

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

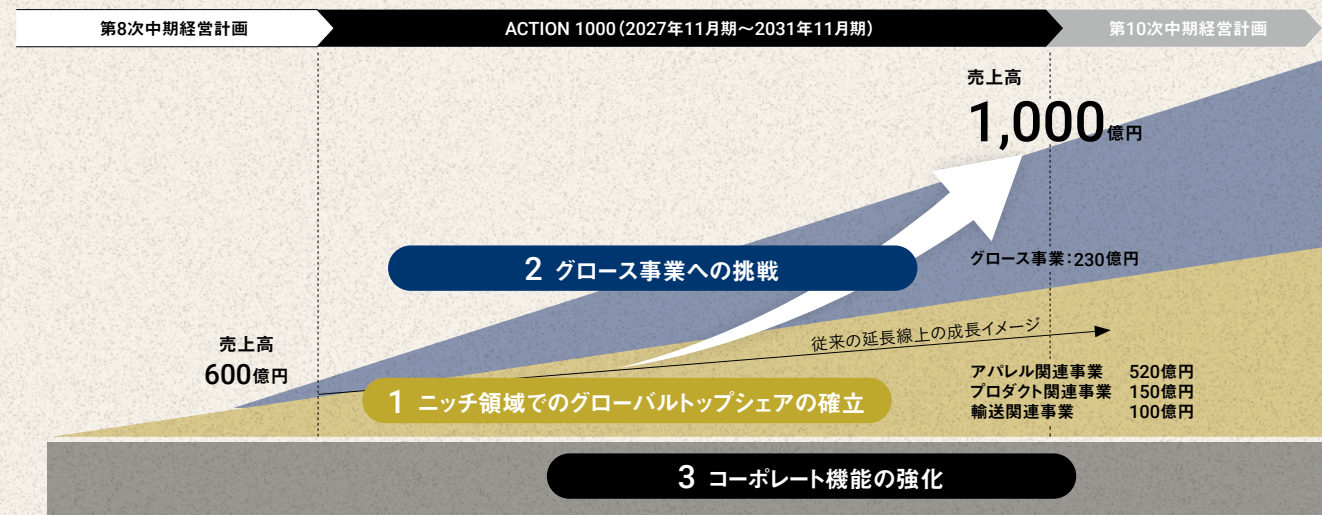
3つの成長ドライバー

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%

第9次中期経営計画 ACTION 1000

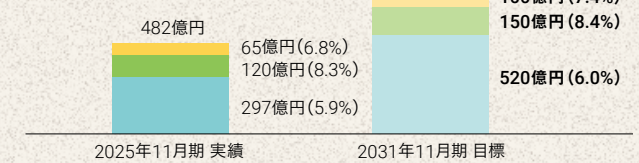
成長ドライバー1

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

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、ラグジュアリー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%)

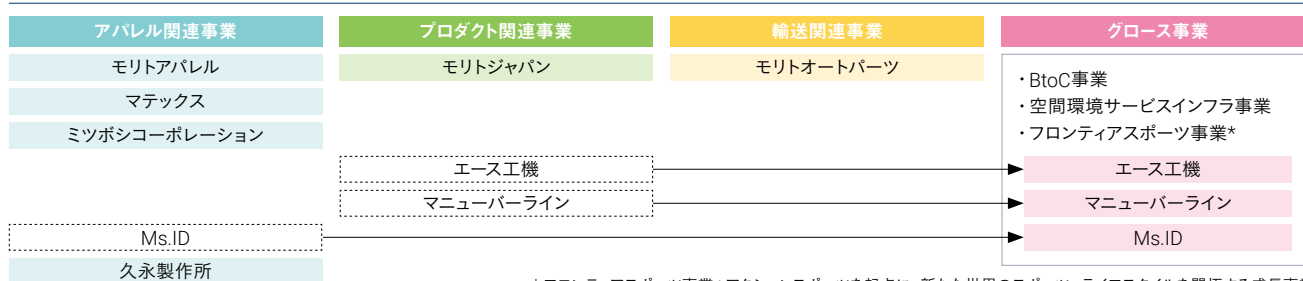
88億円(9.0%)

