

## Ⅱ—1 住友スリーエム(株) カスタマーテクニカルセンター

調査先	: 住友スリーエム(株) カスタマーテクニカルセンター
住 所	: 神奈川県相模原市南橋本 3-8-8
開催日	: 2009 年 10 月 19 日
参加者	: 13 名
記	: 杉本 勉*、内藤 雅和*

### 1. はじめに

当委員会では、注目技術の技術開発やビジネス展開を行っている研究所・企業の調査、見学を行い、会員会社に広く紹介していく活動を行っている。

近年、ソリューションセンター、カスタマーセンターというような名称で、顧客の様々な課題に対し顧客と各企業の協業という形で取り組み、課題の改善のみならず潜在ニーズを見出す活動が見られる。その代表的な例として、住友スリーエム(株)のカスタマーテクニカルセンターが上げられ、今回、見学の機会を得たので報告する。

### 2. 住友スリーエムカスタマーテクニカルセンターの概要

住友スリーエム(株)では、技術情報のデータベース化と共有化、顧客ニーズの把握により、ニーズに見合った技術を効率的に創出するための取り組みを推進している。中でも、神奈川県相模原市に設置されているカスタマーテクニカルセンター (CTC) は、3Mの40以上を越えるテクノロジープラットフォーム(接着・研磨・不織布などの汎用性の高い技術基盤)から、特に日本の市場において重要と思われるものを紹介するとともに、顧客と共に研究スタッフが顧客の技術的課題

を解決するためのアイデアを出し、解決を図る場である。顧客のニーズや課題に合わせてアレンジしたプログラムを用意するために、カスタマーテクニカルセンターへの来館は、住友スリーエムの担当者を通じた予約制となっており、訪れた顧客は、実際に多岐にわたる製品を手に取り、これを実現する多様な技術の説明を聞くことで、どのような課題解決の可能性があるかを相談しながら進めていくことができるようになっている。住友スリーエムにとっては、顧客とのコミュニケーションを通じて将来のニーズを見出し、持続的な新製品開発に結び付ける仕組みとなっている。

住友スリーエム(株)CTC ウェブサイト

<http://www.mmm.co.jp/sustainability/customer/ctc.html>



写真提供：住友スリーエム(株)

\* 技術調査小委員会委員

### 3. 見学内容

見学は、JBMTA 技術小委員会を間に挟み、当日の 13:00～17:30 の時間帯で行われた。前半部は、住友スリーエムからのプレゼンとディスプレイエリア・デモルームにおける技術説明、最後に全体を通じた質疑応答という形で行われた。

#### 3.1 住友スリーエムからのプレゼン内容

##### 3.1.1 3M社の概要

はじめに、3M社の概要、主要事業領域、沿革について説明があった。3M社全体では、全世界総売上：約 253 億ドル、研究開発投資：14 億ドル、全世界社員数：79,183 名、製品数：約 50,000 種、系列会社：60ヶ国以上という規模であるとのことであった。

主要事業領域は、自動車、航空機等／交通関連・一般工業関連市場、電子・電気／通信市場、建設関連市場、安全・保安・保護関連用途市場・オフィス・家庭用品市場、医療関連市場等とのことであった。日本における 3M 事業としては、住友スリーエムの前身である「日本ミネソタスリーエム株式会社」が、住友電工らとの合弁事業として 1960 年 2 月に設立された。現在ではおもに、住友スリーエム、スリーエムヘルスケアという形で展開され、住友スリーエムグループの売上高は約 2,500 億円であり、3M社の海外企業 No.1 となっている。

3M社は、社名の 3M (Minnesota Mining Manufacturing) が示すように、5 人の起業家によりミネソタ州ツーパーズに 1902 年設立されたコランダム採掘粉砕を行う会社で始まるが、最初の事業に失敗し、研磨材の製造・販売事業への転換を余儀なくされた。最初のイノベーションとも言える製品は、1921 年に発明された自動車ボディの水研ぎ用の耐水研磨紙であった。これ以降、自動車メーカーとの関係が深まり、3M社は多角化へと進むことになる。

