

社内ビジコン事務局のための

新規事業提案制度「3～5年目の壁」ガイド

長く続く制度は、何を見直し、何を変えているのか

BIZCON AWARDS 2026 実態調査（回答66名・制度保有企業40社）と、2年分のエントリーシートより

もくじ

1 はじめに 社内ビジコンは、始めるより続ける方が難しい	3-4
2 3～5年目の壁の正体 症状と、その奥にあるズレ	5
3 課題は「入口」から「出口」へ移る	6
4 小粒化は失敗ではなく、制度更新のサインである	7
5 長く続くビジコンは、何を変えているのか	7-9
6 事業化だけでは測れない、3つの成果	10
7 続ける／やめるではなく、何を更新するか	11-13
8 3～5年目以降のセルフ診断	14-15
巻末補足 KPIと見直しの論点	16-17

1 はじめに | 社内ビジコンは、始めるより続ける方が難しい

社内ビジネスコンテスト（以下、社内ビジコン）は、社員から新規事業のアイデアを募り、審査・伴走支援・検証を通じて、事業化や人材育成、組織風土の変化につなげる制度である。
立ち上げて1～2年は、新しい取り組みとして社内の注目を集めやすい。

しかし回を重ねるにつれ、「今年もやる意味は何か」「過去の受賞案件はどうなったのか」「事業として成果は出たのか」と問われ始める。
始めることよりも、続けること、そして続けながら変えていくことのほうが、はるかに難しい。

BIZCON AWARDS 2026（2026年6月実施）には、社内ビジコンを運営する事務局担当者が数多く集まった。
その場で実施した参加者アンケートからは、事務局が何を求めているかがはっきり見えた。

本イベントへの参加目的として多かったのは、他社事例の情報収集（49名）、社内ビジコン運営の参考（41名）、自社制度改善の参考（35名）である。
最も印象に残ったプログラムは「10年続けたからこそ見えてきた社内ビジコンの変化と進化」（49名）だった。
今後参加したい企画でも、ビジコン事務局交流会（49名）、他社の制度設計・運営事例共有会（46名）、社内ビジコン実態調査レポート（33名）が上位に並んだ。

出典：BIZCON AWARDS 2026参加者アンケート（n=66）

事務局が求めているのは、始め方だけではない。

長く続けている企業が、続ける中で何を変えてきたのか——その続け方・変え方の実践知である。

本ガイドが扱う「3～5年目の壁」は、単なるマンネリではない。入口の熱量が落ち、出口の説明責任が強まり、“新規事業を既存事業のものさしで測ってしまう”ズレが表面化する時期である。

これから示すように、長く続く制度は、同じ形を繰り返しているのではなく、毎年、目的と設計を更新している。

本ガイドが主に想定するのは、すでに社内ビジコンを数年運営し、応募数・提案の質・受賞後の進捗・経営層への説明に課題を感じ始めている事務局である。

これから始める段階の一般論ではなく、続けてきた制度をどう見直すかに焦点を置く。

本ガイドの数字の見方

参加者の関心・ニーズや現在の課題に関する設問は回答者ベース（全体n=66、うち実施企業n=55）で集計している。成熟度・対象範囲など制度設計の分析は、同一企業の重複を避けるため、開催実績のある制度保有企業ベース（n=40）で集計している。

エントリーシートは2025・2026を別母集団として扱い、経年比較ではなく、開催回数の断面比較と、前回から今回への更新の記述をもとに分析している。

本ガイドでは、年1回程度の開催を前提に、開催3～5回目前後の制度を主に「3～5年目」として扱う。

隔年・年複数回開催の場合は、年数ではなく開催回数や成熟度に読み替えて確認したい。

本ガイドのうち、参加者アンケートおよび制度保有企業に関する数値は、株式会社フィラメント『BIZCON AWARDS 2026 開催報告』で整理した調査データをもとに、3～5年目の事務局課題に焦点を当てて再構成したものである。

本ガイドを通じて見えてくるのは、社内ビジコンの壁には共通する構造がある一方で、その乗り越え方は会社ごとに異なる、ということである。

応募者が固定化する。提案が小粒化する。受賞後に止まる。経営層への成果説明が難しくなる。事務局が疲弊する。こうした症状は、多くの企業に共通して現れる。しかし、その背景にある事業構造、社員の動機、既存事業との距離、事業部の権限、評価制度、経営層の期待は会社ごとに異なる。

したがって、他社の制度をそのまま真似ても、同じように機能するとは限らない。必要なのは、共通する壁の構造を理解したうえで、自社ではどの壁が強く出ているのか、どの領域を更新すべきなのかを見極めることである。

