

イノベーション活動、 企業の35.9%が実施も 10年前より低下

プロセス・イノベーションの実施が最も高く、
業務のデジタル化進展の効果を実感

イノベーション活動に対する企業の意識調査(2025年)



本件照会先

窪田 剛士（主席研究員）
帝国データバンク
東京支社情報統括部
03-5919-9343(直通)
情報統括部: keiki@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/01/28

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。
当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。

SUMMARY

イノベーション活動は、2023～2025年の間に、企業の35.9%が実施していた。ただし、10年前と比べると実施割合は3.5ポイント低下。タイプ別では、「プロセス・イノベーション」が19.8%で最も高く、「組織イノベーション」が19.4%で続く。イノベーションの効果では、「業務のデジタル化」の進展がトップとなるも、阻害要因では「能力のある従業員の不足」が4割近くにのぼる。今後は企業の半数近くでイノベーションに力を入れたいと認識している。

- ※ 調査期間は2025年12月16日～2026年1月5日。調査対象は全国2万4,274社で、有効回答企業数は1万662社（回答率43.9%）。なお、イノベーション活動に関する調査は2015年8月実施に次いで2回目
- ※ 本調査における詳細データは、帝国データバンクホームページ(<https://www.tdb.co.jp>)のレポートカテゴリにある協力先専用コンテンツに掲載している

はじめに

2025 年度は第 6 期科学技術・イノベーション基本計画の最終年度であり、現在、第 7 期基本計画の策定が進められている。今後、策定プロセスが本格化するなかで、政府においてもイノベーション（DFFT〔信頼性のある自由なデータ流通〕）の構築、サイバーセキュリティ強化、デジタル行財政改革、科学技術と産業の連携など）の推進を図っている。

そこで、帝国データバンクは、企業のイノベーション活動に対する見解について調査を実施した。なお、本調査は、TDB 景気動向調査 2025 年 12 月調査とともにを行った。

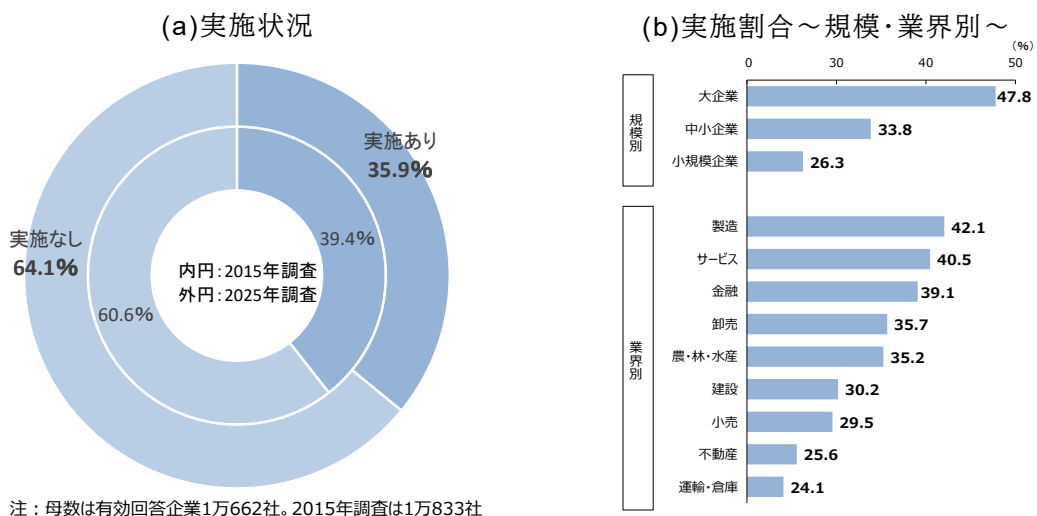
イノベーション活動、企業の 35.9%が実施も 10 年前より低下

過去 3 年間（2023～2025 年）に、自社でイノベーション活動を実施したか尋ねたところ、企業の 35.9%が何らかの形で実施していた¹。ただし、10 年前（39.4%）と比べると 3.5 ポイント低下した。

イノベーション活動の実施割合を規模別にみると、「大企業」が 47.8%と半数近くに達していた一方で、「小規模企業」では 26.3%にとどまり、規模が大きいほどイノベーションを行っていたという傾向がうかがえる。業界別では、『製造』『サービス』が 4 割台で高く、『運輸・倉庫』『不動産』『小売』などで低かった。最も高い『製造』と最も低い『運輸・倉庫』を比較すると、イノベーションの実施割合に 18.0 ポイントの差があった。イノベーション活動は、人材や時間、資金面で制約の多い小規模企業で困難さが表れたほか、業界間においても取り組みに顕著な違いがみられていた。

