経営基盤

取締役鼎談



ミスミは約13年ぶりに代表取締役社長が交代しました。新たに整備した選解任ガバナンスの考え方や、清水新社長に託した期待、そして新体制に込めた使命と覚悟とは――。大野龍隆取締役会議長(前社長)と清水社長、そして指名・報酬委員会委員長の中野庸一筆頭社外取締役の3人が語り合いました。

未来を託す選解任ガバナンス

経営トップの選解任を「仕組み」に変える

中野　企業にとって経営トップの選解任は、ガバナンスの中でも最も重要なテーマの一つです。特にミスミのように、創業者や歴代経営者が強いリーダーシップを発揮して成長してきた企業では、「次の経営を誰に託すのか」という問題は企業の将来そのものに直結します。

当社では長年、創業者である田口弘さん、そして「第2期創業者」である三枝匡さんが極めて優れた経営を実践してきました。その後、現在の大野議長が2013年に社長へ就任し、ミスミグループの成長を力強く支えてきました。

一方で、指名・報酬委員会では約5年前から、「その次をどうするのか」「どのようにバトンを渡していくのか」という議論を本格的に始めていました。特定の誰かを想定した候補者選びではなく、必要な要件を含め、時間をかけてじっくりと考えていく必要があると感じたためです。

その際、議論の出発点となったのは、経営トップの選任や承継を、その時々の人間関係や個人の判断に依存するのではなく、誰が関わっても適切に機能する仕組みにできないかという問題意識でした。実際、当時の仕組みは、経営陣同士の信頼関係を前提とした、いわば性善説に立脚したものでした。しかし、企業として持続的な成長を実現するためには、より客観性、健全性、透明性を備えた仕組みが必要だと考えたのです。

次の革新を生み出す経営者をどう選ぶか

大野　私自身、この仕組みづくりには強いこだわりを持って関わってきました。社長という立場にある人間は、いつか必ず次の世代へバトンを渡さなければなりません。その際に大切なのは、単に後任者を決めることではなく、次の時代に向けてどのように会社を進化させていくのかを考えることだと思っています。

振り返ってみると、私が社長在任中に取り組んできた大きなテーマの一つが、「デジタルモデルシフト」でした。しかし、次の経営者に求められるのは、それをそのまま引き継ぐことではありません。AIをはじめ事業環境が大きく変化するなかで、その時代にふさわしい新たな成長機会を見出し、自ら次の革新を構想していくことが重要です。

その考えを形にしたのがオメガ構想です。オメガ構想とは、数値にもとづく中期計画ではありません。社長が在任期間中に何を成し遂げるのか、どのような“新しいミスミ”を創るのかを示す、中長期の全社戦略です。経営トップには、既存事業を維持・改善するだけではなく、新たな成長を生み出す革新的進化を実現する責任があるという考え方に基づいています。

持続性と革新性を同時に評価する

中野　社外取締役の立場から見て、ミスミの新しい選解任プロセスの特徴は、社長の役割を明確に定義したことです。既存事業を着実に成長させることはもちろん重要です。しかし、それだけではいずれ成長は鈍化します。だからこそ、経営トップには既存事業の改善だけでなく、新しい成長機会を創り出す役割が求められます。

その考え方を制度として落とし込んだのがオメ



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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤｜取締役鼎談

ガ構想であり、経営レビューです。社長は就任時にオメガ構想を提示し、その後は取締役会で継続的に進捗を確認します。そして指名·報酬委員会は、その実現状況や進化の度合いを踏まえて、再任や承継について議論します。

私はこれまで他社のサクセッションプランにも関わってきましたが、ミスミの特徴は制度だけにあるのではありません。それを本当に機能させるために、多くの時間をかけていることです。候補者との面談、経営レビュー、将来構想の確認などを、社外取締役を含む指名·報酬委員会のメンバーが継続的に実施してきました。単に年に一度評価するのではなく、「未来の経営者をどう育てるか」という視点で長期間にわたり見続けてきています。

成長連鎖経営を次の世代へつなぐために



大野　私たちが目指しているのは、単なる社長交代ではありません。ミスミは創業以来、お客さまの時間価値を高めることを軸に、ビジネスモデルを進化させ続けてきました。そして現在は、AIの進化や産業構造の大きな変化という新しい時代の入り口に立っています。こうした環境変化の中で、成長連鎖経営を次の世代へ確実につないでいくことが何より重要です。

そのためには、経営トップ個人の能力に依存するのではなく、持続的に機能するガバナンスの仕組みが必要です。今回整備した選解任ガバナンスは、そのための第一歩です。社長の役割を明確にし、挑戦を促し、その成果を客観的に評価する。そして次の経営人材を継続的に育てていく。この循環を回し続けることこそが、ミスミの持続性と革新性を両立する経営の基盤になると考えています。

持続性と革新性

成長連鎖経営を実現する経営者とは誰か

中野　今回の社長選任で私たちが重視したのは、「誰が一番優秀か」という単純な比較ではありませんでした。新たに整備した選解任プロセスのもとで、ミスミがこれから先、どのような会社を目指すのか。その方向性を実現できる人材は誰かという観点で議論を重ねました。

ミスミの経営トップには、既存事業を着実に成長させることに加え、会社を次のステージへ導く革新的進化を生み出すことが求められます。だからこそ私たちは、候補者がどのような未来を描けるのか、どのような変革を起こそうとしているのかを継続的に見てきました。単発の面接や評価ではなく、長い時間をかけた対話の積み重ねです。

実際、候補者との面談は相当な回数に及びました。社外取締役3名それぞれが候補者と個別に面談し、その内容を指名·報酬委員会で共有する。そのサイクルを何年も続けてきました。5人の委員会メンバーが、それぞれの視点で候補者を見続け、議論を重ねることで、納得感のある判断につなげていったのです。

指名·報酬委員会が見た清水新社長

大野　このプロセスの結果、清水社長を選任した理由はいくつもあります。もちろん経営技量や組織を率いる力、ITやデジタル分野に関する深い知見など、経営者として必要な能力は高いレベルで備えていました。

一方で、私が特に評価したのは、ミスミの外側を知っていることでした。私はミスミで育ち、ミスミの中で仕事をしてきました。それは大きな強みでもありますが、環境が大きく変化する時代には外の世界との比較が非常に重要になります。その点、清水社長はコンサルティング業界や他社の経営を通じて幅広い経験を積み、常に「外から見たミスミ」という視点を持っていました。

AIが社会や産業構造を大きく変えようとしている今、自社の知見だけでは見えないものがあります。外部の知見を取り込み、新しい可能性を見出せるかどうか。それは次のミスミをつくる上で欠かせない資質だと考えました。

そして、いま振り返っても印象に残っている出来事があります。選任プロセスの中で、清水社長と1対1で話をした際に、真正面から彼が「自分はミスミが好きだ」と話してくれたことです。もちろん、それだけで選んだわけではありません。しかし、その言葉には大きな意味がありました。外部から来た人材でありながら、ミスミという会社の可能性を本気で信じ、この会社の未来を創りたいと思っている。その思いを感じた瞬間でした。

「この人なら任せられる」そう感じたことは事実です。

ロジックと人間力を兼ね備えたリーダー

中野　大野議長が言われたこと以外で申し上げますと、私は長く人材評価や経営者選定に関わってきましたが、ミスミのトップに求められる能力には大きく2つあると考えています。

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理·コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話·共創 73
データ

経営基盤｜取締役鼎談

一つは論理です。ミスミは創業以来、戦略と合理性を重視する企業です。だからこそ経営者には、事実に基づいて考え、人を納得させる説明力が求められます。その意味で、清水社長は非常に優れた能力を持っています。しかし、それだけでは十分ではありません。組織を動かすのは論理だけではないからです。私はよく、組織を動かす能力を「人たらし力」と表現していますが、このような人に共感し、人を巻き込み、気持ちよく挑戦してもらう力もまた経営者には必要です。どれだけ正しいことを言っていても、人がついてこなければ組織は動きません。

清水社長には、その両方がありました。例えば、取締役会でも、彼は常にファクトとロジックに基づいて説明します。しかし同時に、相手との距離感を縮める柔らかさも持っている。合理性と人間味を両立できる人物だと思いました。

私はこれを「アートとサイエンスの両立」と表現しています。論理だけでも駄目だし、人間関係だけでも駄目です。その両方を備えていることが、最終的な評価につながりました。

経営チームで未来をつくるという選択

大野　今回もう一つ重要だったのは、「誰を社長にするか」だけではなく、「どのような経営体制にするか」でした。

私たちが議論してきたのは、もはや一人のカリスマ経営者が全てを決める時代ではないということです。AIの進化も含め、経営を取り巻く環境はあまりにも複雑になっています。だからこそ、さまざまな知見や専門性を持つ経営チームをつくり、その力を最大限発揮できる仕組みが必要になります。実際、今回の選任プロセスでは全候補者に将来構想を描いてもらいました。それは単なる評価のためではありません。自分だったら何を成し遂げるのかを考える機会であり、経営人材を育てるプロセスでもあったのです。

