



日本に根付く グローバル企業 研究会

NEWSLETTER **6**
MARCH 2005 No.

人間力を持続的成長の源に

企業にとって、技術だけでなくビジネスの仕組みにおいてもイノベーションを創出し、持続的に成長することはきわめて難しい課題です。日本に進出して44年、グローバル企業の3Mが日本に根付き成長を遂げたその成功要因はどこにあったのでしょうか。

3Mは、『エクセレント・カンパニー 超優良企業の条件』(トム・ピーターズ、ロバートウォーターマン著)をはじめ、かねてより優良企業のリストに名を連ねてきました。ジェームズ C. コリンズ、ジェリー I. ポラスは、その著書『ビジョナリー ビジョナリーカンパニー 時代を超える生存の原則』で、「調査した18社中で今後50年、100年と成功を続け、環境の変化に対応していく企業を1社だけ選べと言われれば、3Mを選ぶだろう」と述べています。同書では、ビジョナリー 未来志向の企業には「基本理念を維持し、進歩を促す仕組み」が備わっており、3Mはその進化の過程が最もうまく働いているケースと分析しています。

当研究会ではこれまで、「経営、コーポレート・ガバナンス」、「研究開発」、「財務システム」、「人材育成・組織文化」、「マーケティング」というテーマ別に事例研究を重ねてきましたが、上記の特徴は住友スリーエムでも同様でした。3M本社と住友スリーエムは関係が良好で一方向的な統制や依存がなく、さまざまな経営イノベー

ションや問題意識が循環しやすい状況にあります。創立以来のビジョンとミッションが浸透し行動の原則として定着し、暗黙知と形式知の相互作用を通じて「知」として蓄積・共有されています。そして、原則を確実に根付かせるための多様な施策と、地道に継続しやり遂げる仕掛けが実に緻密に用意されていることがわかりました。研究会では幾度となく、「自由と規律」、「創造性と効率性」など、矛盾する要素を両立させるバランス感覚が話題にのぼりましたが、それらを通じて社員一人ひとりを尊重し、人間力を引き出す文化的土壌こそが持続的成長の原動力としてクローズアップされました。

企業をとりまく環境の変化が激しくなる昨今、戦略は短命化し、経営の舵取りはますます難しくなっています。たとえ、ひとつの戦略が奏功しても、あるいはひとつの国で成功を収めたとしても、それにしがみついているは競争に取り残されてしまいます。次々と現れる変化に対する適切な意思決定が重要であることは言うまでもありません。

住友スリーエムのケーススタディの最終回である今回は、同社の成長の軌跡に注目し、その時々課題と施策を辿り、成功の要因を考えます。また、同社は現在、経済成長率が低迷する状況下でも成長を促すこと、さらに世界の3Mを牽引する「ビッグ住友スリーエム」を目指して挑戦を続けています。今後のビジョンを伺いつつ、6回の研究内容を総括します。

Contents

P.1	人間力を持続的成長の源に	P.6-9	第6回研究会 経営戦略と個人のマインドを ともに支える知の体系
P.2-5	第6回研究会 世界の3Mを牽引する 「ビッグ住友スリーエム」を目指して	P.10-11	3Mの企業文化を読み解くキーワード
		P.12	創造をはぐくむ企業文化 6

世界の3Mを牽引する 「ビッグ住友スリーエム」を目指して

第6回研究会は、2004年11月22日に経団連会館で開催されました。今回は住友スリーエム研究の総括として、創設以来44年にわたる成長の軌跡と成功要因、そして今後のビジョンがテーマになりました。まず金子副社長がこれまでの歴史を振り返り、続いてロッソ社長がこれからの展望を語りました。グローバル資源を活用してさらなる成長と事業拡大を目指す「ビッグ住友スリーエム」の課題が明らかにされます。

成長の軌跡

時代のニーズに即応し、世界の3Mをリード

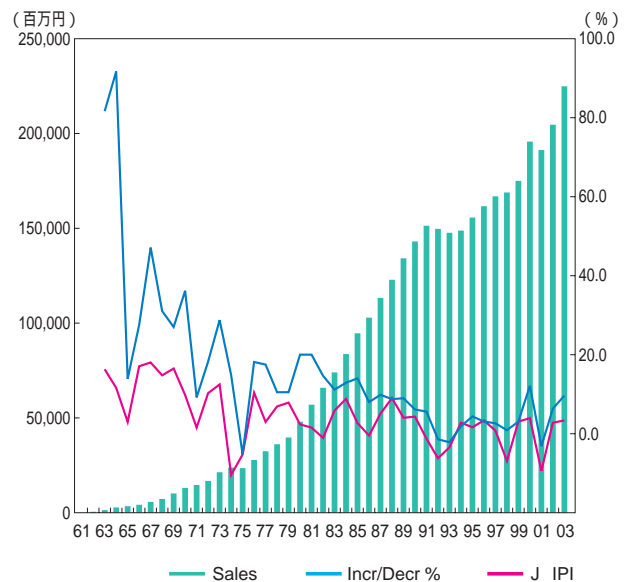
住友スリーエムは、1960年にゼロからスタートして44年間、順調に成長してきました。売上高推移、前年比成長率とIPI(鉱工業生産指数)のチャートを見ると、年間平均成長率(CAGR)は14%で推移しており、わが国のIPIが平均4.6%だったのに比べると、約3~4倍ということがおわかりいただけると思います[図1]

最初の10年間、すなわち60年代は、「日本進出・3Mマニュアル翻訳の時代」でした。社会背景としては、首都高速道路の開通、東京オリンピックなどがありました。私の入社以前のことですので記録を見ますと、日本の合併相手が最終的に住友に決まるまで、いくつかの経緯があったようです。資本比率は50:50でスタートしました。商品は輸入品から始まり、その後接着剤、磁気テープ、研磨材といった国産品目を増やしていきました。この時期のCAGRは37.5%、IPIは14.1%です。