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. グリスフィルター	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

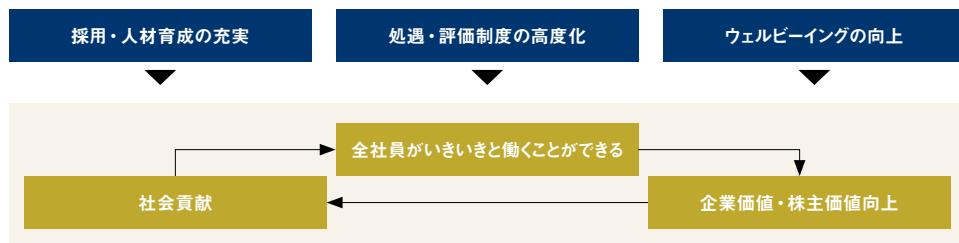
成長ドライバー3

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。

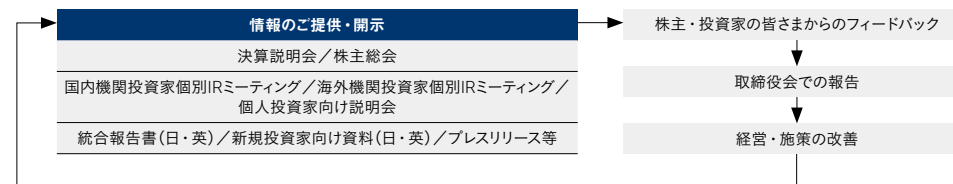


	第8次中計 見込み	ACTION 1000 目標
Rideeco®サポーター企業数	約20社	200社
環境配慮型商品関連売上高	約10億円	50億円
展開業界	アパレル・家具中心	モリトが関与する全業界
販売地域	日本国内のみ	国内外
Rideeco®商品数	5アイテム	30アイテム

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

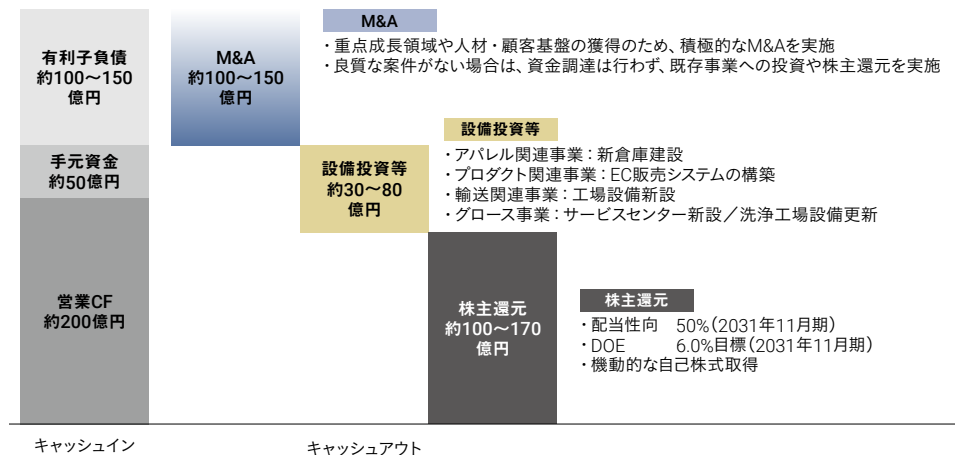
「量と率の両立」に向けた積極的な戦略投資と、資本コストを意識した経営により、持続的な成長を実現します。

