

INTEGRATED REPORT 2024

統合報告書 2024

ミスミの目指す成長連鎖経営

ミスミはインダストリアル・オートメーション（IA）産業の非効率を解消し、お客さまの「時間の価値」を高めます。それにより、ミスミ、IA産業、社会がともに成長・発展する「成長連鎖経営」を志向します。



起点は社員の挑戦

常に「次の挑戦」を追い続け、ミスミモデル進化を加速

自社の取り組み

継続的モデル進化による顧客時間価値向上

- 確実短納期
- ムダな工数削減

顧客業界を支える取り組み

顧客における「装置設計」、「調達」、「受入」、「使用」の各プロセスに時間革新

社会の持続的発展への貢献

顧客の製造する省力化、自動化装置を通じ、世の循環型経済への移行加速に貢献

志向する経営の形

Vision

- 1 ミスミは、社員の挑戦を起点とした成長連鎖経営を志向する
- 2 社員の挑戦により向上した「顧客時間価値」により、顧客が栄え、社会が栄え、さらに社員も栄える成長連鎖を目指す

- 3 「顧客時間価値」の持続的向上には、ミスミユニークな3つの視点が必須
 - 1.成長性 1つの施策が次の成長を呼び込む発展的高成長を志向
 - 2.戦略性 「時間」を核とした高い戦略性を志向
 - 3.能動性 自ら動く挑戦心旺盛な社員像を志向

- 4 成長連鎖経営実現に向け、起点であるミスミ社員は「自ら学び、自ら考え、自ら試し」自己の成長に挑み続ける

成長連鎖経営を実現する「ミスミ・バリューズ」

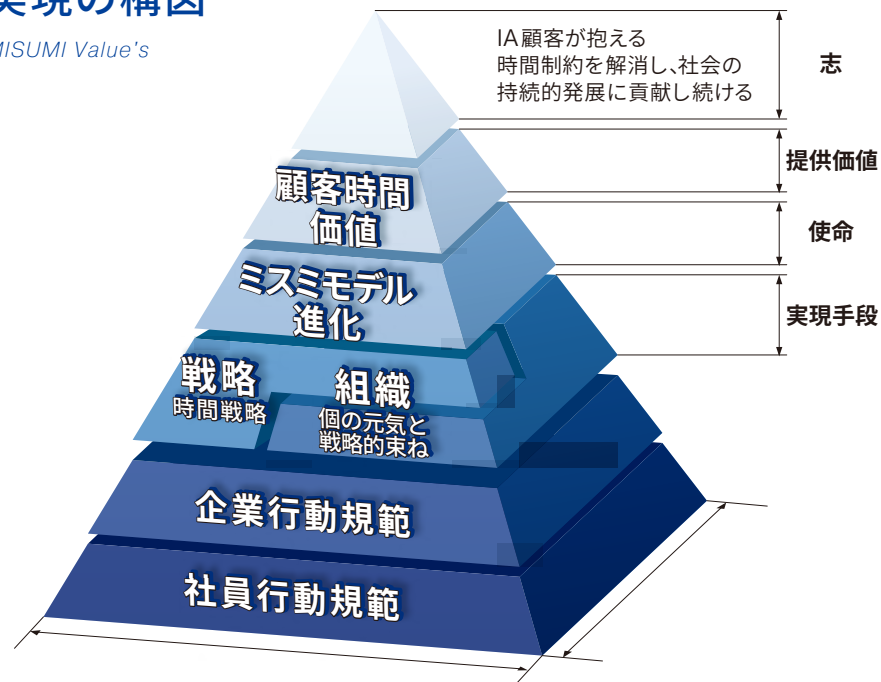
MISUMI Value's

ミスミの企業活動において、最も価値ある考え方、姿勢、行動をまとめたものが「ミスミ・バリューズ」です。

お客さまの時間価値を第一にミスミモデルを進化させ、戦略や組織を絶えず磨いています。

成長連鎖経営 実現の構図

MISUMI Value's



Will

私たちの志

私たちは、インダストリアル・オートメーション（IA）産業のお客さまが抱える非効率を時間を切り口に解消し、IA産業だけでなく、私たちの社会の持続的発展にも貢献します。

Value

私たちの提供価値

もっと早く、もっと正確に、もっと効率的に——私たちはお客さまの無駄を省き価値ある時間を創り出す「時間価値」を提供します。私たちはお客さまの時間価値を第一に、IA産業を支えます。

Mission

私たちの使命

成長連鎖経営の実現と持続的発展のために、确实短納期と非効率の削減でお客さまの時間価値を高める「ミスミモデル」を進化させ続けます。

Strategy

使命達成の手段

戦略 源流戦略の「時間戦略」を常に発展させます。IA産業のあらゆる無駄に着目し、時間を切り口にモデル進化を図ります。
組織 社員は次の挑戦——次の打ち手、次の役割——を追い続けることを最も期待され（個の元気）、それはミスミのモデル進化と時間価値向上につながります（戦略的束ね）。社員は時間価値を第一に考え、時間価値向上を通じて自身の成長にもつなげます。

Contents

01 ミスミの目指す成長連鎖経営

02 成長連鎖経営を実現する「ミスミ・バリューズ」

03 Contents／編集方針

トップメッセージ

04 TOP MESSAGE

At a glance

07 経営の軌跡

08 蓄積された経営資本

価値創造

09 価値創造プロセス

10 事業ポートフォリオ

11 ビジネスモデルの強み

11 メーカー事業

12 流通事業

13 事業基盤

14 グローバルネットワーク

15 革新の方向性：デジタルモデルシフト

16 デジタルサービスの進化

17 デジタルモデル戦略

17 CIOメッセージ

19 meviy

21 エコノミシシリーズ

22 D-JIT

24 NEWTON

26 ものづくりAIの活用

27 ミスミのDX組織・デジタル人材

29 人材戦略

29 ミスミの人的資本経営「Best Place To Grow」

31 Next Challenge制度

32 Next Challenge制度利用者インタビュー

33 D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）

34 エンゲージメント・挑戦意欲のモニタリング

35 モデル進化を促進する環境づくり

36 財務戦略

36 CFOメッセージ

サステナビリティ

38 ミスミのサステナビリティ

39 サステナビリティ基本方針

40 サステナビリティにおける当社の重要課題

41 サステナビリティ委員会

42 環境への取り組み

42 ミスミグループ環境基本方針

42 気候変動への取り組み

49 商品・部品の調達における取り組み

49 ミスミグループの環境活動

51 社会への取り組み

51 サプライチェーンマネジメント

52 ものづくり支援活動

52 ステークホルダーの皆さまとの対話・共創

ガバナンス

53 SPECIAL DIALOGUE（ガバナンス対談）

57 コーポレート・ガバナンス体制

59 社外取締役および社外監査役

60 取締役会実効性評価

60 役員報酬

61 リスクマネジメント

62 内部統制システムの整備状況

64 倫理・コンプライアンス

67 マネジメントメンバー構成

データ

70 連結財務指標10年サマリー

71 セグメント別概況

72 従業員関係情報

73 会社情報／株式情報

編集方針

ミスミの「統合報告書2024」は、①国内外の幅広いステークホルダーの皆さまに当社の価値創造のプロセスとその強みを深く理解していただくこと、②長期的かつ持続可能な企業価値の向上に向けた取り組みを透明性高く示し、その可能性を理解していただくことを重視し、作成しました。

また、創業以来大切にしてきた顧客時間価値向上に向け、ミスミモデルの進化を加速する中で、デジタルモデルシフトによる成長戦略をはじめ、事業基盤の強化、人材戦略、財務戦略、そしてコーポレート・ガバナンスの向上に向けた取り組みを記載しました。

当報告書は、ミスミの成長連鎖経営やこれまでの経営軌跡をAt a glanceセクションで簡潔に表現し、続いてミスミモデルの強み、デジタルモデル戦略や組織戦略などの価値創造セクションを設けています。さらに、ESG活動の取り組みをサステナビリティセクションで示し、コーポレート・ガバナンス体制の強化について記載しています。

最後に、当社の財務データを記載し、企業価値の推移と今後の成長戦略を明確に伝えることを心がけています。なお、IR情報や詳細なESG関連情報については、当社Webサイトにて網羅的に開示し、国内外のステークホルダーの皆さまが容易にアクセスできるよう配慮しています。ミスミでは統合報告書を情報発信の一環として活用しており、今後もステークホルダーの皆さまのフィードバックを反映させつつ、報告書としてのさらなる質の向上に努めてまいります。

対象期間

2023年度（2023年4月1日から2024年3月31日まで）。ただし、2024年4月以降に開始した一部の開示事項や事業活動の内容を含みます。

対象範囲

株式会社ミスミグループ本社および連結対象子会社・持分法適用会社

見通しに関する注意事項

当報告書にある将来の業績予想・事業環境予測などに関する記述は、ミスミグループが入手できた情報に基づいたものであり、これらの予想・予測には不確実な要素が含まれています。また、これらの予想・予測を覆す潜在的なリスクが顕在化する可能性もあります。したがって、将来の実際の業績・事業環境などは、当報告書に記載した予想・予測とは異なったものとなる可能性があることをご通知おきください。

TOP MESSAGE

「顧客時間価値」の最大化へ デジタルモデルシフトを加速



代表取締役社長

大野 龍隆

Ono Ryusei



ミスミグループは、インダストリアル・オートメーション (IA) 産業のお客さまに対し、自動化の設備や装置に使用する部品を調達する際の非効率なプロセスを解消しながら、“ミスミに発注すれば、納期が読める”という確実短納期、すなわち時間価値を提供することが最大の使命と考えています。この社会的使命をグローバルで実現するために、ビジネスモデル、組織、事業戦略、およびオペレーションの観点から、他社にない優位性を持った企業になることを目指し、時間戦略を追求しています。

顧客時間価値を第一として、社員一人ひとりが実践するための根源となるのが、経営理念であるミスミの目指す「成長連鎖経営」です。ミスミの挑戦と成長が、お客さまであるIA産業の成長に貢献し、社会の持続的発展に寄与していくことにより産業界の需要はさらに高まり、ミスミの成長も持続していく連鎖を生み出します。起点となるのは社員の挑戦です。社員一人ひとりが顧客時間価値のさらなる向上に向けて、自律的・能動的な挑戦を繰り返し、その成果が顧客と社会の持続的成長につながり、社員に一層大きな成長機会をもたらします。

成長連鎖経営のもと、これからも顧客時間価値を最大化するための挑戦を続け、グローバルでIA産業を成長させ、社会の発展に貢献していきます。

顧客時間価値の創出に向けた変革

当社は、1963年に流通商社として創業した後、自社生産機能を加え、メーカー事業と流通事業を併せ持つユニークな業態で、顧客時間価値の創出に向けてさまざまな変革を起こし、ここまでの成長を実現してきました。

TOP MESSAGE

第一の変革として、当社は1977年に業界でも先駆けて作成したのが、金型部品のカタログです。当時、金型部品は金属加工業者にその都度発注・調達しなければならず、煩雑な図面作成作業に加え、納期が長くコストもかかっていました。そこで当社は、金型部品を標準品としてカタログ化することにより、価格・納期が可視化され、お客さまがカタログから簡単に寸法を指定でき、短納期で調達できるようになりました。そして1980年代には、同様の仕組みを自動機用部品（FA）の調達にも適用し、お客さまの調達プロセスが大きく変わりました。



2002年に、現名誉会長である三枝が社長に就任し、ミSUMIの事業モデルを戦略的かつ大胆に改革したのが第二の変革期でした。生産機能の内製化、本格的な海外展開に取り組んだだけでなく、グローバルの製造現場でデジタル化が進むトレンドを捉え、調達ツールを紙カタログからWeb（オンラインカタログ）に、そしてCADへと進化させ、デジタルマニュファクチャリングに適応できる新商品やサービスの強化により、デジタル戦略を推進してきました。

このように、当社は常にお客さまの業務プロセスに着目し、非効率の解消、リードタイム短縮、利便性向上などに向けての変革をもたらすように、ビジネスプロセス・リエンジニアリング（BPR）の手法を用いています。

デジタルモデルシフトを推進

私が社長に就任したのは2013年12月ですが、当社の源流思想である「時間戦略」によってお客さまに貢献し続ける理念を受け継ぎ、会社をさらに飛躍させることを日々考えています。その中で一つ重要なポイントは、今まで以上にITを駆使し新たなリエンジニアリングを引き起こすことです。その背景には、製造業を中心に抱えている構造的な社会問題が存在します。

製造業はセットメーカーを頂点としたピラミッド構造を形成しています。底辺を支える当社のような「裏方」には中小企業がまだ多く存在します。小規模な会社では事業承継の課題もあり、下層に位置するサプライヤーの弱体化が進めば、ものづくりの土台は揺らいでしまいます。最近の製造現場ではIT対応のニーズが高まっていますが、町工場の経営者にとっては現実的に難しい問題です。当社がデジタルモデルシフトに注力することにより、従来の機能に代替して貢献できる領域を広げ、産業構造を守る一端を担いたいと考えています。

そのデジタルモデルの中身ですが、すでに「meviy（メビー）」、「エコノミーシリーズ」、「D-JIT（ディージット）」、3つのサービスを本格的に展開しています。

デジタル部品調達サービスmeviyは、機械部品の3Dデータをアップロードするだけで、即時にAIにより自動で見積もりし、最短1日での出荷が可能となります。これまで当社が標準化してカタログに掲

載している部品は、お客さまが必要とされるものの約半分を占めています。残りの半分は標準化対応ができない特注品領域であり、それらは「meviy」でカバーすることを目指しています。

「エコノミーシリーズ」という商品群は、価格競争力を高めるために開発したものであり、従来のミクロン単位のスペックから必要十分なレベルまで抑えることで、お手頃な価格帯で提供し、より多くのお客さまのニーズに応えています。2021年から販売を開始し、アジア地域でのニーズの高まりを捉え、中国、アジア、日本で展開しています。従来品とは異なる生産体制で、設計から材料、加工方法を見直し、コストダウンを実現しています。

また2024年3月より本格展開した生産間接材購買サービスの「D-JIT」は、大量注文への対応力を強化し、顧客調達プロセスにおける革新をもたらしています。国内外400社超の工場やサプライヤーとのサイバーネットワークにより、リアルタイムで市場に散在している商品の在庫の可視化・連携を可能にした独自のシステムを構築できました。

グローバルで事業基盤を強化

【IT】

当社は、デジタルモデルシフトを推進する中で、積極的なDX投資を実行しています。新たな基幹システム「NEWTON（ニュートン）」の開発・導入においては、4か年で約200億円の資金を投入しました。NEWTONは、最新のマルチクラウド技術の導入や受発注システムのマイクロサービス化により、環境変化に即応できる柔軟性を実現しており、この基盤のもと、お客さまの時間価値向上への新たな商品・サービスの開発を加速していきます。

TOP MESSAGE

また、サイバーセキュリティについては、経営リスクの一つとして認識し、対策への予算と人材を確保しています。全社情報セキュリティ責任者であるCIOをトップとして、各企業体・本部やプラットフォームごとに情報セキュリティ統括責任者を置き、実施責任者、現場責任者を配置する管理体制を構築しています。クラウドアーキテクチャー対応、システムソフト対応、ルール整備、社員教育にも注力し、常にアップデートしながら、多面的にサイバーセキュリティを担保しています。

【生産】

当社は世界中で確実短納期を実現するために、日本・中国・アジア・米州・欧州の5極で生産能力を拡充し、お客さまにとって最適な生産・供給体制を構築しています。最適化生産により効率化を図るとともに、BCPの観点から、地政学リスクや輸出規制などの状況が変化した際にも迅速に対応できるグローバルネットワークとなっています。

ユニークな生産方式に適應する工作機械を社内開発し、生産工程の短縮を実現できただけでなく、これまで蓄積した標準品生産のノウハウを生かし、meviyなどの工数のかかる特注品生産に関しても、高度なIT技術を駆使し独自のデジタルマニュファクチュアリングシステムを築き上げました。

【物流】

より安定したグローバル供給体制の確保に向けて、物流オペレーションの革新に取り組んできました。中日本流通センターでは2019年に最先端の自動化オペレーションを導入しており、同モデルをグローバルにある物流拠点へと展開し、より高いレベルでの確実短

納期を実現しています。

また、物流品質のさらなる向上、コスト競争力の強化を図るため、地域ごとに配送パートナーと連携した物流ネットワークを構築し、お客さまが集積している地域への配送は混載ではなく専属輸送で、確実短納期を確かなものにしていきます。加えて、AI活用による効率的な配送ルートの提案、D-JITによるサプライヤー複線化の推進などの取り組みも当社独自の工夫となります。

【人的資本】

ミスマの将来を見据えて、人的資本への投資は非常に重要と考えています。当社の人的資本経営は「Best Place To Grow」の考え方に基づいて、グローバルでの人事制度改革に取り組んでいます。特にデジタル人材の強化に注力しており、ロールモデル、教育コンテンツ、実践環境の整備などを通じて、新たな価値創造のできる人材を育成するとともに、ものづくりとITの両方に精通した人材をグローバルで採用していきます。 [Best Place To Grow](#) [P.29](#)

また、グループ全体で社員のデジタルスキル向上に取り組んでいます。当社は、1970年後半に主要仕入先と通信回線を使って注文などをやり取りするEDI（電子データ交換）での受発注を行い、その後も積極的にITを駆使してBPRを行ってきたため、社員や役員ともに高いデジタルスキルを持っていますが、日頃からビジネスプロセスの進化に向けて役員会などで議論し、全社員がアンテナを張って最新のIT動向をキャッチアップしています。加えて、実務直結型の充実した教育システムでデジタルスキルを研鑽し、さらに自社専用生成AIの活用により社内業務の無駄なプロセスを削減するなど、社内の時間価値向上にも取り組んでいます。



これらデジタル戦略や基盤強化などの各プロジェクトについては、私が出席するグループ本社役員会で、毎月、進捗状況が報告され、特別な支援を要するプロジェクトに関しては経営執行役メンバーで2週間に一度ディスカッションを行っています。また、最重要戦略に位置づけられたプロジェクトについては、毎月、個別に報告を受け適切なタイミングで判断しています。

ステークホルダーの皆さまへ

近年、ものづくり産業のサプライチェーンは人手不足や事業継承、デジタル対応などの困難により一層脆弱化しています。そのような中で、当社はビジネスモデルをさらに進化させ、革新的な商品やサービスを継続的に開発・提供することにより、サプライチェーンの強靱化に貢献し産業全体のサステナビリティにつなげたいと考えています。

今後、産業界における自動化の需要は、世界で一層高まることが予想されます。当社は独自のデジタルモデルにおいて、グローバル確実短納期をさらに磨き込み、顧客時間価値の向上に注力してまいります。デジタルサービスの提供を通じて、マスカスタマイゼーションを実現し、お客さまの個の要望にお応えすることで世界のIA産業に貢献していきます。

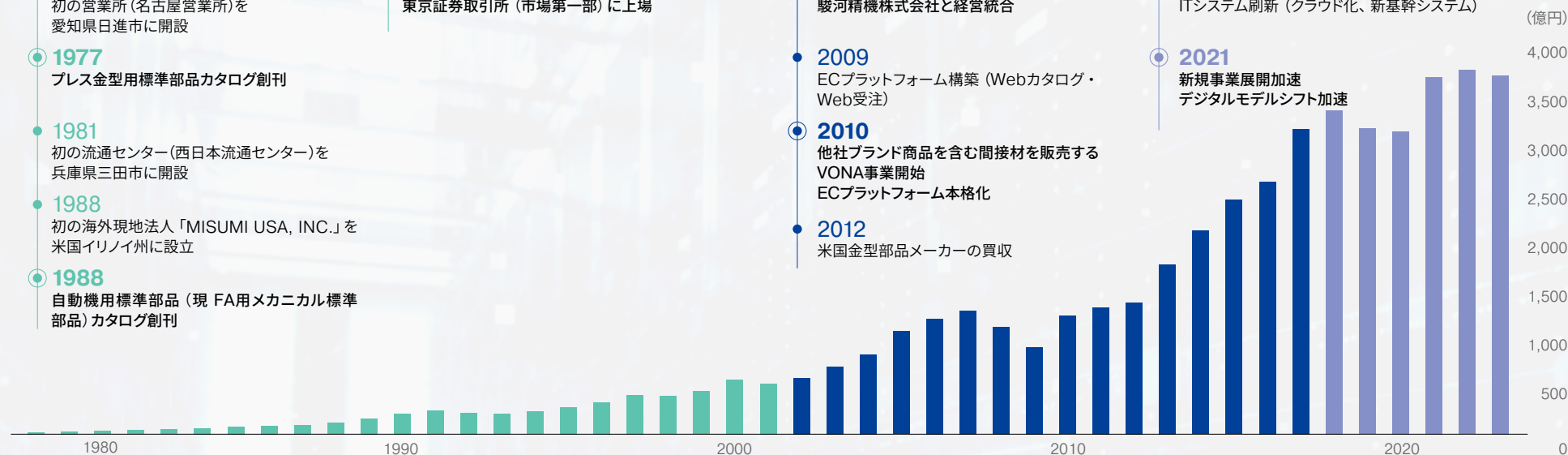
ミスマのさらなる成長にご期待いただくとともに、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

経営の軌跡

経営の変遷

- **1963**
電子機器、ベアリングの販売を目的として会社設立
- **1973**
初の営業所(名古屋営業所)を愛知県日進市に開設
- **1977**
プレス金型用標準部品カタログ創刊
- **1981**
初の流通センター(西日本流通センター)を兵庫県三田市に開設
- **1988**
初の海外現地法人「MISUMI USA, INC.」を米国イリノイ州に設立
- **1988**
自動機用標準部品(現 FA用メカニカル標準部品)カタログ創刊
- **1994**
東京証券取引所(市場第二部)に上場
- **1998**
東京証券取引所(市場第一部)に上場

- **2002**
海外拠点強化
- **2005**
駿河精機株式会社と経営統合
- **2009**
ECプラットフォーム構築(Webカタログ・Web受注)
- **2010**
他社ブランド商品を含む間接材を販売するVONA事業開始
ECプラットフォーム本格化
- **2012**
米国金型部品メーカーの買収
- **2016**
3DCAD連携サービスの開始
- **2019**
ITシステム刷新(クラウド化、新基幹システム)
- **2021**
新規事業展開加速
デジタルモデルシフト加速



創業期

第二創業期

現在

ビジネスモデル進化

MTO (Make To Order : 受注製作品) 標準化

Make To Order P.11

紙カタログ



ミスミカタログによる部品発注手順

(形状)

ストレート 両端めねじ 片端めねじ・片端めねじ 両端めねじ

TYPE	D	L	F	B	P	T	S	Q	SC
SFAU	8	25~596	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5
	8	25~798	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5
	8	25~1496	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5	25FDPV5

TYPE D L F B P T S Q SC

SFAU 8 396 F23 B21 P5 T28 S25 Q6 SC46

グローバル展開強化

メーカー機能の内製化

流通事業参入・ECプラットフォーム

デジタルモデルシフト

Web

3DCAD連携
サービス顧客のデジタル化
対応サービス

※1989年度は決算期を変更した都合上省略してあります。

蓄積された経営資本

ミスミは顧客時間価値の向上に向けて取り組んでおり、事業成長とともにさまざまな経営資本を築き上げてきました。これらの経営資本は、当社の事業活動を支える上で必要不可欠であり、将来さらに企業価値を高めていく源になっています。当社は、顧客時間価値の向上がインダストリアル・オートメーション（IA）産業の発展につながっていくという理念のもとで、それぞれの資本の強化を図り、自社の成長を加速させると同時に、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



財務資本

事業モデルの進化に向けた成長投資を支える、高い収益性と強固な財務基盤
資本コストを上回る資本収益性の確保に向けたエクイティスプレッドの拡大

株主資本	売上高	営業利益
2,959億円	3,676億円	383億円



製造資本

確実短納期実現のため、グローバル5極生産体制と自動化導入による生産性の向上により、顧客時間価値を創出

生産拠点	物流拠点	生産・物流投資
22拠点	20拠点	78億円



知的資本

顧客の声やデジタル技術を積極活用した商品・サービスを拡充するノウハウ
データに基づいた事業実態の把握管理、効率化・自動化のさらなる推進

IT投資	研究開発費	DX関連受賞歴
101億円	39億円	13件

ミスミの提供価値



お客さま



顧客時間価値
—時間戦略—

ミスミのサステナビリティ

IA産業の非効率を解消し時間価値を向上させる「成長連鎖経営」を基盤に、デジタルモデルシフトにより新商品・新サービスの展開を通じてサプライチェーンのリエンジニアリングを推進し、労働人口減少や資源枯渇、気候変動などの社会課題に対応することで、経営戦略と同期しつつ持続可能な社会の実現に貢献していきます。



人的資本

人的資本経営の考え方として「Best Place To Grow」を掲げ、挑戦に溢れ、世界で最も成長できる会社を志向

従業員数	女性管理職比率	社内異動率
11,039人 (国内: 3,164人 海外: 7,875人)	24% (グローバル)	15% (NextChallenge制度 利用、ミスミ日本)



自然資本

エネルギー・水資源の利用状況の管理、利用量の削減などに関する取り組みにより価値を創造

エネルギー消費量	水資源使用量(取水量)
136,760MWh	393千㎡



社会関係資本

サプライチェーン維持改善に関する取り組み、および、ステークホルダーとの対話により社会価値の持続的な共創を実現

サプライヤー数	投資家との対話
約3,000社	443件 (取材件数)

価値創造プロセス

ミスミは、お客さまに「時間価値」を提供する会社です。デジタルモデルシフトの旗頭の下、新たな「時間価値」を創出すべく、日々ミスミモデルの進化を図っています。

ミスミの顧客時間価値向上が、産業そして社会の発展へ寄与していくと考えます。

事業環境・社会的課題

- ・労働人口の減少
- ・グローバルサプライチェーンの地域ブロック化
- ・地域ごとに異なる顧客ニーズ
- ・気候変動、サステナビリティへの対応

インダストリアル・オートメーション (IA) 産業のお客さまが抱える非効率を時間を切り口に解消し、IA産業だけでなく、私たちの社会の持続的発展にも貢献します

インプット

経営資本



財務資本



製造資本



知的資本



人的資本



自然資本



社会関係資本

ビジネスモデル

メーカー事業 (FA・金型)

メーカー事業 P. 11



流通事業 (VONA)

流通事業 P. 12



事業基盤

事業基盤 P. 13

経営基盤

アウトプット

豊富な商品ラインアップ

MTO※1品から消耗品までワンストップ購買が可能

グローバル商品点数3,000万点超



デジタルモデルに対応

進化するデジタルモデルでお客さま需要に応えた商品・サービスの提供

meviy

MISUMI economy D-JIT 数量対応力大幅UP

グローバル確実短納期

異なる競争環境に適應する各地域最適モデルを構築



時間価値の提供

社会的インパクト

お客さま

部品調達の手間削減により高付加価値業務へリソースシフト

サプライヤー

健全なサプライチェーン構築

従業員

成長機会を与える環境において、さまざまな挑戦が可能

自然価値

GHG排出量削減
再生可能エネルギー導入
グリーン調達活動

経済価値

2024年度業績予想
売上高: 4,012億円
営業利益率: 12.2%
エクイティスプレッドの拡大

ガバナンス
サステナビリティ経営

※1 MTO (Make To Order: 受注製作品) ※2 Dayton Lamina社

事業ポートフォリオ

ミスマは、メーカー事業であるFA事業・金型部品事業に加え、流通事業を展開するVONA事業の計3つの事業で構成されています。

インダストリアル・オートメーション（IA）産業のお客さまに対し、地域ごとに異なるニーズに即時対応すべく、豊富な商品ラインアップの提供、継続的な品揃え強化に取り組んでいます。



※OST：Optical & Scientific Technology

ビジネスモデルの強み

メーカー事業

1. 「標準化」による部品調達抜本的改革

MTO (Make To Order : 受注製作品) で大幅な時間短縮を実現

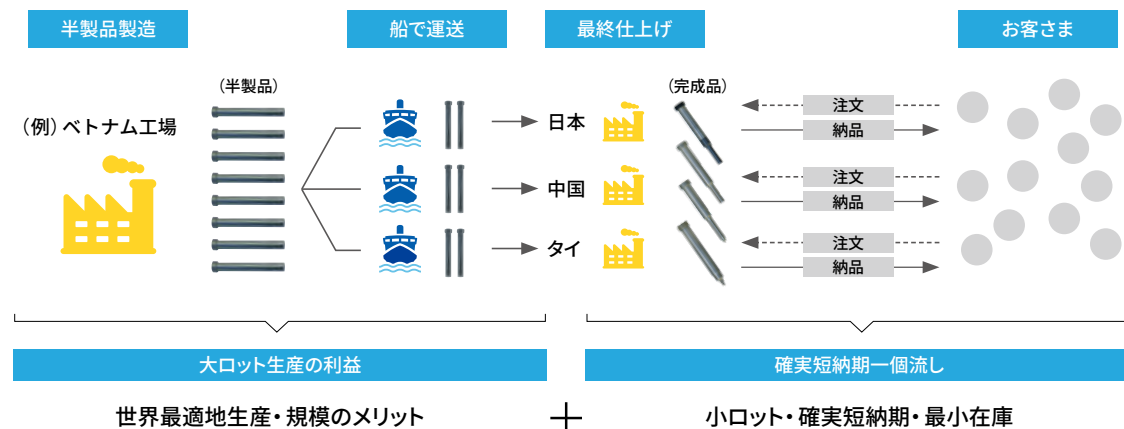
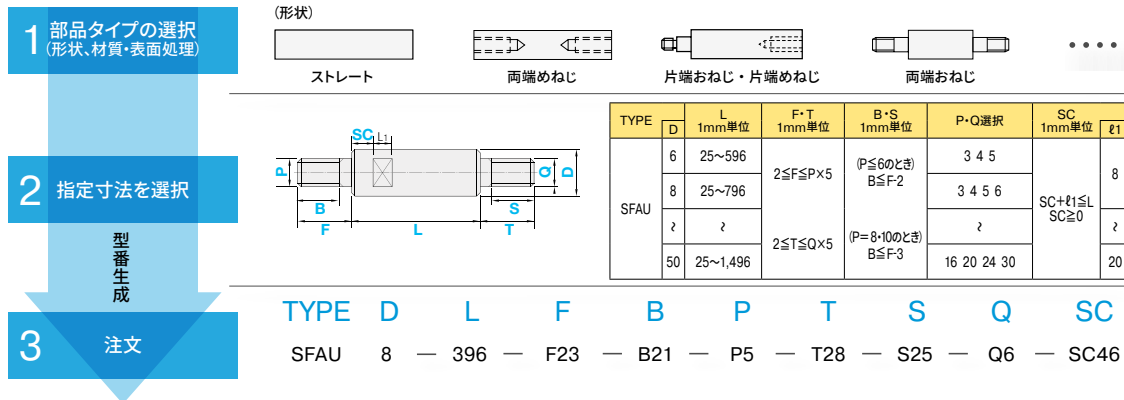
機械部品はそれぞれに設計が異なり、設計者が部品ごとに図面を描き、複数の部品加工メーカーに見積もりして発注する必要がありますが、ミスミのカatalogでは特注品である部品を「標準化」して掲載しており、部品の寸法や仕様を一覧表から選ぶだけで発注可能になります。図面不要の型番発注により、お客さまの部品調達における大幅な時間短縮を実現しました。

2. 矛盾する2つの競争優位性を両立

800垓（1兆の800億倍）のバリエーションと
低コストを実現し確実短納期でお届け

部品のサイズはミクロン単位で指定可能で、商品数は800垓（1兆の800億倍）にのぼります。800垓もの膨大な商品バリエーションを有しながら、在庫を最小限に抑え、確実に短納期で出荷するカギは「半製品」にあります。半製品をベトナム工場などで大量生産し、消費地でお客さまの注文どおりに「確実短納期一個流し」で最終仕上げを行います。これらにより、低コストと確実短納期を実現しました。

