価値創造ストーリー

ミスミの目指す成長連鎖経営/ミスミ・バリューズ

ミスミは社員の挑戦を起点にミスミ・お客さま・社会がともに成長する「成長連鎖経営」を実現します。



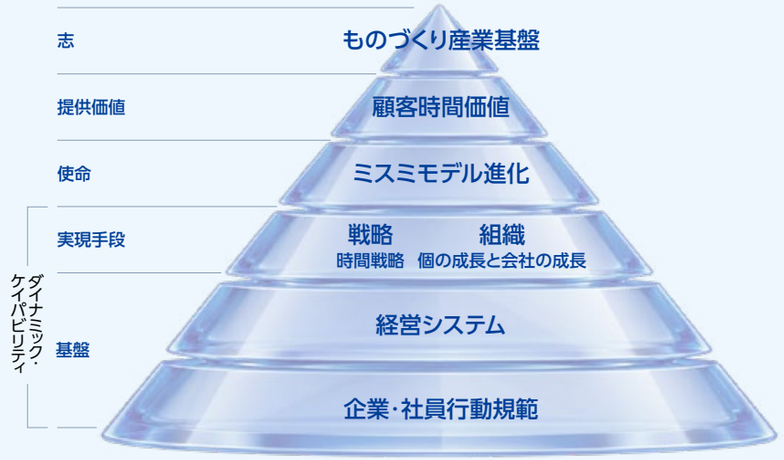
志向する経営の形

起点は社員の挑戦
つねに「次の挑戦」を追い続け、
ミスミモデル進化を加速

お客さまの業界を支える取り組み
お客さまにおける製品開発から設備製造、
量産までの各プロセスでモデル革新

自社の取り組み
継続的モデル進化による顧客時間価値向上
• 確実短納期 • お客さまの工数削減

社会の持続的発展への貢献
ものづくり産業のプロセスイノベーションの進展により、
循環型経済への移行が加速



ものづくり産業基盤

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

顧客時間価値

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

ミスミモデル進化

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

ダイナミック・ケイパビリティ(変化対応力)

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

戦略と組織

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

組織 社員は次の挑戦−次の打ち手、次の役割−を追い続けることを最も期待され(個の成長)、それはミスミのモデル進化と時間価値向上につながります(会社の成長)。社員は時間価値を第一に考え、時間価値向上を通じて自身の成長にもつなげます。

経営システム

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

企業・社員行動規範

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

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
ミスミの目指す成長連鎖経営/ミスミ・バリューズ 14
価値創造の歩み 15
価値創造プロセス 16
蓄積された経営資本 17
資本の組み合わせから生まれるミスミの競争優位 18
マテリアリティ 19
マテリアリティ解説と進捗 20
特集:成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

価値創造ストーリー

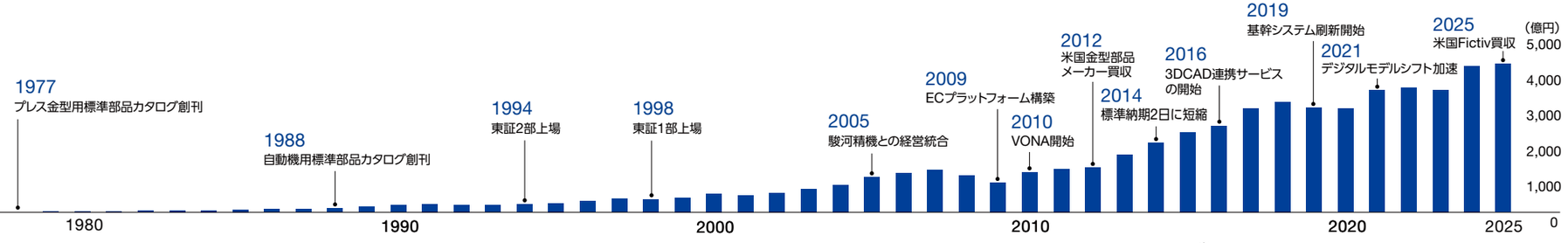
価値創造の歩み ― 変革を続けた6つの転換点

ミスミは創業以来、ものづくり現場における時代ごとの課題に向き合い、お客さまの生産性向上に貢献してきました。
外部環境の変化に対応できる事業モデルへと進化させることで、お客さまがより付加価値の高い活動に集中できる環境を創出し、新たな価値創造につなげています。

