

イノベーション活動、 企業の30.7%が実施も 10年前より低下

プロダクトとマーケティングの実施が最も高く、
商品・サービスのラインナップ拡充と
業務のデジタル化進展の効果を実感

山形県・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

佐藤 剛喜（調査担当）
帝国データバンク
山形支店
023-622-4301(直通)
yamagata@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/03/13

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30.7%が実施していた。ただし、10年前と比べると実施割合は4.3ポイント低下。タイプ別では、「プロダクト」と「マーケティング」がともに15.7%で高かった。イノベーションの効果では、「商品・サービスのラインナップ拡充」と「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。

- ※ 調査期間は2025年12月16日～2026年1月5日。調査対象は山形県内296社で、有効回答企業数は127社（回答率42.9%）。なお、イノベーション活動に関する調査・分析は山形支店では初めて
- ※ 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、帝国データバンク山形支店は、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月調査とともに行った。

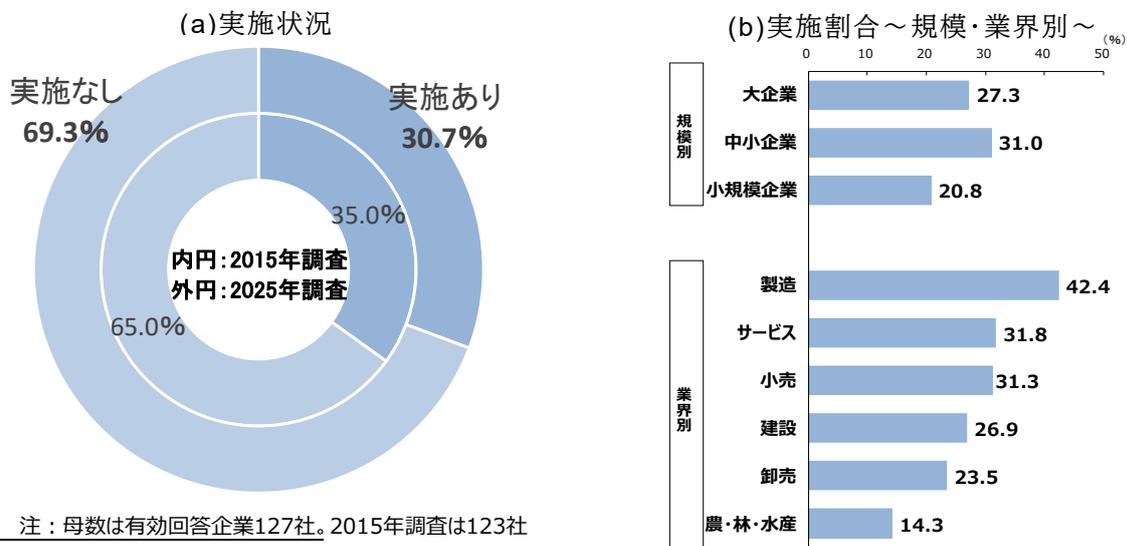
イノベーション活動、企業の30.7%が実施も10年前より低下

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30.7%が何らかの形で実施していた¹。ただし、10年前（35.0%）と比べると4.3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、「中小企業」が31.0%と最も高く、「大企業」で27.3%、「小規模企業」では20.8%にとどまった。業界別では、『製造』が42.4%で最も高く、『サービス』が31.8%で続いた。他方、『農・林・水産』が最も低かった。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、「既存事業の好調さがイノベーションを阻害している」（製造）や、「弊社はグループ企業の1社でグループ全体の方針が基本となるが、成長戦略を描き、あらたなイノベーションを起こさないといけない。しかし、ここ数年間業績が好調だったため大きな展開は描き切れていない」（製造）などの意見が聞かれた。この2社は大企業で、共通した意見となっており、「中小企業」よりイノベーション活動が遅れている背景がうかがわれた。

