

価値創造ストーリー トップメッセージ



デジタルモデルシフトを強力に推進し、
ものづくりを支える「産業基盤」を目指します

代表取締役社長
大野 龍隆
Ono Ryusei

不確実性が高まる中、変化への対応力を磨く

ミスミグループは、ものづくり産業におけるプロセスイノベーションを通じ、お客さまの時間価値を最大化することを使命としてきました。デジタル技術を駆使して調達プロセスそのものを変革することで、「確実短納期」を徹底し、ものづくり産業全体の発展に貢献しています。

経営とはつねに不確実性に対峙し続けることです。私は2013年に社長に就任しましたが、この10年余の間にも、コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻、中東情勢の混迷など、想定を超える変化に直面しました。とりわけ今日の米中貿易摩擦や関税政策はお客さまの投資判断に直結し、当社事業への影響も大きくなっています。外部環境の変化の中で、どこでアクセルを踏み、どこでブレーキをかけるかという判断は容易ではありませんが、社会情勢や市場を柔軟に見極めながら、その時々で最善を尽くしていくしかないと考えています。

2024年度は、地政学リスクや為替変動が続く環境下ではありましたが、「デジタルモデルシフト^{※1}」と「地域毎成長戦略^{※2}」を推し進め、結果として売上高は過去最高の4,019億円となりました。営業利益464億円、営業利益率11.6%と収益性も改善しました。地域別では中国・アジアが高成長を遂げ、欧州・米州の低調を補いました。

一方、直近の数年間を俯瞰したとき、成長の鈍化を感じる面があることも否めません。不確実性が高まる世の中だからこそ「変化への対応力」を一層高めるため、経営の仕組みや制度の抜本的な見直しを推進しているところです。

※1 ITへの対応力とものづくり産業への対応力を掛け合わせ、お客さまの個々の要望にカスタマイゼーションで応える成長戦略

※2 グローバル各地域で異なるお客さまのニーズに対応する成長戦略

デジタルモデルシフトにより、 ものづくり産業界全体のプロセスを変革

ミスミは中期・長期経営計画を公表しておらず、それについてご質問やご意見をいただくこともあります。当社のこの方針は、計画策定に多大な努力をかけながら実行に移ると単なる数字達成を目的とした形式的な計画遂行となることを避け、状況に応じた最適で迅速な判断を重視しているためです。ステークホルダーの皆さまに対して、私たちは、中長期でどのような方向を目指すのかという成長ストーリーを明確に

価値創造ストーリー トップメッセージ

示すことをより大切にしています。

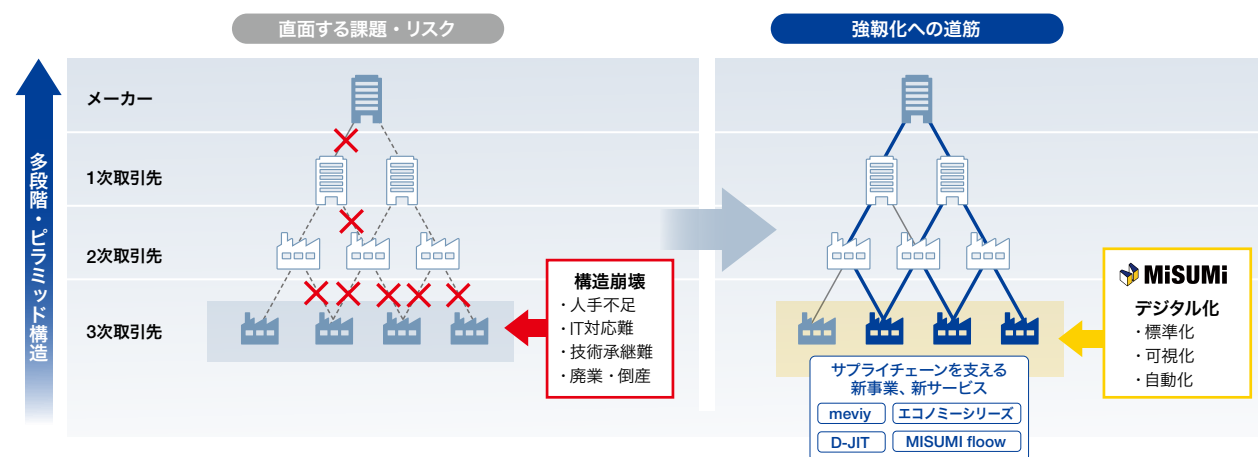
私たちが目指すべき方向性は明確であり、ものづくり産業全体を支える「産業基盤」となることです。製造業はセットメーカーを頂点とするピラミッド構造にあり、そのすそ野を支えているのが私たちの主要なお客さまである中小企業です。近年、人手不足やIT対応の遅れ、少量多品種の部品調達の難しさといった、一社では解決できない課題が山積しています。それらを集約し、ミスマの商品・サービスの提供を通して解を示していく。そのためのビジネスモデルの進化が、私たちの勝負どころです。

