

# イノベーション活動、 県内企業の36.0%が実施 頭打ちの状況否めず

「組織イノベーション」の実施が最も高く、  
「業務のデジタル化」に効果を実感

## 栃木県・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

古川 哲也(調査担当)  
帝国データバンク  
宇都宮支店  
TEL: 028-636-0222(代表)  
info.utsunomiya@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、栃木県内企業の36.0%が実施していた。ただし、10年前と比べると実施割合は7.3ポイント低下しており、頭打ちの状況だ。タイプ別では、「組織イノベーション」が24.3%で最も高く、「プロセス・イノベーション」が19.9%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割にのぼる。今後は県内企業の半数以上がイノベーション活動に力を入れたいと認識している。企業業績に寄与するイノベーション活動、重要なファクターとなりそうだ。

- ※ 調査期間は2025年12月16日～2026年1月5日。調査対象は栃木県内企業366社で、有効回答企業数は136社(回答率37.2%)。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、帝国データバンク宇都宮支店は、栃木県内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、県内企業の36.0%が実施も頭打ち

---

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、県内企業の36.0%が何らかの形で実施していた<sup>1</sup>。しかし、2015年に調査した結果（43.3%）と比べると7.3ポイント低下しており、一定の実施企業はあるものの、その割合は頭打ちの状況と確認された。

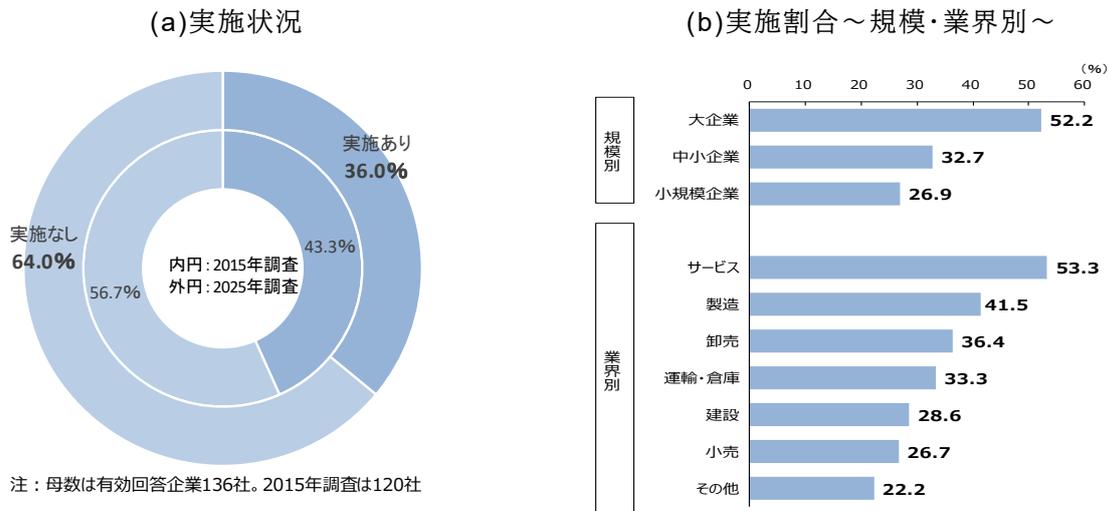
イノベーション活動の実施割合を規模別にみると、「大企業」が52.2%と半数以上に達していた一方で、「中小企業」は32.7%、「小規模企業」では26.9%にとどまり、規模間で大きな格差が生まれている傾向がうかがえる。業界別では、『サービス』が53.3%で最多、以下、『製造』41.5%、『卸売』36.4%などが平均値を上回る一方、『小売』は26.7%、『建設』28.6%など、極めて低い業界もあり、業界間格差も鮮明であった。イノベーション活動は、人材や時間、資金面で制約の多い小規模企業で困難さが表れたほか、業界間においても取り組みに顕著な違いがみられた。

ここで、企業からの声を紹介する。「組織の活性化は不可欠だと感じており、人事・評価制度の大幅な改訂を行うなど強い組織を目指した改革を断行している」（建設）、「知識は経験で積み上げられるが、人間性や人格は積み上げられるものではない。いかに多様性を理解するか…特に管理職の意識改革を推進している」（製造）、「トレンドの進行が速すぎて、何を改善しても陳腐化が速い。ITやAIに精通していかなければ、生き残れないと思います。専門人材の導入など、会社を挙げて体質改善を行っています」（サービス）、「人材が重要な時代ですので、定着率に着目した運営を行っています。どうすれば育成がうまくいくのか、どうやって幹部社員を育てるかなど、プロセスごとにプランを練り実行し検証する作業に入っています。会社としては大きな変革です」（製造）、「販路拡大のための新たなマーケティング戦略を構築している。例えば今までやっていなかった通販への進出など試行錯誤が続いています」（小売）などの意見が聞かれた。会社を運営していく上では、様々な改革やバージョンアップが必然であり、旧態依然とした運営では取り残されることも事実であろう。改めてイノベーションの重要性を認識し、会社を改革していく意識が経営者には必要であると思われる。

