

2025 年 8 月 5 日

電通、電通総研「新たな事業創出と R&D の関係性に関する調査」を実施

－事業創出の鍵は、R&D への原点回帰と連携強化－

株式会社電通（本社：東京都港区、代表取締役 社長執行役員：佐野 傑）、株式会社電通総研（本社：東京都港区、代表取締役社長：岩本 浩久、以下「電通総研」）、は、企業の R&D 部門、およびその他事務系部門 760 名を対象に、「新たな事業創出と R&D の関係性に関する調査」（以下「本調査」、調査期間：2025 年 5 月 16 日～5 月 21 日）を実施しました。

本調査は、「今までにない新たな事業創出や製品企画」に取り組む企業の実態と、取り組みにおける R&D 部門の貢献状況や抱える課題感を把握することを目的に実施しました。その結果、取り組みの成果が上がっていると感じている企業ほど、R&D 部門が中心となって取り組みを主体的にリードしている実態や、成果の出ている企業における R&D 部門の特徴などが明らかになりました。本調査で得られた主なファインディングスは次のとおりです。

（詳細は次ページ以降を参照）

【主なファインディングス】

- ① 企業が R&D 部門に期待している役割は「よりスピード感のある研究・開発」「グローバルで戦える技術の開発・研究」「事業成果を見込んだ研究・開発の推進」が上位。しかし、これらの期待に対する実際の貢献実感は低い結果に。
- ② 新たな事業創出や製品企画に自社が「取り組んでいる」と回答した従業員は全体で 7 割に上る。一方、「成果が上がっている」と回答したのは 2 割にとどまる。
- ③ R&D 部門が生み出す成果が、新たな事業創出や製品企画に、「非常に貢献できている」と回答したのは 12.4%。
- ④ 自社の新たな事業創出や製品企画への取り組みについて「成果が上がっている」と回答した従業員と、そうではない従業員を比較すると、「成果が上がっている」と回答した従業員の方が、取り組みに対する「R&D 部門の積極的な貢献」を、約 4 倍も実感できている結果となった。
- ⑤ 新しい事業創出や製品企画への成果実感がある従業員では、R&D 部門の業務実態や課題に対して共通した 5 つの特徴があった。

- (1) 中長期でのあるべき姿・研究戦略の共有ができている
- (2) 社内外での自社技術理解ができている
- (3) 顧客ニーズへの深い理解がある
- (4) R&D が新たな事業創出を主導・関与できている
- (5) 社外パートナーとうまく連携できている

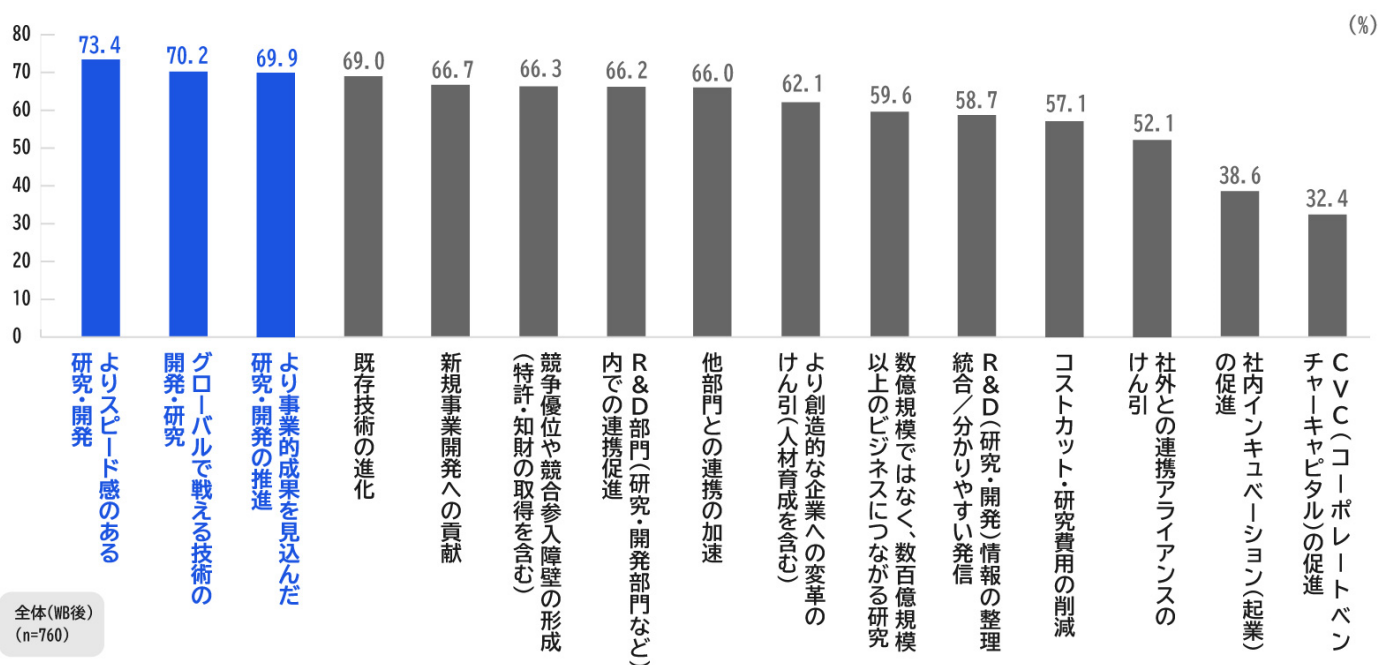
注) 本調査における構成比(%)は小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計しても100%にならない場合があります。