「顧客時間価値の創出」という源流を受け継ぎながら、いま経営を担う私の役割は、これまで以上にITやAIを駆使して、従来のやり方では実現できなかったビジネスやサービスを実現する「デジタルモデルシフト」を推し進めていくことにあると認識しています。これは単なるデジタルによる部分的な効率化ではなく、従来の業界のあり方を根本的に変えていく取り組みです。

具体的には、すでに「meviy（メビー）」「エコノミーシリーズ」「D-JIT（ディージット）」という3つのサービスを本格展開してきました。meviyは、それまでは属人的な方法でしか対応できなかった特注機械部品の3DデータをアップロードするだけでAIが即時に見積もりを行い、最短1日で出荷できるデジタル部品加工サービスです。エコノミーシリーズは、仕様を徹底的に見直すことで手頃な価格を実現し、ミドルレンジ市場のニーズに応え、より多くのお客さまの非効率を解消しています。そしてD-JITは、生産間接材の中量・大量調達に応える供給サービスとして、国内外700社超のサプライヤー在庫データや自社生産キャパシティデータを統合し、市場に散在する在庫データをリアルタイムで可視化しています。

これらは、当社が創業以来挑戦してきたマスカスタマイゼーションの幅を広げるものです。時間戦略というと、どうしても時間短縮だけをイメージされることが多いですが、お客さまの要望は、より多岐に渡ります。単純な時間短縮ではなく、希望の日時を指定されるケースなどもあります。そのような時間的余裕をいただいたときは、お客さまへよりリーズナブルな価格で提供しています。この一連の非常に複雑な動きを支えているのが、当社のDX戦略であり、模倣困難なビジネスモデルと自負しております。こうした取り組みは着実に成果を生み、デジタル施策による売り上げも拡大を続けています。

ものづくりサプライチェーン強化



川上・川下戦略により事業領域を拡大

現在注力している戦略の一つは、ものづくりの「川中」から「川上」、「川下」へと事業領域を拡大することです。当社のお客さまはものづくりに携わる全ての企業であり、すでにお客さま数はグローバルで32万社を超えています。ただし、実際にお取引するのは主に「川中」にあたる生産設備をつくる部門に限られ、ものづくり全体から見れば一部にすぎません。今後は、「川上」の製品開発・試作プロセスや「川下」の量産プロセスを含む、バリューチェーンの入り口から出口まで一貫してサービスを提供できる存在を目指します。

「川上」への展開として、2025年6月に米国カリフォルニア州のFictivを買収しました。Fictivは製品開発領域をメインターゲットとし、試作や少量生産向けの特注機械部品に強みを持っています。これまでミスミが十分ではなかった特注品の分野を、同社のノウハウを生かして拡大していきます。Fictivのベンチャー精神を尊重しつつ、ミスミの事業基盤で成長を後押しし、シナジーを高めていきます。

また、買収のもう一つの狙いは、Fictivが持つAI分野の優れた知見を得ることにあります。AIは当社のビジネスと非常に相性の良い技術であり、今後の成長の鍵を握っています。現在はFictivに生成AIに関するR&D拠点を設け、世界各地から優秀な人材を集め、最先端技術

を取り込みながらグローバルな活用体制を整えているところです。

一方で、「川下」への展開を担うのが、中国での開発を経て日本で2025年4月に始動した「MISUMI flow（フロー）」です。meviy、エコノミーシリーズ、D-JITに続くデジタルモデルシフトの第4弾であり、主に量産工場を対象に、生産間接材の購買を最適化しトータルコストダウンを実現するサービスです。生産間接材は単価が安く品目も膨大であるため、直接材に比べて調達課題が後回しにされがちですが、MISUMI flowは、そこで放置された非効率を解消する役割を担います。

展開する日中ではお客さまの反応も良く、想定を上回るスピードで導入が進んでいます。今後は導入地域拡大とサービス拡充を同時に進め、川下戦略の中核として育て、量産プロセスにおける顧客時間価値の向上を追求していきます。

