ケイパビリティと成果

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。

メーカー事業

FA事業(Factory Automation)と金型部品事業を展開
精密機械部品の寸法をミクロン単位で指定いただいても最短当日、標準2日で出荷可能

FA事業

FAの生産システムの合理化・省力化で使用される自動化関連の生産間接材の標準部品、さらにはオンライン加工事業(meviy (メビー)、Fictiv)による完全カスタマイズ品も開発・提供



提供価値　自動化設備や装置に不可欠な機械部品を標準品からカスタム品まで提供

金型部品事業

金属塑性加工用プレス金型、プラスチック射出成形用金型に組み込む金型標準部品、精密金型部品を主に自動車、電子・電気機器分野に向けて開発・提供



提供価値　金型標準部品を取り扱う企業として世界トップシェアを確立。グローバルネットワークの構築により、安定的に製品を供給

流通事業

VONA事業

VONA(Variation & One-stop by New Alliance)事業を展開
ミスミブランド以外の他社商品を含めた生産設備関連部品、製造副資材や Factory-MRO(消耗品)などを提供



提供価値　自社ブランドに加え、他社ブランド(取扱メーカー数約4,000社)を含む膨大な副資材・消耗品をワンストップで提供

メーカー事業と
VONA事業の
異なる2つの事業を掛け合わせ、
標準部品からカスタム品、
消耗品・副資材までを
一気通貫で提供。
多様な商品／
サービスラインアップで、
お客さまの課題解決に
貢献します。

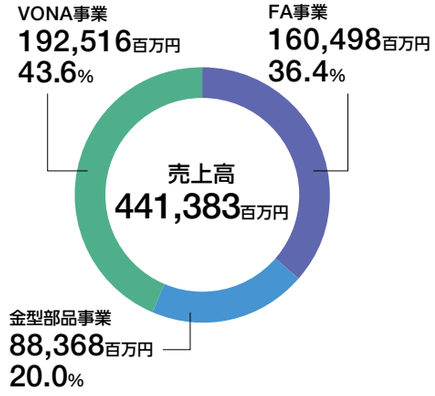
2025年度末時点

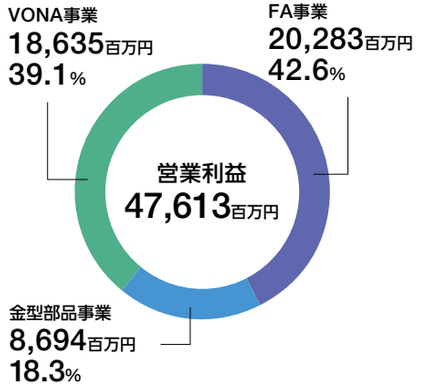
商品点数 **4,000**万点超

商品バリエーション **800**(がい)垓

グローバル顧客数 **33.9**万社

2025年度実績/構成比





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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果

FA事業

多様化する自動化需要とAI普及の波を捉え、事業モデルの変革を推進



事業戦略

1 市場環境認識

世界的な人手不足や人件費上昇、DX・スマートファクトリー化の潮流を背景に、ものづくり産業における自動化・省人化への投資ニーズは構造的に拡大しており、FA市場は中長期的な成長が見込まれています。加えて、AIなどの技術革新により新製品開発が加速し、これに伴う生産設備需要も拡大しています。さらに、これまでFA事業の対象ではなかった新市場も取り込みうることから、FA市場は今後もなお成長を続けていくと考えられます。

2 中長期ビジョン

ミスミはAIの普及に対応したビジネスモデル変革を推進しており、①AIによる自動設計を支援する技術情報の整備、②AI制御に対応したユニット品・モジュール品の拡充、③AIを活用し最適な商品を最適なタイミングで提案する販売モデルの構築、の3点を軸に、グローバルに展開を加速していきます。

3 ミスミの強み（Why MISUMI）

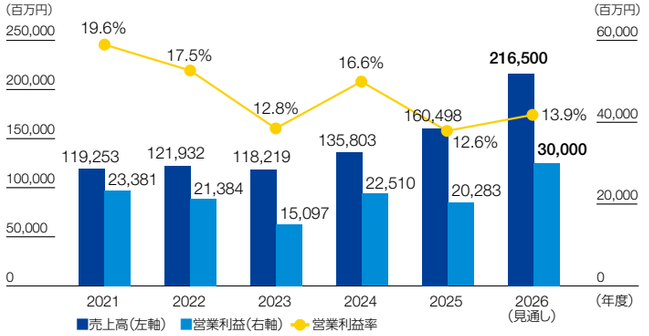
当社の競争優位の源泉は、標準品・セミカスタム品・カスタム品をワンストップで提供できる点、そしてグローバルに多拠点のサプライチェーンを展開している点にあります。世界のどの地域においても相対的に安定した供給を実現できる体制を有しており、これほど広範な拠点網と幅広い商品ラインアップを併せ持つプレイヤーは他にいません。この独自性こそが、拡大するFA市場において当社を優位なポジションへと導く最大の強みです。

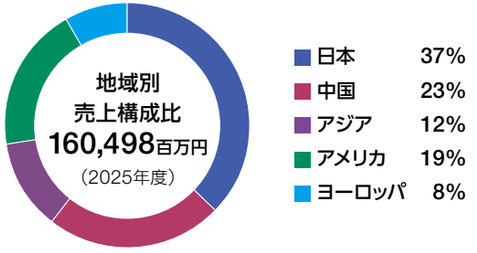
※FAセグメントに属する施策（サービス／商品）：meviy、Fictiv、自動ステージ、エコノミーシリーズ（一部）、D-JIT（一部）

2026年度の取り組み

AIによる自動設計を見据えた商品技術情報の整備を進めるとともに、AI制御に対応したユニット品・モジュール品のラインアップを拡充します。あわせて、成長産業への参入も進めており、その一例として、データセンター需要獲得に向けた生産拠点への投資や、アグリテック分野への参入も見据えた、Oishii Farm社との提携が挙げられます。今後もこうした新領域への展開を通じて事業機会の拡大を図るとともに、AIを活用した提案型販売モデルの構築にも取り組んでいきます。

売上高／営業利益／営業利益率





FA事業とは

FA（Factory Automation）事業は、ものづくり産業の合理化・自動化ニーズに対応するため、幅広い製品とソリューションを提供しています。本事業では、産業機械や自動化設備の構築に必要不可欠な自動機用の標準部品をはじめ、高精度な自動位置決めモジュール、光技術関連の各種実験研究機器、電子機器類のデジタル化に伴い変化する各種機器生産現場への部材などを開発・提供しています。

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果

金型部品事業

変化する需要にいち早く応えて成長継続、あわせてコスト改善も実行



事業戦略

1 市場環境認識

金型市場は、EV化に伴う部品点数の減少や国内金型産業の衰退といった趨勢から、一般に成熟市場・縮小市場と捉えられがちです。しかし、世界的な人口増加とモータリゼーションの進展を背景に、金型需要は中長期的に持続的な成長が見込まれる市場であり、当社はこれを成長機会と捉えています。

2 中長期ビジョン

金型部品の需要はグローバルに存在するものの、その成長地域は時代とともに変化し続けています。当社は、①この需要シフトをいち早く捉え商品、生産、組織の現地化で柔軟に適応していくこと、②目下成長が期待できる中国・アジア地域での成長を加速させること、③パンチ工業株式会社との協業による効率化でコスト面の改善を図ること、の3点を軸に、売上利益双方で中長期的な成長を実現していきます。

3 ミスミの強み（Why MISUMI）

金型部品事業は当社の創業事業であり、長年にわたり培ってきた生産ノウハウこそが最大の強みです。これに加え、グローバルに展開する生産・調達拠点により、地域を問わず均一な品質の金型部品を安定的に供給できる体制を構築しています。これほど深いノウハウと広範な供給網を併せ持つプレイヤーは他にいません。こうした強みの数々が、グローバルに生産拠点を展開するお客さまからの厚い信頼につながり、優位性を構築できています。

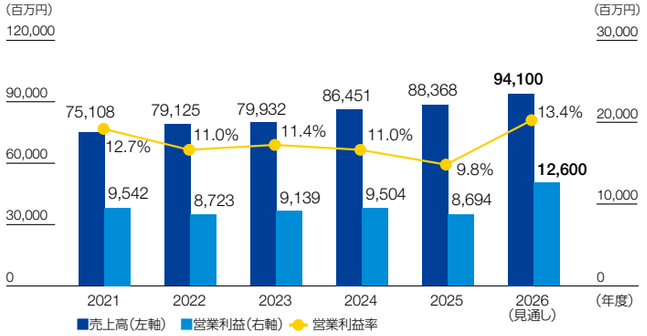
※金型部品セグメントに属する施策（サービス／商品）：D-JIT（一部）

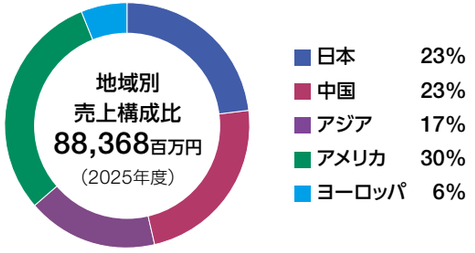
2026年度の取り組み

金型需要は、現在、中国・インドをはじめとする新興国へとシフトしており、2026年度は、中国・インドにおいて持続的に選ばれるサプライヤーとなることを目指しています。

具体的には中国市場のスタンダードに適合した製品の展開を加速するとともに、インドの現地調達の拡大を進めています。あわせて、パンチ工業株式会社との協業による生産・物流の効率化や、商品・生産・組織の現地化のさらなる推進を通じて、既存事業の収益性向上にも取り組んでいきます。

売上高／営業利益／営業利益率





金型部品事業とは

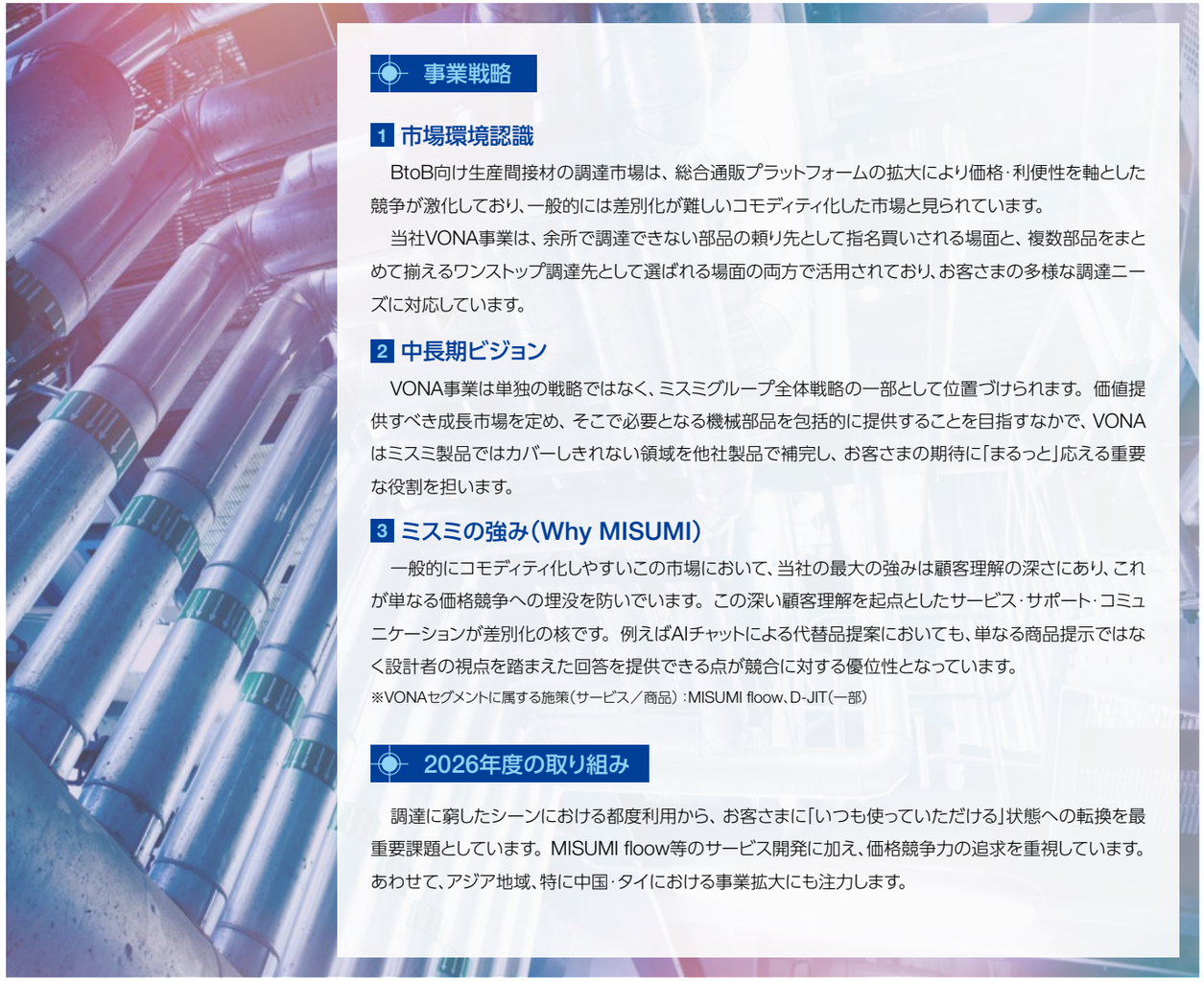
金型部品事業では、自動車業界や電子・電機機器分野など、さまざまな産業における金属塑性加工用プレス金型およびプラスチック射出成形用金型向けの部品を提供しています。取り扱う製品は、汎用性の高い金型標準部品から、微細・高精度な精密金型部品まで多岐にわたり、お客さまの多様な設計・製造ニーズに柔軟に対応しています。

