

# MORITO

モリト株式会社 統合報告書

2025

# MORITO

あたりまえに、新しさ。

## What is MORITO?

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。



あたりまえに、新しさ。

アパレル関連事業では、カジュアル・スポーツ・高級ファッション・メディカルなど、幅広い業界のブランド向けに服飾パーツを世界中で販売しています。ホックは、創業当時からの主力商品で、世界トップクラスのシェアを誇ります。使用用途に合わせた機能性やデザイン性を持つホックを、顧客ニーズに応じて企画・開発・提案します。



あたりまえに、新しさ。

プロダクト関連事業では、シューズ商品、サポーターをはじめ、日用品全般のパーツ販売、OEM・ODM商品の企画・開発・販売や、厨房のダクトのフィルター、サーフボード・スケートボードなど、バラエティに富んだ商品を取り扱っています。中でも学校用品のパーツ・製品は、子どもたちに合わせた企画・デザイン提案を行い、生産まで対応します。



あたりまえに、新しさ。

ハトメマジックテープ®などのパーツを自動車業界に販売するようになったことから、輸送関連事業がスタートしました。自動車・鉄道・航空機を中心に、ネット・ストラップ・アームレストなど様々な内装パーツをグローバルに提供しています。カーマットなどに付いているメタルエンブレムは国内シェアNo.1\*です。

\*当社調べ

## こんなところにモリト

私たちの暮らしの中のこんなところやあんなところに、モリトのパーツが使われています。

普段は意識することがないほど「あたりまえ」にある小さなパーツに、どのような「新しさ」がプラスされているのでしょうか。

# あたりまえに、新しさ。

3つの商品を例に、それぞれの開発に込められた「新しさ」について、  
担当社員が説明します。

留めている時だけでなく、  
外している時もスタイリッシュな  
デザインにこだわったホックです。

モリトアパレル株式会社  
YOSOUU事業部

高い耐久性と安全性に加え、  
子どもたちにとっての  
扱いやすさを追求しました。

モリトジャパン株式会社  
ビジネスサプライ営業部

幅広いノウハウを活かして  
お客さまのご要望に応え、  
高い品質をグローバルに届けています。

モリトオートパーツ株式会社  
営業部

## 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

子どもたちが在学期間中に使い続けるため、学校用品には高い耐久性と安全性が求められます。厳しい品質基準をクリアするため、サプライヤーと何度も試作と検証を繰り返して商品の開発を行います。さらに子どもたちが使う時のことを考え、できる限り扱いやすい商品になるようデザインを検討します。顧客のさまざまなニーズから具体的なデザインを企画・提案し、パーツの調達や縫製など、完成品を作り上げるまでのすべての工程を、一気通貫して対応できるのはモリトならではの特徴です。

## 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。

# 数字で見るMORITO

創業

1908年

世界シェアNo.2<sup>\*1</sup>

金属ホック/  
ナショナルブランドベビー服向け指定業者

ホックの年間販売量

10億個以上

国内シェアNo.1<sup>\*1</sup>

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 blanks/  
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

1,509名<sup>\*2</sup>

海外従業員比率

66.3%<sup>\*2</sup>

国内外グループ会社

23社<sup>\*3</sup>

事業内訳

調達：生産 約7：3

連結売上高

約485億円<sup>\*4</sup>

営業利益

約28億円<sup>\*4</sup>

純利益

約25億円<sup>\*4</sup>

自己資本比率

70%台

配当

5期連続増配<sup>\*5</sup>

連結自己資本配当率(DOE)

4.0%基準

※ マジックテープ®は株式会社クラレの登録商標です。

\*1 当社調べ \*2 2024年11月30日現在 \*3 2025年4月1日現在 \*4 2024年11月期

\*5 2025年11月期予想年間配当を含む



## 社長メッセージ

小さなパーツで  
世界を変え続け、  
次の100年を創造する

代表取締役社長  
一坪 隆紀

「積極・堅実」を貫き、  
グローバルニッチトップ企業へ

私たちモリトの歩みは、1908年、創業者の森藤寿吉がハトメ・ホックの仲買商を開業したことから始まりました。以来、「つなぐ・留める・飾る」を軸に取り扱い商品数を増やし、現在では、メーカー機能をあわせ持つ「パーツの総合商社」として、洋服や靴、スポーツ用品、学校用品、自動車などに使われる50万点を超えるパーツの開発・調達・販売を行い、グローバルに事業を展開しています。中でも、ハトメ・金属ホック、マジックテープ®、インソール、自動車メタルエンブレムなどにおいては国内シェアNo.1\*を誇り、世界的にトップシェアを占めるものもあります。

