

なぜステージゲートを導入しても 成長テーマが育たないのか

ゾンビテーマを止め、成長投資につなげる R&D マネジメント再設計



想定読者：CTO、研究所長、R&D マネージャー、技術戦略・新規事業責任者

株式会社如水 中村大介



EXECUTIVE SUMMARY

ステージゲートの課題は「審査の厳しさ」ではなく、成長テーマを選びにくい制度構造にある

多くの企業では、研究開発テーマを段階的に評価するステージゲートが導入されている。それにもかかわらず、R&Dテーマを並べてみると、既存顧客への対応、既存商品の性能改善、短期的に商品化しやすい案件が中心となり、中長期の成長を担うテーマが不足しているケースは少なくない。

この問題を「研究者から良いテーマが出ない」と捉えるだけでは不十分である。むしろ確認すべきなのは、テーマ評価制度そのものが、確実性の高いテーマを残し、不確実ではあるが将来の競争優位性につながるテーマを初期段階で排除する仕組みになっていないか、という点である。

転換	方向性	実務上の意味
1	確実性中心から競争優位性中心へ	「売れるか・できるか」だけでなく、顧客が自社を選ぶ理由を評価する。
2	R と D の評価を分ける	R では探索と学習、D では選択と集中を重視する。
3	GO/STOP から複数出口へ	棚入れ、生まれ変わり、継続を制度上の正当な選択肢にする。
4	事業部移管だけを出口にしない	新規事業、JV、カーブアウト、ライセンス等を含めて考える。
5	テーマごとに評価者を変える	新規事業は、リスクを取る責任を持つ経営層が判断する。

R では探索の幅を確保し、**D** では選択と集中を行う。ステージゲートとは、その二つを両立させる仕組みである。

本レポートが、自社の R&D マネジメントやテーマ評価制度を見直す際の一つの材料となれば幸いである。



CONTENTS

目次

1. 成長テーマ不足は、テーマ創出力だけではなく評価制度から生じる
2. 高いテーマ成功率は、必ずしも優れた R&D を意味しない
3. 成長テーマ評価の中心には、売上予測ではなく競争優位性を置く必要がある
4. ROIC 経営は、R&D では「短期収益」ではなく「競争優位性」に翻訳する
5. R と D では目的が異なるため、同じ評価基準を適用してはいけない
6. ステージゲートは「テーマを殺す仕組み」から「テーマを育てる仕組み」へ変える
7. 良いテーマを求めるなら、まず「良いテーマが出る会社」に変える
8. R&D の資源配分を変えるなら、人事評価まで変えなければならない
9. 「自由時間」を与えるだけでは、成長テーマは生まれない
10. ステージゲートは「選別制度」ではなく、社員の行動を設計する制度である
11. 新規事業テーマは、「リスクを潰す人」ではなく「リスクを取る責任者」が審査する
12. EXIT は「失敗処理」ではなく、野心的なテーマを出させるための制度である
13. R&D の最終成果は「商品」ではなく、経営が選べる投資機会である



CHAPTER 1

1. 成長テーマ不足は、テーマ創出力だけではなく評価制度から生じる

制度の有無ではなく、「どのテーマが通過しやすい制度か」を見る必要がある。

1.1 ステージゲートを導入しても、成長テーマが育つとは限らない

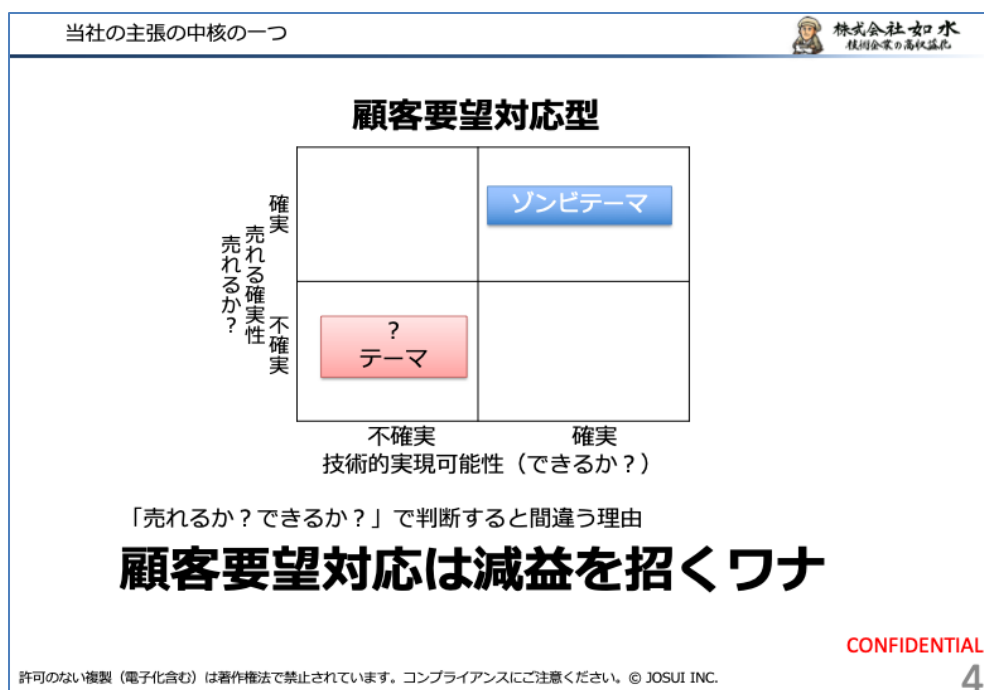
ステージゲートとは、研究開発や新商品開発を複数の段階に分け、各段階の間に評価の場であるゲートを設ける仕組みである。研究開発には高い不確実性があるため、最初から大きな投資を行うのではなく、小さく検証しながら情報を増やし、確度が高まるにつれて投資額を大きくする。この考え方そのものは合理的である。

問題は、ステージゲートを導入することと、成長テーマを育てられることは同義ではない点にある。どのような基準で評価するのか。誰が評価するのか。どの程度の確実性を、どの段階で要求するのか。この運用設計によって、残るテーマの性質は大きく変わる。

1.2 「売れるか・できるか」という合理的な質問が、テーマを小粒化させる

研究開発テーマを評価するとき、「技術的に実現できるのか」「本当に売れるのか」を確認することは自然である。しかし、研究初期からこの二つを強く求めると、評価制度には一定の方向性が生じる。

最も売れる確率が高いテーマは、すでに顧客が欲しいと言っているテーマである。最も技術的実現可能性が高いテーマは、自社の既存技術の延長線上にあるテーマである。この二つを組み合わせると、既存顧客×既存技術×改良テーマが最も評価を通りやすくなる。