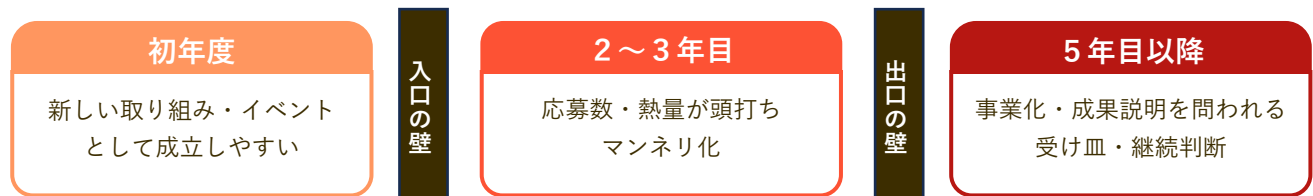
調査からは、社内ビジコンが「成功企業の制度を真似る」段階から、「共通する壁を理解し、自社の課題や事業構造に合わせて設計する」段階へ移りつつあることがうかがえる。

2 3～5年目の壁の正体 | 症状と、その奥にあるズレ

3～5年目になると、現場ではいくつもの「症状」が同時に現れる。応募が伸びない、提案が小粒になる、PoC（実証）まで進んでも事業化しない、経営の関心が薄れる、事務局が疲弊する——。

しかし、これらの多くは表面に出た結果であり、その奥には共通したズレがある。新規事業という不確実で時間のかかる活動を、既存事業のものさし（短期の収支・再現性・前例）で測り、管理してしまうことである。

図1 3～5年目の壁の構造



回を重ねるほど、問われることが「集める」から「育てる・続ける」へと増えていく

表面に起きること	事務局が感じること	その奥にあるズレ
応募数が伸びない	「また今年も」と見られる	挑戦した人がその後どう扱われるかが社内に伝わり、「出しても意味がない」と受け止められている
提案が小粒化する	良い案が出ないと言われる	テーマ設定・審査基準・支援が、既存事業の延長に寄っている
PoC後に止まる	事業化成果を説明できない	後工程・受け皿・事業部への接続が弱い
経営の関心が薄れる	継続予算を説明しにくい	短期成果の圧力や経営交代に、制度が左右されやすい
事務局が疲弊する	回すだけで精一杯になる	兼務・少人数・属人化で、制度を更新する余白がない

この「同時多発」は、データにも表れている。

実施企業の回答ベース（n=55）では、現在の課題として『事業化』『アイデアの質向上』『エントリー数の確保』がいずれも31件で上位に並び、次いで応募者の熱量維持18件、事業部との連携16件、経営層の巻き込み15件が続いた。3～5年目の壁は、入口・中身・出口のどれか一つの問題ではなく、複数の課題が同時に押し寄せる状態として現れる。

出典：BIZCON AWARDS 2026参加者アンケート、株式会社フィラメント『BIZCON AWARDS 2026 開催報告』掲載データをもとに作成
（現在の課題：実施企業 n=55／事務局人数：制度保有企業 n=40／担当者経験年数：直接関与者 n=64）

読者である事務局自身の像も見ておきたい。担当者経験年数（直接関与者ベース、n=64）では、5年未満が約9割を占め、10年以上のベテランはほとんどいない。事務局人数（制度保有企業ベース、n=40）は2～3名が19社と最も多く、少人数で運営している。重視する目的は新規事業創出が中心である。つまり、少人数で、まだ経験の浅い事務局が、新規事業の成果を問われ始める——これが3～5年目の典型的な構図である。

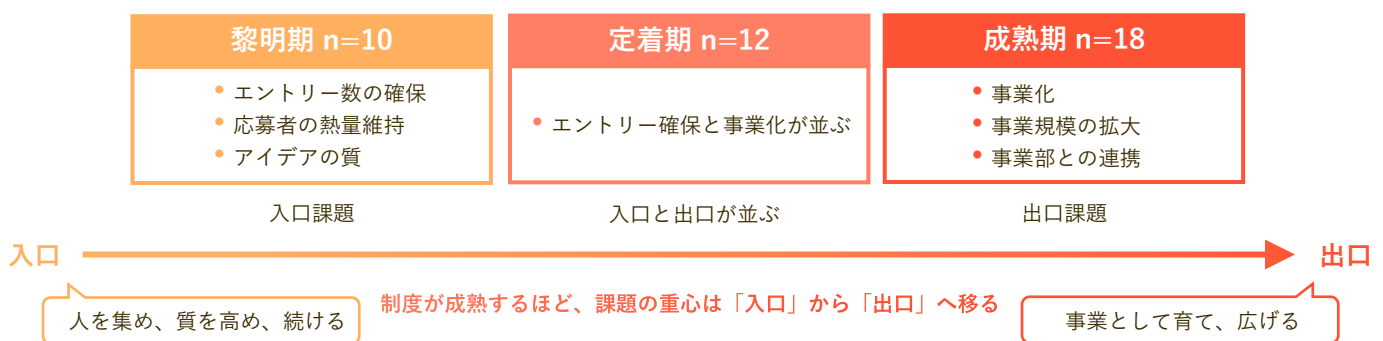
やめたいわけではない。でも、このまま同じ形で続けていいのか分からない。
——これが、3～5年目の事務局の本音である。

