



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ミスミ (B)

オープン・ポリシー

株式会社ミスミの田口弘社長は経済書が積み上げられたデスクの前に置かれた応接セットに端正に座りケース作成者にミスミの「オープン・ポリシー」について語り始めた。ミスミは金型部品（付表1、2に金型部品の写真と説明がある）という「もともとユーザーが内製するかあるいは下請け工場が受注生産していた公開取引市場のない」部品を標準化や、生産財では珍しいカタログ通販などの形で市場商品化することによって業界を「産業化」（田口社長）してきた。これに成功した結果として、1971年には42人しかいなかった小企業が1994年春、東証第二部へ上場するほどの成長を果たしたのである。1993年3月期におけるミスミの売り上げは217億6千万円、売り上げ高営業利益率は9%となっている（付表3、4に財務データがある）。

商社でありながら営業要員をおかないなどユニークな戦略をとるミスミの基本理念はユーザーの立場で製品を開発し提供するという「マーケット・アウト」である。この哲学のもとで「購買代理店」コンセプトを打ち出したミスミは、従来の「できた商品を売り込む」体制から「顧客の求める商品をつくってくれるベンダーを開拓するサービスの提供」を付加価値としようとしていた。そしてその理念を実現するためにとられた事業運営上の方針がオープン・ポリシーであった。オープン・ポリシーの具体的な内容について問われて田口社長はいくつかの点を列挙した。

第一のポイントは「持たない」という言葉に集約された。つまり社内に資源を抱え込まず外部資源を極力活用する方針である。商社として生産ラインを持たないのは自然であるが、その上に物流は宅配便利用、情報システムも一時期自社で保有した大型コンピュータの利用を廃止し大和総研にアウトソーシング、つまり業務依託を行った。受発注という商社にとっての基幹業務のほとんどを外部に委託してしまったのである。一部残った受発注システムについても商用パソコン通信サービスであるニフティサーブを利用し、ミスミ側の設備はパソコン一台という徹底して身軽な体制をしこりいている。田口社長は次のように語る。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科 国領二郎助教授の指導の下、綾部千子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はなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。

5

10

15

20

25

30

5

余計な設備や資産を持つと会社はその資産を活用することを考え、お客様に商品を押しつけるようになります。これでは「マーケット・アウト」は実践できません。何も持たないからその時に最良のものを利用できるのです。我々はかつて2000年に500人で2100億円の売り上げを目指すといいましたが、この調子なら今の200人で2000億円を達成することも可能でしょう。

オープン・ポリシーの第二点は標準化である。1970年ころまで金型部品の多くは内製化されたり受注生産されたりしていたため規格化が進んでいなかったが、実際には使われていた部品の仕様には大差なく、これを標準化して大量生産すればコストを下げる事ができた。ユーザーにこのメリットを説き、金型標準部品市場を切り開いたのがミスミである。ロットの拡大と標準スペックにより、従来市場取引になじまなかった商品をオープンな流通体系の上にのせたのである。

15 このような商品の標準化の次に販売プロセスの標準化を行った。営業マンが分厚いカタログを持って営業に歩き、注文を取って値引きや納期の折衝をするというプロセスを廃してカタログ販売に移行した。さらに注文本数や納期に応じた価格を明記して、どのユーザーに対しても同じ条件で取引を行うことを保証した（付表5に年表がある）。

標準化は顧客、ベンダー、さらには競合他社に対してまでオープンな関係をつくることを意味していた。例えばアウトソーシングした基幹の情報システムも競合他社にも使える標準仕様でつくらねばならないと田口社長はいう。独自仕様を使うことは特定の取引相手や設備との関係を固定化することを意味し、顧客のニーズに合ったものを提供する「マーケットアウト」の方針に反する結果を生む、というのが田口社長の思想だった。この思想はベンダーに対する方針に端的に表れていた。すなわちミスミはベンダーに対して、そのベンダーの売り上げの30%を超える発注はしない方針を掲げている。ミスミがベンダーの生殺与奪の権を持ち、取引停止が義務でできなくなるような関係をつくらないためである。

オープンポリシー第三の特徴は情報公開である。マーケティングはミスミが、生産はベンダーが責任を負う対等なパートナーであるとの思想に基づき、売値、仕入れ値、ミスミの流通マージン、販売個数などの情報は全てベンダーに提供している。ミスミが開発した新商品の仕入れ先は、オープンコンペティションと呼ぶ協力ベンダーの競争入札制をとり、最も安い価格を提示したところに決める。どのベンダーがいくらでつくるという情報は全ての協力ベンダーに公開されている。オープンな関係でないと外部資源は活用できないと

の考え方である。

情報公開はユーザーに対しても行っている。カタログ販売という方式をとり価格を別刷りにせずカタログに載せるという方針が従来から守られている。田口社長のマーケット・アウトの信念に基づくオープン・ポリシーの徹底追求はさらに仕入れ値のオープン化へと続く。「近い将来仕入れ値をカタログに載せたいと考えています。最もクローズな社内情報、流通マージンはユーザーから見ればコストです。どれくらいのコストがかかっているのか。ユーザーの立場で考えればそれを明らかにするのは当然です。ミスミはユーザーのためにマーケットの利益を最大化するための必要経費をいただければいいですから、適正な流通コストを理論化して公表したいと思っています」。

第四は人材のオープン化である。1994年7月、ミスミは大規模な組織改革を実施する。その目玉は公募制である。改革の骨子は(1)これまでの部課制を廃止し、トップ・マネジメントとチーム・リーダー、チーム・メンバーの3階層に全社を再編する(2)全社員を年俸制にする、(3)トップ・マネジメント・グループが示す事業方針に応じたチームの編成を行う、(4)チームリーダー、チームメンバーは社内公募、などだった。今後、人事異動も社内公募となる。さらに次の段階では、これを外部にも広げ社内外から公募するシステムとしていく方針である。

以上のような政策によってミスミは成長を続けてきた。しかし、将来を考えると金型部品市場自体は飽和状態にあり、競合メーカーもミスミより安い価格で攻勢をかけてきたため、金型部品以外の商品を開拓していく必要がある。実際、1987年にはNC(数値制御)やFA(ファクトリ・オートメーション)などに伴う自動機械の普及に目をつけ、まだ標準化が進んでいなかった自動機分野の標準部品市場に参入した。自動機用部品も金型部品同様、部品を標準化して協力メーカーを開拓し、カタログによる通販を行っている。この分野の成長率は高いものの、いまだ売り上げの70%はプレスおよびプラスチック金型部品が占めている。さし迫った問題としては、主要顧客である自動車や電機産業の不況を受けて、1993年度は17年ぶりに減収減益となった。この期の途中、カタログ改訂期ではなかったがユーザーの要望を受け金型部品価格の引き下げを行い、新価格のカタログを発行した。金型部品の需要は製品のモデルチェンジ時などに発生するが、自動車や電機産業はモデル・チェンジ・サイクルの見直しを進めており、需要は一層減少する傾向にある。

田口社長は金型や自動機などの部品以外の新市場への参入も検討している。その際もマーケット・アウトの発想に基づくオープン・ポリシーを基本に、「顧客の求める商品をつくってくれるベンダーを開拓するサービスの提供」を付加価値としていく方針である。具体的には食品業界への参入を目指して市場調査を行っている。田口社長は新市場でも金型

5

10

15

20

25

30

部品の通信販売のノウハウが活用できると考えている。

金型部品業界の現状

5 金型部品業界の対象市場である金型市場は、製品メーカー、製品用パーツメーカーの金型製造部門と、約1万社の金型専門メーカーで構成されている。金型はプラスチックや金属などの素材を一定の形状に加工するために用いられる金属性の型で、製品の形を掘り込んだ上型（雄型）と下型（雌型）の一組からなっている。主には、この2つの型の間に板金や金属片を挟み込んで圧力をかけ、打ち抜いたり曲げたりして成形する「プレス成形加工」（プレス用金型を使用）と、溶解したプラスチック等を注入し、加工して成形する「射出成形加工」（プラスチック用金型を使用）がある。市場全体の70%をプレス用金型、プラスチック用金型が占めており、その割合には過去大きな変動はない。市場規模は1992年（予測）で約1兆6000億円である。金型市場に対して販売されている金型用部品は、およそ金型生産額の7.5%と推定されており、現在約1200億円規模と推定されている。金型市場の70%を占めるプレス用金型とプラスチック用金型を両方つくるところは少なく専業化しているメーカーが多い。生産規模、成長率はほぼ同等である。

