

住友金属工業株式会社

1. 会社の概要

- (1) 会社名：住友金属工業株式会社
- (2) 所属部会：関東金属機械部会第3分科会
関西電気機器部会（特別事業所）
業種：鉄鋼事業，エンジニアリング
事業他
- (3) 資本金：2,620億7,200万円
従業員数：8,237人
- (4) 営業品目：厚鋼板，熱延鋼板，冷延鋼板，
メッキ鋼板，塗装鋼板，半製品，継目無し
鋼管，溶接鋼管，H形鋼・鋼矢板等の建材
製品，鉄道車両用品，鑄鍛鋼品他各種鉄鋼
製品の製造・販売，土木鉄鋼／橋梁／建築
鉄構等の設計・製造・販売等々
- (5) 会社沿革・経営理念

住友の業祖である蘇我理右衛門が京都に出て銅の南蛮吹きを始めたのは1590年に遡る。明治時代になって住友家の家訓「我営業ハ①（信用ヲ重ンシ） 確實ヲ旨トシ，②時勢ノ変遷理財ノ得失ヲ計リテ之ヲ（弛張）興廢シ，③苟シクモ，浮利ニ趨リ軽進スベカラザル事」という「積極的堅実主義」を謳う経営理念が制定されている。

当社は、1897年に住友伸銅場を創業し、1935年に住友金属工業株式会社、第二次世界大戦後1945年に新扶桑金属工業株式会社、1952年に住友金属工業株式会社に商号復帰している。鉄鋼事業を中核事業としており、右上に当社最大の生産拠点の一つである鹿島製鉄所の全景写真を示す。最近では、激変する環境変化に迅速に対応し、顧客評価 No. 1 の視点で企業価値を高める



鹿島製鉄所

ために、鉄鋼をコア技術として社内カンパニー制や事業分社化を進めている。これらグループ連結経営における求心力となっているのが、信用を重んじるという住友家伝統精神に立脚した住友金属工業という企業ブランドである。また鉄鋼業における新たな国際的ビジネスモデルとして、和歌山製鉄所を舞台に、当社は半製品の安定供給を求める台湾の中国鋼鐵グループと上工程の高水準操業が確保できる上工程合弁事業を展開している。

2. 知的財産部門の概要

- (1) 創出・蓄積・活用される「知的資本」
（広義の知的財産）の特徴

鉄鋼業は巨額設備投資型の装置産業であり、継続的な技術革新設備を装備した臨海一貫製鉄所が競争力の源泉である。その優れた設備能力を引き出し活用する人的資本こそが長期的な競争優位の源泉でもある。かかる設備の導入選定／改良／開発に関する技術は、研究者や技術者に組織的形式知として蓄積される。技術者が、生産技能者と同じ職場で働き生産現場の実態を把握した上で、生産プロセスに直接携わり技術知

※本文の複製、転載、改変、再配布を禁止します。

識を理解できる熟練技能者と協働する事で暗黙知が形式知化され、現場学習経験の無数のノウハウが継続的に技術蓄積される。生産現場の技能者が持つ高い技術・技能も、技術開発部門によって実用化された製品の競争力と高付加価値化を支える重要要素である。また、鉄鋼会社と取引企業との関係が長期的・継続的であるため、製鉄機械／電気／制御メーカーや鋼材の買い手である顧客と鉄鋼会社とは、売り手、買い手双方の企業間に緊密な人脈がしばしば形成され、顧客現場に密着した技術改善（設計・開発含む）や共同開発の形での知識共有がみられる。鋼材顧客からは複数会社発注が前提の場合も多く、医薬品業界のように特許権で市場独占する活用形態は制限を受ける事もある。鉄鋼業は成熟産業であり、技術革新は break-through 型開発より incremental 型技術改良が多いが、特に量産鋼の高級化・多品種化と汎用鋼の高性能化・高品質化は日進月歩である。特許権を初めとする法的な知的財産権の取得・活用と併せて、暗黙知を含む人的関係やノウハウなどの総合的な技術蓄積と、そのトータルな管理活用とが「知的資本管理」の鍵である。

(2) 組織

1959年に特許出願業務を中心として本社スタッフ部門である技術部特許課が設立された。その後1988～1993年には研究開発部門に帰属したが、1994年以降再び本社スタッフ部門と位置付けられ、1996年には企画・戦略機能、渉外／契約／係争／訴訟機能、権利化機能を有し、知的財産権を統合的に管理する専門家集団として知的財産部が設立された。知的財産権については集中管理を基本にしており、知的財産部は経営に近い東京本社を本拠地とし、関西以西の製造所・研究所の技術を扱うため尼崎にも駐在している。知的資本の創出・蓄積・活用主体である機能別ライン組織（製造、技術、研究等）には、部署毎に知的財産責任者、情報管理責任者、契

約管理責任者等を配置し、知的財産活動の基本管理単位をなしている。

3. 知的財産活動の概要

知的財産部は事業部門（技術、製造、販売等）、発明部門（研究、開発）、法務・経営企画・総務部等と連携して、法的保護のある知的財産権を取得し活用する業務について知的財産権諸法の実務専門家として携わる。特に、重要な技術開発にリンクして、質の高い特許網の構築に注力している。

当社は、製造・営業・研究・分社等の機能別ライン組織を横断して事業の中核技術分野の総合的技術力を高める役割を担う「分野別技術部長」を配置している。技術分野毎に、人材マネジメント、事業計画（戦略）、技術開発計画（戦略）、知的財産計画（戦略）を整合させる「知的資本管理」体制の要であり、知的財産部はこの「分野別技術部長」のパートナーとして協働している。「分野別技術部長」の役割は技術分野毎に、次のとおりである。

- ① 人材の採用／育成／異動のマネジメント
- ② 開発された蓄積技術の情報管理
 - 1) 積極的開示情報の選定と営業機密保持情報等の徹底守秘情報との峻別
 - 2) 秘匿ノウハウと特許出願等との選別
- ③ 共同研究テーマ選定や各種契約締結
- ④ 研究／生産現場技術開発／商品実用化／重要な設備投資等の経営資源配分を主導
- ⑤ 事業戦略／技術開発戦略と連動した知的財産戦略の企画策定、その開発成果の法的権利化と事業活用推進

今後より一層、経営に資するトータルな知的財産活動を強化推進する予定である。

（原稿受領日 2004年5月19日）