

2026年12月期 第1四半期 決算概要

2026年5月

株式会社 MonotaRO

www.monotaro.com

東証プライム市場：3064

2026年12月期第1四半期決算 ハイライト

連結売上高	955億円	前年比 +20.8%
		計画比 +0.1%
連結営業利益	131億円	前年比 +22.6%
		計画比 +3.5%

MonotaRO単体

売上高	927億円	前年比 +21.2%
		計画比 △0.0%

MonotaRO.com事業 (ロイヤリティ含む)	598億円	前年比 +18.9%
		計画比 +0.3%

エンタープライズ事業	329億円	前年比 +25.6%
		計画比 △0.6%
		売上構成比 35.5%

営業利益	135億円	前年比 +21.8%
		計画比 +3.1%
		営業利益率 14.6%

■ 売上高・営業利益

- MonotaRO単体売上高は計画通り着地、営業利益は計画比増
- 海外子会社売上高の計画比増により、連結売上高は計画を上回る(+0.1%)

■ MonotaRO.com事業

- オフィス関連商品定着（1月～3月前半）
 - コピー用紙、事務用品を中心に計画を下回るが、他カテゴリーは計画通りに着地
- 3月後半から中東情勢の影響により石油由来商品の需要増による売上押し上げ効果が発現

■ エンタープライズ事業

- オフィス関連商品定着は事務用品・コピー用紙を中心に計画を下回る
- 営業型化による新規接続・未利用拠点のアクティベーションは計画通りに進捗

当社について

事業概要と特徴・差別化戦略

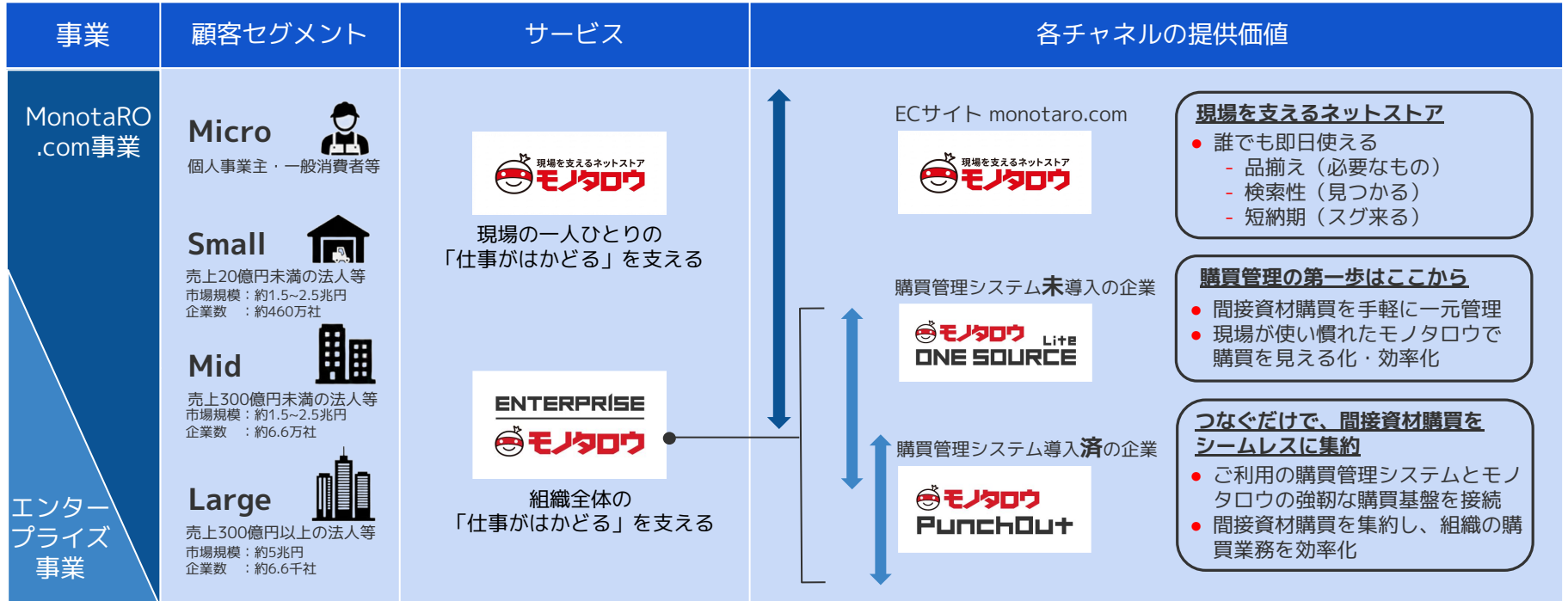
- 企業理念
 - ・ 資材調達ネットワークを変革する
- 主な事業内容
 - ・ インターネット等を利用した、事業者向け工場・工事用、自動車整備用等の間接資材の通信販売
(商品点数：2,888万点超・うち当日出荷対象商品約74.4万点、在庫点数約68.4万点)
- 販売商品の特長
 - ・ 種類は多岐にわたり、顧客にとっては価格よりも利便性が重要
- 従業員数（連結・2026年3月末）

	正社員		アルバイト・派遣		計	
本社等（内、MonotaRO）	1,297	(751)	472	(433)	1,769	(1,184)
物流センター（同）	253	(187)	1,691	(1,573)	1,944	(1,760)
計（同）	1,550	(938)	2,163	(2,006)	3,713	(2,944)

- 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、自動車関連等
- 市場規模
 - ・ 8～10兆円
- 経営戦略
 - ・ 品揃え・マーケティング/セールス・サプライチェーン・オペレーション・ソフトウェア・データ/アルゴリズムの競争優位性を高度化し、顧客利便性を追求することでシェアゲインを進める

事業展開と提供価値

- 提供価値：間接資材購買プロセスにかかる利便性追求による時間価値の提供



2026年12月期第1四半期 【連結】決算概要

損益計算書サマリー

	2025年度Q1 実績		2026年度Q1 計画		2026年度Q1 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	79,106		95,447		95,582		+20.8%	+0.1%
売上総利益	23,278	29.4%	27,809	29.1%	27,934	29.2%	+20.0%	+0.4%
販売管理費	12,538	15.8%	15,086	15.8%	14,763	15.4%	+17.8%	△2.1%
営業利益	10,740	13.6%	12,722	13.3%	13,170	13.8%	+22.6%	+3.5%
経常利益	10,714	13.5%	12,630	13.2%	13,031	13.6%	+21.6%	+3.2%
当期純利益 (法人税等税率)	7,404 (30.9%)	9.4%	8,543 (32.4%)	9.0%	8,792 (32.5%)	9.2%	+18.7%	+2.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	7,537	9.5%	8,617	9.0%	8,912	9.3%	+18.2%	+3.4%

貸借対照表サマリー

	2025年 3月	2025年 12月	2026年 3月	
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	金額 (百万円)	構成比
資産の部				
流動資産				
現預金	29,470	47,293	36,166	19.7%
売掛金	36,342	42,614	43,003	23.4%
棚卸資産	21,605	22,436	24,626	13.4%
その他	9,034	10,772	11,033	6.0%
流動資産合計	96,453	123,116	114,830	62.5%
固定資産				
有形固定資産	36,758	54,958	54,516	29.7%
無形固定資産	6,413	7,685	7,675	4.2%
投資その他資産	7,218	7,484	6,782	3.7%
固定資産合計	50,389	70,127	68,974	37.5%
資産合計	146,842	193,243	183,805	

	2025年 3月	2025年 12月	2026年 3月	
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	金額 (百万円)	構成比
負債の部				
流動負債				
買掛金	23,214	25,018	28,844	15.7%
短期借入金等 ^{※1}	406	109	148	0.1%
その他	12,352	28,430	15,102	8.2%
流動負債合計	35,974	53,558	44,095	24.0%
固定負債				
長期借入金	0	13,000	20,500	11.2%
その他	4,340	3,751	3,830	2.1%
固定負債合計	4,340	16,751	24,330	13.2%
負債合計	40,314	70,310	68,426	37.2%
純資産の部				
株主資本合計	105,603	122,174	114,902	62.5%
自己株式	△747	△876	△7,013	△3.8%
その他	923	759	475	0.3%
純資産合計	106,527	122,933	115,378	62.8%
負債・純資産合計	146,842	193,243	183,805	

※1：短期借入金および一年以内返済長期借入金

キャッシュフローサマリー

	2025年度Q1 実績	2026年度Q1 実績
	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	10,710	13,019
減価償却費	1,726	1,567
売上債権の増減額 (△は増加)	△2,813	△411
棚卸資産の増減額 (△は増加)	△1,019	△2,234
仕入債務の増減額 (△は減少)	3,437	3,855
法人税等の支払額	△6,921	△8,487
未払消費税等の増減額 (△は減少)	△625	△446
その他	346	△563
計	4,841	6,299
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	△351	△8,150
無形固定資産取得による支出	△617	△531
その他	221	280
計	△747	△8,401
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入による収入	—	7,500
長期借入金の返済による支出	0	0
配当金の支払額	△4,944	△8,897
自己株式取得	—	△6,136
非支配株主からの株式の取得	0	△1,206
その他	△8	16
計	△4,952	△8,724
現金および現金同等物に係る換算差額	△41	△4
現金および現金同等物の増減額 (△は減少)	△900	△10,830
現金および現金同等物の期首残高	30,370	46,995
現金および現金同等物の期末残高	29,470	36,165

2026年12月期第1四半期 【单体】決算概要

損益計算書サマリー 1/3

	2025年度Q1 実績		2026年度Q1 計画		2026年度Q1 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	76,477		92,719		92,702		+21.2%	△0.0%
うち エンター プライズ事業	26,207	34.3%	33,137	35.7%	32,926	35.5%	+25.6%	△0.6%
売上総利益	22,738	29.7%	27,178	29.3%	27,341	29.5%	+20.2%	+0.6%
販売管理費	11,647	15.2%	14,067	15.2%	13,827	14.9%	+18.7%	△1.7%
営業利益	11,091	14.5%	13,110	14.1%	13,514	14.6%	+21.8%	+3.1%
経常利益	11,063	14.5%	12,999	14.0%	13,436	14.5%	+21.5%	+3.4%
当期純利益 (法人税等税率)	7,753 (29.9%)	10.1%	8,908 (31.5%)	9.6%	9,201 (31.5%)	9.9%	+18.7%	+3.3%

損益計算書サマリー 2/3 対前年実績

	2025年度Q1 実績 (A)		2026年度Q1 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	76,477	—	92,702	—	増減金額 (百万円)	+16,225	<ul style="list-style-type: none"> ■ MonotaRO.com事業：注文件数・単価共に上昇。 ■ エンタープライズ事業：注文顧客数増を主因に成長（対前年同期：+25.6%）。 ■ ロイヤリティ受領額対前年比減。
					増減率	+21.2%	
					売上比増減	—	
売上総利益	22,738	29.7%	27,341	29.5%	増減金額 (百万円)	+4,603	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商品粗利率増（+0.2pt.：PB利益率改善、商品ミックス変化等）。 ■ 配送料率増（△0.3pt.：出荷箱あたり配送費増等）。 ■ ロイヤリティ受領額対前年比減。
					増減率	+20.2%	
					売上比増減	△0.2%	
販売管理費	11,647	15.2%	13,827	14.9%	増減金額 (百万円)	+2,180	<ul style="list-style-type: none"> ■ 減価償却費率減（△0.5pt.：受発注管理システム/OMS早期償却費用減等）。 ■ 人件費率減（△0.3pt.：生産性改善等）。 ■ 賃借料率減（△0.2pt.：売上増による賃借料費率減）。 ■ 業務委託費率増（+0.3pt.：物流業務委託費増等）。 ■ 広告宣伝費率増（+0.4pt.：リスティング広告、TV広告増等）。
					増減率	+18.7%	
					売上比増減	△0.3%	
営業利益	11,091	14.5%	13,514	14.6%	増減金額 (百万円)	+2,422	<ul style="list-style-type: none"> ■ 粗利率が減少（△0.2pt.）し、販管費率が改善（△0.3pt.）したため、営業利益率は改善（+0.1pt.）。
					増減率	+21.8%	
					売上比増減	+0.1%	
当期純利益 (法人税等税率)	7,753 (29.9%)	10.1%	9,201 (31.5%)	9.9%	増減金額 (百万円)	+1,448	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益が前年より2,422百万円増となり、当期純利益は対前年+18.7%。
					増減率	+18.7%	
					売上比増減	△0.2%	

損益計算書サマリー 3/3 対計画

	2026年度Q1 計画 (A)		2026年度Q1 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	92,719	—	92,702	—	増減金額 (百万円)	△17
					増減率	△0.0%
					売上比増減	—
売上総利益	27,178	29.3%	27,341	29.5%	増減金額 (百万円)	+163
					増減率	+0.6%
					売上比増減	+0.2%
販売管理費	14,067	15.2%	13,827	14.9%	増減金額 (百万円)	△240
					増減率	△1.7%
					売上比増減	△0.3%
営業利益	13,110	14.1%	13,514	14.6%	増減金額 (百万円)	+404
					増減率	+3.1%
					売上比増減	+0.5%
当期純利益 (法人税等税率)	8,908 (31.5%)	9.6%	9,201 (31.5%)	9.9%	増減金額 (百万円)	+293
					増減率	+3.3%
					売上比増減	+0.3%

- MonotaRO.com事業：計画比増。前四半期流入したオフィス関連商品需要リテンションはコピー用紙、事務用品を除き想定通り推移。3月後半以降に中東情勢影響による関連商品需要増。
- エンタープライズ事業：既存企業の注文単価・件数が計画比減。