このように当社がグローバルニッチトップ企業へと歩みを進めてこられたのは、創業理念の「積極・堅実」を117年以上実践し続け、お客さまやサプライヤーさまとの信頼関係を構築してきたからにはほかなりません。「積極・堅実」とは、「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」ということを意味します。例えば、当社ではお客さまからパーツのご依頼をいただく際には、その最終製品のコンセプトや要件、課題を積極的にヒアリングし、お客さまの潜在的なニーズへの理解を深めます。そうすることで、もともとのご依頼に対し、数ある商品レパートリーの中からの確かな商品を選定するだけでなく、その周辺パーツや設計・デザインについて自主提

## 社長メッセージ

案することもできます。各業界の品質基準などを熟知した細やかな提案は、お客さまに喜ばれ、周辺パーツやそれらを加工した半製品の受注につながります。このようなモリトの営業スタイルは、「積極・堅実」の実践を表す一例といえるでしょう。また、一般的に異なる素材のパーツを組み合わせる場合、お客さまは素材ごとに異なるサプライヤーと取引をする必要がありますが、モリトでは、一括で異素材を組み合わせた製品を調達することができます。いまだ、この世にないパーツであっても、メーカー機能を兼ね備えた当社では、お客さまのご要望に基づいた商品の開発も可能です。このように、「困った時はモリトにお願いしよう」と思われるような、商社を超えた「便利屋」としての機能を果たし、モノづくりをするお客さまにとって欠かせないパートナーであることが、BtoBにおける当社の存在価値となっています。

加えて、早くからグローバル進出を進め、アジアと欧米を中心に製造・調達・販売網を構えていることも当社の強みです。当社は誰もが知る世界的メーカーとも取引がありますが、そのようなお客さまの多くは本部を欧米に置き、生産工場をアジアに設けています。当社はグローバルに拠点や代理店を展開することで、本部への企画・開発提案から、生産工場への作業指導、万が一のトラブルに対するサポートまでを一気通貫で担い、できるだけお客さまの近くで高品質な商品やサービスを提供することにより、厚い信頼を得ています。

\*当社調べ

## コロナ禍を機に構造改革を加速し、収益性を大きく改善

当社のビジネスは、日常生活に欠かせないもののパーツを扱っているため、あまり流行や景気に左右されません。また、時代とともに姿かたちが変わっても、決してなくなることはないでしょう。そして、アパレル・プロダクト・輸送関連の3つの事業を柱に、様々な業界で、グローバルに事業を展開していることから、非常に安定したポートフォリオとなっています。実際に、これまでオイルショックやリーマンショック、新型コロナウイルスの感染拡大の影響など、幾度となく経済危機を経験してきましたが、当社は創業以来一度も赤字\*を計上したことはありません。

しかし、新型コロナウイルスのパンデミックが宣言された2020年11月期には、当社も大きな影響を受け、私は社長としてモリトの歴史上初となる赤字を覚悟しました。社員やその家族の安全を第一優先とし、「今期の赤字はやむを得ない」とすると、次にすべきことは「中長期的な未来に向けた土台づくり」であり、具体的には組織構造改革でした。当時のモリトは、その強固な事業ポートフォリオが故に、ある事業で業績がおぼつかなくても他の事業で賄うことにより、全体として堅調な業績を維持できていました。その結果として、たとえ所属している事業が大きく落ち込んだとしてもどこか他人事のような感覚が社員一人ひとりにあり、健全な危機感が欠如



## 社長メッセージ

した、いわゆる大企業病的な体質が課題でした。そのため、2019年11月期から分社化などの構造改革を進めていましたが、コロナ禍を機に経営体制の見直しを加速させ、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。