図：「売れる確実性」と「技術的実現可能性」だけで判断することの落とし穴（元 PPTX P4）



CHAPTER 2

2. 高いテーマ成功率は、必ずしも優れた R&D を意味しない

失敗率を下げ過ぎると、R が減り D ばかりになる可能性がある。

2.1 失敗率を下げ過ぎると、研究そのものが減少する

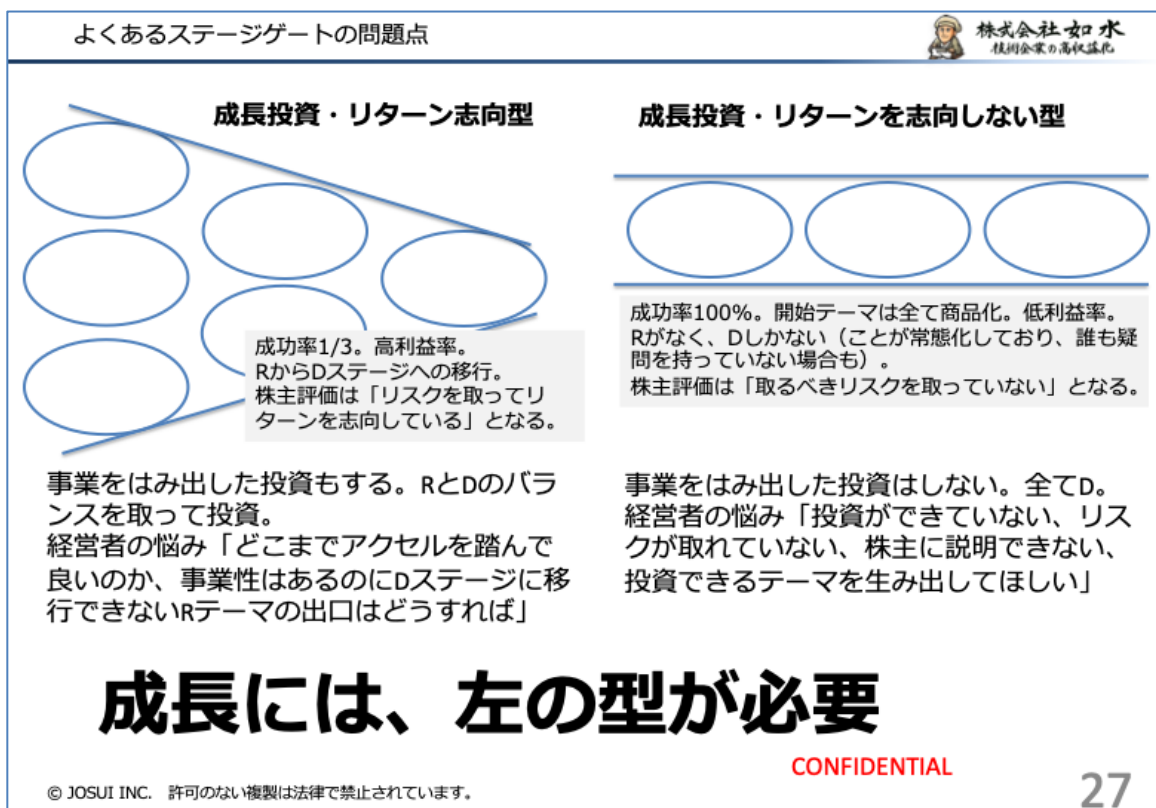
開始した R&D テーマのほぼすべてが商品化される企業があれば、一見すると優れた R&D 部門に見える。しかし、別の解釈も可能である。「確実に商品化できる案件しか研究開発テーマとして採択していない」のではないかと、ということである。

不確実なテーマを入口で排除すれば、当然ながら残ったテーマの成功率は高くなる。しかし、それは研究能力が高いというより、研究に相当する R が減少し、開発に近い D ばかりになっている状態かもしれない。

2.2 本稿では、成長につながりにくい改良型テーマを「ゾンビテーマ」と呼ぶ

本稿では、一定の売上や顧客満足にはつながるものの、競争優位性や大きな利益成長にはつながりにくい改良型テーマを「ゾンビテーマ」と呼ぶ。顧客要望対応が不要という意味ではない。既存事業を維持するためには必要である。

問題は、研究開発資源の大半がそこへ吸収されることである。研究者が忙しく活動し、テーマ件数も多く、商品化率も高い。それでも新しい利益成長源が生まれないのであれば、テーマの「量」ではなく「質」を評価する必要がある。



図：成長投資・リターンを志向する R と D のバランス (元 PPTX P40)



CHAPTER 3

3. 成長テーマ評価の中心には、売上予測ではなく競争優位性を置く必要がある

既存性能軸での改善ではなく、「顧客が自社を選ぶ理由」をつくる。

3.1 既存性能軸で競合を上回るだけでは、持続的な差別化になりにくい

企業が既存の性能軸上で競争している場合、性能を 5%、10%改善しても、競合企業が同じ方向へ追従できるのであれば、長期的な競争優位性にはなりにくい。強度、軽さ、耐熱性、寿命、価格など、すでに業界で共有されている競争軸の上で改善を続けるだけでは、競争そのものから抜け出せない。

3.2 F 軸とは「顧客が自社を選ぶ理由」になる新しい価値軸である

本稿では、既存の競争軸 A～E とは異なる、新しい顧客価値の軸を「F 軸」と呼ぶ。F 軸とは単なる性能向上ではない。顧客が競合製品や既存の代替手段ではなく、自社を選ぶ理由になる価値である。

たとえば材料メーカーであれば、「熱伝導率をさらに高くする」は既存競争軸上の改善である。一方、「顧客の検査工程を不要にする」「製造工程を一つ削減する」「設備投資を不要にする」といった効果は、新しい競争軸になり得る。

課題解決ビジネス




「ドリルを売るな、穴を売れ。」

商品ではなく、課題解決を売るのが正解。

ドリルを売ろうとするとどうなる？
ドリルのA-E軸性能向上を追うことになり、同軸競争、ゾンビ化。

顧客の潜在ニーズ・課題が分からないまま、テーマを創出しようとしていないか？

許可のない複製（電子化含む）は著作権法で禁止されています。© JOSUI INC.

CONFIDENTIAL

7

図：既存競争軸 A～E に対する新しい価値軸 F の考え方（元 PPTX P7）



3.3 潜在ニーズ探索は、顧客の発言ではなく行動から始める

顧客に「何が欲しいですか」と聞けば、現在の商品や現在の課題を前提とした回答が返ってくる場合が多い。新しい価値軸をつくるには、顧客の発言だけではなく、顧客の行動を見る必要がある。

研究、製造、評価、物流、保守などのプロセスを分解し、「なぜこの行動が必要なのか」を調べることで、新しいテーマの起点を発見しやすくなる。



CHAPTER 4

4. ROIC 経営は、R&D では「短期収益」ではなく「競争優位性」に翻訳する

個別テーマの短期財務数値ではなく、競争優位性と R&D パイプラインを見る。

4.1 ROIC を研究テーマへ直接適用すると、短期テーマが有利になる

資本コストを上回る収益を求める経営が広がる中、R&D にも資本効率を求めることは自然である。しかし、研究初期のテーマに ROIC や売上計画を直接求めると問題が生じる。

研究段階では顧客、用途、市場規模、販売価格などが確定していない場合が多い。その状態で精緻な事業計画を要求すれば、既存市場に近いテーマほど有利になる。不確実性の高い成長テーマほど数字を書きにくいいためである。

4.2 R&D における ROIC 向上は、二つの競争優位性に読み替える

R&D では、「ROIC を高める」を二つに翻訳すると理解しやすい。第一は、既存事業の競争優位性を高めることである。第二は、競争優位性のある新しい事業を生み出すことである。

