

イノベーション活動、 企業の3割が実施も 10年前より低下

業務のデジタル化進展の効果を実感も
能力のある従業員の不足が阻害要因に

東北地方・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

大淵 真 (調査担当)
帝国データバンク
仙台支店情報部
022-221-3480 (直通)
情報部: sendai.j@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/02/25

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30.6%が実施していた。ただし、10年前と比べると実施割合は3.4ポイント低下。タイプ別では、「組織イノベーション」が16.0%で最も高く、「プロセス・イノベーション」が15.9%で続いた。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。今後は企業の半数以上でイノベーションに力を入れたいと認識している。

※ 帝国データバンク仙台支店は、東北6県1608社を対象に、「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月調査とともに行った

※ 調査期間: 2025年12月16日～2026年1月5日

※ 調査対象: 東北6県1608社で、有効回答企業数は756社(回答率47.0%)

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。

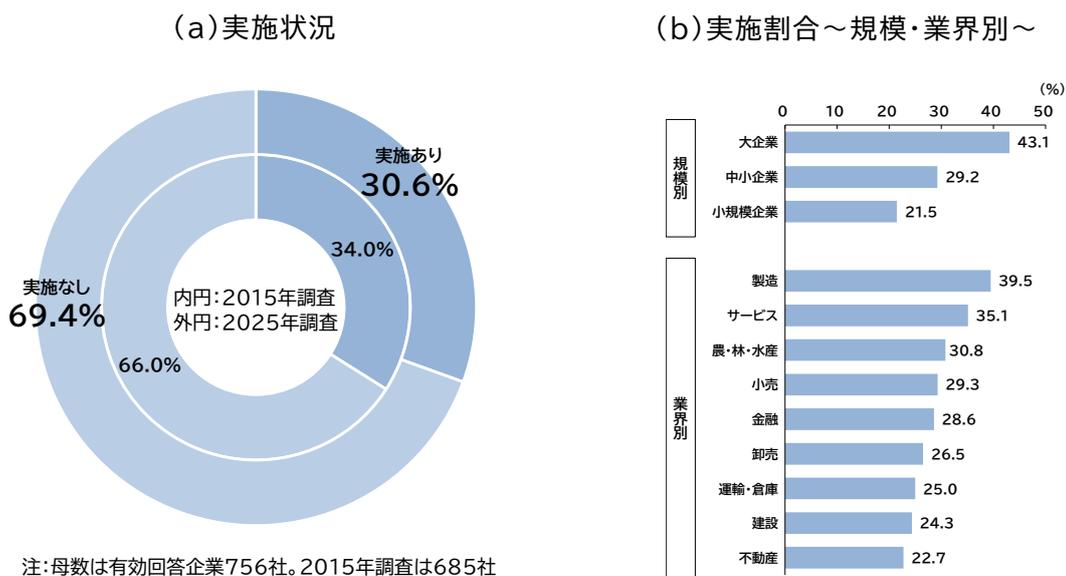
イノベーション活動、企業の3割が実施も10年前より低下

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30.6%が何らかの形で実施していた¹。ただし、10年前（34.0%）と比べると3.4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43.1%と4割を超えた一方で、「中小企業」では29.2%、「小規模企業」では21.5%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傾向がうかがえる。業界別では、『製造』（39.5%）が最も高く、『サービス』（35.1%）、『農・林・水産』（30.8%）が3割台となった。一方、『不動産』『建設』『運輸・倉庫』などで低かった。最も高い『製造』と最も低い『不動産』を比較すると、イノベーションの実施割合に16.8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た。

企業からは、「変化し挑戦を継続する必要がある」（山形県、繊維・繊維製品・服飾品卸）や「新しいサービス・商品を販売するにあたって、従業員の意識改革が必要になるが、これが一番難しい」（山形県、紙類・文具・書籍卸）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、 「組織イノベーション」が16.0%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、「組織イノベーション」(16.0%)が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い様子がうかがえる。

図2 タイプ別イノベーション活動の実施状況

	(%)			
	実施した	途中で中止・断念した	実施しなかった	分からない
プロダクト・イノベーション	15.3	1.2	59.0	24.5
プロセス・イノベーション	15.9	1.7	57.9	24.5
組織イノベーション	16.0	2.5	57.9	23.5
マーケティング・イノベーション	11.5	2.2	61.9	24.3

注:母数は有効回答企業756社

企業からは、「人手を介さず直接予約できるシステムを整える必要が出てきた」(青森県、自動車同部品小売)や、「取引先に対して出口戦略とセットで提案する必要がある」(岩手県、建材・家具、窯業・土石製品卸)など、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。

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規模な変更、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

イノベーションの効果、「業務のデジタル化」進展がトップ

過去3年間に何かしらのイノベーション活動を実施した企業231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」(41.1%)が唯一4割台となり、「商品・サービスのラインナップが拡充した」(31.2%)が3割台で続いた(複数回答、以下同)。