70年代は「多角化・製品改良の時代」です。万博のあとにオイルショックがあり、新宿に超高層ビルが林立し始めたこの時期、当社は2番目の製造拠点として山形スリーエムを設立し、道路標識に使う反射材や、不織布表面処理材などを国産化しました。道路標識は、いまも当社の主力商品の一つになっています。またこの時代は労働争議が多発し、技術センターやスリーエム薬品(株)の設立時にも労使のぶつかり合いがありました。同時に高層ビル建設でシーリング材が大ヒットするなど、さまざまな事業展開によって勢いづいてきた時期といえます。CAGRは14.1%、IPIは5.0%でした。

80年代は「研究開発・品質管理推進の時代」です。85年のつくば万博、1987年から91年までのバブル経

[図1] 住友スリーエムグループの売上高推移および前年比成長率と鉱工業生産指数(IPI)との比較



住友スリーエムの沿革

1960年代 日本進出、3M マニュアル翻訳の時代

- 100%子会社進出困難
- 住友グループ14社間で合併会社設立合意(～1960)
- 3Mの日本法人日本ミネソタスリーエム(株)設立(1960)
- 相模原工場操業開始 第1号事業は接着剤の国産化
- 日米折半出資の住友ミネソタ株設立
- 日本ミネソタスリーエムが住友ミネソタを吸収合併
- 住友スリーエムに社名変更
- 国産品目の増加、磁気テープ、研磨材などの専門工場新設

トピックス

- * 輸入品目の増加、3M マニュアルに基づく市場展開
- * 国産品目の製造ノウハウの吸収と3Mの品質管理体制
- * 技術サービスと国内市場向け製品の手直し
- * コンピュータの導入

済、89年には消費税がスタートしています。当社はそれまでの「とにかく国産品を作る」ということから、研究開発や品質管理へと重点を移し、製造事業分野を拡大しました。この動きは今日に至るまで、すでに20年も続いています。デコラフィルムの加工工場は、トヨタ、ホンダ、日産といった自動車会社が取引先ですので、サプライチェーンの関係で静岡県富士小山に置きました。またいわゆるニッチビジネスのひとつとして、紙おむつ用のテープや半導体実装用テープといった細かな製品の開発や製造を、それぞれの拠点で拡大するようになりまし。さらにこうした品質管理や研究開発に力を入れるため、特に技術系の人材をミネソタ州セント・ポールの3Mに数多く送り込むといった技術交流も進めました。CAGRは11.6%、IPIは3.9%です。

90年代は、「最大の3M海外系列会社時代」、すなわち住友スリーエムが実質的に、60数カ国の系列会社で最大になった時代です。日本経済はゼロ成長の時代に入り、当社の成長率もそれ以前に比べて大きく落ちましたが、これにはバブル崩壊が強く影響していました。加えて95年には、阪神・淡路大震災が起こっています。事業内容としては、エレクトロニクスが比重を高めたほか、営業面では通常の販売部隊のほか、AIQ(Automotive Industry Center)やEIQ(Electronic Industry Center)などが顧客との密接な関係づくりを担うようになりました。さらにはCTQ(カスタマー・テクニカル・センター)を通じて、「いつも顧客のそばにいる」、「顧客の要求に合った商品やサービスを提供する」という機能を拡大しました。これがグローバル3Mのなかで最大の系列会社になれたことの最も大きな要因のひとつではないでしょうか。磁気製品部門や印刷材などの画像部門をスピノフし、新会社イメーション(株)を設立したのもこの時期です。事業部の切り離しをしたわけですが、これを企業の新しい機能として日本で初めて行ったのが当社です。

90年代の後半になると、HRプラン21やCulture9(第4回参照)といった企業文化の変革が始まります。最大の系列会社になったといっても、従来どおりのやり方では真のリーダーシップを発揮できません。私どものビジネスのやり方を、さらにいえば3,000人の社員それぞれの考え方や行動そのものを、よりグローバルなものにし、その点で世界をリードしていくという企業文化の変革をスタートさせたのがこの時期でした。90年代のIPIは0%、CAGRは3.2%です。

将来性を見越した事業戦略

ここ数年は、「グローバルリーダー模索の時代」が始まっています。まず2000年に、3Mの100年の歴史で初めて社外からCEO(マックナーニ会長)を招聘し、CFOのほかいくつかのポストにも社外の人材を入れて、経営革新を促進しました。今後は3M全体がさらにグローバル化を進めていくなかで、住友スリーエムのリーダーシップを高めていく必要があります。

また従来の資本比率は50:50で、いわば日米の折半だったのが、ここへ来て3Mと住友電工が75:25の比率になりました。ただし影響力としては、資本比率よりもむしろマックナーニ会長による経営改革の方が大きかったと思います。

M&Aの動きとしては、エステー化学との合併会社を設立しました。これもひとつの改革で、IPIが0.2と横這いし、CAGRも4.6と決して満足できない伸びが続くなか、それでも有機的成長を加速させるにはアライアンスが必要であり、これは現在も模索中です。

次に当社の成功要因について、私どもなりに分析してみました。

パートナーシップ

まず、合併相手に住友を選んだことが大きいでしょう。

1970年代 多角化・製品改良の時代

2番目の製造拠点、山形スリーエム設立
反射材、不織布表面処理材、コネクタ、デコラフィルムを国産化
労働争議が多発
技術センターを開設
スリーエム薬品(株)現スリーエムヘルスケア設立
環境保全施設の充実を促進
高層ビル建設で、ウエザーバン(接着剤)ビジネスがヒット

トピックス

- * 国産化により顧客需要に対応可能に
- * 研究開発体制充実に着手

1980年代 研究開発・品質管理推進の時代

デコラフィルムの加工工場、富士小山事業所稼働開始
紙おむつ用テープ工場の岩手スリーエム(株)操業開始
半導体実装用テープ工場を3M・新日鉄との合併で設立
既存製造ラインの大幅拡張と製造品目の追加
研究開発拠点テクニカルセンター完成
新卒採用などにより研究開発要員が倍増
テクニカルフォーラムを組織化
ビジネスユニット(BU)制を導入

トピックス

- * 研究開発を本格化
- * 3Mへの定期的派遣により3M企業文化を徐々に吸収
- * 米国型品質管理から日本型品質管理へ
- * 自立的経営へ向けて「親離れ」