3 課題は「入口」から「出口」へ移る

なぜ複数の課題が同時に来るのか。制度の成熟度ごとに、つまり場所が変わるからである。

制度保有企業40社を実施回数で分けると、黎明期（おおむね1～2回）が10社、定着期（3～4回）が12社、成熟期（5回以上）が18社だった。黎明期は、エントリー数の確保・応募者の熱量維持・アイデアの質という「人を集め、続ける」入口の課題が中心になる。回数を重ねた成熟期では、事業化・事業規模の拡大・事業部との連携という「事業として育て、広げる」出口の課題へと重心が移る。

図2 制度の成熟と課題の重心の移行



出典：株式会社フィラメント『BIZCON AWARDS 2026 開催報告』掲載データをもとに作成（開催実績のある制度保有企業n=40）

※本ガイドでは、年1回程度の開催を前提に、開催3～5回目前後の制度を主に『3～5年目』として扱っています。
 隔年・年複数回開催の場合は、年数ではなく開催回数に読み替えて確認してください。
 ※黎明期・定着期・成熟期は、実施回数に基づく分析上の区分であり、各社の制度成熟度を評価・判定するものではありません。
 ※少数サンプルに基づく分析のため、傾向として参照してください。

ここで重要なのは、3～5年目は入口の課題が消えるわけではない、という点である。入口の課題が残ったまま、出口の課題が新たに加わる。だからこそ、入口・中身・出口の課題が同時に並ぶように見える。

成熟度	目立つ課題
黎明期（1～2回）	応募者の熱量維持、アイデアの質向上、事業化
定着期（3～4回）	エントリー数の確保、事業化、アイデアの質向上、事業部との連携
成熟期（5回以上）	アイデアの質向上、事業化、エントリー数の確保に加え、事業規模の拡大・事業部との連携

特に定着期では、エントリー数の確保と事業化が同時に上位に現れる。これは、3～5年目の事務局が「応募を集める課題」と「成果を説明する課題」を同時に抱えやすいことを示している。

3～5年目のしんどさは、制度の失敗ではない。
課題の重心が「集める」から「育てる」へ移ることで、自然に起きるものである。

4 小粒化は失敗ではなく、制度更新のサインである

3～5年目の事務局がとりわけ実感している痛みが、提案の小粒化である。応募はあるが、既存業務の改善提案に寄る、既存事業の延長ばかりになる、かといって飛び地の提案は社内で受け止めにくい——というジレンマが生まれる。

ただし、小粒化は応募者の能力不足だけで起きるわけではない。テーマ設定が既存事業に寄っている、審査基準が実現可能性や収支を早く求めすぎている、顧客課題を検証する支援が薄い、通過後に事業部へ接続する設計がない——こうした制度側の要因が、提案の質を規定している。小粒化は、応募者の問題というより、制度設計の問題として捉えたほうが、打ち手が見えてくる。

小粒な案が出ること自体が問題なのではない。問題は、その案を育てるのか、止めるのか、学びに変えるのかを判断する設計がないことである。

見方を変えれば、小粒化は「そろそろ制度を更新する時期だ」というサインである。次章では、長く続く企業が実際に何を更新しているのかを見ていく。

5 長く続くビジコンは、何を変えているのか

**長く続いている制度は、固定されているのではない。
プロダクトのように、毎年、目的と設計を更新している。**

これは、2025年エントリー企業19社の分析にも表れている。

最終審査以降から事業化検証フェーズまでの選考後支援施策を12項目に整理し、開催回数別に実施数を比較した。対象としたのは、仮説検証支援、伴走メンタリング、学習コンテンツ提供、所属部署との調整、落選者ケア、コミュニティ形成、社内マーケティング、事業化検証への予算支援などである。

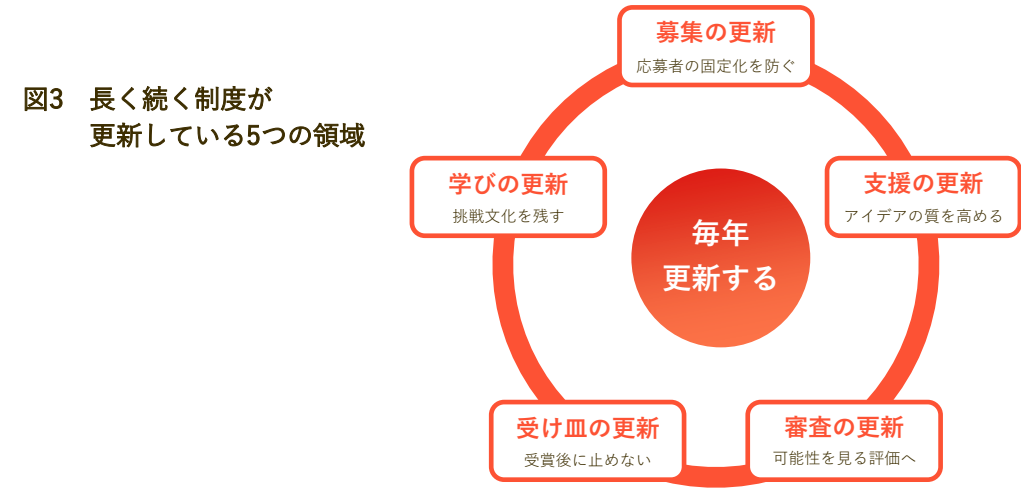
開催回数	社数	選考後支援施策の実施数（12項目中）
3回未満	n=5	平均 7.0 項目
3～5回	n=8	平均 4.9 項目（最も薄い＝谷）
6回以上	n=6	平均 8.0 項目（最も厚い）

