

# 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、特別なことではなく、「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。



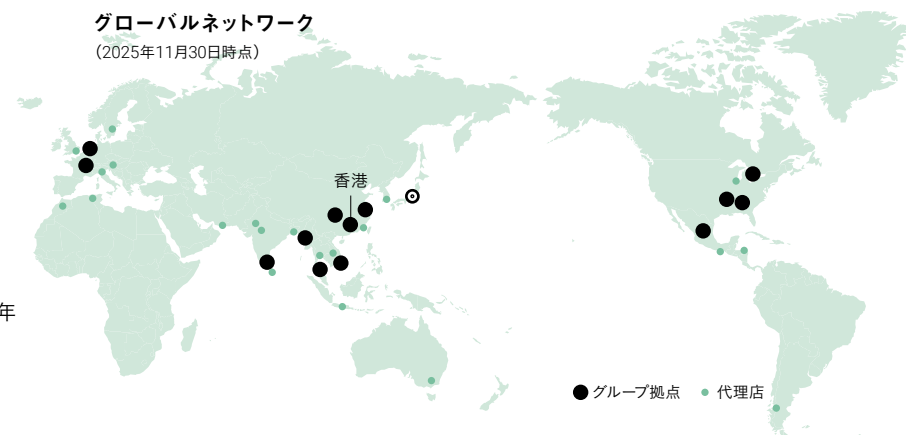
英文字を使用した商標は、当時としては斬新であり、大正時代からすでに海外取引を始めていたことや、その後も積極的に海外展開を進めていくことを意識したデザイン変更でした。外側の「M」(カネ)は大工などに使われていたL字型の物差しに由来し、正確さや堅実さを意味します。また、その形を積極的前進の構えとみても、創業理念の「積極・堅実」を表しています。

## 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)



## 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



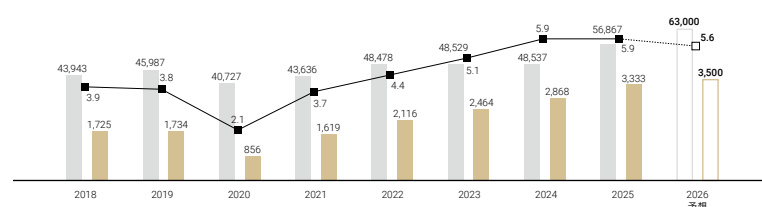
モリト関東ロジスティクスセンター

### 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。