



MORITO

モリト株式会社 統合報告書

2026



MORITO

あたりまえに、新しさ。

私たちにとって「あたりまえ」とは、「日常生活の中でいつも身近に存在しているものであること」「使用時に違和感がなく、ストレスを与えないこと」です。
 一見、あたりまえのように思われているパーツではありますが、私たちは常に使いやすさを追求し、その目的に合った商品の開発・提案を続けています。
 あなたの身の回りにも、「あたりまえに、新しさ。」が隠れているかもしれません。ぜひ探してみてください。

INVISIBLE SNAP FASTENERS

商品例

—
 ホック
 マジックテープ®
 ボタン
 テープ
 ハトメ
 靴紐
 アクセサリー
 バッグ
 自社ブランド

アパレル関連事業

ブラインドホック

ホックを外した時のデザインにこだわりたいというニーズに応えた商品です。ホックは凸部分の周りに平らなツバが付くことが多いですが、このホックにはツバがなく、フラットでスタイリッシュなデザインとなっています。カジュアルウェアの中でも、特に冬物のアウターに多く使用されます。通常のホックよりも、取り付ける服の生地との相性を検証する必要があるため、企画段階での提案や生産工場での打ち付け指導など、グローバルなサポート体制のあるモリトだからこそ販売できるアイテムです。

学校用品のパーツ・製品



マジックテープ®
インソール
シューケア商品
サポーター
ストラップ
厨房の業務用グリスフィルター
自社ブランド



ホック
 マジックテープ®
 ネット
 エンブレム
 トランク・フロアボード
 ドアアームレスト



メタルエンブレム

各自動車メーカーのロゴが入るため、デザインへの要望が多い商品です。モリトは各営業担当がモノづくりのノウハウを持っているので、顧客ニーズを叶える加工方法や設計をスピーディーに提案できます。マットへの取り付け方法はホックで培った技術を応用し、工場での作業性の向上を提案しています。世界各地で生産を行う自動車メーカーに合わせたグローバルな調達・供給力と、自動車に乗る人の安全を守るために安定して高い品質を届けられることがモリトが選ばれる理由です。



MORITOの現在地

●売上高

56,867 百万円*1
(前期比17.2%増)

●営業利益

3,333 百万円*1
(前期比16.2%増)

●自己資本当期純利益率(ROE)

7.4 %*1 (前期比0.8%増)

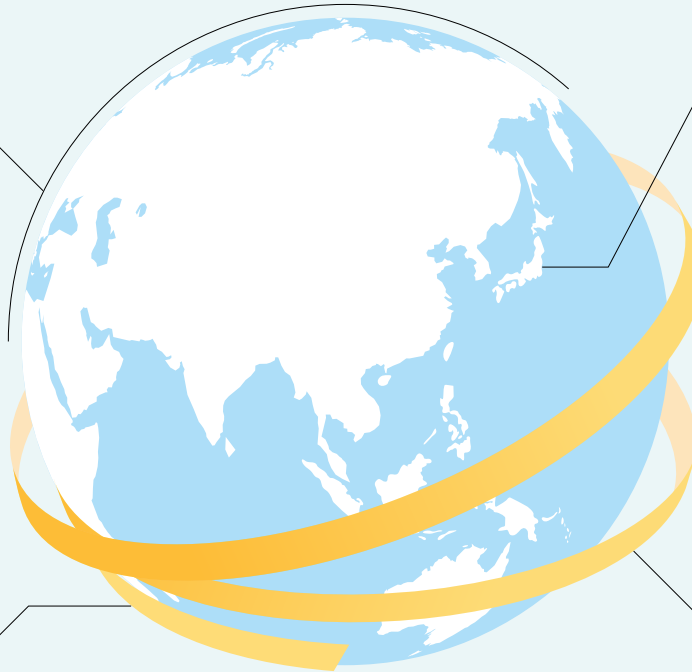
●世界シェア

No.2^{*2}

金属ホック／ナショナルブランドベビー服向け指定業者

●ホックの年間販売数量

10 億個以上



●国内シェア

No.1^{*2}

マジックテープ®／ハトメ・金属ホック／インソール／
前カン／サーフボードブランクス／自動車メタルエンブレム／
業務用グリスフィルター レンタルサービス

●マジックテープ®の 年間販売数量 (距離)

約 9 万km

地球2周分
以上

●連結従業員数

1,708 名*3

●海外従業員比率

58.7 %*3

●国内外グループ会社

22 社*4

●事業内訳

調達：生産 約 7：3

●自己資本比率

70 %台

価値創造プロセス

モリトが目指す姿

小さなパーツで世界を変え続ける、グローバルニッチトップ企業



ケイパビリティ

01 企画提案力

お客さまの想いを起点に、価値を提案する力

お客さまの想いや潜在的な課題を起点に、専門性と発想力で最適な形を描き出します。

パーツ単体にとどまらず、周辺設計やデザイン、量産までトータルにご提案し、お客さまに確かな付加価値を設計・提供します。

POINT 01

1つのパーツからその周辺まで セットで提案

パーツのご依頼に対し、営業担当がお客さまへ最終製品のコンセプトや課題を丁寧にヒアリングします。適切なパーツの選定やオリジナル商品の開発に加え、周辺のパーツ、設計・デザインなど+αのご提案を行い、採用点数の拡大を図ります。また、50万点を超えるパーツを組み合わせで提供し、お客さまの調達の効率化を実現します。

POINT 02

断らない・チャレンジする文化で、 お客さまに寄り添う姿勢

お客さまのご要望に応じたオーダーメイド型の企画・設計に対応しています。特殊な機能や高いデザイン性の提案はもちろん、漠然としたニーズにも長年培ったノウハウで柔軟に応えます。モリトの社員は、難易度の高いご要望にも初めから「できない」とは言いません。実現方法を考え抜き、新規の業界・分野にも挑戦する文化が根付いています。

POINT 03

川上から川下まで一貫した対応 で生まれる、価値ある提案

企画・開発から製造・調達・販売、品質管理まで一貫して対応するからこそ蓄積される知見を活かしてご提案します。営業担当がお客さまの要望をデザイン画に反映し、スピード感ある開発を行うとともに、品質保証部と連携し、量産を見据えた設計を提案することで不良の未然防止を図ります。

POINT 04

仕入先さま・モリトグループ全体 で高め合うモノづくりの知見

様々な事業部・グループ会社間で相談しやすい風通しの良い風土のもと、社内講習による知見共有など、商品知識と提案力の向上に取り組んでいます。仕入先さまとの協働で培った技術・ノウハウも活かし、お客さまにソリューション型の提案を行うことで、価値創出につなげています。



ケイバビリティ

02 形にする力

グローバルネットワークで、最適を形にする力

仕入先さまとの協力や、複数パーツを合わせた半製品・製品にも対応することでお客さまの要望を形にします。
さらにグローバルな生産・調達ネットワークを活かし、お客さまにとって最適な製造・調達へと結びつけます。

らくらく感®

前カンに伸縮する金属バネを取り入れることで、座った時や食後のウエストの圧迫感を和らげます。

POINT 01

仕入先さまと協力したモノづくり

長年お付き合いのある仕入先さまと協働で、企画段階から試作品を作成し、お客さまと評価を重ねることで、課題を可視化しながらスピーディーなモノづくりを行います。仕入先さまにも使用シーンや機能を共有し、より良い方法やアイデアを検討するほか、この世にまだないパーツやアイテムの開発にもつなげています。例えば、パンツやスカートのフロントやサイド部分に使用される留め具(前カン)にバネを組み合わせたモリトオリジナル商品「らくらく感®」は、ウエストの変化に合わせて自動で伸縮し、食後などに感じるボトムスの圧迫感を軽減します。

POINT 02

異素材を組み合わせた、 半製品・製品

様々な商材を扱う仕入先さまとのネットワークを活用し、複数の仕入先さまから調達した素材を組み合わせたパーツを開発しています。さらに、ベトナムの自社縫製工場や協力工場を活用することで、半製品・製品まで一貫して対応し、自由度の高いモノづくりを実現しています。これにより、お客さまの調達効率化に貢献するとともに、グローバルブランド向けのODM・OEMにも対応しています。世界の競合他社を見ても、パーツから半製品・製品まで対応できる体制は希少です。実はモリトの製品も、知らず知らずのうちに多くの方が手にしているかもしれません。

POINT 03

お客さまの近くで 完結する、 地産地消のモノづくり

お客さまのご要望に応じて、自社工場である日本・中国・アメリカ・ベトナム、世界各地にある協力工場・仕入先さまなど、グローバルネットワークを活用し、適切な生産地を選定し、効率的な体制で生産・調達を行います。また、お客さまの生産地のできるかぎり近くで生産・調達・販売を行う地産地消を推進しています。例えば、アメリカでの日系自動車メーカー向けのパーツをメキシコで調達するなど、現地での生産・調達により、コストメリットや、物流リードタイム・エネルギー使用量の削減のほか、地政学リスクに対応した生産・調達体制を構築しています。

ケイパビリティ

03 伴走力

品質とサポートで、安心のモノづくりを支え続ける力

グローバルな品質管理とサポート体制で、お客さまのモノづくりを長期的に支え続ける力です。企画段階でのリスク低減から出荷後の対応まで真摯に向き合い、安心して任せいただけるパートナーであり続けます。

POINT 01

グローバルに「モリト品質」を届けるバリューチェーン

企画・設計開発の段階からお客さまの事業プロセスに深く入り込み、リスク評価やデザインレビューを通じて不具合の低減に取り組んでいます。サプライヤーさまに対しては工程監査等を実施することで品質確保の体制を構築し、不具合発生時には迅速な対応と原因究明、再発防止を徹底しています。さらに、世界各地のグループ会社や協力工場と連携し、各地域の品質基準に対応した生産・調達体制を整備することで、「モリト品質」をグローバルに確立し、ベビー服やメディカル、作業服など高い品質が求められる分野でもシェアを獲得しています。

POINT 02

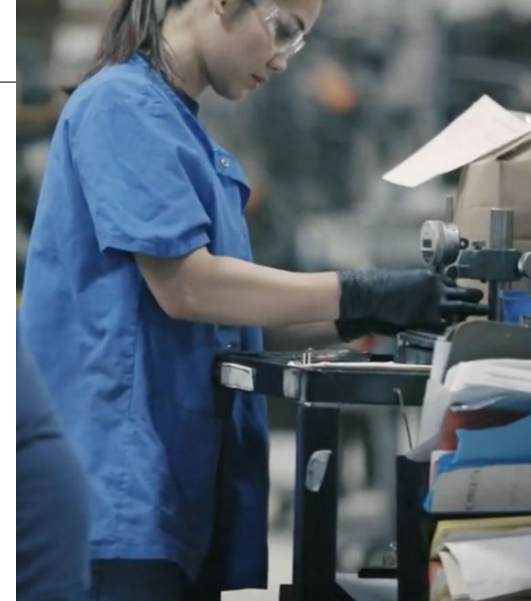
お客さまに寄り添い、信頼される「便利屋」的存在

小ロットの発注にも柔軟に対応し、多くのお客さまと確かな信頼関係を構築しています。「パーツに困ったら、まずモリトに相談しよう」という商社を超えた便利屋的な存在として、困りごとやニーズを深く理解し、お客さまと共に課題に向き合い、周辺の商品提案や商品力の強化につなげています。お客さまの困りごとを解決し、信頼関係を築くことで、ブランドデザイナーの方々が他の現場でもモリトを選んでくださり、新たな案件へとつながります。立ち上げ当初からお取引のあるアパレルブランドが世界的ブランドに成長した事例もあり、喜ばしいかぎりです。

POINT 03

企画開発から出荷後まで続く手厚いサポートサービス

お客さまの生産をサポートし、トラブルの発生を未然に防いでいます。ホックの販売では、お客さまの縫製工場で使用する専用機械の提供・メンテナンスを行い、使用する生地・素材・厚みに応じたホックの取り付け方を指導します。また、万が一トラブルが発生した際は、世界各地のグループ会社や代理店と連携し、迅速かつ誠実に対応します。過去、ニューヨークでのトラブルにモリトスコヴィルアメリカスの社員が駆けつけるなど、グループ内で助ける文化も根付いています。こうした体制により、グローバルに生産・販売を行うお客さまに安心を提供しています。



社長メッセージ

夢を掲げ、 現場を信じ、共に挑む

売上高1,000億円を達成し、
関わるすべての人が「心豊かに」なる未来へ

代表取締役社長
一坪 隆紀



モリトの現在地

現在、私たちは2022年11月期から2026年11月期の5年間を対象とする第8次中期経営計画(以下、現中計)の最終年度にあります。資源・原材料価格の上昇、アメリカの通商政策、ウクライナ・中東情勢などの地政学リスク、金融資本市場の変動など、先行きが見通しにくい事業環境が続く中にも、当社は着実に歩みを重ねてきました。

近年は、コロナ禍を機に加速させた構造改革による収益性の向上に加え、株式会社Ms.ID(以下、Ms.ID)および株式会社ミツボシコーポレーション(以下、ミツボシコーポレーション)のM&Aが業績に大きく寄与しました。2025年11月期に、3期連続で過去最高の売上高、営業利益、経常利益を達成し、現中計の財務数値目標として掲げていた営業利益30億円を前倒しで達成できたことは、確かな手応えとして受け止めています。

一方で、この数字を額面通りに受け取るつもりはありません。既存事業の成長は小幅にとどまっており、実力値として、まだ満足できる水準には至っていないと認識しています。本稿では、現中計を通じて当社がどのように変わり、2027年11月期以降の新中期経営計画「ACTION 1000」(以下、新中計)で何を指すのか、そしてその根底にあるモリトの考え方についてお伝えしたいと思います。

社長メッセージ

大企業病からの脱却と、 社員の「意識改革」

現中計における最大の成果は、過去最高業績という数字以上に、社員の「意識改革」が着実に進んだことにあると考えています。

かつての当社は、強固な事業ポートフォリオを持つがゆえに、ある事業で思うような業績が上がらなくても他の事業で補うことができ、全体としては堅調な状態を保てていました。しかしその安定感が、組織にとって一つの落とし穴でもありました。「自分の部門が目標に届かなくても、給料や賞与はそれなりにもらえるだろう」という、どこか他人事のような感覚が社員の間に広がっていたのです。健全な危機感が薄れた、いわゆる大企業病的な体質になっていました。

「このままでは生き残れない。」そう感じた私は、経営体制を根本から見直す決断を下しました。2019年11月期から分社化に着手し、2022年6月には当社グループ最大の事業会社であるモリトジャパン株式会社を、アパレル関連事業・プロダクト関連事業・輸送関連事業の事業軸ごとの3社に分社化しました。予定よりも少し時間はかかりましたが、この構造改革によって、それぞれの市場や顧客、商習慣の変化に対し、迅速かつ柔軟に対応できる体制が整いました。

そして、この構造改革の真の狙いであった、収益性に対する意識改革も見事に実を結びました。徹底した責任と権限

の委譲により、各社の経営層をはじめ、社員一人ひとりが自社の損益に責任を持ち、主体的に考え、行動するようになったのです。さらに収益性だけでなく、バランスシートやキャッシュ・コンバージョン・サイクルに表れる財務安定性・資産効率への意識も高まったことは、当初の想定を上回る変化でした。

現中計期間における収益性の向上は、M&Aによる効果もさることながら、こうした「自ら考え、実行する」という社員の意識改革の積み重ねによるものだと考えています。社員一人ひとりが真剣に向き合ってくれたことを、心から頼もしく、ありがたく思っています。

売上高1,000億円という「夢」と、 「生きたお金」の使い道

現中計で収益性が着実に向上したことを踏まえ、新中計（2027年11月期～2031年11月期）では、次なるステージとして「規模の追求」を重要なテーマに据え、「売上高1,000億円」という目標を掲げます。

より手堅い目標を設定する選択肢もありましたが、あえて1,000億円を掲げたのは、その方が「夢」があると考えたからです。5年後の世界情勢を正確に見通すことは、誰にもできません。現状の延長線上で数字を積み上げる計画を立てて

も、想定外の事態が生じれば簡単に崩れてしまいます。だからこそ、外部環境に振り回されるのではなく、「自分たちが5年後にどうありたいか」という夢や情熱を持ち、ベストを尽くすことが大切だと考えています。

「売上高1,000億円」は、背伸びをしなければ届かない高い目標です。しかし、「これは無理だろう」と思っていたことを自らの手で成し遂げた時、人は大きな自信と達成感を得ます。そうした経験を、社員の皆さんにぜひ味わってほしいと思っています。

そして、この目標は、単なる規模拡大のためにあるものではありません。規模を拡大することで営業利益を引き上げ、社員の給与や賞与を増やしていくための手段です。私はこの5年間で社員の給与水準を平均1.5倍以上に引き上げたいと考えています。モリトで働く社員が誇りを持ち、その家族を含めて「心豊かに生活できる源泉」となる会社を築いていくこと。それが経営トップとしての私の責任であり、願いです。

目標達成の要となるのは、既存事業の成長とその強みを起点とした新たな成長領域への展開の両輪です。新中計のビジョン「パーツへの挑戦、パーツからの飛躍」には、当社の原点であるパーツ領域で年率5%程度の成長を着実に積み重ね、グローバルニッチトップの地位をより確かなものにする、そしてその強みを基盤にM&Aや新規事業を継続的に推進し、新たな成長の柱を育てていくこと、この2つを同じ重みで実現していくという決意を込めています。2026年4月に協力

社長メッセージ

工場であった株式会社久永製作所(以下、久永製作所)がグループに参画したことで、同社の高度な金属ホック製造技術を内製化し、メーカー機能をより強化できたことは大きな強みです。今後は同社をマザー工場と位置付け、その技術を世界各地の自社工場へ展開することで、グローバルでの「モリト品質」の標準化と地産地消の体制構築を推進していきます。

こうした成長戦略を推し進めるとともに、ROICなどの資本効率を意識したグループ会社ごとの改善と事業ポートフォリオの見直しも継続的にを行います。事業や商圈の統廃合については、経営の責任として冷静に判断し、事業環境の変化に

応じて機動的に対応していく方針です。

また、私は現場に対して「生きたお金はどんどん使いなさい。死に金は使わないように」と常に伝えています。目先の利益のために必要な経費まで削り、組織を小さくまとまらせてはなりません。筋の通った説明ができ、情熱を持って取り組む挑戦であれば、積極的に投資してほしい。失敗や挫折も含めたその過程すべてが、社員の成長につながると信じているからです。売上高1,000億円という目標に向かって、失敗を恐れず自ら考え行動(アクション)してほしい。そうした想いを込めて、新中計を「ACTION 1000」と名付けました。

自ら考え、行動する
社員の挑戦が、
「ACTION 1000」を切り拓く

モリトに根付く本物へのこだわり

売上高1,000億円の実現に向けては、既存事業の着実な成長に加え、「パーツからの飛躍」を担うグロース事業の強化とM&Aが欠かせません。グロース事業の中核を担うMs.IDは、モリトにとって新たな強みとなるBtoC事業のノウハウを有し、すでに業績面でも大きく貢献しています。エース工機株式会社(以下、エース工機)や株式会社マニューバーライン(以下、マニューバーライン)も、それぞれ独自の戦略のもとで自律的に成長できる力を備えています。今後は、こうした事業会社に対してコーポレート機能の強化、設備投資、周辺領域でのM&Aを積極的に進め、次の成長を牽引する柱へと育てていきます。

また、M&Aにおいて当社が相手企業に求める要件は、「ニッチトップ企業であること」「モリトグループの事業とのシナジーが見込めること」「事業面で安定性が期待できること」の3点に集約されます。規模の拡大を急ぐのではなく、グループ全体の競争力を着実に高めるM&Aにこだわっています。

ただし、M&Aの成否を分けるのは、PMI(買収後の統合プロセス)です。近年グループに加わったMs.IDやミツボシコーポレーションが順調に成果を上げているのは「相手企業へのリスペクト」を大切にしてきたからに他なりません。事業特性や企業文化の違いを丁寧に理解し、尊重し合う。時

社長メッセージ

間はかかりますが、それこそが信頼を育み、「本物のシナジー」を生む最も確かな道だと考えています。

また、この「本物にこだわる姿勢」は、当社のサステナビリティに対する考え方にも通じています。当社はRideeco®(リデコ)をコンセプトに、持続可能な社会の実現に向けた事業を展開していますが、見せかけの環境対応は行いません。例えば、日本の廃漁網を100%リサイクルしてつくられた糸「MURON®」は、原料の廃漁網がどの地域から回収されたかまでトレースできる、品質にこだわった製品です。こうした本物志向の誠実なモノづくりが評価され、環境意識の高いアパレルブランドを中心に、年々引き合いが増えています。2025年には大阪・関西万博のスタッフユニフォームの一部に採用されるなど、確かな実績へと結びついています。

私たちが扱うパーツは、最終製品の陰に隠れてしまうことが多いものです。しかし、その小さなパーツに込められた機能や品質、環境への配慮などの様々なこだわりが、人々の安心・安全、そして日々の豊かさにつながっていく。それこそがモリトの存在意義だと信じています。

AI時代を勝ち抜く「人」への投資

当社の競争力の源泉は「人」にあります。AIやシステム化が加速する時代においても、それを活かし付加価値を生み出すの

は人であり、その重要性はますます高まっています。現在、高度な専門人材のキャリア採用を進めていますが、その一方で、長年にわたり当社を支え、事業の基盤を築いてきた既存社員が正当に報われる環境を整えることも、経営の大切な責務だと考えています。一部の人材のみを優遇するのではなく、既存社員を含めた組織全体の給与水準を底上げすることが不可欠です。その考えのもと、近年はベースアップを含めた賃上げを行っています。

今後も、既存社員と新しい仲間が互いにリスペクトし合い、心から納得して働けるフェアな人事制度の構築を、経営トップとしての使命として着実に進めていきます。

現場主義・覚悟・誠実さ —モリトの経営哲学

私が経営において何より大切にしているのは「現場主義」です。国内外の拠点に足を運び、現地の幹部や社員と直接対話することで得られる「肌感覚」こそが、経営判断の大切な拠りどころになると確信しています。そして、現場に権限を委譲し自由な挑戦を促す以上、「失敗の責任はすべて自分が取る」という覚悟が不可欠です。その覚悟があるからこそ、社員を心から信じ、任せることができます。

