価値創造プロセス

ミスミは、お客さまに「時間価値」を提供する会社です。デジタルモデルシフトの旗頭の下、新たな「時間価値」を創出すべく、日々ミスミモデルの進化を図っています。
ミスミの顧客時間価値向上が、産業そして社会の発展へ寄与していくと考えます。

事業環境・社会的課題

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

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

インプット

経営資本

- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 自然資本
- 社会関係資本

ビジネスモデル

メーカー事業（FA・金型）
メーカー事業 P.11

流通事業（VONA）
流通事業 P.12

事業基盤
事業基盤 P.13

アウトプット

豊富な商品ラインアップ
MTO※1品から消耗品までワンストップ購買が可能

グローバル商品点数3,000万点超

デジタルモデルに対応
進化するデジタルモデルでお客さま需要に応えた商品・サービスの提供

meviy
MiSUMi economy
D-JIT 数量対応力大幅UP

グローバル確実短納期
異なる競争環境に適応する各地域最適モデルを構築

時間価値の提供

社会的インパクト

お客さま
部品調達の手間削減により高付加価値業務へリソースシフト

サプライヤー
健全なサプライチェーン構築

従業員
成長機会を与える環境において、さまざまな挑戦が可能

自然価値
GHG排出量削減
再生可能エネルギー導入
グリーン調達活動

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

経営基盤
ガバナンス
サステナビリティ経営

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

事業ポートフォリオ

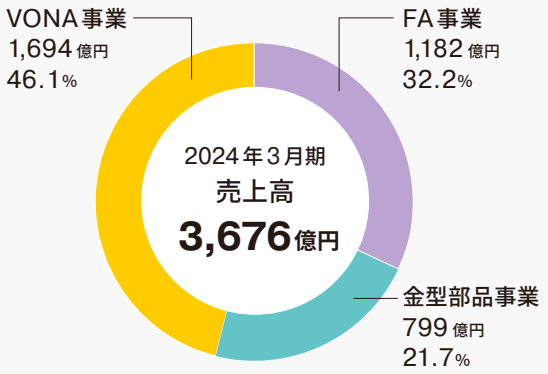
ミスミは、メーカー事業であるFA事業・金型部品事業に加え、流通事業を展開するVONA事業の計3つの事業で構成されています。
インダストリアル・オートメーション（IA）産業のお客さまに対し、地域ごとに異なるニーズに即時対応すべく、豊富な商品ラインアップの提供、継続的な品揃え強化に取り組んでいます。

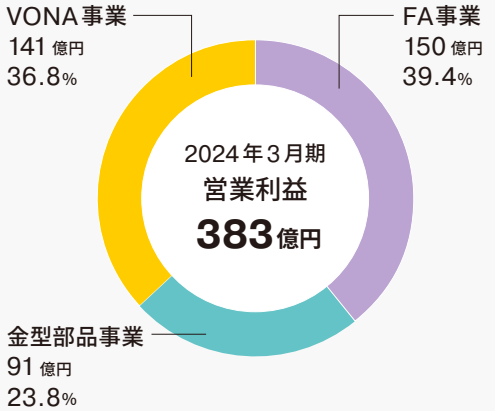
事業セグメント	主要取扱商品
メーカー事業	
FA事業 製造装置、生産自動機などに利用する精密機械部品の開発・生産・販売をしています。	FA用メカニカル標準部品：シャフト、タイミングプーリ、リニアブッシュ、平ベルトコンベヤ、セットカラー、位置決めピン、歯車、カップリング 位置決め・計測機器（OST※事業）：自動ステージユニット、アクチュエータ、光学計測器、光学実験機器
金型部品事業 プレス部品、樹脂成型部品を量産する金型に組み込む標準部品や精密部品の開発・生産・販売をしています。	プレス金型・プラ型用標準部品：パンチ、ボタンダイ、エジェクタピン、スプルーブシュ
流通事業	
VONA事業 他社商品も含めた自動化関連間接材から消耗品まで幅広い商品群を販売する流通事業です。ミスミブランドの他、グローバル3,000社以上のメーカーが参画しています。	メカニカル商品／ねじ・ボルト・座金・ナット：センサ・スイッチ、継手、ねじ・ボルト・ナット、キャスタ 配線部品／制御部品・PC部品：コネクタ、スイッチ、ケーブル、トランス 切削工具／生産加工用品：エンドミル、六角棒レンチ、施盤用チップ、ノギス 梱包・物流保管用品／安全保護・環境衛生・オフィス用品：台車、作業用手袋、パーツクリーナー、研究開発用品

