

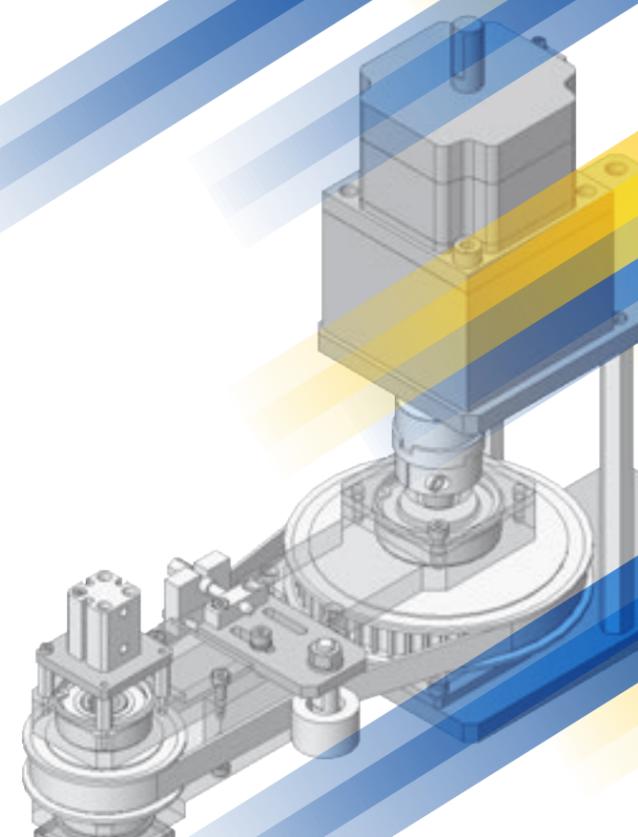
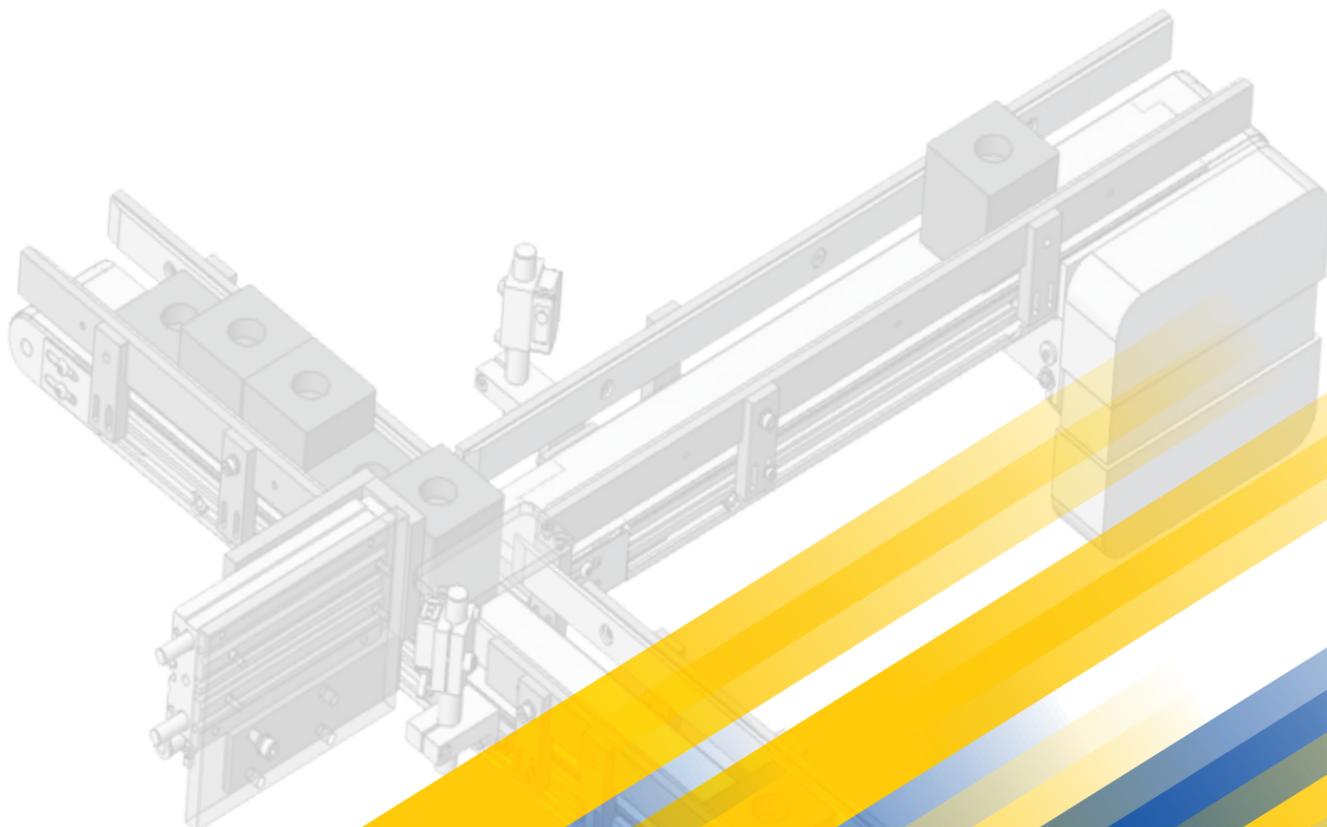
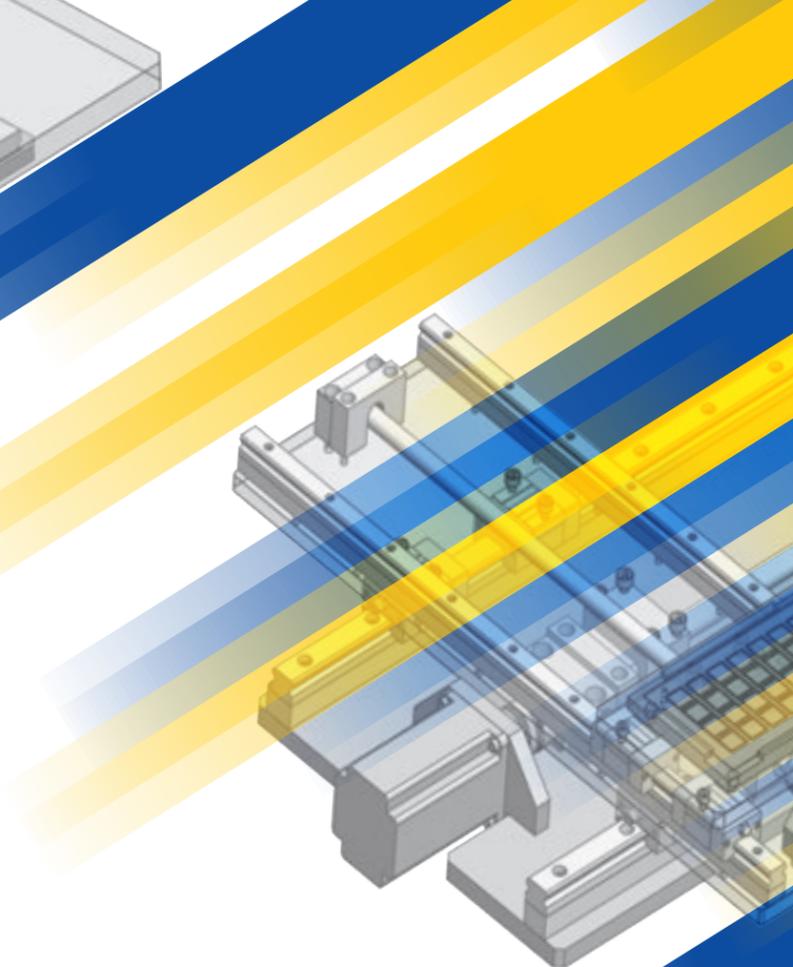
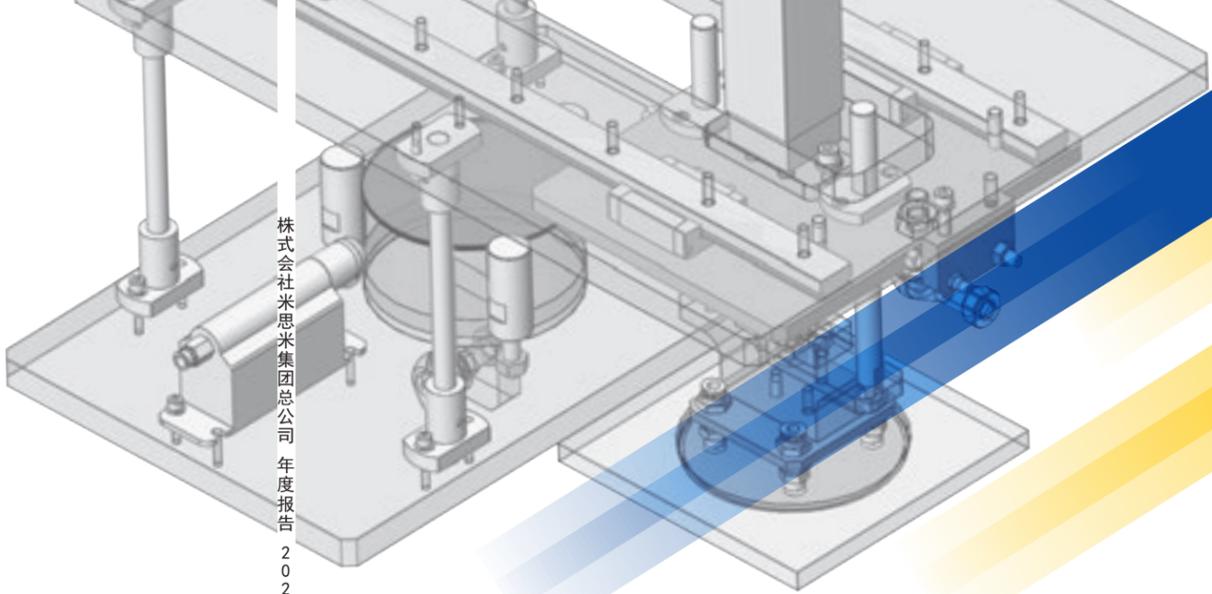
株式会社米思米集团总公司
年度报告
2021

It's all about TIME



ANNUAL REPORT 2021

株式会社 米思米集团总公司



CONTENTS

Chapter 1

米思米集团的经营

- 1 经营层致辞
- 2 事业现况

Chapter 2

将米思米集团打造成全新生命体的第2创业期

- 6 第2创业期的经营挑战
 - 6 持续进化的时间战略
 - 8 第2创业期的改革连锁
 - 10 引导公司改造的重要举措
- 18 第2创业期的发展轨迹
- 20 传承至今

Chapter 3

为实现可持续发展

- 22 米思米集团的可持续性
 - 25 环境措施
 - 28 社会措施
 - 33 公司治理
- 38 高管层

Chapter 4

财务及公司信息

- 39 最近10年的合并财务数据
- 40 财务分析
- 42 合并财务报表
- 51 公司概况及股票信息

[预测相关注意事项]

本手册中关于未来的业绩预测、事业环境预测等记载,均以米思米集团现阶段获得的信息为基础,这些预期、预测包含不确定因素。此外,也有可能因潜在风险而推翻上述预期、预测。因此未来的实际业绩、事业环境等,有可能与本手册记载的预期、预测存在差异,敬请事先知悉。

既要“应对当前环境变化”,也要“为持续增长做准备”

具备可在全球市场推广“准时短交期”的优势

米思米集团不仅拥有生产并销售自动化生产所必需的FA制造设备、模具用零部件及自动化相关间接材料的“制造事业”,同时还拥有销售包括其他公司产品在内的,从自动化相关间接材料到消耗品等商品种类繁多的“流通事业”,商业模式独具一格。

在工业自动化现场,只要缺少一个机械零件,就会延误整条自动化生产线的启动及运作,对事业计划造成巨大影响。当前全球产业界的自动化需求正在进一步加快,却很少有供应商既能定制生产微米单位的指定尺寸加工零件,又能集合种类齐全的其他公司品牌产品,利用全球网络,以“准时短交期”交付到客户手中。

因此,我们在帮助客户解决自动化设备及装置用零件采购流程低效问题的同时,也为客户提供“向米思米订货,交期尽可掌握”的“准时短交期”,也就是将“时间价值”作为我们最重要的使命。为了在全球范围内实现这一社会使命,我们从商业模式以及组织、事业战略、运营的视角出发,致力于创造出其他公司难以企及的优势,不断追求“时间战略”。



代表董事会长
西本 甲介

代表董事社长
大野 龙隆

销售额与去年持平,通过全面贯彻收益体质改善施策,确保收益增长

纵观2020年度的世界经济,新冠肺炎疫情蔓延的影响仍持续了整整一年,但在中国,以制造业为中心,经济迅速实现恢复,海外其他地区的经济形势也从中期开始出现改善,设备投资需求呈复苏态势。而日本方面,半导体等相关部分产业也在年末出现了复苏征兆,但真正的产业需求尚未回复。

在这一形势下,本公司充分发挥制造事业与流通事业兼具的独特商业模式,同时在全球范围内深化支撑该商业模式的事业基础,通过实现客户对准时短交期的需求,为全球工业自动化做出贡献。虽然新冠肺炎疫情的影响仍在持续,但本公司利用长期以来构建的IT、物流、制造的稳健事业基础及全球据点网,为全世界的客户提供了稳定货源,满足了客户的短交期需求。2020年度中期开始,海外需求出现回暖,但受到上半年经济形势低迷的影响,销售额较去年同期下降0.8%,为3,107亿1千9百万日元。

从事业分类来看,FA事业在中国全年发展趋势良好,其他各地区也从中期开始呈恢复趋势,销售额为1,022亿4千4百万日元(较去年同期增长2.9%);模具零件事业下半年汽车相关销售缓慢复苏,但依旧无法弥补上半年的亏损,销售额为668亿7千1百万日元(较去年同期下降7.7%);VONA事业虽然受到日本国内设备投资低迷的影响,但通过在海外市场强化准时短交期及开拓新客户,整体呈向好趋势,销售额为1,416亿2百万日元(较去年同期

增长0.1%)。

利润方面,在严格审查的基础上,继续实施持续增长所不可或缺的前期投资,同时通过彻底整改低效业务等措施,全面贯彻收益改善,确保了收益的大幅增长。

最终,营业利润为271亿9千9百万日元(较去年同期增长15.1%);经常利润为271亿8千9百万日元(较去年同期增长17.0%);归属于母公司股东的当期净利润为171亿3千8百万日元(较去年同期增长3.8%)。

2020年度为改善收益所做的努力

- ① 彻底整改低效业务
 - 充分利用自动化、IT化
 - 减小办公室、仓库面积
- ② 严格评估每项事业的未来发展前景
 - 北美模具事业
 - 软件相关事业
- ③ 终止低利润商品的销售、停止服务
 - 米思米客户需求·与特性不相符的商品
 - meviy模具服务
- ④ 调整价格
 - 依据市场竞争力,合理设定价格

预计2021年度将刷新历史最高业绩

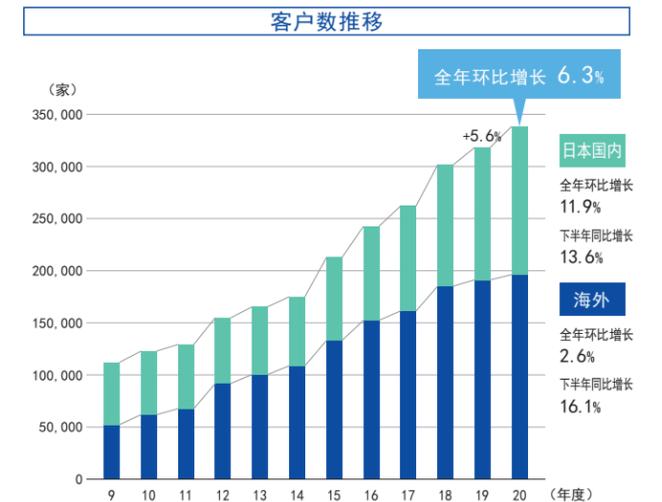
2021年度的全财期合并业绩^{※1}方面,预计销售额为3,540亿日元、销售利润为455亿日元、归属于母公司股东的本期净利润为330亿日元,销售和利润都将刷新历史最高值。

※1 2022年1月28日修正了合并业绩预测(销售额为3,660亿日元、销售利润为520亿日元、归属于母公司股东的本期净利润为370亿日元)
 ※2 2022年1月28日修正了期终股利预测(全期分红为32日元56钱)

分红方面,当前分红率标准定为25%,目前预计2021年度的全期^{※2}每股分红为29日元04钱。同比上一期每股增加分红13日元95钱(+52.0%),预计同样会刷新历史最高值。

不断在全球强化并扩大客户群

本公司集团通过强化“全球准时短交期”,同时致力于构建最符合客户需求的EC模式,在行业中取得了优势地位。即使在严峻的形势之下,仍然在全球范围内成功扩大了客户群。由于下半年经济形势回暖,加上各地区切实实行准时短交期的施策,日本国内客户数较去年同期增长11.9%。在海外,尽管上半年度受到疫情影响未见增长,但下半年度在中国市场的引领下,全年同比增长2.6%。



将“全球准时短交期”做到极致,实现持续增长

由于新冠肺炎疫情影响的长期化、中美对立等因素,预计2021年度的世界及日本经济的经营环境依然不明朗。与此同时,全球市场对于自动化的需求有望进一步提高。为了满足在此环境下客户的需求,本公司今后将继续深化IT、物流、制造的事业基础,将“全球准时短交期”做到极

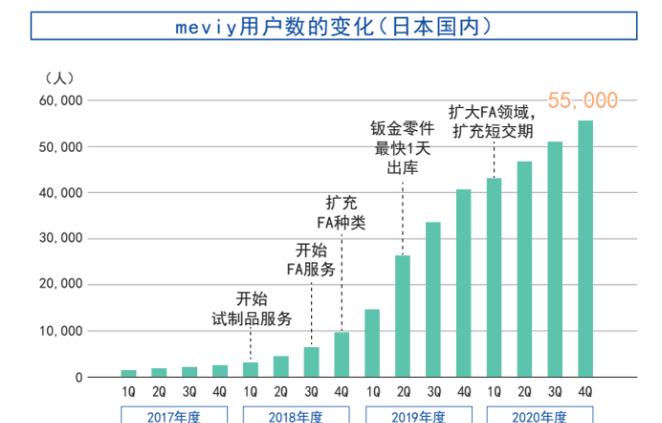
致。此外,我们将加速资源转换,向更具成长性、收益更高的事业转移,同时密切关注包含后疫情时代在内的各种市场结构转变及竞争环境变化,实现模式革新。

下面将介绍2021年度的工作重点。

制造事业

应对数字化制造需求,将事业扩大到全球

加快扩大“meviy”事业,仅需上传零部件设计数据(3D-CAD数据),就可实现即时报价,最快1天出货。截至目前,我们在日本国内开展该事业,2020年度通过扩大商品和服务领域等,开拓了不同以往的全新客户层,用户数已突破5万5千人。今后我们计划充分利用这些在日本国内积累的事业实绩,开始将该事业推广到海外。



