R&D MANAGEMENT REPORT

ROIC 経営を R&D にどう適用するか

短期・小粒テーマから脱却し、中長期・成長テーマへ資源を移す R&D マネジメント

対象	R&D マネージャー / CTO / 技術戦略・研究企画部門
テーマ	ROIC 経営 / R&D 資源配分 / テーマ評価 / 人事評価 / R&D パイプライン
用途	コンサルティングレポート

株式会社如水

2026 年 9 月

Executive Summary

ROIC 経営を R&D に適用する際の 5 つの要点

01

中長期テーマ不足はアイデア不足ではなく、資源配分の構造問題である。

営業の短期評価、R&D の納期・進捗評価、既存業務の優先が連鎖すると、中長期活動は「余った時間の仕事」になる。

02

日本企業では、ROIC 経営とメンバーシップ雇用・人事評価の運用にギャップが生じやすい。

事業と人材を機動的に切り離しにくいからこそ、今いる社員の行動を変える評価設計が重要になる。

03

R&D では ROIC を「将来の競争優位性向上」と読み替える。

短期 ROIC だけを追うと R&D 費削減に流れやすい。競争優位性を作る活動へ資源を配分する論理として使う。

04

資源配分は固定比率ではなく動的に変える。

50:50 を標準化するのではなく、7:3、6:4、10:0、0:10 まで事業状況に応じて動かせることが重要である。

05

テーマ創出・生まれ変わり・評価制度を R&D パイプラインへ統合する。

顧客課題、競争優位性、テーマ再構築、人材・人事評価をつなぎ、将来利益から必要テーマ数と活動量を逆算する。

KEY MESSAGE **ROIC 時代の R&D マネジメントの本質は、短期利益を追うことではなく、将来の競争優位性に応じて人・時間・評価を動的に配分できる状態を作ることである。**

Contents

本レポートの構成

01 短期・小粒テーマから脱却し、中長期・成長テーマへ資源を移す R&D マネジメント

02 R&D で中長期テーマが生まれない本当の理由

03 なぜ日本企業の人事評価制度は ROIC 経営と噛み合いにくいのか

04 ROIC 経営を R&D にどう適用すればよいのか

05 R&D の資源配分は固定比率ではなく動的に変える

06 R&D テーマを「売れるか・できるか」だけで評価してはいけない

07 競争優位性のある R&D テーマを作る F 軸とは何か

08 ゾンビテーマを切るのではなく「生まれ変わらせる」

09 人材開発・テーマ評価・人事評価を一体で変える

10 R&D 変革を現実的に進める方法

11 知財部門を R&D のインテリジェンス部門へ変える

12 R&D をテーマの集合ではなくパイプラインとして経営する

13 ROIC 時代の R&D マネジメントの本質は動的な資源配分である

14 R&D マネジメントと ROIC 経営に関するよくある質問

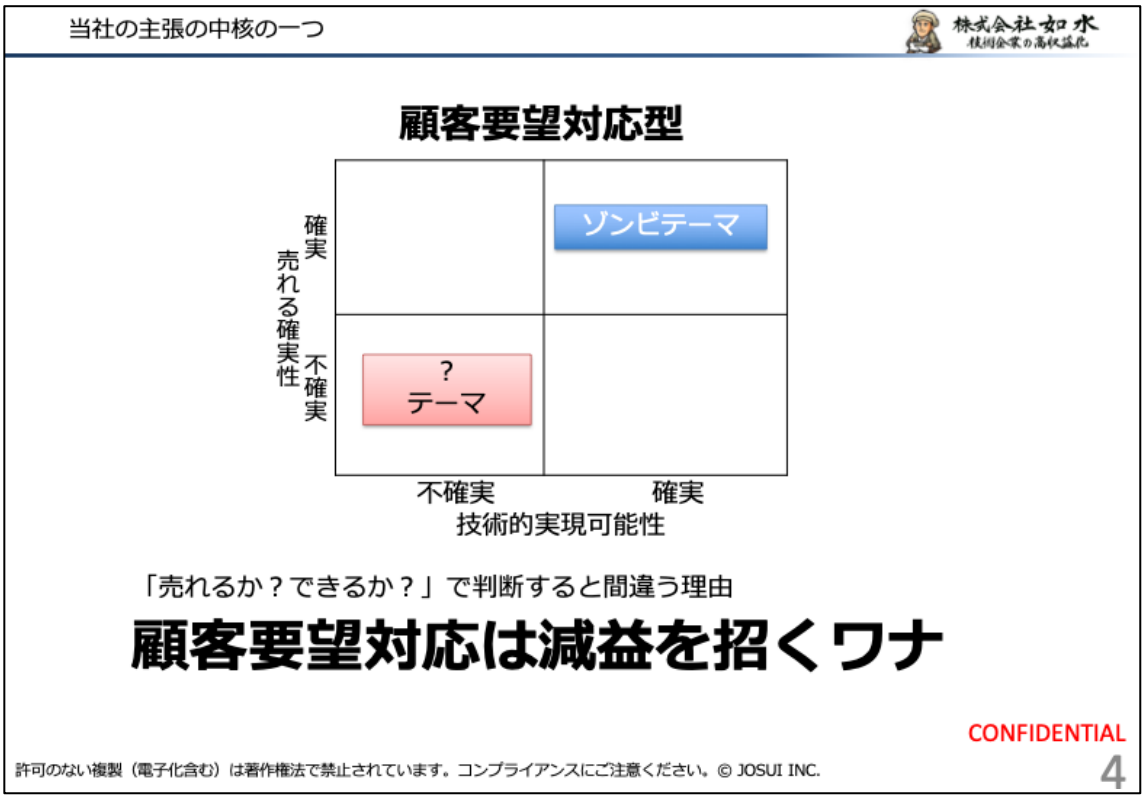
15 まとめ：中長期テーマ不足をアイデア不足の問題にしない

R&D マネジメントでよく聞く悩みの一つが、「中長期の研究開発テーマを増やしたいのに、短期・小粒テーマばかりが残る」というものである。

技術マーケティング研修、新規テーマ創出研修、ステージゲート、テーマ評価制度を導入しても、状況が大きく変わらない企業は少なくない。原因は、テーマの作り方だけを変えても、人と時間の配分を決める評価制度や業務構造が変わっていないことにある。

本稿の結論を先に述べると、ROIC 経営を R&D に適用する際に重要なのは、研究開発費を削減することではない。事業環境と競争優位性に応じて、短期テーマと中長期テーマの資源配分を動的に変えられる仕組みを作ることである。

その比率は、常に 5：5 である必要はない。平時の 7：3、6：4、緊急時には 10：0、0：10 まで含めて、事業の状況に応じて変えられることが重要である。そして、その資源配分を実現するには、人材開発、テーマ評価、人事評価、営業評価までを連動させる必要がある。



図：当社の主張の中核の一つ（PPTX p.4）

R&D で中長期テーマが生まれない本当の理由

中長期テーマが生まれないとき、「技術者の発想力が足りない」「もっとアイデアを出してほしい」と考えがちである。しかし、実務ではその前に確認すべきことがある。

それは、人と時間がすでにどこへ配分されているかである。

研究開発の現場では、既存製品の改良、顧客要望対応、不具合対応、営業支援、納期対応など、目の前にある業務が優先されやすい。これらは無駄な仕事ではなく、事業運営に必要な仕事である。そのため、現場の判断だけで簡単に減らすこともできない。

その結果、新規用途探索、潜在ニーズ発掘、競合調査、新しい価値軸の検討などの活動は、「時間があれば行う仕事」になりやすい。しかし、実際には時間が余ることはほとんどない。

中長期テーマ不足は、アイデア不足というよりも、短期テーマへ資源が流れ続ける R&D マネジメント上の構造問題として捉えた方が理解しやすい。

研修やステージゲートだけでは R&D 変革が進まない

技術マーケティングや新規事業創出の研修を実施すれば、技術者の視点を広げることはできる。しかし、研修後も既存業務が 100%残っていれば、新しいテーマに時間を使うことは難しい。

ステージゲートも同様である。テーマ評価の仕組みを整えても、ゲートに持ち込まれるテーマの大半が顧客要望対応型であれば、テーマポートフォリオそのものは大きく変わらない。

テーマ創出を人事評価の加点項目にしても、既存業務の負荷が変わらなければ、「余裕があればやる活動」になりやすい。

R&D 変革では、研修、テーマ創出、テーマ評価を個別施策として導入するだけでは十分ではない。人材開発、テーマ評価、人事評価、営業評価、資源配分までを一つの仕組みとしてつなげる必要がある。