※OST：Optical & Scientific Technology

売上高 / 営業利益構成比率

（億円未満切捨て）





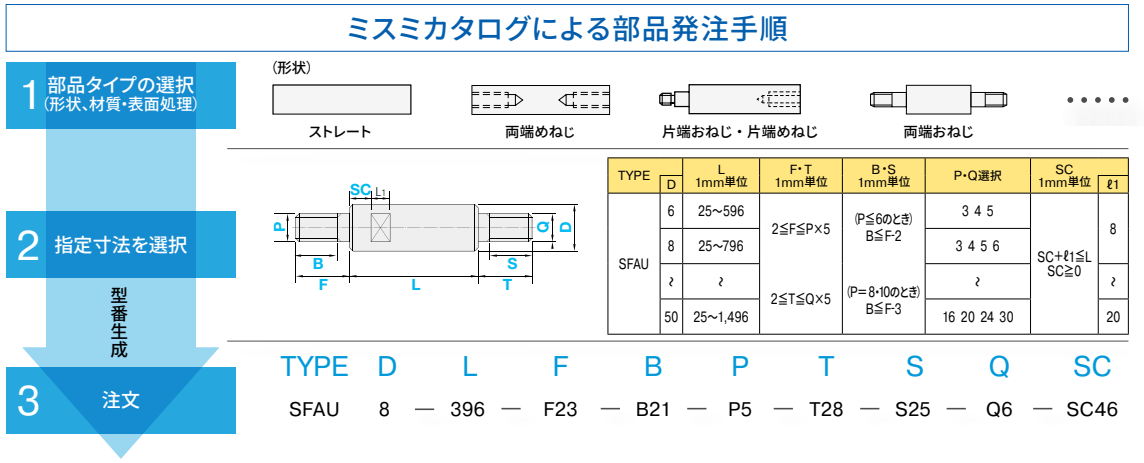
ビジネスモデルの強み

メーカー事業

1.「標準化」による部品調達の抜本的改革

MTO（Make To Order：受注製作品）で大幅な時間短縮を実現

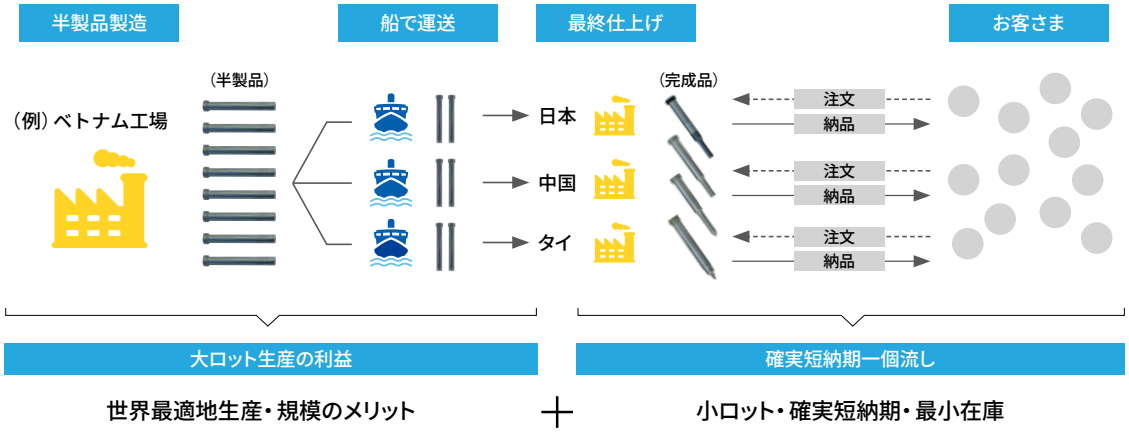
機械部品はそれぞれに設計が異なり、設計者が部品ごとに図面を描き、複数の部品加工メーカーに見積もりして発注する必要がありますが、ミスミのカタログでは特注品である部品を「標準化」して掲載しており、部品の寸法や仕様を一覧表から選ぶだけで発注可能になります。図面不要の型番発注により、お客さまの部品調達における大幅な時間短縮を実現しました。