この考え方であれば、研究初期から精密な利益計画を要求する必要はない。代わりに、顧客課題、競合・代替手段、自社の差別化仮説を段階的に検証すればよい。



**① ROIC経営の過剰適用は投資萎縮を生みやすい。
日本的経営に合ったものを志向する必要。**

② 「ROICスプレッドを向上させろ」はR&D現場に単純適用すると、短期志向を生み、顧客の奴隷化していく。テーマはなくなる。

**③ 「ROICスプレッドを向上させろ」を
(A) 事業の競争優位性を向上させろ、
(B) 競争優位な新事業を作れ、
と読み替え、ステージゲートに適用する必要。**

© JOSUI INC. 許可のない複製は法律で禁止されています。

CONFIDENTIAL

18

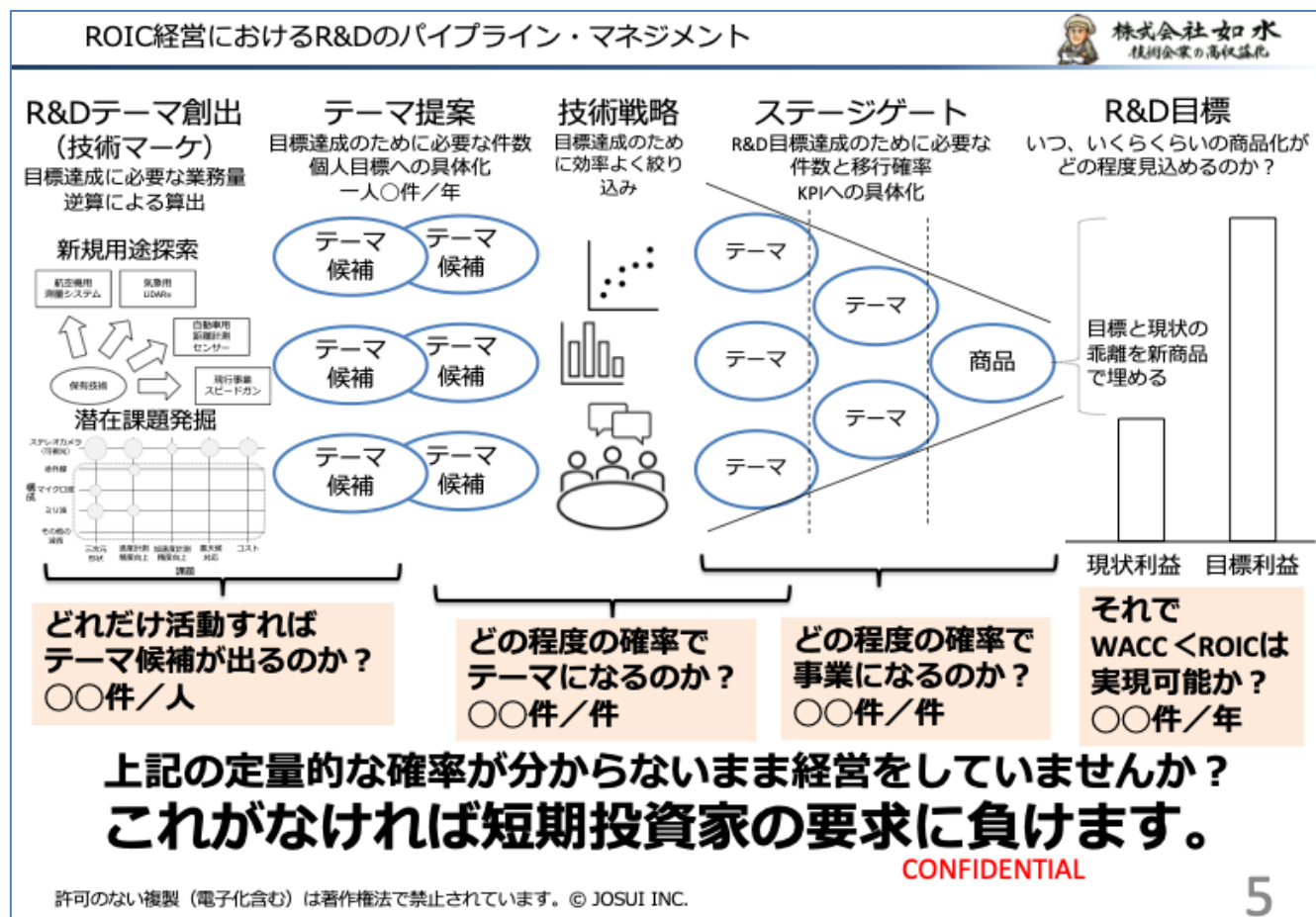
図：ROIC を R&D へ適用する際の基本的な読み替え（元 PPTX P32）

4.3 ROIC 経営では、個別テーマより R&D パイプライン全体を見る

R&D を経営管理するには、一件一件の研究テーマだけでなく、テーマ候補から事業化までのパイプラインを見る必要がある。将来必要になる利益を考え、そのために必要な新規事業・新商品数を考える。商品化率、テーマ化率などを



考慮し、必要なテーマ候補数や探索活動量へ逆算する。



図：ROIC 経営における R&D パイプライン・マネジメント（元 PPTX P26）



CHAPTER 5

5. R と D では目的が異なるため、同じ評価基準を適用してはいけない

R は探索と学習、**D** は選択と集中。評価目的を分けることが核心である。

5.1 研究段階の目的は「正解を実行すること」ではなく「正解を探すこと」である

研究段階では、顧客、用途、技術、競争優位性などについて分からないことが多い。仮説を立て、検証し、間違っていれば修正する。この繰り返しによって不確実性を減らしていく。したがって、研究段階では、当初の計画通り進んだことだけを成果とするべきではない。「仮説が違ったことが分かった」ことも成果である。

5.2 開発段階では、事業化確率を高めるために選択と集中を強める

一方、開発段階では用途や顧客価値がある程度明確になっている。品質、原価、量産性、納期、販売価格、投資回収などを具体化し、事業化可能性を高める。したがって、**R** は探索と学習、**D** は選択と集中という役割分担が必要になる。

5.3 Gate 1 で問うべきなのは「事業になるか」ではなく「次の検証に進む価値があるか」である

研究初期のテーマに、完成した事業計画を要求してはいけない。Gate 1 で確認すべきなのは、顧客課題の仮説に一定の根拠があるか、既存解決策に不足がある可能性があるか、自社の技術資産を使って新しい価値を作れる可能性があるか。



るか、といった点である。

テーマ評価でありがちな問い

株式会社如才
技術企業の高収益化

出がちな問い	陥りがちな課題	問題	対応仮説
お客は決まっているのか？	顧客が確定していないテーマを未熟と判断してしまう	シーズ段階では用途も顧客も探索中であり、最初から顧客確定を求めると用途探索が止まる	顧客確定ではなく「大きな未解決課題があるか」「複数の用途仮説があるか」を見る
誰が売るんだ？お前か？	既存営業が売れないものを否定してしまう	既存営業チャンネルに乗らないからこそ②で扱うべきテーマが落ちる	既存営業で売れるかではなく、外部販路、JV、カーブアウト、専任チームで売れるかも検討できる
事業部が受け取らない場合、どうするんだ？	既存事業部移管を唯一の出口にしてしまう	事業部が受け取らないテーマが、即中止扱いになる	出口を既存事業部移管だけでなく、新規事業部門、子会社化、JV、カーブアウト、MBO、売却まで広げる
確実に売れるのか？	不確実性の高いテーマを投資対象から外してしまう	②のテーマは、売れるかどうかを検証する段階であり、確実性を求めると探索にならない	「確実に売れるか」ではなく「小さく売れる証拠を取りに行けるか」を評価する