最後に、モリトの根底にある企業文化について触れさせて

ください。かつて朝礼で唱和していた「常に礼儀正しく、笑顔であいさつ」という言葉は、合理性やスピードが重視される現代においては、古めかしく映るかもしれません。しかし今だからこそ、「人としてあたりまえのこと」の大切さが改めて際立つように感じています。いついかなる時も、誰に対しても、その人の尊厳をリスペクトし、礼を尽くす。笑顔であいさつを交わす。この人間らしい誠実さこそが、お客さま・仕入先さまをはじめとするステークホルダーの皆さまから長く信頼をいただける所以であると信じています。

経営に安泰はありません。これからも常に危機意識を持ち、先を見据えながら、謙虚な姿勢を忘れないようにしたいと思っています。そして、株主・投資家の皆さまの期待に応えるべく、株価を意識した経営に真摯に向き合うことも、私に課せられた重要な責務と捉えています。

モリトグループは「ACTION 1000」のもと、売上高1,000億円という目標に向かって社員一丸となって挑戦を続けてまいります。本レポートを通じて、当社の考え方や戦略をご理解いただき、今後の成長にご期待いただけますと幸いです。

代表取締役社長

一峰隆志

成長の軌跡と、次なる飛躍へ

第8次中期経営計画の振り返り

第8次中期経営計画（現中計）では、分社化を伴う構造改革で、現場の収益性への意識と主体性が高まり、筋肉質な利益体制を構築することができました。営業利益30億円の目標は前倒して達成し、2023年11月期から2025年11月期にかけて3期連続で売上高・営業利益・経常利益の過去最高を更新するなど、着実な成果を上げています。また、CCC*・在庫への現場意識の改善、成長投資・M&Aの推進により、資産効率やキャッシュ創出力も高まりました。一方で、M&Aによる貢献を除くと、売上高はおおむね横ばいで推移しており、今後の持続的な成長に向けては、「規模の拡大」が重要な課題であることが明らかとなりました。

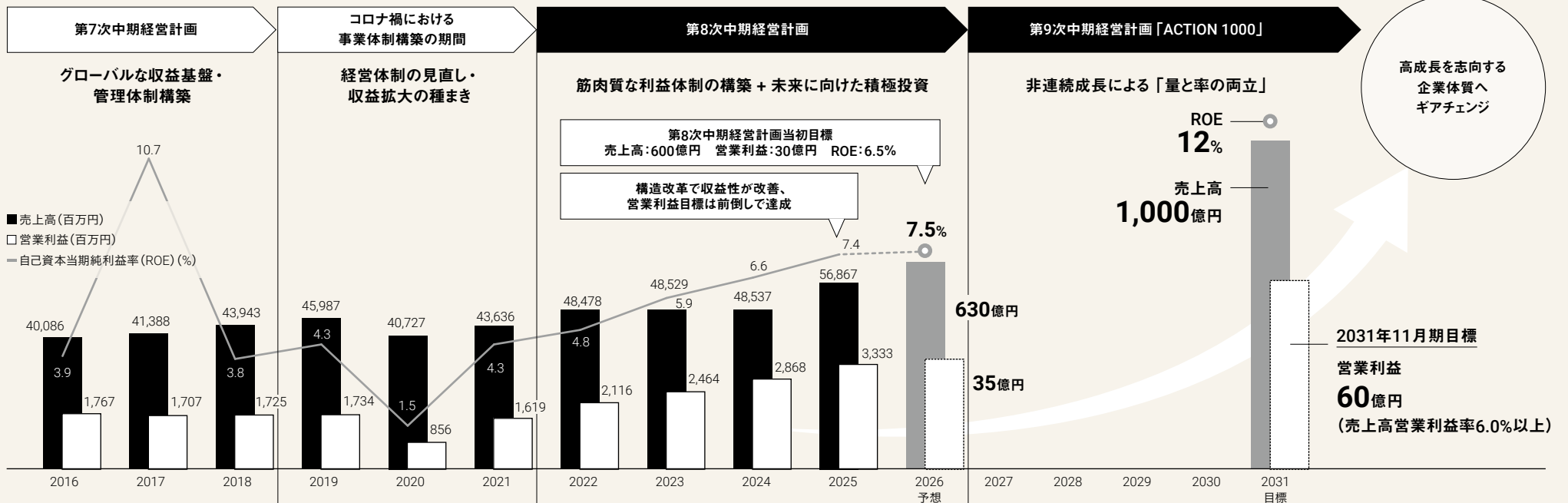
* CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル

第9次中期経営計画「ACTION 1000」の概要

2027年11月期から2031年11月期までの5年間を対象に、第9次中期経営計画「ACTION 1000」を策定しました。「売上高1,000億円」「営業利益60億円」「ROE12%」という高い目標を掲げ、高成長を志向する企業体質へのギアチェンジを目指します。

「ACTION 1000」では、現中計で注力した収益性の維持・改善に加え、「規模の追求」を重要なテーマと位置付けます。既存事業でグローバルニッチトップの地位を確立するとともに、新たな成長の柱の創出や、成長性・競争優位性を高める経営資源の獲得を目的としたM&Aを組み合わせることで、非連続成長を実現し、「量」と「率」を両立させていきます。

また、積極的な投資と挑戦を促すことで組織の成長力を高めるとともに、人材への投資を通じて働きがいや成長実感の向上を図り、持続的な企業価値向上につなげていきます。



目次・ 編集方針

INTRODUCTION

- 1 あたりまえに、新しさ。
- 3 MORITOの現在地
- 4 価値創造プロセス
- 8 社長メッセージ
- 12 成長の軌跡と、次なる飛躍へ
- 13 目次・編集方針

DIRECTION

- 14 エピグラフ
- 15 MORITOの歩み
- 17 「ACTION 1000」特別鼎談：
売上高1,000億円への挑戦

OUR STRATEGY

- 19 第9次中期経営計画「ACTION 1000」
- 25 特別対談：
時間をかけて育てるシナジーで
企業価値を高める、モリト独自のM&A
- 28 事業概況
- 31 人的資本戦略

SUSTAINABILITY

- 36 モリトグループのサステナビリティ
- 37 マテリアリティ
- 38 環境
- 42 社会
- 44 ガバナンス
- 48 役員一覧
- 49 社外取締役メッセージ

DATA

- 50 財務データサマリー
- 51 非財務データサマリー
- 52 会社情報・株式情報

編集方針

『統合報告書2026』では、モリトの価値創造の源泉である「人」に焦点を当て、ビジネスモデルの強みと生み出される価値を言語化することに注力しました。また、当社が成長企業へのギアチェンジを目指す、新中期経営計画「ACTION 1000」で、売上高1,000億円を目指す意義やその成長戦略もご説明しています。『統合報告書2026』が、株主・投資家・お取引先の皆さま、社員など、当社グループと関わるすべての方との対話を深めるきっかけとなれば幸いです。

なお、編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

ロゴデザインコンセプト

新しさに触れた時の“動悸”を「M」に表現。様々な業界を支えるバイプレイヤーを意識し、書体の下をカットして少し隠れたようなイメージにするとともに、太陽が昇るような力強さを表現しています。



MORITO

あたりまえに、新しさ。

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や将来の予測に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測であり、潜在的なリスクや不確実性、その他の要因が内在されています。そのため、事業環境の変化等の様々な要因により、実際の業績は言及または記述されている将来見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おください。また、当社は新しい情報、将来の出来事等に基づきこれらの将来予測を更新する義務を負うものではありません。

報告対象範囲

2024年12月1日～2025年11月30日

必要に応じて対象期間外の事業活動報告も含みます。

モリト株式会社、連結子会社22社、非連結子会社1社、持分法適用関連会社1社
対象範囲が異なる場合は、その旨を記載しています。

MORITO

あたりまえに、新しさ。

モリトの社員にとって、「新しさ」を追い求めることは、特別なことなく、「あたりまえ」の姿勢です。

日常の何気ない「あたりまえ」を支えるパーツに向き合い、機能・安心・安全といった新たな価値を加え続けることで、お客さまやパートナーからの信頼を勝ち取り、次なるビジネスチャンスへとつなげてきました。

そうして積み重ねられたネットワーク・技術・ノウハウ、そして社員の成長が、モリトの価値創造を力強く支えています。「小さなパーツで世界を変え続ける、グローバルニッチトップ企業」を目指し、さらなる成長ステージへと挑みます。

MORITOの歩み

グローバルニッチトップの基盤を築いた100年

創業理念

「積極・堅実」

積極さと堅実さを両立させ、取り扱い商品や事業を拡大

1908 | 大阪の地でハトメ・ホックの仲買商を開業

創業者・森藤寿吉は、大阪・靱町にあった山野カバン店の店先を借り、ハトメやホックを扱う仲買商として事業をスタートしました。創業時から大切にしてきたのは、「自ら進んで判断・行動することで、確実に成果を上げることができる」という意味を持つ「積極・堅実」の精神です。この理念を脈々と受け継ぎながら、当社は今日まで着実に事業を発展させてきました。



1957 | 社運を賭けたマジックテープ®

当時まだ日本では知られていなかったマジックテープ®に、モリトは社運を賭けて挑みました。二代目社長の山口は、2枚のテープを合わせるとびたりと留まり、しかも着脱自在な最新のテープの話を知りつくと「これは面白い」と飛びつき、当時の資本金3,750万円を超える4,000万円の保証金を投じ、紆余曲折の末に総代理店の権利を獲得しました。高価さゆえになかなか売れず、在庫が積み上がり、中傷の声を浴びる中でも「必ず普及する」という信念を貫き、全社を挙げて粘り強く販路開拓を続けました。その結果、1963年(昭和38年)に日系自動車メーカーのフロアマットへの採用を皮切りに、新幹線車両の座席シートカバーからオムツカバーまで、多岐にわたる分野で普及し、モリトの主力商品へと成長しました。



1908

1916

1957

1977

2008

創業100周年

ニッチ分野で積極的にグローバル進出

グローバルサプライチェーンを構築

1916 | 海外展開の意志を表すカネエムマーク

創業当時は商標に「モ」を使用していましたが、1916年(大正5年)に「M」(カネエム)に変更しました。



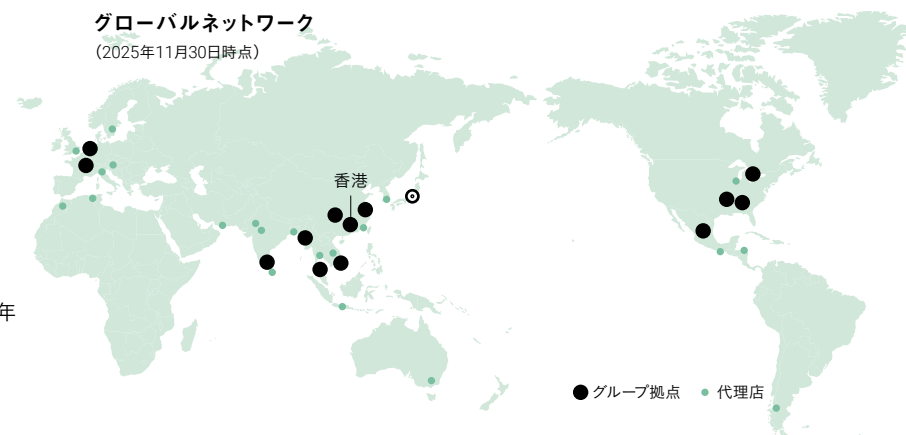
英文字を使用した商標は、当時としては斬新であり、大正時代からすでに海外取引を始めていたことや、その後も積極的に海外展開を進めていくことを意識したデザイン変更でした。外側の「M」(カネ)は大工などに使われていたL字型の物差しに由来し、正確さや堅実さを意味します。また、その形を積極的前進の構えとみため、創業理念の「積極・堅実」を表しています。

1977 | 初の海外子会社を香港に設立

1960年代～70年代には国内拠点を拡大しつつ、1977年の香港を皮切りに北米・欧州へ事業展開を進め、グローバルサプライチェーンを構築しました。1980年代以降はアメリカ・欧州で子会社を設立し、世界規模での製造・販売体制を整備しました。

グローバルネットワーク

(2025年11月30日時点)



● グループ拠点 ● 代理店

中長期的な成長に向けた土台づくり

戦略的投資と組織構造改革

2010～ | 新たな拠点と人材の獲得

2010年に縫製などの製造機能を持つ自社工場をベトナム・ダナンに設立。2014年に競合であったアメリカホックメーカーのM&A、2017年にメキシコ拠点の設立など、地政学リスクに備えるとともに、エリア・機能・事業の拡大に向けた体制を構築しました。また、物流の効率化・内製化を目指し、2018年に埼玉県に物流施設を開設。加えて、財務・法務・システムなど専門知識を有する人材の中途採用を積極化し、現在に続く土台づくりを行いました。



モリトダナン



モリトスコヴィルアメリカス



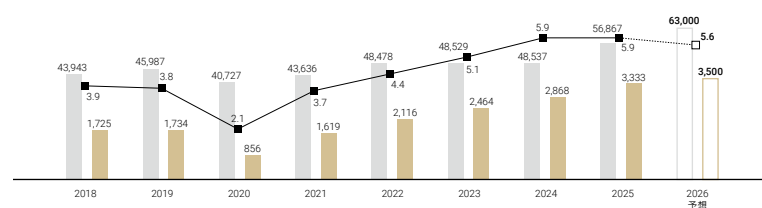
モリト関東ロジスティクスセンター

2019～ | 組織構造改革による収益性の改善

2019年の持株会社化を機に、事業特性に合わせた分社化を進め、グループ会社ごとに課題を見える化し、各社が自立して収益を迫る体制を整えてきました。2022年の再編では、利益率の意識改革と評価制度見直しを行うことで、販売条件と不採算なビジネスの見直しを実行し、筋肉質な利益体制を構築しました。さらにM&Aを活用し、ニッチ領域を深めながら事業ポートフォリオを広げています。構造改革によって高めた各社の自律性と、グループ一丸となる求心力のバランスを取りながら、各社の強みを引き出し、グループ価値の最大化と持続的な成長を加速させていきます。

売上高・営業利益・営業利益率の推移

■売上高(百万円) ■営業利益(百万円) ■営業利益率(%)



新しい「あたりまえ」を創り出す

事業を通じて本物のサステナビリティを追求

2021～ | 環境への取り組み「Rideeco® (リデコ)」

モリトグループでは、2021年より環境にやさしい製品の開発と販売に向けた取り組みを始動し、廃漁網を活用した資材の開発や、水・電気の使用削減、有害物質を発さない製造プロセスを含め、より持続的なモノづくりを独自に追求してきました。さらに、自社だけの取り組みにとどまらず、「新たな価値を創り上げたい」と考えておられる企業や団体と業種や業界の垣根を越えて、美しい地球環境や資源を、未来につなげる新しい価値を創造する取り組み「Rideeco®」を実施し、成長戦略の一つとして位置付けています。



Rideeco

詳細はp22、p38、p39をご覧ください。

2021

基盤を活かしながらも変革し、 次の100年を創造する

2026

現在



執行役員
経営企画本部 本部長
佐藤 誉至夫



エース工機株式会社
代表取締役社長
大橋 裕治



株式会社Ms.ID
代表取締役社長
杉山 一信



売上高1,000億円への挑戦

現中期経営計画（以下、現中計）で進めた構造改革により、売上総利益率は30%超まで改善した一方、売上高は2022年11月期から2024年11月期にかけて横ばいが続いています。様々なコスト上昇が続く中で、社員のキャリア充実や待遇向上を実現するには、現行規模での効率化だけでは限界があります。新中期経営計画「ACTION 1000」（以下、新中計）は、こうした課題に対応するため「規模の追求」を重要なテーマとして、新たな成長機会の創出により、売上高1,000億円へ挑戦していきます。

本鼎談では、新中計の全体像を俯瞰する経営企画の視点と、現場で事業を担う立場の双方から、成長に向けた考え方や課題、挑戦に臨む覚悟について率直に語り合いました。

佐藤 当社が「規模の追求」を強く意識するようになった背景には、まず社内における課題認識がありました。人件費の上昇や、社員の働きがい・処遇の向上に向き合った時、人材への投資を強化するには、収益基盤そのものの拡大が必要だという認識が共有されていきました。さらに、海外IRの現場でも規模の重要性を痛感する出来事がありました。欧州の機関投資家に面談を申し込んだところ、当時の時価総額を理由に断られたのです。国際的な投資家と対話する上でも、一定の規模が必要だと改めて実感しました。こうした内外の気づきが重なり、「規模の追求」を経営の優先課題と位置付けるようになりました。新中計「ACTION 1000」で掲げる売上高1,000億円という目標は、単なる売上の拡大を意図したものではありません。社員の処遇向上や働きがいの実現に加え、企業規模の拡大に伴って資本市場からの認知や評価が高まる状態を目指すものと捉えています。各グループ会社にとってこの新中計が、非連続成長に向け、自社の強みを起点に新たな可能性や夢を語り合う、重要な契機となることを願っています。

大橋 エース工機の社内でも、新中計の議論を進めています。その中で、20代の若手社員から印象的な提案がありました。「採用競争力強化の観点から『エース工機』という社名を、変更してはどうか。」という内容です。長く勤めていると見逃しがちなことも、若手の

視点を取り入れることで気づくことができました。また、売上や従業員数の目標に関しても、社員からは大胆な数値が次々に出されました。かつての私は、そうした意見に対して現実性を求めがちでした。しかし、夢はまず夢として受け入れていかなければ、現在の延長線上にある成長しか目指せません。そのため、「どう実現するか」まで社員が自ら構想し、形にしていけることを期待して、飛躍的な発想を尊重していきたいと考えています。

佐藤 年齢やキャリアに関係なく、誰もが発言できる風土は重要です。そうした環境があることで、新しいアイデアが生まれます。現中計の構造改革を通じて、各グループ会社が蓋然性の高い事業計画を立てられるようになった一方、新しいことに挑戦する気風が少し薄れているように感じます。モリトは、事業運営の安定を支える「堅実」と中長期的な発展に不可欠な「積極」を両立させ、創業から118年間を歩んできました。新中計では、将来性のある夢やアイデアに積極的に投資し、モリトグループで働くことが、社員にとってやりがいと成長を実感できる、真に魅力的な職場となるよう、皆さんと一緒に取り組みたいと思います。

杉山 「一緒に取り組む」という姿勢は、モリトグループの皆さんとの日頃のやり取りを通じて常に感じています。Ms.IDは、中長期で売上高100億円を目指すことになりましたが、直近2年で30数億

「ACTION 1000」特別鼎談

円から40億円台へ成長してきた現在の規模を考えると、正直かなり高い目標です。そうした率直な感覚も含めて、モリトグループの皆さんと腹を割って話し合い、前向きな議論を重ねています。ファッション業界は、毎年ヒットを出し続けるのが難しく、カジュアルが売ればモードが落ちるなど、ジャンル間で売上が相殺されやすい構造があります。長年、その厳しさは強く実感してきました。だからこそ、既存事業の改善だけでなく、事業ポートフォリオをしっかりと構築した上で、革新的な新規事業にも挑戦していく必要があると考えています。100億円という数字は、簡単ではありません。しかし、それゆえに目線が大きく引き上がります。そうした意味で、この目標には大きな意味があると感じています。

大橋 目線を上げることは、次の時代のニーズを先読みすることにもつながりますね。現在、エース工機は、飲食店の厨房の換気フードに設置するグリスフィルターのレンタル事業を主力事業としており、市場環境からみて、まだ成長の余地が大きいことは確実です。しかし、近年、食品の冷凍技術や業務用加熱機器が大きく進歩しており、将来的には飲食店の厨房にグリスフィルターは要らなくなることもあり得ます。そうした想定もしながら、主力事業を伸ばしつつ、次の成長を担う新たな事業機会の創出に挑戦しています。

杉山 アパレル業界では、この10年ほどでスマートフォンが普及し「いつでもどこでも買える」環境が整ったことで、消費者の購買行動が大きく変化しました。今後は生成AIの進化により、モノづくりや情報発信のハードルが下がり、誰もがブランドを立ち上げられる時代が到来すると予想されます。その結果、商品のコモディティ化はさらに加速するでしょう。こうした環境下で重要になるのが、「そのブランドにしかできない価値」の創出です。Ms.IDでは、店舗を「感情を動かすブランド体験の場」として再定義しています。デジタルは記憶に残りにくい一方、実店舗での特別な体験はブランドへの認知や愛着を生みます。そのため、販売スタッフは従来型の「モノを売る」役割ではなく、ブランドのアンバサダーとして対面でしか伝えられない価値を届ける役割へ進化する必要があります。さらに

AR*の進化によるバーチャル試着や、メタバースでの購買体験も現実味を帯びつつあります。デジタルでスタイルを発見し、リアル店舗で体験・確信する流れをいかに設計するかが、今後のブランド競争力を左右すると考えています。

* Augmented Reality：拡張現実

佐藤 興味深いですね。Ms.IDがBtoC事業を通じて培ってきたノウハウは、モリトにとって非常に価値が高いものです。モリトは、付加価値の高い商品を生み出す「つくる力」に強みを持つ一方、店頭やECを通じて消費者に直接価値を届ける「売る力」については、まだまだ発展途上です。Ms.IDとの連携で、「つくる力」と「売る力」という両輪が揃い、さらにモリトグループが有する海外ネットワークや品質管理、物流機能を掛け合わせることで、Ms.IDブランドのグローバル展開をより一層加速できると考えています。こうした連携は、すでに自然な形で動き始めており、グループ内のBtoC事業に携わる社員がMs.IDにアドバイスを求めたり、情報交換をしたりすることが日常的になってきました。また、グループ会社の社長同士で定期的に懇親会を開き、横の関係性を深める中で、資材の一部をグループ内調達へ切り替えるといった具体的な成果も生まれています。