社長を選ぶことはゴールではありません。次の経営チームをつくり、その先の経営人材を育てていくことまでを含めて、サクセッションプランです。今回の選任は、その新しいガバナンスの第一歩だったのだと考えています。

託された未来への責任と覚悟

経営の自由度を最大化するために

大野　今回、清水社長に経営を託すにあたって、私自身が強く意識したのは、「新しい経営者の自由度をどう担保するか」ということでした。

AIをはじめとする大きな環境変化の中で、ミスミは次の成長フェーズに入ろうとしています。そのタイミングでバトンを渡すということは、裏を返せば、私自身とは異なる強みや視点を持つ新しいリーダーに経営を任せるという決断でもあります。だからこそ、私が経営に影響を及ぼし続けるような状態は避けなければならないと思いました。

代表取締役会長として残るという選択肢もありました。しかし、それでは新しい経営トップにとって、本当の意味での自由な意思決定が難しくなります。誰が最終的な経営責任を負うのかを曖昧にしたくなかった。そのため代表権を持たず、執行からは一線を画す形を選びました。

一方で、経営の継続性も重要です。急激な断絶ではなく、これまで培ってきた経験や知見を生かしながら、新しい経営体制を支える必要もあります。その意味で、執行と取締役会をつなぐ役割として、取締役会議長という立場が最も適切だと考えました。

取締役会は成長を支える存在でありたい

中野　私自身、これからの取締役会は、単なる監督機関ではないと思っています。もちろん、リスクを見極め、必要な時にはブレーキを踏むことは重要です。しかし、それ以上に大切なのは、経営トップが大胆な挑戦を行える環境をつくることだと考えています。

清水社長には、ぜひ積極的にアクセルを踏んでもらいたいと思っています。新しい事業に挑戦し、新しい市場を切り拓き、会社をさらに大きく成長させてほしい。その意味で、執行側は「Go, Go」で良いと思っています。

その一方で、社外取締役には別の役割があります。ミスミの中では常識になっていることが、世の中から見ると非常識になっていないか。過去の成功体験にとらわれていないか。外部から見た視点を提示し続けることです。私たちは経営を止めるために存在しているのではありません。経営の質を高めるために存在しています。その意味で、これからも率直な意見をぶつけ続けたいと思います。

大野　私もまったく同感です。取締役会は監督だけをする場所ではありません。支援し、助言し、ときには後押しし、ときにはブレーキもかける。そのバランスが重要です。

今回、取締役会の役割について改めて議論しました。そして到達した結論は、取締役会としても、社長が掲げるオメガ構想の実現にコミットするべきだということです。企業価値向上という言葉はよく使われますが、私たちにとっては、オメガ構想を実現することこそが企業価値向上につながる。その実現を支援することが取締役会の役割だと考えています。

「託された」と感じた瞬間

清水　私自身、この話をいただいたとき、最初に感じたのは驚きでした。ただ、驚いたのは自分が社長になるということよりも、大野議長が退任するということでした。多くの社員から信頼され、慕われている方ですから、「本当に変わるのか」と正直思いました。

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤｜取締役鼎談

その後、時間をいただいて考えるなかで、これは単なる人事ではないと感じました。一つは、AIという大きな時代変化です。インターネットがビジネスを変えたように、AIはものづくりや産業構造そのものを変えようとしています。特に私は、AIはサイバー空間だけでなく、フィジカルAIによってメカニカルの世界も大きく変え、自動車産業に次ぐ新たな産業を生み出していく可能性があると考えています。そのような大きな転換点において、テクノロジーがビジネスを変革していく領域での私の経験や知見が期待されているのだと受け止めました。

また、今回、大野議長が代表取締役会長ではなく取締役会議長という立場を選び、代表取締役を私一人としたことにも大きな意味があると感じています。それは経営の自由度を最大限に与える一方で、結果については自ら責任を負えという強いメッセージでもあると受け止めています。

さらに、変化の激しい時代だからこそ、スピード感を持った意思決定と実行が求められているとも受け止めました。私たちを取り巻く競争環境には、創業者やオーナー経営者が率いる企業も多く存在します。そうした企業に負けない変化対応力とスピード感を持って経営を進めていくことも、今回託された重要な使命の一つだと思っています。

経営トップとして果たすべき役割

清水　私は、経営トップの役割は大きく3つあると思っています。



まずは方向性を示すことです。ミスミは創業以来、戦略を重視しながら成長してきた会社です。だからこそ経営トップは、会社がどこに向かうのかを示さなければなりません。その意味で、オメガ構想は非常に重要な役割を果たします。

次に、組織の力をフルポテンシャルにすることです。私はこの会社にはまだ大きな可能性があると思っています。それぞれの専門性を持つ人材が力を発揮し、チームとして機能することで、さらに大きな成長が可能になる。そのポテンシャルを解き放つことも経営者の責任です。

そして、社外との関係です。事業を成長させるだけではなく、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通じて、会社の方向性や成長戦略を伝えていくことも重要な役割だと考えています。グローバル企業として、より広い視点で事業やガバナンスを考えていくことが求められていると思います。

より高く、より速く、成長を実現する

清水　こうした役割を果たすうえで、私が重視しているのは、現場を理解し、社員と直接対話することです。私はミスミに来てまだ長くありません。だからこそ、現場を理解することを重視していますし、社員と直接対話する機会も積極的に設けています。また、事業戦略や会社の方向性についても、自ら説明する機会を増やしながら、社員とのコミュニケーションを深めています。

一方で、経営は一人で行うものではありません。ミスミには多様な専門性を持つ経営メンバーがいます。それぞれの強みを生かしながら方向性を共有し、より高く、より速い成長を実現できる経営チームをつくっていきたいと考えています。

また、今回私自身が経験したように、次の世代の経営人材を育てていくことも経営トップの重要な役割です。私は外資系企業で育ち、常に「次の後継者を考えろ」と教えられてきました。ミスミは「The Best Place to Grow」を掲げる会社です。次代を担う人材に挑戦の機会を与え、その成長を後押ししていくことも私の使命の一つだと考えています。

そして、以前、西本甲介前会長から「経営責任とは、説明責任・実行責任・結果責任だ」と教わりました。私は今でもその言葉を大切にしています。方向性を示し、実行し、結果で応える。選解任プロセスが明確になったからこそ、保身のために無難な選択をするのではなく、挑戦を続けながら、ミスミのさらなる成長を実現していきたいと考えています。

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤

マネジメントメンバー

取締役（2026年10月1日現在）



清水 新

代表取締役社長

1997年 4月 アクセンチュア(株) 入社
2005年 9月 同 エグゼクティプパートナー
2015年 7月 同 戦略コンサルティング本部 統括本部長 執行役員
2017年 3月 シーオス(株) 代表取締役副社長 COO
2017年 6月 (株)インターワークス
(現(株)コンフィデンス・インターワークス) 社外取締役
2017年 9月 (株)トラスト・テック (現 (株)オープンアップグループ)
社外取締役
2020年 6月 (株)ミスミグループ本社 社外取締役
2021年 6月 (株)ピー・アンド・イー・ディレクションズ 取締役
2024年 6月 (株)ミスミグループ本社 専務取締役・CIO
2025年10月 同取締役兼専務執行役員・CIO
2026年 4月 同代表取締役社長(現任)
同(株)ミスミ代表取締役社長(現任)



大野 龍隆

取締役会議長

1987年 4月 (株)ミスミグループ本社 入社
2002年 4月 同 執行役員
2007年 6月 同 取締役執行役員
2008年10月 (株)駿河生産プラットフォーム 代表取締役社長
同 (株)ミスミグループ本社 取締役常務執行役員
2011年 1月 駿河精機(株) 代表取締役社長
2013年 1月 (株)ミスミグループ本社 専務取締役
2013年12月 同 代表取締役社長
同 (株)ミスミ 代表取締役社長
2014年 6月 (株)ミスミグループ本社 代表取締役社長 CEO
2020年 2月 同 代表取締役社長
2026年 4月 同 取締役 取締役会議長(現任)



金谷 知樹

取締役

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



清水 重貴

取締役

1995年 4月 大倉商事(株) 入社
1999年 4月 (株)ミスミグループ本社 入社
2015年12月 (株)ミスミ アジア企業体 企業体社長
2020年 7月 (株)ミスミグループ本社 常務執行役員
2020年10月 (株)ミスミ IM企業体 企業体社長
2021年 6月 (株)ミスミグループ本社 常務取締役
2022年 4月 (株)ミスミ 日本企業体 企業体社長
2025年10月 (株)ミスミグループ本社 取締役 兼 専務執行役員(現任)



