

# イノベーションを起こすための工夫に 関する企業アンケート報告書

## 主な結果

2019年3月2日



公益財団法人 日本生産性本部  
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

# 目次

|  |          |              |    |
|--|----------|--------------|----|
| I. 調査の概要                                 |          |              |    |
| 1. 調査の目的                                 | 2. 調査の概要 | 3. イノベーションとは | 4  |
| II. 調査結果の概要                              |          |              |    |
| 図1 出島の設置状況                               |          |              | 7  |
| 図2 出島の設置時期                               |          |              | 8  |
| 図3 出島の設置場所                               |          |              | 9  |
| 図4 「日本企業は破壊的イノベーションを起こしにくい」との意見への賛否      |          |              | 10 |
| 図5 「破壊的イノベーション」の阻害要因                     |          |              | 11 |
| 図6 イノベーションの環境づくりとして実施している施策              |          |              | 12 |
| 図12 イノベーションを起こす環境づくりとして特に効果が大きい施策        |          |              | 13 |
| 図13 イノベーションのための施策の実施率と効果                 |          |              | 14 |
| 図14 イノベーションを期待できる人材の社外からの獲得手段として実施していること |          |              | 15 |
| 図15 イノベーションを期待できる人材の社外からの獲得手段で特に効果が大きい施策 |          |              | 16 |
| 図16 イノベーションを期待できる人材の社外からの獲得手段の実施率と効果     |          |              | 17 |
| 図17 イノベーションにより生まれた製品等の商品化の意思決定の基準        |          |              | 18 |
| III. 最後に・・・                              |          |              | 19 |

# I. 調査の概要

## 1. 調査の目的

大企業が取り組んでいる「イノベーションを起こすための取組」を調査することを通じて、主にイノベーションの阻害要因を把握することを目的としている。

日本生産性本部としては、大企業がイノベーションを起こしやすい環境、経営等の在り方を検討しており、その準備調査の一環として実施した。

## 2. 調査の概要

- ・実施時期: 2018年8月27日～9月25日
- ・実施方法: 郵送調査
- ・調査対象: 上場企業および資本金3億円以上の非上場企業 5,085社
- ・有効回答: 238社(有効回収率4.7%)

## 3. イノベーションとは

本アンケートでは、「画期的な商品やサービスを生み出す“プロダクト・イノベーション”だけでなく、“組織イノベーション”など経営に関わるイノベーションも含む。」とした。

## 4. 回答企業の属性：業種と従業員数

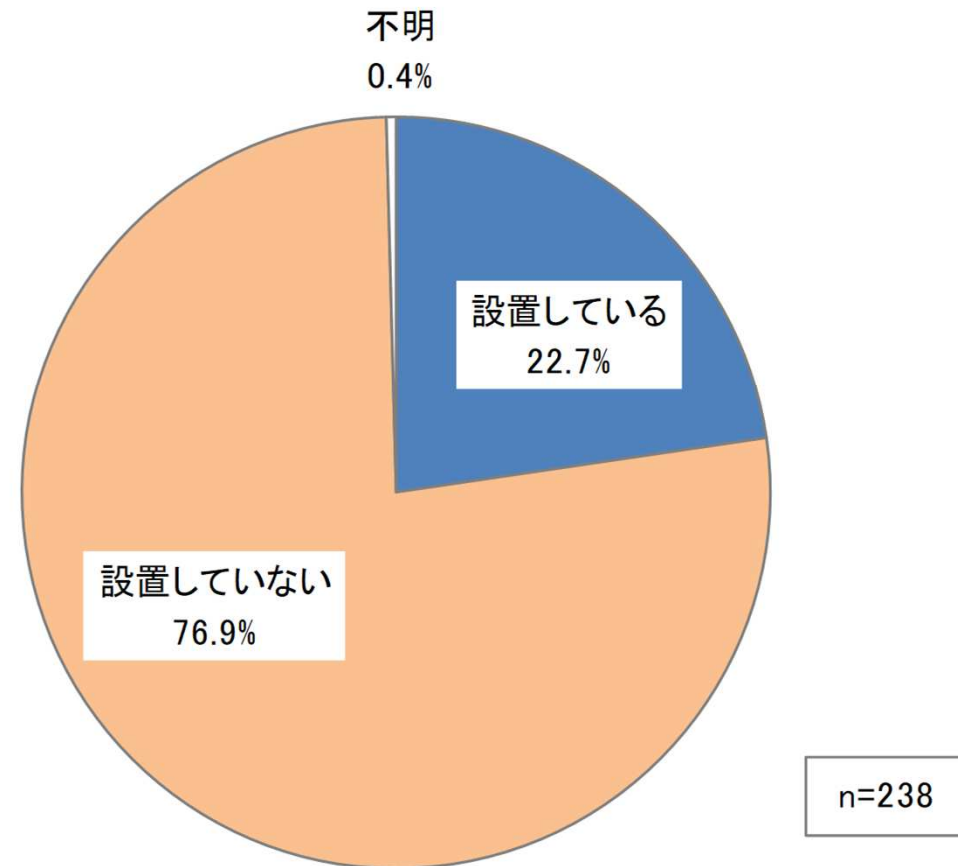
| 業種        | 有効回答社数 | 構成率(%) |
|-----------|--------|--------|
| 農・林・水産業   | 0      | 0.0    |
| 鉱業        | 0      | 0.0    |
| 建設業       | 22     | 9.2    |
| 製造業       | 82     | 34.5   |
| 電気・ガス・水道業 | 6      | 2.5    |
| 運輸・通信業    | 14     | 5.9    |
| 卸売・小売・飲食業 | 34     | 14.3   |
| 金融・保険業    | 30     | 12.6   |
| 不動産業      | 4      | 1.7    |
| サービス業     | 35     | 14.7   |
| その他       | 9      | 3.8    |
| 不明        | 2      | 0.8    |
| 全体        | 238    | 100.0  |

| 従業員数         | 有効回答社数 | 構成率(%) |
|--------------|--------|--------|
| 100人未満       | 16     | 6.7    |
| 100人～299人    | 25     | 10.5   |
| 300～999人     | 96     | 40.3   |
| 1,000～4,999人 | 72     | 30.3   |
| 5,000人以上     | 26     | 10.9   |
| 不明           | 3      | 1.3    |
| 全体           | 238    | 100.0  |

