

# 新規事業開発の 取り組みに関する 実態調査 2025年



# Agenda

- 1 はじめに
- 2 調査概要
- 3 国内企業の全体動向
- 4 成功企業の深掘り
- 5 成功に向けた提言

# 1

はじめに

# はじめに

PwCコンサルティング合同会社は、「新規事業開発の取り組みに関する実態調査2025」を実施し、日本企業における新規事業の取り組み動向や直面している課題、および成功企業から学ぶべき方策を明らかにしました。

本調査は、新規事業に取り組んでいると回答があった売上高10億円から1兆円以上の企業を対象としています。

日本では多くの産業で市場構造が成熟化しており、人口減少や可処分所得の伸び悩みが見られる中、それらを要因とする既存事業の成長に停滞感を抱く企業が、新たな柱となる事業の姿を模索しています。

また、これまでの強みを武器に牙城を築いてきたグローバル企業でも、デジタル化などの先進テクノロジーや、サステナビリティ／ESGの観点で、外部環境における機会・脅威の認識を改め、ビジネスモデルを転換する必要性に迫られています。

並行して、新規事業の創出手法はスタートアップ企業の成功研究を中心に科学され、理論化されてきました。既存事業をもつ伝統企業においてもそれらの実装が試みられた結果、新規事業にまつわる体系的な思考法や取り組み方について、一定のリテラシーが多くの企業内で醸成された状態ではないかと考えます（新規事業1.0）。

にもかかわらず、新規事業開発の成功ケース\*はわずかであり、再現性まで含め成功率を高められていないのが実態です。

本調査では、まず日本における新規事業の取り組みの実態を明らかにするとともに、成功企業と挑戦企業に分類した上での比較を通じて成功企業の特徴を抽出します。その上で、新規事業の成功に向け施策展開を講じる際の成功要因・ボトルネック要因を分析し、日本企業が現状を打破し、変革を実現するための具体的な示唆を提示します。

本調査が日本企業の新規事業開発における発展と拡大に寄与し、成果を結実するためのフェーズ（新規事業2.0）の一助となることを期待しています。

\*本稿において「新規事業の成功」とは、案件ベースで投資回収フェーズ以降に到達している状態と定義しています。

# 新規事業開発の取り組みに関する実態調査2025 ハイライト

## 3年で新規事業の成果が求められる

- ・売上高10億円から1兆円以上の国内企業は、3年で新規事業の成否を判断する傾向にあることが明らかになった。後述する「成功企業」とそれ以外の「挑戦企業」の両者において、この傾向は同様にみられている。

## 8割の企業が新規事業の「成功」に至っていない

- ・事業開発プロセスのうち、投資回収まで至っている新規事業案件をもつ「成功企業」は全体の2割程度となった。さらに、目標とする主力事業化にまで至っている企業は1割に満たないことから、0→1の立ち上げ(良筋な事業アイデア創出)、1→10の確立(顧客獲得・オペレーション安定化)、10→100の拡張(事業拡大のためのビジネスモデル改革)のいずれも課題があることがうかがえる。

## 業種によって取り組む新規事業の種類・フェーズが異なる

- ・取り組んでいる新規事業の種類では、金融・電力などの企業が顧客基盤を軸とした新規サービスに注力することや、消費財企業が新たな価値トレンドに対応するなど、各業種の既存ビジネスモデル上の特徴が反映された結果となった。
- ・また、新規事業の取り組みフェーズでは、事業アイデアを模索している業種(不動産開発や小売など)、リリースしたサービスの顧客獲得が求められる業種(保険や消費財など)、事業スケールが求められる業種(化学や自動車など)と、業種のプロダクトライフサイクルによる特徴が表れた結果となった。

## 成功企業は、取り組む案件内容よりも組織づくりに特徴がある

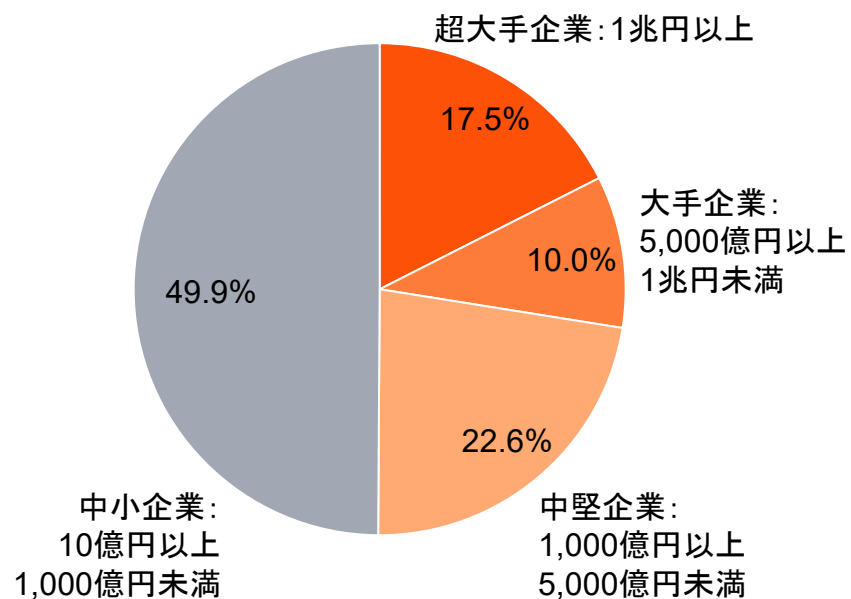
- ・案件自体の成功率を高める動き(特定種類への注力や、事業開発プロセス推進上の妙)に成功／挑戦企業で大きな差はなく、取り組み主体である新規事業組織を強化することで成功率を高めていることが明らかになった。
- ・成功企業は、案件自体の推進だけでなく、企画・管理機能を強化することで成功確率を高めている。  
(事務局体制、戦略活動自体への予算割り当て、スキル管理機能、エンドースメント・発信機能の設置など)

# 2

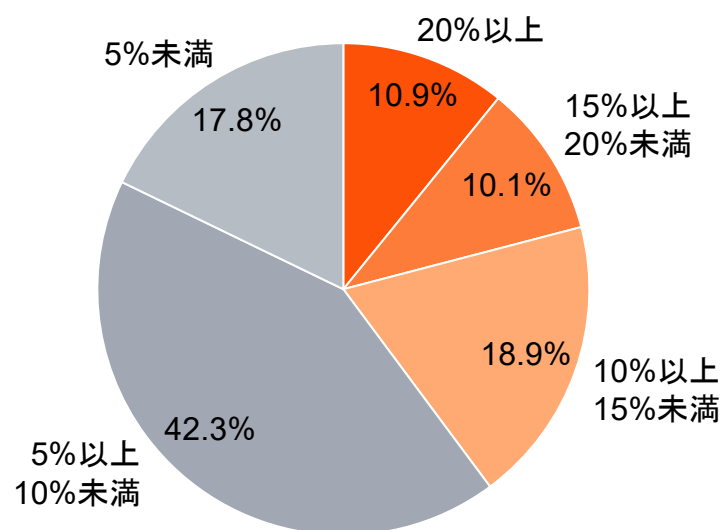
## 調査概要

# 調査概要(1/3):売上高・営業利益率・従業員規模

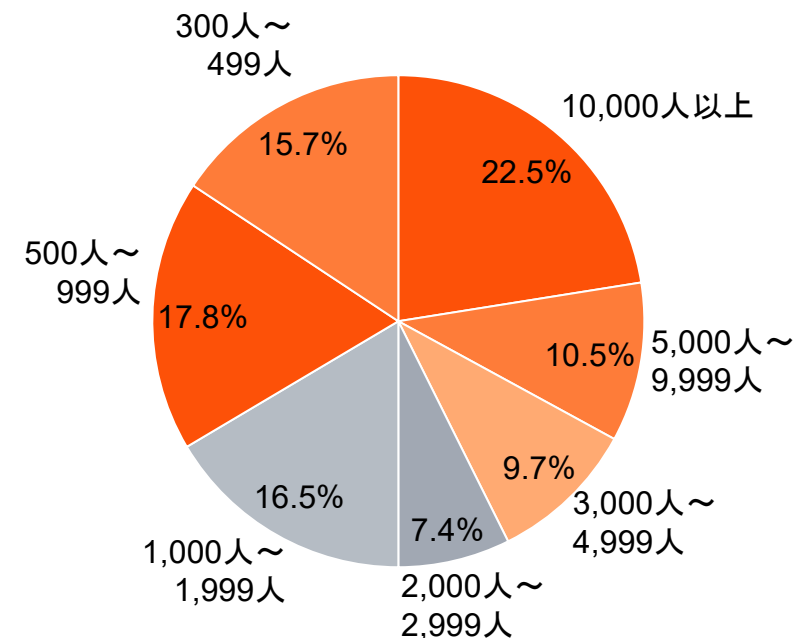
回答企業の売上高



回答企業の営業利益率



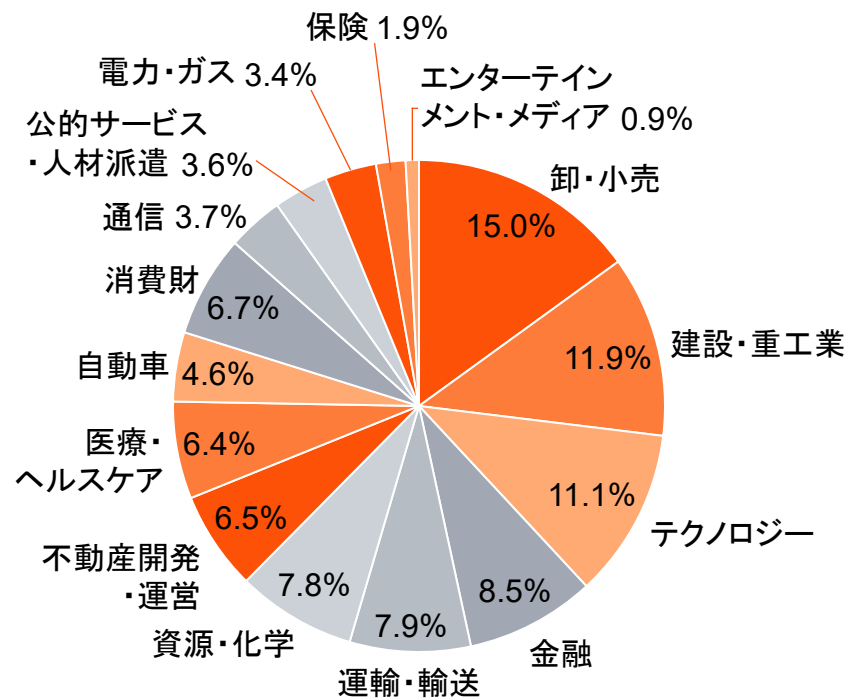
回答企業の従業員規模



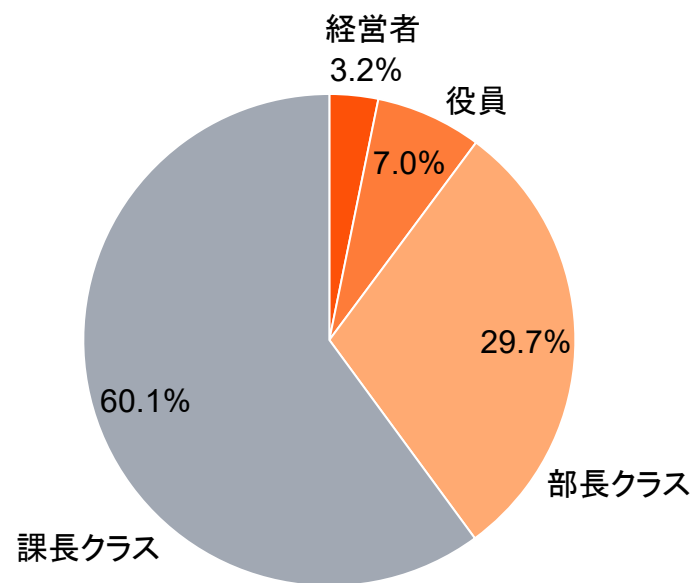
Q. あなたの勤務先企業／団体の売上高(直近の単体決算)をお聞かせください。ただし、勤務先企業が持株会社の場合は、直近の連結決算の売上高をお聞かせください。(n=1,032)  
 Q. 貴社の営業利益率(直近の単体決算)をお答えください。(n=1,032)  
 Q. あなたの勤務先企業／団体の従業員数(単体)をお聞かせください。ただし、勤務先企業が持株会社の場合は、連結での従業員数をお聞かせください。  
 ※パート・アルバイト、派遣社員は含めずにお答えください。(n=1,032)

# 調査概要(2/3):業種・回答者の役職・役割

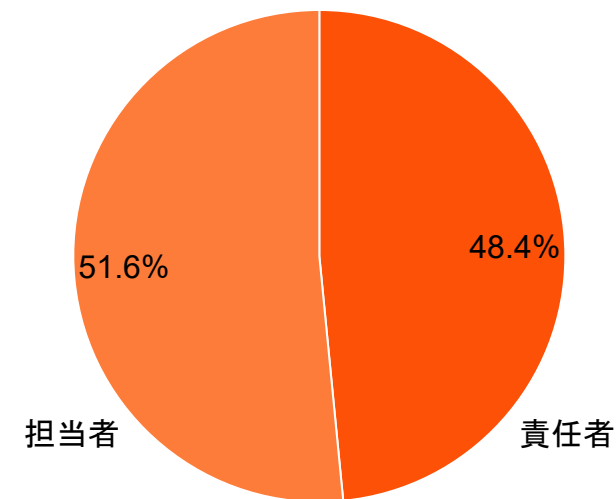
回答企業の業種(15業種)



回答者の役職



回答者の新規事業開発における役割



Q. あなたの勤務先企業／団体の業種(主な事業内容)として、以下のうち、もっとも近いものを1つお聞かせください。(n=1,032)

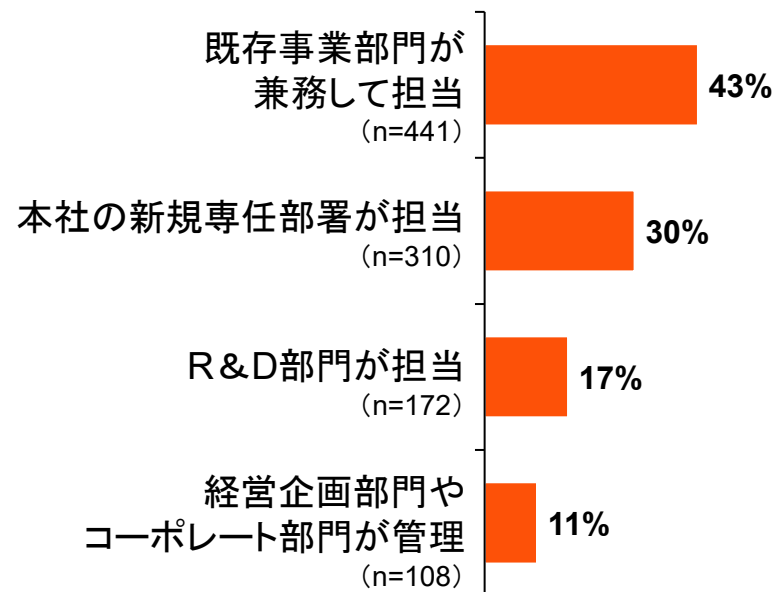
Q. あなたの勤務先企業／団体における役職をお聞かせください。(n=1,032)

Q. あなたの勤務先企業／団体における新規事業開発への取り組みにおいて、あなたの役割をお聞かせください。(n=1,032)

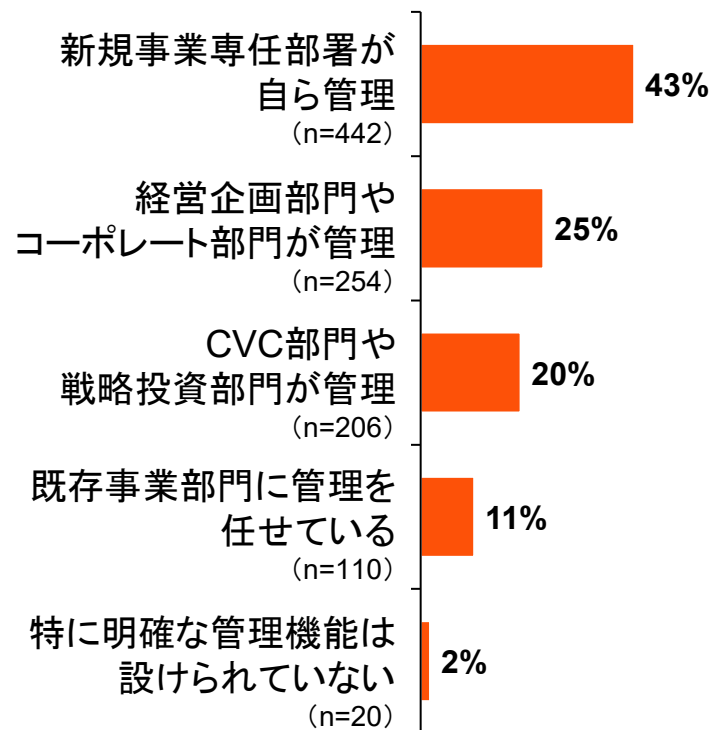


# 調査概要(3/3):新規事業の担当部門

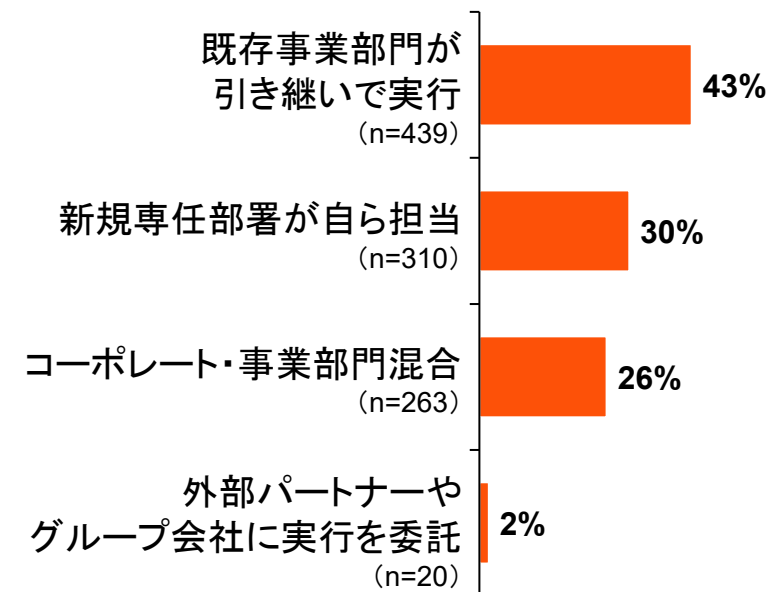
新規事業「企画」機能の担当部門



新規事業「管理」機能の担当部門



新規事業「実行」機能の担当部門



Q. 貴社では、新規事業の「企画(アイデア創出・事業計画策定など)」機能はそれぞれの組織が担っていますか。最も当てはまるものを選択してください。(n=1,031)

Q. 貴社では、新規事業の「実行(事業／サービス立ち上げ・運営・グロースなど)」機能はそれぞれの組織が担っていますか。最も当てはまるものを選択してください。(n=1,032)

Q. 貴社では、新規事業の「管理(進捗管理・投資判断・リスク管理など)」機能はそれぞれの組織が担っていますか。最も当てはまるものを選択してください。(n=1,032)

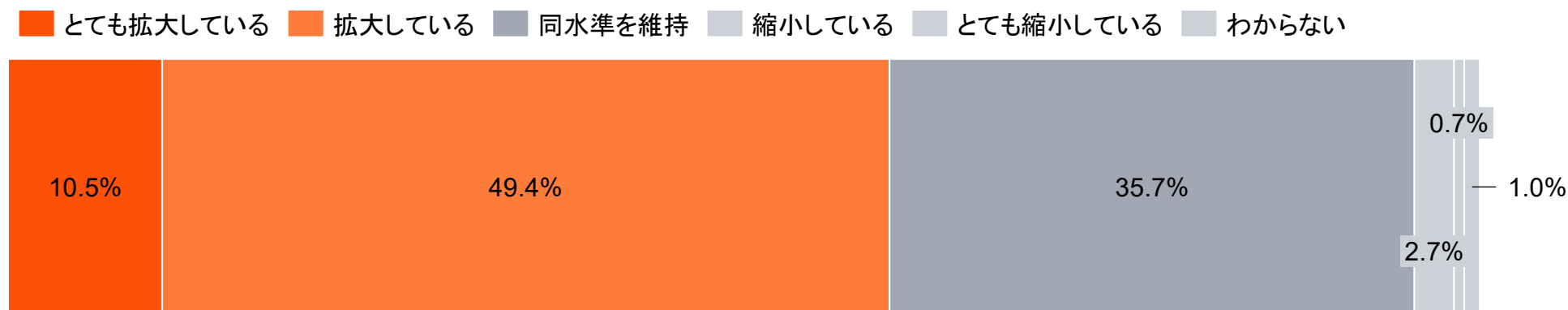
# 3

## 国内企業の全体動向

# 新規事業の取り組みは総じて拡大傾向にある

全体の6割が拡大傾向と回答。残りもほとんどが同水準を維持しており縮小傾向の企業は少ない

新規事業に関する取り組み傾向



## 業種別ランキング\*

(上位3業種)

