



2021年12月期 決算説明会

2022年2月7日

株式会社MonotaRO
www.monotaro.com

事業概要と特長・差別化戦略

■ 主な事業内容

- インターネット等を利用した、事業者向け工場・工事用、自動車整備用等の間接資材の通信販売
(商品点数:1,800万点超・うち当日出荷対象商品61.0万点、在庫点数49.7万点)

■ 販売商品の特長

- 種類は多岐にわたり、顧客にとっては価格よりも利便性が重要

■ 従業員数(連結・2021年12月末)

	正社員		アルバイト・派遣		計	
本社等(内、MonotaRO)	820	(463)	400	(366)	1,220	(829)
物流センター(同)	174	(125)	1,514	(1,431)	1,688	(1,556)
計(同)	994	(588)	1,914	(1,797)	2,908	(2,385)

■ 主な競合

- 訪問工具商・金物屋・自動車部品商、インターネット通販サイト等

■ 主な顧客層

- 製造業、建設・工事業、自動車整備業等(中小企業が中心顧客)

■ 市場規模

- 5～10兆円

■ 経営戦略

- インターネットを活用して規模の経済を実現し幅広い商材と高い検索性で差別化する。
- 累積する受注・顧客データベースを整備分析したマーケティングで顧客を囲い込む。
- ソフト開発からコンテンツ制作までの多くを自社で行うことで高い生産性を実現する。



2021年12月期 【単体】決算概要

【単体】2021年度 損益計算書サマリー 1/3

	2020年度 実績		2021年度 計画		2021年度 実績			
	金額 (百万円)	売上比	金額 (百万円)	売上比	金額 (百万円)	売上比	前年比	計画比
売上高	151,798		186,759		182,472		+20.2%	△2.3%
内 大企業連携	25,179	16.6%	34,680	18.6%	35,981	19.7%	+42.9%	+3.7%
売上総利益	43,475	28.6%	53,852	28.8%	52,527	28.8%	+20.8%	△2.5%
販売管理費	23,325	15.4%	28,810	15.4%	27,993	15.3%	+20.0%	△2.8%
営業利益	20,149	13.3%	25,041	13.4%	24,533	13.4%	+21.8%	△2.0%
経常利益	20,194	13.3%	25,022	13.4%	24,647	13.5%	+22.0%	△1.5%
当期純利益 (法人税等税率)	13,139 (30.6%)	8.7%	17,365 (30.6%)	9.3%	17,701 (28.1%)	9.7%	+34.7%	+1.9%

【単体】2021年度 損益計算書サマリー 2/3 対2020年度

	2020年度実績(A)		2021年度実績(B)		増減(B-A)	
	金額 (百万円)	売上比	金額 (百万円)	売上比		
売上高	151,798	—	182,472	—	増減金額 (百万円)	+30,674
					増減率	+20.2%
					売上比増減	—
売上総利益	43,475	28.6%	52,527	28.8%	増減金額 (百万円)	+9,052
					増減率	+20.8%
					売上比増減	+0.2%
販売管理費	23,325	15.4%	27,993	15.3%	増減金額 (百万円)	+4,668
					増減率	+20.0%
					売上比増減	△0.1%
営業利益	20,149	13.3%	24,533	13.4%	増減金額 (百万円)	+4,384
					増減率	+21.8%
					売上比増減	+0.1%
当期純利益 (法人税等税率)	13,139 (30.6%)	8.7%	17,701 (28.1%)	9.7%	増減金額 (百万円)	+4,562
					増減率	+34.7%
					売上比増減	+1.0%

- 事業者向けネット通販事業・購買管理システム事業(大企業連携)とも注文単価・顧客数増(+127万口座、2021年12月末:677万口座)。
- 大企業連携は、前年の新型コロナウイルスによる成長減速の反動もあるが、高成長を維持(対前年度:+42.9%)。
- 商品粗利率減(△0.3pt.:PB/輸入商品売上比率減、新型コロナウイルス関連商品価格改定に伴う粗利率減、等)。
- ロイヤリティ受領額増。
- 配送料・諸掛率減(+0.2pt.:注文単価増による箱当たり配送料率減、代引比率の低下等)。
- 人件费率減(△0.2pt.:前年度に災害臨時手当支給)。
- 設備賃借料率減(△0.1pt.:茨城中央SC稼働に伴う外部倉庫賃借減)。
- 広告宣伝费率減(△0.1pt.:カタログ製作费率減)。
- 通信費減(△0.1pt.:カタログ発送费率減)。
- 減価償却費増(+0.2pt.:茨城中央SC稼働)。
- 物流拠点準備・保守费率増:(+0.2pt.:茨城中央SC稼働準備費用等)。
- システム利用料率増(+0.1pt.:クラウドインフラ使用増)。
- 売上増加、売上総利益率改善、販管费率改善により、営業利益額・率改善。
- 営業利益率上昇、前年度に計上した特別損失(海外子会社清算・経営計画見直しに係る減損損失)、新規物流拠点(茨城中央SC)投資に係る法人税優遇等(625百万円)により当期純利益額・率上昇。

【単体】2021年度 損益計算書サマリー 3/3 対計画

	2021年度計画(A)		2021年度実績(B)		増減(B-A)		
	金額 (百万円)	売上比	金額 (百万円)	売上比			
売上高	186,759	—	182,472	—	増減金額 (百万円)	△4,287	■ 事業者向けネット通販事業:新規顧客獲得の計画未達、建設・工事業、自動車整備業、その他(一般個人顧客を含む)の既存顧客の成長率が昨年より低かったこと等により、計画で見込んだ成長から下振れ。 ■ 購買管理システム事業(大企業連携):計画を上回って成長(対計画:+3.7%)。
					増減率	△2.3%	
					売上比増減	—	
売上総利益	53,852	28.8%	52,527	28.8%	増減金額 (百万円)	△1,325	■ 商品粗利率減(△0.3pt.:国内商品粗利率減、輸入商品売上比率減、等)、 ■ ロイヤリティ受領額増。 ■ 配送料・諸掛率減(+0.1pt.:配送事業者構成変更および箱当り売上増)。
					増減率	△2.5%	
					売上比増減	+0.0%	
販売管理費	28,810	15.4%	27,993	15.3%	増減金額 (百万円)	△817	■ 減価償却費率減(△0.1pt.:新システム稼働遅れ)。 ■ 設備賃借料率増(+0.1pt.:一時的入荷増対応・大型商品のための外部倉庫賃借開始が計画から前倒し)。
					増減率	△2.8%	
					売上比増減	△0.1%	
営業利益	25,041	13.4%	24,533	13.4%	増減金額 (百万円)	△508	■ 売上計画未達に伴い営業利益額は計画未達となるものの、計画通りの売上総利益率と販管費率改善により、営業利益率は改善。
					増減率	△2.0%	
					売上比増減	+0.0%	
当期純利益 (法人税等税率)	17,365 (30.6%)	9.3%	17,701 (28.1%)	9.7%	増減金額 (百万円)	+335	■ 営業利益額は計画を下回るも、新規物流拠点(茨城中央SC)投資に係る法人税優遇等(625百万円)により当期純利益額・率上昇。 ■ 法人税優遇の影響を排除した場合、対計画:△290百万円・△1.7%。
					増減率	+1.9%	
					売上比増減	+0.4%	

【単体】営業利益の増減要因分析

営業利益
(2020年度)

売上増加

売上総利益率改善

販売管理費率改善

・ その他費率上昇

・ 減価償却費率上昇

・ 人件費・業務委託費率低下

・ 設備賃借料率低下

・ 通信費率低下

・ 広告宣伝費率低下

営業利益
(2021年度)

20,149百万円

+4,072百万円

- 事業者向けネット通販事業: 昨年の新型コロナ関連商品の売上増の反動が見られたが、新規顧客が増加し、注文単価・頻度が前年度より改善。
- 購買管理システム事業(大企業連携): 対前年+42.9%成長。

+267百万円

- 商品粗利率は低下したものの、配送料率改善とロイヤリティ受領額増により粗利率が上昇。

+45百万円

- 下記要因により販売管理費率低下。

△489百万円

- ・ ビッグデータ活用増によるシステム利用料率増。
- ・ 茨城中央サテライトセンター(SC)稼働準備費用発生。

△304百万円

- ・ 茨城中央SC稼働に伴う減価償却費率増。

+370百万円

- ・ 前年度、新型コロナウイルスに係る手当を支給。

+252百万円

- ・ 茨城中央SC稼働に伴う外部倉庫賃借料減。

+133百万円

- ・ カタログ送付費用率減。

+83百万円

- ・ カタログ関連費用率減(制作費用最適化および送付数増と売上成長の差による費率減)。

24,533百万円(前年比: +4,384百万円、+21.8%)

※ 増減金額は要因ごとの比率変動等による営業利益の変動額であり、要因項目の実変動金額ではない。

【単体】2021年度 貸借対照表サマリー

		2020年 12月	2021年 12月	
		金額 (百万円)	金額 (百万円)	構成比
資産の部				
流動資産	現預金	16,691	10,263	10.8%
	売掛金	18,129	22,346	23.5%
	棚卸資産	11,296	14,526	15.3%
	その他	5,154	6,447	6.8%
流動資産合計		51,271	53,583	56.3%
固定資産	有形固定資産 (注1)	19,052	28,044	29.5%
	無形固定資産	4,008	5,507	5.8%
	投資その他資産	6,629	8,019	8.4%
固定資産合計		29,690	41,571	43.7%
資産合計		80,962	95,154	

※注1: 2020年12月から2021年12月の有形固定資産増89億円(減価償却後)
は茨城中央SC分の32億円(2021年3月稼働開始)・猪名川DC分の
61億円(稼働前:建設仮勘定)を含む。

		2020年 12月	2021年 12月	
		金額 (百万円)	金額 (百万円)	構成比
負債の部				
流動負債	買掛金	11,165	13,969	14.7%
	短期借入金等 (注2)	—	—	0.0%
	その他	10,644	8,882	9.3%
流動負債合計		21,810	22,852	24.0%
固定負債		11,013	11,641	12.2%
負債合計		32,823	34,493	36.2%
純資産の部				
株主資本合計		48,066	60,561	63.6%
新株予約権		72	99	0.1%
純資産合計		48,138	60,661	63.8%
負債・純資産合計		80,962	95,154	

※ 注2: 短期借入金等・・・短期借入金および一年内返済長期借入金



2021年12月期 【連結】決算概要

【連結】2021年度 損益計算書サマリー 1/2

	2020年度 実績		2021年度 計画		2021年度 実績			
	金額 (百万円)	売上比	金額 (百万円)	売上比	金額 (百万円)	売上比	前年比	計画比
売上高	157,337		194,220		189,731		+20.6%	△2.3%
売上総利益	44,694	28.4%	55,565	28.6%	54,045	28.5%	+20.9%	△2.7%
販売管理費	25,086	15.9%	30,887	15.9%	29,916	15.8%	+19.3%	△3.1%
営業利益	19,607	12.5%	24,678	12.7%	24,129	12.7%	+23.1%	△2.2%
経常利益	19,671	12.5%	24,738	12.7%	24,302	12.8%	+23.5%	△1.8%
当期純利益 (法人税等税率)	13,473 (30.8%)	8.6%	17,067 (31.0%)	8.8%	17,340 (28.5%)	9.1%	+28.7%	+1.6%
親会社株主に帰属 する当期純利益	13,771	8.8%	17,273	8.9%	17,552	9.3%	+27.5%	+1.6%

【連結】2021年度 損益計算書サマリー 2/2

■ NAVIMRO (韓国)

- 顧客基盤及び取扱商品・在庫商品を拡大し、売上は前年から20%超成長(現地通貨ベース)。
- 営業利益は前年から40%超の成長となるも、仕入価格上昇による粗利率減で計画は未達。

