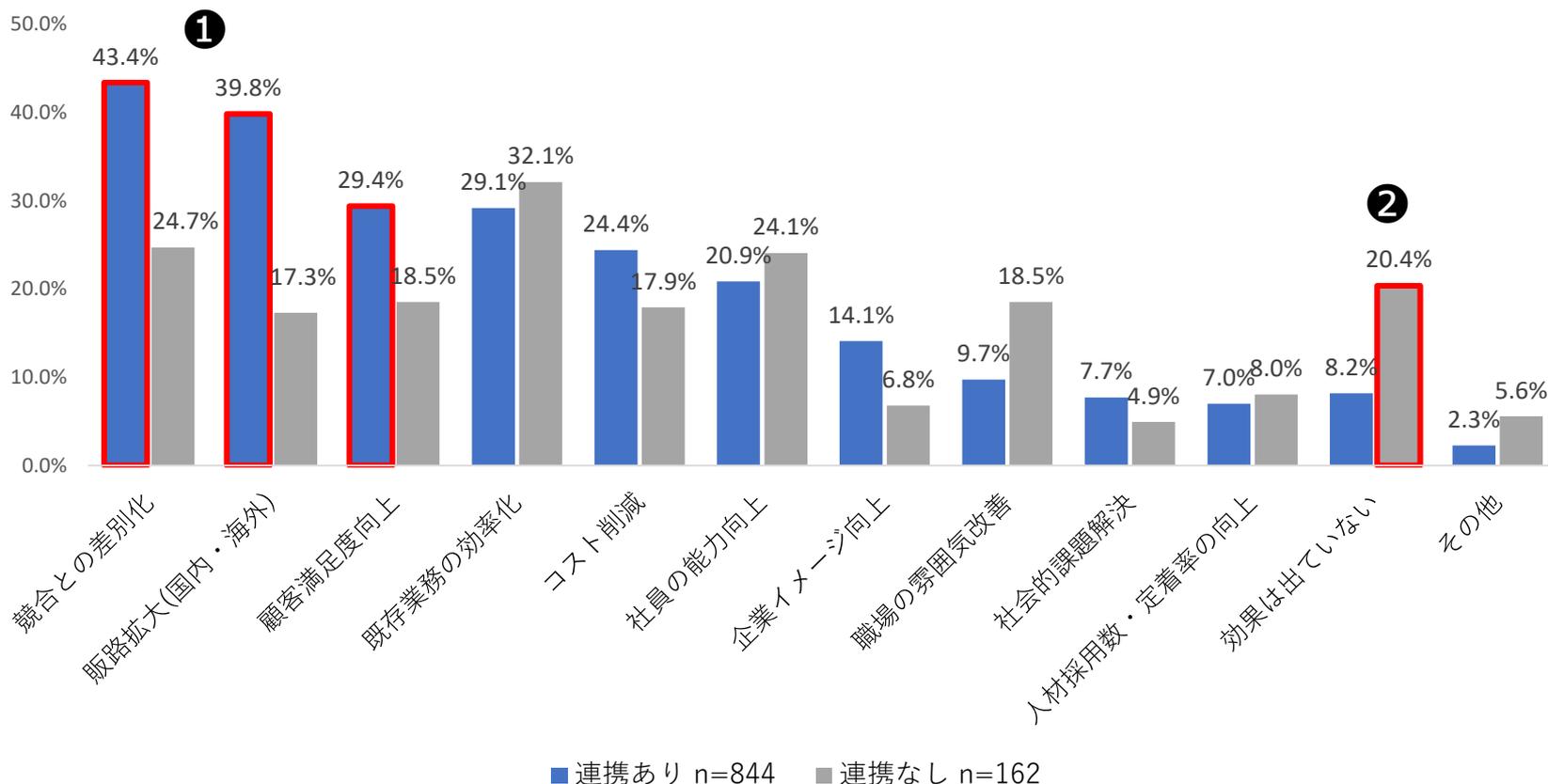
### < 協力相手別の連携満足度 >



## 2. イノベーション活動における連携 (3) 協力相手とイノベーション活動の効果

- イノベーション活動によって得られた効果について、他社、他機関と連携して取り組んでいる企業ほど、「競合との差別化」「販路拡大」「顧客満足度向上」といった収益につながる効果を得られたと回答する割合が高い①。
- 「イノベーション活動の効果が出ていない」割合は、連携していない企業では20.4%と、連携している企業の8.2%を大幅に上回る②。

