

MonotaRO

統合報告書2025

2024年12月期

INTEGRATED REPORT 2025





1 MonotaROとは

MonotaROが大切にしている企業理念および行動規範を紹介した後、右肩上がりの成長を実現してきた成長サイクルと競争優位を紐解きます。

編集方針.....	01
社名について.....	03
企業理念／行動規範.....	04
MonotaROが歩んできた“進化の足跡”.....	05
数字で読み解く“MonotaROの今”.....	06
資材調達ネットワークの“変革への挑戦”.....	07
MonotaROが“成長し続ける理由”.....	09



2 MonotaROの価値創造

社長メッセージとともに、長期的に価値を生み出し続けるための価値創造プロセスやマテリアリティをご紹介します。

社長メッセージ.....	11
「資材調達ネットワークの変革」に向けて、「挑戦」と「敬意」のもとに、ビジネスモデルを高度化していきます	
価値創造プロセス.....	15
経営資本.....	16
マテリアリティ・優先取組分野.....	17



3 価値創造事例〈競争優位×資本〉

競争優位と6つの資本が価値創造にどのように反映されているのかを、具体事例やお客様・お取引先の声を通してご紹介します。

顧客数拡大を支える「品揃え」.....	19
必要な商品が見つかる「商品検索」.....	21
顧客満足度向上につなげる「配送フルフィルメント」.....	23
MonotaROの成長を支える「システム」.....	25

※本統合報告書中に出てくるDCは「ディストリビューションセンター」、SCは「サテライトセンター」を表しています。

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「IR」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。



4 事業成長

CFOメッセージのほか、今後の事業成長を支える要素を多面的にご紹介します。

CFOメッセージ	27
事業成長と資本効率を追求し 皆様から期待される「健全な成長」を支えます	
取扱商品点数2,400万点以上、在庫点数62万点以上を有する 物流センター	31
成長と優位性を創出するデータサイエンス	33
他者への敬意に基づく企業文化と成長支援	35
国内事業	37
海外事業	39



5 経営基盤

経営の基盤となるESGやリスク管理の体制と、2名の取締役から見たMonotaROの姿をご紹介します。

サステナビリティ	40
環境	41
社会	44
役員一覧	46
コーポレート・ガバナンス	47
コンプライアンス	52
リスクマネジメント	53
取締役メッセージ	55



6 データ

当社の概要・業績に関するデータを掲載しています。

11年間の財務サマリー	59
財務・非財務ハイライト	60
グローバルネットワーク	61
会社情報・株式情報	62

[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)

[報告対象期間] 2024年1月1日～2024年12月31日

※一部、対象期間以前・以後の情報も含まれます。

[記載データ] 特に記載がない場合、2024年度もしくは2024年12月31日時点を示します

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・非効率といった問題を“桃太郎の鬼退治”にかけて解決します

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

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、利害が全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、実践していますが、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、顧客の変化をとらえる

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、顧客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、顧客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「思い付き」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、更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時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、これらが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、行動に移せないとなれば本末転倒です。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更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、顧客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。

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

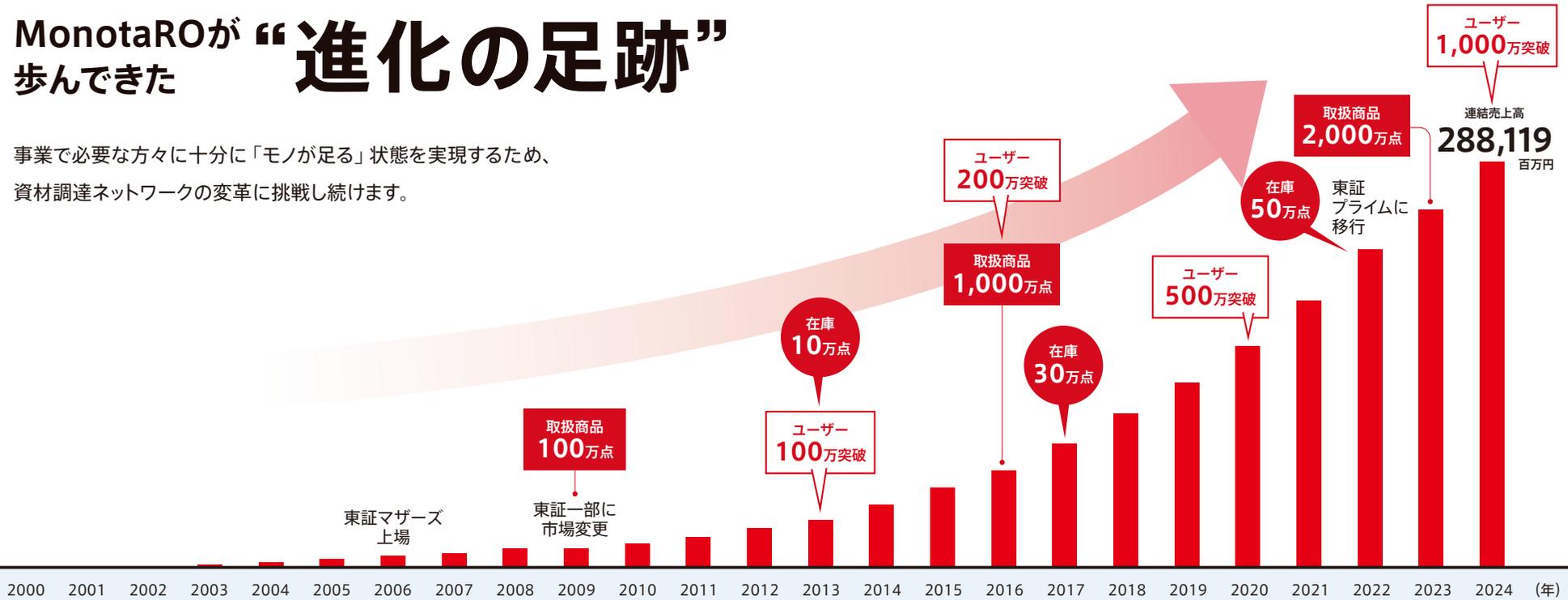
私たちは、「費用をかけられないから」「リソースがないから」という理由で進化を止めません。費やせるコストやリソースはどこまでも有限であり、それらの不足は程度の差でしかないことを私たちは理解しています。私たちはそれらの制約に負けず、問題を解決していきます。

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、更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。

MonotaROが“進化の足跡” 歩んできた

事業に必要な方々に十分に「モノが足る」状態を実現するため、
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では、お客様ごとに異なる価格が当たり前で、都度、見積もりや納期の確認が必要という、不透明かつ非効率な形態でした。当社はそこに着目し、オンラインで誰もが商品の価格や納期を知ることができ、間接資材調達を完結できるECサイトを構築しました。この頃、技術革新によりIT環境が整い始め、当社は効率性と効果を求め、いち早く機械学習を導入しました。また、外部検索エンジンでターゲティング広告が開始されたことも、外回りの営業を行わない当社にとって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を開始
- 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[※]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い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的化させました。

※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
- 物流センターに自動搬送ロボットを導入
- 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

新型コロナウイルス感染拡大に伴う急激な需要増やサプライチェーンの混乱による品不足の影響で、一般消費者を含む登録顧客数が大幅に増加しました。顧客数の増加により、ニーズの多様化が加速したため、検索結果や商品推薦のパーソナライズ化を推進し、顧客体験の向上に注力しています。また、物流オペレーションにおいては、ピッキング・荷合わせ・梱包・出荷といった多くの人手を必要とする工程だけでなく、入荷・検品・棚入れ工程においても、自動化や改善の取り組みを進めています。

主な取組内容

- お客様ごとにパーソナライズした商品を掲載したチラシを送付
- ECサイト (monotaro.com) でのリアルタイムでパーソナライズされた商品推薦
- 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

数字で読み解く“MonotaROの今”

会社情報(連結)

設立

2000年

従業員数

3,487名

正社員数

1,432名

事業展開国数

4カ国

非財務情報(国内)

育休取得率

83%

女性従業員比率

60.7%

テック系従業員比率

31.2%

サプライヤー数

2,500社以上

取扱商品点数

2,400万点以上

CO₂排出量*

1,168 t-CO₂

財務情報(連結)

売上高

2,881億円

前年比

13.3%

営業利益

370億円

前年比

18.4%

営業利益率

12.9%

前年比

0.6pt

ROE

27.7%

前年比

0.2pt

PBR

12.8倍

PER

50.4倍

自己資本比率

71.5%

前年比

4.2pt

総資産回転率

2.1回

前年比

0%

*Scope1+Scope2(マーケット基準)



非財務情報の詳細はESGデータ集をご覧ください。
https://corp.monotaro.com/ir/sustainability/sustainability_06.html

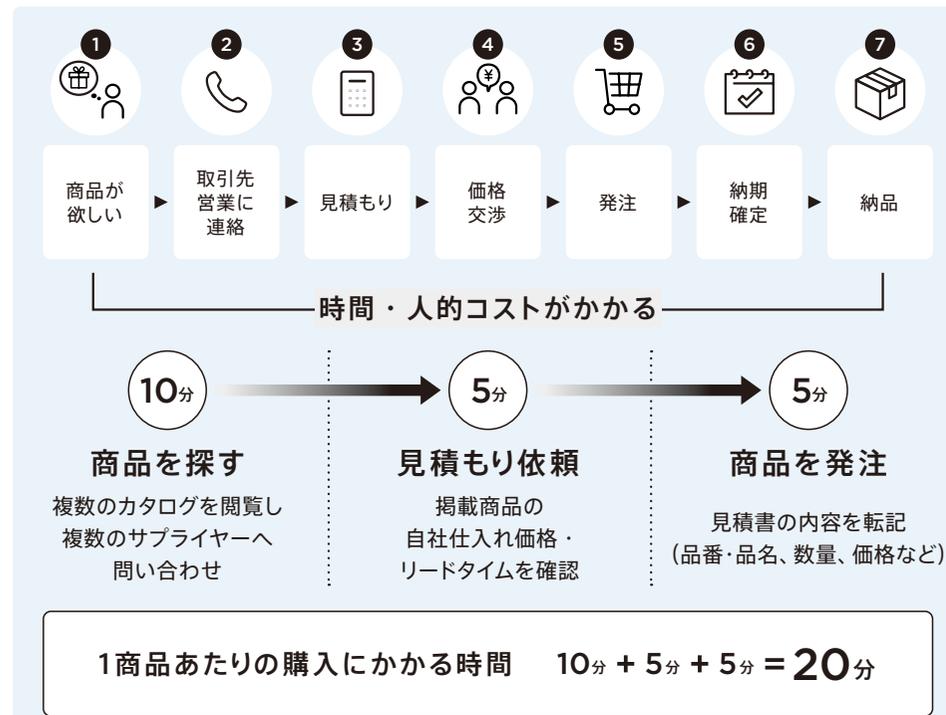
*数値は2024年12月末時点

資材調達 ネットワークの“変革への挑戦”

事業者向けネット通販事業 (monotaro.com)

『間接資材購買において、時間価値を高める』

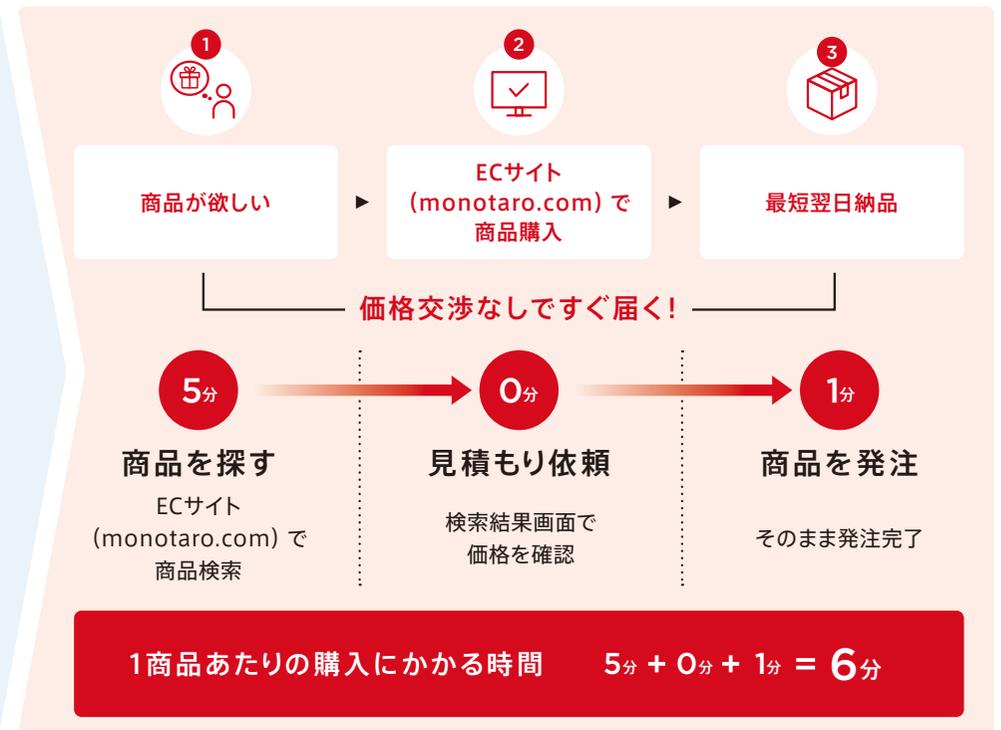
従来のオペレーション



※当社調査による平均時間

個人事業主や中小企業のお客様向けに、事業者向けネット通販事業 (monotaro.com) を展開しています。直接資材 (最終製品となる原材料や部品など) に比べ、間接資材は個々の商品の購入金額・頻度が低く、多岐にわたるのが特徴です。間接資材購買にかかる時間や手間がお客様の課題となっていました。

MonotaRO利用



ECサイト (monotaro.com) をご利用いただくことで、仕事に必要な「モノ」を調達するための工程・時間を短縮することができます。膨大なデータを活用し、検索性向上、納期短縮、商品点数拡大などの取り組みを強化することで顧客基盤を拡大しています。

購買管理システム事業 (大企業連携)

『購買活動の見える化』

選べる2種類のソリューション

MonotaRO独自の購買管理システム「ONE SOURCE Lite」

ECサイト (monotaro.com) と同じユーザーインターフェイスで、使いやすく、導入・運用のコストをかけ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。

ONE SOURCE Lite

MonotaRO独自の購買管理システム

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!

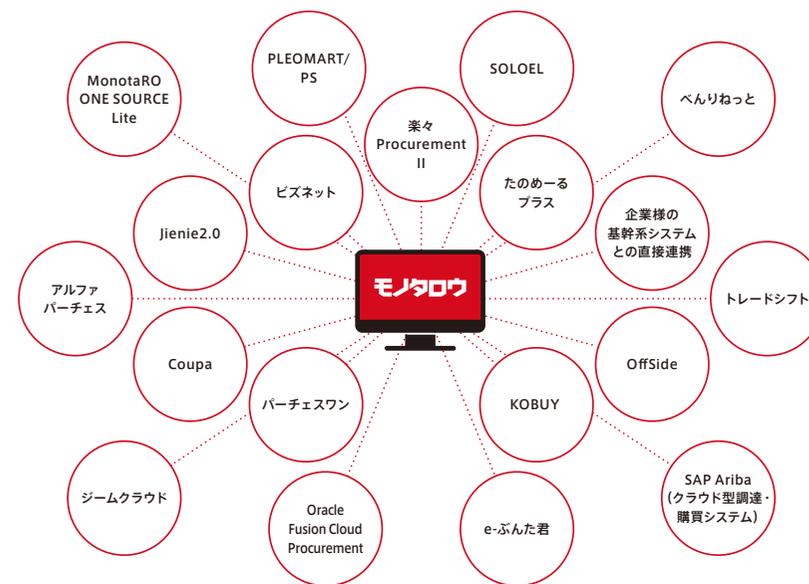
専用お問い合わせ窓口でのサポート!

大企業のお客様向けに、購買管理システム事業 (大企業連携) を展開しています。多くの拠点を
持つ大企業ならではの課題として、拠点や現場ごとに調達プロセスやルールが異なることがあり
ます。確認作業が増えるため、経理作業の負担も大きくなります。

購買管理システムを導入することで、これらがシンプルになり、全社での業務プロセスコストが削
減されます。また、本社での一括管理が容易になるため、ガバナンスの強化にもつながります。

お客様がご利用の購買管理システムに当社カタログを連携した「パンチアウト連携[※]カタログサイト」
お客様独自の購買管理システムを含む、さまざまな購買管理システムとスムーズな連携が可
能です。

※購買管理システムから連携した外部カタログサイトの商品購買が可能となる機能



「実績報告書」で、利用状況や購買傾向、導入による効果をお客様に定期的に報告しています。
また、当社営業担当による現場訪問を通じ、さまざまなお客様の声をお伺いするとともに、専用
コールセンターでのお問い合わせ対応やコンサルティング支援を通じて、一社ごとに異なる調達
プロセスの課題解決をサポートしています。

MonotaROが“成長し続ける理由”

成長サイクル

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、取扱商品点数を拡大する(①)ことで、顧客数を拡大してきました(②)。お客様の増加によりデータが蓄積され、また、各商品の注文頻度が増えることで、在庫商品点数を増やすことができます(③)。在庫商品点数拡大により短納期化が実現すると、お客様の利便性が向上するため、売上・利益が拡大します

(④)。売上・利益が拡大すると、さらに取扱商品点数を拡大することができます(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。

間接資材調達の特徴

多品種

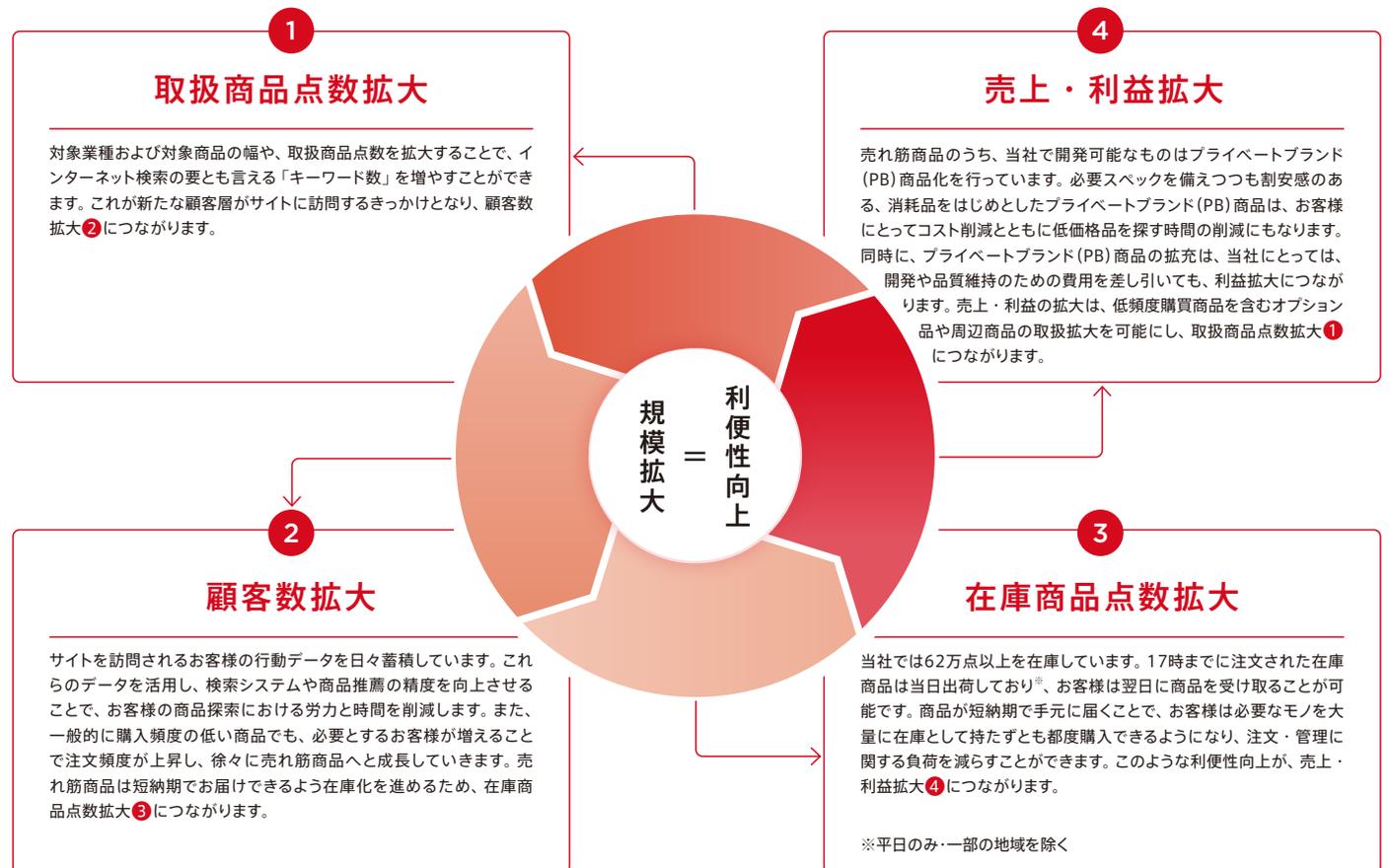
切削工具や研磨材などの加工用品、ヘルメットや手袋などの安全保護用品、防錆・脱脂スプレー・グリスなどの補修用品、バッテリーや板金用品などの自動車整備用品、ほかにも梱包・清掃・事務用品まで多岐にわたります。