【各ファインディングスの詳細】

- ① 企業がR&D部門に期待している役割は「よりスピード感のある研究・開発」「グローバルで戦える技術の開発・研究」「事業成果を見込んだ研究・開発の推進」が上位。しかし、これらの期待に対する実際の貢献実感は低い結果に。
 - 企業がR&D部門に対して最も期待している役割は、「よりスピード感のある研究・開発」(73.4%)であり次いで「グローバルで戦える技術の開発・研究」(70.2%)、「事業成果を見込んだ研究・開発の推進」(69.9%)が続く。【図表1】
 - 一方で、期待度の高い上位3項目は、「期待度と貢献度のスコア差」も同様に高い結果となった。「よりスピード感のある研究・開発」(期待度と貢献度のスコア差: 41.1pt)、「グローバルで戦える技術の開発・研究」(同 24.2pt)、「事業成果を見込んだ研究・開発の推進」(同 23.6pt)。【図表2】

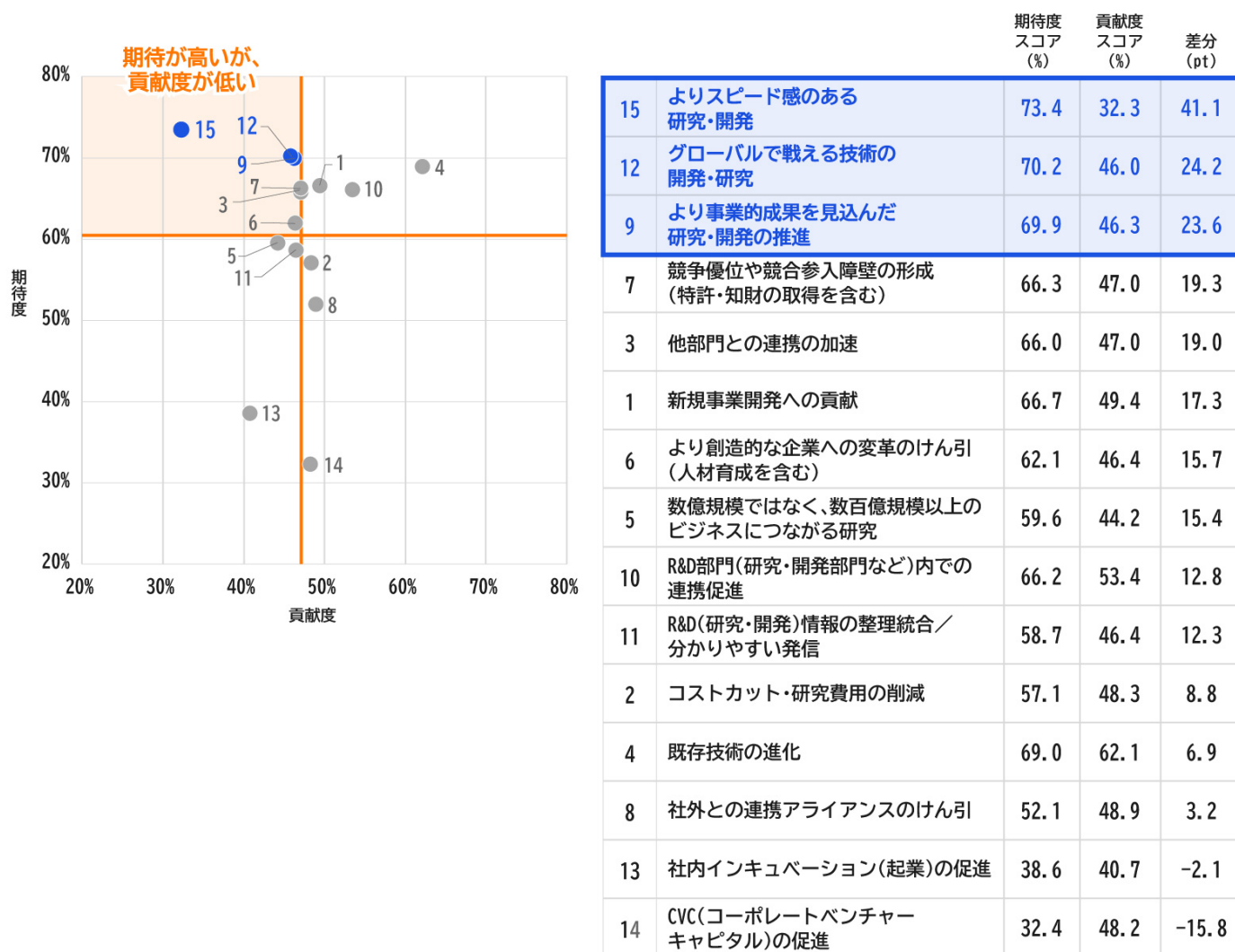
【図表1】

Q.あなたの勤務先企業は、自社のR&D部門(研究・開発部門など)にどんな役割を期待していますか。それぞれあてはまるものを1つお選びください。



【図表 2】

Q.引き続き、あなたの勤務先企業の R&D 部門（研究・開発部門など）が会社から期待されている役割についてお聞きます。あなたが「非常に期待されている」「やや期待されている」とお答えになった役割について、現状の達成度はどの程度だと感じていますか。それぞれあてはまるものを 1 つお選びください。

