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

2018年12月11日

公益財団法人　日本生産性本部

目　　次

要　約

Ⅰ．調査の概要

１．調査の目的　１
２．調査の実施概要　４

Ⅱ．調査結果

１．出島の設置状況
⑴出島の設置の有無　６
⑵出島の設置時期、設置場所、設置の際の工夫、成果　７

２．破壊的イノベーションに向けた取組
⑴「日本企業は破壊的イノベーションを起こしにくい」との考えへの賛否　１０
⑵日本企業の破壊的イノベーションの阻害要因　１１
⑶イノベーションの環境づくりの実施状況　１２
⑷イノベーションの環境づくりの効果　１７

３．イノベーションを起こす人材獲得への取組
⑴イノベーションを起こす人材の社外からの獲得手段と効果　１９
⑵イノベーションを起こす人材の社内からの発掘・育成施策　２２

４．イノベーションの成果の商品化の意思決定　２３

資　料　調査票と単純集計結果　２５

要　約

１．　出島の設置状況

＊「出島」とは：企業が、異次元のテーマに取り組み「破壊的イノベーション」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拠点。
伊佐山元㈱WiL 共同創業者 CEO が、2012 年 12 月ごろより使い始めた比喩的な表現。

- 設置している企業は、有効回答社数 238 社のうち 54 社（22.7%）。
- 設置時期は近年伸びており、特に 2017 年に 24.1%に当たる 13 社が設置した。
- 設置に当たっては、「構成員を多様な人材とする」「独立性を確保・維持する」などの工夫が多数挙げられた。

２．　破壊的イノベーションへの取組

- 「日本企業は破壊的イノベーションを起こしにくい」と考える企業は 66.0%。そのうち、その原因が「イノベーションのリスクを取ることに消極的な経営」にあるとの回答が 66.9%を占めた。これは回答社数全体の 44.1%に当たる。
- イノベーションの環境づくりの施策では、「特別な才能を持った人の中途採用」（60.5%）、「大学や研究機関との連携やオープンイノベーション」（52.5%）、「他企業との連携やオープンイノベーション」（51.7%）などが実施率が高い。
- 「出島」の設置企業でも、「特別な才能を持った人の中途採用」が 77.8%で最多。次いで、「他企業との連携やオープンイノベーション」(72.2%)、「大学や研究機関との連携やオープンイノベーション」(70.4%)の順となった。

３．　イノベーションを起こす人材獲得への取組

- イノベーションを起こすことが期待できる人材の、社外からの獲得手段で、実施率が最も高いのは「取引先や銀行からの紹介」で 31.9%。しかし、効果が大きいとは評価されていない(効果が有るとの回答は 14.3%)。
- 逆に、実施率は低いものの効果が大きいと評価されているのは、「ベンチャー等の他企業との兼業」「M&A」「大学や研究機関との兼業」などだった。

４．　イノベーションの成果の商品化の意思決定

- イノベーションによって生まれた製品やサービスの商品化の意思決定は、「企業トップの意思」が 45.8%で最多で、2 位の「採算性」（17.6%）を大きく上回った。

Ⅰ．調査の概要

1. 調査の目的

AI や IoT などに代表されるような破壊的技術が急速に浸透するなか、日本企業では「破壊的イノベーション」（注１参照）などの画期的なイノベーションを起こすための自己変革の試みが始まっている。例えば、試行錯誤を許容する環境を作るため、通常のビジネスとは独立した形でイノベーション拠点を設置する試みは「出島」（注２参照）と呼ばれている。

本調査は、「出島」の設置や人材の中途採用など、自己変革を起こすための企業の取組みを調査し、その結果を日本生産性本部・イノベーション会議（注３参照）の検討資料として、イノベーションの阻害要因を明らかにすることを主な目的としている。

【注】

注１：「破壊的イノベーション」とは

【イノベーションとは】

組織が労働力、資本、原材料、情報を、価値の高い製品やサービスに変える、エンジニアリングや製造に限らず、マーケティング、投資、マネジメントなどのプロセスが「技術」であり、「イノベーション」とはこれらの「技術の変化」を意味している。本アンケートでは、「イノベーション」を、「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。」としている。

【破壊的イノベーションとは】

クレイントン・M・クリステンセン　米ハーバード・ビジネス・スクール教授が 1997 年に提唱した概念。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。メインの性能では従来の製品・サービスに劣るものの、新しい価値を創造できる製品・サービスを提供することで、イノベーションを起こすことができる。

一方、「持続的イノベーション」とは、市場のリーダー的地位にいる企業が、顧客の要望に応えて製品・サービスの改良を継続していくモデル。

資料：クレイトン・クリステンセン（Clayton M. Christensen）『イノベーションのジレンマ“The Innovator`s Dilemma” 』（日本語訳、2001 年 7 月 3 日、翔泳社刊）

注２：「出島」とは

企業が、異次元のテーマに取り組み「破壊的イノベーション」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拠点を指し、ここ３年程度で特に大企業で急速に設置され始めている。

江戸時代の鎖国時代唯一の貿易地として、西欧の文物を取り入れる窓口として存続した長崎の出島から連想されて、「出島」と呼ばれる。

従来にも、企業は研究所等を設置してイノベーションに取組んでいたが、従来のイノベーションと比較すると、従来の製品やサービスの延長上ではなくそれらと切り離されたあるいは新たな次元の製品やサービスを生み出すことを目指すイノベーションの拠点を指す。したがって、そのスペースは、会社とは離れた場所あるいは会社内でも特別に設けたスペースとすることが多くなっている。

会社からの独立性を高めるため、出島を会社の一部門ではなく、子会社とすることもある。伊佐山元㈱WiL 共同創業者 CEO が、2012 年 12 月ごろから使い始めた比喩的な表現である。

出島の事例としては下記の例が挙げられる。

表　企業の「出島」と考えらえる事例

企業名	「出島」の名称	設立年	特徴
アサヒグループホールディングス㈱	新規事業開発ラボ	2018 年 1 月	新しい事業案の創出を目指す本社内に設置された研究所。
㈱ふくおかフィナンシャルグループ	iBank マーケティング㈱	2016 年 4 月	スマートフォンを利用したフィンテック事業等を行う会社。
トヨタ自動車㈱	トヨタリサーチインスティチュート（略称：TRI）	2016 年 1 月	米国シリコンバレーを拠点とする、人口知能技術に関する先端研究等を目的とした会社。
コニカミノルタ㈱	ビジネス・イノベーション・センター（略称：BIC）	2014 年 2 月	本社とは別に東京都内に設けられた、新規ビジネスの開発を目的とする組織。

資料：各社のホームページ、及び取材等による。

＊注：設立が新しい順で記載。

注３：「日本生産性本部・イノベーション会議」とは

生産性向上と日本経済の持続的成長のためにはイノベーション力の強化が不可欠との観点から、イノベーション促進の環境整備について大企業／ベンチャー企業の両面から検討する有識者会議で、2019 年春に立ち上げる予定である。
メンバーは下記のとおりである。

座　長　　：大田　弘子・日本生産性本部副会長／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

2. 調査の実施概要

⑴ **実施時期**　　２０１８年８月２７日～９月２５日
⑵ **実施方法**　　郵送調査
⑶ **調査対象**　　上場企業及び資本金３億円以上の非上場企業　５，０８５社
⑷ **有効回答**　　有効回答社数：２３８社（有効回収率４．７％）

① 業種

有効回答社数は下表に示すように、3 分の 1 は「製造業」で、次いで「サービス業」「卸売・小売・飲食業」「金融・保険業」等の順となった。

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

② 従業員数

従業員数は下表に示すように、「300～999 人」が 4 割で最多となり、次いで「1,000～4,999 人」が 3 割を占めた。中小企業基本法で定める「従業員数 300 人以下」という製造業等の中小企業の従業員数の基準を上回る従業員数の企業が 8 割以上を占めたことから、本アンケートの結果はほぼ大企業の状況を示していると言える。

授業員数	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

③回答者の属性

回答者の属性は下表に示すように、主に総務部門と企画部門がそれぞれ2割程度で多い。総務部門の中では、総務・人事が全体の14%程度を占めて最多である。

所属部門	役員・管理職【実数】	一般【実数】	役員・管理職【構成率%】	一般【構成率%】
経営トップ層（社長、副社長、専務等）	21	0	8.8	0.0
総務部門	57	35	23.9	14.7
総務・人事	33	16	13.9	6.7
秘書	2	9	0.8	3.8
管理	17	5	7.1	2.1
広報	5	5	2.1	2.1
企画部門（経営企画・戦略・統括）	50	32	21.0	13.4
技術開発部門（技術/研究開発・研究所）	7	0	2.9	0.0
営業部門	1	0	0.4	0.0
小計	136	67	57.1	28.2
不明	35		14.7	
合計	238		100.0	

