











MiSUMi

INTEGRATED REPORT 2026 | 統合報告書

編集方針

編集方針

ミスミグループ本社は2026年10月、国内外の幅広いステークホルダーの皆さまに向けて、当社グループが価値を生み出す仕組みと成長の道筋をご理解いただくため「統合報告書2026」を発行します。財務情報と非財務情報を一体のストーリーとして示し、当社が目指す「成長連鎖経営」の実現に向けた取り組みを分かりやすくお伝えすることを目的としています。

編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」などの各種ガイドラインを参照しています。本報告書では価値創造の全体像を、有価証券報告書およびWebサイトでは財務・非財務の詳細データを、それぞれ開示しています。あわせてご覧いただくことで、当社への理解をより深めていただけます。構成面では、冒頭で経営の全体像を示したうえで、各パートでその詳細を説明する設計としました。

本報告書の作成にあたっては、経営陣および各部門への取材を重ね、掲載内容について取締役会に報告しています。

対象期間

2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)。ただし、2026年4月以降に開始した一部の開示事項や事業活動の内容も含みます。

対象範囲

株式会社ミスミグループ本社および連結対象子会社・持分法適用会社

見通しに関する注意事項

当報告書にある将来の業績予想・事業環境予測などに関する記述は、当社グループが入手できた情報に基づいたものです。これらの予想・予測にはリスクや不確定な要素が含まれており、実際の業績や事業環境などは、当報告書の記載とは異なる可能性があります。

Webサイト・報告書のご案内

株主・投資家情報
https://www.misumi.co.jp/ir



サステナビリティ
https://www.misumi.co.jp/esg



コーポレートガバナンス
https://www.misumi.co.jp/esg/governance



有価証券報告書
https://www.misumi.co.jp/ir/library/financial_report



統合報告書2026の発行にあたって

ミスミグループ本社は2026年4月、清水新が代表取締役社長に就任し、新たな経営体制のもとで次の成長ステージに歩みを進めています。成長の確度を具体的に示してほしいというご要望に応え、「統合報告書2026」は昨年から開示内容を大幅に充実させました。社長メッセージを起点に、「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」の3つの成長戦略を現場の実態とあわせて解説。6つの資本を中長期的な企業価値向上を支えるケイパビリティとして整理し、実効性を高めたガバナンスとあわせて開示を大幅に拡充しています。

本報告書の作成プロセスと記載内容が適正であることを表明するとともに、本報告書を皆さまとの対話のきっかけとし、今後も積極的な対話を通じて、企業価値の持続的向上に取り組んでまいります。

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

目次







編集方針 1

イントロダクション

Driving Monozukuri Innovation 3
ミスミは何をしている会社なのか? 4
ミスミの提供価値は何なのか? 5
ミスミはどのように成長していくのか? 6
ミスミは成長機会をどう取り込むのか? 7
価値提供のための推進力は何か? 8
財務・非財務ハイライト 9

マネジメントメッセージ

社長メッセージ 10

価値創造ストーリー

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

基本戦略:3つの成長戦略 21
成長戦略①:グローバル展開 22
成長戦略②:デジタルモデルシフト 24
成長戦略③:成長産業への参入 26

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(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

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

連結財務指標10年サマリー 74
ESGデータ 75
会社情報／株式情報 77

統合報告書2026のポイント

1. 社長メッセージ―新経営体制の始動

2026年4月に就任した清水新社長は、AIの進化によってものづくり産業がかつてない転換点を迎えるなか、ミスミの果たすべき役割を「Driving Monozukuri Innovation(ものづくりをつくり変えるミスミ)」と再定義しました。製造業の部品供給インフラから、ものづくりの未来を動かす存在へ。デジタルとフィジカルの両面からものづくりを進化させるという新たな経営の言葉に込めた思いを語ります。

▶P10-13

2. 特集:3つの成長戦略

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」の3つを成長戦略の柱に据えました。AIがお客さまと産業構造を変化させるなかで、それぞれの戦略がどのような市場機会を捉え、持続的な成長にどうつなげていくのか。3戦略の見取り図を示したうえで、各戦略の狙いと進捗を解説します。

▶P21-27

3. 多様なケイパビリティ

成長戦略を実行に移す力は、多様なケイパビリティに支えられています。本年は知的資本において、カスタマーエクスペリエンスとデジタル基盤の両面からDX・AI戦略を詳述。人的資本では多様性を力に変える組織づくりを鼎談等で示しました。さらに経営基盤パートでは社長選解任の仕組みづくりと取締役会の実効性向上を通じたガバナンス強化の取り組みを明らかにします。

▶知的資本P32-37 ▶人的資本P40-46 ▶経営基盤P55-73

Driving Monozukuri Innovation

ものづくりを つくり変えるミスミ

わたしたちは今、かつて数年単位で起こっていた変化が
数ヵ月単位で起きてしまう、めまぐるしい変化の時代にいます。
AIの進化にともなって、さまざまな成長産業が台頭し、
ものづくりの世界は未曾有の転換期を迎えているのです。

ミスミは変わります。「製造業の部品供給インフラ」から
「ものづくりをつくり変えるミスミ」へ。
製造業のプロセスの無駄をなくしてきた推進力を活かして、
ものづくりイノベーションを牽引する会社へと進化します。

ものづくりの可能性を無限大にする商品開発力。
ものづくりの負担をまるごとなくすデジタルサービス。
ものづくりプロセスのデジタルとフィジカルの壁をなくすソリューション。
ものづくりを0→100で支えるローンチパートナーシップ。

わたしたちミスミは、お客さまのものづくりをつくり変える
キードライバーとなることで、世界中のものづくりの現場を
もっともっと自由にしていきたいのです。

編集方針..... 1

イントロダクション

Driving Monozukuri Innovation..... 3
ミスミは何をしている会社なのか? 4
ミスミの提供価値は何なのか? 5
ミスミはどのように成長していくのか?... 6
ミスミは成長機会をどう取り込むのか? .. 7
価値提供のための推進力は何か? 8
財務・非財務ハイライト..... 9

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

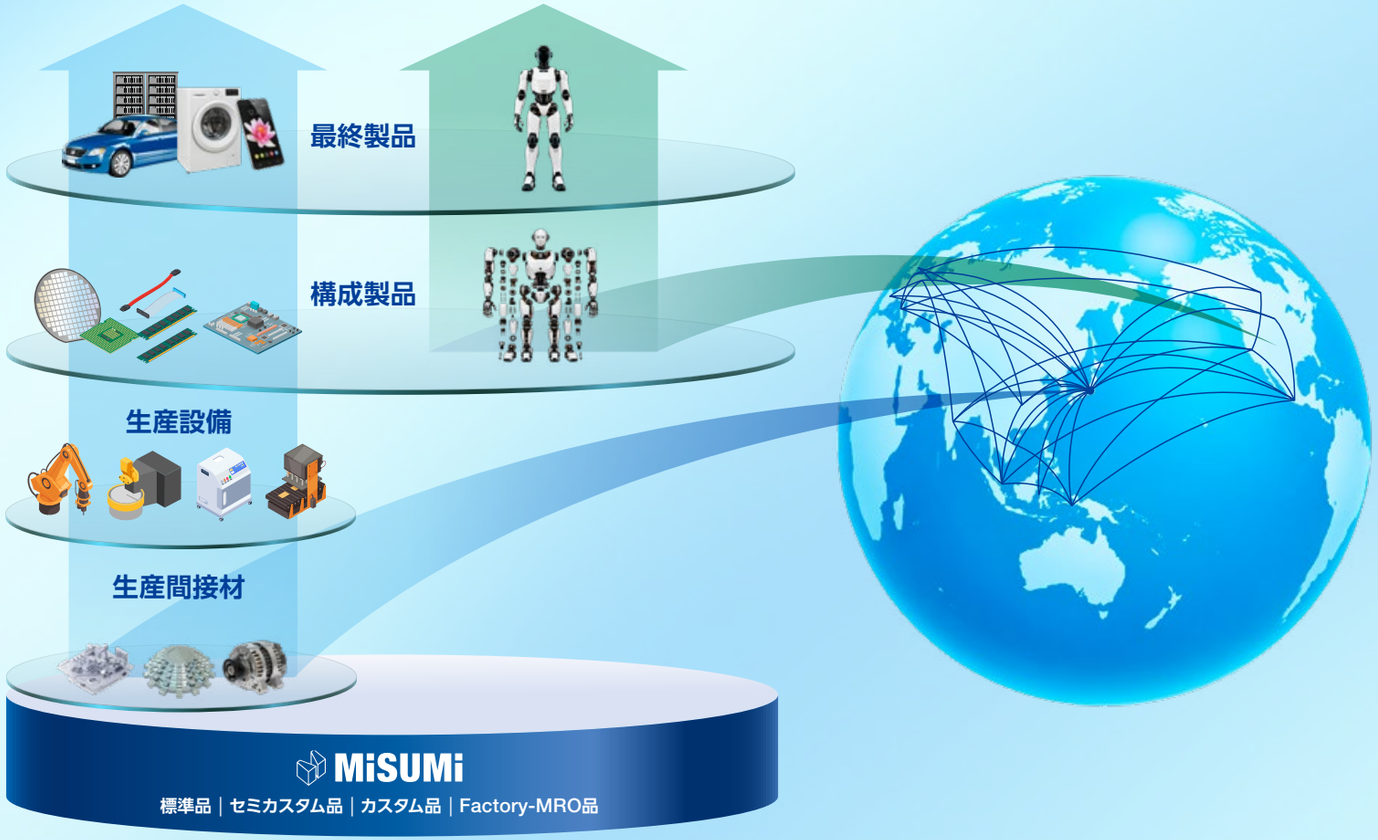
ケイパビリティと成果

経営基盤

データ

ミスミは何をしている会社なのか?

ものづくりを支える生産材をグローバルで提供



ミスミは、ものづくりに不可欠な生産材を提供する会社です。自動車やスマートフォンなどの最終製品は、それを生み出す生産設備から生まれます。ミスミが従来支えてきたのは、この領域です。設備・装置に組み込まれる機械部品から、製造現場の備品である、Factory-MRO品まで。標準品、セミカスタム品、カスタム品を幅広く取り揃えています。

そして現在、提供領域はさらに広がっています。ヒューマノイドなど最終製品そのものに組み込まれる、複雑な形状や高度な加工を要するカスタム部品にも対応。生産設備を支える部品供給から、最終製品の開発を支える企業へ。ミスミは、ものづくりをより広く支える存在へと進化しています。

編集方針..... 1

イントロダクション

Driving Monozukuri Innovation..... 3
ミスミは何をしている会社なのか? 4
ミスミの提供価値は何なのか? 5
ミスミはどのように成長していくのか?... 6
ミスミは成長機会をどう取り込むのか? .. 7
価値提供のための推進力は何か? 8
財務・非財務ハイライト..... 9

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

データ

ミスミの提供価値は何なのか?

DIGITAL to PHYSICALで実現 顧客のものづくりプロセスをイノベーション

設計・選定・調達・発注をデジタル化しながら、最後はフィジカルな価値としてお届け。
AI時代において、デジタルとフィジカルをシームレスに接続することがミスミの役割です。

これまでの課題

- 作図の手間
- 見積の手間
- 待ち時間
- 労働力人口の減少
- 労働時間の規制

DIGITAL

設計から発注までをワンプラットフォームで完結

設計	選定	調達	発注
EC・各種サービスで設計をサポート	標準品からカスタム品まで簡単・スピーディーに選定	比較・見積・購入をオンラインで効率化	ワンクリックでスムーズに発注

PHYSICAL

無限大の商品バリエーション
変種変量生産に対応した生産体制



グローバル5極生産体制
日本・中国・アジア・米州・欧州の5極22拠点で生産



レジリエントな物流網
需要変動や地政学リスクに強く、納期遵守率99.5%



知的資本P32-37 製造資本P38-39

編集方針..... 1
イントロダクション
Driving Monozukuri Innovation..... 3
ミスミは何をしている会社なのか? 4
ミスミの提供価値は何なのか? 5
ミスミはどのように成長していくのか?... 6
ミスミは成長機会をどう取り込むのか? .. 7
価値提供のための推進力は何か? 8
財務・非財務ハイライト..... 9
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
データ

ミスミはどのように成長していくのか?