外部環境の変化	**機械部品は図面発注が当たり前** 図面作成・相見積もり・長納期が調達の常識だった	**工場の自動化(FA)が本格化** 自動化装置向けの部品需要が急拡大	**グローバル競争が激化** 短納期と低コストが競争力の条件に	**購買活動のデジタル化が進展** オンラインによる部品調達の効率化と利便性向上への期待が高まる	**設計・調達のデジタル化／現場の慢性的な人手不足** 設計から調達まで一括で対応できる仕組みが不可欠に	**生成AIの進展で産業構造が変化** 市場投入までのスピードが競争力に
ミスミの転換点	**1 標準部品** 1977  金型用部品を標準化・カタログ化。型番指定だけで発注でき、調達の常識を変えた	**2 自動機用標準部品(FA)** 1988  金型で培った標準化を自動機用部品へ展開し、対応領域を拡大	**3 MTO※1の確立** 1990年代 **製造機能の内製化** 2005～  生産を自社で担う構造へ転換。受注生産でありながら、1個から短納期で提供するマスカスタマイゼーションを確立	**4 オンライン調達基盤構築** 2009 MISUMI ECサイト 2010 VONA※2  ECサイトを構築し、他社ブランド品の取り扱いを開始(VONA)。商品検索から発注までをワンストップ化	**5 デジタルモデルシフト** 2013 D-JIT 数量対応力大幅UP / MiSUMi flow / fictiv / MiSUMi economy / meviy デジタル技術を活用した新たな事業モデルを展開し、設計・見積もり・発注・生産をデジタルでつなぐことで、ものづくりの業務プロセスを変革	**6 AI-ready** 2024  AIを設計・調達・生産に実装。フィジカルAIを支える領域へ価値提供を拡大
提供価値	**図面作成・見積もり工数を削減** 標準化により、設計や相見積もりにかかる時間を短縮	**安定供給を実現** 欠品による生産停止リスクを低減し、安定的に調達できる環境を提供	**デジタル化と商品領域拡大** 調達先探索や選定にかかる負荷を軽減	**デジタルものづくりを変革** 設計から調達・生産までをデジタルでつなぎ、一気通貫型の調達プロセスを実現	**ものづくりを、次の段階へ** 新製品・新事業の立ち上げから生産現場の高度化まで、ものづくり全体を進化	

