



中森 氏

知的資産の活用で明日を拓く

2014年2月12日

知的資産経営フォーラムパネルディスカッションの様様

●パネラー

株式会社菊和 取締役 生産技術準備室 室長	菊池 祐司氏
S.P エンジニアリング株式会社 代表取締役	泉 富栄氏
清峰金属工業株式会社 代表取締役社長	清峰 茂樹氏
ペンギンシステム株式会社 代表取締役社長	仁衡 琢磨氏
中小企業診断士	横田 透氏

●モデレーター：龍谷大学 政策学部 教授 中森 孝文氏

中小企業経営者を取り巻く環境は年々厳しさを増している。こうした中、企業の強みを再発見するために、自社の無形の強みを見える化し、知的資産経営報告書を作成する企業経営者が増え始めている。茨城県つくば市は2013年度、市町村では初めて、知的資産経営報告書の作成を支援した。その取り組み報告を兼ね、つくば市は2014年2月12日に「つくば知的資産経営フォーラム」を開催。基調講演、事例講演後のパネルディスカッションでは、モデレーターを中心に、同報告書の作成に取り組んだ4社と、支援にあたった専門家が議論を交わした。

中森 今回のテーマは「知的資産の活用で明日を拓く」です。ご登壇の4人はどういう思いで知的資産経営を開示し、専門家はどのような点に注意を払ってそれを支援したのかをうかがいたいと思います。それでは会社紹介からお願いします。

泉 当社は茨城県北の日立市にあります。原子力関連機器や製鉄機械などの設計・製作などを手がけています。ファブレス形態で国内外の協力企業とパートナー契約を結び、連携して仕事をしています。社長に就任して13年目になりますが、10年前から自社製品の開発を行っています。2013年からマイクロバブルやナノバブル応用品にも領域を広げています。

自社開発品に力を入れ、グローバル化を目指そうとしています。従業員は約40人です。

菊池 当社はアジアを拠点とした総合ダイカストメーカーで、事業展開は日本、タイ、インドの3拠点体制です。国内は1975年に創立。社員は約60人。本社は東京都板橋区で、工場が茨城県つくば市にあります。タイは1991年4月設立で社員は1400人。2014年3月からインドでも創業します。当社のダイカスト製品は自動車、電機、建築・アミューズメント関連部品を金型設計から塗装・表面処理まで関連生産技術を内製化しており、コストと時間で他社にない付加価値を提供していると考えています。

清峰 当社は1898年創業で洋白やりん青銅といった伸銅品を製造するメーカーです。本社は茨城県土浦市で、従業員は約100人です。車載部品や電子部品向けに板・条製品、線・棒製品を製造しています。直販・専門商社を通じた流通ネットワークを構築し発展してきました。製品自体はオンリーワンではないですが、一社で板・条、線・棒を製造しているのは当社くらいではないかと思っています。

仁衡 当社は研究所や大学向けの研究者支援ソフトウェアの開発などを手がけています。1983年に東京で創業し、2006年に社長に就任した時に会社を茨城県つくば市に移転しました。最近では自社製品の開発も行っており、最新作にはスポーツ教育向けのアプリケーションがあります。

横田 約5年前に中森先生の講座を受講して以来、先生と親しくさせてもらっています。中小企業診断士として企業経営に携わる中で、企業の源泉は経営者の確固とした経営理念にあると確信し、お手伝いしたいと思ったのがきっかけです。

中森 ありがとうございます。次は自社の強みについてお話していただこうと思います。自らが存

在しているということは、その会社を認めている人がいるわけです。その人は何を評価しているのでしょうか。

泉 当社の一番の強みは、技術と創造力があることです。そして、顧客の要求事項を的確に把握し、QCD(品質、コスト、納期)で他社に負けない強さがあると思います。総合エンジニアリングを活かし、お客様に信頼される確かな技術と品質を提供していることを評価していただいていると思います。

菊池 アジアに生産体制があることや各拠点で関連工程を内製化していることで、顧客に対してQCDを供給できていることが強みになっていると考えています。

仁衡 難しい仕事でも基本的に断らないこと、それを実現できる社員がいることだと考えています。難しい仕事は全社員がバックアップする「ペンギンイズム」があります。お客様である研究者と弊社のエンジニアとのコミュニケーション力が強みだと考えています。

清峰 多品種少量生産に徹している点があります。2013年にはメッキ事業に進出し、銅の殺菌性を利用した抗菌製品も製造しています。大手が行うことは行い、大手が行わないことも行うように心がけています。

