大企業の新規事業開発実態調査2026

株式会社Relic

CONTENTS

目次

序章 はじめに P. 3

01 経営戦略と予算・人員の配分 P. 8

02 顧客検証の実施状況と確認内容 P. 12

03 事業化判断と評価指標・判断基準 P. 15

04 撤退判断と組織・権限設計 P. 24

05 外部パートナーの活用 P. 34

06 AIの活用とプロセスの変化 P. 40

07 成果の差から考える、新規事業開発の進め方 P. 42

付録 調査概要・集計方法 P. 44

大企業の新規事業開発における7つの主要結果

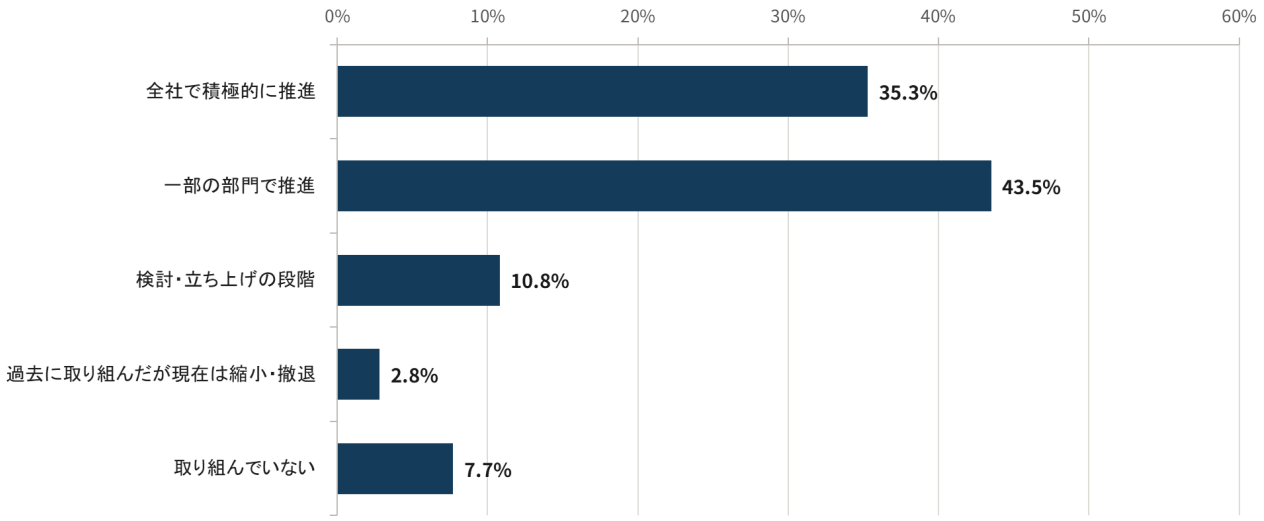
株式会社Relicは、2026年9月3日〜9月10日に従業員1,000名以上の大企業で新規事業開発に関与する836名を対象に調査を実施した。戦略の位置づけから検証、意思決定、外部連携、AI活用までの実態と要点を以下にまとめる。

テーマ	主な調査結果	経営・実務の論点
戦略と配分 第1章	中計等に新規事業開発が明記されているとの回答は65.3%。予算や人員も実際に配分されているとの回答は38.6%、配分は限定的との回答は26.7%となった。	計画への記載にとどめず、事業の目的や時間軸、不確実性の度合いに合わせて段階的に資源を配分する運用を整える。
顧客検証 第2章	顧客の課題を確認しているとの回答は38.9%。一方、支払う意思や受容価格の確認は29.8%で、主要6項目の中で最も低い割合となった。	課題の把握にとどまらず、対価を支払ってでも解決を望む顧客が存在するか、事業化の前に支払い意思や継続利用を確かめる。
事業化判断 第3章	壁を感じる段階は事業化の意思決定25.7%、事業性検証・PoC17.3%が上位。PoC段階の指標は利益目標53.0%に対し、学習項目の達成度は22.4%だった。	PoC段階では財務目標だけでなく、不確実性を下げるための検証・学習目標を組み合わせて達成度を評価する。
撤退判断 第4章	撤退経験があるとの回答は63.0%だが、撤退基準を明確に設定し運用しているとの回答は14.4%。直面した難所は撤退後の資産・人材の扱い40.0%が最多だった。	客観的な撤退基準をあらかじめ共有し、事業の終了時にも得られた知見と人材を次の挑戦へ前向きに引き継ぐ体制を設計する。
権限委譲 第4章	責任者への委譲権限は事業方針38.9%、予算執行37.9%に対し、撤退判断は17.0%にとどまる。投資承認に3階層以上を要するとの回答は44.3%を占めた。	経営側の最終判断責任と現場の推進裁量を切り分け、投資額やリスクの大きさに応じた決裁経路を設計する。
外部パートナー 第5章	外部パートナーを積極的または一部活用しているとの回答は68.5%。活用者の不満は成果につながらない22.0%、コスト17.6%で、特に不満なしは18.7%だった。	一時的な工数補完にとどめず、仮説検証から事業の立ち上げ・共創まで伴走できる関係を築き、社内へ知見を蓄積する。
AI活用 第6章	AI活用者は84.0%。活用者の40.2%が検証スピードの向上を挙げた一方、かえって判断が複雑になったとの回答も13.7%みられた。	試行の加速や業務効率化を活かしつつ、出力結果の検証と人が担う意思決定の責任範囲を明確にして運用する。

新規事業開発の取組状況

大企業における新規事業開発の取組状況をみると、「全社で積極的に推進」との回答が35.3%、「一部の部門で推進」が43.5%であり、両者を合わせた推進中の回答は78.8%に達する。検討・立ち上げ段階の10.8%や、過去に取り組んだが現在は縮小・撤退したとの2.8%を含めると92.3%にのぼる。「取り組んでいない」との回答は7.7%にとどまる。

図1：新規事業開発の取組状況



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q1。

調査結果の読み取り - 一部部門での推進が全社推進を上回る

新規事業開発を進めている回答が大半を占める一方、その内訳では全社的な推進よりも一部の部門での推進が多くみられる。また、検討や立ち上げの段階にある層や縮小・撤退を経験した層も一定数存在しており、各組織における取組の展開範囲や現在の状況には違いが存在する。

実務への示唆 - 部門の役割と全社連携の流れを整える

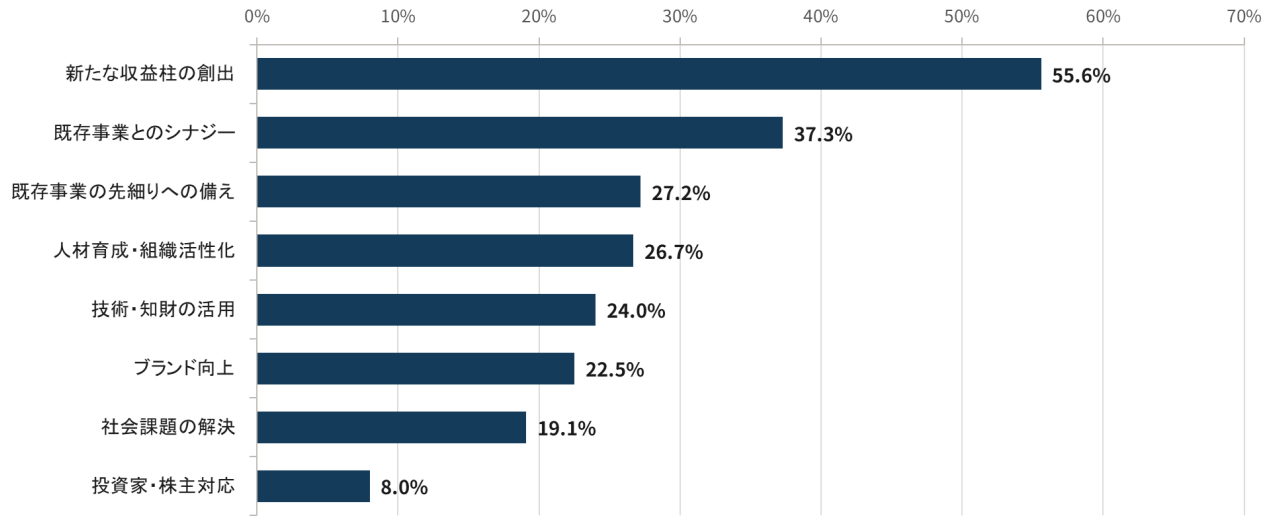
一部の部門を中心に進める場合は、その組織が担う探索領域や責任範囲を他部門と共有し、検証が進んだ段階で全社の経営資源や既存事業の顧客基盤を活用できる連携経路を整える。孤立した活動に終わらせず、事業化に向けた支援を社内から引き出す体制を築く。

全社で推進する場合でも、部門ごとの役割分担と事業の移管基準を明確にしておく。新たに立ち上げる組織や縮小を経験した組織では、初期の仮説検証を機動的に進めるチームと全社で支える基盤との境界を定め、過度な管理負荷をかけずに挑戦を後押しする。

新規事業開発に取り組む主な目的

大企業における新規事業開発の主な目的では、「新たな収益柱の創出」が55.6%で最も高く、「既存事業とのシナジー」37.3%、「既存事業の先細りへの備え」27.2%、「人材育成・組織活性化」26.7%、「技術・知財の活用」24.0%と続く。

図2：新規事業開発に取り組む主な目的



対象：全回答者836名／最大3つまで回答。設問Q2。「その他」0.4%を省略。

調査結果の読み取り - 収益柱創出を軸に多様な目的が併存

将来の収益基盤づくりが最大の目的として挙げられる一方、既存事業との相乗効果や技術・知財の活用、人材育成や組織活性化といった項目も幅広く選ばれている。単一の狙いに限らず、収益化と既存資産の活用や組織変革などの期待が併存している。

実務への示唆 - 目的ごとに時間軸と評価の物差しを分ける

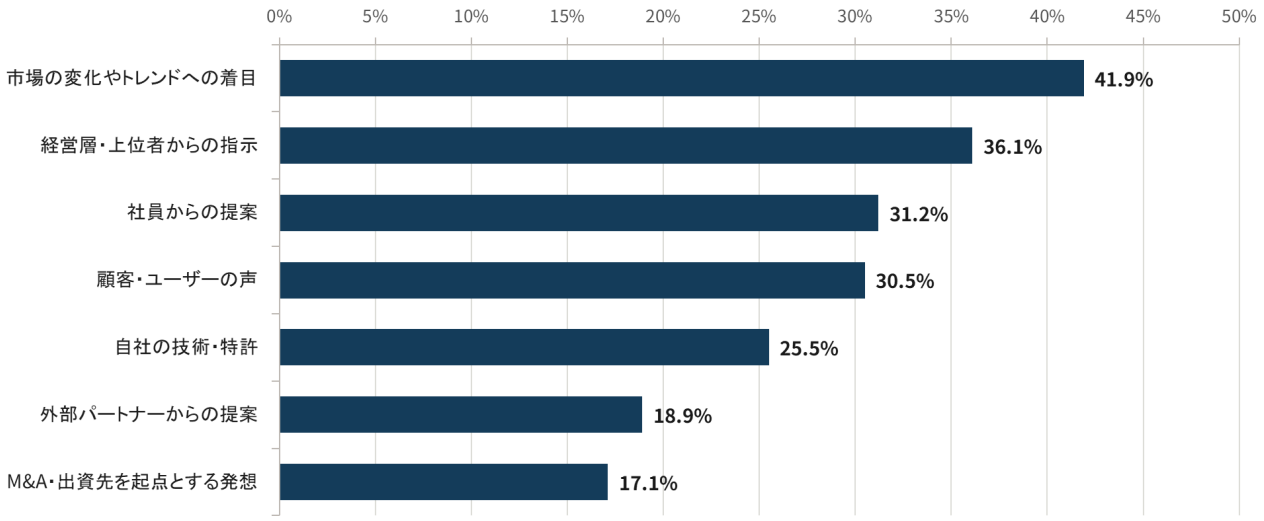
複数の目的を掲げる場合は、案件ごとに主たる狙いを定め、期待する事業規模や時間軸、許容リスクを整合させる。将来の大きな収益化を目指す案件と、既存事業への相乗効果や技術検証を主眼とする案件とでは、進捗を測る物差しを切り替えて評価する。

経営層と現場が案件ごとの位置づけを共有し、初期の探索段階では短期的な売上達成のみを求めず、検証の進捗に応じた段階的な支援を行う。目的に応じた評価基準を明確にすることで、担当者が萎縮せずに不確実性の高い挑戦へ踏み出せる環境を作る。

新規事業開発におけるアイデアの起点

直近の新規事業開発におけるアイデアの起点は、「市場の変化やトレンドへの着目」41.9%と「経営層・上位者からの指示」36.1%が多く、次いで「社員からの提案」31.2%、「顧客・ユーザーの声」30.5%、「自社の技術・特許」25.5%と続く。

図3：新規事業開発におけるアイデアの起点



対象：全回答者836名／最大3つまで回答。設問Q3。「その他」1.0%（8名）を省略。

調査結果の読み取り - 市場変化や経営指示をはじめ多様な起点から着想

直近の着想経路では市場の変化やトレンドへの着目や経営層・上位者からの指示が多く挙げられる一方、社員からの提案や顧客の声、自社技術など多様な起点が回答されている。社内外の様々な接点から事業アイデアが生み出されている実態が示されている。

実務への示唆 - 着想の起点に応じて確かめる仮説を分ける

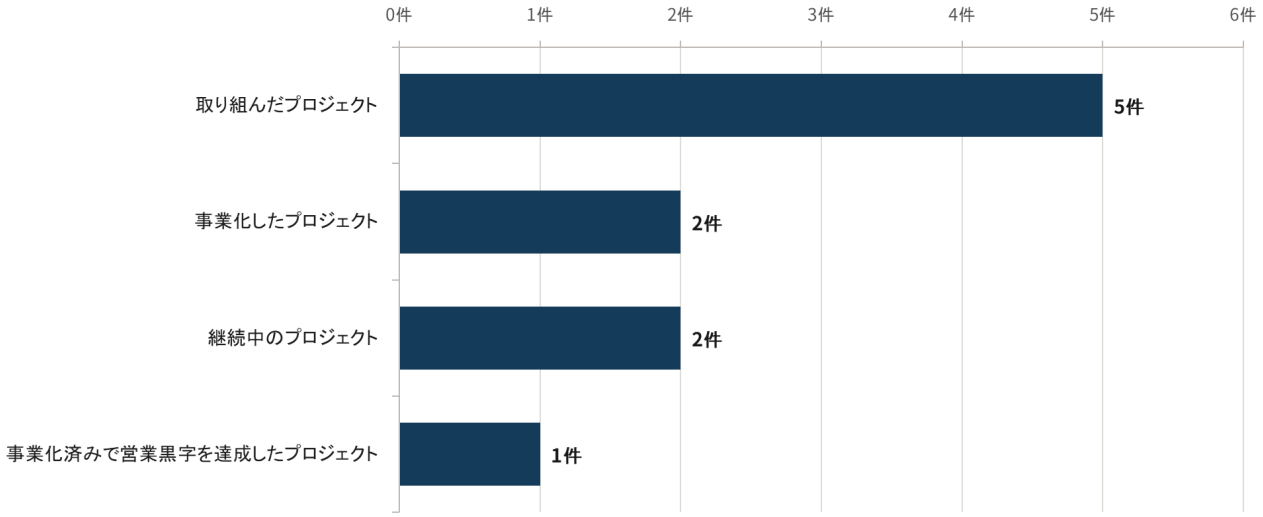
着想の入口によって強みと未検証の不確実性が異なる点を踏まえ、検証の優先順位を整理する。経営指示や自社技術が起点の場合は顧客課題の実在や支払意思を早期に確かめ、現場の提案や市場の変化への着目が起点の場合は事業としての成立要件や狙う市場規模を明確にする。

発想の経路を特定の窓口に限定せず、技術や外部パートナー発の着想も柔軟に受け止める。それぞれの起点が持つ強みを活かしながら、顧客への提供価値と対価の獲得につながるかを段階的に検証し、事業化の判断を進める。

過去3年間の新規事業開発プロジェクト数の中央値

過去3年間の新規事業開発におけるプロジェクト数は、集計条件を満たす回答者の中央値で、取り組み5件、事業化2件、継続中2件、事業化後の営業黒字達成1件となった。

図4：過去3年間の新規事業開発プロジェクト数の中央値



対象：集計条件を満たす595名／状態別の件数中央値。設問Q9。集計条件は巻末参照。

調査結果の読み取り - 各進捗状態におけるプロジェクト数の中央値

過去3年間で取り組んだプロジェクト数の中央値5件に対し、事業化済み2件、継続中2件、営業黒字達成1件となっている。これらは同一の案件群を追跡した結果ではなく、各状態の件数を個別に集計した中央値である。継続中と事業化済みには重複が含まれ得るため、案件の選抜や歩留まりの推移を直接表すものではない点に留意を要する。

実務への示唆 - 期間と状態の定義を揃えた案件状況の把握

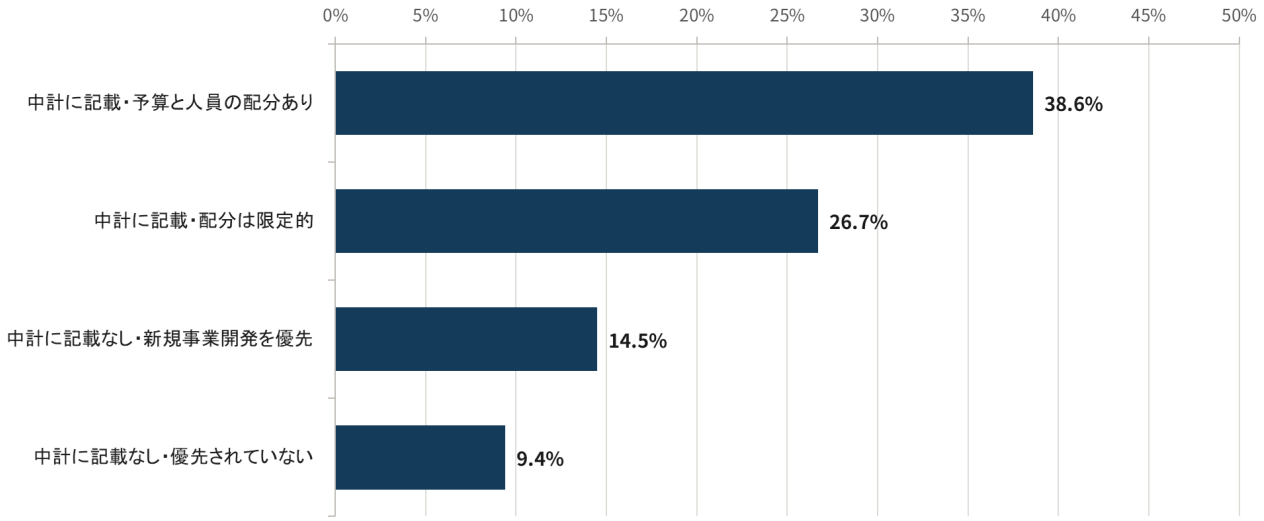
自社の案件実績を点検する際は、着手件数の多寡だけで成否を判断せず、測定期間と各状態の定義を揃えて把握する。取り組み、事業化、黒字化などの各段階に案件がどう分布しているかを整理し、自社のパイプラインの偏りを捉える。

