

## 価値創造ストーリー トップメッセージ

# デジタルモデルシフトを強力に推進し、 ものづくりを支える「産業基盤」を目指します

代表取締役社長  
**大野 龍隆**  
Ono Ryusei

## 不確実性が高まる中、変化への対応力を磨く

ミスミグループは、ものづくり産業におけるプロセスイノベーションを通じ、お客さまの時間価値を最大化することを使命としてきました。デジタル技術を駆使して調達プロセスそのものを変革することで、「確実短納期」を徹底し、ものづくり産業全体の発展に貢献しています。

経営とはつねに不確実性に対峙し続けることです。私は2013年に社長に就任しましたが、この10年余の間にも、コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻、中東情勢の混迷など、想定を超える変化に直面しました。とりわけ今日の米中貿易摩擦や関税政策はお客さまの投資判断に直結し、当社事業への影響も大きくなっています。外部環境の変化の中で、どこでアクセルを踏み、どこでブレーキをかけるかという判断は容易ではありませんが、社会情勢や市場を柔軟に見極めながら、その時々で最善を尽くしていくしかないと考えています。

2024年度は、地政学リスクや為替変動が続く環境下ではありましたが、「デジタルモデルシフト<sup>※1</sup>」と「地域毎成長戦略<sup>※2</sup>」を推し進め、結果として売上高は過去最高の4,019億円となりました。営業利益464億円、営業利益率11.6%と収益性も改善しました。地域別では中国・アジアが高成長を遂げ、欧州・米州の低調を補いました。

一方、直近の数年間を俯瞰したとき、成長の鈍化を感じる面があることも否めません。不確実性が高まる世の中だからこそ「変化への対応力」を一層高めるため、経営の仕組みや制度の抜本的な見直しを推進しているところです。

※1 ITへの対応力とものづくり産業への対応力を掛け合わせ、お客さまの個々の要望にカスタマイゼーションで応える成長戦略

※2 グローバル各地域で異なるお客さまのニーズに対応する成長戦略

## デジタルモデルシフトにより、 ものづくり産業界全体のプロセスを変革

ミスミは中期・長期経営計画を公表しておらず、それについてご質問やご意見をいただくこともあります。当社のこの方針は、計画策定に多大な努力をかけながら実行に移ると単なる数字達成を目的とした形式的な計画遂行となることを避け、状況に応じた最適で迅速な判断を重視しているためです。ステークホルダーの皆さまに対して、私たちは、中長期でどのような方向を目指すのかという成長ストーリーを明確に

## 価値創造ストーリー トップメッセージ

示すことをより大切にしています。

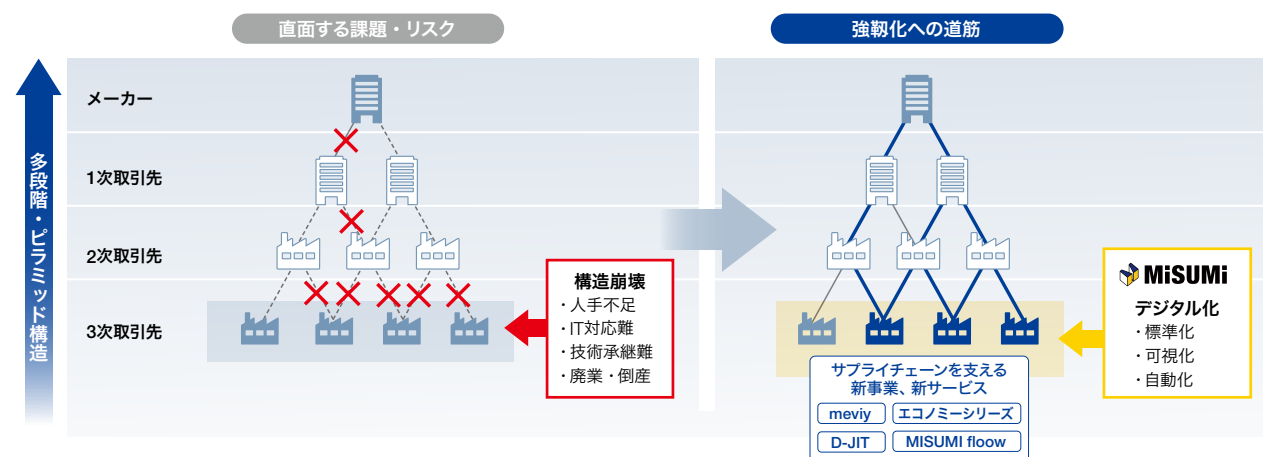
私たちが目指すべき方向性は明確であり、ものづくり産業全体を支える「産業基盤」となることです。製造業はセットメーカーを頂点とするピラミッド構造にあり、そのすそ野を支えているのが私たちの主要なお客さまである中小企業です。近年、人手不足やIT対応の遅れ、少量多品種の部品調達の難しさといった、一社では解決できない課題が山積しています。それらを集約し、ミスマの商品・サービスの提供を通して解を示していく。そのためのビジネスモデルの進化が、私たちの勝負どころです。