大橋 グループ会社の社長同士の交流を通じて、多くの刺激や学びを得ています。事業内容は違っても、同じ経営者として共通の課題に向き合っていることも多く、異業種ならではの発想は非常に示唆に富んでいます。例えば、杉山さんのように技術活用が進んでいる業界の方との意見交換を通じて、定型業務はテクノロジーに任せ、社員は新規事業の構想や価値創出に注力するなど、業務効率化の具体的なヒントを得ることができます。私は、エース工機のビジネスには大きな可能性があると考えています。グリスフィルターのレンタル事業の周辺には、まだまだ事業機会が数多く存在します。既存モデルにとらわれずサービス領域を拡張し、中長期的な成長を実現する。そのために私が果たすべき使命は、社員の専門性を高める教育を行い、変化に強い組織を育てることだと考えています。

杉山 私もMs.IDの社員には、創造力や創意工夫に時間とエネ

■執行役員 経営企画本部 本部長

佐藤 誉至夫

1999年に入社。海外営業部に配属され、3年後にオランダへ赴任。モリトヨーロッパで11年勤務し、社長として事業を統括。アパレル生産工場の急速なアジア移転という構造的な課題に直面する中で、輸送関連事業への新規参入を実現。帰国後は海外営業部長などを経て、現在は経営企画本部長として全社的な戦略立案に携わる。

■エース工機株式会社 代表取締役社長

大橋 裕治

1981年に入社以来、フットウェア事業での営業から台湾での製造拠点運営、物流部長、プロダクト関連事業の統括まで、様々な事業や役職を経験。社外取締役を兼務していたエース工機のレンタルビジネスの可能性に惹かれ、専務を経て2020年11月から代表取締役社長を務める。

■株式会社Ms.ID 代表取締役社長

杉山 一信

2003年から約19年間、大手アパレル企業で販売員からエリアマネージャー・MD・ブランド長まで、現場で豊富な経験を積んだ後に、ECファッションブランド「SELECT MOCA」を展開するMs.IDに入社し、2023年に代表取締役社長に就任。現場に根ざした経営センスとフラットな企業文化により、ブランドの成長を牽引する。

※ Ms.IDは2024年12月にモリトグループに加わりました。

ルギーを注いでほしいと考えています。特にECでは、たった一枚のパナーで、お客さまが「クリックしたい」と感じるかどうかが決まってしまう。お客さまに響くのは、こだわりと熱量をもって生み出されたものです。だからこそ、一つひとつの仕事に本気で向き合う姿勢が不可欠です。その姿勢が自然に生まれる環境をつくるのが、私自身の使命です。先頭に立ち、失敗を恐れず、失敗してもすぐに次へ向かう。その姿勢を体現し続けることで、社員一人ひとりが価値を生み出せる組織を築いていきたいと考えています。

佐藤 売上高1,000億円は、プライム上場企業の中では決して大きな数字ではありません。しかし、私たちにとっては大きな挑戦です。これを達成した時、私たち社員の見る景色が変わってくるでしょう。そうした意味で、私は1,000億円にこだわりたい。大きな成長は各グループ会社を強くし、社員がやりたいことに挑戦でき、待遇も向上する好循環を生みます。その実現に向けて、事業だけでなくコーポレート機能の強化や株主還元にも真摯に取り組み、企業価値と株主価値を高めていけるよう、弛むことなく挑戦し続けていきます。

第9次中期経営計画「ACTION 1000」

ACTION 1000資料全文はこちらからご覧ください。
<https://www.morito.co.jp/assets/file/action1000.pdf>

「ACTION 1000」を通して高成長を志向する企業体質へとギアチェンジを図り、
 小さなパーツで世界を変え続ける、グローバルニッチトップ企業を実現します。



売上高1,000億円への挑戦は、社員が達成感や成長実感を得ながら、その家族も含めて心豊かに生活する未来の実現のために掲げた目標です。そのために、新たな成長投資による利益創出と再投資を繰り返し、成長の好循環を構築していきます。この挑戦で生まれる社員の充実感がモリトの成長力となり、企業価値の創出・株主価値の向上・社会貢献へとつながります。

Vision

パーツへの挑戦、パーツからの飛躍

パーツへの挑戦

過去にとらわれず、人々の暮らしを豊かにする
 新しい「パーツ」の可能性を追求する

パーツからの飛躍

パーツを起点に、業界・市場・国境の壁を越え、
 新たなビジネス領域へ拡張する

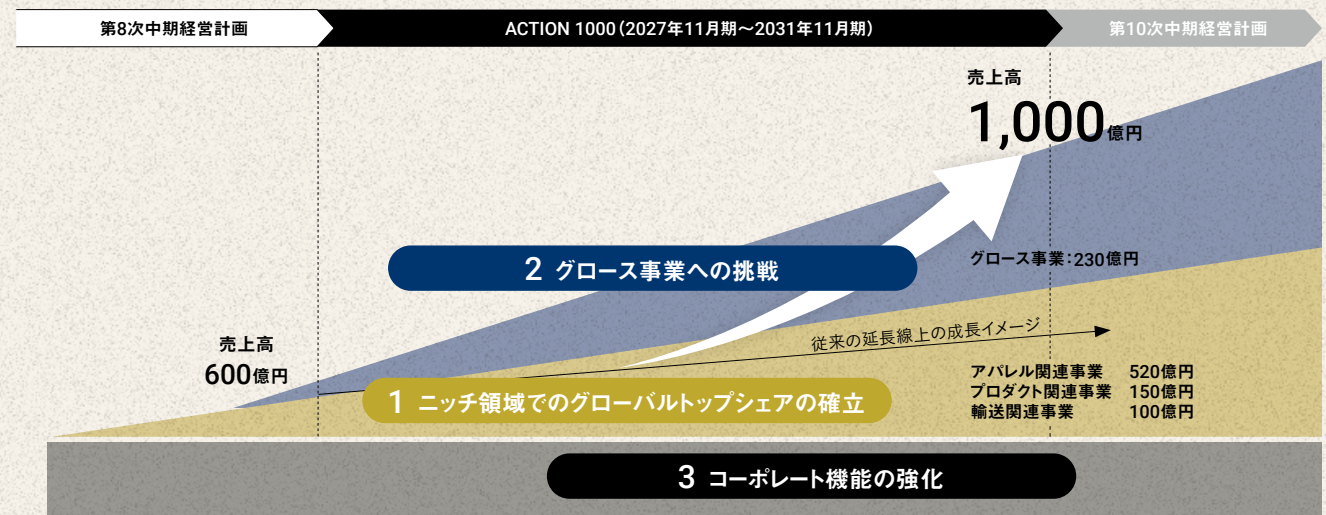
3つの成長ドライバー

1 ニッチ領域でのグローバルトップシェアの確立

2 グロース事業への挑戦

3 コーポレート機能の強化

コーポレート機能の強化を基盤とした、ニッチ領域におけるグローバルプレゼンスの向上と、グロース事業への挑戦により、従来の成長角度を上回る、持続的成長の加速を目指します。



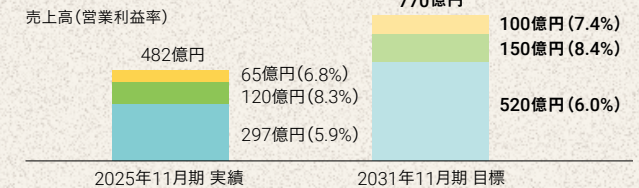
	第8次中期経営計画目標	2026年11月期予想	2031年11月期目標
売上高	600億円	630億円	1,000億円
営業利益	30億円	35億円	60億円
ROE	6.5%	7.5%	12.0%
DOE	4.0%基準	4.6%	6.0%
ROIC	—	—	8.0%

成長ドライバー1

ニッチ領域での グローバルトップシェアの確立

既存事業において、それぞれの強みを持つニッチ領域へフォーカス。グローバルでの新規顧客の開拓や、最適な生産・供給体制の構築を進めることで、ニッチトップの地位を確かなものとします。

事業別売上高・営業利益率



■ アパレル ■ プロダクト ■ 輸送

※ グロース事業の新設に伴い、上記グラフには、エース工機・マニユーパーライン・Ms.IDの数字を含んでいません。詳細はp21をご覧ください。

※ 管理会計上の連結消去数値を使用しているため、法定開示資料等とは差異が生じる場合があります。

	アパレル関連事業	プロダクト関連事業	輸送関連事業
目指す姿	グローバル垂直統合による地産地消の推進と 「ミドル以上世界市場シェアNo.1」	新規市場の開拓とヘルスケア領域の拡大	「北米・九州」重点エリアにおける 地産地消・メーカー機能の強化
重点施策	グローバルモリト品質の徹底とASEAN強化 国内マザー工場を活用し、品質基準をグローバルで統一し、顧客にあわせた最適地域でのホック生産体制を構築。足がかりとしてASEAN地域での製造機能強化を目指す。 垂直統合型ビジネスの構築 ミツボシコーポレーションの、アパレル資材セット販売・最終製品の生産までを手掛けるノウハウを活かし、ホックの製造からアパレルブランドへの直接販売までの垂直統合型ビジネスの構築を目指す。 ターゲット層の戦略的拡大 既存のミドルハイ層に加え、ラグジュアリからミドルローまで、地域ごとの要望に応じた最適な商品を提供。	既存ビジネスの深化と新規市場開拓 長年培った、製品などのモノづくりのノウハウと品質を武器に、海外展開を含め、今後需要拡大が期待できる新たな市場の開拓を目指す。 ヘルスケア領域の成長 インソールやサポーター等のヘルスケア製品の国内ビジネス規模を現状比5倍へ拡大。 自社ブランド比率の向上 資材調達の高みを活かしたODMにより、オリジナル性の高い自社ブランド企画を増加。	最優先市場・北米での成長加速 生産台数の多い北米向けに、メキシコでの自動車内装加飾工場立ち上げ等による現地製造体制の強化。 九州エリアでの競争力強化 生産増加が見込まれる九州地区にて営業を強化し、サプライチェーンの確立も目指す。 日系自動車メーカーの開拓・深耕 北米において、新規顧客の開拓と既存取引先への提案力を強化。



第9次中期経営計画 ACTION 1000

成長ドライバー2

グロース事業への挑戦

売上高1,000億円と「量と率の両立」の実現に向けて、独自の事業領域で高い収益性を狙える
3つの事業を既存事業と分けてマネジメントし、非連続な成長を担う第4の柱を確立します。

売上高・営業利益率

売上高(営業利益率)

230億円(12.0%)

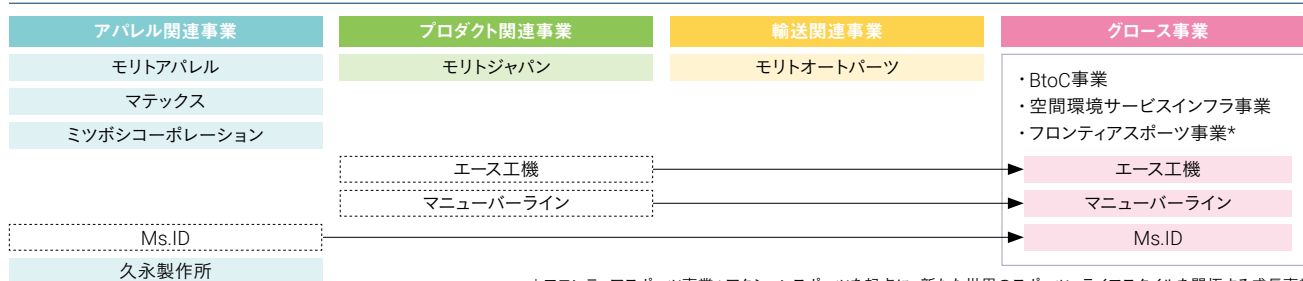
88億円(9.0%)

2025年11月期 実績

2031年11月期 目標

※ 管理会計上の連結消去数値を使用しているため、法定開示資料等とは差異が生じる場合があります。

事業ドメインの変更 (2027年11月期より変更)



* フロンティアスポーツ事業：アクションスポーツを起点に、新たな世界のスポーツ・ライフスタイルを開拓する成長事業
※ 日本セグメントのみ抜粋



	BtoC 事業	空間環境サービスインフラ事業	フロンティアスポーツ事業
目指す姿	オンラインの強みとオフラインを融合し、 既存事業とのシナジーを生む新事業の創出	積極的な設備投資とDXによる 「対応キャパシティ・サービス」の大幅拡充	高付加価値ビジネスモデルの構築と 新たなスポーツの開拓
重点施策	OMO・デジタルマーケティングの推進 アプリの積極活用やOMO(オンラインとオフラインの融合)連携を強化。30～40代向けブランド専用ECサイトの設立や、海外展開で顧客ターゲットを戦略的に拡張。 シナジーを生む新規事業の探索 既存事業の強みと掛け合わせることで、新たな価値を生み出す事業の立ち上げを推進。 Ms. ID ms. independent	新拠点設立と既存拠点のリニューアル サービスセンター(洗浄工場)新設に加え、関東・関西拠点のリニューアル工事を実施し、キャパシティを向上。 人員体制の強化と業務DXの推進 専門人材の獲得・育成を進めるとともに、各種業務システムの導入によるDX化で営業・バックオフィス両面の生産性を向上。 Ace エース工機株式会社 INDUSTRIAL MACHINERY CO.,LTD. 그리스 필터	高付加価値ビジネスモデルの構築 アクションスポーツ市場での直販・EC事業の構築と、自社ブランドの立ち上げなど、販売機会の増加と収益性の改善を目指す。 新たなスポーツの開拓 ピックルボールをはじめ、世界の新たなスポーツの日本市場を作り上げ、業界トップランナーとなる。 Maneuverline, Inc.

第9次中期経営計画 ACTION 1000

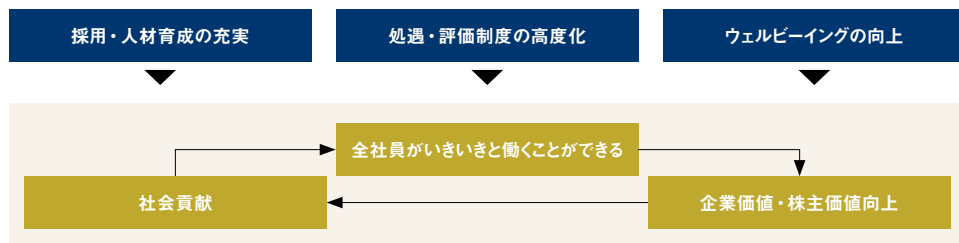
成長ドライバー3

コーポレート機能の強化

売上高1,000億円という目標の達成には、強固な経営基盤が不可欠です。非財務資本（人的資本・IT）への積極的な投資と、環境・社会・資本市場との持続的な対話（サステナビリティ・IR）を通じて、企業価値の向上を図ります。

【人的資本】計画実行力を高める重要基盤として、人材への投資を強化

次世代経営人材・専門人材の計画的な育成・登用を推進するとともに、グローバル・DX・ECといった成長領域における専門人材の積極採用を行います。また、成果に報いる評価・処遇の仕組みを構築し、評価・処遇の納得度を向上するとともに、エンゲージメントの向上や心理的安全性の確保、福利厚生の充実を図ることで、社員が誇りと働きがいを感じられる組織風土を醸成し、社員の成長と会社の成長が連動する好循環を実現していきます。



【IT】攻めと守りの両面で、グループ成長を支えるIT基盤を整備

グローバル横断の販売・製造戦略やサプライチェーン再構築をITで支援するとともに、データ活用の高度化や汎用AIの活用拡大、グロース事業の成長に向けた各社へのIT支援を積極的に推進することで、「攻めのIT」として事業成長と効率化を力強く後押ししていきます。あわせて、グループITガバナンスとサイバーセキュリティ対策の強化、システム老朽化への対応、BCP対応の強化を着実に進めることで、「守りのIT」としてリスク低減と安定運用を確保し、攻守両面からグループ全体の持続的な成長を支えていきます。

【サステナビリティ Rideeco®（リデコ）】

事業成長と社会価値創出を両立し、環境配慮型商品を業界標準へ

環境に配慮した商品の拡充をグループ横断で推進し、環境配慮型商品を選択肢から業界標準へと広げることでCSV（共通価値の創造）の実現を目指していきます。各業界・各地域へとグローバルに展開することで、社会と企業が共に持続的に成長できる未来の実現に貢献します。

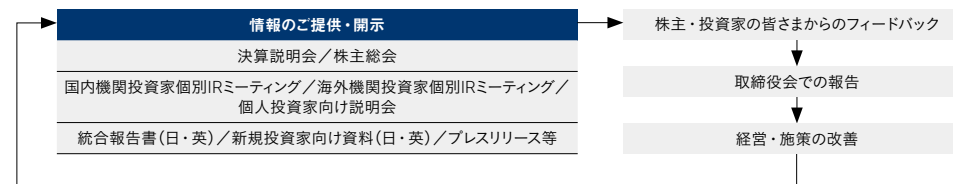


	第8次中計 見込み	ACTION 1000 目標
Rideeco®サポーター企業数	約20社	200社
環境配慮型商品関連売上高	約10億円	50億円
展開業界	アパレル・家具中心	モリトが関与する全業界
販売地域	日本国内のみ	国内外
Rideeco®商品数	5アイテム	30アイテム

詳細はp38、p39をご覧ください。

【IR】モリトラしい企業価値向上を支える資本市場との対話の強化

モリトラしい企業価値向上のストーリーを発信するとともに、投資家の皆さまとの対話を強化し、経営や施策の改善に活かすことで、資本コストの低減と期待成長率の向上に努めます。



IR活動実績・対話のテーマ・成果などの詳細はこちらをご覧ください。
<https://www.morito.co.jp/ir/management-policy/file/dialogue.pdf>

第9次中期経営計画 ACTION 1000

成長ドライバー3

コーポレート機能の強化

【M&A戦略】不足する経営資源・機能を獲得し、成長を加速

不足する経営資源・機能をM&Aにより獲得することで、既存事業におけるグローバルニッチトップの地位確立と、強みを活かしたグロース事業拡大の両立を加速させ、成長曲線のギアアップを実現します。

実行方針

1. 戦略領域の拡張・成長加速のための手段としてM&Aを積極的に実施
2. 安易な規模拡大ではなく、重点成長領域の獲得や人材・顧客基盤の獲得を最優先に検討

実行規律

	戦略規律	投資・財務規律
実施基準	・各事業における戦略との適合性 ・成長性や競争優位性を強化できる経営資源の獲得可能性 ・PMI実行力の蓋然性	・EV/EBITDAマルチプル4～6倍(最大8倍)を目安 ・のれん償却後の営業損益が初年度から黒字 ・ROIC > WACC(=6～8.5%)を充足
レッドライン (実施しない基準)	・戦略・重点領域と整合しない案件 ・キーパーソンの継続コミットがない案件 ・PMI負荷が過大で他施策を阻害し得る案件	・回収期間が10年を超える等、長期化リスクのある案件 ・のれん償却後の営業赤字が続く見込みの案件

各事業におけるM&Aの実行領域

事業領域	現状の強み	不足している経営資源・機能	M&Aターゲット	期待されるシナジー
既存事業	アパレル関連事業 グローバルに展開 自社工場あり 高品質商品 品質保証部による品質管理 業界内知名度 流行りに関係なく継続的に使用できるアイテム多数	ハトメ・ホックに代わるモリトの中心となる新商品開発 新事業・業界への提案力	現地人材育成、マネジメント体制 企画・開発力 品質管理、製造能力 代理店・拠点	幅広いランクの客先への展開 グローバルシェア拡大 営業力強化、地産地消対応 取り扱い商品の拡充 製販一体となることによる利益率アップ
	プロダクト関連事業 品質保証部による品質管理 自社ブランド商品の販売	海外への企画・販売 自社企画力	企画・開発力 海外シェア	既存取り扱い商品の海外展開 社会課題解決
	輸送関連事業 北米拠点設立 九州営業所設立	地産地消に対応できる製造機能 新規販売ルート	九州エリア・北米エリアでの製造機能 新規販売ルートの構築	営業力強化、地産地消対応 既存取引先を深耕 新規開拓・新商品展開 社会課題解決
グロース事業	最先端設備を備えるサービスセンター等 積極的な設備投資を実施 Ms.IDの子会社化による既存ブランドのEC知見の向上	サービスのDX化 EC知見の活用 成長期待できるスポーツ事業への展開力	代理店(人員)・専門人材 新ブランド フロンティアスポーツ事業の開拓	対応エリア拡大、シェア拡大、サービス拡大 ブランド価値向上 知名度アップ 新しい収益の柱の構築

第9次中期経営計画 ACTION 1000

資本政策

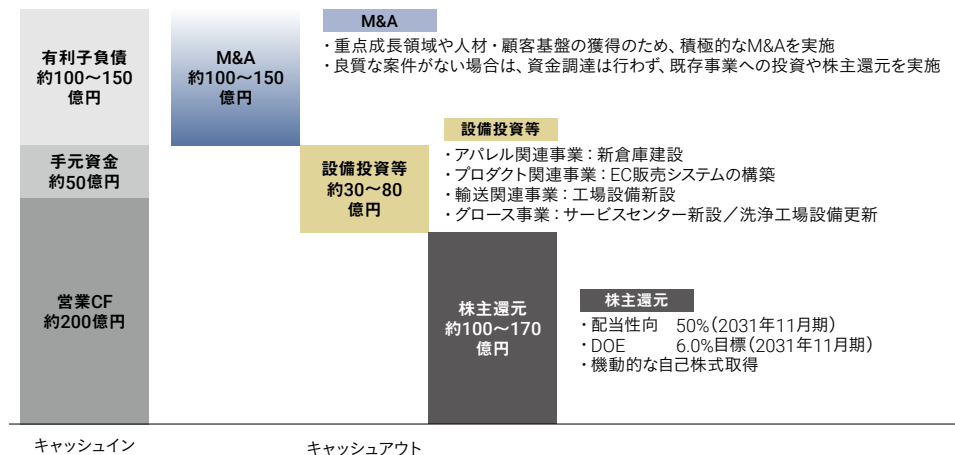
「量と率の両立」に向けた積極的な戦略投資と、資本コストを意識した経営により、持続的な成長を実現します。