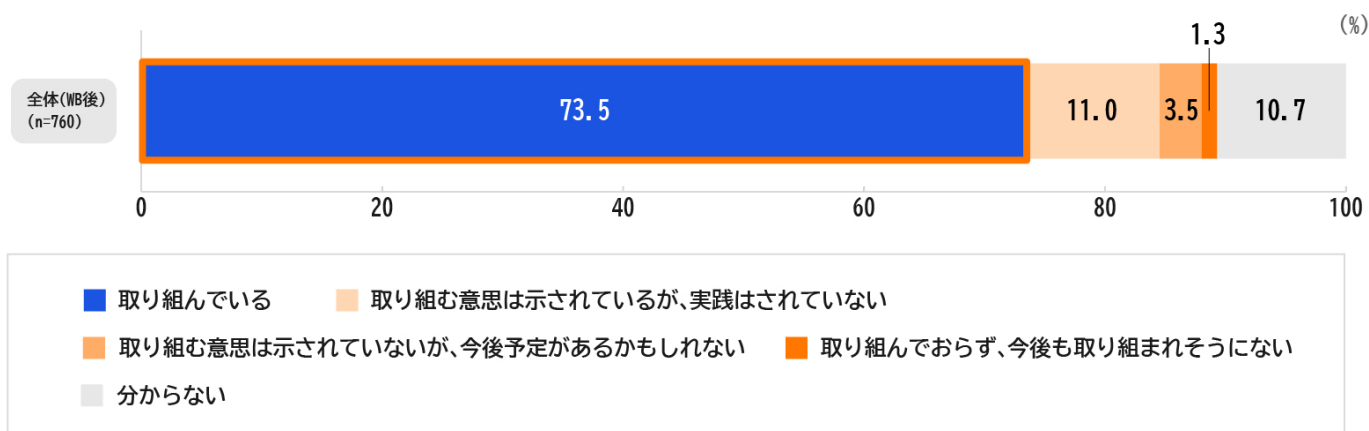


② 新たな事業創出や製品企画に自社が「取り組んでいる」と回答した従業員は全体で 7 割に上る。一方、「成果が上がっている」と回答したのは 2 割にとどまる。

- 新たな事業創出や製品企画に自社が「取り組んでいる」と回答した従業員は 73.5%となった。【図表 3】
- 一方で、取り組んでいると回答した従業員のうち、その取り組みの「成果が上がっている」と回答した従業員は、20.2%にとどまる。【図表 4】

