



## 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  
10  
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  
15  
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。  
20

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、つまり業務委託を行った。受発注という商  
25  
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 國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。