審査者が良かれと思ってする質問はテーマを潰す方向に働くことが多い。

CONFIDENTIAL

© JOSUI INC. 許可のない複製は法律で禁止されています。

43

図：提案者から見たステージゲートの典型的な問題と対応仮説（元 PPTX P58）



6. ステージゲートは「テーマを殺す仕組み」から「テーマを育てる仕組み」へ変える

GO/STOP の二択をやめ、研究で得た学習を次の選択肢へつなげる。

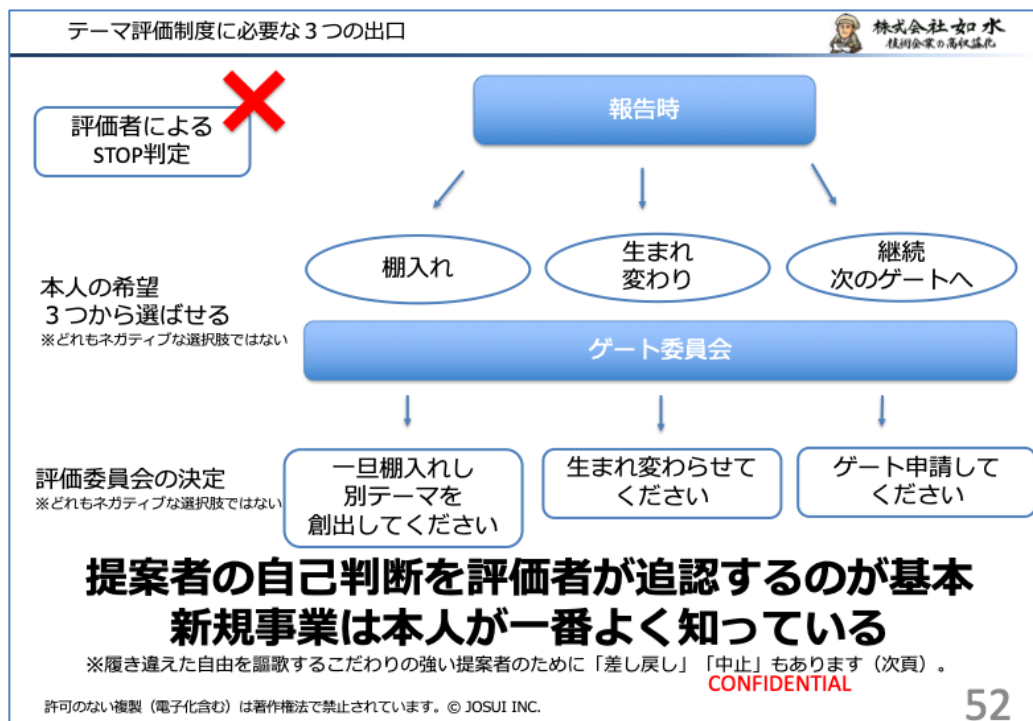
6.1 GO/STOP の二択では、研究で得た学習を失いやすい

研究開発では、最初の仮説がそのまま事業になることばかりではない。技術は有望だが用途違った。顧客は違った。市場投入にはまだ早かった。このようなケースは珍しくない。そのため、評価結果を単純な GO/STOP にすると、本来価値のある学習まで失う可能性がある。

6.2 テーマ評価には「棚入れ」「生まれ変わり」「継続」の3つの出口を設ける

テーマ評価には、少なくとも三つの出口を持たせることが望ましい。第一は「棚入れ」である。今は追加投資しないが、将来の選択肢として保有する。第二は「生まれ変わり」である。用途、顧客、課題、技術構成などを変更して、新しいテーマとして再構成する。第三は「継続」である。仮説検証が進み、次の投資に進む。

重要なのは、「棚入れ」と「生まれ変わり」を失敗扱いしないことである。良いステージゲートとは、テーマを殺す仕組みだけではなく、テーマをより良いテーマへ生まれ変わらせる仕組みでもある。



図：テーマ評価制度に必要な3つの出口（元 PPTX P62）



7. 良いテーマを求めるなら、まず「良いテーマが出る会社」 に変える

テーマの質は、個人の発想力だけでなく、評価制度・上司の質問・異動・EXITなど会社から送られるシグナルによって決まる。

7.1 評価基準を変えるだけでは、成長テーマは増えない

研究段階と開発段階の評価目的を分け、ステージゲートを「テーマを落とす仕組み」から「不確実性を減らしながら育てる仕組み」へ変えても、それだけで成長テーマが自然に増えるわけではない。社員がどのようなテーマを提案するかは、日々どのような仕事を与えられ、何を評価され、誰からどのような質問を受けるかによって大きく変わるからである。

ステージゲートは単なる審査制度ではない。社員に対して「この会社では、どのようなテーマが歓迎されるのか」を伝えるメッセージでもある。研究初期の評価会議で「顧客は決まっているか」「市場規模はいくらか」「何年後に黒字になるのか」「どの事業部が受け取るのか」と繰り返し問われれば、社員はその問いに答えやすいテーマを選ぶようになる。

7.2 社員は「評価を通りやすいテーマ」を学習する

何度が審査を経験すれば、社員は制度を学習する。既存顧客がいる方が通りやすい。既存事業部が受け取ってくれる方が通りやすい。売上予測を書きやすい方が通りやすい。現在の技術の延長線上にある方が説明しやすい。その結果、制度上は誰も「小さなテーマを出せ」と言っていないにもかかわらず、小さく確実なテーマが増えていく。

成長テーマが出ない企業では、「社員が保守的だから」と考える前に、「保守的なテーマを出すことが合理的な会社になっていないか」を確認する必要がある。

テーマ提案は、個人の発想力だけで決まるものではない。評価制度、上司の反応、予算制度、人事評価、異動の自由度、テーマの出口など、組織から送られるシグナルによって大きく左右される。テーマ評価制度を形式的に導入すると、社員が「経営者や審査者が見たいもの」を予測し、それに合わせた提案を作る仕組みになり得る。



- ①提案者は審査制度に違和感を感じるが、
テーマは提案者に強く依存している。
審査制度の変更なくしてテーマなし。
- ②ステージゲートは形だけ模倣して導入すると、
「審査者が見たいものを社員が演じる」システムに堕しがちなことに注意する。
- ③自分で決めるのを追認する制度を基本にする。
ただし、こだわりが強く是正が見られない提案者に対応する矯正も必要。