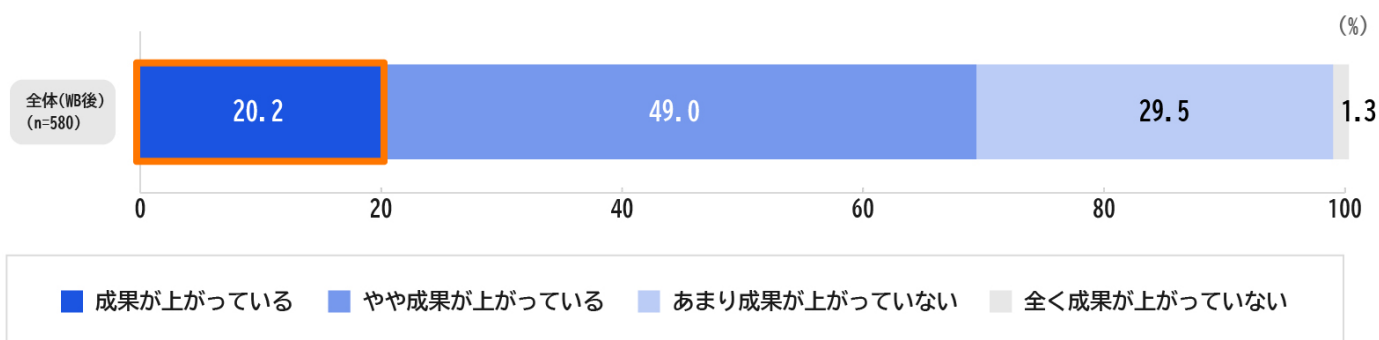
【図表 3】

Q. あなたの勤務先企業では持続的な成長に向け、今までの事業に捉われない、新しい事業創出や製品企画に力を入れて取り組まれていますか。



【図表 4】

Q. 前問で、あなたの勤務先企業では今までの事業に捉われない、新しい事業創出や製品企画に取り組んでいると回答されましたが、取り組み成果をどの程度感じますか。あてはまるものを 1 つお選びください。

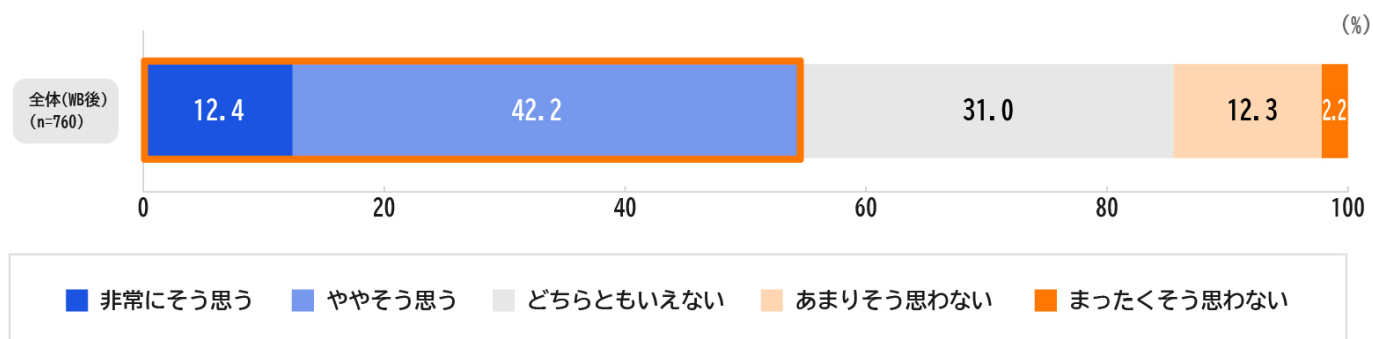


③ R&D 部門が生み出す成果が、新たな事業創出や製品企画に、「非常に貢献できている」と回答したのは 12.4%。