此外,收录了约450万款FA机械零件3D-CAD数据的设备设计辅助工具“RAPiD Design”,全球用户也已突破10万人,海外以中国为中心,为创造新的销售增长做出了突出贡献。2020年度开始,除米思米自有品牌以外,还增加了其他厂商的CAD数据处理。客户可一次性获取多个厂商的零部件数据,大大改善了设计流程。今后我们将进一步提升客户使用的便利性,并加快拓展海外市场,推动进一步发展。

流通事业

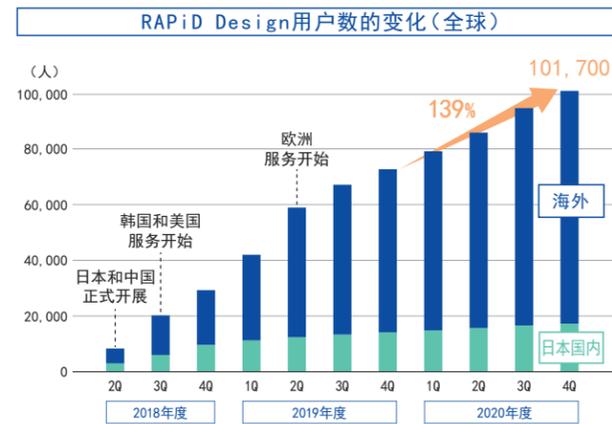
全面精选提炼、坚持米思米独有的商品和服务

在流通事业方面,我们增加了很多在中国具有竞争力的自有品牌商品,今后还将继续扩大品牌种类。同时也将精益求精,构建米思米独有的全品类商品线,强化商品竞争力。

事业基础

通过持续革新,进一步深化全球准时短交期

在事业基础方面,我们将继续努力更新核心系统,并实现物流据点的自动化。我们计划彻底改造作为米思米事业模式心脏的核心系统,并于本年度末到2023年内,将其推广到全球。此外,还将努力强化灵活高效的服务开发,包括将新机能的开发速度提高3倍、将开发成本降低到1/3等。在物流据点方面,2020年度日本中部和欧洲已引进自动化并完成操作更新,今后将继续推广到美国、日本东部和中国的据点,进一步提高物流据点的生产力。



未来我们还将根据工业自动化客户的需求及特性,进一步丰富商品种类,提供各类服务。



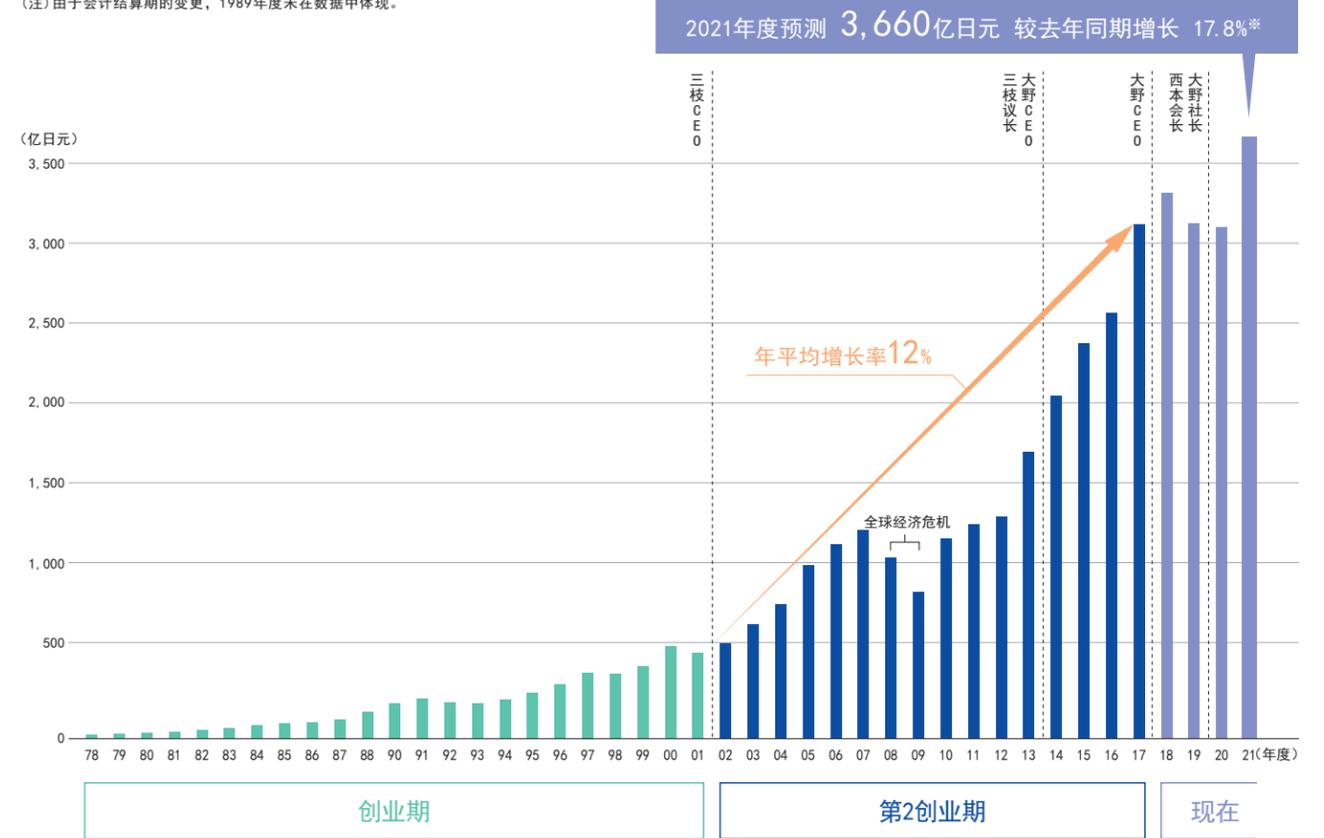
引入自动化后的仓库

本公司集团将以2020年度努力取得的收益体质改善成果为杠杆,逐步向“进攻型”经营转型,撬动未来增长。此外,我们还将超越制造业范畴,着眼于更广泛的自动化需求,继续深化事业模式,面对多领域工业自动化客户的需求,强化应对能力并逐步扩大事业领域。希望今后继续得到大家的支持!

代表董事会长 **西本 甲介**
代表董事社长 **大野 龙隆**

米思米集团的业绩推移

(注) 由于会计结算期的变更,1989年度未在数据中体现。



*2022年1月28日修正了合并业绩预测

2002年以后是米思米的“第2创业期”,在三枝CEO(时任;现任名誉会长、第2期创业者)的领导下,通过一系列的“改革连锁”,使米思米集团的面貌发生了巨大的改变。由此构建起的经营根基,为米思米集团今天的成长打下了基础。在下一章中,我们将回顾“第2创业期”中所开展的“改革连锁”,包括改革背后的思路以及所推行的的重要举措。

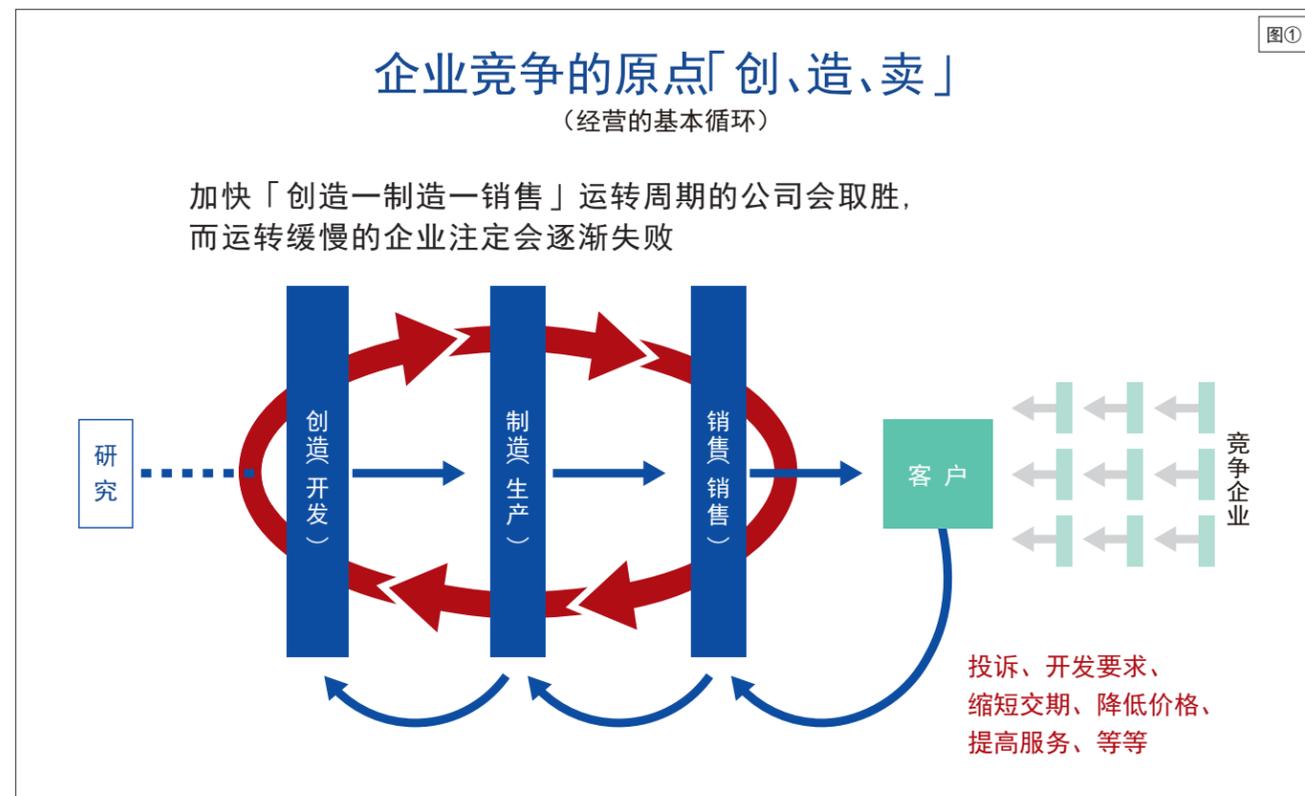
第2创业期的经营挑战

持续进化的时间战略

2002年,三枝CEO(时任,下文中省略)就任米思米的经营领导者,凭借着此前30多年的经营领导经验以及在以往工作中所积累的业务再生经验,以经营现场的实践体会以及体系化的经营框架(以下称之为“框架”)为武器,开展了可称之为米思米“公司改造”的经营挑战。

框架的力量

为了从根本上让米思米有巨大变化,他在众多的自身框架中提出了两大重要框架,下定决心对抗全球的“事业革新大趋势”,正如起源于欧美的“再造工程(Reengineering)”、“供应链改革”等对整体业务流程进行全面革新的全球趋势。而与“事业革新大趋势”相对峙的第一个框架就是下图①中所示的“创、造、卖”框架。



不仅是米思米,所有的企业都会有一系列的业务流程,并基于此流程将商品和服务交付给客户。进而也存在以客户为起点、将客户的各种要求反馈给各部门的循环。只要能迅速地将客户的要求反映到后续的商品和服务中,并按照基本循环周期交付给客户,客户自然就会满意。只要完成这一系列循环的速度比竞争对手更快,就能获得比竞争对手更多的客户支持,反之速度比竞争对手慢就会输,这一思考方式就是“创、造、卖”框架的重要意义所在。乍看是用浅显易懂的语言简洁地进行表述,其实这一思考方式正是重新构建米思米优势的根本性战略“时间战略”的本质所在。(第二个重要框架在P10中进行说明)

为公司改造而设计的战略图

当时,三枝CEO详细分析了米思米的基本商业循环,并强烈意识到,要对抗事业革新大趋势,就需要从根本上让各大职能以及一系列流程有所革新。

怀着在全球范围内成为一家独一无二且持续经营的企业这一巨大野心,不断思考如何才能让米思米成为一家具有战略性的公司,最后整理如下图②。

图的中央部分以改革的大前提“领导层的战略导向、了解本质”为基础勾勒出一幅战略图:向右是“改革后端”,向左是“改革前端”,向上是“加快成长”,向下则是“工作质量和效率”,指明了公司需要进行的改革及其具体的执行步骤。

将米思米集团打造成全新生命体,引发宏伟的“公司改造”的“改革连锁”由此拉开帷幕。

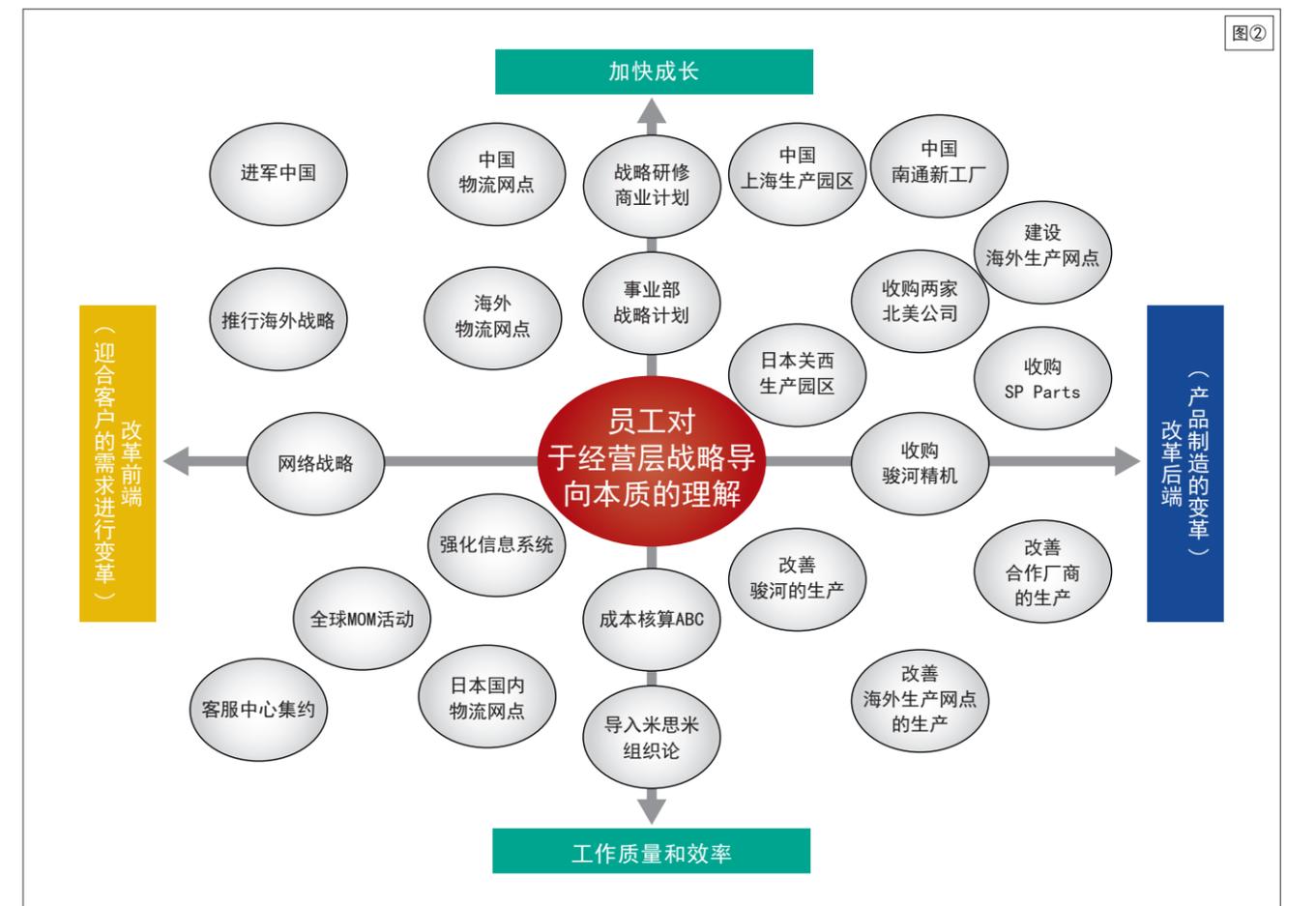
要打造强大的米思米,公司改造战略图上所示的每一项都是不可或缺的,缺少其中的任何一项举措,也就不会有今天的米思米。

通过本次“改革连锁”,米思米实现了快于以往的基本循环开展业务,造就了今天的米思米竞争优势。

而另一方面,也并非所有的改革工作都一帆风顺,其中也有一些项目经历了挫折与磨难,正是三枝CEO凭借着经营力和强大的领导力,帮助米思米克服了诸多考验,引导米思米走向成功。

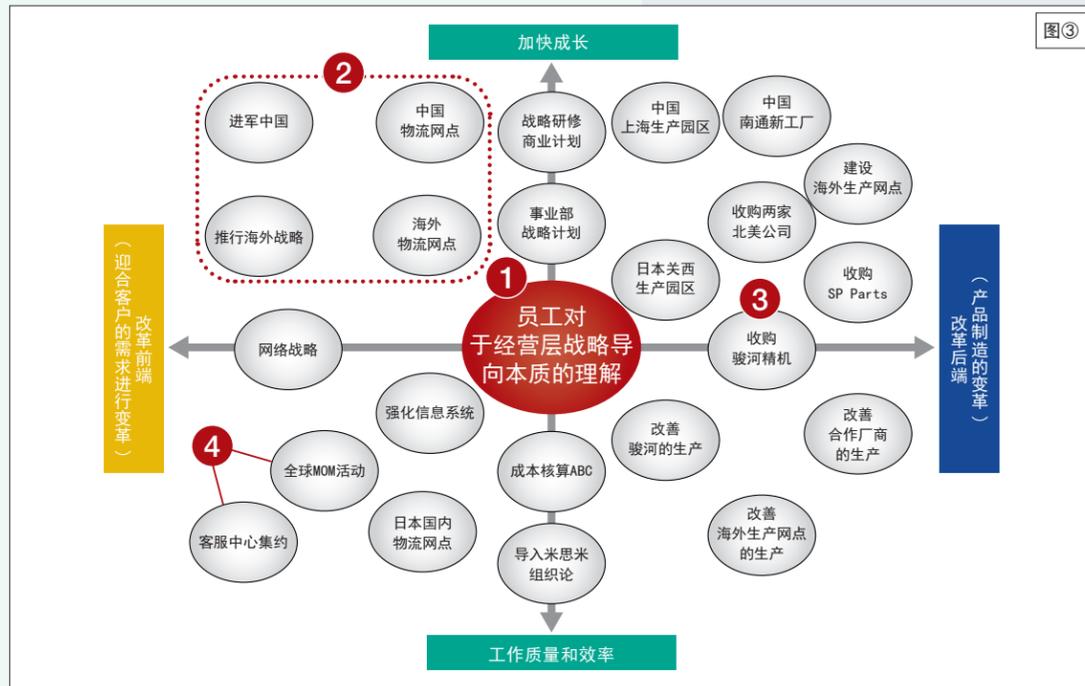
米思米在苦难中实现了“改革连锁”,变得更加强大,取得了巨大的成长。

下一页之后将从中选取重要的举措进行介绍。



第2创业期的经营挑战

第2创业期的改革连锁



上方图③中所列举的战略图中的每一项改革，都在与其他改革的联动中提高了价值，或促进了后续的“改革连锁”，作为整体的“时间战略”使米思米整体的优势得以持续进化。在持续追求“时间战略”的过程中，米思米提出了“it's All About Time”（米思米的经营，完全在于对时间的追求）的公司经营方针。



