



# Your Time, Our Priority

お客様の時間価値を第一に

INTEGRATED REPORT 2025  
統合報告書

## イントロダクション

## ミスミの目指す成長連鎖経営

ミスミはものづくりを支える産業基盤として、既存プロセスを革新し、お客様の「時間価値」を高めます。社員の挑戦を起点として、ミスミ、ものづくり産業、社会がともに成長・発展する「成長連鎖経営」を志向します。



Vision  
志向する  
経営の形

## 起点は社員の挑戦

つねに「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
- お客様の工数削減

## お客さまの業界を支える取り組み

お客様における製品開発から設備製造、量産までの各プロセスでモデル革新

## 社会の持続的発展への貢献

ものづくり産業のプロセスイノベーションの進展により、循環型経済への移行が加速



## イントロダクション 編集方針

### ● 編集方針

ミスミの「統合報告書2025」は、①国内外の幅広いステークホルダーの皆さんにミスミグループの価値創造のプロセスと成長戦略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開示し、その可能性を理解していただくことを重視して作成しました。

今回の統合報告書では、ミスミの経営理念である「成長連鎖経営」実現のための経営資本や、成長の動力源としてのミスミ・バリューズ、改訂マテリアリティ、お客さまのものづくりプロセスイノベーションに向けた各施策を体系立てて紹介しています。また、成長実現の基盤となるコーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みについても記載しています。

なお、IR情報や詳細なESG関連情報は、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からのフィードバックを反映させつつ、報告書のさらなる質の向上に努めてまいります。

### ● 対象期間

2024年度(2024年4月1日から2025年3月31日まで)。ただし、2025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も含みます。

### ● 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、当社グループが入手できた情報に基づいたものです。これらの予想・予測にはリスクや不確定な要素が含まれており、実際の業績や事業環境などは、当報告書の記載とは異なる可能性があります。

### Webサイト・報告書のご案内

当報告書では、ミスミグループをよりよくご理解いただくために重要な財務情報および非財務情報を集約して開示しています。より詳細な情報については以下のWebサイト・報告書をご覧ください。

#### WEB 株主・投資家情報

<https://www.misumi.co.jp/ir>



#### WEB サステナビリティ

<https://www.misumi.co.jp/esg>



#### WEB コーポレートガバナンス

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



#### PDF 有価証券報告書

[https://www.misumi.co.jp/ir/library/financial\\_report](https://www.misumi.co.jp/ir/library/financial_report)



有価証券報告書

株式会社ミスミグループ本社



## イントロダクション 目次

### イントロダクション

ミスミの目指す成長連鎖経営	1
編集方針	2
目次	3
At a glance	4
財務・非財務ハイライト	5

### 価値創造ストーリー

トップメッセージ	6
ビジネスモデル進化の軌跡	9
価値創造プロセス	10
蓄積された経営資本	11
ミスミ・バリューズ	12
サステナビリティ推進 担当役員メッセージ	13
マテリアリティ	14
マテリアリティ解説とKPI	15

### 成長戦略

ミスミグループの成長戦略	16
知的資本 DX戦略	22
事業ポートフォリオ	25
ミスミ×Fictiv鼎談	26
デジタルモデルシフト	29
meviy	29
MISUMI floow	30
エコノミーシリーズ、D-JIT	31
3DCAD設計支援	32
NEWTON	33
導入事例（お客さまの声）	34
製造資本	35
人的資本	36
財務資本	42
自然資本	44
社会関係資本	46

### 経営基盤

取締役鼎談	48
コーポレートガバナンス	50
サステナビリティ委員会	59
リスクマネジメント	60
内部統制	61
倫理・コンプライアンス	61
ミスミグループ人権方針	63

### データ

連結財務指標10年サマリー	64
ESGデータ	65
会社情報／株式情報	67

## ミスミグループ統合報告書2025のポイント

### 1. マテリアリティ

2025年9月、当社は1年以上の議論を経て、マテリアリティを改訂しました。ミスミを取り巻く経営環境が変化する中で持続的な成長を実現するためには、「ダイナミック・ケイパビリティ（変化対応力）」を一層高めることが不可欠です。社会と自社それぞれの観点から重要課題を抽出し、成長戦略と直結させる形で再整理したマテリアリティについて紹介します。

➡ P13-15

### 2. ミスミグループの成長戦略

当社は「顧客時間価値第一」を掲げ、創業当初からお客さまの時間価値を最優先して事業を推進してきました。本パートでは、「ものづくりプロセス」の常識を覆し、ミスミ流のビジネスモデルを確立してきた軌跡から、デジタルモデルシフトによるDXの加速、製品開発領域への拡大を通じた今後の展望まで、当社の成長戦略について体系的に紹介します。

➡ P16-21

### 3. ミスミ×Fictiv鼎談

2025年6月、当社はものづくり産業の基盤としての対応領域を拡大するため、特注機械部品のオンライン加工サービスを提供する米国Fictivを買収しました。本買収を主導した常務執行役員の吉田光伸と、Fictivの共同創業者であるDavid Evans、Nathan Evansの3名が、統合によって生まれるシナジー効果と、グローバル市場における競争優位性の確立に向けた展望について意見交換をしました。

➡ P26-27

## イントロダクション At a glance

### 事業ドメイン

## ものづくり産業

「ものづくり」は、卓越した製品を生み出す過程におけるプロフェッショナルの精神性・哲学、継続的改善、精密さ、そして誇りを体現しています。

製品開発から設備製造、量産に及ぶバリューチェーン上のプロセスは、単なる製造業や自動化産業にとどまりません。ミスミはこの領域を“ものづくり産業”と呼びます。製品開発領域への拡大により、自動化需要を超えたより広い範囲を示しています。

ミスミではこの度、事業ドメインをこれまでのインダストリアル・オートメーション産業(IA産業)から、社会の持続的発展に貢献するものづくり産業に広げ、この領域のものづくりプロセスを革新してまいります。



### ものづくりを支える生産間接材

スマートフォンや自動車などの最終製品から見ると、ミスミの製品は、設備製造・量産分野における、生産設備・装置に組み込まれる機械部品や、備品・消耗品といった生産間接材です。さらに製品開発領域でも製品提供が拡大しています。また、お客様の生産間接材調達をIT・AIによって効率化していることも特長です。



### 競争優位性



- 製品**
  - 無限大のものづくり**
    - 標準品3,000万点超
    - 機械部品から消耗品までカバーする豊富な製品
    - バリエーション違いも含めると800垓(1兆の800億倍)に
  - 特注品向けAI解析**
    - 標準品では対応できなかった特注品も、AIがCADデータを自動解析し商品点数は無限大に拡大
- 提供方法**
  - ワンストップ調達EC**
    - 即時見積もり・納期回答
    - AIベクトル検索で欲しい製品がすぐ見つかる
  - グローバル確実短納期**
    - 受注製作品でも標準2日目出荷

### グローバルなビジネス



### 支えるプラットフォーム

- Newton**
- ビジネス環境の変化に即応し、成長を加速させるDX基盤



### サプライチェーンマネジメント

- グローバル5極生産体制と、レジリエントな物流網で確実短納期を実現

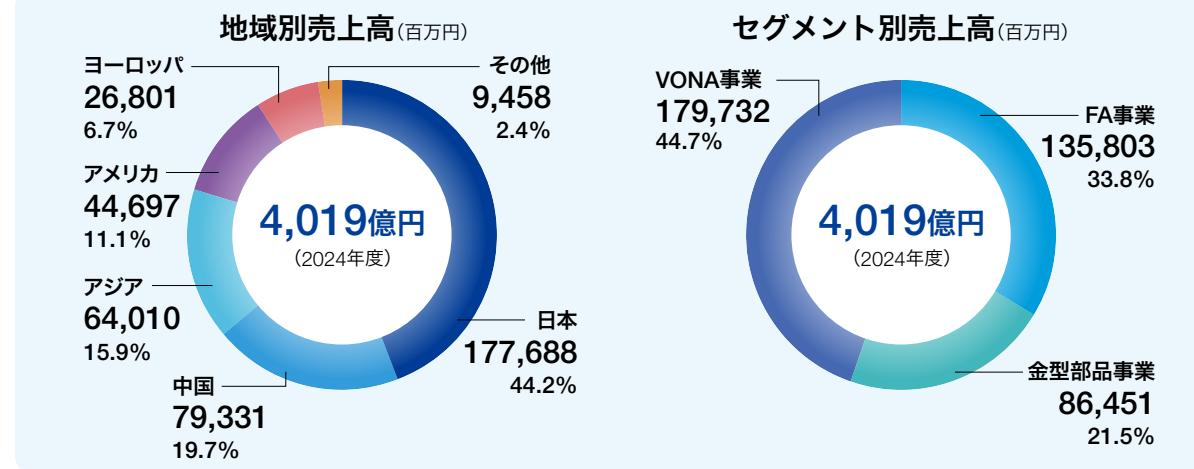


## イントロダクション

## 財務・非財務ハイライト

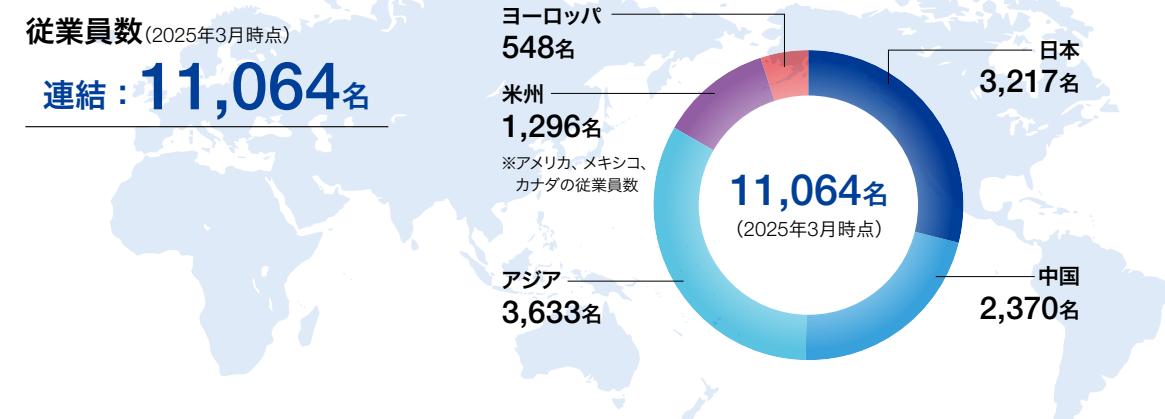
## 財務ハイライト(2024年度)

売上高 <b>401,987</b> 百万円	営業利益 <b>46,480</b> 百万円	営業利益率 <b>11.6%</b>	経常利益 <b>49,901</b> 百万円	当期純利益 <b>36,549</b> 百万円
前年比 +9.3%	前年比 +21.2%	前年比 +1.2pt	前年比 +20.9%	前年比 +29.8%
設備投資額 <b>15,434</b> 百万円	1株当たり純利益(EPS) <b>131.95</b> 円			
前年比 △14.1%	前年比 +32.3%			



## 非財務ハイライト(2024年度)

CO <sub>2</sub> (スコープ1+2)排出量 <b>18千t-CO<sub>2</sub></b>	CO <sub>2</sub> (スコープ3)排出量 <b>1,424千t-CO<sub>2</sub></b>
2020年度比 △73.6%	2020年度比 +1.8%



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、どこでアクセラルを踏み、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<sup>※1</sup>」と「地域毎成長戦略<sup>※2</sup>」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への対応力とともにものづくり産業への対応力を掛け合わせ、お客さまの個の要望にマスク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んに対して、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。

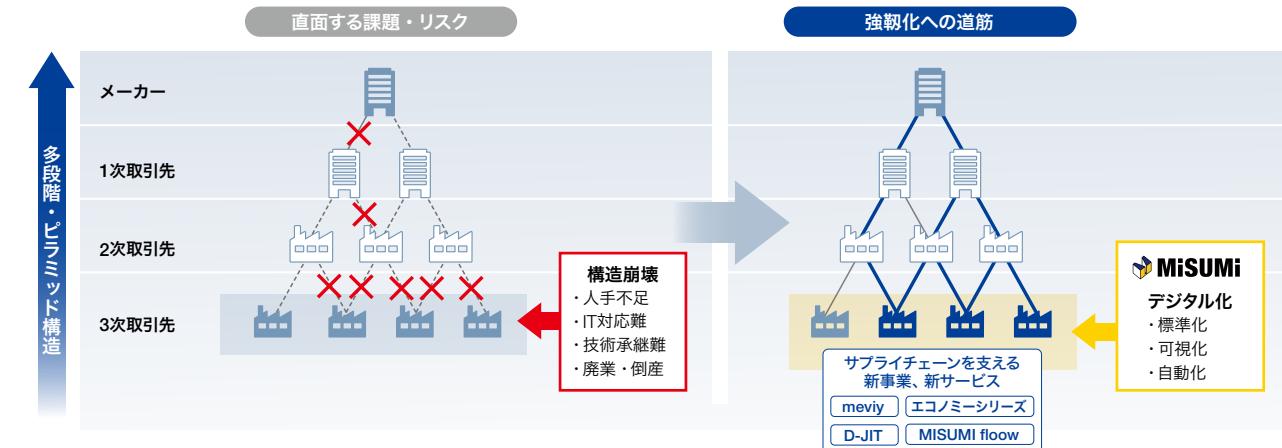
私たちが目指すべき方向性は明確であり、ものづくり産業全体を支える「産業基盤」となることです。製造業はセットメーカーを頂点とするピラミッド構造にあり、そのそ野を支えているのが私たちの主要なお客様である中小企業です。近年、人手不足やIT対応の遅れ、少量多品種の部品調達の難しさといった、一社では解決できない課題が山積しています。それらを集約し、ミスミの商品・サービスの提供を通して解を示していく。そのためのビジネスモデルの進化が、私たちの勝負どころです。

「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「meviv(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。meviv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る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ーデータを統合し、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靭化



### 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

を取りながらグローバルな活用体制を整えています。

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 floow(フロー)」です。meviv、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 floow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ミの貢献の形です。

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「ミスミ戦略スクール」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で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、エクイティスピアード

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。だからこそミスミグループは、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靭化することで、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、あって当たり前を感じていただけ、お客様が「ミスミを利用している」と意識しなくとも、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んには、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。

## 価値創造ストーリー

## ビジネスモデル進化の軌跡

ミスミは創業以来、ものづくり産業の既存ビジネスプロセスを作り変えるような「ミスミモデル」によるイノベーションを起こし、成長してきました。特に近年はIT・AIを積極活用したデジタルサービスを相次いで投入し、また2025年には米国Fictivを買収し、事業領域拡大を図るなど、さらなる成長を見込んでいます。

## 売上高の推移

1977  
プレス金型用標準部品カタログ創刊1988  
自動機用標準部品カタログ創刊1994  
東証2部上場1998  
東証1部上場

2000

2005

駿河精機との経営統合

2009  
ECプラットフォーム構築2010  
VONA開始2012  
米国金型部品メーカー買収2014  
標準納期2日に短縮2016  
3DCAD連携サービスの開始2019  
基幹システム刷新開始  
デジタルモデルシフト加速2021  
デジタルモデルシフト加速2025  
米国Fictiv買収

(億円)

4,000

3,500

3,000

2,500

2,000

1,500

1,000

500

0

1980

1990

2000

2010

2020

①カタログ販売 + 標準化

②グローバル展開強化、EC プラットフォーム

③デジタルモデルシフト

金型  
部品1977年  
プレス金型用標準部品カタログ創刊

FA

1988年  
自動機用標準部品※カタログ創刊

※ 現 FA用メカニカル標準部品











現在  
デジタルサービスの強化

## 世界の成長を支えるものづくり

ものづくりは産業革命以降、世界経済の成長エンジンであり続けています。戦後の日本でも製造業は経済成長をけん引し、いまなお名目GDPに占める割合は2割を維持しています。また国際的に見ても、製品・部材市場での日本企業は高い競争力を維持しています。日本の高い技術力を支える自動化需要の高まりに伴い、ミスミは「生産間接材」と呼ばれる、最終製品の構成部品を製造する装置や設備に組み込まれる機械部品などを提供してきました。生産間接材の調達は、ものづくりに欠かせない領域ですが、ムダや非効率な手間が点在しており、生産性改善の足かせになっていました。

## グローバルで顧客時間価値を高める

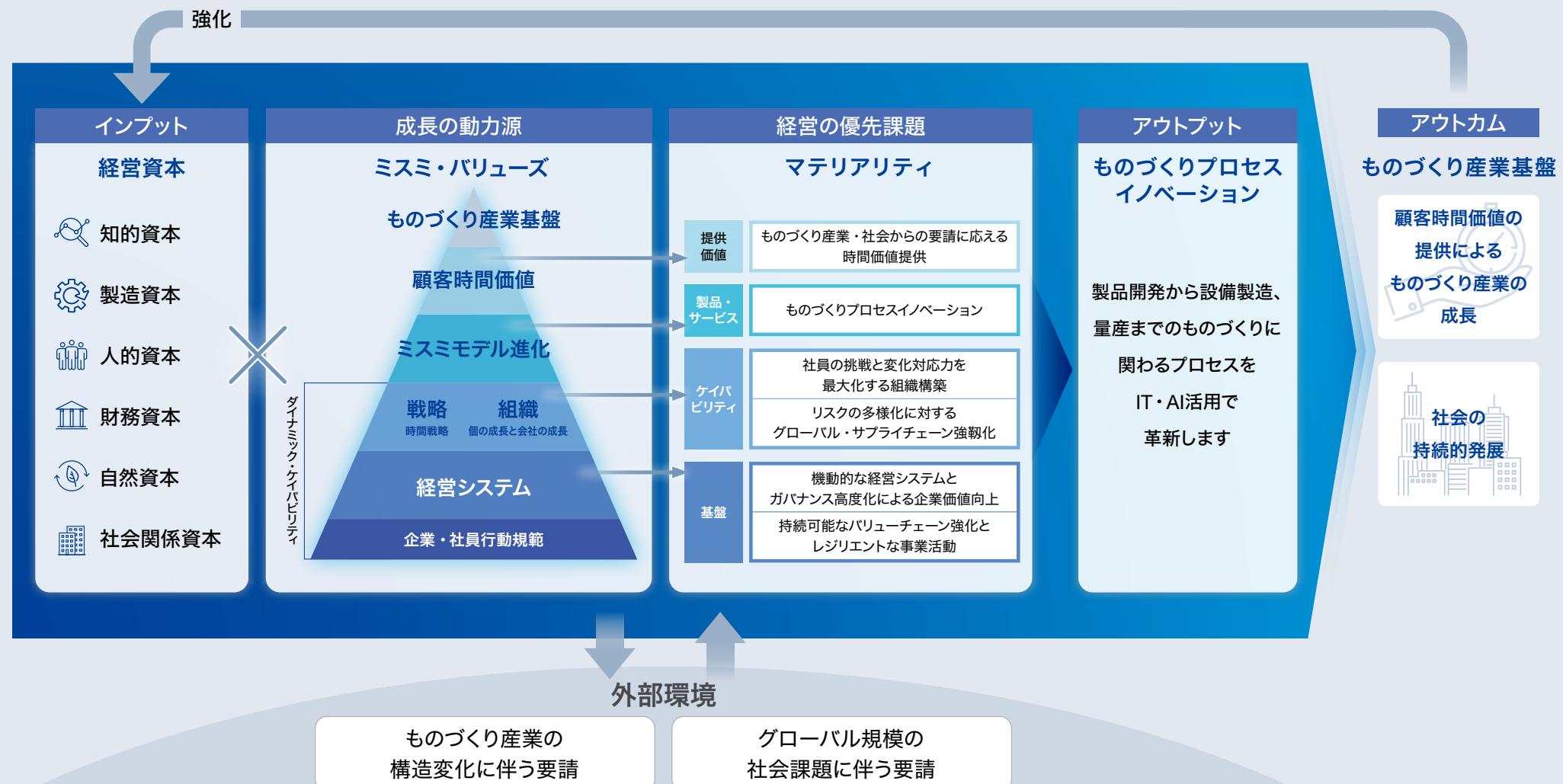
ミスミは1977年、日本で金型用標準部品カタログ創刊以降、それまでの常識を覆すような調達プロセスの革新により、お客様の非効率やムダを解消してきました。しかし現在、これまでものづくりを支えた豊富な労働力人口の減少に加え、労働時間規制などにも直面しており、限られた時間でのさらなる生産性向上が急務となっています。ミスミは商品供給力だけではなく、ITを生かしたワンストップ調達や新サービスをグローバルで展開し、ものづくりを支える産業基盤を目指しています。

## 価値創造ストーリー

## 価値創造プロセス

ミスミグループは社員の挑戦を起点に、ものづくり産業、社会がともに成長・発展する「成長連鎖経営」を志向しています。持てる経営資本をミスミ・バリューズで最大化し、ものづくりプロセスイノベーションを起こすことで、ものづくり産業を支える基盤として価値提供することを目指します。

## 成長連鎖経営



## 価値創造ストーリー

## 蓄積された経営資本

ミスミはグループ全体で、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。

知的、製造、人的、財務、自然、社会関係の6つの資本は、経営基盤を支え、価値創造の源泉となり企業価値を高めていきます。


**知的資本**

IT・AIを最大活用し、かつ多様なデータを駆使したDX戦略によってモデル進化を継続し、さらなる成長を実現

IT投資

**86億円**

研究開発費

**41億円**

DX関連特許登録件数

**93件<sup>\*1</sup>**

**製造資本**

確実短納期実現のため、グローバル5極生産体制やレジリエンタな物流体制、自動化導入により、生産性が向上

生産拠点

**22拠点**

物流拠点

**20拠点**

生産・物流投資

**68億円**

**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

社内流動率

**18%<sup>\*2</sup>**  
(前年実績：15%)

挑戦意欲

**87%<sup>\*3</sup>**  
(前回実績：80%)

成長実感

**75%<sup>\*3</sup>**  
(前回実績：70%)

**財務資本**

高収益・堅固な財務基盤を構築し、手元資金の圧縮や在庫適正化など、資本効率向上に向けた取り組みを継続して推進

株主資本

**3,042億円**

売上高

**4,019億円**

営業利益

**464億円**

**自然資本**

地球環境に配慮した資源利用とクリーンエネルギー導入による価値創造を通じて、持続可能な社会の発展に貢献

エネルギー消費量

**139,205MWh**

水資源使用量(取水量)

**292千m<sup>3</sup>**

太陽光発電導入量

**6,172MWh**CO<sub>2</sub>フリー電気導入量**15,936MWh**

**社会関係資本**

サプライチェーンマネジメントに関する取り組み、ならびにステークホルダーとの対話による価値協創的な成長を実現

お客さま数

**32万社超**

サプライヤー数

**約3,000社**

投資家との対話

**526件(取材件数)**

\*1 過年度取得分も含む

\*2 Next Challenge制度を利用した、ミスミ日本における流動率

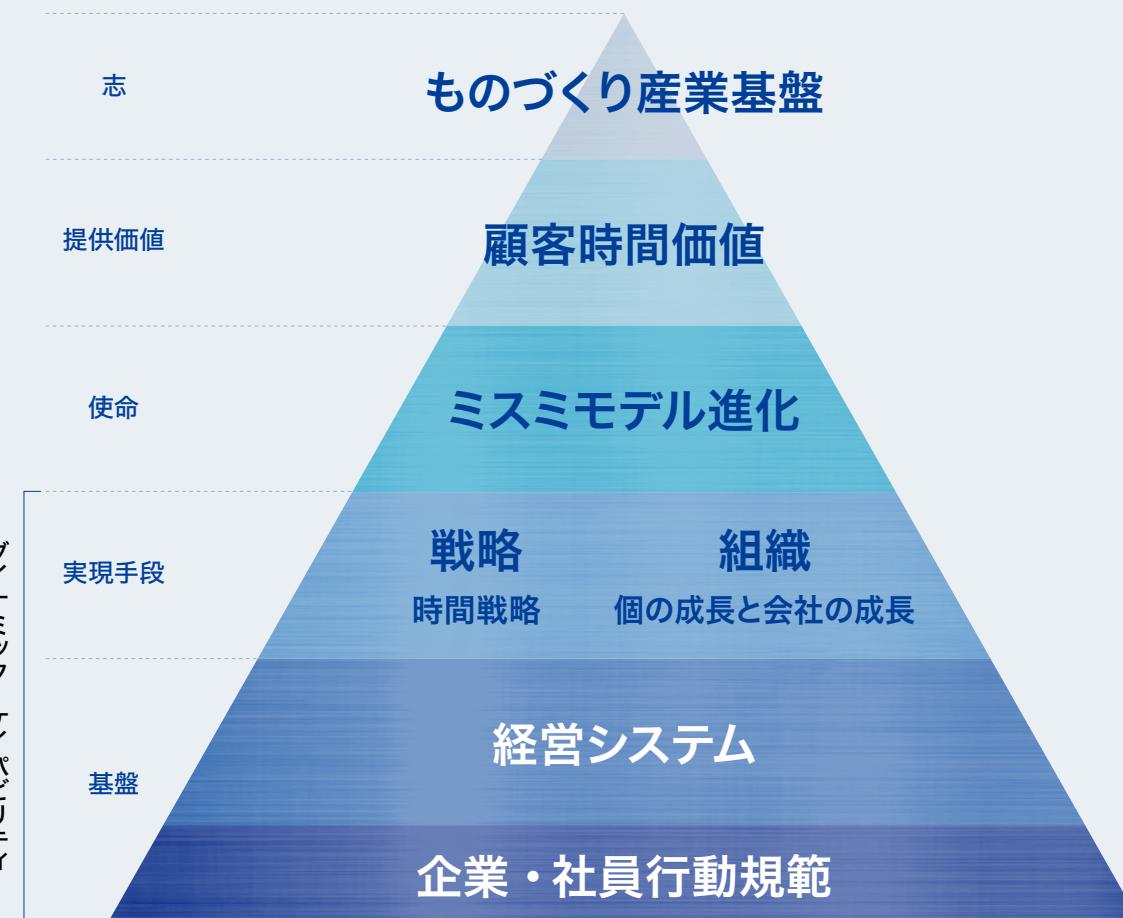
\*3 ミスミ日本で実施したサーベイの結果

データは2024年度実績

## 価値創造ストーリー

## ミスミ・バリューズ

ミスミの経営思想を体系化した「ミスミ・バリューズ」に「ダイナミック・ケイパビリティ（変化対応力）」の考え方を加味し、経営資本を最大化することで成長連鎖経営を実現してまいります。



## 私たちの志

ものづくり産業は、社会の持続的発展に不可欠です。ミスミはものづくり産業基盤となることで、お客さまのものづくりプロセスにイノベーションを起こし、顧客時間価値を最大化します。

## 顧客時間価値

もっと早く、もっと正確に、もっと効率的に――。ミスミは、お客さまがより付加価値の高い業務に取り組めるような、「時間価値」を高める顧客時間価値第一を掲げています。当社は確実短納期とお客さまの工数削減という2つの時間価値をものづくりプロセスイノベーションを通じて実現しています。

## ミスミモデル進化

顧客時間価値を提供するために、ミスミの全社員はユニークなビジネスモデルを磨く「ミスミモデル進化」を使命としています。

## ダイナミック・ケイパビリティ（変化対応力）

ものづくり産業の構造や社会課題がグローバル規模で変化する中、ミスミが永続的に成長連鎖経営を続けるために、会社と社員に求められる組織的な姿勢・能力です。外部環境の変化に適応し競争優位性を維持・強化するために、広く感知、正しく捕捉、いち早く変容という3つの能力を高めます。

## 戦略と組織

**戦略** 源流戦略である「時間戦略」をつねに発展・進化させます。ものづくり産業のビジネスプロセスに潜むムダや非効率に着目し、時間を切り口に解消します。特にデジタル技術を最大活用してお客さまの要望に限りなく標準対応する「マスカスタマイゼーション」を磨いています。

**組織** 社員は次の挑戦一次の打ち手、次の役割一追い続けることを最も期待され（個の成長）、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（会社の成長）。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。

## 経営システム

今後も当社が成長連鎖経営を続けるために、グローバルでダイナミック・ケイパビリティ（変化対応力）を高めています。グローバルで個の挑戦の量と質を充実させ、成功確率を高めます。

## 企業・社員行動規範

企業としてるべき行動を企業行動規範に、役員・社員一人ひとりが取るべき行動を社員行動規範として体系化しています。

## 価値創造ストーリー

## サステナビリティ推進 担当役員メッセージ～ミスミらしいマテリアリティ設定



## ■ 今後の展望について

変化する経営環境への対応力を高めるべく、成長戦略と一体化した新たなマテリアリティを策定。ミスミグループが目指す姿を社内外に明確に伝え、対話を深めながら、「成長連鎖経営」をより力強く推進します。

常務執行役員 CFO ファイナンスプラットフォーム・ハブ代表役員

**高波 徹** Takanami Toru

## マテリアリティ改訂の背景

ミスミグループは2025年9月、1年以上の議論を経て、マテリアリティを改訂しました。もともと私たちがサステナビリティ基本方針とともにマテリアリティを設定したのは2021年のこと。当時のESGの潮流を踏まえ、当社にとって揺るぎない経営の軸を示したものでした。ただ、時間の経過とともに成長戦略との連動が不十分と自覚するようになり、その後に打ち出した「成長連鎖経営」や「ミスミ・バリューズ」との関係性の整理も課題となっていました。また、投資家を含むステークホルダーの皆さんから「もっとミスミの成長戦略が知りたい」との要望もいただきました。

外部環境・内部環境も大きく変化しました。国際情勢や気候変動をめぐる問題が深刻化する中、社会課題と自社の経営課題とのつながりを見つめ直す必要もありました。不透明なリスクが増大し、指数関数的にテクノロジーが進化する中、持続的な成長を実現するには、「ダイナミック・ケイパビリティ（変化対応力）」を一層高めることが不可欠です。今回の改訂では、この視点を踏まえ、社会と自社それぞれの観点から重要課題を抽出し、成長戦略と直結させる形でマテリアリティを再整理しました。

[サステナビリティ基本方針](#)

## 成長戦略とマテリアリティを同期させる

新たなマテリアリティの開示にあたります意識したのは、ミスミ・バリューズなどの長期ビジョンおよび成長戦略との整合性が取れた分かりやすいマテリアリティにすることです。さらにFictiv買収などによる事業領域拡大や、経営システム刷新などの昨今の重点戦略も射程にすることです。マテリアリティ策定に際しては、従来「インダストリアル・オートメーション産業」と呼んでいた事業領域を「ものづくり産業」へと

