

# 日本に根付く グローバル企業 研究会

NEWSLETTER 1  
July 2004 No. 1

ケーススタディ  
住友スリーエム株式会社  
[第1回] 経営、コーポレート・ガバナンス

## 研究会発足にあたって

グローバル企業研究会 座長  
福川伸次



急速に拡大するグローバル化の波のなかで、日本が世界経済の牽引役として引き続き発展していくためには、対外投資のみならず、海外からの対日直接投資の拡大が不可欠です。しかし現状では、国内総生産(GDP)に対する対日投資の比率は先進諸国に比して桁違いに低く、日本経済の健全な発展への資源として活かしきれていないのが実情です。

経済によりやく明るい兆しが見え始めたいまこそ、日本市場の魅力を国内外にアピールし、イメージの向上

を図る戦略的な情報発信活動が急務となります。

こうしたなかで、我々に何ができるのか。各界識者の方々からご意見を頂戴し検討を重ねた結果、そうした情報発信活動のひとつとして当研究会を発足させることとなりました。

当研究会は100の議論より一つの証拠を示すという考え方から、日本市場で長年にわたって事業活動を展開し、優れた業績を挙げて日本社会に深く根付いているグローバル企業の実績と成功の秘訣を研究するとともに、その成果を国内外に広く紹介することにしました。

当会には、日本の将来への熱い思いがあります。事例としてとり上げる優れた企業の実務に密着した研究と成功実績を紹介することで、国内外の企業あるいはジャパン・ウォッチャーに日本市場についての新しい視点、既成概念からの脱皮の糸口を提供することを強く願ってやみません。

## 基本方針と活動計画

当会は、在日グローバル企業の成功事例を研究し、事実に基づく情報発信を行うことを基本方針とします。

初回の事例研究は住友スリーエム株式会社を対象とし、以下のような予定で同社の研究開発やマーケティング、人材開発等、事業活動のさまざまな側面について徹底的に意見交換を行う形で運営してまいります。

活動計画 ケーススタディ：住友スリーエム

第1回	経営、コーポレート・ガバナンス	5/20
第2回	研究開発	6/22
第3回	財務システム	8/2
第4回	人材育成と組織文化(仮テーマ)	9月
第5回	グローバル化と各国における経営(仮テーマ)	10月
第6回	日本市場での成功の秘訣(仮テーマ)	11月

## Contents

P.1	研究会発足にあたって、基本方針と活動計画	P.10	住友スリーエムから
P.2-3	視点・日本経済活性化の鍵は「外資」	P.11	メンバーからのメッセージ
P.4-7	第1回研究会報告	P.12	創造をばくむ企業文化 1
P.8-9	住友スリーエム 企業研究		

# 日本経済活性化の鍵は「外資」

対日投資促進により、新しい価値の創造を。

政府による「対日直接投資促進プログラム」、民間有志による「対日投資促進民間フォーラム」などが始動し、官民を挙げて魅力的な国づくりへの取り組みが本格的に動き出している。今、なぜ対日投資なのか。研究会を始めるにあたり、対日投資の現状と、外資系企業の活動が日本経済/社会にもたらす効果について、改めて考えてみたい。

## 極端に低い日本の対内直接投資残高

[図1]はUNCTAD(国連貿易開発会議)の資料から抜粋した、先進7カ国の対内直接投資残高のGDP比の比較である。このグラフに現れている事実に対する判断、評価は観る人の立場や考え方によってさまざまであろうが、日本市場でのビジネス機会を拡大したい、あるいは自分たちの考え方・慣行に調和するビジネス環境に変化してもらいたいと願う立場からすれば、これこそ日本市場の閉鎖性の証明ととられかねない。ひいては、各種の規制、高物価構造、不透明な日本独特のビジネス慣行等がその障害要因であるということになり、市場のあり方への批判と変化を求める声となる。

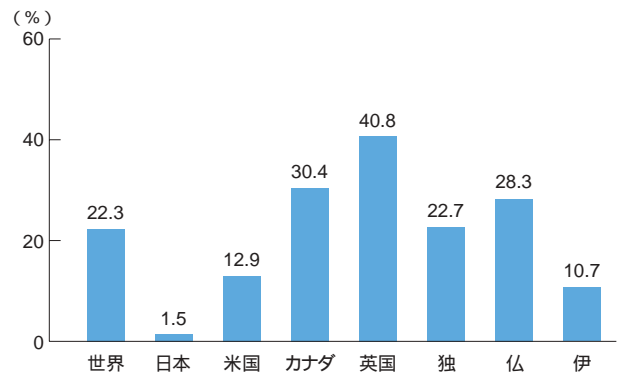
残念ながら、日本市場について国内外から寄せられる情報はこの種の考え方、意見に基づくものが圧倒的に多く、外国企業にとっては障害の多い、ビジネスのやり難い場であるというイメージが定着しているようである。

## 官民挙げて促進活動がスタート

これに対して日本政府は、2002年6月の「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2002」において、対日投資を経済活性化戦略の一つに位置づけた。2002年9月には12人の民間有志により「対日直接投資民間フォーラム(議長:榎原三菱商事会長)が設立され、「対日直接投資拡大で日本経済の活性化を」を提言し、「第三の開国」をすべき時機と訴えた。また、2003年初頭の施政方針演説の中で、小泉首相は経済活性化を図る方針を表明し、5年間で対日直接投資残高を倍増させる目標を設定。達成に向けて同年3月には、5つの重点分野、74の施策から成る「対日投資促進プログラム」を採択するなど、積極的な対策が立てられた。

一例として、今後実施すべき政策のひとつとして、積

[図1] 対内直接投資残高の対GDP比 2002年



出所: "World Investment Report 2003" (UNCTAD) より作成

極的に外資誘致に努める地方自治体を支援することが挙げられている。このような動きを受けて、経済産業省では、地域の特長を活かした外国企業の誘致活動を支援することにより、対日直接投資を拡大して、我が国経済の活性化に資することを目的とした、先進的対日直接投資推進事業を今年度新たに実施するとしている。