名誉会长
第2期创始人
三枝匡

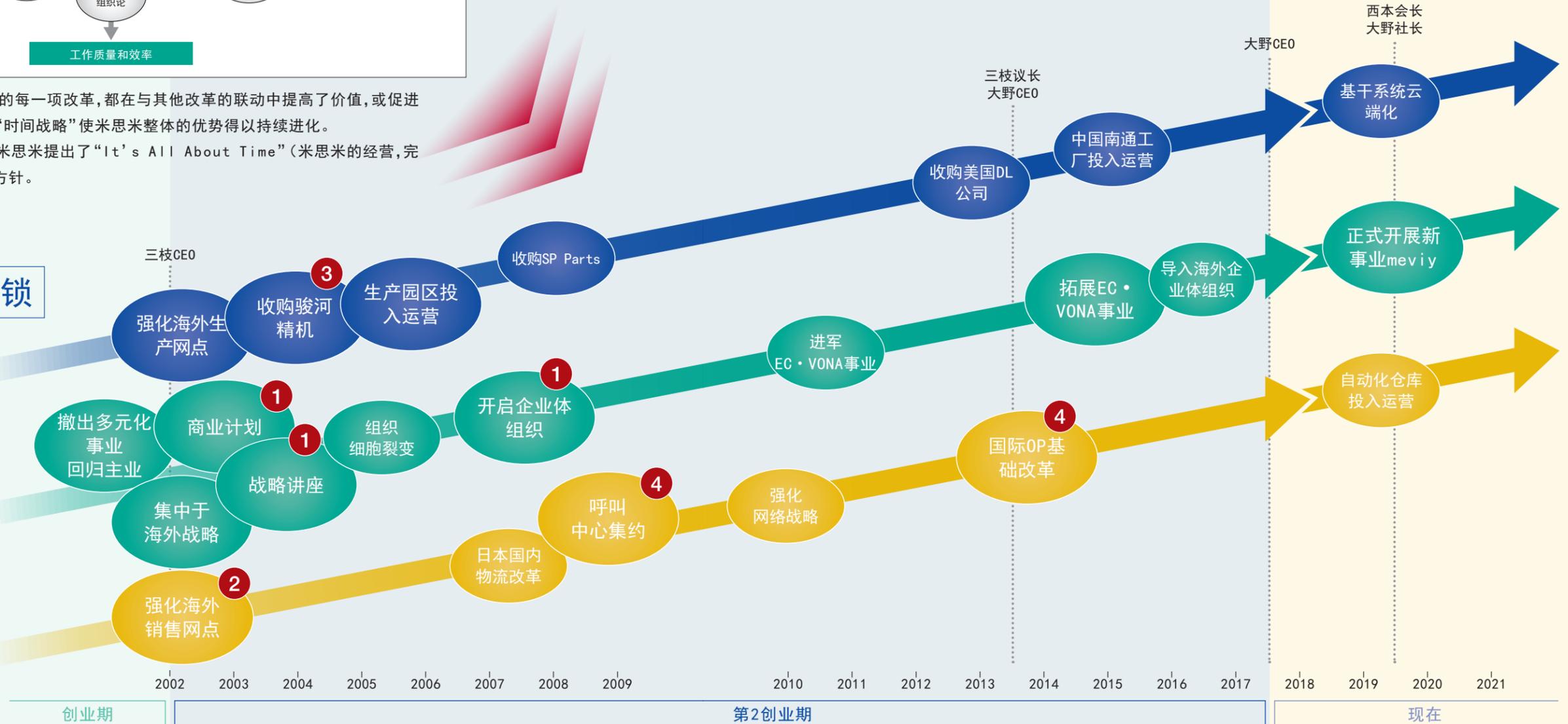
2002年，三枝匡接手了他人生中最后一家负责经营的公司，怀着为公司培养经营人才的热忱，就任米思米集团总公司的CEO。为了将米思米集团改造成全球顶级的公司，他主导了各种各样的改革连锁，公司克服万难，取得了显著的发展。米思米集团取得巨大成功的主要原因是，在“先培养人才，有人才就会有业绩”的理念下，竭尽全力让公司彻底向“战略导向”转变。为了让公司实现“战略导向”，三枝CEO将“培养人才”置于各项政策之上，缔造出了一个可称之为“米思米第2创业期”的新时代。为了实现米思米集团的长期发展，现在的管理层正以实现超越第2创业期的第3创业为目标，全身心投入到公司经营中。

经营改革的连锁

后端创新

经营和组织革新

前端创新



第2创业期的经营挑战

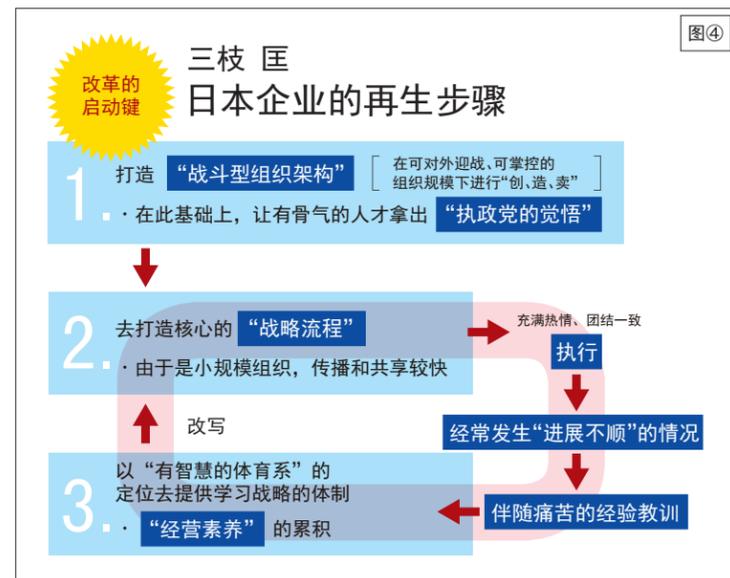
引导公司改造的重要举措

①一切的起点在于组织和人才改革

为了从根本上将米思米打造成一家强大的公司，三枝CEO在加快“创、造、卖”步伐的同时，也坚持将“战略导向”渗透到全公司。

这就是P6中所提到的第二个重要框架。

第二个重要框架



左图④是三枝CEO根据其30多年的经营经验所总结出的、使落后于世界潮流的日本企业重获新生的步骤论。

首先，1. 将组织打造成“战斗型组织架构”，设计出一位经营领导者“可掌控的规模大小的”一整个“创、造、卖”的组织。

由此，尽可能减少组织间的隔断以及需要协调的事项，使业务得以快速运转，这也是改革的出发点（改革的启动键）。

米思米开始施行事业部制，为了最大限度维持兼具“创、造、卖”职能的小规模组织，对组织进行了细胞分裂，营造出由一位组织领导者负责“对外作战”的状态。

战略讲座的意义

打造出“战斗型组织架构”之后，提升图④3. 中的“经营素养（经营的读写能力）”水准。

战斗力有所提升的组织领导者，为了正确经营自己所接手的组织，就需要提升自身的战略思维能力。

为了提升缺乏战略思维的米思米经营干部的经营素养，三枝CEO亲自策划了以员工为对象的“战略讲座（“战略与志向”讲座）”，并付诸实施。

CEO亲自就任战略讲座的“塾长”，亲手将在以往的经营经验中所累积的框架传授给员工们。



2015年3月24日第74回（第94天）
战略讲座现场

讲座当天，他从早晨到傍晚一整天都在充满激情地讲述战略的要义，为了提高学习效果，他还布置了课前预习和课后复习的作业，系统性地去经营讲座。

他将真实经营现场的“实战”以及理论性的“经营思维”整理成600多页内容的PPT资料，直接向学员讲述，让员工养成有逻辑性地思考和思考组合战略的习惯，即使从全世界范围来看，这也是独一无二的人才培养课程。

该战略讲座自2002年首次开课以来，至今仍在继续举办，累计举办次数已经超过140天。

在帮助米思米员工形成战略性思维方面，该讲座是一项不可或缺的重要制度，至今仍在发挥着作用。

通过商业计划进行实践

打造左图④1. 中的“战斗型组织架构”，以期实现3. 中的“经营素养”累积，着手打造2. 中的核心“战略流程”。

传统的企业再生步骤1. 组织规模较改革前缩小，并成为可独立决策、有独立权限的状态，由此营造出更易于基本商业循环“创、造、卖”运转的环境，再通过步骤3. 提升经营的读写能力。

接下来，以这些为基础，让员工们不再去依赖上司的指示，而是亲自去刻苦描绘自己的商业计划，并亲自付诸执行。

米思米建立了相应的机制，由各组织的领导者投入相当大的精力去设计本组织的商业计划，再由上级干部在审议的过程中逻辑性地对其进行巩固。

只要审议通过、商业计划获得批准，接下来就将进入自由裁量的范畴，各组织的领导者可以在该范畴内自由开展活动。

接下来进入执行阶段，努力达成各自所提出的计划目标，然而未必一切都能按原计划进行，还需要随时在计划与执行之间进行协调，调整前进轨道，而制定计划的本人则会在此过程中积累经营经验。

这样的机制与架构，是“组织论”、“战略论”以及“工作热忱”相结合的一种极为独特的经营实践论，目前其要义已经以公开讲座的形式部分对外公开。

战斗型的组织、经营素养的积累，在这两种文化土壤中，员工们凭借着对工作的热忱去描绘勾勒未来的发展战略，并亲手辅助执行，在周而复始的过程中，提高经营能力，打造出强大的公司，这将在今后成为现实。

三枝CEO将“战略讲座（面授）”和“商业计划（实践）”定位为经营的支柱系统，并致力于不断改善与进化。

通过企业体组织实现分权化经营

其中的一大举措是于2007年度引入了如右图⑤中所示的“企业体组织”。

2002年以后，三枝CEO强烈意识到在保持高增长的米思米实施分权化的必要性，他在进行了广泛讨论，并经过深思熟虑之后，决定采用米思米独有的企业体组织形态。

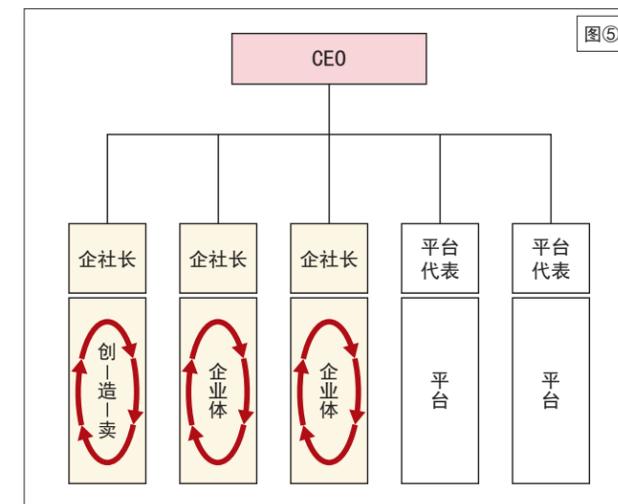
将组织重组为可以更快运行基本商业循环的规模，委派有能力、有权限去践行“创、造、卖”的组织领导者，让他们切实感受到如同企业内企业一般的商业感觉，从而以更高的自发性去开展活动，

这就是被称为“企业体”的组织形态。

企业体的领导者被冠以“企业体社长”的头衔（平台组织则为代表董事），通过大幅度的权限下放，实现自立经营的导向。

米思米致力实现的组织形态是，让他们拥有“可战斗的规模”和“权限”，并基于以往所累积的经营素养，自己制定商业计划，自己将其付诸执行。

起步时只有3个企业体、2个平台组织，而如今已经扩大至10个企业体、6个平台组织。



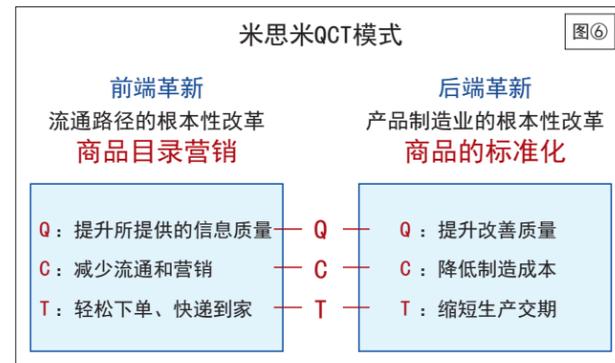
第2创业期的经营挑战

引导公司改造的重要举措

②加强和扩充在全球战斗的业务根基

2002年以后,为了带动海外战略的加快执行,米思米谋求在海外快速扩展营业、物流、生产网点。创业期仅有7处海外网点,到第2创业期时,由于积极扩张,增至84处网点,而今天已经发展至88处网点。在此期间,创业期时仅有9%的海外销售比例在第2创业期提升至47%,而今天则已达到50%。可以毫不夸张地说,如果没有第2创业期的积极努力,米思米的全球成长也就无从实现。

米思米事业竞争优势的源泉



左图⑥是三枝CEO就任时将米思米的优势进行体系化的“米思米QCT模式”。从米思米出发,将客户定义为前端(FE),将背后的合作厂商定义为后端(BE),并站在客户的角度上,探究客户所期望的QCT“Quality(高品质)、Cost(低成本)、Time(短交期)”是如何实现的。一项强大的事业,必然在FE和BE的某一方面有所革新,而如果在FE和BE两方面都具有革新性,竞争优势就自然会得到提升。过去的米思米实现了同时开展“商品目录营销”(现在也包括电商营销)的FE改革以及“商品标准化”的BE革新,这成为米思米竞争优势的源泉,而该框架也向米思米的员工展示了新的成功法则。在致力强化事业和运营的过程中,米思米始终以该框架为借鉴。

向全球推行米思米QCT模式

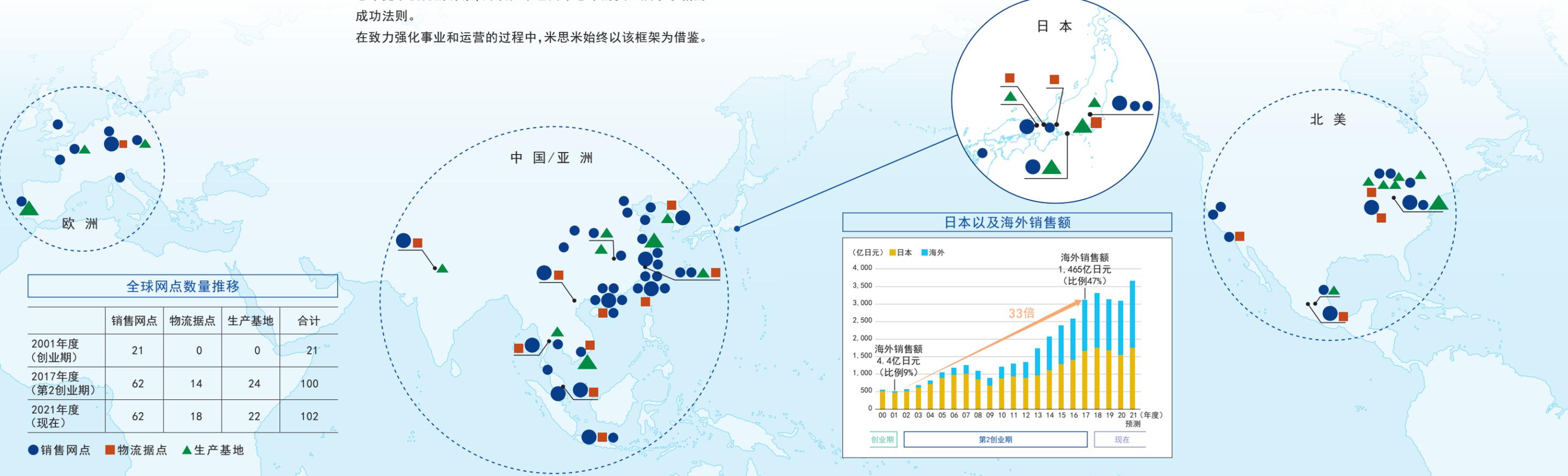
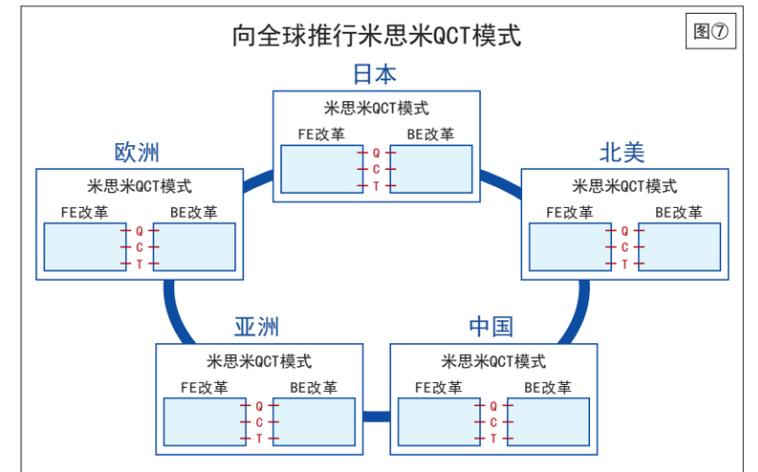
在提出米思米QCT模式的同时,三枝CEO也提出扩大海外事业的战略,并开始着手对海外事业进行点检。2002年时,米思米在海外的根基还很脆弱,尽管在当地设有营业组织,其功能却仍停留在接单和应对咨询之类的极小规模运营阶段。

商品基本上依赖从日本进口,与在日本大获成功的QCT模式完全不在同一个层级上。

为了突破这样的状况,三枝CEO提出了如下图⑦中所示的“向全球推行米思米QCT模式”的思路,并同时提出明确方针,对于今后要开展事业的国家和地区,首先必须以一站式满足米思米QCT模式的要求作为先决条件。

其后,每在一个新的国家开展业务,都会打出营业、物流、生产的组合拳,在每个国家完善米思米QCT模式,使各国的事业取得了长足发展。

基于向全球推行米思米QCT模式的思路去夯实全球事业根基,使米思米得以向全球提供准时短交期的价值,如今已成为米思米的重要经营资产。



第2创业期的经营挑战

引导公司改造的重要举措

③以实现全球准时短交期为宗旨的生产改革

与今天的业态不同,米思米在三枝CEO刚上任时,是处于没有生产职能的无工厂商社形态。因此,尽管将“创、造、卖”的理念视为米思米的经营核心,彼时的米思米自身却并不具备“生产”的职能。为了打破这种状况,三枝CEO从长期、全球化的视角出发,开始着手进行生产改革。