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果

VONA事業

他社ブランド品を含めたワンストップ調達を支える



事業戦略

1 市場環境認識

BtoB向け生産間接材の調達市場は、総合通販プラットフォームの拡大により価格·利便性を軸とした競争が激化しており、一般的には差別化が難しいコモディティ化した市場と見られています。

当社VONA事業は、余所で調達できない部品の頼り先として指名買いされる場面と、複数部品をまとめて揃えるワンストップ調達先として選ばれる場面の両方で活用されており、お客さまの多様な調達ニーズに対応しています。

2 中長期ビジョン

VONA事業は単独の戦略ではなく、ミスミグループ全体戦略の一部として位置づけられます。価値提供すべき成長市場を定め、そこで必要となる機械部品を包括的に提供することを目指すなかで、VONAはミスミ製品ではカバーしきれない領域を他社製品で補完し、お客さまの期待に「まるっと」応える重要な役割を担います。

3 ミスミの強み(Why MISUMI)

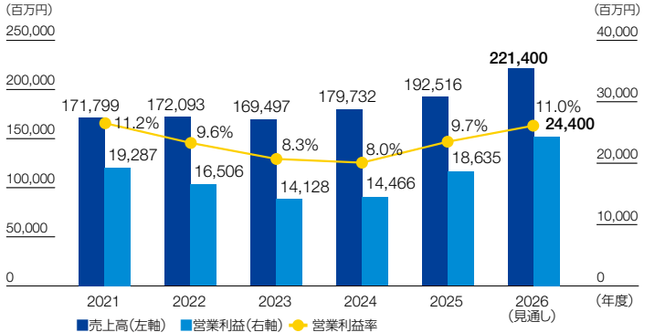
一般的にコモディティ化しやすいこの市場において、当社の最大の強みは顧客理解の深さにあり、これが単なる価格競争への埋没を防いでいます。この深い顧客理解を起点としたサービス·サポート·コミュニケーションが差別化の核です。例えばAIチャットによる代替品提案においても、単なる商品提示ではなく設計者の視点を踏まえた回答を提供できる点が競合に対する優位性となっています。

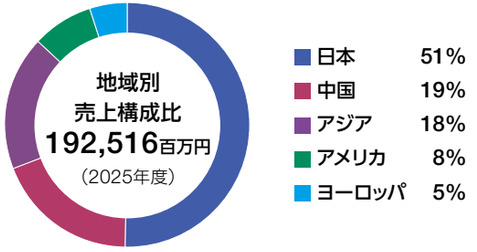
※VONAセグメントに属する施策(サービス／商品):MISUMI floow、D-JIT(一部)

2026年度の取り組み

調達に窮したシーンにおける都度利用から、お客さまに「いつも使っていただける」状態への転換を最重要課題としています。MISUMI floow等のサービス開発に加え、価格競争力の追求を重視しています。あわせて、アジア地域、特に中国·タイにおける事業拡大にも注力します。

売上高／営業利益／営業利益率





VONA事業とは

VONA※事業は、ものづくり産業の設計·調達部門が必要とする多種多様な工場消耗品(Factory-MRO)といった生産間接材を、ワンストップで迅速かつ効率的に提供することを目的としています。VONA事業では、機械部品、工具、配管部材、電設資材、制御機器、オフィス用品に至るまで、豊富な商品ラインアップを取り揃え、国内外のメーカー商品を中心に、幅広いニーズに対応しています。

※「Variation & One-stop by New Alliance」の略

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜知的資本

ミスミのDX戦略



対談

ものづくりを つくり変えるための ミスミのDX戦略

常務執行役員
CIO Digital Operation Excellence
プラットフォーム・ハブ代表役員
力田 章

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

AIの急速な進展により、ものづくりとその調達プロセスは大きな転換期を迎えています。こうした変化に対応し、新たな価値を生み出す鍵となるのが、データの蓄積と活用です。ミスミは、豊富で鮮度の高いデータと、それが生まれ続ける仕組みを競争力の源泉としています。デジタル基盤を担うCIOと、カスタマーエクスペリエンス(CX)開発の責任者が、この知的資本をどのように生かし、ものづくりをつくり変えていくのかを語ります。

1 AI時代にミスミはどう立ち向かうか

川上　AIの登場によってものづくり産業は大きな転換期にあります。特に中国や米国では、AIに加え、ヒューマノイドロボットの実用化も急速に進んでおり、そのスピード感は圧倒的です。ミスミとして、この技術革新の潮流を見据えながら、お客さまの足元のお困りごとにどう対応するのかが問われています。

力田　ミスミが目指すのは、お客さまの購買体験そのものを変革することです。我々は「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」という成長戦略を掲げていますが、まずは、デジタルサービスそのものを、よりお客さまに寄り添った形へと作り込み、そのモデルをグローバルへ展開する。そして、その強みを持って成長産業へ参入したいと考えています。

川上　これまでのミスミはECサイトだけでなく、meviy(メビー)やRAPiD Design(ラピッドデザイン)など、サービスが多すぎて分かりにくかったという反省があります。これからは、お客さまが必要なタイミングで、適したサービスを、その状況に応じた形で迷わず使いこなせる環境を実現していきます。お客さまに寄り添える場を提供することで、より深くニーズを捉え、新しいサービスの創出や進化へと素早くつなげていきたいと考えています。

力田　その背景には、製造業の持続可能性という大きなテーマがあります。労働力人口が減少するなかで、従来のオペレーションのままでは立ち行かなくなります。人が増やせないなかで、AIを手段として生産性を劇的に高める。それによって、ものづくりの社会を持続可能なものにすることが、ミスミの使命です。

2 データが生まれ続け、新たな価値へと変わる仕組み

川上　ミスミの最大の知的資本は、日々の取引の中から生まれる、鮮度の高いデータです。単なる売り買いの記録だけでなく、ECサイトでの閲覧、meviyやRAPiD Designでの設計行動など、お客さまの業務プロセスに関するデータが蓄積されています。お客さまのお困りごとのヒントがこれほど集まるプラットフォームは他にありません。こうしたデータ量が大きな強みですが、本質的な競争優位は、そのデータが日々生まれ続けるサービスそのものを提供できていることにあります。

力田　その仕組みを支えているのが、AI-readyな基盤として機能している基幹システムのNEWTON(ニュートン)です。世界中で同じ型式、同じ品質のものを買えるというミスミの強みは、グローバルで統一されたデータ管理があってこそです。標準品に加え、カスタム品のフレキシブルなデータを扱えるECサイトと、それを支える基幹システムを有していることが、他社には真似できない強みになっています。NEWTONは2020年から開発が始まり、今年9月に海外展開が完了しました。今後は、さらにサービスを磨きこみ、デジタルモデルシフトへ注力することができるようになりました。

川上　この基盤があるからこそ、私たちはお客さま一人ひとりと向き合うことができます。そこで力を入れているのが、お客さま理解を深めるための取り組みである、「デジタル・ツイン・カスタマー」です。購買や行動履歴をもとに仮想空間上へお客さま像を再現し、解像度高く捉え直すことで、よりパーソナライズされたコミュニケーションを可能にしています。

ECサイトでは、複数のサービスを一つの窓口に統合する「MiMA(MISUMI Multimodal Agent)」として、AIによる問い合わせ対応を試験的に進めています。お客さまが何を求めているのかをくみ取り、必要なサービスへ迷わずたどり着けるようにするもので、2027年度内の国内リリースを目指しています。これにより、お客さまとAIとのやり取りが蓄積されるほど、得られるデータもさらに豊かになっていきます。

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜知的資本

力田　ただし、データが豊富であることは、メンテナンスの工数が増えるという弱みにもなり得ます。だからこそ、AIを活用してデータの整備自体を自動化し、人間はよりクリエイティブな仕事にシフトしていく必要があります。いま考えているのは、商品の供給を担うソーシングパートナーとの情報格差の解消です。ミスミからの一方的な発注ではなく、需要予測を提供するなど、情報を双方向で共有する仕組みに変革します。



川上　情報連携において最も大切なのは、ソーシングパートナーの成長と利益に資することです。互いに選ばれ続ける「真のパートナーシップ」の構築が、持続可能な供給網を実現するための鍵となります。

力田　こうした情報連携を供給側だけでなく、お客さまの購買の入口にも広げています。2026年6月に生産管理システム大手2社との業界初の業務提携を結び、国内合計4,700社が使うシステムと、当社の4,000万点超の商品データベースをAPIで直接つなぎました。個社単位のDXでは超えられなかった壁を突破し、お客さまの購買プロセスを簡素化するとともに、調達プロセスでの生産性向上を目指しています。

3 生産性を磨き、新たな購買体験を提供する

力田　本質的にはAIやITはビジネスモデルを進化させるための手段であり、そのビジネスモデルがお客さまへの提供価値の拡大につながっているかが重要です。いま最も重視している指標の一つが生産性です。例えば、業務ごとの工数を数値化するため、ABCデータ(Activity Based Costing、活動基準原価計算)をもとに最も工数がかかっている業務を特定し、優先的に改善につなげています。その結果、まず着手したのが商品クレーム対応です。AIエージェントによる自動化と業務プロセスの標準化を組み合わせたところ、1件あたりの対応時間を最大で92%削減することに成功しました。社内の問い合わせ業務においても、AIエージェントの活用で大部分を自動化し、外部に委託してきた運用コストを数年後には半分近くまで圧縮する予定です。こうして生み出された余力は新たなサービス開発に振り向けていきます。

川上　お客さまの体験価値を測るKPIも、その考え方に沿って見直しています。目指すのは、サービスを数多く使っていただくことではありません。使えるサービスが増えるほど、かえって選ぶ手間が生じるようでは意味がないからです。よりお客さまがより選びやすくなったか、より購買しやすくなったかを重視しています。究極的には「困ったらミスミに聞けば大丈夫」と思ってもらえる状態、いわば「まるっとミスミ」に任せていただけるカスタマーサクセスを目指しています。

力田　近い将来、AIエージェントがお客さまの代理人として買い物をし、ミスミ側のAIエージェントとやり取りをするような世界が来ることが想定されます。その時に、どれだけストレスなく商品を届けられるか。デジタルとフィジカルの融合こそが、ミスミしか提供できない価値になると思います。一方で購買形態が変わっても、その先で商品を確実にお届けする責任は変わりません。システムを止めず、供給を止めない。お客さまとソーシングパートナーをつなぐプラットフォームを守り続けることで、新しい購買体験を支えていきたいと思っています。



外部評価

DXグランプリ2026

2026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2026に2年連続で選定されたほか、特に優れた取り組みをした企業を表彰するDXグランプリ2026にも選定されました。デジタルモデルシフトによる無限大のものづくりの実現、経営トップ主導の全社的なDX推進、人材育成、Fictiv買収によるプラットフォーム進化などが評価されています。

カスタマーサポート表彰制度

2026年7月には、企業情報化協会主催のカスタマーサポート表彰制度で最優秀賞を受賞しました。刷新した基幹システムとAIを高度に連携させたAIチャットボットやオペレーション担当者主導のアプリケーション開発など、現場の知見とデジタル技術を融合し、カスタマーエクスペリエンス(CX)の向上と業務革新を両立した次世代のコンタクトセンターモデルを体現した点が評価されました。

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜知的資本

知的財産・研究開発

知的財産の考え方

顧客時間価値の向上に貢献するデジタルサービスの競争優位性を強化するため、DX関連特許の創出・活用を推進しています。これらの特許は、成長戦略デジタルモデルシフトを支える重要な知的資本です。開発進捗会議への参加や開発者との定期的な対話、発明発掘会の開催などを通じて知財担当者が事業情報・開発情報を積極的に収集するとともに他社特許の分析を行い、事業競争力の向上につながるDX関連発明を抽出しています。そして、事業展開を踏まえて、日本だけでなく中国や米国などグローバルでDX関連特許の取得を図っています。

