

# 価値創造の実践

当社が価値創造を続けるためには、財務戦略・人材育成・リスクマネジメントなどをアップデートしていく必要があります。  
これらについて当社の考え方をご紹介します。



## 副社長(CFO)メッセージ

執行役副社長  
商品、コーポレート 管掌  
甲田 哲也

# MonotaROの 次の成長に向けた 財務戦略

### これまでの経験と 今後の取り組み

当社が日本の経済発展と、社会に貢献する企業として成長し続けるよう、これまでCFOとして経営の一翼を担ってまいりました。弁護士時代に培った事実を捉えて物事を解決していくこと、経営コンサルタント時代に培った全体感をもって構造的に問題を捉えた上で分解し、行動に移していくことは、今でも私自身の基礎になっていると思います。しかし、何よりも、入社前、さらには入社後に、社内外の様々な人と関わり、刺激を受け、知見を積み重ねてこられたことが私なりの強みになっています。今後はCFOの役割に加え、商品(品揃え)の領域にも挑戦の幅を広げ、メンバーとともに、次の時代のMonotaROを作っていくための礎を築きたいと考えています。

### MonotaROの 財務戦略の特長

当社は「資材調達ネットワークを変革する」を企業理念とし、事業者が事業を遂行する上で直面する間接資材調達の非効率を解消していきます。「MonotaROを使えば、原材料以外は何でも揃う、短納期で確実に届く」というサービスの提供を通じて、お客様が限られた時間資源を有効に使うことを支援し、それがお客様の事業活動の改善や生産性の向上に繋がります。さらには社会全体の経済活動を促進し、発展に繋がることを目指しています。

事業を進めるうえでかかる費用として、例えば、新規のお客様の獲得、お客様の利用の継続・利用拡大に向けた販促、当社のウェブサイトやそれを支えるソフトウェアの高度化、商品の出荷・保管を行う物流センターへの投資や在庫の確保があります。当社はこれまで様々な投資を行ってきましたが、その際には投資対効果をできる限り定量的に評価し、支出後の状況を明確化し、コントロールするよう意識してきました。

投資や費用支出に関しても、CFOやその直属のチームが単独で管理するというよりも、社員全員が管理できるような状況作りが大切であると考えています。各投資や費用については事業の拡大に応じて分解し、組み直し、適切な単位(粒度と構成要素)で捉え、それぞれの費用を管理する各領域が責任を持ってコントロールしています。

そのうえで、成長を継続することができたのは、社員一丸となってその時々で発生する成長課題に対処してきたことが一番の要因だと考えています。

戦の契機となりました。市場とお客様への理解を深め、今後自分たちがやるべきことをしっかりと考え、次に繋げるための1年となりました。

プロジェクトを立ち上げ、自社が扱う商品という軸とお客様の事業活動という軸で、日本国内の間接資材流通市場をより定量的に捉える試みを行いました。その結果、市場規模が5~10兆円の幅にあることを再確認し、依然として大きな成長余地があると

### MonotaROの強みと 投資戦略

2023年は、現時点の売上の大半を占める国内市場において、新型コロナウイルス関連と半導体関連商品についての売上反動減がありました。そのため、当社のこれまでの成長率と比較して若干鈍化しましたが、むしろ、この状況が私たちには新たな挑

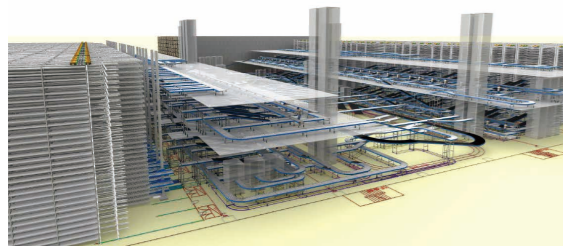






いう認識を新たにしました。

しかし、これまでと同じやり方がそのまま通用し、大きな成長が継続するわけでもありません。当社がさらなる成長を実現していく上で、お客様ごとのニーズの違いの傾向を捉え、それぞれに効果的に対処し



設備概要

所在地	茨城県水戸市
建物着工時期	2025年5月
建物竣工時期	2027年5月
設備稼働時期	2028年5月
出荷能力	30万行/日
在庫能力	50万SKU

投資総額 460億円

土地	約27億円
建物	約210～220億円
設備	約200億円
その他	約20億円

特長

- ・免震設備を備えた物流センター
- ・延床面積は約75,000㎡
- ・新設備導入により、笠間DCと比較して3倍の生産性を目指す

ていくことが求められます。これまで困り事を感じていなかった未来のお客様に対しても、「MonotaROを利用することで便利になり生産性が上がった」と、満足いただけるよう取り組みを強化していきます。