住友ブランドのもたらす安心感と信頼感。これが設立期の成長に貢献したことは間違いないと思います。そして当初から、「事業主体は3M」という明確な共通認識があり、これはステークホルダー間で何の問題もなく、いまでも続いています。さらには継続的な投資と、期待に見合うリターンがあったことです。

経営の自立性

3M流の経営手法のひとつに、住友スリーエムの設立期の場合、いち早く現地に進出し、その後は現地に経営を任せるといったビジネス展開があります。住友スリーエムの場合、社長をはじめ役員3人が3Mからの人間で、他はすべて日本人であり、自らのモラルとモチベーションを高めるようにしてきました。同時に現地の顧客満足指向も重視しています。

事業戦略

設立当初から新製品・新アプリケーションを継続的に開発し、徹底した市場分析に基づく市場特化型、いわゆるニッチのビジネス展開をしてきました。また、かつては周辺ビジネス領域への事業拡大をしてきましたが、いまはそれをM&Aで行っており、やはり自社の領域に近いところから少しずつ拡大していくという戦略を取っています。さらに将来性を重視して、ポートフォリオ管理を主とする迅速な意思決定をしてきました。先ほど挙げた磁気製品などのスピノフや、かなり以前に複写機やマイクロフィルムから撤退したことも、こうした将来を見越したポートフォリオ管理と考えています。

製造

積極的な設備投資と、顧客要求に対応した国産化を進めてきました。たとえば現在、コア商品の75～80%が国産品によるものです。さらにこの国内の市場が要求する水準に見合った品質管理体制も確立してきました。

研究開発

3Mからの技術移転による技術力強化、「技術サービ

ス」を重視した製品改良・新商品開発力、基礎技術を充実させるための投資、技術スタッフに3Mの企業文化を浸透させる取り組み(テックフォーラムなど)、IT活用による3M技術陣とのコミュニケーションといった成功要因が挙げられます。

人事労務政策と組織面

60年代から週休2日制や65歳定年制など新しい人事政策をいち早く取り入れたことも、会社の評価の向上や社員の定着率につながったと思います。さらに85年に事業部制を導入したことで、現在の組織構造の原形ができ、製・販・技に責任をもった、より広範な事業展開ができるようになりました。

今後のビジョン

ポートフォリオ分析でビジネス機会を最適化

このように住友スリーエムは長年にわたり、基盤を作り上げてきたわけですが、ここでさらなる強化に向けて、将来何をすべきかというポイントをお話しします。それが私ども(3Mと住友スリーエム)の取り組みの総和になるわけです。

たとえ経済情勢が低迷する状況にあっても、成長は加速しなければなりません。しかしそれは単なる成長ではなく、収益の向上をともなったものでなければならず、これは住友スリーエムが活用できる3Mのツールや、日本で独自に作り出したツールを通じて初めて実現するものです。そのために今、社員のマネジメントのかたちも新しい企業文化にシフトし、社員をつねにエナジャイズしなければなりません。「取り組みの総和」と申し上げたのはそのような意味です。

具体的にいえば、当社は2007年までに3,000億円

1990年代 最大の3M海外系列会社時代

エレクトロニクスや自動車産業向け新製品導入活発化
AIC、EICなどの活動によりキーマンとの関係を強化
磁気製品や印刷材料部門を分離、イメーション(株)設立
液晶用光学フィルム、デコラフィルムなどが大きなビジネスへ
カスタマーテクニカルセンター(CTC)を開設
アジアの3M系列会社支援を本格化
企業イメージ向上のための継続的な投資

トピックス

- * イメーション分離により収益性改善
- * 景気停滞により工業製品、コンシューマー製品が伸び悩み
- * ビジョン2000プロジェクトなど新ビジネス創造を目指すが発
- * 新製品開発からソリューション提供型研究開発へ
- * 新しい企業文化の構築スタート(HRプラン21)

2000年～ グローバルリーダー模索の時代

シックスシグマを核とする5イニシアティブなど、マックナーニ
会長による経営改革に連動するプログラムを強力に推進
人事政策などにより企業文化刷新を目指す
NECの株式売却により株式保有比率が3M:75%、
住友電工:25%へ
技術の上流への投資、技術のグローバル・リーダーへ
リーダーシップのための人材開発促進
M&Aの一貫としてエステー化学との合併販売設立

トピックス

- * 3M初、社外からマックナーニ氏が会長に就任
- * 新たなグローバル化に向けた出発

の売上達成を財務目標として掲げています。これは8～10%の年間成長率と売上成長率の約2倍の収入増加率を必要とします。

事業部ごとの戦略プランは、グローバルな戦略プランに結びついていますが、日本の地域的な状況に適応すべく修正してあります。戦略、弱点、事業機会、さまざまな市場における競合他社の脅威などは徹底的に分析しています。3Mにとって、すべての市場が一樣というわけではありません。成長がかなり急速で、競争力の高い市場もあれば、私どもにとってまさにチャレンジともいえる現地競合他社が存在する市場もあります。そこでポートフォリオ分析を行い、ビジネス機会を最適化できるようにグローバルに資源を配置しています。

市場では多くの場合、限られたプロダクトラインをもつ個別の競合他社が現われる可能性があります。当社の場合は多くの異なるプロダクトラインをもっているため、他社にとって競合は至難となります。当社は特定の顧客ニーズへの対応にも包括的なソリューション・パッケージを適用するので、プロダクトラインごとに競合するということがないのです。これが当社の競争優位の部分であり、そこでの目標は先ほどお話しした成長の数字に到達することです。当社の内部には、個々の社員のやる気を引き出すエナジャइジング・コミッティーという委員会があり、またCulture9プログラムによって彼らの意識変革を進めています。

私はこれまでにさまざまな現場を訪ね、これらのことについて社員と話す機会がありました。私どもマネジメント・チームが社員から得ることのできるコメントは、会社全体を強化するために何ができるかということが中心です。これは私が3Mで得た27年間の経験のなかでも、最良の経験といえます。

シックスシグマの導入が米国3Mの成功率を上回る

住友スリーエムが3Mの総合力をいかに活用していくかということですが、ここでも原点は社員であり、また社員とマネジメント・チームのニーズに一層適合した企業文化を導くCulture9のイニシアティブが必要になります。