ものづくりを、より速く・より確実に。プロセス革新を通じて、お客さまが高付加価値業務に集中できる時間を創出

売上高の推移



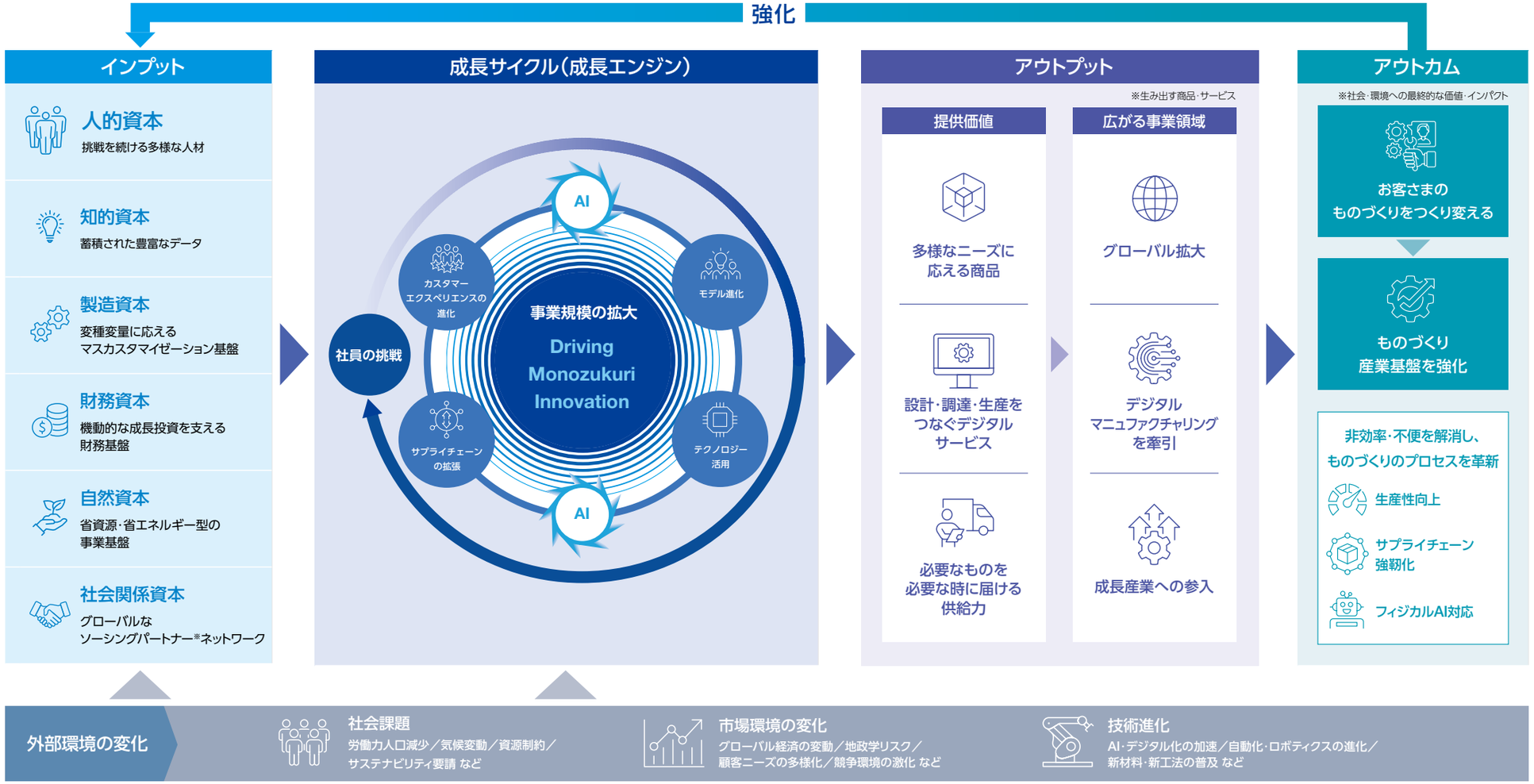
※1 MTO (Make To Order) : 受注製作品。本来は特注品である機械部品を「標準化」することで、部品の寸法や仕様を選ぶだけで発注が完結。図面不要な型番発注で、部品のサイズはミクロン単位まで指定可能。商品バリエーションは800垓(1兆の800億倍)におよぶ。
※2 VONA(Variation & One-stop by New Alliance) :ミスミブランド以外の他社商品を含めた生産設備関連部品、製造副資材やFactory-MRO(消耗品)などを提供。

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
ミスミの目指す成長連鎖経営/ミスミ・バリューズ 14
価値創造の歩み 15
価値創造プロセス 16
蓄積された経営資本 17
資本の組み合わせから生まれるミスミの競争優位 18
マテリアリティ 19
マテリアリティ解説と進捗 20
特集:成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

価値創造ストーリー

価値創造プロセス

ミスミでは、挑戦姿勢にあふれる多様な人材（人的資本）が5つの資本を活用・蓄積しています。
これらを4つのケイパビリティとAIからなる成長サイクルで最大化し、アウトプット、アウトカムにつなげていきます。



※当社の製品供給ネットワークを構成する製造・調達パートナー

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
ミスミの目指す成長連鎖経営/
ミスミ・バリューズ 14
価値創造の歩み 15
価値創造プロセス 16
蓄積された経営資本 17
資本の組み合わせから生まれる
ミスミの競争優位 18
マテリアリティ 19
マテリアリティ解説と進捗 20
特集：成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

