

ものづくり競争力研究会(2025年度)報告書 概要

『イノベーション活動を持続的に推進するための「組織風土づくり」 に関する調査研究』

2026年3月

一般財団法人 企業活力研究所

ものづくり競争力研究会

(https://www.bpfj.jp/report/manufacturing_r07/)

■ 報告書について

- 一般財団法人企業活力研究所 ものづくり競争力研究会では、2025年度に「イノベーション活動を持続的に進めるための『組織風土づくり』」に関する調査研究を実施し、報告書を取りまとめた。
- 本報告書は2部構成であり、第1部本編では、「始動の契機」「組織学習の要件」「波及プロセス」という3つのキーワードから、「組織風土づくり」の実践的なヒントを整理している。第2部ケーススタディ編では、イノベーション活動に取り組む6社をストーリー形式で詳しく紹介している。

目次

第1部 本編

1. 調査研究の趣旨

- (1) 問題意識
- (2) 調査研究の目的
- (3) 調査研究の実施概要

2. イノベーション活動を持続的に推進するうえでの組織面の課題と分析視点

- (1) イノベーション活動の対象範囲と捉え方
- (2) イノベーション活動を阻む組織面の要因
- (3) イノベーション活動の推進主体とその役割
- (4) 「組織風土づくり」を捉えるための分析概念—組織風土と組織学習—

3. イノベーション活動を持続的に推進できる「組織風土づくり」のキーワード

- (1) イノベーション活動に持続的に取り組もうとした「始動の契機」
- (2) イノベーション活動に求められる「組織学習の要件」
- (3) イノベーション活動を組織風土として定着させるための「波及プロセス」

4. イノベーション活動を持続的に推進できる「組織風土づくり」の実践的なヒント

- (1) 外部環境の変化を機敏に察知し、「始動の契機」を逃さないためのヒント
- (2) イノベーション活動に求められる「組織学習の要件」を満たすためのヒント
 - A. イノベーション活動の実行意欲の向上(イノベーション活動を「したい」人材を広く育成する)
 - B. イノベーション活動の実行能力の深化(イノベーション活動が「できる」人材を集中的に育成する)
- (3) イノベーション活動を定着させる「波及プロセス」を円滑に進めるためのヒント

5. 調査研究から得られた知見の整理

6. 結語

- (1) 経営者・実務担当者への示唆
- (2) 政策・支援担当者への示唆

第2部 ケーススタディ編

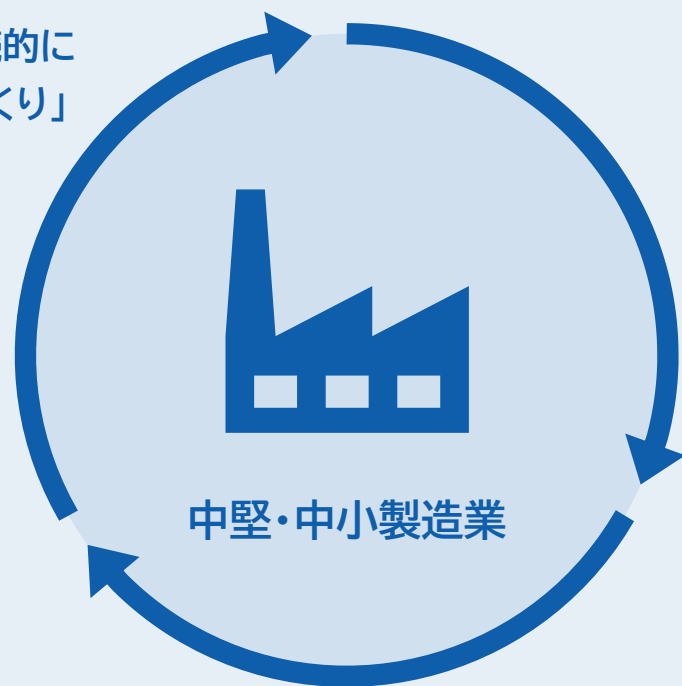
委員コラム

参考資料

本調査研究のリサーチ・クエスチョンと主な対象範囲 (報告書 p.4)

