



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ミスミ

We Buy For You

I. はじめに

5

株式会社ミスミは1963年創業した平凡な金型部品問屋であったが、70年代後半以降「購買代理店発想による生産財流通革命」を理念に、急成長した。ミスミはこれまで業界の常識であった「営業マンによる販売」をやめ、カタログによる通信販売を実施した。この過程で部品の規格化とハーフメイド化を推進し価格の大幅な引下げや納期の短縮などに成功した¹。

10

1993年現在、ミスミは金型部品だけでなく、自動機標準部品、治具用標準部品、研究開発用電子部品分野にも進出し、2.2万社の取引先に9000種類、18万点の部品をカタログ販売していた。1993年度の売上高は217億円で、同年度を除いては5年連続20%の成長率を実現し、売上高経常利益率も8%前後で同業他社の2-3%を大きく上回っていた。現在、プレス用金型標準部品カタログとプラスチック用金型標準部品カタログ、FA用メカニカル標準部品カタログとFA用エレクトロニクス標準部品カタログの4種類のカタログを29万名の設計者個人に発行し、一日平均2万件の注文をうけていた。ちなみに注文1個当りの平均単価は1,400円であった（付属資料1の「会社の概要」を参照）。

15

20

II. ミスミの設立と成長

1 ミスミの設立と金型部品業界への進出

25

ミスミは1963年に輸入自動水道栓を販売する流通商社として設立された。現社長田口をはじめ3人の友人が共同出資し会社を設立したが、経験や資金の不足で、設立まもない頃は

1) 一般に金型というと、工業製品を作るときその部品を成型する機械のことであり、鉄板を加工するときにはプレス金型、プラスチックを加工するときは射出成形用のプラスチック金型を使う。そして、ミスミが扱っている金型部品というのは、その金型にセットされる標準部品であり、たとえば鉄板に穴を開けるための小さな部品（パンチ＆ダイ）から、金型の上下のプレートなど大きな部品（ダイセット）まで種類は多い。

30

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科嶋口充輝教授の指導のもとに、同研究科博士課程の金顕哲によって作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものでなく、分析ならびクラス討議の資料として作成された。

大変苦労した。

このような時期、ミスミが金型部品と出会ったのは、ある得意先からロールベアリングのロールだけを売ってくれないかという要求を受けたときからであった。特殊鋼でできている丸棒のベアリング用ロールは、プレス金型の位置を決めるノックピンとして使える部品であった。その顧客は今まで自分のところで作っていたが、同じ口径のロールがベアリング業界にあれば、それを使ったほうが安上がりであった。取引先が求める商品を探して供給してきたミスミは、以後ノックピンを必要とする他の金型製造メーカーも開拓し、ロールベアリングのロールを販売してきた。もともと金型部品はユーザーごとに規格が違ったために、一般にユーザーが直接内製するか、系列の下請会社に外注するのかであった。

しかし、ミスミは同じノックピンでも生産現場で少し加工することで多様なユーザーが共同して使えることに気が付き、その後は新しい顧客を開拓してきた。

創業期のミスミが、その名を金型業界に知られるようになったきっかけは、ウレタン製のスプリングを開発したことであった。当時はまだ金型用のスプリングに適した材料がなかったため、天然ゴムを使っていたが、「天然ゴムは弾力はあるが、油まみれになって使いにくい」というユーザーの不満を何度も聞いていたミスミは、ウレタン製のスプリングを商品化して売り出したのであった。そのウレタン製スプリングは大ヒットし、当時、赤字続きだったミスミにとっては救世主ともいべきものであった。

2.田口社長の就任と長期戦略

20

最初は出資者として参加し、金型部品分野を開拓してきた田口現社長が社長に就任したのは、1969年であった。そのころのミスミは売上高約2億円、社員数13~14名の小さな会社であったが、田口社長は「生産財の流通革命」を理念に革新的な経営に挑戦してきた。田口社長が就任したころ、消費財流通分野ではダイエーやイトーヨーカ堂などが「消費財の流通革命」を掲げながら急成長してきたが、金型部品のような生産財分野では昔と同じ方式で商品が流通されていた。

田口社長は「生産財の流通革命」を推進するためにまず、商物の分離と標準化戦略を訴えた。商物分離というのは、商流（情報の流れ）と物流（商品の流れ）を別ルートに分ける営業体制のことであった。田口社長がめざしていたのは、営業マンが顧客を開拓し、ユーザーからの注文は電話で受け付け、物流は運送会社にまかせるシステムであった。

また、標準化戦略とはユーザーが共通に使える標準部品を開発・販売する戦略であった。当時の金型部品は、ユーザーが自ら社内で作る以外は、設計図を金型部品メーカーに渡し

て外注する特注品が中心だった。しかし、一部では全国的に使われている市販の標準部品も出回っており、開発時間が節約できることから、値段さえ安ければ売れるような環境にもなっていた。田口社長は後発で金型市場に参入したミスミを大きくするためにには、標準部品という新市場を開拓するしかないと考えた。

この時期、田口社長が提案したのが「ハーフメード方式による標準化」であった。田口社長は以前から営業活動を通じて、多様なユーザーの金型部品の規格はほんの少し違うだけであったり、他のユーザーの部品の先端を少し削るだけでも十分使えることに着目していた。そこで、「半加工の状態で在庫させておき、注文と同時に追加加工すれば納期も短縮され、多品種の大量在庫を抱えておかなくても済むことになる。これは同時に部品の標準化にもつながり、大幅なコストダウンが期待できるはずだ」と考えた。

以後、田口社長は営業マンに対して「物を売るより標準化を売れ。注文は本社で受けるからとにかく得意先を開拓してこい」と指示した。しかし、特注品を中心にモノを売ることに慣れていた営業マンには標準品の発想やメリットなどがなかなか受け入れられなかっただ。しかもユーザーの中でも特注品を受けないミスミの態度は生意気だと思うユーザーもいた。しかし、田口社長は、「お客様が欲しいと思う物を開発できれば必ず商売になる。コストダウンのためにも、標準化は絶対欠かせない要素だ」と続けて説得してきた。

一時、需要が低迷したとき、大型の特注品の注文もあったが、田口社長は標準化戦略を断固やり遂げた。田口社長は標準化戦略の必要性を次のように力説した。

「うちは標準化を売ってきたし、これからも標準化を売る会社だ。特注品をやれば一時的にもうけることはできるが、標準化というのはどのユーザーに対しても公平な価格と安定的な供給を保証することで成り立つもの。その原則を崩してまでやるべきではない。また、ユーザーにとっても、中間商社のミスミを通して直接メーカーに頼んだほうがトクになる話なのだから、今回はそうアドバイスすべきでしょう。ユーザーのご好意で出していただいた注文をお断りするのはしのびないが、たまたまミスミの営業マンが顔を出したから注文した、というビジネスは長続きしません。今ここで特注品を受けると、その体制を維持するためにずっと特注品を売ることになる。本当にお客様の立場で考えれば、やはり標準品の受注を増やして、お客様に利益を還元していくことを考えるべきだ。」

以後、ミスミの営業マンはユーザーに標準化を提案しながら標準品を売り続けた。

5

10

15

20

25

30

3. オイルショックと直販体制の構築

「標準化の宣教師」として隙間市場を開拓してきたミスミに新しい成長の転機を与えたのがオイルショックであった。オイルショックをきっかけに、各ユーザーはコスト削減のために、今まで社内で作っていた部品づくりを外注化したり、社内で作るにしても標準部品を多く使うようになった。

これをきっかけにミスミは今までの地域販売店や代理店による間接販売方式を中断し、東京以外の地域でも直販体制を構築し始めた²。まず、1973年にミスミは、トヨタ自動車とそのグループに標準品を販売するために名古屋営業所を設立した。営業所長や営業マンの粘り強い努力によって、トヨタ自動車から納品取引口座を開設してもらたものの、受注としての実績はなかなか上がらなかった³。これは、たとえ経理部や購買部を通じて納品取引口座が開設されても、現場の技術者の方から了解をもらわなければ規格として採用できないからであった。そこで、もう一度設計の方から協力を得て、現場の班長たちに、標準部品のメリットのほか、品質や納期などについてミスミが責任を持って供給することを約束し、ようやく具体的な実績が上がってくるようになった。