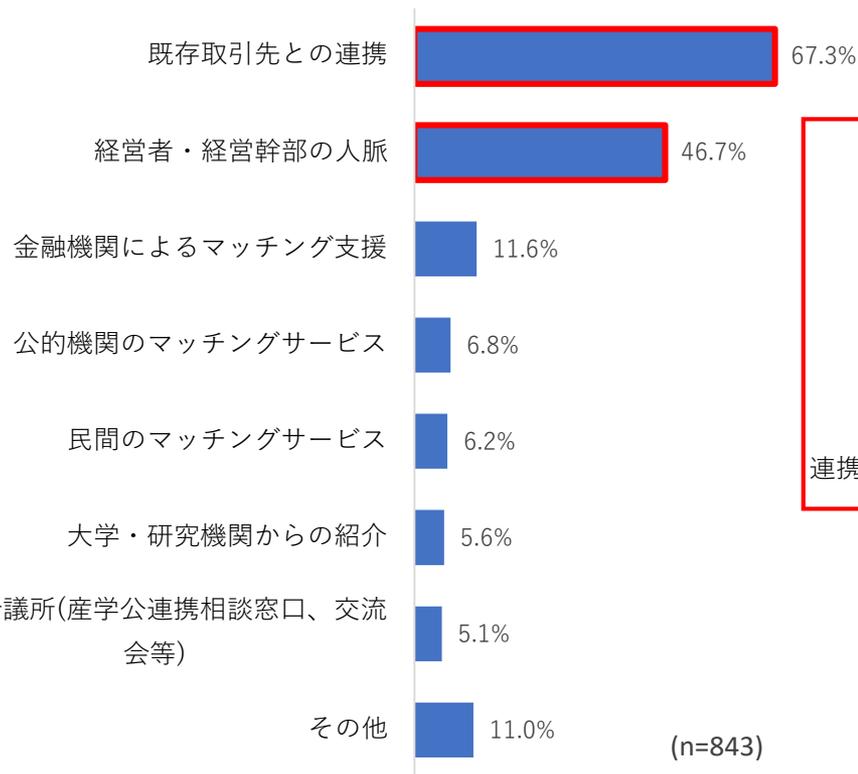
< 協力相手の有無とイノベーション活動によって得られた効果 > (複数回答)