3つの成長戦略で、事業領域を「より深く、より広く、より先へ」拡張する

ミスミは、3つの成長戦略により、既存顧客との取引領域を拡大し(より深く)、新たな顧客・市場へ展開し(より広く)、そして成長産業へ事業領域を拡張します(より先へ)。
持続的な事業成長に向けて2026年9、10月に2つの戦略投資を決定しました。

3つの成長戦略

1 グローバル展開
商品・生産・組織の現地化を進め、地域ごとに異なる顧客ニーズに対応

2 デジタルモデルシフト
デジタル技術を活用し、設計・調達・生産に関わる業務プロセスを変革

3 成長産業への参入
データセンターやアグリテックなどの新領域へ展開し、事業機会を拡大

期待する成長成果

顧客・市場・提供価値の広がりを、持続的な事業成長へ

顧客基盤
既存顧客の購買領域を拡げ、新たな顧客との接点を獲得

事業領域
標準品からカスタム品へ、製品開発から量産へ対応範囲を拡大

成長市場の未来を拓く2つの戦略投資

MISUMI Imprint Foundation

人材育成基金

10月
ミスミグループ初の基金発足

200万米ドル

米国におけるエンジニアリング教育、ものづくりプログラム、産学連携支援を目的とするシード投資基金として発足しました。AI領域がソフトウェアからハードウェアに拡大するなか、米国では高度な設計・製作を行うエンジニア需要が高まっています。ミスミのソーシングパートナーにも共同出資を呼び掛け、本基金を通じて次世代エンジニア等の育成につなげます。

MISUMI Ventures

投資ファンド

10月
次世代製造業スタートアップとの共創

5,000万米ドル

北米市場では、フロンティアハードウェアやロボティクス、航空宇宙、医療技術、クリーンエネルギー、eVTOL(電動垂直離着陸機)、自動化、産業AIなど、次世代のものづくりにつながる分野で産業イノベーションが活発化しています。こうした背景のもと、新たな価値創造に取り組む有望なスタートアップへの戦略的投資を実施します。ミスミが60年以上培ってきたサービスの提供も行うことで、これからのものづくりを担う製品や技術を創出する企業を支援していきます。

▶成長戦略P22-27 ▶財務資本P47-49

編集方針..... 1
イントロダクション
Driving Monozukuri Innovation..... 3
ミスミは何をしている会社なのか? 4
ミスミの提供価値は何なのか? 5
ミスミはどのように成長していくのか?... 6
ミスミは成長機会をどう取り込むのか? .. 7
価値提供のための推進力は何か? 8
財務・非財務ハイライト..... 9
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
データ

ミスミは成長機会をどう取り込むのか？

機動的な資本配分で成長領域を開拓

高い収益力とキャッシュ創出力を源泉とする強固な財務基盤を生かし、今後3年間の成長投資枠を設定。
成長が期待される市場と事業を見極めて投資を行い、持続的な企業価値の向上につなげます。

2026−2028年度の投資方針

成長投資枠
最大1,500億円

戦略投資
M&A 資本業務提携など

オーガニック投資
データセンターやヒューマノイド向けの設備投資
DX・AI向け投資、サプライチェーン強化など

2025年度の主な取り組み

M&A
成長領域への参入
事業基盤の拡張



2025年6月 Fictiv買収

資本業務提携
外部パートナーとの協業
商品供給・開発力の強化


2026年3月　Oishii Farm
資本業務提携

設備投資
自動ステージ関連の
追加設備投資


2026年1月、7月
自動ステージ増産

財務資本P47-49

編集方針..... 1
イントロダクション
Driving Monozukuri Innovation..... 3
ミスミは何をしている会社なのか? 4
ミスミの提供価値は何なのか? 5
ミスミはどのように成長していくのか?... 6
ミスミは成長機会をどう取り込むのか? .. 7
価値提供のための推進力は何か? 8
財務・非財務ハイライト..... 9
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
データ

価値提供のための推進力は何か?

変化対応力を高める組織と意思決定

事業環境の変化に即応し、持続的な成長を実現するため、ミスミグループは2025年10月、4つの機能(ハブ)が相互に連携する組織体に再編しました。
全社の情報・人材・知見・資源を結集し、経営チーム制、ビジネスプラン制度、人材システムを一体で刷新することで、戦略の実効性を高めています。

背景|グローバル環境変化への対応急務

- 顧客ニーズの多様化
- 市場競争の激化
- テクノロジーの進化
- サプライチェーンの複雑化

組織横断の課題

環境変化が複雑化・加速するなか、組織を越えて情報・人材・知見・資源を生かすことが必要に

マルチネットワーク組織へ

変化への対応|全社の力をつなぎ、戦略を実行する

変化の起点|顧客ニーズ・市場・テクノロジー・サプライチェーン　他

組織

管掌役員による経営チーム制で、全社統制力を高める

ハブ責任者に十分な権限と裁量を付与

4つのハブによる組織横断の連携



- **ビジネス・ハブ**: グローバルな事業軸
- **リージョン・ハブ**: 顧客・市場との接点
- **モデル開発・ハブ**: 新たなモデル開発
- **プラットフォーム・ハブ※**: 全社共通の機能・仕組み

※IT・インフラ、コーポレート機能を担う

戦略

新ビジネスプランシステム
単年度中心の計画から、変化に応じて見直す中期計画へ

2年コミット | 市場相対評価 | ローリング予測 | 戦略討議と経営会議 | AI業績予測

実行

社員の挑戦と成長を実現 人材システム

Next Challenge制度 | 評価/報酬制度の刷新 | リテラシーを高める研修

目指す姿

- 組織 環境変化に対し全社ケイパビリティを結集
- 戦略 実行責任を、2年間のコミットとして明確化
- 実行 社員の挑戦が成長の原動力

▶人的資本P40-46 ▶財務資本P47-49 ▶経営基盤P55-73

編集方針..... 1

イントロダクション

Driving Monozukuri Innovation..... 3
ミスミは何をしている会社なのか? 4
ミスミの提供価値は何なのか? 5
ミスミはどのように成長していくのか?... 6
ミスミは成長機会をどう取り込むのか? .. 7
価値提供のための推進力は何か? 8
財務・非財務ハイライト..... 9

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
データ

イントロダクション

財務・非財務ハイライト（2025年度）

財務ハイライト

売上高
441,383百万円
前年比 +9.8%

営業利益
47,613百万円
前年比 +2.4%

営業利益率
10.8%
前年比 ▲0.8pt

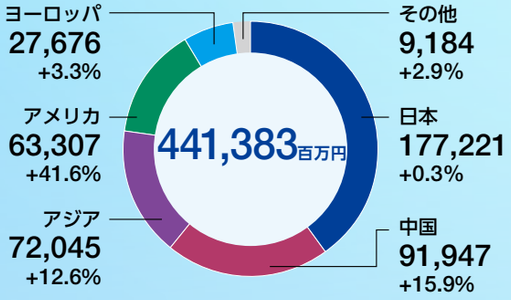
経常利益
49,095百万円
前年比 ▲1.6%

当期純利益
40,457百万円
前年比 +10.7%

設備投資額
14,288百万円
前年比 ▲7.4%

1株当たり純利益（EPS）
149.30円
前年比 +13.1%

地域別売上高/前年比（百万円）



セグメント別売上高/前年比（百万円）

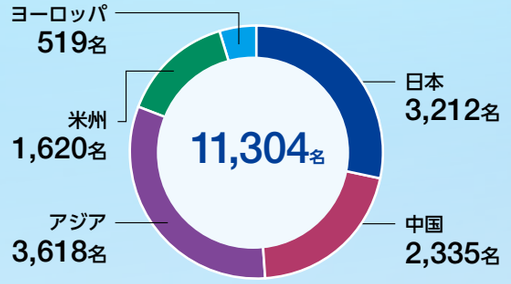


非財務ハイライト

CO_2（スコープ1+2）排出量
18千t-CO_2
2020年度比 ▲72.3%

CO_2（スコープ3）排出量
1,654千t-CO_2
2020年度比 +18.3%

従業員数（2026年3月時点）
連結：11,304名



編集方針 1
イントロダクション
Driving Monozukuri Innovation 3
ミスミは何をしている会社なのか? 4
ミスミの提供価値は何なのか? 5
ミスミはどのように成長していくのか? ... 6
ミスミは成長機会をどう取り込むのか? .. 7
価値提供のための推進力は何か? 8
財務・非財務ハイライト 9
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
データ

マネジメントメッセージ

社長メッセージ



代表取締役社長
清水 新

ものづくりを、デジタルとフィジカルで進化させる

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

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

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

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

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

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

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

マネジメントメッセージ｜社長メッセージ

AIが変える産業構造

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

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

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

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

蓄積した強みで、変化を勝機にする

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

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



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

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

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

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

マネジメントメッセージ｜社長メッセージ



3つの成長戦略で次なる成長を実現する

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

第1の柱　グローバル展開

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

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

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

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

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

第2の柱　デジタルモデルシフト

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

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

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

第3の柱　成長産業への参入

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

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

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

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

マネジメントメッセージ｜社長メッセージ

変革の実現に向け、高まる人材の価値

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

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

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

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

長期成長に向けたコミットメント

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

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

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



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

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

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

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

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

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。



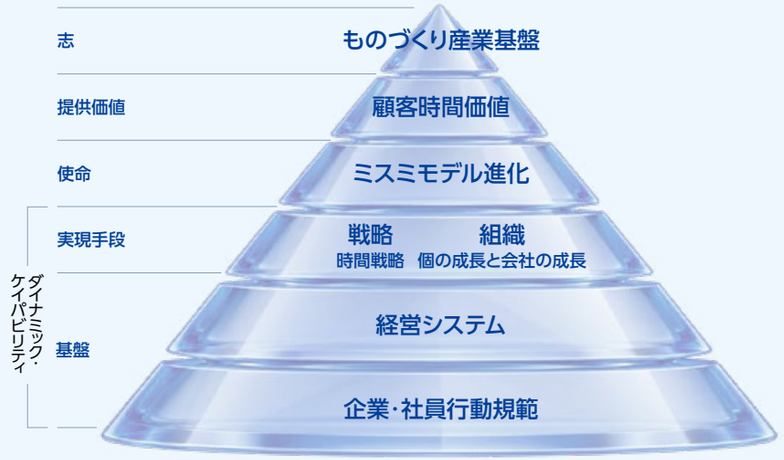
志向する経営の形

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

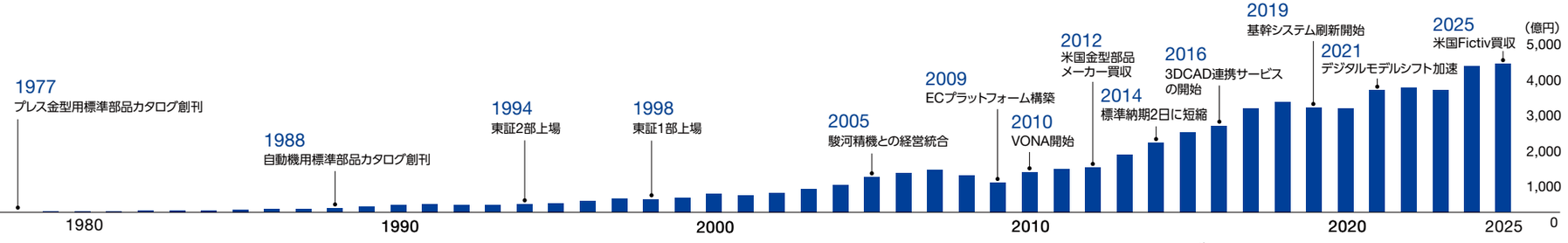
価値創造の歩み ― 変革を続けた6つの転換点

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



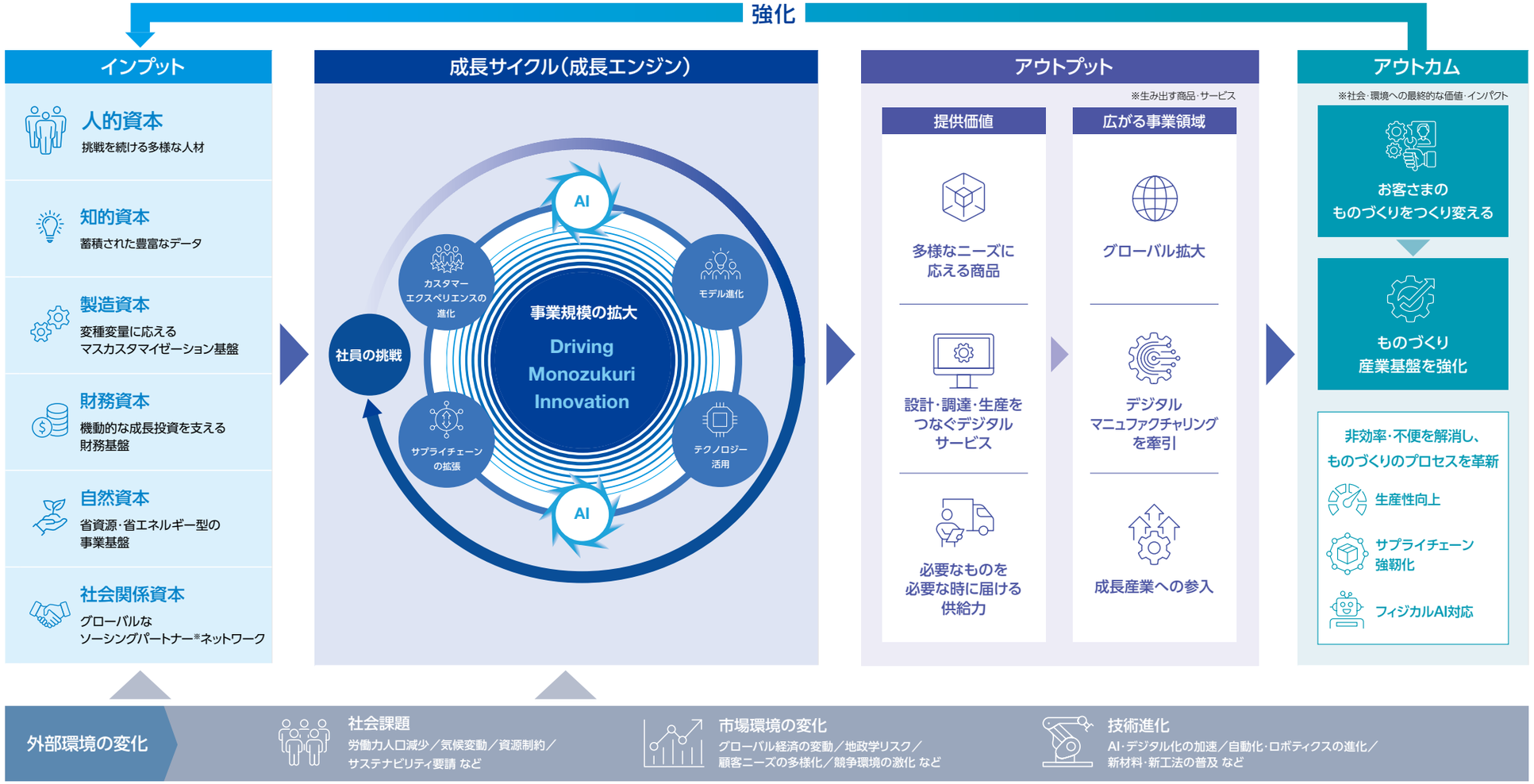
※1 MTO (Make To Order) : 受注製作品。本来は特注品である機械部品を「標準化」することで、部品の寸法や仕様を選ぶだけで発注が完結。図面不要な型番発注で、部品のサイズはミクロン単位まで指定可能。商品バリエーションは800垓(1兆の800億倍)におよぶ。
※2 VONA(Variation & One-stop by New Alliance) :ミスミブランド以外の他社商品を含めた生産設備関連部品、製造副資材やFactory-MRO(消耗品)などを提供。