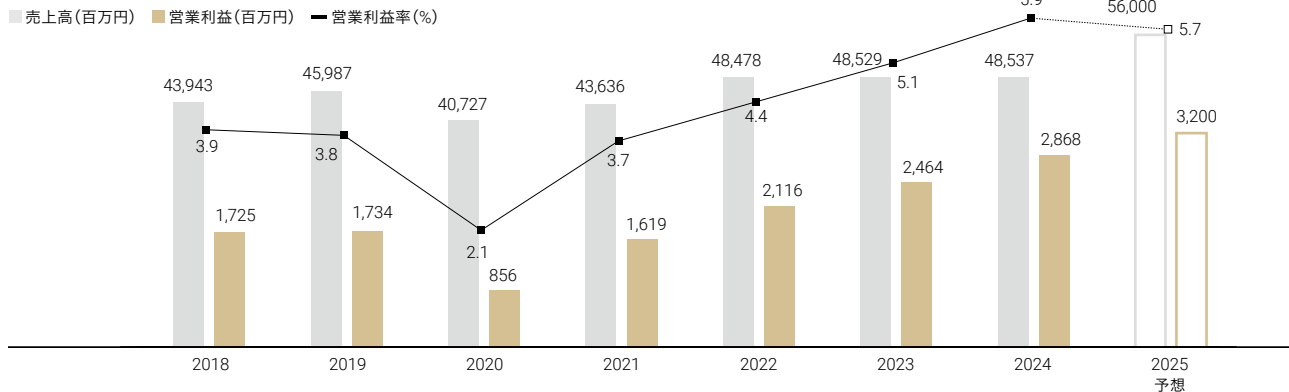
予定より少し時間はかかりましたが、この構造改革により、それぞれの市場や顧客、商習慣の変化に対し、迅速かつ柔軟に対応できる体制となりました。そして何より、構造改革に伴って収益性に対する意識改革が起き、各社の経営層をはじめ、社員一人ひとりが自社の損益に責任を持ち、主体的に創意工夫できるように変わったと実感しています。さらには収益性だけでなく、バランスシートやキャッシュ・コンバージョン・サイクルに表れるような財務安定性、資産の効率性などへの

意識も向上したことは、想定を上回る効果でした。その成果は業績にもはっきりと表れています。

そうして各社の自立とともに遠心力が強まった一方、グループとして同じ方向を目指すための求心力を強化することも必要と考え、新たにタグラインを作成する部門横断型プロジェクトを立ち上げました。タグラインとは、企業やブランドの価値観や理念、提供する価値を端的に表した短い言葉です。そして、皆で「モリトらしさ」を言語化し、議論を重ね、作り上げたタグラインが「あたりまえに、新しさ。」でした。この言葉には、日常生活のあたりまえをより良くする新しさをプラスする「モリトグループの提供価値」と、新しさをプラスすることがモリトのあたりまえであるという「モリト社員の姿勢」の2つの意味が込められています。

\* 営業利益ベース

売上高・営業利益・営業利益率の推移



## 中長期的成長に向け、 トップラインを高める

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、中計)では、「筋肉質な利益体制の構築」と「未来に向けた積極投資」を掲げています。3年目となる2024年11月期は、日本国内の暖冬やりバウンド需要の一巡によるアパレルメーカーの減産、一部自動車メーカーの生産停止の影響など、厳しい状況であったにもかかわらず、売上高485億3千7百万円、営業利益28億6千8百万円、経常利益30億3百万円と、2期連続で過去最高の売上高、営業利益、経常利益を達成しました。先ほどもお話しした通り、構造改革をはじめとした社員一人ひとりの意識改革により収益性が大幅に改善し、中計における営業利益目標の30億円は、2025年11月期に早期達成を見込めるほど、「筋肉質な利益体制の構築」を目指した取り組みは大きな成果を上げています。

しかし、それだけでは事業はやがて成熟し、売上、利益ともに頭打ちとなってしまおうでしょう。そこで、既存事業を継続的に成長させるために、「未来に向けた積極投資」としてM&Aに力を入れており、2024年12月には株式会社 Ms.ID(以下、Ms.ID)を当社グループに迎えました。Ms.IDはECファッション、アクセサリ、海外展開高級ニット、ECプラットフォームの4つの事業を行っており、当社グループのアパレル関連事業におけるBtoC事業領域の拡大や、ECプラットフォーム事



