

A low-angle, upward-looking photograph of several modern skyscrapers with glass facades, reaching towards a clear blue sky. The perspective creates a sense of height and scale. The image is partially overlaid with a purple triangle on the left and a dark gray triangle at the bottom.

QUNIE CORPORATION

新規事業に関する実態調査

～新規事業の成功確率を高めるには～

July 2020

【要約版】

はじめに

昨今、テクノロジーの革新により、業態の変化や異業種連携など産業構造が著しく変化しています。

この先行きが不透明な中、企業が新しい道を切り拓く手段として、新規事業の創出は非常に重要な位置づけとなると考えます。

これまでの新規事業の取り組みの中で見えてきた課題や成功要因を洗い出し、成功確率を高めることを目指しています。

今回の調査では、企業における新規事業の実績とその要因となる「体制」「プロセス」「仕組み」を分析するアプローチでまとめました。

本レポートが新規事業創出の現場で何らかのヒントとなり、成功確率の向上に寄与することを祈願しております。

2020年7月

株式会社クニエ
NewBizチーム



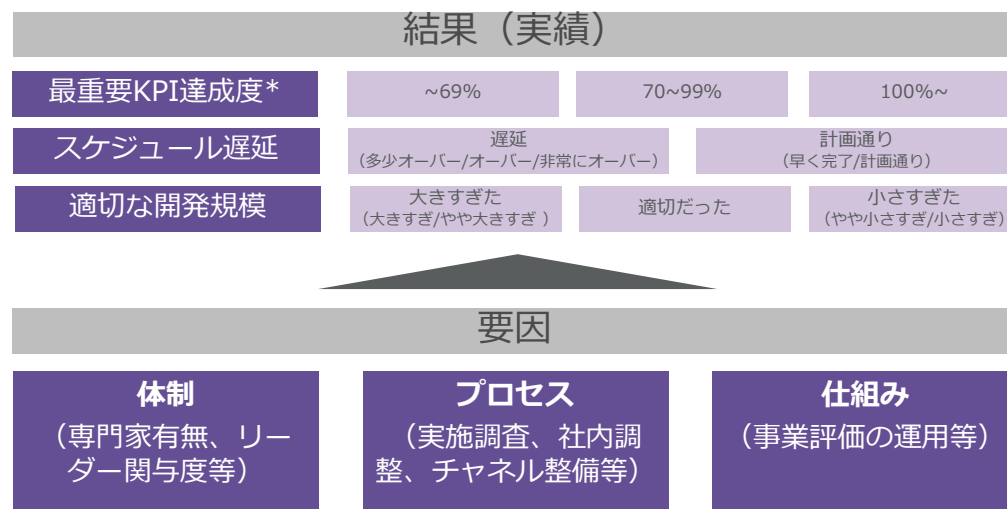
調査・分析 アプローチ

新規事業経験者600名が経験した特定の新規事業に対する定量調査結果をベースに、その新規事業の実績と要因となる「体制」「プロセス」「仕組み」を分析。

新規事業で設定された最重要KPIの達成状況を「成功度合い」として分析するアプローチも採用。