米思米商品的最大优势MTO

在米思米的商品目录中,对于特别订购的精密机械零部件进行了“标准化”登载,只需要从规格表中选择零部件的尺寸和规格,无需制作图纸即可订货。零部件尺寸可以以微米为单位随意指定,细微变化精确至此,米思米的商品数量可达800垓(1兆的800亿倍)。

客户所订购的商品,将立即按客户所指定的尺寸在工厂进行加工,确保准时短交期交付到客户手中,这一系列流程就是米思米最大的优势,这种方式被称为MTO:Make To Order(按订单生产)。

这种方式可以帮客户实现缩短图纸制作和报价等时间,然而对于生产工厂来说,无论接到什么样的订单,都要确保准时短交期,存在难以高效生产的内在弱势。

过去的米思米没有自己的工厂,完全在合作工厂进行生产,要加强生产职能就只能依赖合作工厂。三枝CEO认为,缺少“生产”职能很可能成为米思米未来向全球发展的最大制约因素,因此采取了一项重大行动。

收购骏河精机,实现第一业态变革

加强“创、造、卖”中的“生产”职能,加快基本商业循环周期速度的重大行动之一,就是收购最大规模的合作厂商“骏河精机”。

收购骏河精机,对于之前缺乏生产职能的米思米来说,不仅能加强生产体制、加快进军海外的速度,同时也给自创业以来保持40年不变的商社业态的历史画下一个句号,是向新的厂商业态转型并获得重生的一大经营策略。

不断打磨以往所缺少的“生产”职能,使“创、造、卖”整体流程改革这一仅靠商社职能所无法实现的事业革新成为可能,为促进更大的增长提供了契机。

艰难曲折的生产改革

在收购骏河精机的前后,以米思米的主要合作厂商为对象,开展了彻底的生产改善活动。要实现米思米的整体流程改革,强化生产就不能仅以收购的骏河精机所生产的商品为对象,这样效果有限,包括其他合作厂商的商品在内的大量其他商品也要参与进来,共同谋求强化生产。因此,主要合作厂商也应我们的要求参与了全面的生产改善活动,然而最开始由于米思米本身还未习惯改善活动,加上合作厂商有抵触情绪,导致进度并不如愿。

以缩短交付时间为起点的“生产改革”

为了解决这样的困局,米思米在日本的关西地区筹备了工厂用地,招徕合作厂商共建生产园区,决心加快推动合作厂商的改善活动。

此外,由骏河精机缩小生产改善的现场规模,作为实验生产线率先引导改善活动,同时将其成果向合作厂商横向推广。通过这些举措,一度停滞的生产改善活动的齿轮重新开始转动。

而为改善活动进一步推波助澜的,则是聚焦于准时短交期的米思米事业中最为重要的缩短生产交付时间。

出于丰富的经营经验,三枝CEO深知交付时间与成本的关联性,只要缩短交付时间,成本就会降低,于是他要求将最大的精力集中在缩短生产交付时间上。

基于这一简单明快的方针,骏河精机的实验生产线上只关注有利于缩短交付时间的生产改善活动,结果也的确取得了降低成本成果,并积极向合作厂商公开这些举措的具体内容和技术诀窍,实现了米思米生产现场的整体性生产强化。

其后也持续开展改善活动,并开发出与米思米的事业特点相吻合的米思米生产方式(MPS: Misumi Production System),使准时短交期生产得到了巩固。



全球五极生产体制



在日本实验生产线的反复试错过程中开发出的米思米生产方式,今天不仅在日本,也在海外横向推广,进化成为米思米的全球五极生产体制。

在距离客户最近的工厂进行生产,不仅能保证准时短交期,在发生紧急情况时还可以立即更换生产工厂,对客户的供给保证水平由此得到提高。

在第2创业期收购骏河精机以及让合作工厂也加入了生产革新,最终实现了米思米事业的整体革新,为形成米思米今日的优势做出了巨大的贡献。

第2创业期的经营挑战

引导公司改造的重要举措

④与时间战斗的运营模式基础改革

一方面奔走于以实现整体革新为宗旨的生产改革,另一方面在前社长(创业者)的“不持有式经营”方针的指导下,三枝CEO决定与生产部门一样,对以外包商和派遣员工为中心运营的客服中心进行彻底改革。

以此为出发点,以兼顾业务质量(Q)和低成本(C)为新方向,让与客户的最大接触点--客服中心进行了重大变革。

客服中心改革的考验

当时,客服中心在日本全国分为13处网点,分散运营,由于过度的外包战略,存在各种各样的问题,且效率非常之低。而对于以外包公司和派遣员工为主运营的客服中心,总公司的事业组织也完全不关心,围绕着原本应该是公司竞争力源泉的“创、造、卖”的基本循环,总公司事业组织与客服中心之间出现了割裂。

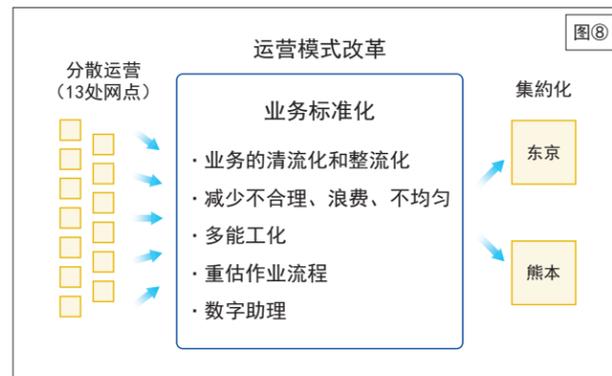
三枝CEO察觉到,长此以往,米思米极有可能在竞争中渐渐地输给对手。他决定在自己的任期内解决问题,并着手开始进行改革。

尽管当初执行了将全国13处网点集约至两处网点的方针,然而由于“业务标准化”力度不足,导致每处网点都残余零散业务,在最开始的转移过程中产生了混乱。

改革再上征途

为了解决混乱,配合网点集约的准备工作,进行了彻底的运营模式改革(请参照图⑧),先行推动实现了网点集约的前提“业务标准化”。

在运营模式改革中,三枝CEO从丰田生产方式中得到启发,在非生产现场却需要与客户接触的业务中采用了一些丰田的方法,使以往的业务模式得到了脱胎换骨的革新。通过“业务标准化”,使得一度受挫的客服中心改革进度大幅好转,最终得以安全地集约至两处网点。

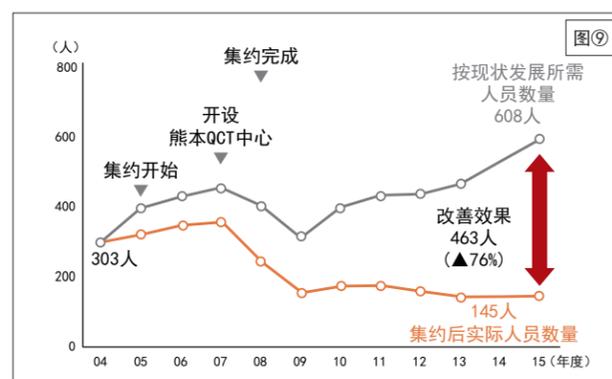


改革的成果

在客服中心改革的过程中,尽管面临巨大的失败和挫折,凭借着永不放弃的精神和不屈不挠的努力,最终还是取得了显著的成果。

如图⑨所示,假设以往的状况一直持续,需要608人,而改革之后,仅需145人(减少76%),创造出减员463人的改善效果。

在长年的辛苦中积累起来的运营模式经验,至今仍是米思米最应该守护的知识财富之一,是为米思米的竞争优势提供后盾的一项要素。



在全球推行米思米运营模式

在米思米在海外不断成长的过程中,将在日本建立起来的运营模式移植到全球市场的必要性日益凸显。

三枝CEO认为有必要将在日本的各项改善和改革中所积累的高业务质量(Q)和低成本(C)经验拓展到海外,于是他开始着手开展MOM(米思米经营模式)活动,并制定了“创、造、卖”的整体流程,目标是让每个国家都能高速完成该循环,不仅提升米思米在当地的竞争力,同时还致力提升全球竞争力。

如右图⑩所示,当时,日本也曾率先在全球范围内开展改革活动,与海外相比,日本的运营模式在业务质量和运营成本两方面都最为优秀,而在海外,由于每个国家的习惯和事业规模不同,各国的状态层次不齐。

这种情况恰似当年在日本全国分为13处网点分散运营的客服中心。

此外,为业务提供后盾的基干系统也存在同样的情况,日本和海外分别运行不同的系统。

四分五裂的业务以及迥然各异的系统,当时预测与以往所经历过的各类改革相比,其难度极高。



突破困局的大概念

以这些各不相同的运营模式和系统为前提,如何改革全球的米思米运营模式是彼时的一大课题,三枝CEO运用在以往的各项改革中学到的经验,组成客服中心、物流、系统等各部门整体推进的组织,同时明确提出了两大方针。

首先是关于运营模式的方针,以日本的最佳效率模式为全球标准,仅针对不符合全球标准的各国固有业务进行单独应对。

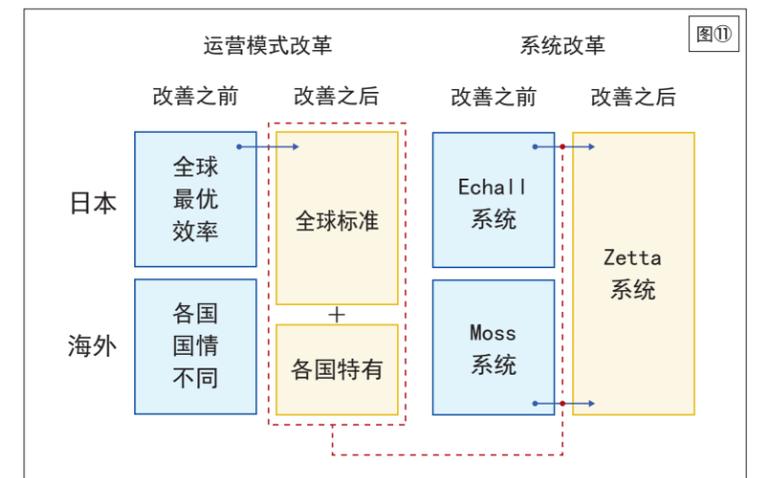
其次,提出了对系统进行革新的方针,使系统具备可同时满足全球标准业务和各国特有业务的新功能。

随着推进体制的确立,以及方针的明确提出,米思米运营模式的国际化推行工作也加快了脚步,每增加一个新的国家,都会使整体运营模式得到强化。

如果没有这样的大概念,在全球推行运营模式改革就势必会困难重重。

在这样的推进体制下,项目以总额100亿日元的规模为时4年开展,以全球共通的1层部分与各国特有的2层部分相结合的方式,对全球运营模式进行了改革。

米思米运营模式在全球的推行,是在第2创业期的“改革连锁”的基础上方能实行的全球改革,作为为米思米全球发展提供后盾的事业根基,今天仍在发挥着作用。



第2创业期的发展轨迹

合并销售额

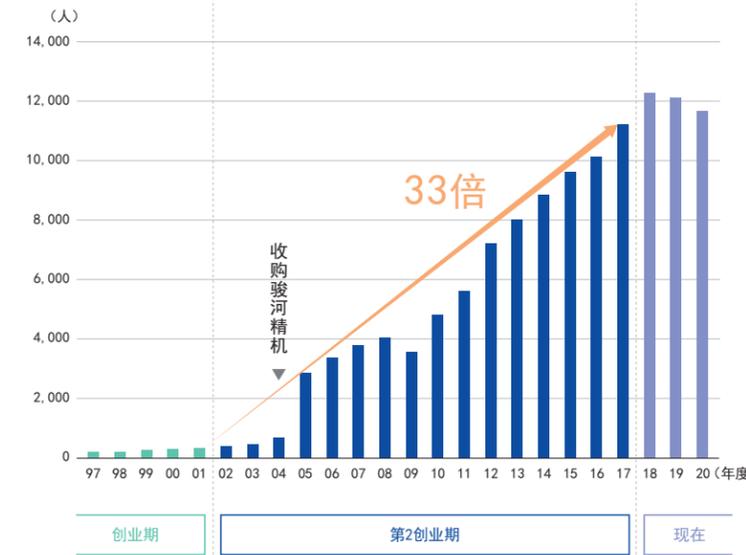


通过三枝CEO所推行的“改革连锁”，米思米集团被改造成一个全新的生命体。

不仅销售额取得了较高的增长，在全球开展业务后，原本依赖日本国内的事业结构也得到了进化，海外销售额的比例占到了约50%。

创业40年时销售额达到了500亿日元的规模，其后除全球大萧条期之外均保持稳步增长，在第2创业期的16年间里更是实现了约6倍的高增长，达到了3,000亿日元的规模。

人员数



为了更快地完成“创、造、卖”的基本业务循环，米思米对于人员结构也做了重大改革。

通过2004年收购骏河精机，米思米实现了向制造商业态转型的变革，以海外生产人员为中心，集团的人员数量迅速扩张。

同时，支持事业成长的组织扩容也取得了进展，与创业期相比，集团人员数大幅扩大至约33倍，在全球范围支撑起今天的米思米事业。

营业利润



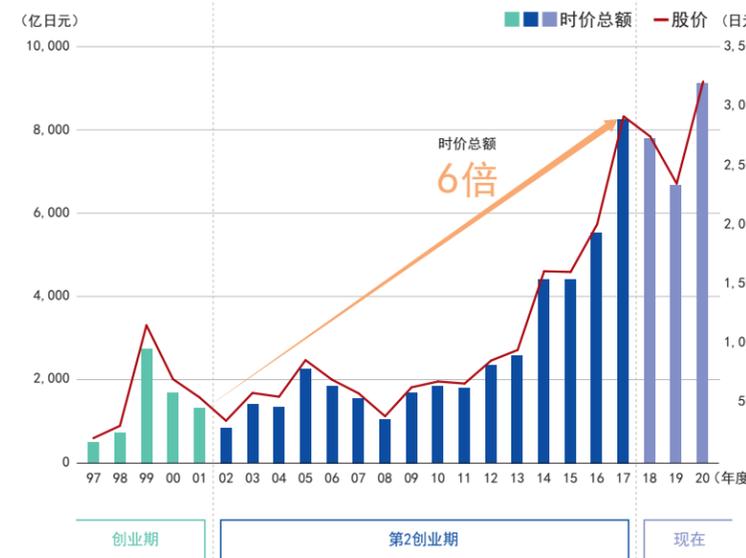
随着集团的成长，营业利润也大幅增加。

尤其是为了对战略进行正确的评估，三枝CEO引进了成本管理机制，这造就了米思米稳健的收益体质。

当众多企业都在为是否引进“ABC成本管理系统”而苦恼时，三枝CEO在每位员工都可以使用的状态下引进了该系统，不仅按各类商品和各家客户对收益进行全面掌控，还分别制定了收益改善对策，并建立起执行机制。

由此实现了销售额与收益的均衡增长。

股价、时价总额



随着集团的发展，在股票市场中的评价也越来越高，股价在第2创业期中大幅上升至过去的约5倍。

将米思米改造成全新生命体的“改革连锁”的效果，在股票市场上也大获好评，企业价值也随之不断提升。

米思米的时价总额从创业期的1500亿日元规模扩大至约6倍，即9000亿日元规模，企业价值得到了提升。

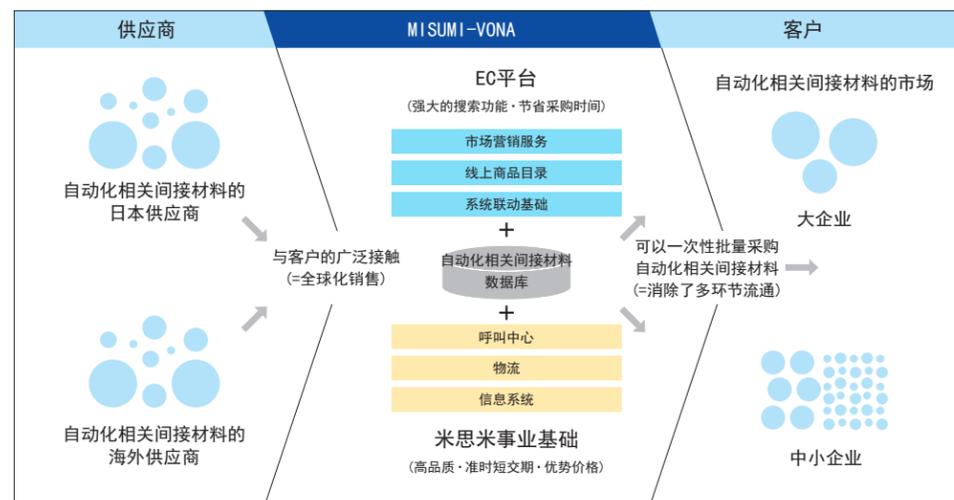
在第2创业期实现了根本性进化的“时间战略”，在今天的公司经营中得到了传承，并以米思米的持续成长为目标，今天，为了对抗全球性的事业革新大趋势，米思米在数字化模式转型的旗帜引领下，以创造出新的“时间价值”为目标，

第二次业态变革VONA带来的流通革新

继2004年收购骏河精机、实现向制造商的业态变革之后，2010年，随着VONA事业的启动，米思米又实现了兼具电商平台职能的第二次业态变革。VONA事业是一个电商平台，旨在以全球规模连接客户与供应商双方的需求：顾客希望一站式高效采购在制造和自动化现场要使用到的各种商品；而作为供应商的自动化相关间接材料制造商则希望在本公司自有销售网络之外扩大销路。

在米思米自有品牌商品的基础上，平台还销售以工具和手套为首的在生产、自动化现场使用的他公司品牌制造辅助材料和消耗品，目前平台上共有3,000家厂商的3,000多万件商品在售，商品种类丰富，已发展成为覆盖16个国家、12种语言的电商网站。

今后，为了实现事业品牌名称VONA (Variation & One-stop by New Alliance的缩写)中所蕴含的理念与思路，在拓展经营品牌和商品种类的同时，还将不断进化电商网站，以实现在全球扩大事业的目标。



物流运营模式革新

为米思米模式提供托底支持的物流根基，也通过向数字化模式的转型而得到了大幅的进化。2017年，随着中日本（爱知）流通中心的开设，导入了尖端的自动化运营模式，构建起了可在全球推行的新模式。与传统的运营模式相比，新模式实现了50%以上的生产性提升，其后依次导入到欧洲和美国，今后还将计划导入到中国和日本（神奈川）。米思米将以前所未有的力度，去满足在全球日益增加的准时短交期需求，物流运营模式仍将不断进化下去。