案件数を単に集約・台帳化することを目的にせず、どの案件に次のどのような意思決定が必要かを明確にする。検証の停滞している案件を見極め、追加検証、継続、または中止の判断を適切な時間軸で下すことが事業の前進につながる。

中期経営計画への記載と、新規事業開発の優先度・配分状況

大企業における新規事業開発の戦略上の位置づけをみると、中期経営計画等に明記され、予算や人員も配分されているとの回答は38.6%を占める。一方、計画への記載はあるものの配分は限定的との回答も26.7%存在する。計画に明記がある回答者のうち、40.8%が配分は限定的と捉えている。なお、計画への記載はないが優先的に取り組んでいるとの回答は14.5%、記載も優先もないとの回答は9.4%となっている。

図5：中期経営計画への記載と、新規事業開発の優先度・配分状況



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q7。図外の選択肢：「わからない」10.8%（90名）。

調査結果の読み取り - 計画への明記と予算・人員配分の状況

中期経営計画等に位置づける回答は全体の6割を超えるが、予算や人員の配分がある層と、限定的な配分にとどまる層に分かれる。方針の明記があっても具体的な経営資源の割り当てが連動しているとは限らない。また、計画への記載がなくても優先的に取り組む層が存在するなど、戦略方針と資源運用の組み合わせは分かれている。

実務への示唆 - 検証段階に応じた予算・人員の段階投資

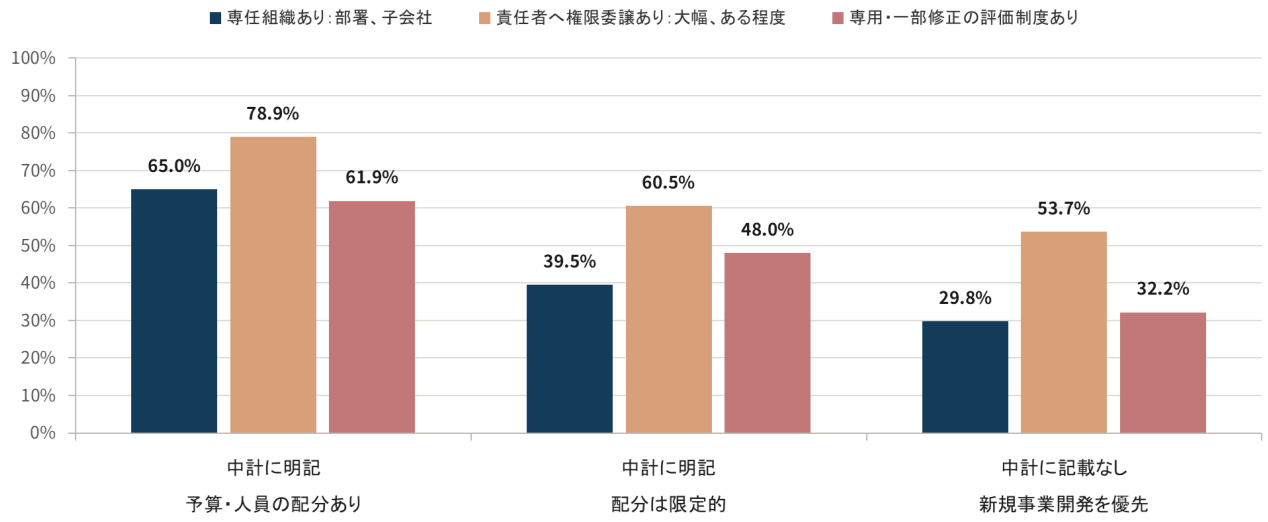
新規事業開発を戦略目標に掲げる際は、方針の明記にとどまらず、期待する規模や時間軸に見合う資源確保の前提を整える。初期から過剰に投入するのではなく、仮説検証の進捗に応じて段階的に投資を広げる設計が有効となる。

計画への記載がない場合や配分が限定的な環境でも、全社戦略上の期待とリソース獲得の判断基準を関係部門と共有する。どのような検証結果を示せば次の資源配分へ進めるのか合意しておくことが、現場の円滑な推進を支える。

経営戦略上の位置づけ別にみた組織・権限・評価制度の整備率

経営戦略上の位置づけの違いによって、推進組織や制度の整備状況には差がみられる。中期経営計画等に明記され予算・人員の配分もある群では、専任組織の設置率が65.0%、責任者への権限委譲率が78.9%、評価制度の整備率が61.9%となっている。一方、明記はあるが配分は限定的な群では専任組織率が39.5%、権限委譲率が60.5%、評価制度整備率が48.0%となり、計画記載はないが優先度が高い群では各項目がさらに低水準にとどまる。

図6：経営戦略上の位置づけ別にみた組織・権限・評価制度の整備率



対象：中計明記・実際に配分323名、中計明記・配分限定223名、中計に記載なし・新規事業開発を優先121名。設問Q7×Q5・Q23・Q21。専任組織ありは部署・子会社の合算、権限委譲ありは大幅・ある程度の合算、評価制度ありは専用・一部修正の合算。「中計への記載・優先ともになし／不明」群は図外。

調査結果の読み取り - 戦略上の位置づけ別にみた体制と制度の整備状況

計画への明記と具体的な資源配分を伴う層では、専任組織の設置や現場責任者への権限委譲、新規事業向けの評価制度の整備率が高い。これに対し、計画への明記があっても配分が限定的な層や、計画記載はないが優先的に取り組んでいる層では整備率が相対的に低く、戦略上の位置づけや資源配分の状況によって体制整備に違いがみられる。

実務への示唆 - 事業の不確実性に見合う意思決定権限と評価

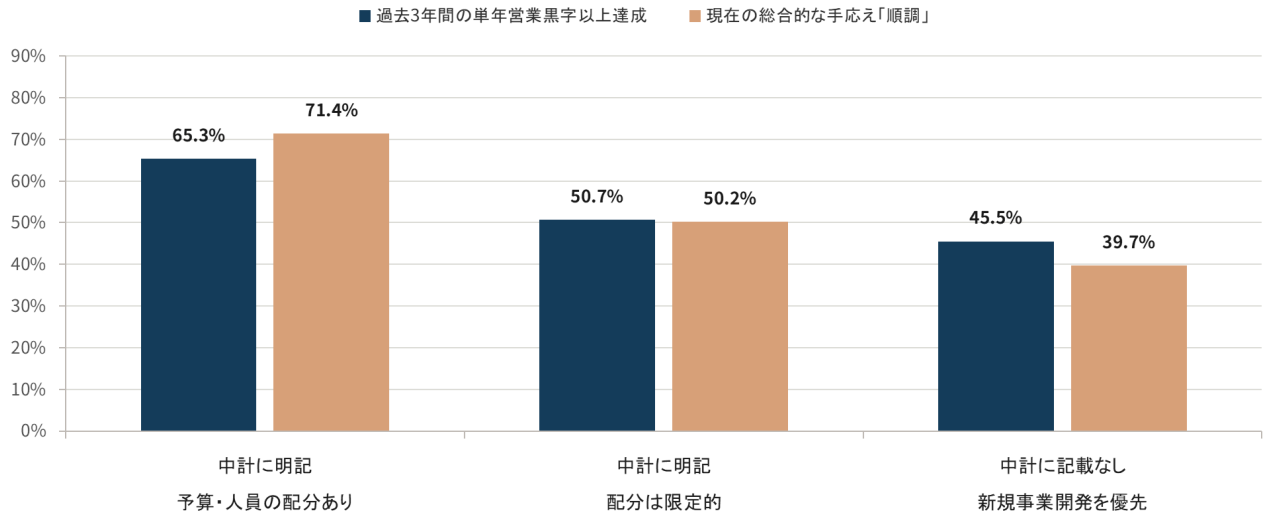
推進体制を整える際は、掲げた戦略目標に対し、現場責任者への権限委譲や挑戦を支える評価制度が釣り合っているかを確認する。単に制度の枠組みを導入すること自体を目的化せず、事業の不確実性や自社の許容リスクに見合う推進環境を設計することが実効性を高める。

資源配分が限定的な環境で取り組む場合は、現場に求める検証の到達水準と付与された裁量の範囲を擦り合わせる。過度な成果や統制を課すのではなく、検証の進捗に合わせて権限や支援を見直す運用が、挑戦を前進させる基盤となる。

経営戦略上の位置づけ別にみた単年営業黒字以上の到達割合と手応え

経営戦略上の位置づけと進捗状況をみると、過去3年間に単年営業黒字以上へ到達した割合は、中計に明記され予算・人員の配分もある層で65.3%となる。明記はあるが配分が限定的な層では50.7%、計画記載はないが優先して取り組む層では45.5%にとどまる。総合的な手応えを「順調」とする回答も、配分のある層で71.4%に達する一方、限定的な層では50.2%、計画記載がなく優先する層では39.7%となり、成果と実感の双方で開きがみられる。

図7：経営戦略上の位置づけ別にみた単年営業黒字以上の到達割合と手応え



対象：収益到達段階は群別分母323名・223名・121名、順調の回答割合は同318名・219名・116名。設問Q7×SQ5・Q10。「中計への記載・優先ともになし／不明」群は図外。

調査結果の読み取り - 中計方針と資源配分による黒字化到達や手応えの違い

中計方針に明記され予算・人員の配分も伴う層で、黒字化の達成割合や順調とする手応えが高い傾向にある。方針明記のみで配分が限定的な層や、計画記載はないが優先して取り組む層ではこれらを下回る傾向が示されている。

実務への示唆 - 期待成果に見合う資源確保と段階投資の設計

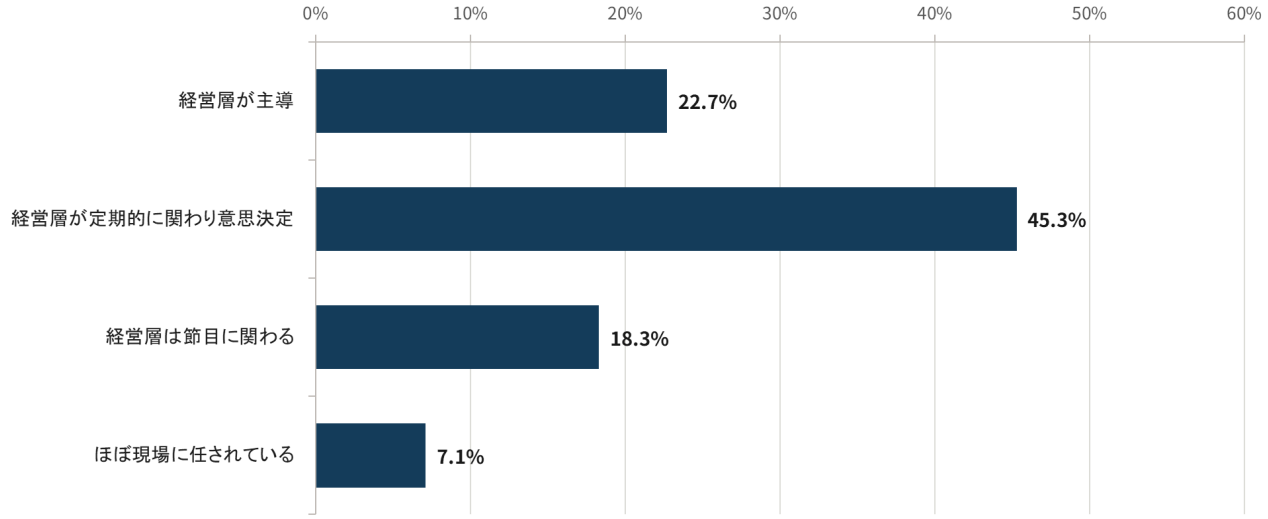
新規事業の推進にあたっては、目標や時間軸に見合う資源枠を見極め、初期から一括投入するのではなく仮説検証の進捗に応じて段階的に配分する運用が適する。検証度合いに連動して投資を判断することで、不確実性を抑えながら事業を前進させられる。

配分が限定的な環境では、短期の収益のみを性急に追わず、検証すべき対象や提供価値を絞って到達基準を再設定する。許容リスクと時間軸を経営と現場ですり合わせることで、過度な期待による失速を避け着実な推進を図れる。

新規事業開発に対する経営層の関与

新規事業開発に対する経営層の関わり方をみると、「経営層が定期的に関わり意思決定」を行うとの回答が45.3%と最も多く、「経営層が主導」の22.7%と合わせると約7割に達する。一方で、「経営層は節目に関わる」は18.3%、「ほぼ現場に任されている」は7.1%にとどまる。経営層が主導や定期的な関与を担う体制が多いものの、節目での判断や現場裁量を中心とする運用も約4分の1を占め、推進形態は分かれている。

図8：新規事業開発に対する経営層の関与



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q8。図外の選択肢：「わからない」6.6%（55名）。

調査結果の読み取り - 定期的な関与や主導を行う形態が多数

経営層が定期的に関わり意思決定を行う形態が4割半ばで最も多く、主導型と合わせると約7割を占める。一方、節目ごとの判断に絞る運用や現場に一任する運用も合わせて約4分の1存在する。経営層が深く関与する体制が主流であるものの、ゲート審議での関与や現場主導に寄せる形態も一定割合あり、関与の頻度や設計は一様ではない。

実務への示唆 - 日常の挑戦支援と節目における投資判断の整理

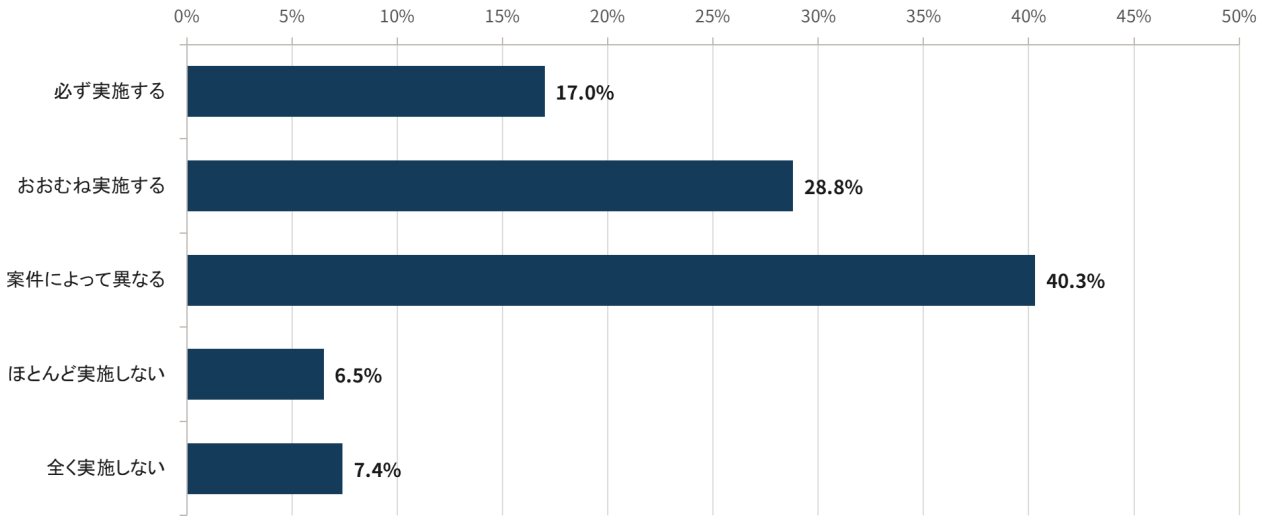
経営層の関与を設計する際は、日常の試行錯誤を支える対話の場と、事業化や追加投資を見極める判断の場とで、目的や判断材料を整理する進め方が適する。統制を目的にするのではなく、現場の課題解決を後押しする支援の役割を果たすことで、挑戦者の主体性を引き出しやすくなる。

日常の検証では現場に裁量を委ねて機動的な動きを促しつつ、投資拡大や撤退などの重要判断は経営層が責任を負う。支援と意思決定の役割を切り分けておくことで、現場が萎縮することなく仮説検証へ集中できる環境が整う。

事業化前の顧客検証の実施状況

新規事業開発における事業化前の顧客検証について実施状況をみると、「必ず実施する」は17.0%、「おおむね実施する」は28.8%となり、合わせると45.8%である。一方、「案件によって異なる」が40.3%で最も多く、「ほとんど実施しない」（6.5%）と「全く実施しない」（7.4%）を合わせた割合も13.9%を占めている。

図9：事業化前の顧客検証の実施状況



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q31。

調査結果の読み取り - 定常的な実施は約半数で案件別運用が最多

事業化前の顧客検証を定常的に行う回答は半数弱にとどまり、実施の有無が案件ごとに分かれるとする回答が4割を占める。また、検証をほとんどまたは全く行わない層も1割強存在し、検証の実施状況は案件や組織によって分かれている。