コンサルティング現場での経験を踏まえて新規事業の成功・失敗に関わるヒントを解説。

調査・分析の構造

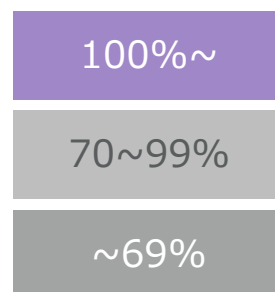


*（補足）「最重要KPI達成度」
対象者が回答した新規事業のKPIのうち、最も重要だと回答したKPIの達成度を指す

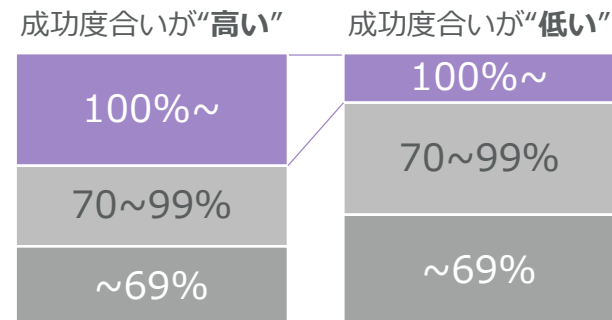
本調査・分析における「成功度合い」の定義

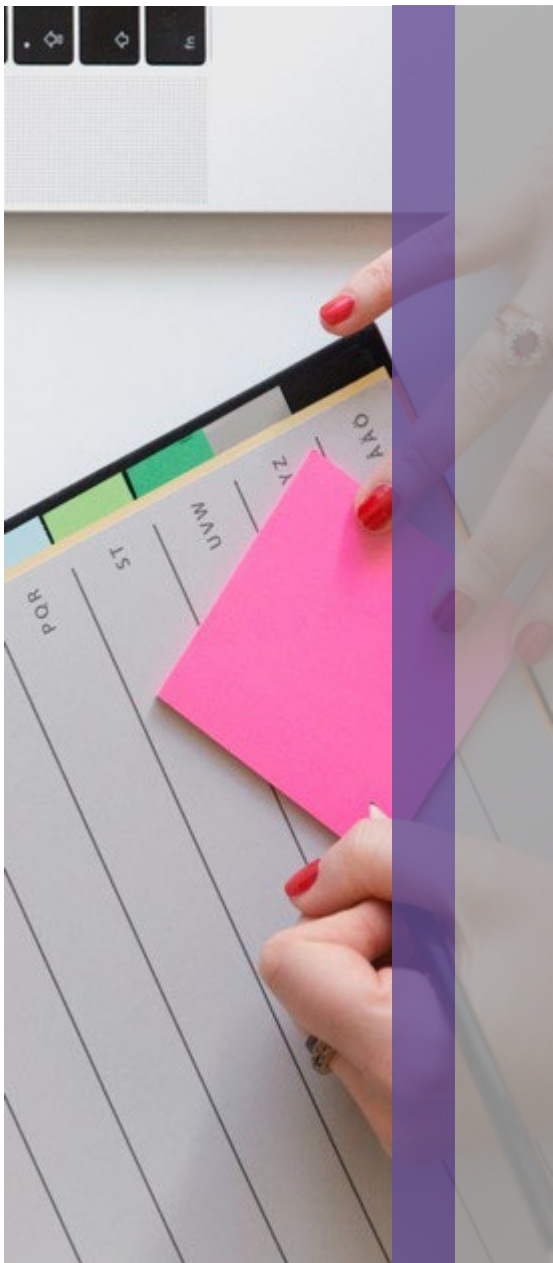
最重要KPIの達成度“100%以上”の割合を「成功度合い」とする

最重要KPI達成度



「成功度合い」のイメージ





調査概要

調査目的

新規事業経験者の事例をもとに新規事業の実績と要因を探り、示唆を得ること
※回答者は過去に経験した新規事業から1つの事業を選択して回答

手法

インターネット定量調査

回答者数

600名

対象者条件

日本全国一般企業従事者
従業員数100名以上の企業規模における新規事業経験者
※回答者の約8割が従業員500名以上の企業（詳細はP49の属性を参照）

実施期間

2020年3月24日～3月30日

クニエ の提言



Recommendations

クニエの提言

① リーダーの関与を確保する

企画、立上げフェーズでリーダーが専任のケースは成功度合いが高い。新規事業は想定していなかったことの連続で、様々な場面でリアルタイムに判断ができるリーダーの関与が重要である。新規事業の現場では、メンバーの報告を聞いて判断しているリーダーよりも、関与度が高く主体者となって実際に現場で関与しているリーダーの方が、事業の企画や立上げ準備などの質が高い傾向がある。また、企画の付議や社内調整の際の説明・質疑対応における説得力にも格段の差が出るため、リーダーの高い関与度を確保頂きたい。