出典：BIZCON AWARDS 2025エントリーシートをもとに株式会社フィラメントが分析（n=19）

※最終審査以降～事業化検証フェーズにおける、仮説検証支援、伴走メンタリング、所属部署との調整、落選者ケア、コミュニティ形成、予算支援など12項目を集計。

開催回数別に見ると、3～5回の企業で選考後支援が最も薄くなり（平均4.9項目）、6回以上で再び厚くなる（平均8.0項目）傾向が見られた。3回未満は平均7.0項目で、その中間にある。これは、3～5年目が「入口の熱量は落ち始める一方で、出口の受け皿や支援体制はまだ十分に整っていない」谷になりやすいことを示唆している。長く続く企業は、イベントの運営が上手いというより、選考のあとの検証・予算・受け皿・学びを厚くしているのである。

※選考後支援の分析対象は2025年エントリー企業19社であり、社数が限られるため、ここでは傾向として示しています。



長く続く企業が更新しているのは、大きく5つの領域に整理できる。

更新領域	変えるもの	解決する課題	最初の一手
募集の更新	対象範囲・推薦・ テーマ設定・個別の声がけ	応募者の固定化・熱量の低下	過去3年の応募者の所属・ 職種を一覧化し、偏りを見る
支援の更新	顧客検証・仮説検証・ メンタリング	アイデアの小粒化・机上化	通過者に顧客インタビュー1回を 必須にする
審査の更新	評価軸・段階ゲート・ 審査員の目線合わせ	既存事業のものさしへの回帰	評価軸を3～5項目に絞り、 応募要項で公開する
受け皿の更新	PoC予算・事業部接続・ 継続検証	受賞後に止まること	最終審査前に「誰が引き取るか」を 1行で決める
学び・体制の更新	落選者ケア・評価接続・ コミュニティ・仕組み化	挑戦文化・人材価値の消失、 属人化	落選者に必ず フィードバックを共有する

出典：BIZCON AWARDS 2025エントリーシートをもとに株式会社フィラメントが分析（n=19）

募集や支援を更新する際には、応募要件やエントリーシートを簡易化する、活動時間を公認する、参加者同士のコミュニティをつくるなど、参加しやすさと続けやすさを同時に設計することが重要である。

一方、2026年エントリー企業20社のエントリーシートでは、18社が、前回の課題・その改善施策・今回の課題までを具体的に記載していた。そこからは、制度が「前回の課題 → 改善 → 今回の課題 → さらに改善」という更新のサイクルで回っている様子が見える。 ※出典：BIZCON AWARDS 2026エントリーシートをもとに株式会社フィラメントが分析（n=20）

興味深いのは、各社の「前回の課題（応募減・マンネリ・一巡）」から「今回の課題（提案の質・出口・リソース配分）」への並びの中にも、課題の重心が入口から出口へ動いていく様子が見えることである。長く続く企業は、その動きに合わせて、毎年どこかを更新している。

リニューアルで変わるのは、施策ではなく「問い」である

ここで一段、抽象度を上げておきたい。

5つの更新は施策の話に見えるが、数年運営してきた制度で本質的に変わるのは、制度が立てる「問い」である。

以前の問い	リニューアル後の問い	具体的に変わること
どんな事業案を出すか	どの顧客の、どの課題に向き合うか	応募時点で完成した事業計画を求めず、顧客課題・違和感・WILLから始める
どう応募数を増やすか	どの層の応募が足りないか	所属・職種・過去参加歴を見て、対象者別に入口を設計する
良いアイデアかどうか	検証できる仮説になっているか	顧客検証・仮説修正・初期顧客の解像度を次ゲートの条件にする
最終審査で誰が勝つか	次に誰が引き取るか	最終審査を表彰の場ではなく、次フェーズの責任者を決める場に変える
事業化したかどうか	どこまで検証が進み、何を学んだか	PoC移行、事業部接続、撤退判断、学習内容を記録する
事務局がどう回すか	制度としてどう残すか	ひな形、チェックポイント、1on1、フィードバックを仕組み化する