社員の挑戦を起点とする「成長連鎖経営」

当社のビジネスモデルを磨き続ける原動力となるのは、一人ひとりの社員の挑戦に他なりません。社員が自らの仕事やスキル向上に挑み、その成果をお客さまに価値提供することで信頼を得る。その価値が社会に還元され、お客さまの事業拡大につながり、再び当社の成長へと循環していきます。社員の挑戦を起点に、自社・ものづくり産業・社会の成

価値創造ストーリー トップメッセージ



長をつなげるこの循環こそが、経営理念に掲げる「成長連鎖経営」であり、社会の持続的発展に向けたミスマの貢献の形です。

だからこそ、人材育成は最重要テーマの一つとして、私自身も強いこだわりを持って取り組んできました。特に管理職を対象とした「ミスマ戦略スクール」は、名誉会長の三枝匡が立ち上げた「戦略講座」を現在も継続し、拡大したものです。私自身も講師を務め、対面で直接語りかけ、次世代を支える人材の経営リテラシー向上を図っています。

現在は、変化に対応できる力をさらに高めるため、会社全体の仕組みや制度の見直しを進めています。成長戦略を策定し、統合的な収益管理システムの刷新を経て、次は組織そのものを変革する段階です。人事・評価制度も大きく見直し、自ら考え、より能動的に挑む社員の姿勢を後押ししていきます。

その先駆けとして、2023年度には「Next Challenge制度」を導入しました。これは、社員が自らのキャリアを主体的に選び、次の挑戦へと踏み出すための人事制度で、今後の人材戦略の核となるものです。現職をいったん白紙に戻し、希望する業務や役割に社員全員が応募してもらうことで、社員の成長を促し、社内の流動性を高めています。実際、

2024年度には社員の約2割が異動を経験しました。社員が世界で最も成長できる会社として、「Best Place To Grow」をグローバルで目指していきます。

資本政策とガバナンス

資本政策では、株主の皆さまへの適切な還元と持続的な成長に向けた投資の両立を重視しています。

具体的には、2025年度より配当性向を従来の水準から35%へと引き上げました。また、資本効率を高める観点から自己株式の取得も決定しました。従来約1,000億円としていたBCP対応を含む手元資金を、キャッシュマネジメントの進展により約700億円に圧縮できたため、その差額を株主還元に充て、最大250億円、1,700万株を上限とした自己株買いを機動的に実施しています。

一方で、資本政策は短期的な利益に偏るものではありません。中長期での成長を実現するためには、時に短期的な利益を犠牲にしても投資すべき局面があると考えています。成長投資と株主還元のバランスを取りながら、資本コストを上回る収益を確保し、エクイティスプレッド

を拡大していきます。

ガバナンスは、取締役会と執行サイドの両面で健全性と透明性を高めています。現在は社外取締役が4割を占め、取締役会では予定調和ではない活発な議論が行われています。現場への理解を深めるため、工場や物流センターで取締役会を開催し、視察を兼ねることもあります。さらに、社外取締役が経営幹部と個別に対話する機会を数多く設け、多角的な視点を経営に反映しています。

執行サイドでは、組織改革に合わせた新たな仕組みの導入を進めています。各ビジネスユニットの経営会議には他ユニットの役員も参加することを必須とし、開かれた議論と意思決定で、一層高いレベルのガバナンスを確立していきます。

ものづくり産業の持続性を支える存在へ

私たちが産業基盤となることを掲げる背景には、ものづくり産業そのものをサステナブルにしていきたいという強い思いがあります。ものづくりの土台を担う中小企業は、製造・調達プロセスのイノベーションが進まなければ疲弊を深めていくでしょう。そして産業界の土台が弱くなれば、従来のサプライチェーンが機能しなくなる恐れもあります。

こうした課題は日本に限らず、若い世代のものづくり離れが進む米国や欧州、中国などにも共通するものです。だからこそミスマグループは、デジタルを駆使した新しいモデルで中小企業の機能を補完し、グローバルにサプライチェーンを強化することで、ものづくり産業の持続性に寄与していきたいと考えています。

究極的に目指すのは、ものづくり産業をすそ野から支える基盤としてのあり方です。電気や水道のように、あって当たり前と感じていただだけ、お客さまが「ミスマを利用している」と意識しなくても、必要なときに必要な部品が確実に届く。そうした安心と信頼を提供する存在になることを目指しています。

その理想を実現するために、私たちはデジタルモデルシフトに挑み続け、顧客時間価値の最大化を追求していきます。ステークホルダーの皆さまには、当社グループのさらなる成長にご期待いただくとともに、私たちの取り組みに忌憚ないご意見をお寄せいただければ幸いです。