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

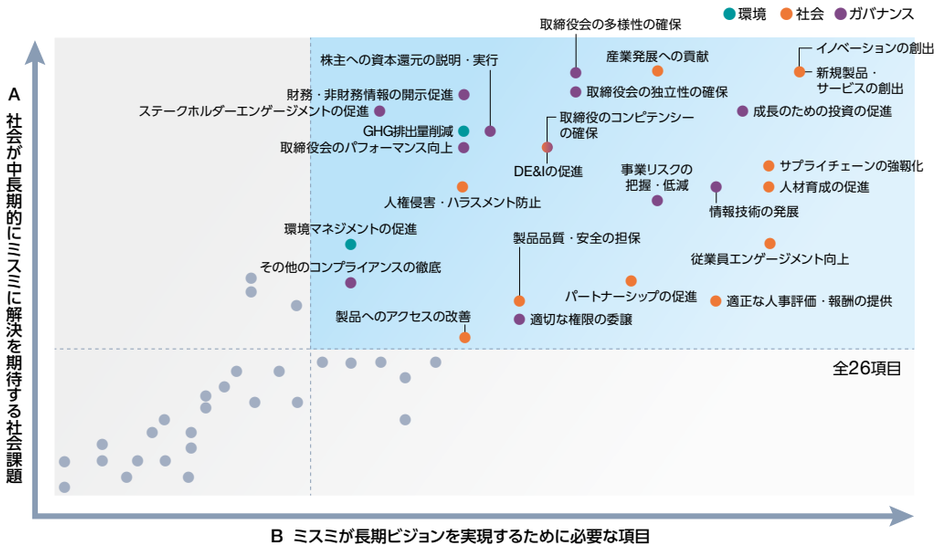
ダイナミック・ケイパビリティ(変化対応力)を高める経営システム、製品開発領域へのドメイン拡大、ステークホルダーとの情報の非対称性解消といった経営戦略要素を加味しました。抽出した26項目とこれらを価値提供フローのフレームワークに沿って分類・構造化し、2025年9月に取締役会で承認されました。

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

特集：成長戦略

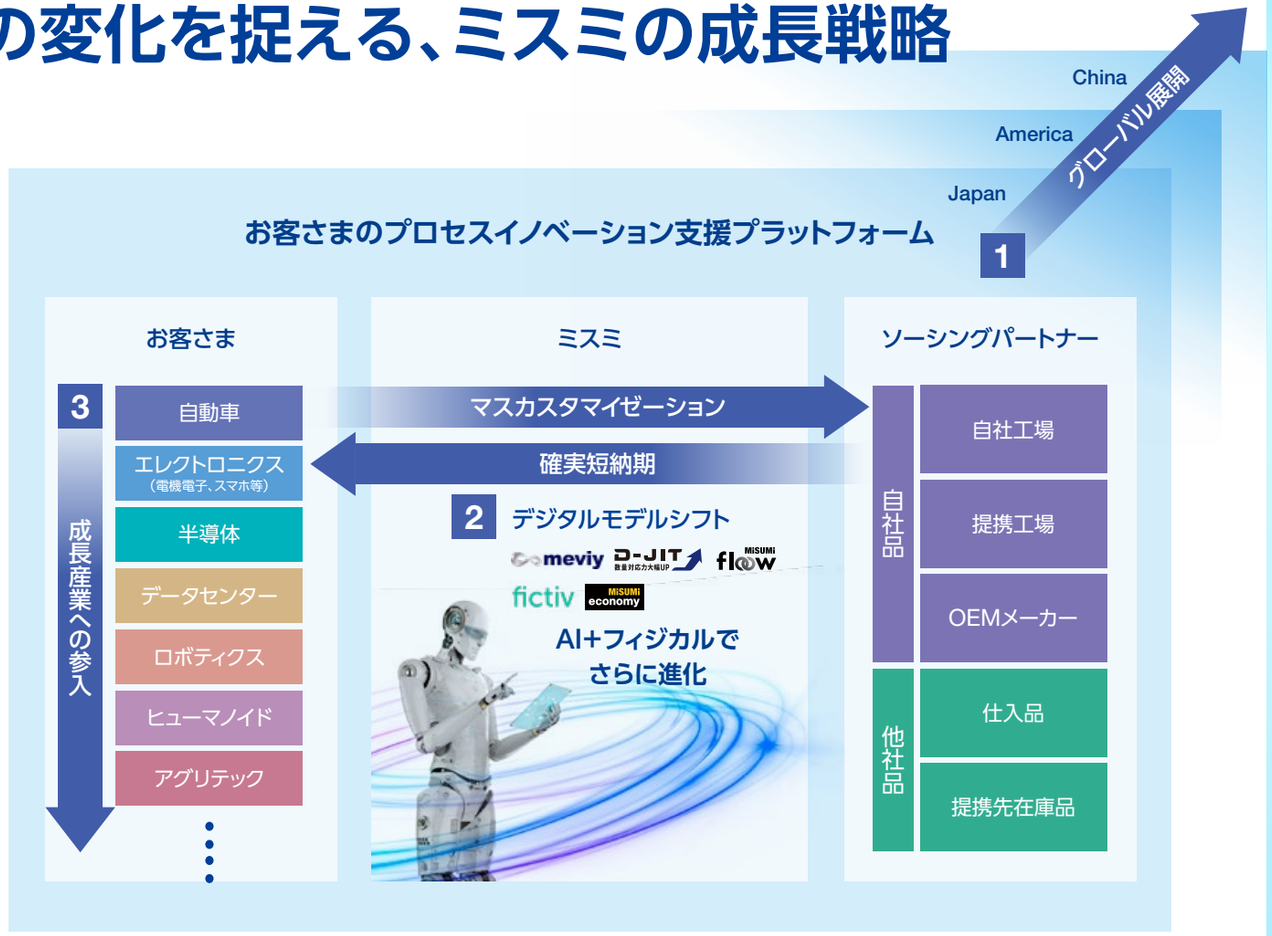
基本戦略｜3つの成長戦略

お客さまと産業構造の変化を捉える、ミスミの成長戦略

ミスミの成長戦略の根底にあるのは、AIの進化がもたらす産業構造の変化への認識です。当社は、いま起きている変化を、インターネットが社会に広がった約30年前に匹敵する、社会と産業のあり方そのものを塗り替える転換点と捉えています。重要なのは、AIやITをいかに使いこなすかという手段の議論ではありません。お客さまの購買行動が変わり、産業構造そのものが変わっていく、その本質的な変化を出発点に据えることです。この起点から、当社は「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3つを戦略の軸に定めました。

当社が向き合う市場は、構想・設計・試作・製造・設置・保守といったものづくりの営みを伴う、あらゆる産業へと広がっています。従来のファクトリーオートメーション領域にとどまらず、半導体、データセンター、ヒューマノイド、アグリテック、光電融合など、AIを起点に生まれる新たな成長産業をも視野に入れ、その機会を捉えていきます。

今後も市場の変化を捉え、デジタル化やAI活用を駆使しながら、成長が見込まれる新たな領域を機動的に取り込んでいきます。同時に、ミスミが長年培ってきたグローバルサプライチェーンプラットフォームを世界水準へと磨き上げ、デジタルとフィジカルを一体で機能させるという当社の強みそのものを、さらに高めていくことが、ミスミならではの、ものづくりの未来への挑戦です。



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
基本戦略：3つの成長戦略 21
成長戦略①：グローバル展開 22
成長戦略②：デジタルモデルシフト 24
成長戦略③：成長産業への参入 26
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

特集:成長戦略

1 グローバル展開｜お客さま起点で、強みを世界へ

世界のものづくり市場は依然として巨大であり、ミスミが十分に価値を届けられていない地域やお客さまが数多く残されています。この広大な成長余地を捉えることが、当社の持続的成長の鍵を握ります。

当社が最も重視するのは、お客さまを起点とすることです。地域ごとに産業構造もニーズも異なるなかで、日本の成功モデルをそのまま横展開するのではなく、それぞれの市場に最適な事業運営を行います。「Think Global, Act Local」の考え方のもと、共通の経営基盤と地域ごとの機動力を両立させ、人材と経営資源を適切に配分していきます。その原動力となるのが、当社最大の強みであるグローバルなサプライチェーンプラットフォームです。世界33.9万社のお客さまと約4,000社のソーシングパートナーを結び、デジタルで受けた注文を確かな品質でフィジカルに届ける仕組みを各地域で磨き上げ、当社ならではの価値を提供していきます。

さらなる拡大へ

海外売上比率60%超
(2026年度計画)

欧州

自動車需要の回復途上にありながら、インダストリー4.0に象徴されるデジタル化志向の高さを追い風に、コア顧客の開拓·育成を進める市場。

中国

データセンター·EMS·ロボット市場の拡大が続く製造·自動化の世界最大市場であり、域内完結の事業運営で現地需要を捉える市場。

日本

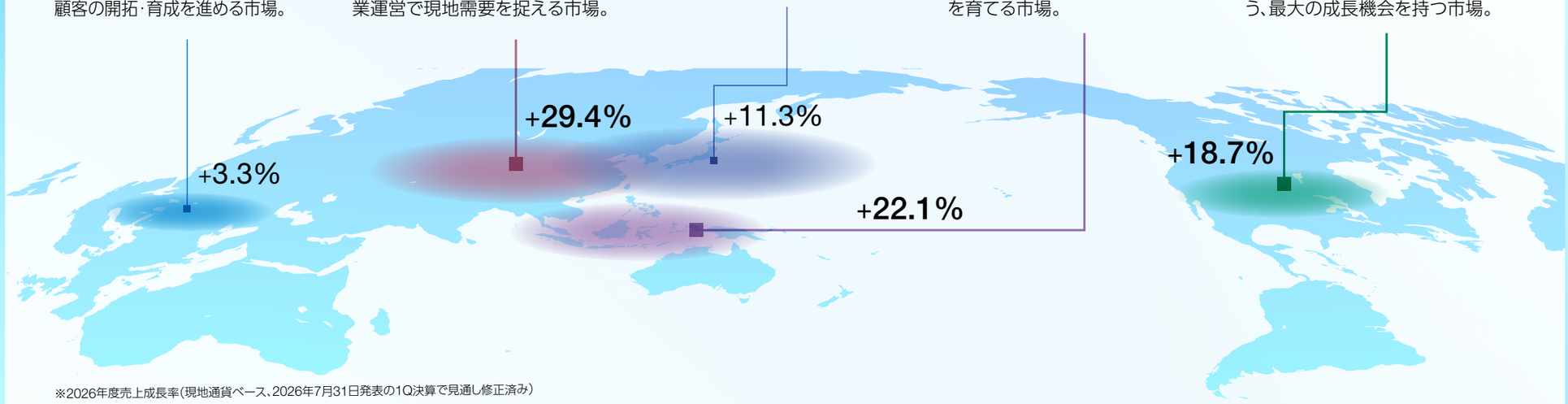
中堅·大手企業層を中心に深耕余地が残る、当社の最大基盤市場かつAI活用モデルの構築起点。

アジア

インド·ベトナムなど今後の高成長が見込まれる新興市場であり、現地ニーズに即した施策で顧客基盤を育てる市場。

米国

世界のR&D投資の約6割が集中するイノベーションの中心地であり、Fictiv買収を軸に非連続成長を狙う、最大の成長機会を持つ市場。



※2026年度売上成長率(現地通貨ベース、2026年7月31日発表の1Q決算で見通し修正済み)

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
基本戦略:3つの成長戦略 21
成長戦略①:グローバル展開 22
成長戦略②:デジタルモデルシフト 24
成長戦略③:成長産業への参入 26
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