出典：BIZCON AWARDS 2026エントリーシートをもとに株式会社フィラメントが分析（n=20）

他社は、問いをどう組み替えたか（2026年エントリーシートより・匿名）

こうした問いの組み替えは、実際の制度では設計変更として表れている。

2026年のエントリーシートに記載された更新を、匿名で整理した。

前回見えていた課題	変えた問い	実際の設計変更
応募者が一巡し、応募数が減少した	「どう応募数を増やすか」ではなく「どの層の応募が足りないか」	自由応募に加えてアイデア領域を指定し、年1回募集から通年型・複数導線へ変更
提案テーマが重複し、小粒化した	「どんな事業案を出すか」ではなく「どの顧客課題に向き合うか」	課題探索から始めるコースを新設し、参加者層と検討テーマを広げた
受賞後に誰が引き取るか曖昧だった	「最終審査で誰が勝つか」ではなく「次に誰が引き取るか」	最終審査に事業部長・担当役員を巻き込み、受賞後の引き取り先を明確化
新人事務局が手探りで運営していた	「事務局がどう回すか」ではなく「制度としてどう残すか」	1on1・チェックポイント・ひな形を整備し、運営を属人化させない形に変更
落選者・過去参加者との接点が途切れていた	「落選したかどうか」ではなく「挑戦経験をどう社内に残すか」	フィードバック、再挑戦導線、参加者コミュニティ、アルムナイ化を整備

出典：BIZCON AWARDS 2026エントリーシートをもとに株式会社フィラメントが分析（n=20）

6 事業化だけでは測れない、3つの成果

出口の説明責任に向き合うとき、事業化件数だけを成果にすると、取り組みの価値は小さく見えてしまう。新規事業は実を結ぶまでに時間がかかるためである。

BIZCON AWARDS 2026 エントリー企業20社すべてが、成果記載において、事業開発・人材育成・風土醸成の3観点に触れていた。長く続く企業ほど、成果を1つの数字に押し込めず、分けて説明している。

成果の種類	説明すべき変化（見るべき例）
事業開発の成果	PoC・検証の継続、事業部への接続、新しいテーマ領域の創出
人材育成の成果	参加者の視座の変化、顧客検証や越境の経験、再挑戦する人の登場
風土醸成の成果	挑戦する人の可視化、上長の理解、部門を越えた会話の広がり

出典：BIZCON AWARDS 2026エントリーシートをもとに株式会社フィラメントが分析（n=20）

制度保有企業40社のうち、主目的の1位は**新規事業創出が29社**、人材育成が8社、風土醸成が3社だった。そして、主目的によって、3～5年目に見える課題も変わる。新規事業創出を主目的に置く企業では、事業化や事業部との連携が課題になりやすい。一方、人材育成を主目的に置く企業では、エントリー数の確保やアイデアの質、応募者の熱量維持が課題として出やすく、事業化は相対的に下がる。つまり、成果の説明の仕方も、目的に合わせて変える必要がある。

さらに3～5年目以降は、「挑戦して損をしない制度になっているか」も重要になる。応募者が通常業務との兼務で疲弊したり、挑戦経験が評価やキャリアに接続されなかったりすると、制度は次第に“出しても意味がないもの”として受け止められていく。

事業化件数だけでなく、パイプラインで見る

そして3～5年目以降は、成果を件数で測るのではなく、新規事業のパイプラインとして見せると、経営への説明がしやすくなる。

段階	見るもの	経営に説明できること
入口	応募数、初応募者比率、応募部門の広がり	挑戦の母集団が広がっているか
提案	顧客課題起点か、既存事業延長か、テーマの偏り	事業化に向けて検証可能なテーマになっているか
検証	顧客検証数、仮説修正数、PoC移行率	机上案ではなく市場に向き合っているか
移行	事業部接続数、担当部署、起案者の稼働率	受賞後に止まらず次のゲートへ進んでいるか
判断	継続・撤退・保留の件数と理由	無駄な継続を避け、学習を残せているか
人材	再挑戦、異動・抜擢、社内メンター化	挑戦人材が社内に残っているか

事業化件数だけで測ると、社内ビジコンの価値は小さく見える。3～5年目以降は、事業開発・人材育成・風土醸成を分けて説明し、制度が挑戦を毀損していないかまで見る必要がある。

7 続ける／やめるではなく、何を更新するか

3～5年目になると、「このまま続けるべきか、やめるべきか」という問いが頭をよぎる。しかし、いきなり継続か終了かを決める前に、見るべきことがある。ここでは、過去数年のログを棚卸しし、受け皿を定義し直したうえで、更新する領域を決める、という順で見ていく。

7-1 まず、過去数年のログを棚卸しする

見直しの出発点は、過去数年の制度を棚卸しすることである。次の5つのログを揃えると、自社がどこで詰まっているかが具体的に見えてくる。

ログ	見るべきもの	見える問い
応募ログ	応募数、応募者の所属・職種、初応募者比率、過去参加者の再応募	入口は広がっているか、固定化していないか
提案ログ	顧客課題起点か、技術起点か、既存事業延長か、業務改善寄りか	小粒化の原因はどこにあるか
審査ログ	落選理由、審査コメント、評価軸、通過案件の傾向	既存事業のものさしで見すぎていないか
受賞後ログ	受賞後の担当部署、PoC予算、稼働率、判断者、継続／停止理由	出口は設計されているか
学習ログ	フィードバック、再挑戦、異動・抜擢、社内メンター化、制度改善への反映	挑戦の経験は社内に残っているか

