



90-96-1055

慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ミスミ（C）

—マーケティングセンターの誕生—

5

1996年5月、株式会社ミスミの宮田和美氏は、受注や請求書の発行など顧客との間の日常的な事務処理を一手に引き受けたサービスセンターがマーケティングセンターとして組織改編されたのに伴い、東京マーケティングセンター西部エリア所長に就任した。新しい組織体制においては、各エリアのマーケティングセンターは、顧客との間の事務処理を正確におこなう責任だけでなく、顧客を定期的に訪問し、マーケットのニーズをきめ細かく収集し、顧客の要求に対応する任務が課せられ、業績にも責任をもつことになった。マーケティングセンターの誕生は、1983年に営業マンを全廃し、すべての取引をカタログ通信販売に切り換えて以降、必要最小限にとどめてきた顧客との人的なつながりやさまざまなニーズへの個別対応が復活することを意味する。顧客を訪問する担当者である顧客マネージャーは、ノルマを達成するための強引な販売はおこなわないものの、顧客の要望を聞き、苦情処理をおこない、新しい取引条件を提案したり、情報提供するなど他社の営業マンが通常果たしている機能の多くをになうことになる。

10

15

20

25

1960年代に金型部品商社としてスタートしたミスミは、それまでほとんどが内製か特注によって調達されていた金型部品を標準化し、豊富な品揃え、正確な納期、小口配送を提供して急速に成長した。ミスミの登場で、標準金型部品という新しい市場が創造されたといえる。ミスミはその後、金型部品のみならず、FA（自動機械）部品、医療材料、食材などに進出し、市場全体の需要は小さくないが1社あたりの需要が小さいため市場取引が成立しにくかった分野において、商品と取引プロセスを標準化し、信頼性の高い通信販売システムを構築するビジネスを展開した。そこで貫かれている信念は、顧客のために最適の商品を提供するという「マーケット・アウト」の発想により、供給業者の販売路としての機能ではなく、顧客のニーズに最も合った供給業者を探し出す機能を果たす「購買代理店」にならなけ

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 國領二郎助教授の指導の下、竹田陽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。

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© 國領二郎、竹田陽子（1996年10月作成）

ればならないというものであった。そのためには顧客に対しても、サプライヤーに対しても、また社内制度についてもオープンなしくみをもたなければならないという経営理念をもち、情報公開や取引のオープン化、外注の活用、市場原理を取り入れた人事制度を実施して世間の注目を集めている。（「株式会社ミスミ（B）オープン・ポリシー」参照。最近の業績は、付属資料1参照）。

5 しかしながら、現在においても売上高の65%を占める金型部品市場において、複数の競合会社がミスミのカタログに酷似したもの出し、大手顧客を対象にしてミスミよりも低価格で激しい売り込みを繰り広げ、ミスミのシェアを侵食しつつある。競争が激しくなるにつれ、顧客がミスミに対して値引きや製品スペック、納期、帳票類の統一などの面で柔軟に対応することを要求する圧力が強まってきた。また、売上高の33%にまで急激に成長したFA部品についても、ミスミに類似したカタログを発刊する競合会社があらわれてきた。

10 このような状況下で、ミスミには今後すすむべき4つの方向があった。第1は、金型部品やFA部品で成功したノウハウを利用して新規市場を開拓することである。ミスミは1980年代後半から新規市場開拓の努力を続けてきたが、金型部品とユーザーが共通する機械工業系以外の事業は全体の売上の1%にも満たず、いまのところミスミの屋台骨を支えるまでには育っていない（各事業の売上構成比は、付属資料2参照）。第2は、海外展開である。これには、海外のサプライヤーを探し国内の顧客に低成本の商品を提供することと、海外進出した日本企業など、現地に所在する企業に現地のサプライヤーの商品を提供することがあり、今後重要な事業分野に成長することが期待されていた。第3は、CAD（Computer Aided Design: コンピュータ支援設計）データ交換などの情報通信ネットワークを活用して、標準品だけでなく特注品も受注することである。これは、1980年代半ばと1990年代はじめに2度試みられたが満足のいく結果は得られていなかった。ただし、ミスミは、特注をシステム化して受けるという長年夢をまだ捨てていなかった。そして、第4の施策が、営業マン廃止以来、社員をほとんど企画部門に集中させていたのを改め、顧客とコンタクトをとりニーズを汲み上げ対応していく顧客担当部門をつくること、すなわち冒頭で紹介したマーケティングセンターの設置である。

15 宮田所長は、組織改編によってミスミに永らく内在していたジレンマが一気に表面化したことを感じていた。生産者側の論理ではなく顧客側の論理を最優先にしたシステムを構築してきたミスミであったが、顧客との日常的なコミュニケーションの面では、徹底的に定型化をすすめ、顧客の個別の要求を受け入れてこなかった。顧客のニーズに柔軟に対応しようとすればするほど、築き上げてきたシステムの効率が低下するのは目にみえている。また、社員の意識やスキルも新しい体制に合うものではない。対応の柔軟性や顧客との人的つながりという面で、ミスミは競合にない独自の強みをもつことができるのだろうか。企画会社に入社した感覚でいる社員に顧客回りをさせることができるであろうか。

20 宮田所長は、ミスミと顧客との間の最前線であるマーケティングセンターが、これからどのような機能を果たし、どのように顧客に接していくべきなのかを考えあぐねていた。

サービスセンター

組織体制

カタログ通販を始める以前のミスミは、現在の競合他社と同様に、営業マンがパンフレットを持って営業に回り、顧客を開拓し、受注し、納品をおこなっていた。ミスミは、社員はビジネスを設計することに集中すべきで、受注業務、事務処理、物流作業など定型業務はできるだけ切り離すという方針のもと、1977年にカタログ通信販売を開始し、1983年に営業マンを廃止し、1990年には営業部も廃止して企画機能を本社の市場開発部に集中させ^[1]、各地の営業所は、担当エリア内の顧客に対する受注から回収までの業務処理責任をもつサービスセンターとなつた^[2]。

サービスセンターにおいて受注回収処理をおこなうのは、商品に関する専門知識をもたないオペレーターである。月5万件3億円の受注処理をする横浜サービスセンターでは、27人のオペレーターが配置されている。内訳は、受注処理関係では、電話応対に3人、注文書の検印に4人、入力に3人、エラー処理に4人の計14人、回収処理関係では、伝票処理に7人、入金処理に6人の計13人である。オペレーターは、当初は正規社員が多かつたがパート社員や派遣社員の比率を徐々に増やし、1995年からは一部のサービスセンターで監督や教育も含めて丸ごと外注する試みが始まっている。

受注・回収の定常業務

ミスミの機械工業系のカタログは、プレス金型用部品、プラスチック金型用部品、FA用メカニカル部品、FA用エレクトロニクス部品、FA用加工部品、金型加工用工具、FA制御用コンピュータ部品の7種類で、合計およそ40万部発行されており、11,000種類20万サイズの商品が掲載されている。生産財の取引においては、製品スペックや価格、納期などの取引条件はあらかじめ決定されずに取引当事者間で何度もやりとりするなかで決まっていくことが多いが、ミスミの通信販売システムでは、カタログに製品すべてのスペックを英数字で表現し、価格や納期を明記し、カタログ通りの取引条件で商品を提供している(付属資料4参照)。カタログ通りの取引である限り専門知識や交渉をほとんど必要としないため、営業マンではなくサービスセンターのオペレーターが受注業務をおこなうことができる。カタログ通りの条件でおこなう取引では、顧客から注文を受けてから回収完了を確認するまでの業務は、

^[1]その後、市場開発部は、プレス金型部品、プラスチック金型用部品、FA用メカニカル部品などの商品カテゴリー別の、数人から10人程度の社員で構成される市場チームに分かれた。

^[2]1996年5月に、サービスセンターは業務処理責任だけでなく業績責任ももつ地域拠点、マーケティングセンターとなつた(後述)が、受注から回収までの業務処理は現在でもサービスセンター時代と基本的に同じ手順、組織体制でおこなわれている(現在の組織図は付属資料4参照)。



という流れでおこなわれる（付属資料3参照）。

5

[顧客 → サービスセンター]

ミスミの機械工業系の顧客は2万5千社以上あり、1日約2万件の発注が各地のサービスセンターにおくられてくる。（医療材料、食材などのユーザーが異なる事業には別の受注センターが設けられている。）注文が送られてくる方法は多様で、ミスミの発注書（付属資料5参照）がファクスで送られてくる場合が売上の約50%、顧客独自の書式がファクスで送られてくる場合が約20%、ファクスOCRが約17%、パソコン通信のNIFTY-Serveによって送られてくる場合が約7%、電話が3%で、伝票の郵送、ホストコンピュータによるEDI（Electronic Data Interchange：電子データ交換）でも受け付けている（受注メディアの割合は、付属資料6参照）。

