

MonotaRO

統合報告書 2024



取締役兼
代表執行役会長
鈴木 雅哉

創刊のご挨拶

当社は、2000年に、インターネットという新たなネットワークの可能性から産業社会での調達変革を実現すべく、大阪の地で創業いたしました。これまで、創業の志を忘れることなく、企業理念である「資材調達ネットワークを変革する」に向け、仲間とともに日々挑戦を続けてきました。これからもMonotaROは挑戦を続けていきます。本書では、私たちの現状と今後の可能性をご説明します。

当社は、間接資材EC事業を通じてお客様へ時間という価値を提供しています。インターネットビジネスは「取扱点数」と「検索性」が肝要と考え、ITへの積極的な投資を行い、テクノロジーの進化とともにターゲティング広告や個別推薦チラシなど、オンラインとオフラインの両面からお客様の業種・数の拡大を図りました。また、並行して物流に投資し、在庫商品の即日出荷体制を整え、これらの組み合わせにより顧客満足度の高いサービスを提供し、継続成長を実現してきました。

さらなる成長に向け、当社は、2024年1月より、新たな経営体制に移行しました。これまでの成長モデルをさらに磨き上げ、新たなステージに繋げていきます。「顧客ニーズの理解と解析」を通じて、利便性向上に向けて飽くなき追求を続けていきます。また、実践的な事業戦略を策定し、提案力を高め、適切に実行していきます。

我々を取り巻く社会環境や市場環境はますます変化の激しいものとなっています。そのような時代の中で、我々はデータ、AIやロボットを用いたオペレーションの自動化など技術の進歩を積極的に取り入れ、効率的な運用に取り組んでいます。

また、「他者への敬意」を基本とした行動規範の実践により、多様な個性や能力をお互いが認め合うことでチャレンジ意欲を高め、新たなアイデアやイノベーションを創出する環境を醸成し、企業理念の実現に向けて、従業員とともに挑戦し続けます。

MonotaROの取り組みが社会に新たな価値を生み出し、それが当社の成長に繋がり、取り組む我々にとっても新たなチャレンジに挑む活力になり、さらなる社会への価値の提供と成長に繋がる。そのような循環がこれからも継続できるよう、我々は挑んでいきます。

目次

1	会長メッセージ(創刊のご挨拶)		
2	目次・編集方針		
	MonotaROとは		
5	企業理念・行動規範		
7	提供価値		
9	事業概要		
	価値創造ストーリー		
13	社長メッセージ		
17	軌跡		
19	価値創造プロセス		
21	成長サイクル		
23	競争優位		
27	お客様の声		
		価値創造の実践	
31		副社長(CFO)メッセージ	
35		IT基盤の強靱化と組織構造の刷新	
37		リスクマネジメント	
39		海外事業展開	
41		財務・非財務ハイライト	
		価値創造の基盤	
45		ガバナンス	
51		取締役一覧・インタビュー	
55		サステナビリティ	
		財務・会社情報	
61		財務指標・10ヵ年推移	
63		会社概要・株式情報・参考情報	

編集方針

本統合報告書は、お客様、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様、「時間価値の提供」を追求し続けるMonotaROについてより深くご理解いただき、対話していくことを目的に価値創造ストーリーについてまとめられています。

編集にあたっては、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」、経済産業省発表の「価値協創ガイダンス」を参照し、財務情報、ESGなどの非財務情報をわかり易くお伝えするよう努めています。

本統合報告書に記載していない財務・非財務情報の詳細は、当社コーポレートサイトをご覧ください。

[報告対象範囲]

株式会社MonotaRO および 連結対象会社

株式会社MonotaRO(日本)

NAVIMRO Co., Ltd(韓国)

PT MONOTARO INDONESIA(インドネシア)

IB MONOTARO PRIVATE LIMITED(インド)

[対象期間]

2023年1月1日～2023年12月31日(2024年1月1日以降の状況も一部含む)

[記載データ]

特に記載がない場合、2023年度もしくは2023年12月31日時点を指します。



MonotaROとは





当社は、2000年の創業から24年目を迎え、今回、統合報告書の創刊をするに至りました。
企業理念・行動規範や会社概要について説明します。



企業理念

『資材調達ネットワークを変革する』

「間接資材は多種多様で、商流通は複雑、買うのに手間がかかる。見積、交渉が必要で、適正な価格でタイムリーにモノが買えない。探すにも時間がかかる。」

これが創業以来、私たちが解決に取り組んでいる「社会にあるが、叶えられていない」ニーズです。

お客様の事業は多種多様で、そこで使われる間接資材も多種多様、だからこそ、お客様のニーズに合致する多種多様な間接資材を取り扱える流通事業者は限られる、という構造が根底にあります。私たちは、商品調達から配送、お客様との接点にわたり、インターネットを基礎としたテクノロジーの力とオペレーションの力によって、間接資材の流通構造に変革を起こし、お客様が抱える課題を解決してお客様の信頼を獲得していきます。

社会の成長を示す主要な指標としてGDPが挙げられますが、このGDPは、生産年齢人口と一人当たりの生産性との掛け算で決まるものであり、先進国になるほど、生産性の向上は社会を成長させる重要な要素になります。私たちは、資材調達にけるお客様の手間を省くことで、お客様が本業にけるリソースを生み出し、生産性を向上させていくことに貢献します。そして、私たちが資材調達ネットワークを変革することによって、お客様自身の変革をもたらし、変革の連鎖、価値提供の連鎖によって、産業社会全体が発展することを目指します。

企業理念に込めた思い

2000年に私たちがMonotaROを創業し、間接資材の業界に参入した時、この業界の複雑な商流通をインターネットを利用したデータベースマーケティングで変革することで、ユーザーの皆さんに価値をもたらすことができると直感しました。

しかしながら、こうした新しい価値も、常にその意義を問い続けて進化・発展させられなければ、すぐにその社会的使命を終えてしまいます。

「会社」という熟語は逆に読めば「社会」です。私たちは「良い会社＝良い社会」を作ることで社会的使命を果たせるようにしたいと考えました。

そのためにまず必要なことは「お互いに敬意をもって仕事をする」という会社の風土です。

この敬意は会社内部だけでなく、外部にも広げることで、MonotaROは社会の信頼の輪の一環になって成長し続けていけると信じています。

創業者 名誉顧問
瀬戸 欣哉



行動規範



他者への敬意

周りに敬意をもって接する

私たちは、社内外で接する人々に敬意をもって接することによって、それぞれの人のバックグラウンド、考え、利害がすべて前向きなエネルギーへと集約されていくと考えます。また、相手への敬意は自らへの敬意として還り、多様性を受け入れる素地となり、職場に信頼と活力を生みだします。よって私たちは周囲に敬意をもって接することを第一に考えます。

自らの誤りを素直に認め、他者の誤りを受け入れる

失敗なくして前進はできません。よって、失敗を恐れたり、取り繕ったり、他者の失敗を非難したりすることは無駄な時間を過ごすことにほかなりません。私たちは、誤りを受け入れ、誤りから学び、お互いが次のチャレンジに向けて協力し合います。



傾聴

周囲の声に耳を傾ける

私たちは「資材調達ネットワークを変革する」ことを企業理念として掲げ、実践しています。社会のニーズは刻々と変化し、私たちが実現すべきサービスの内容も変化していきます。私たちは、視野を広くもって周囲の声に耳を傾け、サービスを進化させていきます。

環境、技術、お客様の変化をとらえる

例えばこれまでは困難に思えたことも、新たな技術の登場で一般に可能となれば、お客様の要求水準は一段と高いものとなっていきます。私たちは、自分たちが置かれている環境、技術動向、お客様の変化にアンテナを張り、的確にとらえていくことが成長に繋がるものと考えます。



主体性

現状にとらわれることなく自ら考え改善をめざす

「『以前からやっている』からやり続ける」では進歩は見込めず、組織の成長は困難です。私たちは、私たちが社会で必要とされる会社であり続けるためには、一人ひとりが日々現状にとらわれることなく「より良いやり方」を考え、実行していくことが不可欠と考えます。

考えを周囲に伝え、自ら行動を起こす

単に「思いつき」を周囲に話して事態を良くした気持ちになっても、実際には何も変わりません。自らの考えを周囲に伝えて巻き込み、実行し、上手くいかなかった部分を修正し、さらに実行に移していくというサイクルを一人ひとりが実践することで私たちは進化します。



時間資源

お客様、関係者および自らの時間資源の大切さを意識する

私たちは、お客様が購買に費やす手間を省き有限な時間を本業に傾けられるように企業努力を続けます。また私たちは、私たち一人ひとりの時間、職場の仲間や取引先の時間が有限であることを意識し、これらを無駄にすることなく、最高に実のある成果を出せるよう行動します。

リスクを見極め、素早く判断着手する

多くの挑戦は、失敗を伴うことがあります。やり直しが可能です。失敗を恐れて計画に時間を費やし、行動に移せないとすれば本末転倒です。私たちは、必要以上に計画に時間をかけず、リスクを見極め、素早く行動に移すことで、成果を出すことを考えます。



ゴールとプロセス

仕事の目的とビジネスプロセス全体を意識し業務を遂行する

私たちは、個別の業務の位置づけをビジネスプロセス全体から理解したうえで、個別の業務の目的を会社全体の目的と繋げて業務を遂行していきます。その上で、要らなくなった業務を廃止し、力をかけるべき業務をさらに良くしていくことに注力します。

小規模な仮説検証を繰り返し、大きな成果を実現する

私たちは、事実をとらえ、事実に従い行動します。そのため、私たちは、お客様のニーズを汲み設計した施策をまずは小規模に試し、結果をみて本格的に導入することを基本とします。個々の仮説検証は小規模であったとしても、大きな成果を実現することを目指して取り組みます。



MonotaRO魂

コストや資源の制約に負けず工夫をこらし解決に繋げる

私たちは、「費用をかけられないから」「リソースがないから」という理由で進化を止めません。費やせるコストやリソースはどこまでも有限であり、それらの不足は程度の差でしかないことを私たちは理解しています。私たちはそれらの制約に負けず、問題を解決していきます。

法と規範、倫理を守り、社会的な役割を果たす

私たちは社会の一員であり、社会が持続的に成長していくためには、それに相応しい法と規範、さらには健全な地球環境や人権尊重といった基盤が必要であることを理解しています。私たちは、社会の法と規範を深く理解し、倫理的な正しさを求め、持続可能な世界の実現に貢献していきます。

提供価値

VALUE PROPOSITION

間接資材調達の業務が、圧倒的に簡単・便利になり、より有用な「使える時間」を生み出すこと

＝時間価値を高める

MonotaROのビジネスモデル

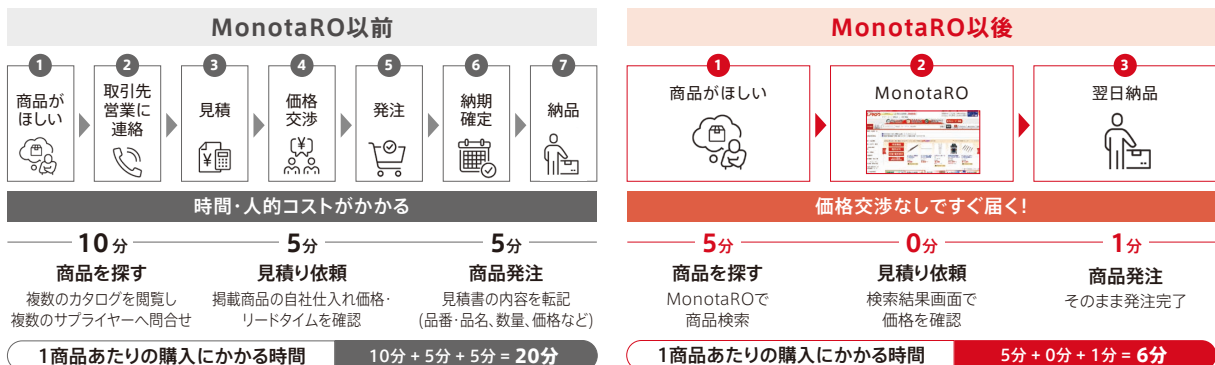
私たちは「資材調達ネットワークを変革する」を企業理念に、従来は店舗へ出向くか、工具商や金物商などの訪問営業（オフライン）を待つしかなかった間接資材調達を、インターネット通信販売でいつでもどこでも、都合の良い時間にまとめて注文できるという変革を起こしました。膨大な商品点数の中から必要なものを素早く見つけられ、購買管理を簡便にすることで間接資材調達の効率化に貢献しています。

従来の販売方法	MonotaROが提供する価値
お客様ごとに異なる不透明な価格	一物一価主義（ワンプライス・ポリシー） <ul style="list-style-type: none">誰でも同じ値段で購入可能。少額購買に浪費されるお客様の手間を削減。
労働集約的で商圈が小さい	ITを基礎とした低コストオペレーション <ul style="list-style-type: none">ネット販売でお客様・商品ごとに分散する需要を全国で効率良くカバー。規模を活かした効率的なオペレーション。
営業担当の知見に頼ったセールス	データベースマーケティング <ul style="list-style-type: none">膨大なデータを活用した先進的データベースマーケティングで営業担当を代替。
品揃えが限定的で選択肢が少ない	豊富な品揃え / ワンストップショッピング・当日出荷拡大 <ul style="list-style-type: none">商品カテゴリー拡大、物流拠点の自社運営。
価格の高いトップブランドが中心	価値あるプライベートブランド商品 <ul style="list-style-type: none">規模を活かし国内外から安価に調達。

調達工程において、時間価値を高める

MonotaROを活用することで、仕事に必要な「モノ」を調達するための工程・時間を削減することができます。

MonotaROのサービスでは、進化する検索システム、わかりやすいインターフェイス、サービスや豆知識などのサイトコンテンツを便利にお使いいただけます。また、調達先を集約することで、調達管理も簡単になります。私たちはお客様の総合的な満足度向上に向けて邁進しています。



※当社調査による平均時間

お客様の「時間価値を高める」ためにMonotaROができること

① 商品の検索から発注まで:「必要なものがある・すぐ見つかる」

2,200万点超の豊富な品揃え、お客様が探しているものが「すぐ見つかる」高度な検索システム、業種や購入傾向などの行動データに基づく商品推薦によって、必要なものをすぐに見つけることができます。



例1: ユーザの業種で検索の表示順を最適化します

医療系ユーザ →



製造業ユーザ →



例2: 業界用語でも検索可能

「涙目」での検索結果の例: 戸当たりクッション



「ネコ」での検索結果の例: 一輪車



② 商品の発注から到着まで:「すぐ着く、納期がわかる」

商品情報に出荷目安日数の表示があるため、お客様による都度の納期確認は不要です。ご注文受付時や出荷完了時にはメールでお知らせしますので、業務の予定を立てることができます。効率的な物流オペレーションで、当日出荷(約66.6万点)・翌日出荷(約56.9万点)商品をはじめ、短納期で商品をお届けします。



③ 商品の到着から支払いまで:「集約・管理しやすい」

購入履歴・納品書のダウンロードにより、商品・発注日時・単価・数量も一覧で管理できます。

④ 購買改善の構想から完了まで:「購買課題の解決」

特に大企業のお客様が抱える購買の見える化やガバナンスの強化など購買課題の解決に向けて購買管理システムチームがサポートします。

● MonotaRO独自の購買管理システム

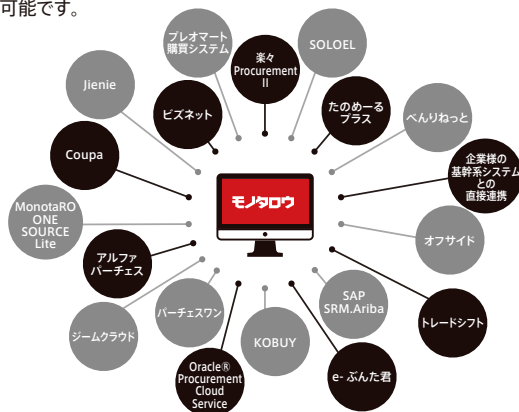
ONE SOURCE Lite

MonotaROのECサイトでのご利用と同じスタイルで使いやすく、導入・運用のコストをかせずに間接資材集中購買サービスのご利用を開始いただけます。

初期費用は0円! 短期間で導入可能!	データベース構築および運営も0円!
承認フローが組める!	専用お問い合わせ窓口での手厚いサポート

● 購買管理システムの連携(パンチアウト)

さまざまな購買管理システムとの連携がスムーズな上、各企業様独自の購買管理システムとの連携も可能です。



※パンチアウト連携: 購買管理システムから連携した外部のカタログサイトの商品購買が可能となる機能です。

事業概要

BUSINESS OVERVIEW

当社は、豊富な品揃えの中から必要なものを素早く見つけ出し、個々のお客様に的確な商品を推薦する先進的なデータベースマーケティングを備えた販売サイトを構築してきました。また、自社運営の物流拠点においても、データを活用した迅速な配送サービスを進化させてきました。このような利便性が評価され、あらゆる規模の製造業の工場や倉庫、建設・工事業、自動車関連業、農業、飲食業、学校、研究機関など、多岐にわたる現場で当社サービスをご利用いただいています。また、日本国内だけでなく、韓国・インドネシア・インドでも国ごとの事業環境に合わせた間接資材販売事業を展開しています。

国内事業

事業者向け間接資材通信販売事業を行っています。

中小企業向けには事業者向けネット通販事業(monotaro.com)、大企業向けには購買管理システム事業を展開しています。

間接資材と呼ばれる商品は、直接資材(最終製品になる原材料や部品など)に比べ、個々の商品の購入頻度や金額が低い一方、商品種別は非常に多いということが特徴であり、購入者にとっては1つ1つの購入にかかる時間、手間が問題となります。また、当社はコストパフォーマンスに優れたプライベートブランド商品も取り揃えており、間接資材調達のコスト削減に貢献しています。