2. 矛盾する2つの競争優位性を両立

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

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



ビジネスモデルの強み

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

1. 自動化関連間接材のワンストップ購買を実現

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

2. 商品点数3,000万点超で業界最大級の品揃え

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

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

3. 電子受注率90%超

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

Variation & One-stop by New Alliance

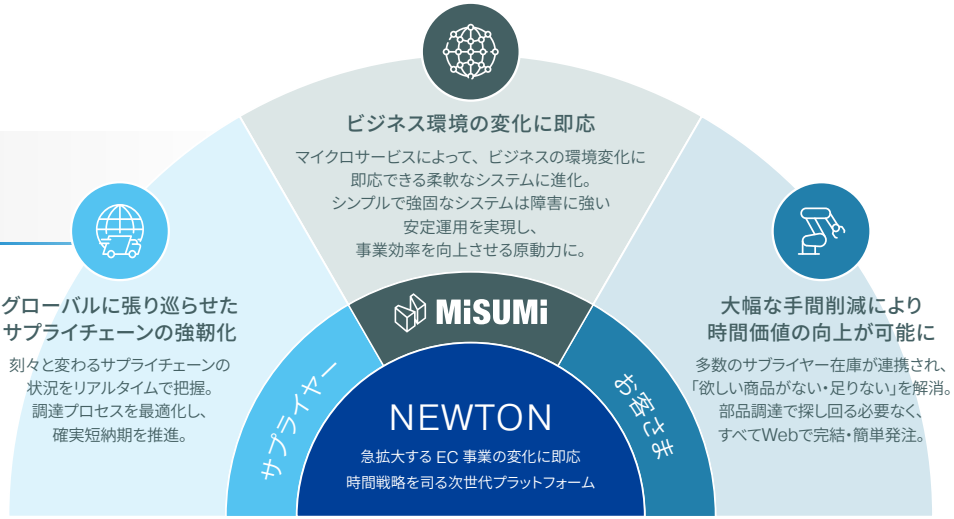
ミスミブランド機械部品 ＋ メーカーブランド機械部品 ＋ 工具・消耗品

ビジネスモデルの強み

事業基盤： IT・生産・物流

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

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



生産　自社開発機による「時間価値」への徹底的追求、グローバル5極生産体制へ

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

※Dayton Lamina社

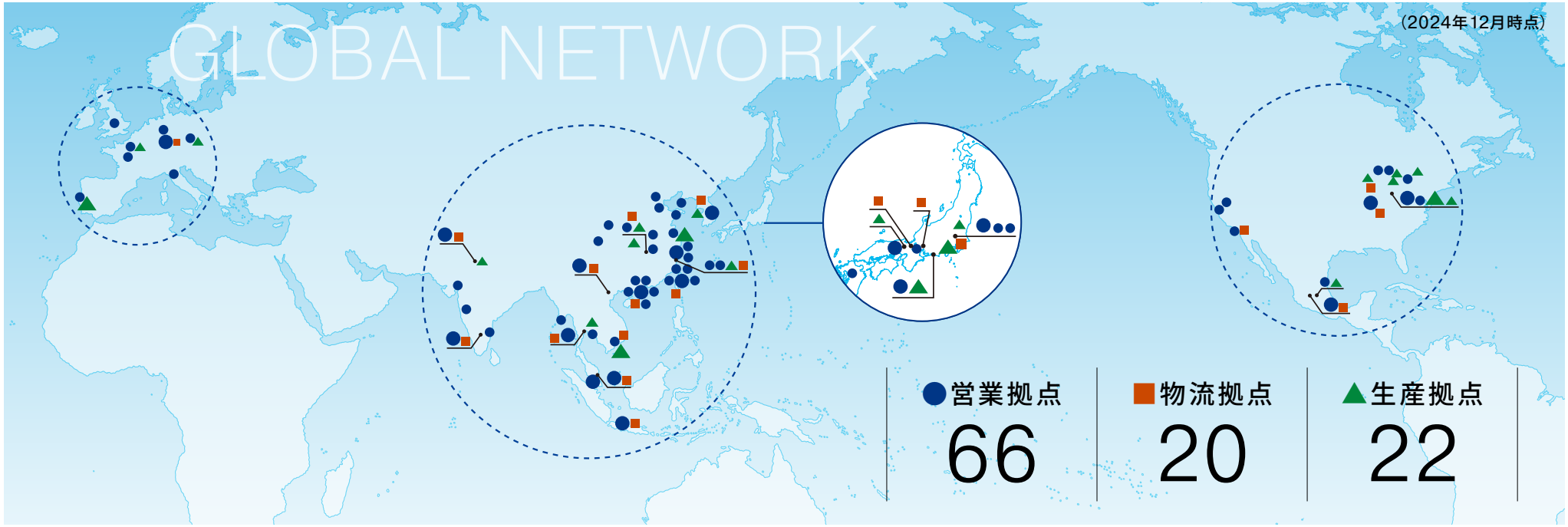
物流　自動化の活用により生産性を大幅に改善

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

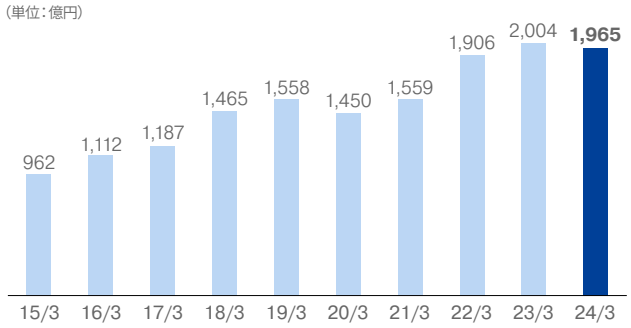
中日本（愛知県）

グローバルネットワーク

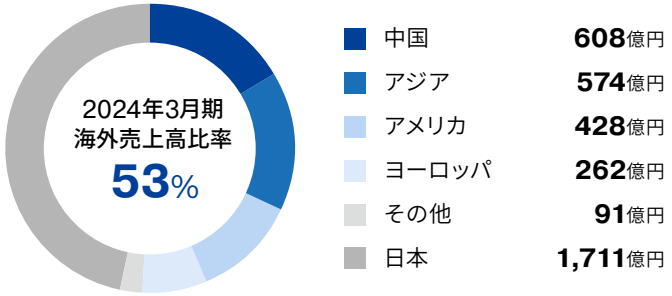
アジア、米州、欧州を中心とした世界各国に、営業・物流・生産拠点の3点セットでグローバル事業を展開し、競争力強化と商品の安定供給を実現するグローバル確実短納期体制を構築しています。
2002年以降、海外戦略の加速を牽引すべく、海外拠点の拡充を図り、海外売上高比率は現在では53%に至っております。