このような取り組みによりDX関連特許の保有件数が増加し、グローバルでのDX関連特許保有件数は直近5年間で4倍以上になりました(2020年度末時点:26件　2025年度末時点:114件)。代表的な成果として、meviy (メビー)においてエラー箇所の改善方法をビジュアルで分かり易く提案する機能に関する特許や、D-JIT(ディージット)において複線調達ネットワークを活用して数量に応じた納期を即時回答する機能に関する特許を取得し、他社の模倣防止に活用しています。

現在、5~10年後の事業環境やありたい姿から逆算して知財分析を行い、先取りの特許出願や開発テーマ探索、他社連携を検討するバックキャスト型の知財活動にも着手し、将来の成長を支える知的資本の強化に取り組んでいます。

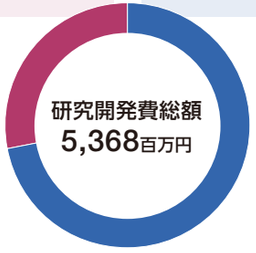
研究開発

ものづくりプロセスに潜むムダや手間をなくし、お客さまのものづくりを絶えず進化させ続けるため、サービス開発と製品・生産技術開発の両輪で研究開発投資を推進しています。

2025年度の研究開発費は総額5,368百万円。サービス開発では、MISUMI ECサイト・meviyのサービス拡充に加え、米国を拠点とした生成AI研究開発組織を新設しました。製品・生産技術開発では、駿河生産プラットフォームおよび駿河精機を中心に新製品開発や生産効率化・品質向上に取り組みました。

研究開発費の内訳 (2025年度連結会計実績)

生産技術・新製品開発	サービス開発
28% (1,504百万円)	72% (3,864百万円)
FA事業・金型部品事業における新製品・新工法の開発	ECサイトの検索・レコメンド機能
meviy対応領域拡大に向けた生産効率化・品質向上	meviyのサービス領域・機能拡大
	生成AI研究開発拠点を米国に新設



ミスミ・Fictiv共同のAI研究開発拠点

Fictivは創業時から、製造の複雑さをエンジニアに背負わせるのではなく、仕組みによって解消すべきだと考えてきました。この発想を起点に、2025年10月に、ミスミと共同し、生成AIの研究開発拠点を米国サンフランシスコに設立しました。

現在、部品コストの8割は設計段階で決まるという構造的な課題に着目し、研究を進めています。Fictivとミスミが持つ商品データや製造実績をもとに、設計の時点でコストや納期への影響を即座に見える化し、担当者の経験則によらず一貫した改善提案ができる仕組みを開発中です。標準品からカスタム品まで、コスト低減やリードタイム短縮につながる設計変更に加え、リスクを分散した生産拠点の選択までを、具体的な選択肢として提示できる仕組みの実現を目指しています。

2030年に向けては、サプライチェーンや調達判断を支える知見を蓄積するとともに、拡大するグローバル製造網の実データを活用したモデルの高度化に取り組みます。その上で、従来の製造の枠組みに捉われず、商品ごとに必要条件を見極めた最適な設計・製造方法を提示できるよう、研究領域を広げていきます。

フィジカルAIサミット開催

ミスミは2026年6月3日、米国サンフランシスコでAIサミット「Imprint – AI for the Built World」を開催しました。フィジカルAI領域の最前線で活動する経営者や投資家、エンジニアが一堂に会するサミットとして、約170名が参加しました。AIモデルを実機や現場へと展開する過程の課題に焦点を当て、設計AI、品質検査、自律システム、サプライチェーンなどを横断するセッションを実施。実運用における信頼性や安全性、データ活用のあり方、スケール化の難しさなどについて密度の高い議論が交わされました。ミスミはフィジカルAIを次の成長領域の一つと位置づけ、業界横断的な知見の交わりと共創の場づくりを推進しています。



講演するNate Evans AIモデル開発・ハブ代表役員
兼 Americasビジネス・ハブCXO

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜知的資本

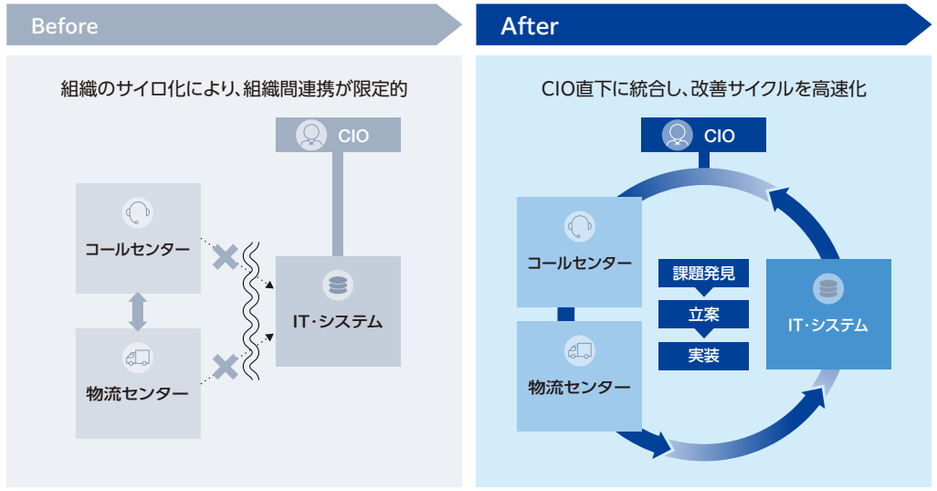
組織体制・人材育成

DX推進体制

ミスミは、33.9万社に及ぶお客さまの変種変量のものづくりをグローバルに支えるため、ビジネスプロセスを絶えず見直し、革新してきました。AI技術の進展により、企業に求められる変革のスピードが飛躍的に高まっています。しかし、どれほど優れたテクノロジーを備えても、オペレーションが変わらなければ、お客さまへの提供価値は変わりません。

そこで当社は、テクノロジーとオペレーションの融合をさらに加速させるため、2026年6月、コールセンター・物流センターと、社内システムの開発を担う組織を統合し、CIOが統括する新組織を発足させました。これにより、現場とIT・システム部門が一体となって、課題の発見から改善策の立案・実装までを迅速に進める体制が整いました。さらに、IT・システム人材をオペレーション部門へ配置し、お客さまの声や現場課題に直接向き合いながら改善に取り組む仕組みを構築しています。

当社はDXを単なるシステム導入やデジタル化ではなく、持続的な競争優位を生み出す経営基盤と位置づけています。その実現に向けて、DXを特定部門の役割とせず、全社員がオペレーションとITの双方の知見を高めることを重視しています。一人ひとりが自部門の最高DX責任者（CDXO）として課題解決と価値創造を担うことを組織運営の基本とし、全社一丸で変革を進めています。



DX人材

AIの進化により、情報へのアクセスが容易になる一方で、企業にはこれまで以上に変化対応力が必要になっています。当社は全社員の人材要件として、好奇心と対話力を持ち、AIなどのデジタル技術を使いこなしながら、課題を発見し、構想や対話を通じて価値を創造できる人材を求めています。

採用

DX部門では、専用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等を活用し、IT・AIに長けた多角的な人材を確保しています。

育成

デジタル技術を業務に生かせるよう、全社向けの研修プログラムを提供しています。加えて、社員発の勉強会、コミュニティ活動を通じ、実践知見を共有し、学び合う文化を広げています。

<研修プログラム例>

AIフォーラム：外部専門家や社内の先進事例を紹介し、AI活用への理解を広げる場

IT Master：　Microsoft 365やAIなどを活用した現場発のDX事例を共有し、実践的なナレッジの蓄積と横展開を促進する社内ポータルサイト

P42 人的資本/変化対応力向上に向けた取組事例

実践

サービス開発や業務効率化プロジェクトへの参画を通じ、学んだ知識を実務で生かし、改善や価値創出につなげています。

成長

スキルと成果の両面で評価し、自律的なキャリア形成を支援しています。実践を通じて社員の成長を促し、組織全体の競争力向上につなげています。

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜知的資本

カスタマーエクスペリエンス（CX）

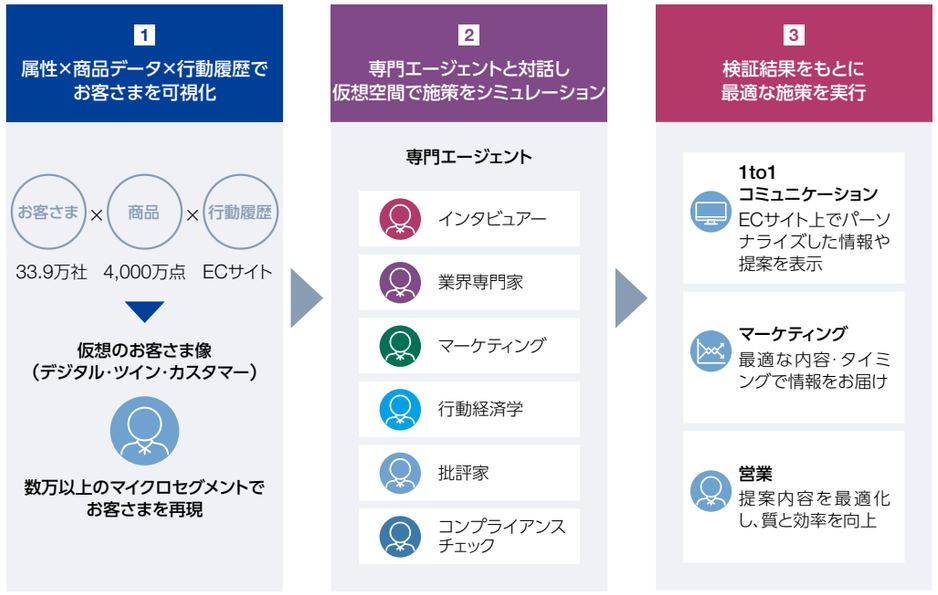
デジタル・ツイン・カスタマー

お客さまを深く理解するため、AI駆動型マーケティングの基盤となる「デジタル・ツイン・カスタマー」を構築しています。グローバル33.9万社のお客さまと4,000万点を超える商品データを掛け合わせ、業種や企業規模といった属性やスポット購買といった行動履歴などをもとに、お客さまを数万以上のマイクロセグメントに分類し、AIエージェントとして再現しています。

この仮想のお客さま像に対し、それぞれ異なる役割を持つ専門家AIエージェントが、対話を重ね、プロモーション施策の立案から、仮想空間内でのシミュレーション検証までを一貫して担っています。

現在は、ECサイトでのコミュニケーションをはじめ、マーケティングや営業活動で活用しています。今後は、日本国内で検証を重ねて機能を磨き、グローバルに展開予定です。これまで捉えきれなかったニーズをAIによって細かな粒度で可視化し、お客さまが求める商品やサービスに簡単にたどり着ける購買体験を提供していきます。

デジタル・ツイン・カスタマーの仕組み



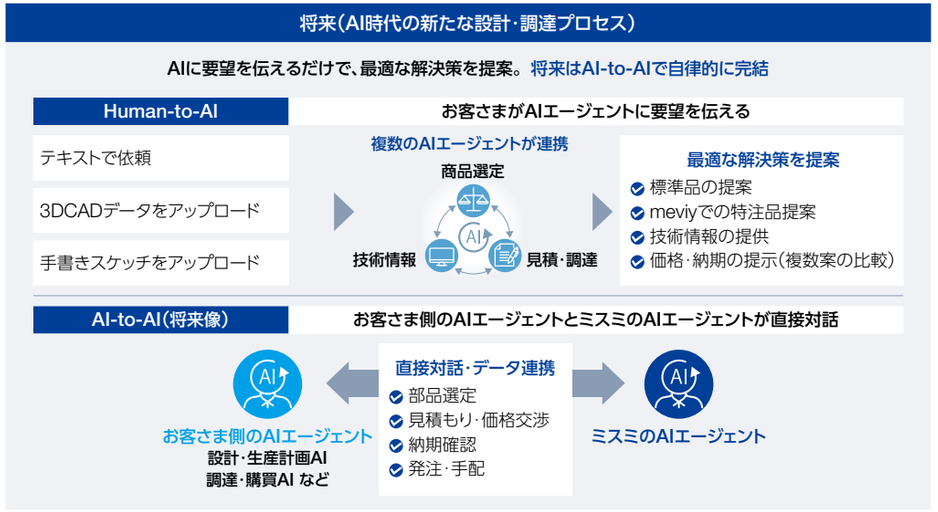
MiMA（MISUMI Multimodal Agent）

今後は、お客さま自身が商品を「探す・選ぶ・見積もる」ことを前提としていた購買プロセスが、AIから商品や調達方法の提案を受ける形へと変わっていくと考えています。

その実現に向けて開発を進めているのが、多様な形式の要望に対応する、新たなミスミ体験の入口「MiMA」です。お客さまはテキストだけでなく、3DCADデータや手書きのスケッチなど、さまざまな形式で要望を伝えることができます。複数のAIエージェントが連携し、商品やデジタルサービスなどの各種情報を横断して最適な解決策を提案することで、お客さまは部品を探す手間が減り、設計・開発に集中できます。