部品業界も同様にプレス用、プラスチック用の各々に専業化している。両方ともに販売しているのは業界第1位の双葉電子工業と2位のミスミの2社が主要である。双葉電子は金型部品を取り付けるための型枠材（ダイセット、モールドベース）が主で、ミスミは精密で比較的小物の金型用部品を中心に扱っているため、競合している部分はあまりない。双葉電子はこの分野で先行していたため、ミスミは競合しない小物部品を選んで販売した。金型部品業界では比較的専門化が進んでおり、1企業が製品ごとに複数の企業と競合することはあっても、ある企業間で製品のすべてが完全に重なるような競合はほとんどみられない。金型は製品のモデル・チェンジや新製品の開発時に需要が発生する。このため、自動車や電機など需要規模が大きい産業の景気が成長に影響する。

金型部品の流通は、製造メーカーが直接ユーザーに販売するケースと、工具卸商がユーザーとの間に入るケースがある（付表6 流通形態参照）。

オープン・ポリシーの展開

30

[外部資源の活用]

ミスミのオープン・ポリシーの第一のポイントである「持たない」方針は、まず、在庫

を持たないこと、つまり、製造工場を持たないことから始まった。商社であるミスミが製造ラインを持たないのは自然だが、金型部品業界ではメーカーが直接ユーザーに販売するケースが一般的である。工具卸商がユーザーとの間に介在する場合もあるが、商品の企画開発を行い、全てミスミのブランドで販売している点で工具卸とは異なっている。ミスミの企画商品は、協力メーカーと呼ばれる工場によって製造され、ミスミが仕入れて販売する方式である。物流拠点は、関西プラントのみ自社設備で、関東地区流通センターは管理運営を外部委託している。配送も宅配便を利用し、社内に配送要員はいない。

5

情報システム

製造、物流の次に外部資源の活用を進めたのがミスミにとって基幹となる受発注業務のコンピュータ・システムである。1994年4月、ミスミは流通商社の基幹である受発注業務のコンピュータ・システムのすべてを大和総研にアウトソーシング（付表7に新エコールシステムと呼ばれるこのシステムの概要図がある）した。このシステムはミスミにとっては血管である。これ以前、ミスミのコンピュータ・システムはオフコンを利用していた。その後、受注量が増加したため、このシステムをメインフレームに全面移行するプロジェクトを進めていた。ところが移行の段階で大トラブルが発生した。出庫、在庫確認不能になり、24時間体制の「人間宅配便」で対応せざるをえなくなった。このトラブルは、ミスミにとって情報システムは、停止すれば業務がまったく立ちゆかなくなる血管であることを認識させた。そして、汎用機のシステムがようやく正常に動き始めたころ、流通システム部の猪熊洋文部長は、システムを全面的にアウトソーシングする決意を固めたのである。猪熊氏はシステムのトラブルで情報システムの重要性を強く認識した田口氏のヘッド・ハンティングによって90年8月に入社、その1ヵ月後にアウトソーシングの方針を固め、役員会に諮った。「先進的な情報システムを築こうとしているのにコンピュータを持たないなんて考えられない」と言う役員もあった。しかし、田口氏は理解を示した。アウトソーシングを決定した背景を猪熊氏は次のように説明している。

10

15

20

25

「情報システムとネットワークで他社の追随を許さない差別化を図りたいと考えていましたが、ミスミが強力な情報システムを抱えるには現在の要員では足りない。それならばいっそ持たない方がいいと思ったのです。自社で抱えず協力メーカーや物流など外部資源を徹底して活用するミスミのポリシーにもアウトソーシングは合致します。コンピュータを持つことと情報システムを持つことはイコールではありません。情報システム部は技術に対する目利き、評価力を持つことが必要で、操作や管理が役割ではないのです。それに自社でコンピュータを抱えれば固定費化しますが、専門設備を借りてその使用料を払うこ

30

とでコンピュータの費用を変動費化できます」

一般的にコンピュータ・システムのアウトソーシングの委託料金は固定額で、契約年数を決める方法が一般的であり、この限りは固定費となる。猪熊部長はコンピュータを工場のように設備と考える発想から稼働率とコストの関係を応用して、受注から発注までの一

- 5 連の処理を1件として料金を設定、毎月の取引量ごとに大和総研がミスミに料金を請求するシステムを委託先の大和総研に提案し、コンピュータ費用を変動費化した。

基幹システムのアウトソーシングと同時に、猪熊氏はユーザーおよびメーカー間の電子データ交換(EDI)を進めた。ここでもミスミのための専用システムを持たない方法をとった。

商用パソコン通信網ニフティサーブをミスミの受発注に利用したのである。これは主

- 10 宰者を中心に特定の目的で集まった利用者向けにニフティが提供しているCUG(Closed User Group)サービスの中で行われており、ニフティにとってもこのネットワークが受発注に利用されるのは初めてのケースである。利用者もミスミもパソコンとモデムのみで取引が開始でき、特別な投資は必要ない。また、データの送受信にはEIAJ(日本電子機械工業会)標準と呼ばれる標準様式が用いられている。

15 パソコン通信による受発注に先立ち、ミスミは全銀協標準通信プロトコルによる受発注を行っている。これは大型コンピュータを介するもので、主に大規模ユーザーに利用されている。この受発注でも大和総研が運営するVANを利用しておらず、このための専用コンピュータはない。

20 [標準化]

オープン・ポリシーの2点目である標準化は、商品である部品から販売プロセス、商品開発プロセスに至っている。これは、ユーザーとメーカーに対して、同等で同質の関係をつくることであった。

25 部品の標準化

1963年に設立されたミスミがプレス金型の販売を開始した1965年当時、金型部品は製造メーカーが自社の製造設備に合わせて内製するか、あるいは図面を下請けの中小零細工

場に渡して製造させるカスタム生産が一般的であった。図面による技術者と職人のやり取りによって発注していたため、流通業者が介在しにくい構造となっていた。ミスミも特注

- 30 品を工場に依頼してつくってもらい販売していたが、ユーザーごとに特注生産される部品はほんの一部を加工すれば共通して利用できるものだった。この点に着目し、田口氏は部品を標準化して大量に生産すれば価格を抑えられると考えた。

5
当時から田口氏は1960年代にダイエーやイトーヨーカ堂が流通革命を起こしたように、生産財の流通革命を起こしたいと考えていた。そのころ、米国には標準部品市場が存在した。米国企業が日本市場に参入し、標準品の販売を始めてもいた。そこで部品の標準品に関する文献を主に米国から集めた。「特注品ではスケール・メリットが出せない。メンテナンスのコストもかかる。標準品はトータルでコストを下げることができる」。このように標準化のメリットをユーザーに説いて回った。ユーザーの大半は「標準品を押し付けるなんてとんでもない。うちに合わせてくれ」という反応だった。製造技術者向けの専門雑誌に投稿して標準化の利点を訴え、世論づくりも行った。

10
反発はユーザーだけでなく社内にもあった。特注品の方が利幅が大きい上、注文もあつたため、標準品に特化する方針を出した田口氏と営業部門が対立することもあった。標準品でいくと決めた後も数年は、標準品と特注品を併存させる販売体制だった。しかし、田口氏は特注に応じ続けていれば標準化に遅れ、最終的にはユーザーのメリットにならないと考え、特注品には一切応じないことを決断した。

15
このころからユーザー企業の技術者をメンバーとする社団法人東京都金属プレス工業会で、新規格づくりの機運が高まった。当時、既にJIS規格があったが、現場の技術者の評判は悪かった。それは規格品とはいえ、ユーザーは購入したのち追加工しなければ利用できないもので、多くは10本入りの袋で販売されていた。追加工が前提の販売となっていたのである。メーカー系の子会社が製造販売している部品の多くはJIS規格品であった。ミスミは製造工場を持っておらず在庫もなかったので、この新規格の採用をすぐに決断できた。JISの在庫品を抱えていた競合他社は、新規格への転換を躊躇したため、ミスミに遅れた。

20
ミスミは新規格に移行すると同時に、10本単位の販売をやめハーフ・メイド（半加工）方式を導入して1本ずつでも注文を受ける体制にした。ハーフ・メイド品はあらかじめ一定の加工を加えた商品の一歩手前のものをストックしておき、受注した後に必要な加工を施す方法である。加工の範囲は一定のパラメータを設定した。つまり、特注範囲を標準化したのである。現在、ミスミの売り上げの30%が標準品、70%がハーフメイド品である。

25
30
1975年の第一次オイル・ショックを境にユーザーの標準品に関する考え方が大きく変わった。成長一途の拡大路線から一転して仕事量が減り、金型の需要につながるモデル・チェンジも少なくなった。ミスミの売り上げも40%近く落ちた。しかし、ユーザー企業はコスト意識を強くし、ミスミの標準品の考え方と共に鳴るところが増えてきた。こうしたユーザーの変化が追い風となって、オイルショック後のミスミの立ち直りは早く、標準品の市場が拡大した。

