

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

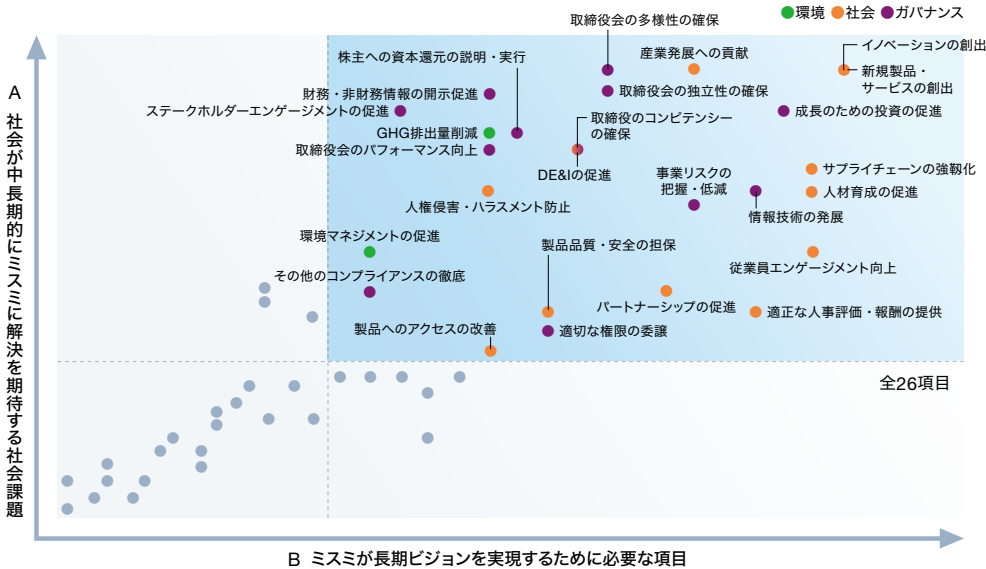
当社が今後も成長連鎖経営を続けるために、ダイナミック・ケイパビリティ（変化対応力）を高める経営システムや、製品開発領域へのドメイン拡大、ステークホルダーとの情報の非対称性解消など、昨今の経営戦略要素をマテリアリティに加味しました。

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	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。	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	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。	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	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。	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	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。	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	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・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	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。	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。

人的資本 
コーポレートガバナンス 
自然資本 
社会関係資本 

※ KPIは2026年度に開示予定