7-2 次に、受け皿を5要素で定義し直す

とりわけ受賞後ログで問われる「出口の設計」は、部署名を決めることではない。受賞後に使える時間、検証に使える予算、起案者の所属や稼働、次の判断者をセットで決めることである。

受け皿に必要な要素	確認すべきこと
時間	起案者は通常業務の中で何%の稼働を使えるか
予算	顧客検証・PoC・外部調査に使える予算はあるか
所属	起案者は元部署に残るのか、兼務か、異動か
判断者	PoC後に継続・停止・事業部移管を判断するのは誰か
事業部接続	どの部署が顧客・技術・販売・運用面で関与するか

ステージゲートを置くだけでは、出口は機能しない

受賞後の案件を前に進めるために、ステージゲートや段階審査を設ける企業もある。

しかし、ゲートを置くだけで出口が機能するわけではない。

むしろ、判断の仕組みが曖昧なままだと、ゲートは形式化し、案件が止まる理由を見えにくくしてしまう。

たとえば、次のような状態である。

起きていること	何が問題か
事業部の判断や社内事情で、実質的に自動通過してしまう	ゲートが検証結果ではなく、既存組織の都合で運用されている
何年も通過も撤退もしない“半死”の案件が残る	継続・撤退・保留の判断基準がなく、学びも資源も固定化される
審査する役員や管理職が、新規事業の評価に慣れていない	既存事業の収支・確実性・前例で判断し、探索段階の価値を見落とす
PoC後の判断者が決まっていない	検証結果が出ても、次の時間・予算・所属を誰も決められない

また、撤退判断が悪いことのように扱われると、学びを残して止める判断ができず、案件が曖昧に延命される。重要なのは、ゲートの数を増やすことではない。各段階で「何が分かれば次に進めるのか」「何が分かれば止めるのか」「誰が判断するのか」「判断後にどの資源を出すのか」を明確にすることである。

3～5年目以降の社内ビジコンでは、最終審査をゴールにするのではなく、応募、仮説検証、PoC、事業部接続、継続・撤退判断までを一連の判断プロセスとして設計する必要がある。ステージゲートは、案件を落とすための関門ではなく、次に確認すべきことと、投入する資源を決めるための仕組みである。

事務局が担うこと、担いすぎてはいけないこと

3～5年目以降は、事務局に対して「事業をつくること」まで期待が広がりやすい。しかし、事務局が全案件の事業責任を抱えると、制度は属人化し、受け皿も曖昧になる。事務局の役割は、案件を生み出し、検証し、次の判断につなげる仕組みを設計することであり、事業部や経営層が持つべき責任まで肩代わりすることではない。

役割	事務局が担うべきこと	事務局だけで担うべきでないこと
案件創出	応募母集団、テーマ、支援設計を整える	全案件の事業責任を持つこと
検証推進	顧客検証・PoC設計を伴走する	事業部の代わりに顧客・販路を持つこと
経営報告	パイプラインと課題を可視化する	事業化判断を単独で行うこと
受け皿設計	時間・予算・所属・判断者を論点化する	事業部責任者の不在を肩代わりすること

制度が続くほど、事務局の仕事は増える

もう一つ見落とされやすいのが、制度が続くほど、事務局の仕事は減るのではなく増えていくという点である。

1年目は、募集・審査・最終発表までを成立させることが中心になる。しかし2年目以降は、前年度に通過・受賞した案件の支援や進捗確認が加わる。3年目以降になると、グループ会社への対象拡大、社内メンター育成、内製化、過去案件の棚卸し、経営層への成果説明、受け皿設計など、運営以外の仕事が増えていく。

一方で、制度が定着したように見えるほど、「もう運営できるはず」「内製化できるはず」と見なされ、予算や人員が減らされることがある。ここに、3～5年目以降の事務局が疲弊する構造がある。

ただし、うまく続いている企業は、内製化を単なるコスト削減として捉えていない。外部に頼っていた業務を社内ですべて担えるようにしつつ、その分の予算や人員を削るのではなく、過去案件の支援、PoC予算、事業部接続、社内メンター育成、アルムナイコミュニティ、経営報告の高度化など、次の機能に振り向けている。

つまり、内製化とは「予算を減らすこと」ではない。制度を次の段階に進めるために、事務局の役割と資源配分を組み替えることである。

年次・段階	増える仕事	起きやすいズレ
1年目	募集、審査、最終発表の立ち上げ	イベント運営が中心になる
2年目	前年度通過案件の支援、進捗確認、再挑戦者対応	今年度運営と過去案件支援が重なる
3～5年目	グループ展開、内製化、事業部接続、成果説明、過去案件棚卸し	仕事は増えるが、予算・人員は減らされやすい
5年目以降	ポートフォリオ管理、社内メンター育成、PoC予算設計、経営報告	事務局だけでは担いきれない制度機能が増える

