

Title	既存企業における持続可能なイノベーション創出のための活動・仕組み等に関する調査・分析
Author(s)	西貝, 竜太
Citation	年次学術大会講演要旨集, 40: 736-739
Issue Date	2025-11-08
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	https://hdl.handle.net/10119/20101
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨



既存企業における持続可能なイノベーション創出のための 活動・仕組み等に関する調査・分析

○西貝竜太¹（新エネルギー・産業技術総合開発機構）

1. はじめに

全ての企業にとって新たな価値を生み出す事業への取組は不可欠であり、企業の規模に関係なくイノベーションの創出は重要である。日本においてもスタートアップ（SU）企業中心でイノベーションを創出するような取組・仕組みを推進しており、国内 SU 企業の資金調達額は直近 10 年で約 10 倍に成長するなど、その「芽」は着実に育っている。他方、日本全体の研究開発の状況を俯瞰すると、研究開発効率（研究開発投資に対する 5 年後の付加価値）が諸外国と比べて大きく低下しており、研究開発の量・質ともに伸び悩んでいる[1]。そのような中、既存企業の中にイノベーションを可能にする経営システムを導入することを志向し、欧州を中心としてイノベーション・マネジメント・システム（IMS）の国際規格（ISO56002）が策定されるなど、大企業を含めた既存企業における活動の活性化は注目を集めている。このような問題意識や取組状況を背景とし、本発表では、既存の大企業・中堅企業等がイノベーションを生むための活動・仕組みに着目し、NEDO ひいては国としてあるべき支援策の方向性について、既存企業における組織設計、政府の予算支援の在り方の観点から考察を行う。

2. 手法

上記のような背景に基づきデスクトップ調査及びヒアリング調査を実施した。デスクトップ調査では、米国・中国・欧州等の国・地域別のイノベーションに関する支援施策の事例・実績について調査を行った。また、ヒアリング調査においては、日本における、既存企業のイノベーションに係る取組の実態を調査すべく、社内ベンチャー制度や ISO56000 シリーズの参照・実践を行う等、積極的にイノベーション創出に取り組む既存企業を 10 社選定し、当該取組の中核部署の責任者等を対象にヒアリングを行った。ヒアリング項目は以下の通りである。

- ・イノベーション創出に向けた主要な活動
- ・活動に取り組むにあたっての背景、問題意識
- ・推進にあたっての課題、解決に向けた仕組みや仕掛け
- ・我が国の政策、支援策への要望

本発表では、これらを通じて得た知見のうち、既存企業のイノベーションに関わる「組織設計」と「政府の予算支援」に焦点を当てる。

3. イノベーションを生み出す既存企業における組織設計について

ISO56000 シリーズについて、世界における正確な認定取得企業数データはデスクトップ調査を通じては得られなかつたが、ISO 56002 をベースにした取組を推進している企業が、2024 年時点で欧州では

¹ 事業統括部 主事

300 社を超えていとと言われている[2]。また、海外企業における取得事例が表 1 のように得られた。いずれの企業も、社内におけるイノベーション活動の取組の構築・強化や自社におけるイノベーション活動への取組や能力を外部に訴求するために認証を取得している。

加えて政策として本規格の紹介や類似・関連規格の認定取得を奨励する事例等も散見された。(表 2)

表 1 海外企業による ISO 56002 取得事例

企業	認証取得の狙い
Enel S. p. A. (イタリアを拠点とする世界最大級の電力会社)	イノベーションに対する積極的な取組を可視化し、対外的に訴求するため。
OHLA (ヨーロッパ、北米、南米で建設事業を展開する 売上高約 40 億ユーロ (6,000 億円) のスペインの建設会社)	自社のプロセス改善能力や、新製品・サービス創出能力を対外的に訴求するため。
Highlight (主に米国連邦政府向けに IT サービスを提供する米国の企業)	顧客に提供するサービスの品質を総合的に改善する仕組みを確立するため

