

サンプル

技術・経営力評価報告書

受付番号	
会社名	プレシジョンレーザー株式会社
ヒアリング日時	令和4年4月1日
ヒアリング対応者	代表取締役 広島 太郎 氏

評価書発行機関

公益財団法人 ひろしま産業振興機構

- 評価書の内容を踏まえた融資の判断は、融資を審査する金融機関の判断に委ねられるため、必ずしも融資の実行をお約束するものではありません。
- 本評価によって発生したトラブル等については、当機構は一切責任を負いません。

評価報告書の構成等について

サマリー版

1. 技術・経営力評価報告書 評価全体概要

企業評価の全体概要を示すものとして、**事業概要、沿革**、ならびに評価結果の概要を次のとおり記載した。

個別評価：技術・経営力評価結果に含まれる10項目（3.参照）の評価点数をレーダーチャートに表示した。
これらの評価は5段階評価（1～5点）とする。

レーダーチャート解説（強みと弱み）：各個別項目のうち、強み・弱みの部分を簡単に解説した。

総合評価：技術面の評価と、経営面も含めた全体評価の2つの側面の評価を行った。

<i>技術評価：評価項目(1)の①②、(2)の①②、(3)の①②〔前半6項目〕を抽出して評価した。

<ii>全体評価：全評価項目〔10項目〕をもとに成長性、リスク等を総合的に評価した。

これらの評価は5段階評価（1～5点）とし、さらに「-」「フラット」「+」のいずれかを付加することで詳細な評価を行った。最後に、総合評価としての評価コメントを記述した（ページ右部分）。

主な課題と問題点：ヒアリングなどを通して明らかになった評価企業の主要な課題と問題点を取りまとめた。

詳細版

2. 評価対象企業の概要

提出された書類およびヒアリングから、企業概要、直近3期の決算、売上構成、主要取引先（販売先、仕入先）ならびに評価対象事業を記載した。

3. 個別評価結果

技術・経営力評価結果に含まれる次の10項目に対し、コメントと5段階の数値（1～5点）にて評価した。

評価項目		評価視点
(1) ビジネスモデル・製品(商品)・サービス	① 新規性・独創性	評価対象事業の製品(商品)・サービスを提供するための組織運営や経営戦略、ビジネスモデルに関して、新規性・独創性の観点から、その特徴、差別化要因などについて評価した。
	② 優位性とその維持・継続	評価対象事業の技術・ノウハウ、製品・サービスに関する優位性およびその維持・継続について評価した。製品・サービスの商品性だけでなく技術力、ブランド力、知的財産なども対象とし、外部資源の活用なども評価した。
(2) 市場性・将来性	① 市場規模・成長性	対象製品・サービスの市場規模(潜在規模も含む)、市場安定性(需要変動)・成長性(今後の需要動向)について評価した。法令の制定・改正による影響や、代替技術の出現可能性なども考慮の範囲とした。
	② 競合関係	競合企業の状況と当社のポジショニング(業界内地位)、競争優位性を評価した。製品・サービスの競合条件(新規参入・撤退動向、顧客の動向)も考慮した。
(3) 実現性・収益性	① 販売方法・販売価格	マーケティング計画(販売の基本戦略や実行計画)について、また戦略に基づく販売チャネル、販売方法、価格設定などについて評価した。販売における競合企業との差別化状況も評価の範囲とした。
	② 生産・サービス体制	生産・サービスのための施設装置の整備や運営管理(生産・サービスの計画・実行、品質管理、市場・顧客対応など)について評価した。ISOなどの公的認証取得や改善活動の状況なども考慮した。
	③ 売上高・利益計画	直近の収益性について評価した。また、今後数年間の売上高・利益計画を作成しているか、内容が具体的で実現性があるか、採算性はあるかなども評価した。併せて、事業計画との整合性も評価の対象とした。
	④ 資金計画・資金調達力	直近の財務内容について評価した。また、売上高・利益計画実現に対する資金計画の有無とその妥当性ならびに事業の有望性、技術優位性、信用力などを考慮した資金調達力を評価した。
(4) 経営力	① 事業遂行能力	経営者の先見性、意思決定力、リーダーシップなどを考慮して評価した。
	② 人材・組織体制	事業遂行のための人材が確保されており、円滑な組織運営ができているか評価した。組織と個人の能力向上のための教育訓練や資格取得に取り組んでいるか、IT構築ができているかも評価した。