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。

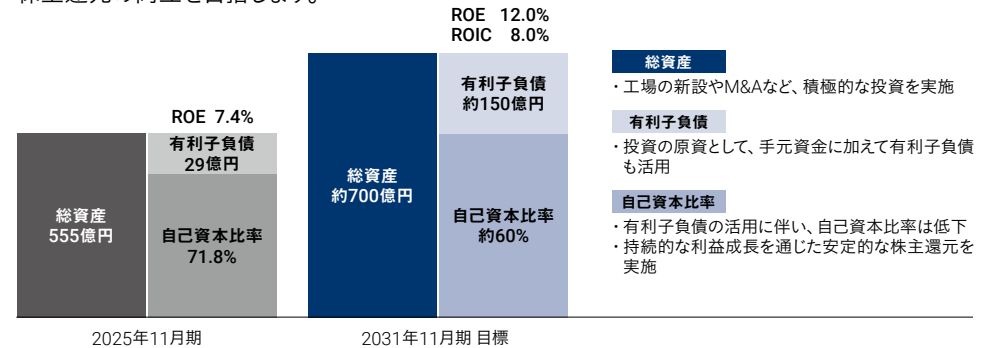
これらの投資にあたっては、手元資金に加えて有利子負債も適切に活用し、資本コストを意識した成長投資の加速と、資本効率の両立を図ります。さらに、安定的かつ高位な株主還元を実施し、純資産の適切なコントロールを図ることで、ROE向上も目指します。

キャッシュアロケーション (2027年11月期～2031年11月期)



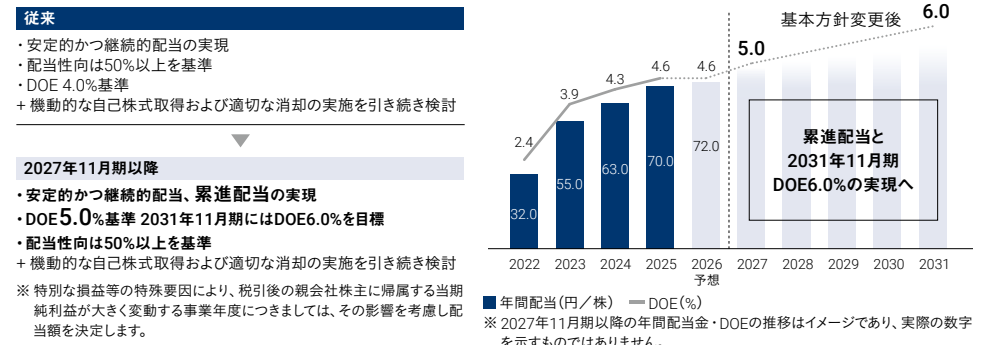
バランスシート

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。私がちょうど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

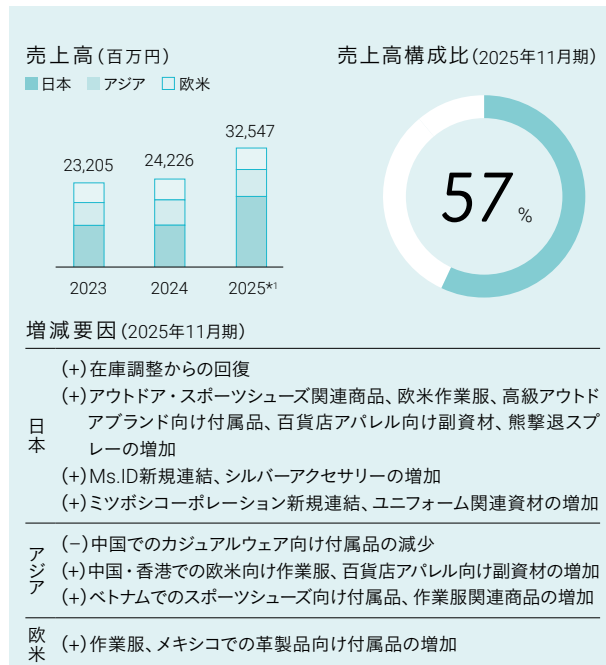
ハトメ・ホック・バックル・テープ・靴のアップパー材などのパーツを、世界中の様々なジャンルのブランドに供給しています。また、アパレル関連、バッグなど製品の企画・生産も行い、自社ブランドも世界で展開しています。さらに、BtoC事業のマーケティングや販売を強化し、自社ブランドの拡大にも注力しています。