MonotaROの強みは、お客様やお取引様との取引の基盤があることで、それを活かした広範な品揃えや、高度な販促やサービス提供の進化を継続できるという事業モデルにあります。また、それらを可能にするため、お互いに敬意を払い、傾聴し、主体的な行動をもって、失敗を次の成長に変えていくことに社員一丸となって取り組むという力にあります。今後の成長に向けた必要な投資としては、2028年の稼働開始に向け茨城県に新たなディストリビューションセンターを設立する準備を進めます。また間接資材を必要とされるお客様ごとに、適切なチャネルで適切な内容の販促を、よりパーソナライズされた形で行うための、効果の高いマーケティング基盤を整えていきます。

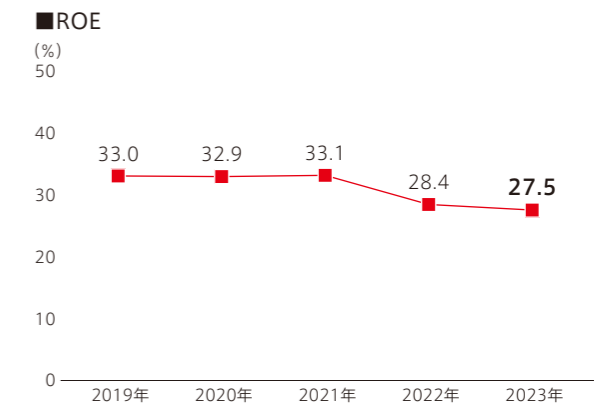
財務KPIと今後目指す姿

会社の成長にとって、健全な売上の拡大がまず重要です。売上総利益率については、現在の水準に近いレンジで安定させていくことが重要と考えていま

す。当社の事業成長のためには、「原材料以外は何でも揃う」という品揃えを実現していくことが重要です。そのため、当社がまだ取り扱いできていない、しかしながら事業者であるお客様のニーズが高い商品を、より積極的に取り扱っていきます。そして、お客様に当社のサービスを信頼していただけるように、市場の価格水準に適合する価格設定のもとで、商品の売上数量を伸ばしていくことに努めます。その上で、利益率が高いプライベートブランド商品も拡充し、お客様に、より値ごろ感のある商品を提供するとともに、当社自身の利益率も高めてステークホルダーへの還元や投資の原資を捻出し、全体としては売上総利益率を現状の水準で(2024年度は単体で30.1%を計画)安定させることを目指します。

販売管理費に関しては、事業の拡大にともない、セキュリティ対策など新たなリスクへの対応に必要な費用も発生します。そのため、適切なコストを必要な箇所に投じている状態を維持することが重要となります。事業規模が拡大した中でも、コストの内容を適切に捉え、それがどのように増減しているのかを可視化することで、引き続きコントロールに努めます。中期的な売上比販売管理費率の水準感としては、15%程度を考えています(2024年度は単体で16.6%を計画)。

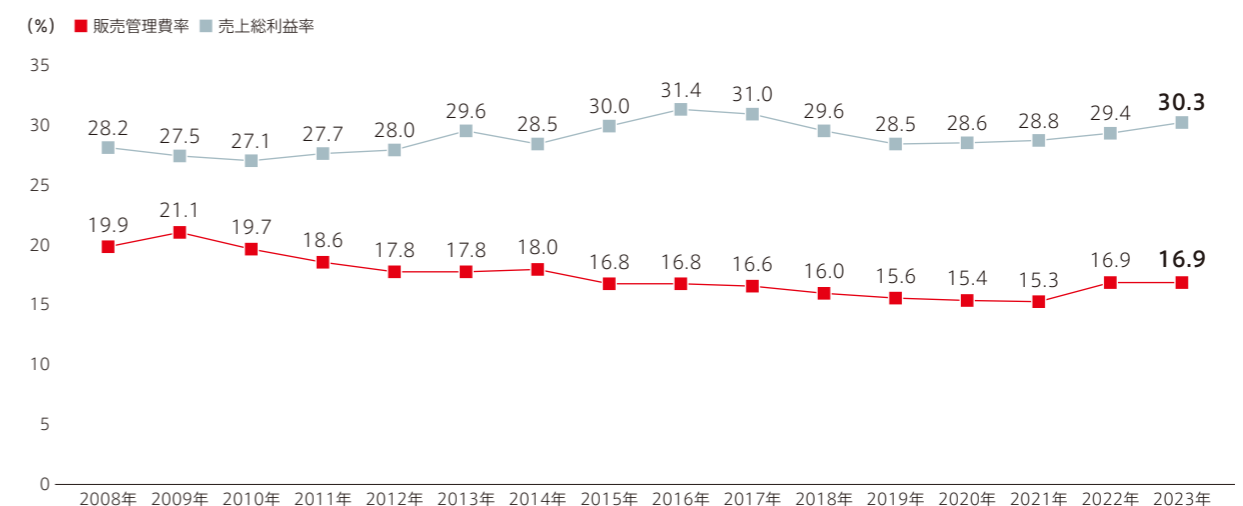
自己資本利益率(ROE)に関しては、今後も適切な水準で利益を出し、投資対効果の高い投資を行っていくことが、まずは重要と考えています。一方で、