販売プロセスの標準化

部品の次に取り組んだのが販売プロセスの標準化である。きっかけは、効率の悪い営業体制を改善したいと考えていた横浜営業所長の澤田正雄氏（現常務取締役）が、訪問販売で営業要員に依存する営業体制を批判したことだった。金型部品が使われるのは工場である。工場は都心ではなく各地に分散しているため、営業担当者が訪問できるのは1日せいぜい4件程度で効率は悪かった。この方法では新規ユーザーの獲得にも難があった。そこで、営業の業務をカタログに取り込み、営業要員以上の営業ツールとすることを考えたのである。また、従来のカタログは分厚いバインダー製で、気軽に活用できるものではなかったため、現場の設計者や技術者の一人ひとりが持つポケットサイズの総合カタログ・ブックをつくろうと考えた。

澤田氏はまず、1年分の営業日報をめくり、営業の仕事を仕分けした。商品の説明とプッシュの文字が目立った。プッシュとはつまり「買ってください」ということ。それから価格と納期の折衝である。澤田氏は営業担当者が変わると「前の営業はここまでやってくれた」という声がユーザーからあがることも改善したいと考えていた。担当者によるサービスのバラツキを解消し、だれが担当してもどのユーザーにも平準なサービスを提供したい。営業日報の仕分けをもとに業務の標準化を進めた。

同じ頃、田口氏は米国のシアーズ・ローバック社が潜在市場の大きい農村に向けた日用品の通販で成功したことから、「潜在的な市場規模は大きいが流通市場が未整備な生産財市場はかつての米国の消費財市場と似ている。シアーズのようなカタログをつければ地方の小口ユーザーにも必要なものを必要な時に必要な量だけ買ってもらえるのではないか」と考えた。そして通販用カタログづくりの担当課長に澤田氏を任命し、77年に最初の通販用製品カタログ『プレス金型標準部品カタログFACE』を創刊した。カタログには製品の図面、寸法、材質、追加工時のパラメータの他、従来は営業要員とユーザーの折衝で決めていた納期、注文個数別の価格、納期別の価格、注文方法が明示してある（付表8にカタログのページ見本がある）。これは、従来受注後の相談で決めていた納期や価格などの情報の公開でもあった。こうしてどのユーザーに対しても同じ価格で、同質のサービスを提供することを保証し、標準販売プロセスが確立された。カタログが営業要員にとって代わることで1983年に営業要員はゼロとなり、営業部は1990年に廃止された。

部品の標準化やハーフ・メイド方式による特注範囲の標準化を進めたことは、電話からFAX、さらにコンピュータ通信による電子データ交換（EDI）へと受発注システムを変えた。ミスミが受け取る受注データは、カタログに記載されている商品番号、サイズ、加工パラメータ、注文個数ごとに設定されているコード番号の組み合せである。当初は電話に

による受注が主だったが、これをFAX受注に切り替えていった。電話やFAXで受注したコードはコンピュータに入力される。ここでの手間を省くため、ミスミはFAX-OCR（光学文字読み取り装置）を導入し、コンピュータへの手入力をなくした。

これに続いてミスミはEDI化を進めた。ミスミにとって毎年の新商品の開発は、ハーフメイド品の加工範囲を拡げることを意味している。特注範囲を定めた加工パラメータが広がり複雑化すれば、受注時のコード番号のケタ数も増えていく。コンピュータ・ソフトはこの複雑化したコードを簡単に処理でき、EDIによってデータは正確に伝達できる。ミスミは、大型コンピュータを導入している大企業ユーザーから全銀協標準プロトコルを利用した受発注を開始し、その後パソコン通信による受発注へとEDIを広げた。

1994年7月には複雑化するコードの受発注処理を支援するCSS（カタログ・サポート・システム）を導入した。CSSは、ユーザーがパソコンにミスミのカタログからコードを入力すると、パソコンの画面上にその部品の図面および注文コードが表示されるプログラムである。このプログラムによってユーザーは欲しい部品を図面で確認し、画面表示された注文コードで発注する。発注データは大和総研のシステムを介して製造メーカー側のパソコンに送信される。ユーザーと同じプログラムが組み込まれたメーカー側のパソコンでは、商品コードとユーザー側のパソコンに表示された同じ図面を見ることができる。

商品開発プロセスの標準化

「マーケット・アウト」の発想に基づいて、ミスミがユーザーの必要とする商品を開発する具体的方法がカードとモニタの活用である。ミスミは1977年に初の通販用カタログを創刊した時からカタログにユーザーカードを添付している。このカードと、社内スタッフが得た情報を記入した合計7種類のカードが新商品開発の基本ツールである。

カードの種類と年間に収集する枚数は以下の通り。

- | | |
|-----------------|-------------|
| 1) コミュニケーションカード | 年間約1,000枚 |
| 2) XX 対象応募カード | 約800~1,000枚 |
| 3) リクエストカード | 約200枚 |
| 4) インフォメーションカード | 約1000枚 |
| 5) アンフィットカード | 約135,000枚 |
| 6) クレームカード | 約7,000枚 |
| 7) イエローカード | 約36,000枚 |

1990年に営業部をなくし、その機能のうち受注業務はユーザーサービス部に、商品の企画開発は市場開発部に専門化された。市場開発部が主に新商品の企画開発に利用するのは、

ミスミのカタログにない規格の製品の引き合いに関する情報を記録したアンフィット・カード、商品に関してユーザーが要望やアイデアなどを記入するコミュニケーション・カードである。アンフィット・カードで5件以上の要望があったものは商品化し、次のカタログに載せる。コミュニケーションカードからは要望の多いものを拾いあげ新商品を企画する。

- 5 企画された製品は、ミスミのユーザーの中から選んだモニタのふるいにかけられる。モニタの評価によって商品価値を諮り、最終的に商品化が決まる。

カードはミスミの情報収集の標準フォーマットであり、カードの利用とモニタ制度によって新商品の開発プロセスを標準化したのである。

10 [情報公開]

オープン・ポリシーの第3点の情報公開は、ユーザーに対してはカタログによってなされている。この業界では生産財の価格の公開はほとんどなされず、注文量や納期などによって個別に折衝したり、ユーザーによってディスカウント率が上下するのが一般的である。これに反し、ミスミのカタログは注文数や納期ごとの価格を公開している。このことは、すべてのユーザーに対して同等同質のサービスを保証することを意味しており、標準化の推進と同時に実現されたのである。

協力メーカーへの情報公開

- 情報公開は、外部資源を活用するためにも必要な条件だった。それは協力メーカーとの関係に端的に表れている。協力メーカーに対するオープン・ポリシーは、情報を公開し、どのメーカーとも系列や下請けとして固定化される関係ではなくパートナーとして対等な関係を築くことであった。

しかし、ハーフメイド品を始めたころの協力メーカーとミスミは運命共同体的な関係だった。1970年代半ばの新規格に則った標準部品の開発と同時期に始めたハーフ・メイド品は、メーカーに対して従来の製造スタイルからの転換を迫るものだった。ハーフ・メイド品は1個からでも注文に応じており、量産や大手製造メーカーの下請け受注生産に慣れていたメーカーにとって採算がとれるものではなかった。このためハーフメイド方式に賛同するメーカーは少なかった。1970年頃のミスミは社員数42名、売り上げ2億円の零細企業だった。この頃は協力を申し出たメーカーと話し合って単価を設定した。製造コスト、流通コストは互いに算出したものを公開し、相談して利益配分を決めた。金型部品を製品としてつくるのは初めてのところがほとんどだったので、当時のメーカーの投資はミスミのための投資だった。この時期にメーカー開発を担当した玉井宏常務は協力してくれた中小

メーカーに金融的な支援を行ったこともあった。零細商社ミスミに成功するかどうかわからないハーフ・メイド品で最初の協力をしてくれた駿河精機には、受注額が少ない月にこっそり見込み発注を出したこともあった。「そうでもしなければメーカーが伸びられない時代だった」(玉井氏)。

そして、オイルショック後の自動車や家電メーカーの立ち直りによって受注は大幅に拡大し、協力メーカーも増えていった。1975年は10億にも満たなかったミスミの売り上げも、83年には50億円に達した。ミスミが売り上げを伸ばすにつれて、メーカーとの関係も変化していった。玉井氏は、当時を振り返って次のように述べている。

「当初、メーカーさんとは仕入れ価格から販売価格の決定、販売数など全ての情報をオープンにし、相談しながら決めてきました。販売と製造の面において互いに得意領域を生かし双方のノウハウを活用しようという考え方で、メーカーとミスミは一致していました。当時はミスミよりも売り上げ規模の大きいメーカーがほとんどでしたが、ミスミの業績が伸びメーカーを上回る規模に成長するにつれ、ミスミの成長のスピードについてこれないメーカーもありました。共に語り合って成長するパートナーからメーカーが成長できる環境をミスミが整えるというように役割も変化していきました。その後しだいにミスミの担当も若い世代に移ってきたため、メーカーは利益を分け合うパートナーであるというミスミの考え方方が十分に浸透しないようになり、ミスミの利益優先でメーカーのものを“買ってやる”という姿勢をとる担当も出てきます。そういう社員は厳しく叱責しましたが、“もうミスミにはついていけない”というメーカーもありました」

