

はじめに

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、2009年度の発足以来、我が国製造業が直面する重要な課題について調査研究を進めてまいりました。特に近年は、中堅・中小製造業を主な対象に、外部環境が激しく変化するなかで、各企業がいかに企業変革を進め、新たな可能性を切り拓いていけるかに着目しています。

その一環として、前回の2023-2024年度には、オープンイノベーションをテーマとした調査研究を実施しました。同調査研究では、企業の外部にある知見やネットワークの活用が、中堅・中小製造業にとってイノベーション創出の有効な手段となりうることを明らかにしました。一方で、イノベーション活動を実際に進めるうえでは、社外との連携だけでなく、社内の組織体制を整え、試行錯誤を通じて組織学習を深めていくことも重要になります。そこで本年度は、前回の社外連携と両輪をなす取り組みとして、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」に焦点を当てました。

本調査研究では、イノベーション活動に取り組む中堅製造業6社をケーススタディの対象とし、その分析・考察結果を2部構成で取りまとめています。「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、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」の実践的なヒントを整理しています。「第2部 ケーススタディ編」では、各社の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ます。

本報告書は、6社の取り組みを単なる成功事例として紹介するものではありません。そのため、「組織風土づくり」が一定程度進んだ現在の姿だけを切り取るのではなく、そこに至るまでの経営判断やマネジメント上の工夫、試行錯誤の過程を丁寧に読み解くことを意識しました。また、ケーススタディの対象はいずれも中堅製造業ですが、そこから得られたヒントは、中小製造業にとっても十分に参考になると考えています。

従来、中堅・中小製造業については、外部環境への適応という受け身の観点が強調されてきました。しかし、本報告書で整理した実践的なヒントは、中堅・中小製造業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示しています。本報告書が、成長志向を持つ中堅・中小製造業の経営者・実務担当者の皆様、また、そうした企業を後押しする政策・支援担当者の皆様にとって、実践の手がかりとなれば幸いです。

最後になりましたが、ケーススタディにご協力いただいた6社の皆様には、貴重なお話を伺うとともに、実名での事例掲載にご理解を賜りました。また、座長の小川紘一氏（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）をはじめ、11名の有識者の方々に委員として参加いただきました。さらに、経済産業省 製造産業局 製造産業戦略企画室の皆様にもオブザーバーとして議論に加わっていただきました。皆様からのご協力やご指導に心から謝意を申し上げます。

2026年3月
一般財団法人企業活力研究所