物流センターを茨城県・兵庫県と日本の東西に設置し、在庫を保有することで、短納期と効率的な物流オペレーションを実現しています。

当社で運営している物流センターで使用する電力を実質再生可能エネルギーに切り替えるなど、環境に配慮した取り組みも推進しています。今後も社会で必要とされ続ける企業であるよう、産業社会の発展への貢献を目指します。

細かなニーズに対応する幅広い取扱商品

取扱商品 **約2,200**万点

インターネットの強みを活用し、購入頻度の低い商品(ロングテール商品)もきめ細かく取り揃え、お客様の多様なニーズにお応えします。



多岐にわたる商品をより効率的に

サプライヤー **2,000**社以上

さまざまな国のサプライヤー様とお取引をしています。

サプライチェーンを高度化することにより、多岐にわたる商品を効率的に、より早く正確に調達し、お客様にお届けします。

迅速な出荷を実現する物流施設

在庫商品 約**55.9**万点

より迅速な出荷体制を整備するため、自社運営の物流センターにて在庫・出荷を行っています。効率的かつ機動性の高いオペレーションの実装で、お客様の商品を受け取る時間を短縮し、利便性向上に努めています。

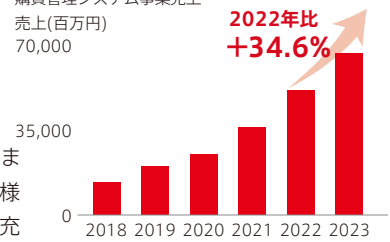


大企業向けサービス「購買管理システム事業」

導入企業 約**3,500**社

当社が提供する購買管理システム「ONE SOURCE / ONE SOURCE Lite」のご利用、または、お客様がご利用されている他社の購買管理システムとの連携で、大企業のお客様の調達効率化と見える化に貢献しています。ITやカスタマーセンターのサポートも充実しており売上は増加しています。

購買管理システム事業売上
売上(百万円)
70,000

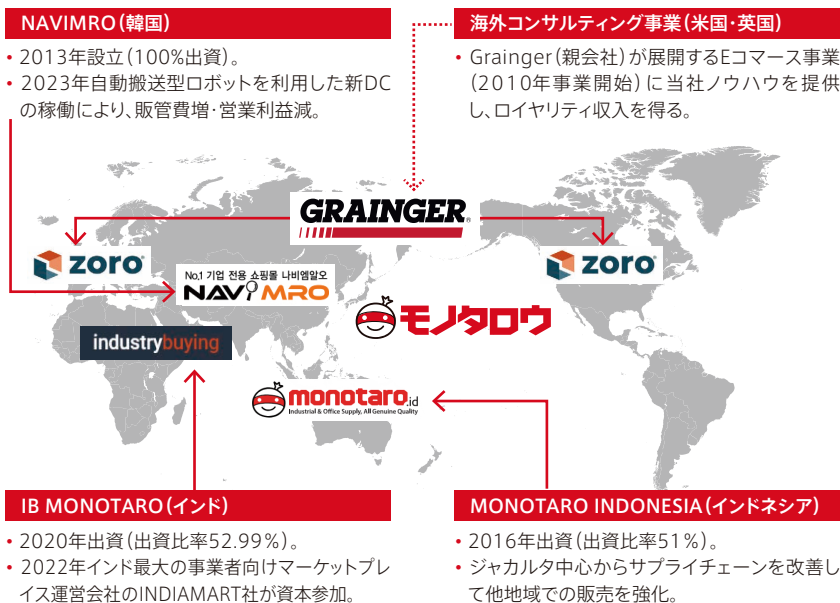


海外事業

日本で始めたMonotaROのビジネスモデルを海外に展開しています。

市場が拡大している海外事業のポテンシャルは大きく、日本で培ったEコマースのノウハウを現地の商習慣に融合させています。


間接資材の調達は国によりさまざまな市場背景があるため、現地仕入・決済システムなどを国ごとに合わせて事業を行っています。



※会計上、海外コンサルティング事業の収益は単体に、海外子会社事業の収益は連結に含まれます。

価値創造ストーリー





当社は、これまで多品種であるが故に難しかった間接資材購買の効率化を実現しました。
私たちは、お客様の間接資材購買における課題解決に貢献できるようサービスの改善を続けています。
当社の軌跡・価値創造プロセス・競争優位性について説明します。

社長メッセージ



取締役兼代表執行役社長
田村 咲耶

これまでの成長の軌跡について MonotaROの 特徴と分析・評価

当社は「資材調達ネットワークを変革する」という企業理念のもと2000年10月に創業者の瀬戸さんをはじめとする5名のメンバーにより間接資材のEC事業を開始しました。機械工具商の町でもある、大阪市西区立売堀の小さなビルの5階が当社の創業の地です。

MonotaROという名前の由来は3つあります。一つ目は、当社の扱う間接資材を英語ではMRO (Maintenance, Repair and Operation) と言いその頭文字をとっていること。二つ目は、間接資材とは、事業者が仕事をする上で必要な、製品原材料以外のすべてと多岐にわたるのですが、必要なものが何でも揃う「モノが足りる」サービスの実現を目指していること。三つ目は間接資材流通がその流通構造の複雑さから不透明・非効率な課題となっている中で、その非効率の問題を「桃太郎の鬼退治」にかけて解決したいという思いからきています。私は当社のこの由来の話がとても好きです。

私たちは創業当初より、顧客利便性の追求のため、従来とは異なる新たなビジネスモデルを展開してきました。例えば、従来は間接資材はお客様ごとに異なる価格設定でしたが、少額購入に費やされる価格交渉の手間を減らすために、一物一価のワンプライスポリシーを導入しました。また、営業担当者の知恵に頼った労働集約的なセールス活動ではなく、膨大な顧客データを活用したデータベースマーケティングを導入しました。創業メンバーは、当社の知名度も全くないゼロからのスタートで、品揃えとサービスレベルの向上のため、お客様が必要とする商品・在庫を持つことなど、今のMonotaROの基礎を作り上げる過程は大変な苦勞だったそうです。メーカーや卸業者を一軒ずつ訪問し、ビジネスモデ

ルの周知に努めた創業者、瀬戸さんのリーダーとしての突破力は、今も取引先の間で話題に上ります。

顧客利便性を追求する中で、顧客基盤を拡大し、2006年に東証マザーズ上場、2009年には東証一部昇格を経て、2012年より鈴木さん(現会長)が社長に就任しました。その時期は、品揃えと顧客基盤のさらなる拡大、データ活用の推進、またテクノロジーを活かした大型物流拠点による在庫出荷能力と生産性向上により、ビジネスを大きく加速させました。また、顧客基盤は従来の中小企業のお客様だけではなく、大企業のお客様にも拡大しました。そして、日本発のビジネスモデルを海外の韓国、インドネシア、インドへ展開しています。

当社の行動規範では、現状に甘んじることなく変革に挑戦しつづけることをミッションとしています。その中で「Keep Young^{*}」という考えのもと、経営体制も継承していくことを重要視してきました。私は、このたび、初めての創業メンバーではない社長となりますが、創業以来、大切にしている当社の企業理念のもと、当社のビジネスモデルを磨き込んで顧客利便性を追求することで成長を実現したいと考えています。

※Youngは、年齢的なものを表すものではなく、常に学び続け、チャレンジを続ける精神と行動を示す意味です。

現状の課題認識と今後の方向性

2023年を振り返りますと、連結の売上は2,542億円と前年比売上成長率は12.5%となりました。大企業購買システム連携数が3,500社突破、休眠顧客向け販促活動拡大による稼働顧客数の増加、猪名川物流センターの第2期稼働開始などの進捗はあったものの、新型コロナウイルス関連や、半導体関連商品の売上の反動減などにより、前年比売上成長率が鈍化した年でもありました。その中で、改めて我々の立ち位置と成長余地を理解するため、間接資材の市場規

模の精緻な把握を行っています。これまでは登録ユーザー単位で分析していましたが、企業データベースと紐づけることにより、顧客の企業規模ごとに当社の浸透度と成長余地の把握を進めました。結果として、今まで約5～10兆円と幅広い範囲でとらえてきていた間接資材市場理解の解像度が高まり、その中で当社の市場シェアはまだ数%ということが明らかになり、成長余地が大きいことが改めて明確になりました。

今後は、顧客の企業規模別に「Micro」「Small」「Mid」「Large」の4つに分け、間接資材の購買行動や、当社浸透度の違いから、それぞれのセグメントに適した、「品揃え」「マーケティング・セールス」「サービス」を展開することで成長を実現していきたいと考えています。当社は従来より「Small」におけるサービスを中心に事業展開をしており、この領域の継続的な事業成長を進めていきます。また「Mid」「Large」の領域は成長率が高く、まだ企業内での利用拠点数・ユーザー浸透率の拡大余地が大きいと考え大企業向け購買管理システム事業の拡大をはじめとした施策を強化していきます。



今後の成長を実現するための取り組み

こうした施策を展開する上で重要となるのが、当社の6つの競争優位性です。当社は多くの業務とシ

顧客企業規模別 市場分析と当社の現状

	顧客売上規模	事業者の特徴	当社の状況	今後の戦略
事業者向けネット通販事業	Micro (個人事業主、一般消費者、その他)	<ul style="list-style-type: none"> 個人事業主、一般消費者 個人が事業やプライベートで利用するものを購入 	<ul style="list-style-type: none"> 売上構成比: 約10% 売上成長率: 約0% 	<ul style="list-style-type: none"> 期待LTV^(注3)を加味した上でダイレクトマーケティングを最適化
	Small (売上20億円未満の法人、約450万社)	<ul style="list-style-type: none"> 従業員: 10名未満 間接資材購買担当者は、1～2名 	<ul style="list-style-type: none"> 売上構成比: 約40% 売上成長率: 約9% 法人企業登録率^(注1)は約30% 	<ul style="list-style-type: none"> 期待LTVを加味し、より高度なダイレクトマーケティングで新規企業の獲得推進 パーソナライズ化と統合マーケティングの推進
購買管理システム事業	Mid (売上300億円未満の法人、約6万社)	<ul style="list-style-type: none"> 従業員: 約50～500人規模 複数拠点/事業所保有 間接資材購買担当者は複数存在し、代理発注のケースも 	<ul style="list-style-type: none"> 売上構成比: 約25% 売上成長率: 約15% 法人企業登録率^(注1)は約80%、拠点浸透率^(注2)は20%程度 約2,300社と購買システム連携済 	<ul style="list-style-type: none"> 企業内新規ユーザー獲得策を強化 利用者に届くマーケティングとサイト販促機能強化
	Large (売上300億円以上、約6,000社)	<ul style="list-style-type: none"> 従業員: 約500人以上 拠点/部署が多数存在し、間接資材発注パターンも複雑 	<ul style="list-style-type: none"> 売上構成比: 約25% 売上成長率: 約25% 法人企業登録率^(注1)は90%以上、拠点浸透率^(注2)は9%程度 約1,000社と購買システム連携済 	<ul style="list-style-type: none"> 新規システム連携企業獲得に向け営業体制強化 ターゲット企業の購買構造、ニーズ、課題理解により効果的営業活動を型化

注1: 法人企業登録率=企業内で1人でも当社アカウントを保有している法人企業の率
 注2: 拠点浸透率=企業の事業所・拠点の中で1人でも当社アカウントを保有している事業所・拠点の率
 注3: LTVとは生涯顧客価値

システムを自社開発、自社運用してきたことにより、「品揃え」「マーケティング・セールス」「サプライチェーン」「オペレーション」「データ・アルゴリズム」「ソフトウェア」を組み合わせて競争優位性を磨いてきました。膨大なデータを活かすことで、顧客利便性向上と業務改善を進めてきており、人口減や物流課題などの社会課題の解決にも貢献したいと考えています。例えば、当社が投資をしてきた、最新設備を活かした効率的な物流拠点の能力を活かし、2024年以降は配送サービスのレベル向上を進めています。従来は当日出荷可能な注文受付締切時間が15時まででしたが、段階的に締切時間の延長を進めていく予定です。置き配の範囲拡大は実現できましたが、お届け日時指定のサービスについても段階的な拡大を計画しており、これからもお客様の利便性向上を追求し続けていきます。

サステナビリティにおける取り組み

当社は、かねてより災害時の物資の供給や、地域社会でのボランティア活動を行ってきました。また、2021年発足のサステナビリティプロジェクトでは当社が優先して取り組むべき重要課題を5つ設定しており、気候変動対策としてのCO₂排出削減や、人権に配慮した調達方針の周知などに取り組んでいます。物流施設で使用する電力は実質再生可能エネルギーに変更し、温室効果ガス排出量の抑制、廃棄物の削減や資源循環といった、より環境負荷の低い物流オペレーションを推進しています。当社の事業規模は拡大していますが、2030年までに、CO₂総排出量を2020年比50%削減を目指しています。

併せて、グリーン購入法やFSC[®]認証といった環境ラベル認定商品の取り扱いや検索機能の強化なども取り組んでいます。

環境配慮型商品の開発と提案は、お客様のご要望

にお応えできるパートナーとなっていくための優先課題です。

また、多くの企業で、人権や児童労働の問題がなく、フェアな調達をしているのかも重要視されています。

サステナビリティにおける歩みを止めないことは非常に重要で、現在、各部会を中心に様々な活動を行っており、企業として社会的責任を果たすうえで、主体的に行動しています。

※FSC[®]認証は、森林の管理を認証するFM(Forest Management)認証と、加工・流通過程の管理を認証するCoC(Chain of Custody)認証

MonotaROの目指す姿

当社は行動規範として「他者への敬意」を最も大切にしており、その文化のもとで社員一人ひとりが主体的に挑戦できる環境があります。新たなアイデアやイノベーションの創出は、成長を続けている環境だからこそできるものです。私たちの「資材調達ネットワークを変革する」というミッションは、まだまだ道半ばであり、その実現に向け挑戦と成長を続けていきます。

私たちが間接資材購買の変革に挑戦し続けることで、日本のモノづくりを支える産業界、ひいては社会に貢献したいと考えています。



軌跡

HISTORY

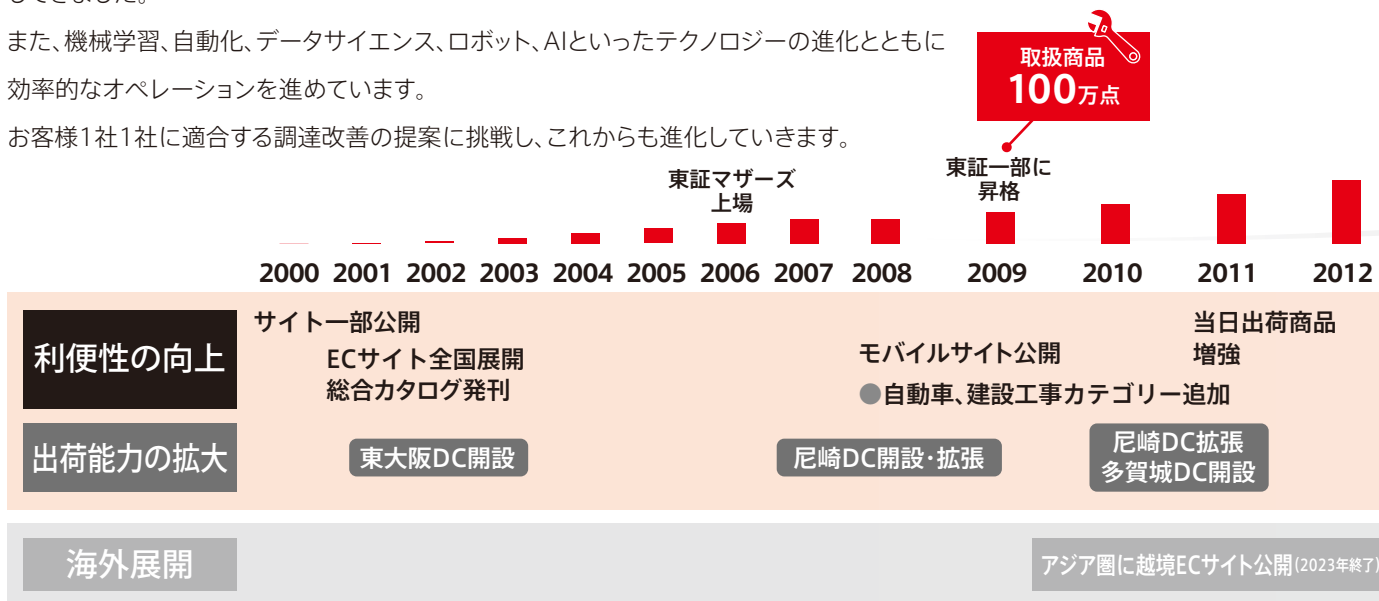
事業で必要としている人たちに十分に「モノが足る」ということ、「資材調達ネットワークを変革する」の実現への挑戦

当社はデータを駆使し、顧客の利便性向上に繋げることで成長を継続してきました。

商品情報データの拡充や顧客行動データの蓄積をもとに、検索エンジンを用いたマーケティング、購買分析、顧客分析などを通じスピード感を持って施策を実行し、さまざまな業界のお取引先様とともに間接資材調達ネットワークを変革してきました。

また、機械学習、自動化、データサイエンス、ロボット、AIといったテクノロジーの進化とともに効率的なオペレーションを進めています。

お客様1社1社に適合する調達改善の提案に挑戦し、これからも進化していきます。



1 2000年代 オフラインからオンラインへ

MonotaROは間接資材のアナログな注文方法のデジタル化を推進しました。業務オペレーションをシステム化し取扱商品点数を増やし、顧客基盤を築きました。

主な顧客層は、製造業を中心とした中小企業であり、それまでの商習慣の間接資材調達方法はオフライン（訪問営業）に任せるといったものから、当社が事業を開始した後にオンライン（EC購買）への移行が始まりました。