特集：成長戦略

1 グローバル展開 | 注力地域責任者インタビュー



Dave Evans

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

米国

米国はR&D投資で世界最大のイノベーション市場でありながら、ミスミの浸透率はまだ低く、今後高い成長を見込める、グループ最大の成長機会があるとみています。Fictivを統合したミスミ・アメリカスは、ミスミが60年かけて築いた標準品・セミカスタム品・Factory-MRO品の基盤とFictivのカスタム品製造技術を組み合わせ、標準品からカスタム品まで幅広く提供できる「ワンストップの製造パートナー」を目指しています。既製品専業・受託加工専業に分かれた業界他社にはないこの幅広さが、前年を大きく上回るペースでの顧客数・注文数の増加につながっています。私たちは、AIと人的資本への投資を通じて、この成長をさらに加速させています。ミスミグループが数十年にわたり蓄積してきた膨大な産業データにAIを適用することで、顧客支援のスピード・精度・知的な対応力を高めています。また2026年9月からは、米国の機械技術者の8割以上を輩出する主要大学との連携プログラムを開始し、次世代のエンジニア人材との関係構築を進めています。

中長期的には、米国市場におけるミスミを「ワンストップの製造パートナー」として確立し、グループ最大の成長エンジンへと育てることを目指しています。



徐 少淳

取締役 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

中国

急速なスピードと大きな規模でイノベーションが進む中国市場においては、伝統的製造業の淘汰が進む一方、半導体・通信およびデータセンターを中心に投資が拡大し、量から質への転換による高付加価値化が最大の成長機会を生み出しています。

ミスミは、顧客の設計段階から関与する「スペックイン営業」（部品の販売にとどまらず、設計段階から入り込み、仕様そのものに関与する営業手法）を強化し、これまで入り込めなかった大手顧客の設計段階からの参画を実現することで、この機会を取り込んでいます。

また、エコノミーシリーズ（E品）をはじめとした国内生産でコスト競争力を確保すると同時に、商品の高付加価値化や新領域の商品開発を行い、ラインアップの厚みを増しています。例えば、部品単品売りから駆動と制御を一体化したモジュール製品への拡張を進めており、「LMAC※」を例として、複雑な現場制御に消耗されていた時間をゼロにするよう注力しています。あわせて、DXによる顧客業務の無人化支援や、顧客基盤とオペレーション基盤を掛け合わせたスケール化を目指しています。

※LMAC：リニアモータアクチュエータ

アジア

外資参入に積極的で、生産拠点の多極化を背景に生産移管・新規工場投資の勢いが続くベトナムと、インフラ面の課題を抱えつつも人口規模や政府の製造業育成策により中長期で極めて大きな成長ポテンシャルを持つインドが、アジアにおける最大の成長機会です。ミスミはE品および新領域商品の展開拡大や、中国発のEC・マーケティングノウハウの各国への展開を進めるとともに、中国・韓国から幹部人材を派遣してオペレーション支援を行いながら、現地のナショナル幹部を育成する組織基盤強化に取り組んでいます。

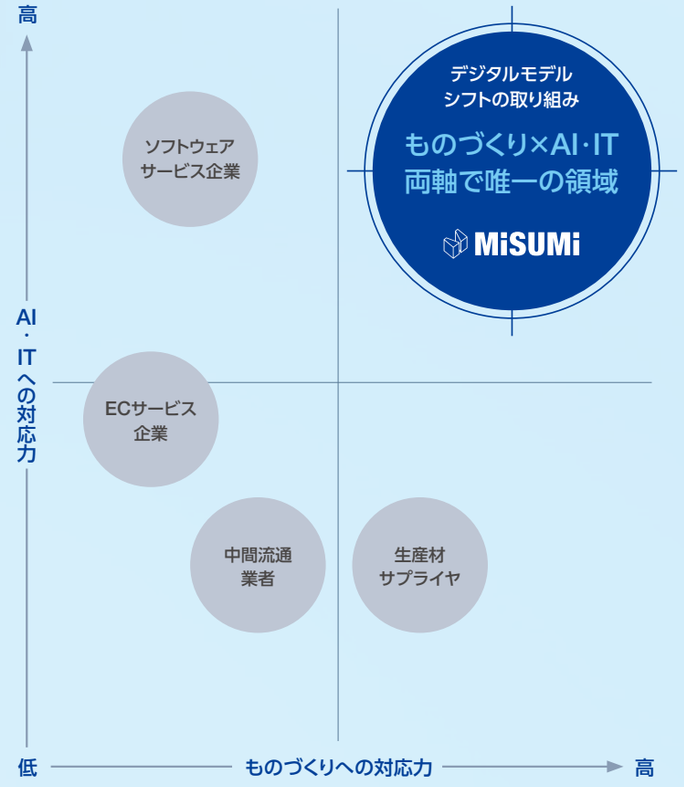
直近では、今後2年でインド・ベトナムを売上100億円法人へ育て、商品の供給力、技術力、サービス対応力、現地対応力を軸に競合と差別化し、需要が生まれた際に顧客が第一選択肢として想起する地位を確立することを目指しています。

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
基本戦略：3つの成長戦略 21
成長戦略①：グローバル展開 22
成長戦略②：デジタルモデルシフト 24
成長戦略③：成長産業への参入 26
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

特集：成長戦略

2 デジタルモデルシフト｜デジタルとフィジカルの両方を一体で進化させ、ものづくりの革新に挑戦

ミスミの立ち位置



製造業のお客さまの業務フロー



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
特集：成長戦略
基本戦略：3つの成長戦略 21
成長戦略①：グローバル展開 22
成長戦略②：デジタルモデルシフト 24
成長戦略③：成長産業への参入 26
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

特集：成長戦略

2 デジタルモデルシフト｜設計～購買～現場をデジタルにつなぐ各サービスの進化

設計

meviy Fictiv

meviy Fictiv

CADデータアップロードで即時自動見積
最短で翌日受け取りも可能

meviy

対応可能な部品・利用シーンの拡大に注力し、中長期では試作から初期量産までの一貫支援と、CADデータ×生成AIによる新たな提案の創出を目指します。

Fictiv

ものづくりとデジタル・AIに深い洞察を持つエンジニアがお客さまを起点に次世代の技術基盤づくりを進めます。

※このほか、RAPiD Design（CAD上でのCADデータ取得・見積りを効率化）、MISUMI FRAMES（アルミフレーム筐体の設計・発注を最大90%効率化）といったサービスも、顧客の設計フェーズを支えています。

購買

MiSUMi economy D-JIT 数量対応力大幅UP

エコノミーシリーズ D-JIT

精度×価格帯を幅広くラインアップ
在庫可視化で希望量を即時発注

エコノミーシリーズ

中国ではソフトウェア制御のユニット品など高度な商品開発を、アジアでは認知度向上と価格適正化を進めつつ、中長期ではソフトウェア制御対応品の拡充とそれら製品のアジア・日本展開により競合差別化を図ります。

D-JIT

数量対応力・価格適正化・複線調達の強化とNEWTON※導入を追い風にアジアを重点強化しつつ、中長期では小口・大口を問わずミスミが選ばれ続ける「購買体験の世界標準」の実現を目指します。

※ P37 NEWTON

生産現場

MiSUMi floow

MISUMI floow

部品欠品起因の停止ゼロへ
在庫管理不要

MISUMI floow

量産工場における間接材調達の困りごとを「まるっと」解決するパートナーになることを目指し、新たな商品やサービス開発を行い、提供価値の拡大を図ります。

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
基本戦略：3つの成長戦略 21
成長戦略①：グローバル展開 22
成長戦略②：デジタルモデルシフト 24
成長戦略③：成長産業への参入 26
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

特集：成長戦略

3 成長産業への参入｜新たな産業の担い手を、ローンチパートナーとなり支える

ミスミはこれまで、自動車やエレクトロニクスをはじめ、日本の産業競争力を支えてきた市場とともに成長してきました。これらの市場は今後も、当社にとって重要な成長基盤であり続けます。

一方で、AIの進化は産業構造そのものを大きく変えようとしています。半導体、データセンター、エネルギー、ロボティクス、ヒューマノイド、航空宇宙、アグリテックといった、AIを起点とする成長産業が次々と生まれ、その担い手たちが未来のものづくりを形づくりつつあります。こうした領域では、製品やサービスを構想・試作・検証し、市場へ投入するまでのスピードが競争力を大きく左右します。

当社は、これら新規事業開発のプロセスに深く入り込み、お客さまが新しい製品やサービスを世に送り出す過程を支える「ローンチパートナー」でありたいと考えています。長年培ってきた商品力、供給力、デジタル技術、グローバルネットワークを掛け合わせ、構想から開発、市場投入までを一貫して支援します。既存市場の強みを活かしながら新たな産業の成長を支える―その両輪で事業領域を広げ、当社自身の新たな成長へとつなげていきます。



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
基本戦略：3つの成長戦略 21
成長戦略①：グローバル展開 22
成長戦略②：デジタルモデルシフト 24
成長戦略③：成長産業への参入 26
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

特集：成長戦略

3 成長産業への参入｜ミスミの「強み」を土台に取り組みを加速させ、新産業へ積極参入する

ミスミの強み

AI+フィジカルが実現する強靭なグローバルサプライチェーンでお客様の持続的成長を支える

マスカスタマイゼーション

800垓（1兆の800億倍）種類の部品を短納期・多品種で供給できる唯一無二の製造力

グローバル確実納期

独自の一貫したサプライチェーンと自動化システムにより、99.5%の高い納期遵守率かつ安定品質をグローバルに実現

デジタルプラットフォーム

デジタルとフィジカルを一体で届ける、設計～購買～現場の顧客接点

データセンター向け

市場規模※1

2030年 6,587億ドル

CAGR 11.2%

2025年 → 2030年

機会獲得の取り組み

2026年度設備投資 66億円

▶ 自動ステージ供給能力を増強しつつ、次世代成長分野向け部材の開発も推進

ロボティクス・ヒューマノイド向け

市場規模※1

2030年 2,193億ドル

CAGR 14.7%

2025年 → 2030年

機会獲得の取り組み

関連企業との業務資本提携を検討推進

▶ 部品・アプリ領域への参入機会を見極める

アグリテック分野向け

市場規模※1※2

2030年 263億ドル

CAGR 22.3%

2025年 → 2030年

機会獲得の取り組み

Oishii Farm社と業務資本提携

▶ 共同研究で先行者としての知見を蓄積し、標準化をリード

※1出典：Precedence Research各市場レポート掲載の公表値（CAGRは2025～30年）。
データセンター：Data Center Market（2026年9月10日更新）、ロボティクス・ヒューマノイド：Robotics Technology Market（同9月11日更新）とHumanoid Robot Market（同4月22日更新）の合算値。CAGRは当社算出。アグリテック：Vertical Farming Market（同9月9日更新）
※2バーチカルファーム（植物工場）市場で算出

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
基本戦略：3つの成長戦略 21
成長戦略①：グローバル展開 22
成長戦略②：デジタルモデルシフト 24
成長戦略③：成長産業への参入 26
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ

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。

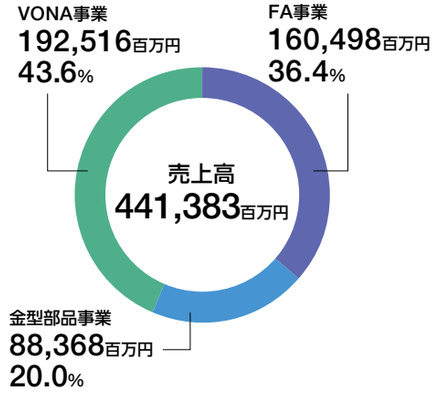
2025年度末時点

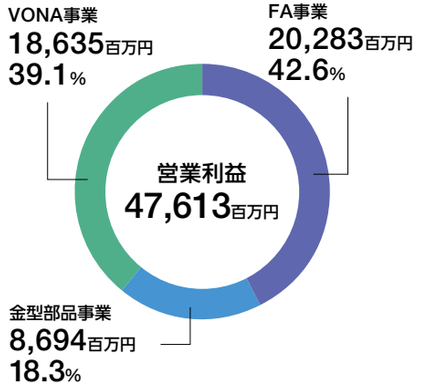
商品点数 **4,000**万点超

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）

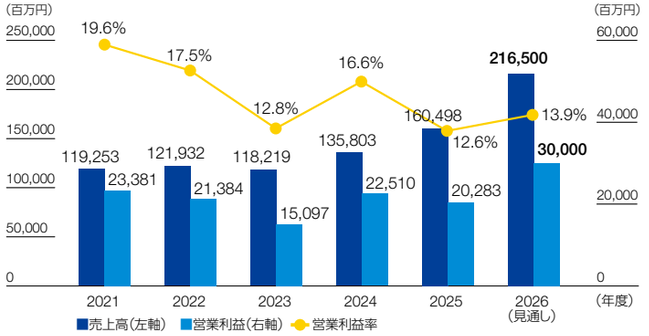
当社の競争優位の源泉は、標準品・セミカスタム品・カスタム品をワンストップで提供できる点、そしてグローバルに多拠点のサプライチェーンを展開している点にあります。世界のどの地域においても相対的に安定した供給を実現できる体制を有しており、これほど広範な拠点網と幅広い商品ラインアップを併せ持つプレイヤーは他にいません。この独自性こそが、拡大するFA市場において当社を優位なポジションへと導く最大の強みです。

