

軌跡

高度経済成長と共に大きく発展していった服飾副資材製造御大手のモリト。近代経営を導入すると同時に強固な関係の協力工場を持ち、「製造機能を持つメーカー的商社」として需要に柔軟に対応していった。77年の香港進出を皮切りにアジア、欧米など海外拠点も拡充し、89年には大証一部上場を果たす。

パブリックカンパニー

90年から03年まで社長を務めた小川陽三は上場当時を振り返り「パブリックカンパニーになった」と語っている。上場を機に中長期計画「クリエイション・アンド・インテリジェンス21」を策定。「周辺産業を中心に、多様な商品、サービス、情報を組み合わせ、人々の生活に快適性を提供し、高収益安定成長を目指すダイナミックな国際企業を目指す」と使命や事業ドメインを明確にし、事業の多角化やグローバル化、高付加価値化を更に加速させていく。93年には全部門を対象とした初の総合展を開催し、異業種への提案も強化

ニッチトップで価値を創る モリト



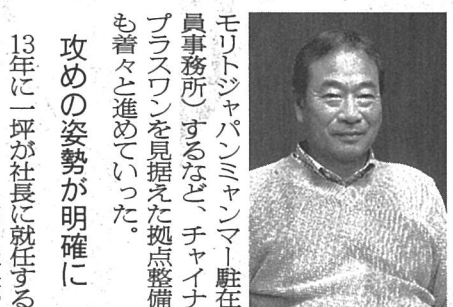
した。海外展開も積極的で、92年にはモリトシンガポールを設立し、01年には中国のホックメーカー（現モリト工貿）を買収、03年にはカネエム上海を立ち上げた。グローバルの各拠点が連動することで、日本や欧米で企画し、アジアで生産、欧米に輸出するというスキームにいち早く対応。アパレルの海外生産の拡大に合わせ97年には生産、検査、配送までの一貫システムを持つモリト・ロジスティックセンターも完成させ、出口のサービステ体制も整えていった。メーカー的商社として、現地生産、現地調達機能を充実して

いった一方で、「量産によるコストダウンを追求してきた従来の経営モデルから、新しい価値観の提供を軸に商品を開発し続ける変化対応型の経営に切り替える」（小川陽三）といった危機感も持っていた。「安全、環境、健康」をテーマに掲げ、ニッケル不使用のホックなどを開発。こうした取り組みは現在にも受け継がれており、今年からは環境配慮型の商品開発、販売の取り組み「C・O・R・E.」（コア）をスタート、廃棄漁網をリサイクルしたナイロン樹脂「リアミド」を使った副資材開発などを進めている。

「モリトの社風は、一言で言えば真面目。本業・本道一筋でやってきた堅実さが受け継がれている。B to B（企業間取引）がメインで目立たないが、その裏には熱い思いがあり、早いころから海外進出できたのも、本業をしつかり考えていたからこそ。国内だけでは頭打ちという先が見えたのではないかと話すのは13年から現在に至るまで



漁網をリサイクルしたナイロン樹脂で、ハンガーやスマートフロンケースも開発（環境配慮型プロジェクト「コア」）



「色々な事業を手掛けているが、全てモリトの原点からスタートした事業であることも強みの一つ」と語る一坪社長

攻めの姿勢が明確に

モリトジャパンミヤンマー駐在員事務所）するなど、チャイナ・プラスワンを見据えた拠点整備も着々と進めていった。

13年に一坪が社長に就任すると、モリトヨーロッパの社長や海外事業部長を歴任してきた同氏のもとで、成長に向けた攻めの姿勢、グローバル企業としての動きが鮮明になっていく。

特徴的なのが積極的なM&A（企業の合併・買収）だ。14年にはブランドネーム・タグメーカーのマテックスを買収。多品少量の企画、フォロワーができる点やレイズ分野の服飾資材の拡充し、互いの機能の相乗効果を図った。同年には老舗フasn ナーブランド「スコヴィル」で知られるアメリカのGSGフ

「色んな事業を手掛けているが、全てモリトの原点からスタートした事業であることも強みの一つ」と語る一坪社長

積極的M&A、持ち株会社化

アスナーズを買収した。互いの顧客が重ならないというメリットもあり、アメリカ市場に強みを持つスコヴィルと、モリトのネットワークを生かし、物流の効率化や互いの商材を提案するなど製販両面でシナジーを発揮している。18年にはサーフィンスケートボード用品などを扱う輸入卸マニユールラインを買収。マニユールラインが取り扱っている商品の企業にモリトの資材提案を進めるほか、アジアを中心としたモリトの拠点を生かした新販路開拓にも注力。グループの相乗効果を狙っている。

こうした積極的なM&Aは「会社を未来に残していくための手法の一つ」という。「何でもかんでもではなく、事業領域周辺にあり相乗効果が見込めるかがポイントで、健全に大きくしていく」方針だ。企業が大きくなることで、判断などのスピード感が低下する懸念がある。モリトにとって、19年の持ち株会社移行は必然だったかもしれない。一坪はその狙いについて「目まぐるしく環境が変化する現代で、一つの事業を掘り下げていく会社にならなければならないスピード経営が必要。そのためには権限移譲して、しっかりと責任をもって実行し、成果を出すことが求められる。今までと同じことをしていたら事業分野はへたっていく」と話す。変化が速く先が見えない時代だからこそ、スピード感重要だ。一坪はかつて1000億円企業を目指した体制、意識作りについて聞かれた際に「我々の業務はローテクと言ってもいい商品を抱えることが多いだけに、待ちの姿勢では厳しい競争に立ち向かえない。（中略）トップダウンでもボトムアップだけでもないその融合でものごとを決めていく。現場の意見がきちんと反映されていく仕組みを恒常化させたい」とも答えており、持ち株会社化はその一環。現場の力を引き出すための体制改革だったと言えらるだろう。将来について一坪は「いろんな業界でのニッチなところで世界ナンバーワンになりたい。ニッチは必ず必要で、つなぐ、とめる、かざるは一生無くならない。パーツを使って製品を作ったり、機能を生かしたり、まだまだ気づいていない市場はたくさんあるはず。ECでの製品売り、B to C（企業対消費者取引）もまだまだ伸びる余地がある」と話す。

「積極・堅実」の精神で時代の変化に対応してきたモリト。培ってきた企業文化の良さを生かしつつ、その潜在価値を引き出す改革はまだ途上なのかもしれない。（敬称略）