協力メーカー数が少なく、一つの商品があるメーカー1社で製造していたこのころの情報公開は、単一メーカーとミスミ間に限られていた。協力メーカーの総体とミスミとの関係は考慮されていなかった。しかし、自動機部品への進出などによってカタログの種類や商品数が増えるに伴って協力メーカーの数も当初の20社弱から100社を超え、一つの製品を複数メーカーが製造するようになり、情報公開の質も変わってくる。

1985年、ミスミはオープン・コンペティション制度を導入した。これは、協力メーカー同士の競争入札制度である。これによって最も安い見積もり価格を出したところを製品の仕入れ先に選定するようにした。制度の導入に反対したメーカーもあった。実際に、制度実施によってそれまでのメーカーから別のメーカーに製造を移管した製品もある。現在、メーカー開発を担当している小村一之取締役は、メーカー政策の変化を次のように語っている。

「オープン・ポリシーを基本としているミスミの中でメーカーとの関係が最もオープンでなかったところです。古くから運命共同体のように共に成長してきた特定メーカーとの関

5

10

15

20

25

30

係は強く、両者の相談で価格を決めていましたが、これでは全てのメーカーに対してオープンに機会が開かれているとはいえない。オープン・コンペティション制度は、メーカー数や取引量の増加など環境変化に適合するようメーカーとの関係を構築し直す必要性もあって導入しました。入札価格も公表しており、オープン・コンペティションによって機会は公平に開かれているのですから、メーカーにとってプラスはあってもマイナス面はありません」

オープン・コンペティション制度は、古くから運命共同体的な関係にあったメーカーに対し意識改革を迫るものでもあった。ミスミは制度によって、どの協力メーカーとも同等の距離、同質の意識によるパートナー関係づくりを進めた。

10

[人材のオープン化]

1994年7月、ミスミは大規模な組織改革を実施した。これまでの部課制を廃止し、トップ・マネジメントとチーム・リーダー、チーム・メンバーの3階層に全社を再編すると同時に全社員を年俸制にした。トップ・マネジメント・グループを構成する担当取締役は、役員会で事業について具体的な提案を行い、承認されたものを実行する部隊としてチームが編成される。4月に役員による全社員を対象にしたプレゼンテーションとチームが発表され、チーム・リーダーを公募した。21人の応募の中から選任された16人のチーム・リーダーが発表され、チーム・メンバーが公募された。応募が集中するチームもあるが逆に少ないチームもあった。応募状況はチームのタスク及びリーダーの全社員による評価でもあった。

20

田口氏は組織改革の意図を次のように語っている。

「従来の人事部は組織の枠内に与えられた機能で人材を育てるという発想でしたが、今回の改革で人事部に代わる組織開発チームは、組織の在り方から考え、人材を育てるのではなく育つ組織構造、環境を考える役割に変わります。チーム制は社内のオープン・コンペティション制度であり、サラリーマンから企業家に社員を変えるシステムです。提案しない人は仕事をなくす。社内失業者が顕在化するシステムです」

田口氏は、外部資源を徹底して活用してきたからこそこのような改革ができたともいう。今後は人事異動も社内公募とし人材の流動化を図り、社内だけでなく社外からも公募する意向だ。

30

今後の展開と課題

[協力メーカーとの関係]

オープン・ポリシーにおいて「最もオープンでなかった」(小村氏) メーカーとの関係では、オープン・コンペティション制度を導入し従来の運命共同体からの脱皮を進めているが、売り上げの3割を超えて発注をしないという田口氏の方針は徹底していない。現在、協力メーカー約150社のうち売り上げ上位10社中3社が60%以上をミスミに依存しており、上位20社になるとその数は12~13社に増える。上位29社でミスミの総仕入れ額の80%を占めている。3割以内に抑える方針が徹底されていない現状を小村氏は次のように説明している。

5

10

「ミスミの成長のスピードが急だったのでメーカー開発が追いついていないのです。ミスミの協力メーカーの多くは従業員50人ほどの企業。メーカーの売り上げ高の目安は一人当たりおよそ月に100万円であり、ミスミの取扱商品の売り上げが伸びるとすぐに3割を超えてしまう。このため、できるだけ規模が大きく月に1億円くらい売り上げがあるメーカーを探しています。また、数年カタログに掲載されている商品の場合はある程度需要予測できますが、予測不能な売り上げ変動は多くの新商品に起こります。全く売れないことも、当初販売計画の3倍もの注文を受けることもあります。このことも取引比率を30%以下にコントロールするのを難しくしています」

15

しかし、1994年に入り急速に進行した円高に伴ってミスミがこれから本格的に取り組みを開始する海外調達が増えるにつれて、メーカーとの関係も従来通りにはいかないと小村氏は考えている。

20

「ミスミとしても従来の互いに顔を突き合わせて相談するやり方からオープン・コンペティションを導入し、メーカーにコスト面で厳しい要求をしています。売れないものを回されたメーカーは、現在はリスクを負うことを承諾してくれていますが、価格競争が厳しくなればいずれ拒否するところも出てくるでしょう。メーカーとのパートナーシップにおいてマーケティングはミスミの分担ですから、販売計画の狂いはミスミがリスクを負わなくてはならないと考えています。競合会社の追い上げもあって、今後はコストの安い海外に調達先を拡大していく方針ですので、ミスミへの依存度の高いところにとっては厳しくなるでしょう。企業の存続が危うい事態にもなりかねませんから、今30%を超えるメーカーの比率を減らす調整を進めているところです。30%はメーカーとミスミの均衡を保つにちょうどいい比率だと思います。なぜなら、30%の取引があれば海外に仕事を取られないようメーカーは真剣に設備や工程を見直してコストダウンを図ってくれますが、5%以下のよ

25

30

うなメーカーはミスミとの取引関係を維持するために本気になって努力してくれません」(小村氏)。

売り上げの30%を超えて発注しないという方針は、マーケティングはミスミが、製造設備はメーカーが責任を持ち、共に伸びるパートナーであるとの考えに基づいており、ミスミが生殺与奪の権を持つような関係としないためであった。事業たちあげ当初から20年近くメーカー開発を担当した玉井氏も、メーカーはパートナーという認識では一致しているが、全てのメーカーを3割以内に抑えなければならないかどうかには疑問を持っている。玉井氏は「個人的にはミスミにとって核となるメーカーは必要だと思う」と述べている。

玉井氏の時代から運命共同体的に協力してきたメーカーには取引比率の高いところが多い。駿河精機の取引比率は90%以上にも達していたが、ミスミの依存度を減らすために多角化を進め、現在では駿河精機本体のミスミとの取引比率は75%程度、グループ企業全体では50%ほどになっている。山田機械もミスミとの取引は古く、取引比率は70%である。3つある工場のうち2つはミスミの製品のみをつくっている。残る1工場でつくっている鋼板を曲げるための機械が山田機械がミスミと仕事を始める以前からの製品である。同社の山田専務はミスミの競合メーカーから取引の要請をしばしば受けるが、断わり続けている。「ミスミさんが海外調達を広げるということは聞いています。けれど、うちはミスミさんとやっていますから、といってミスミさんのライバルの仕事は一切受けていません」(山田専務)。

20 [新商品開発]

営業部隊を持たないというのがミスミのオープン・ポリシーの一つの柱となってきたが、そのマイナス面も最近見えてきた。新商品の需要予測に大きな変動があると小村氏は述べているが、開発面ではニーズの収集が十分でないという点だ。カードとモニタ方式による新商品開発はユーザー・ニーズを吸い上げ、必要なものをつくるために確立されたものである。しかし、需要予測にしばしば狂いが発生する理由をユーザー・サービス部の宮本博士部長は次のように述べている。

「従来は比較的正確に需要が予測できていましたが、直接ユーザーの声に接するユーザー・サービス部と市場開発部が分散したため、市場開発部とユーザーの接点が少なくなったり、新商品開発とユーザー・ニーズのズレが見られるようになってきました。プレス金型部品だけで1日8000件の取引に対し、市場開発部の担当者は4~5人。この人数で市場動向に応じて情報を絞り込んでいくのは大変です。ユーザー・サービス部はカードの情報以外にもユーザーの多様な要求を受けています。この情報と市場開発部の担当者のデータを

リンクさせる必要があります。しかし、それがうまくいかなくなっているのです」

宮本氏が心配する情報流通機能の低下の大きな原因是、ここ数年でカタログの種類が増え、取扱商品数が膨大になったことにある。ユーザー・ニーズの把握だけでなく、ユーザー・サービス部や商品開発部のスタッフが全ての商品について習熟することも困難になっている。以前は、ユーザーの実情に即した商品のアドバイスなどコンサルティング的な対応が行えたが、今では商品についての問い合わせにも即答できないことがしばしばある。

5

[情報公開の範囲]

