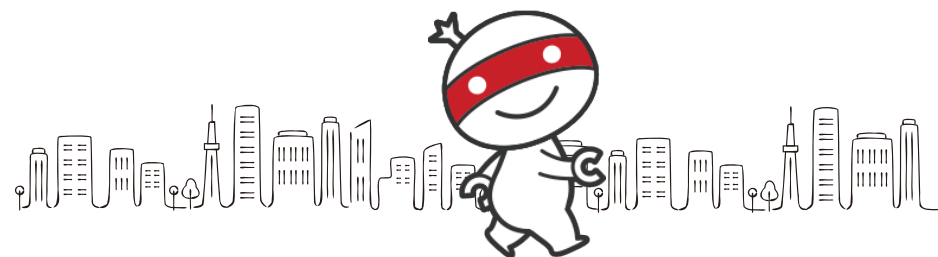


統合報告書2026

2025年12月期

INTEGRATED REPORT 2026



目次

Section

1 イントロダクション

- 01 目次
- 02 統合報告書2026 ポイント
- 03 社名について／企業理念／行動規範
- 04 私が実感する、私たちの行動規範
- 05 MonotaROが歩んできた“進化の足跡”

Section

2 MonotaROが目指す未来

- 06 社長メッセージ
- 10 MonotaROの成長の道筋
- 12 価値創造プロセス
- 13 MonotaROが成長し続ける理由
- 14 培ってきた“競争優位性”
- 15 マテリアリティ・優先取組分野
- 16 経営資本

Section

3 事業成長

- 17 CFOメッセージ
- 21 MonotaROの提供価値
- 23 資材調達ネットワークの変革への挑戦
- 26 **FOCUS** エンタープライズ事業：
事業成長加速に向けた営業活動強化
- 27 ユーザーインタビュー
- 31 海外事業

Section

4 競争優位を生み出す 事業基盤の強化

- 32 テクノロジー：
データとAIで切り拓く間接資材調達の未来
- 35 **FOCUS** 持続的な成長を支えるテクノロジーの推進体制
- 36 取扱商品点数2,800万点以上、
在庫点数68万点以上を有する物流センター
- 38 **FOCUS** 未来の物流を再定義する500億円の挑戦
- 40 他者への敬意に基づく企業文化と成長支援
- 42 **FOCUS** 従業員鼎談
- 44 サステナビリティ
- 45 環境
- 48 社会
- 50 社外取締役対談
- 53 役員一覧
- 54 コーポレート・ガバナンス
- 58 コンプライアンス
- 59 リスクマネジメント

Section

5 データ

- 61 11年間の財務サマリー
- 62 財務・非財務ハイライト
- 63 会社情報・株式情報

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に、「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ています。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「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やす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。
<https://corp.monotaro.com/index.html>

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書における業績予測などの将来に関する記述は、制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。したがって、さまざまな要因の変化により、実際の業績は、見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

統合報告書2026 ポイント

1

経営トップが描く成長ストーリーが知りたい

社長メッセージ

P.6～9

資材調達ネットワークの変革を目指し、社会を支える基盤として成長を加速する経営の考えを語ります。



CFOメッセージ

P.17～20

資本効率の追求と規律ある成長投資により、期待される成長を実現する方針を説明します。



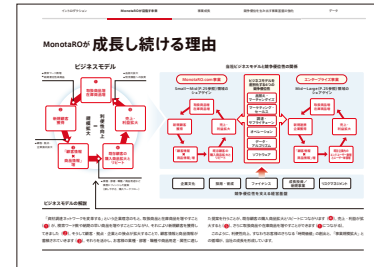
3

競争優位を生み出す仕組みが知りたい

MonotaROが成長し続ける理由

P.13

「時間価値」の提供を起点に、価値創造と事業成長が循環する仕組みを解説します。



テクノロジー：データとAIで切り拓く間接資材調達の未来

P.32～34

自社購買エージェント開発など、独自データとAIの融合で次世代の購買体験を切り拓く取り組みを紹介します。



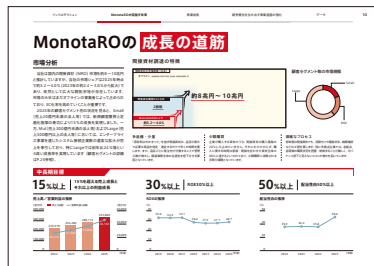
2

MonotaROの事業成長の可能性が知りたい

MonotaROの成長の道筋

P.10～11

国内間接資材市場における成長可能性と、中長期目標の達成に向けた事業別アプローチを示します。

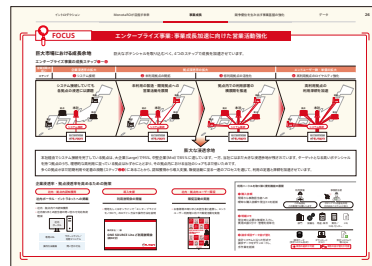


FOCUS

エンタープライズ事業 事業成長加速に向けた営業活動強化

P.26

巨大なMid～Large市場における未利用拠点への浸透を通じ、売上成長を加速する取り組みを紹介します。



4

持続的成長を支える基盤が知りたい

FOCUS

従業員鼎談

P.42～43

「他者への敬意」を根幹とする企業文化と、従業員の成長を支える取り組みを紹介します。



社外取締役対談

P.50～52

持続的な成長を支えるユニークなガバナンスの実効性と、企業価値向上に向けた課題を議論します。



社名について

MonotaRO

1

MRO販売

間接資材はMRO (Maintenance: 保守, Repair: 修繕, Operation: 操業) と呼ばれるため、M・R・Oを大文字にしました

2

モノが足りる

必要なものが何でも揃うサービスを提供します

3

流通の鬼退治

間接資材流通における不透明性や非効率性といった課題を“桃太郎の鬼退治”になぞらえて解決します

企業理念

『資材調達ネットワークを変革する』

行動規範

他者への敬意



周りに敬意をもって接する
自らの誤りを素直に認め、他者の誤りを受け入れる

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
リスクを見極め、素早く判断着手する

傾聴



周囲の声に耳を傾ける
環境、技術、顧客の変化をとらえる

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
小規模な仮説検証を繰り返し、大きな成果を実現する

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
考えを周囲に伝え、自ら行動を起こす

モノタロウ魂



コストや資源の制約に負けず工夫をこらし解決につなげる
法と規範、倫理を守り、社会的な役割を果たす



当社の利用がお客様の全拠点に行き渡り、
**業務のデジタル化や購買の変化によって
業務効率化が進んでいる**ことを
実際にお聞きした時。

エンタープライズプロダクト部門 菅原

メーカーが当社でのEC販売を決断され、
お客様が購入できるようになるとともに、
メーカーの市場開拓につながった時。

商品部門 塩谷



私実感する、私たちの行動規範



トラブルが発生した時の**原因究明や解決策の議論**が、
個人批判ではなく**「どんな構造や仕組みに
問題があったのか」という視点**になること。

プラットフォームエンジニアリング部門 市原

役職に関係なく「〇〇さん」と呼び合い、
**誰でも積極的に発言でき、
意見をしっかり聞いて尊重し合える環境**がある。

物流部門 末次・カスタマーサポート部門 神田



AI技術のキャッチアップが早い。専門外でも
安心して簡単に使える環境を整えてくれていて、
全社に展開されて活用が進んでいる。

マーケティング部門 藤原

**課題に対して改善策を主体的に考え、
ヒアリングや展開まで自ら実行**してくれる人
がとても多い。

商品開発部門 陳



やるべきことと今はやらないことの**判断が早く、**
お客様の時間資源はもちろん、自分たちと一緒に働く人たちの
「時間資源」まで考えている。

ECシステムエンジニアリング部門 中山

**ゴールだけでなくアウトカム(目指すもの)を考え、
そこに向けたマイルストーンを明確にしようとする
姿勢**があって、皆が意識している。

ECシステムエンジニアリング部門 早川



日々の業務で主体的に工夫しつつ、必要な場面では
部門をまたいで自発的に協力し合える。

その姿勢を**会社や部門も後押し**している。

人材開発部門 芝山



MonotaROが“進化の足跡”歩んできた

事業に必要なものが、必要な方々に行き届く「モノが足る」の実現に向け、資材調達ネットワークの変革に挑戦し続けます。

2000年代 オフラインからオンラインへ

創 業当時の間接資材流通には、都度の見積もり・納期確認が必須で、同じ商品でもお客様によって価格が異なるという、不透明で非効率な商慣行が根づいていました。当社はここに着目し、誰もが価格と納期をオンラインで確認でき、購買を完結できるECサイトを構築しました。IT環境の普及と技術革新が加速する中、取扱商品の拡充といち早い機械学習の導入を行うことで、精度の高い販促を推進しました。外部検索エンジンのターゲティング広告の登場も、外回り営業担当を持たない当社への追い風となりました。

主な取組内容

- ・間接資材のオンライン販売開始
- ・お客様の注文に対応できる物流設備とシステムの整備
- ・プライベートブランド（PB）商品の開発・販売
- ・機械学習を用いたマーケティング
- ・検索エンジンでのターゲティング広告

2010年代 システムや物流への投資による高生産性の確立

IT への投資により、膨大なデータの安定運用を実現したことから、取扱商品点数が大きく増加しました。ロングテール商品^{※1}の拡充によりお客様数が増加し、お客様の業種や規模も多様化しました。それにより行動データの蓄積が進み、データドリブン経営が加速しました。また、物流センターの新設やロボットの導入、検索機能の改善、需要予測の最適化により、さらに商品が探しやすく迅速に届く仕組みを確立し、同時に高い生産性も実現しました。さらに、大企業向けビジネスを本格化させました。

※1 購入頻度の低い商品

主な取組内容

- ・取扱商品点数を大幅に拡大（2009年末100万点→2019年末1,800万点）
- ・在庫商品点数を大幅に拡大（2009年末4.8万点→2019年末46.1万点）
- ・物流センターの拡張・開設
- ・物流センターへの自動搬送ロボット導入
- ・自社で開発した購買管理システムの提供開始

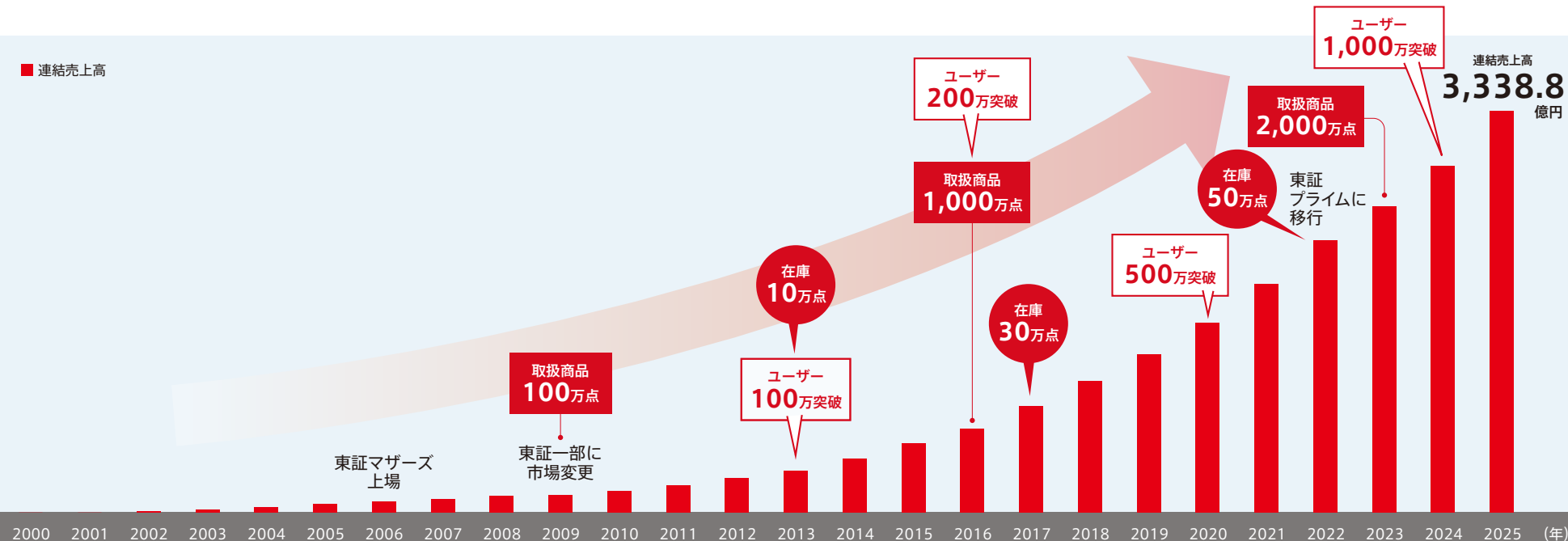
2020年代 お客様を理解し、より選ばれる企業へ

顧 客数の増加とともにニーズの多様化が加速し、汎用的な商品提案ではなく、お客様それぞれに合った施策の必要性が高まりました。他社が模倣できない膨大な一次データ^{※2}と独自の機械学習を通じたアルゴリズム構築により、パーソナライズ化した高度な検索結果・推薦商品の提示を実現しています。さらに言葉の意味を数値化（ベクトル化）して捉えることで、曖昧な表現でも正確に意図を汲み取れるセマンティックベクトル検索を導入しました。これにより文章での検索が可能になり、お客様の商品探索時間の削減につながっています。また、物流オペレーションの各工程において、自動化や改善の取り組みを進めています。

※2 MonotaROの商品情報、ユーザーの購買行動に関する情報

主な取組内容

- ・お客様ごとにパーソナライズ化した商品チラシの送付
- ・メールやアプリなどの複数チャネルでの横断的なプロモーション
- ・顧客事業規模別の市場分析
- ・顧客満足度向上施策（当日出荷注文締切時間の延長など）
- ・サプライヤーとの在庫連携



TOP MESSAGE

社長メッセージ

「資材調達ネットワークの変革」を目指し、
社会を支える基盤として成長を加速していきます

取締役
代表執行役社長
田村 咲耶



TOP MESSAGE | 社長メッセージ

お客様の事業継続を支える 資材調達インフラとしての使命

社長に就任してからのこの2年間、不確実性の高まる社会情勢において、「仕事に必要なものをお届けする」ということの重要性を一貫して実感してまいりました。令和6年能登半島地震、南海トラフ地震臨時情報の発表などの災害対策、夏季高温化による職場での熱中症対策の必要性の高まり、そして、サイバーセキュリティリスクや、激動する世界情勢を発端とした供給体制不安などの事態は、MonotaROという存在が社会においてどのような責任を負っているのかを、あらためて私自身に問い直す機会となりました。

2025年後半以降は需要の波が大きく、当社の物流能力が逼迫する状況になることもありました。物量が急増した当社の物流拠点には、職種を問わず多くの従業員が応援に駆けつけました。私自身も物流倉庫の現場に入り、実際に商品を棚からピッキングする作業に加わりました。そこで手にしたのは、ボールペンから工業用のコルゲートチューブまで、多岐にわたる資材です。これら一つひとつが、現場で働く方々にとってなくてはならないものであり、私たちが物理的にモノをお届けするという行為が、誰かの仕事を動かしているのだと肌で感じました。

MonotaROは現在、MonotaRO.com事業では1,000万を超えるユーザー、エンタープライズ事業では6,000社を超える企業の皆様にご利用いただいています。私たちの事業は、単なる便利なECサイトという枠を超え、事業者の皆様の業務継続を支える「インフラ」そのものです。調達の非効率を解消し、お客様が本業に集中できる環境をつくることで、社会全体

の「時間価値」を高める。この決意を胸に、困難な環境下でも止まらない、レジリエンスの高い供給体制を追求し続けることが、私たちの最大の使命であると考えています。

市場理解を深めた2年間 ——成長機会と課題の解像度が高まった

2025年、当社は創業25周年の節目を迎えました。「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5名でスタートした会社は、今や売上高3,000億円を超え、従業員数は単体でも931名^{*1}に達しています。困難を分かち合い、ともに成長を支えてきた全従業員の確かな実行力により、小規模事業主から大企業まで、広範な顧客基盤を築くことができました。

しかし、8兆円から10兆円といわれる日本の間接資材市場において、私たちのシェアはまだ3～4%にすぎません。間接資材市場はまだ、約8割がオフラインからの調達という非効率な状態であり、成長の余地は大きいと認識しています。

社長就任後、私は「市場とお客様の解像度を高めること」に注力してきました。データ分析をするだけでなく、私自身がお客様を訪問し、現場の声を聞く中で見えてきたのは、私たちが提供できている価値と、今後私たちが着手すべき課題です。特に、エンタープライズ事業においては、成長の可能性とともに大きな課題が見つかった1年でもありました。かつて「大企業連携」「集中購買サービス」などと呼称が分散していた事業を「エンタープライズ事業」へと統一したのは、「複雑な組織構造を持つお客様の調達課題を解決する」というサービスの提供価値・位置づけを社内外で明確にするためです。この事業は

非常に速いスピードで成長していますが、一方で2025年は計画を下回った部分もあり、その要因を深掘りすることで、次なる成長への道筋を明確にしました。

※1 株式会社MonotaRO単体（2025年12月31日現在）

エンタープライズ事業 ——拠点内の利用浸透の支援により、 複雑な組織課題を解決する

現在のエンタープライズ事業における最大の伸び代は、実は「企業単位ですすでに当社と契約・接続済みだが、十分に活用されていない拠点（現場）」にあります。売上300億円以上のLarge市場の企業は、平均で製造業では60以上、非製造業では150以上の工場や営業所、研究開発所などの拠点を持っています。しかし、こうした拠点において、当社の浸透率^{*2}はまだ低く、拠点内で1人でも当社を利用されている拠点は10%程度であることがわかりました。本社では「間接資材を効率良く買いたい」と思って当社と契約してくださっているのに、日本全国に散らばる各拠点レベルでは、従来の手順書などが存在しており、「今のやり方を変えるのが面倒」「ログイン方法がわからない」といった、入り口のハードルが理由で利用されていないケースが多くあることがわかりました。

エンタープライズ事業が提供するシステム接続をした企業の一部では、接続することで自然に利用が進むことがわかっていました。しかし、大きな組織の行動を変えるにはそれだけでは不十分で、私たちの能動的な支援が必要なことがわかりました。そこで取り組んでいるのが、営業活動の「型化（標準化）」です。

TOP MESSAGE | 社長メッセージ

どのタイミングで、どの拠点に、どのようなデモンストレーションを行い、利用を開始していただくか。この手順を型化し、全国の営業メンバーが同じ精度で実行できる体制を整えています。

実際にこの「型」に基づいたアプローチを、製造業を中心に試験的に行ったところ、高い確率で、それまで当社を利用していなかった拠点での利用開始につながるという手応えを得られました。ターゲットとなる大規模な拠点に対して、データと足で稼ぐ営業を組み合わせ、確実に浸透させていく準備が整いつつあります。

また、エンタープライズ事業における浸透率向上の強力な武器となるのが、防毒マスクのような「キラーコンテンツ」としてのプライベートブランド（PB）商品です。塗装工程などで使われる安全防具の一種であり、国家検定が必要な防毒マスクは参入障壁が高く、一度採用されれば消耗材としての吸収缶のリピート購入といった高い継続性が期待できます。これは当社が2010年代から望んでいた商品のPB化であり、三光化学工業株式会社からの事業継承というご縁によって実現したものです。こうした「現場に深く刺さり、手放せなくなる商品」をフックに、他社にはない独自価値をお客様に提供していきます。

※2 企業の事業所・拠点の中で1人でもmonotaro.comもしくはエンタープライズモノタロウのアカウントを利用している事業所・拠点の率（当社推計）



**営業活動の「型化」で拠点浸透を加速させ、
データとフィジカルの高度な融合で
独自の顧客体験を創出します**

MonotaRO.com事業
——デジタルとフィジカルの高度な融合

MonotaRO.com事業においてはカタログの再発刊という大きな挑戦を行いました。一度休刊したものを再び世に出すのは容易ではなく、商品情報の精度や構成に悩み抜きました。費用対効果の観点から休刊していた紙のカタログを再発刊した目的は、紙のカタログを実際に手に取ってご覧いただくことで、サイト検索だけからでは出会えない、新しいカテゴリーの商品に出会っていただくことにありました。結果として、カタログは既存のお客様に初めて購入いただくカテゴリーを拡大し、LTV（顧客生涯価値）を押し上げる明確な効果を発揮しました。25年の歴史の中で培われた知見を活かしつつ、2026年も計画的な発行を続けます。

また、2025年にはインドのチェンナイ市にテックセンターを設立しました。この拠点で開発している販促基盤が、サイト内やバナー、メールなどの、MonotaRO.com事業の高度なダイレクトマーケティングを支えています。例えば、お客様が2回目の注文を迷っているような最適なタイミングでクーポンを提示したり、購入履歴に基づいてパーソナライズされたコミュニ

ケーションを行ったりといった施策を、インドの開発拠点によって高度に実行し、進化できるようになりました。テックセンターが磨き上げた販促基盤は、今後エンタープライズ事業にも展開していく予定です。

競争優位性を支える基盤
——フルフィルメント・データ・AIの進化

私たちのビジネスモデルの根幹は、強固なフルフィルメント^{※3}体制にあります。2028年稼働開始予定の水戸ディストリビューションセンター（以下、水戸DC）では、ロボティクスなどの活用により現行の笠間DCと比較し、3倍の生産性を目指します。これは単なるコスト削減のためではありません。日本において人を採用することがますます困難になる将来を見据え、省人化を徹底することは、安定的な供給能力を維持し、有事の際もビジネスを止めないための「レジリエンスへの投資」となります。

避けて通れないテーマであるAIについても、私たちはリスクと機会の両面を捉えて投資をしています。AIによって「検索して探す」というこれまでの購買行動そのものが代替されるリスクは存在します。しかし、どれほどテクノロジーが進歩しても、商品を「在庫し、翌日に届ける」というフィジカルな強みは代替できません。また、私たちが持つ膨大な商品データと、誰が何を買ったかという顧客データを活用し、AIと融合させることで、お客様の意図を先回りした提案という新たな顧客体験の創出が可能になると考えています。2026年にはMonotaRO.com事業において、「モノタロウAI」という自社開発の購買エージェントをリリース予定で、現在、テスト運用を行いながら顧客行動の理解を深めています。

このような時代の変化に対応するためにも、私たちはビジネスモデルを、従来の四角形型から五角形型へとアップデートしました。執行役が数カ月々にわたって本を読み、当社の歴史をあらためて学び、合宿を行い、理解を深め、議論を重ねて導き出したこの

TOP MESSAGE | 社長メッセージ

ビジネスモデルは、AI時代においても当社が提供価値を磨き続けるための道標です。私たちは、商品データと顧客データという独自の「一次情報」を蓄積し、それをフィジカルな強みと掛け合わせることで、より強固な競争優位を築くことを目指します。

当社は韓国、インドネシア、インドでも事業展開を進めており、当社の強みである品揃え・データ・フルフィルメント体制を最大限に活用し、各国の事業者の皆様の実便性を高める取り組みを進めています。近年は、特にサプライチェーンを強化することによって配送品質を高めた結果、リピート顧客が増加しています。AI領域の技術開発や積極的な活用にも各国で取り組んでおり、相互に学び合うことで進化を促進しています。

※3 商品の注文から受け取り、支払いまでの購買体験全体

持続的成長の源泉

——「他者への敬意」と「一次情報」の重要性

MonotaROが成長し続けるための根幹は、企業文化にあります。創業時から受け継がれる「他者への敬意」こそが、相手を能動的に理解し、学び続ける「Keep Young^{※4}」な姿勢を支えています。従業員が1,000名規模に迫り、海外へと拠点を拡大する中でも、この価値観を共有することが不可欠です。

そのゆるぎない手応えを感じさせる象徴的な事象が、インドをはじめとする海外拠点のメンバーもMonotaROの文化を深く理解し、自ら「週報」（P.41参照）を発信していることです。その言葉の端々からは、当社が重んじる「他者への敬意」が深く浸透していることが伝わってきます。企業文化という共通言語があれば、国を超えて1つのチームとなり、お客様に最適な

サービスを提供すると同時に、お客様の行動変容を促す基盤をつくり上げることができる。彼らの高い当事者意識に強く感銘を受けるとともに、当社の企業文化が海を越えて確実に浸透していることをあらためて実感しました。

そうした中、私は経営判断において、「一次情報」を大切にしています。全従業員が綴るすべての「週報」を、従業員が1,000名に迫る今でも読み続けているのは、管理のためだけではなく、刻一刻と変化する現場の状況を知るためでもあります。そうすることで、例えば、2025年の第4四半期に物流能力が逼迫した際には、グループ長からの「対処すべき課題に優先順位をつけられるように、全体にトップメッセージを出してほしい」という週報での声に即座に応えることができました。事態が収束に向かうまでの緊迫した期間は、毎朝、私を含む各部門の責任者10名ほどが集まり、前日の一次データを見てその場で判断を下しました。こうしたスピーディーな意思決定と実行力こそが、当社の強みです。

また、私たちは従業員に「前向きな挑戦」をしてほしいと願っています。海外出向プログラムなどを公募制で提供しているのも、意欲ある従業員が自ら手を挙げ、世界を舞台にストレッチできる環境を整えるためです。挑戦できる環境を活かし、社会への貢献を実感しながらともに成長していく。そうした企業文化を維持・強化し続けることが、長期的な企業価値向上につながると確信しています。

※4 Keep Young：年齢的なことを指す言葉ではなく、常に学び続け、チャレンジを続ける精神と行動を意味しています。

現場の「他者への敬意」と「一次情報」を大切に、社会の生産性を支える「現場の味方」であり続けます



資材調達ネットワークの変革への挑戦を続ける「現場の味方」として

2026年2月からスタートした新しいCMのメッセージ「もっと！現場の味方」や、エンタープライズ事業の事業名称の変更は、入社して数年の従業員たちの提案から生まれました。MonotaROという名前は知られていても、まだその真の価値を伝えきれていないのではないか。もっと良くできるはずだ。入社後間もないからこそ持ちうる「違和感」を原動力に変革が進むこと、同時に、長く在籍する従業員もこうした変革を積極的に推進しようという姿勢を持っていることを誇りに思います。

私たちは、資材調達ネットワークを変革し、社会の生産性向上に貢献するという、大きなやりがいと満ちた挑戦の只中にいます。これからも、データと現場の声を大切にし、お客様、従業員、そしてステークホルダーの皆様とともに、「もっと！現場の味方」を実現していきます。資材調達の新しい価値を創出していくMonotaROのこれからの成長に、どうぞご期待ください。

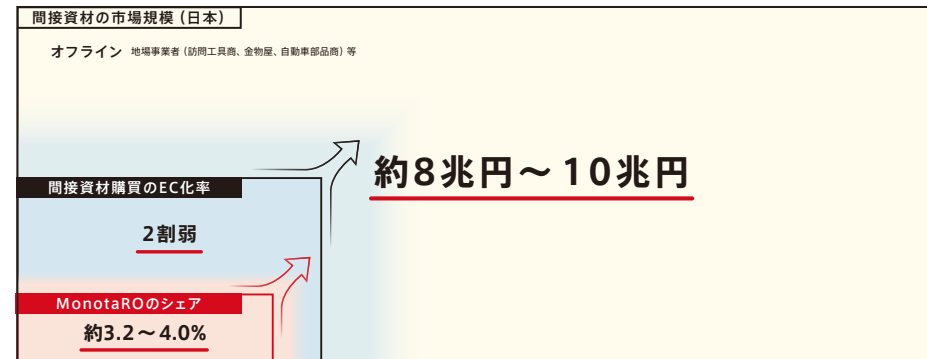
MonotaROの成長の道筋

市場分析

当社は国内の間接資材（MRO）市場を約8～10兆円と推計していますが、当社の市場シェアは2025年時点で約3.2～4.0%（2023年の約2.4～3.0%から拡大）であり、依然として広大な開拓余地が存在しています。市場の大半はまだオフラインの事業者によって占められており、EC化率を高めていくことが重要です。

2025年の顧客セグメント別の状況を見ると、Small（売上20億円未満の法人等）では、新規顧客獲得と定着化施策の奏功により15%の成長を実現しました。一方、Mid（売上300億円未満の法人等）およびLarge（売上300億円以上の法人等）においては、エンタープライズ事業を通じたシステム接続企業数の着実な拡大が売上を牽引しており、特にLargeでは前年比24%増という高い成長率を実現しています（顧客セグメントの詳細はP.25参照）。