この構想を支えるのは、蓄積されたものづくりのノウハウや商品データ、デジタルとフィジカルを融合させた独自の事業基盤です。これからは、AIエージェントがお客さまと対話を重ねることで、データが蓄積され、さらに寄り添った提案が可能になります。

本サービスは2026年11月末にプロトタイプを公開、2027年度に国内でリリース、その後に海外展開を計画しています。将来的には、お客さまとミスミのAIエージェント同士が直接対話し、人を介さずに部品選定から見積もり、発注までを自律的に完結させる「AI-to-AI」の実現を目指します。

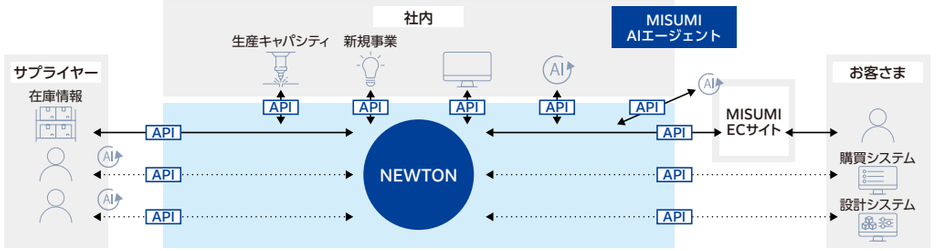


NEWTON

サービス概要

NEWTON（ニュートン）は、お客さま・ソーシングパートナー・ミスミをつなぐプラットフォームとして機能する基幹システムです。機能を柔軟に組み合わせられるマイクロサービス構造を採用し、外部システムやAIとも安全にAPI接続できる拡張性を備えています。既存ビジネスの課題解消だけでなく、サプライヤー在庫情報を統合・可視化するD-JIT（ディージット）や納期割引サービスなど新事業の導入も迅速かつ容易にする、競争力強化の基盤となっています。

NEWTONの導入により、新サービスの開発期間は従来の3分の1以下、コストは3分の1に削減された事例もあります。さらに、NEWTONのAPI基盤とAIを組み合わせたチャットボットの構築により、お客さまの待ち時間を最大98%削減、有人チャットでの対応件数は半減するなど、顧客体験と当社生産性の双方が飛躍的に向上しています。



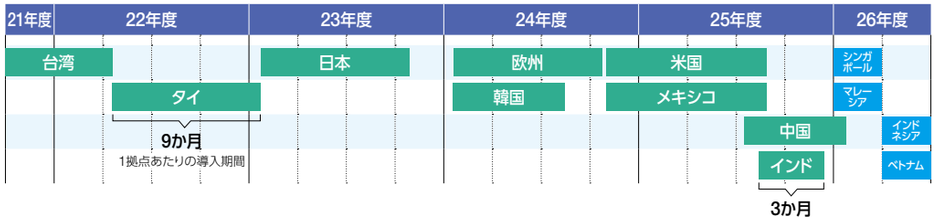
海外展開

NEWTONは2021年から、世界13か国・地域の現地法人への展開を進めており、2026年9月末に全ての拠点への導入が完了しました。

この海外展開を支えたのが、小さな機能単位を組み合わせるモジュール構造です。一部の機能を現地の商習慣や規制に合わせて調整しても全体に影響が及ばないため、各国・地域ごとの事情に即した展開が可能になりました。また、クラウド環境を地域ごとに構築しているため、お客さまにより快適なレスポンスを提供できる他、各地域の事業規模に応じたリソース配分によるコスト最適化も実現しています。

こうした技術基盤に加え、業務プロセスの見直しと先行拠点の知見のパッケージ化を行いました。また、若手社員に海外展開の推進役を任せるなど、役割の幅を広げながら、リーダー育成を進めてきました。その結果、初期拠点で9か月を要した導入期間を最短3か月へと大幅短縮することができました。

海外展開スケジュール



海外導入事例

NEWTONによって、注文確定やカスタム品のオンライン見積もりが24時間可能となり、お客さまの利便性が高まりました。社内では、注文や納品の仕組みが改善されたことで、対応スピードが上がり、ソーシングパートナーさまとの情報連携も円滑になっています。従来は基幹システムと連携できなかった業務も、外部システムと柔軟につながるNEWTONの特性により改善を検討できるようになりました。基盤刷新が事業進化の可能性を広げていると感じています。



ミスミ中国　中国ME事業部
ディレクター補佐
銭 鵬

生産管理システムとの連携

外部システムとの柔軟なAPI接続機能を活用し、2026年6月、4,000万点超のミスミ商品データベースが生産管理システムと連携しました。DAIKO XTECH株式会社、株式会社テクノアと3社コンソーシアムを組成し、購買DXを推進しています。これにより、情報の「行ったり来たり」が多発していた見積もり・注文・納品情報取得などのプロセスを同システムで完結させることで、購買部門の生産性を最大2倍向上させます。業界の垣根を越えた共創により、調達購買の新たな標準化を進めています。新システムは今後5年間で国内1,000社超への導入を計画しています。

DAIKO XTECH　株式会社テクノア

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果

製造資本

ミスミはグローバルで1日平均20万件の注文を受けます。しかも、セミカスタム品で800垓（がい）の種類、1個～数百個の数量といった「変種変量」の注文を世界中から受けるため、AI・ITを駆使した最適な調達方法で、ソーシングパートナーを含む自社品と、他社品を確実短納期でお届けしています（納期遵守率99.5%）。
デジタルとフィジカルの掛け合わせが当社の競争力の源泉です。

注文

20万件／日
変種変量のものづくり

meviy
fictiv
MiSUMi flow
⋮

A社 ×100
B社 ×1
C社 ×16
⋮
ZZ社 ×3



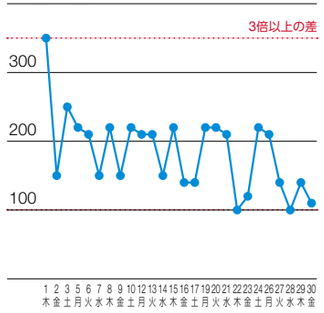
AI/IT最適調達システム

変種変量

膨大な種類の製品・受注数のバラツキ

例えば、駿河生産プラットフォーム清水工場での、日毎の受注数は最大3倍以上のバラツキがあり、膨大な種類・数量を安定生産するために、AI・ITを駆使した独自ノウハウを構築しています。

金型部品の日毎バラツキ
（※受注件数指数）



※最小受注件数を100とした場合の指数

最適調達先選定

- 標準品 4,000万点超
- セミカスタム品 800垓のマスカスタマイゼーション
- カスタム品 無限大の商品
- Factory-MRO 量産工場向け 消耗品・備品



特長

- 最適サプライヤー
- 最適工程
- 最適タイミング
- 最適加工プログラム

調達・製造

自社品

生産改善

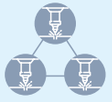
14年で 生産性3.2倍 リードタイム68分の1

人／設備 最適稼働



※駿河生産プラットフォーム 清水工場の場合

オリジナル加工機 ALASHI



グローバル生産網



自社工場 世界22拠点

世界五極 生産体制



他社品

機動的な調達網

ソーシングパートナー 世界4,000社



AIエージェントがつなぐ



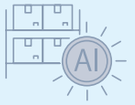
データ連携 800社

レジリエントな物流網



自社物流 世界21拠点

AI調達 在庫最適化



グローバル確実短納期

出荷	納期	納期遵守率
20万件/日	最短1日	99.5%



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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜製造資本

変種変量のものづくりを支える、機動力に優れた生産・物流体制。各地の現場で培った技術と改善ノウハウを、拠点を越えて展開しています。

［ 生産 ］

中国　南通工場

ミスミ最大級の受注生産拠点
セミカスタム品生産を次の次元へ

- **日平均4.4万個の受注に対応**　※2026年7月実績
  中国・アジア・欧米市場の需要に応えるセミカスタム品生産拠点
- **FA部品の無人生産ライン稼働開始**　※2025年8月
  駿河生産プラットフォーム清水工場（静岡県）で培った自動化技術を導入。既存ライン比で1人あたりの生産性が8.5倍向上、今後も生産アイテムを拡大予定。
- **組み立て商品の生産開始**　※2025年8月
  商品の組み立て工程を新設、一部商品の内製化により納期短縮を実現。


南通工場


セミカスタム品の無人製造ライン

ベトナム　サイゴン・プレシジョン・カンパニー（SPC）

- **アジア最大の生産拠点**
  ミスミのグローバル供給体制を支えるSPCは1995年の設立から拡張を重ね、現在4工場体制。標準品からセミカスタム品、meviyで受注したカスタム品まで幅広い製品を生産。
- **データセンター向け自動ステージ増産を計画**
  SPCでは、需要が拡大するデータセンター向け自動ステージも生産。ミスミは2026年1月と7月に、SPCを中心に生産拠点への増産投資を決定。2027年度にかけて、グループ全体の自動ステージの供給能力を2025年度比で約3倍に拡大する計画。


SPCの生産フロア

［ 物流 ］

中国　上海QCT※センター

物流DXの実証拠点
生産性向上のノウハウを社内外で展開

- **日平均2.4万件を出荷**
  ※2026年8月実績。海外拠点としてグループ最大規模
- **生産性が約1.7倍に向上**　※2026年8月実績、2023年度比
  現場発の改善活動で、自動化設備・システムを自社開発。
  オペレーションの効率化により、コスト削減を実現。
  ヒューマノイドロボットの導入検証を実施中。
- **海外8拠点に85項目の改善ノウハウを展開中**
  小規模倉庫向けの低コストオペレーションモデルを構築し、アジア地域の現地法人に展開。2026年4月に同モデルを導入した台湾QCTセンターでは、生産性が12.7%向上。

※ 当社ではQ=品質、C=コスト、T=時間価値を重視しています


ミスミ製品を6割使用した高速自動仕分け機


梱包仕分け機により梱包生産性は約8割向上

ものづくりの現場を公開

駿河生産プラットフォーム清水工場は、ミスミのものづくりを支えるマザー工場です。

金型部品の精密研削加工を自働化したALASHIや、meviyで受注するカスタム品製造ラインなど、独自の生産技術の開発・実装を担い、変種変量に対応する先進的な製造モデルを追求しています。

多くのお客さまや業界関係者の要望に応え、2025年度は年間67回の工場見学を実施しました。静岡大学が企画するキャリア教育プログラムの協力企業として、静岡市内の中学生にものづくりの現場を体験する機会を提供するなど、CSR活動も行っています。


ALASHIで金型部品の加工を体験する中学生

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果

人的資本



最高人事責任者(CHRO)メッセージ

社員の挑戦と成長を起点に、グループ総力で顧客への提供価値を創出する

常務執行役員 CHRO
兼 人材・法務プラットフォーム・ハブ代表役員
加藤 司

CHRO新設の意義。人と組織の力を集結し、次の成長ステージを切り拓く

これまでミスミは、事業組織への権限移譲による自律分散型の経営で成長し、その中で人事は事業を支援する機能として位置づけられていました。しかし現在、ミスミの事業の約6割は海外であり、今後の成長の多くも海外市場になると考えます。また、お客さまのニーズは絶えず変化し、AIやロボティクスの急速な進化によって、ものづくりの在り方そのものが変わろうとしています。

こうした環境変化の中では、各事業が個別最適でお客さまに向き合うのではなく、世界中に点在する知見や経験、人材、サプライチェーン等を有機的に結び付け、グループ全体の総力で顧客への提供価値を創出する企業へと進化する必要があります。その変革を実現するのは人材であり、組織です。

私はこの変化への対応こそがミスミにCHROという役割が必要になった最大の理由だと考えています。CHROの使命は、人事を支援機能から、グループ全体の人材や組織能力を結び付け、経営戦略の実現を支える中核機能へと進化させることにあります。人材戦略は企業価値を創造し競争優位を生み出す経営そのものなのです。

「The Best Place to Grow」が人的資本経営の原点

私たちの人的資本経営の根底にあるコンセプトが、「The Best Place to Grow」です。

お客さまを取り巻く環境、ものづくりや産業構造は大きく変わり続けています。その変化に対応するためには、社員一人ひとりがお客さまの課題を深く理解し、自ら考え、行動し、価値創造に挑戦し続けることが不可欠です。多様な人材が主体的に成長を求め、その挑戦を会社が全力で支える。社員一人ひとりにとって世界で最も成長できる会社であり、その成長がお客さまの価値創出につながる。そのような挑戦と成長の好循環が生まれる世界最高レベルの機会を提供していきたい。これが、私たちの考える「The Best Place to Grow」です。