4. 課題と問題点

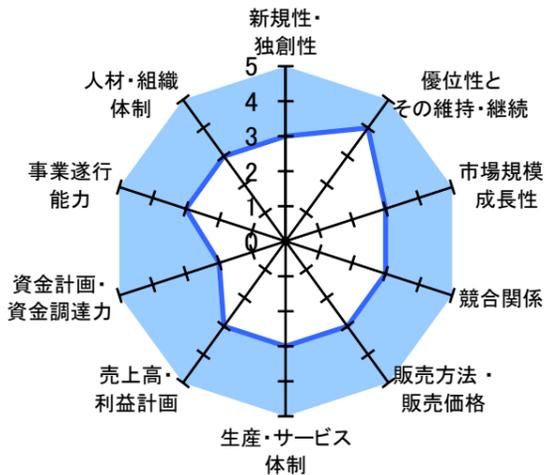
ヒアリングなどを通して明らかになった評価企業の課題と問題点を取りまとめた。

1. 技術・経営力評価報告書 評価全体概要（サマリー版）

企業名	プレジジョンレーザー株式会社	所在地	広島市中区千田町3丁目7-47
-----	----------------	-----	-----------------

事業概要・沿革	<p><事業概要></p> <ul style="list-style-type: none"> 当社は半導体レーザー光源の設計、製造、販売を行っている。当社のレーザー光源は産業機器用であり、レンズ・半導体レーザー・制御回路を組み込んだ小型のレーザーユニットである。これらは設備に組み込んで、レーザービームによる位置決めや製品の探傷検査などに用いられる。
	<p><沿革></p> <p>平成5年4月 千田 次郎氏が個人創業</p> <p>平成8年4月 プレジジョンレーザー(株)へ法人成り</p> <p>平成9年4月 現社長の広島 太郎氏が入社し、代表取締役へ就任</p>

個別評価



総合評価

技術評価	評価点数	5	4	③+	2	1
------	------	---	---	----	---	---

※技術評価は個別評価の前半6項目を総合した評価である。

全体評価	評価点数	5	4	③	2	1
------	------	---	---	---	---	---

評価点数の凡例

- ⑤=総合的に極めて優れたレベル。評価の各視点において優れた要素・事項が極めて多い。
- ④=総合的に優れているレベル。評価の各視点において優れた要素・事項がある。
- ③=総合的に良いと評価できるレベル。ただし、評価の各視点において努力すべきもの、または、留意すべき要素・事項がいくつかある。
- ②=努力すべきもの、または、留意すべき要素・事項が多く、総合的には良いとはいえないレベル。
- ①=極めて高いリスクまたは重大な問題がある。

レーザーチャート解説（強みと弱み）	<p><強み></p> <ul style="list-style-type: none"> 当社は小ロットで受注生産を行っている。半導体レーザー光源の仕様は用途で異なるため、エンドユーザーと細かい仕様の打ち合わせを行う。半導体レーザー光源は、ガラスレンズを用いて1個ずつ調整しながら手作業で作業する。このため、不要な光の放射などはなく、狂いも少ない。他社製品よりもビームの特性が優れているのが当社の強みである。
	<p><弱み></p> <ul style="list-style-type: none"> 直近（令和3年3月期）の営業活動によるキャッシュフローはマイナスであり、金融機関からの借り入れで資金繰りを賄った。 資金の必要性はあるようだが、今後の具体的な資金計画はない。必要金額もはっきりしていない。調達見込みが立ちにくい事情もあるが、目標はしっかり立て、事業計画と連動させるべきである。