事業活動の成果として生み出された利益に関しては、今後の成長へ向けた投資原資として有効に活用するとともに、適切な株主還元も行うことが大切です。この点は、今後、当社の成長フェーズに応じて、必要な方向性を示していければと考えています。

MonotaROの事業モデルを進化させ、事業活動を営むお客様に必要な間接資材を必要なタイミングでお届けし、お客様の事業活動を支援していきます。調達プロセスのボトルネックを解消して、社会の生産性向上の一助となり、経済活動の発展に貢献していきます。特に、生産性向上が喫緊の課題である日本という国でまず十分に価値を発揮していきたいと考えています。また経済成長が予見される新興国でも同様に、我々の事業モデルが価値を提供できると考え、韓国・インドネシア・インドにおいて事業の拡大を続けます。今後も、日本を含む各国でのさらなる事業成長と、経済発展への貢献を目指して取り組みを続けていきます。

売上総利益率と販売管理費率



# 「時間価値の提供」を強靱化し続ける、システムと組織構造の刷新

執行役  
ITエンジニアリング 管掌  
普川 泰如



## MonotaROの成長を支えるシステム

当社のシステムにはいくつもの役割があり、お客様が欲しいものを素早く探せる商品検索をはじめとする購買体験のさらなる進化や、新規顧客の獲得や企業内浸透度の向上といったマーケティングの高度化、仕入れから在庫や発送までの最適化などがあります。当社の成長に必要な施策は、ほぼすべてデータやアルゴリズム・ソフトウェアといったテクノロジーと組み合わせ、最大活用できるかが重要になってきます。事業拡大に合わせて、MonotaROの成長をテクノロジーで支えるTech組織も進化してきました。現在Tech組織は、より高度なビジネス価値を生み出せるようにするため、サプライチェーンの高度化、パーソナライゼーションでの商品検索と商品推薦などに取り組んでいます。テクノロジーを支える基盤も重要です。成長の過程で業務の複雑性が増して巨大化したシステムのアーキテクチャの再構築とモダナイ

ズに取り組んでいます。また、そこに向けて組織体制のアップデートや「思考を言語化して伝える」カルチャーの醸成、IT人材のさらなる育成にも力を入れています。

## テクノロジーでMonotaROの競争優位性を創出する

当社は2,200万を超える品揃えが強みの一つです。この膨大な商品群からお客様が簡単に欲しい商品を見つけられるかが1つ目の重要なポイントです。そして注文いただいた商品を下図の「商品供給ネットワーク」を通じて商品を調達し、「配送ネットワーク」を駆使してお客様に商品をジャストインタイムで届けることが2つ目の重要なポイントになります。これが資材調達ネットワークです。

現在、複数の物流拠点から最適な配送ルートで配送を行っています。サプライヤーと在庫情報の連携を開始したことで、自社物流拠点以外からも当日の出荷を行うことが可能になり、資材調達ネットワークが進化しています。



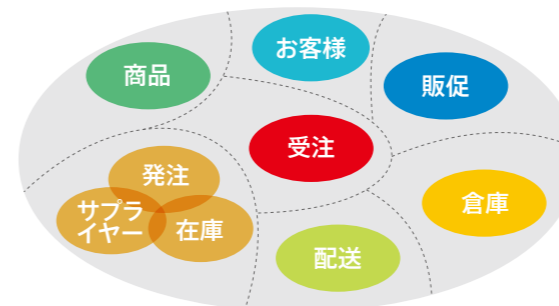
## アーキテクチャの再構築

MonotaROのサービスは高度な機能・仕組みであり、そこに加えてユニークさも備わっているため、年々システムの複雑性も高まっています。今後の成長とサービスの進化のためには、システムが経営の戦略・戦術に素早く柔軟に対応できるよう「変更容易性」を備えておく必要があります。