	2020年度 実績			2021年度 計画			2021年度 実績				
	金額 (億円)	前年比	現地通貨 前年比	金額 (億円)	前年比	現地通貨 前年比	金額 (億円)	前年比	計画比	現地通貨 前年比	現地通貨 計画比
売上	51.4	+14.0%	+17.7%	63.5	+23.4%	+23.4%	66.4	+29.1%	+4.6%	+21.8%	△1.3%
営業利益	1.0	+552.7%	+574.3%	1.7	+59.4%	+59.4%	1.6	+54.7%	△3.0%	+46.0%	△8.4%
当期純利益×持分(※注1)	1.0	+334.6%	+348.9%	1.5	+46.4%	+46.4%	1.6	+47.1%	+0.5%	+38.8%	△5.2%

■ MONOTARO INDONESIA (インドネシア)

- 新規顧客獲得・初回注文率とも計画未達となり売上は対計画減。
- 売上計画は未達となるも、販管費管理を通じて損失は計画内。

	2020年度 実績			2021年度 計画			2021年度 実績				
	金額 (億円)	前年比	現地通貨 前年比	金額 (億円)	前年比	現地通貨 前年比	金額 (億円)	前年比	計画比	現地通貨 前年比	現地通貨 計画比
売上	3.7	△3.5%	+0.5%	6.8	+84.2%	+84.2%	3.9	+6.2%	△42.3%	+2.1%	△44.6%
営業利益	△3.1	—	—	△3.0	—	—	△2.6	—	—	—	—
当期純利益×持分(※注1)	△1.8	—	—	△1.3	—	—	△1.3	—	—	—	—

■ IB MONOTARO (インド)

- 新規顧客は計画通り獲得できるも、コロナ起因の物流混乱等で、出荷率・返品率が目標未達。
- 要因となっている代引配送等は改善中。

	2020年度 実績			2021年度 計画			2021年度 実績				
	金額 (億円)	前年比	現地通貨 前年比	金額 (億円)	前年比	現地通貨 前年比	金額 (億円)	前年比	計画比	現地通貨 前年比	現地通貨 計画比
(※注3) 流通総額 (GMV)	—	—	—	7.0	(※注2) —	(※注2) —	4.8	(※注2) —	△31.6%	(※注2) —	△35.3%
(※注3) 売上	—	—	—	4.2	(※注2) —	(※注2) —	3.1	(※注2) —	△25.9%	(※注2) —	△29.9%
営業利益	—	—	—	△1.9	—	—	△2.2	—	—	—	—
当期純利益×持分(※注1)	—	—	—	△0.7	—	—	△0.9	—	—	—	—

※注1: 当期純利益に各年度末時点の持分比率を乗じた参考値。

※注2: 2021年1月事業開始であるため前年同期比は算定せず。

※注3: マーケットプレイスでの出品者による販売は手数料部分のみを売上として計上。

【連結】2021年度 貸借対照表サマリー

		2020年 12月	2021年 12月	
		金額 (百万円)	金額 (百万円)	構成比
資産の部				
流動資産	現預金	18,843	12,379	12.9%
	売掛金	18,267	22,565	23.6%
	棚卸資産	11,874	15,431	16.1%
	その他	5,278	6,710	7.0%
流動資産合計		54,264	57,086	59.6%
固定資産	有形固定資産	19,086	28,105	29.3%
	無形固定資産	4,829	6,332	6.6%
	投資その他資産	3,081	4,264	4.5%
固定資産合計		26,998	38,702	40.4%
資産合計		81,263	95,789	

		2020年 12月	2021年 12月	
		金額 (百万円)	金額 (百万円)	構成比
負債の部				
流動負債	買掛金	11,643	14,562	15.2%
	短期借入金等	—	—	0.0%
	その他	10,898	9,261	9.7%
流動負債合計		22,542	23,824	24.9%
固定負債		11,062	11,681	12.2%
負債合計		33,604	35,505	37.1%
純資産の部				
株主資本合計		46,805	59,133	61.7%
その他		852	1,150	1.2%
純資産合計		47,658	60,283	62.9%
負債・純資産合計		81,263	95,789	

※短期借入金等・・・短期借入金および一年内返済長期借入金

【連結】2021年度 キャッシュフローサマリー

	2020年度	2021年度
	金額(百万円)	金額(百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前当期純利益	19,473	24,260
売上債権の増減額(△は増加)	△3,753	△4,287
棚卸資産の増減額(△は増加)	△240	△3,528
仕入債務の増減額(△は減少)	1,784	2,901
法人税等の支払額	△4,799	△7,091
その他	2,804	3
計	15,269	12,258
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産取得による支出	△7,639	△9,647
無形固定資産取得による支出	△1,472	△2,354
その他	96	(※注) △2,287
計	△9,015	△14,290
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入金による収入	9,000	—
長期借入金の返済による支出	△2,498	—
リース債務の返済による支出	△683	△667
配当金の支払額	△3,975	△5,214
その他	△68	115
計	1,773	△5,766
現金および現金同等物に係る換算差額	△6	99
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	8,021	△7,699
現金および現金同等物の期首残高	10,746	18,767
現金および現金同等物の期末残高	18,767	11,068

※注: 海外子会社出資金の定期預金預入を含む。



2022年12月期 事業計画・戦略

事業計画・戦略【単体】2022年度計画 1/2

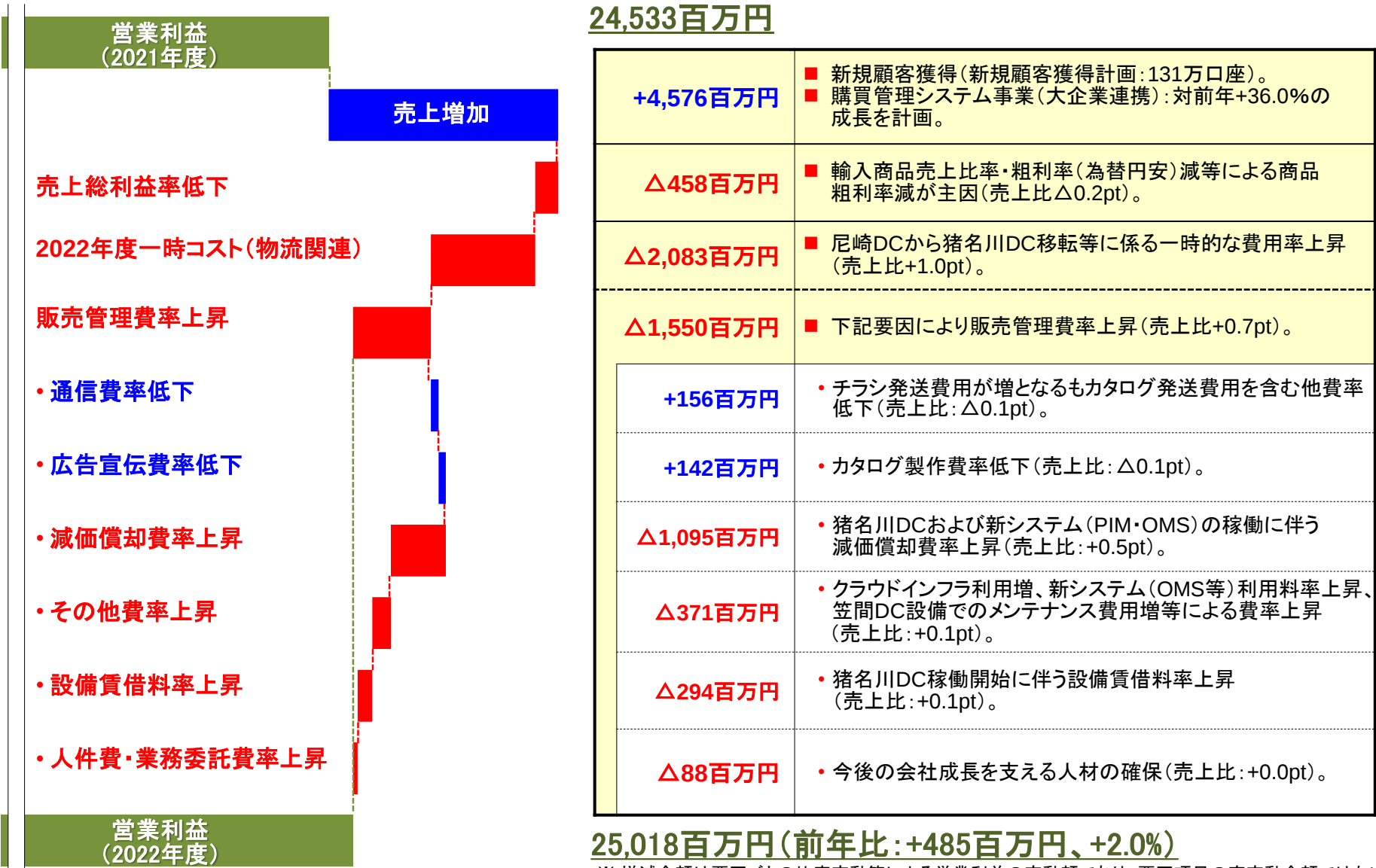
	2021年度 実績		2022年度 計画		
	金額(百万円)	売上比	金額(百万円)	売上比	前年比
売上高	182,472		216,505		+18.7%
内 大企業連携	35,981	19.7%	48,920	22.6%	+36.0%
売上総利益	52,527	28.8%	61,866	28.6%	+17.8%
販売管理費	27,993	15.3%	36,848	17.0%	+31.6%
営業利益	24,533	13.4%	25,018	11.6%	+2.0%
経常利益	24,647	13.5%	24,998	11.5%	+1.4%
当期純利益 (法人税等税率)	17,701 (28.1%)	9.7%	17,321 (29.1%)	8.0%	△2.1%

	2022年度 上期計画(1月～6月)			2022年度 下期計画(7月～12月)		
	金額(百万円)	売上比	前年比	金額(百万円)	売上比	前年比
売上高	104,617		+18.3%	111,888		+19.0%
内 大企業連携	23,227	22.2%	+35.7%	25,693	23.0%	+36.2%
売上総利益	29,794	28.5%	+16.1%	32,072	28.7%	+19.4%
販売管理費	17,756	17.0%	+30.6%	19,091	17.1%	+32.6%
営業利益	12,037	11.5%	△0.3%	12,980	11.6%	+4.2%
経常利益	12,028	11.5%	△0.8%	12,970	11.6%	+3.5%
当期純利益 (法人税等税率)	8,349 (30.6%)	8.0%	△0.6%	8,972 (27.7%)	8.0%	△3.5%

事業計画・戦略【単体】2022年度計画 2/2 対2021年度

	2021年度実績(A)		2022年度計画(B)		増減(B-A)		
	金額 (百万円)	売上比	金額 (百万円)	売上比			
売上高	182,472	—	216,505	—	増減金額 (百万円)	+34,033	- 顧客ベース拡大(新規顧客獲得計画:131万口座)。 - 大企業連携売上増(対2021年度実績+36.0%:連携企業、利用拠点数拡大、口座当たり利用拡大)。
					増減率	+18.7%	
					売上比増減	—	
売上総利益	52,527	28.8%	61,866	28.6%	増減金額 (百万円)	+9,339	- 商品粗利率減(△0.4pt.:輸入商品売上比率低下、円安等)。 - ロイヤリティ受領額増。 - 配送料・諸掛率改善(+0.1pt.:配送事業者構成変化および受発注システム/OMSによる効率化)。
					増減率	+17.8%	
					売上比増減	△0.2%	
販売管理費	27,993	15.3%	36,848	17.0%	増減金額 (百万円)	+8,855	- 物流関連一時コスト発生(+1.0pt.:尼崎DCから猪名川DCへの機能移転等に係る通常外の一時的費用)。 - 販管費率上昇/物流関連一時コスト以外(+0.7pt.): - 減価償却費率増(+0.5pt.:猪名川DCおよび新システム/PIM・OMSの稼働に伴う減価償却費率増)。 - その他費用率増(+0.1pt.:クラウドインフラ利用増、新システム利用料率増)。 - 設備賃借料率増(+0.1pt.:猪名川DC稼働開始に伴う設備賃借料率増)。 - 人件費・業務委託費率増(+0.0pt.:人材の確保)。 - 通信費率減(△0.1pt.:チラシ発送費用が増となるもカタログ発送費用を含む他費率減)。 - 広告宣伝費率減(△0.1pt.:カタログ製作費率減)。
					増減率	+31.6%	
					売上比増減	+1.7%	
営業利益	24,533	13.4%	25,018	11.6%	増減金額 (百万円)	+485	売上総利益率減と販売管理費率増により、営業利益額は前年度増となるものの、利益率/売上比は前年から減となり、成長率は売上成長率を大きく下回る。
					増減率	+2.0%	
					売上比増減	△1.8%	
当期純利益 (法人税等税率)	17,701 (28.1%)	9.7%	17,321 (29.1%)	8.0%	増減金額 (百万円)	△380	- 特別損失/固定資産除却損発生(尼崎DC:559百万円)。 - 前年度は法人税等優遇(625百万円)有り。法人税等優遇の影響を排除した場合、当期純利益額対前年増(+245百万円、+1.4%)。
					増減率	△2.1%	
					売上比増減	△1.7%	