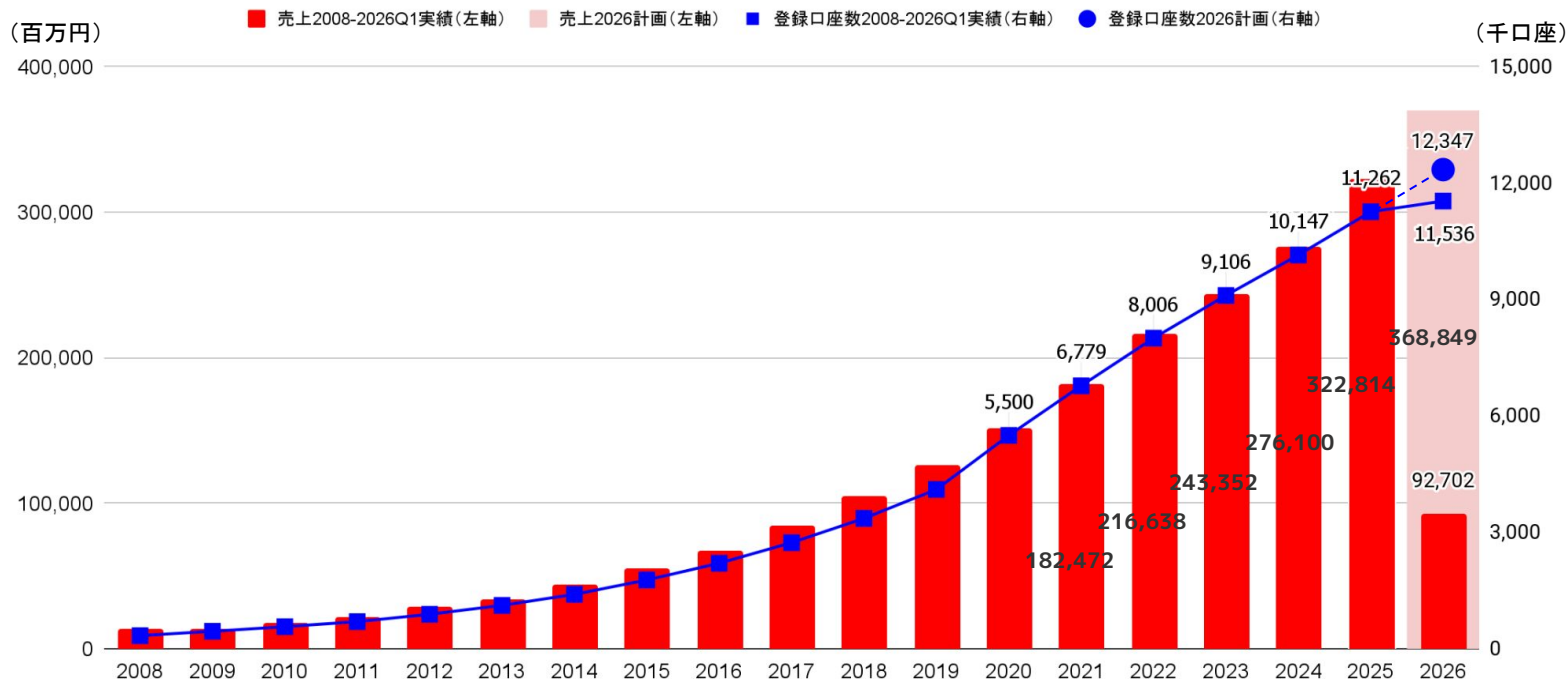
- 商品粗利率増 (+0.2pt.：主に3月後半の商品ミックス変化による利益率増)。
- 配送費率・諸掛等は計画水準で着地。
- ロイヤリティ受領額は計画通り。

- 広告宣伝費率減 (△0.2pt.：カタログ費用発生期ずれ等)。
- 通信費率減 (△0.1pt.：カタログ発送費用期ずれ等)。
- その他経費率減 (△0.1pt.：備品消耗品費率・営繕費率減等)。
- 人件費率増 (+0.1pt.：2025年度業績運動賞与引当金増等)。

- 粗利率が上昇 (+0.2pt.) し、販管費率が減少 (△0.3pt.) したため、営業利益率増 (+0.5pt.)。

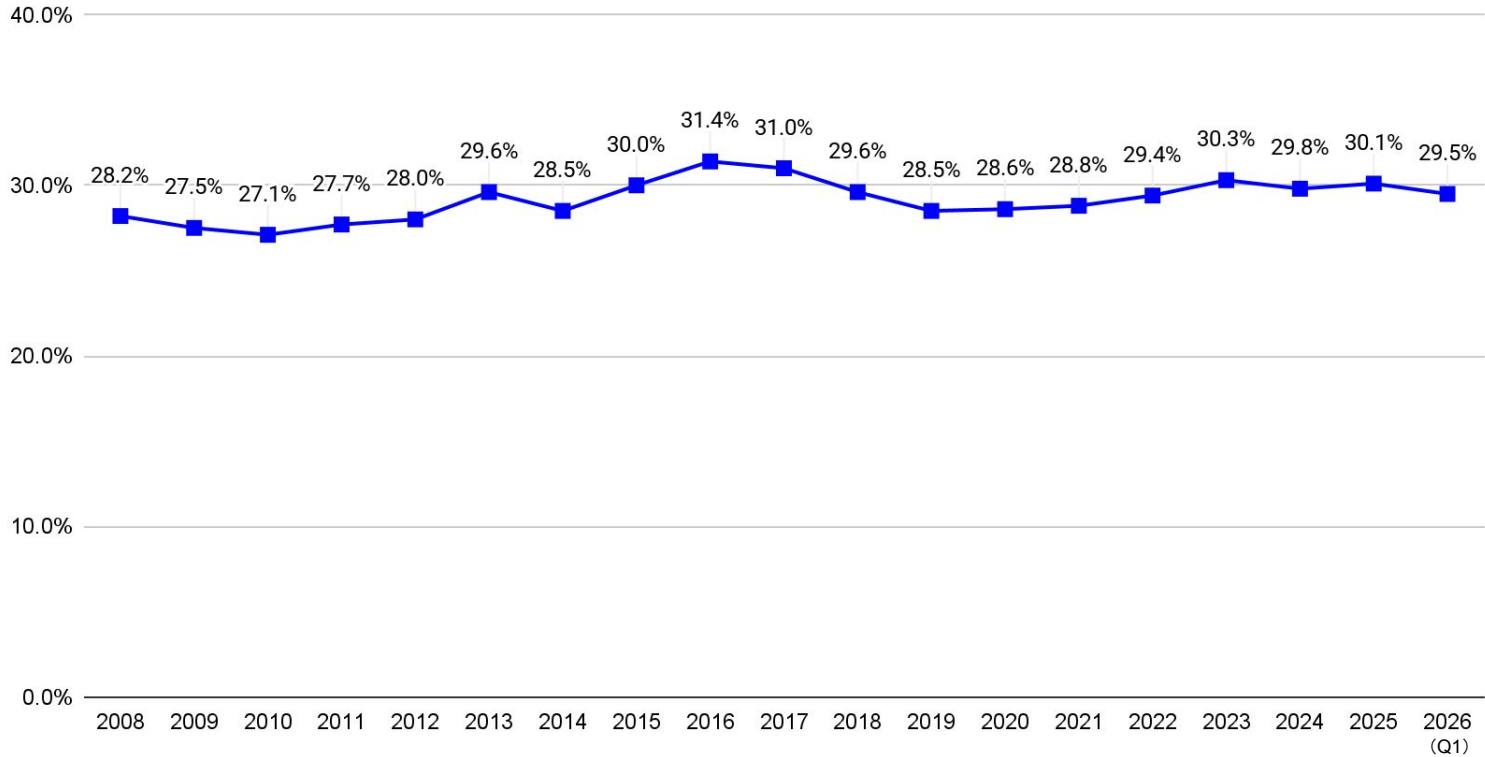
- 営業利益が計画から404百万円増となり、当期純利益は293百万円増 (計画比+3.3%)。

売上・登録口座数推移

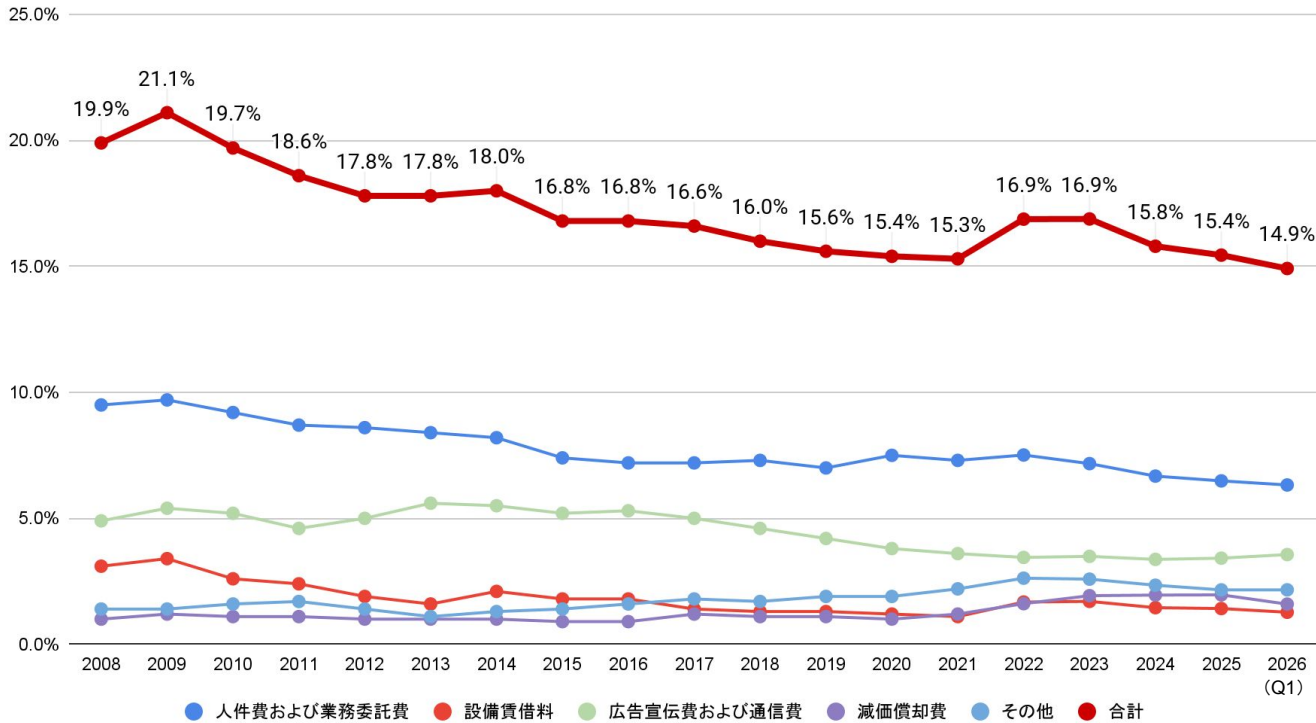


	2025年12月末		2026年3月末		2026年12月末 (計画)	
登録口座数 (千口座)	11,262	1,114	11,536	274	12,347	1,085
	(対2024年12月末)		(対2025年12月末)		(対2025年12月末)	

売上総利益率推移



販売管理費率推移



	2025Q1 実績	2026Q1 実績
人件費	4.2%	3.9%
業務委託費	2.1%	2.4%
設備賃借料	1.5%	1.3%
広告宣伝費	2.9%	3.4%
通信費	0.2%	0.2%
減価償却費	2.1%	1.6%
その他	2.1%	2.2%
計	15.2%	14.9%

物流関連コスト

- 物流関連コスト2026年Q1 売上比実績：5.9%.
 - 対前年同期：△0.3pt.
 - 人件費・業務委託費率：+0.1pt.（物量増による倉庫派遣費用増等）
 - 減価償却費率：△0.2pt.（売上増・猪名川DC稼働率増による売上比率減）
 - 設備賃借料率：△0.2pt.（売上増・猪名川DC稼働率増による売上比率減）
 - 対計画：±0.0pt.
 - 人件費・業務委託費率：+0.1pt.（物量見積り差異等による倉庫派遣費用増）
 - その他費用率：△0.1pt.（営繕費/備品消耗品費減少・発生時期ズレ等）

	2025年度Q1 実績		2026年度Q1 計画		2026年度Q1 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 (単体)	76,477		92,719		92,702		+21.2%	△0.0%
減価償却費	881	1.2%	887	1.0%	889	1.0%	+0.9%	0.2%
人件費・業務委託費	2,051	2.7%	2,440	2.6%	2,586	2.7%	+26.1%	6.0%
設備賃借料	908	1.2%	963	1.0%	954	1.0%	+5.1%	△0.9%
その他費用	874	1.1%	1,133	1.2%	1,005	1.1%	+15.0%	△11.3%
合計	4,715	6.2%	5,425	5.9%	5,437	5.9%	+15.3%	0.2%

貸借対照表サマリー

	2025年 3月	2025年 12月	2026年 3月	
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	金額 (百万円)	構成比
資産の部				
流動資産	28,543	46,736	35,887	19.2%
現預金	35,789	42,031	42,356	22.7%
売掛金	20,348	21,072	23,306	12.5%
棚卸資産	8,604	10,269	10,551	5.7%
その他	93,286	120,111	112,102	60.1%
流動資産合計				
固定資産	35,768	54,148	53,789	28.8%
有形固定資産	6,326	7,614	7,615	4.1%
無形固定資産	11,408	12,419	13,088	7.0%
投資その他資産	53,504	74,182	74,493	39.9%
固定資産合計				
資産合計	146,791	194,293	186,596	

	2025年 3月	2025年 12月	2026年 3月	
	金額 (百万円)	金額 (百万円)	金額 (百万円)	構成比
負債の部				
流動負債	22,514	24,134	28,044	15.0%
買掛金	–	–	–	0.0%
短期借入金等	11,559	27,587	14,298	7.7%
その他	34,074	51,721	42,342	22.7%
流動負債合計				
固定負債	–	13,000	20,500	11.0%
長期借入金	4,141	3,548	3,610	1.9%
その他	4,141	16,548	24,110	12.9%
固定負債合計				
負債合計	38,215	68,270	66,453	35.6%
純資産の部				
株主資本合計	108,546	126,006	120,126	64.4%
自己株式	△747	△876	△7,013	△5.8%
新株予約権	28	16	16	0.0%
純資産合計	108,575	126,022	120,143	64.4%
負債・純資産合計	146,791	194,293	186,596	