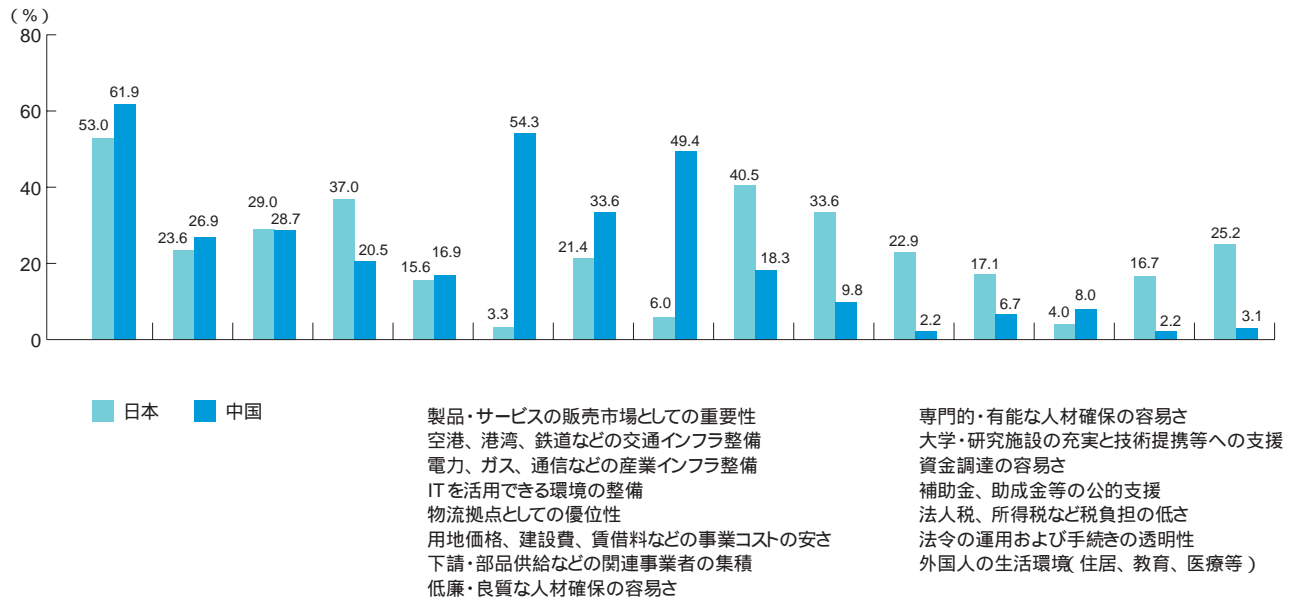
このように、対日直接投資の促進は日本の国益に叶うものであるとの共通認識が生まれ、官民それぞれの分野で取り組みが始められている。

## 対日投資が生み出す大きなメリット

自国の富(GDP)を創出し、新しい価値を創造していく過程で、諸外国はGDPの10~30%にも及ぶ外国のリソースを国内に招致・活用している。それに比べて、日本は1%しか活用していない。こうした事実は、我々日本人が世界のリソースを自ら見逃し、この国に多大な損失をもたらしているということに他ならない。

実際に、海外からの直接投資は日本経済に大きな利

[ 図 2 ] 日本と中国のビジネス環境イメージ比較



出所：「第 8 回対日直接投資に関する外資系企業の意識調査」2003 年 6 月 (日本貿易振興機構 ジェトロ 経済分析部)  
備考：回答企業数は 449 社

益をもたらしている。具体的には、外資系企業が日本で事業を展開することによって、雇用機会が増えるほか、技術や経営ノウハウの流入、国内企業との競争の活発化などの効果がもたらされる。たとえば、ジェトロ「外資系企業雇用調査 (2002)」によれば、外資系企業は 100 万人を超える雇用を生み出し、また、その多くが今後従業員を増員もしくは現状維持の方針と報告している。

グローバル化が急速に進み世界各国の相互依存関係がますます強くなる環境下で、資本、人、物、情報の各分野で諸外国との関係を強化し、協力して世界に新しい価値を創造すべき時代である。

### PR されるべき外資系企業の実力

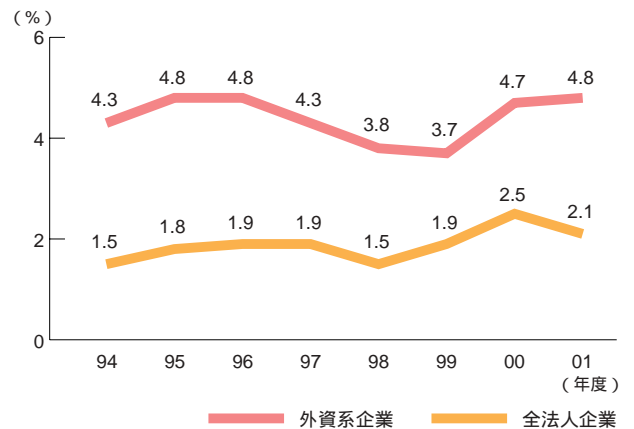
Philip Kotler 他共著の『THE MARKETING OF NATIONS』(発行: SIMON & SCHUSTER INC.)にも述べられているように、外国からの本国への投資を促進するための重要な要件の一つは、魅力ある市場としての本国の魅力を世界にアピールする効果的な PR である。この点においては日本の現状は根本的な発想の転換と改善が必要である。