1. 運輸・輸送
2. 電力・ガス
3. 自動車

## 企業規模別ランキング\*

1. 大手企業
2. 超大手企業
3. 中堅企業
4. 中小企業

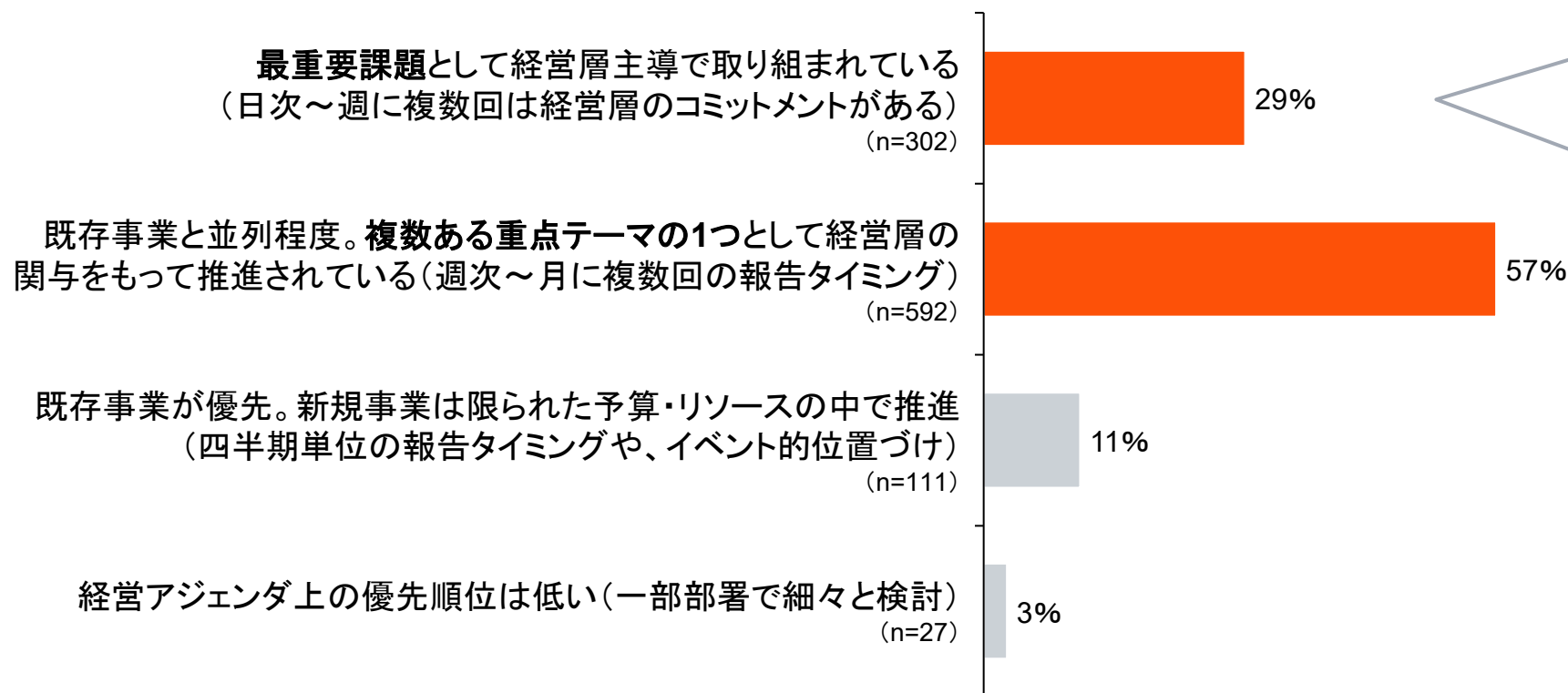
Q. ここ最近(1-3年程度)における貴社の新規事業に対する取り組みは、拡大傾向でしょうか。それとも縮小傾向でしょうか。(n=1,032)

\* 回答結果を業種別・企業規模別に集計し、各業種・各規模の企業において「新規事業がとても拡大している」と回答した企業数が占める割合を算出。

# どのような背景から新規事業に取り組んでいるか？

約9割の企業が経営アジェンダ上の重要テーマに位置づけている。

企業における経営アジェンダ上の新規事業の位置づけ



## 業種別ランキング\*

(上位3業種)

1. エンターテインメント・メディア
2. 保険
3. 卸・小売

## 企業規模別ランキング\*

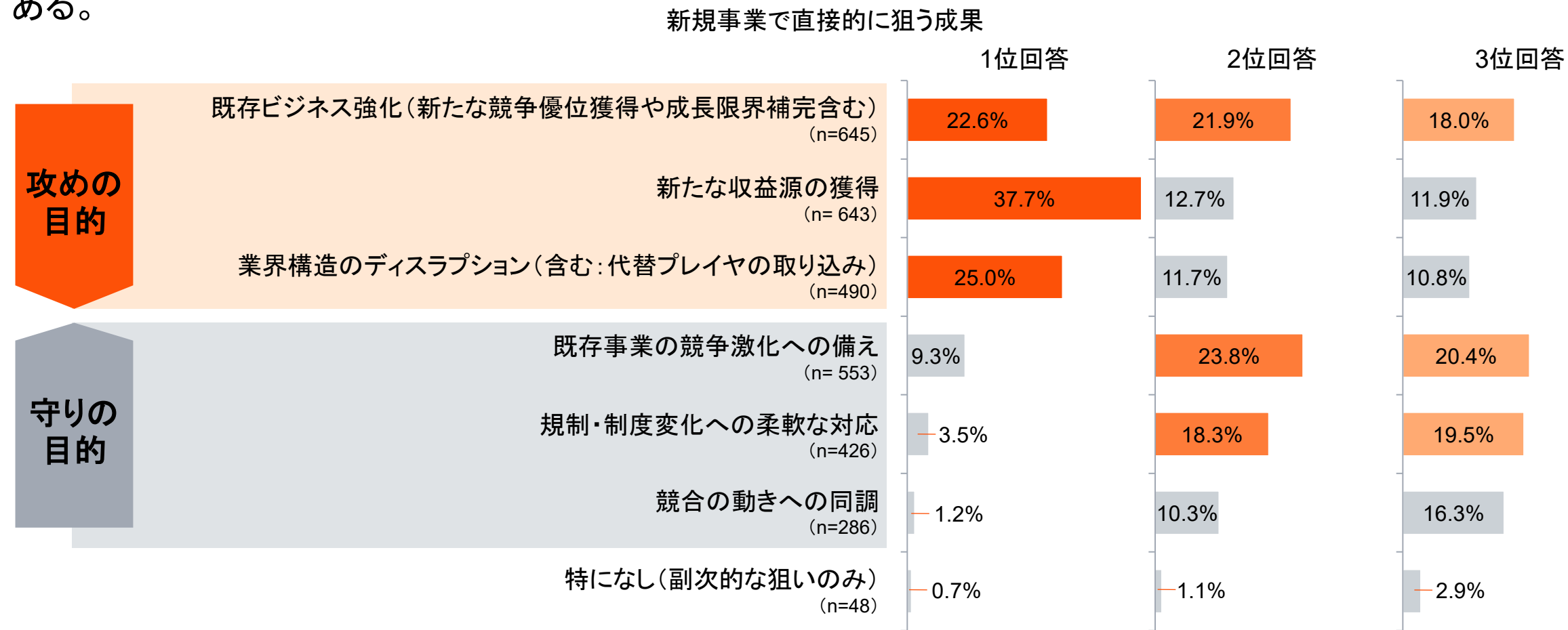
1. 大手企業
2. 超大手企業
3. 中堅企業
4. 中小企業

Q. 貴社において、新規事業の取り組みは経営アジェンダ上どの程度の優先順位に位置づけられていますか。(n=1,032)

\* 回答結果を業種別・企業規模別に集計し、各業種・各規模の企業において「最重要課題として経営層主導で取り組まれている」と回答した企業数が占める割合を算出。

# どのような成果を狙いとしているか？

規制制度変化への対応や競合との同調ではなく、自ら競争力を高めていく「攻め」の目的で取り組む傾向がある。

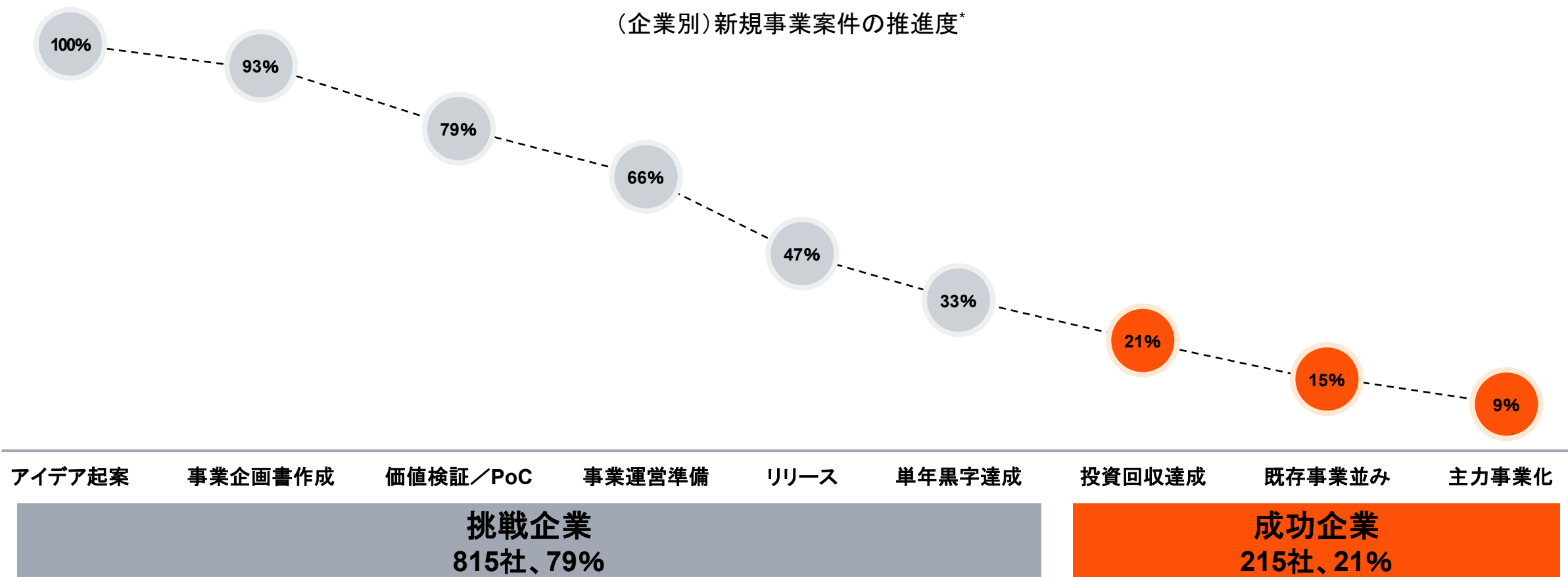


Q. 貴社が新規事業開発を通して直接的・副次的に狙う成果についてお伺いします。  
直接的に狙う成果について、当てはまるものを1位～3位までお選びください。(各順位回答数=1,032)

# 新規事業の成功率はどの程度か？

案件が投資回収まで達成している企業は全体の2割程度。目標とする主力事業化にまで至っている企業は1割に満たない。

(企業別)新規事業案件の推進度\*



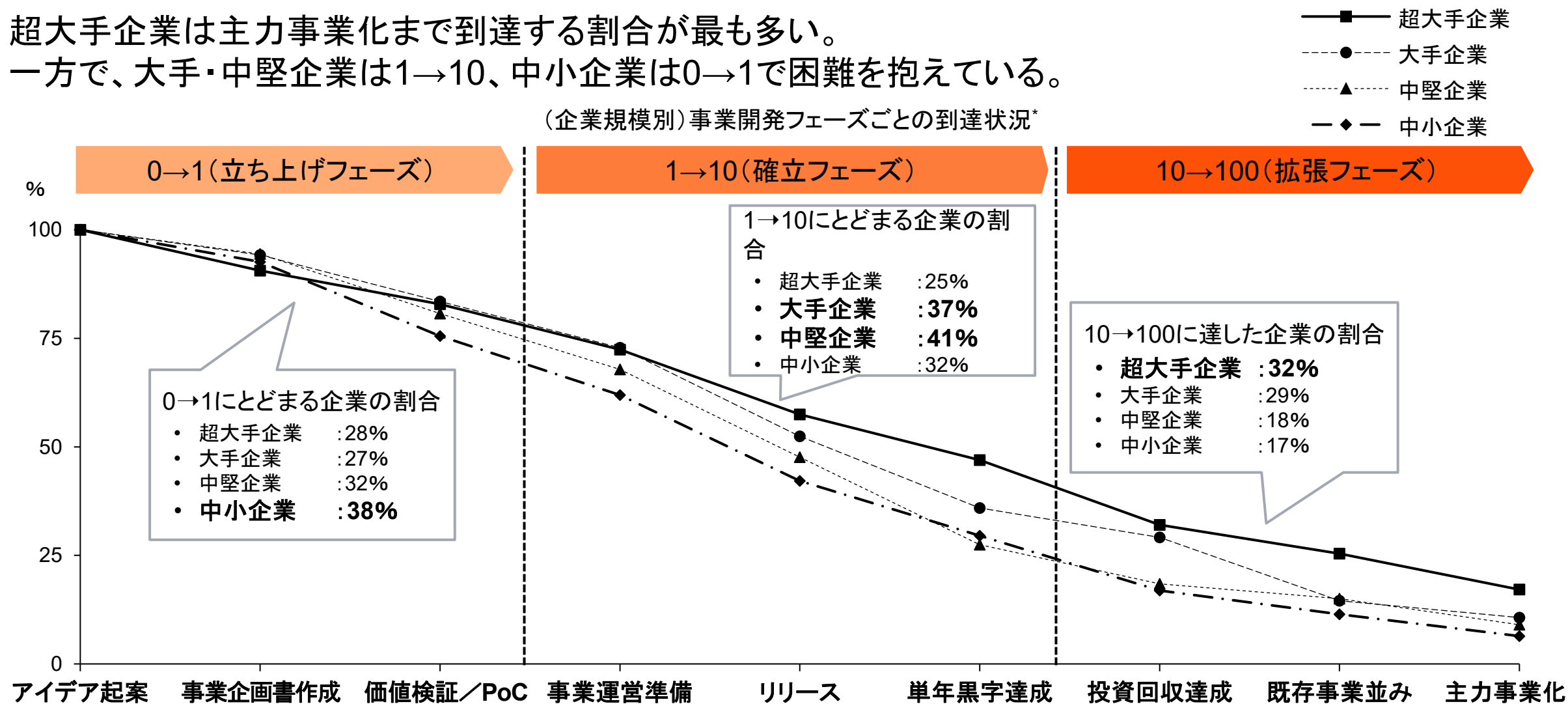
Q. 貴社において、進んでいる新規事業案件は、次のうちのステータスに当てはまりますか。近いものを選択してください。(単一回答、n=1,030)

\* 回答結果を基に、各企業の最も事業ステップが進んだ案件を対象に、各事業ステップを通過した企業数を集計・企業数全体に占める割合を算出。

# 新規事業の成功は、企業規模別でどのような特徴がみられるか？

超大手企業は主力事業化まで到達する割合が最も多い。

一方で、大手・中堅企業は1→10、中小企業は0→1で困難を抱えている。



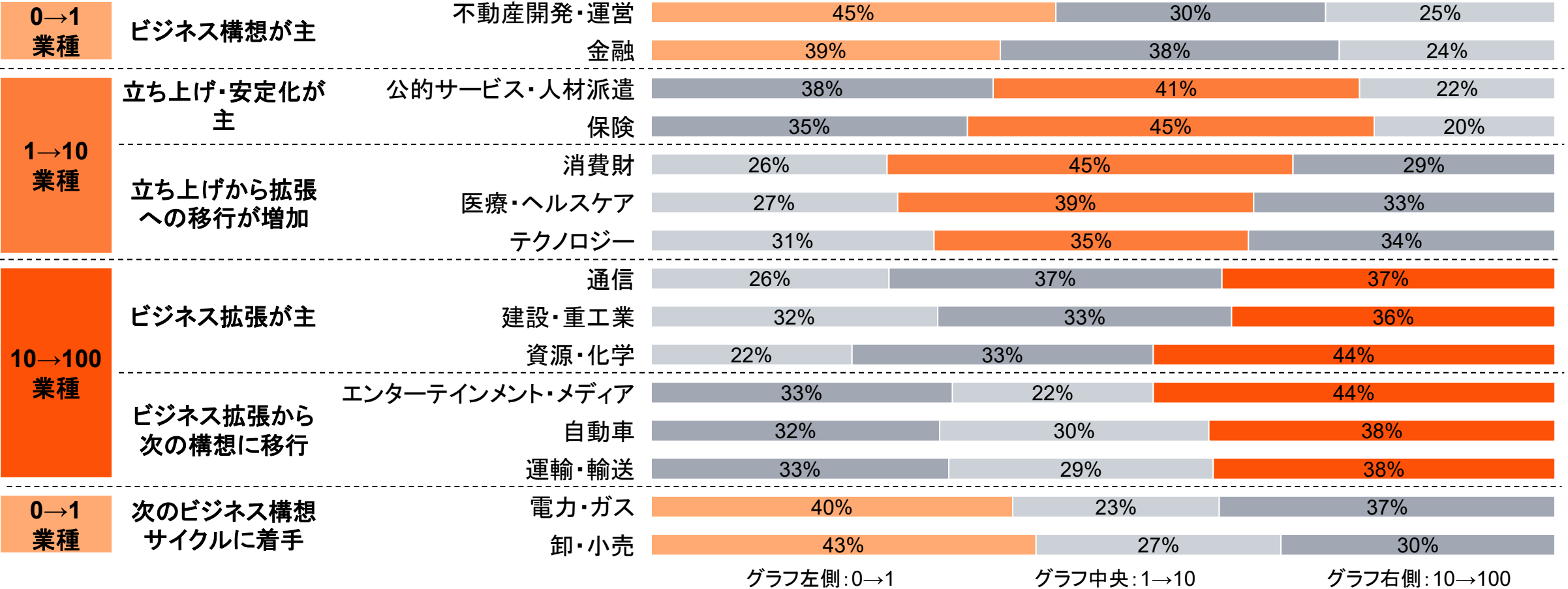
Q. 貴社において、進んでいる新規事業案件は、次のうちのステータスに当てはまりますか。近いものを選択してください。(単一回答、n=1,030)