企業からは「AI の積極的活用を意識づける」（建設、小規模企業）や「イノベーションという言葉のもつイメージが先行している観はあるが、まずは地道に自社の業務内容およびプロセスを細かく見直し、改善できる点あれば一つずつ確実に実施していくことが肝要」（石油卸売、中小企業）などの意見が聞かれた。

図1 イノベーション活動の実施状況

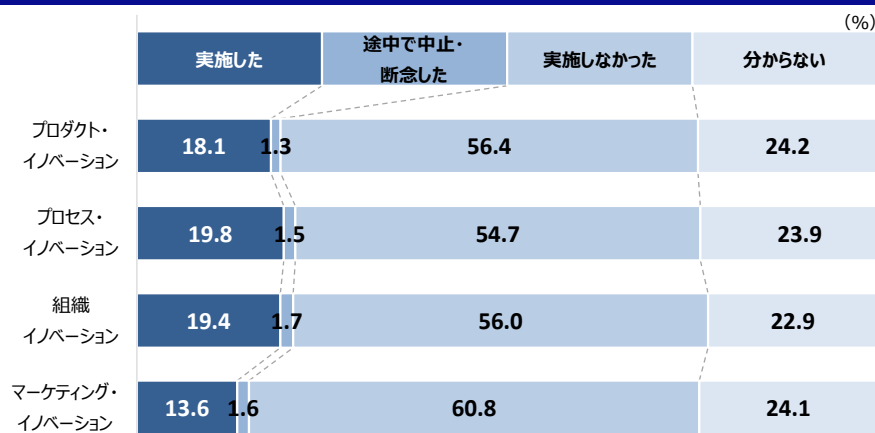


¹ イノベーション活動として、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、組織イノベーション、マーケティング・イノベーションのいずれかを実施した企業

タイプ別の実施状況はいずれも1割台、 「プロセス」が19.8%で最も高い

過去3年間(2023～2025年)のイノベーション活動についてタイプ別²に実施状況を尋ねたところ、プロダクト・イノベーション³、プロセス・イノベーション⁴、組織イノベーション⁵、マーケティング・イノベーション⁶のいずれも1割台だった。このうち、「プロセス・イノベーション」が19.8%で最も多くの企業でイノベーション活動を実施していた。他方、マーケティング分野において比較的少なくなっている様子が見える。

図2 タイプ別イノベーション活動の実施状況



注：母数は有効回答企業1万662社

² 各イノベーション・タイプは、国際標準となっている OECD and Eurostat「オスロ・マニュアル(イノベーションに関するデータの収集、報告及び利用のためのガイドライン)」(2005, 2018)の定義に基づいている。

³ プロダクト・イノベーションとは、自社にとって新しい製品・サービスを市場へ導入することを指す。既存の知識や技術を組み合わせたり、新しい用途へ転用したものを含む。例えば、機能や性能、使いやすさ、ソフトウェア、提供方法(サービス)について、新しいまたは既存の製品・サービスを大幅に改善したもの。有形物だけでなく小売や保険など無形物も含む

⁴ プロセス・イノベーションとは、自社における生産工程・配送方法・それらを支援する活動(プロセス)について、新しい方法や既存の方法を大幅に改善したものを導入することを指す。例えば、技法や装置、ソフトウェア、生産工程、配送方法、流通方法、保守システム、購買・会計・コンピュータ処理などについて、新しいまたは既存の製品・サービスを大幅に改善したものも含む

⁵ 組織イノベーションとは、業務慣行や職場組織の編成、他社や他の機関など社外との関係に関して、自社がこれまでに利用してこなかった新しい組織管理の方法を導入することを指す。例えば、業務遂行の方法や手順などの業務慣行、権限の移譲、仕事の割り振り・編成などの職場組織、社外との関係構築に関する新しい方法なども含む

⁶ マーケティング・イノベーションとは、自社の既存のマーケティング手法とは大幅に異なり、なおかつこれまでに利用したことのない新しいマーケティング・コンセプトやマーケティング戦略を導入することを指す。例えば、製品・サービスの外見上のデザインの大幅な変更、自社にとって新しい販売促進方法・手法、販売経路、価格設定方法なども含む