日本市場が話題になる場合には、まず、悪評高い諸規制、不透明な日本特有の商慣行、高物価構造等のネガティブ事項が取り上げられがちである。豊かな市場、安全な社会、質の高い人材、高い技術の産業基盤等の魅力的な社会インフラについてはあまり語られていない。台頭著しい中国市場と比べても、用地価格等の事業コスト、人材確保の容易さなどを除き、総合的に日本の評

価は高い [ 図 2 ]

さらに特筆すべきこととして、在日外資系企業が平均して日本企業よりもはるかに高い利益率で経営実績を上げている事実はほとんど PR されていない [ 図 3 ]

[ 図 3 ] 外資系企業と全法人企業の売上高経常利益率の推移



出所：「第 36 回 2002 年外資系企業動向調査 (経済産業省)」  
備考：外資系企業の集計数は 1,985 社  
全法人企業のデータは法人企業統計 (財務省) による。

日本への外国企業の進出は 19 世紀に遡る。以来、欧米企業の進んだ技術や新しい製品や業態、経営ノウハウが日本経済に刺激を与え、産業の発展や経済成長に貢献してきた。

これらの成功事例を検証していくことは、日本市場に興味をもつ外国企業のみならず、日本企業にとっても経営改革、経営課題解決への示唆となるものと強く確信している。

## 住友スリーエムの経営、コーポレート・ガバナンス



第1回「日本に根づくグローバル企業研究会」が、5月20日、東京港区の住友会館で開催されました。会の旗揚げとなる今回は、事例研究企業の住友スリーエム株式会社からハーラン社長と金子副社長をお招きし、同社の経営やコーポレート・ガバナンスをテーマに、日本で成功する外資系企業について活発な意見が交わされました。

### 成長、競争力、人材を同時に高めるツール

福川 今回は住友スリーエムの全体像について、まずハーラン社長と金子副社長のお話を伺います。ご存じのように住友スリーエムは、経営手法、研究開発、マーケティング、人材育成などで、日本における貴重な経験をもった外資系企業です。その成功事例からいろいろなことを学び、外資系企業の新しい方向性を導き出そうというのが研究会の趣旨です。後半のディスカッションでは、住友スリーエムの経営や業績全般について、研究会メンバーの皆さんとともに、自由な意見交換をしたいと思います。ではハーランさんからお願いします。

ハーラン ありがとうございます。日本の経済界を代表する皆さんとご同席でき、大変光栄です。これまで多くの人に語ってきたことですが、そもそも私は世界一ラッキーな人間だと思っています。20年間、輸出入、製造、メディカル・システムなどGE社での業務と3Mでのさまざまな仕事を担当し、強力な個性のビジネス・リーダーとともに働くことができました。地域としてはヨーロッパ、香港、日本での勤務を経験しています。



住友スリーエム株式会社  
代表取締役社長  
ジョー・イー・ハーラン

住友スリーエムの社長に就任して2年半。私が考えている現在の3Mは、「新しい3M」です。マックナーニ会長(W.ジェームス・マックナーニ・ジュニア)はとてもグローバルな視野をもつ人で、日本のこともよく理解しています。ところが西欧人の多くは、企業のトップさえも、日本市場がすでに成熟段階にあり、企業の成長やコスト競争力がないと思っています。率直にいうと、私の仕事の半分は、こうした見方を改めさせることにあります。日本が成熟市場で、成長もなく、コストが高いという見方には、多くの例外が存在するからです。

住友スリーエムは昨年、厳しい経済状況の中でも売上で12%の成長を果たし、利益を40%伸ばしました。この単純な事実から見ても、成長は可能です。ただし容易に達成できるというわけではありません。

当社は会社の方針・目標として3つの分野を「スリーパケッツ」として掲げ、注力してきました。その3分野というのが、まさに「成長」、「競争力」、「人材」です。お客様の声に耳を傾けて市場を拓け、受注率をアップして競争力を高め、人材を育成して活力あるチームを作ろうということです。

お客様のニーズを吸い上げようとする際、私たちは「シックスシグマ」(注・モトローラ社が開発し、GE社がその効果を認めた経営手法。成長、コストと生産性、キャッシュと運用資金の3つに注目し、4~6ヵ月でビジネス・プロセスを改善する)を導入しています。もちろん

3Mはテクノロジー企業で、技術的イノベーションを推進していますが、それはお客様のニーズに対する答えがテクノロジーにある場合だけです。「古い3M」は、技術力を前面に押し出していました。しかし現在、私たちの関心は、「お客様が最も困っているポイントはどこなのか。どんな問題を抱え、どのような経営戦略を持とうとしているのか」ということにあります。

そこで当社では、「カスタマー テクニカル センター：CTC（注・相模原事業所内にある技術展示場）を活用して、問題解決の選択肢や方法をお客様に提案し、可能と思われるプロダクト・ソリューションを探っています。CTCは、当社の技術力とお客様の声を考え合わせてプロダクト・ソリューションを導き出すセンターですが、そのプロダクト・ソリューションを利用するときを使う手法がDFSS（Design For Six Sigma）です。DFSSとは、製造プロセスやソリューションの欠点を見つけ出し、取り除く方法です。この新しいモデルは、2003年も数多くの新製品を生み出しました。

そしてもうひとつ重要なのが3Mの伝統的な「15%ルール」です。これは技術者が勤務時間の15%を自由な研究につき込めるといふ不文律です。これにはちょっとしたエピソードがあります。このルールについて技術者は一時、かなり神経質になりました。彼らはジェームス・マクナーニが15%ルールを非効率と見て、廃止するのではないかと思ったからです。しかしマクナーニはこれによって大きな成果を挙げるものと期待しており、このルールはいまも厳然と生きています。

3Mが評価されているのは、技術的イノベーション企業だからです。これは紛れもない事実です。しかし同時に、3Mはプロセス・テクノロジー企業でもあります。企業はこれら両面を備えていなければなりません。