- 2023-2024年度の前回調査研究では、オープンイノベーションを通じた社外連携に焦点を当て、企業の外部にある知見やネットワークの活用が、イノベーション創出の手段であることを示した。一方、本調査研究では、それと並ぶ重要な論点として、イノベーション活動を持続的に推進できる「組織風土づくり」に着目している。
- なお、個別のイノベーション・プロジェクトをいかに成功させるかではなく、「中堅・中小製造業がイノベーション活動を持続的に推進できる組織風土を醸成するには、どのような実践が必要か」をリサーチ・クエスチョンに設定し、イノベーション活動と既存事業の活動の間で生じる摩擦や対立にも目を配りながら、ケーススタディ企業の取り組みを丹念に掘り下げている。

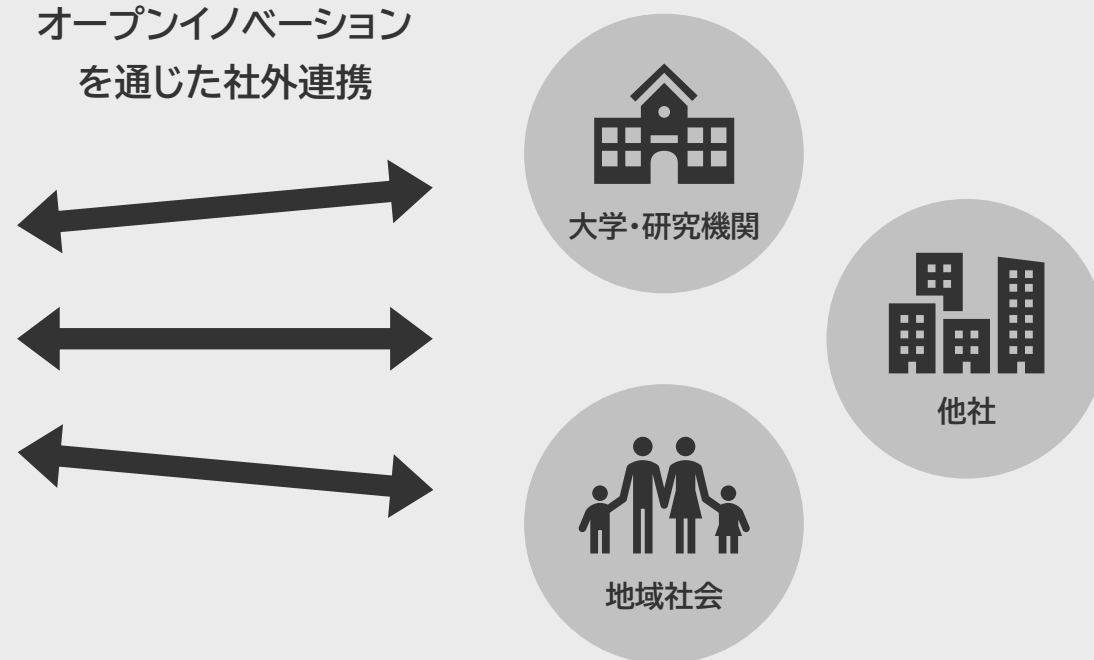
イノベーション活動を持続的に
推進できる「組織風土づくり」



中堅・中小製造業

本調査研究の主な対象範囲

オープンイノベーション
を通じた社外連携



大学・研究機関

他社

地域社会

前回調査研究の主な対象範囲

本調査研究で取り上げたケーススタディ企業一覧 (報告書 p.5)

- 調査研究の実施にあたっては、イノベーション活動に積極的に取り組む中堅・中小製造業を幅広くリストアップし、そのうえで、イノベーション活動の取り組み状況や組織的な推進体制などの観点から、以下の特色ある6社を選定した。

