マネジメントメッセージ

社長メッセージ



代表取締役社長
清水 新

ものづくりを、デジタルとフィジカルで進化させる

Driving Monozukuri Innovation（ものづくりをつくり変えるミスミ）

2026年4月に社長へ就任して以来、私が自らに問い続けているのは、「これからのミスミは、社会やお客さまにとってどのような存在になるべきか」ということです。ミスミの社会的責任において維持すべきものがある一方、過去の成功に安住し、これまでと同じことを続けるだけではミスミの未来を切り拓くことはできません。次の成長に向けて、自らの存在意義を改めて見つめ直す時期にきていると考えました。

ミスミはこれまで、お客さまの「時間価値」を追求し、お客さまのものづくりプロセスに潜むムダや非効率を取り除くことで成長してきました。既存の調達の仕組みを変え、確実短納期を追求し、デジタル技術も取り入れながら、お客さまがより創造的で付加価値の高い仕事に集中できる時間を生み出してきました。この時間価値の創造は、ミスミの原点です。

一方で、AIの進化によって、ものづくり産業は今かつてない転換点を迎えています。既存産業の変化だけでなく、企業そのものの活動も変わり、ロボティクスやヒューマノイドなど新しい産業も生まれています。その中で、ミスミの役割も再定義する必要があります。私は、「顧客時間価値の創造」をさらに一段高い次元へ進め、ものづくりのプロセスだけでなく、そのあり方そのものを変える存在になりたいと考えています。

そこで私たちは、果たすべき役割を「Driving Monozukuri Innovation（ものづくりをつくり変えるミスミ）」と再定義しました。これまで培ってきたビジネスプロセス変革の力に、AIとテクノロジーが加わることで、変革のスコープは大きく広がろうとしています。製造業の部品供給インフラとして求められたものを届ける存在から、ものづくりの未来を動かす存在へ。ここで、あえて"Manufacturing"ではなく"Monozukuri"としたのは、私たちが変えようとしているのが、製造という一つの機能や工程ではないからです。構想から設計、調達、生産、そして市場へ届けるまで――その一連の営みを、根本から組み替えていく。効率化や改善の延長線上ではないものづくりの革新に、ミスミは挑戦していきます。

私が意識しているのは、「ミスミが積み上げてきた力を、AIでどこまで大きくできるか」ということです。私たちが提供してきた価値と、それを生み出すケイパビリティは、長年の実践と進化の積み重ねによって築かれた独自の強みです。この土台にAIを掛け合わせ、価値の質と広がりを一段引き上げる。モデル進化を重ねてきた歴史と挑戦する文化を受け継ぎながら、その力を最大限に引き出すことが、私の果たすべき責任です。

編集方針 1
イントロダクション
マネジメントメッセージ
社長メッセージ 10
価値創造ストーリー
特集：成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

マネジメントメッセージ｜社長メッセージ

AIが変える産業構造

私は、いま起きているAIによる変化は、インターネットが社会に広がった約30年前に並ぶ産業変革だと理解しています。AIについては、“生成AIの普及”といった表層的な事象だけを見ていては本質を捉えられません。重要なのは、いま起きているのが、AIが産業そのものの姿を変え始めているという事実です。

AIの台頭に伴って半導体、データセンターなどの基盤産業が拡大し、その上でロボティクスやヒューマノイドなど新たな市場が次々と立ち上がることで企業活動やものづくりのあり方そのものが大きく変わろうとしています。この変革は、設計、調達、生産、物流といったものづくりのあらゆるプロセスに及びます。個々の業務が効率化されるだけでなく、データによって全体がつながり、スピード、生産性、意思決定の方法まで変わり、産業そのものの再設計が行われます。私は、この変化が今後の産業競争力を大きく左右すると考えています。