競争力については、3Mには新しいビジネス・プロセス・イニシアティブがあります。これは事務系の社員によるバックオフィスの業務に関し、グローバルなシステムを使ってコストや人員を削減し、そのぶんの労力を顧客対応業務にまわすというものです。これは3M全体でも、また3M最大の海外事業をこなす住友スリーエムでも実施しています。

さて、成長の話に戻りましょう。当社には競合他社が

もっていないツールがいくつかありますが、そのひとつがシックスシグマです。私どもはこれまで、このシックスシグマを顧客の問題解決に役立つよう適用するにはどうすればいいかを学んできました。顧客がある問題を抱えて当社へ来る場合、それは当社のビジネスと何らかの関わりがあるからです。しかもその問題は、運営上かなりの不都合を引き起こしています。そこで私どもは、シックスシグマの機能をこうした顧客の問題解決に役立てられるようにしました。多くの場合、これは顧客に相当の経費削減効果をもたらし、競争力を高めることにもつながります。同時に当社製品の売上も増えます。しかし究極の目的はそこにあるのではなく、顧客の問題解決を支援することによって、また顧客との長期的パートナーシップとなる関係性を強めることによって、私どもがもっと顧客に寄りそうことにあります。

2X/3X(ツーエクス/スリーエクス)は、3Mのマックナーニ会長が開始したイニシアティブです。これは3Mの研究開発と新商品導入を加速するものです。そして社員から生み出されるアイデアを2倍に、製品開発プロセスのスピードを3倍にします。これをどう実践するかということについては、おそらく住友スリーエムのチームがグローバルに見てもベスト・プラクティスといえる経験をもっています。ハーラン前社長は、住友スリーエムに来て1年もしないうちにシックスシグマの成果を技術チームのなかに見て取りました。そして彼は研究開発マネジャーに対し、「米国の技術チームのところへ行って、このように効率的なシックスシグマの活用法を教えてほしい」と言いました。住友スリーエムの研究開発の成功率は、彼が米国の3Mで見えていた成功率より高かったのです。

日本の市場を分析したところ、エネルギーや環境関連ビジネス、高齢者対応、セキュリティビジネスなどは日本経済において当社のもつスキルに合致する成長分野だと考えられます。そこで、当社ではこれらの重要なビジネス分野に3Mのソリューションを提供する最良の機会を見出すべく、チームワークを続けています。このなかには、私どもがすでに取り組んだ分野もあれば、新しい参入分野もあります。

実際に当社のルーツは産業用ソリューションタイプのビジネスであり、分野としてはエレクトロニクス、自動車、建築などです。消費者向けのビジネス、ヘルスケア、そして小売商品などもそうです。しかし今、当社はさらに多様なソリューションビジネス、そして将来の住友スリーエムに成長をもたらす分野を見据えています。

以上、ご清聴ありがとうございました。それではプレゼンテーションに関して、皆さんから忌憚のないご意見を頂戴できれば幸いです。

経営戦略と個人のマインドを ともに支える知の体系

ロッソ社長と金子副社長の発表を受けて、全体で意見交換が行われました。これまでの研究会で検討された経営と技術のイノベーション、企業文化と人づくり、リーダーシップなどのテーマも踏まえつつ、さまざまな角度から住友スリーエムの軌跡と展望が述べられました。蓄積された経営の知を体系化し、さらにグローバルな成長を模索する住友スリーエムについての最終ディスカッションをご紹介します。



あらためて競争力の源泉を問う

福川 ただいまのプレゼンテーションについて、皆さんからご意見・ご質問を伺います。

石田 私は3Mが日本に定着し成功するうえで、金子さんのおっしゃった成功要因に加えて、ポートフォリオが有利に働いたと思います。その理由のひとつは、3Mがニッチだということです。ニッチというのは、現地法人に投資していくうえでリスクが少なく、非常に身軽です。ビジネス市場が比較的小さく、何百、何千億円の投資をする必要もない。逆にいえば、スケールメリットが働きにくいので、今後成長する中国などとのコスト競争が有利になります。次に製品化のサイクルが早いことです。「過去4年間に開発した新製品が総売上の30%を占めること」というのは、競合企業にとって追いつきにくい環境です。また、開発志向でパテントに強く、商品がコモディティでないはずですから、これもコスト競争の脅威を避けるうえで有利だと思います。さらに素材を単体で売るのではなく、コマースケア事業(第5号参照)のようにソリューション・ビジネスにしているという面が、日本の市場では非常に大きな強みになったと思います。なお今後の課題として、基幹的な分野で技術的プラスアルファをもたないと、いずれ中国3M、韓国3Mに追いつかれてしまう可能性があります。

野中 多様なコアテクノロジーの集積がなぜ可能になったかといえば、住友スリーエムが分析的な戦略論理だけで動いているのではなく、個人の思いやモチベーションをキープしているということが大きいと思います。製品



元日本アイ・ピー・エム株式会社
副社長
石田 清二

開発のため、利益のためにイノベーションを生み出すというのは、よく考えてみるときわめて不可解なことです。実際はやりたいからやるのであって、その結果として利益が出る。そのイノベーションを利益に結びつけるため、会計システムや技術体系を含めたさまざまな仕掛けが進化的に生み出されてきました。

しかしグローバルな成長というものを意識したとき、それではやっていけない。ストラテジック・プラクティスを考慮に入れ、効率性と創造性の両立も図っていく必要がある。そこでマクナーニ会長がシックスシグマのような戦略的分析を導入したわけです。つまり進化的に生まれてきたこれまでの知識体系と、戦略的分析とを意識的に両立させていくことが、まさにこれから必要となってくる。3Mの強さはビジネスシステムではなく、リーダーのバランス感覚にあります。そして究極の課題は、持続的な開発力を支援する多様なシステムとディシプリンであって、私はそこが競争力の源泉になるのだらうと思っています。