この課題に対して選択した方針が「分割統治」です。分割統治とは、大きな課題を小さな課題に分割し、小さな課題を個別に解決することで、課題を効率的に解決する手法です。それぞれ制御しやすい規模まで問題を分割することで、複雑性への対処が可能になると見込んでいます。さらなる事業拡大という観点でも、分割統治は効果的です。

この分割統治を実現し、結果を出していくためにはアーキテクチャの再構築とともに、それが十分に生きる組織構造と開発文化が備わっていることが重要です。そのため、まず組織の変更から着手しました。基幹業務全体を大まかに7つの業務ドメインに分割し、それに合わせて組織グループの再編を行いました。次に基幹システムのアプリケーション実行環境をドメインごとに分割しました。これでまず変更容易性とドメインごとの独立性を高めるのが狙いです。現在は各業務ドメインごとに業務モデリングを行い、業務担当者システム担当者で現状の業務を見える化し、業務ドメインをどう進化させるべきかを明確にしています。また業務モデリングを基に業務ドメインごとにシステムの刷新も順次進行中です。これにより業務ドメインごとに競争優位性の獲得を進めています。

事業構造におけるドメイン領域



## 内製開発のためのTech人材の獲得と育成

システムを刷新し素早いスピードで機能追加変更を行っていくため、大規模に内製開発を行っていく必要があります。そのため当社では、エンジニアやデータサイエンティストの採用を強化しています。Tech Blogで技術やプロジェクトの情報発信をするとともに、社外からの参加者を対象としたTechカンファレンスの開催、インターンシッププログラムなどを導入しています。

Tech人材の育成にも力を入れています。人事制度の等級とTech Principleを組み合わせ、より実践的なレベルでトレーニングプログラムを行い、個々の成長課題とのすり合わせを行っています。ソフトウェア開発ワークショップやトレーニングプログラムに加え、2023年にはモダナイゼーションのための組織的学習機関「MonotaRO DOJO」を設立しました。

また、技術者にとどまらない知見共有の場として、社内プロジェクトやチームビルディング手法などのこれまでの経験や知見をお互いに紹介しあう「ManabiCon (Manabi-conference)」も開催しています。

## 今後の成長を見据えた安定性・信頼性→強靱化

現状のチャレンジは、お客様が直前に何を閲覧・購入していたのかなど行動まで含めたリアルタイムデータを活用することで、パーソナライズ化する部分を増やしています。直前の情報を加味することで商品推薦の質は大きく改善できています。

ECサイトだけでなく、受発注システム、物流システム、経理システムなど、増え続けるトラフィックに対応できるよう、新たなツールの導入も含めたIT設計の整備を進め、安心してお客様に使っていただけるよう運用していきます。





## 事業成長の 確度を上げる リスクマネジメント

リスクマネジメント室長  
田中 俊行

### 当社のリスク識別に関して

当社は、資材調達ネットワークの変革を通じた産業社会全体の発展を事業の目的としており、事業目的の阻害・障害要因全般をリスクとして識別しています。具体的なリスクは有価証券報告書に記載する事項ならびに以下のリスクを含みますが、これらに限りません。

1. 経営環境の変化に係るリスク
2. 情報システム、情報セキュリティ・サイバーセキュリティに係るリスク
3. 大規模災害に係るリスク
4. 法令・コンプライアンス、訴訟に係るリスク
5. プライベートブランド商品の製造物責任に係るリスク
6. その他、事業の目的達成、事業継続を阻害するリスク

当社は、「リスクマネジメント体制」を整備し、継続的な活動として、リスク識別とモニタリングを行い、必要な対策を講じています。

### リスクマネジメント体制

当社において、代表執行役は、リスク管理全般に係る最終的な責任を有しています。また、リスクマネジメント

担当執行役が管轄する当社全般のリスクを統括管理する組織として、リスクマネジメント室を設置しています。

リスクマネジメント室は、各部門と連携し、顕在的・潜在的リスクを把握し、事業への影響度・頻度などを分析・評価します。高リスクかつ、リスク対応が十分ではないと認められるものは、リスク主管部門または、関係部門と密接に連携し、リスクの顕在化を未然防止、リスク発現時の影響を低減するための具体的な対策を講じるための支援、および持続可能かつ、継続的なリスク対策の運用支援を行います。

なお、リスク識別・重要リスクへの対応状況については、リスクマネジメント担当執行役・リスクマネジメント室が、定期的かつ必要に応じて、代表執行役を含む各執行役、ならびに取締役会に報告しています。