海外売上高

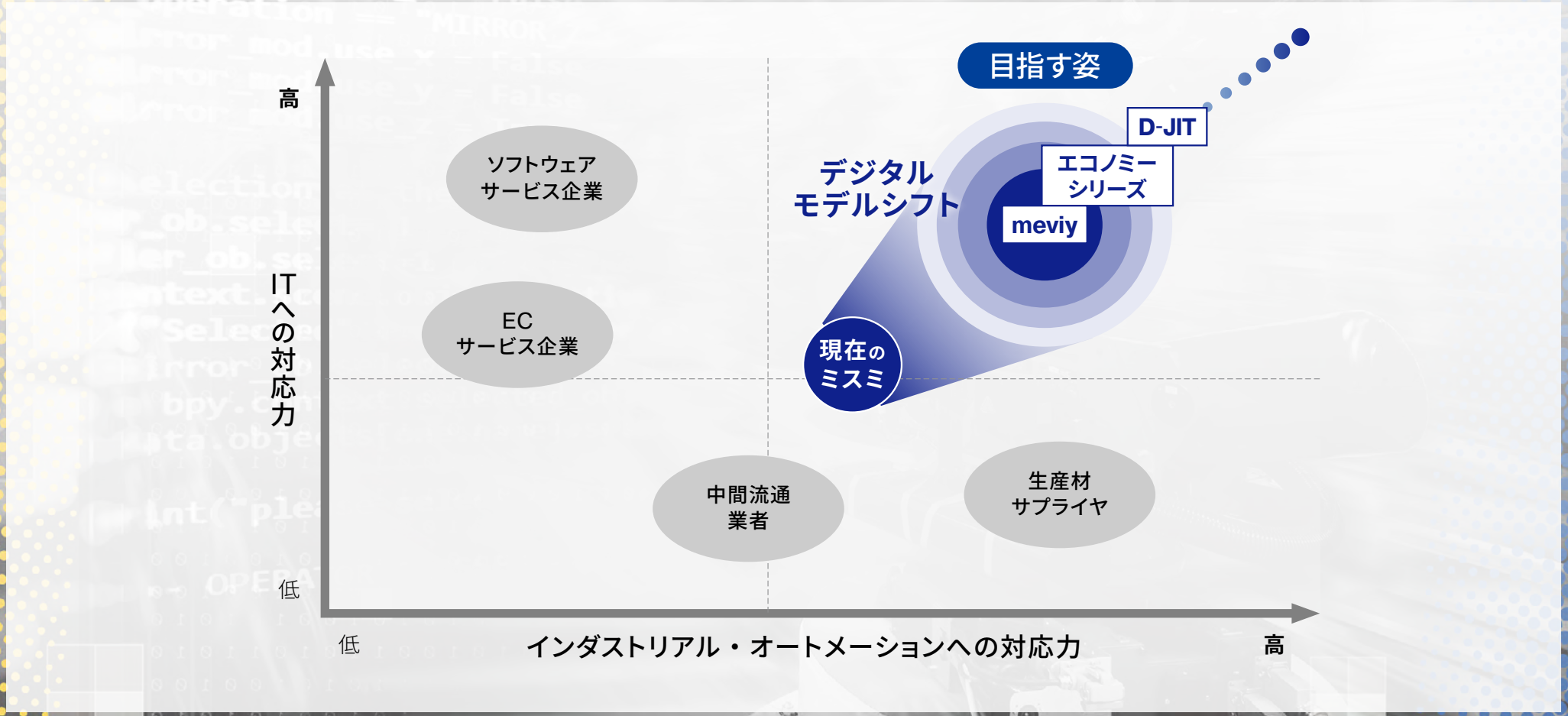


地域ごとの状況



革新の方向性：デジタルモデルシフト

グローバルで多様化が進む自動化関連の顧客ニーズに対応することに加え、自社の競争力強化を図るため、ミスミは「デジタルモデルシフト」を推進しています。
当社が置かれている市場環境を踏まえ、「ITへの対応力」および「インダストリアル・オートメーションへの対応力」はミスミにとって重要な指標であると考え、
この2つの要素を掛け合わせた上で関連する各社のポジションを下図のように示しています。
デジタル化がもたらした市場の変化は昨今急速に進んできたと思われがちですが、当社は従前よりビジネスモデルのデジタルシフトに注力し、それに相応しい新商品・新サービスを
順次リリースしました。その第1弾である「meviy（メビー）」に続き、第2弾「エコノミーシリーズ」、第3弾「D-JIT（ディージット）」、いずれも独自の施策として顧客から評価されています。
今後も変化し続ける社会・顧客ニーズを迅速に捉えながら、第4弾、第5弾と継続的に新規事業を展開していきます。



デジタルサービスの進化

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

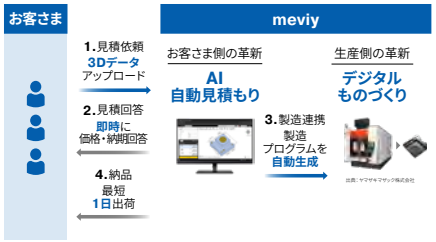
デジタルモデルシフト

#1 meviy

meviy

機械部品調達のAIプラットフォーム

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



即時見積もり、最短1日出荷　ものづくりの時間革命

RAPiD Design

MiSUMi RAPiD Design

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

MISUMI FRAMES

MiSUMi FRAMES

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

3DCAD連携サービス
デジタルものづくりへの対応加速

#2 エコノミーシリーズ

MiSUMi economy

ミドルレンジ需要に対応　価格競争力に強み

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

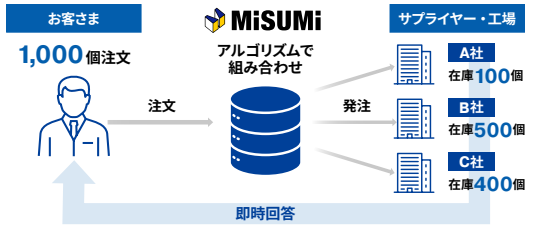
特長1	特長2	特長3
驚くほど低価格	ちょうどいい	ほとんどが
平均45% OFF	品質	最短 当日出荷

#3 D-JIT

D-JIT 数量対応力大幅UP

「大量でもミスミ」へ ～顧客の希望数量を「動的」供給体制で叶える

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



NEWTON

環境変化に柔軟に対応し、時間戦略を加速させる基幹システム

デジタルモデル戦略　CIOメッセージ

「成長連鎖経営」を加速させるデジタル革新

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

ミスミにおけるDXの位置づけ

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

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

デジタルで進化するミスミモデル

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

さらに2024年9月、当社は需要サイドと供給サイドの間に立ち、お客さまとサプライヤーをマッチングする日本最大級の製造業マーケットプレイスをmeviyのサービス拡大として立ち上げました。今後もDXを一層加速させ、プラットフォーマーとして「お客さまにより近づくとともに、サプライヤーにも近づく」ためのモデル進化を実現していきたいと考えています。当社がお客さまに近づく新しいサービスを展開し、それをサプライヤー・自社工場につなげていくことでバリューチェーン全体におけるスピード化、自動化を推進し、インダストリアル・オートメーション（IA）産業、社会への貢献につなげていきたい――それが当社のデジタルモデルシフトが目指すところです。

DX推進体制・ガバナンス

DX戦略推進にあたっては、以下のような体制を整備しています。

- **DX投資の承認――システム投資会議**

当社におけるDX投資関連案件は、すべてシステム投資会議にお

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

● 効果測定――システム投資評価会議

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

● DX関連プロジェクトの進捗管理

〈 ビジネスプランの策定 〉

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

〈 経営におけるDX利活用 〉

事業活動によって生まれる主に5つのデータソース（基幹系データ、ECデータ、カスタマーサーポートにおけるVOC※1、生産・物流における生産性データ、活動別原価計算）を社内で独自に統合・分析し、事業部の日々の活動はもちろん経営の意思決定を支援しています。具体的には、販売・財務情報など結果指標につながる現場におけるオペレーション指標を定義し、事業×地域×オペレーション単位で分解した業務生産性・納期遵守率・コスト効率・クレーム率などを見える化しております。またVOC分析を行うことで各組織の改善課題を明確化し、組織部署を跨ぐ改善活動推進にも活用しています。なおVOC起点で改善された内容は、ECサイトでも「ミスミ進化中!」と題して公開しています。