また、名古屋営業所を設立した翌年（1974年）、ミスミは大阪営業所を開設した。これを足掛りに大阪地域の大手家電メーカーである松下電気産業や三洋、シャープなどを説得し金型の標準部品を供給することが可能になった。

20

III. カタログ通販への転換

1. カタログ通販への挑戦

25 ミスミが営業マンによる販売からカタログによる通信販売へ転換したのには二つの理由があった。第一は、従来の営業マンによる営業の効率があまりにも悪かったからであった。標準品を普及させるためには新規ユーザーの開拓が最優先の課題であったが、ユーザーの工場がいろんな場所に散らばっていたので、営業マン一人が一日中訪問できる取引先は3-

30 2) 後発企業として金型部品市場に参入したミスミは当時東京周辺は営業マンによってユーザーに直接販売してきたが、東京以外の地域は代理店を通じて販売してきた。

3) 生産ユーザー達は納品取引の効率化のために、少数企業のみ納品業社として指定し取引口座を開いてくれた。一度納品企業の口座開設から脱落されてしまえば、次の口座更新の時期まで納品できることと、母企業の口座が開かれれば関連企業や協力企業の口座も容易に開かれることもあって、各納品業社は必死に母企業との口座開設に臨んでいた。

4ヶ所にすぎなかった。また、ようやくアポイントメントを取って訪ねても設計担当者や現場責任者など部品の購買に関する担当者全員と会うのがたいへん難しく、契約が成立しても少量注文が普通だったので、営業マン一人当りの売上は非常に低かった。

第二に、営業マンの努力にもかかわらず、顧客の満足度も相対的に低かった。ミスミの得意先は製造会社であり、営業マンが会うのは、あまり人と話すのが得意でないエンジニアばかりであった。彼らは人と会うことより図面に向かって設計したり、機械いじりをする方が好きなタイプなので、基本的には図々しくて、おしゃべりな営業マンとは肌が合わない人が多かった。「営業マンは呼んだ時だけ来て欲しい」、「用事のある時、聞きたい時だけ来てくればいい」というのが彼らの本音であった。

これらの問題点の解決策として提示されたのがカタログによる通信販売であった。当時、ある営業所の営業所長としてカタログ販売を提案した澤田現常務は当時をこのように振り返った。

「社長のめざしている生産財の流通革命がどんなものなのか、当時の私にはまだ具体的なイメージはなかったが、標準品を普及させるために新規ユーザーの開拓を最優先の課題にするならば、訪問営業をやめて、カタログを見直し、もっと使いやすいカタログを作るべきでした。当時使っていた分厚いビニール製のカタログを持っていても、お客様は他社のカタログと一緒に部屋の片隅の棚に積んで置くだけで活用してくれませんでした。私が考えていたのは、“営業マンよりより多くの情報を持ち、顧客に営業マン以上の満足を与える”商品カタログでした。」

そこで、新しいカタログを製作するために、プロジェクト・チームが作られた。

当時、カタログ作成の方向性と特徴は次のようにあった。

1) 説明を不要にする：カタログ利用者が必要な情報を網羅した。また、ミスミはこのカタログを会社単位でなく、現場の設計者や技術者一人一人に配布することで利用者がパーソナルなテクニカル・ブックとして利用できるようにした。

11) 価格交渉を不要にする：定価を明示するとともにボリューム・ディスカウント制度を導入し数量別、納期別、追加加工別に異った価格を設定した。それまで定価があっても定価から何割かを引いて納入するのが商慣習であり、購買部や資材部と単価を交渉するのが営業マンの仕事であったが、ミスミは定価を明示しボリューム・ディスカウント制度を導入することで価格交渉の余地をなくした。

111) 納期交渉を不要にする：納期を明示した。それまで金型部品は在庫有無や加工程度によって納期が変わるのが普通であったが、ミスミの場合、体系的な生産システムを

5

10

15

20

25

30

構築することによって定期納入を実現した。また、ミスミは、特別料金による緊急納入システム（ストーク・システム）を導入し、メンテナンス部品など、生産ラインを何日も止められないユーザーのために、ハーフメイドの部品も翌日発送ができる緊急調達システムも用意した。

- 5 1v) 特注交渉を不要にする：ハーフメイド概念にもとづいて、標準品の追加加工システムを導入した。半加工商品を大量生産することで量産効果を發揮するとともに、追加加工もできたため顧客の多様なニーズにも応えられるようになった。

1977年、ミスミは1年余りの努力のすえ「プレス金型標準品カタログ FACE」を創刊した（カタログについては付属資料2を参照）。

10

2.「FACE」カードによるユーザーデータベース化

ミスミはカタログ発行の直後、カタログに同封した「FACE CARD」を利用し、顧客情報をデータベースとして蓄積した。「FACE CARD」は通常の顧客やカタログが新たに必要な顧客が自分の住所や職業、担当業務などを書いて送る葉書であったが、ミスミにとっては既存の顧客を把握し、新規の顧客を開拓するのに重要な役割を果たした。特に、ミスミの「FACE」カタログは個人に配布され、しかも各担当者のテクニカル・ブックとして利用しやすかったので登録顧客の数は急激に増えていった。現在、ミスミのデータベースに登録された顧客の数は10万人にのぼっていた。

15

3.カード式商品開発システム

ユーザーのデータベース化とともにミスミはカードを利用した独特の情報収集・商品開発システムを構築してきた。ミスミが商品開発に利用するカードには次のようなものがあった。

- 20 1) コミュニケーションカード：商品に関するエンドユーザーからの具体的なニーズを収集するカード。簡単な図面も描ける方眼紙カードなので、現場発想のアイデアや実際的な提案が多く、商品の規格の見直し、また改善・改良に役立った。

- 25 11) 提案カード：ユーザー向けの情報紙「VOICE」に同封したカード。新商品や新市場についてのアイデアや意見を募集するもので、提案カードを送ってくれたユーザーには賞や景品を提供した。

- 30 111) インフォメーションカード：商品開発を担当する市場部のスタッフが、ユーザーのイ

ンタビューを通じて得た商品情報、競合他社の商品開発や価格などの市場情報を集めるカード。より実際的なマーケティング情報として商品開発に反映した。

iv) アンフィットカード：受注業務を担当するユーザーサービスセンターが、カタログにない商品や規格外の商品の注文を受けたとき記録するカード。品揃えはしていないが注文が多いサイズとか、もっと納期を短くした方がいい商品などを発見することができた。

5

v) クレームカード：ユーザーからのクレームがあった場合、ユーザーサービスセンターが発行するカード。営業・商品・流通の各段階に分けて記録し、原因を発見し、クレーム処理が済まない限り、その商品の受注はできないようになっていた。

いずれも簡単なカード式情報収集システムであったが、ミスミの場合これらを体系化し、商品の改良や新商品の開発に積極的に活用してきた。

10

特に、現場の技術者たちは、たとえ小さな改良であっても、自分の意見が反映された商品が開発され、「FACE」カタログに掲載されることをなによりも喜んだ。自分の意見が採用されたことを知った技術者は、さらにこういう商品を標準化したら売れるんじゃないかなというアイデアを提供してくれたほか、協力工場や下請け工場に対しても、その部品の活用を指示し、「FACE」カタログの普及と受注の拡大に貢献してくれた。

15

一方、営業マンたちは自分がユーザーから得てきた情報で売れる商品が開発できることを知って、俄然やる気を起こし、今までにも増してユーザー情報の収集に力を入れるようになった。