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

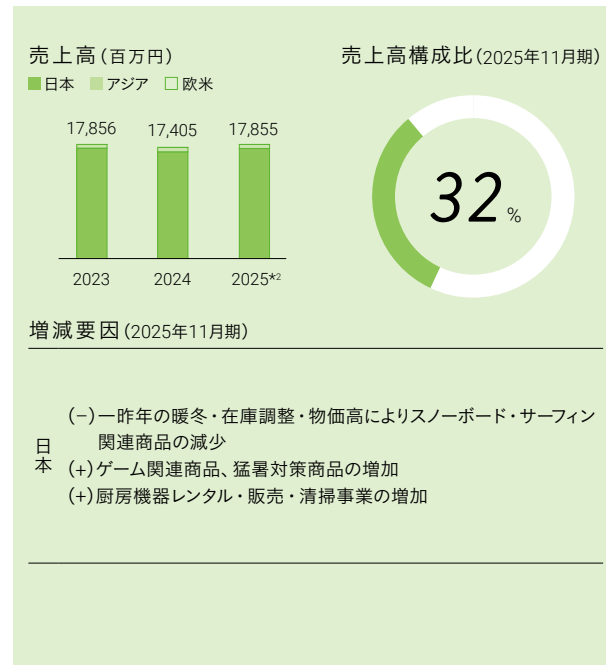
インソールをはじめとしたシューケア商品、サポーター、学校用品、ストラップなど、多様な商品を幅広い市場に供給しています。また、サーフボード・スケートボード・スノーボード関連アイテム全般や、厨房のグリスフィルターなど、バラエティに富んだ商品を取り扱っています。

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

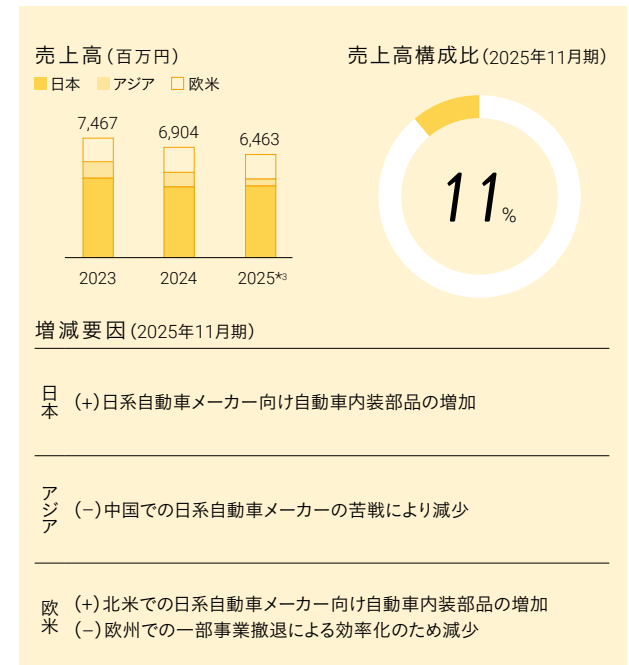
自動車、鉄道、航空機を中心に様々な内装パーツを提供しています。自動車業界向けアイテムにおいては、世界各地の販売拠点を活用し、ライン装着用各種ネット製品・純正用品向け各種製品・純正フロアマット用各種パーツなどを提供しています。

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

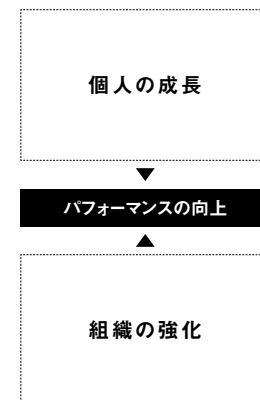
STEP4

- 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



持続的な企業価値向上

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）