### 危機および、事業継続に係る 考え方について

大規模災害リスクや、情報セキュリティ、サイバーセキュリティに係るリスクなど、予見可能であるが、発生を完全に抑止できないものも存在します。それらのリスクを含む、当社事業目的の達成、事業継続を阻害する甚大な影響を惹起する、惹起し得る事象の発現を「危機」として位置づけています。

現在、当社が識別する「危機」は、大規模災害などによる事業拠点の能力喪失、大規模システム障害、大規模な情報セキュリティ事故などが含まれます。継続的なリスクモニタリングを通じて、識別、事業継続計画を策定すべき「危機」の見直しを行っています。

「危機」が具現化した場合においては、事業継続計画に則り、「人命の安全」、「二次災害の防止」、「地域などとの協調」、「供給責任の全う」を基本方針として、経営層が陣頭指揮を執る危機対策本部の設置、当社に関係するすべての人命の安全確保、事業復旧に必要な最良選択を行い、資材調達ネットワークへの影響の極小化に向けて迅速に行動できるよう、強靱化の取り組みを推進していきます。

### 物流拠点における防災対策

当社物流施設は防災に適する立地の選定に加え、免震・耐震を中心とした災害対策をもとに設計・運用しています。もし災害が起こってしまった時には、従業員の安全確保を第一としています。そのうえで、当社が幅広い商品を取り扱い、販売を行っている中で、商品の出荷・納品を維持することには社会的責任があると考え、防災対策に取り組んでいます。

全社活動としてBCP(事業継続計画)を整備し、甚大な影響を及ぼす災害発生時においても、可能な限り速やかにオペレーション能力を回復し、お客様への時間価値の提供を絶やさないよう、平時からそのシミュレーションを行い、非常時に必要となる機材・資材、システムの準備を進めています。今後は、速やかに・継続的に社会的役割を果たせるよう、中央省庁や地方行政との連携を行い、災害発生時に向けて備えることが必要だと考えています。

### 安全講習・対策体制

日々の業務においても、従業員や関係者の安全が第一です。皆の安全に対する意識が一致し、リスクを把握して対策を取っていくことが重要と考えています。組織能力の向上を狙い、拠点間の知見を集約し、拠点横断の活動を行いやすい組織体制にしました。必要に応じて物流拠点内のシステムも見直し、安全な業務フローへ改善を続けています。

物流拠点で事故が発生してしまった場合には、速やかな情報共有および根本原因の究明と対策を行います。また日常から現場の声をもとにリスクアセスメントを行い、適切な労働災害防止対策を実行しています。

当社物流拠点の勤務者には高齢者や障がいを持つ方もいるため、配慮事項などを踏まえた安全な作業を行うためのサポートや、通勤時の交通安全の取り組みも行っています。



## 物流オペレーションを 安全に維持する リスクマネジメントの観点

執行役  
オペレーション管掌  
北下 浩市

### 人手不足対応

労働人口の減少も見据え、ロボットなどのテクノロジーを活用した、物流プロセスの効率化や自動化を取り入れています。設備だけではなく、入荷や在庫管理オペレーションの負担削減や効率化も踏まえた在庫商品の発注頻度や数量とその管理についてなど、関係部門横断で取り組みを進めています。

米国の親会社であるGrainger社とも連携を強め、お互いのノウハウを共有しあい、改善の取り組みを行っています。

### 物流2024年問題への対応

当社はお客様への商品の配送は配送事業者様に委託しているため、仕入先様や配送事業者様と連携しての活動が重要となります。そうした活動の一貫として例えば、かご台車やパレット形態での取り扱いなど、荷積み・荷下ろしの負担を軽減する取り組みなどを通して、協力会社様の業務効率向上に貢献しています。法規制で求められる労務政策に準拠しつつ、当社のサービスレベルを維持・向上できるよう、協力会社様とも連携を強め、業務のタイムスケジュールや作業内容の見直しを行っています。



# 10年後の成長に向けた MonotaROというビジネスモデルの 海外展開

常務執行役  
海外事業 管掌  
田浦 秀俊

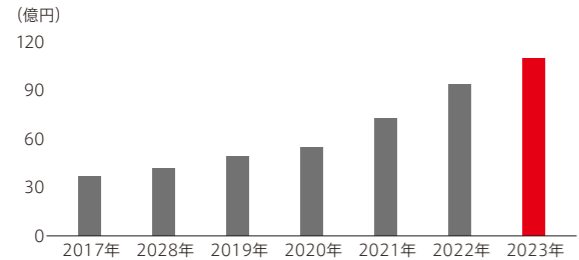
## MonotaROの海外事業

MonotaROは、日本国内で成長を続けていますが、10年～20年先の成長を考えると、海外のポテンシャルを取り込んでいくことが必要と考えています。

海外事業におけるお客様の大部分は現地企業です。また、サプライヤー様についても日系企業との取り引きは一部で、多くは地域の卸会社様、メーカー様から調達しています。そのため、日本の会社ではなく現地の会社としてビジネスを展開しています。