企業からは、「プロダクト及びプロセス・イノベーションは現在進行中であり、効果の確認は今後となる」（電気機械製造、中小企業）や「バックオフィスサポート事業において、需要があるサービスだと感じているが、新規顧客の獲得が難しい。どのようにマーケティングを実施していくのが最近の課題」（貸家、小規模企業）などの声があがった。一方で、「プロダクト・イノベーションに関しては、マーケティング、ターゲティングとうまく組み合わせないことには進みにくい。また、単にラインナップを増やすだけではコストの増加にもつながりかねず、選択する方針が必要」（駐車場、大企業）といった、それぞれのイノベーションの組み合わせが重要だと指摘する意見もみられた。

イノベーションの効果、「業務のデジタル化」進展がトップ

イノベーション活動を実施した企業 3,832 社に対して、イノベーションによりどのような効果があったか尋ねたところ、「業務のデジタル化が進んだ」（36.8%）と「商品・サービスのラインナップが拡充した」（32.5%）がいずれも 3 割台となった（複数回答、以下同）。次いで、「商品・サービスの質が向上した」（22.7%）、「売り上げが増加した」（21.7%）が 2 割台で続き、「利益が増加した」「市場シェアが拡大した」「生産能力が拡大した」などを効果として捉えていた。

とりわけプロダクト・イノベーションを実施した企業では、「商品・サービスのラインナップが拡充した」が 5 割を超えており、自社の提供する商品やサービスが充実したと考える企業が多かった。また、プロセス・イノベーションを実施した企業では、「業務のデジタル化が進んだ」（49.8%）が 5 割近くとなり、全体を 13.0 ポイント上回っていた。加えて組織イノベーションにおいても 42.8%にのぼり、業務工程や組織に対するイノベーションを進めることでデジタル化を促進していることがうかがえる。さらに、マーケティング・イノベーションを実施した企業では、「市場シェアが拡大した」（26.2%）が全体より 10.4 ポイント高かった。市場シェアを重視する戦略を考えている企業にとっては、マーケティング・イノベーションを実施することが効果的であることが示唆されよう。

図3 イノベーション活動による効果（複数回答）～タイプ別～

		(%)				
		全体	プロダクト・イノベーション	プロセス・イノベーション	組織イノベーション	マーケティング・イノベーション
1	業務のデジタル化が進んだ	36.8	34.0	49.8	42.8	39.2
2	商品・サービスのラインナップが拡充した	32.5	55.8	30.9	28.9	41.4
3	商品・サービスの質が向上した	22.7	31.8	28.0	24.8	31.0
4	売り上げが増加した	21.7	28.3	22.5	23.4	31.4
5	利益が増加した	18.4	23.5	20.6	21.2	23.6
6	市場シェアが拡大した	15.8	22.6	16.2	15.8	26.2
7	生産能力が拡大した	15.4	17.8	22.4	16.7	15.8
8	柔軟な生産体制になった	14.9	15.9	19.3	19.7	15.1
9	労働コストが減少した	14.6	11.9	19.9	15.6	13.4
10	従業員や顧客の保健衛生や安全面が向上した	12.1	11.2	14.0	18.1	12.2
11	従業員の定着率が向上した	9.1	8.6	9.4	14.3	9.3
12	規制等に対応した	8.5	8.6	10.6	11.7	8.4
13	業界標準に対応した	4.4	4.4	5.4	5.8	4.7
14	原材料コストが減少した	3.1	3.5	3.8	3.3	3.9
	その他	6.6	4.9	5.2	5.8	6.9

注1：網掛けは全体を10ポイント以上上回っていることを示す

注2：母数は、過去3年間に何らかのイノベーション活動を実施した企業3,832社

イノベーションの阻害要因、 「能力のある従業員の不足」が 37.5%でトップ

すべての企業に対して、どのようなことが自社のイノベーションの実現やイノベーション活動を阻害する要因となったか尋ねたところ、「能力のある従業員の不足」が 37.5%でトップとなった（複数回答、以下同）。次いで、「自社の専門部署の不足」（26.0%）、「イノベーションにかかるコストの高さ」（21.0%）が2割台、「技術に関する情報の不足」「経営層などの意識の不足」も上位にあげられた。

企業からは、「社内で新しいアイデアが出てこない」（一般貨物自動車運送、大企業）や「組織再編にともなう従業員の戸惑い」（パッケージソフト、大企業）、「JIS（日本産業規格）と業界団体（協同組合）による規制が、自由な発想の阻害要因になっている」（生コンクリート製造、中小企業）などの声があがった。