間接資材調達の特徴



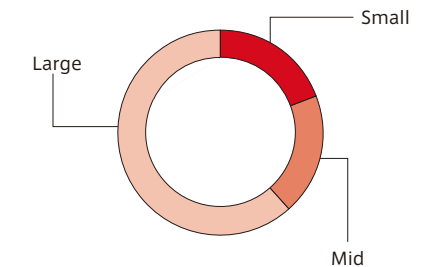
多品種・少量

「原材料以外のすべて」を指す間接資材は、品目が膨大で必要な商品を選定するだけで多くの時間を要します。また、品目ごとに発注先が分散することで管理工数が増大し、調達業務全体の生産性を低下させる要因となっています。

少額購買

企業が購入する資材のうち、間接資材は購入価格の20%しか占めていません。それにもかかわらず、購入に要する時間は直接・間接を合わせた資材全体の80%に達するといわれており、少額購買に浪費される手間が課題となっています。

顧客セグメント毎の市場規模



煩雑なプロセス

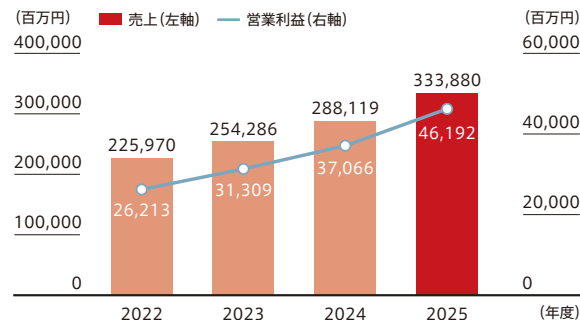
低単価な間接資材でも、見積もりや価格交渉、納期確認などの工程を要します。特に多拠点企業では、各拠点、各現場の購買状況を把握・統制することが難しく、ガバナンス低下と見えないコストの増大を招いています。

中長期目標

15%以上

15%を超える売上成長とそれ以上の利益成長

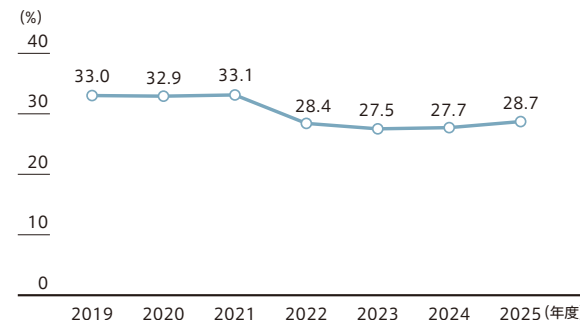
売上高／営業利益の推移



30%以上

ROE30%以上

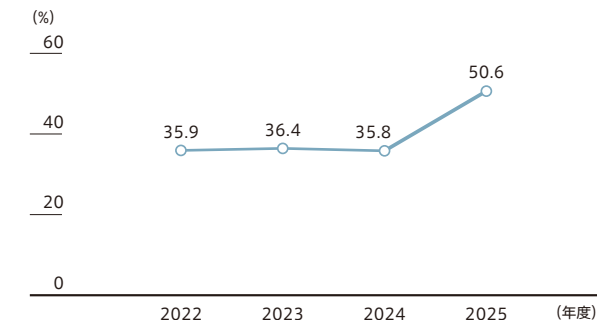
ROEの推移



50%以上

配当性向50%以上

配当性向の推移



事業別アプローチ

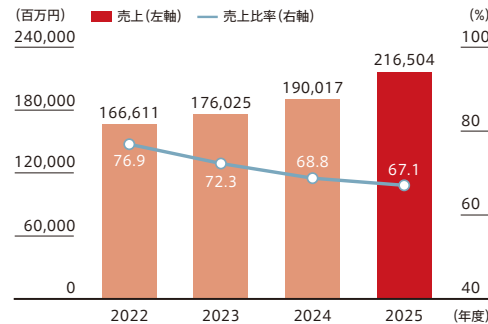
LTV（顧客生涯価値）の最大化で、持続的な成長の源泉を築く

MonotaRO.com事業

MonotaRO.com事業の持続的成長の核は、データサイエンスを駆使したLTV（顧客生涯価値）の最大化にあります。データサイエンスとマーケティングを高度に融合し、1. 新規顧客の獲得、2. 獲得顧客の定着化、3. 定着後顧客のLTV向上という3ステップを循環させ、収益基盤を強固にします。

MonotaRO.com事業成長の3ステップ

1. 新規顧客の獲得：将来的に高いLTVが見込まれる顧客層を予測モデルで特定し、獲得コストの最適化と質の高い新規流入を両立します。
2. 獲得顧客の定着化：離脱率が劇的に改善する「連続購入回数」の閾値をデータから導き出し、適切なフォローアップ施策で初期の離脱を防止します。
3. 定着後顧客のLTV向上：未購入カテゴリへのクロスセルを最適なタイミングで提案し、顧客内のシェアを高めることでLTVを最大化します。



※ロイヤリティはMonotaRO.com事業の売上に含まれます。

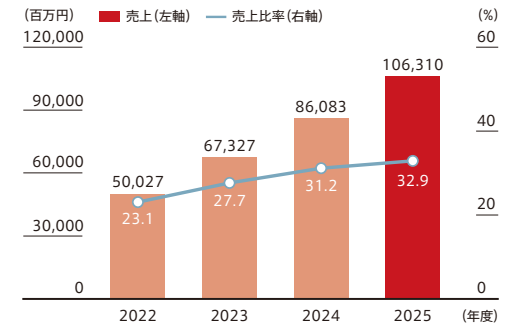
高ポテンシャルな未利用拠点への浸透で、真の成長エンジンへ

エンタープライズ事業

エンタープライズ事業は、2025年度に売上高1,000億円を突破し、当社の持続的成長を牽引する第二の柱へと進化しました。エンタープライズ事業の市場規模は5兆円以上と極めて巨大です。当社はすでにこの市場の主要企業の約85～95%とシステムを接続しており、国内大企業の標準的な間接資材調達インフラとしての地位を確立しています。

しかし、ポイントは「本社と契約しただけ」の状態から、いかに現場の奥深くまで浸透できるかです。現在、事業所単位の拠点浸透率は約10～20%にすぎず、膨大な未利用領域が存在します。他社には真似できない広範な品揃えと、購買プロセスの透明化という価値を武器に、未利用拠点への浸透を推進します。

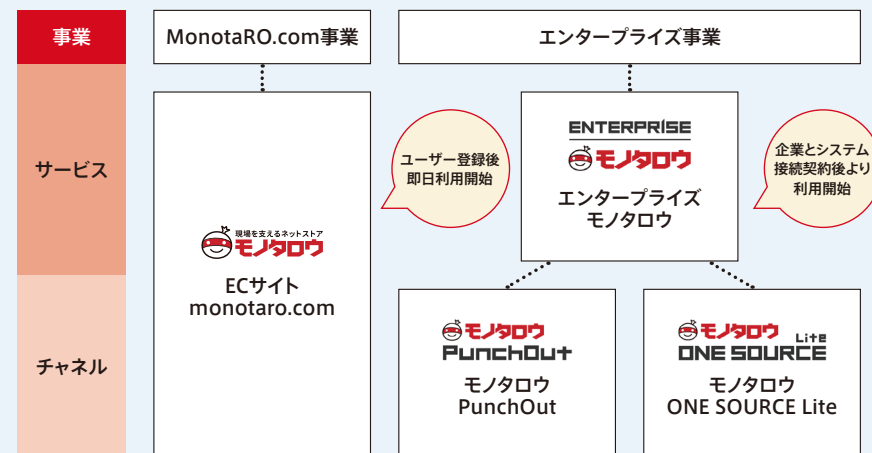
当事業の特長は、一度システム接続すれば、既存顧客からの売上が年を追うごとに積み上がる、堅実な収益モデルです。システム接続という点を、データに基づく拠点深耕という面へ拡大することで、中長期的にわたる持続的な成長を実現していきます。



TOPICS

「MonotaRO.com事業」「エンタープライズ事業」へ事業名称を変更

『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、当社は二つの事業を行っています。従来の「事業者向けネット通販事業」「購買管理システム事業」という名称のわかりにくさを解消することを目的とし、2026年に事業名称をそれぞれ「MonotaRO.com事業」「エンタープライズ事業」へ変更しました。

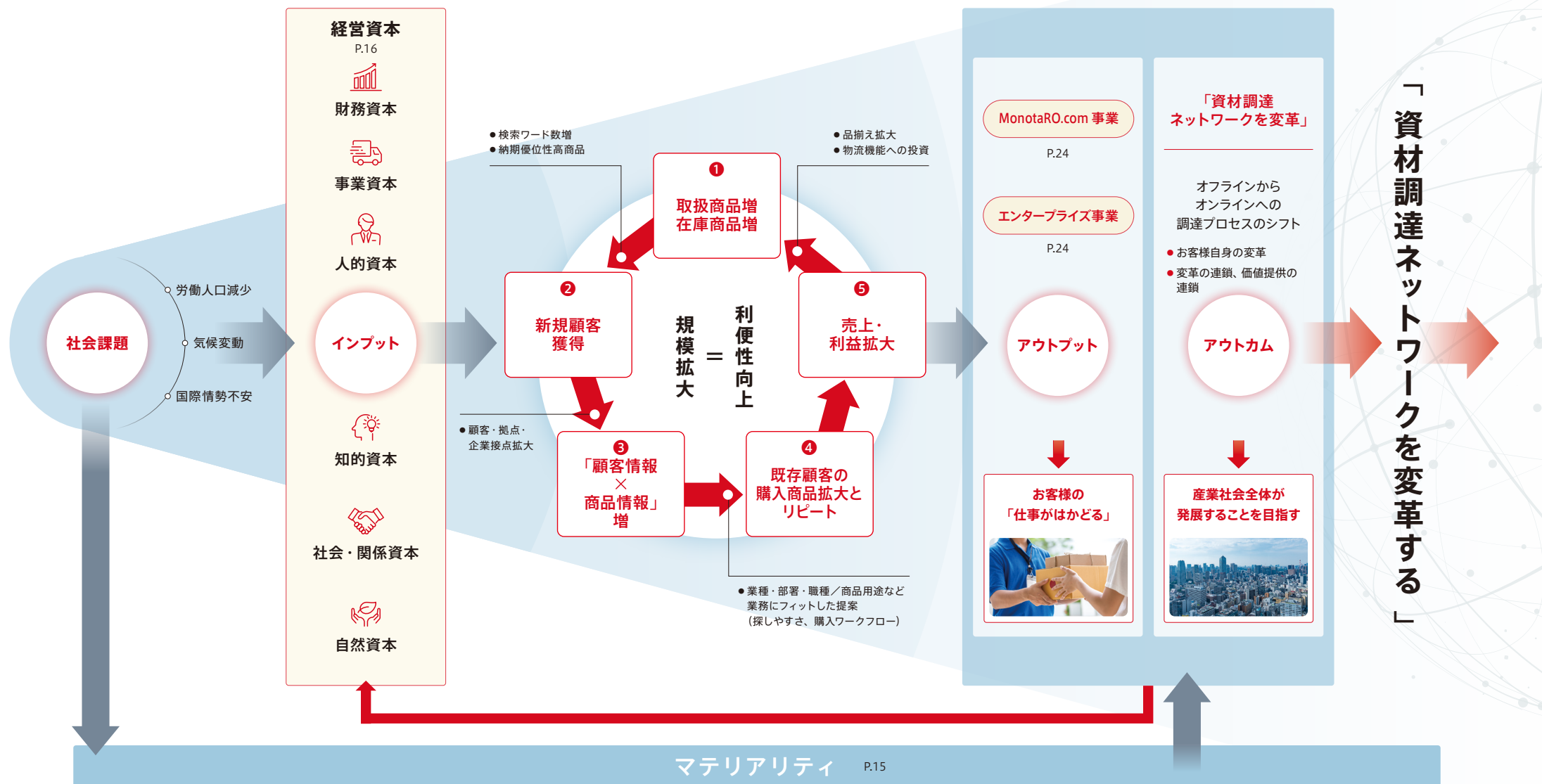


モノタロウ PunchOut /モノタロウ ONE SOURCE Lite の詳細はP.27参照

価値創造プロセス

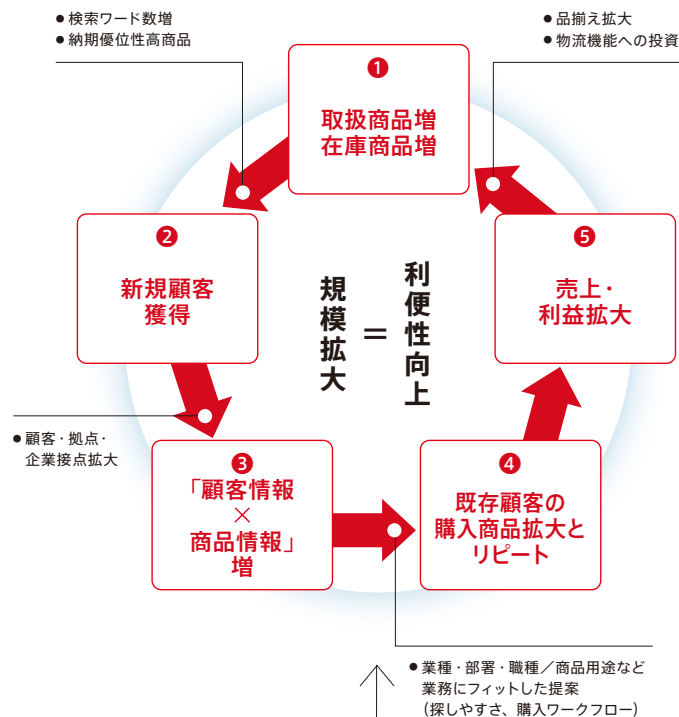
資材調達ネットワークの変革を実現し、多数のお客様の仕事がはかどることで、産業社会全体の発展に寄与することを目指します。

「時間価値」の提供



MonotaROが 成長し続ける理由

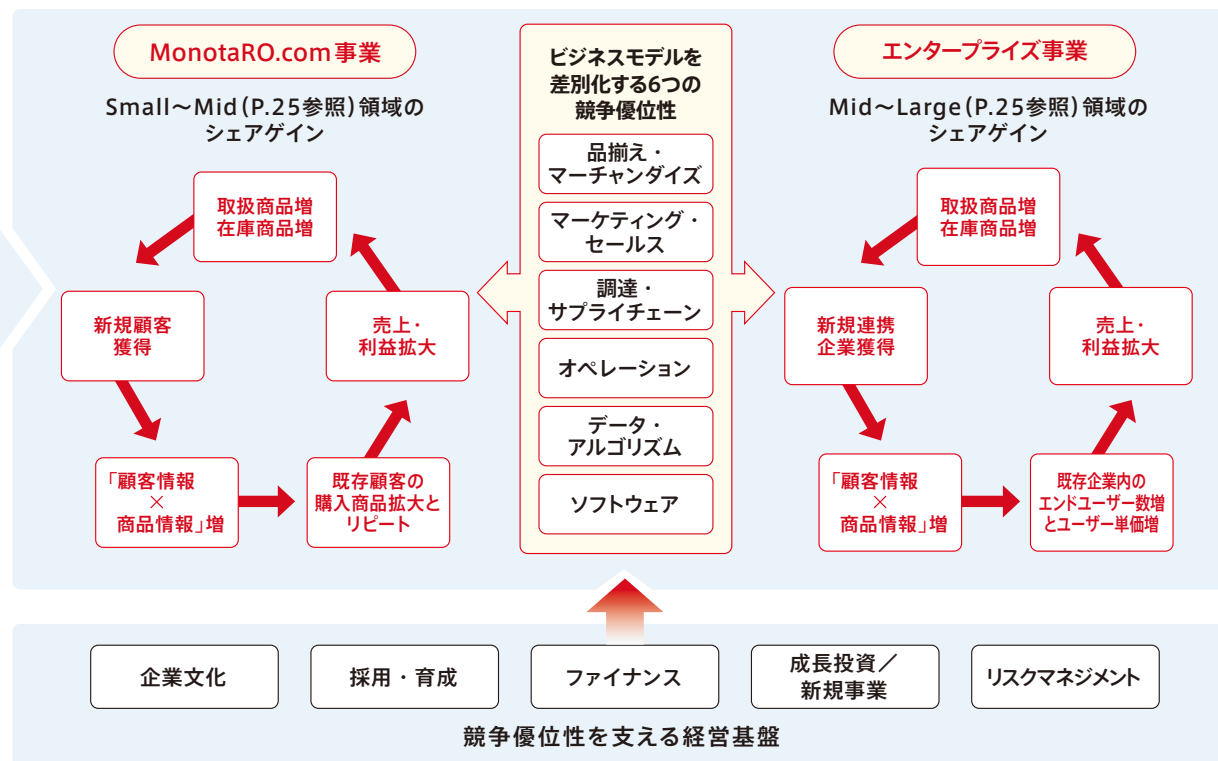
ビジネスモデル



ビジネスモデルの解説

「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、取扱商品と在庫商品を増やすこと（①）が、検索ワード数や納期の早い商品を増やすことにつながり、それにより新規顧客を獲得してきました（②）。そして顧客・拠点・企業との接点が拡大することで、顧客情報と商品情報が蓄積されていきます（③）。それらを活かし、お客様の業種・部署・職種や商品用途・属性に適し

当社ビジネスモデルと競争優位性の関係



た提案を行うことが、既存顧客の購入商品拡大とリピートにつながります（④）。売上・利益が拡大すると（⑤）、さらに取扱商品や在庫商品を増やすことができます（①につながる）。

このように、利便性向上、すなわちお客様のさらなる「時間価値」の創出と、「事業規模拡大」との循環が、当社の成長を形成しています。

培ってきた“競争優位性”

競争優位

当社の競争優位性は、ECの各プロセス（「品揃え・マーチャндаイズ」「マーケティング・セールス」「調達・サプライチェーン」「オペレーション」）において高い専門性を持つ集団が、さらに上を目指して挑戦し、ビジネスを進化させ続けていることにあります。一つひとつのプロセスを「データ・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組み合わせに発展させ、独自の視点を生み出すことにより、競争優位性を創出しています。

競争優位性を支える基盤（下図参照）には、企業文化（P.40～41参照）の醸成、変化に対応できる組織設計や公正な人事制度と教育、健全なファイナンス、成長計画を実現する成長投資、事業のリスクを把握し対策を構じるリスクマネジメント（P.59～60参照）があります。これらが6つの競争優位性を支えています。

品揃え・マーチャндаイズ

取扱商品点数は2,800万点以上。価格競争力のあるプライベートブランド（PB）商品も多数



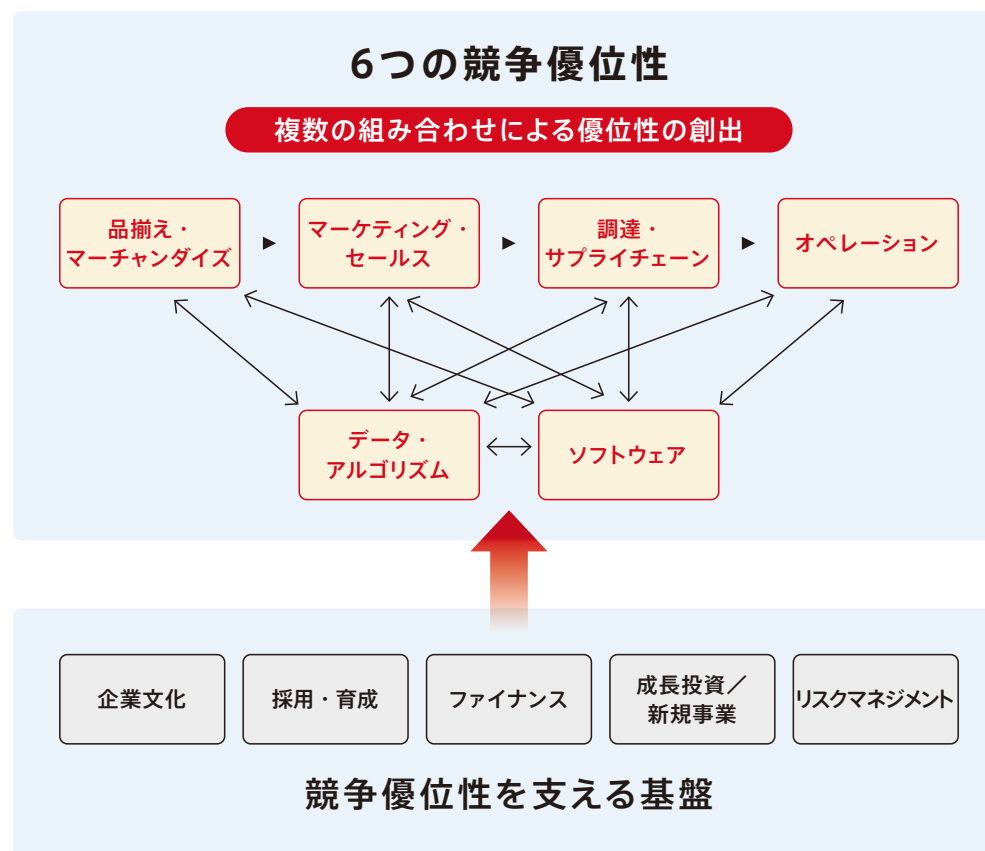
マーケティング・セールス

お客様の固有情報や当社サイト内での行動履歴などのデータをもとにした商品推薦および販促、LTV^{※1}に基づく新規顧客獲得施策を実施



データ・アルゴリズム

蓄積したデータを独自の機械学習やアルゴリズムなどへ組み込み、需要予測や個別最適化した施策等に利用

調達・サプライチェーン

機械学習による需要予測に基づき自動発注で仕入れを実施。サプライチェーンの改善により短納期を実現



オペレーション

RPA^{※2}を活用した業務の自動化や、多数のロボットを導入した物流センターにより、高い生産性を実現



ソフトウェア

ほとんどの基幹システムを内製化しているため、機動的なカスタマイズが可能



※1 顧客生涯価値

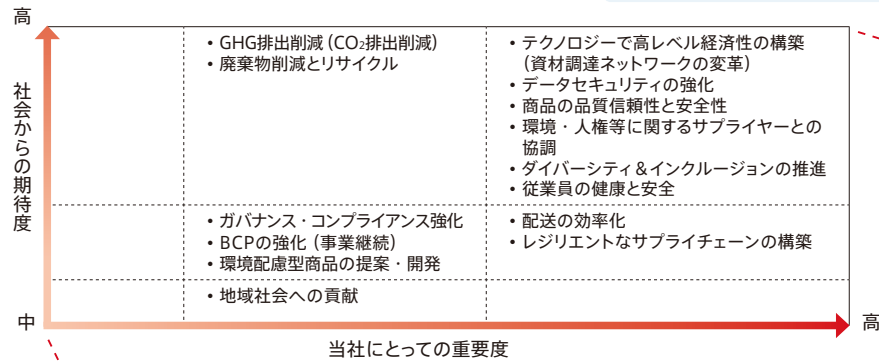
※2 ソフトウェアロボットによる定型業務の自動化

マテリアリティ・優先取組分野

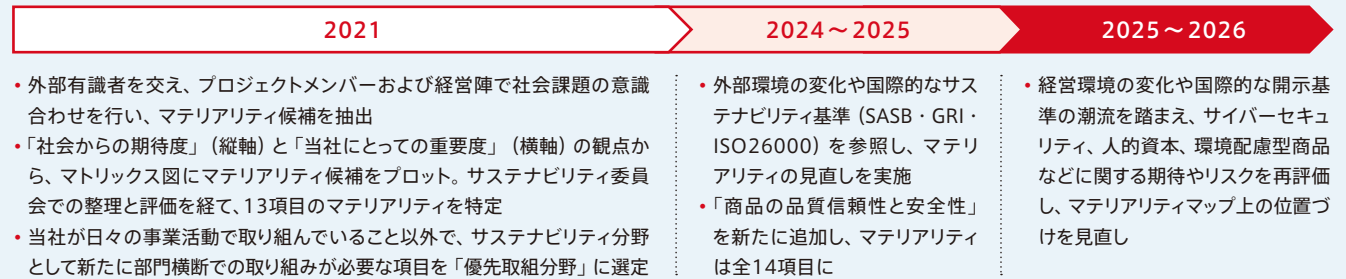
2026年度 マテリアリティの位置づけの見直し

経営環境の変化や国際的な開示基準の潮流を踏まえ、形骸化を防ぎ真に事業成長やリスクマネジメントに直結する取り組みにリソースを集中させるため、マテリアリティマップ上の項目の位置づけを見直しました。

新マテリアリティマップ（2026年5月～）



マテリアリティの変遷



優先取組分野の選定

優先取組分野	作業部会	取り組み	関連するSDGs
気候変動対策としてのCO ₂ 排出量の削減	CO ₂ 排出削減・資源循環部会	- 再生可能エネルギー由来電力への切り替え - 省エネルギーオペレーションの実現 - 配送の効率化によるCO₂排出削減	7 気候変動, 9 産業・エネルギー, 12 消費の持続可能性, 13 気候変動, 17 パートナーシップ
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		- 廃棄物削減 - リサイクルの促進	12 消費の持続可能性, 17 パートナーシップ
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	- 調達方針、ガイドラインの制定とサプライヤーへの配布 - サステナビリティ監査の実施	8 働きがいと経済成長, 12 消費の持続可能性, 17 パートナーシップ
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&インクルージョン推進部会	- 多様な人材の活躍支援やインクルーシブな企業文化の醸成 - 柔軟な働き方を選択できる制度の整備 - 働きがいのある職場環境の構築	5 ジェンダー平等, 8 働きがいと経済成長, 10 人や国の不平等の解消
環境配慮型商品の開発と提案	環境配慮型商品部会	- 環境配慮型商品の拡充や探しやすさの向上 - プライベートブランド (PB) の環境配慮型商品開発	9 産業・エネルギー, 12 消費の持続可能性, 13 気候変動, 14 海洋資源, 15 陸域生態系, 17 パートナーシップ