基本的な考え方

資本政策においては、まず持続的な成長の実現を最優先と位置付け、規模の拡大と収益性の維持・拡大による「量と率の両立」に向けた戦略投資を積極的に推進します。具体的には、製造設備・物流・工場等への設備投資に加え、必要な経営資源の獲得に向けたM&Aを実行していきます。さらに、各事業会社に対してはROICなどの資本効率指標を軸とした統制を強化します。M&Aの実行に際しては、投資・財務規律を設定・徹底します。また、事業ポートフォリオの見直しも継続的に行います。

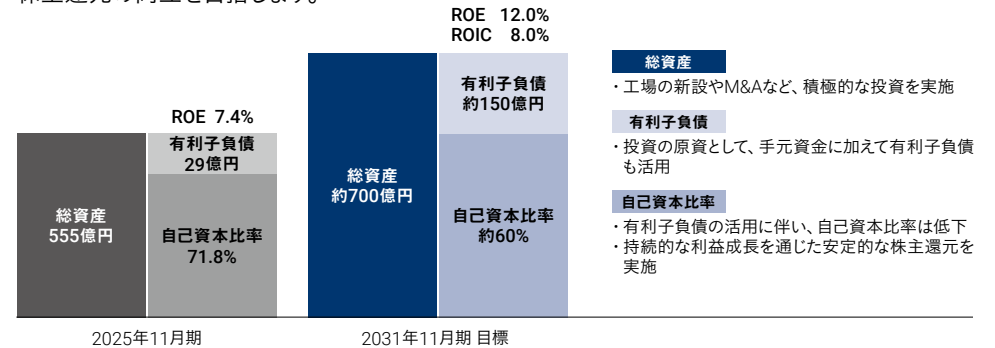
これらの投資にあたっては、手元資金に加えて有利子負債も適切に活用し、資本コストを意識した成長投資の加速と、資本効率の両立を図ります。さらに、安定的かつ高位な株主還元を実施し、純資産の適切なコントロールを図ることで、ROE向上も目指します。

キャッシュアロケーション (2027年11月期～2031年11月期)



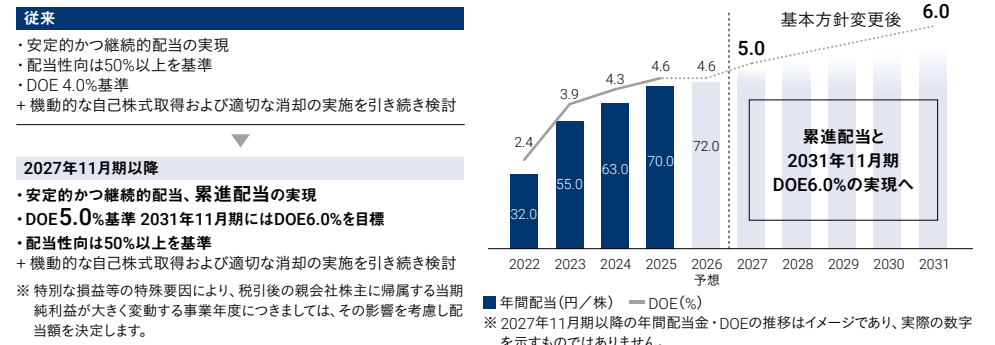
バランスシート

財務レバレッジを適切に活用し、規律ある将来バランスシートのもとで、持続的な成長と安定的な株主還元の両立を目指します。



株主還元方針

株主への利益還元を経営上の重要課題と位置付け、投資案件と財務状況を勘案しながら、安定的・継続的な配当を実施していきます。なお、2027年11月期から、利益配分に関する基本方針における、連結自己資本配当率(DOE)の基準を5.0%に引き上げ、累進配当を導入します。



特別対談

時間をかけて育てるシナジーで 企業価値を高める、 モリト独自のM&A

近年、当社の成長を力強く牽引する
原動力となっているのがM&Aです。
その最前線を担ってきた2人の対談を通じて、
モリト独自のM&Aの本質に迫ります。

取締役 常務執行役員
事業推進室 室長

矢野 文基

1993年入社。1995年にモリトヨーロッパへ出向後、2002年に同社社長に就任。2008年からモリト香港（現モリトスコヴィル香港）に出向。その後、2014年に取締役へ就任し、海外事業本部長・経営企画部長・事業戦略本部長を歴任。2021年よりモリトスコヴィルアメリカスCEOを兼務。2024年より取締役常務執行役員事業推進室長として、アメリカでの事業を中心に子会社支援を担う。



経営企画本部 副本部長
兼 経営企画部 部長
兼 M&A戦略室 室長

濱里 一也

2022年入社。前職の精密機械メーカーでは経理を起点に経営企画へ領域を広げ、予算管理や中期経営計画の策定、国内外のM&Aを推進。アジアおよび欧米への海外進出計画や拠点整備にも携わった。入社後は経営管理部でグループ横断の支援業務を経て経営企画部へ異動し、2025年よりM&A戦略室長として成長戦略の実行と事業ポートフォリオの強化を担う。

矢野 私は入社から2年で欧州に渡り、その後18年ほどを海外で過ごしました。現地でビジネスをしながら常に頭にあったのは、「日本の会社はこれからどう生き残るか」という問いです。日本の人口が減少に転じたのは2009年頃のこと。私がかつて香港で海外子会社を統括していた時期と重なります。日本国内マーケットが縮小していく中でも、会社は成長し続けなければならない。そのジレンマを肌で感じながら、グローバル化は不可避だという確信を深めていきました。同時に、日本国内で

は高度成長期を支えてきた優秀な職人や経営者が引退を迎え、本来残すべき技術や会社が失われていくのではないかという危機感もありました。M&Aは、グローバル展開を加速させる有力な手段であると同時に、当社が経営に参画することで、そうした日本の国力ともいえる技術や組織を次世代へ引き継ぐという意義もあります。モリトにとってM&Aの役割は一つではありません。自社の弱みを補う、強みをさらに際立たせる、あるいは自前では何年もかかるノウハウを一気に手に入れるなど、様々

なパターンがあります。いずれにも共通するのは、異なる企業の強みを融合させ、グローバルニッチトップに向けてシナジーを生み出すという発想です。

濱里 モリトのM&Aで、対象企業に求める要件を端的に言えば、「ニッチトップ企業であること」「モリトグループの事業とのシナジーが見込めること」「事業面で安定性が期待できること」、この3点です。単なる規模の拡大を目指すのではなく、グループ

特別対談

全体の競争力強化に貢献できるかどうかを重視した、堅実なM&Aを貫いています。財務面では、EBITDAの倍率を重視しており、4〜6倍で事業価値を評価することを基本とし、最大でも8倍以下を目安としています。また、「のれん償却費も考慮した上で営業黒字を維持できるか」も欠かせない判断基準です。この2点を守ること、M&Aによる大きな損失リスクを回避できると考えています。今後はさらに、「ROICがWACCを上回るか」という観点も取り入れていく方針です。投資家からも注目されるようになってきた視点であり、WACCはおおむね6〜8.5%程度を想定しています。案件の初期選別基準の一つに加えることで、より規律ある投資判断が可能になると考えています。

矢野 M&Aの検討は、担当メンバーにとって既存業務と並行して進めるには非常に負荷の高い仕事です。だからこそ、初期段階でしっかり絞り込むことは極めて重要です。ありがたいことに案件はそれなりの数が届きます。コロナ禍には赤字企業の案件も含めると、年間80件近く届いたこともあり、さばききれない状況になりかけたこともありました。だからこそ、初期選別で思い切って絞り込んだ上で、残った案件を丁寧に検討していく体制が必要だと感じています。

濱里 おっしゃる通りです。初期選別を通過した案件については、相手企業の経営陣と複数回にわたり直接対話を重ねながら、丁寧に検討を進めていきます。最終的に最も重視してい

るのは、「企業文化が合うかどうか」です。モリトは人で商売をしている会社であり、穏やかな気質の人が多い。だからこそ、文化的な相性は非常に重要な判断基準になっています。採用面接に似ていると思っていて、最終的には「この人と一緒に働けるか」という直感で判断している部分が大きいですね。数字がどれだけ優れていても、そこが合わないと感じたら見送ります。もう一つ重視しているのが、「プライム上場企業としての規律を順守できるか」という点です。上場企業と非上場企業とでは求められるコンプライアンスの水準が大きく異なります。グループとして共に歩む仲間として、そこをしっかりと守っていただけるかどうかは譲れない基準です。

矢野 相手企業の組織風土や文化との相性は、PMI(買収後の統合プロセス)においても非常に重要です。お互いの事業や業界特性、組織風土、文化を理解し、尊重し合うことが何よりも大切だと考えています。私たちは買収する側ではありますが、「もし自分たちが買収される立場だったら、どう感じるだろうか」と常に意識するようにしています。モリトにとっての「あたりまえ」が、相手にとっては全くあたりまえではないことも多い。そうした違いを乗り越えるプロセスは、効率を最優先する投資ファンド的な発想からすれば時間の無駄に映るかもしれませんが、真のシナジーを生み出すためには、時間をかけて相互理解を深める方が、結果として近道になると考えています。

その考えを象徴する経験が、2018年に買収したマニューバー

ラインです。サーフィンやスケートボード、スノーボードなどのアクションスポーツ用品の輸入販売を手掛けるこの会社は、当時から業界のトップ企業として確固たる実績を誇っていました。アクションスポーツ文化を体現したような社員が大半を占め、職場でもTシャツに短パンが「あたりまえ」の環境でした。そこでPMIを担当した際、私自身もスーツではなくTシャツにジャケット、スニーカーという格好で展示会やイベントと一緒に参加し、居酒屋でざっくばらんに話すところからスタートしました。まず相手の文化に溶け込み、信頼関係を築くことを最優先にしたのです。その積み重ねのおかげで、困ったことがあればすぐに相談してもらえる関係が生まれました。グループとして共に成長を目指す仲間になれたことを、今でも嬉しく思っています。

濱里 私も、相互理解こそがPMIの根幹だと考えています。その上で私たちが特に意識しているのが「やりすぎない統合」です。各社の文化や強みはそれぞれ異なります。その違いは、どちらかが間違っているのではなく、ただ違うだけなのです。これまで成果を上げてきた会社の、その成果を支えてきた行動や判断には、合理的な理由があります。グループに加わったからといって、すぐに変えようとするのは逆効果になりかねません。そのため、矢野さんがおっしゃったように、時間をかけながら相手の強みと個性をまず尊重することを大前提としています。具体的には、大きく3つのフェーズに分けて進めています。最初の「100日プラン」では、最優先で対応すべき事項に集中します。

特別対談

例えば、コンプライアンスの徹底です。残業代の管理一つをとっても、プライム上場企業として求められる水準を満たすために迅速に対応しなければならないことが多くあります。また、連結会計への対応もマストです。グループ入り後すぐに連結決算に組み込まれるため、会計基準の違いを速やかに解消する必要があります。監査法人とも連携しながら、当社の経理スタッフが対象会社に直接赴き、違いを指摘するだけでなく、自ら手を動かし一緒に対応します。おおよそ3ヵ月以内に上場企業として経営報告できる状態にすることを目標に、「100日プラン」を進め、ビジネス面でのコラボレーションはこの段階ではあえて行いません。続く「1年目プラン」では、管理部門が伴走しながら対象会社が自走できる体制づくりを支援しつつ、グループ各社の営業メンバーが訪問するなど、事業面での連携も少しずつ始めていきます。そして「2年目プラン」では、組織再編も視野に入れながら、本格的なシナジーの創出へと移行します。最初は密接に寄り添い、徐々に自立を促しながらビジネス面での連携を深めていく。この流れを明確に設計しておくことが、モリトのPMIの極意かもしれません。

矢野 そうした当社独自のPMIの原点には、2014年にグループ入りしたモリトスコヴィルアメリカスでの経験があります。同社のM&Aの狙いは、モリトグループの多様な商材をより多くのアメリカのお客さまに届けることでしたが、当初は思うように売上が伸びませんでした。現地に足を運び、直接現地の社員と関

わる中で見えてきたのは、日米のビジネス文化の根本的な違いでした。アメリカでは分業制が徹底されており、担当外の領域には関心を持たない傾向があります。分業制自体は合理的と言えますが、結果として、組織全体を俯瞰して調整する機能が欠け、日本では想定しなかった機能不全が生じていました。そこで意識したのは、「なぜそうしてほしいのか」「それが会社の利益にどうつながり、結果として自分たちの待遇にも返ってくるのか」を、一つひとつ論理的かつ丁寧に伝えることでした。そうした働きかけを重ねる中で、少しずつ変化が生まれていきました。今では、現地の社員から「モリトグループになってよかった」という言葉をもらうことも多々あります。私たちは短期的な利益だけを追うのではなく、モノづくりや販売の在り方を共に見直してきました。各社が有する文化や強みを尊重し、グループの一員として自立を促し、互いに価値を高め合う。そうした関係性を築いていくことこそが、モリトラしいM&Aの姿だと思っています。

濱里 こうしたモリトラしいM&Aを組織として戦略的に実行していくために2025年に新設されたのが、M&A戦略室です。M&A戦略室では、案件の初期選別からPMIまでのプロセスを細かく分解し、標準化を進めています。各フェーズでの検討内容や判断軸、関連資料を蓄積・テンプレート化することで、再現性を高め、属人化を防ぐことが狙いです。将来的には、経理・経営企画に加え、ITや人事なども含めた体制へと拡充し、初期

選別から「100日プラン」までを一気通貫で担える組織を目指し、M&Aを継続的に実行できる基盤を整えていきたいと考えています。私がM&A戦略室長として最終的に目指すのは、各社が持つ文化や強みを尊重し合い、補完し合うグループ経営です。そうしたモリトラしいグループの在り方を次世代につなげるためにも、考え方や判断軸を形式知化し、組織の財産として残していくことを強く意識しています。そのために、今の自分にできることはすべて取り組んでいきたいと考えています。

矢野 グローバルで事業を展開する中で、日本の技術や企業、そして人の力をどのように次世代へつないでいくか。これは私自身が長年向き合ってきたテーマでもあります。冒頭でも申しあげた通り、M&Aはそのための有効な手段の一つです。だからこそ「買って終わり」ではなく、時間をかけて相互理解を深め、シナジーを育てていくことを何よりも大切にしてきました。2026年4月には、高度な製造技術を有する久永製作所をグループに迎えましたが、その高い技術をモリトグループの強みとして活かしていくためにも今回お話ししたモリトラしいM&Aの考え方は不可欠だと思います。私も今後のキャリアにおいて、モリトの未来を切り拓く橋渡し役としての役割を果たせるよう、これまで培ってきた経験や知見を積極的に後輩たちへ還元するとともに、自らも新たな挑戦を続けていきたいと考えています。

事業概況

アパレル関連事業

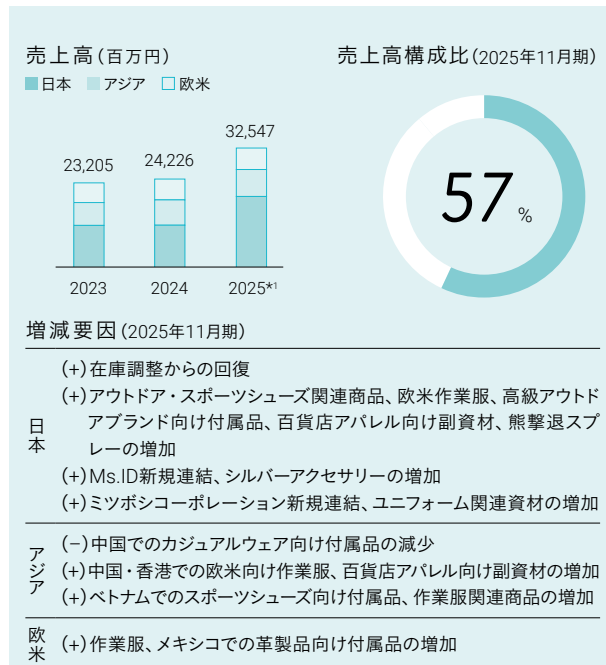
ハトメ・ホック・バックル・テープ・靴のアッパー材などのパーツを、世界中の様々なジャンルのブランドに供給しています。また、アパレル関連、バッグなど製品の企画・生産も行い、自社ブランドも世界で展開しています。さらに、BtoC事業のマーケティングや販売を強化し、自社ブランドの拡大にも注力しています。

商品例(自社商品)

ホック／マジックテープ®／ボタン／テープ／ハトメ／靴紐／アクセサリ／バッグ／自社ブランド

活用例(取引先製品)

カジュアルウェア／スポーツウェア／作業服／シューズ／メディカルウェア／バッグ



プロダクト関連事業

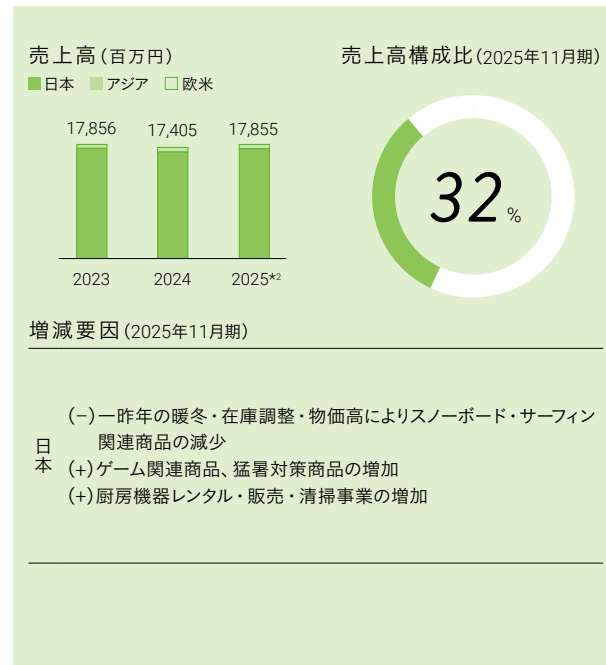
インソールをはじめとしたシューケア商品、サポーター、学校用品、ストラップなど、多様な商品を幅広い市場に供給しています。また、サーフボード・スケートボード・スノーボード関連アイテム全般や、厨房のグリスフィルターなど、バラエティに富んだ商品を取り扱っています。

商品例(自社商品)

マジックテープ®／インソール／シューケア商品／サポーター／ストラップ／厨房の業務用グリスフィルター／自社ブランド

活用例(取引先製品)

インソール・シューケア商品／サポーター／スケートボード／スノーボード／サーフボード／教具・文具／カメラ・PCケースなど映像機器関連商品／安全関連商品



輸送関連事業

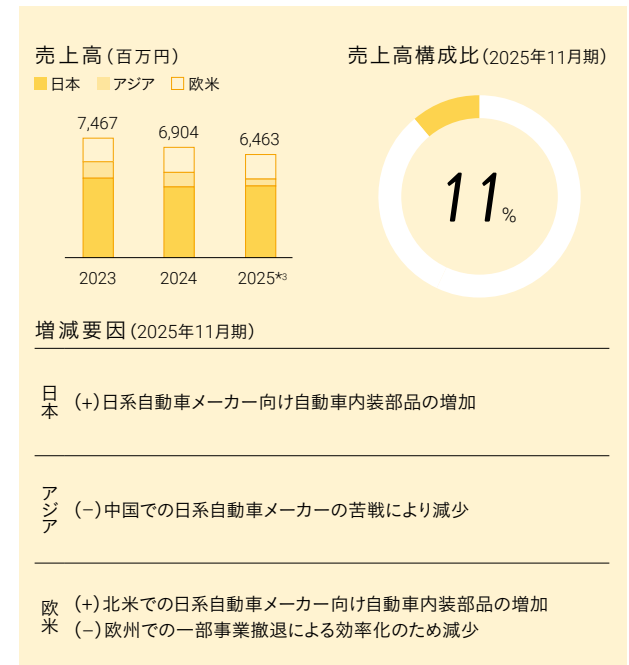
自動車、鉄道、航空機を中心に様々な内装パーツを提供しています。自動車業界向けアイテムにおいては、世界各地の販売拠点を活用し、ライン装着用各種ネット製品・純正用品向け各種製品・純正フロアマット用各種パーツなどを提供しています。

商品例(自社商品)

ホック／マジックテープ®／ネット／エンブレム／トランク・フロアボード／ドアアームレスト

活用例(取引先製品)

自動車内装部品／航空機内装部品／鉄道・新幹線内装部品



*1 アジア、欧米の売上高には決算短信(セグメント情報等)に記載の「その他の収益」を含む。 *2 アジアの売上高には決算短信(セグメント情報等)に記載の「その他の収益」を含む。 *3 欧米の売上高には決算短信(セグメント情報等)に記載の「その他の収益」を含む。

事業概況

アパレル関連事業

S 強み	・業界内での高いブランド認知と信頼力 ・グローバルでの製造・調達・縫製・販売・品質管理の一体体制 ・製造機能からアパレルブランドへの販売機能までを網羅
W 弱み	・メーカーに近い立ち位置ながら自社製造比率が低い ・生産地ごとに規格が異なり品質の統一に課題
O 機会	・地政学リスクを背景としたサプライチェーン再編の進展 ・環境配慮型商品の需要拡大 ・猛暑対策・機能性資材など新たな需要の伸長
T 脅威	・気候変動による秋冬商品の需要不安定化 ・原材料価格高騰および地政学リスクの継続

グループ連携と「グローバルモリト品質」で、 パーツ分野のグローバルニッチトップへ

アパレル市場では、中国における人件費高騰や地政学リスクを背景に「地産地消」へのニーズが急拡大しています。一方、残暑の長期化や暖冬による秋冬物の需要停滞、原材料価格の高騰など、構造的な課題を抱えています。