一方で、事業領域を拡大し、新たな価値創造に挑戦するなかでは、勝ち筋が予め見えているテーマなど殆どありません。果敢な挑戦に失敗はつきものですが、挑戦なしに成長もありません。だからこそ、失敗を恐れることなく挑戦できる文化を明確に言語化し、世界中の社員が常に前を向いて新たな一歩を踏み出せる環境をつくらなければなりません。

また、多様な人材の活躍も同時に必要です。私が考える多様性とは、国籍や性別など属性の違いだけでなく、異なる経験や専門性、価値観を持つ人材が集まり、その違いを組織の力へと昇華するものです。同時に、一人ひとりの社員が自らの思考の幅を広げ、異なる考え方や価値観を積極的に取り入れ、過去の成功体験に安住することなく新しい視点を学び続けることが、成長し続けるために不可欠だと考えます。

グローバル×AI時代に、挑戦と成長を起点とした人材戦略で価値を創造する

一方で、私たちは新たな課題にも向き合っています。

ミスミがグローバル企業としてさらなる成長を実現するためには、日本だけでなくさまざまな国や地域で活躍する人材が経営に参画し、多様性を高めながら意思決定の質を向上させていく必要があります。

また、「The Best Place to Grow」をグローバル共通のコンセプトとして浸透させることも重要です。そのためには、日本の施策をそのまま海外に展開するのではなく、共通の理念を掲げながらも、各地域の文化や労働市場に合わせて実現方法を柔軟に変えていくことが求められます。

さらに、AIは人材育成の前提を変えようとしています。AI活用が進む一方、AI時代に「どのような人材を育てるべきか」という問いには、まだ明確な答えがあるわけではありません。だからこそ私たちは、AIの導入自体を目的にするのではなく、AIを前提とした環境で人がどのように成長し、価値を生み出すかという本質的なテーマに向き合っていきます。

私たちが目指すのは、世界のどこで働いていても、一人ひとりが挑戦し成長しながら、お客さまへの貢献を高め続けられる組織です。人の成長が企業の成長につながり、企業の成長がさらに新しい挑戦機会を生み出す。その好循環をグローバルに広げ、人と組織の力で持続的な顧客への提供価値と企業価値を創造していくこと。それが、ミスミの人的資本経営の目指す姿です。

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜人的資本

ミスミの人的資本経営:The Best Place to Grow

ミスミが志向する成長連鎖経営は、「社員の挑戦」を起点とします。当社はビジネスモデル(ミスミモデル)を進化し続けることで成長戦略を実現し、お客さまへの提供価値と企業価値の最大化を図ります。そのミスミモデルを磨くのは「人」であり、社員一人ひとりの挑戦こそが当社の人的資本経営の根幹です。

社員の挑戦を起点とする成長の好循環を表したのがThe Best Place to Growの図です。左側のサイクルで「個の成長」を追求します。「次どうする?(次の挑戦)」を通じ社員が成長し、それを正しく評価し報いることでさらに次の挑戦へつながる循環です。右側のサイクルで「会社の成長」を追求します。社員の挑戦がミスミモデルを進化させ顧客への提供価値を向上、そして企業価値増大へつながる循環です。

社員の挑戦を起点に、この2つの循環が両輪で回り続けることが成長連鎖経営の礎となります。これは当社の人的資本経営の主軸であり、社員にとって「挑戦に溢れ、世界で最も成長できる会社」—The Best Place to Grow—であることを示しています。

人的資本経営「The Best Place to Grow」とのつながり



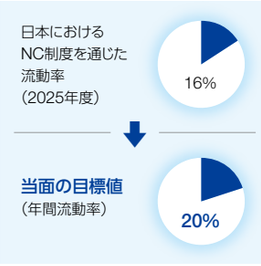
The Best Place to Grow実現に向けた仕掛け

仕掛け	サブシステム	内容
1 個人の挑戦・成長が加速する仕掛け	Next Challenge制度	社員が自分の次の挑戦(異動・昇格、職責)を自発的に選択する仕組み
	i-Up	次世代を担う社員が、「将来のモデル革新のタネ・タマゴ」になるような試みや取り組みを自由に発表する仕組み
	次世代人材育成	将来ミスミをけん引する幹部候補人材を育成する取り組み
	改善リテラシー講座	座学と実践を組み合わせ、改善能力や変化対応力を向上する学びの場
2 組織の挑戦・成長が加速する仕掛け	ビジネスプラン	組織毎に「成長戦略」を描き実行。市場・環境の変化を捉え、適宜、自律的に修正を行う経営システム
	M-Up/Q-Up	ミスミモデル進化の成果をグローバルで共有し相互に学び刺激し合う場
	経営フォーラム	ビジネスプランや重要施策、経営環境の変化などについて、経営幹部と社員が上下左右の垣根なく、オープンに双方向で意見交換・議論するコミュニケーションの場
3 正しく挑戦し成長できる環境を整える考え方・取り組み (Right ways to grow)	内部統制	社員・組織の「正しい行動」を自律的に担保するための体制および徹底・確認の仕組み
	ハラスメントゼロ	2017年に「ハラスメントゼロ宣言」を採択後、コンプライアンス教育の実施や行動規範の刷新・グローバル展開、内部通報体制の整備などを推進
	DE&I	リモートワーク、時短、育児支援など、さまざまな施策で「誰もが挑戦できる環境」を模索。多様性を強みにする施策を国・地域の特性を踏まえ推進

個人の挑戦・成長を加速させる「Next Challenge制度」

社員が自身のキャリアについて「次どうする?」を自発的に選ぶ仕組みです。社内を「労働市場化」し、常に社員が挑戦し続けられるよう、毎年現職を白紙にして希望する組織へ自ら応募し、配属を決定します。組織側にも人材を惹きつける魅力向上が求められ、社員と組織が互いに高め合う好循環が生まれています。国や職種を越えた挑戦も可能で、その実現度を測るKPIとして社内流動性を設定しています。

Next Challenge制度



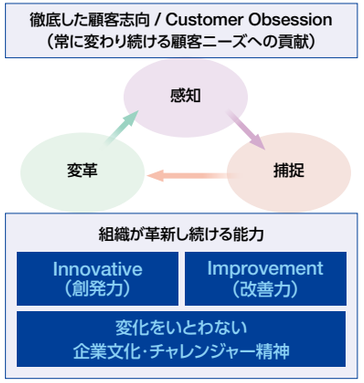
編集方針 1
イントロダクション
マネジメントメッセージ
価値創造ストーリー
特集:成長戦略
ケイパビリティと成果
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜人的資本

注力する施策 1 変化対応力の強い組織・人をつくる取り組み

企業価値向上の基盤「変化対応力」

ミスミを取り囲む事業環境は、技術革新の加速や地政学リスクの高まり、競争のグローバル化などにより、変化のスピードと影響度が増しています。この環境下で持続的に成長するには、市場や顧客ニーズの変化を早期に捉え、迅速に意思決定し行動へ移す力が不可欠です。ミスミは顧客への提供価値の向上を通した成長連鎖経営の実現のため、環境変化に応じてビジネスモデルや組織を進化させ続ける必要があると考えています。そのため、変化を感知・捕捉し変容へつなげる変化対応力を組織全体で高めることを重要な経営課題と認識しています。変化対応力は企業価値向上を支える基盤であり、将来にわたる成長を支える競争力です。



変化対応力のある組織に向けた改革

ハブ組織（組織構造の改革）

事業のグローバル成長をさらに加速するため、地域軸からグローバル事業軸へ組織を再編しました。市場・環境の変化を踏まえ、事業ごとに動的に資源配分できる体制を構築。事業・地域・競争基盤・突出戦略を担う組織を「ハブ組織」と呼び、それぞれがグループ全体の「ハブ」として、モデル進化・顧客への提供価値増大をけん引します。

マルチネットワーク（組織動態の改革）

ハブ組織同士がフォーマル・インフォーマルのさまざまなチャネルで有機的につながり、グループの能力最大化を追求しています。組織横断プロジェクト、専門性や関心でつながる活動（フォーラム・研究会など）、社外からの学びや協働（講演・メディア活用など）といった活動を通じて、組織を超えた個のつながりによる変化対応力の向上を図っています。

自立とガバナンス（組織運営の改革）

各ハブ組織の経営会議において、管掌役員やハブ社長・代表に加え、自組織外（社外含む）から参画する「外部役員」を含めた経営チームを組成しています。各組織の経営チームが多様性を有し、他組織や社外の知見を取り込むことにより柔軟でスピードに優れた自立経営と適切なガバナンスを両立した組織運営を実現します。

変化対応力向上に向けた取り組み事例

1 経営フォーラム

ミスミでは、経営幹部と社員が直接対話する「経営フォーラム」を年間を通じて開催しています。全社に加え、ハブ組織や部門単位でも実施し、ビジネスプランや重要施策を共有するとともに、外部の視点や協力を引き出し、施策実行を加速しています。

また、全社員が対面・オンラインで自由参加ができるため、主体的な参画を促すとともに、企業価値向上に向けた組織風土（マルチネットワーク）の醸成にも取り組んでいます。

2 i-Up

ミスミでは、社員の挑戦と成長を促進するため、2025年度から「i-Up」を開始しました。次世代を担う社員が、「将来のモデル革新のタネ・タマゴ」になるような試みや取り組みを全社へ発信して社員同士が意見交換する場であり、優れた取り組みには自己成長支援金を支給します。初回は日本・中国から129件が出展され、AI活用や新サービス開発などのテーマが共有されて組織・地域を超えた交流につながりました。今後はグローバル全地域からの出展を募り、挑戦を促す文化の醸成をさらに進めていきます。

Unlock our Waku-Waku!!

3 社長と社員のラウンドテーブル「アラトーーーク!」

2026年4月に就任した清水新社長の「社員との交流を深めたい」という思いから、社長と社員が気軽に対話できる場として月1回程度開催しています。日本のみならずグローバルの各拠点でも実施し、職位を問わず参加でき、企画・運営もメンバーが担当します。社員が経営トップの思い・考えを直に知る、トップが現場の実態・社員の声を生で理解する、オープンなコミュニケーションが組織の変化対応力向上に寄与しています。

4 改善リテラシー講座

トヨタ生産方式（TPS）を基礎に社内の全業務で生産性改善の取り組みを推進するための基礎講座。業務のボトルネックを把握、その真因を解析・解決する手順など、問題の構造化力や問題解決力の基礎を学びます。この改善リテラシーを、AI時代に「ヒト」が行うべき仕事の根幹を構成するものと考え、テクノロジー面以外で、組織・人材のAI-readyな状態を目指す、重要なオリジナル講座です。

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜人的資本

注力する施策2 グローバルでThe Best Place to Growを実現するために

全地域がグループの成長をリードする、そんな人材と組織へ進化する

ミスミが次の成長ステージへ進む鍵は、世界の各地域で、これまで以上にモデル進化が生まれ続けることにあります。そのためには、グループで働く全ての人材が挑戦し、成長できる組織へ進化することが不可欠です。

そこで私たちは、日本中心・本社主導の人材活用から、現地のお客さま・文化・人材を最もよく理解するナショナルスタッフが、各国・地域の経営を力強くリードする体制へ移行していきます。

各国・地域では顧客への提供価値の向上に徹底して取り組み、同時にグループ全体最適の視点で、それぞれが持つ知見や技術をマルチネットワークで結び、世界中のお客さまの価値へと転換していく。この両立を実現するために必要な人材開発・組織開発をグローバルで協力し推進していきます。

Global-Firstの人事基盤再構築

米州、欧州、アジア、中国、そして日本の人事機能が、バーチャルなグローバルHRチームとして活動しています。

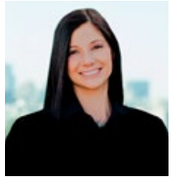
グループで共有すべき組織・人材開発の考え方や、グローバル一貫で適用すべき施策・取り組みも、単純な「本社発信」や「各地域の制度・慣行の足し合わせ」ではなく、グローバルでオープンに議論し、各地域の事情に適合させる、「Global-First」と「Think Global, Act Local」のアプローチで、ミスミらしいグローバル人事基盤を構築しています。

次世代のグループ経営人材の意図的育成

真にグローバルな企業へ進化するためには、将来の経営を担う人材を世界中から見出し、計画的に育成し、重要な役割へ登用する仕組みが不可欠です。ミスミでは、事業・地域責任を担う経営層と、その候補となる幹部人材を中心に、次世代のグローバル経営人材を継続的に輩出する仕組みづくりを進めています。

次世代経営人材の育成では、グループ全体からポテンシャル人材を把握し、タフな挑戦（仕事・役割）を軸としたとびきりの成長機会を提供していきます。さらに、各地域やハブ組織で同様の取り組みをカスケードダウンすることで、将来にわたりグループをリードする多様で厚みのある人材候補群をつくることを目指します。