## Ⅱ. 調査結果の概要

図1【1つ選択】:大企業の「出島」の設置率は2割(54社)。

図1 出島の設置状況



「出島」とは・・・

企業が、画期的なイノベーションを起こすため、試行錯誤を許容する環境として、通常のビジネスとは独立した形で運営されるイノベーションの拠点。

図2【記述による回答】:「出島」はここ3年間程度で急増。

図2 出島の設置時期

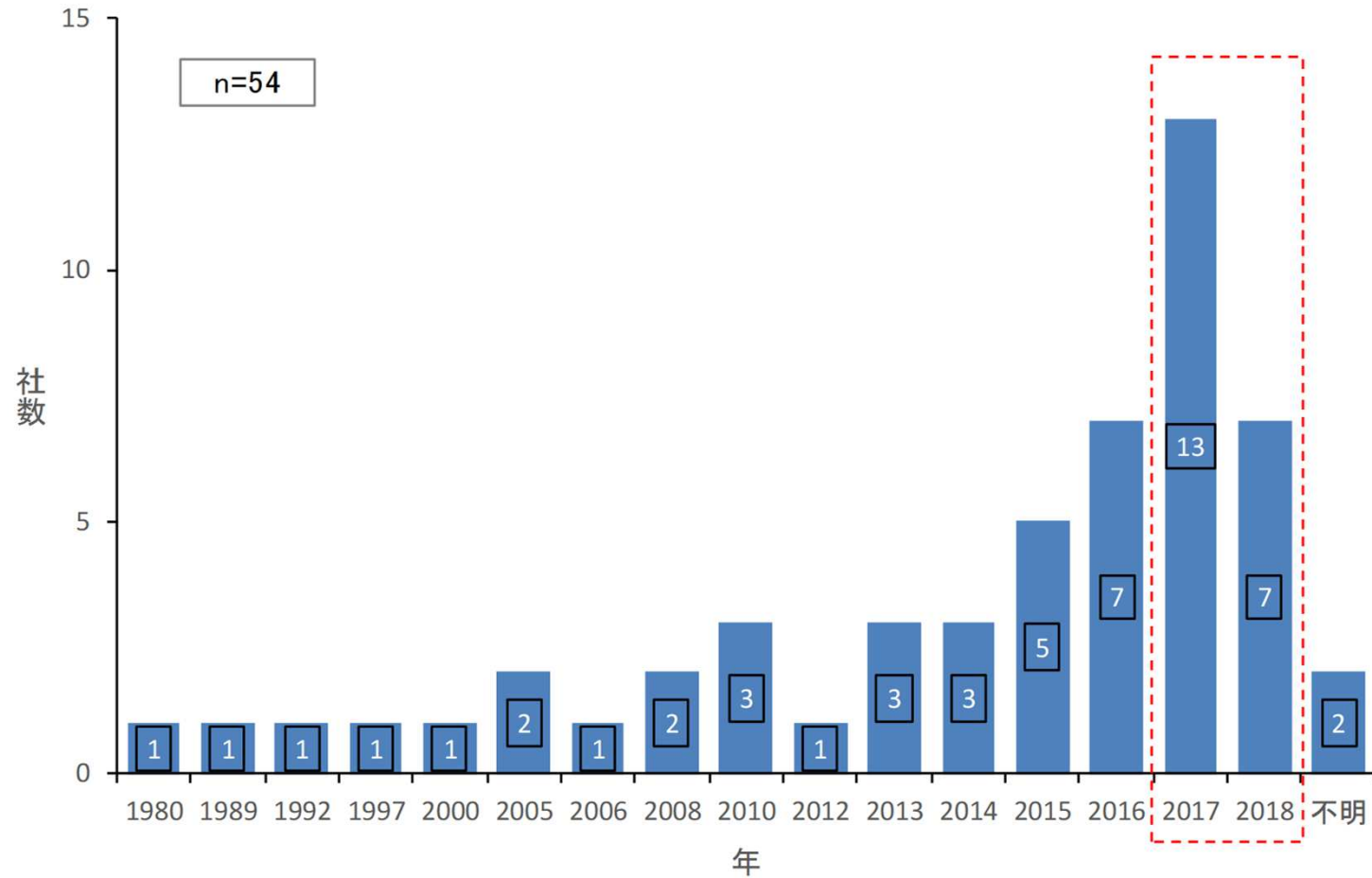
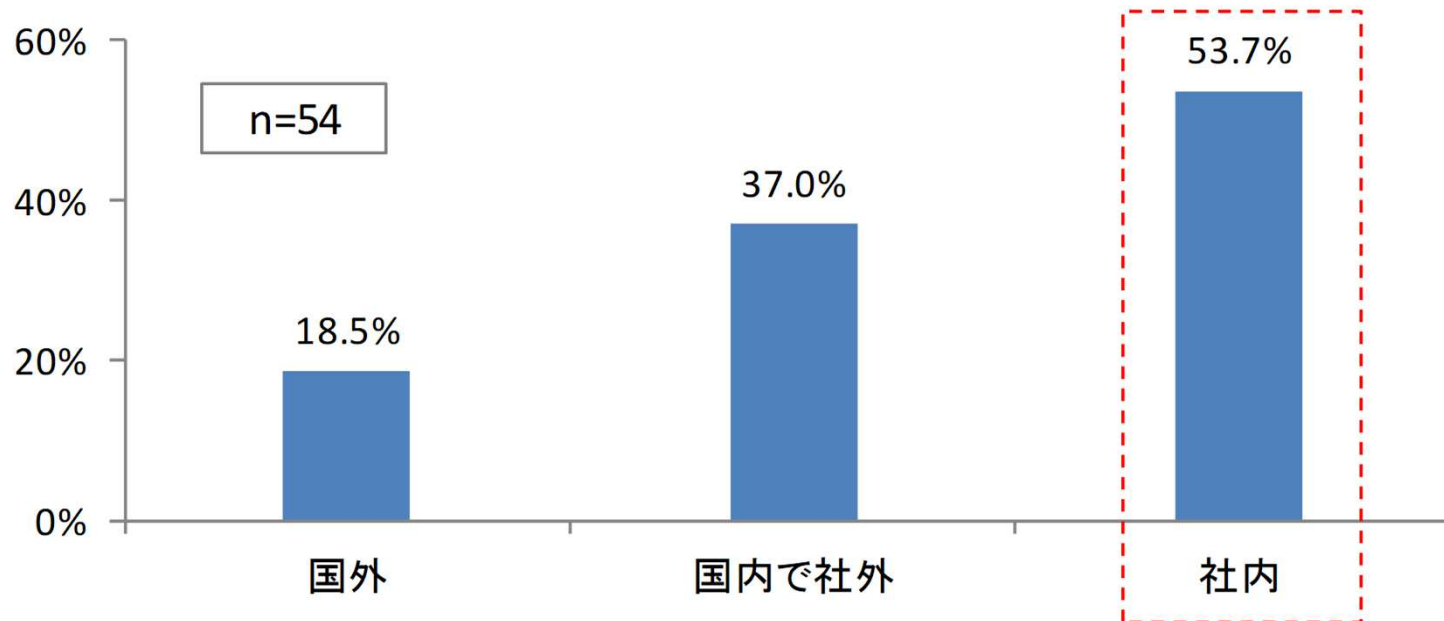