15 ファクスや電話、郵送で送られてきた注文は、まず、「検印」担当者が抜けや間違いがないか確認する。ファクスで送られてくる注文の3割を占める顧客独自の書式は、必ずしも発注のためにつくられた書類とは限らず、例えば購入部品表や設計から購買に渡される連絡書など、顧客の社内用の書類がそのまま送られてきたりするので、見るべきデータ項目の位置が顧客によってばらばらで、取引先コードなど必要な情報が抜けている場合も少なくなく、チェックには手間がかかる。そのために、顧客の独自仕様の書式それぞれについてマニュアルが用意されている。

「検印」がすんだ注文書は、「入力」担当者に回される。さまざまな書式が混在するため、オペレーターが入力作業を習得するには半年程度かかり、熟練者でも入力のスピードはゆっくりしている。入力ミスの発生率は1万件に3件程度である。

25 入力の時点で、商品コードや得意先コードが間違っていたり、納期に無理があつたり、ひきあてられる在庫が存在しない場合は、エラーが出て入力できないしくみになっており、注文書は「規格外」担当者に回される。ファクスOCRやNIFTY-Serve、EDIで届いたデータは、コンピュータが自動的にエラーチェックをおこない、エラーリストが出力され、これも「規格外」に回される。「規格外」担当者は、電話やファクスで顧客にコードの書き間違いなどではないかを確認する。

30

[サプライヤー]

ミスミの機械工業系のサプライヤーは約 200 社で、経営規模は年商 1,000 万円から 4,000 億円の上場企業まで幅があり、全国に所在している。ミスミとの月間の取引金額は 1 万円未満から 2 億円、ミスミへの依存度も総売上の 1% 未満からほとんど 100% 近いところまでさまざまである（サプライヤーの構成は、付属資料 7 参照）。

カタログに掲載されている各商品を供給するサプライヤーは、1 社ずつ決まっており、サービスセンターで入力された受注データは各サプライヤーに振り分けられ、自動的に配信される。約 200 社のサプライヤーのうち取引額の大きな 80 社ほどにはパソコンと専用ソフトウェアによるオンライン端末が設置してあり、通信回線で発注データが送られる。サプライヤーとのオンラインの取引は総取引額の約 8 割を占める。残りの比較的取引額が小さいサプライヤーにはアクセスで発注リストを自動出力する。

製品スペックと納期はカタログ通りに定められているので、通常は発注データに伴ってミスミからサプライヤーに別途連絡がいくことはない。サプライヤーは、商品を製造して、商品別、顧客別に梱包し、システムによって打ち出された納品ラベルを貼り、ミスミの流通センターに宅配便で商品を送る。全体の 5%（受注件数ベース）は、いったんミスミに送っていては納期が間に合わないため、サプライヤーから顧客へ直送する。納期遵守率は非常に高く、99.88% である。

[流通センター]

流通センターは自社所有の西日本流通センター、物流業者に外注している北関東流通センター、川崎流通センターの 3 カ所で、サプライヤーから送られてきた商品を顧客ごとにまとめて梱包して宅配便で顧客のところに送り届ける機能を果たす。取り扱い荷量は、一日 5,000 梱包である。

ミスミの商品は、金額ベースで全体の 3 割が在庫品で 7 割が半加工の状態で在庫しておいて受注してから最後の仕上げをする製作品である（受注件数ベースでは在庫品：製作品 = 6 : 4）。製作品は、サプライヤーが半製品を所有・在庫しており、ミスミでは顧客への発送のために流通センターを一瞬通過するだけである。在庫品は、ミスミが一定の量を常に流通センターに在庫しており、受注入力時にただちに引き当てられ、発注点がすぎると自動的にサプライヤーに発注される。毎日少しづつ棚卸しがおこなわれており、実在庫とデータのズレは少なく、また、サプライヤーからの入荷が正確であるため、現存の在庫の引き当てだけでなく、入荷予定の在庫の引き当てがおこなわれている。需要予測の難しい新発売の商品などを除くと、サプライヤーへの発注にほとんど人手をわざらわすことはない。在庫アイテム数は、西日本流通センターが 15,000 点、北関東が 9,900 点、川崎が 5,000 点で、在庫回転数は 3 ヶ月である。

一日の作業手順は、川崎流通センターの場合、次の通りである。

午前中、ミスミから出荷情報と入荷情報が入り、顧客コード順に納品伝票と宅配便の送り状、ピッキングラベルの3点が同時に並行して打ち出される。発注の書式と同様、顧客が独自仕様の納品書を指定する場合は珍しくなく、流通センターには顧客から購入した指定納品伝票が1,500～2,000種用意され、棚番地がつけられて保存されており、指定伝票は通常の納品書とは別に、各顧客のフォーマットを記憶しているソフトウェアによって打ち出される（付属資料8参照）。指定伝票の打ち出しには、事務員がつきつきりで、出荷リストに表示される伝票を棚から取り出し、順次プリンターにセットしていく。通常の出荷事務処理に2人、指定伝票に2人の事務員が配置されている。

10 作業現場には、午前10時までにサプライヤーから商品が宅配便で送られてくる。入荷する商品には、地区（サービスセンターの管轄）コード、商品コード、数量、製作品の場合は顧客の名前とコード、在庫品の場合は棚番地が打ち出されたラベルが貼られている。作業員は、製作品を平棚に地域コード別に分けておき、在庫品を棚に収める。

15 午後は、顧客ごとに打ち出された出荷指示書に従い、ピッキングラベルを貼りながら在庫品を棚からピッキングし、午前中に平棚に並べておいた製作品と合わせて、納品書を添えて梱包し、宅配便の送り状を貼る。独自の納品書を必要とする顧客に対しては、納入先の担当者別に梱包したり、単品ごとに梱包してそれぞれに納品書を添える必要がある場合がある。

朝の出荷指示に加えて、午後1時、3時、5時に入る当日受注出荷分をピッキング・梱包して、宅配便が集荷に来る夕方6時頃、作業は完了する。委託する宅配便業者は、顧客の特別な要求がない限り所在する地域ごとに決まっており、システムに登録されている。

20 川崎流通センターの場合、現場の作業員は、10～12人で、半数以上がパートの人材派遣である。取り扱い荷量は、月初、休み明けなどに20%ぐらい増えるが、人員配置に影響するほどではない。月変動も大きくない。ピッキングミスや配送ミスなどで顧客からクレームがくる率は全国で1万件分の3件である。

25 [サービスセンター → 顧客]

納品が完了した後、売掛金の回収に責任を持つのはサービスセンターである。売掛処理業務は、検収書を送つてくる顧客（検収ユーザー）と、検収書がなくミスミの請求書を送るだけの顧客（請求書ユーザー）では大きく異なる。検収ユーザーからの売上は全体の約7割、請求書ユーザーは約3割である。

30 請求書ユーザーは、ミスミから商品が出荷された日が売上日になる。納品書のデータが締め日にまとめられて請求書として打ち出され、それを顧客に郵送するだけなので作業は非常に簡単である。

一方、検収ユーザーは、顧客が納品を確認し、検収したことを顧客のシステムに入力した日が売上

日になる。納品された日と検収があげられる日が同じでないことが多く、ミスミの売掛台帳にある 1 ヶ月分の取引の内容と、顧客側の 1 ヶ月分の買掛の内容は常にズレが生じている。ミスミは顧客から送られてきた検収書をシステム上の売掛台帳とつきあわせ、日付、商品名、数量を手がかりに 1 つずつ消し込んでいく。検収書にミスミの商品コードが記載されていれば作業はやりやすいが、顧客の独自の記号のみが記載されている場合もある。

5

一般に、検収ユーザーは、伝票処理も複雑である。注文がファクスで来た後、正式の発注伝票が郵送されて届き、これに記入捺印して指定されたタイミングで送り返すなどの作業が必要である。納品伝票以外の伝票処理はサービスセンターが一括して行っている。

顧客から決済の手段は、手形、銀行振込、顧客の口座からの引き落とし、現金、小切手、切手を受け入れている。手形は金額で全体の 70%、取引先数で 50% で、取引額 30 万円以上 90 日サイトが基本であるが、それ以上かかる顧客もある。手形の問題は、支払サイトが長いだけでなく、領収書を発行しなければならないことにもある。昔は支払日に顧客まで手形を取りに行っていたが、今は領収書を先に送って手形を書留で送ってもらうことが多い。最近の傾向としては、支払サイトの長さよりも事務処理の簡素化が求められ、期日指定の銀行振込の割合が増える傾向にある。口座引き落としは、小規模で取引額の小さな顧客の多くが利用している。決済の手段として、顧客の口座からの引き落としがあるのは、生産財の業界では珍しい。ミスミ側のメリットは言うまでもなく、顧客にとっても少額の取引のためだけに銀行に行く手間が省けるというメリットがある。

10

横浜サービスセンターの場合、請求書ユーザーの売掛処理の担当者は全部で 2 人であるのに対し、検収書ユーザーの場合、伝票処理作業に 7 人、検収照合に 4 人が専任でついている。