実務への示唆 - 課題や対価の検証と段階に応じた判断設計

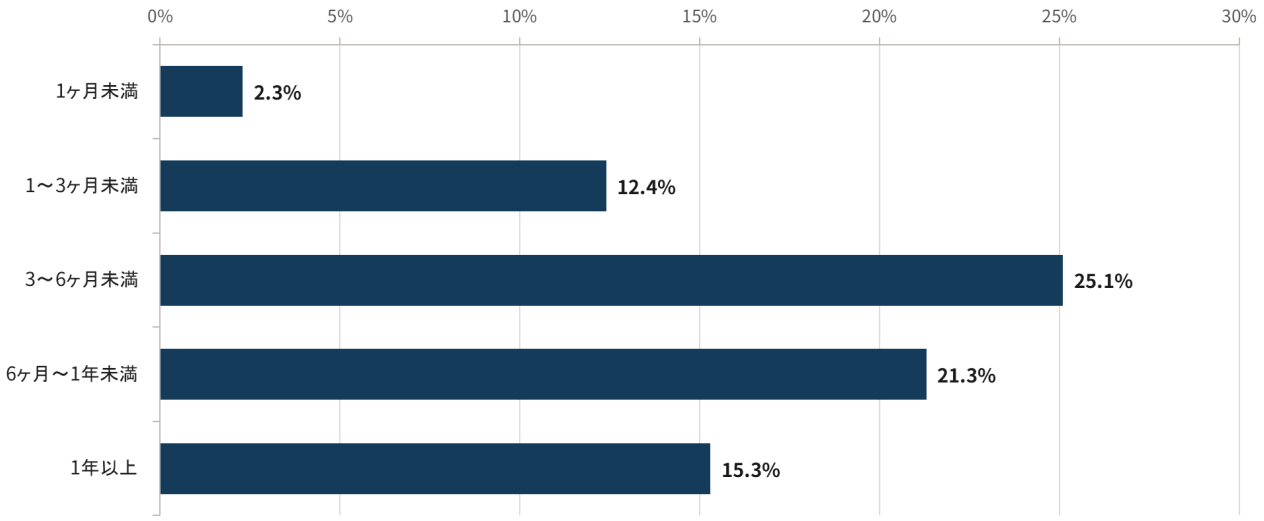
顧客検証では、顧客に切実な課題があるか、提供価値に対価を支払う意思があるかを確かめることが中核となる。単なる意向把握にとどめず、対価を伴う受容性を確認することで、事業化や追加投資の判断精度を高められる。

検証手法や深度は一律に義務づけるのではなく、不確実性や投資規模に応じて調整する。初期の対話による課題確認から試作品での対価確認まで段階的に進め、得られた学習を次の投資判断へ反映させる体制が実務を前進させる。

アイデア着想から最初の顧客接触までの期間

アイデアを着想してから最初に顧客やユーザーへ接触するまでの期間は、「3〜6ヶ月未満」が25.1%で最も高く、「6ヶ月〜1年未満」が21.3%、「1年以上」が15.3%と続く。3ヶ月未満で接触する回答は合計14.7%にとどまり、半年以上を要する回答が36.6%を占める。

図10：アイデア着想から最初の顧客接触までの期間



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q30。図外の選択肢：「把握していない」23.6%（197名）。

調査結果の読み取り - 初回接触までに半年以上を要する層が3割台

着想から最初の顧客接触に至るまでの期間は回答ごとに分かれており、3ヶ月未満で接触する動きが約15%存在する一方で、半年以上を要する回答が36.6%を占める。最も割合が高い区分は3〜6ヶ月未満の25.1%であり、着想から数ヶ月の準備を経て対話に至る回答が多い。

実務への示唆 - 初期仮説の絞り込みと対話機会の早期設定

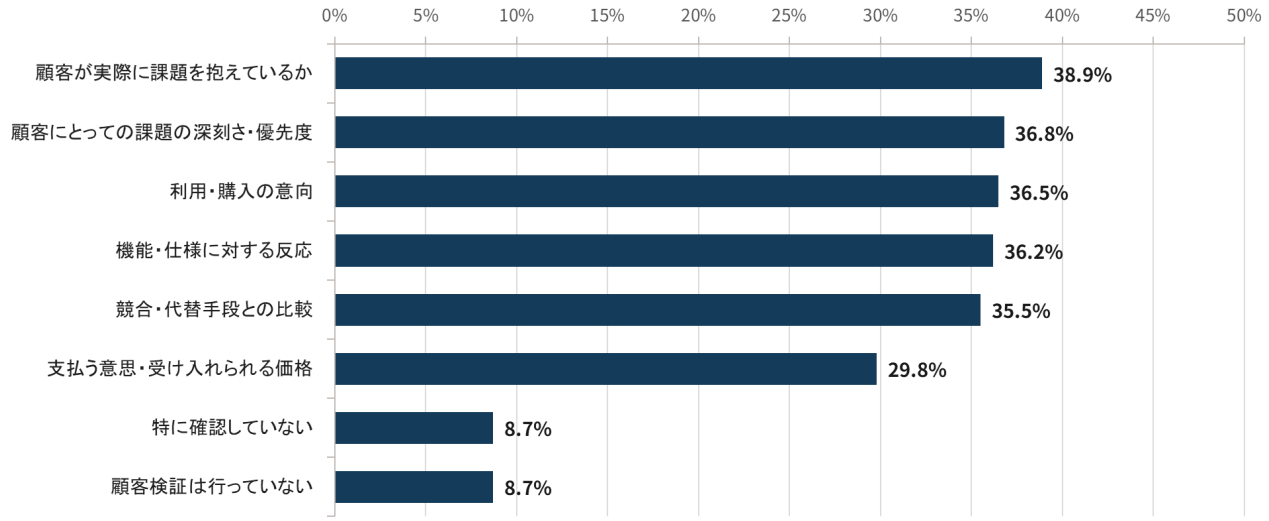
着想から顧客接触までの準備において、初期段階から過度に作り込んだ事業計画や詳細な資料を求めすぎていないかを見直す余地がある。初期の顧客検証では、すべての仕様を確定させる前に検証すべき中核の課題や前提仮説を絞り込み、簡易な試作や説明資料を用いて早い段階で実際の顧客反応を確かめる進め方が有効となる。

接触前の準備と並行して、どの仮説を確かめるための接触なのかを関係者間で共有し、対話から得られた一次情報を次の検証判断へ反映する体制を整える。活動履歴や検証結果の共有は、単なる進捗管理にとどめず、次の投資や軌道修正を迅速に判断するための材料として機能させる。

事業化判断前の顧客検証で確認している内容

事業化判断前の顧客検証で確認している項目は、「顧客が実際に課題を抱えているか」が38.9%で最も高く、「顧客にとっての課題の深刻さ・優先度」36.8%、「利用・購入の意向」36.5%、「機能・仕様に対する反応」36.2%、「競合・代替手段との比較」35.5%がいずれも35%台以上で並ぶ。これに対し、「支払う意思・受け入れられる価格」の確認は29.8%にとどまる。

図11：事業化判断前の顧客検証で確認している内容



対象：全回答者836名／複数回答。設問Q33。

調査結果の読み取り - 課題や関心の確認に比べ支払意思の確認は低水準

顧客の課題の存在や利用意向、機能への反応といった項目を確認する割合が35%台以上で並ぶ一方、対価を支払う意思や受け入れられる価格帯を確認する割合は29.8%にとどまる。課題の実在や解決策への関心を確かめる項目と比べ、有償での受容条件を確かめる項目は確認割合が低い分布を示している。

実務への示唆 - 課題の確認と実際に対価を支払う意思の個別検証

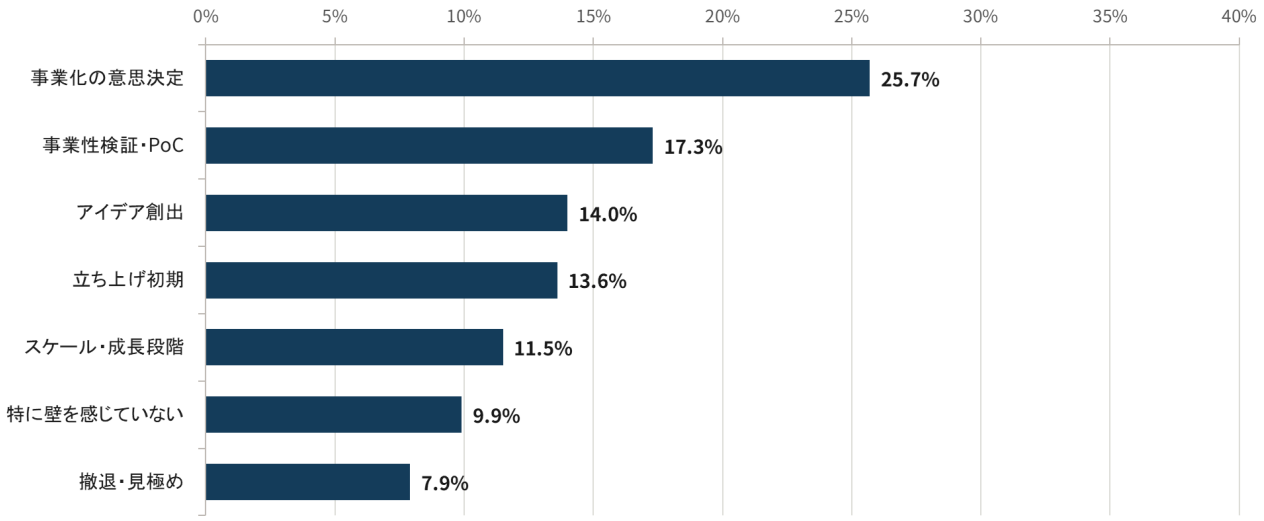
顧客からの共感や好意的な発言だけで事業性を判断せず、既存の代替手段に支払っている費用や想定価格への反応を初期から確かめる設計が有効となる。課題が存在することと、実際に対価を払ってまで解決したい優先度があることは異なるため、支払う意思の有無を早い段階で見極めることで、収益計画の過大評価を防ぐことができる。

検証実務では、抽象的な意見聴取にとどめず、具体的な提供条件や試作を提示したうえで顧客の行動や対価への反応を確かめる工夫が役立つ。課題の深刻さ、提供価値への納得感、対価の支払意思という各論点を段階的に切り分けて検証することで、次の投資判断へ進める根拠をより強固にできる。

新規事業開発の各フェーズで最も「壁」を感じる段階

新規事業開発の各プロセスのうち最も壁を感じる段階としては、「事業化の意思決定」が25.7%で最も高く、「事業性検証・PoC」が17.3%で続く。この2段階で合計43.1%を占め、「アイデア創出」14.0%や「立ち上げ初期」13.6%、「スケール・成長段階」11.5%、「撤退・見極め」7.9%を上回る。

図12：新規事業開発の各フェーズで最も「壁」を感じる段階



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q12。

調査結果の読み取り - 事業化判断と検証フェーズに回答が集中

大企業における新規事業開発で最も障壁を感じる局面として、事業化の可否を判断する段階と、その直前の事業性検証・PoCの段階に回答の4割超が集まる。アイデア創出や初期の立ち上げといった実務作業以上に、本格的な投資へ進めるかどうかの見極めを伴う意思決定の局面に難しさを感じる傾向が示されている。

実務への示唆 - 判定基準の事前共有と段階的な投資判断

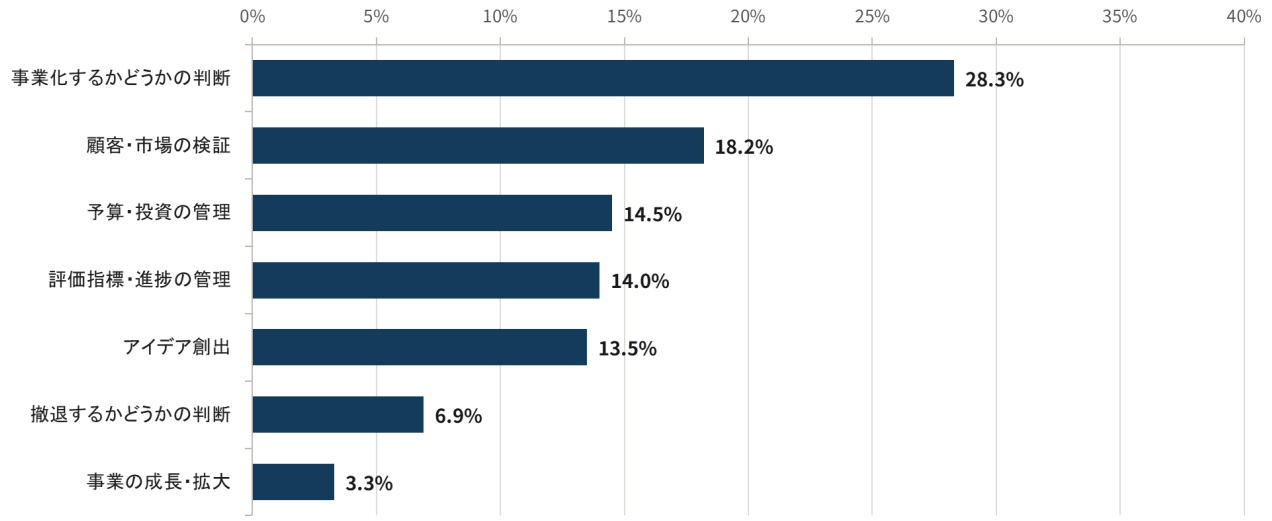
事業化判断やPoCで停滞が生じる場合、現場の検証不足だけを疑うのではなく、投資判断に必要な基準が事前に合意されているかを整理する。何を検証できれば次の段階へ進めるのかという合格基準をあらかじめ関係者間で揃えておくことで、過度な審査資料の作成や判断待ちによる停滞を減らし、検証の実務に集中できる環境をつくる。

また、一括して大規模な事業化投資を決める構造を改め、不確実性の高さに応じて段階的に資金や人員を配分する投資設計を取り入れる。小さな仮説検証を通過するごとに次の予算を承認する運用に切り替えることで、意思決定者側の投資リスクを抑えつつ、現場が機動的に検証を重ねて事業判断を前進させることが可能になる。

最も改善したい新規事業開発のプロセス

大企業における新規事業開発のプロセスにおいて「最も改善したい領域」を尋ねたところ、「事業化するかどうかの判断」が28.3%で最多となり、「顧客・市場の検証」18.2%、「予算・投資の管理」14.5%、「評価指標・進捗の管理」14.0%、「アイデア創出」13.5%が続いた。

図13：最も改善したい新規事業開発のプロセス



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q40。「その他」1.2%（10名）を省略。

調査結果の読み取り - 事業化判断と検証工程への改善要望

改善を求める工程では事業化の是非を決めるゲート判断が首位となり、次いで顧客検証が挙げられた。アイデア創出から進捗管理まで幅広い工程に回答が分散する一方、撤退判断や事業の成長・拡大局面を選択した割合は一桁台にとどまり、事業化前の判断や検証への関心が際立つ。

実務への示唆 - 改善着手の優先順位と推進主体の明確化

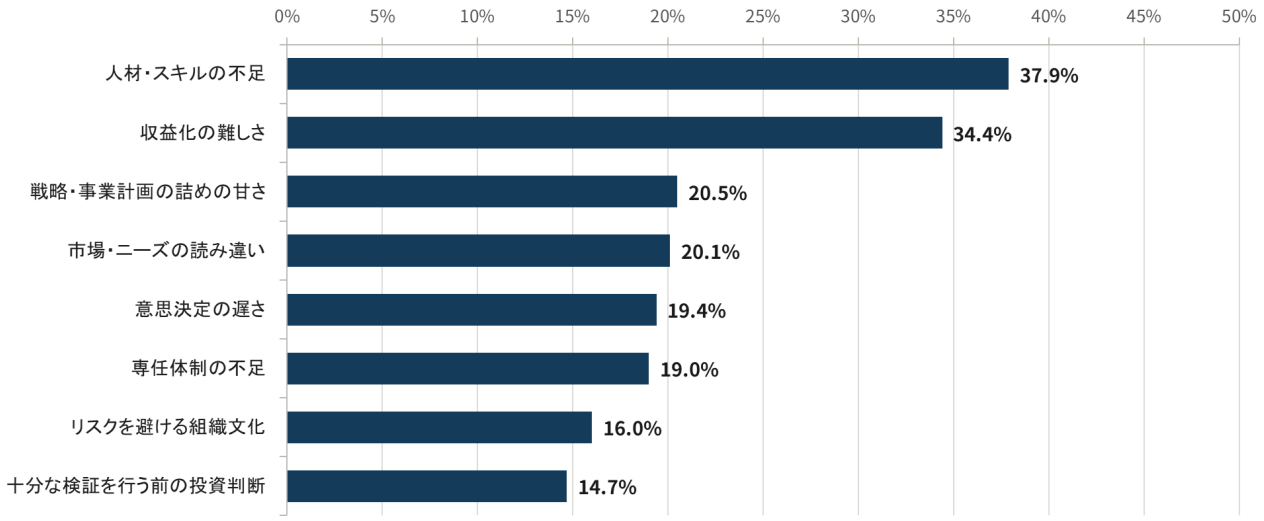
改善に着手する際は、単に要望の多い工程を一律に選ぶのではなく、自社において案件がどの局面で停滞しているか事実を点検する。事業化の合否判断で止まっているのか、検証や投資管理に課題があるのかを見極め、ボトルネックとなっている工程から順に対処する。

工程の改定にあたっては、形式的なチェックや手続きの追加を避け、判断に必要な情報と責任者を明確にする。事業推進者と審査側が共通の論点で検証内容を評価できる運用を整え、実務の滞留を防ぎながら事業を前進させる。

新規事業開発がうまくいかない主な要因

大企業における新規事業開発がうまくいかない要因を尋ねた結果では、「人材・スキルの不足」が37.9%、「収益化の難しさ」が34.4%と上位を占め、「戦略・事業計画の詰めの甘さ」20.5%、「市場・ニーズの読み違い」20.1%、「意思決定の遅さ」19.4%が続いた。

図14：新規事業開発がうまくいかない主な要因



対象：全回答者836名／最大5つまで回答。設問Q11。回答割合の上位8項目を掲載。

調査結果の読み取り - 人材不足と収益化の難しさが上位

難航する要因として、推進を担う人材や専門性の不足と、事業としての収益化の難しさが際立って多く選択された。これらに加え、計画の精度や顧客需要の把握、組織の意思決定スピードなど、推進体制と事業計画の双方にわたる項目が上位に並んでいる。