Ⅱ．調査結果

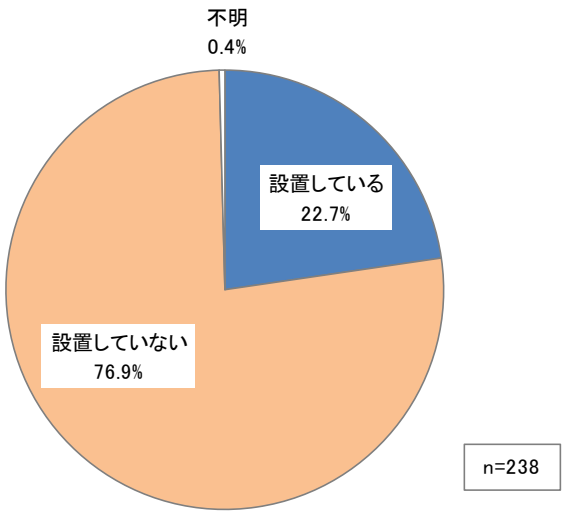
１．出島の設置状況

⑴ 出島の設置の有無

設問：貴社では出島を設置していますか。【1 つ選択】

出島の設置状況は図 1 のとおりである。22.7%（54 社）が「設置している」と回答した。

図１　出島の設置状況



⑵ 出島の設置時期、設置場所、設置の際の工夫、成果

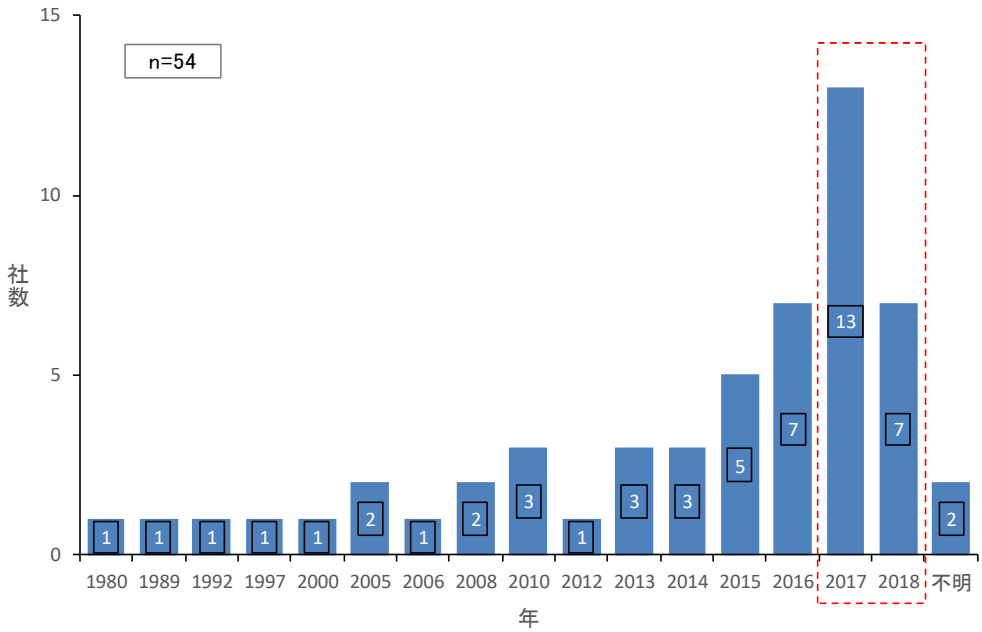
出島を設置している 54 社への設問

① 出島の設置時期

設問：出島をいつ設置しましたか。【記述】

出島の設置時期は図 2 のとおりである。2017 年に出島設置企業の 24.1%（13 社）が設置して急速に増えた。2018 年も本アンケートの回収締切日が 9 月 25 日であることから 9 月までの数値であり、年末までにはさらに増える可能性がある。このことから、企業の出島設置は近年の傾向である、と言うことができる。

図２　出島の設置時期



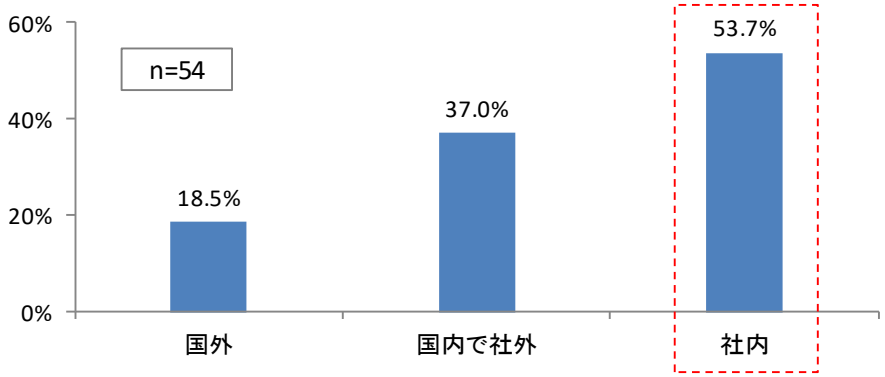
② 出島の設置場所（該当するものすべて選択）

設問：出島はどこに設置しましたか。【該当するものすべて選択】

出島の設置場所は図 3 のとおり、半数が「社内」、4 割弱が「国内で社外」と国内が中心である。

なお、ここでいう「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は離れた場所にある場合を指している。また、「国外」には海外支社の中にある場合も含む。

図３　出島の設置場所



③出島を設置する際に特に工夫したこと

設問：出島をつくる際に、特に工夫したことは何ですか。【自由記述】

出島を設置する際に特に工夫したことを聞いたところ、表１のとおりである。「人材の選定」「独立性の確保・維持」「オープンイノベーションの実施」が上位を占めた。

表１　出島を設置する際に特に工夫したこと

順位	内容	回答件数
1	多様な人材をそろえるなど人材の選定 【回答例】 ・グループ社内にしがらみの無い人材をトップにすえ、大きな権限を付与して改革にあたる。（運輸・通信業） ・業界№1 技術の確立のため、特殊な技術を持っている人材を集めて研究所として運営。（建設業） ・担当業務以外にも関心があり、かつ現状の延長線にとらわれずに考える、若い社員をメンバーに選定した。（金融・保険業）	14
2	独立性の確保・維持 【回答例】 ・独立性、採算度外視。（サービス業） ・既存の事業から完全に独立させること、社長直轄とすること。（製造業） ・組織・環境を分離、既存事業からの干渉を排除。（サービス業）	11
3	オープンイノベーションの実施 【回答例】 ・大学との共同研究の場の設置にあたり、学内の多くの研究室と協働できる体制づくりを心がけた。（建設業） ・海外の大学、VC との提携。（製造業） ・ベンチャー企業や研究機関とのイノベーションを促進しやすいように市町村が新産業創出を目指して指定した国際戦略拠点に「出島」を設置した。（建設業）	8
4	設備の充実	5
5	場所の選定	3
6	特別な評価制度の実施	2
7	その他	5

④出島から得られた成果

設問：これまでの、出島から得られた成果はどのようなことですか。【自由記述】

出島から得られた成果を聞いたところ、表２のとおりである。「新規事業を創出した」が最も多かった反面、「まだ成果は出ていない」が続いた。

表２　出島から得られた成果

順位	内容	回答件数
1	新規事業を創出した 【回答例】 ・新規案件を多数生み出している。（製造業） ・新ビジネスの推進。（金融・保険業） ・こだわり商品の開発・環境へ配慮した商品の開発。（卸・小売・飲食業）	15
2	まだ成果は出ていない	11
3	業務の効率化につながった 【回答例】 ・ペーパーレス化の進展。（運輸・通信業） ・画期的な低コスト化。（製造業） ・案件具体化のスピードアップ。（金融・保険業）	9
4	外部とのネットワークの形成につながった 【回答例】 ・地域牽引企業との接触。（卸売・小売・飲食業） ・外部の技術情報が数多く集まるようになりました。これにより実際にベンチャー企業への投資も開始できています。（電気・ガス・水道業） ・当社の「出島」と同じ地区のベンチャー企業や研究機関との研修会への参加や情報交換を行っている。他、共同研究の実施につながってきている。（建設業）	8
5	新規顧客の獲得につながった	1
6	その他	3

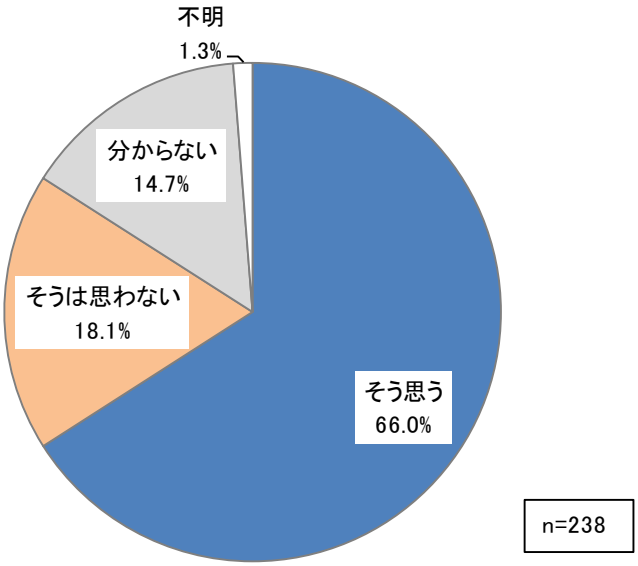
２．破壊的イノベーションに向けた取組

⑴ 「日本企業は破壊的イノベーションを起こしにくい」との考えへの賛否

設問：「日本企業は、“破壊的イノベーション”を起こしにくい」と言われていますが、そう思いますか。【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」と言われていることへの賛否を聞いたところ、図 4 のとおりである。7 割近くは「そう思う」と回答した。