徐 少淳

取締役

1988年 9月 中国・上海商業局 財務処
1996年 9月 伊藤忠(中国)集団有限公司 中国投資部主任
1998年 8月 パナソニック電工(中国)有限公司 財務部長
2012年 5月 ミスミ(中国)精密機械貿易有限公司 入社
2017年 4月 (株)ミスミ 中国企業体 執行役員
同 ミスミ(中国)精密機械貿易有限公司 総経理
2021年10月 ミスミ(中国)精密機械貿易有限公司 董事長(現任)
2022年 6月 (株)ミスミグループ本社 取締役
2025年 4月 (株)ミスミ中国企業体企業体社長
2025年10月 (株)ミスミグループ本社取締役兼常務執行役員(現任)
同(株)ミスミ中国リージョン・ハブ代表役員
兼アジアリージョン・ハブ代表役員(現任)



中野 庸一

取締役(筆頭社外)

1990年 5月 世界銀行グループ 国際金融公社 投資本部 入社
1996年 6月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・
ジャパン 入社
2003年 6月 縄文アソシエイツ(株) エグゼクティブ サーチコンサルタント
2011年 8月 ハイドリック・アンド・ストラグルズ ジャパン合同会社
リーダーシップ・コンサルティング部門 パートナー
2013年 1月 同 エグゼクティブ・サーチ部門 パートナー
2016年 2月 (株)中庸 代表取締役社長(現任)
2019年 6月 (株)ミスミグループ本社 社外取締役
2024年 6月 同 筆頭社外取締役 兼 指名・報酬委員会委員長(現任)
2026年 5月 日本高圧電気(株)社外取締役(現任)

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤｜マネジメントメンバー

取締役



栖関 智晴

取締役(社外)

1979年 4月 住友電気工業(株) 入社
1997年 1月 (株)レイケム 取締役
2001年11月 タイコエレクトロニクスレイケム(株) 代表取締役
2003年 4月 (株)ディーアンドエムホールディングス 執行役
2004年11月 (株)OCC 代表取締役社長 兼 CEO
2007年 3月 スミダコーポレーション(株) 執行役 COO
2010年 9月 同 代表執行役社長
2020年 3月 同 取締役 リスクマネージメント委員会議長
2021年 3月 同 指名委員 兼 報酬委員
2021年 6月 (株)ミスミグループ本社 社外取締役(現任)
2026年 3月 (株)キッツ社外取締役(現任)



矢野 圭子

取締役(社外)

1981年 4月 東洋工業(株)(現 マツダ(株)) 入社
1988年 1月 Ford自動車(日本)(株) 入社
2000年 7月 (株)日本クライメイトシステムズ出向 常務取締役・経営企画室長
2005年11月 ビステオン・ジャパン(株) Sales Director
2011年12月 (株)日本クライメイトシステムズ出向 常務取締役・経営企画室長
2012年 9月 Johnson Controls Inc. Mazda General Manager
2014年 7月 Visteon Corporation Sales Director
2020年10月 同 Vice President
同 ビステオン・ジャパン(株)代表取締役
2024年 6月 (株)ミスミグループ本社 社外取締役(現任)



Figen Ulgen

取締役(社外)

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

監査役 (2026年10月1日現在)



男澤 一郎

常勤監査役

1979年 4月 日本鋼管(株)
(現 JFEエンジニアリング(株)) 入社
1997年 3月 参天製薬(株)社長室長
1999年 7月 同 執行役員
2005年 6月 同 取締役常務執行役員
2006年 5月 アリックス・パートナーズ シニア・ディレクター
2007年 7月 アドベント・インターナショナル(株)
シニア・ディレクター
2011年 4月 エイボン・プロダクツ(株)
(現 エフエムジー&ミッション(株))
取締役 CFO
2013年12月 (株)ミスミグループ本社
常務執行役員 CFO
2014年 6月 同 常務取締役 CFO
2020年 7月 同 常務取締役
2020 年10月 (株)ミスミ欧米事業グループ統括
2024年 6月 同 常勤監査役(現任)



青野 奈々子

監査役(社外)

1984年 4月 日興証券(株)(現 SMBC日興証券(株)) 入社
1995年11月 中央青山監査法人 入所
2002年 7月 (株)ビジコム(現(株)OAGビジコム) 入社
2005年 3月 同 取締役
2008年 6月 (株)ダスキン 社外監査役
2010年 5月 (株)GEN 代表取締役社長(現任)
2017年 6月 (株)ミスミグループ本社 社外監査役(現任)
2019年 6月 日本製紙(株) 社外監査役(現任)
2020年 3月 オプテックスグループ(株) 社外取締役
2021年 3月 (株)明光ネットワークジャパン 社外監査役
2022年11月 同 社外取締役・監査等委員(現任)



市川 静代

監査役(社外)

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

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント..... 68
内部統制..... 70
倫理・コンプライアンス..... 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤 | マネジメントメンバー

管掌役員（2026年10月1日現在）



社長
清水 新



専務執行役員
金谷 知樹



専務執行役員
清水 重貴



専務執行役員
荒川 亨



専務執行役員
兼 Americasビジネス・ハブ会長
兼 Fictiv Inc. Chairman
吉田 光伸

創業者

特別顧問・創業者
田口 弘

特別顧問・第2期創業者
三枝 匡

執行役員（2026年10月1日現在）



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



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



常務執行役員
DLビジネス・ハブ社長
大洞 龍児



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



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

本社執行役員
生産プラットフォーム・ハブ代表役員
荘司 秀佳

本社執行役員
Factory-MROビジネス・ハブ社長
馬場 隆

本社執行役員
デジタルサービスモデル開発・ハブ代表役員
川上 浩一

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

本社執行役員
OSTビジネス・ハブ社長
渡邊 宣公

本社執行役員
欧州リージョン・ハブ代表役員
木戸 雄介

本社執行役員
OSTビジネス・ハブ執行役員常務
齊藤 三延

本社執行役員
管掌役員補佐
村田 規明

本社執行役員
IDビジネス・ハブ社長
山本 智博

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

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

本社執行役員
新領域開発ビジネス・ハブ社長
李 鎮旭

本社執行役員
金型ビジネス・ハブ社長
宮本 雄介

本社執行役員
メカトロニクスビジネス・ハブ社長
浦 仁史

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤

コーポレートガバナンス

取締役会・監査役会の構成およびスキルマトリックス

氏名	地位	在任年数	2025年度の取締役会の出席状況	2025年度の監査役会の出席状況	企業経営	事業戦略	グローバル（海外事業統括、現法マネジメント等）	AI・DX	製造・オペレーション（物流・SC等）	組織・人事戦略	財務・会計	ESG・リスクマネジメント・法務
清水 新	代表取締役	6年	14回/14回（100%）	—	●	●	●	●	●			
大野 龍隆	取締役	19年	14回/14回（100%）	—	●	●	●	●	●			
金谷 知樹	取締役	5年	14回/14回（100%）	—		●	●	●	●			
清水 重貴	取締役	5年	14回/14回（100%）	—		●	●	●	●			●
徐 少淳	取締役	4年	14回/14回（100%）	—			●			●	●	●
中野 庸一	社外取締役	7年	14回/14回（100%）	—	●		●			●	●	
栖関 智晴	社外取締役	5年	14回/14回（100%）	—	●		●		●			●
矢野 圭子	社外取締役	2年	14回/14回（100%）	—	●	●	●			●		
Figen Ulgen	社外取締役	1年	11回/11回（100%）※	—			●	●	●			●
男澤 一郎	常勤監査役	2年	14回/14回（100%）	23回/23回（100%）	●		●				●	●
青野 奈々子	社外監査役	9年	14回/14回（100%）	23回/23回（100%）	●						●	
市川 静代	社外監査役	1年	11回/11回（100%）※	18回/18回（100%）※	●							●

※取締役Figen Ulgen氏と監査役市川静代氏は2025年6月19日開催の第63回定時株主総会で新たに選任され同日就任していますので、就任後の出席状況を記載しています。
※男性7名/女性5名、日本国籍10名/外国籍2名。

スキルの定義

企業経営	企業経営の経験を通じて培われた、持続的な企業価値向上に向けた経営判断や資源配分に関する経験・知見	製造・オペレーション（物流・SC等）	製造・物流・サプライチェーンを含むオペレーション全体の最適化と競争力強化に関する経験・知見
事業戦略	成長連鎖経営を支える事業戦略の策定・推進に関する経験・知見	組織・人事戦略	人的資本の強化や人材育成、組織開発に関する経験・知見
グローバル（海外事業統括、現法マネジメント等）	グローバルな事業展開や海外事業統括・運営に関する経験・知見	財務・会計	成長投資、資本政策および財務基盤の強化に関する経験・知見
AI・DX	デジタル技術やAIを活用した事業変革・業務変革に関する経験・知見	ESG・リスクマネジメント・法務	持続可能な企業経営を支えるリスク管理、法務・コンプライアンスおよびサステナビリティに関する経験・知見

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤 | コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