15

20

イレギュラー処理

以上の受注から回収までの定常のオペレーション以外に、顧客からの特別な注文、変更、キャンセル、クレーム、問い合わせなどのイレギュラー処理が毎日発生している。

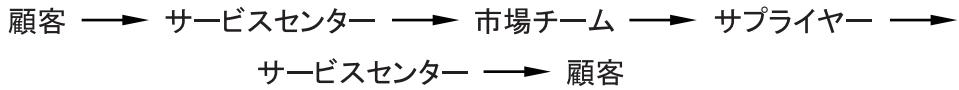
25

[特別な依頼]

ミスミにもカタログにない条件の注文が来ることは珍しくない。顧客からの特別な依頼としては、第 1 に、カタログにない特注品や、カタログに掲載されているがスペックがカタログの指定範囲から外れている標準外品の注文である。プレス金型部品の場合、特注品・標準外品の依頼は月 300 件で、カタログの製品スペックを少し変えただけの記号の変更ですむ標準外品はそのうち 77%、図面が必要な標準外品は 8%、本格的な特注は 15% 程度である。特注・標準外品の依頼がくると、サービスセンターは、「特

30

注品見積仕様書」（付属資料9参照）をおこしてファクスで本社の担当市場チーム（金型部品、FA部品など商品カテゴリー別の企画部門）に送る。市場チームは、仕様書をそのまま適当なサプライヤーに流して対応可能かどうかを問い合わせ、受注の可否と、受注可能な場合は価格、納期、特注品番号を記入して、サービスセンターに返す。市場チームの回答は、サービスセンターを通じて顧客に伝えられる。すなわち、ファクスが



10 というようにいきかうことになる。

顧客からの特別な依頼の第2は、納期短縮である。カタログには多くの商品についてストークと呼ばれる緊急対応サービスが掲載されており、これらは通常の手続きで処理されるが、ストークよりも短い納期の希望が来た場合は、特注の場合と同様に、「納期短縮依頼」をファクスで市場チームを通してサプライヤーに送り、回答を戻してもらう必要がある。納期短縮依頼の多くは、サプライヤーからの直送や、流通センターでの当日ピッキングで処理されることになる。納期短縮依頼は、全体で月1000～1500件程度おこる。

15 第3は大口受注である。1種類の商品を大量に受注する場合は、通常の価格より値引き、納期を延ばしてもらうことが多いため、サービスセンターが数量、顧客の希望納期、希望価格を記入した「大口見積依頼」を起票し、これも特注の場合と同様に、ファクスで市場チームとサプライヤーに回す。大口受注は月300件程度である。

20 このように、イレギュラー処理は、サービスセンターと市場チーム、サプライヤー、流通センター間のファクスによる伝言ゲームになるため、時間がかかり、顧客の要求の細かいニュアンスが伝わりにくい。また、特注の場合、サービスセンターが最初の見積仕様書をおこす能力がある人がいるかどうかという問題がある。ミスミのある顧客は、

25 ミスミは確実に回答し、できるといったことはやってくれます。ただ、窓口でつっぱねられることも多いし、せっぱ詰まつたときには間に合わない。特殊なことを頼むときには、はじめからミスミではなく他の業者に出します。

30 と述べている。

[変更・キャンセル]

変更・キャンセルは、顧客からの要請によるものと、内部のミスによるものがあり、顧客からのキャンセルは、在庫品の場合、出荷日前日の午後 5 時まで、製作品の場合、午前受注はその日の午後 12 時まで、午後受注はその日の午後 5 時まで無償で受け付けている。顧客からのキャンセルは月 5000 ~ 6000 件で、理由は顧客側の手配ミス、入力ミス、設計変更などである。ミスミ内部のミスは月 1000 ~ 2000 件あり、サービスセンターにおける入力・記入・受付のミスが一番多く、メーカーや流通センターのミスも若干ある。

顧客からの変更・キャンセルは、サービスセンターが受け付け、「出荷ストップ連絡表」等の書式をおこして、ファクスで社内やサプライヤーに連絡する。ファクスのやりとりの流れは、在庫品の場合、

サービスセンター → 流通センター → サービスセンター

製作品の場合、

サービスセンター → 市場チーム → サプライヤー → 市場チーム → サービスセンター
(→ 流通センター → サービスセンター)

である。

顧客からの納品先の変更や必着時間の指示、宅配便業者の指定も毎日相当数発生する。これらは受注の段階で顧客から指示されていることが多いが、そのような場合も受注した時点で入力データを訂正するのではなく、キャンセルの場合と同様に、後からファクスで「出荷変更指示依頼書」を関連部署に送ることになる。

[クレーム・問い合わせ]

顧客からのクレームや問い合わせも、サービスセンターのオペレーターが受け付けている。サービスセンターは、商品の精度、寸法、加工不良、手配ミスなどの商品クレームについては「クレームカード」、納期遅れや未配などについては「イエローカード」を起票し、変更・キャンセルの場合と同じように社内やサプライヤーにファクスで連絡し、同日内に回答を得る。「クレームカード」は月 600 枚、「イエローカード」は月 500 枚程度発生する。

顧客から商品に関する問い合わせがきた場合は、オペレーターが市場チームに問い合わせて回答するか、市場チームが直接回答する。また、オペレーターは、顧客とのやりとりの中に「こんな商品ができないか」という潜在ニーズがある場合、「アンフィットカード」に記入して市場チームにフィードバック

顧客・商品・サプライヤーの開発

顧客

営業マンがパンフレットをもって顧客を回って新規の顧客の開拓をおこなっていた 1970 年代後半までに、現在の大口顧客のほとんどは開拓されていた。カタログ通信販売体制になってからは、新規の顧客は、ミスミから送られてきたか、口コミなどで手に入れたカタログを見て、サービスセンターに電話で取引を申し込みでくる。社内の他の部署や取引先に紹介されて、という例が多い。新規取引の申し込みに対しては、決済方法などの確認はおこなわれるが、信用調査や審査はおこなわれていない。新規取引顧客は月 300 ~ 400 ペースで増加している。カタログを発送すること以外の新規顧客開拓の努力は、展示会に出展する程度で個別にはなされていない。

商品

新規の商品開発は、基本的には、3 年に 1 度のカタログの更新の時期におこなわれ、金型部品、FA 部品等の商品分野別の各市場チームが担当している。顧客のニーズの知るための主要な方法は、市場チームのメンバーが「なぜこの商品は売れないのか」などの特定のテーマを持って顧客を訪問することである。また、顧客にモニターになってもらって定期的に意見を聞いたり、具体的なカタログ案を顧客に送ってアンケート調査を実施している。FA 部品に関しては、パソコン通信の NIFTY-Serve 上の電子会議室「FA ステーション」で一般ユーザーの意見を聞く事もおこなっている。NIFTY-Serve で発注をおこなっている顧客のための電子会議室「EDI ユーザーズ俱楽部」もある。

顧客からサービスセンターに寄せられた商品に関する要望「アンフィットカード」に、同じ内容のものが一定数集まると自動的にカタログに掲載される制度もある。カタログ掲載の要件は以前は 1 年間に 5 件であったが、特に金型部品のような成熟した市場ではなかなか新しい商品が生まれないので 3 年間に 3 件という条件に緩和された。「アンフィットカード」は、まったく新しい商品の開発というよりも、材質の改善やサイズの拡充の参考に使われることが多い。これとは別に、顧客から直接要望や意見を記入してもらう「コミュニケーションカード」がカタログの巻末についており、年間 1,000 枚ほど市場チームにファクスで送られてくるが、直接商品化に結びつく具体的な提案であることは少なく、むしろ何か問題がありそうな顧客にコンタクトをとるためのきっかけとして活用されている。

サプライヤー

ミスミのシステムを理解し、信頼のおけるサプライヤー探し出すことは容易ではない。特に、納期の遵守は、あたりまえともいえるが、従来この業界にはこれを徹底して守れる企業はあまり存在しなかった。ミスミはサプライヤーに決められた取引条件を守ることを厳しく要求する一方で、月末×翌月末払いと決済はすばやく、取引量が安定しているので、サプライヤー側にはマーケティングや回収にエネルギーを注がずに製造に専念できるというメリットを与えていた。新しいサプライヤーの候補があがると、市場チームの社員は実際に事業所を訪問して、経営者の考え方、設備、社員の構成、技能などを目で見て話をすることを確認する。

海外のサプライヤーは、現在はまだ取扱量の数 % 程度であるが、低価格であるため増加する傾向にある。海外の場合、現地法人の社員か市場チームの社員が出張してサプライヤー開拓をおこなうが、納期の遵守など意識が薄く、国内よりもさらにミスミのシステムを理解してもらってこれを徹底することが難しいといえる。現在のところ、海外調達できるのは、あまり精密でないもので、納期に余裕をみることができる在庫品のみである。また、ミスミの海外法人は、日本企業が海外で進出した先で必要とする金型・FA 部品を現地で調達するビジネスもおこなっている。