図4 イノベーション活動の阻害要因（複数回答）

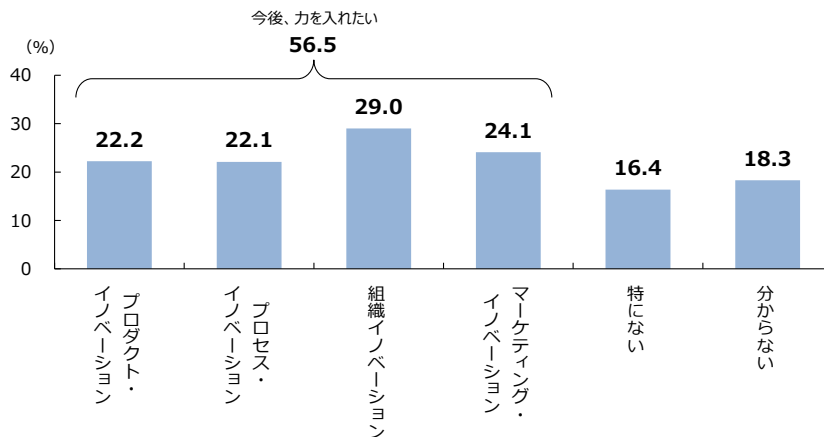
		(%)
1	能力のある従業員の不足	37.5
2	自社の専門部署の不足	26.0
3	イノベーションにかかるコストの高さ	21.0
4	技術に関する情報の不足	19.1
5	経営層などの意識の不足	18.9
6	市場に関する情報の不足	14.0
7	新しい製品・サービスへの需要の不確実性	12.7
8	自社内、または自社が属する企業グループ内の資金不足	12.2
9	協力相手を見つけることが困難	7.6
10	自社が既に実現したイノベーションで十分	5.3
11	他社による市場の支配	3.5
12	類似品・模倣品の拡大	2.4
13	自社外、または自社が属する企業グループ外からの資金調達不足	2.4
	その他	5.1

注：母数は有効回答企業1万662社

今後、半数超の企業でイノベーションに力を入れたいと認識

今後、イノベーション活動に力を入れたいと考えている企業は 56.5%だった。タイプ別では、いずれも 2 割台となっていたが、なかでも「組織イノベーション」が 29.0%で最も高かった(複数回答、以下同)。業務遂行の方法や手順などの業務慣行、権限の移譲、仕事の割り振り・編成などの職場組織、社外との関係構築といったイノベーションを通じて新しい変革を進めていこうとする認識が高くなる傾向がうかがえる。

図5 今後、力を入れたいイノベーション活動(複数回答)



10 年前と現在ともにイノベーション活動「実施あり」は 20.7%

2015 年調査および 2025 年調査の両方に回答した企業 3,792 社の実施状況を調べたところ、いずれの時期もイノベーション活動について「実施あり」とした企業は 20.7%となり、5 社に 1 社にとどまった。2015 年調査「実施あり」かつ 2025 年調査「実施なし」の企業は 19.3%、2015 年「実施なし」かつ 2025 年「実施あり」は 14.3%で、いずれも 1 割台だった。一方で、両方ともに「実施なし」は 45.7%にのぼり、半数近くの企業が 10 年前と現在においてイノベーション活動を行っていなかった。

図6 イノベーション活動の実施状況～パネルデータ～

		2025年		(%)
		実施あり	実施なし	計
2015年	実施あり	20.7	19.3	40.0
	実施なし	14.3	45.7	60.0
計		34.9	65.1	100.0

注1：母数は、2015年調査および2025年調査の両方に回答した企業3,792社

注2：小数点第2位を四捨五入しているため、合計値は必ずしも各要素の数字と一致しない

企業からは、「コミュニケーションが活発化し業務の標準化が進んだ」（和洋紙卸売、中小企業）や「RPAの導入によって生産効率・労働力が向上」（損害保険代理、小規模企業）など、継続的なイノベーションの効果が業務の標準化や生産効率の向上に寄与していることを指摘した意見が聞かれた。さらに、長期的に実施してきたなかで、今後もイノベーションを続ける意向のある企業からは、「組織の活性化が必要で、人事・評価制度などの大幅な改定をやろうとしている」（木造建築工事、大企業）といった、さらなる改善を進めていこうとする様子が見えてきた。また、「組織イノベーションに関しては、長年のやり方や考え方を変えることは、すぐには難しいが、徐々に変わるよう地道な働きかけが必要」（印刷、中小企業）など、時間をかけて取り組みを考えていくことの重要性をあげる企業もあった。

おわりに

第 7 期科学技術・イノベーション基本計画に向けた議論が佳境を迎えるなかで、企業が競争力を向上させるためにイノベーション活動は欠かせない。

本調査によると、企業の 35.9% が過去 3 年間に何らかの形でイノベーション活動を実施していた。しかし、10 年前と比べると、イノベーションの実施割合は低下しており、今後の“稼ぐ力”を高める取り組みが縮小している可能性がある。とりわけ、小規模企業ほど困難な状況に直面していることは 10 年前から変化しておらず、依然として課題を解消できていない実態が改めて浮き彫りとなった。