中森 では今度は今回、知的資産経営報告書を作成することで、自社の強みが見えてきたのかをお聞きます。

泉 当社独自の技術、ノウハウ、優位技術が分かってきました。それらの強みをどう方法・プロセスで見えるようにするのがポイントです。決算報告書と異なり、知的資産経営報告書は自社の強みを活かし、未来に向かっての方向を見定めるための大事なツールですので、数年先を見据えたストーリーとプランニングが重要だと思います。



つくば知的資産経営フォーラム

つくば知的資産経営フォーラム



横田 氏

菊池 アジアの3極体制を活用し、明日に向かって何をしていくかについて、腰を据えて考えたことはこれまでありませんでした。社員とも共有する良い機会になっています。

仁衡 全員でカバーする社風をどう継承していくか、あるいは年代構成の偏りをどう解消していくか。まず自分が会社の現状を把握し、それを社員に伝えることでベクトルを共有したいということで作成しました。この過程で強みを意識できたかと思えます。

清峰 日本の製造業は空洞化しており、規模の小さい会社はある意味追い風かもしれませんが、受注が絶対的に少ないのは否めません。少量多品種を強みにしていても、一歩間違えれば在庫の山になってしまいます。今回のアクションプランは、生産管理システムの再構築を掲げて取り組みました。

中森 ありがとうございます。横田さん、4社のニーズに応えられる知的資産経営報告書ができ上がったのでしょうか。

横田 今日1社欠席していますが、全部で5社支援しました。完成度の高い報告書にはなっていると思います。ただし、これが各企業にとって有益な成果物になったかを判断するのは時期尚早かと思えます。一つ指摘できるとすれば、取り組みを始めた当初、経営者が自信を持って自社の強みとして語らない部分もあったことです。例えば、当日納品できること自体が強みで知的資産かと思えますが、自社で当たり前であったためにトップが強みと判断していないことが多く見受けられました。私は新しい方向性を示したわけでもなく、従来から各企業が持っている強みを明らかにしただけです。経営者が本当に望んでいることは強みをどう活用し、自社の方向性をどう捉えたら良いかを一緒に考えてくれる人ではない



でしょうか。今回、定量化指標とアクションプランにはかなりこだわりました。

中森 ありがとうございます。泉さんは報告書の作成具合に満足できましたか。

泉 はい大変満足しています。まずは経営戦略の策定方法の一つである、SWOT(自社の強み・弱み、環境の機会・脅威)分析の要素を全社員から抽出できたことを満足しています。自分が考えている強みが弱みだったり、その逆であったりして、差異が生じていることが分かりました。SWOT分析が最も役に立ちました。目標をつかみ取るまでの過程(プロセス)に着眼することが大事だと認識しました。



菊池 氏

中森 自社の強み、弱みを単に明らかにするのではなく、それをどう活用したら良いかを従業員と一緒に考え、自社のストーリーにつなげた点が良かったというお話かと思えます。

菊池 当社も同じです。インドに進出するに当たり、日本人の人数が少ない中、3拠点でどうマネジメントするかを考えたのがきっかけです。SWOT分析した結果、強みが弱み、弱みが強みに成り得ることがわかりました。幹部社員を含めて同じベクトルを共有化できたと思います。

仁衡 SWOT分析を全員でしたことで当社の間接部門までに社風が浸透していることを感じました。また、報告書を作成することで、改めて社風の継承を大切にしていきたいと考えました。



泉 氏



清峰 全員でSWOT分析した点は他社と同じです。社員のモチベーションの違いにより、強み、弱みの捉え方が違うようです。変化に対応できるものが生き残れるというモチベーションを持っていれば、弱みも決して弱みではなく、どうやって価値創造のストーリーを作り、アクションプランにつなげていくかが大事だと思いました。

中森 全員でやったという企業ばかりですが、それほど企業に余裕があったのでしょうか。

清峰 そういう訳ではありません。企画部門で中期計画を作ろうと思えば(1週間で)作れますが、その場合、魂の入っていない計画書ができあがったと思います。時間がかかっても今までのやり方を変えなかったので取り組みました。