当社では誰もがシックスシグマを用いて、すべての意思決定をデータに基づいて行っています。また、企業としてのビジョン、ミッション、戦略を実践していくうえで、つねに全員参加を原則としています。すべての従業員がチームによってビジネスに取り組むことが必要だからです。

以上のようなツールによって、住友スリーエムは景気後退期を乗り切り、一段と体質を強化しました。こういった取り組みは、当社の企業文化を形成していると思います。外資系企業は、日本で成功するためには日本文化を理解しなければならない、とよく言われます。しかし私に言わせれば、3Mの企業文化は「日本文化」でも「アメリカン・カルチャー」でもありません。「3Mカルチャー」なのです。私はそれを社員たちにも伝えてきました。

「成長」、「競争力」、「人材」の3分野を重点とする

「スリー パケッツ」は、こうしてお客様の声を経営に活かすとともに、競争力を高め、人材育成にも役立っているのです。

## 「日本発」の考え方やシステムを世界に

金子 3Mは64カ国で事業を運営していますが、私はそろそろ「日本発」というのを打ち出していかなければならない、と考えています。たとえばいまの話に出てきた「スリー パケッツ」。これはハーラン流の表現ですが、パケッツというのはもちろん比喻で、要するに3つの戦略を同時に推し進めようというものです。いまでは全世界の3Mで方針をまとめる際、このように3つの戦略を立てることが標準的な方法になっています。その意味では「日本発」の第1号ともいえるでしょう。

住友スリーエムは設立43年目の会社で、3,000人弱の社員がいますが、米国の3Mから来ているのは、ハーラン社長と製造担当の取締役の二人だけです。だ



住友スリーエム株式会社  
代表取締役副社長  
金子 剛一

から99.9%は日本企業ですが、資本は設立当初日本の経済状況もあって米国と日本の50:50でした。いまは住友電工が25%で、あとは3Mですから、資本だけ見れば米国が多い。経営も100%が3Mの経営方法に基づいています。つまり、日本のカルチャーをもった日

本人社員が99.9%を占める会社で、米国の経営手法が用いられている。そこから出てくる企業文化というのは、当然日本のものとも違うし、米国企業とも違う。このあたりが住友スリーエム独自の企業文化が形成されてきた背景ではないかと思えます。さらにここ数年は、それをもっと強く打ち出さなければいけないと考えています。

というのも、私は1997年から2000年まで米国の3Mへ行っていました。ちょうどその時期、アジアで為替の大暴落があり、私はアジア・パシフィックのファイナンス責任者として「火消し役」に回っていたのですが、向こうにいると米国の3Mと住友スリーエムの違いがどうしても気になる。住友スリーエムは日本の典型的な年功序列で、女性のマネジメント進出の比率も低い。「こんなことをしていたら、とてもじゃないが住友スリーエムは伸びていかないだろう」と身につまされる感じがしました。

そこで当時の副社長に、「日本に帰ったら住友スリーエム独自の企業文化を創っていききたい。それが日本における3Mの最も大きな成長につながるのではないか」

と提案しました。それに着手したのが、2000年4月のことです。米国からコンサルタントを雇って全21項目の人事制度を作り、女性の管理職登用制度も導入しました。実用的なプランとしては、オフィス空間を明るくするというようなこともやりました。そういうことにここ3年ほど集中してきて、少しは効果が現れてきたんじゃないかといったところです。

そこで先ほどの「日本発」ですが、ワールドワイドに見た3Mでの住友スリーエムの位置付けというのは、年々大きくなっています。ところが3Mのオペレーション・コミッティーにも、あるいは40の事業部のトップにも、残念ながら日本人は入っていません。これからは3Mの運営に直接携わるポジションに日本人を配置すべきだと思っています。人だけでなく経営手法も含めて、3Mの中に「日本発」の新しい企業文化を取り入れていく。それによってさらに成長し、競争に勝ち、人を育てていくということを目指しています。

### マネジメントで日本のプレゼンスを発揮するには

福川 ハーラン社長、金子 副社長、どうもありがとうございました。ではディスカッションに入りましょう。

大谷 金子さんのご苦勞を「なるほど」と思って伺っていました。住友スリーエムの経験は、日本IBMの経験でもあるんじゃないかと。おそらく20年前の日本IBM

も、ワールドワイドのIBMに対してかなりの貢献を果たしていたにもかかわらず、まだ人的に見て大きなプレゼンスがなかったと思います。そのあたり、IBMにおられた石田さんはどう思われますか？

石田 IBMでわれわれが望んできたのは、全員の力でワールドワイドのIBMにおける存在を大きくすること

でした。と同時に、技術やリサーチの面、たとえばIBMフェローという一番レベルの高い研究者、技術者のポジションに、日本人が何名登録されるかといったところにも夢を賭けてやってきました。そういった部分は住友スリーエムも同じじゃないかと思っています。



元日本アイ・ビー・エム株式会社副社長  
石田 清二



日経BP社  
上級執行役員  
大谷 清

金子さんは「日本」というより「住友スリーエム」としての意識が強いとおっしゃったけれども、われわれ日本人というのは意外に民族心が強いと思います。グローバル企業にいても、日本人のプレゼンスをどう高めていくかということにはつねに関心を向けています。ただ、これはまだ「道半ば」でしょうね。

竹中 外資系で例外的に、米国で責任あるポジションに就く日本人がいないわけではない。しかしそういう人は、必ずしも日本でうまくいくタイプじゃないですね。極端に言えば、「あの人、ちょっとおかしいよ」と言われるような人が、海外で成功している。国内であまり通用しない人が、海外へ出たときにかえってうまくいくというところに、何か本質的なポイントがありそうな気がします。金子 その逆もありますね。これまで住友スリーエムには十数人の社長がアメリカから来ましたが、ほとんど



