

「中小企業のイノベーション 促進に向けた提言」 (概要)

2021年6月10日

新事業・イノベーション創出委員会

提言の位置づけ・本提言におけるイノベーションの定義

提言の位置づけ

<中小企業におけるイノベーション活動の実態>



- ・「中小企業のイノベーション実態調査」（1,259社回答 / 2021年3月報告書公開）
- ・イノベーションに取り組む中小企業経営者に対するヒアリング約30社

<中小企業のイノベーション促進に向けた提言>

⇒ 中小企業のイノベーション促進に向け、中小企業経営者が取り組むべき内容を整理

目次

<基本的な考え方>

<提言内容・項目>

- 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

【本提言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。

イノベーションの定義は、経済協力開発機構（OECD）が策定した「オスロ・マニュアル」を参考に作成

基本的な考え方・イノベーションの重要性

現状 新型コロナウイルス感染拡大による経営環境の変化・厳しい景況感

- 新型コロナウイルス感染拡大の長期化に伴う経営への影響
- 環境変化によるビジネスモデル見直しの必要性／D Xの加速化
- 今後も起こり得る非連続な変化／技術進化の加速化、競争激化／価値観の多様化
商品やサービスサイクルの短期化
- 中小企業が引き続き直面する課題（経営資源の不足、生産性向上、デジタル化への対応 等）

中小企業にとってイノベーションの重要性がかつてないほど高まっている

- イノベーションの重要性の認識・経営者の意識改革が不可欠
- 業界ポジションの分析など、現状分析が重要
- イノベーションを通じた外部環境変化への対応／社会課題解決の担い手としての期待
- 経営資源に限られる中小企業では、外部の知識・アイデアや技術力などを取り入れるためのオープンイノベーションや、効果的なIT活用などの取り組みが重要

中小企業の持続的な成長にはイノベーションが不可欠
コロナ禍からの経済回復・日本経済の持続的な発展の実現

提言の構成



中小企業に求められるイノベーション

業界ポジションの分析
業務フローの見直し
既存技術・ノウハウの活用

トライアンドエラーを
繰り返す
(アジャイル)

革新的なイノベーション

新商品・新サービス開発

ビジネスモデルの転換

価値創造
成果創出
持続的成長

I. イノベーション創出に向けた「未来志向」経営

- ・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
- ・経営者の強い意志、変革スピード／顧客ニーズなどの情報収集の重要性 等

II. オープンイノベーションの促進と成果創出に向けて

- ・イノベーションの実現、成果創出に向けたオープンイノベーションの重要性
- ・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
- ・サプライチェーンを越えた連携の重要性／協業相手との関係構築に向けて 等