総合評価コメント	(1)① 新規性・独創性	当社は、(株)海山工業や大型工機(株)から半導体レーザー光源を受注しており、当社設立時からのメイン取引先である。ビジネスモデルは一般的であり、特段の新規性・独創性は見られない。
	(1)② 優位性とその維持・継続	半導体レーザー光源の仕様は用途で異なるため、エンドユーザーと細かい仕様の打ち合わせを行う。半導体レーザー光源は、1個ずつ調整しながら手作業で作業する。このため、ビームの特性が優れているのが当社の特徴である。
	(2)① 市場規模・成長性	当社の半導体レーザー光源の市場規模は10億円程度と考える（7ページの表1参照）。需要は増加傾向にあるが、市場規模は小さく、ニッチである。
	(2)② 競合関係	同業者は全国で10社程度であり、数は多くない。市場で競合する主なメーカーは、(株)オプト光研（八王子市・売上高10億円）と梅本オプトニク(株)（浜松市・売上高20億円）の2社であるが、比較的仲が良く、相互に情報を交換することも多い。
	(3)① 販売方法・販売価格	製品の価格は2～70万円である。赤色半導体レーザーは安価で、青紫半導体レーザーは高価である。販売は直接取引が基本で販売代理店は使っていない。装置メーカーとの間に商社が入ることがあるが、商社への売値はエンドユーザー渡しと同価格である。
	(3)② 生産・サービス体制	生産は受注生産方式である。組み立て工程は、従来は分業であったが、現在は全工程を1人で担当するセル生産方式を採用している。工場内は整理整頓できていたが、生産ラインは、物の流れや、物の管理をスムーズにするにはまだ工夫の余地がある。
	(3)③ 売上高・利益計画	令和2年3月期は、展示会出展効果により売上高は増加した。令和3年3月期は売上高が減少するも、経費節減も奏功し、直近2期連続で経常利益は黒字を確保している。当社は、今後3年間の売上高・利益計画を立てている。有望な案件もあり、受注に結びつけば、計画達成は可能と見込んでいる。
	(3)④ 資金計画・資金調達力	資金需要はあるが、資金計画は具体化されていない。開発費も不足気味である。ただし、画像検査用半導体レーザー光源が立ち上がるので利益は増加すると考えている。令和5年3月期までには債務超過が解消し、累積損失が消えると当社は見込んでいる。
	(4)① 事業遂行能力	広島 太郎氏は税理士事務所に勤務しており、当社はその事務所のクライアントであった。広島氏は税理士事務所をやめて当社の社長になり、技術は全然わからなかったが、独学で学んだ。財務・経理と技術の両方がわかるのが同氏の強みである。
	(4)② 人材・組織体制	現在は、役員2名、総務2名、営業3名、製造6名、開発2名の15名体制である。従業員の平均年齢は38歳である。定着率も高い。社内では、営業、製造、開発に関して、それぞれ定期的な会議を開催して従業員の意見と知恵を集めて業務の改善等を進めている。
主な課題と問題点	<製品開発に関して>	<ul style="list-style-type: none"> 産業用レーザー光源の市場規模は小さい。事業安定化のためには、製品の対象市場や応用範囲を広げ、売上高の増加を図るとともに、特定分野の需要変動が事業に大きく影響しないようにすべきである。新規市場や需要を積極的に探索し、保有技術を応用した製品開発を進める必要がある。
	<事業計画に関して>	<ul style="list-style-type: none"> 具体的案件や顧客の動向に基づいた短期の計画と、長期目標をベースとした長期の計画を持つべきである。また、両計画の間に整合性を持たせることも必要である。

2. 評価対象企業の概要

項目	概要			備考
企業名	プレジジョンレーザー株式会社			
代表者	広島 太郎 (ひろしま たろう、年齢50歳)			
所在地	広島市中区千田町3-7-47			
設立	平成8年4月1日 (創業 平成5年4月)			
資本金	1,000万円			
従事者数	15名 (うち常用13名 パート・アルバイト2名)			
T E L	082-240-77××			
F A X	082-242-77××			
U R L	https://www.hiwave.or.jp/			
決算 (直近3期)	決算期	売上高	税引後当期利益	単位:千円 最近期を最上段に記す (決算書数値で確認 千円未満切り捨て)
	令和3年 3月	180,000	1,000	
	令和2年 3月	220,000	5,000	
	平成31年3月	150,000	△10,000	
主要株主(%)	広島 太郎 (代表、60%)、広島 花子 (代表の妻、40%)			
業 種	電子部品・デバイス・電子回路製造業			日本標準産業分類を参照
製品・サービス 別売上構成	製品・サービス		構成比(%)	
	外観検査用半導体レーザー		50	
	青紫色半導体レーザー		30	
	赤色半導体レーザー		20	
主要取引先	企業名		構成比(%)	
	販売先	(株)海山工業	33	生産ライン製品検査用
		大型工機(株)	15	カーメーカー向け
		協産電機(株)	3	鉄道保線設備向け
	仕入先	パシフィック産業(株)	17	レンズ
		不二電機(株)	12	半導体レーザー
太平洋化学(株)		8	青紫色半導体レーザー	
評価対象事業 (対象の番号に ○を入れる)	<p>① 事業全般について評価</p> <p>2. 自社の事業のうち、以下の事業 (製品 (商品)・サービス・技術等) について評価</p>			