少量購買

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も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、相見積もり・単価交渉は時間や手間を要し、コスト増の要因となります。

複雑なプロセス

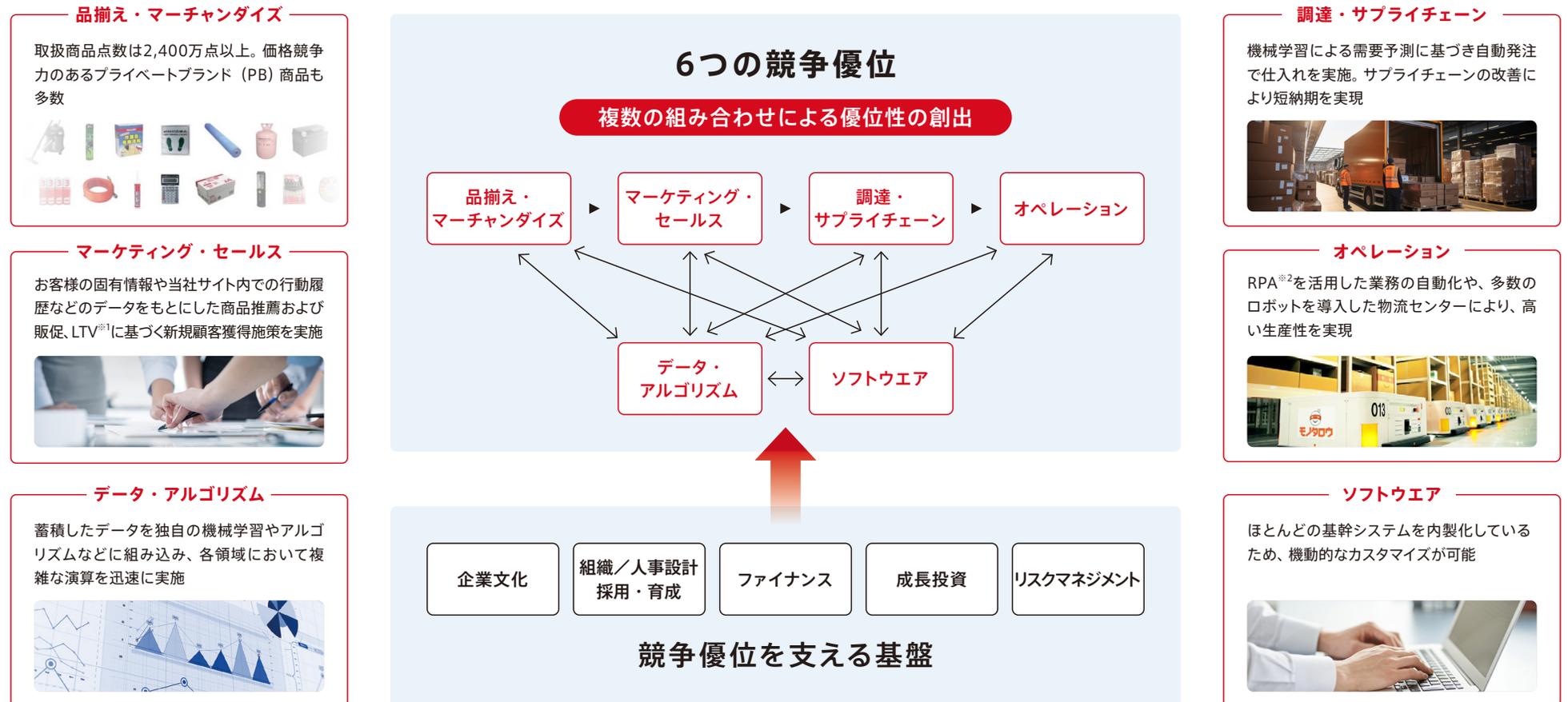
備品などを含むため、関わる部署や人の数が多く、購買依頼や承認プロセスが煩雑です。支払い先や精算件数も多く、経理業務にも手間がかかります。



競争優位

当社の競争優位は、小売業として必要な各プロセス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ることで、独自の視点を生み出すことにより、競争優位性を創出します。

競争優位を支える基盤（下図参照）には、企業文化（P.35参照）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.53参照）を置いています。これらが6つの競争優位を支えています。



※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



TOP MESSAGE

社長メッセージ

「資材調達ネットワークの変革」に向けて、「挑戦」と
「敬意」のもと、ビジネスモデルを高度化していきます

取締役
代表執行役社長
田村 咲耶

TOP MESSAGE | 社長メッセージ

創業25周年にあたって

大阪の^{いたちぼり}立売堀で「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事業を開始したMonotaROは、2025年10月に創業25周年を迎えます。25年目を迎えることができましたのは、ひとえに、お取引先、お客様、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様のご支援とご愛顧のおかげです。心から感謝申し上げます。

2024年の歩みと実績

——市場と顧客理解を深めた一年

2024年は市場と顧客理解を深めた一年でした。お客様を事業規模別にMicro、Small、Mid、Largeと分け、間接資材市場における各セグメントの市場規模や顧客購買行動、顧客ニーズの理解を深めました。私自身を含む執行役や社外取締役と従業員が、大企業を中心としたお客様の製造拠点を複数回にわたって訪問し、顧客理解の解像度を上げ、施策をより迅速に実行する取り組みを行いました。

2024年の連結売上高は前年比13.3%増と、計画を0.5%上回る結果となりました。購買管理システム事業（大企業連携）の売上高は前年比27.9%の増加となり、売上構成比の約3割を占めるに至りました。Largeのお客様の中でも、製造業を中心に、特に事業規模の大きな企業への新規システム連携の提案活動を強化しています。

また、2023年から注力してきたチラシ送付等による「休眠顧客の再活性化」施策により、稼働顧客数が増加しました。チラシでさらにパーソナライズ化した提案を行うことで、かつご利用いただいていたお客様に再びご利用いただけるようになっています。

サービスレベルの向上にも注力しました。例えば、当日出荷商品の注文締切時間を、従来の15時から17時へ延長しました。2024年9月から始めたこの取り組みは、徐々に対象地域を広げ、現在では42都府県に展開しています。置き配や配達日時の指定などにも取り組み、お客様の利便性向上に努めました。

2024年1月1日、私が社長に就任した日は令和6年能登半島地震が発生した日でもあります。被災地への物資調達支援を通じ、刻々と変化するニーズに対応できる幅広い品揃えと、迅速に届けるサプライチェーンの重要性を再認識しました。非常時にも社会やお客様の期待に応えるためには、平時からのリスク管理と体制づくりが不可欠です。現場の最前線で本当に必要とされているモノを、確実に、適切な価格で、必要なタイミングで届けられるよう、対応力をさらに高めていきます。

売上成長率15%超に向けて

——中長期的な成長

この一年で最も多くいただいた質問は、「MonotaROはこれからどれくらい成長するのか?」というものでした。多く

の方が当社の成長に関心を持ってくださっていることを実感しています。2024年には、あらためて精緻に市場分析を行い、中長期的な目標として「持続的な売上成長率15%超、売上増加率を超える利益成長の実現」を掲げました。

低くはないハードルですが、私たちにはまだ、大きな成長余地があります。成長を牽引するのが、「購買管理システム事業（大企業連携）の深耕」と「既存顧客のLTV（顧客生涯価値）向上」という2つの柱です。

1つ目の柱である「購買管理システム事業（大企業連携）の深耕」は、購買管理システムの浸透率向上が課題です。当社のシステムを導入いただいている大企業には、工場や事業所などが平均200拠点ありますが、各拠点での浸透率^{*}は平均して10%程度と、まだ浸透余地があります。浸透率向上には、従来の間接資材購買プロセスからの行動変容をお客様に促す必要があります。しかし、大企業の場合、現場ルールや手順書が拠点ごとに異なっていたり、多くの方を経由する複雑な承認プロセスがあったりと、行動変容が容易ではないケースが見られます。そこで、お客様の業務フローや利用実態に合わせたきめ細やかな支援で行動変容を後押しできるよう、今後営業体制をさらに強化する計画です。これにより、各拠点への浸透および拠点内での利用拡大を促進します。

※企業の全拠点に占める1名でもアカウントをお持ちの拠点割合

お客様の現場を訪問し対話する中で、お客様が人手不足や購買業務の煩雑さ、ガバナンス強化を課題としていることを実感しました。ある工場では従業員の高齢化が進み、人員

不足が深刻化する中で、煩雑な購買業務に人手をかけることは難しいという声がありました。当社が提供する高い検索性や品揃え、「一物一価」による見積もり工数削減などは、こうした課題の解決に直結しています。当社が現場で必要とされていることを強く実感した事例でした。

2つ目の柱となる「既存顧客のLTV向上」は、中小企業を中心とした事業者向けネット通販事業（monotaro.com）領域の施策です。当社の事業は、「既存顧客が、当社のサイトで仕事に必要な商品に出会い、その利便性からより多くの商品を当社サイトで購入する」という、顧客ウォレットシェアが拡大するサイクルを通じて成長しています。このサイクルを

強化するためにも、2025年は紙カタログ発行の再開、当社が蓄積してきたデータ・アルゴリズムを活用した統合マーケティング基盤の高度化にも取り組みます。

そして、これらの柱となる取り組みの基盤となるのが、物流やテクノロジーへの投資です。2028年には茨城県水戸市に物流センター（水戸ディストリビューションセンター、以下DC）を稼働させる予定です。水戸DCではロボティクスなどの最新技術を活用して、物流プロセスのさらなる自動化・省力化を進め、空間DCの3倍の生産性の実現を目指していきます。

長期的な成長に向け、海外展開にも注力しています。韓国では高LTV顧客の獲得に注力し、受注増を図るとともに、マー

ケティング施策の強化の取り組みを進めています。インド・インドネシアは、それぞれの国で当社のビジネスモデルを実現するための投資フェーズにあります。日本のMonotaROも2000年の創業以来、黒字化には時間を要したことからわかるように、当社のビジネスをスケールアップするには一定の時間が必要です。しかし、日本で培ったモデルを現地の市場理解に基づいて最適化し、仮説と検証を繰り返しながら展開していく——それがグローバルに時間資源を提供する未来につながり、また、その挑戦を通じた気づきが新たな成長につながると信じています。

成長し続けること

——人への投資と企業文化

私たちは、持続的な成長の源泉は「人」にあると考え、採用と育成の両輪を重視した組織づくりに取り組んでいます。

2024年に初めて実施した「エンゲージメントサーベイ[※]」では、他者への敬意といった行動規範の浸透や「リーダーシップ」が評価され、全体的に良好な結果でした。一方で、「人材育成」には課題も見つけられました。事業が成長し、従業員数が増加するのに伴い、新卒・中途の育成体制をより体系的に整えていく必要を感じています。2025年はその取り組みを強化していきます。

上司・部下間で定期的に行われている「1on1[※]」は、私は単なる情報共有ではなく、人に向き合う対話であると考え



**“大企業顧客の営業を強化し、
新規連携企業の獲得と既存企業の
拠点浸透率を高めます。”**

TOP MESSAGE | 社長メッセージ

ています。対話を通じて、一人ひとりの想いや課題に気づき、それを組織の改善へとつなげていく——それが当社の企業文化です。

この企業文化を支えている仕組みの一つが「週報^{*}」です。週報の目的は、振り返りによる個人の成長促進と、課題や変化への迅速な気づきと対応です。そして、週報による気づきや改善を適切に実行するのにも、「他者への敬意」が重要です。

私にとっては、週報は社内の変化を敏感に察知し、現場とつながり続けるための貴重な手段でもあります。日々の気づきや小さな変化の兆しを共有し合い、見逃さないことが早期対応やイノベーションの源になると信じ、毎週800通超のすべての週報を読んでいます。週報を通じて会社の“体温”の理解に努めています。一方で、問題のすべてが週報に書かれているわけではないことも常に頭の片隅に置いています。

これからも、信頼される組織であるために人への投資を惜しまず、健全な企業文化を大切に育んでいきます。

※エンゲージメントサーベイ、1on1、週報の取り組みについては、P.35～36「他者への敬意に基づく企業文化と成長支援」参照

ステークホルダーの皆様へ

——100年続く企業を目指して

MonotaROの経営者として大切にしているのは、「挑戦」と「敬意」です。創業以来、当社は間接資材調達における非効率をテクノロジーで変革するという挑戦を続けてきました。私

“「資材調達ネットワークを変革する」
企業理念のもと、顧客利便性を
追求し続けます。”



もこの信念を引き継ぎ、恐れることなく挑戦し、お客様と社会にとって価値ある変化を生み出し続けたいと考えています。

同時に、挑戦の土台として「敬意」が欠かせないと感じています。他者へのリスペクトがあってこそ、チームとして力を発揮できます。この1年で650名以上の従業員と1on1で向き合う中で強く感じたのは、従業員一人ひとりが仲間やお客様に敬意を持ち、より良い未来のために力を発揮したいと願っているということです。

こうした価値観を共有しながら、「成長」と「信頼」を両立する企業文化を築いていくこと。それがMonotaROらしさであり、私たちが未来に向けて進み続けるための原動力だと考

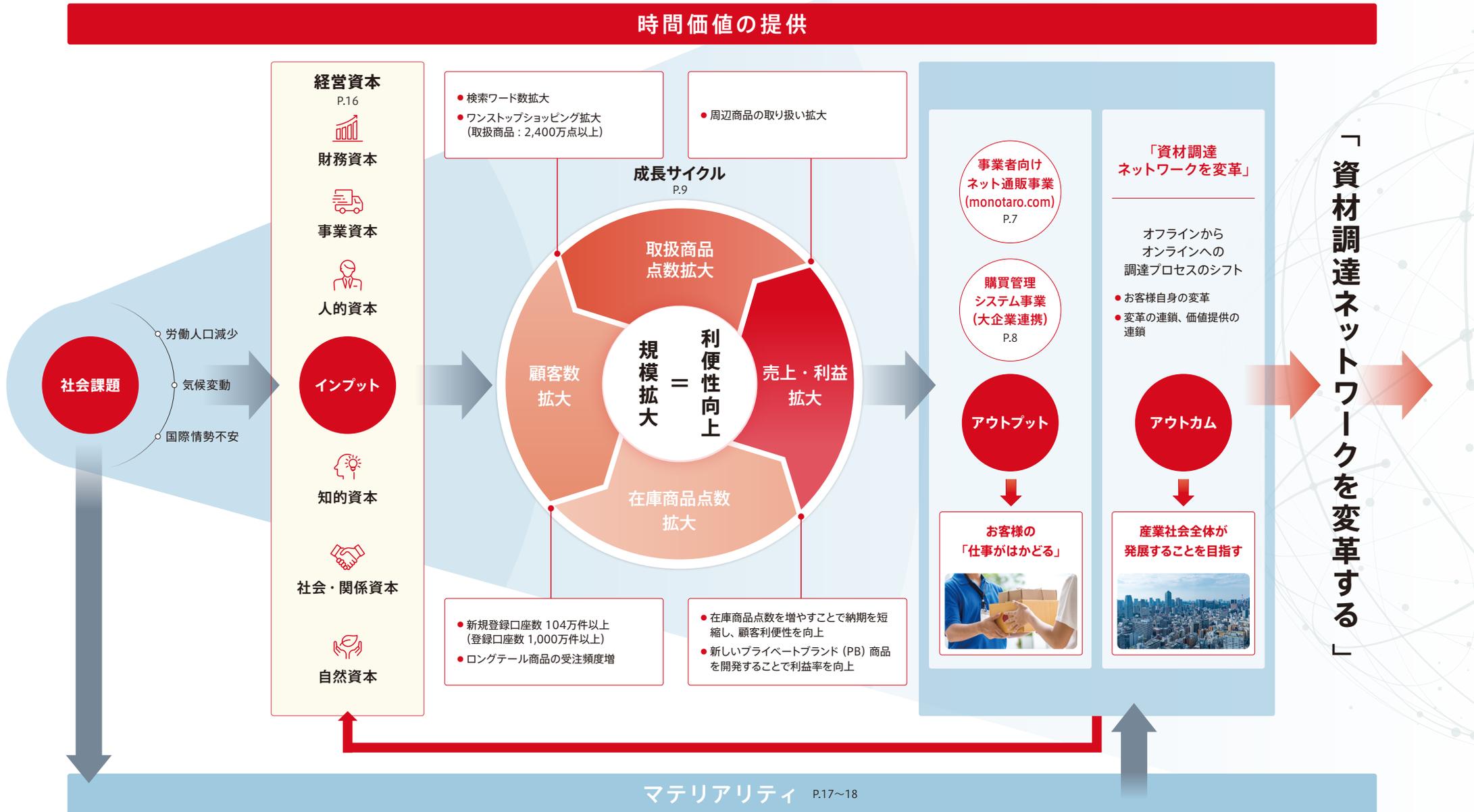
えています。

私たちは、「変わり続けること」によって社会に“時間資源”を生み出す企業でありたいと考えています。25周年はあくまで通過点にすぎません。これからも、100年以上にわたって持続的に価値を届けられる企業であり続けるために、挑戦と進化を重ねていきます。

そして、これからも皆様と対話を重ね、よりよい社会の実現に向けて協創できることに感謝しながら、一步一步進んでまいります。

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。



経営資本

	経営資本 (2024年12月末時点)	取り組み	関連マテリアリティ
 財務資本	<ul style="list-style-type: none"> 総資産 (連結) : 1,450億円 <ul style="list-style-type: none"> 有形固定資産 (連結) : 373億円 無形固定資産 (連結) : 65億円 純資産 (連結) : 1,042億円 売上高 (連結) : 2,881億円 <ul style="list-style-type: none"> 売上高対前年成長率 (連結) : 13.3% 	<ul style="list-style-type: none"> キャピタルアロケーション方針の策定 <ul style="list-style-type: none"> 中長期目標設定 (売上・利益成長) 株主資本利益率 (ROE) 成長投資・株主還元 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 国内主要物流拠点 : 3カ所 <ul style="list-style-type: none"> 取扱商品点数 : 2,400万点以上 出荷能力 : 最大約31万行/日 在庫能力 : 在庫保有能力 : 約90万点 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客利便性向上、事業継続のための備え <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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.35	<ul style="list-style-type: none"> 従業員数 (連結) : 3,487名[※] 従業員数 (単体) : 2,733名[※] <ul style="list-style-type: none"> 女性比率 (単体) : 60.7%[※] 女性管理職比率 (単体) : 18.3% エンタープライズビジネス系従業員比率 : 16.2% テック系従業員比率 : 31.2% 	<ul style="list-style-type: none"> 競争力・持続性を有する組織づくり <ul style="list-style-type: none"> IT、データサイエンス、エンタープライズ対応人材の採用 D&Iの推進 (P.35~36「人的資本」、P.45「社会」参照) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 ガバナンス・コンプライアンス強化
 知的資本	<ul style="list-style-type: none"> データの蓄積と分析、施策策定・実行 <ul style="list-style-type: none"> 取扱商品点数拡大 検索・推奨機能向上 物流ノウハウ・自動化 <ul style="list-style-type: none"> オペレーションの生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客利便性向上 <ul style="list-style-type: none"> ワンストップショッピングの可能性拡大 商品を探す時間の短縮 リコメンド機能による商品認知の促進 労働人口減少社会への対応 <ul style="list-style-type: none"> 低コストオペレーション・事業継続 	<ul style="list-style-type: none"> 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
 社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー数 : 2,500社以上 登録口座数 : 1,000万件以上 <ul style="list-style-type: none"> 大企業連携社数 : 3,845社 物流センター設置地域 : 2県 	<ul style="list-style-type: none"> 調達ガイドラインと監査 <ul style="list-style-type: none"> 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 物流センターのある自治体等との関係性構築 	<ul style="list-style-type: none"> 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 データセキュリティの強化 地域社会への貢献
 自然資本	<ul style="list-style-type: none"> 電力使用CO₂排出 <ul style="list-style-type: none"> Scope1+Scope2 (マーケット基準) : 1,168t-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 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷低減 <ul style="list-style-type: none"> 非化石証書を活用した電力使用によるCO₂排出削減 物流センター屋根への耐熱塗料塗布による空調使用量の抑制 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

※アルバイト・派遣社員を含む

マテリアリティ・優先取組分野

位置づけ

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、事業者のお客様の間接資材調達プロセスの効率化と生産性向上に貢献することを目指しています。この実現には、当社の成長を支えるお客様やお取引先、従業員、そしてその基盤である社会自体が持続可能であることが不可欠です。当社は、環境や人権など社会の存立の基盤を重視し、適正なコーポレート・ガバナンスのもと、健全な事業活動を行い、持続可能な産業社会の発展を目指します。これが、当社がサステナビリティ課題に取り組み、重要課題（マテリアリティ）を特定するうえでの基本的な考え方です。