環境の変化

競争

1980 年代の後半から、金型標準部品市場に競合が現れ始めた。競合企業は、比較的大口のユーザーを対象に、ミスミのカタログに酷似したカタログかミスミのカタログそのものを使ってミスミより安く納入することで成長してきている。市場そのものが成長しているうちは、競合が出現しても深刻な打撃を受けなかつたが、何年もつづく不況で市場の成長が停滞すると、競合がミスミのシェアを食いつ始めた。代表的な競合企業のパンチ工業は、1995 年度 95 億円の売上を達成している。これらの競合企業は、営業マンが営業・納品をおこなっているので、緊急の場合の対処や値引き交渉などの融通がきき、顧客との人的つながりもできやすい。ミスミは、類似カタログに関しては一部訴訟をおこすことも検討しているが、他社の営業マンがミスミのカタログを利用して注文をとることは難しい。1996 年には FA 標準部品市場においてもミスミのカタログをコピーする企業が現れた。

競争の激化とともに市場価格が下落していることは、100% カタログ通販に頼るミスミにとって大きな試練であった。カタログに印刷された価格通りで取り引きするということは 3 年間価格据置を保証していることになり、市場価格が上がっている間は顧客に割安感をあたえるが、市場価格が下がっているときは

sample

sample

sample

sample

sample

逆に迅速な対応の足かせになる。カタログの原価は1部2,000円以上かかっており、値下げの度に1種類につき3万～7万部のカタログを更新するには相当の費用がかかることになる。

顧客の要求

5

顧客にとってミスミを使う利点は、納期の正確さ、品揃えの広さ、品質の確かさであり、価格や納期の短さ、融通の面では他社におくれをとっている（付属資料10参照）。

長引く不況により顧客のコスト削減意識が高まっており、ミスミと同様な商品を提供する競合が多数あらわれてきたことで、商品、価格、納期、その他の取引条件に関して顧客の個別の要求が厳しくなつ10てきており、これに対応することにミスミは真剣にならざるを得なくなってきた。

[商品]

金型は形状が多種多様であり、1つ1つがユニークなものであるので、標準品ではカバーできない15部品の需要は常に存在する。プレス金型において標準部品の市場は375億円（うち、ミスミのシェアは約3割）であるのに対し、特注部品の市場は350億円、金型本体の加工（プレート加工）はほぼ100%特注で2,400億円の市場がある。かつてミスミは、カタログに掲載していない種類、サイズ、材質の商品を原則的に受注しなかったが、競争激化を背景に、特注や標準外も可能な限り受けるという方針に傾いていった。しかしながら、特注品・標準外品の受注は前に触れたように定常業務とは別の20オペレーションになり、本格的に特注・標準外を受けるとなると、今までとは異なる社内体制、システム設計、教育制度が必要とされる。

標準外への対応のしかたの1つの方法は、カタログのスペックを現在よりもさらに細かく範囲を広げすことである。「FA用加工部品」のカタログは、標準部品のカタログよりも詳細なスペックを指定できるようにして、標準外品のニーズをカバーしようとする試みである。サプライヤーが半製品を在庫する25リスクを負えないで納期は長くなるが、商品コードを英数字で特定できる点は従来と同じで、受注のオペレーションに変化はない。ただし、商品コードの桁数が時に40桁以上と長くなるので、ミスが発生しやすく、顧客が長い桁数を記入するより図面で渡した方が楽と感じたり、商品コードだけでは完成品をイメージできないという問題がある^[3]。また、あまり桁数が長すぎると通常の方法で受注システムに入力30できないので、特注の場合と同じように市場チームに特注用の商品コードを都度割り当ててもらわなくてはならない。

^[3]そのため、ミスミは、FA用加工部品について、スペックを入力すると簡単な図面と発注書が出力できる「カタログサポートシステム」というパソコン用ソフトウェアを開発した。価格4810円で、1500程度出ている。

特注に対応できるサプライヤーの確保の問題もある。カタログの指定サイズより0.1深く刻み込むといった技術的に比較的容易な注文は別として、既存のサプライヤーで対応できない注文がきた場合、その技術をもったサプライヤーを探し出すノウハウがミスミに蓄積されているとはいえない。東京都大田区の工業集積地帯のように、町工場同士が顔見知りで自分のところでできなくとも他のところを紹介するというしきみができているところの方がむしろ対応力があるのかもしれない。

5

ミスミには以前から、特注をデータで受けたらどうかという発想があった。ミスミは、これまでに2度、製品スペックを顧客からデータで受け取り、協力工場にデータで配信するシステムを構築していた。1度目は1980年代の中頃発売されたC3P500というシステムで、顧客がパソコン上のCADで金型の設計をおこなうと、必要な部品が判別され、標準部品はミスミにVAN（付加価値通信網）経由で発注され、特注部品はNC加工データ（製造用の自動機械を動かすデータ）付きでミスミの協力メーカーに配信される。1セット650万円と高額であったが、設計機能などが当時としては非常に良くできていたためにソフトウェア自体は好評で250セット売れた。しかしながら、操作が複雑で発注機能まで使いこなされず、商品の売上増には結びつかなかった。また、ソフトウェアのサポートに大変な労力がかかったので、結局中止になった。

10

2度目は、1990年に開発されたCAPNETで、C3P500が複雑で高額すぎたという反省にたち、金型部品単品の設計と発注に特化したシステムであった。価格は、ハードウェア込みのレンタルで月43,000円からあり、CAPNETによる発注金額に応じて値引きもおこなった。発売がちょうど景気が絶頂の時期だったので、月4000万円ぐらいの受注増につながった。ところが、受注量が多くて協力工場のキャパシティを超えてしまい、納期遅れが続出し、すっかり信用を落としてしまったところに不景気がきて受注量が激減した。現在、CAPNETによる受注は月600～700万円で10数社が存続している。担当者は、CAPNETが低迷している1番の要因は、NCデータで発注をもらっているにも関わらず、図面でやりとりする他社に比べて安くないことにあると感じていた。

15

[価格]

20

競合他社が標準部品市場に参入し、ミスミの価格を基準にしてそれよりも値引いて納入するため、顧客にとってミスミの価格は安いと感じられなくなってしまった。割高感とともに、値引き交渉の余地がないのも顧客にとっては不満であった。ミスミのカタログには同品種同サイズの数量割引は明記されていたが、顧客側には、品目に関わらずトータルの取引額で割引をおこなうのが当然という意識が強くあった。そこで、ミスミは、1996年5月、商品の種類に関わらずトータルの取引額で値引きするシステムを導入した。それでも、全取引先一律の条件ではなく、個別に価格交渉をしたいという顧客からの要求は強かつた。

25

[デリバリー]

ミスミは、納期の正確さに関しては抜きんでた実力をもっているが、金型の故障のため顧客の工場のラインが止まるというような緊急時に特急で納入するといった柔軟性の点では他社に劣ると認識されていた。他社の場合、営業マンが顧客のおかれている状況を把握して、社内やサプライヤーとの調整をし、自ら車や電車にとび乗って商品を顧客のもとへ届けたりするが、ミスミにはその担当者がいないという点が大きかった。ミスミは、顧客のニーズに合ったデリバリーを実現するため、1996年、土曜日祝日の出荷も開始し、週末受注分を週明け早々に配送することができるようとした。将来的には365日配送を目指している。また、在庫品を当日出荷できる体制、梱包を解く作業を軽減するため無梱包で配送するサービス、出荷日ではなく到着日を保証するサービスなどを構想している。

[取引情報]

前述のように、受発注、納品、決済業務においては、顧客によってミスミ仕様の書式・伝票が使われる場合と、顧客の独自仕様の書式・伝票が使われる場合がある。書式・伝票の処理はミスミ仕様の場合は非常に単純であるが、顧客仕様の場合はオペレーションの流れが変り、専門の人員や設備、ソフトウェアを用意しなくてはならなくなり、多大なコストがかかっている。しかしながら、顧客側の作業コスト削減のため、独自仕様の書式・伝票を使ってほしいという顧客からの要求は強まる一方である。検品の手間をはぶくためのバーコードの添付や、商品1点1点につき現品票を添付するなど、ミスミのシステムでは不可能であったり非常に手間がかかる要請が増えている。

マーケティングセンターの誕生

新しい体制

顧客の個別の要求に応えるためには、何か問題が起こったときやカタログを企画するときだけではなく、日常的に顧客とコンタクトを行う必要がある。本社の市場チームは、製品カテゴリー別の縦割りであるし、全体のしくみを設計するのが任務なので個別の対応はできない。むしろ、顧客の窓口は、地域に密着して受注や回収関係のコミュニケーションを行っているサービスセンターが適当と考えられた。

1996年5月、ミスミと顧客との間の業務処理を正確に遂行する責任を負っていたサービスセンターは、市場のニーズを収集し、顧客の要求に対応する任務を新たに課せられ、業績にも責任を持つことになった。全国12箇所のマーケティングセンターの誕生である（現在の組織図は付属資料4）。顧客に訪問