価値創造ストーリー

蓄積された経営資本

ミスミは事業成長に伴って、持続的な価値創出の源泉となる6つの経営資本を築き上げてきました。
これらの資本は、Driving Monozukuri Innovationを推進し、3つの成長戦略を実現するための重要な原動力です。

経営資本	ミスミにおける重要性	ミスミの資本	資本の背景
人的資本	モデル進化への社員の挑戦により、新たな提供価値の創出を実現する	• Next Challenge制度による社内流動の活性化【社内流動率:16% ※日本】 • 変化対応力を備えたマルチネットワーク組織による挑戦意欲の向上【挑戦意欲:83% ※日本】 • 組織・地域を超えた学習とナレッジ共有による、AI-ready人材の育成基盤	• 人材獲得競争の激化 • 必要スキルの高度化・変化 • 成長戦略と人材戦略の連動要請
知的資本	設計・購買データとAI・ITを活用し、ものづくりプロセスイノベーションと新たな事業機会の創出を支える	• 基幹システムNEWTON(ニュートン)、顧客体験・提供価値を向上させるお客さまの声や設計・購買データ • AI・デジタル技術【IT投資:84億円】によるデジタルサービスの創出 • 研究開発・知財【DX関連特許:114件】が支えるAI-readyな基盤	• 生成AIによる産業構造の変化 • 顧客ニーズの高度化・個別化 • データ活用競争の加速
製造資本	グローバルな生産・供給ネットワークを生かし、確実短納期とマスカスタマイゼーションを実現する	• グローバル生産・供給ネットワーク【生産22・物流21拠点】による確実短納期【納期遵守率:99.5%】 • AI・IT最適調達システムによる変種変量への対応 • グローバル5極の生産・供給体制	• 需要変動への対応高度化 • 供給制約・地政学リスク • 労働力人口減少・労働時間規制
財務資本	強固な財務基盤とキャッシュ創出力により、事業モデル進化と成長機会への投資を支える	• 機動的な成長投資を可能にする財務基盤【自己資本比率:81.7%】 • M&A・資本業務提携を実行できる投資余力【成長投資枠:1,500億円】 • 事業モデル進化を支える収益創出力 【営業利益:476億円】	• 資本効率向上への要請 • 持続的成長への投資需要 • 株主価値向上への期待
自然資本	脱炭素・資源環境と商品競争力向上を両立し、持続可能な事業成長に貢献する	• 創エネ・再エネ・省エネによる脱炭素推進【GHG排出量:▲72.3% ※2020年度比】 • 資源循環を支える生産・物流基盤による材料ロス削減と梱包資材の環境負荷低減 • 商品サステナビリティ対応力による含有化学物質管理と国際環境規制への対応	• 気候変動・資源制約 • 環境関連の開示要請 • 脱炭素社会への移行
社会関係資本	顧客基盤とグローバルサプライネットワークを生かし、ものづくり産業基盤を強化する	• グローバルな顧客基盤【顧客:33.9万社】によるサプライチェーン強靭化 • ソーシングパートナーネットワーク【4,000社】による持続可能な調達の推進 • 多様なステークホルダーとの関係強化による情報の非対称性解消【投資家らとの対話件数:537件】	• 事業承継問題による供給能力の低下 • 地政学リスクによる調達不確実性の増大 • 人権・環境に配慮した責任ある調達への要請

※データは2025年度実績

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
ミスミの目指す成長連鎖経営/ミスミ・バリューズ 14
価値創造の歩み 15
価値創造プロセス 16
蓄積された経営資本 17
資本の組み合わせから生まれるミスミの競争優位 18
マテリアリティ 19
マテリアリティ解説と進捗 20
特集:成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