営業の短期評価が R&D の短期テーマを増やす

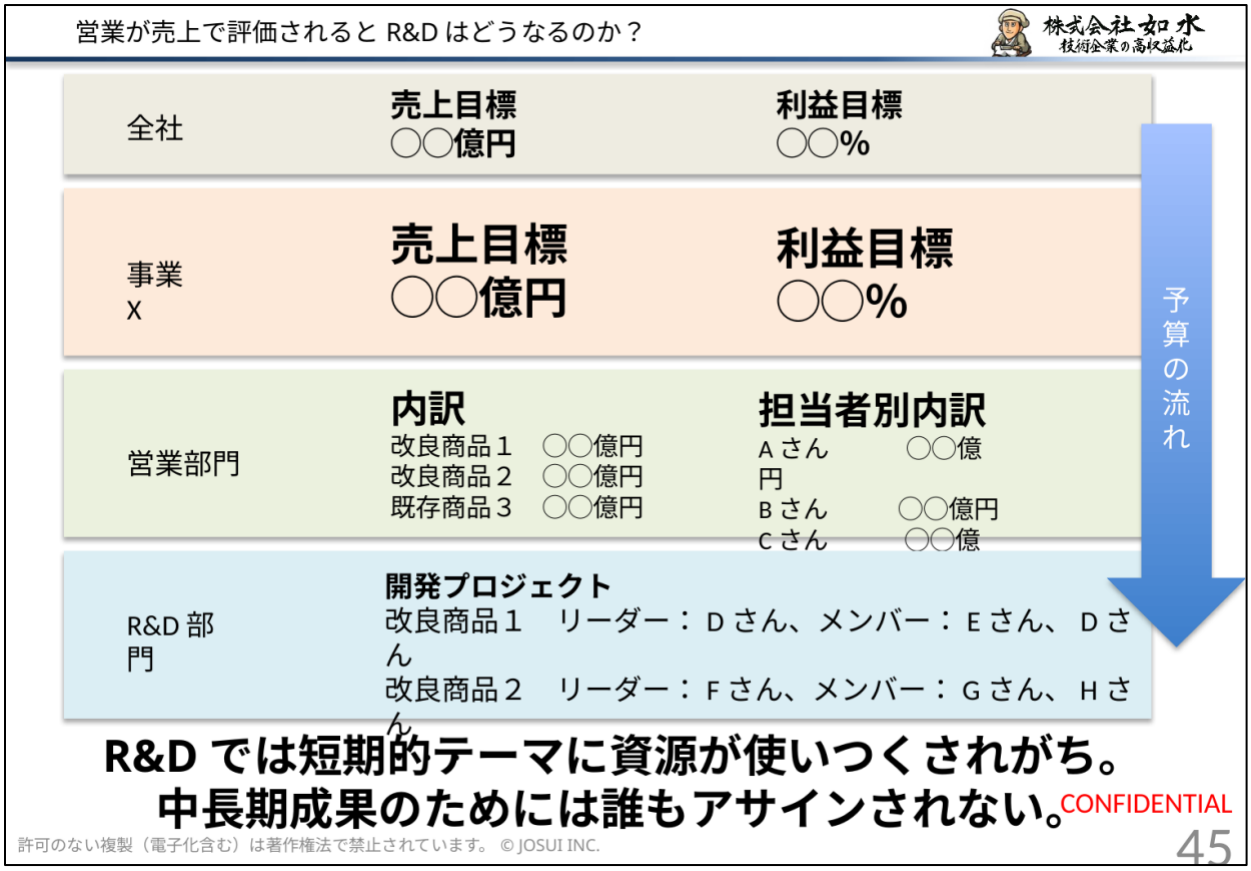
R&D の短期化は、研究開発部門の中だけで起きているとは限らない。

例えば、事業部に年間売上目標が設定され、それが営業担当者の売上目標へ展開されたとする。営業担当者から見れば、今期の売上を達成するために、既存顧客から確実性の高い案件を獲得することは合理的な行動である。

その結果、「現在の商品を少し改良してほしい」「この性能をもう少し高くしてほしい」といった顧客要望が R&D へ持ち込まれる。R&D 側も、納期、マイルストーン、テーマ進捗などで評価されていれば、それらの案件を期限までに完成させることが合理的になる。

こうして、営業も R&D もそれぞれ合理的に行動しているにもかかわらず、会社全体では短期テーマへの資源配分が強化される。

したがって、R&D の資源配分を変えるには、研究開発部門だけでなく、営業評価や人事評価まで視野に入れる必要がある。

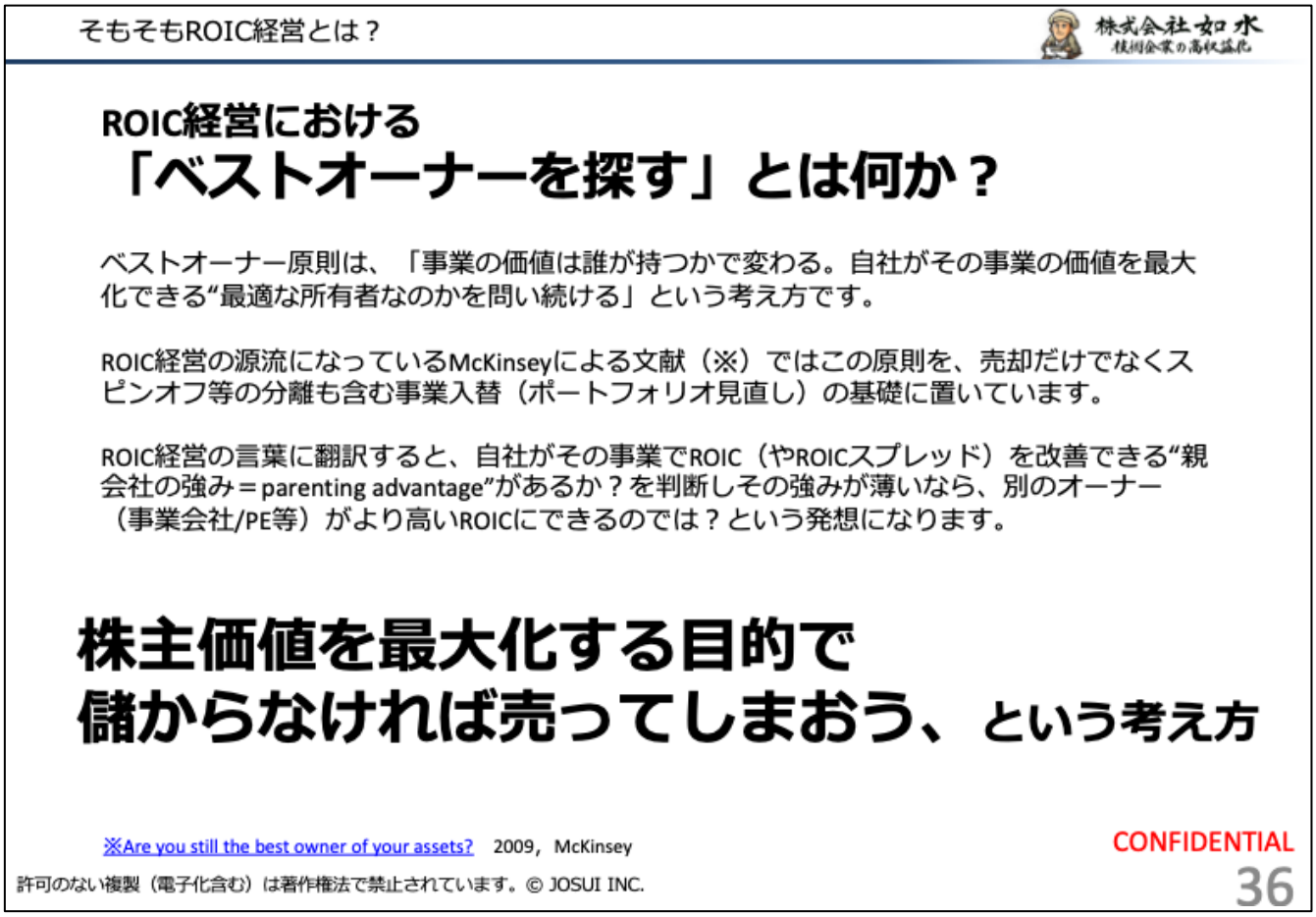


図：営業が売上で評価されると R&D はどうなるのか？（PPTX p.45）

なぜ日本企業の人事評価制度は ROIC 経営と噛み合いにくいのか

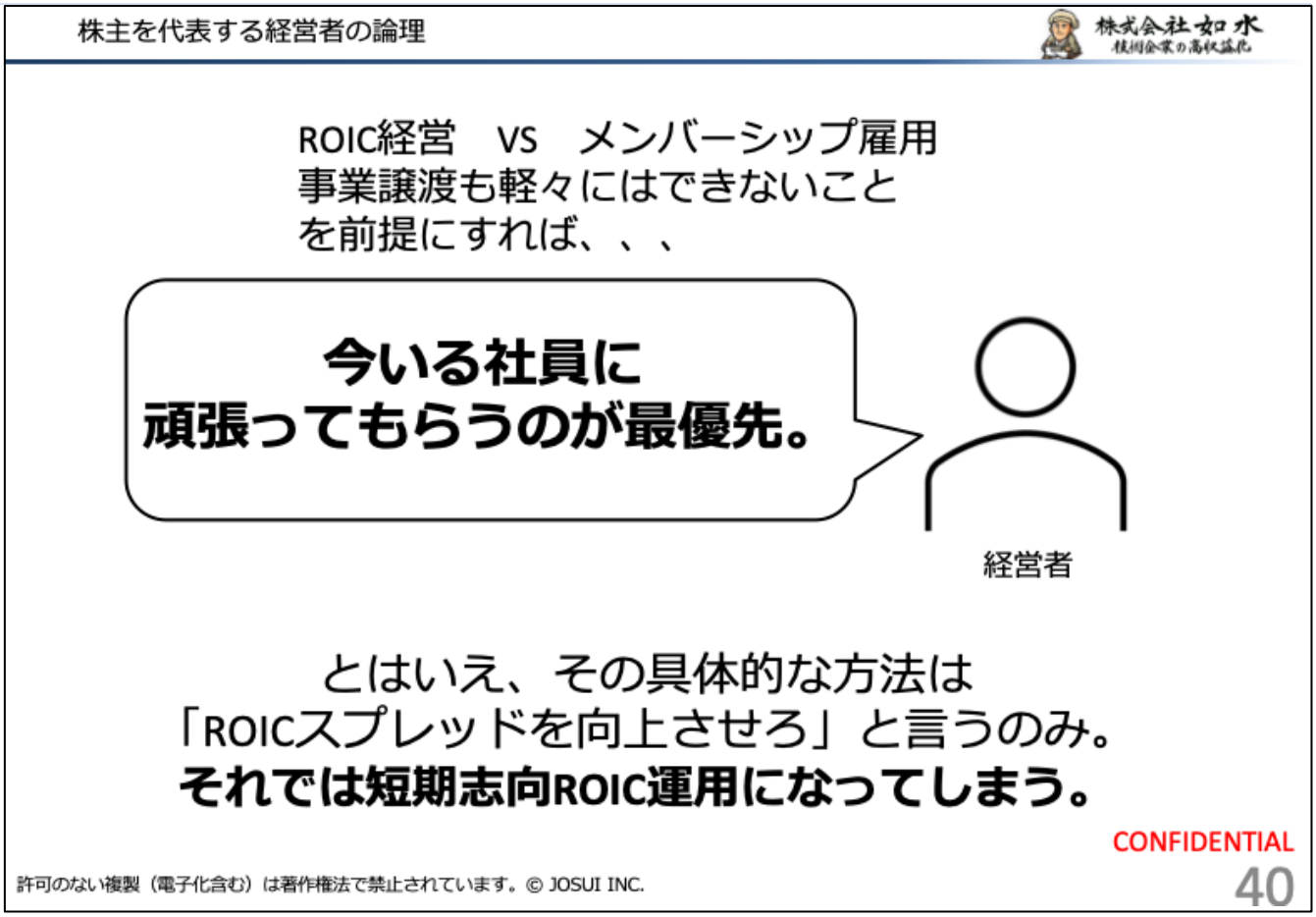
日本企業で ROIC 経営を R&D に適用するときは、メンバーシップ雇用と人事評価の運用を無視できない。