ミスミカatalogによる部品発注手順



ビジネスモデルの強み

流通事業：VONA (Variation & One-stop by New Alliance)

1. 自動化関連間接材のワンストップ購買を実現

VONA事業は、さまざまな商品をワンストップで効率よく調達したいというお客さまのニーズと、サプライヤーとして自社販売網以外に販路を拡大したいというメーカーのニーズをグローバルでつなげるプラットフォームとしてスタートしました。仕入体制の強化に努めてきた結果、さまざまな業種から約3,000社のメーカーが参画しています。

2. 商品点数3,000万点超で業界最大級の品揃え

VONA事業では、ミスミブランド品のみならず、工具や手袋をはじめとする生産、自動化現場で使用する製造副資材や消耗品を含む他社ブランド商品も取り扱っています。取り扱い商品点数は3,000万点を超え、製造業、自動化向けの品揃えとしては最大規模を誇ります。

事業ブランド名VONA (Variation & One-stop by New Alliance) に込めた思いを実現すべく、今後もしも取り扱いブランドおよび品揃え強化を図り、グローバルでの事業拡大を目指していきます。

3. 電子受注率90%超

ECプラットフォームでは、豊富なラインアップから横断的な絞り込みができるなど商品検索・選定における高い利便性を提供しています。また、お客さまの部品表から直接発注できるなど見積もり・発注の手間や時間を大幅に削減しています。Web注文の利便性が多くのお客さまから評価された結果として、現在、当社の日本における電子受注率は90%以上に達しています。



Variation & One-stop by New Alliance

ミスミブランド機械部品



メーカーブランド機械部品



工具・消耗品

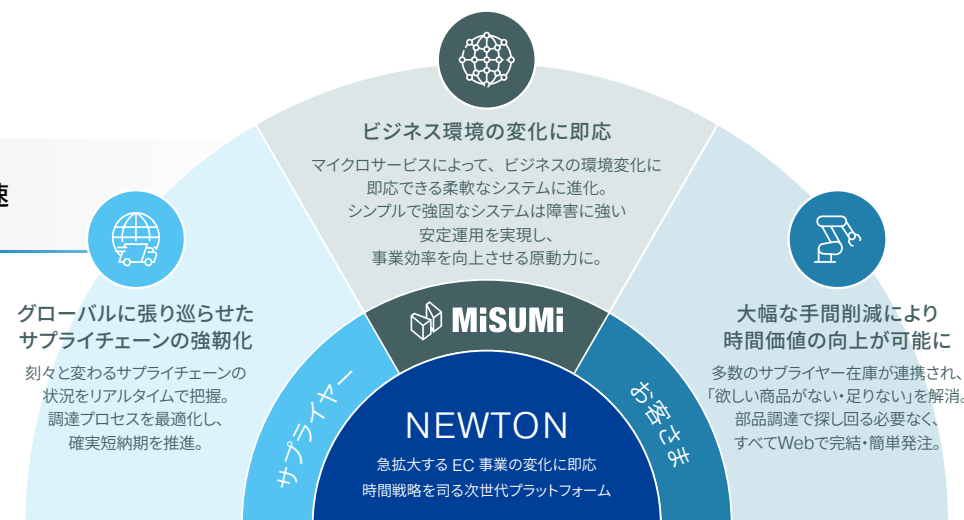


ビジネスモデルの強み

事業基盤：IT・生産・物流

IT 時間戦略を司る基幹システムNEWTON（ニュートン）により、ミスミモデル進化を加速

ミスミでは、持続的な成長に向けIT基盤強化を重要な攻めの施策として位置づけ、積極的なIT関連投資に取り組んでいます。2021年度には、ミスミ事業モデルの心臓部として先進IT基盤「NEWTON」の導入を開始し、積極的に強化しています。NEWTONは、最新のマルチクラウド技術の導入や受発注システムのマイクロサービス化により、環境変化に即応できる柔軟性を実現しています。この基盤を強みに、インダストリアル・オートメーション（IA）産業のお客さまの非効率徹底排除を実現する、より革新的なサービスの開発・効率改善を目指します。今後も最適な先端技術を取り込み、さらなるIT基盤強化に取り組んでいきます。



生産 自社開発機による「時間価値」への徹底的追求、グローバル5極生産体制へ

2005年に当時最大規模の協力メーカーであった駿河精機と経営統合し、傘下にメーカー機能を持つことで本格的な国際展開、および生産革新活動を加速しました。ミスミ生産方式（MPS：Misumi Production System）という独自の生産方式を徹底的に磨き込み、劇的なリードタイム短縮を実現し、日本だけでなく海外にも横展開することでグローバル5極生産体制へと進化した。お客さまに最も近い工場で生産し、確実短納期で商品をお届けするだけでなく、有事の際には直ちに生産工場を切り替えることが可能となるなど、お客さまに対する供給保証レベルは一層上がっています。



※Dayton Lamina社

物流 自動化の活用により生産性を大幅に改善

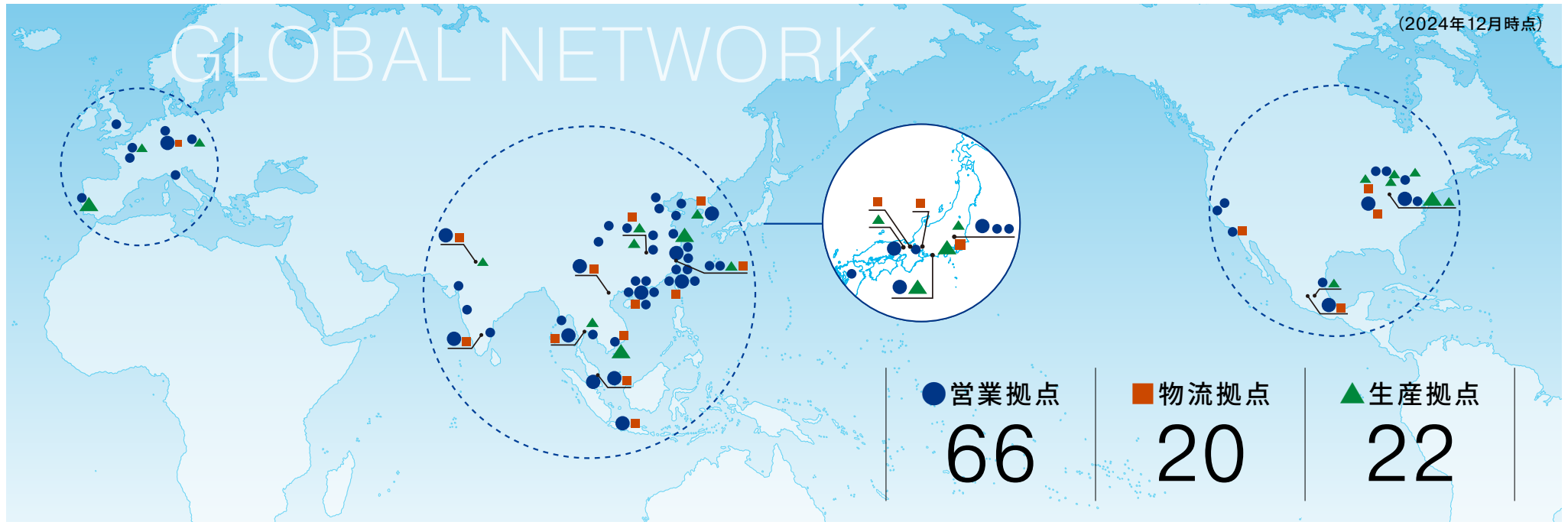
ミスミの納期遵守率は99.7%以上を誇ります。これがミスミが約束する「確実短納期」です。ミスミでは、より安定した供給体制の構築に向け、グローバルでの物流オペレーション革新や各国で自動化の活用により生産性を大幅に改善しています。2019年には、中日本流通センター開設とともに最先端の自動化オペレーションを導入し、グローバル展開に向けた新たな物流モデルを構築しました。自働化の導入・オペレーション刷新により従来比50%以上の生産性向上、より高いレベルでの「確実短納期」を実現しました。同モデルをグローバルへと展開し、物流基盤の強化を図っています。



中日本（愛知県）

グローバルネットワーク

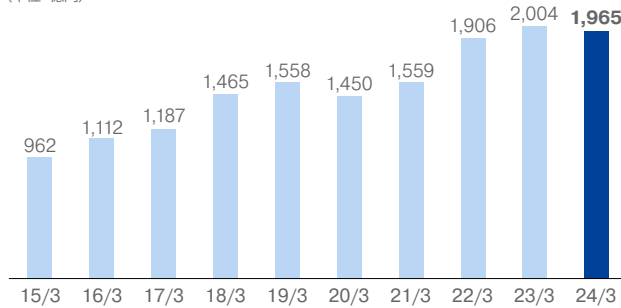
アジア、米州、欧州を中心とした世界各国に、営業・物流・生産拠点の3点セットでグローバル事業を展開し、競争力強化と商品の安定供給を実現するグローバル確実短納期体制を構築しています。2002年以降、海外戦略の加速を牽引すべく、海外拠点の拡充を図り、海外売上高比率は現在では53%に至っております。



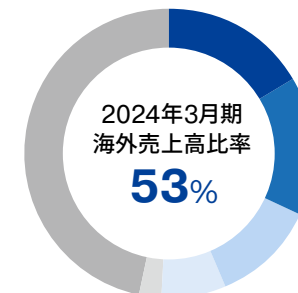
海外売上高



(単位: 億円)



地域ごとの状況



中国	608億円
アジア	574億円
アメリカ	428億円
ヨーロッパ	262億円
その他	91億円
日本	1,711億円

革新の方向性：デジタルモデルシフト

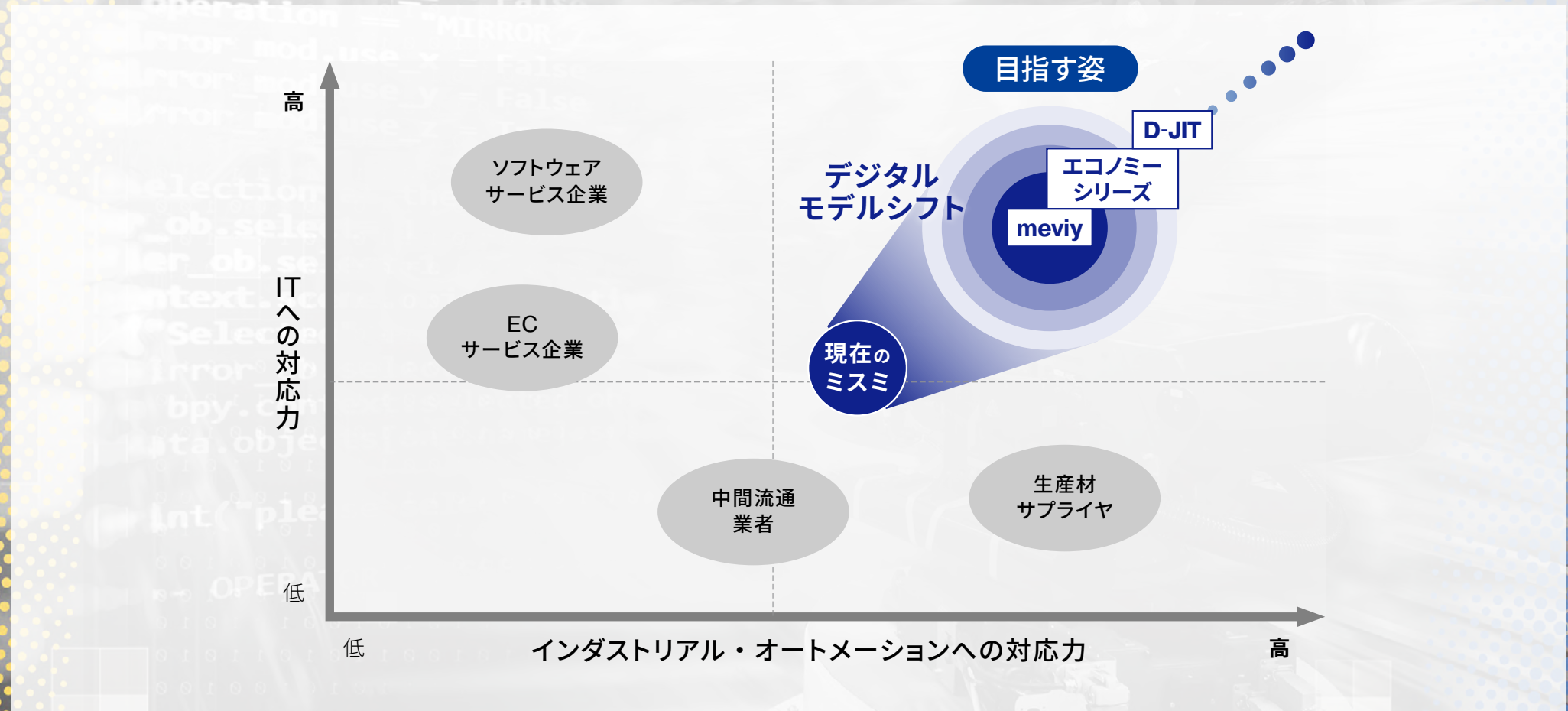
グローバルで多様化が進む自動化関連の顧客ニーズに対応することに加え、自社の競争力強化を図るため、ミスミは「デジタルモデルシフト」を推進しています。

当社が置かれている市場環境を踏まえ、「ITへの対応力」および「インダストリアル・オートメーションへの対応力」はミスミにとって重要な指標であると考え、

この2つの要素を掛け合わせた上で関連する各社のポジションを下図のように示しています。

デジタル化がもたらした市場の変化は昨今急速に進んできたと思われがちですが、当社は従来よりビジネスモデルのデジタルシフトに注力し、それに相応しい新商品・新サービスを順次リリースしました。その第1弾である「meviy（メビー）」に続き、第2弾「エコノミーシリーズ」、第3弾「D-JIT（ディージット）」、いずれも独自の施策として顧客から評価されています。

今後も変化し続ける社会・顧客ニーズを迅速に捉えながら、第4弾、第5弾と継続的に新規事業を展開していきます。



デジタルサービスの進化

世界の多様な自動化ニーズに対応するため、デジタル技術を積極活用した商品・サービス拡充を継続的に強化しています。

#1 meviy



機械部品調達のAIプラットフォーム

3Dデータをオンライン上でアップロードするだけでAIが即時自動見積もり、また製造データを生産と連携することで機械部品を最短1日で出荷するサービス。商品強化やグローバル展開を加速する他、2024年9月にはあらゆる機械加工部品調達に対応したマーケットプレイスをリリースしました。



RAPiD Design



自動化装置や設備用部品の3Dデータライブラリーソフト。設計から見積もりまでがCAD上で完結するなど煩雑な作業を大幅削減します。

MISUMI FRAMES



これまでCAD操作をしたことのない方でもお絵かき感覚で簡単にアルミフレームの筐体設計ができるインストール型ソフト。設計から発注までのムダを大幅に削減します。



3DCAD連携サービス
デジタルものづくりへの対応加速

#2 エコノミーシリーズ



ミドルレンジ需要に対応 価格競争力に強み

ミドルレンジ需要に応える、低価格でちょうどいい品質を追求した商品シリーズ。仕様や製造方法を見直し、従来品から平均45%OFFを実現しました。日本・中国・アジアで利用が拡大しており地域ごとの顧客需要を踏まえ、差別化を図り推進中です。

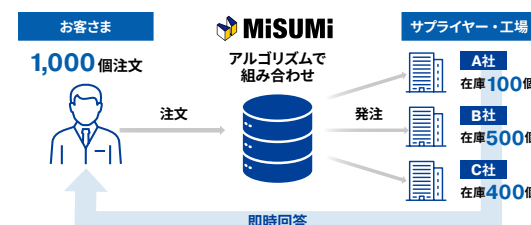


#3 D-JIT



「大量でもミスミ」へ～顧客の希望数量を「動的」供給体制で叶える

生産間接材の大量注文をワンクリックで可能にしたサービスです。どこにいくつあるかわからなかった在庫について、独自のサイバーネットワークで可視化。商品供給力が大幅に向上しました。



NEWTON

環境変化に柔軟に対応し、時間戦略を加速させる基幹システム

デジタルモデル戦略 CIOメッセージ

「成長連鎖経営」を
加速させるデジタル革新

専務取締役・CIO
デジタルトランスフォーメーション
システムプラットフォーム代表執行役員
SCMオペレーションプラットフォーム代表執行役員

清水 新
Shimizu Arata

ミスミにおけるDXの位置づけ

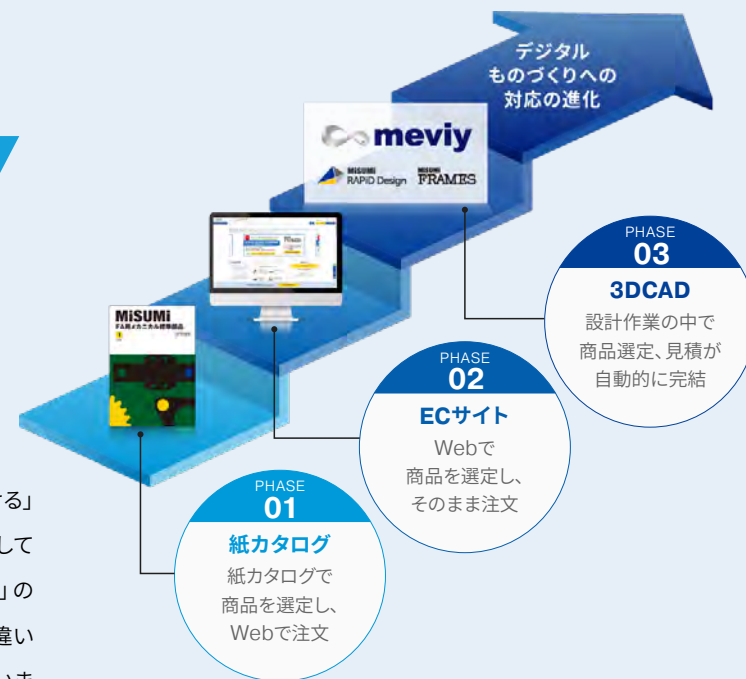
当社は創業以来B2B市場におけるお客さまへの時間価値創出を目指し、市場に先駆けテクノロジーを取り入れることで新たなサービスを展開してきました。例えばmeviyも、30年以上前に金型向けのCAD・CAMデータを公衆回線でEDI化するサービスとして展開を試みました。当時のネットワーク環境ではスピードがあまりに遅く、データ送信で数時間を費やすなど利便性が低いことから普及に至りませんでした。しかし、その後のデジタル技術の進展により新たなサービスとして実現し、ビジネスモデル進化を成し遂げています。

このように、モデル進化を使命とする社員が製造業のお客さまにおける時間価値創造の新たなインサイトを見出し、そこにデジタル技術を活用して革新的なサービスを生み出すプロセスは、当社の持続的な成長のために必要不可欠な取り組みとなっております。創業以来、テクノロジーを活用し新たな進化を志向しているミスミにとっては、DXは成長連鎖経営を加速させる装置と位置づけられています。

デジタルで進化するミスミモデル

当社の事業は「お客さまが必要とする商品をタイムリーに届ける」ことであり、そのため常に「お客さまにより近づく」ことを目指してきました。当社の事業を「商品」×「売り場」×「納品プロセス」の3つの要素に分解して見ると、「商品」は3,000万点超、サイズ違いを含めると800枚のバリエーションを展開し標準化を実現しています。「売り場」は商品カタログ→ECサイト→設計CAD画面（meviy、RAPiD Design）への発展、「納品プロセス」では受注生産においても標準2日以内に納期遵守率99.7%を実現しています。このように当社がデジタルテクノロジーを活用し絶え間ない革新を起こしてきたことがお分かりいただけると思います。これらはすべてDXの活用により実現した「当社がお客さまにより近づく」ためのビジネスモデル進化であり、DXは当社にとって「お客さまにより近づくために不可欠な戦略」といえます。

さらに2024年9月、当社は需要サイドと供給サイドの間に立ち、お客さまとサプライヤーをマッチングする日本最大級の製造業マーケットプレイスをmeviyのサービス拡大として立ち上げました。今後もDXを一層加速させ、プラットフォームとして「お客さまに



より近づくとともに、サプライヤーにも近づく」ためのモデル進化を実現していきたいと考えています。当社がお客さまに近づく新しいサービスを展開し、それをサプライヤー・自社工場につなげていくことでバリューチェーン全体におけるスピード化、自動化を推進し、インダストリアル・オートメーション（IA）産業、社会への貢献につなげていきたい——それが当社のデジタルモデルシフトが目指すところです。

DX推進体制・ガバナンス

DX戦略推進にあたっては、以下のような体制を整備しています。

●DX投資の承認——システム投資会議

当社におけるDX投資関連案件は、すべてシステム投資会議にお

デジタルモデル戦略 CIOメッセージ

ける審議を経て承認されるプロセスが存在します。投資会議の議長はCIOが務めます。決められたフォーマットに従い期待効果を定量的に決めています。同会議では5年間、7年間におけるNPV（金額）、投資効率：IRR（%）、キャッシュ・フロー回収期間（年）、営業利益回収期間（年）を必ず試算し、審議は議長であるCIOとメンバーであるCFO、起案部署以外の事業責任者で行います。この審議を経た後、規定に従い大型の案件はグループ本社役員会、取締役会への承認事項としての上程となります。

●効果測定——システム投資評価会議

投資会議とセットでシステム投資評価会議が存在します。構成メンバーは投資会議と同様のメンバーですが、当評価会議はCFOが議長となります。導入3か月後に初回評価、その後中間評価、投資回収完了時と最低3回の投資対効果を計測確認するプロセスにて運用されています。最大の基幹システム投資であるNEWTONに関しては、導入前に計画した初年度期待効果について3か月後に審議が行われ、6か月後には取締役会でその報告が行われました。

●DX関連プロジェクトの進捗管理

〈ビジネスプランの策定〉

DX関連プロジェクトの起点は、ビジネスプランの策定となります。事業（縦軸）とテクノロジー部門（横軸）が連携し、新しいテクノロジーを活用してお客さまの時間価値を高める方法を検討し、プロジェクトテーマを設定しています。その後、組織横断チームの編成に進み、プロジェクトの始動と同時にその進捗は、グループ本社役員会でモニタリングが行われることとなります。プロジェクト推進は、事業・システムの合同で行われます。

〈経営におけるDX利活用〉

事業活動によって生まれる主に5つのデータソース（基幹系デー

タ、ECデータ、カスタマーサポートにおけるVOC※1、生産・物流における生産性データ、活動別原価計算）を社内で独自に統合・分析し、事業部の日々の活動はもちろん経営の意思決定を支援しています。具体的には、販売・財務情報など結果指標につながる現場におけるオペレーション指標を定義し、事業×地域×オペレーション単位で分解した業務生産性・納期遵守率・コスト効率・クレーム率などを見える化しております。またVOC分析を行うことで各組織の改善課題を明確化し、組織部署を跨ぐ改善活動推進にも活用しています。なおVOC起点で改善された内容は、ECサイトでも「ミスミ進化中!」と題して公開しています。

〈モニタリング〉

各プロジェクトには、進捗上重要なポイントをマイルストーンとして、BNI（ボトルネック・インディケーター）という進捗率がスタート時に設計されます。このBNIは週次で管理されていますが、進捗率が90%を下回るプロジェクトは月次のグループ本社役員会にて、報告と対策が共有されます。また特別な支援を要するプロジェクトに関しては個別に議論をされるという仕組みで運用しております。さらにNEWTON、D-JITなど突出戦略（最重要戦略）に位置づけられたプロジェクトについては、社長に対し個別に月次で報告がなされています。

〈取締役会への報告〉

事業執行報告でマイルストーンを迎えたプロジェクトについては取締役会において進捗報告が行われます。またバックエンドを支えるシステム関連（NEWTON）に関しては3年間で全13現地法人に展開されるスケジュールが組まれ、各現地法人への展開に先立ち、必ず進捗・経過が報告された上で、承認を得るプロセスを踏んでいます。

社員への浸透

ミスミの掲げる「成長連鎖経営」を実現するためには、社員一人ひとりの挑戦が起点と位置づけられています。社員は「自ら学び、自ら考え、自ら試し」自己の成長に挑み続け、同時に使命であるミスミモデル進化を実践しております。お客さまの時間価値向上のために不可欠であるDXの知見取得・活用についてもすべての社員が自らの仕事に取り入れることを求められています。

このような全グループ社員を対象とする「ミスミ・バリュース」の理念をベースに、当社ではデジタル人材※2に共通して必要な基礎知識とスキルを提供し、AIを徹底的に活用することを全社方針として示しています。

ミスミのDX組織・デジタル人材 P.27

今後の計画

今後さらにDXを推進していく上で、当社は事業の透明性と持続性を向上していくことが重要と認識しております。AIをはじめとした新たなデジタル技術を活用し、データに基づいた事業実態の把握管理の推進、また効率化・自動化を推進し持続的に成長し続けるための取り組みを計画しております。

DXのプロジェクトにおいては、P/L上の収益性だけでなく、資本効率向上させるため、フリー・キャッシュ・フローを考慮した事業推進を行っていきたいと考えております。

また、デジタル人材育成のため、事業・経営者としての考え方を学ぶ講座に、デジタル技術を活用するためのトレーニング講座を加え、「ビジネス×デジタル」の両面を考えられるデジタル人材をより育成してまいります。

※1 VOC：Voice of Customer（顧客の声）

※2 デジタル人材：DX推進を担う人材

デジタルモデル戦略 新規ビジネス創出



meviyをコアに エンジニアリングチェーンの あらゆる領域で 時間創出を

常務執行役員
兼 ID企業体社長

吉田 光伸

Yoshida Mitsunobu

製造業の調達における時間創出を実現したmeviy

● 開発の背景

日本の製造業はGDPの2割を占める基幹産業であり、世界シェア6割以上を占める製品の数他国と比較してもかなり多く、極めて強い国際競争力を持つ産業と言えます。しかし近年は生産年齢人口の減少に加え、働き方改革関連法の施行に伴う総労働時間の大幅な減少も相まって、今後も厳しいグローバル競争を勝ち抜くためには、いかに少ない労働時間を有効活用しアウトプット最大化していくか——戦い方のパラダイムシフトが求められています。

課題解決を図る抜本的な対策としてDXによる生産性向上が不可欠となる中、設計→調達→製造→販売というエンジニアリングチェーンの中で特に調達領域における時間創出を企図して開発されたのが、当社のmeviyです。

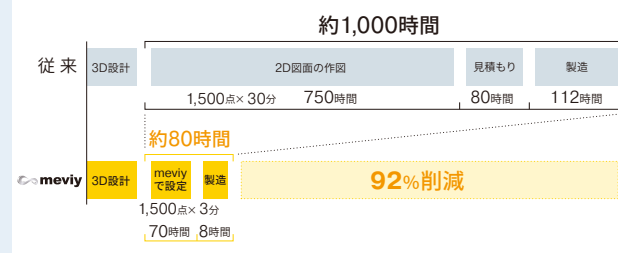
● meviyによるインパクト

エンジニアリングチェーンにおいては、設計は3DCAD・CAE、製造はロボットなどによる工場の自動化、販売はECサイトなどさまざまな形でデジタル化が進展する一方、調達だけは進化が遅れているのが実情です。例えば工場設備のために1,500点の部品を発注

する場合、設計段階では3Dデータを作成しているにもかかわらず調達ではデジタルデータを紙の図面に落としてFAXで複数社に見積依頼をするなど、紙図面の作成の手間や待ち時間で納品までに1,000時間ほどかかっていました。これを日本の製造業全体で考えると3億8,000万時間という膨大な時間が調達の領域で浪費されていることになります。^{※1}

meviyは3DCADによる設計データをアップロードするとAIが即時に価格と納期を回答、生産においてもデジタルものづくりの仕組みにより最短1日出荷を実現しました。先ほど1,000時間かかると言った作業もmeviyでは80時間で完了、お客さまは92%（920

部品点数1,500点の設備の部品調達の場合



時間) もの時間を創出することができます。

このような機械部品調達における生産性向上への貢献が高く評価され、2023年にはmeviyの開発グループが日本製造業で最も権威のある「第9回ものづくり日本大賞」で内閣総理大臣賞を受賞。日本製造業の人手不足の解消に大きく貢献したとして高く評価いただきました。利用年も年々拡大し、4年連続シェアNo.1を獲得^{※2}、2024年11月現在で17万ユーザー、アップロードされた設計データは3,000万件を突破しています。

● meviyが目指す世界

当社がmeviyを通じて提供しているのは、部品というモノではなく、「時間」という価値です。人手不足に直面する日本のものづくり産業において最大の価値である時間を生み出し提供することで、人間にしかできない、より創造的な仕事に専念していただくことができるようになります。その結果、より良い製品やサービスが生まれ、インダストリアル・オートメーション (IA) 産業の持続的な成長へとつながっていくことが私たちの目指す世界です。

meviyの今後の展望

meviyでは、以下の3つの方向でさらなる進化を加速させていきます。

1つ目は「サービス進化」です。お客さまの声、お客さまからmeviyにアップロードいただいた設計データなどの顧客情報を踏まえ、対応可能な加工種類、形状、サイズ、材質の拡大、納期や価格選択肢の追加など、未対応サービスの実現、サービス領域の拡大に取り組んでいます。

2つ目は「アライアンスの強化」です。これまで発表してきたようにお客さまのトヨタ自動車やヤマザキマザックなど世界有数のパー

※1 事業所数38万社が仮に上記の部品を発注すると仮定

※2 株式会社テクノ・システム・リサーチ調べ

デジタルモデル戦略 新規ビジネス創出 meviy

トナーとの共創による新サービス開発、またAI分野全米No.1のカーネギーメロン大学とのAI開発共同研究などオープンイノベーションを推進することで進化の加速を図っています。

最後に「グローバル展開」です。meviyは2021年にグローバル展開を開始し、同年欧州、2022年米国、2023年に中国・アジアと地域を確実に拡大し、今では世界5極で多くのユーザーにmeviyをご利用いただいています。今後も日本発・グローバルNo.1のものづくりプラットフォームを目指し、事業拡大を進めています。

●マーケットプレイスモデル

製造業には、まだまだ多くの非効率が存在しています。そこでmeviyというコアサービスを起点に、調達領域にとどまらずエンジニアリングチェーンのあらゆる非効率を解消し、時間創出につなげる進化も行っています。



2019年のmeviyのリリースに続き、2023年には2D図面への対応を拡大する「meviy2D」、2024年8月にはアップロードされ

た図面データからキーワードや類似検索ができる図面管理機能「meviyファインダー」と、meviyファミリーを積極的にリリースしてきました。

さらに2024年9月にリリースした新サービスが「meviyマーケットプレイス」です。お客さまが求める加工種は、切削加工、板金加工以外にも、3Dプリンティング、射出成形、架台、製缶、鋳造……と多岐にわたり、しかも加速度的に変化するお客さまのニーズに迅速かつ100%対応していくための仕組みはどうあるべきかを考え、需要サイドと供給サイドを直接つなぐことで製造業のあらゆる要望への対応を実現する新たなDXプラットフォームの構想に至りました。

お客さまは設計データをmeviyマーケットプレイスにアップロードし、サービスカテゴリーから加工方法を選択、見積条件、補足条件などを入力すると、登録パートナー企業からAIが最適なパートナーをマッチングします。その後のパートナーとのやり取りはチャットで一元管理され、ミスマの口座で支払いが可能のため面倒な口座開設の手間も不要です。切削加工や板金加工に加え、これまでmeviyでは対応できていなかった射出成形・3Dプリンタ・溶接・注型・架台・製缶といった幅広い加工まで対応範囲を広げることができています。