3. 個別評価結果

(1) ビジネスモデル・製品（商品）・サービス

① 新規性・独創性

・当社のビジネスモデル俯瞰図を図1に示す。

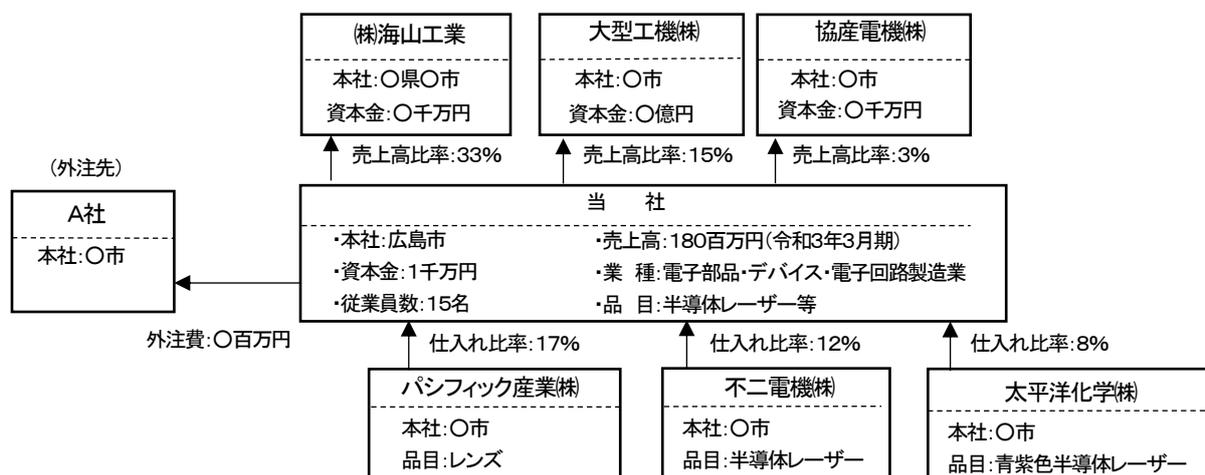


図1 ビジネスモデル俯瞰図

- ・当社は、(株)海山工業や大型工機(株)から受注しており、当社設立時からのメイン取引先である。材料仕入先（パシフィック産業(株)、不二電機(株)）や外注先（A社）なども取引歴は10年以上である。
- ・当社製の半導体レーザーを図2に示す。先端の窓からビーム状のレーザー光が出射する。
- ・半導体レーザー光源に内蔵している半導体レーザー素子の例を図3に示す。



図2 半導体レーザー光源

(直径13mm×長さ70mm程度の円筒形。内部にレーザー素子とレンズ、発光制御用電子回路を内蔵している)



図3 半導体レーザー素子の外観例

(右下はmm単位のスケール)

出典：図2・3ともに当社ホームページから

- ・これら半導体レーザー光源の用途は、建設現場での位置計測用マーカ（目印）、製造ライン内のマーカ、3次元形状計測、製品の外観検査などに用いられる。ビームを走査して、対象物の全体表面を照射した映像データをデジタル処理することで、3次元形状を得ることができる。

- ・レーザー光の出力パワーは数ミリワットから10ワット以上まで各種のものがある。光の波長も赤外、赤色、青紫がある。最近グリーン半導体レーザー光源を開発した。必要な光ビームの形状に合わせてレンズ系も違ってくる。このため、半導体レーザー光源の外観形状は類似だが多数の品種がある。
- ・最近売れているのは、製造ラインの製品検査に用いる外観検査用の半導体レーザー光源である。円筒レンズを使用して扇状に光ビームを出すもので、光ビームの均一性に優れている。
- ・また、スポット状の光ビームを出す製品では、より小さいスポットを得るために、次世代DVDであるブルーレイディスクやHD-DVDと同様の青紫色半導体レーザーを用いた製品もある。スポット直径を10ミクロン程度までしぼることができる。
- ・以上から、ビジネスモデルとしては一般的であり、新規性・独創性は特段見られないが、当社の製品には新しい光源を開発するなど、一部に新規的な要素が見られる。