グローバルHR 地域責任者の取り組み



Melissa Salcius / 米州

FictivとMISUMI USAの統合を機に米州では組織体制を刷新、社員が自身の役割と組織目標のつながりを明確に理解できるよう整備を進めています。今後は急速な事業拡大を支える人材を適切に配置し続けることが重要。特にシニアポジションの役割・行動特性との適合をより慎重に見極めて人材と組織文化の基盤を強化します。米州で起こす変化からグループに良い影響を広げたいと思います。

Arno Schwarz / 欧州

欧州ではグローバルな人材育成モデルとの連動を見据えた昇格・後継者育成プロセスの整備を進めています。今後、The Best Place to Growのコンセプトと欧州のコンテクストを踏まえた効率的な人材育成に向け、役割要件、コンピテンシー、事業ニーズ、語学力、専門性などに基づく透明性の高い選抜・育成を強化します。





濮清 / アジア

アジアは、7つの現地法人と駿河関連会社を有し、中国との関係も深い"ミニグローバル"な地域です。その特性を生かし地域横断の人材ネットワークを強化、社員の挑戦機会を広げています。今後は地域や各現地法人の主要な経営ポストを早期に現地人材が担えるよう、優秀人材の抜擢、実践を通じた経営素養の習得、挑戦を喚起するインセンティブなどの制度・施策の整備を進めます。

宋翔宇 / 中国

中国ではミスミバリューズとThe Best Place to Growを浸透させ、現地人材による自立経営を推進しています。また、ミスミの中核地域としてアジアへの人材派遣もしています。今後はさらにグループ経営に貢献できるよう、Global-Firstの視点で人材育成を進めます。「Think Global, Act Local」を軸に統一基準と地域文化を両立させ、社員の主体的なキャリア開発を後押しします。





Matthew VonderBrink / Dayton Lamina

各国のHRリーダーと連携し、各地域・組織とグループ全体の成長に資する人材・組織開発を推進しています。各組織の成功を支える文化的・地域的な違いを認識し尊重しながら、リーダーシップ開発、人材マネジメント、従業員エンゲージメント等、Dayton Laminaの成長とグループの成長を同時に実現できるグローバルなフレームワークを構築します。

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜人的資本

働き方、ダイバーシティ

育児とキャリアの両立を支援する取り組み

育休取得前は業務から離れる不安もありましたが、上司やチームメンバーの後押しもあり安心して決断できました。育休中は、子どもの成長を見守りながら家事・育児を夫婦で分担する生活を経験しました。仕事中心だった自分にとって家族と向き合う時間は多くの気づきを与えてくれ、限られた時間で優先順位を考える力や相手の立場を想像する姿勢は、復職後の仕事にも生きています。また、育児や介護などさまざまな事情を抱えながら働く社員への理解も深まりました。現在はフレックスタイム制度などを活用して仕事と家庭を両立し、多様な働き方を尊重し合いながら業務にあたっています。ミスミには挑戦を後押しする風土があり、育児休業は制度利用にとどまらない自身の成長機会でした。今後も仕事と家庭の両立を通じて価値創造に貢献していきたいと考えています。



人材・法務プラットフォーム・ハブ
稲富 智也

Data（ミスミ日本）

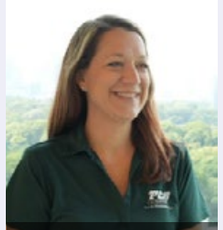
男性育休取得率 101.7%

※厚生労働省ガイドラインに基づき、「育児休業等を取得した男性労働者の数」を「配偶者が出産した男性労働者の数」で割って算出

P.C.S.が実践する「人」を起点とした企業文化づくり

（P.C.S.Company、グループ会社）

P.C.S.では、企業文化を持続的成長を支える重要な経営基盤と位置づけています。AI・DX時代においても競争力の源泉は人材であり、AIは社員がより創造的な価値を発揮するための手段と捉えています。そのため、「信頼と尊重」を企業文化の中心に据え、経営層への信頼向上と双方向コミュニケーションの強化を進めてきました。具体的には、透明性の高い情報発信、フィードバックの活用、公正な報酬制度、ジョブシャドーイングなどを通じて、社員が安心して意見を発信し挑戦できる環境づくりを推進しています。その結果、エンゲージメントスコアは7年間で56%から82%へ向上し、「Detroit Free Press Top Workplace」を4年連続で受賞しました。また、部門を超えた協働や改善提案の活性化が顧客への提供価値向上につながり、FY25の過去最高売上にも寄与しています。今後も社員の声が経営に反映される企業文化を通じて、変化対応力とイノベーションを生み続け、持続的な企業価値向上を実現していきます。



P.C.S.社長 Angela Elsey

Data（P.C.S.）

エンゲージメントスコア
82%

Top Workplaces
4年連続受賞

TOP WORK PLACES 2025

障がいのある社員の活躍

アート人材　ミスミでは、障がいのあるアート人材が社内デザイナーとして活躍しています。各種コンテンツの制作を通じて視覚的な情報伝達を支援し、コミュニケーション活性化に貢献しています。

荒木敬　ミスミでの制作経験を通じて、限られた時間の中で品質を追求し、スピードとクオリティを両立する力を磨いてきました。私が目指すのは、人の可能性に気づきを与え、次の挑戦につながるものづくりです。今後は広告制作にも挑戦し、より多くの人にミスミの魅力や価値を届けたいです。

笹岡ひなた　ミスミ入社後、さまざまな作品制作を通じて、見る人や利用シーンを踏まえた表現の幅が広がりました。デザインを通じて社員同士の情報伝達を円滑にし、顧客への提供価値向上に貢献したいと考えています。今後は3DCGやVRなど新たな表現にも挑戦し、より多くの人へ価値を届けていきます。

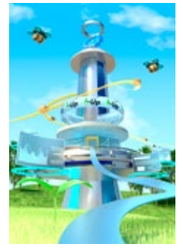
ヘルスキーパー　ミスミでは福利厚生の一環としてヘルスキーパーを雇用し、施術を通じて社員の健康維持・増進を支援し、心身ともに良好な状態で働ける環境づくりを推進しています。

清原伸直　施術師として技術を磨き、社員の心身の回復とパフォーマンス向上への貢献を、自らの挑戦として日々取り組んでいます。入社から10年、多様な人材が活躍する姿に触れ、「普通」や「常識」にとらわれず可能性を広げる大切さを学びました。今後はさらに施術の幅を広げ、他拠点へのマッサージルーム展開や施術師の育成を通じて、より多くの社員とお客さまへの価値創出につなげていきたいと考えています。

森由実　通常の施術に加え、ストレッチやセルフケアの提案にも力を入れています。ミスミで働く皆さんが、仕事だけでなく趣味やスポーツにも全力で取り組めるよう健康づくりを支援しています。入社後は、一人ひとりに合わせた施術力と柔軟な対応力を磨いてきました。今後は医療英語の習得にも挑戦し、より多様な利用者に価値を届けられるヘルスキーパーを目指していきます。

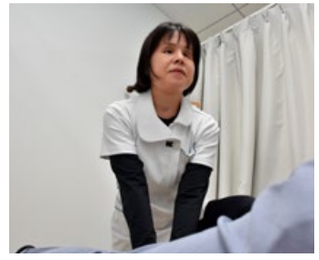


i-Up公式画像（荒木）
挑戦による可能性の広がりと成長する姿を表現



i-Up公式画像（笹岡）
若葉が未来のミスミへと成長する姿を表現





ケイパビリティと成果｜人的資本

女性活躍鼎談



違いを力に変え、誰もが挑戦できる組織へ

現在地は「まだ道半ば」。女性活躍の観点から見るミスミの現在地

矢野　さまざまな立場や経歴の方に集まっていただきましたが、**皆さんの目から見たミスミにおける女性の活躍はどのような状況だと思いますか?**

佐藤　私はミスミ在籍15年のうち海外で12年過ごし、現地法人の責任者も経験しました。女性であることを理由に、機会や評価が左右されることなく、のびのび働けたことはミスミの良い文化です。一方で当時は「ミスミではこうあるべき」という型に合う人が男女問わず活躍しやすかった面もあります。グローバル企業としての成長を加速していく今、異なる考え方や働き方を持つ人々の「違い」を強みにできる会社へ変わっていくことが次の課題だと感じています。

鄭　私は新卒で入社し、入社3年目に出産しました。育休から復帰し、リモートワークや時短勤務制度に支えられ子育てと仕事を両立できています。ただ周囲には、能力も機会もあるのに「管理職は長時間働かなくてはならないもの」と考えて挑戦をためらう人がいます。制度の柔軟性に加え、上司が背中を押し、挑戦の選択肢を示すことが必要と考えています。

キャリアを前に進めるのは、伴走者の後押しと選択肢の提示

矢野　私自身、働き始めた当初から役職者を目指していたわけではありません。仕事の面白さと同時にもう一つ、時には厳しい言葉で成長を促してくれたメンターの存在も大きかったと感じています。**女性の活躍においてメンターの存在について皆さんはどう考えますか?**

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜人的資本



大川　前職の経験から、私もメンターの重要性を感じています。若手社員から「仕事と家庭のどちらを優先すればよいか」と相談されることがありますが、どちらかを諦めるのではなく、両方をどう実現するか考えようと伝えています。直属の上司以外にも悩みを話せるメンターがいれば、対話を通じて新たな気づきや選択肢を得ることができます。会社として、社員が安心して相談でき、次の一歩を後押しする環境を広げる余地は大きいと思います。

佐藤　私も社内だけでなく友人も含めて、多くの先輩たちがパワフルに活躍する姿に刺激を受け、励みにしてきました。女性だけではなく男性のメンターがいてもいいと思います。

鄭　私も諦めそうな時に「本当にここまでいいのか」と問いかけてくれた上司に支えられてきました。メンターという存在はロールモデルになりがちですが、その人と同じ道を歩くための存在ではなく「まだ選んでいない道がある」と気づかせ、挑戦を後押ししてくれる存在だと思います。

多様な人を集めるだけでなく、力を引き出すマネジメント

矢野　女性・男性の違いを含め、単に多様な人材を集めるだけでは組織は強くならないし機能もしません。**多様性を強みにするためにミスミは何をするべきでしょうか?**



佐藤　さまざまなお客さまに価値を届けるには、社員にも国籍、性別、文化、考え方の多様性が必要です。違いを理解し異質さを受け入れることが、想定外のアイデアやイノベーションにつながります。相手を尊重し「あなたを信頼している」と伝えることが出発点だと考えています。

大川　多様な人材を集めるDiversity、お互いをリスペクトし、一人ひとりの違いを認め合う Inclusion、そして一人ひとりに合った支援をするEquityが揃った状態で初めて、誰もが本来の力を発揮できると考えています。例として、会議で発言していない人にも目を向け、その人の意見を引き出すことも、管理職に求められる大切な行動だと考えています。

鄭　率直に意見を言っても評価が下がらないという安心感も欠かせません。自分の意見を持っていても、周囲の流れを壊すことを恐れて言えない人はいます。管理職には、声の大きい人だけを見るのではなく、まだ言葉になっていない考えを引き出す姿勢が必要です。



DE&Iを「知識」から「日常の行動」へ

大川　Unconscious bias（無意識の偏見）は誰にでもあります。自分にも当然偏りがあることを認識し、「これは自分だけの見方ではないか」と立ち止まる習慣が重要だと思っています。



鄭　評価が下がることを恐れて意見を言わない、のではなく、言いたいことを言うからこそ、その結果に責任を持てるのだと思うのです。だからこそ上司側が、会議や日常の対話の中で、リスペクトを持った言動を実践することが重要だと思います。

矢野　さまざまな違いを理解した上でお互いを受け入れ、組織として方向をアジャストしていくことがDE&Iの本質であり、一人ひとりがそれを推進することでミスミはもっと強く素敵な会社になると信じます。

加藤　忌憚のない意見をありがとうございました。異なる意見を受け止めながら、会社の方針や目的に向けて力を束ねるのは簡単ではありませんが、その積み重ねによって、多様性はイノベーションと競争力の源泉になります。ミスミの次の成長に向けて、誰もが自分らしい形で挑戦し、最大の力を発揮できる組織を目指してDE&Iを日常の行動に変えていく施策を考えていきたいと思います。



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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果

財務資本



最高財務責任者(CFO)メッセージ

最適な資源配分で、変化を成長へ転換します

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

脱予算経営で、変化を成長に変える

ミスミは創業以来、お客さまの「時間価値」を高めることを使命とし、ものづくり産業の非効率を解消することで成長してきました。近年はmeviy(メビー)やエコノミーシリーズ、D-JIT(ディージット)、MISUMI floow(フロー)などのデジタルモデルシフト施策に加え、Fictivとの統合によって、製品開発領域まで事業ドメインを拡大しています。こうした事業成長を支える上で、業績管理や資金管理のみならず、企業価値向上に向けて経営資源をどう配分し、どこに成長機会を見い出すかを考えることこそが、私の本質的な役割だと考えています。