サステナビリティの詳細はP.44～49をご参照ください。

経営資本

	経営資本 (2025年12月末時点)	取り組み	関連マテリアリティ
 財務資本	- 総資産 (連結) : 1,932億円 - 有形固定資産 (連結) : 549億円 - 無形固定資産 (連結) : 76億円 - 純資産 (連結) : 1,229億円 - 売上高 (連結) : 3,338億円	- キャピタルアロケーション方針の策定 - 中長期目標設定 (売上・利益成長) - 自己資本利益率 (ROE) - 成長投資・株主還元	テクノロジーで高レベル経済性の構築 (資材調達ネットワークの変革)
 事業資本 P.32~34 P.36~37	- 国内主要物流拠点 : 3カ所 - 取扱商品点数 : 2,885万点 - 在庫保有能力 : 約90万点 - 出荷能力 : 最大約31万行/日 - プライベートブランド (PB) 商品 : 1,000点以上 (2025年の新規販売商品) - エンタープライズ事業 : 売上構成比 32.9%	- 顧客利便性向上、事業継続のための備え - 必要十分な商品点数・数量を在庫することによる配送納期の短縮 - 自然災害等による業務停止リスクの分散 - プライベートブランド (PB) 商品の開発強化 - エンタープライズ事業の強化 - 既存企業の各拠点で利用説明会を開催し、現場浸透を加速 - 専任チームによる調達課題解決ソリューション提案	- 配送の効率化 - レジリエントなサプライチェーンの構築 - データセキュリティの強化 - BCPの強化 (事業継続)
 人的資本 P.32~34 P.36~37 P.40~41	- 従業員数 (連結) : 3,612名^{※1} - 従業員数 (単体) : 2,854名^{※1} - 女性比率 (単体) : 60.5%^{※1} - 女性管理職比率 (単体) : 20.9% - テック系従業員比率 : 31.2% - エンタープライズ事業営業人員の強化 2024~2025年で約150%増加 (2024年1月と2025年12月を比較)、2026年も継続して増加を目指し注力	- 競争力・持続性を有する組織づくり - 人材採用・育成の強化 - MonotaROアカデミー (社内育成プロジェクト) 推進 - 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&インクルージョンの推進 - 配送の効率化 (省力化) - 従業員の健康と安全 - BCPの強化 (事業継続) - ガバナンス・コンプライアンス強化
 知的資本 P.32~34 P.36~37	- 蓄積したデータと効果を最大化する実行力 - マーケティング分析、ベクトル検索、高度な推奨機能 - 解像度の高い顧客理解 - 大企業におけるエンドユーザー単位の分析 - 分析に基づく、ポテンシャルに応じた大企業向け施策の実行 - 物流ノウハウ・自動化 - オペレーションの生産性向上 - インドにマーケティング関連システム開発拠点の設立	- 顧客利便性の向上 - ワンストップショッピングの拡大 - 商品を探す時間の短縮 - 商品推薦機能による新カテゴリー商品認知の促進 - 労働人口減少社会への対応 - 低コストオペレーション・事業のレジリエンス強化 - データセキュリティの強化	- テクノロジーで高レベル経済性の構築 (資材調達ネットワークの変革) - 配送の効率化 - データセキュリティの強化 - 商品の品質信頼性と安全性 - BCPの強化 (事業継続)
 社会・関係資本 P.36~37	- サプライヤー数 : 2,800社以上 - 登録ユーザー数 : 1,126万件以上 - エンタープライズ事業接続企業数 : 5,988社^{※2} - 主要物流センター設置地域 : 2県	- 調達ガイドラインと監査 - サプライヤーへのガイドライン配布と賛同確認書回収、自己点検アンケート、監査実施等 - 主要物流センターの周辺自治体等との関係構築	- 環境・人権等に関するサプライヤーとの協調 - ガバナンス・コンプライアンス強化 - 配送の効率化
 自然資本	- 事業活動に伴うCO₂排出量の削減 - Scope1+Scope2 (マーケット基準) : 648t-CO₂ - 環境負荷低減商品の取り扱い拡充と販売促進 - 資源循環	- 環境負荷低減 - 非化石証書を活用した電力使用によるCO₂排出の削減 - 物流拠点での年1%以上の省エネルギー施策の実行 - 猪名川DC近隣の自治体フードバンクとの提携 - 排出不要物のリサイクル率の向上 - サステナブル商品特集による販促	- 環境・人権等に関するサプライヤーとの協調 - GHG排出削減 (CO₂排出削減) - 廃棄物削減とリサイクル - 環境配慮型商品の提案・開発 - 地域社会への貢献

※1 アルバイト・派遣社員を含む

※2 エンタープライズ事業接続企業数は、「モノタロウ ONE SOURCE Lite」もしくは「モノタロウ PunchOut」接続済かつエンドユーザーが5名以上登録している企業数で、納入先企業をカウント

CFO MESSAGE

執行役メッセージ

資本効率の追求と
成長への規律ある投資で、
皆様から期待される成長を
実現していきます

CFO就任1年の総括

——競争優位性とビジネスモデルのアップデート

CFOに就任してから1年が経過しました。この1年を振り返ると、まず、当社がこれまで培ってきた競争優位性とビジネスモデルについてあらためて執行役一同で認識を揃えたうえで、ビジネスモデルをアップデートするための議論を重ねました。これにより、MonotaRO.com事業、エンタープライズ事業それぞれの事業成長の弾み車をあらためて明確にすることができました。また、2025年に開示したキャピタルアロケーション方針に沿って、インドのテックセンター設立、防毒マスクのプライベートブランド（PB）商品化や、低コストな有利子負債を有効に活用した水戸DCの建設などの成長投資に加え、自己株式取得や配当性向の向上による株主還元の充実にも取り組み

執行役
コーポレート本部長
勇木 洋平



CFO MESSAGE | 執行役メッセージ

ました。

投資家の皆様と対話を重ねる中で、当社の事業成長に大きな期待を寄せていただいていることもあらためて実感しました。こうした期待を事業推進に反映し、数字として結果を出すための展望と進捗を透明性高くお伝えすることに加え、事業成長を支える経営基盤とリスクマネジメントの高度化や、利益成長に伴う人的資本への投資拡充も、自身の重要な役割と捉えています。

2025年度の振り返り

——収益性の改善と「競争優位性」の再認識

2025年度は、連結・単体ともに売上高、営業利益が計画を上回りました。トップラインの成長を維持しながら営業利益率を向上させ、成長性と収益性を両立することができました。この背景には、MonotaRO.com事業、エンタープライズ事業がともに堅調に成長したことに加えて、第4四半期のオフィ

ス関連商品需要の急増もありました。需要の急激な高まりを受け、物流拠点への全部門横断的なリソース支援や、顧客登録などのバックオフィス業務の増強を行うなど、全社体制で対応しました。これにより、供給能力を機動的に増強させることができました。「必要な時に必要なモノが届く」という当社の提供価値を、不測の事態においても示せたことは、当社のクイパビリティの高さを示す好例となりました。

加えて、これを機に既存のお客様が未購入のカテゴリーへ購買を広げるケースが多く見られたことも収穫でした。これは、当社の広範な品揃えや利便性に対する認知拡大の余地が、既存顧客においてもまだ十分に存在していることを示しており、今後のウォレットシェア拡大に向けた確かな手応えを得る出来事となりました。

一方で、持続的な成長を牽引する柱として、エンタープライズ事業のさらなる深化が喫緊の課題となっています。現在、同事業のポテンシャルを最大限に引き出すための体制構築を

行っています。2025年度の同事業の売上高は、計画を1.3%下回りました。要因は、新規および接続2年目のお客様の立ち上がりが見込みより遅れたこと、そして既存のお客様において、複数ある拠点や部署への浸透スピードが計画を下回ったことにあります。エンタープライズ事業は市場規模5兆円以上の巨大なマーケットで、依然として膨大なシェア獲得の余地があります。年間15%を超える売上成長という中長期目標に向け、大きなチャレンジ領域であると捉えています。

ROE30%を実現する財務戦略

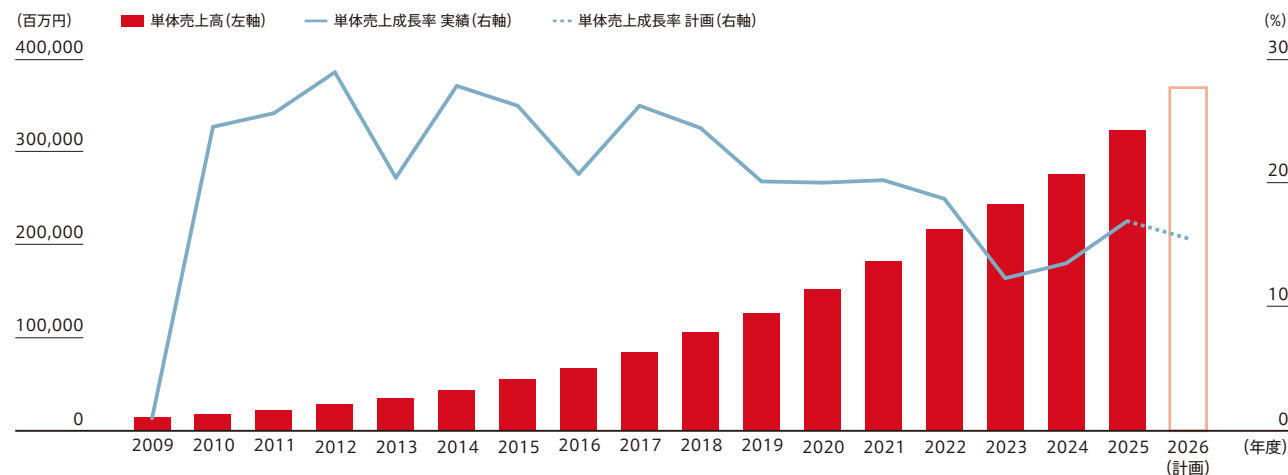
——収益構造と成長のドライバー

「ROE30%以上という高い水準をどう実現するのか」という問いに対し、私は非常にシンプルなロジックで考えています。その要は、売上総利益率の維持、継続的な販管費率の低減、そして成長投資と還元の最適化の3点です。

まず売上総利益率については、現状の約29～30%を維持すべきラインと定めており、そのためのプライシングと原価管理に注力しています。具体的には、商品ごとの価格弾性に応じたプライシングの最適化や、仕入れ価格の販売価格への適切な反映、調達基盤の拡充と購買コストの最適化に引き続き取り組みます。一定のディスカウント率を提供するエンタープライズ事業の伸長は、全社の売上総利益率に対して下方圧力となりますが、上述のような継続的な努力により、利益水準を引き続き堅持していきます。

かつて20%程度であった販管費率は、さまざまな取り組みにより現在は約15%まで低下しています。当社はこれまで、既

売上高／売上成長率



CFO MESSAGE | 執行役メッセージ

存物流センターの稼働率向上や新技術の導入により、物流オペレーションの効率化とコスト低減を推進してきました。あわせて、ソフトウェア開発やオフィス業務においてもテクノロジーを活用し、「1人当たりの付加価値」の向上を実現しています。販管費率低減を語るうえでのもう一つの柱が、売上成長の加速です。そのドライバーの一つは、先ほど挙げたエンタープライズ事業における「拠点浸透率」の向上です。エンタープライズ事業における当社の拠点浸透率は現在10～20%※1程度にとどまっており、契約していただいたお客様にさらに活用していただける機会が存在しています。拠点浸透率の向上に向けては、現在2つの軸で取り組みを加速させています。第一に、ターゲットの選定です。各拠点の属性やポテンシャルをデータベース化し、購買金額の大きい製造・研究開発拠点など、優先度の高い拠点到営業資源を集中させています。第二に、営業手法の「型化」と横展開です。成功モデルを標準化し、他拠点へ迅速に展開することで、浸透スピードの底上げを図ります。これを確実に実行していくことで、市場の期待を上回る成長を数字でお示しできると考えています。

※1 企業の事業所・拠点の中で一人でもmonotaro.comもしくはエンタープライズモノタロウのアカウントを利用している事業所・拠点の率

キャピタルアロケーションと還元方針

——成長投資と財務規律の両立

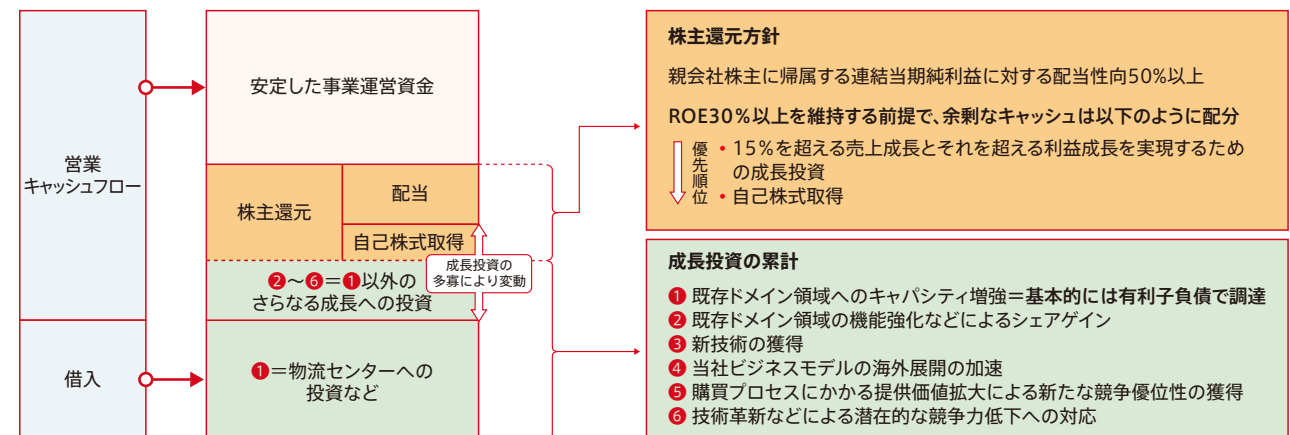
売上と利益成長に伴い、当社のキャッシュ創出力は持続的に高まっています。高い資本効率の維持には、利益成長のみならず、精緻な需要予測に基づく在庫マネジメントを通じた運転資本の適切なコントロール、および規律ある投資判断が不可欠です。創出したキャッシュを滞留させることは資本効率の

低下を招くため、成長投資と株主還元により再配分することが重要です。これが、第三の要です。

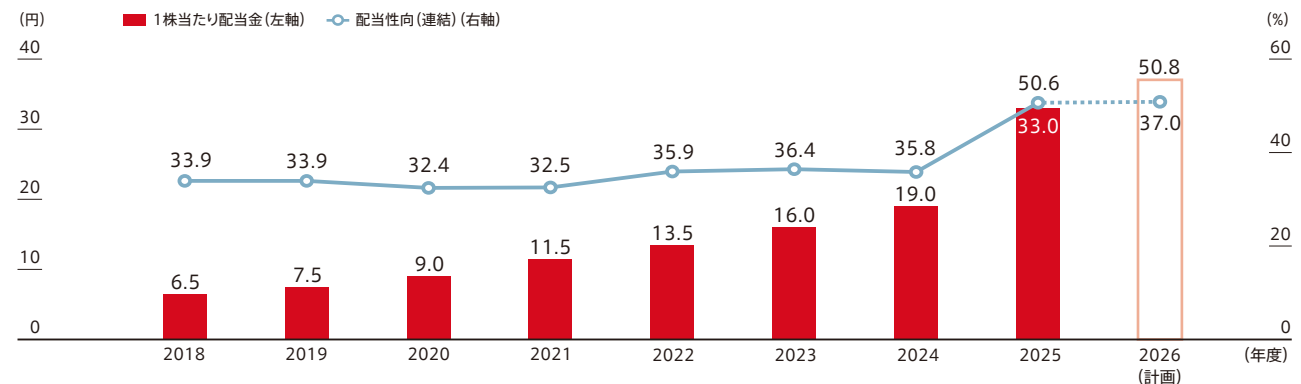
優先事項は、将来の成長を支えるための投資です。直近では、インドのチェンナイ市に設立したテックセンターがその好例です。ここでは、独自のアルゴリズムに基づいた高度なパーソナライズ・レコメンデーション技術などを開発・運用しており、

これは、当社グループの競争力の源泉の一つになると見込んでいます。また、防毒マスクの事業継承のような、プライベートブランド（PB）商品の品揃えを強化するための投資も積極的に行っています。これは単なる取扱商品の拡充ではなく、現場で不可欠な特定商品をフックにお客様のウォレットシェアを拡大するための一手です。また、2025年に、現地で調達する

キャッシュ配分の考え方



配当の推移



CFO MESSAGE | 執行役メッセージ

プライベートブランド(PB)商品の検品、商品採用、サプライヤー開拓を担う子会社を中国に設立し、さらなる品揃えの強化を目指しています。

加えて、当社のサプライチェーンを支える物流センターへの投資も欠かせません。2028年に稼働開始予定の水戸DCは、将来の売上高6,000億円を超える規模を見据えた重要な投資です。2022年に稼働を開始した猪名川DCもまだキャパシティを100%使い切っていません。既存の物流センターのキャパシティも効率的に活用していきます。

成長投資の機会や規模を見極めたうえで、事業運営に必要な水準を超える手元現預金については、迅速に株主の皆様へ還元します。今年発表した100億円の自己株式取得は、この方針に基づいた判断です。これにより、自己株式取得をしない場合と比較してROEを約1%押し上げる効果を見込んでいます。配当性向50%の維持とともに、今後も資本コストを意識した最適なバランスシートマネジメントを追求していきます。

韓国、インドネシア、インドの各海外拠点は、現時点ではグループ内で相対的に小規模であり、利益への貢献は道半ばですが、これらは2030年以降にグループの成長を牽引する姿を見据えた種まきです。短期的には、韓国は黒字化し、インドネ

シアでは2027年後半の黒字化を見込んでいます。各国特有の事業環境や商習慣に対応しつつ、日本で培ったビジネスモデルを展開し、長期的な収益基盤へと育成していく方針です。

テクノロジーと未来への展望
——物流・データ・AIの進化

最近の投資家との対話で多く受ける質問が、AIについてです。AIに対しては、私はよく「リスク」と「機会」の2つの側面からお話をしています。

まずリスクについては、AIプラットフォームが購買を完結する時代の到来です。これまで私たちが磨いてきた「サイトへの流入を促進し、視覚的なレコメンドを通じて、直感的かつ最適な購買体験を提供する」というプロセスや、ブラウザでのキーワード検索を前提にしたマーケティング手法が、AIによってすべてスキップされてしまう可能性があります。お客様が直接サイトに訪れなくなれば、私たちが得意とする「ついで買い」を促す工夫なども、これまでどおりのアプローチではうまく機能しないことが想定されます。これは明確なリスクとして捉えており、AIエージェントにも「選ばれる」データ基盤の構築やプロトコル対応が重要になると認識しています。

一方で、当社には独自の競争優位性があります。第一に、物流という物理的なケイパビリティです。どれほどAIが進化しても、LLM（大規模言語モデル）が実際に商品を運んでくれるわけではありません。「必要な時に必要なモノを届ける」物流のサービスレベルは、AI時代においても、私たちが磨き続け、ゆるぎない競争優位の源泉として守り抜くべき価値で

す。第二に、当社が25年にわたり積み上げてきた、膨大な「商品情報」と「顧客情報」という資産です。私たちは間接資材分野において圧倒的な質と量の独自データを持っています。このデータをLLMと統合することで、従来のキーワード検索では捉えきれなかった「お客様の曖昧な意図」を汲み取り、具体的な商品選定までシームレスに完結させることが可能です。この独自の購買体験の提供こそが、他社には真似できない優位性になると確信しています。当社におけるAIの活用は着実に進んでいます（P.32～34参照）。本年度中には、サイト上で動く購買エージェントをリリース予定（テスト運用中）です。私たちは、AIによる技術革新を「お客様の意図をより深く理解し、最適な購買体験を提供する機会」と捉え、その真価をビジネス価値へと転換すべく、適切な投資を継続していきます。

ステークホルダーの皆様へ

当社は現在、売上高6,000億円というステージを見据えて、年率15%を超える売上成長とそれを上回る利益成長率の持続的な実現に挑戦しています。実現には、一段上の成長軌道へのシフトが必要となります。株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対しては、エンタープライズ事業やAI領域への投資の進捗を含めて、今後も透明性の高い情報開示を行っていくこととお約束します。成長ストーリーをしっかりと、わかりやすく共有していきたいと考えています。「資材調達ネットワークを変革する」という企業理念の実現に向け、トップラインの成長と利益成長の双方に責任を持って応えていきます。これからのMonotaROの挑戦に、ぜひご期待ください。



MonotaROの提供価値

ある製造業の工場のお客様の例

間接資材購買プロセスの利便性を追求することで「時間価値」を提供し、「資材調達ネットワークの変革」に挑戦し続けます。

圧倒的な商品点数

2,800万点を超える取扱商品点数により、お客様は、現場に必要な間接資材をワンストップで購入することができます。

一物一価

見積もりや価格交渉などの煩雑なフローを不要にし、誰もが同一価格で購入できる仕組みを実現しました。一つひとつの商品は少額でありながら種類は多岐にわたり、非効率になりがちな間接資材購買にかかるお客様の手間を削減します。



レコメンデーション

業種・部署・職種などのお客様の登録データや購買履歴から、ユーザーごとにパーソナライズ化された商品を推薦します。

セマンティックベクトル検索

テキストが持つ意味合いを測定し最適な検索結果を表示するベクトル検索の技術によって、単語や文章の「意味」や「意図」を理解して検索を行います。これにより、お客様はたとえ専門用語を知らなくても、日常的な言葉や曖昧な表現での検索で、最適な商品を素早く見つけることができます。

エンタープライズ モノタロウ



大企業向けには、拠点ごとの予算管理、承認フロー、購入品目の統制（カタログ管理）などを一元化できるシステムを提供。これにより、調達プロセスの合理化と購買フローの全社集約を推進し、お客様のさらなる業務効率化と強固なガバナンス構築に貢献します。



ECサイト monotaro.com



主に個人事業主、中小企業のお客様向けのECサイト monotaro.com。現場で「必要なもの」が「見つかる」「スグ来る」を実現し、現場の一人ひとりの「仕事はかどる」を支えます。



仕入れ

サプライヤーとの 在庫連携による納期短縮

自社の物流センターに在庫していない商品についても、サプライヤーと在庫情報をリアルタイムで連携することで、欠品率を抑制し、サプライヤーからの当日直送出荷による納期短縮を実現します。

ピッキング

棚搬送ロボットと プロジェクションマッピング

棚搬送ロボットが、商品の保管棚を作業員の前まで運んでくれます。その後、ピッキング対象商品がある位置を、背面のプロジェクターが照らして指示します。これにより、類似品や異なる規格の商品が多数存在する中でも、作業員が迷うことなく、瞬時に正しい商品をピッキングできます。

入荷

入荷仕分けロボット

入荷プロセスにおいて、人の作業エリアを固定化し、仕分けと搬送を自動化することで、省人化と生産性向上を実現しています。

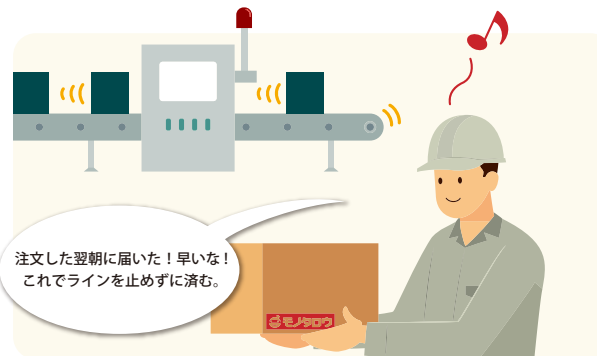
梱包

ダンボール箱の自動封函機

ピッキング・箱詰めされたさまざまなダンボール箱のサイズを自動で検知し、箱の高さを適切に調整し、封函を行います。梱包という定型作業の一部を機械に任せることで、出荷プロセス全体のスピードを上げています。これも、迅速な配送の一助となっています。

17時までのご注文で当日出荷

お客様は業務時間中に注文した商品を、最短で翌日の午前中に受け取るが可能です。



お届け日表示機能

注文時に商品のお届け日（配達予定日）がわかる「お届け日表示」機能により、お客様は仕事の予定が立てやすくなります。

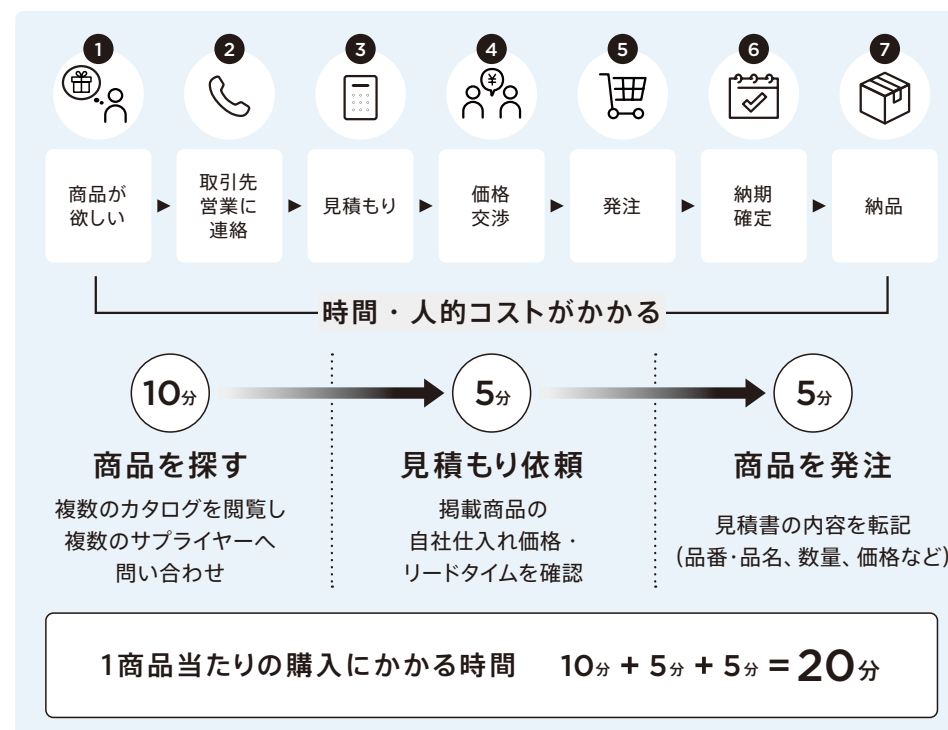
※対象商品拡大中

資材調達ネットワークの変革への挑戦

MonotaROの提供価値

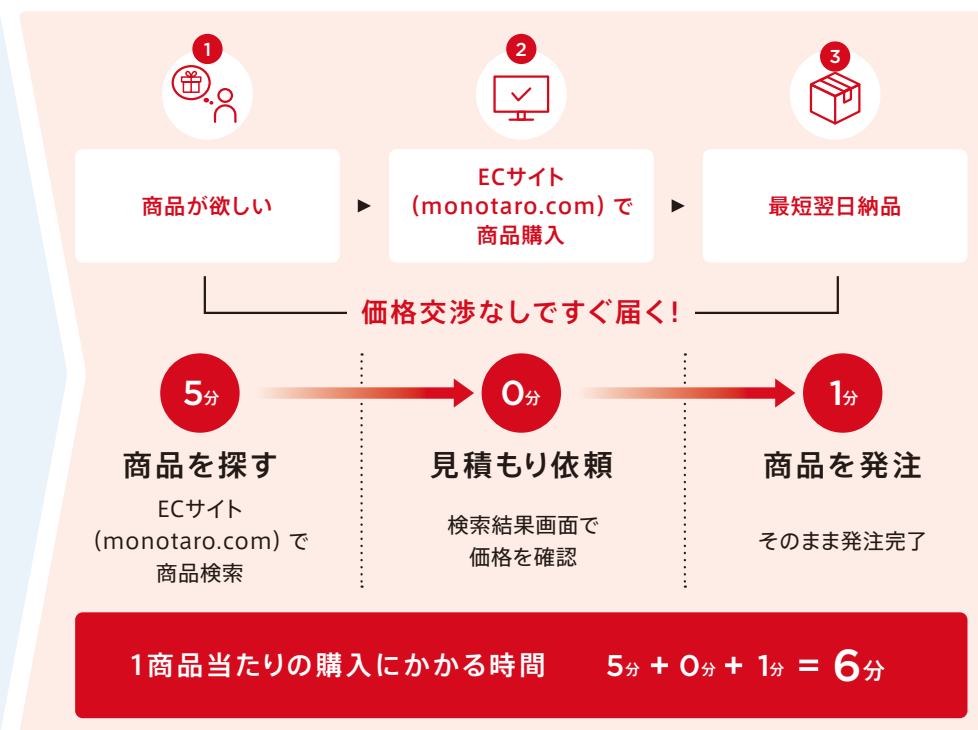
「間接資材において、『時間価値』を高める」

従来のオペレーション



※当社調査による平均時間

MonotaRO利用



当社が目指すのは「資材調達ネットワークの変革」です。従来の間接資材購買における不透明で非効率な商慣行を刷新し、誰もが価格と納期を素早くオンラインで確認したうえでスムーズに購買を完結でき、最短で翌日納品が可能なビジネスモデルを構築しました。業務継続を支える「インフラ」として、お客様が本業に集中できる環境をつくることで、社会全体の「時間価値」を高めています。

資材調達ネットワークの変革への挑戦

国内事業

MonotaRO.com事業

現場一人ひとりの「仕事がはかどる」を支える

個人事業主や中小企業のお客様向けに、MonotaRO.com事業を展開しています。ユーザー登録後、誰でも即日、利用を開始できます。ECサイト（monotaro.com）をご利用いただくことで、多岐にわたる間接資材の「購買にかかる時間や手間」を削減することができます。お客様の検索や購買行動、商品情報などの膨大なデータを蓄積・活用することで、商品点数拡大（必要なもの）、検索性向上（見つかる）、納期短縮（スグ来る）などの強みを強化し、さらなる顧客基盤の拡大につなげています。