このマーケットプレイス型ビジネスモデルを新たに加えたことで、VOCに基づく対応スピードは飛躍的に向上しました。我々の目指す顧客時間価値を提供する上で大きな進化だと考えています。

●子会社設立による開発加速

高度なIT能力が求められる開発チームをスピンアウトさせ、システム開発を専門に担う戦略的子会社「株式会社DTダイナミクス」を2022年9月に設立しました。製造業向けシステム開発に強みを持つ株式会社コアコンセプト・テクノロジー（CCT）との合併です。シス

テムの内製化により開発スピード・生産性は大幅に向上しました。

IT能力は当社の事業戦略のコアとなる最重要部分であり、今後ますますその重要性は高まってきます。コア部分を外出ししていたのでは、当社が目指すビジョンは実現できません。例えば、グローバルに展開する中で地域ごとの異なるニーズをシステムに実装していくプロセスでは迅速な対応が必要になりますが、外注と内製ではスピードは全く異なります。

DTダイナミクスでは、スキルに応じた待遇はもちろんですが、ミスマやmeviyが果たす社会的役割や課題解決に共鳴して多様なバックグラウンドの人材が集まってきています。その結果、meviyの課題解決数はmeviy開発初期に比べて3倍になりました。世界で最も時間にこだわるテックカンパニーを目指しています。

進化スピードの加速に向けて

一方でIT能力はすぐに陳腐化していきます。次々に登場する言語・各種サービスを確実にフォローしていかなければなりません。鍵を握るのは人材であり、今後は優秀なデジタル人材をいかに確保し続けることができるか——それがグループ全体の持続的成長に向けた重要戦略の一つとなります。

その意味でDTダイナミクスは、当初はmeviyの開発を目的に設立したものではありませんが、いずれミスマグループの中でmeviy以外の部分にも価値提供の範囲を広げていくことで、グループ全体の進化スピードの加速にも貢献したいと考えています。

デジタルモデル戦略 **エコノミーシリーズ**

ものづくりのデジタル化が進む中で、商品のライフサイクルが短くなり、企業にはライフサイクルコストの削減が求められています。

その結果、精度と価格のバランスを叶えるミドルレンジ市場の需要が拡大しています。また、昨今調達コストの上昇が課題となる中、こうした需要に応えるため、エコノミーシリーズの提供を開始しました。

エコノミーシリーズとは

ものづくりのデジタル化の加速による顧客環境の変化に応えるため、従来の当社類似品と比べ平均45%、最大90%もの価格削減を実現するセカンドシリーズです。

メカニカル部品の圧倒的な低価格を実現し、商品点数はグローバルで60万点を超えます。

このシリーズでは製造方法の徹底的な見直しや仕様の最適化を行い、“驚くほど低価格、ちょうどいい品質”を追求しました。現在、中国・アジア・日本の市場で展開しており、多様なニーズに応える製品ラインアップを揃えています。

当社既存の類似品比平均45%OFF、最大90%OFF。圧倒的な低価格を実現したメカニカル部品。商品点数は60万点超。ミスミ品質はそのまま、驚きの低価格を実現したセカンドシリーズです。

グローバルで60万点超**安価にできる3つの理由****1. 製造方法の見直し**

例えばワッシャの場合、「旋削加工」から「プレス加工」に見直し、最大82%コストダウン

**3. 大量生産・大量在庫**

例えばステンレスボルトの場合、「バラ販売」から「パック（50個）販売」に見直し、最大90%コストダウン。大量生産によるグローバル規模での在庫保有と、パック販売によりコストを抑えています

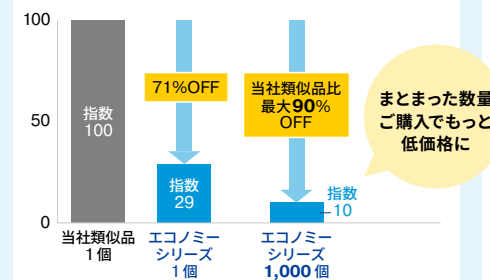
	数量	当社類似品 BOX-SCB SCB	エコノミーシリーズ E-BOX-GSCB E-GSCB	プライス ダウン率
小口 (1本単位)	200~999本	8円/本	6円/本	25%
大口 (小箱単位)	1~2箱	4円/本	2.8円/本	30%
	3~10箱	4円/本	2円/本	50%

2. 精度の見直し

例えば円形支柱の場合、長さ公差（加工時の誤差）を必要十分な程度に見直し、最大56%コストダウン

**大口数量だと
もっと安価に**

マグネットの場合

**市場からの評価****国内3万社の
お客さまが利用**

安い、早い、確実。エコノミーシリーズは価格が明らかに安く、仕様に問題がないため採用した

(株式会社ココロ製造部製造課、課長代理・金井久典さま)

信頼できるミスミブランドが「そこそこの品質」で圧倒的に安い部品を提供してくれるのは助かる。ノンコア部分での採用は増えていきそう

(株式会社アルファ技研、代表取締役社長・三津田耕平さま)

デジタルモデル戦略 ビジネスモデル革新

D-JIT
数量対応力大幅UP (ディージット)購買プロセスDX革新
「少量短納期のミスミ」から
「大量でもミスミ」へ

経営執行役 DJシステム推進本部 本部長

木戸 雄介

Kido Yusuke

D-JITとは

D-JITはデジタル版のJIT（ジャスト・イン・タイム）の意味を込めて名付けました。インダストリアル・オートメーション（IA）産業における生産間接材の購買プロセスをデジタル技術で最適化する新しい仕組みです。独自開発のシステムにより、国内外400社超のサプライヤーの刻々と変化する在庫情報、工場の生産キャパシティ情報をサイバーネットワーク化し一元的に把握することで、お客さまの希望数量に対し瞬時にサプライチェーンを組み合わせることで価格と納期を自動で表示するというものです。

● 開発の背景

D-JIT開発のきっかけとなったのは、部品の在庫が確保できず「サービスに満足できていない」といったお客さまからの声です。「なぜこのような状況が発生するのか」と課題の根本的な要因を突き詰めると、背景には長年解決されずにいた流通の構造的課題が存在し、そのため市場に出回っている在庫数が可視化されていなかったのだと気づきました。

IA産業で必要とされる部品は、一般的には、部品メーカー、卸、販売店を経て、エンドユーザーの手元に届きます。この多段階流通

構造が市場在庫数の把握を妨げていると考えました。メーカーは製造が本業のため、在庫を管理して複数のお客さまからの注文を直接受け付ける仕組みを持たず、メーカーの在庫センターの役割を担う卸は販売店との関係性があるためエンドユーザーへの直接販売を避け、販売店はデジタルスキルや資金力の面での不足など、各プレーヤーの立場上、抜本的な改革は難しいと言えます。それならば、当社がやるしかないのではないかと考えました。

同時に、ミスミは少量短納期でお客さまのご支持をいただきましたが、大量注文への対応力はミスミの新たな成長の源泉になるという期待も込め、本取り組みを進めてきました。

なぜ、ミスミが実現できたのか

3つのミスミならではの革新によりD-JITは実現しました。

① グローバル400社超のサプライヤーとのサイバーネットワーク

1つ目の革新は、サプライヤーの在庫情報をネットワーク化し、これを最大頻度リアルタイムで更新することにより、正確な供給可能数を把握することを可能にした点です。サイバーネットワークは直近約2年で現在の規模に到達し、卸を中心にメーカーや代理店な

どのサプライヤーがネットワークに参画しており、現在進行形で拡張し続けています。

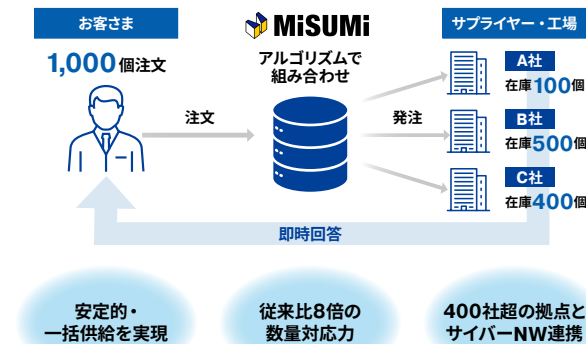
② サイバーネットワークを束ねる新基幹システム

2つ目の革新は、新基幹システムNEWTON（ニュートン）の導入によって、400社超のサプライヤーの在庫量や生産キャパシティを自動積算することが可能になりました。さらに、お客さまの要求数量・納期に応じて、最適な組み合わせを計算するアルゴリズムを開発することで、最大限の対応力をご提供することが可能となりました。

③ EC画面上でリアルタイム提示

サイバーネットワークを構築して在庫情報を自動積算ができて、その情報をお客さまに提供できなければ意味がありません。そこで3つ目の革新が「EC画面上でリアルタイムに提示する技術」です。問い合わせ対応の形で回答するのではなく、EC画面上に瞬時に提示することによってはお客さまに時間価値を提供することができます。この技術に関しては特許を取得しました。

■ 大量調達を実現する独自システム



ミスミ在庫約500億円→バーチャル在庫約4,000億円

デジタルモデル戦略 ビジネスモデル革新 D-JIT

現代版の三方よしを目指して

D-JITは大口の購買需要の高まりや、世界的なサプライチェーンの不安定化を背景に、購買の長年の課題である「必要な商品が、必要な時に、必要な数だけ揃わない」という状況を解消します。お客さまはもちろん部品を提供するメーカー・サプライヤーにとって、またミスミにとっても互いに利益向上、非効率の解消につながる、現代版の三方よしのサービスレベルへ昇華することを狙っています。

■ 社会・産業構造に一石を投じるサービスへ



企業価値向上・持続的な成長にもたらすインパクト

D-JITには、「ビジネスモデルの深化」とともに「新規事業の探索」の両面の可能性があると考えています。

深化ポイントは、既存需要に対しての対応力強化です。従前に比べECの対応力が増すことで、お客さまに新たな確実短納期メリットを提供します。それにより顧客満足度の向上、成約・リピート率の向上が期待されます。

探索ポイントは、ミスミがこれまで対応できていなかった中ロット以上の数量市場への本格参入を実現したことです。ミスミの事業ポートフォリオにおける新たな需要領域（中・大口需要領域）取り込みの橋頭保となります。他流通、他加工メーカーへの依頼では対応できないような時間（見積もり取得時間や納入までのリードタイム）がかかる中・大口需要に対して、待ち時間ゼロ+短納期での提供という時間価値により、新たな需要の取り込みも期待できます。

事業側とシステム側の連携について

D-JITは新たな調達の仕組みを提供するサービスですが、それを支えるバックエンドのシステムとしてNEWTONがあります。

DJシステム推進本部（事業側）とNEWTON推進本部（システム側）は、D-JITプロジェクトの立ち上げが決まった当初から、事業会社としての成果を上げ続けるための同志として、開発進捗確認にとどまらず情報共有や次に打つべき施策について定期的に議論の場を設けています。マーケティング部隊とシステム部隊という、双方の役割を互いに尊重し、対等かつ緊張感のある協力体制の継続が価値創造の実現には必須であると理解しています。またDJシステム推進本部内でも3年をかけてデジタルスキルを持つスタッフを増員、育成してきました。彼らが新たな価値創造の事業と件を策定すると同時にNEWTON推進本部へのバトンタッチをスムーズに可能とするブリッジSEとしてこのD-JITの日々の進化を支えています。

今後の展望

D-JITは日本で先行し、現在は日本、タイ、台湾、韓国の4地域で導入が完了しています。今後は2024年度中に欧州、2025年度以降に米州、中国、他アジアへとNEWTON展開と同期しながら推進していく計画です。

グローバル展開により海外企業の参画拡大が見込まれ、それに伴いサイバーネットワーク規模は加速度的に拡大することが期待されます。今後は機械系部品メーカーに留まらず、エレクトロニクスメーカー、さらにIT企業など異業種からの参画も見込んでおり、サイバーネットワークが広がることでお客さまへの提供価値が飛躍的に向上することを目指します。

お客さまの声：株式会社エヌテックさま

知見が十分でない社員にとって、調達業務は大変時間がかかる業務でした。その点、D-JITでは在庫数・納期が明確に示されているため、経験の浅い者でも部品調達をスムーズに進めることができ、とても助かっています。

D-JITによるメリットは大きく2つあります。1つ目は大量発注の際にも納期が即時に提示されることで、これにより生産工程を大きく変えずに確実に納品することができ、2つ目は市場での部品在庫量の把握で、在庫の枯渇が事前に分かるので1週間ほど早く対応することができます。納期回答待ちになることで発生する無駄な労力を削減することができ、D-JITは生産性向上に非常に役立つと考えています。

デジタルモデル戦略 IT基盤 NEWTON (ニュートン)

ミスミの時間戦略を司る
成長加速基盤NEWTON推進本部
NEWTONグローバル共通機能開発統括
執行役員力田 章
Rikita Akira**NEWTON導入の背景**

当社は1989年にメインフレーム導入によりIT基盤を構築、2000年WOS (Web Order System)、2004年ECサイト、さらに2010年にはメインフレームから一部機能を切り出してオープン系システムを構築する形で他社ブランドを扱うVONA事業を開始するなど、積極的なデジタル活用により事業展開を進めてきました。

しかし2010年代後半に入ると、長年にわたり継ぎ接ぎして運用を続けていたメインフレームはブラックボックス化してしまい、細かな修正にも多くの労力を要していました。それに加え1980年代の古い基本設計・サービス思想をそのまま継承していたため抜本的な見直しができないなど、旧来システムが新しいビジネスモデル実現の足枷となる状況が明らかになってきました。そこで「ミスミのビジネスモデル進化のため新たなIT基盤が不可欠」というトップの決断に基づき、基幹システムの全面刷新プロジェクトがスタートしました。2019～20年に第一段階としてクラウド化+脱メインフレームを実施し、2020年から第二段階として現在の基幹システムであるNEWTONの開発に着手し全面的に刷新。2022年8月の台湾に始まり、2023年4月にタイ、2024年3月には日本、12月に韓国で導入が完了したところです。

IT基盤アップデートの仕組み

旧来のシステムは30年にわたり使い続けていたため、その過程で現在となっては不要な機能が数多く搭載されていました。そこでNEWTONへの切り替えに際しては、ミスミの強み・弱みを改めて確認し、活用すべき資産（機能・データ）の取捨選択を行うプロセスを設け、社内での議論を徹底した上で必要と判断した機能・データのみを移行しています。

事業の強化と基盤システムのアップデートは一体不可分であり、NEWTONもビジネスモデル進化に伴い常にアップデートを繰り返すこととなりますが、常に新しいサービスを提供しやすいインフラとして、無駄な機能を排除したシンプルな状態になることを意識してコントロールしています。

●機能追加

NEWTONは現在、残る海外現地法人への展開（ロールアウト）と導入済み現地法人に対する機能追加を並行して進めている段階にあり、他の現地法人への影響などを勘案し微調整を加えながら機能追加を行っている状況です。

機能追加はユーザーの声ですぐに手を加えるということではなく、

各追加案件に対して有識者が一堂に集まり討議する仕組みを構築し、「その機能追加は本当に必要な案件なのか」、「業務プロセス見直しなどで改善できないのか」を討議した上で、個別最適な案件と判断した場合は実装しない意思決定を行うなど、無駄な開発を極力生まないようコントロールしています。また、システムに機能追加した部分については、起案部門にて責任をもって効果検証を実施しています。

●トラブルの把握およびトラブルシューティング

NEWTON導入に合わせ、新たに導入したモニタリングサービスにより、システムでエラーが発生した際は自動的に設定したメールアドレスにメールで通知され、迅速に対処できる仕組みを構築しています。また障害・問い合わせの増減がフォローできる仕組みとしてチケット管理ツールを導入し、対応業務の効率化に努めています。

トラブルシューティングについては、まずは業務影響が最小限になるよう止血対応を施し、その後に障害の再発を防ぐ恒久対応を行うよう徹底しています。地道な活動ですが、これにより障害発生件数は減少傾向となり、安定運営が実現できていると認識しています。

●業務分析・評価の手法

基幹システムで発生した受発注データを取り込み、あらゆる角度で分析できるBIツールを導入し、発生した受発注データを売上高や利益率など、あらゆる角度で分析できるソリューションとなっています。

NEWTONの機能的特徴

NEWTONは、①ユーザーが操作する画面（UI）にあたるアプリケーション層、②ミスミが販売する800垓という商品バリエーションの価格・納期計算を瞬時に行うマイクロサービス層、③トランザクションを統制するエンタープライズ層 — の三層構造で構成され、

デジタルモデル戦略 IT基盤 NEWTON

これまで社内では使っていなかった新たな技術を積極的に導入しています。技術的な特徴としては主に以下の3つがあげられます。

①アプリケーション層にローコードツールを活用

アプリケーション層では、プログラム経験がない人材でも容易に画面開発を行えるよう、画面部分にはローコード開発プラットフォームを導入しています。実際、数か月の研修で新卒社員が画面開発を行えるようになり、すでに新人が開発した画面が稼働している例もいくつか出ています。

②マルチクラウドで基幹システムを構築

上部のアプリケーション・マイクロサービス層にはAWS、最下層のエンタープライズ層にはGoogle Cloudという、2つのクラウドサービスをつなぎ合わせ、マルチクラウド環境上で基盤システムを構築しています。単一クラウドではロックインの状況となるため、複数クラウドの知識を取得することで、いつでも切り替えができるよう検討しています。

③マイクロサービスとSAPの組み合わせ

従来のメインフレームでは内部構造が巨大になり過ぎて影響調査に時間がかかり、また障害発生時にはグローバルに一気に影響する

などの悪影響が出ていました。そこでトランザクションを統制するエンタープライズ層はERPパッケージであるSAPの標準機能にまかせ、マイクロサービス層ではミスマの強みである800垓にもおよぶパリエーションの商品群の納期・価格計算部分をマイクロサービスで実現し、サービスの責務を定義したことで、影響調査も早くなり、また障害発生時も部分的な影響に留まる仕組みが可能となりました。合わせてサービスの横断管理が可能なソリューションを導入し、どのサービスで問題が出ているのかもすぐに判断できるようになっています。

います。またNEWTON内部に実装したD-JIT（ディージット）の機能によりサプライヤー情報も寄せ集めて表示できるようになり、従来はEC上で完結できなかった大量の注文もECで完結できるようになりました。その結果、部品調達が短時間で完結し、顧客への時間価値の提供につながっています。

●バックエンド

内部構造の抜本的な見直しにより改修速度が大幅に向上し、NEWTON導入後に追加開発した納期割引サービスも、検討からわずか2か月でサービスインを迎えることができています。またD-JITの機能としてサプライヤー情報が収集しやすい仕組みを開発したことが、EC上でのお客さまの利便性向上につながり、サプライヤー側の生産における平準化に貢献している側面もあります。

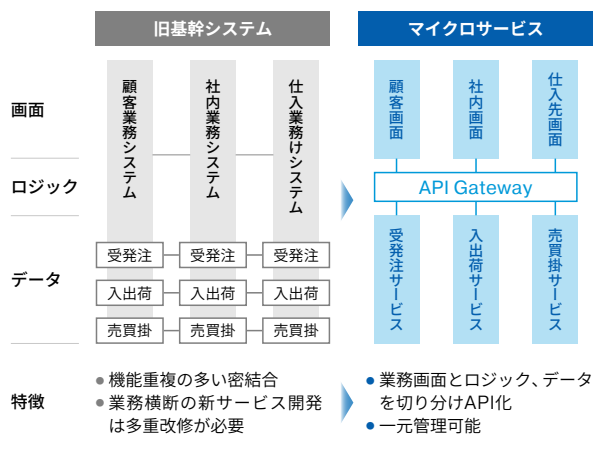
今後の計画

NEWTONは2024年12月時点で日本、タイ、台湾、韓国での導入が完了しており、2024年度中に欧州、2025年度年に残る全現地法人の切り替えを完了する予定で取り組んでいます。

私自身はNEWTONはあくまでビジネスモデル進化を実現する土台であり、D-JITをはじめとする多様なサービスがNEWTON上で実現されることで初めてDXになると見ています。今後はNEWTONを使ってどのようなサービスを実現していくのか、それが重要な論点になってきます。

■ マイクロサービス

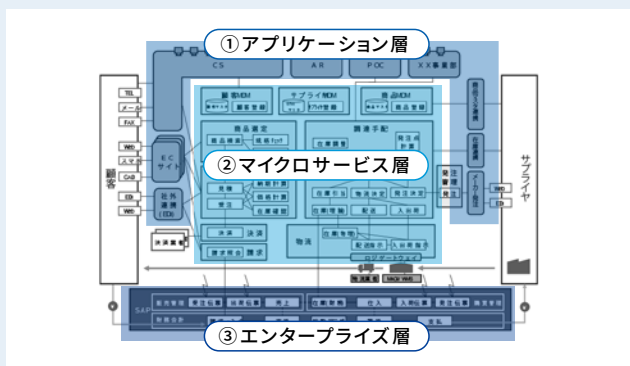
複数機能の組み合わせ（疎結合）で一つのアプリケーションを構築する開発手法。変更を加えたい場合の影響範囲は該当部分のみになり、柔軟な機能追加・変更が可能



NEWTONがもたらす提供価値とインパクト

●フロントエンド

顧客と向き合うフロントエンド（EC部分）は選定と注文画面のデザインを統一することで新規顧客でも容易に使えるよう変更して



※ 最適機能配置を実現した三層構造のシステム

デジタルモデル戦略 ものづくりAIの活用

顧客時間価値の向上を狙い、AIをはじめとする先端技術を、組織および個人の各レベルで創意工夫を凝らしながら徹底的に活用することを全社方針として掲げ、事業や業務へと取り入れています。情報漏洩対策に万全を期しつつ、サービスの競争力強化や労働生産性向上を加速させるための装置であると考えております。

IT基盤

チャットボット方式の問い合わせ対応にAIを活用しており、頻発する問題へのプロアクティブな対応や問い合わせ対応の迅速化・運用コスト低減に役立てています。

AIの事業活用 バックエンド

生産：加工・管理技術のデジタル化により、最短1日での製造出荷を実現。
物流：AIによる最適ルート探索を行うことで、低コストでの自前配送基盤を構築。
在庫管理：AIによる商品ごとの売上・在庫不足を予想、発注情報を自動生成。
受注：FAXなどでやり取りされるさまざまな種類の紙帳票を自動読み取り。
データ予測：実績データをベースに深層学習を活用した精度の高い予測を実現。

フロントエンド

問い合わせ対応：AIチャットボットを導入し、対応の迅速化・運用コストを低減。
meviy（メビー）開発：3DデータをオンラインにアップロードするだけでAIが自動で即時見積もり、自動で生成された製造プログラムを工場へデータを連携。
D-JIT（ディージット）：調達の複雑化や見積もり提示などで活用。

異常検知システムの導入

潜在的な脅威を早期に発見・対処する体制を構築。ネットワークトラフィックをリアルタイム監視し、脆弱性の特定とリスク分析も自動化しています。リスク評価にもAIを活用し、最も重要なセキュリティ課題に即応できる体制を構築しています。



AI開発・活用における事業体制

2018年にAI事業活用のためのR&Dやグループ内への展開を行うAI開発部門を設立。ミスミグループにおけるAI開発や支援、社内教育を国内外問わず推進。



社内教育

AI勉強会：経営幹部を含む社員へ定期的に実施し、AIを活用した事業への応用力や判断力を養う。

社内オンラインセミナー：①生成系AIの活用方法、②AIリテラシーEラーニング学習（情報漏洩、法令違反など）。

エンジニア向け育成プログラム：ソフトウェア開発やデータサイエンス、AI技術に特化した高度な研修を実施。

産学官連携

国内外の大学や研究機関と連携し、AIやデータサイエンスに関する最先端の知識を学び、実際のビジネスに適用する取り組みを推進。

各事業部の戦略推進におけるAI活用

業務活用：AIを用いた業務プロセスの自動化やデータ分析（例：需要予測や顧客データ分析など）を行い、戦略的な意思決定の支援をサポートしています。

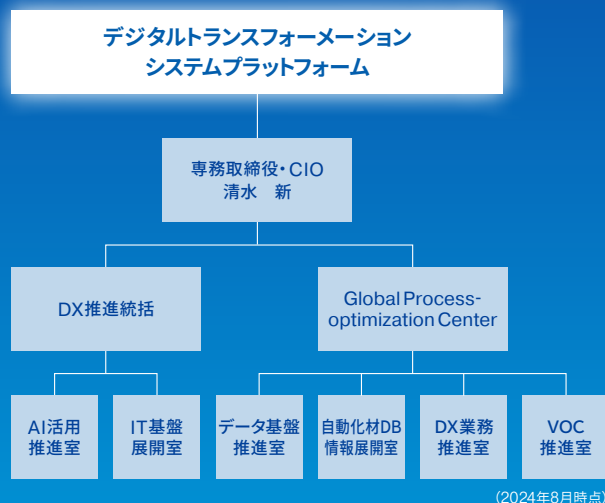
コミュニケーション：部門横断のコミュニケーションを促進するため、社内のナレッジ共有を企図したAIチャット「MISUMI AIアシスタント」を導入しています。社内情報を学習させることで、重複質問の削減や情報の再利用が促進され、組織全体で社内にある知識資産が効率的に活用されています。

デジタルモデル戦略 ミスミのDX組織・デジタル人材

デジタルモデル戦略の司令塔

デジタルトランスフォーメーションシステムプラットフォーム

ミスミは全社的なデジタル革新を担う組織「デジタルトランスフォーメーションシステムプラットフォーム」を2020年10月に刷新しました。新基幹システムNEWTON（ニュートン）開発や、グローバル全体のIT組織の横串連携を行うなど、DX推進の司令塔として機能しています。また、開発サイクルの高速化、セキュリティ強化なども担い、グローバル確実短納期の実現を下支えています。2024年6月、専務取締役・CIOの清水新が代表執行役員に就任し、さらなる組織体制・IT基盤の強化を進めています。

01
定義

デジタル人材のあるべき姿

デジタル技術を活用したデジタルモデルシフトの推進やIT基盤の強化は、経営戦略において重要性が高く、持続的な成長に不可欠です。モデル進化の実現に向け、デジタル技術と戦略性を兼ね備えたデジタル人材がミスミの成長を牽引します。

共通要件 | 個別スペックの基礎・
土台となる考え方や基礎スキルの部分

成長連鎖経営実現に向け、起点である社員は「自ら学び、自ら考え、自ら試し」自己の成長に挑み続けることが求められます。さらにデジタルモデルを加速させるため、デジタル人材として以下のスキルとマインドセットが必要です。

デジタル思考：データやIT技術を活用してビジネスの課題を解決する能力。従来の業務プロセスをデジタル化し、効率的かつ効果的に最適化するための柔軟な発想。

アジャイルなアプローチ：変化するビジネス環境に迅速に適応し、プロジェクトを段階的に進めながら顧客価値を早期に提供する能力。

コミュニケーション力とコラボレーション力：部門を越えたチームと連携し、共通のビジョンを共有して目標を達成するための高い対話力。

持続的な学習意欲：最新技術のトレンドに対応し続けるため、常にスキルを向上させる意欲と能力。

個別要件 | 職能ごとに求められる
知識・スキル・経験の部分

ITエンジニア

クラウド基盤の知識：NEWTONプロジェクトでのIT基盤強化において、クラウドコンピューティング技術（AWS、Azureなど）やインフラの自動化に関する深い知識が必要です。

セキュリティとデータ管理：DX推進に伴い、情報セキュリティやプライバシー保護が重要な課題となるため、これに対応するセキュリティ技術のスキルが求められます。

データサイエンティスト

データ分析スキル：大量のデータを活用して経営の意思決定をサポートするため、統計解析や機械学習、AIの技術に精通していることが必要です。

ビジネス理解：単なる技術者としてではなく、データを用いてビジネスの問題解決を行うため、事業全体の理解力が求められます。

プロジェクトマネージャー

プロジェクト管理能力：アジャイル型開発やスクラムを用いたプロジェクト進行管理能力、複数のステークホルダーとの調整力が求められます。

リーダーシップ：DXプロジェクトを推進するにあたり、チームの目標達成に向けた明確なビジョンの提示とリーダーシップが不可欠です。

デジタルモデル戦略 ミスミのDX組織・デジタル人材

02 採用 *Recruitment*

ミスミの成長戦略を推進するため、外部から即戦力となるデジタル人材の採用に注力しています。またミスミではその高い専門スキルを発揮してもらう環境を整えています。

デジタル人材採用強化

高い専門性を持つデジタル人材との接点を増やすため、業界イベントやカンファレンスへの参加、大学や専門教育機関とのパートナーシップの強化に取り組んでいます。これにより、専門技術を持つ技術者とのネットワークを構築するとともに、専門教育を受けた若手人材の採用にもつながっています。

また次のようなアプローチで人材を引き寄せています。

ビジョンと戦略の共有：ミスミのデジタルモデル戦略やイノベーションに対するコミットメントを明確に伝え、ともに成長できる魅力的な職場を提供します。

柔軟な働き方の導入：リモートワークやフレックスタイムなど、柔軟な働き方を取り入れています。

高い報酬とキャリアパス：市場競争力のある報酬体系やキャリアパスの提示により、優秀なデジタル人材を引きつけます。

上記に加え、オープンで協力的な企業文化を推進することで、入社後のエンゲージメント向上にも取り組んでいます。

03 育成 *Development*

デジタル技術を活用してデジタルモデルシフトや業務プロセスの革新など、新たな価値創造を担うことができるデジタル人材を育成しています。

育成プログラム

社員はAIやビッグデータ解析などのデジタルスキルを強化するとともに、実際のビジネス課題に基づくプロジェクトへの参画を通じて、実践的なスキルを習得します。また、クロスファンクショナルなコラボレーションを通じて、幅広い視野を持ち、複数の視点から問題を解決するアプローチ力を養います。

デジタル人材育成プログラム

延べ講座数：1,849回、延べ参加者数6,392名*

基礎研修

DXの基礎、導入事例やビジネス上のインパクトについて学習

データリテラシーの強化

データ分析の基礎理解と意思決定への活用スキルの習得

リーダーシップとコミュニケーション能力

多様なチームをまとめ、意思決定スキルを強化

エンジニア向け

ソフトウェア開発やデータサイエンス、AI技術に特化した高度な研修プログラム

管理職向け

ビジネスと技術の橋渡しを担う戦略的思考の育成

実践を通してスキル習得

社内リソースの活用

OJT(On the Job Training)やナレッジシェアを促進

パートナーとの連携

DX推進に強みを持つ企業の協力を受け、最新技術の導入や社内研修を実施

産学官連携

国内外の大学や研究機関と連携し、AIやデータサイエンスに関する最先端の知識を学習

デジタル活用を支援する情報発信サイト「IT Master」や、オンライン研修システム「M-Campus」を通じて、全社員がいつでもDXの知見を高められる学びの機会を提供しています。

※2023年度時点、Eラーニング講座も含む

04 評価 *Evaluate*

ミスミでは、ミスミ・パリューズの実践力と成果の2つの軸を評価する人事制度を導入しています。特に、DXの領域においては、成長連鎖経営の実現を目指したデジタルモデルシフト推進への貢献が重視されます。

また定量的な業績評価に加え、定性的な貢献度も評価の対象となり、資格の取得や社内外でのコラボレーションやリーダーシップも高く評価されます。

今後の展望

デジタル人材のさらなる定着とエンゲージメント向上を目指し、社員が主体的にキャリアを築ける環境の整備とサポート体制の強化に取り組んでいきます。また、高いエンゲージメントを維持するため、リーダーシップの育成や新技術への継続的な投資を進め、社員の成長を起点とする成長連鎖経営を実現していきます。