この他にも、ミスミは顧客とのコミュニケーションに力を入れてきた。業界の情報や新製品を紹介するために「VOICE」という個人向きの情報誌を年4回発行し、ミスミのユーザーサービスセンターの担当者と企業の窓口担当者とのコミュニケーションのため「Mメール」というミニコミ誌も年4回発行した。また、顧客の満足度を開発するため毎年3000社ずつ顧客満足度と好感度の調査をやて、2ヶ月ごとにクレーム対応に関する好感度調査もやった。

20

25

IV. 協力メーカーの開発と受発注システム

1. 協力メーカーの開発とオープンコンペティション制度

5 特注品中心の金型部品市場にもJIS規格の標準品を生産する一部の先発メーカーがあつた。しかし、JIS規格品だけではサイズが限られていたので、顧客の多様なニーズには応えられなかった。一方、特注品の場合、注文が不安定でユーザーの影響力も強いため、ミスミのような流通商社が自立できる余地が少なかった。少量多品種市場で顧客の多様なニーズに応えながら量産効果を発揮できる方法がハーフメイド方式であった。この方式は「半加工の状態の商品を、ユーザーの注文に応じて追加作業して供給する」方式であった。こうすれば納期も短縮され、多品種の大量在庫を抱えておかなくても済むことになり、大幅なコストダウンも可能であった。

10 問題は、受注生産や見込生産に慣れていた当時のメーカーのなかで、ミスミの企画品をOEMで生産・加工してくれる協力メーカーを開発することであった。この時、ミスミの「生産財流通革命」の理念に賛同し早い時期から協力関係を結んできたのが清水市の駿河精機であった。技術力はあったが販売力が弱かった駿河精機は、知名度はなかったものの大企業を中心に安定的な販売網をもっていたミスミに協力して「パンチやダイ」などを生産してきた。ミスミは営業の拡大とともに駿河精機だけでなく新しい協力メーカーを次々と開発してきた。

15 20 本格的なカタログ販売とともに年20%以上の売上伸び率を達成してきたミスミは1985年の円高をきっかけに協力メーカー間の公開競争制度（オープンコンペティション制度）を実施した。オープンコンペティション制度とは、それまで「1商品1メーカー」であった体制を脱皮し、複数メーカー間の公開入札方式によってコストダウンや納期短縮を誘導する方式であった。「顧客に必要な物を、必要なとき、必要な量だけを、より安く、よりスピーディに」供給できる生産システムを構築するために、協力メーカーの交替や意識改革を推進した。これを通じてミスミは1986年に主製品の全面的なプライスダウンを実施し、1988年にはハーフメイド品の主納期を3日に引き下げる措置を行った。（現在、構築されているミスミの「専門メーカーによる商品別量産システムに関しては付属資料3を参照）

2. 受注と物流体制

カタログ通販においてユーザーの注文はミスミのユーザーサービスセンターが処理した。

全国8ヶ所にあるミスミのサービスセンターは、マネジャーから担当者まですべて正規の女性社員によって運営され、受注と売掛管理、情報の受信を担当した。ユーザーはカタログに同封している注文用紙に部品名、納期などを記入し、FaxやOCRFaxなどを通じて注文した。ユーザーサービスセンターは完全標準部品の場合はコンピュータで在庫を確認しすぐ配送するが、ハーフメイド標準品はオンラインで結ばれている130あまりの協力メーカーに発注した。ちなみに、現在、ミスミの完全標準品とハーフメイド標準品との販売比率は3:7であった。

5

注文された商品は全国3ヶ所にある配送センターに集荷され、宅急便で配送された。

10

V. 購買代理店とマーケット・アウトの発想

ミスミが急成長してきた背景には田口社長の「購買代理店」発想が大きな役割を果して
きた。「購買代理店」発想とは、メーカーが作った商品をメーカーの代わりに売ってきた従
来の販売代理店とは逆に、ユーザーが求めているものをユーザーに代わって調達し、供給
する発想であった（コンセプトの差に関しては付属資料4を参照）。田口社長はこれについ
て次のように語った。

15

「私の言う購買代理店というのは、ユーザーが求めているものをユーザーに代わって調
達し、供給責任を果たす流通商社のことです。メーカーが作った商品をメーカーの代
わりに売ってきた従来の販売代理店とは逆発想の商売設計が必要ですから、考え方も、
経営姿勢も販売代理店とは180度違います。この数年、ミスミが平均20%以上の成長を
遂げられたのも、いち早く、購買代理店発想の流通システムを構築し、ユーザーに必
要な物を、必要な量だけ、安い価格で供給できる体制を作り上げたからに他ならない
と思います。」

20

「生産財の流通革命」を理念に成長してきたミスミは、購買代理店発想にもとづいて生産
から流通、商品に至るまで新しい流通システムを構築してきた。

25

ミスミの購買代理店の発想は会社の創業初期からのものであった。後発の金型部品商社
として市場に参加したミスミは顧客が必要とする商品を探し供給してくれる便利屋的な役
割を果してきた。また、いつも顧客の声に耳を向け、この中から事業化の可能性を見つけ
てきたのであった。

30

初期の購買代理店の発想はカタログ通販システムへの転換を通じてより具体化されてき
た。既存の営業の非効率性やこれに対する顧客の不満からスタートしたカタログ通販は、以

降購買代理店の発想による商品開発体系、保証制度、協力メーカーの開発などによって完成してきた。

この中で一番難しかったのが協力メーカーの開発であった。その当時、量産体制になっていたメーカーは、小さな流通商社が企画した商品を作ったり、追加加工サービスなどを行うこと強い抵抗感を持っていた。しかし、ミスミは「これからはメーカーが作った物を売るよりはユーザーが求めているものを供給する時代になります。結局、顧客が決めます。」と次々と説得し続けた。この考え方最初に同調した駿河精機の梅原会長は次のように当時を振り返って述懐した。

「率直にいって、ミスミについて行って大丈夫かなと思っていた時期もありました。し

かし、ユーザーの立場に立つ姿勢は結局メーカーにも役に立ちました。我々も、ユーザーのためにコストダウンを追求し、納期の短縮に挑戦してきたからこそ、競争力を身に付け、効率のいい生産システムを構築できたのです。また、ミスミさんの商品開発政策は、ニーズのある商品、売れる商品に絞っているので、たとえ最初は数が少な
くとも、いいものだと理解されるようになれば確実に売れます。また、ハーフメイドのものづくりはメーカーにとって大変な負担ですが、在庫リスクを背負わないという利点もあります。ユーザーに一番近い立場にいて、そのニーズをしっかりとつかんで商品を開発し、営業マンに頼らずとも売れる力を持っているミスミさんなら安心してついていけました。」

また、購買代理店の発想は、顧客とのコミュニケーション・システムや商品開発システムの構築にも大きく寄与した。カード式商品開発システムを作り、顧客の意見や要求を商品の改良や新製品の開発に積極的に反映し、個人対象の業界誌「VOICE」や企業対象のミニコミ誌「Mメール」を通じて顧客とのコミュニケーションにも力を入れてきた。このような動きは大幅な組織改編にもつながった。

ミスミは1986年にこれまでの商品開発部を生産開発部に改組するとともに営業部を商品開発部に転換させた。これは顧客に一番近いところにいた営業マンが顧客の代りに商品を企画し、また、この商品を生産開発部が国内・国外を問わずに調達することによって真の購買代理店の役割を果たすためであった（ミスミの会社組織については付属資料5を参照）。

また、ミスミはユーザー企業の購買部より厳しい基準でモノを調達してきた。オープンコンペティション制度を導入し「最も安い価格でしかもいちばん短い期間に納入できる」メーカーを選ぶことになった。この時期、生産開発部長としてオープンコンペティション制度を導入してきた武居現取締役はオープンコンペティション制度に対して次のように語っている。