し要望を聞くのは、各センターの所長と、顧客マネージャーと呼ばれる外回りの担当者全国12名（うち3名は所長が兼務）である。

マーケティングセンターの総括責任者の宮本博史ユニットリーダーは、顧客マネージャーは市場チームのつくったカタログと顧客の間にあってニーズをマッチングさせる機能を果たすと考えていた。顧客を定期的に訪問して、特注や標準外品、デリバリー、価格などについての要求を聞き、可能な限り対応する。例えば、カタログに掲載されていない商品を特定の顧客が大量に必要とする場合、顧客マネージャーが十分採算がとれる取引と見込むならば受注し、手書きで追加のカタログを作り、正規の商品として取り扱う、といった試みがなされていた。現在のところ、人員が少ないので、訪問する顧客は大口顧客と問題のおこった顧客に限られており、訪問回数も毎週のようにとはいかなかった。5

宮本氏は、従来から業務処理をおこなっているオペレーターにも、顧客オペレーターとして、顧客への対応に臨機応変さをもつことを期待していた。過去に手違いがおこったことがある顧客に、「先日は申し訳ございませんでした」とひとこと添えるだけでも大きく違う。顧客の特別な注文を断る場合でも、窓口で即座に断る場合と検討した上で断るのではずいぶん印象が異なるであろう。顧客は窓口のオペレーターにそれほど高い知識を要求しているわけではなく、ただ、顧客があたりまえと思っている水準を満たせばよいのである。宮本氏は、顧客オペレーターの対応能力向上のため、教育プログラム・マニュアルの作成や顧客情報のデータベース化を構想していた。10

その一方で、マーケティングセンターを固定費化しないため、テレマーケティング会社への外注を積極的におこなっていく予定である。業務システムやオペレーターへの報酬の考え方などはミスミが考えるが、人員の採用、訓練はプロに任せていくつもりである。

将来的には、顧客と常に接触し、市場のニーズを把握しているマーケティングセンターが主導して、商品やサプライヤーの開発をおこなうしきみをつくりていきたいと考えていた。それができてこそ、顧客のために最適の商品を提供する、真の「マーケット・アウト」であろう。15

宮田所長の悩み

顧客との間の最前線にたつ東京西マーケティングセンターの宮田所長は、ミスミのこれまでのビジネスには2つの命題があり、この2つの命題を同時に遂行するのは難しいと感じていた。1つは、顧客の満たされていないニーズを発見してこれを提供することで、もう1つは、商品や取引のやり方を標準化し、徹底的に合理化し、信頼度の高いシステムをつくりあげることである。実際に顧客を回ってみて、顧客からいろいろな要望を聞くが、膨大な数の顧客を抱えるミスミは、システム全体の効率をおとさないようにも気を配らなければならないため、他社に比べて結局出来ないと回答しなければならないことが多くなってしまう。断ることが増えれば、顧客ははじめからミスミには頼まず他社に出すようになってしまうだ20

ろう。業務処理責任と業績責任の両方を負うもののジレンマがあつた。

営業マンがいなくなつてすでに 10 年以上たち、ミスミには、宮田氏自身を含めて、顧客まわりをするノウハウが蓄積されていなかつた。普通の会社の営業マンに近い役割を果たす顧客マネージャーの仕事は、企画会社の雰囲気に近いミスミの中でも異質である。良い顧客マネージャーを探しだし育てるに

5 はどうしたらよいだろうか。また、顧客マネージャーの業績は社内で正当に評価されるだろうか。

業務処理の外注化の問題もあつた。採用、訓練、給与の支払いを外注先に任せつつ、オペレーターを顧客対応のプロとして育てるにはどうしたらよいだろうか。

昨年度より 60 億円増の 330 億円の売上目標が、宮田氏の肩に重くのしかかっていた。

10

15

20

25

30

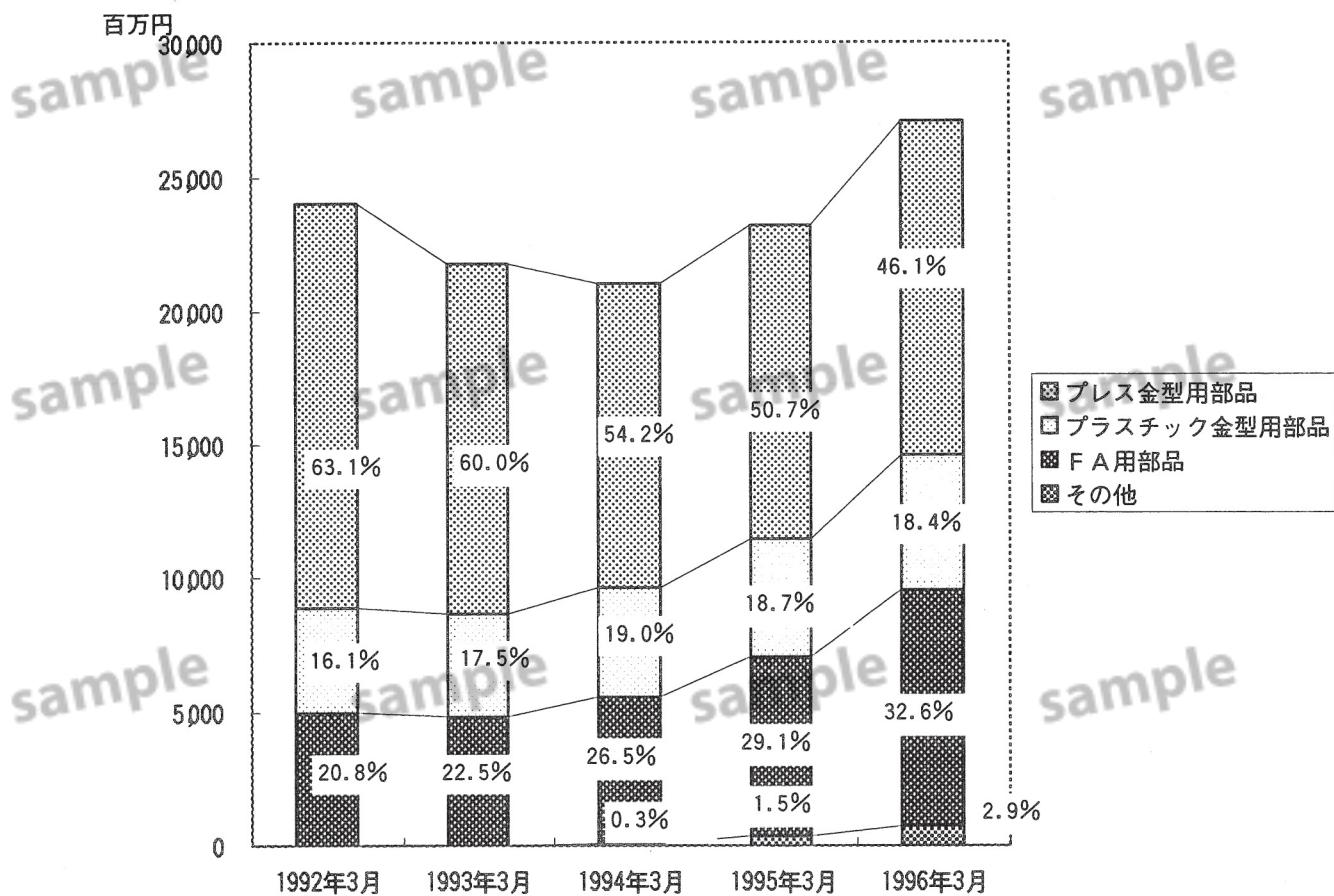
付属資料1：財務諸表の要約

(単位：百万円)

	1992/3	1993/3	1994/3	1995/3	1996/3
売上高	24,026	21,764	20,994	23,210	27,045
売上総利益	7,743	7,425	7,258	8,041	9,379
営業利益	2,442	2,102	1,909	2,139	2,807
経常利益	2,107	1,923	1,704	2,221	2,738
当期純利益	1,021	953	826	988	1,390
流動資産	8,508	7,795	10,195	11,655	13,026
(現金・預金)	(967)	(793)	(1,559)	(1,705)	(1,797)
(受取手形/売掛金)	(6,297)	(5,733)	(5,341)	(6,375)	(7,143)
(棚卸資産)	(1,234)	(1,138)	(1204)	(1,451)	(1,424)
固定資産	4,141	4,099	5,010	4,697	5,371
流動負債	5,205	4,012	2,608	3,413	4,618
固定負債	1,973	1,620	2,077	1,711	1,404
資本金	705	705	1,815	1,815	1,815
資本準備金	376	376	2,856	2,856	2,856
利益準備金	29	46	61	90	114
その他の剩余金	4,361	5,135	5,788	5,467	7,591
発行済株式総数	12,088千株	12,088千株	13,588千株	16,305千株	17,936千株
1株あたり配当額	9円	9円	10円	10円	12円
従業員数	273人	254人	233人	203人	184人