企業名	所在地	創業・設立年	事業概要
石塚硝子株式会社	愛知県岩倉市	1819年	ガラス・プラスチック・紙等の各種容器の製造・販売
中村留精密工業株式会社	石川県白山市	1949年	工作機械および光学機械の開発・設計・製造・販売
新田ゼラチン株式会社	大阪府八尾市	1918年	コラーゲンを原料とした関連製品の製造・販売
エイベックス株式会社	愛知県名古屋市	1949年	自動車関連部品等の製造・販売
ナカシマプロペラ株式会社 (ナカシマホールディングス株式会社)	岡山県岡山市	1926年	大型船舶用プロペラ等、船用推進機器の開発・製造・販売
シナノケンシ株式会社	長野県上田市	1918年	精密小型モータおよび関連製品の開発・製造・販売

※ 第2部ケーススタディ編 掲載順

本調査研究で用いる重要概念の整理 (報告書 pp.6-10)

☑ イノベーション活動

- 「企業によって着手された、当該企業にとってのイノベーションに帰着することが意図されている、あらゆる開発上、財務上、及び商業上の活動を含むもの¹」
- ただし本調査研究では、イノベーションに直結する取り組みだけでなく、企業理念・ビジョンの策定や見直し、組織再編、人材育成など、その実現に向けた準備段階や基盤整備にあたる取り組みも含めて、イノベーション活動として扱う

☑ 組織風土

- 複数の先行研究を踏まえ、「組織に共有された価値観や行動規範、行動様式のパターン²」と定義する
- 価値観や行動規範として共有されるだけでなく、日々の行動様式にまで反映されてはじめて組織風土が定着したと考える
- 経営者のリーダーシップなどを通じて、意図的・戦略的に醸成しうるものとして捉える

☑ 組織学習

- 「経験の作用によって組織の知が変化すること³」と定義し、何らかの経験を通じて学習し、組織に新たな知がもたらされる過程として理解する
- 単なる知識や認知の変化、あるいは一度限りの行動の変化ではなく、組織内のルーティンの変化を伴ってはじめて組織学習が成立したと考える
- イノベーション活動に持続的に取り組むに至ったきっかけや、取り組みを通じて得た学びの全社的な波及といった、組織学習の前後のプロセスにも注目する

¹ 科学技術・学術政策研究所(2025)「全国イノベーション調査 2024年調査統計報告」、p.84

² チャールズ・A. オライリー・マイケル・L. タッシュマン(2022)『両利きの経営 増補改訂版—「二兎を追う」戦略が未来を切り拓く—』、第4章などの記述を参考に定義を作成