事業背景としては、IT機器のビジネスへの普及やIT機器・通信速度の向上、検索エンジンサービスでの

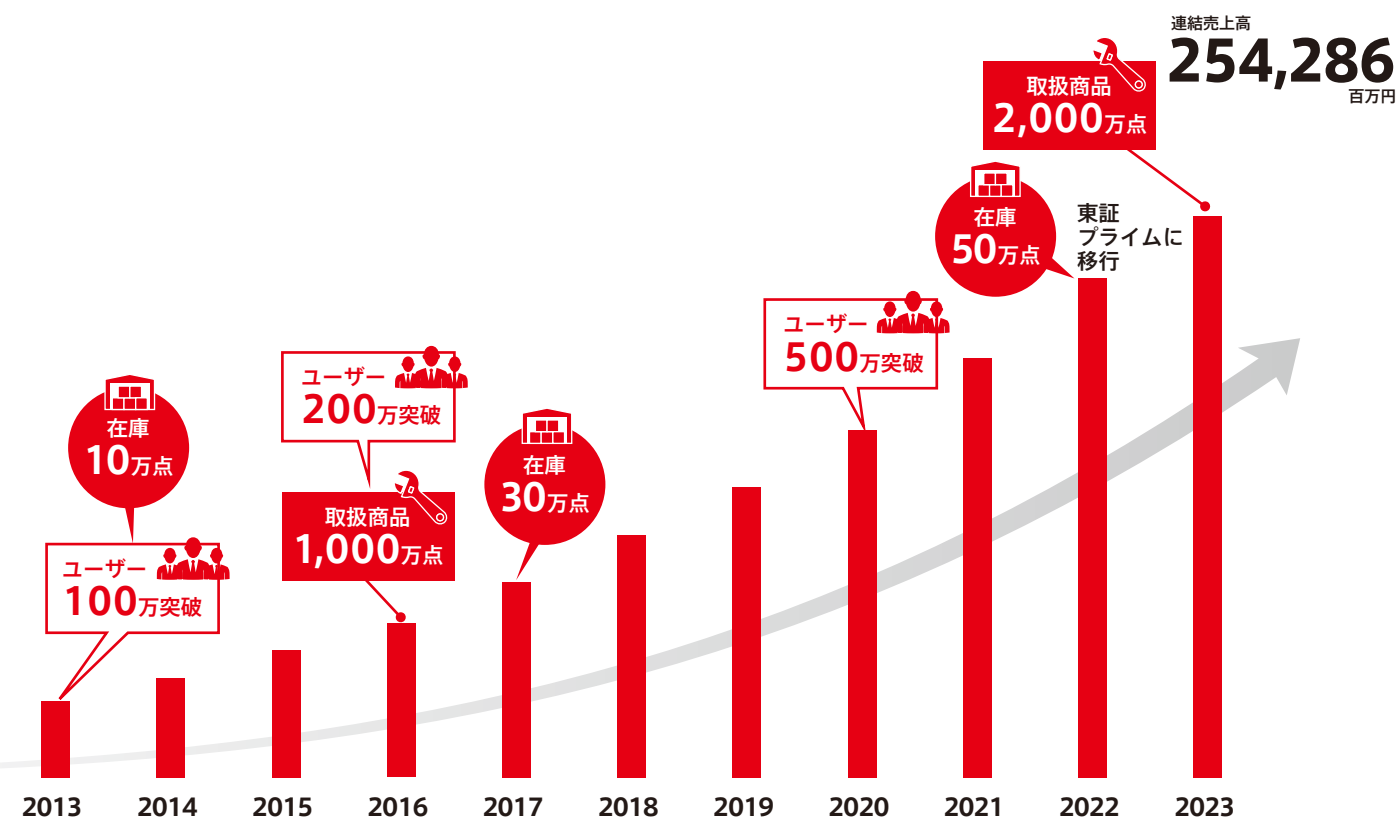
ターゲティング広告の開始の進化があります。

プライベートブランド商品の販売を開始し、また、商品カテゴリの拡大やモバイルサイトの公開など、利便性を追求したサービスを加速していきました。

2 2010年代 規模を拡大し、顧客利便性の向上と効率的なオペレーションの確立

膨大な情報量を安定的に運用できるシステムへの投資により、取扱商品点数を拡大しました。ロングテール商品を取り揃えることで、お客様の業種・規模の拡大へと繋がりました。

また、顧客拡大により行動データの蓄積が進み、



連結売上高
254,286
百万円

当社開発の購買管理システム
提供開始

● 農業・厨房参入 ● 医療・介護参入

不在時置き配
開始

時間価値の提供

尼崎DC拡張

* 笠間DC新設

* 茨城中央SC新設

* 猪名川DC新設

* 稼働中の物流拠点

韓国進出

インドネシア進出 中国進出

インド進出 (中国撤退)

データドリブン経営が進行しました。当日出荷商品の拡充や、キーワード検索ロジックの精緻化など、「見つかる」、「すぐ来る」サービスの基盤が完成し、さらなるお客様の獲得とお客様の登録後のご利用が拡大しました。

加えて、物流オペレーションは拠点の拡張や新設、ロボットの導入などにより高い生産性を実現しました。

在庫商品については、販売機会の増加を見据えた商品の選定、機械学習を用いた需要予測の最適化に取り組みました。

さらに、大企業向けビジネスを本格的に開始し、購買管理システムの開発、大企業向け営業を拡大させました。

2020年～

3 お客様を理解し、選ばれる企業へ

お客様ごとに異なる「必要なもの」を見つける時間の短縮を目指し、検索結果や商品推薦などのパーソナライズ化を推進しています。

また、商品の流通を最適化し、短納期と配送コスト・CO₂の削減を実現するために、サプライヤー様との在庫連携などサプライチェーンの高度化に取り組んでいます。

お客様や商品の市場理解を深め、企業規模ごとの発注者と商品使用者の傾向から提案のアプローチを変えるなど、顧客接点の拡大に取り組んでいます。

VALUE CREATION

時間価値の提供

産業界の生産性向上

社会課題

インプット

顧客数
拡大

規模拡大 = 利便性向上

成長サイクル

取扱商品
点数拡大

在庫点数
拡大



財務資本

総資産/連結 1,283億円
純資産/連結 869億円



事業資本

国内主要配送拠点3箇所
出荷能力 310千行/日、在庫 559千点



人的資本

従業員数/連結: 3,370名
従業員数/単体: 2,599名



知的資本

データ分析、分析に基づく施策策定・
実行、物流ノウハウ・自動化



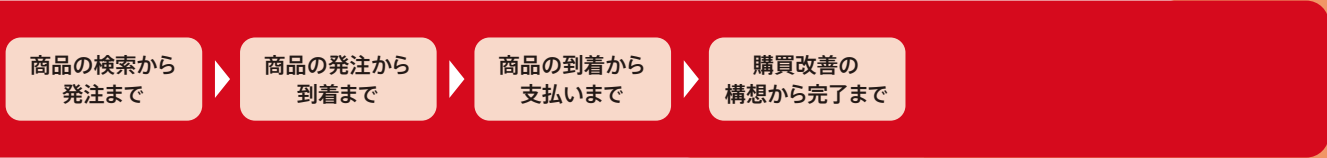
社会・関係資本

サプライヤー、お客様、物流事業者など
との関係

- 検索ワード数拡大。
- ワンストップショッピング拡大
(取扱商品: 約22百万商品)

- 新規顧客獲得数 約110万アカウント
(累計登録口座数 約910万アカウント)
- ロングテール商品の受注頻度増

- MonotaROは「成長サイクル」を回して事業規模を拡大し、事業者のお客様の間接資材調達プロセスの生産性向上を通じ、お客様に「時間」という価値を提供してきました。
- 時間は誰にとっても有限な価値です。当社のお客様の「時間価値を高める」という変革を起こすことで、「人手不足」や「本業にかかる時間の不足」の改善に貢献しています。
- 「資材調達ネットワークを変革する」という企業理念の元、変革の連鎖、提供する価値の連鎖によって、産業社会全体が発展することを目指し、MonotaROは行動していきます。



「資材調達ネットワークを変革する」

● 周辺商品の取扱拡大

売上・利益拡大

● 在庫商品数を増やすことで納期を短縮し、顧客利便性を向上

● 新しいプライベートブランド商品を開発することで利益率向上



インターネットを通じた間接資材購買サービスの提供

間接資材購買プロセスの生産性向上による時間価値の提供

アウトプット

- 事業者向けネット通販事業 (monotaro.com)
- 購買管理システム事業 (大企業連携)

お客様の「仕事がはかどる」




「資材調達ネットワークを変革」

オフラインからオンラインへの調達プロセスのシフト

アウトカム

- お客様自身の変革
- 変革の連鎖、価値提供の連鎖

産業社会全体が発展することを目指す



成長サイクル

GROWTH CYCLE

価値創造プロセスにおける成長サイクル

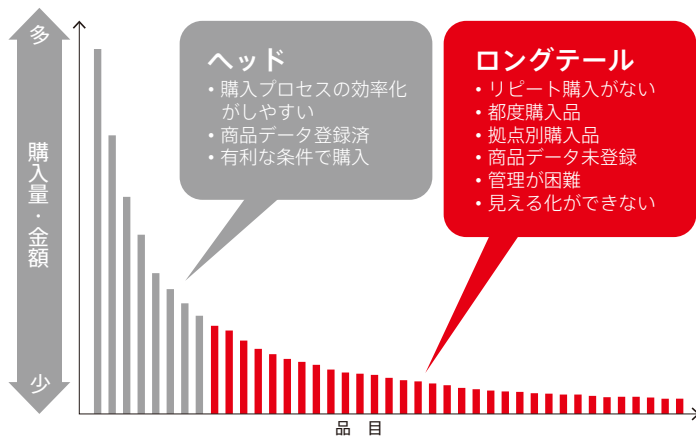
何故この成長サイクルが生まれたのか

背景には、間接資材の特徴や、調達における工程の違いが大きく関係しています。直接資材とは異なる特徴により、調達(商品を探す工程から支払いまで)には、数多くの手間と時間がかかっています。

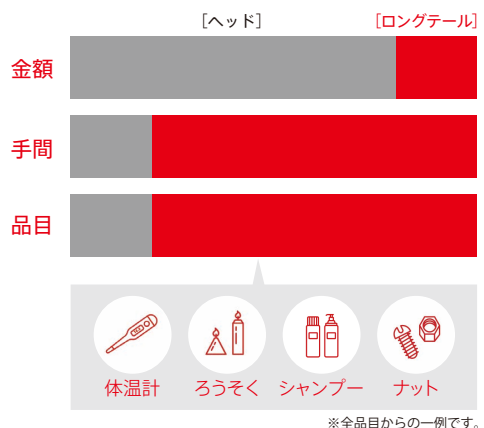
間接資材調達の特徴

- 多品種** 切削工具や研磨材などの加工用品、ヘルメットや手袋などの安全保護用品、防錆・脱脂スプレー・グリスなどの補修用品、バッテリーや板金用品などの自動車整備用品、他にも梱包・清掃・安全・事務用品まで多岐にわたります。
- 需要の分散** 必要となる時期や場所、場面が多岐にわたるため、個々の間接資材に対する需要は分散しています。
- 発注頻度** 事前に計画を立てて仕入れる原材料とは異なり、必要になってから都度発注することが多いです。
- 手間や時間** 直接資材は少品種・大量購買であるためコスト低減には相見積りや単価交渉が有効です。一方、間接資材は多品種・少量購買であるため、相見積り・単価交渉は手間や時間を要し、コスト増の要因となります。
- プロセスの違い** 備品などを含むため、必要となる部署や関わる人も多く、購買依頼やその承認プロセス、支払先や精算件数が多くなり、調達は煩雑になります。

企業の購買品の構成イメージ



ヘッド商品とロングテール商品の割合



規模の拡大によるさらなる「時間価値」創出

当社は「資材調達ネットワークを変革する」という企業理念の下、お客様の利便性向上のためのサービスを提供してきました。創業当初は取扱商品点数・在庫商品点数が少なく、限られた商品領域でしたが、中小企業のお客様を中心に利便性が認められ、商品やサービス領域の拡大、進化を続けています。

(1) 取扱商品点数拡大

対象業種、対象商品の幅や取扱商品点数を拡大することで、インターネット検索の要ともいえる「キーワード数」を拡大させることができ、新たな潜在顧客層が当社サイトに訪問する数・確率を増大させ(2)の顧客数拡大に繋がります。



(2) 顧客数拡大

当社サイトを訪れるお客様の行動に関連するデータは日々蓄積されています。これらのデータは当社の検索システムや商品推薦などのプロモーションの精度を向上させ、お客様の商品探しにかかる労力や時間を削減します。

さらに、一般的に低頻度で購入される商品も、必要とするお客様の数が増えることで注文頻度が上昇し、徐々に売れ筋商品になっていきます。売れ筋商品を短納期にすることで顧客利便性向上を図ることができるため、在庫対象品となり(3)の在庫商品点数拡大へ繋がっていきます。

(3) 在庫商品点数拡大

当社は約55万点を在庫しています。午後3時まで注文を受けた在庫商品の場合、注文当日に出荷し、お客様は翌日に商品を受け取る※ことができます。

短納期で手元に届くという利点は、お客様が大量にストックをせずとも必要数を都度購入できることで注文や管理に対する負荷が減らせることです。この利便性がお客様に認識されると、売上が増加し(4)に繋がります。

※ 本州・九州エリア。離島など一部対象外エリアあり。

(4) 売上・利益拡大

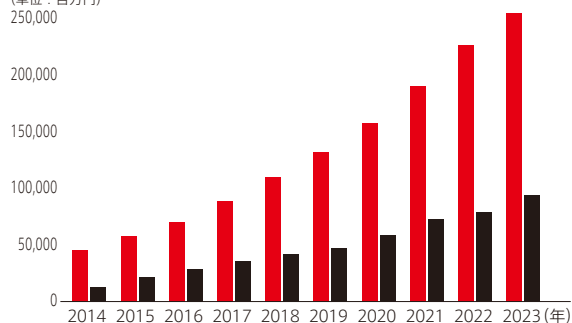
売れ筋商品の内、当社で開発可能なものについてはプライベートブランド商品化を行っています。消耗品をはじめ、商品ごとの必要スペックを備えた割安感のあるプライベートブランド商品は、お客様にとってコスト削減とともに低価格品を探す時間の削減にもなります。また一方で、当社にとっては開発や品質保持の費用はかかるものの、ある程度の量を一度に購入することでサプライヤーからボリュームディスカウントを受けやすくなり、利益率が上がり、当社の利益拡大にも繋がります。

売上・利益の拡大は、低購買頻度品を含むオプション品や周辺商品の取扱拡大を可能にし、取扱商品点数拡大(1)へ繋がります。

■ 連結売上高・営業利益推移

■ 売上高 ■ 営業利益

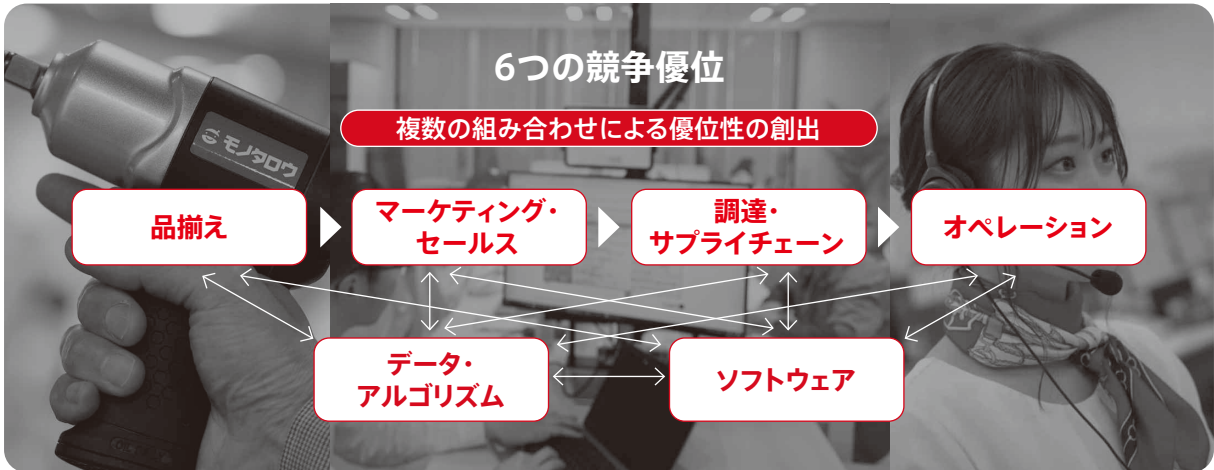
(単位：百万円)



規模の拡大が、顧客利便性向上と当社の成長に繋がるサイクルとなっています。

競争優位

COMPETITIVE ADVANTAGE



MonotaROの競争優位とは

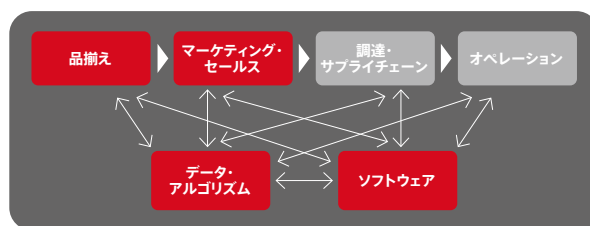
当社の競争優位は、小売として必要な各プロセスで、各々が専門的な力を有し、挑戦してビジネスを進化させていることにあります。さらにアルゴリズムやソフトウェアといったIT・データサイエンス領域との多数の組み合わせに発展させることによって、独自の視点・アクションを取ることができるという、その複雑性・精度がMonotaROの強みです。