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

株主の皆さまとの関係

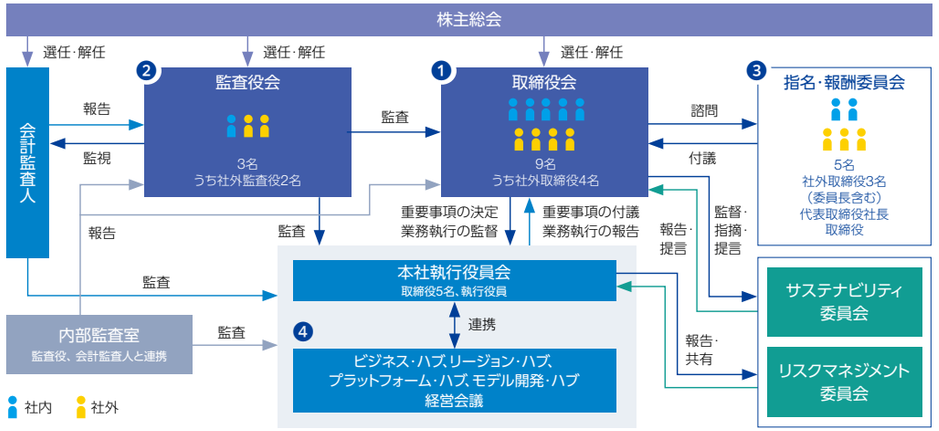
ミスミは株主の皆さまに対し、重要な経営戦略、財務状況、サステナビリティ、リスク、ガバナンスおよび社会・環境問題への対応などについて、積極的かつ適時・適切に開示し、株主の皆さまとの積極的な対話も行っています。

当社グループは、当社グループのコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や取り組み方針を定めるものとして、「ミスミグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。

ミスミグループ コーポレートガバナンス・ガイドライン

コーポレートガバナンス体制

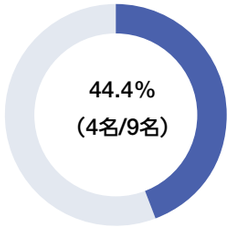
ミスミグループ本社は、監査役会設置会社として、取締役会および監査役会がそれぞれ業務執行の監督と監査を行っています。さらに指名・報酬委員会やサステナビリティ委員会・リスクマネジメント委員会など、任意の委員会を設置しています。



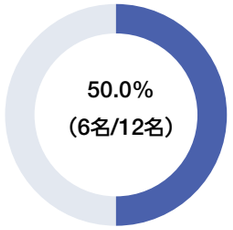
コーポレートガバナンス体制の概況

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数（うち社外取締役）	9名（4名）
取締役の任期	1年
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名
監査役の人数（うち社外監査役）	3名（2名）
執行役員制度の採用	有
任意の諮問委員会の有無	有（指名・報酬委員会）
役員等の報酬制度	1. 基本報酬 2. 業績連動報酬（賞与） 3. 長期インセンティブ報酬（譲渡制限付株式）

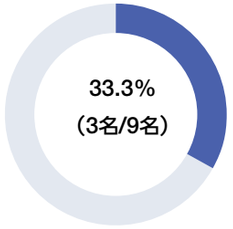
社外取締役比率



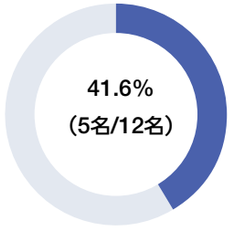
社外役員比率（取締役・監査役）



女性取締役比率



女性役員比率（取締役・監査役）



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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤｜コーポレートガバナンス

❶ 取締役会

取締役会は、当社グループの戦略的な方向づけを行い、重要な業務執行を決定するとともに、業務執行取締役ならびにビジネス・ハブ、リージョン・ハブ、プラットフォーム・ハブおよびモデル開発・ハブのハブ社長・代表役員の職務の執行を監督・指導する責務、適切な内部統制システムを構築する責務などを負っています。また、当社グループの内部統制システムの運用状況、行動規範の実践状況および内部通報制度の運用状況について定期的に評価および必要な見直しを行っています。取締役会は独立社外取締役4名を含む取締役9名で構成され、原則として月1回の定期開催の他、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営および事業上の重要な意思決定を行うとともに、業務執行を監督しています。

取締役会における主な検討事項

- 決議事項(64件うち書面決議4件):株主総会に関する事項、決算に関する事項、株式に関する事項、予算や事業計画に関する事項、人事・組織に関する事項、投資に関する事項、資金に関する事項、子会社に関する事項、M&Aや提携に関する事項
- 報告事項(72件):事業の執行状況報告、月次業績報告、人事関連報告、IR等の定例報告、監査報告、内部監査状況報告、サステナビリティ/ESGに関する報告、取締役会実効性に関する報告

❷ 監査役会

監査役会は、社外監査役2名を含む3名の監査役で構成され、それぞれの監査役は取締役会、本社執行役員会、ハブ経営会議等への出席、国内外拠点への往査、稟議決裁書等の閲覧、各取締役・執行役員等との個別面談、内部統制を所管する各部門や内部監査室との定例会議等を通じ、取締役の業務執行を監査しております。また、会計監査人と連携して、会計監査の実効性と効率性の継続的向上を図るとともに会計監査人の監査の方法及び結果の相当性に関する監査を行っております。

❸ 指名・報酬委員会 (2026年3月31日時点)

当社は、指名・報酬委員会を独立社外取締役が過半数(60%)、委員長も独立社外取締役が務める構成とすることで、取締役会の監督機能を強化し、意思決定プロセスの透明性を高めています。指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、代表取締役を含む取締役の評価・報酬の決定および選解任、グローバル・カンパニーとして持続的成長を実現するための代表取締役の後継者計画などについて審議を行い取締役会に付議します。また、指名や報酬などの特に重要な事項に関する検討にあたり、多様性やスキルの観点を含めて客観的に議論・検討を行います。

指名・報酬委員会構成員	社外取締役　中野 庸一(委員長) 社外取締役　栖関 智晴 社外取締役　矢野 圭子	代表取締役会長　西本 甲介 代表取締役社長　大野 龍隆
開催実績	2025年度:7回開催	

❹ 業務執行体制

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

なお、これらのハブは、5名の管掌役員がそれぞれが管掌するハブの日常の業務執行を管理・監督しており、さらに各ハブにおける重要な業務執行については、毎月1回のペースで開催されているハブ経営会議において審議、意思決定が行われて、ハブレベルでのガバナンスの強化を図っております。

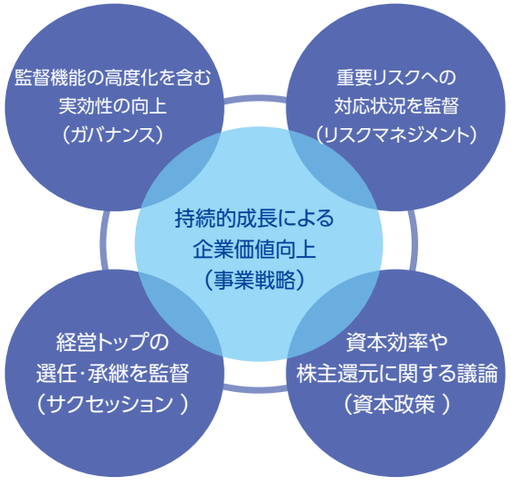
また、各ハブの業務執行範囲を超えた当社グループ全体に影響を与えるような業務執行に係る重要事項については、代表取締役、管掌役員、常務執行役員を中心に構成される本社執行役員会において審議され、意思決定が行われることで当社グループレベルでのガバナンスの強化を図っております。なお、本社執行役員会は毎月1回のペースで開催されております。

社外取締役・社外監査役

当社は、豊富な知識や経験を有し、経営陣から独立した立場で客観的な視点や専門的な知見を提供できる社外取締役および社外監査役を選任しています。社外役員は、取締役会や指名・報酬委員会等を通じて、中長期的な企業価値向上の観点から経営への監督・提言を行っています。

社外役員が特に監督・提言しているテーマは右記のとおりです。

社外役員が特に監督・提言しているテーマ



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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤｜コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価と改善サイクル

■ 評価プロセス（2025年度）

ミスミでは毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。2025年度も取締役・監査役へのアンケート、取締役会開催状況分析、新任役員インタビューを通じて評価を行い、取締役会の実効性は十分に確保されていると評価しました。また、継続的な改善に向けた取り組みを進めています。

アンケート（22項目） ▶ 新任役員インタビュー ▶ 開催状況分析 発言数分析 ▶ 監査役会レビュー ▶ 取締役会議長・社長討議 ▶ 取締役会議長による最終化

評価に基づく継続改善

■ 評価結果（2025年度）

取締役会の実効性は十分に確保されていると評価

取締役会において活発な議論が行われ、適切な意思決定および執行に対する監督が実施されていることを確認しました。また、社外取締役および社外監査役による積極的な提言や、多様な視点を踏まえた議論が経営判断に反映されています。さらに、取締役会の役割・機能や運営方法について継続的な改善が図られており、実効性向上に向けた取り組みが定着していると評価しました。