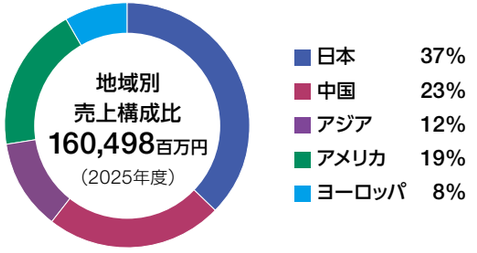
※FAセグメントに属する施策（サービス／商品）：meviy、Fictiv、自動ステージ、エコノミーシリーズ（一部）、D-JIT（一部）

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。

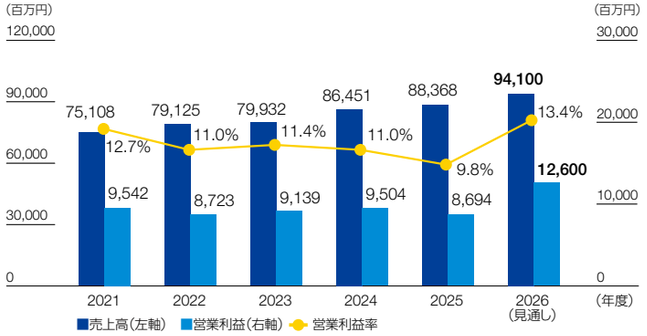
※金型部品セグメントに属する施策（サービス／商品）：D-JIT（一部）

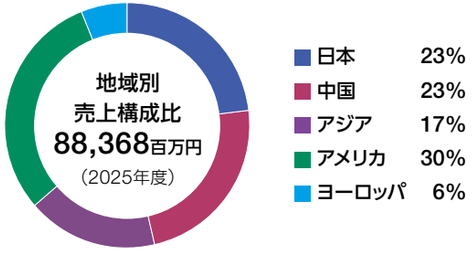
2026年度の取り組み

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

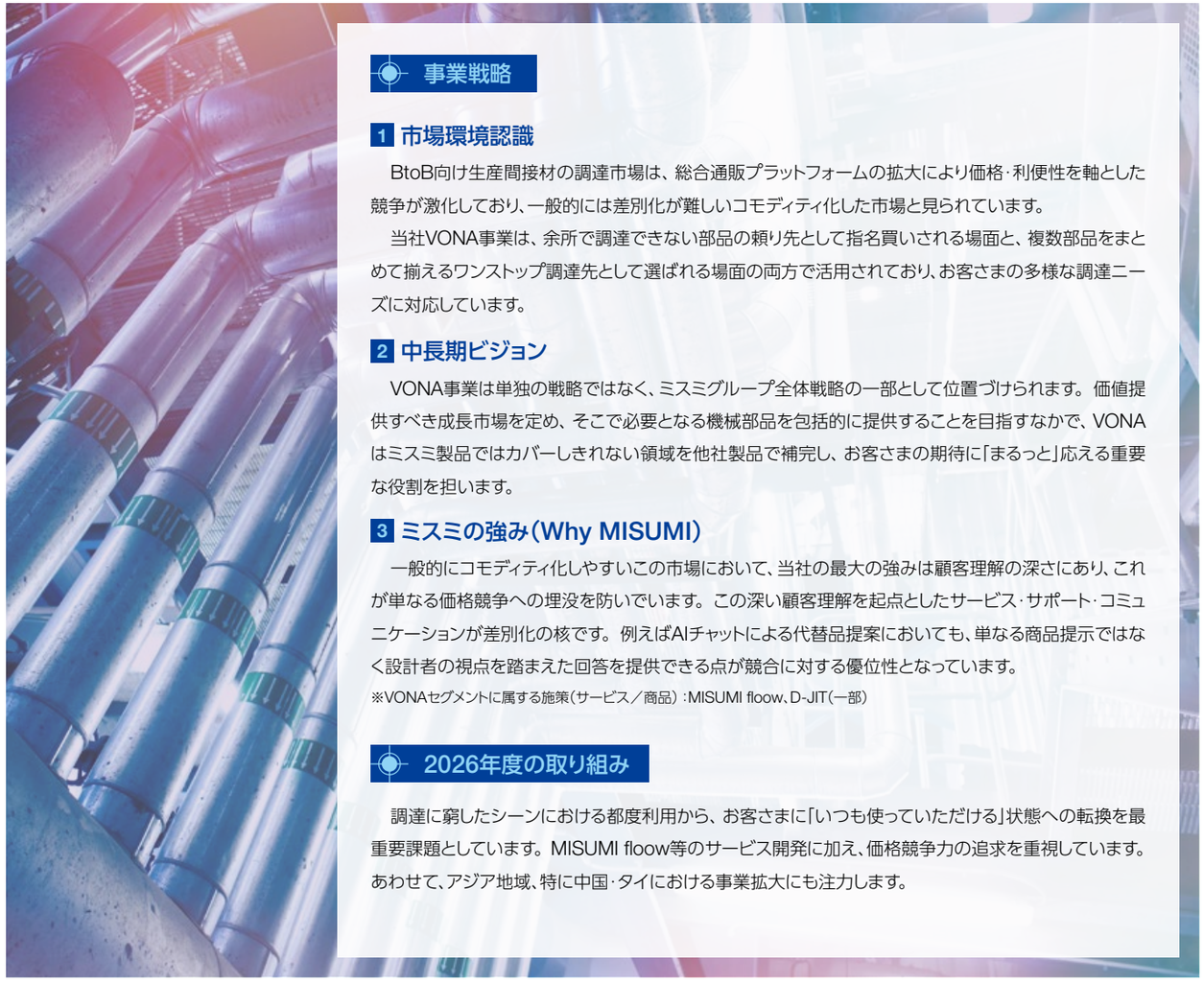
金型部品事業では、自動車業界や電子・電機機器分野など、さまざまな産業における金属塑性加工用プレス金型およびプラスチック射出成形用金型向けの部品を提供しています。取り扱う製品は、汎用性の高い金型標準部品から、微細・高精度な精密金型部品まで多岐にわたり、お客さまの多様な設計・製造ニーズに柔軟に対応しています。

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)

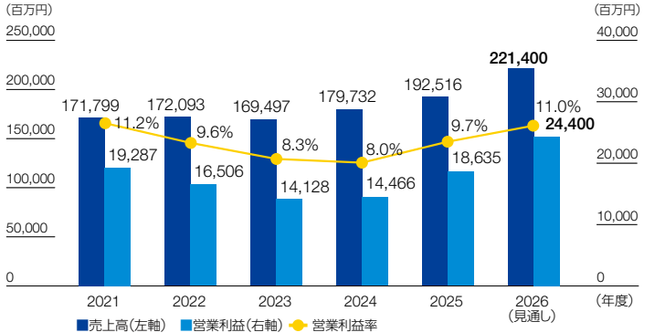
一般的にコモディティ化しやすいこの市場において、当社の最大の強みは顧客理解の深さにあり、これが単なる価格競争への埋没を防いでいます。この深い顧客理解を起点としたサービス·サポート·コミュニケーションが差別化の核です。例えばAIチャットによる代替品提案においても、単なる商品提示ではなく設計者の視点を踏まえた回答を提供できる点が競合に対する優位性となっています。

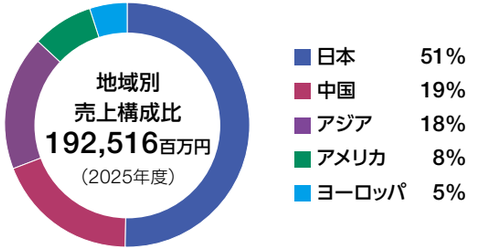
※VONAセグメントに属する施策(サービス／商品):MISUMI floow、D-JIT(一部)