\* 回答結果を基に、企業規模別に各事業フェーズ・ステップを通過した企業数、各企業規模の企業数全体に占める割合、各事業フェーズに留まる企業数・企業割合を集計。

# 新規事業の成功は、業種別でどのような特徴がみられるか？

新規事業案件の進捗状況は業種ごとに異なる。

(業種別) 事業開発フェーズごとの企業の割合\*



Q. 貴社において、進んでいる新規事業案件は、次のうちどのステータスに当てはまりますか。近いものを選択してください。(単一回答、n=1,030)

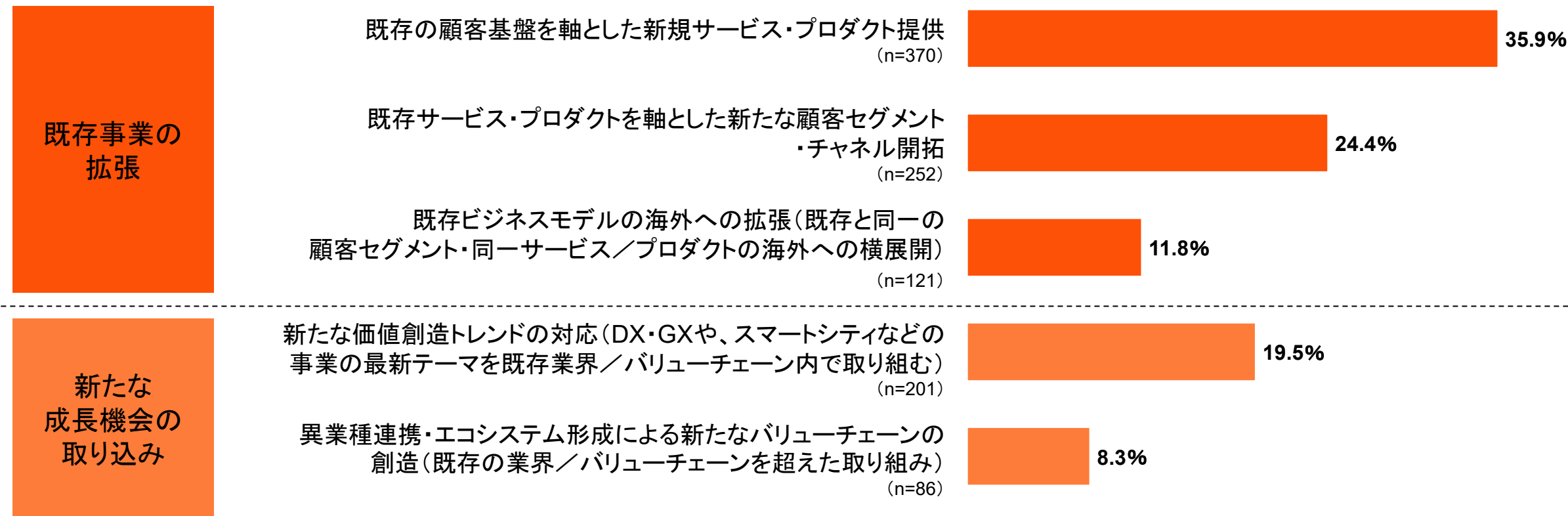
\* 回答結果を基に、業種別に各企業の最も事業ステップが進んだ案件がどのフェーズ・ステップにあるかを集計、各業種で最も企業割合が多いフェーズに応じてグループ分け。



# 各社が取り組んでいる新規事業の種類は？

既存の顧客基盤活用や、既存サービスのお他セグメント展開といった「既存事業の拡張」を起点とした新規事業に取り組む傾向。

## 取り組まれている新規事業の種類

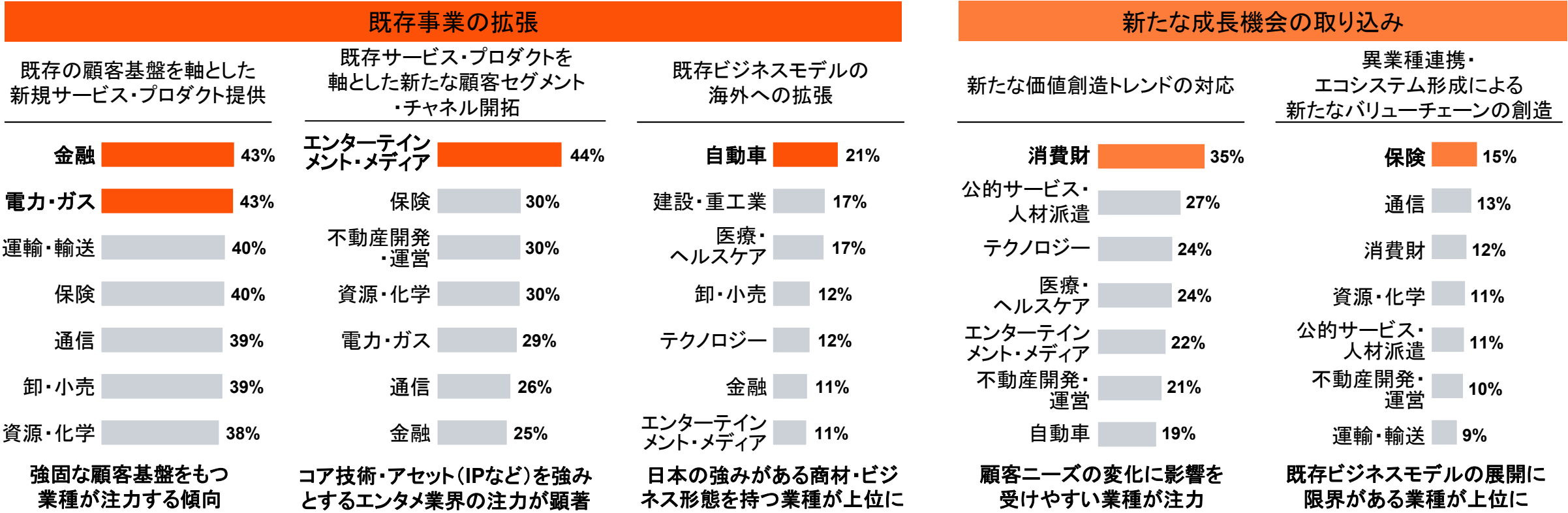


Q. 貴社の中で取り組んでいる新規事業の種類について、主眼を置いているもののうち、最も当てはまるものを選択してください。(n=1,030)

# 業種によって取り組む新規事業の種類に特徴がある

金融・電力などの企業が顧客基盤を軸とした新規サービスに注力し、消費財企業が新たな価値トレンドに対応するなど、各業種の既存ビジネスモデル上での差別化要素に裏打ちされている傾向がうかがえる。

(業種別)取り組んでいる新規事業種類の割合\*



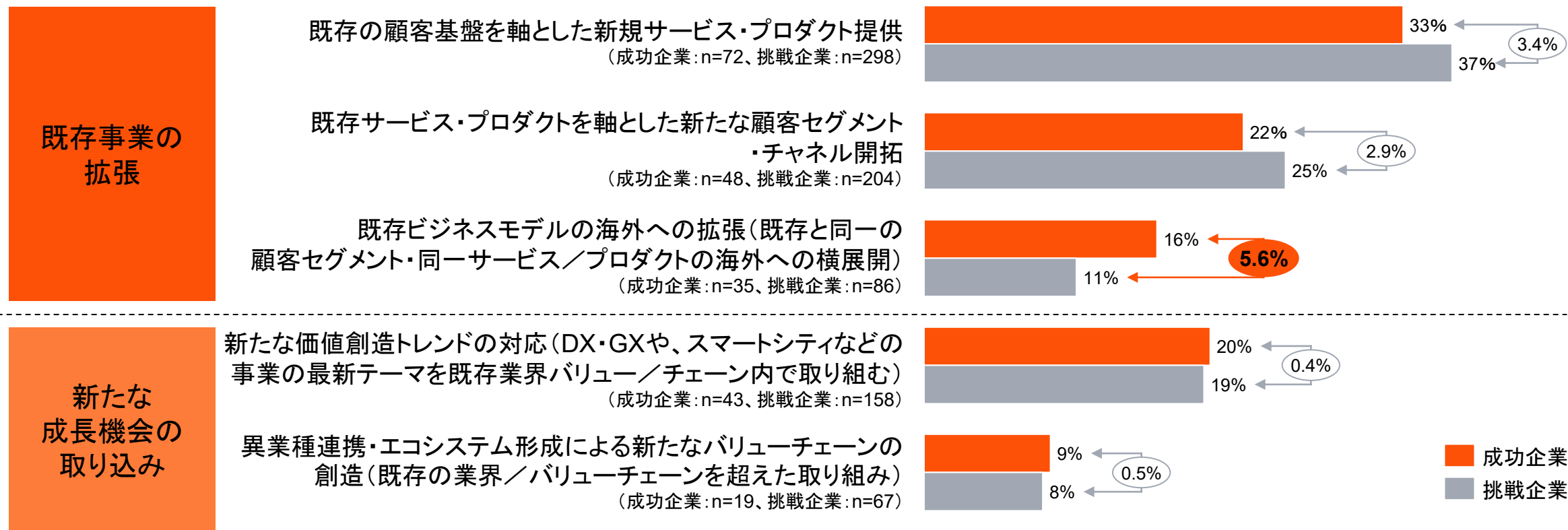
Q. 貴社の中で取り組んでいる新規事業の種類について、主眼を置いているもののうち、最も当てはまるものを選択してください。(n=1,030)

\* 回答結果を業種別に集計し、各業種において各選択肢の回答企業数が占める割合を算出

# 取り組む新規事業の種類により、新規事業の成功に違いがあるか？

「既存ビジネスモデルの海外拡張」においては成功企業の方がよく取り組んでおり、違いがみられる。  
その他の種類での新規事業では、成功・挑戦企業の間で大きな差はなく、成功率に違いはみられない。

(新規事業の種類別) 成功企業・挑戦企業の割合\*



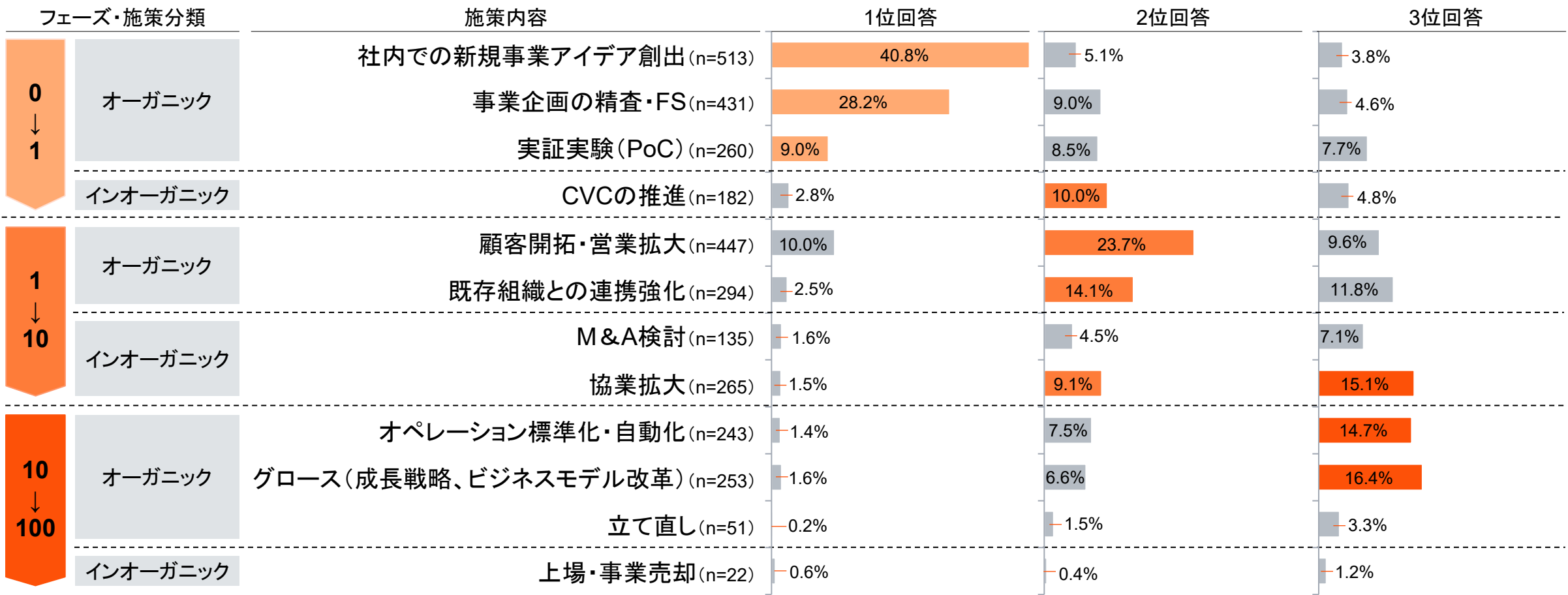
Q. 貴社の中で取り組んでいる新規事業の種類について、主眼を置いているもののうち、最も当てはまるものを選択してください。(n=1,030)

\* 回答結果を基に、成功企業(n=217)、挑戦企業(n=813)それぞれの回答を集計

# 各社は新規事業のどのフェーズに注力しているか？

まずは0→1の施策に注力しつつも、次の手として1→10の施策にも取り組み始めており、全体傾向として1→10へ注力度がシフトしている状況。

新規事業 各フェーズの施策展開状況

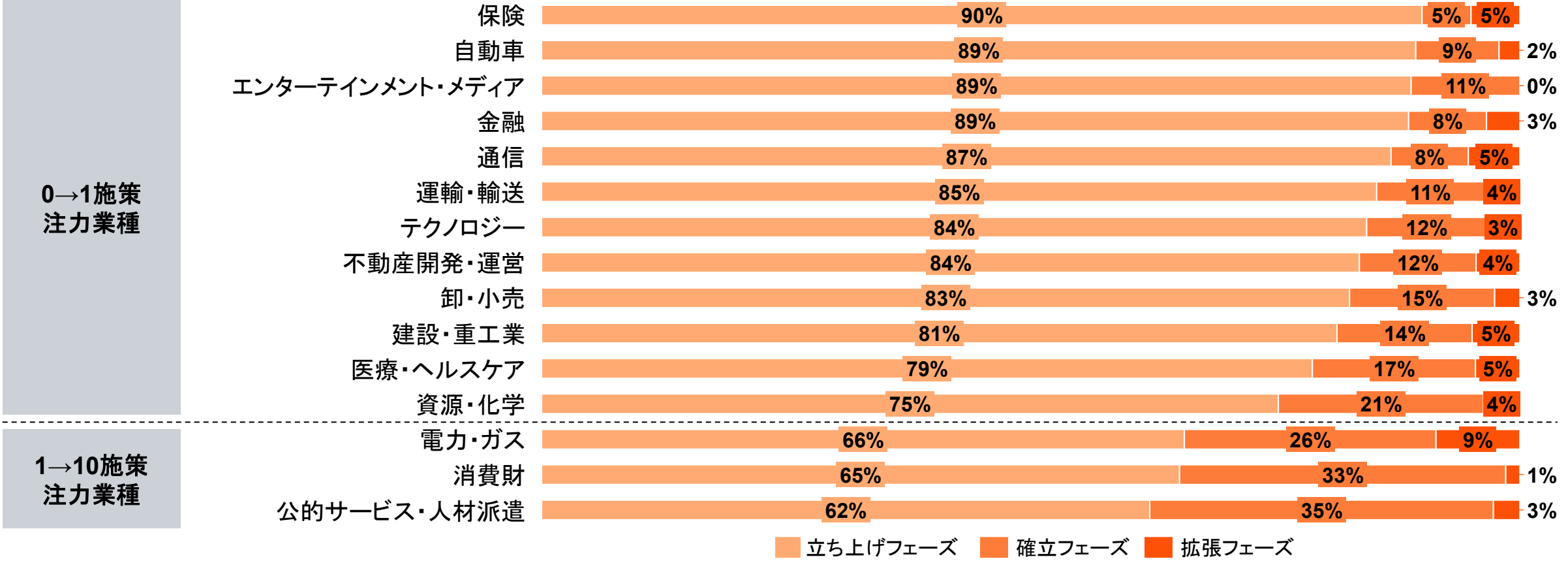


Q. 新規事業開発の各フェーズにおいて、どのような施策に注力していますか。以下の中から、注力している順に3つ選択してください。(各順位回答数=1,032)

# フェーズ・施策への注力には、業種別で特徴がみられるか？

電力・ガス、消費財、公的サービスなどで1→10施策への注力が見られるが、それ以外の業種では現在でも0→1施策に注力している状況。

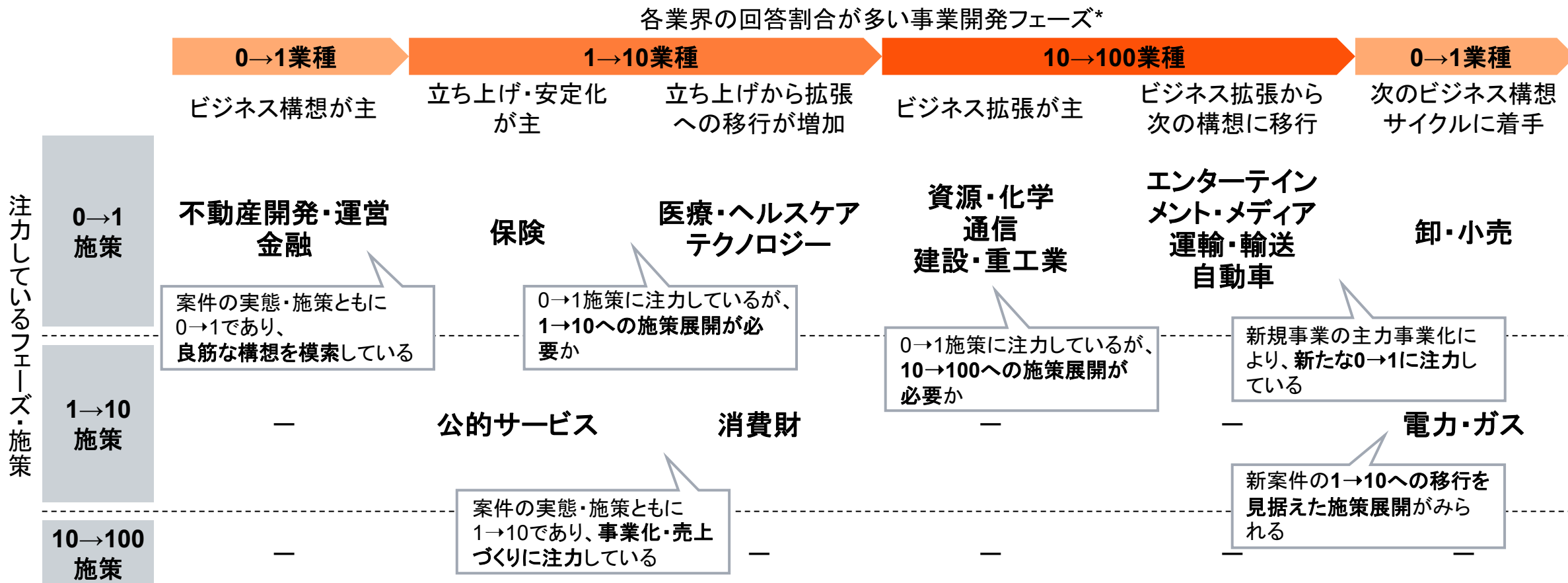
(業種別)新規事業 各フェーズの施策展開状況\*



Q. 新規事業開発の各フェーズにおいて、どのような施策に注力していますか。以下の中から、注力している順に3つ選択してください。(各順位回答数=1,032)  
\* 回答結果を基に、業種別に各企業がどのフェーズの施策に最も注力しているかを集計、各業種で最も企業割合が多い注力フェーズ・施策に応じてグループ分け。