また、その競争優位を支える基盤は、事業の持続性を可能とする変化に対応する組織設計、人材を資本と捉えた公正な評価・報酬に沿った人事制度や人材育成にあります。加えて事業全体のリスクを把握し、対策を構築するリスクマネジメント、誠実な開示と投資市場との対話を推進する姿勢が基盤にあります。

【競争優位の組み合わせ事例①】

高度なパーソナライゼーション

高度な検索・商品推薦のシステムを独自開発しています。
お客様の行動を学ぶことで、一人一人に合った情報の提供を追求しています。



取り組み事例

検索システムの高度化

当社は、インターネット購買の重要な点は、多種多様な商品の中からお客様が探している商品を短時間で見つけることができる「検索性」と考えており、入力された検索ワードから、お客様が思い浮かべる商品情報に最短でマッチングすることを目指しています。

当社が提供する検索システムは、全文検索と機械学習を組み合わせたシステムです。検索ワードと一致するテキストが商品情報などに入っている場合に結果として返す全文検索と、機械学習で検索ワードと関連する商品を推定する検索を組み合わせています。検索結果は、お客様の行動情報から表示順を最適化し、お客様が思い浮かべる商品により早くたどり着けるようにしています。当社は、全文検索と、当社が独自開発した機械学習による検索を組み合わせることで商品を探す時間の短縮を実現しています。

また、結果の表示だけではなく、属性による絞り込みも機械学習によりカスタマイズしています。検索結果からさらに、例えばサイズや色、長さや材質など、商品に応じた属性で絞り込むことができます。

お客様が「必要な」商品を見つけるまでの時間を短縮するため、日々アルゴリズムの改良に取り組んでいます。

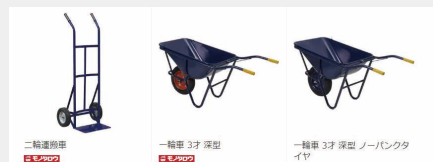
顧客業種によって異なる検索結果表示順の例

同じ「手袋」を検索しても、ユーザーによって、結果の並びが異なる



【業界用語一例】

「ねこ」で検索すると、建築業界がさす「一輪車」を検索結果に表示



チラシ販促のパーソナライズ化

当社は、お客様に私たちの販売サイトで様々な間接資材をまとめて調達することができることを認識していただくため、カタログやチラシなどをお客様に送付しています。

最近ではお客様により適したコンテンツにするため、お客様の業種・閲覧データなどに基づき、誌面をカスタマイズしています。

データ作成・デザイン・印刷などのプロセスに時間がかかりますが、制作工程の見直しと改善を続けて効率的な制作ができるようになり、タイムリーな情報をお客様に紹介することができるようになりました。

オンラインで事業を行っている当社がチラシ・カタログを送付している理由は、ウェブでは表現できないレイアウトで商品を訴求したり、お客様が認識されていないカテゴリーも俯瞰してご覧いただけるからです。

今後は、お客様に当社の取扱商品を幅広くご認識いただき、MonotaROで購入する利便性をお伝えできるように、分析を精緻化し、デザインや特集ページに反映していきます。

また、当社が自信を持って推薦できるプライベートブランド商品の紹介も併せて行っていく予定です。

おすすめ商品を顧客別にパーソナライズしたチラシの一例



【競争優位の組み合わせ事例②】

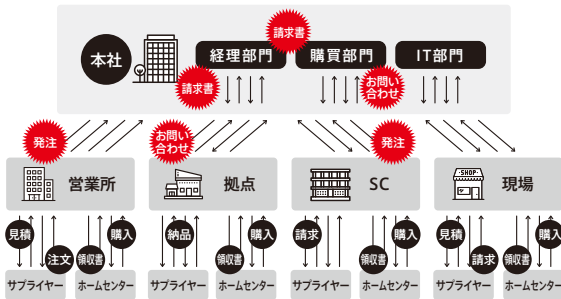
大企業向け 購買管理システム事業

大企業向けのサービスでは、調達プロセスにかかる時間を短縮し、一元管理を推進していくことで見える化を実現しています。

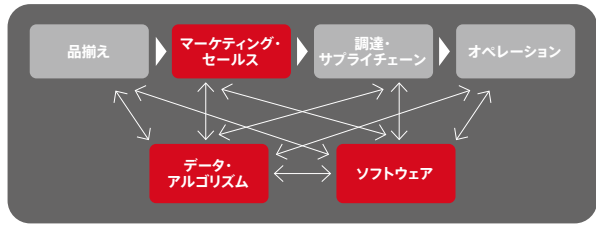
企業のニーズ

購買業務における非効率性を解消したい
購買の見える化、ガバナンスの強化をしたい

■当社調査による必要時間の変化

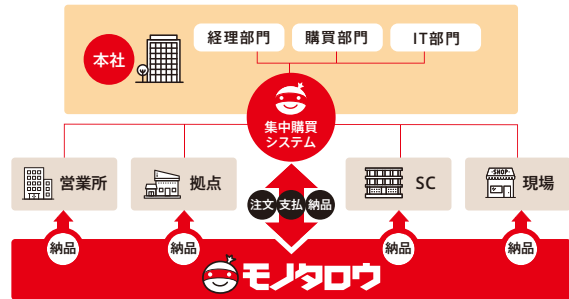


現場・本社（購買・経理・総務など）ともに業務が冗長で複雑な状況



ソリューション

導入・運営費無料の購買管理システム「ONE SOURCE Lite」
や他社購買管理システムとのカタログ連携（パンチアウト）



購買業務がシンプルになり、会社全体の業務プロセスコストが削減される

取り組み事例

購買管理システム事業もネット通販事業と同じく、お客様に時間という価値を提供しています。また、お客様からは購買管理システム導入によって、企業統治の面でも効率化を図ることができるという声をいただいています。例えば、当事業をご利用いただいた過去の購買データが揃っていることは資材購買の適正さを確認するプロセスの効率化に寄与します。

お客様が利用される購買管理システムが多様化するなか、システムの初めての連携に要する時間を短くするノウハウを当社は有しておりその練磨に努めています。当事業の「ご利用開始までの待ち時間」を短くすることを通じて時間価値を提供するよう努めています。

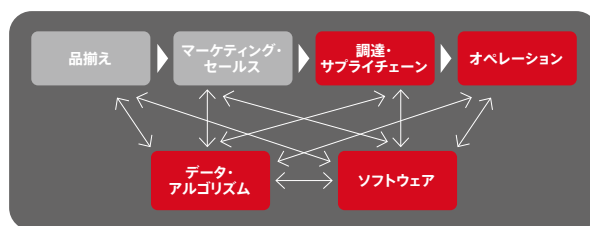
また、当事業のお客様には「実績報告書」をお届けしています。この報告書で、ご利用状況、購買傾向分析、そして当社サービスの導入効果試算を共有し、お客様の間接資材購買業務のさらなる改善に活用いただいています。

お客様の間接資材購買の改善にさらに貢献することを当社側で検討するため、今後は生産現場の訪問に力を入れます。お客様の生産工程と間接資材の使用状況について理解を深めることで、当社の購買管理システムのサービス品質を向上させるとともに、提供する時間の価値を高めていきます。

【競争優位の組み合わせ事例③】

短納期／高生産性を実現する 自社物流拠点

自動棚搬送ロボットなどを活用し、効率的なオペレーションでお客様への短納期出荷を実現します。



	笠間DC (茨城)	茨城中央SC (茨城)	猪名川DC (兵庫)	新関東DC (茨城)
外観				
フロア	平屋建	平屋建	地上6階建(賃借)	地上4階建
延床面積	約56,000㎡	約49,000㎡	約194,000㎡	約75,000㎡
在庫保有能力	約33万点	約3万点	約55万点	約50万点
出荷能力/日	10万行	3万行	18万行	30万行
出荷稼働時期	2017年4月	2021年4月	第1期2022年4月 第2期2023年4月	2028年5月予定

取り組み事例

当社のオペレーションは、「正しく、安全に、約束通り、低コストで、商品をお届けし、改善し続ける」というミッションに取り組んでいます。

お客様が、ご注文から受け取るまでの時間を短縮するため、在庫点数の拡大とともに、2023年から当日出荷の受注締め時間延長の実現に向けて「明日届く商品をより増やす」ことに取り組んでいます。

未経験の方でも安心して業務が行えるよう、入社時に安全研修を行い、トレーナーのもとトレーニングを実施するなど、働いているスタッフの方の教育・能力向上を行っています。多能工化を進めることで安定した生産性の向上を実現しています。

また、生産性の高い物流オペレーションの実現のために、自動搬送型ロボットを多数導入し、物流設備ではコンベアや荷合わせ装置をはじめ、自動製函機、自動封函機、送り状貼付装置など、工程に自動化を積極的に取り入れています。2028年稼働予定の新関東ディストリビューションセンターでは新しい技術も導入する予定です。

今後は、改善余地のある入荷工程における標準化・効率化を5年先を見据えて再検討を進めていきます。

また、物流拠点の運営に重要である地域の皆様や従業員をはじめ、配送事業者様や関係各所とこれからもコミュニケーションを取りながら、お客様に満足いただけるオペレーションを目指していきます。



自動搬送型ロボット

CUSTOMER FEEDBACK

お客様の調達プロセスを圧倒的に容易にし、時間的価値を提供

当社は豊富な取扱商品と商品が易く見つけやすい検索機能で、色々なものがすぐに見つかる間接資材調達プラットフォームを提供しています。

取扱商品点数の拡大を通じ、さまざまな業種のお客様の間接資材調達のニーズを満たし、当社のみで購買を完了していただくことができるワンストップショッピング領域を拡大しています。在庫商品点数も拡大し、お客様が商品の受け取りを待つ時間を短縮し、お客様の利便性を向上しています。

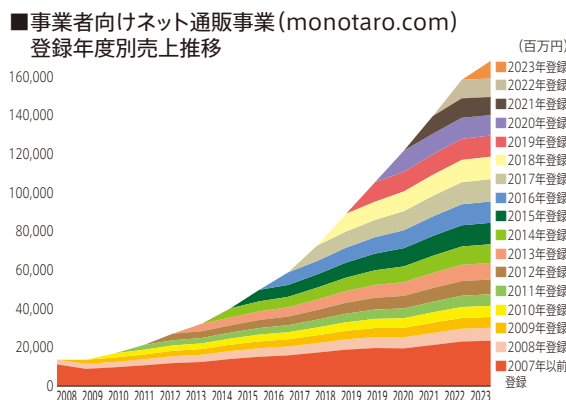
事業者向けネット通販事業(monotaro.com)

登録いただいたお客様のご利用額が毎年増加していくのが当社の特長です。

これはリピートされるお客様が非常に多いことと、購入される商品種類が増えることで、実現しています。

業務を効率化したいという需要は不変的であると当社と考えています。お客様に利便性が上がったと感じていただけるよう、推薦機能の向上などサービスの改善を続けていきます。

※2023年末時点のステータスで各登録年度に遡って作成。
※購買管理システム事業と一般消費者のお客様の売上は含んでおりません。



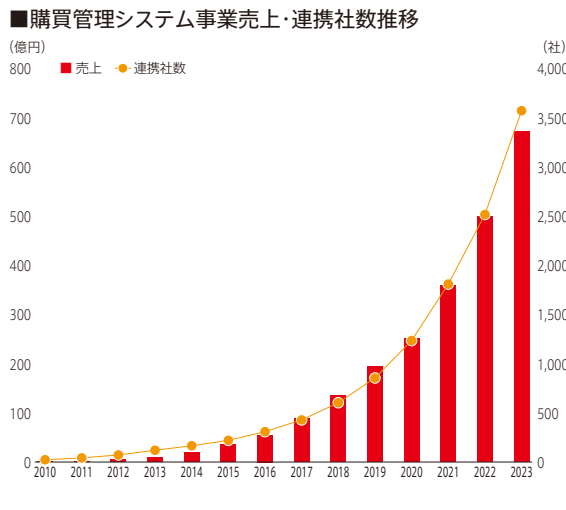
購買管理システム事業(大企業連携)

他社が提供している購買管理システムへの連携から事業を開始しました。導入費用のかからないMonotaRO専用購買システムである「ONE SOURCE Lite」を2017年に提供を開始し、より多くの企業様にご利用いただけるようになりました。

連携可能な当社以外の購買システムも年々増加しており、さまざまなお客様のご要望に合ったシステムから当社に注文していただくことが可能です。

2023年には約3,500社のお客様から約670億円の売上をいただけるようになりました。

購買管理システムをご利用いただくことで、お客様の間接資材購買における課題の解決をよりトータルにお手伝いしています。





株式会社エネックス

東北支店 関屋様

主な事業内容 …… 石油類、LNG、高圧ガスおよび化学製品等の貨物自動車運送 等
ご担当業務 …… 購買含めた事務全般、購買業務では他の従業員の必要なものも取りまとめて購入しています。

MonotaROの利用状況

以前はホームセンターなどに買いに行っていました
 が、仕事が忙しくなると買いに行く時間もなく、かなり手
 間になっていました。MonotaROでは、車の部品からト
 イレットペーパーまで買えるので、一般的にMonotaRO
 で買っています。

MonotaROの利用感

MonotaROで探すと大概のものはヒットしますね。

ジャンルを問わずに、ひととおり何でも買えるので満足
 しています。

業務上の課題とMonotaRO利用の効果

購買業務は主業務ではないので、かける時間を短縮し
 たいです。MonotaROは、購入履歴で検索もできます
 し、一元化することで必要なものがデータとして溜まって
 いくので、利用するほど便利になっていくし、他の人でも
 使えるようになるのが良いですね。



日立造船株式会社

(写真左から) 調達本部管理部 廣岡 毅様、萩原 崇博様

※2024年10月に「カナデビア株式会社」に社名変更予定

主な事業内容 …… 「環境事業」「機械・インフラ事業」「脱炭素化事業」
ご担当業務 …… 調達業務とその改善に携わっています。

WEB購買改革に着手したきっかけ

当社全体で業務効率化推進として各部門で業務を見
 直す流れがあり、調達本部は個々の注文金額は少額であ
 りながら、処理件数や手間が多い、少額購入品の調達の
 改善に着目しました。

膨大な時間を要する、少額購入品の発注および 経理処理作業とガバナンス

当社は個別原価計算で、発注処理時にはプロジェクト
 番号や仕入先ごとに1件ずつ会計システムに入力する
 必要があり、要求部門・調達部門・経理部門の業務負担
 が大きくなっていました。また、現場が直接購入している
 物は領収書で確認しますが購入明細まで追うことが難し
 く、ガバナンス上の問題も感じていました。

MonotaROの購買管理システム 「ONE SOURCE Lite」導入の決め手

取引データが扱いやすく、初期導入費・運用費が無料と
 いう明らかなメリットが導入の決め手となりました。また、

商品検索や商品情報ページなど、現場の担当者も使いや
 すいと考えました。

「ONE SOURCE Lite」導入の効果

ONE SOURCE Liteで出力できる注文データや請求
 明細データのcsvファイルを、当社の会計システムに一
 括アップロードするためのアプリケーションを自社開発
 しました。アプリケーションの開発時においても当社の
 独自ルールに合わせたデータの仕様確認や調整など、き
 め細かい対応をしてくださり大変助かりました。注文申
 請時に入力したプロジェクト番号などの基本情報がシス
 テムに反映され、それまで手入力していた経理処理を大
 幅に削減できました。

品揃えの良さも業務効率化に寄与していますし、現
 場からも使いやすく、各種処理が簡易化され助かってい
 るとの声が上がっています。また、少額購入品を可視化
 できたことで、ガバナンスの強化に繋がりました。上記メ
 リットが確認できましたので、同様の課題を持つグルー
 プ会社にも情報を共有し、展開を進めています。

※全文は、大企業向け間接資材 (MRO) 集中購買サービス専用サイトに掲載しています。 <https://procurement.monotaro.com/cases/manufacture/815/>

価値創造の実践

 モタロウ

 モタロウ



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

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、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。

MonotaROの 次の成長に向けた 財務戦略

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。

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

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。

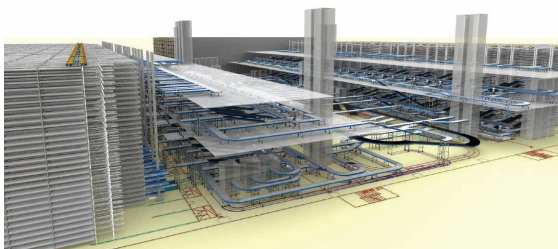
プロジェクトを立ち上げ、自社が扱う商品という軸とお客様の事業活動という軸で、日本国内の間接資材流通市場をより定量的に捉える試みを行いました。その結果、市場規模が5~10兆円の幅にあることを再確認し、依然として大きな成長余地があると





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、適切なチャン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

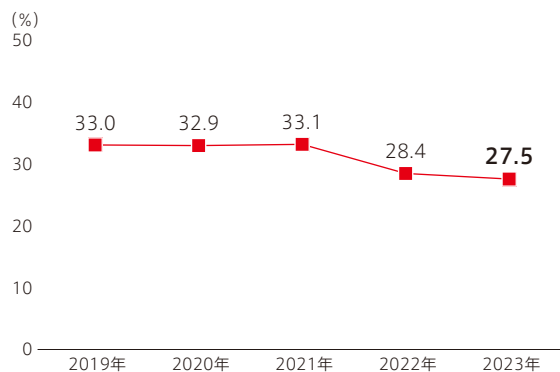
会社の成長にとって、健全な売上の拡大がまず重要です。売上総利益率については、現在の水準に近いレンジで安定させていくことが重要と考えていま