〈 モニタリング 〉

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

〈 取締役会への報告 〉

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

社員への浸透

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

このような全グループ社員を対象とする「ミスミ・バリューズ」の理念をベースに、当社ではデジタル人材※2に共通して必要な基礎知識とスキルを提供し、AIを徹底的に活用することを全社方針として示しています。ミスミのDX組織・デジタル人材 P.27

今後の計画

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

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

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

※1 VOC：Voice of Customer（顧客の声）
※2 デジタル人材：DX推進を担う人材

デジタルモデル戦略　新規ビジネス創出　meviy（メビー）

meviyをコアに エンジニアリングチェーンの あらゆる領域で 時間創出を

常務執行役員
兼 ID企業体社長
吉田　光伸
Yoshida Mitsunobu

製造業の調達における時間創出を実現したmeviy

●開発の背景

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

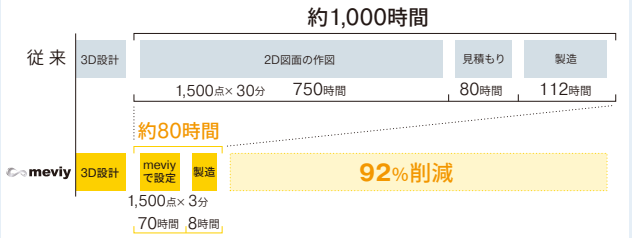
課題解決を図る抜本的な対策としてDXによる生産性向上が不可欠となる中、設計→調達→製造→販売というエンジニアリングチェーンの中で特に調達領域における時間創出を企図して開発されたのが、当社のmeviyです。

●meviyによるインパクト

エンジニアリングチェーンにおいては、設計は3DCAD・CAE、製造はロボットなどによる工場の自動化、販売はECサイトなどさまざまな形でデジタル化が進展する一方、調達だけは進化が遅れているのが実情です。例えば工場設備のために1,500点の部品を発注する場合、設計段階では3Dデータを作成しているにもかかわらず調達ではデジタルデータを紙の図面に落としてFAXで複数社に見積依頼をするなど、紙図面の作成の手間や待ち時間で納品までに1,000時間ほどかかっていました。これを日本の製造業全体で考えると3億8,000万時間という膨大な時間が調達の領域で浪費されていることになります。※1

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

部品点数1,500点の設備の部品調達の場合



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

●meviyが目指す世界

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

meviyの今後の展望

meviyでは、以下の3つの方向でさらなる進化を加速させています。

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

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

※1 事業所数38万社が仮に上記の部品を発注すると仮定
※2 株式会社テクノ・システム・リサーチ調べ

デジタルモデル戦略　新規ビジネス創出 meviy

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

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

●マーケットプレイスモデル

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

2019年のmeviyのリリースに続き、2023年には2D図面への対応を拡大する「meviy2D」、2024年8月にはアップロードされた図面データからキーワードや類似検索ができる図面管理機能「meviyファインダー」と、meviyファミリーを積極的にリリースしてきました。

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

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

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

●子会社設立による開発加速

高度なIT能力が求められる開発チームをスピンアウトさせ、システム開発を専門に担う戦略的子会社「株式会社DTダイナミクス」を2022年9月に設立しました。製造業向けシステム開発に強みを持つ株式会社コアコンセプト・テクノロジー（CCT）との合弁です。システムの内製化により開発スピード・生産性は大幅に向上しました。

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

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

進化スピードの加速に向けて

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

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

デジタルモデル戦略

エコノミーシリーズ

ものづくりのデジタル化が進む中で、商品のライフサイクルが短くなり、企業にはライフサイクルコストの削減が求められています。
その結果、精度と価格のバランスを叶えるミドルレンジ市場の需要が拡大しています。また、昨今調達コストの上昇が課題となる中、こうした需要に応えるため、エコノミーシリーズの提供を開始しました。

エコノミーシリーズとは

ものづくりのデジタル化の加速による顧客環境の変化に応えるため、従来の当社類似品と比べ平均45%、最大90%もの価格削減を実現するセカンドシリーズです。
メカニカル部品の圧倒的な低価格を実現し、商品点数はグローバルで60万点を超えます。
このシリーズでは製造方法の徹底的な見直しや仕様の最適化を行い、“驚くほど低価格、ちょうどいい品質”を追求しました。
現在、中国・アジア・日本の市場で展開しており、多様なニーズに応える製品ラインアップを揃えています。
当社既存の類似品比平均45%OFF、最大90%OFF。圧倒的な低価格を実現したメカニカル部品。商品点数は60万点超。ミスミ品質はそのまま、驚きの低価格を実現したセカンドシリーズです。