株式会社エル・ピー・エス  
代表取締役社長  
竹中 誉

が3年か4年で向こうへ帰っていく人です。アメリカ人が日本でリーダーシップをとる場合も、日本人のわれわれの目から見て合格者、不合格者がいるわけです。但し大半の人が上席副社長以上のポジションに就いています。3Mでは海外経験が上級幹部のキャリアパスの必須要件となっています。

ハーラン 金子さん、私はどっちだろう(笑) ちなみに海外で成功した日本のビジネス・マネジャーとして、私はGEの上席副社長を務めた藤森さんを挙げたいと思います。彼は私の上司でした。上席副社長という非常に高いポジションでGEの経験を学び、いまはアジア・パシフィックで活躍されています。合格者、不合格者がいるという意見には私も賛成ですが、双方が誤解している要素もかなりあると思います。これを変えるには、時間をかけて相互理解を深めることが重要ではないでしょうか。

金子 ハーランの直属の上司は、3MではNo.2の存在で、インゲ・チューリンというスウェーデン人。今年2月、ミネソタの3M本社で、3Mの世界的なブランド戦略を作るために集まったとき、彼は「ブランド戦略を作った場合、それをその国でリードしていくのはMDの役割だ」と言いました。リードするというのは、ゼロから始めてある程度のレベルにもっていくことです。自分たちで決めた戦略は自分たちでマネジメントする。そのときに大事なのはリーダー。だからこそ良いリーダーが欲しいわけで、あとは一度決めたことをわれわれ自身が推進していくことになります。

## ワールドワイドとローカルの企業文化比較

福川 3Mの前任CEOのデジモニさんは、イノベーション創出のため、リージョナルな企業文化の融合ラインを強調していました。日本企業が日本人の考え方にこだわっていたら、イノベーションは創出できない。これについてソニーの故・盛田名誉会長は、「グローカリゼーション」という強力なメッセージを打ち出しています。グローバルに考え、ローカルに行動するというものですが、グローバルに考えるというのは正しいとしても、ローカルに行動するというのはどうなのでしょう。たとえばHPにはHPの、3Mには3Mの全体文化としての考え方がありますが、それをローカルレベルに置き換えていくことはすんなりできるのでしょうか。ハーランさん、いかがですか？



株式会社電通  
顧問  
福川 伸次

ハーラン それについては多くの教訓を学んできました。グローバルに考え、ローカルに行動するという方法論は確かにあります。特定の領域、たとえばコーポレート・ガバナンス(CG)や企業の社会的責任(CSR)といった部分では、財政運営にせよ、情報技術にせよ、グローバルな運営システムによるサポートが必要です。ただお客様と密接なつながりのある部分では、やはりローカルにならざるを得ない。私は盛田さんに同感です。しかし企業文化に関しては、比較的容易に国民文化の違いを超えて移植できる。ひとつの企業文化のなかで、アメリカから日本へ、日本からアメリカへ。それはさほど難しいことではないと考えます。

福川 国際標準をしてみると、ISOなども欧米企業のイニシアチブによるものです。日本は国際的な標準づくりにおいて、まったく主導的な役割を果たしていません。日本企業はこうした率先行動を高めることも、もっと考えていく必要がある。

飯塚 ところでハーランさんは日本での経営に精通していますが、日本を理解すれば誰でもそうなりますか？そもそも日本は異文化ですよ。ハーランさんは米国以外でも長いことやってこられて、非常に特殊な立場にある。それに比べて、一般



独立行政法人日本貿易振興機構  
理事  
飯塚 和憲

的なアメリカの経営者の場合は、日本の市場を客観的に評価できると思えないのですが。

ハーラン おっしゃるとおり、経験がなければできないと思います。冒頭で「私は世界一ラッキーだった」と申し上げましたように、私は1年おきに異なるビジネスと地域を経験してきました。それによって自分自身の熱意も高められたと思います。日本での5年間で成功したと思えるのも、新製品の開発や業績より、経験を学んだことです。

岡田 私も3Mの経験に大変関心をもっています。中央公論で四十数年間、雑誌の編集をしてきましたが、3Mについてはポスト・イットの技術もさることながら、どのような経験をもつ会社なのかということに注目していました。



元 中央公論社  
取締役雑誌編集局長  
岡田 雄次

宮入 先ほどハーランさんは、「企業文化を創るのはそれほど難しいことではない」とおっしゃいました。3M全体も同じように考えていますか？3Mは海外で数多くの系列会社を擁し事業展開しているため、全社的な文化を保ちながらローカルな企業文化を創出できるという部分があるのでしょうか。



新日本監査法人アーンストアンドヤング  
パートナー  
宮入 正幸

ハーラン 私たちは3Mの本社からさまざまなツールを得ていますが、住友スリーエムの経営は全面的に日本の方法で行っています。自社の方向性は自社のやり方で決め、アメリカ流にやろうとはしていません。もしそれをやれば、日本のお客様を、市場を、人材の方向づけを変えなければならないからです。日本での経営については、ときに一歩引いたやり方をする必要があり、これは3M本社と私の間でもいえることです。他のアジアの国、たとえばガンジーが植民地主義への非暴力的な抵抗運動を指導したインドなどでも、企業文化より先に国民文化がある。それに根ざした企業文化を有効に活かし、社員一人ひとりが主体性を持ちながら、チームを組んで全員が会社の運営に関われる方向へと動かしていく必要があります。

福川 大変ダイナミックなキックオフ・ミーティングになりました。次回も活発な意見交換に期待しています。ありがとうございました。

福川 大変ダイナミックなキックオフ・ミーティングになりました。次回も活発な意見交換に期待しています。ありがとうございました。

## 革新的企業となるための礎 住友スリーエムの生い立ち

### 企業文化をベースとしたマネジメント

3M(3M Company)は、海外60カ国以上に系列会社を擁し、200カ国でビジネスを展開し、売上の60%近くが米国外からもたらされるグローバル企業です。住友スリーエム株式会社は、3Mの最大の海外系列会社で、世界をリードする日本のエレクトロニクスや自動車産業界の目まぐるしい技術革新や厳しい品質要求に、3Mの最前線として対応しています。