ROIC 経営では、限られた経営資源を、より競争力の高い事業へ配分することが求められる。収益性や将来性が低い事業については、事業売却や他社への譲渡を含めて、「誰がその事業のベストオーナーなのか」を検討する考え方もある。



一方、日本企業では、事業だけを切り離して人材まで機動的に移動させることは容易ではない。メンバーシップ雇用を前提とすれば、事業ポートフォリオを変更したとしても、「今いる社員に別の方法で成果を出してもらう」という対応が必要になる。

ここに、日本企業で ROIC 経営を実践する難しさがある。



図：株主を代表する経営者の論理（PPTX p.40）

ROIC 経営とメンバーシップ雇用には構造的なギャップがある

米国型の ROIC 経営では、低収益事業について、自社がその事業のベストオーナーなのかを問い直す。自社より他社が保有した方が価値を高められるのであれば、売却や事業譲渡も選択肢となる。

一方、日本企業では、雇用慣行や組織文化を背景に、事業と人材を簡単に切り離すことが難しい。事業を再編したとしても、人材は社内に残り、別の形で価値を生み出すことが求められる。

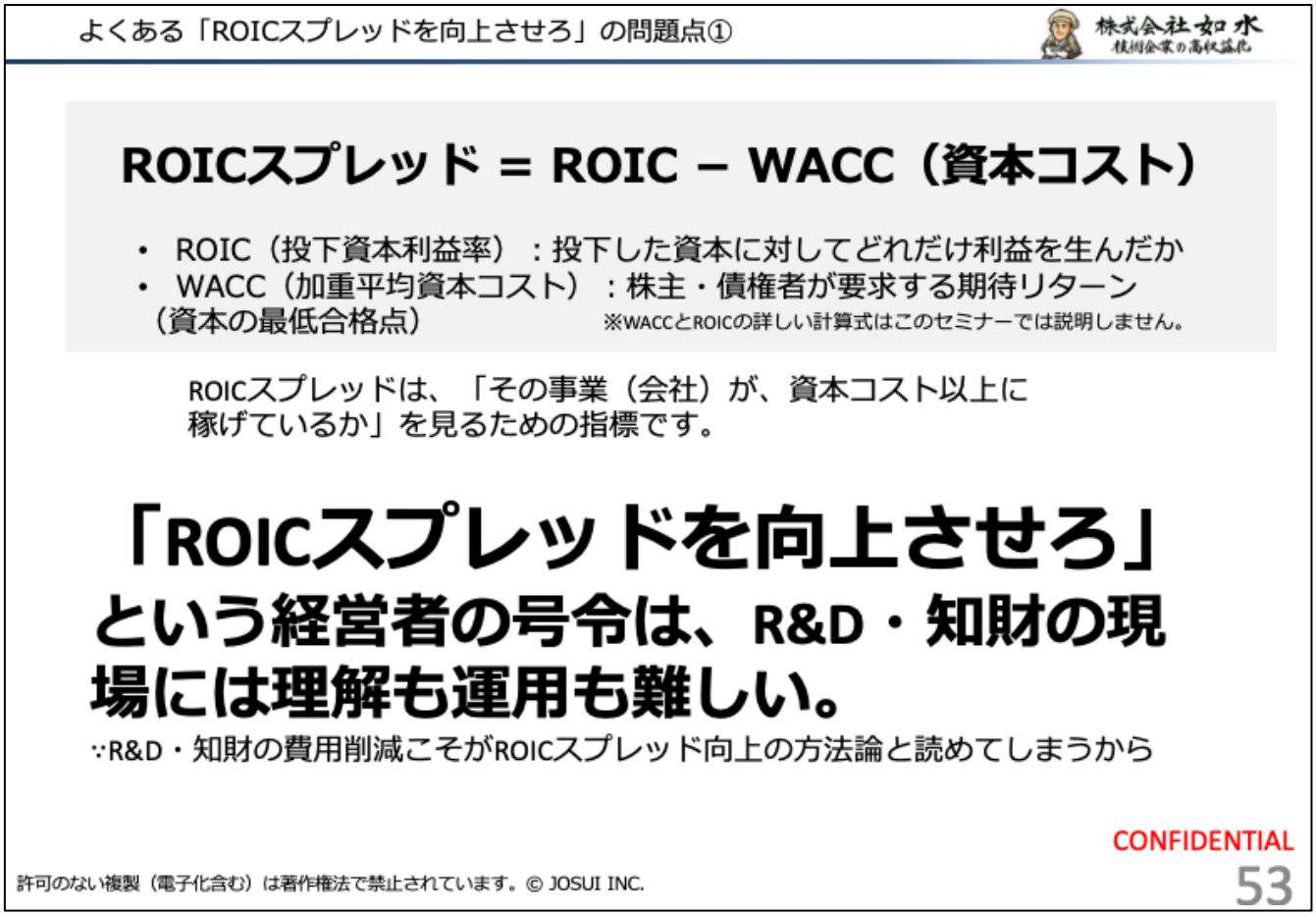
そのため、日本企業の ROIC 経営では、「低 ROIC 事業から撤退する」という議論だけでは足りない。今いる社員の仕事の内容、評価される行動、時間の使い方を変え、競争優位性を高める活動へ資源を移す仕組みが必要になる。

「ROIC スプレッドを上げろ」だけでは短期志向になりやすい

経営側から見れば、収益性の低い事業に対して「ROIC スプレッドを上げてほしい」と要求すること自体は自然である。

しかし、その要求を現場へ落とす具体的な仕組みがなければ、売上を増やす、コストを削減する、R&D 支出を抑えるなど、短期的に数値を改善しやすい行動へ流れやすい。

特に R&D では、将来の競争優位性を作るために、新規用途探索、潜在ニーズ発掘、競合調査、新技術の獲得など、今期の売上には直接つながらない活動へ人と時間を配分する必要がある。



そのため、日本企業で ROIC 経営を進める場合には、ROIC という財務指標だけを現場へ下ろすのではなく、「将来の競争優位性を高めるために、今何をすべきか」まで具体化する必要がある。

日本の人事制度は中長期評価ができないわけではない

日本の人事制度そのものが、中長期評価に対応できないわけではない。

営業であれば、顧客価値の定義力、案件設計力、提案力、関係構築力、社内巻き込みなどを評価できる。R&D であれば、問題設定力、仮説思考、学習量と学習の質、技術の深さと広さ、知識共有、協働などを評価対象にできる。