評価点数	5	4	③	2	1
------	---	---	---	---	---

② 優位性とその維持・継続

- ・当社は顧客ニーズに合わせた半導体レーザー光源を提供している。大手メーカーと一緒に新製品を開発することが多い。
- ・半導体レーザー光源の構造、製法に関する特許は出願していない。特許を出しても他社は特許に抵触しない類似品を出す予想できること、また、製造方法はノウハウとして開示しないほうが得策であると判断したためである。
- ・当社は小ロットで受注生産を行っている。半導体レーザー光源の仕様は用途で異なるため、エンドユーザーと細かい仕様の打ち合わせを行う。半導体レーザー光源は、1個ずつ調整しながら手作りで作業する。このため、ビームの特性が優れているのが当社の特徴である。他社品にあるような不要な光の放射（ゴースト光^(*1)）などが無い。ガラスレンズを用いており、狂いも少ない。プラスチックレンズは時間が経つとゆがんでくる。半導体レーザー光源の外部円筒ケースもアルミの削り出しで、狂いが少なく放熱性がよい。
- ・大手機械メーカーから電子部品自動実装設備用の半導体レーザー光源を受注したことがある。高速移動するヘッドと本体間のレーザー光通信に用いられた。また、大型電池パックのシールの周囲を加熱密封するためのシーリング加工用の半導体レーザー光源も納入した。
- ・当社製品は、タイヤ製造工場におけるタイヤ内面検査にも用いられている。従来、人間の目で検査していたものが、機械で検査できるようになった。
- ・検査機器自体は機器メーカーが開発し、当社は半導体レーザー光源を部品として納入している。これまで約一千本を出荷した。各種検査装置ごとに半導体レーザー光源の仕様が異なり、タイヤ製造工場向けのものだけで品種が20程度ある。
- ・現在、コンピューター用プリンター工場や、自動車エンジン製造工場用のエンジンシリンダー内面検査向けの検討も進んでいる。

(*1) ゴースト光：レンズ面で複雑に反射を繰り返した光がはっきりと画像として写ったものをいう。

評価点数	5	④	3	2	1
------	---	---	---	---	---

(2) 市場性・将来性

① 市場規模・成長性

- 世の中の半導体レーザーの需要の大部分は光通信と光ディスク用である。光ブロードバンドの普及に伴い通信用半導体レーザーは増えつつある。パソコンやビデオレコーダー用の光ディスク（CD、DVD、次世代DVDなど）が増加し、この用途の半導体レーザーも漸増傾向にある。しかし、これらは当社製品の市場ではない。
- 当社の市場は表1の半導体レーザー組込装置市場の中の生産装置用の分野に該当する。表1の組込装置市場の金額はレーザーを含む装置全体の金額である。また、レーザーとしては半導体以外の固体レーザーやガスレーザーも含んでいる。装置の中で半導体レーザーが占める割合は10%程度と推測する。
- これから、当社半導体レーザー光源の市場規模は10億円程度と考える。需要は増加傾向にあるが、市場規模は小さい。

表1 半導体レーザー市場

(単位：億円)

年度（西暦）		2019	2020	2021
半導体レーザー 素子市場	通信用	296	298	331
	光ディスク用	765	784	924
半導体レーザー 組込装置市場	生産用装置	51	66	81
	医用装置	91	83	84

出典：(公財) ひかり産業振興機構2020光産業動向（2021年9月公表）から。2021年は予測。

- 当社製品の用途として、すでに述べた外観検査用のほかに、鉄道線路の保線工事設備（線路の敷き砂利の幅をレーザー光で示す）、モノレールのレール磨耗測定装置、土木工事におけるパイル圧入装置などの例がある。用途は多岐にわたるが、ニッチな市場である。
- 当社代表取締役の広島 太郎氏（以下、「社長」と称す）は、最近話題となっている大規模液晶工場の建設に伴い、生産設備用に半導体レーザー光源の需要が増すと期待している。

評価点数	5	4	③	2	1
------	---	---	---	---	---

② 競合関係

- 産業用半導体レーザー光源の市場はニッチであり、業界も中小メーカーから成り立っている。用途別の仕様が異なるため個別生産となり、大量生産には向かない。
- 同業者は全国で10社程度であり、数は多くない。市場で競合する主なメーカーは次の2社である。