「顧客時間価値の創出」という源流を受け継ぎながら、いま経営を担う私の役割は、これまで以上にITやAIを駆使して、従来のやり方では実現できなかったビジネスやサービスを実現する「デジタルモデルシフト」を推し進めていくことにあると認識しています。これは単なるデジタルによる部分的な効率化ではなく、従来の業界のあり方を根本的に変えていく取り組みです。

具体的には、すでに「meviy（メビー）」「エコノミーシリーズ」「D-JIT（ディージット）」という3つのサービスを本格展開してきました。meviyは、それまでは属人的な方法でしか対応できなかった特注機械部品の3DデータをアップロードするだけでAIが即時に見積もりを行い、最短1日で出荷できるデジタル部品加工サービスです。エコノミーシリーズは、仕様を徹底的に見直すことで手頃な価格を実現し、ミドルレンジ市場のニーズに応え、より多くのお客さまの非効率を解消しています。そしてD-JITは、生産間接材の中量・大量調達に応える供給サービスとして、国内外700社超のサプライヤー在庫データや自社生産キャパシティデータを統合し、市場に散在する在庫データをリアルタイムで可視化しています。

これらは、当社が創業以来挑戦してきたマスカスタマイゼーションの幅を広げるものです。時間戦略というと、どうしても時間短縮だけをイメージされることが多いですが、お客さまの要望は、より多岐に渡ります。単純な時間短縮ではなく、希望の日時を指定されるケースなどもあります。そのような時間的余裕をいただいたときは、お客さまへよりリーズナブルな価格で提供しています。この一連の非常に複雑な動きを支えているのが、当社のDX戦略であり、模倣困難なビジネスモデルと自負しております。こうした取り組みは着実に成果を生み、デジタル施策による売り上げも拡大を続けています。

### ものづくりサプライチェーン強化



### 川上・川下戦略により事業領域を拡大

現在注力している戦略の一つは、ものづくりの「川中」から「川上」、「川下」へと事業領域を拡大することです。当社のお客さまはものづくりに携わる全ての企業であり、すでにお客さま数はグローバルで32万社を超えています。ただし、実際にお取引するのは主に「川中」にあたる生産設備をつくる部門に限られ、ものづくり全体から見れば一部にすぎません。今後は、「川上」の製品開発・試作プロセスや「川下」の量産プロセスを含む、バリューチェーンの入り口から出口まで一貫してサービスを提供できる存在を目指します。

「川上」への展開として、2025年6月に米国カリフォルニア州のFictivを買収しました。Fictivは製品開発領域をメインターゲットとし、試作や少量生産向けの特注機械部品に強みを持っています。これまでミスミが十分ではなかった特注品の分野を、同社のノウハウを生かして拡大していきます。Fictivのベンチャー精神を尊重しつつ、ミスミの事業基盤で成長を後押しし、シナジーを高めていきます。

また、買収のもう一つの狙いは、Fictivが持つAI分野の優れた知見を得ることにあります。AIは当社のビジネスと非常に相性の良い技術であり、今後の成長の鍵を握っています。現在はFictivに生成AIに関するR&D拠点を設け、世界各地から優秀な人材を集め、最先端技術