② 専門家や経験者と上手に付き合う

事業領域の専門家は、新規事業を考えているにも関わらず、既存の業界の商習慣といった枠組みにとらわれて新たな価値提供を生み出しづらくなることもある。技術領域の専門家は、技術やソリューションありきの“色眼鏡”で見てしまい、顧客のペインを自分たちの都合の良い形で解釈してしまうようなこともある。一方、事業や技術領域のノウハウは必要性が高いにも関わらず、充足されていない実態がある。経験者や専門家の知見は重要なものとしつつ、事業主体者として総合的に考えて知見を活用して頂きたい。

③ 顧客理解の接点をできる限り多く持つ

インタビュー、体験調査、実験調査、観察調査などを通じてターゲットや課題・ニーズの具体性が高まり、企画の説得力が格段に上がる。さらに、チームメンバーの当事者意識（顧客の課題解決をどうにか実現したいという想いや覚悟）も醸成される。この意識が困難に対面しても突き進んでいく「実行力」や、社内外を含めて関係者を巻き込んでいく「ネットワーク力」の源泉となるため、新規事業の検討プロセスにおいて顧客接点の機会を確保することを強く意識して進めて頂きたい。

④ 商品やサービスに気を取られ過ぎない

商品・サービス以外の販売・プロモーション・顧客サポートなどの準備が出来ていないケースは、出来ているケースと比較して成功度合いが低い。新規事業の現場では提供内容（製品やサービス）には気を配れているが、それを顧客に販売するスキームなどが手薄になっていることも見受けられる。欲しいお客さまがいるから必然的に売れると思いついてしまうケースや販売・サポート等の準備が後回しになることがある。商品やサービスに気を取られ過ぎないように、必要なタスクを俯瞰的に把握し、抜け漏れが無いようにタスク管理を実行頂きたい。

⑤ 事業評価の運用徹底でやりっぱなしにさせない

会社の仕組みとして事業開始後の事業評価の運用が徹底されているケースは約2割である。事業評価が運用されている企業のケースは、運用されていないケースよりも成功度合いが高い。新規事業の現場では、事業評価がうやむやになっている企業で、当初計画との乖離がありつつも必要な軌道修正が行われていないことがある。担当者としては失敗とみなされることへの抵抗から、なかなか実態を表に出さないこともある。会社として計画との乖離を“学び”の機会として捉え、徹底した事業評価の運用を実行頂きたい。

調査 サマリー



実績

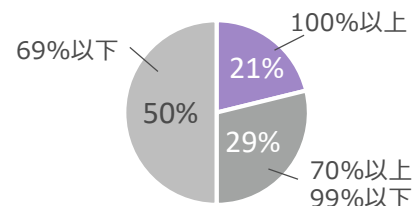
01

最重要KPIの達成度

“達成度100%以上のケースは約2割”

今回の調査対象者が回答した新規事業において最重要KPIの達成度が100%以上のケースは約2割。最重要KPIの項目の上位は「利益」「売上」「新規市場・顧客の開拓」で、この3項目が全体の7割を占める。

最重要KPIの達成度



02

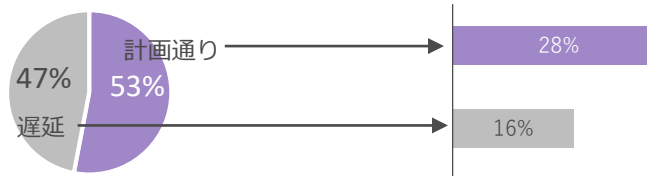
計画スケジュールの実績

“開発スケジュールの実績が計画通りだと成功度合いが高い”

計画スケジュールの遅延発生は4割から5割程度で、遅延発生割合が高いのは「試験用開発」と「開発」のフェーズ。開発を計画通りに完了できたケースは、成功度合い（最重要KPI達成度“100%以上”の割合）が高い結果になっている。

