



慶應義塾大学ビジネス・スクール

3Mの製品開発

5

3M（スリーエム、Minnesota Mining and Manufacturing）は米国ミネソタ州セントポールに本社をおく素材・製品メーカーである。もともとは紙やすりの研磨材であるコランダムの採取のために設立された会社だが、紙やすりの製造でえた表面加工や接着の技術をもとに事業を拡大し、耐水サンドペーパー、セロハンテープ、医療用テープ、不織布、防水スプレーなど数々の新製品を開発した。

10

1996年現在、3Mは紙やすりから人工関節まで5万種の商品を販売し、毎年500の新製品を市場に送り出している。1902年の設立直後から一貫して、画期的な新製品の開発を経営戦略の中心に据えており、同社のデジモニ会長をもってして「これからどんな商品が生まれてくるか、全く予想できない」と言う。しかし、3Mは財務的に安定した大企業でもある。75,000人の社員を擁し、年間売り上げ142億ドル（1ドル＝120円の換算で1兆7000億円）、営業利益24億ドル（同2900億円）、社債格付はムーディーズとS&PからトリプルAを取得している。1962年から1986年までの平均で、資産利益率（ROA）は23.2%、株主資本利益率（ROE）は34.4%、売上高利益率は20.3%であった。

15

ジェームズ・コリンズとジェリー・ポラスは著書「ビジョナリーカンパニー」のなかで、「今後五十年間、百年間、成功を続け、環境の変化に対応していく企業を一社だけ選べと言われれば、わたしたちは3Mを選ぶだろう。」と述べている。1995年、3Mはクリントン大統領より、過去90年にわたるイノベーションと数々の商品開発に対して、テクノロジー国民栄誉賞を授与された。

20

本ケースでは、3Mの製品開発のしくみと事例を紹介する。事例は3M社内で「伝説」と呼ばれているものから選んでいる。伝説は、イノベーションを起こすために同社が重要と考えるポイントを、具体的にイメージしやすいように取り上げられている。最初の事例であるポストイットは、色紙に糊をつけただけ

25

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール大林厚臣助教授がクラス討議の資料として作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright ©大林厚臣（1999年7月作成，2004年3月，2008年1月，2010年3月改訂，2018年5月改訂）