を取り込みながらグローバルな活用体制を整えているところです。

一方で、「川下」への展開を担うのが、中国での開発を経て日本で2025年4月に始動した「MiSUMI flow（フロー）」です。meviy、エコノミーシリーズ、D-JITに続くデジタルモデルシフトの第4弾であり、主に量産工場を対象に、生産間接材の購買を最適化しトータルコストダウンを実現するサービスです。生産間接材は単価が安く品目も膨大であるため、直接材に比べて調達課題が後回しにされがちですが、MiSUMI flowは、そこで放置された非効率を解消する役割を担います。

展開する日中ではお客さまの反応も良く、想定を上回るスピードで導入が進んでいます。今後は導入地域拡大とサービス拡充を同時に進め、川下戦略の中核として育て、量産プロセスにおける顧客時間価値の向上を追求していきます。

### 社員の挑戦を起点とする「成長連鎖経営」

当社のビジネスモデルを磨き続ける原動力となるのは、一人ひとりの社員の挑戦に他なりません。社員が自らの仕事やスキル向上に挑み、その成果をお客さまに価値提供することで信頼を得る。その価値が社会に還元され、お客さまの事業拡大につながり、再び当社の成長へと循環していきます。社員の挑戦を起点に、自社・ものづくり産業・社会の成



## 価値創造ストーリー トップメッセージ



長をつなげるこの循環こそが、経営理念に掲げる「成長連鎖経営」であり、社会の持続的発展に向けたミスマの貢献の形です。

だからこそ、人材育成は最重要テーマの一つとして、私自身も強いこだわりを持って取り組んできました。特に管理職を対象とした「ミスマ戦略スクール」は、名誉会長の三枝匡が立ち上げた「戦略講座」を現在も継続し、拡大したものです。私自身も講師を務め、対面で直接語りかけ、次世代を支える人材の経営リテラシー向上を図っています。

現在は、変化に対応できる力をさらに高めるため、会社全体の仕組みや制度の見直しを進めています。成長戦略を策定し、統合的な収益管理システムの刷新を経て、次は組織そのものを変革する段階です。人事・評価制度も大きく見直し、自ら考え、より能動的に挑む社員の姿勢を後押ししていきます。

その先駆けとして、2023年度には「Next Challenge制度」を導入しました。これは、社員が自らのキャリアを主体的に選び、次の挑戦へと踏み出すための人事制度で、今後の人材戦略の核となるものです。現職をいったん白紙に戻し、希望する業務や役割に社員全員が応募してもらうことで、社員の成長を促し、社内の流動性を高めています。実際、

2024年度には社員の約2割が異動を経験しました。社員が世界で最も成長できる会社として、「Best Place To Grow」をグローバルで目指していきます。

## 資本政策とガバナンス

資本政策では、株主の皆さまへの適切な還元と持続的な成長に向けた投資の両立を重視しています。

具体的には、2025年度より配当性向を従来の水準から35%へと引き上げました。また、資本効率を高める観点から自己株式の取得も決定しました。従来約1,000億円としていたBCP対応を含む手元資金を、キャッシュマネジメントの進展により約700億円に圧縮できたため、その差額を株主還元充て、最大250億円、1,700万株を上限とした自己株買いを機動的に実施しています。

一方で、資本政策は短期的な利益に偏るものではありません。中長期での成長を実現するためには、時に短期的な利益を犠牲にしても投資すべき局面があると考えています。成長投資と株主還元のバランスを取りながら、資本コストを上回る収益を確保し、エクイティスプレッド

を拡大していきます。

ガバナンスは、取締役会と執行サイドの両面で健全性と透明性を高めています。現在は社外取締役が4割を占め、取締役会では予定調和ではない活発な議論が行われています。現場への理解を深めるため、工場や物流センターで取締役会を開催し、視察を兼ねることもあります。さらに、社外取締役が経営幹部と個別に対話する機会を数多く設け、多角的な視点を経営に反映しています。

執行サイドでは、組織改革に合わせた新たな仕組みの導入を進めています。各ビジネスユニットの経営会議には他ユニットの役員も参加することを必須とし、開かれた議論と意思決定で、一層高いレベルのガバナンスを確立していきます。

## ものづくり産業の持続性を支える存在へ

私たちが産業基盤となることを掲げる背景には、ものづくり産業そのものをサステナブルにしていきたいという強い思いがあります。ものづくりの土台を担う中小企業は、製造・調達プロセスのイノベーションが進まなければ疲弊を深めていくでしょう。そして産業界の土台が弱くなれば、従来のサプライチェーンが機能しなくなる恐れもあります。