そのうえで、「社会からの期待度」と「当社にとっての重要度」の双方の見地から、影響度の高い重要課題（マテリアリティ）を特定しました。さらに、事業成長の持続可能性を高めることに寄与する新たな取り組みとして、優先取組分野を決定しました。

マテリアリティ特定プロセス

当社は、社会と共存しながら事業成長を継続できるよう、さまざまな視点から議論を深め、以下のプロセスを経てサステナビリティに関する重要課題（マテリアリティ）を特定しました。

また、マテリアリティは事業環境および社会の変化を踏まえて、定期的に見直しを行っています。

マテリアリティの見直し

2021年のマテリアリティ特定から約3年が経過したことから、2024年に外部環境の変化や国際的なサステナビリティ基準（SASB、GRI、ISO26000）を参照し、マテリアリティの見直しを実施しました。検討の結果、販売事業者として当社が取り組むべき重要な要素である「商品の品質信頼性と安全性」を、14項目目のマテリアリティとして2025年に追加しました。今後も、事業環境や社会の変化を注視し、定期的に見直しを行っていきます。

重要課題（マテリアリティ）の特定プロセス

STEP 1

社会課題の認識と マテリアリティ候補の選出

外部有識者を交え、プロジェクトメンバーおよび経営陣で社会課題の意識合わせを行い、マテリアリティ候補を選出しました。

STEP 2

マテリアリティの特定と優先取組分野の選定

マテリアリティの特定

「社会からの期待度」（縦軸）と「当社にとっての重要度」（横軸）の観点から、プロジェクトメンバーおよび経営陣がマテリアリティ候補をマトリックス図にプロットしました。その後、サステナビリティ委員会にて整理と評価を行い、13項目（2025年に14項目に修正）のマテリアリティを特定しました。

優先取組分野の選定

マテリアリティの中でも、当社が日々の事業活動の中で取り組んでいること以外で、サステナビリティ分野として新たに部門横断での取り組みが必要な項目を、優先取組分野としました。サステナビリティ委員会にて選定した優先取組分野の具体的な取り組みは、サステナビリティ委員会との連携のもと、各作業部会（P.40「サステナビリティ推進体制図」参照）が行っています。

STEP 3

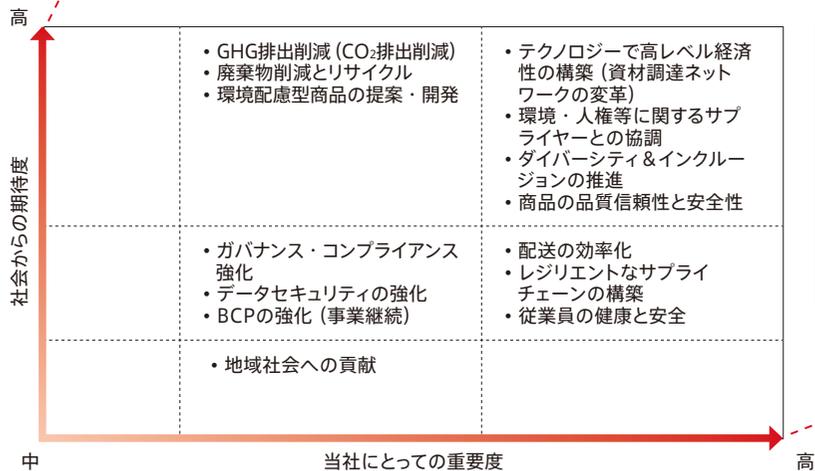
承認

取締役会の決議を経て、マテリアリティおよびその中の優先取組分野を特定・公表しました。

優先取組分野

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	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー由来電力への切り替え 省エネオペレーションの実現 配送の効率化によるCO₂排出削減 	    
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		<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物削減 リサイクルの促進 	 
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	  
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	  
環境配慮型商品の開発と提案	環境配慮型商品部会	<ul style="list-style-type: none"> 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 	     

マテリアリティマップ



マテリアリティから優先取組分野を選定

マテリアリティの中でも、当社が日々の事業活動の中で取り組んでいること以外で、サステナビリティ分野として新たに部門横断での取り組みが必要な項目を優先取組分野としました。サステナビリティ委員会で選定した優先取組分野の具体的な取り組みは、サステナビリティ委員会との連携のもと、各作業部会[※]が行っています。

※ P.40「サステナビリティ推進体制図」参照



顧客数拡大を支える

品揃え



POINT

売上・利益拡大

当社の取扱商品点数は2,400万点を超えています。「MonotaROで何でも揃う、短納期で確実に届く」サービスを提供するため、メーカー・サプライヤーの皆様のご協力のもと、多様なお客様のニーズを反映した豊富な品揃えを強化しています。

26の商品カテゴリーごとに、商品レビュー・カスタマーサポートを通じたお客様の声や、販売実績データ等を活用した分析を行っています。その中でも特に成長可能性が高いカテゴリーで、品揃えを積極的に強化しています。また、2023年には、お客様の調達関連業務の効率化支援による顧客提供価値の強化を目的に、サービス開発グループを発足させました。2024年には「棚・作業台組み立て設置」「ダンボール印刷・サイズオーダー」「建機レンタル」のサービスを開始しました。

商品関連部門の使命は、品揃え・価格・販促・買いやすさ・サービスのすべてにおいて強みを発揮し、お客様に継続してご利用いただける価値をつくることです。これからも、間接資材市場における持続的な成長を目指します。

POINT

迅速な商品提供を支える体制

商品関連部門では、商品カテゴリーごとに課題定義や戦略策定を行ったうえで、商品、商品開発、デジタルマーケティング(DMD)の3部門が連携し、部門横断的に連携することにより、柔軟で効率的な業務遂行を図っています。商品・商品開発部門は、商品の採用や開発、価格設定、販促を担当します。DMD部門は、商品情報のCSV一括登

録や画像データの自動変換など、効率的な情報登録・整備を行い、「探しやすい、選びやすい売り場づくり」を追求しています。

フェーズ

- 1 **調査・探査**
 - ・市場調査
 - ・カテゴリー方針策定
 - ・商品およびサプライヤー探索
- 2 **商談・採用**
 - ・サプライヤーとの折衝・契約
 - ・商品提案（価格決定）
 - ・商品採用（販売日程調整）
- 3 **商品登録**
 - ・商品登録データ作成
 - ・商品登録データ補足データ入力
- 4 **販売**
 - ・販売データ分析
 - ・商品問い合わせ（ご意見・ご要望等）対応
 - ・商品情報データの整備
 - ・検索機能や検索UIの改善
- 5 **商品拡販**
 - ・ウェブサイトのコンテンツ企画
 - ・ウェブサイトページの製作
 - ・各種販促物の製作および管理
- 6 **商品改廃**
 - ・在庫・廃止商品の調整

POINT

プライベートブランド (PB) 商品の開発

プライベートブランド (PB) 商品は、「最適品質でリーズナブル」をコンセプトに、「MonotaROでしか買えない、付加価値のあるプライベートブランド (PB) 商品」を開発しています。目指す品質レベルを「お客様にご満足いただき、リピートして選んでいただける状態」と定義し、お客様の用途やニーズを反映した細かな仕様調整や検査を重ね、長く

愛される商品づくりを追求しています。また、必要に応じて工場監査を行っています。2022年に品質保証グループが組織として独立し、品質管理体制を強化しました。

高難易度商品開発への挑戦や品質保証強化により「10年売れ続ける商品」のさらなる創出を推進しています。

プライベートブランド (PB) 商品の開発事例 MonotaRO オリジナル洗剤

2021年に「ファブレスプロジェクト」を立ち上げました。これは、それまで行っていたOEM[®]商品開発とは別に、よりお客様のニーズに寄り添った高機能な商品を販売することを目的に、当社オリジナル商品の開発を行う取り組みです。幅広い業種で使われ、売れ筋商品も多いことから、足がかりとして着目したのは洗剤です。お客様の現場で汚れの状態や洗剤の使われ方を調査し、研究開発を重ねました。第1弾として、2024年11月に、業種を問わず幅広いお客様にお使いいただける「オレンジクリーナー 強力溶解洗浄」を発売。続く2025年5月には、第2弾として、有効成分にこだわった「超濃縮 油汚れ洗剤 洗浄カリッチ」を発売しました。

※当社が企画・品質管理を行った自社ブランドの商品を、専門メーカーに製造委託して開発・販売すること



お客様の声のご紹介

Customer's Voice

お客様の声

工事現場で必要な商品の約9割を調達。生産性が向上



パナソニック ホームズ株式会社 経理部 経理センター 課長
佐藤 将英 様

当社は経理業務のDX推進と効率化のため、MonotaROの「ONE SOURCE Lite」を導入しました。選定理由は、コストダウンに加え、工事現場で必要な物品の約9割を調達可能な豊富な品揃え、使いやすいサイト設計と詳細な商品情報、そして一部条件下において建築現場への配送が可能なことです。また、購買情報がデータ化され、現場一人ひとりの意識も変化し、全社としてガバナンス強化にもつながったと感じています。導入後、コストリダクションだけでなく現場の生産性も向上し、お客様対応に使える時間が増えました。今後は、蓄積された購買データを経営管理やプライベートブランド (PB) 商品への置き換えに活用するとともに、DX推進と効率化で生まれた時間を管理会計業務に使うことで、今まで以上に経営に貢献していきたいと考えています。

[主な事業内容] 建築請負、不動産事業、住宅システム部材販売 [ご担当業務] 全国の経理業務集中組織におけるマネジメント

担当者の声

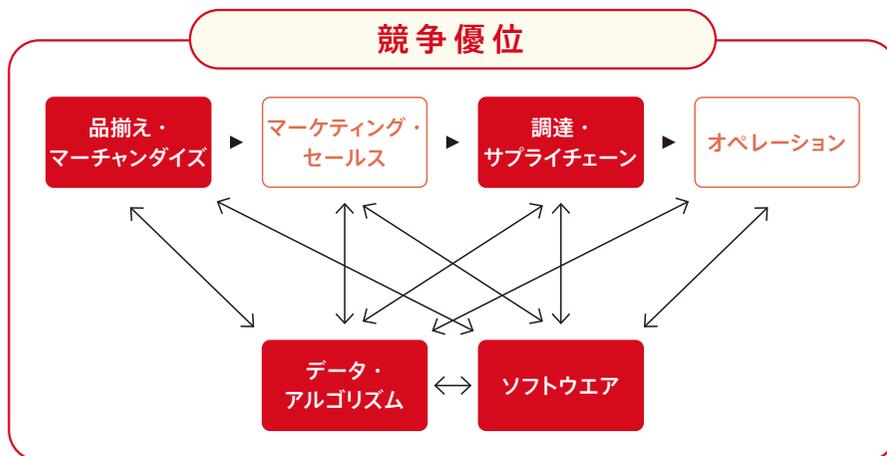
私は、当社の商品における強みは取扱商品拡大の迅速さだと考えています。これを支えるのは、3つの仕組みです。1つ目は、部門横断的な連携と分業化です。商品関連部門間の連携により商品情報等の登録を効率化し、速やかなサイト公開を実現しています。2つ目は、商品採用経験が浅い従業員向けのトレーニングです。これを通じて、担当者全員が一定レベルで新規商品採用を行える体制を整えています。3つ目は、データ活用と標準化です。分析フレームワークの導入により課題発見力を向上させ、プロセス全体の効率化・迅速化を実現しています。

商品部門
商品採用
Bグループ グループ長

森岡 季彦



競争優位



活用できる資本





必要な商品が
見つかる

商品検索



POINT

ベクトル検索導入による 検索精度向上

当社は、多種多様な商品群の中から、求める商品を短時間で見つけ出すことができる「検索性」が、インターネット購買における最も重要な要素の一つだと考えています。2,400万点以上におよぶ商品を取り扱う当社にとって、検索精度向上は極めて重要な課題であり、お客様の業務効率化を目指し、これからも検索精度の向上に注力していきます。

創業以来、検索ワードと商品情報に含まれるテキスト情報との一致度を基本とする全文検索システムと、お客様の行動履歴などのデータ分析に基づく当社独自の機械学習を組み合わせることで、検索精度の向上を図ってきました。これにより、業種等のお客様の登録情報に基

づいた検索結果のパーソナライゼーションや、さまざまな業界用語での検索へのマッチングを実現してきました。

2024年11月には、利便性をさらに向上させるため、ECサイト(monotaro.com)にベクトル検索を導入しました。この技術は、テキストが持つ意味合いをベクトルとして捉え、ベクトル間の類似度(意味的な近さ)を測定することで最適な検索結果を表示するというものです。従来の全文検索がキーワードの文字列表現の一致に重点を置いていたのに対し、ベクトル検索は言葉の表面的な違いを超えて、意味的に関連性の高い商品を効率的に見つけ出すことを可能にします。

ベクトル検索の導入にあたっては、当社の持つ膨大な商品情報やお客様の行動履歴といった一次データ*を活用し、お客様が入力したテキストからベクトルへの変換を行う当社独自のモデルを構築しまし

た。これにより、話し言葉や書き言葉などを使った検索ワードや、文章での検索(例:「工場の床に白い線を引く」。下図参照)と商品との高い関連性(精度)を確保し、ほぼすべての検索ワードに対して、よりの確な商品リストを表示できるようになりました。

ベクトル検索の導入により、検索結果が0件となる状態が約70%減少しました。これは、お客様がより少ない手間で、より迅速に必要な商品を見つけられるようになったことを示しています。

今後もテクノロジーとデータを活用し、アルゴリズムの改良に努め、お客様が商品を探す時間の短縮、ひいては利便性の向上を目指します。

*MonotaROの商品情報、ユーザーの購買行動に関わる情報

ベクトル検索導入前後の検索結果の一例

BEFORE

検索に適したワードでないと商品がヒットしない



「白_線_工場」などの、キーワードのスペース区切りのような検索に適した検索ワードでないと、商品がヒットしない

🔍 工場の床に白い線を引く

AFTER

検索結果が0件の状態が約70%減少



「工場の床に白い線を引く」などの文章をはじめとした、ほぼすべての検索ワードに対して関連した商品が見つかる

🔍 工場の床に白い線を引く

お客様の声のご紹介

Customer's Voice

お客様の声

必要な商品がすぐに見つかる。商品精査の時間を削減



北川パルオートサービス株式会社 代表取締役
北川 博彦 様

当社では、自動車整備に必要な消耗品や部品をMonotaROのECサイト (monotaro.com) で購入しています。自動車整備に必要な部品を、メーカー名や品番、商品名で検索すると、探している商品に近いものが検索結果に表示されるため、探している商品がどれか精査する時間が減り、すぐに欲しいものを見つけることができます。また、MonotaROでは、寸法や図面、写真など商品情報が豊富に掲載されているため、掲載情報をもとに、安心して購入することができます。加えて、MonotaROでは幅広い商品を扱っているため、お客様から車のカスタマイズの要望があった際も、検索すれば必要な商品が見つかるので、非常に便利です。今後もMonotaROを活用することで、お客様のご要望に応えられるサービスを提供していきたいと思っています。

[主な事業内容] 自動車販売・整備、カーリース、損害保険代理業 [ご担当業務] 会社の経営、自動車検査員、物品やサービスの選定と購入

担当者の声

2024年に導入したベクトル検索は、当社が保有する一次データを用いて独自のモデルを構築することで、言葉の意味を考慮して商品を探せる仕組みを実現しました。開発では、検索速度と精度のバランス調整に苦労しましたが、独自のアルゴリズム・モデルによって、既存の高速な検索速度を損なうことなく、検索結果が0件となる状態を約70%削減するなど、より良い検索結果を提供できるようになりました。

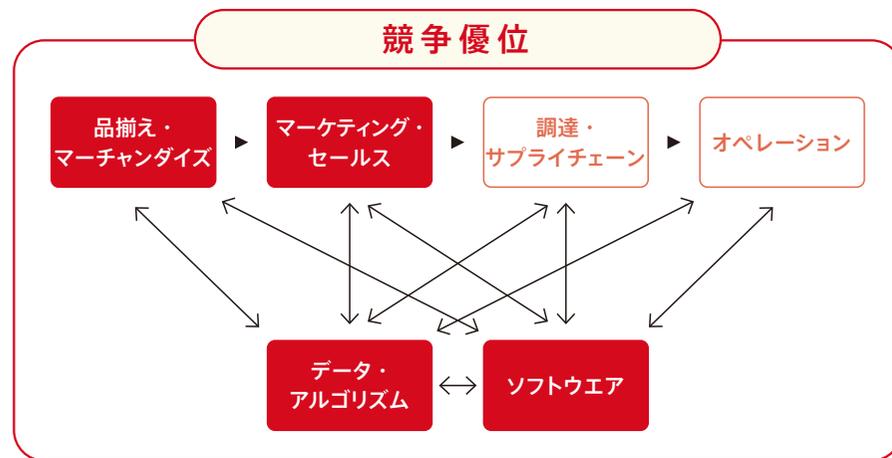
その結果、お客様はより迅速に、必要な商品を見つけられるようになったと感じています。今後もテクノロジーとデータを活用し、さらなる利便性向上に取り組んでいきます。

データサイエンス部門
データサイエンス
Aグループグループ長

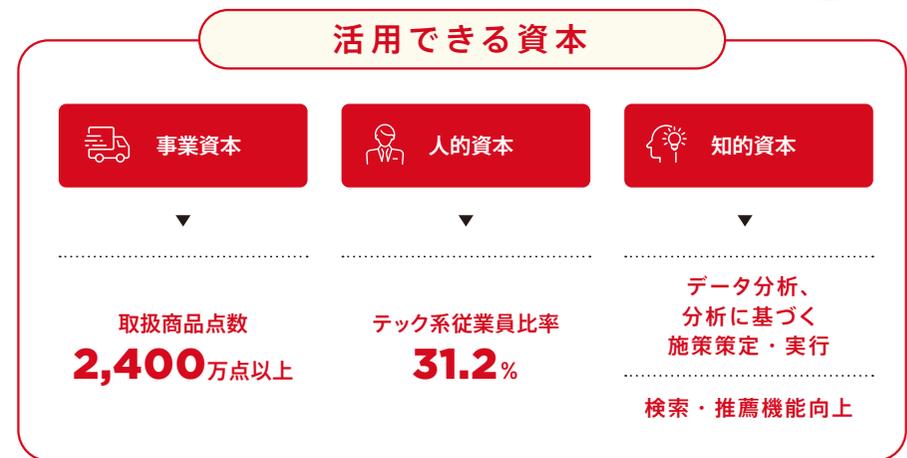
稲田 和明



競争優位



活用できる資本





顧客満足度向上
につなげる

配送フルフィルメント*



POINT 配送フルフィルメント*への
取り組み

当社は、間接資材調達効率化と、それを通じた顧客満足度の向上を目指しています。多様な働き方や現場のニーズに対応すべく、配送フルフィルメント*の強化に注力し、必要な商品を必要な時に指定された場所でスムーズに受け取れる環境を整えています。課題解決や利便性向上を通じて顧客満足度を高め、信頼を深めながら持続的な関係を築いていくことが、当社の成長と社会への貢献につながると考えています。

*商品の注文から受け取り、支払いまでの購買体験全体

POINT 顧客ニーズへの対応

事業者向け間接資材販売を主力事業としている当社の商品は、主にオフィスや工場で受け取られます。そのため、初回配達率は約95%と高い水準を維持していますが、近年、「現場にいる時間帯に受け取りたい」「曜日によって受け取りを調整したい」「製造・保全計画に合わせて確実に受け取りたい」といった受け取りタイミングへの要望が増加しました。大型商品では、受け取り対応が可能な人員が揃う時

間を指定したいといったニーズもあります。

こうしたニーズに応えるため、当社は配送サービスレベルのさらなる向上に取り組んでいます。

具体的な取り組み

2024年には、置き配サービスのリニューアル、配送日時指定サービスの開始、当日出荷対象商品の注文締切時間延長（15時から17時に延長）を行いました。これらの取り組みにより、再配達荷物の削減とそれに伴うCO₂排出削減、お客様の利便性向上、「仕事はかどる」体験の提供を実現しています。

取り組み	置き配サービスのリニューアル (2024年5月～)	出荷後の配達日時指定 (2024年6月～)	当日出荷対象商品のご注文締切時間の延長 (2024年9月～)	お届け日の表示 (2025年4月～)
取り組み内容	 <p>対象地域を14都府県から全国へ拡大し、法人・個人事業主に加え、新たに個人のお客様もご利用いただけるようになりました。</p>	 <p>配送会社であるヤマト運輸株式会社から送信されるお届け予定通知メールから受け取り方法・日時の変更が可能になりました。</p>	 <p>お客様がお仕事時間中にご注文された商品を翌日のお仕事に間に合うようにするため、42都府県にて、当日出荷対象商品のご注文締切時間を従来の平日15時から17時まで延長しました。</p>	 <p>ご注文内容確認画面にて、お届け単位ごとに、お届け日の確認が可能になりました。これにより、お仕事の予定が立てやすくなります。</p>
対象チャネル	<ul style="list-style-type: none"> ECサイト (monotaro.com) 	<ul style="list-style-type: none"> ECサイト (monotaro.com) MonotaRO独自の購買管理システム「ONE SOURCE Lite」 	<ul style="list-style-type: none"> ECサイト (monotaro.com) MonotaRO独自の購買管理システム「ONE SOURCE Lite」 お客様がご利用の購買管理システムに当社カタログを連携した「パンチアウト連携カタログサイト」 	<ul style="list-style-type: none"> ECサイト (monotaro.com) MonotaRO独自の購買管理システム「ONE SOURCE Lite」