他方、イノベーション活動をタイプ別にみていくと、プロセス・イノベーションへの取り組みがタイプ別のトップとなり、いかに業務効率の向上やデジタル化の推進を重視しているかが表れている。また、組織イノベーションが 2 番目に高くなっているほか、今後の取り組みでは最も高い。企業がより筋肉質かつ柔軟な組織へ変貌することが、不確実性の高まる事業環境に対応する要となろう。中小・零細企業は、組織イノベーションやマーケティング・イノベーションを実施することによって、生き残りを図ることが可能となる。

調査先企業の属性

1. 調査対象(2 万 4,274 社、有効回答企業 1 万 662 社、回答率 43.9%)

(1) 地域

北海道	472	東海(岐阜 静岡 愛知 三重)	1,142
東北(青森 岩手 宮城 秋田 山形 福島)	756	近畿(滋賀 京都 大阪 兵庫 奈良 和歌山)	1,692
北関東(茨城 栃木 群馬 山梨 長野)	813	中国(鳥取 島根 岡山 広島 山口)	711
南関東(埼玉 千葉 東京 神奈川)	3,207	四国(徳島 香川 愛媛 高知)	351
北陸(新潟 富山 石川 福井)	545	九州(福岡 佐賀 長崎 熊本 大分 宮崎 鹿児島 沖縄)	973
		合 計	10,662

(2) 業界(10業界51業種)

農・林・水産	122	小売	飲食料品小売業	140
金融	174		繊維・繊維製品・服飾品小売業	66
建設	1,640		医薬品・日用雑貨品小売業	60
不動産	438		家具類小売業	28
製造	飲食料品・飼料製造業	(819)	家電・情報機器小売業	65
	繊維・繊維製品・服飾品製造業		自動車・同部品小売業	124
	建材・家具・窯業・土石製品製造業		専門商品小売業	260
	パルプ・紙・紙加工品製造業		各種商品小売業	62
	出版・印刷		その他の小売業	14
	化学品製造業		運輸・倉庫	432
	鉄鋼・非鉄・鉱業		飲食店	116
(2,466)	機械製造業	サービ	電気通信業	7
	電気機械製造業		電気・ガス・水道・熱供給業	18
	輸送用機械・器具製造業		リース・賃貸業	94
	精密機械・医療機械・器具製造業		旅館・ホテル	91
	その他製造業		娯楽サービス	92
			放送業	19
			メンテナンス・警備・検査業	281
卸売	飲食料品卸売業	(2,219)	広告関連業	114
	繊維・繊維製品・服飾品卸売業		情報サービス業	511
	建材・家具・窯業・土石製品卸売業		人材派遣・紹介業	77
	紙類・文具・書籍卸売業		専門サービス業	395
	化学品卸売業		医療・福祉・保健衛生業	103
	再生資源卸売業		教育サービス業	45
	鉄鋼・非鉄・鉱業製品卸売業		その他サービス業	256
(2,313)	機械・器具卸売業		その他	39
	その他の卸売業		合 計	10,662

(3) 規模

大企業	1,603	15.0%
中小企業	9,059	85.0%
(うち小規模企業)	(3,541)	(33.2%)
合 計	10,662	100.0%
(うち上場企業)	(201)	(1.9%)

2. 企業規模区分

中小企業基本法に準拠するとともに、全国売上高ランキングデータを加え、下記のとおり区分。

業界	大企業	中小企業(小規模企業を含む)	小規模企業
製造業その他の業界	「資本金3億円を超える」かつ「従業員数300人を超える」	「資本金3億円以下」または「従業員300人以下」	「従業員20人以下」
卸売業	「資本金1億円を超える」かつ「従業員数100人を超える」	「資本金1億円以下」または「従業員数100人以下」	「従業員5人以下」
小売業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員50人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員50人以下」	「従業員5人以下」
サービス業	「資本金5千万円を超える」かつ「従業員100人を超える」	「資本金5千万円以下」または「従業員100人以下」	「従業員5人以下」

注1: 中小企業基本法で小規模企業を除く中小企業に分類される企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが上位3%の企業を大企業として区分
注2: 中小企業基本法で中小企業に分類されない企業のなかで、業種別の全国売上高ランキングが下位50%の企業を中小企業として区分
注3: 上記の業種別の全国売上高ランキングは、TDB産業分類(1,359業種)によるランキング