表 2 世界におけるイノベーション・マネジメント・システム規格の導入事例

国・地域	概要
EU	EU 標準化戦略におけるイノベーション推進に向けた推奨事項として、イノベーションプロセスの標準化と、戦略と知財の連携が指摘されており、参考文書の 1 つとして ISO56002 を紹介。[3]
スペイン	2006 年に研究開発イノベーション・マネジメント規格として UNE166000 シリーズを制定。法人税上の税控除等が行われている。[4]
スウェーデン	スウェーデン規格協会により、ISO56002 のチェックリスト (Innovation Management Capabilities Assessment 2019 : IMCA2019) を作成。[5]
中国	ISO56005 (ISO56000 シリーズの一つ。イノベーション・マネジメントにおける知的財産の役割や活用のガイドラインを規定。) を国家標準として推進する取り組みが国家知識産権局 (CNIPA) を中心に進められている。また、地方政府では認証取得を支援する制度も実施されている。[6]

また、本規格を参照し、積極的に実践する日本企業（2 社）にも、ヒアリングを行った。両社とも既存事業に危機感を覚え、新規事業開拓を模索する中で本規格に基づいた IMS の導入に至ったものである。導入から日が浅く、両社とも、事業の柱となるようなスケールアップへの課題は抱えるものの、新規事業・イノベーション創出には全組織一体となっての取組が必要という思想が組織全体にいきわたり、社内のマインドの醸成やコミュニケーションツールとしての役割は非常に大きいと語っている。

未だ日本においては、国として積極的に認証を促すような施策は見られないが、2024 年、ガイダンス規格であった ISO56002 を認証規格とした ISO56001 も発行され、今後取得企業数や取得を奨励する動きが世界的に高まると思われる。これらの規格の認証取得が目的化するのは本末転倒と言えるが、マインド形成・コミュニケーションツールとして、偶発的に起こるイノベーションの確実性・再現性を高めるツールとしては一定の効果があると思われる。NEDO は、資金配分機関として民間企業・大学・国立研究開発法人等を対象とし、公募を通じて様々な委託事業・助成事業を運営し、技術の社会実装を推し進め、社会に新たな価値を創出する「イノベーションアクセラレーター」としての役割を標榜している。技術が社会に実装されるまでのプロセスは通常は、NEDO プロジェクト終了後の企業による自律的な取組が重要であることから、企業による経営層レベルまでのコミットメントが求められる。本規格は、イノベーションに対する組織全体のコミットメント体制を図る指標として有用で

あると考えられる。NEDOを始めとした国・公的機関の補助金公募においては、「くるみん」等、様々な制度・規格の認定企業に対して、採択審査時に加点を行う運用が見られる。NEDOプロジェクト等の研究開発公募における採択審査の加点要素として、本規格の認定取得の有無を用いることは、NEDOプロジェクト等を通じたイノベーションの実効性、日本における規格取得を促進する意味でも有用であると考えられる。

4. 既存企業のイノベーションに係る取組への政府の予算支援のあり方について

日本においては、米国や中国等と比較して、SU企業の数や開業率が低く、人材の大企業への集中や、大企業による内部留保も増加傾向にある状況が見られる[7]。従って、大企業に資本が集中しながらも、各企業がそれをイノベーションの取組として有効活用できていない状況に有ると考えられる。また、各企業がイノベーションを起こしていくためには、個々の企業の自助努力のみならず、政府からの積極的な支援（リスクマネー投資）が重要であるが、政府から民間企業への研究開発支援額のGDPに対する割合は、中国が0.13%、米国が0.26%に対して日本0.14%とGDPベースでは中国・米国に比肩しているものの、支援額では大きく劣後している状況が伺える（図1）。

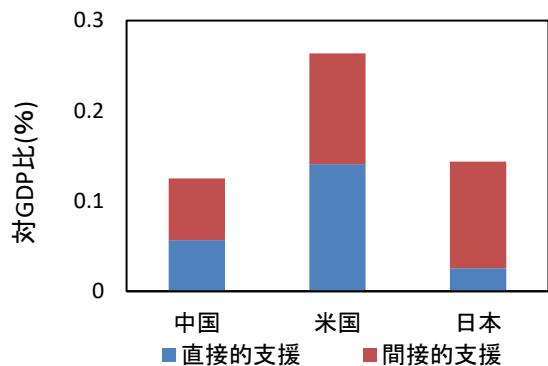


図1 企業の研究開発への政府による支援実績

(出典)文部科学省 科学技術・学術政策研究所、「科学技術指標2024」を基に、著者が加工・作成。

※直接的支援とは、企業の研究開発費のうち政府が負担した金額の対GDP比率である。間接的支援とは、企業の法人税のうち、研究開発税制優遇措置により控除された税額の対GDP比率である。なお、日本は2021年、米国は2020年、中国は2019年のデータを用いている。