デジタル人材による活動事例

情報システム部門に限らず、育成プログラムや実践を通じて、業務部門でも多くの社員がデジタル技術を活用し、業務変革を推進しています。

IT協会*主催のカスタマー表彰制度で優秀賞を受賞

カスタマーサービス部門では業務担当者をRPAエンジニアとして養成し業務効率化に必要なRPAを開発。実際に業務に精通する担当者がRPAを開発することで改善サイクルが構築され、生産性向上のみならずスキルアップややりがいも創出。

※IT協会：公益社団法人企業情報化協会

人材戦略 ミスミの人的資本経営「Best Place To Grow」

社員の挑戦と成長こそが、 成長連鎖経営の起点



常務執行役員
人材・法務プラットフォーム 代表執行役員
佐々木 貴子
Sasaki Takako

「社員の挑戦と成長」が競争力の源泉

当社は、「成長連鎖経営」の実現に向けて、「確実短納期」と「お客さまの非効率の削減」を徹底して追求していますが、当社が取り扱う商品そのものには大きな差別化要素がなく、ビジネスモデルを常に進化させ続けることにより付加価値を高めています。

このビジネスモデル（ミスミモデル）を磨き続けるのは「人」です。社員の挑戦と成長が競争力の源泉となって、ミスミモデルが進化し、お客さまの成長、社会の発展を通じてミスミのさらなる成長につながります。ミスミ・バリューズで定義している社員の「次の成長」は、成長連鎖経営の起点であり、当社の人的資本経営の根幹といえます。

ミスミ・バリューズ 使命の達成手段（組織編）：「個の元気」と「戦略的束ね」

- ミスミ社員は常に2つの「次の挑戦」を追いかける
 - －モデル進化を実現する「次の打ち手（テーマ）への挑戦」
 - －自らを成長させ続ける「次の役割への挑戦」
- 「次どうする？」を自分にも周囲にも問い続け、能動的に貪欲に動くことがミスミでは最も期待され、尊重される
- 「次の挑戦」が顧客時間価値増大、社会貢献につながり、それが自分の「次の成長」を呼ぶサステナブルな循環（成長連鎖）が「元気の素」となる
- すべての挑戦はモデル進化と顧客時間価値増大につながる、という原則がミスミの「戦略的束ね」である
- ミスミ全体が常に成長志向・戦略志向・能動志向に溢れ、モデル進化に最速で向かう組織であるために、ミスミは最適組織（論）に変化し続ける

「Best Place To Grow」に込める思い

社員にとってミスミはどのような場であるべきかを示すため、2023年から「Best Place To Grow」を掲げ、挑戦に溢れ、世界で最も成長できる会社を目指すことを表明しています。

ミスミは以前から、「人と事業の成長」に非常に強いこだわりを持っており、「個の元気（社員一人ひとりがやたら元気である）」と戦略的束ね（元気な社員を戦略的に束ねて会社としての推進力を出す）」という組織論を長年重視してきました。一方で、ミスミの組織・人材の状況も過去から大きく変わり、2000年代初頭は社員数もグローバルでも1,000人に満たない規模、海外売上高比率も20%程度でしたが、ここ数年は社員数もグローバルで1万人を超え、海外売上高比率も半分以上となっています。全世界で規模が拡大する中、ミスミの組織論をグローバルに浸透させるため、「グループ全員が理解し目指す、共通の価値観」の必要性が増してきました。

国内に限らず、グローバル全体で、どのような仕事をしていても、どこにいても、社員全員が、革新的な取り組みや現状よりも1ミリでも前進するような挑戦を続け、ミスミモデルの進化を加速させていくこと。そして会社は、ミスミを「挑戦に溢れ、成長できる」場にすること。成長連鎖経営との整合をより明確にし、一人ひとりが挑戦と成長をより「自分ごと」として捉えられるようなコンセプトとして「Best Place To Grow」を掲げました。

人材戦略 ミスミの人的資本経営「Best Place To Grow」

「個の元気」と「戦略的束ね」

この「Best Place To Grow」の実現に向けては、社員の「次どうする?」を中心として、「個の元気」と「戦略的束ね」をそれぞれ高める「2つの輪」が常に両輪で、バランスを保ちながら回り続けていくことが必要です。

左側の「個の元気」を追求する輪は、社員一人ひとりの能動性を重んじ、主体的に取り組める環境の中で、社員が挑戦することにより成長し、それを会社が評価ししっかりと報いていくことで、社員がまた次の成長に向かっていく循環を示しています。

右側の輪では「戦略的束ね」を追求しており、社員一人ひとりの挑戦を各組織の「戦略」が束ね、ミスミモデルの進化を図ることで、お客さまへの提供価値が高まり、企業価値の向上につながります。

この両輪がバランスをとりながらスパイラルして向上していくために、会社としては「4つの仕掛け」を用意しております。その中でも、「次どうする?」の起点となる仕掛けであり、ミスミユニークな取り組みとして、「Next Challenge制度」を導入しています。

このNext Challenge制度では、各組織で策定されたビジネスプラン（戦略、組織設計）を基に、社員は、自身の挑戦テーマを主体的に検討します。自分の所属を一旦白紙にし、現職の挑戦テーマを続ける場合も、他組織に異動して新しい挑戦テーマに挑戦する場合も、希望する組織に応募して自分の職場を決めます。また、昇進・昇格も自発的に選択することができ、上位のポジションでテーマに挑戦することも可能になっています。

Next Challenge制度は異動や昇進・昇格の機能もありますが、現職で挑戦を続けることも含めて「自分が選ぶ」ということを通じて、次の挑戦に向けた自発的なキャリア選択を促しています。社員

が多様なキャリアを積むことにより、一つの専門性を軸にしながらビジネス全体のつながりを俯瞰し、オペレーションの仕組みやさまざまな機能への理解を深めることができるようになり、それがミスミモデルの進化、組織能力の向上につながっています。

グローバルでの「Best Place To Grow」の実現に向けて

「Best Place To Grow」をグローバルで実現するための人事環境整備が、喫緊の注力テーマです。直近ではNext Challenge制度

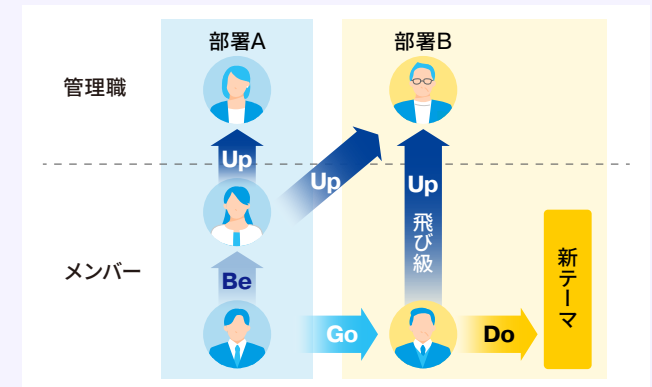
や評価制度などのグローバル導入を進める中で、コンセプト自体のさらなる浸透の必要性や、地域ごとの特色を踏まえた制度のカスタマイズなど、課題も見えてきています。各地域のナショナルスタッフの幹部を増やしていくことも、グローバル化において必要な観点です。「ミスミらしいグローバル化の在り方とは」という命題と常に向き合いながら、今後のグローバルな成長に向けた「Best Place To Grow」の実現を推進していきます。



「4つの仕掛け」の各取り組みについての詳細 [🔗](#)

人材戦略 Next Challenge制度

社内の「労働市場化」



Best Place To Growの起点となる「社員の挑戦」を最大限喚起

社員はさまざまなテーマに主体的に挑戦、組織は挑戦機会を創出し職場の魅力を高めることで、相互に高め合う、好循環な成長連鎖を目指しています。

社員は自身のキャリアに対して「次どうする？」を常に考え、以下の4つの「次の挑戦（XXNext）」を自発的に選びます。

Do Next・Go Next

●現職を「白紙」に

社員は、基本的には自主的なキャリア選択により、異動する・しないを決めることができます。しかし社員が一つの職場に長年「固定化」すること、安住してしまうことは成長の妨げになると考え、Do NextおよびGo Nextでは、毎年、社員の「現職」を「白紙」にし、現職を続けたい場合も、異動したい場合も、希望する組織に「応募」して自分の職場を決めることを求めます。社内の多様なキャリア選択肢の中から検討し、国や職種をまたいだ異動ができる点も特徴の一つです。

●社内の「労働市場化」

社員と各組織が相互にアピールし選択しあう基盤として、ミスミ社内の労働市場：「MISUMI NEXT Market (MNM)」を構築しています。

募集組織側は、MNMを通じて、「挑戦テーマ（戦略・アクション）」を公開します。応募側（社員側）は、各組織が実施する説明会への参加などを通じ、次の挑戦を能動的に検討します。応募や選考のプロセスもMNMを通じて行われます。また、人事部のメンバーは「社内エージェント」として、応募者と募集組織双方の困りごとに対するサポートを実施しています。

Up Next・Be Next

自発的な昇進・昇格の仕組みとして、Up NextとBe Nextを用意しています。

これらは通年で実施されており、自身のキャリアプランに合わせていつでも挑戦することが可能となっています。挑戦要件には年齢・

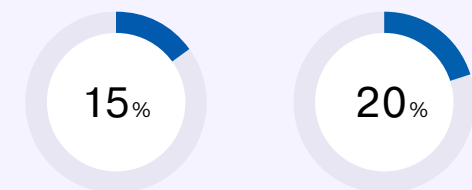
性別・国籍などはもちろん、経験・在籍年数も不問です。また、2階層以上上のポジションにも「飛び級」で挑戦することができます。

Next Challenge制度のKPI、今後の展開

「社員の次の挑戦」を測る指標として、当社グループでは、社内の流動性をKPIとして設定しています。現在は国内籍の社員を主な対象として実施していますが、海外グループ会社も含めたスキーム構築を進めています。

現在のミスミ日本における流動率
(Next Challenge を通じた異動率)

当面の目標値
(年間の異動率)



※2023年度実施のミスミ日本全メンバー（非管理職）における異動率

人材戦略 Next Challenge制度利用者インタビュー

interview



高山 花の
2019年4月入社（新卒入社）・29歳

Go Next

2023年4月に日本EC領域
→ メキシコ法人に異動

応募のきっかけ

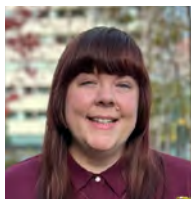
入社時から、いつか海外で働きたいという夢があり、メキシコに経験業務に似た求人を見つけたのが応募のきっかけです。当時のチームの環境も良く、DoNextと迷いましたが、海外への挑戦の想いが強く、応募を決意しました。当時の上司にもさまざまな視点でアドバイスをいただき、挑戦を後押ししてもらえました。

メキシコで働いてみて

日本で働いていた時より担当する領域が広がり、挑戦できる機会が増えました。業務をリードする立場も務めるようになり、これまでよりも高い視座で業務に取り組んでいると感じています。その一方、日々自分のスキルや知識不足を実感することもあり、もっと頑張らなければという向上心がさらに強くなったと思います。

今後の挑戦について

今担当しているプロジェクトでいち早く成果を出し、メキシコの売上増加に貢献することです。また、憧れの海外で業務ができるようになったので、リーダーのポジションも目指しながら、挑戦を続けていきたいです。



BREE STOREY
2018年8月入社（キャリア入社）・33歳

Go Next

2023年8月にミスミUSA
→ 日本本社に異動

応募のきっかけ

全社でどのようなビジネスをしているかを理解し、さらに広い視野で業務に臨みたいと思ったことが、応募のきっかけです。過去に日本で働いていたこともあり、日本語は一定程度できたため、そのスキルも活かせたらという思いもありました。

日本（本社）で働いてみて

久々の日本ということと、業務的にも新しい領域への挑戦ではあったので、赴任当初は戸惑うことも多かったです。ただ、チームや周囲の方がとても優しく接してくれて、前向きに職務に臨むことができました。ミスミUSAで培った業務理解やスキルも活かしながら、これまでより広い視野で働けていると感じています。

今後の挑戦について

ミスミは、タテ・ヨコ・ナナメに非常に多くの挑戦選択肢があり、それを自分次第で掴み取っていけることが一番の魅力であると感じています。今後は、日本語のスキルアップはもちろん、上位職に必要なスキルを伸ばし、リーダーへの昇格にも挑戦していきたいです。



下妻 一起
2018年4月入社（キャリア入社）・32歳

Up Next

2024年9月にチーフディレクターに
昇格（国内の新領域事業を担当）

ディレクターへの挑戦について

大学で学んでいた「ものづくり」の世界に携わりたい、自分の意思で若いうちから挑戦・成長できる環境で働きたいという2点から、ミスミにキャリア入社しました。メンバーの一番下のポジションから入社したのですが、積極的に“取りに行く”ことで、ほぼ毎年ポジションを上げることができ、2022年にリーダー昇格に挑戦、今年度はディレクター昇格に挑戦しました。入社時に、“自分ごと”で考えることを重視し、それをちゃんと評価する会社”であると同いしましたが、正に自身の能動性次第で如何様にも成長できる環境でした。

今後の挑戦について

現在、日本国内の重要戦略を担当する中で、まずはその事業成長・利益創出に向けて注力しています。マネジメントの観点では、私自身がメンバーに与える言葉の重みや、責任の大きさの変化を日々感じており、一人ひとりのモチベーション、働きやすい環境であるかは、特に気を付けています。

「未知の領域でもがいていくこと」が自分を大きく成長させると感じているので、そのような環境への「次の挑戦」も考えていきたいと思っています。

人材戦略 D&I (ダイバーシティ&インクルージョン)

当社グループは性別や年齢、国籍、経験年数、新卒／キャリアなどを問わず、多様な人材が活躍できる企業です。例えば、ミスミ日本においては、キャリア採用の比率が85%と、多様なバックグラウンドを持つ社員が働いています。また、採用、昇格や異動判断に際しても、社員個人の実践力や成果によって判断しています。そのような背景からも、当社は、「多様性」が非常に強く、「政治性」が極めて低い、ユニークかつ健全な企業風土を形成しています。

● 挑戦環境に制限なし

個々人の状況に応じた必要な配慮をもちつつ、挑戦に対する制限を可能な限り排除し、誰でも「次の挑戦」を考えられる環境を整えています。

例えば、ミスミ日本における定年後再雇用制度の「シニアNext」制度では、一定の年齢での一律の処遇減額、職位の変更などは行わず、個人ごとに処遇や職責を決定しています。

また、障がいのある社員においては、等級・評価・報酬の制度はその他の社員と同一であり、利用できる社内の制度（Next Challenge制度なども含む）にも制限を設けていません。

● 女性活躍の推進

女性の活躍に関しては、例えば女性管理職の比率として、ミスミ日本で15%、グローバルでは24%、と製造業で見れば比較的高い数値となっています。一方で、自主性を重んじる環境であるが故に、女性ならではの課題感やキャリアの悩みに対し、必要なサポートを提供していくことは不十分でした。この課題への打ち手を推進しながら、当面の目標として、女性管理職比率はグローバルで30%を目指しています。

message

取締役メッセージ



多様な価値観・強みを活かし、
グローバルでの「Best Place To Grow」の実現へ

徐 少淳

取締役 中国企業体副社長
ミスミ（中国）精密機械貿易有限公司 董事長 兼 総経理

ミスミの人的資本と多様性

ミスミの人的資本の特徴は、社員の挑戦を起点とした成長連鎖経営を志向する点にあります。成長連鎖経営を実現するためには、社員が「自ら学び、自ら考え、自ら試し」、自己の成長に挑み続けることが重要です。そして、社員一人ひとりが持つバックグラウンドや専門知識、得意分野が多様であることも、イノベーションとモデル進化を促進する要素となっています。

グローバルのミスミ社員

2年前から進めているグローバルでの人事制度改革は、今後もミスミが全世界で成長していく上で、非常に大きな意義を持っています。それまでは各国・各法人の意識にバラつきがありましたが、各法人の社員は「グローバルのミスミ社員」とであるというメッセージは、考え方に大きな変化を与えたと思います。共通の価値観による「束ね」のもと、社員の多様な価値観や強みを今まで以上に活かしていくことが、今後のミスミの持続的成長には不可欠です。

本社員とナショナルスタッフの文化融合

ミスミのビジネスの特徴として、日本の本社と、各国の法人の両方に、商品開発や新事業開発の機能があります。そのため、本社ノウハウの移転は重要ではあるものの、本社員と各国のナショナルスタッフが協力しながらモデル進化を進めていくことが極めて重要になります。例えばミスミ中国では、出向者とナショナルスタッフは区分なく一体となって、それぞれの強みを活かしあって業務を進めています。

地域ごとの文化や市場要素をより感度高く理解しビジネスに反映していくためには、ナショナルスタッフの幹部登用をさらに促進していくことも重要になってきます。本社の文化・考え方を知ることができる機会をさらに増やしていくことなどの仕組み構築にはまだ課題があり、これからさらに注力していく必要があります。

人材戦略 エンゲージメント・挑戦意欲のモニタリング

エンゲージメントサーベイや、制度や施策への意見収集、挑戦意欲や成長実感に関するサーベイを定期的に実施することで、社員のエンゲージメントを常にモニタリングし、打ち手につなげています。

●エンゲージメントサーベイ

前回のエンゲージメントサーベイでは、グローバル全社員に対して共通の質問項目でのサーベイを実施しました。そこで出てきたミスマの強み・弱みのキーワードを参考に、打ち手を推進しています。

強み	
オープンでフランクな姿勢、部下への支援行動	
弱み	
内容	対策
評価・報酬の妥当性（グローバル共通）	●ミスマ・バリューズに基づく新評価制度を、グローバルで導入推進 ●報酬制度についても、「やった人（挑戦し、成果を出した人）」に市場上位の総報酬水準で報いること基本コンセプトに、各地域の習慣・法的枠組みに即した形で刷新を推進
研修制度の充実度（海外法人）	●ビジネススキル： 例：欧・米地域では、LinkedIn Learningを用いた人材育成プラットフォームを整備 ●マネジメントスキル： 例：アジア地域では、幹部向けの教育プログラムを強化 ●ミスリテラシー： 例：トップマネジメントによる講座を海外でも開講
適切な採用・配置（日・米・欧）	●Next Challenge制度をミスマ日本で先行導入 ●海外グループ会社も含めたスキーム構築を推進中

●新評価制度・報酬制度に関するサーベイ

個人の挑戦・成長を加速させるミスマ人事戦略として、評価制度・報酬制度の刷新をグローバルで進めており、ミスマ日本では2023年度より導入を先行して進めています。

評価制度は、ミスマ・バリューズの発揮度合（実践力評価）とその結果を問う評価（成果評価）の2モジュールから構成していますが、それぞれ90%、91%と高い水準の納得感を得られました。

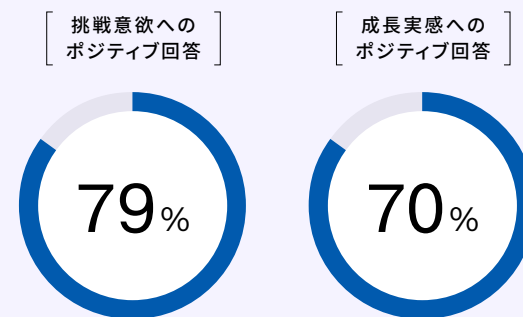
報酬制度についても、昇給運営についての納得度は、89%と高い結果となりました。

一方で、評価尺度や基準の分かりづらさなどへの意見はあり、定義の明確化や運用に対する適切な理解に向けたガイドを出していくことなど、さらなる改善を進めていきます。

●挑戦意欲・成長実感に関するサーベイ

ミスマ日本において、2023年度に、挑戦意欲と成長実感に対するアンケートを実施しました。結果としては、挑戦意欲へのポジティブ回答が79%、成長実感へのポジティブ回答が70%と、高い水準である一方、全員が「次の挑戦」を目指す環境としては不十分でした。また、職位が上位の社員よりも、低い社員の方が、点数が低い傾向がありました。併せてアンケートを行った上位職への昇格意欲についても、会社側での想定水準に届いておらず、課題であると認識しています。

上司・部下間の1on1の質の強化に向けたガイドライン提示や、各組織からの挑戦テーマのより効果的な打ち出しに向けたフォローなど、早急に対応可能な打ち手から着手しています。その一方で、課題解決に向けては、挑戦に対するさらなる動機付けが必要と認識しており、引き続き打ち手の検討を進めています。



人材戦略 モデル進化を促進する環境づくり

柔軟な働き方

社員の環境やライフステージに合わせた多様な働き方を実現するため、フレックスタイム制の導入やリモートワークの活用など、働き方の柔軟性を高めています。

就業環境の整備（本社の移転）

組織の活性化と社員の挑戦を推進するために、2023年2月より本社を九段会館テラス（東京都千代田区）へ移転しました。

新本社では、オフィス利用社員とリモートワーク社員がミスマのモデル進化のために共創するスペースや、環境、ITインフラを整備しています。

九段会館テラス外観



オフィス受付



フロア内観（執務スペース）



社内制度・福利厚生

社員の前向きな挑戦に向けて、働きやすさを高めるための制度・福利厚生を整備しています。

制度の一例

- ・ **育児／介護**：育児時短勤務は、小学4年生修了まで取得可能であることや、看護・介護休暇の取得は無給ではなく有給にしていることなど、法定対応以上の独自取り組みを設けております。
- ・ **マッサージルーム**：月2回まで、無料で30分のマッサージを受けることができます。
- ・ **保養所**：ラフォーレ倶楽部と契約しており、法人会員料金での利用に加え、会社から補助金支給があります。
- ・ **テーマパークチケット補助制度**：特別割引券を利用できます。

安全衛生

●安全衛生委員会の開催

法令に基づき、安全衛生委員会を毎月開催し、議事録を社内公開しております。日常業務における安全衛生面での留意事項、年次で実施するストレスチェック結果の共有など、健康で持続的な職場環境の維持向上に努めています。

●有事における社員の安全衛生の確保

新型コロナウイルスの感染拡大も一つのきっかけとして、社内のBCP体制を継続的に強化し続けています。台風や地震といった突発的な自然災害の発生に際しては、社員安否確認システムを通じて社員の安全を確認し、同時にオフィスや倉庫などの物理的損害の確認を行い、業務継続の可否判断を迅速に行う体制を整えています。

財務戦略 CFOメッセージ

事業モデルの進化に向けた成長投資、
最適キャッシュ・アロケーションにより、
中長期的な企業価値向上を目指す

CFO・常務執行役員
ファイナンスプラットフォーム代表執行役員
兼 サステナビリティプラットフォーム代表執行役員

高波 徹
Takanami Toru

2024年度上期のレビュー

●業績評価／要因分析

2024年度上期、世界経済は、製造業を中心とする設備投資需要が回復基調ながら想定より緩やかなものとなりました。欧米では市況の低迷や地政学リスクの影響が続き、設備投資への慎重な姿勢が見られ、当社のお客さまにおける需要は低調に推移しました。一方、日本・中国・アジアは需要が底堅く推移し、自動車関連の一部に加え、半導体・電子部品も回復の兆しが見られました。中国で通信関連の大型受注を獲得したことなどにより、2024年度上期の業績は売上・利益とも当初の想定を上回りました。連結売上高は1,980億22百万円（前年同期比10.0%増）となり、上期として過去最高を更新しました。利益面については売上数量増、商品ミックス、為替効果などにより、営業利益は233億90百万円（同26.3%増）、営業利益率は11.8%（同1.5ポイント良化）、経常利益は252億21百万円（同26.1%増）、親会社株主に帰属する中間純利益は182億円（同28.3%増）となりました。

通期の業績見通しは、上期の上振れを踏まえ、連結売上高4,012億円（前期比9.1%増）、営業利益491億円（同28.0%増）、経常利益516億円（同25.0%増）、親会社株主に帰属する当期純利益

371億円（同31.8%増）に上方修正しました。下期は、中国・アジア・日本の自動車・半導体産業が回復、欧米の需要は第4四半期からの回復を見込んでいます。

●戦略・施策

当社は、自動化への多様なニーズに対し、ITへの対応力、インダストリアル・オートメーション（IA）への対応力の強化を通じてデジタルモデルシフトを推進し、各地域の市場ニーズに合致した成長戦略とのシナジーにより、ユニークな競争優位性の確立を図っています。現在注力しているデジタルモデルは「meviy（メビー）」「エコノミーシリーズ」「D-JIT（ディージット）」です。当社の重要戦略に位置づけられる本サービスは将来的な収益化を目指し、従前より積極的な投資を実施しています。

機械部品調達のAIプラットフォーム「meviy」は2024年9月、日本最大級の製造業マーケットプレイス「meviy マーケットプレイス」を開始しました。「meviy」の売上の8割を占める日本では2024年度通期での黒字化を、欧州・米国・中国・韓国では一定規模の売上水準を確保したところでの黒字化を見込んでいます。

「エコノミーシリーズ」は、製品バリエーションの拡充、各地域での独自開発商品の強化により顧客への浸透が進み、全地域で高い成長を実現しています。特にアジアで売上が拡大しており、中国で調達・開発した商品の輸出から、アジアでの現地調達に移行しています。ハイエンド品と同等の収益性を確保し、収益も順調に拡大しています。

2024年4月より運用を開始した生産間接材購買プロセスDX革新「D-JIT」は、400社を超えるサプライヤーや自社グループの国内外子会社の在庫情報をリアルタイムでつなぎ、大量調達に対しても短納期で応えることができるシステムです。従来比8倍の数量対応力を実現しています。

ミスマの財務戦略の特徴

当社は、現在のビジネスモデルが構築される中で、販売先への売掛金のサイトは長く、仕入先への買掛金のサイトは短く設定されてきたことから、一定の必要運転資金、厚い自己資本を持つ必要がありました。そうした中、自動化装置・設備に必要とされる多種多様な部品を「確実短納期」でお届けし、お客さまの手間削減や部品の調達遅れによる生産・稼働停止リスクを防ぐという付加価値を生み出すことで高い収益性を実現、強固な財務基盤を構築しました。

業績評価・収益管理では、設備投資需要などの景況感の波による成長と、独自施策の効果による成長を区別して評価しています。地域・事業ごとに市況・景況感、競争環境、地政学リスクが異なるため、グローバルの統一施策のみならず、地域ごとの対応策や効果、業績を評価する収益管理体制を構築しています。

IT・生産・物流の投資では、IRR（内部利益率）/NPV（正味現在価値）を加えた投資意思決定判断と市場適合性を鑑みた効果測定レビューを実施し、タイムリーかつ次の投資判断に寄与する仕組

財務戦略 CFOメッセージ

みを確立し、実践しています。

設備投資の約半分を占めるDX投資は、グローバル・サプライチェーン再構築に向けたデジタルモデルシフトや、各種施策の高度化に向けた基幹システムへの投資を中心にプロジェクトごとに管理しています。2024年10月には、統合的な収益管理を実現するシステムを刷新しました。当社では膨大な商品点数を扱う一方、活動原価基準による個別商品別原価計算を実施しています。その高度化に向けてIT技術を駆使し、企業体・プラットフォーム、部門、チームといった組織別・施策別の収支と同期した統合的な管理を行っています。

また、収支・費用管理では、企業体・本部・プラットフォーム、各部門・チームのすべての単位で業績評価が見られる仕組みを構築しています。在庫管理はチーム単位で行っており、基幹システム内で過剰在庫を自動的に計算して各チームの収支や評価に反映しています。

また、成長投資を地域・国ごとに迅速かつ円滑に実行すべく、キャッシュマネジメントでは、グローバルプーリングのスキームで日本・米州・欧州・一部アジアを繋ぎ、経済合理性を勘案した最適なアロケーションから効果を最大化する仕組みを構築しています。尚、本仕組みは、Treasury TodayのAdam Smith Awards Asia 2023において、Best Cash Pooling Solution部門のHighly Commended Winnerに選出されました。

企業価値向上に向けた重要施策として、リスク・ガバナンスの見直しも行っています。リスク管理部門を中心とするセカンドディフェンスライン体制を明確化し、海外現地法人を含め、統制推進の考え方を周知徹底しています。その際には、各組織・個人が自由闊達に行動できる風土が損なわれないよう、権限委譲の下、自由裁量と自己責任をバランスよく機能させ、「個」の挑戦の機会を創出する仕組みを構築しています。

資本政策と資本コスト低減に向けた取り組み

当社は、IA産業の持続的成長に貢献し、自動化・省力化による社会の持続的発展を支える「成長連鎖経営」を志向しています。その実現に向けて、地域、事業、新商品・新サービスの開発などへ積極的な投資を行い、「顧客時間価値」向上に貢献する事業モデルの進化に取り組んでいます。

また、中長期的な企業価値向上と、資本コストを上回る資本収益性の確保に向けたエクイティスプレッドの拡大を目指しています。資本政策については取締役会で議論を重ね、配当性向の見直しと自己株式の取得を決議。2024年度期初に配当性向の引き上げ（従来の25%から30%へ）と200億円の自社株式取得を公表し、実施しました。ROE等の目標値設定、資本効率向上の施策等については、事業ポートフォリオ、成長投資、キャッシュ・アロケーションと紐づけて議論を深めていきたいと考えています。

①事業ポートフォリオ・マネジメント

成長性・収益性向上に向けて「顧客時間価値」創出を目指した各種戦略を推進しています。具体的には「mevivy」「エコノミーシリーズ」「D-JIT」などの新たなビジネスモデルの開発や、既存事業の基盤強化を図っています。各地域・事業では市況・景況の不確実性に対峙する「変化対応力」が重要です。IA産業も含めた市場相対性の中で地域・事業ごとに評価軸をおいて事業を推進しています。

②成長投資

既存事業の連続成長と、新規事業による非連続成長に向けた投資を実施しています。既存事業では、投資効果の高い部分にリソースを再配分するとともに、産業全体のサプライチェーンにおける事業継承問題などに伴う再編にも対峙しています。非連続成長に向けては事業ポートフォリオの再検討を進めるとともに、外部成長

の取り込みに向けたアライアンス・M&Aも推進していきます。

③キャッシュ・アロケーション

手元資金は、地政学リスクや経済危機などのBCP対応時にも供給責任を果たすための必要資金として、半年分の事業活動資金（約1,000億円）を確保することを方針としています。各事業のビジネスプラン・計画値を踏まえた4年累計の営業キャッシュフローを原資に、オーガニック・インオーガニック成長への投資を優先的にアロケーションし、株主様への還元は柔軟に対応していくことを基本としています。

④事業推進とサステナビリティ推進の一体化

当社が掲げる「成長連鎖経営」は、産業界全体への貢献を、具体的には産業界全体のサプライチェーン・マネジメントの発展に寄与していくことを企図しています。こうした取り組みの中で地球温暖化対策・人権等の課題に対峙しながらSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）を推進しています。「成長連鎖経営」は、サステナビリティの取り組みそのものといえます。

⑤ステークホルダーとの対話の深化

従前の取り組みに加えて、情報開示の充実、海外IRの実施、決算説明会の充実などによりステークホルダーの皆さまとの対話を深化させ、より一層の資本コストの低減を図ります。

資本市場へのメッセージ

当社は、社員の挑戦を起点に、ミスミ、IA産業、そして社会の持続的な発展へとつながる「成長連鎖経営」を目指しています。激しく変化する経営環境の中で、迅速な対応力を強化するとともに、当社のリソース・ケイパビリティ・アセットを最大限に活用し、中長期的な企業価値の向上を実現してまいります。