大企業では、担当者の異動も多い。制度としては5年目・6年目でも、事務局メンバーは1年目・2年目ということも少なくない。だからこそ、運営ノウハウ、判断ログ、過去案件の現在地、審査コメント、受賞後の進捗を、個人の経験ではなく制度の記録として残す必要がある。

7-3 最後に、更新する領域を決める

棚卸しで見た症状を、更新すべき領域に対応させる。

いま起きている状態ごとに、見直すべき場所は次のように整理できる。

いま起きている状態	見直すべきもの
応募者が固定化している	募集方法・対象範囲
案が小粒化している	テーマ設定・支援内容
受賞後に止まっている	受け皿・事業部への接続
成果の説明が苦しい	指標・報告の方法
事務局が疲弊している	体制・役割分担
経営層の関心が薄い	報告の設計・審査への関与

もう一つ、3～5年目以降に避けて通れないのが、支える体制である。事務局だけで制度を支え続けることは、回を重ねるほど難しくなる。経営層、事業部、人事がそれぞれの立場で関与し、事業化・人材育成・評価の責任を分け持つ設計が必要になる。個人や一部署への依存から、組織で支える仕組みへ——これは、ビジコンそのものの設計思想とも重なる。

続けるか、やめるか、の前に問うべきは「どこを更新すべきか」である。

長く続く社内ビジコンは、同じ形を毎年繰り返しているのではなく、挑戦の仕組みを核に、検証から事業判断、学習・資産化までのサイクルを回し続けている。続けるとは、形を維持することではなく、挑戦のPDCAを回し続けることである。

8 3～5年目以降のセルフ診断

最後に、自社がいま「どの壁」に直面しているかを確かめる診断を用意しました。

9つの問いに、当てはまる度合いでチェックを入れてください。「はい」が多い領域が、次年度に更新すべき場所のヒントになります。

本診断は、参加者アンケートで上位に挙がった現在の課題と、開催回数別の課題傾向をもとに、「入口の壁」「出口の壁」「体制の壁」の3つに整理したものです。

質問	はい	どちらとも いえない	いいえ
【入口の壁】 募集・支援			
直近3年で、応募数や参加者の熱量が伸び悩んでいる	☐	☐	☐
応募者の顔ぶれや所属部署が固定化している	☐	☐	☐
提案が既存事業の延長や業務改善に寄りやすい	☐	☐	☐
【出口の壁】 審査・受け皿			
過去の受賞・PoC案件の現在地を、すぐに説明できない	☐	☐	☐
受賞後に、誰が引き取るか・どこで検証するかが曖昧である	☐	☐	☐
事業化件数以外の成果を、経営・上長に説明しにくい	☐	☐	☐
【体制の壁】 学び・体制			
事務局が少人数・兼務で、制度を見直す余白がない	☐	☐	☐
経営層・事業部・人事の役割分担が曖昧である	☐	☐	☐
担当者の異動や交代があると、運営ノウハウが引き継がれにくい	☐	☐	☐

各領域で「はい」が多いほど、その壁が強く出ています。3～5年目は、複数の壁が同時に出ることも多いです。

診断結果 | あなたの壁はどこか

診断	主な課題と打ち手	対応する更新領域（第5章）
入口の壁が強い	応募数や熱量、応募者の固定化が主な課題です。 まずは、過去3年の応募者属性を振り返り、募集方法・対象範囲・テーマ設定を見直すことが有効です。	募集の更新／支援の更新
出口の壁が強い	受賞後の引き取り先、PoC後の判断、事業化以外の成果説明が主な課題です。 受け皿・事業部接続・成果指標の見直しが必要です。	受け皿の更新／審査の更新
体制の壁が強い	事務局だけで制度を支えている状態です。 経営層・事業部・人事がそれぞれの責任を分け持つ体制に更新する必要があります。	学び・体制の更新

チェックが多い領域は、次年度に更新すべきポイントです。

ただし、入口・出口・体制の課題は互いに関係しているため、どこから手をつけるべきかは、制度の目的や開催回数、過去案件の状況によって変わります。

まず見るべき3つのポイント

- ☐ 受賞後に止まっているなら、受け皿の5要素（時間・予算・所属・判断者・事業部接続）を見る。
- ☐ 応募が減っているなら、過去3年の応募者属性（所属・職種・初応募者比率）を見る。
- ☐ 役員説明が苦しいなら、事業化件数ではなく、パイプラインで見る。

続ける／変える、の前に、現在地を整理する

3～5年目以降の社内ビジコンでは、継続か終了かを決める前に、入口・出口・体制のどこに壁があるのかを整理することが重要である。過去案件、応募者層、受賞後の受け皿、評価への接続を確認することで、次年度に更新すべき論点が見えやすくなる。

現在地を整理する際には、たとえば次のような観点が起点になる。

整理する観点	見えること
過去3～5年の応募・審査・受賞後案件のログ	入口・出口・体制のどこに壁が出ているか
受賞後に止まった案件の理由	受け皿・予算・判断者・事業部接続のどこが弱い
次年度に更新すべき制度設計の論点	募集・支援・審査・受け皿・成果指標のどこを変えるべきか

