



慶應義塾大学ビジネス・スクール

3M —技術基盤の再定義と構造改革—

技術革新が激しさを増す事業分野では、目まぐるしく変化する技術競争に対応した、いわゆる技術マネジメントが求められる。しかし、それは単に変化の速度が激しいというだけではない。その経営環境に対応し先行的に経営革新を続けるためには、企业文化の醸成、組織の行動原理の再定義そしてこの種の事業に合致した財務戦略などが不可欠となる。

ここではとくに技術のイノベーションで有名な米国のエクセレント・カンパニーでもある3Mを取り上げ、多角化した異種の技術やビジネス・モデルを企業分割によって分離し、個々の事業特性にマッチした経営を追求してきたのか。それについて構造改革の側面から追ってみたい。

もうひとつのテーマは経営政策を巡る話題である。3Mでは2001年に経営スタイルが3Mとは対極にあるといつていいGEから会長兼CEOを迎えた。成長に陰りを見せていると認識されていた3Mの経営をどのように軌道修正するのか。その課題を検討したい。

技術基盤をベースに成長してきた組織の3M

「良い企業とは何か」、それはGE (General Electric) に代表される製品の競争優位と市場ライフサイクルを調整し、成長する市場で、しかも競争力ある製品分野に経営資源を集中することで達成される、という考え方が一般常識となっている。しかし日本企業をはじめとする海外企業との競争に敗れ、高い利益率を維持するには、もっぱら競争に負けたり、市場のライフサイクル上で成熟化した分野から撤退するのが唯一の経営判断だと信じられていた。それはちょうど、今日の日本企業が海外企業との競争に敗れ事業撤退で企業の延命をはかっている状況と類似している。その20世紀後半の時期にGEなどとは異なった経営を行い高い業績を保っていた企業の代表が3Mであった。

当時の3Mの経営者は、「経営者としてなさねばならないことは、組織の活性化である。

本ケースは許斐義信研究室「企業変革—成功の秘訣」日本放送出版協会をベースに、日本3Mのインタビューを加えて作成した。(2004年1月)

(作成者：許斐義信)