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



⑵日本企業の破壊的イノベーションの阻害要因

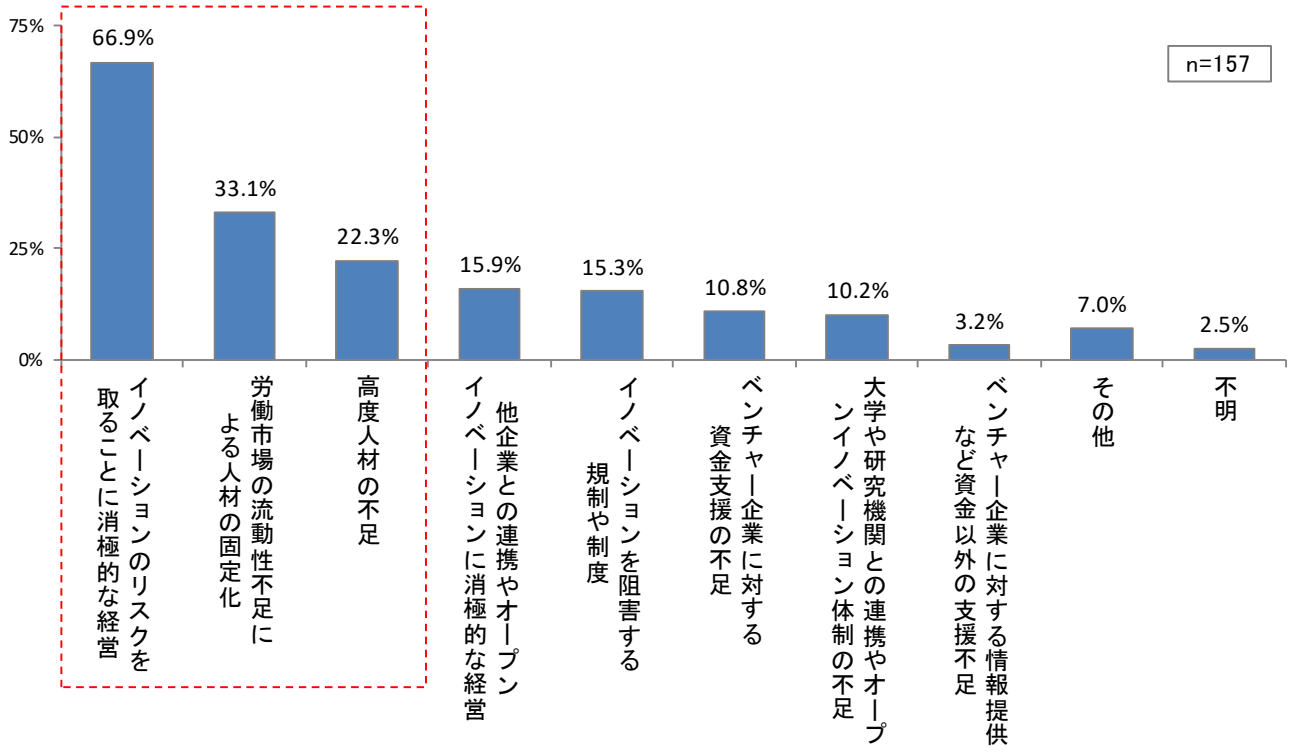
前問の「日本企業は破壊的イノベーションを起こしにくい」と思うかという質問に「そう思う」と答えた 66.0%（157 社）に対する設問。 設問：一般的に日本企業の破壊的なイノベーションを阻害している要因は、何だと思いますか。【2 つまで選択】

前問の「日本企業は破壊的イノベーションを起こしにくい」と言われていることへの賛否の質問に、「そう思う」と答えた 66.0%（157 社）に対して、日本企業の破壊的イノベーションを阻害している要因を聞いたところ、図 5 のとおりである。

「イノベーションのリスクを取ることに消極的な経営」が圧倒的に多く 7 割近くを占めた。次いで、「労働市場の流動性不足による人材の固定化」（33%）、「高度人材の不足」（22%）など、人材面の要因が多く挙げられた。

なお、「イノベーションのリスクを取ることに消極的な経営」との回答社数は 105 社であり、回答社数全体の 238 社の 44.1%に当たる。

図５　破壊的なイノベーションの阻害要因



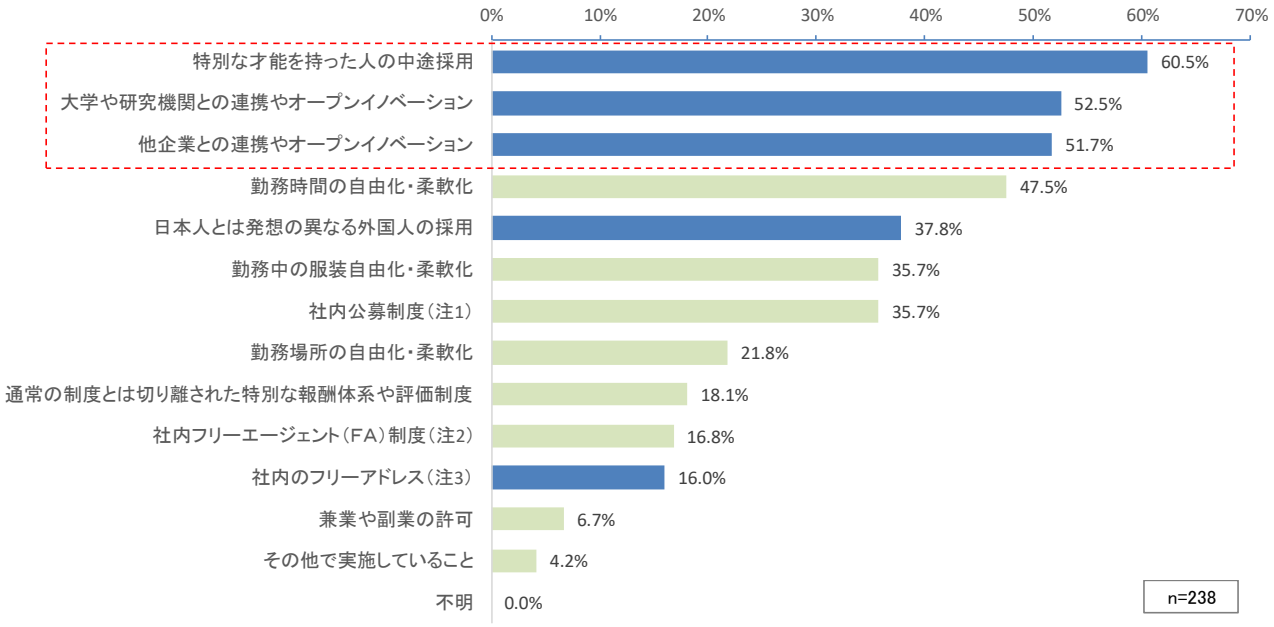
⑶ イノベーションの環境づくりの実施状況

設問：多くの企業で、イノベーションを起こす環境づくりを目的として、自社に刺激を与える様々な施策がとられていますが、貴社では下記の施策を実施していますか。 【下記の施策それぞれの実施の有無】

① 全体的な傾向

自社でイノベーションを起こす環境づくりを目的として実施している施策を聞いたところ、図 6 のとおりである。「特別な才能を持った人の中途採用」が 6 割を占めて最多だった。次いで、「大学や研究機関との連携やオープンイノベーション」「他企業との連携やオープンイノベーション」の、オープンイノベーションを実施している企業が 5 割を占めた。

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

（注 1）：プロジェクトメンバーや、新規事業要員等を、社内に公募して人材を集める制度
（注 2）：社員が希望する職種や部署に就きたいときに、自由に申請できる制度。
（注 3）：職場で社員一人一人に固定した席を割り当てず、在社している社員が空席を自由に使うオフィス形態。

また、図 6 で、青い棒は出島の有る企業で有意に多く実施されている施策、黄緑の棒は出島の有無で実施率に有意な差が無い施策、である。

なお、ここでは出島の有無により回答結果に有意な（誤差ではなく、出島の有無による）差があるかどうかを、カイ 2 乗検定[1]（有意水準 1%）により検定している。

図 6 によると、上位 3 つはいずれも出島がある企業で有意に多く実施されている。また、「日本人とは発想の異なる外国人の採用」「社内のフリーアドレス」などは、出島のある企業で有意に多く実施されている。