# フェーズへの注力度は業種の「新規事業ライフサイクル」で異なる

該当フェーズに注力する業種がいる一方、電力・ガスでは“0→1”から“1→10”へのシフトがうかがえる。一方、保険などの業種は依然として“0→1”施策を重視しているが“1→10”施策への転換が求められると理解。“10→100”業種では、従来の新規事業が主力事業化したことで、新たな“0→1”へ注力している。



Q. 貴社において、進んでいる新規事業案件は、次のうちのどのステータスに当てはまりますか。近いものを選択してください。（単一回答、n=1,030）

Q. 新規事業開発の各フェーズにおいて、どのような施策に注力していますか。以下の中から、注力している順に3つ選択してください。（各順位回答数=1,032）

\* 回答結果を基に集計した「各業種で最も企業割合が多いフェーズグループ」と「各業種で最も企業割合が多い注力フェーズ・施策グループ」を基に各業種をマッピング。

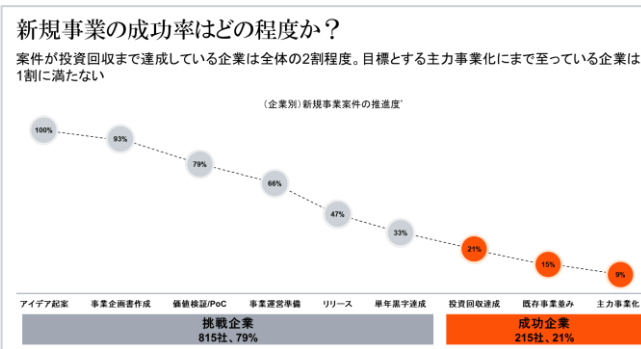
# 4

## 成功企業の深掘り



# 成功企業は、取り組む案件内容よりも組織づくりに特徴がある

案件自体の成功率を高める動き(特定種類への注力や、事業開発プロセス推進上の妙)に成功／挑戦企業で大きな差はなく、取り組み主体である新規事業組織を強化することで成功率を高めていることが分かった。



成功企業にはどのような特徴があるのか？

## 取り組む案件内容

新規事業案件の種類では、成功／挑戦企業に大きな差がみられない(ただし、海外展開では成功企業がリードしている傾向がみられた)

事業開発プロセス推進において、成功／挑戦企業に大きな差がみられない(業種による特徴が大きい)

## 取り組む主体

新規事業組織のガバナンス設計の点で、成功／挑戦企業に大きな差がみられる

- ・ スポンサーの支援・コミットメントやリソース(要員、予算)
- ・ 機能設計(新規事業の戦略・企画・実行機能に加え、KPI管理、ノウハウ・スキル、エンドースメントなど)
- ・ 既存事業組織との連携プロセスの整備

## 狙う成果・実績

経営上の重要性において、成功／挑戦企業に大きな差がみられる(成功企業は最重要アジェンダとして新規事業を捉えて推進)

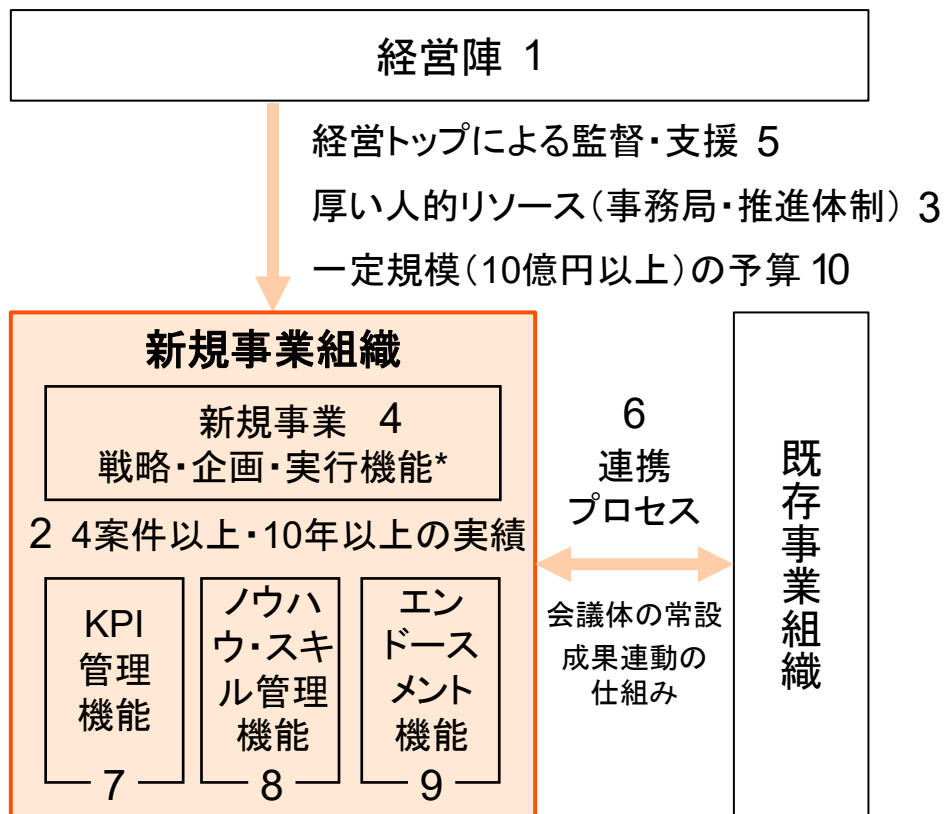
推進案件の数、取り組み年数で、成功／挑戦企業に大きな差がみられた(成功企業は10年以上、新規事業に取り組んでおり、4件以上の案件を推進)



# 成功企業にみられる特徴

成功企業にはガバナンス設計に関して特徴がみられる。

成功企業にみられる新規事業の組織づくり(イメージ)



\* 新規事業の企画・実行機能は、既存事業組織側が担うパターンも存在

成功企業の特徴

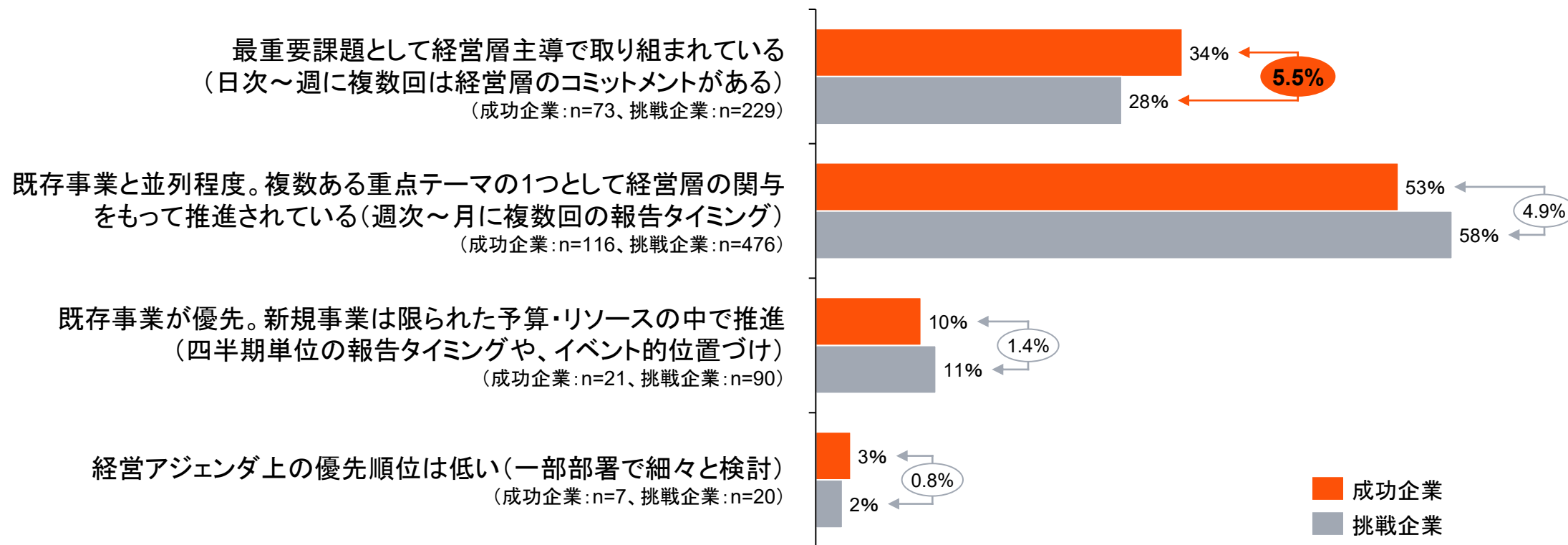
1. 新規事業を経営上の最重要課題に位置づけている
2. 新規事業に長く取り組んでおり、推進案件数も多い
3. 新規事業の事務局・推進チーム体制を厚く敷いている
4. 実行に重きをおいて新規事業組織を機能設計している
5. 新規事業の意思決定権限の委譲を経営トップが支援
6. 企画・実行部門の連携プロセスが設計されている
7. 新規事業KPIを定量観点も含めて幅広く設定・管理
8. 新規事業組織内にノウハウ・スキルを集約化している
9. 新規事業取り組み意義のエンドースメントに全方位で注力
10. 新規事業向けに一定規模の予算を確保して推進

エンドースメント: 社内で活動が形式的に承認されているだけでなく、事実として必要な存在として信頼されており、活動を協力・支援したいとメンバーが考えている状態

# 成功企業は新規事業を経営上の最重要課題に位置づけている

成功企業は挑戦企業よりも、新規事業を最重要課題と位置づけて取り組む企業の割合が高い。

経営アジェンダ上での新規事業の位置づけ\*



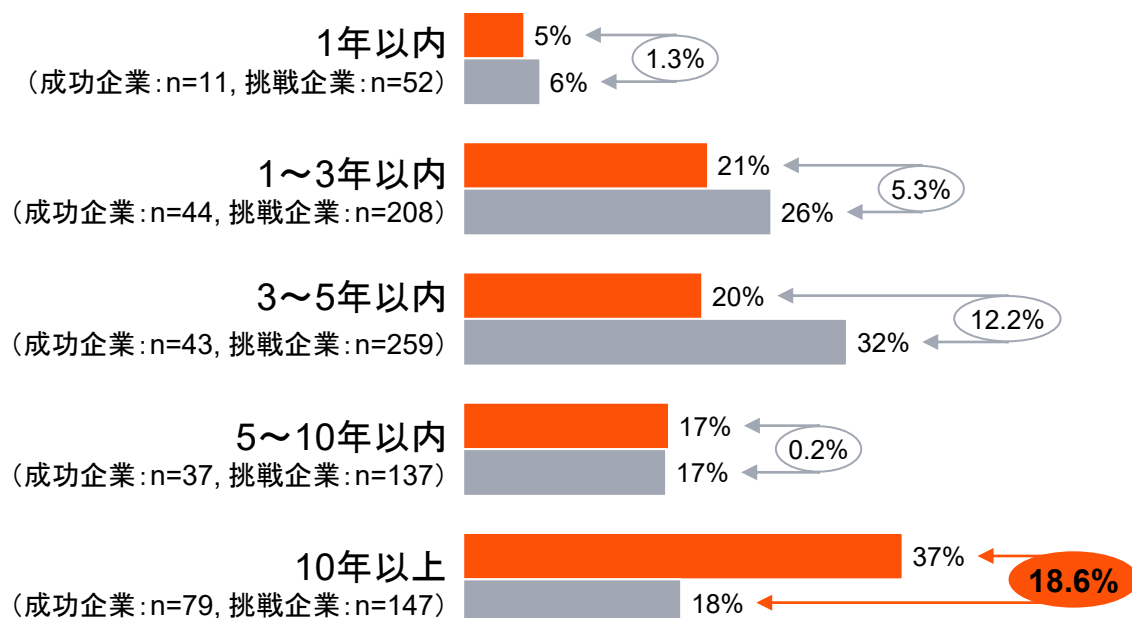
Q. 貴社において、新規事業の取り組みは経営アジェンダ上どの程度の優先順位に位置づけられていますか。(単一回答、n=1,032)

\* 回答結果を基に、成功企業(n=217)、挑戦企業(n=815)それぞれの回答を集計。

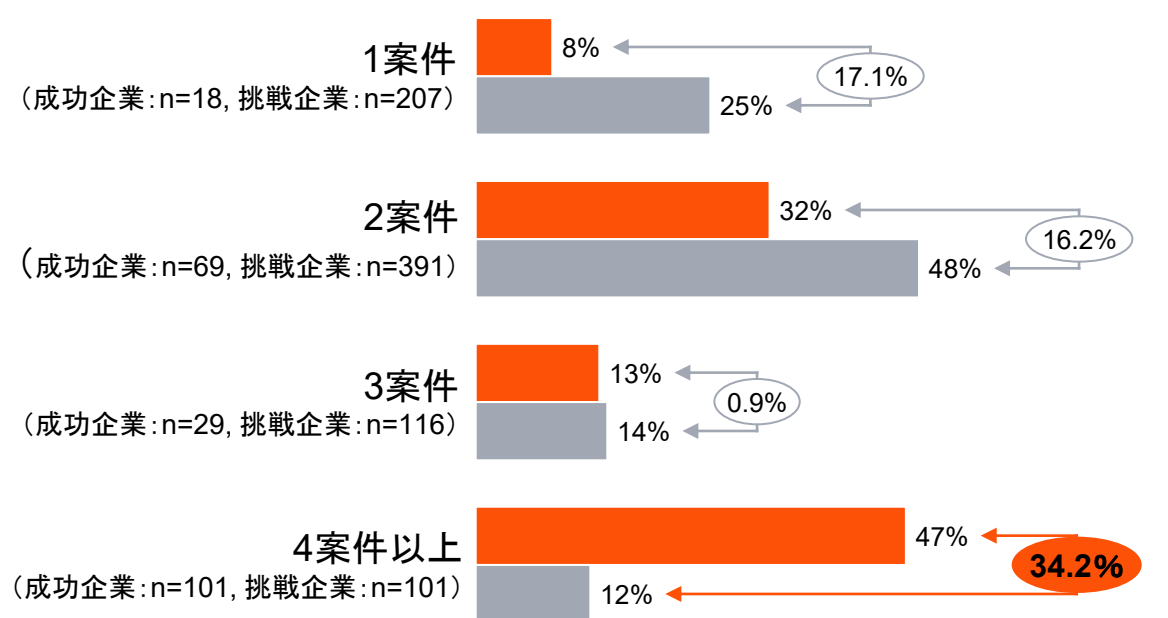
# 成功企業は新規事業に長く取り組んでおり、推進案件数も多い

成功企業と挑戦企業の間で取り組む期間に有意差がみられ、新規事業ノウハウの蓄積があると考えられる。また、推進案件数においても成功企業の方が4案件以上と差が生まれている。

新規事業に取り組んでいる期間\*



現在推進している新規事業案件数\*



成功企業  
挑戦企業

Q. 現在の方針のもとで、貴社では、いつ頃から新規事業に取り組んでいますか。(n=1,017)

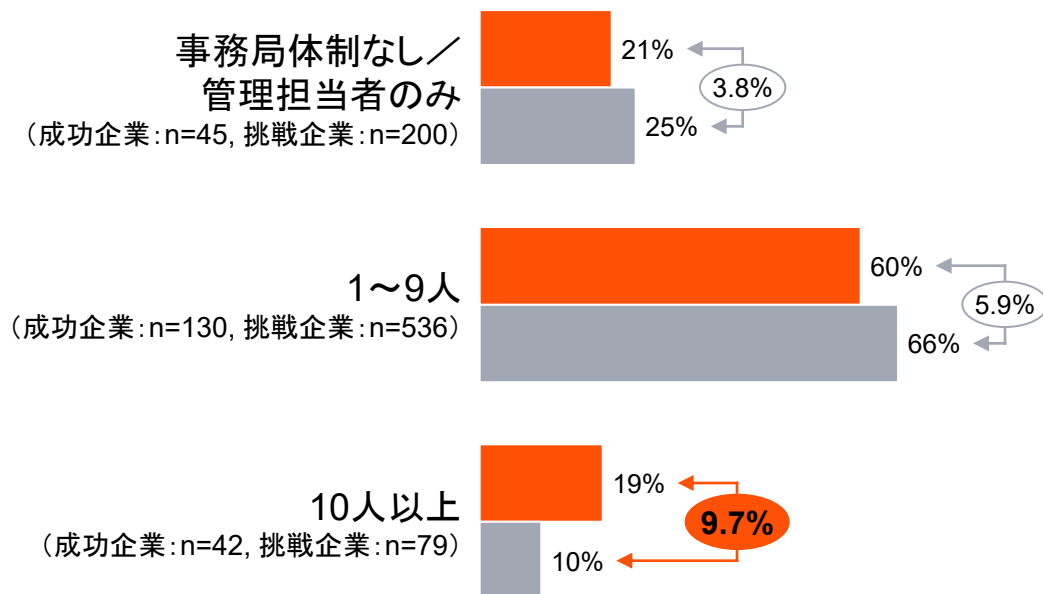
Q. 貴社において、現在推進している新規事業の案件数をお答えください。(n=1,032)

\* 回答結果を基に、新規事業取り組み期間(成功企業: n=214, 挑戦企業: n=803)、推進する新規事業案件数(成功企業: n=217, 挑戦企業: n=815)それぞれの回答を集計。