中森 今日、会場にお越しの企業は製造業系が多いですが、どういうタイミングでこうした報告書に取り組みれば良いのでしょうか。

仁衡 当社は転換期、発展期に取り組みました。この時期に作るからこそ、過去の棚卸しをして、今後の方向性を考えられたのだと思います。

菊池 インド進出が一つのきっかけですが、どんな環境でも続け、ブラッシュアップすることが大切だと思います。

泉 こだわり(経営理念)を目標に結び付けるためにはどうしたらよいか悩んでいましたので、何かのきっかけがあったときに作成したいと常々思っていました。今回は自社製品(新製品)を立ち上げる時期と重なりましたが、あえてこの時期だからこそ集中して取り組めたと思っています。

中森 支援者として横田さんが気を付けているのはどういう点ですか。

横田 支援者として私の経営理念を話し、経営者に信頼してもらうことだと思います。

中森 それではまとめに入りたいと思います。つくば市では作成支援を今後も進めようと考えている



清峰 氏

ようですが、どうやったら普及していくと思いますか。

清峰 作成してわかったことはゴールがないということです。達成したら次の目標ができる。この繰り返しでスパイラルアップできるということを啓蒙していく必要があると思います。

泉 SWOT分析・価値創造ストーリーをある程度フォーマット化することで、報告書の内容を金融機関や関係企業・団体などが、同じ認識で共有できるようにすることだと思います。(知的資産経営)報告書は決算書を分析するのと同じ目線で見ていただくと普及すると思います。

菊池 実施した企業の結果を見るのが一番だと思います。

仁衡 「報告書」ではなく、未来志向なのがわかる名前の方が普及するのではないのでしょうか。また、話は少し

異なりますが、就職活動中の学生に作成途中の報告書を手渡し親御さんにみてもらうようお願いしたら、親御さんは自分の子が中小企業に入社を希望していることを好意的に捉えてくれたという事例もありました。

横田 取り組んだ企業の成果が最も説得力があるのではないかと思います。作り上げた後も何らかの形で支援していくことで、本当に成果がでていのかがおのずとわかります。報告書の作成は自分の会社をよくする道具を作っているにすぎません。また金融機関のご理解と積極的な関与、ご支援が大切かと思えます。

中森 ありがとうございます。今日のお話では、作成の主な目的は自分たちの社員との意識の共有のためというお話でした。その一方で自社の経営強化の努力が外部からも評価されるようになってきました。例えば就職活動中の学生や金融機関からの評価などがあります。今後は報告書の内容を人材育成にまで反映してもらえればと思います。今日はありがとうございました。



仁衡 氏

株式会社 菊和

取締役
生産技術準備室 室長
菊池 祐司 氏

【会社概要】
■本社 東京都板橋区常盤台1-36-16
■工場 茨城県つくば市花島新田3-34
■設立 1975年11月
■資本金 3300万円
■事業内容 アルミ・亜鉛ダイカスト部品の製造・加工およびダイカスト用金型設計・製作



S.P. エンジニアリング 株式会社

代表取締役
泉 富栄 氏

【会社概要】
■本社 茨城県日立市旭町2-2-11
■設立 1974年10月
■資本金 1000万円
■事業内容 総合エンジニアリング、製鉄機械&原子力関連機器設計・製作・研究開発

グローバル競争に 勝ち抜くために、知的資産を 見直して戦略立案

「御社はタイとインドに進出しています。海外拠点のマネジメントは日本人社員が行っているのですか？」

「タイは菊池英之社長が常駐しており、インドは副社長と工場長がマネジメントをしています。タイには1991年に進出し、日系の中小ダイカストメーカーでは最初の進出になります。このためタイのお客様である現地日系メーカーの皆さんには広く認知いただいております。従業員も1400人と日本の20倍以上です。自動車部品メーカーの集積度の高さからタイはアセアンのデトロイトと呼ばれて久しいですが、昨今ではチャイナ・プラス・ワンとしても注目を浴びています。ローカルの競合メーカーが力をつけているほか、日系の競合の進出も進んでおり、当社としても次の一手としてインド進出を決断しました」

「自社の強みや国内工場の位置付けを明確にすることでどのような効果がありましたか？」

「これまでは日本人を中心としたオペレーションを基本に考えていました。しかし中長期、グローバル競争に対応するには、日本人のノウハウをもっと分かりやすくタイやインドにも広げ、成長を早める様々な施策が必要と気がつきました。日本菊和として、率先して教育の浸透を促進する方法を導き出すことで、グループシナジーを出せる機会が増えることを期待しています」