SUSTAINABILITY

ミスミのサステナビリティ

時間価値を創出する商品・サービスにより

グローバル・サプライチェーンを構築・強化しIA産業、社会の発展に貢献

CFO・常務執行役員

ファイナンスプラットフォーム代表執行役員

兼 サステナビリティプラットフォーム代表執行役員

高波 徹

ミスミのビジネスモデルとサステナビリティ

成長連鎖経営とビジネスモデル

当社が志向する成長連鎖経営は、お客さまであるインダストリアル・オートメーション（IA）産業の非効率を解消し、時間の価値を高め、ミスミ、IA産業、社会がともに成長・発展することを意味しています。その実現に向けて、最も価値ある考え方、姿勢、行動が「ミスミ・バリューズ」に明記されています。そして、顧客時間価値を構成する顧客の手間削減・確実短納期という2つの考え方のもと、ミスミモデルを進化させながら、各地域・各産業・各顧客のニーズに合致した商品・サービスを展開しています。既存事業が生み出す提供価値に加えて、デジタルモデルシフトをはじめとするさまざまな新商品・新サービスを通じて、ものづくり産業全体のサプライチェーンに対して、リエンジニアリングを進めることが、お客さまであるIA産業への貢献を意味し、さらにIA産業が社会全体の自動化需要に応えることで社会に貢献します。

サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）と

経営戦略との関係性

社会全体が、労働人口減少、資源枯渇、気候変動をはじめとしたさまざまな社会課題に直面する中、当社は、時間価値を創出する商品・サービスによりIA産業に貢献し、社会全体の発展につなげることを目指しています。IA産業のサプライチェーン構造の中で、当社は、デジタル化を軸にしたリエンジニアリング（経営資

源活用）に取り組み、3,000社超に及ぶサプライヤーの皆さまとのグローバル・サプライチェーンを構築し、スコープ3の温室効果ガス（GHG）削減や人権リスク管理をはじめとしたさまざまな社会課題に取り組んでいます。このことは、ミスミの経営戦略そのものであり、サステナビリティとしての取り組みと完全に同期しています。これらの推進においても、グローバル各拠点が市場の変化を感知・捕捉・変容していくダイナミック・ケイパビリティ（企業変革力）、そして、各地域・各国ごとに異なる市況・景況・地政学リスクの中で、局面ごとに迅速に対応する「変化対応力」を発揮することが極めて重要と考えています。

マテリアリティ/KPI

マテリアリティについては、サステナビリティ基本方針と同じく2021年に設定、情報開示に至りましたが、経営環境の先行きの不確実性が増す中、2024年に入り、取締役会とサステナビリティ委員会にて、特定ステップとマトリックスの見直しについて議論を重ねてきました。中長期的にステークホルダーがミスミに期待することと当社が成長していくために必要なことを踏まえ、当社が提供する時間価値によるIA産業のサプライチェーンへの貢献を紐解き、新たに抽出したマテリアリティを早期に公開したいと考えています。

ESG項目におけるリスクと機会、情報開示

当社は現在、事業機会については、自動化需要の高まり、労働

生産性の改革、効率化の要求といった定性的なことを掲げていますが、今後は、顧客時間価値の定量化を図るとともに、当社が提供する顧客時間価値が、直接的には労働人口の減少、間接的にはそれに付随する資源枯渇、気候変動へと派生することを想定して、マテリアリティの見直しとともにステークホルダーの皆さまとの対話を経ながら、見直しを図っています。一方、リスクについては、環境課題、事業承継問題などが自社サプライチェーンに与える影響や、グローバル化・地域ブロック化の急激な変化対応が課題であり、グローバル5極生産体制において、BCPを含めた供給体制の強化を図っていきます。

また、変化対応力を軸としたケイパビリティの拡充が必要であり、人的資本経営を推進し、社員を起点とした挑戦機会の創出に注力しています。デジタル対応力の強化に向けたIT投資も、社員の重要な成長機会です。

そして、情報開示については、定点観測を徹底し、実施済である活動は開示、実施されていないものは活動アクションに移すことを基本的な考え方として取り組んでいます。サステナビリティ専任組織が、ステークホルダー要望やESG評価機関からの評価を社内各組織へフィードバック、推進活動を促進、活動結果を開示していくプロセスを構築しています。今回、新たに発行した統合報告書を通じて、成長連鎖経営を軸とした社内各組織の活動をよりクリアにお伝えできるように取り組んでまいります。

ミスマのサステナビリティ

サステナビリティ基本方針

ミスミグループは、メーカー事業であるFA事業・金型部品事業と、生産・自動化の現場で使用する副資材から消耗品まで幅広い商品群を販売する流通事業であるVONA事業を併せ持つ、ユニークな業態となっています。

当社事業の対象は、インダストリアル・オートメーション (IA) 産業です。お客さま・サプライヤーの皆さまの「あらゆるムダの排除」により同業界の非効率解消に貢献しています。IA産業はさまざまな経済活動の自動化・省力化などを実現し、社会の持続的発展に不可欠なものとして寄与しています。社会の持続的発展が産業界の需要を創出し、それは当社にとって新たな機会の創出にもつながります。

ミスミグループはこの循環の確立に貢献することで社会、産業界の持続的発展を支え、当社自身の持続的成長につなげていきたいと考えています。



■ 自社のサステナビリティへの取り組み

当社は、IA産業のトータルサプライチェーン、トータルビジネスプロセスにおける非効率を「時間」を切り口に解消することで同業界の発展に貢献しています。グローバルで30万社を超えるお客さまにサービスを提供するサプライチェーンを構築し、確実短納期を実現することで産業界のさまざ

まなムダや工数を削減する時間価値を提供しています。この時間価値を継続的に向上させるために、事業、商品、サービスなどのビジネスモデルを常に進化・発展させるとともに、それらを支えるIT、生産、物流等の事業基盤強化、人材基盤構築に取り組んでいます。

■ IA産業の持続的成長を支える取り組み

自動化設備・装置の部品は一品一様であり、図面制作から見積もり、部品の加工、調達まで、煩雑な手間と長い納期を必要とするなど、そのプロセスには極めて非効率な業務が散在します。当社は、自動化設備・装置に使う受注製作部品を規格化することで図面作成を不要にするなど、お客さまの非効率業務にかかる時間を大幅に削減しています。また、部品一個からでも確実に納期を遵守する確実短納期をグローバルで実現することにより、不要な在庫を削減し、生産・稼働機会ロスなどを解消しています。さらにデジタルモデルシフトをはじめとするさまざまな新商品・新サービスを通じて、調達プロセスにかかるムダ・工数を約9割削減することでエネルギー消費量を低減するとともに、紙図面を不要にするなど、資源の有効活用促進にも寄与しています。

当社は、IA産業の「時間革新」を通じ、社会の持続的発展に貢献し続けています。

■ 社会の持続的発展への貢献

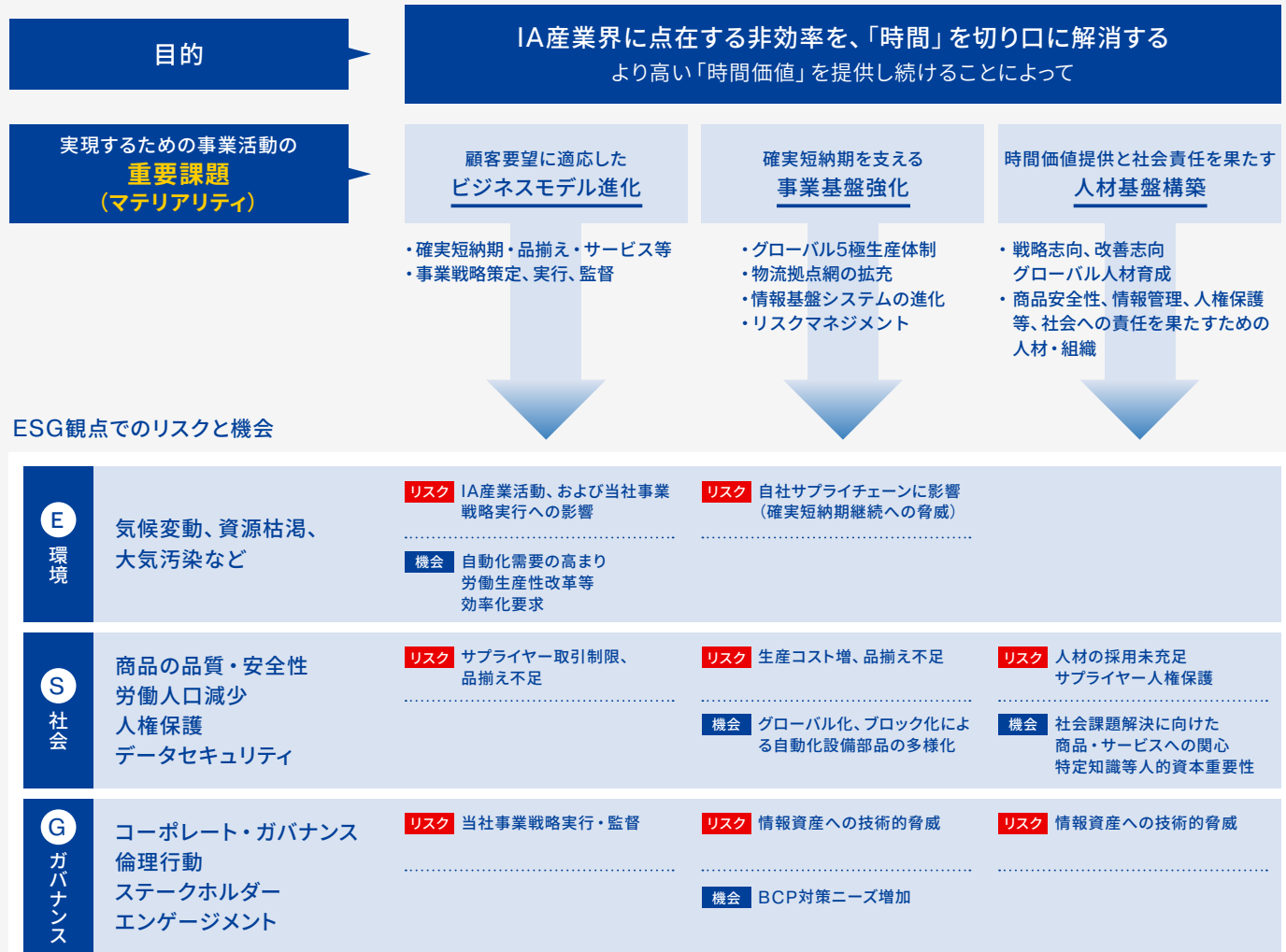
当社は、事業展開そのものを通して、IA産業の資源投入量・消費量を削減する付加価値を提供しています。顧客・サプライヤーのあらゆるムダを根本的に排除することによって、従来の大量生産・大量消費・大量廃棄経済から循環型経済への移行加速に貢献します。

また、当社は社会要請であるESG推進に積極的に適応し、事業活動を通して、地球温暖化防止などの気候変動対策に取り組んでいます。自社に加え、顧客、サプライヤーが関係する各国の文化や歴史、人権、人材の多様性を尊重するとともに、ステークホルダーの皆さまと連携し、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

ミスマのサステナビリティ

サステナビリティにおける当社の重要課題

- ・重要課題の決定にあたっては、当社事業活動の持続的成長に向けた最重要課題を特定し、各々の課題に対して当社事業への課題と、社会的責任を果たす上での課題の双方を掲げています。
- ・また、重要課題に対するリスクと機会は、ESG観点の数多くの課題から重要度の高い内容を抽出しました。
- ・本重要課題は、2021年に取締役会の討議を経て決定しました。2024年より、取締役会とサステナビリティ委員会にてマテリアリティの見直しに関する議論を重ねており、2025年に公開予定です。



ミスマのサステナビリティ

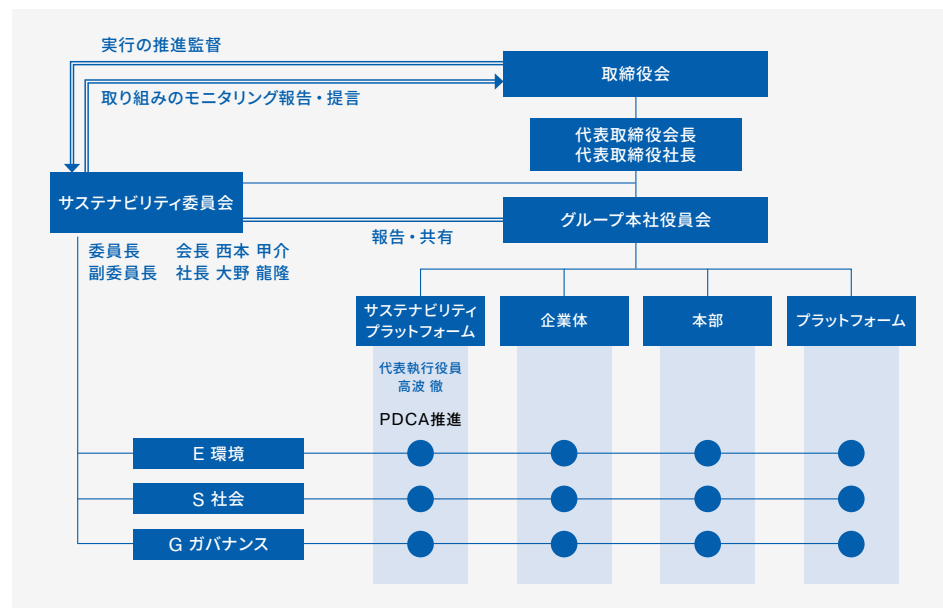
サステナビリティ委員会

株式会社ミスマグループ本社は、サステナビリティへの一層の取り組みを強化するため、代表取締役会長を委員長、代表取締役社長を副委員長とする「サステナビリティ委員会」を2021年10月1日より設置することを取締役ににて決議しました。

本委員会は、当社におけるサステナビリティの基本方針を策定し、経営計画や経営方針に対する検証と、社会課題に対する取り組みを推進し、取締役会に報告・提言を行います。

サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、サステナビリティ委員会は、取締役会の監督下、サステナビリティ推進担当役員を定め、グループの執行組織である企業体・本部・プラットフォームと連携して、ESGに関する目標設定・進捗状況のモニタリング、評価などを行い、取り組みを継続展開しています。

サステナビリティマネジメント体制



これまでのサステナビリティ委員会の開催状況

(2024年11月時点)

	開催日時	取り組み
第1回	2022年03月16日	・ 外部評価機関からの評価と改善に関して 討議 第一回
第2回	2022年04月20日	・ 外部評価機関からの評価と改善に関して 討議 第二回
第3回	2022年05月18日	・ スコープ3の取り組み方針 討議 第一回
第4回	2022年06月14日	・ GHG排出量削減の進捗報告 ・ スコープ3の取り組み方針 討議 第二回
第5回	2022年06月23日	・ サステナビリティ委員会および外部評価機関の評価改善報告 ・ 気候変動対応について
第6回	2022年07月28日	・ エグゼクティブ向けサステナビリティ研修
第7回	2022年08月01日	・ 調達ガイドライン・行動規範 進捗報告
第8回	2022年08月18日	・ 調達ガイドライン・行動規範 討議
第9回	2022年10月20日	・ 行動規範改訂 ・ 調達ガイドライン制定およびサプライチェーン管理体制 ・ 人的資本開示 討議
第10回	2022年12月22日	・ 気候変動対応報告 ・ 人的資本開示 討議 ・ 今後の取り組み
第11回	2023年02月15日	・ 活動の振り返りと今後の方向性・方針
第12回	2023年05月18日	・ 執行状況報告GHG/サプライチェーンマネジメント/人的資本/評価機関対応
第13回	2023年09月21日	・ GHG FY22速報 サプライチェーンマネジメント進捗/外部評価機関分析
第14回	2023年11月16日	・ GHG FY22実績 FY24サプライチェーンマネジメント活動 欧州CSRD/CFP対応
第15回	2024年03月19日	・ 活動の振り返りと今後の方向性・方針
第16回	2024年03月21日	・ コーポレート・ガバナンス関連 調査報告・取締役会実効性評価
第17回	2024年05月16日	・ マテリアリティ見直し/ミスマ・ユニーク・インデックス/カーボンフットプリント
第18回	2024年09月18日	・ 欧州CBAM/EUDR協力要請、外部評価機関結果分析
第19回	2024年10月17日	・ マテリアリティ評価用アンケート 討議 第一回
第20回	2024年11月21日	・ マテリアリティ評価用アンケート 討議 第二回

環境への取り組み

ミスミグループ環境基本方針

当社は、事業展開そのものを通して、インダストリアル・オートメーション産業界の資源投入量・消費量を削減する付加価値を提供しています。お客さま・サプライヤーの皆さまのあらゆるムダを根本的に排除することによって、従来の大量生産・大量消費・大量廃棄経済から循環型経済への移行加速に貢献します。

自社の事業活動を通して地球温暖化防止などの気候変動対策に取り組むとともに、サプライヤーも含めたトータルサプライチェーンにおける環境対策の管理・実行、加えて、商品の品質・安全性も含めた環境経営を推進します。

ミスミグループ本社および事業会社は、以下の方針に基づいて環境経営を推進します。

1.	2.	3.
事業活動における 社会環境負荷の低減と汚染予防	法規制および その他の要求事項の遵守	環境目標の定期的見直しと 継続的な改善活動

※ISO 14001:2015に準拠した活動を行っています

環境推進体制

環境課題に対する取り組みは、環境方針策定、GHG排出量、有害物質、水資源、廃棄物、商品の環境対応などの課題を中心に、サステナビリティ委員会とグループの執行組織である企業体・本部・プラットフォームが連携して進捗状況のモニタリング・評価を行い、継続的に取り組んでいます。

気候変動への取り組み（TCFD準拠、温室効果ガス（GHG）排出量）

気候変動に対する取り組みの考え方

当社は、2021年9月にTCFD提言への賛同を表明し、同月にTCFD提言への賛同企業により組織される「TCFDコンソーシアム」への参画を表明しました。気候変動に対する取り組みとして、影響が大きいメーカー事業を中心に、1.5℃/2℃シナリオ、および4℃シナリオに基づく分析を実施し、各々のシナリオへの移行リスク・物理リスク・機会の特定、事業インパクトの評価を行うなどの戦略構築に着手してきました。

2022年3月17日の当社取締役会で承認された内容をもとに、気候変動のリスクの特定、評価、低減などのリスク管理プロセス確立や、リスクと機会の評価の定量化、進捗評価の仕組み確立に取り組み、経営方針としてTCFD提言に基づく開示を行いました。

今後も、引き続きTCFDの枠組みに沿った気候変動関連の情報開示を充実させるとともに、当社の事業活動を通して地球温暖化防止などの気候変動対策に取り組み、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

[気候変動への取り組み（TCFD準拠）](#) 

環境への取り組み

リスクと機会の特定と対応策（2022年3月開示）

移行リスク

当社では、電力消費規制やコスト上昇による売価上昇や運送費のコスト上昇、当社の温室効果ガス（GHG）排出量削減に関する情報開示不足による評判の低下などを大きなリスクと認識しています。

中分類	小分類	具体的な「起こり得る事業インパクト」	重要度	対応策
政策・法規制	カーボンプライシング導入	生産間接材への炭素税・排出権取引制度導入コスト増加	小	事業展開する各国でのカーボンプライシングのモニタリング
	省エネ・GHG・排出規制強化	中国行政によるエネルギー消費規制による電力供給停止	大	・再エネによる電力供給先の開拓や自家発電設備の導入検討 ・省エネ設備導入による電力消費量の低減
		EU域内企業による域外企業へのGHG排出量開示要請	大	GHG スコープ1~3の継続的な開示
技術	既存製品の性能劣化、市場競争力低下	生産間接材製品・サービスが他社比較で環境性能が劣ることによる競争力低下	中	生産間接材業界における環境性能開発状況のモニタリング
	製品開発投資遅れ、市場競争力低下	生産間接材製品・サービスをより持続可能にするための技術開発投資遅延による市場競争力低下、収益減少	大	高強度商品・耐久性の高い商品、環境配慮型商品の品揃え拡充
市場	顧客の行動変化	環境負荷考慮の購買行動による顧客離れ	小	・行動変化の察知のための情報網整備および地域ごと、個別顧客ごとの環境課題の解決手段をアクション化 ・顧客主導の最終製品開発に合わせ必要な部材を供給・プロモーション ・環境配慮社会のニーズに応えながら、必要な開発と投資を実施
		気候変動に関する情報開示不足による顧客離れ	大	GHG スコープ1~3の継続的な開示
		金属価格高騰に伴う製品売価上昇による顧客離れ	大	・コスト増加に伴う価格転嫁を顧客から理解を得られる仕組みづくり ・価格高騰が不可避と見られる金属などの素材は、使用量の削減や代替素材の利用等により製品価格維持・低減
	自社製品の環境性能強化、コスト増加	生産間接材製品・サービスのGHG排出量算出に係るコスト増加	小	代表的な製品・サービスにつきカーボンフットプリント(CFP)の算定を検討、かつ算定システムを使用し算定のための労力やコストの抑制を検討
	原材料コストの上昇	ガソリン価格上昇・低燃費車両の導入による運送コスト増加	大	配送料無料製品のうち、販売価格に占める配送コストの割合が高い製品・地域の配送料体系の見直し
評判	対応不十分による投資家等評判低下	気候変動に関する情報開示不足によるステークホルダーからの評判悪化	中	投資家とのコミュニケーションを軸としたIR活動の強化

物理リスク

拠点への甚大な被害が想定されるものの、多拠点展開によるリスクヘッジを講じています。

一方で、当社が外部調達している商材のサプライヤーは3,000社を超えており、被災への対策が不十分なサプライヤーも存在するため、実際の被災時に一部商品の供給が停滞するリスクも存在すると認識しています。

中分類	小分類	具体的な「起こり得る事業インパクト」	重要度	対応策
急性	風水害の激甚化による事業停止	台風・津波・洪水等のリスクがある自社生産拠点の被災による調達遅延・製造停止	大	・起こり得る災害リスクを拠点毎に精査し、リスクの高い施設の強靱化や、別生産拠点での代替対応のための生産機能の拡張・新生産拠点の確保等の対策を講じ製品製造・配送の確実性を向上 ・グローバルネットワークを拠点毎に、急性・慢性的に起こり得る物理リスクを精査し、自社と関係するサプライヤーとの協調対応策を、BCP対応のなかで網羅的に検討
		台風・津波・洪水等のリスクがある工場を除く自社拠点の被災による機能停止	大	
		サプライヤーが台風・津波・洪水等を被災することによる調達遅延・製造停止	大	
	風水害の激甚化による自社拠点損害	台風・津波・洪水等の発生による自社資産の減少	中	
		台風・津波・洪水等の発生による施設の損傷に伴う復旧費用の増加	中	
慢性	気候変動による長期的な天候パターンの変化	気候変動の影響に伴う水・原材料不足の深刻化による工場の操業停止	中	
	海面上昇による調達網等見直しに係るコスト増加	度重なる自然災害に対応するために、グローバルネットワークを拡大する際に生じるコスト	中	
	平均気温の上昇によるエネルギーコスト増加	海面上昇等によって現状の自社拠点の見直しが生じて、移転などの対応コスト発生	小	
		気温上昇に伴う空調使用増加によるエネルギーコスト増加	小	

環境への取り組み

機会

顧客の脱炭素化に向けた製品・生産工程の変化は、当社の将来的な売上拡大の機会につながります。
また当社で築き上げたビジネスモデルが、社会の自然災害に対するレジリエンス強化に貢献すると考えています。

中分類	小分類	具体的な「起こり得る事業インパクト」	重要度	対応策
資源 効率性	自社省エネ・省資源推進によるコスト低減	自社技術を活用した自社拠点の再エネ・省エネによる税制特例・補助金・助成金の享受	小	グローバルベースでの再エネ・省エネによる税制特例や補助金・助成金制度のモニタリングと活用検討 ・自社の各拠点に合った電力消費低減／設備診断システム／再エネ関連の設備のモニタリングと活用 ・再エネ電力供給事業者の選定と安定調達確保
		製造段階での電力消費低減の設備導入	小	
		GHG排出量の削減を目的とした設備診断システムの活用により、自社工場・物流施設をデータ解析することでプロセスを改善	中	
エネルギー源	再エネ活用	低価格な再エネ利用による原価・費用の削減	大	
製品と サービス	顧客の省エネ・GHG削減に寄与する 自社製品の需要増	顧客の省エネ・GHG削減に貢献する製品・サービスの需要増	大	省エネ・環境配慮型商品の品揃え拡充
		自社製品のリサイクル等によるGHG排出量低減効果のある製品の開発・販売	大	
	自社製品の環境対応向上による 価値訴求	カーボンフリーの金属を使用した製品の需要増加	中	各種GHG排出量関連ビジネス(グリーンスティール使用製品・ECでのカーボンフットプリント情報提供)のモニタリング 高強度商品・耐久性の高い商品の品揃え拡充 起こり得る災害リスクを拠点ごとに精査し、リスクの高い施設の強靱化や、別生産拠点での代替対応のための生産機能の拡張・新生産拠点の確保などの対策を講じ製品製造・配送の確実性を向上
		温暖化による湿度上昇などが起きても劣化しにくい耐食性・耐久性が高い製品需要の増加	中	
		「グローバル最適生産」・「確実短納期」が被災顧客の早期復旧に貢献することによる売上拡大	大	
市場	環境配慮製品の市場拡大	短納期重視による高コスト発送からのモーダルシフトによる効率化(空運発送から高効率の鉄道・船舶輸送)	小	空運・陸運依存から、よりエネルギー効率が高い鉄道・船舶輸送の検討・開拓
レジリエンス	効率向上・プロセス設計	風水害へのレジリエンスの強い物流拠点により、配送機能を維持	小	自然災害に強い物流拠点とするための各種技術や対策のモニタリングと活用検討

環境への取り組み

シナリオ

1.5℃/2℃の世界観

1.5℃/2℃シナリオの分析においては、気温上昇に対する施策として、各国で脱炭素政策が強化され、当社が関わる産業も影響を受けます。

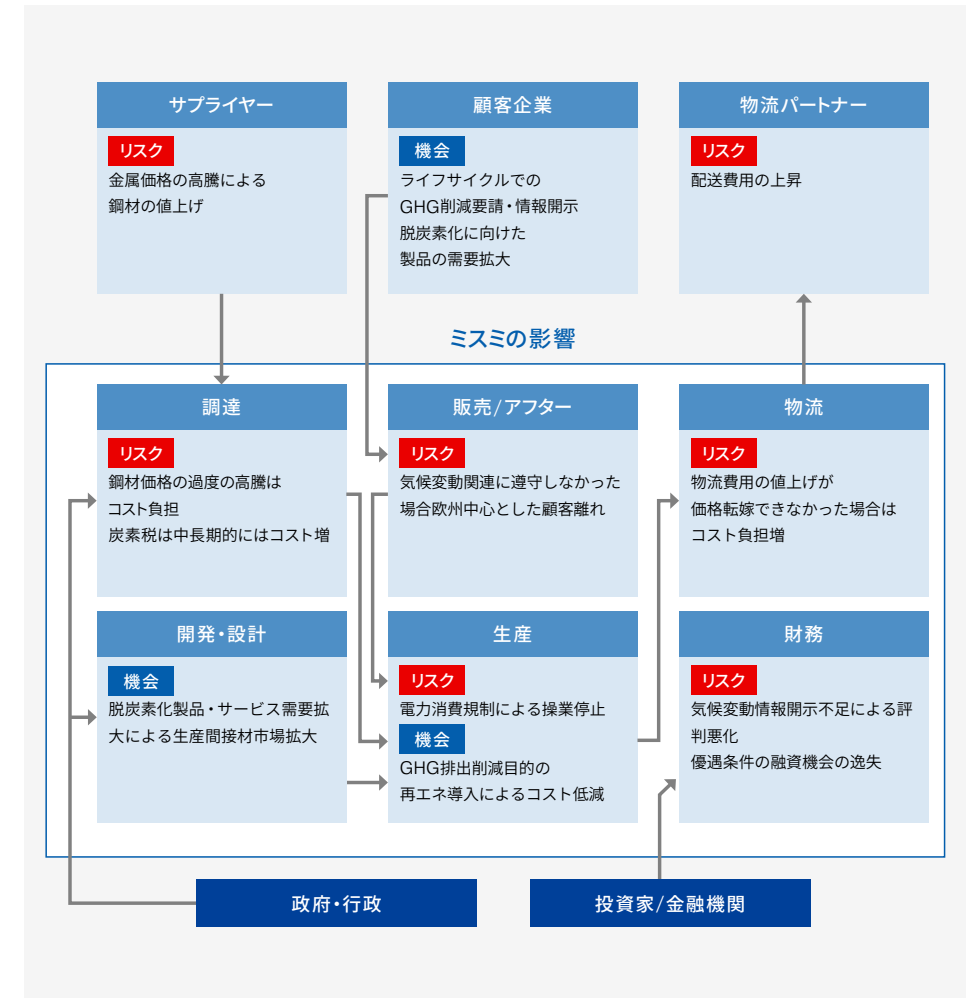
まず、脱炭素化社会で炭素税による負担が高まっていくことが予想されますが、当社の主要商材も一定程度、炭素税賦課の影響はあるものの商材の性質から限定的であると考えています。

一方で、中国などで見られる政府主導の省エネ規制強化については、域内に拠点のある企業に対し、電力供給停止や計画停電などの措置が取られた場合、世界に営業・物流・生産拠点を持つ当社グローバルネットワークにおいても、操業抑制・停止につながる恐れがあります。また、当社の主要顧客である自動車業界などにおける温室効果ガスの排出量の情報開示・削減要請が進んでおり、これらへの対応が遅れることによって、顧客の購買要件の未達につながる可能性や、投資家などその他のステークホルダーからの信頼や評判を下げるといったリスクも想定されます。その他にも脱炭素化の潮流は、電化製品や軽量製品の需要を高め、当社製品の主原料である素材価格の高騰を進展させることが予想されます。また燃料費の高騰やEVトラックなどの導入が、当社の配送料金体系に影響を与える可能性があります。

1.5℃/2℃シナリオでは社会・産業全体が気候変動対策を推進しており、この中で顧客の購買行動も変化していくと考えています。顧客の労働生産性改革、エネルギー消費削減など、効率化に対するニーズが高まることが予想されます。

当社のビジネスモデルは顧客の現場での作りすぎ・手待ちのムダを排除することによって、循環型社会への移行加速を促しています。

ミスミグループが確実短納期の強みを活かし、そのビジネスモデルを磨き込んでいくことは、IA産業全体の持続的発展を支えるものとなります。



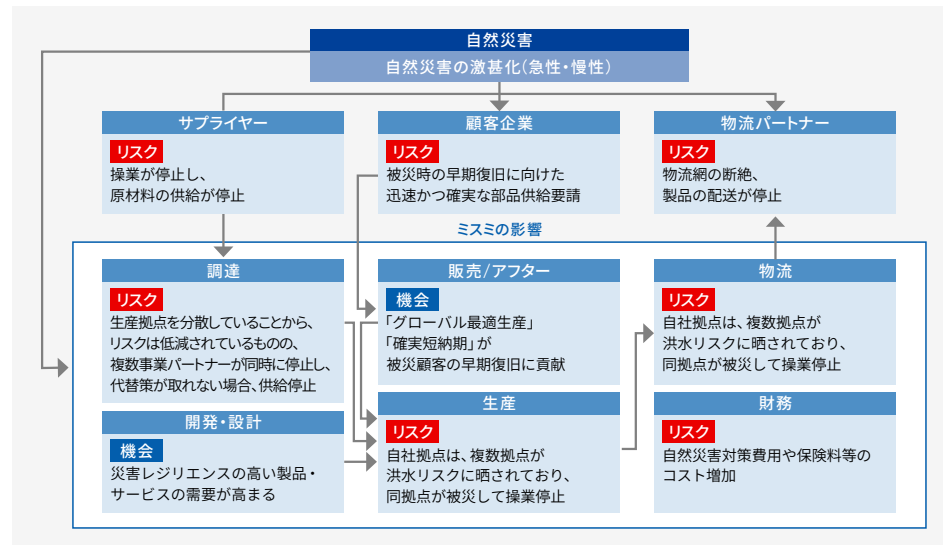
環境への取り組み

4℃の世界観

4℃シナリオの分析においては、脱炭素政策が強化されず、平均気温は上昇を続け、自然災害が激甚化し、物理リスクが高まります。

当社は、日本だけでなく、中国・アジア・欧州・米州で事業を展開しており、世界にグローバルネットワークを構築しています。これらの拠点が台風・洪水などの自然災害に被災した場合には、操業停止の可能性があります。当社の商品・半製品在庫や機械装置、物流設備などといった資産の毀損も考えられます。当社がこれまで構築してきた「グローバル最適生産」「確実短納期」はこうしたリスクへの対応にもつながります。また顧客や業界から、気温上昇対策や災害に強い商品・サービスへの需要が高まると考えています。