一方でお客様に利便性を提供するという価値は当社グループを通じて共通のものです。また、商品仕入れからITまで、同様の機能をそれぞれの国で持つことが多いため、知見の共有は当社グループの強みです。海外事業室のメンバーがハブとなり、多くのテーマで情報の横展開を行っています。特にマーケティングなどはより深く関わっており、各グループ会社の新規のお客様獲得拡大に大きく貢献しています。

■海外子会社売上推移



## 韓国事業

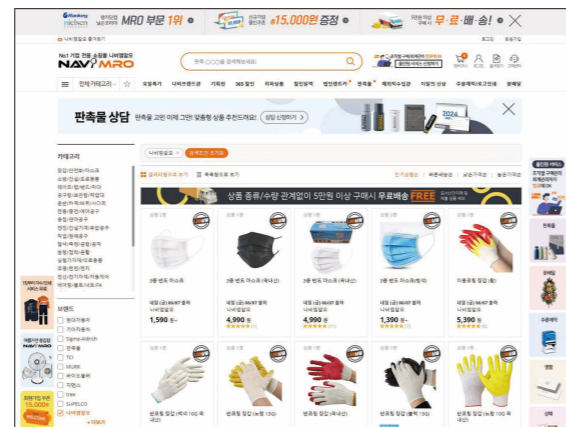


韓国の産業構造や競争環境は日本と似ていることもあり、2013年に事業を開始しました。

2019年に利益を計上したものの、2023年は仕入価格の高騰、お客様の価格感応度への対応、新物流拠点に移転した費用が発生し、損失を計上しました。

2023年に立ち上げた新しい物流拠点は、移転や韓国拠点で初の自動搬送ロボット導入による混乱がありましたが、現在、オペレーションは正常化しています。

今後、新物流拠点のさらなる効率的な運用ならびに、自社開発の購買管理システムを活用した大企業のお客様からの売り上げ拡大により、事業成長を目指します。



## インドネシア事業



当社は2016年にインドネシアで事業を開始しました。インドネシアの特徴として、日本に比べ人件費が低く、オフライン販売事業者の優位性が高いことが挙げられます。

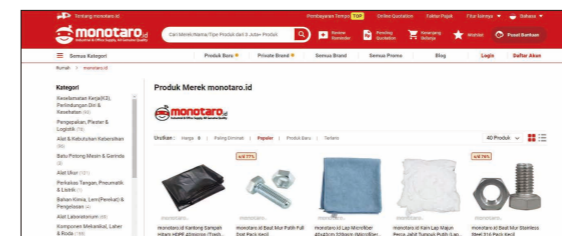
時間に対する経済的価値は人件費に依存するため、インドネシアでは効率的に間接資材を調達することよりも、時間がかかってもより安い商品を探すことにメリットが生じやすいです。

一方、納期に対する経済的価値は日本と違いがありません。そのため、インドネシアでは間接資材を多く必要とする企業規模の大きい法人をターゲットとしています。

ターゲットである法人の潜在顧客はまだ多くいると感じています。引き続き、多くのお客様にサービスをご利用いただけるよう取り組んでいます。

また、インドネシアでの事業は日本での事業と同じように既存のお客様の成長が続くと見込んでいるため、安定的な売上拡大を目指していけると考えています。

インドネシアの既存の配送インフラでは日本のような当日出荷・翌日配送などの高いサービスレベルの安定的な提供が難しいことも多く、自社便での配送も行っています。



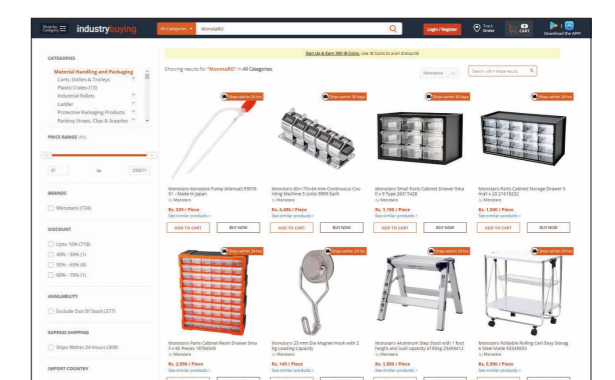
## インド事業



当社は2021年にインドにて事業を開始しました。インドは国内の市場規模が大きく、かつ産業の裾野が広いこと、今後の経済成長に合わせて間接資材への需要がさらに高まっていくことを期待しています。