関税政策や地政学リスク、市況変動など、不透明な要素は数多くあり、短期的な事業環境は決して楽観できるものではありません。しかし、過去には数年単位で起きていた変化が、いまや数か月単位で起きる時代のなか、目先の不透明感に目を奪われ、変革そのものを止めてしまえば、成長機会を自ら失うことになります。だからこそ私たちは、足元の変化に対応しながらも、長期的な構造変化へ向けた投資と事業転換を継続する必要があります。目指すべき方向が見えてから動くのでは遅く、変化そのもののなかで意思決定しなければならないのです。

いま起きている産業変革は、脅威ではなく最大の成長機会です。ミスミはこれまでも、ビジネスに潜むさまざまなムダや非効率を見つけ、それを新しい仕組みに置き換えることで成長してきました。AIによって世界が変わるなかで、新しいお客さま、新しい市場、新しい価値を創造する機会が生まれています。その変化を正面から受け止め、次のモデルへと進化することが、私たちに課せられたチャレンジです。

蓄積した強みで、変化を勝機にする

私たちは、AIが新たな時代を拓く前からその準備を整えてきました。ミスミはこの数年も、基幹システムの全面刷新に取り組んでおり、この秋、日本を含む世界13か国・地域への展開を完了したところです。このことで、外部システムやAIと柔軟かつセキュアにつながる基盤が整いました。また、事業とITの壁を越えて課題を解く人材の育成も進めています。すでにミスミはAI-readyであることが、次の変革に挑む足場になります。

こうしたモデル進化の積み重ねと基盤の整備によって、私たちは現在、世界33.9万社超のお客さまとつながり、約4,000社のソーシングパートナーとともにグローバルな供給ネットワークを構築しています。そこには、デジタルで注文を受け付けるだけでなく、その注文を商品へと変え、世界中のお客さまへ確かな品質で届けるフィジカルとしてのオペレーション能力があります。デジタル、製造、調達、物流を一体として機能させるデジタルtoフィジカルのこの仕組みこそが、ミスミの競争優位の源泉です。



そして今、私たちはこうした強みを次の成長につなげる段階にあります。顧客基盤、商品、データ、製造能力、供給ネットワークといった経営資源をさらに有機的に結び付け、より大きな顧客価値へ転換する。その先には、まだ大きな成長余地が広がっています。

2025年6月に買収した米国Fictivとの融合も、その可能性を広げる重要な一手です。この買収の真価は、Fictivが持つデジタル製造プラットフォームとAIテクノロジー、それを担う多様な人材と、ミスミが築いてきた商品力、供給力、グローバルネットワークを掛け合わせ、双方の成長を加速させることにあります。米国は、世界のR&D投資の約6割が集中するイノベーションの中心地であり、ロボティクスや医療技術、アグリテックなど新しい産業の担い手が次々と生まれています。この市場での私たちの成長余地は、まだ大きく残されています。だからこそ2026年3月、Fictiv共同創業者のDave Evans氏をミスミ・アメリカス※の社長に迎えました。双方の強みと文化を融合させながら、お客さまの多様なものづくりニーズに一つのデジタルプラットフォームで応える体制を築こうとしています。この推進力をグローバルな成長機会の獲得に生かし、ものづくりの未来を担う新たな価値創造に挑戦していきます。

※ミスミ・アメリカスは、ミスミの米国法人MISUMI Americas Business Companyの略称

編集方針 1
イントロダクション
マネジメントメッセージ
社長メッセージ 10
価値創造ストーリー
特集：成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

マネジメントメッセージ｜社長メッセージ



3つの成長戦略で次なる成長を実現する

産業変革を持続的な成長へ結びつけるため、私たちは今回、成長戦略を「グローバル展開」「デジタルモデルシフト」「成長産業への参入」という3つの柱に整理しました。この3つを個別に進めるのではなく、相互に連動させることで、ミスミの事業ドメインを地域、プロセス、産業の3方向へ拡張します。