こうした課題は日本に限らず、若い世代のものづくり離れが進む米国や欧州、中国などにも共通するものです。だからこそミスマグループは、デジタルを駆使した新しいモデルで中小企業の機能を補完し、グローバルにサプライチェーンを強化することで、ものづくり産業の持続性に寄与していきたいと考えています。

究極的に目指すのは、ものづくり産業をすそ野から支える基盤としてのあり方です。電気や水道のように、あって当たり前と感じていただだけ、お客さまが「ミスマを利用している」と意識しなくても、必要なときに必要な部品が確実に届く。そうした安心と信頼を提供する存在になることを目指しています。

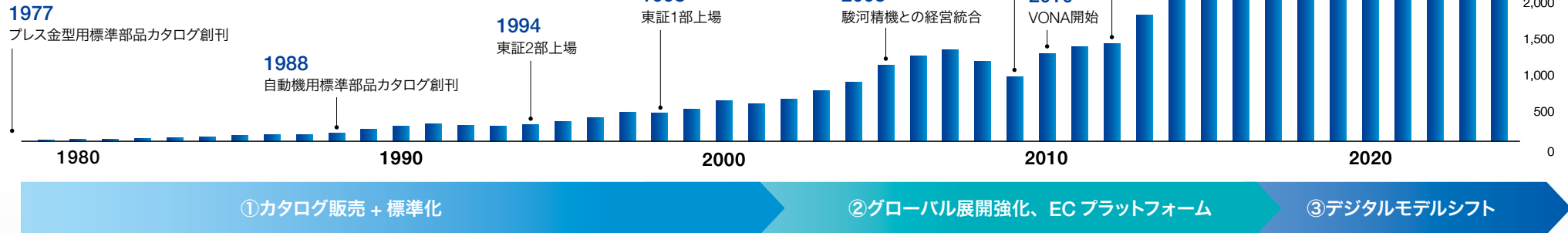
その理想を実現するために、私たちはデジタルモデルシフトに挑み続け、顧客時間価値の最大化を追求していきます。ステークホルダーの皆さまには、当社グループのさらなる成長にご期待いただくとともに、私たちの取り組みに忌憚ないご意見をお寄せいただければ幸いです。

## 価値創造ストーリー

## ビジネスモデル進化の軌跡

ミスミは創業以来、ものづくり産業の既存ビジネスプロセスを作り変えるような「ミスミモデル」によるイノベーションを起こし、成長してきました。特に近年はIT・AIを積極活用したデジタルサービスを相次いで投入し、また2025年には米国Fictivを買収し、事業領域拡大を図るなど、さらなる成長を見込んでいます。

## 売上高の推移



ミスミモデルの進化

金型  
部品

1977年

プレス金型用標準部品カタログ創刊



FA

1988年

自動機用標準部品※カタログ創刊

※ 現 FA用メカニカル標準部品



VONA

2010年

VONA 開始



数量対応力大幅UP

金型  
部品

FA

VONA

現在

デジタルサービスの強化

## 世界の成長を支えるものづくり

ものづくりは産業革命以降、世界経済の成長エンジンであり続けています。戦後の日本でも製造業は経済成長をけん引し、いまなお名目GDPに占める割合は2割を維持しています。また国際的に見ても、製品・部材市場での日本企業は高い競争力を維持しています。日本の高い技術力を支える自動化需要の高まりに伴い、ミスミは「生産間接材」と呼ばれる、最終製品の構成部品を製造する装置や設備に組み込まれる機械部品などを提供してきました。生産間接材の調達、は、ものづくりに欠かせない領域ですが、ムダや非効率な手間が点在しており、生産性改善の足かせになっていました。