© JOSUI INC. 許可のない複製は法律で禁止されています。

CONFIDENTIAL

64

図：審査制度が社員の提案行動そのものを変えるリスク（元 PPTX P64）



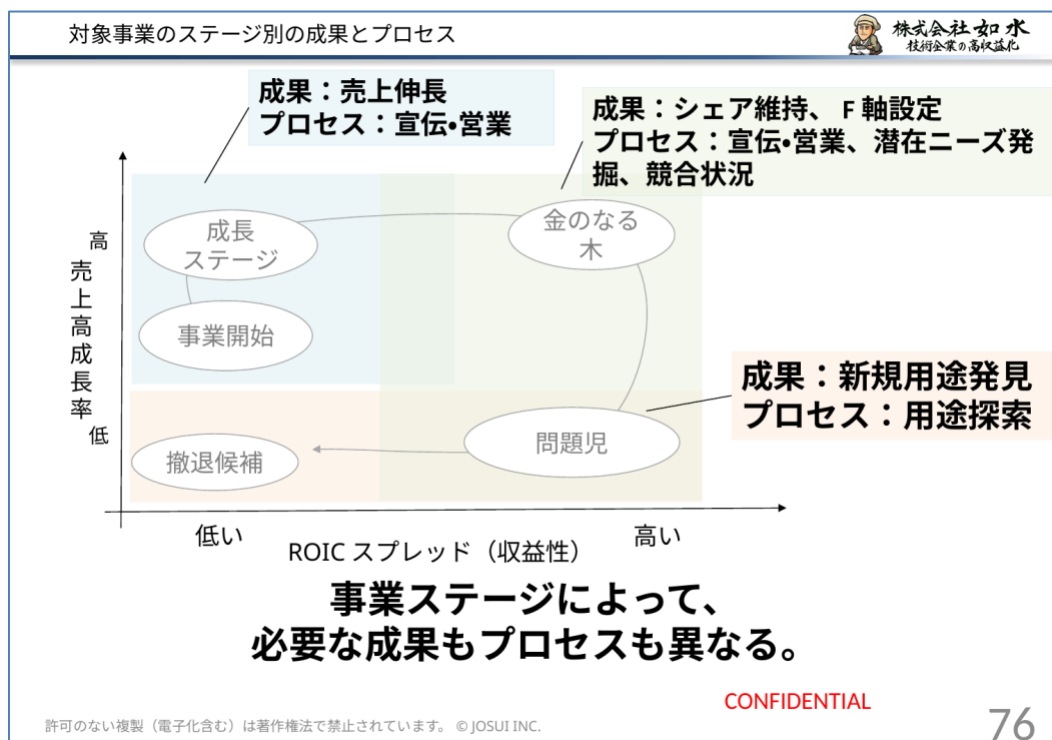
8. R&D の資源配分を変えるなら、人事評価まで変えなければならない

成長テーマを増やすには、探索活動に時間を割き、その活動自体を成果として評価する仕組みが必要である。

8.1 「新しいテーマを考えろ」だけでは行動は変わらない

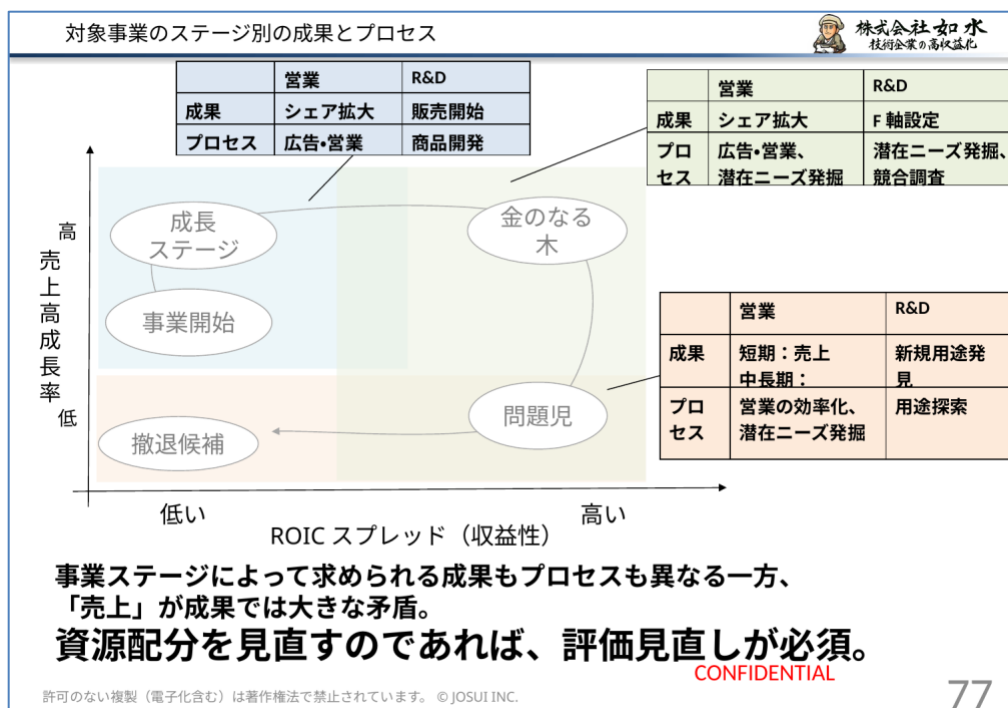
成長テーマを増やしたいのであれば、社員に「新しいテーマを考えてほしい」と伝えるだけでは足りない。新しいテーマを生み出すための仕事そのものを業務として組み込む必要がある。既存事業の競争優位性が低下しているのであれば、R&D には現在の商品を改良するだけでなく、顧客の潜在課題を調べ、新しい F 軸を探すことが求められる。

市場が成熟しているのであれば、新しい用途や新しい顧客を探す活動も必要になる。事業の状態によって R&D に求める成果とプロセスは異なる。成長局面では商品開発や市場投入のスピードが重要になる一方、成熟局面では潜在ニーズ探索や競合調査、新規用途探索が重要になる。



図：事業ステージによって R&D に求める成果・プロセスは変わる（元 PPTX P76）





図：事業ステージ別の成果とプロセスの具体化（元 PPTX P77）

8.2 人は「評価される仕事」を優先する

経営層が「新規用途を探してほしい」「潜在ニーズを調査してほしい」「もっと差別化されたテーマを出してほしい」と言っているにもかかわらず、技術者の日々の業務が既存顧客対応と短期の商品化案件で埋まっていれば、探索活動は後回しになる。さらに人事評価が売上貢献、商品化件数、納期遵守、顧客対応を中心としていけば、その傾向は一層強くなる。

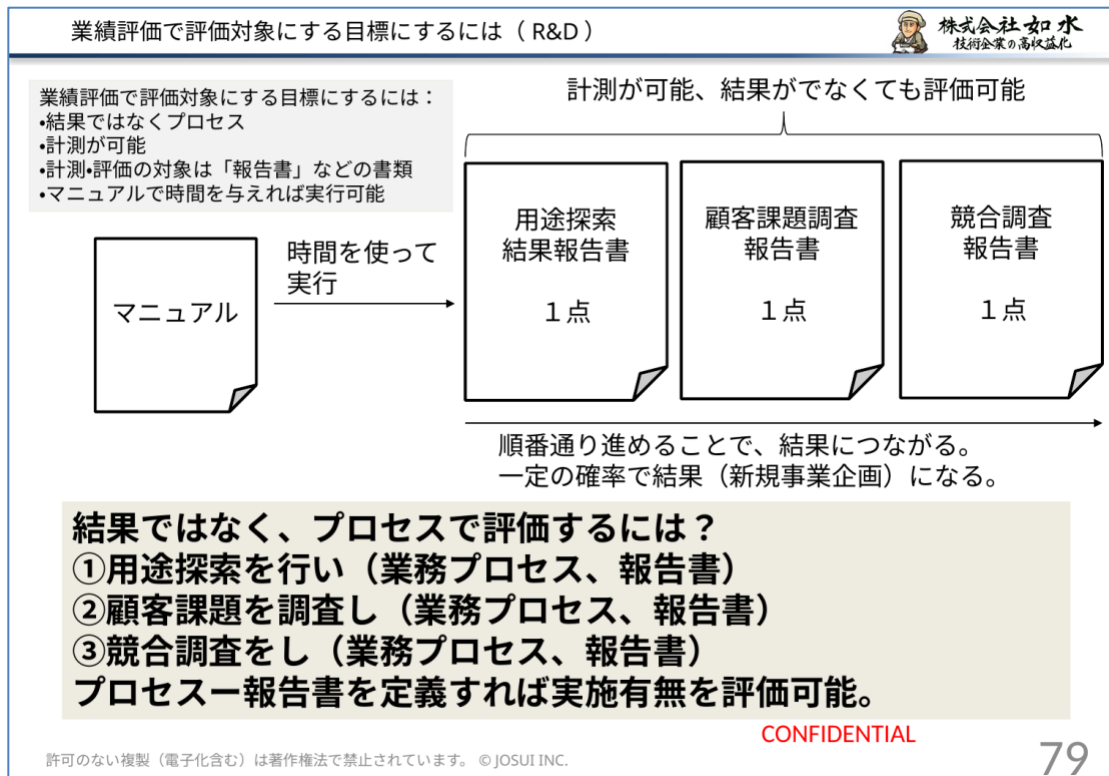
人は、評価される仕事を優先する。したがって、R&D の資源配分を変えるのであれば、人事評価まで連動して変える必要がある。新規用途探索を求めるのであれば、何件の用途仮説を作ったか、どの顧客課題を調査したか、どの競合・代替技術を調べたか、どのような F 軸仮説を作ったか、何を検証し何が否定されたか、といった活動自体を評価対象にすることが考えられる。

