

LESSON 39

ご提供いただいた「自社技術優位性資料_精密機器」の記載内容に基づき、各技術・リソースのVRIO分析を行った結果を以下にまとめます。

全体的な傾向として、自社のリソースは「経済的価値（V）」「希少性（R）」「模倣困難性（I）」を備えたものが多く存在しますが、いずれもそれを収益や成長に結びつける「組織的活用（O）」に重大な課題を抱えていることが指摘されています。

1. 高精度レンズ研磨技術

- ・ V（経済的価値）：あり。業界標準の約3倍の精度を実現し、医療機器や産業用カメラ向けに高い付加価値を提供し顧客の品質要求にえています。
- ・ R（希少性）：あり。国内で量産レベルで安定提供できる企業は2〜3社程度と推定されています。
- ・ I（模倣困難性）：あり。設備・工程・職人的技能の複合技術であり設備単体では再現できず、習得に5〜10年かかるため新規参入者がすぐに追いつくのは困難です。
- ・ O（組織）：不十分。主要事業では活用されていますが、製造部門と事業開発部門の連携が弱く、長年議論されている医療用途への応用展開が遅れています。
- ・ 評価：持続的競争優位になり得るが、応用展開に向けた組織体制が課題。

2. 微細加工特許群（17件）

- ・ V（経済的価値）：あり。類似技術への参入障壁として機能し、ライセンス収益の潜在性もあります。
- ・ R（希少性）：部分的にあり。特定の工程特許は自社のみ保有していますが、ポートフォリオ全体としての希少性は評価が難しい状態です。
- ・ I（模倣困難性）：あり（期間限定）。特許保護期間中は法的に模倣困難です。
- ・ O（組織）：なし。知財部が保有しているだけで、営業や事業開発との連携の仕組みがなく使い切れていません。主要特許が7〜10年以内に切れるにもかかわらずその後の戦略がありません。

- ・ 評価：未活用の競争優位（一時的）。組織的な活用・戦略策定が急務。

3. 熟練技術者・職人集団

- ・ V（経済的価値）：あり。顧客の特殊要求への対応力と品質安定性を支えています。
- ・ R（希少性）：あり。高い技能水準は業界でも希少です（ただし在籍人数は少ない）。
- ・ I（模倣困難性）：あり。技術の暗黙知の比重が高く、短期間での外部複製は困難です。
- ・ O（組織）：不十分。現場レベルでは活用されていますが、技術者の平均年齢が52歳で高齢化しているにもかかわらず、現場の抵抗もあり技能の言語化やマニュアル化の進捗が遅れています。
- ・ 評価：持続的競争優位の源泉だが、数年内に技術が失われる属人化・継承リスクが極めて高い。

4. 主要顧客との長期取引関係

- ・ V（経済的価値）：あり。安定した受注基盤であり、設計段階からの参画機会を得られています。
- ・ R（希少性）：あり。10～20年の取引歴があり、新規参入者には容易に構築できません。
- ・ I（模倣困難性）：あり。長年の関係構築は容易に模倣できません。
- ・ O（組織）：不十分。既存製品の受注には活用されていますが、新事業探索への橋渡しが弱いです。また、主要顧客からの価格交渉がきつく低コスト圧力を受け続けており、新規顧客開拓のリソースも不足しています。
- ・ 評価：競争優位をもたらしているが、現状は固定顧客への依存と収益圧迫の要因にもなっている。

5. 品質管理プロセス・ISO認証

- ・ V（経済的価値）：あり。医療機器顧客への納入要件として必須であり、信頼性を担保しています。
- ・ R（希少性）：ある程度あり。ISO 13485は取得企業が限定されます。

- ・ I（模倣困難性）：なし（低い）。運用プロセスに属人的な部分はあるものの、認証の取得や維持自体は他社も模倣可能です。
- ・ O（組織）：不十分。現行事業では機能していますが、営業での差別化として前面に出すなどの有効活用が弱いです。また、維持コストに見合っているかの検証も行われていません。
- ・ 評価：競争均衡～一時的優位。差別化要素というより事業継続の必須要件化している。

6. 製品開発・試作対応力

- ・ V（経済的価値）：あり。受注から試作品納品まで平均3週間で対応でき、顧客の開発スピードに対応した差別化が実現しています。
- ・ R（希少性）：あり。大量生産型サプライヤーと比較して、この柔軟性は希少です。
- ・ I（模倣困難性）：あり。少量多品種の製造ノウハウや段取り換えの効率性は、設備投資だけでは再現が困難です。
- ・ O（組織）：なし。顧客への価値は高いものの、試作対応が赤字に近く、量産移行へのコンバージョン率も測定されていないため、自社の収益に貢献する仕組みになっていません。
- ・ 評価：未活用の競争優位。収益化のための仕組み作りが必要。

総括 資料の作成者も「どれも現場が頑張っているから成立している」「経営として意図的に育ててきたものがほぼない」と述べている通り、自社の技術力や顧客基盤といったポテンシャルは高いものの、それを持続させ、収益や次世代の成長に結びつける「組織的な仕組み（O）」が欠如していることが最大の課題と言えます。

経営層に向けてこの資料を基に議論を進めるにあたり、どのリソースの組織的課題（例：職人の技術継承、特許の活用戦略、試作の収益化など）から優先的に深掘りして対策を検討していきたいですか？