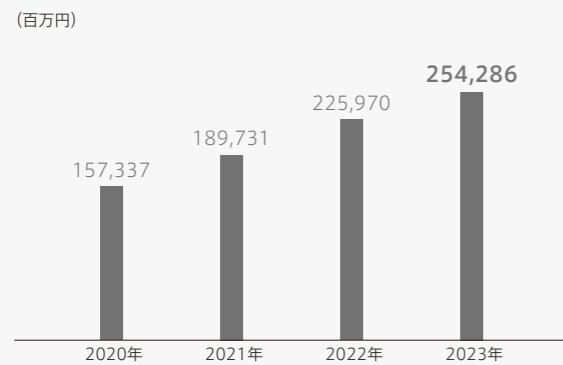
市場は非常に魅力的である一方、住所や配送インフラといった社会基盤が整っていないこと、代引きでの支払いが多いことなどに起因する返品率の高さが課題です。

インドも人件費が低いため、オフライン事業者の優位性が現在高い状況です。他では手に入りにくいロングテール商品の取扱点数の増加と自社在庫化による納期の短縮によってお客様に当社をご利用いただく価値を感じていただけると考えています。加えて、消耗品のラインアップを充実させることで、継続的にご購入いただくことを目指します。

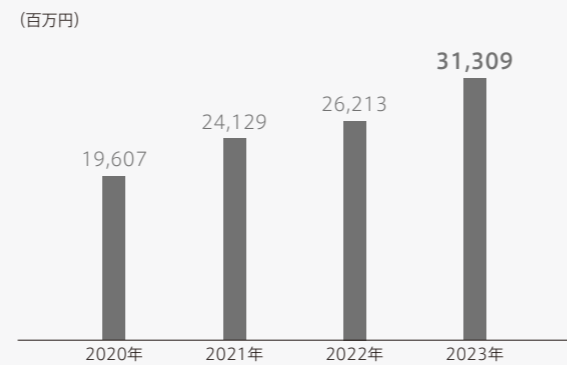


# FINANCIAL HIGHLIGHTS

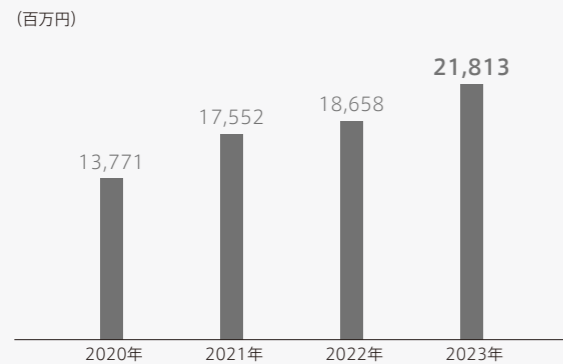
## 売上高(連結)



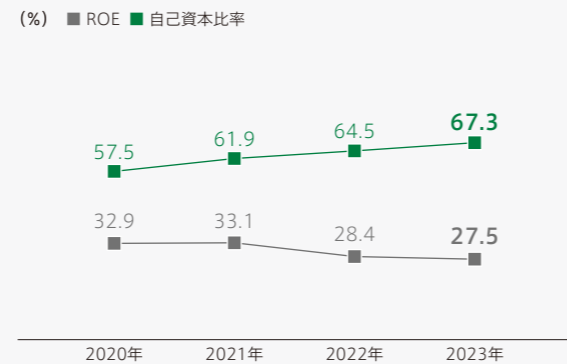
## 営業利益(連結)