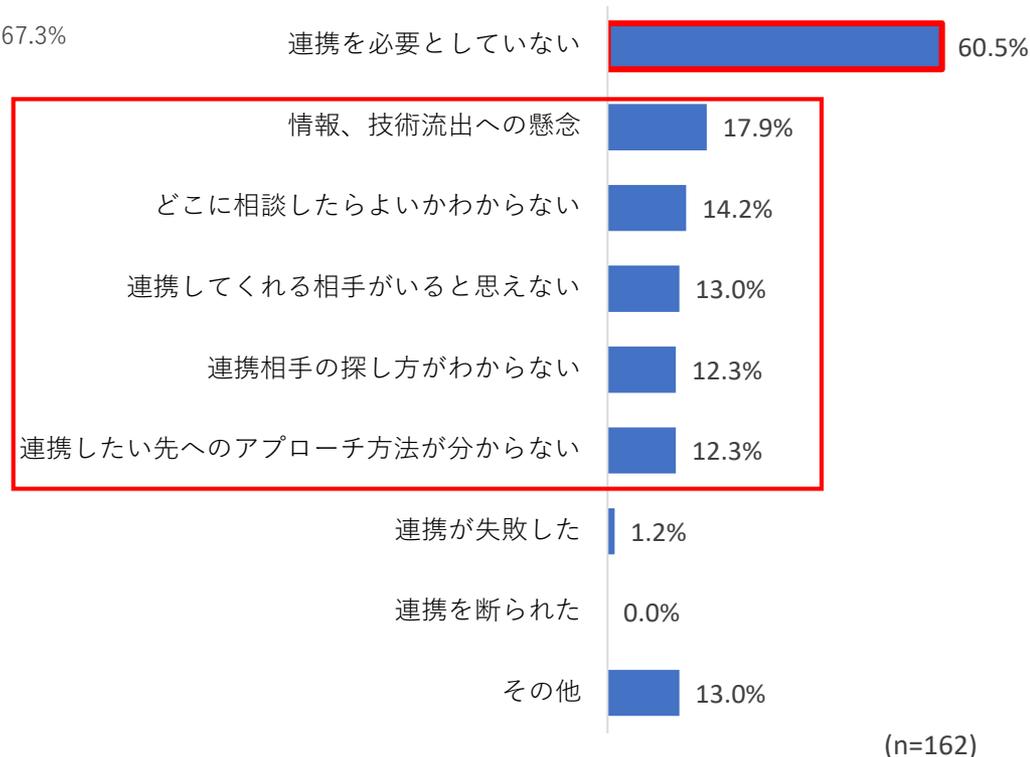
## 2. イノベーション活動における連携 (4) 協力相手とのマッチング経緯

- 協力相手とのマッチングの経緯は、「既存取引先との連携」「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①。
- イノベーション活動において他社・他機関と連携していない理由について、「連携を必要としていない」が大半を占めており、連携による効果や手法に関する情報提供、理解促進が重要となる。また、情報流出に対する懸念のほか、相談先や連携相手の探し方・アプローチ方法がわからないといった連携方法に関する理由をあげる企業も多く、知的財産面のサポート強化や、相談・マッチング等の支援強化が重要となる②。

### ① 協力相手とのマッチング経緯 (複数回答)



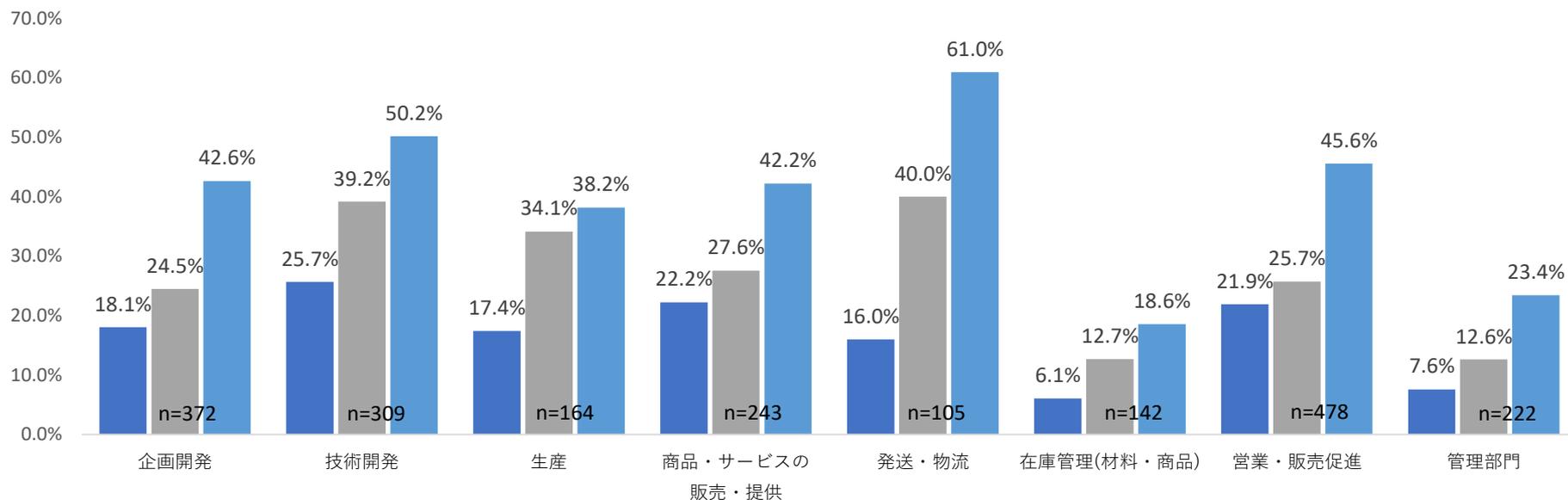
### ② 連携していない理由 (複数回答)



## 2. イノベーション活動における連携 (5) 業務プロセス上の課題と連携分野

- 業務プロセスにおいて自社の課題だと感じる分野（＝強みと感じている分野を除く非競争領域）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。

＜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＞（複数回答）



- 他社・他機関と連携している割合 n=908
- 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

- 業務プロセスにおいて他社・他機関と連携している割合
- 業務プロセスにおいて「課題」だと回答した分野の中で、**実際にその分野で連携している割合**
- 業務プロセスにおいて「課題」だと回答した分野の中で、**連携を希望する割合**