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、

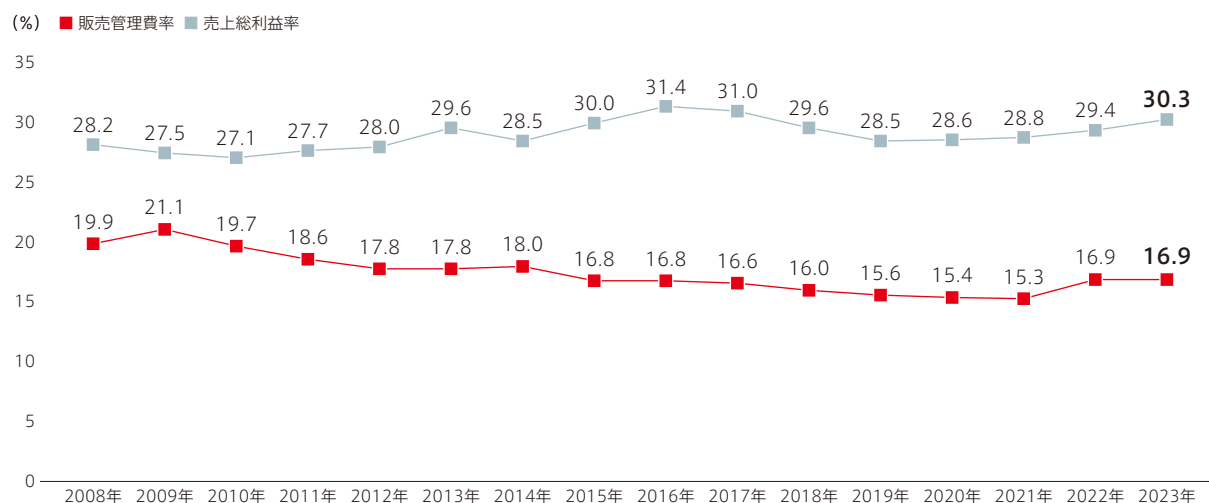
■ROE



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用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



価値創造の実践

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いかにか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。



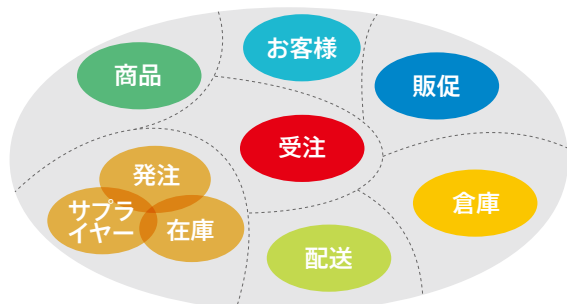
アーキテクチャの再構築

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、業務担当者と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

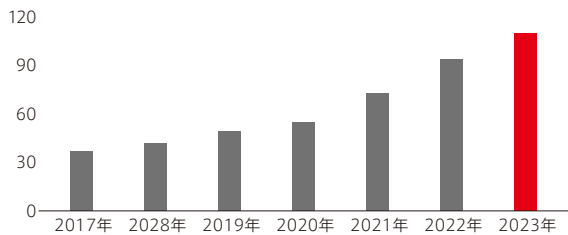
MonotaROの海外事業

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 (億円)



韓国事業

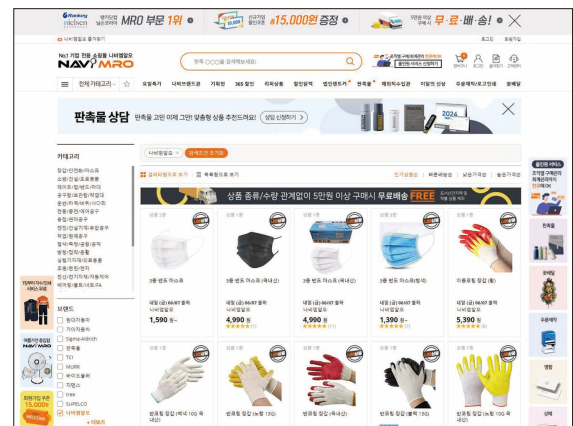
No.1 기업 전용 송편을 나비엽알오
NAVIMRO

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。



常務執行役
海外事業 管掌
田浦 秀俊

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。

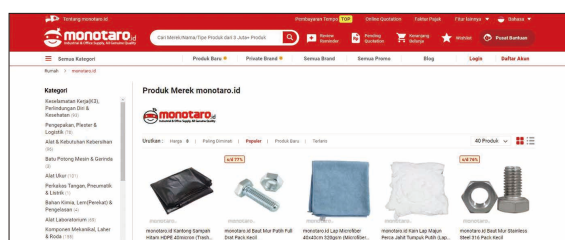
時間に対する経済的価値は人件費に依存するため、インドネシアでは効率的に間接資材を調達することよりも、時間がかかってもより安い商品を探すことにメリットが生じやすいです。

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。



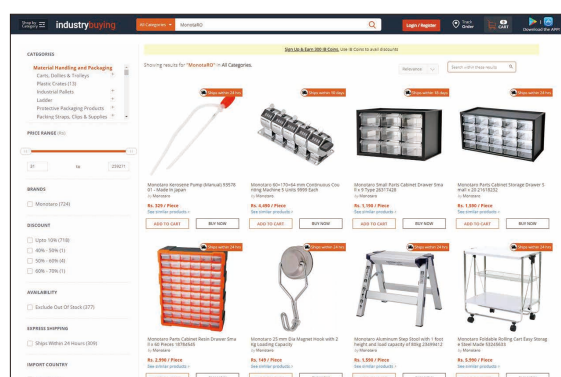
インド事業



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。

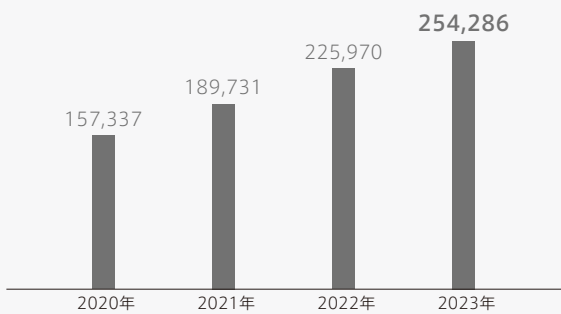
インドも人件費が低いため、オフライン事業者の優位性が現在高い状況です。他では手に入りにくいロングテール商品の取扱点数の増加と自社在庫化による納期の短縮によってお客様に当社をご利用いただく価値を感じていただけたと考えています。加えて、消耗品のラインアップを充実させることで、継続的にご購入いただくことを目指します。



FINANCIAL HIGHLIGHTS

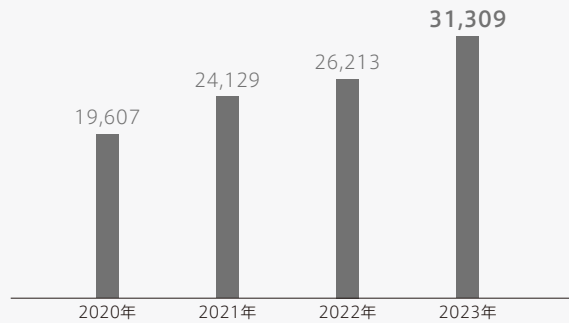
売上高(連結)

(百万円)



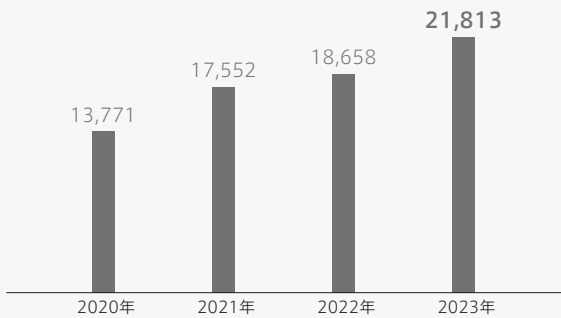
営業利益(連結)

(百万円)



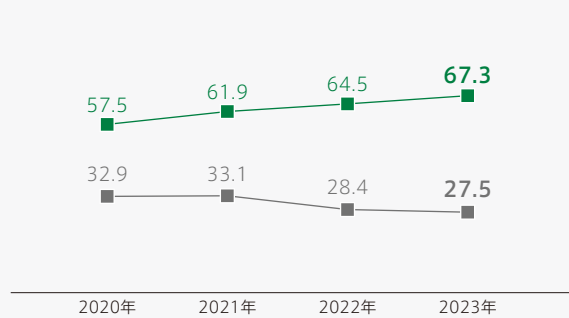
親会社株主に帰属する当期純利益

(百万円)



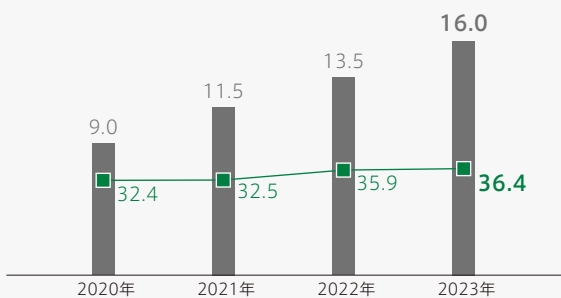
自己資本利益率(ROE) / 自己資本比率

(%) ■ ROE ■ 自己資本比率



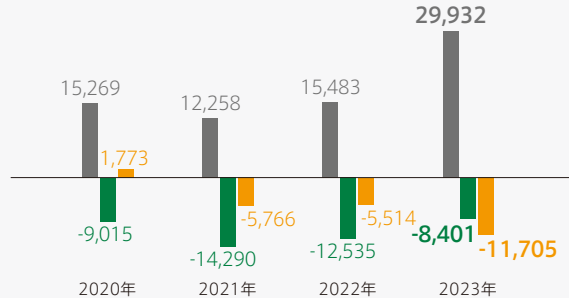
配当

■ 一株当たり配当(円) ■ 配当性向(%)



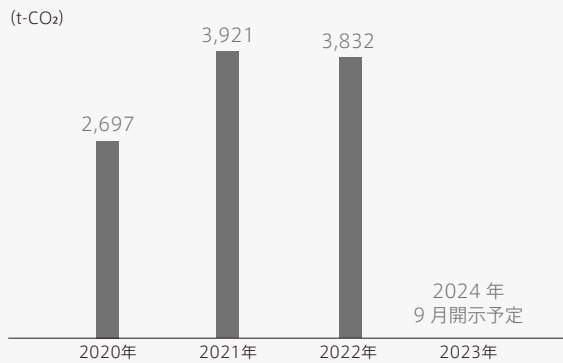
キャッシュフロー

(百万円) ■ 営業キャッシュフロー ■ 投資キャッシュフロー ■ 財務キャッシュフロー

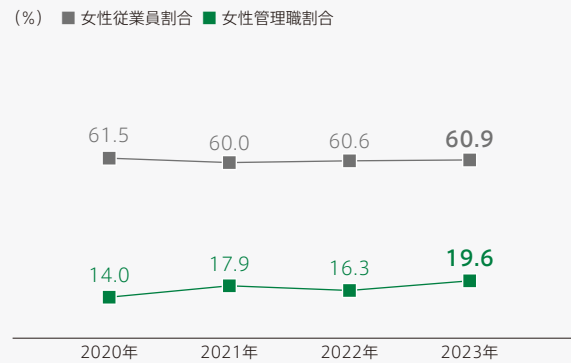


NON-FINANCIAL HIGHLIGHTS

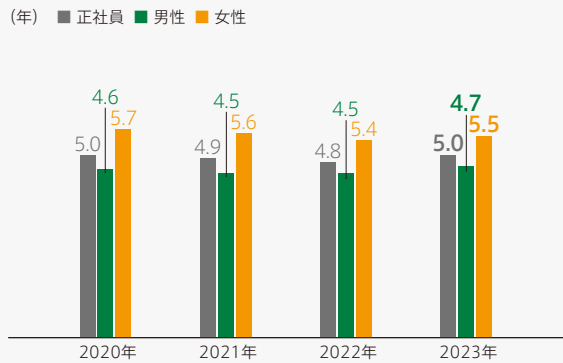
CO₂排出量 (Scope1+Scope2)



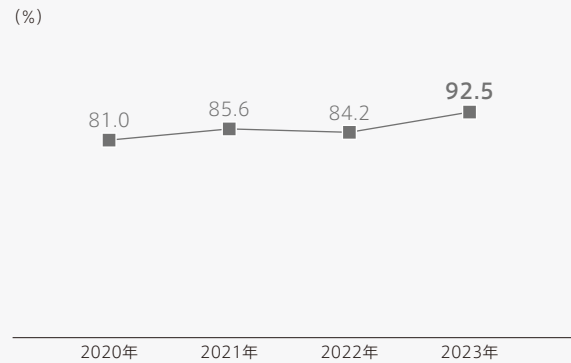
女性従業員割合 / 女性管理職割合



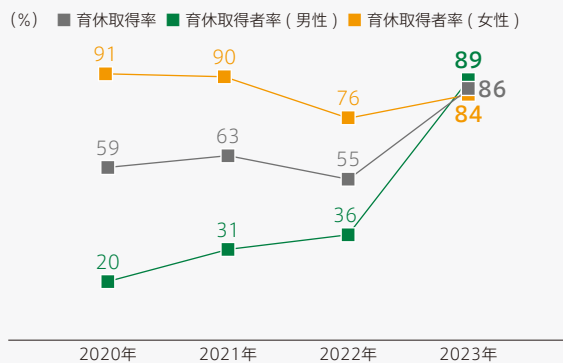
平均勤続年数



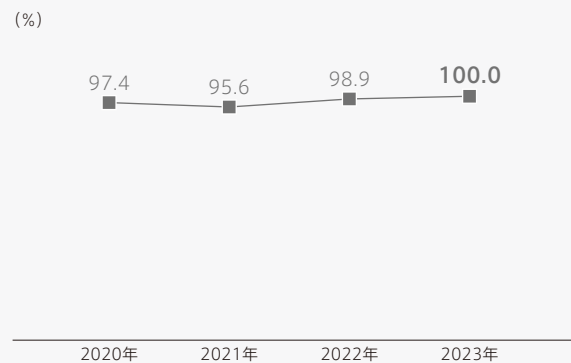
有給休暇取得率



育休取得率



健康診断受診率





価値創造の基盤



長期的な企業価値向上には、健全な経営を維持するガバナンスの構築や環境・社会を意識した経営が必要です。
これらについて当社の考え方をご紹介します。

ガバナンス

GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、株主を含めたすべての利害関係者の期待と信頼に応え、継続的に企業価値を向上させていくためには、機動性や効率性を図りつつも健全性や透明性のある経営を行っていくことが重要であると考えております。コーポレート・ガバナンスは、当社の経営を行う仕組みであり、今後も強化・充実に努めます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営監督と業務執行の分離がコーポレート・ガバナンスの中核を構成する重要な要素であると考え、指名委員会等設置会社を採用しております。

●経営監督機能

取締役会

取締役会は、少なくとも年9回以上定期開催し、法定事項の決議のみならず、持続的な成長と企業価値の向上に繋がる重要な経営方針・戦略の策定及び業務執行の監督等を行っております。

各委員会の機能と構成

指名委員会	株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定する機関であり、社外取締役2名を含む取締役3名により構成されております。
報酬委員会	取締役及び執行役の報酬に関する指針を策定の上、個人別の報酬を決定する機関であり、社外取締役2名を含む取締役3名により構成されております。
監査委員会	取締役及び執行役の業務執行に関する妥当性、適法性、適正性についての監査、並びに株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任に関する議案の内容を決定する機関であり、原則毎月1回開催されます。公認会計士1名及び弁護士1名を含む社外取締役3名により構成されております。

●業務執行機能

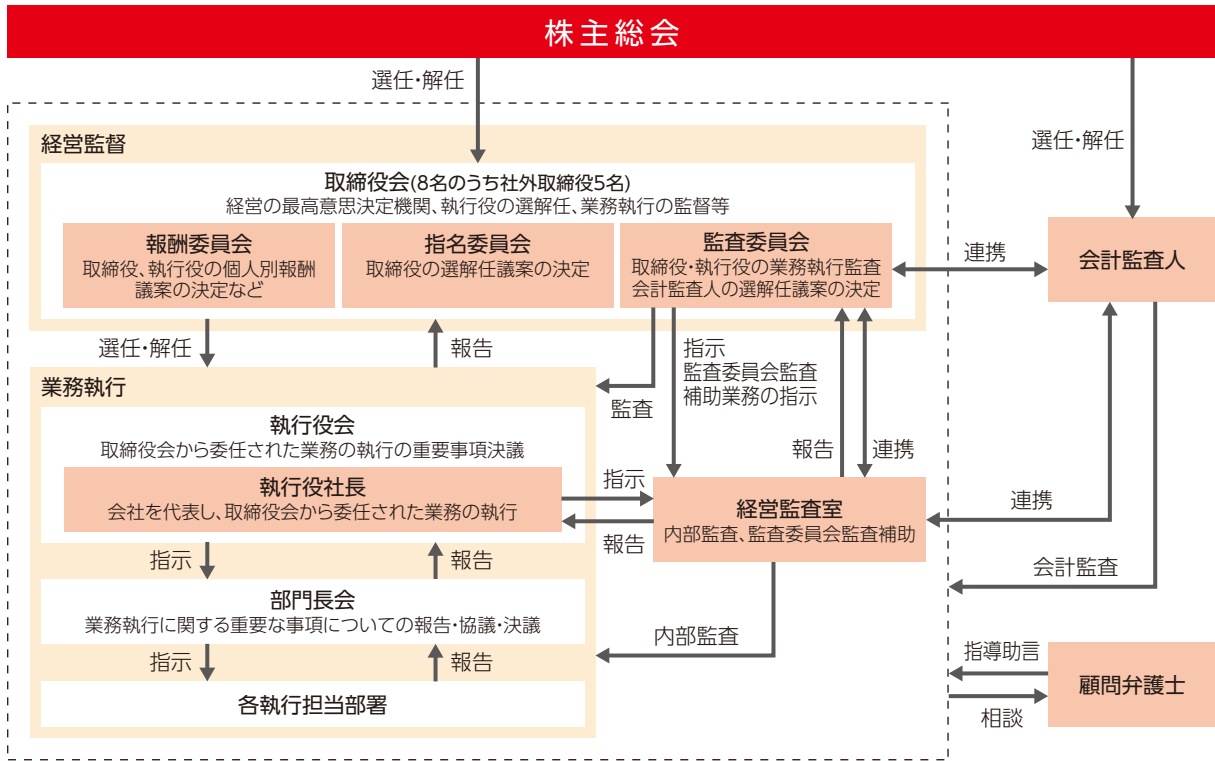
当社は、執行役の中から代表執行役2名を選任しています。代表執行役は、業務執行最高責任者として当社を代表し、取締役会の決議に基づき委任を受けた業務を執行します。また代表執行役は、取締役会に対し、業務執行状況及び月次決算の状況について毎月1回報告及び説明する義務を負っています。執行役は代表執行役を補佐し、業務執行の推進責任及び監督責任を負っております。