カタログによって業界の常識に反して価格の公開を行った田口氏は、仕入れ値をもカタログに掲載したいと考えている。仕入れ値と売値を公開すれば、おのずとミスミのマージンが明らかになる。ユーザーから見れば流通マージンはコストである。これを明らかにするのはユーザーの立場で考えるマーケット・アウトの発想から考えれば当然であり、ミスミの流通マージンをユーザーの利益を最大化するための必要経費として、適正コストを理論化すれば実現可能と田口氏はいう。

10

しかし、これに関する社内の受けとめ方はおおむね否定的である。仕入れ値を公開することで、それより安く製造できるメーカーが手を擧げることが期待でき、新規にメーカーを開拓できる点では役員の認識も一致している。しかし、メーカーに対してはミスミの流通コストやマージンは公開されており、あえてカタログに掲載しユーザーに対してまで公開する必要はないというのが大方の意見である。

15

「絶対反対とはいわないが」という言葉に続けて、ある役員は次のように述べている。「問題はユーザーがどう受け取るか。当社は粗利益をこれより上げる必要はなく、今後は下げていかなくてはなりません。そのためには流通コストを下げ、需要を喚起する意味でも低価格化はやらなくてはいけない。流通コストはまだまだ当社の努力で切り詰めることができ、現段階では仕入れ値の公開は難しいでしょう」

20

一方、絶対に反対という意見もある。「製造コストの安いメーカーの潜在力を引き出せるにしても、情報が中途半端です。製造コスト、流通コストは、どのくらい製品が売れているかによって異なります。商品ごとに利益率も違います。やるならこうした情報まで公開しなければ、メーカーは製造コストを正確に算出できません。また、ユーザーに商品ごとに異なる利益率について理解を求めるることは困難です。仕入れ値を公開すれば値下げを要求するユーザーも現れてきます」

25

しかし、田口氏は近い将来ぜひ実現したいと考えている。

30

[特注品市場の拡大]

部品の標準化によって金型標準部品市場を開拓したミスミだが、金型部品1200億円の市場に対し、ミスミの売り上げは約200億円であり、特注品市場は標準品の5倍である。この市場でミスミのシェアを拡大していくためには、特注品への参入が不可欠である。その方法は2つある。1つはハーフ・メイド品の加工パラメータの拡大、つまり特注範囲の標準化枠を広げることによる特注品市場の取り込みである。特注範囲の拡大によって複雑化する受注コードを処理するCSS（カタログ・サポート・システム）は、この方向から特注品市場でシェアを拡大する意味においても導入されたもので、1994年7月から運用に入った。

もう1つの方法は、ミスミの規格ではなくユーザーが設計した製品を受注し、完全に特注品市場へ参入することである。これを実現する手段として、ミスミはスーパーEDIの導入を検討している。これはユーザーのCAD（コンピュータによる設計支援）システムと、受発注に利用しているパソコン通信のニフティサーブなどをつなぎ、ユーザーの描いた図面の送信によって受注する方法である。複数のCADシステムの図面データを製造メーカーのパソコンで受信するためには、図面フォーマットをメーカー側のCADシステム用に変換するプログラムが必要となる。

ミスミの計画は、ニフティサーブ上あるいはニフティを介して受発注データを受け取る大和総研のシステム上に図面フォーマットの変換プログラムを置き、メーカー側のCADシステムに受注データ（図面）を送信しようというのだ。取引の手順は事前に決められた条件で受ける標準品のそれとは異なり、引き合いに対してメーカーが見積もりを出すという方式となる。ミスミはユーザーから引き合いのきた部品の種類などによって製造メーカーの候補をピック・アップし、ユーザーから送られてきた図面データをメーカーに転送する。これに基づきメーカーが見積もり（価格と納期）を出し、大和総研のシステムを介してユーザーにコンピュータ送信する。見積もりをもとに、ユーザーが発注するメーカーを選定しミスミに注文を出す。こうした基本案で検討が進められている。このスーパーEDIの成功は「ユーザーの要求する製品をてくれるメーカーを開発できるかどうかにかかっている」と猪熊氏は言う。ミスミの役割はユーザーの要望に応じられるメーカーの候補を選定することである。

[知識ネットワークの構築]

ユーザーサービス部を率いてきた宮本氏は、7月の組織改編にあたり「マーケット・アウトによる市場コミュニケーションの革新及び事業化構想」を提案した。内容は顧客参加によるコミュニケーションを活発化して生きた情報の受発信を行い、その情報流通を事業化

するというものである。実現すれば商品開発部とユーザー・ニーズのズレやユーザーの回答に即答できないという問題の解決にもつながる。ユーザーとメーカー両者を引き合わせるコーディネーションをネットワーク上で行おうという提案である。宮本氏はネットワークの意義を次のように述べている。

「ユーザーが知りたいと思っていることにすべてこたえることはミスミだけではできません。マーケット・アウトの発想で考えれば、自社で持っている情報だけでなく協力メーカーや競合企業を含めてあらゆるところからユーザーが欲している情報を集めて提供しなければならないのです。そのコーディネーターとしてミスミのユーザーサービス部が機能することを考えています。情報技術を利用すれば少ない人数で多くの知識をネットワーク化することが可能です」

そして、ミスミだけでなくあらゆる企業を巻き込んでいくために、コミュニケーションの広場としてニフティサーブのFA（ファクトリー・オートメーション）フォーラムを利用することを提案した。パソコン通信上で電子掲示板や電子会議室を提供するFAフォーラムには、既にミスミのユーザー、競合メーカーを含め約1万1000人が所属し、情報交換を行っている。ニフティはフォーラムのコミュニケーションにおいてビジネス活動を禁止しているが、1万人を超えるニフティの資産を活かしてここにビジネスを持ち込めるシステムをつくろうという目論見である。情報システムを担当する猪熊氏は、どのような方法で実施していくかについて、ニフティサーブの協力を得て検討を進めた。この結果、ニフティサーブのサービスメニューの一つであるステーション・コーナーにおいて、事業化することでニフティと合意に達した。

「このネットワークはオンライン上に新しい市場が開かれることを意味しています。初期の運営費はミスミが多少負担しますが、多くの企業がこの市場の運営費を分担して参画するネットワークということになります」（猪熊氏）。

ニフティのステーション・コーナーは、オンライン・ショッピングを中心に、企業の営利行為のために設けられている。しかし、法人アカウントによる代金決済が認められていないなど、個人ユーザーが対象顧客に限定されており企業間の取引が想定されていない点の問題は残っている。

[将来]

外部資源の活用、標準化、情報公開というオープン・ポリシーに基づいて蓄積されたノウハウは、あらゆる業界、分野に有効であると田口氏は考えている。そのノウハウは(1)標準化によってスケール・メリットを出し新市場を開拓、(2)販売プロセスを標準化しカタロ

5

10

15

20

25

30

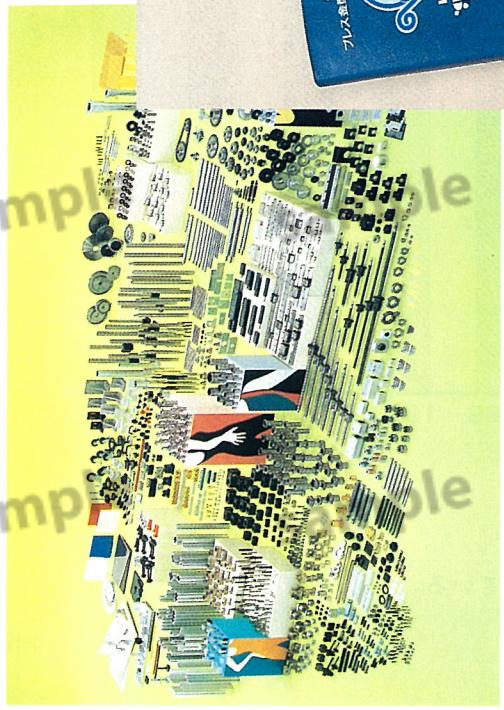
グで情報を公開する営業要員不要の販売体制、(3)情報収集ツールの標準化とモニタによるユーザーの要望に基づく商品開発システム、(4)製造メーカーとのパートナーシップ、(5)外部資源を活用した物流システム、情報システムである。そして人材のオープン化によって、絶えず新事業を創造できる組織をつくっていく。

5 これまでのミスミは、「生産財の流通革命」という明確なビジョンのもと「マーケット・アウト」の実現を基本理念に事業を行ってきた。しかし、そのために戦略的にやってきたわけではないと田口氏はいう。そのビジョンを打ち出した1970年から、24年間にわたって実現方法を模索した結果、現在のようなスタイルになっていたのである。

10 「生産財の流通革命」に代わる21世紀向けたミスミのビジョンを「高付加価値」あるいは「ネットワークビジネス」と田口氏は述べている。そして、ここまでに至る道のり同様、明確にミスミの将来像を描いているわけではない。田口氏はオープン・ポリシーに関するインタビューを次のように締めくくった。