第1の柱　グローバル展開

ミスミはすでに世界各地で事業を展開していますが、世界のものづくり市場は依然として巨大であり、私たちが十分に価値を届けられていない地域やお客さまが数多く存在します。

グローバル展開で重要なのは、日本での成功モデルをそのまま横展開することではありません。地域ごとに異なる産業構造や顧客ニーズを捉え、それぞれに最適な事業運営を行うことです。Think Global, Act Localの考え方のもと、共通の経営基盤と地域ごとの機動力を両立させていきます。

ミスミが拠点を構える海外市場の中で、大きな成長機会があると見ている地域の1つが米国です。新しいものづくり産業が次々と生まれる米国市場では、ミスミとFictivの顧客基盤と双方の強みを掛け合わせることで、大きく成長できる余地があると考えています。

また、中国では域内完結型の事業運営をさらに深化させるとともに、インドやベトナムをはじめとするアジアでは顧客接点と事業のカバレッジを広げます。インド、ベトナムを売上高100億円超の現地法人へ育てる方針です。また100億円は到達点ではなく、その先の成長に向けた節目と考えています。

このように、ミスミ共通の強みとローカルの機動力を両立させ、必要な人材と経営資源を集中させることで各地域の成長を最大化しミスミ全体の成長へつなげます。

第2の柱　デジタルモデルシフト

私たちが目指しているのは、設計、調達、生産、物流に至るまでのプロセス全体を再構築し、お客さまのものづくりの方法そのものを変えることです。顧客接点、データ、製造能力、サプライチェーンを統合的に機能させ、お客さまが必要とする価値を、より確実かつ迅速に届けられる企業へ進化していきます。

ものづくりの世界では、設計や調達においてはデジタル化が急速に進んでいます。一方で、その先に求められるのは、高品質な製品を安定して届けるフィジカルな実行力です。だからこそ、私たちはデジタルとフィジカルの両方を一体で進化させることが重要だと考えています。

AIやDXへの投資も、その実現に向けたステップです。効率化のためだけではなく、顧客体験を変え、新たな価値を創出するために投資していきます。私たちは単なる部品供給企業ではなく、ものづくりをつくり変える存在として、お客さまとともに次の時代を切り拓いていきます。

第3の柱　成長産業への参入

これまでミスミは、自動車やエレクトロニクスを中心とした、日本の産業競争力を支えてきた市場とともに成長してきました。これらの市場は今後も引き続き重要な成長基盤であり続けます。

一方で、AIの進化は産業構造そのものを変えようとしています。半導体、データセンター、エネルギー、ロボティクス、ヒューマノイド、航空宇宙、アグリテックといったAI起点の成長産業が次々と生まれ、その担い手たちが未来のものづくりを形作りつつあります。これらの領域では、製品やサービスを構想・試作・検証し、市場に投入するまでのスピードが競争力を大きく左右します。私たちは、こうした新規事業開発のプロセスに深く入り込み、お客さまが新しい製品やサービスを市場へ送り出す過程を支援する「ローンチパートナー」の役割を担いたいと考えています。お客さまがイノベーションの実現に注力できるように、私たちが長年培ってきた商品力、供給力、デジタル技術、グローバルネットワークで、構想から開発、市場投入までを支援していきます。

既存市場で培ってきた強みを生かしながら、新たな産業の成長を支える。その両輪によって事業ドメインを広げ、変化する世界のものづくりに貢献していくことが、ミスミ自身の新たな成長につながると確信しています。

編集方針 1
イントロダクション
マネジメントメッセージ
社長メッセージ 10
価値創造ストーリー
特集：成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

マネジメントメッセージ｜社長メッセージ

変革の実現に向け、高まる人材の価値

ここまで示してきた3つの成長戦略も、最後は人が実行するものです。私は、AI時代だからこそ、人の価値はむしろ高まると考えています。AIが多くの業務を代替していく時代になっても、何を課題と捉え、どのような価値を生み出すべきかを判断するのは人です。技術を導入するだけではイノベーションは生まれません。変化を見極め、仮説を立て、挑戦し続ける人材こそが、企業成長の源泉です。