3Mについての日本での評価は、時代の変遷とともに多国籍企業、コングロマリットあるいは社内ベンチャーが注目されるとその代表的企業と評されてきました。1980年代に入ると、ベストセラー書『エクセレント・カンパニー』(トム・ピーターズ、ロバート・ウォーターマン著)でIBM等に伍して紹介され、一気にプレゼンスが上がることとなります。この本に書かれた超優良企業の条件である「行動の重視」、「自主性と企業家精神」、「顧客への密着」等多くの部分が、3Mの企業文化と一致します。

3Mの企業文化は、今日の3Mの基盤をもたらした偉大な発明、耐水サンドペーパーやマスキングテープ等の開発過程や、それを見守っていたトップ・マネジメント、故ウィリアム・マックナイトの経営スタンスが色濃く反映されています。そして、その後の市場創造型や競争の次元を変えるようなイノベーションを通じて、より強固に技術畑からさらに全社的なものへと定着していくこととなります。イノベーター達の苦難に満ちた開発ストーリーは若い技術者に伝承され、失敗を恐れずに、その名誉に向けて挑戦していく姿勢がさらに多くのイノベーションをもたらし、企業文化が補強されていくこととなります。最近ではアート・フライのポスト・イットノートの開発ストーリーが、社内外にこれを強烈に印象づけるものとなりました。

また、技術者の組織を超えたネットワークや、自主研究会活動等を通じての情報交流、各種データベースの活用は、3Mが営々として築き上げてきた技術基盤=テクノロジー・プラットフォームとのシナジーにより新製品を生み出す活力、“3M的ナレッジ・マネジメント”として評価されました。3Mについては、研究開発面以外にも、



住友スリーエムの本社ビル

早い時期からの環境保全への取り組み、企業倫理や社会貢献の面でも、その折々に注目されてきました。

### 合併を選択、国産化を推進

対日進出を意図した当時、3Mの製品は分野ごとに総代理店を通じて販売されていました。3Mの海外系列会社は資本100%が原則ですが、国内産業保護の面から抵抗が強く合併を選択しました。1958年に住友14社とのトップ会談で合併会社設立が基本合意し、1960年に3Mの日本法人として日本ミネソタスリーエム(株)が設立され、翌年には早くも相模原に工場を操業、工業用接着剤の国産化を開始します。この年の12月に3Mと住友電気工業(株)、日本電気(株)の折半出資による住友ミネソタ(株)を設立し、翌年11月に日本ミネソタスリーエムを吸収合併し、現社名となるという複雑な形を取ります。粘着テープ、磁気録音テープ、研磨材、電気絶縁テープと矢継ぎ早に国産品目を増やすとともに、製造面も強化していきます。

技術陣の主な仕事は、3Mと連携し国産化を軌道に乗せることと、市場導入を円滑に行うための技術サービスに主眼が置かれました。技術力も着実についており、1974年に日本発のイノベーション第1号、有機溶剤を水媒体に転換した水性接着剤の開発に成功します。環境問題と労働安全衛生の両

面に応える製品です。この間、支店・営業所の全国展開を行うとともに、多くの工業会にも加盟していきます。この年には世田谷区玉川台に本社ビルが完成します。

1978年には技術センターが開設され、日本市場向けの製品改良や新製品開発も軌道に乗ってきます。国産化した製品も、道路標識用の反射シート、不織布表面



処理材、コネクタ、自動車のマーキング用や、看板や壁装用の装飾フィルムがあり取扱品目も大幅に拡大します。

### 技術拠点へ 住友スリーエム

1981年に売上が500億円を突破し、躍進の80年代となります。装飾フィルムの加工を行う富士小山事業所の開設や、使い捨てオムツ用テープを製造する岩手スリーエムの北上工場の稼働、後に多くの技術革新が行われる衣料用の中綿や両面粘着フォームテープもこの時期に国産化に移行します。

1985年には、相模原事業所内に最新の試験装置や分析機器を備えた研究開発の拠点、テクニカルセンターが完成します。技術要員も前後して急速に増強が行われ、2倍のスタッフを擁するようになります。これら技術要員の早期戦力化には、3M技術陣の全面的支援がありました。その成果の一端は、日本が世界をリードしていた磁気製品の分野で示されます。技術革新や生産性の面で住友スリーエムが拠点となります。磁気製品やエレクトロニクスの分野が牽引する形で、1986年には売上が1,000億円を超えます。新たなビジネスとして半導体実装用のTABテープの製造会社が、当社および3M、新日鉄の合併で1988年に設立されます。

### 1990年代、3Mは

80年代後半になると、3Mはポスト・イット製品のようないノベータティブな製品は影を潜め、製品開発も多くの部門が改良新製品に頼るようになります。

1990年から93年にかけての世界的不況の影響を3Mもまともに受けます。新製品開発に優先順序付けをし、予算を重点配分したりするとともに、ストレッチゴールとして、新製品比率をそれまでの5年間で25%から、4年

で30%に引き上げます。経営面でもマネジメント・ツールとしてサプライチェーン・マネジメントやEVA(経済付加価値)の3M版エコノミック・プロフィットの導入が行われ、新製品開発のさらなるスピードアップ策が図られます。1996年には、3M株式がDIJA株価指数を下回るようになります。このため同年、売上の15%、利益の5%をもたらしていた記録メディアおよびイメージング事業部門をスピノフするとともに、開発メーカーにもかかわらずオーディオ・ビデオ部門から撤退するという思い切った措置も講じます。この他にも採算の悪い部門を売却します。さらにアジアの通貨危機が追い討ちをかけます。東南アジア諸国からの撤退は踏みとどまれますが、活力が戻りません。3Mでは、さまざまな経営革新も組織間で温度差があり、海外への展開にも時間を要しました。硬直化した組織風土や慣行を打破し、経営革新を強力に推進・徹底できるリーダーシップが求められていました。