15 「21世紀のミスミは全く新しい会社になっていると思いますが、我々のビジネスはプランニングの時点で見えるものではなく、実証しながら進化させていくもの。具体的な方法もやりながら見つけていかなくてはならないと思っています」。

付表1 金型用標準部品及びFA用標準部品



FA用メカニカル標準部品

FA機器（自動機、専用機、ロボット等）に使用される
機械要素系部品

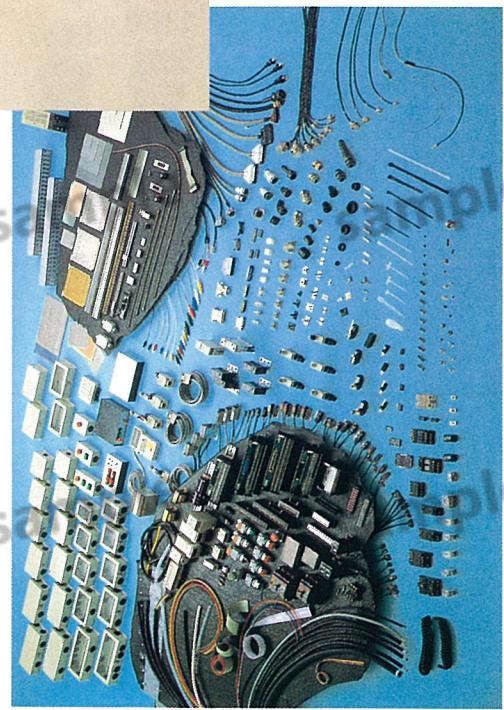


FA用電子機器標準部品



FA用電子機器標準部品

FA機器に使用される電子制御系部品
同FA機器に使用される電子制御系部品



FA用エレクトロニクス標準部品

同FA機器に使用される電子制御系部品



25万人の設計者に配布 されている標準部品カタログ「Face」

FA用メカニカル標準部品
カタログ **Face**

FA用エレクトロニクス標準部品
カタログ **Face**

プレス金型用標準部品
カタログ **Face**

プラスチック金型用標準部品
カタログ **Face**

加工用工具
Face [TOOL BOX]

プレス金型用標準部品

金属プレスハーツ生産用の金型に使用される精密機械部品

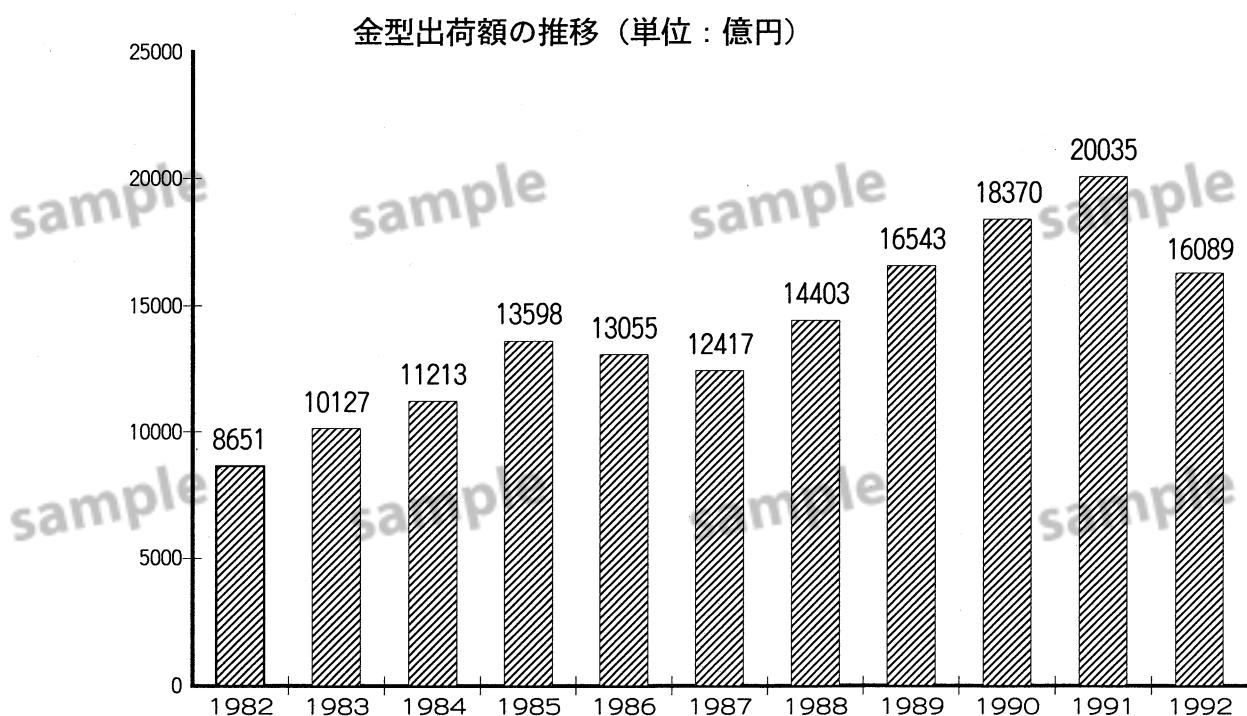
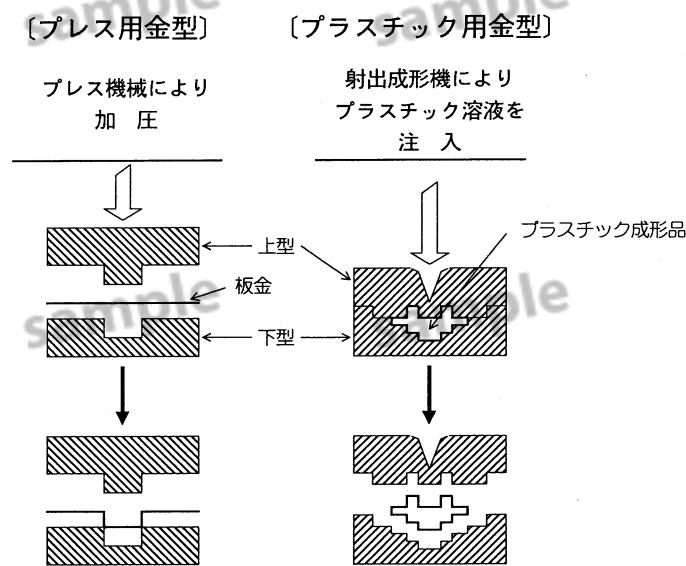
プラスチック金型用標準部品

プラスチック射出成形用の金型に使用される精密機械部品

出所：ミスミ

付表2 金型の説明及び出荷額

金型は鋳造、鍛造、プレス等の工程によって同一形状の製品を直接製造する場合の金属製の型。製品の形を掘り込んだ上型(雄型)と下型(雌型)の一組から成り、主にこの二つの型の間に板金や金属片を挟み込んで圧力をかけ、打ち抜いたり曲げたりするプレス金型成形加工、溶解したプラスチック等を注入する射出成形加工がある。