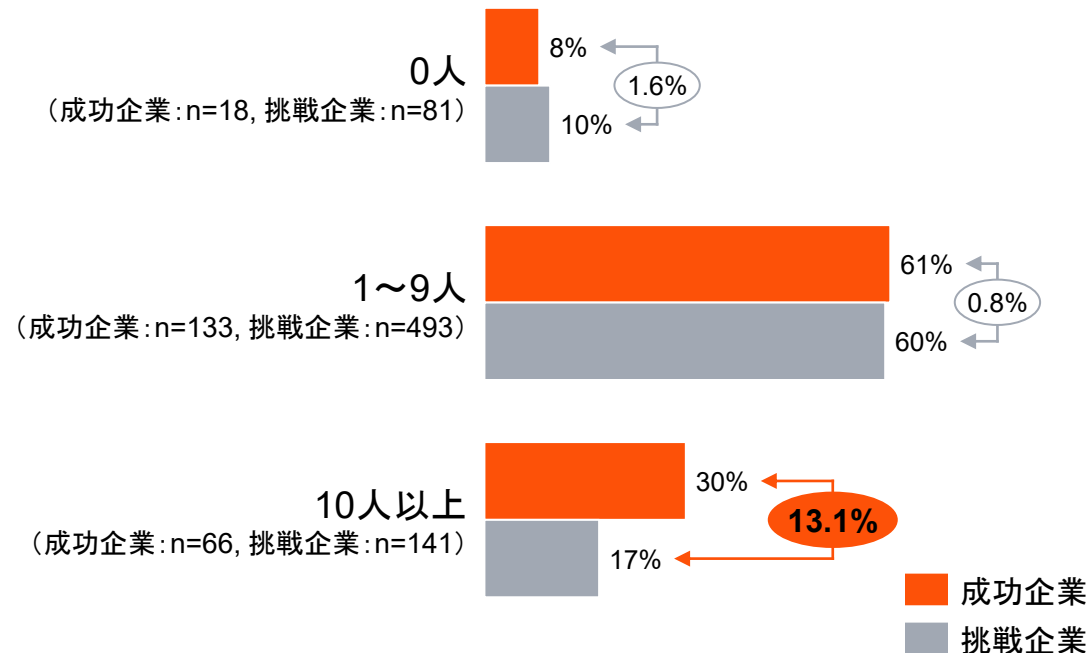
# 成功企業は新規事業の事務局・推進チーム体制を厚く敷いている

挑戦企業と比較して成功企業は、事務局体制・推進チーム体制をそれぞれ10人以上置く傾向がある。

新規事業の事務局体制\*



新規事業の推進チーム体制(案件あたり)\*



Q. 新規事業に関わる現在の推進体制規模について、事務局(管理側)、案件推進チームそれぞれのアサイン人数をお答えください。(n=1,032)

\* 回答結果を基に、成功企業(n=217)、挑戦企業(n=815)それぞれの回答を集計。

# 成功企業は実行に重きをおいて新規事業組織を機能設計している

一般に最も多い「事業部の事業開発管理型」は、挑戦企業の特徴としてみられ、推進の難しさがうかがえる。一方「経企のもとでの新規事業推進型」のように、成功企業は実行機能・責任を明確化している点が特徴的。

新規事業関連機能の回答割合(全体、成功／挑戦)\*

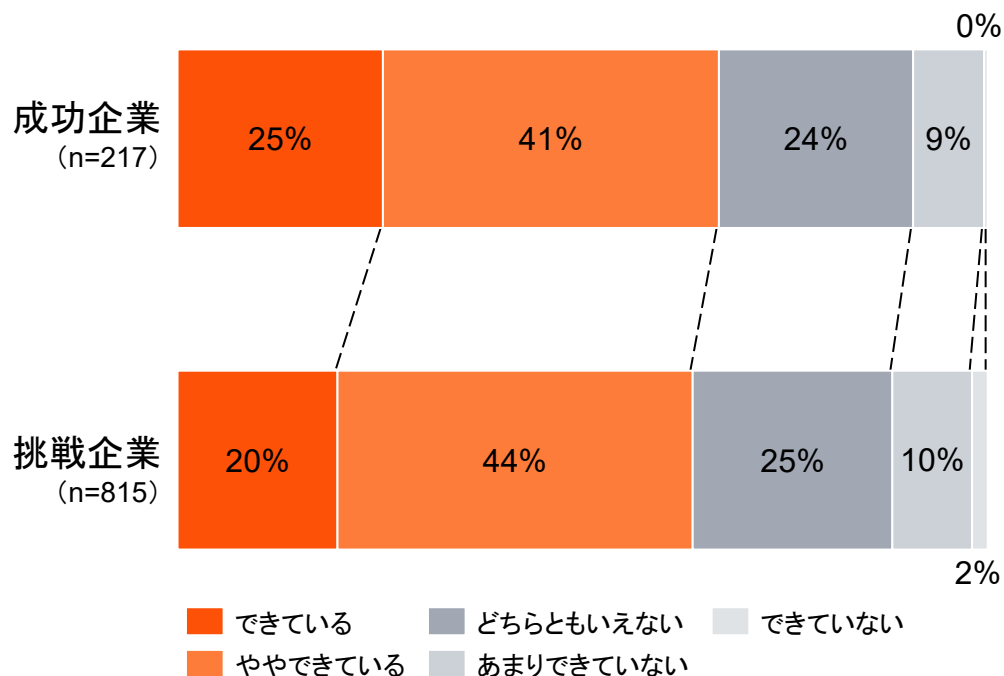
			新規事業組織	経営企画部門	戦略投資部門 (含:CVC)	既存事業組織	R&D部門	混合・PJ体制	¥: 事業開発の予算元
#	新規事業推進の型	機能分担			全体回答割合			傾向	分析・解釈
		企画	実行	管理					
1	事業部の事業開発管理型	¥	¥		18.3% (n=146)			挑戦企業に多い	・事業部側の活動を管理する機能だけでは新規事業開発が進まない
2	経企のもとでの新規事業推進型	¥	¥		12.8% (n=102)			成功企業に多い	
3	新規事業組織内での完結型	¥	¥	¥	11.9% (n=95)			-	・新規事業による成果創出を明確にミッションとして与え、企画・実行の裁量権をもたせた組織が成功している
4	経企内での事業開発管理型	¥	¥		5.6% (n=45)			-	
5	事業部内での完結型	¥	¥	¥	5.5% (n=44)			成功企業に多い	・既存事業起点での新規事業案件創出においては事業部内に一任した方が良い
6	事業部起案・PJ推進型			¥	5.3% (n=42)			-	
7	事業部への出資型			¥	5.1% (n=41)			-	・企画出しにとどまり、実行を既存事業部門に任せている場合、成功につながらない
8	R&Dからの起案・PJ推進型			¥	5.0% (n=40)			-	
9	新規事業側で起案・事業部への実行委任型		¥		4.1% (n=33)			挑戦企業に多い	・既存事業からアイデアを引き出し、新規事業組織側で具体化していくアプローチが有効
10	事業部起案の事業開発特化型		¥	¥	3.9% (n=31)			成功企業に多い	

Q. 貴社では、新規事業の「企画(アイデア創出・事業計画策定など)」機能はそれぞれの組織が担っていますか。(単一回答、n=1,032)  
Q. 貴社では、新規事業の「実行(事業／サービス立ち上げ・運営・グロースなど)」機能はそれぞれの組織が担っていますか。(単一回答、n=1,032)  
Q. 貴社では、新規事業の「管理(進捗管理・投資判断・リスク管理など)」機能はそれぞれの組織が担っていますか。(単一回答、n=1,032)  
\* 回答結果を基に、成功企業(n=217)、挑戦企業(n=815)それぞれの回答を集計。回答割合が多い上位パターンに絞ってランキング付けを実施(n=800)

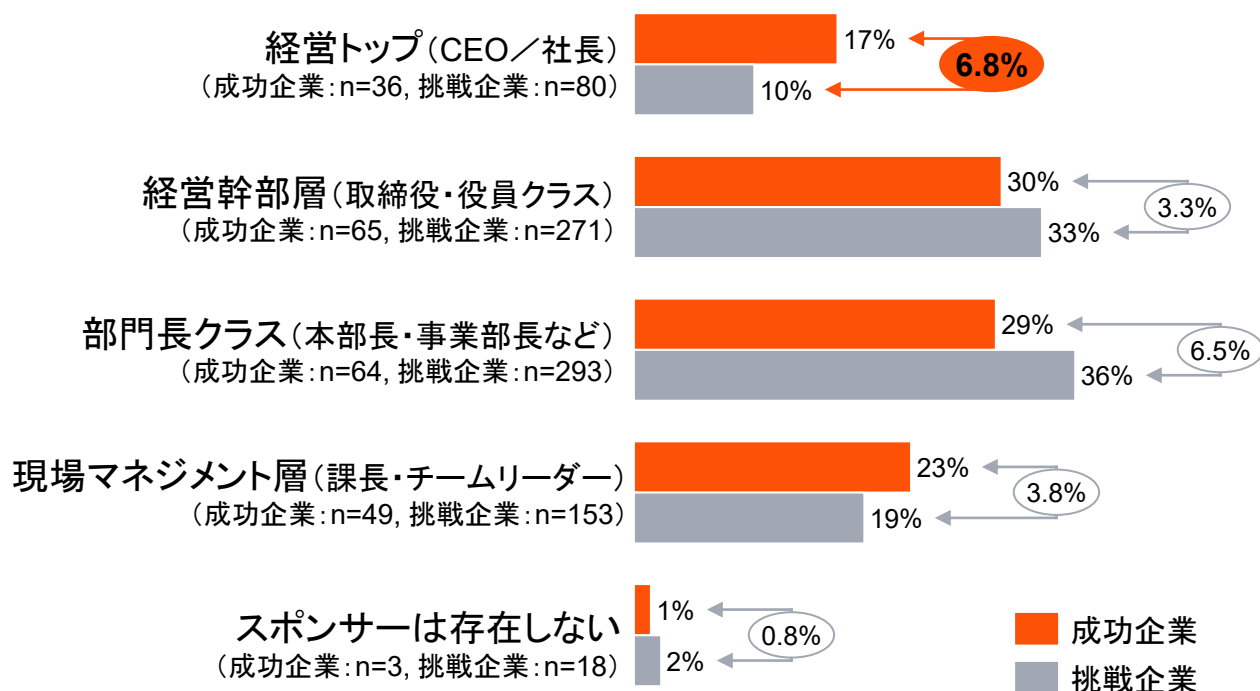
# 成功企業では意思決定の権限移譲を経営トップが支援

成功企業の方が挑戦企業よりも意思決定の権限移譲が進んでいる企業が多い。  
経営トップによるコミットメントの違いが背景にあることがうかがえる。

意思決定の権限移譲における対応状況\*



新規事業推進部門のスポンサー\*



Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください(意思決定の権限移譲・組織/業務設計)。(n=1,032)

Q. 貴社では、新規事業の推進部門に対して、どのレイヤーの上位層が実質的なスポンサー(後ろ盾)となって支援していますか。(単一回答、n=1,032)

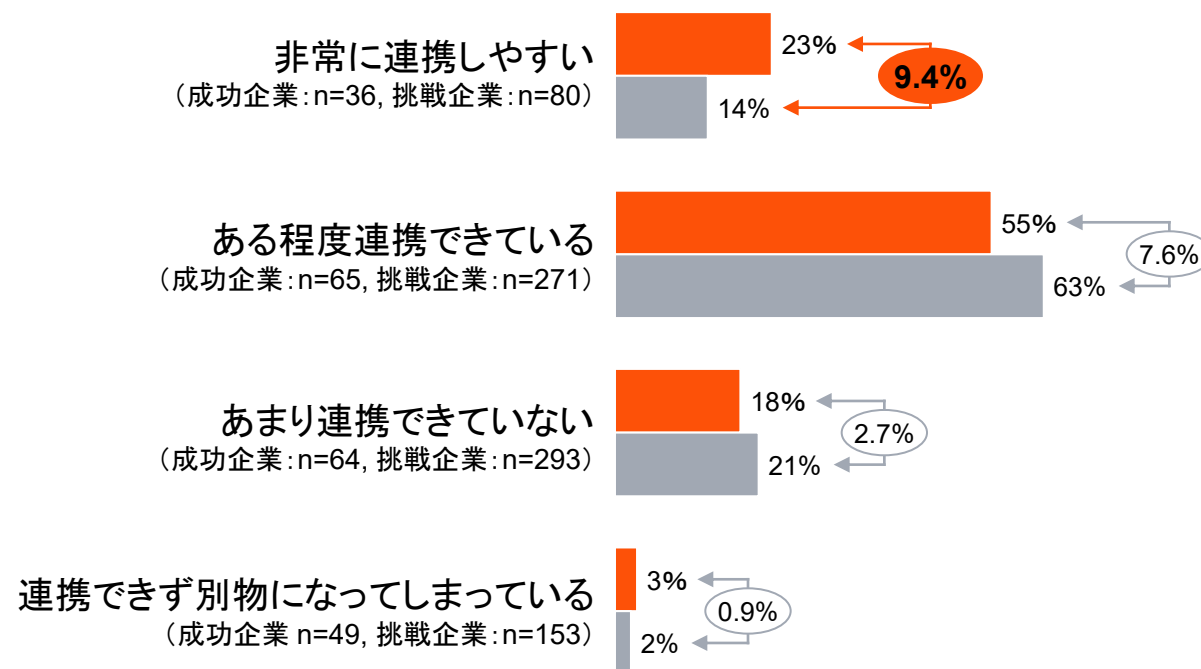
\* 回答結果を基に、成功企業(n=217)、挑戦企業(n=815)それぞれの回答を集計。



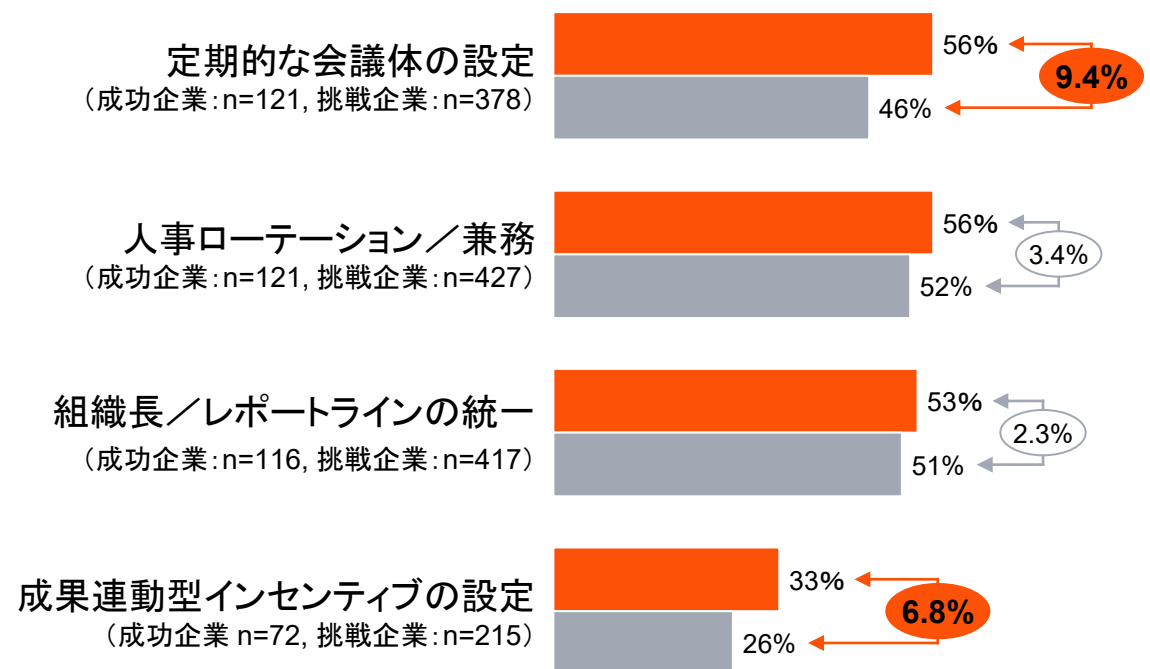
# 成功企業では企画・実行部門の連携プロセスが設計されている

企画・実行部門の「非常に連携しやすい」と回答している企業の割合が成功／挑戦企業間で有意差がある。連携促進策の取り組みにおいて、成功企業の方が全体的に進んでいることが背景とみられる。  
(特に「会議体の設定」や「成果連動の仕組み」の実施割合が大きい点が特徴的)

企画・実行部門の連携状況\*



連携促進施策の実施状況\*



Q. 企画と実行の機能担当が異なる場合、連携のしやすさについてお答えください。(単一回答、n=1,032)

Q. 企画と実行の連携を円滑にするために設けている仕組みはありますか。当てはまるものを全て選択してください。(n=1,032)

\* 回答結果を基に、成功企業(n=217)、挑戦企業(n=815)それぞれの回答を集計。

成功企業  
挑戦企業

# 成功企業は新規事業KPIを定量観点も含めて幅広く設定・管理

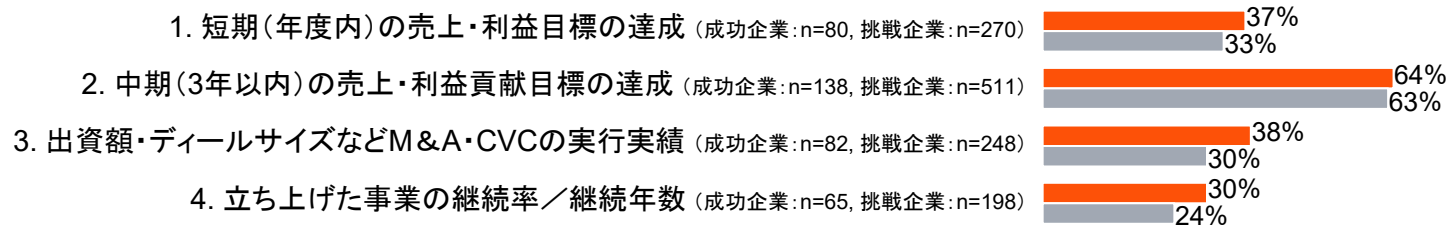
挑戦企業と比べ、成功企業は全体的に多くのKPI項目を設定している。また定量的なモニタリングが特徴的。指標設定・活用状況に鑑みて、成功企業は経営成果と新規事業活動との連動性を意識しているとみられる

設定している新規事業関連のKPI項目\*

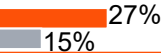
成功／挑戦企業の差分が大きい項目

KPIの設定・活用方針\*

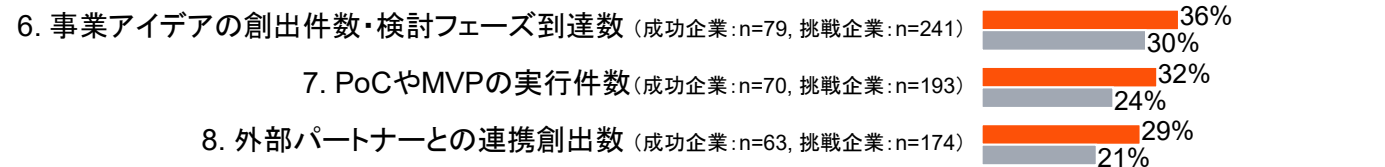
事業・財務



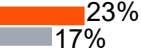
5. 事業の市場導入率／導入数 (成功企業:n=58, 挑戦企業:n=123)