図1 イノベーション活動の実施状況

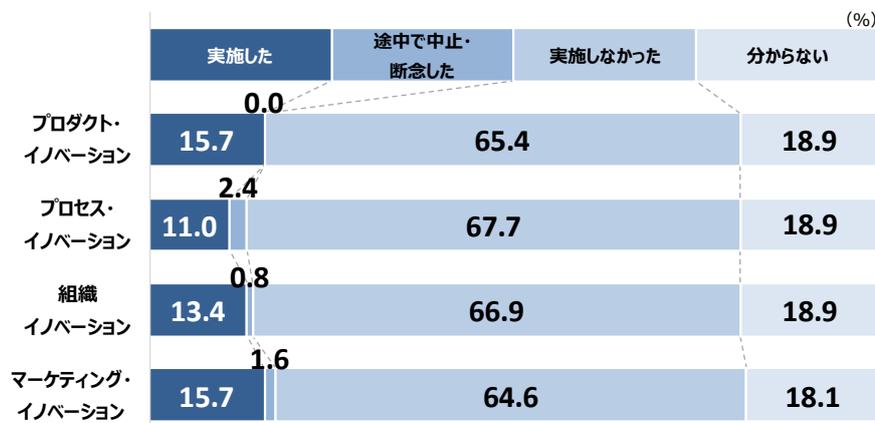


¹ イノベーション活動として、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、組織イノベーション、マーケティング・イノベーションのいずれかを実施した企業

タイプ別の実施状況はいずれも 1 割台、 「プロダクト」と「マーケティング」が 15.7%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、「プロダクト・イノベーション」と「マーケティング・イノベーション」が 15.7%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、プロセス分野において比較的少なくなっている様子がうかがえる。

図2 タイプ別イノベーション活動の実施状況



注：母数は有効回答企業127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。

イノベーションの効果、「商品・サービスのラインナップ拡充」と「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 39 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、「商品・サービスのラインナップが拡充した」と「業務のデジタル化が進んだ」が 33.3%でトップとなった(複数回答、以下同)。次いで、「商品・サービスの質が向上した」「労働コストが減少した」(各 23.1%)が 2 割台で続いたほか、「市場シェアが拡大した」「利益が増加した」なども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 60.0%で、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」(64.3%)が 6 割を上回っており、全体を 31.0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 58.8%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。

なお、「マーケティング・イノベーション」を実施した企業では、全体より 10.0ポイント上回る効果はなかったが、「商品・サービスのラインナップが拡充した」と「業務のデジタル化が進んだ」が各 35.0%で高かった。

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	商品・サービスのラインナップが拡充した	33.3	60.0	7.1	23.5	35.0
2	業務のデジタル化が進んだ	33.3	20.0	64.3	58.8	35.0
3	商品・サービスの質が向上した	23.1	35.0	21.4	17.6	25.0
4	労働コストが減少した	23.1	25.0	35.7	35.3	20.0
5	市場シェアが拡大した	17.9	25.0	14.3	11.8	25.0
6	利益が増加した	17.9	20.0	35.7	23.5	20.0
7	柔軟な生産体制になった	15.4	25.0	14.3	29.4	10.0
8	従業員や顧客の保健衛生や安全面が向上した	15.4	10.0	28.6	23.5	15.0
9	従業員の定着率が向上した	12.8	0.0	28.6	23.5	10.0
10	売り上げが増加した	12.8	15.0	21.4	17.6	15.0
11	生産能力が拡大した	10.3	10.0	28.6	17.6	10.0
12	原材料コストが減少した	7.7	15.0	7.1	5.9	15.0
13	業界標準に対応した	5.1	5.0	14.3	11.8	10.0
14	規制等に対応した	5.1	5.0	14.3	5.9	5.0
	その他	2.6	0.0	0.0	0.0	5.0

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39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 41.7%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 41.7%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」(27.6%)、「イノベーションにかかるコストの高さ」「技術に関する情報の不足」(各 22.8%)が 2 割台で続いた。