继续精益求精。每天都在谋求实现米思米模式的进化。

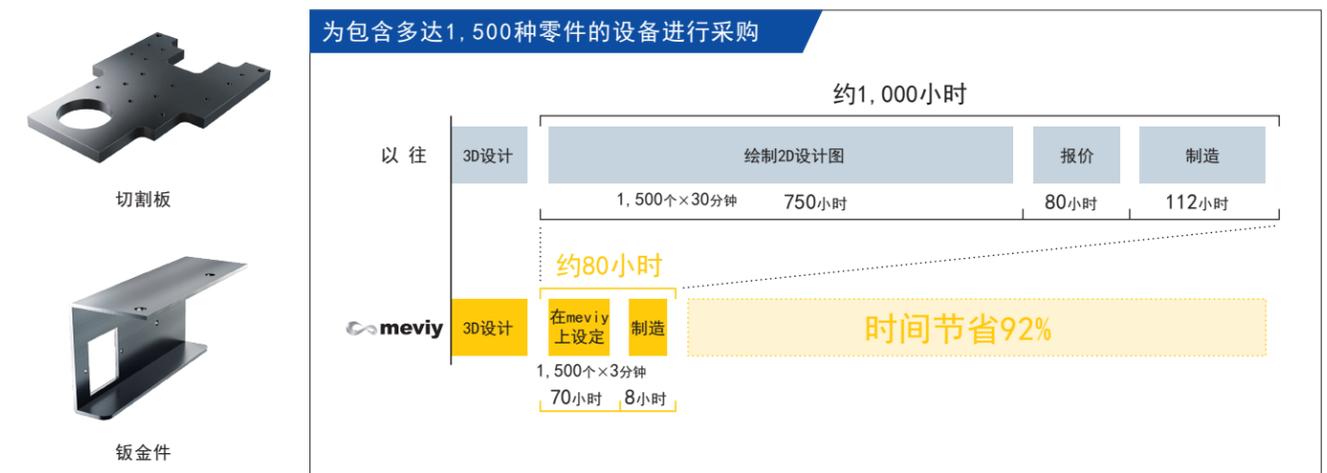
由meviy推动实现的采购改革

meviy是一项机械零部件采购服务，客户只要上传自己设计的3D-CAD数据，就可以运用AI进行形状识别和价格计算等，并即时报价，最短一天即可实现出货。

在自动化装置设计领域中，尽管3D-CAD逐渐普及，在零部件的采购过程中，却依然存在制作设计图纸、委托报价、确认交货期、交涉等诸多依赖人工的作业，这样很没有效率。米思米向客户提供机械零部件采购的数字革命“meviy”，从而一举解决这些课题，即便是在商品目录中难以描述的复杂零部件也无需人工，仅通过数据即可轻松采购。

只需上传零部件的3D数据，即可实时报价、订购、最短一天出货的meviy，是在第2创业期的“改革连锁”的基础上开发出的新事业。

通过meviy，米思米将发展成为从全世界任何角落都可以轻松采购机械零部件的平台，为客户提供更大的“时间价值”。

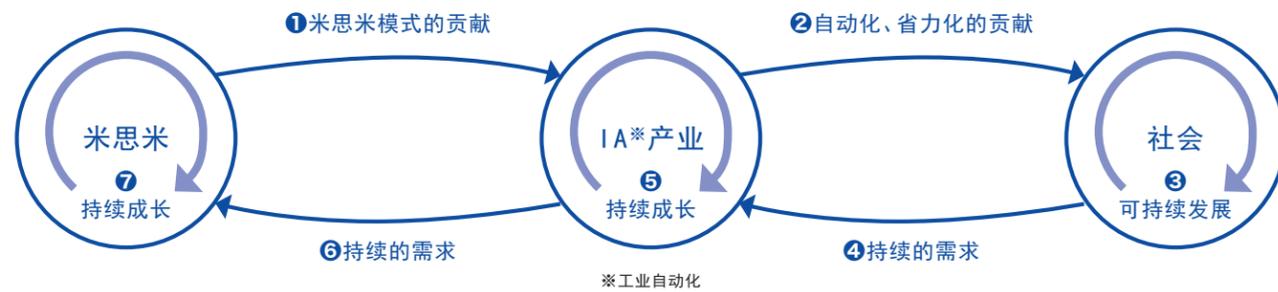


可持续性发展基本方针

米思米集团采用了一种独特的业务模式，我们同时开展了制造事业的“FA事业”、“模具零件事业”，以及销售广泛商品群的流通事业“VONA事业”，其中“VONA事业”销售生产及自动化现场使用的从辅助材料到消耗品的各种产品。

本公司的事业对象为工业自动化产业。通过为客户、供应商“消除一切浪费”，为解决行业内的低效问题做出了贡献。工业自动化产业作为社会可持续发展不可或缺的一部分，致力于在各种经济活动中实现自动化及省力化等。社会的可持续发展创造出产业界的需求，这对本公司而言也是一种全新的机遇。

米思米集团希望为这一循环的确立做出确实的贡献，从而支撑社会与产业界的可持续发展，以实现本公司的持续成长。



本公司的可持续性发展措施

本公司以“时间”为切入点，通过解决工业自动化产业中的整个供应链及业务流程的低效问题，为业界做出贡献。在全球范围内，我们建立了能为30多万家公司客户提供服务的供应链，通过实现“准时短交期”，减少了业界的各种浪费及工时，提供了“时间价值”。为了持续提高这一时间价值，我们不断升级，在发展事业、商品、服务等商业模式的同时，还致力于加强支撑这些商业模式的生产、物流、IT等的事业基础，以及构建人力基础。

支撑工业自动化产业持续发展的措施

自动化设备、装置的每个零件各不相同，从制作设计图到报价、零件加工、采购的过程繁杂费时，交期也需要较长时间等等，这类流程中极其低效的业务数不胜数。本公司将应用于自动化设备、装置的接单制造零件进行了规格化，无需制作设计图等，大幅削减了客户在低效率业务中花费的时间。此外，我们在全球范围内，实现了即使是单个零件也可确实遵守交期的准时短交期，削减了无用的库存，解决了生产及运转的机会损失等。此外，我们还通过提供3D-CAD相关联的数字服务，将采购流程中的浪费与工时削减了约9成，降低了各种能源的用量，并且无需纸质设计图等，为促进资源的有效利用做出了贡献。

本公司将通过工业自动化产业的“时间革新”，不断为社会的可持续发展做出贡献。

为社会的持续发展做出贡献

本公司通过事业开展本身，提供了附加价值，削减工业自动化产业界的资源投入量及消耗量。我们将从根本上为客户及供应商消除一切“浪费”，从而为以往的大量生产、大量消耗、大量废弃经济加速转型至循环型经济做出贡献。

此外，本公司还积极顺应推进ESG的社会需求，通过事业活动，致力于防止全球变暖等气候变化措施。除了本公司以外，我们也将尊重与客户及供应商相关的各个国家的文化及历史、人权、人才多样性，与此同时，我们还将携手利益相关方，为可持续发展做出贡献。

本公司的可持续性发展的重要课题

- 在决定重要课题时，要确定对于本公司事业活动的持续成长来说最为重要的课题，并且针对各项课题，明确本公司所面临的课题以及在履行社会责任上的课题。
- 此外，针对重要课题中的风险与机遇，我们从ESG角度出发的众多课题中，选出了较重要的内容。
- 本重要课题是基于以上流程，经由董事会讨论后决定的。



ESG角度的风险与机遇

E 环境	气候变化、资源枯竭、大气污染等	风险 对IA产业活动以及执行本公司事业战略的影响	风险 影响本公司的供应链 (对准时短交期的威胁)
		机遇 自动化需求的增长 劳动生产率改革等 效率化要求	
S 社会	商品质量及安全性 劳动人口减少 人权保护 数据安全	风险 供应商交易限制、商品种类	风险 生产成本增加、商品种类
			风险 录用的人才不足， 供应商人权保护
G 公司管理	公司管理 道德行为 利益相关方 敬业度	风险 本公司事业战略的实行、监督	风险 对信息资产的技术性威胁
			风险 对信息资产的技术性威胁
		机遇 BCP措施需求增长	

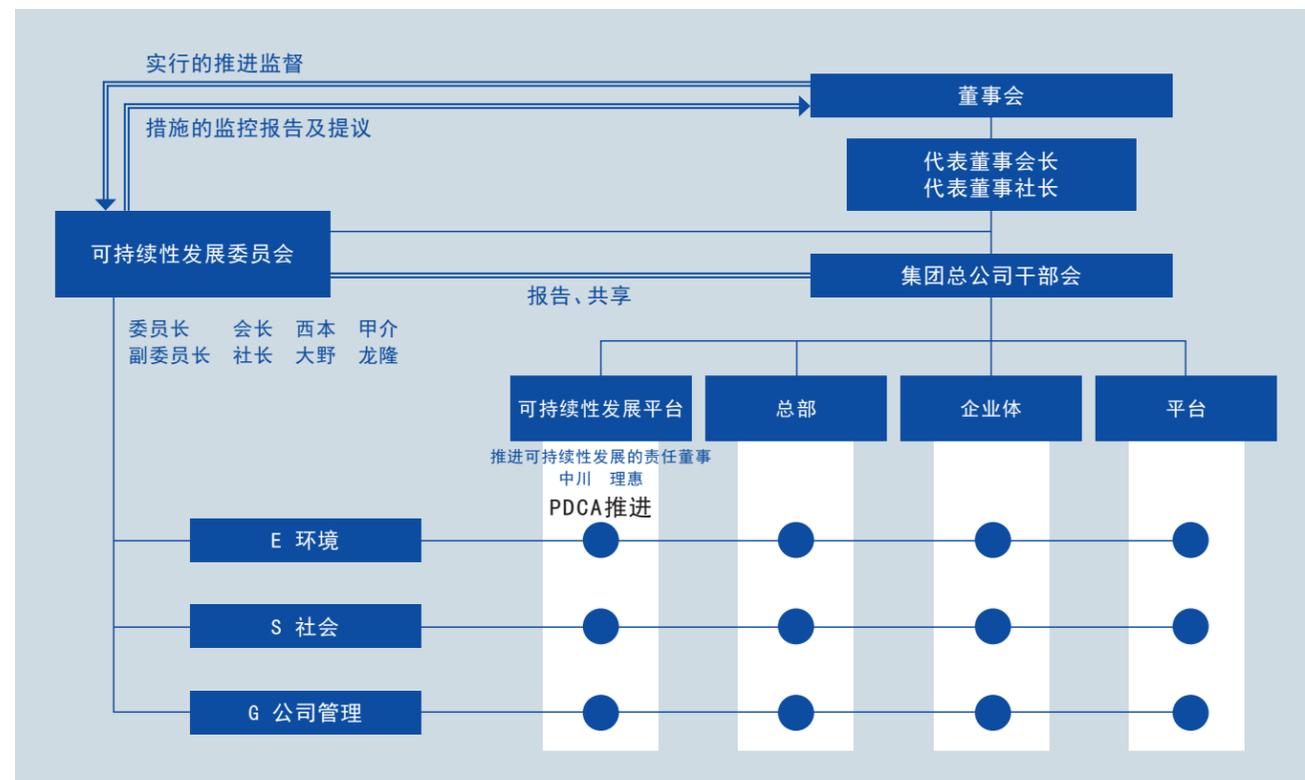
设立可持续性发展委员会

株式会社米思米集团总公司为了进一步加强可持续性发展的措施,在董事会上决议于2021年10月1日设立“可持续性发展委员会”,并由代表董事会长担任委员长,代表董事社长担任副委员长。

本委员会将制定本公司的可持续性发展基本方针,负责验证经营计划与经营方针,推进社会课题的应对措施,并向董事会报告及提出建议。

为了推进ESG经营在本集团公司的横向发展,可持续性发展委员会将在董事会的监督下,任命推进可持续性发展的责任董事,并与作为集团执行组织的总部、企业体、平台协同合作,监控与ESG相关的目标设定及进展情况,并对其进行评价等,持续实施可持续性发展措施。

可持续性发展管理体制



认同“气候相关财务信息披露工作组”(以下称为TCFD)的提议

株式会社米思米集团总公司认同由金融稳定委员会设立的TCFD的提议,同时表明了将参加由认同TCFD提议的企业所组织的“TCFD联盟”。



环境措施

米思米集团环境基本方针的理念

本公司通过事业开展本身,提供了附加价值,削减工业自动化产业界的资源投入量及消耗量。我们将从根本上为客户及供应商消除一切“浪费”,从而为以往的大量生产、大量消耗、大量废弃经济加速转型至循环型经济做出贡献。

我们将通过本公司的事业活动,致力于防止全球变暖等气候变化措施,与此同时,包括供应商在内,我们还将管理、实行整个供应链的环境措施,除此之外,还将推进包括商品质量、安全性在内的环保经营。

米思米集团总公司及事业公司,将根据以下方针推进环保经营。

1. 在事业活动中减少对社会环境造成的负荷及预防环境污染
2. 遵守法规及其他要求事项
3. 定期对环保目标进行重新评估与持续改善活动

※目前正依据ISO14001:2015开展活动

环境推进体制

环境课题的应对措施将以制定环境方针、应对GHG排放量、有害物质、水资源、废弃物、商品环保等课题为中心,并与可持续性发展委员会及作为集团执行组织的总部、企业体、平台协同合作,共同监控进展情况并对其进行评价,以持续开展各项措施。

气候变化措施(依据TCFD、温室效应气体(GHG)排放量)

气候变化应对措施的理念

本公司于2021年9月明确表示认同TCFD的提议,并于同月表明将参加由认同TCFD提议的企业所组织的“TCFD联盟”。气候变化的应对措施将以影响较大的制造事业为中心,根据1.5/2°C情景及4°C情景进行分析,着手构建确定各情景的转型风险、物理风险、机遇,以及评估事业影响等的战略。

今后我们将致力于确立风险确认、评估、降低气候变化风险等的管理流程,实现评估风险与机遇的量化,明确评价进展的机制,并逐一公开。我们将继续按照TCFD的框架充实气候变化相关的信息披露,同时还将通过本公司的事业活动致力于防止全球变暖等气候变化措施,持续为可持续社会的发展做出贡献。

公司管理

关于应对气候变化的措施,本公司将定期在董事会上进行讨论。

2021年10月,我们设立了由代表董事会长担任委员长,代表董事社长担任副委员长的可持续性发展委员会。可持续性发展委员会将制定本公司的可持续性发展基本方针,负责验证经营计划与经营方针,推进社会课题的应对措施,并向董事会进行报告及提出建议。应对气候变化的措施将在董事会的监督下,由可持续性发展委员会与作为集团执行组织的总部、企业体、平台协同合作,共同监控目标的设定与进展情况,并对其进行评价,以持续推进各项措施。

米思米集团整体的能源用量与温室效应气体(GHG)排放量

输入		单位	2019年度	2020年度
能源用量	系统电力	MWh	118,697	113,397
	汽油	kl	986	819
	轻油	kl	203	151
	煤油	kl	9	13
	LPG	t	68	62
	LNG	t	2,036	1,781
	城市燃气	千m ³	819	587
输出		单位	2019年度	2020年度
CO ₂ 排放量	Scope1	千t-CO ₂	10	9
	Scope2	千t-CO ₂	65	62
Total		千t-CO ₂	76	70

※ Scope1排放量：单位发热量及排放系数使用全球气候变暖措施推进法(日本)的数值(日本国外事业所也适用该数值)

※ Scope2排放量：地区标准排放量。电力排放系数使用“IEA Emission factors”(IEA)的各国排放系数

※ 属于计算对象的温室效应气体(GHG)：源自能源的CO₂排放量(其他6.5气体不属于计算对象)

※ 对应范围：米思米集团总公司及合并子公司(日本国内外36家公司)共计37家公司

商品、零件采购相关的措施

为了满足客户对环境相关方面的各种要求,我们扩大了绿色采购措施,推出了有益于环境的商品(产品、半成品、零件、原材料、辅助材料、包装材料、捆包材料)。

实行绿色采购

米思米及骏河生产平台承担了建立循环型社会的部分职责,同时为了遵守环境化学物质相关法规及其他要求事项,制定了“绿色采购指南”。并将以此推进绿色采购。我们将在各位交易客户的协助下,持续扩大各项措施,以不使用环境化学物质制造产品等为目标。

实施环境化学物质含量的调查等

由于欧洲及中国版的RoHS、欧洲的REACH等规制,全球对于环境化学物质的管理规范逐年严格。米思米集团认为管理环境化学物质将成为客户选购商品时的重要参考因素,因此我们根据RoHS与REACH调查了商品的化学物质含量,同时实施了在商品目录及网站上标注符合RoHS的标志等适当措施。



单轴单元(标注事例)

符合RoHS

米思米集团在商品目录上标注了“RoHS认证产品”标志,保证该产品获得了RoHS认证。在保证为RoHS认证产品时,我们还将根据严格的公司内部管理标准,实施产品的自主检查与供应商的定期调查。



扩大环保友好型商品的阵容

全球对于降低环境负荷的关注年年增长,客户对于环保友好型商品的需求也愈发强烈。作为回应这一需求的事例之一,米思米集团推出了无卤电缆(电线)。无卤电缆因被废弃等原因进行焚烧时,也不会产生有害的卤素气体,今后有望扩大应用前景。目前除了米思米品牌产品以外,VONA的经营商品也在不断增加,客户的选择范围将越来越广泛。

今后我们将结合环保友好型商品的普及,继续努力扩充经营商品。



无卤电缆

骏河生产平台的环境ISO活动

环境活动措施

骏河生产平台深刻认识到作为全球企业的社会责任,并将遵守环境相关法规以及本公司认可的其他要求事项。还将以“技术与环保的共存”为口号,通过环境活动,推进力图实现可持续社会的各项措施。为了实现这一目的,我们制定了以下“环境方针”,并将致力于事业活动的展开。

环境方针

1. 遵守日本国内外的环境相关法规及其他要求事项
2. 在生产活动中削减CO₂排放量
3. 抑制废弃物的产生以及实施循环利用的措施
4. 低环境负荷的商品开发及生产活动
5. 预防环境污染
 - 1) 油类、有害物质的泄漏
 - 2) 超过用地边界线范围外的噪音泄漏

环境管理



环境活动体系

- 环境方面
 - 法规及其他的要求事项
 - 纠正及预防措施
 - 改善事项的横向展开
 - 运用管理
 - 针对紧急事态的准备及应对
 - 监督及检测
 - 遵守评价
 - 沟通交流
 - 能力、培训及自觉
 - 内部监察
 - 管理审查
- Plan Do Action Check

环境活动措施

削减废弃物排放量

为了推进循环利用,我们对废弃物进行了准确的分类,使全公司的循环利用率保持在了80%以上。此外,为了减少制造工序中产生的不良品损耗,我们还致力于新设备的引进及工序的改进。