事業計画・戦略【単体】営業利益の増減要因分析



※ 増減金額は要因ごとの比率変動等による営業利益の変動額であり、要因項目の実変動金額ではない。

事業計画・戦略 物流関連コスト 計画・見通し

■ 物流関連コスト 計画(2022年度)・見通し(2023年度、2024年度)

- 2022年度の物流関連コスト計画は2021年度実績6.5%から売上比 8.0%に上昇。
 - ニ崎DCから猪名川DCへ機能に移転することに伴って発生する物流関連コスト(一時コスト)は売上比で1.0%。
 - 通常のコペレーションにおいて発生する物流関連コスト(通常コスト)は売上比で7.0%。
- 売上拡大と生産性の高い猪名川DC稼働拡大で2024年度の物流関連コストは売上比で2021年度実績レベルを下回することを目指す。

新規拠点 開設	—		茨城中央SC		猪名川DC 第1期						猪名川 第2期	—
	2020年度		2021年		2022年						2023年	2024年
	実績		実績		計画						見通し	見通し
	金額 (百万円)	売上比	金額 (百万円)	売上比	通常コスト		一時コスト(注1)		合計		金額 (百万円)	金額 (百万円)
					金額 (百万円)	売上比	金額 (百万円)	売上比	金額 (百万円)	売上比		
売上	151,798	—	182,742	—	216,505	—	216,505	—	216,505	—	—	—
減価償却費	950	0.6%	1,459	0.8%	2,320	1.1%	98	0.0%	2,418	1.1%	(注2) 3,044	(注2) 3,247
人件費・業務委託費	5,433	3.6%	6,486	3.6%	7,841	3.6%	326	0.2%	8,168	3.8%	—	—
設備賃借料	1,661	1.1%	1,652	0.9%	2,263	1.0%	1,077	0.5%	3,340	1.5%	(注2) 3,409	(注2) 3,422
その他費用	1,669	1.1%	2,193	1.2%	2,782	1.3%	581	0.3%	3,363	1.6%	—	—
合計	9,714	6.4%	11,792	6.5%	15,207	7.0%	2,083	1.0%	17,291	8.0%	—	—

※注1: 2022年度に行うニ崎DCから猪名川DCへ物流機能に移転するために一時的に発生する費用。

※注2: 2022年1月時点の賃借・投資計画に基づく見通し(今後、修正の可能性がある)。

事業計画・戦略 物流関連コスト 見直し

- 物流業務管理精度向上のため物流関連コスト内容を見直し。
 - ・ 下記3費用の物流に関連するものを再整理・見直し。

科目	変更概要
減価償却費	・ 構築物部分の減価償却費を追加。
人件費・業務委託費	・ 物流アルバイトスタッフの法定福利費を追加
その他費用	・ メンテナンス費用の関連部分を追加。

■ 変更前

	2019年度(実績)				2020年度(実績)				2021年度(実績)			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
売上高	29,879	30,684	32,505	33,473	35,585	37,066	38,196	40,950	44,393	44,055	44,858	49,166
減価償却費	159	224	227	225	223	224	228	231	273	361	365	369
人件費・業務委託費	965	1,017	1,082	1,085	1,107	1,331	1,335	1,354	1,468	1,531	1,507	1,610
設備賃借料	343	368	383	392	412	408	414	414	438	420	387	396
その他	272	300	328	316	338	363	368	389	482	445	473	491
合計	1,740	1,911	2,021	2,019	2,082	2,328	2,346	2,389	2,663	2,758	2,734	2,868
(売上比)	5.8%	6.2%	6.2%	6.0%	5.9%	6.3%	6.1%	5.8%	6.0%	6.3%	6.1%	5.8%

■ 変更後

	2019年度(実績)				2020年度(実績)				2021年度(実績)			
	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月
売上高	29,879	30,684	32,505	33,473	35,585	37,066	38,196	40,950	44,393	44,055	44,858	49,166
減価償却費	170	235	238	235	234	235	238	242	288	385	390	394
人件費・業務委託費	1,031	1,072	1,158	1,161	1,177	1,405	1,404	1,446	1,561	1,615	1,606	1,703
設備賃借料	344	369	384	394	415	411	417	416	441	422	389	398
その他	309	337	373	357	375	409	436	448	565	528	545	553
合計	1,855	2,015	2,155	2,148	2,202	2,461	2,497	2,553	2,856	2,952	2,931	3,051
(売上比)	6.2%	6.6%	6.6%	6.4%	6.2%	6.6%	6.5%	6.2%	6.4%	6.7%	6.5%	6.2%

事業計画・戦略 国内事業 1/2

■ 事業者向けネット通販事業(monotaro.com)

- 顧客ベース拡大・顧客生涯価値向上
 - 2022年度は新規顧客を131万獲得する計画(2021年度実績:127万獲得)。
 - オンライン(SEM・SEO)およびオフラインでの顧客獲得を顧客生涯価値・獲得費用のバランスの観点からテストし、最適化を図る。
- 既存顧客売上拡大施策
 - 「見つける時間」・「購買手続の時間」・「商品を待つ時間」の短縮(検索機能向上、取扱商品点数拡大、在庫点数拡大)でサービス水準を向上させ、既存顧客利用増を図る。
 - 商品検索結果・レコメンド表示のパーソナライズ化の推進。リアルタイム化に取り組む。

■ 購買管理システム事業(大企業連携)

- 2021年度実績
 - 組織整備(2021年度にエンタープライズ・ビジネス部門設立)・営業体制強化が奏功。前年度の新型コロナによる需要減速があったが、高成長(+42.9%)を維持し計画を上回った(+3.7%)。
- 2022年度計画
 - 連携増と連携後の利用拡大への取り組み強化を継続し、売上成長は36.0%となる計画。

2020年度 実績			2021年度 実績				2022年度 計画		
金額(百万円)	前年比	売上合計比	金額(百万円)	前年比	計画比	売上合計比	金額(百万円)	前年比	売上合計比
25,179	+29.5%	16.6%	35,981	+42.9%	+3.7%	19.7%	48,920	+36.0%	22.6%
			2020年度 Q4末		2021年度 Q4末				
			企業数		企業数		前年度末比		検討中企業数
連携企業数			1,237		1,812		+575		
One Source			14		14		0		
One Source Lite			692		1,149		+457		583社が導入検討中。

事業計画・戦略 国内事業 2/2

■ ロイヤリティ事業

- ・ ロイヤリティ対象事業(親会社Grainger社の米・英Zoroビジネス)は引続き事業強化中(高販管費計上)ではあるが、売上成長・利益率改善を達成。2021年度の当社ロイヤリティ受領額は前年度・計画から増。
- ・ 2022年度のロイヤリティ受領額は2021年度から増となる計画。

■ データサイエンスに基づくマーケティング力向上

- ・ データサイエンティスト、ITエンジニア等の採用強化を継続
 - － 事業者顧客獲得へ向けたSEM・SEOの向上、商品を「見つける時間」短縮のための検索機能精度向上、販売サイトの「使い易さ」へ向けた継続的サイト改善等に取り組む
- ・ 検索結果・レコメンドのパーソナライズ化
 - － 検索結果は業種をベースにした顧客グループレベルという現在の状況から個々の顧客レベルまで細分化(パーソナライズ化)することに取り組み中。
 - － レコメンドはパーソナライズ化を一部実現済。複数のチャネルでのレコメンド展開をテスト中。
 - － 検索結果・レコメンド表示のリアルタイムでのパーソナライズ化にも取り組む。

■ サプライチェーン高度化の新ITプラットフォーム構築

- ・ 受発注管理システム(Order Management System/OMS)
 - － 2022年1月、運用開始。
 - － 配送方法・ルートの最適化機能による「商品の到着を待つ時間短縮」と荷別れ抑制・オペレーション負荷平準化機能による「配送・物流関連コスト抑制」を図る(2022年度は配送関連費用効率化を売上比で約0.1%の効果を見込む)。
- ・ 商品情報管理システム(Product Information Management/PIM)
 - － 2022Q1運用開始で準備中。
 - － 「ワンストップショッピング拡大」により、顧客の購買業務における負荷削減の体験を通じ、既存顧客の利用拡大を図る。

事業計画・戦略 物流 1/2

■ 2022年度物流関連コスト計画

・ 年度計

	2021年度 実績		2022年度 計画		
	金額(百万円)	売上比	金額(百万円)	売上比	前年比
売上高(単体)	182,473		216,505		+18.7%
減価償却費	1,459	0.8%	2,418	1.1%	+65.7%
人件費・業務委託費	6,486	3.6%	8,168	3.8%	+25.9%
設備賃借料	1,652	0.9%	3,340	1.5%	+102.2%
その他	2,193	1.2%	3,363	1.6%	+53.3%
合計	11,792	6.5%	17,291	8.0%	+46.6%

・ 上期・下期(物流関連コスト計)

	2022年度 上期計画(1～6月)			2022年度 下期計画(7～12月)		
	金額(百万円)	売上比	前年比	金額(百万円)	売上比	前年比
売上高(単体)	104,617		+18.3%	111,888		+19.0%
減価償却費	1,061	1.0%	+57.5%	1,356	1.2%	+72.8%
人件費・業務委託費	3,942	3.8%	+24.5%	4,225	3.8%	+27.3%
設備賃借料	1,439	1.4%	+66.6%	1,901	1.7%	+141.2%
その他	1,676	1.6%	+53.1%	1,687	1.5%	+53.5%
合計	8,119	7.8%	+40.0%	9,171	8.2%	+53.1%

・ 上期・下期(一時コスト)