価値創造ストーリー

資本の組み合わせから生まれるミスミの競争優位

競争優位の源泉は、資本と資本の掛け合わせ方にあります。幅広い顧客・市場基盤に加え、多様な顧客視点がデジタル・知的基盤を強化しています。
また、デジタルとフィジカルをつなぐ強靭性の高いサプライチェーン基盤によって、ものづくり産業のお客さまを支えています。

顧客・市場基盤

グローバルにあらゆるものづくりの現場とつながる

構成する資本

社会関係資本
- 顧客33.9万社のグローバル市場基盤

知的資本
- 多様な顧客接点からの市場・用途に関する知見

生み出す競争優位

多様な顧客ニーズへの対応力
幅広い顧客接点を通じて、変化するニーズを的確に捉える

新たな産業・用途への展開力
多様な産業・用途に展開し、新しい市場を開拓し続ける

顧客起点の価値創出力
お客さまの課題を起点に、商品・サービスの価値を創出する

デジタル・知的基盤

得られた知見を生かし価値に変える仕組み

構成する資本

知的資本
- 基幹システムNEWTON(ニュートン)
- お客さまの声・設計・購買データ
- AI・デジタル技術／研究開発・知財

人的資本
- AI-readyを支える人材育成基盤とDX人材

生み出す競争優位

データが生まれ続ける仕組み
デジタルサービスを通じ、鮮度の高いデータを蓄積

ものづくり産業を支えるシステム基盤
お客さま・ソーシングパートナーをシームレスにつなぐ基幹システム

顧客理解に基づくサービス進化
お客さまの課題を捉え、最適な提案や新サービス創出へ

サプライチェーン基盤

生産・調達・物流をつなぐ実行力

構成する資本

製造資本
- グローバル生産・供給ネットワーク（生産22拠点・物流21拠点）
- AI・IT最適調達システム

社会関係資本
- 世界4,000社のソーシングパートナーネットワーク

生み出す競争優位

確実短納期
需要変動への即応力と確実な短納期を実現

変種変量への対応力
AI・ITとグローバル供給体制で、多様なニーズに対応

レジリエントな供給力
グローバルで安定した供給体制を構築・維持

3つの基盤の掛け合わせが、ものづくりをつくり変える競争優位の源泉に

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
ミスミの目指す成長連鎖経営/ミスミ・バリューズ 14
価値創造の歩み 15
価値創造プロセス 16
蓄積された経営資本 17
資本の組み合わせから生まれるミスミの競争優位 18
マテリアリティ 19
マテリアリティ解説と進捗 20
特集:成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

価値創造ストーリー

マテリアリティ

マテリアリティ策定プロセス

ミスミは2025年9月にマテリアリティを改訂しました。当社の強みと社会課題との関係、事業活動におけるリスクと機会、成長連鎖経営とのつながりに加え、新たに顕在化したテーマについてサステナビリティ委員会等で検討を重ね、取締役会の承認を得たものです。さらに2026年9月には、マテリアリティごとの進捗と成果を測る項目を追加し、経営管理項目として定期的にモニタリングする仕組みへと発展させました。

STEP 1 長期ビジョンの明確化と社会課題の抽出

当社の独自性を明らかにするために、成長連鎖経営などとの関係を明確にしました。その上でダブル・マテリアリティの考え方を採用し、長期ビジョン実現に向けた重要度と、ステークホルダーが当社に期待する社会課題の2軸でマトリックスを作成。国際的基準(SSBJ・GRIスタンダード・SDGs)を参考に課題を網羅的に把握し、取締役・監査役・執行側責任者へのアンケートを通じて26項目を特定するとともに、リスク・機会の分析を行いました。