図3【該当するものすべて選択】:「出島」は会社の中のスペースへの設置が中心。

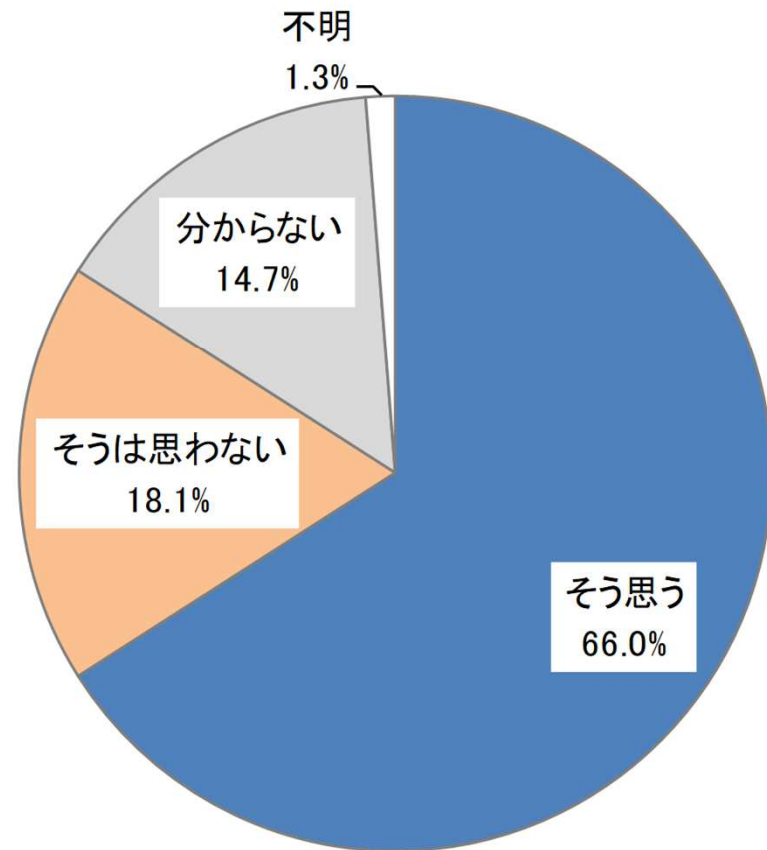
図3 出島の設置場所



注:ここで言う「社内」は自社の中にスペースを設けている場合、「国内で社内」は日本国内ではあるが会社と離れた場所を指している。また、「国外」には海外支社の中にある場合も含む。

図4【1つ選択】:「日本企業は破壊的イノベーションを起こしにくい」は6割が賛成。

図4 「日本企業は破壊的イノベーション  
を起こしにくい」への賛否



「破壊的イノベーション」とは

確立された技術やビジネスモデルによって形成された既存市場の秩序を乱し、業界構造を劇的に変化させてしまうイノベーションのこと。

資料：クレイトン・M・クリステンセン ハーバード・ビジネススクール教授

『イノベーションのジレンマ』  
(1997年)