実務への示唆 - 推進体制の補強と収益性の段階検証

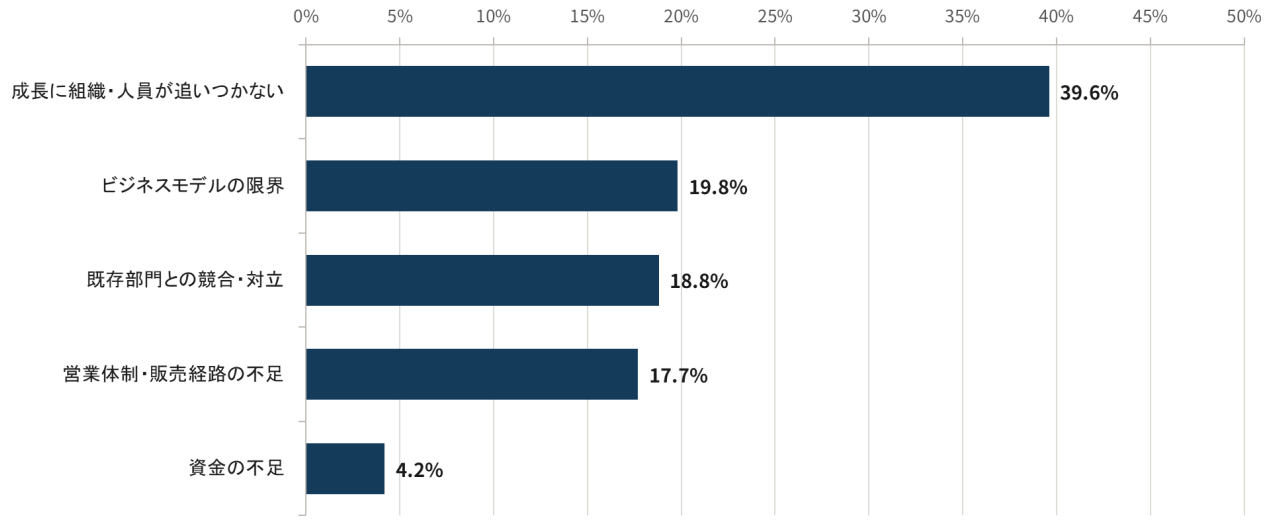
上位に挙がった人材やスキルの不足に対しては、社内育成だけに頼らず、外部パートナーとの共創や推進体制の補強を柔軟に組み合わせる。事業の段階ごとに求める役割を定義し、企画構想だけでなく仮説検証や事業開発を現場で伴走できる実行力を整える。

収益化の難航を防ぐには、計画段階での数値作りにとどまらず、顧客が対価を払ってでも解決したい課題が存在するかを早期に確かめる。提供価値と価格設定の妥当性を小さな単位で検証し、収益性の見通しを段階的に高めながら投資判断を行う。

事業を成長・拡大できない主な理由

大企業の新規事業開発において、成長・拡大段階に最も強い壁を感じると回答した層にその理由を尋ねたところ、「成長に組織・人員が追いつかない」が39.6%で最多となり、「ビジネスモデルの限界」19.8%、「既存部門との競合・対立」18.8%、「営業体制・販売経路の不足」17.7%が続いた。

図15：事業を成長・拡大できない主な理由



対象：成長・拡大段階に最も壁を感じる回答者96名／単一回答。設問Q13。「その他」（0名）は省略。

調査結果の読み取り - 人員体制の不足と事業拡大の限界

成長・拡大段階に最も壁を感じる回答層では、「成長に組織・人員が追いつかない」が39.6%で最多を占めた。次いで、収益構造を含むビジネスモデルの限界や、既存部門との競合、営業・販売経路の不足といった課題が続き、「資金の不足」（4.2%）を挙げた割合はわずかであった。

実務への示唆 - 拡大期の体制拡充と既存事業との連携調整

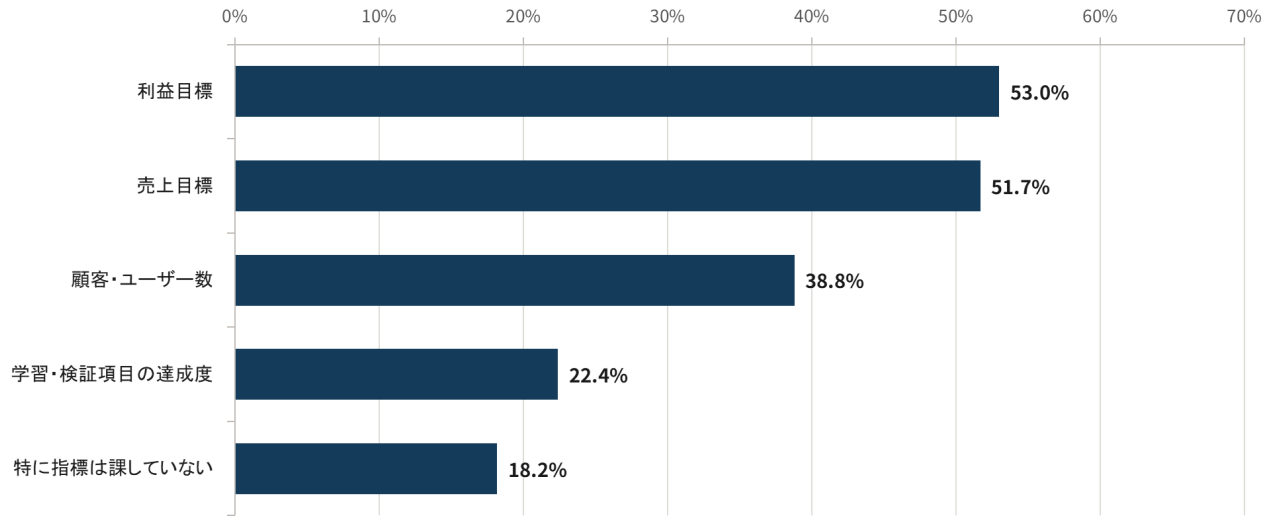
事業の拡大期においては、案件初期の少人数体制から脱却し、営業・導入支援・運用保守などの各機能を担う人員体制を計画的に拡充する。社内人材の専任化や配置転換を進めるとともに、必要に応じて外部パートナーの実行力を組み合わせ、業務の集中による停滞を防ぐ。

既存部門との競合や販路不足へ対処するには、既存事業との顧客基盤の共有ルールや、協業時の業績評価の分配方針をあらかじめ合意しておく。事業モデルの拡張限界を見据え、既存の枠組みにとどまらず新たな販売経路の開拓や提携を含めた事業展開を描く。

検証・PoC段階で設定している評価指標

新規事業開発の検証・PoC段階で設定している評価指標では、「利益目標」が53.0%、「売上目標」が51.7%と半数を超え、「顧客・ユーザー数」が38.8%となった。一方で、「学習・検証項目の達成度」との回答は22.4%にとどまっている。

図16：検証・PoC段階で設定している評価指標



対象：全回答者836名／複数回答。設問Q38。

調査結果の読み取り - 財務指標の回答割合が上回る傾向

検証・PoC段階において、売上や利益といった財務指標を設定する回答割合が半数を超えており、顧客規模を測る指標が続く。これに対し、仮説の妥当性や学習の進捗を測る達成度指標を採用している回答は2割強にとどまる。財務面の指標を設定する回答者が多い一方で、検証項目の達成度を評価に用いる割合は相対的に少ない。

実務への示唆 - 事業段階に応じた検証目標の設定

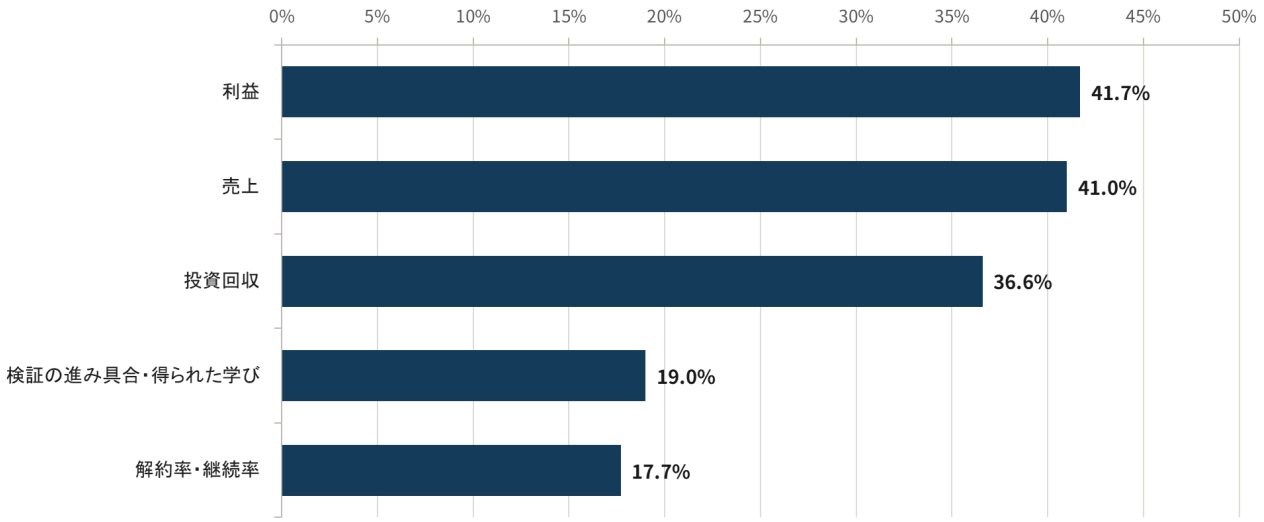
検証やPoCの段階では、財務数値の確認にとどまらず、何を確かめる期間かという検証項目を明確にしておくことが実務上有効となる。顧客課題の深さや対価を伴う受容性など、確認すべき学習項目と到達基準をあらかじめ共有することで、事業の進捗や次の一手を多面的に判断しやすくなる。

あわせて、得られた顧客行動の事実をもとに、次期投資や計画修正を協議する枠組みを整える。単に売上の達成度だけで成否を決めず、どの条件下で価値が検証されたかを判断材料とすることで、不確実性の高い段階でも納得感のある事業判断と挑戦者への支援を両立できる。

新規事業開発全体で設定している評価指標

新規事業開発全体で設定している評価指標では、「利益」が41.7%、「売上」が41.0%、「投資回収」が36.6%と上位に挙がる。一方で、「検証の進み具合・得られた学び」は19.0%、「解約率・継続率」は17.7%にとどまっている。

図17：新規事業開発全体で設定している評価指標



対象：全回答者836名／複数回答。設問Q37。主要5項目を掲載。

調査結果の読み取り - 事業全体でも財務指標の回答割合が高い傾向

新規事業開発全体を評価する指標として、売上や利益、投資回収といった財務項目を挙げる回答がそれぞれ約4割を占めている。これに対し、検証の進捗や得られた学び、顧客の定着度合いを示す解約率・継続率を設定している回答は2割弱にとどまる。事業全体を評価する枠組みにおいても、財務指標を挙げる回答割合が学習や継続利用の指標を上回っている。

実務への示唆 - 事業フェーズに応じた全体評価指標の設計

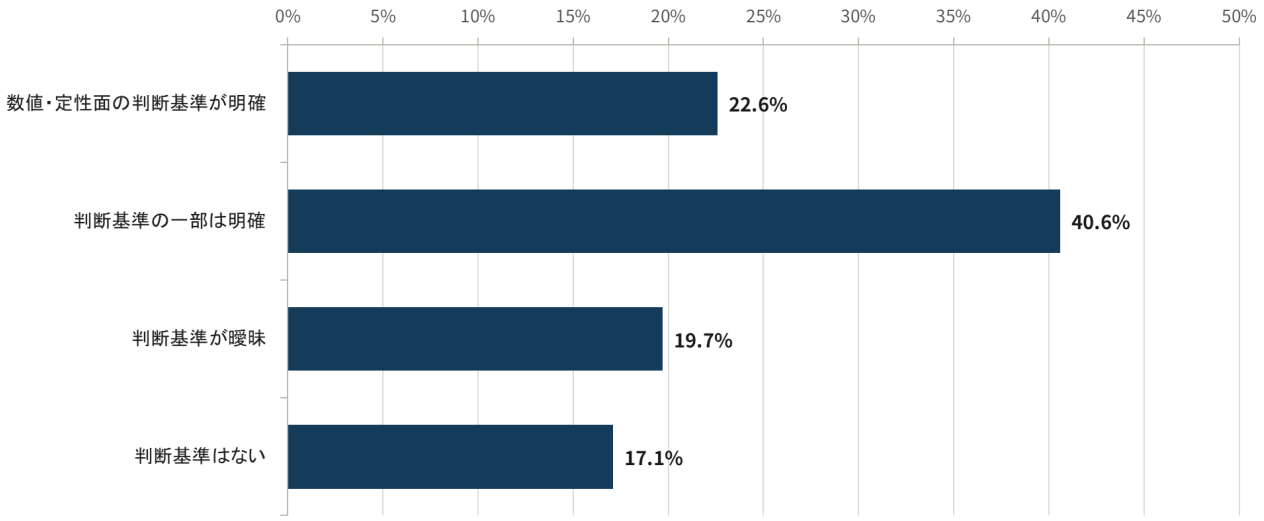
新規事業開発全体を統括する際は、各案件が置かれた段階や時間軸を踏まえ、評価項目を複線化して運用する。初期検証にある案件と事業拡大期にある案件を一律の短期財務基準だけで横並び評価すると、将来性のある構想や重要な検証の進捗を見落とすことにつながる。

事業全体の投資判断では、売上や回収見通しに加えて、顧客の継続利用状況や学習の到達度を段階別にあわせて確認する。案件の成熟度に応じて確認項目を使い分けることで、過度な早期収益化の要求を避け、成長段階に応じた資源配分や軌道修正の判断を下しやすくなる。

事業化を進めるか見送るかの判断基準の明確さ

事業化を進めるか見送るかの判断基準の明確さを尋ねたところ、「数値・定性面の判断基準が明確」が22.6%、「判断基準の一部は明確」が40.6%となった。一方で、「判断基準が曖昧」は19.7%、「判断基準はない」は17.1%であり、合わせると36.8%に達している。

図18：事業化を進めるか見送るかの判断基準の明確さ



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q39。

調査結果の読み取り - 判断基準の明確さに関する回答傾向

事業化の可否を判断する基準について、全体または一部が明確であるとする回答が約6割を占めている。その一方で、基準が曖昧である、あるいは基準自体が存在しないとする回答も3割を超えており、判断基準の整備状況には回答者の間で差がみられる。

実務への示唆 - 達成状態の共有と次期検証に向けた対話

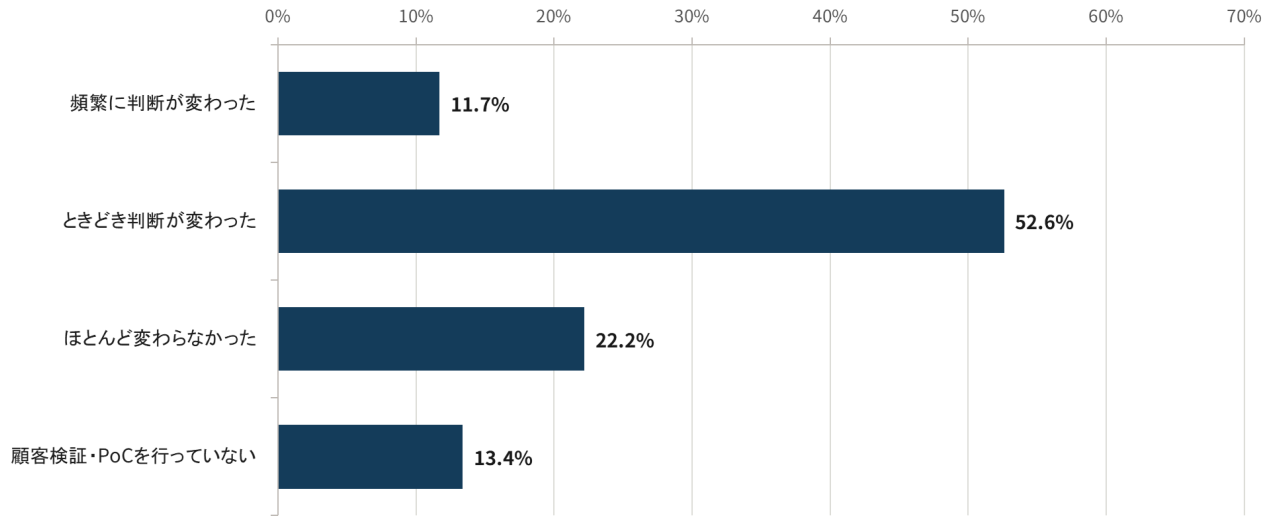
事業化の可否を判断する審査では、形式的な手続きを課すのではなく、どの顧客課題や提供価値が検証できたかを達成状態として具体化する。数値目標に加えて定性的な検証結果も含めて次の段階へ進む条件を共有しておくことで、審査が単なる関門にならず、不確実性を下げるための共通認識として機能する。

また、材料が不足している場合でも安易に否決や保留で終わらせず、どの仮説を追加検証すれば前進できるか、条件を具体的に提示する。基準を単なる合否の選別の道具とせず、経営と現場が事業の確からしさを高める対話の指針として運用することが、挑戦者を支え事業化を前進させる力となる。

検証結果によって事業化の判断が変わった経験

大企業における新規事業開発において、顧客検証やPoC（概念実証）の結果によって事業化の判断が実際に変わった経験を尋ねたところ、「頻繁に判断が変わった」が11.7%、「ときどき判断が変わった」が52.6%となり、合わせると64.4%に達する。

図19：検証結果によって事業化の判断が変わった経験



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q34。

調査結果の読み取り - 検証結果による判断変更の経験が6割超

検証結果を受けて事業化の判断を変更した経験については、頻繁またはときどき変わったとする回答が6割半ばを占める。一方で、判断がほとんど変わらなかったとの回答が22.2%、顧客検証やPoCを行っていないとの回答も13.4%存在する。

実務への示唆 - 検証事実に基づく計画見直しと挑戦の継続

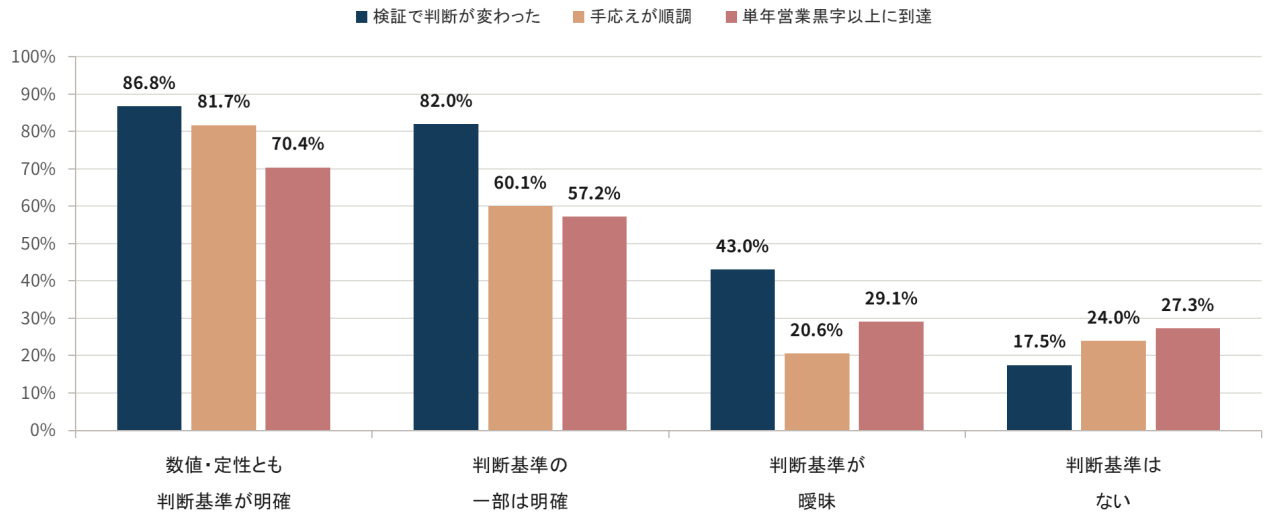
検証は当初の計画を正当化するためではなく、得られた事実に応じて計画や提供価値を修正するために行う。事前の仮説と異なる結果が得られた場合も、それを後退とみなさず前提を見直す好機と捉え、事業の継続や修正、中止を柔軟に判断する姿勢が有効となる。