グローバルで60万点超

安価にできる3つの理由

1. 製造方法の見直し

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

当社類似品比 最大**82%**OFF

部品押さえ・座金用途の利用では十分な品質

2. 精度の見直し

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

当社類似品
長さ公差 ±0.1
▼
エコノミーシリーズ
長さ公差 **±0.2**

当社類似品比 最大**56%**OFF

デバイス取付用途にも対応

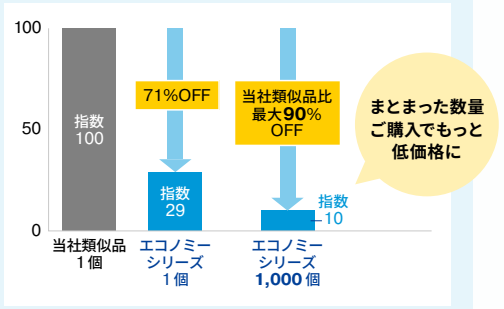
3. 大量生産・大量在庫

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

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

大口数量だともっと安価に

マグネットの場合



市場からの評価

国内3万社のお客さまが利用

安い、早い、確実。エコノミーシリーズは価格が明らかに安く、仕様に問題がないため採用した
（株式会社ココロ製造部製造課、課長代理・金井久典さま）

信頼できるミスミブランドが「そこそこの品質」で圧倒的に安い部品を提供してくれるのは助かる。ノンコア部分での採用は増えていきそう
（株式会社アルファ技研、代表取締役社長・三津田耕平さま）

デジタルモデル戦略　ビジネスモデル革新　D-JIT 数量対応力大幅UP（ディージット）

購買プロセスDX革新 「少量短納期のミスミ」から 「大量でもミスミ」へ

経営執行役　DJシステム推進本部 本部長
木戸雄介
Kido Yusuke

D-JITとは

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

●開発の背景

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

IA産業で必要とされる部品は、一般的には、部品メーカー、卸、販売店を経て、エンドユーザーの手元に届きます。この多段階流通構造が市場在庫数の把握を妨げていると考えました。メーカーは製造が本業のため、在庫を管理して複数のお客さまからの注文を直接受け付ける仕組みを持たず、メーカーの在庫センターの役割を担う卸は販売店との関係性があるためエンドユーザーへの直接販売を避け、販売店はデジタルスキルや資金力の面での不足など、各プレーヤーの立場上、抜本的な改革は難しいと言えます。それならば、当社がやるしかないのではないかと考えました。

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

なぜ、ミスミが実現できたのか

3つのミスミならではの革新によりD-JITは実現しました。

①グローバル400社超のサプライヤーとのサイバーネットワーク

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

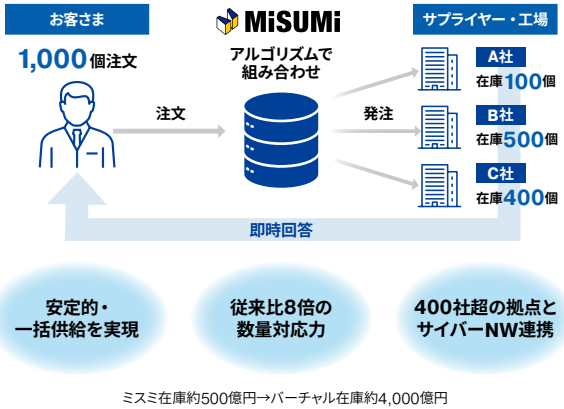
②サイバーネットワークを束ねる新基幹システム

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

③EC画面上でリアルタイム提示

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

■ 大量調達を実現する独自システム



ミスミ在庫約500億円→バーチャル在庫約4,000億円

デジタルモデル戦略　ビジネスモデル革新 D-JIT

現代版の三方よしを目指して

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

■ 社会・産業構造に一石を投じるサービスへ

企業価値向上・持続的な成長にもたらすインパクト

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

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

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

事業側とシステム側の連携について

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

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

今後の展望

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

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

お客さまの声：株式会社エヌテックさま

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

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

デジタルモデル戦略　IT基盤

NEWTON（ニュートン）

ミスミの時間戦略を司る成長加速基盤

NEWTON推進本部
NEWTONグローバル共通機能開発統括
執行役員
力田　章
Rikita Akira

NEWTON導入の背景

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

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

IT基盤アップデートの仕組み

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

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

●機能追加

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

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

●トラブルの把握およびトラブルシューティング

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

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

●業務分析・評価の手法

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

NEWTONの機能的特徴

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

デジタルモデル戦略　IT基盤 NEWTON

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

①アプリケーション層にローコードツールを活用

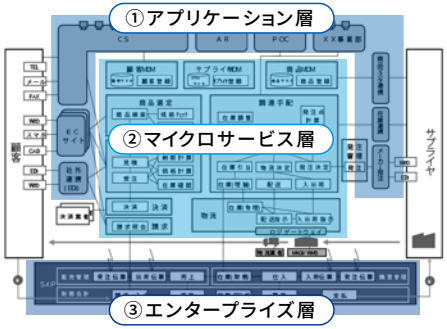
アプリケーション層では、プログラム経験がない人材でも容易に画面開発を行えるよう、画面部分にはローコード開発プラットフォームを導入しています。実際、数か月の研修で新卒社員が画面開発を行えるようになり、すでに新人が開発した画面が稼働している例もいくつか出ています。

②マルチクラウドで基幹システムを構築

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

③マイクロサービスとSAPの組み合わせ

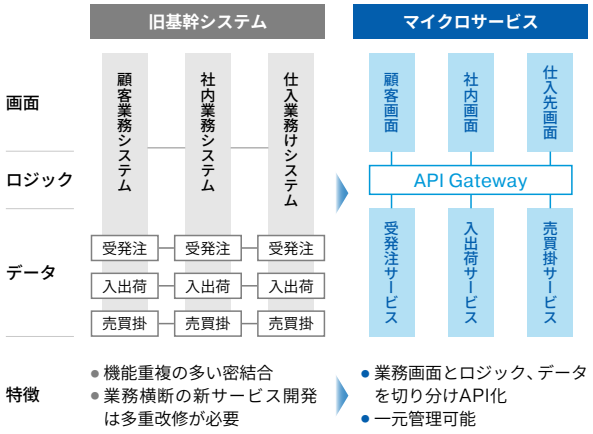
従来のメインフレームでは内部構造が巨大になり過ぎて影響調査に時間がかかり、また障害発生時にはグローバルに一気に影響するなどの悪影響が出ていました。そこでトランザクションを統制するエンタープライズ層はERPパッケージであるSAPの標準機能にまかせ、マイクロサービス層ではミスミの強みである800坪にもおよぶバリエーションの商品群の納期・価格計算部分をマイクロサービスで実現し、サービスの責務を定義したことで、影響調査も早くなり、また障害発生時も部分的な影響に留まる仕組みが可能となりました。合わせてサービスの横断管理が可能なソリューションを導入し、どのサービスで問題が出ているのかもすぐに判断できるようになっています。