図5【2つまで選択】:「破壊的イノベーション」の阻害要因は「イノベーションのリスクを取ることに消極的な経営」との回答が6割。

図5 破壊的なイノベーションの阻害要因

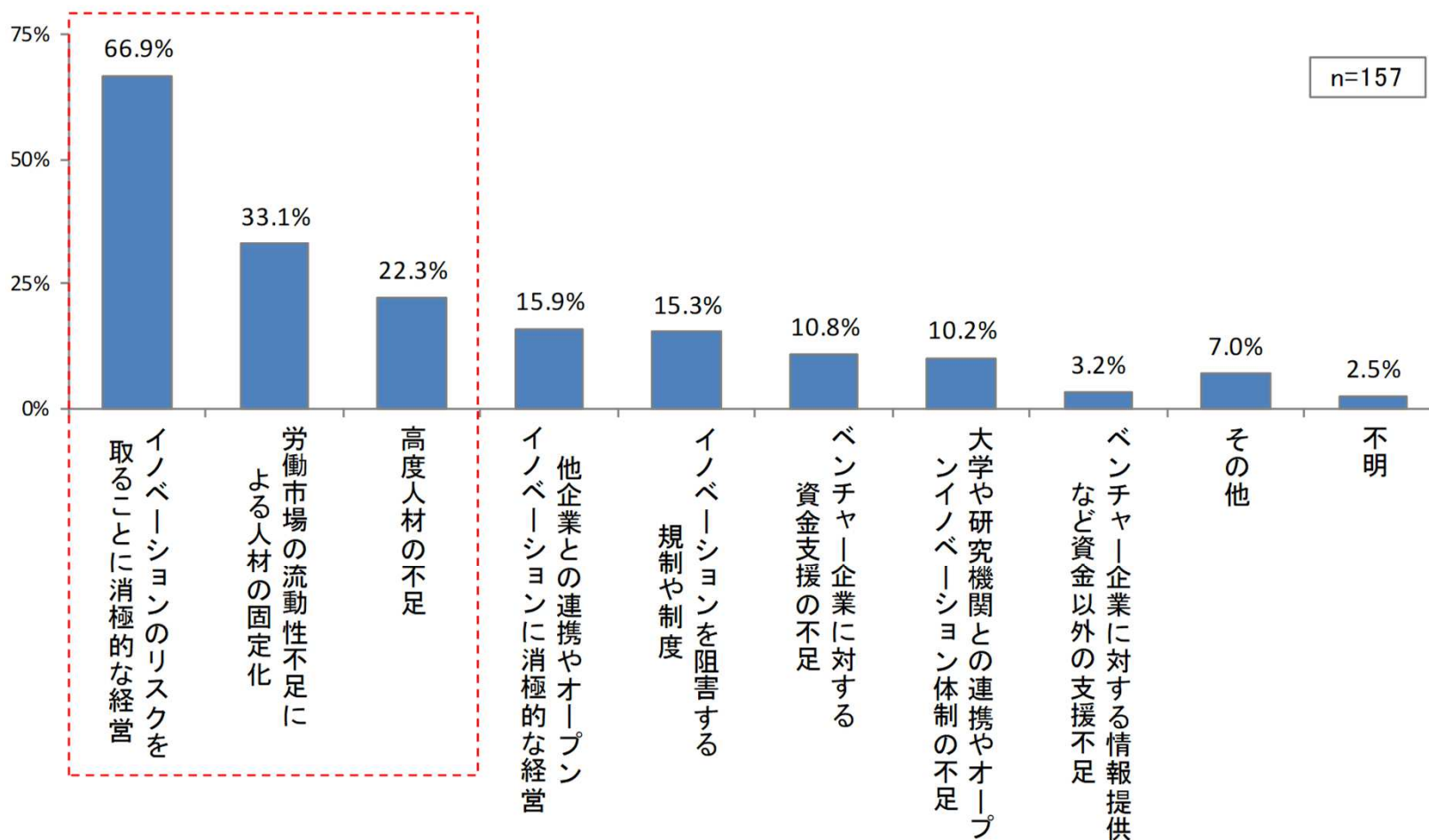
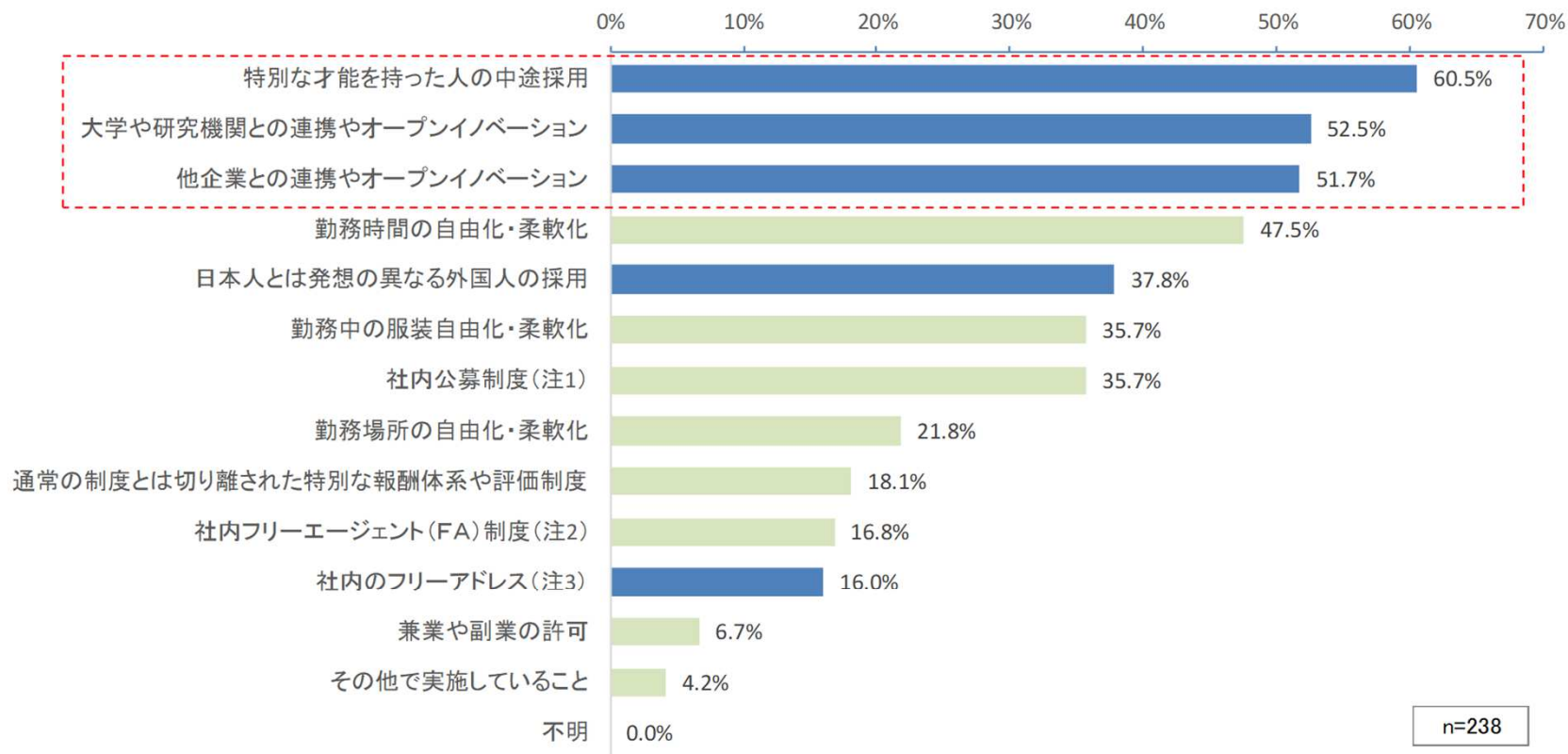


図6【下記施策それぞれの実施の有無を選択】:イノベーションの環境づくりとして実施している施策では、「特別な才能を持った人の中途採用」が6割で最多。

図6 イノベーションの環境づくりとして実施している施策



- 出島の有る企業で有意に多く実施されている施策
- 出島の有無で実施率に有意な差が無い施策

図12【3つまで選択】: 効果が大きい施策は「他企業との連携やオープンイノベーション」「特別な才能を持った人の中途採用」「大学や研究機関との連携やオープンイノベーション」など。

図12 イノベーションを起こす環境づくりとして特に効果が大きい施策  
(自社で実施しないものを含む)