「グローバル最適生産」については、生産拠点を世界各地に分散化させており、顧客の注文を受けた時点で、どの拠点で生産するか最適化を図るシステムを構築しているため、災害時の生産体制では強いレジリエンスが備わっています。「確実短納期」は、注文時の顧客の手間や時間を大幅に削減し、納期遵守にこだわった配送体制を構築しているため、産業全体で災害時の早期復興・復旧に貢献できると考えています。



リスク管理のプロセス

リスク優先度は、財務的影響の確率、大きさ、発生時期を考慮の上、判断しています。自社よりも顧客でのエネルギー使用に伴うGHG排出量が相対的に多いことに着目し、リスク管理体制を構築していきます。

当社は業務執行を行う企業体・本部・プラットフォームで年に1度リスク評価の洗い出しを行い、重要な案件・管理項目について取締役会にて報告を行っています。気候変動も、優先度の高いリスクの一つと位置づけています。

風水害による被害は発生が予見される地域については施設の強靱化対応と、従業員と施設の安全性を重視した訓練などを行っています。一方で、これまで発生が少なかった地域や予見困難なエリアについては、日常的な監視を重視しつつも被害の最小化と早期の復旧に努めます。

気候変動リスクは、サステナビリティ委員会が目標設定・進捗状況をモニタリング、評価などを行い、統合的に管理しています。必要に応じて、外部専門家の見解を取り入れ、取締役会に報告します。

当社は、災害の甚大化による影響を想定して事業継続計画（BCP：Business Continuity Plan）の体制を構築しています。

従来の日本法人に加えて、海外現地法人においても災害対策などの文書とプロセスや連絡方法の体制整備を実施しました。

風水害の激甚化などの物理リスクに対する備えとして、これらの体制の充実と必要な訓練を行います。

当社は日本における主要サプライヤーに対して、当社で作成した「サステナブル調達ガイドライン」を開示し合意を促すとともに、温室効果ガス（GHG）排出量をはじめとする環境活動の取り組みや管理体制構築状況を確認するアンケートを依頼し、実態調査を行いました。

今後もサプライチェーン全体を視野に入れて、リスク・機会の定量的把握と実質的な対応策の立案・実行を進めていきます。

環境への取り組み

指標と目標

当社グループでは事業展開そのものを通して、インダストリアル・オートメーション産業界の資源投入量・消費量を削減する付加価値を顧客に提供します。顧客の業務の「ムダ」を根本的に排除することが、従来の大量生産・大量消費・大量廃棄経済から循環型経済への移行加速に貢献するものと考えます。

また、自社の事業活動を通して地球温暖化防止などの気候変動対策に取り組むとともに、サプライヤーも含めたトータルサプライチェーンにおける環境対策の管理・実行、加えて、商品の品質・安全性も含めた環境経営を推進します。

カーボンニュートラル計画、実行施策

当社グループは、温室効果ガス（GHG）排出量について右記の削減目標を策定しました。これはSBTi※¹において1.5℃目標※²を達成するために求められる削減率・水準と整合するものです。

この目標を達成するために、当社グループでは、これまで進めてきた省エネルギー活動を一層推進します。

生産拠点では、製造工程で生じる不良ロスを削減するために、新たな設備の導入や工程の改良によりエネルギーの無駄を最小化する取り組みを実施してきました。廃棄物の適切な分別を実施し、リサイクル率80%以上を維持しており、さらに集荷、製造指示書の電子化とタブレットの導入によるペーパーレス化を推進し、環境負荷の低減に努めています。

今後、生産拠点に加えて物流拠点や営業拠点においても、順次再生可能エネルギーへの切り替えなどを推進していきます。

※¹ SBTi (Science Based Targets initiative) とは、2015年にCOP21にて合意されたパリ協定が求める水準と整合したGHGの削減目標を企業が設定することを推進する取り組みである。

※² 1.5℃目標とは、パリ協定で掲げられた、世界的な平均気温上昇を産業革命以前と比べて1.5℃に抑制するための目標である。

■ 目標

ミスミグループ全体の事業活動に伴うGHG排出量（スコープ1,2）について

2030年度までに	2020年度比で42%削減
2050年までに	カーボンニュートラル

温室効果ガス（GHG）排出量

■ ミスミグループ全体のエネルギー使用量とGHG排出量の推移

インプット		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
エネルギー使用量	系統電力	MWh	118,704	113,616	116,741	111,907	103,086
	ガソリン	kℓ	986	820	636	634	843
	軽油	kℓ	203	151	149	419	315
	灯油	kℓ	9	13	10	6	7
	LPG	t	69	62	66	55	58
	LNG	t	2,036	1,781	1,625	8	11
	天然ガス	千m ³	—	—	—	938	889
	都市ガス	千m ³	759	614	652	702	655
	供給されたその他エネルギー（蒸気、温水を含む）	GJ	9,577	8,544	6,833	6,978	6,847
アウトプット		単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
GHG排出量	スコープ1	千t-CO ₂ e	10	9	8	6	6
	スコープ2	千t-CO ₂ e	66	61	63	15	13
	スコープ3	千t-CO ₂ e	1,524	1,399	1,637	1,528	1,260
	スコープ3 内訳（カテゴリー）						
	1 購入した製品・サービス	千t-CO ₂ e	1,350	1,258	1,463	1,346	1,067
	2 資本財	千t-CO ₂ e	58	45	53	44	58
	3 スコープ1, 2に含まれない燃料およびエネルギー活動	千t-CO ₂ e	11	10	10	9	8
	4 輸送、配送（上流）	千t-CO ₂ e	87	73	96	112	108
	5 事業から出る廃棄物	千t-CO ₂ e	3	3	3	3	3
	6 出張	千t-CO ₂ e	7	1	2	3	6
	7 雇用者の通勤	千t-CO ₂ e	3	3	3	3	3
	8 リース資産（上流）	千t-CO ₂ e	—	—	—	—	—
	9 輸送、配送（下流）	千t-CO ₂ e	—	—	—	—	—
	10 販売した製品の加工	千t-CO ₂ e	—	—	—	—	—
	11 販売した製品の使用	千t-CO ₂ e	—	—	—	—	—
	12 販売した製品の廃棄	千t-CO ₂ e	6	6	7	7	8
	13 リース資産（下流）	千t-CO ₂ e	—	—	—	—	—
	14 フランチャイズ	千t-CO ₂ e	—	—	—	—	—
	15 投資	千t-CO ₂ e	—	—	—	—	—
Total(スコープ1+2+3)		千t-CO ₂ e	1,600	1,469	1,708	1,549	1,279

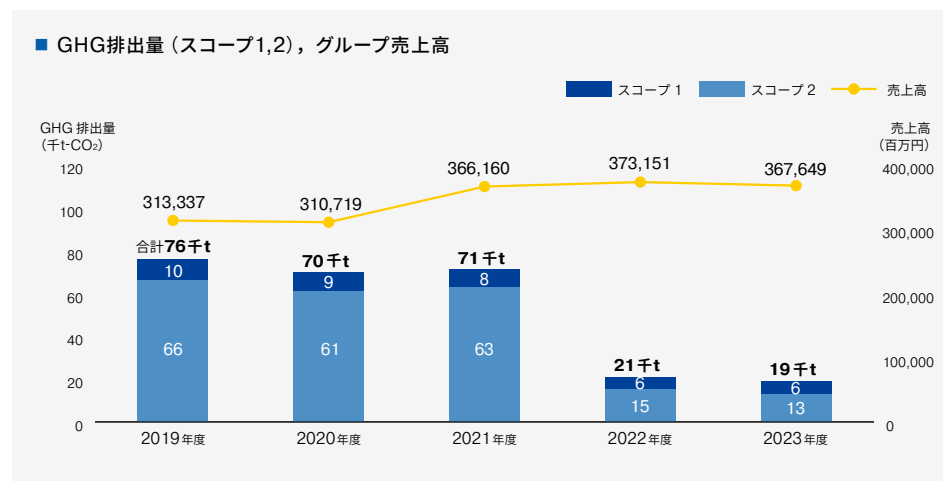
- ・スコープ1排出量：単位発熱量および排出係数は地球温暖化対策推進法（日本）の数値を使用、海外事業所についても当該数値を適用
- ・スコープ2排出量：国内はマーケット基準、海外はロケーション基準にて算定。ロケーション基準における電力の排出係数は「IEA Emission factors」の国別排出係数を使用
- ・スコープ1,2にて算定対象としたGHG：エネルギー起源CO₂排出量（その他6.5ガスは算定対象外）
- ・スコープ3排出量：カテゴリー1～7および12を対象に算定
- ・対象範囲：ミスミグループ本社および国内外の連結子会社 計37社

環境への取り組み

削減実績

当社は2022年度より温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ1,2）の大幅な削減を達成しており、2023年度におけるグループ全体の排出量は、2020年度の72%にあたる50千トン-CO₂を削減しました。具体的には、ベトナムの生産拠点における太陽光発電の導入、国内外の生産拠点における各種省エネ活動の推進、国内生産拠点および本社ビルにおけるCO₂フリー電気^{※1}の導入、ベトナム、中国、タイ、インドの生産拠点を主要な対象とした再エネ電力証書（I-REC、TIGRなど^{※2}）の購入となります。

また、当社の主要なサプライヤーにGHG排出量の開示を要請し、スコープ3カテゴリ1排出量の一次データ化^{※3}に向けた取り組みを継続しています。

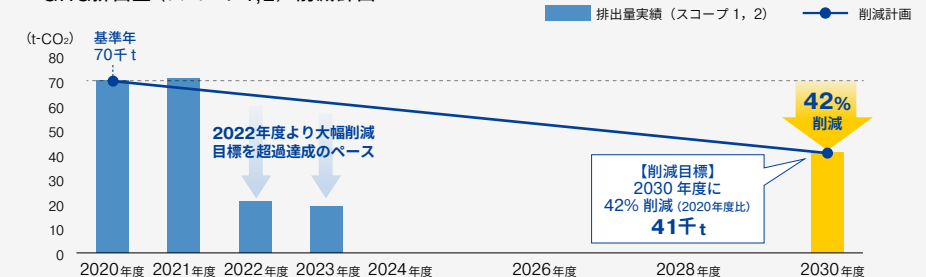


※1 CO₂フリー電気とは、発電時にCO₂を排出しない再生可能エネルギー由来の電気である。

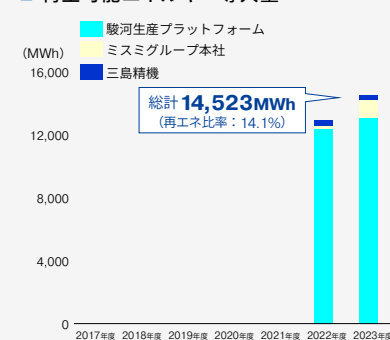
※2 I-REC (International Renewable Energy Certificate) とは、I-REC規格財団（オランダ）が提供するルールとシステムにより認証・発行される再生可能エネルギー電力証書である。また、TIGR (Tradable Instrument for Global Renewables) とは、APX社（米国）が提供するルールとシステムにより認証・発行される再生可能エネルギー電力証書である。当社が購入する各国のI-REC、TIGRは各国の市場内で発電された再生可能エネルギー由来の電力に限った証書である。

※3 一次データ化：環境省データベースの金額ベース排出原単位などの原単位データを用いず、取引先などから直接入手したデータを用いて排出量算定を行うこと。

■ GHG排出量（スコープ1,2）削減計画

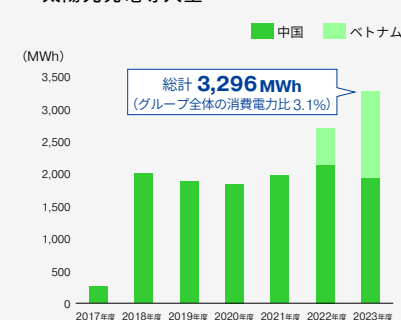


■ 再生可能エネルギー導入量



2022年度より、国内生産拠点および本社ビルにおいてCO₂フリー電気を導入しています。国内生産拠点としては駿河生産プラットフォーム清水工場、阿見工場、関西工場、および三島精機が該当します。本社ビルの九段会館テラスには、株式会社ミスミグループ本社、および株式会社ミスミの一部が含まれます。

■ 太陽光発電導入量



太陽光発電については中国南通工場、およびベトナムのサイゴンプレジジョンにおいてオンサイトPPA方式の太陽光発電を導入しています。

オンサイトPPA (Power Purchase Agreement) 方式とは、自社所有地内で他社に発電設備を建設・所有・運営・保守してもらい、自社は当該発電設備から生じる電力を購入する契約方式です。

環境への取り組み

商品・部品の調達における取り組み

お客さまの環境に関するさまざまな要求にお応えできるよう、グリーン調達の取り組みを拡大し、環境に優しい商品（製品・半製品・部品・原材料・副資材・包装材・梱包材）をラインアップしています。

循環型社会構築のための取り組み

ミスミおよび駿河生産プラットフォームでは、循環型社会構築の一翼を担うために「グリーン調達ガイドライン」を制定しています。こちらに沿って、グリーン調達を推進すべく、サプライヤーの皆さまの協力のもと、継続的に取り組みを拡大し、製品などへの環境負荷物質の不使用を目指しています。

[ミスミ グリーン調達ガイドライン](#)

[駿河生産プラットフォーム グリーン調達ガイドライン](#)

製品含有化学物質の調査を実施

近年、製品含有化学物質の管理基準は厳しさを増しています。

ミスミグループでは、製品含有化学物質の調査および管理はお客さまが商品選定される際の重要な要素と考えており、RoHS・REACH・TSCAなど主要法令に基づく調査を推進しています。

調査結果については、当社Webサイト上での表示や、当社フォーマットでのご回答をしています。

加えて、RoHS対応品については、厳格な社内管理基準に基づいた製品自主検査と仕入先の定期的調査も実施しています。



表記事例（一軸ユニット）

責任ある鉱物調達の取り組み

コンゴ民主共和国とその周辺国における紛争が継続する地域において、人権侵害や環境破壊に深く関与している鉱物資源の使用を回避するため、当社はサプライチェーン全体にわたって、紛争鉱物の使用有無を調査し、適切な対応を行っています。

調査結果については、要望に応じてお客さまに回答をしています。

環境配慮型商品のラインアップを拡大

環境負荷低減に対する世界的関心は年々高まっており、お客さまより環境に配慮した商品を強く求められることも増えています。そうしたニーズへの対応の一例として、ノンハロゲンタイプのケーブル（電線）をラインアップしています。ノンハロゲンタイプのケーブルは、廃棄時などに燃焼した場合でも有害なハロゲンガスを発生させないため、今後の採用拡大が見込まれます。現在は、ミスミブランド品だけでなく、VONA事業における取り扱い商品も増え、選択肢はますます広がっています。

今後も、環境配慮型商品の普及に合わせ、取り扱い商品の拡大に努めていきます。



商品例：ノンハロゲンタイプのケーブル

ミスミグループの環境活動

生産拠点の取り組み

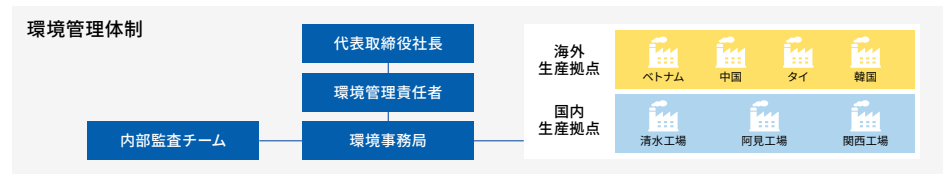
ミスミグループで生産機能を担う駿河生産プラットフォームは、グローバルカンパニーとして社会的責務を強く認識し、環境関連の法規制および当社が同意するその他の要求事項を遵守します。「テクノロジーとエコロジーの共存」をスローガンに掲げ、脱炭素をはじめとした環境への取り組みを推進し、持続可能な社会実現に向けた貢献を果たします。

環境行動方針

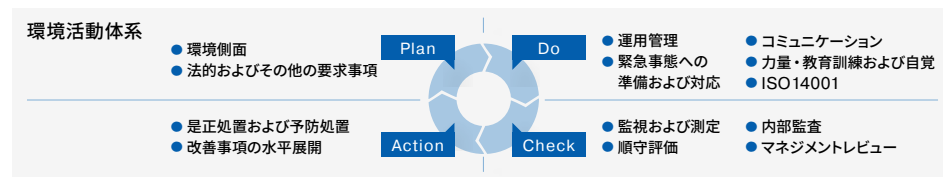
1. 国内外の環境関連法規制およびその他要求事項の遵守
2. 2050年カーボンニュートラル達成に向け、創エネ・省エネ加速
3. 廃棄物の発生抑制およびリサイクルへの取り組み
4. 環境負荷の少ない商品開発および生産活動
5. 環境汚染の予防
 - 1) 油類・有害物質の漏洩防止
 - 2) 敷地境界線から、騒音の漏れ防止

環境への取り組み

環境マネジメント



※上記の生産拠点においてISO14001を取得済み（営業拠点では、ミスミグループ本社、MISUMI Europa GmbHにてISO14001を取得済み）
ISO認証取得拠点一覧 [🔗](#)



環境マネジメントKPI [🔗](#)

環境委員会

実践的な環境改善活動を推進することを目的に、定期的に環境委員会を開催しています。

委員会では、環境活動方針、環境マネジメントKPI、環境改善活動計画および実績などを共有し、環境マネジメント強化を図っています。

内部監査・外部審査

環境マネジメントシステムの運用状況および有効性の確認、環境活動好事例の横展開を目的とし、毎年内部監査を実施するとともに、ISO14001認証機関による外部審査を受けています。

内部監査および外部審査結果は環境委員会で報告し、環境マネジメントシステムの継続的改善につなげています。

環境教育

環境教育訓練計画に基づき、従業員への環境教育を行っています。また、環境管理体制を強化するため、サイト管理責任者を中心に、毎年内部監査研修を受講するなど、定期的な環境教育活動を実施しています。

物流における取り組み

物流における温室効果ガス（GHG）排出量削減に向けて、中部地区の自前配送の一部にEV車両を導入しています。また全国の物流ルートの一最適化や、国際物流の一部において航空便から船便への切り替えなど、輸送に伴う環境負荷の低減を進めています。

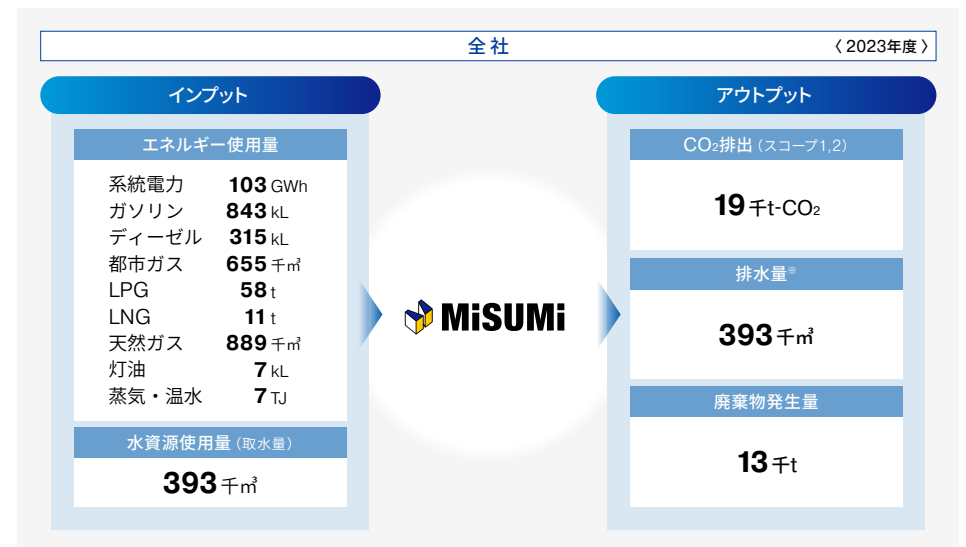
商品に関連するサーキュラーエコノミー（資源循環型経済）の取り組み

お客さまの環境対策サポートの一環として、当社が販売するワイヤー電極線の一部を対象にボビンを回収しリサイクルするサービスを2023年10月より開始いたしました。回収した使用済みボビンを廃棄せず、ボビン回収時に使用する梱包材や燃料などに再利用しています。

事業活動と環境影響（マテリアルバランス）

ミスミグループでは、事業に対する環境関連のインプットおよびアウトプットをマテリアルバランスの形式で表現しています。

の中で、水関連データに関しても取り扱っており、取水量および排水量についても示しています。



※ 製品への水の取り込みはなく、排水量＝取水量として算定

社会への取り組み

サプライチェーンマネジメント

当社グループは、「サステナブル調達ガイドライン」を策定し、運営しています。同ガイドラインについて主要仕入先に対して合意を促すとともに、人権の尊重、安全衛生の推進および管理体制構築状況の実態調査を行っています。加えて、環境活動の取り組みについては、温室効果ガス（GHG）排出量削減に向けたエネルギー使用データの共有や削減に向けての算出を行うなど、協調して持続可能な調達活動の向上に取り組んでおり、さらにこの活動の拡大を図っています。

今後もサプライチェーン全体を視野に入れて、リスク・機会の定量的把握と実質的な対応策の立案・実行を進めてまいります。

調達方針

当社グループは、全世界のお客さまへWebサイト上での選定・購買の利便性の提供と、商品を実短納期でお届けすることを通じて、産業界のさまざまなムダや工数を削減する時間価値を提供しています。この時間価値を継続的に向上させるために、ビジネスモデルを常に進化させるとともに、それらを支える生産・物流・ITなどの事業基盤強化、人材基盤構築に取り組んでいます。

私たちは国内外を問わず、オープンで公平・公正に調達先を求め、調達活動を行います。調達先の選定にあたっては、品質・価格・納期を含む提供サービスの時間価値に加え、継続的な改善に取り組む組織力・技術力、さらに法令遵守・環境保全・安全衛生・人権保護など、総合的に評価し、合理的に決定します。

私たちは調達先とのコミュニケーションを重視し、協調して持続可能な調達活動の向上を目指します。その上で、時間価値提供のためのご協力や、必要な範囲での定期・不定期での報告、監査などをお願いすることがあります。また、調達先のサプライチェーンに対しても、可能な限り、当社調達ガイドラインと同様の要求を行い、適宜確認をお願いすることがあります。

サプライチェーンの透明性向上に向けた取り組み：サプライヤーアンケート調査結果

重要サプライヤーの特定

当社グループでは、ミスミブランド製品の供給など当社にとって重要なサプライヤーを購入金額の上位70%を目安に特定しています。これらのサプライヤーは、取引額の大きさや代替可能性などを総合的に判断して選定しています。

1. サステナビリティ活動に関するサプライヤー調査

日本国内のサプライヤーの皆さまに、2022年に制定した「サステナブル調達ガイドライン」※1を周知し、遵守状況のアンケートを実施しました。

サプライヤーへの 取り組み内容	ミスミ日本の グローバル サプライヤー数 ①	調査対象 サプライヤー数 ② ※2	同意、回答した サプライヤー数 ③	同意書、アンケート 回答の回収割合 (③÷①)	調査対象のうち 同意書、アンケート 回答の回収割合 (③÷②)	目標（2023年度） (③÷②)
合意書	1,143	960	同意社数 869	71.5%（金額ベース） 76.0%（社数ベース）	96.9%（金額ベース） 90.5%（社数ベース）	95%（金額ベース） 80%（社数ベース）
アンケート	1,143	602	回答社数 458	59.9%（金額ベース） 40.1%（社数ベース）	95.0%（金額ベース） 76.1%（社数ベース）	95%（金額ベース） 80%（社数ベース）

2. 評価項目とリスクの明確化

ESG項目全般について調査を実施し、回答に対してデューデリジェンスを行っています。

2023年4月	国内主要サプライヤー29社へのヒアリングを実施し、リスク項目を洗い出しました。その結果判明したリスクは、2023年度中にすべて解消しました。
2023年6月	国内仕入金額上位50%の主要サプライヤーに対し、コンプライアンス状況を調査しました。報告された懸念事項について詳細な調査の結果、すべて問題ないことを確認しました。
2024年8月～	国内仕入金額上位51～80%の主要サプライヤーに対して、コンプライアンス状況の調査を実施中です。また、MISUMI Europa GmbHにおいては、サプライチェーンとデューデリジェンス法に関する主要要件を網羅したサプライヤーアンケートを実施中です。

3. 評価基準

コンプライアンスに関するヒアリングに加え、事業継続計画（BCP）や管理体制の構築に関する評価が低い場合においても改善を求めています。

4. 実績

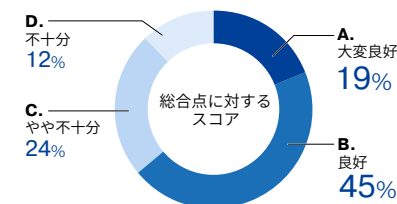
2023年度は458社のサプライヤーの皆さまより調査票にご回答いただき、そのうち64%がBランク以上（良好）という評価になりました。

5. 2025年度の取り組み

2025年度は、ミスミグループ全体でのサステナブル調達ガイドライン遵守率の向上に向け、国内外グループ会社との連携を一層強化し、グループ全体として調達活動における社会課題への対応を着実に進めます。また、海外拠点へのサステナブル調達ガイドラインの展開とアンケート実施準備を進めるとともに、グローバルにおける購入金額の上位70%のサプライヤーに対する評価の実施を今後目指します。

※1 サステナブル調達ガイドライン [🔗](#)

※2 ミスミ日本のグローバルサプライヤーのうち、一定数を除き合意書やアンケートの実施対象とした。



社会への取り組み

ものづくり支援活動

ミスミグループは、ものづくりの次世代を担う学生の支援をはじめとしたさまざまなものづくり支援活動に取り組んでいます。

二足歩行ロボット格闘競技大会（通称：ROBO-ONE）に協賛

ミスミグループは、2016年度から一般社団法人二足歩行ロボット協会が主催する「ROBO-ONE」にメインスポンサーとして協賛し、技術系の学生や企業の技術者などものづくりに関わる人々を応援しています。大会では、優れたデザインやダイナミックな動きのロボットにミスミ賞を贈呈しています。2024年9月21-22日には、「MISUMI presents 第43回ROBO-ONE」が開催され、来場者に加え、ライブ配信サービス「Twitch」に集まった55万人を超える視聴者が大会の様子を見守りました。

[ROBO-ONE特設サイト](#)

学生団体の支援

「ミスミ学生ものづくり支援」は、プログラムを通じて学生団体に商品を提供。2008年から2,400を超える団体を支援しています。2018年からはロボット競技会「FRC」の「SAKURA Tempesta」を支援しており、本チームは初年度から5回連続でアワードを受賞し、3回の世界大会出場権を獲得するに加え、中高生にエンジニアリングの学習機会を提供し、ものづくりの魅力を伝える活動も行っています。ミスミは今後も製造業の次世代を積極的に支援します。

[「ミスミ学生ものづくり支援」特設サイト](#)



第43回「ROBO-ONE」ミスミ賞受賞者
elephant / 長岡動物園
く / ニジガクロボ部 ぶくたい
BigHead Ting / WETD KLN



2023年度支援団体の一部ご紹介
ミスミ学生ものづくり支援
(2023年度：全110団体)

チーム名：東京工科大学光・エネルギー研究室

学生からのコメント 私たちは、電力を使わず太陽光のみでレーザー光線を作る「太陽光励起レーザー」の実用化を目指しています。学生ものづくり支援では、加工用の工具を中心に提供いただきました。

ステークホルダーの皆さまとの対話・共創

ミスミグループは、すべてのステークホルダーとの共創を通じて、事業を通じた社会価値創造と社会的課題解決に貢献し、持続的な成長を目指します。

株主・投資家との対話

機関投資家との長期的なパートナーシップ構築を目指し、積極的に対話を行っています。経営幹部が直接、株主・投資家との意見交換にあたり、2023年度は延べ443件の対話を実施しました。いただいたご意見は経営に活かしています。

サプライヤーとの対話

サプライヤーに対して、人権や安全に関する状況や、温室効果ガス（GHG）排出量の削減に向けた取り組みについて、ヒアリングやデータ提供を依頼しています。これらの情報を集めることで、サプライチェーン全体の環境負荷を低減するための取り組みを進めています。

従業員との対話

人的資本経営の考え方として、「Best Place To Grow」を掲げ、挑戦に溢れ、世界で最も成長できる会社を目指すことを表明しています。その実現に向けた取り組みとして、ミスミユニークな制度や施策を数多く導入しています。

人的資本経営の考え方 P.29

また、社員のエンゲージメントの定期的なモニタリングとして、エンゲージメントサーベイや、制度や施策への意見を収集するサーベイを定期的を実施しています。これらから得た生の声を基に、課題への打ち手の検討を継続しています。

エンゲージメントのモニタリング P.34

地域・社会との対話

ものづくりの次世代を担う学生の支援をはじめとしたさまざまな支援活動に取り組み、ものづくりの魅力を伝える活動も行っています。これにより、地域社会の活性化に貢献しています。

2023年度実績

対象	主な活動内容	実施回数
アナリスト・機関投資家	機関投資家との個別ミーティング	443件
	（うちグループミーティング）	21回
	（うちESG/エンゲージメント取材）	7回
	決算説明会	2回
	証券会社主催コンファレンス	2回
サプライヤー （商品仕入先）	サステナブル取り組み説明会	1回
	サステナブル調達に関して	1回
	GHG対面説明会	1回
	GHGオンライン説明会	2回
従業員 （各種エンゲージメント）	エンゲージメントのモニタリング	
	経営フォーラム： 経営トップが社員と直接対話	
	M-Up/Q-Up： 組織成果をグローバルで表彰・共有	
地域・社会	二足歩行ロボット格闘競技大会に協賛	
	ものづくりに挑戦する学生への各種支援	

SPECIAL DIALOGUE

ガバナンス対談

真のグローバル・カンパニーとして 持続的成長を実現するためのガバナンスとは

ミスマのサクセッションプラン、取締役会の課題、DX推進について、
取締役会議長を務める代表取締役会長の西本甲介と、
筆頭社外取締役兼指名・報酬委員会委員長を務める
社外取締役の中野庸一が対談しました。

西本 甲介

Nishimoto Kosuke

メイテック、インターワークスの経営を経て、
2017年当社取締役に就任。2019年に取締役
副社長、2020年に代表取締役会長に就任。

中野 庸一

Nakano Yoichi

グローバルでの金融、コンサルティング、エグ
ゼクティブ・サーチなどさまざまな業種での経
験を経て、2019年に当社社外取締役に就任。

サクセッションプランについて（指名・報酬委員会の実効性）

西本 当社は2022年3月期に、それまでの報酬委員会を指名・報酬委員会として改編し、真にグローバル・カンパニーとして持続的成長を実現するための最重要課題として、次世代トップリーダーの「あるべき姿」や「求められる要件」について議論を重ねてきました。すでに当社の指名・報酬委員会の構成は、社外取締役：社内取締役（会長・社長）の比率が3：2であり、決定権を社外取締役に委ねている状況にあります。中野さんには、これまでの議論において中核的役割を果たしていただきましたが、本年度から筆頭社外取締役兼