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。

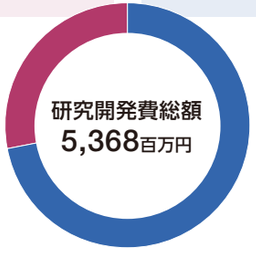
研究開発

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

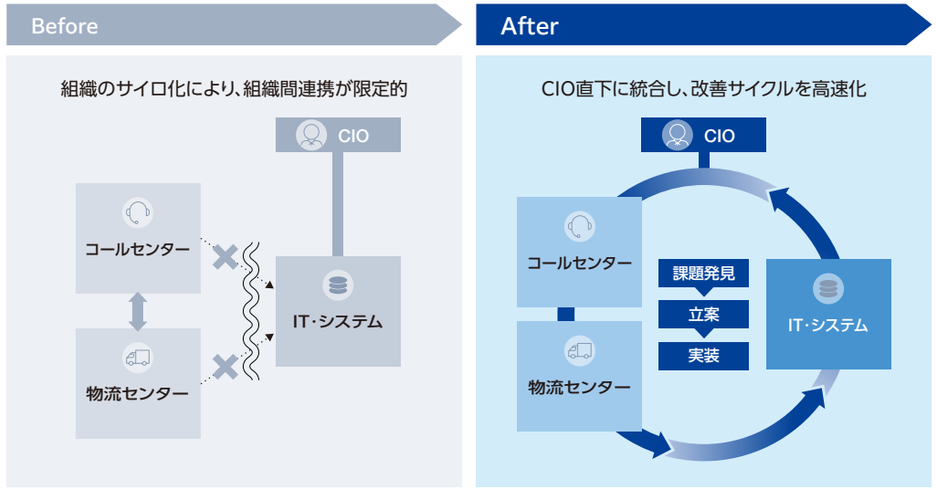
組織体制・人材育成

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）

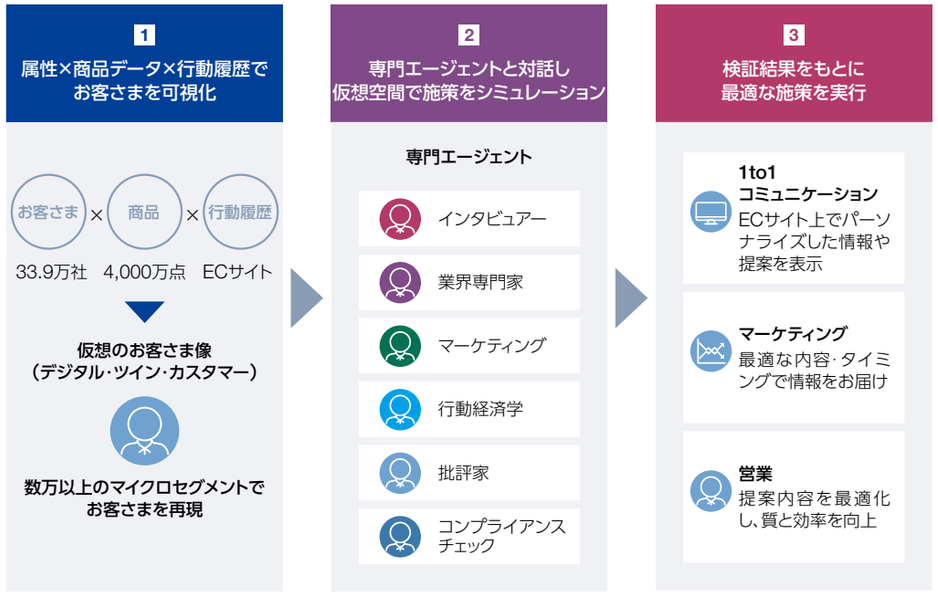
デジタル・ツイン・カスタマー

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



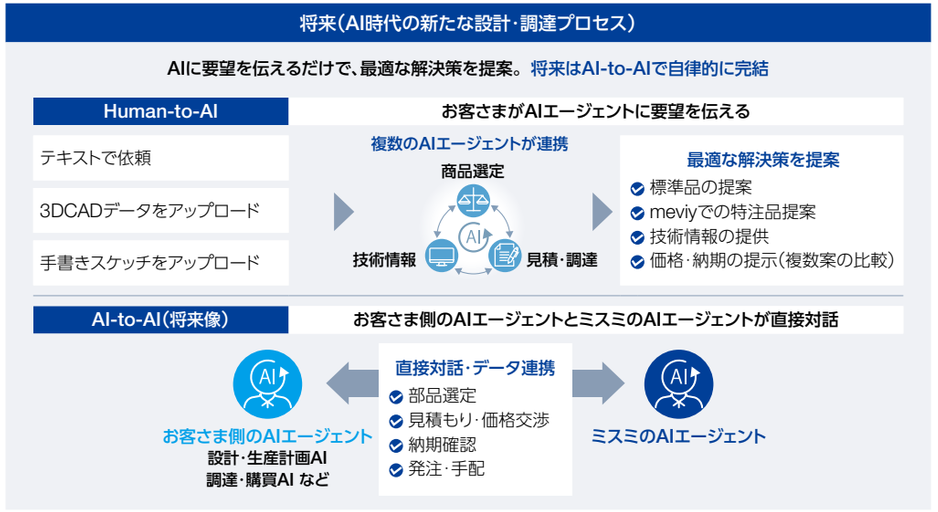
MiMA（MISUMI Multimodal Agent）

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。

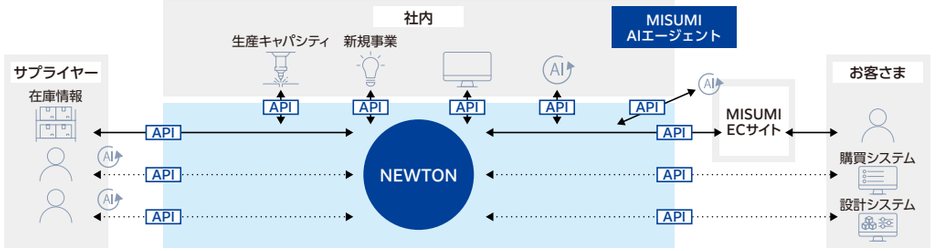


NEWTON

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。



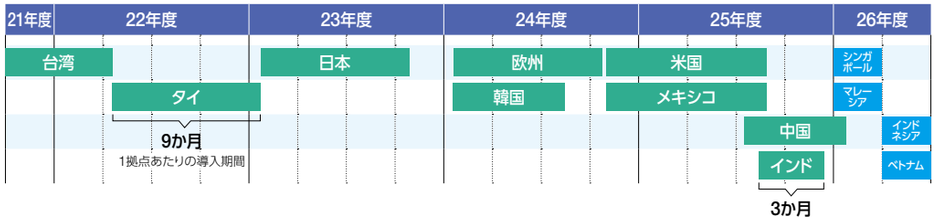
海外展開

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



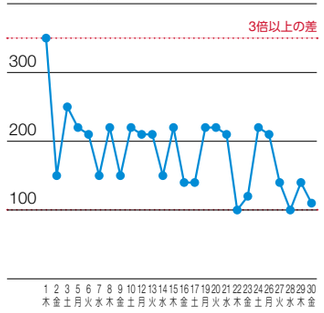
AI/IT最適調達システム

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

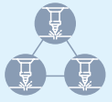
14年で 生産性3.2倍 リードタイム68分の1

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



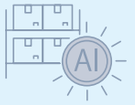
データ連携 800社

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



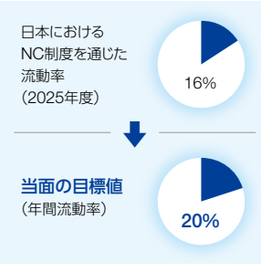
The Best Place to Grow実現に向けた仕掛け

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



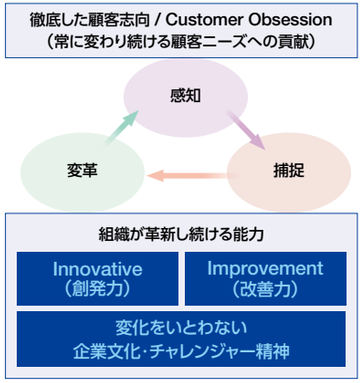
編集方針 1
イントロダクション
マネジメントメッセージ
価値創造ストーリー
特集:成長戦略
ケイパビリティと成果
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本(ミスミのDX戦略) 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

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。

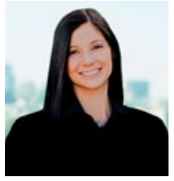
グループで共有すべき組織・人材開発の考え方や、グローバル一貫で適用すべき施策・取り組みも、単純な「本社発信」や「各地域の制度・慣行の足し合わせ」ではなく、グローバルでオープンに議論し、各地域の事情に適合させる、「Global-First」と「Think Global, Act Local」のアプローチで、ミスミらしいグローバル人事基盤を構築しています。

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）

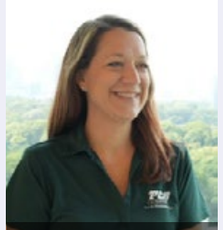
男性育休取得率 101.7%

※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。

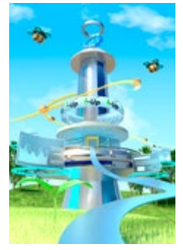
ヘルスキーパー　ミスミでは福利厚生の一環としてヘルスキーパーを雇用し、施術を通じて社員の健康維持・増進を支援し、心身ともに良好な状態で働ける環境づくりを推進しています。

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。

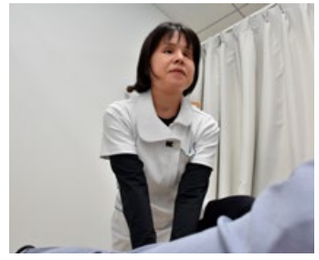


i-Up公式画像（荒木）
挑戦による可能性の広がりと成長する姿を表現



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

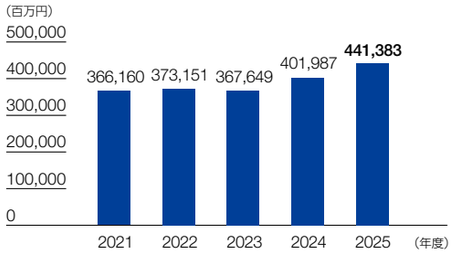
MD&A（財務報告）

2026年度第1四半期までの振り返り

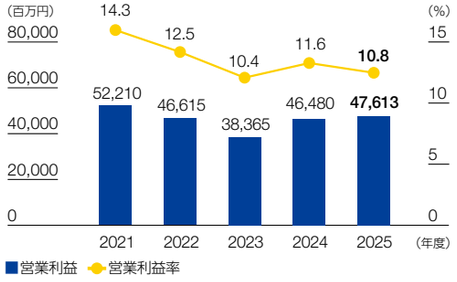
2025年度は、米国の関税政策や地政学リスクの高まりなど先行き不透明な環境が続く中でも、デジタルモデルシフト施策と地域別成長戦略を推進した結果、売上高は4,413億円、営業利益は476億円、当期純利益は404億円となり、売上高・当期純利益ともに、過去最高を更新しました。特に、meviy、エコノミーシリーズ、D-JITなどのデジタルモデル施策が成長を牽引したほか、中国・アジア市場での需要拡大や通信関連需要の伸長が業績を支えました。また、Fictivの買収により、製品開発領域への事業ドメイン拡大とAI関連ケイパビリティの獲得を実現しました。

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

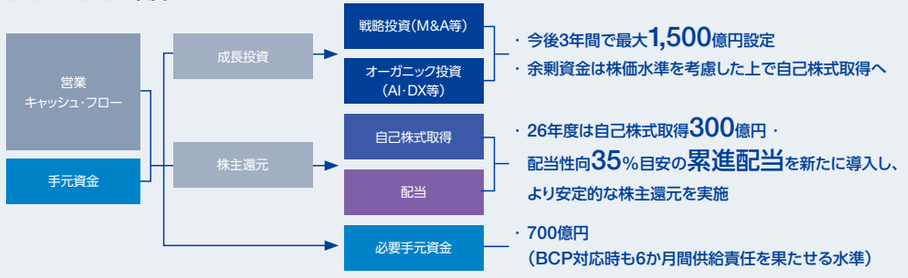
成長投資

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

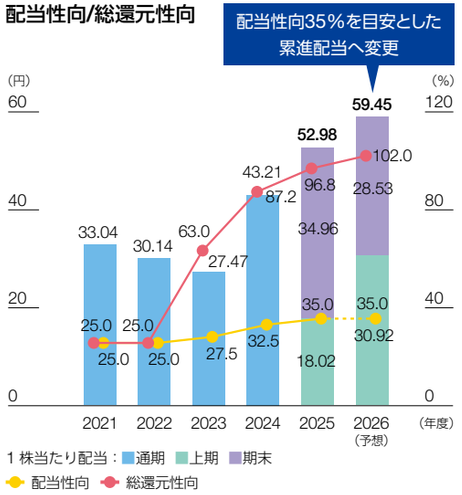


編集方針 1
イントロダクション
マネジメントメッセージ
価値創造ストーリー
特集：成長戦略
ケイパビリティと成果
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

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

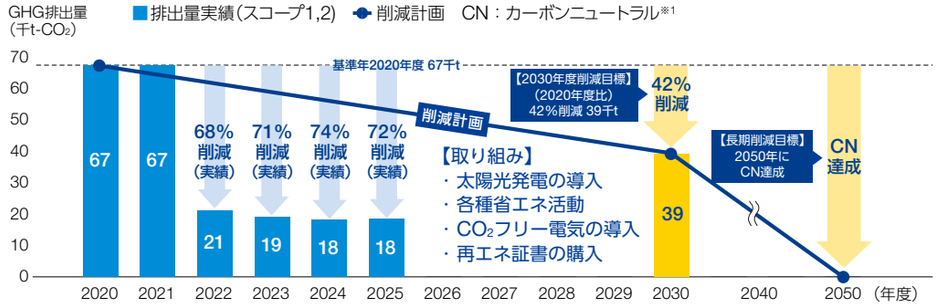
ケイパビリティと成果｜自然資本

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。

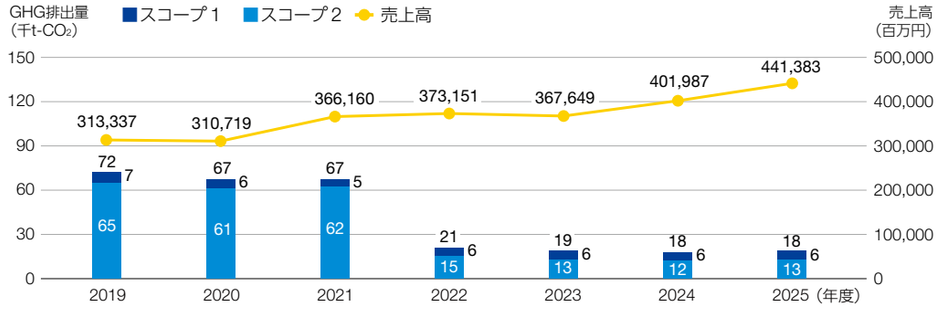
この計画の進捗状況として、2022年度より大幅な削減を達成し、現時点では目標を達成するペースで推移しています。2025年度におけるグループ全体の排出量は18千トン-CO_2となり、2020年度の72%にあたる48千トン-CO_2を削減しました。2025年度はグループ売上高が過去最高となりましたが、2022年度からの削減水準を維持しています。

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

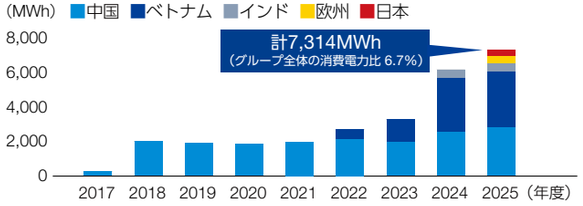
GHG排出量（スコープ1,2）、グループ売上高



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



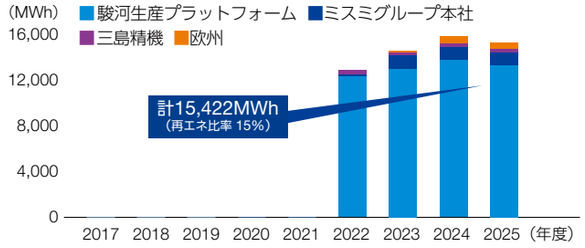


ベレア工場の太陽光発電パネル（アメリカ）

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

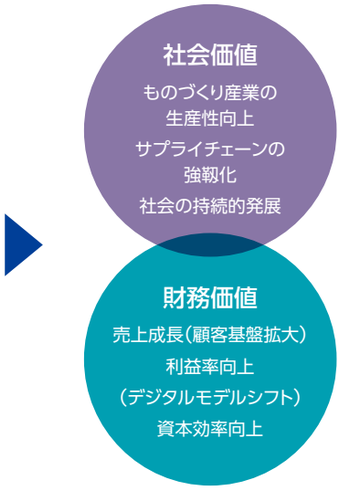
編集方針 1
イントロダクション
マネジメントメッセージ
価値創造ストーリー
特集：成長戦略
ケイパビリティと成果
事業ポートフォリオ 28
FA事業 29
金型部品事業 30
VONA事業 31
知的資本（ミスミのDX戦略） 32
製造資本 38
人的資本 40
財務資本 47
自然資本 50
社会関係資本 53
経営基盤
データ

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

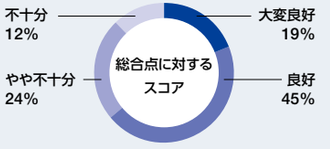
2 ESGに関する調査とデューデリジェンス

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

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

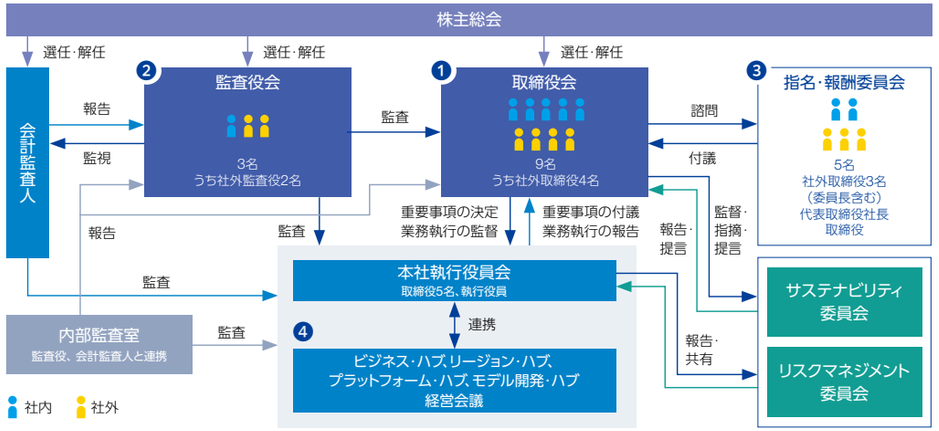
ミスミは株主の皆さまに対し、重要な経営戦略、財務状況、サステナビリティ、リスク、ガバナンスおよび社会・環境問題への対応などについて、積極的かつ適時・適切に開示し、株主の皆さまとの積極的な対話も行っています。