自社だけで現在地の整理や次年度設計の論点化が難しい場合は、外部の視点を入れ、過去案件の棚卸しから整理することも有効である。

巻末補足 KPIと見直しの論点

補足1 3～5年目以降に見ておきたいKPI

成果を事業化件数だけで測らないために、入口から制度健全性まで、5つの層で指標を持っておくと、制度の状態が立体的に見える。本文の3成果を、運営の数字に落とす際の手がかりとして参照されたい。

層	KPIの例	ねらい
入口	応募件数、初回応募者の比率、部門の分散	制度が一部の層に閉じていないか
学習	顧客接触の数、仮説修正の回数	アイデアの質の前提を見る
移行	PoC移行率、次ゲート到達率	審査・伴走が機能しているか
事業化	事業化件数、継続率	実事業の成果を見る
制度健全性	再応募率、上長の協力、挑戦者の評価・キャリア接続	挑戦が損になっていないか

補足2 社内か外部か、ではなく、どの機能を外に開くか

受賞後の出口は、「社内ビジコンを続けるか、外部アクセラに変えるか」の二択ではない。問うべきは、どの機能を社外に開くか、である。

外に開く機能	目的	注意点
顧客・市場の探索	社内の思い込みを外し、市場側から課題を捉える	営業・事業部の許可設計が必要
メンタリング	事業開発経験や市場視点を補う	社内に知見が残る設計にする
技術・事業アイデア	社内だけでは出にくい発想や技術を取り込む	社内アセットや事業部の受け皿がなければ止まる
PoC・検証	社内手続きを軽くし、検証速度を上げる	判断基準と責任者を明確にする
事業化・カーブアウト	社内で育ちににくい案件を外で育てる	知財・出資・関係継続の設計が必要

外部スタートアップや社外パートナーを巻き込む場合も、社内の受け皿が曖昧なままでは、PoC後に止まりやすい。外部からアイデアや技術を集めるほど、社内の事業部が当事者意識を持ちにくくなる場合もある。

外部に開く際には、募集よりも先に、テーマ定義、開放するアセット、PoCの決裁者、継続判断の基準を明確にしておく必要がある。

巻末補足 KPIと見直しの論点

補足3 事業構造別に見直す論点

ここで示す分類は、業種そのものではなく、社内ビジコンで起きやすい構造上の傾向を整理したものである。複数の構造が重なる企業も多いため、自社に近い論点を組み合わせて確認したい。

事業構造	起きやすい壁	見直す論点
BtoB製造業・技術起点型	技術起点・既存製品延長に寄りやすい	営業・品質・調達・現場を巻き込み、顧客課題と技術を接続する
Sler・受託型	既存顧客・業務改善に寄りやすい	営業・事業部の協力を前提に、顧客検証の許可設計をつくる
不動産・インフラ・アセット保有型	社内案が既存アセット活用に閉じやすい	保有アセット・外部事業者・PoC場所・決裁者をセットで設計する
コンテンツ・IP型	企画と事業の境界が曖昧になりやすい	番組・企画そのものでなく、IP・配信・ライセンス・コミュニティ化など出口を定義する
グループ横断型	誰が受け皿になるか曖昧になりやすい	募集範囲だけでなく、受賞後にどの会社・部署が責任を持つかを決める

※数値・分析の主軸は、参加者アンケートおよびエントリーシートである。
後半の見直し論点は、これらのデータから見えた傾向をもとに、制度設計上の示唆として整理した。

出典・参考資料／引用・転載について

本ガイドに掲載しているBIZCON AWARDS 2026実態調査の数値は、株式会社フィラメント『BIZCON AWARDS 2026 開催報告』（2026年）に基づきます。<https://thefilament.jp/publications/report2026.pdf>

・本ガイドの文章および図表は、出典を明記のうえ、報道、研究、社内資料、講演、SNS等で引用・転載いただけます。
・引用・転載の際は、出典として『新規事業提案制度「3～5年目の壁」ガイド（2026年）』および公式掲載ページを記載してください。
・図表を転載する場合は、表示上の拡大・縮小を除き、内容や数値を改変せず、その趣旨を損なわない形でご利用ください。
・PDFファイル自体の再配布・再掲載はご遠慮いただき、公式掲載ページへのリンク[\[https://thefilament.jp/publications/guide2026-3-5years.pdf\]](https://thefilament.jp/publications/guide2026-3-5years.pdf)を掲載してください。

新規事業提案制度「3～5年目の壁」ガイド第1版：2026年7月

ご相談について

新規事業提案制度（社内ビジコン）を数年実施する中で、応募数や参加者層の広がり、提案テーマの幅、受賞後の検証・事業部との接続、成果の説明方法などに課題を感じ始めている段階でもご相談いただけます。他社事例や本ガイドで紹介した調査結果も踏まえながら、これまでの運営状況を整理し、自社の制度において見直すべき領域や、次年度に向けた改善方針の検討をお手伝いします。
お問い合わせ：株式会社フィラメント info@bizcon-awards.com