

# 会社概要

社名	株式会社レスカ		
創立	1955年6月1日		
所在地	〒191-0011 東京都日野市日野本町1-15-17		
資本金	4000万円	従業員数	28名
事業内容	理化学試験機機の開発並びに製造販売		

## 主力製品

はんだのぬれ性試験機  
微細な力を計測し、そのデータを数値解析  
します。また高速カメラなどの画像解析も  
併用して評価します。

### はんだぬれ性試験機

5200TN



電子部品とはんだの  
ぬれ性を時間軸で  
計測

5200Advanced



0201サイズ等の極小  
部品を高感度に計測

5200ZC



はんだ槽平衡法に  
特化しTCO削減

## 作成前の課題認識

日々の業務に忙殺され、新商品の創生を  
検討できなかったこと。

## 作成の成果・今後の活用

経営デザインシートの検討によって、  
当社の問題点が整理され、限られた  
時間をどのように使っていくか、行動の軸  
となる指針が掴めた。  
「これから」の事業を実現化するため、  
検討した戦略を着実に実行に移す。

# 経営デザインシート（事業が1つの企業用） 株式会社レスカ

## 自社の目的・特徴・事業概要

【目的】情熱を持ち謙虚な姿勢で技術革新に取り組みながら研究開発に特化して社会に貢献する。  
 【特徴】評価・分析機器を開発製造し、人間の豊かな暮らしや環境改善に取り組むお客様に評価技術を提供。グローバルニッチかつ特定の分野でしか需要のない評価技術の提供。  
 【事業概要】はんだ付けの良否試験機、はんだ接合強度や半導体アッセンブリ工程におけるボンディング強度を測定する強度試験機、薄膜の密着力や摩擦摩耗を評価する表面特性試験機等の製造販売。

## 経営方針

ニッチな特定の分野でしか需要のない評価技術を深堀し真髄を究める。  
 ・原点回帰：研究開発中心の研究特化型企業として、10年後のものづくりを試作や評価技術にて支える。  
 ・現在の陣容で事業の拡張を行わず、対象分野の拡張を目指す。  
 ・海外市場を縮小し国内に事業を集中する。  
 ・学会活動に積極的に参加し、専門家ネットワークを構築する。  
 ・医療器具の技術進歩に貢献できる試験機を研究開発するとともに、試験機の精度と信頼を追求する。



### 内部資源

【人材】  
 ・研究開発の熟練度の高い人材  
 ・評価技術を深堀できる人材  
 ・試験機を研究開発できる人材  
 【組織体制】  
 ・製品化までサポートできる組織体制  
 ・試験機の生産・販売体制  
 ・研究者を公平に評価する体制  
 ・自主性を重視した柔軟な組織運営  
 【人脈】・学会活動で得た豊富な人脈

**知財**  
 ・試験機の機能評価/品質評価技術  
 ・製造工程別に委託する発注ノウハウ

### 外部調達資源（誰から）

・大学、官公庁、学会、公的機関  
 ・製造委託会社（協力会社）

**知財**  
 ・シーズ応用など学会活動による評価技術情報  
 ・モノづくりノウハウ

### 資源をどのように用いて価値を生み出してきたか

・大学/企業などのお客様からの要求に基づく評価試験機の試作開発、量産化（外部委託）して製造販売。  
 ・自社製品の消耗品の販売。  
 ・社員の論文や学会発表による測定器の喧伝による需要喚起。

**誰と組んで**

・学会  
 ・各大学（先生や研究者）  
 ・公的機関  
 ・製造会社

**提供先へのアクセス法**

・論文や各学会による発表  
 ・各大学の先生、研究者による口コミ  
 ・HP、展示会

**知財の果たしてきた役割**  
 外部委託（量産化）の分散発注による機器の技術とノウハウ流出の防止

### 提供してきた価値

**提供先（誰に）**

- 各大学
- 各公的機関
- 企業

**何を**

- 評価困難な対象物の評価方法の提供と標準化への道筋
- 半導体をはじめとした電子部品とそれを組み込む実装技術の評価

### 提供先から得てきたもの

- 売上
- 先端技術と量産化する際の規格化/評価基準
- 機器の仕様や運用情報（課題）

### 内部資源

【資金】長期的研究開発を支える資本力  
 【人材】  
 ・好奇心旺盛な学究肌で真髄を究める技術者集団  
 ・医学分野に精通した研究開発者  
 ・研究開発の熟練度の高い人材  
 【組織体制】  
 ・製品化までサポートできる組織体制  
 ・試験機の生産・販売体制  
 ・研究者を公平に評価する体制  
 ・研究開発を支える社内風土  
 ・研究開発意欲を高める組織風土  
 ・自主性を重視した柔軟な組織運営  
 【人脈】・学会活動で得た豊富な人脈