詳細は「モノタロウの配送サービス向上と負担軽減への取り組み」をご覧ください。
<https://www.monotaro.com/topic/fulfillment/>

お客様の声のご紹介

Customer's Voice

お客様の声

最短で翌日到着。アイデアをすぐに形にできるので、業務がはかどる



コンドーFRP工業株式会社 環境技術部門 設計技術部

豊島 亮太 様

私は、環境技術部門にて、飲食店など業務用の厨房に設置が義務づけられている「油脂分離阻集器」であるグリーストラップの設計と施工管理および開発を担当しており、MonotaROのECサイト (monotaro.com) で、試作品や完成品の製作に使う部品を購入しています。以前は、部品を各メーカーに注文しており、納期は5日程度でした。MonotaROを利用すると、最短で翌日に届くので、思い浮かんだアイデアをすぐに形にでき、設計業務がはかどるようになりました。また、最近では、注文締切時間が17時に延長されたので、終業時間直前に注文しても翌日に商品が届き、より使いやすくなりました。今後もさらに便利になることを期待しています。

【主な事業内容】 空調機用ドレトラップ、バイオ処理式グリーストラップ等の製造販売 **【ご担当業務】** バイオ処理式グリーストラップの設計

担当者の声

配送にかかる顧客利便性向上の一環として、当日出荷対象商品の注文締切時間を17時まで延長する取り組みを部門全体で行ってきました。

サービス開始に伴って注力した点は、出荷作業のリードタイム短縮とオペレーション運営に必要な人員の拡充です。これらに対応するため、あらためてロボットの適正運用や工程見直しのプロセス改善を行いました。また、体制強化のため、採用強化や育成体制の充実を図りました。

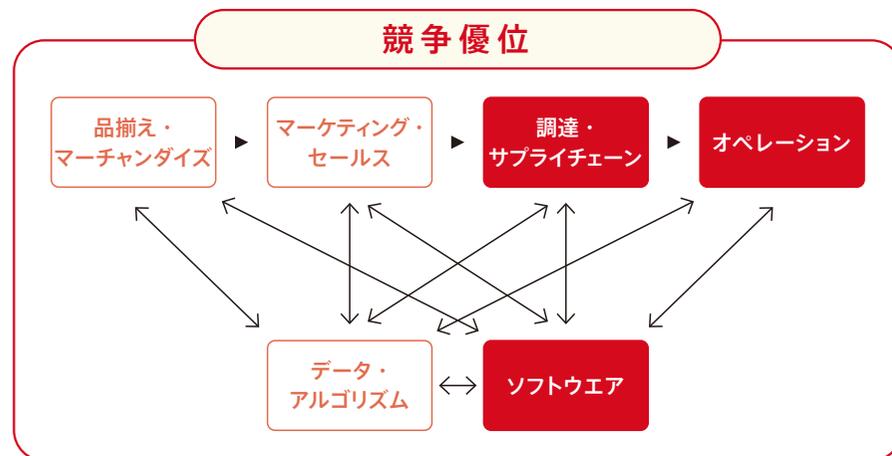
部門内のみならず、会社全体で一体となって課題解決に取り組める連携力が当社の強みです。今後もサービスの安定的な運用に向けて、一丸となって取り組んでいきます。

物流部門 笠間DC
笠間出荷グループ
グループ長

橋本 正美



競争優位



活用できる資本





MonotaROの成長を支える

システム



POINT

技術で創る独自性

当社のシステムとソフトウェアは、すべての業務プロセスと密接に結びついています。商品検索を軸とした購買体験の向上、新規顧客獲得や利用率向上、仕入れ・在庫・発送の最適化、カスタマーサポートなど、多くの業務をテクノロジーで牽引しています。

また、内部開発を行っているため、迅速な設計・実装や柔軟な改善が可能で、これがBtoB-EC市場における当社の独自性創出と差別化につながっています。こういったデータ・アルゴリズム・ソフトウェアを一体運用する基盤の強化は、当社の持続的成長を支える鍵です。

開発組織が目指す「MonotaRO Tech Vision」

「常に事業者には選ばれる世界で唯一の顧客価値を提供するため、データとテクノロジーを徹底的に活用する」

POINT

システムのモダナイゼーション

創業から継続して開発投資を行ってきたシステムは、当社の成長とともに巨大化・複雑化し、開発負荷が増加していました。これを根本的に解消するため、2022年にシステムのモダナイゼーション化に着手しました。改修の理解を深めるべく、モダナイゼーションのための組織的学習機関として「MonotaRO DOJO」を設立しました。複雑化したシステムを解きほぐし、基幹業務を複数のドメインに分割することで、開発速度と仮説検証サイクルを短縮することができました。これにより、システムの変更容易性が向上し、競争優位性の強化につながっています。

これからも、システムの方で持続的な成長を支えていきます。

「MonotaRO Tech Vision」「MonotaRO DOJO」についての詳細はMonotaRO Tech Blogをご覧ください。
<https://tech-blog.monotaro.com/entry/2024/02/01/090000>

事例1

注文時間延長・お届け日表示の実現を支える

2024年9月から当日出荷対象商品の注文時間延長を開始し、2025年4月に「お届け日表示」を導入しました。従来はシステムが分散し、改修が難しかった在庫・配送計算処理を「Availability API[※]」に一元化したことで、開発工期の大幅な短縮と顧客サービスの進化を実現しました。

※Availability API：商品の在庫状況、可用性 (availability) を一元的に回答するシステム



事例2

統合マーケティング基盤の実現を支える

「お客様の行動変容促進」を目指し、基盤を刷新しました。従来は、メール・アプリPush通知・サイト内バナーなど、複数チャネルで別々に販促活動を実施していましたが、新基盤ではお客様ごとに最適化したメッセージを、チャネル横断でお届けすることが可能になりました。当社ECサイトで、商品を検索したお客様に対して、当社独自の推薦エンジンで推定した関連商品を、複数チャネルで連携してお勧めします。将来的には、顧客売上予測をもとに、よりコストを抑えて成果を上げる自動販促を目指しています。

より高度な統合マーケティング・パーソナライズを実現する販促基盤システムの開発



パートナー企業様の声のご紹介

Business Partner's Voice

パートナー企業様の声

生成AIを活用した技術力のレベルの高さ



クレアションライン株式会社 取締役 兼 CTO
荒井 康宏 様

私は、MonotaROのシステム・モダナイゼーションの支援を行っています。長年利用してきたシステムは複雑化し、機能追加や改良が困難になるため、システム・モダナイゼーションは競争力確保、顧客体験の継続的向上において重要です。

私自身、数多くのECシステム・業務システムの開発を支援してきましたが、MonotaROの技術力と内製開発能力は、小売流通業では類を見ないレベルです。IR上の数値には表れにくいIT環境や技術力も、企業の重要な資産と言えます。今後、生成AIの進化により、購買体験やサプライチェーン構造の最適化、システム開発の自動化などが進むでしょう。このような変革期において、MonotaROが生成AIをいち早く活用する姿勢と高い技術力は、さらなる競争優位を生み出し、国内企業の手本になると期待しています。

【主な事業内容】 成果報酬型サービス開発、アジャイル開発支援サービス、AI/LLMコンサルティング・構築支援事業

担当者の声

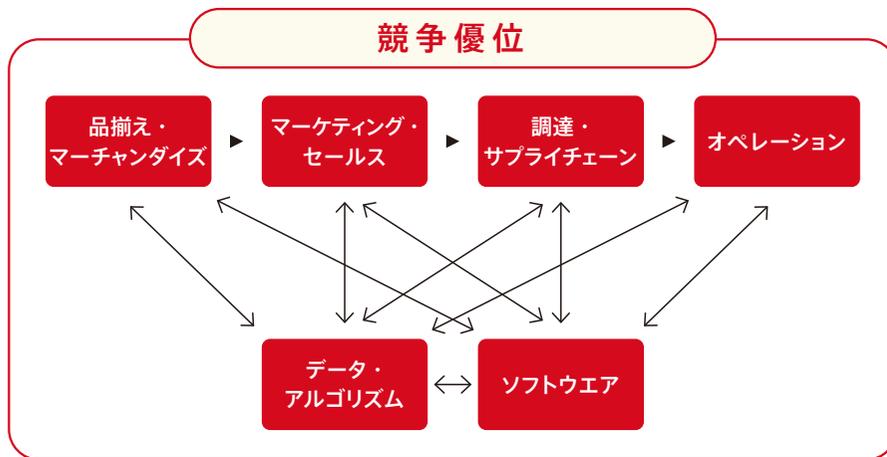
お客様一人ひとりに合った販促には、コンテンツ、メッセージチャネル、タイミングの最適化が欠かせません。当社は、変化に柔軟に対応し、顧客行動の変容を促すマーケティングを実施するためのシステム開発を進めています。25年かけて蓄積したマーケティングノウハウを手動実行からシステム化し、メーカーの作業コストを削減します。また、分析を通じて有効なマーケティングパターンを導き出し、お客様の利便性を高め、タイムリーな商品提案や、未購入カテゴリへのタッチポイントを増やしたクロスセルによる売上拡大を促し、LTVの向上を目指します。

ECシステムエンジニアリング
部門 部門長
マーケティング基盤グループ
グループ長

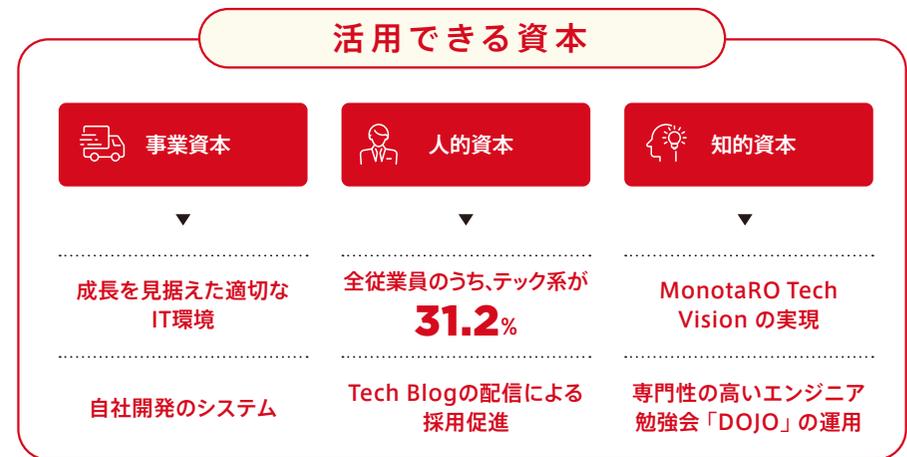
野口 大輔



競争優位



活用できる資本



「MonotaRO Tech Vision」「MonotaRO DOJO」についての詳細はMonotaRO Tech Blogをご覧ください。
<https://tech-blog.monotaro.com/entry/2024/02/01/090000>

CFO MESSAGE

執行役メッセージ

事業成長と資本効率を追求し
皆様から期待される
「健全な成長」を支えます

執行役 経営管理部門長
ファイナンス管掌、開示担当

勇木 洋平

CFOの使命に対する思い

私は2025年3月にCFOに就任しました。前職は電機メーカーで、経理・財務、経営企画、海外子会社の経営管理などに携わっていました。2021年に当社に入社してからは、経営管理部門でIR活動のサポートや財務報告の内部統制に関わる業務に従事した後、2023年後半から経営監査室長として内部監査部門をリードする立場となりました。2024年の後半に、事業成長から将来創出されるキャッシュの配分に関する議論に参加したことがきっかけとなり、現職を拝命しました。

当社がステークホルダーから期待されていることは、第一に事業成長です。また、キャピタルアロケーション方針として、15%を超える売上成長とそれをを超える利益成長の実現、30%以上のROEを中長期の目標として発表しました。CFOとしての私の役割は、成長投資の規律ある意思決定、精緻なコスト管理、資本効率を指向したバランスシートマネジメント、それらを支える経営管理基盤の高度化、加えて、株主・

CFO MESSAGE | 執行役メッセージ

投資家の皆様との透明性の高い対話を通じた持続的な企業価値の向上の実現にあると考えています。

2024年の業績と財務基盤の健全性

2024年度の事業成績は、連結売上高2,881億円と、前年比13.3%の増収となりました。近年、重点を置いている大企業向けの購買管理システム事業（大企業連携）の売上高が前年比27.9%増と、力強く成長しました。

国内単体の売上高は、前年比13.5%増となりました。2023年に中小企業を中心とした事業者向けネット通販事業（monotaro.com）において法人顧客の成長に鈍化が見られたことなどから、2024年よりMicro、Small、Mid、Large

の顧客事業規模ごとに市場分析を精緻化し、アプローチを進めてきました。その成果もあり、2024年は、購買管理システム事業（大企業連携）に加えて、事業者向けネット通販事業（monotaro.com）の既存法人顧客の成長が回復傾向にあります。さらなる改善を目指し、今後もMicro、Small、Mid、Largeそれぞれの顧客セグメントで、シェアゲインの取り組みを強化することが重要だと認識しています。

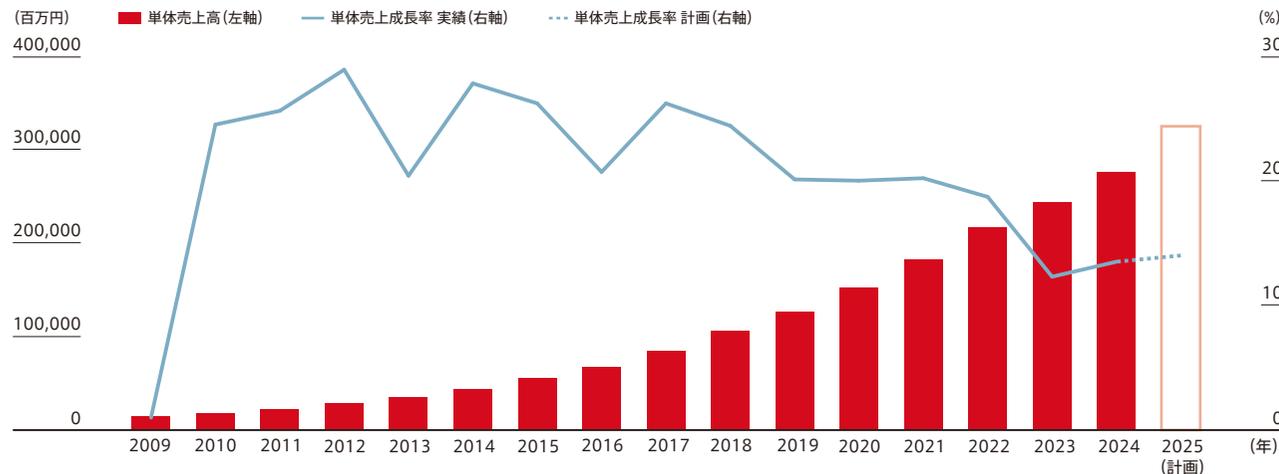
海外事業は、各国のサプライチェーンや市場のニーズにフィットした施策展開により、繰り返し注文を獲得するサイクルを構築することが肝要です。これにより、当社が国内で提供してきた価値を各国でも提供できると考えています。各国での競争優位を築くために、効果的な施策を実施していきます。

売上総利益率は約30%と安定しています。仕入価格の変

動を適切に価格転嫁し、需要動向の変化を見定めたプライシングの最適化を行うことにより、引き続き適切な売上総利益率を保つ考えです。成長投資やさまざまな施策に伴い販売管理費が発生しますが、これまで、売上に対する比率を適切にコントロールしながら継続的な生産性向上を実現することで、営業利益率を維持・向上させてきました。また、物流センターの立ち上げ期は、一時的に物流関連費率が上昇しますが、稼働率と生産性の向上に伴い、物流関連費率は減少させることができています。また、IT関連コストの管理と最適化にも注力しています。今後も、健全な財務体質を維持しながら、売上と利益の成長を実現させていきます。

当社のバランスシートの特徴は、主な内容が事業運転資金、物流センターをはじめとする事業拠点、ソフトウェアで、事業と直接関係のない資産は一切持たず、資本効率が高いことです。また、運転資金も効率的に管理しています。一例を挙げると、サプライチェーンマネジメントの領域では、機械学習による精度の高い需要予測を運用することにより在庫量の最適化を図っています。これにより、適切な水準の運転資金を維持することができています。こうした取り組みによって、効率的で引き締まったバランスシートや、27.7%というROEを実現しています。当社はこれまで、精緻で定量的な投資対効果分析によって、物流センターをはじめとする投資を実行してきました。今後はさらに、事業成長に寄与するさまざまな成長投資機会を実現するための意思決定におけるフレームワークの高度化も進めていきます。

売上高／売上成長率



資本効率性と企業価値向上への取り組み

さらなる企業価値の向上に向けて、当社は成長投資と株主還元、資本コストの最適化を重視しています。まず、事業成長により生じたキャッシュは成長投資に対して優先的に配分します。そのうえで、成長投資を目的別に6つの類型に整理します。

現在、2028年5月の稼働を目指し、約500億円を投資して茨城県水戸市に水戸DCを建設中です。このような「①既存ドメイン領域のキャパシティ増強」にかかる投資は、将来の投資回収が比較的確実であることから、有利子負債を用いた資金調達を基本とします。これにより、加重平均資本コストの最適化、成長投資・株主還元への財務的な柔軟性の確保という効果を見込んでいます。その他の投資については、株主・投資家の皆様の長期的な成長への期待に応える投資として、自己資本を用いる方針とします。いずれの成長投資も、ROEの観点での規律を重視しながら積極的に行う考えです。

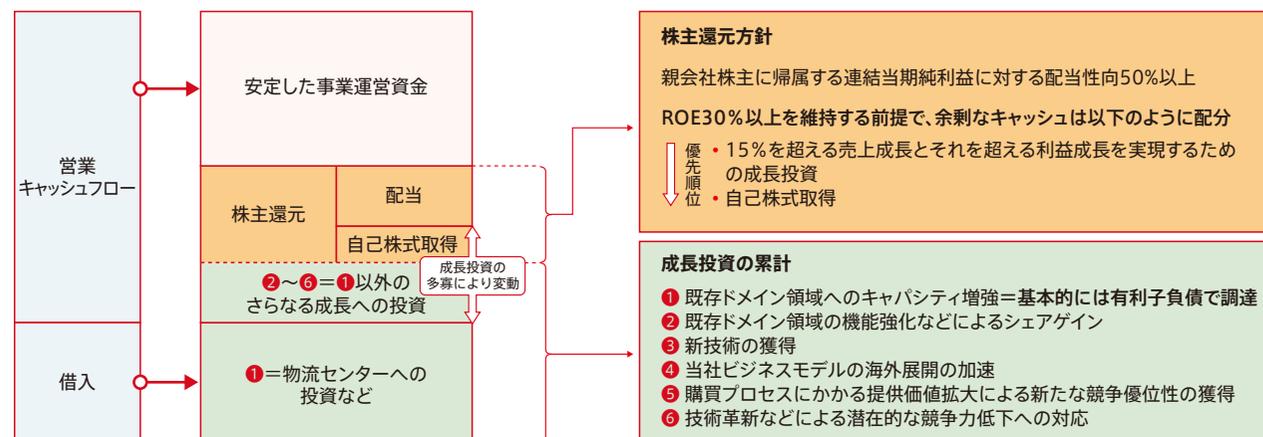
ROEについては、さらなる向上を目指して、ROE30%という中長期的な目標値を設定しました。また、この目標値と今後の成長投資の可能性のスケールを踏まえ、持続可能な株主還元についてのコミットメントとして「親会社株主に帰属する連結当期純利益に対する配当性向50%以上の配当」を実施することとしました。この還元方針のもと、当社は株主・投資家の皆様を重視した経営の強化を進めます。

株主・投資家の皆様との対話に向けて、株主資本コストは、「CAPM（資本資産価格モデル）方式」と「株式益回り方式」

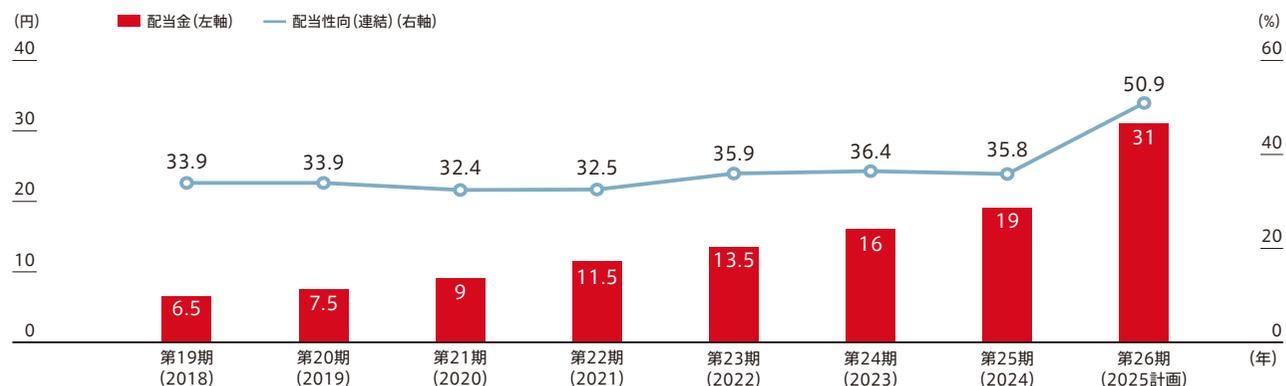
の両方で算定し開示しています。これは、市場全体に対する株式の値動きのボラティリティを示すβ値のみが当社固有のパラメーターとなる「CAPM方式」の算定だけでは、株式市場の期待値を適切に反映した多面的な株主資本コストの捉え方ができないという考え方に基づいています。現下の株価