2026年12月期第1四半期 【海外子会社】決算概要

損益計算書サマリー

■ NAVIMRO（韓国）

- ・昨年度来のマーケティング施策最適化が奏功し新規顧客獲得と既存顧客のリピート率が改善。売上高は前年及び計画を上回る着地。

	2025Q1年度 実績			2026年度Q1 計画			2026年度Q1 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
売上高	21.4	△9.5%	△3.8%	22.1	+3.2%	+3.1%	23.7	+10.8%	+7.4%	+8.8%	+5.6%
営業利益	△0.2	-	-	△0.5	-	-	△0.2	-	-	-	-
当期純利益×持分（※1）	△0.3	-	-	△0.5	-	-	△0.2	-	-	-	-

■ MONOTARO INDONESIA（インドネシア）

- ・昨年度から引き続き、法人既存顧客のリピート率が改善し、売上高は前年及び計画を上回る着地。

	2025Q1年度 実績			2026年度Q1 計画			2026年度Q1 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
売上高	3.4	+14.8%	+16.0%	3.6	+4.3%	+7.7%	3.9	+15.8%	+11.0%	+17.1%	+8.7%
営業利益	△0.7	-	-	△0.8	-	-	△0.8	-	-	-	-
当期純利益×持分（※1）	△0.4	-	-	△0.8	-	-	△0.5	-	-	-	-

■ IB MONOTARO（インド）

- ・売上高対計画比増。ターゲット顧客属性へのマーケティング強化とサービスレベル向上による成長軌道の定着を目指す。

	2025Q1年度 実績			2026年度Q1 計画			2026年度Q1 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
流通総額（GMV）（※2）	2.3	△25.3%	△24.0%	2.0	△14.6%	△12.6%	1.9	△16.9%	△2.6%	△14.9%	△2.6%
売上高（※2）	1.8	△13.4%	△11.9%	1.4	△20.8%	△19.0%	1.5	△17.9%	+3.7%	△16.0%	+3.7%
営業利益	△2.4	-	-	△2.0	-	-	△2.3	-	-	-	-
当期純利益×持分（※1）	△1.4	-	-	△1.1	-	-	△1.4	-	-	-	-

※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。

※2：マーケットプレー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。

2026年12月期 事業計画

連結計画

	2025年度実績		2026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	333,880		381,379		14.2%
売上総利益	99,636	29.8%	113,035	29.6%	13.4%
販売管理費	53,443	16.0%	59,966	15.7%	12.2%
営業利益	46,192	13.8%	53,069	13.9%	14.9%
経常利益	46,057	13.8%	52,789	13.8%	14.6%
当期純利益 (法人税等税率)	31,979 (30.5%)	9.6%	35,895 (32.0%)	9.4%	12.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	32,434	9.7%	36,180	9.5%	11.5%

	2026年度上期計画（1月～6月）			2026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	188,325		17.5%	193,053		11.2%
売上総利益	55,573	29.5%	17.0%	57,461	29.8%	10.2%
販売管理費	29,782	15.8%	16.3%	30,184	15.6%	8.4%
営業利益	25,791	13.7%	17.9%	27,277	14.1%	12.2%
経常利益	25,647	13.6%	17.4%	27,141	14.1%	12.1%
当期純利益 (法人税等税率)	17,375 (32.3%)	9.2%	14.5%	18,519 (31.7%)	9.6%	10.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	17,521	9.3%	13.6%	18,659	9.7%	9.6%

※：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%

単体計画

	2025年度実績		2026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 (※1)	322,814		368,849		14.3%	
うち、エンタープライズ事業 (※1)	106,310	32.9%	127,985	34.7%	20.4%	
売上総利益	97,243	30.1%	110,069	29.8%	13.2%	
販売管理費	49,864	15.4%	55,840	15.1%	12.0%	
営業利益	47,379	14.7%	54,228	14.7%	14.5%	
経常利益	47,406	14.7%	53,869	14.6%	13.6%	
当期純利益 (法人税等税率)	32,659 (29.6%)	10.1%	36,978 (31.3%)	10.0%	13.2%	
	2026年度上期計画 (1月～6月)			2026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 (※1)	182,627		17.8%	186,222		11.0%
うち、エンタープライズ事業 (※1)	63,911	35.0%	23.6%	64,073	34.4%	17.4%
売上総利益	54,239	29.7%	17.0%	55,830	30.0%	9.8%
販売管理費	27,762	15.2%	16.4%	28,078	15.1%	8.0%
営業利益	26,476	14.5%	17.6%	27,751	14.9%	11.6%
経常利益	26,297	14.4%	17.0%	27,572	14.8%	10.6%
当期純利益 (法人税等税率)	18,021 (31.5%)	9.9%	14.1%	18,957 (31.2%)	10.2%	12.4%

※1：営業日数（2025年上期/下期：119日/122日、2026年上期/下期：119日/121日）を考慮。

■ オフィス関連商品需要定着の総括（第1四半期）

前提

- 新規/既存顧客・カテゴリ毎の過去の定着率をもとに計画を算出
- 大型割引は実施せず、従来の曜日特価・カテゴリ特価にて定着を訴求

2026年第1四半期の状況

- 計画を下回って着地
 - コピー用紙・事務用品の定着率が計画を下回ったことが要因。その他カテゴリは概ね想定通りに着地
 - 5月中旬以降、他社価格動向を注視

■ 中東情勢影響（3月後半～）

事象

- ストレッチフィルム、ニトリル手袋、エンジンオイル等に代表される石油由来原材料商品（売上構成比約45%）の需要増による売上押し上げ効果が主にMonotaRO.com顧客に発現
- 相対的に該当商品のプライベートブランド比率が高く、商品粗利率の対計画不振に寄与

対応

- プライベートブランド商品を中心に供給確保
 - 海外サプライヤーと連携し、発注積み増し・代替調達による在庫確保
- 仕入価格の上昇分の適時の販売価格への反映

当社の事業成長実現の仕組み

企業理念

資材調達ネットワークを変革する

2025年アップデート

事業戦略

戦略の概念

売上・利益拡大に
結びつける
「ビジネスモデル=仕組み」

「ビジネスモデル」を
競合と差別化する
「競争優位の源泉」

テクノロジーの力とオペレーションの力によって「仕事がかどる」という時間価値を提供

ビジネスモデルを高速回転させることで事業成長

6つの競争優位性
● マーケティング・セールス、マーチャンダイズ、SCM、オペレーション、データ・アルゴリズム、ソフトウェア
競争優位性を支える基盤

ビジネスモデル
実現による
売上・利益目標

15%超の売上成長軌道を目指し、約3%*のシェアを2倍以上に
売上成長を超える利益成長の実現

*2024年時を基準

■ 事業環境の変化

既存顧客からの売上寄与度が増大

- ビジネスが成長したことで、既存顧客の売上寄与が増大

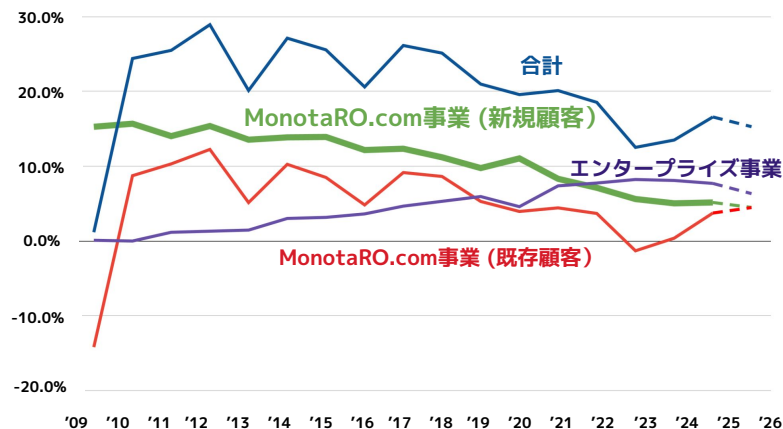
顧客情報と商品情報の活用の重要性が増大

- 既存顧客のウォレットシェア拡大に顧客×商品情報の活用が重要
- AI時代における、自社データの優位性

エンタープライズ向けビジネスモデルの必要性

- エンタープライズ事業売上高構成比が3割超に拡大
- グループ企業/拠点/部署/業種/顧客構造がMonotaRO.com事業より複雑

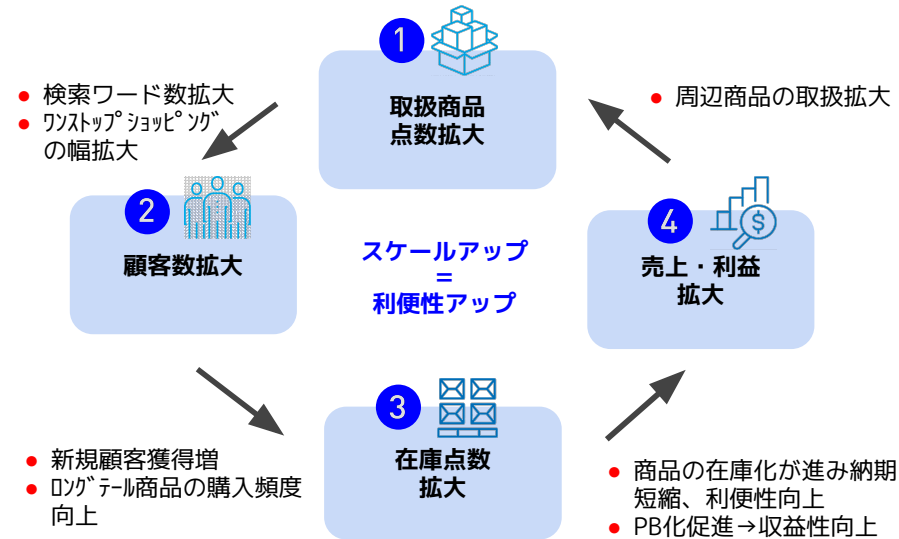
■ 売上成長率の推移状況



ビジネスモデルのアップデート 1/2

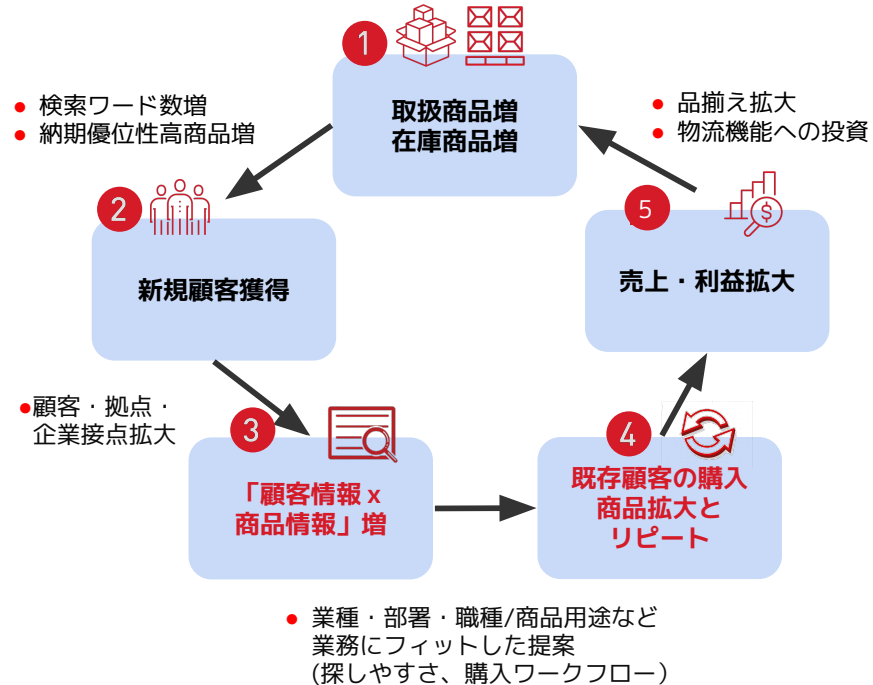
■ ビジネスモデル（従来）

- ・ 新規顧客獲得がベースとなっている形態



■ ビジネスモデル（アップデート版）

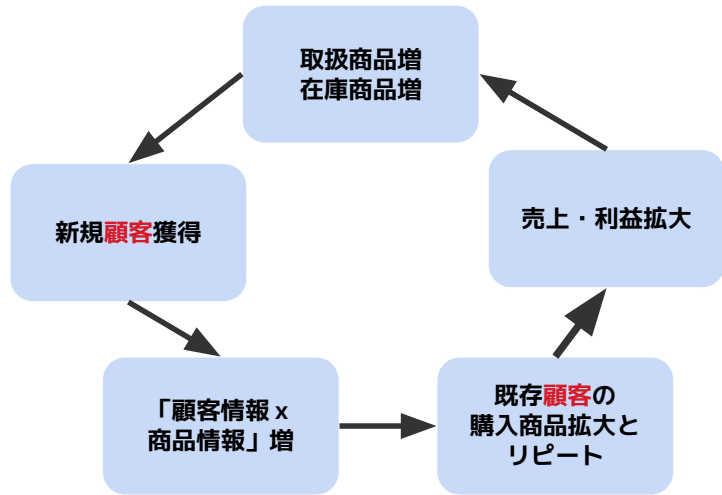
- ・ 新規顧客獲得に比べ既存顧客拡大も明示的に取り込む



ビジネスモデルのアップデート 2/2

■ 競争優位性とビジネスモデルの関係

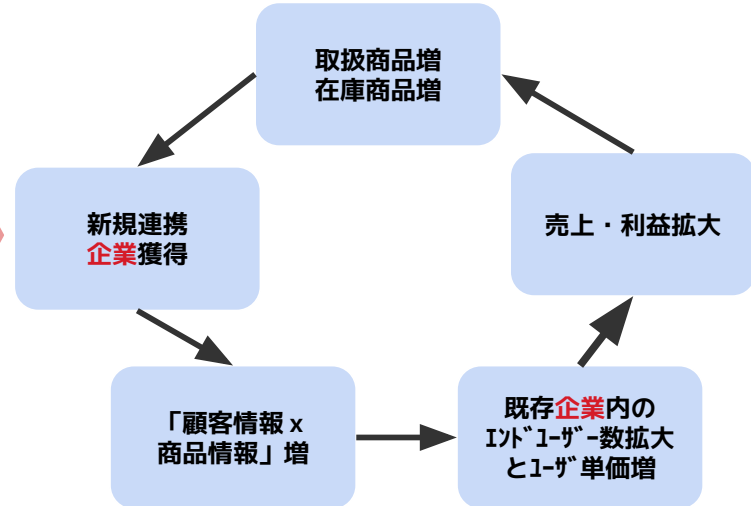
MonotaRO.com事業:
Small~Mid領域のシェアゲイン



ビジネスモデルを
差別化する6つの
競争優位性

- マーケティング
- マーチャンダイズ*
- SCM
- オペレーション
- データ/
アルゴリズム
- ソフトウェア

エンタープライズ事業:
Mid~Large領域のシェアゲイン



競争優位性を支える経営基盤

- 企業文化
- 採用・育成
- ファイナンス
- 成長投資/
新規事業
- リスクマネジメント

国内事業：間接資材市場環境と当社状況

■ 2026年第1四半期の状況

間接資材市場（市場規模8兆円-10兆円）の当社シェアは約3.2~4.0%と推定（参考：2023年 約2.4~3.0%）

- Micro~Mid：期待生涯顧客価値（LTV）の計算に基づいて、新規顧客の獲得、獲得顧客の定着化、定着後顧客のLTV拡大を最大化する
- Mid~Large：購買システム連携企業の新規連携先の拡大、拠点浸透によるエンドユーザー獲得/エンドユーザー単価増