## グローバルで顧客時間価値を高める

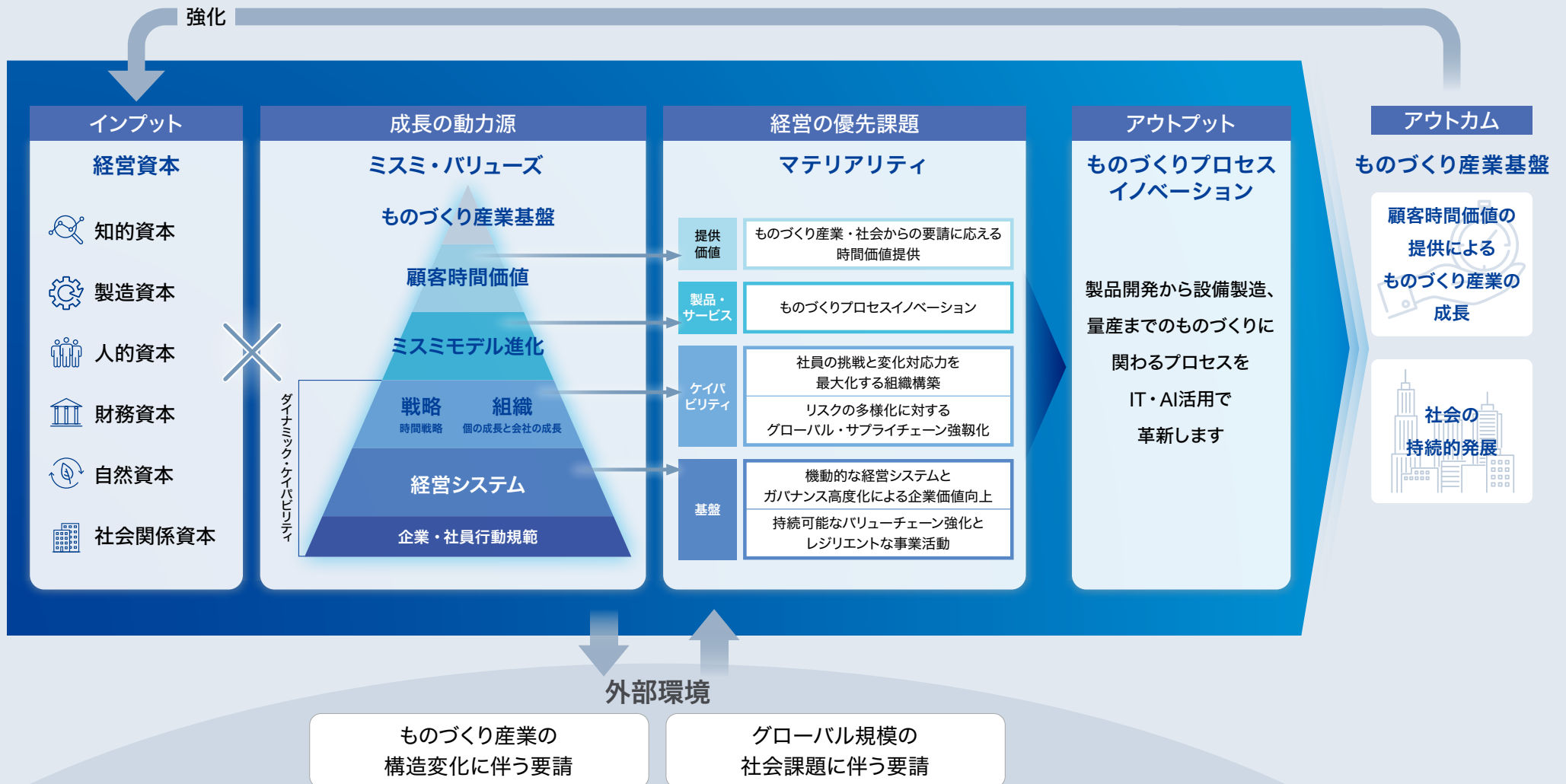
ミスミは1977年、日本で金型用標準部品カタログ創刊以降、それまでの常識を覆すような調達プロセスの革新により、お客さまの非効率やムダを解消してきました。しかし現在、これまでものづくりを支えた豊富な労働力人口の減少に加え、労働時間規制などにも直面しており、限られた時間でさらなる生産性向上が急務となっています。ミスミは商品供給力だけではなく、ITを生かしたワンストップ調達や新サービスをグローバルで展開し、ものづくりを支える産業基盤を目指しています。

## 価値創造ストーリー

## 価値創造プロセス

ミスミグループは社員の挑戦を起点に、ものづくり産業、社会がともに成長・発展する「成長連鎖経営」を志向しています。持てる経営資本をミスミ・バリューズで最大化し、ものづくりプロセスイノベーションを起こすことで、ものづくり産業を支える基盤として価値提供することを目指します。