**知財**  
 ・試験機の機能評価/品質評価技術  
 ・製造工程別に委託する発注ノウハウ  
 ・開発時に創作される知的財産  
 ・模倣製造防止の技術情報

### 外部調達資源（誰から）

・大学、官公庁、学会、公的機関  
 ・製造委託会社（協力会社）

**知財**  
 ・モノづくりノウハウ  
 ・新規分野の技術動向及びシーズ情報

### 資源をどのように用いて価値を生み出すか

・専門分野への特化による高利益の確保  
 ・専門知識のある営業員による顧客要求を迅速に把握、理解し、社内展開した製品（先行者メリットの享受）  
 ・知的財産による後発企業の参入障壁を構築することで利益を確保  
 ※例：ヒトに役立つ医学研究者の研究項目/内容の把握

**どんな相手と組んで**

・大学  
 ・官公庁  
 ・公的機関  
 ・学会  
 ・製造会社（協力会社）

**提供先へのアクセス法**

・論文や各学会による発表  
 ・各大学の先生、研究者による口コミ

**知財の果たす役割**  
 ・差別化、市場における優位性、  
 ・参入障壁の構築  
 ・研究開発者の意欲の向上

### 提供する価値

**提供先（どんな相手に）**

- 各大学
- 各公的機関
- 企業（医療器具を製造する会社を含む）

**何を**

人の苦痛を和らげる医療技術（医学）の評価（QOLの向上）に寄与

### 提供先から得るもの

- 売上
- 先端技術と量産化する際の規格化/評価基準、
- 機器の仕様や運用情報（課題）

### これまでの外部環境

**+要素**  
 ・大学、官公庁からの未来を見据えた研究の活性化。  
 ・中小企業へのモノづくりの助成、補助制度の充実

**-要素**  
 ・ものづくり産業の海外シフト  
 ・測定器市場の成熟化

**市場状況**  
 製造企業の海外展開により国内測定器市場は頭打ち

### 事業課題（弱み）

- 自社製品の買い替え時に選べない（稼働台数の削減による消耗品市場の減少）
- 研究開発者の長期テーマ（新規分野）への挑戦意欲を高める制度の整備
- 業務の無駄を省き、業務の迅速化

### これまでの外部環境

**+要素**  
 ・自動車関連が次世代に向け開発が活況  
 ・安全性試験、環境試験等の設備投資が積極的に行われる。

**-要素**  
 ・製造会社の海外シフトによる国内市場の鈍化

**市場予測**  
 試験機および計測機器の世界市場規模は拡大傾向にある（2018年：257億ドル、2024年：323億ドル、推計）

**移行のための課題**

- 新規分野に精通した人物との活発な交流による情報収集
- 自社製品の使用上の課題を随時把握するための密な顧客対応
- 長期テーマの研究開発に備えた資本力の確保
- 研究開発者の意欲を高める制度の整備（適正な評価待遇）

## 「これから」の姿への移行のための戦略

これまで

### 必要資源

- 業界の研究開発に精通する研究者と交流でき、情報収集できる人材
- 知的財産の創作、論文や学会発表できる技術に造詣の深い人材
- 専門的知識を有する人材の採用
- 長期研究開発テーマを支える資本

**知財**  
 ・市場を独占できる特許網、意匠権網による参入障壁の構築  
 ・測定技術、評価ノウハウ

### 解決策

【研究開発】  
 ・ぬめり性（粘性、弾性、撓動性）の評価技術の構築、製品開発と事業化  
 【組織】  
 ・新分野に対する知識と情報を取得する体制の構築  
 ・経営層が一体となった研究開発テーマへの取り組みと支援体制の構築  
 ・研究開発メンバーへの待遇の整備  
 ①長期・中期・短期と軽重テーマを分散し、定期的に対価を与える仕組みづくり  
 ②公平・公正に研究成果を評価できる仕組みづくり  
 ・社員が満足感を感じ、日々研鑽できる組織づくりと社内風土の構築  
 【人材】  
 ・新規研究開発を探索するための社員の積極的な大学・大学院への派遣（医工連携）  
 ・学会や業界の研究開発の人脈を構築でき、情報収集できる人材の育成と採用  
 ・知的財産の創作、論文や学会発表できる技術に造詣の深い人材の育成と採用  
 ・専門的知識を有する人材の育成と採用  
 【経営施策】  
 ・海外市場を縮小し国内に事業を集中する（選択と集中）。