現場を支えるネットストア

誰でも即日使える

・品揃え（必要なモノ）



・検索性（見つかる）



・短納期（スグ来る）



エンタープライズ事業

組織全体の「仕事がはかどる」を支える

「モノタロウ ONE SOURCE Lite」は、当社が自社開発した導入費・月額費0円のECサイト一体型購買管理ソリューションです。現場が使い慣れた「モノタロウ」で購買の見える化と効率化を手軽に実現します。

「モノタロウPunchOut」は、お客様がすでにお使いの購買管理システムとMonotaROの強靱な購買基盤（カタログサイト）をシステム接続する方法です。購買管理システムに間接資材購買を集約でき、業務効率の改善や内部統制の強化に貢献します。

MonotaRO独自の
購買管理システムの提供

ご利用事例 P.27

既存購買管理システムと
商品カタログサイトの接続

ご利用事例 P.27

購買管理システム未導入の企業

購買管理の第一歩はここから

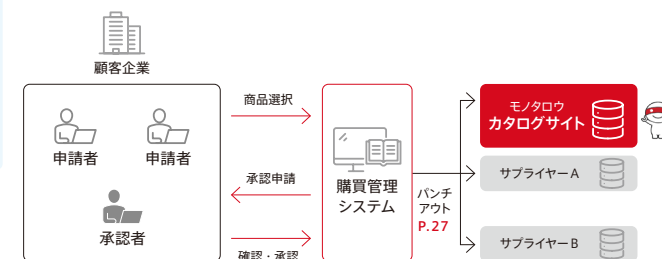
- ・間接資材購買を手軽に一元管理
- ・現場が使い慣れた「モノタロウ」で購買の見える化・効率化



購買管理システム導入済の企業

つなぐだけで、間接資材購買をシームレスに集約

- ・ご利用の購買管理システムとMonotaROの強靱な購買基盤を接続
- ・間接資材購買を集約し、組織の購買業務を効率化



資材調達ネットワークの変革への挑戦

顧客セグメントごとの当社の概況

事業	顧客セグメント	対象顧客	市場環境			2025年度実績		
			市場規模 (約8～10兆円) の内訳	企業数	1企業当たり 平均拠点数 ^{※1}	売上成長率 () 内は前年比	企業浸透率 ^{※2} 拠点浸透率 ^{※3}	エンタープライズ事業 接続企業数 ^{※4}
 	Micro	個人事業主・一般消費者等	—	—	—	7% (+6%)	—	—
	Small	売上20億円未満の法人等	約1.5～2.5兆円	約460万社	1～2	15% (+5%)	約25% —	673社
	Mid	売上300億円未満の法人等	約1.5～2.5兆円	約6.5万社	10～30	16% (+1%)	約85% 約20%	3,473社
	Large	売上300億円以上の法人等	約5～6兆円	約6.6千社	製造：60～ 非製造：150～	24% (△1%)	約95% 約10%	1,842社

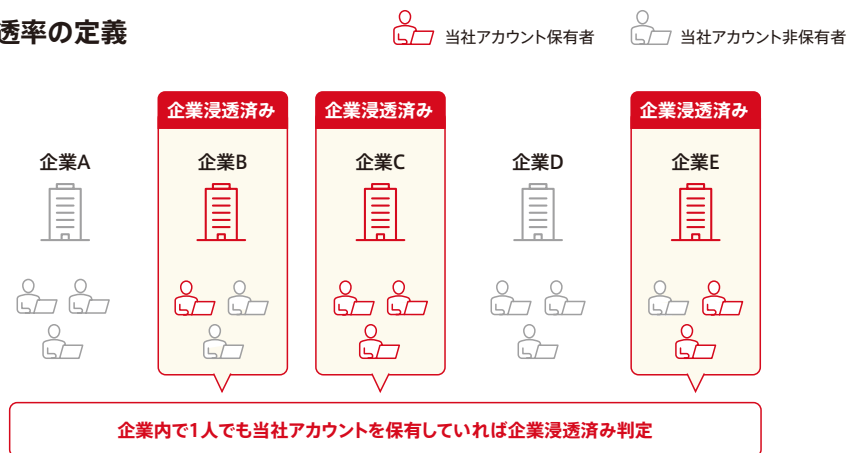
※1 各顧客セグメントにおける1企業当たり平均拠点数の75パーセンタイルの数値を下限の数値として記載。Small/Midの上限値は1企業当たり平均拠点数の90パーセンタイルの数値を記載

※2 企業浸透率：国内の総企業数に対し、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割合

※3 拠点浸透率：国内における企業の事務所・拠点の総数に対し、1人でも当社アカウントを保有している事業所・拠点の割合

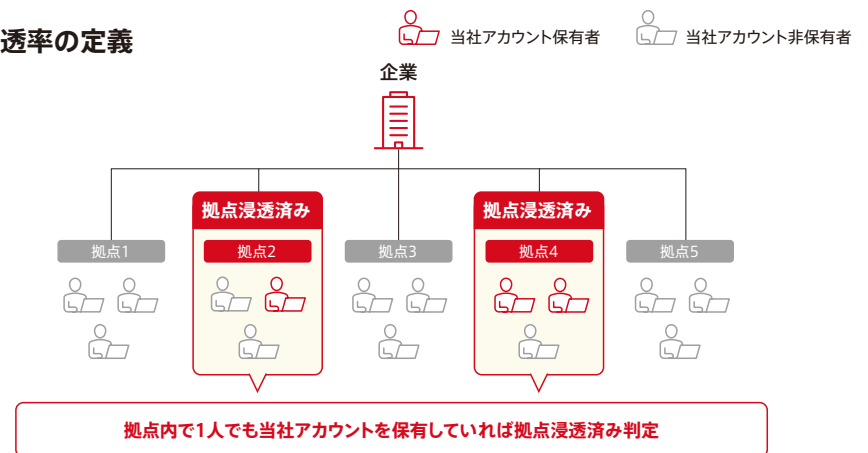
※4 エンタープライズ事業接続企業数は、「モノタロウ ONE SOURCE Lite」もしくは「モノタロウ PunchOut」接続済かつエンドユーザーが5名以上登録している企業数で、納入先企業をカウント

企業浸透率の定義



$$\text{企業浸透率} = \frac{\text{企業内で1人でも当社アカウントを保有している法人企業数}}{\text{国内の総企業数}}$$

拠点浸透率の定義



$$\text{拠点浸透率} = \frac{\text{1人でも当社アカウントを保有している事業所・拠点数}}{\text{国内における企業の事務所・拠点の総数}}$$

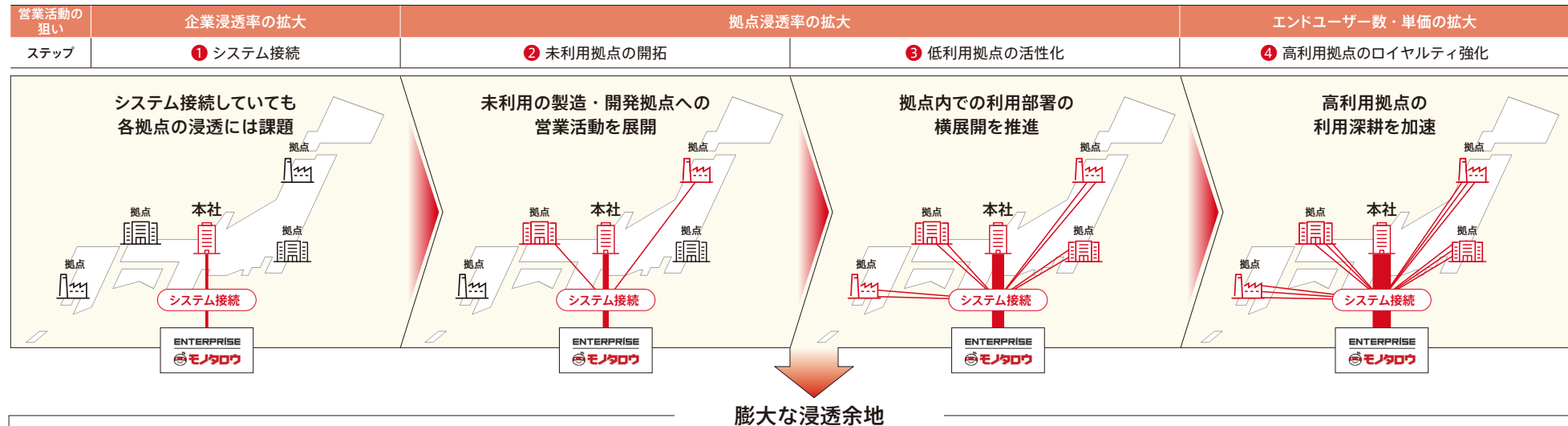
FOCUS

エンタープライズ事業: 事業成長加速に向けた営業活動強化

巨大市場における成長余地

巨大なポテンシャルを取り込むべく、4つのステップで成長を加速させています。

エンタープライズ事業の成長ステップ①～④



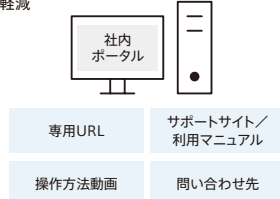
本社が当社とシステム接続している企業は、大企業 (Large) で95%、中堅企業 (Mid) で85%に達しています。一方、当社にはまだ大きな浸透余地が残されています。ターゲットとなる高いポテンシャルを持つ拠点のうち、理想的な高利用に至っている拠点はわずかにとどまり、その拠点内における当社のシェアもまだ低いからです。多くの拠点がまだ初期利用や定着の段階(ステップ②③)にあることから、認知獲得から導入支援、販促活動に至る一連のプロセスを通じて、利用の定着と深耕を加速させています。

企業浸透率・拠点浸透率を高めるための施策

社内・拠点内認知獲得

社内ポータル・イントラネットへの掲載

- 社内・拠点内での認知獲得
- 社内取りまとめ担当者の問い合わせ対応負荷軽減



導入支援

利用説明会の開催

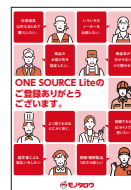
- 現地もしくはオンラインで「エンタープライズモノタロウ」のログイン方法や操作方法を説明



社内・拠点内ユーザー販促

販促活動の実施

- お客様側の取りまとめ担当者と連携し、エンドユーザー利用増に向けた販促活動を実施



利用ハードルを取り除く便利機能の展開

① 購入依頼

現場から事務担当者への曖昧な購入依頼や発注ミスを削減



この商品をご数量でお願いします



ボタン1つで内容を共有
そのままバスケットに投入

② 明細メモ

発注時に必要な情報を入力し、費用の振り分け・管理を効率化



部門



設備名



用途・案件



費目/コストセンター



メモ

③ 請求項目データ並び替え

会計システムに沿った形式で請求データをダウンロードし、手作業を削減



請求データ
(会計システム形式)



ダウンロード
(CSV)



会計システムで
取り込み

項目の選択が可能

項目の並び替えが可能

User Interview [エンタープライズ事業]

三井化学株式会社
購買部 間接材グループ

平川様、石川様

※所属・役職は取材当時のものです。



長期経営計画「VISION 2030」を掲げ、全社的なDX（デジタルトランスフォーメーション）を加速させる三井化学株式会社様。その改革の波は、間接材購買の領域にも着実に波及しています。同社は2020年、全社的な購買管理プラットフォームとしてSAP社製ソリューション「SAP Ariba」（以下、Ariba）を導入。その活用により購買管理を大きく推進する中、後発サプライヤーとしてMonotaROを接続いただきました。すでにAribaの活用が進んでいた同社が、なぜMonotaROを必要としたのか。購買部間接材グループのお二人に、その狙いと成果を伺いました。

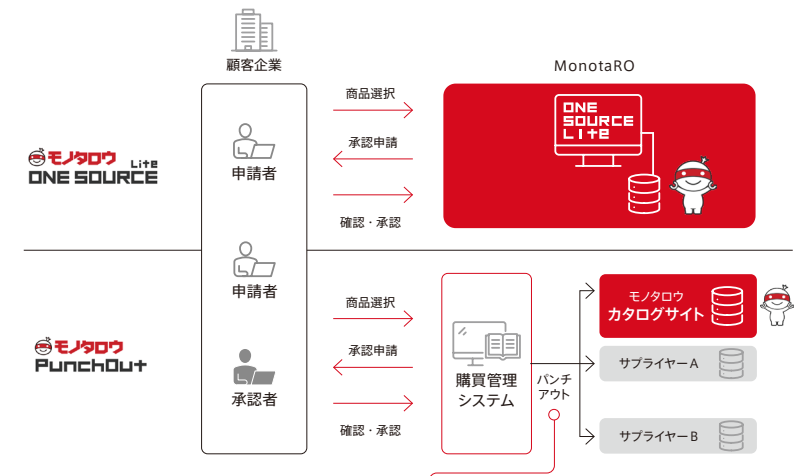
事業内容

- ・ライフ & ヘルスケア・ソリューション
- ・モビリティソリューション
- ・ICTソリューション
- ・ベーシック & グリーン・マテリアルズ

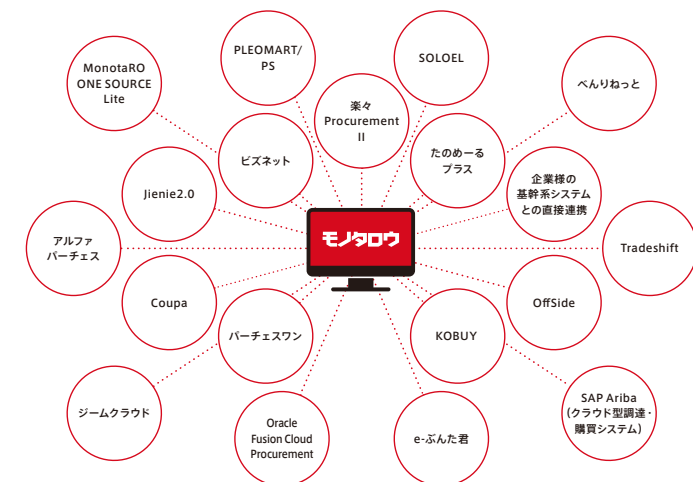
導入サービス

モノタロウ PunchOut
モノタロウ ONE SOURCE Lite

システム接続の二つの方法 モノタロウ ONE SOURCE Lite／モノタロウ PunchOut



パンチアウト連携カタログサイト



購買DXの基盤となる「Ariba」の導入

当社では、全社的なDX推進の一環として、2019年に購買部内に間接材グループを発足させました。当時は各拠点や部門の個別最適で購買が行われており、支出の可視化やガバナンスの強化が急務となっていたため、購買管理プラットフォームの「Ariba」を導入しました。「Ariba」の利用促進にあたっては、経営会議での提言や各部署との個別打ち合わせを重ねました。また、蓄積されたデータの活用方法を提示するなど、購買プロセスの一元化に向けた取り組みを現在も継続しています。



導入前

MonotaRO接続前から、DX推進本部全体で、「Ariba」の利用率向上の推進を行ってきたため、「コスト削減」に関しては徐々に改善していましたが、さらに徹底的に進めるべきだと感じていました。また「業務効率化」に関しては、例えばパンチアウトカタログで購入できる商品を都度見積もり・発注で購入する処理が、一部残っていることが課題でした。

導入後

現在、多くの部署でMonotaROが使われています。現場からは「今まで届くまでに1週間かかっていたものがすぐに届くようになった」「ほかで見つからないものが見つかる」という満足度が高い声が多い印象です。導入がスムーズに進んだのは、現場のニーズがすでに高まっていたことが最大の要因かもしれません。

潜在的なニーズを持つ現場がまだありそうです。実は使ってみたら便利だった、というような体験を広げるため、現場のヒアリング活動もMonotaROにご協力いただきたいと思います。使うこと自体にデメリットは少ないものの、現状の購買を変えることには負担も伴いますので、グループ会社においても全社の方針に対して理解を得られるよう、社内で成功事例を増やし、購買管理を進めていきたいです。

現場の声に応えたMonotaROの追加接続

「Ariba」の活用が浸透する中、2024年にMonotaROを新たなパンチアウト連携先として採用しました。きっかけは、ロボット用部材開発のため新しく発足した新規事業部からの強い要望でした。その製造現場では多種多様な部品調達が求められており、既存のサプライヤーではカバーしきれない領域がありました。現場から特定のサプライヤー指名を受けることは稀ですが、それだけに早期に導入することでこうした期待に迅速に応えたいと考え、MonotaROに協力いただき、短期間での利用開始を実現しました。

グループ会社への展開と意識改革

これを機に購買管理システムの適用範囲を広げ、グループ全体でのボリュームメリットを享受すべく、「Ariba」未導入の

グループ会社へMonotaROの購買管理システム「モノタロウ ONE SOURCE Lite」の採用を決めました。導入の際、MonotaROと共同で実施した説明会には、多くの従業員が参加しました。購買業務の効率化・コスト削減に対する関心の高さを実感する機会となりました。グループ全体の購買業務の仕組みを変えるには時間がかかりますが、こうした意識をグループ全体に浸透させていきたいと思います。



COLUMN

「MonotaRO DAY for Enterprise 2025」開催

2025年11月、当社主催の「MonotaRO DAY for Enterprise」にて三井化学株式会社様にご登壇。本セッションでは、購買部門が果たすべき役割の進化と価値変容について、先進的なビジョンを共有いただきました。当社はこうした対話を通じ、複雑化する社会課題に対して、調達・購買のDXという側面から新たな価値を提供し続けることを目指しています。

〈参考〉エンタープライズ事業サイトの事例紹介ページ
<https://procurement.monotaro.com/monotaroday2025/>



User Interview [MonotaRO.com事業]

上代工業株式会社
経営・生産部門役員

石川様

事業内容

インフラ関連部品の製造〔製造業〕

導入サービス

monotaro.com



企業紹介

「技術の力で、より良い世界を」の信念のもと、「職人の技術を未来に残すデジタルエンジニアリング・カンパニー」を目指し、金属加工技術を活かしたモノづくりを実現するため、コア事業のエレベーター部品の製造から、職人の技術を詰め込んだキャンプ用品開発、CADセンター「SINCA（シンカ）」によるリモート工場の研究開発など、人と人・技術とデジタルをつなぐ挑戦を続けています。

急ぎの仕事が多いからこそ、調達管理が必要

当社は「今日注文が来て、今日つくって、明日納品」といった案件が多く、負荷や能力を積み上げて計画することが難しい業態です。量産品であれば1個当たりの作業時間を積算して計画できますが、緊急対応が入るとそれが通用しません。そのため進捗管理システムを活用し、業務をいかに円滑に回すかに取り組んでいます。

また、安全に仕事ができることが最優先です。革手袋や溶接エプロンなどは「現場の味方」になってくれる品質でなければなりません。MonotaROは品揃えが良く、少量から試せる点が良いですね。現場からはチャットで必要な商品の写真や要望が送られてきて、型番や画像を手がかりにまずMonotaROで検索します。MonotaROを含め3~4社で比較しています。

「当日出荷」で急ぎの仕事も受けられる。

取扱品目も拡大

以前は、夕方に急ぎの注文が入った際にはお断りせざるを得ないこともありました。今はMonotaROの「当日出荷」が現場の大きな支えになっています。MonotaROの注文締切時間が延びたこともあり、急ぎの相談にも背中を押しやすくなりました。宣伝どおりにきちんと届くことが、一番大きいですね。MonotaROはその約束をしっかり守ってくれています。だから、当社ではずっと注文を続けているんです。結果として、利用回数も品目数も増えました。お客様からも「急ぎはあそこに頼んでおけばどうにかなる」という評価をいただいております。当社が受託できる仕事や扱える商品の幅も広がっています。



導入前

「今日注文が来て、今日つくる」案件が多い当社では、夕方以降に必要資材が判明すると調達に間に合わず、急ぎの仕事をお断りすることもありました。納期と価格を都度比較しながらの判断は、常に不安が伴っていました。

導入後

MonotaROの当日出荷と注文締切時間の延長により、納期を見極めたうえで即断できるようになりました。宣伝どおり確実に届く信頼が、受注判断の後押しとなり、扱える仕事と品目の幅が広がっています。

User Interview [MonotaRO.com事業]

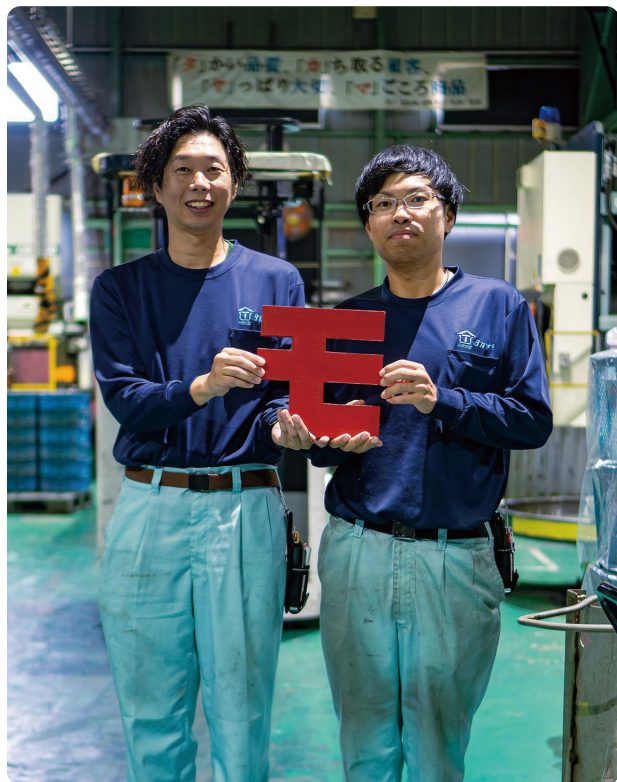
タカヤマ金属工業株式会社
部門責任者・管理職 生産部門（製造、工場管理など） 松井様、永井様

事業内容

板金プレス加工 [製造業]

導入サービス

monotaro.com



企業紹介

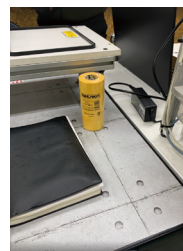
「住まいと暮らしと、生命を守る」の理念のもと、建築部品などの金属加工、床パネルや木造建築向けの金物などを製造しています。

建築業界も人手不足の現在、耐久力や強度の増加に加え、施工手間を削減するためのさまざまな商品をつくり、お客様視点での提案力を強化しています。

欲しいものが「ちゃんと揃っていて、ちゃんと見つかる」 安心感

当社では、工場で使う消耗品・備品の調達にMonotaROを活用しています。現場で使うものがちゃんと揃っていて、探せば出てくる。信頼感が大きいです。モヤッとしたイメージしかない段階でも、キーワードや文章を入れて検索すると候補が出てきて、「あ、これこれ」と近づいていく感じがあるのは心強いです。検索結果にはプライベートブランド（PB）を含め、同じ用途のメーカー違いの商品が並んで表示されるので、価格や仕様の比較がしやすい点も助かっています。

また、「速さ」も重要です。必要なものをいちいち買いに行かなくてよいのは大きい。以前はホームセンターに行って、探して、レジで精算し、品切れだと現場とのやりとりも発生して、トータルでかなり時間を取られていました。



デジタルと紙の両面から、現場に寄り添う提案

チラシは発注履歴に合わせて内容が変わっていて、「よく使うやつがわかりやすく載ってるな」と思います。日頃使う商品の特価情報や代替候補を一覧で確認できるので、計画的な購買やコスト管理に役立っています。

最初は「工場で使うものを売っているサイト」という印象でした。スプレーや工具類、マグネットスタンドなどを購入していましたが、実際に自分たちで発注するようになって調べると、何でもある。最近だと塩飴やマスクも買いました。現場の工具・備品にとどまらず、熱中症対策や衛生用品などもワンストップで調達でき、翌日や翌々日には届くので大変助かっています。MonotaROは当社にとって「必要なものはここにある」と思える心強い存在になっています。

導入前

以前は事務員を介した発注やホームセンターでの購入が中心で、探す・承認を待つ・買いに行くといった手間が発生していました。品切れや納期ずれもあり、現場のタイミングと調達が合わないこともありました。

導入後

現場で直接MonotaROを検索・発注するようになり、欲しいものが「探せば見つかる」環境が整いました。用途に応じて価格や仕様を比較しながら選定でき、翌日には届くため、調達の無駄な時間が大幅に減りました。

海外事業

各国の現在地と展望

**インド**

巨大な人口と急速な技術革新を背景に、間接資材需要の爆発的な拡大が見込まれるインド市場へは、2020年に参入しました。2025年度、売上は計画未達となりましたが、将来のLTV（顧客生涯価値）最大化を見据え、ターゲットを中小企業セグメントへ抜本的にシフトしました。この転換により、消耗品を中心とした利用頻度の向上に加え、サービス品質の改善に伴う返品率の低下、既存顧客による売上の積み上げといったポジティブな兆候が表れています。2026年度は、注力顧客セグメントにおけるリピート率のさらなる向上を追求するとともに、商品の仕入れ・在庫・配送・顧客サポートまでを一貫して管理することで、成長著しいインド市場において、独自のポジションを確立し、さらなる成長を目指します。

**インドネシア**

2016年に参入したインドネシア事業では、既存ECサイトの基盤を承継・活用し、MonotaROの培ってきたノウハウを付加した間接資材販売を推進しています。2025年度は売上高現地通貨ベースで前年比16.9%増と大幅な成長を見せましたが、高単価案件の減少や祝日増加に伴う稼働日数の影響を受け、計画値には届きませんでした。一方で、新規顧客の獲得と既存顧客の深掘りによる売上成長により、キャッシュフローの改善を実現しています。2026年度は、サプライチェーンの強化と効率的なマーケティング運用を継続し、2027年度後半の黒字化達成を見据え、持続的に成長できる仕組みを整えていきます。

**韓国**

韓国は、日本の産業構造やインフラ環境との類似性が高く、製造業の基盤も厚いことから、2013年より事業を展開しています。2019年には営業黒字化を達成しましたが、昨今の物価高騰による売上総利益率の圧迫に加え、2023年に稼働を開始した新物流センターの設備費用などの影響により、直近2年間は一時的に営業損失を計上しました。しかしながら、2025年度にはマーケティング施策の最適化が結実し、新規顧客の獲得に加え、リピート率および粗利率の双方が改善したことで、再び営業黒字へと転換しました。2026年度は、既存顧客の稼働率向上を軸としたマーケティングのさらなる強化により、成長を加速させていきます。

**北米**

当社は、親会社であるW.W. Grainger, Inc.が運営するMROのeコマース事業「Zoro」にノウハウを提供し、ロイヤリティ収入を得ています。2026年からは、Zoro USとの契約を固定金額に変更しました。MonotaROとZoroはともに、W.W. Grainger, Inc.のEndless Assortmentセグメントを構成しています。

次世代の成長を牽引する海外事業

現在、連結売上高に占める海外事業の割合はまだ小さいものの、グループの今後10年単位での成長を見据え、大きなポテンシャルを秘めた海外事業の拡大に取り組んでいます。

3カ国に展開する子会社を、日本のMonotaRO海外事業室がサポートしています。当社が国内で培ってきたノウハウを基盤とし、業績拡大に向けたマーケティングの立案・実行支援や、経営課題の分析・改善策の検討、ROI（投資対効果）に基づく投資計画策定などの支援を行っています。

また、海外事業会社の現地の取り組みや成功事例は日本のMonotaROにもフィードバックされ、互いに知見や経験を高め合っています。2025年に再度営業黒字化した韓国事業、投資フェーズにあるインドネシア・インド事業と、3カ国の状況は異なりますが、それぞれの市場において各事業会社が成長し、利益計上を通じて存在感を高めていけるよう、MonotaROグループとして必要な行動を適時・確実に行っていきます。

テクノロジー： データとAIで切り拓く**間接資材調達**の未来



事業資本



知的資本



人的資本

テクノロジーが描く成長の全体像 ビジネスの根幹を支える「データとアルゴリズム」

MonotaROのビジネスは、創業以来一貫して「データとテクノロジー」によって支えられています。数千万点に及ぶ商品データと、業種や事業規模が多岐にわたるお客様の行動データをアルゴリズムで最適化し、検索から配送に至るプロセスを自動化することで、効率的でスケーラブルな成長を実現しています(下図参照)。

変更容易性を高めるシステムの刷新

この競争力を盤石にするため、過去2年半にわたり最優先で取り組んできたのが「基幹システムのモダナイゼーション(刷新)」です。これは単なるシステムの老朽化対応ではありません。