##### 3.1.2 3M社のビジョン、研究開発への取組

3M社初代会長であるマックナイトによれば、企業の存在目的は、「お客様の未決の問題を革新的に解決する（新技術や商品で!）」ということであり、以前

からマーケット志向、顧客思考が強かったことがうかがえる。グローバルビジョンとしては、「最も革新的な企業となり、お客様から優先的に選択されるサプライヤーとなる。」を挙げており、これらが、企業文化である“自主性の尊重”と“失敗の許容”につながっている。

これらの企業文化を象徴する不文律として、「15%カルチャー」というものがある。これは、社員が自分の仕事に直接かかわらずとも、興味・関心があればそれに取り組むというもので、例えば、研究開発に携わっている技術者であれば、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に取り組むことができるという不文律である。15%というのはあくまで目安だが、自分が仕事に使う時間の“15%”という意味を持つ。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おり、上司が研究を打ち切るよう命じてもな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）と言っており、こうした姿勢はこれまで多くの成功秘話を生んできた。

「15%カルチャー」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多く存在し、この「15%カルチャー」は、いまま創造と革新の世界を拓けるルールとして実践されているそうである。

このような企業文化に立脚した研究開発体制として、1990 年代ごろから、テクノロジー・プラットフォーム（技術基盤）という考え方を取り入れてきた。これは、40 種を超えるテクノロジー・プラットフォームをベースに、競争力のある新製品を創出していくための仕組みである。

3M社では、持続的な新製品の創出のため、コミュニケーション・ネットワークを重視している。例えば、個人に帰属しがちなノウハウを資源化するために、「何々のことは誰々に聞け」をイントラネットで公開するような仕組みを持っているそうである。

以上のようなビジョン、研究開発への取組を基に設立されたのがカスタマーテクニカルセンターである。

テクノロジー・プラットフォームを開示することにより、技術、製品について顧客の包括的理解を深め、既存 30,000 種の製品と技術を総合的に駆使して、顧客の技術的課題を共に解決することを目的としている。この仕組みにより、顧客企業と 3M 社の関係を更に深め、双方が発展する機会のある場とする（Win/Win の関係）。

### 3.2 ディスプレイエリア、デモルーム見学

会議室からコーポレート ディスプレイ エリアに場所を移し、3M 社の歴史、企業文化、R&D 体制、グローバルネットワーク等の情報に加え、ユニークなテクノロジー・プラットフォームとそのテクノロジー、製品群、用途等について紹介していただいた。プレゼンされた内容を、具体的な商品、技術を見ながら説明していただき、より理解を深めることができた。

更に、多目的デモ/展示エリア、ヘルスケア デモルーム、コンシューマオフィスマーケットデモルームにおいて、自動車部品、医療関連製品、文具/テープ等のデモをしていただき、顧客の問題解決を具体化する取り組みがよく理解することができた。

### 4. おわりに

全体を通じた感想として、まず、3M 社の企業体質である「顧客重視」、「技術者の自主性尊重」、「失敗の許容」に感心させられた。特に、「15%カルチャー」に代表されるある種の“ムダ”を許容する懐の広さは、研究開発型企業としての理想の姿かもしれないと思った。このような企業体質は、事業分野が違っていても、R&D 活動を行っている企業ならば参考になるところは多く、特に、これまで以上に革新的な技術の開発が求められるこれからの日本企業にとってはなおさらである。

最後に、ご多忙の中、ご説明をしていただいた小山様、見学会を設定していただいた前田様、ここに深くお礼申し上げます。

以上

禁 無 断 転 載

2009年度「ビジネス機器関連技術調査報告書」Ⅱ－1部

発行 2010年4月

社団法人 ビジネス機械・情報システム産業協会 (JBMIA)

技術委員会 技術調査小委員会

〒105-0003 東京都港区西新橋三丁目 25 番 33 号 NP 御成門ビル

電話 03-5472-1101(代表) / FAX 03-5472-2511