改め、製品開発から設備製造、量産に至るまで、お客様のバリューチェーン全体を広く支えていく姿勢を明確にしました。製品開発領域を強化するためのFictivの買収はそこに向けた極めて重要な一步であり、事業領域の拡大を図る私たちの決意を示したものです。

改訂マテリアリティは「提供価値」「製品・サービス」「ケイパビリティ」「基盤」という4つの要素で整理しています。まず提供価値の中心には、ものづくり産業を支える基盤として、これまでミスミが重視してきた「顧客時間価値」を据え、製品・サービスでは、私たちの強みである「ものづくりプロセスイノベーション」を前面に打ち出しました。また、ものづくり産業を裾野からIT・AIで支え、グローバル・サプライチェーンを強靭化し、社員の挑戦と変化対応力をケイパビリティとして捉えたことも、今回丁寧に検討を重ねた点です。そして、全ての事業活動を支える基盤には、人権リスクへの対応や公正な取引、環境負荷低減などを念頭に、持続可能なバリューチェーンとガバナンスを位置づけました。

今回の改訂の最大の成果は、成長戦略とマテリアリティを同期させ、「ミスミは何を目指す会社か」を社内外に構造的に示せるようになったことです。社員にとっても、全体の成長ストーリーである「成長連鎖経営」、その原動力となる「ミスミ・バリューズ」、そして今取り組むべき優先課題としてのマテリアリティが、統合報告書では価値創造プロセスとして有機的につながり、理解しやすくなりました。この枠組みを実効性あるものにするため、経営システムの刷新や組織改編をすでに進めており、今後はKPIや目標を設定し、ライン管理を通じて全社に浸透させていきます。

## 社内外の声をつなぐ結節点として

「ミスミは開示に消極的」と見られることがあります。実際には、外に出す言葉や資料を経営トップが徹底的に議論し、納得できるまで一字一句を吟味しています。言葉にこだわるのは単なる表現上の問題ではなく、私たちの事業の本質を正確に伝えるためです。株主の約6割を海外機関投資家が占めるいま、国内だけではなく海外への発信を強めることも重要です。日本独自の「ものづくり」という言葉については、グローバルでも正しく理解いただけるよう、あえてローマ字の「Monozukuri」と表記し、注釈を添えて展開していく方針です。

私自身、これまで多くの投資家の皆さまとの対話に直接臨み、ESGを含めて幅広いご意見やご指摘を受けてきました。サステナビリティ推進担当役員としての責務は、そうした声を正面から受け止め社内に伝えるとともに、社内の考えを社外への的確に発信する結節点になることだと考えています。推進者として、そして社内外をつなぐ橋渡し役として、今後も対話の先頭に立ち、ミスミ独自の視点を、明瞭に社会にお届けするよう努めてまいります。

## 価値創造ストーリー マテリアリティ

### マテリアリティ策定プロセス

ミスミは2021年度にマテリアリティを策定しました。その後、経営環境の先行きについて不確実性が増す中で、当社の強みと社会課題の関係や、事業活動のリスク・機会の検討、成長連鎖経営とのつながりなど、新たに顕在化したテーマについて検討してきました。そして、2024年度から取締役会とサステナビリティ委員会において、マテリアリティ見直しの議論を重ねてきました。

#### Step 1 ミスミ・バリューズ策定

当社の独自性を明らかにするために、成長連鎖経営と、その実現方法を体系化したミスミ・バリューズに答えを求め、長期ビジョンを明確にしました。

#### Step 2 社会課題の抽出

今回の見直しではダブル・マテリアリティの考え方を採用しました。当社が長期ビジョンを実現するための重要度、およびステークホルダーが当社に期待する社会課題の2軸でマトリックスを作成し、国際的基準(SASB・GRIスタンダード・SDGs)を参考にしつつ網羅的に課題を把握しました。その上で当社にとって実効性のある重要課題を把握するために、取締役・監査役・執行側責任者へのアンケートを実施し、26項目を特定しました。それらについて、事業におけるリスク・機会の分析も併せて行いました。

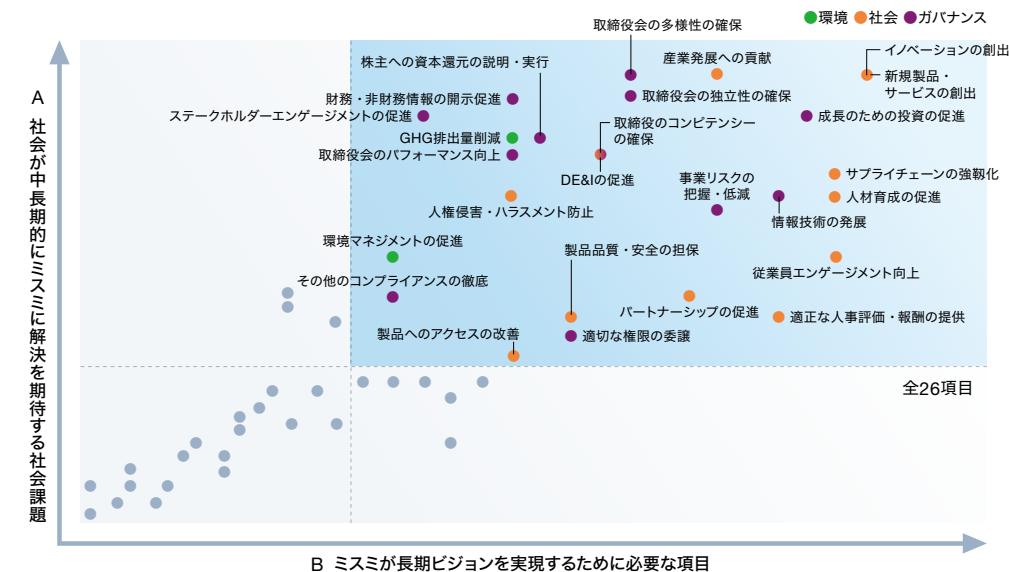
#### Step 3 経営戦略観点での検討

当社が今後も成長連鎖経営を続けるために、ダイナミック・ケイパビリティ(変化対応力)を高める経営システムや、製品開発領域へのドメイン拡大、ステークホルダーとの情報の非対称性解消など、昨今の経営戦略要素をマテリアリティに加味しました。

#### Step 4 マテリアリティ策定

抽出した社会課題26項目、および経営戦略観点での検討を経た各要素は、価値提供フローのフレームワークに沿って分類・構造化しました。見直しを経た新しいマテリアリティは2025年9月に取締役会で承認されました。

### 社会課題抽出マトリックス(概要)



### 改訂マテリアリティ

ミスミグループのマテリアリティ	
提供価値	ものづくり産業・社会からの要請に応える時間価値提供
製品・サービス	ものづくりプロセスイノベーション
ケイパビリティ	社員の挑戦と変化対応力を最大化する組織構築
基盤	リスクの多様化に対するグローバル・サプライチェーン強靭化 機動的な経営システムとガバナンス高度化による企業価値向上 持続可能なバリューチェーン強化とレジリエントな事業活動



## 価値創造ストーリー

## マテリアリティ解説とKPI

## マテリアリティに関するマネジメント

マテリアリティ		マテリアルな項目とした理由	KPI設定の考え方
提供価値	ものづくり産業・社会からの要請に応える時間価値提供	<p>ミスミは社会の持続的発展に欠かせないものづくり産業を支える基盤として、お客様の時間価値を高めます（顧客時間価値第一）。</p> <p>ミスミはものづくり産業の構造変化や、グローバル規模の社会課題を先駆的に捉え、同産業や社会の要請と適合する価値協創的な成長を目指します。</p>	提供価値の可視化を見据えて、顧客時間価値の定量化に向けた取り組みを続けています。
製品・サービス	ものづくりプロセスイノベーション	ミスミはものづくり産業のビジネスプロセスに潜むムダや非効率に対し時間を切り口に解消するプロセスイノベーションで貢献します。デジタル技術（IT・AI）を最大活用したモデル革新は、新たな事業ドメインにも及びます。ユニークな貢献は当社の持続的競争優位性の確立にもつながります。また成長投資を拡大するため利益の拡大も追求します。	成長戦略「デジタルモデルシフト」による業績貢献度や、競争優位性の源泉である各資本に関する指標を検討しています。
ケイパビリティ	社員の挑戦と変化対応力を最大化する組織構築	<p>ミスミにとって社員は最大のステークホルダーです。グローバル全社員にとって「Best Place To Grow」となる環境整備を進めます。社員の挑戦と成長がミスミの変化対応力の強化につながり、全社的な事業の成功確率を高めます。</p>	社員の挑戦を促し成長機会につなげることを目的に、組織間の人材流動性や、挑戦意欲と成長実感などの定性・定量的な要素を踏まえ、組織活性化に資する指標の検討を行っています。
	リスクの多様化に対するグローバル・サプライチェーン強靭化	グローバルサプライチェーンを取り巻くあらゆるリスクが増加する中で、ミスミはものづくり産業のお客さまに対して、最大限の供給責任を果たせるよう、BCP（事業継続計画）策定と実用的な仕組み構築で予期せぬ事態に備えます。	産業界全体の事業継続性を維持するため、当社の安定供給体制を確保・強化するような指標を検討しています。
基盤	機動的な経営システムとガバナンス高度化による企業価値向上	ミスミは外部環境のリスク・機会の適時適切な把握ならびに資本の最大活用のために、ダイナミック・ケイパビリティ（変化対応力）を高めています。また、ステークホルダーへの開示・コミュニケーションを充実させるため、資本市場に対する情報の非対称性解消に努めるとともに、コーポレートガバナンスの要請に応えるような取締役会の独立性・多様性・専門性を高めます。	コーポレートガバナンス・コードなどへの対応状況や、ステークホルダーとの対話の質向上などを念頭に指標の検討を進めています。
	持続可能なバリューチェーン強化とレジリエントな事業活動	ミスミの持続的成長にとって重要なお客様・サプライヤー・地域・社員をステークホルダーとするバリューチェーン全体に対する責任を果たすため、基本的価値を重視した事業活動を行います。またカーボンニュートラルの実現に向けたGHG排出量削減や、省資源・省エネルギー化を進め、開発から廃棄までの製品ライフサイクルならびにサービスの環境負荷低減に努めます。	国際的枠組みに沿った情報開示のほか、事業活動による環境への影響・サプライチェーンマネジメントとの関係性を踏まえた指標の検討を継続します。

※ KPIは2026年度に開示予定

## 成長戦略

## ミスミグループの成長戦略

## 顧客時間価値の追求：モデル進化によって新たなドメインを切り拓く

ステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現していきます。

## Chapter 1 「ものづくりプロセス」の常識を覆した、ミスミ流のビジネスモデルの確立

## 「標準化」という調達革命

1963年創業の三住商事(現ミスミ)は、創業者の田口弘社長(当時)が生産材流通の非効率に着目し、製造業の課題解決に挑みました。当時、生産設備に使われる部品は各社仕様が異なり、図面から製造までの工数が膨大でした。ミスミは一品一様の特注機械部品の中にも、実は寸法やサイズに細かい違いがあるだけで、共通のルールを設ければ標準化できる事に着目。カタログを使った図面不要・型番指定の注文を可能にし、調達プロセスを抜本的に改革しました。さらに、必要な部品を1個からでも短納期で確実に届ける「確実短納期1個流し」の仕組みを構築し、多品種・低コスト対応を実現しました。

標準化によって、通常2~4週間かかる納期を現在の1~2日に短縮し、顧客時間の短縮のみならず、在庫削減や倉庫機能の縮小にも寄与しています。現在は800垓<sup>がい</sup>に及ぶ商品バリエーションを取り扱い、お客様のニーズに応え続けています。お客様ごとの要望に限りなく標準対応するというマスカスタム能力こそが、ミスミの競争優位の源泉です。

## グローバルへの横展開

国内で独自のQCT(Q=品質、C=コスト、T=時間価値)モデルを築いた当社は、2002年以降、三枝匡CEO(当時)によりグローバル展開を本格化させ、ミスミは大きく生まれ変わりました。

それは日本で培ってきたミスミQCTモデルをグローバルに展開する大きな挑戦でもありました。

この挑戦を支えたのが2005年の駿河精機との経営統合です。当社はこれまで生産機能を持たない商社形態からものづくり機能を内包するユニークな形態に進化しました。また、駿河精機の高度な技術と生産力を取り込むことで、「創る、作る、売る」という一気通貫体制を確立し、製版一体のグローバル展開を加速させました。

## 生産設備部品調達の変化



## 独自のビジネスモデル確立

こうしたプロセス改革とグローバル展開により、当社は標準品カタログを通じた調達の効率化や、確実短納期体制によるグローバルなリードタイムの短縮を実現してきました。一方で、実際の調達現場には「部品選定の難しさ」「メーカー比較の煩雑さ」「発注先の分散」といった課題が依然として残っていました。これに応えるべく、VONA事業を立ち上げ、ミスミ独自の流通モデルで他社メーカーの商品を扱うことにより、設計者や購買者が抱える問題解決に貢献し、「メーカーであり商社でもある」というユニークなビジネスモデルを確立しました。その結果、従来の非

効率で高コストな多段階流通<sup>※</sup>を画期的に改善するとともに、強固な基幹システムと自動化関連接材データベースを活用し、機械部品から消耗品までをワンストップで調達できる仕組みを実現しました。

また2012年には、米国のDayton ProgressおよびAnchor Laminaを買収し、金型部品領域でのグローバルな商品ラインアップと生産・販売両面でのシナジーを獲得しました。これにより、国際展開にさらなる厚みを加えました。

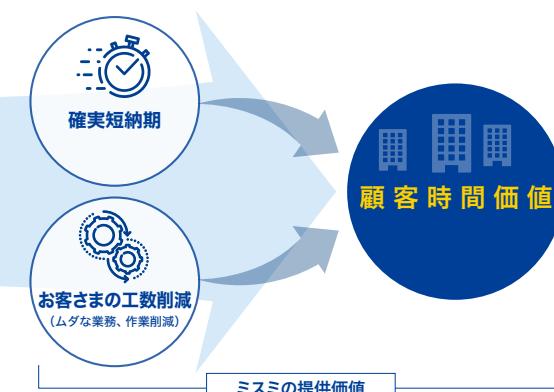
※ 生産者・卸売業者・小売業者・消費者へと取引が繰り返される市場

## ミスミのビジネスモデルと提供価値

メーカー事業	流通事業
・変種変量生産	・3,000万点超の品揃え
・確実短納期	・3,000社超のサプライヤー
・800垓の商品バリエーション (mevivを含めると無限大)	・確実短納期

**事業基盤**

- ・グローバル5極生産体制
- ・自動化を活用した物流オペレーション
- ・柔軟な基幹システムNEWTON



## 成長戦略 ミスミグループの成長戦略

### Chapter 2 DX加速：デジタルモデルシフトによる「時間価値」の進化

ミスミはこれまで、「標準品カタログ」「確実短納期」をグローバルで展開することで、ものづくりの現場に時間価値を提供してきました。

しかし、インダストリー4.0<sup>※</sup>の潮流とコロナ禍を経て、ものづくりの環境は劇的に変化しました。お客さま側では「デジタルものづくり」が加速しており、IoTセンサーによる稼働データのリアルタイム取得・可視化や、3Dプリント技術の普及、設計から生産へとつなぐデジタルツイン的手法の活用が、一般化しつつあります。

一方で、部品を提供する生産材サプライヤーや中間流通・加工業者の多くは、依然として受発注や納期調整のIT化が遅れており、お客さまのニーズが高まっているデジタルものづくりプロセスに十分に対応できていません。特注機械部品の見積もり回答や納期提示に時間がかかる

ほか、蓄積データを生かした調達の最適化などは、いまだ空白領域です。

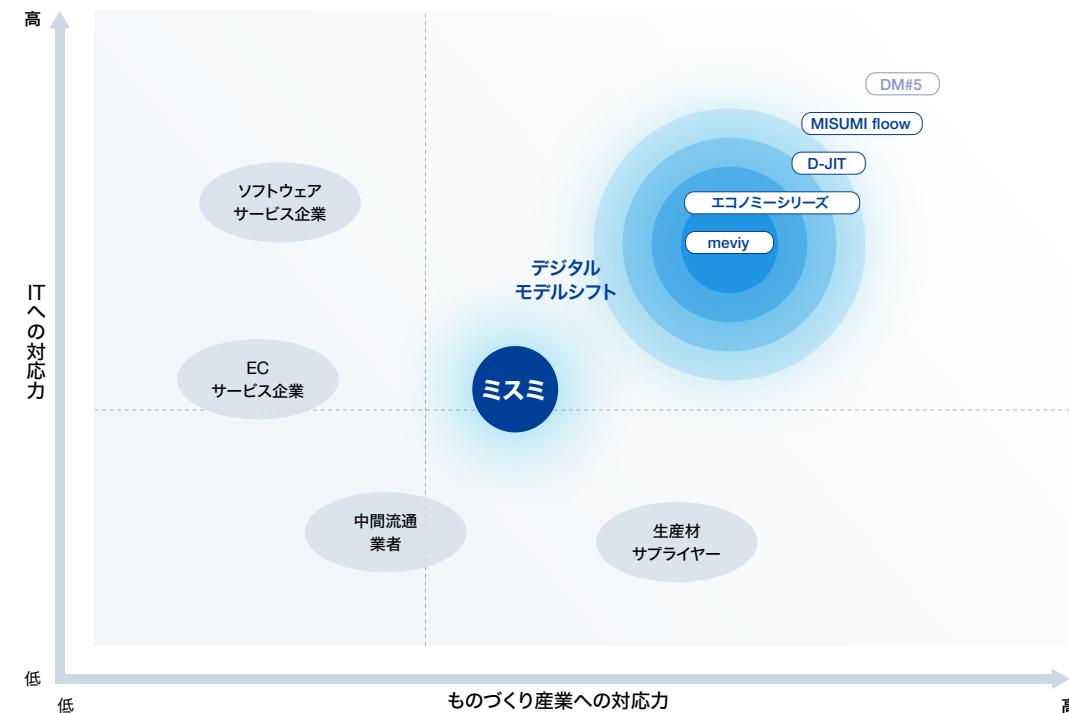
ミスミはこうしたギャップを正面から捉え、その解決に向けて未開拓の領域に挑戦しながら、「デジタルモデルシフト」を推進しています。

これまで深耕してきたものづくり産業への対応力に加え、ITやAIアルゴリズム、膨大なデータ解析を積極的に活用することで、ものづくりプロセスの常識を再び書き換える挑戦に踏み出しています。

※ 社会のあらゆる情報をデータ化し、ネットワークを通じて自由にやり取りする「IoT (Internet of Things)」、大量のデータを収集・分析し、新たな価値として利用する「ビッグデータ」、機械が自ら学習し人間の代わりに機械を制御する「人工知能(AI)」、複雑で多様な作業でも自動化を可能にする「ロボット」などによる技術革新によって、産業構造を転換しようとする取り組み

出典：野村證券「証券用語解説集」[↗](#)

#### デジタルモデルシフトによる「IT×ものづくり」への対応範囲の拡大



#### 特注機械部品の即応力：最短「1分見積もり、翌日出荷」を実現したmevy

標準品カタログでは対応できない特注機械部品の調達は、設計者や購買担当者にとって大きな負担でした。こうした課題に対応すべく、2019年度に本格展開を開始したのがデジタルモデルシフト第1弾である「mevy（メビー）」です。機械部品の3Dデータをアップロードするだけで瞬時に見積もりができるほか、翌日出荷を実現するためのAIによる3D形状自動解析、DDS（Digital Dispatch System）による材料投入の自動化、ウォータージェット・無人搬送による製造の自動化など、多様なデジタル技術を統合した仕組みを整えました。

さらに、多様な加工方法へのニーズに対応するため、2024年9月より「mevyマーケットプレイス」を展開し、単一のプラットフォーム上で複数の製造パートナーから見積もり取得を可能にしました。当社の調査では新規取引先との取引開始時間を従来比90%削減し、調達の非効率を大幅に解消しています。

2024年度のmevy売上高は159億円に達し、累計利用者数は19万人を超える日本国内では黒字化を達成しています。

#### 精度とコストの使い分け戦略：エコノミーシリーズ

デジタル社会の進展に伴い、製造現場では用途に応じた精度の使い分けが求められ、「必要十分な精度を低成本で」という要望が高まっています。中国・アジアに生産拠点が集中する中、コロナ禍を経た生産移転やアジア市場の競争激化がこの傾向をさらに加速させました。

そこでデジタルモデルシフト第2弾「エコノミーシリーズ」を開発しました。スペック緩和や製造方法などの見直しに加え、海外開発拠点を活用してお客さまのニーズを集約し、中国・アジア・日本各地域で自律的な製品開発を行い、開発スピードを大幅に向上させました。その結果、低成本でありながら従来水準の粗利率を維持し、さらに食品・たばこ・包装など新たな業種へとお客さまの裾野も広げています。2022年度の中国展開からわずか1年で中国・アジア・日本へ広がり、2024年度の売上高は111億円(前年比61%増)を達成しました。お客さま数は9万社を超え、精度とコストを両立させた新しい選択肢を提供しています。

## 成長戦略 ミスミグループの成長戦略

### 数量対応力の抜本強化

#### 調達複線化と在庫最適化を支えるD-JIT

お客様にとって、「必要な部品を、必要な数量で、必要な納期で確実に揃える」という一見当たり前の調達は、実際には多段階流通構造の中で長年困難でした。納期遅れや数量不足は設計変更や新規調達先の探索を招き、現場の負担となっていました。これを根本から解決するべく、ミスミはデジタルモデルシフト第3弾「D-JIT（ディージット）」を開発しました。現在国内外700社超のサプライヤー在庫や工場稼働をリアルタイムで可視化し、希望数量に応じて在庫を即時引き当て、価格・納期を自動提示するアルゴリズム<sup>\*</sup>を構築しています。コロナ禍で顕在化した在庫偏在や失注リスクへの対応として、サプライヤーと実証実験やデータを共有しながら磨き上げられました。さらに基幹システム「NEWTON（ニュートン）」の刷新を追い風に、在庫情報を統合しつつ、EC体験を損なわずに高度な自動処理を実現しています。

D-JITは2023年度にタイ・台湾で試験導入したのち、翌年度に日本と韓国で本格展開し、売上高は2024年度82億円に達しました。今後はNEWTONの導入地域拡大とともに、さらなる成果を見込んでいます。

※特許取得済み

#### 生産間接材管理に伴うムダな雑務から解放、トータルコストダウンを実現する MISUMI floow

量産工場では、直接材のデジタル化が進む一方、生産間接材は種類が多く購入量も少ないため、DXによる効率化の恩恵を受けにくく、調達業務が部門ごとに分散し、本来製造に集中すべき工場が雑務に時間を取られ、生産性向上とコスト最適化の両立が課題となっていました。

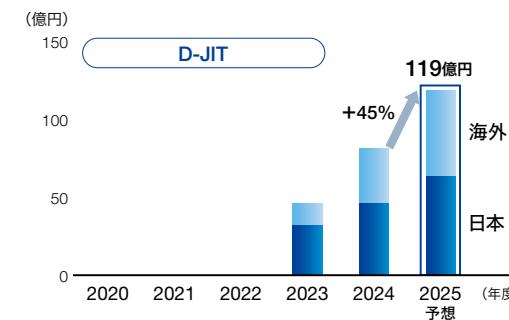
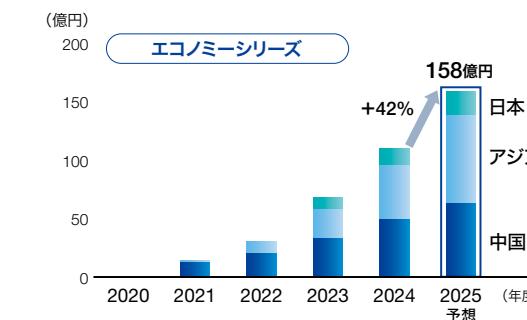
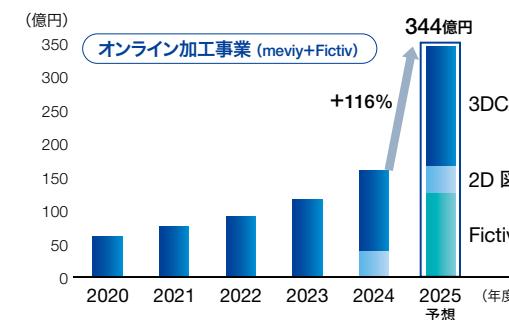
そこでミスミは購入頻度ごとの提供方式に着目した生産間接材トータルコストダウンサービス「MISUMI floow（フロー）」を開発しました。MISUMI floowは注文から検収、在庫管理までを一元化し、「在庫レス」「発注レス」「管理レス」「不正レス」を実現しています。背景には、3,000社超のメーカー、MRO商材800万点、標準2日目出荷の確実短納期体制があり、さらにD-JITによるデータの可視化により、業務効率が大きく向上しました。

2025年4月に日本で本格展開を開始し、導入企業では作業時間を約7割削減、さらにサプライヤー側の負荷軽減にもつながっています。先行

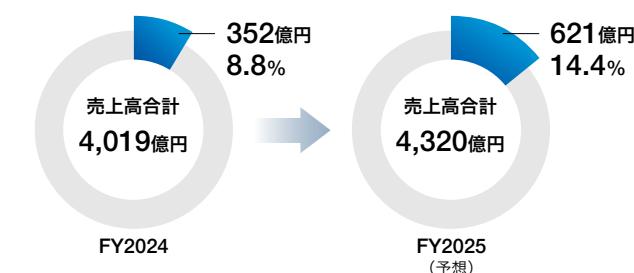
### 主要事業におけるデジタルモデルシフトの浸透

	meviy	FA事業 オンライン加工事業	VONA事業	金型部品事業
全社戦略	エコノミーシリーズ	低価格×最適品質の商品シリーズ		
	D-JIT		大量調達自動注文システム	
	MISUMI floow		ファクトリーMRO調達の最適化サービス	

### デジタルモデルシフトの見通し



### デジタルモデルシフト施策<sup>\*</sup>の売上高と構成比



※ MISUMI floowは売上非開示のため含まず

## 成長戦略 ミスミグループの成長戦略

展開の中国では、480工場に1,900台の自販機を導入済み(2025年9月末時点)です。今後アジアへの横展開とともに、食品・製薬・家具など新規分野の量産工場への浸透も図り、量産工場における時間価値の提供をさらに拡大してまいります。

### デジタルモデルシフト×地域毎戦略の推進

ミスミのデジタルモデルシフトは、お客さまの調達プロセスを効率化するDXだけでなく、製造業が直面する本質的課題解決も視野に入れた取り組みです。例えばデータの非連携、設計・生産の承継問題、人手不足、資金制約への解決手段として位置づけられ、ものづくりサプライチェーンを下支えし、強靭化に貢献しています。このため、開発当初から

各地域の産業特性に最適化した展開を心掛けています。

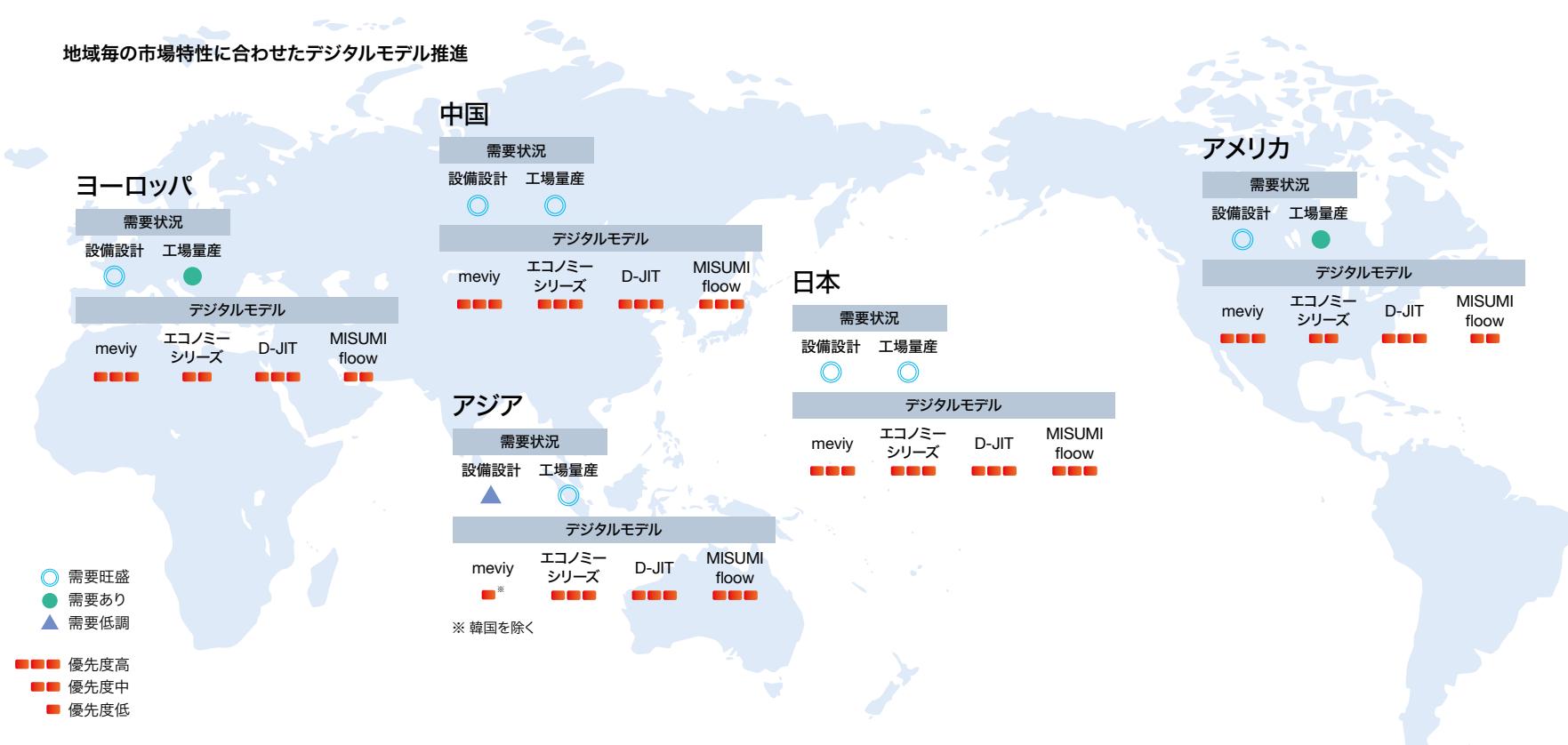
生産設備製造や量産需要の高い地域、特に中国やアジアを中心に、一部日本も含め、エコノミーシリーズによる価格帯の拡張と、MISUMI floowによる各種生産間接材の利用情報統合を通じて、地域特性に応じた柔軟な供給体制を構築してきました。また、デジタルモデルシフト施策ごとの地域別戦略も進展しており、エコノミーシリーズでは、中国で機械部品に加え、ユニット品のエコノミーシリーズ拡充にも注力しています。アジアではサービス提供国・地域が分散していることから、現地調達も含め、つねにコストと納期を見極めながら、顧客時間価値を最優先に対応しています。日本ではRoHS対応を念頭に展開を加速しています。