指名・報酬委員会委員長をお願いすることになりました。

今後の委員会の役割について、委員長としてのお考えを語っていただけますか？

中野 次世代リーダーの選定は当社の最重要課題ですから、委員長については使命感を持ってお引き受けすることになりました。指名・報酬委員会としての今後の重要な役割は、客観的な評価基準に基づく次世代リーダーの候補者群の絞り込みにあると考えています。執行役員以上に昇格した人であれば経営リーダーに必要なとされる能力・経験を持ち合わせていると思いますが、経営トップは最終的に全責任を引き受け、会社の存続・成長に関わる重大な意思決定

を行うのが役割ですから、WILLの強さがその他の役員に求められるものとは次元が異なります。

私としては、能力・経験に加えて意思決定で迷いが生じたときに、ミスマの理念・原点に立ち返って考えることができる、すなわちある意味「ミスミらしさ」ともいえる資質が当社トップの重要な要件だと考えて、社外取締役就任時から経営幹部候補がミスマのDNAを引き継ぐ人なのかを知るために、多くの幹部社員と接点を持ってきました。現在は、指名・報酬委員会のメンバーである3名の社外取締役全員が、幅広く幹部社員と面談し、常に次の候補となる人たちの可能性を探っています。

SPECIAL DIALOGUE



**社内・社外取締役がチームとして
一体感を持ち、中長期の企業価値向上への
議論を深めることが重要です。**

Nakano Yoichi

西本 中野さんはサクセッションプランのスキームの検討段階から積極的に幹部社員にコンタクトしていただいているので、それを踏まえて次のミスマスを担うリーダーの選定について、引き続きしっかりとコミットしていただきたいと考えています。

取締役会の課題について

西本 当社では、グローバル・カンパニーとして取締役メンバーの多様性を高めていく必要があると認識しています。徐取締役の参画により、女性・外国籍メンバーが増えておりますが、さらなる推進を図っています。

また、当社が、今後北米市場を重視していく上においても、グローバルなビジネス経験、特に米国市場・社会に高い知見を有するボード・メンバーが必要ですが、その意味では、グローバルなビジネス経験・経営経験をお持ちの社外取締役3名に参画していただいていることは非常に重要です。取締役会では、それぞれが、ご自身の経験と

知見を踏まえて、独立的かつ積極的に発言していただいております。取締役会議長として、常に真摯に受け止めています。

さらに、今後、グローバルな非連続成長を目指す上において、当社の元CFOとしてミスミ事業に精通しているだけでなく、米国企業での経営経験やM&A事業経験のある男澤監査役の存在も重要です。

今後も、より一層グローバル・カンパニーとして持続的成長を実現するために取締役会の改革を継続していかねばなりません。中野さんは当社の取締役会の現状をどのように見られていますか。

中野 私が考える取締役会に求められる機能として、まずコンプライアンスとリスクマネジメントが挙げられますが、この点については国内・海外を問わずさまざまな事業経験をしてきたメンバーが揃っているため、機能していると考えています。

ミスミが志向していくグローバル・カンパニーとしての取締役会となると、英語ができるかどうかよりも、議論が「フォレンジック」（事実に基づいた・証拠の強さ・分析に基づいた議論）にできることが重要となります。

もう一つ取締役会に求められる機能としては、ファイナンス・DXなどの特定専門領域においてもグローバル・レベルの知見に基づいた議論ができることが必要です。

こうしたクライテリアを踏まえ、現状、当社の取締役会は全般において一定のレベルにあると評価しています。あえて改善点を挙げるとす

れば、まだ社内取締役と社外取締役全体がチームとして機能するところまでは達していないということでしょうか。ここが改善されると、より効果の高い取締役会になると感じます。

西本 チームとして機能するために、具体的に何が必要ですか。

中野 例えば取締役会とは別にインフォーマルな議論の場を設けるなど、社内・社外を問わず従来以上に気軽に話し合える環境を作ることができればチームとしての一体感が生まれ、取締役会での議論も一層深まるのではないかと思います。

西本 そうですね。当然のことながら、社内取締役の間では、執行役員も含めてインフォーマルな議論も積極的に行っていますが、社外取締役の皆さんを巻き込んで、議論の頻度と濃度を高める活動をさらに進めていきます。

中野 ボード・メンバー全員が事実に基づいた現状分析により課題を提案し議論する役割が求められますが、取締役会においては、社外から見ても公平・透明な議論ができていくかが重要であり、これを担保するために社外取締役の我々がいます。

加えて、議論の中でミスミの常識と社外の非常識の融合を図ることも必要です。ミスミの常識が社会の非常識であることは必ずしも悪いことではなく、ミスミの競争力の源泉の一つでもあるとしたら、それらをどのように融合するかが重要です。社内取締役と社外取締役が相互に学び合い、理解し合い、そこからどのように中長期の企業価値向上を実現していくのかを議論するのが、社外取締役である我々の役割と責任であると考えています。

西本 社外取締役の皆さんに当社の事業や組織への現場理解を深めていただくという目的で、従来から、当社事業の競争優位性を生み出している重要なインフラ部門として、流通センターや内製工場な

SPECIAL DIALOGUE

どの視察を兼ねた取締役会を開催していますが、ご指摘も踏まえて、今後も積極的にオフサイトでの開催も検討していきたいと思います。

DX推進に向けて

西本 DXという社会全体の大きな潮流の中で、当社事業と大きく関係するところは、当社の主要顧客である世界の製造業のもののづくりのDXが進んでいることです。その中でも、当社事業と直接関係する生産設備・製造機械の設計や部品調達のビジネス・プロセス自体のデジタル化が急速に進展しています。こうした大きな変化に対応し、当社がグローバル・カンパニーとして持続的成長を実現するためには、当社自身も世の中に1歩先んじてDXを推進していかなければなりません。

元々、ミスミという会社は、機械部品の標準化・カタログ販売というビジネスモデルの独創性や強さで成長してきた会社です。ゆえに、今後も、ビジネスモデルを進化させることによって持続的成長を実現していくという経営方針ですが、ビジネスモデルの進化に、DXをしっかりと組み込んでいく取り組みも、極めて重要な経営課題と考えます。

その前提において、DXに迅速・柔軟に対応できる情報基盤の構築を目指し、200億円超の大型投資により新情報基盤NEWTONの導入を進めています。このプロジェクトは現在も継続進行中であることから、取締役会においても、最も審議と報告の頻度の高い案件であり、デジタル分野の知見について相当の時間を使ったレクチャーを踏まえた上でコスト・リターン・リスクの観点から審議と意思決定を行い、現在も進捗を逐次取締役会の責任においてモニタリングし

ている状況にあります。

即ち、取締役会においては、いかにDXによって企業価値を高めていくかという議論が重要であり、DXによって自社のBPRを推進し全社の生産性を高めていくことになっているか、顧客のUI/UXを飛躍的に高めることになっているかを、常に意識して審議を行っています。このように、当社の取締役会では特にDXという専門性の高い知見に基づく意思決定が求められるため、2020年から製造業のDX支援に

おいて豊富な実績と経験を有する清水取締役（2024年6月より専務取締役）に社外取締役として当社経営に参画していただきました。その後、DXに関する取締役会の審議レベルが一段上がったという印象があります。

この状況について、中野取締役はどのようにお考えですか。

中野 私自身、実際に国内で町工場の現場を見る機会があり、その際にミスミの時間戦略は「ものづくりのプロセスを根底から変える」という点で素晴らしいと感じました。例えばmeviyにより部品設計・調達の工程が約90%短縮できるのは本当に画期的なことです。ミスミが提供する価値は、ムダを省いて創造的な業務を行うための時間を創出すると同時に、「なんでこんな簡単なことや無駄なことにこれだけ時間かけなきゃいけないのか」という精神的な苦痛を取り除くという観点でも大きな意義があることです。その意味でも、今後meviyをいかに製造業全体に浸透させることができるかが非常に重要だと思います。もちろんさまざまな課題はありますが、私は応援していますし、自分がこのミスミという会社に関わっていることに誇り

デジタルモデルシフト、AI活用により、顧客時間価値のさらなる向上を図ることが重要な経営課題の一つです。

Nishimoto Kosuke



を持っています。

西本 ありがとうございます。先述のように、お客さまのビジネス・プロセス自体がデジタル化していくということは、当社とお客さまとの接点がデジタル化することを意味しますが、これにより、お客さまに対して当社が従来から提供してきた時間価値が飛躍的に高まる可能性があります。ミスミは創業以来、部品の標準化やカタログ販売など、常にそのビジネスモデルを進化させることにより成長してきました。その観点から言えば、まさに今はデジタルモデルにシフトしようとしているわけで、その最先端にあるのがmeviyです。

また、すでにmeviyやD-JITにおいてAI技術を活用していますが、こうしたAI活用を真に顧客時間価値の向上につなげていくことも重要な経営課題です。

meviyだけでなく、どのようにミスミ全体のデジタルモデル進化を加速していくかということを取締役会でもしっかり審議していきたいと思っています。

SPECIAL DIALOGUE

ミスミのサステナビリティについて

西本 ESGへの対応をはじめ、企業に対する社会的な期待・要請がますます高まる中、当社としてもサステナビリティ活動の推進母体となる「サステナビリティプラットフォーム」を設置するとともに、取締役と統括グループ役員がメンバーとなって「サステナビリティ委員会」を構成し、当社のサステナビリティ活動を確りとモニタリングするなど、経営としての取り組みを推進しています。中野さんは社外取締役の立場から、当社のサステナビリティの取り組みについて、どのような見方をされていますか。

中野 サステナビリティ、ESGについては、私はカーボンニュートラルに向けた気候変動対策など世界全体がマクロで対応すべき課題への取り組みと、企業が事業を通じて社会課題への貢献を目指すミクロの取り組みがあると考えています。

その観点で、当社が推進する時間戦略による時間価値の提供は、会社というミクロな単位のムダな時間を削減し、さらに家庭での時間を増加させることができ、これが社会に浸透しマクロレベルのサステナビリティにも貢献するのではないかと——というのが私の持論です。

西本 そうですね。時間戦略は、当社の事業戦略の根幹です。つまり、当社は単に物を売っているのではなく、時間価値を提供することによりお客さまの中のムリ・ムダ・ムラを削減し、それがひいては個々のお客さまに留まらず市場全体、社会全体のムリ・ムダ・ムラの削減、さらに社会全体の省資源、省エネルギー、持続的発展につながっていくという考え方です。このように時間戦略と社会のサステ

ナビリティを結びつけるという当社の考え方は、成長連鎖経営という経営方針として社内外に明示し、すでに実行しているものです。

これは、すべてのステークホルダーにとっての企業価値を高めていくという考え方です。 成長連鎖経営 P.01

つまり、社員にとっての企業価値を高め、顧客にとっての企業価値を高め、社会にとっての企業価値を高め、それらの企業価値の向上が株主にとっての企業価値（株価・時価総額）を高めることになっていくという考え方となります。

また、「社員の挑戦を起点とした、当社の時間戦略による成長」という考え方も、当社の人的資本の根幹です。社員価値とは、社員にとっての会社の魅力であり、当社では、ミスミという会社の経営資源のすべてを、社員が自分の成長のために使うことができるということ、社員にとっての最大の魅力にしたいと考えています。ミスミを、社員にとって「Best Place To Grow」にしたいと考えています。

私はこれが当社のサステナビリティ経営の根幹だと考えています。

代表取締役の役割について

中野 最後に、当社は現在代表取締役を2名置っていますが、ご自身は会長の役割を、どのように認識されていますか。

西本 企業の経営執行体制や監督体制にはいろいろなバリエーションがあり、企業が置かれた局面によっても求められるリーダーシップは異なる場合があります。つまり、企業が持続的成長を実現するために、これが絶対的に正しいという体制はないと認識しています。当社の目下の最大の経営課題は、真にグローバル・カンパニーとし

て持続的成長を実現するための経営体制を構築することですから、代表取締役の使命は、よりグローバルな持続的成長を推進する体制の構築、同時に、それを監督する取締役会体制の構築、さらに次代の経営リーダーを育成することにあります。

その観点から、会長の役割としては、次代の経営リーダーの育成に力点を置いています。大野社長というプロパーで社長になり、当社事業の過去・現在・未来について熟知した代表取締役（会長）が、異なる経験に基づき、ともに次代の経営リーダーを育成していくことが、真にグローバル・カンパニーとして持続的成長を実現するための経営体制を持続させることになると考えています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社グループは、当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方や取り組み方針を定めるものとして、「ミスマグループ コーポレート・ガバナンスガイドライン」を制定しています。

[ミスマグループ コーポレート・ガバナンスガイドライン](#)

■ コーポレート・ガバナンスの目的

当社グループのコーポレート・ガバナンスは、社員の挑戦を起点としたミスマモデル進化により、お客さまであるIA産業の発展、ならびに社会の発展につながる「成長連鎖経営」を持続的に実現し、中長期的な企業価値の向上を図ることを目的としています。

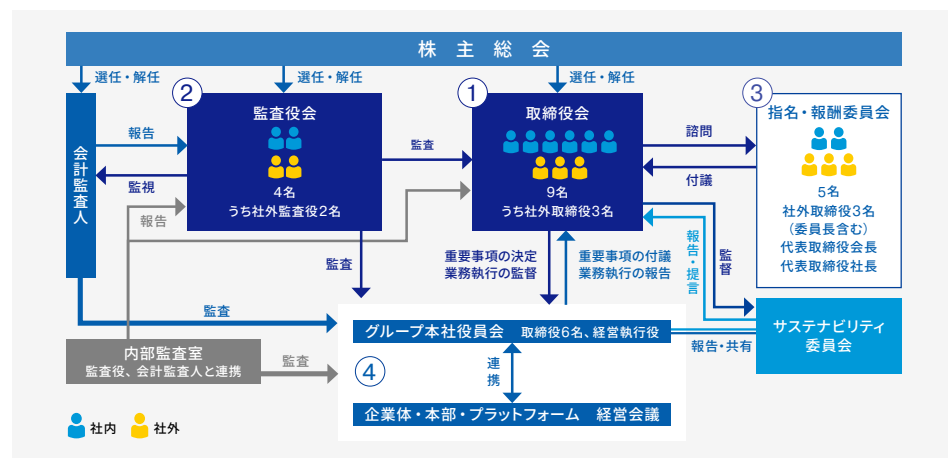
■ 株主の皆さまとの関係

当社グループは株主の皆さまに対し、重要な経営戦略、財務状況、サステナビリティ、リスク、ガバナンスおよび社会・環境問題への対応等について、積極的かつ適時・適切に開示し、株主の皆さまとの積極的な対話も行っています。

■ コーポレート・ガバナンス体制

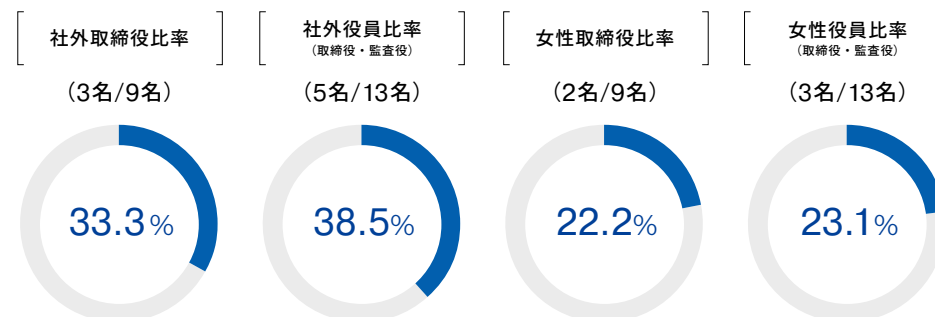
ミスマグループは、会社法に基づき取締役会と監査役会を設置しています。取締役、グループ本社役員会および監査役会は業務執行の監督と監査を行い、指名・報酬委員会やサステナビリティ委員会等、任意の諮問委員会を設置しています。

当社グループの業務執行を行う組織として、事業を統括する企業体・本部および事業サポート・サービス機能を持つプラットフォームを設置しています。



■ コーポレート・ガバナンス体制の概況

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数（うち社外取締役）	9名（3名）
取締役の任期	1年
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名
監査役の数（うち社外監査役）	4名（2名）
執行役員制度の採用	有
任意の委員会の有無	有（指名・報酬委員会）
役員等の報酬制度	1. 基本報酬 2. 業績連動報酬（賞与） 3. 長期インセンティブ報酬（譲渡制限付株式）



コーポレート・ガバナンス体制

①取締役会

取締役会は、ミスミグループの戦略的な方向付けを行い、重要な業務執行を決定するとともに、業務執行取締役ならびに企業体・本部およびプラットフォームの代表執行役員の職務の執行を監督・指導する責務、適切な内部統制システムを構築する責務などを負っています。

また、ミスミグループの内部統制システムの運用状況、行動規範の実践状況および内部通報制度の運用状況について定期的に評価および必要な見直しを行います。

取締役会は独立社外取締役3名を含む取締役9名で構成され、原則として月1回の定期開催のほか必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営および事業上の重要な意思決定を行うとともに、業務執行を監督しています。

②監査役会

監査役会は、社外監査役2名を含む監査役4名で構成され、取締役の職務執行の監査を行っているほか、会計監査人および内部監査室との連携を密に行い、監査の実効性と効率性の向上を目指しています。

■ 取締役会、監査役会の構成およびスキルマトリックス

氏名	地位	企業経営	事業戦略	グローバル (海外事業統括、 税法マネジメント等)	DX・IT	製造・ オペレーション (物流・CS等)	組織・ 人事戦略	財務・ 会計	ESG・ リスク マネジメント・ 法務
西本 甲介	代表取締役	●	●				●	●	●
大野 龍隆	代表取締役	●	●	●	●	●			
清水 新	取締役	●	●		●	●			
金谷 知樹	取締役		●	●	●	●			
清水 重貴	取締役		●	●	●	●			
徐 少淳	取締役			●			●	●	●
中野 庸一	社外取締役	●		●			●	●	
栖関 智晴	社外取締役	●		●		●			●
矢野 圭子	社外取締役	●	●	●			●		
男澤 一郎	常勤監査役	●		●				●	●
和田 高明	常勤監査役			●		●	●		
野末 寿一	社外監査役			●					●
青野 奈々子	社外監査役	●						●	

男性10名／女性3名、日本国籍12名／外国籍1名

③指名・報酬委員会

当社は、指名・報酬委員会を独立社外取締役が過半数（60％）、委員長も独立社外取締役が務める構成とすることで、取締役会の監督機能を強化し、意思決定プロセスの透明性を高めています。

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、代表取締役を含む取締役の評価・報酬の決定および選解任、グローバル・カンパニーとして持続的成長を実現するための代表取締役の後継者計画などについて審議を行い取締役会に付議します。また、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり、多様性やスキルの観点を含めて客観的に議論・検討を行います。

指名・報酬委員会構成員	社外取締役	中野 庸一(委員長)	社外取締役	栖関 智晴
	代表取締役会長	西本 甲介	社外取締役	矢野 圭子
	代表取締役社長	大野 龍隆		
開催実績	2023年度 7回			

④グループ本社役員会／企業体・本部・プラットフォーム経営会議

当社グループの事業については企業体および本部を、事業サポート・サービス機能についてはプラットフォームをそれぞれ発足させ、企業体・本部・プラットフォームに権限と責任を委譲し、ミスミの営業組織を持つ事業部門と駿河生産プラットフォームの製造部門との製販一体の経営の実現と、意思決定の迅速化を図っています。

グループ本社役員会は、社外取締役を除く取締役6名ならびにミスミグループ本社、企業体、本部およびプラットフォームの経営執行役で構成され、原則として月1回開催し、監督と執行の両面での強化を図っています。

また、ミスミグループ内の各企業体、本部およびプラットフォームにおいて企業体経営会議などの会議体を設け、意思決定プロセスの明確化を図っています。

社外取締役および社外監査役

社外取締役・社外監査役が会社の企業統治において果たす機能と役割

当社は経営の意思決定機能と業務執行取締役および執行役員による業務執行を管理監督する機能を持つ取締役会において、取締役9名中3名を社外取締役に、また監査役4名中2名を社外監査役としています。当社は、コーポレート・ガバナンスにおいて、外部からの客観的かつ中立の立場での経営監視の機能が重要と考えており、現状の体制は、社外取締役による経営の監督・チェックおよび社外監査役による独立した立場からの監査が実施されることにより、外部からの経営監視機能が十分に機能していると判断しています。

社外取締役・社外監査役を選任するための提出会社からの独立性に関する基準または方針の内容

東京証券取引所が定める独立役員の基準を満たすことを、ミスミグループの社外取締役および社外監査役の選任の基準としています。

社外取締役および社外監査役の選任に関するミスミグループの選任理由および2024年3月期における取締役会出席状況は右表のとおりです。これらの専門的な知識・経験等からの視点に基づき、ミスミグループの経営の監督とチェック機能および独立した立場からの公正かつ客観的な監査の役割を遂行することができるものと判断しています。

社外取締役・社外監査役による監督または監査

社外取締役は、毎月の取締役会に出席し、主に業務執行を行う経営陣から独立した客観的観点から議案・審議などにつき適宜質問、助言を行っています。

また社外監査役は、毎月の取締役会および監査役会に出席し、専門的な知識・経験などの見地から議案・審議などにつき適宜質問、助言を行っています。

(2024年6月13日現在)

社外取締役	選任理由	取締役会出席状況 (2024年3月期)
中野 庸一	グローバルでの金融、コンサルティング、エグゼクティブサーチなどのさまざまな業種での豊富な経験と経営者の人材開発について幅広い見識を有しているため	14回のうち 14回に出席
栖閑 智晴	エレクトロニクス業界を中心とした複数のグローバル企業において経営者を歴任され、経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しているため	14回のうち 14回に出席
矢野 圭子	自動車および自動車部品業界において、日米の合併会社を含む複数のグローバル企業において経営者を歴任され、豊富な経験と幅広い見識を有しているため	— (2024年6月より新任)

社外監査役	選任理由	取締役会出席状況 (2024年3月期)	監査役会出席状況 (2024年3月期)
野末 寿一	弁護士としての法務に関する専門的な知識や経験、当社および他の企業での社外監査役・社外取締役としての豊富な経験を有しているため	14回のうち 14回に出席	24回のうち 24回に出席
青野 奈々子	公認会計士として財務会計に関する相当程度の知見および経営者や監査役としての経歴から培ってきた幅広い見識を有しているため	14回のうち 14回に出席	24回のうち 24回に出席

取締役会実効性評価

■評価プロセス（2024年3月期）

当社取締役会の実効性に関する自己評価について、取締役・監査役に質問票を配付し回答を得ました。指定された評価メンバーが、回答の集計結果、当年度の取締役会開催状況、議事内容および発言状況などを踏まえて協議の上、分析・評価を行いました。

■評価結果（2024年3月期）

当社取締役会は、以下のとおり、その実効性が十分に確保できていると評価しました。

- ・取締役会の議案の審議においては十分な時間が掛けられるとともに、出席者からの発言も活発で真摯な議論がなされており、適切な意思決定および執行に対する監督が行われている。
- ・社外取締役および社外監査役はそれぞれの専門的見地より積極的な発言を行うなど、一層の議論の活性化を促進している。またその意見は当社経営の意思決定プロセスに充分反映されている。
- ・当社の取締役会の役割機能や運営方法について、実効性を高めるための工夫が継続的に施されており、取締役会の審議の活性化、執行への監督指導の充実化につながっている。
- ・独立社外取締役が3名となり、プライム市場において求められる1/3以上の独立社外取締役の設置を満たしている。
- ・2024年6月開催の株主総会で女性社外取締役が選任され、取締役会の多様性についてさらなる改善が図られた。
- ・取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置し、代表取締役を含む取締役の評価・報酬の決定および選解任について審議を行い、取締役会に付議している。また、代表取締役の後継者計画などについても協議のうえ実施している。

今後は、将来の事業の一層の成長およびグローバル化への対応を見据えたあるべき取締役会に向け、取締役会の役割、機能、運営および議題について議論を続けます。また、株主・投資家などのステークホルダーとの対話をすすめ、社内取締役・社外取締役の人数や構成、多様性および知識・経験・能力のバランスを検討してまいります。

役員報酬

■役員報酬の基本方針

当社は取締役の報酬などの額に関して、過去の経験、市場水準とその貢献に照らして妥当な報酬を付与することを方針としています。

■報酬構成および構成割合

取締役の報酬は、「基本報酬」「業績連動報酬」「長期インセンティブ報酬」の3つで構成します。なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役は、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみとします。

①基本報酬

各取締役の役割と職位、市場水準などを勘案し、月例の固定報酬として金額を決定します。

②業績連動報酬（賞与）

連結会計年度毎の会社業績への貢献意欲を高める目的で、各連結会計年度の連結経常利益および配当額などを総合的に勘案の上で各取締役の報酬額を決定し、賞与として毎年支給します。

③長期インセンティブ報酬（譲渡制限付株式）

中長期的な業績および企業価値向上への貢献意欲を高める目的で、個人評価に基づき付与数を決定した上で、譲渡制限付株式を毎年付与しています。

報酬の構成割合は、当社の経営戦略・事業環境、職責、中長期的なインセンティブなどを踏まえ、またベンチマークとする企業の報酬水準を参考に、適切に設定します。なお、業績連動報酬と長期インセンティブ報酬の株式付与は、業績・個人評価に応じて変動し、全く支給しない年度もあり得ます。

■取締役の個人別の報酬等の決定方法

取締役の個人別の報酬その他報酬に関する事項は、指名・報酬委員会にて、合議の上決定します。また、長期インセンティブ報酬は、指名・報酬委員会における決定に加えて、取締役会で発行の決議を行います。

■役員報酬返還条項

取締役に重大な不正・違反行為等が発生した場合、当該役員の報酬（受益権含）を没収または返還請求する場合があります。

リスクマネジメント

■リスクマネジメント体制・方針

当社グループは、お客さまに確実短納期で商品をお届けするため、さまざまなリスクを想定・管理する実行体制を構築しています。足元の地政学的リスクの増大なども鑑み、さらなるグローバルでのリスク体制強化を図っています。

■事業活動に係るリスク

当社では、業務執行を担う各組織が担当事業におけるリスクを分析した上でビジネスプランを策定し、取締役・統括グループ役員にて審議します。さらに、執行状況を取締役会・グループ本社役員会に報告し、高いリスクや問題があれば対応策を討議しています。

■品質管理に関するリスク

製品の企画、設計段階で製品の安全性を十分考慮し、また製造段階において適切な品質管理のできる体制構築に努めています。

■自然災害・紛争等のリスク

災害などの有事に対応するための専門組織を設け、事業継続計画（BCP）の策定、災害時連絡システムの導入、災害時体制の構築、従業員への研修などの対策を行っています。また、国内外の事業所でBCP訓練を実施し問題の洗い出しや意識浸透も図っています。

■情報セキュリティのリスク

当社グループでは、受注、販売、調達、製造などの事業プロセスに関係した機密情報や、顧客情報・個人情報などを電子データとして保有しており、また事業運営において多くの情報システムを活用しています。情報セキュリティの強化を図るため、「情報セキュリティ基本方針」などの情報管理ルールを制定し、社内研修を毎年実施し周知徹底を図っています。

また、特にサイバーセキュリティについては重要性が高まる中、以下の対策を実施しています。

・サイバーセキュリティリスク対応計画の策定と実行

当社では、サイバーセキュリティリスクを特定し、対応する計画を策定しています。計画はシステム・人的の両面を考慮し、防御体制の構築を進めるとともに、定期的なシステム監査やセキュリティ監査を実施しています。

また、BCPとして、演習や訓練を実施し、社員全体の対応能力を強化しています。

・サイバーセキュリティ体制の強化

セキュリティポリシーの策定と関連投資の推進を行うとともに、PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを日常的に実施し、変化する脅威に対して柔軟かつ迅速に対応する体制を構築しています。

内部統制システムの整備状況

当社グループは、内部統制の体制として3線ディフェンス（第1線：業務執行部門、第2線：リスク管理部門、第3線：内部監査部門）を構築しており、さらなる強化も進めています。

また、2024年10月17日開催の取締役会において、会社法第362条第4項第6号ならびに会社法施行規則第100条第1項および第3項に基づき「内部統制システムの基本方針」の改訂決議を行っており、その内容は以下のとおりです。

[内部統制システム基本方針](#) 

①当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- ・取締役会、グループ本社役員会等重要な会議における議事録を法令、規程に従い作成し、適切に保管する。
- ・情報管理については、「情報セキュリティ基本方針」および「情報セキュリティガイドライン」に基づき、情報セキュリティに関する責任体制と対応を明確化し、情報セキュリティの維持・向上のための施策を継続的に実施する情報セキュリティおよび管理の体制を確立する。
- ・企業秘密については、「秘密保持ルール」に基づき秘密性の程度に応じて定める基準に従い適切に管理する。
- ・個人情報については、法令および「個人情報取り扱いルール」に基づき厳重に管理する。
- ・株主・投資家に加えて、お客さま・サプライヤーなど当社グループ各社の関係者に対して、適時・適正な企業情報を開示する。

②当社および当社子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ・当社グループ各社の法令遵守、環境、情報、輸出管理、自然災害等のリスクに対しては、各種規程・社内ルール・マニュアルを整備し、リスク管理体制を構築する。
- ・全社リスク管理担当役員は、リスク・コンプライアンスに関連する組織を中心とした全社リスクマネジメント体制を構築し、当社グループのリスク管理を統括するとともに、リスク要因の分析と対策を実行する。
- ・全社リスク管理に関連する部門は、当社グループの全組織におけるリスク管理が体系的かつ効果的に行われるよう必要な支援、調整および指示を行う。
- ・各組織はその担当事業・機能に関するリスクの把握に努め、優先的に対応すべきリスクを選定したうえで、具体的な対応方針および対策を決定し、適切にリスク管理を実施する。

- ・経営上の重大なリスクへの対応方針その他リスク管理の観点から重要な事項については、取締役会で十分な審議を行う。
- ・当社グループに不測の事態が発生した場合は、対策本部を設置し迅速に対応するとともに、その経過を取締役に報告する。不測の事態への対応、BCPの策定、維持、実行においてはグローバルBCP推進室がその任に当たる。および指導を行う。

③当社および当社子会社の取締役などの職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ・当社グループの経営計画は最終的に取締役会で承認を行い、月次開催のグループ本社役員会にてその進捗確認を行う。
- ・進捗確認などにより発見された重要事項は、取締役会またはグループ本社役員会などで討議する。
- ・毎月の取締役会では、業績報告を行い、業績の監視と重要事項に対する助言および指導を行う。

④当社および当社子会社の取締役などおよび使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- ・当社グループの役職員は、ミスミグループ行動規範を遵守し、法令および定款に適合することを確保する。
- ・職務権限規程などの当社グループの意思決定ルールにより、職務の執行が適正に行われる体制をとる。
- ・法令や規程・社内ルールに対する違反、および違反の疑いがある行為の早期発見のために、当社グループ全体を対象とした内部通報制度を設置し、通報者への不利益な取扱いの防止を保証する。

内部統制システムの整備状況

⑤子会社の取締役などの職務の執行に係る事項の当社への報告

その他当社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ・当社グループの役職員に対し、当社グループの志・使命・提供価値などを定めたミスミ・バリューズおよびミスミグループ行動規範を周知・浸透させる。
- ・ミスミグループ本社は、各子会社の業績および業務の執行状況について、月1回、子会社に報告させる。
- ・ミスミグループ本社は、グループ本社役員会で各子会社における業績報告や経営計画の進捗確認を行うことで、各子会社の業務の適正性を確保する。
- ・当社グループの海外子会社の取締役には、法人代表・執行責任者および当該法人の執行業務・事業に監督・助言ができる者を任命し、監査役にはミスミグループ本社の内部統制に関する部門の代表者を任命する。
- ・内部監査部門は、各子会社に対して定期的に業務監査を実施する。
- ・反社会的勢力に対して、ミスミグループ行動規範でその関係断絶を定め、当社グループ全体として毅然とした態度で臨み対応する。