引进平板终端推进无纸化办公

我们引进了平板终端,将集货、制造指南进行了电子化,推进了无纸化办公。无纸化办公减少了文档量,文件数量也减少了一半,在削减废弃物与改善业务效率方面取得成效,期待今后更进一步的成效。



应对RoHS指令/绿色采购

为应对RoHS指令与绿色采购,我们在各事业中对材料、零件的限制以及禁止物质进行了调查,并推进了替代方案。例如,组装至精密定位滑台黄铜零件,我们将其替换成低镉材料,力图符合环保要求。在应对特别订购产品的同时,我们还计划依次销售符合环保要求的产品。此外,我们认识到对于地球而言,地球环保至关重要。在本公司的企业活动领域内,我们将诚心诚意地注重地球环保、提高环保意识,并采取行动。



社会措施

关于资材采购



骏河生产平台的采购活动

骏河生产平台的采购部门,以自动化零件制造事业、模具零件制造事业(冲压制造、铸模制造)、光学相关仪器制造事业(OST)为主,采购本公司提供给客户的产品所使用的资材、材料、零件、设备等。

采购的基本方针

海纳百川的门户开放政策

关于资材、材料、零件、设备等的采购,无论日本国内外,本公司都将以公平公正的态度广泛寻求交易客户,开展采购活动。在交易客户的选择上,除了质量(性能)、价格(价值)、交期(期限)外,我们还将综合考察对方是否具备持续改善的组织能力、技术能力等企业实力。

相互信任与共同发展

本公司希望通过与交易客户的密切交流,建立深厚的信赖关系,力图实现共同发展。

注重环保

本公司将推进注重环保的开发、设计及生产活动,以减轻环境负荷的采购为目标实施企业活动,为社会做出贡献。

遵守法规与保守机密

我们将遵守采购活动的相关法规,充分注意已获取信息的保密工作。

尊重人权

- 米思米集团各公司将最大限度地尊重董事及员工的人权,并实现及发展安全舒心的职场环境。
- 董事及员工也应带头共同努力实现及发展安全舒心的职场环境。
- 对于包括董事及员工在内的所有利益相关方的人种、国籍、性别、宗教、信条、出身、年龄、身体残障等,无论出于任何理由均不得进行歧视、刁难、侵害人权。

实现安全方便的职场环境

遵守安全卫生的相关法规,努力实现能让日本国内外的董事及员工放心工作的职场环境。

防止泄露个人信息

全面管理因业务关系获取的董事及员工的个人信息,且仅限应用于业务目的,未经本人同意不得泄露给第三方。

个人信息保护法

相关规章、公司内部规定

就业规定

个人信息处理规定

道德问题的监督及定期监察

本公司严格规定了以下就业规定,并对所有董事及员工全面执行,违者将予以处罚。

遵守法令及公司各项规章、规定

保守机密

保护名誉、信誉

禁止不正当使用经营信息等

禁止获取不正当利益等

禁止不正当使用器械及系统等

限制使用公司设施

限制兼职

禁止骚扰

我们在通过各组织内部指导、培训部下的同时,还倾向于利用内部通报制度发现违规行为,对于违反就业规定的案件,将在会长及社长参加的“人才合规会议”中决定如何应对,并在公司内部公开结果。

此外,还将通过安全巡检系统管理公司内部信息。

多元化&包容性

本公司集团在全球各网点确保了背景、技能、性别、国籍等的多样性,并在注重机会均等的情况下录用、培养、提拔人才。

例如,在日本的株式会社米思米集团总公司与株式会社米思米,截至2021年11月,男性员工占比56%、女性员工占比44%,录用应届毕业生占比17%,录用社会人才占比83%,女性管理人员占比13%,员工的国籍分布于20个国家,实现了富有多样性的员工结构。

本公司集团整体也推进了多元化,特别是推进了录用女性员工,截至2021年11月,全球据点的男女占比为65%:35%,女性管理人员占比已达到23%。

本公司在全球范围内,奖励并实施居家办公、适用灵活的工作时间、支持起用女性管理人员等措施,从而进一步加强了多元化,尤其将大力推动相关措施,进一步扩大女性活跃于职场的机会。

防止骚扰方针

本公司集团于2017年发布了“零骚扰宣言”,并对集团各公司进行了全面周知。本宣言明确表明了绝不允许骚扰的态度,同时明文规定了严禁职场骚扰,并将对违反的员工予以处罚。

此外,我们还以全体员工为对象,定期实施包括防止骚扰在内的“人才合规研修”(面向管理人员及普通员工)。另外,关于包括骚扰在内的内部通报的运用,请参照内部通报制度。

【研修内容】

2019年全体员工一同实施了以下内容的研修。全球网

点也在开展。

- 经营领导人的职责
- 骚扰的定义
- 米思米的实际情况
- 预防骚扰的措施
- 发生骚扰时的应对流程

公司内部还确立了针对案件的通报规定。2020年度有169名新入职员工参加了线上培训。

薪酬、福利待遇

工资制度

株式会社米思米集团总公司及株式会社米思米的工资将根据责任的重要程度与工作能力,以年薪制支付工资。此外,为了实现事业发展,还有旨在提高员工工作激情的业绩奖励制度,将根据全公司及所属组织的发展情况支付奖励。

养老金、退职金制度

本公司集团为了回报员工的长期贡献,引进了以正式员工为对象的退职金制度,此外,还引进了支持员工为晚年积蓄资产的固定养老金制度。

各法人均依据所在国家的劳动法与社会环境引进了退职金制度,此外,为了保障退休后的生活,我们引进了确

定缴费型的养老金领取制度,以致力于设计、运用对员工来说充满魅力的制度。

作为具体事例,株式会社米思米集团总公司及株式会社米思米对正式员工提供了以下制度。

1. 本公司公积金型的现金支付退职金制度
 - 工作3年后获得领取资格
 - 按各职位的在职年限所对应的比例,乘以在职年限及年薪算出
2. 固定养老金制度

干部员工的优先认股权

株式会社米思米集团总公司及株式会社米思米将对负责经营的

管理层员工，给予股票薪酬型的优先认股权，以期激发提高业绩的动力以及保留人才。给予的股票数量将由经营团队根据上一年度的业绩、放眼今后中长期的业绩期望，以及对公司的贡献程度协商决定。

持有股票的推荐制度

员工成为股东后，即可期待员工站在与股东相同的角度投入工作，并在本公司进一步提高主人翁精神，同时作为福利待遇的一环，为了让员工更易取得本公司股票，公司将向员工支付奖金予以支援。

对象人员为株式会社米思米集团总公司、株式会社米思米的员工（正式员工），制度详情如下。

1. 取得单元股支援制度（附免偿还特约）

- 非股东的员工仅可使用1次

2. 累投（股票累计投资）奖金制度

- 员工每月定额购买米思米集团总公司的股票（已是股东的员工也可购买）
- 公司支付奖金

劳资协议

株式会社米思米集团总公司、株式会社米思米及日本国内的集团公司并未设立工会。关于需要劳资双方同意的

人才培养

米思米集团除了事业的发展以外，还将“培养经营领导人”定位为重要的经营课题。“逻辑性”与“热情”是领导人应具备的素质，而拥有这一素质的人才需要在现场积累经验，并从经验中不断学习、磨练自己。我们坚信通过这个过程，一定能够培养出经营领导人。

米思米集团为了培养员工，完善了各种研修制度，同时还积极录用了经历过无数职场难题的外部人才，组成了强大的管理团队。

主要研修制度如下。

● 米思米战略学校

经营高层亲自担任校长，本研修能够锻炼经营领导人所需的视野与战略思考能力

项目，将由代表大部分劳动者的代表人与公司之间签订劳资协定。

福利待遇

本公司集团将不断充实福利待遇，以帮助态度积极、坚持挑战的员工放松身心、转换心情。

企业内部按摩室

每月花费500日元即可接受1次40分钟的按摩及10分钟的问诊。很多员工都在使用按摩室，收到了诸如“能在业务的间隙享受公司内部提供的按摩真是太好了”、“通过按摩缓解疲劳后又充满干劲了”之类的感想。



疗养设施

我们与疗养所(Laforet Club)签订了合同。员工入住该疗养所在日本国内开设的13家直营酒店以及约70家的合作酒店时，不但可享受法人会员价格，公司还将支付补助金。很多员工在与家人及同事旅游时使用了这一服务，收到了诸如“费用合理”、“餐食美味”等的感想，而且还有很多回头客，这也是本服务的特色。



● 逻辑思维研修

为解决业务上的问题，掌握基础逻辑思考能力的研修

● 自我启发支援研修

员工为了自我启发，并以提高业务能力、技能等为目的，参加公司外部讲座、研修等，结业后，听讲费用的一部分将由公司支付

● 公司内部英语对话培训班

公司内部举办的英语对话课程，由外籍讲师授课

安全卫生与健康

召开安全卫生委员会

根据法令每月召开安全卫生委员会，并在公司内部公开会议记录。除了日常业务中的安全卫生方面的注意事项，以及共享每年实施的压力检查结果之外，在新型冠状病毒感染扩大之际，委员在产业医生的指导下，针对职场及家庭的预防感染措施、在远程办公时维持健康等话题进行了讨论，并通过将讨论结果带回职场，努力强化维持安全健康、可持续办公的职场环境。

在发生紧急情况时保证员工的安全卫生

在发生台风及地震等突发性的自然灾害时，我们将通过员工安危确认系统确认员工的安全，同时还将确认办公室与仓库等的物理损失，完善了可迅速判断业务能否继续的体制。

此外，在新型冠状病毒感染扩大时，我们于2020年2

月在总公司设立了对策总部，应用发生灾害时的安危确认系统，同月起按日掌握全球所有网点员工（包括派遣员工）的身体状况，建立了向总公司BCP负责人及人才部门进行报告的体制。

此外，包括各国的派遣员工及业务委托在内，我们尽可能地转为了远程办公，还根据各国的感染扩大情况向员工及其家人分发口罩，在全球所有网点共享了预防感染的最有效手段，向派驻日本国外的日本员工提供了线上健康咨询，在全球性传染病暴发前建立了生活物资的购买支援等体制，自此之后，我们确保了全球网点的卫生安全，同时推进了事业连续性。此外，在日本国内外各网点中，我们尽早实施了新型冠状病毒疫苗的职场接种与接种奖励等措施，包括员工的家人及交易客户企业、近邻企业及居民在内，我们全力提供了安全卫生对策。

赞助双足步行机器人格斗竞技大赛（通称：ROBO-ONE）



米思米集团自2016年起作为主要赞助商，对一般社团法人双足步行机器人协会主办的“ROBO-ONE”提供了赞助，对技术专业类的学生，以及企业的技术人员等从事产品制造的人群所拥有的创造热情予以了大力支持。

※ Amazon提供的直播平台

ROBO-ONE是一般社团法人双足步行机器人协会旨在为推动产品制造技术的进步与双足步行机器人的普及，自2002年开始举办的双足步行机器人格斗竞技大赛。本大赛吸引了来自各界的参赛者，从学生到专业工程师纷纷踊跃报名。

比赛采用3分钟一回合制，以拳击、投掷技巧等三次击倒对手即可获胜。本大赛将通过淘汰赛决出最强的双足步行机器人。

2021年2月27日至28日，“MISUMI presents 第38届ROBO-ONE”以远程大赛（Twitch*转播）的形式举办。与以往的机器人对战形式不同，远程大赛制定了独有的特殊规则，根据机器人向假设对手发起攻击的动作难易度进行加分，最后按得分决出胜负。

除了日本以外,全球范围内共有85台(ROBO-ONE:36台、Light:49台)机器人参赛,比赛过程紧张激烈。

在本次大赛上,我们将向凭借优秀的设计与跃动感令观众为之折服的机器人颁发米思米奖。

在“MISUMI presents第38届ROBO-ONE”中,以下3个团队获得了米思米奖。

第38届“ROBO-ONE”米思米奖获奖者



NEXUS 广岛工业大学Hit-Robotics
Escudo 芝浦工业大学SRDC
Silver Cat 大阪工业技术专科学校机器人研究部

对学生团体的援助

在“米思米援助学生的产品制造”项目中,我们每年都以挑战产品制造的学生团体(大学、高等专科学校等)为对象进行广泛的公开招募,并无偿提供米思米的商品。自2008年度本项目启动以来,已累计为超过2,000个学生团体提供了援助。

从2018年度起米思米还对参加国际机器人大赛“FIRST@ Robotics Competition(FRC)”的初高中生团队“SAKURA Tempesta”的活动予以赞助。该团队凭借出色

的表现连续3年取得了世界大赛的参赛权,不仅如此,该团队以向更多初中生,特别是向女生提供学习工程学的机会为活动理念,我们也将与其携手实施各项措施,共同传播产品制造的魅力。

米思米集团今后也将继续积极援助肩负着下一代制造业重任的学生们。

2020年度给予援助的部分团体介绍

米思米援助学生的产品制造(2020年度:共计130个团体)

团队名称
大阪府立大学
小型航天器系统
研究中心(SSSRC)



学生感言

我们以学生为中心,开发超小型人工卫星与空罐尺寸的模拟卫星、超小型火箭等航天器。米思米拥有众多满足JAXA要求标准的高质量商品,在本次援助活动中为我们提供了用于卫星实机中的螺丝零件以及螺丝刀等工具。今后我们也将灵活应用米思米的产品,并希望通过开发人工卫星与火箭等的产品制造,开展更多能够传播开发航天器魅力的活动。

传播产品制造魅力的活动

暑假产品制造班

以培养产品制造的人才为宗旨,我们于2019年8月举办了面向初中生的“MISUMI x SAKURA Tempesta暑假产品制造班”。参加人员使用米思米提供的真实零件挑战了机械制作以及游戏,结束后众多学生纷纷表示“对工程学产生了兴趣”等,体验到了产品制造的乐趣。



暑假产品制造班



初高中生团队SAKURA Tempesta

公司管理

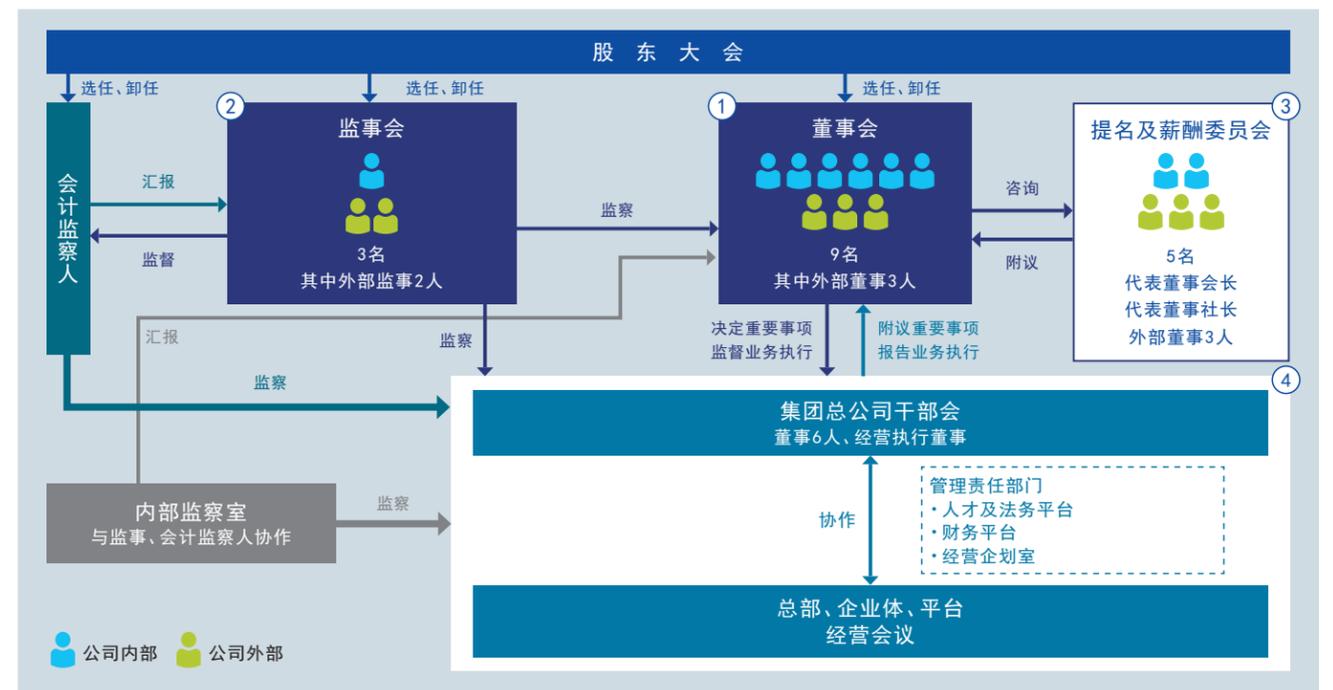
米思米集团为促进可持续发展与中长期提升企业价值,于2015年制定并公开了“米思米集团公司管理指南”,并以此规定了公司管理相关的基本理念。

米思米集团公司管理公司指南 https://www.misumi.co.jp/esg/governance/corporate_governance.html

此外,该指南还规定将依据东京证券交易所于2015年6月开始适用的“公司管理准则”的各项原则为基础予以实施。

公司管理体制

米思米集团通过董事会、集团总公司干部会以及监事会,对业务执行进行监督及监察。



企业管理体制概况

组织形态	设置监事会的公司	监事人数 (其中外部监事人数)	3名 (2名)
董事人数 (其中外部董事)	9名 (3名)	是否采用执行董事制度	是
董事任期	1年	是否有自设委员会	是(提名及薪酬委员会)
外部董事中 被指定为独立干部的人数	3名	董事等的薪酬制度	1. 基本工资 2. 绩效工资(奖金) 3. 优先认股权

① 董事会

“董事会”制定米思米集团的战略方向,在决定是否执行重大业务的同时,对业务执行董事以及本部、企业体和服务平台的代表执行董事的职能履行情况负有监督和指导的责任,并肩负构建妥善的内部管理体系等职责。

同时,对米思米集团内部管理体系的运行情况、行为规范的实践情况以及内部举报制度的运用情况实施定期评估和必要整改。

“董事会”由包括3名外部董事在内的9名成员构成。除了原则上每月定期召开一次董事会以外,也可根据需要召开临时董事会,在执行经营和事业上重要决策的同时,监督业务实施情况。

董事会结构

姓名	职位	企业经营	事业战略	全球(日本国外事业统括、现地法人管理等)	DX, IT	制造、运营(物流、CS等)	组织、事战略	财务、会计	法务、公司管理、风险管理
西本 甲介	代表董事	○	○				○	○	○
大野 龙隆	代表董事	○	○	○	○	○			
男泽 一郎	董事	○		○			○	○	○
佐藤 年成	董事	○		○	○	○			○
金谷 知树	董事		○	○	○	○			
清水 重贵	董事		○	○	○	○			
中野 庸一	公司外部董事	○		○			○	○	
清水 新	公司外部董事	○	○		○	○			
栖关 智晴	公司外部董事	○		○		○			○
宫本 博史	专职监事					○			○
野末 寿一	公司外部监事			○					○
青野 奈奈子	公司外部监事	○						○	