活発な議論と適切な監督

取締役会では十分な審議時間を確保し、事業戦略、資本政策、投資案件などの重要テーマについて活発な議論を行っています。また、取締役会がDX施策を含めた事業戦略の執行に対して定期的にモニタリングを行っており、取締役会の意見を踏まえ、経営陣が戦略や施策の見直しを行っています。社外取締役および社外監査役からも専門的な見地に基づく積極的な発言がなされ、意思決定および執行に対する監督機能の強化につながっています。

多面的な視点

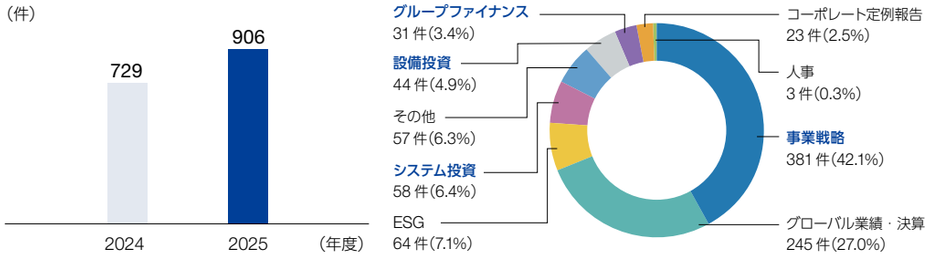
取締役会での議論に加え、インフォーマルディスカッションや社外取締役・社外監査役による定期的な意見交換、社外取締役と経営幹部との面談を通じて、多面的な視点から経営課題を議論しています。また、2025年6月の株主総会以降、独立社外取締役は4名となり、取締役会の4割を占めています。さらに外国籍の女性社外取締役を新たに選任し、多様な知見や経験を経営に取り入れる体制を強化しました。

継続的な改善

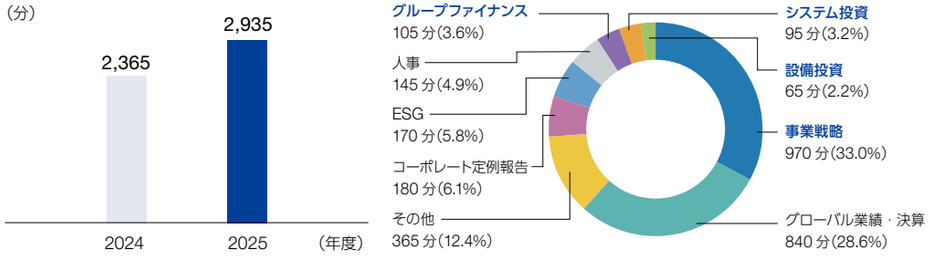
取締役会の役割・機能や運営方法について、実効性評価を通じた継続的な見直しを行っています。また、指名・報酬委員会では、代表取締役を含む取締役の評価・報酬、選解任および後継者計画について審議を行い、取締役会へ付議しています。これらの取り組みを通じて、取締役会の審議の活性化と監督機能のさらなる向上を図っています。

■ 数字で見る取締役会

取締役会における発言数の推移とテーマ別発言数



取締役会における審議時間の推移とテーマ別審議時間



■ 今後の取締役会の在り方に向けた検討

2025年度の実効性評価を踏まえ、取締役会の役割・機能・運営の在り方について見直しを進めています。

STEP 1 実効性評価の示唆	STEP 2 目指す取締役会像の共通認識化	STEP 3 取締役会運営への反映
2025年度の評価では、取締役会の実効性は十分に確保されていることを確認しました。一方で、中長期的な企業価値向上に向け、企業戦略、資本政策・事業ポートフォリオおよびステークホルダーとの対話等に関する議論のさらなる充実を期待する意見も確認しました。	実効性評価や社外役員からの提言を踏まえ、取締役会の役割・機能・運営の在り方を見直しました。その結果、中長期的な企業価値向上に向けた執行の監督を担うことについて共通認識を形成しました。	企業価値向上に資する重要テーマについてより建設的な議論を行うため、取締役会アジェンダの在り方を深く議論しました。中長期成長戦略とそれに関連する資本政策や人材戦略等の討議により多くの時間を充てていきます。

目指す方向性：成長連鎖経営が回り続けるための成功確率を高める取締役会へ

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤｜コーポレートガバナンス

役員報酬

■ 役員報酬の基本方針

ミスミでは、役員の役割·責任および成果に応じた適切な報酬を付与することで、持続的な企業価値向上を促すことを基本方針としています。取締役(社外取締役を除く)の報酬は、固定的な基本報酬に加え、単年度業績を反映する業績連動報酬および中長期的な企業価値向上を促す長期インセンティブ報酬で構成しています。

なお、業績連動報酬と長期インセンティブ報酬の株式付与は、業績·個人評価に応じて変動し、支給しない年度もあり得ます。

また、社外取締役および監査役については、独立した立場からの監督·監査機能を重視し、基本報酬のみとしています。

対象	報酬構成	報酬上限	概要
取締役 (社外取締役を除く)	基本報酬	年額11億円 ※社外取締役の報酬を含みます	各取締役の役割と職位、市場水準などを勘案し、月例の固定報酬として金額を決定します。
	業績連動報酬 (賞与)		連結会計年度ごとの会社業績への貢献意欲を高める目的で、各連結会計年度の連結経常利益および配当額などを総合的に勘案の上で各取締役の報酬額を決定し、賞与として毎年支給します。
	長期インセンティブ報酬 (譲渡制限付株式)	年額8.5億円	中長期的な業績および企業価値向上への貢献意欲を高める目的で、個人評価に基づき付与数を決定した上で、譲渡制限付株式を毎年付与しています。
社外取締役	基本報酬	年額8千万円	各取締役の役割と職位、市場水準などを勘案し、月例の固定報酬として金額を決定します。
監査役	基本報酬	年額8千万円	監査役間の協議により月例の固定報酬として金額を決定します。

■ 取締役の個人別の報酬などの決定方法

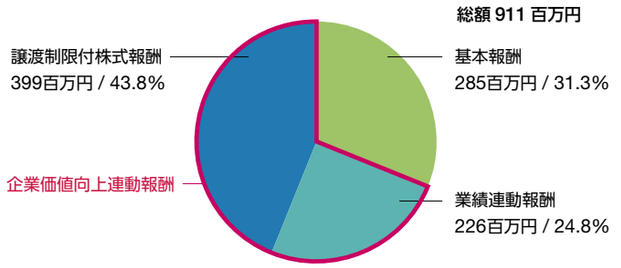
取締役の個人別の報酬およびその他報酬に関する事項は、指名·報酬委員会の承認を受けて、決定します。また、長期インセンティブ報酬は、指名·報酬委員会における決定に加えて、取締役会で発行の決議を行います。

■ 役員報酬返還条項

取締役に重大な不正·違反行為などが発生した場合、当該役員の報酬(受益権含)を没収または返還請求する場合があります。

社内取締役の報酬実績(2025年度)

■ 2025年度実績構成(社外取締役を除く)

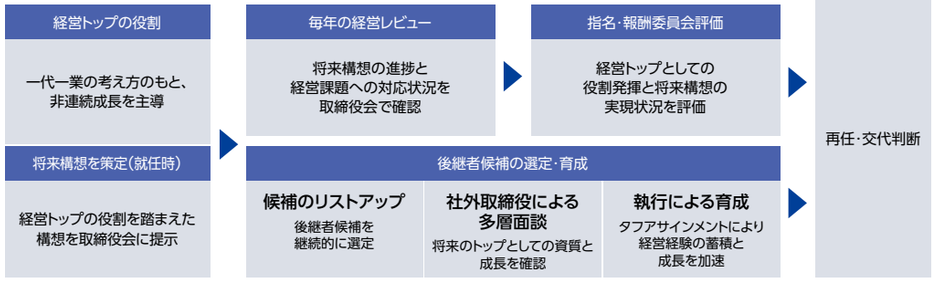


業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬が全体の約7割を占めており、
企業価値向上との連動を重視した報酬構成となっています。

※実績ベース。基準比率·上限比率ではありません。
※有価証券報告書等における役員報酬実績にはストックオプション報酬を含みますが、本図では現行制度に基づく報酬構成を示すため除いています。

経営トップの選任·承継の考え方

ミスミは、持続的な成長と企業価値向上を実現するため、経営トップの選任·承継をコーポレートガバナンス上の重要課題と位置づけています。指名·報酬委員会を中心に、経営トップの継続的な評価に加え、後継者候補の選定·育成を進めることで、客観性·健全性·透明性と実効性を備えた選任·承継の仕組みを運用しています。



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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理·コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話·共創 73
データ