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

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

①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

②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

③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

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

①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

②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

③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>

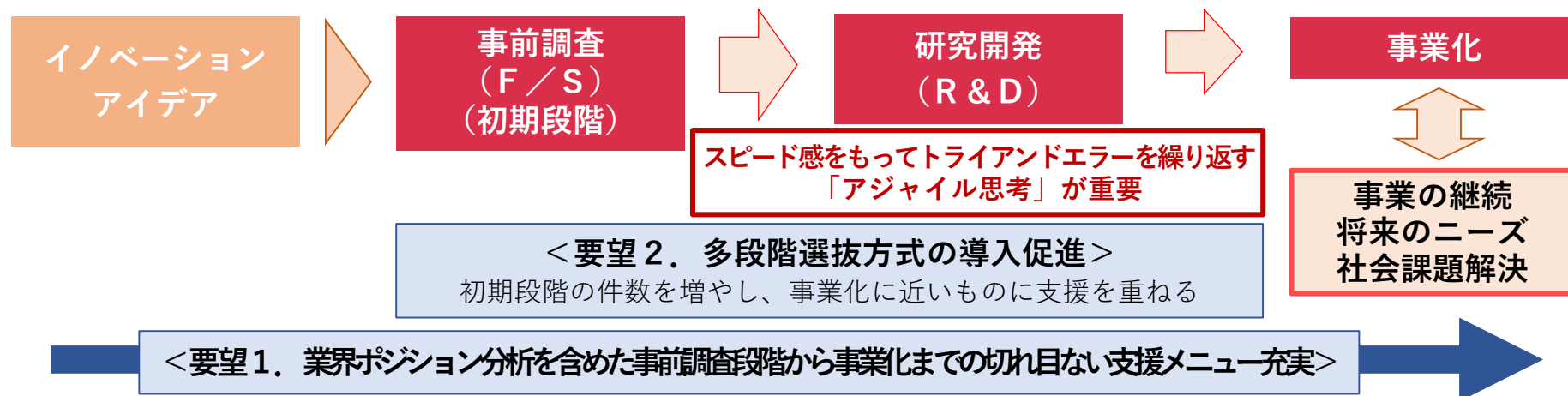
1. イノベーションの実現、成果創出に向け、オープンイノベーションが重要
2. 競争領域に経営資源を投入し、非競争領域では外部との連携を
3. イノベーション創出に向けてサプライチェーンを越えた連携を図るべき
4. イノベーション活動の協力相手との関係構築および
オープンイノベーションの阻害要因となる不公正な知財取引の是正に向けて
(パートナーシップ構築宣言の活用)
5. 知財保護に向けた中小企業がとるべき知的財産戦略の構築

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）

現状① 研究開発段階から事業化の支援は充実しているが、事前調査（F／S）段階の支援が手薄
他社も取り組んでいない革新的なイノベーションは、不確実性が高い（事前調査が重要）

現状② 社会課題解決に向け、中小企業の多様なアイデアを発掘し、事業化に結び付ける支援強化が重要

<切れ目のない支援メニューの充実・多段階選抜方式のイメージ>



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の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

全体	新 東商の支援をまとめた「イノベーション創出支援パッケージ」の策定・周知
①きっかけ・着手	<u><意識醸成に向けた情報発信></u> ● 「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商ホームページ内に公開) 新 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 <u><支援施策の情報発信></u> ● 補助施策の解説セミナーや会報誌による施策情報の発信 <u><外部情報の収集、人脈形成に向けた支援></u> ● ビジネス交流イベント
①企画・検討	<u><計画策定支援></u> ● 経営革新計画策定支援
②イノベーションの実行	<u><計画実行支援></u> ● 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) ● 資金面での支援 (マル経融資、公的融資制度の紹介等) 新 人材育成 (新規講座) / 採用マッチング・人材移動支援 ● IT化支援 (「はじめてIT活用」1万社プロジェクトによる支援) ● オープンイノベーションに向けたマッチング支援 (産学公連携相談窓口)

提言取りまとめに向けた委員会・専門委員会での議論

委員会

【第2回委員会 2021年3月4日（木）】

「中小企業のイノベーション促進に向けた提言書」骨子案について

【第3回委員会 2021年5月31日（月）】

「中小企業のイノベーション促進に向けた提言書」案について

専門委員会

【第3回専門委員会 2021年1月18日（月）】

「中小企業のイノベーション促進に向けた提言書」項目案について

【第4回専門委員会 2021年2月24日（水）】

「中小企業のイノベーション促進に向けた提言書」骨子案について

【第5回専門委員会 2021年4月23日（金）】

「中小企業のイノベーション促進に向けた提言書」素案について

【専門委員会 委員構成】

委員長	武田 健三（株式会社大崎コンピュータエンジニアリング 社長）
副委員長	井上 博貴（愛知産業株式会社 社長）
委員	篠原 徹也（三菱商事株式会社 執行役員・地域総括部長）
学識委員	小林 伸行（日本公認会計士協会東京会 副会長、名古屋商科大学大学院 教授）
	齋藤 禎（三菱UFJリサーチ & コンサルティング 主任研究員）
	清水 洋（早稲田大学商学学術院 教授）

挑みつづける、変わらぬ意志で。