こうした状況を踏まえ、直近ではグループに新たに加わった会社とのシナジー創出へ向け準備を進めます。久永製作所はホック生産のマザー工場として、新工場立ち上げも視野に連携を強化します。ミツボシコーポレーションとは大阪事務所の統合をはじめとするコスト削減を進め、セット販売機能を活かしたパーツの販売を強化します。

今後は、ASEANを中心に基幹商品の現地生産体制を確立するとともに、AI搭載の画像検査機を活用した品質管理の高度化にも取り組みます。各生産拠点で同一品質を担保する「グローバルモリト品質」を確立し、当社のコアである「パーツ」の価値を世界で高めるべく、グループ一丸で挑戦していきます。

プロダクト関連事業

S 強み	・幅広い調達品目と、インソール分野での高いシェア ・企画デザインから量産まで一貫して対応できる機動力 ・時流を捉え潜在ニーズを形にする企画力
W 弱み	・中国調達、国内市場向け販売の依存度が高い ・ODM・OEM比率が高く、自社ブランド力・マーケティング力が課題
O 機会	・ヘルスケア製品（インソール・サポーター等）の国内外需要の拡大 ・環境配慮型商品や高品質な日本製品へのニーズの高まり
T 脅威	・地政学リスクや円安・原材料高騰による調達コストの上昇 ・少子化による学校関連商品の需要減少 ・暖冬など気候変動による季節商品の需要変動

ODM・OEMの強みとオリジナル企画で、 ヘルスケア・環境市場を開拓する

円安や物流費高騰による調達コストの上昇と地政学リスクの高まりにより、サプライチェーンの再構築が急務となっています。一方、インバウンド需要を背景にサポーターやインソールなどヘルスケア製品への引き合いは強まっており、文具・ゲーム関連商品も堅調に推移しています。

こうした環境のもと、直近ではヘルスケア製品向け資材の販売強化と新商品提案力の向上、GRS認証取得商品をはじめとする環境配慮型商品の拡販に取り組みます。サプライチェーン最適化に向け、ベトナムの自社縫製工場活用や中国グループ会社との連携による調達先拡大も進めます。

今後は、新素材・新商品の開発と自社商品のリブランディングで国内市場の拡大を図るとともに、Made in Japanクオリティの海外展開も視野に入れます。長年培ったODM・OEMのノウハウを活かし、自社ブランド商品の強化を通じて事業成長を加速させます。

輸送関連事業

S 強み	・グローバルに幅広い品目を高品質で調達できる供給力 ・異業種で培ったデザイン・加工ノウハウの活用 ・ネット、ストラップ、エンブレムなど業界内で信頼度が高い商品
W 弱み	・欧米における現地調達品目が限定的 ・自社製造機能を持たない供給体制 ・グローバル事業を担う人材の不足
O 機会	・九州および北米における自動車生産強化と地産地消ニーズの拡大 ・欧米自動車メーカー向けビジネスの拡大余地
T 脅威	・日系自動車メーカーの中国市場での苦戦 ・地政学リスクの高まりによる需給の不透明性 ・若年層の自動車離れによる需要構造の変化

九州・北米の地産地消体制を軸に、 内装部品のグローバル供給力を高める

自動車業界では、アメリカ通商政策や中東情勢を背景とした地政学リスクの高まり、日系自動車メーカーの中国での苦戦など、厳しい事業環境が続いています。一方、北米を中心に地産地消ニーズは急速に高まっており、SUVやワンボックスカーなど内装部品の使用点数が多い車種の需要は安定的に推移しています。

直近では、一部日系メーカーの九州エリアでの生産強化方針を受け、新たな事業所を設立し案件獲得に向けた営業を強化します。複数メーカーへと提案を拡大することで特定顧客への依存リスクを低減しつつ、機能性の高いアイテム提案や他社商品からの切り替えにも取り組みます。

今後は北米向けにメキシコでの調達品目増加を目指すとともに、九州エリアではサプライチェーンの開拓・強化を推進します。M&Aも検討しながら機能性とデザイン性を重視したモノづくりを実践し、自動車内装空間に快適さと彩りを提供し続けます。

事業概況

グロース事業 (2027年11月期～)

新中期経営計画「ACTION 1000」の一環として、モリトは既存事業の枠を超えた新たな成長領域を開拓しています。収益性が高く、独自の事業形態を持つ空間環境サービスインフラ・フロンティアスポーツ・BtoCの3事業を「グロース事業」と位置付け、それぞれの強みを活かしながら次のステージへの飛躍を目指しています。なお、セグメントの見直しは2027年11月期からを予定しています。



空間環境サービスインフラ事業*1

エース工機 業務用グリスフィルターのレンタル事業／
エアコン、厨房排気系統の清掃・工事／ 厨房排気脱臭機の販売

サービスの拡充と人材強化で、
トータルメンテナンスの需要に応える

防火対策や空間環境の維持・改善のため、日本全国の飲食店、ショッピングモール、食品工場などに向けて、トータルメンテナンスサービスを提供しています。飲食店におけるコンプライアンス意識の高まりや人材不足を背景に、サービス需要は拡大しており、今後はサービスの拡充に向け、自社洗浄工場への設備投資を積極的に進めます。また、グループ内の人材不足という課題の解決に向け、採用・育成の強化とDXの活用も推進していきます。



フロンティアスポーツ事業*1

マニューバライン サーフィンなどのマリンスポーツ関連商品の販売／
スノーボード・スケートボード・アパレル関連商品などの販売／
新規スポーツ事業

新たなスポーツ文化の発信と顧客層の拡大で、
次の成長領域を切り拓く

アウトドアブランド「POLeR®」をはじめ、複数の海外ブランドの総輸入・総販売元を担い、アメリカ・オーストラリアをはじめとする海外の新たなトレンドを発信しています。競技者層の高齢化や円安によるコスト増加など厳しい環境の中、今後は自社ブランドの立ち上げも含めECを活用した新たな顧客層への販売を強化します。また、アメリカで流行しているピックルボールなど新たなスポーツを日本へ発信するなど、スポーツという軸で新たな事業領域の開拓に挑みます。



BtoC事業*2

Ms.ID ECレディースアパレルブランド「SELECT MOCA」運営／
シルバーアクセサリブランド「TEN.」運営／ECプラットフォーム事業

ECでの販売ノウハウを活かし、
モリトグループのBtoCブランドを世界へ広げる

「SELECT MOCA」では新商品開発や自社ECサイト・アプリをはじめとする販売の多角化に注力します。「TEN.」ではアジア・欧州など海外展開を視野に、POPUPや卸販売を進めるとともに、コラボ商品販売による国内での認知拡大や出店強化にも取り組み、世界観を表現する旗艦店の立ち上げを目指します。中期的には新ブランドの立ち上げも模索しながら、モリトグループのBtoCブランドの運営にMs.IDの販売ノウハウを取り入れることで、グループ全体のシナジー創出を図ります。

人的資本戦略

人的資本による価値創造に向けて

人的資本による価値創造に向けた取り組みは、3年間にわたる段階的な進化を経て形づくられました。初年度は既存の人事施策の整理からスタート。2年目は知見の充実を目的に、適切な外部専門家を選定しました。3年目には人事部プロジェクトチームを組成し、外部専門家と連携しながら、グループ全体を俯瞰した人材価値創造プロセスを策定しました。

今後は施策内容やKGI・KPIの精緻化、実効性を確認するモニタリング体制の整備を進めていきます。

人事部プロジェクトチームより

「数字だけでは伝わらないモリトの魅力を知っていただきたい」—それがこのプロジェクトの原点となる想いです。共に挑戦してくれる仲間が増える。一人ひとりが成長する。充実感と幸福感をもって能力を発揮できる。まさに「人」こそが、私たちグループの競争力の源泉であると考えています。人材価値創造プロセスは採用、配置・キャリア、人材育成、処遇、評価、多様性、エンゲージメントなどのカテゴリにおけるグループ全体の人材戦略をKGI・KPIにまで落とし込み、可視化したものです。「モリトで働いてよかった」「モリトで働く人を応援したい」—そう感じてもらえる環境づくりの第一歩として、この人材価値創造プロセスが多くの方に届けば嬉しいです。



人材価値創造プロセス策定の歩み

STEP1

- 統合報告書・有価証券報告書のレビュー
- 求める人物像の具現化

STEP2

- 人材ポートフォリオとキー人材の設計
- 将来像とのギャップの把握

STEP3

- 現状課題の特定
- 解決への方向性の検討
- 人材ポートフォリオ構築のための戦略ストーリーの策定

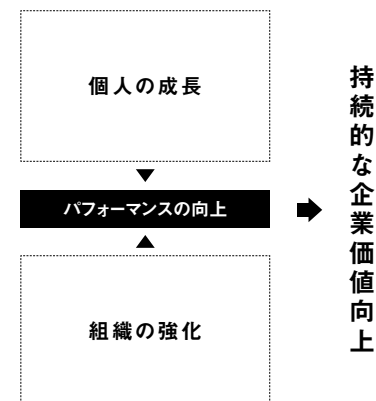
STEP4

- 人材価値創造プロセスへの落とし込み
- 取り組みに対するKGI・KPIの設計

人材価値創造プロセス

人的資本の価値創造への取り組みが企業価値向上につながる流れを示しています。創業理念である「積極・堅実」と、その土台となる「ベース」の3領域で構成され、人的資本戦略に基づく具体的施策を通じて「個人の成長」と「組織の強化」を相乗的に推進していくことで、パフォーマンスの向上と持続的な企業価値向上を実現します。

価値創造領域／経営の方向性	人的資本戦略	人事マネジメント基盤	具体的施策
 積極 新事業と積極投資で未来を拓く	・積極的な採用・育成と戦略的な配置 ・インクルージョンの推進	・採用の多様化 ・柔軟な配置転換 ・教育研修の機会拡大 ・ジェンダー平等の推進 ・多様性を支える基盤強化	・多様な採用手法の拡充 ・キー人材の積極的な採用 ・キャリアの多様化と人材配置の最適化 ・次世代リーダーの計画的育成 ・男女間格差の解消
 堅実 収益性を伴う持続的成長の実現	・生産性の向上 ・納得感スコアの向上	・DX推進に向けた人材強化 ・納得感の高い評価 ・納得感の高い処遇 ・魅力ある報酬水準の実現	・従業員全体のITリテラシー向上 ・公平性・透明性の高い評価の確立 ・明確で公正な等級・役割体系の構築
 ベース バリューへの共感	・ウェルビーイング経営の推進	・身体的ウェルビーイング ・精神的ウェルビーイング ・社会的ウェルビーイング	・健康基盤の強化 ・幸福感の高い職場の実現 ・モリトに誇りと喜びを感じられる風土醸成



人的資本戦略

各価値創造領域における課題および取り組み



積極 | 新規事業と積極投資で未来を拓く

「新規事業の立案(新たな『あたりまえ』の創出)等による成長戦略の拡大、未来に向けた積極投資(M&A)」を支える人的資本戦略

積極的な採用・育成と戦略的な配置、インクルージョンの推進

乗り越えるべき課題

グローバル人材・DX人材・新規事業創出人材など成長戦略を担うキー人材の確保や次世代リーダー・女性管理職候補の計画的育成など、目指す姿と現状にはまだ大きな乖離があります。

また、障がい者・外国籍・高齢者など多様な人材が活躍できる場の提供や、より柔軟な働き方を可能とする環境整備も、今後取り組むべき重要な課題と認識しています。

目標

- ☑ 多才なキー人材がグループ全体で充足され、次世代の管理職や役員候補が着実に育成されている状態を目指します。
- ☑ 社員一人ひとりが自らキャリアを選択できる基盤が整い、自己研鑽への意欲が高く、学び続ける組織文化が根付いている状態を目指します。
- ☑ 女性社員が積極的に育成され、その実力を大いに発揮できるなど、多様な人材が活躍するグループの実現を目指します。

戦略・施策

成長戦略を担うキー人材の確保に向けて、採用手法を多様化するとともに、計画的な発掘や育成プログラムを整備していきます。また、自己申告制度やグループ内公募の活用を促進し、社員一人ひとりがモリトグループで多様なキャリアを描くことができる柔軟な配置・キャリア転換を実現します。さらに、応募制研修や自己啓発プログラムの拡充を通じ、社員が主体的に成長できる学びの機会を継続的に提供します。



堅実 | 収益性を伴う持続的成長の実現

「トップラインと利益率アップとの両立」を実現する人的資本戦略

生産性の向上、納得感スコアの向上

乗り越えるべき課題

強固な収益基盤を構築し持続的な成長を実現するためには、DXやITを活用した生産性向上や業務効率化を進める必要があります。その第一歩として、2025年に、国内主要グループ会社の社員を対象としたITリテラシー測定を実施し、ITリテラシーや活用水準のばらつきを把握することができました。

その他にも、評価・処遇に対する納得感に改善の余地があり、制度理解の浸透と運用の一貫性をさらに向上させ、目指す姿と現状のギャップを解消する必要があります。

目標

- ☑ IT教育の推進と、ITを活用して各部門の業務を革新する「DX推進者」の選抜と育成で、ITリテラシーの向上と生産性向上・業務効率化を目指します。
- ☑ 評価・処遇に対する理解・納得を高めることで、社員の納得感スコアを向上します。
- ☑ 魅力ある報酬水準の実現に向けて、グループ全体で継続的な処遇改善を推進し、人材が定着し自律的に成長する組織を目指します。

戦略・施策

ITリテラシー測定の結果に基づくIT教育コンテンツの実施、継続的なレベル測定、IT関連資格の昇格要件への追加などに取り組みます。また、DX推進者育成プロジェクトを発足し、人材の選抜と育成を積極的に進めていきます。

評価・処遇制度の説明機会を定期的に設け、評価面談の実施を徹底することで、制度への理解を深め、公平性・透明性の高い評価・処遇体制を構築します。

次世代幹部候補育成プログラム

「次世代幹部候補育成プログラム」は、将来の幹部人材の早期育成を目的とした選抜型プログラムです。選抜者はビジネススクールで経営知識やスキルを習得し、修了後は審査を経て早期昇格の機会が与えられるほか、重要課題に関するプロジェクトを担うなど、視座の高い人材の輩出につなげています。

受講者の声

「チームを一歩先から引っ張る存在になりたい」—そんな想いはあったものの、体系的な学びが足りていないと自覚していました。選抜の知らせが届いた時は、正直なところ、嬉しさ半分、使命感半分といった気持ちでした。いざ受講が始まると、アウトプットを伴う学びが想像以上に楽しく、次の受講を待ち遠しく感じたほどです。

他社からの受講者との交流も刺激となり、「会社を率いる立場」としての自覚が芽生えました。管理職になって半年、クリティカルシンキングや経営戦略の知識が日々の仕事に自然と活かれています。まだまだ課題だらけですが、お客さまやメンバーとシナジーを生み出すべく、毎日奮闘中です！

モリトジャパン
株式会社
リテールプロダクト
営業部

松井 優真



人的資本戦略

各価値創造領域における課題および取り組み



ベース | バリューへの共感

「創業理念・経営理念・MORITO VALUEへの共感」を深め、グループ全体の一体感と求心力を高める人的資本戦略

ウェルビーイング経営の推進

乗り越えるべき課題

社員の身体的・精神的・社会的ウェルビーイングの充実を目指し施策を講じていますが、健康増進の取り組みに対する実効性や心の健康への早期対応など、目指す姿と現状にはまだ開きがあります。また、理念やバリューは着実に浸透しているものの、さらなる定着と深化に向けた取り組みを推進する必要性を感じています。制度や仕組みを整備するだけでなく、社員一人ひとりのさらなる意識改革・行動変容が、今後の重要な課題です。

目標

- ☑ 身体的健康の維持・向上、メンタルヘルスの安定が実現している状態を目指します。
- ☑ 創業理念・経営理念・MORITO VALUEがグループ全体に浸透し、モリトへの誇りと一体感を持って働くことができる風土の醸成を目指します。
- ☑ 社員が心身ともに健やかに働き、理念やバリューへの共感を深めながら、いきいきと活躍できる組織状態の実現を目指します。

戦略・施策

健康診断結果の分析をもとに、実効性のある施策を継続的に推進していきます。またストレスチェックやエンゲージメントサーベイを通じて社員の状態をタイムリーに把握することで、早期対応を徹底し、さらなるエンゲージメント向上に向けた取り組みを行います。

モリトの理念に共感し、グループの一員として誇りを持っていきいきと働くことができるよう、創業理念・経営理念・MORITO VALUEの継続的な発信と浸透活動を行っていきます。

理念浸透について

モリトの長年の歴史の中で培われ、暗黙知として根付いてきた独自の価値観や考え方、行動の在り方を「MORITO VALUE」として明文化し、グループ全体で共有することで、一体感と求心力を高めることを目指しています。社員一人ひとりが「MORITO VALUE」を日々の行動指針・判断基準として実践できるよう、カードを携帯し、各フロアにポスターを掲示しています。このような取り組みを継続していることで、企業の理念・戦略に対する納得感のスコアは、業界平均*を上回る結果を維持しており、理念の浸透が確実に進んでいることを示しています。引き続きグループ全体での理念共有と一体感の醸成に取り組んでいきます。

* 同サーベイにおける同業界かつ同従業員規模の企業の平均値を指す。

人的資本データ

具体的施策の実績

価値創造領域	指標	集計範囲	2024年11月期	2025年11月期	これまでの取り組みの事例
積極	女性管理職比率(%)	全グループ会社	21.0	25.6	ダイバーシティプロジェクト(女性活躍推進)
	男性社員の育児休業取得率(%)	主要子会社	67.0	80.0	出産予定社員および管理職への声かけ、男性育休社員の体験談配信
	男女間賃金格差(%)	主要子会社	65.7	62.6	ダイバーシティプロジェクト(つもチャレ)、育休期間の有給化
	次世代幹部候補育成プログラムの修了人数(人)	主要子会社	4	4	限定正社員制度(地域限定・短時間)の導入、職掌変更の推進(一般職⇒総合職)
堅実	エンゲージメントサーベイの「処遇」に関する数値(点)	主要子会社	65	67	3年連続5%を超える質上げ
	ITリテラシー測定の回答率(%)	主要子会社	—	100	ITセキュリティ研修の実施、自己啓発プログラム(IT関連)の受講費無償化
	有給休暇の取得率(%)	主要子会社	73.9	68.5	夏季における休暇取得推進のアナウンス、メモリアル休暇の取得
	ストレスチェックの受診率(%)	主要子会社	93.5	95.3	セルフケア研修の実施
ベース	エンゲージメントサーベイの「理念戦略」に関する数値(点)	主要子会社	66	69	MORITO VALUEカードの携帯、MORITO VALUEポスターの掲示、MORITO VALUE・HRM Policy研修の実施

人的資本戦略

取締役 常務執行役員
コーポレート統括室長
兼 管理本部長
阿久井 聖美

人的資本に関するメッセージ

人を起点に価値を生み出し続ける企業であるために
—モリトの人的資本と人材版価値創造プロセス

モリトが選ばれ続ける理由

モリトは、パーツの卸売りを中心に事業を展開しており、装置産業でもなく、単一の独自技術を武器に成長してきた企業でもありません。それにもかかわらず、118年にわたり事業を継続し、国内外の多くのお客さまから選ばれ続けてきました。

その理由は、「人」が介在することで価値を生み出してきたからだ
と私は考えます。

当社の主力商品であるパーツは、メーカーから直接仕入れた方が
安価で効率的な場合も多く存在します。それでもモリトが選ばれる
のは、単にモノを供給する存在ではなく、お客さまの意図を汲み、

まだ言語化されていない課題や可能性に寄り添い、想像力を発揮
しながら、仕入先さまやお客さまと共に最適解を導き出してきたか
らだと考えています。このプロセスそのものが、モリトのビジネスモ
デルです。

この最適解に調整していく力は、個々の社員が持つ経験や商品
知識、感性、そして強い当事者意識といった要素に支えられており、
これらは「MORITO VALUE」とも重なります。さらに、人懐っこく主
体的に物事に向き合う当社社員の特性も大きく寄与していると考え
ています。こうした個の力の集積によって形成される人的資本こそが、
モリトの競争優位の源泉なのです。AIが急速に進展する時代におい
ても、この「人」ならではの洞察力や関係構築力は容易に代替でき
るものではありません。言い換えると、人的資本がなければモリト
のビジネスは成り立たない。そのくらい本質的な問いとして、当社は
人的資本と向き合っています。

投資に対する考え方の転換

こうした認識のもと、当社は人材を「コスト要因」ではなく、「さら
なる価値創造のための投資対象」として捉え、積極的に投資を行っ
ています。

当社の投資に対する考え方は、一坪が社長に就任した2013年
以降、成長ステージの変化に合わせて進化してきました。それま
では、安定的な成長を重視し、生み出した利益の範囲内で追加
投資を行うという発想が中心でした。現在は、未来のありたい姿
から逆算し、必要な投資を先行して行い、時間をかけて回収して
いく「先行投資型」へとシフトしています。住宅ローンを組み、夢の
マイホームを手に入れるように、現在の身の丈より大きな未来を描
きながら投資していく。この考え方の転換は、当社に長年染みつ
いた「慣習」から脱却することでもあり、決して容易ではありません。
しかし、「モリトをもっと夢のある企業にする」という強い意志のも
と、そうした難しさにも真正面から向き合いながら、着実に変革を
進めています。

「人材版価値創造プロセス」という設計図

採用、育成、配置、評価、そして多様性の尊重。これらにおける人
事施策は、それぞれ個別に進めているのではなく、社員一人ひとりが
能力を最大限に発揮し、当事者意識を持って行動できる環境を整備
するための一連の取り組みです。一方で、人的資本への投資や施策は、
効果が表れるまでに時間を要することに加え、施策によっては効果の
測定が難しい場合もあります。そうした中でも、競争優位の源泉である
人的資本に戦略的に投資を行っていくため、当社は人的資本に関する
取り組みを「人材版価値創造プロセス」として整理しました。この人
材版価値創造プロセスは、創業以来大切にしてきた「積極・堅実」の
精神を起点に、経営戦略と人的資本戦略・施策、さらにKPIまでを
因果関係で結びつけ、「人的資本がどのように事業成長や企業価値の
向上につながるのか」を可視化したものです。