また、業績評価と人物評価の比率は、役職や部門によって変えることもできる。制度設計上は、中長期成果につながる行動を評価に組み込む余地がある。

問題は、制度そのものより、実際の運用が短期成果に偏りやすいことである。

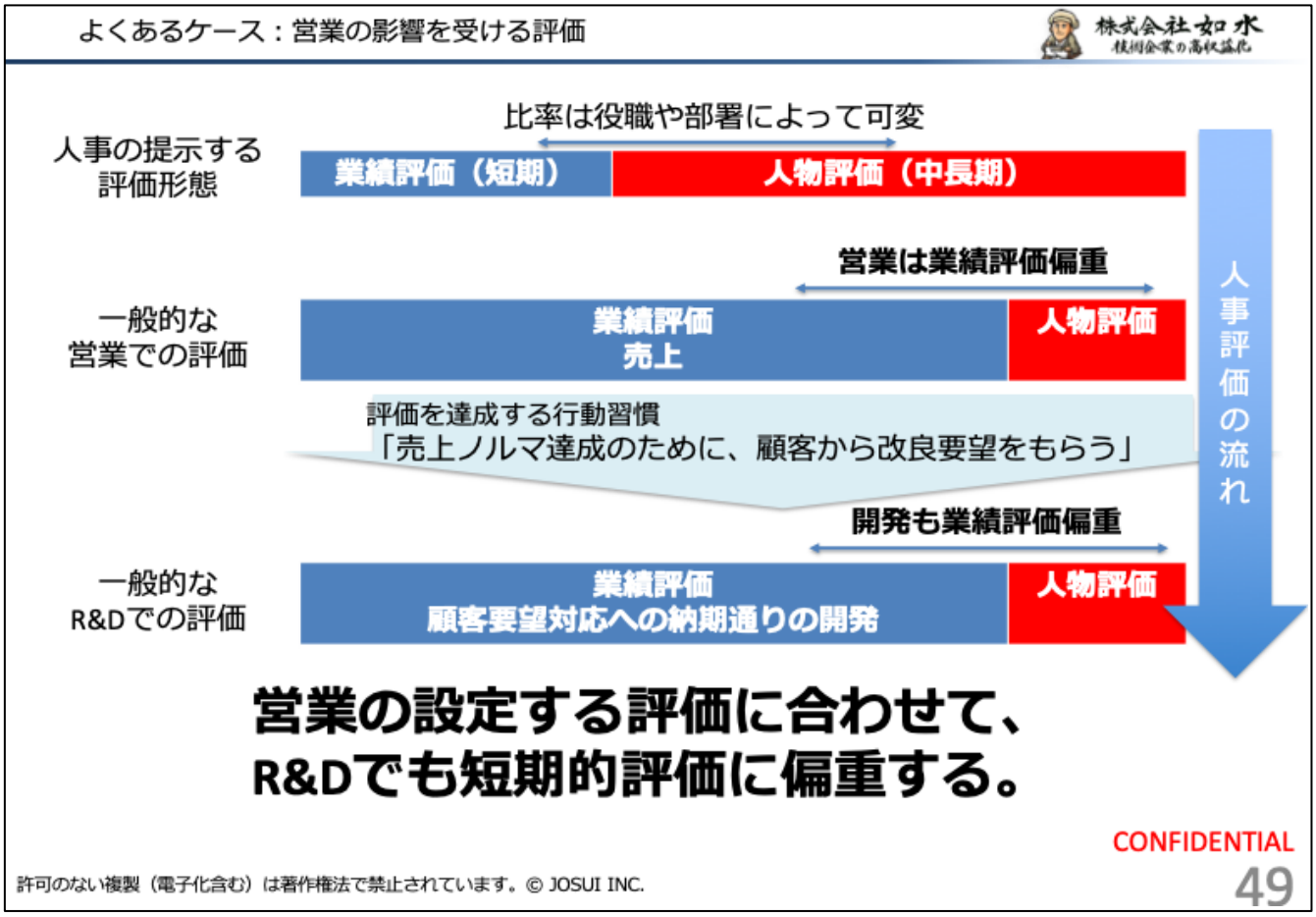
実際の運用では短期成果評価に偏りやすい

営業は売上や粗利、R&D は開発納期やテーマ進捗が評価の中心になりやすい。

営業担当者が売上目標を達成しようとすれば、既存顧客から確実性の高い改良案件を獲得することが合理的になる。R&D 側が納期やマイルストーンで評価されていれば、その案件を優先することが合理的になる。

その結果、人事制度上は中長期行動を評価できるにもかかわらず、現実には短期成果に人と時間が集中する。

ROIC 経営は中長期的な企業価値向上を求めている。一方で、人事評価が今期の売上や進捗中心で運用されれば、現場は短期成果へ向かう。この二つが噛み合わなければ、中長期テーマへの資源配分は進まない。



図：よくあるケース：営業の影響を受ける評価（PPTX p.49）

日本型 ROIC 経営では人事評価が資源配分の装置になる

日本企業で ROIC 経営を実践する際に重要なのは、今いる社員が、より競争優位性を高める行動へ時間を使える仕組みを作ることである。

例えば営業であれば、売上だけでなく、潜在ニーズの発掘や新しい顧客課題の探索を評価する。R&D であれば、テーマ進捗だけでなく、新規用途探索、競合調査、F 軸の検討、テーマの生まれ変わりなどを評価する。

人事評価は、単に給与や賞与を決める制度ではない。何を評価するかによって、人がどこへ時間を使うかが変わる。その意味では、R&D における人事評価は、経営が望む方向へ人と時間を移す「資源配分の装置」と捉えることができる。

ROIC 経営を R&D にどう適用すればよいのか

R&D に ROIC を適用する際の要点は、財務指標をそのまま研究者へ渡さないことである。

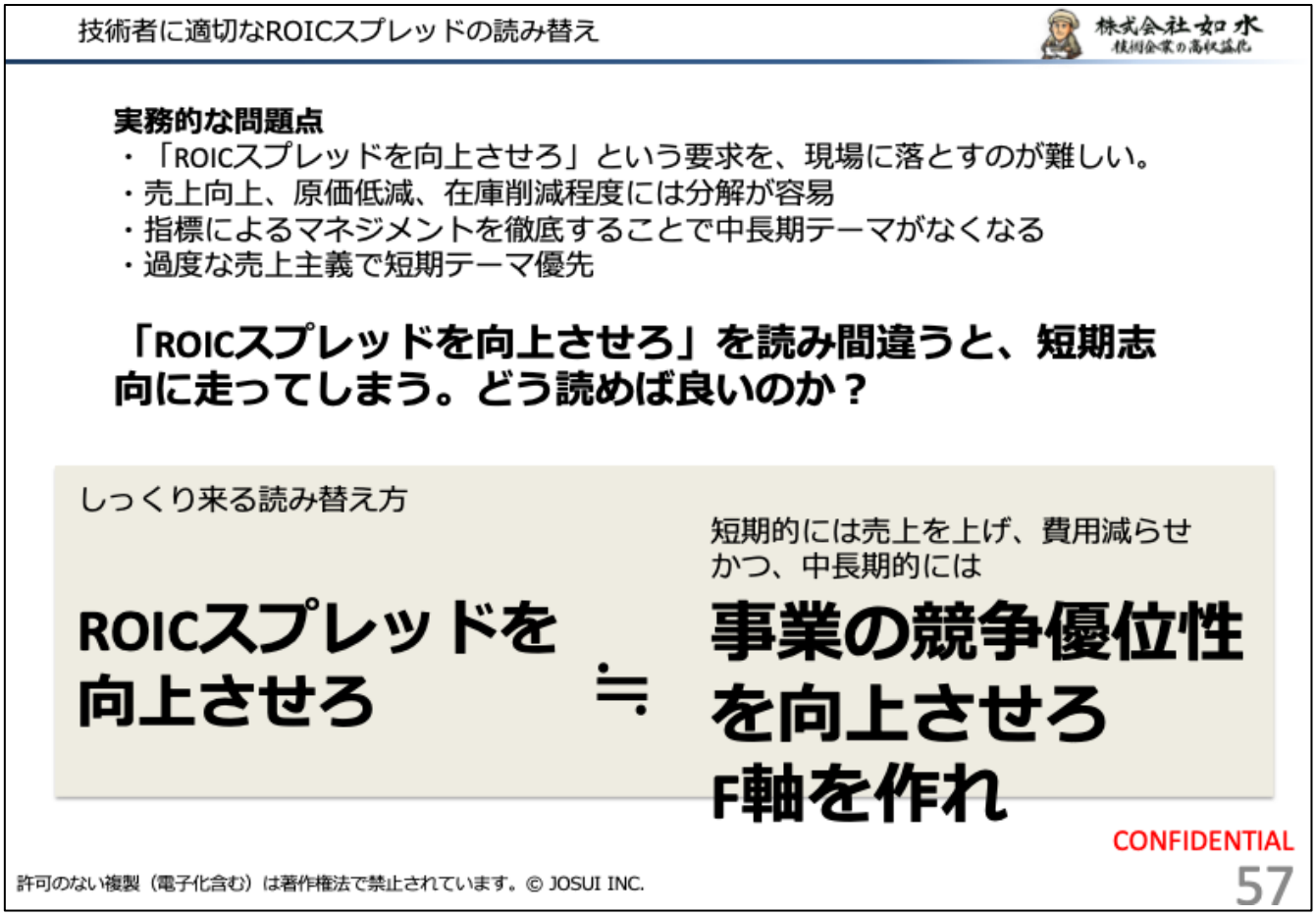
「ROIC スプレッドを上げる」という財務上の要請を、R&D が実行できる言葉へ翻訳する必要がある。

R&D では ROIC を「競争優位性の向上」と読み替える

R&D に「ROIC スプレッドを上げてください」と言っても、研究者が明日から何をすればよいのかは分かりにくい。

実務的には、「事業の競争優位性を向上させる」と読み替える方が研究開発活動につなげやすい。

つまり、研究開発テーマについて、「売れるか」「技術的にできるか」だけでなく、「このテーマによって他社に対する競争優位性を作れるか」を問うのである。



この読み替えによって、中長期 R&D への投資にも経営上の理由を与えやすくなる。今期の利益を生んでいなくても、将来の競争優位性を構築する活動であれば、経営として資源を配分する理由を説明できるからである。

ROIC スプレッドだけで事業やテーマを判断しない

ROIC スプレッドは重要な指標である。しかし、それだけで将来の事業価値を判断することには限界がある。

ROIC スプレッドは、これまで構築してきた競争優位性が現在どの程度の収益として現れているかを見る指標として有用である。一方で、新しい技術やテーマによって将来の競争優位性を構築できるかどうかを直接表しているわけではない。

そこで、過去の競争優位性実績と「将来の競争優位性見込み」を分けて考える。

現在の収益性が低い事業でも、新しい顧客価値や競争優位性を構築できる見込みが高いのであれば、すぐに撤退することが最善とは限らない。反対に、現在は高い利益を上げていても、競争優位性が失われつつあるのであれば、将来に向けたテーマ再構築が必要になる。

R&D の資源配分は固定比率ではなく動的に変える

R&D の資源配分に、常に正しい固定比率があるわけではない。

短期 50%・中長期 50%という設定は一例にすぎず、本質は、事業環境や事業ステージに応じて配分を変えられることである。

ある事業では短期 70%・中長期 30%が適切かもしれない。別の事業では 60%・40%かもしれない。既存事業の大きなトラブルに対応する局面であれば、一定期間 10：0 にする判断もあり得る。反対に、次の成長事業へ集中する必要があれば、0：10 に近い資源配分もあり得る。

