

LESSON 39

ご提示いただいた資料は、経営戦略室の桐島氏が3年後の中期経営計画策定に向けて、自社のリソースや技術力を評価した「自社技術優位性資料（第一稿）」です。現時点では客観的データが少なく主観を含む段階ですが、自社の強みと、その裏に潜む深刻な課題がセットで浮き彫りになっています。

以下に要点をまとめます。

1. 主要な強みと抱えている課題

- ・ 高精度レンズ研磨技術
- ・ 強み: 業界標準の約3倍の精度を誇り、習得に5～10年かかるため新規参入が困難な独自の複合技術です。
- ・ 課題: 製造と事業開発の連携が弱く、医療用途などへの応用展開が遅れており「宝の持ち腐れ」状態になっています。
- ・ 微細加工特許群（17件）
- ・ 強み: 競合の参入障壁として機能し、ライセンス収益の可能性も秘めています。
- ・ 課題: 知財・営業・事業開発の連携がなく活用しきれていません。さらに、主要な特許が7～10年以内に期限切れを迎えますが、その後の戦略がありません。
- ・ 熟練技術者・職人集団
- ・ 強み: 平均勤続15年以上で、暗黙知による高い技能水準と顧客対応力を支えています。
- ・ 課題: 平均年齢が52歳で、今後5～10年で定年退職が集中します。職人の意識的な抵抗もあり、技能のマニュアル化・言語化が進んでいません。
- ・ 主要顧客との長期取引関係
- ・ 強み: 主要5社との10～20年にわたる安定した取引基盤があります。
- ・ 課題: 顧客からのコスト削減圧力が強まっています。また、新規開拓リソースが不足しているため、特定顧客への依存体質から抜け出せていません。
- ・ 製品開発・試作対応力

- ・ 強み: 平均3週間という短納期での柔軟な試作対応力があり、大きな差別化要因となっています。
- ・ 課題: 試作対応の多くが赤字傾向にあります。量産への移行率（コンバージョン率）を測定しておらず、収益への貢献度が不明瞭です。
- ・ 品質管理プロセス・ISO認証
- ・ 強み: 希少なISO 13485（医療機器向け）などを保持し、品質保証の信頼性を担保しています。
- ・ 課題: 医療機器市場への戦略が不明確なまま維持コストだけが負担となっており、営業での差別化にも活かせていません。

2. 全体評価と経営リスク 現在の強みはすべて「現場の頑張り」に依存しており、経営として持続させる仕組みがないことが最大の課題とされています。特に「熟練技術者の高齢化」と「特許切れ」により、3～10年以内に自社の優位性が弱体化する深刻なリスクがあります。さらに、競合他社の情報（自動化の進捗やコスト競争力など）が極めて薄い点も弱点として指摘されています。

3. 今後のアクション（未解決事項） この資料を叩き台として、以下の経営判断・検討が必要だと結ばれています。

- ・ 技能の言語化・継承プログラムの本格起動
- ・ 特許ポートフォリオの活用戦略策定
- ・ 試作案件の収益性分析（量産転換率の測定）
- ・ 定期的な競合モニタリングの仕組み構築
- ・ 特定顧客への依存解消と新規顧客開拓

内容の整理は以上になります。この内容をもとに、経営陣に課題を提示するためのプレゼン用スライド（Slide Deck）を作成しましょうか？あるいは、特定の課題（例：技術継承問題や収益性改善など）についてさらに深掘りして議論を進めますか？