顧客 セグメント (市場規模)	売上構成比 上：2025年 下：2024年 ()内は前年比	売上成長率 上：2025年 下：2024年 ()内は前年比	エンタープライズ事業 接続企業数 (※1) 2026年3月末 2025年12月末	企業浸透率(※2) / 拠点浸透率(※3) 2025年	2026年第1四半期 進捗状況
Micro	9% (△1%) 10% (△1%)	7% (+6%) 1% (+4%)	-	-	<ul style="list-style-type: none"> 期待LTVに基づくダイレクトマーケティング最適化による新規顧客獲得増が継続
Small 約460万社 (約1.5~2.5兆円)	39% (±0%) 39% (△2%)	15% (+5%) 10% (±0%)	-	約25%/-	<ul style="list-style-type: none"> オフィス関連商品定着は事務用品・コピー用紙では想定下回る。一方で、その他カテゴリーは想定通り定着 ユーザー行動起点のリアルタイム販促の強化による新規商品カテゴリー購入促進 『オフィスサプライ/照明/清掃用品/日用品』カタログ発刊（3月） 中東情勢変化による石油由来原材料商品の需要増（3月後半）
Mid 約6.5万社 (約1.5~2.5兆円)	22% (±0%) 22% (±0%)	16% (+1%) 15% (+2%)	3,569社 3,473社	約85%/約20%	<ul style="list-style-type: none"> 営業体制増強による新規接続が計画通り進捗 エンドユーザー向けチラシ強化による未購入ユーザーアクティブ化が計画通り進捗
Large 約6.6千社 (約5~6兆円)	30% (+1%) 29% (+3%)	24% (△1%) 25% (△1%)	1,907社 1,842社	約95%/約10%	<ul style="list-style-type: none"> オフィス関連商品定着は事務用品・コピー用紙を中心に想定を下回る 1~3月期の予算消化需要が一部カテゴリーにおいて計画比下振れ 企業規模別の営業最適化・増強により新規接続が計画通り進捗 商談フェーズ管理最適化と活動量増加による高ポテンシャル未利用拠点のアクティブ化が計画通り進捗

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

※2：企業浸透率=国内の総企業数に対し、企業内で1人でも当社アカウントを保有している法人企業の率

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

補足) 企業浸透率の定義について

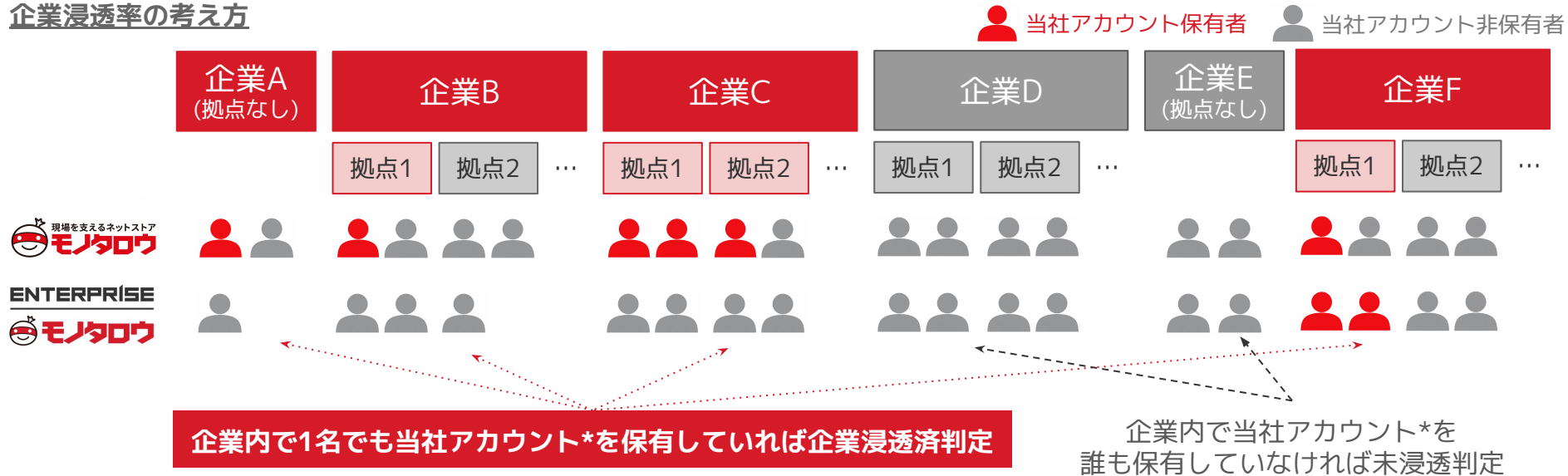
企業浸透率の定義

国内の総企業数に対し、**企業内で1人でも当社アカウントを保有している法人企業の率**

企業浸透率状況(2025)

Small (約460万社) : 約25%
 Mid (約6.5万社) : 約85%
 Large (約6.6千社) : 約95%

企業浸透率の考え方



※: 「当社アカウント」はmonotaro.com、エンタープライズモノタロウのいずれかのアカウント

補足) 拠点浸透率の定義について

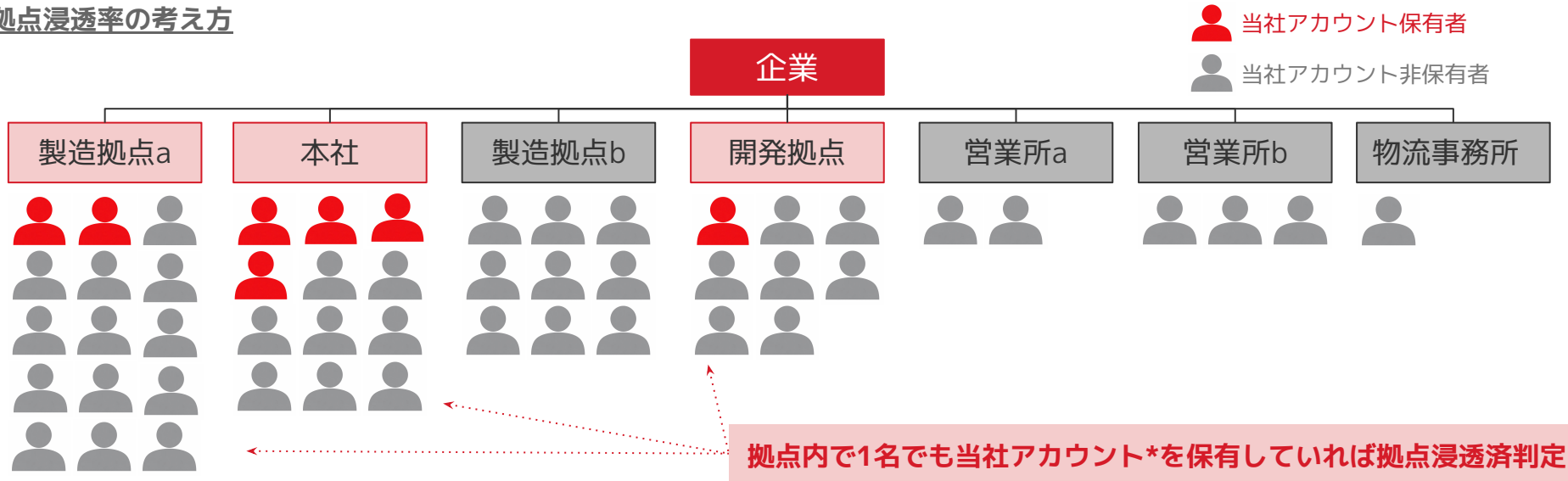
拠点浸透率の定義

国内企業の総拠点数に対し、**拠点内で1人でも当社アカウントを保有している拠点数の率**

拠点浸透率状況(2025)

Mid (約100万拠点) : 約20%
 Large (約110万拠点) : 約10%

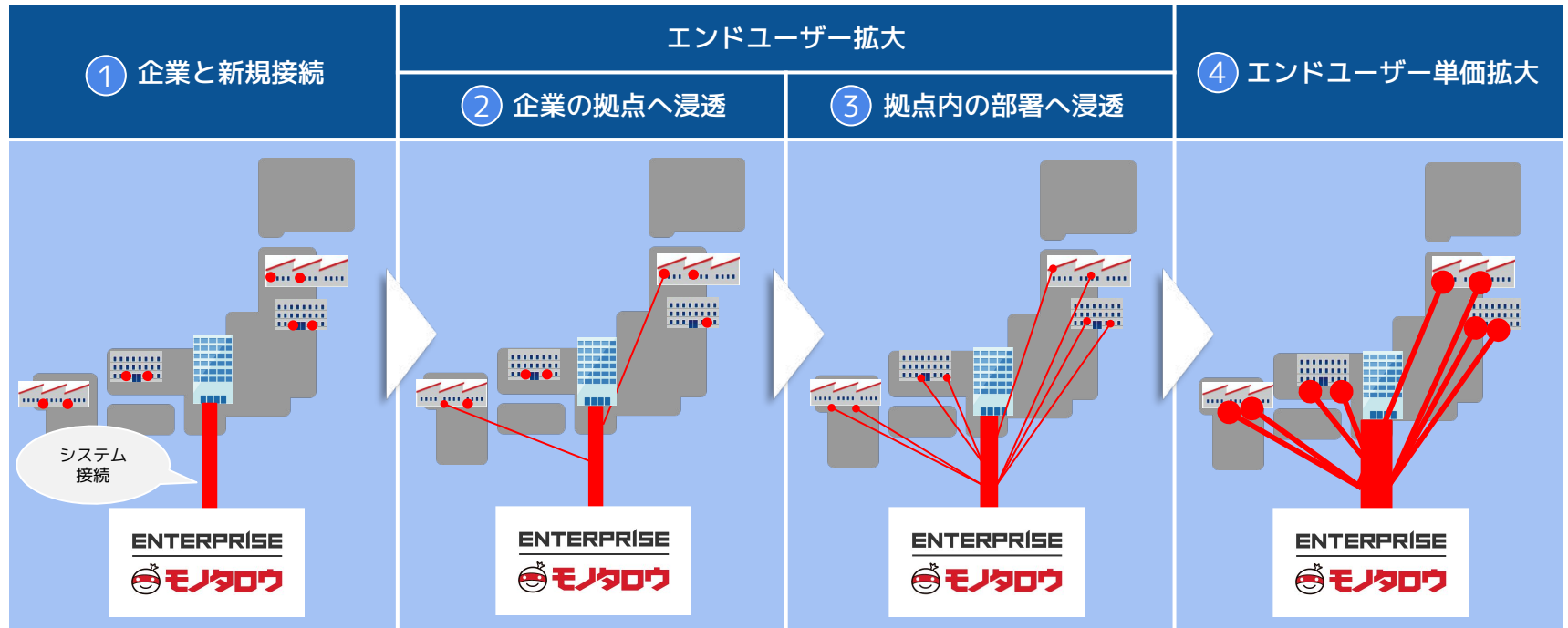
拠点浸透率の考え方



※: 「当社アカウント」はmonotaro.com、エンタープライズモノタロウのいずれかのアカウント

エンタープライズ事業活動 1/2

■ エンタープライズ事業の事業成長イメージ



企業の購買管理システムと接続

- Large市場では1,907社と接続
- 営業活動先は本社調達部門が中心

企業内の利用拠点の拡大

- 高ポテンシャルの、未利用の製造/開発拠点への営業活動を展開

拠点内における利用部署の拡大

エンドユーザーの 購入カテゴリー拡大とリピート購入

エンタープライズ事業活動 2/2

- 高評価の便利機能を現場に周知し高ポテンシャルの未利用拠点の利用開始・立上げを加速

利用現場



購入依頼

課題: 現場から事務担当者への曖昧な購入依頼による確認のやりとりや発注ミス

解決: 発注内容をボタン1つで正確に共有し、事務担当者はそのままバスケットに投入

購入依頼書ページのURLを同じ会社のアカウントに送ると、相手も同じ画面を見ることができます。

購入依頼書のURLをコピーする

購入依頼書No.をバスケットに入力することで同じ画面を見ることができます。 印刷する 購入依頼書No.をコピーする

現場を支えるネットストア **モントロウ** 購入依頼書

購入依頼書No. **12345678** 小計(税別) **¥17,856**

作成日時 2026/03/25 15:02

商品情報	販売価格(税別)	数量	小計
モントロウ 3 綿持日本一重手 10ゲージ 01658886 <input type="button" value="在庫確認"/> <input type="button" value="商品出荷"/> <input type="button" value="1年間返品保証"/>	5,270	1	5,798