STEP 2 経営戦略の反映とマテリアリティの策定

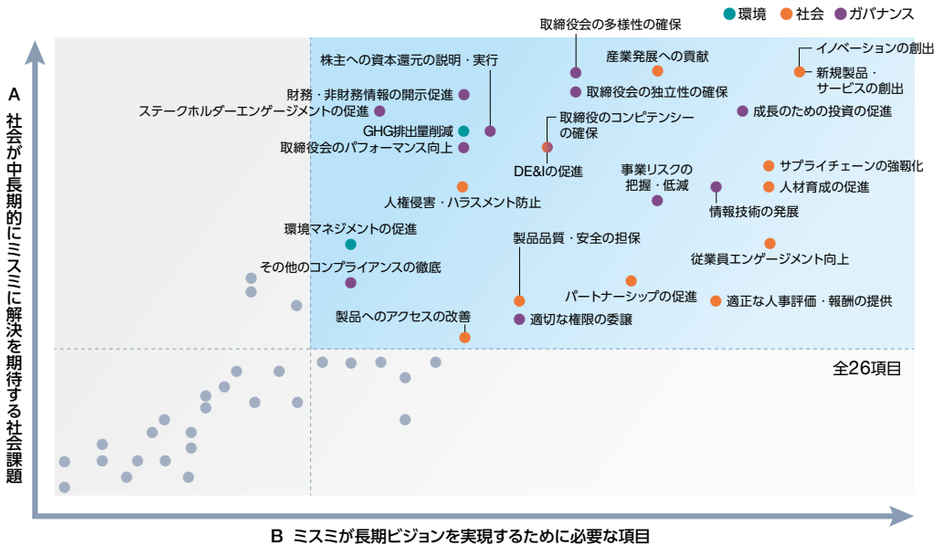
ダイナミック・ケイパビリティ(変化対応力)を高める経営システム、製品開発領域へのドメイン拡大、ステークホルダーとの情報の非対称性解消といった経営戦略要素を加味しました。抽出した26項目とこれらを価値提供フローのフレームワークに沿って分類・構造化し、2025年9月に取締役会で承認されました。

STEP 3 進捗と成果項目の設定

前回の改訂では、マテリアリティごとに指標の考え方を示したうえで、その具体化を2026年度の課題としていました。これを受けて2026年、各マテリアリティに進捗と成果を測る項目を設定し、マテリアリティを宣言から経営管理の対象へと位置づけ直しました。

各項目は、目指す姿に向けた取り組みの重点テーマを軸に、課題の性質に応じて、その進捗をどのような事実で確かめるかを設計しています。単年度の定量的な把握がふさわしいものはKPIとしました。また一面的な数値だけでは実態を捉えきれないものは取り組みの到達点を目標として示し、これらのテーマ・指標・年度ごとの進捗を一体で開示します。進捗はサステナビリティ委員会等がモニタリングし、取締役会に報告します。指標そのものも固定せず、事業環境の変化とステークホルダーとの対話を踏まえて見直していきます。

社会課題抽出マトリックス(概要)



マテリアリティ

ミスミグループのマテリアリティ

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

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
ミスミの目指す成長連鎖経営/ミスミ・バリューズ 14
価値創造の歩み 15
価値創造プロセス 16
蓄積された経営資本 17
資本の組み合わせから生まれるミスミの競争優位 18
マテリアリティ 19
マテリアリティ解説と進捗 20
特集:成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