- R&D 部門が生み出す成果が今までの事業に捉われない、新しい事業創出や製品企画に寄与しているかを尋ねたところ、「非常にそう思う・ややそう思う」と回答した従業員は全体の 54.6%。その内、「非常にそう思う」と回答した割合は 12.4%にとどまる。【図表 5】

【図表 5】

Q. 勤務先企業の R&D 部門（研究・開発部門など）が生み出す成果は、今までの事業に捉われない、新しい事業創出や製品企画に寄与していますか？

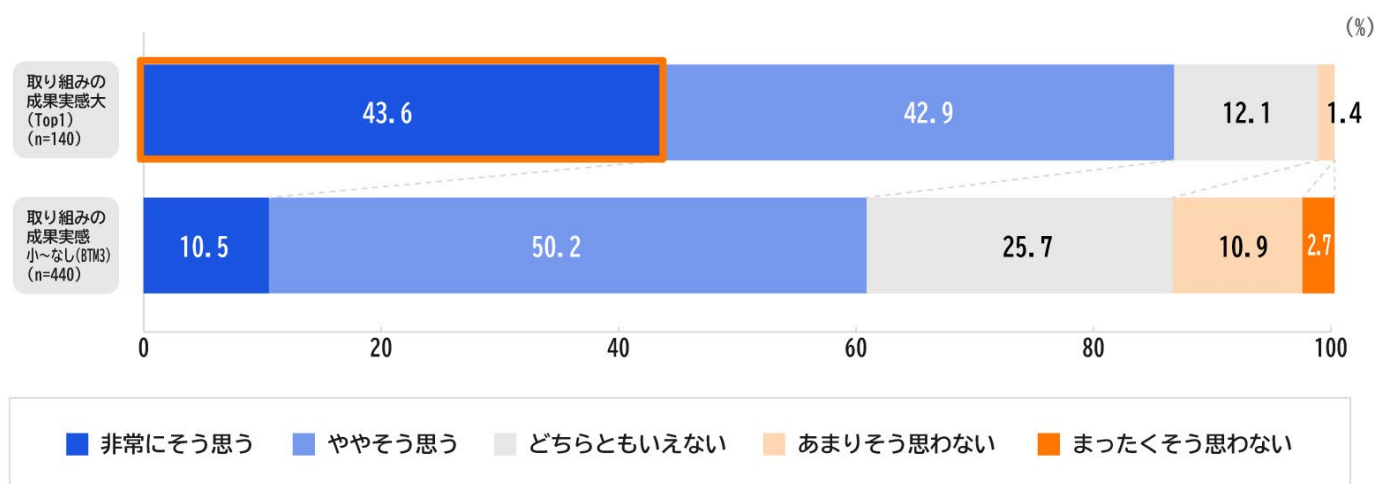


④ 自社の新たな事業創出や製品企画への取り組みについて「成果が上がっている」と回答した従業員と、そうではない従業員を比較すると、「成果が上がっている」と回答した従業員の方が、取り組みに対する「R&D 部門の積極的な貢献」を、約 4 倍も実感できている結果となった。