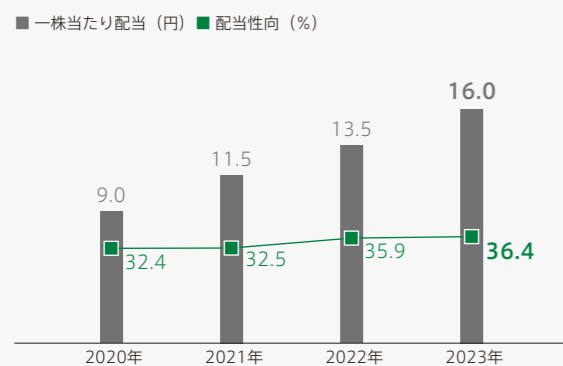
## 親会社株主に帰属する当期純利益



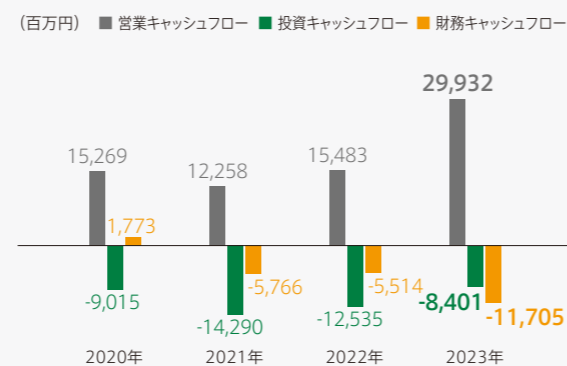
## 自己資本利益率(ROE) / 自己資本比率



## 配当

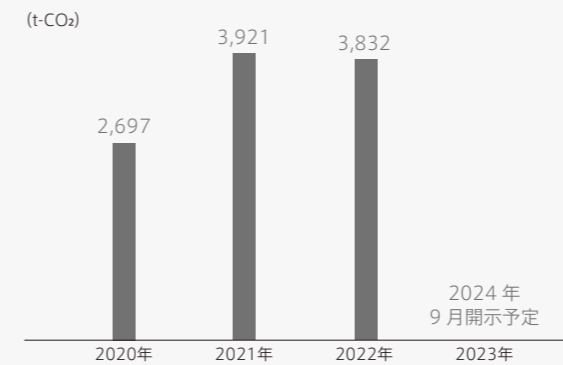


## キャッシュフロー

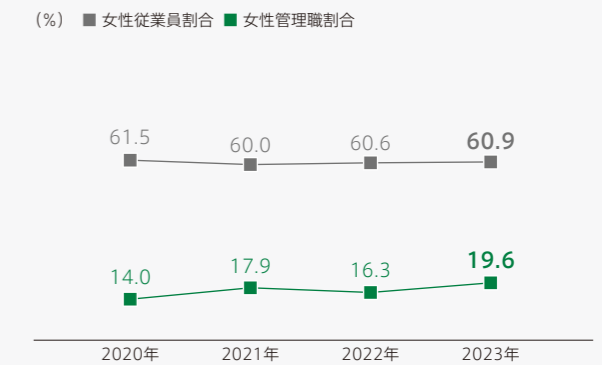


# NON-FINANCIAL HIGHLIGHTS

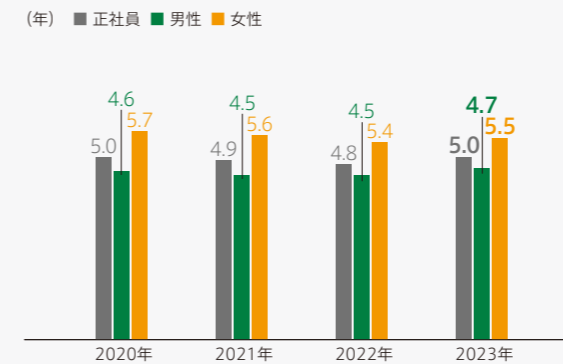
## CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1+Scope2)



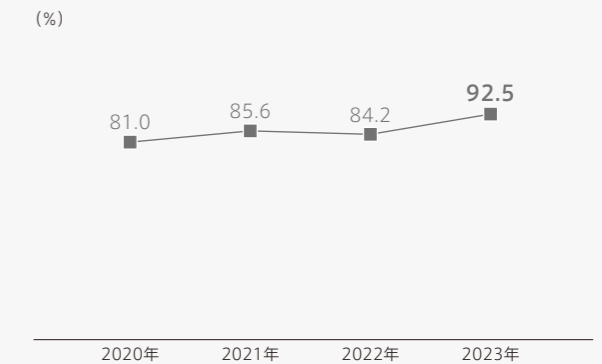
## 女性従業員割合 / 女性管理職割合



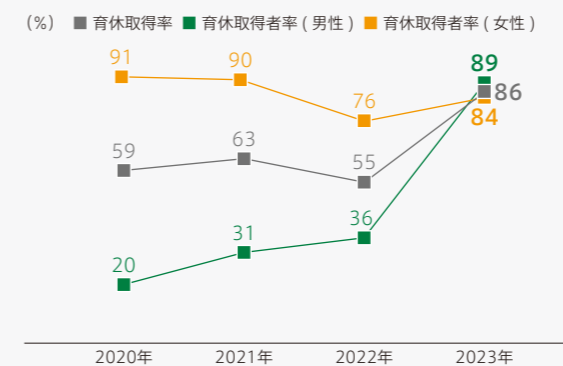
## 平均勤続年数



## 有給休暇取得率



## 育休取得率



## 健康診断受診率