価値創造ストーリー

マテリアリティ解説と進捗

マテリアリティに関するマネジメント

	マテリアリティ	マテリアルな項目とした理由	取り組み【KPI】	2025年度進捗状況【KPI進捗】
提供価値	ものづくり産業・社会からの要請に応える時間価値提供	ミスミは社会の持続的発展に欠かせないものづくり産業を支える基盤として、お客さまの時間価値を高めます(顧客時間価値第一)。 ミスミはものづくり産業の構造変化や、グローバル規模の社会課題を先駆的に捉え、同産業や社会の要請と適合する価値協創的な成長を目指します。	テーマ: グローバル市場での顧客基盤拡大	・顧客数33.9万社 ・海外売上比率59.8% (前年度比+4pt)
製品・サービス	ものづくりプロセスイノベーション	ミスミはものづくり産業のビジネスプロセスに潜むムダや非効率に対し時間を切り口に解消するプロセスイノベーションで貢献します。デジタル技術(AI・IT)を最大活用したモデル革新は、新たな事業ドメインにも及びます。ユニークな貢献は当社の持続的競争優位性の確立にもつながります。また成長投資を拡大するため利益の拡大も追求します。	テーマ: デジタルモデルシフト業績の拡大	・デジタルモデルシフト売上高642億円 (前年度比+81.6%) ・連結売上高に占める割合 14.5%(同+5.7pt)
ケイパビリティ	社員の挑戦と変化対応力を最大化する組織構築	ミスミにとって社員は最大のステークホルダーです。グローバル全社員にとって「The Best Place to Grow」となる環境整備を進めます。社員の挑戦と成長がミスミの変化対応力の強化につながり、全社的な事業の成功確率を高めます。 ▶人的資本P40-46	テーマ: 全員が挑戦し成長する組織・環境の構築 【KPI】(グループ全体) ・海外現法社長の現地人材化　2030年 90%以上 ・女性管理職比率　2030年 30% ・エンゲージメントサーベイ 「挑戦意欲」肯定回答率 90%	【KPI】 ・海外現法社長の現地人材化 54.3% ・グループ女性管理職比率23.5% ・グループ一貫のエンゲージメントサーベイをFY26実施予定 ・ミスミ日本での改善リテラシー受講者数 延べ330人
	リスクの多様化に対するグローバル・サプライチェーン強靭化	グローバルサプライチェーンを取り巻くあらゆるリスクが増加する中で、ミスミはものづくり産業のお客さまに対して、最大限の供給責任を果たせるよう、BCP(事業継続計画)策定と実用的な仕組み構築で予期せぬ事態に備えます。	テーマ: 確実短納期とグローバルサプライネットワークの強化・拡大	・納期遵守率99.5% ・Fictivソーシングパートナーとの連携を強化
基盤	機動的な経営システムとガバナンス高度化による企業価値向上	ミスミは外部環境のリスク・機会の適時適切な把握ならびに資本の最大活用のために、ダイナミック・ケイパビリティ(変化対応力)を高めています。また、ステークホルダーへの開示・コミュニケーションを充実させるため、資本市場に対する情報の非対称性解消に努めるとともに、コーポレートガバナンスの要請に応えるような取締役会の独立性・多様性・専門性を高めます。 ▶コーポレートガバナンスP62-66	テーマ: 経営システムの高度化 全社リスクマネジメント(ERM)強化	・変化対応力を高める組織・意思決定・動き方・人材育成を一体的に刷新 ・2026年5月、リスクマネジメント委員会(RMC)を発足
	持続可能なバリューチェーン強化とレジリエントな事業活動	ミスミの持続的成長にとって重要なお客さま・サプライヤー・地域・社員をステークホルダーとするバリューチェーン全体に対する責任を果たすため、基本的価値を重視した事業活動を行います。またカーボンニュートラルの実現に向けたGHG排出量削減や、省資源・省エネルギー化を進め、開発から廃棄までの製品ライフサイクルならびにサービスの環境負荷低減に努めます。 ▶自然資本P50-52　▶社会関係資本P53-54	テーマ: GHG排出量削減に向けた取組推進 【KPI】 ・2030年度までにGHG スコープ1, 2を2020年度比42%削減 ・2050年までにカーボンニュートラル サプライチェーンのサステナビリティ推進 【KPI】 ・2028年度までにグローバルの主要サプライヤー全社より当社サステナブル調達ガイドラインへの同意取得および浸透活動の推進 商品関連のサステナビリティ推進	【KPI】 ・2020年度比72.3%削減 ・対象となるサプライヤーについて、事業領域変化や取引状況を踏まえ再整理中 ＊国内主要サプライヤー(960社)の97%より合意書取得済 ・EUの商品関連サステナビリティ規制(CBAM、EUDR)遵守に向けた活動推進

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
ミスミの目指す成長連鎖経営/ミスミ・バリューズ 14
価値創造の歩み 15
価値創造プロセス 16
蓄積された経営資本 17
資本の組み合わせから生まれるミスミの競争優位 18
マテリアリティ 19
マテリアリティ解説と進捗 20
特集:成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