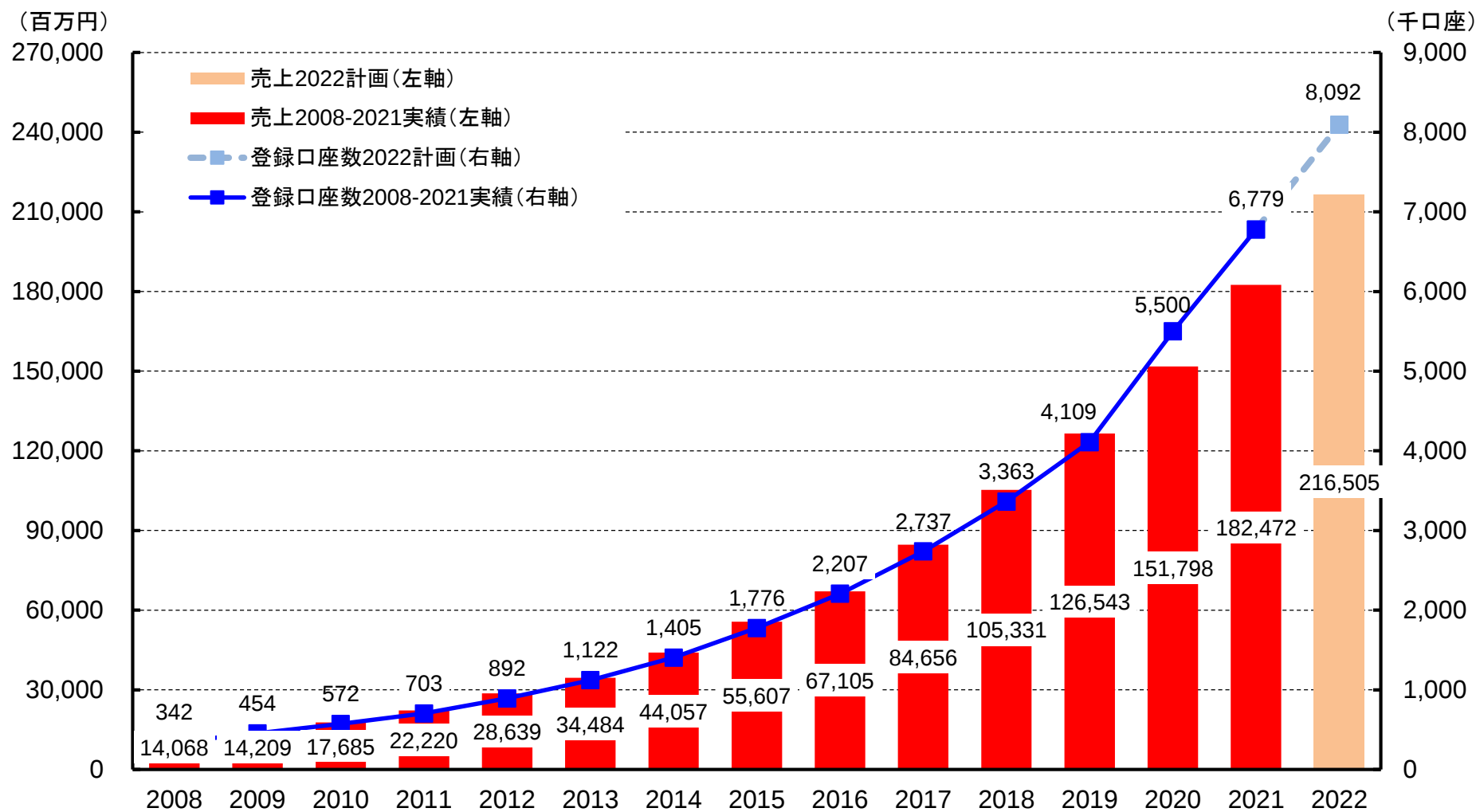
	2022年度 上期計画(1～6月)			2022年度 下期計画(7～12月)		
	金額(百万円)	売上比	前年比	金額(百万円)	売上比	前年比
売上高(単体)	104,617		+18.3%	111,888		+19.0%
減価償却費	32	0.0%	—	65	0.1%	—
人件費・業務委託費	100	0.1%	—	225	0.2%	—
設備賃借料	626	0.6%	—	451	0.4%	—
その他	216	0.2%	—	364	0.3%	—
合計	976	0.9%	—	1,107	1.0%	—

事業計画・戦略 物流 2/2

■ 新物流拠点設置状況アップデート

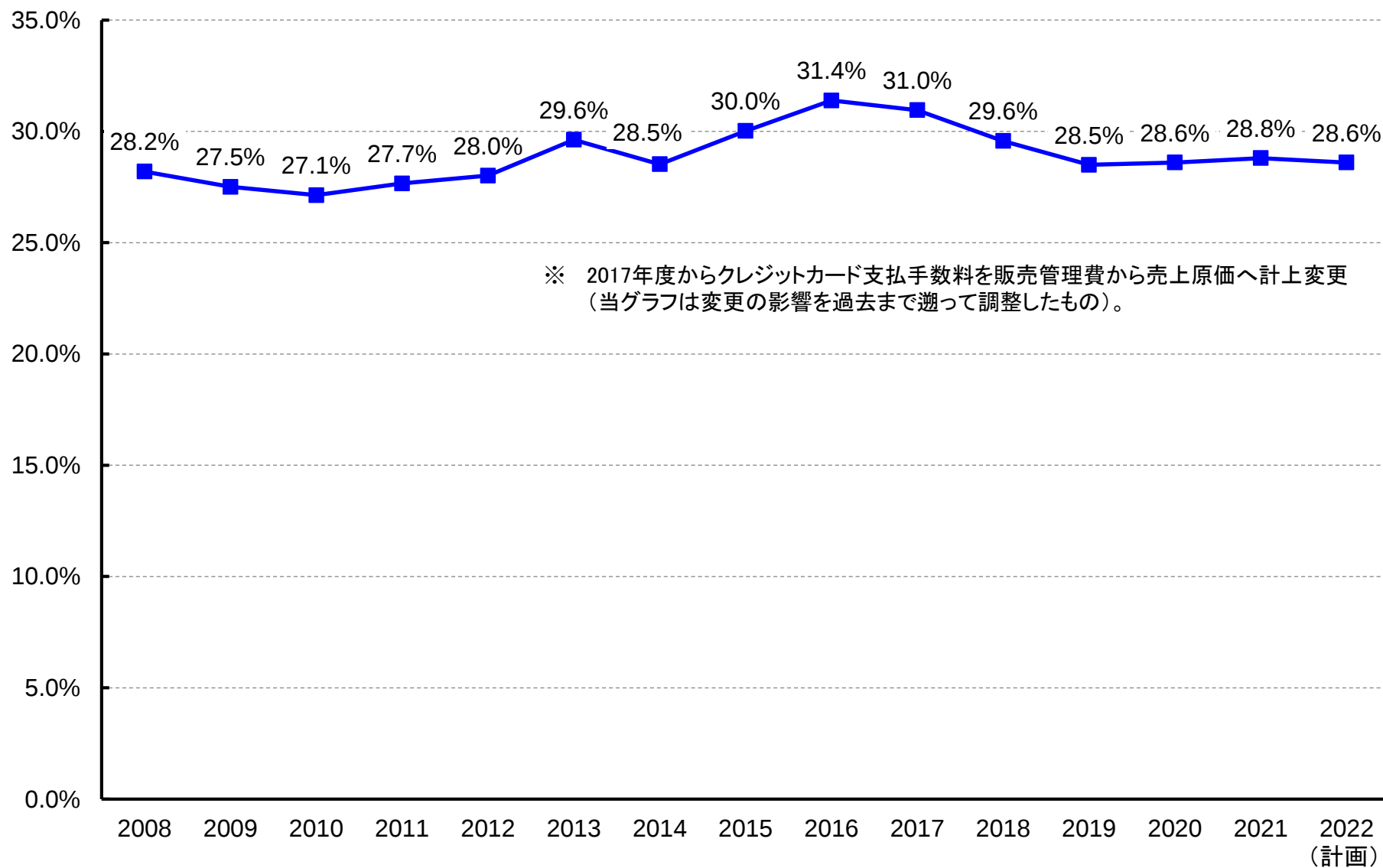
名称(仮称)		猪名川DC	東京エリア新DC
所在地		兵庫県川辺郡猪名川町	東京/関東地域
使用延床面積		計約189,000 m ²	計画中
在庫能力		約60万SKU	計画中
稼働開始		第1期 2022年4月稼働予定	2025年度目途
出荷能力		約9万行/日	約9万行/日追加(計約18万行/日)
投資・賃借料	土地		
	建物	賃借建物 追加工事 約19億円・原状回復費用 約14億円(精査中)	
	賃借料	第1期4.5フロア・危険物倉庫:約225億円(2021~31年 共益費込)	
		第2期1フロア追加 約45億円(2022~31年 共益費込)	
	設備	約79億円	約76億円(精査中)
摘要		1年目は4.5~5.0フロアおよび危険物倉庫賃借。 2年目から1フロアを追加し計5.5~6.0フロアを賃借。 2021年12月より賃借料の一部を計上開始。	
工事進捗		2021年11月建物竣工、設備設置中。	
外観等		 	

事業計画・戦略【単体】売上・登録口座数推移

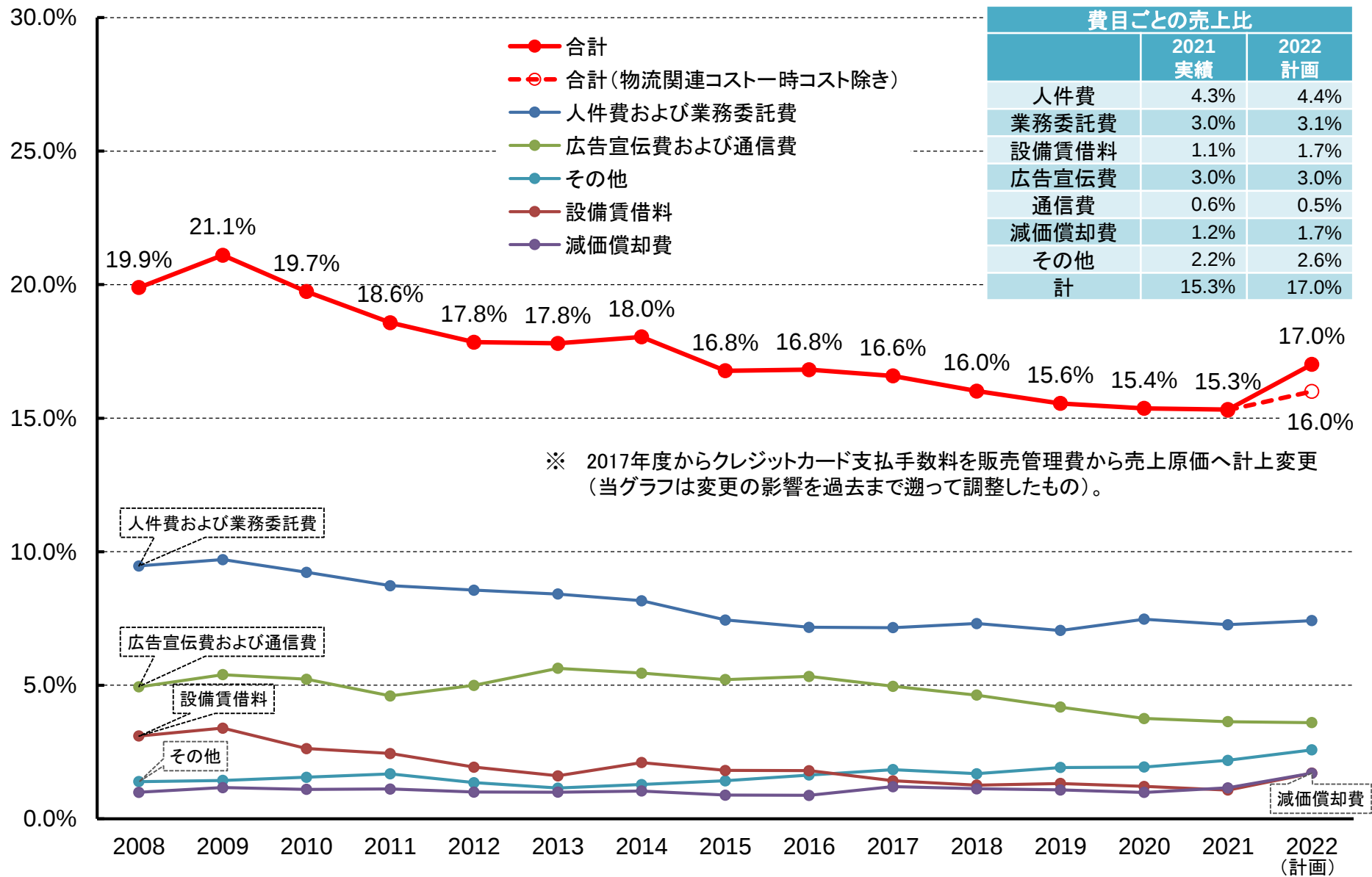


	2020年12月末	2021年12月末	2022年12月末(計画)
登録口座数	5,500,774	6,779,319	8,092,319
		+1,278,545 (対2020年12月末)	+1,313,000 (対2021年12月末)

事業計画・戦略【単体】売上総利益率推移



事業計画・戦略【単体】販売管理費率推移



事業計画・戦略 海外連結子会社

■ NAVIMRO(韓国)