投資家の皆さまと対話する中で感じるのは、ミスミはユニークな会社でありながら、その全体像が伝わりにくいということです。FA、金型部品、VONAという事業はそれぞれ強みを持ち、個々の事業が成長を積み重ねてきました。一方で、事業ごとの成長だけでは見えにくい企業価値もあります。お客さまから見れば、ミスミは一つの存在です。だからこそ、事業ごとの収益性や成長性だけでなく、全社としてどのような価値を生み出すのかを示していく必要があります。私は財務責任者として、個別事業の成長と全社最適の両方を見据えながら、企業価値向上に取り組んでいます。

キャッシュマネジメントからキャピタルマネジメントへ

これまでのミスミは、高い収益力と優れたキャッシュ創出力を背景に、堅固な財務基盤を築いてきました。そして、グローバルな事業運営の中で、キャッシュプーリングの導入による資金の一元管理を進めるなど、国や地域を越えて資金を機動的に活用できる体制を整備してきました。その結果、事業継続に必要な最低資金水準を低減することもできました。

キャッシュマネジメントが進展した一方で、キャピタルマネジメント、つまり蓄積した資本を成長にどう結び付けるかという問いに、これまで以上に力を注ぐべき局面にあると考えています。過去の私たちは、自ら成長機会を少し狭く見積もっていた部分もあったかもしれません。だからこそ今は、半導体、データセンター、ロボティクス、航空宇宙、アグリテックといった成長産業への参入を加速し、企業価値向上につながる投資を積極的に進めています。

財務の役割は、投資を推進することだけではなく、その成功確率を高めることです。私たちは投資判断において、数字だけを機械的に追うのではなく、その事業がどのような成長ストーリーを描くのかを重視しています。ROICやROIは重要な指標ですが、現時点の数値だけで経営判断を行えば、企業は挑戦をやめてしまいます。将来の成長可能性と財務規律の両立こそが、ミスミの財務戦略の根幹です。

成長投資を加速するための経営システム

変化の激しい時代において、企業価値を高めるためには、変化を迅速に捉え、適切な資源配分を行う仕組みが不可欠です。そのためミスミでは、「脱予算経営」の考え方を取り入れた新たな経営システムの構築を進めています。固定的な予算に縛られるのではなく、ローリングフォーキャストを活用しながら、市場環境や事業状況の変化に応じて資源を再配分する仕組みです。これは単なる管理手法ではなく、変化対応力を高めるための経営基盤です。

財務部門の役割も、予算を管理する立場から、経営判断を支援する立場へ変わりつつあります。事業部門が描く将来予測に対し、データやAIを活用しながら客観的な視点を提供し、より質の高い意思決定を支援しています。組織別·機能別収益管理、顧客別·商品別採算管理、さらには需要予測まで、財務データの活用範囲は広がっています。こうした仕組みは、限られた経営資源を最も価値創造につながる領域へ振り向けるための重要な基盤となっています。

資本市場へのメッセージ

今後3年から5年を見据えたとき、私が最も重要だと考えるのは、成長投資とグローバル展開をいかに成功確率高く進めるかということです。その結果として、資本効率の向上も実現されるはずです。ミスミはこれからも、強固な財務基盤を土台に、変化を成長へ転換する挑戦を続けていきます。そして、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求しながら、持続的な企業価値向上を実現していきます。

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜財務資本

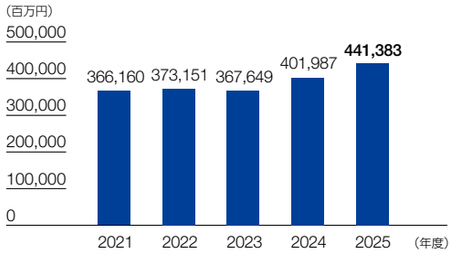
MD&A（財務報告）

2026年度第1四半期までの振り返り

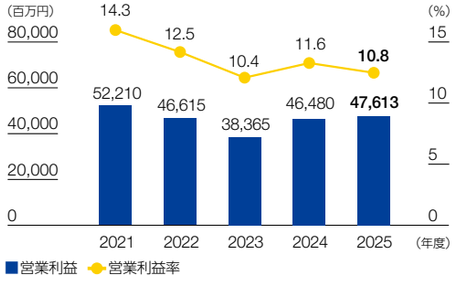
2025年度は、米国の関税政策や地政学リスクの高まりなど先行き不透明な環境が続く中でも、デジタルモデルシフト施策と地域別成長戦略を推進した結果、売上高は4,413億円、営業利益は476億円、当期純利益は404億円となり、売上高・当期純利益ともに、過去最高を更新しました。特に、meviy、エコノミーシリーズ、D-JITなどのデジタルモデル施策が成長を牽引したほか、中国・アジア市場での需要拡大や通信関連需要の伸長が業績を支えました。また、Fictivの買収により、製品開発領域への事業ドメイン拡大とAI関連ケイパビリティの獲得を実現しました。

2026年度第1四半期は、AI関連投資を背景としたデータセンター需要や半導体関連需要の拡大に加え、デジタルモデルシフト施策の効果が想定を上回るペースで発現したことにより、営業利益率が13.6%まで上昇し、売上高1,314億円、営業利益178億円は四半期ベースで過去最高を更新しました。特にFA事業ではFictiv、meviy、エコノミーシリーズ、D-JITなどの施策が大きく寄与し、全セグメントで二桁成長を達成しています。また、通期業績予想も上方修正し、営業利益670億円を見込んでいます。成長市場向け需要の取り込みとデジタル施策の浸透が進み、収益性の改善も着実に進展しました。

売上高



営業利益／営業利益率



基本方針

ミスミは持続的な企業価値向上に向けて、キャッシュマネジメントシステムの進展、キャッシュアロケーションの最適化、資本効率の改善、ステークホルダーとの対話の深化を財務戦略の柱として位置づけています。成長投資を加速するための財務基盤を強化しながら、資本効率の向上と株主還元を両立させ、エクイティスプレッドの拡大を通じて中長期的な企業価値向上を目指しています。加えて、変化の激しい事業環境に機動的に対応できる財務体質の構築にも継続的に取り組んでいます。特に、キャッシュアロケーションは、手元資金や営業キャッシュフローを成長投資と株主還元にどのように配分するかを決定する、企業価値向上に向けた中核的な意思決定と位置づけています。

キャッシュアロケーション

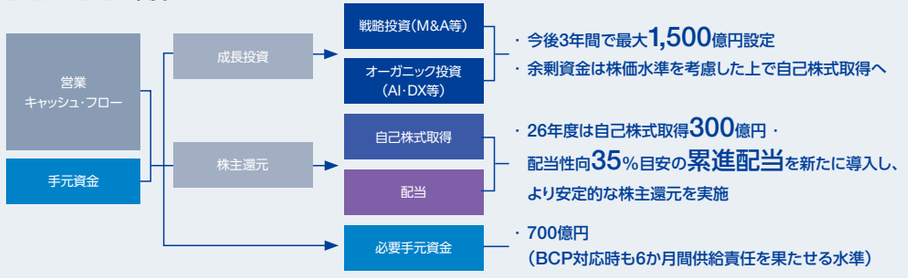
成長投資

ミスミはグローバル展開、デジタルモデルシフト、成長産業への参入を3つの成長軸として位置づけています。既存事業の競争力強化に向けたAI・DX投資、生産・物流投資を継続するとともに、非連続成長を実現するM&Aやアライアンスも積極的に検討します。2026年度から3年間で最大1,500億円の成長投資枠を設定しました。データセンター、半導体、ロボティクス、ヒューマノイド、アグリテックなど成長産業への参入を加速し、成長機会を取り込むことで企業価値向上を目指します。

2026年10月に米国で「MISUMI Imprint Foundation（ミスミ・インプリント基金）」の設立および、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）ファンド「MISUMI Venture Capital Fund I, LP」を組成しました。いずれもグローバルでのものづくりを支えるとともに、ミスミグループ全体の次なる成長と企業価値の向上につながる投資と位置付けています。

インプリント基金は、ミスミとして初の基金設立であり、200万米ドルのシード投資として発足しました。米国におけるエンジニアリング教育、応用設計・ロボティクスプログラム、産学連携を支援します。MISUMI Venture Capitalはファンド規模5,000万米ドルで、新規事業領域開発の一環として、フロンティアハードウェア・ロボティクス・産業AIを核とする次世代製造業エコシステムを構築する有望なスタートアップへの戦略的投資を目的としています。

2026～2028年度

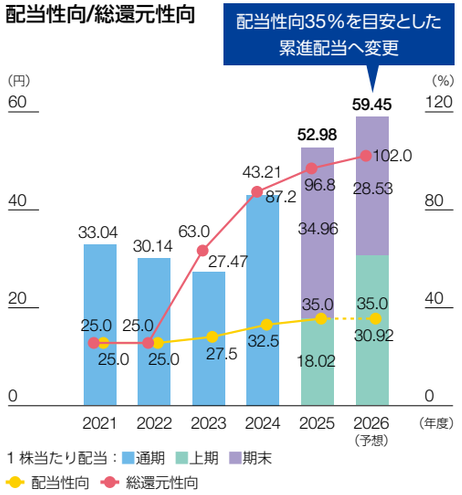


編集方針 1
イントロダクション
マネジメントメッセージ
価値創造ストーリー
特集：成長戦略
ケイパビリティと成果
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜財務資本

株主還元

株主還元については、成長投資とのバランスを重視しながら継続的な強化を進めています。2026年度より配当性向35%を目安とした累進配当を導入いたしました。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も勘案し、2026年度には300億円規模の自己株式取得を予定しています。



新収益管理システム

ミスミは、能動的かつ挑戦的な組織へと進化するため、脱予算経営とダイナミック・ケイパビリティの考え方を取り入れた新たな収益管理システムを構築しています。従来の単年度予算による目標管理では、年度末の数値達成に意識が向きやすく、中長期的な視点を犠牲にした近視眼的な行動につながりかねません。そこで当社は、単年度予算を廃止し、2年間を計画期間とする制度を導入しました。各事業部門は、売上高2年CAGRや営業利益率等をKGIとして掲げ、これを市場や競合他社との比較に基づく「市場相対的目標」として自律的に設定します。固定値ではなく相対的な目標とすることで、環境が良い時には手を緩めず、悪い時には努力を続ける組織文化の醸成を図っています。さらに、四半期ごとに常時2年先を見据えたローリング予測を実施し、目標と予測のギャップに応じて機動的に資源配分の追加・見直しを行うほか、月次の全社経営会議において戦略の妥当性を随時検証しています。こうした取り組みを通じ、環境変化に左右されない柔軟かつ自律的な経営基盤を強化し、持続的な企業価値向上を目指しています。

ステークホルダーとの対話進化

近年、ミスミはデジタルモデルシフトの進展やFictivの買収を契機として、事業領域や成長機会が大きく広がっています。一方で、事業構造や成長戦略は外部から理解しづらい側面もあり、情報の非対称性を解消することが重要になっています。そのため、単に業績や財務数値を説明するだけではなく、成長戦略の考え方や投資判断の背景、資本配分方針などについても、より分かりやすく発信することに努めています。

当社は企業価値向上の実現に向け、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を重要な経営課題の一つとして位置づけています。2025年度には機関投資家らとの対話を537件、海外IRは27件実施いたしました。

今後も、対話を通じた相互理解の深化により、資本市場との信頼関係を強化し、さらなる企業価値向上につなげていきます。

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果

自然資本



責任者メッセージ

自然資本経営の次なる焦点
商品サステナビリティ

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
サステナビリティ推進室　担当役員
高波 徹

自然資本と共に歩む、持続可能な成長へ

自然資本は、気候変動をはじめとする地球規模の課題に直結し、企業が最優先で取り組むべきテーマであると認識しています。特に直販モデルを通じて製造業のお客さまと広く接点を持つミスミにとって、環境への配慮は事業活動の根幹をなすものであり、お客さま・投資家からの期待も年々高まっていると感じています。

これまでGHG排出量削減に向け、事業活動全体でのエネルギー効率化や再生可能エネルギー導入、サプライチェーン全体を見据えた排出量の把握と削減に取り組んでまいりました。また、商品そのものが持つ環境負荷や商品に関する新たな規制の遵守を重視する中で、「商品サステナビリティ」の取り組みも強化しています。具体的には、欧州の炭素国境調整措置(CBAM)、森林破壊防止規則(EUDR)、包装・包装廃棄物規則(PPWR)といった新たな規制等に的確に対応してまいります。

ミスミは、産業界の発展を支える企業として、自然資本の保全と事業成長の両立を目指し、一つひとつの取り組みを着実に積み重ねながら、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

気候変動

気候変動に対する取り組みの考え方

ミスミは、事業活動を通じて地球温暖化防止などの気候変動対策に取り組んでいます。2021年9月にTCFD提言への賛同および「TCFDコンソーシアム」への参画を表明し、翌年3月には、1.5℃/2℃および4℃シナリオに基づく気候変動影響の分析(移行・物理リスク、機会の特定とインパクト評価)を実施・開示いたしました。