## 成長連鎖経営



価値創造ストーリー

蓄積された経営資本

ミスミはグループ全体で、事業成長とともに、さまざまな経営資本を築き上げてきました。  
知的、製造、人的、財務、自然、社会関係の6つの資本は、経営基盤を支え、価値創造の源泉となり企業価値を高めていきます。

 <div>知的資本</div>	 <div>製造資本</div>	 <div>人的資本</div>	 <div>財務資本</div>	 <div>自然資本</div>	 <div>社会関係資本</div>
IT・AIを最大活用し、かつ多様なデータを駆使したDX戦略によってモデル進化を継続し、さらなる成長を実現	確実短納期実現のため、グローバル5極生産体制やレジリエントな物流体制、自動化導入により、生産性が向上	人的資本経営の考え方として「Best Place To Grow」を掲げ、挑戦に溢れ、世界で最も成長できる会社を志向	高収益・堅固な財務基盤を構築し、手元資金の圧縮や在庫適正化など、資本効率向上に向けた取り組みを継続して推進	地球環境に配慮した資源利用とクリーンエネルギー導入による価値創造を通じて、持続可能な社会の発展に貢献	サプライチェーンマネジメントに関する取り組み、ならびにステークホルダーとの対話による価値協創的な成長を実現
IT投資	生産拠点	社内流動率	株主資本	エネルギー消費量	お客さま数
86億円	22拠点	18%※2 (前年実績：15%)	3,042億円	139,205MWh	32万社超
研究開発費	物流拠点	挑戦意欲	売上高	水資源使用量(取水量)	サプライヤー数
41億円	20拠点	87%※3 (前回実績：80%)	4,019億円	292千m <sup>3</sup>	約3,000社
DX関連特許登録件数	生産・物流投資	成長実感	営業利益	太陽光発電導入量	投資家との対話
93件※1	68億円	75%※3 (前回実績：70%)	464億円	6,172MWh	526件(取材件数)
				CO <sub>2</sub> フリー電気導入量	
				15,936MWh	

※1 過年度取得分も含む

※2 Next Challenge制度を利用した、ミスミ日本における流動率  
※3 ミスミ日本で実施したサーベイの結果



## 価値創造ストーリー

## ミスミ・バリューズ

ミスミの経営思想を体系化した「ミスミ・バリューズ」に「ダイナミック・ケイパビリティ（変化対応力）」の考え方を加味し、経営資本を最大化することで成長連鎖経営を実現してまいります。



## 私たちの志

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・社員一人ひとりが取るべき行動を社員行動規範として体系化しています。

## 価値創造ストーリー

## サステナビリティ推進 担当役員メッセージ～ミスミらしいマテリアリティ設定

## ■ 今後の展望について

変化する経営環境への対応力を高めるべく、  
成長戦略と一体化した新たなマテリアリティを策定。  
ミスミグループが目指す姿を社内外に明確に伝え、対話を深めながら、  
「成長連鎖経営」をより力強く推進します。

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 Takanami Toru

## マテリアリティ改訂の背景

ミスミグループは2025年9月、1年以上の議論を経て、マテリアリティを改訂しました。もともと私たちがサステナビリティ基本方針とともにマテリアリティを設定したのは2021年のこと。当時のESGの潮流を踏まえ、当社にとって揺るぎない経営の軸を示したものでした。ただ、時間の経過とともに成長戦略との連動が不十分と自覚するようになり、その後に打ち出した「成長連鎖経営」や「ミスミ・バリューズ」との関係性の整理も課題となっていました。また、投資家を含むステークホルダーの皆さまから「もっとミスミの成長戦略が知りたい」との要望もいただいていた。

外部環境・内部環境も大きく変化しました。国際情勢や気候変動をめぐる問題が深刻化する中、社会課題と自社の経営課題とのつながりを見つめ直す必要もありました。不透明なリスクが増大し、指数関数的にテクノロジーが進化する中、持続的な成長を実現するには、「ダイナミック・ケイパビリティ（変化対応力）」を一層高めることが不可欠です。今回の改訂では、この視点を踏まえ、社会と自社それぞれの観点から重要課題を抽出し、成長戦略と直結させる形でマテリアリティを再整理しました。