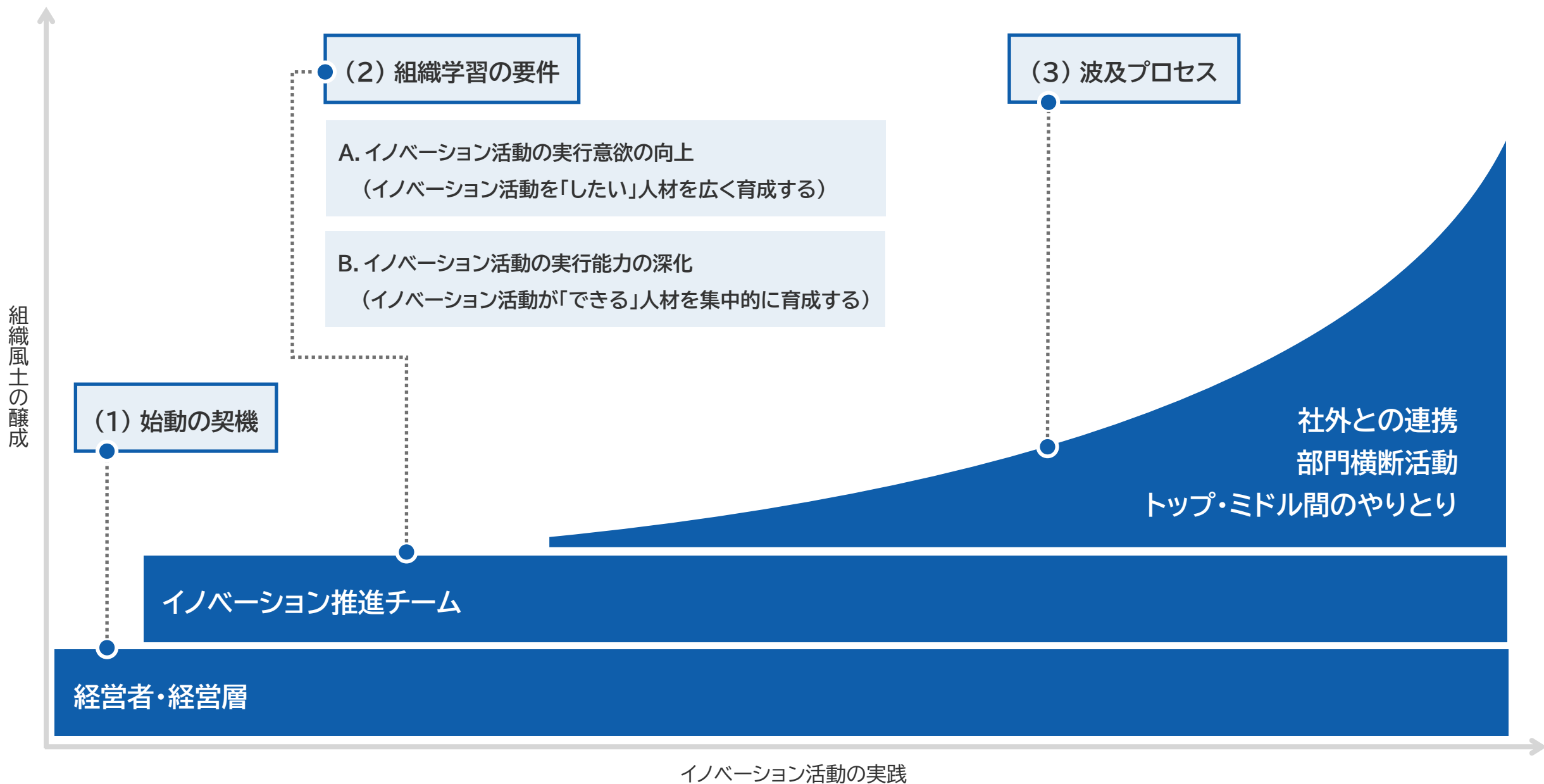
³ Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011) “Organizational Learning: From Experience to Knowledge,” *Organization Science*, Vol22, p.1124

「組織風土づくり」のキーワードと主な推進主体・役割 (報告書 pp.11-13)

- 本調査研究では、ケーススタディ企業に共通して見られた要素を踏まえ、イノベーション活動を通じて組織風土が醸成され、企業変革へとつながっていく流れを(1)～(3)の3つのキーワードに沿って整理するとともに、それぞれに対応する主な推進主体・役割を関連づけている。
- なお、(2)の「組織学習の要件」では、A. イノベーション活動の実行意欲の向上とB. イノベーション活動の実行能力の深化の2つの要素をともに高めることが重要になる。

キーワード	主な推進主体・役割
(1) イノベーション活動に持続的に取り組もうとした「始動の契機」	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>経営者・経営層</u>による危機感や将来像の明確化および社員への共有
(2) イノベーション活動に求められる「組織学習の要件」 <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> A. イノベーション活動の実行意欲の向上 (イノベーション活動を「したい」人材を広く育成する) B. イノベーション活動の実行能力の深化 (イノベーション活動が「できる」人材を集中的に育成する) </div>	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>イノベーション推進チーム</u>等による組織学習の実践 ● <u>経営者・経営層</u>による組織学習の支援・伴走
(3) イノベーション活動を組織風土として定着させるための「波及プロセス」	<ul style="list-style-type: none"> ● <u>イノベーション推進チーム</u>等を起点に、<u>社外との連携</u>や部門横断活動を推進 ● <u>イノベーション推進チーム</u>の取り組みを踏まえ、<u>チームリーダーがトップまたは関連部門のミドルと調整</u> ● <u>イノベーション推進チーム</u>等は、組織学習で得られた学びを組織全体に展開

本調査研究における分析枠組みの全体像 (報告書 p.13)



(1) 外部環境の変化を機敏に察知し、「始動の契機」を逃さないためのヒント (報告書 pp.16-19)

既存事業を抱えている中堅・中小製造業が、イノベーション活動に着手するには、なぜ今あえてリスクを負い、新たなチャレンジに踏み出す必要があるのかを経営者をはじめとする経営層が明確に示し、社員に共有する必要がある