ガバナンス面では、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会が気候変動等のサステナビリティ関連の目標設定と進捗状況のモニタリングを行い、取締役会に定期的に報告・提言しています。また、気候変動による財務影響や、その発生時期を踏まえたリスク優先順位付けと、対応策の立案・実施に取り組んでいます。

ミスミは、顧客・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脱炭素化にも貢献しており、気候変動が経営に与える影響の継続的なモニタリングと適切な情報開示を進めています。

気候変動への取り組み(TCFD準拠、温室効果ガス(GHG)排出量)(スコープ1,2)について

温室効果ガス(GHG)排出量の削減目標

ミスミは、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※1(Science Based Targets initiative)において1.5℃目標※2を達成するために求められる削減率・水準と整合するものです。

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 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℃に抑制するための目標

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

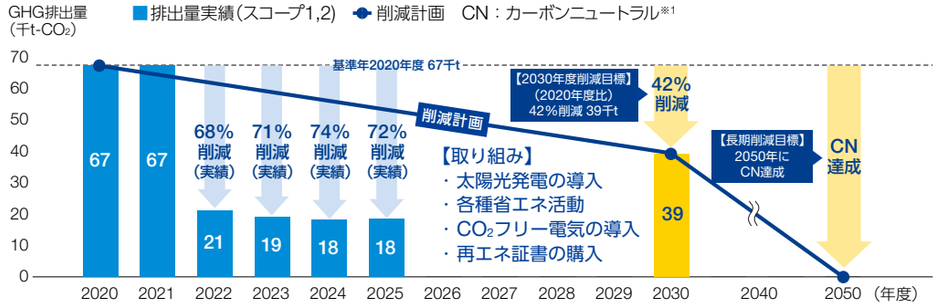
ケイパビリティと成果｜自然資本

GHG排出量の削減計画と進捗状況

ミスミは、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。

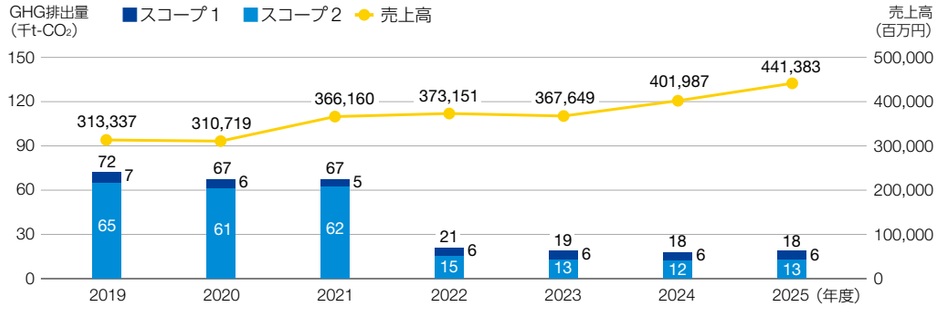
この計画の進捗状況として、2022年度より大幅な削減を達成し、現時点では目標を達成するペースで推移しています。2025年度におけるグループ全体の排出量は18千トン-CO_2となり、2020年度の72%にあたる48千トン-CO_2を削減しました。2025年度はグループ売上高が過去最高となりましたが、2022年度からの削減水準を維持しています。

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



※1 排出量の算定にあたり、2025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

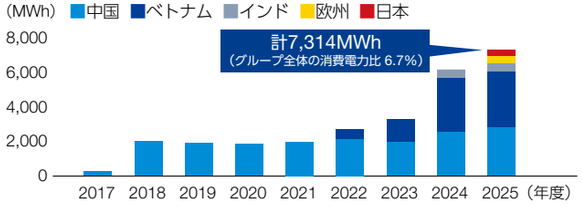
GHG排出量（スコープ1,2）、グループ売上高



GHG排出量削減のための具体的な取り組み

ミスミは、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_2フリー電気※2の導入、再エネ電力証書（I-REC、GEC※3）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。

太陽光発電導入量



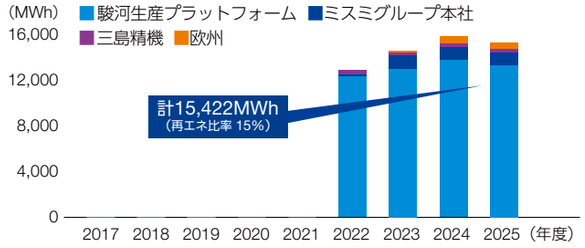


ベレア工場の太陽光発電パネル（アメリカ）

太陽光発電は、2025年度までにベトナム、中国、インド、ポルトガル、日本にて導入し（全てオンサイトPPA方式）、2025年度のグループ全体の太陽光発電導入量は7,314MWhになりました。これはグループ全体の消費電力の6.7%に相当します。さらに、2026年4月よりアメリカのベレア工場（ミシガン州）でも太陽光発電を導入し、同工場の消費電力の約20%を自家発電で賄えるようになりました。

なお、オンサイトPPA（Power Purchase Agreement）方式とは、自社敷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。

CO_2フリー電気導入量



国内生産拠点、本社ビル、一部海外拠点にてCO_2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。

※2 発電時にCO_2を排出しない再生可能エネルギー由来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_2排出量はゼロと認められているもの
※3 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

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜自然資本

資源循環

ミスミは、時間価値の提供により顧客・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。

製造工程における資源循環への取り組み

ミスミ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ロス削減のために、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、meviy（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。



meviy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2026

梱包資材における環境負荷低減への取り組み

ミスミは、梱包資材による環境負荷の低減を重要な取り組みの一つと位置づけ、過剰包装の是正や梱包資材の軽量化・素材転換を推進しています。具体的には、梱包資材の薄肉化による使用量の削減や化石資源由来のプラスチックから植物由来のバイオマスプラスチックへの転換を進めています。

また、環境配慮を伝えるデザインを採用するなど、梱包資材を通じた環境意識の向上にも取り組み、お客さまの梱包廃棄物の削減にも貢献しています。



Air Cushion Bag



環境負荷低減マーク



Air Pillow：植物由来のバイオマスプラスチックを使用

水資源に関する取り組み

ミスミは、グループ全社における取水量をモニタリングし、事業活動が水資源に与える影響の把握に努めています。Aqueduct※1等の国際的な評価ツールにより水ストレス地域での取水状況を継続的に分析するとともに、2030年度まで、水の使用および排水に関して各拠点が対象となる法規制を遵守し、行政当局等と合意した基準値を上回る排水をゼロとすることを継続します。

項目	値	単位
2025年度取水量※2	293	千m^3
うち水ストレス地域＋多取水量地域	216	千m^3
うち水ストレス地域	44	千m^3
うち多取水量地域	172	千m^3
2025年度排水量※2	293	千m^3
水ストレス地域にある拠点数	29	拠点
多取水拠点数※3	2	拠点

※1 世界資源研究所（WRI）が提供するグローバル水リスク評価プラットフォーム
※2 製品への水の取り込みはないため、取水量＝排水量として算定
※3 当社グループ全体の取水量の10%以上を占める拠点

環境汚染防止に関する取り組み

ミスミは、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を重要な責務と捉え、2026年7月に改訂した「ミスミグループ環境基本方針」のもと、大気・水質・土壌の汚染防止に取り組んでいます。具体的には、各拠点で油類・有害物質の漏洩防止や排水・大気放出の管理を徹底し、2030年度まで、法規制の遵守と行政当局等が定める基準値を上回る排出・放出をゼロとすることを目標としています。

また、環境負荷物質の管理基準が一層厳しさを増すなか、RoHS・REACH・TSCA※4等の主要法令やchemSHERPA等の管理対象物質リストに基づく製品含有化学物質調査を推進し、調査結果をお客さまに適切に提供するとともに、紛争鉱物の不使用に向けた責任ある鉱物調達にも取り組んでいます。こうした取り組みを通じて、事業活動が地域社会や生態系に与える影響を最小化し、持続可能な社会の実現とステークホルダーからの信頼獲得を目指してまいります。

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

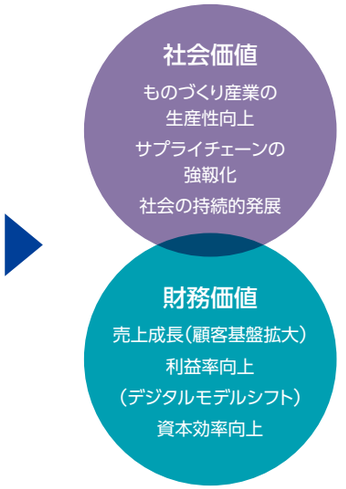
編集方針 1
イントロダクション
マネジメントメッセージ
価値創造ストーリー
特集：成長戦略
ケイパビリティと成果
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果

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。

ステークホルダー	期待	取り組み	成果
社員・従業員	・成長機会・公正な評価 ・挑戦機会(The Best Place to Grow)・キャリア選択	・Next Challenge制度(社内流動化) ・AI・DX活用人材育成 ・グローバルキャリア機会	・社員の挑戦によるモデル進化 ・イノベーション創出 ・組織変化対応力の向上
顧客	・短納期・工数削減 ・確実供給・調達効率化	・meviy(自動見積もり・即納) ・D-JIT(在庫可視化・即調達) ・MISUMI floow(調達DX)	・顧客時間価値向上 ・設計～調達～量産の効率化 ・顧客の競争力向上
サプライヤー・取引先	・安定取引 ・需要機会 ・デジタル連携	・サプライヤー在庫データ統合(D-JIT) ・グローバル供給網構築 ・Fictiv連携(製造ネットワーク拡張)	・稼働率向上・機会増加 ・サプライチェーン強靭化 ・リスク分散
社会・産業(ものづくり産業)	・生産性向上 ・人手不足対応 ・サプライチェーン強化	・IT×ものづくりによるプロセス改革 ・AI・データ活用基盤(NEWTON等) ・川上～川下への領域拡大(Fictiv)	・産業全体の効率化 ・イノベーション加速 ・持続可能な産業基盤形成
株主・投資家	・成長性 ・資本効率 ・デジタル戦略の実現	・デジタルモデルシフト戦略 ・高収益モデル構築 ・情報開示・対話	・売上・利益成長 ・資本効率向上 ・中長期的企業価値向上



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

ミスミは「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

ミスミは、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「中小受託取引適正化法」(2026年1月1日施行、旧・下請法)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。

なお、当社は、株主・投資家、サプライヤー・取引先、従業員、地域・社会などの多様なステークホルダーへの適切な還元に関する考え方を示す「マルチステークホルダー方針」を策定・公表しており、上記の取り組みはその一部を構成するものです。詳細は下記をご参照ください。

マルチステークホルダー方針

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

ケイパビリティと成果｜社会関係資本

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や地政学リスクの増大に加え、ITの急速な進化に伴う産業構造や調達プロセスの変化により、国内外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。

ミスミは、この課題に対し、当社の強みであるAI·IT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

ミスミは、持続可能な社会の実現に向け、サプライチェーン全体で環境負荷低減に取り組むグリーン調達を推進しています。そのために「グリーン調達ガイドライン」を定め、サプライヤーの皆さまと連携し環境負荷物質の適切な管理·削減を進めています。RoHS·REACH·TSCA等の環境法令対応を推進し社会のニーズに応えるとともに、日本においては製品含有化学物質の伝達スキームであるchemSHERPAへの対応も進め、当社が運営するWebサイト上で情報開示に取り組んでおります。

また、サプライチェーンを通じて輸送効率の向上や廃棄物削減にも取り組んでいます。こうした活動を通じてサプライチェーン全体の環境パフォーマンスを重視し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

ミスミグリーン調達ガイドライン　駿河生産プラットフォームグリーン調達ガイドライン

責任ある鉱物調達

ミスミは、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、天然マイカといった、コンゴ民主共和国およびその周辺国における武装勢力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」を策定しています。

本方針は、「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」に準拠しており、サプライチェーン全体で紛争鉱物の使用有無を継続調査し、要望に応じてお客さまに結果を回答するとともに、使用の可能性が確認された場合はサプライヤーに適切な対応を要請しています。こうした活動や人権侵害·環境破壊の防止、透明性向上を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

責任ある鉱物調達方針

サプライヤーアンケート調査結果

ミスミでは、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仕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※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）

※ アンケート実施期間は2022年12月～2023年4月

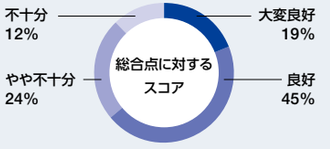
2 ESGに関する調査とデューデリジェンス

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～	国内主要仕入先17社を対象にコンプライアンス遵守調査を実施し、法令違反等の重大なリスクがないことを確認しました。また、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きます。 ·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、ミスミ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

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
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
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