⑥当社の監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項

- ・監査役は監査役補助者の任命を自由に行えるものとし、監査役補助者の人事異動、評価などについては、監査役が関与する。
- ・監査役補助者は、監査役の職務を補助するに際しては、監査役の指示に従って業務を遂行する。

⑦当社の監査役への報告に関する体制

- ・監査役は取締役会、グループ本社役員会などの重要な会議に出席し、取締役および使用人は、当社グループに著しい影響を及ぼす事実が発生または発生する恐れがあるときは監査役に速やかに報告する。
- ・当社グループの役職員は、監査役から業務執行に関する報告を求められたときは、これに応じて適切に報告を行う。
- ・監査役は会計監査人や内部監査部門と定期的に会合を持ち、意見および情報の交換を行い、会計監査人に対しては、必要に応じて報告を求める。
- ・内部通報制度の担当部署は、当社グループの内部通報の状況について定期的に監査役に報告する。
- ・監査役へ報告を行った当社グループの役職員への不利益な取扱いの防止を保証する。

⑧当社の監査役の職務の執行について生じる費用などの処理に係る方針に関する事項

- ・監査役の職務の執行について生じる費用などにつき、毎年一定額の予算を設ける。また、その他監査役の職務の執行について必要な費用については、監査役からの請求により速やかに前払いまたは費用精算を行う。

倫理・コンプライアンス

当社グループは、グループ全社員の基本原則として、ミスミ・バリューズに基づいてとるべき行動を定めた「社員行動規範」と、人権の尊重を明示した「ミスミグループ人権方針」「ハラスメント・ゼロ宣言」を定めており、これらの原則に基づいてすべての活動を行っています。

行動規範

当社グループでは、ミスミの成長連鎖経営を実現する「志」「提供価値」「使命」に基づく行動と、国連グローバルコンパクトの原則をはじめとするグローバルな社会的要請に基づく行動を定めています。また、それらのうち、企業としてとるべき行動を「企業行動規範」に、役員・社員一人ひとりがとるべき行動を「社員行動規範」にまとめています。

[社員行動規範](#) 

社員教育

当社グループでは、倫理・コンプライアンスに関する教育体系を設け、関係する全社員に対して定期的（原則として年1回）に倫理研修を実施しています。研修には、行動規範の周知、贈収賄・不正防止、会計コンプライアンス、インサイダー取引、人事コンプライアンス、輸出管理といった内容を含み、各研修受講後には、理解度を測るテストを実施し、受講内容の定着を図っています。

贈収賄・不正防止の取り組み

当社グループは、「行動規範」において、政府・行政機関の職員に対する贈賄・金品の贈答、サプライヤーなどとの不当な金品授受の禁止を定めています。また、上記の社員教育の活動を通じ、全社員に贈収賄の禁止・不正防止について周知徹底しています。

個人情報の保護

当社グループは、本方針、個人情報保護に関する法令およびその他の規範を遵守し、当社のステークホルダーの皆さまの個人情報を適切に取り扱うものとします。

[「個人情報保護基本方針」および「個人情報保護方針」](#) 

情報セキュリティ

当社グループは、事業活動をグローバルに展開する上で情報セキュリティの重要性を認識し、当社グループが保有または運用管理する情報資産を各種脅威から適切に保護することを目的に、「情報セキュリティ基本方針」を策定し、情報セキュリティの向上に努めています。

法務・コンプライアンス・倫理活動の報告と監督

当社グループの法務・コンプライアンス・倫理の活動状況について、法務・コンプライアンスを統括する執行役員より、取締役会に定期的（原則として年2回）に報告しています。取締役会は、報告された実施状況について討議し、是正・強化すべき点の指導などの監督を行っています。

法務部門では、法務・コンプライアンスに関する重要案件や課題についての月次報告を行っています。

また、人材コンプライアンス会議を設け、代表取締役2名、当該組織の経営執行役、法務・コンプライアンス統括執行役員などが委員となり、処分を検討・決定します。

内部統制システムによる監督およびシステム運用状況の評価・監査

当社グループでは、取締役会の決議により、「職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制」「その他業務の適正を確保するための体制」（「内部統制システム」）を定めています。

当社グループの監査役会は、毎年内部統制システムの運用状況を評価および監査しています。

また、内部監査部門は、毎年10か所程度の監査対象拠点・組織を設定し、対象拠点における業務の執行が法令および社内ルールに従って適切に実施されているかの監査を行っています。

さらに、法務部門では、2019年より、法令違反等につながる法的リスクを早期に発見し、対象部門と解決を図る「法回診」と名付けた取り組みを行っています。

倫理・コンプライアンス

ミスミグループ内部通報制度

■内部通報制度と通報者の保護

当社グループでは、国内外問わず当社グループ各社の社員が不適切な行為などを相談・報告できる「企業倫理ヘルプライン」という内部通報制度を設けており、英語・日本語で通報を受け付けています。通報窓口は外部の法律事務所に設置し、通報内容の秘密保持を徹底しています。

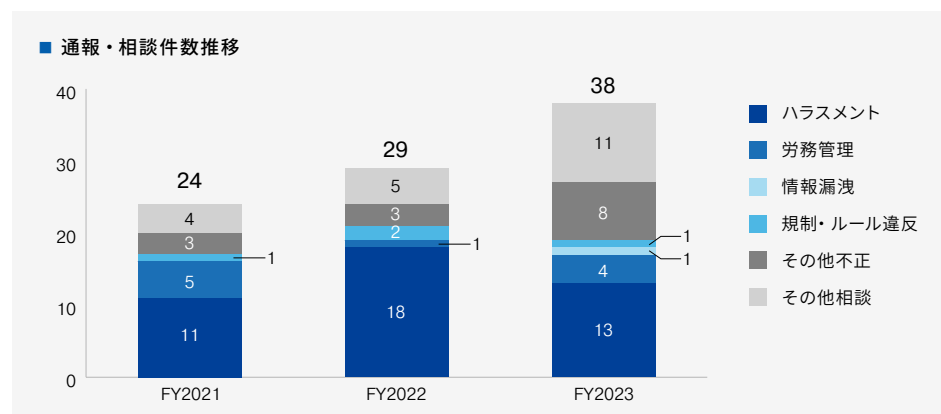
加えて、人事部門内にハラスメントやその他の職場における不適切な行為を相談できる窓口を設けています。相談窓口においても通報者の匿名性や通報者に不利益が発生しないことを保証しています。

[内部通報制度](#)

■通報に対する調査と対応の決定

企業倫理ヘルプラインまたは人事部門の相談窓口に通報があった場合、人事部門および法務部門が、通報者の匿名性や通報者の保護に最大限の配慮をしながら、事実関係・経緯などについて社内調査を行っています。調査の結果に基づく懲戒処分の要否や処分内容については、代表取締役を含む人材コンプライアンス会議で討議の上、決定しています。

懲戒処分を行った場合は、部門名を開示（個人名は不開示）して処分の事実を社内公表するなど、プロセスの透明性を確保しています。



ミスミグループ人権方針

当社グループは、人権の尊重をすべての活動の基本原則と考え、「ミスミグループ人権方針（以下、人権方針）」を定め、常に国際社会と協調した経営や行動に努めております。人権方針では当社グループが重点的に取り組むべき人権課題を特定し、適切な対応を進めています。

■ 人権の重点課題

- 個人の基本的な人権、個性および多様性を尊重し、人種・国籍・性別・宗教・信条・出生・年齢・性的指向・身体的特徴・心身の障害などによる差別や嫌がらせを禁止します。
- 個人としての尊厳を不当に傷つける各種のハラスメント（セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント・モラルハラスメントなど）を禁止します。
- バックグラウンド・スキル・性別・国籍などの多様性の確保と機会均等を重視した人材の採用・育成・登用・処遇を行います。
- 安全衛生関連の法令・基準を遵守し、安全で働きやすい職場環境の維持に努めます。
- 社員の心身の健康を重視し、長時間労働を防止します。
- 結社の自由などの社員の労働者としての権利を尊重します。
- 一切の児童労働・強制労働を行いません。

当社グループは、人権方針を当社グループのすべての役員・社員に適用します。また、サプライヤーの皆さまなどのビジネスパートナーに対しても、本方針を理解・支持いただくことを期待し、尊重されるよう働きかけます。

また、実行のデューデリジェンスとして、当社グループ内だけでなく、ビジネスパートナーを含めて人権リスクを評価・特定し、リスクを防止・軽減する対策を実施します。

コミュニケーションとしては、当社グループの全社員への教育・周知徹底、ステークホルダーへの適切な情報開示・対話を行います。

[ミスミグループ人権方針](#)

倫理・コンプライアンス

ハラスメント・ゼロ

ミスミグループは2017年に「ミスミグループにおけるあらゆるハラスメントを許容しない」というハラスメント・ゼロ宣言を採択しており、ハラスメントの撲滅に向けて継続的に活動を行っています。

グローバル全社員への定期的なコンプライアンス教育実施、企業行動規範・社員行動規範の全面刷新とグローバル展開、内部通報体制の整備とグローバルでの周知などを中心に、「ハラスメント・ゼロ」に向けた取り組みを積極的に推進し、近年のハラスメント件数は減少傾向にあります。例えば2023年度におけるハラスメントで制裁に至ったケースは、日本で2件、日本以外で1件、と極めて少数でした。

一方、まだハラスメント・ゼロ達成には至っていないことを踏まえ、ハラスメントの撲滅に向けた、さらなる教育、予防策、対応策を強化していきます。同時に、ハラスメントが「隠れる・隠される」ことのないよう、内部通報制度の周知や相談窓口などの案内も常時開示します。

■ ハラスメント・ゼロ宣言の記載事項

- ハラスメント禁止宣言
- 禁止されるハラスメントの種類・具体例
(セクシュアルハラスメント・パワーハラスメント・マタニティハラスメントなど)
- 当宣言の対象者（全社員が対象となる）
- ハラスメント発生時の制裁について
- 相談窓口の設置と相談者保護について
- 相談後の調査・措置の実施、再発防止策検討について
- 配慮が必要な社員が利用可能な制度について
- ハラスメント研修の実施について

[ハラスメント・ゼロ宣言](#) 

マネジメントメンバー構成

(2024年6月13日現在)

取締役



西本 甲介
代表取締役会長



大野 龍隆
代表取締役社長



清水 新
専務取締役



金谷 知樹
常務取締役



清水 重貴
常務取締役



徐 少淳
取締役



中野 庸一
取締役（筆頭社外）



栖関 智晴
取締役（社外）



矢野 圭子
取締役（社外）

創業者



三枝 匡
名誉会長・第2期創業者

マネジメントメンバー構成

(2024年6月13日現在)

取締役略歴

西本 甲介	大野 龍隆	清水 新	金谷 知樹	清水 重貴
代表取締役会長	代表取締役社長	専務取締役	常務取締役	常務取締役
1981年 4月 カネボウ(株) 入社 1984年 9月 (株)メイトック 入社 1995年 6月 同 取締役 1996年 7月 同 専務取締役 1999年 11月 同 代表取締役社長 2003年 4月 同 代表取締役社長グループCEO 2014年 4月 同 取締役会長 2015年 6月 (株)インターワークス (現 (株)コンフィデンス・インターワークス) 社外取締役 2017年 4月 同 代表取締役会長 兼 社長 2017年 6月 当社 取締役 2019年 6月 当社 取締役副社長 2020年 2月 当社 代表取締役会長 (現任)	1987年 4月 当社 入社 2002年 4月 当社 執行役員 2007年 6月 当社 取締役執行役員 2008年 10月 (株)駿河生産プラットフォーム 代表取締役社長 同 当社 取締役常務執行役員 2011年 1月 駿河精機(株) 代表取締役社長 2013年 1月 当社 専務取締役 2013年 12月 当社 代表取締役社長 同 (株)ミスミ 代表取締役社長 (現任) 2014年 6月 当社 代表取締役社長CEO 2020年 2月 当社 代表取締役社長 (現任)	1997年 4月 アクセンチュア(株) 入社 2005年 9月 同 エグゼクティブパートナー 2015年 7月 同 戦略コンサルティング本部 統括本部長 執行役員 2017年 3月 シーオス(株) 代表取締役副社長COO 2017年 6月 (株)インターワークス (現 (株)コンフィデンス・インターワークス) 社外取締役 2017年 9月 (株)トラスト・テック (現 (株)オープンアップグループ) 社外取締役 (現任) 2020年 6月 当社 社外取締役 2021年 6月 (株)ビー・アンド・イー・ ディレクションズ 取締役 2024年 6月 当社 専務取締役CIO (現任)	1991年 4月 勲角証券(株) 入社 1992年 4月 (株)佐渡島 入社 2000年 6月 当社 入社 2015年 12月 (株)ミスミ 中国企業体 企業体社長 2020年 7月 当社 常務執行役員 2020年 10月 (株)ミスミ 中亜事業グループ統括 (現任) 2021年 6月 当社 常務取締役 (現任) 2023年 1月 (株)ミスミ アジア企業体 企業体社長 (現任)	1995年 4月 大倉商事(株) 入社 1999年 4月 当社 入社 2015年 12月 (株)ミスミ アジア企業体 企業体社長 2020年 7月 当社 常務執行役員 2020年 10月 (株)ミスミ IM企業体 企業体社長 2021年 6月 当社 常務取締役 (現任) 2022年 4月 (株)ミスミ 日本企業体 企業体社長 (現任)
徐 少淳	中野 庸一	栖関 智晴	矢野 圭子	
取締役	取締役 (筆頭社外)	取締役 (社外)	取締役 (社外)	
1988年 9月 中国・上海商業局 財務処 1996年 9月 伊藤忠 (中国) 集団有限公司 中国投資部主任 1998年 8月 パナソニック電工 (中国) 有限公司 財務長 2012年 5月 ミスミ (中国) 精密機械貿易 有限公司 入社 2017年 4月 (株)ミスミ 中国企業体 執行役員 同 ミスミ (中国) 精密機械貿易有限公司 総経理 2021年 10月 (株)ミスミ中国企業体 執行役員常務 同 ミスミ (中国) 精密機械貿易有限公司 董事長 兼 総経理 (現任) 2022年 6月 当社 取締役 (現任) 同 (株)ミスミ 中国企業体 企業体副社長 (現任)	1990年 5月 世界銀行グループ 国際金融公社 投資本部 入社 1996年 6月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・ インコーポレイテッド・ジャパン 入社 2003年 6月 縄文アソシエイツ(株) エグゼクティブサーチコンサルタント 2011年 8月 ハイドリック・アンド・ストラグルズ ジャパン合同会社 リーダーシップ・コンサルティング部門 パートナー 2013年 1月 同 エグゼクティブ・サーチ部門 パートナー 2016年 2月 (株)中庸 代表取締役社長 (現任) 2019年 6月 当社 社外取締役 2024年 6月 当社 筆頭社外取締役 (現任)	1979年 4月 住友電気工業(株) 入社 1997年 1月 (株)レイケム 取締役 2001年 11月 タイコエレクトロニクスレイケム(株) 代表取締役 2003年 4月 (株)ディーアンドエムホールディングス 執行役 2004年 11月 (株)OCC代表取締役社長 兼 CEO 2007年 3月 スミダコーポレーション(株) 執行役COO 2010年 9月 同 代表執行役社長 2020年 3月 同 取締役 リスクマネージメント委員会議長 2021年 3月 同 指名委員 兼 報酬委員 2021年 6月 当社 社外取締役 (現任)	1981年 4月 東洋工業(株) (現マツダ(株)) 入社 1988年 1月 Ford自動車 (日本) (株) 入社 2000年 7月 (株)日本クライメイトシステムズ 出向 常務取締役・経営企画室長 2005年 11月 Visteon Japan Sales Director 2011年 12月 (株)日本クライメイトシステムズ 出向常務 取締役・経営企画室長 2012年 9月 Johnson Controls Inc. Mazda General Manager 2014年 7月 Visteon Corporation Sales Director 2020年 10月 同 Vice President 同 Visteon Japan 代表取締役 2024年 6月 当社 社外取締役 (現任)	

マネジメントメンバー構成

(2024年6月13日現在)

監査役

**男澤 一郎**
常勤監査役

1979年 4月 日本鋼管(株) (現JFEエンジニアリング(株)) 入社
1997年 3月 参天製薬(株) 社長室長
1999年 7月 同 執行役員
2005年 6月 同 取締役常務執行役員
2006年 5月 アリックス・パートナーズ
シニア・ディレクター
2007年 7月 アドベント・インターナ
ショナル(株)
シニア・ディレクター
2011年 4月 エイボン・プロダクツ(株)
(現エフエムジー&ミッショ
ン(株)) 取締役 CFO
2013年 12月 当社 常務執行役員 CFO
2014年 6月 同 常務取締役 CFO
2020年 7月 同 常務取締役
2020年 10月 (株)ミスミ
欧米事業グループ統括
2024年 6月 当社 監査役 (現任)

**和田 高明**
常勤監査役

1985年 4月 当社 入社
2006年 7月 (株)ミスミ 金型部品事業部
P&D事業チーム
事業統括ディレクター
2011年 11月 同 金型企業体役員
2013年 11月 同 金型モールド企業体
企業体社長
2015年 12月 同 金型企業体 企業体社長
2017年 1月 当社 G執行役員
2017年 5月 同 常務執行役員
2022年 4月 (株)ミスミ 監査役
2022年 6月 当社 監査役 (現任)

**野末 寿一**
監査役 (社外)

1987年 4月 弁護士登録
1990年 12月 加藤法律特許事務所
(現 静岡のぞみ法律特許事
務所) 入所 (現任)
1996年 3月 米国ニューヨーク州弁護士
登録
1998年 10月 弁護士登録
2000年 6月 (株)駿河生産プラットフォーム
監査役
2003年 3月 静岡瓦斯(株) (現 静岡ガス(株))
社外監査役
2005年 4月 当社 社外監査役 (現任)
2015年 3月 静岡瓦斯(株) (現 静岡ガス(株))
社外取締役
2015年 6月 レック(株) 社外取締役
(監査等委員) (現任)
2018年 6月 (株)赤阪鐵工所
社外取締役 (現任)
2023年 3月 相川鉄工(株)
社外取締役 (現任)
2024年 6月 静岡鉄道(株)
社外監査役 (現任)

**青野 奈々子**
監査役 (社外)

1984年 4月 日興証券(株)
(現SMBC日興証券(株))
入社
1995年 11月 中央青山監査法人 入所
2002年 7月 (株)ビジコム
(現 (株)OAGビジコム) 入社
2005年 3月 同 取締役
2008年 6月 (株)ダスキン 社外監査役
2010年 5月 (株)GEN
代表取締役社長 (現任)
2017年 6月 当社 社外監査役 (現任)
2019年 6月 日本製紙(株)
社外監査役 (現任)
2020年 3月 オプテックスグループ(株)
社外取締役
2021年 3月 (株)明光ネットワークジャパン
社外監査役
2022年 11月 同 社外取締役
(監査等委員) (現任)
2023年 3月 シーシーエス(株)
社外取締役 (現任)

経営執行役 統括グループ役員

代表取締役会長	西本 甲介	代表取締役社長	大野 龍隆
専務取締役・CIO デジタルトランスフォーメーション システムプラットフォーム代表執行役員 SCMオペレーションプラットフォーム代表執行役員	清水 新	常務取締役 中亜事業統括 アジア企業体社長	金谷 知樹
常務取締役 日本企業体社長	清水 重貴	取締役 中国企業体副社長 ミスミ (中国) 精密機械貿易有限公司 董事長兼総経理	徐 少淳
常務執行役員 ID [※] 企業体社長	吉田 光伸	常務執行役員 中国企業体社長	荒川 亨
常務執行役員 米州企業体社長	大洞 龍児	常務執行役員 人材・法務プラットフォーム 代表執行役員	佐々木 貴子
CFO・常務執行役員 ファイナンスプラットフォーム 代表執行役員 サステナビリティプラットフォーム 代表執行役員	高波 徹		

経営執行役

日本企業体副社長	荘司 秀佳	日本企業体副社長	川上 浩一	OST企業体社長	渡邊 宣公
Factory-MRO 企業体社長	馬場 隆	欧州企業体社長	村田 規明	生産プラットフォーム 代表執行役員	遠矢 工
Gateway推進本部長	鷺見 昌丈	DJシステム 推進本部長	木戸 雄介		

創業者

名誉会長・ 第2期創業者	三枝 匡	特別顧問・創業者	田口 弘
-----------------	------	----------	------

※ID=Industrial Digital Manufacturing

連結財務指標10年サマリー

		FY2014	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023
損益状況											
売上高	百万円	208,562	240,139	259,015	312,969	331,936	313,337	310,719	366,160	373,151	367,649
営業利益	百万円	23,759	25,690	27,127	34,848	31,874	23,640	27,199	52,210	46,615	38,365
営業利益率	%	11.4	10.7	10.5	11.1	9.6	7.5	8.8	14.3	12.5	10.4
税金等調整前当期純利益	百万円	22,942	25,003	26,071	34,516	31,815	22,781	23,496	51,131	46,533	39,219
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	14,291	16,907	18,387	25,601	24,034	16,504	17,138	37,557	34,282	28,152
親会社株主に帰属する当期純利益率	%	6.9	7.0	7.1	8.2	7.2	5.3	5.5	10.3	9.2	7.7
財政状態											
総資産 ^{※1}	百万円	184,784	194,186	212,041	243,492	252,393	264,684	288,921	347,390	378,458	413,517
自己資本	百万円	132,138	141,462	154,530	185,203	203,520	209,514	231,147	277,225	311,286	344,515
有利子負債 ^{※2}	百万円	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
設備投資・減価償却											
設備投資額	百万円	8,487	9,126	7,219	15,421	21,414	18,018	14,016	16,508	13,625	17,976
減価償却費 ^{※3}	百万円	7,024	7,821	7,439	8,105	8,758	11,339	13,101 ^{※3}	13,589 ^{※3}	14,712 ^{※3}	15,747
主要指標											
自己資本当期純利益率 (ROE) ^{※4}	%	11.5	12.4	12.4	15.1	12.4	8.0	7.8	14.8	11.7	8.6
総資産事業利益率 (ROA) ^{※5}	%	13.2	13.2	12.8	15.2	12.8	8.8	8.5	16.1	12.8	9.9
流動比率	%	429.2	445.8	430.3	362.1	444.4	434.6	478.9	483.0	577.5	627.7
インタレスト・カバレッジ・レシオ ^{※6}	倍	1,470.3	5,179.8	4,972.6	21,868.1	8,853.9	360.1	541.8	623.9	270.4	371.0
1株当たり情報											
当期純利益 ^{※7}	円	52.28	61.65	66.94	91.01	84.80	58.18	60.36	132.15	120.53	99.75
配当金 ^{※7}	円	13.05	15.42	16.71	22.60	21.20	14.55	15.09	33.04	30.14	27.47
純資産 ^{※7}	円	482.17	515.39	560.79	653.71	717.56	737.99	813.57	975.04	1,093.98	1,222.38
キャッシュ・フロー ^{※7}	円	41.26	60.89	70.80	85.86	46.00	99.40	128.44	194.82	110.52	193.61
投資の指標											
PER	倍	30.9	26.1	30.1	32.1	32.5	40.5	53.3	27.7	27.4	20.7
PBR	倍	3.4	3.1	3.6	4.5	3.8	3.2	4.0	3.8	3.0	1.7

※1 FY2017については「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」に伴い遡及修正しています。

※2 2013年10月発行の新株予約権付転換社債は、無利息のため有利子負債には含めていません。

またIFRS第16号「リース」適用によるリース債務は除いております。なお2024年3月期の実績額は6,818百万円です。

※3 IFRS第16号「リース」適用による使用権資産の減価償却費は除いております。なお、FY2023の実績額は1,823百万円です。

※4 親会社株式に帰属する当期純利益ベースで計算

※5 税金等調整前当期純利益ベースで計算

※6 営業活動によるキャッシュ・フロー÷利払い

※7 2015年7月1日付株式分割調整後

セグメント別概況

メーカー事業

FY2023の概況

メーカー事業では、製造装置、生産自動機などに利用する精密機械部品の開発・生産・販売をしているFA事業と、プレス部品、樹脂成型部品を量産する金型に組み込む標準部品や精密部品の開発・生産・販売をしている金型部品事業の2つの事業を展開しています。

2024年3月期のFA事業は、日本においては前年並みの水準を維持できましたが、中国を中心に海外地域では低調に推移し、売上高は118,219百万円（前年同期比3.0%減）、営業利益は15,097百万円（前年同期比29.4%減）となりました。

2024年3月期の金型部品事業は、総じて全地域で軟調だったものの、アジア・欧州を中心に自動車関連需要を獲得し、為替効果もあり増収増益となりました。売上高は79,932百万円（前年同期比1.0%増）、営業利益は9,139百万円（前年同期比4.8%増）となりました。

セグメント	売上高(百万円)			営業利益(百万円)			利益率(%)	
	FY2022	FY2023	増減	FY2022	FY2023	増減	FY2022	FY2023
FA	121,932	118,219	△3.0%	21,384	15,097	△29.4%	17.5%	12.8%
金型部品	79,125	79,932	1.0%	8,723	9,139	4.8%	11.0%	11.4%

主な子会社・関連会社

FA事業	株式会社ミスミ	金型部品事業	株式会社ミスミ
	株式会社駿河生産プラットフォーム 駿河精機株式会社		株式会社駿河生産プラットフォーム DaytonProgressCorporation

流通事業

FY2023の概況

流通事業では、ミスミブランド以外の他社製品も含めた製造・自動化関連設備部品、MRO（消耗品）など間接材を販売しています。事業ブランド名VONA（Variation & One-stop by New Alliance）に込めた思いを実現すべく、取り扱いブランド及び品揃え強化を図るとともに、ECサイトを継続的に進化させていきます。

2024年3月期のVONA事業は、日本はほぼ前年横ばいとなりましたが、海外地域では中国とアジアが顧客工場の稼働低迷の影響を受け、低調に推移しました。売上高は169,497百万円（前年同期比1.5%減）、営業利益は14,128百万円（前年同期比14.4%減）となりました。

セグメント	売上高(百万円)			営業利益(百万円)			利益率(%)	
	FY2022	FY2023	増減	FY2022	FY2023	増減	FY2022	FY2023
VONA事業	172,093	169,497	△1.5%	16,506	14,128	△14.4%	9.6%	8.3%

主な子会社・関連会社

株式会社ミスミ
ミスミ(中国)精密機械貿易有限公司
株式会社駿河生産プラットフォーム

従業員関係情報

項目			対象	単位	FY2021	FY2022	FY2023		
従業員数			グローバル※2	人	11,842	11,804	11,039		
					国内	3,241	3,136	3,164	
						FA事業	912	896	863
						金型部品事業	311	224	234
						VONA事業	181	49	59
						その他※1	1,837	1,967	2,008
						海外	8,601	8,668	7,875
					FA事業		3,819	3,769	3,153
					金型部品事業		2,700	2,810	2,563
					VONA事業		80	77	213
					その他※1		2,002	2,012	1,946
					正社員数			ミスミ日本※3	歳
平均年齢	38.2	38.9	39.8						
平均勤続年数	6.0	6.5	7.1						
女性従業員比率			グローバル※2	%	—	36.0	36.8		
			ミスミ日本※3		—	43.2	42.9		
			女性管理職比率		グローバル※2	—	22.7	23.6	
					ミスミ日本※3	—	14.5	14.8	
男女賃金格差（全従業員）			ミスミ日本※3	%	—	58.1	61.6		
					正社員	—	66.0	69.0	
					契約社員・パートタイマー	—	55.3	63.9	
					階層別（役員・部門長）	—	131.9	118.2	
					階層別（ディレクター）	—	93.6	86.2	
					階層別（リーダー）	—	87.9	90.0	
					階層別（メンバー）	—	84.4	83.3	
					男性育休取得率			ミスミ日本※3	—

※1 特定の事業セグメントに区分できない業務（各種管理・受注・物流等）を担っている従業員をカウント

※2 国内外グループ関係会社の合計値

※3 株式会社ミスミグループ本社および株式会社ミスミの合計値

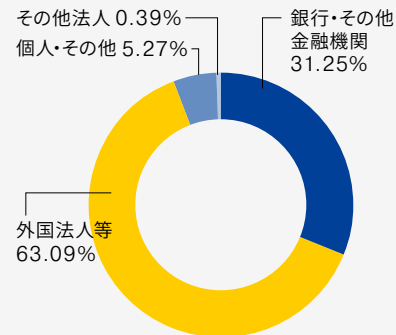
会社情報

社名	株式会社ミスミグループ本社 MISUMI Group Inc.
設立	1963年2月23日
資本金	14,146百万円
従業員数 (連結)	11,039名
本社所在地	〒102-8583 東京都千代田区九段南1丁目6番5号 九段会館テラス
事業内容	FA事業・金型部品事業・VONA事業、 各事業を中心とした企業グループの経営 戦略・立案、管理・運営など
URL	https://www.misumi.co.jp/

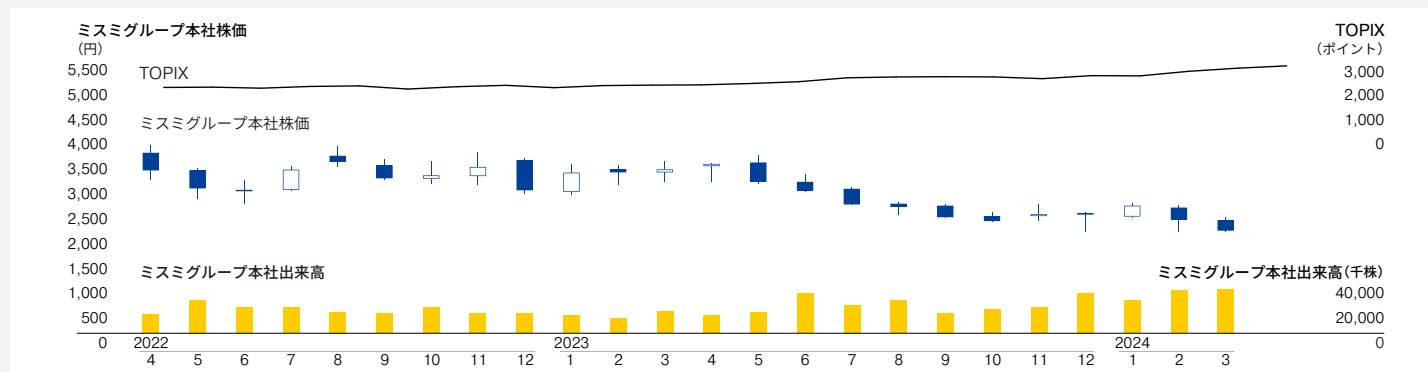
株式情報

上場証券 取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券 コード	9962
株式数	発行可能株式総数 1,020,000,000株 発行済株式総数 284,847,897株
株主数	10,912名

■所有者別株式分布状況



■株価および出来高の推移



■大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	50,589	17.95
株式会社日本カストディ銀行	22,282	7.91
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT 常任代理人 香港上海銀行東京支店	18,901	6.71
BNYMAS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC 常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行	12,498	4.43
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 常任代理人 香港上海銀行東京支店	5,829	2.07
RBC IST 15 PCT LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT 常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店	5,650	2.01
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部	5,140	1.82
JPモルガン証券株式会社	4,879	1.73
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044 常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部	4,860	1.72
RBC IST 15 PCT NON LENDING ACCOUNT - CLIENT ACCOUNT 常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店	4,859	1.72

(注) 1 持株比率の算出にあたり、自己株式は除いています。

(注) 2 持株比率は小数点以下第3位を四捨五入しています。