「オープンコンペティション制度は最も安い価格で納品できるメーカー、またいちばん納期が短いメーカーから買うことによって、ユーザーニーズを満足させる制度です。ミスミは「メーカーの代りに売る」という販売代理店の発想ではなくて、「ユーザーの代りに買う」という購買代理店の発想によって調達責任を果たしてきました。しかし、ミスミの生産開発部は必要なものを買い付けるだけの単なる購買部ではありませんでした。コストダウンや納期の短縮という高付加価値サービスを付け加えることによってユーザーの信頼を高めるとともにミスミの明確な差別化を図ってきたのです」

5

ユーザーの購買代理店として「ユーザーに必要な物を、必要なとき、必要な量だけを、より安く、よりスピーディに」供給するという購買代理店の発想は以降自動機標準部品市場や治具部品市場などの新しい事業分野にも適用され大きく成功した。これにもとづいて最近、田口社長は「マーケット・アウト」という新しい概念を提示し始めた。

10

「すべてのビジネスの中で第一にやるべきことは顧客を獲得し、維持することです。顧客が何を欲求しているのか、欲求しているものの供給はどうすればいいのか、現在の製品やサービスが果たして欲求にぴったりなのかどうかを発見することからマーケティングの第一歩が始まります。マーケティング戦略の基本は顧客のニーズを満足させることです。市場が成熟化し、多様化・個性化している今は、まず消費者やユーザーがどんなものを買いたがっているかという「マーケット・アウト」の発想でものづくりを考え、次にどういう形で商品化するかという「プロダクト・イン」の発想で商品を供給する時代です。従来の「プロダクト・アウト」の発想は、メーカーが作ったものをいかに売るかという考え方ですし、最近浮上してきた「マーケット・イン」の発想も、マーケットのニーズに合わせてものづくりをするというメーカー側に立った考え方ですから、マーケットを革新し、新しい市場を創造させていく力はないのです。顧客の立場から商売を考え直す「マーケット・アウト」発想に変えなければならないのです。今からは「マーケット・アウト」の発想にもとづいて市場システム全体を作り直さなければならない時代です。」

15

20

25

30

VI. 事業の拡大

1985年プラスチック金型標準部品のカタログ販売を開始したミスミは1987年には既存の商品開発部を市場開発部へ改編した後、自動機用標準部品市場にも進出した。

ミスミが自動機市場へ進出する前、日本の経済は急激な円高により自動車メーカーや家電メーカーは必死に自動化に取り組んでいた。新しいマーケットに注目したミスミは新市場開発課を設置し標準化の可能性を調査し始めた。当時、若い課長として自動機市場の開拓を命じられた小村現取締役は次のように振り返った⁴⁾。

5 「自動機市場はまだ標準化が進んでいなかったこと、また当社が蓄積してきた商品開発のノウハウを生かせば後発でもかなりやれる見込みがありました。円高以来、ユーザーはNC（数値制御）化、FA（ファクトリー・オートメーション）化、FMS（フレキシビリティ・マニュファクチャリング・システム）化、そしてロボット化など、生産システムの合理化・省力化を最優先課題にしていましたからね。ミスミの強みは、ま
10 ともに流通させたらコストがかかりすぎて採算に合いそうもない細かい部品を、一個単位でもビジネスにできること。また、ユーザー企業の設計者が欲しいと思っている部品ならたいていの物を標準品として開発できる力を持っていることです。」

新市場開発課の設置から始まったミスミの自動機用標準部品市場への進出は、標準化市場の可能性調査、商品の企画と設計、生産体制の構築、カタログの発行までわずか1年半という超スピードで実現された。このように短い時間内に新しい市場に進出することができたのは、これまで蓄積してきたカタログ販売のノウハウや商品開発のノウハウが大きい役割を果たしたからであった。この点について小村は次のように語った。

15 「最初は標準化できそうな部品を既存の情報システムを通じてリストアップし約15,000点をノミネートしました。これをモニターの方の目でふるいにかけていただいて売れ
20 そうな商品に絞り込み、さらに生産開発部と相談して生産が間に合うものだけをカタログに掲載し、約500ページ、約7000点を品揃えした自動機部品の第一号「FACE」を発刊いたしました。ただ一つだけ心配だったのは、ミスミのことを知らない自動機市場のユーザーにどれだけ「FACE」カタログを活用してもらえるか、ということでした。
25 しかし、年に4回発行しているユーザー向けの情報誌「VOICE」を活用し自動機市場への進出を予告し、特集記事をくんだ「VOICE」に、自動機部品用FACEの希望者を募る「FACE CARD」を同封し、精機学会や自動化推進協会の会員宛に送付した。こ

4) ミスミは新しい分野を開拓したり新しいシステムを構築する時、いつも若くてやる気ある中間幹部に任せるスタイルを続けてきた。若い時期に新しい業務開発に取り組み、現在はミスミの役員になっている中間幹部は、ハーフメイド生産体制を構築した玉井宏常務、営業部隊を率いてトヨタ自動車など大手ユーザーの開拓に実績を残した布施保彦常務、「FACE」カタログの発刊と商品開発のための情報収集システムを構築した澤田正雄常務、メーカー間のオープンコンペティション制度を導入してコストダウンと納期の短縮に貢献した武居雅夫取締役、グローアップビジョン21に取り組み社内に企業内起業家群を創出しようとした人事部長の佐藤眞一取締役、自動機用部品の新市場進出で多大な実績を上げた最年少役員の小村一之取締役などであった。

の結果、数千枚のカードが返送され、それをもとに顧客データベースを作成しました。

もし、ミスミが一般の販売代理店だったとしたら、今まで市場がなかった自動機部品を独自にマーチャンダイジングできなかっただと思います。また、もし一般のメーカーのように、営業部門より製造部門の方が強い組織だったとしたら、ユーザーに満足していただけるような商品は開発できなかっただでしょうね。」

5

このようにして始まった自動部品市場は初年度5億4000万円の売上高を達成した。そして、顧客との継続的なコミュニケーションを通じてカタログを改善した結果、現在は880ページ、約7500点のカタログを7万人の顧客に配付し、約40億円の売上を上げていた。

ミスミは金型標準部品と自動機標準部品への成功により、1990年には治具用標準部品市場へ、そして1992年には研究開発用電子部品市場にも参入した（ミスミの市場拡大過程については付属資料6を参照）。

10

VII. 将来

15

1 ネットワーク販売

ミスミは1990年からユーザーのCADシステムから発注できる「CAP-NET」というネットワーク型販売システムを開発・運用していた。「CAP-NET」とは、ユーザーのCADシステムで設計した金型部品が自動的にミスミに発注され、そのデータが協力メーカーの共同CAMセンターに流れ、そこで自動的に設計通りの金型部品が製作・納品できるネットワークシステムのことであった（CAP-NETの概念図については付属資料7を参照）。このシステムは、受発注と物づくり、物流を統合化した本格的な情報ネットワークシステムであった。現在、「CAP-NET」を使って発注するユーザーの数は約60社にすぎないが、ミスミの期待は大きい。

20

「ユーザーとミスミ、メーカーの間をコンピュータで統合したネットワークができれば受発注からモノの生産、納品までが自動化されます。ミスミにとってはカタログ通販を越えたシステムができ、ユーザーにとっては工場にかかるコストを変動費化できるし、メーカーにとっては受注の合理化ができます。特にこのシステムでは特注品加工も低コストで、さらに超スピードで処理できますのでシナジー効果も大きいことが予想されます。」

25

30

これと関連して田口社長は次のように述べた。

「今のところはカタログ販売形態をとっていますが、これは過渡期的なものと思いま
す。いまは環境がまだ整備されていませんが、将来はパソコン通信網を利用した生産・
販売システムに移行すると思います。結局、我々がやろうとするのは、ユーザーのニー

5 ズとメーカーのノウハウをベストマッチングさせるトータルネットワークを作ること
です。そうですから将来ミスミはモノを中心とする代理店と言うよりは情報やサービ
スを中心とする情報産業やサービス産業に近い企業なると思います。」