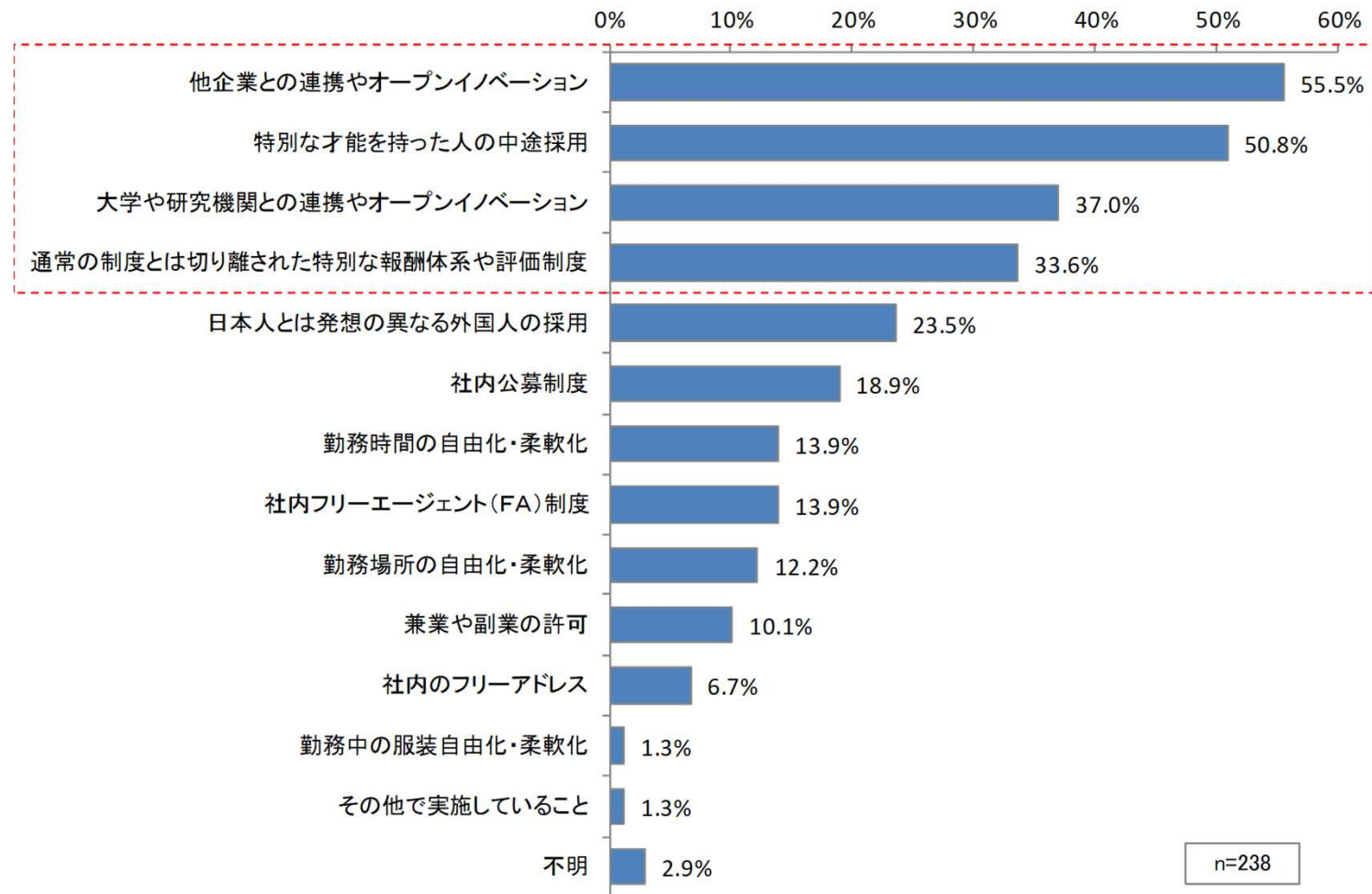


図13:実施率は低いですが効果が大きいのは、「通常の制度とは切り離された特別な報酬体系や評価制度」。逆は、「勤務時間」や「勤務中の服装」などの自由化・柔軟化。

図13 イノベーションのための施策の実施率と効果  
(実施率の高い施策順)