金子 第4回研究会で、野中先生が「3Mのディシプリンの背後には物語がある」というお話をされました。物語の主役は人であり、製品やテクノロジー・プラットフォームも分析から生まれたものではなく、極論すれば個人の思いの延長から出てきたものだと思います。つまり、今後もいかにしてそうした人を創っていくか。創るというより、自然に出てくるような風土づ



一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 教授
野中 郁次郎



住友スリーエム株式会社
代表取締役副社長
金子 剛一

くりですね。Culture9などで目指している一番のポイントもそこにあります。

自己評価とコミュニケーションで個人を活性化



社団法人日米協会
専務理事
久野 明子

久野 私は経営戦略やマネジメントの専門家ではないので、少し違った角度からお話すると、やはり住友スリーエムの魅力は人材育成にあると思います。金子さんにしても、福井さん(マーケティング本部統轄部長)にしても、住友スリーエムの方とお会いすると、いつも独特なもの

が伝わってきます。会社や人材を育てていこうという思いが、社員の皆さんのなかに一貫して伝わっているのだと思います。たとえば私はエナジャイジング・コミッティー(第4号参照)に大変関心をもっているのですが、これはどういうシステムで、何をどのようにエナジャイズしようとしているのでしょうか。

金子 今朝もエナジャイジング・コミッティーを開いてきたところです。昨年、部長級の社員に、会社が抱える大きな課題を考えさせるというスタディをしたときに、出てきた答えのひとつがこの取り組みでした。もともと全社員を対象にしたもので、社員の活性化が狙いです。個人個人が自分の思いを持ち続けながら仕事に取り組みれば、本人の成長にもなり、会社全体の成長にもつながります。たとえばコミュニケーションをもっと高めようということ、仕事のアサインメントを適正に行い、正しく評価して社員にフィードバックする上司と部下の関係づくりがあります。これがエナジャイジングのひとつの原点です。そこで、単に上司と部下の関係だけでなく、社員全員が元気を出すためにイベントを開き、ポジティブかつ活力のあるスピーカーを招いてお話を聞いたり、相模原工場の製造現場へ出かけていって問題点を引き出すといったことをしています。あるグループで、ある問題が個人的なものか制度的なものか、よくわからない場合があります。そこで、どうしたらそれをもっと理解できるようになるのかということにも取り組んでいます。



住友スリーエム株式会社
代表取締役社長
ポール・ディー・ロツソ

ロツソ 一点だけつけ加えると、エナジャイジング・コミッティーの基礎になっているのは、「メッセージは明確かつ正確でなければならない」ということです。コミュニケーションが混乱していると、社員はやる気を失います。そこで当社は、活力あふれるスピーカーにお話を伺うだ

けでなく、何が社員の活力を失わせ、何がより活力を与えて前向きな取り組みを高めるかを理解しようとする試みもしています。

福川 評価制度についてはいかがでしょうか。評価の前提となる次の目標を社員に立ててもらおうといったことは、評価制度と連動しているのでしょうか。

金子 そういう形の評価制度はもちろんあります。当社は自己評価をベースとしているため、自分で目標を立て、評価したものを上司に提出するところから始まります(第5回参照)。

岡田 エナジャイジング・コミッティーは、住友スリーエムが発案したものでしょうか? 3M 本日も関心をもっていますか?

ロツソ 私の知るかぎり、これは住友スリーエムから生まれたものです。私は社長に就任してエナジャイジング・コミッティーの話聞き、とてもエキサイティングだと思いました。タイミングよく第1回ミーティングにも出席できました。住友スリーエムには多くのベスト・プラクティスがあり、私どもはそれを米国 3M にも導入するよう働きかけています。



元 中央公論社
取締役雑誌編集局長
岡田 雄次

イノベーションとは価値観をつき詰める過程である

野中 私は MBA の教育をしていますが、従来は分析をきわめて重視してきました。しかしイノベーションは未来に関わることなので、主観的価値をもったビジョンと生き方の問題であり、分析からは出てこないんです。3M の企業文化で行われていることも、最終的には「自分探し」だといえます。どういう生き方をして、どういう方向に進みたいのかと、価値観の本質をつき詰めていくプロセスです。それは私どもの教育でもしてこなかったことで、いま深く反省しています(笑)。主観と分析があいまって両者がともに生きるような仕掛けが 3M にはある。

金子 そうですね。いまだここにいるのかをはっきりさせるには、シックスシグマのひとつのやり方で分析しています。人事の現状を数値化するというのは難しいですが、これはこれで意味があると思っています。もうひとつは「エンタイトルメント・シンキング」というものです。まず本人にも他のメンバーにも聞いて、最終的なゴールを考えさせます。そして、その到達可能な最高レベルと現時点との間に向こう1~2年の目標を定め、着実に達成させていこうというものです。

大谷 それと関連しますが、先ほどのロツソ社長の発表で、新しいビジネス分野にガバメント・ビジネスなども含

まれていましたね。普通このような分野は、経営サイドから「次はここを重点的に攻めよう」というような、トップダウンで決断されることになるわけですが、3M の場合は少し違っています。もしかしたら個人個人がそれぞれの持ち場で獲得した問題意識を事業間のアイデアとして集約し、カテゴリー別にして経営上の決定につなげているんじゃないでしょうか。将来に向けて事業を設定する方法として、何か3M 固有のものがあれば教えてください。

金子 私はディビジョンはボトムアップだと思っています。ただ先ほど例示したような事業分野のどれを取るかというようなことは、私に発言権があると思います。住友スリーエムというローカルでどの事業分野に特化するかという選択はあると思います。

大谷 現在のコア事業、つまりエレクトロニクスとか、自動車関係のように会社を支えるパイプラインが何本も走っているわけですが、それを縦軸とすると、横軸をどう選ぶかは、たとえば野津さん(常務取締役技術担当)のようにR&Dのマネージメント(第2回参照)で決めていくんでしょうか。

金子 ローカルなマネージメントで決めるという部分もかなりあります。野津常務のところであれば、技術的に3M がどの分野に強いのかということ判断できますし、同時に3M からいろいろなインプットがあると思います。それらを考慮しながら、最終的に私どもが決めていきます。