開発のスケジュール実績

最重要KPI達成度“100%以上”の割合



体制

03

開発規模

“開発規模が適切だった割合は5割強”

試験用開発や開発の規模が適切だった割合は5割強で、大きすぎたケースが約3割、小さすぎたケースが約1割から2割。開発規模が適切だったケースは、開発スケジュールの遅延割合が低い。

01

メンバー構成

“メンバーに専門家や経験者がいた方が成功するとは限らない”

新規事業を推進するメンバー内に顧客、事業領域、技術、新規事業の観点での専門家や経験者がいるケースは4割から5割弱。メンバーに事業領域、技術領域の専門家や経験者がいるケースはいないケースよりも成功度合いが低い結果となっている。

最重要KPI達成度“100%以上”の割合



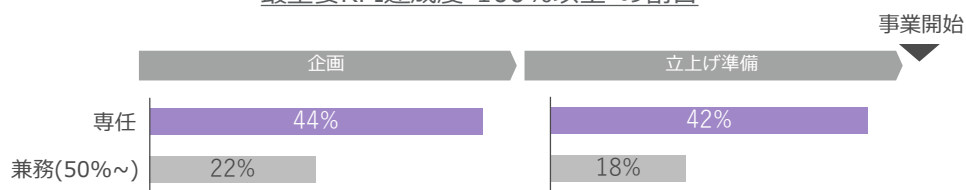
02

リーダーの関与度

“リーダーの関与が高いケースは成功度合いが高い”

リーダーが専任のケースは約4割（企画・立上げ時）。企画、立上げフェーズでリーダーが専任のケースは成功度合いが高い。

最重要KPI達成度“100%以上”の割合

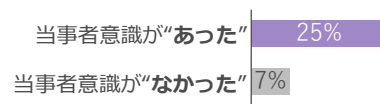


03

チームの当事者意識 “チームの当事者意識は重要”

当事者意識（チームとして顧客の課題解決やニーズの実現をどうにか実現したいという想い、覚悟）が高いケースは社内調整が上手くいっており、開発スケジュールを計画通りに完了する割合も高い。実験調査、共創、インタビューなど顧客理解の調査を実施しているケースは当事者意識が高い。

社内調整が非常にうまくいったケース



開発が計画通りに完了したケース



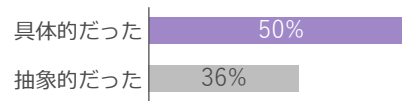
01

ターゲット顧客や顧客の課題・ニーズ “具体的にっているとスケジュール遅延割合が低い”

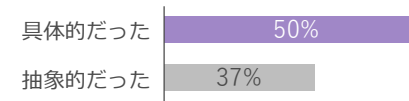
ターゲット顧客や顧客の課題・ニーズが具体的だったケースは抽象的だったケースよりもスケジュール遅延の割合が低い。実験調査、インタビューなど顧客理解の調査を実施しているケースは具体的にしていると割合が高い。

計画通りの開発の割合

ターゲット顧客の具体性



顧客の課題・ニーズの具体性



02

社内連携や調整 “うまくいっていると開発スケジュールの遅延割合が低い”

社内連携や調整がうまくいっていると開発スケジュールの遅延割合が低い。また、社内連携や調整がうまくいっていると開発規模が適切な割合が高い。

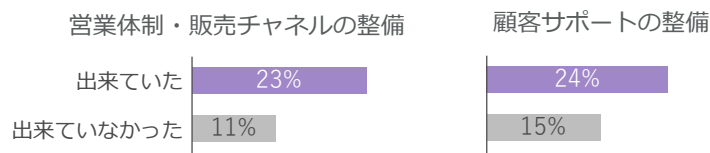
03

事業開始前の準備

“営業・チャネルと顧客サポートの整備が重要”