経営基盤

サステナビリティ委員会

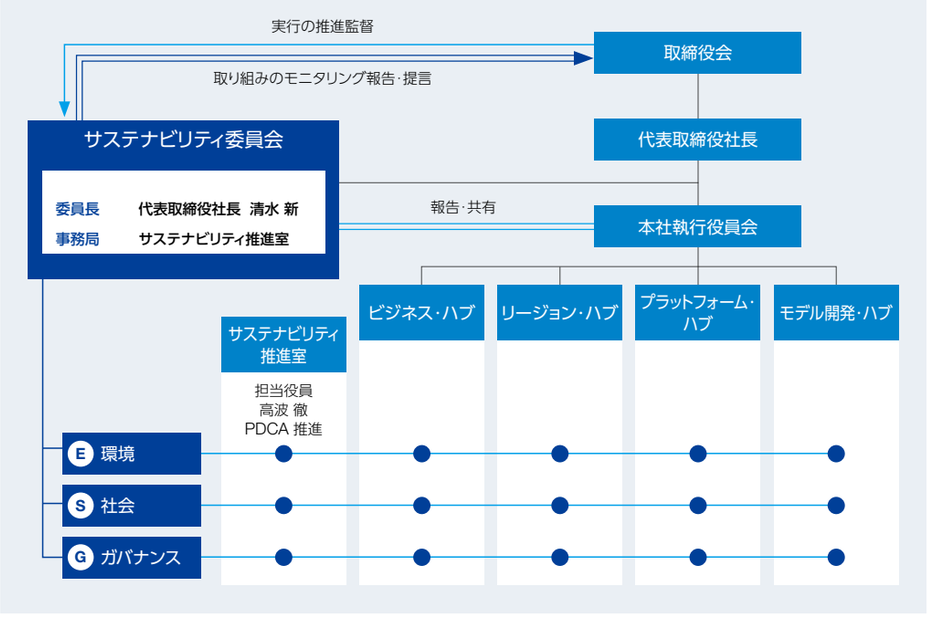
サステナビリティ委員会の位置づけ

ミスミグループ本社は、サステナビリティへの一層の取り組みを強化するため、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」を設置しています。

本委員会は、当社におけるサステナビリティの基本方針を策定し、経営計画や経営方針に対する検証と、社会課題に対する取り組みを推進し、取締役会に報告・提言を行っています。

サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、サステナビリティ委員会は取締役会の監督下、サステナビリティ推進担当役員を定め、ビジネス・ハブ、リージョン・ハブ、プラットフォーム・ハブ、モデル開発・ハブと連携して環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する目標設定進捗状況のモニタリング、評価などを行い、取り組みを継続展開しています。

サステナビリティマネジメント体制



サステナビリティ委員会の開催概況と成果

【凡例】●:協議　◆:意思決定　▲:報告・進捗確認

	主なテーマ	2021~2022年度(実施回数:11回)	2023~2024年度(実施回数:11回)	2025年度(実施回数:5回)
1	方針・目標	【議題】各種方針・目標●◆ 【成果】サステナビリティ基本方針やTCFD開示、GHG削減目標につき、協議の上承認	【議題】サプライチェーンのサステナビリティ拡充●◆ 【成果】サプライチェーンに関し、サステナビリティ上の改善活動や主要サプライヤーのGHG排出量算定を進めることを承認	【議題】世界潮流を踏まえた当社サステナビリティ対応の方向性▲●◆ 【成果】他社動向や有識者見解を踏まえ、当社の方向性は適切と判断し、継続推進を確認 【議題】環境方針・責任ある鉱物方針▲◆ 【成果】上記方針の制定を承認
2	情報開示	【議題】外部評価機関への対応方針●◆ 【成果】評価結果を経営陣と共有し、改善活動を始動	【議題】開示項目の充足化(人的資本、コーポレートガバナンス)、外部機関評価分析▲●◆ 【成果】上記の開示決定、対応する外部評価機関数の拡大、評価機関の評価結果改善(進捗確認)	【議題】外部評価機関分析▲ 【成果】評価機関の評価結果改善(進捗確認)
3	気候変動対応・カーボンニュートラル	【議題】GHG排出量(スコープ1-3)の算定結果と削減施策●◆ 【成果】GHG排出量と削減施策(スコープ1,2の60%超削減相当)実施の承認	【議題】GHG削減進捗▲ 【成果】スコープ3の算定方法を更新(主要サプライヤーの実績値反映)し、スコープ3が2022年度比6.8%~11%低減(進捗確認)	【議題】GHG削減進捗▲ 【成果】太陽光発電などの増加によりGHGスコープ1,2を2020年度比70%超削減(進捗確認)
4	サプライチェーンマネジメント	【議題】サステナブル調達ガイドライン●◆ 【成果】「サステナブル調達ガイドライン」の制定、サプライヤーへの浸透・啓発活動によりサプライヤー関連のサステナビリティ活動を始動	【議題】サプライチェーンマネジメント▲●◆ 【成果】課題を有するサプライヤーの是正完了、主要サプライヤーのGHG排出量の算定完了(進捗確認)	【議題】サステナブル調達ガイドライン更新案◆ 【成果】「サステナブル調達ガイドライン」に目標や責任部署を追記
5	マテリアリティ	—	【議題】マテリアリティ改訂案● 【対応】マテリアリティの改訂案を討議	【議題】マテリアリティ改訂案●◆ 【成果】マテリアリティ改訂案を承認
6	その他	【議題】役員向けサステナビリティ研修 【成果】経営層のサステナビリティへの理解促進	【議題】カーボンフットプリント、欧州CBAM・EUDR対応●◆ 【成果】当社商品のカーボンフットプリント・トライアル算定完了。欧州CBAM・EUDRの取組方針と全社体制を決定	—

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤

リスクマネジメント

リスクマネジメント委員会の発足

ミスミは、持続的な成長と企業価値向上を実現するため、ERM（Enterprise Risk Management）の強化を進めています。2025年度にはミスミグループ全体を対象としたリスクアセスメントを実施し、事業環境の変化を踏まえて重点リスクを特定しました。その結果を受け、2026年5月にリスクマネジメント活動を継続的かつ組織的に推進するための「リスクマネジメント委員会（RMC）」を発足しました。

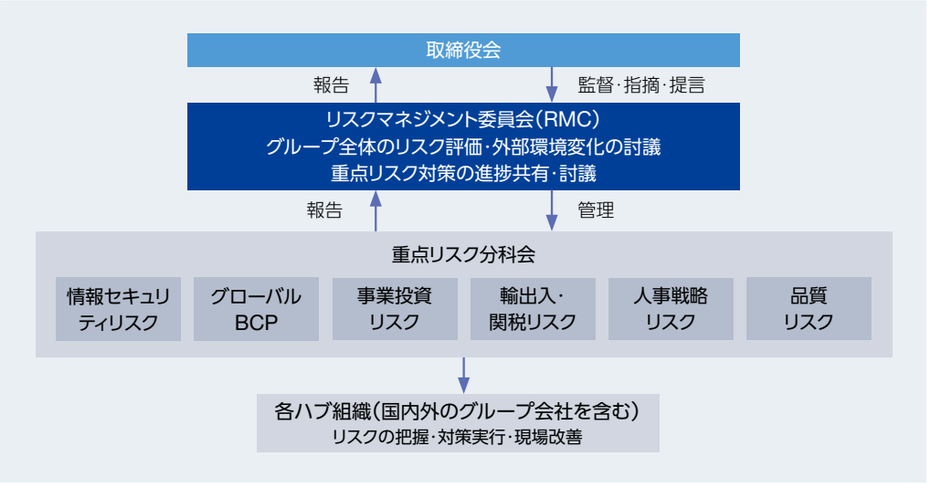
RMCは、代表取締役社長を委員長、委員長が指名する専務執行役員を副委員長とし、重点リスクごとの対応責任者を委員として構成しています。RMCでは、グループ全体のリスク評価や外部環境の変化について討議するとともに、情報セキュリティ・サイバーセキュリティを含む重点リスクへの対応状況を定期的にモニタリングしています。また、年3～4回、取締役会との合同開催を行い、リスク対応状況の報告と討議を実施することで、取締役会による監督機能の強化を図っています。

重点リスクへの対応

リスクアセスメントの結果および外部環境の変化を踏まえ、ミスミは2026年度の重点リスクとして以下の6つを設定しました。各重点リスクについて対応責任者を定め、RMCのもとに分科会を設置し、活動テーマやKPIを設定して対応を推進しています。

- 情報セキュリティリスク（AIを含むサイバーセキュリティ）
- グローバルBCP（事業継続）
- 事業投資リスク
- 輸出入・関税リスク
- 人事戦略リスク
- 品質リスク

リスクマネジメント体制図



2026年度の重点リスクのうち、主な取り組みを紹介します。

情報セキュリティリスク

AI活用の拡大やサイバー攻撃の高度化を背景に、情報セキュリティの重要性は年々高まっています。ミスミでは、情報セキュリティリスクを重要な経営リスクの一つとして認識し、サイバーセキュリティおよびAIガバナンスの強化に取り組んでいます。