## 社長メッセージ



業を活用したBtoC事業のマーケティングおよび販売の強化などといったシナジー効果が期待されます。BtoC向けに機能性・デザイン性・耐久性などにおいて高付加価値を備えたアパレルブランドを多数展開することにより、収益性の向上はもちろん、アパレルブランドのニーズを先取りしたパーツの開発や、EC・SNSを活用したマーケティングの知見獲得など、今後のBtoB、DtoC事業の成長性を高める狙いです。

ただし、M&Aは成立後のPMI(企業買収後の統合プロセス)こそが肝心です。両社の人間が現場レベルで同じ目線に立ち、共にシナジーの創出に向けアイデアを出し合い、具現化することで、初めてM&Aが成功したといえます。近年、地政学リスクが高まる中、当社が以前から取り組んでいた「地産地消」の重要性はより一層増しています。特に現場に身を置く社員は、急激な社会環境の変化を肌で感じ、危機的状況を打開しようと主体的に動き始めています。Ms.IDに限らず、

新しく仲間入りした会社の事業や特性を深く理解し、互いに尊重しながらシナジーを創出することで、共に課題を乗り越え、グループ丸となってトップラインを大きく引き上げていきたいと考えています。

### 新しい「あたりまえ」を創り出す

また、当社は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、中計における成長戦略の柱と位置付けています。私たちモリトにとって、サステナビリティとは社会全体で目指すべき「あたりまえ」だといえます。実際に、欧州のアパレル業界では、サステナブルな素材や製品を扱うことが一般的になりつつあり、日本国内でも年々引き合いが増加しています。そのような、新しい「あたりまえ」を創り出すことがモリトの使命であると同時に、そのための活動自体もまた持続可能でなくてはならないと考えています。つまりは、事業として収益を上げることが前提です。当社は現在、廃漁網を活用した生地やパーツ、縫製工場ではぎれを活用した混抄紙ASUKAMI®の開発などの環境への取り組みを加速しており、中計で掲げる売上高10億円の達成に向けて堅調に推移しています。2025年11月期にはサステナブル商品開発を行う専門部署を新設し、引き続き本物のサステナビリティにこだわり、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 最後に

私は2013年11月から当社の代表取締役社長を務めています。就任当初、「モリトはなぜ上場しているのか」を見つめ直したことがありました。そして、当社における一番の上場の意義は、あえて自らを公にさらし、様々な要求事項への対応が求められるような厳しい環境下に身を置くことで、現状の身の丈よりも少し背伸びをして、さらなる成長や進化を促すためではないかと考えました。近年でいうと、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応を求められていますが、それを契機に、ROEの向上に向けて、株主還元により株主資本の積み上げを抑制し、「未来に向けた積極投資」に有利子負債などを有効活用する方針を打ち出すなど、市場から良い刺激を受けていると思います。

これからも「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」を目指して、グループ丸となって励んでいきますので、株主・投資家の皆さまにおかれましてはモリトグループの価値観や戦略をご理解いただき、これからの100年の成長に期待していただけますと幸いです。

代表取締役社長

一峰隆志

## 目次／編集方針

### INTRODUCTION

- 1 What is MORITO?
- 4 数字で見るMORITO
- 5 社長メッセージ
- 9 目次／編集方針

### OUR VALUE CREATION

- 10 MORITOの歩み
- 12 事業概要
- 13 グローバル展開
- 14 価値創造プロセス
- 15 バリューチェーン上の強みの発揮
- 16 モリトが実現するグローバルニッチトップ
- 18 特別鼎談：グローバルニッチトップで新しい存在価値を創造する

### OUR STRATEGY

- 20 中期経営計画
- 26 座談会：モリトらしい人的資本戦略が会社をさらに面白くする
- 28 事業別戦略

### SUSTAINABILITY

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

### DATA

- 43 財務データサマリー
- 44 非財務データサマリー
- 45 グローバルネットワーク
- 46 会社情報・株式情報



#### 編集方針

モリトグループは、パーツの総合商社として「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」を目指しています。『統合報告書2025』では、当社の価値観・ビジネスモデル・強みをご説明するとともに、当社に根付くMORITO VALUEが、いかに当社の持続的な価値創造につながっているかを紐解きます。『統合報告書2025』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。

#### 見直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きください。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

2023年12月1日～2024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まれます。  
モリト株式会社、連結子会社20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。