経理・管理部門



明細メモ

課題: 複数書類を突合しながら手作業で費用を振り分け

解決: 発注時に必要な情報を入力し、かんたんにデータ連携できる

発注実績 注文コード	商品	単価	数量	計	明細メモ
10011067	モントロウ クリアホルダー のり量: 1パック(10枚) 厚さ(mm): 0.15 寸 高(mm): 300以上 色: クリア サイズ: A4 材質: PP(ポリプロピレン)	¥91	1	91	グループ名: <input type="text"/> 納品メモ: <input type="text"/> 受注日: <input type="text"/> 発注日: <input type="text"/>

例) 請求明細データ (csv)

M	N	O
参照番号	明細メモ	納品書
	勘定科目:消耗品費	
	勘定科目:材料	
	勘定科目:事務用品費 グループ:A	
	勘定科目:材料 案件no:309	

請求項目データ並び替え

課題: 請求内容はデータ加工してから会計システムに入力

解決: 会計システムに沿った形式で請求データをダウンロード。そのまま会計システムにアップロードできる

請求データ項目

部署 <input type="button" value="+ 追加"/>	<input type="button" value="販売単価"/>
担当者名 <input type="button" value="+ 追加"/>	<input type="button" value="注文コード"/>
受注日 <input type="button" value="+ 追加"/>	<input type="button" value="費用負担先"/>
商品名 <input type="button" value="+ 追加"/>	<input type="button" value="担当者名"/>

DLしたい項目のみ
選択可能

項目並び替え
可能

販促施策の高度化 (MonotaRO.com事業)

■ カタログ

- ・ 商品接点の増加により既存顧客のLTV向上を図る施策
- ・ 復刊第二弾『オフィスサプライ/照明/清掃用品/日用品』を3月に発刊、効果を確認済
- ・ 次号は『作業工具/電動工具』を予定



「資材調達ネットワークの変革」に如何に AIを取り込むのか

競争優位基盤の向上

品揃え・在庫商品による差別化

- ロングテール商品
- プライベートブランド
- 当日出荷可能商品数

商品情報×顧客業務情報に
基づくデータ基盤

- 顧客の業務・タスク単位で情報を構造化
- 商品情報・購買履歴と統合
- 業務理解に基づき最適な商品選定・提案を可能にする

業務生産性の向上

ソフトウェア開発生産性の向上

- 既に全エンジニアがAIツールを利用して開発
- 今後AI利用を前提とした開発プロセスへの変革を行う

社内業務生産性向上

- コールセンター向けAIエージェントの導入。導入業務では42%の業務をAIが代替
- 営業・マーケ・マーチャンダイジング業務でもAI活用

提供価値の向上

購買意思決定の高度化
(購買エージェント) (2026年中)

- 業務・タスクに応じた最適な商品提案
- 過去購買・類似データを活用した意思決定支援

顧客業務プロセスの自動化・統合

- 工程管理アプリ「KANNA」での購買プロセス短縮価値検討

AI時代における当社の競争優位性 2/2

- 自社購買AIエージェントのベータ版のテスト運用を開始
 - ・ LLMと自社データを活かし、購買体験・利便性を向上

例：再注文時の
検索能力の向上

前に買った
車の洗剤
買わなきゃ



従来

購入履歴からの検索機能

ご購入履歴

キーワード
洗車洗剤 検索

0件中0件

購入履歴からは「カーシャンプー」と商品に含まれるキーワードで検索しないと0件

monotaro.comトップの検索機能

カテゴリから探す **クイックオーダー (品番注文)** すべてのカテ... **洗車洗剤**

バケツ入りカーシャンプー 固形 泡立ちの良いタイプ

★★★★☆ (90件レビュー)

¥3,998〜 税込 ¥4,398〜

1個 (5kg)

ご購入履歴あり 最終日: 2024/01/09

カーシャンプー ワックスIN コック付 プロ用 原液使用タイプ ノーコンパウンド

★★★★★ (104件レビュー)

¥5,198 税込 ¥5,728 1個 (20L)

ご購入履歴あり 最終日: 2024/01/22

曖昧なキーワードによる検索が可能。購入履歴は表示されるが見づらい

AIエージェントを使用した 購入履歴からの検索

前に購入した洗車洗剤

ご購入履歴から洗車洗剤が見つかりました。以下の商品をご案内します。
ボトル容器タイプ 使いやすく、強力な洗浄力で汚れをしっかりと除去します。

ジャンボカーシャンプー(オールカラー) (内容量2L)

古河薬品工業

★★★★★

¥539〜 税込 ¥593〜

🚚 当日出荷

シャンプー&超撥水コート

モノタロウ

★★★★★

¥3,198〜 税込 ¥3,518〜

🚚 当日出荷

固形タイプ バケツ入りで、泡立ちが良く伸びの良い洗い心地です。

バケツ入りカーシャンプー 固形 泡立ちの良いタイプ

モノタロウ

★★★★★

¥3,998〜 税込 ¥4,398〜

🚚 当日出荷

☑ 曖昧検索可能

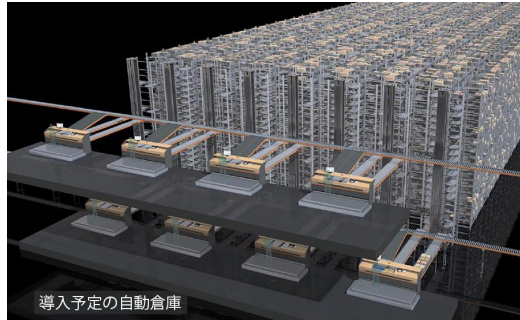
☑ 商品タイプ別提示により再注文時のお客様の特定負荷を最小化

■ 水戸DC概要

フロア	地上4階
延床面積	約74,000㎡
在庫点数	50万SKU
出荷能力	30万行/日 笠間DCの3倍の一人当たり生産性
建物着工時期	2025年5月
建物竣工時期	2027年5月（予定）
DC稼働時期	2028年5月（予定）
投資額	504億円
所有資産	DC全体（土地、建物、マテハン等）を当社資産として所有

■ 水戸DC進捗状況

- ・ 2025年5月に起工式を実施し、着工
- ・ 2階床・3階床は概ね完了。外装工事、内装工事、危険物倉庫工事も開始し、全体進捗は計画通り



2026年12月期 【海外子会社】事業計画

■ NAVIMRO（韓国）

	2025年度 実績			2026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	92.2	△7.3%	△2.1%	99.0	+7.4%	+7.4%
営業利益	0.0	-	-	0.3	+836.4%	+836.4%
当期純利益×持分(※1)	0.0	-	-	0.3	-	-

■ MONOTARO INDONESIA（インドネシア）

	2025年度 実績			2026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	14.0	+10.8%	+16.9%	18.9	+35.2%	+35.2%
営業利益	△3.0	-	-	△2.4	-	-
当期純利益×持分(※1)	△1.7	-	-	△2.4	-	-

■ IB MonotaRO（インド）

	2025年度 実績			2026年度 計画		
	金額(億円)	前年比	現地通貨前年比	金額(億円) ^{※3}	前年比	現地通貨前年比
流通総額(GMV)(※2)	7.9	△39.0%	△35.9%	9.2	+17.0%	+17.0%
売上(※2)	6.0	△35.1%	△31.7%	6.9	+13.6%	+13.6%
営業利益	△8.6	-	-	△7.9	-	-
当期純利益×持分(※1)	△5.1	-	-	△4.5	-	-

※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。

※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。

※3：「2025年12月期 決算概要」より邦貨換算レートを訂正しております。

サステナビリティ

			2026年1Q進捗
サステナビリティ優先取り組み分野	環境	気候変動対策としてのCO2排出量の削減	<ul style="list-style-type: none"> 物流設備の省エネ：コンプレッサーの圧力設定や適正稼働による台数見直しの検討、照明人感センサー設置の検討 2026年夏稼働に向け、茨城中央SC屋根への太陽光発電システム設置工事着工（4月）
		環境配慮型商品の開発と提案	<ul style="list-style-type: none"> 大企業ユーザー向けアンケートおよび有識者インタビューの実施・分析 エコロジープロダクトページにて認証マークの解説コンテンツ（豆知識）を追加公開 サステナブル商品特集ページを公開し、ユーザーへの販促活動を実施
		資源循環型モデルの実現	<ul style="list-style-type: none"> 2025年不要物量データを集計。廃プラスチックリサイクル業者との回収トライアルを実施 取扱商品の庫内破損・配送時破損の削減に取組む
	社会	サステナブル調達の実行	<ul style="list-style-type: none"> 約2,800社に調達ガイドラインを配布。約8割より調達ガイドライン賛同確認書・自己点検アンケートを回収 調達ガイドライン遵守に向けたモニタリング評価の監査基準・対象・手法を調査、検討中 複数取引先の製造拠点にて当社立ち合いのもとサステナビリティ監査を実施。結果を取引先に共有し、改善依頼を実施 サプライヤーからの第三者監査レポート取得拡充に向けた取り組みを実施
		ダイバーシティ & インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> プラチナえるぼし認定を取得 障がい者雇用における各拠点の情報連携を強化。2026年3月末時点で法定雇用率を達成 「ランチタイムに学ぶ『からだのリズムと働き方』」セミナーを開催 第4回D&I意識調査アンケート（年1回実施）の集計・分析を行い、対応策を検討中 アンコンシャス・バイアス・ワークショップを継続実施

主な外部評価（グローバル）



AA

FTSE
ESG Score

3.5

CDP
Score

B-Rating



Mid Risk

注：MSCI指数について当社のMSCI指数への組み入れ及び本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマーク又は指数名称の使用は、MSCI又はその関連会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称及びロゴはMSCI又はその関係会社の商標又はサービスマークです。

主な指数組み入れ

MSCI

- ACWI IMI、ACWI
- JAPAN EMPOWERING WOMEN (WIN)
- WORLD SCREENED
- WORLD ESG ENHANCED FOCUS CTB
- WORLD LOW CARBON SRI SELECTION
- JAPAN SCREENED

FTSE

- FTSE JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- FTSE4Good Index Series

JPX



- JPXプライム150指数
- 日経連続増配株指数

主な外部認定（国内）



プラチナえるぼし

女性活躍推進法に基づき、行動計画の実行、目標の達成といった取組の実施状況が特に優良であるとして、厚生労働大臣から「プラチナえるぼし」認定を受けました。(2026年)