- 取扱商品・在庫点数拡大を進めて顧客拡大を図り、引き続き売上を成長させる。
- 商品粗利率の改善・PBの拡充に取り組み、売上成長を超えた利益拡大を図る。

	2021年度実績			2022年度計画		
	金額(億円)	前年比	現地通貨前年比	金額(億円)	前年比	現地通貨前年比
売上	66.4	+29.1%	+21.8%	78.8	+18.6%	+18.6%
営業利益	1.6	+54.7%	+46.0%	2.3	+39.3%	+39.3%
当期純利益×持分(※注1)	1.6	+47.1%	+38.8%	2.1	+34.6%	+34.6%

■ MONOTARO INDONESIA(インドネシア)

- 高生涯価値顧客に注力するため、獲得方法・利用拡大施策を見直し事業拡大を図る。
- 引き続き商品拡大を継続し、売上拡大の加速化を図る。

	2021年度実績			2022年度計画		
	金額(億円)	前年比	現地通貨前年比	金額(億円)	前年比	現地通貨前年比
売上	3.9	+6.2%	+2.1%	5.4	+37.4%	+32.2%
営業利益	△2.6	—	—	△2.2	—	—
当期純利益×持分(※注1)	△1.3	—	—	△1.1	—	—

■ IB MONOTARO(インド)

- 注文から配送までのリードタイムと配送費の改善のため、年間を通じて主要エリアに倉庫を追加開設(現在1+追加3の計4拠点)。自社倉庫出荷の拡大(マーケットプレイス売上比率の低下)により、前年比200%超の売上成長を目指す。

	2021年度実績			2022年度計画		
	金額(億円)	前年比	現地通貨前年比	金額(億円)	前年比	現地通貨前年比
(※注2) 流通総額(GMV)	4.8	—	—	15.3	+218.6%	+214.4%
(※注2) 売上	3.1	—	—	11.4	+263.8%	+259.0%
営業利益	△2.2	—	—	△5.6	—	—
当期純利益×持分(※注1)	△0.9	—	—	△2.7	—	—

※注1: 当期純利益に各年度末時点の持分比率を乗じた参考値。

※注2: マーケットプレイスでの出品者による販売は手数料部分のみを売上として計上。

事業計画・戦略【連結】2022年度計画

	2021年度 実績		2022年度 計画		
	金額(百万円)	売上比	金額(百万円)	売上比	前年比
売上高	189,731		226,073		+19.2%
売上総利益	54,045	28.5%	63,934	28.3%	+18.3%
販売管理費	29,916	15.8%	39,554	17.5%	+32.2%
営業利益	24,129	12.7%	24,380	10.8%	+1.0%
経常利益	24,302	12.8%	24,392	10.8%	+0.4%
当期純利益 (法人税等税率)	17,340 (28.5%)	9.1%	16,697 (29.9%)	7.4%	△3.7%
親会社株主に帰属 する当期純利益	17,552	9.3%	17,067	7.5%	△2.8%

	2022年度 上期計画(1月～6月)			2022年度 下期計画(7月～12月)		
	金額(百万円)	売上比	前年比	金額(百万円)	売上比	前年比
売上高	108,983		+18.6%	117,089		+19.6%
売上総利益	30,726	28.2%	+16.4%	33,208	28.4%	+20.1%
販売管理費	19,023	17.5%	+31.2%	20,530	17.5%	+33.2%
営業利益	11,702	10.7%	△1.6%	12,677	10.8%	+3.7%
経常利益	11,713	10.7%	△2.2%	12,679	10.8%	+2.8%
当期純利益 (法人税等税率)	8,027 (31.5%)	7.4%	△2.7%	8,669 (28.4%)	7.4%	△4.6%
親会社株主に帰属 する当期純利益	8,204	7.5%	△1.7%	8,862	7.6%	△3.7%

※注: 公表済の連結業績予想に対して期中最新の連結業績予想が下記変動幅のいずれかを超過した場合、修正開示を行う。

連結売上高: ±5%、連結営業利益: ±10%、連結経常利益: ±10%、親会社株主に帰属する当期純利益: ±10%

事業計画・戦略 執行役新体制

新任執行役

執行役	田村 咲耶
担当	・ サプライチェーンマネジメント部門 ・ カスタマーサポート部門
略歴	
2007年4月	株式会社ボストン・コンサルティング・グループ入社
2010年4月	GEヘルスケア・ジャパン株式会社入社
2020年3月	当社入社
2021年4月	当社サプライチェーンマネジメント部門長

執行役	普川 泰如
担当	・ IT部門 ・ ECシステムエンジニアリング部門
略歴	
2001年4月	エー・アンド・アイシステム株式会社 (現 株式会社ラック)入社
2009年9月	オイシックス・ラ・大地株式会社入社
2019年10月	当社入社
2021年1月	当社ECシステムエンジニアリング部門長

新体制

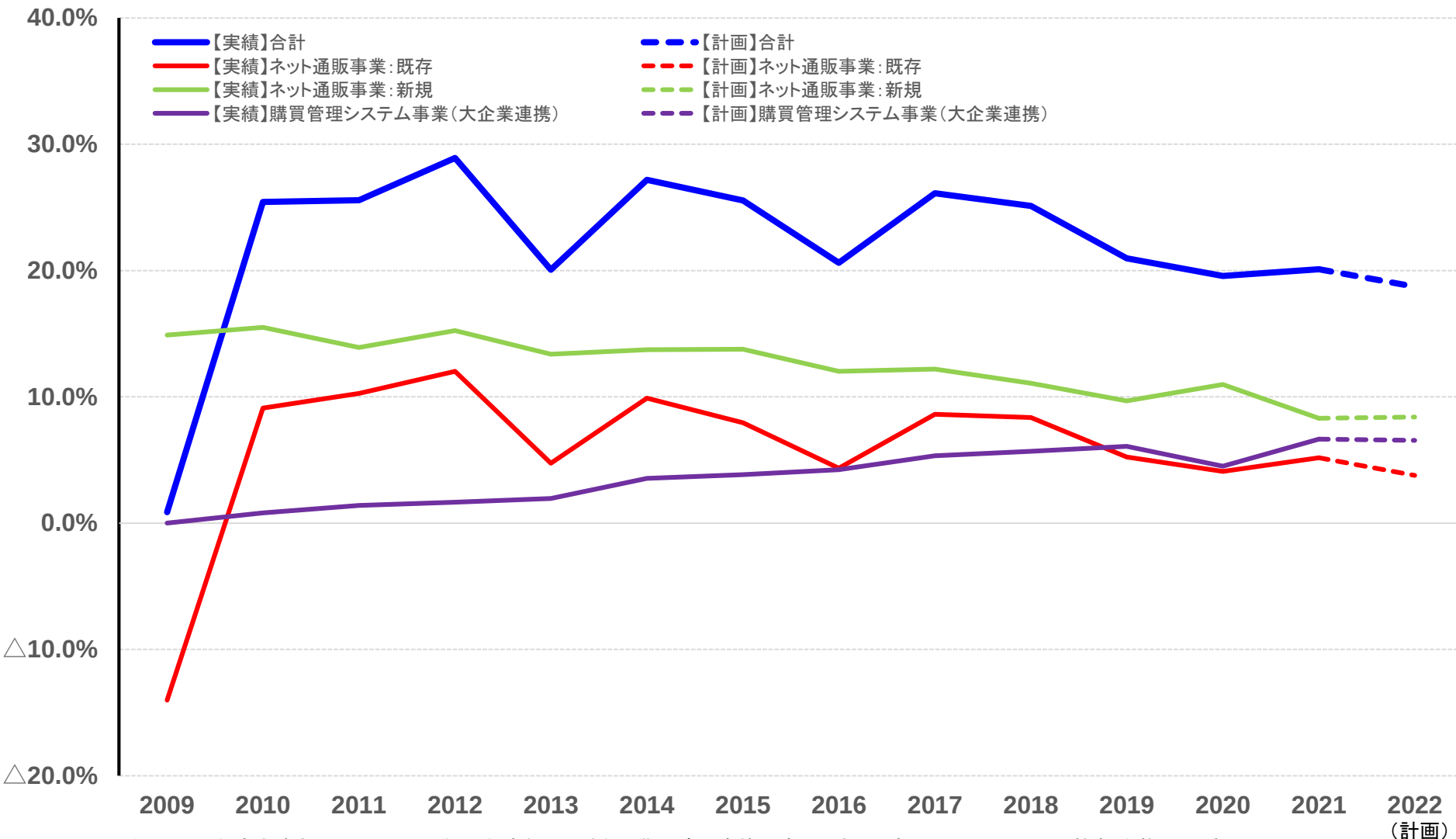
	氏名	担当
代表執行役社長	鈴木 雅哉	
執行役副社長	久保 征人	・ 商品部門 ・ 商品開発部門 ・ エンタープライズビジネス部門
専務執行役	橋原 正明	・ マーケティング部門 ・ CXマネジメント部門
常務執行役	甲田 哲也	・ 管理部門
執行役	吉野 宏樹	・ 物流部門
執行役	田浦 秀俊	・ 海外事業部門
執行役	普川 泰如	・ IT部門 ・ ECシステムエンジニアリング部門
執行役	田村 咲耶	・ サプライチェーンマネジメント部門 ・ カスタマーサポート部門

※:2022年3月開催の取締役会へ付議予定。



参考資料

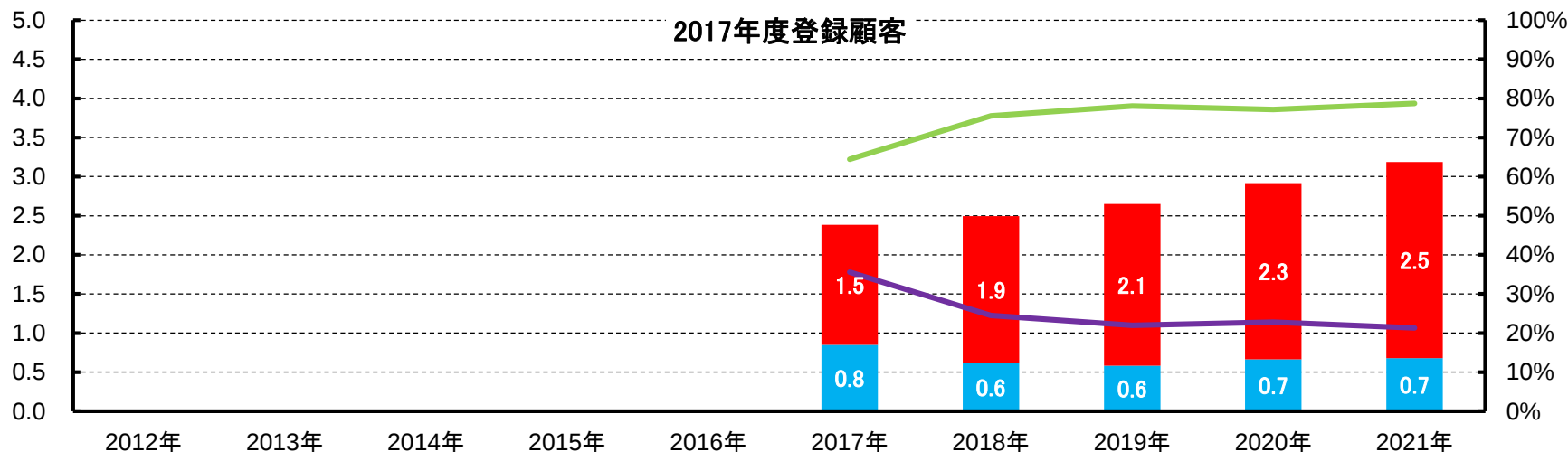
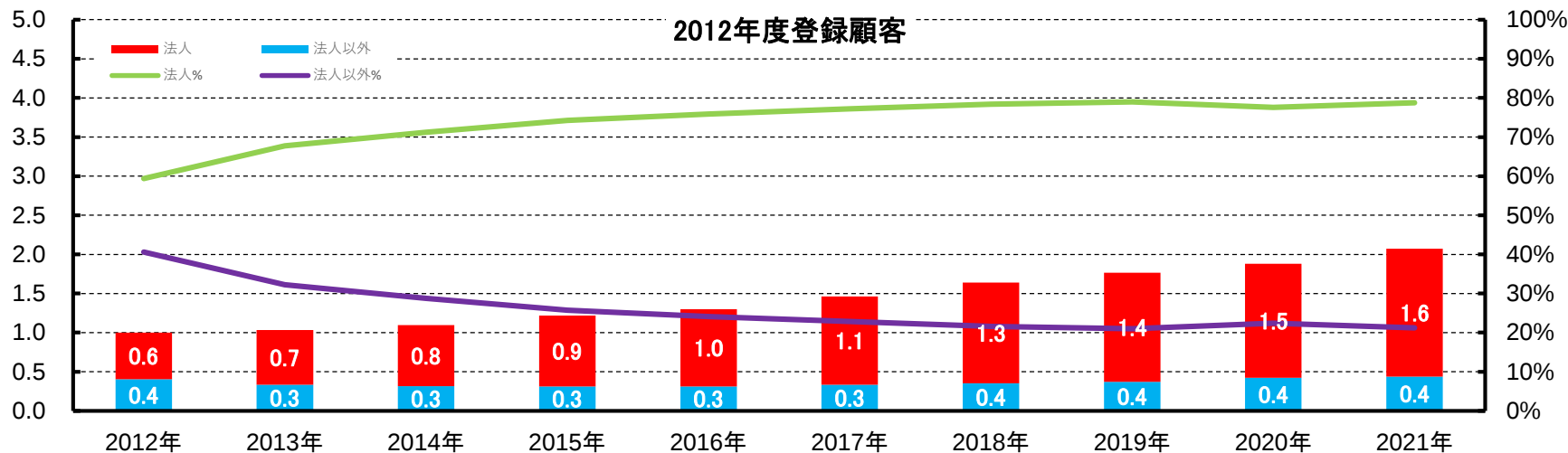
【単体】売上成長率(チャネル別/新規・既存顧客別貢献度)