2. 新市場への進出

10

ミスミは事業多角化の一環として、1994年9月から医療分野に進出することを決定した。

今まで部品中心の類似したユーザーを核に事業を拡大してきたが、これからは医療分野
という全く新しい分野に挑戦することになった。

全国に分散している中小病院の医療材料は、各メーカーの特約店などが供給していたが、

15 ミスミはカタログ通販でこれらを供給する計画であった。特にミスミは労働力不足や過重
なサービス業務に苦しんでいる看護婦にターゲットを絞ろうと考えていた。たとえば看護
婦が「こんなものがあったら便利」と思うようなナースグッズから、看護婦の記録業務や
物品管理を簡素化できるラベルシステム、処置内容によって必要医療内容があらかじめセ
ットされているプリセット医療材料、さらには感染性医療廃棄物回収サービスなどが対象
20 分野として考えられた。(同社メディカル市場開発チームによるFace Hospital Supplies
の内容は付属資料8を参照)。医療分野の新市場の開拓を担当している若いスタッフは次
のように自信をもって述べていた。

「市場も商品も違いますが発想は同じでやれますから従来のノウハウをそのまま使うこ
とができると思います。我々は発想の転換で商売をやってきました。流通が整備され
25 ていなくてユーザーが困っている市場こそミスミの能力が發揮できると思います。」