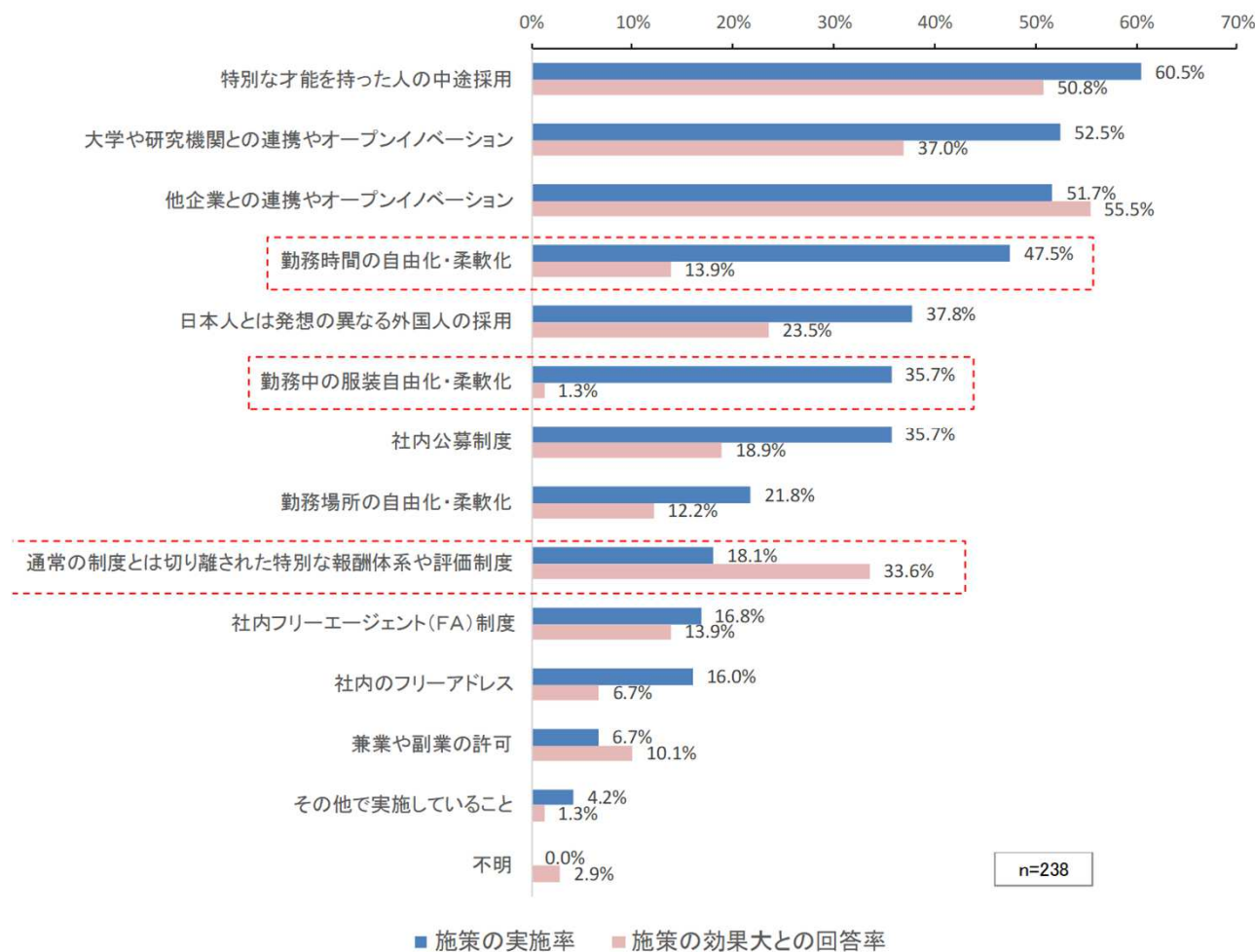




図14【該当するものすべて選択】:イノベーションを期待できる人材の社外からの獲得手段として実施しているのは、「取引先や銀行からの紹介」が3割で最多。

図14 イノベーションを期待できる人材の社外からの獲得手段として実施していること

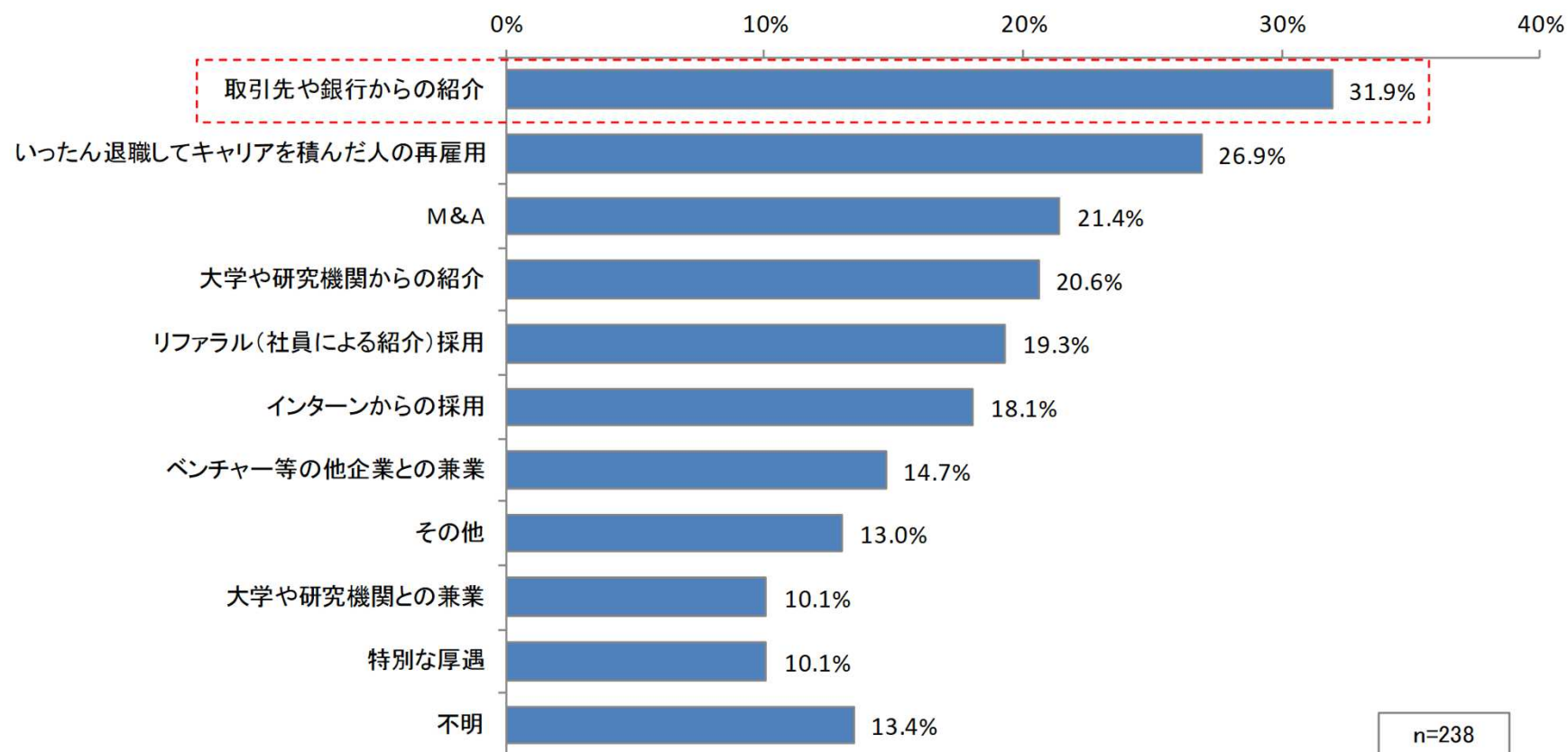


図15【2つまで選択】: イノベーションを期待できる人材の社外からの獲得手段で、特に効果が大きい施策は「ベンチャー等の他企業との兼業」が最多、次いで「M&A」。

図15 イノベーションを期待できる人材の社外からの獲得手段で特に効果が大きい施策（自社で実施しないものを含む）