- 新たな事業創出や製品企画の「成果が上がっている」と回答した従業員に対して、さらに、自社の R&D 部門が新しい事業創出や製品企画に寄与しているか聴取したところ、「非常にそう思う」が 43.6%に上った。【図表 6】
- この数値は、新たな事業創出や製品企画について、「成果が上がっている」と答えなかった従業員の約 4 倍。新しい事業創出や製品企画の成果が上がっている企業ほど、その取り組みへの R&D 部門の貢献が実感できている状況であることがうかがえる。【図表 6】

【図表 6】

Q. 勤務先企業の R&D 部門（研究・開発部門など）が生み出す成果は、今までの事業に捉われない、新しい事業創出や製品企画に寄与していますか？



※「取り組みの成果実感大（TOP1）」の n 数は、【図表 4】の取り組みの成果実感を問う設問において、「成果が上がっている」と回答した方の数。

※「取り組みの成果実感小～なし（BTM3）」の n 数は、同様の設問にて「やや成果が上がっている」「あまり成果が上がっていない」「全く成果が上がっていない」と回答した方を合算した数。

⑤ 新しい事業創出や製品企画への成果実感がある従業員では、R&D 部門の業務実態や課題に対して共通した 5 つの特徴があった。

＜新しい事業創出や製品企画の成果実感が高い企業の R&D 部門の特徴＞

- （１）中長期であるべき姿・研究戦略の共有ができています
「R&D 部門のビジョンやゴールが明確に設定され、社内に共有されている」（70.7%）、「将来あるべき方向性を共有し、変化にチャレンジできている」（63.6%）、「短期／中期の両方を見据えながら適切な R&D 戦略差配ができています」（60.0%）が高く、R&D 部門の中長期のビジョン発信や部門を越えた社内浸透に関する項目のスコアが高い。【図表 7】
- （２）社内外での自社技術理解ができています
「自社でどんな技術開発が行われているか知っている」（64.3%）、「自社の保有する技術価値が世の中に伝わっている」（57.1%）、「自社の保有する価値が社内に伝わっている」（53.6%）など、R&D 部門以外にも自社のコア技術の価値が理解されていることや、社外の価値発信ができていたことがわかる。【図表 8】
- （３）顧客ニーズへの深い理解がある
「顧客ニーズへの深い理解の元、業務推進できている」（60.0%）の項目については、成果実感が低いと回答した企業と比較すると 20pt 以上の開きがある。【図表 9】
- （４）R&D が新たな事業創出を主導・関与できている
「他部門と協力した R&D のプロジェクトがある」が 60.7%、「R&D 部門発で新規事業を主体的に主導・実現できている」が 53.6%と、半数以上に。【図表 9】
- （５）社外パートナーとうまく連携できている
外部のコンサルや協力会社との連携のしやすさを尋ねたところ、成果実感が高い企業の 64.3%が「非常に連携しやすい・やや連携しやすい」と回答し、成果実感が低い企業は 30.9%にとどまった。【図表 10】

【図表 7-9 共通質問】

Q. あなたの勤務先企業での R&D 部門（研究・開発部門など）についてお伺いします。下記についてどの程度あてはまりますか。あてはまるものを 1 つずつお選びください。（とても当てはまる・やや当てはまる 計）

【図表 7】

「指針・あるべき姿 / 研究戦略」における R&D 部門の業務実態・課題

設問項目	取り組みの 成果実感 大 (n=140) (%)	取り組みの 成果実感 小〜なし (n=440) (%)	差分 (pt)
R&D 部門 (研究・開発部門など) のビジョンやゴールが明確に設定され、社内に共有されている	70.7	39.1	31.6
将来あるべき方向性を共有し、変化にチャレンジできている	63.6	42.7	20.8
短期／中期の両方を見据えながら適切な R&D (研究・開発) 戦略差配ができている	60.0	35.2	24.8
自社の中長期的な競争力向上に寄与できている	59.3	41.6	17.7
明確な事業判断基準を持って R&D (研究・開発) の推進を管理できている	58.6	36.4	22.2
どんな領域で R&D (研究・開発) を進めるべきか設定できている	57.1	45.5	11.7
常に新しい技術が生み出されている	56.4	31.8	24.6
R&D 部門 (研究・開発部門など) は経営トップからの期待に応えられている	55.7	36.6	19.1
自社のビジネスは、技術優位性を生かし切れていると感じる	55.7	38.9	16.9
全社方針に基づいた、あるべき R&D (研究・開発) 戦略について理解できている	55.0	43.0	12.0
事業アウトプットを想定して、R&D (研究・開発) プロジェクトを進行できている	54.3	40.9	13.4
技術戦略に基づく、事業戦略を推進できている	52.9	37.7	15.1