また、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」(58.3%)が半数を上回り、全体を17.2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47.9%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。

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	41.1	37.1	58.3	47.9	40.2
2	商品・サービスのラインナップが拡充した	31.2	50.9	30.0	31.4	41.4
3	商品・サービスの質が向上した	24.7	32.8	31.7	24.8	29.9
4	労働コストが減少した	19.0	14.7	25.0	21.5	16.1
5	売り上げが増加した	17.7	22.4	19.2	18.2	28.7
6	柔軟な生産体制になった	17.3	19.0	19.2	24.8	14.9
7	市場シェアが拡大した	16.9	23.3	15.0	17.4	32.2
8	利益が増加した	14.7	18.1	18.3	16.5	20.7
9	生産能力が拡大した	13.4	13.8	20.8	17.4	16.1
10	従業員や顧客の保健衛生や安全面が向上した	13.0	9.5	15.0	18.2	10.3
11	従業員の定着率が向上した	10.8	12.1	15.8	17.4	13.8
12	規制等に対応した	8.2	6.9	11.7	10.7	6.9
13	業界標準に対応した	6.1	8.6	8.3	7.4	11.5
14	原材料コストが減少した	3.0	6.0	4.2	3.3	6.9
	その他	4.8	6.0	4.2	2.5	2.3

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231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37.0%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37.0%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」(24.3%)、「技術に関する情報の不足」(20.9%)、「イノベーションにかかるコストの高さ」(20.0%)が2割台となった。

企業からは、「労働力不足が顕著である」(秋田県、農・林・水産)、「旧態依然とした経営方針、人材の高齢化、資金不足でままならない」(岩手県、その他の卸)など、特に人材に関する声が多くあがった。また、「新システム運用への追従スキルの不足、習熟までに時間を要する」(宮城県、電気機械製造)といった声も聞かれた。

図4 イノベーション活動の阻害要因(複数回答)

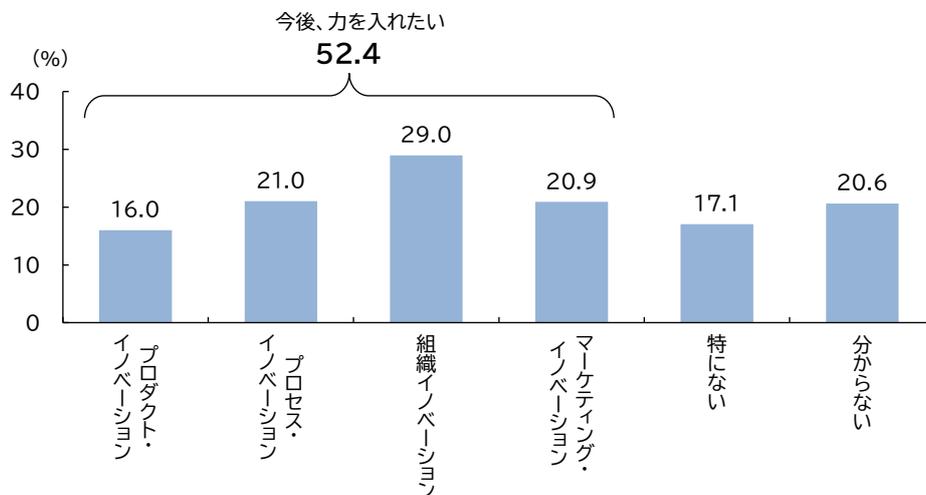
	(%)
1 能力のある従業員の不足	37.0
2 自社の専門部署の不足	24.3
3 技術に関する情報の不足	20.9
4 イノベーションにかかるコストの高さ	20.0
5 経営層などの意識の不足	18.5
6 自社内、または自社が属する企業グループ内の資金不足	13.6
7 市場に関する情報の不足	11.8
8 新しい製品・サービスへの需要の不確実性	11.5
9 協力相手を見つけることが困難	8.6
10 自社が既に実現したイノベーションで十分	4.0
11 他社による市場の支配	2.2
12 自社外、または自社が属する企業グループ外からの資金調達不足	2.1
13 類似品・模倣品の拡大	1.9
その他	6.0

注: 母数は有効回答企業756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52.4%だった。タイプ別では、プロダクト・イノベーションを除く3つのタイプで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13.9%

2015年調査および2025年調査の両方に回答した企業245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13.9%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20.0%、2015年「実施なし」かつ2025年「実施あり」は14.3%だった。一方で、両方ともに「実施なし」は51.8%にのぼり、半数以上の企業が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	13.9	20.0	33.9
	実施なし	14.3	51.8	66.1
計		28.2	71.8	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245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

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30.6%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、組織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、プロセス・イノベーションが2番目に高くなっている。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。

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