この人材版価値創造プロセスを策定した狙いは、大きく二つあり
ます。一つは、グループ内外に対し、「モリトがどこを目指し、なぜ
人材に積極的に投資するのか」を論理的に示すことです。特にM&Aを
通じて事業領域を拡大していく中では、異なる文化や成長段階にある
グループ各社が共通の方向を見据えながら、各社の状況に応じた変
革を進めるための設計図として機能することを期待しています。

もう一つは、社員一人ひとりが人的資本に対するモリトの考えに
納得し、当事者意識をもって行動できる状態をつくることです。人は
正しさだけではなく、納得感があってこそ動くものだと考えています。
とりわけ当社で働く人には、意図を理解し、納得すると、自分ごとと
して力を発揮する気質があると感じています。だからこそ、制度や指
示で人を動かすのではなく、意図を伝え、納得を得ることが重要だ
と考えています。そうした積み重ねによって、モリトグループは一体
となって人的資本を企業価値の向上へつなげることができると確信
しています。

人的資本戦略

現場で息づく MORITO VALUE

MORITO VALUEは、モリトに根付く価値観や考え方であり、日々の意思決定や行動を導く判断基準でもあります。

業務の中でどのように体现されているのか、現場で働く社員3名がエピソードを交えて紹介します。

MORITO VALUE

01 顧客・パートナーから絶大な信頼を勝ち取る

02 自分の責任を果たす

03 想像力を発揮する

04 相手を理解し連携する

05 誠実である

モリトの社員の中に暗黙知として根付いている、モリトの価値観や考え方、行動の在り方を「MORITO VALUE」として定義しています。



信頼と想像力で、新たな価値を形に 01 03

私は営業として、靴資材やスポーツ・アパレル資材など多様な分野を経験し、現在は環境配慮型商品を活用した製品づくりに携わっています。私の業務は、MORITO VALUEの「**01 顧客・パートナーから絶大な信頼を勝ち取る**」と「**03 想像力を発揮する**」と深く結びついていると感じます。お客さまと仕入先さま双方の立場や背景を理解し、想像を超えるモノづくりを続けることが、信頼を勝ち取ることに繋がります。WBCを契機に注目されたグローブホルダーでは、単に「ぶら下げる」という用途にとどまらず、使用後のグローブの汗やにおいをケアするため、靴資材を応用して、消臭・乾燥機能を付けた製品を企画し、想定を超える受注につながりました。お客さまとはもちろん、仕入先さまとも機能の必要性や実際の使用シーンを具体的に共有することで、より良いモノづくりにつながると実感しています。今後も信頼を軸に、想像力を発揮しながら、価値ある提案を続けていきたいと思っています。

モリトアパレル株式会社 サステナブルデザイン室 平岩 彰弘（写真左）

目線を揃え、パートナーと共に市場で選ばれる商品へ 04

私は中途入社し、サポーターやインソール、防水素材バッグなどを中心に、企画や仕様設計、仕入先さまの選定から、パッケージ作成、価格設計、納品まで一貫して担当しています。企画から納品まで携わるモリトのスタイルは大変さもありますが、自分が工夫して形にした商品が市場で選ばれていることを実感できる点にはやりがいを感じています。私が大切にしているMORITO VALUEは「**04 相手を理解し連携する**」です。BtoBのモノづくりでは、お客さまの表面的な要望だけでなく、その背景にある狙いを理解し、関係者と目線を合わせることが重要です。ワークマン向け防水素材バッグでは、お客さまのブランド戦略の変化を踏まえ、作業用品向けから、一般消費者に親しみやすいデザインに調整する提案を、仕入先さまとも連携して具現化しました。このように検討を重ねた商品が、店頭で売り切れているのを目にすると大きな達成感があります。今後も自分なりの工夫を加えた提案で、モリトらしい価値づくりに貢献していきたいです。

モリトジャパン株式会社 リテールプロダクト営業部 國澤 大輝（写真中央）

責任を果たし、信頼を積み重ねる 02 05

私はアパレルブランド「粧U-YOSOUU-」「YOSOUU Lab」のEC運営やSNS発信業務を担当しながら、モリトがスポンサーを務める東京ヴェルディホッケーチームに所属し、仕事と競技を両立するデュアルキャリアを実践しています。土日の遠征から月曜日に直接仕事へ向かうこともあり、時間も体力も限られる中での両立は決して簡単ではありませんが、日々のスケジュール管理や上司・同僚との報連相を徹底し、周囲の協力を得ながら、仕事と競技の双方で最大限のパフォーマンスを発揮することにこだわっています。その根底にあるのが、「**02 自分の責任を果たす**」「**05 誠実である**」というMORITO VALUEです。特にECやSNSでは、一つのミスや曖昧な判断によってブランドへの信頼が損なわれかねません。分からないことをそのままにせず、丁寧に確認を重ねること。それが私にとっての誠実さであり、責任の果たし方だと考えています。アパレル業界の経験はまだ浅いですが、だからこそ気づける視点を活かし、ブランドの信頼を支える仕事を続けていきたいです。

モリトアパレル株式会社 YOSOUU事業部 村上 凜来（写真右）

モリトグループのサステナビリティ

モリトグループは、事業を通じて環境・社会問題に取り組み、企業価値を向上させ、持続可能な経営を目指していきます。

サステナビリティ方針

当社は、経営方針を基本として、環境や社会に関する課題と事業活動の関連性を導き出し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現(社会価値)に貢献するとともに、私たち自らの「持続的な成長」と「企業価値の向上」(経済価値)を実現することで共通価値の創造(CSV: Creating Shared Value)を目指します。

取り組み施策

地球環境への配慮と気候変動への対応

環境への影響に配慮した企業活動を行うとともに、気候変動に対応しつつ企業の成長を目指します。

会社経営における人と社会との調和

ダイバーシティおよび人と社会との協調の推進により、企業としての社会性を高め、企業価値向上を目指します。

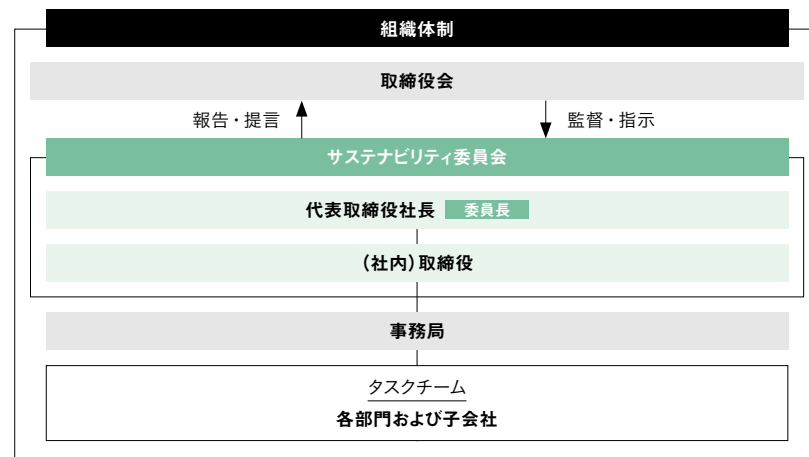
継続的な成長に向けた経営基盤の強化

外部環境への対応を含めて、長期的視点での企業拡大に耐え得るような会社経営の仕組みを整備・強化することで会社成長を目指します。

サステナビリティ推進体制

当社では、代表取締役社長が委員長となり、そのもとで取締役をメンバーとしたサステナビリティ委員会を組織しています。企業を取り巻く環境が大きく変化する中で将来に向けた持続的な企業経営を目指していくため、環境・社会・経営に関するリスクと機会を長期の経営課題として捉えて対応していくことにより、サステナビリティ経営を推進します。なお、当委員会のメンバーにつきましては、必要に応じて委員長が指名することで、メンバー以外の会社の各部門関係者の出席や社外の有識者などからの助言等も受けながら委員会を運営していきます。

サステナビリティ委員会



マテリアリティ

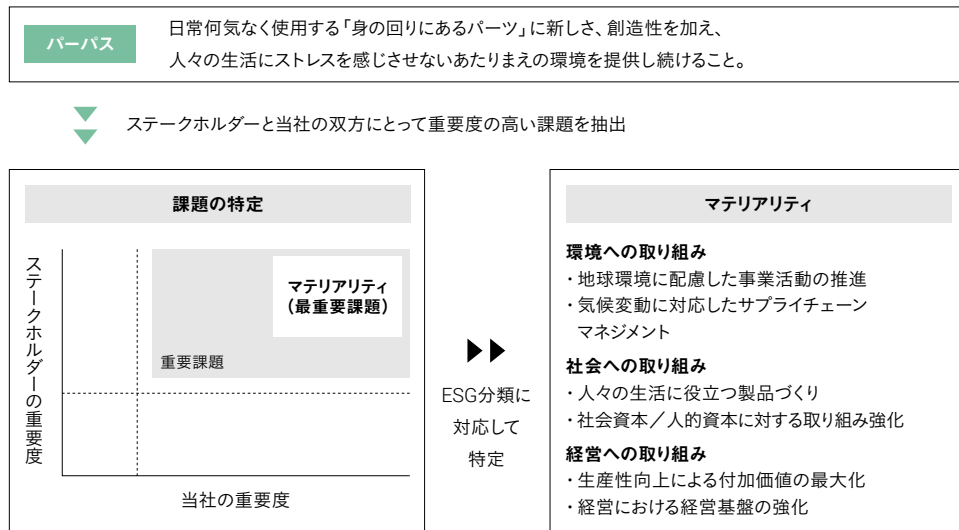
事業活動を通じて社会の要請と期待に応え社会的課題を解決する、という企業の本質的な社会的責任を果たすとともに、経営基盤の強化に取り組むことで企業価値の向上を推進していくことを目的として、環境・社会・経営の観点から当社の事業課題を整理し、優先的に取り組むべき課題のテーマを明確化しました。

マテリアリティの特定

モリトが目指すサステナビリティ経営に向けて、ESGの観点で分類・整理した当社事業活動の課題に関し、投資家や事業関係者の皆さまおよびモリトグループ従業員など会社内外のステークホルダーからの意見や示唆を組み入れ、外部環境動向やSDGs・TCFD提言およびその他の評価ガイドラインなどを参考にしながら、サステナビリティ委員会および取締役会での議論を経てマテリアリティを特定しました。

マテリアリティごとの取り組み施策概要と具体的な目標(KPI)については、慎重に検討しつつ設定していきます。

マテリアリティ特定のための考え方



マテリアリティの取り組み内容

マテリアリティ	テーマ	取り組み内容
環境	地球環境に配慮した事業活動の推進	・循環型社会への取り組み ・“もったいない”の削減 ・海洋汚染防止 ・材料の廃棄減少と製品歩留まりの向上 ・オフィスの合理化(資源消費低減) ・グリーン購入比率向上
	気候変動に対応したサプライチェーンマネジメント	・持続可能な原材料調達 ・調達／供給の安定性向上 ・ロジスティックスの耐性強化 ・自然災害を想定したSCM戦略 ・受注／在庫／出庫／配送などの機能刷新
社会	人々の生活に役立つ製品づくり	・高付加価値な製品開発 ・品質の安定による信頼性向上 ・安心、安全、便利な製品開発 ・安心、安全、便利な商品づくりによる人々の生活改善への貢献 ・品質マネジメント
	社会資本／人的資本に対する取り組み強化	・地域社会への関わりと貢献 ・競争優位に向けた人材戦略 ・多様な人材が、適材適所で活躍できる環境づくり ・各コミュニティ／組織とのつながり拡充 ・主体性のある人材の獲得と開発育成 ・ダイバーシティ推進、多様なワークスタイルへの対応による社員エンゲージメントの向上
経営	生産性の向上による付加価値の最大化	・経営環境の変化に迅速かつ的確に対応できる経営体制の確立 ・成長領域への重点投資による資本効率改善 ・ホールディング体制による機能改革と事業改革、グループ体制の最適化 ・事業ポートフォリオの再構築
	経営基盤の強化	・ガバナンスの強化 ・ESG情報開示による社会的信頼／評価の向上 ・内部統制／リスクマネジメント／コンプライアンス ・ステークホルダー全体の「安心」を目指した会社運営

環境

モリトグループは、「新たな価値を創り上げたい」と考えている方や企業と、業種や業界の垣根を越えて、美しい地球を、資源を、未来につなげる新しい価値を創造する取り組みを行っていきます。

環境理念

私たちは、地球環境問題を経営上の重要事項の一つとして位置付け、地球環境保護活動への取り組みを推進し、継続的改善に努めます。

環境方針

私たちは、生活に携わるパーツや商品を、幅広く世界的に販売しています。環境に配慮した販売活動とオフィス活動を実施することで、地球環境との調和を目指し、豊かで快適な社会づくりに貢献します。

1 環境への配慮と環境保護

事業活動の資源およびエネルギーの節約と環境汚染の予防に努めるとともに、自主的な地球環境保護活動を推進します。

2 廃棄物の減量と予防

事業活動から生ずる廃棄商品の削減や廃棄物の減量に努めます。

3 循環型社会への寄与

リサイクル・リユースを促し資源の有効活用に努めます。

4 環境配慮型商品の普及

事業活動の一環として、開発から消費・廃棄に至る商品ライフサイクル全体を視野に入れた環境配慮型の商品の開発・グリーン調達・販売を推進します。

5 法・その他要求の順守

環境関連法規制・条例・協定およびその他当社等が合意する事項を順守します。

6 環境目標の設定と見直し

環境目標を定め実施し、見直し、環境マネジメントシステムの継続的改善を行います。

7 環境教育・啓発活動の推進

環境保護意識および活動の向上を図るため、教育・啓発活動を推進します。

グリーン調達

当社はグリーン調達を推進します。モリト株式会社では、RoHS指令、ELV指令への対応として、蛍光X線分析器を導入しています。

蛍光X線分析器の特徴

- ・元素の種類と量を非破壊で迅速に分析
- ・幅広い元素(16S～92Uまで)を数ppm～100%まで、広範囲に分析

環境への取り組み

Rideeco®(リデコ)―世界へ発信、モリトのサステナブルな挑戦―

Rideeco®は「自分たちにできることをやる」だけでなく、業種や業界の垣根を越え、「環境のために貢献したい」と考える方や企業をつなぎ、美しい地球や資源を未来につなげる取り組みとしてスタートしました。



Rideeco®に込められた想い

Ride for Eco：サステナブルを支持するという意味

Relation	新たな価値の創造に向かって様々な業種、業界と関係性を構築し力を合わせる。
Initiative	傍観者ではなく、自らがサステナブルな社会に向かって取り組む。
Devote	短期的な利潤の追求だけではなく、未来の社会のために自らの知恵を捧げる。
Energy	そして根気よく、力を込めて活動する。

Rideeco®の取り組み事例

海洋プラスチックごみの主な原因の一つである廃漁網のリサイクル

2016年度の環境省による海洋ごみの調査によると、日本に漂着するプラスチックごみの総重量のうち、約40%が廃漁網、ロープとされています。当社は廃漁網を身近な製品に加工することで、海洋汚染問題にアプローチします。これらのアイテムはリサイクルし再び資源として持続的に使うことができる画期的な取り組みです。



生まれかわり、成長する紙

衣料品生産時に発生するはぎれなどの化学繊維を回収し、粉碎したものをバージンパルプに混ぜ製紙したりサイクルペーパーASUKAMI®をはじめ、紙の新しい楽しみ方やスタイルを提案します。



環境

Rideeco 未来につなげる、本物のサステナビリティへの挑戦

当社は、環境への取り組みを成長ドライバーの一つとして位置付け、Rideeco®（リデコ）をコンセプトに、持続可能な社会を実現するための事業を展開しています。



モリト株式会社
取締役 上席執行役員
アパレル事業統括室長
兼 モリトアパレル株式会社
代表取締役社長

森 弘義

「本物」にこだわる姿勢を貫き、グローバル展開を目指すことで、事業拡大と社会価値創出を両立します。

モリトは、環境への取り組みが真に持続可能なものであり続けるため、事業と直結するCSVの取り組みであるべきだと考えています。過去から、水・電気の使用削減、有害物質を発生しない製造プロセスなど環境に配慮したモノづくりを行っていましたが、2021年から取り組みを本格化し、環境への取り組み「Rideeco®（リデコ）」を開始しました。長年培ってきた開発・調達・販売ノウハウを活かし、協業企業や団体の環境配慮の取り組みを、具体的な商品やビジネスへとつなげる役割を担っています。

第8次中期経営計画では、環境への取り組みを成長戦略の一つとして、推進してきました。商品開発で重視してきたのが「本物」であることです。原料の配合比率などの社内基準を定め、品質面も含めて説明責任を果たせるモノづくりを進めてきました。

その象徴的な取り組みが、国内で回収された廃漁網を100%活用したリサイクル糸「MURON®（ミュロン）」です。MURON®は、回収地域を遡ることのできるトレーサビリティを有し、環境配慮と品質の両立を実現しています。さらに、MURON®を加工し、モリト初の生地も開発しました。環境への取り組みをきっかけに、新たな領域への挑戦が始まり、既存事業の発展にも貢献しています。

グループ会社である株式会社マテックスでは、縫製工場で発生するはぎれを活用した混抄紙「ASUKAMI®」を開発。株式会社ワールドとの協業により、ワールドグループの工場に出る裁断ロス生地を混抄した下げ札や名刺、封筒などに活用する取り組みを進めています。

新中期経営計画「ACTION 1000」では、環境への取り組みを全グループ横断型へと進化させます。ミツボシコーポレーションの販路や海外ネットワークを活用し、販売地域や業界の拡大とグローバル展開を目指します。また、久永製作所の技術の活用や新商品開発を進め、商品点数を拡大させていきます。環境配慮型商品を「一つの選択肢」から「業界標準」へと広げ、業界におけるトップランナーとしてのポジション確立を目指します。

大阪・関西万博 社員の言葉で世界へ発信

2025年に開催された大阪・関西万博において、モリトはRideeco®の取り組みを発信しました。廃漁網や縫製工場ではぎれを活用した素材や製品、アート作品を展示し、資源循環の可能性を来場者に体感していただく場を創出しました。会期中は、部署を超えて集まった社員がブースの案内スタッフとして現場に立ち、自らの言葉で説明しながら来場者との対話を重ね、Rideeco®の取り組みを主体的に発信しました。万博という世界に開かれたイベントに出展した経験は、社員にとって大きな誇りとなり、環境への挑戦を次につなげる力となっています。



環境

TCFD

TCFD提言への対応

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)は、G20の要請で金融安定理事会が設立したタスクフォースで、2021年6月に、プライム上場企業に気候変動リスクと機会の把握・開示を推奨する提言を発表しました。

当社はサステナビリティ経営を推進する中で、気候変動対応を重要課題(マテリアリティ)の一つと認識しています。そのため、社内に全社組織体を設置し、リスクと機会を適切に把握しながら計画的に対応できる経営プロセスを導入しています。

また、気候変動が事業や財務に与える影響を、自社の特性を踏まえて分析し、戦略や対応策を検討するとともに、今後、具体的な目標や指標の設定も進めています。

ガバナンス

当社では、経営に関する様々な中長期課題を検討・推進する組織として、取締役会の下位にサステナビリティ委員会*1を設置しています。当委員会は、代表取締役社長を委員長として取締役で構成し、必要に応じて委員長の指名によるメンバー以外の出席や社外の有識者などからの助言等も受けながら委員会を運営します。

サステナビリティ委員会の機能としては、気候変動課題も含めた、環境・社会・ガバナンス(経営)に関連するグループ全体のサステナビリティに対する、基本方針の策定、仕組みの構築、取り組み施策の検討、目標指標の設定などを行うとともにグループ内の状況調査などを行い、委員会で審議された取り組みは取締役会による監督・指示を受ける仕組みとなっています。

*1 サステナビリティ委員会についてはp36もご参照ください。

戦略

地球温暖化に伴う気候変動は、商社機能を主とする当社にとっては、資材商材の調達コストの高騰や自然災害によるサプライチェーンの

混乱など、当社グループの事業に様々な影響を及ぼす可能性があります。それらの潜在的な影響度をシナリオ分析により評価するとともに対策を検討し、リスクおよび機会への課題に取り組んでいきます。

1 シナリオ分析

気候変動が当社グループに及ぼすリスク・機会の抽出と、そのリスク・機会に対する中長期の戦略を検討するにあたり、2030年までを対象期間として2100年までの平均気温上昇が1.5°C未満の場合と、4°Cの場合について、国際的に認められた下記の複数の気候変動シナリオを参照しています。なお、1.5°C未満のシナリオがない場合は2°C未満のシナリオで代替しています。

1. 対象とした期間

2030年

2. 使用したシナリオ

・移行リスクが主に顕在化する1.5°C上昇の世界

参照シナリオ：Net Zero Emissions by 2050 Scenario(NZE)
(一部代替シナリオ：Sustainable Development Scenario(SDS))

発行：国際エネルギー機関(IEA)

・物理的リスクが主に顕在化する4°C上昇の世界

参照シナリオ：Representative Concentration Pathways(RCP8.5)
発行：気候変動に関する政府間パネル(IPCC)