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

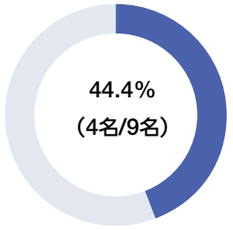
ミスミグループ本社は、監査役会設置会社として、取締役会および監査役会がそれぞれ業務執行の監督と監査を行っています。さらに指名・報酬委員会やサステナビリティ委員会・リスクマネジメント委員会など、任意の委員会を設置しています。



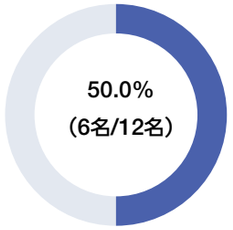
コーポレートガバナンス体制の概況

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）

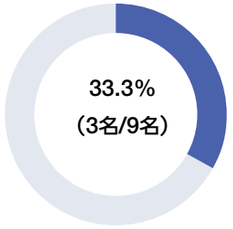
社外取締役比率



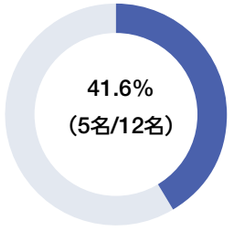
社外役員比率（取締役・監査役）



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。

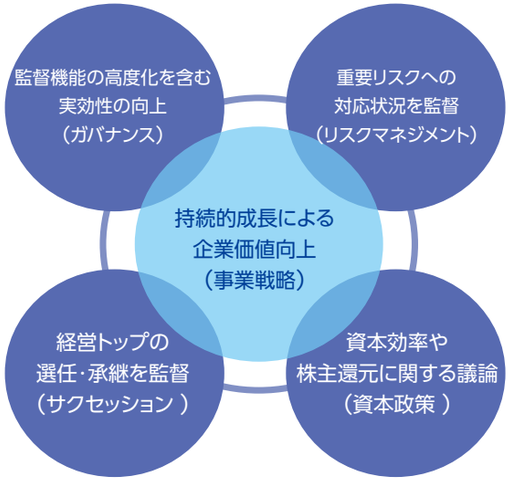
また、各ハブの業務執行範囲を超えた当社グループ全体に影響を与えるような業務執行に係る重要事項については、代表取締役、管掌役員、常務執行役員を中心に構成される本社執行役員会において審議され、意思決定が行われることで当社グループレベルでのガバナンスの強化を図っております。なお、本社執行役員会は毎月1回のペースで開催されております。

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

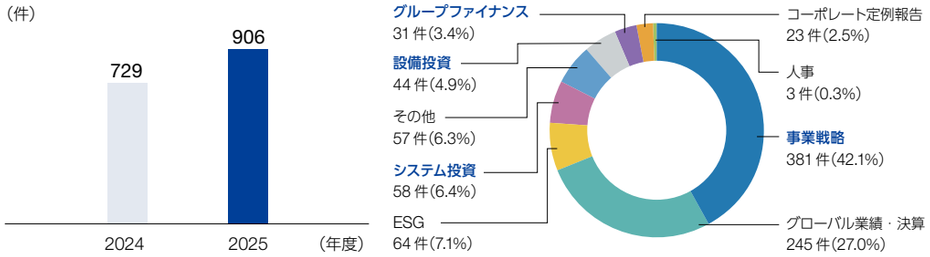
取締役会での議論に加え、インフォーマルディスカッションや社外取締役・社外監査役による定期的な意見交換、社外取締役と経営幹部との面談を通じて、多面的な視点から経営課題を議論しています。また、2025年6月の株主総会以降、独立社外取締役は4名となり、取締役会の4割を占めています。さらに外国籍の女性社外取締役を新たに選任し、多様な知見や経験を経営に取り入れる体制を強化しました。

継続的な改善

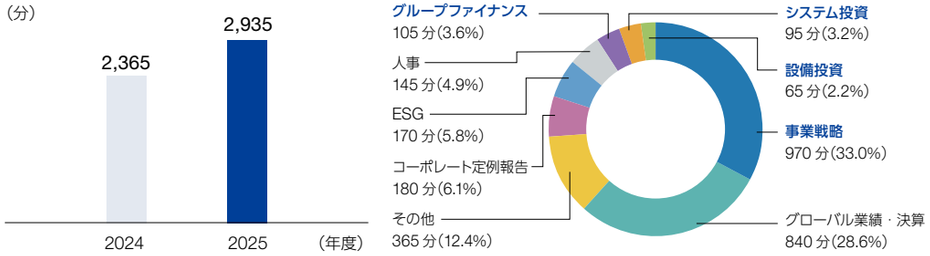
取締役会の役割・機能や運営方法について、実効性評価を通じた継続的な見直しを行っています。また、指名・報酬委員会では、代表取締役を含む取締役の評価・報酬、選解任および後継者計画について審議を行い、取締役会へ付議しています。これらの取り組みを通じて、取締役会の審議の活性化と監督機能のさらなる向上を図っています。

■ 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

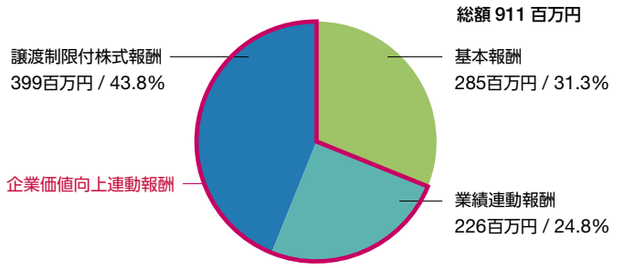
取締役の個人別の報酬およびその他報酬に関する事項は、指名·報酬委員会の承認を受けて、決定します。また、長期インセンティブ報酬は、指名·報酬委員会における決定に加えて、取締役会で発行の決議を行います。

■ 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)

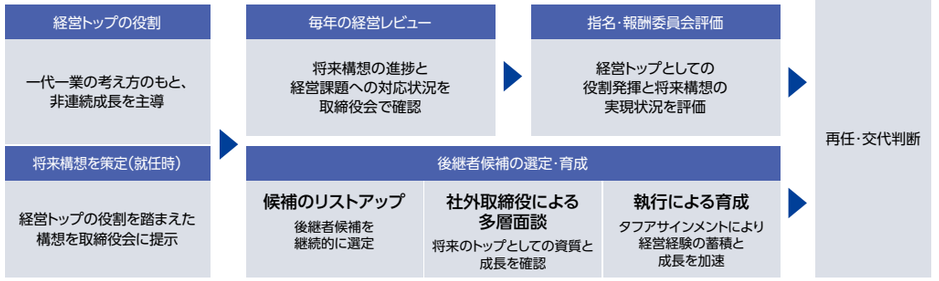


業績連動報酬および譲渡制限付株式報酬が全体の約7割を占めており、
企業価値向上との連動を重視した報酬構成となっています。

※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

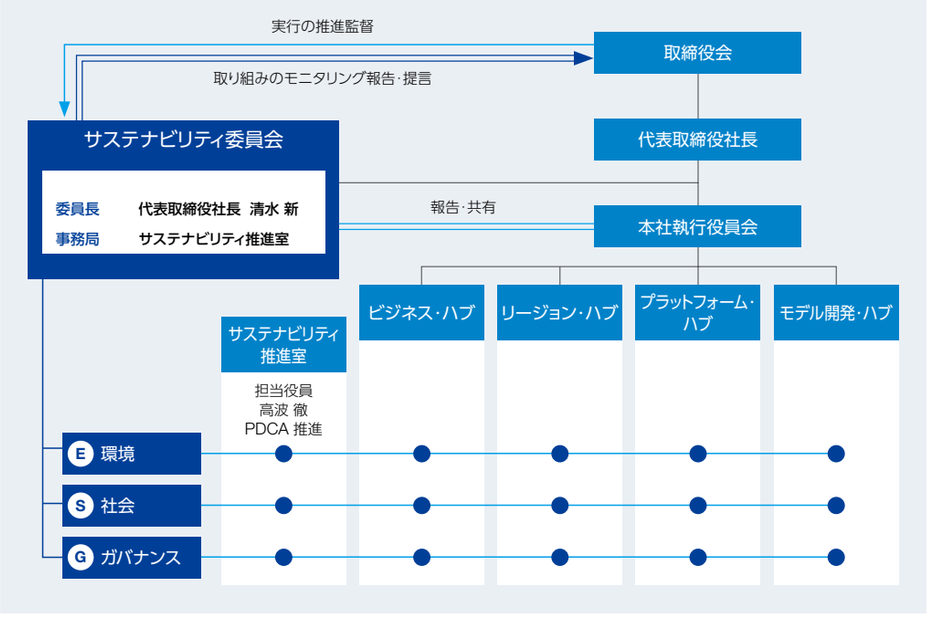
サステナビリティ委員会の位置づけ

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。

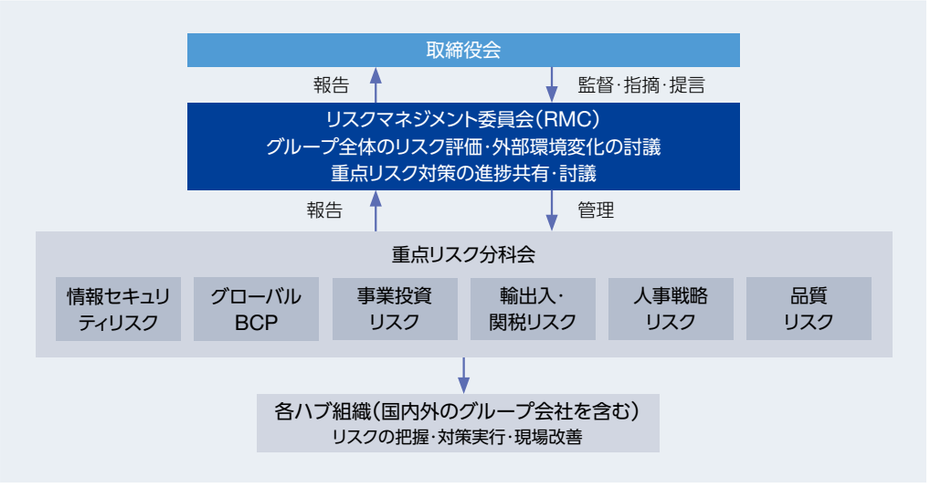
RMCは、代表取締役社長を委員長、委員長が指名する専務執行役員を副委員長とし、重点リスクごとの対応責任者を委員として構成しています。RMCでは、グループ全体のリスク評価や外部環境の変化について討議するとともに、情報セキュリティ・サイバーセキュリティを含む重点リスクへの対応状況を定期的にモニタリングしています。また、年3～4回、取締役会との合同開催を行い、リスク対応状況の報告と討議を実施することで、取締役会による監督機能の強化を図っています。

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

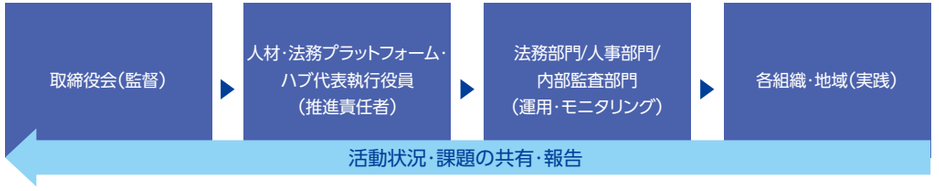
行動規範

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

データ

連結財務指標10年サマリー

カテゴリ	項目	単位	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
損益状況	売上高	百万円	259,015	312,969	331,936	313,337	310,719	366,160	373,151	367,649	401,987	**441,383**
	営業利益	百万円	27,127	34,848	31,874	23,640	27,199	52,210	46,615	38,365	46,480	**47,613**
	営業利益率	%	10.5	11.1	9.6	7.5	8.8	14.3	12.5	10.4	11.6	**10.8**
	税金等調整前当期純利益	百万円	26,071	34,516	31,815	22,781	23,496	51,131	46,533	39,219	49,940	**48,498**
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	18,387	25,601	24,034	16,504	17,138	37,557	34,282	28,152	36,549	**40,457**
	親会社株主に帰属する当期純利益率	%	7.1	8.2	7.2	5.3	5.5	10.3	9.2	7.7	9.1	**9.2**
財政状態	総資産※1	百万円	212,041	243,492	252,393	264,684	288,921	347,390	378,458	413,517	419,574	**464,969**
	自己資本	百万円	154,530	185,203	203,520	209,514	231,147	277,225	311,286	344,515	349,284	**379,832**
設備投資・減価償却	設備投資額	百万円	7,219	15,421	21,414	18,018	14,016	16,508	13,625	17,976	15,434	**14,288**
	減価償却費※2	百万円	7,439	8,105	8,758	11,339	13,101	13,589	14,712	15,747	16,142	**18,436**
主要指標	自己資本当期純利益率(ROE)※2	%	12.4	15.1	12.4	8.0	7.8	14.8	11.7	8.6	10.5	**11.1**
	総資産事業利益率(ROA)※3	%	12.8	15.2	12.8	8.8	8.5	16.1	12.8	9.9	12.0	**11.0**
	流動比率	%	430.3	362.1	444.4	434.6	478.9	483.0	577.5	627.7	612.6	**453.6**
	インタレスト・カバレッジ・レシオ※4	倍	4,972.6	21,868.1	8,853.9	360.1	541.8	623.9	270.4	371.0	386.7	**283.5**
1株当たり情報	当期純利益	円	66.94	91.01	84.80	58.18	60.36	132.15	120.53	99.75	131.95	**149.30**
	配当金	円	16.71	22.60	21.20	14.55	15.09	33.04	30.14	27.47	43.21	**52.98**
	純資産	円	560.79	653.71	717.56	737.99	813.57	975.04	1,093.98	1,222.38	1,271.58	**1,433.69**
	営業キャッシュ・フロー	円	70.80	85.86	46.00	99.40	128.44	194.82	110.52	193.61	220.11	**196.99**
投資の指標	PER	倍	30.1	32.1	32.5	40.5	53.3	27.7	27.4	20.7	18.7	**17.6**
	PBR	倍	3.6	4.5	3.8	3.2	4.0	3.8	3.0	1.7	1.9	**1.8**