水準（PER）と中期的な利益成長を株式市場の期待値として想定した「株式益回り方式」での株主資本コストも開示することで、透明性と実効性の高さを指向した株主・投資家の皆様との対話を充実させたいと考えています。

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**成長余地と中長期の展望**

当社は大きな成長余地を有しています。2024年にマクロ統計などを用いて国内の間接資材市場をあらためて精緻に再推計した結果、市場規模は8兆円～10兆円であることを確認しました。その中で当社のシェアは、まだ約3%にすぎません。今後、EC化がさらに進展すると見られる中で、シェアゲインの加速に取り組んでいきます。

前述の市場規模を踏まえ、売上成長率15%以上という中期的な目標を置いています。Micro、Small、Mid、Largeの顧客セグメントごとに最適な販売施策への積極的な投資により、各セグメントの売上成長を加速させていきます。また、将来の新規顧客獲得とLTV向上に向けて、統合マーケティングプラットフォームの構築を重要な成長投資と位置づけて実施していきます。これは、それぞれの顧客セグメントに合ったチャネルを通じ、よりパーソナライズされた適切な販促活動を行うためのマーケティング基盤を構築する取り組みです。これにより、繰り返し購入していただけるよう、お客様の行動変容を促進します。さらに、より高いポテンシャルを持つ大企業のお客様の事業拠点に対して重点的に営業を強化することで、ウォレットシェアの獲得を加速させる取り組みにも注力しています。

**人と組織、ビジネスモデルが支える価値創造**

当社の価値創造力の源泉は、創業以来、培われてきた企業文化にあります。「他者への敬意」や「主体性」をうたう行動規範には、「互いに力を合わせてさらなる高みに挑戦する」「考えを周囲に伝え、自ら行動を起こす」という価値観が込められています。この価値観のもと、従業員一人ひとり、ひいては組織全体にコスト意識やデータドリブンな姿勢が根づいていることが、結果として事業成長と高いROEにつながっていると感じます。

今後、組織と事業規模が拡大していく中では、事業成長と株主・投資家の皆様とのコミュニケーションの両側面において、精緻な収益性のコントロールがさらに重要になります。引き続き、事業成長に資する成長投資と資本収益性を意識した資本政策を実現し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との透明性の高い対話を通じて、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

取扱商品点数**2,400万点以上**、
在庫点数**62万点以上**を有する
物流センター



効率的な物流実現に向けた取り組み

2000年代



2020年代

強みと
取り組み



MonotaROでは2,400万点以上の商品を取り扱い、そのうち62万点以上の商品を在庫しています。膨大な数の商品を、担当者の知見や経験を頼りに手動で発注することは、困難であり非効率です。当社では早くから自動発注システムを開発し、機械学習を取り入れた需要予測を行ってきました。

また、当社で在庫していない商品については受注後に発注するため、これまでは、最短納期データの取得が困難な場合や、受注後に廃番が判明するケースがありました。現在は、一部サプライヤーと在庫情報の連携を行うことで、納期精度の向上や商品改廃の把握、欠品の防止などのサービス改善を推進しています。

自動化や改善は、ピッキング・荷合わせ・梱包・出荷といった煩雑でより多くの人手を必要とする工程で優先的に進めてきましたが、それに続いて、入荷・検品・棚入れ工程においても同様の取り組みを進めています。

在庫する商品サイズに合わせた保管スペースの判別を効率化するための3D計測機の導入は、その一例です。また、当初はピッキング業務の効率化を目的に導入した自動棚搬送ロボットを商品棚入れの工程にも適用することで、生産性が改善しています。2024年1月に猪名川DCに導入した仕分けロボットは、入荷作業担当者が検収した入荷商品の保管エリアごとの仕分け・搬送を自動で行います。これにより、生産性が向上しました。

兵庫県尼崎市に物流センター（現在は猪名川DCに機能移転済）を開設した当初のピッキング業務は、出荷指示を印刷した紙を持った人が倉庫を歩きまわって、棚に保管された商品を集めるというものでした。出荷指示が書かれた紙は、その後、タブレット端末に置き換わり、タブレット端末に複数の商品を取りに行くための最適ルートが表示されるようになったことで、生産性が改善しました。

2017年に笠間DCを開設した際に、初めて自動棚搬送ロボットを導入しました。注文商品の入った棚がピッキング作業者のいる場所（ステーション）まで自動で移動するため、時間と労力を大幅に削減することができました。2019年からは、取り出す商品の棚の位置や個数をプロジェクションマッピングで投影して作業者に指示することで、作業効率を高めています。作業者は、ピッキングした商品をコンテナに入れて、ベルトコンベアに流します。

個別にピッキングした商品が入ったコンテナは、注文ごとに自動整列し、梱包作業担当者が待つエリアに流れてきます。また、配送用のダンボールは、商品のサイズや形状に合わせて機械で自動成形しています。ダンボールを商品に合わせて適正な大きさにすることは、梱包材の使用量削減だけでなく、配送料の削減、環境負荷の低減にもつながっています。商品が入ったダンボールを封函し、送り状を貼付する作業も自動で行っています。



送り状貼付工程



執行役
物流部門長
オペレーション管掌
北下 浩市

物流における自動化・DX

当社は事業者向けのEC事業を展開する中で、新しい機械やシステムを積極的に導入し、正確で安全かつ効率性の高いオペレーションを日々追求しています。その背景には、お客様が求めるサービスレベルを的確に把握し、改善に向けて従業員同士が日々、現在の課題について考え、共有・議論する企業文化があります。技術やサービスが次々と生み出される現代では、革新のスピードが加速しています。問題意識を共有し、議論しておくことで、たとえ現時点では良い改善案がなくとも、新たな技術・サービスが生まれた際にそれらが本当に課題解決に寄与するのか、導入する際の問題点は何かを、正しく、迅速に判断することができます。

こうした企業文化を背景に、当社は、紙や手作業などの非デジタルプロセスを倉庫管理システムなどのソフトウェアを活用してデジタル化し、リアルタイムで物流データを管理する取り組みを進めてきました。現在は、マテリアルハンドリングやロボットといった設備を導入することで、プロセスの自動化を進め、効率的なオペレーションを実現しています。また、2028年に稼働開始予定の水戸DCでは、新しい自動化技術と物流データの活用によって、さらに効率的なオペレーションに進化させ、より安定的なサービスを提供できることを見込んでいます。

私たちはお客様の間接資材購買の利便性向上を目指して、在庫商品点数増加による短納期化、顧客満足度の向上、そして持続可能な物流体制の構築を推進しています。今後も先端技術を活用し、さらなるサービス向上を目指します。

BCP・安全対策

当社物流施設は、防災に適する土地の選定に加え、免震・耐震を含めた災害対策を考慮して設計・運用しています。災害時には、従業員の安全確保が最優先ですが、事業継続もまた重要な責務と考えています。幅広い商品を取り扱い、販売を行う中で、商品の出荷・納品を維持することは当社が持つ社会的責任の一環と捉え、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事業遂行能力を回復し、お客様に商品と時間価値を提供し続けることを目指しています。そのため、平時から災害時のシミュレーションを行い、必要となる機材・資材、システムの準備を進めています。また、災害復興支援においては、より迅速かつ継続的に社会的役割を果たせるよう、引き続き中央省庁や地方自治体との連携を強化していきます。

日々の業務においても、従業員や関係者の安全が最優先で

す。管理者だけでなく関係者全員が安全第一という意識を持ち、リスクを把握し、速やかかつ主体的に対策を行うことが重要だと考えています。各拠点での取り組み強化に加え、組織力の強化と知見の共有・活用を目的として、物流センターを横断する組織体制を整備し、相互協力を促進する仕組みを導入しています。必要に応じて物流センター内のシステムも見直し、より安全な業務フローへと改善を続けていきます。

物流センターで事故が発生した場合には、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、労働安全衛生マネジメントシステムに基づく活動運営として、現場の声をもとにしたリスクアセスメントを実施しています。通勤時の交通安全の取り組みや、高齢者や障がいのある勤務者への配慮事項などを踏まえた安全作業のサポート、勉強会の実施なども行っています。

 安全と健康への取り組みの詳細は下記をご覧ください。
https://corp.monotaro.com/ir/sustainability/sustainability_03.html#anchor4

	空間DC(茨城)	茨城中央SC(茨城)	猪名川DC(兵庫)	水戸DC(茨城)
外観				
フロア	平屋建	平屋建	地上6階建	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	2022年4月	2028年5月予定

成長と優位性を創出する データサイエンス



MonotaROの成長を支えるデータサイエンス

MonotaROの持続的な成長を支える重要な要素として、データサイエンスの力があります。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、事業のあらゆる側面を高度化するために、膨大な商品データとお客様の購買行

動データを蓄積しています。これらの独自の一次データを分析し、活用することで、事業の成長を実現しています。

具体的には、お客様が求める商品をより早く、よりの確に見つけられるよう、検索機能や個別のニーズに応じた推薦機能の向上に取り組んでいます。また、サプライチェーンの最適化やマーケティングの効率化など、ビジネスの成長と競争力強化にもデータサイエンスが貢献しています。

MonotaROの事業成長は、取扱商品点数の拡大、顧客数の拡大、在庫点数の拡大、売上・利益の拡大がサイクルとして回っていくことで実現しています（P.9参照）。データサイエンスは、このサイクルの各段階における重要な意思決定におい

て、基盤となる役割を果たすと同時に、効率的な運営を支えています。これが当社の特徴であり、大きな強みです。

データサイエンスでMonotaROの優位性を創出する

当社は、他社が容易に模倣できない独自のデータと、それを活用するための高度なアルゴリズムを、提供価値を実現するための6つの競争優位性の一つと位置づけ、この分野への継続的な投資と強化を行っています。

独自のデータを活用し、お客様の検索行動や購買履歴、重

データとアルゴリズムのサイクル

他社が模倣できない膨大な**一次データ**※×独自の**アルゴリズム**で**競争優位性**を創出



MonotaROが成長するとデータが多く集まる。自動的にサービスが良くなっていく構造

※ MonotaROの商品情報、ユーザーの購買行動に関わる情報

執行役
データサイエンス部門長
データサイエンス担当

張 信 鵬

視する商品情報などを深く分析することで、お客様一人ひとりのニーズに最適化した情報提供を実現しています。また、データ分析基盤も体系的に整備し、データサイエンティストが高度な分析とアルゴリズム開発に集中できる環境を整えています。このように、独自のデータ、高度な分析力、そして充実した基盤が三位一体となり、MonotaROならではの競争優位性を確立しています。

また、2024年には、お客様がよりスムーズに目的の商品を見つけられるよう、ECサイト（monotaro.com）の商品検索システムにベクトル検索[※]を導入しました。これにより検索精度が向上し、より探しやすい、より短い時間で必要な商品を見つけることができるようになりました。

[※]ベクトル検索の詳細はP.21をご覧ください

データサイエンス人材の育成

データサイエンスの4つの柱

最高のECサービスを提供

データとアルゴリズムの力で、お客様一人ひとりに最適でパーソナライズされたECサービスを提供します。

業務生産性の向上

データとアルゴリズムに基づいた自動化と最適化により、全社の業務生産性を向上させます。

先端技術の追求と革新

業界のトレンドを常に把握し、新しいテクノロジーを探求することで、新たな価値を創出します。

当社の成長への貢献

データとアルゴリズムを活用して、社内に蓄積された膨大なデータをインサイト（洞察）へと変換し、競争力強化およびビジネス成長を推進します。

MonotaROでは、データサイエンスの継続的な進化と事業への貢献のために、データサイエンス人材の育成に力を入れています。データサイエンスCoE（Center of Excellence）グループを中心に、体系的な育成プログラムの構築、採用方針の策定、社内外のデータサイエンティストとの連携推進などを通じて、組織全体のデータ活用能力の向上を図っています。

特に重視しているのは、データサイエンスの専門性と事業領域ごとの業務知識を兼ね備えた複合型人才の育成です。事業領域ごとの業務知識習得を支援することで、データサイエンティストが単なる分析者ではなく、売上やビジネス貢献に直結する課題解決のできる人材になるように育成しています。

また、社内外のデータサイエンティストとの連携も積極的に推進しており、最新技術やソリューションの導入、知識や経験の共有を通じた技術力向上を図っています。今後も、組織内の役割を明確にし、各業務ドメインに専門人員を配置することで、

より広範な領域への価値提供を目指します。高度な専門知識を有する人材やマネージャークラスの増強、商品情報構造化の専門人材の確保、そしてビジネスアナリスト型データサイエンティストの育成に注力し、従業員一人ひとりがキャリアプランを描きやすくするとともに、データサイエンスのさらなる進化を推進していきます。

今後の展望

当社はデータサイエンスの力をさらに進化させ続け、お客様にとって欠かせない存在となることを目指します。今後のデータサイエンスにおいては、4つの柱を立てています（左図参照）。

特に、生成AI技術を積極的に活用し、商品情報整備の効率化や、AIエージェントによるお客様サポートの高度化などを目指します。また、全社のさまざまなデータを統合的に管理・活用できるデータプラットフォームを構築し、データドリブンな意思決定を加速させていきます。

AI技術が人々の生活や仕事に深く浸透していくであろう未来において、MonotaROは業界をリードし、資材調達ネットワークの変革を実現していきます。そのためにも、全従業員がデータドリブンな思考を持ち、部門を超えた連携を強化することで、新たな価値創造に挑戦していくことが不可欠であると考えています。

他者への敬意に基づく 企業文化と成長支援



企業理念「資材調達ネットワークを変革する」を 実現するための人的資本経営

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。当社は、一人ひとりの成長意欲と主体性を尊重し、能力開発およびキャリア形成を支援します。また、「他者への敬意」を基本とする企業文化のもとに組織のエンゲージメントを高めることで、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。

採用・育成についての考え方

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。変化を恐れず、新たな視点を生み出せることを重視して採用を行っています。障がい者雇用の推進も含めて、あらゆる人が能力を発揮できるインクルーシブな職場環境の実現を目指しています。

また、従業員一人ひとりが「自走する力」「牽引していく力」「革新していく力」を身につけることを目指し、人材育成を行っています。対話を通じて成長をサポートする「1on1」、キャリア形成を支援する「成長計画」など、さまざまな面から成長を支援する環境を整えています。

週報

全正社員が毎週金曜日に週次報告（以下、週報）を提出しています。これは単なる業務報告にとどまらず、報告者の1週間の思考整理や、共有された事項への迅速な対応および組織改善を目的としています。提出された週報は社長を含む役員や部門長、直属のグループ長が必ず目を通します。週報での意見や提言が会社の改善につながる事が頻繁にあります。

また、当社の週報運用の特徴は、タレントマネジメントシステムに登録され、全正社員が閲覧可能である点にもあります。週報は、風通しの良いコミュニケーションを促進し、組織全体の課題解決や意思決定に活用される、MonotaROにとって非常に重要なツールとなっています。

企業文化

他者への敬意

MonotaROの企業文化の特徴は、「他者への敬意」を最も重要な行動規範としている点にあり、これが同時に、人的資本経営の基盤となっています。エンゲージメントサーベイにおいても行動規範「他者への敬意」は全質問項目の中で最高得点を記録するなど、この行動規範はMonotaROに深く浸透しています。「他者への敬意」を共通言語とし、フラットに互いの意見に耳を傾け、協力し合う風通しの良い企業文化が形成されています。

タウンミーティング

月に1回、社長が全正社員向けのタウンミーティングを開催し、会社の現状、今後の方向性、共有事項などを直接伝えています。経営層からのダイレクトなコミュニケーションの機会を持つこと



で、情報の透明性を向上させるとともに、一人ひとりが会社のビジョンや進む方向を理解し、自身の業務との関連性を考えながら一体感を持って業務に取り組むことを目的としています。

情報共有と協力

全正社員が閲覧可能な週報の仕組みに加え、執行役会や部門長会の議事録が全正社員に共有されます。部門横断的に資料が共有されることも盛んで、情報を取りに行く姿勢があれば、多くの資料やデータを閲覧することができます。情報共有や協力を惜しまない企業文化と環境が形成されています。

従業員エンゲージメント

2024年より、組織の現状および今後の課題把握ならびに解決策の検討のため、エンゲージメントサーベイを実施しています。2024年は組織運営、行動規範、事業の指向性のいずれの分野においても、良好な結果でした。中でも、行動規範を中心とした、良い職場環境・良い対人関係があると感じている従業員が多いことが明らかになりました。また、これらの状態をさらに良くするための課題も見つけることができている。課題の解決に取り組み、より良い企業風土醸成に活かしていきます。



成長支援

1on1

1~2週間に1回の頻度で、上司（コーチ）と部下（メンバー）の定期的な1on1を行っています。1on1の目的は、成果の最大化と個人の成長です。対話を通じて部下が仕事の質を上げたり、気づきを得たりすることを促すとともに、物理的・心理的な障害を緩和・除去することで生産性向上につなげます。

1on1では、仕事の振り返り、情報共有、目標設定などが行われるほか、キャリアに関する相談や業務における悩みなど、多岐

にわたるテーマで対話が行われます。上司と部下の信頼関係を構築し、成長をサポートする重要な機会となっています。

成長計画

1年に1回、自身の培ってきた経験・強みをベースに、3年後、5年後、10年後の自身のキャリア（成長）を計画します。今後やりたいことやそのための能力をどのように身につけるかを言語化した成長計画は、1on1で定期的に議題として取り上げ、部下は、上司の支援を受けながらそれを発展させます。成長するうえで異動がふさわしいと考える場合はその旨も記載することができ、出された異動希望は部門横断的に検討されます。

研修

「組織基盤強化」「業務理解」「スキル・キャリア開発」の目的別の研修を、職位・等級に応じ実施しています。希望者向けの研修も多く、研鑽を積むことができる環境が整っています。

社内カンファレンス「ManabiCon」

業務を通じて得た学び（Manabi）をプロジェクト内で振り返るだけでなく、社内の公式な発表の場（Conference）で職種を超えて共有し、相互に学び合うことを目的とした社内カンファレンス「ManabiCon」を毎年開催しています。発表者にとっては、経験を振り返り、知識を共有することで新たな発見をする、聞き手にとっては、他部門の業務や視点を理解する機会となり、全社の成長を牽引する重要なイベントです。

2024年は、全部門から33の発表があり、聴講者として延べ800名（過去最大）が参加しました。



多角的な研修制度

	プロフェッショナル職(管理職)	プロフェッショナル職	基幹職	総合職	業務職	アルバイト
組織基盤強化	コンプライアンス研修					
	ビジネス・コンタクト・ガイドライン研修					
	アンコンシャス・バイアス・ワークショップ					
	FFSワークショップ					
業務理解	業務課題探求研修		入社時部門研修			
			社内業務研修			
			新卒社員研修			
スキル・キャリア開発	・評価ワークショップ ・オンボーディング ・新任研修		アナロジー思考		・思考力研修(基礎・フレームワーク) ・紙一枚にまとめる能力研修	
	プロジェクトマネジメント研修					
	書籍貸出制度					
	データ活用研修 講義編					
	データ活用研修 ワークショップ					
	ITスキルアップ研修					
希望者 もしくは 選抜	海外トレーニー制度					
	英語・中国語研修					
	日本語研修 ※外国人社員向け					
	外部提携研修(課題別・専門別研修)					

※全従業員対象のコンプライアンス研修は、ハラスメント研修、個人情報取扱研修、情報セキュリティ研修です。また、全正社員に対して接待・贈答、親族取引研修、インサイダー取引研修を行っています

国内事業

事業者向けネット通販事業 (monotaro.com)

事業内容および強み

さまざまな業種のお客様が必要な商品を一度に揃えられる品揃えの豊富さ、見つけやすさや素早い配送を強みとして成長してきました。リピート率の高さと購入商品種類の増加により、お客様ごとの年間利用額が増加していくのが当社事業の特長です。多くのお客様に長く利用されるサービスを目指し、これからも進化を続けます。

成長アプローチ

新規顧客獲得

- ・インターネット検索でのターゲティング広告、SEO※対策、テレビCMなど
- ・見込み顧客にDMやチラシを送付

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

既存顧客利用増

- ・新販促基盤活用による定着率向上
- ・休眠顧客向けマーケティング
- ・顧客満足度向上

パーソナライズ化した DM やチラシ

ウェブサイトだけでなくDMやチラシにもお客様ごとに異なる「おすすめ商品」を提案する等、推薦機能を展開しています。一定期間ご利用のない休眠顧客向けに再度の利用を促すDMを送付する施策も行い、定着率を高めています。