ロッソ 実際、これはボトムアップとトップダウンの折衷であって、住友スリーエムは長年それに成功してきました。当社が日本で独自の市場を有することは、3M 本社でも認識しています。そして継続的な成長によって、当社は日本における(選択の)自由と信頼を獲得しました。

グローバルな発言力にかかる期待

竹中 ちょっと視点が変わりますが、日本の合弁企業のなかで、これだけ長いあいだ安定成長をしている企業はきわめて珍しいと思います。合弁相手との間で考え方や経営理念が違うために、マイナスの方が大きくなるケースが多いようですが、住友スリーエムはそのすり合わせに成功されています。そこで仮定になりますが、もしロッソさんや金子さんが3M 本社におられて、新たに日本で会社を興すとしても、やは



日経 BP 社
上級執行役員
大谷 清



株式会社エル・ビー・エス
代表取締役社長
竹中 誉

り合併でいきますか?あるいは3Mの100%出資でいくのか。住友スリーエムの設立時は政府の規制があって合併にならざるを得なかったわけですが、現在だとどうなるでしょうか。

ロッソ それはビジネスの状況によりますね。たとえば私どもでは最近、エステー化学とのジョイントで、新規ベンチャー企業を立ち上げました。こうした決定は、両社がその会社に何をもちたかによります。当社にはユニークな企業文化がありますが、合併でいこうと考える場合には、両社が相乗効果を生み出すような性質を互いにもつことが必要となります。3Mは、ビジネスを成長させるさまざまなリレーションシップに対して、つねにオープンな姿勢で前向きに取り組んでいます。

宮入 私の知るかぎり、日米のジョイントベンチャーというのは、技術や製品を米国がもっていて、経営スタイルは日本というタイプが多いんですが、住友スリーエムは米国の経営スタイルのうえに、いろいろな新しいイノベーションや工夫を重ねています。本来は100%子会社の方が異文化を移植しやすいと思いますが、住友スリーエムの場合、ジョイントベンチャーでありながらも取り入れてきています。それには先ほど石田さんが指摘されたような製品のポートフォリオも有利に働いたでしょうし、ファイナンス(第3号参照)のスピリットもあつたのだろうというのが、6回の研究会を終えての私の感想です。

一方、今後は世界第1の系列会社になったことから来る住友スリーエムの発言権について考えます。「日本が言ってくれなきゃ、一体誰が言うの?」という期待感を各国からもたれるなかで、3M 本体との価値観のすり合わせをどうするかという点が気になっています。いままではいいところだけ取り込めばうまくいったわけですが、今後はそこをどう変えていくのかということに興味があります。

金子 住友スリーエムは今後の課題として、さらなるグローバル化を目指していますが、これはまだまだ3M 全体の改善点でもあります。しかしグローバル化すると、個々のユニークさは消えてしまいます。それをどうバランスさせるかということが重要です。確かに住友スリーエムは、アジア・パシフィックでは最大の別格的な兄貴分ですが、もっと大きな目で見てグローバル化を目指す一方、せっかくだいいところを統合してもっていても、それをコミュニケーションできなければ意味がないということになります。

ロッソ 少しだけ補足します。ひとつには、私どもは住



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

友グループを補完していく必要があります。ここは特に強調すべき点で、また非常にポジティブな影響も与えてきたと思います。事実、75%のシェアホールディングになっても、住友スリーエムの運営に対する3M 本社の姿勢は変わっていません。加えて、他国の系列会社から発言力を期待される立場でもあり、また当社の新製品開発のエキスパートや能力、そして日本の顧客対応の経験などをシェアする必要があります。

社員の思いを実現しながら成長する会社

飯塚 この研究会のタイトルに「日本に根付く」という言葉が使われているので、今日のプレゼンテーションも外資系企業としての住友スリーエムに関心をもって聞かせていただきました。設立当初はまだ外資が日本に入り込みにくい時代だったということで、新入社員のリクルートなども今とは違って難しい部分が



財団法人
新エネルギー財団
副会長・専務理事
飯塚 和憲

あったんじゃないかと思います。44年を経た現在、御社では入社を志望する学生に自社のアイデンティティをどうアピールしていますか？ また学生たちは、逆にどういうことを期待して入ってきますか？ これは御社が日本に根付いたことと大きな関係があると思います。

金子 学生リクルートのインタビューなどで同じ趣旨の質問を受けると、「あなたの思いを実現できる会社」という言葉を使って答えています。それは技術系でも営業事務系でも同じで、具体的にどういことができるかということを話したうえで、住友スリーエムそのものの位置づけとして、グローバルに羽ばたこうと思えばいくらでも羽ばたけるチャンスはある、とアピールしています。

岡田 自分から「ぜひこれを実現したい」と言ってくる学生もいますか？ また女性の応募数は増えているのでしょうか。

金子 学生側の思いはあると思いますが、むしろ自分がこの会社をいいと思った部分について話してきます。女性の応募数は45%で、55%が男性です。入社数は20~25%が女性です。総合職と一般職という区別はやめました。男女の条件はまったく同じです。

市場特化・経営革新・文化共生という「3つのM」

福川 ありがとうございます。6回の研究会を通じて、住友スリーエムの戦略や経験について大変率直にお話しいただき、この種の研究会としては他に類を見ないよ

うなご報告だったと思います。また参加者の皆様のご議論にも、知的刺激と魅力あふれるご発言が多々あり、素晴らしい研究会になったと思います。

私なりの感想も含めて、住友スリーエムの成功要因をまとめてみました。3Mにちなんで、やはり「3つのM」で括ることができます。

第1は「マーケット・オリエンテッド」。つまり徹底して市場に特化しているということです。やはり日本のマーケットを徹底的に研究され、顧客に提供するソリューションを追求してきたということが、単純なようですがひとつの実践的な戦略だったと思います。

第2は「マネジメント・イノベーション」。単純なトップダウンやボトムアップではなく、ミドルの人々を刺激する経営革新も含めて、たえず革新を創造するようマネジメントしてきたことです。そこでは社員のモチベーションやモラルも非常に大切にされています。