② 监事会

“监事会”由包括2名外部监事在内的3名成员构成。除监督董事的职能履行情况之外,为提高监察的实效性和效率性,还需要和会计监察人及内部监察室进行紧密合作。

③ 提名及薪酬委员会

为了加强董事会的监督机能,提高决策流程的透明度,本公司设立了提名及薪酬委员会,其中独立公司外部董事占半数以上。提名及薪酬委员会将作为董事会的咨询机构,针对包括代表董事在内的董事评价、薪酬决定,以及任命与解任、代表董事的后继者计划等,进行审议并上程董事会。

提名及薪酬委员会成员

代表董事长 西本 甲介(委员长)

代表董事社长 大野 龙隆

外部董事 中野 庸一

外部董事 清水 新

外部董事 栖关 智晴

④ 集团总公司董事会/本部、企业体、平台经营会议

“集团总公司董事会”由外部董事以外的6名常任董事以及米思米集团总公司、总部、企业体及平台的经营执行董事组成,原则上每月召开一次会议,旨在对监督和执行两方面进行强化。

本公司集团将事业划分为“总部”及“企业体”,将事业支持与服务机能划分为各“平台”,并将权限与责任分别移交给本部、企业体、平台,使拥有米思米销售组织的事业部门与骏河生产平台的制造部门实现产销一体化的经营体制,提高决策进程的速度。

米思米集团内各本部、企业体及平台也设立了企业体经营会议等会议体制,意在使决策流程更加明确。

外部董事及外部监事

外部董事及外部监事在公司的企业管理中应发挥的机能和职责

本公司的董事会具有经营决策机能,并对业务执行董事及执行官的工作进行管理监督。在董事会的9名董事中,有3名为外部董事,并且在3名监事中有2名为外部监事。本公司认为,在实施企业管理时,由外部实施客观且中立的经营监视十分重要。而目前的体制,正是由于外部董事对经营进行监督与确认,并由外部监事站在独立的立场实施监察,才能充分发挥外部的经营监视机能。

选任外部董事及外部监事时,关于其独立于该任职公司的基准或方针内容

米思米集团将东京证券交易所规定的独立干部基准作为任用外部董事及外部监事的基准。

米思米集团对于外部董事及外部监事的选任理由及其2021年3月期的董事会出席情况如下表所述。根据这些专业知识及经验,可以判断其能监督米思米集团的经营并发挥确认机能,并能站在独立的立场,公正、客观地履行监察的职能。

由外部董事及外部监事实行的监督或监察

外部董事需出席每月的董事会,并站在独立于业务履行经营团队的客观立场,对议案和审议内容提出恰当的质询及建议。

此外,外部监事需出席每月的董事会及监事会,凭借专业知识及经验等,对议案和审议内容提出恰当的质询及建议。

外部董事

外部董事	任用理由	截至2021年3月出席董事会的次数
中野 庸一	在国际金融、咨询、高管人才搜寻等多个领域拥有丰富的经验以及关于经营者人材开发的广泛见识	出席了本事业年度召开的全部14次董事会
清水 新	作为资深的战略咨询师及经营者,拥有丰富的经验和广泛的见识	出席了就任后的全部11次董事会
栖关 智晴*	曾担任电子行业等多家跨国企业的经营者,在经营方面拥有丰富的经验和广泛的见识	—

*于2021年6月17日召开的定期股东大会上当选就任。

外部监事

外部监事	任用理由	截至2021年3月出席董事会的次数	截至2021年3月出席监事会的次数
野末 寿一	作为律师具有法务方面的专业知识和经验,并拥有在本公司及企业担任外部监事及外部董事的丰富经验	出席了本事业年度召开的全部14次董事会	出席了本事业年度召开的全部19次监事会
青野 奈奈子	作为注册会计师具有财务会计方面的丰富知识,同时拥有担任经营者及监事时积累的广泛见识	出席了本事业年度召开的全部14次董事会	出席了本事业年度召开的全部19次监事会

内部统制体系的完善情况

本公司在2015年5月14日召开的董事会上,根据公司法第362条第4项第6号,以及公司法实施规定第100条第1项及第3项,针对“内部统制体系基本方针”进行了决议,其内容如下。

有关本公司董事执行职务相关信息的保存及管理体制	<ul style="list-style-type: none"> 根据法令、规章制定董事会、集团总公司干部会等重要会议的会议记录,并妥善保管。
本公司及子公司的损失风险管理相关规章及其他体制	<ul style="list-style-type: none"> 针对米思米集团总公司及其子公司(以下统称“米思米集团”)的遵守法令、环境、信息、出口管理、自然灾害等风险,我们将完善各种规章、公司内部规定及制度手册,建立风险管理体制。 米思米集团发生不测事态时,将设立对策总部迅速加以应对,并将其过程报告给董事会。
确保本公司及子公司的董事等能够高效执行职务的体制	<ul style="list-style-type: none"> 米思米集团的经营计划最终将由董事会进行批准,并由每月召开的集团总公司干部会确认其进展。 在确认进展等时发现的重要事项,将由董事会或集团总公司干部会等进行商议。 在每月召开的董事会上进行业绩报告,针对业绩的监督与重要事项提出建议及指导。
确保本公司及子公司的董事等以及雇员在执行职务时符合法令及章程规定的体制	<ul style="list-style-type: none"> 确保米思米集团的董事及员工遵守米思米集团行为规范,符合法令及章程的规定。 通过职务权限规章等米思米集团的决策规定,建立可正确执行职务的体制。 为了尽早发现违反及疑似违反法令及规章、公司内部规定的行为,以米思米集团整体为对象设立内部通报制度,并保证通报者不会遭受不利对待。
子公司董事等向本公司报告职务执行相关事项,以及确保本公司与子公司组成的企业集团正确开展业务的体制	<ul style="list-style-type: none"> 米思米集团总公司要求各子公司每月报告1次业绩及业务执行情况。 米思米集团总公司将在集团总公司干部会上,确认各子公司的业绩报告及经营计划的进展,从而确保各子公司业务的正确性。 内部监察部门定期监察各子公司的业务。 米思米集团行为规范规定应坚决与反社会势力划清界限,米思米集团全公司将以果断的态度对抗反社会势力。
应辅助本公司监事执行职务的雇员相关事项	<ul style="list-style-type: none"> 监事可自由任命监事助理,且有权参与监事助理的人事变动、评价等。 监事助理在帮助监事执行职务时,应按监事的指示执行业务。
向本公司监事报告的相关体制	<ul style="list-style-type: none"> 监事将出席董事会、集团总公司干部会等重要会议,董事及雇员在发生及可能发生对米思米集团造成重大影响的事实时,应迅速报告给监事。 在监事要求米思米集团的董事及员工提交业务执行的相关报告时,应按要求提交报告。 监事应定期与会计监察人及公司内部监察部门会面,相互交换意见及信息,并根据需要要求会计监察人提交报告。 负责内部通报制度的部门,应将米思米集团的内部通报情况定期报告给监事。 保证向监事报告的米思米集团的董事及员工不会遭受不利对待。
关于本公司监事执行职务所产生的费用等的处理方针相关事项	<ul style="list-style-type: none"> 关于监事执行职务所产生的费用等,每年将设定一定额度的预算。此外,关于其他的监事执行职务所需的费用,将在监事提出申请后迅速进行预付或报销。

道德及合规

行为规范

米思米集团从遵守相关法规、规章、公司内部规定,以及社会使命及道德的角度,总结了米思米集团各公司及其董事、员工应予遵守的“行为规范”,并对员工进行了全面周知。

行为规范

<https://www.misumi.co.jp/english/esg/governance/compliance.html>

员工培训

米思米集团设立了关于道德及合规的培训体系,定期(原则上每年1次)对相关的全体员工开展教育及培训。各研修课程结束后,还将开展测试理解程度的考试,力图巩固所学内容。

防止收受贿及不正当行为的措施

米思米集团的“行为规范”规定,禁止对政府与行政机构的员工行贿及互赠财物,禁止与供应商等进行不正当的授受财物。

保护个人信息及客户信息

米思米集团将遵守本方针、个人信息保护相关法令及其他规范,妥善处理个人信息及客户信息。

个人信息及客户信息的保护方针

<https://www.misumi.com.cn/contents/privacy/>

信息安全

米思米集团在全球范围内开展事业活动,并认识到了信息安全的重要性,为了从各种威胁中妥善保护米思米集团持有或运用管理的信息资产,我们制定了“信息安全基

本方针”,力图努力提升信息安全。

信息安全基本方针

<https://www.misumi.com.cn/contents/company/privacy.html>

法务、合规、道德活动的报告与监督

关于米思米集团的法务、合规、道德活动的情况,将由统括法务及合规的执行董事,定期(原则上每年2次)报告给董事会。董事会将针对报告中的实施情况进行讨论,对应纠正、加强的要点给予指导等,并对其进行监督。

此外,法务部门每月将针对法务、合规的相关重要案件与课题进行报告。

有关道德及合规的监督

米思米集团根据董事会的决议,制定了“确保执行职务符合法令及章程的体制,以及确保业务正确执行的体制”(“内部统制体系”)。

内部统制体系基本方针

https://www.misumi.co.jp/english/esg/governance/internal_control.html

米思米集团的监事会每年都会对内部统制体系的实施情况进行评价。经过确认,2020年度也正确运用了内部统制体系,未发现有重大遗漏。

此外,内部监察部门每年将设定10个左右需进行监察的对象网点及组织,监察对象网点是否遵照法令及公司内部规定在合理执行业务。

另外,法务部门从2019年起,实施了名为“法回诊”的措施,力图尽早发现违反法令等的法律风险,并与对象部门共同解决。

米思米集团内部通报制度

内部通报制度与保护通报者

米思米集团设立了称为“企业道德咨询热线”的内部通报制度,可针对米思米集团各公司员工的不良行为等进行咨询与报告。

此外,人事部门内还设立了可咨询骚扰及其他职场不当行为的窗口。咨询窗口也将保证通报者的匿名性以及通报者不会遭受不利对待。

内部通报制度“企业道德咨询热线”

<https://www.misumi.co.jp/english/esg/governance/whistleblower.html>

针对通报进行调查与决定应对方法

在企业道德咨询热线或人事部门的咨询窗口收到通报时,人事部门及法务部门将最大限度地注重通报者的匿名性以及保护通报者本人,并针对相关事实及原委等进行公司内部调查。根据调查结果,对于是否进行惩戒处罚及处罚内容,将在包括代表董事参加的人才合规会议中经过讨论后决定。

如实施了惩戒处罚应公开部门名称(不公开个人姓名),并在公司内部发布处罚结果等,以保证流程的公正透明。

高管层

董事



西本 甲介
代表董事会长



大野 龙隆
代表董事社长



男泽 一郎
常务董事



佐藤 年成
常务董事 CIO



金谷 知树
常务董事



清水 重贵
常务董事



中野 庸一
董事(外部)



清水 新
董事(外部)



柄关 智晴
董事(外部)

名誉会长



三枝 匡
第2期创始人

经营执行董事 统括G董事

代表董事会长	西本 甲介	代表董事社长	大野 龙隆
常务董事 兼 欧美事业统括	男泽 一郎	常务董事 CIO 兼 数字化转型 系统平台 代表执行董事	佐藤 年成
常务执行董事 兼 ID*2企业体 企业体社长	吉田 光伸	常务执行董事 兼 人才/法务平台 代表执行董事	佐佐木 贵子
		常务董事 兼 中国企业体 企业体社长	金谷 知树
		常务董事 兼 IM*1企业体 企业体社长	清水 重贵

经营执行董事

常务执行董事 兼 模具企业体 企业体社长	和田 高明	常务执行董事 兼 欧洲企业体 企业体社长	恒松 孝一
VONA MRO企业体 企业体社长	荒川 亨	VONA 电子产品企业体 企业体社长	荘司 秀佳
亚洲企业体 企业体社长	小林 延好	美洲企业体 企业体社长	大洞 龙儿
物流平台 代表执行董事	冈本 道明	生产平台 代表执行董事	远矢 工
执行董事	萩平 和巳	OST企业体 企业体社长	渡边 宣公
		推进可持续性发展的 责任董事 兼 用户服务平台 代表执行董事	中川 理惠
		财务平台 代表执行董事 CFO	高波 徹

监事

监事	宫本 博史	监事(外部)	野末 寿一	监事(外部)	青野 奈奈子
----	-------	--------	-------	--------	--------

顾问

特别顾问·创始人	田口 弘
----------	------

※1 IM=Industrial Machinery ※2 ID=Industrial Digital Manufacturing

最近10年合并财务数据(概要)

株式会社米思米集团总公司及合并子公司 2012年3月期~2021年3月期

(单位:百万日元)

会计年度	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
销售额	130,213	134,844	173,904	208,562	240,139	259,015	312,969	331,936	313,337	310,719
自动化事业*4,5	80,724	84,299	98,843							
模具零件事业*4,5	27,686	37,020	56,310							
电子产品事业*4,5	12,401	12,381	13,801							
其它事业*4,5	6,415	6,747	7,654							
调整额*4,5	2,987	△5,603	△2,704							
FA事业*5			82,377	99,094	109,654	84,669	105,184	109,230	99,403	102,244
模具零件事业*5			56,309	64,737	69,732	69,797	76,523	76,443	72,413	66,871
VONA事业*5			37,921	48,249	60,474	104,548	131,262	146,262	141,519	141,602
调整额*5			△2,703	△3,517	280	—	—	—	—	—
营业利润	16,646	16,809	18,989	23,759	25,691	27,127	34,848	31,874	23,640	27,199
商誉等摊销前营业利润	16,646	17,109	21,093	25,999	28,229	29,421	36,465	32,490	24,247	27,789
税前利润	17,022	15,890	18,964	22,943	25,004	26,071	34,516	31,815	22,781	23,496
归属于母公司股东的当期净利润	9,414	9,881	11,679	14,291	16,907	18,387	25,601	24,034	16,504	17,138
会计年度末	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
总资产*8	115,721	136,303	163,202	184,784	194,186	212,041	243,492	252,393	264,684	288,921
净资产	90,824	103,014	115,966	132,138	141,463	154,530	185,203	203,520	209,514	231,147
有息负债*7	1,000	1,000	900	—	—	—	—	—	—	—
设备投资、折旧	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
设备投资额	4,231	3,451	6,901	8,487	9,126	7,219	15,421	21,414	18,018	14,016
折旧费	3,521	3,560	6,051	7,024	7,821	7,439	8,105	8,758	11,339*9	13,101*9
主要指标	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
净资产收益率(ROE)*2	(%)	10.8	10.2	10.7	11.5	12.4	12.4	15.1	12.4	8.0
总资产事业收益率(ROA)*2	(%)	15.2	12.6	12.7	13.2	13.2	12.8	15.2	12.8	8.8
流动比率	(%)	408.4	349.5	397.5	429.2	445.8	430.3	362.1	444.4	434.6
利息保障倍数*3	(倍)	1,150.6	2,095.6	1,691.2	1,470.3	5,179.8	4,972.6	21,868.1	8,853.9	360.1
每股信息	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
当期净利润*1	(日元)	35.05	36.76	42.94	52.28	61.65	66.94	91.01	84.80	58.18
股息*1	(日元)	7.73	9.15	10.72	13.05	15.42	16.71	22.60	21.20	14.55
净资产*1	(日元)	339.04	379.98	425.06	482.17	515.39	560.79	653.71	717.56	737.99
现金流*1	(日元)	29.06	42.63	56.76	41.26	60.89	70.80	85.86	46.00	99.40
投资指标	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
市盈率	(倍)	19.1	23.5	22.2	30.9	26.1	30.1	32.1	32.5	40.5
股价现金流比率	(倍)	23.1	20.3	16.8	39.2	26.5	28.4	34.0	59.8	23.7
市净率	(倍)	2.0	2.3	2.2	3.4	3.1	3.6	4.5	3.8	3.2
客户数量	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
日本国内/机械工业类*6	(家)	61,648	63,007	64,955	66,230	79,571	90,223	100,598	116,238	126,975
海外	(家)	67,608	91,817	100,481	108,849	133,053	152,374	161,400	185,120	191,201
合计	(家)	129,256	154,824	165,436	175,079	212,624	242,597	261,998	301,358	318,176
员工人数	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
员工人数	(人)	5,615	7,238	8,038	8,876	9,628	10,167	11,241	12,300	12,138

(注)上述所列金额为四舍五入取百万日元的整数。

※1 2015年7月1日拆股调整后。

※2 ROE和ROA分别以当期净利润和当期税前未调整净利润为基准计算。

※3 利息保障倍数=经营活动产生的现金流量÷应付利息

※4 根据事业分类公示基准的变更,对以往年度的数据也进行了追溯修改。

※5 自2014年4月起更改了事业分类。

※6 已进行股权转让的多元化事业除外。

※7 由于2013年10月发行的附带新股认购权的公司债券由于无息,不包含在有息负债中。

※8 根据“税效果会计相关会计准则”的部分修订,对2018年3月期的数据进行了追溯修改。

※9 根据IFRS第16号“租赁”的相关条款,使用权资产的折旧费除外。此外,2021年3月期的实际总额为1,861百万日元。

销售额 (单位: 亿日元)



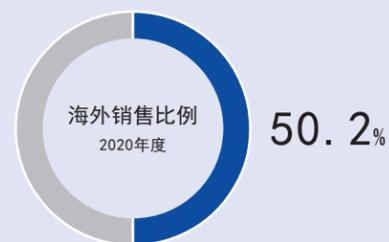
归属于母公司股东的当期净利润 (单位: 亿日元)



总资产·净资产 (单位: 亿日元)



海外销售额



营业利润 (单位: 亿日元)



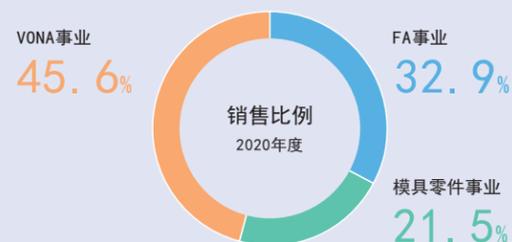
净资产收益率 (ROE) (单位: %)



每股当期净利润 (单位: 日元)



事业分类销售额



经营风险

可能对米思米集团的经营业绩以及财务状况产生重大影响的主要风险有以下几项。另外,文中关于未来的前瞻性陈述为本集团基于本财政年度结束时的情况判断得出。

关于特定行业的市场动向对业绩产生的影响:

本公司集团在FA事业及模具事业中,制造并销售工业自动化所需的FA制造装置用零件、模具用零件、自动化相关间接材料。

此外,VONA事业的客户广泛到整个工业自动化领域,销售包括米思米自有品牌及其他公司产品在内的,制造、自动化相关设备零件和间接材料、MRO(消耗品)等。

因此,本集团的业绩可能因受整个工业自动化的设备投资动向及生产动向的影响而出现波动。

关于海外事业开展:

