

新事業展開型 SECカーボン株式会社

新事業創出を担う技術開発力強化、人材育成への取組

新事業支援部 プロジェクトマネージャー 上島東一郎

【ポイント】～「事業戦略・技術開発・知財活動の三位一体化による技術開発力強化」～

ものづくりの企業が大きく飛躍するためには、技術開発機能の革新が益々重要になってくる。本例は、安定した事業基盤をもつ中堅企業において、中長期視点で新事業創出を狙い、技術開発力の強化に取り組んだ事例である。事業戦略、技術開発、知財戦略を有機的に連携しながら、技術者の意識、行動の改革はもとより、仕組み作りやITツールの導入などを進めてきた。中期経営計画で位置づけられたプロジェクト活動であり、サブテーマ単位にチームを編成し、各階層が参画した革新活動である。ナレッジマネジメントの「SECIモデル」に通じるプロジェクト名「SECIプロジェクト」として、技術開発組織を対象にした改革活動である。

企業概要

- ▶ 企業名：SECカーボン株式会社
- ▶ 業種：窯業（炭素・黒鉛製品）
- ▶ 本社所在地：兵庫県尼崎市潮江一丁目2番6号 尼崎フロントビル6階
- ▶ 資本金：5,900百万円
- ▶ 設立：昭和9年10月23日
- ▶ 売上高：26,500百万円(平成22年3月期)
- ▶ 従業員数：290名（平成22年3月）



代表取締役 大谷民明社長

SECカーボンは、電炉製鉄のための人造黒鉛電極、アルミ製錬用カソードブロック（陰極材）の2つの中核事業をグローバル市場で展開している。特に、アルミ製錬用黒鉛化カソードブロックは世界シェア45%を占めている。

カーボン製品の製造販売はもとより、研究開発にも投資を継続し、カーボンテクノロジーの進化を牽引してきた。現状、事業は高業績をあげているが、現有製品の競争力強化と、ニューカーボン「ファインパウダー」の開発をはじめ、技術開発の先端テーマに投資し、第3、4の柱を育てるべく、「技術開発力強化」が経営課題として中期経営計画でも、位置づけられている。

技術開発については、基礎研究から商品開発



まで一貫した研究開発を推進している。カーボン製品の川下市場は太陽電池、LEDなど、

多様で、将来、大きく発展する可能性がある。現状の技術開発は、生産技術および顧客対応が中心となっており、市場を中長期で広く見据えた事業戦略やマーケティングと連動した技術開発の取組と体制を強化する必要があった。成長市場での事業拡大により、知財の重要性が高まることが想定され、社員の知財教育、ノウハウのナレッジ化や積極的特許出願など、知財活動の活性化と仕組みの整備が課題となった。

全社的に位置づけられた「SECIプロジェクト」のキックオフミーティングには、大谷社長が参席し、各階層にまたがるプロジェクトが組織化された。常務取締役が統括となり、本社工務管理部長、京都工場技術部長、開発部長が責任者となり、若手技術者が編成された。

支援課題の設定とプロジェクトマネージャーの視点



上島東一郎 プロジェクトマネージャー

組織の大きさ、技術業務特性、プロセスの見

えにくさ等、進める上での難しさがああり、論議を重ねた上で、抜本的改革を目指した課題設定となった。「事業戦略・技術開発・知財活動の三位一体化による技術開発力強化」という課題は、3つのサブテーマに展開され、現在、2年目を推進中である。

支援内容と支援成果

【技術の振り返り分析・開発戦略策定】

新事業開発推進の経験豊富な専門家を派遣し、「技術開発の振り返り分析」を進めた。「技術の強み」を明確にし、現事業の「競争力強化につながる開発課題」を明らかにした。また、次の柱となる新事業開発については、技術開発戦略の専門家を派遣し、「開発ロードマップ」の作成を進めている。

【技術情報共有化、IT活用推進】

開発力の根源は技術力であり、組織的にその強化を図ることを狙いにした活動である。問題解決プロセスを、見える化／共有化を進めている。膨大な「経験知を蓄積、流通、活用」することで、「技術伝承や標準化」などの高度化につなげることが活動の根幹である。その上で、

「ITの有効活用」を進めた。本活動には、当機構の「戦略的CIO育成支援事業」が活用されている。

【知的創造サイクル活性化への取組み】

経験豊富な弁理士を派遣し、知財への意識啓蒙から取組みを始めた。社内の発明提案から特許出願までの手続きの見直し、発明評価基準策定、ノウハウ管理法、知財教育プログラム策定など、知的創造の仕組みを整備した。知財委員会を立上げ、他社動向・海外特許調査、自社事例研究等を通じ、知的創造サイクルの輪が広がりつつある。

経営者のことば

知財活動活性化のため近畿支部に相談に伺ったのがきっかけで支援していただくことになりました。「技術開発力強化」のために、従来の延長線上ではなく、新たな仕組み作りと意識改革が必要と考えています。テーマごとにアドバイザーを派遣いただき、仕組みは整いつつあります。今後、それらを定着・推進し、さらなる飛躍を目指したいと思います。今回のご支援に対し、心より感謝しております。