第3は「マルチカルチャー」。もともとアメリカの企業でありながら60を超える国と地域で事業展開をしているだけに、多様な文化をとらえることが

でき、その知の蓄積が日本のマーケットにも役立っていると思います。もうひとつは社員それぞれの思いを伸ばしていくことにより、いわば社員のあいだにも多様な文化が共生しているということ。それぞれの社員が思いを実現し、企業としてもアメリカの価値観を押し付けるの



株式会社電通
顧問
福川 伸次

ではなく、経営の理想を実現しようとしています。こうした企業内、企業間での文化の共生ということが、3Mの強みになっているのではないかと思います。

ロッシ ありがとうございます。“3つのM”といえば、かつて私どもは社内的にはこう叩き込まれたものです。“Make More Money!(もっともっと儲ける)”と(笑)。

さて今回の研究会は、私にとっても大変良い経験になりました。福川さんのおっしゃった「新しい3Mの定義」を含め、皆様からの見識豊かなコメントを今後活かしていきたいと考えています。

金子 福川さんもおっしゃったように、これまで当社の経営について素晴らしいご意見をいただきました。そのなかには、すでに会社のなかで取り組んでいるものもいくつかあります。このような場で皆様と意見交換をできたことに大変感謝しております。どうか今後とも住友スリーエムをよろしく願い申し上げます。

3Mの企業文化を 読み解くキーワード



これまでの6回にわたる研究会で、3Mと住友スリーエムの成長力の源泉がさまざまな角度から検討されました。

イノベーション、財務・マーケティング、人材育成、コーポレートガバナンス、ブランドマネジメントなど、具体的なテーマに沿って活発な意見が述べられるなか、いつも議論の底流に一貫して感じられたのは、他社にないユニークな企業文化に対する認識と共感です。「企業は人なり」というように、多くの経営者や社員によって継承されてきたこの企業文化の独自性を踏まえ、3Mおよび住友スリーエムという組織のあり方が格段にとらえやすくなるのが実感されます。フォーチュン誌の米国企業ランキングで、3Mが「もっとも賞賛される企業」としてつねに上位に上がっているのも、同社の強さを維持する基盤ともいえる企業文化が、100余年の歴史を通じてグローバルに支持されてきたからではないでしょうか。

ともすると抽象論やお題目になりがちな「企業文化」や「組織風土」。しかし3Mと住友スリーエムは、いくつかのキーワードでそれを具体的に表現し、社内的にも対外的にもはっきりと打ち出しています。ここにこれまでの研究会のポイントを振り返る意味で、特に重要なキーワードを整理してみましょう。

人の尊重

徹底して個人を尊重する。この考え方は、3Mの中興の祖であるマックナイトが確立したものです。現在も営々と受け継がれている現場密着型の「マックナイト商法」を貫く哲学といえるでしょう。



イノベーションには個人の領域と集団の領域があります。3Mは、製品化の段階では組織集団のマネジメントを重視していますが、技術創出の部分では個人のアイデアとして出てきたイノベーションを大切に、新しいことにどんどんチャレンジさせています。

それはベンチャーを育む風土であり、5万種もの自社開発製品を生み出してきた原動力でもあります。そして個人のイニシアティブを促進し、ミスを犯しても責めないといった原則が、「人の尊重」という考え方に貫かれた3Mの企業文化のベースになっています。

15%ルール

「15%ルール」は、3MのR&Dを考えるうえで決して見落とすことのできない不文律です。研究開発に携わっている技術職の社員は、自分に与えられた研究開発テーマとはべつにアイデアや興味をもっているテーマがあれば、労働時間の15%をそれに使うことが許されます。技術者はこのルールを活用して、興味のある研究

テーマに取り組むことができます。

そもそも3Mでは、こうした社員のイニシアティブによる技術開発がひとつの伝統になっています。上司が研究を打ち切るよう命じてもお隠れてコツコツと研究を続けることを3Mでは「ブートレッキング」(密造酒づくり)といいますが、こうした姿勢はこれまで多くの成功秘話を生んできました。「15%ルール」を使って商品化にいたった発明も、有名なポスト・イットノートの例をはじめとして、数え切れないほど存在します。

この「15%ルール」は、いまも創造と革新の世界を拓けるルールとして実践されています。



アイデアの尊重

「汝、アイデアを殺すなかれ」。どんなアイデアも大切に、商品化にいたるまで着実に支援するという経営の考え方です。なかには失敗例があっても、アイデアが多ければ多いほど成功の確率は高まり、新製品の数は増えます。

また、すぐに理解できるアイデアは意外に平凡の域を出ず、一見したところ奇想天外なアイデアが往々にして成功するという事は、これまで研究開発の分野で3Mのマネジメントが学んできた教訓でもあります。したがってトップは、はっきりした反証材料がない限り、新しいアイデアを殺してはいけないというのがこの原則です。

これは「モーゼの十戒」になぞらえて、3Mの「11番目の戒律」とも呼ばれています。



自主性と失敗の許容

管理職は社員の自主性を高めるために、責任を委譲することが社内で奨励されています。また委譲を受けた社員は、もしそれだけの能力があるならば、自分のアイデアをもち、自ら考えた方法で与えられた職務を果たしたいと願うはずで、その結果、短期的に見て失敗したとしても、失敗を犯した本人が基本的に正しいやり方だと信じているなら、長期的にはその失敗はさほど重大でないといえます。むしろ管理職が独裁的になり、責任を委譲した部下に対してこと細かに指示を与えてしまうことの方が、社員の創造的な取り組みや自主性を損ねるという意味で大きな過ちにつながりやすいのです。

3Mは経営の効率性を重んじる一方、このように社員の創造性や自主性も重んじており、一見矛盾したことを創造的な対話によってバランスよく両立させる弁証法的なダイナミズムをもっています。それがカオスからイノベーションを生む秘訣でもあり、3Mの成長力につながっています。

プロダクトチャンピオンとスポンサーシップ

アイデアを事業化する場合、3Mでは発案者が企画提案書を事業部門のコミッティに提出し、評価を受けることから始まります。その提案書が承認されると、各部門の人材がリクルートされ、発案者をリーダーとして「ミニカンパニー」ともいえるチームが作られます。この段階でプロジェクトとして運営され、進捗状況によって継続性が判断されます。