ヒント ① 事業承継や周年事業の際に、それを単なる節目で終わらせず、 変革の起点と考える

- (事例)
- 事業承継の際、社長だけでなく役員も含めて経営体制全体を刷新し、新社長が思い切ってチャレンジに踏み出せる環境を整備
 - 創立100周年を契機に、後継者をリーダーとする新規事業開発の専任チームを立ち上げ

ヒント ② 社内での議論の場において、経営幹部に近い視座を持つ社内外 の人材の知見を取り入れ、変革の糸口を探る

- (事例)
- 中途入社した経営幹部の発案の下、外部コンサルタントのアドバイスも得ながら自社が抱える課題の洗い出しに着手
 - 30代の後継者が中心となり、40代前後の部課長クラスと議論を重ね、中長期の経営戦略ビジョンを策定

ヒント ③ 既存事業が安定している平常時にこそ、自社の歴史の振り返り などを通じて、環境変化への感度を高める

- (事例)
- 「幸いにして今は利益が上がってきているから、これぐらいはやらせてあげよう」と、中堅・若手社員の思い切ったチャレンジを支援
 - 「今ある仕事はいずれなくなる」という危機感を創業者以来の教訓として継承



(2) イノベーション活動に求められる「組織学習の要件」を満たすためのヒント

A. イノベーション活動の実行意欲の向上(イノベーション活動を「したい」人材を広く育成する) (報告書 pp.20-23)

イノベーション活動を通じて組織学習を進めるためには、その取り組みを全社員に開かれた形で推進し、イノベーション推進チーム等を中心に社員一人ひとりの熱量を高めていくことが必要である

ヒント ① 全社員参加型で企業理念やビジョンを見直し、イノベーション活動と関連づける

- (事例)
- ・ 野心的な目標を掲げる長期経営構想の実現に向け、全社員の意見を踏まえて具体的な行動指針を10項目に整理
 - ・ イノベーション活動を担う事業部において、「人とロボットが協働できる現場をつくる」というビジョンを策定し、メンバー間で共有

ヒント ② 経営者やチームリーダーが「挑戦の推奨」や「失敗の許容」を発信し続ける

- (事例)
- ・ 挑戦の機会を逃さないよう、外部から寄せられる声にまずは向き合い、「断らないこと」を社員に強く推奨
 - ・ 経営者自身の経験を踏まえ、「50歳までは失敗が許される」という方針を社内に広く共有

ヒント ③ 全社員が前向きにイノベーション活動に参加・協力できるよう、「変革の熱量」を維持・伝播させる仕組みを整える

- (事例)
- ・ 短期的には会社への貢献が難しいテーマでも、「ワクワク感」のあるプロジェクトであれば、経営層が実行を後押し
 - ・ 「成果」だけでなく「プロセス」も含めて人事評価を実施
 - ・ イノベーション推進チーム等への異動が生じた際、必要に応じて人員を補充できる制度を整備



(2) イノベーション活動に求められる「組織学習の要件」を満たすためのヒント

B. イノベーション活動の実行能力の深化(イノベーション活動が「できる」人材を集中的に育成する) (報告書 pp.24-27)

組織学習を進めるうえでは、実行意欲の向上だけでなく、イノベーション活動の推進役となる限られた人材を発掘・選抜してイノベーション推進チーム等に配置し、知見・ノウハウをルーティンとして蓄積していくことも必要である

ヒント ① 経営層からイノベーション推進チームに対して思い切って権限を与え、イノベーション活動の段階に応じて経営資源を振り分ける

- (事例)
- ・ 新規事業開発を担う小規模な専任チームを既存事業から切り離し、出島組織として配置
 - ・ 新規プロジェクトは、いずれも1~2名の専任社員で立ち上げ、スモールスタートで段階的に具体化

ヒント ② イノベーション活動を通じ、事業全体を俯瞰できる将来の経営人材を中堅・若手のうちから育成する

- (事例)
- ・ イノベーション活動を「ヒトづくり」と強く結びつけ、イノベーションの創出そのものではなく、高い視座を持つ人材の育成を目的に推進
 - ・ M&Aなどにより加わったグループ企業の社長に、自社の中堅社員を抜擢