## II. 調査結果

1. イノベーション活動について
2. イノベーション活動における連携（オープンイノベーション）

### 3. イノベーション活動の課題・支援について

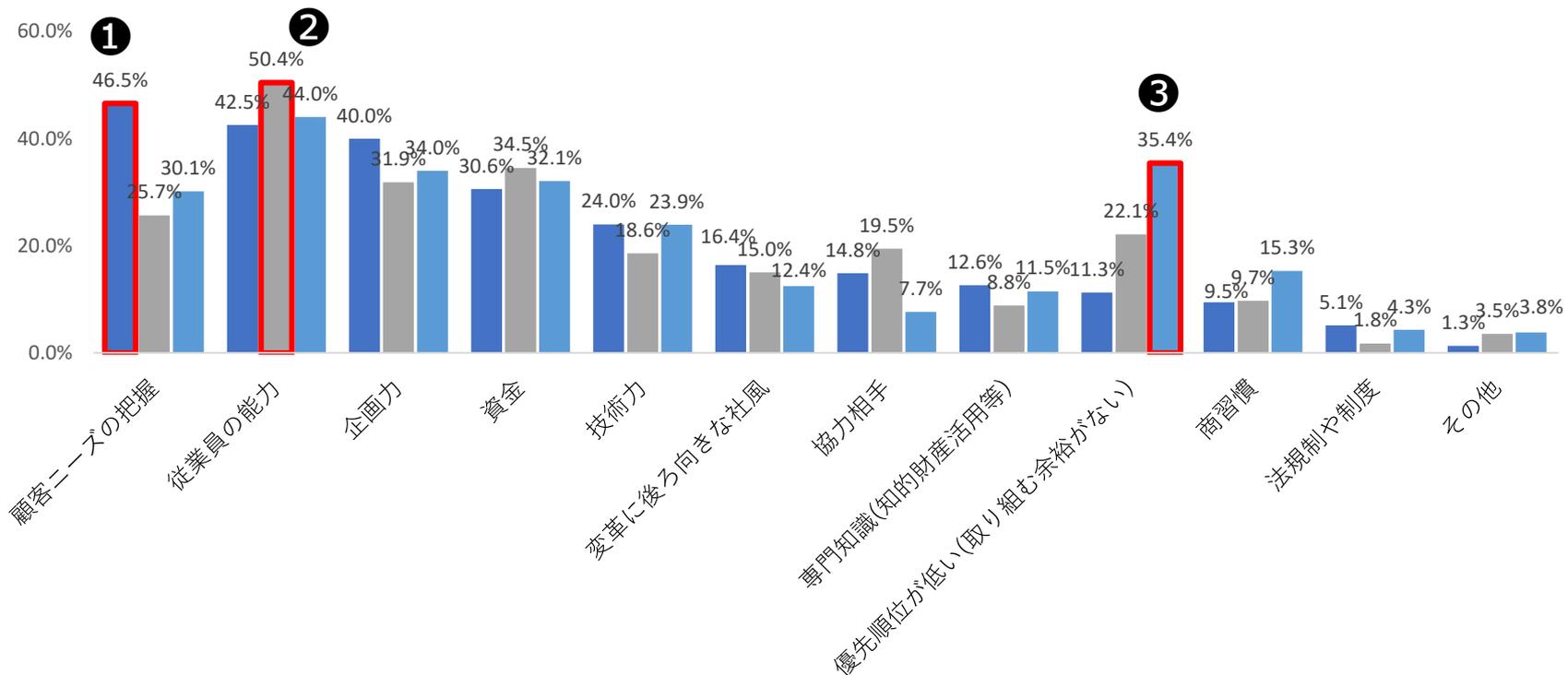
- (1) イノベーション活動の課題
- (2) イノベーション推進に向けて希望する支援

### 3. イノベーション活動の課題・支援について

#### (1) イノベーション活動の課題

- イノベーション活動の課題について、イノベーション活動に取り組んでいる企業では、「顧客ニーズの把握」が46.5%と最多となり、イノベーション活動が実現しなかった企業、取り組んでいない企業に比べ大幅に上回っている①。
- イノベーション活動が実現しなかった企業では「従業員の能力」を課題とする回答割合が高く②、イノベーション活動に取り組んでいない企業では「優先順位が低い」と回答する割合が高い結果となった③。