これから

# 経営デザインシート (株式会社レスカ 営業部門用)

## 事業概要

はんだ付けの良否試験機、はんだ接合強度や半導体アッセンブリ工程におけるボンディング強度を測定する強度試験機、薄膜の密着力や摩擦摩耗を評価する表面特性試験機等の販売

## 経営方針との関係

顧客の課題を抽出して技術部門へ情報提供することで、技術の深堀と新商品開発を促進し製品やサービスを通じて顧客の課題を解決する顧客支援部門

## 事業概要

半導体産業をはじめとした電機業界や医療分野への力学的強度試験機の販売

## 経営方針との関係

販売代理店の信頼を得ながら顧客の課題を解決する提案力を組織的に高め、新たなビジネスモデルを考え実行することで事業のニッチトップに貢献する顧客支援部門

資源

ビジネスモデル

価値

資源

ビジネスモデル

価値

### 内部資源

・自社製品を理解し、自信を持って販売する人材  
・顧客の課題を適切に抽出できる人材  
・顧客の話しを傾聴できる人材

### 知財

・個人の顧客情報管理  
・個人の課題抽出スキル  
・個人の販売手法

### 外部調達資源 (誰から)

・民間企業、大学、官公庁

### 知財

・評価情報  
・納入実績(販売先情報)

### 資源をどのように用いて価値を生み出してきたか

・顧客の課題となる情報(顧客の要求情報)を技術部門へ伝達し、課題を解決する独自の製品を提供して売上や利益に寄与する。  
・顧客情報を技術部門に提供してカタログ製品のラインアップの拡充をはかり販路開拓を行う。  
・顧客への密着度を高め顧客満足度を向上させることで、消耗品の販売拡大や買い替え需要を喚起する。

### 誰と組んで

・販売代理店、・民間企業、・大学  
提供先へのアクセス法  
代理店、HP、広告、展示会

### 知財の果たしてきた役割

・認知度、・周知度  
・評価手法の水平展開

### 提供してきた価値

#### 提供先(誰に)

・民間企業、・大学  
・官公庁

#### 何を

・新製品開発に関わる生産技術  
・商品の品質  
・評価手法、または測定結果の数値化手法

### 提供先から得てきたもの

・社会貢献の機会、・売上、  
・自社製品の品質/機能向上に対する評価、  
・顧客の課題、  
・信用/信頼  
・口コミによる評判

### 事業課題(弱み)

・新製品の上市が少ない  
・サービス部門との連携不十分  
・国内外の販売代理店との希薄な関係  
・営業員の個人的販売手法  
・海外販売の低迷

### 内部資源

・自社製品を理解し販売手法に長けた  
・自社製品に自信を持って販売できる  
・代理店との関係性を構築できる  
・人と人とのコミュニケーションを大切にできる  
・販売先を拡大できる  
・医療分野に従事してきた  
・顧客へのサービスを第一に考えることができる  
・顧客の課題を共に見つけ、理解し解決策を導き出せる  
(組織風土)  
・従来の手法に捉われず、何事にもチャレンジできる社内風土

### 知財

・販売手法や測定ノウハウ  
・製品紹介資料やFAQ情報  
・顧客情報(納入実績等)  
・蓄積した顧客情報や人脈

### 外部調達資源(誰から)

民間企業、大学、官公庁、代理店

### 知財

・評価情報、・販売先情報(口コミ含む)

### 資源をどのように用いて価値を生み出すか

・販売手法の標準化と組織対応による販売力を強化し、売上拡大を図る。  
・代理店と密接な協力関係を構築し、顧客ニーズを迅速に把握する。  
・代理店の情報で新製品開発を技術部門に促して、提供商品を拡大する。  
・顧客ニーズに応えた商品をタイムリーに提供し売上拡大を図る。