30

付属資料1 会社の概要

(1) 会社概要

本社所在地・東京都江東区東陽2丁目4番43号

設立・昭和38年2月23日

資本金・7億520万円

事業内容・金型用部品の企画・販売

FA用メカニカル部品およびエレクトロニクス部品の企画・販売

工具および工場消耗品の企画・販売

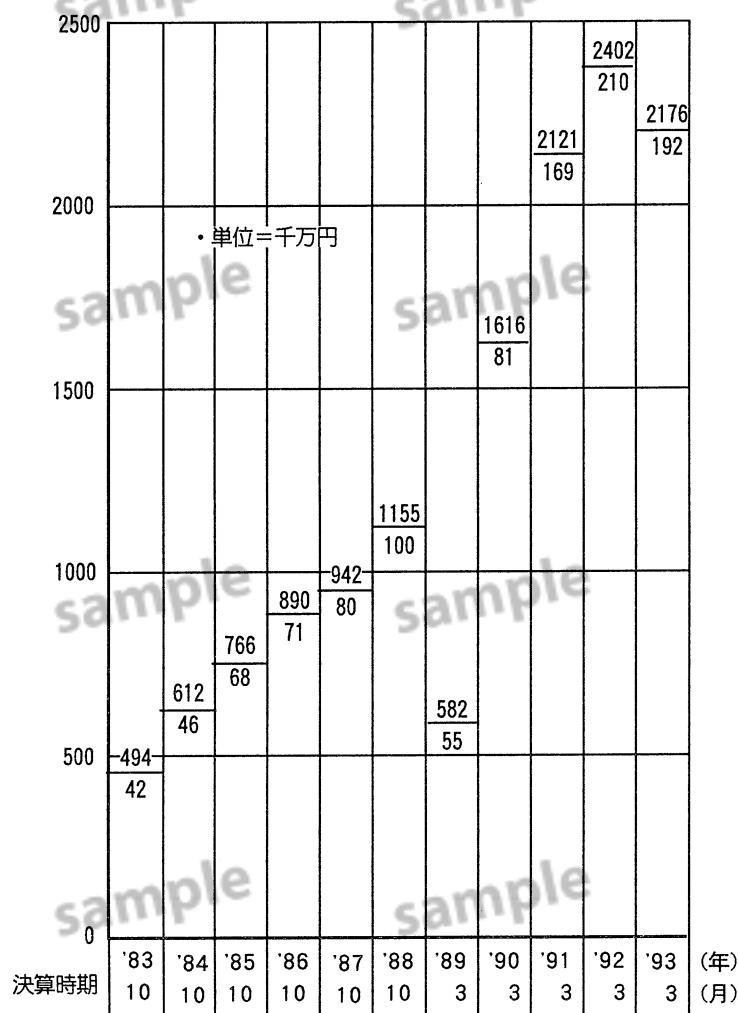
年商・217億円

決算期・3月

従業員・258名

代表者・代表取締役社長 田口 弘

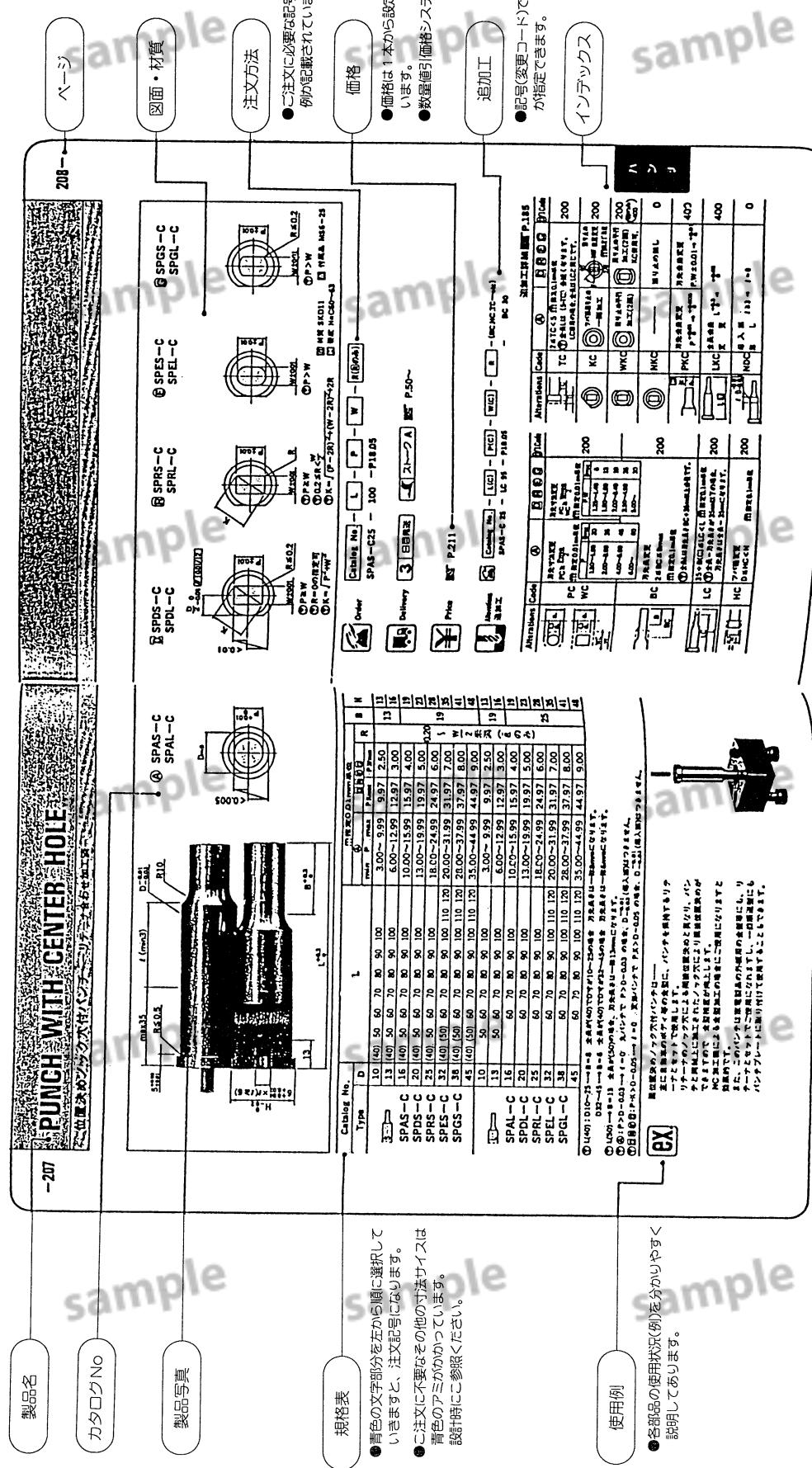
(2) 売上高／経常利益推移



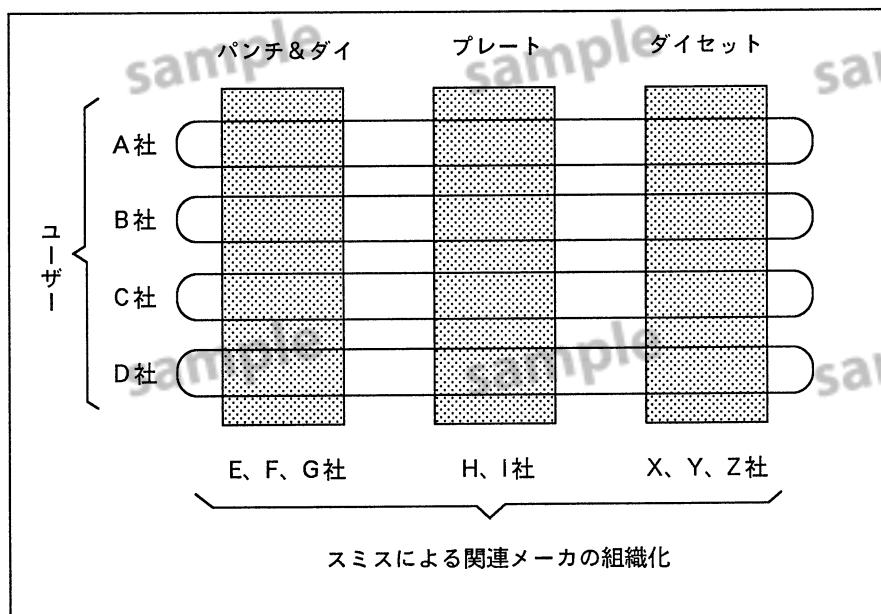
*上段は売上高。下段は経常利益。

*'89年3月期は、決算期変更のため5カ月決算となっております。

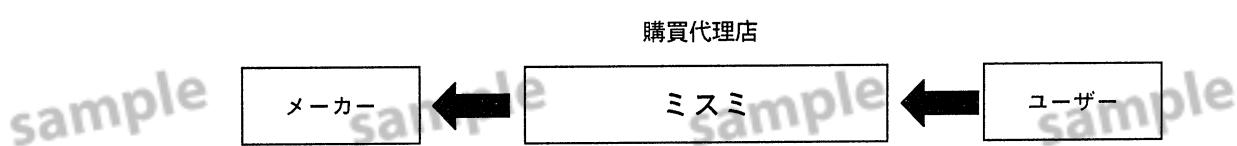
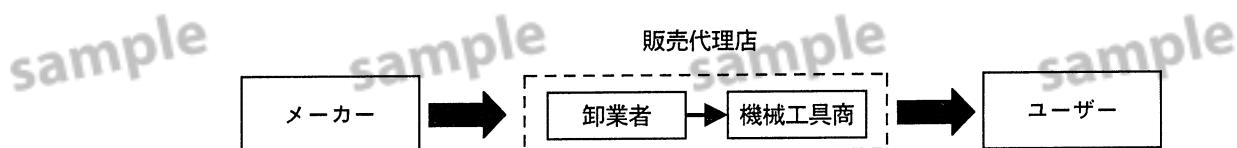
付属資料2 FACE カタログ