重要なのは、理想の比率を決めることではない。経営上の必要性に応じて配分を変え、その判断が実際の人員配置、業務時間、テーマ評価、人事評価に反映されることである。

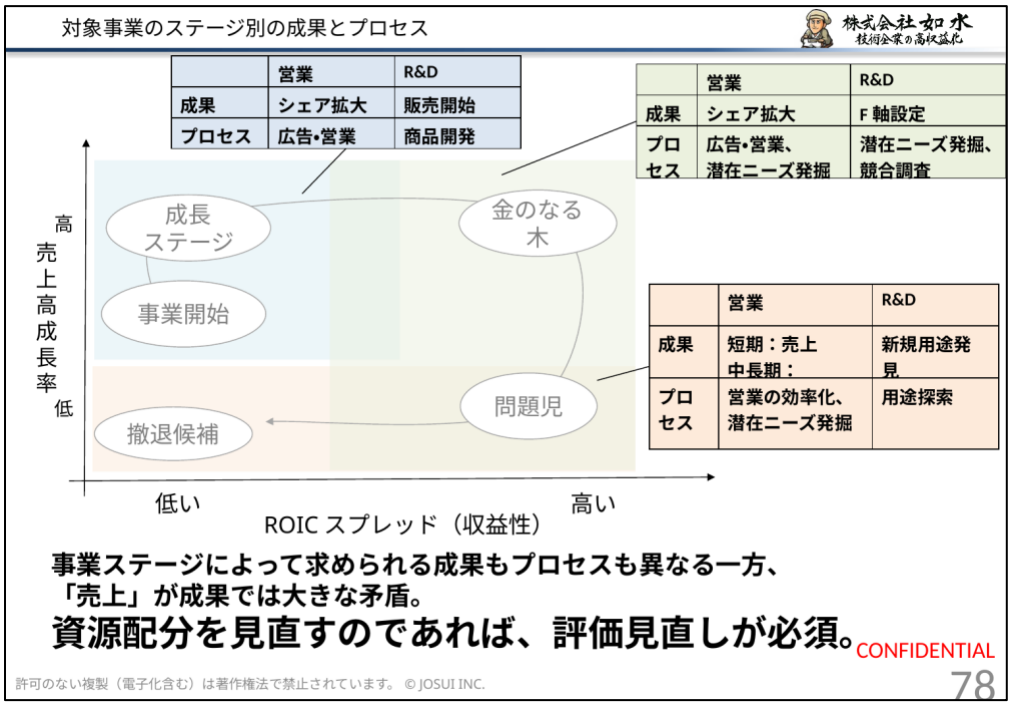
事業ステージによって R&D に求める成果とプロセスは異なる

成長初期の事業と成熟事業では、R&D に求める役割は異なる。

事業開始時には商品化や市場投入が重要になる。成長段階ではシェア拡大や新しい用途探索が重要になる。成熟段階では、既存事業の効率化と同時に、次の成長軸を作る活動が必要になる。

したがって、すべての事業、すべての社員に同じ評価軸と同じ資源配分を適用すること自体が不合理である。

事業ステージごとに成果とプロセスを定義し、それに合わせて人と時間の配分を変える必要がある。



図：対象事業のステージ別の成果とプロセス（PPTX p.78）

R&D テーマを「売れるか・できるか」だけで評価してはいけない

研究開発テーマを評価する際、「売れるか」「できるか」は当然重要である。

しかし、この二つだけでテーマを選ぶと、最も通りやすいのは、すでに顧客から要望が出ていて、自社技術で対応できる改良テーマになりやすい。

つまり、「売れるか・できるか」を重視すればするほど、顧客要望対応型のテーマへ収束しやすい。

ところが、競合企業も同じ顧客から似た要望を受けている可能性がある。各社が同じ評価軸で性能改善を続ければ、最終的には価格競争になりやすい。

そこで、テーマ評価に第三の問いを加える必要がある。

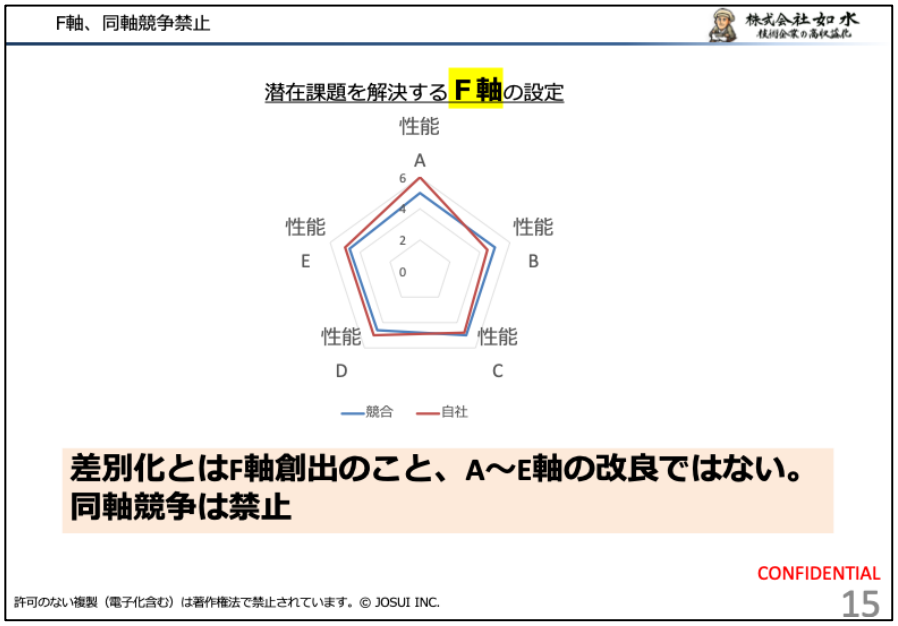
「このテーマによって競争優位性を作れるか」である。

競争優位性のある R&D テーマを作る F 軸とは何か

F 軸とは、既存の競争軸とは異なる、新しい顧客価値を作るための考え方である。

例えば、市場で性能 A、B、C、D、E が主要な競争軸になっている場合、それらの性能を数%ずつ改善し続ける競争は「同軸競争」と捉えられる。

F 軸は、その延長線上ではなく、競合にはない別の顧客価値を作ることを目指す。



図：F 軸、同軸競争禁止（PPTX p.15）

F 軸は競争優位性そのものではない

競争優位性を得るために、必ず F 軸が必要なわけではない。

競争戦略には、差異化だけでなくコストリーダーシップもある。競合と同じ商品を同じ価格で販売しても、自社だけが圧倒的に低いコストで生産できれば、高い収益性を維持できる。

F 軸は、差異化戦略を実務で考えやすくするための概念である。

したがって、R&D テーマの競争優位性を評価するときは、「F 軸があるか」だけでなく、「競合にない顧客価値を作れるか」または「競合より低いコストで利益を出せる仕組みがあるか」を見る必要がある。

潜在ニーズから F 軸を発見する

新しい F 軸を考えるには、技術スペックだけを見るのではなく、顧客の課題を見る必要がある。

特に重要なのが、顧客自身がまだ要求仕様として明確に表現していない「潜在ニーズ」である。

潜在ニーズは、顧客の行動の中に現れる。より良い方法がないために大量の人手をかけている、複数の設備を組み合わせている、何度も測定している、手作業で調整している、といった行動である。

顧客はその状態を当たり前だと考えているため、「この問題を解決してください」とは言わないかもしれない。しかし、その不便を別の方法で解決できれば、新しい顧客価値になる。

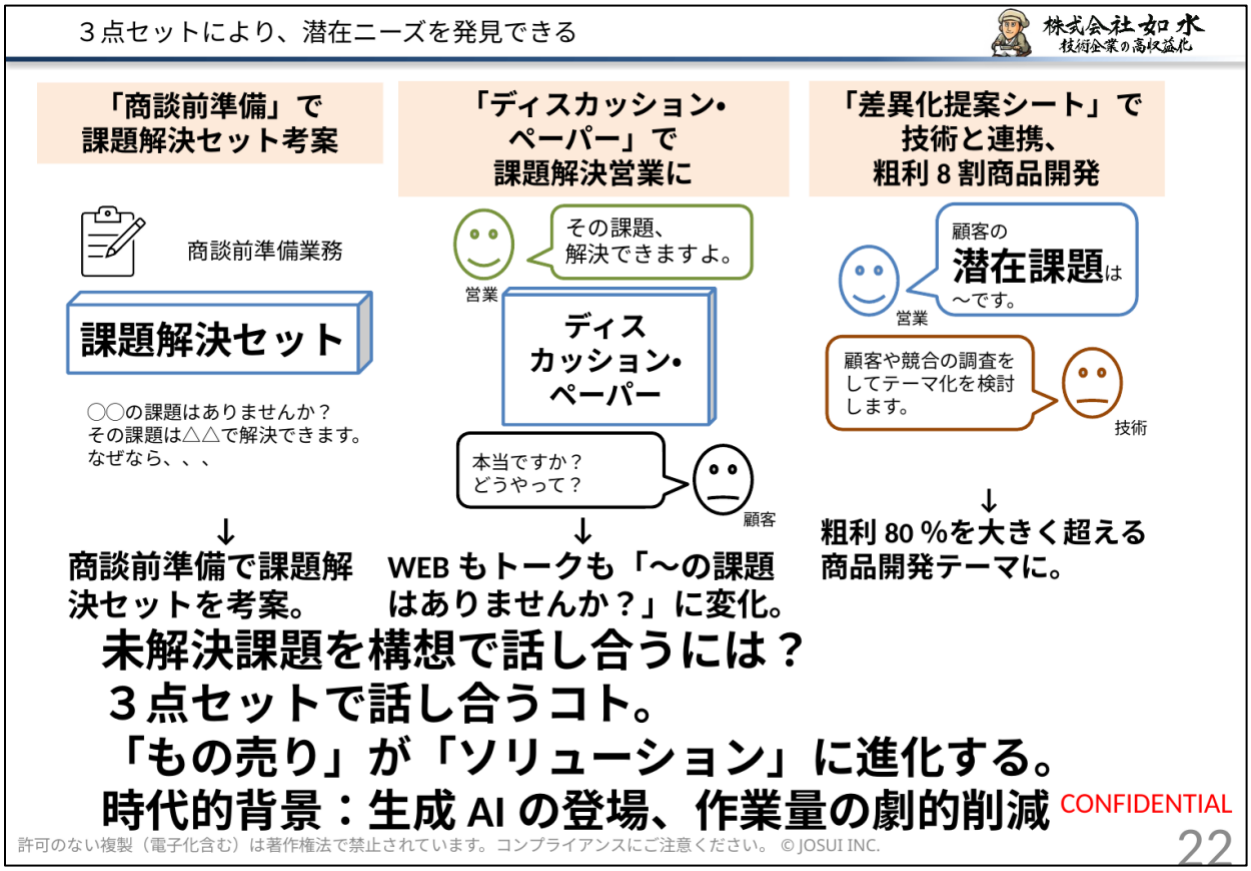
生成 AI で顧客課題調査と R&D テーマ創出を加速する

従来、潜在ニーズを探索するにはかなりの調査工数が必要であった。

顧客企業の商品、研究開発課題、生産工程、評価方法、業界トレンド、競合、外部技術などを調べたうえで、顧客との議論に使う仮説を作る必要がある。

生成 AI を活用すると、この事前調査を高速化できる。顧客の研究開発上の課題、生産上の課題、評価上の課題、背景となる技術・社会トレンドについて仮説を作り、顧客との対話によって修正していく。