一方、生産設備の設計ニーズが旺盛な欧米・日中韓向けにはmeviv

を展開しています。標準品カタログでは対応しきれない特注機械部品や複雑形状のニーズに応え、特に自動化・高度化の進むFA(ファクトリー・オートメーション)市場では、地域ごとの製造プロセスや規制に対応しつつ、高付加価値商品の安定供給を実現しています。

こうしてデジタルモデルシフトは、地域ごとの市場特性にフィットしたサービス展開を通じ、お客さまの範囲の拡大と各市場での深耕を並行して進め、創出する顧客時間価値の最大化を実現してきました。もっとも、ものづくり産業の根本的な課題解決には、生産設備設計・製造や量産領域のドメイン展開だけでは不十分であり、私たちは「製品開発」という川上領域へのドメイン拡大に向け、新たな挑戦を開始しています。

地域毎の市場特性に合わせたデジタルモデル推進



## 成長戦略 ミスミグループの成長戦略

### Chapter 3 次の領域へ：製品開発領域への拡大「Fictiv」

2025年4月、当社は米国のFictiv買収を発表しました。これは2012年のDayton ProgressおよびAnchor Laminaの買収以来の大型案件で、買収規模は約500億円にのぼります。目的は単なる多角化ではなく、これまで培ってきた基盤・技術をさらに強化し、ものづくり産業の川上に位置する「製品開発」領域への拡大を図ることでした。次なるミスミの大黒柱を育成する戦略です。

ものづくりのプロセスは「製品開発・試作」「生産設備の設計・製造」「量産管理」の大きく3段階に分かれます。川上に位置する製品開発・試作段階では、設計者が数多く存在するにもかかわらず、必要とされる部材が少量多品種であるため、調達が煩雑かつ非効率になりやすい状況です。また、部材のサプライヤーの分散やアナログな手法への依存も重なり、開発現場では工数・納期のロス、資金・人材の不足といった多面的な課題に直面しています。

今回のFictiv買収は、こうした川上工程における非効率をデジタル技術で解消し、当社のお客さまであるメーカー・スタートアップ・研究開発部門などが直面する課題の根本的な解決を目指すものです。既存のオンライン機械部品加工プレーヤーの中でも、Fictivは高精度かつ豊富なバリエーションを誇り、ファブレス型でありながら、自社生産に匹敵するような厳選した協力サプライヤーのグローバル供給網を各地域の熟練エンジニアや専門家が運営しています。そのため、設計・試作から生産立ち上げまで、製品開発のライフサイクル全体をサポートでき、DFM（量産視点の設計支援）による試作のやり直し削減や開発サイクル短縮も可能です。単なる自動化・デジタル化ではなく、現場に寄り添った伴走型サービスだからこそムダを根本から解消できる姿勢は、当社の提供価値である「顧客時間価値」の向上と高い文化的親和性があります。

さらに、製品開発領域では、試作から小規模量産まで一貫して対応できる能動的なプレーヤーは多くありません。また、メカニカル部品に限らず、基板部品や電気・電子部品などまで含めてワンストップかつ確実短納期で調達できるプラットフォームはいまだ確立されていません。こうした市場の空白をFictiv買収によって補完することで、当社の製品開発領域への拡大は極めて高い成長ポテンシャルを持つ戦略となりま

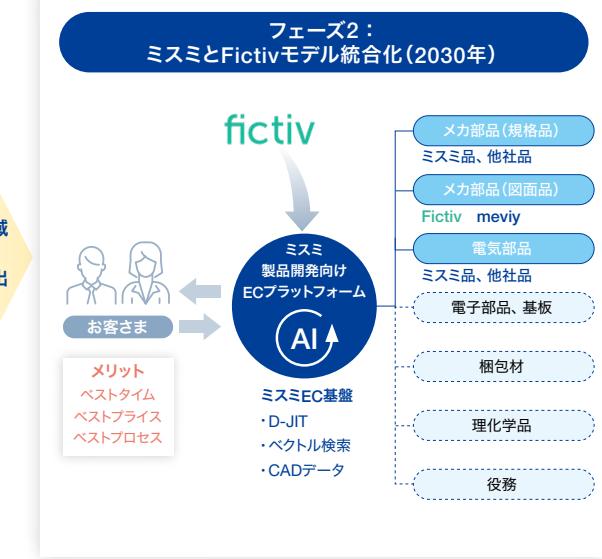
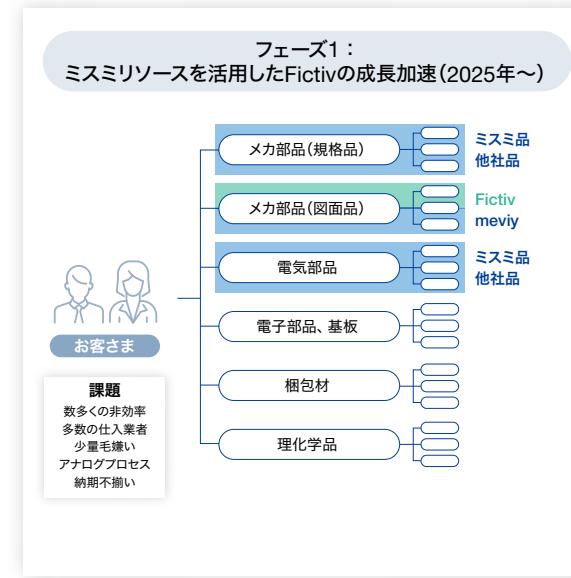
す。ミスミが從来強みとしてきた「変種変量生産・確実短納期対応」や、D-JITによる「在庫可視化・調達複線化・見積もり回答の迅速化」に、Fictivが保有する製品開発領域向けの複雑形状のCADデータベースや、AIと製造の稀有な人材基盤の組み合わせによって、既存の大手メーカーや伝統的な調達構造では十分に対応できていなかった「試作から小規模量産までを一貫して担うニーズ」に応えることが可能となります。

さらに、当社が持つ部品調達網や他社メーカー品の取り扱い実績と、協力サプライヤーとの強固な連携力を生かせば、将来的には電子部品・基板・梱包材・理化学品などを含めた製品開発向けのワンストップ提供も視野に入ります。

また、ITと製造の両面に精通した当社のDX人材基盤に、FictivのAIとともにづくりのノウハウを持つ人材が加わることで、各種部品の提供にとどまらず、ものづくり産業の知識共有や人材育成といった「ものづくり×IT・AI」による付加価値サービスまで展開可能となります。

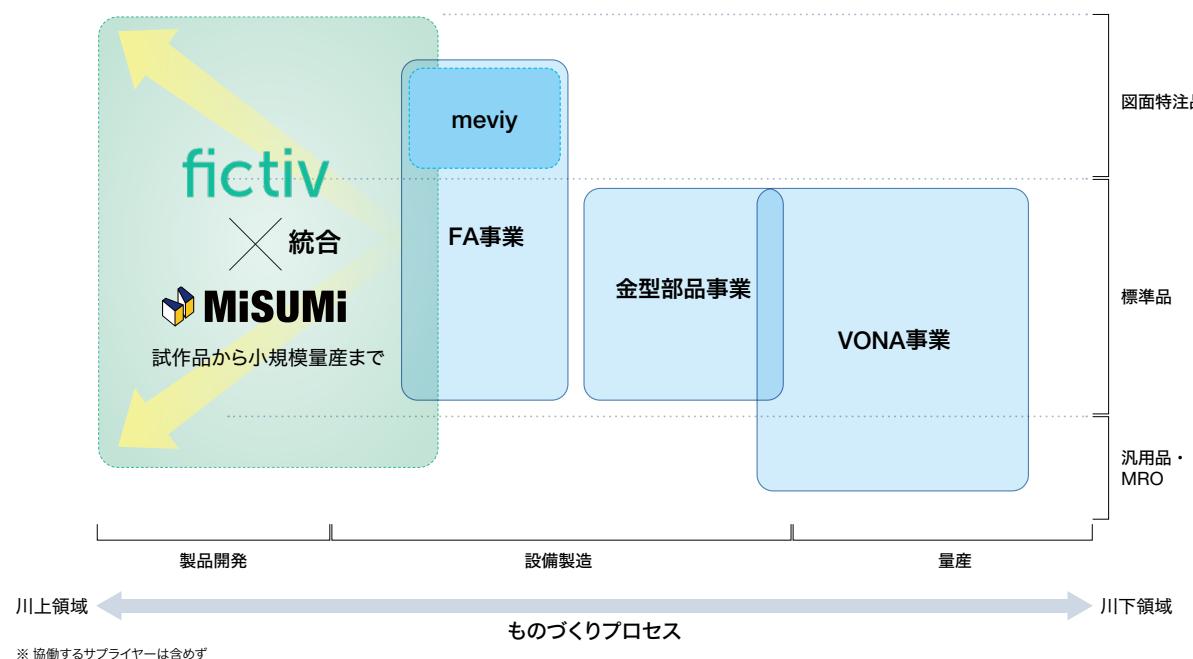
Fictiv買収による製品開発領域へのドメイン拡大は、既存の強みを新ドメインで活用するだけでなく、製品開発から設備製造・量産までの全プロセスを網羅できるものづくりを支える産業基盤への変革を目指すものです。お客様の時間価値最大化と製品開発サイクル短縮、ひいては社会全体のものづくりの効率向上に貢献することを目標としています。

#### 製品開発向けのプロセス革新



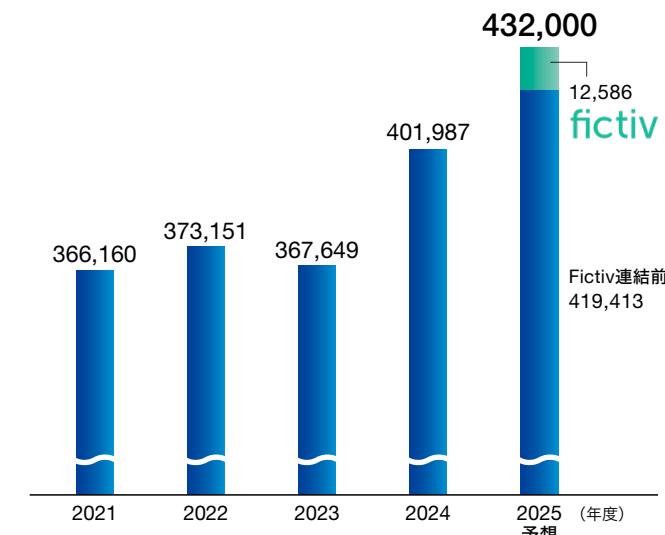
## 成長戦略 ミスミグループの成長戦略

ものづくり産業基盤としての対応領域の拡大



### Fictiv連結後の2025年度売上高予想\*

(百万円)



12,586  
**fictiv**

Fictiv連結前  
419,413

### 進化を貫く軸：時間価値提供という哲学

ミスミは「顧客時間価値第一(グローバルタグライン“Your Time, Our Priority”)」を掲げ、創業当初からお客様の時間価値を最優先してきました。その実現のため、モデル進化、対応領域・サービスの拡大、そして組織・人的資本への投資を一貫して行っています。

その中でも、特に部品調達プロセスの革新に重点的に取り組んできました。例えば、図面不要の型番指定で注文可能なWebカタログ、複雑形状部品でもCADデータをアップロードするだけで自動見積り可能なmeviy、納期割引サービス、価格競争力の高いエコノミーシリーズなど、いずれも見積もり・注文プロセスの効率化を実現する取り組みです。

さらに近年では、お客様の検索・設計プロセスの革新にも注力しています。従来の「RAPID Design」に加え、AIをベースとしたベクトル検索を導入することで、キーワード検索では難しかった最適部品や設計パターンを瞬時に抽出可能としました。膨大な過去図面や設計条件を数値化し類似度を計算することで、設計者は意思決定を迅速化できます。学習を重ねることで検索精度が高まり、設計の多様性を損なわずにあいまいな検索でも最適解を導くことができます。この仕組みにより、お客様の調達・設計・製造のサイクルがDXの力でシームレスに結びつき、今まで以上に高次元の顧客時間価値提供が可能になっています。

こうした取り組みにより、お客様の変化する課題を確実に捉え、業界プロセス全体を革新させることで、ものづくりプロセスのインベーション

を志向しています。モデル進化、デジタルモデルシフトと地域最適化、Fictiv買収による製品開発領域へのドメイン拡大、そしてAIを最大活用したサービス——これら全てが一体となり、ミスミの成長戦略の核を成しています。

時間価値の提供という哲学は、お客様のものづくりプロセスに潜む課題を根本から再構築し、お客様の体験価値を高めるものであり、今後も進化し続けます。「成長連鎖経営」を経営理念に掲げるミスミが、つねに自らの限界を突破し、挑戦し続けることで、最終的にものづくり産業全体の成長に寄与します。そして、その成長がまた自らの成長機会をもたらします。私たちはこの連鎖を通じて、お客様にとって最も価値ある時間創出を追求し続けます。

## 成長戦略

## 知的資本 DX戦略



## ■ 今後の展望について

IT・AIは、ミスミの成長戦略の原動力であるとともに、ものづくり産業のビジネスプロセスイノベーションに不可欠な存在です。当社はお客さまとサプライヤーをつなぐプラットフォームを目指して、新たな商品、売り場、提供プロセスを革新し続けます。

取締役 専務執行役員 CIO

**清水 新** Shimizu Arata

## ミスミのDX戦略

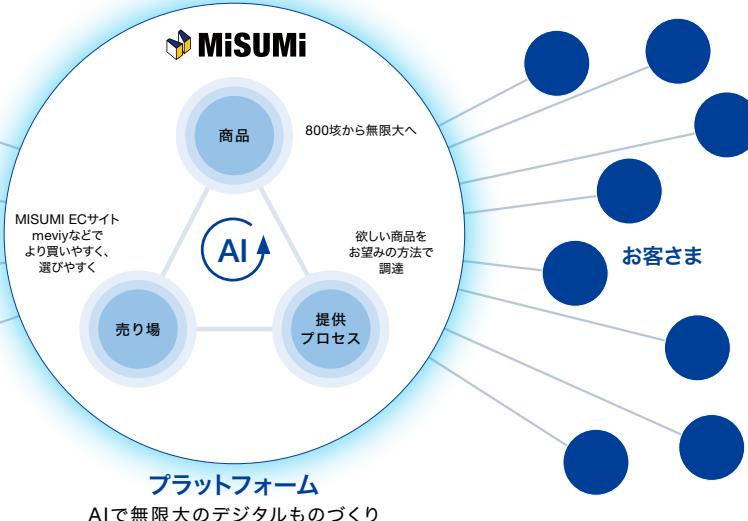
## ■ DX戦略は経営戦略そのもの

ミスミが取り組んできた「ものづくり産業のビジネスモデル革新」において、デジタル技術の活用は不可欠です。DXという言葉が注目される以前から、当社ではデジタル技術の活用と経営戦略は一体不可分でした。当社は、特定の領域の効率化にとどまるDXではなく、従来のものづくりプロセスそのものを組み替え、お客さまに新たな付加価値を提供し、また私たちの業務プロセスの生産性も向上させるようなビジネスモデル革新を志向しています。

お客さま向けのサービス革新には3つの視点——商品、売り場(MISUMI ECサイトなど)、提供プロセスが

## ミスミDXのありたい姿

## サプライヤー



あります。800垓の商品バリエーションは、お客さまごとに異なる注文に対して限りなく標準対応するマスクカスタマイゼーションであり、最新のデジタル技術と製造能力が欠かせません。さらに特注品はAI自動見積もりによって、ミスミで調達できる商品は、言わば無限大と言えるでしょう。売り場は、欲しい商品がすぐに見つかる、即時見積もり・納期回答、数量や納期に応じた柔軟な価格、AIによる技術サポートやカスタマーサポートなどの価値を提供しています。提供プロセスは、受注生産において標準2日目出荷かつ納期遵守率99.7%という模倣困難なビジネスモデルを基礎に、お客さまが希望する販売形態の効率化などを向上させてきました。

当社は、お客さまや価値共創パートナーであるサプライヤーを取り巻く環境変化に即応し、両者により近づき、お困りごと(当社にとってはビジネスインサイト)を探り、新たな提供価値を拡大させることで、当社の競争力も強化してきました。当社はこれまで磨き上げてきたものづくり対応力×デジタル対応力に、昨今の成長著しい生成AIもさらなる成長の原動力として取り込み、新たな提供価値の創出を狙っています。

## ■ プラットフォーム進化の可能性

ミスミはお客まが欲しいものを欲しいときにより早く、高品質で、安く提供するため、フロントエンド、バックエンドをデジタル技術で改善してきました。そして、ミスミのDXは豊富・最新・正確なデータを生かしたITでお客さまのものづくりに変革をもたらす点に特長があります。当社に集まってきたデータを活用し、お客さまとサプライヤーをつなぐデータリッチなプラットフォームになることを目指しています。さらに、AIはお客さまのものづくりの創造性を飛躍的に向上させています。お客さまのどんな要望にもEC検索・注文、デジタルものづくりで応えられるようなデータ×AIの発展性を当社サービスに組み込んでいきます。

すでに提供しているmeivy(メイビー)やFictivの製品開発領域向けサービスでは、CADデータを自動読み取りし、国内・海外の自社工場およびサプライヤーネットワークをつなぎ、お客さまの期待に応えられる範囲を拡大しています。さらに、データ解析力、グローバル規模でのサプライヤーネットワークをディスパッチする力をつけ、市場在庫情報の可視化やグローバル・サプライチェーンを進化させることに取り組んでおります。

## ■ DX推進の原動力

ビジネスの環境変化に即応する新基幹システムNEWTON(ニュートン)を2021年度から順次世界展開しています。

さらに当社は、業務への補助的なAI活用にとどまらず、組織全体としてその活用体制が整う「AI ready」状態にあります。組織全体がイノベーションへの洞察力を高め、最新技術の取り込みやレガシーシステムの刷新などに取り組み、ダイナミック・ケイバビリティ(変化対応力)を強化してきました。

また、新しい「ミスミモデル進化」を起こす原動力は社員の挑戦であることから、デジタル技術×ものづくりにたけた人材の獲得・育成に力を注いでいます。FictivもAIとのものづくりの両面に詳しいエンジニアを多く抱え、当社とのシナジーがすでに見え始めています。社内業務においては、収益管理から業務プロセス改善まで至る所でIT・AIが活用され、社員のモデル進化の加速につながっています。

## 成長戦略 知的資本 DX戦略

### 外部評価

#### ■ DX銘柄に初選定



DX銘柄2025  
Digital Transformation

ミスミは2025年4月、東京証券取引所の上場企業を対象に、優れたDXに取り組む企業を表彰する「DX銘柄2025」に初選定されました。IT・AIなどのデジタル技術を活用し、グローバルでものづくりの変化対応力を高めていく戦略や実績が評価されました。DXという言葉が注目される以前からの継続的なデジタル活用の成果が外部評価としても結実しました。

経済産業省ニュースリリース [↗](#)

#### 評価ポイント（抜粋）

- 確実短納期・工数削減実現へのデジタル活用
- DX戦略に基づき、共通・個別要件を識別した人材育成
- デジタルモデルシフトで、確実短納期×変種変量を両立
- ビジネスマネジメントに即したデジタル技術活用による具体的な成果

### DX推進体制

#### ■ お客さま・サプライヤー接点とテクノロジーをつなぐDX推進体制

ミスミは2025年10月に全社組織改編を実施しました。DX推進部門は、お客さまとサプライヤーをつなぐ全てのプロセスと、お客さまとの接点におけるデジタル革新を担っています。これまで数多くの企業でDX戦略を主導してきた清水新をCIOとし、5つの組織でDX推進体制を構成しています。

- MISUMI ECサイトやmevivなどのお客さま向けデジタルサービス開発組織
- サプライヤーからお客さままでをつなぐサプライチェーンマネジメントDX推進組織
- 基幹システムNEWTON開発とグローバル展開を担う組織
- AIの最前線である米国で、Fictivを拠点にAI研究開発を担う組織
- コールセンター・物流センターのオペレーションを担う組織

これらはグループ全体のDX推進の司令塔であるだけではなく、各組織におけるIT部門の横ぐし連携や、開発システムの高速化、セキュリティー強化なども担います。

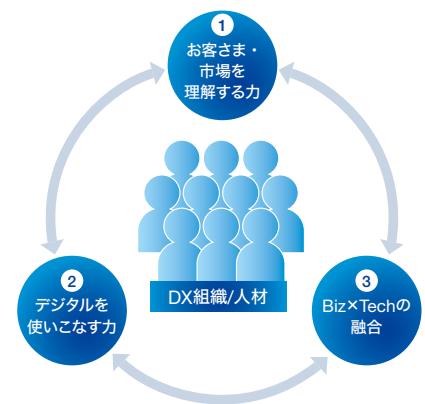
### DX推進体制



#### ■ 組織・人材のケイパビリティ

DX推進には社内資源を最大化するために、3つの視点での組織・人材のケイパビリティ養成が欠かせません。1つ目はお客さまや市場を理解し提供価値を拡大する能力です。事業、商品・サービスの深い理解だけではなく、お客さまの課題を見つけ新たな提供価値につなげるような洞察力、戦略的思考力、業務オペレーションの知見なども求められます。2つ目はデジタル技術への理解を深め使いこなし、必要な技術を適切にビジネス課題に適用する能力です。当社にはAIやデータ分析、システム開発、UI/UX設計、サイバーセキュリティーなど多岐にわたる人材が在籍しています。3つ目にDXを実装・浸透させるための、ビジネスとテクノロジーを融合させるような突出的な能力です。例えば、お客さま理解に向けたマーケティングスキルや、ファイナンス・知的財産といった専門性、地域特性への理解、ステークホルダーとのコミュニケーション力など、DXへの知見のみならず、ビジネスやその周辺領域への知見が必要になります。これら3つを掛け合わせたDXにより当社の「ミスミモデル進化」を推進しています。

#### DX推進組織・人材に必要なケイパビリティ



#### ■ 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・インジケーター)という進捗率が開始時に設定されます。このBNIに基づき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、個別に議論される仕組みで運用しております。達成状況を測る効果測定は初回評価・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で運用されています。

#### ■ サイバーセキュリティー

サイバーセキュリティーは、経営リスクの一つとして認識し、リスクを特定するとともに、その対策への予算と人材を十分確保し対応に努めています。「情報セキュリティー基本方針」をはじめとした情報管理ルールを制定しているほか、全社情報セキュリティー責任者であるCIOをトップとして、組織ごとに情報セキュリティー統括責任者を置き、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。また、定期的な訓練および継続的な研修も実施しています。

## 成長戦略 知的資本 DX戦略

### AI活用の方向性

#### ■ 全社最適な「AI ready」で新たなものづくり価値を創出

ミスミではAIをはじめとする最新技術を、サービス競争力・労働生産性を一変させるキーファクターと位置づけ、組織・個人の各レベルで最大限活用し、顧客時間価値向上に役立てています。

当社が保有する豊富なデータ<sup>※1</sup>やノウハウをAIに学習させるとともに、基幹システムNEWTONの導入により、参照系/更新系API<sup>※2</sup>が整備されており、当社はいわゆる「AI ready」を目指して取り組んできました。お客様向けのフロントエンド・バックエンドサービス拡充および社内業務オペレーションの改善が常時並行して行われています。

さらに社内での属人化しがちな暗黙知・ノウハウの全社資産としての蓄積や、目標達成のために自律的に思考・行動を行う本格的なAIエージェントを見据えた、ものづくり産業に資する研究開発を行っています。例えば、複数の汎用的なAIを社内のセキュアな状態で組み合わせたプラットフォーム「MISUMI AIエージェント」を社内に公開し、90以上の業務アシスタントが稼働しています。このプラットフォームは、お客様向けにAIチャットサービスとしても展開中です。

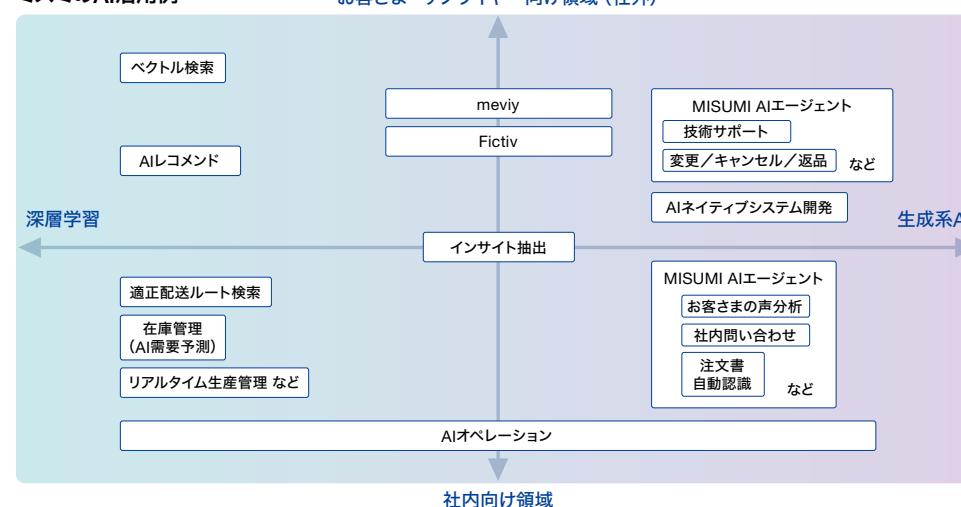
今後はお客様の潜在ニーズを把握し、新たなビジネスインサイトを見いだすため、AIの識別力・個別化力・予測力を積極活用ていきます。

※1 当社では情報セキュリティに万全を期した上で、基幹系データ、製品データ、その他EC関連データ、カスタマーサポートにおけるお客様の声、生産・物流におけるデータ、活動別原価計算などのデータを独自に統合・分析し、サービス向上の他、事業部門の日々の活動や、経営の意思決定に活用

※2 Application Programming Interface。異なるソフトウェアやアプリケーションがデータをやり取りする仕組み

ものづくりAI Fictiv meviy

#### ミスミのAI活用例

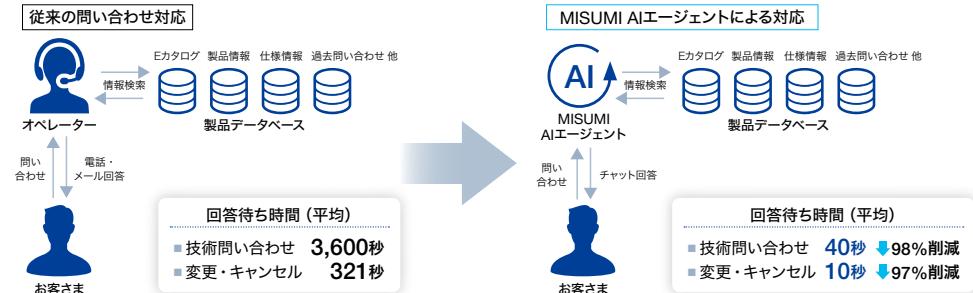


#### ■ AIチャットサービス

MISUMI ECサイトで、生成AIを活用したMISUMI AIエージェントによる問い合わせサポート<sup>※3</sup>を提供しています。膨大な商品に関する仕様確認・商品選定相談といった技術サポートと、注文ごとに変更・キャンセル・返品の可否判定を行うカスタマーサポートの2つの機能を展開。お客様のリクエストに応じてAIが当社データベースに必要な情報を探しに行き、結果を文章で回答します。24時間利用可能で、回答までの待ち時間は従来のオペレーター対応と比べて、平均97～98%削減されました。お客様が必要な情報を探しやすくなるとともに、音声入力の導入も準備されています。

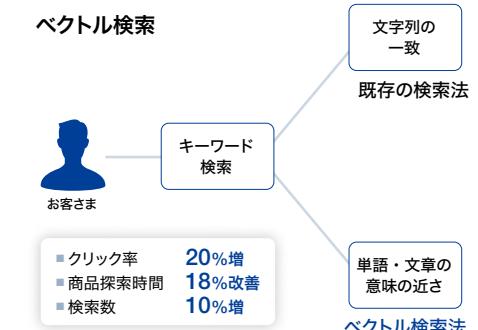
※3 チャットでの質問に自動で回答するチャットボット形式を採用。本機能は日本におけるMISUMI ECサイトが対象