表2 競合企業の概要

会社名	(株)オプト光研	梅本オプトニク(株)
本社	八王子市	浜松市
資本金	300万円	1億円
売上高	10億円	20億円
従業員数	50名	100名
事業内容	光センサー、光ピックアップ製造業	レーザー機器開発、梅本精密グループの1つ。

出典：各社ホームページおよび(株)帝国データバンク（TDB企業情報）から

- ・しかし、上記2社との競合はそれほど厳しくない。比較的中が良く、相互に情報を交換することも多い。
- ・社長によれば、半導体レーザー光源市場での自社シェアは10%程度だが、画像処理用に限れば80%とのことである。

評価点数	5	4	③	2	1
------	---	---	---	---	---

(3) 実現性・収益性

① 販売方法・販売価格

- ・製品の価格は2～70万円である。赤色半導体レーザーは安価で、青紫半導体レーザーは高価である。販売は直接取引が基本で販売代理店は使っていない。装置メーカーとの間に商社が入ることがあるが、商社への売値はエンドユーザー渡しと同価格である。値引き販売はしていない。
- ・広告宣伝として、展示会への出展を積極的に行っている。展示会で見た顧客から照会を受けることが多く、半分以上が成約に至る。近くは、国際画像機器展2021、第2回レーザー&オプティクスに出展する。
- ・社長は、SEO（検索エンジン最適化）の本を買い、ホームページの検索ヒット率を上げるべく工夫をしている。実際に“半導体レーザー光源”を検索すると、当社が上位に表示される。技術者向け検索サイトの「i p r o s ネット」も効果があるので、有料サービスを利用している。有料だと、お勧めサイトとして表示されるので、アクセス順位が上がるのが期待できる。

評価点数	5	4	③	2	1
------	---	---	---	---	---

② 生産・サービス体制

- ・生産は受注生産方式である。組み立て工程は、従来は分業であったが、現在は全工程を1人で担当するセル生産方式を採用している。作業者の責任感が増し、品質、生産性とも向上した。
- ・当社の製品は精密機器であり、塵埃や振動に注意が必要である。社内では5S運動を推進し、職場の業務環境の整備を進めるとともに製品品質の向上にも注力している。工場内を見学した際もきれいに片づけられており、床にゴミなども落ちていなかった。生産ラインは、物の流れや、物の管理をスムーズにするにはまだ工夫の余地がある。
- ・半導体レーザーは大手デバイスメーカー数社から購入している。中でも特定デバイスメーカーの青紫半導体レーザーは希少性が高く、仕入れ価格は単価30万円と高額であり、支払いも前金である。
- ・赤色レーザーは安価で、単価4千円程度から購入できる。レンズは光学機器メーカーや商社から仕入れている。レンズは30種程度の在庫を保有している。
- ・製品は1年無償保証である。これまで当社責任の品質問題はなかった。一度、ソニー(株)^(*)2)で、半導体レーザー光源が連続して壊れたが、客先の電源ノイズが原因であった。
- ・平成18年12月にISO9000シリーズ、14000シリーズの認定を取得した。従来から詳細な製造記録を残していたので、帳票類を新たに作る必要はほとんどなかった。

(*)2) ソニー(株) 所在地：○市 設立：○年○月 資本金：○円 売上高：○円 従業員数：○名 事業内容：○○

評価点数	5	4	③	2	1
------	---	---	---	---	---

③ 売上高・利益計画

- 直近3期の売上高・利益実績を表3に示す。平成31年3月期は国内不況のあおりを受け、経常利益は赤字計上となった。令和2年3月期は、展示会出展効果による新規顧客からの受注増で、売上高は増加した。当社の経費節減努力も奏功し、直近2期の経常利益は黒字を確保している。

表3 売上高・利益実績

(単位：百万円)

	平成31年 3月期	令和2年 3月期	令和3年 3月期
売上高	150	220	180
営業利益	△5	10	5
経常利益	△10	5	1

※当社決算書から作成。百万円未満は切り捨て。

- 今後3年間の売上高・利益計画を表4に示す。売上高、利益とも漸増する計画である。堅実に売り上げを伸ばしていこうという考えに基づいた計画である。

表4 売上高・利益計画

(単位：百万円)