TOPIC

統合マーケティング

顧客起点の販促の強化を進めています。メール、チラシ、ウェブサイト、アプリ等、複数チャネルでの販促施策を統合し、お客様のニーズを捉えたコミュニケーションを設計することで、LTV (顧客生涯価値) を高めることを目的とし、販促基盤システムを開発しました。例えば「耐圧ホース」を初めて検索されたお客様に、ホースニップルなどの関連商品を複数の販促チャネルで推薦します。今後は、お客様のLTV成長からマーケティングコストを算出し、最適なメッセージングを自動的に行うシステムへの進化を目指しています。

購買管理システム事業 (大企業連携)

事業内容および強み

お客様の状況やご要望に応じた2つの大企業向けソリューション (P.7~8参照) を提供しています。大企業のお客様が抱える人材不足、ガバナンス強化といった間接資材購買に関する課題解決に加え、プライベートブランド(PB)商品によるコスト削減にも貢献します。無料での導入が可能なことや、契約後の浸透支援により成長し続けています。

成長アプローチ

新規連携企業の獲得

- ・Mid・Large層に対する営業活動の強化
- ・間接資材購買改善に関するセミナーの開催

導入企業へのフォローアップ

- ・課題のヒアリング：登録後の利用が伸びにくいお客様に対して、営業担当が現場の課題をヒアリングし、解決策を提案
- ・プライベートブランド(PB)商品の推薦：お客様の購買履歴をもとに、必要機能を保ちつつコストダウンが可能なプライベートブランド(PB)商品を現場でお試しいただき、既存商品からの切り替えをご検討いただいています。

現場営業の強化

大企業に平均して200ある拠点の中でも、当社をご利用いただくにあたりより高いポテンシャルを持つ拠点において、現場営業を強化しています。各拠点で社内セミナーを開催し、プライベートブランド(PB)商品を含めた当社商品の認知向上などを図っています。



TOPIC

営業組織再編・強化

購買管理システム事業 (大企業連携) の拡大を図るため、営業体制を強化しています。2025年12月末までに、東日本を中心に営業人員を25%増員する計画です。利用ポテンシャルの高い拠点の利用促進に向けた現場営業を強化し、既存のお客様からの売上拡大につなげます。具体的には、購買管理システムの認知向上のためのセミナー開催や、お客様のイントラネットで購入できる商品のご紹介、実際にプライベートブランド(PB)商品を体験いただくための現場展示会の開催などを行っています。

国内事業

顧客事業規模別アプローチ

市場分析

外部のデータベースで把握したお客様の事業規模や拠点情報を社内のデータと紐づけて分析することにより、顧客企業別の市場規模や当社の拠点浸透率をより正確に把握することが可能となりました。

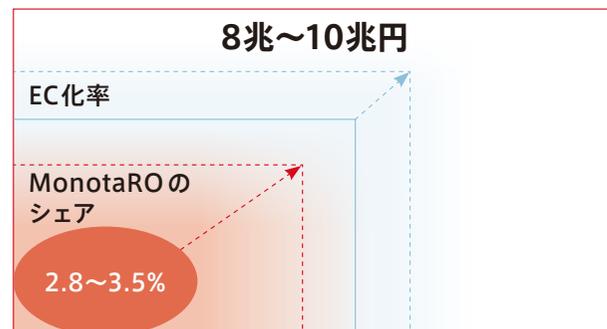
市場規模の推定とシェア

日本の間接資材の市場規模は8兆～10兆円と推定しています。中でも、顧客事業の売上規模が300億円以上のLarge層に半分以上の市場規模があると推定しています。

中小企業のお客様を中心に事業を拡大してきた背景から、Small層では現在5%程度のシェアがありますが、Large層では1%程度とみえています。

Small・Mid層における成長機会を引き続き追求するとともに、さらに大きなポテンシャルを持つLarge層においてもシェアを拡大するため、お客様の課題解決やサービス改善に向けて取り組んでいます。

間接資材の市場規模



Micro | 個人事業主、一般消費者、その他

2024年の振り返り

- 南海トラフ地震臨時情報などの影響に伴い、防災関連などの需要が一時的に増加

2025年の方向性

- LTV（顧客生涯価値）期待値を加味したうえでダイレクトマーケティングを最適化

Mid | 20億円以上300億円未満の法人等、約6万社

2024年の振り返り

- 顧客リスト刷新とLTV（顧客生涯価値）期待値に基づき新規拠点・顧客獲得と定着化策の強化（例：チラシ・インサイドセールス：8月～）
- 新規システム連携拡大のためのMid層向け営業を再始動（12月～）

2025年の方向性

- 各チャネル、販促基盤システム強化による新規獲得・定着策の強化
- 新規システム連携のためのMid層向け営業活動の強化

Small | 売上20億円未満の法人等、約450万社

2024年の振り返り

- 休眠顧客の再活性化施策による稼働顧客増
- 顧客リスト刷新とLTV（顧客生涯価値）期待値に基づいて新規顧客獲得と定着化策の強化（例：チラシ：8月～）
- より高度な統合マーケティング・パーソナライズを実現する販促基盤システムをリリース（5月）

2025年の方向性

- 各チャネル、販促基盤システムの強化による新規獲得・定着策の強化
- 2023年以降成長率が低下している、既存顧客にとっての初購入商品からの売上成長再加速を目指した売り場づくり（例：カタログ）

Large | 売上300億円以上の法人等、約6,500社

2024年の振り返り

- 企業・拠点単位のポテンシャル精緻化
- 営業体制強化により、売上1,000億円以上の50社と新規連携（計画超え）
- 現場営業活動トライアルの開始

2025年の方向性

- 新規連携先獲得活動の継続
- 高ポテンシャル拠点をターゲットに現場営業活動の強化
- 大企業向けサービス開発強化（例：配送日指定等）

海外事業

はじめに

MonotaROは、中長期売上成長15%超という目標を掲げ、成長を継続しています。2024年現在、連結売上に占める海外事業の割合はまだ小さいですが、当社グループの今後10年単位の成長を見据え、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。

日本のMonotaRO海外事業室では、3カ国に展開する子会社を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施策や、経営課題の分析、改善策検討、ROIに基づく投資計画策定などの支援を行っています。これは、各海外事業会社の売上成長や将来的な利益計上を目指した取り組みです。

また、海外事業会社の現地の取り組みや成功例が日本のMonotaROにフィードバックされ、お互いに知見や経験を高め合っています。

利益計上を達成した後に損失計上している韓国事業、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、利益計上という形で存在感を増していけるよう、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。

事業進捗と取り組み



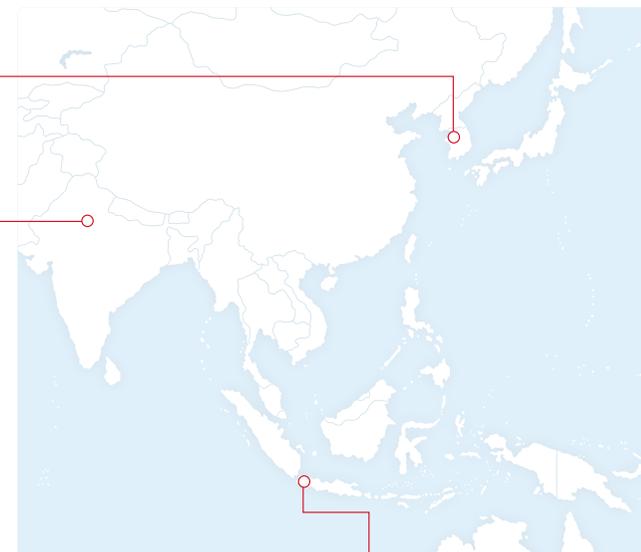
韓国

産業構造や競争環境、インフラ環境などにおいて日本と類似点があり、製造業が非常に重要であることから、2013年に韓国で事業を開始しました。事業開始から7年目の2019年に利益を計上しましたが、物価高による売上総利益率の悪化や、2023年に運用を開始した物流センターの新設費用等によって2023年に損失を計上しました。2024年も損失を計上していますが、新物流センターの減価償却費を除いた営業キャッシュフローはプラスとなっており、また大企業向け事業が伸長しているなど、韓国事業の実績回復に向けた施策を実行しています。2025年は売上伸長と、それに伴う物量増加を通じて新物流センターの稼働率上昇を図り、再度の利益計上に向けた事業改善を推進します。



インド

インドは人口動態と技術革新を基盤とした多様な産業における成長が著しく、間接資材需要の成長が期待できるため、2021年に事業参入しました。2024年は売上計画を達成できませんでしたが、消耗品販売への注力により利用頻度が改善しました。また、LTV(顧客生涯価値)期待値が高い地域における新規顧客獲得を強化したことにより、大手法人顧客の割合が増加しています。加えて、3カ所の物流関連拠点を新設し、国土の広大なインドにおいて、リードタイム短縮を図っています。2025年は、注力する顧客セグメントをシフトするため、売上は前年からほぼ横ばいを見込みますが、新規顧客の利用促進を強化するとともに、自社配送などによる他社との差別化を強化します。



インドネシア

2016年からインドネシアでの事業を行っています。まだ投資段階にあるものの、2024年は、定期的に購入いただける法人顧客の増加により、約25%の売上成長を果たしました。取扱商品点数拡大や仕入先との連携強化を推進し、monotaro.id (PT MONOTARO INDONESIA) 1社で購買を完了できる「ワンストップショッピング」を拡大したこと等が寄与しました。2025年は、ダイレクトセールス強化による新規顧客獲得数の拡大を推進します。また、多くの島で構成されるインドネシアにおいて、国土の中央に位置するカリマンタン島に新物流センターを開設することによるビジネス圏拡大を確実に実行し、さらに高い売上成長を目指します。

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

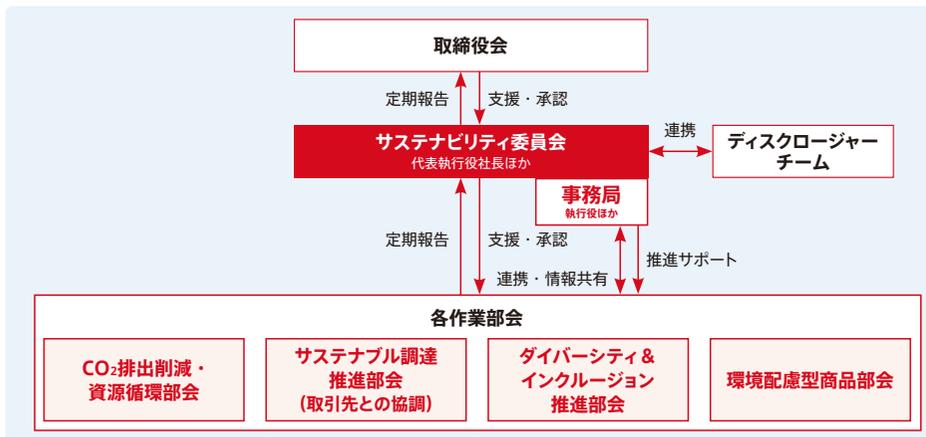
当社は、持続可能な産業社会の発展を目指し、利便性の高い間接資材調達サービスを提供しています。環境・人権への配慮、社会との共存共栄を図り、再生材利用や環境負荷の低い商品の取り扱い、CO₂排出量削減や資源循環の推進、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進を重点課題に据えています。さらに、サプライチェーン全体でのサステナビリティを強化しながら、適正な企業統治と健全な事業活動を通じ、産業発展や技術革新を支える基盤となることを目指します。

サステナビリティの推進に向けた体制

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社内の中核組織と位置づけています。サステナビリティ委員会で議論した内容は、取締役会へ定期的に報告します。

各重要課題への対応策の策定と実行などの実務は、関係部門長が部会長を務める作業部会が担います。部会内ではさらに実務リーダーを選任し、実務リーダーを中心に取り組みを推進しています。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ委員会の開催実績 (2024年)

開催月	発表部会
2024年2月	CO ₂ 排出削減・資源循環部会
2024年4月	ダイバーシティ&インクルージョン推進部会
2024年5月	サステナブル調達推進部会
2024年6月	環境配慮型商品部会
2024年7月	CO ₂ 排出削減・資源循環部会
2024年9月	ダイバーシティ&インクルージョン推進部会
2024年10月	サステナブル調達推進部会
2024年11月	環境配慮型商品部会

外部評価 (2025年7月22日現在)





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

基本的な考え方

気候変動リスクの主要因とされるCO₂の事業活動からの排出削減および抑制に取り組んでいます。

取り組み状況

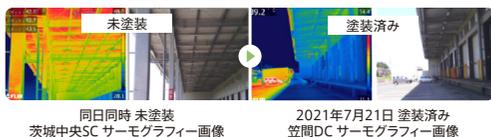
再生可能エネルギーの活用

- 当社で運営する物流センター3拠点において、非化石証書を活用し、使用電力の実質CO₂排出量はゼロ
- テナントとして入居する猪名川DCにおいて、物件所有者が供給する太陽光発電による電力の使用を2024年から開始

環境負荷低減に向けた取り組み

- 笠間DC・茨城中央SC(サテライトセンター)の屋根に断熱塗料を塗布し、室内温度変化を低減することにより、空調電力使用量を抑制
- 猪名川DCの無人エリアの照度適正化により、電力使用量を抑制
- 空コンテナの輸送距離削減を通じた輸送効率を高めるため「コンテナラウンドユース」を2024年より開始

屋根断熱塗料塗布の効果



無人エリアの照明の照度適正化



TCFDに基づく開示

1. ガバナンス

代表執行役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、温室効果ガス排出削減や気候変動対策を推進しています。取締役会への定期報告を通じ、重要課題を議論し実務リーダーを中心に具体的な取り組みを実現しています。

2. 戦略

21世紀末における工業化以前からの世界の平均気温上昇が「2℃未満」と「4℃以上」の世界における想定シナリオを作成し、事業・財務への影響を検討しています。

リスク例

物理リスク (2050年を想定)

- 労働環境維持の対策コスト増加
- 風水害による物流センターの操業停止
- 取扱商品の入荷や配送の遅延

移行リスク (2030年を想定)

- エネルギー調達コストの増加
- 環境配慮型プライベートブランド(PB)商品開発の難度上昇・遅れ
- 取り組み遅延による顧客離れ、投資家からの信頼の喪失

対策

- オペレーション自動化によるリスクの低減
- 複数地域への拠点分散によるリスクの低減
- 非化石由来エネルギーの調達、太陽光発電設備の導入
- 環境関連技術に関するプライベートブランド(PB)商品開発力の強化
- 環境配慮型商品の展開強化

機会

- 環境配慮型商品の需要拡大
- 防災・災害復旧商品ニーズの拡大
- 輸送効率化によるコスト削減
- 熱中症対策用品、空調資材商品などの環境改善商品の売上拡大

3. リスクマネジメント

サステナビリティ委員会への報告内容がリスクマネジメント室・監査委員会に連携され、リスクの特定とそれへの対策の状況がモニタリングされる体制をとっています。

4. 指標と目標

Scope1+Scope2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。

実績：Scope1+Scope2(マーケット基準)については、2024年12月末時点で750t-CO₂まで削減することで2020年比50%減を達成していますが、本社移転(2023年)や水戸DCの稼働開始(2028年予定)などを踏まえ、目標は据え置きとしています。

CO₂排出量の推移



環境

詳しくはこちら



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

基本的な考え方

資源循環型社会の実現を目指し、廃棄物削減およびリサイクルの促進を進めています。

取り組み状況

▶ 不要物の排出工程の特定や排出物の算出

▶ 不要物のリサイクル推進

- より細かい分別や、適切な廃棄物処理委託先を選定することで、産業廃棄物から有価物への切り替えを促進

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

※不要物＝有価物＋廃棄物

▶ 不要物発生回避と抑制

- 需要予測の精度向上
- 在庫限りセール、もったいないセールによる商品不要物排出の回避
- 破損が発生しやすい物流オペレーションにおける教育を通じた破損の防止
- 破損が発生しやすい商品の荷積み方法の改善
- 当社への納品配送時に破損が発生しやすい商品の荷積みの改善依頼
- 破損商品の社内利用やCSR活動における寄付などによる廃棄抑制

事例

破損商品の社内利用など

- 外箱の損傷などにより、当社にて販売不可となったコピー用紙やレポート用紙の社内利用などを進めています。

フードバンクへの寄贈

- 猪名川町、川西市（ともに兵庫県）の社会福祉協議会と協力し、フードバンクへの寄贈を実施しています。



社会福祉法人猪名川町社会福祉協議会への寄贈



産業廃棄物ガイドブック



農林水産省 食品ロス削減国民運動「ろすのん」に賛同

▶ お客様への資源循環サービスの提供

- 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
- 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
- 修理・再校正
 - 空圧工具の定額修理
 - 測定・測量機器の定額修理
 - 測定・測量機器の再校正
 - 電動工具定額修理
 - レバーブロック修理サービス
- 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

各詳細は「便利なサービス」をご覧ください。
<https://www.monotaro.com/topic/service/>

今後の取り組み

- 廃棄物量算定プロセスの整備、削減・リサイクル推進プランの策定などを予定しています。

環境

詳しくはこちら



基本的な考え方

お客様が「資材調達から環境配慮に取り組みやすくなる」環境を整えるため、環境配慮型商品の拡充と探しやすさの向上に努めています。その一環として、「エコロジープロダクト*特集」ページの公開や検索条件の環境ラベル絞り込み機能の強化、環境配慮型プライベートブランド(PB)商品の開発などを進めています。

※SDGsに関連する認証を受けた商品を「エコロジープロダクト」としています。

エコロジープロダクトページ
<https://www.monotaro.com/topic/sdgs/>

取り組み状況

▶ 環境に配慮した資材調達の5つのポイントと関連マーク



あらゆる企業にとって、資材の調達において環境に配慮することは、持続可能な未来を築くために大切です。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、製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配慮する必要があります。当社では5つのポイントに注目し、環境保全に取り組む企業を環境に配慮した間接資材調達の面からサポートしています。

環境ラベル適合商品の取り扱い状況

環境ラベル	取扱商品点数	環境ラベル	取扱商品数
製造から廃棄まで環境に配慮		CO ₂ 排出量の削減	
エコマーク認定	51,106点	バイオマスプラ (BP) マーク	193点
グリーン購入法適合	448,453点	バイオマスマーク	1,848点
生態系保護		廃棄物削減・リサイクル	
生分解性プラマーク	98点	グリーンマーク	10,147点
FSC® 認証	736点	再生紙使用 (R) マーク	18,611点
PEFC® 森林認証プログラム	16点		
有害物質の利用制限			
RoHS10物質対応	6,113,439点		

※2025年3月12日時点

▶ 環境配慮型プライベートブランド (PB) 商品の販売

ダンボール箱 無地 Aフルート

<https://www.monotaro.com/g/06323054/>

当社倉庫から排出されたダンボールをリサイクルして生産した製品です。



本製品は、**MonotaRO**のダンボールリサイクルの取組みから誕生した、環境配慮型のダンボール箱です。
このダンボールは、製造から廃棄まで、資源を循環させて再利用し、環境にやさしい製品として提供されています。

▶ アブラヤシ廃材を利用した中密度繊維板 <https://www.monotaro.com/g/06113432/>

パナソニック ハウジングソリューションズ株式会社の再生木質ボード化技術「PALM LOOP (パームループ)®」を活用したボードです。「PALM LOOP®」は、アブラヤシ廃材を資源として活用し、廃棄物削減や温室効果ガスの排出削減、森林伐採の防止を目指すプロジェクトです。



これにより、環境負荷を低減するだけでなく、現地での雇用創出にも貢献するサーキュラーエコノミーを推進しています。

今後も継続して、商品開発を進めていきます。

※「PALM LOOP®」はパナソニック ホールディングス株式会社の登録商標です。

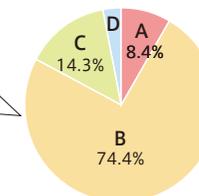
▶ ユーザーアンケート結果

当社ご利用のお客様を対象に、環境配慮に関するアンケートを行いました。

ラベル・認証への注目度

「SDGs関連商品を選ぶときに、商品のラベルや認証に対して、どの程度注目して購入していますか？」

※MonotaROでの購入に限らず



A: 非常に注目する
 B: ある程度注目する
 C: 注目しない
 D: 知らなかった

社会

詳しくはこちら



マテリアリティ



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

取り組み

▶ 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。

▶ 相談・通報窓口の設置

P.52「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

お取引先との共存共栄、人権と労働環境への配慮、法の遵守・機密保持、環境への配慮を調達方針に掲げ、法令遵守、人権・労働、安全衛生、環境、公正取引・倫理、品質・安全性、情報セキュリティ、管理体制に関する調達ガイドラインを定めています。

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

MonotaROとお取引先の皆様は、相互発展を目指し、意見を尊重し信頼関係を深めます。品質や納期、価格に加え、社会的責任を確認し透明性ある取引を実現します。また、環境や技術動向、顧客ニーズを捉え、持続可能な調達ネットワークを構築し、ともにより良い社会を築いていきます。