執行役会

代表執行役及び執行役により構成され、取締役会の決議により委任を受けた業務執行の重要事項を決議します。

部門長会

部門長により構成され、業務執行の重要事項についての報告、協議及び決議を行います。



各委員会等の構成員の状況

●各種委員会

各委員会の委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
指名委員会	3	0	1	2	社外取締役
報酬委員会	3	0	1	2	社外取締役
監査委員会	3	0	0	3	社外取締役

●執行役の兼任状況

氏名	代表権の有無	取締役との兼任	指名委員との兼任	報酬委員との兼任	使用人との兼任
鈴木 雅哉	あり	あり	なし	あり	なし
田村 咲耶	あり	あり	なし	なし	あり
甲田 哲也	なし	なし	なし	なし	あり
田浦 秀俊	なし	なし	なし	なし	なし
普川 泰如	なし	なし	なし	なし	あり
北下 浩市	なし	なし	なし	なし	あり

各社外取締役の所属委員会と選任理由

氏名	所属委員会			独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
	指名委員会	報酬委員会	監査委員会			
岸田 雅裕	○	○		○	当社独立役員 合同会社INTEGRITY 代表社員	経営コンサルタントとして、企業経営やマーケティング施策に関して専門的な知識と豊富な経験を有しており、これらを当社の経営に活かしていただきたいため、社外取締役に選任しております。また、同氏は独立した立場で取締役会に出席し、適切な意見表明を行うことで取締役会の経営監視機能を担っており、独立性の基準及び開示加重要件のいずれにも該当しておらず、当社が株式を上場する東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあるとされる事項にも該当していないため、独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
伊勢 智子	○		○	○	当社独立役員 TMI総合法律事務所 大阪オフィスパートナー	弁護士としての専門的な知識と豊富な経験を有しており、これらを当社の経営に活かしていただきたいため、社外取締役として選任しております。また、同氏は独立した立場で取締役会に出席し、適切な意見表明を行うことで取締役会の経営監視機能を担っており、独立性の基準及び開示加重要件のいずれにも該当しておらず、当社が株式を上場する東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあるとされる事項にも該当していないため、独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
鷺谷 万里		○		○	当社独立役員	複数のIT関連企業においての経営幹部としての幅広い見識と豊富な経験を有しており、これらを当社の経営に活かしていただきたいため、社外取締役として選任しております。また、同氏は独立した立場で取締役会に出席し、適切な意見表明を行うことで取締役会の経営監視機能を担っており、独立性の基準及び開示加重要件のいずれにも該当しておらず、当社が株式を上場する東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあるとされる事項にも該当していないため、独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
三浦 洋			○	○	当社独立役員 公認会計士三浦洋 国際マネジメント事務所 所長	公認会計士として専門的な知識と豊富な経験を有しており、これらを当社の経営に活かしていただきたいため、社外取締役として選任しております。また、同氏は独立した立場で取締役会に出席し、適切な意見表明を行うことで取締役会の経営監視機能を担っており、独立性の基準及び開示加重要件のいずれにも該当しておらず、当社が株式を上場する東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあるとされる事項にも該当していないため、独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。
中島 潔			○	○	当社独立役員 マクニカホールディングス 株式会社 取締役会長	経営者として幅広い見識と豊富な経験を有しており、これらを当社の経営に活かしていただきたいため、社外取締役として選任しております。また、同氏は独立した立場で取締役会に出席し、適切な意見表明を行うことで取締役会の経営監視機能を担っており独立性の基準及び開示加重要件のいずれにも該当しておらず、当社が株式を上場する東京証券取引所が定める一般株主と利益相反の生じるおそれがあるとされる事項にも該当していないため、独立性を有していると判断し、独立役員に指定しております。

[取締役会の実効性評価]

当社は少なくとも年1回、取締役会において全ての取締役による取締役会の実効性についての評価を実施し、それに基づき出席者で議論して取締役会機能の更なる向上を図るとともに、必要に応じてその内容の開示を行います。

当社は、取締役会としての実効性に関し、各取締役の自己評価をベースに、取締役会にて分析・評価を実施いたしました。当社取締役会としては、構成員の多様性が確保され、取締役会の支援体制も十分になされている状態で活発に議論が行われており、全体として概ね実効性が確保されていると評価いたしました。今後、継続して検討すべき事項として、サステナビリティに関する取組状況の監督、委員会の活動状況共有の方法、及びより実効的な議論を行うための取締役会運営方法のあり方等が挙げられており、これらの結果分析を踏まえまして、実効性を更に高めるための取り組みを推進して参ります。

[経営幹部の選解任と取締役候補の指名に関する方針と手続]

当社は、指名委員会等設置会社としての会社形態の下、取締役の選任及び解任に関する議案の内容については、指名委員会が決定し、株主総会にて選

任決議されます。執行役については、取締役会の決議により選任または解任されます。

社内取締役候補者選任基準

- ・ 当社の業務に関し専門知識を有すること
- ・ 経営判断能力及び経営執行能力に優れていること
- ・ 指導力、決断力、先見性、企画力に優れていること
- ・ 取締役としてふさわしい人格・識見を有すること
- ・ 取締役としての職務を遂行するにあたり健康上の支障がないこと

社外取締役候補者選任基準

- ・ 独立性判断基準に定める独立性を有する者であること
- ・ 社外取締役としてふさわしい人格・識見を有すること
- ・ 社外取締役としての職務を遂行するにあたり健康上あるいは業務上の支障がないこと

執行役選任基準

- ・ 以下の各分野での専門的な事業経験
 - テクノロジー及びマーケティング
 - 国際的な事業運営
 - 物流及びサプライチェーン
 - 金融及び会計
 - 法律及び知的財産

取締役のスキルマトリックス

氏名	企業のCEO・経営トップ	マーケティング	サプライチェーン	IT・デジタル	グローバル	法務・リスクマネジメント	財務・会計
鈴木 雅哉	当社の事業に精通し、当社の経営管理を適切に遂行する能力を有しております						
田村 咲耶							
岸田 雅裕		●			●		
伊勢 智子					●	●	
鷺谷 万里		●		●	●		
三浦 洋					●	●	●
中島 潔	●				●		
Barry Greenhouse			●		●		

本表は、各取締役に対して特に期待する分野であり、各取締役が有するすべてのスキルを示すものではありません。

- より良いサービスを創造するための好奇心と想像力
- チャレンジ精神及び不断の実行力
- 世界において良い文化を作り出すための敬意あるコミュニケーションとリーダーシップ

また、取締役または執行役が法令・定款に違反する行為を行った場合等には、取締役の解任議案の決定または執行役の解任決議にむけた審議を行えることとしています。

[取締役・執行役の報酬方針]

報酬決定の手続き

当社は、報酬委員会が役員報酬に関する指針を策定し、個人別の報酬を決定しています。また、意思決定の透明性・公正性を担保するため、当社報酬委員会規則により、報酬委員である取締役本人の報酬等に関する決議には、当該取締役本人は参加していません。

取締役の報酬

執行役を兼務する取締役の報酬につきましては、下記「執行役の報酬」に記載の構成としています。執行役を兼務しない取締役の報酬につきましては、独立性を維持し、業務執行と分離して経営を監視するため、固定報酬(月額報酬)のみの支給としています。

執行役の報酬

〈基本方針〉

- 当社の継続的成長と中長期的な企業価値向上に資するものであり、かつ当社の企業理念と行動規範に整合するものであること
- 経営戦略及び会社業績目標の達成を強く動機づける業績連動性の高い報酬制度であること
- 業績及び中長期的な取り組みを、役員報酬に反映したものであること
- 株主と利益・リスクを共有し、株主価値向上の意識を高めるものであること
- 報酬委員会での審議プロセスを通じて、ステークホルダーへの説明責任を果たしうる客観性、透明性及び公正性が担保されたものであること

〈報酬構成〉

当社執行役の報酬は、月次報酬及び株式報酬で構成されます。継続的な成長と中長期的な企業価値向上に資する報酬とするために、以下の考え方で構成比率を設定しています。

- 業績向上及び企業価値向上に向けたインセンティブ付けとなるよう、年間報酬額に占める変動報酬(月次報酬の業績連動報酬、株式報酬)の比率を設定する
- 役位ごとに適切な報酬構成比率を設定する

〈月次報酬〉

月次報酬は固定報酬、業績連動報酬で構成されます。固定報酬は各執行役が担う役割及び職責に対して支給を行い、市場水準等を勘案し、役位・在任年数に応じて支給しています。業績連動報酬は、連結営業利益の計画達成率と個人評価に基づき支給額を決定します。

〈株式報酬〉

株式報酬は、中長期的な企業価値向上、また株主との価値共有への意識づけを図るためのインセンティブと位置付けており、執行役の役位に基づく基準額及び連結営業利益の成長額に基づき付与数を決定します。毎年1回、譲渡制限付株式にて付与され、退任後に権利行使できる設計としています。

〈報酬決定のプロセス〉

当社は、指名委員会等設置会社であり、執行役の報酬は報酬委員会が決定しています。

〈報酬の返還等(マルス条項)〉

当社は、執行役に対して付与される株式報酬について、財務諸表の重大な修正、当社の内部規程に対する重大な違反、当社の事業やレピュテーションに対する重大な損害又はリスク管理に重大な欠陥、その他の当社規程に定める事象が発生したと当社報酬委員会が判断した場合に、マルス(譲渡制限期間中の没収)を可能とする条項を設定しています。

[株主との建設的な対話に関する方針]

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためには、常日頃から株主と建設的な対話を行うことが重要と考えています。そのため、IR担当の執行役経営管理部門長とIRを所管するIR・広報グループを中心とするIR体制を整備し、当社への理解を深めてもらうために、インサイダー情報を管理しつつ、株主・投資家との対話を合理的な範囲で積極的に行っています。個別面談以外の対話の手段としては、アナリスト向け決算説明会を半期に1回以上行うほか、個人投資家説明会を年1回以上開催することとしています。また、当社では、対話を通じて把握した株主・投資家の意見や懸念点については、IR所管部門から適時に経営陣に報告される体制を整備しています。

[少数株主保護]

当社は、当社独自の経営判断を行うことができる状況を担保するため、取締役会の構成において、親会社の役員又は従業員を兼務する取締役については1名、当社とGraingerグループ企業とのサービス契約に基づき親会社の役職に就任している取締役についても1名であり、将来においてもあわせて半数に満たないよう留意することとしております。

[政策保有株式]

当社は、現在政策保有株式を保有しておりません。今後につきましても、中長期的に当社の企業価値向上に資すると認められる場合を除き、政策保有株式を保有しない考えです。なお、政策保有株式を保有した場合の議決権行使につきましても、発行会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に繋がるかどうかを判断基準として適切に行行使する所存です。

[情報開示]

迅速、正確、公正、継続を基本に、金融商品取引法等の関連法令及び東京証券取引所の定める規則を遵守し、適時適切な情報開示を行ってまいります。

[内部統制]**経営監査室**

金融商品取引法における「内部統制報告制度」に対応する組織として、内部統制システムが適切に機能しているか、不正が行われていないか、改善すべき事項はないか等を独立した立場から検証すべく、各部門に対して定期的に業務監査を実施しています。監査を通して顕在化した問題点は、被監査部門に対してその場で改善勧告を行うほか、監査委員会及び代表執行役に報告され、適時の改善がなされています。

また、経営管理部門及び経営監査室が中心となり、定期的な研修や監査を通じて、関係各部門及び当社子会社に対して、内部統制システムの重要性和コンプライアンスに対する意識の向上に努めています。

[反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況]

当社は、反社会勢力との関係を一切排除するため、コンプライアンス・トレーニング・マニュアル及びビジネス・コンダクト・ガイドラインを制定し、「いかなる場合においても、そうした勢力や団体に対しては毅然とした態度で臨み、一切関わりを持たず、不当な介入を許すことなく、断固として排除する」ことを基本姿勢として定めています。社内体制といたしまして、対応統括部署及び責任者を定め、普段より所轄警察署や顧問弁護士等の外部専門機関との連携を図るとともに、講習会の受講等を通じて情報の収集に努めています。また、コンプライアンス・トレーニング・マニュアルには、暴力的な行為や不当な要求があった場合の対応を定めており、これらは、全従業員向けに年1回以上実施されるコンプライアンス講習の中で、反社会勢力対応に関する講習を実施して徹底を図るなど、会社全体として反社会勢力に対する適切な対処に取り組んでいます。

取締役一覧

DIRECTORS

価値創造の基盤

取締役兼代表執行役会長
報酬委員
鈴木 雅哉



取締役兼代表執行役社長
田村 咲耶



取締役
指名委員会 委員長
報酬委員
岸田 雅裕



取締役
報酬委員会 委員長
鷺谷 万里



取締役
監査委員会 委員長
指名委員
伊勢 智子



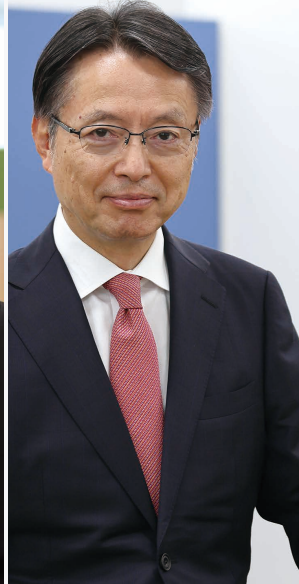
取締役
指名委員
Barry Greenhouse



取締役
監査委員
三浦 洋



取締役
監査委員
中島 潔



[経歴(頁外遷移)]

https://corp.monotaro.com/ir/management/management_03.html



持続的な成長を実現する 経営体制の構築

取締役
指名委員会 委員長
報酬委員
岸田 雅裕

経営の健全なガバナンスには「いかに取締役会で意味のある議論ができるか」が重要です。私は25年にわたり、経営コンサルタントとして多くの企業経営者に助言を行ってきました。また、私自身、グローバル・ファームの取締役や日本法人責任者として、企業を変革し成長させるリーダーを務めました。その両方の経験から取締役と執行が上下でも対立でもなくフラットに議論ができる環境の重要性を痛感しました。社外取締役として私に求められていることは、客観的な目で経営執行について適切な質問をし、懸念があれば適宜意見を述べ、助言を行うことだと考えています。グローバル企業への経営戦略に関する助言経験、自社の執行とガバナンスの実践、エグゼクティブサーチ・ファームで日本企業のガバナンス強化と向上にも関わってきた知見から、MonotaROの取締役会の実効性向上にも注力していきます。

私は2012年から取締役を務めており、MonotaROのこれまでの成長を支える顧客視点の徹底や挑戦心、スピード感あふれる経営姿勢を理解しています。風通しが良くチャレンジングな企業文化を尊重しながら、客観的なモニタリングと適切な助言を行うことで、持続的な成長に貢献していきます。

一方で、独立性の観点からは長期間社外取締役を務めることには課題もあると認識しています。取締役としての私の使命は、今後も取締役会が効果的な存在であるように引き継いでいくことです。そのために社外取締役の議論が執行の細部やリスク面に偏り、成長の妨げにならないようバランスをとる役割を担っていると考えています。

2023年は田村さんを新しい社長(COO)に選任することができました。

継続した成長を目指すためには、新しい挑戦を続ける必要があります。当社ではおよそ10年周期で経営トップが交代することが望ましいと考えています。そのため、2019年末から鈴木さんの後継者の検討に着手し、2023年度はすべての取締役が指名委員会に加わり、議論を行ってきました。

田村さんは中途入社で社歴が浅いながらも、コロナ禍でのサプライチェーンの混乱や2022年に稼働した猪名川ディストリビューションセンター立ち上げの困難を乗り越えてきました。現場の意見に耳を傾け、粘り強く課題解決に取り組む田村さんの姿勢とマネジメント手腕を私たち社外取締役は評価しています。

次の10年間でサポートする取締役会の運営を目指す点で指名委員長としての目標は、取締役が建設的に貢献できる仕組み作りと、将来の社外取締役候補者のプール作りだと考えています。教科書的なルールの整備に終わらせず、実質的な議論ができる健全なコーポレート・ガバナンスの構築を目指しています。

田村COO就任による新経営体制への移行を経て、2024年度以降もさらなる成長を実現できるように取締役会は建設的な支援を行います。私自身は、MonotaROが既存の成功パターンに過剰適合せず、時代の変化に対応できるように適切な揺らぎを内在させているかという観点を持ちながら助言していこうと考えています。

企業価値向上につながる 評価制度の構築

取締役
報酬委員会 委員長
鷺谷 万里



私は社外取締役に就任する以前は複数の外資系IT企業に身を置き、マネジメントの立場で様々な産業や企業規模の顧客に対して総合的なITソリューションを提案、販売する仕事に従事してきました。