8.3 R では「結果」だけでなく探索プロセスを評価する

研究初期では、売上がないことは当然である。その代わり、「顧客課題について何が分かったか」「競合について何が分かったか」「用途探索によってどのような選択肢が増えたか」を成果として評価する。一方、開発段階へ進んだ後は、事業化、収益性、量産性などをより厳しく見る。

資源配分を変える、業務を変える、評価を変える。この三つを連動させて初めて、「R では探索し、D では集中する」という思想が組織行動になる。





図：探索活動をプロセスとして測定・評価する考え方（元 PPTX P79）



CHAPTER 9

9. 「自由時間」を与えるだけでは、成長テーマは生まれない

自由時間制度の目的は「好きな研究をさせること」ではなく、既存業務では生まれにくい将来の選択肢をつくることである。

9.1 時間を与えても、「何を探索するか」がなければテーマは増えない

新しいテーマを生み出すために、一定割合の業務時間を自由研究に使わせる制度を設ける企業がある。通常業務から技術者を一定時間解放すれば、新しいアイデアが生まれるのではないかという考え方である。しかし、自由時間を設定するだけで十分とは限らない。

社員に時間だけを与えても、「何を探索すべきか」が明確でなければ、通常業務に吸収されたり、本人の関心だけに依存した活動になったりする可能性がある。重要なのは、自由時間を与えることではなく、探索活動そのものを業務として設計することである。

9.2 探索の方向を、顧客課題・用途・競合へ向ける

たとえば、顧客の業務プロセスを調べる、潜在課題を仮説化する、技術の新しい用途を探す、競合・代替技術を調査する、既存競争軸とは異なる F 軸を考える、といった活動である。つまり、「自由に研究してよい」だけではなく、「新しい事業機会を作るために、何を探索するのか」を明確にする必要がある。

さらに、その活動に使った時間や成果物を評価することも必要になる。新しいテーマを求める会社では、探索活動を「余裕がある人が行う自主活動」にしてはいけない。探索こそが R の仕事である、と位置づける必要がある。

10%や15%という時間配分の数字そのものが重要なのではない。既存業務では生まれにくい将来の選択肢を作るために、探索時間を制度的に確保することが本質である。



CHAPTER 10

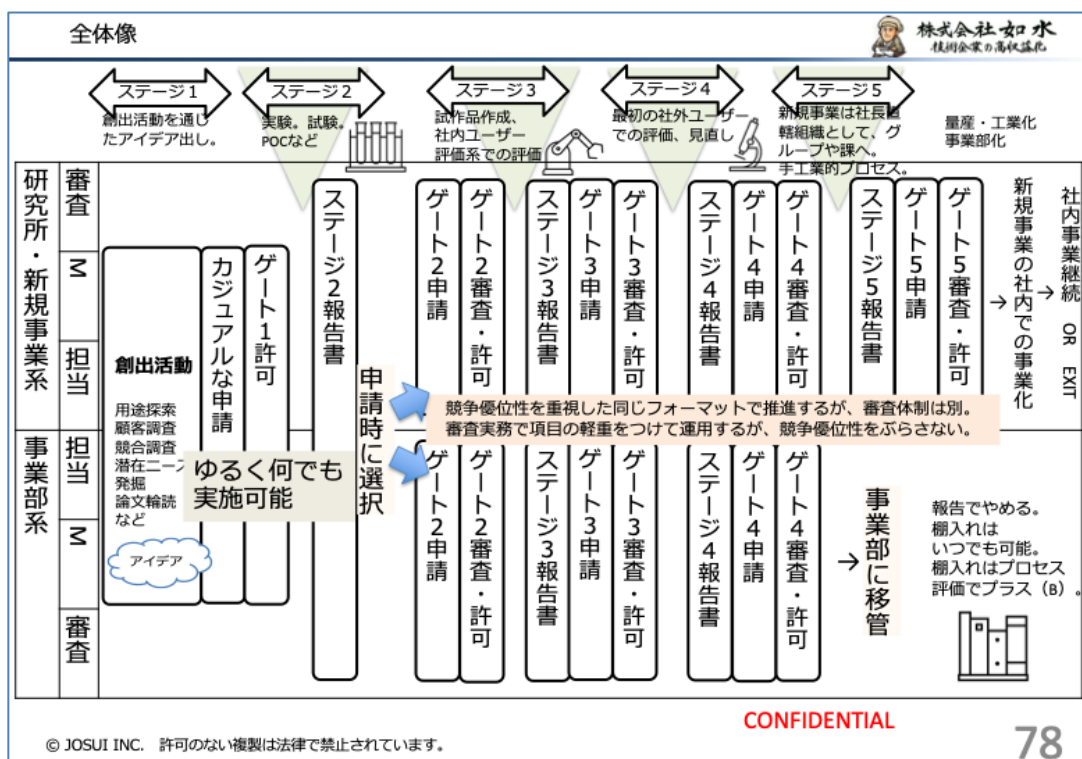
10. ステージゲートは「選別制度」ではなく、社員の行動を設計する制度である

何を評価するかによって、社員が何を調べ、何を提案し、何を隠すかまで変わる。

10.1 評価項目は、社員への行動指示になる

ステージゲートは、単にテーマの良し悪しを判定する制度ではない。何を評価するかによって、社員の行動そのものを変える制度である。初期段階から市場規模を求めれば、社員は市場規模を書きやすいテーマを提案する。既存顧客の存在を求めれば、既存顧客向けテーマが増える。既存事業部が受け取ることを必須条件にすれば、社員は既存事業の境界を超えたテーマを出さなくなる。

計画通り進むことを高く評価すれば、テーマの方向転換を避けるようになる。一方、顧客課題をどれだけ深く調べたか、競合や代替手段をどこまで理解したか、F 軸仮説をどれだけ明確にしたか、何を検証し何を学習したかを評価すれば、社員の行動も変わる。



10.2 経営の言葉より、評価制度の方が強いメッセージになる

経営者が「大きなテーマを出してほしい」と言いながら、評価制度は「失敗するな」「既存顧客を確保しろ」「市場規模を最初から説明しろ」と伝えていけば、社員は制度の方を信じる。したがって、R&D 改革では、理念やスローガン以上に「何を評価するか」が重要になる。



10.3 評価者の質問も、次のテーマを作っている

特に新規事業や研究段階では、評価者の質問にも注意が必要である。何気なく投げかけた質問でも、社員にとっては「次からこの条件を満たしたテーマを持ってこい」というメッセージになり得る。評価者の不用意な質問が社員の付度や遠慮を生み、既存知識の範囲に合うテーマだけが残る可能性がある。