② 人権と労働環境への配慮

私たちは、国際的な人権基準、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の従業員とお取引先の皆様一人ひとりに敬意をもって接することで、多様性を尊重しあえる社会を目指します。

「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

取り組み

▶ 方針・ガイドラインのサプライヤーへの周知

調達ガイドライン・自己点検アンケートの配布・回収を行っています。2024年12月31日時点で、約2,500社に調達ガイドラインを配布しました。

▶ 監査

一部のサプライヤーの製造拠点にて当社立ち合いのもと、CSR監査（サプライヤー監査）を実施しています。この監査によって、改善が必要と見込まれる項目については、サプライヤーに内容を共有し、対話を通じた確認・監査実施・改善の依頼などを進めています。

▶ 社内の認知拡大、理解浸透

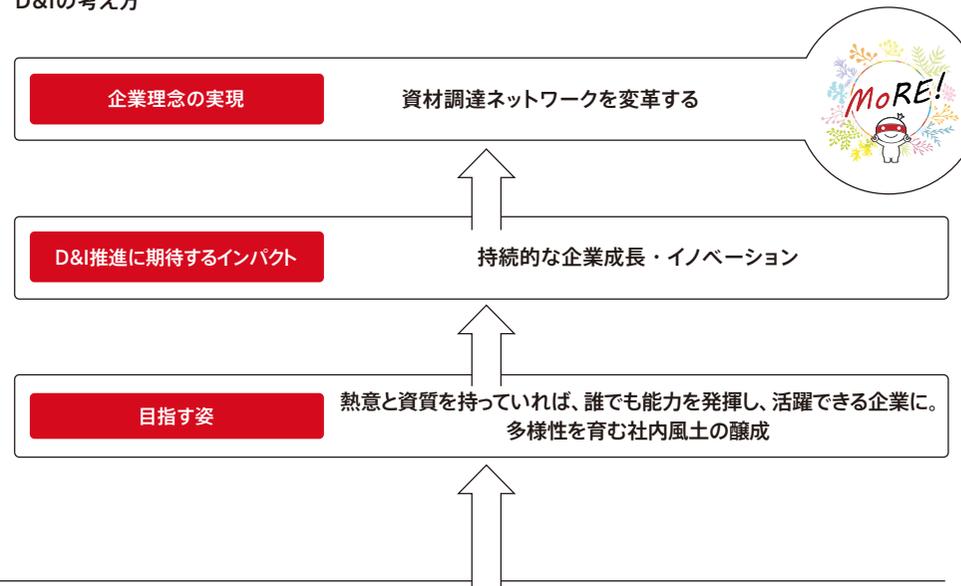
社内の調達部門を含む従業員向けに、調達ガイドラインや取り組みの内容に関する説明会を複数回開催しています。



基本的な考え方

当社は、多様性を従業員一人ひとりの個性と捉え、個性を活かした環境を構築することで、革新的かつ創造的な思考が生まれ、イノベーションを起こし続けられると考えています。「お互いを認め合う企業文化」を基盤に、D&I推進のためのスローガン「MoRE!」を掲げ、個性を最大限に活かし合い、活躍し続けられる職場環境づくりに取り組んでいます。

D&Iの考え方



D&Iスローガン MoRE!		
MoRE! ちがいを価値に	MoRE! みんなで一緒に	MoRE! 働きたい会社に
<p>私たちは一人ひとりがちがうこと自体が強みになると考え、お互いを認め尊重します。</p> <p>多様な人材の受け入れと活躍支援</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> スキル・キャリアアップ研修の実施、語学研修の費用補助 P.36「成長支援」参照 自己研鑽手当の支給 スキル・キャリアを磨くための書籍購入や資格取得の補助 書籍貸出制度 経営層が推薦するビジネス書や専門書、文化や教養を深める書籍などの貸出制度 成長計画 自身の強みを分析し作成した成長計画を上司がサポート 公正で透明性のある人事評価・報酬制度 年齢、在籍年数、性別、国籍などにかかわらず業務遂行能力を評価 障がい者雇用の促進 障がい者とともに働くための理解促進セミナーの開催や、障がい者の受け入れ・定着支援 	<p>私たちは社会的カテゴリー（性別や障がいの有無、国籍など）や専門性の違い、組織形態などのあらゆる壁をなくし、MonotaROの従業員全員が1チームであると考えます。</p> <p>インクルーシブな企業文化の醸成</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> D&I理解促進イベント メンタルヘルス、介護準備、アンコンシャス・バイアスのセミナーなどを開催 タウンミーティング P.35「企業文化」参照 1on1 P.36「成長支援」参照 社内コミュニケーション チャットアプリの活用推進、懇親会費用補助等 	<p>私たちはお互いの声に寄り添い、就業継続や成長をはばむ課題を改善し、ずっと働きたいと思える会社を私たち自らの手で作り続けます。</p> <p>柔軟な働き方を実現する制度／働きがいのある職場づくり</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 働き方に関する制度 育児・介護・病気治療（不妊治療を含む）に利用できる積立有給休暇、フレックスタイム・短時間就業制度、ファミリーサポート休職等 ウェルカムバック制度 育児・介護・家族の転勤などやむを得ない理由により退職した正社員について、本人が希望した場合に再雇用する制度 子育て座談会 子育て前・中の正社員が集まり、子育てに関する相談ができる座談会 介護セミナー 介護の準備や考え方、施設の探し方など、仕事との両立を基本としたセミナー 従業員向けサーベイ 2024年から実施。さらなる改善に向けた取り組みを含めて継続実施予定

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
鷺谷 万里

取締役
中島 潔

取締役
Barry Greenhouse
(バリー・グリーンハウス)

取締役
伊勢 智子

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

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います。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います。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

・指名委員会等設置会社への移行（2006年～）

業務執行と監督を分離し、経営の透明性を確保するため

・社外取締役比率

9名中6名（66.7%）が社外取締役（2025年3月末現在）

・女性取締役比率

9名中3名（33.3%）が女性取締役（2025年3月末現在）

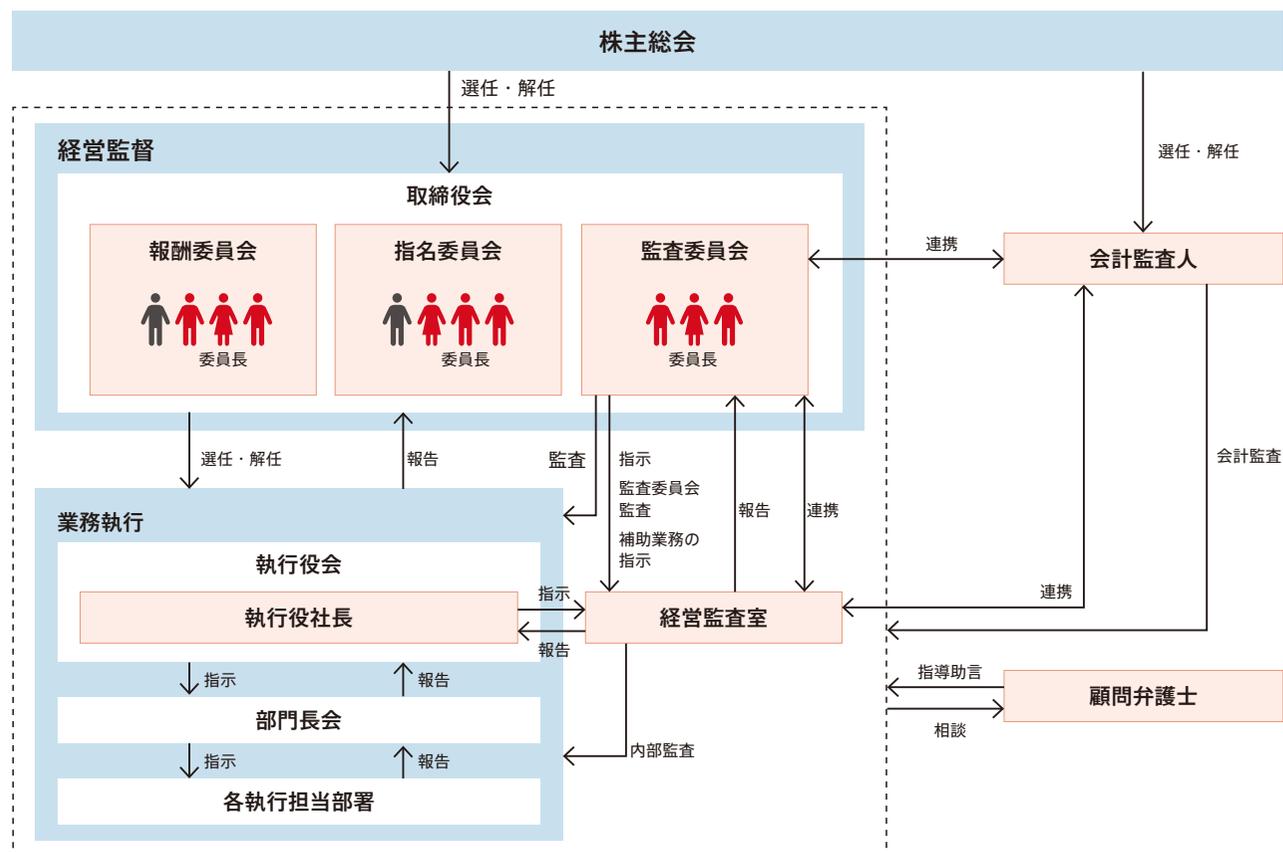
・外国人取締役比率

9名中2名（22.2%）が外国人取締役（2025年3月末現在）

・少数株主保護

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、親会社の役員または従業員を兼務する取締役は現状は2名、将来においても合わせて半数に満たないよう留意することとしています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2025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

主な活動・審議事項

取締役会

- ・当社および子会社の現状、業績
- ・代表執行役社長、執行役選任
- ・予算・決算
- ・物流施設等への投資
- ・取締役会の実効性評価
- ・重要な規程の改定

指名委員会

- ・取締役候補者の選任

報酬委員会

- ・取締役および執行役の個別報酬額

監査委員会

- ・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

氏名	地位	取締役会		指名委員会		報酬委員会		監査委員会	
		出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率
鈴木 雅哉	取締役 代表執行役会長	12 / 12	100%	—	—	4 / 4	100%	—	—
田村 咲耶	取締役 代表執行役社長	12 / 12	100%	—	—	—	—	—	—
岸田 雅裕	社外取締役	12 / 12	100%	2 / 2	100%	6 / 6	100%	—	—
伊勢 智子	社外取締役	12 / 12	100%	2 / 2	100%	—	—	19 / 19	100%
鷺谷 万里	社外取締役	12 / 12	100%	1 / 1	100%	6 / 6	100%	3 / 3	100%
三浦 洋	社外取締役	11 / 12	91.7%	1 / 1	100%	—	—	19 / 19	100%
中島 潔	社外取締役	10 / 10	100%	—	—	—	—	16 / 16	100%
Barry Greenhouse	取締役	12 / 12	100%	2 / 2	100%	—	—	—	—
瀬戸 欣哉	取締役会長	2 / 2	100%	1 / 1	100%	2 / 2	100%	—	—

(注) 1. 2024年3月24日開催の定時株主総会の時をもって取締役を退任された瀬戸欣哉氏は、退任までの出席状況を記載しています。
 2. 2024年3月24日開催の取締役会において委員構成を変更しています。

(2024年12月31日時点)

各委員会の機能と構成

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等を行っています。9名の取締役により構成されており、うち6名は社外取締役です。	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うえ、個人別の報酬を決定する機関であり、社外取締役3名を含む取締役4名により構成されています。
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3名を含む取締役4名により構成されています。	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回開催します。社外取締役3名により構成されており、社外取締役には公認会計士1名および弁護士1名を含みます。

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/m008-m008_17/3064_20250421560125.pdf

所属委員会とスキル・マトリックス（2025年3月31日現在）

氏名	性別	在任年数	所属委員会			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	男性	13年		○		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	女性	1年									
岸田 雅裕	男性	13年	◎	○			●				
伊勢 智子	女性	5年	○		◎					●	
鷺谷 万里	女性	5年		◎			●		●		
三浦 洋	男性	3年			○				●		●
中島 潔	男性	1年	○	○		●	●				
Peter Kenevan	男性	0年			○				●		●
Barry Greenhouse	男性	5年	○				●	●			

委員長=◎ 委員=○

※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

役員報酬

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、固定報酬のみの支給としています。

報酬決定は、報酬委員会が決定しています。取締役本人の報酬等に関する決議に際しては、当社報酬委員会規則により当該取締役は決議には参加していません。

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
- 経営戦略およ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
- 業績および中長期的な取り組みを、役員の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・透明性およ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、月次報酬およ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、次の考え方で構成比率を設定しています。

- 業績向上およ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および職責に対して支給を行うものとし、市場水準などを勘案し、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づけており、執行役の役位に基づく基準額およ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。報酬委員会は、社外取締役3名を含む取締役4名により構成しています。

当事業年度は、報酬委員会を6回開催し、業績（連結営業利益）の達成度合に基づく業績連動報酬（賞与）支給額、報酬金額につき決議しました。

〈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また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。

役員報酬

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	208	81	54	73	3
社外取締役	48	48	—	—	5
執行役	137	76	30	30	6
合計	394	207	84	103	14

- (注) 1. 期末現在の人員は、社外取締役5名を含む取締役8名および執行役6名です。うち2名は取締役と執行役を兼任しており、社内取締役に含めています。
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35,820百万円に対し37,066百万円(達成率103.5%)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103百万円であり、譲渡制限付株式における割り当ての際の条件等は「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。これに基づき、当事業年度中に退任した執行役2名に対し上記のほかに、10百万円の退職慰労金を支給しています。

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を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。

当社は、取締役会としての実効性に関し、各取締役へのアンケートを行い、当該結果に基づき、取締役会において分析・評価を実施しました。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と評価しました。一方で、中長期を見据えて議題の選定の仕方や議論の長短における比重の置き方には課題があるという指摘もあり、さらなる実効性向上に向け、取締役会の議題精査および年間スケジュール策定について改善することとしました。また、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について、今後の具体的な取り組みを確認しました。引き続き、実効性をさらに高めるための取り組みを推進します。

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。

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。また、内部通報窓口を設置し、違反行為の早期発見と是正を可能にする仕組みを整備しています。

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（P.36「成長支援」参照）。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。

企業倫理に係る取り組みとして、当社従業員は下記研修を受講しています。

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

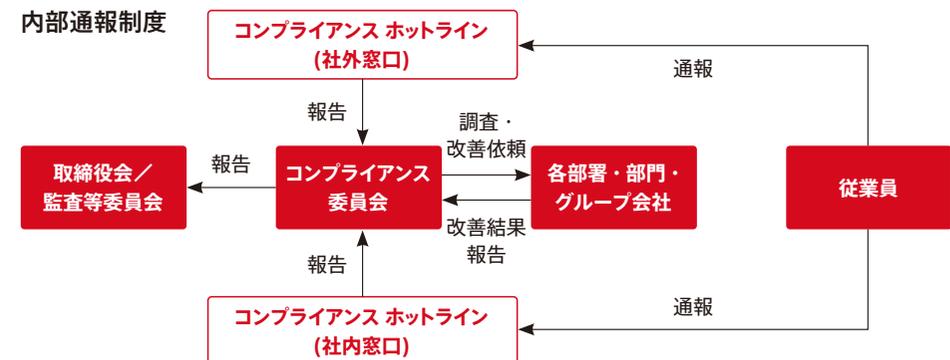
グローバル社会で行動する際に持つべき倫理観の維持・向上に向けて、MonotaROは研修内容の充実を図っています。

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（法務部門）と社外（外部法律事務所）に設けています。通報窓口は社内イントラネットで従業員に周知しています。通報があった際は速やかにコンプライアンス委員会に報告され、コンプライアンス委員会は守秘義務をもって迅速に調査を行います。調査の結果、不正行為等が明らかになった場合には、コンプライアンス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、職場環境の悪化等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員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

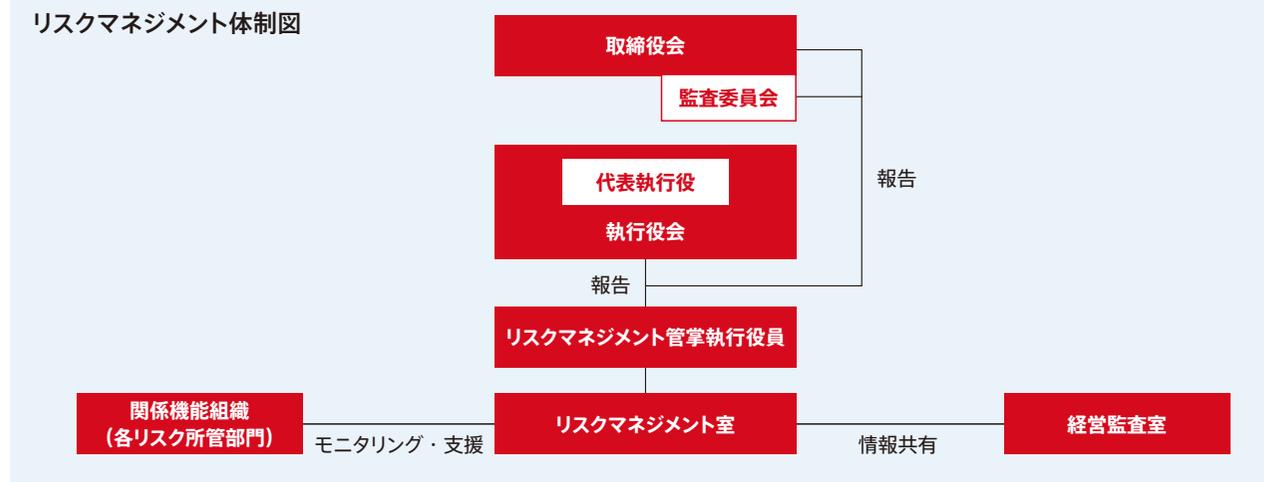
対応状況について、執行役会や取締役会に定期的に報告しています。

当社BCPの目指す姿

全従業員が定められた手順にもとづきながら、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体制図



リスクマネジメント

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、代表執行役や部門管掌役員との対話を通じて決定しています。

危機および事業継続計画の考え方

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、執行役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。事業継続計画は「人命の安全確保」「二次災害の防止」「地域との連携」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、事業継続計画において体制の整備と運用定着および強靱化を推進しています。

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情報漏洩事例により、サイバーセキュリティリスクは高止まり傾向にあります。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、不適切なサービスの利用に伴う情報流出などのリスクが増大する状況は、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、体系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、サイバーセキュリティリスクの低減を目指しています。

取締役メッセージ



取締役
指名委員 報酬委員

中島 潔

取締役就任後の一年を振り返って

私が初めてMonotaROを訪問したのは、約1年半前のことです。その際、CEOの鈴木さんから企業理念と行動規範が印字された小さなカードをいただきました。これは非常に好印象でした。なぜなら、私は、企業理念やコアバリューを大切にしている会社は健全で、一貫性があり、実質的にガバナンスが強固であると考えているからです。

取締役就任以来、私は当社に25年にわたる持続的成長をもたらした「秘伝のタレ」、すなわち競争優位を実現する仕組みが何であるかを模索してきました。当社の新任取締役は監査委員会への参加を通じて、会社の理解を深めます。また、毎月の監査委員会とは別に、各執行役との年2回の面談を合計約20時間行い、主な取り組みや進捗、主要なリスクへの対応を確認しました。加えて、昨年、海外子会社や物流センターの監査、お客様訪問も実施しました。

現場を見ることは新鮮であり、オペレーションやマネジメントを知る良い機会となりました。特に、従業員との1対1の対話は意義深く、新たな気づきがありました。海外への往査では、内部監査のメンバーと多くの時間を共有し、信頼関係を深めることができました。お客様訪問時には、バスでの移動中も隣に座る執行役や部門長との1対1の対話セットされており、その人を知るだけでなく、当社の行動様式や価値観を理解する良い機会となりました。

競争優位の源泉「秘伝のタレ」である週報

一年を通して多くの学びを得ましたが、その中で感じた「秘伝のタレ」とも言える強みの源泉は、MonotaRO独自の「週報^{*}」に象徴されていると感じました。週報を通して自身の1週間を振り返る習慣は、考える力を育てるという点で、従業員一人ひとりの洞察力を高めることに寄与しています。ガバナンスの観点で見ると、社長を含む経営層と毎週情報を共有するという点で、週報は透明性の確保と迅速な意思決定に貢献しています。また、週報は行動規範を浸透させるためのツールとしても重要な役割を果たしています。振り返りをテキストに残し他者と共有するこの仕組みは、『『より良いやり方』を考え、自らの考えを周囲に伝えて巻き込み、実行し、うまくいかなかった部分を修正し、さらに実行に移していく』という当社の行動規範「主体性」に書かれている文章と重なります。

週報と並行して、週次での「1on1^{*}」も行われています。これらが制度としてしっかり定着している点は他社との大きな差であり、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みとして、会社の健全な運営、経営の自律性を支えています。