※ 注1: 2021年度末時点のステータスで遡り、年度毎に対前年同期の売上全体の成長に占める各チャネルの内訳(貢献度)を整理したもの。

※ 注2: 「ネット通販事業:新規」は、各年度に獲得した顧客からの売上による貢献度、「ネット通販事業:既存」は、前年度以前に獲得した顧客からの売上による貢献度を示す。

【単体】登録年度別売上成長・顧客内訳(登録後10年・5年経過比較)

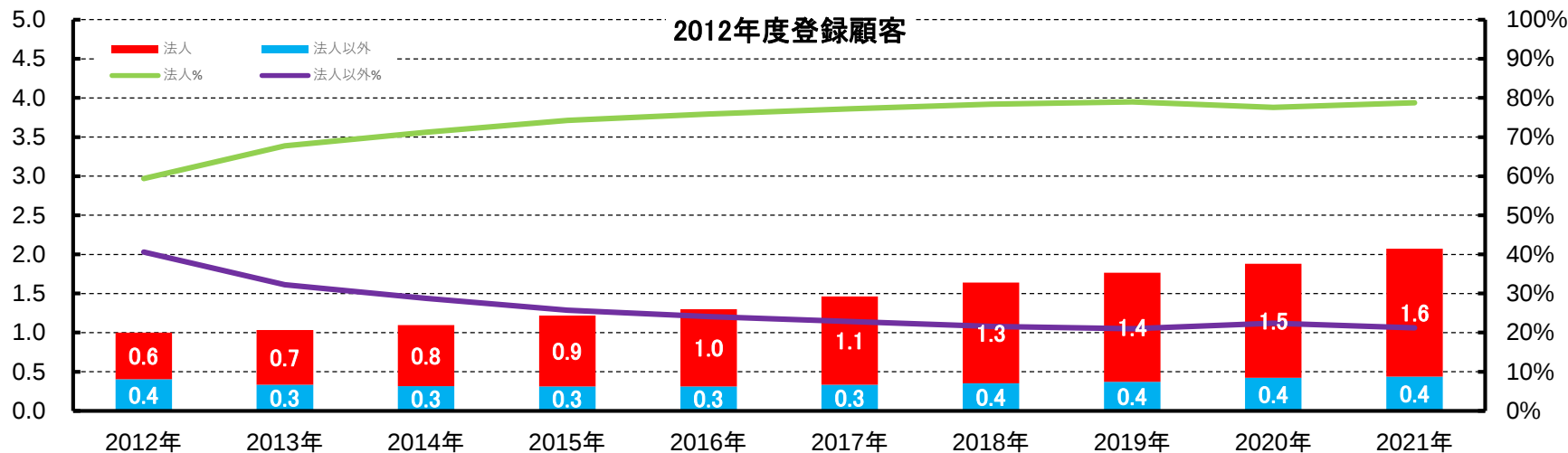


※注1: 棒グラフ(左軸)は2012年度(登録後10年経過時点)・2017年度(登録後5年経過時点)に登録した顧客の2012年度における同年度登録顧客の売上を「1」とした場合の各登録年度顧客の売上成長。棒グラフの内訳は法人および法人以外。

※注2: 線グラフ(右軸)は法人・法人以外の売上割合。

※注3: 売上は2021年度末時点で事業者向けネット通販事業(monotaro.com)顧客のものを各登録年度まで遡って整理したもの(購買管理システム事業/大企業連携へ移行した顧客の売上データは含まれない)。

【単体】登録年度別売上成長・顧客内訳(登録後10年・3年経過比較)



※注1: 棒グラフ(左軸)は2012年度(登録後10年経過時点)・2019年度(登録後3年経過時点)に登録した顧客の2012年度における同年度登録顧客の売上を「1」とした場合の各登録年度顧客の売上成長。棒グラフの内訳は法人および法人以外。

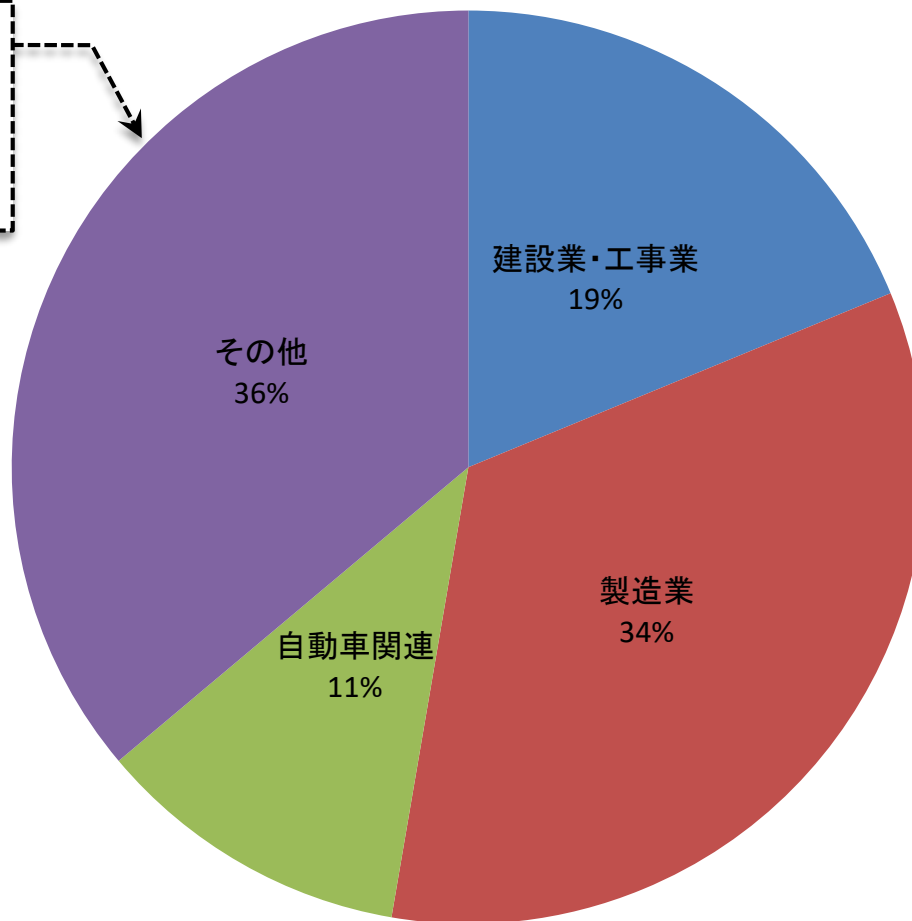
※注2: 線グラフ(右軸)は法人・法人以外の売上割合。

※注3: 売上は2021年度末時点で事業者向けネット通販事業(monotaro.com)顧客のものを各登録年度まで遡って整理したもの(購買管理システム事業/大企業連携へ移行した顧客の売上データは含まれない)。

【単体】顧客属性

顧客の業種

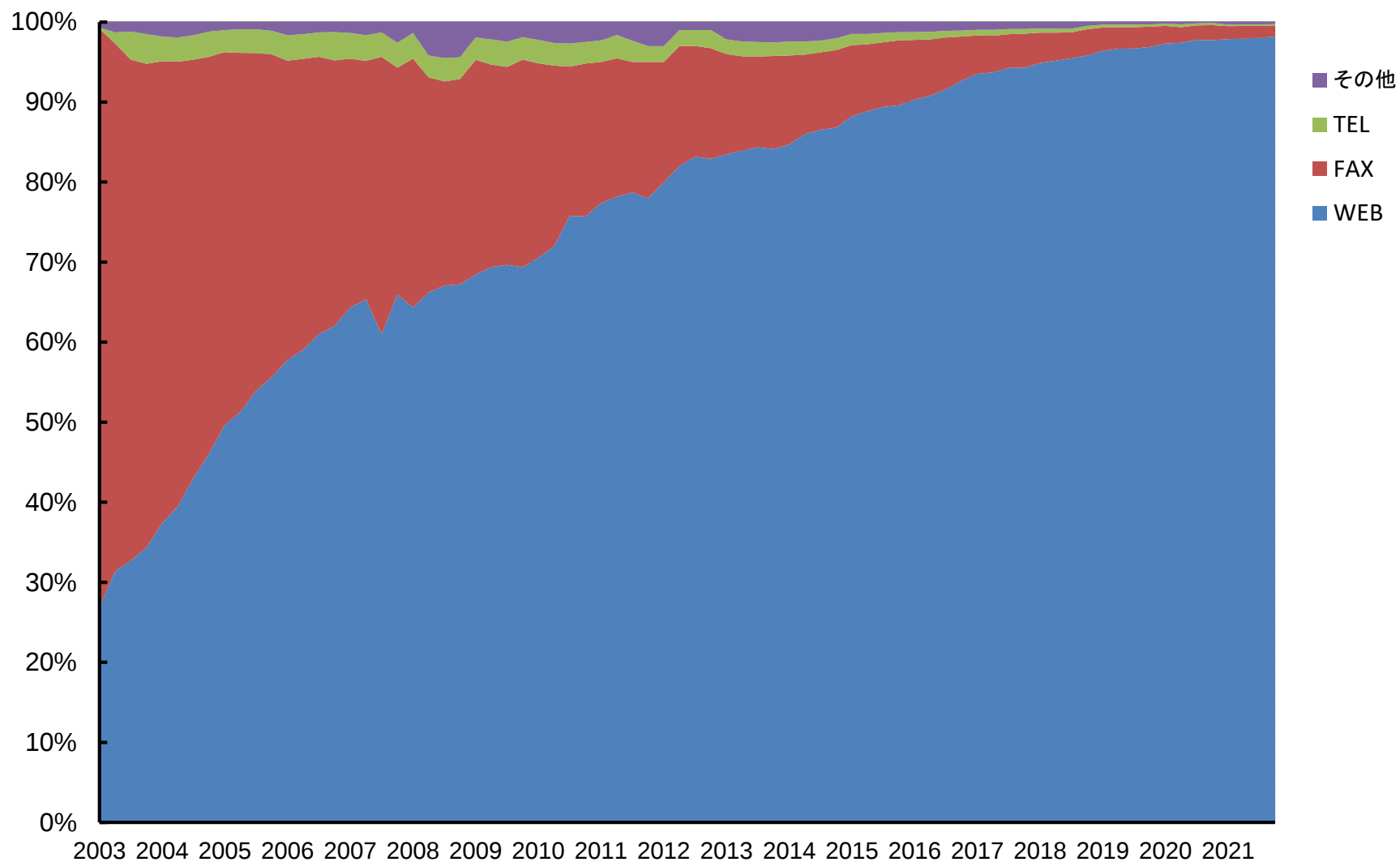
- 卸売、小売業、飲食店: 9%
- 農業: 2%
- 教育: 2%
- 医療: 1%
- 社会保険・福祉: 1%