ヒント ③ イノベーション活動の知見・ノウハウを共有・蓄積し、自社に合った進め方や考え方を「ルーティン」に落とし込む

- (事例)
- ・ 新規プロジェクトの企画立案に向けた「虎の巻」を用意し、承認が得られれば誰もがプロジェクトチームを立ち上げられる仕組みを整備
 - ・ 新規事業開発を担う部門では、オープンイノベーションとリーンスタートアップの2つがメンバーの基本動作として定着

経営者・経営層による支援・伴走
(権限付与や経営資源の分配、経営人材の育成など)



イノベーション活動を通じて得た知見・ノウハウをルーティンとして蓄積



(3) イノベーション活動を定着させる「波及プロセス」を円滑に進めるためのヒント

イノベーション活動を組織風土として定着させるためには、イノベーション推進チーム等の一部の実践にとどめず、そこで得た学びを社外との連携や部門横断活動、トップ・ミドル間のやりとりを通じて、組織全体へと広げていくことが重要である。

ヒント ①

社外と連携してオープンイノベーションを進める

- (事例)
- 大学との共同研究を通じて築いた人的ネットワークが、優秀な学生の採用やその後の事業拡大に活用
 - スタートアップとの連携を通じて得た知見・ノウハウの蓄積が既存部門にも波及

ヒント ②

部門ごとの発想や役割を超えて、部門横断的にイノベーション活動を進める

- (事例)
- イノベーション推進チームに広く希望者を募り、プロジェクト単位で活動した後に元の部門へ戻すなど、人材が循環する仕組みを意図的に設計
 - 全社の研究職を1つの拠点に集約し、分野を超えたシナジー創出を促進

ヒント ③

トップとミドルが相互にやりとりしながらイノベーション活動を徐々に高度化する

- (事例)
- 正式な人事発令を伴わずに運営されてきた部門横断活動について、中堅社員からの提案を踏まえて、社長直轄の新規部門として組織化
 - 新規事業を既存部門へ引き継ぐにあたり、引き継ぎ先の事業部長が十分に腹落ちするまで、経営者自身が丁寧に説明



ケーススタディ企業におけるイノベーション活動 (報告書 pp.37-74)

- 第2部ケーススタディ編では、6社のケーススタディ企業におけるイノベーション活動を、それぞれの文脈に即してストーリー形式で詳しく紹介している。
- インタビュー等を通じて把握した限りではあるが、第1部本編で示している実践的なヒントと6社のイノベーション活動との対応関係は以下の通りである。

	(1)「始動の契機」			(2)「組織学習の要件」						(3)「波及プロセス」		
				A. 実行意欲の向上			B. 実行能力の深化					
	①	②	③	①	②	③	①	②	③	①	②	③
石塚硝子株式会社	●	●	●	●		●	●	●			●	●
中村留精密工業株式会社	●			●	●	●	●		●		●	●
新田ゼラチン株式会社	●		●	●			●	●			●	●
エイバックス株式会社	●	●	●		●		●	●		●		●
ナカシマプロペラ株式会社 (ナカシマホールディングス株式会社)	●	●			●	●	●	●	●	●		
シナノケンシ株式会社	●	●	●	●		●	●		●		●	●

本調査研究から得られた示唆 (報告書 pp.34-35)

- 本調査研究の分析・考察を踏まえると、**企業内部**では、**経営者**と**実務担当者**がそれぞれの役割を果たしながら、「組織風土づくり」を進めることが重要になる。
- 一方で、個々の企業・個人の努力だけでは「組織風土づくり」が進みにくい側面もあるため、**外部の政策・支援担当者**には、制度や環境の整備等を通じて、企業の取り組みを後押しすることが求められる。

経営者への示唆

- ① 既存事業の維持・拡大に加え、イノベーション活動を**企業経営の「基本動作」**として組み込む
- ② 社内の**組織学習**を伴走・支援し、イノベーション活動を持続的に推進できる「**組織風土づくり**」を主導する
- ③ イノベーション活動を**企業イメージ**や**人材採用・定着**、**組織エンゲージメント**の向上に資する**取り組み**と位置づけ、社内外への訴求力を高める