### どんな相手と組んで

・民間企業、・大学  
・官公庁、・販売代理店

### 知財の果たす役割

・顧客(新規顧客含む)への販売手法、  
・市場開拓手法、

### 提供する価値

#### 提供先(どんな相手に)

・民間企業、・大学  
・官公庁

#### 何を

・新製品開発に関わる生産技術  
・商品の品質  
・評価手法、または測定結果の数値化手法  
・医療分野の信頼性のある評価手法

### 提供先から得るもの

・社会貢献の機会、・売上  
・自社製品の品質/機能向上に対する評価  
・顧客の課題内容、顧客満足、  
・新たな市場情報、  
・販売先情報、  
・認知度、周知度

### これまでの外部環境

#### +要素

研究開発投資の活発化

#### -要素

国内工場の海外生産工場移転による半導体市場純化

市場状況: 国内市場飽和、新規顧客減少

## 「これから」の姿への移行のための戦略

### これからの外部環境

+要素: 脱炭素化やQOL向上のための医療技術の進展

-要素: 販売先の事業統合(販売数減)

市場予測: 自動車産業で、自動運転技術やEVシフトなど環境問題改善の研究開発が拡大。人生100年時代に向けたQOLの向上。

### 移行のための課題

・代理店との信頼関係構築と連携強化、  
・顧客情報入手と迅速な課題解決への対応および提案力、  
・社内の課題共有、  
・商品力の強化による品ぞろえの拡大、  
・顧客の課題に解決策を導き出せる提案力

### 必要な資源

・提案能力と対応の速さのバランスを兼ね備えた人材  
・医療分野に従事してきた人材  
・信頼できる代理店担当者  
・評価測定技術の知見を有する人材(営業技術人材)  
・社内外とのコミュニケーションに長けた人材

### 知財

・顧客の課題情報、  
・市場のニーズ

### 解決策

・各地域の代理店との良好な関係性を築き販売力を強化する。  
・代理店各社との製品勉強会の実施、  
・販売資料(製品紹介やアプリケーション資料、セールストークFAQなど)の充実化。  
・代理店の得意とする顧客や分野を理解し、適切な引合いを紹介して各代理店担当者とのコミュニケーションを活性化し、互いの情報を共有できる関係性を築く。  
・営業部員と技術部員が情報共有して連携をすることで、顧客の課題を一緒に解決できる組織づくりを行う  
・これまで培ってきた技術と新たな技術を融合した評価方法の提案を行う  
・必要な人材の確保と教育を行う

これまで

これから

# 経営デザインシート (株式会社レスカ 研究開発・技術開発用)

## 事業概要

はんだ付けの良否試験機、はんだ接合強度や半導体向けボンディング試験機、薄膜の密着力や摩擦摩耗を評価する表面特性試験機等の開発・製造・保守。

## 経営方針との関係

ニッチな分野で需要のある評価技術・試験機を開発製造する部門である。また研究開発中心の研究特化型企業でありつづけるため、常に常に新たな技術開発に挑戦している。

## 事業概要

QOL・持続的発展に関わる研究者/技術者/機関の役に立つ試験機やサービスの提供

## 経営方針との関係

経営方針の中核である全社機能を担う。特に、新製品/技術開発することで、売上/利益の拡大に寄与する。

### 資源

### ビジネスモデル

### 価値

### 資源

### ビジネスモデル

### 価値

#### 内部資源

- 【人材・人脈】
- 研究開発を指導/教育できる
  - 評価技術を深堀できる
  - 試験機を研究開発できる
  - 学会活動で得た豊富な人脈
- 【組織体制】
- 製品化まで支援できる組織
  - 試験機の生産体制
  - 自主性を重視した柔軟な組織運営

#### 知財

- 試験機の機能評価/品質評価技術
- 製造工程別に委託する発注ノウハウ

#### 外部調達資源 (誰から)

- 大学、官公庁、学会、公的機関
- 製造委託会社 (協会会社)