金型出荷額は通産省工業統計を利用
1991、1992年は通産省機械統計からの予測値

※金型部品市場は、金型市場の約7.5%と推定されている。

ミスミ資料より慶應義塾大学作成

付表3

貸借対照表 /Balance Sheets

		Fiscal Year Ended	1989/3	1990/3	1991/3	1992/3	1993/3	百万円/Millions
資産の部 Assets	流動資産	Current Assets						
	現金及び預金	Cash and Time Deposits	1,136	1,250	1,359	967	793	
	受取手形	Notes Receivable, Trade	800	372	2,956	2,906	2,468	
	売掛金	Accounts Receivable, Trade	2,206	2,810	3,669	3,391	3,265	
	有価証券	Marketable Securities	—	—	—	—	102	
	棚卸資産	Inventories	714	1,186	1,073	1,234	1,138	
	その他の流動資産	Other Current Assets	31	116	703	72	86	
	貸倒引当金	Allowance for Doubtful Accounts	(40)	(50)	(66)	(63)	(57)	
	流動資産合計	Total Current Assets	4,847	5,684	9,693	8,508	7,795	
	固定資産	Fixed Assets						
投資その他の資産	有形固定資産	Tangible Fixed Assets	680	949	1,637	2,526	2,386	
	建物	Buildings	60	697	623	1,778	1,614	
	器具備品等	Furniture and Fixtures	16	64	126	198	223	
	土地	Land	188	188	188	549	549	
	建設仮勘定	Construction in Progress	416	—	701	—	—	
	無形固定資産	Intangible Fixed Assets	8	11	13	18	18	
	投資有価証券	Investments in Securities	280	315	315	259	254	
	関係会社株式	Investments in Subsidiaries	39	87	219	219	219	
	長期前払費用	Long-term Prepaid Expenses	38	95	111	390	437	
	保険積立金	Insurance Reserve	27	508	519	549	599	
負債の部 Liabilities	保証金	Guaranty Deposits	79	78	122	124	129	
	その他の投資	Otehr Investments	45	104	94	58	70	
	貸倒引当金	Allowance for Doubtful Accounts	(2)	(2)	(8)	(2)	(14)	
	固定資産合計	Total Fixed Assets	1,194	2,145	3,022	4,141	4,099	
	資産合計	Total Assets	6,041	7,829	12,715	12,649	11,893	
	流動負債	Current Liabilities						
	買掛金	Accounts Payable, Trade	979	1,207	1,440	1,361	1,380	
	短期借入金	Short-term Debt	150	590	2,262	1,688	709	
	一年以内返済長期借入金	Current Portion of Long-term Debt	204	420	871	761	599	
	未払金	Accounts Payable, Other	127	232	355	376	370	
負債合計	未払法人税等	Accrued Income Taxes	290	227	595	608	581	
	未払事業税等	Accrued Enterprises Taxes	74	65	172	166	159	
	未払消費税	Accrued Consumption Taxes	—	46	78	63	56	
	賞与引当金	Accrued Bonuses	105	126	204	168	141	
	その他の流動負債	Other Current Liabilities	14	18	25	13	16	
	流動負債合計	Total Current Liabilities	1,945	2,931	6,002	5,205	4,012	
	固定負債	Long-term Liabilities						
	社債	Bonds	—	—	—	100	300	
	新株引受権付社債	Warrant Bonds	396	396	—	—	—	
	長期借入金	Long-term Debt	505	941	1,855	1,493	894	
資本の部 Shareholders' Equity	退職給与引当金	Reserve for Retirement Allowances	73	82	94	108	130	
	役員退職給与引当金	Board of Directors Retirement Allowances	—	—	212	272	296	
	固定負債合計	Total Long-term Liabilities	973	1,419	2,160	1,973	1,620	
	負債合計	Total Liabilities	2,918	4,349	8,162	7,178	5,632	
	資本金	Common Stock	367	367	705	705	705	
	資本準備金	Legal Capital Surplus	178	178	376	376	376	
	利益準備金	Retained Earnings Surplus	16	18	24	29	46	
	その他の剰余金	Other Retained Earnings	2,561	2,916	3,448	4,361	5,135	
	任意積立金	Voluntary Reserve	2,089	2,278	2,604	3,091	3,966	
	当期末処分利益金	Unappropriated Retained Earnings	473	638	844	1,270	1,168	
資本合計	資本合計	Total Shareholders' Equity	3,123	3,480	4,553	5,471	6,262	
	負債・資本合計	Total Liabilities and Shareholders' Equity	6,041	7,829	12,715	12,649	11,893	

注：1989年3月期は決算期変更に伴う5ヶ月間の変則決算です。

Note The fiscal year ended March 1989 (interim period) had only five months due to the change in the fiscal year-end

出所：ミスミ

付表 4

損益計算書 /Statements of Income

決算期	Fiscal Year Ended	百万円/Y Millions				
		1989/3	1990/3	1991/3	1992/3	1993/3
売上高	<i>Net Sales</i>	5,830	16,168	21,217	24,026	21,764
売上原価	<i>Cost of Sales</i>	4,056	11,403	14,780	16,283	14,338
売上総利益	<i>Gross Profit</i>	1,773	4,765	6,437	7,743	7,425
販売費及び一般管理費	<i>Selling, General and Administrative</i>	1,199	3,780	4,484	5,301	5,323
営業利益	<i>Operating Income</i>	575	984	1,953	2,442	2,102
営業外収益	<i>Non-operating Income</i>	26	54	88	53	33
受取利息及び配当金	<i>Interest and Dividend Income</i>	17	47	71	50	29
雑収益	<i>Other Non-operating Income</i>	8	7	17	3	4
営業外費用	<i>Non-operating Expenses</i>	43	227	341	388	213
支払利息及び割引料	<i>Interest Expenses</i>	42	189	328	313	178
雑支出	<i>Other Non-operating Expenses</i>	1	37	13	76	35
経常利益	<i>Ordinary Income</i>	557	812	1,699	2,107	1,923
特別利益	<i>Extraordinary Income</i>	19	14	—	2	1
特別損失	<i>Extraordinary Losses</i>	9	20	274	79	33
税引前当期純利益	<i>Income before Income Taxes</i>	567	806	1,425	2,030	1,890
法人税及び住民税額	<i>Income Taxes</i>	304	410	809	1,009	938
当期純利益	<i>Net Income</i>	263	395	617	1,021	953
前期繰越利益金	<i>Unappropriated Retained Earnings Brought Forward</i>	210	242	227	249	216
当期末処分利益金	<i>Unappropriated Retained Earnings</i>	473	638	844	1,270	1,168

注：1989年3月期は決算期変更に伴う5ヶ月間の変則決算です。

Note The fiscal year ended March 1989 (interim period) had only five months due to the change in the fiscal year-end

資本移動 /Capital Flow

1985. 3	有償株主割当(1:0.5、6万株、500円)	Paid-in Capital Allotment to Shareholders (1:0.5、60,000 Shares, ¥500)
1985. 4	有償第三者割当(1万株、600円)	Paid-in Capital Allotment to a Third Party (10,000 Shares, ¥600)
1988. 8	有償第三者割当(1万株、3,400円)	Paid-in Capital Allotment to a Third Party (10,000 Shares, ¥3,400)
1988. 9	有償株主割当(1:1、199,800株、500円)	Paid-in Capital Allotment to Shareholders (1:1、199,800 Shares, ¥500)
1988.10	有償第三者割当(1万株、900円)	Paid-in Capital Allotment to a Third Party (10,000 Shares, ¥900)
1990.12	有償第三者割当(15万200株、2,000円)	Paid-in Capital Allotment to a Third Party (150,200 Shares, ¥2,000)
1992. 2	有償株主割当(1:0.5、279,999株、500円)	Paid-in Capital Allotment to Shareholders (1:0.5、279,999 Shares, ¥500)
1992. 3	株式分割(1:10)	Stock Split (1:10)
	株式分割(1:1.2)	Stock Split (1:1.2)

出所：ミスミ

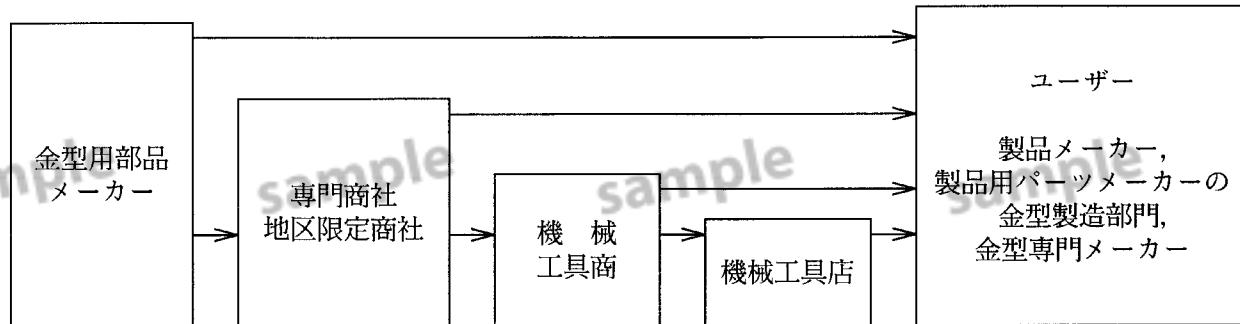
付表5 ミスミの沿革

1963年	三住商事（株）設立	
1967年	営業品目の主体を金型用部品に	
1973年	名古屋営業所開設 トヨタ自動車グループと標準部品の取引開始	5
1973年	事務合理化のためリコーのコンピュータ『リコム8』を導入	
1974年	大阪営業所開設 松下電器／三洋／シャープ／に標準部品の供給	
1975年	標準部品開発を開始	
1976年	ハーフメイド方式開始	
1977年	標準部品の発売開始	10
1977年	プレス金型標準品カタログ『Face』創刊	
	横浜営業所、足利営業所、東京営業所を本社内に開設	
1977年	コンピュータレベルアップのため、リコーの『リコム-7M』を導入 (システム略称：RISM 1)	
1978年	フェイスカードを利用した顧客データベース構築	15
1979年	IBMのコンピュータ『SYSTEM 34』を導入。各営業所とのオンライン化を開始 (システム略称・RISM 2)	
	立川営業所を開設	
1980年	情報提供誌『Voice』創刊	
	5種類のカードを使った情報収集システムの整備	20
1981年	関西築流通センターとして関西プラントを開設	
	資本金を6千万円に増資	
	関東地区流通センターとして東京流通センターを外部委託	
1982年	広島営業所開設	
1983年	セールスマンゼロ体制の確立	25
1984年	仙台営業所開設	
1985年	プラスチック金型用標準部品カタログ『Face』創刊	
	オープンコンペティション制度を実施	
	資本金を1億2千万円に増資	
1986年	商品開発部を生産開発部に、営業部を商品開発部に改組	
	主製品のプライスダウン実施	30
1987年	商品開発部を市場開発部へ改編	