だからこそ私は、「全ての社員のミッションはモデル進化である」という文化をこれからも大切にしていきたいと考えます。お客さまの課題や外部環境の変化を捉え、次に何を変え、どのような価値を生み出すのかを考え続ける。その積み重ねこそが、ミスミの競争力を支えてきました。創業以来のチャレンジスピリットと新しいテクノロジーを掛け合わせることが、変化を成長機会へと変える原動力になると考えています。そして、一人ひとりが挑戦を通じて成長できる"The Best Place to Grow"を実現することが経営者としての私の責務です。

また、イノベーションの実現に向けて、これからのミスミでは専門性をこれまで以上に重視していきます。既存の枠組みの中で正しく仕事をこなすだけでは、ものづくりをつくり変えることはできません。誰も答えを持たない課題に向き合い、自ら突破口を開く人材こそ、これからのミスミを支える存在になると考えています。

さらに、グローバル化を進めるうえでは、人材のローカライゼーションも欠かせません。各国の市場やお客さまを最も理解しているのは、その地域で事業に向き合っている人材です。世界共通の価値観と品質基準のもとで、それぞれの地域が主体的に成長し、価値創造を担う組織へ進化させたいと考えています。Think Global, Act Localを徹底し、世界中の人材が活躍できる企業であり続けたいと考えています。

長期成長に向けたコミットメント

2025年度、ミスミは売上高4,413億円、営業利益476億円と過去最高業績を更新しました。2026年度も、売上高5,320億円、営業利益670億円と、過去最高値を計画しています。

短期的には関税、地政学リスク、市況変動など、不確実性の高い経営環境が続くと見ています。一方、中長期的に見れば、AIを起点とした大きな産業構造の変化が進み、新たな市場や事業機会が生まれています。私たちにとっては、この構造変化を確実に捉え、成長率と収益力の向上へ結びつけることが重要です。

その実現に向けて、私たちは強固な財務基盤を維持しながら、投資家の皆さまからお預かりした資本を有効に活用していきます。資本コストを上回る成長とリターンへつなげるため、今後3年間で最大1,500億円の成長投資枠を設定しました。3つの成長戦略を軸に、将来の売上と利益を生み出す領域へ資本を投じます。規模の拡大ありきではなく、市場の成長性とミスミが発揮できる価値を見極めながら投資を行うことで、持続的成長へのコミットメントと投資規律の両立を図ります。



同時に、成長投資と株主還元を両立させることも経営の責任と捉えています。累進配当の導入はその意思を明確に示すものです。将来への投資を継続しつつ利益とEPSの着実な向上を図り、成長によって創出した価値を株主の皆さまと共有していきます。

また、投資家の皆さまとの対話も、これまで以上に充実させたいと考えています。ミスミを取り巻く事業環境は変化のスピードが速く、柔軟な経営判断が求められるため、従来型の中期経営計画のように数年先の数値目標を固定的に開示することが必ずしも最適だとは考えていません。一方で、注力市場や資本配分の考え方を明示し、成長とリターンの目標について中長期的な方向性を具体的にお示しすることを考えてまいります。

私は、ミスミにはまだ十分に顕在化していない成長力があると考えています。顧客基盤、サプライチェーン、データ、デジタルとものづくりの力を掛け合わせれば、従来とは異なる成長曲線を描くことができます。

その可能性を言葉で語るだけでは十分ではありません。掲げた戦略を、売上、利益、ROE、EPS、株主還元という結果へつなげる。自らものづくりをつくり変え、その成果を数字でお示しする。それが、社長である私から株主・投資家の皆さまへの約束です。ミスミの次の成長に、ぜひご期待ください。

編集方針 1
イントロダクション
マネジメントメッセージ
社長メッセージ 10
価値創造ストーリー
特集：成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