---

<sup>1</sup> 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

図1 イノベーション活動の実施状況



## 「組織イノベーション」の実施が 24.3%で最も高い

栃木県内企業の、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<sup>2</sup>に実施状況を尋ねたところ、「プロダクト・イノベーション<sup>3</sup>」が18.4%、「プロセス・イノベーション<sup>4</sup>」19.9%、「組織イノベーション<sup>5</sup>」24.3%、「マーケティング・イノベーション<sup>6</sup>」17.6%と、最も多くの企業で「組織イノベーショ

<sup>2</sup> 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。

<sup>3</sup> 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

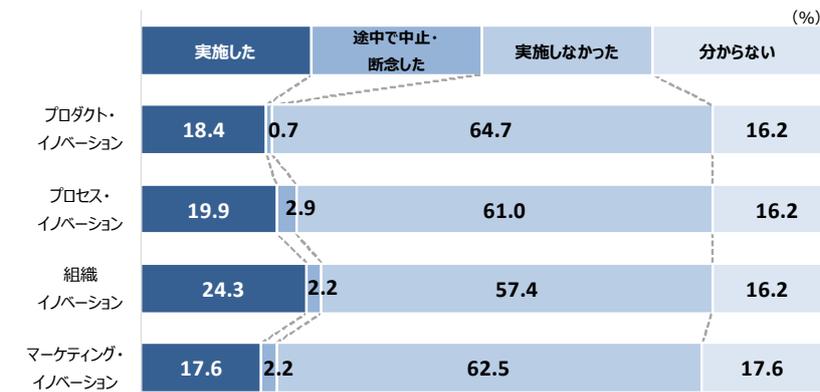
<sup>4</sup> プロセス・イノベーションとは、自社における生産工程・配送方法・それらを支援する活動(プロセス)について、新しい方法や既存の方法を大幅に改善したものを導入することを指す。例えば、技法や装置、ソフトウェア、生産工程、配送方法、流通方法、保守システム、購買・会計・コンピュータ処理などについて、新しいまたは既存の製品・サービスを大幅に改善したものも含む

<sup>5</sup> 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

<sup>6</sup> 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

ン」の実施をしていた。業務改善の手っ取り早い方法として、組織の編成替えや職務権限、命令系統の見直しなど、職場組織を変えることが改善につながると考えている企業が多いようだ。当然イノベーションにはコストもかかる。プロダクトやマーケティングなどは新たなアプリケーションの導入や設備投資など相応の資金需要が伴う場合が多い。それに比べると、社内組織の改革は大きなコストの必要がないため、取り組みやすい項目であるともいえるだろう。

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136社

## 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県内企業 49 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」が40.8%と突出して高かった(複数回答、以下同)。以下、「商品・サービスのラインナップが拡充した」(24.5%)、「商品・サービスの質が向上した」(22.4%)、「市場シェアが拡大した」および「売り上げが増加した」(各 20.4%)、「規制等に対応した」と「利益が増加した」(各 18.4%)などが上位に並んだ。

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、「業務のデジタル化が進んだ」が5割を超えており、自社の提供する商品やサービスの充実にデジタル化が貢献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も、「業務のデジタル化が進んだ」が5割以上となり、全体を14.8ポイントも上回っていた。組織イノベーションやマーケティング・イノベーションにおいても、この項目が最上位であり、業務工程や組織に対するイノベーションを進めるにあたりデジタル化の推進が欠かせないファクターとなっていることが理解できる。また、プロセス・イノベーションを実施した企業では、「柔軟な生産体制になった」(29.6%)が全体より13.3ポイント高かった。生産工程や配送方法、流通方法や保守システムなどを改善すれば、よりニーズに対応できる柔軟な生産体制が実現できるということであろう。

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	40.8	52.0	55.6	48.5	50.0
2	商品・サービスのラインナップが拡充した	24.5	44.0	22.2	24.2	29.2
3	商品・サービスの質が向上した	22.4	36.0	25.9	27.3	25.0
4	市場シェアが拡大した	20.4	24.0	11.1	18.2	29.2
	売上げが増加した	20.4	20.0	18.5	21.2	20.8
6	規制等に対応した	18.4	20.0	22.2	27.3	16.7
	利益が増加した	18.4	16.0	11.1	18.2	12.5
8	柔軟な生産体制になった	16.3	20.0	29.6	18.2	20.8
9	生産能力が拡大した	12.2	16.0	18.5	9.1	8.3
	労働コストが減少した	12.2	12.0	11.1	12.1	4.2
11	従業員の定着率が向上した	10.2	4.0	18.5	15.2	8.3
12	従業員や顧客の保健衛生や安全面が向上した	8.2	16.0	14.8	12.1	16.7
13	業界標準に対応した	4.1	0.0	7.4	3.0	0.0
14	原材料コストが減少した	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	その他	10.2	12.0	14.8	9.1	16.7

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49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40.4%でトップ