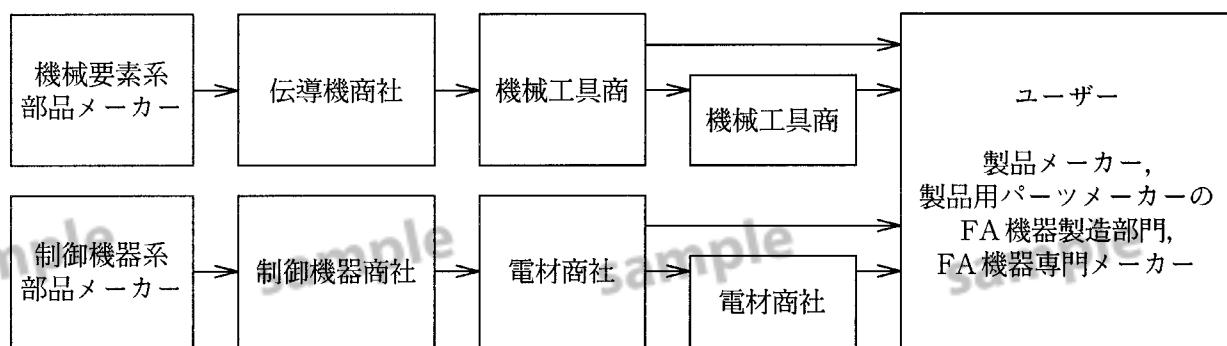
		自動機標準部品市場へ進出
		台湾に台北支店を開設
1988年	5	北米での金型用部品等の販売、日本への輸出を目的として米国に現地法人「MISUMI USA, INC」を設立 資本金を3億6710万円に増資
		自動機用標準部品(FA用メカニカル部品)カタログ『Face』創刊 ハーフメイド品の主納期を3日に引下げ(オープンコンペティション制度の成果)
1989年	10	台湾での販売、日本への輸出を目的として台北に現地法人を設立、台北支店の事業を継承 欧州での販売、日本への輸出を目的として英国に現地法人を設立
		三住商事(株)から(株)ミスミに社名変更 治具用標準部品カタログ『Face』創刊 関東地区流通センターの外部委託先を変更(北関東流通センターに呼称変更)
1989年	15	コンピュータ増強のため、IBMの『9370 モデル90』を導入(システム略称:エコール)
1990年	20	CAP-NETシステムを開発、コンピュータを利用したネットワーク販売を開始 資本金を5億709万円に増資 全営業所をサービスセンターに名称変更
1991年	25	資本金を7億520万円に増資 関西プラント新社屋完成、物流の効率化を目指し自動車仕分ラインの設置 FA用エレクトロニクス部品カタログ『Face』創刊 大和総研のVAN利用開始 全銀手順を利用したパソコン通信による受発注を開始
		自動機用部品をFA用部品と名称変更しFA用メカニカル部品とFA用エレクトロニクス部品に分け、各々商品バリエーションを拡大した新規カタログを発刊
1993年	30	商用パソコン通信(ニフティサーブ)を利用した受発注開始 金型加工用工具カタログ『Face』創刊 大和総研へ基幹系システムの全面的アウトソーシング決定
1994年		大和総研へのアウトソースによる基幹系システム本格稼動

付表6 流通形態

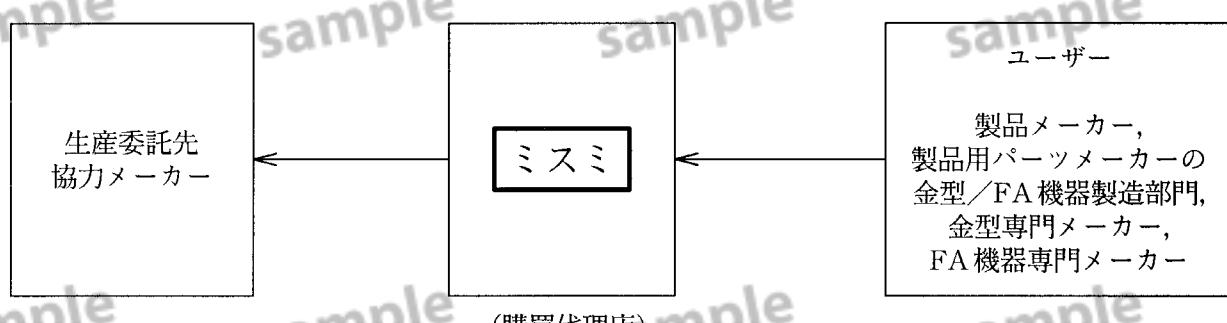
金型部品の一般的流通形態



FA用部品業界の一般的流通形態

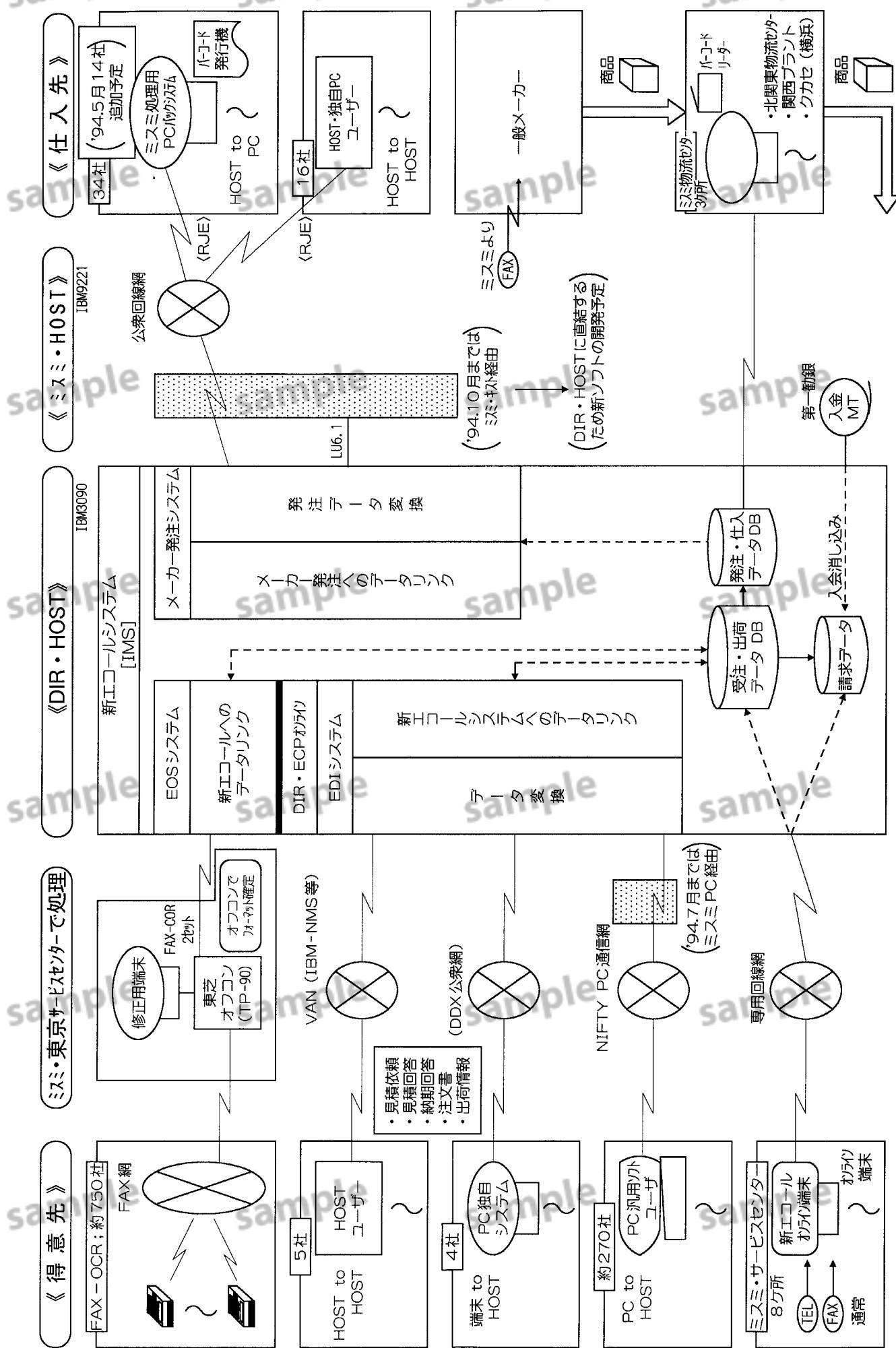


ミスミの流通形態



出所：ミスミ

付表7 新エコールシステムの概要図



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.