生成 AI が最終的なテーマを決めるわけではない。探索範囲を広げ、仮説形成を速めるための道具として使うことに意味がある。



図：3 点セットにより、潜在ニーズを発見できる（PPTX p.22）

競争優位性は顧客課題・競合・技術で評価する

面白いアイデアが出ただけでは、競争優位性があるとは言えない。

少なくとも、顧客課題、競合、技術の 3 つを確認する必要がある。

その顧客課題は本当に存在するのか。競合企業はすでに同じ解決策を提供していないか。自社の解決方法を競合が容易に模倣できないか。

R&D テーマの評価では、「新規性がある」「技術的に面白い」という判断だけでなく、顧客価値と競争環境まで含めて見る必要がある。

ゾンビテーマを切るのではなく「生まれ変わらせる」

競争優位性の弱いテーマをすべて中止すればよいわけではない。

過去には合理的だったテーマが、市場環境や競争環境の変化によって優位性を失っている場合もある。また、技術的には価値が残っており、対象市場や顧客課題を変えれば再構築できる可能性もある。

そのため、テーマ評価では「継続するか、中止するか」の二択にせず、棚入れや生まれ変わりといった出口を設ける方が実務的である。

ゾンビテーマとは何か

本稿でいうゾンビテーマとは、活動そのものは継続しているものの、将来的に十分な競争優位性や収益性を生む可能性が低くなっている研究開発テーマを指す。

ゾンビテーマが生まれる原因は、技術者が怠けているからではない。過去には合理的だったテーマが、市場環境や競争環境の変化によって優位性を失っていることも多い。

問題は、一度始めたテーマをやめにくいことである。長期間取り組んできたテーマには技術蓄積があり、担当者の思いもある。そのため、「継続か中止か」の二択だけでは、テーマ評価が硬直しやすい。

テーマ評価を継続・棚入れ・生まれ変わりで考える

テーマ評価には、継続と中止以外の出口を用意しておく方がよい。

例えば、技術的には当初目標まで完成したが、市場が想定通り立ち上がらなかった場合には、「棚入れ」という判断があり得る。

技術成果を文書として残し、「現時点では事業化しない」と判断したうえで、担当者を次のテーマへ移す。棚入れは、技術成果と担当者の努力を認めながら資源を解放する方法である。

もう一つが「生まれ変わり」である。現在のテーマに競争優位性が弱くても、市場、顧客課題、技術構成、外部技術などを見直すことで、新しいテーマとして再構築できる可能性がある。

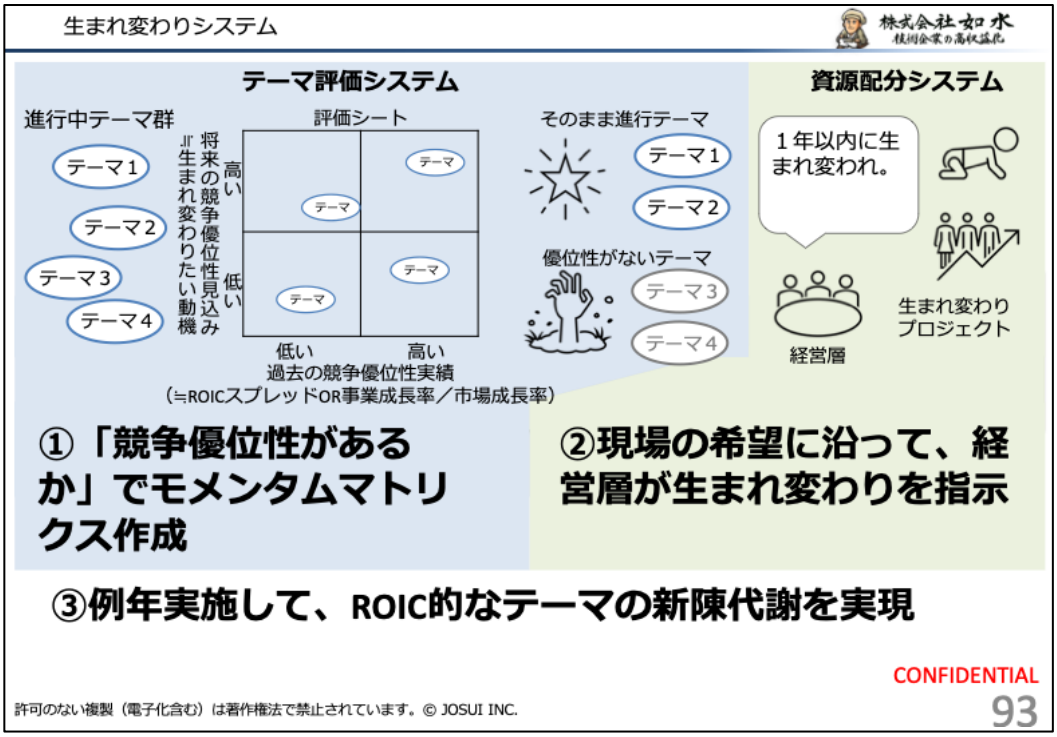
R&D テーマの生まれ変わりでは何を見直すのか

生まれ変わりでは、テーマの性能目標を少し変更するだけでは不十分である。

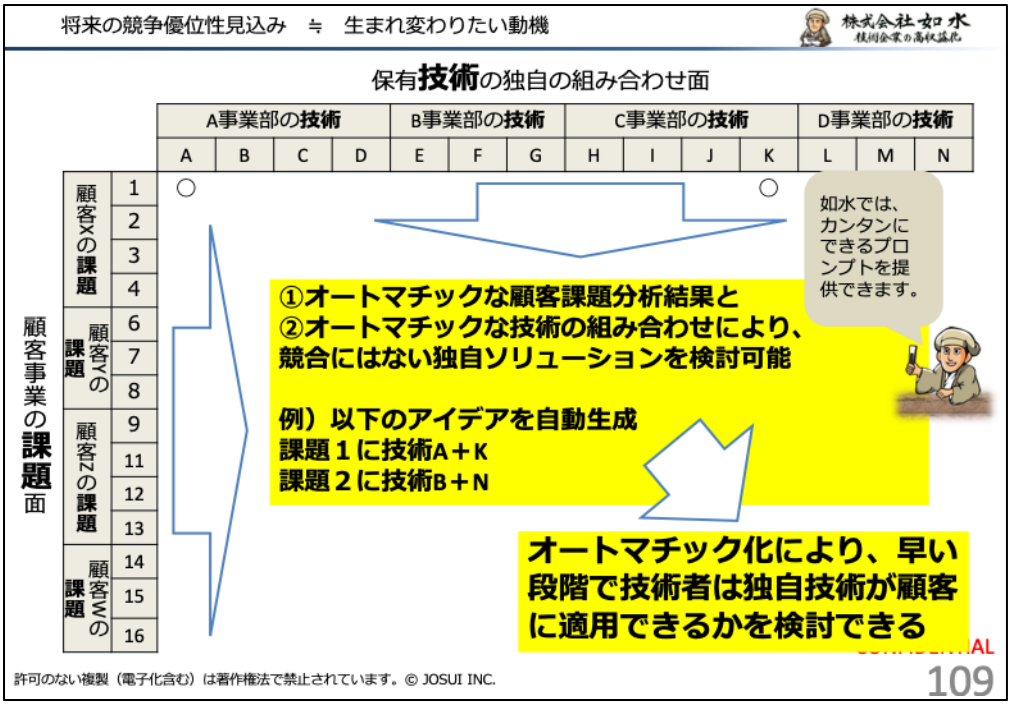
技術の棚卸し、事業環境分析、顧客課題の再確認、競合分析、新しい F 軸の検討、外部技術探索、ユーザー評価、投資提案までを見直す。