評価者は、目の前のテーマを判定するだけではない。次に社員が何を提案するかまで作っている。

各方面から見た、制約・あり方



株式会社 如 水
技術企業の高収益化

ROIC方面

「ROICスプレッドを向上させろ」は

(A) 事業の競争優位性を向上させろ、

(B) 競争優位な事業を作れ、

と読み替えることが必須

学術研究から

研究開発投資（特に研究）において、数値評価を適用して投資の可否を判断するのは間違い。研究補助金では「広く薄く」が良い。

過去の事業化事例から

技術の出口は予想しづらい、R企画段階で排除する考え方は本当に良いとは言えない。

評価者から見た場合

評価者の不用意な質問が社員の忖度を生み、遠慮の範囲での新規テーマになる可能性がある。

提案者から見た場合

システムだけを導入すれば、「経営者が見たいものを社員が演じるシステム」に堕しがち

ほしいテーマから見れば

R段階では幅広く投資し、D段階ではその時の経営事情に応じて絞り込むことが適切。

テーマ提案を活発にする観点では

創出活動をさせることが必須。ROICステージを考慮した中長期／短期の資源配分制御が適切か。

提案者の立場・所属から見れば

テーマ採用時には異動ができる自由を前提とし、新規事業と既存事業の審査は分けることが必要。

採用できそうな考え方

① R段階では幅広く、D段階で絞り込むが、社員の忖度・遠慮を起こさせない、モチベーションを落とさないことが重要

② 競争優位性を軸に既存事業と新規事業を評価し・創造させる

③ 提案者の立場に立って創出テーマに沿った審査・推進体制が必須

CONFIDENTIAL

© JOSUI INC. 許可のない複製は法律で禁止されています。

77

図：ROIC・評価者・提案者・資源配分など複数視点から見たステージゲート設計（元 PPTX P89）



11. 新規事業テーマは、「リスクを潰す人」ではなく「リスクを取る責任者」が審査する

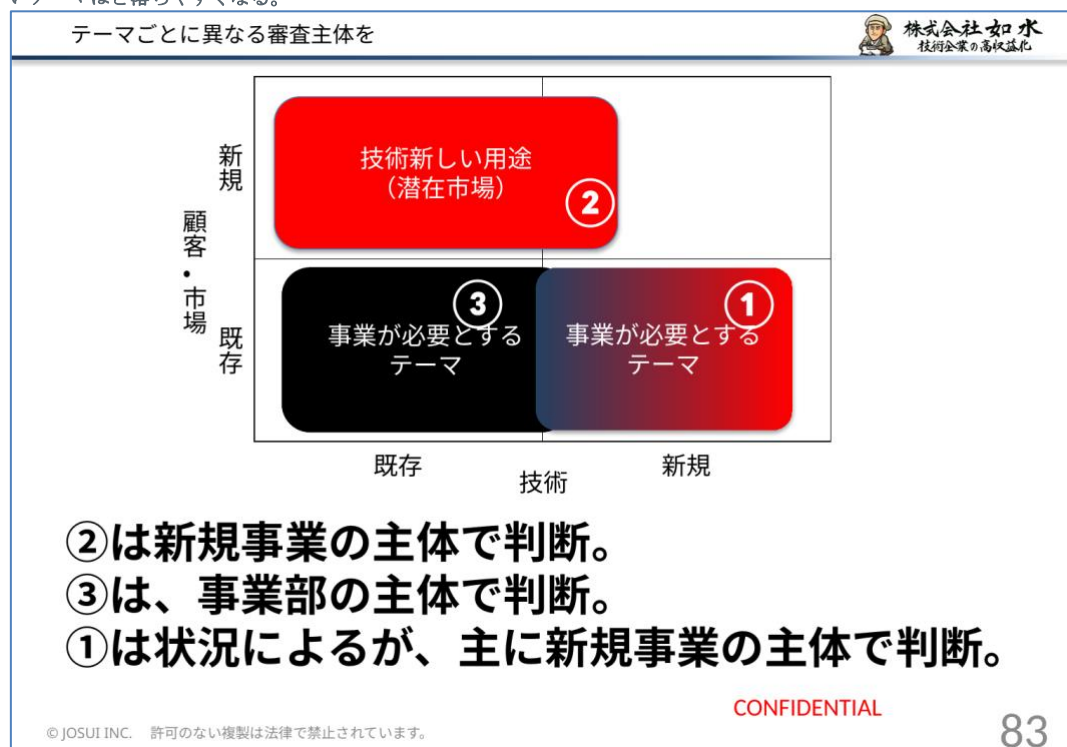
既存事業と新規事業では、評価者に求められる役割そのものが異なる。

11.1 既存事業では、リスクを潰す審査が合理的である

既存事業では、顧客、用途、製造方法、販売チャネルなどがある程度分かっている。ここでは、品質問題はないか、量産できるか、原価は適切か、納期を守れるか、顧客要求を満たしているか、といったリスクを潰すことが重要になる。そのため、技術、生産、営業など既存事業を熟知した人が審査することには合理性がある。

11.2 新規事業で同じ審査をすると、テーマがなくなる

新規事業には、そもそも不確実性がある。顧客がまだ決まっていないこともあり、用途が変わる可能性もある。事業部が現在扱っていない市場を狙う場合もある。そこで既存事業の経験者が「今の顧客には売れない」「うちの営業では売れない」「うちの工場では作れない」と判断すると、新しいテーマほど落ちやすくなる。



図：テーマの性質に応じて審査主体を分ける考え方（元 PPTX P83）

11.3 新規事業の審査者には「リスクを取る責任」が必要である

新規事業テーマについては、CEO、CTO、研究所長など、投資責任を負える少数者を評価主体とする考え方が重要になる。新規事業の審査者に求められるのは、リスクをゼロにする能力ではない。「このリスクは、会社として取る価値があるか」を判断することである。



これは「新規事業を甘く審査する」という意味ではない。リスクを見ることと、リスクを取ることを区別するという意味である。既存事業ではリスク低減が重要であり、新規事業ではリスクとリターンの両方を見て意思決定する必要がある。この二つを同じ審査会議に載せれば、新規事業側が不利になる。

提案者の期待を裏切らない評価主体


株式会社如才
技術企業の高収益化

既存事業のテーマ
 既存事業の関係者（技術、生産、営業など）で評価する。
 改良商品に近いものは方向性はダメだし。リスクつぶし。
理由
 リスクが問題になることが多い。

新規事業のテーマ
 少数。CEO、CTO、研究所長などの限られた人で**応援**。
 リスクテイクを応援できる人。
 投資の責任が取れる人（リスクを取る必要がある人）。
 投資責任がない人（リスクを取っても投資家から評価されない人）は関与させない。とは言え、ステージが上がった段階では経験者を関与させうる。
理由
 リスクを潰していると全部なくなる。

判断に迷うテーマは、新規事業テーマとして取り扱い、商品化したあと、経営層からの依頼という扱いで事業部に移転する。





© JOSUI INC. 許可のない複製は法律で禁止されています。

CONFIDENTIAL

85

図：新規事業テーマを支援・判断する評価主体（元 PPTX P85）



12. EXIT は「失敗処理」ではなく、野心的なテーマを出させるための制度である

テーマの出口は最後の処理方法ではない。社員が入口でどこまで大きなテーマを出せるかを決める。

12.1 出口が既存事業部だけなら、入口も既存事業寄りになる

研究開発テーマの出口を「事業部へ移管すること」だけにすると、既存事業部が受け取れば成功、受け取らなければ中止という構造になる。しかし、この仕組みには大きな問題がある。社員は、テーマ提案の段階から出口を予測するからである。

「最終的に既存事業部が受け取らなければテーマは死ぬ」と分かっているならば、社員は最初から既存事業部が受け取りそうなテーマを出す。つまり、出口の設計はテーマの最後だけではなく、テーマの入口にも影響する。

12.2 野心的なテーマには、複数の EXIT が必要である

既存事業に近いテーマだけが欲しいのであれば、出口を事業部移管だけにしてもよい。しかし、既存事業の枠を超えた成長テーマが欲しいのであれば、新規事業部門、子会社、JV、カーブアウト、スピニアウト、MBO、事業売却、ライセンスなど、複数の出口を用意する必要がある。