#### AIチャットサービス



#### ■ ベクトル検索

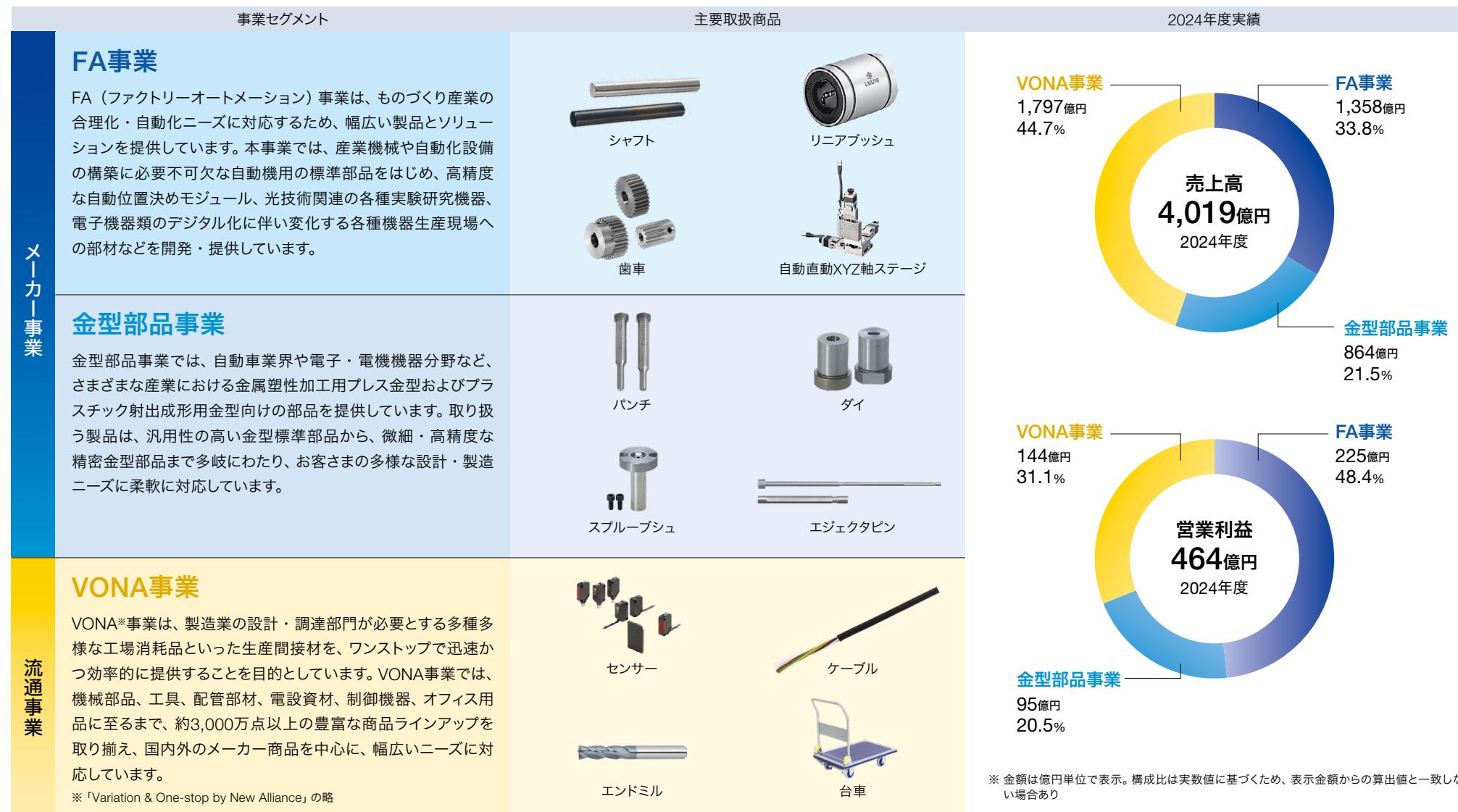
BtoB向け商品は専門性が高く、また当社では取り扱い商品が3,000万点超あるため、ECの一般的な「キーワード検索」ではワードが一致しないと検索が十分に機能せず、お客様は欲しい商品に近いワードを繰り返し検索する手間を強いられていました。当社は自然言語処理による「ベクトル検索」に業界でいち早く着目し、開発を内製化しました。単語や文章の意味や文脈を数値化して検索キーワードとの類似度を測り、関連性の高い結果として返します。たとえ検索キーワードに含まれていないような用途であっても検索が可能となりました。ECプラットフォームのクリック率20%増、商品探索時間18%改善、検索数10%増を達成しました。



## 成長戦略

## 事業ポートフォリオ

ミスミは、メーカー事業であるFA事業・金型部品事業と、流通事業であるVONA事業の3つの事業で構成されています。ものづくり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。



※ 金額は億円単位で表示。構成比は実数値に基づくため、表示金額からの算出値と一致しない場合あり

## 成長戦略

## ミスミ×Fictiv鼎談 「デジタルモデルシフト」の真髄とグローバルでのものづくりの未来



## 参加者

**David Evans (左)**  
Fictiv Inc. CEO 兼 ミスミグループ本社 本社執行役員  
Fictivビジネス・ハブ社長

**Nathan Evans (中)**  
Fictiv Inc. CXO 兼 ミスミグループ本社 本社執行役員  
AIモデル開発・ハブ代表役員

**吉田 光伸(右)**  
常務執行役員 IDビジネス・ハブ社長 兼 Fictiv Inc. Chairman

## 統合によるシナジーが 生み出す価値

ミスミは、先進的な製造プラットフォームを持つ米国Fictivとの統合を通じて、「デジタルモデルシフト」戦略の推進を加速し、新たな価値創出に挑んでいます。本鼎談では、本件を主導した当社常務執行役員 吉田光伸と、Fictivの共同創業者であるDavid Evans、Nathan Evansが、統合によって生まれる具体的なシナジーと、グローバル市場における競争優位性の確立に向けた展望について、意見を重ねました。

## 共有するビジョンとものづくりを支える使命

**吉田：**産業界の動向にはつねにアンテナを張っていますが、中でもFictivの先進性には以前から注目してきました。Fictivが創業した2013年、ミスミでもちょうど同じ頃に「従来の商習慣を変え、非効率を解消してものづくりを支える」という思いで、現在のmeviy(メビー)となるサービスの実現に向けて、構想から開発へと取り組みを本格化していました。

**David：**当時、私たちがお客さまの製品開発において大きな課題を感じていたのは、特注機械部品の調達プロセスです。不安定なサプライチェーンや、時間・費用ともに高コストが当たり前で、手作業の見積もりや煩雑なベンダー管理といった非効率のため、製品の市場投入が遅れたほか、イノベーションが起こりにくい状況が生まれていました。これらを解決したいという思いで立ち上げたのがFictivです。それ以来、デジタル変革の力で調達をシンプルにし、製造を加速さ

せるクラウド型プラットフォーム構築に取り組んできました。現在では累計3,900万点以上の部品を製造し、世界5,000社を超えるお客様にサービスを提供するまでに成長しています。

**Nathan：**「航空券をオンラインで予約するのと同じくらい手軽に、精密機械加工部品を発注できるようにしたい」という思いが当初からありました。エンジニアや調達担当者が、口袋から医療機器まであらゆる製品を自由に形にできる環境の提供を目指しました。お客様を付加価値の低い手作業から解放し、イノベーションと市場投入に専念できるデジタルネイティブなサプライチェーンを実現することが、私たちの変わらない目標です。

**吉田：**Fictivの設立目的やビジョンを知ったとき、「自分たちと似ている」と感じました。誰もが世界水準の製造技術を利用できるようにし、製品開発の障壁を低くするという考え方には、まさにミスミが推進する成長戦略「デジタルモデルシフト」と完全に一致しています。

**David：**私たちとしても同じ思いです。これまで10年以上にわたりミスミには顧客の立場として関わってきましたが、最初に交流したときから「製造をより早く、より身近で、より信頼できるものにする」という共通のビジョンを持っていると感じていました。

## 両社の強みを掛け合わせ、 産業全体に貢献する唯一無二のプラットフォームへ

**David：**Fictivの企業アイデンティティは、「デジタルネイティブで、革新を原動力とする製造パートナー」にあります。製造業に欠かせない精度や厳密さを重視しつつ、テクノロジー企業ならではの俊敏さや創造性を融合させてきたことが当社の特長だと思っています。新しい技術や大胆なアイデアを積極的に取り入れる文化が根づいています。

**Nathan：**グローバルで多様な人材が集まり、インクルーシブ(包括的)な文化を育んできたという自負があります。その一方で、お客様の製造プロセスに直接関わる以上、厳格な品質管理や透明性の高いコミュニケーションを徹底し、信頼を積み重ねてきました。急成長中のスタートアップ企業として、従業員一人ひとりに主体性とオーナーシップを求め、それを実現するために大幅な裁量を与えています。

## 成長戦略 ミスミ × Fictiv鼎談

**吉田**：Fictivの文化は「イノベーションと俊敏性」「品質と責任」を両立させている点が印象的です。ミスミはここ数年、変化への対応スピードをより一層重視しており、Fictivの検証と改善のサイクルスピードには目を見張るものがあり、大きな刺激になります。組織文化や考え方の違いは当然あると思いますが、お互いを理解・尊重し合いながら統合を進めていきたいと考えています。特に、Fictivの迅速な意思決定やテクノロジー起点での発想には、私自身も学ぶことが多いです。

**Nathan**：私たちの起業家精神

や技術主導のアプローチが、ミスミグループ全体のスピード感や変革に貢献できれば嬉しいです。一方で、Fictivにとってもミスミグループへの参画は大きな意味があります。ミスミが数十年にわたり培ってきたグローバル展開の経験は、私たちの事業運営に厚みと安定性をもたらしてくれるでしょう。

**吉田**：事業面では、両社の違いこそが力になると考えています。Fictivは複雑な特注機械部品に強みを持ち、特にロボティクスや航空宇宙といった最終製品に使用する「直接材」の領域で力を発揮します。一方、ミスミのmeviiは生産設備に使用する「生産間接材」を中心に、シンプルな形状部品のコスト効率に優位性があります。

**David**：まさにその通りで、統合によって私たちのサービス領域と利便性は大きく広がります。また、meviiだけではなくミスミのグローバル基盤と標準部品事業は、Fictivの領域拡大を強力にバックアップしてくれます。お客様は単一のネットワークから特注機械部品と標準部品をシームレスに調達できるようになり、製品開発が加速され、規模を問わずあらゆる企業にメリットをもたらすはずです。



**吉田**：今回の統合は単なるM&Aではなく、お互いを補い合う、極めて戦略的なパートナーシップだと捉えています。強みを掛け合わせることで既存のお客さまへの提供価値が高まるとともに、新しい市場や顧客層へのリーチが広がります。製品開発の試作から小規模量産までを効率化し、ものづくり産業全体に貢献できる唯一無二のプラットフォームを構築し得るものと考えています。

### 環境変化を「機会」に、強靭なサプライチェーンを築く

**Nathan**：近年、製造業を取り巻く環境は不安定さを増しています。関税や貿易協定の変化、米中関係や地域紛争といった地政学リスクは、コストの上昇や市場アクセスの妨げに直結します。加えて自然災害やサイバー攻撃による物流の混乱も、サプライチェーンの脆弱性を浮き彫りにしています。とはいえ、そうした変化の中にこそ新しいチャンスもあります。当社はこれまで、米国・メキシコ・インド・中国に製造ネットワークを広げ、地政学リスクに柔軟に対応できる体制を整えてきました。

**David**：状況に応じて最適な地域から調達できる仕組みを持っていることは、当社の大きな強みです。例えば、関税の影響などで特定の地域での生産が不利になったとしても、品質や納期を損なうことなく、生産拠点をすぐに別の地域に切り替えるといったことが可能です。さらにAIを活用したリアルタイムの可視化によって、断片化したグローバルな製造環境全体を把握し、お客様に対してリスクを抑えながらコスト最適化を実現できる点は、当社の大きな競争優位性になっていると考えます。

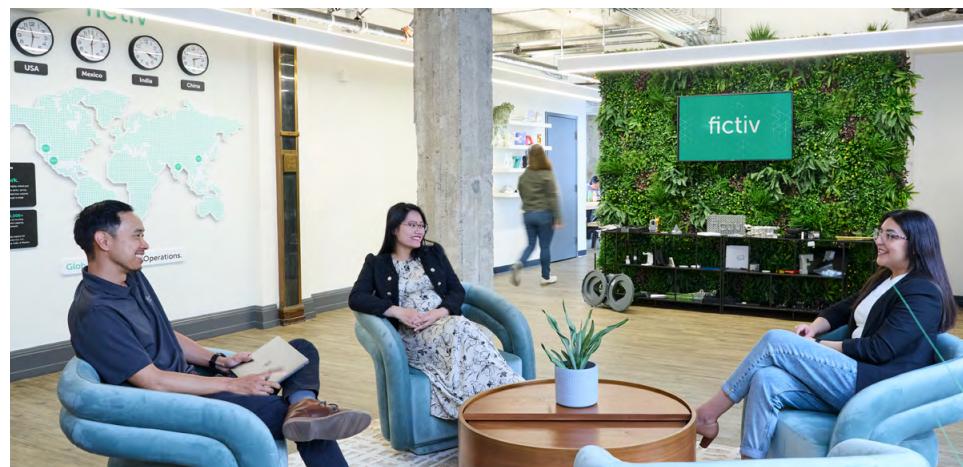
**吉田**：外部環境の変化を「脅威」ではなく「機会」として捉える姿勢は非常に重要です。デジタルを駆使した新しいソリューションを競争力に転換していくことはいまの時代に不可欠であり、ミスミも同じ方向を目指しています。

**Nathan**：ミスミグループに参画したいま、私たちの使命である「世界の創造力を解き放つこと」をさらに追求したいと思います。世界水準の製造へのアクセスを広げ、調達の分断を解消し、より強靭なサプライチェーンを築きます。世界情勢に関わらず、スタートアップから大企業まで誰もが迅速に試作・改善を行い、製品の市場投入を加速できる環境をつくる——これは、新時代にふさわしいデジタル基盤として「製造へのアクセスを民主化すること」でもあります。

**吉田**：その考え方方に深く共感します。製造に関わる誰もが高品質な部品を障壁なくスピーディに得られる世界を実現し、あらゆる産業が円滑に製品開発を進められるよう支援を広めていきたい。ミスミとFictivの統合を通じ、ものづくり産業に新しい“創造と笑顔”をもたらしたいと考えています。

## 成長戦略

## Fictiv～最先端技術とグローバル製造ネットワークで、世界のものづくりの未来を創るデジタル・オンデマンドサプライヤー



## 競争優位の源泉

## ■ 独自のビジネスモデル

Fictivは特注機械部品のオンライン加工サービスを行う米国主要企業の一つであり、自社で製造設備を持たないアセットライトモデルにより高い資本効率を実現しています。資金調達額は累計1億9,200万米ドルを達成し、事業を急成長させてきました。

## ■ 高度なAI技術と人材

高度なアルゴリズムで、AI活用による高精度な見積もり、品質管理、最適なサプライヤー選定を実現する独自のデジタルプラットフォームを開発しています。ものづくり×AIに知見がある希少で優秀な人材が多く、開発力の源泉となっています。

## ■ グローバルネットワーク

世界中から厳選された約250社の製造パートナーと強力に連携し、多種多様な製造プロセスに対する高い柔軟性と拡張性を持っています。お客様のあらゆる注文に最短1日で対応しており、地政学的なサプライチェーンリスクにも柔軟に対応できる基盤を構築しています。

## ■ 強固なお客さま基盤

世界中のスタートアップから大企業まで、イノベーションに積極的な5,000社以上のお客さまを保有しています。米国を中心にロボティクスやエネルギー、ヘルスケア、航空宇宙といった成長市場での大企業を主要なお客様としています。



## 組織に根づくカルチャー

Fictivの文化の核となるのは、デジタルネイティブなアプローチでのものづくりを変革する創業者精神とやり抜く力が融合した実行力です。この技術主導の推進力と、失敗から貪欲に学ぶ姿勢が、ミスミグループのデジタル変革を加速させます。

また、高い品質とスピード感を両立し、お客様の課題を自身の責務として解決する「サービス精神」は、「顧客時間価値」を第一に掲げるミスミの企業精神との親和性が非常に高く、市場を一変させる相乗効果を高めます。



## Fictivの事業とコアバリュー：製造業の「時間価値」を最大化

## ■ 創業の原点

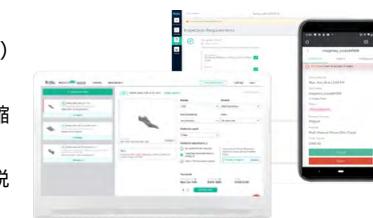
Fictivは、製品開発において最大の課題の一つである特注機械部品調達プロセスの生産性改善という根本課題を解決するために2013年に設立されました。「Unlock the world's creative potential to innovate (世界の創造力を解き放つ)」という明確なバーパスが、デジタル技術開発の原動力となっています。



## ■ 提供サービス

Fictivは、あらゆる製品で使用される特注機械部品を3Dデータのアップロードにより、オンラインで調達可能としました。閉鎖的でアナログな調達プロセスをオンラインで完結し、試作のための部品1つから量産用の100万個以上まで対応し、最短24時間で納品します。お客様の製品開発サイクルを劇的に加速させ、非効率を解消する革新的なサービスです。

- AI搭載プラットフォームによる即時見積もり、製造性設計（DFM）フィードバック
- CNC加工・射出成形・3Dプリント・ダイカスト・板金加工・圧縮成形・ウレタン铸造など多様な部品に対応
- 製品設計・部品表コスト削減・組み立て・グローバル調達・関税管理・物流最適化のためのサービスポートフォリオ



## 成長戦略 デジタルモデルシフト

## meviy～サービス領域拡大と海外展開の加速で新たな進化の局面へ



## ■ 今後の展望について

2025年はmeviy（メビー）にとって飛躍の年です。「日本発、グローバルNo.1」のBtoBプラットフォームを目指し、あらゆる業界・領域での自動化需要の拡大にあわせ、meviyファミリーとFictivの技術と基盤を融合し、サービスの向上と拡張を一層加速させてまいります。

meviyに関する詳細はこちらをご覧ください。 [□](#)

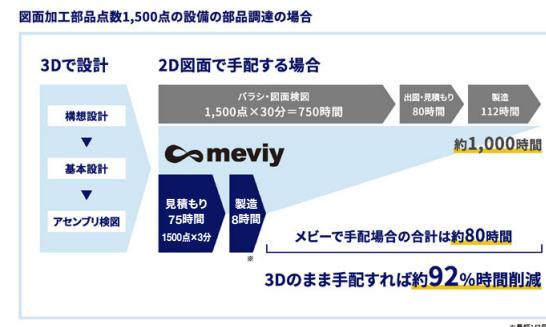
常務執行役員 IDビジネス・ハブ社長 兼 Fictiv Inc. Chairman

**吉田 光伸** Yoshida Mitsunobu

## これまでの取り組み

meviy事業は2019年の本格リリース以降、堅調な成長を続け、2024年度の売上高は前年比38%増、ユーザー数は2025年9月末時点で21万人を超えており、市場での存在感を着実に高めています。meviyは3DCAD設計者向けのSaaSであり、3Dデータをアップロードするだけで、AIが瞬時に見積もりと納期を提示します。これにより、設計者が部品調達に費やしていた時間を9割以上削減します。この削減により、設計者は製品開発などのより付加価値の高い創造的な活動に集中することができ、これこそがユーザーへの「時間価値」の提供となります。

meviyは、複雑な形状・素材など対応範囲の拡張や、納期割引、ボリュームディスカウントなど、お客様のあらゆるニーズや生産計画に対して柔軟に対応できる基盤を確立しつつあります。最近では、試作品向けの少ロットでの利用から量産向けの中ロットでの活用も増え、自動車業界をはじめ半導体や製薬、宇宙開発、教育業界まで、あらゆる業界での活用が広がっています。また、海外でのユーザー数も着実に増加しています。meviyの認知度向上のための活動にも注力しており、昨年はYouTubeを活用した取り組みが評価され、「日経クロストレンド BtoBマーケティング大賞2024」のコンテンツ部門で部門賞を受賞しました。



## 「meviy全方位構想」でエンジニアリングチェーンのあらゆる領域で時間を創出

提供する  
領域を拡大

- meviy 2D
- meviy Finder
- meviy Marketplace

調達領域だけでなく  
エンジニアリング  
チェーンのあらゆる非効率の  
**時間**を創出

## ■ meviyファインダー 図面検索・共有クラウド meviy Finder

meviyファインダーは、ものづくり現場でアナログ作業の代表格として挙げられる「図面管理」にまつわる業務の効率化に向け、2024年8月に無料で提供を開始した、図面検索・共有クラウドサービスです。meviyで培ったAI解析技術を応用し、高度な自動認識により、図面データの寸法・記号・テキストを自動で解析、情報資産を有効に活用できる形で蓄積します。これにより、キーワード検索だけではなく、AIによる類似図面検索も可能となり、属人化の解消と生産性の向上に大きく貢献しています。

## ■ meviyマーケットプレイス 特注機械部品調達の多様化と強靭化 meviy Marketplace

meviyマーケットプレイスは、切削加工、板金加工、3Dプリント、射出成型、架台、製缶といったあらゆる加工方法をワンストップで調達できるサービスとして2024年9月に提供を開始し、加工領域を飛躍的に拡大させました。日本最大級の製造業マーケットプレイスであり、お客様が希望する多様な仕様に対し、設計データをアップロードするだけで、AIが条件に合った製造パートナーを提案します。デジタルで取引が完結するため、パートナー探しややり取りの手間を大幅に削減できます。サービス開始以来、ユーザー数も急速に伸びています。



## 海外展開

2024年までに欧州、北米、中国、アジアと日本の世界5極展開が完了し、近年は海外展開にも注力してきました。2025年6月には米国Fictivが仲間に入り、従来の設備開発に加え、Fictivがカバーする製品開発までをシームレスに提供可能となり、お客様の領域を大幅に拡大しました。両社の持つ技術の掛け合わせによるサービス拡大、品質向上、サプライチェーンの強靭化という土台が整いました。

## meviy競争優位の源泉 システム開発内製化(DTダイナミクス)

meviyのサービス領域拡大やグローバル展開を進めるにあたり、さまざまなお客様のご要望をスピード感をもってサービスに実装していくことが重要です。2022年にmeviyのシステム開発子会社としてDTダイナミクスを設立し、内製化を加速させてきました。これにより開発生産性は3倍に向上し、大幅なコスト削減効果を上げています。また優秀なDX人材の確保にも寄与しています。現在は、meviyに加えミスミ全体のデジタルサービスの開発機能を集約し、企業全体でIT開発力の加速に注力しています。

## 成長戦略 デジタルモデルシフト

## MISUMI floow～調達プロセスのトータルコストダウンで、ものづくりの「川下」へと事業領域を拡大



## ■ 今後の展望について

MISUMI floow（フロー）は、ものづくり産業におけるマスオペレーション領域に向けて、調達業務のDXを支援するサービスです。従来の設備製造領域から量産現場における課題解決へとドメインを拡大し、ミスミの提供価値を広げています。

MISUMI floowに関する詳細は[こちら](#)をご覧ください。↗

本社執行役員 Factory-MROビジネス・ハブ社長

**馬場 隆** Baba Takashi

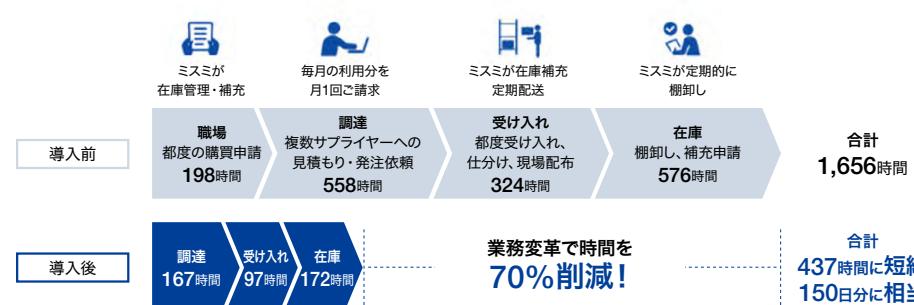
## 開発の背景

生産間接材トータルコストダウンサービス「MISUMI floow」は、「meivy(メビー)」「エコノミーシリーズ」「D-JIT（ディージット）」に続く、当社のデジタルモデルシフトの新たな柱です。これまで設備製造領域に提供してきたサービス群から一步踏み出し、量産現場の課題に対応することで、より広範な領域での価値提供を目指しています。MISUMI floowが提供する、日常的に使用する工具や消耗品といったMRO（maintenance, repair and operations）商材は、当社の事業領域の中でも成長余地の大きい分野です。MISUMI floow導入を通じて、お客様との接点を広げることで、ミスミ全体の収益拡大に寄与していきます。

ものづくり産業が直面する人手不足による時間的制約や、材料費・人件費の高騰といった構造的課題に対し、私たちはデジタル技術を活用した新たな解決策としてMISUMI floowを開発しました。

その着想の原点は、量産工場の製造現場で日々発生する煩雑な生産間接材の調達業務に潜む非効率をデータと組みによって根本から変革することにあります。

調達担当者の注文業務を自動化し、在庫状況をリアルタイムで可視化することで、調達にかかる時間を約7割削減。適正な在庫管理と業務の効率化を同時に実現しています。



※ 各プロセスの所要時間は年間の合計

※ 導入企業5社における1ラインあたりの平均時間から算出

※ 短縮時間の合計は各工程の短縮時間を足し合わせ、小数点を切り上げた数値

## 現場の調達DXを推進



MISUMI floowはお客様の需要データに基づいた最適なチャネルでの商品提供により、生産間接材の調達業務を効率化し、トータルコストの削減を実現するサービスです。

高い頻度で必要な商品は、工場内に通信機能付き自販機を設置。必要なときに即座に取り出せる“富山の置き薬”モデルを採用し、「誰が」「いつ」「何を」「どれだけ」使用したかを可視化します。使用傾向や作業の偏りを分析することで、在庫管理や注文精度、消耗品の適正利用などの改善が可能です。中頻度品は定期配達、高単価で見積もりが必要な都度調達品はMISUMI ECサイトや専任窓口で対応し、あらゆるニーズに柔軟に応えます。

導入企業では、在庫量の最適化、工程改善に充てる時間の創出、在庫管理に伴う精神的負担の軽減、配達の合理化による梱包材削減など、業務効率と環境負荷の両面で多面的な成果が得られています。2025年度には、グッドデザイン賞、IT賞でIT最優秀賞(顧客価値・サービス革新部門)、日本DX大賞では奨励賞(SX部門)を受賞しました。



## マスオペレーション領域の強化による事業領域の拡大

今後は、現場の声を起点とした機能開発を継続するとともに、アジアを中心にさらなるグローバル展開を行います。ものづくり産業にとどまらず、マスオペレーション領域における現場課題の解決を通じて、ミスミの事業領域の拡大を加速させていきます。

## 成長戦略 デジタルモデルシフト

## エコノミーシリーズ、D-JIT～価格と数量の柔軟性を高め、お客さまの要望に応える

## エコノミーシリーズ



## ■ 物価高騰に対抗 価格競争力に強み

エコノミーシリーズは日本・中国・アジアで利用が拡大しており、地域ごとのお客さまの需要を踏まえることで差異化を図っています。モータやケーブルキャリアなど、長年高価格だった商品について必要機能に絞り込むことで、大幅なプライスダウンを実現しました。

[エコノミーシリーズに関する詳細はこちらをご覧ください。](#)

本社執行役員 メカトロニクスピビジネス・ハブ社長

浦 仁史 Ura Hitoshi

ミドルレンジ需要に応える、低コスト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%、最大90%のプライスダウンを実現しました。商品点数はグローバルで60万点を超え、2025年3月時点で約9万社のお客さまに利用されています。



モータなど新領域にも展開中

## ■ 安価にできる3つの理由

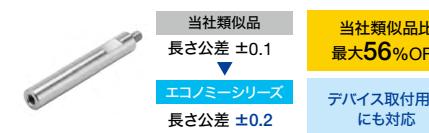
## 1. 製造方法の見直し

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%プライスダウン



## 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%プライスダウン



## 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、50%のコストダウンを実現。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



	当社従来品 SCB/BOX-SCB	エコノミーシリーズ E-GSCB/ E-BOX-GSCB	プライス ダウン率 (従来品比)
バラ販売	8円/本	6円/本	25%
箱販売	4円/本	2円/本	50%

※ 税抜き価格での比較

## D-JIT



## ■ 少量でもミスマ、大量でもミスマ

国内外700社以上のサプライヤー在庫情報をミスマがサイバーネットワークで統合することで、提供可能数量が大幅に増加しました。グローバルでは、韓国・タイ・台湾・欧州に次いで、2025年11月より米国、メキシコでも提供を開始しました。11月時点でご利用社数は9万社を超えていました。

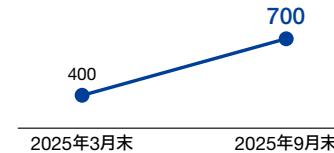
[D-JITに関する詳細はこちらをご覧ください。](#)

本社執行役員 DJシステムモデル開発・ハブ代表役員

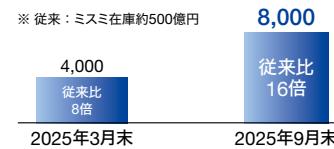
山本 智博 Yamamoto Tomohiro

大量注文でも納期調整や見積もりの待ち時間をゼロにする購買革新サービス。日本では2024年4月より本格展開しました。お客さまがMISUMI ECサイトで希望数量を入力すると、従来は見積もりが必要であった大量注文も、価格と納期が即時提示されます。これまで必要な数量が揃わないときは、購買担当者がサプライヤーに問い合わせて、在庫をかき集めるという非効率が発生していましたが、D-JIT（ディージット）がこの課題を解消しました。

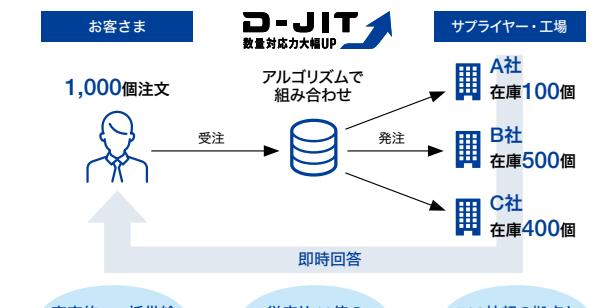
## サイバーネットワーク調達連携 (社数)



## バーチャル在庫 (億円)



2025年度は提供数量を拡大し、  
海外展開も加速



独自のアルゴリズムで提供可能な数量や納期を算出し、  
即時にMISUMI ECサイトに提示

## ■ 外部評価

製造業の調達モデルに変革をもたらす仕組みが評価され、2025年度のIT賞(顧客価値・サービス革新部門)でIT最優秀賞、日本DX大賞(事業変革部門)で優秀賞を受賞。また、物流の価値を再定義する取り組みとして、ロジスティクス大賞では準大賞を受賞しました。

## 成長戦略 デジタルモデルシフト 3DCAD設計支援

### RAPiD Design



自動化装置や設備用部品の3DCADデータライブラリーソフト。部品選定、データ入手から見積もりまでCAD上で完結するため、煩雑な作業が軽減され、設計時間を最大9割以上削減します。5,000社以上で使用されており、meviy（メビー）との連携や利用可能なCADソフト拡大によりユーザー伸長中です。

POINT 1

#### SOLIDWORKS・iCAD SX・Inventorとの連携

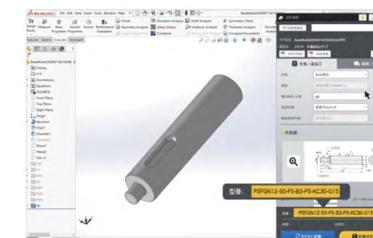
お使いの3DCADソフトへ  
モデルを直接インポート



POINT 2

#### CADデータとミスミの部品情報が連携

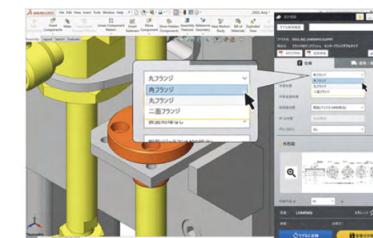
入手したモデルには型番と価格・納期情報が付与され、  
それらの情報も自動で反映