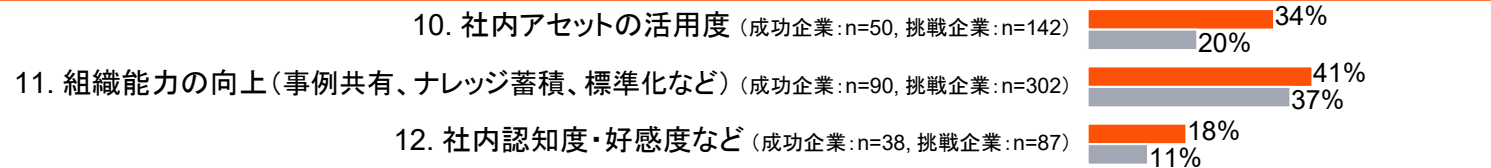
活動・プロセス



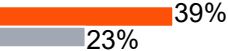
9. 管理会計面からの社内連携状況 (成功企業:n=73, 挑戦企業:n=162)



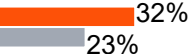
組織・スキル



13. コンピテンシー(企画能力、戦略思考力、交渉能力など)(成功企業:n=85, 挑戦企業:n=184)

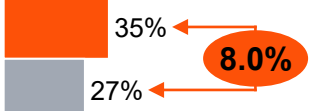


14. 新規事業人材の育成数・リーダー排出数 (成功企業:n=69, 挑戦企業:n=187)



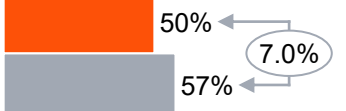
定量目標を明確に設定し  
モニタリング・評価にも活用

(成功企業:n=75, 挑戦企業:n=213)



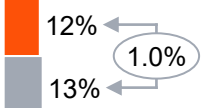
目安レベルで定量目標を設定しており、評価時には参考程度に活用

(成功企業:n=106, 挑戦企業:n=448)



主に定性目標を設定、  
評価時には参考程度に活用

(成功企業:n=25, 挑戦企業:n=102)



評価として活用していない

(成功企業:n=6, 挑戦企業:n=24)



成功企業  
挑戦企業

Q. 貴社では、新規事業推進組織(または活動)に対して、どのようなKPI(成果指標)を設定していますか。当てはまるものを全て選択してください。(n=1,032)

Q. KPIはどの程度定量的に管理されていますか。(単一回答、n=1,032)

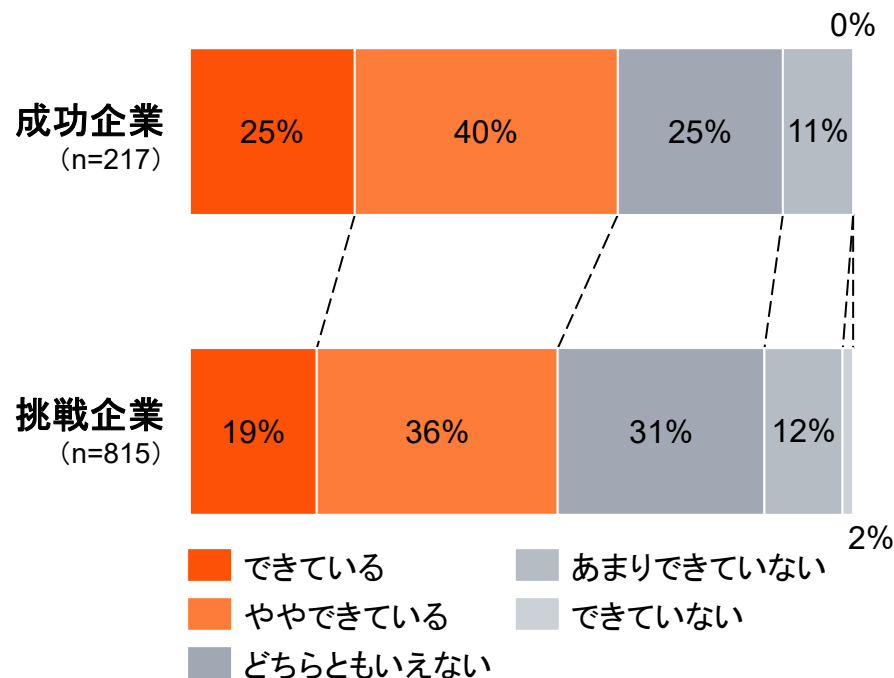
\* 回答結果を基に、成功企業(Q1つ目:n=217, Q2つ目:n=212)、挑戦企業(Q1つ目:n=815, Q2つ目:n=787)それぞれの回答を集計。



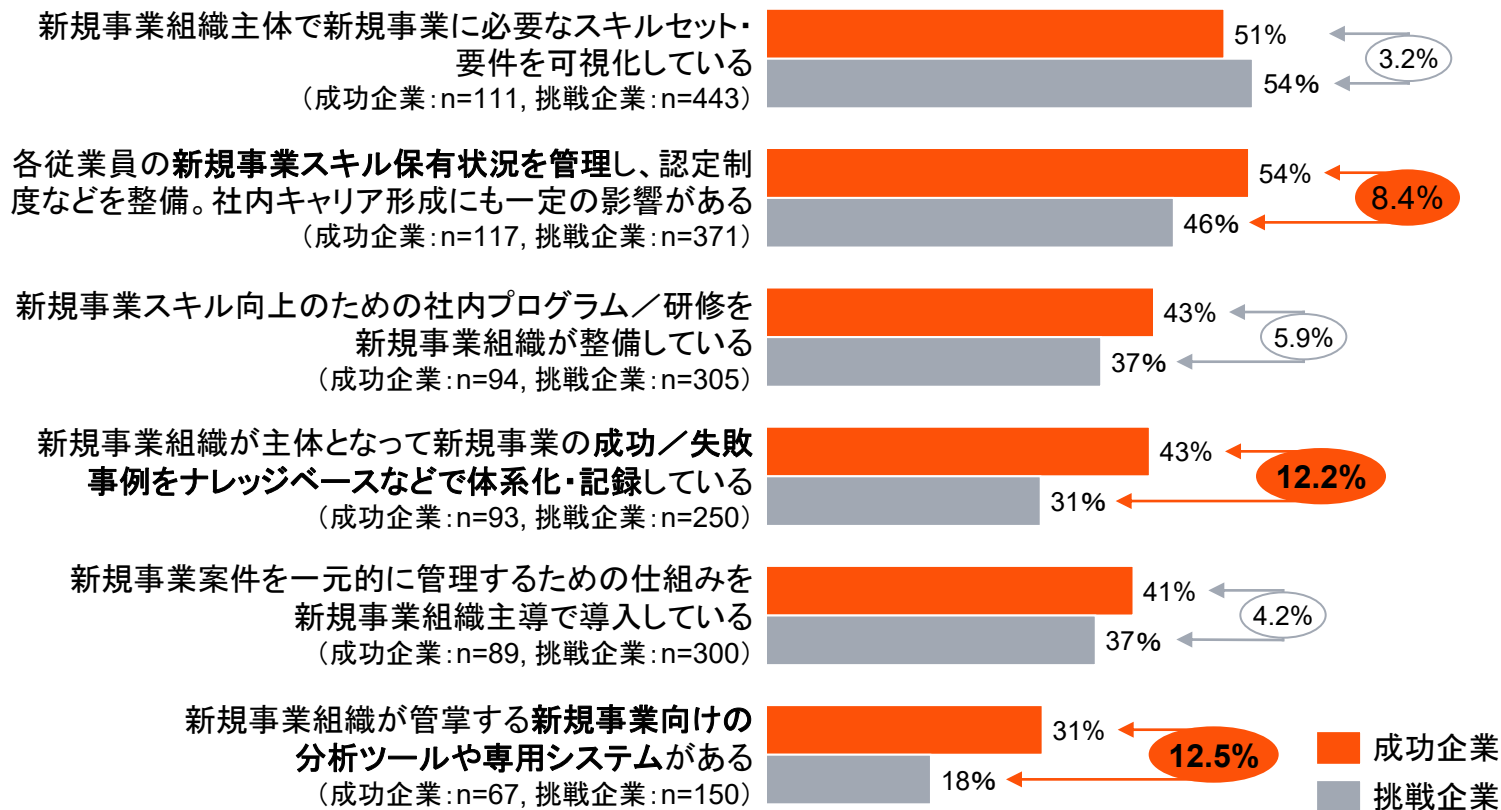
# 成功企業では新規事業組織内にノウハウ・スキルを集約化している

成功企業は新規事業組織に知見を集約するための施策の導入が全体的に進んでいる。新規事業のスキル管理やナレッジ管理機能、及び専用分析ツールを当該組織が掌握することで専門性を高めている。

新規事業に関わる人材・スキル開発状況\*



新規事業推進組織へのノウハウ・スキル集約施策の取り組み状況\*



Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください(戦略的な人材・スキル開発)。(n=1,032)

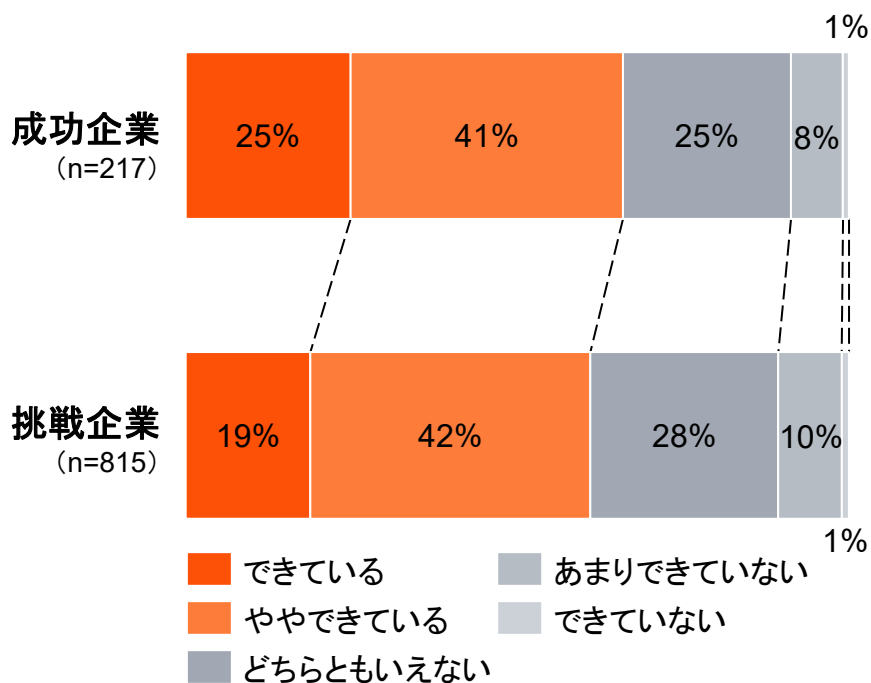
Q. 新規事業推進に関するノウハウやスキルを、特定組織に集約・蓄積することで専門性を高めるために、貴社ではどのような施策を講じていますか。(複数回答、n=1,032)

\* 回答結果を基に、成功企業(n=217)、挑戦企業(n=815)それぞれの回答を集計。

# 成功企業は新規事業の取り組み意義のエンドースメントに全方位注力

成功企業は、全社向けだけではなく部署・個人向けや社外向けに発信を行うなど多様な施策を講じることで、取り組み意義・目的のエンドースメント化を実現している。

## 新規事業の取り組み意義・目的のエンドースメント化\*

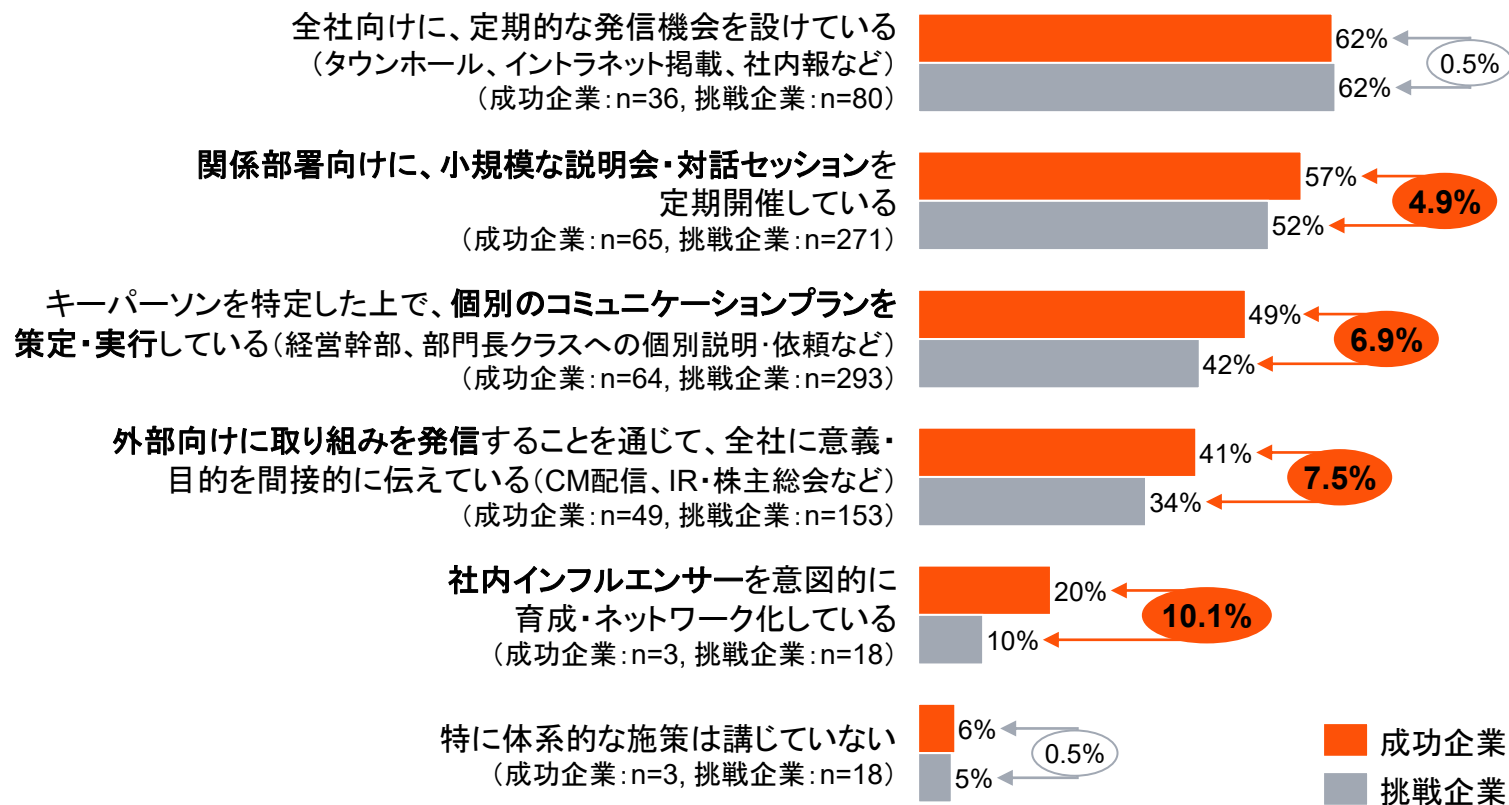


Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください(取り組み意義・目的のエンドースメント化)。(n=1,032)