リスク・機会の認識と当社の対応方針

分類	機会／リスク	時間軸*2	影響の重要度		主な内容	主な取り組み／対応方針
			1.5°C	4°C		
移行リスク	法・規制	機会	長期	小	・規制を受けない新規素材の使用開始に伴う新規製品需要の発生	・省／再エネルギーを使用した商材の販売強化
		リスク	長期	大	・温暖化ガス抑制政策(炭素税等)導入に伴う、事業コストの増加 ・製品素材への規制によるコスト増加	・カーボンニュートラルに向けた取り組み ・次世代素材への転換促進
	市場	機会	中期	小	・環境変化に対するサステナビリティ商品需要の発生 ・機能性素材の開発の推進 ・環境に配慮した製品への志向や価値観の高まり	・環境負荷低減が可能な素材の開発と活用 ・サステナビリティの浸透に向けたECO製品の拡充と情報発信
		リスク	中期	大	・輸送など燃料価格の上昇によるコスト上昇 ・現行商品の製品ニーズの減少 ・代替製法を必要とすることによるコスト悪化	・効率の良い物流システムの構築 ・次世代素材を使用した製品への転換促進
物理的リスク	急性	機会	中期	小	・天候不順や異常気象に対応可能な機能性商品への需要増加	・リスク対策に向けて機能性を向上した新製品の開発と販売
		リスク	長期	小	・異常気象による、拠点被害や供給ルート分断によるコスト発生 ・高温化・寒冷化による温調エネルギー増大によるコスト増加	・BCP対策による水害対策強化および自社資産の管理強化 ・サプライチェーンに関する総合的なリスクマネジメント

*2 リスクおよび機会の本格化までの猶予期間(短期：1～3年、中期：3～7年、長期：7年～)

環境 TCFD

2 財務影響評価

財務的影響については2022年11月期において、国内および海外のすべてのグループ会社（影響の軽微な子会社を除く）を対象として、当社の祖業であり主力事業でもあるアパレル事業要素について試算を行いました。今後は他の事業分野にも展開し、分析していく予定です。

▶ 1.5°Cシナリオ

温暖化ガス抑制政策の本格化による炭素税の導入について検討を行いました。IEAのNZEシナリオに基づき、当社グループ会社の各所在国における炭素税の導入を仮定し、現在のGHG排出量（Scope1,2）をもとに試算した結果、財務的影響は軽微であると認識しています。また、商社機能を主とする当社としては、電力料金をはじめとする燃料価格の上昇に対しても財務的な影響は軽微であり、レジリエンスを有していると考えています。

▶ 4°Cシナリオ

当シナリオでは脱炭素に向けた施策の導入も緩やかであり、その結果としての気象災害の激甚化による洪水や高潮被害から想定される被災の影響を試算しました。商社という事業特性から、保有する事業用資産なども限定的であり、当社への財務的影響は大きくないと考えています。現在も災害リスクなどを考慮して、サプライチェーンマネジメントの強化による被害可能性の最小化に向けて、BCP対策の強化を進めています。また、異常気象などにも対応可能な機能性商品の開発強化などにより、新たな事業機会の獲得にもつながると考えています。

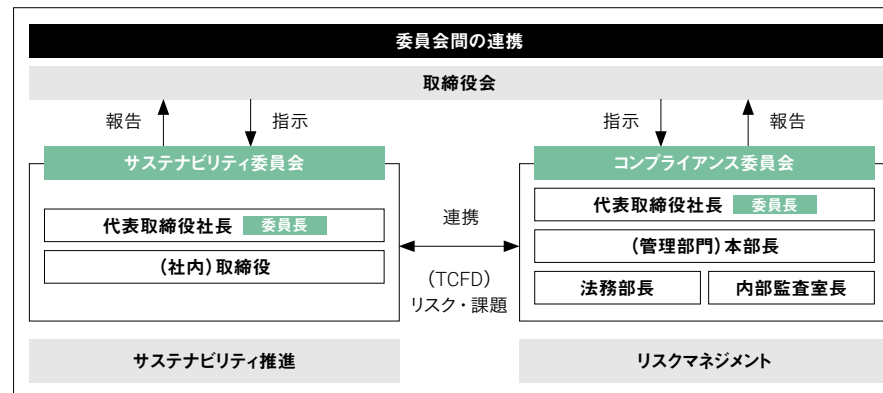
リスク管理

当社では、グループ全体におけるすべての事業活動を対象にしたリスクマネジメント体制を構築しています。代表取締役社長を委員長とし、管理部門の本部長および法務部長、内部監査室長をメンバーとする、リスクマネジメント統括機関としてのコンプライアンス委員会を設置しています。

コンプライアンス委員会においては、全社リスクに関し各部門・子会社に対する年1回のヒアリングによるアセスメントを実施し、その結果をもとに影響度および発生する可能性の2つの側面でマトリクス分析を行い選別・評価したリスクへの対策実施結果と改善計画を年2回取締役会に報告する、というPDCAを基本としたリスクマネジメントサイクルを構築しています。

気候変動に関するリスク把握はコンプライアンスおよびサステナビリティ管轄の両委員会が情報共有を行い協働しています。気候変動に関する「リスク」最小化と「機会」最大化による企業価値向上に関しては、サステナビリティ委員会において各種方針・戦略の策定、取り組みのモニタリングなどを実施する体制となっています。

リスクマネジメント体制



指標と目標

当社では、温暖化ガス（GHG）排出量に関して、グループのScope1,2の算定に加え、2024年度は国内子会社のScope3まで算定範囲を広げました。そして2025年度は、国内外を含めたすべて*の子会社を対象にScope3の算定範囲を拡大したことで、グループ全体のScope1,2,3を算出する体制が整いました。今後はこれらの算定データを認識の上、サプライチェーンにおけるGHG排出量削減に取り組んでいきます。

当社としては、政府目標「2050年でのカーボンニュートラル達成」に向けて Scope1,2の削減によるGHG排出実質ゼロ達成を目標に活動していきます。

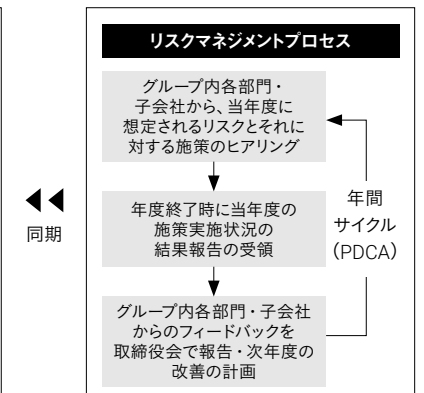
* M&Aによる新規子会社や清算手続き中の会社などを除く。

GHG 排出量	2022	2023	2024	2025	(t-CO ₂) 2025年度 対 2022年度
Scope1*1	2,256	1,783	1,940	1,919	85%
Scope2*2	5,004	3,785	3,543	3,672	73%
Scope1,2 合計	7,260	5,567	5,483	5,591	77%
Scope3*3	186,822	175,594	166,663	174,733	94%

*1 事業者自らによる温暖化ガスの直接排出

*2 他社から提供された電気や熱・蒸気などの使用に伴う間接排出

*3 Scope1,2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）



社会

事業を通じて、人・地域・未来をつなぐ社会貢献

「パーツでつなぐ、あなたとつながる、未来につなげる」の経営理念のもと、事業活動を通じて、人や地域、そして未来の社会のために、モリトグループができる活動とは何かを考え、社会貢献活動を推進しています。

出前授業

「循環型社会への取り組み」「もったいないの削減」「地域社会への貢献」というマテリアリティテーマのもと、SDGsについて考える出前授業を実施しています。

授業では、環境への取り組みRideeco®を軸に、海洋汚染問題に対する廃漁網を活用した商品開発や、衣料品生産時に発生する化学繊維のはぎれを再利用した混抄紙「ASUKAMI®」を題材として取り上げ、SDGs目標12「つくる責任、つかう責任」および目標14「海の豊かさを守ろう」について学ぶ機会を提供しています。

2023年の開始以来、小学校・中学校・高等学校等あわせて25校・1,296名の生徒を対象に実施しました。(2026年4月30日現在)



海岸清掃活動

廃漁網を活用した商品開発をきっかけに、兵庫県香美町をはじめとした海岸で、定期的に清掃活動を行っています。「地域社会への貢献」とともに、廃漁網や海ごみを実際に清掃することで、社員が環境問題を自分事として捉える機会にもなっています。

特別授業 阪神・淡路大震災の記憶を次世代へ

2025年には、神戸市の小学校で阪神・淡路大震災をテーマにした特別授業を開催しました。震災当時、神戸に拠点を持ち、被災を経験した社員も多いモリトだからこそ、「地域の記憶と教訓を風化させることなく次世代へ継承したい」という想いを込めて企画した授業です。

当日は元プロ野球選手の田口 壮氏と共に社員が登壇し、体験談を子どもたちへ直接語りました。さらに、オリックス・バファローズの選手が実際に着用したブルーウェーブ復刻モデルのユニフォームパンツをアップサイクルしてお守りに仕立て、子どもたちへ無償でプレゼントしました。この取り組みは、「もったいないの削減」の具体的な実践としても位置付けています。



社会・地域貢献の取り組みについては、こちらをご覧ください。
https://www.morito.co.jp/sustainability/society/social_initiatives/



社会

ダイバーシティ

モリトグループ人材マネジメント方針

世界各地のグループ会社が共通方針のもとで人事施策を展開するため、「モリトグループ人材マネジメント方針」を策定し、採用、人材育成、労務、配置・キャリア、評価、処遇の6つのカテゴリごとに、当社グループの目指す姿を可視化しています。

モリトグループ人材マネジメント方針	
グローバル成長企業を目指して事業成長・拡大に貢献する人材を輩出する人事管理を実現する。	
人間尊重を前提とし、働く人々の多様性を受容する人事管理を実現する。	
施策の方向性	
a 採用	- 地球規模のあらゆる雇用形態で求める要件に適合する人材を確保 - 当社の価値観・考え方に共感を持てる人材の確保
b 人材育成	「自育自成」が基本 - 高い成果を発揮する能力・意欲を持つ人材に対し、能力開発を提供
c 労務	- コンプライアンスの徹底 - 働きやすい／働きがいのある組織の実現
d 配置・キャリア	- 国籍・人種・宗教などによらず求める役割を果たし、貢献できる人材を適所に配置 - 役割や適性に応じたキャリア形成の機会を提供
e 評価	- 役割貢献の質・度合いや職務の価値に応じた評価の実現 - 公平性・納得感の高い評価の実現
f 処遇	- パフォーマンスに見合った納得性の高い処遇の実現 - コントロールビリティの高い人件費構造の実現

人材育成・キャリア形成

社員が働きがいと高いモチベーションを持ちながら、継続的なキャリア形成を実現できるように、能力開発の機会や制度を積極的に設けています。

▶ 各種研修プログラム

キャリアパスを考える上で大切なアセスメントやスキル向上を目的とする職務・階層別教育プログラム、次世代のマネジメント層の育成を

目的とした選抜型研修など、ビジネスパーソンとしての能力を高める機会を多く提供しています。

▶ CASEC受験支援

インターネットで受験できる英語コミュニケーションスキルの能力判定テスト「CASEC」を、年1回受験できる機会を提供しています。

▶ 再雇用制度

定年により退職した社員を再雇用する制度を導入し、まだまだ働きたいという社員が継続して活躍できる場を用意しています。

▶ アルムナイ採用制度

退職後に得た新たな知識や経験を活かし、即戦力として再びモリトグループで活躍できる機会を提供しています。

▶ J-ESOP(株式給付信託制度)

株価および業績向上への勤労意欲や士気を高めるべく、人事課に依拠して自社株式もしくは相当の金銭を信託を通じて交付する制度を導入しています。

働きやすい職場環境づくり

▶ 時差出勤制度・フレックスタイム制度

柔軟で自律的な働き方を実現するため、時差出勤制度および一部の部門を対象としたフレックスタイム制度を導入しています。

▶ 在宅勤務制度

社員が個々のワークスタイルを確立し、仕事と生活の両立をしやすくなることを目的に、一定の要件を満たす社員は、労働時間の全部または一部について自宅などで勤務することが可能です。

▶ 労働時間の適正化

総労働時間の削減に向けて、様々な取り組みを行っています。

取り組みの一例

- ・時間外労働の厳密な管理・深夜勤務の原則禁止(事前承認制)
- ・直行直帰の推奨
- ・NO残業DAY

▶ 年次有給休暇の取得促進

時間単位の年次有給休暇制度を導入し、フレキシブルに休暇を取得することが可能です。

▶ 積立年休制度

権利消滅する年次有給休暇を最大60日まで積み立て、業務外の傷病による長期療養や断続的な通院・リハビリなどがある場合に取得できます。

育児・介護について

▶ 個別説明会の実施

休業に入る前に、出産に関する制度や受けられる給付金を学び、不安を払拭し復職までの全体像を掴んでもらうことを目的に、個別説明会を実施しています。また対象者およびその上司に対してマニュアルを配付し理解を促しています。

出産・育児に関する制度・サポート(一部抜粋)

		出産日	復職後		
		出産前	育児休業中	保育園	小学校
休業・休業	子の看護等休暇	1年に5日(対象者が2名以上の場合は10日)*	小学校6年生修了まで	→	→
	育児短時間勤務		小学校就学前まで	→	→
働き方	短時間正社員制度		小学校3年生の年度末まで	→	→

介護に関する制度・サポート(一部抜粋)

制度の種類	内 容
介護休暇	1年に5日(対象者が2名以上の場合は10日)*
介護休業	通算120日(労働日単位での分割取得可)
介護短時間勤務	開始から3年の間(2回を上限)
短時間正社員制度	要支援以上の認定期間について、所定労働時間を短縮して勤務可

* 半日・1時間単位での取得も可

モリトは、経営理念に掲げる姿を目指し事業活動を通じたサステナビリティへの対応により持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るため、透明・公正かつ迅速な意思決定を実現するコーポレート・ガバナンスの強化に継続的に取り組んでいます。

サステナビリティ委員会では、グループ全体のサステナビリティに対する基本方針の策定や取り組みの検討、目標指標の設定やグループ内の状況調査などを行っています。代表取締役社長を委員長として取締役で構成し、必要に応じて委員長の指名によるメンバー以外の出席や社外の有識者などからの助言等も受けながら運営しています。

ガバナンス

取締役会・委員会の活動状況

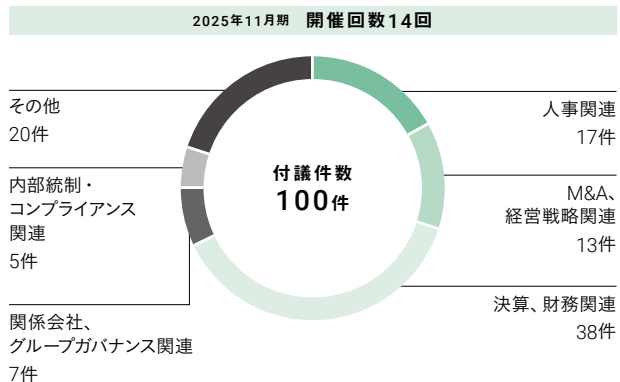
取締役会・委員会の実施状況

取締役会および指名・報酬委員会における、2025年11月期の開催状況および主な審議テーマについて、以下のとおり整理しています。また、2026年1月から2026年2月にかけて、2025年11月期中に開催された取締役会の実効性評価を実施しました。当社取締役会事務局より、取締役会および全監査役に対して取締役会の実効性に関するアンケートを実施したうえで、全社外取締役および全社外監査役に対して個別ヒアリングを行い、取締役会の実効性について多角的に評価しました。

取締役会

2025年11月期において、取締役会は14回開催されました。主な審議テーマは以下のとおりです。

取締役会においては、社外役員も含めて活発な発言・議論がなされています。また経営戦略に関する重要な案件については複数回審議をするなどの対策を講じ、取締役会における監督・意思決定の実効性は確保されています。

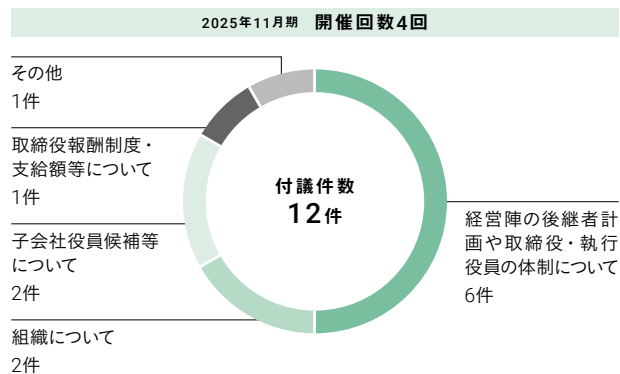


指名・報酬委員会

2025年11月期において、指名・報酬委員会は4回開催されました。主な審議テーマは以下のとおりです。

指名領域として、経営陣の後継者計画や取締役・執行役員の体制、今後の組織の在り方、子会社の役員候補者について、審議しています。また、報酬領域として、取締役報酬の決定方針や報酬額算定方法、取締役の報酬支給総額等について、審議しています。

今後も、客観性・透明性を確保しつつ、経営体制および報酬制度の適切な在り方について継続的に審議していきます。



アンケートとヒアリングによる評価

2026年1月から2026年2月にかけて2025年11月期中に開催された取締役会の実効性について、アンケートと社外役員への個別ヒアリングを実施し、取締役会の実効性について多角的に評価を行いました。結果は、右に示すとおりです。

取締役会へのアンケート

▶ 概要

対象	取締役5名、監査役3名(計8名)
時期	2026年1月
評価	全27項目の設問に対し、5段階評価および自由記述。
調査内容	取締役会の構成、運営・プロセス、情報提供、議論の質、監督・連携機能 など

▶ 評価結果

スコア	4.2(全27項目の平均スコア)
-----	------------------

平均スコアについては、昨年度と同等の水準となりました。相対的に評価の低い項目は事前資料を配付するタイミングであり、今後は、議論内容の検討時間を十分に確保するべく、事務局プロセスの改善を検討していきます。

社外役員への個別ヒアリング

▶ 概要

対象	社外取締役2名、社外監査役2名(計4名)
時期	2026年1月
評価	全14項目の設問に対し、個別ヒアリングを実施。
調査内容	取締役会の運営・議論の質、情報提供の適切性、ガバナンス・監督機能、社外役員の役割・対話機会、役員構成・スキルバランス など

▶ 寄せられた意見

- ・後継者計画や人材育成に関する議論が、指名・報酬委員会ではなされている。
- ・社外取締役のガバナンス機能が効いており、自由闊達な意見が出ている。
- ・社長を含めて、民主的な議論ができています。
- ・取締役間の情報共有の場がさらにあるとよい。

ガバナンス

役員のスキルと報酬

取締役のスキルと役割

当社の取締役会は、当社グループの組織体制に応じ、知識・経験・能力のバランスや多様性を考慮し取締役候補を決定しています。なお、社外取締役3名、社外監査役2名を選任しており、意思決定の透明化と監督機能の強化を図っています。また、社外取締役には他社での経営に関する経験を有する者を含んで選任しています。

取締役、監査役の有するスキルは、下記に示すスキル・マトリックスをご参照ください。

役員報酬

当社の取締役の報酬は、企業価値向上に対する意識を高め、長期的な視点を持った取り組みを促進するため、また、目標達成への動機づけを行うため、報酬と業績の関係を明確化し、グローバル標準を意識した報酬構成としています。

取締役の報酬額等は、取締役会において決定された役員報酬制度に基づき、指名・報酬委員会での協議を経た上で、十分に審議を行い決定しています。

スキル・マトリックス

役職・氏名	取締役							監査役		
	一坪 隆紀	矢野 文基	阿久井 聖美	森 弘義	石原 真弓 (社外)	松澤 元雄 (社外)	岩田 宣子 (社外)	市川 清	松本 光右 (社外)	石橋 基志 (社外)
企業経営	○	○	○	○		○	○			
グローバルビジネス	○	○		○		○	○			
ブランディング・マーケティング・セールス	○	○		○						
財務・会計・M&A	○	○	○			○	○			○
人事・人材開発			○					○		
リスクマネジメント・法務・ESG	○	○	○		○		○	○	○	

上記一覧は、関連部門に所属した経験を有するなど特に専門性が高い分野について「○」としており、各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

ガバナンス

コンプライアンス

モリトグループCSR基本方針

モリトグループは、当社の創業理念である「積極・堅実」に基づき、お客さま、仕入先さま、株主の皆さまその他モリトグループを取り巻く多様なステークホルダーとの間に良好な関係を築くことを目指していかねばなりません。

当社はモリトグループCSR基本方針（以下、本方針）を定め、モリトグループに対して本方針を徹底することにより、社会的な責任を全うしていきます。

本方針については、モリトグループのみならず、モリトグループの取引先に対しても趣旨をご理解いただき、本方針に基づいて行動することを期待しています。

詳細はこちらをご覧ください。
モリトグループCSR基本方針
<https://www.morito.co.jp/sustainability/governance/csr.php>

贈収賄防止基本方針

モリトグループは、当社の創業理念である「積極・堅実」に基づき、贈収賄防止基本方針で「腐敗防止」を掲げています。モリトグループはこの贈収賄防止に関する取り組みを推進するため、贈収賄防止基本方針を制定し、グループ全体で贈収賄防止を徹底していきます。

詳細はこちらをご覧ください。
贈収賄防止基本方針
https://www.morito.co.jp/sustainability/governance/preventing_bribery.php

モリトグループ人権方針

モリトグループは、多彩なパーツや製品を全世界に供給し、人々の豊かな暮らしにつながる本物のモノづくりを実現し、未来に向けて様々な新たな価値を創造し続けています。モリトグループは新たな価値の創造が、株主さま、従業員、お客さま、お取引先さま、地域社会などのあらゆるステークホルダーの支えにより実現していると考えています。このよう

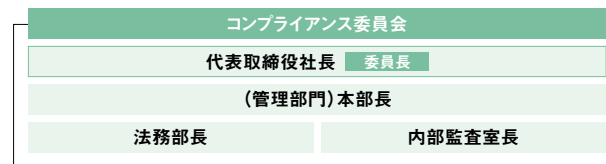
な考えのもと、事業活動において影響を受けるすべての人々の人権を尊重し、その責任を果たすためにモリトグループ人権方針を定め、人権尊重の取り組みを推進します。

詳細はこちらをご覧ください。
モリトグループ人権方針
https://www.morito.co.jp/sustainability/governance/human_rights.php

コンプライアンス推進活動

コンプライアンスに向けた取り組みを積極的に実施し、リスクの把握とそれに対処するリスクマネジメント体制を整えています。

コンプライアンス推進体制



コンプライアンス委員会の活動実績(2025年11月期)