POINT 3

#### 設計変更時のCADデータ入れ替えが不要

インポート後にCAD上で容易に編集ができ、面倒なファイル入れ替え作業は不要



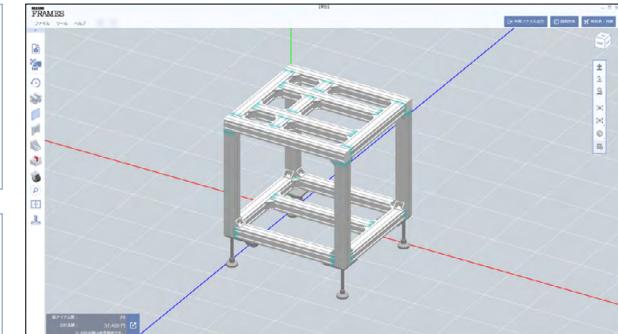
### MiSUMi FRAMES (フレームズ)



CAD未経験者でもお絵かき感覚で直感的にアルミフレームの筐体を設計・発注できるインストール型ソフト。手間のかかる作業を自動化し、従来比で最大9割の時間削減を実現します。国内外の4万社10万人以上が利用しており、日本、北米、ドイツ、シンガポール、タイ、マレーシア、ベトナムで展開中です。今後もアジアを中心に世界展開を加速する計画です。

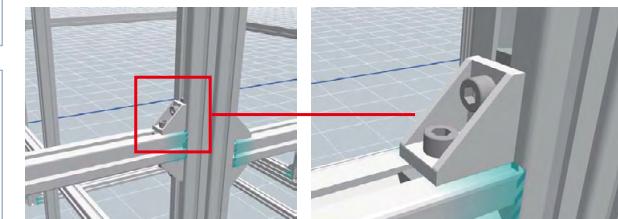
POINT 1

#### 直感的な操作で 簡単筐体設計



POINT 2

#### CADとの連携で 設計効率アップ



商品を選んでアルミフレームをつなぐとナットやブラケットが自動で配置されます

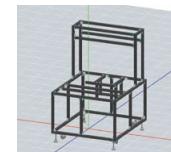
POINT 3

#### 発注ミスが激減 見積もり、注文も瞬時に

POINT 4

#### 豊富な設計事例データを活用可能

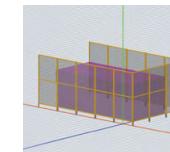
プラスチック加工架台



電子作業台



自動車部品製造安全柵



電子部品製造カメラ台



## 成長戦略 デジタルモデルシフト

# NEWTON～「AI ready」な新基幹システムが全社DXを加速

### NEWTONの特長

#### ■導入背景

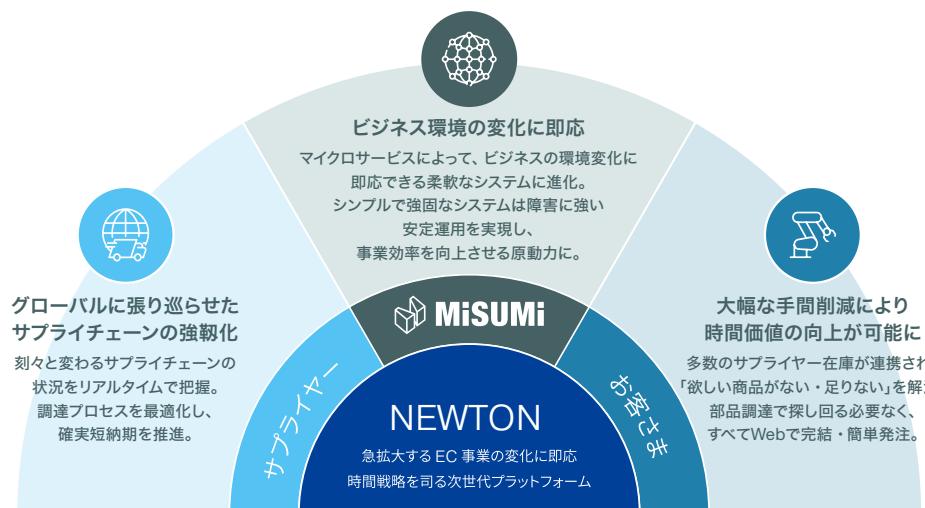
ミスミはIT基盤強化を最重要施策の一つと位置づけ、グローバルでの事業拡大を支える新基幹システム「NEWTON（ニュートン）」の開発・展開を推進しています。旧基幹システムからの切り替えに際しては、当社の強み・弱みを把握し直し、活用すべきデータや機能の取捨選択を徹底しました。事業の強化と基幹システム刷新は不可分と考え、NEWTONもビジネスモデルの進化に伴い、つねに最新かつ柔軟なインフラを目指しています。

#### ■特長

有事にも柔軟に対応可能なマルチクラウドとマイクロサービスによる受発注システムを組み合わせています。外部システムと安全にAPI接続することで、クラウドや外部の汎用AIとの連携も可能になりました。旧基幹システムに比べて開発スピードは3倍、一方でコストは3分の1になり、EC内製化によるコスト減にも寄与しています。運用では、システム性能・可用性・機密性・運用性などが飛躍的に向上しました。改修においてはシステム側と事業側が連携し、複雑・密結合に陥らないよう工夫しています。

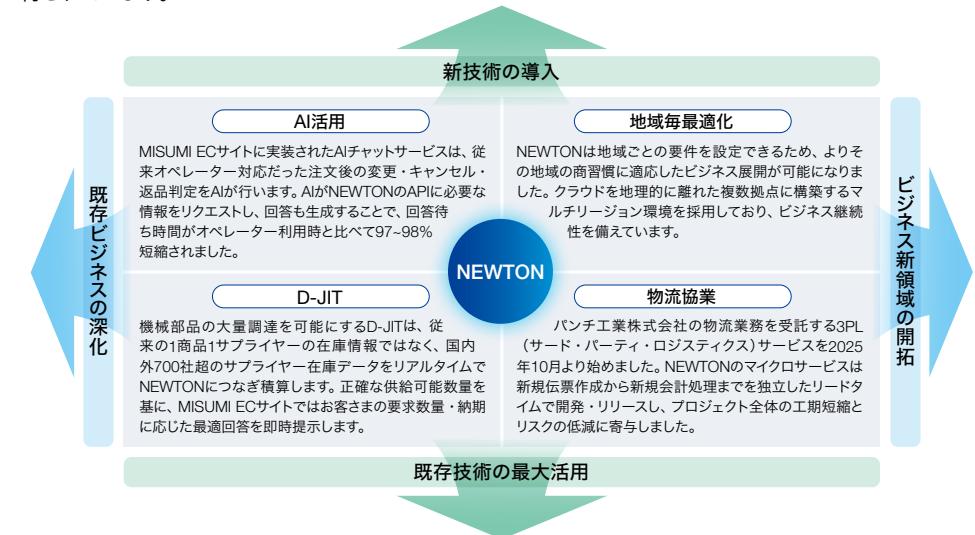
#### ■提供価値

NEWTONはお客さまやものづくり産業の変化に即応したインフラを目指し、グローバルで汎用的な仕組みを取り入れつつ、競争領域での差別化要素を強化するため開発されています。サプライヤー在庫情報の統合・可視化を実現したD-JIT（ディージット）をはじめ、既存ビジネスの課題解消だけではなく、納期割引サービスなどの新事業・サービス導入が迅速かつ容易になりました。



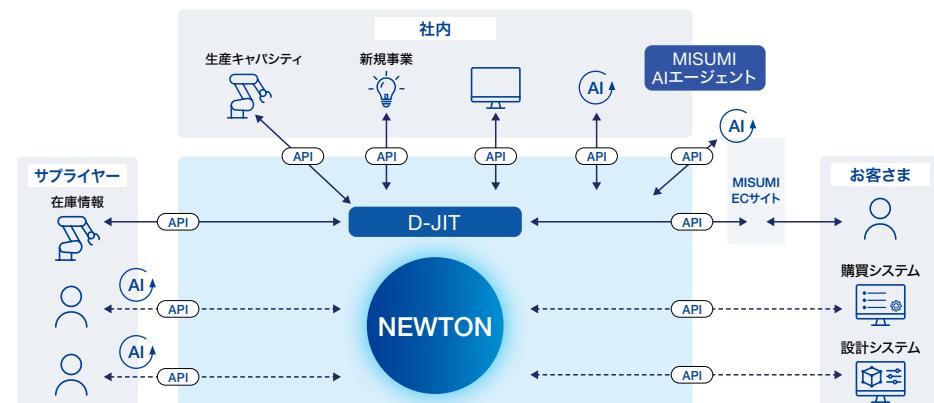
### NEWTON導入の成果

事業地域ごと、また新領域の事業にも柔軟に対応するNEWTONは、当社のビジネス成長を加速させる基幹システムとして、システム性能の向上だけではなく、ビジネスに直接寄与するようなさらなる成長が期待されています。



#### ■柔軟で拡張的な基幹システム

NEWTONのマイクロサービスは、標準化された様々なAPIを提供しています。リアルタイムでセキュアにお客さま・サプライヤーとつながり、情報格差の削減・ムダの削減に取り組みます。



## 成長戦略 デジタルモデルシフト 導入事例(お客さまの声)

ミスミが提供するデジタルサービスは、ものづくり産業の各現場で課題解決に貢献しています。設計・調達・製造の各工程で導入いただいたお客さまの声を通じて、当社の提供価値の一端をご紹介します。

Case  
1

### meviyとMISUMI floowが支える設計・調達・製造現場の生産性向上

#### ■ 導入前の課題

当社の主力製品「ラクラクハンド」は、製造現場でさまざまな「重いもの」を扱う作業者の負担を軽減するハンドクレーンです。作業環境に応じた柔軟な設計が求められるため、図面は毎回カスタマイズしています。

設計は3DCADで行っていても、部品製作、調達には毎回、紙図面を作成する必要がありました。さらに、製造現場では作業用手袋などの生産間接材の在庫管理や発注業務が属人化し、調達部門に負荷が掛かっていました。

#### ■ 導入後の効果

調達部門が業務効率化を目的に設計部門と連携し、meviy（メビー）導入を推進した結果、設計から調達業務のシームレス化を実現しました。設計では、3Dデータで見積もりが可能となり、紙図面作成の工数が削減されました。調達では、型式のみで注文できるようになり、膨大な紙図面に出図印を押し、そこから外部の加工業者にFaxやメールで連絡するといった事務作業が大幅に軽減されました。

製造現場ではMISUMI floow（フロー）を導入し、手袋などの生産間接材が自販機に自動補充される仕組みを構築。調達業務が軽減され、夜間や休日でも必要な資材を即時に入手できるようになりました。

設計から製造現場まで、ミスミのデジタルサービスが部門間をつなぎ、業務効率化を実現しています。

#### ■ 今後の展望

設計者や調達部門、製造現場での業務量が減り楽になった分、よりお客さまのニーズやお困りの点を解決するために時間を使って、製品や設計の付加価値を高めていきたいと思っています。



MISUMI floowの自販機でいつでも生産間接材の調達が可能に

お客さま名 アイコクアルファ株式会社

所在地 : 愛知県稻沢市

事業内容 : 自動車部品製造、ハンドクレーンなどの製造販売、航空宇宙部品の加工、上記製造業向けCAD/CAMシステムの開発、販売

従業員数 : 1,021名



ラクラクハンド事業部 調達グループ

技術職マネージャー

川合 純一郎氏

お客さま名 株式会社エヌテック

所在地 : 岐阜県養老町

事業内容 : 飲料・食品業界における、搬送・検査のシステム・装置の設計・製造・メンテナンス

従業員数 : 192名



製造部調達課 課長

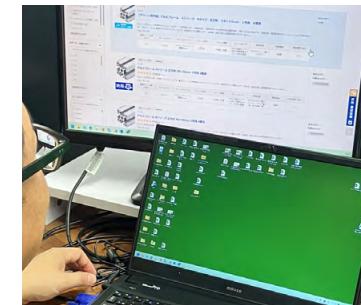
平木 修氏(写真右)

Case  
2

### D-JITで市場在庫を可視化 生産計画が立てやすい

#### ■ 導入前の課題

当社は飲料・食品業界などのお客さまに対し、搬送・検査に関するシステム・装置の設計から製造、メンテナンスまでを手掛けています。調達課では設計部門の部品リストを基に調達を行っていますが、短納期で必要数量を揃えるのは大変で、つねにプレッシャーにさらされていました。



D-JITはMISUMI ECサイト上で市場にある在庫数量と納期を明確に表示

#### ■ 導入後の効果

複数のサプライヤー在庫情報が統合されたMISUMI ECサイトを見れば、市場の在庫概況や納期が分かるので、製造現場が生産計画を立てやすくなりました。当社はビジョンとして、「お客さまの“止まらない工場”的実現」を掲げており、システムや装置の製造が滞るリスクを最小化できるようになりました。

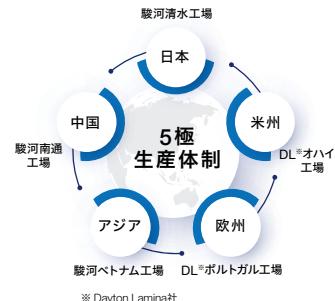
#### ■ 今後の展望

部品調達の効率化によって生まれた時間を生かし、今後は新たな協力体制の構築や社内プロセスの革新を進め、より高い付加価値を生み出せる体制づくりを目指していきます。

## 成長戦略 製造資本

世界5極に22の生産拠点と20の物流拠点を展開。グローバルな生産供給体制が確実短納期を支えています。

### リスクに備えるグローバル5極生産体制



FA部品や金型部品などの標準化された部品は、ベトナム工場などで「半製品」として計画生産された後、消費地で最終仕上げ加工がなされます。これにより、在庫を最小限に抑えることが可能です。在庫を持たない受注製品でも、高品質・確実短納期・低コストを実現しています。

特注機械部品は、「デジタルマニュファクチャリングシステム」を活用する複数のmeviy(メビイ)工場で生産し、生産拠点の柔軟な切り替えが可能です。コロナ禍でも安定稼働を維持した強靭な生産体制は、サプライチェーン全体の競争力強化に大きく貢献しています。

グローバルネットワーク

2024年10月、株式会社ミスミグループ本社は、パンチ工業株式会社と資本業務提携契約を締結しました。自動化装置やその周辺部品、金型用部品に限らず、標準品から特注品までの幅広い金属加工分野全般において、相互に補完・強化しながら、共に成長・発展してまいります。

### 物流センター

国内の倉庫自動化を推進する専門部署が、棚搬送ロボットなどの自動化技術と現場発の改善を融合し、物流現場を効率化しています。2025年10月、パンチ工業株式会社の物流拠点を当社の東日本流通センターに統合しました。2026年4月には西日本流通センターを延べ床面積7.5倍の新拠点に移転し、40万点の在庫保管や10万明細の処理など、大幅に機能を拡充します。有事にも安定供給できる体制をさらに強化します。

#### ◎ 東日本流通センター

全日本物流改善事例大会で最高位の「最優秀物流改善賞」を受賞  
グローバル出荷量の約36%を担う東日本流通センターでは、庫内で1日240万回に及ぶ検査作業を伴うピッキング業務が発生していました。

業務負荷の軽減に向けて、画像認識と計量機能を備えたDPCを自社開発し、2022年比で生産性21%向上を達成。2年間で1,100件の改善を積み重ね、「三現主義（現場・現物・現実）」を徹底した取り組みが高く評価されました。



DPCを使ったピッキング作業

#### ■ 中日本流通センター

当社の物流自動化の先行拠点である中日本流通センターは、国内向け販売総量の約3割を取り扱っています。2020年11月に大型マテリアルハンドリング機器を導入した自動倉庫の本格運用を開始し、現場主導で課題発見と解決を積み重ねてきました。直近の生産性は、当社の従来モデルと比較し約2倍。そのノウハウは欧州・米州の物流拠点でも生かされています。



中日本流通センター

#### ■ 上海QCTセンター

2024年4月に稼働を開始した上海QCTセンターは、変化即応型で柔軟性の高い先進設計を採用。保管能力、入出庫量とともにミスミ海外物流拠点で最大規模を有する、中国・アジア地域の物流ネットワークの中核拠点です。物流業界の最先端技術を研究し、低コストの自動化設備を31種類開発(特許72件取得)。うち9種類を日本・韓国・アジア地域の物流拠点に展開しています。稼働開始時と比べ、総合生産性は31%向上しました。



上海QCTセンター

### デジタル技術と人が協働する「最適な自働化」

ミスミの生産工場や物流センターは、完全自動化にこだわりません。人のチームプレーによる「ジャストインタイム」とデジタル技術を融合し、徹底的にムダを排除。「最適な自働化」を目指し、日々挑戦しています。

### 生産工場

#### ■ 駿河生産プラットフォーム 清水工場

駿河生産プラットフォーム本社の金型部品工場は、リードタイムの短縮・平準化・コスト削減を実現する「ミスミ生産方式」を生み出した、ミスミのマザーワークです。自動化が難しいとされる受注生産工程において自動化設備を自社開発し、1名の作業者が9台の装置を操っています。半製品の投入から加工・検査・出荷準備完了まで、2010年には40時間半を要していましたが、現在は約40分にまで短縮。全て寸法が異なる受注製品を1日あたり約2,000件対応し、最小1個から、最短で当日の出荷が可能です。



金型部品工場  
自社開発加工機「ALASHI (アラシ)」



meviy工場  
デジタルマニュファクチャリングシステム

特注機械部品を製造するmeviy工場は、製造データの自動生成に加え、ロボティクスやデジタル技術を活用した自社開発の製造ラインを備えている点が特長です。未来のものづくりの実現に向けて挑戦を続けています。

変種変量生産でも高い生産性と確実短納期を両立する当社の製造現場は、完全自動化にこだわりません。効果的な投資の実行と継続的な改善という両輪で、最適な自働化を追求しています。


**成長戦略**  
**人的資本**

## ミスミの人的資本経営「Best Place To Grow」

### 社員の挑戦が成長連鎖経営の起点

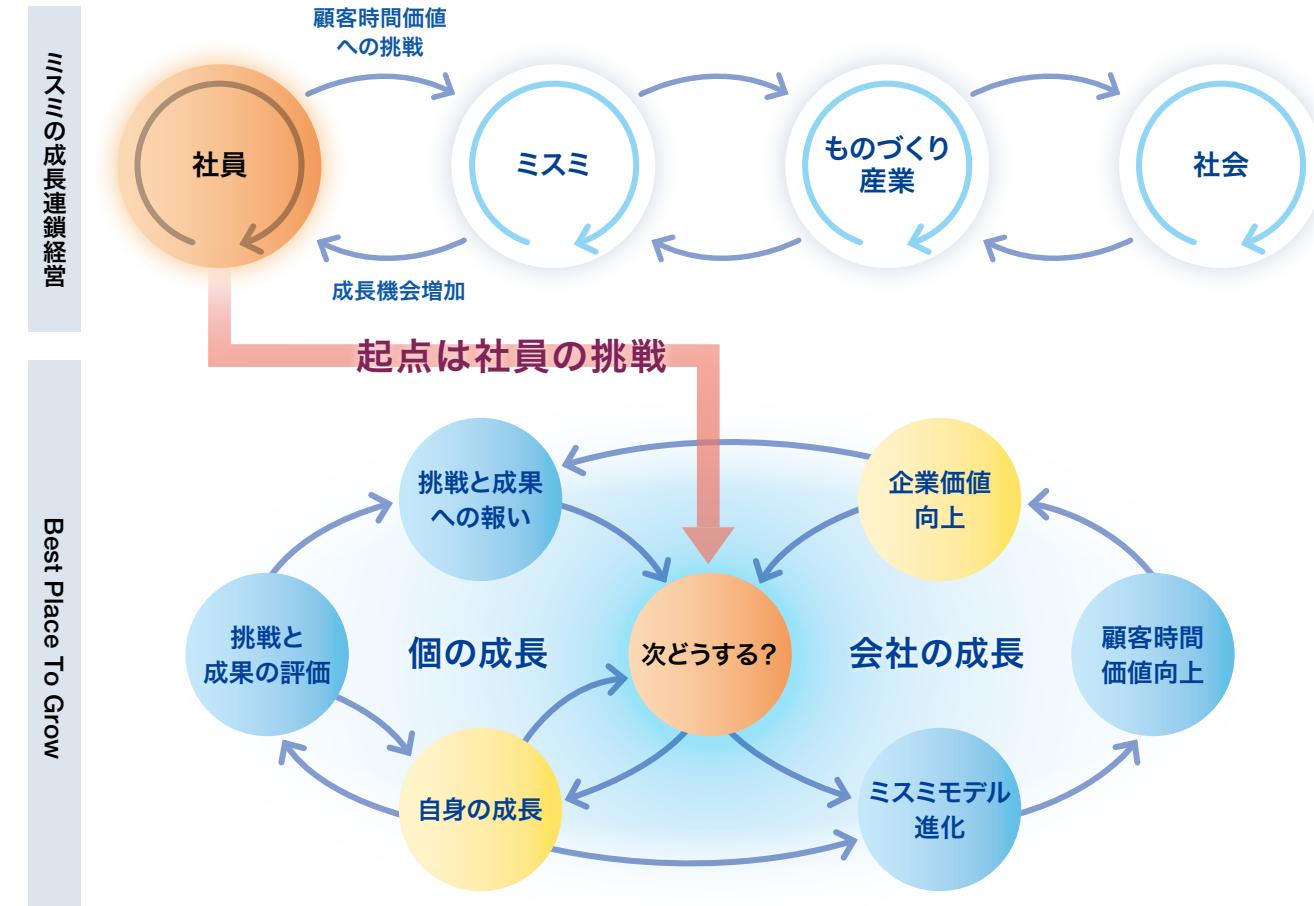
ミスミは、ものづくり産業の非効率を解消し、お客様の「時間価値」を高め、ミスミ・ものづくり産業・社会がともに成長・発展する「成長連鎖経営」を志向しています。当社が取り扱う製品そのものには大きな差別化要素はなく、ビジネスモデル（ミスミモデル）をつねに進化させ続けることにより付加価値を高めています。このモデルを磨き続けるのは「人」です。故に、社員の挑戦が成長連鎖経営の起点であり、当社の人的資本経営の根幹といえます。

### 「個の成長」と「会社の成長」

社員一人ひとりの「次どうする?」という問いかけを始まりとして、「個の成長」を追求するサイクル（図の左側のサイクル）は、社員一人ひとりの能動性を重んじ、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。右側のサイクルでは、「会社の成長」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、お客様への提供価値が高まり、企業価値の向上につながる循環を示しています。

この2つの循環がつねに両輪で回り続けていくことが、当社グループの社員・組織の成長を実現し、成長連鎖経営の礎となります。この構図は当社グループの「人的資本経営」の主軸を表したものであり、当社グループが社員にとって「挑戦に溢れ、世界で最も成長できる会社」であること、すなわち社員にとっての「Best Place To Grow」であることを示しています。

## ミスミの目指す「成長連鎖経営」と 人的資本経営「Best Place To Grow」のつながり





## 成長戦略 人的資本

### 「Best Place To Grow」実現に向けた4つの仕掛け

社員にとってミスミがBest Place To Growであり続けるためには、「次どうする?」を起点とした個人・組織の成長サイクルがいつでもどこでも回り続け、社員の挑戦を加速させる仕掛けが不可欠です。当社グループでは、社員の正しい挑戦と成長の加速に向け、以下の4つの仕掛けとサブシステムを整備しています。

4つの仕掛け	サブシステム	内容
1. 個人の挑戦・成長	Next Challenge制度	社員が自身のキャリアに対して「次どうする?」を自発的に選ぶ仕組み。
	評価制度	ミスミ・バリューズの発揮度合(実践力評価)とその結果(成果評価)を測る2つの評価制度。
	報酬制度	「やった人(挑戦し、成果を出した人)」に市場上位の水準で報いることを基本コンセプトとして設計。
2. 組織の挑戦・成長	ビジネスプラン	幹部社員自らが「成長戦略」(ビジネスプラン)を描き、その実行を自ら担う。
	M-Up/Q-Up	各職場のミスミモデル進化をグローバルで共有・賞賛し、相互に学び合う場。全社での「M-Up (MISUMI Model Up)」と、生産系組織での「Q-Up (Quality Up)」を毎年開催。
	経営フォーラム	経営トップが社員と直接対話する場。全社での開催のほか、ハブや部門レベルでも開催。
3. 成長を直接的に後押し	ミスミ戦略スクール	経営トップが自ら教鞭をとり、「リーダー」に必要な視座と戦略思考能力を鍛える講座。
	次世代人材育成	将来の幹部候補を役員層全員で育て、モニタリングを推進。
	改善リテラシー講座	生産性改善や変化対応力の向上を全社で推進するための講座。

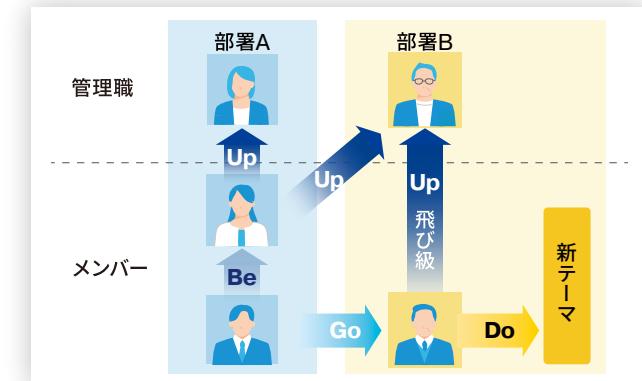


4つの仕掛け	観点	内容
4. 組織開発 (Right Ways To Grow)	正しい挑戦「Keep Challenging」	つねに「次どうする?」を問い合わせ、現在に安住しない環境整備や、Next Challenge制度をグローバルに展開する仕掛けなどを推進。
	正しい視点「Think/See Right」	「ミスミ・バリューズに基づく正しい視点」の強化に向け、評価制度のグローバル展開などを推進。
	正しい行動「Discipline」	「規律を持った、早く正しい行動」のため、Dynamic Leadership Program (変化対応型リーダー育成研修) の導入や、内部統制の強化を推進。
	正しい環境「Fair Environment」	「個人が各々の事情を踏まえつつ、最大限の挑戦が出来る勤務環境」「誰に対してもフェアな環境」に向け、ハラスメントゼロ、ダイバーシティ&インクルージョンなどを推進。

## 成長戦略 人的資本

### 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?」をつねに考え、以下の4つの「次の挑戦(XX Next)」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想え、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長の一つです。

##### ■ 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合う基盤として、ミスミ社内の労働市場：「MISUMI NEXT Market (MNM)」を構築しています。

募集側(全組織)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(全社員)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しての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階層以上の上位のポジションにも「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。現在はミスミ日本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)

目標値  
(2025年度)

15%  
2023年度

18%  
2024年度

20%

## 成長戦略 人的資本

## Next Challenge制度利用者インタビュー



29歳／新卒入社

服部 真依

Hattori Mai

Go Next →

2024年9月  
ミスミ日本の法務室 →  
ミスミ欧州の法務室に異動



37歳／キャリア入社

王 飛英

Wang Feiying

Up Next →

2025年1月  
meviv事業のメンバー →  
セクションリーダーに昇進



36歳／新卒入社

實藤 拓也

Sanetou Takuya

Up Next →

2025年6月  
インドネシア法人のディレクター →  
インドネシア法人社長に昇進

## INTERVIEW

## ■ 挑戦のきっかけ

学生時代の留学経験から、海外で働くことは入社当初から目標の一つでした。海外の仕事に興味があることを上司へ伝え続け、グローバルでのプロジェクトに積極的に参画していたことが、今回の異動につながったと思います。

## ■ ドイツで働いてみて

業務の根本的な部分は日本と大きく変わりませんが、国が違えば法制度や関心の高い分野も変わってきます。日本よりも先進的な取り組みを行っている領域もあるため、チャレンジングな点も多いですが、やりがいと面白さを感じています。

また、多様なバックグラウンドを持つ方々と一緒に働ける点も、良かったことの一つです。ミスミ欧州では11言語もの利用規約を展開し、社員の国籍は30か国を超えます。日々の会話を通じて新しい視点や地域の特色に触れられる点も魅力だと感じています。

## ■ 今後の挑戦

グローバルで活躍できる法務担当者になることです。日本との違いや欧州の特色をさらに探し、グローバルでの視座を高めていきたいです。また、欧州でしか挑戦できないことに積極的に挑戦しながら、リーダー職も目指していきたいと思います。

## ■ 挑戦のきっかけ

マネジメント業務に携わる機会が増えたことや、上司や周囲から背中を押されたことが主なきっかけです。

また、現地法人や海外のお客さまとの接点が多い仕事の特性から、異なる文化や価値観を持つ人々と成果を出すために、国内外を巻き込む力の重要性を強く感じたことが大きく影響しています。

## ■ 管理職として働いてみて

個人よりも「チーム」として成果を出すことへの意識が強まり、国内外のお客さまの要望を協力して実現することに大きなやりがいを感じています。メンバーの意見や能力を最大限に引き出し、まとめる点では苦労がありましたが、1on1ミーティングの中で関係性構築に努めました。プロジェクトを重ねることで信頼関係が深まり、それが次の仕事へのモチベーションにもつながっています。

## ■ 今後の挑戦

これまで培った経験を生かして海外駐在に挑戦し、現地法人独自の商品開発の推進・プロセス構築をしたいと考えています。自ら海外で働くことで、多様な文化や価値観を体感し、グローバル人材として成長したいという強い思いがあります。

将来的には、ディレクター職への挑戦も視野に入れています。現地での実践を通じて、自己成長とキャリアアップを目指しています。

## ■ 挑戦のきっかけ

「経営者になりたい」という思いで入社しましたが、社外には私よりも若い経営者が多数存在し、自身の成長速度への切迫感を持っていました。昨年度まではベトナムに駐在しており、これまでの経験や見知りでインドネシア法人をより良くできると感じ、社長のポストに挑戦しました。これまでのアジア地域横断での活動で信頼をいただき、会社・上司とともに挑戦をバックアップしてもらえる風土があったことで、挑戦が叶ったと思っています。