本集团公司通过在中国、亚洲、欧洲、美洲设立“地区企业体”来加强海外事业的开展。各地区的政治、经济变动都会对当地事业计划的执行产生巨大影响。如果事业的各项条件未能按计划推进,则将发生经费及设备投资等前期支出回收延迟的情况,从而可能给本集团的业绩及财务状况带来不利影响。另外在本财政年度,中美贸易摩擦长期化等影响海外业务发展的不安定因素继续增长。受波及地区的客户业绩恶化或设备投资重新调整,可能给本集团的业绩及财务状况带来不利影响。

关于品质管理:

本集团的经营产品种类繁多,应用于各行各业。如果产品存在缺陷或违反各类相关规定(包括成分中是否含有有害物质以及进出口相关规定),则可能发生产品召回、停止销售以及随之产生的各种费用,带来经济上的损失,并损害公司信誉。

关于客户信息管理:

本集团采用建立在互联网基础上的WEB产品目录和纸质产品目录并行的销售模式,涉及大量客户信息。因此存在万一发生信息泄漏事故,将严重损害公司信誉,同时产生巨额经济损失的潜在风险。因此,本公司制定《信息安全基本方针》及《信息安全指南》等信息管理规章,并努力确保本集团所属所有公司都在充分了解的基础上贯彻执行。

关于自然灾害造成的影响:

在发生大规模地震及其他自然灾害,或者有传染性的大面积爆发时,可能会对产品的生产或流通造成影响。根据本公司现行体制,发生灾害等时,将根据业务连续性计划(BCP)采取应对措施,但如果受灾程度超出预期,仍可能给本集团的业绩及财务状况带来不利影响。

此外,在新冠肺炎疫情的影响下,本公司将确保员工的健康与安全放在第一位,同时为了向客户履行供货职责而全力组织生产、物流和客户对应。如今事态进一步恶化和长期化,将有可能影响本公司及本公司客户的生产和运营,从而给本集团的业绩及财务状况带来不利影响。

关于系统和互联网故障造成的影响:

本集团除利用WEB产品目录接收订单外,与3D CAD系统联动的服务也主要通过互联网进行。当互联网或本集团核心系统发生大面积故障等情况时会影响到商品的订单接收、生产或流通,可能给本集团的业绩及财务状况带来不利影响。

关于汇率变动:

本集团以多种货币及条件进行交易,在外币结算交易以及外币债权·债务余额等方面可能受到国际汇率波动的影响。虽然本集团采取远期外汇合约等手段可在一定程度上降低这些外汇风险,但不能保证完全规避。

关于人才:

我们认识到,在适当的时机录用、确保和培养优秀的人才对于本集团的中长期发展至关重要。然而,录用和确保优秀人才的竞争日趋激烈。如果本集团公司不能按计划录用和确保此类优秀人才,则可能给本集团的业绩及事业发展带来不利影响。

合并资产负债表

株式会社米思米集团总公司及合并子公司
截至2021年3月31日

	单位：百万日元		单位：千美元 (注記1)
	2021	2020	2021
资产			
流动资产：			
现金及现金等价物	¥ 71,964	¥ 44,440	\$ 650,026
定期存款	464	7,207	4,191
应收债权：			
应收票据	12,169	10,176	109,916
应收账款	59,519	53,002	537,613
其他	874	750	7,894
坏账准备金	(277)	(243)	(2,503)
盘存资产	55,344	55,179	499,899
其他	3,919	5,884	35,400
流动资产合计	203,976	176,395	1,842,436
有形固定资产：			
土地	3,951	4,250	35,687
建筑物及构造物	25,809	22,686	233,119
机械设备及搬运设备	35,170	33,343	317,681
使用权资产	6,348	6,856	57,337
其他	10,066	13,286	90,923
小计	81,344	80,421	734,747
累计折旧额及累计亏损损失额	(38,855)	(34,917)	(350,961)
有形固定资产合计	42,489	45,504	383,786
投资及其他资产：			
有价证券投资	6	6	56
关联企业股票	180	200	1,629
软件	26,216	25,734	236,794
递延税资产	6,095	5,737	55,053
其他	9,959	11,109	89,960
投资及其他资产合计	42,456	42,786	383,492
资产合计	¥288,921	¥264,685	\$2,609,714

参照关于合并会计报表的注释

	单位：百万日元		单位：千美元 (注記1)
	2021	2020	2021
负债及净资产			
流动负债：			
应付债务：			
应付票据及应付账款	¥ 19,458	¥ 17,448	\$ 175,759
应付款	8,025	9,962	72,485
租赁债务	1,209	1,663	10,918
应付企业所得税等	2,776	2,659	25,071
奖金准备金	3,613	2,494	32,638
其他	7,510	6,366	67,838
流动负债合计	42,591	40,592	384,709
固定负债：			
租赁债务	2,875	3,530	25,967
与退職金相关的负债	6,812	6,008	61,530
递延税负债	845	1,353	7,633
其他	2,228	1,572	20,131
固定负债合计	12,760	12,463	115,261
合同债务及偶发债务			
净资产：			
注册资本 — 授权股票数量	2021年：1,020,000,000股		
	2020年：1,020,000,000股		
已发行股票数量	2021年：284,244,497股		
	2020年：284,028,197股		
资本盈余公积金	13,437	13,232	121,367
新股预约权	23,792	23,586	214,903
利润盈余公积金	1,788	1,561	16,149
利润盈余公积金	190,780	177,318	1,723,239
本公司股份(历史成本)	2021年：129,760股		
	2020年：129,616股		
其他累计综合收益额：			
汇率换算调整核算	(79)	(78)	(712)
与退職金相关的累计调整额	3,371	(4,455)	30,455
少数股东权益	(154)	(89)	(1,391)
少数股东权益	635	555	5,734
净资产合计	233,570	211,630	2,109,744
负债及净资产合计	¥288,921	¥264,685	\$2,609,714

合并现金流量表

株式会社米思米集团总公司及合并子公司
截止于2021年3月31日的合并会计年度

	单位：百万日元			单位：千美元 (注記1)
	2021	2020	2019	2021
营业活动所产生的现金流量：				
税前利润.....	¥ 23,496	¥ 22,781	¥ 31,816	\$ 212,233
调整项目：				
企业所得税等的支付金额.....	(7,438)	(7,025)	(9,383)	(67,186)
企业所得税等的退税金额.....	359	50	191	3,244
折旧费.....	14,963	13,071	8,841	135,155
汇兑亏失(收益).....	68	(75)	(15)	613
资产减值.....	3,301	465		29,815
资产、负债的增减：				
应收账款的(增加)减少额.....	(5,768)	2,487	(1,529)	(52,097)
盘存资产的(增加)减少额.....	1,861	(5,151)	(10,345)	16,807
应付债务的增加(减少)额.....	1,901	(342)	(1,699)	17,171
其他流动负债的增加(减少)额.....	543	1,128	(3,552)	4,903
其他 — 净额.....	3,206	829	(1,277)	28,965
调整项目合计.....	12,996	5,437	(18,768)	117,390
营业活动所产生的现金流量.....	36,492	28,218	13,048	329,623
投资活动所产生的现金流量：				
收购固定资产的支出.....	(14,017)	(18,018)	(21,414)	(126,608)
出售固定资产的收入.....	133	51	46	1,197
取出定期存款的收入.....	8,740	9,987	32,920	78,949
存入定期存款的支出.....	(2,148)	(8,291)	(27,940)	(19,401)
其他 — 净额.....	223	(388)	(567)	2,011
投资活动所产生的现金流量.....	(7,069)	(16,659)	(16,955)	(63,852)
财务活动所产生的现金流量：				
发行股票的收入.....	31	416	51	277
偿还租赁债务的支出.....	(1,882)	(1,597)		(16,994)
股息的支付金额.....	(3,677)	(5,247)	(6,032)	(33,209)
其他 — 净额.....	(3)	0	(11)	(30)
财务活动所产生的现金流量.....	(5,531)	(6,428)	(5,992)	(49,956)
现金及现金等价物相关的换算差额.....	3,632	(2,444)	(61)	32,805
现金及现金等价物的增加(减少)额.....	27,524	2,687	(9,960)	248,620
现金及现金等价物的期初余额.....	44,440	41,753	51,713	401,406
现金及现金等价物的期末余额.....	¥ 71,964	¥ 44,440	¥ 41,753	\$ 650,026

参照关于合并会计报表的注释

合并财务报表的注释

株式会社米思米集团总公司及合并子公司

(1) 报告分部的概要

本集团公司的报告分部，是一种可进行定期研究的构成单位，使用相互分离的各种财务报表，便于董事会评估业绩和决定经营资源的分配。

本集团公司由株式会社米思米集团总公司、50家合并子公司、1家非合并子公司及2家关联公司组成，在FA事业、模具零件事业及VONA事业等3个领域开展业务活动。

“FA事业”开发与提供在生产系统的合理化、省力化中使用的FA(工厂自动化)等自动机械设备标准零件，高精度的精密生产设备中使用的自动定位模块，光电技术相关的各种实验研究设备，以及随着电子设备数字化进程而不断变化的各种设备生产现场所需的各种材料。

“模具零件事业”主要为汽车、电子、机电设备领域开发与提供金属塑性加工专用冲压模具、组装在注塑成型专用模具中的模具标准零件、精密模具零件。

“VONA事业”是以网上销售为主的一般流通品事业，同时销售非米思米品牌的著名厂家产品。除生产设备相关零件以外，还提供生产辅助材料及MRO(消耗品)等。

(2) 各报告分部的销售额、利润或亏损、资产、负债、以及其他项目金额的计算方法

所报告的事业分部的会计处理方法与“2. 重要会计方针”中记载的方法相同。

报告分部的利润是以营业利润为基础的数值。

(3) 各报告分部的销售额及利润相关信息

	单位：百万日元					
	2021					
	报告分部				调整额	合并
FA事业	模具零件事业	VONA事业	合计			
销售额：						
针对外部顾客的销售额.....	¥ 102,245	¥ 66,871	¥ 141,603	¥ 310,719		¥ 310,719
合计.....	102,245	66,871	141,603	310,719		310,719
分部利润.....	16,116	4,931	6,152	27,199		27,199
商誉等摊销前分部利润(※).....	¥ 16,116	¥ 5,521	¥ 6,152	¥ 27,789		¥ 27,789

(※) 该利润包括与收购Dayton Lamina公司相关的其他无形固定资产的摊销额

(注) 在米思米集团的内部管理中，由于资产(或负债)未分配至各报告分部中，因此并未记载各报告分部的资产(或负债)。

	单位：百万日元					
	2020					
	报告分部				调整额	合并
FA事业	模具零件事业	VONA事业	合计			
销售额：						
针对外部顾客的销售额.....	¥ 99,403	¥ 72,414	¥ 141,520	¥ 313,337		¥ 313,337
合计.....	99,403	72,414	141,520	313,337		313,337
分部利润.....	12,578	5,010	6,052	23,640		23,640
商誉等摊销前分部利润(※).....	¥ 12,578	¥ 5,617	¥ 6,052	¥ 24,247		¥ 24,247

(※) 该利润包括与收购Dayton Lamina公司相关的其他无形固定资产的摊销额

(注) 在米思米集团的内部管理中，由于资产(或负债)未分配至各报告分部中，因此并未记载各报告分部的资产(或负债)。

单位：百万日元						
2019						
报告分部						
FA事业	模具零件事业	VONA事业	合计	调整额	合并	
销售额：						
针对外部顾客的销售额	¥109,231	¥76,443	¥146,262	¥331,936		¥331,936
合计	109,231	76,443	146,262	331,936		331,936
分部利润	18,836	6,110	6,929	31,875		31,875
商誉等摊销前分部利润(※)	¥18,836	¥6,725	¥6,929	¥32,490		¥32,490

(※) 该利润包括与收购Dayton Lamina公司相关的其他无形固定资产的摊销额

(注) 在米思米集团的内部管理中, 由于资产(或负债)未分配至各报告分部中, 因此并未记载各报告分部的资产(或负债)。

单位：千美元						
2021						
报告分部						
FA事业	模具零件事业	VONA事业	合计	调整额	合并	
销售额：						
针对外部顾客的销售额	\$923,537	\$604,025	\$1,279,042	\$2,806,604		\$2,806,604
合计	923,537	604,025	1,279,042	2,806,604		2,806,604
分部利润	145,567	44,541	55,570	245,678		245,678
商誉等摊销前分部利润(注)	\$145,567	\$49,868	\$55,570	\$251,005		\$251,005

(※) 该利润包括与收购Dayton Lamina公司相关的其他无形固定资产的摊销额

(注) 在米思米集团的内部管理中, 由于资产(或负债)未分配至各报告分部中, 因此并未记载各报告分部的资产(或负债)。

(4) 各地区信息

单位：百万日元							
2021							
	日本	中国	亚洲	美国	欧洲	其他	合计
销售额	¥154,749	¥63,517	¥43,126	¥27,549	¥16,089	¥5,689	¥310,719

单位：百万日元							
2020							
	日本	中国	亚洲	美国	欧洲	其他	合计
销售额	¥168,331	¥50,407	¥44,872	¥28,002	¥16,000	¥5,725	¥313,337

单位：千美元							
2021							
	日本	中国	亚洲	美国	欧洲	其他	合计
销售额	\$1,397,786	\$573,725	\$389,541	\$248,836	\$145,328	\$51,388	\$2,806,604

单位：百万日元						
2021						
	日本	中国	越南	美国	其他	合计
有形固定资产	¥16,630	¥7,317	¥6,508	¥4,417	¥7,617	¥42,489

单位：百万日元						
2020						
	日本	中国	越南	美国	其他	合计
有形固定资产	¥16,202	¥8,019	¥7,761	¥4,928	¥8,594	¥45,504

单位：千美元						
2021						
	日本	中国	越南	美国	其他	合计
有形固定资产	\$150,215	\$66,093	\$58,783	\$39,896	\$68,799	\$383,786

(5) 各报告分部的减值损失相关信息

2021年3月期计入的资产减值损失为：“FA事业”分部792百万日元(7,150千美元)、“模具零件事业”分部2,415百万日元(21,817千美元)、“VONA事业”分部6百万日元(52千美元), 全公司资产88百万日元(796千美元)。

2020年3月期的减值损失未分配到报告分部中。2020年3月期的资产减值损失金额为465百万日元。

2019年3月期无类似情况发生。

公司概要及股票信息

(截至2021年3月31日)

公司概要

商号名称	株式会社米思米集团总公司 (英文名称:MISUMI Group Inc.)
成立	1963年2月23日
地址	邮编:112-8583 东京都文京区后乐二丁目5番1号 饭田桥First Building
注册资本	134亿3千6百万日元

上市证券公司	(株)东京证券交易所市场第一部(证券编号:9962)
事业年度	4月1日起至次年3月31日止
定期股东大会	6月
事业内容	集团公司的经营战略制定与管理以及与其相关的集团经营所需的必要机能
URL	https://www.misumi.co.jp/

股票信息

可发行股票总数	1,020,000,000股
已发行股票总数	284,244,497股
股东人数	5,888名

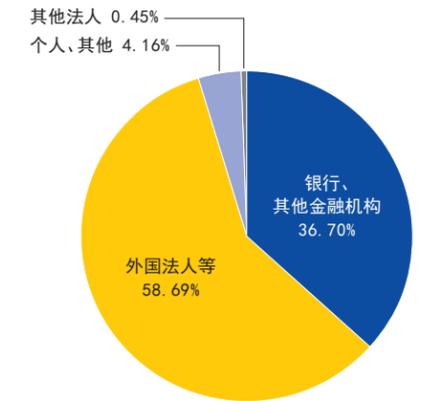
大股东

股东名	持股数(千股)	持股比例(%)
株式会社日本Custody银行(Custody Bank of Japan, Ltd.)	49,153	17.30
日本Master Trust信托银行株式会社	35,411	12.46
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT 常任代理人 香港上海银行东京支店	15,349	5.40
RBC IST 15 PCT LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT 常任代理人 花旗银行东京支店	7,305	2.57
瑞穗信托银行株式会社 退职金信托瑞穗银行 再信托受托者 株式会社日本Custody银行(Custody Bank of Japan, Ltd.)	6,678	2.35
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051 常任代理人 株式会社瑞穗银行结算营业部	5,489	1.93
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044 常任代理人 株式会社瑞穗银行结算营业部	4,491	1.58
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 常任代理人 株式会社瑞穗银行结算营业部	4,292	1.51
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT 常任代理人 株式会社三菱UFJ银行	4,186	1.47
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS 常任代理人 香港上海银行东京支店	3,673	1.29

(注) 1 持股比例计算不包含库存股份。

(注) 2 持股比例计算时保留到两位小数,小数点后第三位开始四舍五入。

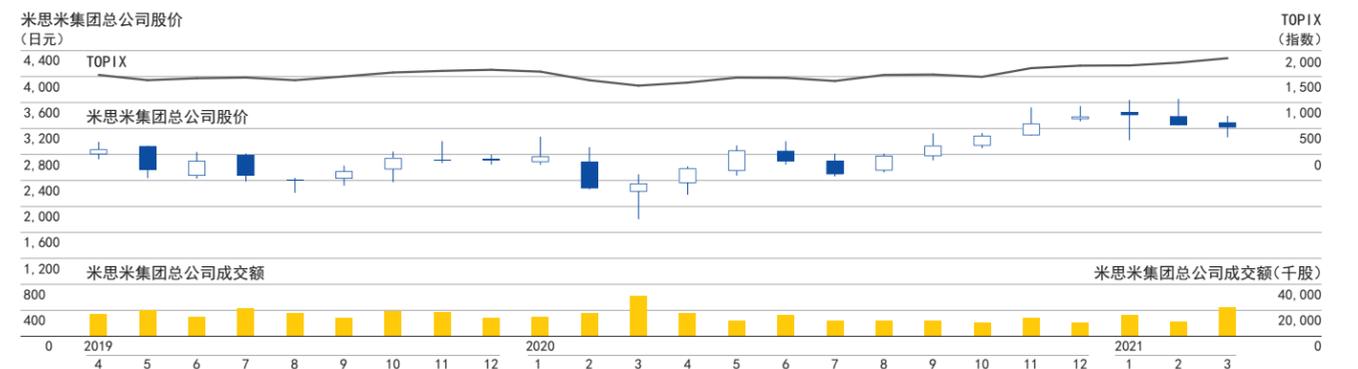
各持有者的股份分布情况



拆股

1994年 5月	1	▶	1.2
1995年 5月	1	▶	1.1
1996年 5月	1	▶	1.1
1997年11月	1	▶	1.1
2000年 5月	1	▶	1.1
2001年 8月	1	▶	1.1
2004年 5月	1	▶	1.5
2006年 4月	1	▶	2.0
2015年 7月	1	▶	3.0

股价及成交额的变化



<联系方式> 株式会社米思米集团总公司 企业对外关系室 | TEL:+81-3-5805-7037 | E-MAIL:cc@misumi.co.jp