[サステナビリティ基本方針](#)

## 成長戦略とマテリアリティを同期させる

新たなマテリアリティの開示にあたりまず意識したのは、ミスミ・バリューズなどの長期ビジョンおよび成長戦略との整合性が取れた分かりやすいマテリアリティにすることです。さらにFictiv買収などによる事業領域拡大や、経営システム刷新などの昨今の重点戦略も射程にすることです。マテリアリティ策定に際しては、従来「インダストリアル・オートメーション産業」と呼んでいた事業領域を「ものづくり産業」へと

改め、製品開発から設備製造、量産に至るまで、お客さまのバリューチェーン全体を広く支えていく姿勢を明確にしました。製品開発領域を強化するためのFictivの買収はそこに向けた極めて重要な一歩であり、事業領域の拡大を図る私たちの決意を示したものです。

改訂マテリアリティは「提供価値」「製品・サービス」「ケイパビリティ」「基盤」という4つの要素で整理しています。まず提供価値の中心には、ものづくり産業を支える基盤として、これまでミスミが重視してきた「顧客時間価値」を据え、製品・サービスでは、私たちの強みである「ものづくりプロセスイノベーション」を前面に打ち出しました。また、ものづくり産業を裾野からIT・AIで支え、グローバル・サプライチェーンを強化し、社員の挑戦と変化対応力をケイパビリティとして捉えたことも、今回丁寧に検討を重ねた点です。そして、全ての事業活動を支える基盤には、人権リスクへの対応や公正な取引、環境負荷低減などを念頭に、持続可能なバリューチェーンとガバナンスを位置づけました。

今回の改訂の最大の成果は、成長戦略とマテリアリティを同期させ、「ミスミは何を目指す会社か」を社内外に構造的に示せるようになったことです。社員にとっても、全体の成長ストーリーである「成長連鎖経営」、その原動力となる「ミスミ・バリューズ」、そして今取り組むべき優先課題としてのマテリアリティが、統合報告書では価値創造プロセスとして有機的につながり、理解しやすくなりました。この枠組みを実効性あるものにするため、経営システムの刷新や組織改編をすでに進めており、今後はKPIや目標を設定し、ライン管理を通じて全社に浸透させていきます。

## 社内外の声をつなぐ結節点として

「ミスミは開示に消極的」と見られることがありますが、実際には、外に出す言葉や資料を経営トップが徹底的に議論し、納得できるまで一字一句を吟味しています。言葉にこだわるのは単なる表現上の問題ではなく、私たちの事業の本質を正確に伝えるためです。株主の約6割を海外機関投資家が占めるいま、国内だけではなく海外への発信を強めることも重要です。日本独自の「ものづくり」という言葉については、グローバルでも正しく理解いただけるよう、あえてローマ字の「Monozukuri」と表記し、注釈を添えて展開していく方針です。

私自身、これまで多くの投資家の皆さまとの対話に直接臨み、ESGを含めて幅広いご意見やご指摘を受けてきました。サステナビリティ推進担当役員としての責務は、そうした声を正面から受け止め社内に伝えるとともに、社内の考えを社外へ的確に発信する結節点になることだと考えています。推進者として、そして社内外をつなぐ橋渡し役として、今後も対話の先頭に立ち、ミスミ独自の視点を、明瞭に社会にお届けするよう努めてまいります。



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2021年度にマテリアリティを策定しました。その後、経営環境の先行きについて不確実性が増す中で、当社の強みと社会課題の関係や、事業活動のリスク・機会の検討、成長連鎖経営とのつながりなど、新たに顕在化したテーマについて検討してきました。そして、2024年度から取締役会とサステナビリティ委員会において、マテリアリティ見直しの議論を重ねてきました。

Step 1

ミスミ・バリューズ策定

当社の独自性を明らかにするために、成長連鎖経営と、その実現方法を体系化したミスミ・バリューズに答えを求め、長期ビジョンを明確にしました。

Step 2

社会課題の抽出

今回の見直しではダブル・マテリアリティの考え方を採用しました。当社が長期ビジョンを実現するための重要度、および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し、国際的基準(SASB・GRIスタンダード・SDGs)を参考にしつつ網羅的に課題を把握しました。その上で当社にとって実効性のある重要課題を把握するために、取締役・監査役・執行側責任者へのアンケートを実施し、26項目を特定しました。それらについて、事業におけるリスク・機会の分析も併せて行いました。