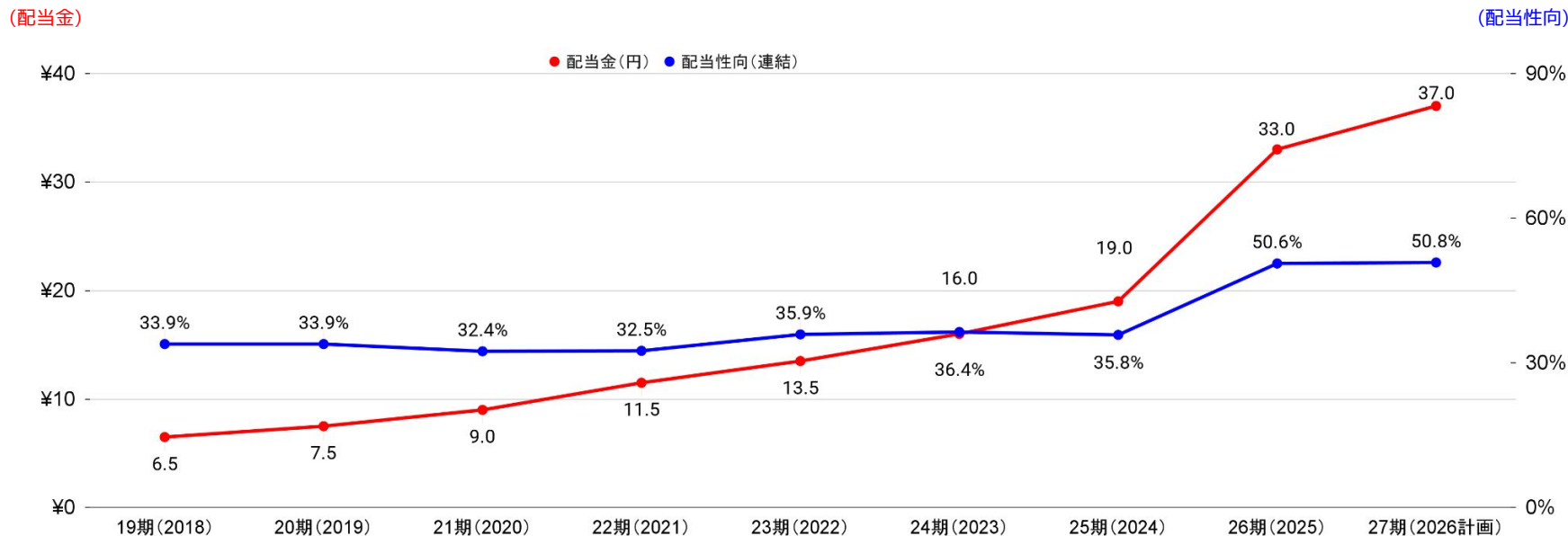
プラチナくるみん

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

株主還元

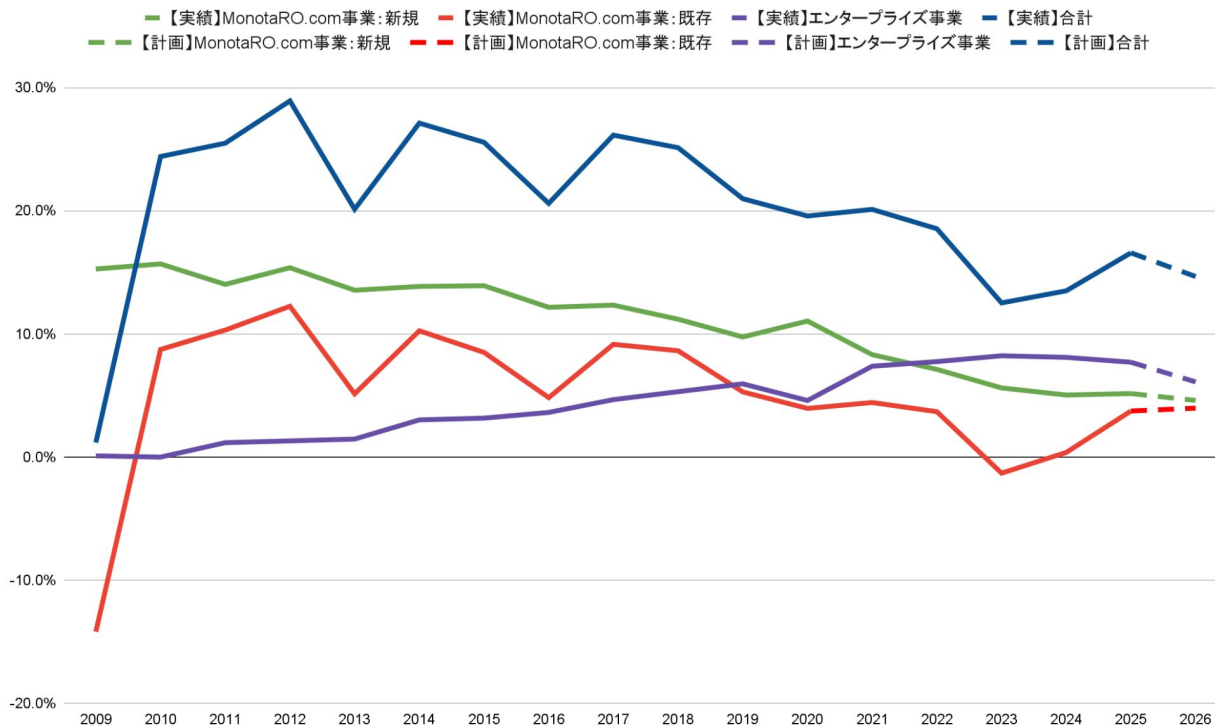
■ 配当の状況

- ・ 配当方針：親会社株主に帰属する当期純利益に対する配当性向50%以上を目安に実施。
- ・ 第26期（2025年度）配当見込：1株当たり33.0円（中間配当実績 15.0円、期末配当実績 18.0円）。
- ・ 第27期（2026年度）配当計画：1株当たり37.0円（中間配当計画 18.0円、期末配当計画 19.0円）。



參考資料

単体 売上成長率（事業/新規・既存顧客別貢献度）



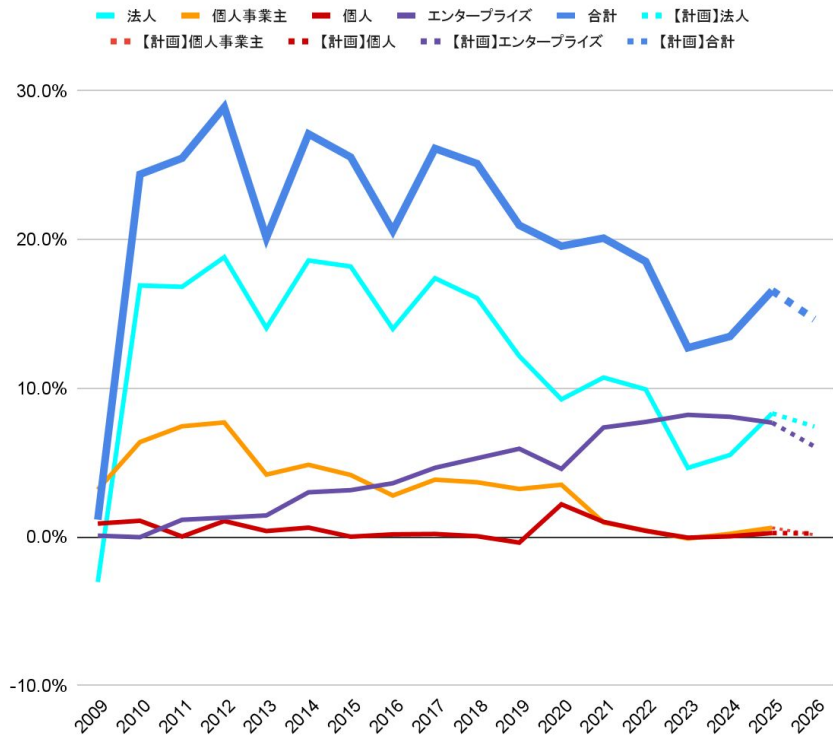
※：2025年度末時点のステータスで通り、年度毎に対前年の売上全体の成長に占める各チャネルの内訳（貢献度）を整理したもの。

※：「MonotaRO.com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、「MonotaRO.com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。

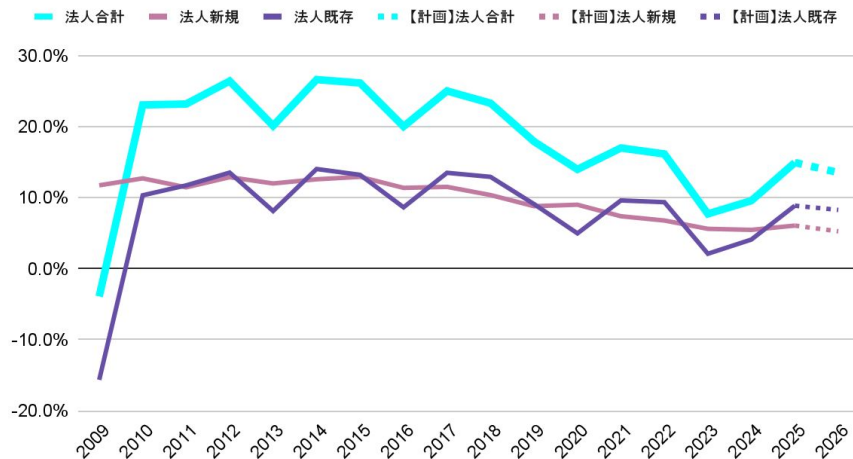
※：2024年度開示資料から、以前はmonotaro.com経由での注文ではあるものの「エンタープライズ事業」と区分されていた売上（過去の営業管理上の区分によるもの）について、2023年度に行った会計システムのリプレースを機に「MonotaRO.com事業」の売上に再整理した（成長率への影響は軽微）。

単体 売上成長率 (法人/法人新規・既存別貢献度)

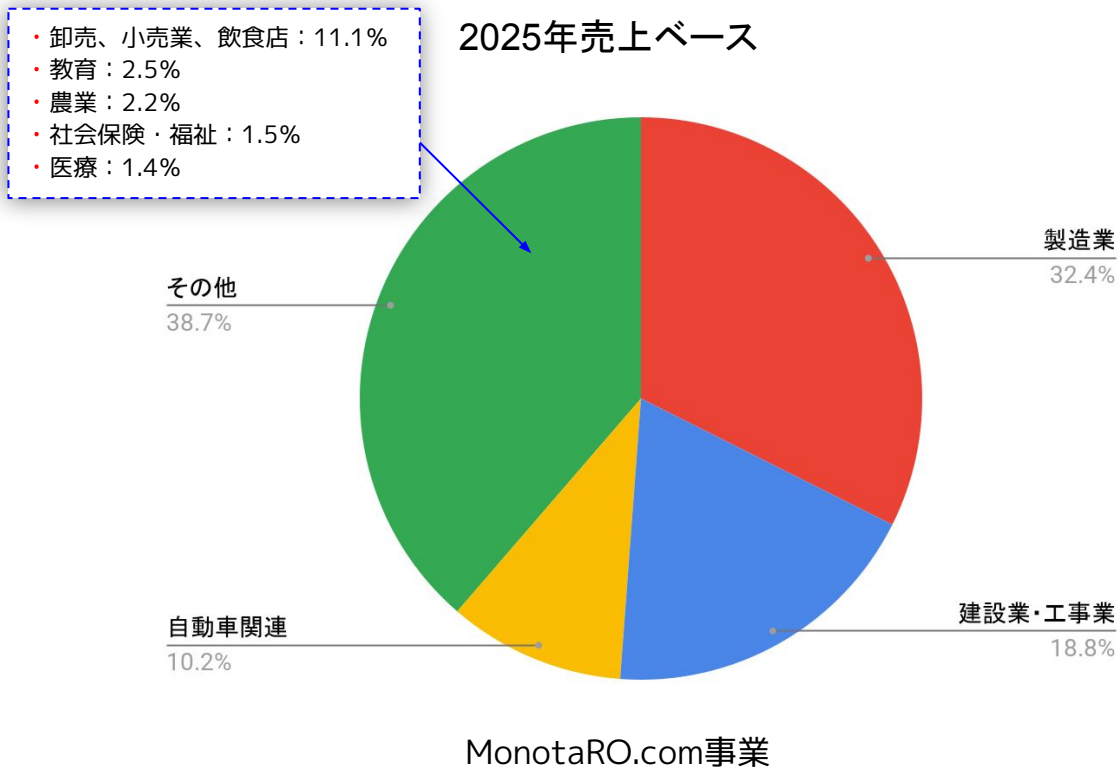
売上成長率分解



MonotaRO.com 法人売上成長率(新規・既存)



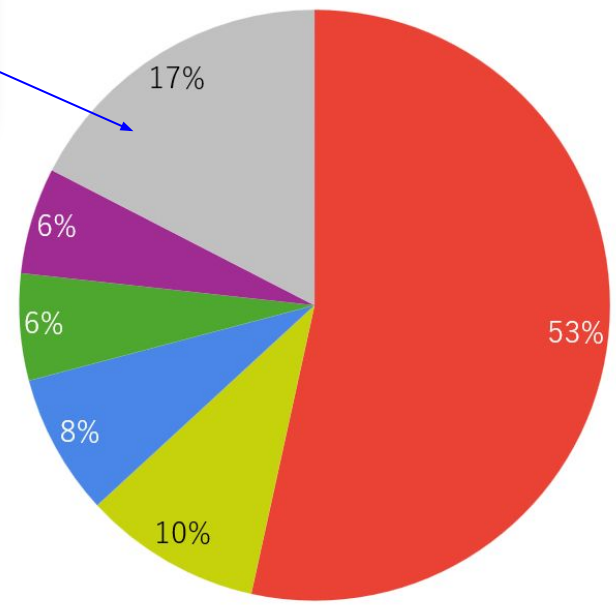
単体 顧客属性 MonotaRO.com事業



単体 顧客属性 エンタープライズ事業

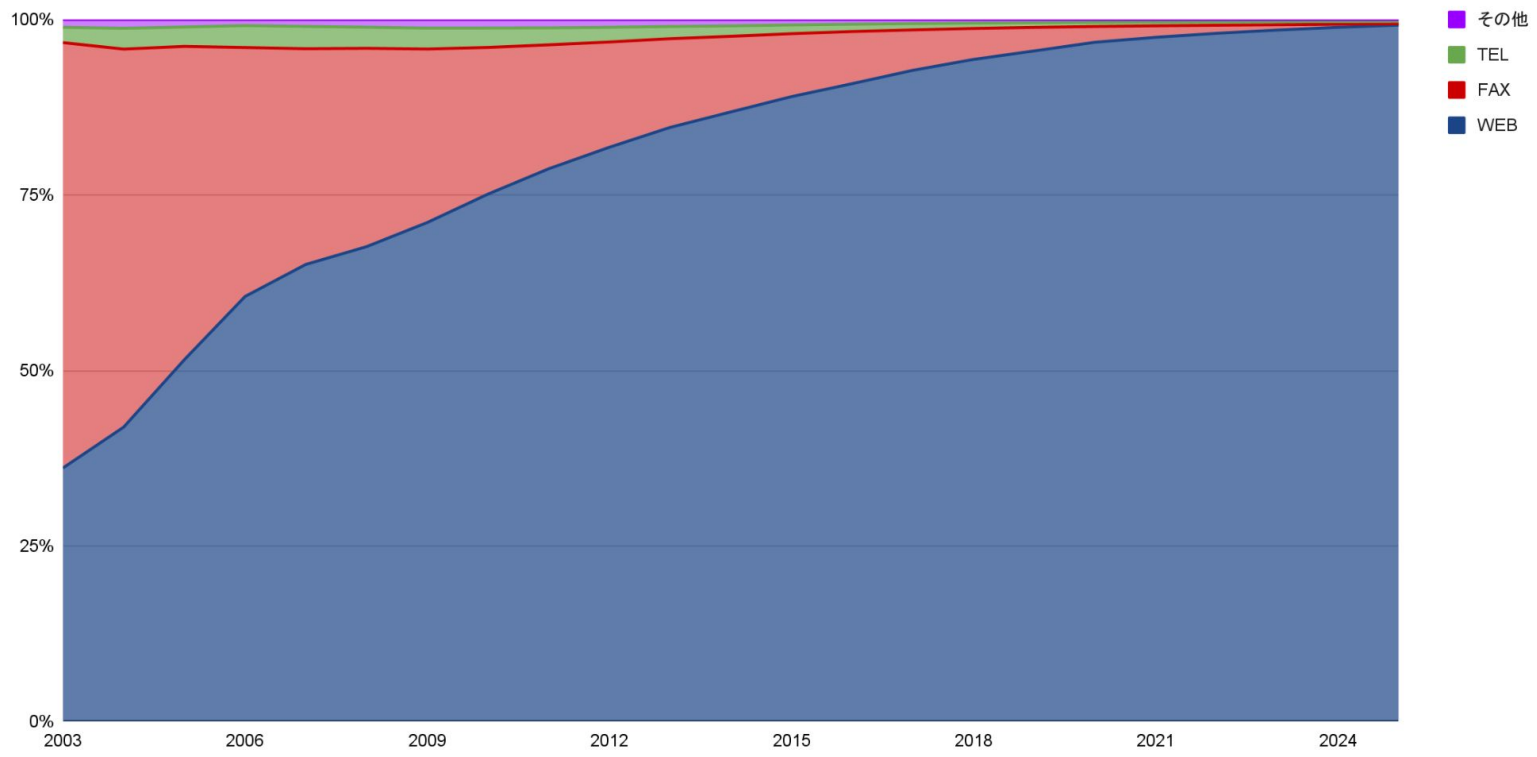
- ・ 学術研究、専門技術サービス：4.6%
- ・ 不動産業、物品賃貸業：3.1%
- ・ 電気・ガス・熱供給・水道業：2.1%
- ・ 生活関連サービス業、娯楽業：2.0%
- ・ 情報通信業：1.8%