「作成する過程で見えてきたり気づいたことはありますか？」

「幹部がオール菊和としてどうあるべきか、また、目標のためにまず何をやるべきかが明確になりました。それぞれの立場でアイデアを考える良いきっかけになっただけではなく、

しっかりと腹に落とししてもらっているので手段が目的化することを回避できると期待しています」

「知的資産を活かすことで今後どのようなことが期待できますか？」

「当社の強みを再確認していくことで、差別化する技術内容が磨かれ、顧客からの信頼も高まるのではないかと期待しています。今回の取り組みを通し、日本のダイカストメーカーからアジアのキーダイキャストインダカンパニーを目指します」

社長の思いが浸透。 関係企業と価値観を共有し、 新たな自社製品を開発・販売

「御社はファブレス企業ですが、協力企業や販売先との良好な関係をどのように構築しているのでしょうか？」

「経営は違いますが信頼して連携できる「パートナー」という関係を築いています。お互いに持っている強みを合わせ、相互の弱いところを補完する互恵関係とでもいえるでしょうか。当社の強みは設計に関する技術力です。パートナーは製造業として、モノ作り力や加工力を持っています。互恵関係を大切にして連携すれば魂の入ったテクニカルな製品ができます。昨年販売した新商品「携帯用水素水生成ポット Bispo」は連携パートナー2社との連携成功品です」

「知的資産経営報告書に関係企業・機関に開示することでどのような効果がありましたか？」

「銀行への融資依頼の資料の一つとして使わせてもらいました。当初、銀行は知的資産経営報告書のことを知りませんでした。何度も説明するうち

に知的資産経営報告書に対する理解を深め、有効な評価を頂き融資を実行してもらいました。決算報告書は過去の通信簿ですが、知的資産経営報告書は将来の通信簿といえ、3カ年計画の裏付けとして知的資産経営報告書が役に立ちました。今後はもっと簡単に利用できるようフォーマット化して、関係企業などが同じ目線で評価できるようになればと思っています」

「作成する過程で見えてきたり気づいたことは。」

「全社員参加でSWOT分析を作成し、社内では常に報告書の話をしていました。そんな中、中堅技術者で3次元CADではトップのエンジニアが、1年半をかけて原子炉の配管のルート設計をしました。当社では自分のやった仕事は現場施工が完結するまで責任を持たせています。彼は毎日、現場に足を運び配管施工の指導と顧客の声を聞いていました。結果はほぼノーミス

で完成し、現場作業員や顧客から称賛を受けました。彼は今回の仕事で自信を付け、モチベーションがあがりました。さらに自分から若手に3次元CADの指導をしたいと申し出てきました。目標達成へのプロセスが明確になったことで、仕事への取り組みが好結果になって現れたと思っています」

「知的資産を活かすことで今後どのような期待ができますか？」

「経営面では悩みを解決する手法を身につけることができ、抱えている悩みがとれました。将来へのプロセスが見えてきたことで疑問や不安が取り除かれ目指す方向が明確になりました。作成した知的資産経営報告書は「宝物」であり、今後も更新するものです。会社の悩みを含め意見や指導をしてもらうため、今後も中小企業診断士の先生に指導していただくことを決めました」



清峰金属工業 株式会社

代表取締役社長
清峰 茂樹 氏

【会社概要】
 ■本 社 茨城県土浦市栄塚334
 ■設 立 1898年5月
 ■資 本 金 1億円
 ■事業内容 洋白、りん青銅、
 特殊銅合金製造・販売



ペンギンシステム 株式会社

代表取締役社長
仁衛 琢磨 氏

【会社概要】
 ■本 社 茨城県つくば市千現2-1-6
 つくば研究支援センターCB10
 ■設 立 1983年3月
 ■資 本 金 2500万円
 ■事業内容 コンピュータ・ソフトウェア・システムの設計、
 開発、運用、コンサルティング、パッケージソフト
 ウェア販売代理店業務

100年を超える歴史を 振り返り、創業の原点や 築いてきた信頼を再確認

「御社は100年を超える歴史があり、様々な時代を乗り越えてきています。その間に蓄積してきた知的資産は多くあったと思いますが、最も大事なものは何ですか？」

「私は大手財閥系メーカーとの競争の中でどう生き残っていくかを考えてきました。当社の強みは時代の変化に対応して変わり続けてきていることだと思います。作っている製品は同じでも時代の変化で求められる製品は変わってきます。戦後は通信網構築のための部品、高度成長期は電子部品化が進み、今では車載部品と用途は変わってきています。主要用途が変わっても供給し続けることができたのは変化への対応力だと思います」