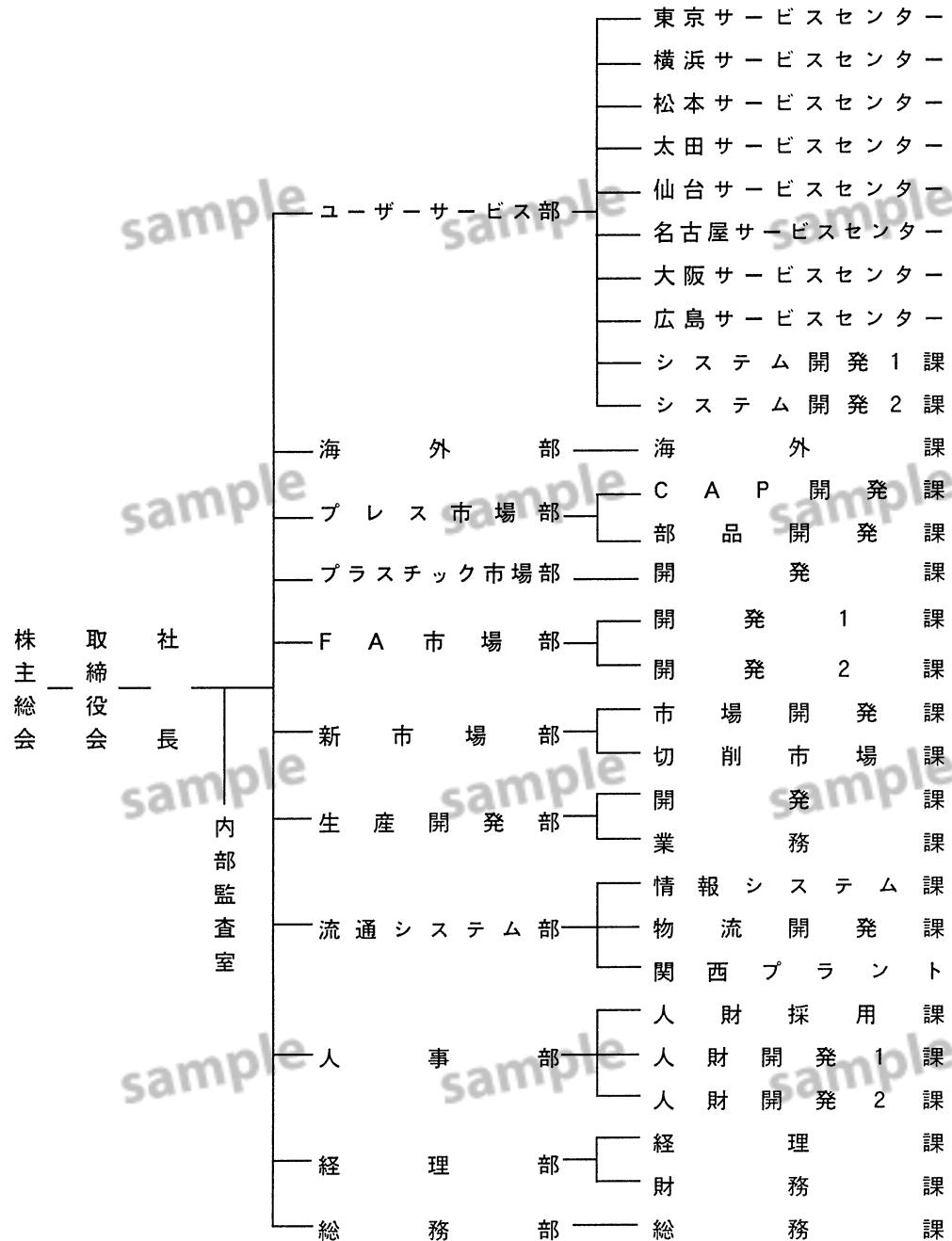
付属資料3 専門メーカーによる商品別量産システム



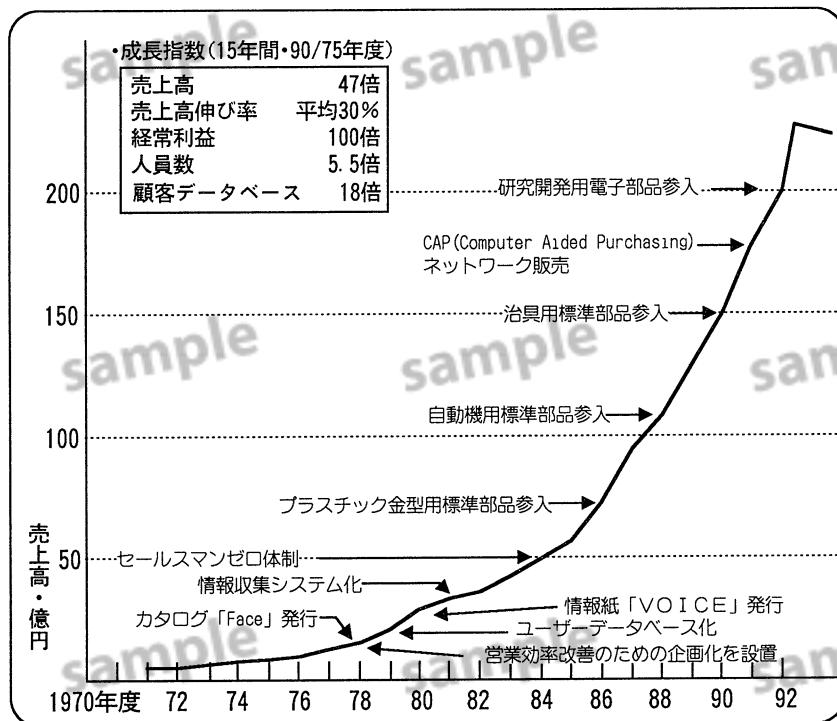
付属資料4 購買代理店の流通コンセプト



付属資料5 会社の組織



付属資料6 ミスミの発展過程



1963年・電子機器、ペアリングの販売を目的として設立

1965年・プレス金型用部品発売

1969年・田口 弘社長の就任

1973年・中部営業所（現名古屋サービスセンター）開設、
以後各地に営業所を開設、展開

1977年・プレス金型用標準部品カタログ『Face』創刊

1979年・各サービスセンターとオンライン化
・ユーザーデータベース化を実現

1980年・情報提供紙『Voice』創刊

1981年・カード式情報システム化
・物流の拠点として関西プラントを開設
・資本金を6,000万円に増資

1985年・プラスチック金型用標準部品カタログ『Face』
創刊
・資本金を1億1,200万円に増資

1987年・台湾に台北支店を開設

1988年・自動機用標準部品（現FA用メカニカル部品）カタログ『Face』創刊

- ・米国に現地法人を設立
- ・資本金を3億6,710万円に増資
- ・三住商事(株)から株式会社ミスミに社名を変更
- ・台湾に現地法人を設立し、台北支店の事業を継承
- ・英国に現地法人を設立

1990年・治具用標準部品カタログ創刊

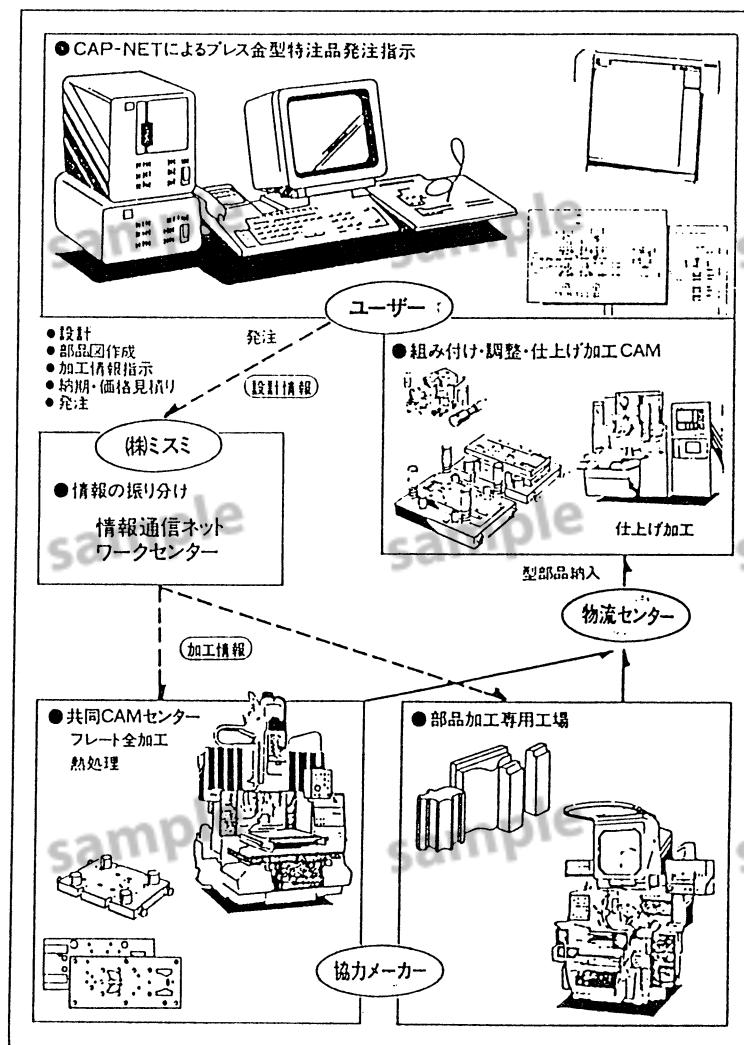
- ・CAP - NET システム開発、販売
- ・資本金を5億709万円に増資

1991年・関西プラント新社屋完成、自動仕分ラインの設置
・資本金を7億520万円に増資

1992年・FA用エレクトロニクス部品カタログ『Face』創刊

1994年・東証二部に上場

付属資料7 CAP – NET の概念図



付属資料8 「Face」 Hospital Supplies の内容



DIRECT SALES
DIRECT DISTRIBUTION
DIRECT MERCHANDISING

「マーケットアウト」の流通を目指すミスミは、お客様のニーズである高品質化・低価格化・短納期化を実現するために、ダイレクト販売・ダイレクト流通・ダイレクト商品開発という3つの機能をトータルに結び付けています。

DIRECT SALES

ミスミは売り込み目的の販売はいたしません。

お客様にお届けする「Face」Hospital Supplies をミスミのセールスマントとお考えください。「Face」には、病院・診療所・ナースの皆さまが必要とするすべての情報が網羅されています。高品質の商品をスピーディにしかも低価格で提供したいと願うミスミの姿勢の表れです。

DIRECT DISTRIBUTION

ミスミの扱う医療用品は、すべて直販で定価販売です。

ミスミは流通を簡素化しました。だから短納期、低成本です。製品や情報の流れの中で人の介在を可能な限り減らし、医療用品の流通に全く新しいシステムを確立しました。また、必要なときに必要な数量を確実にお手元にお届けしますので在庫管理の手間が省け、安心してご利用いただけます。

DIRECT MERCHANDISING

ミスミの商品はすべてお客様のニーズを直接反映させていきます。

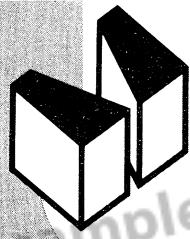
ミスミは常にお客様のニーズを直接商品に反映させるための活動を続けています。お客様の立場に立つてノミネートした商品を世界中から厳選し、高品質・高機能であることを前提に徹底した品質管理・品質検査ののち、お客様にお届けしています。

すばやく検索できるカタログ内容です。

価格はすべて定価販売です。ご注文数量により、価格が値引きされるシステムです。1本からでもお求めいただけます。

納期

商品の注文No.
及び寸法



NOW

MISUMI

ミスミナースヘルプシステムは、 看護業務における問題点の解決を図りました。

ミスミのNURSE HELP システムが、ナースにとって、病院経営にとって画期的といわれるわけは、4つの全く新しい試みがあるからです。それは、

- ①ナースの業務をシンプルにするラベルシステム。
 - ②必要な医療材料をワンパッケージで提供するプリセット医療材料。
 - ③作業の軽減と安全を確保する、感染性の医療廃棄物の回収サービス。
 - ④ナースの声から生まれた便利で快適なナース用品
- という4つのNEWの実現です。ここではNURSE HELP システムの核となる4つのNEWを簡単にご紹介します。