また、社内において新規事業の創出に向けた取組を実施する日本企業複数社に対して、ヒアリングを行ったところ、新規事業プログラムに対して国からの直接的な補助金の支援を望む声も聞かれた。また、連携先・もしくはユーザとなりうる企業等とのコネクション形成、技術や取組の情報発信・国民への啓もう活動、人材交流や育成の観点へのニーズも見られた。

経済産業省が開催する産業構造審議会「イノベーション小委員会」においては、SU企業中心のイノベーション創出の重要性が語られ、また「ディープテック・スタートアップ支援事業」（予算総額1000億円）が実施されるなど、今後SU企業への国による支援は強化されていく方向性にある。また、VC等からの投資も含めたSU企業の調達額は増加の傾向にある。（図2）また、こうした中で、「大企業等のスタートアップ連携・調達加速化事業」が開始するなど、大企業等の既存企業は、イノベーション創出そのものの主体というよりもむしろ、エコシステムの中の一つのプレイヤーとして、SU企業起点のイノベーションを促進・スケールアップする役割としての期待が大きい。[1]

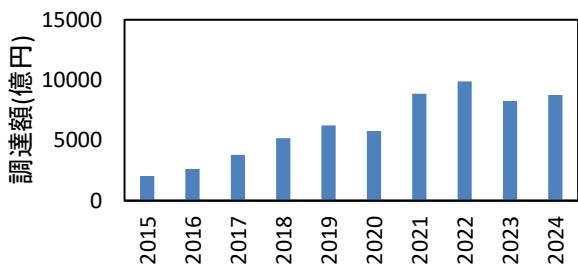


図2 国内SU企業による資金調達額推移

(出典)) INITIAL 「Japan Startup Finance」を基に、著者が加工・作成。

こうした状況の打ち手の一つとして、SU企業に対して支援を行い、SU企業を起点としたイノベーション創出を期待しつつも、平行して、大企業に集中した資本を活用しながら、大企業内部でのイノベーション創出の仕組みを模索することも有用であると考えられる。その”てこ”として、既存企業における新規事業創出というリスクマネーの供給源として、現状SU企業のみを対象とした補助金の対象範囲を、既存企業における新規事業創出プログラム・社内ベンチャー制度等の内製化された、イノベーション創出の取組に対して広げることは有用であると考えられる。また、NEDO等の国のプロジェクトに参画することは業界のみならず一般国民へも一定の広報効果が見込まれ、かつNEDOのプロジェクトは、多くの企業が参画するコンソーシアム型のプロジェクトを特徴としており、プロジェクトを通じた他企業とのコネクション形成効果も想定される等、上述のヒアリングで得られた企業側のニーズについても満たすことができる点でも有用であると考えられる。

5.まとめ

上述の2つの政策としての方向性については相乗効果も期待できる。例えば、既存企業の内、ISO56002を取得した企業における新規事業に係る取組について、企業の規模に依らずSU企業向けの補助金に応募可能とすることで、プロジェクトの成果創出や企業としてのプロジェクトへのコミットメントを担保しつつ、企業への規格認証取得のインセンティブとしても機能する可能性がある。日本の経済・産業構造の特殊性を武器としながら、競争力のあるイノベーション環境を構築する一助として、これらの取組は重要であると考えられる。

[1] 経済産業省「令和6年度イノベーション小委員会 産業構造審議会 中間とりまとめ」

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/innovation/20240621_report.html

[2] リンカーズ株式会社ウェブサイト <https://corp.linkers.net/blog/openwithlinkers/10131/>

[3] 欧州委員会「RECOMMENDATIONS on a Code of Practice on standardisation in the European Research Area」 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023H0498>

[4] Moises Mir et al. “The impact of standardized innovation management systems on innovation capability and business performance: An empirical study” (2016)

[5] スウェーデン規格協会(SIS)「Innovation Management Capabilities Assessment 2019」

<https://www.sis.se/en/bcker/innovation-management-capabilities-assesment-2019/>

[6] JETRO香港事務所「CNIPAと工業情報化部、中国提案の国際標準の全国展開に向けた試行を開始」

https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/asia/cn/ip/pdf/report_20230524.pdf

[7] 経済産業省「第4回 経済産業政策新機軸部会 産業構造審議会」

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/004.html