行政・支援担当者への示唆

- ① 社内だけでは限定的になりがちな**組織学習**を広げるため、**越境学習**や**外部人材とのマッチング**を促す**仕組み**を整備する
- ② 地域の**イノベーション・エコシステム**を構築し、**スタートアップ**等、普段は**接点**を持ちにくい相手との**継続的な対話・協働**を支援する
- ③ **成長志向の中堅・中小製造業**を**重点的に支援**し、**企業変革**と**地方創生**を後押しする

実務担当者への示唆

- ① 経営層の**支援・伴走**を受けながら、イノベーション活動を**自らの責務**と捉え、**主体的な担い手**となる
- ② イノベーション活動を**次のリーダーの育成機会**としても位置づけ、**取り組み**を通じて得た**知見やノウハウ**を**次の世代**へと引き継ぐ



中堅・中小製造業は、環境変化への対応を迫られる**受け身の存在**として語られがちだが、イノベーション活動を通じて**自らの未来を構想**し、**新たな価値を主体的に生み出して**いける**可能性**を持っている

【参考資料】 2025年度ものづくり競争力研究会委員名簿

座長	小川 紘一	東京大学 国際オープンイノベーション機構 エグゼクティブアドバイザー
委員	市川 芳明	信州大学 先鋭領域融合研究群 社会基盤研究所 特任教授
	内平 直志	北陸先端科学技術大学院大学 特任教授
	尾木 蔵人	コンサルタント、作家
	北嶋 守	一般財団法人機械振興協会 執行理事 兼 経済研究所 所長代理
	高梨 千賀子	東洋大学 経営学部 経営学科 教授
	立本 博文	筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 教授
	中村 公弘	日本電気株式会社 プラットフォーム・テクノロジーサービス事業部門 主席プロフェッショナル
	西岡 靖之	法政大学 デザイン工学部 システムデザイン学科 教授
	濱屋 敏	金沢学院大学 経済学部 経営学科 教授
	三神 万里子	ジャーナリスト
オブザーバー	経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室	

※ 所属・役職は研究会開催当時

【参考資料】 2025年度ものづくり競争力研究会開催日程

第1回 2025年9月24日

- ・「2025年版ものづくり白書」概要の説明および意見交換
荒川 洋 氏（経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室長）
- ・2025年度調査研究趣旨(案)の説明

第2回 2025年10月16日

- ・ケーススタディ企業による説明と意見交換
畔柳 博史 氏（石塚硝子株式会社 取締役 常務執行役員 経営企画部長）
岡村 学 氏（石塚硝子株式会社 イノベーション推進部長 兼 未来挑戦部長）

第3回 2025年11月19日

- ・ケーススタディ企業による説明と意見交換
中村 匠吾 氏（中村留精密工業株式会社 代表取締役社長）
中西 賢一 氏（中村留精密工業株式会社 機械技術部 試験研究課 シニアスペシャリスト）

第4回 2025年12月17日

- ・ケーススタディ企業による説明と意見交換
竹宮 秀典 氏（新田ゼラチン株式会社 代表取締役社長）

第5回 2026年1月26日

- ・ケーススタディ企業による説明と意見交換
加藤 丈典 氏（エイバックス株式会社 代表取締役社長）

第6回 2026年2月19日

- ・ケーススタディ企業による説明と意見交換
中島 基善 氏（ナカシマホールディングス株式会社 代表取締役社長）

第7回 2026年3月17日

- ・2025年度調査研究報告書(案)の審議

事務局インタビュー 2025年11月28日

- ・ケーススタディ企業へのヒアリング
金子 行宏 氏（シナノケンシ株式会社 代表取締役社長）

※ 所属・役職は研究会開催当時

<本調査研究に関するお問い合わせ先>

一般財団法人 企業活力研究所

東京都港区西新橋1-3-1 DLXビルディング3階

TEL:03-3503-7671

ものづくり競争力研究会担当 福本 fukumoto@bpf-f.or.jp