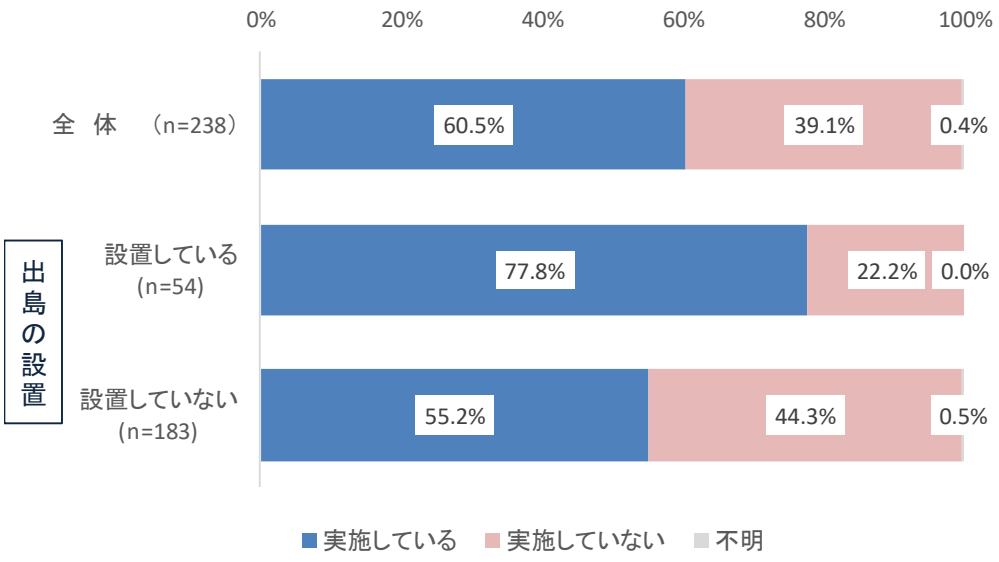
② 出島の有る企業で多く実施されている施策

図 6 で掲げた施策のうち、出島の有る企業で有意に多く実施されている施策の実施状況を、出島の有無でクロス集計すると下記のとおりである。

1) 「特別な才能を持った人の中途採用」の実施状況

全体では 6 割が「実施している」と回答したが、出島を設置している企業では 8 割近くに達している（図 7）。

図 7　特別な才能を持った人の中途採用の有無

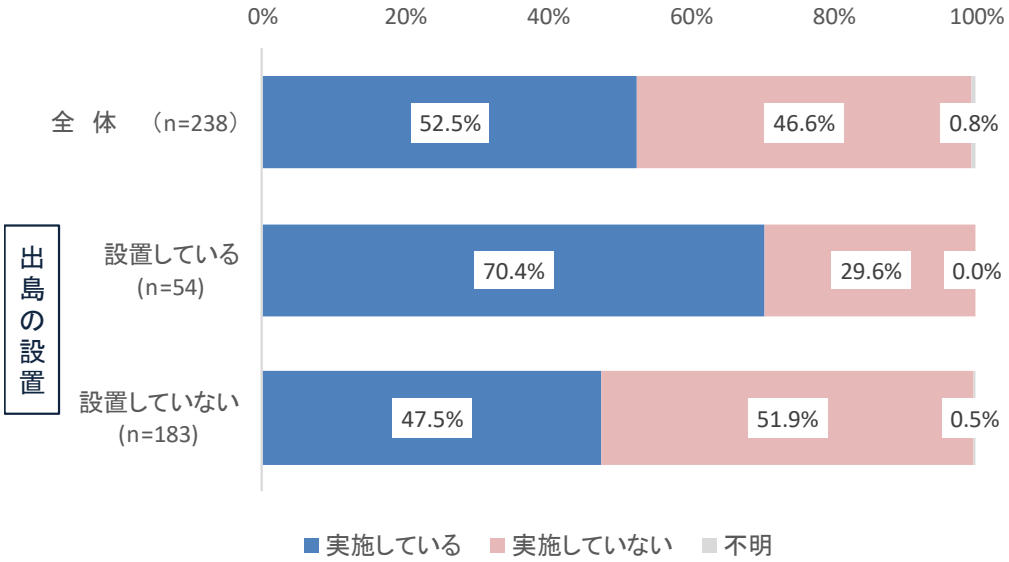


[1] クロス集計結果で、異なるカテゴリー（本調査では出島の有無）の、独立性（両者の差が誤差か独立している結果か）を確認するための統計学上の検定。両カテゴリー間の「カイ 2 乗値」という値を算出し、その値が、有意差の境界となる値（ここでは、差がある確率が 99%となる値：「有意水準 1%の棄却域の値」と呼ばれる）より大きいときに、「99%の確率で有意な差がある」と判断できる。

2) 「大学や研究機関との連携やオープンイノベーション」の実施状況

全体では半数が「実施している」と回答したが、出島を設置している企業では７割に達している（図 8）

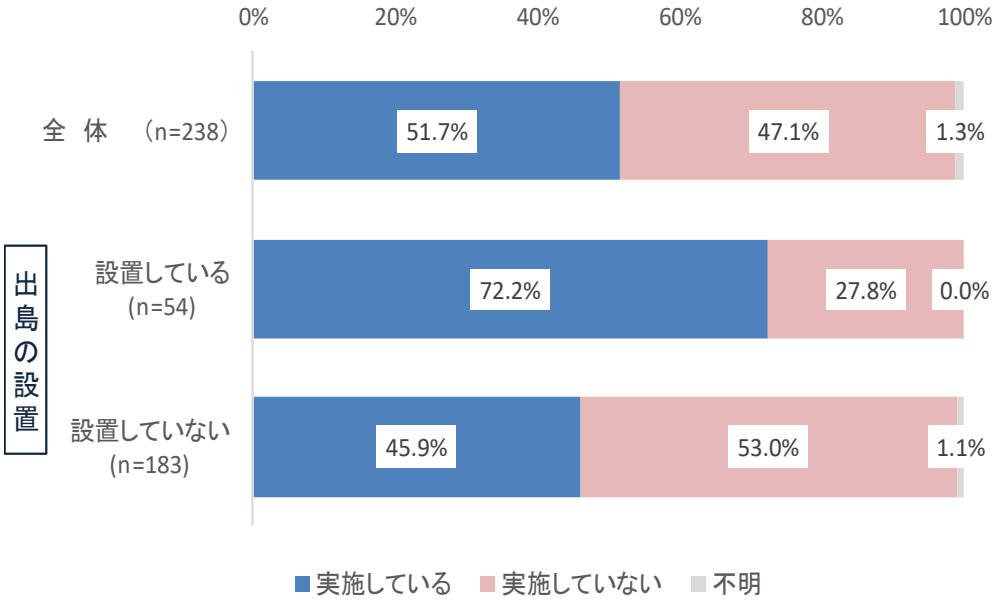
図８　大学や研究機関との連携やオープンイノベーションの有無



3) 「他企業との連携やオープンイノベーション」の実施状況

全体では半数が「実施している」と回答したが、出島を設置している企業では７割に達している（図 9）。

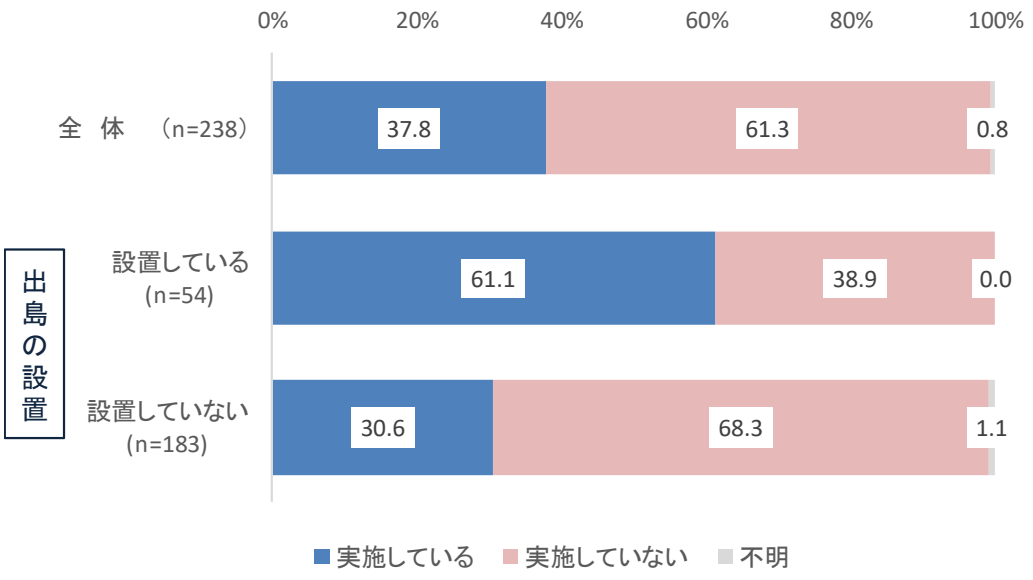
図９　他企業との連携やオープンイノベーションの有無



4）「日本人とは発想の異なる外国人の採用」の実施状況

全体では 4 割近くが「実施している」と回答したが、出島を設置している企業では 6 割に達している（図 10）。

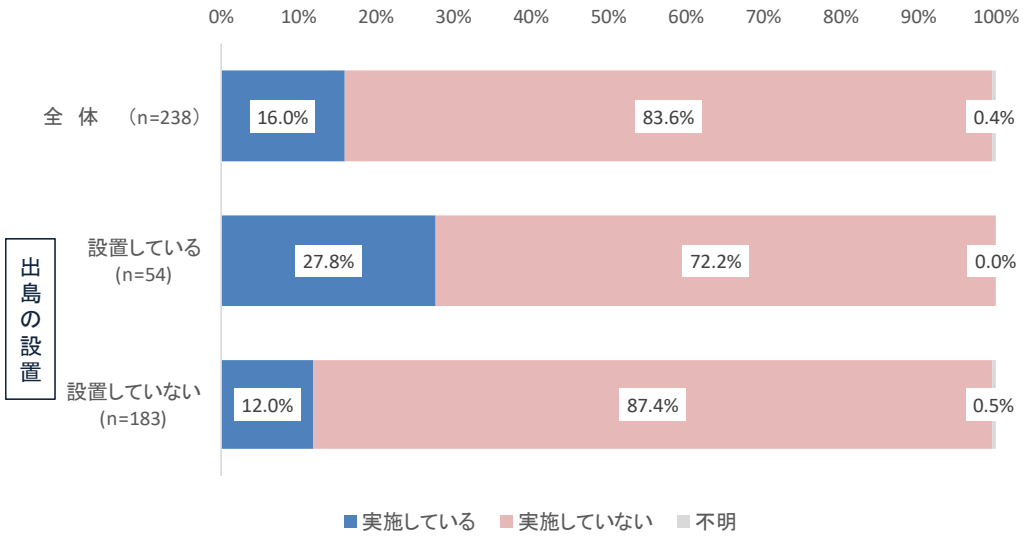
図１０　日本人とは発想の異なる外国人の採用の有無



5）「社内のフリーアドレス」の実施状況

全体で 16%が「実施している」と回答したが、出島を設置している企業では 3 割近くに達している（図 11）。

図１１　社内のフリーアドレス実施の有無



なお、出島設置の有無で実施率に有意差が無い施策は、下記の参考表のとおりである。

参考表　出島設置の有無で実施率に有意差が無い施策

施策	全体の実施率（%）	出島を設置している企業での実施率（%）	出島を設置していない企業での実施率（%）
勤務時間の自由化・柔軟化	47.5	57.4	44.3
勤務中の服装自由化・柔軟化	35.7	42.6	33.3
社内公募制度	35.7	44.4	32.8
勤務場所の自由化・柔軟化	21.8	33.3	18.0
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	18.1	22.2	16.4
社内フリーエージェント（FA）制度	16.8	18.5	15.8
兼業や副業の許可	6.7	13.0	4.9