2025年売上ベース

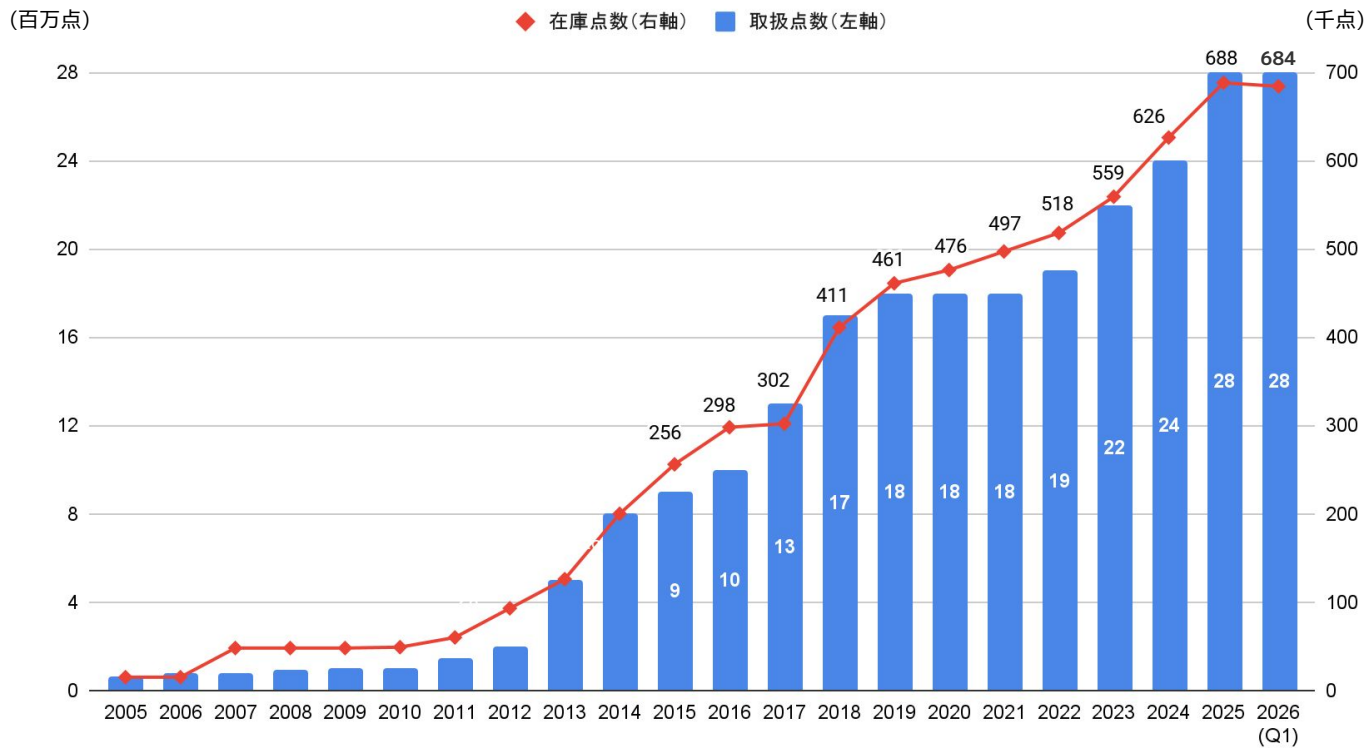


- 製造業
- 卸売業、小売業
- 建設業
- 運輸業、郵便業
- サービス業（他に分類されないもの）
- その他

単体 受注方法比率



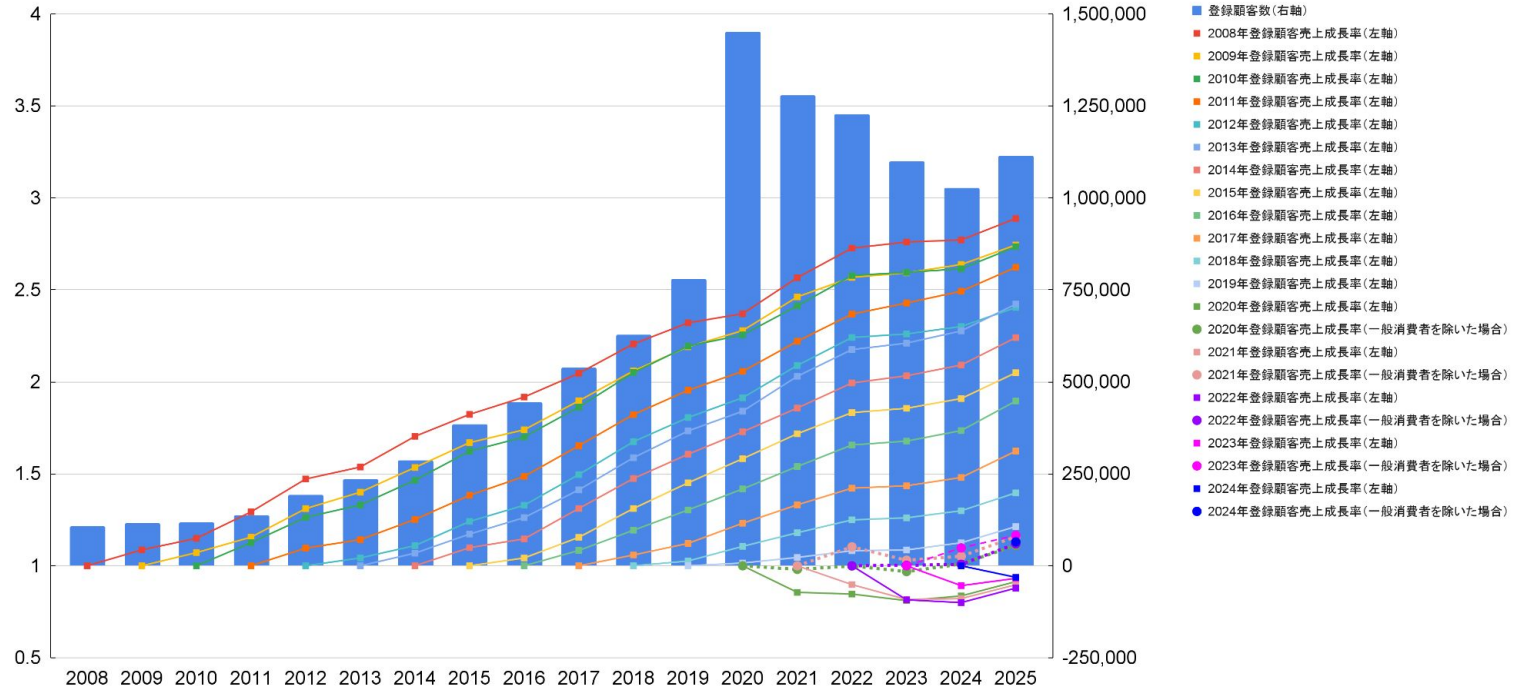
単体 取扱・在庫点数



単体 登録年度別売上成長

(購入金額成長)

(顧客獲得数)



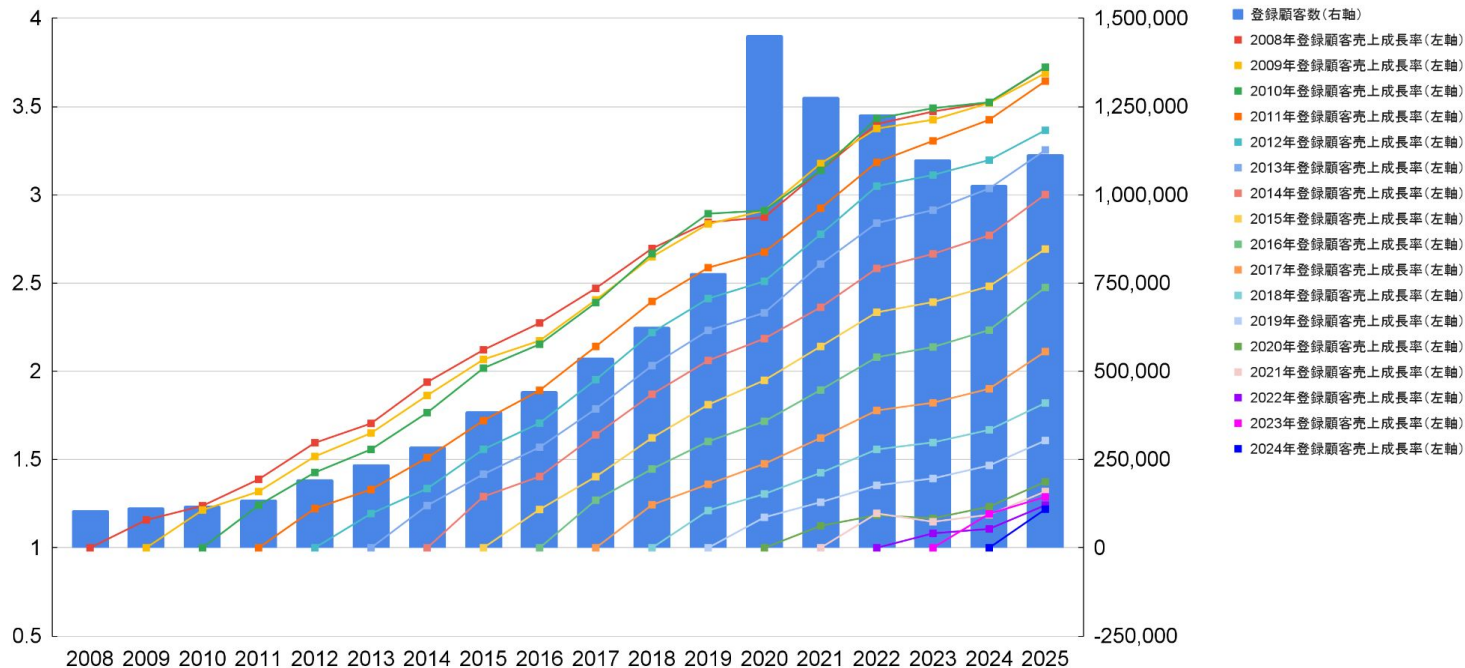
※：登録顧客数・売上とも2025年度末時点でMonotaRO.com事業顧客のものを各登録年度まで遡って整理したもの（エンタープライズ事業へ移行した顧客の売上データは含まれない）。

※：折れ線グラフ（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。

単体 登録年度別売上成長（法人）

（購入金額成長）

（顧客獲得数）

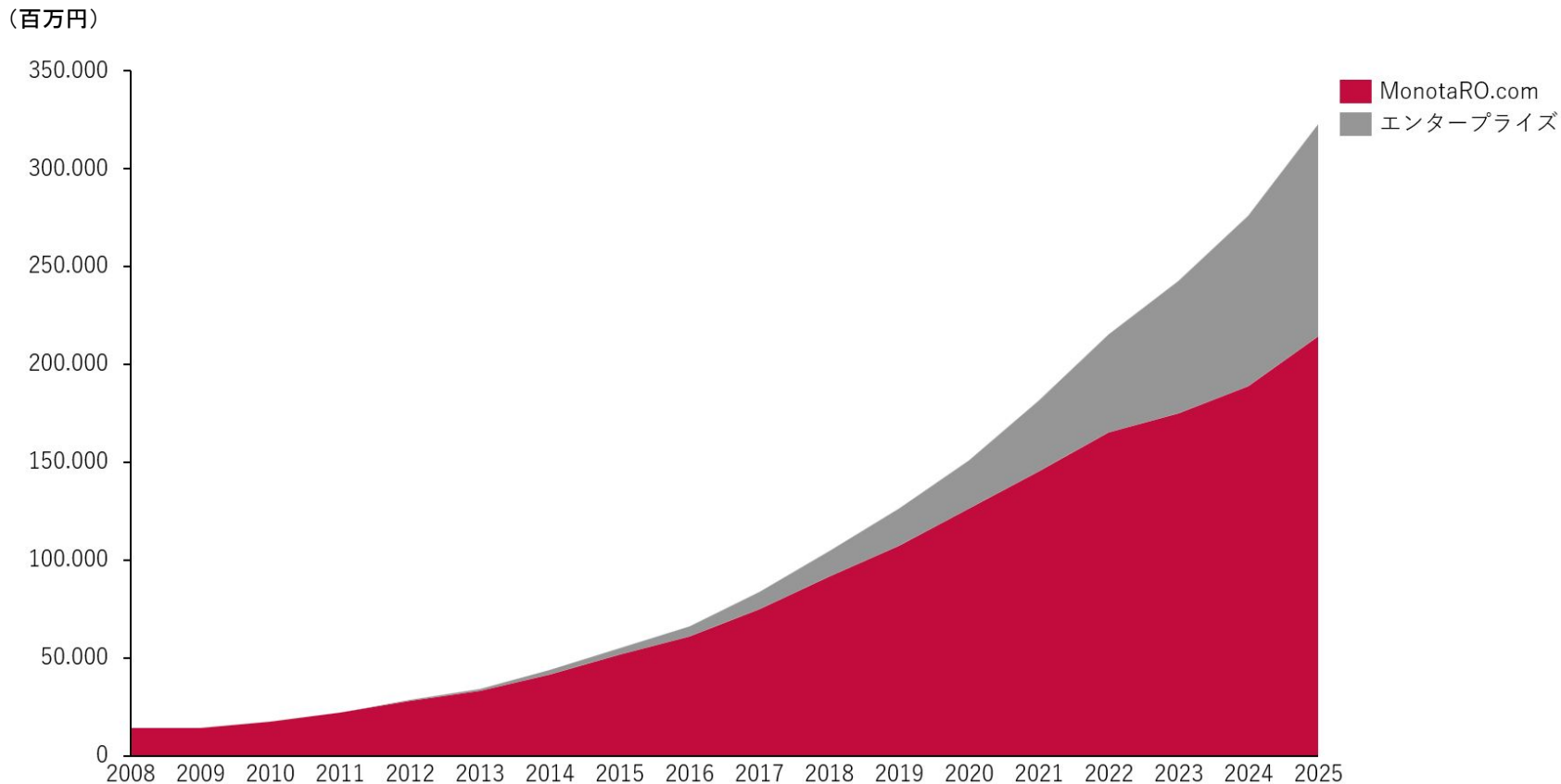


※：登録顧客数・売上とも2025年度末時点でMonotaRO.com事業顧客のものを各登録年度まで遡って整理したもの（エンタープライズ事業へ移行した顧客の売上データは含まれない）。