## ■ 現在の挑戦、今後の目標

組織全体の習慣や文化を見つめ直し、より戦略的行動できる組織への転換に注力しています。自らも現場に入り、小さくとも戦略に基づいた成果を体感できるまで、ハンズオンで伴走しています。再現性のある成果創出のための「仕組み化・モデル化する」仕事の仕方や、要点をシンプルに語り、周囲を巻き込んでいく経験などが生きていると実感しています。全員で挑戦を繰り返した結果、お客様から喜ばれることが増えていくことや、仕事への熱量が周囲に伝播し、組織が元気になっていくことに、大きなやりがいを感じています。

グローバルに貢献できるモデル構築を進め、インドネシアを「モデル発信国」にすることに挑戦し続けていきます。

## 成長戦略 人的資本

### DX人材

ミスミにおいて、DXはIT部門のみが担うのではなく、全社員が業務に応じたIT・AIの知識を身につけ、ビジネス課題の解決・創発や、既存の業務変革を行うことが求められています。また、事業への貢献と全社最適なビジネスプロセスを実現するために、DX推進人材に必要なケイパビリティ3要素を全社最適で備備・可視化するような人材戦略を採っています。

「知的資本(DX戦略)」

#### ■ 全ての社員に求められる共通要件

- ・お客さまや市場を理解し提供価値を拡大する能力
- ・デジタル技術への理解を深め、必要な技術を適切にビジネス課題に適用する能力
- ・DXを実装・浸透させるための、ビジネスとテクノロジーを融合させるような突出的な能力

#### ■ 個別要件(IT関係部門)

- ・ITエンジニア・データサイエンティスト・プロジェクトマネージャーなどの職能に応じた知識・スキル・経験を定義しています。

#### ■ ミスミの持続的な成長を支える人材採用活動

特にIT・AIの高度専門人材が必要なDX部門では、専用のリクルーティングプラットフォームや海外採用、業界カンファレンスなどを活用した多角的な採用活動を行っています。即戦力となる人材の採用だけでなく、中核人材の育成や次世代人材の輩出につなげていきます。

株式会社DTダイナミクス<sup>※</sup>は、設立から2年でエンジニア数が倍増したほか、AIエンジニアを多数抱えるFictivを買収したこと、当社のデジタルものづくりのさらなる成長を見込んでいます。

※ mevyの開発内製化を推進する当社グループ子会社

#### ■ 全社員対象のスキル習得プロセス

IT・AIに関する基礎やデータリテラシー強化、リーダーシップとコミュニケーション強化などをテーマに全社的な研修を充実させています。オンライン研修システム「M-Campus」でいつでも学ぶことが可能で、2024年度は約230講座に延べ約4,700人が参加しました。

また、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ています。

#### ■ スキルと成果両面での評価実施

定量的な業績評価と定性的な貢献度を組み合わせ、スキルと成果をバランスよく評価します。事業や成長戦略への貢献、特にデジタル技術による社内外の生産性向上を重視しています。今後は、人材のさらなる定着とエンゲージメント向上を目指し、社員がキャリアをより主体的に築ける環境整備を進めてまいります。



#### ◎ AIフォーラム

AIの全社活用のヒントを得ることで当社の強みを飛躍的に強化させるため、高い専門性を有する社外の学識経験者や、ビジネスでの経験豊富な実践家を招き、講演会やパネルディスカッションをCIO自ら企画し開催しています。既存の枠組みにとらわれない「破壊的新発想」を得るべく、毎回数百人単位の社員が参加しています。いかにAIを自身の働き方のパートナーとして組み込むか、各人が主体的に考える機会を提供しています。



AIフォーラム

#### ◎ 社内ポータルサイト「IT Master」

各現場での実践的なDX事例を全社員に紹介し、ナレッジの蓄積を図る社内ポータルサイト「IT Master」を開設しています。日常的なICTサポートからMicrosoft 365の活用、生成AIによる業務効率化まで、現場発の成功事例(ベストプラクティス)を紹介しています。すぐに使える、かつ汎用的なナレッジを共有することによって、社内業務を効率化することで生み出された業務時間の付加価値を高めています。



IT Master



ファイナンスプラット  
フォーム・ハブ  
ファイナンスDX推進チーム  
※ 2025年8月、欧州に  
Go Next  
衛 聰 (まもる さとし)

Interview

#### DX人材紹介 ファイナンスDX 経営情報基盤の構築へ

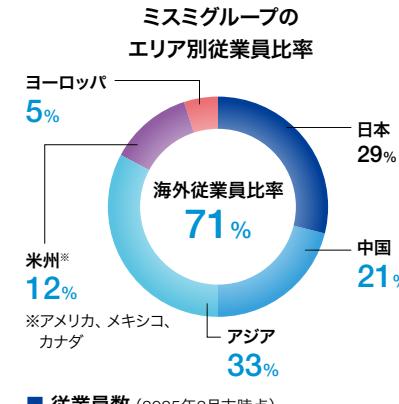
多くの企業のファイナンス分野はいまだにExcelファイルやメールが多用されるなどデジタル化が遅れている中、当社ではファイナンスプロセスの抜本的改革を推進しています。事業成長に伴い、経営意思決定に必要なデータの質・量が拡大する中で、チームでは戦略別に整理された経営情報をジャストインタイムで取得・提供する収益管理システムを構築しました。さらに、最新のDXスキルを自ら試しながら全社展開につなげるなど、経営における次の打ち手を導くデータプロセス革新にも挑戦しています。こうした取り組みを通じて、フォーキャスト策定や数値分析などの精度を高め、事業戦略を支えるグローバルなファイナンス基盤の整備を進めています。試行と挑戦を重ねられる環境の下、チーム一人ひとりが新たな仕組みを生み出し、全社の変革に貢献するためのDX推進を担っています。

## 成長戦略 人的資本

### グローバルでの「Best Place To Grow」に向けた取り組み

ミスミは2023年度から「Best Place To Grow」をグローバル全体での共通コンセプトとして掲げています。コンセプトの実現に向けては、国内外の全法人において、「成長連鎖経営」の考え方に基づいた人材マネジメントの仕組みを構築する必要があります。

グローバルでの環境整備を進める中で、コンセプト自体のさらなる浸透の必要性や、何をグローバル共通にするべきか、何を個社独自(各地域の労働市場・社会・文化といった地域特性に合わせるもの)にするべきかを改めて見つめ直すなど、さらに検討が必要な観点が見えてきています。例えば評価制度は、個人の能力評価として、2023年度に日本で「実践力評価」を導入しましたが、2024年度には、重視する評価観点を日本・中国・アジアで共通化するなど、共通化が望ましいものへの段階的な対応を進めています。「ミスミらしいグローバル化のあり方とは」という命題とつねに向き合いながら、今後のグローバルな成長に向けた「Best Place To Grow」の実現を推進します。



■従業員数 (2025年3月末時点)

#### 11,064名

日本 : 3,217名、中国 : 2,370名、アジア : 3,633名、米州 : 1,296名、ヨーロッパ : 548名

Interview



米州リージョン・ハブ  
執行役員  
Randolph T.Yu

#### グローバルでの Best Place To Grow の追求

「Best Place To Grow」は、現在そして未来の世界中のミスミ社員における共通目標として、非常に大きな意義を持っています。これは、ミスミと自身の成長に向けた新たな挑戦を積極的に模索する社員に、意義ある機会を提供するという私たちのコミットメントを示すものです。ミスミUSAでは、多くの成長・昇進機会を提供するなかで、例えば、意欲の高い社員が他部署で働くことも可能となり、組織間のサイロを効果的に打破することや、定着率とエンゲージメントの大幅な向上につながりました。これは社員と会社双方にとってwin-winの関係であり、社員がミスミをより広く深く理解することにもつながります。

「Best Place To Grow」のさらなる推進に向け、各地域のリーダーは社員一人ひとりの成長に向き合った上でその機会を創出し、一方社員は、より成長でき、貢献を高められる役割を追求する必要があります。このコンセプトを各地域の独自の文化や特徴に適合させることで、ミスミの成長を大きく推進する社員を惹きつけ、エンゲージメントを高め続けることにつながります。

Interview



PCS社長  
Angela Elsey

#### グループ会社であるPCS (P.C.S.Company) が、Top Workplaces\*を3年連続で受賞

3年連続でこの名誉ある賞を受けたことを、心から誇りに思います。PCSでは、社員の働きがいの向上に向け、部署横断の有志委員会を毎月開催し、改善を進めてきました。例えば、社員一人ひとりの主体性を高めることや、社員の声を確実に反映する手段として、PCSのポータルサイトには「What's your idea (あなたのアイデアは何ですか?)」というフォームを設けており、誰でも簡単に経営層にアイデアを共有できます。共有されたアイデアは少なくとも隔週でレビューを行い、返答するようにしています。社員全員がプロセスに関与し、チーム一丸となって課題を克服してきたことは計り知れない成果です。

また、成果を祝う一方で、「PCS Next」というさらに挑戦的な5か年計画を掲げました。「会社の規模が2倍になっても、このプロジェクトは機能するか?」といったメッセージなどをつねに投げかけ、現状に満足せず、改善を続けています。

\* アメリカの調査会社Energage, LLCが実施する、社員の満足度調査に基づいて選ばれる「働きがいのある職場」の表彰

### ダイバーシティ&インクルージョン

当社では、国籍や性別・年齢・学歴・新卒／中途などによる差別は一切許容しません。採用・昇格や異動判断に際しても、こういった要素は考慮せずに社員個人の「実践力」や「成果」によって判断しています。

その結果、当社の女性管理職比率は、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。また、ミスミ日本の中途採用比率は85%であり、多様な人材を受け入れています。

加えて、社員の各々の事情を踏まえつつ、最大限の挑戦ができる勤務環境づくりにも力を入れており、ミスミ日本では育児や介護などを抱える人へフルリモートワークを適用するといった、独自の施策を取り入れています。

多様な人材・考え方がミスミモデル進化を加速させるというコンセプトの下、当社は今後も環境整備や各種制度・施策の展開を進めます。各地域の現地採用幹部や女性管理職の比率向上は特に重要と考えており、今後グローバルで打ち手の本格化を図ります。なお、女性管理職比率の目標はグローバルで2030年度までに30%としています。

#### ミスミグローバル (2025年3月末時点)

女性従業員比率	36%
女性管理職比率	24%

#### ミスミ日本 (2025年3月末時点)

女性従業員比率	43%
女性管理職比率	15%
中途採用比率	85%
男性育児休業取得率	95%

## 成長戦略 財務資本

着実に進展する財務戦略を基盤に、ステークホルダーの期待に応え持続可能な企業価値の成長を実現していきます。

### 2024年度から2025年度第1四半期までの振り返り

2024年度は、主に製造業における設備投資の緩やかな回復に伴う需要増や、独自施策の成果により、売上高は401,987百万円(前年同期比9.3%増)となり、過去最高を更新しました。営業利益は、売上数量増・商品ミックス改善および為替効果などで46,480百万円(同21.2%増)と、売上・利益ともに顕著な成長を遂げました。

2025年度第1四半期は、中国の通信関連や電子・電機関連など、一部地域において需要は堅調に推移するも、アメリカの関税政策の影響が徐々に顕在化し、特に主要顧客産業である自動車関連はグローバルで稼働低迷の影響を受けました。この結果、第1四半期の経営業績は、売上高99,368百万円(同0.2%減)、営業利益は4月17日に発表したFictiv買収に関する支出や為替影響を含め、9,627百万円(同18.6%減)となりました。このような状況下、ミスミグループは引き続きお客様の需要を的確に捉えることに尽力し、新製品・新サービス開発を含む新事業政策は、おおむね計画通りに進捗しました。

2025年度通期の業績見通しは、関税影響など不透明な状況は継続しているものの、独自施策の効果や、7月より連結したFictivの業績を反映した結果、売上高422,000百万円(同5.0%増)、営業利益42,900百万円(同7.7%減)としています。引き続きIT、生産、物流の強固な事業基盤やグローバル拠点網を活用し、Fictivも含めた新事業政策を着実に進めています。

### 基本方針

成長連鎖経営を通じた持続的な企業価値向上の実現に向け、中長期視点での成長投資を優先しつつ、株主還元とのバランスも重視します。具体的には、下記4つの財務施策に注力することにより、中長期的なエクイティスピリットの拡大を目指します。

#### 4つの財務施策

1. キャッシュマネジメントシステムの進展
2. 資本効率の改善
3. キャッシュアロケーションの最適化
4. ステークホルダーとの対話の深化

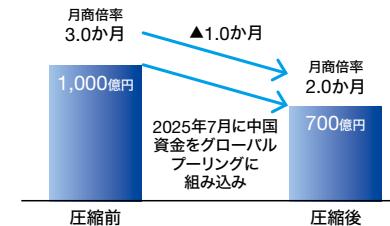
2025年度はキャッシュマネジメントの進展に伴い、BCP対応を含む必要資金を従前の約1,000億円から約700億円へ見直したこと踏まえ、余剰資金は株価水準なども総合的に勘案の上、自己株式取得に充当することとし、2025年7月には250億円の自己株式取得を公表しました。今後も成長投資機会や株価水準など、状況を見極めた上で機動的なキャッシュアロケーションを適時実施致します。

### 財務施策の進捗

#### 1. キャッシュマネジメントシステムの進展

##### ■ 必要資金の圧縮

ミスミグループでは、成長投資に向けた機動的な資金配置とグループ資金効率向上を目的に、キャッシュマネジメントの基盤構築に取り組んできました。具体的には、2015年度に日本へのキャッシュプーリング導入を皮切りに、2019年度にはグローバルへの事業資金の供給と為替リスク低減を目的とした金融子会社をシンガポールに設立、2021年度には中国へキャッシュプーリングを導入しています。



その後、地域を跨ぎ資金を一元集約するグローバルキャッシュプーリング導入への取り組みを開始し、2022年度に日本・米州・シンガポール金融子会社・欧州、2025年度には中国と段階的に地域を拡大し、現在、アジア地域への導入に取り組んでいます。

今般、キャッシュマネジメントの進展に伴うグループ全体の資金流動性が改善したことを踏まえ、BCP対応(有事において、半年間の事業継続に必要な資金を確保)を含む必要資金を従来の約1,000億円から30%減の約700億円へ縮減しました。

##### ■ 在庫の適正化

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計算し、各チームの収支や評価に反映させています。過剰在庫は月次の経営会議にて在庫状況を可視化し、事業責任者に対してタイムリーな対策実行を推進しています。また、在庫量の最適化を行うべく、最新のAI技術を活用した需要予測に基づく在庫注文システムを開発し、日本・アジアへ展開、在庫水準縮減など、効果も表れ始めており、今後は欧米など他の地域への拡大により、さらなる在庫資金の圧縮を進めていきます。生産間接材購買プロセスDX革新「D-JIT (ディージット)」は、700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ぐことにより、従来比16倍の数量対応力を実現、大量注文に備えた自社在庫水準を最低限に抑えることが可能となるなど、在庫資金のマネジメントでも重要な役割を果たしています。

#### 2. 資本効率の改善

##### ■ 収益体質の強化

2018年以降の米中貿易摩擦によるブロック経済化や新型コロナ感染拡大を機に、当社グループの収益力が低下したことを受け、2020年に価格政策・品揃えの見直しや、非稼働資産の圧縮など抜本的な収益構造

## 成長戦略 財務資本

の改革を進めました。その結果、1株当たり純利益の向上とともに営業キャッシュフローを改善させ、さらなる成長に向けた「mevy (メビイ)」「エコノミーシリーズ」「D-JIT」などのデジタルモデルへのシフトや、米国Fictivの買収といったインオーガニック成長に向けた成長投資余力向上に努めました。

経常的な収益管理は、最新のITを駆使することにより高度化した収益管理システムに、従前から取り組んできた活動原価基準による個別商品別原価計算を融合し、取引の最小粒度である製品出荷単位での収益性可視化を実現しています。これにより、組織別の業績評価のみならず、戦略的施策など、多様なアクションに応じた切り口での採算管理が可能となり、アクションの組み換えや、リソースの再分配といった意思決定に生かしています。

### ■ 財務レバレッジの活用

キャッシュマネジメントシステムの進展で、必要資金水準を約1,000億円から約700億円まで縮減しましたが、さらなる投資資金の調達に向け、財務健全性を維持しつつ、コミットメントライン(150億円)の活用など、財務レバレッジの併用も視野に入れた資本効率化を目指します。

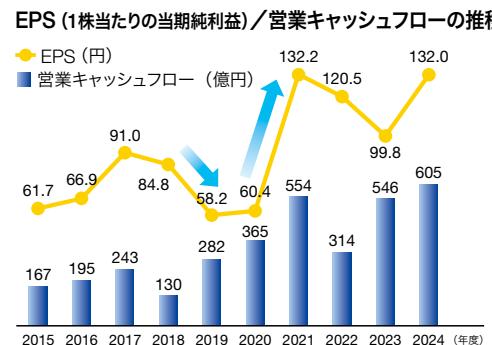
### 3. キャッシュアロケーションの最適化

#### ■ 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の両方を実施しています。

DX推進や生産関連など、既存事業の投資判断においては、IRR (内部収益率) /NPV (正味現在価値) の評価軸に一定のハードルレートを設け、適時適正な投資意思決定を推進することにより、投資効果の高い施策にリソースを配分しています。また、投資後も一定期間ごとに市場適合性を鑑みた効果測定レビューを実施することにより、投資効果の最大化に努めています。

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を推進しています。M&A検討時には、専門組織と事業組織で構成されるタスクフォースチームにより、投資リターンと成長戦略の整合性、シナジー効果、事業計画の実現性や、経営者間の相性など、定性的評価と定量的評価を組み合せ、投資の目的と経済合理性を十分に精査し、投資判断を行っています。2025年には米州事業の強化と事業領域の拡大を目的に、製品開発領域に強みを持ち、米国を拠点とするFictivを買収しました。ミスミリソースを活用したリーン化とクロスセルによるFictivの成長加速、中期的にはミスミとFictiv両モデルの統合によるシナジー効果の最大化により、北米市場における事業成長と、事業領域の拡大加速を実現します。

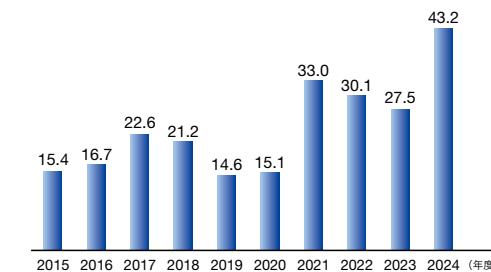


#### ■ 株主還元

配当については従前、配当性向30%を目安としていましたが、経営基盤拡充、財務体質の強化、資本効率の向上などを勘案し、2024年度期末から配当性向35%を目安に実施するよう変更しました。自己株式取得については、手元資金、成長投資機会、株式市場の動向など状況に応じて、機動的に実施することとしており、キャッシュマネジメントの進展による必要資金の見直しや株価水準などを勘案し、2025年7月に250億円の自己株式取得を公表しました。

#### DPS (1株当たり配当金)の推移

(円)



### 4. ステークホルダーとの対話の深化

当社グループは、持続的な成長と企業価値の向上を実現する上で、ステークホルダーの皆さまとの対話を極めて重要であると考えています。機関投資家向けの取材は2024年度は526件実施し、コロナ禍以降実施を見送っていた海外投資家向け情報提供も2024年度から再開するなど、理解促進に向けた対話の機会を積極的に創出させてきました。加えて、決算説明会資料・説明会動画・説明会QA要旨をホームページに掲載しているほか、2028年3月期第4四半期より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用する方針を決議するなど、全てのステークホルダーの皆さまへ公正公平な情報提供をするよう改善を図っています。これらの取り組みを通じて対話の深化を図るとともに、ステークホルダーの皆さまからの視点を真摯に受け止め、資本効率・成長投資・株主還元の最適なバランスをつねに意識しています。

### 資本市場へのメッセージ

グローバルに事業を展開する当社グループにとって、急速に変化する外部環境を的確に捉え適応していく「変化対応力」は、今後さらに重要度を増してきます。その中で、資本市場との対話は、単なる情報開示にとどまらず、経営方針や財務戦略に対する市場の理解を深め、また市場からの期待や課題認識を経営に反映させるための重要なプロセスです。

今後も、資本効率指標の検討・改善を経営の重要課題として位置づけ、透明性の高い財務情報の開示に努めるとともに、市場の声を経営システムに反映させながら資本政策や成長戦略を磨き上げていきます。こうした双方向の対話を通じて、資本市場との信頼関係を深化させ、企業価値の持続的な向上を実現していきます。



## 成長戦略 自然資本

ミスミグループは、気候変動対策として、太陽光発電やCO<sub>2</sub>フリー電気導入などの温室効果ガス(GHG)排出量削減に向けた取り組みを通じて、2050年のカーボンニュートラル達成を目指しています。また、資源循環や環境汚染防止の取り組みを通じて、持続可能な社会の発展に貢献しています。

### 気候変動

#### 気候変動に対する取り組みの考え方

ミスミグループは、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°C / 2°Cシナリオ、および4°C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。

それらを踏まえ2022年3月の取締役会における承認を経て、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、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、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)

#### 温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標

当社グループは、GHG排出量につき以下の削減目標を策定しました。これはSBTi<sup>※1</sup> (Science Based Targets initiative)において1.5°C目標<sup>※2</sup>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。

##### 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

※1 Science Based Targets initiative : 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削減目標の設定を企業に促す国際的枠組み

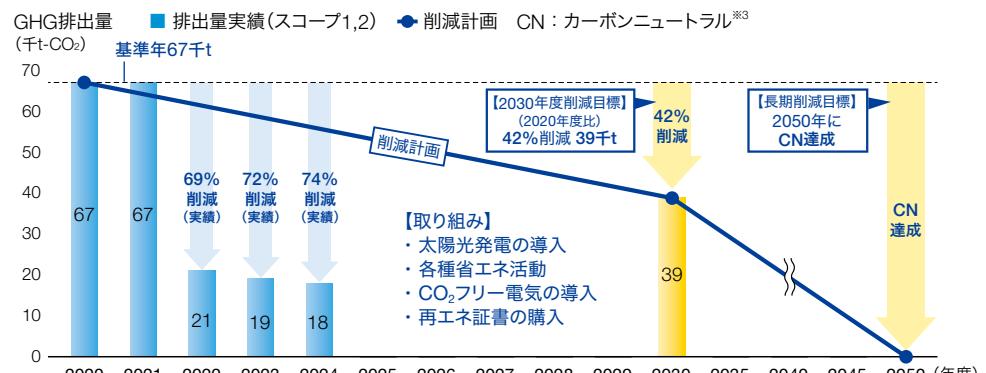
※2 パリ協定で掲げられた、世界的な平均気温上昇を産業革命以前と比べて1.5°Cに抑制するための目標

#### ■ GHG排出量の削減計画と進捗状況

当社グループは、前述のGHG排出量(スコープ1,2)の削減目標を達成するため、以下の削減ロードマップに沿って削減を計画しています。

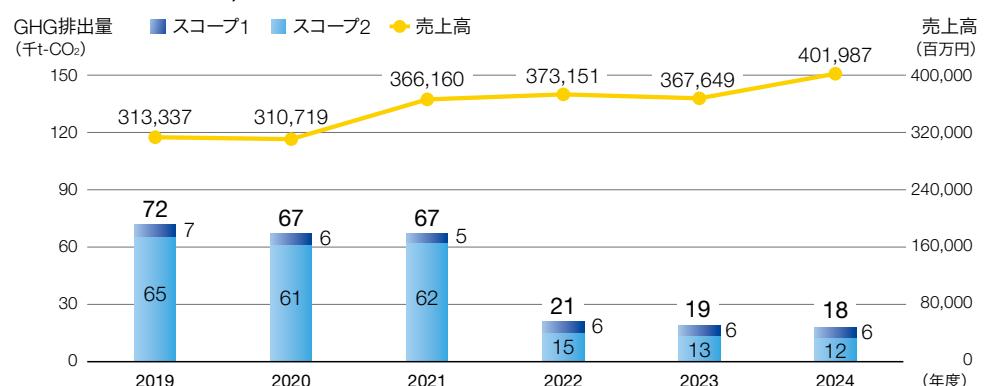
この計画の進捗状況として、2022年度より大幅な削減を達成し、現時点では目標を達成するペースで推移しています。2024年度におけるグループ全体の排出量は18千トン-CO<sub>2</sub>となり、2020年度の74%にあたる49千トン-CO<sub>2</sub>を削減しました。2024年度はグループ売上高が過去最高となりましたが、2022年度からの削減水準を維持しています。

#### GHG排出量(スコープ1,2)削減ロードマップ・取り組み・進捗状況



※3 排出量の算定にあたり、2023年度の環境省、経済産業省、国際エネルギー機関(IEA)の係数を使用

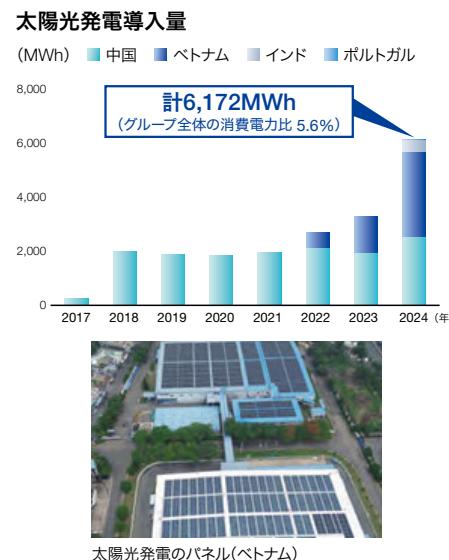
#### GHG排出量(スコープ1,2)、グループ売上高



## 成長戦略 自然資本

### ■ GHG排出量削減のための取り組み

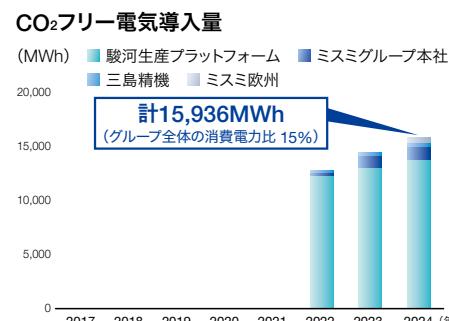
ミスミグループは、2022年度よりGHG排出量の大幅な削減を達成しています。具体的な取り組みとして、太陽光発電の導入、各種省エネ活動の推進、CO<sub>2</sub>フリー電気<sup>※1</sup>の導入、再エネ電力証書(i-REC、GEC<sup>※2</sup>)の購入を行っています。スコープ3についてはその85%を超えるカテゴリー1（購入した製品・サービスに由来するGHG）につき、2022年度より国内の主要サプライヤーの協力を得てデータ収集を進め、スコープ3全体の低減を進めています。



太陽光発電は、2024年度までにベトナム、中国、インド、ポルトガルにてオンサイトPPA方式を導入し、2024年度のグループ全体の太陽光発電導入量は6,172MWhになりました。これはグループ全体の消費電力の5.6%に相当します。

さらに、2025年度には日本でも同様の方式にて導入を開始し、アメリカでは自社所有方式の太陽光発電を導入予定です。

なお、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。



国内生産拠点、本社ビル、一部海外拠点にてCO<sub>2</sub>フリー電気を導入しています。該当する国内生産拠点は、駿河生産プラットフォーム清水工場・阿見工場、関西工場、三島精機であり、海外拠点はミスミ欧州(ドイツ)です。

### 資源循環・環境汚染防止

#### 資源循環

当社グループは、時間価値の提供によりお客様・サプライヤーのあらゆるムダを排除するビジネスモデルを通じて、社会全体の省資源・省エネルギーを実現し、循環型社会への移行加速に貢献しています。また、廃棄物の削減や資源の最適活用にも積極的に取り組んでいます。

#### ◎ 省資源の取り組み

当社グループの生産機能を担う駿河生産プラットフォームは、グローバルな環境目標を設定し、その達成に向けた取り組みを進めています。廃棄物は適切な分別を実施し、2022年度以降のリサイクル率は90%以上を維持しており、設定した目標を達成しています。製造工程で生じる不良品削減のために、生産工程改善や新たな設備の導入、適切な設備保全にも取り組んでいます。

例えば、mevy (メビー) 事業では、ウォータージェット加工技術により、切断幅(加工領域)を極限まで抑えるとともに、板材から部品を最大限に切り出すことで、端材の発生を最小限に抑えています。これにより、材料のムダを大幅に削減し、発生した端材についても、材料メーカーと連携して確実にリサイクルしています。



mevyのウォータージェット加工

[駿河生産プラットフォーム 環境報告書2024](#)

#### 環境汚染防止

当社グループは、グローバルに展開する事業活動において、環境汚染の未然防止と低減を重要な責務と捉えています。各拠点で法規制の遵守を徹底するとともに、自主的な管理と継続的な改善に努めています。

また近年、環境負荷物質の管理基準は一層厳しさを増しており、お客様が商品選定される際の重要な判断要素となっています。当社グループは、RoHS・REACH・TSCA<sup>※3</sup>など主要法令に基づく調査を推進し、その調査結果をお客さまに適切に提供しています。

※3 Toxic Substances Control Act : 米国の有害物質規制法

※1 発電時にCO<sub>2</sub>を排出しない再生可能エネルギー由來の電気の環境価値を付加した電気であり、その使用時のCO<sub>2</sub>排出量はゼロと認められているもの

※2 Green Electricity Certificate : 中国政府が運営する再生可能エネルギーを利用して発電した電力に基づいて発行される環境証書

## 成長戦略

# 社会関係資本

ミスミグループは、強靭かつ持続可能なサプライチェーンの構築を経営の最重要課題の一つと位置づけ、環境や人権に配慮した調達活動を推進しています。また、ステークホルダーとの対話を重ね、事業を通じて社会的価値を共創し、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

### サプライチェーンマネジメント

ミスミグループは、変化の激しいグローバル市場において、強靭で持続可能なサプライチェーンを構築するべく、以下のように取り組んでいます。

#### ■ 持続可能な調達の推進

当社グループは「サステナブル調達ガイドライン」を策定し運用することで、サプライチェーン全体における人権尊重、安全衛生の推進、および適切な管理体制の構築を徹底しています。主要なサプライヤーには本ガイドラインへの合意を促すとともに、定期的な実態調査を実施しています。

さらに、環境活動においては、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排出量算出の協力を通じ、サプライヤーとの協調的な取り組みを強化しています。これらの活動を拡大することで、サプライチェーン全体での持続可能な調達活動の向上を目指しています。今後もサプライチェーン全体を視野に入れ、リスクと機会を定量的に把握し、実効性のある対応策の立案・実行を進めていきます。

#### ■ パートナーシップ構築宣言と公正取引の徹底

当社は、サプライチェーンにおける取引先の皆さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを目的とし、2025年8月に「パートナーシップ構築宣言」を公表し、当社の考え方を表明しています。