【図表 8】

「技術理解」におけるR&D部門の業務実態・課題

設問項目	取り組みの 成果実感 大(n=140) (%)	取り組みの 成果実感 小~なし(n=440) (%)	差分(pt)
自社でどんな技術開発が行われているか知っている	64.3	47.0	17.2
自社の保有する技術価値が世の中に伝わっている	57.1	37.7	19.4
自社の保有する技術価値が社内に伝わっている	53.6	37.0	16.5
自社の技術価値を社員が説明できる	51.4	36.1	15.3
技術シーズへの深い理解の元、業務推進できている	51.4	35.2	16.2
自分の部署以外で研究されている技術のことを十分知っている	50.0	32.5	17.5

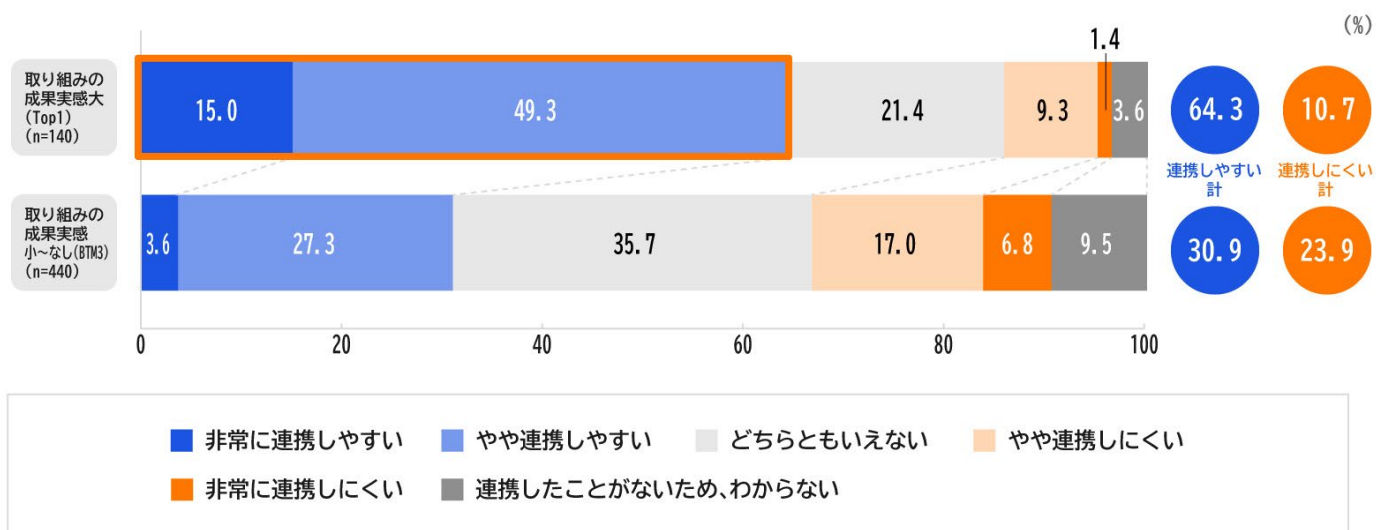
【図表 9】

「新規ビジネス創出」におけるR&D部門の業務実態・課題

設問項目	取り組みの 成果実感 大(n=140) (%)	取り組みの 成果実感 小~なし(n=440) (%)	差分(pt)
他部門と協力したR&D(研究・開発)のプロジェクトがある	60.7	50.0	10.7
顧客ニーズへの深い理解の元、業務推進できている	60.0	36.8	23.2
R&D部門(研究・開発部門など)発で新規事業を主体的に主導・実現できている	53.6	34.8	18.8
経済停滞の中で、独自のイノベーションを起こさないと成長できない	49.3	56.4	-7.1
事業伸長の不確実性がハードルになり、大きな投資意思決定が難しい	46.4	44.3	2.1
飛び地でなく、自社の技術優位を生かした大きな事業が生み出せない	42.1	45.0	-2.9
不慣れで変化の大きな新市場では、不確実性が高く、マーケティングの着地がうまくいかない	40.0	51.4	-11.4
既存組織のコンフリクトやIRでの説明責任から、全社推進にスピードが出ない	40.0	42.0	-2.0
社内で検討しても、技術を活用した飛び地の事業アイデアばかりで、現実味がない	37.9	37.0	0.8
技術からそのまま事業発想すると、我田引水な事業計画となり、客観性がなく期待が薄い	36.4	40.9	-4.5

【図表 10】

Q. 続いて、外部のコンサルや協力会社との連携についてお聞きます。あなたの職場では、社外連携はどの程度進めやすいですか。



【調査担当者の解説】

今回の調査では、「今までにない新たな事業創出や製品企画」に取り組んでいる大手企業は約 7 割を超え、「これまでの事業」から変革するための活動を行う企業が主流になってきた一方で、その成果を実感できているのは約 2 割と少数である実態が明らかになりました。