「今回の取り組みで最も手応えを感じたことは何でしょうか？」

「社員と価値観を共有できたことで

す。中期経営計画（中計）は企画にたけた社員もおり、簡単に作成することはできません。しかしそれでは数字が一人歩きしてしまい中堅社員と意識の共有ができません。SWOT分析のためのアンケートは全社員を対象に実施しました。その結果、100人の社員から700枚のおよぶデータが集まりました。これを元に分析を行い、当社の強み、弱みが明確になりました。こうして作成した中計は同じ予算でも達成感が違うと思います」

「作成する過程で見てきたことは？」

「良かったことは社員の考えていることがはっきり分かったことです。予想以上に仕事に自信を持っており、100年企業のDNAを感じました」

「中計では価値創造のストーリーをSWOT分析と組み合わせ、3年後のあるべき姿、ビジョンを示し、強く

すべき仕組みや強みを明示しました。強化する8項目を決め、1項目ごとにプロジェクトを作って3カ年計画の目標を立てました。また各項目を実現するためのプロジェクトは16あり、ウェブ上で進捗が分かるようにしました。情報を共有化することでコミュニケーション力とともに、一人ひとりの能力が高まると考えたからです」

「知的資産を活かすことで今後どのような期待ができますか？」

「個々人の成長と結果に対する達成感、情報の共有です。今後は加工分野や開発合金分野に産学協同で取り組んでいきたいと考えています。110年間は自分たちだけでやってきましたが、これからは外の知恵もかりて成長していきたい。スパイラル・アップを目指す中で、知的資産経営報告書は有益な手段だと思います」

企業文化を再確認。 社員とビジョンを共有し、さらなる 発展のための土台ができた

「IT業界は変化が早く競争も激しい業界です。経営上の苦勞も多いと思いますがどうですか？」

「IT業界は人件費業界ともいえ、常に人材の確保と教育に悩んでいます。また競合他社との差別化も課題です。当社は31年前に東京で創業しましたが、2006年に私が社長に就任した時、経営は悪化していました。手を打たないと潰れると思い、選択と集中を行いました。その当時「何でも屋」のよくあるソフト屋でしたが、その業務の中にキラリと光るものを見つけました。それが研究者支援ソフトウェアです。ニッチ市場ではありましたが、研究者支援に特化するため、拠点をつくば市に移し、第二の創業と位置づけました」

「ビジョンや企業文化を見える化したことで、社員採用に役立ったそうですね？」

「当社の求人を見て、筑波大学の学生

が応募してくれました。大企業、東京志向が強い大学生が多い中、珍しいことだと思います。本人と面接した結果、次世代の中核になり得る若者だと判断し、内定をだしました。しかしご両親が中小企業への就職に懸念を示されました。会社案内は渡したのですが、それだけではご両親は納得されなかった。そこでまだ作成途中でしたが、知的資産経営報告書を渡しました。ご両親はこれを読んで当社に対する不安や心配を払拭され、入社することを理解してくれました。報告書作成の目的は、社員のベクトル共有の強化でしたが、次世代の中核になり得る社員を採用できたという大きなおまけができました」

「作成する過程で見てきたり気づいたことは？」

「当社は技術屋集団で、数年前に作った総務部が初の間接部門です。総務部には報告書のたたき台となるものを

作ってもらいました。そのたたき台が普段から私が話していること、方針などが反映されたものになっていました。間接部門ともベクトルが共有できていたことに気づき、メッセージを発信し続けてきたことは無駄ではなかったと思いました。私は「何でもやるのが一人前の職人」といってききました。間接部門の人材も何を頼んでもできる人材に育っていたことに気づかされ、うれしい驚きでした」

「知的資産を活かすことで今後どのような期待ができますか？」

「社員には経営計画発表会で報告書の内容をフィードバックします。それにより社員は自分や当社の現在地を知ることができます。現在位置が分かっていると変な奢りに陥ったり、技術研鑽を怠ったりして転落しかねません。自分のポジションを確認して、スキルアップに拍車がかかることを期待しています」

企業のイノベーション力を 基盤から育成する

—技術開発の街つくばを目指して—



つくば市理事
森 和男

つくばは、日本を代表する研究学園都市であり、その研究成果を社会に移転する試みも盛んに行われております。研究所や大学を中心として産学連携に積極的に取り組んでおり、優れた特許や技術ノウハウを持ったベンチャー企業や優れたオンリーワンの技術を持つ中小企業が多くあります。