企業からは、「人員不足で進まないにつきる。とにかく不足している」(小売)や、「新しいサービスや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、それが一番難しい」(卸売)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)

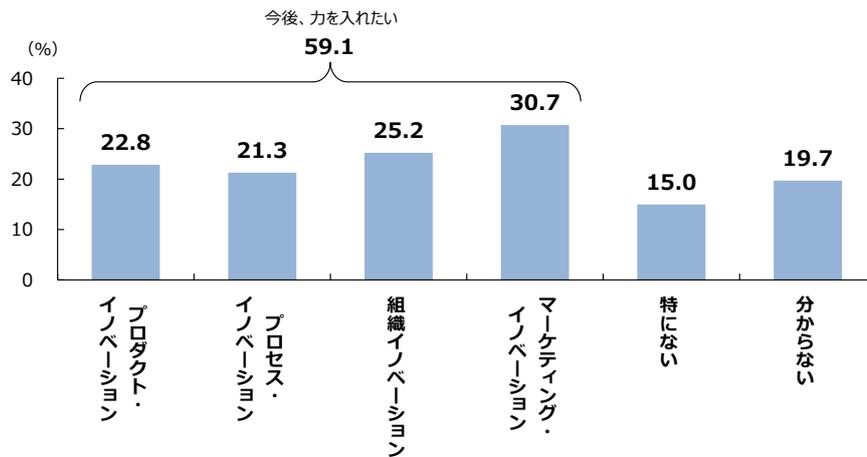
	(%)
1 能力のある従業員の不足	41.7
2 自社の専門部署の不足	27.6
3 イノベーションにかかるコストの高さ	22.8
4 技術に関する情報の不足	22.8
5 経営層などの意識の不足	19.7
6 自社内、または自社が属する企業グループ内の資金不足	17.3
7 新しい製品・サービスへの需要の不確実性	13.4
8 市場に関する情報の不足	12.6
9 協力相手を見つけることが困難	10.2
10 自社が既に実現したイノベーションで十分	4.7
11 自社外、または自社が属する企業グループ外からの資金調達不足	3.1
12 他社による市場の支配	3.1
13 類似品・模倣品の拡大	3.1
その他	4.7

注：母数は有効回答企業127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 59.1%だった。タイプ別では、多くが 2 割台となるなか、「マーケティング・イノベーション」が 30.7%で 3 割台となり最も高かった(複数回答、以下同)。イノベーションの効果で大きな効果を実感できていないのが、「マーケティング・イノベーション」であり、県内企業においては、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の導入を行うことが当面の経営課題と感じていることがうかがえる結果となった。

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13.6%

2015年調査および2025年調査の両方に回答した企業44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13.6%となった。2015年調査「実施あり」かつ2025年調査「実施なし」の企業は20.5%、2015年「実施なし」かつ2025年「実施あり」は9.1%となった。一方で、両方ともに「実施なし」は56.8%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いかった。

図6 イノベーション活動の実施状況～パネルデータ～

		2025年		計
		実施あり	実施なし	
2015年	実施あり	13.6	20.5	34.1
	実施なし	9.1	56.8	65.9
計		22.7	77.3	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44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

山形県では、多くの企業でここ10年間イノベーション活動を行っていない状況であったが、企業からは、「変化し、挑戦を継続する必要があるため、イノベーションを進める必要性を感じている」(卸売)や、「兵站を考えない戦争は負ける。支援部門の構築、体制を考えなければならない」(サービス)など、イノベーションの実行が必要とする声が寄せられている。

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30.7%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、「プロダクト・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、これまでは商品・サービスの充実やデジタル化の推進を重視していることが表れている。一方で、今後力を入れたいイノベーションは、「マーケティング・イノベーション」が頭一つ抜けたほか、「組織イノベーション」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、「マーケティング・イノベーション」や「組織イノベーション」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