2026年度には外部セキュリティアセスメントを実施し、さらなるセキュリティ強化に向け、推奨事項の確認・高度化を進めています。

また、サイバーセキュリティ対策は「常に更新され、絶対は存在しない」という認識のもと、グローバルでオンライン教育や標的型攻撃メール訓練を継続することでセキュリティ水準向上に取り組むとともに、不測の事態に備えた監視・初動対応体制の強化を進めています。

さらに、AI活用に伴う情報漏えい、知的財産権侵害、誤情報生成等のリスクに対応するため、2026年9月にグローバルAIガイドラインを制定し、適切なリスク管理と活用促進の両立を図っています。

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤 | リスクマネジメント

グローバルBCP

地政学リスクや大規模自然災害の発生可能性が高まるなか、ミスミグループ全体でグローバル供給継続体制の構築を重点課題として推進しています。日本、中国、ベトナムを主要供給拠点として位置づけ、それぞれの被災シナリオを想定した事前対策を進めています。

特に2026年度は、サプライチェーンにおける重要リスクとして、自然災害リスク、地政学リスクを想定し、代替供給体制、代替輸出体制および事業継続オペレーションの整備を進めています。また国内外でBCP訓練を継続的に実施し、有事においても「従業員の安全確保」と「最大限の供給責任」の両立を目指しています。

事業投資リスク

ミスミは、持続的な成長と競争力強化に向けて、新規事業、IT基盤、物流・生産設備、M&A・アライアンスなど、さまざまな分野への投資を行っています。一方で、これらの投資には市場環境や技術動向の変化、投資効果の未達、プロジェクトの遅延・中断などのリスクが伴います。

こうした認識のもと、2026年度より事業投資リスクを重点リスクとして設定し、対応力の強化に取り組んでいます。投資案件の早期段階から専門人材を巻き込み、事業性・財務影響・法務リスク等を多面的に評価するとともに、投資実行後のモニタリングを通じて投資判断プロセスの高度化を進めています。

今後も、成長投資の成功確率向上とガバナンス強化を通じて、経営資源の最適配分と持続的な企業価値向上を目指していきます。

輸出入・関税リスク

ミスミは、グローバルな供給網と販売網を通じて事業を展開しており、各国の輸出入規制や安全保障、貿易管理、関税政策等の影響を受けます。近年は、地政学的緊張の高まりや各国の通商政策の変化により、グローバルサプライチェーンを取り巻く環境の不確実性が高まっています。

こうした認識のもと、2026年度より輸出入・関税リスクを重点リスクとして設定し、管理体制を強化しています。各国の法規制や関税動向のモニタリングに加え、貿易コンプライアンス体制の整備、原産地管理の高度化、サプライチェーンへの影響分析などを推進しています。

また、輸出入・関税対応を単なる法令遵守にとどまらず、FTA（自由貿易協定）の活用やサプライチェーンの最適化を通じて、関税負担の適正化や供給網の競争力向上につなげる取り組みを進めています。変化する通商環境への適応力を高めることで、お客さまへの安定供給と持続的な成長の実現を目指しています。

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

経営基盤

取締役鼎談 55

マネジメントメンバー 59

コーポレートガバナンス 62

サステナビリティ委員会 67

リスクマネジメント 68

内部統制 70

倫理・コンプライアンス 70

ミスミグループ人権方針 72

ステークホルダーとの対話・共創 73

データ

経営基盤

内部統制

内部統制システムの整備状況

ミスミは、内部統制の体制として3線ディフェンス(第1線:業務執行部門、第2線:リスク管理部門、第3線:内部監査部門)を構築しており、さらなる強化も進めています。また、2024年10月17日開催の取締役会において、会社法第362条第4項第6号ならびに会社法施行規則第100条第1項および第3項に基づき「内部統制システムの基本方針」の改訂決議を行っております。

2025年度における主な取り組みは以下のとおりです。

内部統制システム基本方針

- 当社では、情報セキュリティ、情報システム、企業秘密および個人情報の管理に関する社内規定を整備し、かかる社内規定に基づき主管部門が適切な対応策を実施しています。
- 当社グループの主要部門・拠点において事業遂行・情報・財務・人事労務・法務等の総合的なリスク評価を定期的に実施し、その結果を取締役会に報告しています。当事業年度においては、2026年1月にリスク評価を行い、2026年3月の取締役会に報告しました。
- 重要なリスクに対しては、主管部門を明確にし、対応策を実施しています。重要なリスクへの対応の一つとして、災害等の発生時や地政学リスクに備えた事業継続計画(BCP)を策定し対応準備を図っています。
- 当社は、取締役会を14回開催しました。取締役会および本社執行役員会は、グループとしての重要な意思決定を行うとともに、ビジネス・ハブ、リージョン・ハブ、プラットフォーム・ハブ、モデル開発・ハブの各組織、および子会社の執行状況の確認・監督指導等の役割機能を適切に果たしています。
- 当社グループの重要拠点において、コンプライアンス研修や法務研修を実施し、それらの研修を通じてミスミグループ行動規範や法令遵守の周知徹底を図っています。
- 当社グループ全体を対象とした内部通報制度を設置し、適切に運用しています。
- 内部監査室は、監査計画を作成するにあたり、1年に1回国内外子会社のリスク評価を実施し、その結果を取締役会に報告しています。その監査計画に基づき国内外子会社の業務監査を行い、内部統制システムの整備・運用状況を把握・モニタリングし、発見された課題に対する改善の進捗状況を定期的に確認しています。
- 監査役および監査役会の体制整備や連携については、社外取締役を含む取締役、また管掌役員、執行役員との面談機会の拡充、内部統制を所管する各部門・内部監査室等との連携に加え、監査役補佐体制の充実など、監査環境の整備が継続的に図られています。

内部統制システムの整備・運用状況の評価・監査

ミスミでは、取締役会の決議により、「職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制」および「その他業務の適正を確保するための体制」(内部統制システム)を定めています。

代表取締役の指示のもと、リスク管理部門では、それぞれの専門領域におけるリスクの把握および低減に取り組み、内部統制システムの整備・運用ならびに実効性向上を図っています。

また、内部監査部門は、毎年10か所程度の監査対象拠点・組織を選定し、業務の執行が法令および社内ルールに従って適切に実施されているかを監査しています。

監査役会は、これらの活動を踏まえ、内部統制システムの整備・運用状況を評価・監査しています。

経営基盤

倫理・コンプライアンス

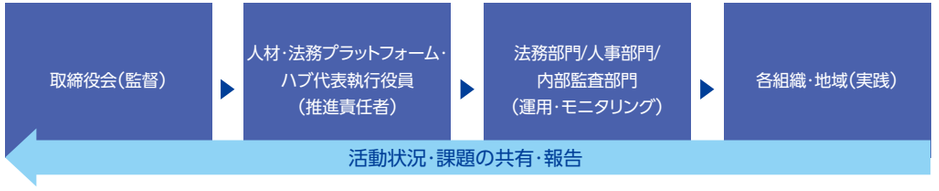
行動規範

ミスミでは、ミスミの成長連鎖経営を実現する「志」「提供価値」「使命」に基づく行動と、国連グローバルコンパクトの原則をはじめとするグローバルな社会的要請に基づく行動を定めています。また、それらのうち、企業として取るべき行動を「企業行動規範」に、役員・社員一人ひとりが取るべき行動を「社員行動規範」にまとめています。

行動規範

コンプライアンス推進体制

ミスミは、取締役会による監督のもと、法務・コンプライアンスを統括する執行役員を中心に、法務部門、人事部門および内部監査部門が連携しながら、グローバルに倫理・コンプライアンス活動を推進しています。各事業・地域で把握された課題や活動状況は定期的に共有・報告され、グループ全体での予防、早期発見および是正につなげています。



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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤｜倫理・コンプライアンス

発見から是正・再発防止までのプロセス

ミスミでは、行動規範の浸透や定期的な倫理・コンプライアンス教育を通じて、コンプライアンスリスクの未然防止に取り組んでいます。また、内部通報制度や相談窓口、内部監査および法務部門によるモニタリングなど複数のチャネルを通じて課題を早期に発見し、調査・是正・再発防止につなげています。内部通報制度では通報者の保護および匿名性の確保を徹底するとともに、経営陣に関する事案については監査役へ直接報告できる仕組みを整備し、独立性・実効性の確保に努めています。重要な案件については取締役会へ報告し、継続的な監督と改善を図っています。



主なコンプライアンス研修

ミスミでは、全社員を対象とすることを原則として、各種コンプライアンス研修を年1回実施しております。主な研修は以下のとおりです。

- ビジネス倫理研修
- 情報セキュリティ研修
- ハラスメント研修
- 会計コンプライアンス研修
- 貿易コンプライアンス研修

倫理・組織風土	情報管理・セキュリティ	法令・規制対応
行動規範の理解と、健全な職場環境の維持	情報資産の保護とセキュリティ意識の向上	事業運営上の重要法令・規制への対応力向上
ビジネス倫理研修	情報セキュリティ研修	会計コンプライアンス研修
ハラスメント研修		貿易コンプライアンス研修