#### <イノベーション活動の課題> (複数回答)



■ イノベーション活動に取り組んでいる n=896

■ アイデアを実現するための方策を考えたことはあるが、イノベーション活動が実現しなかった n=113

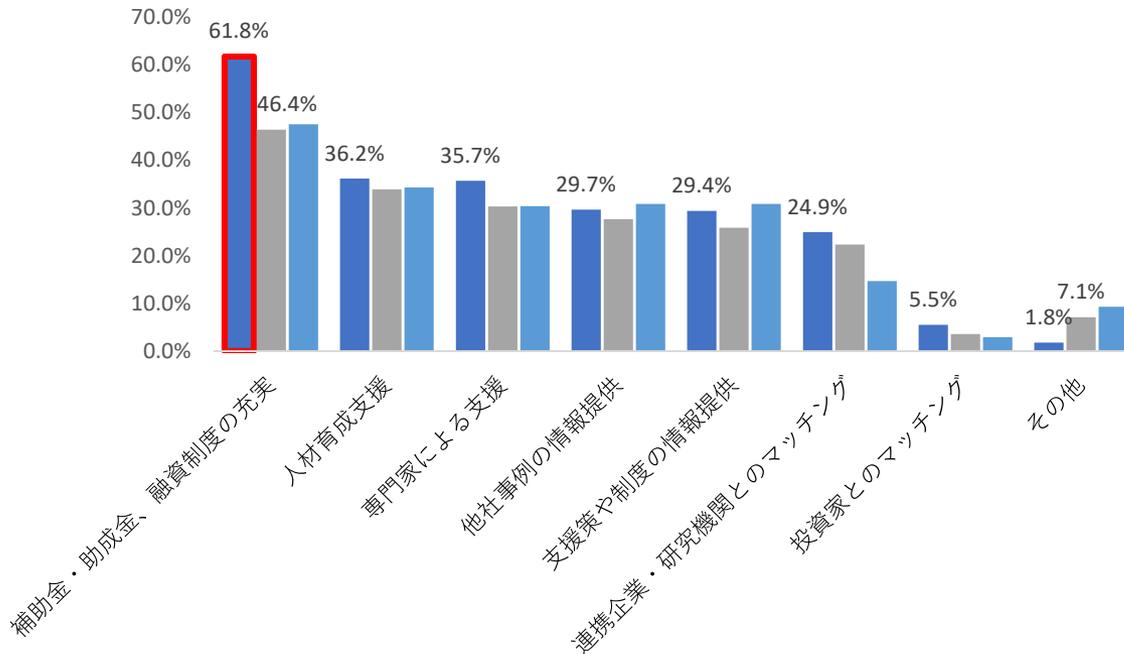
■ 取り組んでいない n=209

### 3. イノベーション活動の課題・支援について

#### (2) イノベーション推進に向けて希望する支援

- イノベーション活動に取り組んでいる企業は、イノベーション活動が実現しなかった企業、取り組んでいない企業と比較して、資金面の支援を希望する割合が高い。資金面の支援について、補助金・助成金、融資による支援ニーズは高いものの、投資による支援（投資家とのマッチング）に関するニーズは低い①。
- 資金面での支援を希望する背景として、イノベーション活動に取り組んでいる企業は、イノベーション活動が実現しなかった企業に比べ、イノベーション活動に対する支出規模（対売上高比率）が高いことがあげられる②。

①イノベーション活動の取り組みと希望する支援（複数回答）

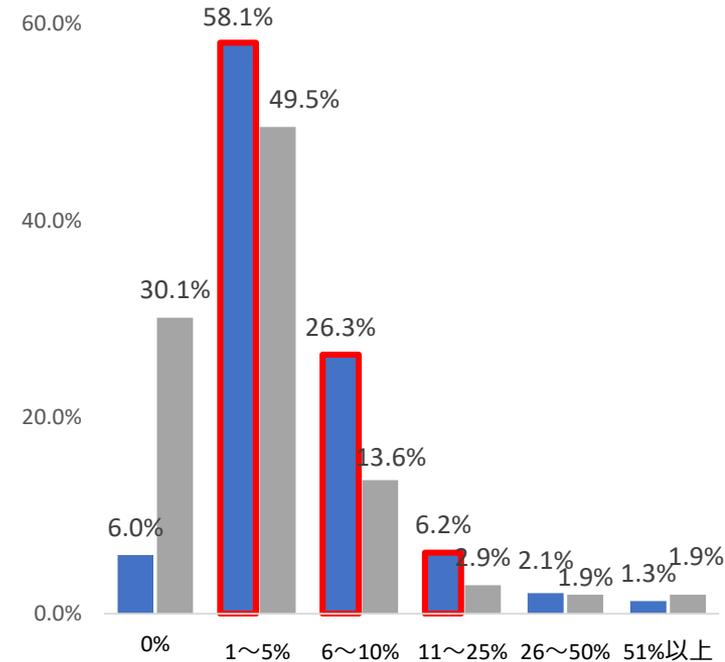


■ イノベーション活動に取り組んでいる n=887

■ アイデアを実現するための方策を考えたことはあるが、イノベーション活動が実現しなかった n=112

■ 取り組んでいない n=204

②イノベーション活動の取り組みとイノベーション活動に対する支出規模



■ イノベーション活動に取り組んでいる n=854

■ 実現しなかった n=103

挑みつづける、変わらぬ意志で。