#### 知財

- シーズ応用等の評価技術情報
- モノづくりノウハウ

#### 資源をどのように用いて価値を生み出してきたか

- 技術革新により顧客に新技術を提供することで売上拡大に寄与した。
- 市場のニーズに適合した製品開発を行い、市場を拡大した。

#### 誰と組んで

- 営業部門(社内)
- 研究者(顧客)・協業企業

#### 提供先へのアクセス法

- 研究者(顧客)を通じてチャンネル、・代理店、・学会/論文発表

#### 知財の果たしてきた役割

- 独自技術による競争優位性確保
- 技術レベルの宣伝
- 新規顧客獲得のための宣伝
- 顧客からの信頼

#### 提供してきた価値

#### 提供先 (誰に)

- 企業(製造業の品証部門、開発部門)
- 公的機関
- 大学

#### 何を

- 迅速な品質保証 (時間短縮)
- 研究開発時間の短縮
- 定量化技術

#### 提供先から得てきたもの

- 社会的評価
- 金銭的利益
- 新たなニーズ

#### 内部資源

- 【人材・人脈】
- これまでの【人材・人脈】に加えて
- 常に変化していける人材
  - 現状に満足せず挑戦し続けられる人材
- 【組織体制】
- これまでの【人材・人脈】に加えて
- 失敗も評価することで、常に新たな挑戦を行い、独自技術を生み出す組織文化

#### 知財

- QOLに関わる新奇評価技術
- 持続的発展に関わる新評価技術

#### 外部調達資源 (誰から)

- 協業企業
- 大学、官公庁、学会、公的機関
- 協会会社

#### 知財

- センサー技術
- デジタル技術

#### 資源をどのように用いて価値を生み出すか

- 異種分野を組み合わせるとともに技術革新を起し、企業の評価を高める。
- 技術革新によりグローバルニッチな高付加価値製品を生産み出して、顧客のビジネスの成功に寄与し、社会に貢献すると共に対価を得る。

#### どんな相手と組んで

- 協業企業、・研究者(顧客)

#### 提供先へのアクセス法

- 展示会/代理店、・学会/論文発表、・HP

#### 知財の果たす役割

- 新評価技術の防衛 (研究開発の自由度確保)
- 自社技術PRのための材料 (販売促進)
- 顧客からの信頼

#### 提供する価値

#### 提供先 (どんな相手に)

- QOLに関わる研究者/技術者
- 持続的発展に関わる研究者/技術者
- 上記を擁する機関 (公的機関、大学、企業等)

#### 何を

- QOL向上に関わる新評価技術
- 持続的発展に関わる新評価技術
- 顧客の評価コスト/時間の削減

#### 提供先から得るもの

- ステークホルダーの満足感
- 社会的評価
- 金銭的利益
- 新たなニーズ
- 自社発技術の客観的評価

## これまでの外部環境

- ＋要素
- コロナ禍を契機としたDXの進展によるビジネスチャンス
  - 大学・官公庁の未来を見据えた研究の活性化
  - 中小モノづくり企業への支援制度の充実
- －要素
- コロナ禍を契機としたDXの進展による脅威
  - 米中の超限戦

#### 市場状況

顧客となる製造企業の海外展開により国内測定器市場は頭打ち

## 事業課題 (弱み)

- 研究開発の進捗が遅い。
- 医療技術に資する試験機の研究開発に着手できていない。
- 低生産性のために高付加価値人材が開発に集中できない。
- AI・デジタル技術の人材不足

## 「これから」の姿への移行のための戦略

これまで

### これからの外部環境

- ＋要素
- 10兆円大学ファンド
  - 発展途上国の成熟
  - 2045年シンギュラリティ
- －要素
- 日本の相対的地位低下による資源確保能力の低下
- 市場予測: 製造業の国内回帰、第三世界の台頭とマーケットの拡大、AIや量子技術によるEQ中心への価値観転換

### 移行のための課題

VUCA ( Volatility : 変動性、Uncertainty : 不確実性、Complexity : 複雑性、Ambiguity : 曖昧性) 時代に即応していくための対応力増強

### 必要な資源

- 各分野の専門性の高い (博士) 人材
- 会社規模 (研究開発が円滑に行える財務、人材の規模)
- 独自技術を常に生み出し続ける柔軟な組織体制

#### 知財

- QOLに関わる新奇評価技術
- 持続的発展に関わる新評価技術
- デジタル技術

### 解決策

- 【人材】
- 在野の博士取得者から、研究開発を指導/教育できる人材、常に変化していける人材、現状に満足せず挑戦し続けられる人材を獲得又は社内育成する。
  - 協業/合併により多種多様な人材確保する。
- 【組織】
- 登用した人材の失敗を加点評価し、常に新たな技術開発に挑戦して独自技術を生み出す組織文化を醸成する。
  - 新規独自技術を製品化できるスピード感のある組織を作る。
  - 雇用形態のジョブ型への一部移行により、やりがいのある仕事環境をつくる。

これから