詳しくはミスミのカタログ「Face」Hospital Suppliesを同封のミスミカタログ請求カードにて、カタログをご請求のうえご覧ください。

なお、カタログはお届けも無料です。

ミスミ ナースヘルプシステム
4つのNEW

**NEW
1**

ラベルシステム

1枚のラベルが、繁雑な業務を驚くほど簡素化します。

看護記録用、医事課用それぞれに必要な情報を記載し、一組のラベルにまとめました。メモがわりに必要事項をご記入ください。簡単にはがせるので、処置後はそのまま記録用紙に貼ることができます。

ラベルシステムによる記録業務の効率化

| ラベル名 | 目的 | 現状 | ラベルシステム導入後 |
|----------|-------------|--|--|
| 看護記録用ラベル | 記録の手間削減 | <ul style="list-style-type: none"> ●「驚く」となると机の前に座ったり等、まとまった時間が必要 ●記録はまとめて行うので「思い出すこと」に時間を使う ●過去の処置を検索しづらい | <ul style="list-style-type: none"> ●メモがわりのラベルをそのまま貼ることで、コマ切れの時間も活用できる。 ●ラベルを基に記録するため、思い出す必要なし。 ●シールによって整理されているため、過去の処置を検索しやすい。 |
| 医事課用ラベル | レセプトの請求もれ防止 | <ul style="list-style-type: none"> ●不完全な伝票処理による診療報酬の取りちぎりの発生 ●特定保険医療材料の購入価格を調べるのに手間取る | <ul style="list-style-type: none"> ●使用物品分のラベルが必ず残るため、取りもれを防げる。 ●あらかじめ可能性のある処置、特定保険医療材料、薬剤のスペースを設けていため、ワツカリミスを防止。 ●特定保険医療材料の参考価格の記載。 |

このラベルは医療材料に添付し
皆様にお届いたします。

本誌差込み現物見本をご覧ください。

NEW
2

プリセット医療材料

処置に必要な医療材料を、ワンパッケージで提供します。

処置内容によって、必要医療材料があらかじめセットされています。医療材料を探してあちこち飛び回ることなく、また経験の浅いナースにも正確な準備・点検・記録ができます。完全滅菌ですから安全性も充分です。



吸引カテーテルセット 気管切開用

採尿パック付ビニールカテーテルセット

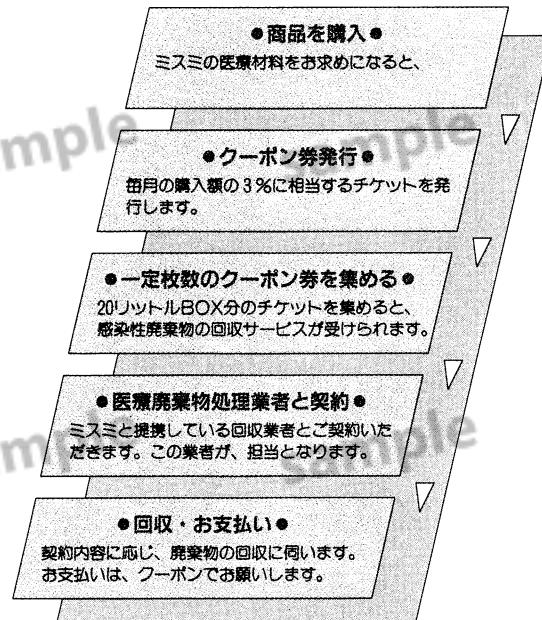
感染性医療廃棄物回収

医療材料破棄の作業軽減と、安全性をトータルに提供します。

NEW
3

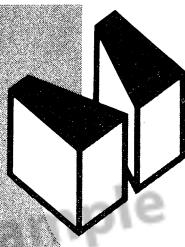
どちらの病院でも気を使う、感染性医療廃棄物の安全対策と処理を引き受けるシステムです。ミスミは、ご購入いただきました商品の廃棄物処理に必要な費用を負担させていただきます。

■感染性廃棄物回収の仕組み■



特徴

- ①ナースや医療従業者の方は、使用した医療材料について、めんどうで危険な作業は必要なく、指定の容器に「ポイッ」と投入するだけ。
- ②当社提携の処理業者が、専用容器をお届けします。満杯になりましたら（他社より購入の廃棄物もOK）、ご連絡を受けしだい回収にうかがいます。
- ③ご購入額の3%分の感染性廃棄物回収クーポン券を発行します。回収時、処理業者に処理費用分のクーポン券をお渡し願います。
- ④処分は、感染性医療廃棄物も専用容器とともに完全燃焼する電炉で行いますので、安心かつ確実です。
- ⑤適正な取り扱い過程を保証するため、マニフェストの他にも依頼があれば資料をさしあげます。

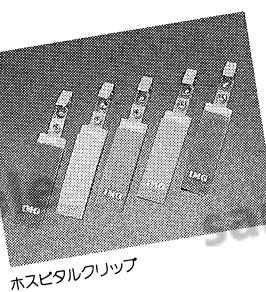


NOW

MISUMI

NEW
4

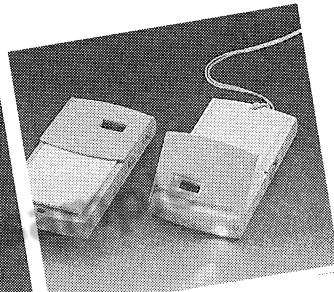
ナース用品



ホスピタルクリップ



ナースシューズ



ナースワン

医療の現場で働くナースの声やアイデアをもとに、世界中からピックアップ。

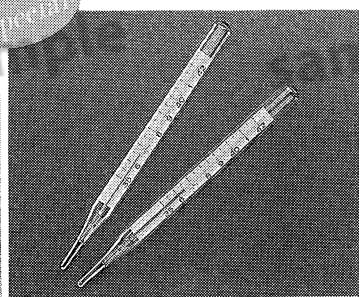
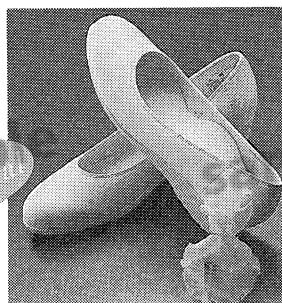
ナースの「こんなのがあつたら便利」、「もっと効率よくできるのに」、といった声に応え、世界中から品揃えいたします。またナースのアイデアを活かし、商品を開発し提供します。

アイデア
大募集中

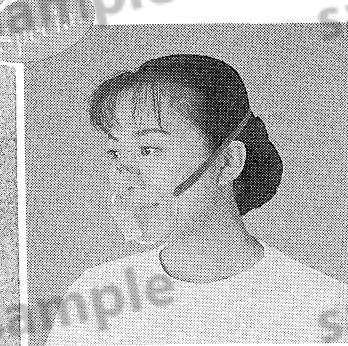
ナースの皆さまの声、アイデアを募集します。専用の「コミュニケーションカード」にご記入の上、ふるってご応募ください。ナースの仕事が少しでも合理的に、また楽しくなるよう、ミスミは、積極的に商品化していきます。

S P E C I A L G O O D S スペシャルグッズご紹介

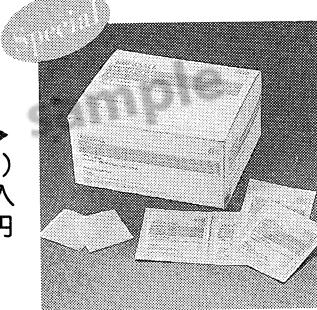
マークにご注目ください。このマークは、ミスミのカタログ「Face Hospital Supplies」でも、超お買い得品の目印として登場します。今回は、その一部をご紹介いたします。

▲ガラス体温計
150円アメリカで実績のある
▲ナースシューズ
(本皮製)
7,800円

●X線フィルム
.....超特価 乞うご期待!

▲酸素マスク
200円

清浄綿▶
(4×4cm)
1箱200枚入
680円

▲救急絆創膏
(メディカルテープ)
300円(1箱200枚入)

この価格で1個からご購入できます。

ご注文数量によってさらにお安くなります。

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネススクール

Contents Works Inc.