会社の環境や風土によってモニタリングの役割や機能は異なります。当社の監査委員の一人が監査委員会にてガバナンスについてレクチャーされた際、「良い組織には優れた企業文化が浸透しており、相互の信頼関係が高いのが特徴であり、従業員は組織に愛着を持ち、働く意欲が高く、

取締役メッセージ

風通しも良い。そういった会社のモニタリングには、確認・指導や支援が有効である」と話されました。私はその考えに共感するとともに、当社の企業文化やエンゲージメントサーベイ[※]の結果を踏まえると、当社には、確認・指導・支援といった関わり方がふさわしいと考えています。

健全な企業文化が支える実効性の高いガバナンス

ガバナンスの基盤は、企業文化にあると考えています。当社の企業文化に最適なガバナンスのスタイルを追求していくことが重要です。形だけを整えても、例えば心理的安全性の低い会社などではガバナンスが機能しません。当社にはベンチャー精神が根づいており、オープンでフラットな雰囲気があります。全員が「さん」付けで呼び合い、社長は社長室にこもることがないばかりか、席が固定されていません。皆が安心して自由に意見を言える環境があります。

取締役会でも同様に、傾聴の企業文化のもと、オープンな議論が行われています。取締役会は毎月開催されますが、3カ月に1回は対面で集まり、時間を気にせず徹底的に議論を行っています。議題は成長戦略、リスク、人材などの競争優位の基盤、そしてキャピタルアロケーションといった重要なテーマに絞られており、これにより実効性が高まっています。当社の取締役会の特徴は、セッションごとに、Educate（教育）、Resolve（決議）、Report（報告）、Inform（通知）のいずれかを決めて討議することです。全員が同じレベルの情報や知識を得ることで、実質的な議論が可能になっています。

最も重要なテーマとしての「人材」

長年、取締役として経営に携わってきた経験から、取締役会で議論すべき重要なテーマは、人材、戦略、そしてリスクに集約されると感じています。特に、人材面は最も重要なテーマです。指名・報酬に関わる事項、人材の育成、経営人材のプールはもちろんのこと、企業文化の醸成をモニタリングすることが不可欠です。昨年、キャピタルアロケーションのセッションで資料説明を行った現CFOの勇木さんがその成果のもと、短期間で昇進したケースを目の当たりにし、当社のダイナミズムを実感しました。このような抜擢人事は当社の特徴であり、昇進・昇格がフェアに行われているからこそ、周りの従業員の納得を得られているのだと思います。執行役の選任についても、取締役会で審議され、独自の選任基準に基づくフェアなプロセスで上程されていることを確認しました。候補者については執行役間で情報が共有されたうえで、育成期間を設けるプロセスとなっています。最終選考では、与えられたテーマでレポート作成・発表、質疑応答を実施し、透明性が高くフェアに評価・決定されています。一方、人材の採用・育成は容易ではないため、引き続き注視していきたいと思っています。

事業規模拡大に伴う進化と、取締役としての役割

事業規模拡大に伴い従業員数が増加する中、今後、社長が毎週全員の週報に目を通し、直接フィードバックすること



は難しくなるかもしれません。しかし、週報は競争優位を実現する重要な仕組みですので、その意義を保ちつつ、どのように運用していくのかを見守っていきたいと思います。同様に、経営スタイルを変えるタイミングが来るかもしれません。その際も、私の取締役としての役割は、自身の経営者としての知見を提供し、客観的な視点から経営陣への助言や支援を行うことだと考えています。そして、MonotaROが組織としての意思決定や課題への対応力を高めることが重要であると考えています。私は、MonotaROの持続的成長の強固な基盤は、ベンチャー精神、オープンでフラットな企業文化、そして従業員一人ひとりが考える力を育み、行動規範を体現していく週報という仕組みにあると感じています。今後も社外取締役として、当社のさらなる発展と、ステークホルダーの皆様からの信頼向上に貢献できるよう努めていきます。

※週報、1on1、エンゲージメントサーベイの取り組みについては、P.35～36「他者への敬意に基づく企業文化と成長支援」参照

取締役メッセージ



MonotaROとGraingerのパートナーシップ

米国Grainger社と住友商事株式会社の共同出資により設立された当初より、MonotaROの取締役会にはGraingerの役員が名を連ねてきました。長年にわたり、双方に利益をもたらしてきた関係を私自身も継承していただけることを、大変うれしく思います。

取締役会の役割と自身の役割

当社は創業以来、高い倫理観に基づく誠実な事業運営を通じて、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する責任を果たしてきました。取締役会のメンバーは、定期的な会合を通じて、このような高い水準が維持されていることを確認するとともに、サクセッションプランなどの役員人事や経営戦略についても監督しています。

毎月の取締役会はオンラインまたはハイブリッド形式で、比較的短時間で実施しますが、四半期ごとには、対面形式で、1日かけて開催しています。冒頭で前月の業績を振り返り、計画の達成状況を確認した後、購買管理システム事業の拡大や海外事業の実績、さらにはサイバーセキュリティなどの継続的課題について、より深く、柔軟に検討を行っています。

現在、私は、取締役会以外の場でもMonotaROの運営に多く携わっていることから、他の取締役の貢献を補完するような、少し違った視点を提供できているのではないかと

考えています。

以前は、取締役の役割といえば、法務・財務・コンプライアンス等の特定の分野における深い専門知識に基づいた助言が中心でした。しかし、最近は、マネジメントやオペレーション、CEOといった、より幅広く、専門的な知見を有する取締役も加わりました。各々の持つ知見を組み合わせ、海外事業拡大や、購買管理システム事業（大企業連携）のサービス拡充、お客様の購買行動の変化など、中長期的なテーマに関して、多角的に助言を行っています。



サクセッションプランと次世代リーダーの育成

また取締役会では、サクセッションプランの監督も行っています。2023年には、田村咲耶さんを社長（COO）に選定しました。私は、田村さんとは、物流センターを一緒に歩いて回ったり、在庫管理システムの仕組みについて議論したり

取締役メッセージ

と、多くの時間を一緒に過ごして来ました。田村さんは実務における専門知識だけでなく、全社のあらゆる人たちと関係性を築くことのできる高いコミュニケーション能力を備えています。

彼女の当社でのキャリアは、サプライチェーンマネジメント部門からスタートしました。その後、同部門に加え、カスタマーサポート部門、マーケティング部門、CXマネジメント部門、BPM推進室等も管掌し、当社の広範な事業運営への理解を深めてきました。こうした体系的なサクセッションプランは、創業者から次世代の経営者へのスムーズな事業継承を実現するうえで極めて重要だと考えます。このように、当社は強いリーダーシップを持った人材の育成に取り組んでおり、経営陣は現場で経験を積み、各事業に精通した人材ばかりです。そうすることで、少数精鋭で効率的な事業運営体制を構築しています。



機動力と知見の共有という強み

機動力やグループ会社間での知見の共有も、MonotaROの経営陣の特徴です。機動力については、個人的に印象に残っているエピソードがあります。15年ほど前に、大量受注による在庫への影響について議論した経営会議で、私は他のアプリケーションでの関連ソフトウェアのロジックについて言及しました。すると、短い休憩時間の後に、ある役員からこう言われたのです。「いいアイデアだと思ったから、コールセンターチームに連絡して、今試しているよ」と。こうしたスピード感を持った対応こそが当社の優位性の象徴と言えます。

さらに、知見の共有についても、Graingerとの間で長年にわたり、それぞれの事業地域やビジネスモデルにおけるベストプラクティスを共有し、互いの事業に活かす取り組みを行っています。例えば、MonotaROが猪名川DCを建設した際には、似たような大規模かつ高度に自動化されたサプライセンターに携わった経験を持つGraingerのチームが助言を行いました。逆に、MonotaROはGraingerの子会社であるZoro (P.61参照) に対し、プライベートブランド (PB) 商品の開発とマーケティングに関する助言を行っています。



さらなる成長に向けて

MonotaROは、現在のビジネスモデルのもとで20年以上にわたり驚異的な成長率を維持してきました。このビジネスモデルは、成熟した中小企業市場と品揃えの拡大に主に焦点を当てたものでした。一方で、今後も継続的な成長を維持するためには、国内での購買管理システム事業 (大企業連携) の拡大と、海外事業のさらなる拡大が不可欠です。私は、MonotaROなら、さらなる成長に向けて直面するこの変革期を、成長モデルを持続可能なものに磨き上げる機会にしていけると考えています。その姿を見守ることを、これからも楽しみにしています。

11年間の財務サマリー

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
財務諸表 (連結)												
現金及び預金	(百万円)	4,184	11,189	7,229	8,688	12,381	11,155	18,843	12,379	8,887	18,644	30,727
総資産	(百万円)	17,868	28,744	36,353	42,861	50,706	59,691	81,263	95,789	111,737	128,352	145,028
負債合計	(百万円)	8,652	16,112	19,089	19,644	20,867	22,179	33,604	35,505	39,115	41,369	40,761
純資産計	(百万円)	9,216	12,632	17,263	23,216	29,838	37,512	47,658	60,283	72,621	86,982	104,267
売上	(百万円)	44,937	57,563	69,647	88,347	109,553	131,463	157,337	189,731	225,970	254,286	288,119
売上総利益	(百万円)	12,934	17,327	21,895	26,929	32,027	37,095	44,694	54,045	65,437	75,964	84,420
販売管理費	(百万円)	8,610	10,239	12,401	15,091	18,236	21,256	25,086	29,916	39,224	44,654	47,353
営業利益	(百万円)	4,323	7,087	9,493	11,837	13,790	15,839	19,607	24,129	26,213	31,309	37,066
経常利益	(百万円)	4,351	7,120	9,514	11,858	13,788	15,887	19,671	24,302	26,398	31,538	37,320
当期純利益	(百万円)	2,544	4,439	6,349	8,378	9,366	10,751	13,473	17,340	18,194	21,264	25,726
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	9,515	10,984	13,771	17,552	18,658	21,813	26,338
営業キャッシュフロー	(百万円)	1,868	3,758	4,982	6,097	10,537	9,064	15,269	12,258	15,483	29,932	28,662
投資キャッシュフロー	(百万円)	△ 857	△ 1,073	△ 6,101	△ 3,284	△ 1,467	△ 3,765	△ 9,015	△ 14,290	△ 12,535	△ 8,401	△ 3,582
財務キャッシュフロー	(百万円)	△ 1,107	4,343	△ 2,561	△ 1,379	△ 5,673	△ 6,562	1,773	△ 5,766	△ 5,514	△ 11,705	△ 13,339
財務諸表 (単体)												
売上	(百万円)	44,057	55,607	67,105	84,656	105,331	126,543	151,798	182,472	216,638	243,352	276,100
売上総利益	(百万円)	12,788	16,957	21,406	26,204	31,147	36,111	43,475	52,527	63,643	73,759	82,141
販売管理費	(百万円)	8,172	9,593	11,624	14,035	16,868	19,681	23,325	27,993	36,558	41,084	43,591
営業利益	(百万円)	4,616	7,363	9,782	12,168	14,278	16,430	20,149	24,533	27,085	32,675	38,550
経常利益	(百万円)	4,651	7,398	9,800	12,177	14,250	16,444	20,194	24,647	27,239	32,891	38,805
当期純利益	(百万円)	2,843	4,718	6,631	8,699	9,825	11,309	13,139	17,701	19,044	22,072	25,984
株主還元												
1株当たり配当 ^{※1}	(円)	1.75	3.0	4.5	5.5	6.5	7.5	9.0	11.5	13.5	16.0	19.0
配当性向 (連結)	(%)	33.7	33.3	35.0	32.3	33.9	33.9	32.4	32.5	35.9	36.4	35.8
財務指標 (連結)												
1株当たり純利益 (EPS) ^{※1}	(円)	5.20	9.01	12.87	17.06	19.16	22.12	27.72	35.33	37.55	43.90	53.01
1株当たり純資産 (BPS) ^{※1}	(円)	18.62	25.47	34.33	46.48	59.54	74.58	94.12	119.33	145.11	173.94	208.64
自己資本利益率 (ROE)	(%)	31.0	40.9	43.0	42.2	36.1	33.0	32.9	33.1	28.4	27.5	27.7
自己資本比率	(%)	51.2	43.7	46.8	53.8	58.3	62.1	57.5	61.9	64.5	67.3	71.5
事業関連データ (連結)												
従業員数 (正社員)	(人)	242	282	338	377	480	572	765	994	1,275	1,375	1,432
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) ^{※2}	(人)	656	807	899	1,156	1,443	1,650	1,809	1,911	2,048	2,006	2,046
事業関連データ (単体)												
従業員数 (正社員)	(人)	207	234	250	278	334	401	490	588	710	772	851
従業員数 (外、平均臨時雇用者数) ^{※2}	(人)	631	763	829	1,083	1,349	1,536	1,680	1,805	1,911	1,842	1,875
取扱商品点数	(万点)	800	900	1,000	1,300	1,700	1,800	1,800	1,800	1,900	2,200	2,475
在庫商品点数	(万点)	20.0	25.6	29.8	30.2	41.1	46.1	47.6	49.7	51.8	55.9	62.6
当日発送対象商品点数	(万点)	30.0	38.0	45.0	50.0	52.4	59.0	61.0	61.0	61.0	66.6	71.4
発行済株式数	(100株)	619,260	1,244,988	1,250,154	1,252,342	2,505,404	2,506,232	2,506,310	5,012,750	5,013,476	5,013,510	5,013,510

※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2014年度期首に行われたと仮定して算定しています。

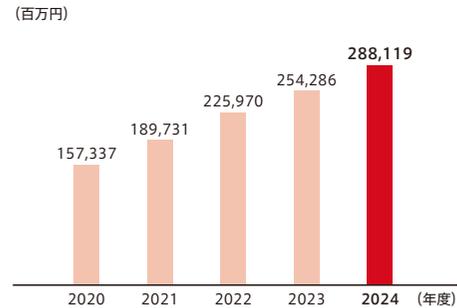
※2 臨時雇用者数 (アルバイト、パートタイマー、人材会社からの派遣社員を含みます。) は、年間の平均人員を記載しています。

財務・非財務ハイライト

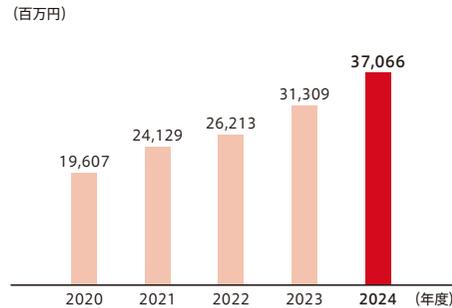
財務ハイライト (連結)

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/finance_05.html

売上高



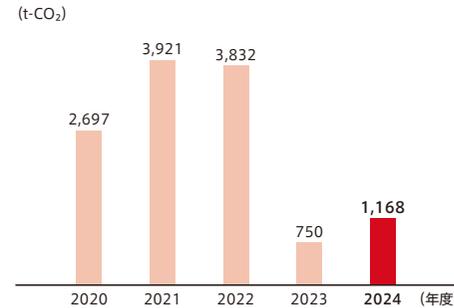
営業利益



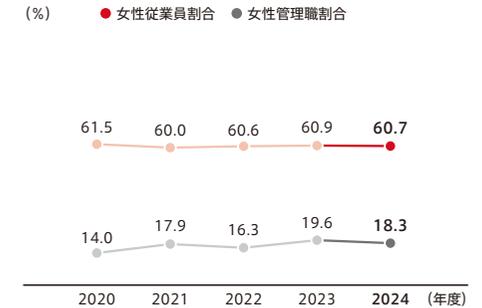
非財務ハイライト (単体)

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

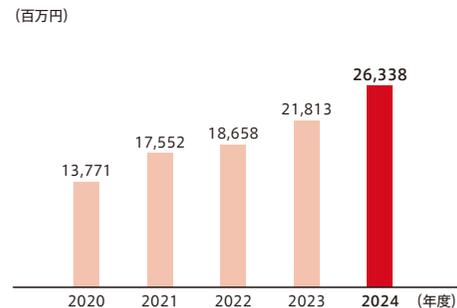
CO₂排出量 (Scope1+Scope2マーケット基準)



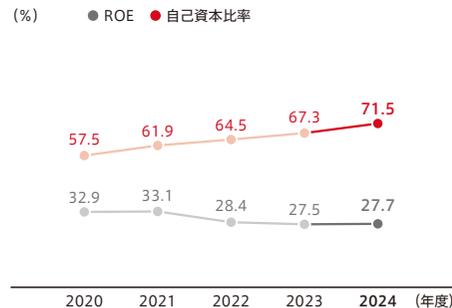
女性従業員割合・女性管理職割合



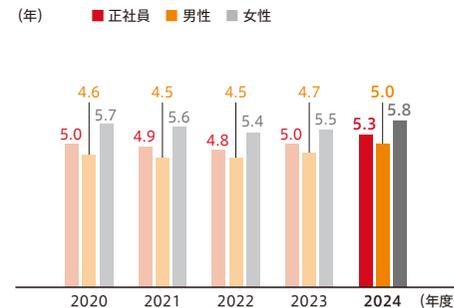
親会社株主に帰属する当期純利益



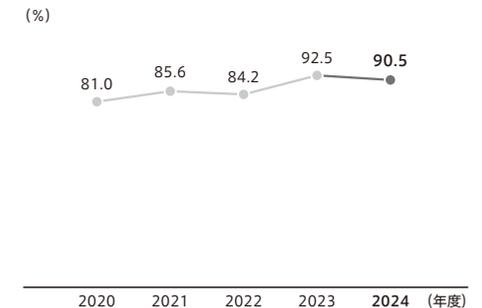
自己資本利益率 (ROE)・自己資本比率



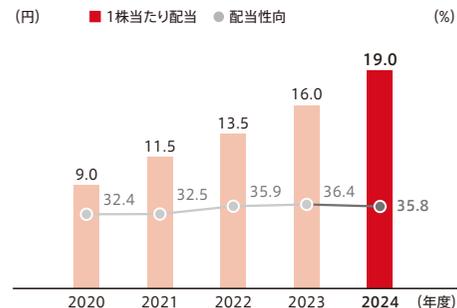
平均勤続年数



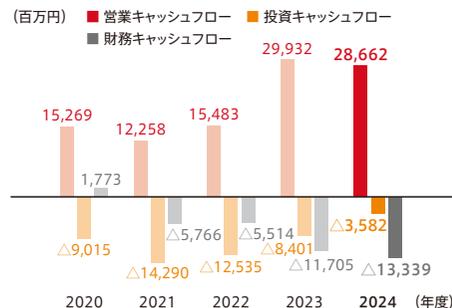
有給休暇取得率



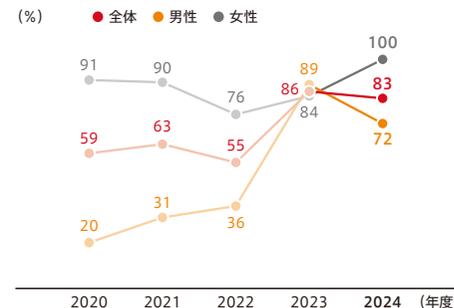
配当



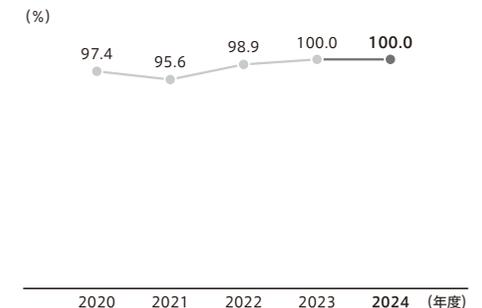
キャッシュフロー



育休取得率



健康診断受診率



グローバルネットワーク



会社情報・株式情報

(2024年12月31日現在)

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	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	3,487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

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

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)

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

株式情報

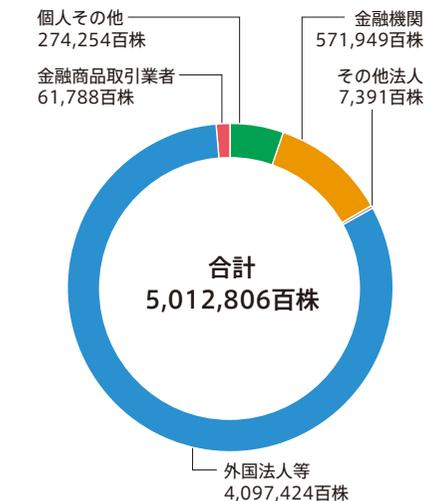
証券コード	3064	単元株式数	100株
発行可能株式総数	675,840,000株	上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
発行済株式総数	501,351,000株	株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
株主数	46,050名	定時株主総会	3月中

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)	40,996	8.25
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	23,159	4.66
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	12,003	2.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	11,211	2.26
CITIBANK, N.A.—NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	11,192	2.25
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	7,540	1.52
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	5,971	1.20
STATE STREET BANK WEST CLIENT— TREATY 505234	5,288	1.06
MSIP CLIENT SECURITIES	4,548	0.92

※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

所有者別株式分布状況



※1 単元未満株式704百株は含みません。
※2 自己株式4,445株は「個人その他」「単元未満株式」に含まれています。



株式会社MonotaRO

大阪市北区梅田三丁目2番2号