Step 3

経営戦略観点での検討

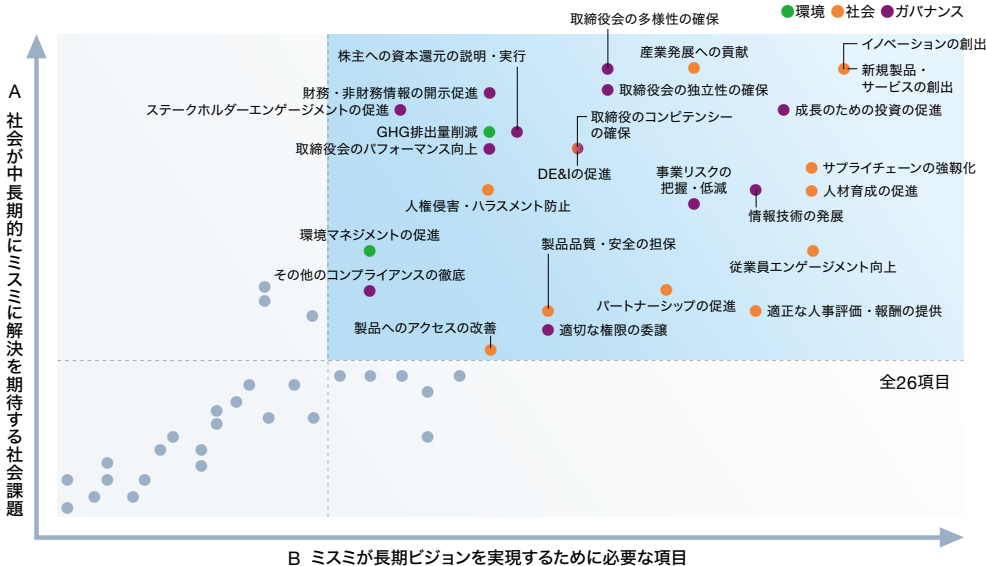
当社が今後も成長連鎖経営を続けるために、ダイナミック・ケイパビリティ（変化対応力）を高める経営システムや、製品開発領域へのドメイン拡大、ステークホルダーとの情報の非対称性解消など、昨今の経営戦略要素をマテリアリティに加味しました。

Step 4

マテリアリティ策定

抽出した社会課題26項目、および経営戦略観点での検討を経た各要素は、価値提供フローのフレームワークに沿って分類・構造化しました。見直しを経た新しいマテリアリティは2025年9月に取締役会で承認されました。

社会課題抽出マトリックス(概要)



改訂マテリアリティ

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靱化
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

## 価値創造ストーリー

## マテリアリティ解説とKPI

## 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	KPI設定の考え方
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	<p>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）。</p> <p>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。</p>	提供価値の可視化を見据えて、顧客時間価値の定量化に向けた取り組みを続けています。
製品・サービス	ものづくりプロセスイノベーション	<p>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（IT・AI）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。</p>	成長戦略「デジタルモデルシフト」による業績貢献度や、競争優位性の源泉である各資本に関する指標を検討しています。
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	<p>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「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。</p> <p>人的資本 </p>	社員の挑戦を促し成長機会につなげることを目的に、組織間の人材流動性や、挑戦意欲と成長実感などの定性・定量的な要素を踏まえ、組織活性化に資する指標の検討を行っています。
	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靱化	<p>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。</p>	産業界全体の事業継続性を維持するため、当社の安定供給体制を確保・強化するような指標を検討しています。
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	<p>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。</p> <p>コーポレートガバナンス </p>	コーポレートガバナンス・コードなどへの対応状況や、ステークホルダーとの対話の質向上などを念頭に指標の検討を進めています。
	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	<p>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。</p> <p>自然資本  社会関係資本 </p>	国際的枠組みに沿った情報開示のほか、事業活動による環境への影響・サプライチェーンマネジメントとの関係性を踏まえた指標の検討を継続します。

※ KPIは2026年度に開示予定