MonotaROは、創業時から、テクノロジーを駆使し、競争優位性のあるプラットフォームを確立、維持してきています。顧客の購買活動における飽くなき利便性向上のため、技術革新の動向を見据えながら、自らを進化させ続けることに成功してきた企業だと言えるでしょう。そのため、当社の経営陣はITリテラシーも高く、技術に関しては実践を通じた経験知を持ち合わせています。

このことを踏まえ、ITバックグラウンドを持つ社外取締役としては、個別具体的な技術的内容よりも、むしろ技術を活用した新規取り組みへの考え方や実施状況、そして、技術に投資、実装して得られた効果といったような経営視点で自らの知見を踏まえ、モニタリングと助言をするよう心掛けてきました。

MonotaROのビジネス・モデルは一見シンプルではありますが、EC分野でオペレーショナル・エクセレンスを追求し続け、顧客の満足度を向上させながら、企業として成長し続けることは決して容易ではありません。外部環境の変化や経営陣の取り組みを理解し、適切に社外取締役として機能を発揮するためには、対話を重ね、現場を訪れてオペレーションの実態を把握することが前提となってきます。そのため、当社の社外取締役は就任後、まず監査委員に任命され、少なくとも年に2回の全執行役との個別対話を通じて事業における取り組みやリスクについての理解を深めることができ

ますし、物流拠点や海外子会社の視察において現場の仕組みやマネジメントの実態に触れることができます。こういった活動で得られた知見を通じて、取締役会では本質的な議論ができるようになってきていると感じます。

私は2022年から報酬委員会の委員長を務めています。役員報酬制度の改定は前任者の岸田取締役が委員長であった2021年に実施されました。報酬委員会の重要な役割の一つとして、委員は会長、社長を含む全執行役の個人評価について議論し、最終評価を決定します。OKR (Objectives and Key Results=目標と主要な結果) を用いて実施していますが、執行役による取り組みについては、特に難易度の高いものであればあるほど、複数年にわたる活動の結果、成果が出てくるものも少なくないため、中長期的視点をもって適切かつフェアに評価するように心がけています。

なお、役員報酬制度は優秀な経営人材のリテンションと新規採用のためには極めて重要な要素であるため、市場における競争力や公平性を定期的に報酬委員会で確認しながら必要に応じて更新していく予定です。

2024年度は、会長・社長をはじめ、社外取締役も一部変わる節目の年です。昨年度に、取締役会実効性評価プロセスを丁寧に行い、新体制のもとでさらに有効な取締役会運営ができるよう、改善策について議論を重ねました。当社の取締役会は、メンバーが互いに傾聴し、自由に意見を述べることができる雰囲気以前からあります。社外取締役としてはモニタリング機能を発揮しつつも、経営陣が企業価値向上に資する新たな取り組みに積極的に挑戦し続けられるよう、発言し、後押ししていきたいと思っています。

MonotaROの挑戦を支える 実効性の高い監査体制の構築

取締役
監査委員会 委員長
指名委員
伊勢 智子

私は弁護士として約20年にわたって企業法務を取り扱っています。主な取扱分野は、リスクマネジメント、訴訟・紛争解決ですが、その他幅広い分野を取り扱っており、海外でビジネスを展開する日系企業のサポートも数多く行っています。MonotaROでは、そのような私の弁護士としての知見を活かし、社外取締役および監査委員として、経営に対して助言を行うほか、経営の監督を行うことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与することが、私の役割であると考えています。

MonotaROの取締役会は、独立社外取締役が過半数を占める非常に独立性の高い機関となっており、常に自由闊達な意見を促す雰囲気の下、建設的な議論が行われています。取締役会には必要に応じて執行役も出席し、社外取締役が執行役から直接業務執行について報告を受け、助言を行う場面も少なくありません。また、私は、監査委員会が年に2回実施する執行役インタビューなどで、執行役や部門長と直接対話を行っています。これらのやり取りを通じ、私は、MonotaROの社員は、皆それぞれに起業家精神と、失敗を恐れず新しいことにチャレンジする精神を有していると感じています。MonotaROが持続的に成長し続けている背景には、これらの精神を後押しする社内風土があり、かかる社内風土は、MonotaROの強みのひとつであると考えています。

私は2020年3月の取締役就任時より監査委員を務め、2021年3月からは監査委員会委員長を務めています。指名委員会等設置会社における監査

委員会の監査では、監査役設置会社における監査と異なり、取締役会が設置する内部統制部門を通じて行うことが想定されています。従いまして、監査委員会による監査の充実を図るためには、内部統制部門の充実と同部門との緊密な連携が欠かせません。そこで、より実効的、効率的な監査を実現するため、MonotaROの監査委員会は、2022年から、内部監査を担い監査委員会事務局を担当していた内部監査室と、金融商品取引法上の内部統制を担う内部統制事務局の統合を、経営陣に対し提言してきました。これを受け、MonotaROでは、2023年に両組織を統合する形で新たに設置された経営監査室が監査委員会事務局を担うことになりました。2024年度は、経営監査室のさらなる充実と連携強化にも注力し、より充実した実効性の高い監査を行える体制を構築していきたいと考えています。

2024年は、新たな社長が就任し、執行役も一部変更となるなど、経営体制に大きな変化がありました。

社外取締役および監査委員会委員長として、私は、新たな経営陣によるチャレンジを支えるべく、経営に対する助言を行うとともに、適切な監督を行い、経営陣による適切なリスクテイクを支える成長の基盤づくりに貢献していきたいと思っています。

サステナビリティ SUSTAINABILITY

社長メッセージ

当社は持続可能な社会の実現に向けて、気候変動や人権問題など社会問題にも配慮した上で成長を継続できるよう、自らが主体性と一層の覚悟を持って取り組みを継続していきます。

当社はかねてより、災害時の物資の供給や地域社会でのボランティアなどの活動をしてきました。2021年にサステナビリティプロジェクトを立ち上げ、温室効果ガス(GHG)排出量の抑制、廃棄物の削減といった、より環境負荷の低い物流オペレーションの推進や、環境・人権にも配慮した調達網を確立するためのガイドラインの配布などを進めています。

気候変動対策では、2030年までにCO₂排出の絶対量50%削減(2020年比)を目標としています。主要物流3拠点の使用電力を再生可能エネルギー由来に切り替えました。また、自社物流拠点では、設備のコンプレッサー圧を最適化することや、屋根に断熱塗装を塗布することにより空調設備使用を抑え、使用電力を抑制するなど、達成に向けて取り組みを進めています。

また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進では、従来からのビジネスコンダクトガイドラインに沿った差別のない職場環境に加え、女性をはじめ多様性に富んだ人材の活用やそのための支援制度・人材育成制度の構築に取り組んでおり、それらの運用を通じ、持続的な成長に向けて、より強い企業体質を作ります。

MonotaROがよりよい未来に少しでも貢献できるように、また、これからの10年、20年後に私たちの事業が世界のお客様に価値あるものとして認めていただけるよう、今後も世の中の変化を観察・傾聴し、持続可能な社会の実現に向けて行動していきます。

代表執行役社長 田村 咲耶

MonotaROが取り組む重要課題(マテリアリティ)

- ① 環境や人権に配慮した産業社会の発展に向けたサプライヤー様との協調
- ② 気候変動対策としての二酸化炭素排出量の削減
- ③ ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- ④ 廃棄物削減・リサイクルを通じた資源循環型モデルの実現
- ⑤ 環境配慮型商品の開発と提案

重要課題(マテリアリティ)特定のプロセス

① 社会課題の認識

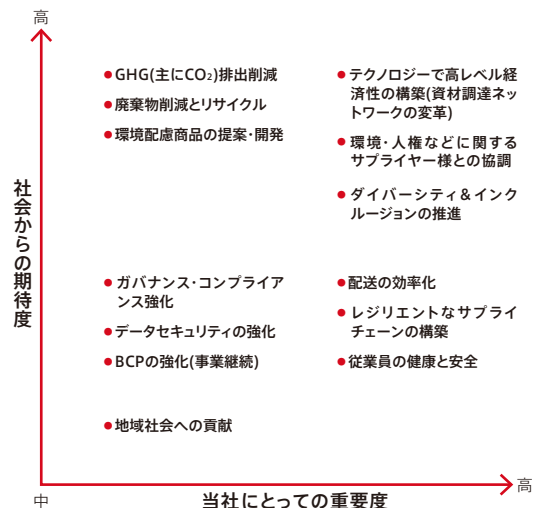
プロジェクトメンバーおよび経営陣で、「SDGsの17の目標と169のターゲット」と「事業」との繋がりを検討しました。事業のプロセスや事業におけるバリューチェーンなどを念頭に、SDGsの目標・ターゲットの実現に貢献できそうなアクション案をリスト化し、合計114案を分類・整理しました。

② 優先度の設定

「社会からの期待度」および「当社にとっての重要度」の2軸に基づき課題を整理する方針を決定しました。外部コンサルタントの意見も踏まえ、プロジェクトメンバーでの議論、経営陣の議論を経て、マッピングと重要課題の候補選定を実施しました。

③ 特定

当社経営戦略との関連性を評価し、取締役会の決議を経て、重要課題(マテリアリティ)を特定・決定しました。

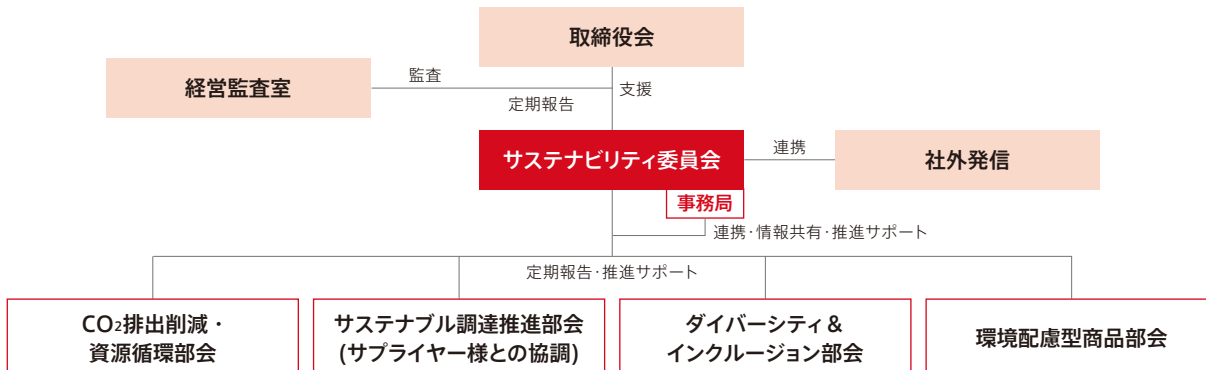


優先取り組み分野とSDGsの関わり

優先取り組み分野	作業部会	関連するSDGs
気候変動対策としての二酸化炭素排出量の削減	CO ₂ 排出削減・資源循環部会	7 エネルギーの持続可能な開発のために 7.2 再生可能エネルギーの割合を大幅に増やす 9 産業と資源効率の改善を通じて 9.4 資源効率を改善し、環境負荷の少ない産業を構築しよう 12 つくらし責任 13 気候変動に具体的な対策を
廃棄物削減・リサイクルを通じた資源循環型モデルの実現		12 つくらし責任 17 パートナリプで目標を達成しよう
環境や人権に配慮した産業社会の発展に向けたサプライヤーとの協調	サステナブル調達推進部会	8 働きがいも経済成長も 12 つくらし責任 17 パートナリプで目標を達成しよう
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	ダイバーシティ&インクルージョン部会	5 ジェンダー平等を推進しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう
環境配慮型商品の開発と提案	環境配慮型商品部会	9 産業と資源効率の改善を通じて 9.4 資源効率を改善し、環境負荷の少ない産業を構築しよう 12 つくらし責任 13 気候変動に具体的な対策を 14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう 17 パートナリプで目標を達成しよう

サステナビリティの推進に向けた体制

代表執行役社長以下のメンバーで構成されるサステナビリティ委員会を社内の中核組織と位置付け、取締役会への定期的な報告と議論を行っています。実際の取り組みにおいては、各重要課題に関する作業部会が推進し、担当部門の部門長から任命した部会長と、各部会で選任した実務リーダーを中心に展開しています。



社外評価

- MSCI ESG Ratings: A、MSCI日本株女性活躍指数 (WIN): 認定、(2024年2月時点)
- えるぼし
女性活躍推進法に基づき、厚生労働大臣から女性活躍推進の優良企業として評価され、認定マーク「えるぼし」の最高位(三ツ星)を取得しました。
- くるみん
次世代育成支援対策推進法に基づき、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣から「くるみん」2023年の認定を受けました。
- 健康経営優良法人2024(大規模法人部門)に認定
健康経営に関する取り組みの実施状況が優良な企業として、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました。



企業の社会的責任としてのサステナビリティの取り組み

CO₂排出削減

気候変動リスクの原因の一つとなる二酸化炭素排出を抑制・削減しつつ、事業価値を継続的に成長させるべく、二酸化炭素排出量を計測し、削減効果を打ち出せるアクションを策定し実行していきます。

CO₂排出削減目標

事業活動に伴うGHG排出量 (Scope1+Scope2) において、2030年までに2020年比で総量の50%削減

算定CO₂排出量 (t-CO₂)

スコープ	カテゴリ	2020年	2021年	2022年
Scope1	燃料の消費	10	2	15
Scope2	電気・熱の利用	2,687	3,919	3,817
合計		2,697	3,921	3,832

当社の事業で使用する電力のうち、その多くは物流センターでの使用です。「正しく、安全に、約束通り、安く、商品をお届けし、改善し続ける」のミッションのもと、生産性向上のために棚搬送ロボットや荷合わせ装置などのマテハンを活用しています。電力使用によるCO₂の排出を削減するため、当社では再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを行いました。

対象拠点 (2023年時点)

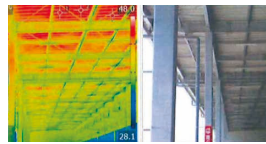
茨城県・笠間ディストリビューションセンター (以下、笠間DC)、
茨城県・茨城中央サテライトセンター (以下、茨城中央SC)、
兵庫県・猪名川ディストリビューションセンター (以下、猪名川DC)

- 2022年7月から、笠間DC、茨城中央SCにて再生可能エネルギー由来の電力プラン (トラッキング付き) に切り替え
- 2023年1月分から、猪名川DCは、FIT非化石証書 (トラッキング付き) を活用

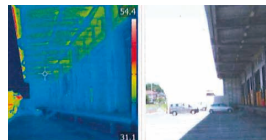
省エネルギーの推進

- 空調に使用する電力量を抑えるため、建物全体への温度影響が大きい屋根部分に断熱塗料を塗布し高温になるのを抑えることで、物流施設全体の空調設備の節約、電力使用の低減を図っています。
- 棚搬送ロボットを活用することにより、在庫保管区域では無人になるエリアが存在します。電力使用のモニタリングを行い、照明の照度を抑えることで無駄な電力の使用を低減しています。

● 屋根断熱塗料塗布の効果



2021年7月31日 未塗装 茨城中央SC (茨城県)
サーモグラフィ画像



同日同時 塗装済み 笠間DC (茨城県)
サーモグラフィ画像

● 無人エリアの照明の照度適正化



照度適正化前



照度適正化後

廃棄物削減・資源循環

当社が排出する不要物にはパレットなどの運用上発生する消耗品や、販売不可商品などがあります。

使用期限がある商品については、セールにより販売可能期間内に売り切ることを目指しています。

他の販売不可商品として、使用期限が切れたものや不具合、在庫管理上のミスにより破損したものなどがあります。物流オペレーションを見直すとともに、破損を防ぐ取り扱いの教育や掲示物による周知など、不要物の排出を防ぐ取り組みを行っています。

また、運用上やむを得ず発生する不要物のうち、リサイクル可能な段ボールや廃パレットなどを、廃棄物の処理及び清掃に関する法律にもとづき、産業廃棄物および一般廃棄物、ならびに有価物に分けて管理しています。資源の再生可能性を高めるための分別を行い、その中で利用可能な物については社内利用などを進めています。

他にも、不要物の有効活用の取り組みとして、農林水産省が進める「食品ロス削減国民運動 (NO-FOODLOSS PROJECT)」に賛同しています。地域の福祉協議会と連携し、フードバンクに提供することを2023年9月より始めました。(現在は猪名川DCを拠点に、兵庫県川西市・猪名川町と提携)



持続可能な成長を続ける基盤としてのサステナビリティの取り組み

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

多様性から革新的・創造的な発想を得てイノベーションを起こし続け、さらなる会社の成長と産業社会全体の発展を実現させるため、D&Iを推進しています。当社の強みである「お互いを認め合う文化」を力に、「もっと(more)」私たちの個性を最大限に活かしあい、活躍し続けられる職場環境作りに取り組んでいます。

採用ページではD&Iのコンテンツを公開し、当社の風土や取り組みの周知に取り組んでいます。また、外部SNS「note」を活用し、D&Iの取り組みの発信を行っています。

MoRE! プロジェクト
3つのスローガン



詳細はこちら **D&Iページ** <https://recruit.monotaro.com/diversity/>
note monotaro https://note.com/monotaro_note/m/mf1c70adc36de

2023年の取り組み例

MoRE! ちがいを価値に	障がい者が活躍できる職場の開拓、定着支援の強化 ●採用担当の増員、採用チャネル拡大 ●定着支援の強化(ジョブコーチ、職場実習の受け入れ) ●理解促進教育コンテンツの拡充(受け入れ側) ●先進企業との意見交換、当社における改善ポイントの整理・改善実行	女性応募者数向上への取り組み ●応募者への当社の魅力、働きやすさの発信 多様性の定義の明確化とD&I指標の確定、推移のレビュー
MoRE! みんなで一緒に	多様性を理解しあう教育機会の創出、テーマの拡大 ●介護、障がいの知識の教育(生活相談員など)	
MoRE! 働き続けたい会社に	キャリア意識・働きがいを向上させる取り組み ●意識調査・分析、改善施策実行	両立支援の強化(働き続けられる選択肢を増やす) ●子育て:育休復帰者フォロー、ウェルカムバック制度(もう一度働ける)、ベビーシッター利用支援事業などの検討 ●介護:基礎知識、社会資源などの勉強会など