また、少数ではあるものの、成果が実感できている企業ほど、「今までにない新たな事業創出や製品企画」において R&D 部門が積極的な貢献を見せていることが明らかになり、全社の中での変革のドライバーとしての重要な役割を担っている部門であることが推察される結果となりました。

特に、「中長期での R&D 部門のあるべき姿・研究戦略の共有」「社内外での自社技術理解」「顧客ニーズへの深い理解」「R&D 部門発の新たな事業創出の主導・関与」「社外のパートナー連携」といった点で、自社の R&D 部門の活動を進化させていくことが、成功における重要なポイントであると言えます。

当社と電通総研は、今回の調査で判明した点も踏まえ、クライアント内の部門間の懸け橋としての役割を担い、「企業の技術価値を事業創出へとつなげる」実践的 R&D プログラム「R&D For Growth」の提供を今後も加速していきます。

<https://www.dentsu.co.jp/news/release/2025/0416-010870.html>

【調査概要】

- ・ 目的：「新たな事業創出や製品企画」に取り組む企業における、R&D 部門の事業創出への貢献状況・抱える課題感を明らかにするため。
- ・ 対象エリア：全国
- ・ 対象者条件：20～69 歳
業種：農林・水産・鉱業、製造業、電気・ガス・熱供給・水道業

売上：1000 億円以上

その他：社内に R&D 部門が存在

- ・職種条件：R&D 部門：所属する部門が「研究・開発」「設計・技術」
事務系部門：所属する部門が「経営・社業全般」「経営企画・事業企画」「営業／営業企画・販売（直販）」「営業／営業企画・販売（代理店販売）」「商品企画・商品開発」「企画・調査・マーケティング」「デジタル統括・DX 推進組織・DX 専門組織」
- ・役職条件：管理レイヤー：会長・社長、C クラス（CDO、CMO、CIO、CSO、CFO 等）、本部長・事業部長、部長・次長
現場レイヤー：課長・課長補佐、係長・主任、一般社員・契約社員
- ・サンプル：760
(R&D 部門) 管理レイヤー：160／現場レイヤー：200
(事務系部門) 管理レイヤー：200／現場レイヤー：200
- ・調査手法：インターネット調査
- ・調査期間：2025 年 5 月 16 日～21 日
- ・調査機関：株式会社電通マクロミルインサイト

※全体の 760 人に対し、スクリーニング調査での、R&D 部門管理レイヤー、R&D 部門現場レイヤー、事務系部門管理レイヤー、事務系部門現場レイヤーの 4 層の出現構成比に合わせてウエイトバック集計を実施。
「%」はウエイトバック後のスコア、「n」はウエイトバック前（回収時）のサンプル数を掲載。

以上

【リリースに関する問い合わせ先】

株式会社電通コーポレートワン ブランディングオフィス 広報室 広報部
河南、山中、抱井
Email : koho@dentsu.co.jp