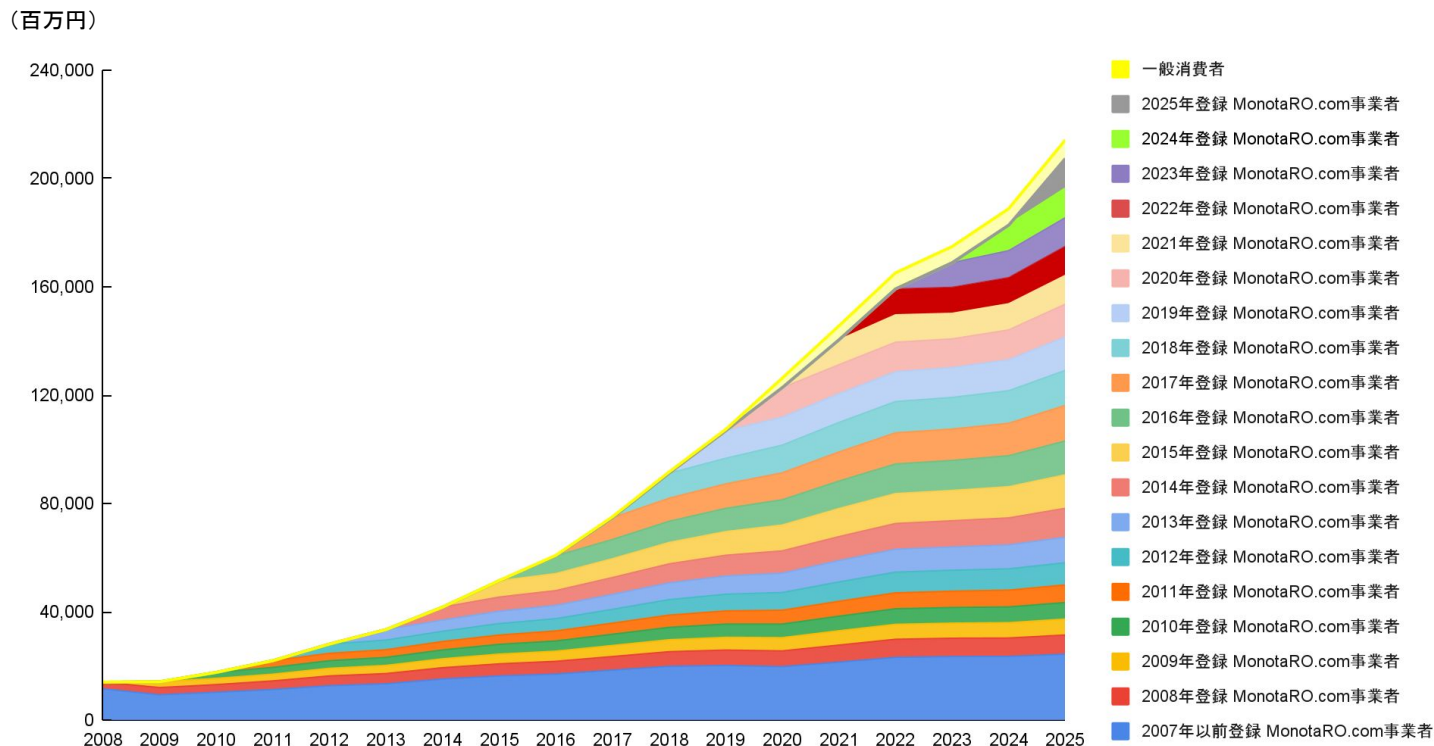
※：折れ線グラフ（左軸）は該当年度登録顧客の売上成長率。登録年度の売上を1とした場合の倍率。

※：棒グラフは法人も含めた各年度における新規登録者。

単体 事業別売上推移

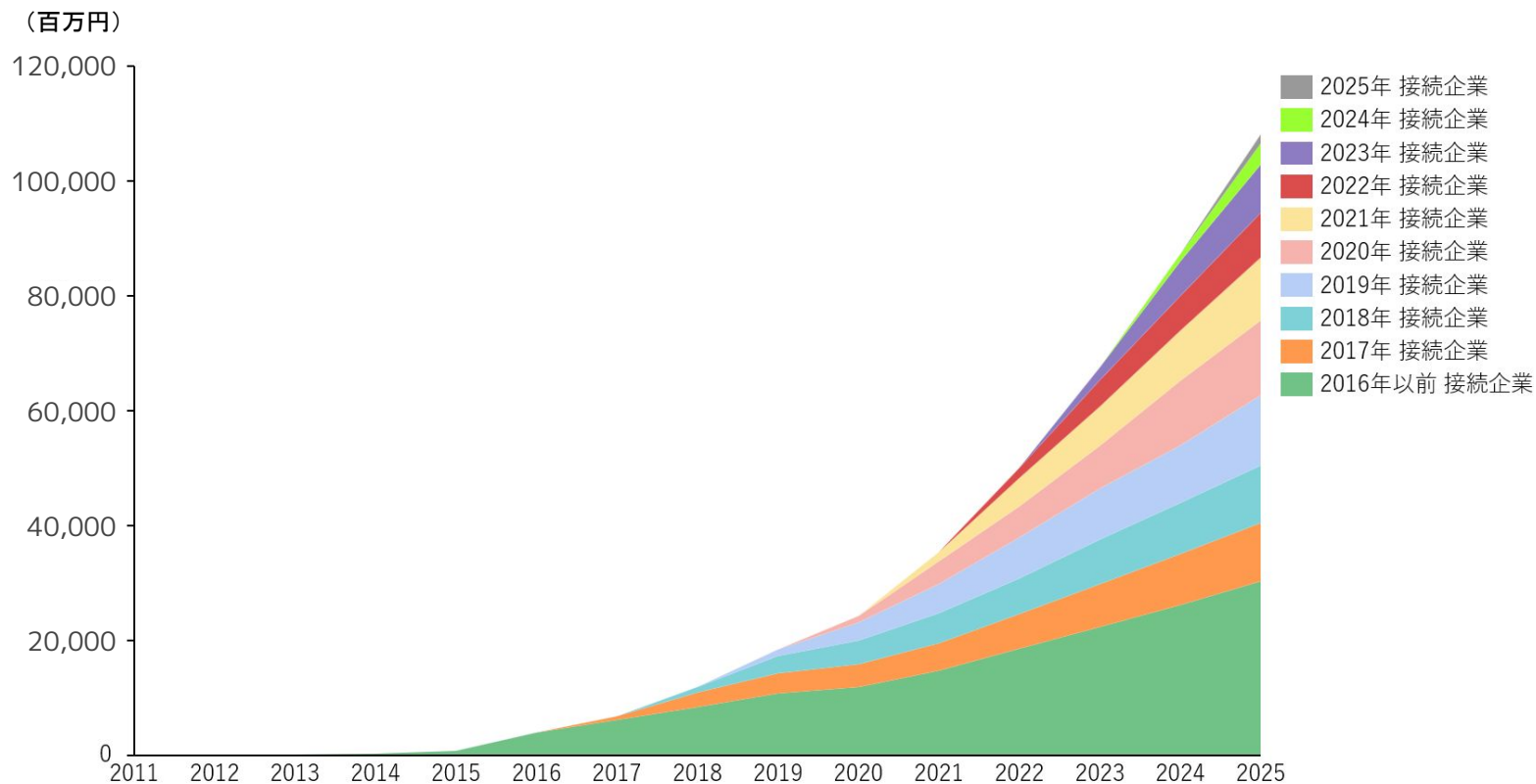


MonotaRO.com事業 登録年別売上推移



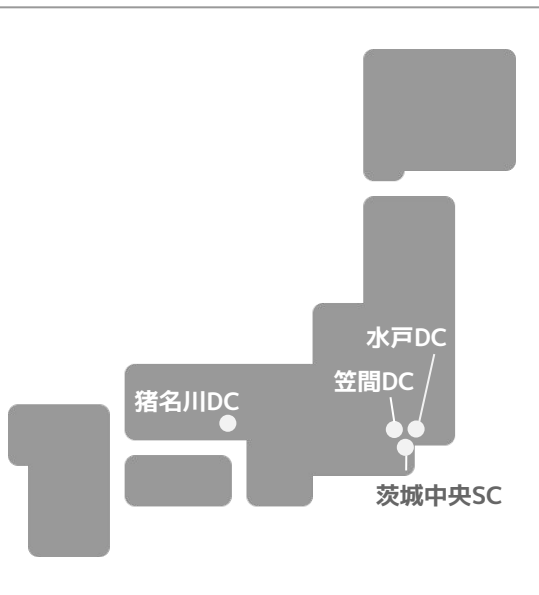
※：毎年MonotaRO.comからエンタープライズへの顧客の遷移が発生するため、MonotaRO.com事業者売上は、2025年度末時点の顧客ステータスを各登録年度に遡及して適用
 ※：一般消費者売上は、2025年度末時点のMonotaRO.com一般消費者ステータスを各登録年に訴求した売上と、IHCモノタロウ売上を合算したもの（IHCは閉鎖・MonotaRO.comへ統合済）

エンタープライズ事業接続年企業別売上推移



※：エンタープライズ事業への接続年は、当社チャネル(モノタロウONE SOURCE LITE/モノタロウPunchOut)に接続した年を開始年として定義

物流拠点



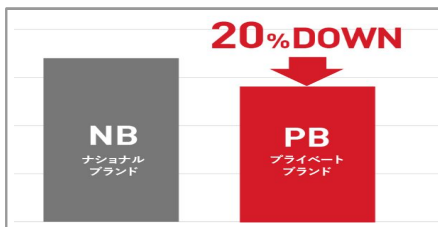
	笠間DC	茨城中央SC	猪名川DC	水戸DC (予定)
外観				
フロア	地上1階平屋建	地上1階平屋建	地上6階建 (賃借)	地上4階建
延床面積	約56,000 m ²	約49,000 m ²	約194,000 m ²	約74,000 m ²
在庫点数	33万SKU	3万SKU	55万SKU	50万SKU
出荷能力 行数/日	10万行	3万行	18万行	30万行
出荷稼働 時期	2017年4月	2021年4月	2022年4月	2028年5月予定

価値あるプライベートブランド商品の強化

■ 当社でしか買えない商品の展開により顧客の定着化に貢献

・ プライベートブランド商品の特長

- ・ ナショナルブランドに対して2割程度のコストダウン



- ・ 約2万点の豊富な品揃え



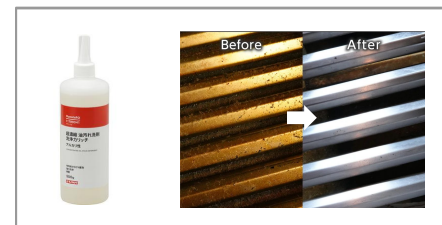
- ・ すぐ届く
(9割以上が当日出荷対象)



・ 価値あるプライベートブランド商品の開発

・ 超濃縮 油汚れ洗剤 洗浄力 リッチ

- 汚れに効く有効成分を大幅に増やし50%以上配合した、当社が組成から開発したオリジナル洗剤
- 主な使用業種：製造業、飲食業



・ ブレーキ&パーツクリーナー ウルトラストロング 2Way

- 噴射性能の改良による従来品を上回る洗浄力、従来比約1.3倍の原液量
- 主な使用業種：自動車関連業、製造業



・ 防毒マスク

- 当社子会社が三光化学工業製のマスク製品の開発・製造を引継ぎ、当社がPBとして販売
- 主な使用業種：製造業、建設業、自動車関連業



■ 中長期の売上及び利益成長目標

当社は、インターネットを通じた国内外の間接資材の販売におけるビジネスモデルの進化とそれを進化させるうえで必要となるサービスの展開を実施していくことにより、中長期的に

- ・ 売上成長率：15%超
- ・ 売上増加率を超える利益成長の実現

を目指して、事業を推進します。

そのため、国内外での事業拡大に向け、技術革新とオペレーション進化への投資を行います。

■ 株主資本コストを踏まえたROEの中長期的な目標

当社は、株主資本コストについて、「CAPM方式」と株式市場が期待する当社への利回りを反映した「株式益回り方式」で算定しました。「CAPM方式」では約7%、

「株式益回り方式」では、株式市場が当社に期待する中長期的な利益成長率を15%と想定し、現下の株価とPERの水準から約18%と推計しました。この認識のもと、当社は

- ・ ROE30%以上の水準の実現

を目指します。

■ 成長投資と株主還元方針

成長投資に関し、当社は、①既存ドメイン領域のキャパシティ増強、②既存ドメイン領域の機能強化等によるシェアゲイン、③新技術の獲得、④当社ビジネスモデルの海外展開の加速、⑤購買プロセスにかかる提供価値拡大による新たな競争優位性の獲得、⑥技術革新等による潜在的な競争力低下への対応といった類型を想定しています。

このうち、物流拠点への設備投資に代表される「①既存ドメイン領域のキャパシティ増強」への投資は、将来の投資回収が比較的確実であることから、これに必要な投資は有利子負債で調達することを基本とします。

その上で、配当については、

- ・ 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

を目安に実施します。その余のキャッシュにつきましては、ROE30%以上の水準を維持しつつ、15%を超える売上成長（利益成長はそれを超えるもの）を実現していくための成長投資、または投資を行わない場合には自己株式取得による株主還元にご利用します。

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。

お問い合わせ先

経営管理部門 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>