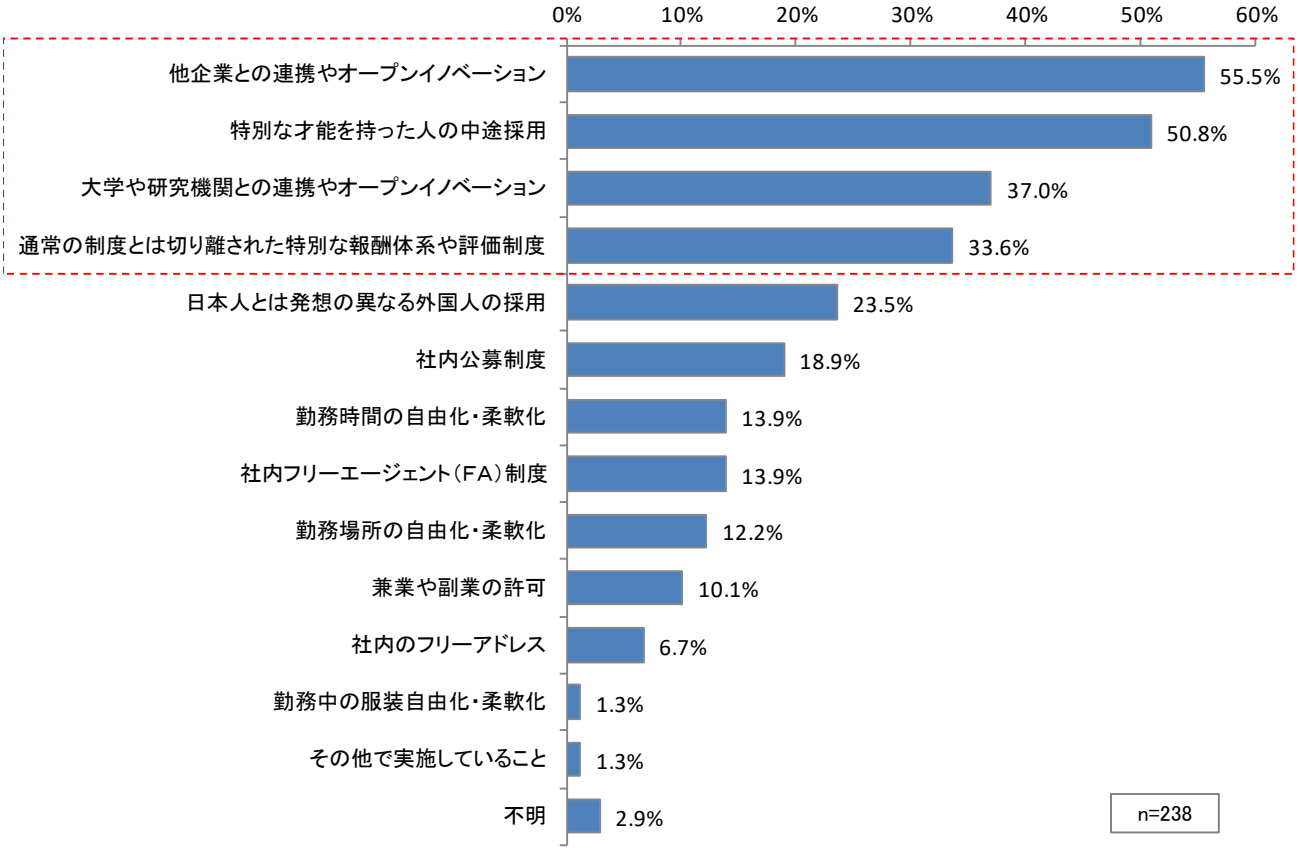
⑷ イノベーションの環境づくりの効果

設問：前問で、特に効果が大きい（大きいと予想される）ものを、「実施していない」とご回答されたものを含めて 3 つまで挙げてください。【3 つまで選択】

図 6 に掲げた、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 個のうち、特に効果が大きい（あるいは効果が大きいと予想される）と評価する施策（「実施していない」ものも含めて 3 つまで選択）は、図 12 のとおりである。

「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」が、1 位、2 位を占め、それぞれ半数が「効果が大きい」と答えた。一方、「大学や研究機関との連携やオープンイノベーション」は 3 分の 1 程度で、企業との連携やオープンイノベーションほど効果が大きいとは評価されていない。次いで、「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」も 3 分の 1 を占めた。

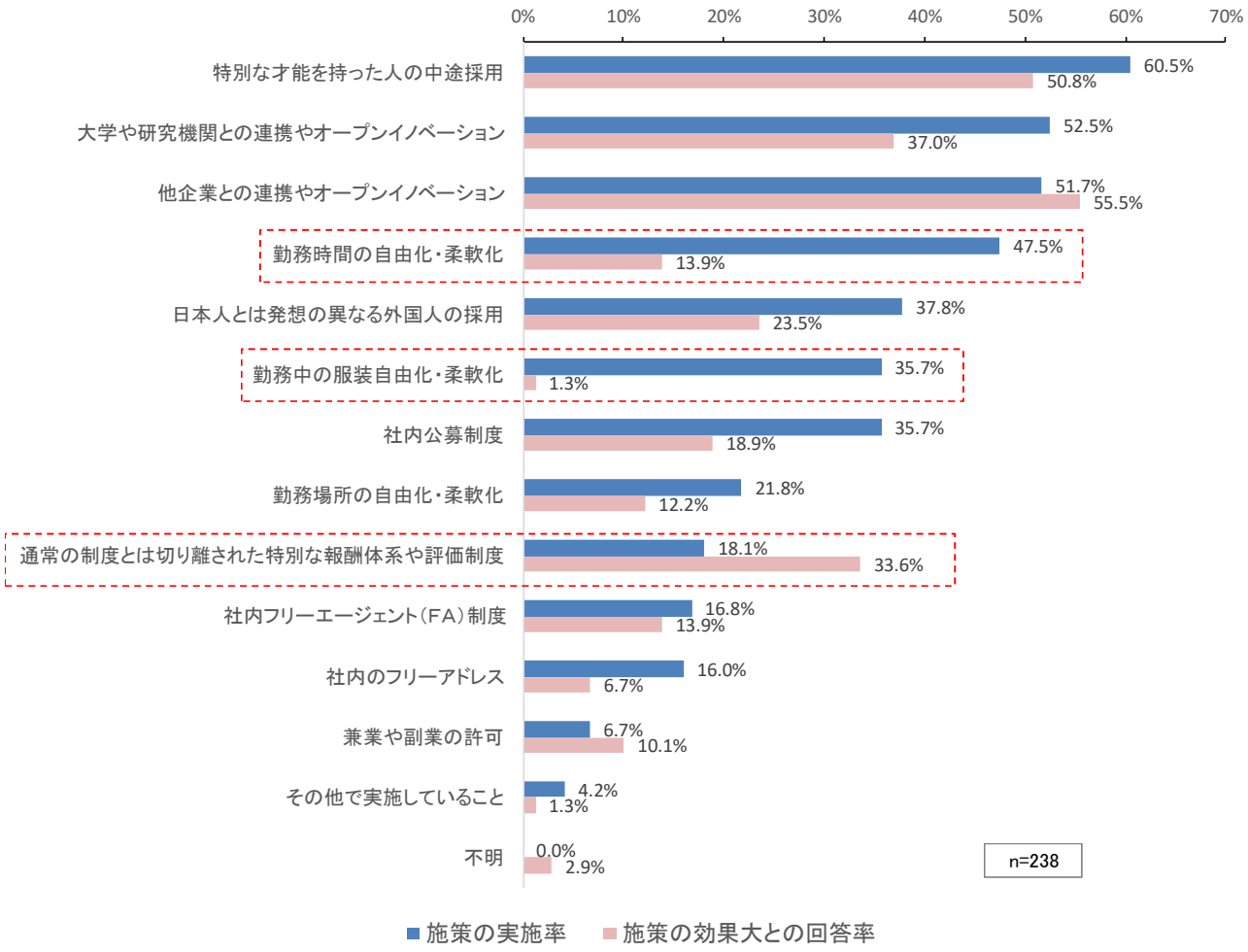
図１２　イノベーションを起こす環境づくりとして特に効果が大きい施策
（自社で実施しないものを含む）



なお、図 6 に掲げた、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 個の実施率と効果の評価を図示すると、図 13 のとおりである。