アイデアを発案し、事業を成功させたイノベーターは、「プロダクトチャンピオン」となることができます。プロダクトチャンピオンとなるチャンスがつねに与えられていることは、



いうまでもなく技術者にとって大きなインセンティブになり得ます。そしてマネジメントには、こうしたプロダクトチャンピオンを支えるためのスポンサーシップとなることが奨励されています。

キング オブ テリトリー

セールス部門の企業文化を代表するキーワードです。これは、セールスの担当地域や顧客は担当者に任せ

られており、自らの進め方で営業活動を行うことができるという原則です。したがってそこでの実績は、そのまま個人の営業活動の結果でもあります。

住友スリーエムのデコラティブ・グラフィックス事業部でセールスを担当している社員はこう言っています。「たとえば スコッチカル フィルムは、業界では知らない人がいないほどの認知度と優れた品質をもっています。ただし、製品の優秀性に頼って営業努力をしないとナンバーワンの座を守ることはできません。いまは私という人間を通して、自分の担当地域にひとりずつ「3Mファン」を増やすことに大きなやりがいを感じています」と。そのために彼は、つねに足を使って生の情報を集め、業界の動きや街の変化に目を光らせていると言います。

住友スリーエムは、さまざまな分野でトップブランド品をもっています。そのほとんどは、卓越したマーケティング能力により独創製品をリリースし、それまでになかった市場を創出したものです。このようにベンチャービジネスのようにしてスタートしたものをビッグビジネスに育て上げてしまうのは、担当者たちの誇りでもあります。

キング オブ テリトリーとして実績を上げたときの満足感は、ちょうど技術者にとってのプロダクトチャンピオンに匹敵するものがあるでしょう。冒頭の「人の尊重」という創立以来の原則が、いまも3MのDNAとして受け継がれているのがよくわかるキーワードです。

オポチュニティへの着目

以上は、3Mの伝統的な企業文化のなかで生まれてきたキーワードでした。これらはシックスシグマやNPI(新製品開発・導入)システムの活用に見られるような新しい経営の動きのなかでも、依然として重要な位置づけを与えられています。比較的近年の企業文化と密接な関わりのあるキーワードが、「オポチュニティへの着目」です。

3Mが次から次へと新製品を展開し、市場を拡大してきた背景には、ひとつの可能性が実現したあと、さらに新たな可能性へ向けて技術開発やマーケティングを展開していくといった方向性がありました。その延長で3Mの新しい文化を象徴するものとして生まれてきた言葉に、「Good enough(これで十分だ)とは、決していいわい」があります。

新しいビジネスの機会は、数々の「死の谷」を乗り越え、「ダーウインの海」を泳ぎきったあと、さらにその先の地平を展望しようとする創造者にもみ訪れます。ビジネスとはすべてそうした機会(オポチュニティ)をとらえることから始まるとの考えに立ち、3Mの社員はつねに問題外の可能性を見据え、新たな未来を拓くよう心がけています。

企業文化の原点は1948年の“マックナイトの手紙”

第1号のこのコラムで、マスキングテープの開発ストーリーについてご紹介しましたが、この話が3Mの企業文化の原点とも言えます。開発中止を命じられてもあきらめないでこっそりと研究を続ける技術者の背中を見て、経理から営業そして副社長となった3Mの事実上の創業者ともいえるマックナイト元会長が15%ルールやスポンサーシップなどを根付かせるもととなり、人事の基本原則へと色濃く反映されています。

3Mの企業文化は次々とイノベティブな製品が開発された1930年代半ばから技術畑に形成されていきました。自分に与えられた研究テーマ以外にも興味を持つ技術者、それまでとは異なる実験方法を考える技術者、他の技術者の研究を手助けする技術者、カオスの世界を意図的に創造するためには、マネジメントのリーダーシップあるいはマネジメントのスタンスが重要となります。物静かな経営者、マックナイトはそれを経営幹部宛の一通の手紙で示します。

「事業が成長するにつれ、マネジメントは責任を委譲し、責任の委譲を受けた者が自主性を持つことを奨励するこ

とは、ますます必要になってくる。これには、かなりの忍耐が必要である。権限と責任を委譲された社員が、能力のある社員であるならば、自分のアイデアを持ち、与えられた職務を自ら考案した方法で果たす願望を持つようになる。

このような考え方を社員が持つことは、当社の望むところであり、社員が用いる方法が当社の事業方針や業務運営の方法に概ね沿っている限り、むしろ奨励すべきものと私には思えるのである。

誤りは起きる。しかし、それを犯した者が基本的に正しいのなら、長期的に見てその者が犯した誤りは、それほど重大ではないと思う。それよりむしろ重大な誤りは、マネジメントが独裁的になり、責任を委譲した部下に対して、事細かに仕事のやり方まで指示を与えるところにある。

マネジメントに辛抱する能力がなく、誤りが犯されたときに破壊的に批判的であるならば、自主性は損なわれる。当社が引き続き成長していくためには、自主性を持っている者が社員として大勢いることが不可欠である」

3Mの企業文化そのものであるこの手紙にはタイトルが付けられています。それは“自主性と失敗の許容”です。

ビジネス Now

期待された用途が開ざされ製品として忘れ去られてしまう失敗作は、3Mでも山ほどあります。マネジメントから糾弾されて再挑戦できなければ、投資はムダとなります。3Mの不織布技術はあるとき、その成形性の良さからブラジャーの芯地として有望視されましたが商談がまとまらず、担当者は落胆します。しかし、他の技術者から不織布のフィルター性に着目するという助言を受けたことが立体成形の使い捨て産業用マスクに結びつき、3Mは世界最大のサプライヤーとなりました。

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ンストアンドヤング 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	財団法人 新エネルギー財団 副会長・専務理事
岡田 雄次	元 中央公論社 取締役雑誌編集局長
柚岡 一明	日本貿易振興機構 対日投資部長
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 6
MARCH 2005 No.

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

本誌に掲載されている、3M、ウエザーバン、ポスト・イット、スコッチカルは3M社の商標または登録商標です。他の会社名、製品名等は各社の商標または登録商標です。