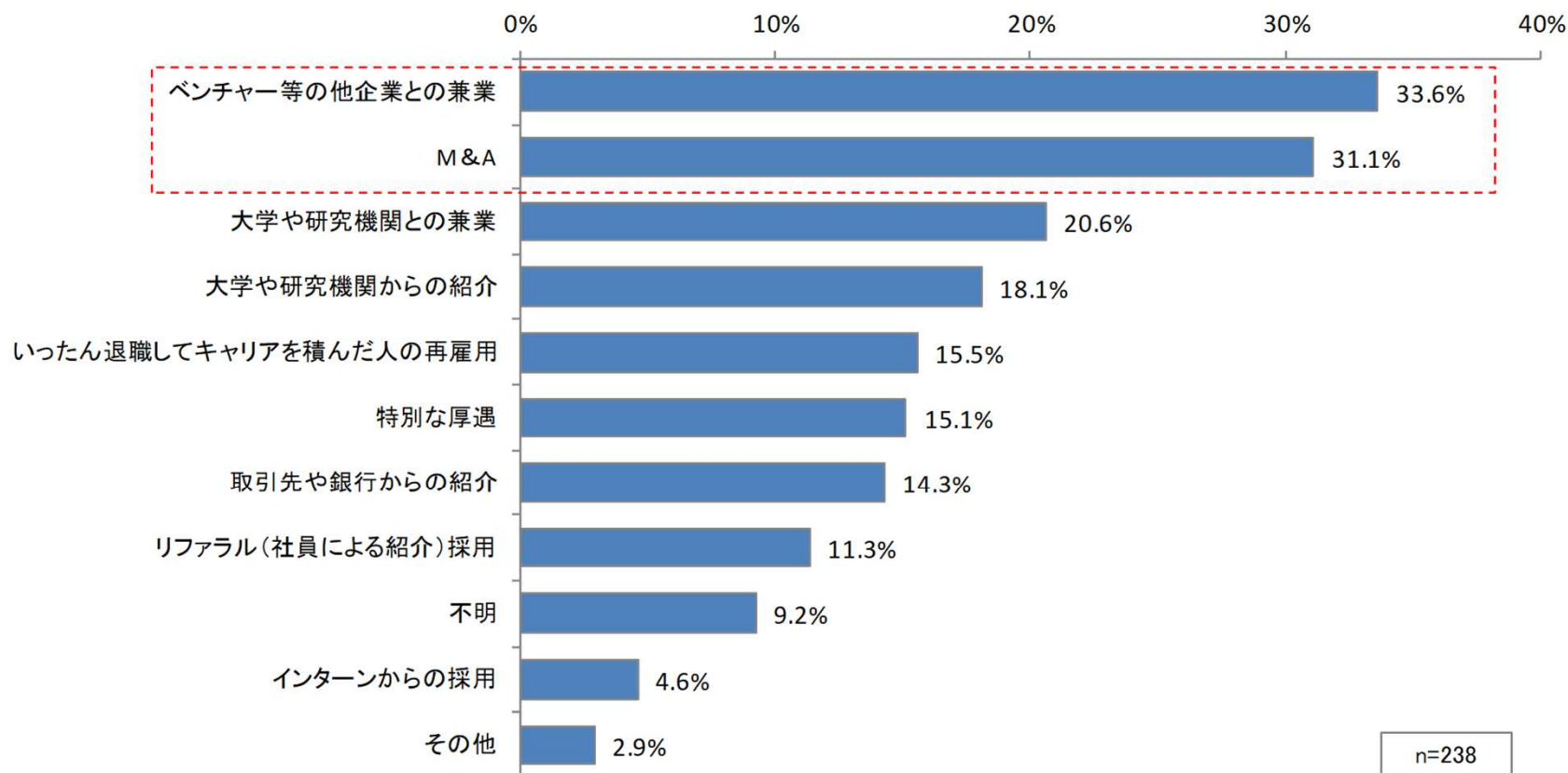




図16:イノベーションを期待できる人材の社外からの獲得手段で、効果は大きいが実施率が低い「ベンチャー等の他企業との兼業」で、逆に「取引先や銀行からの紹介」。

図16 イノベーションを期待できる社外からの人材の獲得手段の実施率と効果（実施率の高い施策順）

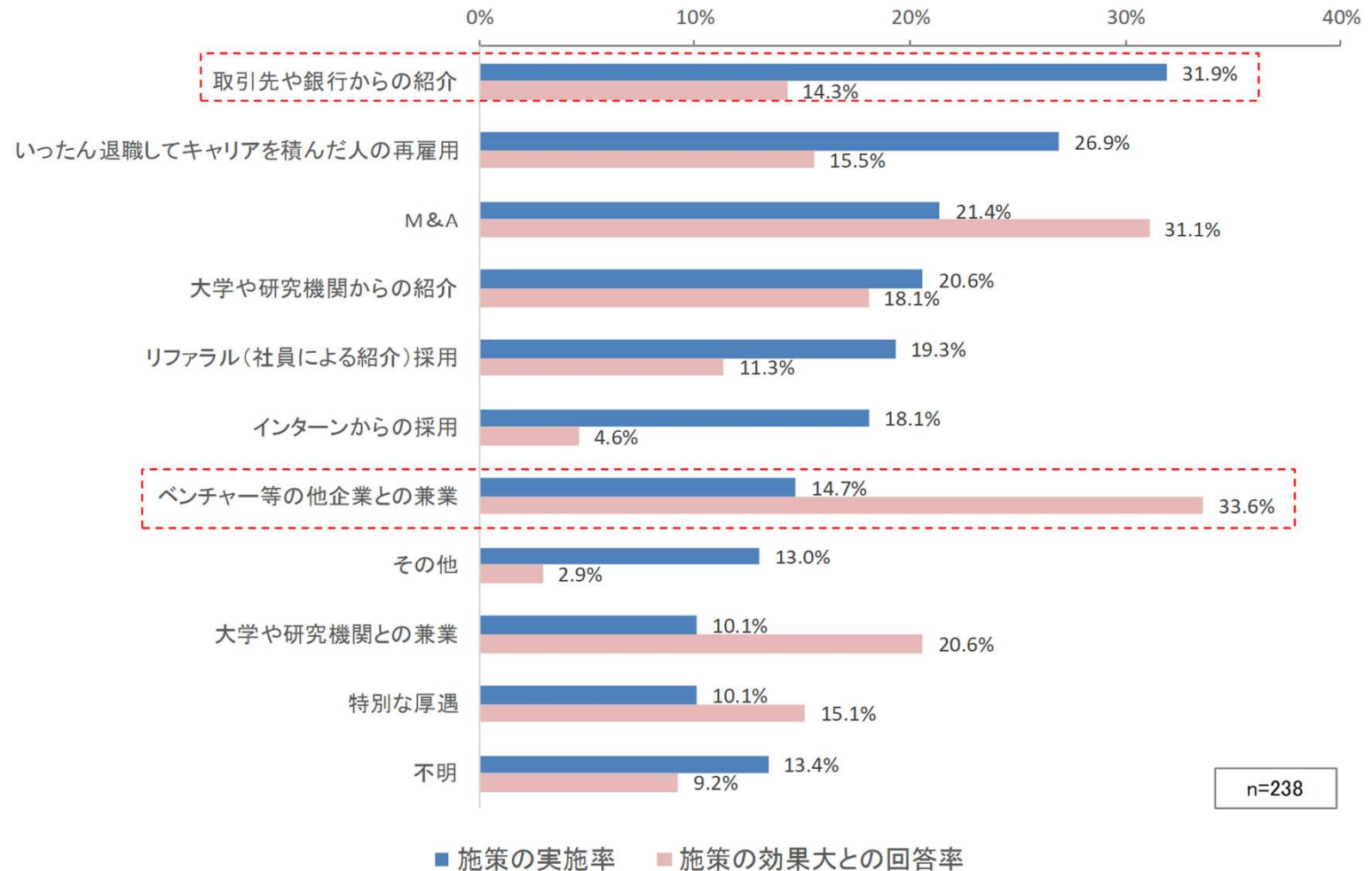
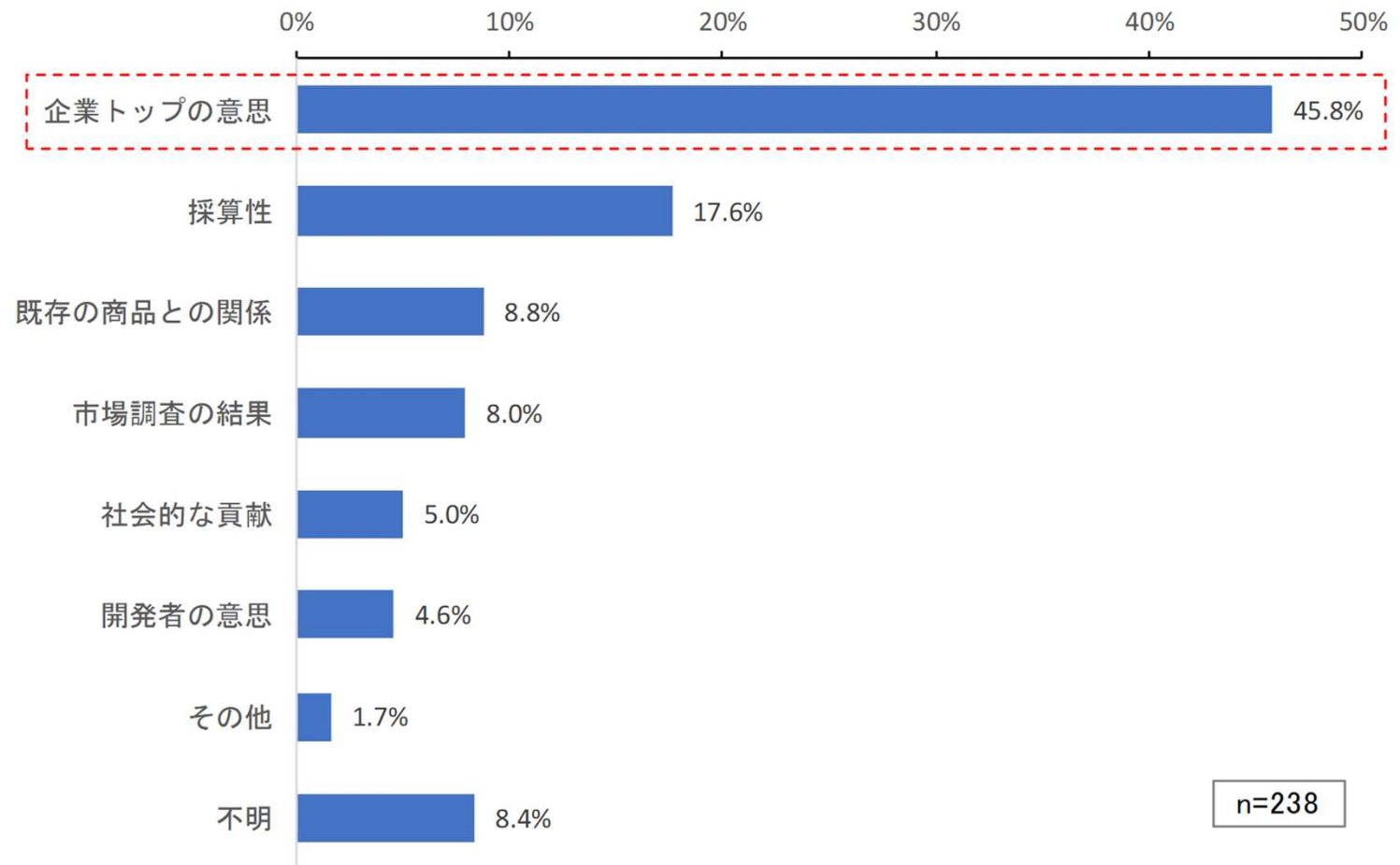


図17【1つ選択】:イノベーションにより生まれた製品等の商品化の意思決定の基準は、「企業トップの意思」が4割で最多。

図17 イノベーションにより生まれた製品等の商品化の意思決定の基準



### Ⅲ. 最後に・・・

- 日本生産性本部の中に、企業のイノベーションを促進することを目的とする有識者会議「イノベーション会議」が設けられています。

|        |       |                 |
|--------|-------|-----------------|
| 座長     | 大田 弘子 | 政策研究大学院大学教授     |
| コアメンバー | 森川 正之 | 経済産業研究所副所長      |
|        | 柳川 範之 | 東京大学大学院経済学研究科教授 |

URL : <https://www.jpc-net.jp/special/innovation.html#dejima>

\*本アンケート報告書は上記のURLから読むことができます。