実施率が高いにもかかわらず効果の評価が低いものとしては、「勤務時間の自由化・柔軟化」「勤務中の服装自由化・柔軟化」が挙げられる。逆に、実施率が低いにもかかわらず効果の評価が高いものとしては、「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」が挙げられる。

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）



3. イノベーションを起こす人材獲得への取組

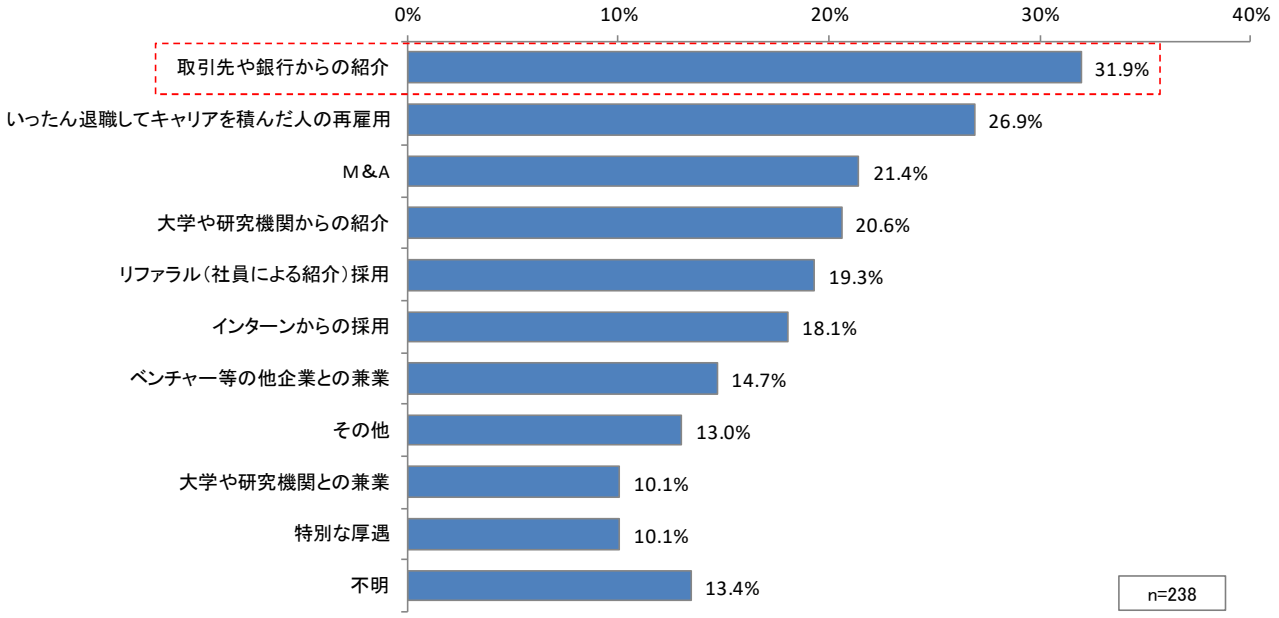
⑴イノベーションを起こす人材の社外からの獲得手段と効果

①イノベーションを起こす人材の社外からの獲得手段の実施状況

設問：貴社のイノベーションを起こすことが期待できる人材の、社外からの獲得手段として実施していることを下記の選択肢よりすべて選んでください。【該当するすべて選択】

イノベーションを起こすことが期待できる人材の、社外からの獲得手段として実施していることは図 14 のとおりである。「取引先の銀行からの紹介」が 3 割で最多となった。

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



なお、上記の施策の中で、出島の有無による回答に有意差があったのは、「インターンからの採用」だけだった。下表に示すように、全体では 2 割弱の回答率だったが、出島を設置している企業では 35%が採用している。

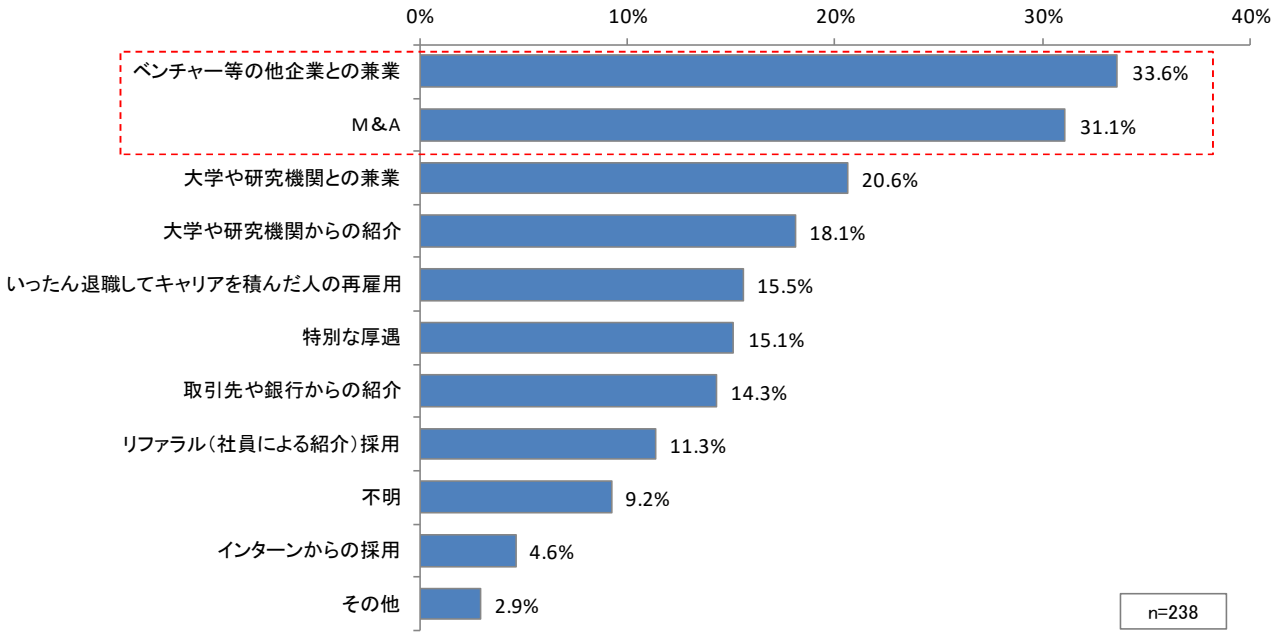
イノベーションが期待できる人材の社外からの獲得手段		インターンからの採用（回答率：%）
全体		１８．１
出島設置の有無	設置している	３５．２
	設置していない	１３．１

②イノベーションを起こす人材の社外からの獲得手段の効果

設問：前問で、特に効果が大きい（大きいと予想される）ものを、実施していないことを含めて 2 つまで挙げて、下欄にその番号をご記入ください。【2 つまで選択】

図 14 に掲げたイノベーションを起こすことが期待できる人材の、社外からの獲得手段として挙げた 10 個の施策のうち、特に効果が大きい（あるいは効果が大きいと予想される）と評価する施策（「実施していない」ものも含めて 2 つまで選択）は、図 15 のとおりである。「ベンチャー等の他企業との兼業」「M&A」が 3 割で、1 位、2 位を占めた。

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）

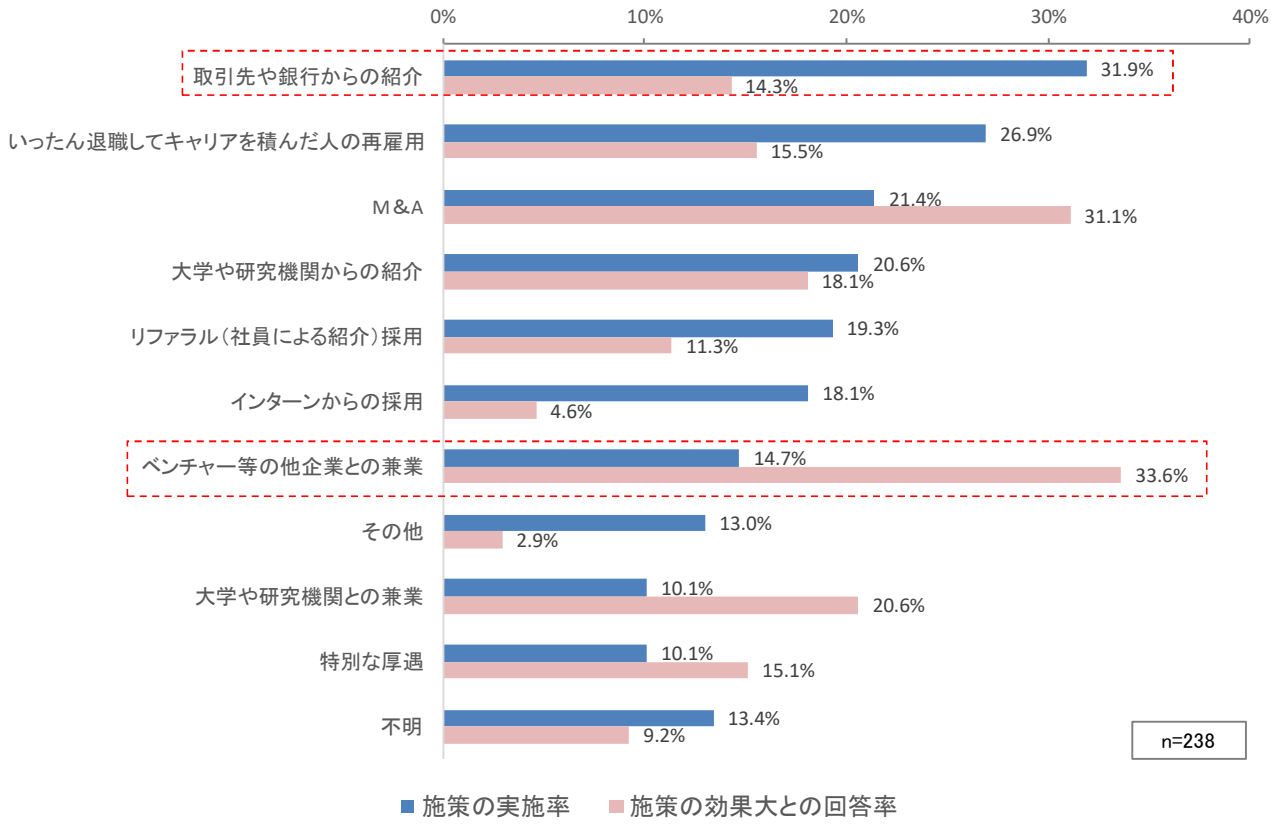


③イノベーションを起こす人材の社外からの獲得手段の実施状況と効果

図 14 に掲げたイノベーションを起こすことが期待できる人材の、社外からの獲得手段として挙げた 10 個の施策の実施状況と効果の評価を図示すると、図 16 のとおりである。