Q. 貴社において、新規事業推進の取り組み意義・目的を社内に共有・浸透させるために、どのような施策を講じていますか。(複数回答、n=1,032)

\* 回答結果を基に、成功企業(n=217)、挑戦企業(n=815)それぞれの回答を集計。

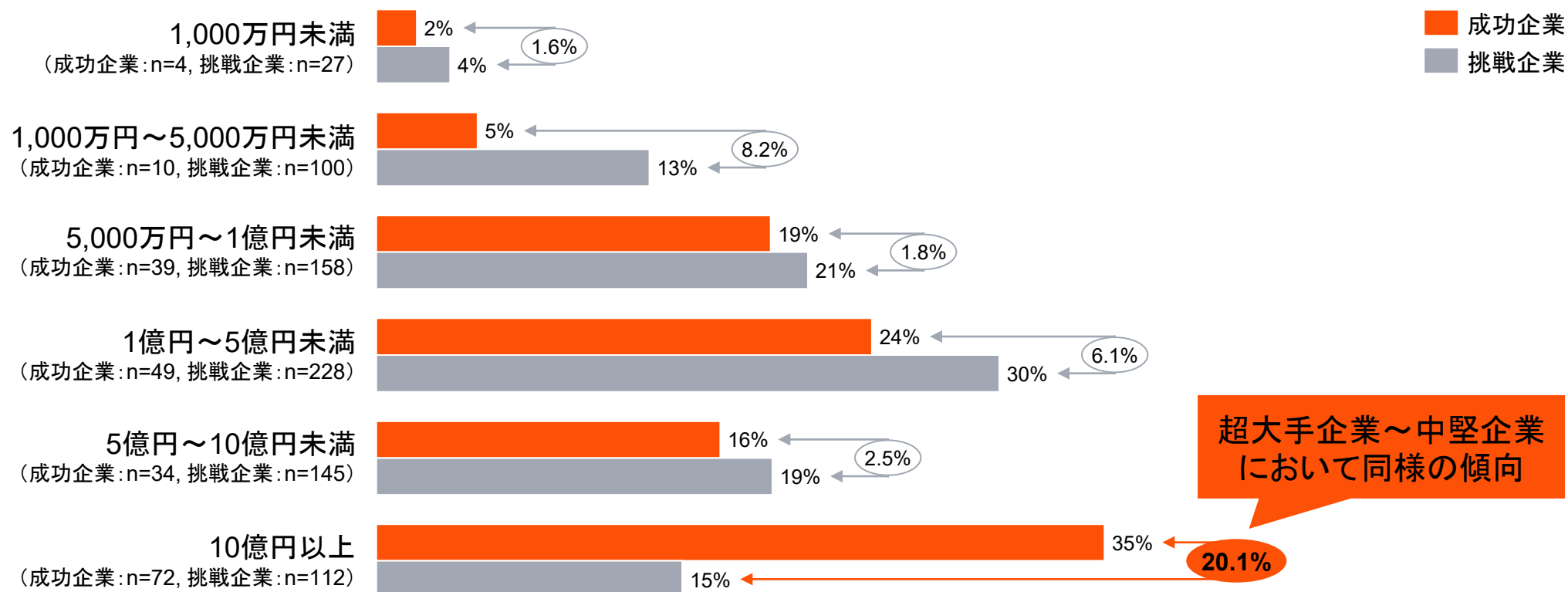
## エンドースメント化施策の実施状況\*



# 成功企業は新規事業向けに一定規模の予算を確保して推進

成功企業の中では10億円以上の予算を確保している企業の割合が最も多く、挑戦企業との差がみられる。

新規事業にかける年間予算規模\*

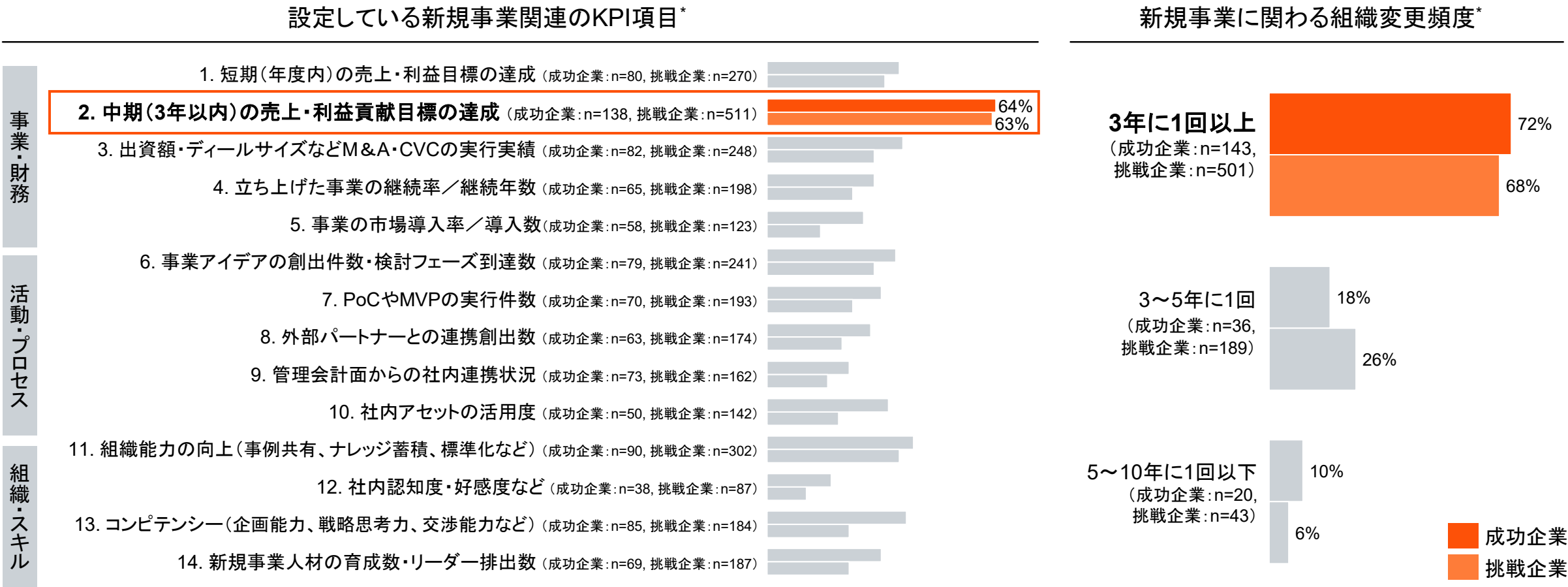


Q. 貴社で、新規事業向けの予算は年間どの程度計上していますか。(単一回答、n= 978)

\* 回答結果を基に、成功企業(n=208)、挑戦企業(n=770)それぞれの回答を集計。

# 参考：新規事業案件は3年で成果が求められる

KPI設定項目において、中期(3年以内)の目標を測定する企業が多く、組織変更頻度も3年単位が最多。  
この傾向は、成功企業・挑戦企業に関わらずみられる。



Q. 貴社では、新規事業推進組織(または活動)に対して、どのようなKPI(成果指標)を設定していますか。当てはまるものを全て選択してください。(n=1,032)  
Q.「これまで「新規事業に関わる組織変更」はどのくらいの頻度で行われていますか。(n=932)  
\* 回答結果を基に、成功企業(Q1つ目:n=217, Q2つ目:n=199)、挑戦企業(Q1つ目:n=815, Q2つ目:n=733)それぞれの回答を集計。

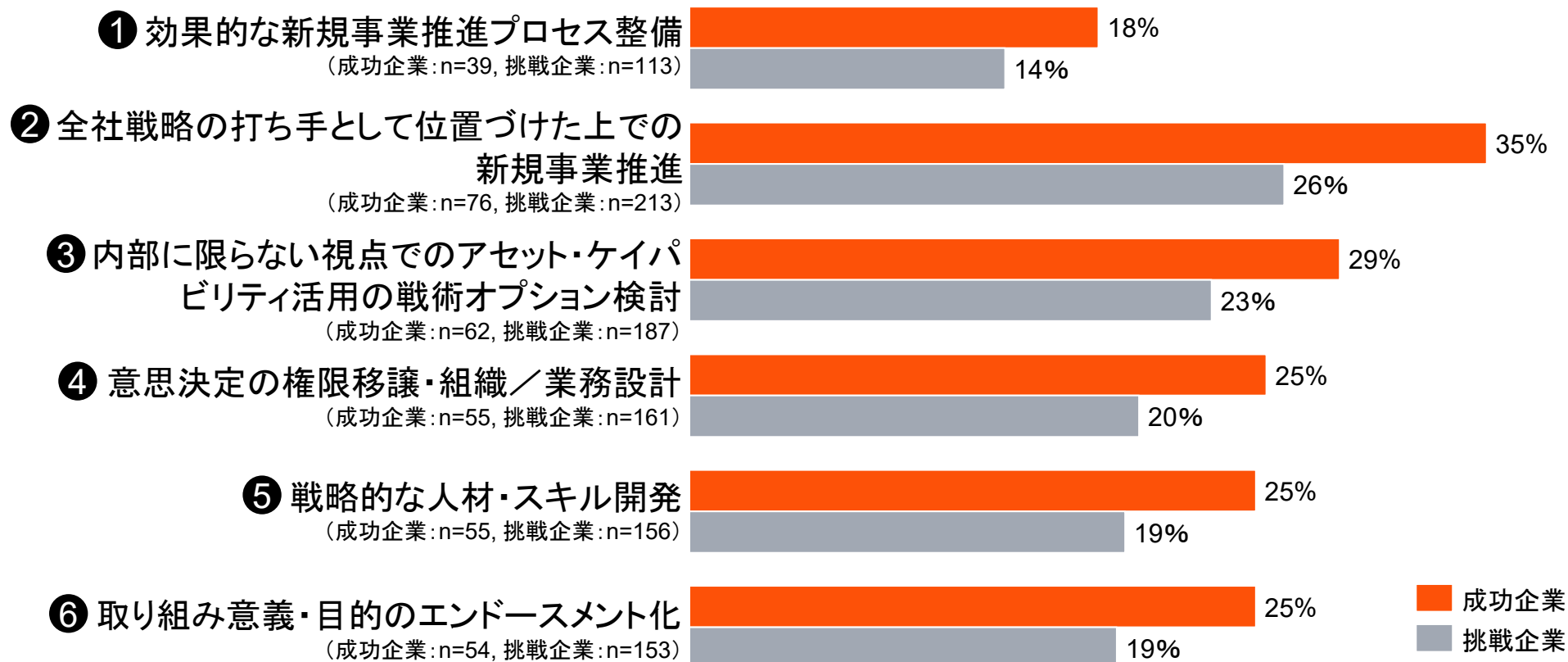
5

成功に向けた提言

# 新規事業の主力事業化に向けた施策展開

全ての施策において、成功企業の方が挑戦企業よりも対応が進んでいる

新規事業の主力事業化に向けた施策に対し「対応できている」と回答した割合\*

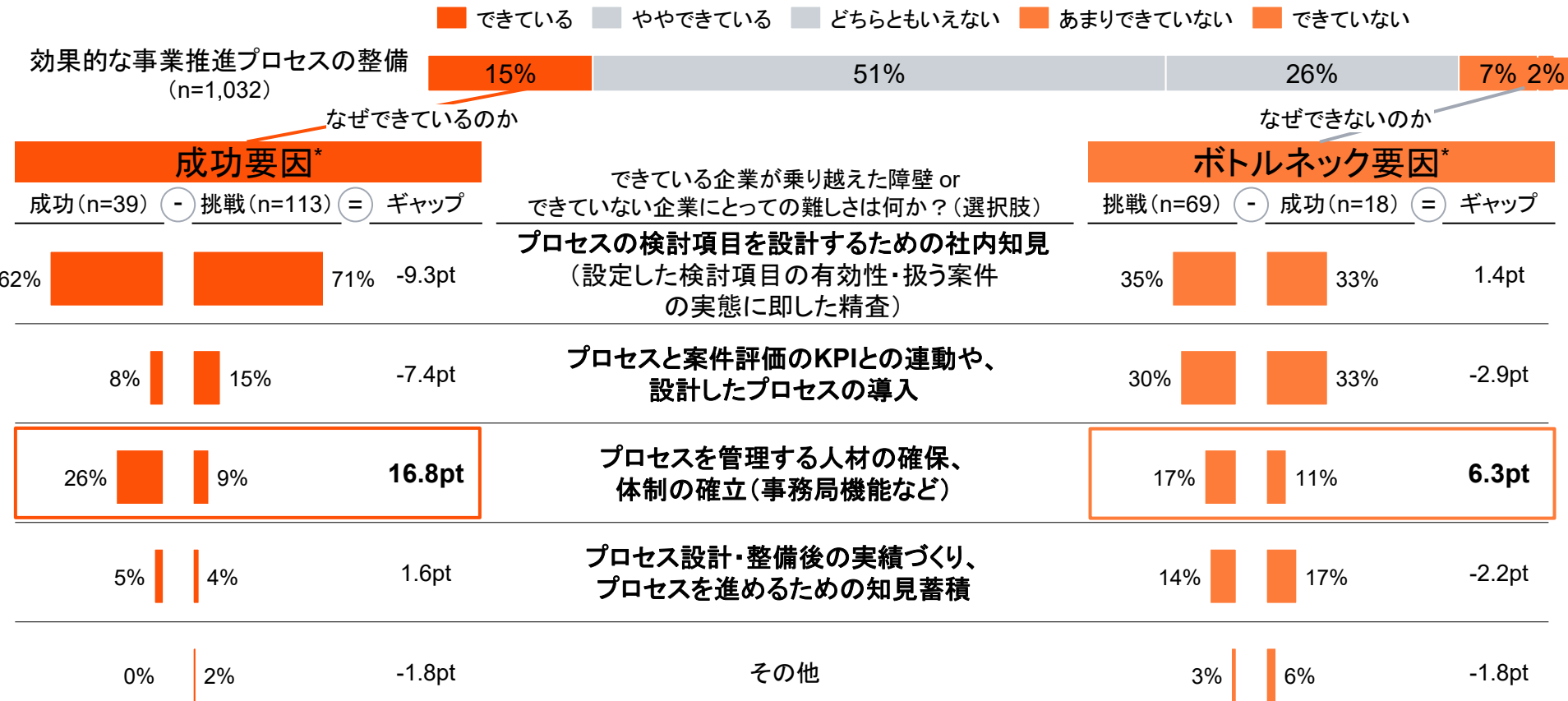


Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください。(n=1,032)

\* 回答結果を基に、成功企業(n=217)、挑戦企業(n=815)それぞれの回答を集計。

① 効果的な新規事業推進プロセス整備

成功のためには新規事業プロセスを管理する事務局機能などの確立が重要。



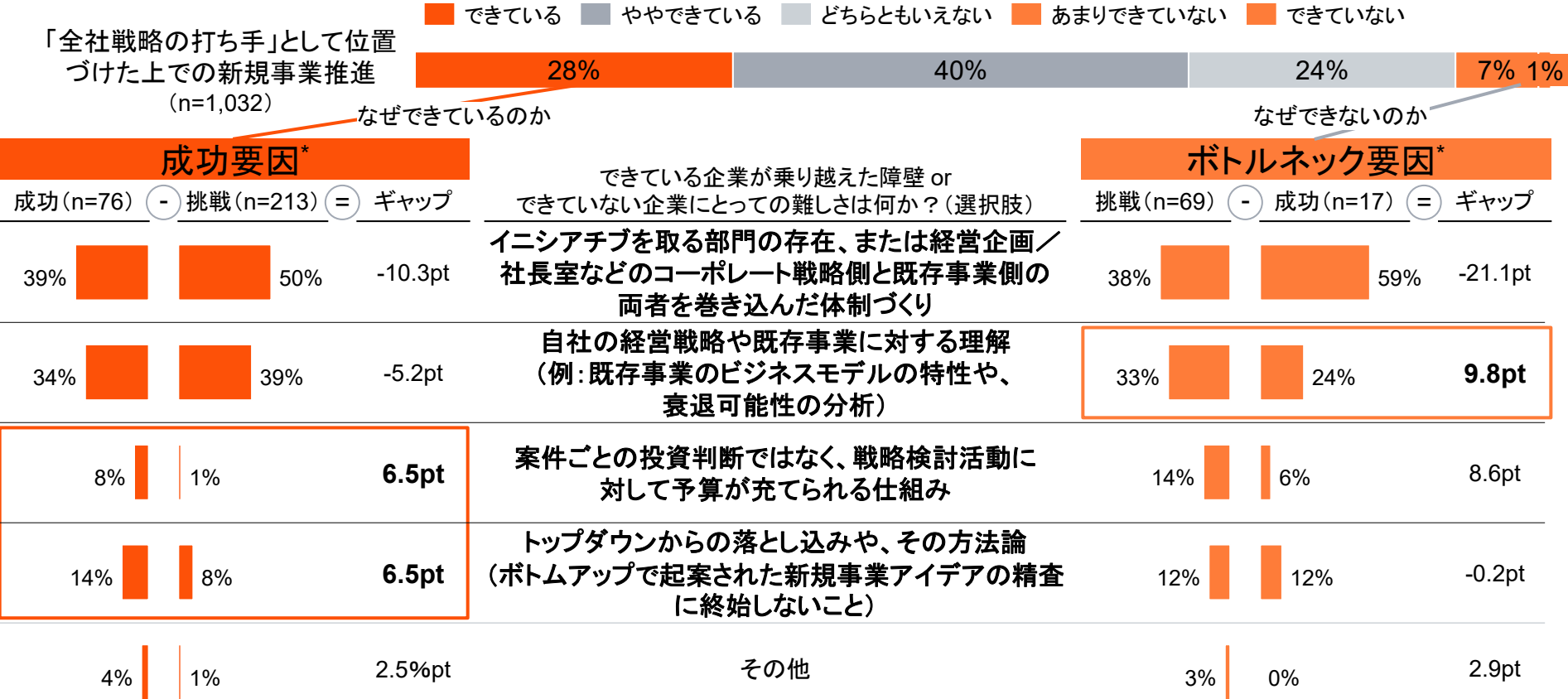
プロセス内容の検討や  
 プロセス導入ではなく、  
 プロセスを管理する人  
 材確保・事務局機能な  
 どの体制確立が新規  
 事業プロセス整備の成  
 功に直結している

Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください。(n= 1,032)  
 Q. 【効果的な事業推進プロセスの整備】を妨げる要因は何ですか。(n= 1,032)  
 \* 回答結果を基に、成功企業・挑戦企業の回答割合における差分の大きさから、成功要因・ボトルネック要因を分析。



## ② 全社戦略の打ち手として位置づけた上での新規事業推進

新規事業を全社戦略に位置づけるにあたっての既存事業・ビジネスモデル理解の醸成が求められる。  
また、そのための戦略的活動に対して適切に予算を割り当て推進することが重要。



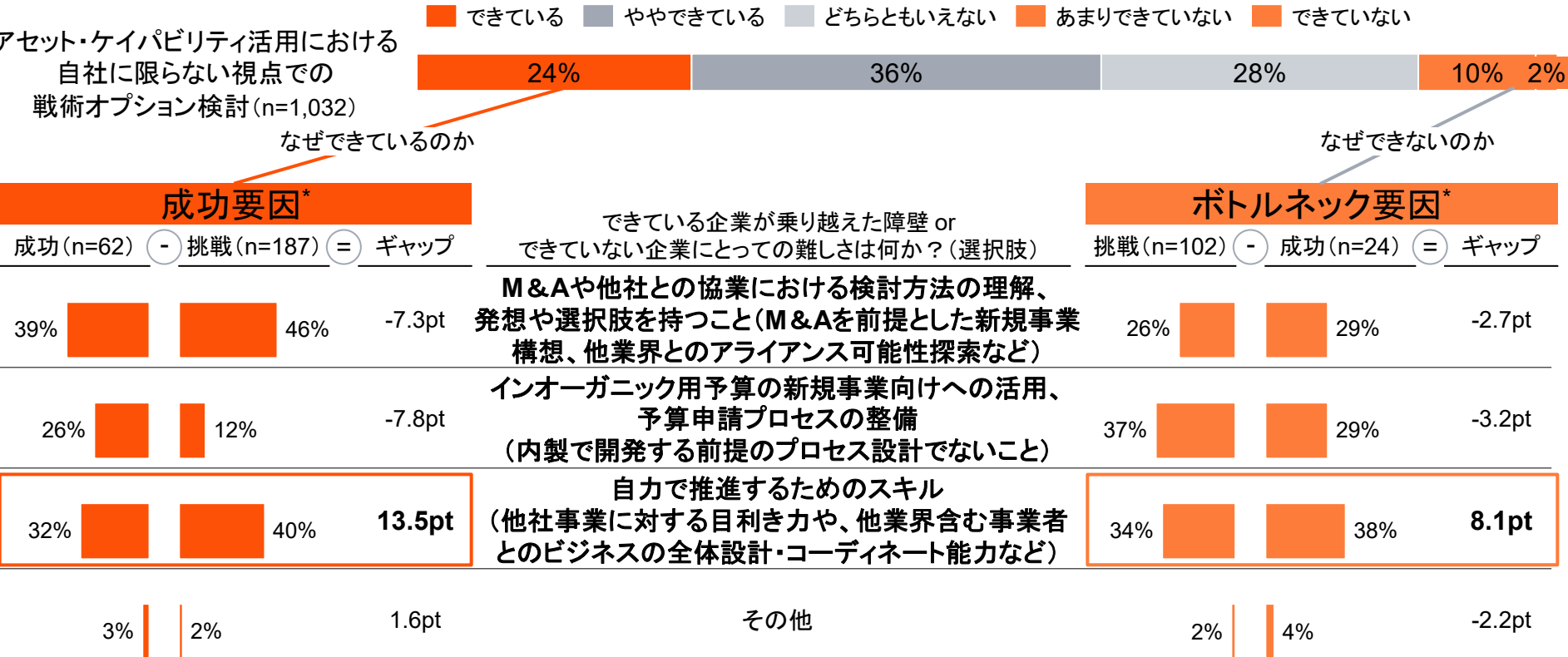
- 自社の既存事業・ビジネスモデル理解が不十分であることが戦略活動の推進を阻害し、個別案件推進にとどまっている
- 新規事業の必要性をトップダウンからオーソライズした上で、案件個別だけでなく戦略活動自体に予算を割り当てることで成功確率を高めている

Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください。(n=1,032)  
Q. 【「全社戦略の打ち手」として位置づけた上での新規事業推進】を妨げる要因は何ですか。(n=1,032)  
\* 回答結果を基に、成功企業・挑戦企業の回答割合における差分の大きさから、成功要因・ボトルネック要因を分析。