「営業体制・販売チャネルの整備」が出来ていなかったケースの成功度合いは、出来ていたケースの半分以下。

最重要KPI達成度“100%以上”の割合



01

導入手法

“調査した4つの導入手法の適用割合は約2割”

今回調査した4つの手法（ステージゲート、リーン・スタートアップ、アジャイル開発、出島）の適用割合は、16%から26%。

02

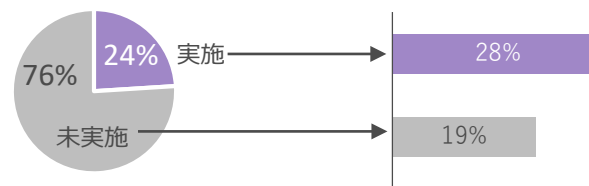
提供開始後の事業評価

“やりっぱなしにしない事業評価の徹底が重要”

事業開始後の事業評価や撤退基準が定義かつ運用が徹底されているケースは2割強。事業評価は約5割のケースは定義されつつも運用が徹底されていない。事業評価が運用されているケースは、運用されていないケースよりも成功度合いが高い。

事業評価実施状況

最重要KPI達成度“100%以上”の割合



新規事業の結果に差異が出る主な要素は？

新規事業の最重要KPIの実績に差異が出る要素として、メンバー構成、リーダー関与度、提供準備、提供開始後の事業評価がある。

開発スケジュールや開発規模の実績に差異が出る要素として、チームの当事者意識、ターゲットや課題の具体性、社内連携・調整、提供後の事業評価がある。

新規事業の結果項目間（新規事業最重要KPI、開発スケジュール、開発規模）では、新規事業の最重要KPIに差異が出る要素として開発スケジュールの実績、開発スケジュールに差異が出る要素として開発規模がある。