判断を変更する際は、どの前提が棄却され何が確かめられたかを整理し、次の投資配分や検証項目の再設計につなげる。判断の背景を関係者間で率直に対話し、合意を重ねていくことが、挑戦者の孤立を防ぎ次の実行へ向かう活力を支える。

判断基準の明確さ別にみた進捗・手応え

事業化の判断基準別に比較すると、「数値・定性とも判断基準が明確」な層では判断変更経験が86.8%、手応えが順調との回答が81.7%、単年営業黒字以上に到達した割合が70.4%であるのに対し、「判断基準はない」層では順に17.5%、24.0%、27.3%にとどまる。

図20：判断基準の明確さ別にみた進捗・手応え



対象：検証で判断が変わった・単年営業黒字以上に到達は左から189名・339名・165名・143名、手応えが順調は左から186名・331名・155名・100名。設問Q39・Q34・Q10・SQ5。

調査結果の読み取り - 基準の明確さと成果や手応えの関連傾向

判断基準が明確な層ほど、検証による判断変更や収益到達を挙げる割合が高い傾向にある。ただし、手応えが順調との回答割合は「判断基準が曖昧」な層が20.6%、「判断基準はない」層が24.0%となり、明確さの程度と完全に比例しているわけではない。

実務への示唆 - 過去案件に照らした判断項目と条件の更新

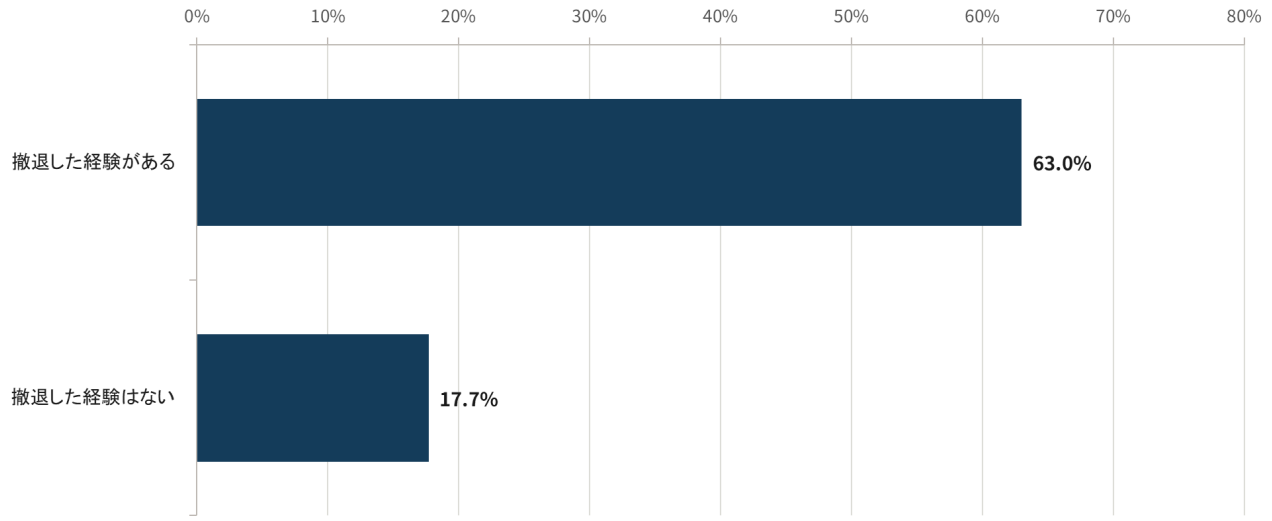
自社の過去案件を振り返り、事業化判断当時の根拠や想定と、その後の事業進捗や収益状況を照らし合わせて確認する。成果が出た案件と伸び悩んだ案件の違いを整理し、現在の判断基準で何が捉えられていなかったかを点検する。

手応えや主観的な期待と実際の事業成果を切り分け、次の事業化判断で確認すべき検証項目や合否条件を具体的に見直す。案件の性質や不確実性に応じて確かめるべき要素を更新し、判断の質を着実に引き上げる。

新規事業から撤退した経験

大企業における新規事業開発では、事業化の推進と並行して事業の終了や撤退の判断に向き合う場面が生じる。これまでの取り組みにおいて新規事業から撤退した経験を尋ねたところ、「撤退した経験がある」との回答が63.0%、「撤退した経験はない」が17.7%となった。

図21：新規事業から撤退した経験



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q15。図外の選択肢：「把握していない」19.3%（161名）。

調査結果の読み取り - 撤退経験があるとの回答が6割超を占める

過去の取り組みにおいて「撤退した経験がある」との回答は63.0%と過半数を占め、「撤退した経験はない」とする17.7%を上回る。大企業における新規事業開発の実務において、事業から撤退した経験があるとの回答が過半数を占める傾向が確認できる。

実務への示唆 - 開始時の前提と結果の差による撤退案件の振り返り

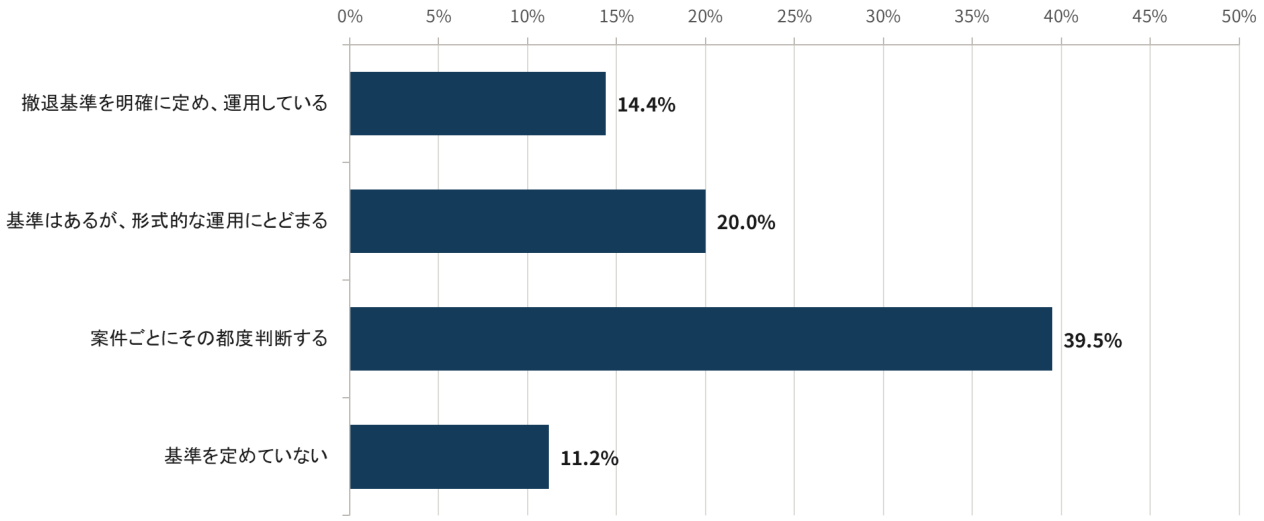
撤退を単なる成否や失敗の結果として片づけず、着想や計画の時点で合理的だった判断と、その後に生じた市場環境や経営方針の変化を切り分けて整理する。当初把握できた情報と後から判明した外部条件の違いを点検し、前提の推移を客観的に捉える。

前提条件の変化や検証プロセスで得られた事実を整理し、次の案件の見立てや仮説検証で何を確認・評価するかに反映させる。過去の撤退案件から得られた具体的な知見を判断の観点へ組み込み、新規事業の推進における検証の確度を高める。

新規事業の撤退基準の設定・運用状況

新規事業の撤退基準を事前に定めているか尋ねたところ、「撤退基準を明確に定め、運用している」との回答は14.4%にとどまった。一方、「案件ごとにその都度判断する」が39.5%、「基準はあるが、形式的な運用にとどまる」が20.0%、「基準を定めていない」が11.2%となった。

図22：新規事業の撤退基準の設定・運用状況



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q14。図外の選択肢：「把握していない」15.0%（125名）。

調査結果の読み取り - 明確な運用は少数で都度判断や形式的運用が中心

撤退基準を明確に定めて運用しているとの回答は14.4%と1割強にとどまる。一方、「案件ごとにその都度判断する」（39.5%）、「基準はあるが、形式的な運用にとどまる」（20.0%）、「基準を定めていない」（11.2%）の3区分を合わせると70.7%を占める。撤退基準の有無にかかわらず、事前の明確な基準に沿って判断を実行できているケースは少数にとどまる実態が示されている。

実務への示唆 - 判定の節目設定と保留時の確認条件の明確化

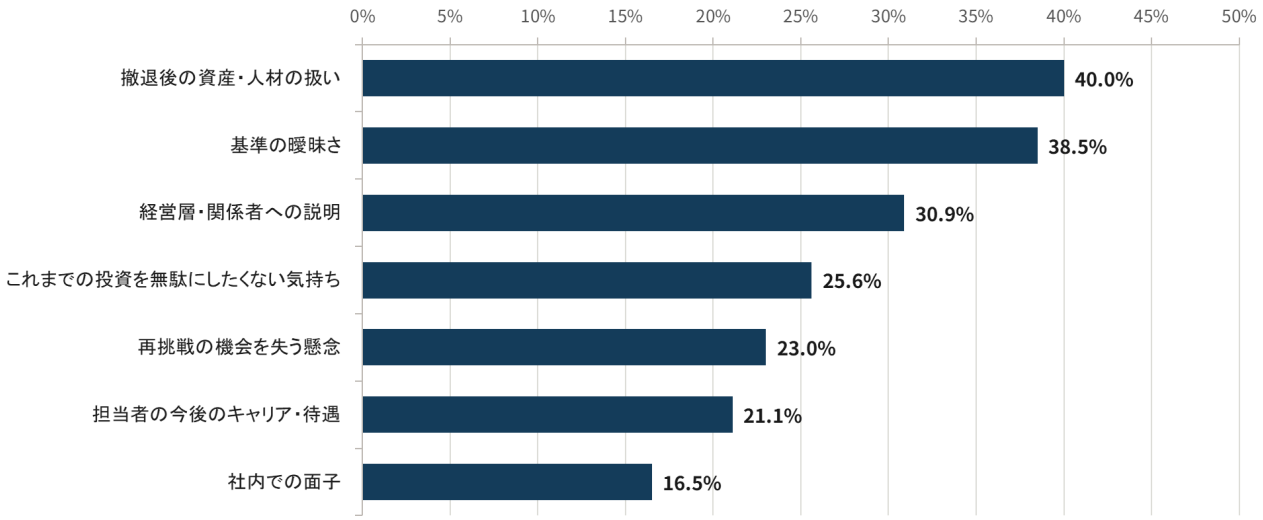
撤退基準を実効的に機能させるため、検証フェーズの終了時など継続・撤退・保留を判定する節目をあらかじめ設定する。機械的な閾値で自動的に打ち切るのではなく、事業の不確実性の低下度合いと照らして総合的に判断する規律を設ける。

審査の場で結論が出ずに保留とする場合は、次回までに何を検証しどのような結果であれば継続とするか、追加検証の条件と期限を合意する。曖昧な先送りを防ぎ、最終判断を下す責任者を明確にしておくことで停滞を避ける。

新規事業の撤退判断において難しかったこと

新規事業からの撤退経験がある回答者を対象に、撤退の判断において難しかった点を尋ねたところ、「撤退後の資産・人材の扱い」が40.0%で最も高く、次いで「基準の曖昧さ」が38.5%、「経営層・関係者への説明」が30.9%となった。さらに「これまでの投資を無駄にしたくない気持ち」（25.6%）、「再挑戦の機会を失う懸念」（23.0%）、「担当者の今後のキャリア・待遇」（21.1%）が続いている。判断基準の不足とともに、事業終了後の人材・資産の処遇や関係者への説明が主な難点として挙げられている。

図23：新規事業の撤退判断において難しかったこと



対象：新規事業からの撤退経験がある527名／最大3つまで回答。設問Q15・Q16。「その他」0.9%を省略。

調査結果の読み取り - 資産・人材の処遇と判断基準の曖昧さが上位に並ぶ

撤退判断における難所として、事後の資産や人材の扱い、および判断基準の曖昧さが約4割に達して上位を占めた。さらに経営層への説明やサンクコストへの意識、担当者のキャリアや再挑戦への懸念が続いている。客観的な判断規準の不足とともに、事業終了に伴う人材・資産の再配置や関係者との合意形成への対応が実務上の障壁として挙げられている。

実務への示唆 - 資産・契約の整理と担当者の処遇・経験の継承

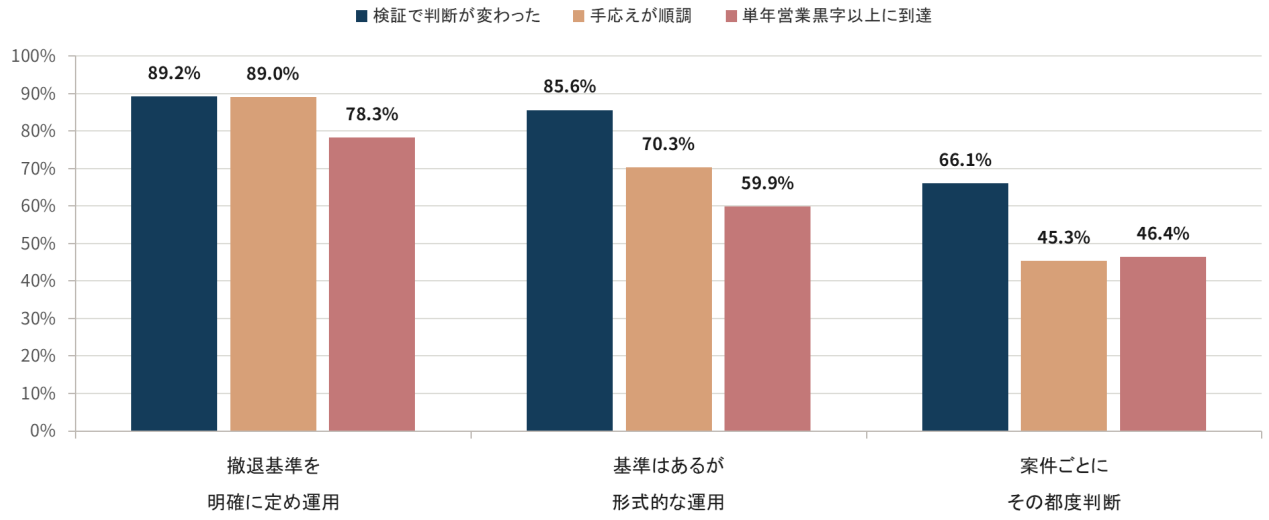
事業の撤退にあたっては、判断基準の共有にとどまらず、撤退時に発生する残存資産や顧客・パートナーとの契約関係の解消手順をあらかじめ想定しておく。事後処理の実務をあらかじめ見越しておくことで、現場の混乱を抑えて円滑な幕引きを図る。

関わった担当者の処遇や受け皿を整え、検証結果や経緯を丁寧に共有する対話を重ねる。挑戦で得られた仮説検証の教訓や市場知見を整理して次の取り組みへ渡す準備を整え、実行者のキャリアに前向きに配慮する。

撤退基準の運用状況別にみた進捗・手応え

撤退基準の運用状況別に進捗状況を比較すると、撤退基準を「明確に定め運用」している群では、検証による判断変更経験が89.2%、手応えが「順調」との回答が89.0%、単年営業黒字以上の到達割合が78.3%となった。「形式的な運用」にとどまる群（85.6%・70.3%・59.9%）や、「その都度判断」する群（66.1%・45.3%・46.4%）と比較して、いずれの項目でも高い水準を示している。

図24：撤退基準の運用状況別にみた進捗・手応え



対象：検証で判断が変わった・単年営業黒字以上に到達は左から120名・167名・330名、手応えが順調は左から118名・165名・320名。設問Q14・Q34・Q10・SQ5。

調査結果の読み取り - 明確な運用群で判断変更や手応えの割合が高い

撤退基準を明確に定めて運用している層は、形式的な運用にとどまる層や都度判断を行う層と比較して、仮説検証による判断変更の経験割合、事業の手応えが順調とする割合、および単年営業黒字以上の到達割合のいずれも高い傾向がみられる。基準の運用実態の違いによって、検証結果を判断に反映させた経験や収益状況の回答割合に明確な差が確認できる。

実務への示唆 - 基準の実用状況の照合と判断運用の改善

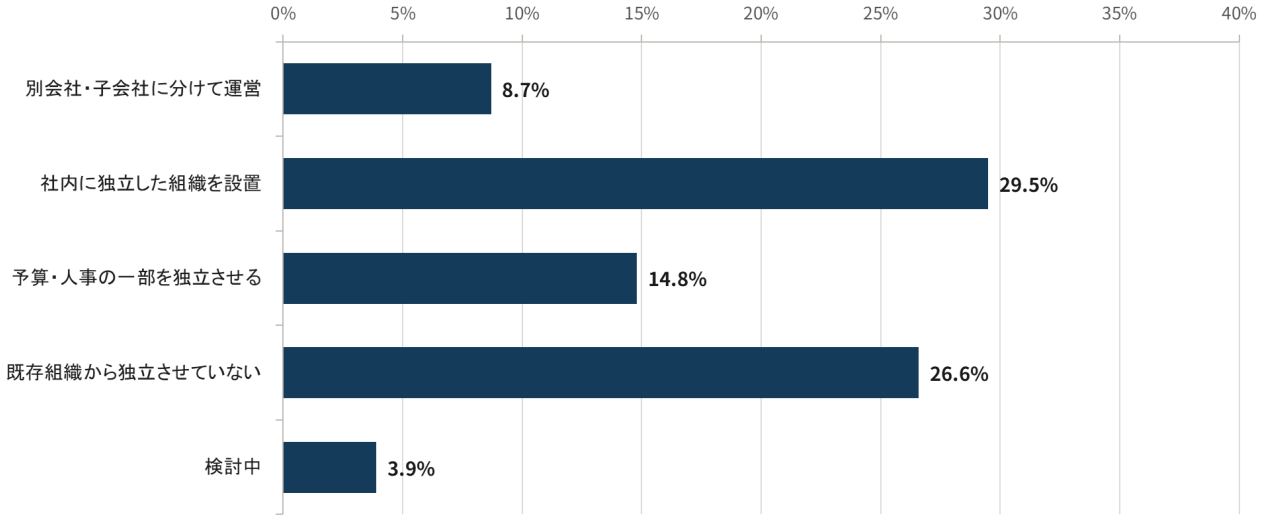
撤退基準が規程として存在するだけでなく、実際の意思決定で活用されているかを自社の過去案件に照らして点検する。形式的な基準の設置にとどまっている場合は、判断の節目で基準に基づき議論が行われたか実態を確認する。