ません。事業成長とともに複雑化した業務とシステムを整理したうえで、システムを業務ドメインごとに分割し、変更容易性を高めることを目的とした、システムの再構築です。この取り組みは、当初はCTO^{*}直轄のチームが主体でしたが、現在は各開発チームが自律的に推進できる段階に至りました。そうなることで、全体のモダナイゼーションが加速し、市場の変化やお客様のご要望に対して迅速に開発・公開できる体制が整いました。これにより、ビジネス価値のさらなる創出に一層注力できるようになりました。

※CTO (Chief Technology Officer)：最高技術責任者

AIの進化：リスクを上回る「機会」への挑戦

生成AIの急速な進化により、AIエージェントが商品を探す「エージェンティック・コマース」が普及すれば、従来の検索エンジン経由の集客構造が変わる可能性があります。これは、当社が培ってきたSEO^{*}対策などの集客施策に対する一つのリスクになり得ますが、当社はこれを、さらなる成長の「機会」と捉えています。汎用的なAIは、一般的な回答には長けています。

データ活用が支える価値の循環



※UX(User eXperience): ユーザーが商品・サービスを通じて得られる体験全般

常務執行役
ソフトウェア本部長
普川 泰如

しかし、BtoBの現場で求められる「特定の古い機械に適合する部品」や「特殊な環境で使用可能な素材」といった専門的かつ厳密な選定には、詳細な仕様データとリアルタイムの在庫・物流情報が不可欠です。当社が取り扱う2,800万点超の商品データと蓄積してきた25年間の顧客行動データは、インターネット上には公開されていない独自の「一次データ」です。自社のエンジニア組織がこの固有の資産とAI技術を組み合わせることで、汎用AIには模倣できない強固な競争優位性を築けると考えています。

※SEO (Search Engine Optimization) : 検索エンジン最適化

データとAIで進化する購買体験

独自データが実現する「発見」と「選定」の革新

AI時代における当社の最大の強みは、データサイエンスを活用した「顧客データ (Context)」と「商品データ (Spec)」の掛け合わせにあります。当社は現在、AIが商品を正しく理解・識別できるよう、商品の仕様だけでなく、用途や使用環境

といった文脈まで含めた「データの構造化」を推進しています。これまでは、セマンティックベクトル検索（キーワードではなく使用シーンなどで検索できる技術）やお客様一人ひとりに適合したレコメンドなどを行うことで、「すぐに見つかる」を実現してきました。これからは、これらを基盤としつつ、さらに以下の2つの側面から、顧客体験を革新し、「資材調達ネットワークの変革」を進めていきます。

1. 統合マーケティング基盤「CDMP」が可能にする パーソナライズされたアプローチ

自社開発の顧客データ管理基盤「CDMP (Customer Data Marketing Platform)」により、顧客理解を深め、一人ひとりに最適な提案 (One to Oneアプローチ) を行っています (下図参照)。お客様一人ひとりの業種、職種、過去の購買行動を多角的に分析し、顧客理解を深めることで、メール、

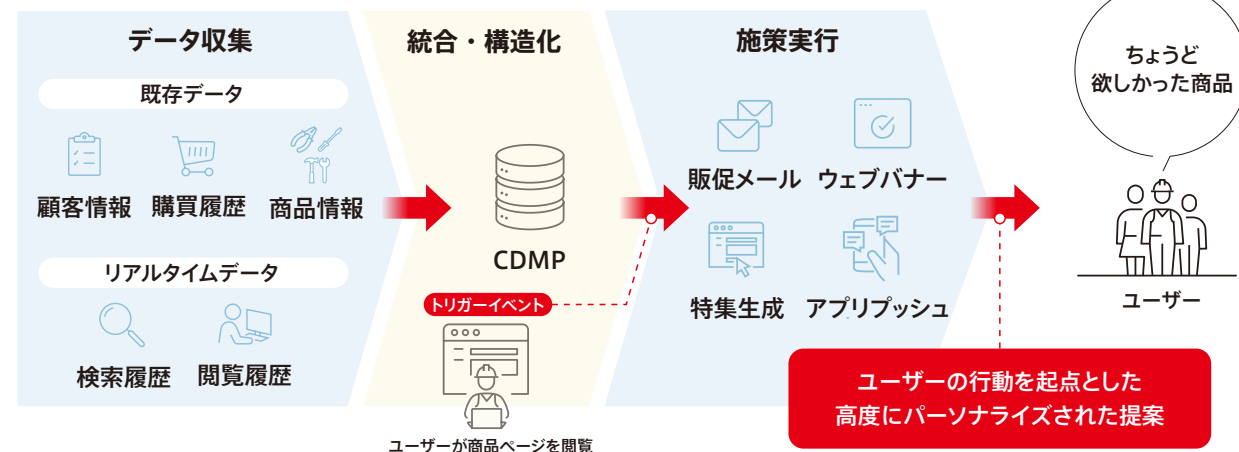
アプリ、ウェブサイトなど、あらゆる接点で一貫したマーケティングを行うことができるようになりました。「必要な時に、必要な商品を」提案することで、お客様の満足度を高め、LTV (顧客生涯価値) の最大化を図ります。

2. 独自購買エージェントの提供

汎用AIの普及による検索体験の変容に対する当社の攻めの対応が、購買エージェントの自社開発です。本番環境でのテスト運用では、「曖昧な需要からの発見」や「購入履歴に基づく再購入サポート」において従来の検索を上回る購買率を記録し、需要を的確に満たせる手応えを得ました。

本エージェントは、お客様が求める商品の「発見」から「選定」までを支援します。言語化できない曖昧な問いへの課題解決に加え、誤選定を防ぎながらロングテール商品も含めた最適候補を提示し、「納得感のある選定支援」を実現します。

CDMP (Customer Data Marketing Platform) とは



執行役
データ・アルゴリズム本部長
張 信鵬

安全性が重視されるBtoBの産業用品において、専門的な適合判定と自社内の納期データを回答することで、お客様が外部AIを経由する必然性を下げ、パーソナライズされた独自の価値を提供します。

今後は、検証で見えた「複数条件の一括検索」などの需要対応や利用促進を開発フォーカスの中核に据え、AIが最適な商品を選び切る「購買決定の代行」へと進化させていきます。

AIによる社内変革と業務効率化

AIによる生産性革命

MonotaROにおいてAIは、お客様向けサービスとしてだけでなく、社内業務の効率化においても重要な役割を担っています。セキュリティを確保した環境下で、全社的にAI利用を推進することで、リサーチ、要約、分析、資料作成のアシストなどの定型業務を効率化できます。このようにして、従業員がより創造的で付加価値の高い業務に集中できる環境を整備しています。

ソフトウェア開発の非連続な進化

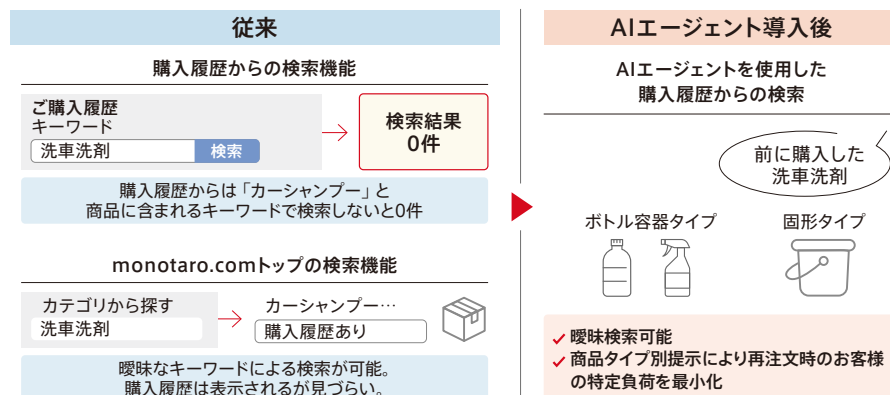
特に大きな成果を上げているのが、ソフトウェア開発領域です。プログラミング工程において、AIによるコード生成やレビュー支援を全面的に実装しました。複数のAIツールを使い分け最適解を導き出し、開発スピードと品質の両面で、着実な導入効果を確認しています。すでに本番環境の一部コード生成にはAIエージェントを導入しており、一定の基準を満たす領域においてはAIが自律的にコードを書き、人がその検証・承認を行うフローを確立しています。これにより、開発の迅速化と品質の安定化を両立させています。

また、日進月歩で進化する開発手法に柔軟に対応するため、プロセスを固定化はしません。常に有効性の高い方法を抽出・再構築し続ける仕組みを整え、変化を力に変える開発体制を構築していきます。

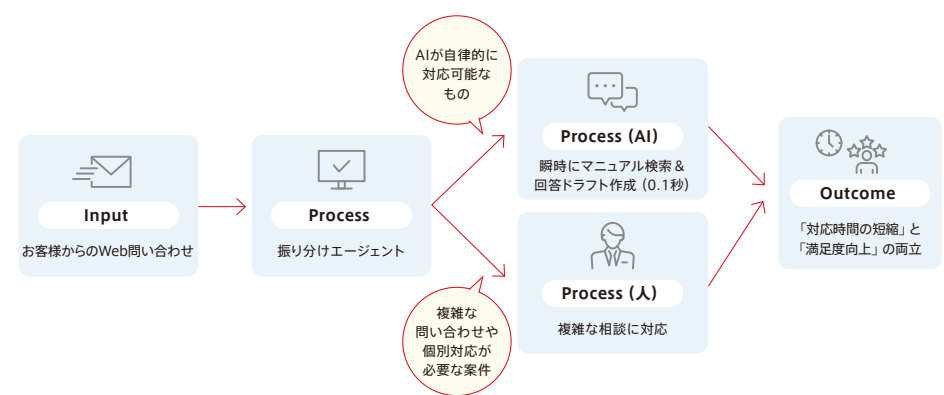
人とAIの連携による「CSエージェント」

カスタマーサポート（CS）部門では、業務効率化と高いサービス品質の両立を目的に、「CSエージェントAI」の実用化を進めています。お客様からの問い合わせに対し、CSエージェントAIが過去の膨大な対応履歴やマニュアルをもとに自律的に対応可能かを判断します。対応可能なものは、回答案の作成から一次対応までを原則としてAIが行うことで、お客様をお待たせしないスピーディーな対応を実現します。一方で、内容が複雑なお問い合わせや個別対応が必要な案件については、オペレータースタッフが詳細なヒアリングやきめ細かなご案内を行い、お客様の満足度向上を図ります。また、AIが対応した内容は、正確性や定められた品質基準を満たしているかを人がチェックしています。AIでお客様の時間的負担を減らしつつ、人は高度な判断・コミュニケーション・品質管理に注力することで、「早く・確実で・納得感のあるサポート」の実現を目指しています。

自社データを活かした独自購買エージェントで購買体験を向上



CSオペレーションのハイブリッドモデル

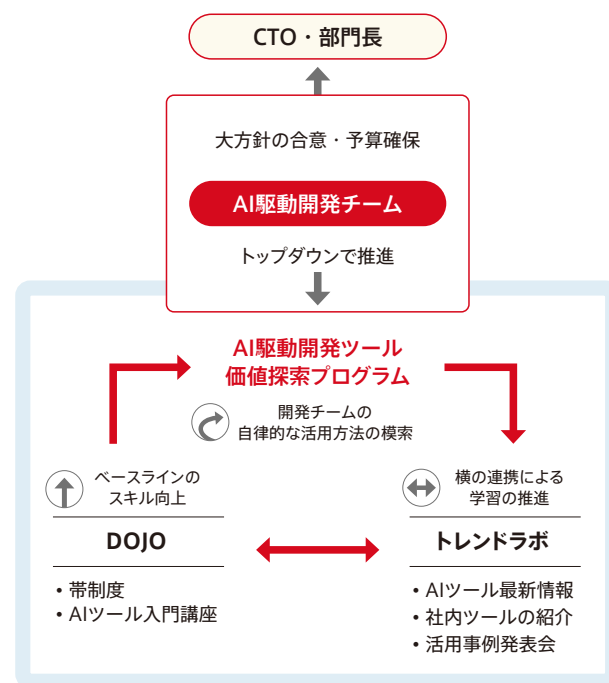


FOCUS

持続的な成長を支えるテクノロジーの推進体制

進化を加速させる組織と人材

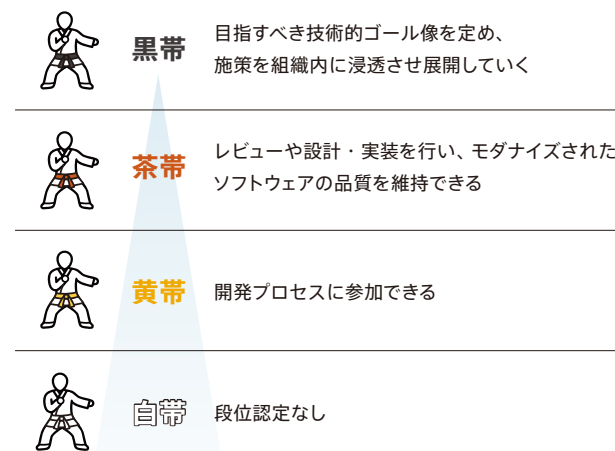
テクノロジーによる変革を持続的なものにするためには、変化に強い組織体制と自律的に学びたいと考える人材が不可欠です。当社はCTO直下に「AI駆動開発チーム」を新設し、最新のAIツールの検証と全社導入をリードしています。また、ボトムアップの活動として「AIトレンドラボ」を開催し、従業員同士が活用事例を共有し合う文化を醸成しています。



スキルを可視化・育成する「DOJO」

エンジニアの育成においては、社内教育機関「DOJO」を通じてスキルの標準化と底上げを行っています。新たに開発者に求められる技術的なスキルレベルを定義した「帯制度」を導入し、AI活用スキルや開発技術の習熟度を可視化・認定することで、エンジニアの自律的な学習とキャリア形成を支援しています。

育成システム「DOJO（道場）」と帯制度



スキルレベル（AI活用力、設計力など）に応じてステップアップしていく。

グローバル開発拠点「MONOTARO Tech India」

さらなるイノベーションの加速に向け、インドのチェンナイ市に新会社MONOTARO TECHNOLOGIES INDIA PRIVATE

LIMITEDを2025年9月に開設しました。世界トップクラスのIT人材を確保し、CDMP(詳細はP.33参照)をはじめとする重要なデータ基盤の開発を担います。優秀なグローバル人材との協働により、当社の技術開発力は新たなステージへと進みます。



名称	MONOTARO TECHNOLOGIES INDIA PRIVATE LIMITED
所在地	インド チェンナイ市
代表者	田村 咲耶 他3名
事業内容	株式会社MonotaROおよび連結子会社に関わるシステム開発
株主 (持株比率)	株式会社MonotaRO (99%) IB MONOTARO PRIVATE LIMITED (1%)

変化を力に、強みを磨き上げる

AIという技術的特異点は、当社にとって脅威ではなく、進化への起爆剤です。MonotaROは、変化を恐れず柔軟に対応し、他社にはない「現場の一次データ」と「テクノロジーの実装力」を磨き続けることで、間接資材調達未来を切り拓き、産業発展の一翼を担うことを目指し、持続的な企業価値の向上に邁進します。

取扱商品点数**2,800万点以上**、 在庫点数**68万点以上**を有する**物流センター**



事業資本



知的資本



人的資本



社会関係資本

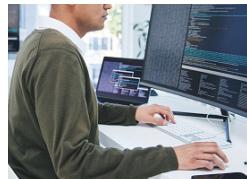
MonotaROの物流

当社は、2,800万点を超える膨大な商品ラインアップと68万点以上の在庫を有し、それらを安定運用する高度な物流環境を構築しています。物流拠点と配送事業者、サプライヤーなどとの連携により当日出荷・短納期を実現し、間接資材調達におけるお客様の利便性を最大化し、産業社会のインフラとしての役割を果たします。

MonotaROの物流システム

インテリジェントな調達

機械学習による 自動発注



仕入先との 在庫連携

DX化された倉庫オペレーション



棚搬送ロボット



プロジェクションマッピング



仕分けロボット



封かん機

顧客価値の最大化



平日17時までのご注文で当日出荷



荷合わせ装置

執行役
フルフィルメント本部長
花原 通人

DX化された倉庫オペレーション

当社の物流拠点は、創業期から現在に至るまで、テクノロジーを積極的に導入し劇的な進化を遂げてきました。

かつての商品ピッキング業務は、出荷指示の紙を作業者が持ち歩くアナログな手法が中心でしたが、その後、タブレット端末を活用した運用へと移行。システムが算出する最適ルートが表示されるようになり、生産性は大きく向上しました。また、以前から導入している「3D計測機」は、商品のサイズや形状を測定します。これにより最適な保管エリア・スペースの割り当て、最適な出荷ダンボールの判定などを実現し、生産性を高めています。

2017年の笠間DC[※]開設以降は、自動化のステージをさらに引き上げました。注文商品が入った保管棚自体を作業者のもとへ移動させる「自動棚搬送ロボット」や、ピッキングすべき商品が入った箇所を光で示すプロジェクションマッピングを導入。これにより、歩行時間と労力を大幅に削減しました。ピッキングした商品は、荷合わせ装置内で注文ごとに自動的に並べ替えられ、梱包エリアへと運ばれます。梱包工程でも、商品のサイズに合わせたダンボールの自動成形や封かん、送り状貼付の自動化を徹底し、生産性の向上に加え、積載効率の向上とそれに伴う環境負荷の低減を両立させています。

現在は、これらの取り組みを入荷・検品・棚入れといった「入荷工程」へも拡大させています。2024年に猪名川DCにて導入した「仕分けロボット」は、入荷商品の仕分けと搬送を自動で行い、さらなる生産性向上を実現しました。培ってきたデータ活用と最新のロボット技術を融合させ、当社はこれからも膨大な出荷量を支える物流プラットフォームの強靱化を進めます。

※DC：ディストリビューションセンター

利便性を高める短納期と配送サービスの拡充

私たちは、物流を単なる「荷物を運ぶ手段」ではなく、お客様の業務時間を創出し、生産性を支える重要なサービスであると考えます。お客様が求めるサービスレベルを的確に把握し、社内だけでなく配送事業者とも議論を重ねながら改善に取り組み、「必要な時に必要な資材をすぐに手に入れられる」環境の実現を追求しています。

その象徴的な取り組みが、当日出荷の注文締切時間の延長です。従来は平日15時までだった締切時間を17時まで2時間延長し、2024年9月の南関東エリアを皮切りに、現在は42都府県へと対象地域を大幅に拡大しました。お客様は業務終了間際の夕方であっても、翌日に必要な資材を安心して発注でき、急な欠品や工程変更にも柔軟に対応できるという、現場視点での新たな利便性を提供しています。

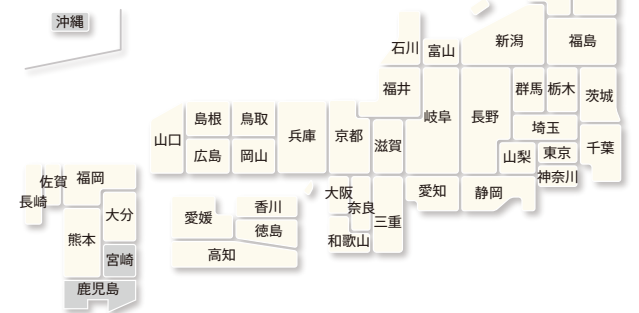
また、2025年4月からはご注文画面での「お届け予定日」表示を開始しました。到着日を事前に正確に把握できることで、お客様は現場の作業段取りをより確実に立てられるようになります。これは利便性向上にとどまらず、再配達削減にもつながり、物流全体の効率化と環境負荷の低減を実現します。さらに、複数注文を1つの箱にまとめる「荷合わせ」の精度向上にも注力し、梱包資材の削減や配送トラックの積載効率向上、配送コストの削減に取り組んでいます。

こうした物流の効率化を磨き続けることは、お客様が安心して事業に取り組み「仕事がかどる」ことへの貢献につながっています。当社は、圧倒的な品揃えとテクノロジーによる配送制御を掛け合わせることで、お客様が本来の業務に専念できる「現場を支えるインフラ」としての役割を果たし、さらなる企業価値の向上を目指します。

平日17時までのご注文で
当日出荷可能なお届け地域拡大

□対象地域

2024年12月
10都府県 ▶ 2026年4月現在
42都府県



BCP・安全対策

当社は物流を社会インフラと捉え、災害時も出荷・納品を維持する事業継続計画（BCP）を整備しています。物流施設は免震・耐震を含めた災害対策を考慮して設計し、平時からシミュレーションやシステム改修を重ね、早期の事業復旧体制を構築。自治体などとも連携し、災害復興支援に貢献する役割も担っています。また、従業員の安全を最優先に、センター横断の組織体制で知見を共有し、リスクアセスメントに基づいた現場改善を継続しています。高齢者や障がいのある勤務者への配慮、安全作業のサポートや勉強会の実施など、一人ひとりが主体的に安全を追求する文化を醸成し、持続可能な運営を目指します。



FOCUS

未来の物流を再定義する500億円の挑戦 ～水戸DC、2028年稼働へ～

水戸DCへの投資意図

当社は、さらなる成長基盤の強化を目的に、茨城県水戸市において出荷能力が当社最大規模となる水戸ディストリビューションセンター（以下、水戸DC）の建設を進めており、2028年の稼働開始を予定しています。

本プロジェクトの最大の狙いは、拡大する取扱商品点数と注文数に即応できる、安定的な供給能力の確保です。東日本エリアにおける入出荷・在庫能力を増強し、在庫商品の拡充

や新設備の導入、作業フローの見直しを進めることで、お客様が間接資材を「早く・確実に受け取れる」環境の整備を図ります。また、労働力不足が深刻化する社会環境において、持続可能な成長を実現するためには、人の知見と最新テクノロジーを融合させた「次世代型物流センター」の構築が不可欠であると判断しました。水戸DCは、単なる荷役の拠点ではなく、当社が掲げる「資材調達ネットワークを変革する」という企業理念を、将来にわたって具現化し続けるための重要な投資です。

既存DC比で最大3倍の生産性向上

水戸DCは、新設備の導入や作業フローの抜本的な集約・変更により、既存の物流センター（笠間DC）と比較して3倍の生産性（30万行／日）の実現を目指しています。最新の自動搬送シャトルシステム「ADAPTO（アダプト）」[※]を核としたオペレーションにより、1人当たりの作業効率を飛躍的に高め、継続的な売上成長にも柔軟に対応できる、極めて強靱な物流基盤を確立します。

※ADAPTO（アダプト）は、株式会社豊田自動織機の商品です。複数の横行可能なシャトルと高速リフトにより、従来型自動倉庫と比べて約3倍の入出庫能力を実現するシャトル式保管・ピッキングシステムです。

物流拠点 概要

	笠間DC	茨城中央SC	猪名川DC	水戸DC
外観				
投資額	約115億円	約92億円	約466億円（賃借料約278億円を含む）	約504億円
フロア	地上1階平屋建	地上1階平屋建	地上6階建（賃借）	地上4階建
延床面積	約56,000m ²	約49,000m ²	約194,000m ²	約74,000m ²
在庫点数	約33万点	約3万点	約55万点	約50万点
出荷能力行数／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	2022年4月	2028年5月予定

※DC：ディストリビューションセンター、SC：サテライトセンター



FOCUS

未来の物流を再定義する500億円の挑戦 ～水戸DC、2028年稼働へ～

事業継続計画 (BCP) ・サステナビリティ対応

水戸DCは、環境負荷の低減と事業継続力を両立させた、当社の次世代型物流センターです。

太陽光発電による脱炭素の推進

持続可能な社会の実現に向け、自社保有センターで初めてオンサイトPPAモデルを採用した太陽光発電システムを導入します。高い稼働率を維持するため、多くの電力消費が見込まれる本センターにおいて、再生可能エネルギーの活用は脱炭素社会への貢献、および経営効率の向上に大きく寄与するものです。また、非常時の電源供給スキームも備え、停電・災害時においても出荷機能を維持し、社会インフラとしての供給責任を果たす仕組みを構築しています。

安全と供給を支える、最新の免震構造

大規模災害時における「従業員の安全確保」と「間接資材供給の継続」を両立するため、自社保有センター初となる免震構造を採用しました。安定性に優れた「振り子の原理を用いた免震支承」を導入しています。この装置は、地震の揺れを効果的に吸収することで従業員の生命・安全を守ると同時に、精密な自動化設備の損壊を最小限に抑えます。これにより、有事の際に迅速な事業復旧を可能にし、お客様が必要とする商品を提供し続ける盤石な体制を構築します。これは、建築コストの最適化にもつながり、投資対効果の高い安全対策の実現が可能となります。

既存DC (猪名川DC) の業務フロー

	検品	入庫	在庫管理	ピッキング	集約	梱包	出荷
高頻度商品		マニュアルオペレーション					
中頻度商品		自動搬送ロボット (AGV) (Racrew)			バッファ装置	自動梱包機	コンベア
低頻度商品							

水戸DC業務フロー

	検品	入庫	ピッキング		梱包	出荷
高頻度商品		自動倉庫	ロボットによる省力化	自動倉庫	省力化	
中頻度商品	マニュアルオペレーション	AGV (ADAPTO)		AGV (ADAPTO)		自動梱包機
低頻度商品						コンベア

PICK UP

ロボットの活用による省力化 (ADAPTO (アダプト))

水戸DCの中核を担う最新の自動搬送シャトルシステム「ADAPTO」は、物流オペレーションを抜本的に刷新します。1時間当たり3万行という圧倒的な出荷能力を誇ると同時に、トラブルによる配送遅延のリスクを最小限に抑える設計が特長です。自律走行するロボットが前後左右・上下に自由に移動するため、一部のロボットが停止した場合においても、他が即座にバックアップし、作業を継続できる高い対応力を確保します。メインラインにも故障の影響を限定的な範囲にとどめる最新装置を採用し、稼働を止めない安定的な供給体制を構築します。

また、既存センターのオペレーション工程分散の課題を解消すべく、「ADAPTO」を核とした工程の統合を徹底します。入荷から梱包に至る各作業場を刷新し、検品や入庫、ピッキングといった複数の工程を1つに集約。商品のタッチ数 (人の手に触れる回数) を最小限に抑えることで、人為的なミスを防ぎながら生産性を大きく高めます。さらに、在庫商品を最適に配置する自動機能や、バックヤードの自動倉庫との連携により、これまで人手に頼っていた搬送などの付随作業を大幅に削減します。これらの技術融合により、水戸DCは未来の物流の新たな姿を提示します。