生成 AI を利用すれば、PEST 分析、サプライチェーン調査、顧客課題調査、競合調査、外部技術探索などの一次調査を高速化できる。

また、経営側が一方的に「やめろ」と判断するだけでなく、テーマ担当者自身に競争優位性を評価してもらい、「生まれ変わらせたい」という意思も判断材料にする。



図：生まれ変わりシステム（PPTX p.93）



図：生まれ変わりプロジェクトの実施事項（PPTX p.108）

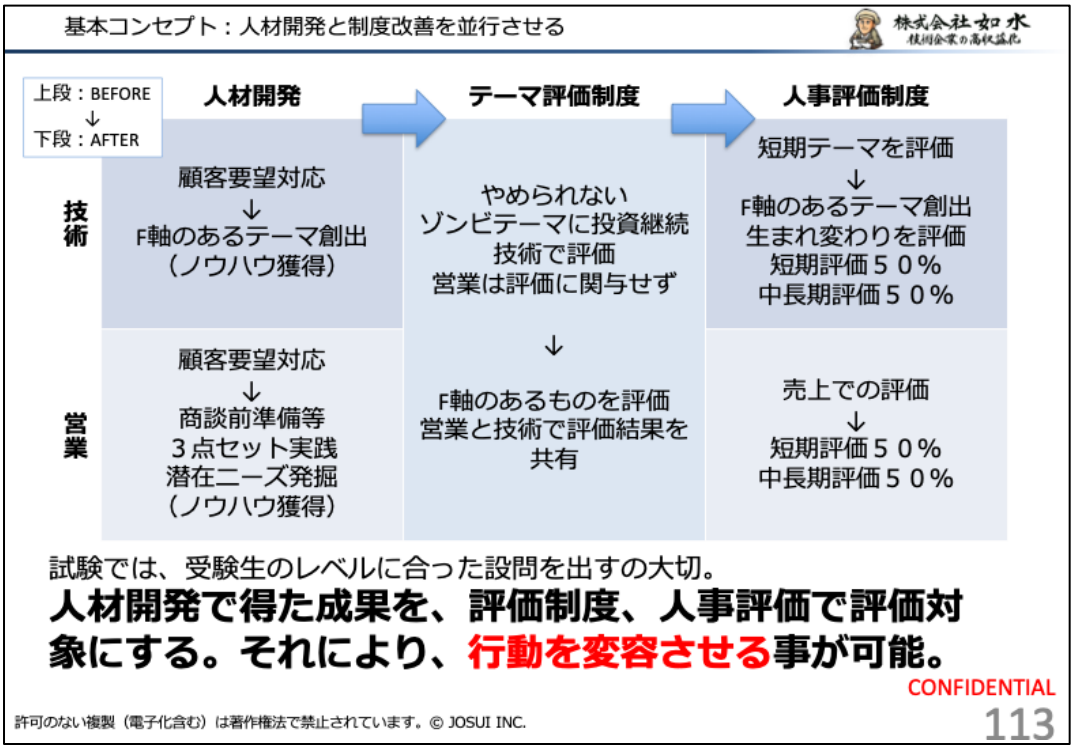
人材開発・テーマ評価・人事評価を一体で変える

R&D 変革では、人材開発だけでも制度変更だけでも十分ではない。

技術者に F 軸や潜在ニーズ探索を教えても、テーマ評価が従来通り「売れるか・できるか」だけであれば、行動は定着しにくい。

営業に潜在ニーズ探索を教えても、人事評価が売上だけで決まるのであれば、今期の売上につながる活動が優先される。

そこで、人材開発、テーマ評価、人事評価を連動させる必要がある。



図：基本コンセプト：人材開発と制度改善を並行させる（PPTX p.113）

テーマ評価基準に競争優位性を正式に入れる

テーマ評価の中に、競争優位性を正式な評価項目として入れる。

また、結果だけでなく調査プロセスも評価する。顧客課題を調査したか、競合を調べたか、F 軸を検討したか、ユーザー評価系を確認したか、といったプロセスである。

競争優位性の評価と、そのために必要な調査プロセスをテーマ評価に組み込むことで、テーマ企画段階から現場の行動を変えることができる。

関連ページ：PPTX p.98〜107、p.118

R&D の人事評価では中長期成果につながるプロセスを評価する

中長期テーマは、今期中に売上や利益として成果が現れないことが多い。

そのため、売上、開発納期、テーマ進捗率、特許件数など、測定しやすい短期成果だけで人事評価を行うと、中長期活動は不利になる。

一方で、「中長期を頑張ったか」という曖昧な評価では公平性が低くなる。

そこで、潜在ニーズ仮説を何件作ったか、新規用途候補をどこまで調査したか、顧客課題をどの程度検証したか、競合との差異化仮説を作ったか、といった活動をプロセスとして定義する。

重要なのは、測定できるものだけを評価するのではなく、将来成果につながる仕事を測定可能な業務として設計することである。

関連ページ：PPTX p.66〜75、p.79〜80、p.119

人事評価の短期・中長期比率も動的に変える

人事評価についても、短期 50%・中長期 50%を標準値として固定することが目的ではない。

事業ステージ、職種、役職、現在置かれている状況によって、短期と中長期の比率は変わる。

重要なのは、経営が中長期へ資源を移したいと考えているにもかかわらず、人事評価では短期成果だけが評価される、といった矛盾をなくすことである。

経営上の資源配分、人員配置、業務時間、テーマ評価、人事評価が同じ方向を向いて初めて、現場の行動が変わる。

R&D 変革を現実的に進める方法

大企業では、最初から全社の人事制度を変更することは難しい場合が多い。

そのため、実務では小さく始め、実際のテーマで試しながら制度へ広げる方法が現実的である。

人材開発→実践→制度化の順で進める

まず、社内セミナーなどを通じて「なぜ競争優位性を評価する必要があるのか」という共通認識を作る。

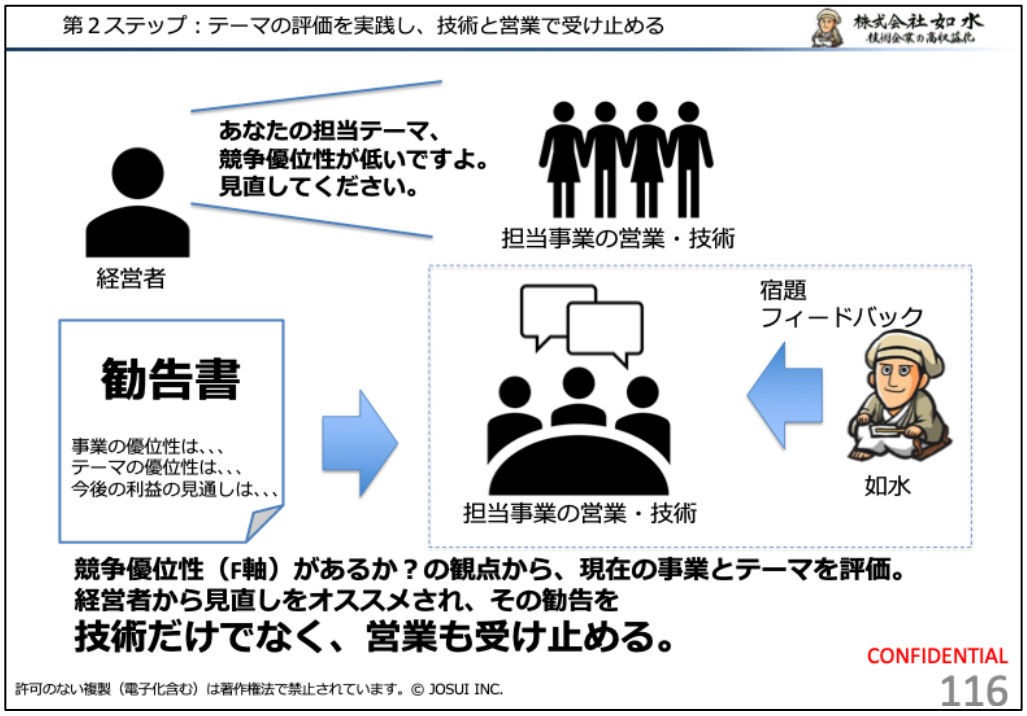
次に、実際のテーマについて競争優位性を評価する。その中で優位性が弱いテーマについて、生まれ変わりプロジェクトを実施する。

この実践によって、「どのような活動をすれば競争優位性のあるテーマにできるか」というノウハウが社内に蓄積される。

その後、テーマ評価基準へ競争優位性を正式に組み込み、必要に応じて営業・技術の人事評価制度へ反映する。

営業・R&D・知財・人事・経営を横断する

R&D の資源配分を変えるには、研究開発部門だけでは完結しにくい。



営業評価が短期化の原因になっているのであれば営業部門が必要である。人事評価を変えるのであれば人事部門が必要である。競争優位性や技術情報を評価するのであれば知財部門も必要になる。

部門長同士の調整だけでは限界がある場合も多い。そのため、ROIC 経営という共通の旗印のもと、CEO、事業部長、CTO、人事部長など、部門横断で意思決定できる経営層を関与させることが望ましい。