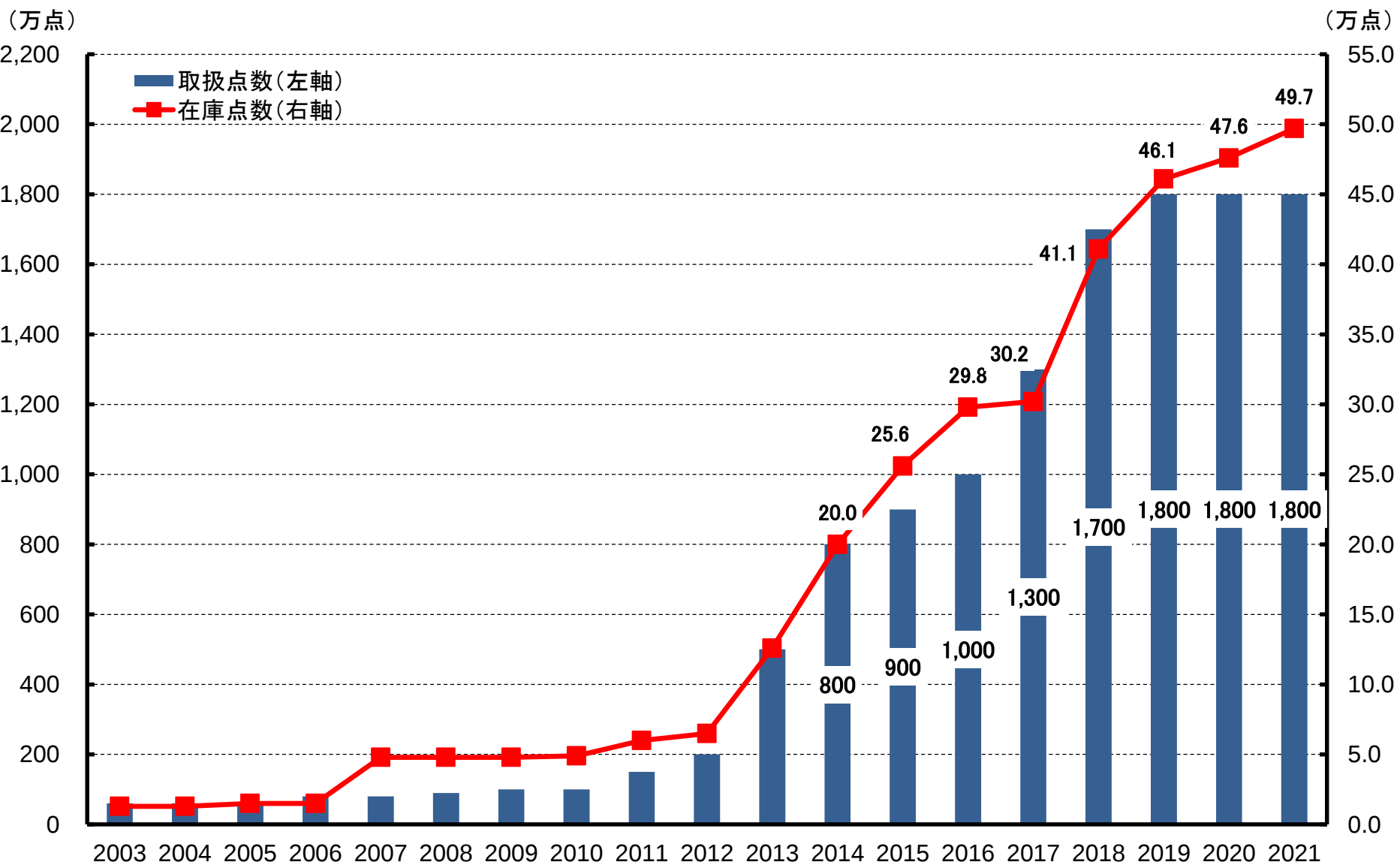
2021年売上ベース

monotaro.com受注のみ(大企業連携を除く)

【単体】受注方法比率



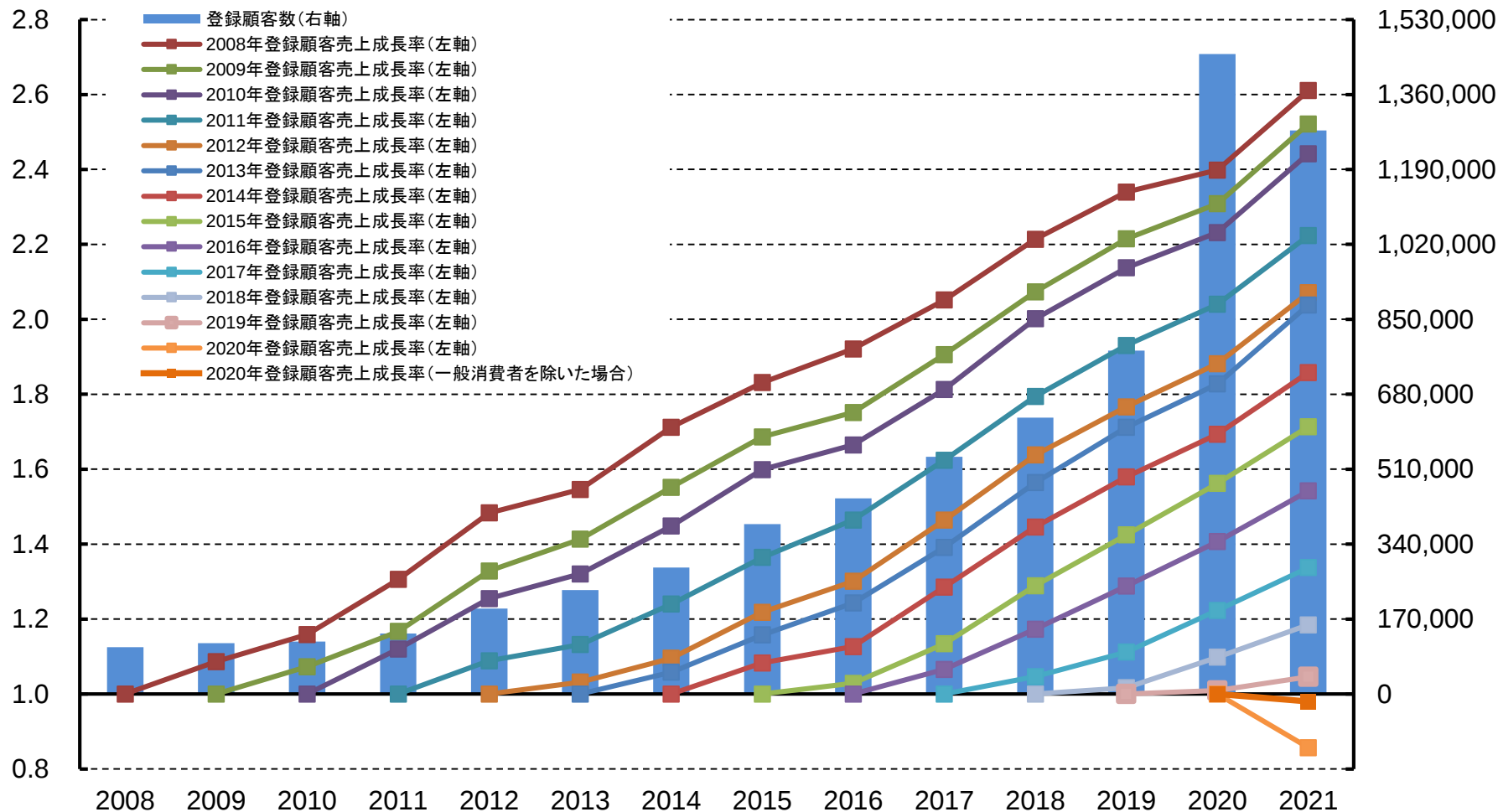
【单体】取扱・在庫点数



【単体】登録年度別登録顧客数・売上成長率

(購入金額成長)

(登録顧客数)

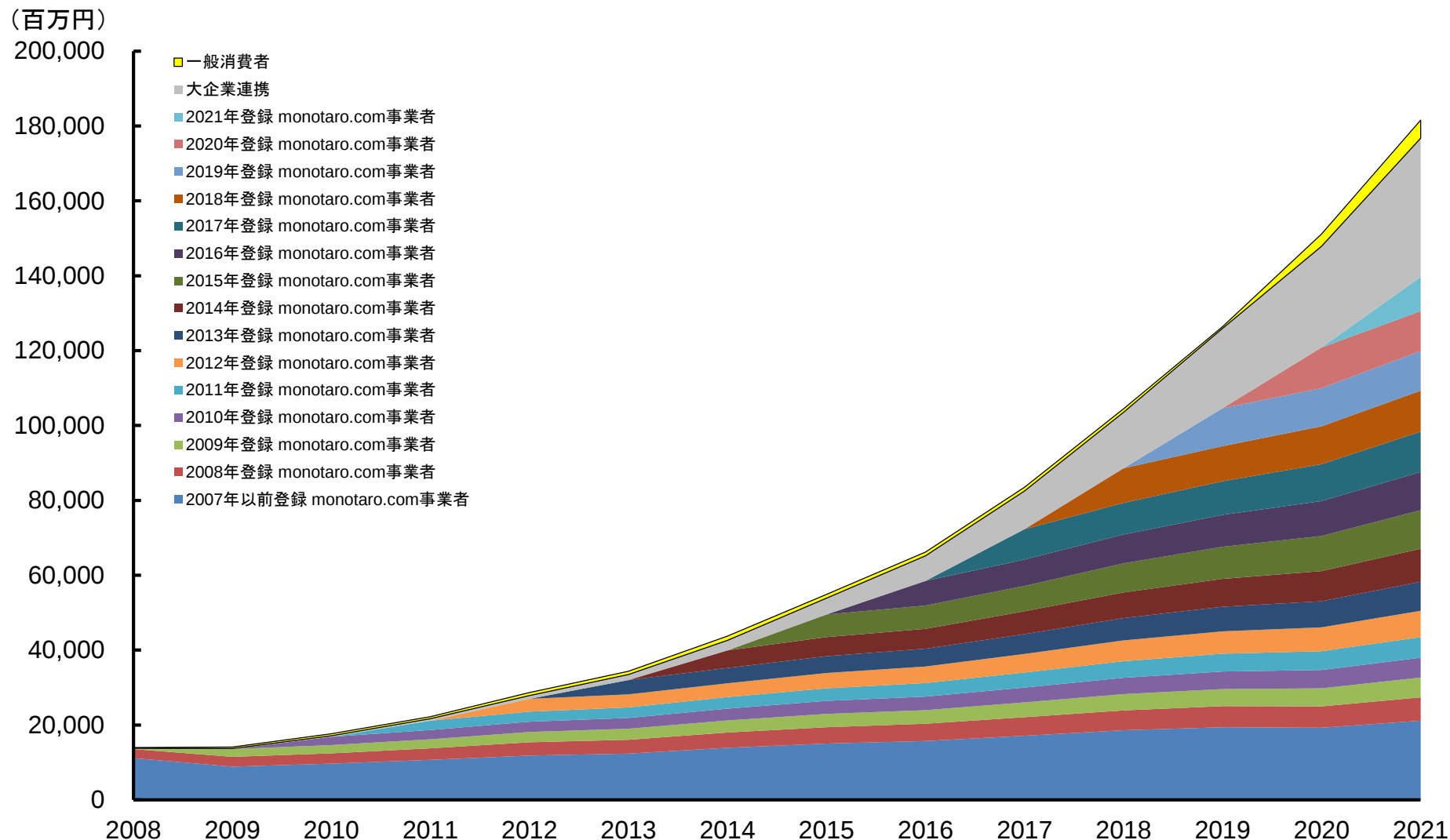


※注1: 棒グラフ(右軸)は該当年度に登録した顧客で2021年度末時点において事業者向けネット通販事業(monotaro.com)の顧客数。

※注2: 折線グラフ(左軸)は該当年度登録顧客の売上成長率。登録年度の売上を1とした場合の倍率。

※注3: 登録顧客数・売上とも2021年度末時点で事業者向けネット通販事業(monotaro.com)顧客のものを各登録年度まで遡って整理したもの(購買管理システム事業/大企業連携へ移行した顧客の売上データは含まれない)。