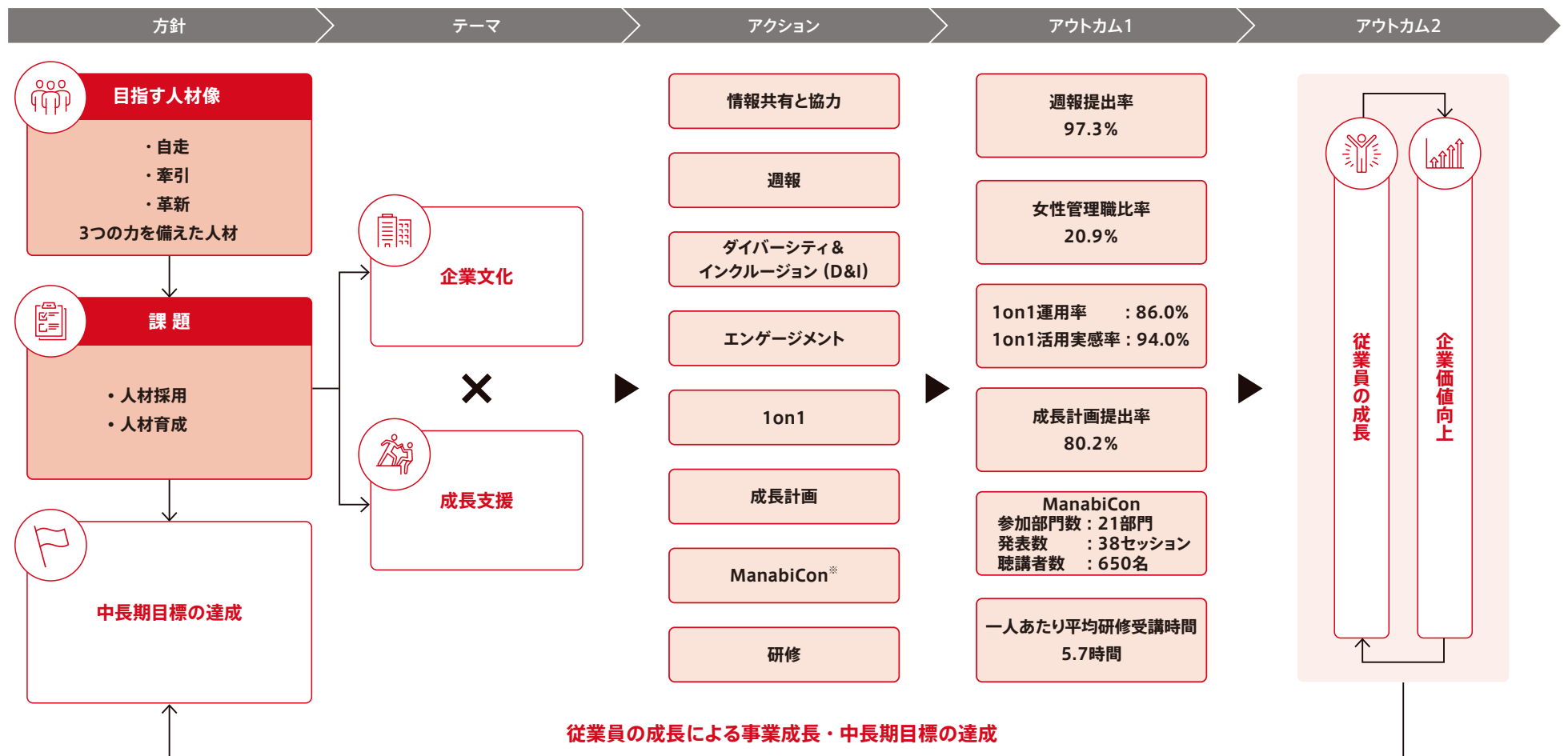
他者への敬意に基づく 企業文化と成長支援



人的資本

当社は、「資材調達ネットワークを変革する」という企業理念の実現に向け、人的資本を最も重要な経営資源の一つと位置づけています。「他者への敬意」を根底に置いた企業文化と成長支援を通じて組織のエンゲージメントを高め、資材調達の在り方を革新する力を育みます。MonotaROの人的資本経営は、従業員と会社がともに成長し、持続的に社会に貢献し続けるための基盤です。

『資材調達ネットワークを変革する』



※業務を通じて得た学びを公式な発表の場で共有し、相互に学び合うことを目的とした社内カンファレンス

方針

目指す人材像と課題

ポリシー

当社は、すべての根底に「他者への敬意」を置き、そのうえで以下の3つの力を備えた人材を求めています。

- ・自走する力：自ら課題を見つけ、主体的に行動する
 - ・牽引する力：周囲を巻き込み、組織の推進力となる
 - ・革新する力：既存概念にとらわれず、新たな価値を創造する
- 従業員一人ひとりがこれらの能力を最大限に発揮することが、中長期的な企業価値の向上に直結すると確信しています。

組織課題改善へのアプローチ「MonotaROアカデミー」

事業の急速な拡大に伴い、次世代を担う人材の採用と、組織のさらなる引き上げが急務となっています。当社では2024年よりエンゲージメントサーベイを実施しています。2024年のサーベイでは「育成」に関する項目に課題が見られたため、2025年に「MonotaROアカデミー」を始動しました。

「MonotaROアカデミー」は、当社が大切にする「Keep Young」を一人ひとりが体現した結果としての個人の成長と組織の成長を事業の成長へとつなげ、企業理念「資材調達ネットワークを変革する」を実現するための育成プログラムです。この結果、2025年のサーベイでは「育成」指標に改善が見られました。今後も数年単位で研修プログラムを拡充・深化させ、持続的な成長を支える強固な組織基盤を構築していきます。

MonotaROアカデミーの柱

- ・一人ひとりのスキルアップと専門性の向上
- ・リーダーシップ育成
- ・企業文化の醸成と共有

アクション



採用

採用方針

MonotaROでは、「他者への敬意」をはじめとした行動規範に共感し、行動できる人材を求めています。変化の激しい事業環境において、既存の枠組みを恐れず、新たな視点をもたらす多様性を重視しています。障がい者雇用を含むインクルーシブな職場環境を整備し、あらゆるバックグラウンドを持つ人がその能力を最大限に発揮できる組織を目指しています。

採用の高度化

事業拡大に伴い、採用も変革期を迎えています。中途採用に加え、新卒採用も加速させており、将来の経営を担う次世代リーダーや成長を牽引する人材確保のため、採用基準の再定義と選考プロセスの最適化を進めています。

特に人材獲得競争の激しいエンジニアリング領域においては、面接の構造化を進めるとともに、採用ピッチ^{※1}やSNS「note」、「モノタロウ Tech Blog」などでの発信を通じて、優秀な人材とのマッチング精度を高めています。

※1 採用ピッチ：自社のビジョン、魅力、直面している課題などを候補者に誠実に伝えるための会社紹介資料



SNS「note」
https://note.com/monotaro_note

「モノタロウ Tech Blog」
<https://tech-blog.monotaro.com/>



1on1

当社では、上司（コーチ）と部下（メンバー）が1～2週間に一度、定期的な対話を行う「1on1」が定着しています。目的は、「成果の最大化」と「個人の成長」にあります。

対話を通じて、メンバーの気づきや仕事の質を向上させるだけでなく、生産性を阻害する心理的・物理的な要因を早期に緩和・排除します。信頼関係を基盤とした、自律的な成長を支える重要な機会となっています。

※2 1on1アセスメントにおいて「大いに役立てている」「まあまあ役立てている」と回答した割合

2025年度実績

1on1運用率
(2週間に1回以上の実施)

86.0%

1on1活用実感率
(「役立てている」と回答)^{※2}

94.0%



週報

全正社員が毎週金曜日に提出する週次報告（以下、週報）は、当社の組織運営において極めて重要な役割を担っています。これは単なる業務報告ではなく、報告者自身の思考整理、および組織課題の迅速な把握・改善を目的としたものです。

提出された週報には、社長をはじめとする役員、部門長、グループ長が必ず目を通します。現場の提言が直接経営層に届き、迅速な組織改善につながるケースも少なくありません。また、全社員の週報を相互に閲覧可能にすることで、情報の透明性を高め、部門を超えた知恵の共有と風通しの良い組織文化を醸成しています。

2025年度実績

週報提出率

97.3%

FOCUS

従業員鼎談

エンゲージメント

成長計画

研修

人的資本が加速させる、MonotaROの事業成長 ——「自走・牽引・革新」を体現する組織へ

当社が持続的な成長を遂げるための原動力は、システムやデータ以上に、それらを使いこなし変革を起こす「人」にあります。2025年度、当社は社内育成プロジェクト「MonotaROアカデミー」(P.41参照)を始動しました。なぜ今、人材育成のアップデートが必要なのか。現場にはどのような変化が起きているのか。人材開発の旗振り役と、最前線で組織を率いるリーダーに話を聞きました。



人材開発部門長
長瀬 智紀

人材開発の責任者として、組織のスケールに合わせた育成体系の再構築や「MonotaROアカデミー」の立ち上げを牽引する。

人材開発部門 HRBPグループ長
新井 昌子

「MonotaROアカデミー」の立ち上げメンバー。2026年より新設されたHRBPグループの長として、エンタープライズ部門に寄り添い、現場課題に直結した採用・育成・配置の最適化を担う。

エンタープライズディベロップメントセールス部門
セールスディベロップメント第1グループ長
福島 広晃

大企業向けビジネスの最前線でチームを率いる。「MonotaROアカデミー」の研修プログラムにいち早く参加し、自らのマネジメント変革を実践。

なぜ今、人材への投資を「加速」させるのか

長瀬: よく社外からは人材育成への投資を「加速」させていると言われますが、実態としては「漸進的なアップデート」をしている感覚に近いんです。ただ、明確なきっかけとなったのはエンゲージメントサーベイの結果でした。人材育成のスコアが

他の項目と比べて低く、組織としての課題が浮き彫りになったのです。事業成長に伴い従業員数も増え続ける中で、これまでのやり方に加えて体系的な育成制度をつくる必要があり、それが「MonotaROアカデミー」構想につながりました。

新井: 実は、田村さん(社長)から若手人材について、よりスピードを上げて育成してほしい、という要望が出ていました。そこ

から、求める人材像として「自走」「牽引」「革新」という3つの仕事力をあらためて定義しました。

長瀬: 「自走」や、既存の枠組みを超えて組織を動かす「牽引」までは想像の範囲内であっても、非連続な成長を具現化する「革新」の人材育成は、難易度の高い課題でした。私たちはそこに向けて、思考力研修やデータ活用といった既存の施策を再整理し、一歩ずつ進めてきました。

新井: まだ「完成版」ではありませんが、「MonotaROアカデミー」の発足により、会社がどう皆さんを支援するかという全体像は示せたのではないかと考えています。

「MonotaROアカデミー」が起こした社内の変化

福島: 現場の立場から言うと、エンゲージメント調査後の社内の変化はかなり実感しています。特に私が所属するエンタープライズ事業では、いろいろな研修を先行してトライアルさせてもらいました。私個人としても、昨年コーチングセッションやリーダーシップ研修、360度評価などを受けたのですが、自身のマネジメント上の課題が可視化され、改善に向けた具体的な活動を実行できたのは大きかったですね。

新井: 福島さんのような、学んだ「型」を現場の状況に合わせて有機的に使いこなせるロールモデルの存在は、私たちにとっても非常に心強いです。

福島: 普段、話をする機会が得づかったグループ長同士が、「育成」という共通テーマで議論できたのも研修の大きな収穫でした。ナレッジシェアが進み、周囲からも「仕事がやりやすくなった」との声が上がるなど、良い変化につながっています。

FOCUS

従業員鼎談

エンゲージメント

成長計画

研修

長瀬：当社にはもともと「週報」や「1on1」、タウンミーティングを通じて情報の透明性を高める文化があります（P.41参照）。これまでは「自分から情報を取りにいく」ことが前提でしたが、研修を通じてさらに一歩踏み込んだ相互コミュニケーションが生まれたのは、大きな変化ですね。

エンタープライズ事業の成長と、求められる人材像

福島：エンタープライズ事業では、想定以上のスピードで自分たちが進化しなければ事業成長に追いつかない、と感じる場面が数多くあります。田村さんが言う「Keep Young」と「挑戦」が必要です。だからこそ、学び続け、変化をいとわない人材が柔軟に動ける組織でありたいと思っています。

新井：そのための支援として、2026年から「HRBP（Human Resource Business Partner）」というグループを新設し、私はエンタープライズ事業の担当になりました。どんな人を探り、どう育成・配置するかを急成長の中にある現場と一緒に検討する、非常にやりがいのある役割です。

長瀬：私が目指しているのは、マネジメント層の均質化です。どのようなリーダーとともに働くかで、成長の軌道やスピードが変わるのは不公平ですから、まずは全体のマネジメントレベルをある程度の水準に揃えることが最重要です。そのうえで、個々の現場から上がってくる課題を解決し、そのナレッジを横展開してさらに水準を上げていく、というやり方を地道に続けていきたいと考えています。



他社には容易に真似できない「競争優位」としての文化

長瀬：25周年を迎え、あらためてMonotaROの強みは何かと考えると、やはり独自のコミュニケーション文化に行き着きます。特に「週報」と「1on1」は、他社には容易に真似できない競争優位の源泉だと感じています。

新井：私が驚いたのは、週報にみんなが日々の率直な想いまで書き、それを社長や全役員が読んでいることです。これは、心理的安全性が「実態として」担保されているからこそできることです。一朝一夕にできるものではありません。

福島：週報は「組織の血流」です。現場で今まさに起きていることや即座に対応すべきことに週単位で気づける。また、田村さん自身が週報に返信することもあり、トップが現場の「一次情報」を経営判断の材料にしていることを肌で感じます。



長瀬：物流能力の逼迫時には、経営層が現場で梱包作業をもにするような「率先垂範」の姿勢も、創業時から変わっていません。肩書にとらわれないフラットな職場環境が現場に大きな影響を与えていると思います。従業員数が1,000人規模になってもこうした「他者への敬意」や「ベンチャースピリット」を薄めないことが、これからのテーマですね。

新井：ただ、「他者への敬意」という言葉が「言うべきことを言わない」言い訳に使われないようにはしたい。時にはネガティブフィードバックもいとわず、正しいことを正しく伝えるこ

とが、本当の意味での敬意だと思っています。そういうマナーを育てていくことが、私たちの使命です。

福島：組織が大きくなれば利害関係の衝突も増えますが、それでも話し合って助け合っているのが当社のすごさです。一見時間がかかる「傾聴」や「敬意」こそが、結果として組織をスピーディーに回す。そんな急がば回れの精神を、私自身も体現し続けていきたいです。

私たちが目指す、これからのMonotaRO

福島：MonotaROには多様なバックグラウンドを持つ人材が集まっています。それぞれの個性を発揮し、お客様への価値貢献を必死で追求することで、進化を続ける組織でありたいと思います。

長瀬：当社は競争優位性としてシステムやデータが目目されがちですが、そのベースには常に「人」がいます。従業員同士のつながりやベンチャースピリット、「他者への敬意」に基づいたリーダーシップこそが事業成長を支えている。そう胸を張って言える組織を、これからも守り育てていきます。

新井：人は資本であり、一人ひとりのポテンシャルを最大化できる環境を整えることが人材開発部門の使命です。「MonotaROアカデミー」やHRBPといった仕組みを通じて、MonotaROの次なる成長を力強く支えていきます。



サステナビリティ

[詳しくはこちら](#)

サステナビリティ基本方針

当社は環境・人権など社会の存立の基盤を尊重します。健全な事業活動を通じ、また適正な企業統治のもとに、持続可能な産業社会の発展を目指します。

環境・社会との共存共栄を図る

当社は、事業者の皆様に、短い納期で何でも揃う間接資材調達サービスを提供することで、社会の存続に必要な産業発展と技術革新に不可欠な基盤となることを目指します。そのうえで、当社は、環境・人権など社会の存立の基盤を重視した事業活動を行います。

サステナビリティに取り組み、事業の成長に活かす

当社は、環境への配慮と事業の成長を融合させた取り組みとして、再生材利用や環境負荷が低い商品を積極的に取り扱い、商品・サービスの開発や提案を行うことで、お客様の環境配慮活動を資材調達の面から支援していきます。

また、当社は、新しいアイデアや技術を絶えず生み出せる組織を目指し、「他者への敬意」「挑戦」の風土を持続させます。さらなる成長を促すための人材育成に取り組み、公正で透明性のある人事評価・報酬制度を運用し、従業員の自律した働き方を推進します。人材の多様性を包括し、各人が活躍できる環境の整備やワークライフバランスの実現が可能な環境づくりにも取り組みます。

これまでの主な取り組み

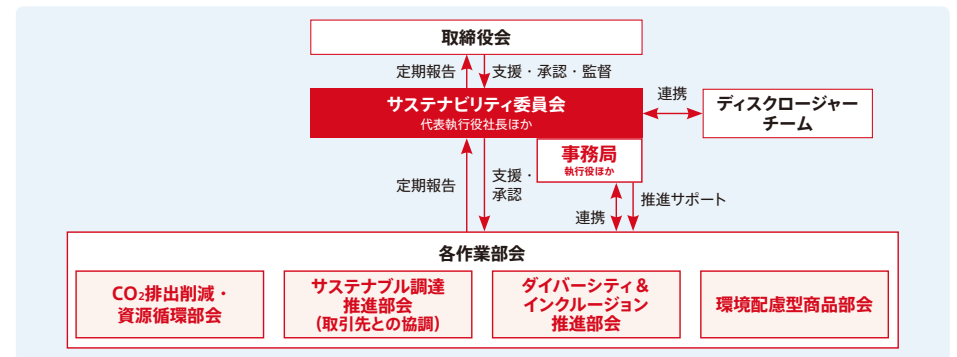
	～2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
E	- 空間DC屋根断熱塗装 - CO₂排出量実績の算定開始	- コンプレッサー圧の最適化 - 空間DC・茨城中央SCにて再エネプラ利用開始 - エコロジープロダクトページ公開	- 茨城中央SC：屋根断熱塗装 - 空間DC・茨城中央SC：南面窓遮熱フィルム施工 - 猪名川DC無人エリアの照度適正化 - 猪名川DC非化石証書購入開始 - TCFD提言に基づく開示 - フードバンクの取り組み開始	- 空間DC・茨城中央SC：AI自動空調制御システム導入 - コンテナラウンドユース開始 - 猪名川DC：オーナー供給の太陽光発電電力利用開始 - 社内イベント「D&I推進Weeks！」定期開催開始 - 社内環境配慮理解促進「エコ展示会」定期開催開始 - 事業から出る不要物量とリサイクル率を算定し開示	- 本社：オーナー契約の「再エネECOプラン」利用開始 - 猪名川DC：電力の可視化、無人時間の空調管理スケジュールの改善 - 分別により紙コップ・剥離紙の有価物化を実施
S	子育て従業員座談会開催	- D&I推進スローガン「MoRE！」発表 - 産休・育休ハンドブックの全社周知 - ダイバーシティ&インクルージョン意識調査を開始	- 調達方針・調達ガイドライン公開、配布開始 - 安全衛生方針公開 - キャリアデザイン休職、ファミリーサポート休職制度新設 - フレックス・短時間勤務制度の適用拡大(介護、不妊治療、病気・ケガによる治療)	- 人権方針公開 - サプライヤー監査開始 - 社内イベント「D&I推進Weeks！」定期開催開始 - エンゲージメントサーベイ開始 「オフィスセンター」(詳細はP.49参照) 取り組み開始	- 調達方針・調達ガイドライン配布約2,800社 - アンコンシャス・バイアス研修実施
G	- 指名委員会等設置会社に移行(2006年) - コンプライアンス研修の定期開催開始 - 内部通報窓口の設置	- 評価・報酬制度の公開 - ビジネスコンダクトガイドライン公開	経営監査室新設(内部統制・内部監査統合)		
外部評価	MSCI Bランク	えるぼし認定(3つ星)を取得	- くるみん認定を取得 - MSCI Aランク		- プラチナえるぼし認定を取得 - プラチナくるみん認定を取得 - FTSE Blossom Japan Index構成銘柄に選定 - MSCI AAランク
事業・その他	- サステナビリティプロジェクト発足 - サステナビリティ委員会設置 - マテリアリティ決定、各作業部会発足 - 茨城中央SC稼働開始	- サステナビリティページ開設 - 猪名川DC稼働開始	- 本社移転 - 置き配サービス開始	- 日時指定サービス開始 - お届け日表示開始 - 令和6年能登半島地震対応にかかる感謝状受領 - 石川県と災害時の物資供給協定締結	

※DC：ディストリビューションセンター、SC：サテライトセンター

サステナビリティの推進に向けた体制

当社は、代表執行役社長をはじめとしたメンバーで構成されるサステナビリティ委員会を設置しています。各作業部会は、原則として年2回以上、サステナビリティ委員会に報告を行います。サステナビリティ委員会から取締役会へは、原則として年1回以上、進捗や課題についての報告を行い、取締役会にて審議・監督しています。2025年は、作業部会からサステナビリティ委員会へ計7回、サステナビリティ委員会から取締役会へ計2回の報告を行い、審議しました。

サステナビリティ推進体制図



環境

マテリアリティ

気候変動対策としての二酸化炭素排出量の削減

作業部会

CO₂排出削減・資源循環部会

詳しくはこちら



基本的な考え方

気候変動がもたらす事業変化を予測するため、シナリオ分析を実施し、リスクと対策、機会についてTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づいた開示を行っています。

詳細は、当社企業サイト「TCFD提言に基づく開示」をご覧ください。

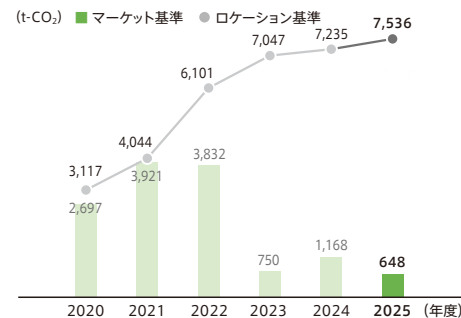
指標と目標

Scope1+2において、2030年までにCO₂排出絶対量を2020年（2,697t-CO₂）比で50%削減することを目標に定めています。

当社は、2020年から2024年にかけて、事業拡大に伴う物流拠点の新設および本社移転を実施しました。物流センター2拠点の稼働開始、生産性を高める各種ロボットなどの設備の拡充、事業拡大に伴う従業員の増加などにより、電力使用量・ロケーション基準のCO₂排出量は増加しています。

一方、2022年以降は再生可能エネルギー利用プランへの契約変更や非化石証書の購入、省エネルギー施策を実施することで、事業拡大下でも低排出を維持しており、マーケット基準では現時点で当初目標である2020年比50%削減を達成しています。2028年稼働開始予定の水戸ディストリビューションセンター（以下、水戸DC）についても、事業拡大に伴う電力使用量およびCO₂排出量の増加を見据え、オンサイトPPAによる太陽光発電の導入を決定しました。今後も、現行の削減目標を維持して取り組みを継続していきます。

事業運営に伴うCO₂排出量の推移
(Scope1、Scope2)



- ・猪名川DC：2024年より、物件所有者由来の太陽光発電電力を利用
- ・本社（JPタワー大阪）：2025年4月より、物件所有者契約の再エネプラン電力を利用
- ・茨城中央SC：2026年夏より、太陽光発電パネルを設置
- ・水戸DC（2028年稼働開始予定）：太陽光発電パネル設置により約40%の消費電力を再生可能エネルギーで賄う計画

▶ 省エネルギー施策

- ・労働環境の維持と空調電力の削減を両立するため、以下の省エネ施策を展開しています。
- ・外気流入の抑制：各拠点のバース（トラック出入口部）にビニールカーテンを設置し、空調効率を向上
- ・空調運用の最適化（2025年～）：猪名川DCにおいて電力使用量を可視化し、無人時間帯の空調管理スケジュールを刷新

当社では、気候変動がもたらす事業変化を予測するため、外部有識者の協力のもと、21世紀末における世界の平均気温上昇を工業化以前に比べて2℃未満に抑える「2℃未満シナリオ」と、4℃以上となる「4℃シナリオ」を採用しています。売上高の95%以上を占める株式会社MonotaRO（日本）を対象として、2022年にシナリオ分析を実施しました。移行リスクについては2030年頃（IEA NZE 2050、IEA SDSを参照）、物理的リスクについては2050年頃（RCP2.6、RCP8.5を参照）を対象として想定しました。

▶ リスク・機会の想定

- ・リスク：慢性リスク（猛暑による労働環境対策コストの増加や欠勤増加への対応）、急性リスク（風水害による物流拠点の停止や配送遅延）、移行リスク（カーボンプライシングや技術導入遅れによるコスト増、顧客離脱や評判喪失）が挙げられます。これらに対し、オペレーションの自動化、拠点分散、省エネルギー設備や再生可能エネルギーの導入、環境配慮型商品の開発と供給、適切な情報開示でリスクを最小化することに努めています。
- ・機会：気候変動に伴う防災・災害復旧商品や熱中症対策用品の需要拡大、環境配慮型商品への需要シフトなどによる売上拡大を見込んでいます。また、配送ルートを検討した出荷拠点の判定や、同梱率・積載率の向上を通じて配送距離の短縮を図るなど、配送効率化によりCO₂排出量の削減に取り組んでいます。当社は、これらの機会を積極的に活用し、お客様のニーズに応じた環境配慮型商品や関連サービスの開発・供給体制を強化するとともに、物流効率の一層の向上を図ります。

現在の取り組み

▶ 再生可能エネルギーの導入拡大

- ・自社ビルだけでなく、テナント入居拠点においても再エネ導入を行っています。

環境

マテリアリティ

廃棄物削減・リサイクル促進を通じた 資源循環型モデルの実現

作業部会

CO₂排出削減・資源循環部会

詳しくはこちら



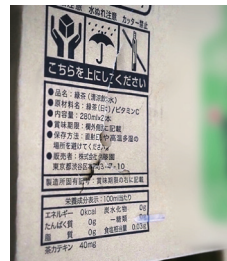
基本的な考え方

事業から出る廃棄物を減らし、かつ、排出した不要物のリサイクルを推進することで、有用な資源の有効活用を含めた資源循環型モデルの実現を目指します。

推進体制と現在の取り組み

商品破損削減分科会：商品破損・消費期限切れ・お客様返品後廃棄などの改善による廃棄削減

- ・破損削減：破損基準策定中
- ・庫内破損・配送時破損の削減：優先商品を特定し、3拠点合同で改善活動を実施
- ・入荷時破損の削減：サプライヤーとの協同改善フローを確立
- ・削減施策の拠点横断展開：共通ツール・フローを拠点横断で展開
- ・フードバンク活動への提供（猪名川DC）：社内販売基準に満たないものを、自治体と連携したフードバンク活動に提供。「もったいない」を「助け合う」に



外装破損商品の例

フードバンク活動

猪名川町社会福祉協議会の方の声

「主に猪名川町内の困窮世帯へ直接配布を行っています。そのほか、子ども食堂や高齢者施設など、食料支援を必要としている団体とも連携しています。困っている方々からは本当に感謝の言葉をいただいています。食品の受け渡しが生活相談へとつながる貴重なきっかけにもなっています」

受け取り手の声

「浮いた食費分を、子どもの教育費に充てることができた」「栄養のあるものを食べさせられてうれしい」といった声が多数寄せられています。

寄贈実績

累計4回の寄贈を行い、着実に支援を届けられています。特に夏休みや冬休みといった長期休暇期間には、約54～56世帯に対して食料パック（2～3kgの飲食品）を配布することができています。地域貢献に加え、当社にとっては廃棄物と関連コスト削減につながる、双方にメリットのある取り組みです。



(左) 猪名川町社会福祉協議会様
(右) MonotaRO従業員

有価物・リサイクル分科会：分別の促進と回収取引先の選定による再資源化の推進

- ・猪名川DC：混合廃棄物のリサイクル化を推進し、プラスチック分別を強化中
- ・笠間DC・茨城中央SC：剥離紙・紙コップのリサイクル運用を開始。木くずのリサイクル証明取得を推進
- ・オペレーション上のごみの有価物化を促進
ダンボール、ストレッチフィルム、PPバンド、伝票剥離紙、プラスチックパレット、その他
- ・焼却・埋立廃棄物の削減：有価物化の促進、回収取引先の選定

不要物排出量とリサイクル率	2023年	2024年	2025年
廃棄物排出量 (t)	1,289	1,214	1,429
事業系一般廃棄物量 (t)	261	235	202
産業廃棄物量 (t)	1,028	979	1,227
産業廃棄物最終処分量 (焼却・埋立) (t)	623	489	396
有価物量 (t)	3,771	4,084	4,536
有価物・リサイクル量合計 (t)	4,176	4,575	5,367
不要物 [※] 量合計 (t)	5,060	5,298	5,965
リサイクル率 (%)	82.5%	86.4%	90.0%

※不要物＝有価物＋廃棄物

「NO-FOODLOSS PROJECT」への賛同



農林水産省 食品ロス削減国民運動「NO-FOODLOSS PROJECT」に賛同しています。

剥離紙分別の一例

送り状



バーコードラベル



剥離紙を分別回収し、リサイクルしています。

環境 マテリアリティ

環境配慮型商品の開発と提案

作業部会

環境配慮型商品部会

詳しくはこちら



基本的な考え方

お客様が当社を通じて環境配慮型商品を購入しやすくなるよう、適切かつわかりやすい情報提供に努めています。

現在の取り組み

▶ エコロジープロダクトページのアップデート

お客様により多くの環境配慮型商品をお選びいただけるよう、各種「グリーン購入法適合商品」や「森林認証商品」などの取り扱いを広げています。

資材調達の5つのポイントと関連マーク

間接資材を選ぶ際に環境に配慮することは、持続可能な未来を築くためにとても大切です。
再生可能な資源や環境にやさしい素材を使うだけでなく、商品の製造時に使うエネルギーや、
使い終わった後の環境への影響、材料の調達方法など、さまざまな工程で環境について考える必要があります。