この宣言に基づき、「下請法」(2026年1月1日に改正され、中小受託取引適正化法が施行予定)等の関連法令や「振興基準」を遵守し、公正かつ透明性の高い取引慣行の徹底を通じて、サプライチェーンの健全な発展に貢献してまいります。

#### ■ サプライチェーン強靭化への貢献

近年、製造業を中心とするものづくり産業界のサプライチェーンは、事業承継問題の顕在化、地政学リスクの増大、ITの急速な進化といった要因により、世界規模で不安定要因が見られます。これに伴い、サプライチェーン全体の強靭化が喫緊の課題となっています。

当社グループは、この課題に対し、当社の強みであるIT・AIを最大活用したビジネスモデルのイノベーションによって、サプライチェーンの効率化と強靭化を支援しています。これは、当社が特定するマテリアリティの一つであり、強固なビジネスモデルを通じて、これらの困難を乗り越えていくことが、重要な使命であると認識しています。

### グリーン調達

当社グループは、地球規模での環境課題が深刻化する現代において、持続可能な社会の実現に不可欠な企業としての責任を深く認識しています。環境保全を経営の最重要課題の一つと位置づけ、強固な環境方針と環境マネジメントシステムを構築・運用しています。このコミットメントを具現化するために策定されたのが、「グリーン調達ガイドライン」です。本ガイドラインに沿って、サプライヤーの協力の下、製品などへの環境負荷物質の不使用といったグリーン調達を推進することにより、循環型社会の構築を目指しています。

また、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、環境負荷を低減した商品(製品・半製品・部品・原材料・副資材・包装材・梱包材)を取り揃えています。

当社グループは、単に環境負荷を低減するだけではなく、サプライチェーン全体における環境パフォーマンスを最大化し、持続可能な成長のための新たな価値を創造します。これは、グループ全体の事業のレジリエンスを高め、長期的な企業価値向上に資する戦略的な取り組みです。

[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](#)

### 責任ある鉱物調達

当社グループは、サプライチェーンにおける人権尊重と社会的責任を重視し、紛争鉱物問題への対応を経営の重要課題として位置づけています。スズ、タンタル、タングステン、金、コバルトといった、コンゴ民主共和国およびその周辺国における紛争の資金源となる鉱物の使用を回避するため、「ミスミグループ 責任ある鉱物調達方針」を策定しました。

「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に準拠したこの取り組みは、持続可能な社会の実現に向けた当社の強い意志を示すものです。私たちは、責任ある調達活動を通じて、人権侵害の防止とサプライチェーンの透明性向上に努めています。

[責任ある鉱物調達方針](#)

### ■ 責任ある鉱物調達の取り組み

当社グループは、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、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継続的に調査しており、要望に応じてお客さまに調査結果の回答をしています。万一、紛争鉱物の使用が確認された場合は、サプライヤーに対し責任ある調達に向けた適切な対応を依頼しています。

## 成長戦略 社会関係資本

### サプライヤーアンケート調査結果

当社グループでは、ミスミブランド製品の供給など、当社にとって優先的にアンケート調査すべきサプライヤーを購入金額をベースとして特定しています（ただし仕入金額のみならず、サプライヤーの代替可能性なども含め総合的に判断し特定）。

#### 1. サステナブル調達に関するアンケート調査

日本国内の調査対象<sup>\*</sup>のサプライヤーに、2022年に制定した「サステナブル調達ガイドライン」（以下、「ガイドライン」）を周知し、遵守状況のアンケートを実施しました。

- ガイドラインに関する「合意書」受領： 869社（対象社数960社のうち仕入金額ベースで全体の97%に相当）
- アンケート回答社数： 458社（対象社数602社のうち仕入金額ベースで全体の95%に相当）

<sup>\*</sup> アンケート実施期間は2022年12月～2023年4月

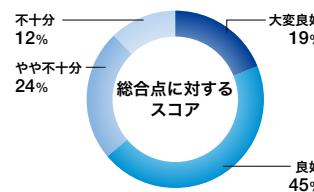
#### 2. ESGに関する調査とデューデリジェンス

ESG全般について調査を実施し、回答内容に応じてデューデリジェンスを行っています。デューデリジェンスとしては、コンプライアンスに関するヒアリングに加え、サプライヤーの事業継続計画（BCP）や管理体制の構築に関する評価なども勘案しています。

実施年度	調査およびデューデリジェンス内容
2023	ミスミブランド製品のうち国内仕入金額上位50%の主要サプライヤーを対象に、コンプライアンス遵守状況に関する調査を実施しました。調査により一部サプライヤーにつき軽微な指摘事項が確認されましたが、当社より必要な是正を求め、全て完了しました。
2024	前年に引き続き、ミスミブランド製品のうち国内仕入金額上位51～70%となる主要サプライヤーを対象にコンプライアンス遵守調査を行い、一部サプライヤーにつき軽微な指摘事項を確認し、必要な是正を求め、全て完了しました。また、ドイツにおけるグループ子会社であるMisumi Europa GmbHでは、ドイツのサプライチェーン・デューデリジェンス法に関する重要な項目について、サプライヤー調査を行いました。
2025～	ガイドラインに基づいた活動を推進しています。主には、以下2つの取り組みを、2028年度までの達成に向けて進めています。 ・主要サプライヤー全社から本ガイドラインへの合意取得と、アンケート調査の継続実施 ・調達活動に従事する社員に対し、人権・労働・環境課題に関する社内研修の実施

#### 3. 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）の評価になりました。



#### 4. 今後に向けて

今後、当社グループ全体のガイドライン遵守率向上を目指し、国内外のグループ会社との連携を一層強化します。特にグローバル展開としては、海外グループ会社へのガイドライン展開とアンケート実施を進めるとともに、グローバル購入金額上位70%のサプライヤーを優先し対応してまいります。

[ミスミグループ サステナブル調達ガイドライン](#)

### ステークホルダーとの対話・共創

当社グループは、ステークホルダーとの対話を重ね、事業を通じて社会的価値を共創し、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

#### ● 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。経営幹部や担当部門が直接、株主・投資家との意見交換にあたり、2024年度は526件の対話を実施しました。

#### ● 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、説明とヒアリングを行い、関連事項遵守とデータ提供を依頼しています。

#### ● 従業員との対話

会社と従業員間の相互理解を促進する取り組みを推進しています。例えば、経営トップが社員と直接対話をする場として、「経営フォーラム」を開催しています。経営課題や重要戦略の進捗を共有し、質疑や討議を通じて、経営層と社員との問題意識の共有、相互理解、組織を超えた連携などを図ります。

##### ● テーマ例：当期決算の共有・討議、成長戦略・主要アクションに関する共有・討議 など

また従業員のエンゲージメントや、制度や施策への意見を収集するサーベイを定期的に実施し、現状・課題の把握を継続的に推進しています。

##### ● サーベイ例：Next Challenge制度の満足度調査、挑戦意欲・成長実感に関する調査 など

#### ● 地域社会との対話

次世代を担う学生の支援をはじめとした、ものづくりの魅力を伝える活動に取り組んでいます。これにより、地域社会の活性化に貢献しています。

### 2024年度実績

対象	主な活動内容	実施状況
アナリスト・機関投資家	アナリスト・機関投資家とのミーティング	526件
	グループミーティング	21件
	ESG・エンゲージメントミーティング	8件
	海外IR（海外機関投資家向けミーティング）	20件
	証券会社主催コンファレンス	21件
	決算説明会	4回
サプライヤー（商品仕入先）	サステナビリティの取り組みに関する説明会	1回
	サステナブル調達に関する説明会	1回
	温室効果ガス削減に関する説明会	4回
	経営フォーラム	6月(全社)+各組織で都度実施
従業員	エンゲージメント／制度や施策への意見を収集するサーベイ	テーマごと計4回
	二足歩行ロボット格闘競技大会への協賛	9月
地域・社会	ものづくりに挑戦する学生への各種支援	110件

## 経営基盤

## 取締役鼎談～Fictiv買収を通じて考える、ミスミの挑戦と持続的成長を支えるガバナンス

代表取締役会長  
西本 甲介社外取締役  
栖閔 智晴社外取締役  
矢野 圭子

2025年4月、ミスミグループは米国Fictivの買収という大きな意思決定を行いました。そこに至る過程では、社外取締役を交えた取締役会で多様な視点から議論を重ねてきました。中長期的な企業価値の向上という目的に照らし、この案件を通じてミスミのガバナンスはどのように機能したのか。そして、今後のグループ成長に向けた挑戦をどう捉えているのか。栖閔社外取締役・矢野社外取締役と西本会長が語り合いました。

## 徹底した議論を重ね、意思決定の質を高める

**西本：**企業が新たな成長に挑戦するときには、大きなリスクテイクという経営判断が求められる場合があります。規模・スピードを高めるために外部の力を取り入れるM&Aもその一例です。当然、無謀なリスクテイクであってはならず、アクセラとブレーキの両方を適切に機能させることが、経営におけるガバナンスの本質と考えています。今回のFictivの買収では、執行側が積極姿勢を強めるなかで、本当にそれが妥当かなどについてお二人からも多角的な意見をいただきいただきました。

**栖閔：**社外取締役の立場として、意思決定に至るまでに相当な時間をかけ、本質的な議論ができたと感じています。案件がまだ現場で検討されている段階から情報が共有され、取締役全員で率直に意見を交わしてきました。検討の場が取締役会に移行してからも、毎回の議論を踏まえて資料がアップデートされ、疑問やコメントが次の検討に確実

に反映されており、こうしたプロセスは健全で的確であったと思います。

**矢野：**取締役会で検討に入る前に、オープンな意見交換をできたことは非常に有意義でしたね。資本政策やビジネスプランを含めた経営の全体像と結びつながりながら「なぜいまこの決断が必要なのか」を丁寧に検討することができました。経営目的とリスク・リターンを多面的に確認する質の高い議論が交わされたと考えています。

**西本：**Fictivの共同創業者であるDavid Evans、Nathan Evansとは、執行側が2年以上にわたり対話を重ねてきました。クロスボーダーM&Aでは、短期的な利益を狙ったマネーゲームに巻き込まれるリスクもあります。しかし今回は、彼ら自身が事業に強い情熱を持ち、本気で人生を懸けて新たな事業に取り組み、その上でベストパートナーとしてミスミを選ぼうとしていることが実感できました。それが経営判断の上でも大きなポイントになりました。

**矢野：**私たち社外取締役も、意思決定の前に二人に直接会い、彼らの人物を知ることができたことは大きかったです。創業者の真剣さを感じ、オンラインでは得られない確信につながりました。

## Fictiv買収に込めた成長戦略

**西本：**Fictivの買収にはいくつかの狙いがありますが、その一つは新事業の加速です。私たちはmeviv（メビー）事業によってオンライン加工事業領域を開拓してきましたが、Fictivと手を組むことによって、これを大きく加速できます。また、Fictivは製品開発領域に強みを持っており、これまでミスミが注力してきた設備製造領域を超えて、事業ドメインを拡大していく戦略と合致しています。さらに、同社のものづくりAI力は、今後のグローバルな競争において必須の要件となります。いずれも当社にとって重要な経営目的を持つものであり、500億円規模の投資という大きな決断に至りました。

**栖閔：**製品開発領域に事業ドメインを拡大していくことは、ミスミのさらなる成長にとって大変重要だと思っています。まさにその領域に強みを持っているFictivがグループの一員となることはミスミ全体の成長スピードをよりアップさせると大変期待しています。

**矢野：**今回の買収の本質は「時間とリソースを買った」ことにあると思います。ミスミは早い段階からDXに取り組んできましたが、今後、DX領域の競争の中核となるAIの競争優位性を、Fictivの買収によって一気に手に入れました。そうして買った時間とリソースをいかに有効活用



## 経営基盤 取締役鼎談

し、競合に先駆けて有利な立ち位置を確保できるかどうかがいままで問われています。

**栖閑：**FictivはAI活用に優れた企業であり、同社を得ることにより、AIの領域において、人材や環境の面で世界的に先行している米国・シリコンバレーへの足がかりを得た点でも意義は大きいと思います。オール・ミスミのAI開発拠点をFictivに置いた判断は適切であり、グループ全体の競争優位性を加速させる契機となるはずです。

**西本：**創業者の二人を含むAI分野のトップ人材の獲得も、Fictivをグループに迎えてこそ実現しました。まさにご指摘の通り、この買収はミスミ全体の成長スピードを高めるトリガーとしなければなりません。今回の買収では、意思決定までの過程において、取締役だけではなく執行役員全員が、これを契機として「これまでのミスミを変え、新しいミスミにしていくのだ」という強い覚悟を共有できたことも付言したいと思います。

### 互いを尊重し、成長を分かち合う未来へ

**西本：**買収後のPMI（統合プロセス）は2段階で進めています。フェーズ1では、まずFictivがミスミのお客さま基盤や製造基盤などの経営資源を活用することによってFictiv自身の成長を加速させることに軸を置きます。その上でフェーズ2では、両社のビジネスモデルを統合することによって製品開発領域の業界全体のプロセス革新を実現し、ミスミが新たな「産業基盤」となることによって事業の成長を一気に加速させ

ます。つまり、それぞれ単独では実現できない業界規模の大きな挑戦に取り組んでいくことが、われわれの成長戦略ストーリーです。

**栖閑：**企業文化が異なる2社が交わることは、双方にとって大きな刺激になります。大切なのは、一方的にカルチャーを押しつけ合うのではなく、相互に違いを理解し尊重する姿勢です。片や相手のやり方に流されるわけでもなく、率直に期待や要望を伝え合い、行動を確認しながらバランスを取ることが重要です。

**西本：**まさにそれがPMIで最も重要な点だと思います。対等なパートナーとして理解し合い、ときに摩擦を乗り越えながら、「成長を分かち合うために一緒にになった」という関係性を築けるかどうかが勝負です。

**矢野：**会社や仕組みを買ったとしても、結局は「人」が主体的に動いてこそ価値が生まれます。Fictivのキーパーソンを日本に招き、ともに働く機会を設ければ顔の見える関係が築けますし、ミスミの経営層が現地を訪れ、マネージャークラスから直接声を吸い上げるスキップレベルミーティングなども有効だと思います。

**栖閑：**買収後の人材流出を防ぐには、「ミスミはいまこう考えている」という情報を高い頻度で発信していく必要があります。タウンホールミーティングなどを通じてミスミ側の考えを直接伝えることが、Fictivの社員の安心感につながります。加えて、報酬や長期インセンティブといった制度面を整備し、リターンを明確に示すことが非常に重要です。

**矢野：**優秀な人材にとって魅力的な企業であるよう、広いキャリアパスを提示することも欠かせませんね。「ここでならもっと成長できる」と感じられるような新たな事業やプロジェクトを次々に示し、ワクワクする環境をつくることこそが、最大のリテンションプランになると思います。

### スピード感ある環境変化の下、「オール・ミスミ」で世界に挑む

**矢野：**ミスミは、MP&L（資材計画・物流）、ものづくりの現場力、DXの3つを高いレベルで統合し、成長してきました。この三位一体の強みは世界でも類を見ないものであり、Fictivとの協業によってその優位性をさらに高められると考えています。

**栖閑：**今回の買収に限らず、徹底した議論を重ね、着実に物事を進めていくのがミスミの経営の特長です。ただし、長年の成功体験により、組織文化がモノカルチャーに寄りやすい一面もあります。その意味でも、Fictivの買収や現在進めている組織改革は大きな意義があります。異な



るカルチャーや人材が加わることは、多様性を生かす組織へと進化する貴重なチャンスとなり得ます。

**西本：**ご指摘の通りです。ミスミでは2021年度からIT基盤の刷新に取り組んでいますが、先進的なIT基盤とFictivが培ってきたリソースを掛け合わせることで、世界レベルのDX体制を整えられたと考えています。こうしたモデル進化への挑戦を、次世代の経営陣にも期待しているところです。

**栖閑：**サクセッションプランという視点からも、ますます加速する経営環境の変化のスピードに対応し、自分たちだけの視野にとどまらず、グローバルな視野から業界全体を俯瞰して大きな経営判断を行い、ローカルで迅速に組織を動かしていく人材が、次世代の経営者として求められています。

**矢野：**これからは、「優先順位をつける力」「物事をシンプル化する力」も鍵となります。スピードを高めるためには、本当に重要なものを見極め、それ以外を削る判断が不可欠になります。その上で、現場・現地の声を的確に吸い上げながら組織をリードし、究極的には「この人のために頑張ろう」と思わせる人間力が問われるでしょう。

**西本：**お二人が言及されているグローバルな視点という意味では、われわれも、日本だけをねに事業の中心に据える発想からは脱却していく必要がありますし、今後は、日本だけに本社機能を置き続ける必然性もないと考えています。世界中のミスミ社員が、オール・ミスミの経営資源を最大限に活用し、世界のどの地域においても、最大の成長を成し遂げていくことが、真のグローバル・カンパニーとしてのミスミの挑戦です。



## 経営基盤

## コーポレートガバナンス

## マネジメントメンバー構成

## 取締役



## 西本 甲介

## 代表取締役会長

1981年 4月 カネボウ(株)入社  
 1984年 9月 (株)メイテック入社  
 (現)(株)メイテックグループホールディングス)  
 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 (株)ミスミグループ本社 社外取締役  
 2019年 6月 同 取締役副社長  
 2020年 2月 同 代表取締役会長 (現任)  
 2025年10月 同 人材・法務プラットフォーム・ハブ代表役員 (現任)



## 大野 龍隆

## 代表取締役社長

1987年 4月 (株)ミスミグループ本社 入社  
 2002年 4月 同 執行役員  
 2007年 6月 同 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 (株)ミスミグループ本社 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 (株)ミスミグループ本社 専務取締役  
 2013年12月 同 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 (株)ミスミグループ本社 代表取締役社長 CEO  
 2020年 2月 同 代表取締役社長 (現任)



## 清水 新

## 取締役

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  
 2020年 6月 (株)ミスミグループ本社 社外取締役  
 2021年 6月 (株)ビー・アンド・ジー・ディレクションズ 取締役  
 2024年 6月 (株)ミスミグループ本社 専務取締役・CIO  
 2025年10月 同 取締役 兼 専務執行役員 CIO 兼 NEWTONモデル  
 開発・ハブ代表役員 (現任)



## 金谷 知樹

## 取締役

1991年 4月 勘角証券(株)入社  
 1992年 4月 (株)佐渡島入社  
 2000年 6月 (株)ミスミグループ本社 入社  
 2015年12月 (株)ミスミ 中国企業体 企業体社長  
 2020年 7月 (株)ミスミグループ本社 常務執行役員  
 2020年10月 (株)ミスミ 中亜事業グループ統括  
 2021年 6月 (株)ミスミグループ本社 常務取締役  
 2025年10月 同 取締役 兼 専務執行役員 (現任)



## 清水 重貴

## 取締役

1995年 4月 大倉商事(株)入社  
 1999年 4月 (株)ミスミグループ本社 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 (株)ミスミグループ本社 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 (株)ミスミグループ本社 常務取締役  
 2022年 4月 (株)ミスミ 日本企業体 企業体社長  
 2025年10月 (株)ミスミグループ本社 取締役 兼 専務執行役員 (現任)



## 徐 少淳

## 取締役

1988年 9月 中国・上海商業局 財務處  
 1996年 9月 伊藤忠(中国)集團有限公司 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 財務部長  
 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 総經理  
 2021年10月 ミスミ(中国)精密機械貿易有限公司 董事長 (現任)  
 2022年 6月 (株)ミスミグループ本社 取締役  
 2025年 6月 同 常務取締役  
 2025年10月 同 取締役 兼 常務執行役員 兼 中国リージョン・ハブ  
 代表役員 兼 アジアリージョン・ハブ代表役員 (現任)

## 経営基盤 コーポレートガバナンス

## 取締役

**中野 庸一**

取締役(筆頭社外)

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 織文アソシエイツ(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 (株)ミスミグループ本社 社外取締役  
 2024年 6月 同 筆頭社外取締役 兼 指名・報酬委員会委員長(現任)

**栖閑 智晴**

取締役(社外)

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クム(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 (株)ミスミグループ本社 社外取締役(現任)

**矢野 圭子**

取締役(社外)

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 (株)ミスミグループ本社 社外取締役(現任)

**FIGEN ULEGEN**

取締役(社外)

1991年 9月 (株)ジャストシステム 入社  
 1999年 9月 McKinsey & Company, Inc. (米国) 入社  
 2002年 4月 Microsoft Corporation (米国) Director  
 2012年12月 同 Senior Director  
 2014年11月 Intel Corporation (米国) General Manager  
 2019年 3月 Woolworths New Zealand Limited Head of Data & Analytics  
 2021年 2月 Z Energy Limited (NZ) Chief Customer Officer  
 2022年 8月 LINE(株)(現Z中間グローバル(株)) Chief Data Officer  
 2024年 4月 第一生命ホールディングス(株) Chief Data and AI Officer  
 2025年 4月 同 執行役員 Group Chief Data and AI Officer(現任)  
 2025年 6月 (株)ミスミグループ本社 社外取締役(現任)

## 経営基盤 コーポレートガバナンス

## 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・ブロダクト（株）  
     （現 エフエムジー＆ミッション（株））取締役 CFO  
 2013年12月 （株）ミスミグループ本社 常務執行役員 CFO  
 2014年 6月 同 常務取締役  
 2020年 7月 同 常務取締役  
 2024年 6月 同 常勤監査役（現任）

**和田 高明**

常勤監査役

1985年 4月 （株）ミスミグループ本社 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 代表執行役員企業体社長  
 2017年 1月 （株）ミスミグループ本社 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 （株）ミスミグループ本社 常勤監査役（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 （株）ミスミグループ本社 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 オブテックスグループ（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）

**市川 静代**

監査役（社外）

1987年 4月 弁護士登録  
 同 吉原特許法律事務所（現 小松・三輪法律事務所）  
     弁護士（現任）  
 2000年 4月 （株）ディーシー債権回収 常勤取締役  
 2020年 6月 京極運輸商事（株）社外監査役（現任）  
 2022年 4月 埼玉大学 理事（現任）  
 2022年 6月 （株）ミスミグループ本社 補欠監査役  
 2025年 6月 同 社外監査役（現任）

## 経営基盤 コーポレートガバナンス

## 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	在任年数 <sup>※1</sup>	2024年度の取締役会の出席状況	2024年度の監査役会の出席状況	企業経営	事業戦略	グローバル (海外事業統括、現法マネジメント等)	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	8年 <sup>※2</sup>	14回／14回 (100%)		●	●				●	●	●
大野 龍隆	代表取締役	18年 <sup>※3</sup>	14回／14回 (100%)		●	●	●	●	●			
清水 新	取締役	1年	14回／14回 (100%)		●	●		●	●			
金谷 知樹	取締役	4年	14回／14回 (100%)			●	●	●	●			
清水 重貴	取締役	4年	14回／14回 (100%)			●	●	●	●			
徐 少淳	取締役	3年	14回／14回 (100%)				●			●	●	●
中野 康一	社外取締役	6年	14回／14回 (100%)		●		●			●	●	
栖閑 智晴	社外取締役	4年	14回／14回 (100%)		●		●		●			●
矢野 圭子	社外取締役	1年	11回／11回 (100%) <sup>※4</sup>		●	●	●			●		
FIGEN ULLGEN	社外取締役	新任	2025年6月 より新任				●	●	●			●
男澤 一郎	常勤監査役	1年	11回／11回 (100%) <sup>※4</sup>	18回／18回 (100%) <sup>※4</sup>	●		●				●	●
和田 高明	常勤監査役	3年	14回／14回 (100%)	24回／24回 (100%)			●		●	●		
青野 奈々子	社外監査役	8年	14回／14回 (100%)	24回／24回 (100%)	●						●	
市川 静代	社外監査役	新任	2025年6月 より新任	2025年6月 より新任	●							●

男性9名／女性5名、日本国籍12名／外国籍2名

※1 2025年6月時点

※2 代表取締役としての在任期間は5年4か月

※3 代表取締役としての在任期間は11年6か月

※4 2024年6月の就任後に開催された回数に基づく



## 経営基盤 コーポレートガバナンス

## 取締役・監査役の選任理由

氏名	地位	選任理由
西本 甲介	代表取締役	長年の企業経営者としての豊富な経験と日本の多様な製造業についての幅広い見識を有しております。これらの知見と経験を生かし、2019年6月より取締役副社長として、2020年2月からは代表取締役会長として、経営の意思決定・監督を適切に遂行しており、今後もさらなる貢献が期待できるためです。
大野 龍隆	代表取締役	当社代表取締役社長としてミスミグループをグローバル企業としてさらなる成長に導き、中長期的な企業価値向上に向けた戦略の策定と実現を推進してきました。また、当社グループの事業、オペレーション、生産など、これまでの幅広い分野における経験と知見を生かし経営の意思決定・監督を適切に遂行しており、今後もさらなる貢献が期待できるためです。
清水 新	取締役	長年の戦略コンサルタントおよび経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。これらの経験と見識を生かし、2024年6月からは専務取締役・CIOとして、経営の意思決定・監督を適切に遂行しており、今後もさらなる貢献が期待できるためです。
金谷 知樹	取締役	当社グループの営業基盤強化をはじめ、長年にわたり事業運営に携わり、2015年12月からは当社グループの中国企業体の責任者としてリーダーシップを発揮し、最大の海外市場である中国における当社グループの成長をけん引してきました。また、2020年10月より中亜事業グループ統括として組織をけん引しております。これらの知見と経験を生かし、業務執行および経営の意思決定・監督を適切に行っており、今後もさらなる貢献が期待できるためです。
清水 重貴	取締役	当社グループの中国事業の立ち上げの中核を担うなど、長年にわたり当社グループの事業に携わり、2015年12月からはアジア企業体の責任者としてリーダーシップを発揮し、アジア市場における当社グループの成長に貢献してきました。また、2022年4月より日本企業体社長として組織をけん引しております。これらの知見と経験を生かし、業務執行および経営の意思決定・監督を適切に行っており、今後もさらなる貢献が期待できるためです。
徐 少淳	取締役	中国の官庁および複数の日本企業の中国事業の経験を経て、当社グループの中国現地法人であるミスミ(中国)精密機械貿易有限公司に入社し、2017年4月からは同社総経理、2021年10月からは同社董事長としてリーダーシップを発揮し、最大の海外市場である中国市場における当社グループの成長に貢献してきました。これらの知見と経験を生かし、グローバル視点での業務執行および経営の意思決定・監督を適切に行っており、今後もさらなる貢献が期待できるためです。
中野 康一	社外取締役	2019年6月より、当社の社外取締役として積極的に意見・助言をいただくとともに、独立した立場から当社グループ経営を監督いただいております。引き続き、同氏が有するグローバルでの金融、コンサルティング、エグゼクティブ・サーチなど多様な業種における豊富な経験と経営者的人材開発についての幅広い見識を生かし、当社グループの経営の強化に向け適切な助言および監督を行っていただくことが期待できるためです。
栖閔 智晴	社外取締役	2021年6月より、当社の社外取締役として積極的に意見・助言をいただくとともに、独立した立場から当社グループの経営を監督いただいております。引き続き、同氏が有する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ける経営者としての豊富な経験と幅広い見識を生かし、当社グループの経営の強化に向け適切な助言および監督を行っていただくことが期待できるためです。
矢野 圭子	社外取締役	2024年6月より、当社の社外取締役として積極的に意見・助言をいただくとともに、独立した立場から当社グループ経営を監督いただいております。引き続き、同氏が有する自動車および自動車部品業界における、日米の合弁会社を含む複数のグローバル企業の経営者としての豊富な経験と幅広い見識を生かし、当社グループの経営強化に向け適切な助言および監督を行っていただくことが期待できるためです。
FIGEN ULLGEN	社外取締役	米国の大手IT企業をはじめとする複数のグローバル企業において、データサイエンスやデータガバナンスの分野で卓越したリーダーシップを発揮し、AI領域を含む情報技術のビジネスでの活用に関して豊富な経験と幅広い見識を有しております。これらの経験と見識を生かし、当社グループの経営強化に向け適切な助言および監督を行っていただくことが期待できるためです。
男澤 一郎	常勤監査役	複数の企業におけるCFOとしての豊富な経験に加え、管理部門の責任者や事業責任者としての幅広い経験を有しております。この知見を生かし、2013年12月より当社グループのCFOおよび本社スタッフ部門の責任者として、2020年10月からは欧米事業グループ統括として、業務執行および経営の意思決定・監督を適切に遂行してきました。これらの幅広い経験および知見を当社の監査体制の充実・強化のために生かし、取締役の職務執行を適切に監査することが期待できるためです。
和田 高明	常勤監査役	当社の中枢事業である金型事業を中心に長年にわたり事業運営に携わり、2015年12月からは金型企業体の責任者としてリーダーシップを発揮してきました。当社のグローバル事業、オペレーションおよび組織運営における幅広い経験および知見を当社の監査体制の充実・強化のために生かし、取締役の職務執行を適切に監査することが期待できるためです。
青野 奈々子	社外監査役	公認会計士として財務会計に関する深い知見および経営者や監査役としての経験から培ってきた幅広い見識を当社の監査体制の充実・強化のために生かし、独立した立場から公正かつ客観的な監査機能を果たしていただけております。今後も引き続き社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと期待できるためです。
市川 静代	社外監査役	弁護士としての法務に関する専門的な知識や経験など、および他社の監査役としての経験から培われた幅広い見識を有しております。これらの知識および経験などを当社の監査体制の充実・強化のために生かし、独立した立場から公正かつ客観的な監査機能を果たしていただけるものと期待できるためです。