※1 有意水準5%以下の項目

《図1》新規事業の結果（実績）に差異が出る主な要素 ※1

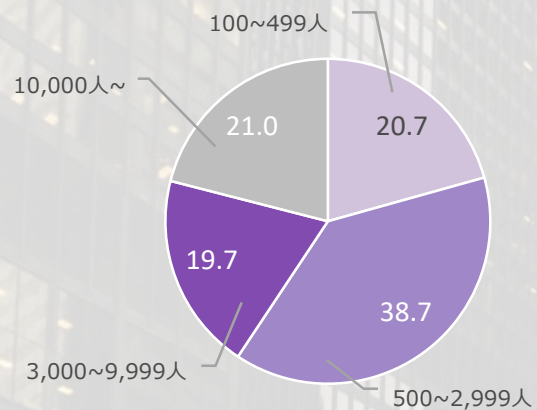
新規事業の結果（実績）に繋がる要素は・・・



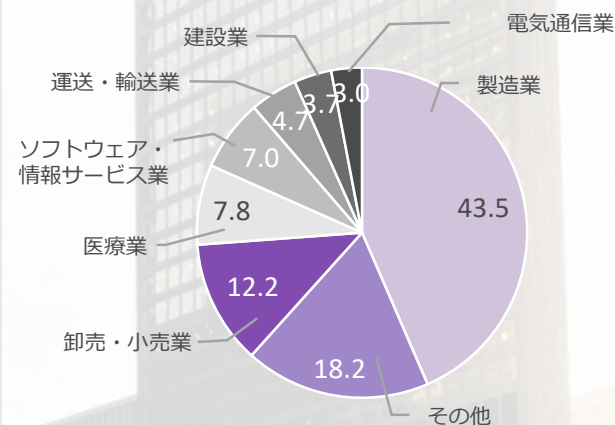
回答者 属性



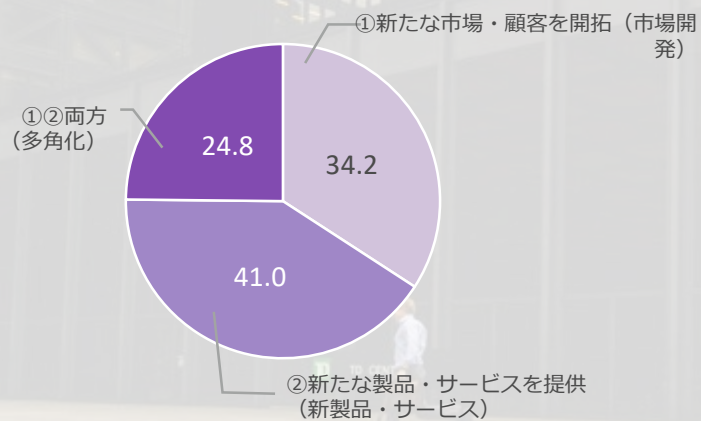
従業員数



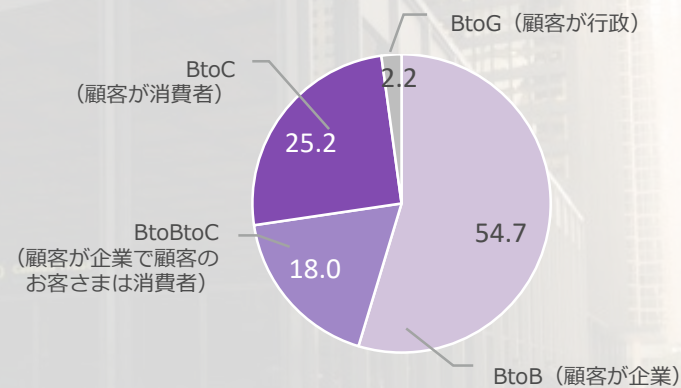
業種



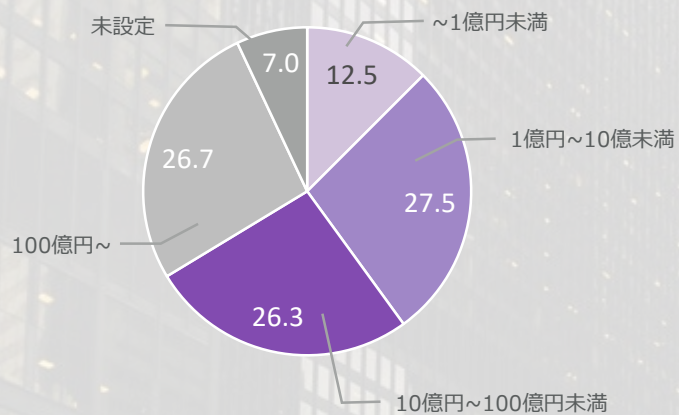
新規の種類



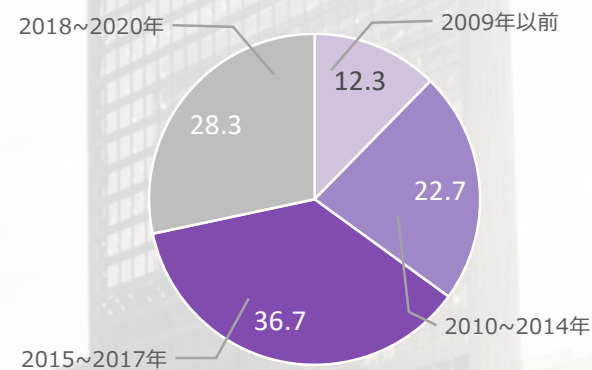
ビジネス形態



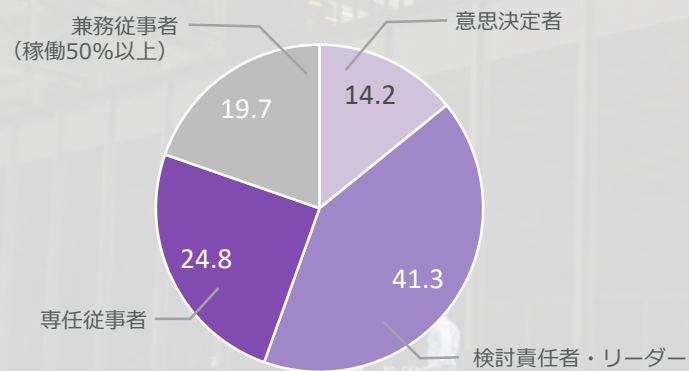
目標売上規模



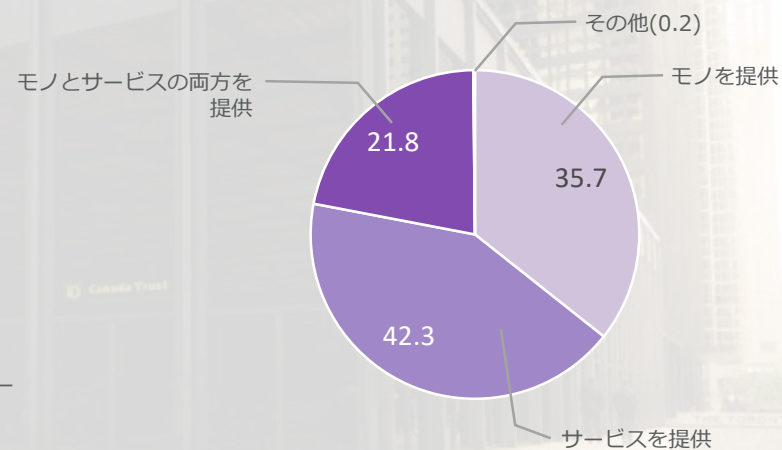
事業開始時期



回答者の新規事業における立場・役職



提供内容



(参考) 新規事業に関する実態調査【完全版】の目次



Agenda

クニエの提言	01	...P6
調査サマリー	02	...P8
新規事業の実績	03	...P14
体制	04	...P19
プロセス	05	...P30
仕組み	06	...P45
属性	07	...P49

© 2020 QUNIE CORPORATION



QUNIE 本調査レポートについて

本調査および分析は、株式会社クニエが広く一般への情報提供を目的に作成したものであり、本調査結果（以下「本レポート」といいます）の著作権は、株式会社クニエが保有します。本レポートのいかなる部分についても、著作権法の範囲内での使用を除き、無断で複製、転載、転送または販売等を行わないようお願いいたします。