### 百年の歴史で初めて社外よりCEO

2001年、GEの航空機エンジン部門のCEOであったマックナーニが会長兼CEOに就任。改革の推進に向け、「ビジネスのやり方を変えることで進化しなければならない。それはグローバル規模であり、研究開発とも密接に関係する」と所信を表明しています。

CEOは、短期的なコスト面における利益と、運用効率および成長における長期的な側面の両方を達成するために、5つのイニシアティブ(実行すべき重要課題)を打ち出しました。

1. ソーシング(調達と購入のコスト改善)
2. インダイレクトコスト(間接コスト削減)
3. e-プロダクティビティ(電子生産性)
4. 3M アクセレーション(製品化のスピードアップ)
5. シックスシグマ

1~4の4つを、コスト、キャッシュと成長性の面で個々に設定された目標に向けて向上させていくための中核的役割を果たすのがシックスシグマ活動です。コスト面での向上を図るとともに、顧客に焦点を当てた成長を強調しています。このイニシアティブは、グローバルで同時に、継続的に展開され、その成果は、2003年度の収益面の大幅な改善に結びつきました。株式は過去最高の水準にあり、1:2の株式分割も実施され、投資家に応えています。住友スリーエムは、この経営革新の牽引車として、アジア太平洋地域の中心となって率先推進する役割を担っています。

顧客の課題解決のための協働の場  
カスタマー テクニカル センター(CTC)



## 研究会に寄せて 住友スリーエムから

住友スリーエム株式会社  
代表取締役社長

ジョー・イー・ハーラン

21世紀に入り、ビジネス環境は大きく変化しております。そのキーワードには「グローバル化」、「メガコンペティション」、「インフォメーション・テクノロジー」、「地球環境・省資源」そして「高齢化・少子化」などが挙げられます。これらは、競争に打ち勝つ手段でもあり、ビジネス・チャンスでもあります。しかもこれらは地球規模で争われることが一段と顕著になってきました。

同時に企業は足元をしっかりと固めることが、今まで以上に求められます。それはコーポレート・ガバナンス（企業統治 = CG）への取り組みです。さまざまなメカニズムから構成されるCGもまた、国境を超え、しかも、その捉え方は時代や国により変化します。重要なことはその透明性です。

グローバル企業を冠せられる会社、それを目指す会社にとって、CGへのさまざまなシステム作りが重要で、それはそのまま社内外への透明性や適正化・効率化に

結びつきます。財務システムをはじめとして、多様なビジネス・プロセスをグローバルに共有することです。当社ならびに3Mにとって、CGへの取り組みは十分とはいえませんが、何よりも大切なことは、変化に素早く対応することです。そしてビジョンや経営理念そして企業文化を共有し、活力とすることです。研究開発の分野は、まだまだ不十分ですが、3Mの中核となり、リードできる体制が整いつつあります。

このたび、日本経済活性化の一環として、福川さんが主導される「日本に根付くグローバル企業研究会」が発足し、当社がケーススタディとして選択されたことを大変光栄に思います。研究開発、財務、人材開発などのテーマごとに各界のオピニオンリーダーの皆様方に評価・分析いただけることは、今後の当社のビジネス展開に多大なお力をいただけるものと期待しております。

住友スリーエム株式会社  
代表取締役副社長

金子剛一

外資系企業という表現には人によって異なる受け取り方があるかと思えます。グローバル企業となりますと、世界中に優れた技術や製品を発信する日本企業も、海外が発祥の地で多数の系列会社を持つ外国の企業も同列です。各国からもたらされるマネジメント・ツールも、早い遅いの差はあれグローバル・スタンダード化が進んでおり、同時にコーポレート・ガバナンスやコンプライアンス（法律遵守）を課せられることとなります。また、発展の礎となった企業文化も共有することが期待されます。最近ではグローバル企業になればなるほど、統合化の動きが顕著になり、一体感が求められます。しかし、マネジメント・スタイルや従業員の処遇となりますと、国情が大きく左右することとなります。

3Mは、これまではアクロカールに徹底しましたが、プロセスの統合に向かって大きく動き出しています。そのため、住友スリーエムでは、ここ数年で人事政策を

大きく変更し、著しく遅れていた女性の管理職や優秀人材の早期登用といった施策を打ち出すとともに、40数年の間に定着した悪弊を払拭し、新しい企業文化を創造する気構えで対応しています。加えて、今までは、厳しい日本のビジネス環境に固執しすぎた感が強く、人材のグローバル化を推進すべく、コーチング制度やメンタリング・プログラムなど活用できるあらゆる手段を講じていく方針です。「活力ある社員 = Energized Employees」に注力すべく、さまざまな施策で最も重要な位置を占めるのがリーダーシップの発揮です。この点については、CEOより明確な指針が示されており、グローバルな最重要課題となっています。

今回の研究会活動により、当社のケースが、日本のグローバル企業の海外系列会社でのマネジメントや、対日進出を目指す海外企業の幾分なりとも参考になれば幸いと存じます。

## 研究会に寄せて メンバーからのメッセージ

グローバル企業研究会 座長  
福川伸次

当研究会の活動をスタートするにあたり、住友スリーエムを日本における外資系企業の成功事例として、研究させていただくことになりました。同社の研究を通じて、日本社会の経済システムで変えるべき点や、外資に学ぶ点、あるいは協力すべき点などを導き出していくためのヒントが得られれば、大変重要かつ意義のあることだと思います。