### ③ 内部に限らない視点でのアセット・ケイパビリティ活用の戦術検討

新規事業開発にインオーガニック観点を組み込むには、事業の目利き力・他社を巻き込むコーディネート能力などのスキル面が鍵

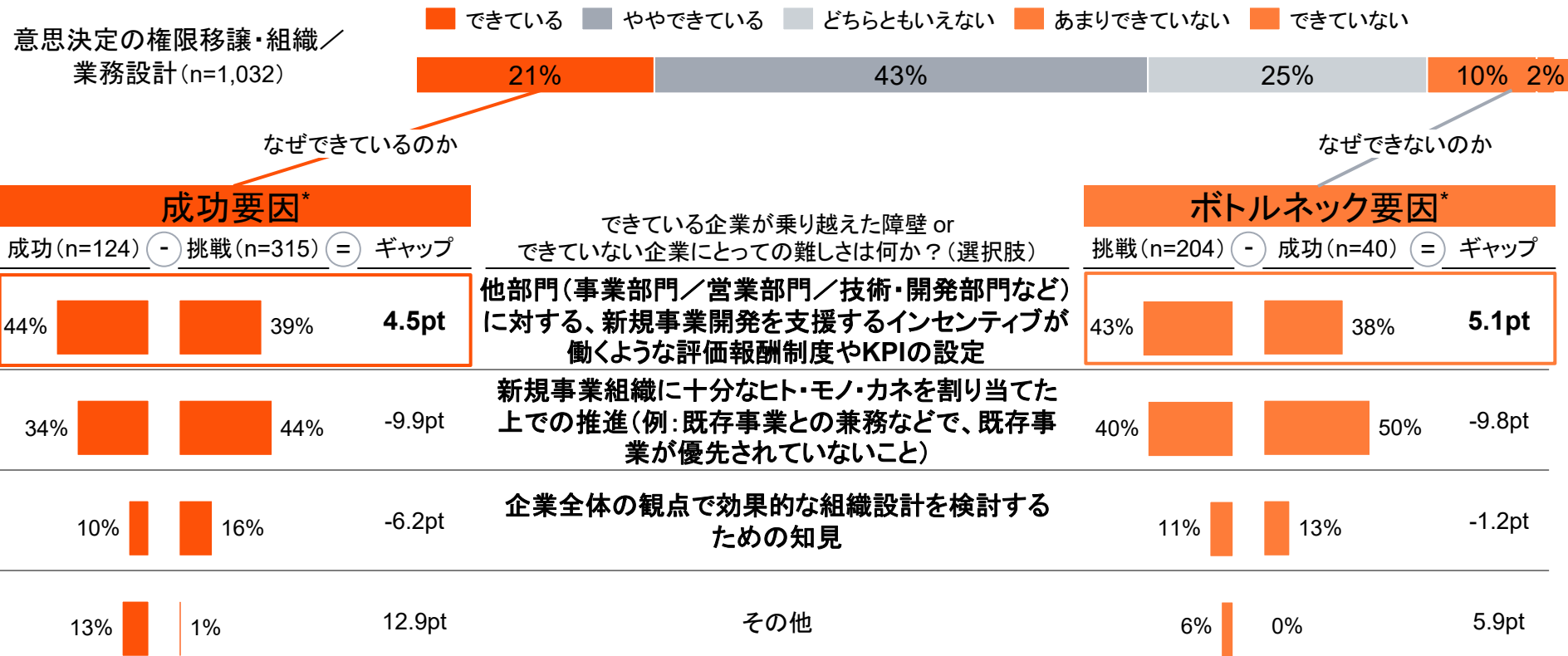


- M&Aや協業は各社オプションとして検討済の傾向
- その後の実行にあたって事業の目利き力・コーディネート能力などのスキル面が重要な要因となっている

Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください。(n= 1,032)  
Q.【アセット・ケイパビリティ活用における自社に限らない視点での戦術オプション検討】を妨げる要因は何ですか。(n= 1,032)  
\* 回答結果を基に、成功企業・挑戦企業の回答割合における差分の大きさから、成功要因・ボトルネック要因を分析。

④ 意思決定の権限移譲・組織／業務設計

企業全体の組織体制内に新規事業推進組織を位置付け、運用していくにあたっては、他部門が新規事業開発を支援するインセンティブ設計が重要。

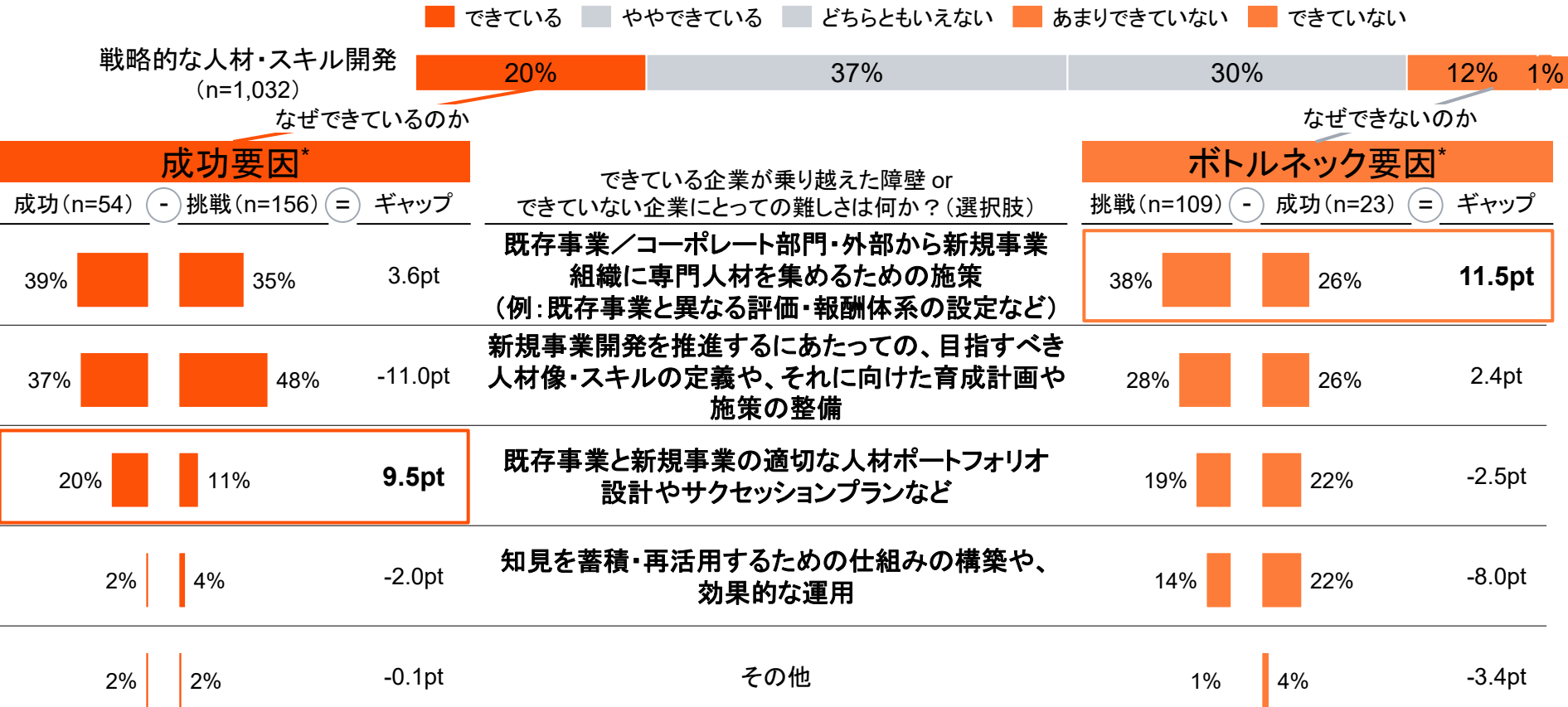


・ 必要リソースの配分  
や組織設計の知見  
蓄積よりも、新規事業  
開発を支援するイン  
センティブ設計 (KPI・  
評価報酬制度) が  
事業の成功に直結し  
ている。

Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください。 (n= 1,032)  
Q. 【意思決定の権限移譲・組織／業務設計】を妨げる要因は何ですか。 (n= 1,032)  
\* 回答結果を基に、成功企業・挑戦企業の回答割合における差分の大きさから、成功要因・ボトルネック要因を分析。

⑤ 戦略的な人材・スキル開発

新規事業向けの人材像・スキル定義および、推進組織内での育成計画・施策実行が求められる。その上で、  
全社キャリア設計の中に新規事業開発を位置付けることが重要。

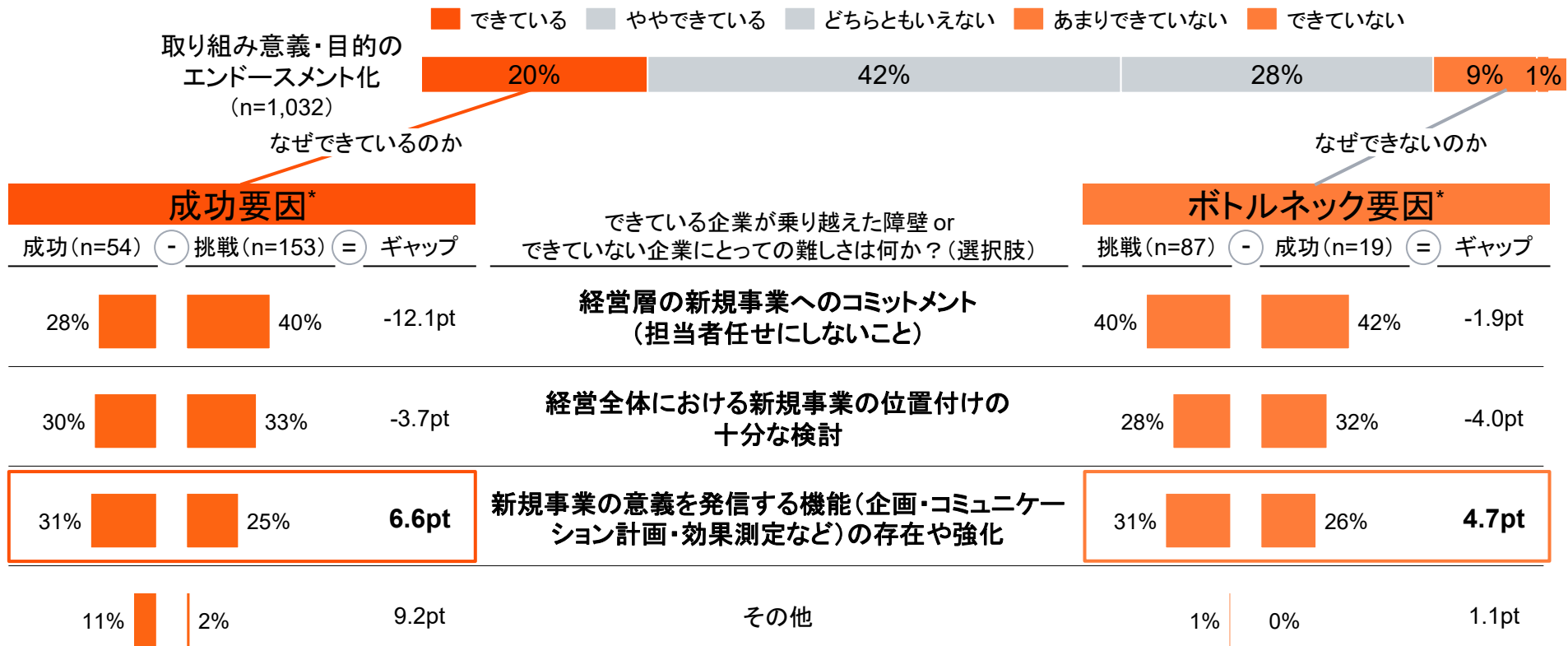


- 挑戦企業では、既存事業／コーポレート部門・外部から新規事業組織に専門人材を集めるための施策が難しく、ボトルネックになっている。
- 上記を実施した上で、既存事業と新規事業の適切な人材ポートフォリオを設計することが成功確率を高めている。

Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください。（n= 1,032）  
Q. 【戦略的な人材・スキル開発】を妨げる要因は何ですか。（n= 1,032）  
\* 回答結果を基に、成功企業・挑戦企業の回答割合における差分の大きさから、成功要因・ボトルネック要因を分析。

# ⑥ 取り組み意義・目的のエンドースメント化

取り組み意義・目的をエンドースメント化していくには、新規事業組織内に意義発信機能を設置することが重要。

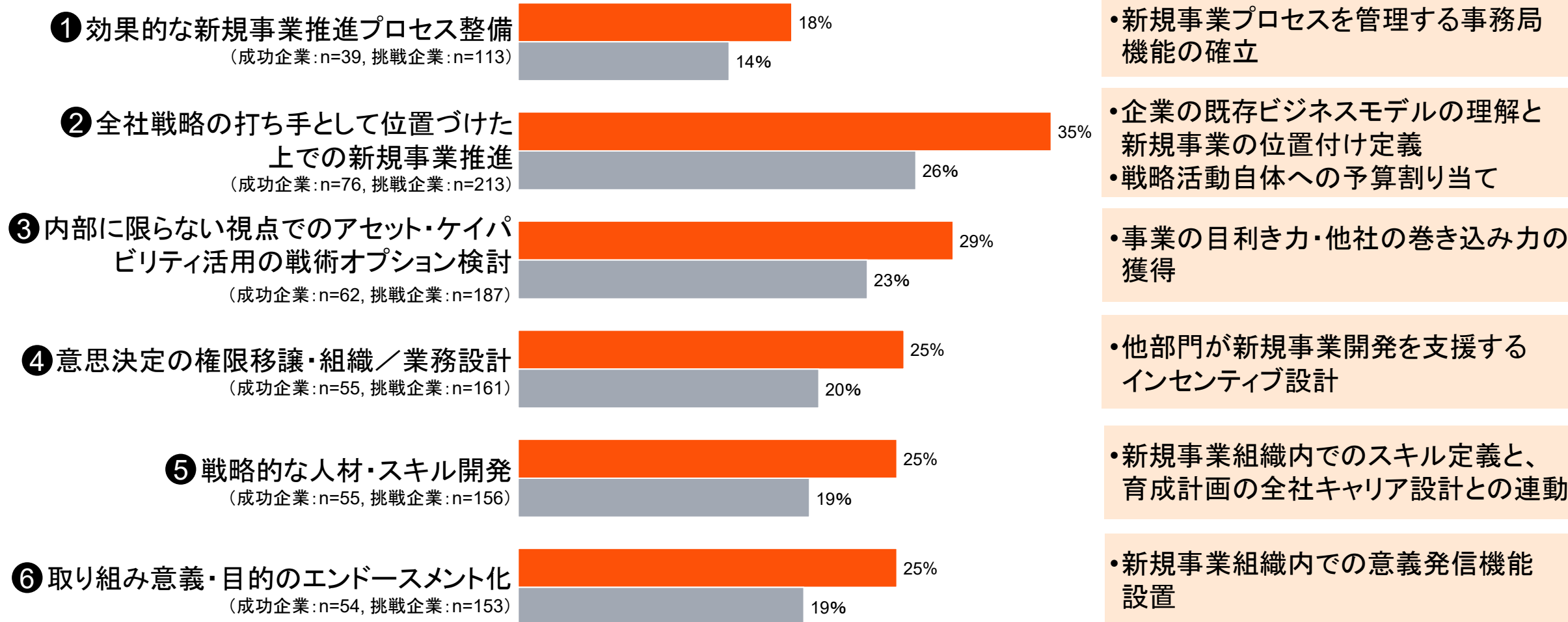


・ 新規事業の意義を発信し、エンドースメントを強化する機能を新規事業組織内に設置することが事業成功に寄与。

Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください。(n= 1,032)  
Q. 【取り組み意義・目的のエンドースメント化】を妨げる要因は何ですか。(n= 1,032)  
\* 回答結果を基に、成功企業・挑戦企業の回答割合における差分の大きさから、成功要因・ボトルネック要因を分析。

# 新規事業の主力事業化に向けた施策展開の要点(サマリー)

新規事業の主力事業化に向けた施策の成功要因・ボトルネック要因分析からの示唆\*



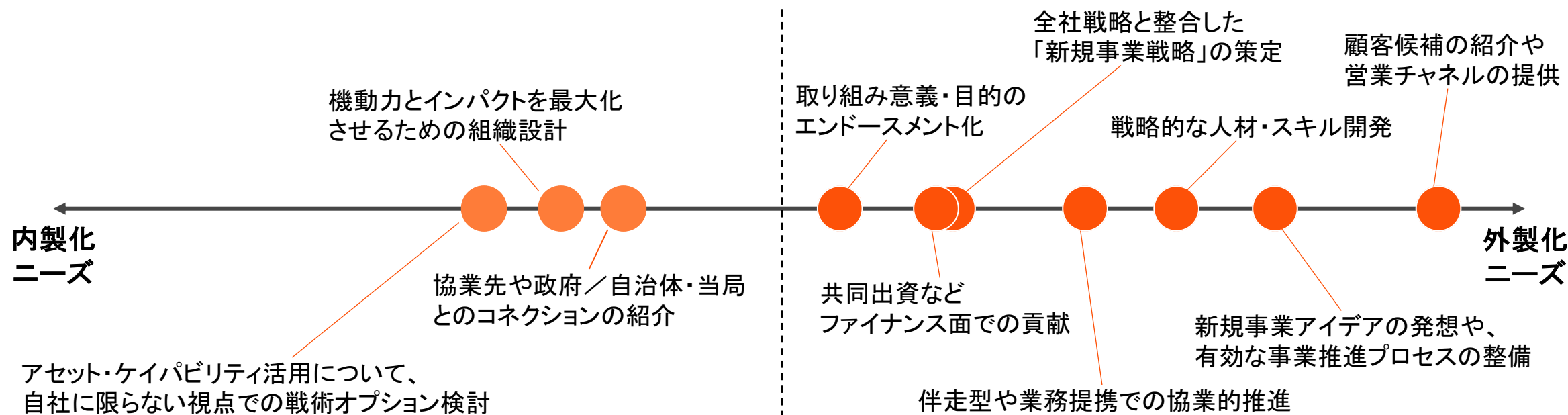
Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください。(n=1,032)

\* 回答結果を基に、成功企業(n=217)、挑戦企業(n=815)それぞれの回答を集計。

# 新規事業に関わる施策の外製化・内製化トレンド

戦術オプション検討や社内の組織設計などについては内製化しつつも、新規事業推進プロセスの整備や顧客候補の紹介、人材・スキル開発などでは、企業は外製化する傾向が強いことがうかがえる。

新規事業の主力事業化に向けた施策の内製化・外製化傾向\*



Q. 新規事業開発の各フェーズにおいて、どのような施策に注力していますか。(選択肢の中から注力している順に3つ回答)(n= 1,032)

Q. 貴社において、新規事業を“主力事業化”していくにあたっての対応状況についてお答えください。(n= 1,032)

Q. 新規事業推進において、外部に期待すること・支援して欲しいことは何ですか。(それぞれの質問項目につき単一回答)(n= 1,032)

\*「施策注力度」に関する設問または「新規事業主力化に向けた施策の対応状況」に関する設問において、「あまりできていない」・「できていない」と回答した企業を分析対象として選定。それら企業の「外部への期待」に関する設問への回答を基に①「とてもそう思う」層と②「そう思わない」・「全くそう思わない」層を抽出し、①と②の割合の差が正に大きいほど外製化(負に大きいほど内製化)傾向が強いと定義。



# お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにのり的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界149カ国に370,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

日本語版発刊年月：2025年11月

管理番号：I202508-09

© 2025 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.