例外的な継続や保留が生じた場合には、その根拠と判断理由を説明できる運用を徹底する。基準が実務に合わなければ基準そのものを見直し、次に継続、追加検証、終了のいずれを下すか判断の質を高める。

新規事業を既存組織から分けて運営する方法

大企業における新規事業開発の組織設計をみると、既存組織から分ける方法として「社内に独立した組織を設置」が29.5%、「別会社・子会社に分けて運営」が8.7%、「予算・人事の一部を独立させる」が14.8%となっており、組織の分離や機能の一部独立を採用している回答者は計53.1%に達する。一方で「既存組織から独立させていない」との回答も26.6%みられる。

図25：新規事業を既存組織から分けて運営する方法



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q26。図外の選択肢：「把握していない」16.4%（137名）。

調査結果の読み取り - 組織や機能の独立と既存組織での推進が並存

既存組織から切り離して進める形態では社内に独立した組織を設置する回答が約3割と最も多いものの、既存組織の枠組みのまま推進する形も4分の1を超えている。別会社化や予算・人事の一部の独立といった選択肢も選ばれており、組織や機能を切り離す度合いには多様なアプローチが混在している。

実務への示唆 - 探索に必要な裁量と既存資産の強みを両立する

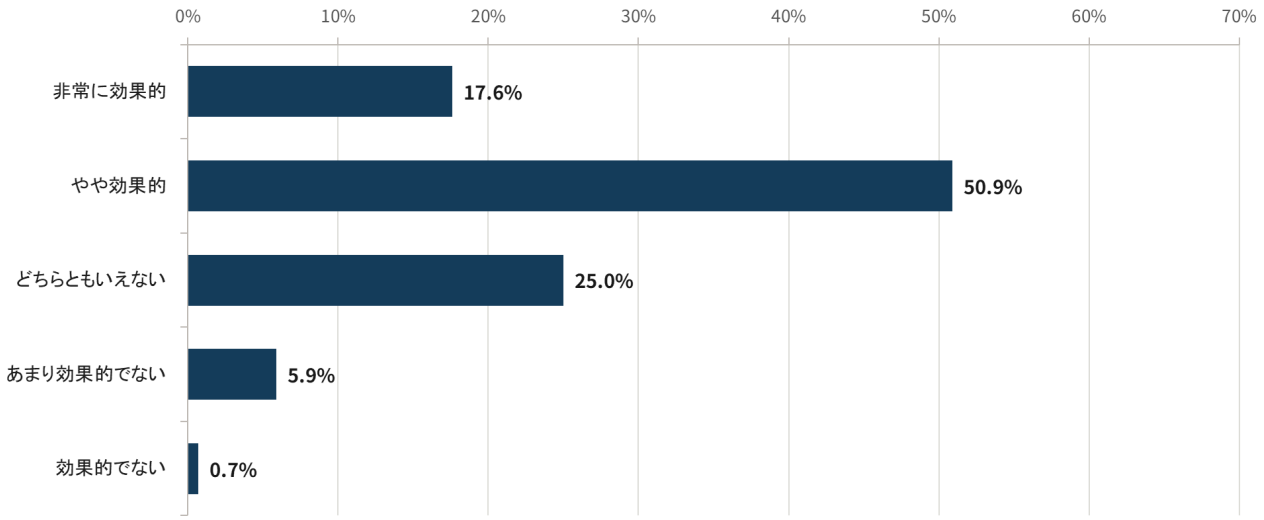
出島組織や機能の独立を設計する際は、組織を分けること自体を目的とせず、既存事業の評価基準や承認手順からどの領域を切り離すべきかを事業特性に応じて定義する。既存組織の規律にも合理性があることを踏まえ、探索段階に必要な機動性を担保するために、人事評価や意思決定の枠組みをどこまで分けるかを個別に判断する。

組織や機能を独立させる場合であっても、既存事業が持つ顧客網や技術基盤、ブランドといった経営資産との接点を保つ設計が欠かせない。完全に孤立させて社内連携が途切れる事態を避け、自立的な推進力と既存部門の強みの活用を両立できるよう、相談窓口や相互協力の取り決めを整えておく。

既存組織から分けて運営する方法への評価

大企業において新規事業の組織分離や予算・人事の一部独立を採用している回答者をみると、その手法に対する評価は「非常に効果的」が17.6%、「やや効果的」が50.9%であり、合わせて68.5%が肯定的に回答している。一方で「どちらともいえない」とする中立的な回答も25.0%みられる。

図26：既存組織から分けて運営する方法への評価



対象：出島アプローチを採用する回答者444名／単一回答。設問Q27。

調査結果の読み取り - 肯定的な評価の多さと中立回答の存在

組織や機能の一部を独立させている回答者では、「非常に効果的」（17.6%）と「やや効果的」（50.9%）を合わせた肯定的な回答が68.5%を占める。「どちらともいえない」とする回答は25.0%であり、「あまり効果的でない」（5.9%）と「効果的でない」（0.7%）を合わせた回答は6.5%となっている。

実務への示唆 - 独立性がもたらす利点と課題の実務検証

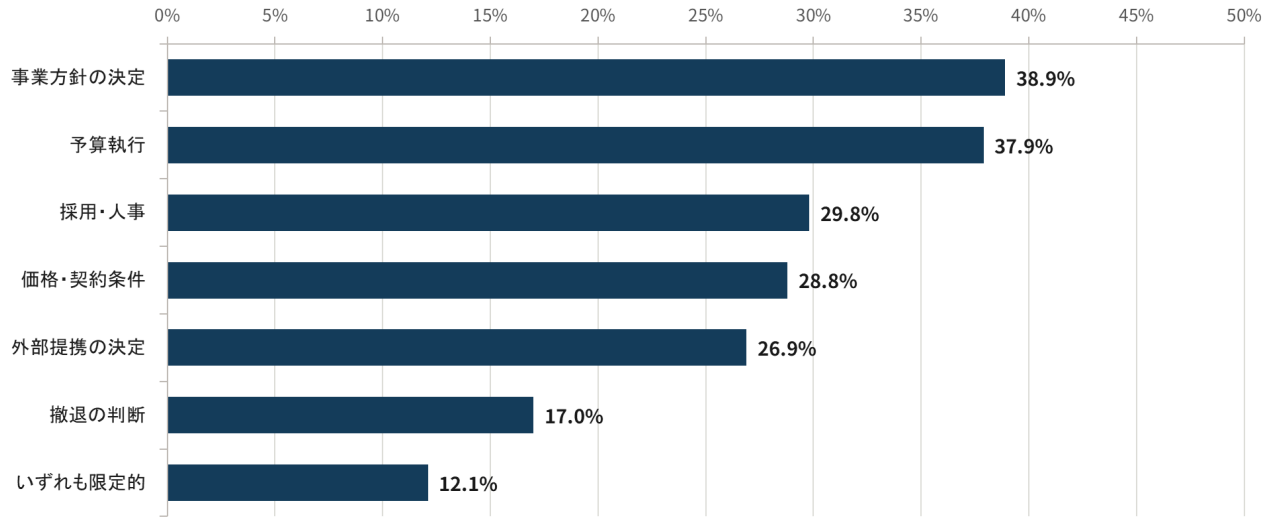
組織や機能の独立による影響を検討する際は、期待した変化が日常の事業検証において具体的に生じているかを確認する。意思決定の迅速化や顧客検証の進捗など、現場の実務に生じた変化を当事者と確かめ、どのような支援や連携が実質的に機能しているかを把握する。

中立的な回答を含め評価の受け止めが分かれる場合は、組織形態そのものの是非に帰着させず、独立性の確保によって何が進み、何に制約が残っているかを実態に即して点検する。現場に委ねられた裁量と既存組織との協力関係を整理し、検証活動を円滑に進める運用を整える。

新規事業開発の責任者に委譲されている権限の範囲

大企業における新規事業開発の責任者に委譲されている権限をみると、「事業方針の決定」が38.9%、「予算執行」が37.9%と上位を占める。「採用・人事」は29.8%、「価格・契約条件」は28.8%、「外部提携の決定」は26.9%とおよそ3割となっている。具体的な権限項目の中では「撤退の判断」が17.0%と最も低く、「いずれも限定的」との回答も12.1%みられる。

図27：新規事業開発の責任者に委譲されている権限の範囲



対象：全回答者836名／複数回答。設問Q22。図外の選択肢：「把握していない」17.1%（143名）。

調査結果の読み取り - 業務推進と事業存廃で分かれる委譲割合

委譲されている権限の範囲をみると、「事業方針の決定」（38.9%）や「予算執行」（37.9%）がおよそ4割で上位を占める。一方、「採用・人事」（29.8%）、「価格・契約条件」（28.8%）、「外部提携の決定」（26.9%）は約3割となり、「撤退の判断」は具体的な項目の中で最も低い17.0%となっている。

実務への示唆 - 裁量の範囲を明確にし撤退提案の手順を整える

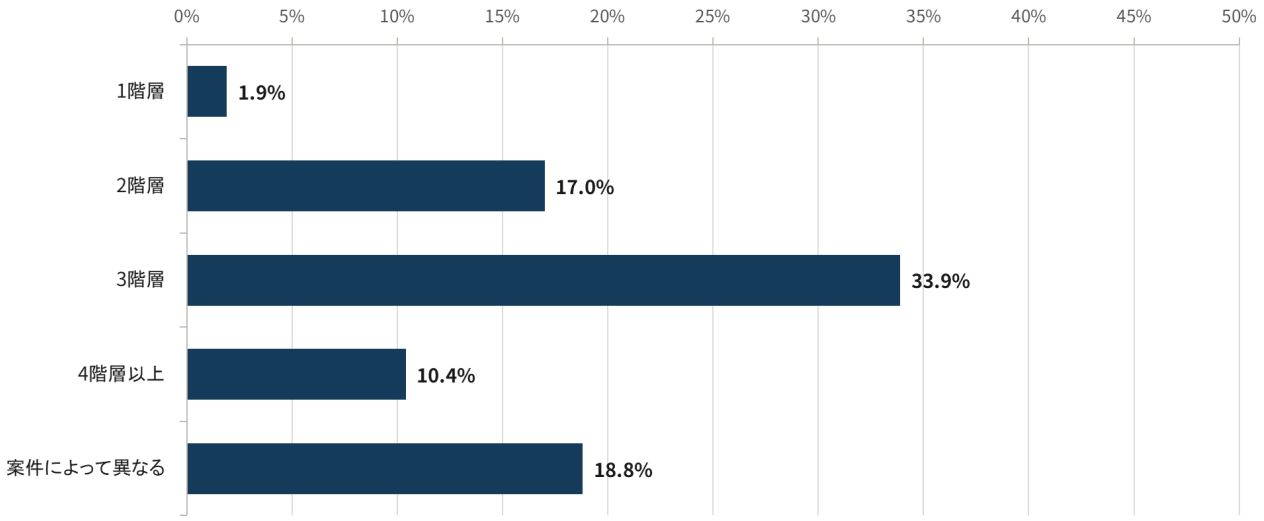
権限の委譲を設計する際は、現場の迅速な検証を妨げないよう、顧客との契約条件や外部連携においてどの範囲まで現場の裁量で進められるかを明確に取り決める。承認を要する投資額やリスクの境界をあらかじめ共有することで、現場が迷わず機動的に動けるようにする。

撤退の最終判断が経営側にあることはガバナンス上自然な設計であり、重要なのは現場責任者が不確実性を抱え込まずに見直しを提案できる上申経路と客観的な判断基準を整えておく点にある。撤退を失敗と決めつけず、得られた知見や人材を次の挑戦へ活かす対話を重ねていく。

投資判断に必要な承認・決裁の階層数

大企業における新規事業開発の投資判断において、承認・決裁の階層数を尋ねたところ、「3階層」が33.9%、「4階層以上」が10.4%となり、3階層以上を要するとの回答が計44.3%を占める。「2階層」は17.0%、「1階層」は1.9%にとどまり、「案件によって異なる」とする回答も18.8%みられる。

図28：投資判断に必要な承認・決裁の階層数



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q24。図外の選択肢：「把握していない」18.1%（151名）。

調査結果の読み取り - 3階層が最多で案件による違いも存在

投資判断の決裁階層としては「3階層」が33.9%で最も多く、4階層以上と合わせた3階層以上は44.3%を占める。2階層以下は18.9%にとどまる一方、案件によって階層数が異なるとの回答も18.8%存在しており、承認経路の設計は一様ではない実態が示されている。

実務への示唆 - 投資規模に応じた経路設計と役割の整理

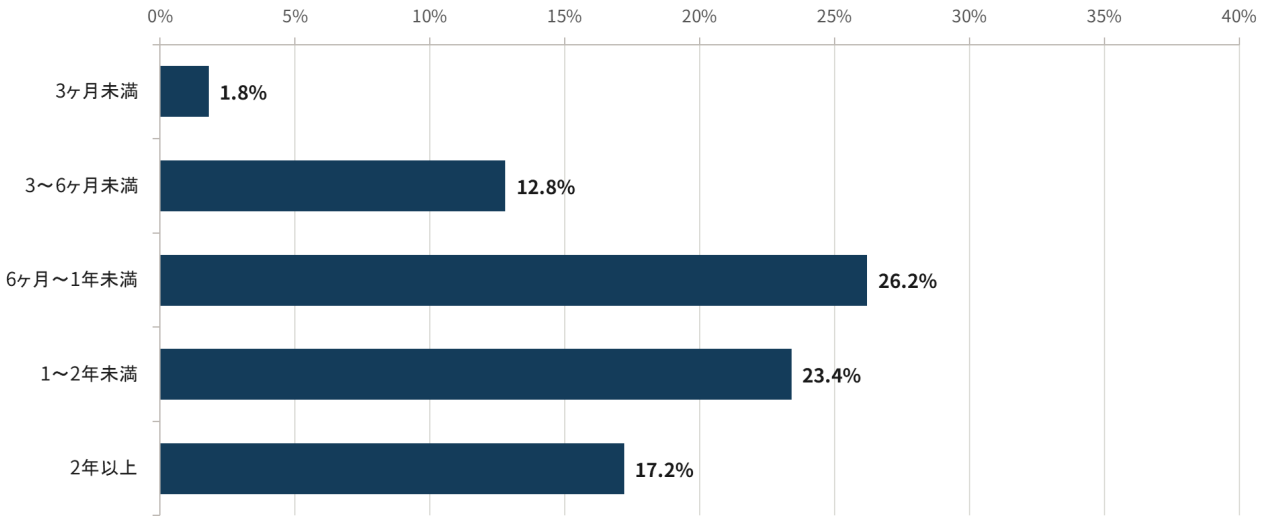
投資判断のプロセスにおいては、すべての案件に一律の承認階層を課すのではなく、投資額や検証フェーズに応じた決裁経路をあらかじめ整理しておく設計が有効となる。探索初期の少額な検証投資には機動的な決裁枠を設け、事業化や本格展開など投資規模の拡大とリスクの上昇に合わせて上位の承認を伴う経路へと段階的に接続する。

多階層の審査を設ける場合でも、単に階層を削減することを目的とせず、各関門が果たすべき判断の役割と必要な確認材料を明確にする。前段で確認した事実関係の形式的な再確認や審査日程の重複による停滞を抑えつつ、現場の事業仮説と経営陣の戦略的判断責任を適切につなぐ運用が機能する。

アイデア着想から事業化判断までの期間

新規事業開発において、アイデア着想から事業化の可否を判断するまでの期間を尋ねたところ、「6ヶ月〜1年未満」が26.2%で最も多い。「1〜2年未満」の23.4%と「2年以上」の17.2%を合わせると、1年以上を要したとの回答が計40.7%を占める一方、「3〜6ヶ月未満」は12.8%、「3ヶ月未満」は1.8%にとどまる。

図29：アイデア着想から事業化判断までの期間



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q18。図外の選択肢：「把握していない」18.5%（155名）。

調査結果の読み取り - 半年から2年未満に集中する所要期間

着想から事業化判断に至る期間は「6ヶ月〜1年未満」と「1〜2年未満」の合計が49.6%と約半数を占める。半年未満で判断を下す回答が計14.6%みられる一方、2年以上を費やす回答も17.2%存在しており、案件によって判断までの期間には大きな開きがある。

実務への示唆 - 検証の進行と意思決定の待機時間の分離

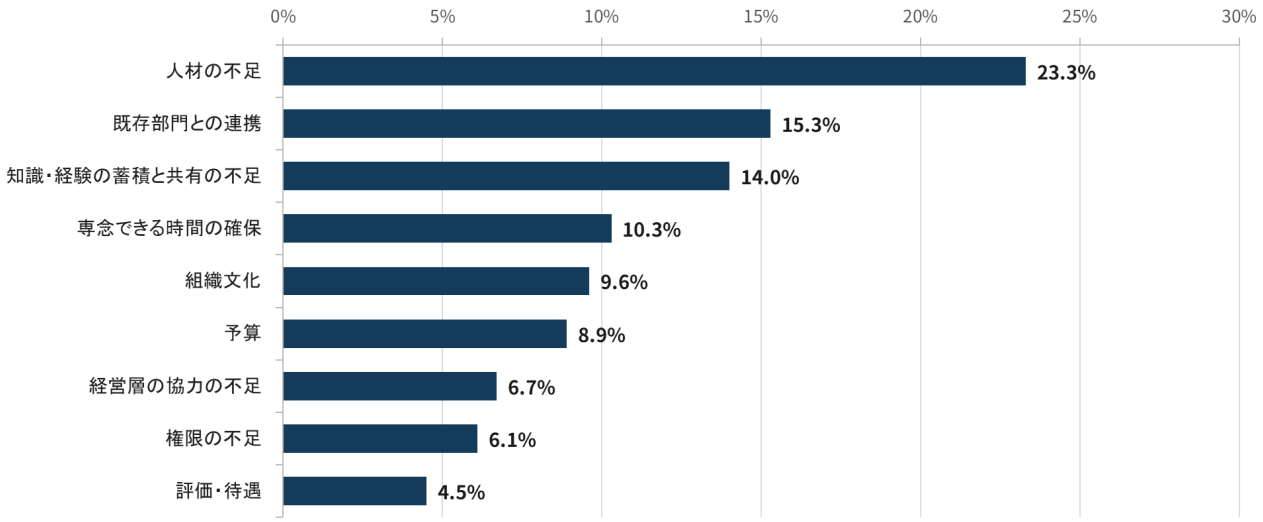
判断期間の適正化を図る上では、単に総日数の短縮を目標に掲げるのではなく、顧客や市場に向き合う仮説検証の実作業時間と、社内の審議待ちや差し戻しによる待機時間を区別して捉える。検証作業そのものは不確実性の解消に必要な期間を十分に確保しつつ、社内の手続きや審査日程の調整に起因する停滞を削減して意思決定を速める。