環境に配慮し、より持続可能な方法で生産された商品には、適合するさまざまな環境ラベルがあります。

以下では、それぞれの環境ラベルが示す効果についてご紹介します。環境配慮型商品をご検討いただく際のご参考になれば幸いです。



製造から廃棄まで
環境に配慮



カーボンニュートラル



生態系保護



廃棄物削減・
リサイクル



有害物質の利用制限

▶ エコロジーアイコン

お客様が環境配慮型商品を選択しやすいよう、「エコマーク認定商品」や「グリーン購入法適合商品」に該当する一部の商品に「エコロジーアイコン」を表示しています。

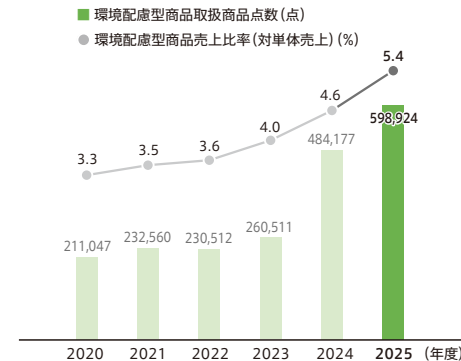


▶ サステナブル商品特集

サステナブル商品の認知度向上を目指し、特集DMを配信しています。



環境配慮型商品に関する実績



▶ エコロジープロダクト展示・体験会

環境配慮への社内の意識向上のため、“実際に商品を見て触って体験できる”社内展示・体験会を開催しています。

2024年は5社、2025年は6社のメーカーにご協力いただきました。



事業として取り組む3R (Recycle・Repair・Reuse) サービス

当社では、サステナビリティ作業部会の活動とは別に、事業活動そのものを通じて、お客様の3R推進と環境負荷低減に貢献するサービスを提供しています。

お客様向け3Rサービスの例

リサイクルサービス

- ・バッテリーの再生サービスと再生品の販売
- ・充電工具用リサイクルバッテリー
- ・ハンディターミナル用リサイクルバッテリー
- ・ノートPC用リサイクルバッテリー
- ・電動自転車用リサイクルバッテリー

修理・校正

- ・空圧工具の定額修理
- ・測定・測量機器の定額修理
- ・測定・測量機器の校正
- ・電動工具の定額修理
- ・レバブロック修理サービス

レンタル

- ・測定・測量機器のレンタル
- ・理化学機器のレンタル
- ・無線機(トランシーバー)のレンタル
- ・溶接機器のレンタル
- ・建機のレンタル

その他

- ・インジェクターの洗浄
- ・インクカートリッジ回収BOX(無料)
- ・リビルト(再生品)部品の販売

社会 マテリアリティ

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

作業部会

サステナブル調達推進部会

詳しくはこちら



人権方針

当社は、「国際人権章典」および国際労働機関（ILO）の定める労働に関する基準を、人権に関する基本的な方針として参照し、人権方針を策定しています。労働者の人権を尊重し、安全で衛生的な作業環境を整えるよう努めます。また、私たちはMonotaROの従業員およびお取引先の皆様一人ひとりに敬意をもって接し、多様性を尊重しあえる社会の実現を目指します。

 「MonotaRO 人権方針」
https://corp.monotaro.com/ir/upload_file/m010-m010_04/20240910_human_rights_policy.pdf

▶ 人権教育

当社は、年齢、性別、国籍、人種、民族、宗教、社会的身分、性的指向や性自認、障がいの有無、職種や雇用形態の違いなどによる差別およびハラスメントを認めません。従業員の人権尊重意識の醸成を図るため、ハラスメント研修と、人権に関する内容を含むGraingerビジネスコンダクトガイドライン研修を全従業員を対象に年1回行っています（詳細は当社コーポレートサイト「企業倫理への取り組み」をご覧ください）。

▶ 相談・通報窓口の設置

P.58「コンプライアンス」をご覧ください。

▶ 公正で透明性の高い人事評価・報酬制度

当社では、年齢、在籍年数、性別、国籍などにかかわらず、従業員各自の取り組み内容をもとに仕事力を評価し、報酬を決定する考え方を基本としています。公正で透明性の高い人事評価・報酬制度を運用しており、評価は年2回行っています。

サステナブル調達方針・ガイドライン

サステナブル調達方針・ガイドラインは、以下の4点を柱としています。

- ① 共存共栄
- ② 人権と労働環境への配慮
- ③ 法の遵守・機密保持
- ④ 環境への配慮

 「MonotaRO サステナブル調達ガイドライン」
https://corp.monotaro.com/ir/upload_file/m010-m010_10/20230329_procurement_policy.pdf

現在の取り組み

▶ 調達方針・調達ガイドライン配布と自己点検アンケート回収

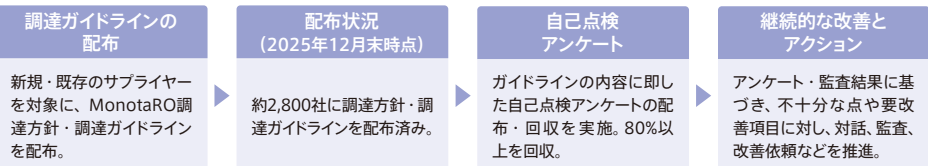
国内事業において取引のある1次サプライヤー全社約2,800社を対象に、調達方針・調達ガイドラインの配布と自己点検アンケートの回収を行っています。新規サプライヤーには、取引契約締結時に調達方針および調達ガイドラインへの賛同をお願いしています。

▶ 監査

当社立ち合いのもとに、独立した認定監査機関によるサステナビリティ監査を実施しています。この監査は、SMETA（Sedex Members Ethical Trade Audit）などの「認定業界・マルチステークホルダー基準」を参照しており、改善が必要とみられる項目については、サプライヤーに内容を共有し、改善依頼を行っています。海外サプライヤーへのアンケートで「監査レポートあり」と回答があった内の90%以上にあたる約170社から、監査レポートを提出いただいています。

▶ 社内の認知拡大、理解浸透

社内の調達部門を含む従業員向けに、調達ガイドラインや取り組みの内容に関する説明会を開催しています。



社会 マテリアリティ

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

作業部会

ダイバーシティ&インクルージョン推進部会

詳しくはこちら



基本的な考え方

当社にとって多様性とは、ともに成長したいと願う一人ひとりの従業員の異なる個性を指します。多様性を源泉として、絶え間ないアイデア創出とイノベーションを牽引し、さらなる会社の成長と産業社会全体の発展を実現させます。



MoRE! ちがいを価値に

一人ひとりが違うことが強みになると考え、お互いを認め尊重し合います。

MoRE! みんなで一緒に

組織や属性の壁をなくし、MonotaROに関わる全員で「1チーム」であると考えます。

MoRE! 働き続けたい会社

お互いの声に寄り添い、就業継続や成長を阻む課題を改善し続けます。

スローガンMoRE!の「RE」には下記の意味も重ねています。

RE-newal (リニューアル)

MonotaROにおいてD&I推進に必要なことは、大きな変化ではなく、今ある強みをさらに高め、より良く (more) していくことだと考えます。私たちはそのために必要な価値観を再定義したり、仕組みの改善を行います。

RE-skilling・RE-training (リスキリング・リトレーニング)

目指す姿である「熱意と資質さえあれば誰でも能力を発揮し活躍できる企業」を実現するため、多様な経験や専門性、個性を持つ従業員を受け入れます。またさまざまな理由でブランクのある従業員に対する再教育、キャリアの再開発など、さらなる個人の成長の機会を創出します。

現在の取り組み

インクルーシブな文化の醸成

2025年は、第2回「D&I推進Weeks!」を開催。外部講師を招いたセミナーや、経営層による「当社のD&Iの考え方」パネルトークなどを行い、延べ869名が参加しました。

コンテンツ

- MonotaRO TopManagements' Talk
- ゲスト企業から学ぶD&Iセミナー
- MonotaROキャリアデザインセミナー
- ワーママ・ワーパパ座談会
- 「知って備える」ライフイベントとモノタロウでの働き方
～介護編～

- 第7回子育て座談会
- ベビーシッター補助券説明会
- お互いを尊重し、多様な視点が活かされる職場へ
～互いを尊重し、働きやすさを育むためのヒント～

● 外部講師招聘 ● 社内セミナー

「アンコンシャス・バイアス研修」は全社員の約80%が受講し、受講後アンケートでは92%が「行動変容につながる」と回答しました。



SNS「note」テーマは一緒に考える『自分たちらしい職場』。第2回「D&I推進Weeks!」開催
https://note.com/monotaro_note/n/n42f7300f9381

▶ 多様な人材が活躍できる場づくり

障がい者雇用の職域拡大を推進し、定着支援から活躍支援へと活動の幅を広げています。また、介護と仕事、妊娠・育児と仕事の両立支援として、「子育て座談会」の定期開催、「知って備える」介護セミナーを開催しています。

▶ 「オフィスセンター」の取り組み

2024年より、より多種多様なバックグラウンド・特性を持ったすべての人が活躍できる職場の整備を目指し、「オフィスセンター」を立ち上げました。障がい者雇用の定着率向上に向け、オンボーディングを人材開発部門で担い、各部門から切り出した業務を効率化・マニュアル化したうえで、複数名でチェックしながら業務を行う体制を構築しています。業務を行う中で採用・オンボーディング・マネジメント・定着に関する知見を蓄積しています。今後は、カバーする業務および雇用を着実に広げることを目指しています。

▶ 外部評価

女性活躍推進・子育てサポートともに優良な企業として「プラチナ」(最高位)認定を取得しました。



プラチナえるぼし：女性活躍推進法に基づき、行動計画の実行、目標の達成といった取り組みの実施状況が特に優良であるとして、厚生労働大臣から「プラチナえるぼし」認定を受けました。(2025年)



プラチナくるみん：次世代育成支援対策推進法に基づき、優良な「子育てサポート企業」として評価され、厚生労働大臣から「プラチナくるみん」の認定を受けました。(2025年)

ウェルカムバック制度の活用支援やキャリアデザインセミナーの開催を通じ、ライフステージに応じたキャリア形成支援を行っています。



SNS「note」「プラチナくるみん&プラチナえるぼし」ダブルで認定～誰もが自分らしく挑戦できる環境へ～
https://note.com/monotaro_note/n/n6f5ed4fe3fa4

重要指標 (KPIs) 進捗

▶ 女性管理職比率 20.9% (前年比+2.6pt) 目標：25.0% (2030年)

性別を問わず、職位・等級の段階に応じ、思考力基礎、フレームワーク思考・アナロジー思考、プロジェクトマネジメント手法、業務課題解決の成果と学びを共有するためのワークショップなどの研修を実施しています。また、入社時研修において育児休暇取得制度などの説明を行い、ライフステージと仕事の両立支援を行っています。

▶ 障がい者雇用率 2.41% (前年比+0.3pt) 目標：2.7% (2026年)

これまでの雇用促進施策に加え、2025年は活躍支援へと施策をさらに広げました。本社の「オフィスセンター」でさまざまな依頼業務の適用範囲を拡大し、実際の業務事例を社内カンファレンスにて当事者とともに発表することで、社内認知と働きがいの向上を図っています。

社外取締役対談

独自のスタイルで進化し続けるMonotaROのガバナンス

成長を続ける当社において、コーポレート・ガバナンスは極めてユニークなさまざまな仕組みを通して企業価値向上を支えるものへと進化してきました。

本対談では、社外取締役である伊勢智子氏と三浦洋氏に、就任以降の変化を振り返りながら、MonotaROのガバナンスの特長と課題、そして今後の在り方について話を伺います。

※本対談は、2026年4月に実施したものです。

社外取締役
伊勢 智子

社外取締役
三浦 洋

ガバナンスの発展のあゆみ

お二人が当社役員に就任された当初を振り返って、現在に至るまでにどのような変遷や進化があったかお聞かせください。

伊勢 私は2020年3月に当社の社外取締役に就任しました。それ以前の当社の社外取締役は、いずれも創業の比較的早い段階から当社と関わりを持ってこられた方で、いわゆる“外部性”という点では、現在とはやや異なる側面があったように思います。2020年3月以降は、私を含め、それまで当社と直接の関係を持たなかったメンバーが社外取締役として加わることによって、取締役会に第三者的な視点がより入りやすくなり、議論の質が変化してきたと感じています。また、私は就任当初から監査委員を務めていますが、当時は、内部監査部門の体制がまだ十分に整っておらず、十分な情報に基づいて幅広い観点から監査の議論を行うことには一定の制約がありました。その後、監査委員会からの提言を受けて、内部監査室と内部統制事務局を統合した「経営監査室」が1年という短期間で立ち上がり、内部監査部門の体制が強化されました。これにより、監査の実効性や議論の深度が着実に高まってきたと感じています。

三浦 そうですね。当社のように全員非常勤の社外取締役のみによる監査委員会は、独立性・客観性が高い一方で、監査対象である事業執行に対する理解の深度の面では難しさもありますし、業務運営のモニタリング機能を果たすためには、内部監査部門による業務補助が不可欠です。私が2022年に着任した当初、内部監査室はわずか2名という体制でした。今では監査法人経験者などの専門人材を採用し、業務監

社外取締役対談

査の範囲を着実に広げています。規模の急拡大に対し、ガバナンスの“足腰”をどう強化し、いかに実効的に機能させるかを重視して、内部監査・統制関連部門の強化に取り組んできた積み重ねが、現在の「守りのガバナンス」を支えていると考えています。

「指名委員会等設置会社」の取締役会の在り方

昨今上場各社の中で、機関設計の再検討議論が活発ですが、当社は最先端とされる「指名委員会等設置会社」を採用しています。その形態の実効性や課題があればお聞かせください。

三浦 当社は、米国SEC上場企業であるGrainger社と住友商事株式会社の合併会社として設立された経緯があります。そのため、日本で「委員会等設置会社[※]」が制度化された際、早い時期に、自然な流れで親会社と同じこの機関設計を採用しました。そのうえで、従前から、会長・社長とGrainger社から派遣された外国人役員以外は全員社外取締役です。また、監査・指名・報酬各委員長も社外取締役が務めています。このため取締役会では、決議・報告議案と同等以上に、執行役からの事業に関する「エデュケーションセッション」に時間を割いており、四半期ごとの対面会議が朝8時から午後6時まで及ぶこともよくありますね（笑）。

伊勢 そうですね。また、当社の特長の一つとして、対面での取締役会の後、毎回、取締役だけで意見交換を行う「ボードセッション」を行っていることが挙げられますね。当社は、指名委員会等設置会社であり、業務執行は執行役に委ねて

いるため、執行役にも取締役会で直接説明していただく場面が多くありますが、ボードセッションでは執行役には退出していただき、取締役のみで議論を行っています。このセッションでは、個別の議題を扱うというよりも、その日の取締役会の議事運営を振り返り、率直に意見交換を行っています。あわせて、「どのようなトピックをどのような時間配分で議論すべきか」「どのような情報があれば議論がより深まるのか」といった、議論の質を高めるための準備についても意見交換を行っています。例えば、社外取締役が大勢を占めるゆえの課題として、執行サイドが、社内の複雑な状況や課題を詳細に伝えようとするあまり、取締役に提出される資料が膨大になる傾向があり、「資料をもっと簡潔にできないか」「本質的な議論の時間がとれているか」といった運営の効率化についても議論します。こうした取り組みにより、取締役会本体での議論がさらに深まり、より本質的なテーマに時間を充てることができるようになってきています。

三浦 一方で、指名委員会等設置会社がどの会社にとっても最善の機関設計かといえば、必ずしもそうとは限らないでしょうね。組織の規模・形態や多角化の度合いにもよりますし、常勤監査役等による高いガバナンスレベルを有する会社も多数あります。結局は、機関設計の形態の良し悪しではなく、どう運用するかだと思います。当社も、例えば監査委員会がその本来の役割を果たすためには、先述のとおり、内部監査部門などによる支援体制を強化し続けることが不可欠だと思います。

伊勢 取締役会の役割については、従前から、いわゆるマネジメントボードとしての助言機能と、モニタリングボードと



しての監督機能のいずれを重視するかという観点から議論されてきました。当社は指名委員会等設置会社ですので、基本的にはモニタリングの視点に立った議論が中心ではありますが、特に2020年以降、他社でのビジネス経験や経営者経験を有する社外取締役が増えてきたこともあって、取締役会の場でより実務的・経営的な助言がなされる場面が増えてきている印象があります。もっとも、助言と監督の境界は必ずしも明確に分けられるものではありませんし、そのバランスは、会社の状況やフェーズによっても変わりうるものです。その時々で当社にとって何が最も適切かを見極めながら、両者のバランスを柔軟に調整していくことが重要だと思います。

当社独自のガバナンスの仕組みや特長

当社は創業以来高成長を続けていますが、それを支える当社にユニークなガバナンスの仕組みは何でしょうか。

三浦 そうですね、ユニークな点はいろいろとありますが（笑）。

社外取締役対談



まず象徴的な例を挙げるとすれば、社長サクセッションのプロセスかもしれません。現社長の選任は指名委員会が形式的に決めたのではなく、取締役全員でオープンに議論を重ねながら何年もかけて進めるという非常に透明性の高い独自の進め方が採られました。

伊勢 私が社外取締役に就任した時点で、サクセッションのプロセスはすでに動き始めていました。まずは、創業者かつ会長であった瀬戸さん、社長であった鈴木さん、指名委員会委員長であった岸田さんが中心となって、進め方そのものについて議論を重ねていたと記憶しています。そのうえで、社長を除く取締役全員が指名委員として関与しつつ、正式な委員会とは別に意見交換の場も設け、社長も交えながら率直な対話を重ねる形で進めました。形式的な枠組みにとどまらず、当社にとって最適な進め方を実質的な観点から設計しようという意識が強かったように思います。こうした、フラットでオープンな議論を重ねながら重要な意思決定を進めていく点は、当社のガバナンスの特長の一つではないでしょうか。その結果、プロセス全体の実効性や

透明性、さらには関係者の納得感も高まったのではないかと感じています。

三浦 この点に関連して特筆すべきは、共同創業者の一人であり、ご自身もまだお若い鈴木さんが次代の社長への事業継承を、オープンに計画的に推進したことです。当社には、社長を含む取締役・執行役の在任期間に目安があり、やむを得ない場合を除き、社長ですらその目安に沿って後継者候補を計画的に育成し、選任します。この点は多くの企業において最難問の一つで、一般に社長交代時期を表立って議論することもはばかれる空気感があるところ、当社ではトップの在任期間が長期化するほど交代が難しくなることを社長自らが訴え、交代プロセスを完遂しました。その他の役員も同様で、肅々と在任期間を踏まえて次世代にバトンを渡していくという計画性・透明性には感服します。

ガバナンスの今後の方向性と課題

現在、東京証券取引所では取締役会の機能強化や成長投資の促進を目指し、コーポレートガバナンス・コードの改訂議論が進んでいます。こうした中、当社が目指すべきガバナンスの方向性と、これから取り組むべき課題についてお聞かせください。

伊勢 当社の今後のガバナンスを考えるうえで、重要なテーマの一つは海外拠点への対応です。昨年、海外子会社がインドと中国に2社増えて5社体制となりました。国内にとどまら

ず、海外子会社のガバナンスや監査の在り方についても、さらなる高度化が求められています。そのため、現地の監査機能との連携を強化するとともに、コミュニケーションの機会を増やしていくなど、実効性を高めるための取り組みを進めていく必要があると考えています。

三浦 加えて、コーポレートガバナンス・コードでは企業価値向上のうえでキャピタルアロケーション戦略の重要性が強調されています。当社でも成長投資に欠かせないのが、数年に一度のディストリビューションセンター（DC）の建設で、現在も水戸に大規模な新規DCを建設中です。この建設資金の調達方法にあたっては、ROEの目標値を見据えた最適資本構成について、数値を用いた緻密な分析を行いました。そのうえで、株主への総還元性向の最大化と企業価値向上を目指し、取締役会全体で時間を割いたのは、当社の「攻めのガバナンス」の好例ですね。

伊勢 本当にそう思います。三浦さんが触れたDC投資や最適資本構成の議論も、すべては「これからのMonotaROがどう成長するか」という大きなエクイティストーリーにつながるものです。過去の成功モデルを維持・伸長するだけでなく、時代の要請に応じてビジネスモデルを革新し変容させていく姿勢こそが、当社の強みではないでしょうか。同様にガバナンスにも完成形はなく、会社の成長フェーズに応じて、対話を重ねながら柔軟に進化させていくものではないでしょうか。株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーに支持されるよう、公正で透明性の高い経営を担保しつつ、未来への挑戦を力強く後押しできるガバナンスを、これからも目指してまいります。

役員一覧



取締役
Peter Kenevan
(ピーター・ケネバン)

取締役
三浦 洋

取締役
伊勢 智子

取締役
中島 潔

取締役
Abe Thomas
(エイブ・トーマス)

取締役
大村 佳也子

取締役会長代表執行役
鈴木 雅哉

取締役代表執行役社長
田村 咲耶

取締役
岸田 雅裕

取締役
小川 恭範

コーポレート・ガバナンス

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、機動性及び効率性を図りつつも健全性及び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います。コーポレート・ガバナンスは、当社が上記のような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

当社のコーポレート・ガバナンスとは、株主を含めたすべての利害関係者の信頼と期待に応え、継続的に企業価値を向上させていくために会社としての意思決定および業務の執行に関して、妥当性、適法性、ディスクロージャー内容の適正性についての仕組みを確立するための組織体制です。

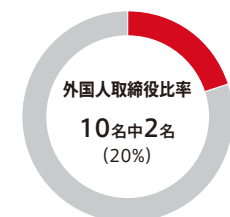
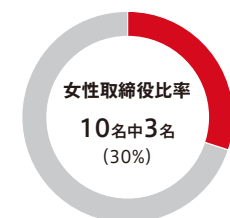
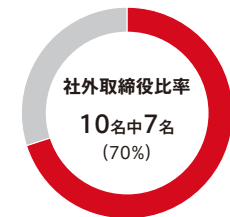
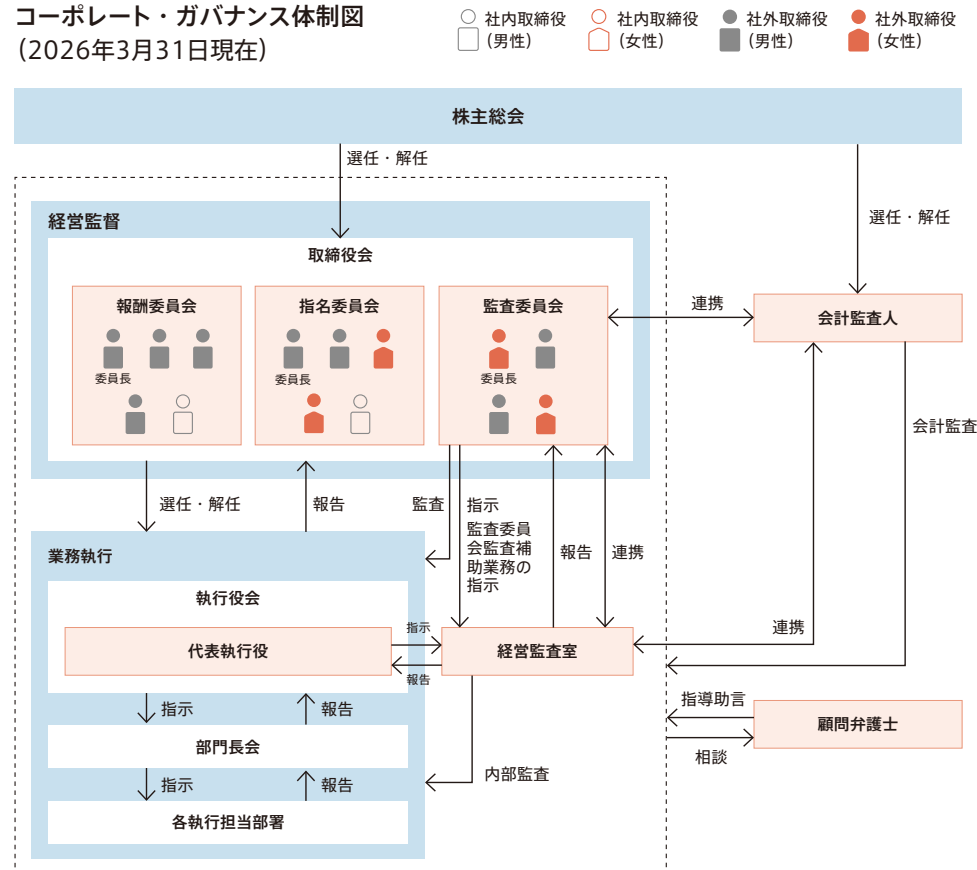
当社は、経営監督と業務執行の分離および経営の透明性の確保がコーポレート・ガバナンスの中核を構成する重要な要素であると考え、指名委員会等設置会社を採用しています。執行役は取締役会から委託された権限に基づき組織運営を行い、取締役会が執行役の業務執行を監督します。また、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の3委員会を設置しています。

コーポレート・ガバナンスの特長

取締役会は10名中7名を独立社外取締役が占めており（社外比率70%）、各専門分野に精通した知見を経営に反映しています。指名・報酬・監査の3委員会すべてにおいて、委員の過

半数または全員を独立社外取締役とすることで、経営の客観性及び透明性を担保しています。また、持続的成長には意思決定の多様性が不可欠であるとの考えから女性登用を推進し、女性取締役比率は30%となっています。外国人取締役の登用と合わせ、多角的な視点から業務執行を監督する実効性の高い体制を整えています。

コーポレート・ガバナンス体制図
(2026年3月31日現在)



コーポレート・ガバナンス

取締役会・各委員会の活動状況

取締役会・各委員会の機能と主な活動・審議内容

機能		主な活動・審議内容
取締役会	少なくとも年12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つながる重要な経営方針・戦略の策定および業務執行の監督を行っています。10名のうち7名は社外取締役で、弁護士1名および公認会計士1名を含みます。	- 当社および子会社の現状、業績 - 代表執行役、執行役選任 - 予算・決算 - 物流施設などへの投資 - 取締役会の実効性評価 - 重要な規程の改定
指名委員会	株主総会に提出する取締役の選任およ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4名を含む取締役5名により構成されています。	取締役候補者の選任
報酬委員会	取締役およ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4名を含む取締役5名により構成されています。	取締役および執行役の個別報酬額
監査委員会	取締役およ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、ならびに株主総会に提出する会計監査人の選任およ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。弁護士1名および公認会計士1名を含む社外取締役4名により構成されています。	- 内部統制システム（リスク管理体制、ガバナンス体制）の整備・運用状況 - 海外子会社管理の状況 - 事業計画の進捗確認、投資案件の状況確認 - 利益相反取引の監視 - コンプライアンス - 会計監査人の評価

所属委員会とスキル・マトリックス（2026年3月31日現在）

氏名	当社における地位および担当	在任年数	取締役会出席回数 [※]	所属委員会と出席回数			保有するスキル・経験など					
				指名	報酬	監査	企業のCEO・経営トップ	マーチャンダイジング・マーケティング・セールス	調達・サプライチェーン・オペレーションマネジメント	IT・デジタル	リスクマネジメント・法務	財務・会計
鈴木 雅哉	取締役会長代表執行役	14年	15／15		4 [○] ／4		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います。					
田村 咲耶	取締役代表執行役社長	2年	15／15									
岸田 雅裕	社外取締役	14年	15／15	4 [○] ／4	4 [◎] ／4			●				
伊勢 智子	社外取締役	6年	15／15	4 [○] ／4		19 [◎] ／19					●	
三浦 洋	社外取締役	4年	15／15			19 [○] ／19					●	●
中島 潔	社外取締役	2年	15／15	3 [◎] ／3	2 [○] ／2	6／6	●	●				
Peter Kenevan	社外取締役	1年	11／11		○	13／13				●		●
大村 佳也子	社外取締役	0年	—	○		○	●			●		
小川 恭範	社外取締役	0年	—		○	○	●	●				
Abe Thomas	取締役	0年	—	○				●	●			