	令和4年 3月期	令和5年 3月期	令和6年 3月期
売上高	210	220	240
営業利益	10	11	17
経常利益	5	7	10

- 今後、海外タイヤ工場の検査機器市場、エンジンシリンダー内面検査、プリンター製造ライン用装置など、有望な案件がある。カーメーカーから紹介された自動車部品会社からの受注の可能性もある。これらの案件が受注に結びつければ、計画の達成は十分可能と史料する。
- 売上高・利益計画はこれらの個別案件と逐一对応はできていない。実際の具体的な案件を、受注確率も考慮して積み上げていき、努力目標も加味した計画を立案することが望まれる。市場動向から見て、積極的な売り上げ目標を立てることも可能と考える。

評価点数	5	4	③	2	1
------	---	---	---	---	---

④ 資金計画・資金調達力

- 当社の安全性・効率性を表5に示す。

表5 安全性・効率性の状況

	平成31年 3月期	令和2年 3月期	令和3年 3月期
流動比率 (%)	88.4	109.9	120.5
自己資本比率 (%)	△10.9	△8.8	△6.2
総資本回転率 (回)	2.1	2.3	2.2

- ・流動比率は100%以上であることが望ましいが、直近（令和3年3月期）の流動比率は120.5%と、短期的な支払い能力に問題はない。
- ・TKC経営指標（令和3年指標版）を用いて、自己資本比率、総資本回転率を当社と同業他社とで比較すると、同業他社はそれぞれ、23.1%、2.5回であり、どちらも同業他社より低い。
- ・当社のキャッシュフローの状況を表6に示す。直近（令和3年3月期）の営業活動によるキャッシュフローはマイナスであり、金融機関からの借り入れで資金繰りをまかした。

表6 キャッシュフローの状況

(単位：千円)

	令和2年3月期	令和3年3月期
営業活動によるCF	3,000	△1,000
投資活動によるCF	1,000	△1,000
フリーキャッシュフロー	4,000	△2,000
財務活動によるCF	△1,000	4,000
現金及び現金同等物の増加額	3,000	2,000

- ・今後の売り上げの増加に伴って運転資金が必要となる。半導体レーザーは仕入れ先からロットサイズを大きくしてほしいという要請も来ており、運転資金の増加要因になる。また、製品開発費も調達したいとのことだが、金融機関からの融資は進んでいない。新製品開発費は1千万円程度である。
- ・資金の必要性はあるようだが、今後の具体的な調達計画はない。必要金額もはっきりしていない。調達見込みが立ちにくく、よって計画もできないであろうが、目標を立て、事業計画と連動させるべきである。
- ・資金需要はあるが、資金計画は具体化されていない。開発費も不足気味である。ただし、画像検査用半導体レーザー光源が立ち上がるので利益は増加すると考えている。次々期までには債務超過が解消し、累積損失が消えると見込んでいる。
- ・今後の受注見込みを見極め、売上高・利益計画が予想通りに伸びていけば資金調達も容易になると考える。

評価点数	5	4	3	②	1
------	---	---	---	---	---

(4) 経営力

① 事業遂行能力

- ・当社は元建設業であった。約20年前に鉄工商社経由で米国からビルの新建築工法を導入し、ビル建設を行っていた。そのころ、工事現場で利用できるレーザー鉛直器を開発しようと考えた。当時は半導体レーザーが世の中に出始めたばかりで、だれも半導体レーザーを使うアイデアを持っていなかった。建設業の利益のかなりの部分を鉛直器開発につぎ込んだものの、結果として事業化には至らなかった。
- ・当時、当社の創業者であった代表取締役の千田 次郎氏が健康を損ねたため、広島 太郎氏が社長を引き受けた。それ以前、広島 太郎氏は税理士事務所に勤務しており、当社はその事務所のクライアントであった。広島氏は税理士事務所をやめて当社の社長になり、技術は全然わからなかったが、独学で学んだ。財務・経理と技術の両方がわかるのが同氏の強みである。

- ・社長は、市場は狭くてニッチであるが、このなかで、いたずらに規模の拡大を追わず、堅実に事業を進めていきたいと考えている。半導体レーザーを使った検査装置の市場が立ち上がりつつあるが、次の新たな市場も開拓したいと考えている。