【単体】登録年度別売上推移



※注1: monotaro.com事業者売上は2021年度末時点のステータスで各登録年度毎に遡って整理したもの。

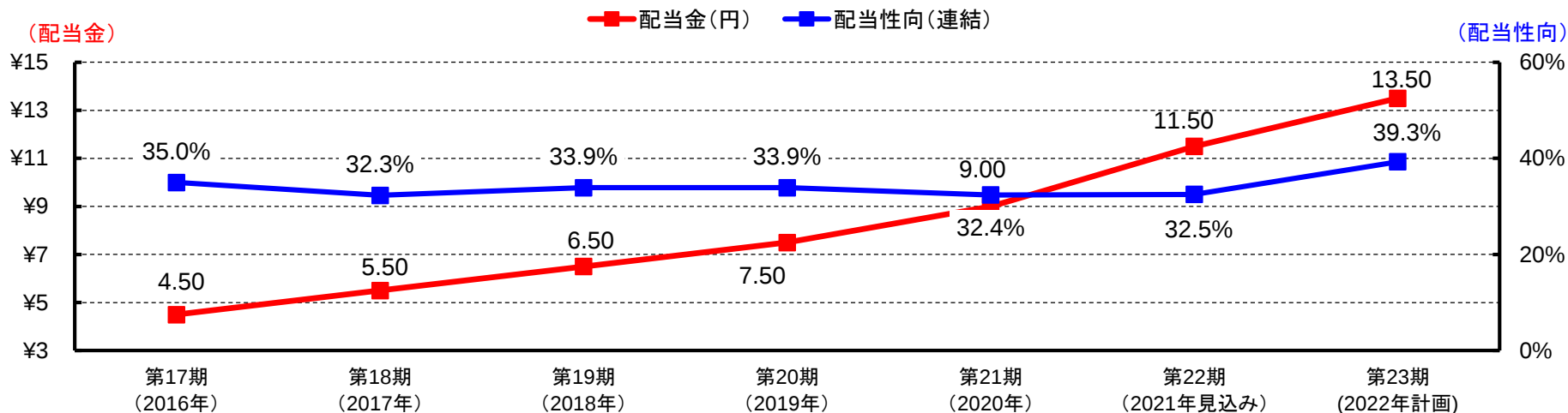
※注2: 大企業連携売上は2021年度末時点のステータスで遡って合算したもの。

※注3: 一般消費者売上はmonotaro.com一般消費者の2021年度末時点のステータスで遡った売上とIHCモノタロウ売上を合算したもの(IHCは閉鎖・monotaro.comへ統合済)。

株主還元

■ 配当の状況

- ・ 配当方針: 安定的かつ継続的な業績成長に見合った成果を配分。
- ・ 第22期(2021年度)配当見込み: 1株当り11.5円(中間配当5.75円、期末配当5.75円)。
- ・ 第23期(2022年度)配当計画: 1株当り13.5円(中間配当6.50円、期末配当7.00円)。



※ グラフ内の配当金額は2021年4月1日付およびそれ以前の株式分割を考慮したもの。

■ 株主優待制度

- ・ 12月31日時点で当社株式1単位(100株)を半年以上継続保有されている株主様を対象に実施。
- ・ 継続保有期間(右表)に応じ当社プライベートブランド商品からお選び頂き贈呈。

継続保有期間	優待額
半年以上	3,000円(税抜)
3年以上	5,000円(税抜)
5年以上	7,000円(税抜)



サステナビリティ (SDGs)

SDGs:プロジェクト開始の背景とこれまでの進捗

プロジェクトの背景

- SDGsへの社会的関心の高まり。
 - ・ MonotaROの事業拡大に伴い、事業持続性を維持する上で、当社取組みへの社会期待値の高まり・要請。
- 社員のSDGsへの関心・意識も高まり、行動への機運が生まれ、有志メンバーによるプロジェクトがスタート。

第一次 プロジェクト

【2021年3月～7月】

- ・ SDGsを学び・理解。

【2021年8月～10月】

- ・ 優先課題を選定・深掘り。

- 優先して取組むべき
テーマの絞り込みと
全体像の明確化。

第二次 プロジェクト

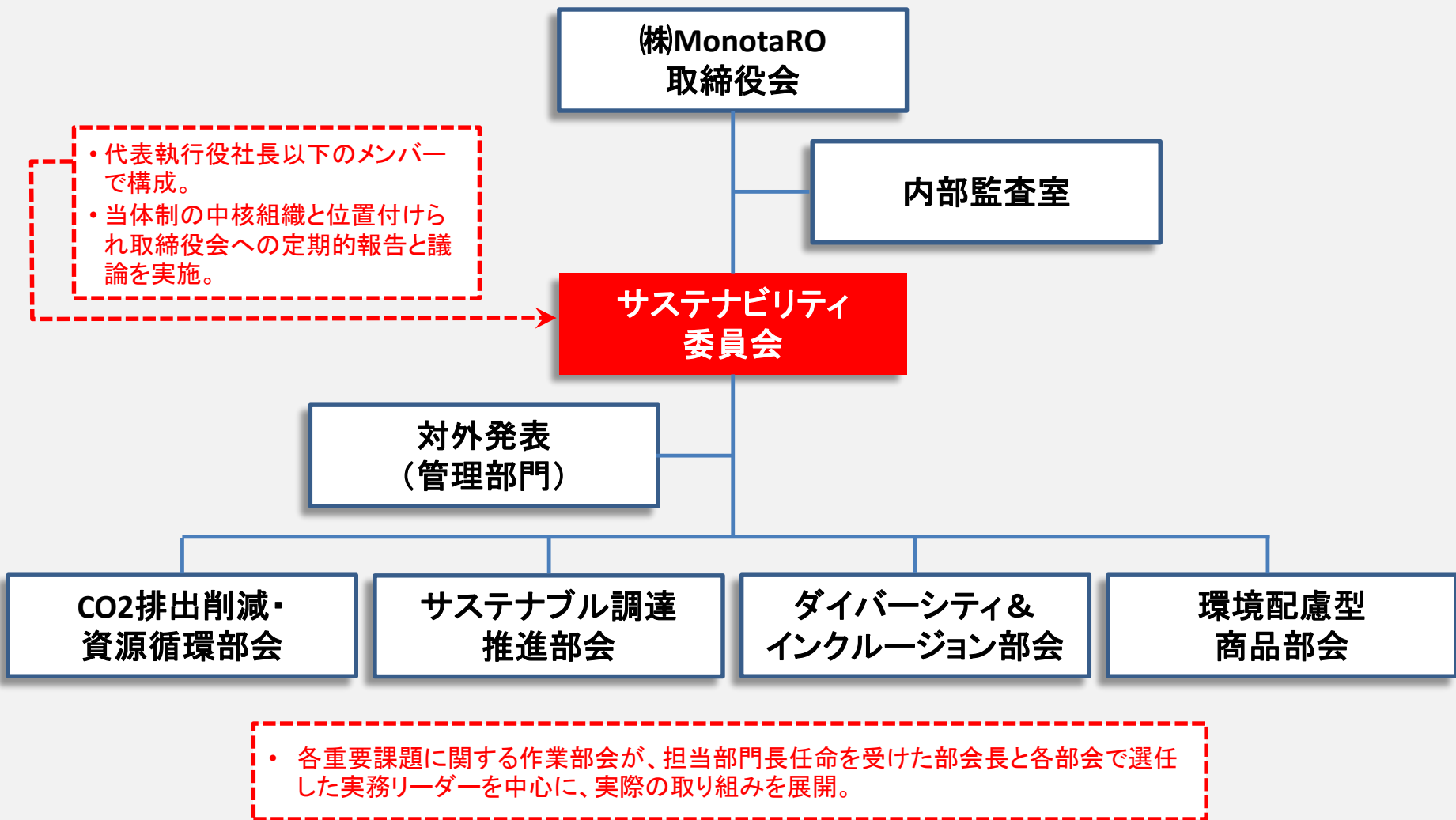
- タスク・スケジュールを明確化し具体的成果に結実。
 - ・ **体制の確立(サステナビリティ委員会・専門部会設立)。**
 - ・ 優先課題を具体的計画に落とし込み、コミット(開示)。
 - ・ 具体的計画を一つ一つ実現し成果を報告していく。

SDGs: 優先取組み分野

優先取組み分野	考え方・戦略、現状、今後の取組み		SDGs 17の目標
気候変動対策としての二酸化炭素排出量の削減	考え方・戦略	気候変動リスク下、事業価値を継続的に成長させるためにも二酸化炭素排出量のScope 1, 2, 3を現状把握し、アクションプランを策定。	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 9 産業と経済活動の発展を促そう 12 つくる責任を消費しよう
	現状	自社倉庫コンプレッサー圧の適正化による消費電力削減効果検証を2021年12月より開始。	13 気候変動に具体的な対策を 17 パートナリシップで目標を達成しよう
	今後の取組み	Scope1-3の計測を通じ現状を適切に把握し、2022年の春頃に今後に向けたロードマップを公表予定。	
リサイクル・廃棄物削減を通じた資源循環型モデルの実現	考え方・戦略	配送梱包材や滞留在庫商品をテクノロジーとオペレーションの力で削減し、資源循環型モデルを実現できるよう目指す。	12 つくる責任を消費しよう 17 パートナリシップで目標を達成しよう
	現状	- 需要予測精度の向上による不要な量の購入抑制。 「在庫限りセール」ページによる在庫廃棄の回避。 - 梱包資材のリサイクル。トナー回収・商品の修理サービス。	
	今後の取組み	現状分析を通じて2022年春頃にロードマップを公表予定。	
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	今後の取組み	環境や人権に配慮した産業社会の発展に向けて、サプライヤー様と協調した取組みを推進。	8 働きがいも経済成長も 12 つくる責任を消費しよう 17 パートナリシップで目標を達成しよう
ダイバーシティ&インクルージョン	考え方・戦略	- 熱意・資質があれば、誰でも能力を発揮し、活躍できる企業を目指す。 - 多様性を育む社内風土の醸成。	5 ジェンダー平等を實現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう
	現状	- 男女雇用比率(正社員) 男性:女性 62%:38%。 - 女性管理職比率 18.2%。 - 全従業員の時間外平均が25時間未満。 - 産休育休支援座談会・ハンドブックの提供	
	今後の取組み	- 育児・介護・障がい・言語の壁等による離職・不採用を防ぐ制度の検討と導入。 - 公的証明・認証を取得することによる社員採用を活性化。 - 従業員を対象とした研修の導入・実施。	
環境配慮型商品の開発と提案	考え方・戦略	お客様のSDGs参加を促進する商品やサービスを提供することで、次世代のモノタロウの強みを作る。	9 産業と経済活動の発展を促そう 12 つくる責任を消費しよう 13 気候変動に具体的な対策を
	今後の取組み	- 第三者組織の認証情報の活用。 - お客様へのヒアリングを実施し、モノタロウの環境配慮商品の基準定義。	14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう 17 パートナリシップで目標を達成しよう

SDGs: 今後の体制

■ サステナビリティ実現に向けた体制





本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、計画数値と異なる可能性があることにご留意ください。又、本資料は情報の提供のみを目的としており、取引の勧誘を目的としていません。

お問合せ先

IR・広報グループ

Tel:06-4869-7190

Fax:06-4869-7178

Mail: pr@monotaro.com

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