※ 最適機能配置を実現した三層構造のシステム

■ マイクロサービス

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



NEWTONがもたらす提供価値とインパクト

●フロントエンド

顧客と向き合うフロントエンド（EC部分）は選定と注文画面のデザインを統一することで新規顧客でも容易に使えるよう変更しています。またNEWTON内部に実装したD-JIT（ディージット）の機能によりサプライヤー情報も寄せ集めて表示できるようになり、従来はEC上で完結できなかった大量の注文もECで完結できるようになりました。その結果、部品調達が短時間で完結し、顧客への時間価値の提供につながっています。

●バックエンド

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

今後の計画

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

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

デジタルモデル戦略

ものづくりAIの活用

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

IT基盤

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

AIの事業活用

バックエンド

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

フロントエンド

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

異常検知システムの導入

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

AI開発・活用における事業体制

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

社内教育

AI勉強会：経営幹部を含む社員へ定期的に実施し、AIを活用した事業への応用力や判断力を養う。
社内オンラインセミナー：①生成系AIの活用方法、②AIリテラシーEラーニング学習（情報漏洩、法令違反など）。
エンジニア向け育成プログラム：ソフトウェア開発やデータサイエンス、AI技術に特化した高度な研修を実施。

産学官連携

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

各事業部の戦略推進におけるAI活用

業務活用：AIを用いた業務プロセスの自動化やデータ分析（例：需要予測や顧客データ分析など）を行い、戦略的な意思決定の支援をサポートしています。
コミュニケーション：部門横断のコミュニケーションを促進するため、社内のナレッジ共有を企図したAIチャット「MISUMI AIアシスタント」を導入しています。社内情報を学習させることで、重複質問の削減や情報の再利用が促進され、組織全体で社内にある知識資産が効率的に活用されています。

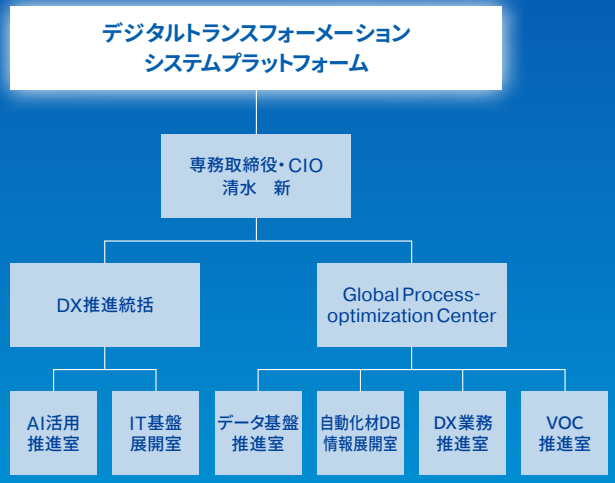
デジタルモデル戦略

ミスミのDX組織・デジタル人材

デジタルモデル戦略の司令塔

デジタルトランスフォーメーションシステムプラットフォーム

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



（2024年8月時点）

01 定義 デジタル人材のあるべき姿

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

共通要件

個別スペックの基礎・
土台となる考え方や基礎スキルの部分

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

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

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

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

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

個別要件

職能ごとに求められる
知識・スキル・経験の部分

ITエンジニア

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

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

データサイエンティスト

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

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

プロジェクトマネージャー

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

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

02 採用 *Recruitment*

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

デジタル人材採用強化

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

また次のようなアプローチで人材を引き寄せています。

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

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

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

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

03 育成 *Development*

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

育成プログラム

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

デジタル人材育成プログラム
延べ講座数：1,849回、延べ参加者数6,392名※

基礎研修
DXの基礎、導入事例やビジネス上のインパクトについて学習

データリテラシーの強化
データ分析の基礎理解と意思決定への活用スキルの習得

リーダーシップとコミュニケーション能力
多様なチームをまとめ、意思決定スキルを強化

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

管理職向け
ビジネスと技術の橋渡しを担う戦略的思考の育成

実践を通してスキル習得

社内リソースの活用
OJT(On the Job Training)やナレッジシェアを促進

パートナーとの連携
DX推進に強みを持つ企業の協力を受け、最新技術の導入や社内研修を実施

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

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

※2023年度時点、Eラーニング講座も含む

04 評価 *Evaluate*

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

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

今後の展望

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

デジタル人材による活動事例

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

IT協会※主催のカスタマー表彰制度で優秀賞を受賞

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

※IT協会：公益社団法人企業情報化協会

人材戦略　ミスミの人的資本経営「Best Place To Grow」

社員の挑戦と成長こそが、成長連鎖経営の起点

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

「社員の挑戦と成長」が競争力の源泉

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

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

ミスミ・バリューズ　使命の達成手段（組織編）：「個の元気」と「戦略的束ね」

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

「Best Place To Grow」に込める想い

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

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

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

人材戦略　ミスミの人的資本経営「Best Place To Grow」

「個の元気」と「戦略的束ね」

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

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

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

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

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

Next Challenge制度は異動や昇進・昇格の機能もありますが、現職で挑戦を続けることも含めて「自分が選ぶ」ということを通じて、次の挑戦に向けた自発的なキャリア選択を促しています。社員が多様なキャリアを積むことにより、一つの専門性を軸にしながらビジネス全体のつながりを俯瞰し、オペレーションの仕組みやさまざまな機能への理解を深めることができるようになり、それがミスミモデルの進化、組織能力の向上につながっています。