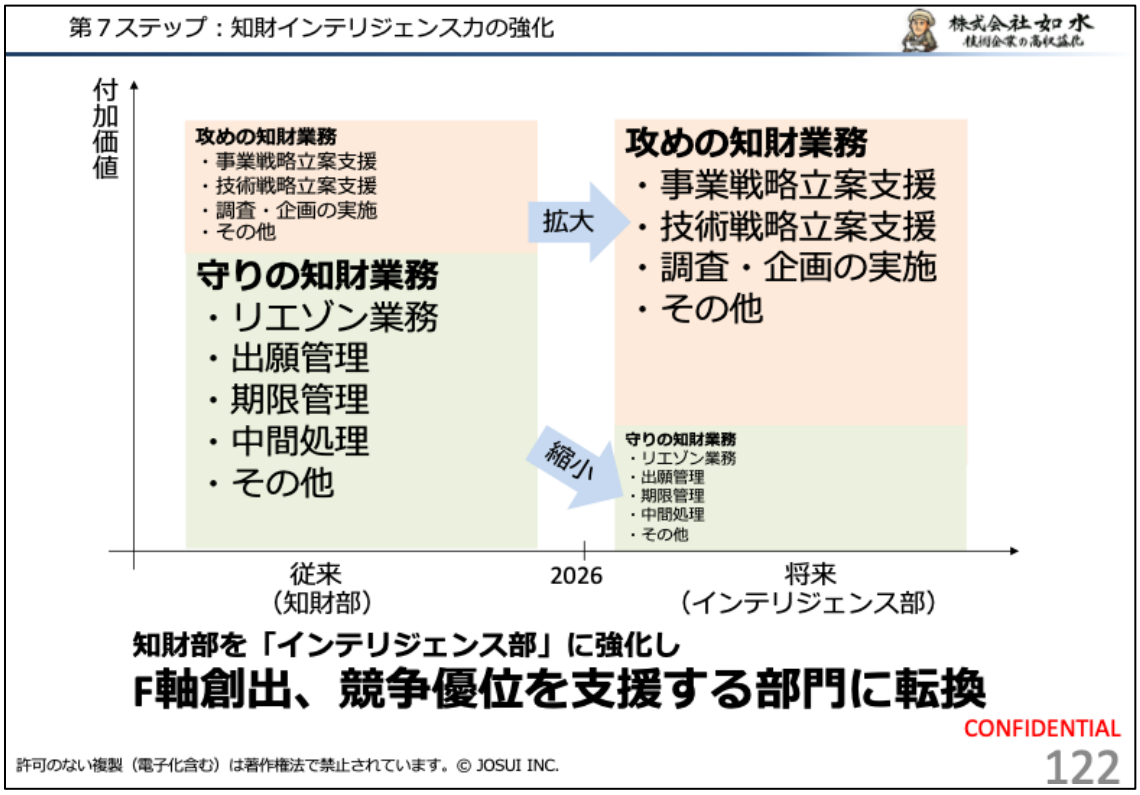
知財部門を R&D のインテリジェンス部門へ変える

競争優位性を考えるためには、競合技術、特許、代替技術、技術プラットフォームなどの情報が必要になる。

従来の知財部門は、出願、期限管理、中間処理など「守りの知財業務」に多くの時間を使ってきた。

今後は、事業戦略立案支援、技術戦略立案支援、競合調査、技術調査など、競争優位性を作るための「攻めの知財業務」を強化する余地がある。

知財部門を、単に特許を管理する部門から、R&D や事業部の意思決定に必要なインテリジェンスを提供する部門へ進化させる考え方である。

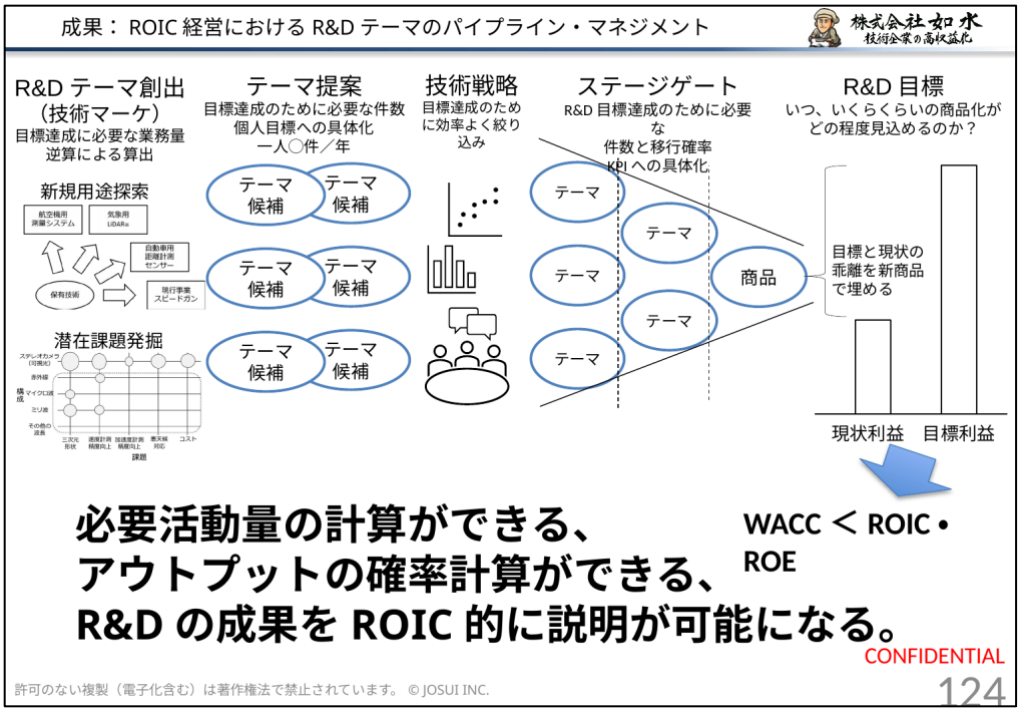


R&D をテーマの集合ではなくパイプラインとして経営する

最終的に目指したいのは、個々のテーマを一件ずつ管理する状態から、R&D 全体をパイプラインとして経営する状態への移行である。

出発点は、現在の利益と将来の目標利益との差である。

数年後の目標利益を達成するために、新商品・新事業からどの程度の利益を生み出す必要があるのかを考える。そこから必要な商品数を逆算し、さらに研究テーマから商品化までの移行確率を使って、必要なテーマ数、テーマ候補数、探索活動量まで逆算する。



図：ROIC 経営における R&D テーマのパイプライン・マネジメント（PPTX p.124）

将来の利益目標から必要な R&D テーマ数を逆算する

R&D パイプラインでは、「研究者一人あたり何件テーマを出すか」を先に決めない。

まず、将来の利益目標と現在の利益との差を確認し、その差を埋めるために必要な新商品・新事業の規模を考える。

そこから、必要な商品化件数、必要なテーマ数、必要なテーマ候補数を逆算する。

この考え方によって、R&D 活動を経営目標から切り離された活動ではなく、将来利益を作るための一連のプロセスとして捉えられるようになる。

R&D テーマ創出を確率で管理する

研究開発は不確実であり、商品化確率を精密に予測できるわけではない。

それでも、「テーマ候補を何件出すと正式テーマになるのか」「正式テーマのうち何件が商品化されるのか」といった実績を継続的に蓄積すれば、自社なりの傾向は把握できる。

これによって R&D マネージャーは、「今年テーマを 10 件作りました」という説明から、「将来の利益目標を実現するために、この段階にこれだけのテーマが必要である」という説明へ変えることができる。

R&D の KPI はテーマ件数だけでは足りない

テーマ件数だけを増やしても、そのテーマの競争優位性が弱ければ意味がない。

また、テーマ数が少ない理由も一つとは限らない。潜在課題の探索量が不足しているのか、新規用途候補が少ないのか、候補は多いが競争優位性評価で落ちているのか、正式テーマから商品化への移行率が低いのか。

パイプラインとして見ることで、どこがボトルネックなのかを特定できる。

その結果、「とにかくアイデアをもっと出せ」という一律の施策ではなく、問題のある工程に資源を投入できる。

ROIC 時代の R&D マネジメントの本質は動的な資源配分である

ROIC 経営と R&D マネジメントをつなぐ中心概念は、資源配分である。

ROIC 経営を R&D に導入する目的は、研究開発費を一律に削減することではない。また、中長期テーマを無条件に増やすことでもない。

事業の競争優位性と将来性を見ながら、「今、どこへ人と時間を配分するべきか」を経営として判断し、その配分を実際に変更できる状態を作ることが重要である。

ある時点では 7：3 でよい。それが翌年には 6：4 になるかもしれない。危機対応で 10：0 になる場合もあれば、次の成長事業へ大きく舵を切るため 0：10 にする場合もある。

日本企業の場合、メンバーシップ雇用を前提とするからこそ、「今いる社員の行動をどう変えるか」が ROIC 経営の成否を左右する。その意味では、人事評価は単なる給与決定制度ではなく、経営が望む方向へ人と時間を移す資源配分の装置となる。

そして、人材開発、テーマ評価、人事評価を連動させ、その結果を R&D パイプラインとして経営と接続する。この状態まで作って初めて、ROIC 経営を短期コスト削減ではなく、中長期の企業価値向上に活用できる。

R&D マネジメントと ROIC 経営に関するよくある質問

R&D に ROIC をそのまま KPI として設定すればよいのでしょうか

必ずしもそうではない。ROIC は事業や資本効率を見る経営指標であり、研究者の日々の活動へそのまま落とすと、R&D 費削減など短期的な行動へ偏る可能性がある。

R&D では、ROIC 向上を「将来の競争優位性向上」と読み替え、潜在ニーズ探索、競合調査、新規用途探索、テーマ再構築など、競争優位性につながるプロセスへ展開する方が実務的である。

中長期テーマへの資源配分は何%が適切ですか

固定的な正解はない。50：50、70：30、60：40 はすべて一例である。

事業ステージ、競争環境、既存事業の緊急度、将来の競争優位性見込みによって、10：0 や 0：10 を含めて動的に変えることが重要である。

R&D テーマはどのような基準で評価すべきですか

「売れるか」「できるか」に加えて、「競争優位性を作れるか」を評価する必要がある。

競争優位性は、顧客課題、競合、技術の 3 つを確認し、競合にない顧客価値を作れるか、またはコスト優位を作れるかという観点から見る。

ゾンビテーマはすぐに中止すべきですか

一律に中止する必要はない。

継続、棚入れ、生まれ変わりという複数の出口を設け、技術資産や担当者の意思、将来の競争優位性見込みを踏まえて判断する方が実務的である。

日本企業で ROIC 経営を進める際、人事評価はなぜ重要なのですか

メンバーシップ雇用を前提とする日本企業では、事業再編だけで人材を機動的に入れ替えることが難しい。そのため、今いる社員が競争優位性を高める活動へ時間を使えるよう、評価される行動を変える必要がある。

人事評価は、給与決定の仕組みであるだけでなく、人と時間の配分を変える資源配分の装置として機能する

まとめ：中長期テーマ不足をアイデア不足の問題にしない

中長期・成長テーマが不足すると、「もっと良いアイデアを出そう」「技術者のマーケティング力を高めよう」という議論になりやすい。

しかし、中長期テーマが生まれない原因は、技術者の発想力だけにあるとは限らない。短期テーマに人と時間が流れる予算・評価・人事の仕組みが存在すれば、どれだけテーマ創出研修を行っても、中長期テーマへ十分な資源は配分されない。

ROIC を短期利益の指標だけとして使うのではなく、将来の競争優位性へ資源を配分するための論理として活用する。

競争優位性をテーマ評価へ組み込み、優位性の弱いテーマには生まれ変わる機会を与える。人材開発によって必要な行動を学び、その行動をテーマ評価、人事評価でも評価する。

さらに、日本企業ではメンバーシップ雇用を前提として、今いる社員が中長期の競争優位性につながる仕事へ動ける仕組みを設計する必要がある。

最終的には、研究開発を個別テーマの集合ではなく、将来利益につながる R&D パイプラインとして経営する。

こうした仕組みを作ることが、短期・小粒テーマから脱却し、中長期的な成長テーマへ継続的に資源を移していく一つの方法である。

本稿の考え方が、自社の R&D マネジメント、テーマ評価、資源配分を見直す際の一つの材料となれば幸いである。