(有価証券報告書より作成)

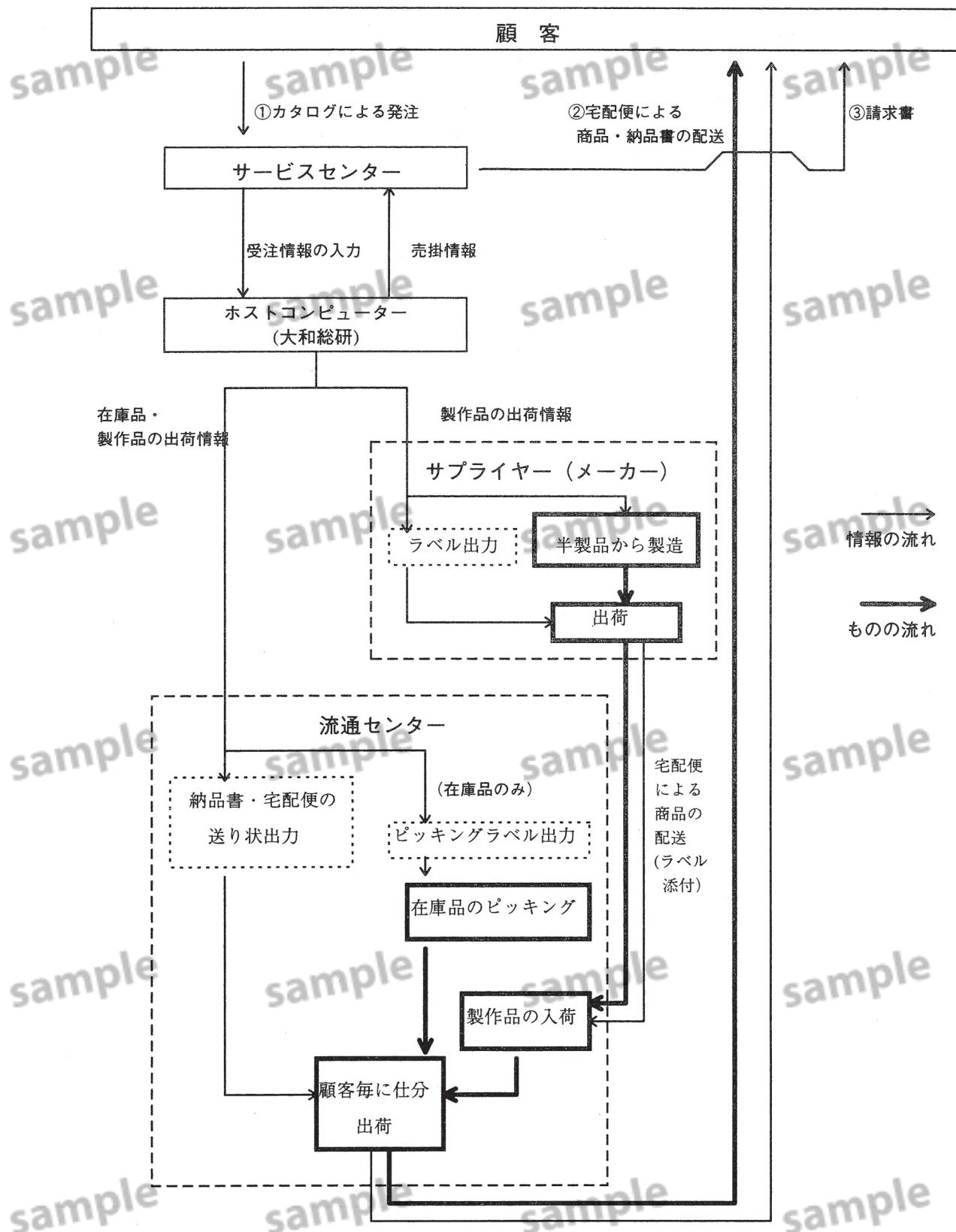
付属資料2：事業別売上推移



* 他の事業には、金型加工用工具、医療用消耗品、業務用食品・消耗品、デジタル素材などが含まれる。

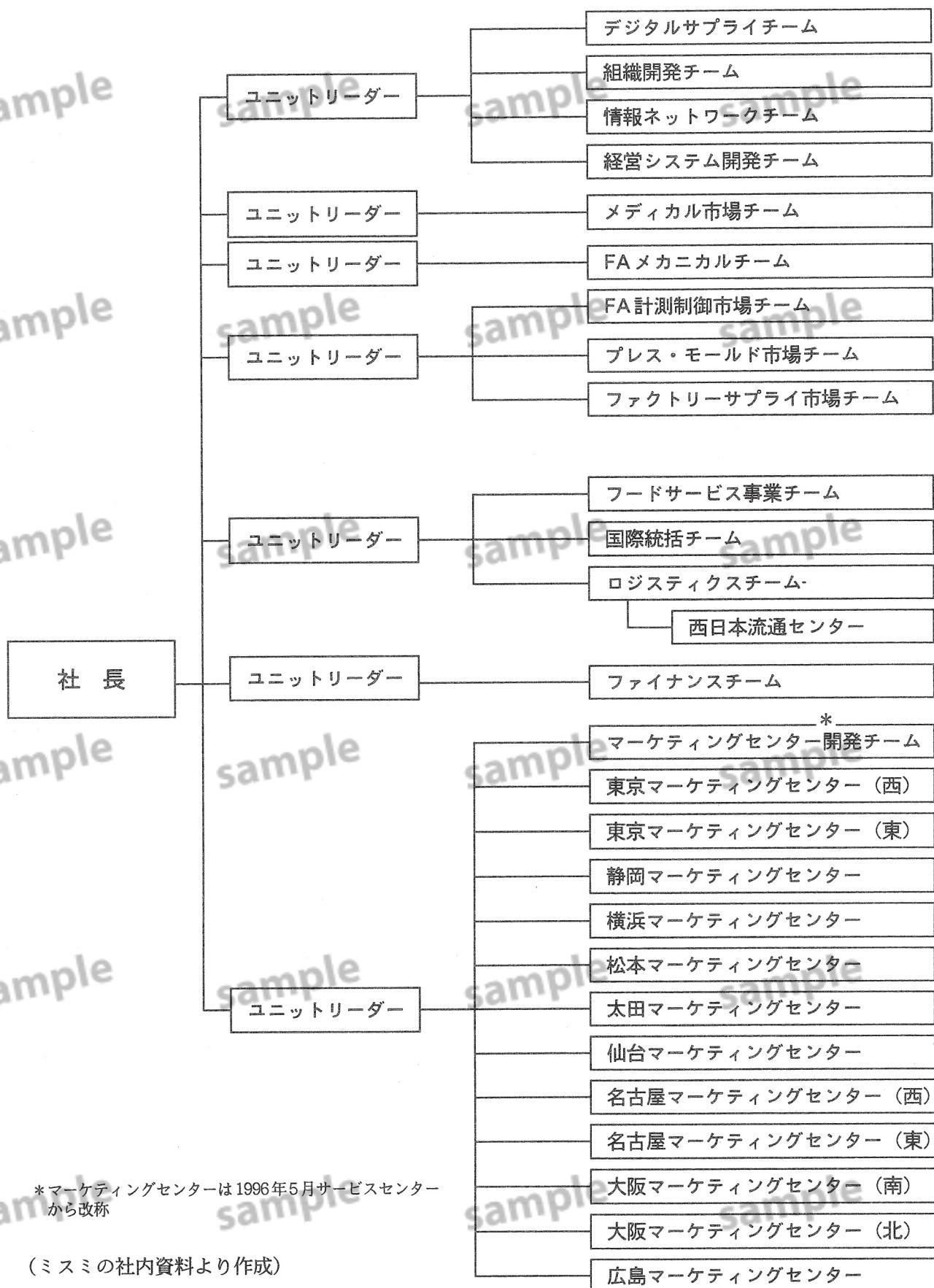
(有価証券報告書より作成)

付属資料3：受注から決裁までの流れ（定常業務）



(月間流通ネットワーキング 1995年9月号 24ページを参考に加筆修正)