実施率が高いにもかかわらず効果の評価が低いものとしては、「取引先や銀行からの紹介」が挙げられる。逆に、実施率が低いにも関わらず効果の評価が高いものとしては、「ベンチャー等の他企業との兼業」が挙げられる。

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）



⑵ イノベーションを起こす人材の社内からの発掘・育成施策

設問：イノベーションを起こす人材を社内から発掘・育成するために実施していることがあれば、下欄にその概要をご記入ください。【自由記述】

イノベーションを起こす人材を社内から発掘・育成するために実施していることは、表３のとおりである。「イノベーションを起こすためのチームやプロジェクトの設置」「社内公募や社内フリーエージェント（ＦＡ）制度の実施」「社外の組織や、異業種企業との交流」の順で上位を占めた。

表３　イノベーションを起こす人材の社内からの発掘・育成施策

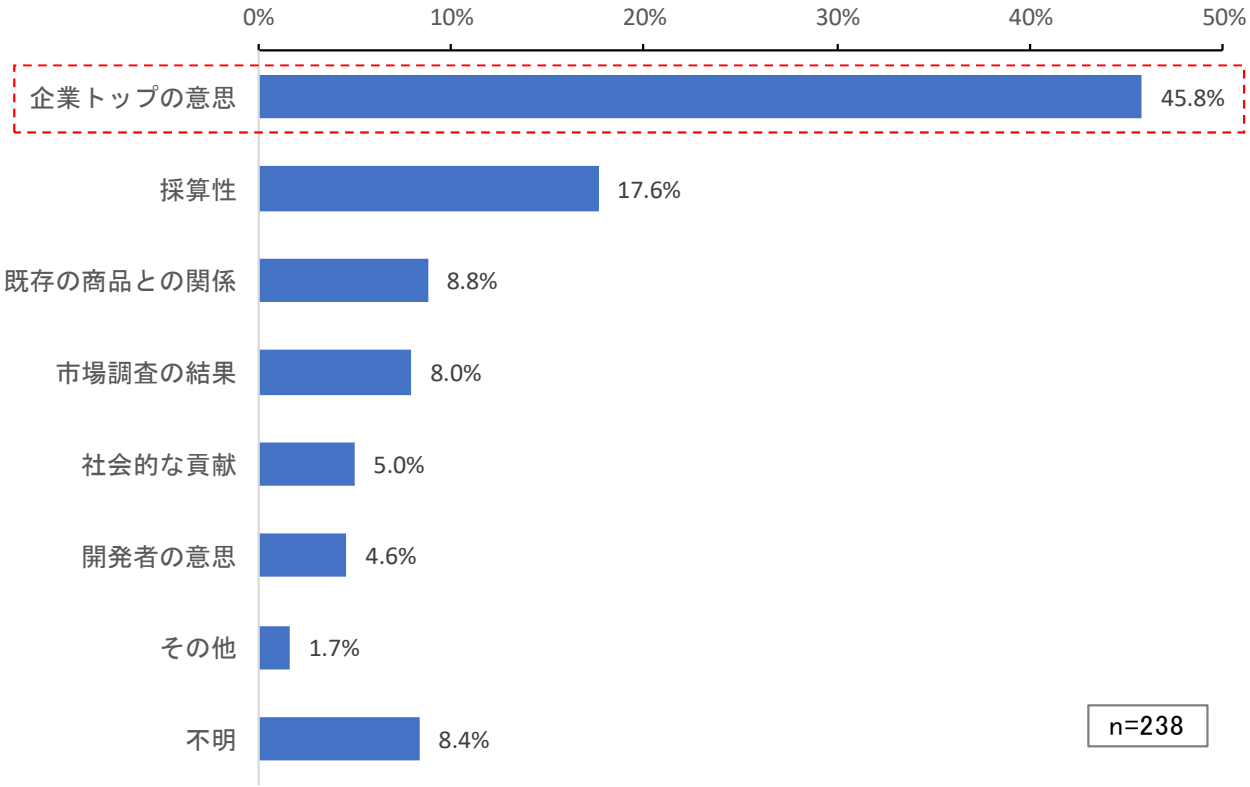
順位	内容	回答件数
1	イノベーションを起こすためのチームやプロジェクトの設置 【回答例】 ・若年層に対する業態開発チームの設置。 ・社長による新入社員育成のための組織横断型のプロジェクト設置 ・ダイバーシティ推進グループを設置し、女性社員のキャリア開発、登用などを推進しキャリア再開発やジョブチェンジ等を支援し、多様性を進めて、その中からイノベーション人材の発掘ができることを期待している。	23
2	社内公募や社内フリーエージェント（ＦＡ）制度の実施 【回答例】 ・社内 FA 制により、その社員の持つ多面性を見つけ出すよう心掛けている。 ・新事業への社内公募制度。 ・35 歳以下の社員を対象とした勉強会、公募、提案制度。	21
3	社外の組織や、異業種企業との交流 【回答例】 ・技術研究所の若手研究者を、共同研究を行っている大学の大学院に会社費用負担で進学させ、博士号を取得させている。 ・大学との共同研究により開発したデザイン思考研修の実施。 ・異業種研修制度。半年から１年間程度、異業種の企業で研修を受け、既存の枠にとらわれない自由な発想・創造力を養う研修制度を実施している。	20
4	研修の実施	14
5	社内コンテストや報告会の実施	14
6	若手社員に重点を置いた研修や教育	13
7	社内での部門を越えた交流の促進	11
8	トップダウンによる発掘・育成	7
9	ダイバーシティの推進	3
10	海外市場の開拓	1
11	その他	7

4. イノベーションの成果の商品化の意思決定

設問：貴社では、イノベーションによって生まれた製品やサービスの商品化の意思決定は、主に何に基づいてなされますか。下記の選択肢より、意思決定の基準として最も優先されるものを１つ選んでください。【1 つ選択】

イノベーションによって生まれた製品やサービスの商品化の意思決定は、主に何に基づいてなされているかについて聞いたところ、図 17 のとおりである。半数近くが、「企業トップの意思」と回答した。

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



資　料　調査票と単純集計結果

イノベーションを起こすための工夫に関するアンケート

企業経営幹部の皆様

公益財団法人　日本生産性本部

AI や IoT などに代表されるような画期的なデジタル技術が急速に浸透するなかで、破壊的イノベーションを起こすための自己変革の試みが日本企業で始まっています。例えば、試行錯誤を許容する環境をつくるため、通常のビジネスとは独立した形でイノベーション拠点を設置する試みは“出島”と呼ばれています。

日本生産性本部では、こうした企業の試みを支援し、制度や規制を含めてイノベーションの環境整備を促進するための有識者会議として、「イノベーション会議」（座長：大田弘子・政策研究大学院大学教授）を設置する予定です。

本アンケートは、“出島”の設置や人材の中途採用など、自己変革を起こすための各社の取組みをお伺いし、今後の検討の参考にさせていただくものです。

ご多忙のところ誠に恐縮ですが、趣旨をご賢察いただき、ご回答を賜りますよう、何とぞよろしくお願い申し上げます。

＜ご回答に当たってのお願い＞

本調査票に回答をご記入いただき、同封の返信用封筒（切手不要）に封入の上、下記締め切り日までにご返送ください。

９月１８日（火）までにご投函下さいますよう、お願い申し上げます。

＊ 回答結果は統計的に処理しますので、お答えいただいた方にご迷惑をおかけすることは一切ございません。

＊ 個人情報の取り扱いにつきましては、本調査票の最終ページをご参照下さい。

＜お問合せ先＞

日本生産性本部・イノベーション会議事務局

〒102-8643　東京都千代田区平河町２－１３－１２

電話：０３－３５１１－４０１６　／　ﾌｧｯｸｽ：０３－３５１１－４０５４

Ｅメール：K.Uchiyama@jpc-net.jp【担当者：内山】

※なお、アンケート調査票の回収は以下へ委託しております。

アンケート返送先：株式会社リサーチワークス

〒104-0041 東京都中央区新富１－１４－３

イノベーションの意義と必要性

このアンケートでいう「イノベーション」には、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まれます。
先進国の中で最も低い我が国の生産性を高めるためには、AI や IoT に代表されるような破壊的（disruptive）なイノベーションが不可欠です。
このアンケートでは「破壊的なイノベーション」に向けて、各社で取り組まれている自己変革への刺激策や環境整備の状況をおききします。