なお、本レポートの全部または一部を引用される場合は、出所として「株式会社クニエ」と明記いただき、掲載日・掲載媒体・引用箇所などの情報につきましては巻末の「お問い合わせ先」の担当者までお知らせください。

また、本レポート作成時における最新かつ正確な情報提供に努めておりますが、内容の正確性または完全性を保証するものではありません。特定の目的への適合性や第三者の権利に対する非侵害性について、明示または黙示を問わず、いかなる保証を行うものではなく、その他本レポートの使用に起因して生じる結果等について何らの保証を行うものでもありません。



QUNIE お問い合わせ先

柳澤 孝洋

NewBiz チームリーダー

マネージングディレクター

yanagisawat@qunie.com

奥村 知恵

NewBiz

コンサルタント

okumurat@qunie.com

大島 翼

NewBiz

コンサルタント

oshimat@qunie.com



QUNIE クニエについて

会社名

株式会社クニエ
QUNIE CORPORATION

設立

2009年 7月 1日

株主

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
(略称NTT データ) 100%

資本金

95百万円

代表者

代表取締役社長 高木 真也

事業内容

経営戦略・企業変革を実現するための
コンサルティングサービスの提供

従業員数

800名

本社

〒100-8101 東京都千代田区大手町2-3-2
大手町ブレイスイーストタワー11F
TEL.03-3517-2292 FAX.03-3517-2293

© 2020 QUNIE CORPORATION
www.qunie.com