委員長＝◎ 委員＝○

※取締役会と所属委員会の出席回数は、2025年度のものです。

（注）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。

コーポレート・ガバナンス

選任基準

社内取締役候補者の選任基準

- ・ 当社の競争優位と、競争優位を実現する基盤について、専門知識および事業経験を有するとともに、当社の経営管理を適切に遂行する能力を有していること
- ・ 経営判断能力およ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

社外取締役候補者の選任基準

- ・ 別途定める「独立性判断基準」に定める独立性を有する者であること
- ・ 当社の経営管理を適切に遂行する能力（詳細はスキル・マトリックスで別途定める）を有していること
- ・ 社外取締役としてふさわしい人格・識見を有し、建設的な議論参画ができること
- ・ 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

 詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。
https://corp.monotaro.com/ir/upload_file/tdnrelease/3064_20260401597086_P01_.pdf

役員向け研修

社外取締役が当社の事業・状況に対して適切に理解したうえで議論に参画できるよう、顧客訪問の機会設定、新任取締役への事業説明などを実施しています。また、必要に応じて外部講師を招いたエデュケーションセッションを設けるなど、取締役が議案に関する理解を深めるための機会を提供しています。

実効性評価結果

当社は少なくとも年1回、取締役会においてすべ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さら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。

実効性評価のプロセス

各取締役へのアンケート実施

取締役会としての実効性評価（ピアレビューを含む）に関し、隔年に第三者機関を利用し、利用しない年は、社内で各取締役へのアンケートなどを実施しています。2025年度は、第三者機関を利用し、ピアレビューを含む、取締役会としての実効性に関する各取締役へのアンケートおよびヒアリングを行いました。

評価

☒ 評価できる点

構成員の多様性の確保がされたうえで活発に議論が行われ、全体として基本的な実効性が確保されている。

☒ 課題

取締役会がより実効性を発揮するにあたり、議題選定および時間配分ならびに社外取締役の議案に対する深い理解と議論を促すための支援の在り方に改善の余地がある。

今後に向けた改善

さらなる実効性向上に向け、以下の取り組みを推進していきます。

- ・ 取締役会の年間スケジュール策定および社外取締役に対する支援の在り方についての改善
- ・ 新任取締役が早期に専門性を発揮して議論の活性化に貢献するための仕組みの構築、委員会の活動状況の共有

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

役員報酬ポリシー

企業理念に基づいた当社のサービス提供をさらに促進するため、また、中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意識を高めるため、役員報酬ポリシーを設けています。なお、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容は、報酬委員会で十分審議した結果に基づくものであり、報酬委員会は本ポリシーに沿うものであると判断しています。

役員報酬の構成

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
社内取締役	175	67	50	57	2
社外取締役	58	58	—	—	6
執行役	170	97	38	35	6
合計	405	223	88	92	14

- (注) 1. 期末現在の対象者は、社外取締役6名を含む取締役8名および執行役6名であり、社内取締役は執行役を兼任しています。
2. 業績連動報酬等にかかる業績指標は連結営業利益の計画達成率であり、当連結会計年度に関する実績は当初見通し43,000百万円に対し46,192百万円(達成率107.4%)となりました。当該指標を選択した理由は、単年の業績向上へのインセンティブです。当社の業績連動報酬は、職位別の基準額に対して会社業績評価と個人評価の結果に応じた支給率を乗じたもので算定されています。
3. 非金銭報酬等の内容は譲渡制限付株式92百万円であり、譲渡制限付株式における割り当ての際の条件等は有価証券報告書のP.57【役員の報酬等】①「d. 株式報酬」に記載のとおりです。
4. 2018年1月12日開催の報酬委員会の決議により、役員退職慰労金制度を廃止しましたが、2017年までに積み立てた額は退職時に支給します。

 詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。
https://corp.monotaro.com/ir/upload_file/tdnrelease/3064_20260401597086_P01.pdf

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担当の執行役コーポレート本部長と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いただくために、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、個人投資家向け説明会を年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・投資家の皆様のご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。

親会社との関係性 (2026年3月31日現在)

当社は、親会社およびグループ企業との協力関係を持ちつつ、かつ経営上の独立性を保ちながら事業を遂行しています。当社の取締役10名のうち、2名が親会社の従業員等を兼務していますが、兼務状況が当社経営の独立性に影響を及ぼすことは想定していません。当社は親会社およびグループ企業との間で商品の売買を行っていますが、取引額は僅少であり、当社は親会社から一定の独立性が確保されていると認識しています。

なお、当社は、安定株主としての親会社を尊重する見地から、①親会社の事前の書面による同意なく、親会社の持株比率が50%以下となるような新株発行などを行わないこと、②親会社が、当社の取締役として1名または相互に書面で合意した人数を指名する権利を有すること、③親会社が、当社の持株比率を50%以下にする場合、当社に対して事前に通知を行うことについて覚書を締結しています。

コンプライアンス

コンプライアンスの推進

当社は、役員・従業員一人ひとりが常に自らに行動の正しさを問い続ける健全性を身につけた者たちの集団であり続けるため、法令遵守と高い倫理観を持って業務に取り組むことを重視しています。そのため、コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス関連規程を整備し、社内周知を徹底しています。また、経営監査室が体制の適切性を定期的に検証するほか、監査委員会による確認を行っています。こうした取り組みにより、全社的なコンプライアンス意識の向上を図り、経営の健全性を確保しています。

組織体制

コンプライアンス委員会は代表執行役社長が責任者を務め、執行役や複数部門の担当者がメンバーとして参画し、事務局が運営を支えることで、組織的な監督体制を強化しています。

コンプライアンス委員会



継続的な周知・教育活動

役員・従業員のコンプライアンス意識向上を目的に、毎年、研修を実施しています（詳細は、当社コーポレートサイト「人的資本への取り組み」をご覧ください）。研修では、コンプライアンス全般のほか、ハラスメント、インサイダー取引、個人情報の取り扱いなどのテーマを取り上げています。また、イントラネットで資料や規程を公開し、情報共有の仕組みを整えています。このように、役員・従業員一人ひとりが法令遵守と高い倫理観を再確認できる取り組みを通じて、コンプライアンス意識の定着と強化を図っています。

研修名	対象者	頻度
事業行動規範（ビジネスコンダクトガイドライン）	全従業員	年1回
コンプライアンス	全従業員	年1回以上

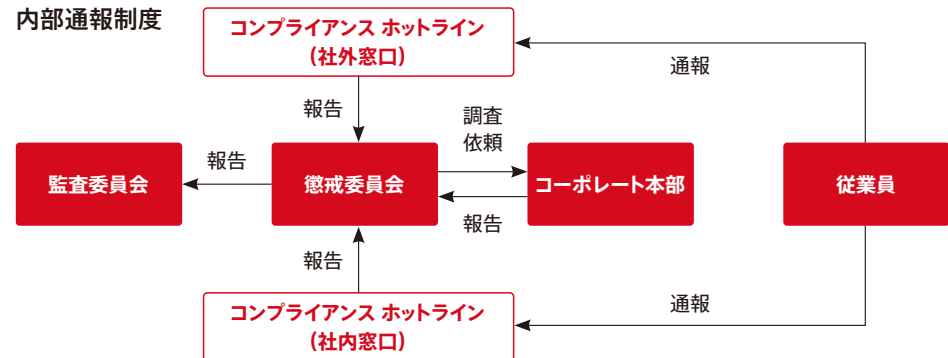
グローバル社会で行動する際に持つべき倫理観の維持・向上に向けて、MonotaROは研修内容の充実を図っています。

内部通報制度

当社は、不正行為やハラスメントなどの法令または社内規程に抵触する行為の未然防止や早期発見・解決を図るため、匿名での通報も可能な内部通報窓口を社内（コーポレート本部）と社外（外部法律事務所）に設けています。内部通報窓口はイントラネットで従業員に周知しています。通報があった際は懲戒委員会に報告され、事案に応じて適切に調査します。調査の結果、不正行為などが明らかになった場合には、懲戒委員会は速やかに是正措置および再発防止措置を講じます。一連の内容は適宜、監査委員会に報告されます。

また、内部通報制度では、通報者が通報を理由に解雇、報復行為、職場環境の悪化などのいかなる不利益も受けないことを社内規程で定め、通報者の保護を徹底しています。

内部通報制度



リスクマネジメント

リスクを管理し、安全と事業継続対策を徹底

リスクマネジメント体制の強化

当社においては、代表執行役社長がリスク管理全般における最終的責任を持ちます。そのうえで、リスクマネジメント管掌執行役をリーダー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長
田中 俊行

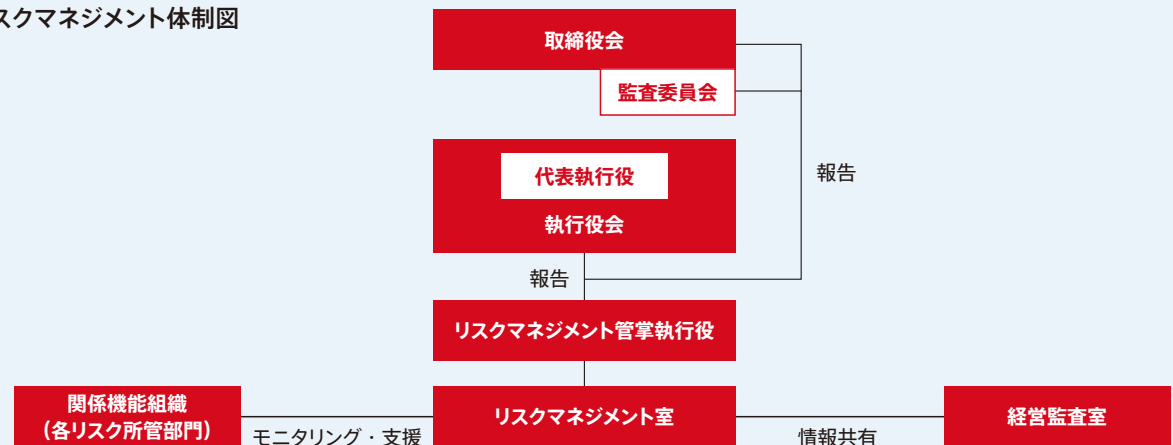
リスクマネジメント室は各部門と連携し、顕在的および潜在的リスクを部門横断で抽出し、識別や定義に基づく評価・モニタリングを継続的に実施しています。リスクの影響度や発生頻度を分析・評価したうえで、特に高リスクかつ対策が不十分な場合には、対象部門や関連部門と情報・認識を共有しながら、持続可能かつ具体的なリスク対策の運用を提案・支援します。これにより、リスクの顕在化防止や影響の最小化を図り、事業の安全性向上に努めています。

加えて、リスクマネジメント室は、リスク識別や重要リスク対応状況について、執行役会や取締役会に定期的に報告しています。

危機および事業継続計画（BCP）の考え方

当社は、事業の継続もしくは目的達成の阻害を惹起する甚大な事象を「危機」と定義しています。この危機の発現を

リスクマネジメント体制図



BCPの目指す姿

全従業員が定められた手順に基づきながら、自律的に行動し、危機対応に必要な情報が共有・集約され、危機対応における最善策が組織的に実行できることを目指し、BCPの構築、維持、運用を行っています。

リスクマネジメント

防止するため、プロセスに沿ったリスク識別やモニタリングを行い、必要な対策を実施しています。しかしながら、大規模災害による事業拠点の能力喪失、サイバー攻撃による情報漏洩、トラブルによるサービス停止などは完全抑止が困難な「危機」として認識しています。

とりわけ、人命に危険を及ぼす危機が発生した場合は、事業継続計画（BCP）に基づき、代表執行役社長が陣頭指揮を執る危機対策本部を速やかに設置し、事態の対応にあたります。BCPは「人命の安全確保」「二次災害の防止」を基本方針としています。当社は、当社のみならずお取引先やお客様を含む「資材調達ネットワーク」への負の影響を最小限に抑えるため、BCPにおいて体制の整備と運用定着および強化を推進しています。

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て産業社会の発展を目指しており、事業目的の阻害要因全般をリスクとして識別しています。具体的な重大リスクの一例は以下のとおりです。

1. 経営環境の変化に係るリスク
2. 情報システム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
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(PB)商品の製造物責任に係るリスク

さらに、気候変動、地政学、パンデミックなどもリスク識別プロセスで分析・評価しています。優先的に取り組むべきリスクは、代表執行役や部門掌管役員との対話を通じて決定しています。

情報セキュリティの取り組み

近年、国内外で多発するランサムウェア感染や巧妙化するサイバー攻撃により、情報セキュリティに係るリスクは依然として高い状況が続いています。また、AIの発展が産業の生産性向上に大きく寄与する一方で、不適切なサービス利用に伴う情報流出などのリスクが増大しています。情報セキュリティは、当社にとって、事業継続および社会的信頼の維持・拡大を阻害する重大なリスクであると認識しています。

●テクノロジーによる防御力強化

巧妙化するサイバー攻撃手法に対応するため、セキュリティ製品の導入や運用改善を継続的に推進しています。

●内部情報管理の強化

内部不正や悪意を伴わない不適切な情報取り扱いに対応するため、ルール・ガイドラインの策定と周知、従業員への教育、システム的な対策を行っています。

●委託先・サプライヤーへの対応

当社は、事業運営に関わる委託先やサプライヤーにおける情報管理についても重要と考えています。特に、個人



情報の取り扱いに関するリスクアセスメントや審査を実施し、関係先との協力・連携のもと情報の適正な管理・運用を推進しています。

これらの取り組みを実施することで、事業継続性の確保と社会的信頼の向上を図り、情報セキュリティリスクの低減を目指しています。

今後の取り組み

2025年度以降もBCPの実効性向上に向けた訓練や検証を継続し、有事における対応能力のさらなる習熟を図ります。リスクは常に変化しており、重要リスクの推移を注視するとともに、新たなリスクの特定・評価を適切に行うことが不可欠です。今後も事業戦略とリスクマネジメントの連携を深め、不確実な環境下でも迅速な意思決定を支える体制を構築することで、持続的な企業価値の向上に貢献していきます。

11年間の財務サマリー

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
財務諸表 (連結)												
現金及び預金	(百万円)	11,189	7,229	8,688	12,381	11,155	18,843	12,379	8,887	18,644	30,727	47,293
総資産	(百万円)	28,744	36,353	42,861	50,706	59,691	81,263	95,789	111,737	128,352	145,028	193,243
負債合計	(百万円)	16,112	19,089	19,644	20,867	22,179	33,604	35,505	39,115	41,369	40,761	70,310
純資産計	(百万円)	12,632	17,263	23,216	29,838	37,512	47,658	60,283	72,621	86,982	104,267	122,933
売上高	(百万円)	57,563	69,647	88,347	109,553	131,463	157,337	189,731	225,970	254,286	288,119	333,880
売上総利益	(百万円)	17,327	21,895	26,929	32,027	37,095	44,694	54,045	65,437	75,964	84,420	99,636
販売管理費	(百万円)	10,239	12,401	15,091	18,236	21,256	25,086	29,916	39,224	44,654	47,353	53,443
営業利益	(百万円)	7,087	9,493	11,837	13,790	15,839	19,607	24,129	26,213	31,309	37,066	46,192
経常利益	(百万円)	7,120	9,514	11,858	13,788	15,887	19,671	24,302	26,398	31,538	37,320	46,057
当期純利益	(百万円)	4,439	6,349	8,378	9,366	10,751	13,473	17,340	18,194	21,264	25,726	31,979
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	4,439	6,368	8,464	9,515	10,984	13,771	17,552	18,658	21,813	26,338	32,434
営業キャッシュフロー	(百万円)	3,758	4,982	6,097	10,537	9,064	15,269	12,258	15,483	29,932	28,662	33,726
投資キャッシュフロー	(百万円)	△ 1,073	△ 6,101	△ 3,284	△ 1,467	△ 3,765	△ 9,015	△ 14,290	△ 12,535	△ 8,401	△ 3,582	△ 17,093
財務キャッシュフロー	(百万円)	4,343	△ 2,561	△ 1,379	△ 5,673	△ 6,562	1,773	△ 5,766	△ 5,514	△ 11,705	△ 13,339	27
財務諸表 (単体)												
売上高	(百万円)	55,607	67,105	84,656	105,331	126,543	151,798	182,472	216,638	243,352	276,100	322,814
売上総利益	(百万円)	16,957	21,406	26,204	31,147	36,111	43,475	52,527	63,643	73,759	82,141	97,243
販売管理費	(百万円)	9,593	11,624	14,035	16,868	19,681	23,325	27,993	36,558	41,084	43,591	49,864
営業利益	(百万円)	7,363	9,782	12,168	14,278	16,430	20,149	24,533	27,085	32,675	38,550	47,379
経常利益	(百万円)	7,398	9,800	12,177	14,250	16,444	20,194	24,647	27,239	32,891	38,805	47,406
当期純利益	(百万円)	4,718	6,631	8,699	9,825	11,309	13,139	17,701	19,044	22,072	25,984	32,659
株主還元												
1株当たり配当 ^{※1}	(円)	3.0	4.5	5.5	6.5	7.5	9.0	11.5	13.5	16.0	19.0	33.0
配当性向 (連結)	(%)	33.3	35.0	32.3	33.9	33.9	32.4	32.5	35.9	36.4	35.8	50.6
財務指標 (連結)												
1株当たり純利益 (EPS) ^{※1}	(円)	9.01	12.87	17.06	19.16	22.12	27.72	35.33	37.55	43.90	53.01	65.27
1株当たり純資産 (BPS) ^{※1}	(円)	25.47	34.33	46.48	59.54	74.58	94.12	119.33	145.11	173.94	208.64	246.53
自己資本利益率 (ROE)	(%)	40.9	43.0	42.2	36.1	33.0	32.9	33.1	28.4	27.5	27.7	28.7
自己資本比率	(%)	43.7	46.8	53.8	58.3	62.1	57.5	61.9	64.5	67.3	71.5	63.4
事業関連データ (連結)												
従業員数 (正社員)	(人)	282	338	377	480	572	765	994	1,275	1,375	1,432	1,525
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) ^{※2}	(人)	807	899	1,156	1,443	1,650	1,809	1,911	2,048	2,006	2,046	2,035
事業関連データ (単体)												
従業員数 (正社員)	(人)	234	250	278	334	401	490	588	710	772	851	931
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) ^{※2}	(人)	763	829	1,083	1,349	1,536	1,680	1,805	1,911	1,842	1,875	1,869
取扱商品点数	(万点)	900	1,000	1,300	1,700	1,800	1,800	1,800	1,900	2,200	2,475	2,885
在庫商品点数	(万点)	25.6	29.8	30.2	41.1	46.1	47.6	49.7	51.8	55.9	62.6	68.8
当日発送対象商品点数	(万点)	38.0	45.0	50.0	52.4	59.0	61.0	61.0	61.0	66.6	71.4	75.5
発行済株式数	(1000株)	124,498	125,015	125,234	250,540	250,623	250,631	501,275	501,347	501,351	501,351	501,361

※1 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。1株当たり配当、1株当たり純利益 (EPS)、1株当たり純資産 (BPS) は当該株式分割が2015年度期首に行われたと仮定して算定しています。

※2 臨時雇用者数 (アルバイト、パートタイマー、人材会社からの派遣社員を含む) は、年間の平均人員を記載しています。

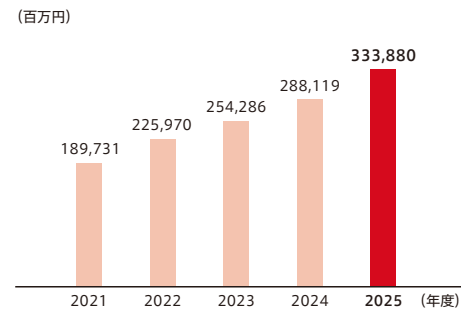
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト (連結)

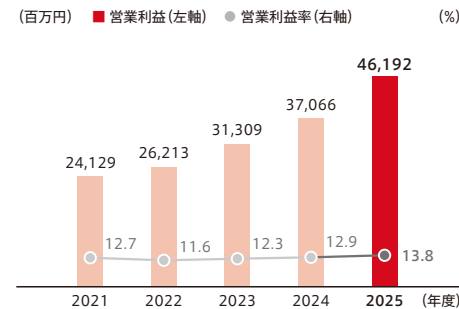


財務ハイライトの詳細は下記をご覧ください。
<https://corp.monotaro.com/ir/finance/index.html>

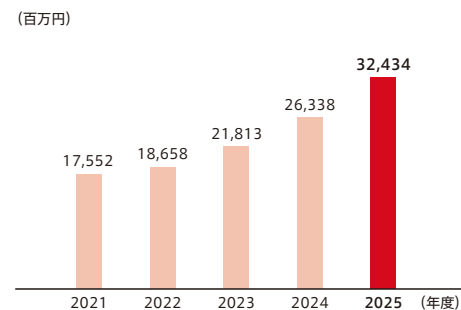
売上高



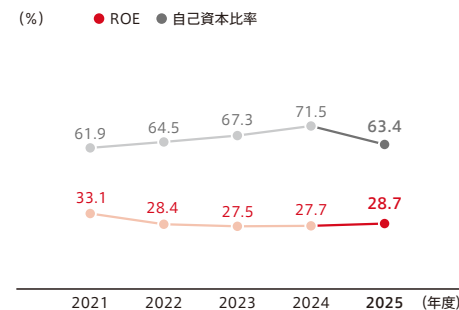
営業利益・営業利益率



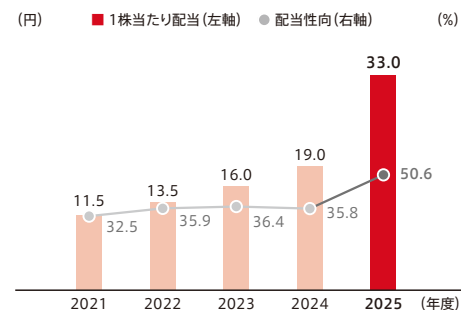
親会社株主に帰属する当期純利益



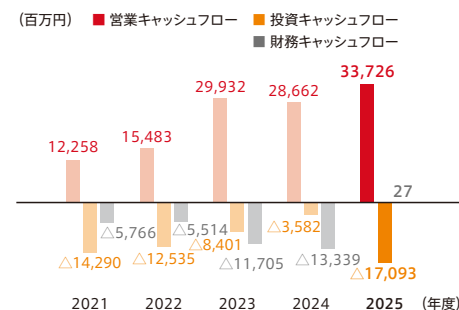
自己資本利益率 (ROE)・自己資本比率



配当



キャッシュフロー

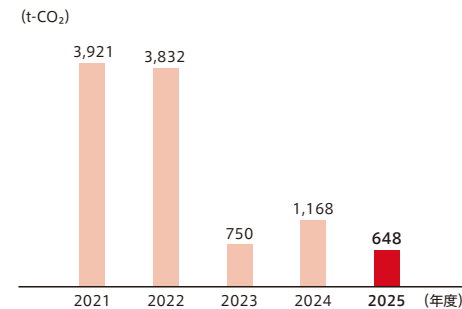


非財務ハイライト (単体)

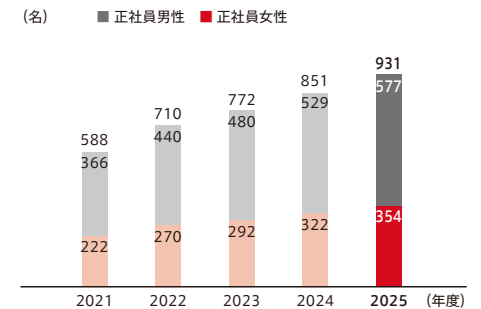


非財務ハイライトの詳細は下記をご覧ください。
https://corp.monotaro.com/ir/sustainability/sustainability_06.html

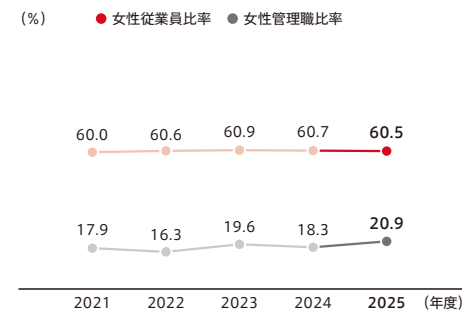
CO₂排出量 (Scope1+Scope2マーケット基準)



従業員数

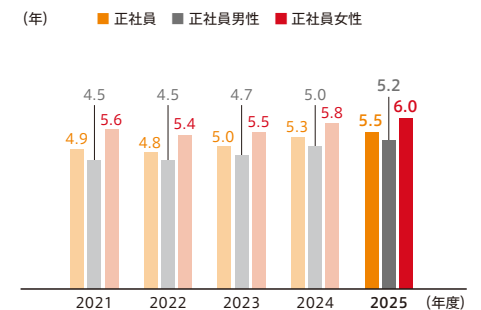


女性従業員比率・女性管理職比率

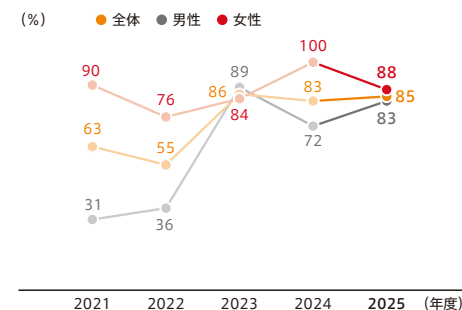


※正社員、パート、派遣社員を含む

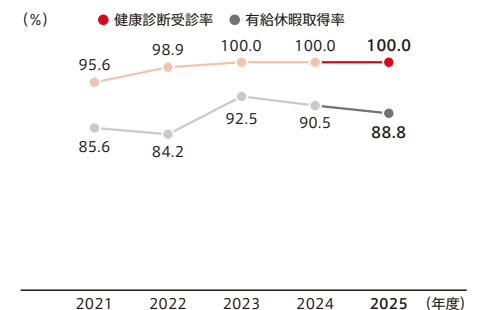
平均勤続年数



育休取得率



健康診断受診率・有給休暇取得率



会社情報・株式情報

(2025年12月31日現在)

会社情報

会社名	株式会社MonotaRO
URL	https://corp.monotaro.com
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	代表執行役社長 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	3,612名（連結、アルバイト・派遣社員を含む）
資本金	20億4,800万円
決算日	12月31日

物流センター

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

海外事業子会社

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

その他事業子会社

MONOTARO TECHNOLOGIES INDIA PRIVATE LIMITED（インド）
物太郎（上海）貿易有限公司（中国）
新三光マスク株式会社（日本）

統合報告書に関するお問い合わせ先

株式会社MonotaRO コーポレート本部 経営管理部門
IR・広報グループ
E-mail：pr@monotaro.com

株式情報

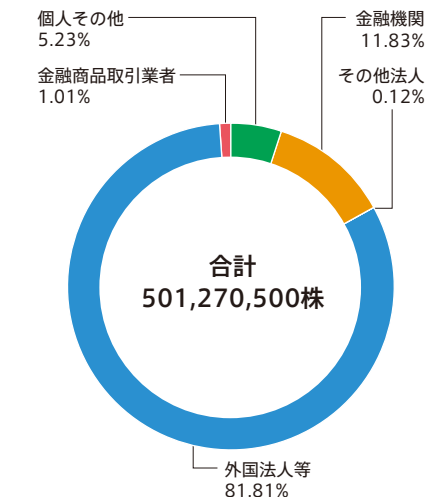
証券コード	3064	単元株式数	100株
発行可能株式総数	675,840,000株	上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
発行済株式総数	501,361,000株	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
株主数	39,016名	定時株主総会	3月中

大株主（上位10名）

株主名	持株数 (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）	43,475	8.75
CITIBANK, N.A.—NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	11,200	2.25
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	11,070	2.23
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,959	2.21
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	8,830	1.78
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,320	1.07
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE UKAI AIF CLIENTS NON LENDING 10PCT TREATY ACCOUNT	4,576	0.92
MSIP CLIENT SECURITIES	4,488	0.90
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140042	4,322	0.87

※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（4,446,052株）を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



※1 単元未満株式905百株は含みません。
※2 自己株式4,446,052株は「個人その他」に4,446,000株、単元未満株式に52株含まれています。



株式会社MonotaRO

大阪市北区梅田三丁目2番2号