Ⅰ．日本産業のイノベーションについて

問１　「日本企業は、“破壊的イノベーション”を起こしにくい」と言われていますが、そう思いますか。下記の選択肢より１つ選んで、その番号に○印を付けてください。

１．そう思う：66.0%　　２．そうは思わない：18.1%　　３．分からない：14.7%

（回答社数：238）

【選択肢の「２．」及び「３．」を回答した人は問３にお進みください。】

問２　【前問で、「１．そう思う」と回答した方だけお答えください】
一般的に日本企業の破壊的なイノベーションを阻害している要因は、何だと思いますか。下記の選択肢より２つまで選んで、その番号に○印を付けてください。

１．高度人材の不足	：22.3%
２．労働市場の流動性不足による人材の固定化	：33.1%
３．イノベーションのリスクを取ることに消極的な経営	：66.9%
４．他企業との連携やオープンイノベーションに消極的な経営	：15.9%
５．大学や研究機関との連携やオープンイノベーション体制の不足	：10.2%
６．ベンチャー企業に対する資金支援の不足	：10.8%
７．ベンチャー企業に対する情報提供など資金以外の支援不足	：3.2%
８．イノベーションを阻害する規制や制度	：15.3%
（具体的に：　　）	
９．その他（　　）	：7.0%

（回答社数：157）

Ⅱ．貴社のイノベーションを目的とした取り組みについて

問３　多くの企業で、イノベーションを起こす環境づくりを目的として、自社に刺激を与える様々な施策がとられていますが、貴社では下記の施策を実施していますか。下記の施策それぞれについて、実施しているか否かを選んで、その番号に○印を付けてください。

⑴ 社内のフリーアドレス[2]	１．実施している 16.0%	２．実施していない 83.6%
⑵ 勤務場所の自由化・柔軟化（テレワークも含む）	１．実施している 21.8%	２．実施していない 77.7%
⑶ 勤務時間の自由化・柔軟化	１．実施している 47.5%	２．実施していない 52.1%
⑷ 勤務中の服装自由化・柔軟化	１．実施している 35.7%	２．実施していない 63.9%
⑸ 特別な才能を持った人の中途採用	１．実施している 60.5%	２．実施していない 39.1%
⑹ 日本人とは発想の異なる外国人の採用	１．実施している 37.8%	２．実施していない 61.3%
⑺ 兼業や副業の許可	１．実施している 6.7%	２．実施していない 92.9%
⑻ 社内フリーエージェント（ＦＡ）制度[3]	１．実施している 16.8%	２．実施していない 82.8%
⑼ 社内公募制度[4]	１．実施している 35.7%	２．実施していない 63.9%
⑽ 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	１．実施している 18.1%	２．実施していない 81.1%
⑾ 他企業との連携やオープンイノベーション	１．実施している 51.7%	２．実施していない 47.1%
⑿ 大学や研究機関との連携やオープンイノベーション	１．実施している 52.5%	２．実施していない 46.6%

⒀ その他で実施していること（具体的に　　）

（回答社数：238）

＊上記各設問について、「不明」の回答があるため、合計が 100%にならない。

問４　前問で、特に効果が大きい（大きいと予想される）ものを、「実施していない」とご回答されたものを含めて 3 つまで挙げて、下欄にその番号をご記入ください。

１位：⑾	２位：⑸	３位：⑿

（回答社数：238）

[2] 職場で社員一人一人に固定した席を割り当てず在社している社員が空席を自由に使うオフィス形態。
[3] 社員が希望する職種や部署に就きたいときに、自由に申請できる制度。
[4] プロジェクトメンバーや、新規事業要員等を、社内に公募して人材を集める制度。

問５　貴社のイノベーションを起こすことが期待できる人材の、社外からの獲得手段として実施していることを下記の選択肢よりすべて選んで、その番号に○印を付けてください。

１．大学や研究機関からの紹介　：20.6%　２．大学や研究機関との兼業　：10.1%

３．ベンチャー等の他企業との兼業　：14.7%　４．取引先や銀行からの紹介　：31.9%

５．リファラル（社員による紹介）採用　：19.3%

６．いったん退職してキャリアを積んだ人の再雇用　：26.9%

７．インターンからの採用　：18.1%　８．Ｍ＆Ａ　：21.4%

９．特別な厚遇　：10.1%　１０．その他（　　）　：13.0%

（回答社数：238）

問６　前問で、特に効果が大きい（大きいと予想される）ものを、実施していないことを含めて2つまで挙げて、下欄にその番号をご記入ください。

１位：３	２位：８

（回答社数：238）

問７　イノベーションを起こす人材を社内から発掘・育成するために実施していることがあれば、下欄にその概要をご記入ください。

問８　貴社では、イノベーションによって生まれた製品やサービスの商品化の意思決定は、主に何に基づいてなされますか。下記の選択肢より、意思決定の基準として最も優先されるものを１つ選んで、その番号に○印を付けてください。

１．企業トップの意思　：45.8%　２．採算性　：17.6%　３．既存の商品との関係　：8.8%

４．開発者の意思　：4.6%　５．市場調査の結果　：8.0%　６．社会的な貢献　：5.0%

７．その他（　　）　：1.7%

（回答社数：238）

Ⅲ．貴社の“出島”について

問９　イノベーションを目的とした「試行錯誤を許容する環境」をつくるため、通常のビジネスとは独立した形でイノベーションの拠点を設置する試みを“出島”　と呼びます。

ここでいう“出島”は、具体的には、新たな分野の研究・開発を行う研究所や子会社、様々なアイデアを議論したり実験できる部署やスペース、他の企業や大学・研究機関とのオープンイノベーションや共同研究・共同開発、などを指します。

以下では、上記の意味の出島についてお尋ねします。

⑴　貴社では出島を設置していますか。下記の選択肢より 1 つ選んで、その番号に○印を付けてください。

１．設置している　：22.7%　　２．設置していない　：76.9%

＊「不明」の回答があるため、合計が 100%にならない。

（回答社数：238）

【選択肢の「２．設置していない」を回答した人は問 10 にお進みください。】

⑵　<u>【前問で、「１．設置している」と回答した方だけ下記の①～④の問にお答えください】</u>

①　出島をいつ設置しましたか。下欄にご記入ください。

西暦　［　　］　年

②　出島はどこに設置しましたか。下記の選択肢より<u>すべて選んで</u>、その番号に○印を付けてください。

１．国外：18.5%　　２．国内で社外：37.0%　　３．社内：53.7%

（回答社数：「出島」を設置している企業 54）

③　出島をつくる際に、特に工夫したことは何ですか。下欄にその概要をご記入ください。

［　　］

④　これまでの、出島から得られた成果はどのようなことですか。下欄にその概要をご記入ください。

［　　］

Ⅳ．貴社の業種と従業員数について

問 10　貴社の業種は何ですか。下記の選択肢より１つ選んで、その番号に○印を付けてください。

１．農・林・水産業　：0.0%　　２．鉱業　：0.0%　　３．建設業　：9.2%

４．製造業　：34.5%　　５．電気・ガス・水道業　：2.5%　　６．運輸・通信業　：5.9%

７．卸売・小売・飲食業　：14.3%　８．金融・保険業　：12.6%　９．不動産業　：1.7%

10．サービス業　：14.7%　　11.その他（　　）　：3.8%

＊「不明」の回答があるため、合計が 100%にならない。　（回答社数：238）

問 11　貴社の従業員数を、下記の選択肢より１つ選んで、その番号に○印を付けてください。

１．「１００人未満」　：6.7%　　２．「１００人～２９９人」　：10.5%

３．「３００人～９９９人」　：40.3%　４．「１，０００人～４，９９９人」　：30.3%

５．「５，０００人以上」　：10.9%

＊「不明」の回答があるため、合計が 100%にならない。　（回答社数：238）

お忙しい中、本アンケート調査にご回答いただき誠にありがとうございました。
ご回答についてお問合わせをさせていただく場合がありますので、可能でしたら、ご連絡担当者の連絡先を下欄にご記入くださいますようお願い申し上げます。

【ご連絡担当者連絡先】

貴社名：	
所在地：〒	
担当者ご芳名：	担当者所属・役職：
Email アドレス：	
電話番号：	ファクス番号：

※ 個人情報の取扱いについて

1. 上記･ご連絡担当者としてご提供いただいた個人情報は、当本部の個人情報保護方針に基づき、安全に管理し、保護の徹底に努めます。なお、当本部個人情報保護方針の内容については、当本部ホームページ(http://www.jpc-net.jp/)をご参照願います。
2. 個人情報は、本アンケートに関するお問合せ等のために利用させていただきます。
3. 法令に基づく場合などを除き、個人情報を第三者に開示、提供することはありません。
4. ご本人からの求めにより、開示対象個人情報の利用目的の通知、開示、訂正、追加または削除、利用の停止、消去及び第三者への提供の停止に応じます。この件については、本アンケート担当･イノベーション会議事務局(連絡先℡03-3511-4016)、または会員サービスセンター個人情報保護担当窓口(連絡先℡03-3511-4028)までお問合せください。【責任者:個人情報保護管理者(総務部長)】

事務局（問合せ先）
「日本生産性本部・イノベーション会議」事務局
（公財）日本生産性本部
102-8643　東京都千代田区平河町 2-13-12
Tel：03-3511-4016
Fax：03-3511-4054