付属資料4：ミスミの組織図（1996年）



付属資料5：ミスミのカタログと発注書

-187

ダイス鋼パンチ 一金属ショートタイプ

赤文字: 新商品

Catalog No.	D	L	外径差 0.01mm単位	直径	刃先半径	刃先半径	厚さ
Type			mm	P-Knife	P-Main		
SSAS	3		100 ~ 2.99	2.95	1.00		
SSDS	4		200 ~ 3.99	3.95	1.20		
(D ^{0.005}) SSRS	5	25 30 35	200 ~ 4.99	4.95	1.20		
SSES	6		250 ~ 5.99	5.95	1.50		
SSGS	8		500 ~ 7.99	7.95	2.00		
	10		700 ~ 9.99	9.95	2.50		
SSAL	9		100 ~ 2.99	2.95	1.00		
SSDL	4		200 ~ 3.99	3.95	1.20		
(D ^{0.005}) SSRL	5	30 35 40	200 ~ 4.99	4.95	1.20	0.20	
SSEL	6		250 ~ 5.99	5.95	1.50		
SGL	8		400 ~ 7.99	7.95	2.00		
	10		700 ~ 9.99	9.95	2.50		
A-SSAS	3		100 ~ 2.99	2.95	1.00		
A-SSDS	4		200 ~ 3.99	3.95	1.20		
(D ^{0.005}) A-SSRS	5	25 30 35	200 ~ 4.99	4.95	1.20		
A-SSES	6		250 ~ 5.99	5.95	1.50		
A-SSGS	8		500 ~ 7.99	7.95	2.00		
	10		700 ~ 9.99	9.95	2.50		
A-SSAL	3		100 ~ 2.99	2.95	1.00		
A-SSDL	4		200 ~ 3.99	3.95	1.20		
(D ^{0.005}) A-SSRL	5	30 35 40	200 ~ 4.99	4.95	1.20	0.20	
A-SSEL	6		250 ~ 5.99	5.95	1.50		
A-SGL	8		400 ~ 7.99	7.95	2.00		
	10		700 ~ 9.99	9.95	2.50		

① P>O-0.03 → O-0. ルーピングオーバーD-0.03の後、D-0.03を削除する(2つ目を除く)

Order Catalog No. L - P - W - (R30DA)

- SSDS 4 - 30 - P200 W1.20
- A-SSAL 5 - 40 - P3.65

Delivery

- ① 3 日目発送
- ② 3 日目発送
- ③ 3 日目発送
- ④ 3 日目発送

Price P.189 ブライズダウン実績

Catalog No.	L	U/C	P	W	R - (BC-HC-TC-etc)
SSAL 4	U/C20	P3.0X			BC-10

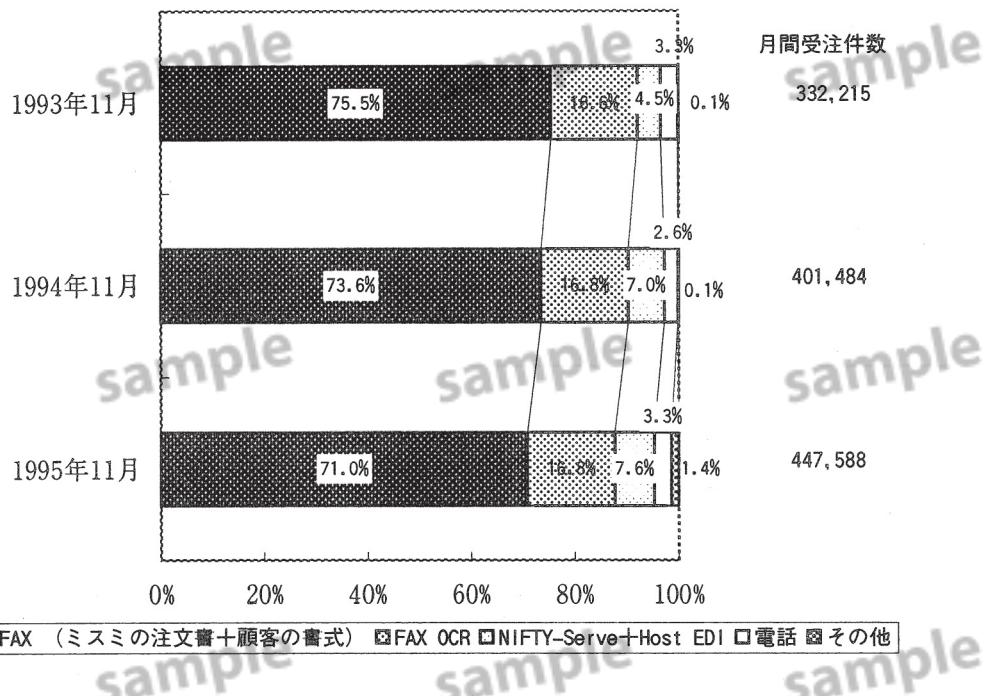
Alterations Code

Code	外径差	刃先半径	刃先半径	厚さ
BC	外径差	P-W	P-Main	
LC	外径差	P-W	P-Main	
HC	外径差	P-W	P-Main	
TC	外径差	P-W	P-Main	
KC	外径差	P-W	P-Main	

追加工詳細図 P.177

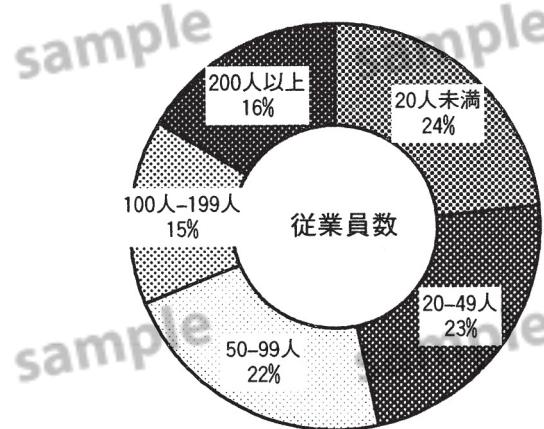
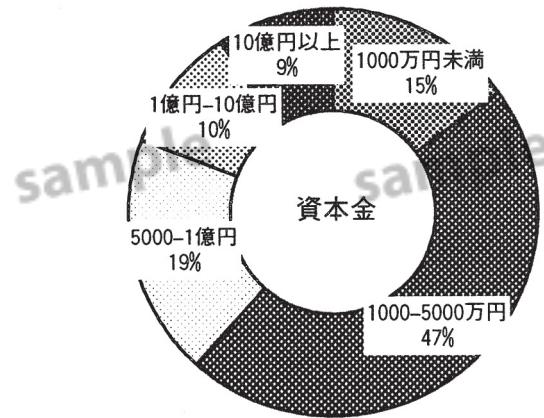
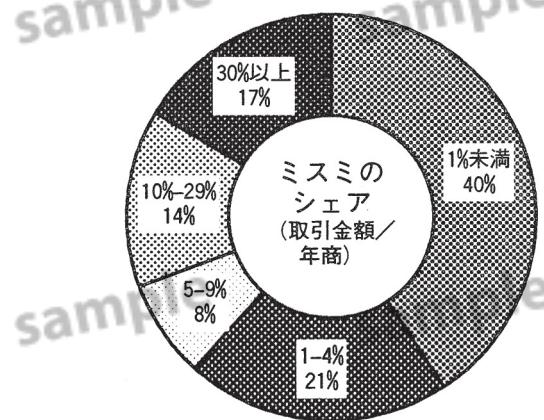
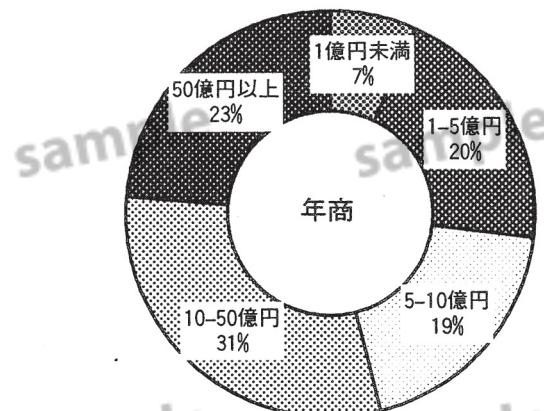
Alterations Code	外径差	刃先半径	刃先半径	厚さ
WKC	外径差	P-W	P-Main	200 加工(2.5倍) KDC使用可
NKC	外径差	無	無	0
PKC	外径差	P-W	P-Main	200 P-W ^{0.05} →P-0.05 P-W ^{0.01} →P-0.01 400
LKC	外径差	P-W	P-Main	200 400
EKC	外径差	P-W	P-Main	400
NDC	外径差	P-W	P-Main	0

付属資料6：受注メディアの割合



(ミスミの社内資料より作成)