グローバルでの「Best Place To Grow」の実現に向けて

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

「4つの仕掛け」の各取り組みについての詳細

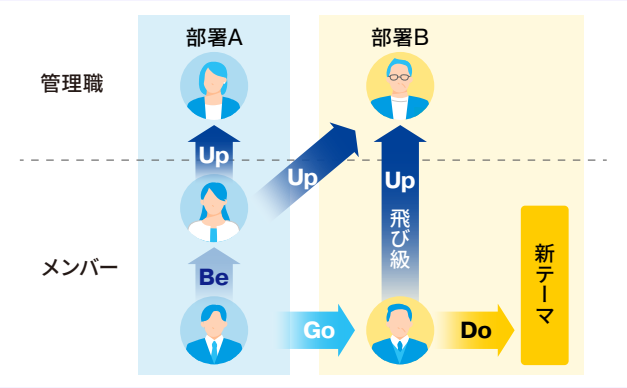
人材戦略

Next Challenge制度

社内の「労働市場化」

全組織（募集側）	全社員（応募側）
職場の魅力を高めて挑戦・成長意欲の高い人材を獲得することで、ミスミモデル進化を推進 ➡ さらに魅力ある職場へ	4つの挑戦を通じ、個人の成長を実現 ➡ より広い/深いテーマに挑戦 Do Next　次のテーマへの挑戦 Go Next　次の役割への挑戦 Up Next　管理職（上級管理職）への挑戦 Be Next　非管理職（メンバー）内での昇格への挑戦

成長連鎖



Best Place To Growの起点となる「社員の挑戦」を最大限喚起

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

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

Do Next・Go Next

●現職を「白紙」に

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

●社内の「労働市場化」

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

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

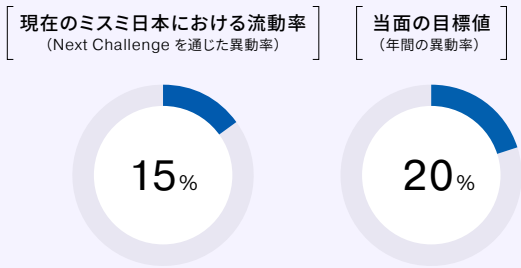
Up Next・Be Next

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階層以上上のポジションにも「飛び級」で挑戦することができます。

Next Challenge制度のKPI、今後の展開

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



※2023年度実施のミスミ日本全メンバー（非管理職）における異動率

人材戦略

Next Challenge制度利用者インタビュー

interview

高山 花の
2019年4月入社（新卒入社）・29歳

Go Next
2023年4月に日本EC領域
→メキシコ法人に異動

応募のきっかけ

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

メキシコで働いてみて

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

今後の挑戦について

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

BREE STOREY
2018年8月入社（キャリア入社）・33歳

Go Next
2023年8月にミスミUSA
→日本本社に異動

応募のきっかけ

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

日本（本社）で働いてみて

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

今後の挑戦について

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

下妻 一起
2018年4月入社（キャリア入社）・32歳

Up Next
2024年9月にチーフディレクターに
昇格（国内の新領域事業を担当）

ディレクターへの挑戦について

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

今後の挑戦について

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

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

人材戦略

D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）

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

● 挑戦環境に制限なし

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

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

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

● 女性活躍の推進

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

message

取締役メッセージ

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

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

ミスミの人的資本と多様性

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

グローバルのミスミ社員

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

本社社員とナショナルスタッフの文化融合

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

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

人材戦略

エンゲージメント・挑戦意欲のモニタリング

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

●エンゲージメントサーベイ

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

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

●新評価制度・報酬制度に関するサーベイ

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

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

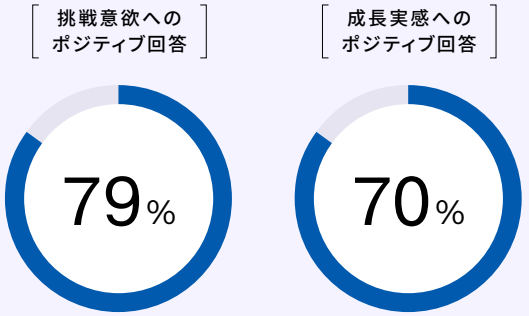
報酬制度についても、昇給運営についての納得度は、89%と高い結果となりました。

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

●挑戦意欲・成長実感に関するサーベイ

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

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



人材戦略

モデル進化を促進する環境づくり

柔軟な働き方

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

就業環境の整備（本社の移転）

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

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

九段会館テラス外観

オフィス受付

フロア内観（執務スペース）

社内制度・福利厚生

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

制度の一例

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

安全衛生

● 安全衛生委員会の開催

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

● 有事における社員の安全衛生の確保

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

財務戦略　CFOメッセージ

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

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

2024年度上期のレビュー

●業績評価／要因分析

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

通期の業績見通しは、上期の上振れを踏まえ、連結売上高4,012億円（前期比9.1%増）、営業利益491億円（同28.0%増）、経常利益516億円（同25.0%増）、親会社株主に帰属する当期純利益371億円（同31.8%増）に上方修正しました。下期は、中国・アジア・日本の自動車・半導体産業が回復、欧米の需要は第4四半期からの回復を見込んでいます。

●戦略・施策

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

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

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

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

ミスミの財務戦略の特徴

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

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

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

みを確立し、実践しています。

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

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

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

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

資本政策と資本コスト低減に向けた取り組み

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

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

①事業ポートフォリオ・マネジメント

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

②成長投資

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

③キャッシュ・アロケーション

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

④事業推進とサステナビリティ推進の一体化

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

⑤ステークホルダーとの対話の深化

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

資本市場へのメッセージ

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