既存事業部では受け取りにくいテーマでも、会社として保有すべきテーマであれば、新規事業部門や別組織で育てることができる。外部資本を入れたり、より適した企業へ売却したりすることも、失敗処理ではなくポートフォリオ戦略として考えることができる。

事業部が受け取る以外の出口とは？		
出口の型	内容	
新規事業部門での継続	既存事業部では受け取りにくい、会社として保有すべきテーマを、新規事業部門や全社組織で育てる。①とは別の評価軸と権限委譲が必要になる。	
100 %子会社化	本体とは別の会社にして、意思決定や採算を分ける方法。親会社の支配は維持しつつ、既存事業部の論理から一定程度切り離して事業化できる。	
JV・合併会社化	自社だけでは不足する技術・販路・資金を補うため、外部企業と共同で会社をつくる方法。テーマの社会実装を早めやすいが、支配権や利益配分の設計が重要になる。	
外部資本導入 カーブアウト	社内技術や事業を切り出し、外部 VC や事業会社の資本を入れて育てる方法。非中核テーマでも、外部資源を使って成長可能性を試せる点に意味がある。	
独立企業 スピニアウト	社員や研究者が中心となり、社内テーマを外部の独立会社として事業化する方法。親会社の制約を外せる一方、親会社との知財・出資・取引関係の整理が必要になる。	
経営者承継 MBO	経営陣や事業責任者が株式を買い取り、親会社から独立する方法。親会社とのシナジーは薄い、事業責任者の熱量と判断で成長できるテーマに向いている。	
事業売却・ 株式譲渡	自社で持ち続ける合理性が薄い事業を、より適した企業へ売却する方法。失敗処理ではなく、技術や事業を最適な所有者へ移すポートフォリオ戦略と捉えるべき。	
IPO	独立会社として成長させ、株式市場に上場させる出口。親会社は持分価値を回収でき、事業側は資金調達力と信用を得られるが、成長性とガバナンスが問われる。	
中止・清算	技術・市場・収益性の見込みが乏しい場合は、明確に終了する。重要なのは、既存事業に合わないという理由だけで中止せず、他の出口可能性を検討した上で判断すること。	

© JOSUI INC. 許可のない複製は法律で禁止されています。

CONFIDENTIAL

48



図：既存事業部が受け取る以外の主な EXIT（元 PPTX P48）

EXIT 戦略は事業終了時に考えるものではない。「既存事業に合わないテーマでも出してよい」というシグナルを社員に送る、テーマ創出制度でもある。



13. R&D の最終成果は「商品」ではなく、経営が選べる投資機会である

R&D は未来を当てる部門ではない。将来、経営が選べる投資と EXIT の選択肢を継続的に準備する部門である。

13.1 将来の経営環境は予測できない

R&D の成果を「何件商品化したか」「いくら売上を作ったか」だけで評価すると、どうしても短期の商品化案件が有利になる。しかし、研究開発の役割はそれだけではない。経営環境は常に変化する。数年後に会社が積極的な成長投資を行える状況にあるかもしれないし、財務環境が悪化し、投資を抑えなければならない可能性もある。R&D 部門が、その将来を正確に予測することはできない。

13.2 R&D は「投資したくなった時に選べるテーマ」を準備する

だからこそ、R&D に求められるのは、「今、どのテーマに必ず投資するかを決めること」ではない。「将来、経営が投資したいと考えたときに選べるテーマを準備しておくこと」である。研究段階では低い投資額で幅広いテーマを探索し、顧客課題、用途、競争優位性、技術可能性を検証しながら、テーマの選択肢を増やす。

開発段階では、経営環境や事業戦略を踏まえ、有望テーマへ資源を集中する。既存事業で扱えるテーマは既存事業へ移管し、既存事業では扱えないが価値のあるテーマは、新規事業や外部 EXIT へつなぐ。

R&D は、将来の経営のために「投資と EXIT の選択肢」を作る。

R&D の位置づけについて：好ましい臨み方


株式会社 如 水
技術企業の高収益化

R&D は成長エンジン。とはいえ、テーマがあっても、投資できるかどうかは、その時の経営環境次第になる。

その時の経営環境は誰にも分からない。

そのため、R&D としては金さえあればいつでも投資できる状態を作るのが好ましい。

逆に、金はあるのに投資対象の R&D テーマはない、というのは好ましくない。

**R&D は、将来の経営のために、
「投資と EXIT の選択肢」を作る、
と考えるのが本提案の趣旨。**

© JOSUI INC. 許可のない複製は法律で禁止されています。

CONFIDENTIAL

73

図：R&D は将来の経営に「投資と EXIT の選択肢」を提供する（元 PPTX P73）



13.3 ステージゲートの目的は、テーマを減らすことではない

この考え方に立つと、ステージゲートの目的も変わる。テーマを減らすことが目的ではない。研究段階で十分な選択肢を作り、その選択肢について学習し、経営が投資判断できる状態まで育てることが目的である。成長型のステージゲートは、R 段階では選択肢を増やし、D 段階では選択肢を絞り込み、必要に応じて既存事業以外の EXIT へつなぐ構造になる。

R&D テーマが不足している企業では、ゲートを厳しくする前に、「研究段階で経営の選択肢を十分に増やせているか」を確認する必要がある。そして、選択肢を増やすための探索時間があるか、探索活動が評価されているか、新規事業を適切な人が審査しているか、既存事業以外の EXIT があるかまで一体として見る必要がある。

ステージゲート改革とは、審査制度の改善ではない。R&D を、将来の経営選択肢を継続的に生み出す仕組みへ変えることである。



SELF CHECK

自社のステージゲートを点検する 7 つの問い

制度改定の前に、成長テーマがどこで失われているかを確認する。

1. 研究初期から顧客確定、市場規模、売上計画を求めているか
2. 研究段階と開発段階で同じ評価項目を使用していないか
3. 「売れるか・できるか」をテーマ選定の中心にしていないか
4. 既存性能軸上の改善を差別化と評価していないか
5. テーマ評価の出口が「継続か中止か」の二択になっていないか
6. 既存事業部が受け取らないテーマを自動的に中止していないか
7. 既存事業テーマと新規事業テーマを同じ評価者が同じ基準で評価していないか

複数に該当するのであれば、テーマ創出研修だけで問題を解決することは難しい。テーマを生み出す人ではなく、テーマが生まれ、評価され、育てられる「仕組み」の側に原因がある可能性を検討した方がよい。

本レポートが、自社の R&D マネジメント、テーマ評価制度、人事評価、資源配分を見直す際の一つの材料となり、少しでもお役に立てば幸いである。



NEXT STEP

R&D ガバナンスの課題は、企業ごとに異なる

本格的な制度改定に入る前に、どこで成長テーマが失われているかを特定する。

ステージゲートが機能しない原因は、一社一様である。テーマ評価基準そのものに問題がある場合もあれば、評価者、研究者の人事評価、事業部への移管ルール、R&D 資源配分、経営層の意思決定プロセスなどに原因がある場合もある。

したがって、本格的な制度改定に入る前に、「現在の R&D では、どこで成長テーマが失われているのか」を把握することが重要である。評価基準だけを変更しても、人事評価が変わらなければ社員の行動は変わらない。新規事業テーマを増やしても、既存事業部しか出口がなければテーマは途中で止まる。

制度、行動、組織、資源配分を一体として診断することが、R&D 改革の出発点となる。

著者 中村大介 株式会社如水 代表／弁理士

R&D ガバナンス・R&D マネジメント、高収益技術経営、新規事業・技術戦略のコンサルティングに従事。