県内企業に対して、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40.4%でトップとなった(複数回答、以下同)。次いで、「イノベーションにかかるコストの高さ」(24.3%)、「自社の専門部署の不足」(22.8%)、「経営層などの意識の不足」と「技術に関する情報の不足」(各19.9%)などが上位にあげられた。

つまりは「ヒト(スキル)」と「カネ」が課題であると要約できる。「ヒト(スキル)」については、イノベーションの多くの場合、専門人材の導入が必要なケースが少なくなく、新たな採用をしなくても担当者を置くとなれば、リスクリングなどの施策も必要になり、いずれにしても時間や費用を準備しなければならない。「カネ」についても、新たな商品開発や市場開拓、新サービス、販売促進など、どれをとっても設備投資や新たなソフト導入などで資金需要が生じることになる。イノベーションのためには「ヒト」と「カネ」は避けて通れないということだ。上記要因以外にも、「意識不足」や「情報不足」といった要因を選択する企業も少なくない。

こういった事情を考慮すれば、中小・零細企業にとっては極めて高いハードルとなっているものと考えられる。例えば公的資金での支援や、業界団体や組合での支援策などが期待される場所である。

図4 イノベーション活動の阻害要因(複数回答)

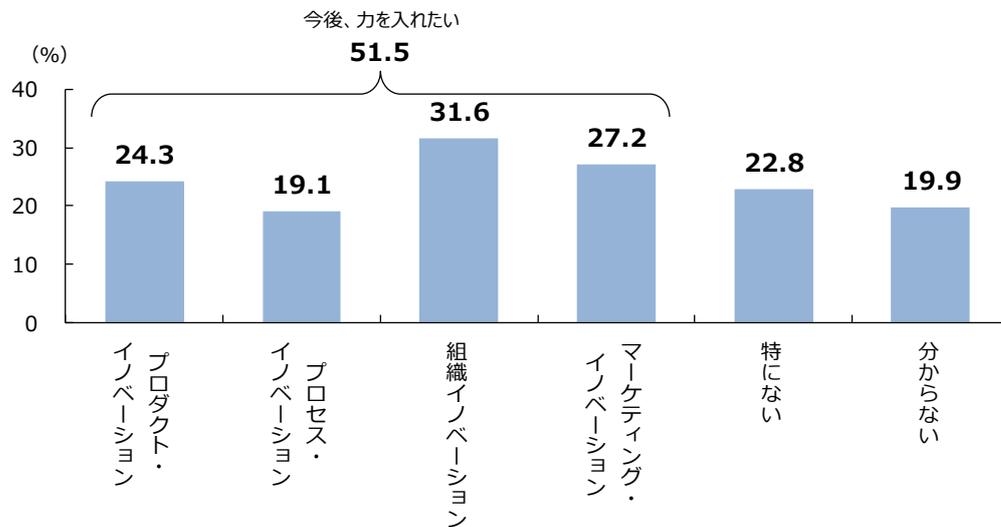
		(%)
1	能力のある従業員の不足	40.4
2	イノベーションにかかるコストの高さ	24.3
3	自社の専門部署の不足	22.8
4	経営層などの意識の不足	19.9
	技術に関する情報の不足	19.9
6	自社内、または自社が属する企業グループ内の資金不足	19.1
7	市場に関する情報の不足	15.4
8	新しい製品・サービスへの需要の不確実性	12.5
9	協力相手を見つけることが困難	5.1
	自社が既の実現したイノベーションで十分	5.1
11	他社による市場の支配	4.4
12	自社外、または自社が属する企業グループ外からの資金調達不足	2.9
13	類似品・模倣品の拡大	2.2
	その他	6.6

注：母数は有効回答企業136社

## 今後、半数超の企業がイノベーションに注力の意向

今後、イノベーション活動に力を入れたいと考えている県内企業は 51.5%だった。タイプ別では、「組織イノベーション」が31.6%で最も高かった(複数回答、以下同)。以下、「マーケティング・イノベーション」が27.2%、「プロダクト・イノベーション」が24.3%、「プロセス・イノベーション」が19.1%と続いた。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、会社として新しい変革を進めていこうとする意識が高いようだ。

図5 今後、力を入れたいイノベーション活動(複数回答)



## まとめ

本調査によると、栃木県内企業の 36.0%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、前回調査時の 2015 年と比較すると、イノベーションの実施割合は低下しており、実態としては頭打ちの状況と認識できる。“稼ぐ力”を高めるための各種取り組みがあまり行われていない印象がある。とりわけ、中小企業や小規模企業では、思うようなイノベーションが実行できていないために、依然として課題を解消できていない実情も見え隠れする。その要因として考えられるのが、「ヒト(スキル)」や「カネ」といった経営資源を準備できない昨今の業績不振が大きく影響していることも否定できない。

県内企業では、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、職場組織の編成や管理体制、権限の委譲や社外との関係構築などの推進を重視しているようだ。不確実性の高まる事業環境に対応するためには、各企業がより強かつ柔軟な組織体系を築いていくことが重要となろう。特に中小・零細企業はイノベーションを認識し、積極的に取り組むことで、業績への寄与や経営基盤の充実に結び付けていくことが重要なファクターとなっている。