また、領域の事業特性や技術的難易度によって検証に要する期間は異なるため、一律の期限を設けて拙速な判断を強いることは避ける。段階ごとに確かめるべき仮説と判断の基準をあらかじめ共有し、検証結果が得られた段階ですみやかに事業化の可否や方針変更を判断できる支援体制を整える。

新規事業開発を進める組織の最大の課題

新規事業開発を進める組織の最大の課題を尋ねたところ、「人材の不足」が23.3%で最も多く、「既存部門との連携」が15.3%、「知識・経験の蓄積と共有の不足」が14.0%、「専念できる時間の確保」が10.3%で上位に挙がる。

図30：新規事業開発を進める組織の最大の課題



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q28。「その他」1.3%（11名）を省略。

調査結果の読み取り - 人材不足・部門連携・知見共有が上位の課題

最大の課題としては「人材の不足」が2割強で最多となっている。さらに「既存部門との連携」や「知識・経験の蓄積と共有の不足」が各1割強で続き、「専念できる時間の確保」も約1割に上る。個別人数の不足だけでなく、部門間の協力体制や組織的な知見の蓄積、業務時間の配分を課題視する回答が上位に並ぶ。

実務への示唆 - 不足能力の補強と挑戦を支える組織の設計

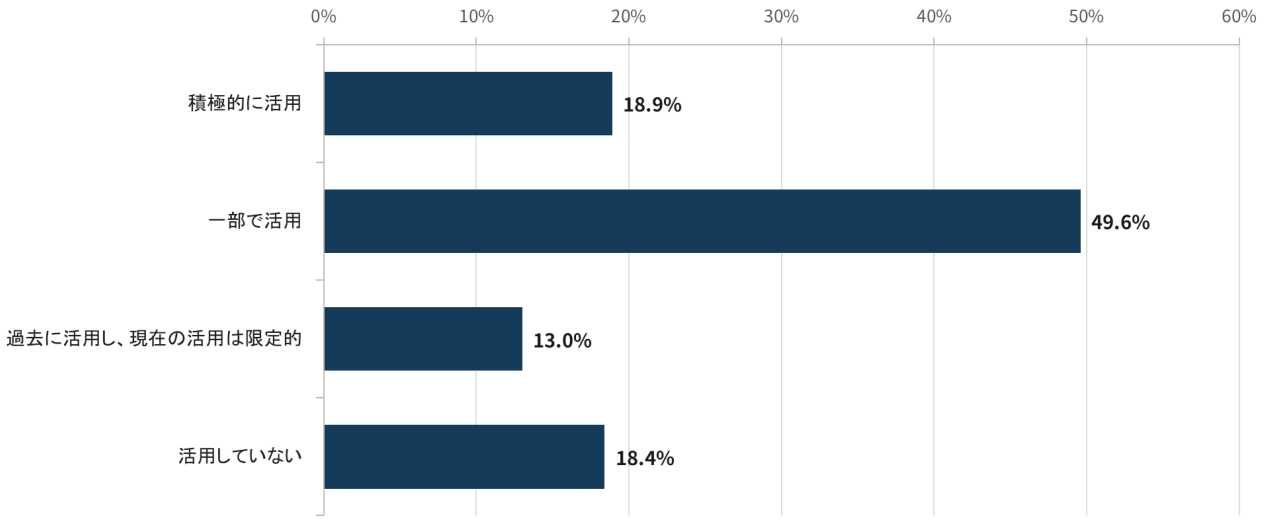
人材不足に対しては単なる頭数の補充にとどめず、構想・検証・実装の各工程で不足する専門能力を明確にする。コア人材の専任化や社内育成を進めつつ、不足領域では外部との共創や伴走支援を組み合わせ、現場の推進力を補う。

また、部門連携のルール整備や知見共有は、挑戦者が検証活動に専念できる時間を支える手段として位置づける。社内調整の判断基準をあらかじめ整え、過去の実践知を再活用できる環境を整えることで、個人の負担を抑え挑戦を後押しする。

外部パートナーの活用状況

大企業における新規事業開発での外部パートナー活用状況では、「一部で活用」が49.6%、「積極的に活用」が18.9%となり、合わせて68.5%が活用している。「過去に活用し、現在の活用は限定的」の13.0%を合わせると81.6%に活用の経験があり、「活用していない」との回答は18.4%にとどまる。

図31：外部パートナーの活用状況



対象：全回答者836名／単一回答。設問Q41。

調査結果の読み取り - 7割弱が活用し限定的な利用含め8割超

大企業における新規事業開発では、積極的または一部で外部パートナーを活用しているとの回答が約7割を占める。過去に活用し現在は限定的であるとの回答を含めると8割を超えており、活用していないとの回答は約2割にとどまる。外部の知見や資源を取り入れる取り組みが広く見られる一方で、活用の度合いは積極的な連携から限定的な利用まで分かれている。

実務への示唆 - 自社の判断領域と外部と共同で担う役割の整理

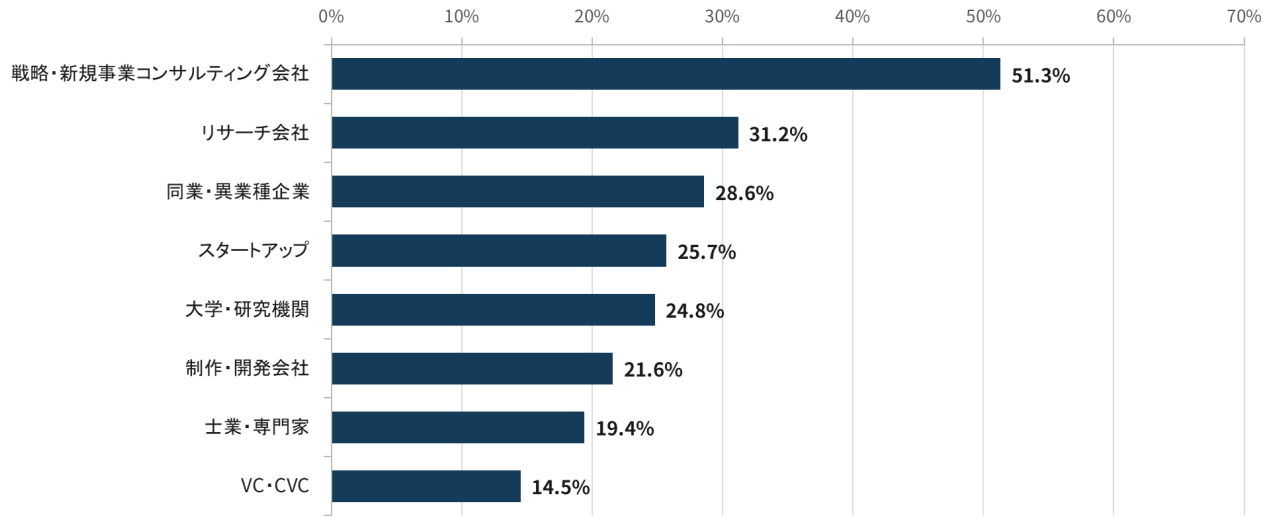
外部リソースの活用にあたっては、外注か内製かという二者択一で捉えるのではなく、事業の成否を左右する中核的な意思決定と、専門的な知見や実行力を求める領域を切り分けて設計する。単なる作業補完にとどめず、検証や事業推進を共同で担うパートナーとして位置づけ、機動的に仮説を確かめる体制を整える。

事業の探索段階や不確実性の高さに応じて、伴走支援や共同開発など外部パートナーとの関わり方を段階的に見直す。検証の進捗や得られた知見を踏まえて連携の範囲を調整し、社内に実践的な知見を蓄積しながら事業化の確度を高めていく。

活用している外部パートナーの種類

大企業における新規事業開発で外部パートナーを活用している層では、その種類として「戦略・新規事業コンサルティング会社」が51.3%で最も多い。次いで「リサーチ会社」が31.2%、「同業・異業種企業」が28.6%、「スタートアップ」が25.7%、「大学・研究機関」が24.8%で続いている。

図32：活用している外部パートナーの種類



対象：外部パートナーを積極的・一部活用する回答者573名／複数回答。設問Q42。「その他」0.5%（3名）を省略。

調査結果の読み取り - コンサルが最多で多様な外部組織と連携

外部パートナーを活用している回答者では、戦略・新規事業コンサルティング会社との連携が半数を超えて最多となっている。一方で、リサーチ会社や事業会社、スタートアップ、大学・研究機関など、多様な種類の組織が2割から3割台の割合で選ばれており、連携先の形態は多岐にわたる。

実務への示唆 - 求める専門性や実行力に合わせて連携先を選ぶ

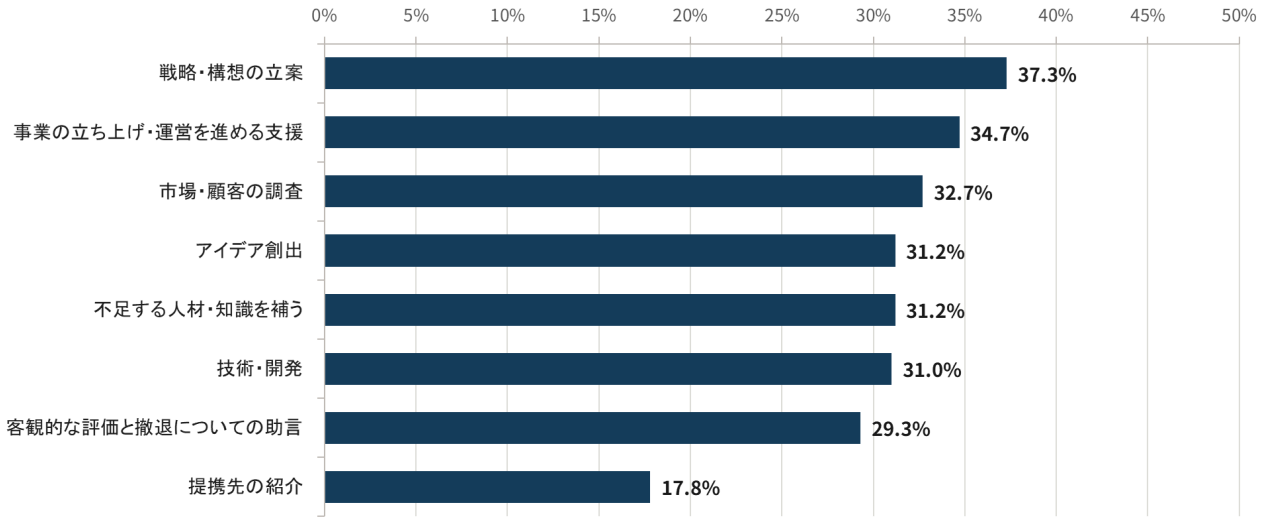
連携先を選ぶ際は、コンサルティングやスタートアップといった業種分類や知名度だけで判断せず、市場受容性の検証、技術の実装、初期販路の開拓など、自社の案件が求める具体的な実行機能を明確にする。目的に応じて自社に不足する知見や実務能力を特定し、補完すべき領域を明確にして選定を進める。

各候補が持つ実績や得意領域が、解決したい課題と合致しているかを確かめる。期待する役割や責任範囲をあらかじめ擦り合わせることでミスマッチを防ぎ、仮説検証の加速や不確実性の低減につながる協業体制を築く。

外部パートナーに期待する役割

大企業における新規事業開発で外部パートナーに期待する役割では、「戦略・構想の立案」が37.3%、「事業の立ち上げ・運営を進める支援」が34.7%、「市場・顧客の調査」が32.7%となった。「アイデア創出」と「不足する人材・知識を補う」がともに31.2%、「技術・開発」が31.0%、「客観的な評価と撤退についての助言」が29.3%で続き、構想から推進、判断に至る多様な領域に回答が分かれている。

図33：外部パートナーに期待する役割



対象：全回答者836名（未活用者は想定回答）／複数回答。設問Q43。「その他」0.7%（6名）を省略。

調査結果の読み取り - 構想立案から立ち上げ支援まで多様な期待

期待する役割の回答は、戦略立案やアイデア創出にとどまらず、事業の立ち上げ支援や調査、客観的な評価や撤退助言など多岐にわたる。特定の工程に偏ることなく、新規事業開発の構想から実行、判断の各局面にわたり3割前後の回答が集まっている。

実務への示唆 - 支援範囲を具体化し社内の意思決定へつなげる

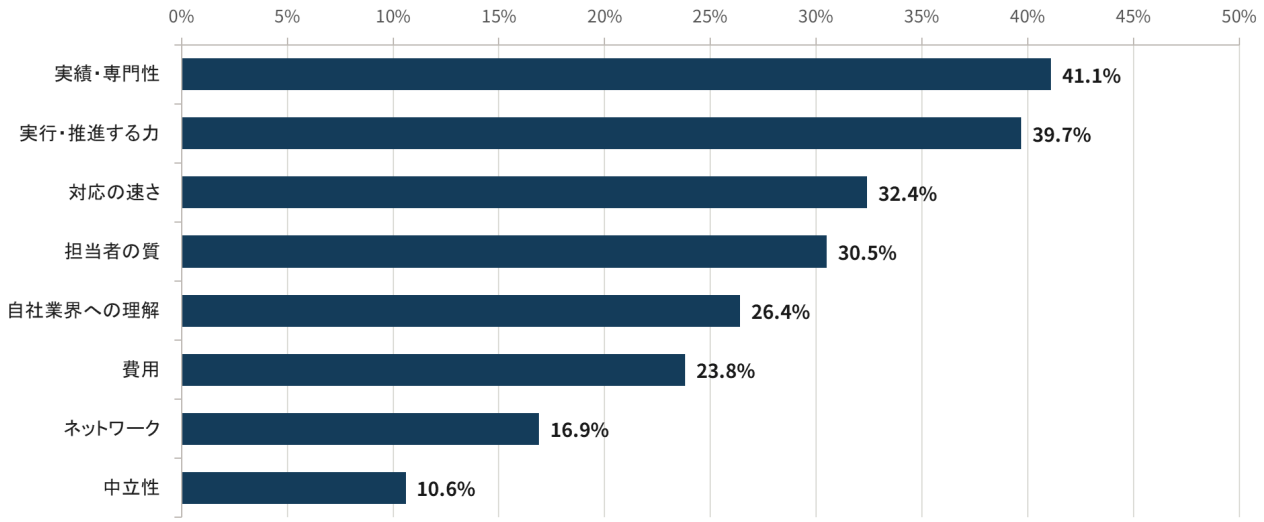
外部パートナーとの協業では、求める役割が助言にとどまるのか、検証の実行や事業推進を共に担う伴走まで含むのかを事前に擦り合わせる。業務範囲や期待する成果物を曖昧にせず、自社とパートナー双方が担う役割を具体的に合意して進める。

客観的な評価や撤退助言を求める場合は、どの判断基準や検証項目について見解を得るかを定義する。得られた助言や事実を社内の意思決定機関へ報告し、継続や撤退の判断へ反映させる手順を整えることで、外部の専門性を意思決定の質の向上につなげる。

外部パートナーを選ぶ際に重視する基準

外部パートナーの選定基準では、「実績・専門性」が41.1%、「実行・推進する力」が39.7%で上位を占めた。次いで「対応の速さ」が32.4%、「担当者の質」が30.5%となり、「費用」の23.8%を上回っている。

図34：外部パートナーを選ぶ際に重視する基準



対象：全回答者836名／最大3つまで回答。設問Q46。「その他」0.2%（2名）を省略。

調査結果の読み取り - 費用より実績や実行力、対応の速さが上位

選定基準としては、「実績・専門性」や「実行・推進する力」、「対応の速さ」を挙げる回答が多く、「費用」を挙げた回答割合を上回る。意思決定上の重みは一様ではないものの、実績や推進力、機動性を考慮する回答者が多い。

実務への示唆 - 担当者の類似経験と協働プロセスの事前確認

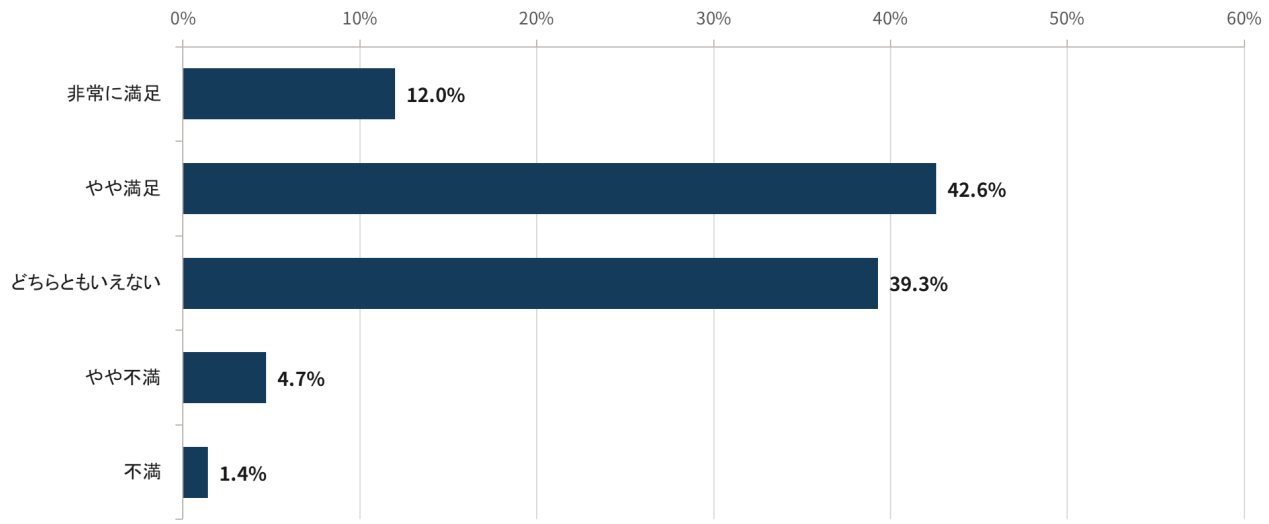
選定時には企業の知名度だけでなく、担当者が経験した類似テーマや具体的な役割を確認する。仮説検証の進め方や得られた事実をどう事業判断へつなげたかを事例ベースで把握し、自社が直面する不確実性や推進フェーズに適した実行力を備えているかを見極める。