※1 FY2017については「税効果会計に係る会計基準」の一部改正に伴い遡及修正
※2 親会社株主に帰属する当期純利益ベースで計算
※3 税金等調整前当期純利益ベースで計算
※4 営業活動によるキャッシュ・フロー÷利払い

編集方針 1
イントロダクション
マネジメントメッセージ
価値創造ストーリー
特集：成長戦略
ケイパビリティと成果
経営基盤
データ
連結財務指標10年サマリー 74
ESGデータ 75
会社情報／株式情報 77

データ

ESGデータ

分野		項目	範囲	単位	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
環境	CO_2排出量	スコープ1+2+3	グローバル※1	千t-CO_2e	1,465	1,704	1,549	1,372	1,450※2	**1,673**
		スコープ1+2		千t-CO_2e	67	67	21	19	18	**18**
		スコープ1※3※4	グローバル※1	千t-CO_2e	6	5	6	6	6	**6**
			国内	千t-CO_2e	1	1	1	1	1	**1**
			海外	千t-CO_2e	5	4	5	5	5	**5**
		スコープ2※4	グローバル※1	千t-CO_2e	61	62	15	13	12	**13**
			国内	千t-CO_2e	11	11	3	3	3	**3**
			海外	千t-CO_2e	49	51	11	10	9	**10**
		スコープ3※5	グローバル※1	千t-CO_2e	1,399	1,637	1,528	1,353	1,433※2	**1,654**
		カテゴリ 1　購入した製品・サービス			1,258	1,463	1,346	1,160	1,253※2	**1,470**
		カテゴリ 2　資本財			45	53	44	58	49	**46**
		カテゴリ 3　スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動			10	10	9	8	8	**8**
		カテゴリ 4　輸送、配送（上流）			73	96	112	108	98	**104**
		カテゴリ 5　事業から出る廃棄物			3	3	3	3	4	**4**
		カテゴリ 6　出張			1	2	3	6	8	**9**
		カテゴリ 7　雇用者の通勤			3	3	3	3	3	**4**
		カテゴリ 8　リース資産（上流）			-	-	-	-	-	**-**
		カテゴリ 9　輸送、配送（下流）			-	-	-	-	-	**-**
		カテゴリ 10　販売した製品の加工			-	-	-	-	-	**-**
		カテゴリ 11　販売した製品の使用			-	-	-	-	-	**-**
		カテゴリ 12　販売した製品の廃棄			6	7	7	8	8	**9**
		カテゴリ 13　リース資産（下流）			-	-	-	-	-	**-**
		カテゴリ 14　フランチャイズ			-	-	-	-	-	**-**
		カテゴリ 15　投資			-	-	-	-	-	**-**
	エネルギー使用量	系統電力	グローバル※1	MWh	111,923	114,831	109,213	103,086	103,107	**102,274**
		ガソリン		kl	576	473	635	843	778	**775**
		軽油		kl	347	319	419	315	234	**228**
		灯油		kl	14	11	6	7	7	**7**
		LPG		t	32	47	55	57	51	**42**
		LNG		t	0	0	0	0	0	**0**
		天然ガス		千m^3	1,184	1,010	1,156	1,096	1,235	**1,274**
		都市ガス		千m^3	506	518	511	461	487	**463**
		供給されたその他エネルギー（蒸気、温水を含む）		GJ	8,545	6,833	6,978	6,847	7,006	**10,706**
	太陽光発電導入量		グローバル※1	MWh	1,841	1,936	2,698	3,296	6,172	**7,314**
	CO_2フリー電気導入量		グローバル※1	MWh	0	0	12,940	14,731	15,936	**15,422**
	水	取水量※9	グローバル※1	千m^3	-	-	326	307	292	**293**
		排水量※9			-	-	326	307	292	**293**
		水リスク地域※10における取水量			-	-	-	197	183	**216**
	廃棄物	廃棄物排出量	グローバル※1	千t	-	-	14	14	13	**12**
	ISO14001認証取得拠点の割合		グローバル※1	%	-	-	61	61	61	**56**

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
データ
連結財務指標10年サマリー 74
ESGデータ 75
会社情報／株式情報 77

データ | ESGデータ

分野		項目	範囲	単位	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
社会	従業員	従業員数※6	グローバル※1	名	11,682	11,842	11,804	11,039	11,064	**11,304**
		正社員数	ミスミ日本※7	名	1,829	1,739	1,675	1,752	1,760	**1,737**
		平均年齢		歳	38.0	38.2	38.9	39.8	39.4	**39.6**
		平均勤続年数		年	5.4	6.0	6.5	7.1	7.0	**7.5**
	女性従業員比率		グローバル※1	%	-	-	36.0	36.8	36.4	**36.3**
			ミスミ日本※7		-	-	43.2	42.9	42.9	**42.7**
		女性管理職比率	グローバル※1		-	-	22.7	23.6	23.6	**23.5**
			ミスミ日本※7		-	-	14.5	14.8	14.5	**13.9**
	男女賃金格差	全従業員	ミスミ日本※7	%	-	-	58.1	61.6	63.0	**63.8**
		正社員			-	-	66.0	69.0	68.7	**69.5**
		契約社員・パートタイマー			-	-	55.3	63.9	59.7	**59.9**
		階層別(役員・部門長)			-	-	131.9	118.2	125.2	**137.6**
		階層別(ディレクター)			-	-	93.6	86.2	93.0	**92.5**
		階層別(リーダー)			-	-	87.9	90.0	88.3	**90.8**
		階層別(メンバー)			-	-	84.4	83.3	81.8	**83.7**
	男性育休取得率		ミスミ日本※7	%	-	-	70.0	86.6	95.2	**101.7**
	社内流動率		ミスミ日本※7	%				15	18	**16**
	挑戦意欲		ミスミ日本※7	%				80	87	**83**
	成長実感		ミスミ日本※7	%				70	75	**75**
	中途採用比率		ミスミ日本※7	%					85	**84**
ガバナンス	取締役会の構成※6	取締役数	ミスミグループ本社	名	8	9	8	8	9	**10**
		社外取締役数		名	3	3	3	3	3	**4**
		女性取締役数		名	0	0	1	1	2	**3**
		取締役会開催数(定例、臨時)		回	14	14	14	14	14	**14**
	監査役会の構成※6	監査役数	ミスミグループ本社	名	3	3	3	3	4	**4**
		社外監査役数		名	2	2	2	2	2	**2**
		監査役会開催数		回	19	22	27	24	24	**23**
	報酬※8	取締役報酬	ミスミグループ本社	百万円	607	819	582	689	998	**934**
		監査役報酬		百万円	20	20	22	24	46	**54**
	任意の委員会	指名、報酬に係る諮問委員会	ミスミグループ本社	有無	有	有	有	有	有	**有**
	内部通報件数		ミスミグループ本社	件			29	38	38	**47**
	その他	IR(Investor Relations)取材	ミスミグループ本社	件	300	362	457	443	526	**537**

※1 国内外グループ関係会社の合計値
※2 過去の開示数値に誤りがあったため、修正
※3 スコープ1排出量:単位発熱量および排出係数は、原則として地球温暖化対策推進法(日本)の数値を使用し、海外についても同数値を適用して算出
※4 スコープ2排出量:国内はマーケット基準、海外はロケーション基準にて算定。ロケーション基準における電力の排出係数は「IEA Emission factors」の国別排出係数を使用
<スコープ1,2にて算定対象としたGHG:エネルギー起源CO_2排出量(その他6.5ガスは算定対象外)>
※5 スコープ3排出量:カテゴリー1~7および12を対象に算定
※6 従業員数および取締役会・監査役会の構成員人数は期末の数字
※7 株式会社ミスミグループ本社と株式会社ミスミの合算値
※8 社外取締役および社外監査役を除く
※9 製品の水への取り込みはないため取水量=排水量として算定
※10 世界資源研究所(WRI)のAqueduct Water Risk Atlasで特定した「水ストレス地域」と、グループ全体の取水量の10%以上を占める2拠点が存在する「多取水地域」を「水リスク地域」として定義。
2025年度の該当地域の取水量は、水ストレス地域にて44千m^3、多取水地域にて172千m^3。

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
データ
連結財務指標10年サマリー 74
ESGデータ 75
会社情報／株式情報 77

データ

会社情報／株式情報（2026年3月末現在）

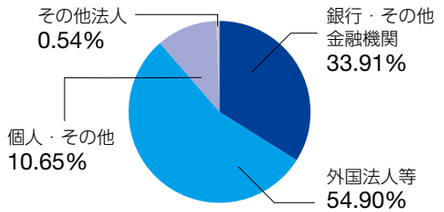
会社情報

社名	株式会社ミスミグループ本社 MISUMI Group Inc.
設立	1963年2月23日
資本金	14,727百万円
従業員数（連結）	11,304名
本社所在地	〒102-8583 東京都千代田区九段南1丁目6番5号 九段会館テラス
事業内容	FA事業・金型部品事業・VONA事業、各事業を中心とした企業グループの経営戦略・立案、管理・運営など
URL	https://www.misumi.co.jp/

株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	9962
株式数	発行可能株式総数 1,020,000,000株 発行済株式総数 285,221,897株
株主数	7,891名

所有者別株式分布状況

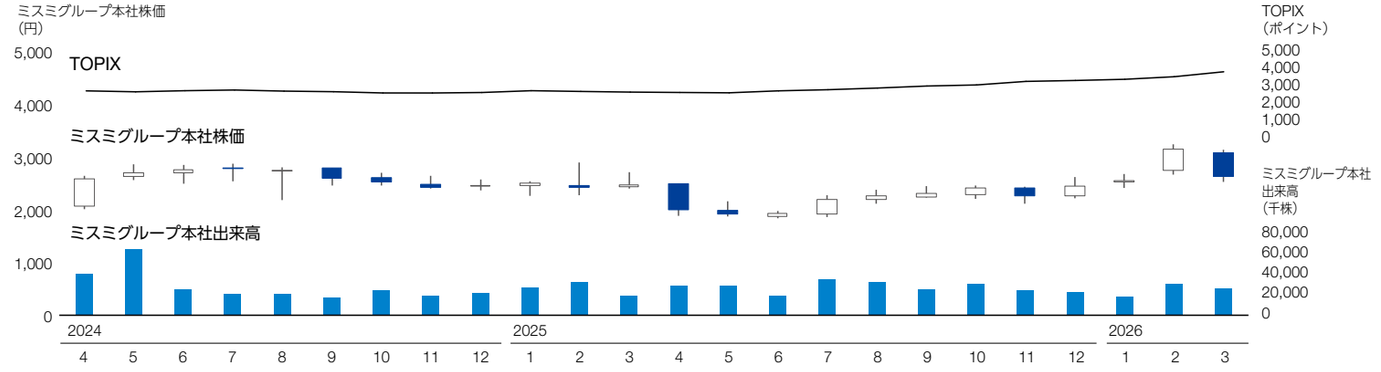


大株主※1

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）※2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	54,695	20.65
株式会社日本カストディ銀行	28,725	10.84
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC 常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行	16,827	6.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部	8,226	3.11
CEP LUX-ORBIS SICAV 常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店	6,145	2.32
JP MORGAN CHASE BANK 385781 常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部	6,098	2.30
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部	6,000	2.27
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044 常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部	4,500	1.70
RBC IST 15 PCT NON LENDING ACCOUNT-CLIENT ACCOUNT 常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店	4,447	1.68
GOVERNMENT OF NORWAY 常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店	3,662	1.38

※1 自己株式を除く　※2 小数点以下第3位を四捨五入

株価および出来高の推移



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
データ
連結財務指標10年サマリー 74
ESGデータ 75
会社情報／株式情報 77