評価点数	5	4	③	2	1
------	---	---	---	---	---

② 人材・組織体制

- ・当社の組織図を図4に示す。現在の体制は、役員2名、総務2名、営業3名、製造6名、開発2名である。
- ・従業員の平均年齢は38歳である。定着率も高い。

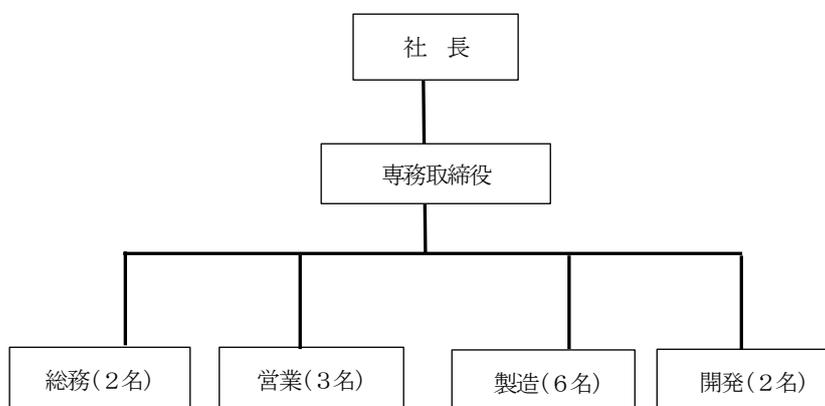


図4 組織図

- ・当社は大手優良企業との取引が多く、先端の技術動向や海外動向も入手可能である。顧客とのコンタクトの中でニーズを聞き取って製品化に結び付け、また既存製品の不満を聞いて改良を行うなど、営業と開発が一体となって顧客密着型の事業を展開している。
- ・社内では、営業、開発、製造に関して、それぞれ定期的な会議を開催して従業員の意見と知恵を集めて業務の改善等を進めている。
- ・従業員の資格取得に関する費用は当社が負担しており、積極的な資格取得を奨励している。

評価点数	5	4	③	2	1
------	---	---	---	---	---

4. 課題と問題点

現在抱える課題と問題点	評価コメント
製品開発に関して	<ul style="list-style-type: none"> 産業用レーザー光源の市場規模は小さい。事業安定化のためには、製品の対象市場や応用範囲を広げ、売上高の増加を図るとともに、特定分野の需要変動が事業に大きく影響しないようにすべきである。新規市場や需要を積極的に探索し、保有技術を応用した製品開発を進める必要がある。 製品開発を進めるにあたっては外部環境や内部環境、顧客ニーズ、競合の動向を注視して計画を進めていく必要がある。自社の保有技術を活かした高付加価値製品を新規市場に投入することなどにより、価格競争を避け、シェア拡大、利益確保に努めることで事業の安定化につながる。
事業計画に関して	<ul style="list-style-type: none"> 収益力の強化を図るためには資金調達を含め、具体的案件や顧客の動向に基づいた短期の計画と、長期目標をベースとした長期の計画を持つべきである。また、両計画の間に整合性を持たせることも必要である。計画の進捗状況を確認しながら、随時見直しを行い、財務体質の強化を図ることで、より強固な事業基盤を構築することができる。
生産に関して	<ul style="list-style-type: none"> 新築した建物の2階の部屋を工場にしているが、事務所か実験室のようなレイアウトである。生産ラインとして見ると、物の流れや、物の管理をスムーズにするにはまだ工夫の余地がある。作業環境や作業方法を改善し、生産性向上に取り組むことが期待される。保有機械の稼働率向上策を長期的な視野で検討し、今後の受注増を予想した生産改善計画も必要である。
製造原価低減に関して	<ul style="list-style-type: none"> 収益性向上を図るためには、さらなる製造コスト削減が必要である。そのために緻密な原価計算を行い、正しい原価を把握することが重要であり、売上原価として労務費、経費を適正に計上すべきである。 仕入価格、減価償却費、燃料費などの経費の金額が適正であるかを常にチェックし、必要があれば価格交渉や業者の見直しをするなど、製造原価低減に取り組む必要がある。
販路拡大と事業継続に関して	<ul style="list-style-type: none"> 当社の事業はニッチ産業であり、営業範囲も限られているため事業拡大は容易ではない。既存顧客から一定の受注量は確保できているが、将来に渡って現在の受注量を維持できるとは限らない。当社のようにほぼ固定された顧客からの売り上げが大半を占めている企業の場合、顧客に不測の事態が発生すると会社の継続に大きな影響を及ぼすことが想定されることから新たな販路開拓に取り組み、リスク分散を図る必要がある。