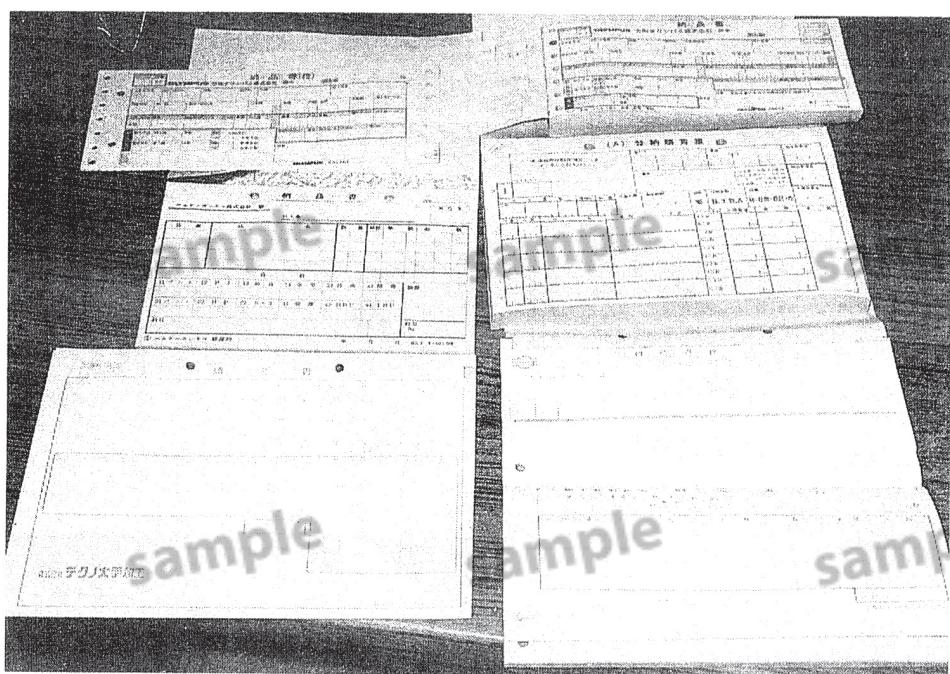
付属資料7：サプライヤーの構成



*国内機械工業系サプライヤー122社のデータ。

(ミスミの社内資料より作成)

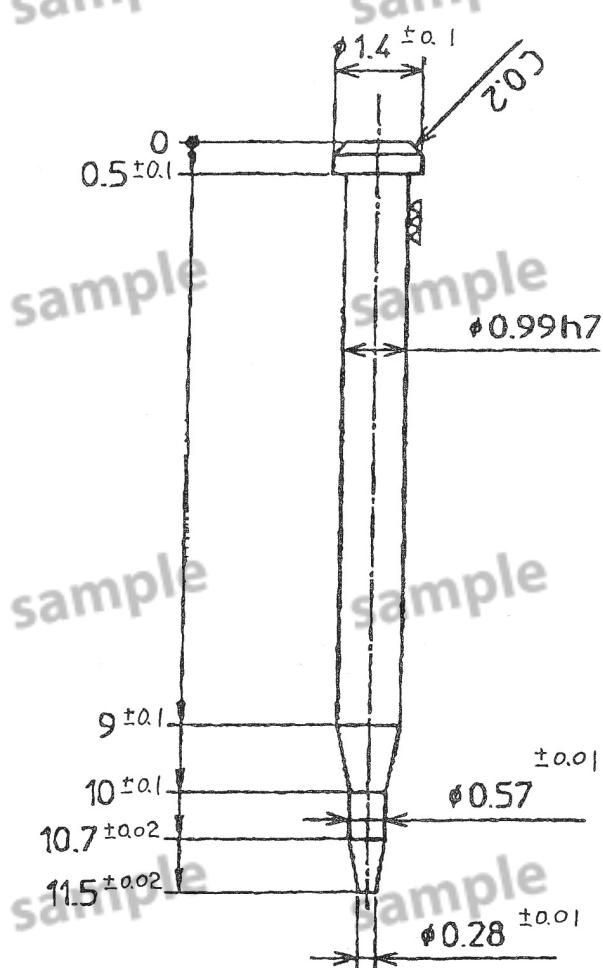
付属資料8：流通センター内の各社の納品書を収めた棚と
さまざまな指定納品伝票



(写真：川崎流通センター)

付属資料9：特注品見積仕様書

特注品見積仕様書		DATE 96.8.1									
コードNo. 000000	社名 ○○(㈱)										
担当者 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 様											
注文番号 T4K264-0234											
材質 SUS303	硬度 HV800~	数量 100									
特注連番 04-11203											
備考											
<table border="1"> <tr> <td>アランク名 バーナンチ</td> <td>シャンク 一</td> <td>全長 刃先さき</td> </tr> <tr> <td>刃先公差 +0.0005</td> <td>+0.01</td> <td>+0.01 ±0.02 ()</td> </tr> <tr> <td>導入部 有・無</td> <td></td> <td>通り止め・ノック・キー溝・フランジ</td> </tr> </table>			アランク名 バーナンチ	シャンク 一	全長 刃先さき	刃先公差 +0.0005	+0.01	+0.01 ±0.02 ()	導入部 有・無		通り止め・ノック・キー溝・フランジ
アランク名 バーナンチ	シャンク 一	全長 刃先さき									
刃先公差 +0.0005	+0.01	+0.01 ±0.02 ()									
導入部 有・無		通り止め・ノック・キー溝・フランジ									
入力方法: % MDCCRPa											
P 答 納期 50 受注 結果	2000 1月 美動 (成・否) ・検討中	C 1,500 メカニク 社 結果									
<table border="1"> <tr> <td>市場チーム 承認</td> <td>M 承認</td> <td>C 作成</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			市場チーム 承認	M 承認	C 作成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
市場チーム 承認	M 承認	C 作成									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									

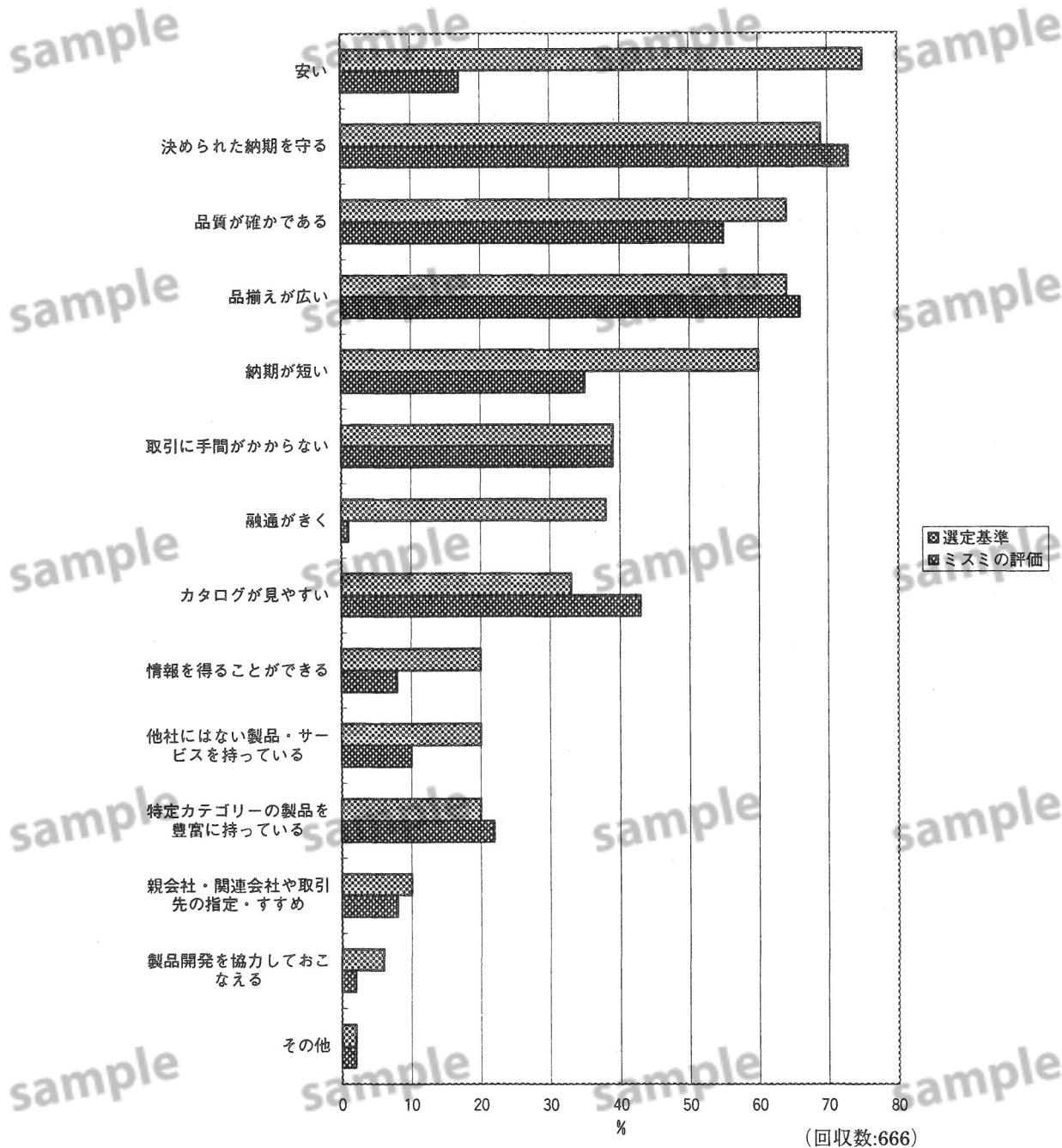


(メー カー 名)

様

株式会社ミスミ
HONDA

付属資料10：金型・FA部品の供給者を選定する基準と ミスミに対する評価



(1996年慶應義塾大学実施、ミスミの機械工業系の顧客に対するアンケートより)

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2014.3 PDF