日本は今までどちらかといえば、国内の経済活動に関し日本企業中心で経済を伸ばしてまいりました。

しかしながら、今日のように経済のグローバル化が急速に進展する環境下では、外資系企業の活躍に一層注目するとともに、諸外国が対内投資を有効に活用しているように、日本においても海外の企業にもっと参画してもらってお互いの共存共栄を図る必要があります。

また、そうすることによって日本の経済の活力を一層増大できると思います。私は通商産業省におりました頃から、輸入促進や海外企業の日本への進出についていろいろと考え、勧奨をしてまいりました。

この課題は最近ますます重要度を増しており、小泉首相も海外企業の日本への進出を5年で倍増するという計画を立て、施策を進めています。政府も、関連機関もいろいろなサービス、PR、情報提供等の作業を推進しています。

最も大切なことは、政府や関連機関だけでなく経済界が外国の企業と連携をし、協力のメカニズムを定着させていくことであり、日本の市場のことを十分知っている個々の民間企業ベースでも協力関係を推進していくことだと思います。

当研究会発足にあたり、多様な分野で経験をお持ちの素晴らしいメンバーの方々にご参画いただくことができました。各界からそれぞれの専門家にお集まりいただいておりますので、こうした問題を議論するには大変ふさわしい会ができあがったと心から喜んでおります。

3Mはアメリカのミネソタ州に本社を置き、100年余の歴史を誇る世界的に非常に評価の高いグローバル企業であり、世界60余の国で事業を展開しておられます。住友スリーエムもまた、日本で40年余の歴史を持つ、まさに日本を代表する外資系企業です。日本において外資のもっている経営理念を日本の社会に溶け込ませて定着させ、日本の市場で素晴らしい成功を収めていらっしゃいます。

今後6回にわたって、研究開発や財務システムなどさまざまな角度から同社の事業を勉強させていただくことになりました。どの分野でも、その貴重なご経験から学び、情報交換・意見交換を通じて新しいアイデア、方法を導き出す上で大いに役立つ機会になるものと確信しております。

この機会を提供していただいたハーラン社長、金子副社長のご配慮、ご支援に心から感謝し、お礼を申し上げます。



## マスキングテープ誕生とブートレッギング(密造酒づくり)

1925年のある日のこと。3Mの耐水研磨材(サンドペーパー)研究室の助手リチャード・ドルーは、訪れた自動車塗装工場で作業者の罵声を耳にします。当時アメリカで流行していたツートンカラーの車は、古新聞とテープを使いマスキングして塗り分けられていましたが、テープを剥がす際に塗膜まで剥がれたり、テープの粘着剤が車体に残るといったトラブルが多発し、作業者を悩ませていたのです。ドルーは思わず、具体的な手立てもないままに、より良いテープを作っ



てこの厄介な問題を解決することを約束。車体にしっかり貼れて、剥がすときはのりを残さず先に塗った塗料を剥がすこともない、しかも次の塗料を染み込ませず、水などを使わずにそのまま貼れる...そんなテープを目指して研究に取り掛かれます。

しかし、開発はなかなか思うように進みません。簡単に剥がれても塗装を漂白してしまう、車体にピッタリと沿うような柔軟性のある素材が見つからないなど、

次々と立ちふさがる壁に四苦八苦。完璧なかたちになる前に開発中止を通告されます。それでもあきらめきれないドルーはこっそりと研究を続けてマスキングテープの第1号を誕生させ、自動車業界で爆発的なヒットとなります。現在まで続くスコッチブランドのマスキングテープは、こうして生まれました。

3Mでは、技術者が上司に研究を中止するように命じられても、隠れて通常の勤務終了後に会社の研究設備を利用して続行してしまうことを、アメリカの禁酒法づくりになぞらえ、「ブートレッギング(密造酒づくり)」と呼んでいます。ドルーの研究に、マックナイト副社長は一旦は中止命令を出しますが、夢中で励む姿を見てこれを黙認します。この一件がブートレッギングの原点と言われています。

3Mには社員の自主的な活動を刺激し、新しいものを生み出すことを評価し、称えあう文化があります。ブートレッギングもその一つとして脈々と根付き、イノベティブな製品づくりの源となっています。

### ビジネス Now

ドルーはこの5年後にセロハンテープを開発し、3Mは文具・オフィス市場に参入します。1945年に電気絶縁テープ開発、1980年にはボルトや溶接に替わる強力な接合テープが生み出され、現在、片面・両面など900種類以上の粘着テープ製品が多方面で活用されています。日本では、自動車の外装部品取付け用途をはじめ、建築用にホルムアルデヒドを含まないタイプや、プラズマのパネル接合用に放熱機能を付加したタイプなど、最先端技術で多様な市場ニーズに応えています。

### 研究会メンバー(順不同、敬称略)

福川 伸次	株式会社電通 顧問
野中 郁次郎	一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
大谷 清	日経BP社 上級執行役員
石田 清二	元 日本アイ・ピー・エム株式会社 副社長
宮入 正幸	新日本監査法人アーノストアンドヤング パートナー
久野 明子	社団法人日米協会 専務理事
中村 芳夫	社団法人日本経済団体連合会 専務理事
飯塚 和憲	独立行政法人日本貿易振興機構 理事
岡田 雄次	元 中央公論社 取締役雑誌編集局長
竹中 誉	株式会社エル・ピー・エス 代表取締役社長

日本に根付く  
グローバル企業  
研究会

NEWSLETTER 1  
July 2004 No. 1

発行:「日本に根付くグローバル企業研究会」事務局  
〒106-8711 東京都港区六本木3-2-12  
日本アイ・ピー・エム(株)本社内  
株式会社エル・ピー・エス  
TEL 03-5563-4246 FAX 03-5563-4886  
協力:住友スリーエム株式会社 渉外広報  
〒158-8583 東京都世田谷区玉川台2-33-1  
TEL.03-3709-8169