想定外の事態や計画修正が生じた際の協働手順を事前に確認しておく。単なる定型業務の外注や費用の多寡だけで判断せず、不確実性の高い新規事業において共に仮説を検証し、実行を推進できる体制が組めるかを基準に据えて選定を進める。

外部パートナーへの総合的な満足度

外部パートナーを活用する層における総合的な満足度は、「非常に満足」12.0%と「やや満足」42.6%を合わせて54.6%となった。一方で「どちらともいえない」が39.3%を占め、「やや不満」「不満」の合計は6.1%にとどまる。

図35：外部パートナーへの総合的な満足度



対象：外部パートナーを積極的・一部活用する回答者573名／単一回答。設問Q44。

調査結果の読み取り - 半数超が満足とする一方で約4割が中立と回答

満足とする回答が過半数を占める一方で、約4割が「どちらともいえない」と回答している。不満と回答した割合はごく一部にとどまるものの、明確な満足と中立的な受け止めが併存している。

実務への示唆 - 成果物納品と検証進捗を切り分けた振り返り

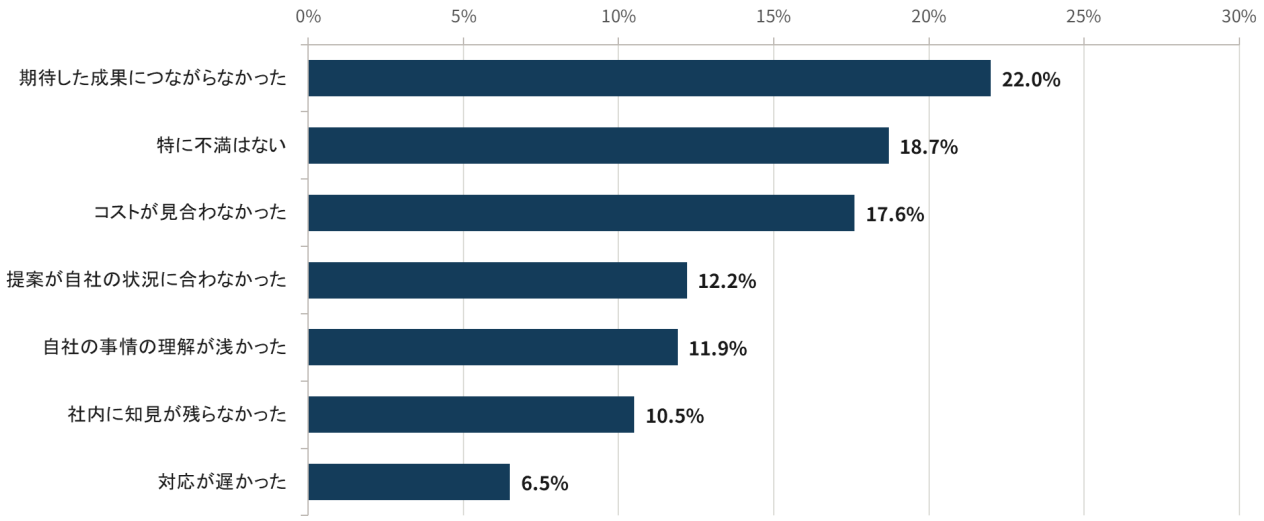
協業の評価では、予定された作業や成果物の納品完了と、顧客検証や技術検証を通じて事業判断に必要な材料が得られたかを明確に切り分ける。作業の完了だけで満足とせず、何が確かめられ、どの不確実性が解消されたかを軸に評価基準を整える。

中立的な回答がみられる点については、協働におけるどの部分を評価でき、どの点において判断が難しかったのかを双方で率直に確認する。その確認を踏まえ、担う役割や必要な支援体制、成果の確認手順を定期的に見直し、共創関係の運用を更新していく。

外部パートナーに対する最大の不満

外部パートナーを活用する層に最大の不満を1つ尋ねたところ、「期待した成果につながらなかった」が22.0%、「特に不満はない」が18.7%、「コストが見合わなかった」が17.6%となった。次いで「提案が自社の状況に合わなかった」12.2%、「自社の事情の理解が浅かった」11.9%、「社内に知見が残らなかった」10.5%が続く。

図36：外部パートナーに対する最大の不満



対象：外部パートナーを積極的・一部活用する573名／単一回答。設問Q41・Q45。「特に不満はない」を含む。「その他」0.7%を省略。

調査結果の読み取り - 成果や費用に加え事情理解や知見蓄積も上位

成果や費用への不満が上位を占める一方、「特に不満はない」との回答も約2割に達する。また、提案の不一致や自社事情の理解不足、社内への知見蓄積の停滞を最大の不満に挙げる回答もそれぞれ1割前後にみられる。

実務への示唆 - 期待成果と前提の共有による共同実行の推進

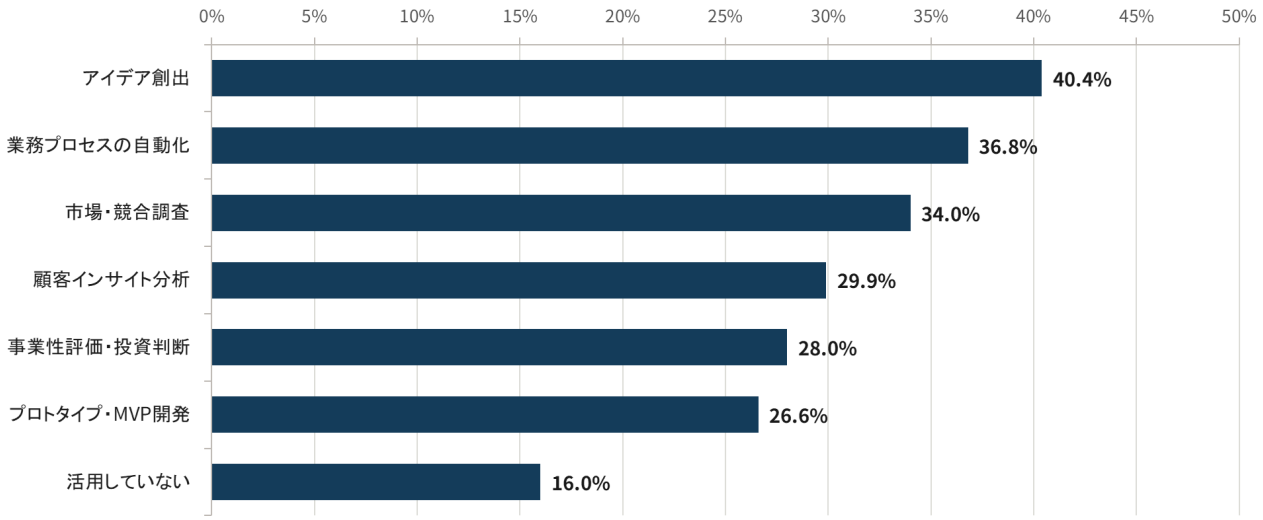
外部連携の開始時には、発注側と支援側の双方が期待成果や事業前提、組織制約を早期にすり合わせる。支援側が事業環境の理解を深め、双方が共通の目標に向かって検証計画を共同で策定・合意する体制を整える。

進行中も検証事実や環境変化を双方が迅速に共有し、計画を柔軟に見直す。支援側が専門性を発揮して推進するとともに、双方が一体となって進めることで、社内に検証知見が蓄積される共創の枠組みを構築する。

新規事業開発プロセスにおけるAIの活用領域

新規事業開発プロセスにおけるAIの活用領域をみると、「活用していない」との回答は16.0%にとどまり、84.0%が何らかの領域でAIを活用していると回答した。具体的な活用領域では、「アイデア創出」が40.4%で最も高く、「業務プロセスの自動化」が36.8%、「市場・競合調査」が34.0%、「顧客インサイト分析」が29.9%、「事業性評価・投資判断」が28.0%、「プロトタイプ・MVP開発」が26.6%と続いている。構想初期の着想から試作・評価に至るまで、多様な局面で活用されている。

図37：新規事業開発プロセスにおけるAIの活用領域



対象：全回答者836名／複数回答。設問Q50。「その他」1.0%を省略。

調査結果の読み取り - 初期探索から試作評価まで広がる活用

AIの活用領域では、アイデア創出や業務プロセスの自動化、市場・競合調査といった初期探索や効率化に関する項目が多く選ばれている。同時に、顧客インサイト分析や事業性評価、プロトタイプ開発など、仮説の具体化や意思決定に関わる局面でも活用されており、事業開発の幅広い段階で導入されている。

実務への示唆 - 試作や仮説比較の実装と一次情報での確認

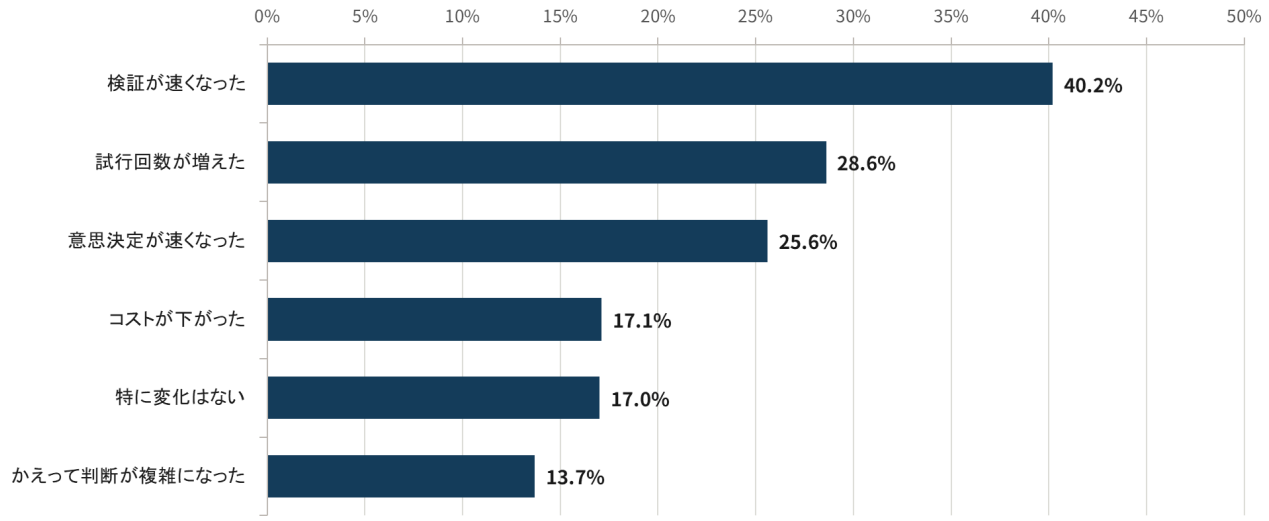
AIを着想や作業効率化にとどめず、初期仮説の多面的な比較や市場調査、プロトタイプ開発など、事業を具体化する活動へ組み込む。短時間で多様な選択肢や検証材料を揃えることで、検討の幅を広げ、仮説検証のサイクルを速める手段として活用する。

得られた出力は仮説の素材として扱い、実際の顧客行動や一次情報と突き合わせる検証計画へ接続する。提示された試算や論点の前提を確かめる確認の手順を整え、最終的な事業判断の責任は担当者と意思決定者が担う運用を徹底する。

AI活用によって実感しているプロセスの変化

新規事業開発でAIを活用している回答者に対し、プロセスに生じた変化の実感を尋ねたところ、「検証が速くなった」が40.2%で最も高く、「試行回数が増えた」が28.6%、「意思決定が速くなった」が25.6%、「コストが下がった」が17.1%と続いた。一方で、「特に変化はない」との回答が17.0%、「かえって判断が複雑になった」も13.7%みられる。

図38：AI活用によって実感しているプロセスの変化



対象：AI活用者702名／複数回答。設問Q51。「その他」0.6%（4名）を省略。

調査結果の読み取り - 検証迅速化の実感と判断複雑化の混在

AIの活用によって「検証が速くなった」や「試行回数が増えた」といったプロセスの迅速化を実感する回答者が多い。その一方で、「特に変化はない」とする回答や、「かえって判断が複雑になった」と回答した層も一定割合存在しており、活用の効果実感には差がみられる。

実務への示唆 - 短縮した時間の顧客検証への再投資と論点整理

AIの活用によって作業時間が短縮し実務に余力が生じた場合は、その時間を顧客への直接のヒアリングや実地での行動検証、代替案の多面的な比較へ振り向ける。短縮された工数を顧客理解や価値仮説の検証に再配分することで、事業検証の確度を高める実践につなげる。

AIから提示される情報量や選択肢が増加した場合は、確認すべき論点や判断基準をあらかじめ明確にしておく。多様な選択肢の中から事業の成立を左右する重要論点を識別し、責任者が検証結果に基づいて着実に判断を下せる体制を整える。

成果の差から考える、新規事業開発の進め方

大企業における新規事業開発の取り組み状況と、過去3年間の収益到達状況や推進の手応えを比較した。経営計画に伴う資源配分、事業化の判断基準、撤退基準の運用の3点において、単年営業黒字以上の到達割合や順調とする回答割合に明確な差が確認された。観察された主な特徴を整理する。

経営計画に伴う予算・人員の配分

中期経営計画等に新規事業開発を明記し、予算や人員も実際に配分されている層では、過去3年間に単年営業黒字以上に到達した割合が65.3%、推進の手応えを順調とする回答が71.4%であった。これに対し、計画への明記はあるものの配分が限定的な層では、単年営業黒字以上が50.7%、順調との回答が50.2%にとどまる。
計画への記載だけでなく、事業フェーズや検証目的に応じて必要な人員と予算を実際に充当することが、進捗と収益化を支える実務上の焦点となる。

客観的な事業化判断基準の運用

事業化の判断基準が数値・定性ともに明確な層では、単年営業黒字以上の到達割合が70.4%、手応えを順調とする回答が81.7%に達した。一方、判断基準が曖昧な層では単年営業黒字以上が29.1%、順調との回答が20.6%にとどまる。また、基準が明確な層では検証結果を受けて判断を変更した経験が86.8%に上るのに対し、曖昧な層では43.0%であった。
事前に定めた基準を形式的に適用するのではなく、仮説検証で何が確認できたかに応じて事業方針を見極める規律が実務で問われる。

成果の差から考える、新規事業開発の進め方（続き）

撤退基準の運用と、段階的な投資判断

撤退基準を明確に定めて運用している層の単年営業黒字以上の到達割合は78.3%で、運用が形骸化している層の59.9%、案件ごとに都度判断する層の46.4%を上回った。
明確に運用している層では、明確なステージゲートによる段階投資も55.0%と、形骸化している層の13.8%を上回る。
事業化判断の基準が定量・定性ともに明確な割合も、それぞれ64.2%、22.8%であった。
撤退基準の運用は、次の投資に進む条件や継続を見直す条件を具体化する仕組みと結びついている。検証結果に応じた適切な投資判断が、黒字化に寄与していると考えられる。

事業の状況に応じた出島の使い分け

本調査で、別会社化や社内組織・予算・人事の独立を含む「出島」的なアプローチを採用する444名のうち、68.5%が効果を肯定的に評価した。
出島には、内部出島・外部出島・出島共創などの形があり、次のような状況を目安に使い分ける。
必要な人材・裁量・運営体制を社内で整えられる場合は、専任組織に資源を集める「内部出島」が適している。
既存事業とは異なる意思決定や人事・評価の仕組みが継続的に必要で、自社で独立組織を運営する体制を確保できる場合は、子会社などの「外部出島」が選択肢となる。
ただし、内部出島・外部出島でも、自社や親会社の承認手続き・品質基準などが適用され、検証に時間を要する場合がある。こうした場合は、外部パートナーが事業主体となる「出島共創」が選択肢となる。双方の役割・予算・責任範囲を合意し、パートナーを運営主体とした体制で検証・運営を進める。社内制度の変更や新会社設立を先行させず、市場で得た結果をその後の事業の進め方や投資判断に生かすことができる。

調査概要・集計方法

項目	内容
調査対象	企業単体の従業員数1,000名以上、役職は課長・次長クラス以上で、自社の新規事業開発（事業開発・オープンイノベーションを含む）に意思決定の最終責任者、推進リーダー、実務担当者として関与する個人
有効回答数	836名（業種・役職・従業員規模に応じた割付回収）
調査期間	2026年9月3日〜2026年9月10日
調査機関	株式会社マクロミル（インターネット調査）
抽出・集計	過去3年間の収益到達段階における追加回収を含む。回答結果は回答者個人の認識・経験に基づく集計値であり、企業全体の代表値を示すものではない

集計および指標の定義

過去3年間のプロジェクト数（取組数、事業化数、継続中数、営業黒字達成数）の中央値は、取組件数が1件以上あり、かつ設問間の論理的包含関係（取組数≧事業化数、取組数≧継続中数、事業化数≧営業黒字数）を満たす595名を対象に集計した。実績がない場合と数値を把握していない場合（不明）の双方が「0」として入力されている可能性がある。また、継続中と事業化済みのプロジェクト数は重複し得る定義となっている。

収益到達段階における「単年営業黒字以上」は、回答された過去3年間の最高到達段階（単年営業黒字、累積損失解消、中核事業へ成長のいずれか）を指す。進捗の「手応えが順調」は「非常に順調」「やや順調」の合算値である。「検証で判断が変わった」は「頻繁に判断が変わった」「ときどき判断が変わった」の合算値である。複数回答の設問では合計が100%を超える場合がある。各図表の割合は四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある。設問中の「わからない／把握していない」等の回答は、実態のある選択肢（「特になし／行っていない」等）とは区別し、分母を保持したうえで図注に割合を記載している。

グループ間の差異は回答傾向の観察結果であり、特定の運用が成果を直接もたらす因果関係を実証したものではない。