コンプライアンス委員会においては、全社リスクに関し各部門・子会社に対する年2回のヒアリングによるアセスメントを実施し、その結果をもとに影響度・発生可能性の2側面でマトリクス分析を行い選別・評価したリスクへの対策実施結果と改善計画を取締役会に報告する、というPDCAを基本としたリスクマネジメントサイクルを構築しています。

各種取り組み

▶ 内部通報制度(ホットラインの設置)

コンプライアンス違反に該当する行為、または違反する恐れのある行為を知った社員が相談・通報できる窓口を、社内および社外に設置しています。なお、2025年11月期の当社における内部通報件数は1件でした。

▶ ハラスメント対策

各種ハラスメント行為があった場合、就業規則に則り、厳正に懲戒処分を行います。また防止に向けて、定期的にセミナーを開催しています。

▶ 安否情報システムの導入

全国各地で多発している地震に備え、社員と会社との連絡手段としてPCやスマートフォンなどで、安否報告ができるシステムを導入しています。

役員一覧

役員の略歴についてはこちらをご覧ください。

<https://www.morito.co.jp/ir/management-policy/directors-auditors/>



代表取締役社長
一坪 隆紀

学生時代はソフトテニスに熱中し、諦めない心と勝負にこだわる姿勢を身に付けました。負けるのが嫌なので、現在はテニスをせず、愛犬との散歩を楽しんでいます。1985年から11年間にわたるオランダへの海外赴任を経験し、異文化への順応力を獲得しました。帰国直後は浦島太郎状態でしたが、新鮮に現在地を見つめる機会となり、2013年11月からは代表取締役社長として、「誠実であること」「筋を通すこと」を大切に、社員とその家族が安心して生活できるよう、モリトグループの発展に尽力しています。



取締役
矢野 文基

オランダにて13年間、香港にて5年間の駐在を経験し、現在は子会社であるMORITO SCOVILL AMERICAS, LLCのCEOを兼任しており、日本とアメリカを往復する日々を過ごしています。長年グローバルに活動する中で、自分と異なる価値観を持つ人々と関わることにより、多面的な思考力や判断力が鍛えられたと感じています。近頃は常に物事の本質を見極めながら、自分の仕事や会社の将来を俯瞰するよう心掛けており、今後のモリトグループの成長や挑戦に引き続き貢献していきたいと思っています。



取締役
阿久井 聖美

女性が長く勤務できる会社を探し就職活動をする中、「新卒・人事部員募集」という当社の広告に希望を抱きました。「この会社だ!」という第六感で、入社のご縁をいただいて以来、「人の事」を基軸に、関連する様々な経営の要素を学び、現在に至ります。先人の教える通り「企業は人なり」です。近年、人的資本の重要性が改めて評価されている中、この追い風を捉え、「人」の価値を最大化することで、当社に関わるすべての皆さまの喜びにつながる成果を上げられるよう尽力します。



取締役
森 弘義

アパレル業界において、シンガポールと香港で17年間の海外駐在を経験してきました。現在はアパレル事業統括室長としてグローバルに事業を統括するとともに、モリトアパレル株式会社の代表取締役社長を兼任しています。多様な国や文化、民族を尊重する姿勢を大切にし、グローバルに人材へ投資することこそが企業価値の源泉であると考えています。人の価値を重んじる商人として独自性を磨き、グローバルニッチトップを目指して挑戦を続けていきます。



取締役(社外)
石原 真弓

法学部卒業後、裁判所事務官として社会人生活を始めましたが、2年で結婚退職。夫の転勤で日本国内を転々としながら司法試験に挑戦し、無事合格した後、出産に子育て(最近では孫育てまで)をしながらも、弁護士として30年近く企業法務に携わっています。他の上場企業の社外役員を20年近く経験してきましたが、モリトグループの熱量は圧倒的だと感じています。私も負けぬよう、これまで培ったリーガルマインドとイチ主婦・イチ消費者としての目線を活かし、ガバナンス強化に貢献できればと思います。



取締役(社外)
松澤 元雄

銀行での25年間にわたる金融関連業務の経験や、外資系日本法人の財務経理・取締役CFOとして8年間勤務した実務経験、医薬品メーカーの常勤監査役の業務経験を活かし、特に財務面や法令順守・コンプライアンス関連において、社外取締役として意見具申を行っています。モリトグループの中長期的な企業価値の創出の実現に資するよう、誠実に、判断の根拠を広く社会に求めるとともに、公平と公正を重んじつつ、職務を全うします。



取締役(社外)
岩田 宜子

外資系金融機関からキャリアをスタートし、資本市場のダイナミズムに触れてきました。日本企業とのギャップに新たな発見と驚きを感じつつも、外と内から見た日本企業、その両方の視点を行き来しながら、双方を活かした提言を心掛けています。また、資本市場への見せ方についても、モリトの良さを見つめながら、提案していきます。モットーは「清く正しく美しく、そして強く」。モリトグループの皆さまと共に企業価値向上に伴っていきたく思います。



監査役(常勤)
市川 清

入社以来43年間、人事や総務、内部監査、法務など、商品とお金を扱わずに歩んできた社内では稀有なキャリアに基づく独自の視点で、モリトグループの健全で持続可能な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に寄与したいと思っています。そのために、当社の偉大な先輩監査役の言葉「現場に神宿る」を肝に銘じて、現場にある事実に向かって目を向けた監査活動を行ってまいります。



監査役(社外)
松本 光右

弁護士登録から26年、モリトの社外監査役就任から15年が経ちました。近頃の欧米的経営の視点では、「社外役員の任期は長期にわたるべきではない」との意見が大勢を占めていますが、私の実体験としては、社外の者がその仕事の本質を汲み取り、実際に現場で従事する社員の皆さんの肉声を精緻に理解できるようになるには、長い年月を要すると感じています。これまでの国内外での往査で深めたモリトグループへの理解を活かし、引き続き職責を果たしていきます。



監査役(社外)
石橋 基志

大阪国税局の国際関係部署に10年以上勤務するなど、公務に従事した後、税理士としてキャリアを積んできました。企業経営においては会計・税務のコンプライアンスの維持向上が求められています。そうした中、世界各国に事業を展開するモリトグループにおいて、これまで私が培ってきた知見を活かしていけることを大変光栄に感じています。グローバルニッチトップを目指すモリトグループの、国内外におけるさらなる発展に監査役として貢献していきます。

社外取締役メッセージ



**筋を通し、長期視座から
問い続ける。**

社外取締役
石原 真弓

モリトの強みは、課題や目標に対して全社一丸となって真摯に取り組み、着実に前進する推進力にあります。だからこそ、その方向や目標が本当に正しいのかを、中長期的な視点で見極めたうえで決断していくことが重要です。

直近1年間は、大型M&Aを立て続けに実行しました。いずれも必要な判断であったと評価していますが、その一方で、「なぜ今なのか」「シナジーの先にあるモリトのありたい姿はなにか」「それがモリトの株主・お客さま、社員のシアワセにどう結びつくのか」を明らかにし、多角的に検証していく必要があると感じました。これはM&Aにとどまらず、モリトの事業戦略全体に通じることです。

社外取締役に就任してから、モリトは右肩上がりの成長を続けてきました。しかし今後は、成長さえすれば喜ばれる、という時代ではありません。何をどう実現すればステークホルダーの皆さま、そして社会全体の「満足」と「幸せ」につながるのか。部門を超えてその問いを持ち続ける「余裕」を大切にしてほしいと願っています。廃漁網活用製品やASUKAMI®などの環境への取り組みは、その「余裕」から生まれた素晴らしい事業だと思います。

ガバナンス面では、他社事例の導入等で進化を遂げる一方で、モリトならではの形へ昇華させることが今後のテーマだと認識しています。外部の知見を活かすだけでなく、「今後モリトはこうしていく」という方向性を明確にすることが求められます。

私個人としては、社外取締役の中で最も長くモリトを見てきた立場として、分かるがゆえ、見えるがゆえに同調しすぎてしまわないよう意識しています。また、弁護士としての経験を活かし、「筋」を通しつつも「心」も通わせた発信を続け、議論の質を高めていきます。



**攻めの姿勢を意識し、
持続的な成長を後押しする。**

社外取締役
松澤 元雄

社外取締役として誠実さを大切に、判断の根拠を広く社会に求めるとともに、監査役等としての経験に基づき、公平・公正を重んじた意見の発信を心掛けています。健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を通じて、社会的信頼に添えていけるよう、適切なアドバイスを適時行うことも意識しています。

現時点でのモリトグループの最重要課題は「収益力の向上」です。新中期経営計画「ACTION 1000」では2031年にROE12%水準の達成を目標に掲げており、私も取締役会において利益率向上の観点から積極的に意見の発信を行っています。

一般株主の利益保護に配慮する観点から、取締役会での発言や代表取締役への問題点の指摘は、社外取締役として担うべき重要な責務です。取締役会では社長をはじめとする社内取締役と率直に意見を交わせる環境が整っており、課題への対応を含め活発な議論が行われています。このことから、取締役会の実効性は十分に確保されていると認識しています。直近の取締役会で特に印象深かったのは、昨年度実施されたMs.IDおよびミツボシコーポレーションの2件のM&Aに関する議論です。私は金融機関での経験を活かし、財務・キャッシュフロー上の観点から買収メリットについて質問や意見具申を行いました。

モリトグループは118年の歴史を礎に、グローバルニッチトップ企業として次の100年も新たな価値を創造し続ける姿を描いています。今後も、経営層にはM&Aへの積極姿勢を維持しつつ、BtoC事業領域の販売強化にも力を入れていくことを期待します。私もキャッシュフローの有効活用と、資本効率の観点から、中長期的な企業価値の創出に貢献していきます。



**真摯さを土台に、
モリトと共に新しい冒険へ。**

社外取締役
岩田 宜子

就任前より、モリトには「真面目な企業」という印象を抱いていました。取締役会に参加するようになって以降、その印象は一層強まりました。「真面目」という言葉以上に、「真摯」という表現こそがふさわしく、経営トップである一坪社長のリーダーシップにも、それが確かに表れていると感じています。

私はこれまで、コーポレート・ガバナンスや資本市場への向き合い方において、実に多様な企業の姿を見てきました。その経験があるからこそ、モリトの持つ「真摯さ」の価値を強く実感しています。これこそが当社の大きな強みであり、長期的な競争優位を支える源泉であると確信しています。

一方で、もう少し冒険をしてもよいのではないかと考えています。先日、アメリカを訪れる機会がありました。現在アメリカは、政治情勢を読みながらビジネスの舵取りが求められているように思います。しかし現地で目にしたのは、その動向をあえて読みすぎず、自社の成長戦略やビジネスモデルの構築に向けて、大胆に動く経営層でした。日本では、「お上の方針に従う」「他社事例を見てから動く」という傾向が根強く残っています。そのような姿勢が、グローバル競争において後れをとる要因になりかねないと危惧しています。

資本市場・IRの観点でも同じことが言えます。「投資家はこんな話に興味を持たないだろう」と自ら壁を作るのではなく、「こんな面白いことが起きそうだ」という発信を、積極的に行うことが、投資家との実のある対話につながります。私はこれまで、多くの企業の取締役会を見てきたほか、海外企業でも長く勤務してきました。その中で得た経験を活かしながら、取締役会だけでなく、ビジネス・資本市場・組織体制など、様々な実例を紹介するなど、モリトグループの「冒険」を後押しできればと考えます。

財務データサマリー

	2015/11	2016/11	2017/11	2018/11	2019/11	2020/11	2021/11	2022/11	2023/11	2024/11	2025/11
売上高(百万円)	43,293	40,086	41,388	43,943	45,987	40,727	43,636	48,478	48,529	48,537	56,867
営業利益(百万円)	1,721	1,767	1,707	1,725	1,734	856	1,619	2,116	2,464	2,868	3,333
経常利益(百万円)	1,871	1,647	1,703	1,790	1,779	928	1,834	2,342	2,771	3,003	3,624
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,432	1,181	3,305	1,257	1,402	470	1,407	1,674	2,217	2,572	2,916
フリーキャッシュフロー(a+b)(百万円)	3,011	4,119	4,741	(4,545)	3,724	2,446	2,243	715	4,476	5,258	(2,021)
営業活動によるキャッシュフロー(a)(百万円)	2,034	1,391	1,802	626	3,614	2,462	2,644	850	4,399	4,620	2,994
投資活動によるキャッシュフロー(b)(百万円)	977	2,728	2,939	(5,171)	110	(16)	(401)	(135)	77	638	(5,015)
減価償却費(百万円)	726	617	675	714	860	962	937	992	1,010	983	999
総資産(百万円)	47,331	40,853	43,473	48,059	47,185	43,699	45,938	50,271	51,429	52,476	55,498
自己資本(百万円)	31,113	29,246	32,581	32,905	32,667	31,958	33,858	36,628	38,433	39,276	39,832
売上高営業利益率(%)	4.0	4.4	4.1	3.9	3.8	2.1	3.7	4.4	5.1	5.9	5.9
総資産経常利益率(ROA)(%)	4.0	3.7	4.0	3.9	3.7	2.0	4.1	4.9	5.5	5.8	6.7
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.7	3.9	10.7	3.8	4.3	1.5	4.3	4.8	5.9	6.6	7.4
自己資本比率(%)	65.7	71.6	74.9	68.5	69.2	73.1	73.7	72.9	74.7	74.8	71.8
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	49.48	41.48	119.29	45.71	51.17	17.17	51.41	62.23	83.05	97.12	111.88
1株当たり純資産額(BPS)(円)	1,081.23	1,027.96	1,184.79	1,196.17	1,193.13	1,167.21	1,240.70	1,371.63	1,445.12	1,495.67	1,556.22
1株当たり配当金(年間配当)(円)	14.50	17.00	28.00	25.00	26.00	18.00	26.00	32.00	55.00	63.00	70.00
連結配当性向(%)	29.3	41.0	23.5	54.7	50.8	104.8	50.6	51.4	66.2	64.9	62.6
連結自己資本配当率(DOE)(%)	1.4	1.6	2.5	2.1	2.2	1.5	2.2	2.4	3.9	4.3	4.6

非財務データサマリー

Environment

GHG排出量

(t-CO₂)

GHG 排出量	2022	2023	2024	2025	2025年度 対 2022年度
Scope1	2,256	1,783	1,940	1,919	85%
Scope2	5,004	3,785	3,543	3,672	73%
Scope1,2 合計	7,260	5,567	5,483	5,591	77%
Scope3	186,822	175,594	166,663	174,733	94%

※ 2025年11月期から、国内外を含むすべての子会社*をScope3の算定範囲に含めています。

* M&Aによる新規子会社や清算手続き中の会社などを除く

Governance

取締役会の構成

取締役人数

7人



内、社外取締役(割合) 3人(42.9%)

内、女性取締役(割合) 3人(42.9%)

■男性 ■女性

取締役会開催数・出席率(2025年11月期)

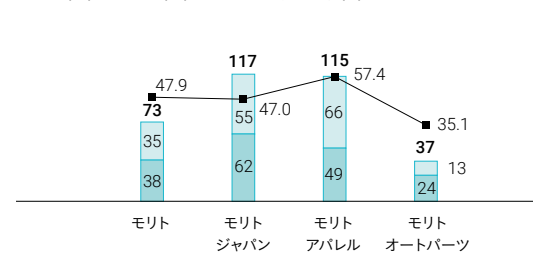
14回 100%



Social

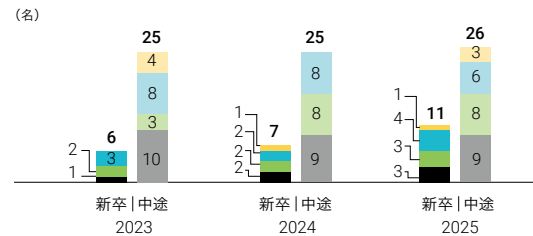
男女別従業員数(2025年11月30日現在)

■男性(名) ■女性(名) ■女性従業員比率(%)



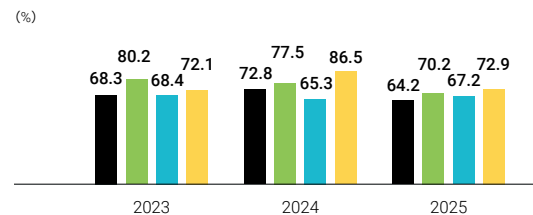
採用人数(新卒・中途)

■モリト ■モリトジャパン ■モリトアパレル ■モリトオートパーツ



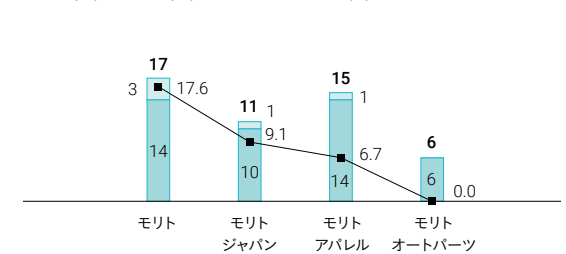
年次有給休暇取得率

■モリト ■モリトジャパン ■モリトアパレル ■モリトオートパーツ



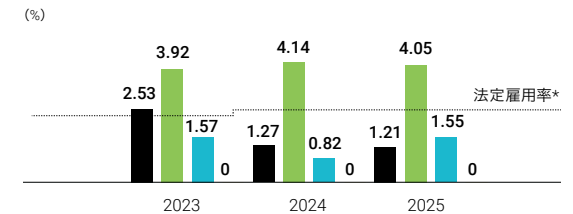
男女別管理職数(2025年11月30日現在)

■男性(名) ■女性(名) ■女性管理職比率(%)



障がい者雇用率

■モリト ■モリトジャパン ■モリトアパレル ■モリトオートパーツ

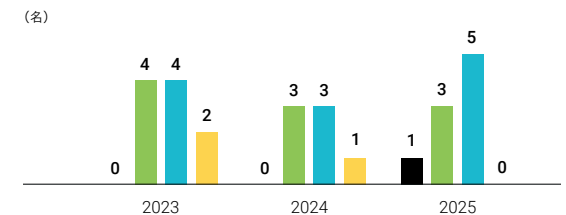


※ モリトオートパーツ株式会社は、従業員数が法定規模未満のため対象外

* 法定雇用率: 2023年度 2.3%、2024年度・2025年度 2.5%

産前産後休暇・育児休業取得者数

■モリト ■モリトジャパン ■モリトアパレル ■モリトオートパーツ



※ モリト株式会社では、2023年11月期および2024年11月期に、またモリトオートパーツ株式会社では2025年11月期に、育児休業等の対象となる社員またはその配偶者の出産はありませんでした。

会社情報・株式情報

2025年11月30日現在

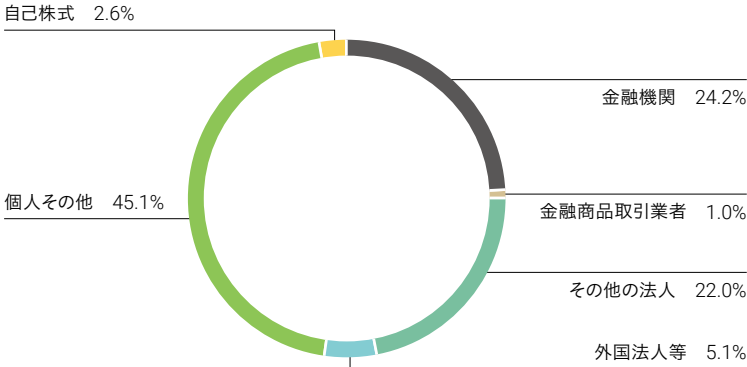
会社情報

商号	モリト株式会社
創業年月日	1908年(明治41年)6月1日
設立年月日	1935年(昭和10年)12月17日
資本金	35億3,249万2千円
従業員数	73名(連結従業員数1,708名)
連結決算対象関係会社	連結子会社：国内9社、海外13社 非連結子会社：国内1社 持分法適用関連会社：国内1社
住所他	〒541-0054 大阪府大阪市中央区南本町4丁目2番4号 TEL：06-6252-3551 URL：https://www.morito.co.jp

株式情報

証券コード	9837
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
単元株数	100株
株式の種類	普通株式(現在当社は優先株等は発行していません)
発行済株式総数	26,800,000株
決算期	毎年11月30日
株主確定基準日	期末配当金：毎年11月30日 中間配当金：毎年5月31日 その他必要がある場合は、あらかじめ公告して基準日を定めます。
定時株主総会	毎年2月
株主名簿管理人 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒541-8502 大阪府大阪市中央区伏見町3丁目6番3号 三菱UFJ信託銀行株式会社 大阪証券代行部 TEL：0120-094-777(フリーダイヤル) URL：https://www.tr.mufg.jp/daikou

株式分布状況(所有者別)



大株主

株主名	株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,402	9.20
明治安田生命保険相互会社	1,700	6.51
カネエム工業株式会社	1,576	6.04
株式会社クラレ	1,324	5.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	797	3.05
モリト社員持株会	519	1.99
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	353	1.35
株式会社みずほ銀行	352	1.35
モリト共栄会	317	1.22
BYNM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	240	0.92

※1 当社所有の自己株式697千株(2.60%)は、上記大株主の状況に含まれていません。
※2 株式会社日本カストディ銀行(信託E口)が所有する当社株式353千株および日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口)が所有する当社株式154千株は、自己株式に含めていません。



編集後記

『統合報告書2026』をお読みいただき、ありがとうございます。今回の統合報告書は、当社の価値創造の源泉である「人」に焦点を当て、競争優位性を示すとともに、「モリらしさ」を感じていただけるよう意識して制作しました。さらに、新中期経営計画「ACTION 1000」に込めた想いとあわせて、売上高1,000億円を目指す成長戦略をご理解いただくきっかけとなりました幸いです。引き続き、皆さまとの積極的な対話や適時適切な情報開示等を心掛け、持続的な企業価値向上に向けて、IR活動に真摯に取り組んでいきます。