通報件数

通報・相談件数の推移を継続的に把握し、相談内容の傾向分析を通じて、教育・啓発活動や再発防止策の強化につなげています。2025年度の通報・相談の件数は62件で、主な通報・相談内容は以下のとおりです。

- ハラスメント
- 情報管理
- 規制・ルール違反

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理・コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話・共創 73
データ

経営基盤

ミスミグループ人権方針

人権方針

ミスミは人権の尊重を全ての活動の基本原則と考え、ミスミグループ人権方針(以下「人権方針」) を定め、常に国際社会と協調した経営や行動に努めています。人権方針では当社グループが重点的に取り組むべき人権課題を特定し、以下のとおり適切な対応を進めています。

■ 人権の重点課題

- 個人の基本的人権、個性および多様性を尊重し、人種·国籍·性別·宗教·信条·出生·年齢·性的指向·身体的特徴·心身の障害等による差別や嫌がらせを禁止しています。
- 個人としての尊厳を不当に傷つけるあらゆるハラスメント(セクシュアルハラスメント·パワーハラスメント·モラルハラスメント等)を禁止しています。
- バックグラウンド·スキル·性別·国籍等の多様性の確保と機会均等を重視した人材の採用·育成·登用·処遇を行っています。
- 賃金、労働時間、超過勤務時間、福利厚生等の労働条件に関する各地域の適用法令の遵守に取り組みます。 加えて、法令遵守にとどまらず、多様な社員が安全で働きやすいと感じられる労働環境の整備に努めます。
- 社員の心身の健康を重視し、長時間労働を防止しています。
- 結社の自由などの社員の労働者としての権利を尊重しています。
- 一切の児童労働·強制労働を禁止します。

当社は人権方針を当社グループの全ての役員·社員に適用します。さらに、ソーシングパートナーの皆さまなどのビジネスパートナーに対しても、本方針を理解·支持いただくことを期待し、尊重されるよう働きかけています。 加えて、実行のデューデリジェンスとして、当社グループ内だけでなく、ビジネスパートナーを含めて人権リスクを評価·特定し、リスクを防止·軽減する対策を実施しています。 コミュニケーションとしては、当社グループの全社員への教育·周知徹底、ステークホルダーへの適切な情報開示·対話を行っています。

ミスミグループ人権方針

ハラスメント·ゼロ

ミスミは2017年に「ミスミグループにおけるあらゆるハラスメントを許容しない」というハラスメント·ゼロ宣言を採択しており、ハラスメントの撲滅に向けて継続的に活動を行っています。グローバル全社員への定期的なコンプライアンス教育実施、企業行動規範·社員行動規範の全面刷新とグローバル展開、内部通報体制の整備とグローバルでの周知等を中心に、ハラスメント·ゼロに向けた取り組みを積極的に推進しております。一方、まだハラスメント·ゼロを達成していないことを踏まえ、ハラスメントの撲滅に向けた、さらなる教育、予防策、対応策を強化していきます。同時に、ハラスメントが「隠れる·隠される」ことのないよう、内部通報制度の周知や相談窓口などの案内も常時開示します。

■ ハラスメント·ゼロ宣言の記載事項

- ハラスメント禁止宣言
- 禁止されるハラスメントの種類·具体例 (パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、妊娠·出産·育児·介護等に関するハラスメント、就活ハラスメント、カスタマーハラスメントなど)
- 相談窓口の設置と相談者保護
- 相談後の調査·措置の実施

ハラスメント·ゼロ宣言

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

経営基盤

取締役鼎談 55

マネジメントメンバー 59

コーポレートガバナンス 62

サステナビリティ委員会 67

リスクマネジメント 68

内部統制 70

倫理·コンプライアンス 70

ミスミグループ人権方針 72

ステークホルダーとの対話·共創 73

データ

経営基盤

ステークホルダーとの対話·共創

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

対話実施状況

アナリスト·機関投資家との対話	機関投資家との長期的なパートナーシップ構築を目指し、積極的に対話を行っています。経営幹部や担当部門が直接、株主·投資家との意見交換にあたり、2025年度は537回の対話を実施しました。
サプライヤーとの対話	サプライヤーに対して、サステナビリティの取り組みや、温室効果ガス(GHG)排出量の削減に向けた取り組みについて、説明とヒアリングを行い、関連事項遵守とデータ提供を依頼しています。
従業員との対話	会社と従業員の相互理解を深めるため、経営トップが社員と直接対話する「経営フォーラム」を開催し、経営課題や戦略を共有しています。2025年は経営システム·組織改革に伴い、幹部·ミドル層との対話を強化しました。 また、従業員エンゲージメントや制度·施策に関するサーベイを定期的に実施し、課題把握と改善に活用しています。 ● サーベイ例:Next Challenge制度の満足度、挑戦意欲·成長実感に関する調査 さらに、2026年4月の新経営体制移行後は、社長と少人数の従業員が率直に意見交換する場を継続的に設けています。
地域社会との対話	静岡大学のキャリア教育プログラムの一環として、中学生向けオープンファクトリーを開催しました。自社開発のmeviy(メビー)生産ラインや自動化設備、3DCAD·3Dプリンターを活用したものづくりを体験·見学してもらい、デジタル技術や製造業の魅力、地域で働くことへの理解を深める機会を提供しました。

2025年度実績

対象	主な活動内容	実施状況
アナリスト·機関投資家	アナリスト·機関投資家とのミーティング	537回
	グループミーティング	18回
	ESG·エンゲージメントミーティング	5回
	海外IR(海外機関投資家向けミーティング)	27回
	証券会社主催コンファレンス	74回
	決算説明会	4回
サプライヤー(商品仕入先)	サステナビリティの取り組みに関する説明会	1回
	温室効果ガス削減に関する説明会	3回
従業員	経営フォーラム	6月(全社)+各組織で都度実施
	エンゲージメント·制度サーベイ	テーマごと計5回
地域·社会	オープンファクトリーを実施	1回

投資家等とのエンゲージメント取り組み例

会社名	ご意見	ご意見に対する弊社対応
富国生命投資顧問	マテリアリティの独自性や企業価値への直結性、ガバナンスの実質性·多様性、投資家との建設的対話の強化を求めた	マテリアリティの見直しを進め、コーポレートガバナンス改善と投資家との対話を継続する方針を示した
GAM Investment Management	2030/2050削減目標の妥当性、データ認証·報告体制、AI依存リスクの管理を求めた	既存目標を維持しつつSSBJ対応の検討を進め、AI基盤を多重化して依存リスクを低減する方針を示した
Sustainalytics	重要リスクの経営陣報告、サプライヤー目標設定、一次データへの移行、外部評価機関への対応を求めた	委員会·事業部門の連携を強化し、サプライヤー把握と一次データ移行を進める方針を示した
明治安田アセットマネジメント	自然資本やサイバーセキュリティへの対応、採用·人材確保、取締役会の建設的議論を求めた	調達·事業継続のリスク管理、サイバー対策と事業継続計画を強化し、取締役会の議論の質向上を図る方針を示した
シティグループ証券	投資家から、中国データセンター関連事業の売上規模やFictivのエンドマーケット構成、来期見通しや中期経営計画に関する具体的な情報開示を求めた	投資家の高い理解度に応じて、事業·財務の詳細情報開示を求める要望に対し、今後の情報提供強化を示した
アセットマネジメントOne	PBR低下に伴う成長期待の低下、マテリアリティごとのKPI開示、グローバルなエンゲージメント調査、サプライチェーン強靱化、取締役会実効性評価·サクセッションプラン·役員報酬連動を求めた	開示の具体化とグローバル施策の検討を進め、取締役会実効性評価や報酬連動の考え方を整理する方針を示した

次世代のものづくり人材育成 — グローバルに広がる支援の輪

ミスミは、次世代のものづくり人材の育成に取り組んでいます。米国では「MISUMI Americas University Program」を通じて、機械工学系の51大学と連携し、製造·設計教育を支援。ベトナムでは大学生らを対象とした技術コンテスト「MISUMI Award」を主催しています。日本では「学生ものづくり支援」として、学生団体や研究活動に対し機械部品を提供。さらに台湾、インド、中国、欧州でも社会貢献活動を展開しており、今後も支援の拡充を進めます。



MISUMI Award 2026(自動化装置設計コンテスト)表彰式
(ベトナム·ホーチミン市)

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
経営基盤
取締役鼎談 55
マネジメントメンバー 59
コーポレートガバナンス 62
サステナビリティ委員会 67
リスクマネジメント 68
内部統制 70
倫理·コンプライアンス 70
ミスミグループ人権方針 72
ステークホルダーとの対話·共創 73
データ