サステナブル調達への推進

お取引先様との協調に基づき、環境や人権に配慮した産業社会の発展に向けた調達方針・ガイドラインを策定し、遵守に向けた施策を実行します。

以下の4点を主要方針とし、調達ガイドラインを定めました。

- 共存共栄
- 人権と労働環境への配慮
- 法の遵守、機密保持
- 環境への配慮

ガイドライン・調達方針は、お取引先様に配布し、賛同と自己点検アンケートの実施をお願いしています。今後は、自己点検アンケートの分析、遵守に向けた監査プロセス、改善支援の検討を進める予定です。

ガイドライン・調達方針全文はこちら(日本語版)

https://corp.monotaro.com/ir/upload_file/m010-m010_03/20230329_procurement_policy.pdf



環境配慮型商品の購買サポート

お客様におけるSDGsへの取り組みを促進するための商品やサービスを提供することで、次世代のMonotaROの強みを作ります。

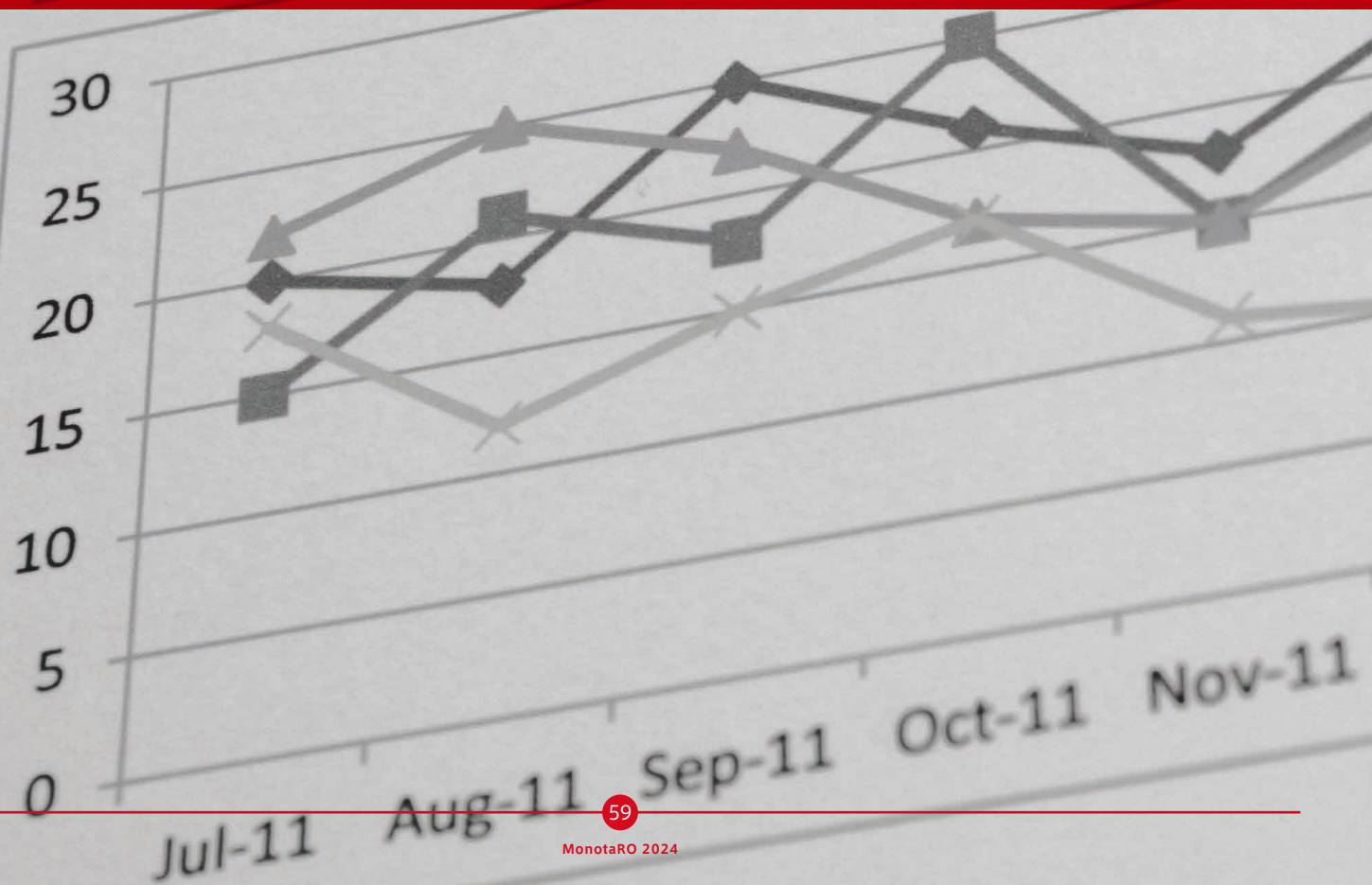
環境配慮型商品を見つけやすくする取り組みとして、特集ページを公開し、各種環境ラベル(第三者機関認定)を取得している商品を紹介しています。加えて、ECサイト(monotaro.com)や購買管理システムの一部において、属性検索の項目に環境配慮ラベルの絞り込み機能を追加し、お客様の環境への取り組みを間接資材からサポートします。

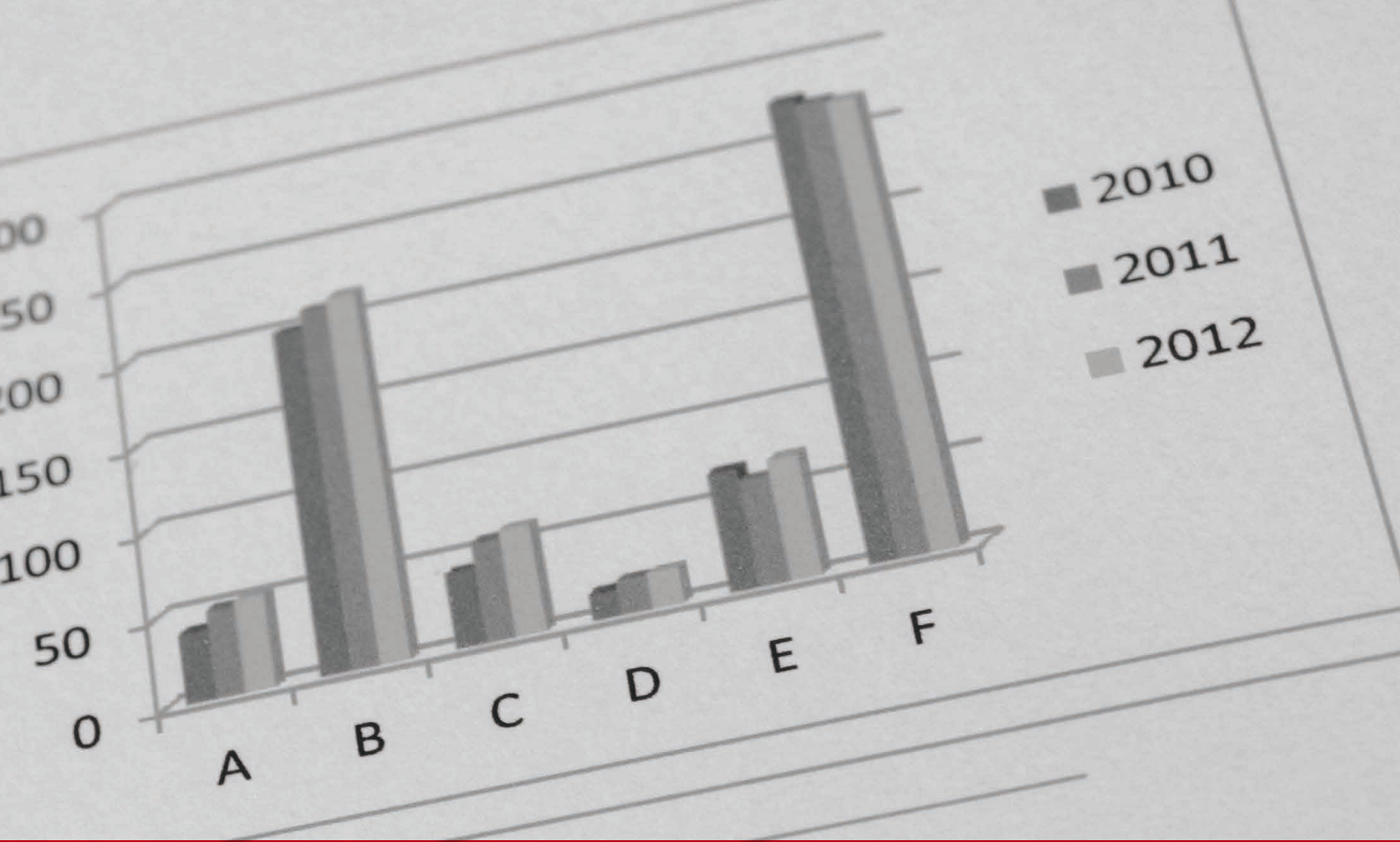
また、プライベートブランドにおいても、環境配慮型商品の開発に向けたチーム体制を構築し取り組んでいます。





財務・会社情報





財務指標・10ヵ年推移

		2014	2015	2016	2017
財務諸表(連結)					
現金及び預金	(百万円)	4,184	11,189	7,229	8,688
総資産	(百万円)	17,868	28,744	36,353	42,861
負債合計	(百万円)	8,652	16,112	19,089	19,644
純資産計	(百万円)	9,216	12,632	17,263	23,216
売上	(百万円)	44,937	57,563	69,647	88,347
売上総利益	(百万円)	12,934	17,327	21,895	26,929
販売管理費	(百万円)	8,610	10,239	12,401	15,091
営業利益	(百万円)	4,323	7,087	9,493	11,837
経常利益	(百万円)	4,351	7,120	9,514	11,858
当期純利益	(百万円)	2,544	4,439	6,349	8,378
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	2,544	4,439	6,368	8,464
営業キャッシュフロー	(百万円)	1,868	3,758	4,982	6,097
投資キャッシュフロー	(百万円)	△ 857	△ 1,073	△ 6,101	△ 3,284
財務キャッシュフロー	(百万円)	△ 1,107	4,343	△ 2,561	△ 1,379
財務諸表(単体)					
売上	(百万円)	44,057	55,607	67,105	84,656
売上総利益	(百万円)	12,788	16,957	21,406	26,204
販売管理費	(百万円)	8,172	9,593	11,624	14,035
営業利益	(百万円)	4,616	7,363	9,782	12,168
経常利益	(百万円)	4,651	7,398	9,800	12,177
当期純利益	(百万円)	2,843	4,718	6,631	8,699
株主還元					
一株当たり配当*	(円)	1.75	3.0	4.5	5.5
配当性向(連結)	(%)	33.7	33.3	35.0	32.3
財務指標(連結)					
一株当たり純利益(EPS)**	(円)	5.20	9.01	12.87	17.06
一株当たり純資産(BPS)**	(円)	18.62	25.47	34.33	46.48
自己資本利益率(ROE)	(%)	31.0	40.9	43.0	42.2
自己資本比率	(%)	51.2	43.7	46.8	53.8
事業関連データ(連結)					
従業員数(正社員)	(人)	242	282	338	377
従業員数(外、平均臨時雇用者数)	(人)	656	807	899	1,156
事業関連データ(単体)					
従業員数(正社員)	(人)	207	234	250	278
従業員数(外、平均臨時雇用者数)	(人)	631	763	829	1,083
取扱商品点数	(万点)	800	900	1,000	1,300
在庫商品点数	(万点)	20.0	25.6	29.8	30.2
当日発送対象商品点数	(万点)	30.0	38.0	45.0	50.0
発行済株式数	(100株)	619,260	1,244,988	1,250,154	1,252,342

※ 2015年10月、2018年10月、2021年4月付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しています。一株当たり配当、一株当たり純利益(EPS)、一株当たり純資産(BPS)は当該株式分割が2014年度期首に行われたと仮定して算定しています。

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	12,381	11,155	18,843	12,379	8,887	18,644
	50,706	59,691	81,263	95,789	111,737	128,352
	20,867	22,179	33,604	35,505	39,115	41,369
	29,838	37,512	47,658	60,283	72,621	86,982
	109,553	131,463	157,337	189,731	225,970	254,286
	32,027	37,095	44,694	54,045	65,437	75,964
	18,236	21,256	25,086	29,916	39,224	44,654
	13,790	15,839	19,607	24,129	26,213	31,309
	13,788	15,887	19,671	24,302	26,398	31,538
	9,366	10,751	13,473	17,340	18,194	21,264
	9,515	10,984	13,771	17,552	18,658	21,813
	10,537	9,064	15,269	12,258	15,483	29,932
	△ 1,467	△ 3,765	△ 9,015	△ 14,290	△ 12,535	△ 8,401
	△ 5,673	△ 6,562	1,773	△ 5,766	△ 5,514	△ 11,705
	105,331	126,543	151,798	182,472	216,638	243,352
	31,147	36,111	43,475	52,527	63,643	73,759
	16,868	19,681	23,325	27,993	36,558	41,084
	14,278	16,430	20,149	24,533	27,085	32,675
	14,250	16,444	20,194	24,647	27,239	32,891
	9,825	11,309	13,139	17,701	19,044	22,072
	6.5	7.5	9.0	11.5	13.5	16.0
	33.9	33.9	32.4	32.5	35.9	36.4
	19.16	22.12	27.72	35.33	37.55	43.90
	59.54	74.58	94.12	119.33	145.11	173.94
	36.1	33.0	32.9	33.1	28.4	27.5
	58.3	62.1	57.5	61.9	64.5	67.3
	480	572	765	994	1,275	1,375
	1,443	1,650	1,809	1,911	2,048	2,006
	334	401	490	588	710	772
	1,349	1,536	1,680	1,805	1,911	1,842
	1,700	1,800	1,800	1,800	1,900	2,200
	41.1	46.1	47.6	49.7	51.8	55.9
	52.4	59.0	61.0	61.0	61.0	66.6
	2,505,404	2,506,232	2,506,310	5,012,750	5,013,476	5,013,510

会社概要・株式情報

会社情報

会社名	株式会社MonotaRO
URL	https://corp.monotaro.com/index.html
事業内容	インターネットを利用した間接資材の販売
設立年月	2000年10月
代表者名	田村 咲耶
本社所在地	大阪市北区梅田三丁目2番2号
従業員数	3,370名 (アルバイト・派遣社員を含む)
資本金	20億4,200万円
決算日	12月31日

株式情報

証券コード	3064
発行可能株式総数	675,840,000株
発行済株式総数	501,351,000株
株主数	59,833名

大株主 (上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
GRAINGER GLOBAL HOLDINGS, INC.	250,112	50.33
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	42,082	8.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,506	2.72
CITIBANK, N.A.-NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	10,987	2.21
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	10,208	2.05
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	8,711	1.75
MSIP CLIENT SECURITIES	6,675	1.34
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	6,092	1.23
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	5,515	1.11
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,652	0.94

※1 持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は小数点第2位未満を四捨五入して表示しています。

※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

物流拠点

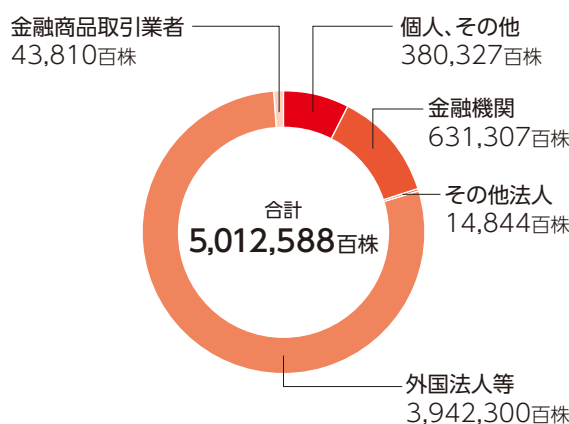
笠間ディストリビューションセンター
茨城中央サテライトセンター
猪名川ディストリビューションセンター

関連子会社

NAVIMRO Co., Ltd. (韓国)
PT MONOTARO INDONESIA (インドネシア)
IB MONOTARO PRIVATE LIMITED (インド)

単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
定時株主総会	3月中

所有者別株式分布状況



※ 単元未満株式922百株は含まない。

統合報告書に関するお問い合わせ先

株式会社MonotaRO 経営管理部門 IR・広報グループ E-mail : pr@monotaro.com

参考情報

現場を支えるネットストア

事業者向けネット通販事業 (monotaro.com)

<https://www.monotaro.com/>



間接資材の調達改革

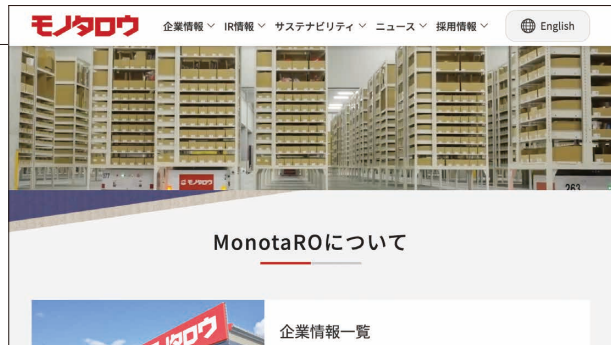
購買管理システム事業 (大企業連携)

<https://procurement.monotaro.com/>



企業情報サイト

<https://corp.monotaro.com/index.html>



IR情報サイト

<https://corp.monotaro.com/ir/index.html>





株式会社MonotaRO

大阪市北区梅田三丁目2番2号