## 経営基盤 コーポレートガバナンス

## 管掌役員 (2025年10月1日現在)

会長  
兼 人材・法務プラットフォーム・ハブ代表役員  
**西本 甲介**

専務執行役員 CIO  
兼 NEWTONモデル開発・ハブ代表役員  
**清水 新**

専務執行役員  
**清水 重貴**

社長  
**大野 龍隆**

専務執行役員  
**金谷 知樹**

専務執行役員  
**荒川 亨**

## 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**

## 執行役員 (2025年10月1日現在)

常務執行役員  
中国リージョン・ハブ代表役員  
兼 アジアリージョン・ハブ代表役員  
**徐 少淳**

本社執行役員  
生産プラットフォーム・ハブ代表役員  
**遠矢 工**

本社執行役員  
流通サービスビジネス・ハブ社長  
兼 Gatewayモデル開発・ハブ代表役員  
**鷲見 昌丈**

本社執行役員  
DJシステムモデル開発・ハブ代表役員  
**山本 智博**

本社執行役員  
金型ビジネス・ハブ社長  
**宮本 雄介**

常務執行役員  
IDビジネス・ハブ社長 兼 Fictiv Inc. Chairman  
**吉田 光伸**

本社執行役員  
Operational Excellenceプラットフォーム・ハブ代表役員  
**莊司 秀佳**

本社執行役員  
OSTビジネス・ハブ社長  
**渡邊 宣公**

Fictiv Inc. CEO  
兼 ミスミグループ本社 本社執行役員  
Fictivビジネス・ハブ社長  
**David Evans**

本社執行役員  
メカトロニクスピジネス・ハブ社長  
**浦 仁史**

常務執行役員 CFO  
ファイナンスプラットフォーム・ハブ代表役員  
**高波 徹**

本社執行役員  
Factory-MROビジネス・ハブ社長  
**馬場 隆**

本社執行役員  
Rapid Manufacturingモデル開発・ハブ 代表役員  
**木戸 雄介**

Fictiv Inc. CXO  
兼 ミスミグループ本社 本社執行役員  
AIモデル開発・ハブ代表役員  
**Nathan Evans**

本社執行役員  
Enterprise Techプラットフォーム・ハブ 代表役員  
**力田 章**

常務執行役員  
DLビジネス・ハブ社長 兼 米州リージョン・ハブ代表役員  
**大洞 龍児**

本社執行役員  
デジタルサービスモデル開発・ハブ代表役員  
**川上 浩一**

本社執行役員  
欧州リージョン・ハブ代表役員  
**村田 規明**

本社執行役員  
新領域開発ビジネス・ハブ社長  
**李 鎮旭**

## 経営基盤 コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、社会的使命の遂行とともに継続的な企業価値の増大を目指して経営基盤の強化に取り組んでおり、コーポレートガバナンスの充実を経営の最重要課題の一つと位置付けております。当社「コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づきコーポレートガバナンスの一層の強化に努めております。

### 株主の皆さまとの関係

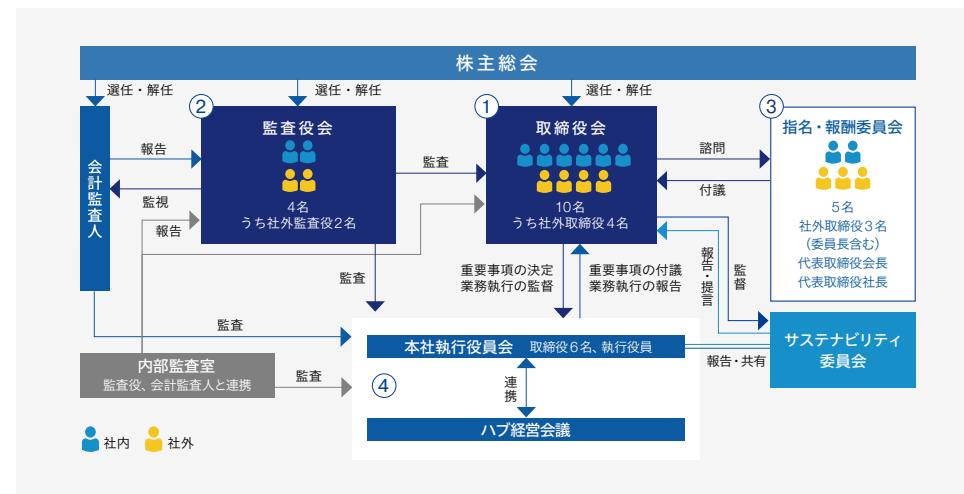
当社グループは株主の皆さまに対し、重要な経営戦略、財務状況、サステナビリティ、リスク、ガバナンスおよび社会・環境問題への対応などについて、積極的かつ適時・適切に開示し、株主の皆さまとの積極的な対話をも行っています。

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、「ミスミグループ 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。

[ミスミグループ 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体制

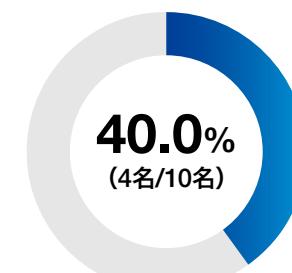
ミスミグループ本社は、監査役会設置会社として、取締役会および監査役会がそれぞれ業務執行の監督と監査を行っています。さらに指名・報酬委員会やサステナビリティ委員会など、任意の諮問委員会を設置しています。



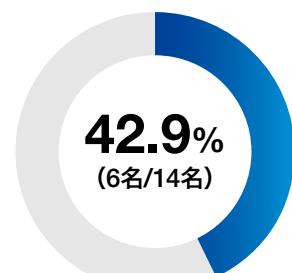
### ◎ コーポレートガバナンス体制の概況

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）	10名(4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	4名
監査役の人数（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)

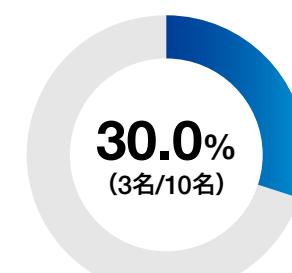
社外取締役比率



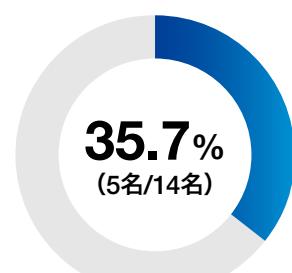
社外役員比率（取締役・監査役）



女性取締役比率



女性役員比率（取締役・監査役）





## 経営基盤 コーポレートガバナンス

### ①取締役会

取締役会は、当社グループの戦略的な方向づけを行い、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ビジネス・ハブ、リージョン・ハブ、プラットフォーム・ハブおよびモデル開発・ハブのハブ社長・代表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、当社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っています。取締役会は独立社外取締役4名を含む取締役10名で構成され、原則として月1回の定期開催の他、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。

#### 取締役会における主な検討事項(2024年度)

- ・決議事項(61件うち書面決議6件)：株主総会に関する事項、決算に関する事項、取締役に関する事項、株式に関する事項、予算や事業計画に関する事項、人事・組織に関する事項、投資に関する事項、資金に関する事項、子会社に関する事項、サステナビリティ/ESG<sup>\*</sup>に関する事項
- ・報告事項(65件)：事業報告(営業報告、人事関連報告)、監査報告、内部監査状況報告、サステナビリティ/ESG<sup>\*</sup>に関する報告、取締役会実効性に関する報告、株主総会に関する報告
- ・討議事項(3件)：事業戦略に関する事項、投資に関する事項

※ 環境・社会・ガバナンス

### ②監査役会

監査役会は社外監査役2名を含む4名の監査役で構成され、それぞれの監査役は取締役会、本社執行役員会、ハブ経営会議等への出席、国内外拠点への往來、稟議決裁書等の閲覧、各取締役・執行役員等との個別面談、内部統制の第2線である各リスク管理部門、第3線である内部監査室との定例会議等を通じ、取締役の業務執行を監査しております。また、会計監査人と連携して、会計監査の実効性と効率性の継続的向上を図るとともに会計監査人の相当性を判断しております。

### 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あたり、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)

代表取締役会長 西本 甲介

社外取締役 栖間 智晴

代表取締役社長 大野 龍隆

社外取締役 矢野 圭子

#### 開催実績

2024年度：7回開催

### ④業務執行体制

当社グループの業務執行体制は、事業の成長と収益に責任を負う「ビジネス・ハブ(BH)」、地域各現地法人の事業基盤・経営基盤強化に責任を負う「リージョン・ハブ(RH)」、個々の専門領域において、グローバル競争力の向上、最先端技術の実装、パフォーマンスの管理(KPI)に責任を負う「プラットフォーム・ハブ(PH)」、次世代の動的な競争力基盤を創発・開発し、BH・RH・PHへの実装までの責任を負う「モデル開発ハブ(MH)」の4つのハブ組織が設置され、これらのハブが互いに連携しながら業務執行を志向するマルチネットワーク型組織による業務執行体制を敷くことにより、グローバルベースでお客様、市場、競合など当社グループを取り巻く諸状況への変化対応力の強化を図っております。

なお、これらのハブは、6名の管掌役員がそれぞれが管掌するハブの日常の業務執行を管理・監督しており、さらに各ハブにおける重要な業務執行については、毎月1回のペースで開催されているハブ経営会議において審議、意思決定が行われて、ハブループでのガバナンスの強化を図っております。

また、各ハブの業務執行範囲を超えた当社グループ全体に影響を与えるような業務執行に係る重要事項については、代表取締役、管掌役員、常務執行役員を中心に構成される本社執行役員会において審議され、意思決定が行われることで当社グループレベルでのガバナンスの強化を図っております。

なお、本社執行役員会は毎月1回のペースで開催されております。

### 社外取締役および社外監査役

#### ■ 社外取締役・社外監査役の機能と役割

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10名中4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・社外監査役の独立性に関する基準・方針

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、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2024年度における取締役会出席状況は53ページ、選任理由は54ページのとおりです。これらの専門的な知識・経験などからの視点に基づき、ミスマッチ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、主に業務執行する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。



## 経営基盤 コーポレートガバナンス

### 取締役会実効性評価

#### ■ 評価プロセス(2024年度)

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布し、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年度)

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

- 取締役会の審議においては十分な時間をかけるとともに、出席者からの発言も活発で真剣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十分反映されている。
- 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。
- 2025年6月開催の株主総会以降、4名が独立社外取締役であり、プライム市場において求められる3分の1を超え、4割を占めている。
- 同株主総会で外国籍の女性社外取締役が追加で選任され、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上、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か、執行へのさらなる権限委譲を含めて、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進め、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いきます。

### 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)

連結会計年度ごと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、支給しない年度もあり得ます。

#### ■ 取締役の個人別の報酬などの決定方法

取締役の個人別の報酬および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・違反行為などが発生した場合、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。

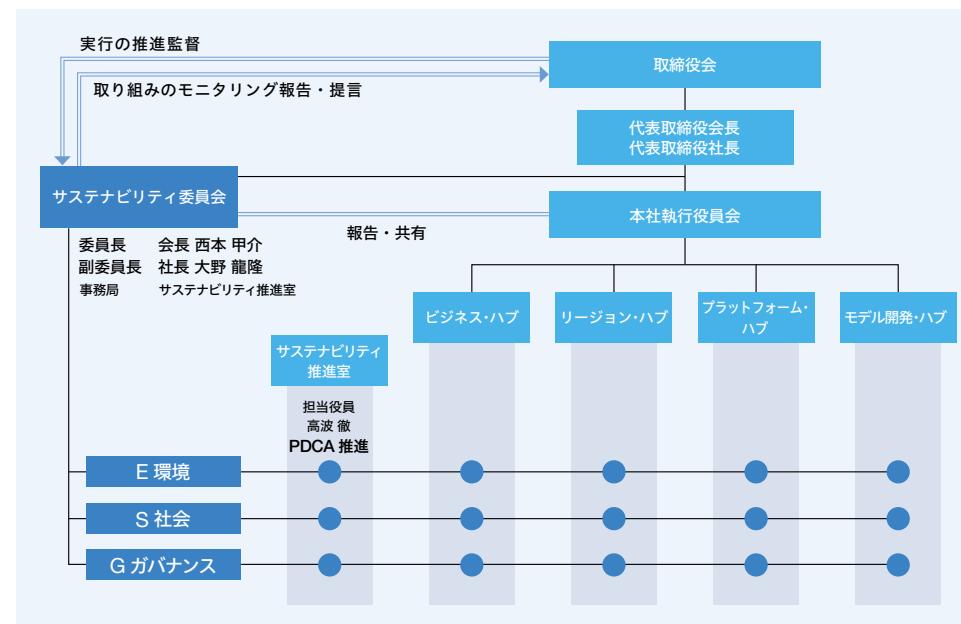
## 経営基盤

## サステナビリティ委員会

## サステナビリティ委員会

株式会社ミスミグループ本社は、サステナビリティへ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」を設置しています。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ビジネス・ハブ、リージョン・ハブ、プラットフォーム・ハブ、モデル開発・ハブと連携して、環境・社会・ガバナンス(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と成果

(2025年11月時点)

開催日	議題	成果
第1回 2022年3月16日	• 外部機関からの評価と改善に関して 討議 第一回	外部評価結果を経営陣と共有することで改善活動が本格始動
第2回 2022年4月20日	• 外部機関からの評価と改善に関して 討議 第二回	
第3回 2022年5月18日	• スコープ3の取り組み方針 討議 第一回	国内・全製造拠点へのCO <sub>2</sub> フリー電気導入により、GHGスコープ1,2が8.6%削減見込（対2020年度比）を報告。
第4回 2022年6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	さらなる施策検討を合意
第5回 2022年6月23日	• サステナビリティ委員会・外部評価機関対応報告 • 気候変動対応について	
第6回 2022年7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8月1日	• 調達ガイドライン・行動規範 進捗報告	
第8回 2022年8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・人的資本開示 討議 • 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	「サステナブル調達ガイドライン」の策定と普及活動などをサプライヤー関連のサステナビリティ活動を始動
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	GHGスコープ1,2削減の追加施策（省エネ、太陽光発電、再生エネルギー証書）の実行決定。グループ全体の60%超の削減見込み
第11回 2023年2月15日	• 活動の振り返りと今後の方向性・方針	
第12回 2023年5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/外部評価機関対応	国内の主要サプライヤーに対してサステナビリティとGHG算定の説明会実施。4か月後に各社のGHG算定完了。その結果、当社スコープ3が対前年比6.7%削減
第13回 2023年9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CSRドキュメンテーション対応	主要サプライヤーのうちサステナビリティの課題を有する企業へ個別確認・支援を実施し、改善完了
第15回 2024年3月19日	• 活動の振り返りと今後の方向性・方針	
第16回 2024年3月21日	• コーポレートガバナンス関連報告・取締役会実効性評価	
第17回 2024年5月16日	• マテリアリティ見直し	
第18回 2024年9月18日	• ミスミ・ユニーク・インデックス/カーボンフットプリント	当社初の商品カーボンフットプリントの算定完了
第19回 2024年10月17日	• 欧州CBAM/EUDR協力要請、外部評価機関結果分析	欧州CBAM、EUDRの社内取組方針と全社体制を決定
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 第一回	
第21回 2024年12月19日	• マテリアリティ評価用アンケート討議 第二回	
第22回 2025年1月23日	• GHG FY23速報・マテリアリティ検討	
第23回 2025年7月17日	• サステナビリティ開示の充足化/ミスミ・ユニーク・インデックス	各種方針の開示決定（開示充足化の促進）
第24回 2025年8月21日	• マテリアリティ再整理・統合報告書ストーリー	
第25回 2025年9月18日	• マテリアリティ再整理・統合報告書ストーリー	マテリアリティ改訂の内容を決定
第26回 2025年11月20日	• GHG FY24実績	



## 経営基盤

# リスクマネジメント

## リスクマネジメント体制・方針

ミスミグループは、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の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・本社執行役員にて審議します。さらに、執行状況を取締役会・本社執行役員会に報告し、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に考慮し、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・紛争などのリスク

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、注文、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、お客さま情報・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なか、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。



## 経営基盤

# 内部統制

## 内部統制システムの整備状況

ミスミグループは、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」(下記リンクご参照)の改訂決議を行っております。

2024年度における主な取り組みは以下のとおりです。

### [内部統制システム基本方針](#)

- 当社は、取締役会を14回開催しました。取締役会およびグループ本社役員会は、グループとしての重要な意思決定を行うとともに、本部・企業体・プラットフォーム・子会社の執行状況の確認・監督指導などの役割機能を適切に果たしています。
- 当社では、情報セキュリティ、情報システム、企業秘密および個人情報の管理に関する社内規定を整備し、かかる社内規定に基づき主管部門が適切な対応策を実施しています。
- 当社グループの主要拠点において事業遂行・情報・財務・人事労務・法務などの総合的なリスク評価を定期的に実施し、その結果を取締役会に報告しています。重要なリスクに対しては、主管部門を明確にし、対応策を実施しています。重要なリスクへの対応の一つとして、災害などの発生時の事業継続計画(BCP)を策定しております。
- 当社グループの重要拠点において、コンプライアンス研修や法務研修を実施し、それらの研修を通じて当社グループ行動規範や法令遵守の周知徹底を図っています。
- 当社グループ全体を対象とした内部通報制度を設置し、適切に運用しています。
- 監査役および監査役会の体制整備や連携については、社外取締役を含む取締役との面談機会の充実や当社グループの管理部門との連携に加え、常勤監査役体制の強化や監査役補佐体制の充実など、監査環境の整備が継続的に図られています。
- 内部監査部門は、その監査計画に基づき、国内外の子会社の業務監査を行い、内部統制システムの整備・運用の状況を把握・モニタリングしています。

## 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、法令違反など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」と名づけた取り組みを行っています。

## 経営基盤

# 倫理・コンプライアンス

## 行動規範

ミスミグループでは、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、企業として取るべき行動を「企業行動規範」に、役員・社員一人ひとりが取るべき行動を「社員行動規範」にまとめています。

### [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」](#)

## 経営基盤 倫理・コンプライアンス

### 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、社内研修を毎年実施し周知徹底を図ることで、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1回)に報告しています。取締役会は、報告された活動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、当該組織の代表役員、法務・コンプライアンスを統括する執行役員などが委員となり、処分を検討・決定します。

### 内部通報制度

#### ■ 内部通報制度と通報者の保護

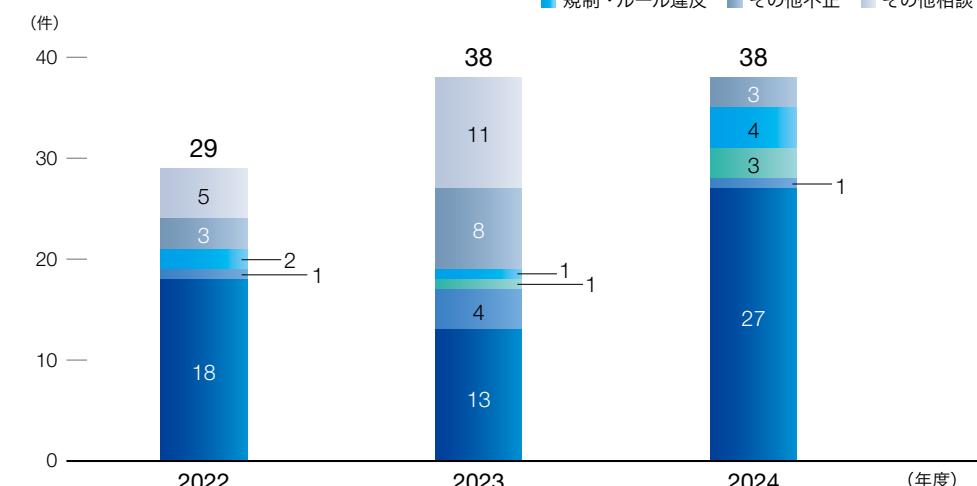
当社グループでは、国内外問わずミスミグループ各社の社員が不適切な行為などを相談・報告できる「企業倫理ヘルpline」という内部通報制度を設けており、英語・日本語で通報を受け付けています。通報窓口は外部の法律事務所に設置し、通報内容の秘密保持を徹底しています。加えて、人事部門内にハラスメントやその他の職場における不適切な行為を相談できる窓口を設けています。相談窓口においても通報者の匿名性や通報者に不利益が発生しないことを保証しています。

[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pline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(個人名は非開示)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。

#### 通報・相談件数推移





## 経営基盤

## ミスミグループ人権方針

## ミスミグループ人権方針

ミスミグループは、人権の尊重を全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、つね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适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。
- パックグラウンド・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・待遇を行います。
- 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、人権方針をミスミグループの全ての役員・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はなく、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・周知を徹底し、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](#)

## ハラスメント・ゼロ

当社グループは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ております。一方、まだハラスメント・ゼロを達成し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
- 配慮の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](#)



## データ

## 連結財務指標10年サマリー

	単位	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
<b>損益状況</b>											
売上高	百万円	240,139	259,015	312,969	331,936	313,337	310,719	366,160	373,151	367,649	401,987
営業利益	百万円	25,690	27,127	34,848	31,874	23,640	27,199	52,210	46,615	38,365	46,480
営業利益率	%	10.7	10.5	11.1	9.6	7.5	8.8	14.3	12.5	10.4	11.6
税金等調整前当期純利益	百万円	25,003	26,071	34,516	31,815	22,781	23,496	51,131	46,533	39,219	49,940
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	16,907	18,387	25,601	24,034	16,504	17,138	37,557	34,282	28,152	36,549
親会社株主に帰属する当期純利益率	%	7.0	7.1	8.2	7.2	5.3	5.5	10.3	9.2	7.7	9.1
<b>財政状態</b>											
総資産 <sup>※1</sup>	百万円	194,186	212,041	243,492	252,393	264,684	288,921	347,390	378,458	413,517	419,574
自己資本	百万円	141,462	154,530	185,203	203,520	209,514	231,147	277,225	311,286	344,515	349,284
<b>設備投資・減価償却</b>											
設備投資額	百万円	9,126	7,219	15,421	21,414	18,018	14,016	16,508	13,625	17,976	15,434
減価償却費 <sup>※2</sup>	百万円	7,821	7,439	8,105	8,758	11,339	13,101	13,589	14,712	15,747	16,142
<b>主要指標</b>											
自己資本当期純利益率(ROE) <sup>※3</sup>	%	12.4	12.4	15.1	12.4	8.0	7.8	14.8	11.7	8.6	10.5
総資産事業利益率(ROA) <sup>※4</sup>	%	13.2	12.8	15.2	12.8	8.8	8.5	16.1	12.8	9.9	11.8
流動比率	%	445.8	430.3	362.1	444.4	434.6	478.9	483.0	577.5	627.7	612.6
インタレスト・ガバレッジ・レシオ <sup>※5</sup>	倍	5179.8	4972.6	21868.1	8853.9	360.1	541.8	623.9	270.4	371.0	386.7
<b>1株当たり情報</b>											
当期純利益 <sup>※6</sup>	円	61.65	66.94	91.01	84.80	58.18	60.36	132.15	120.53	99.75	131.95
配当金 <sup>※6</sup>	円	15.42	16.71	22.60	21.20	14.55	15.09	33.04	30.14	27.47	43.21
純資産 <sup>※6</sup>	円	515.39	560.79	653.71	717.56	737.99	813.57	975.04	1,093.98	1,222.38	1,271.58
キャッシュ・フロー <sup>※6</sup>	円	60.89	70.80	85.86	46.00	99.40	128.44	194.82	110.52	193.61	220.11
<b>投資の指標</b>											
PER	倍	26.1	30.1	32.1	32.5	40.5	53.3	27.7	27.4	20.7	18.7
PBR	倍	3.1	3.6	4.5	3.8	3.2	4.0	3.8	3.0	1.7	1.9

※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

※2 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いる。なお、FY2024の実績額は1,575百万円

※3 親会社株式に帰属する当期純利益ベースで計算

※4 税金等調整前当期純利益ベースで計算

※5 営業活動によるキャッシュ・フロー+利払い

※6 2015年7月1日付株式分割調整後



## データ

## ESGデータ

分野	項目	範囲	単位	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
環境	CO <sub>2</sub> 排出量	スコープ1+2+3	グローバル <sup>*1</sup>	千t-CO <sub>2</sub> e	1,597	1,465	1,704	1,549	1,372 <sup>*2</sup> <b>1,441</b>
	スコープ1+2		千t-CO <sub>2</sub> e	72	67	67	21	19	<b>18</b>
	スコープ1 <sup>*3*4</sup>	グローバル <sup>*1</sup>	千t-CO <sub>2</sub> e	7	6	5	6	6	<b>6</b>
		国内	千t-CO <sub>2</sub> e	1	1	1	1	1	<b>1</b>
		海外	千t-CO <sub>2</sub> e	6	5	4	5	5	<b>5</b>
	スコープ2 <sup>*4</sup>	グローバル <sup>*1</sup>	千t-CO <sub>2</sub> e	65	61	62	15	13	<b>12</b>
		国内	千t-CO <sub>2</sub> e	11	11	11	3	3	<b>3</b>
		海外	千t-CO <sub>2</sub> e	54	49	51	11	10	<b>9</b>
	スコープ3 <sup>*5</sup>	グローバル <sup>*1</sup>	千t-CO <sub>2</sub> e	1,524	1,399	1,637	1,528	1,353 <sup>*2</sup> <b>1,424</b>	
	エネルギー使用量	系統電力	MWh	118,860	111,923	114,831	109,213	103,086	<b>103,107</b>
社会	ガソリン		kL	810	576	473	635	843	<b>778</b>
	軽油		kL	353	347	319	419	315	<b>234</b>
	灯油		kL	9	14	11	6	7	<b>7</b>
	LPG	グローバル <sup>*1</sup>	t	46	32	47	55	57	<b>51</b>
	LNG		t	0	0	0	0	0	<b>0</b>
	天然ガス		千m <sup>3</sup>	1,317	1,184	1,010	1,156	1,096	<b>1,235</b>
	都市ガス		千m <sup>3</sup>	610	506	518	511	461	<b>487</b>
	供給されたその他エネルギー（蒸気、温水を含む）		GJ	9,577	8,545	6,833	6,978	6,847	<b>7,006</b>
	太陽光発電導入量	グローバル <sup>*1</sup>	MWh	1,883	1,841	1,936	2,698	3,296	<b>6,172</b>
従業員	CO <sub>2</sub> フリー電気導入量	グローバル <sup>*1</sup>	MWh	0	0	0	12,940	14,731	<b>15,936</b>
	従業員数 <sup>*6</sup>	グローバル <sup>*1</sup>	名	12,138	11,682	11,842	11,804	11,039	<b>11,064</b>
	正社員数		名	1,878	1,829	1,739	1,675	1,752	<b>1,760</b>
	平均年齢	ミスミ日本 <sup>*7</sup>	歳	38.1	38.0	38.2	38.9	39.8	<b>39.4</b>
	平均勤続年数		年	5.5	5.4	6.0	6.5	7.1	<b>7.0</b>
社会	女性従業員比率	グローバル <sup>*1</sup>		-	-	-	36.0	36.8	<b>36.4</b>
		ミスミ日本 <sup>*7</sup>	%	-	-	-	43.2	42.9	<b>42.9</b>
	女性管理職比率	グローバル <sup>*1</sup>		-	-	-	22.7	23.6	<b>23.6</b>
		ミスミ日本 <sup>*7</sup>	%	-	-	-	14.5	14.8	<b>14.5</b>
男女賃金格差	男女賃金格差	全従業員		-	-	-	58.1	61.6	<b>63.0</b>
	正社員			-	-	-	66.0	69.0	<b>68.7</b>
	契約社員・パートタイマー			-	-	-	55.3	63.9	<b>59.7</b>
	階層別(役員・部門長)	ミスミ日本 <sup>*7</sup>	%	-	-	-	131.9	118.2	<b>125.2</b>
	階層別(ディレクター)			-	-	-	93.6	86.2	<b>93.0</b>
	階層別(リーダー)			-	-	-	87.9	90.0	<b>88.3</b>
	階層別(メンバー)			-	-	-	84.4	83.3	<b>81.8</b>
男性育休取得率	男性育休取得率	ミスミ日本 <sup>*7</sup>	%	-	-	-	70.0	86.6	<b>95.2</b>



## データ ESGデータ

分野	項目	範囲	単位	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024
ガバナンス	取締役会の構成 <sup>※6</sup>	ミスミグループ本社	取締役数	名	7	8	9	8	8
	社外取締役数		名	3	3	3	3	3	3
	女性取締役数		名	0	0	0	1	1	2
	取締役会開催数(定例、臨時)	ミスミグループ本社	回	14	14	14	14	14	14
	監査役会の構成 <sup>※6</sup>		名	3	3	3	3	3	4
	社外監査役数		名	2	2	2	2	2	2
	監査役会開催数		回	20	19	22	27	24	24
報酬 <sup>※8</sup>	取締役報酬	ミスミグループ本社	百万円	551	607	819	582	689	998
	監査役報酬		百万円	20	20	20	22	24	46
任意の委員会	指名、報酬に係る諮問委員会	ミスミグループ本社	有無	有	有	有	有	有	有
その他	IR (Investor Relations)取材	ミスミグループ本社	件	339	300	362	457	443	526

※1 国内外グループ関係会社の合計値

※2 過去の開示数値に誤りがあったため、修正

※3 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、海外事務所についても当該数値を適用

※4 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CO<sub>2</sub>排出量(その他6.5ガスは算定対象外)>

なお、2022年度のスコープ2排出量が前年度に比べ低減している要因は以下のとおり

- ・ペトナムの生産拠点における太陽光発電の導入
- ・国内生産拠点(静岡)における空調関連の省エネ推進
- ・国内生産拠点および本社ビルにおけるCO<sub>2</sub>フリー電気の導入
- ・ペトナム、中国、タイ、インドの生産拠点などを対象とした再エネ電力証書(i-REC、GECなど)の購入

※5 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

※6 従業員数および取締役会・監査役会の構成員人数は期末の数字

※7 株式会社ミスミグループ本社と株式会社ミスミの合算値

※8 社外取締役および社外監査役を除く

## データ

## 会社情報／株式情報 (2025年3月末現在)

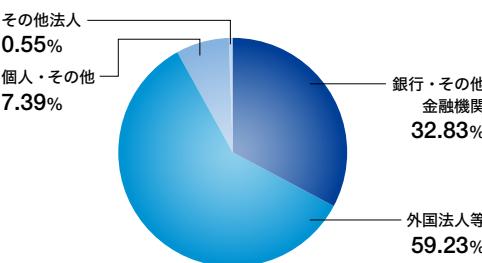
## 会社情報

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	14,483百万円
従業員数(連結)	11,064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	<a href="https://www.misumi.co.jp/">https://www.misumi.co.jp/</a>

## 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 285,057,297株
株主数	8,557名

## ■ 所有者別株式分布状況

■ 大株主<sup>※1</sup>

株主名	持株数(千株)	持株比率(%) <sup>※2</sup>
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	52,070	18.96
株式会社日本カストディ銀行	25,811	9.40
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部	14,970	5.45
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC 常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行	14,305	5.21
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部	11,634	4.24
JP MORGAN CHASE BANK 385781 常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部	5,966	2.17
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	5,895	2.15
GOVERNMENT OF NORWAY 常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店	4,301	1.57
MSCO CUSTOMER SECURITIES 常任代理人 モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社	3,831	1.39
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES 常任代理人 香港上海銀行東京支店カストディ業務部	3,710	1.35

※1 自己株式を除く

※2 小数点以下第3位を四捨五入

## ■ 株価および出来高の推移