しかしながら、不透明性、不確実性の高い現在の社会・経済環境では、技術力の高さが必ずしも利益や企業存続に結びつくとは限らず、絶えざるイノベーションによる製品やサービスの差別化によって利益を確保することが一つの鍵となります。そのため、それぞれの企業が、持続的イノベーションの基盤となる自社の持つ「知的資産（見えざる強み）」を認識し、経営に活用することが重要であると考えております。

このような背景を踏まえ、つくば市では、地域のベンチャー・中小企業を対象として、2012年度より知的資産経営の支援を進めております。この取り組みは、市町村では「全国初」となる珍しい取り組みであり、東日本地域では大変先進的な取り組みです。2012年度には、まず知的資産経営の普及・啓発を図るためのセミナーを行い、2013年度には、5社のモデル企業を選定し、知的資産経営報告書の作成支援を行ってまいりました。取り組んだ企業からは、「新製品開発に繋がった」「社員採用に効果があった」「融資に役立った」「社員とビジョンの共有化が図れ、組織の一体感が高まった」等の成果が現れてきており、取り組みへの手ごたえを感じるとともに、さらなる普及啓発・導入促進の必要性を感じております。

この知的資産経営の取り組みにより、つくば特有の資源である高度な研究シーズを最大限に活用しながら、新事業・新産業の創出や日本の成長戦略に貢献するようなイノベーション力を持つ企業の育成を目指し、「技術開発の街つくば」を実現してまいりたいと考えております。

最後に、本レポートが地域の企業にとって、新たに知的資産経営に取り組むきっかけとなり、地域の発展につながる一助となることを切に期待しております。

株式会社 トプスシステムズ

代表取締役社長
松本 祐教 氏

【会社概要】
 ■本 社 茨城県つくば市竹園1-6-1
 つくば三井ビルディング5階
 ■設 立 1999年12月
 ■資 本 金 1億円
 ■事業内容 半導体集積回路製品の開発と販売、コンピュータソフトウェアの開発と販売、コンピュータシステムの開発と販売

開発した先進技術を世界に普及 させたい。価値創造ストーリーが 明確になり、スピードを加速

—1999年の創業時からマルチコア・プロセッサ技術の提供にこだわりがあります。

「自動車や携帯電話などの組み込みシステム向けには高効率なマルチコア型のプロセッサ技術が今後、伸長すると考え起業しました。低消費電力化する独自方式を採用し、研究開発から製品化まで行っています。ハードウェアに見合ったソフトウェアを開発するため、2012年に完全子会社のクールソフトを設立。13年11月には日本貿易振興機構（ジェトロ）の『シリコンバレーイノベーション・プログラム』の対象10社に選ばれました。」

—知的資産経営報告書の作成に取り組んだ理由は？

「マルチコア・プロセッサ技術は大手企業も取り組むなど汎用性があるため、ベンチャー企業として事業を明

確化し、戦略的に進める必要があると感じていました。当社は、設計データやソフトウェアなど知的財産のライセンス販売も行っており、顧客に伝えにくいこうした事業をどうしたら付加価値を与えて明示できるかを追究できると考えました」

—作成する過程で見えてきたことは？

「全社員にSWOT分析をしてもらうと、業界や大学関係でキーパーソンとされる顧問を多く採用していることが多様なネットワークを生み出し、事業展開に有利に働いているということが再認識できました。具体的な活動計画として3年後までの事業戦略の構想を描きました。米・シリコンバレーでの今後の事業展開を念頭に置きながら、国内展開を明確にできました。従来、当社は上流の研究開発から下流の半導体製品製造まで実施してきましたが、今後は上流の

研究開発フェーズで戦略的に提案できるように体制を整備するほか、各フェーズの位置づけを明確にしていきます。また、設計データなどのライセンス販売ではなく、ファブレス形態での半導体チップ製造に力を入れていきます」

—作成果と今後の活かし方は？

「報告書の作成途中の段階でも、商談資料に一部内容を盛り込んだところ、商談先から事業展開がわかりやすいなど、好印象の評価を得ました。また、当社がその商談で何を目的とし、提供するのどこまでかという線引きも明確になりました。商談先によっては当社の弱みをより深く示すことで、商談先から弱みを補完できるのではないかと誘い水をいただけることもあります。作成した報告書の内容を商談内容にあわせて、うまく活用していこうと考えています」