

# Tsumugu レポート 2020

2019年度(2020年3月期)

---

Making your dreams come true

蝶理株式会社

CHORI



コーポレートスローガン

# あなたの夢に 挑戦します。

## 企業理念

私たちは地球人の一員として、公正・誠実に誇りを持って行動し、顧客満足度の高いサービスを提供し続け、より良い社会の実現に貢献します。

## タイトルについて

1861年に生糸問屋として創業した蝶理は、糸を“紡ぐ(Tsumugu)”ように、様々なステークホルダーの皆様と関係を紡ぎ、縁を紡いできました。本レポート「Tsumugu レポート」のタイトルには、創業以来変わらない、蝶理のその企業姿勢が込められています。蝶理は、これからも全てのステークホルダーとの関係を大切にすることで、皆様の夢を紡ぐ企業であり続けます。

# Contents

## 蝶理の全体像

3	蝶理の事業
5	蝶理のいま
7	蝶理の沿革
9	前中期経営計画 「Chori Innovation Plan 2019」 の振り返り
10	新中期経営計画 「Chori Innovation Plan 2022」
13	社長メッセージ

## 持続的成長に向けた経営基盤

29	環境
31	取引先
32	労働安全管理
33	人材
35	地域・社会
36	健康経営の推進
37	コーポレート・ガバナンス
42	役員一覧

## 特集：蝶理の強み

17	蝶理の強み
18	チリ・リチウム化合物 製造プロジェクト

## Fact Data

43	11カ年財務サマリー
45	蝶理のグローバルネットワーク
47	会社情報

## 事業別概況と戦略

21	Overview
23	繊維事業
25	化学品事業
27	機械事業

### 編集方針

「Tsumugu レポート」は、株主・投資家の方々をはじめとする、全てのステークホルダーの皆様を対象としています。本レポートを通して、蝶理の経営ビジョンや理念、強み、事業の詳細などをお伝えすることで、当社についてより深く知っていただくと同時に、新たな対話の機会を生み出すことを目的としています。本レポートは日本語、英語で発行しており、ウェブサイトからも閲覧いただけます。

<https://www.chori.co.jp/>



### 報告対象組織

蝶理株式会社およびグループ会社を対象としています。蝶理株式会社のみ記述なども含まれます。

### 報告対象期間

2019年度(2019年4月～2020年3月)を主たる報告対象期間としています。一部、2020年4月以降の情報も含まれます。

### 将来情報に関する留意事項

本レポートにて開示されているデータや将来予測は、本レポートの発行日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なく変更されることがあります。従いまして、本レポート記載の情報および資料の利用は、ほかの方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本レポートを利用した結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。なお、本レポートでは、2020年7月に公表した貸倒引当金繰入額の計上に伴う、2020年度通期業績予想および配当予想の修正を反映していません。



蝶理の全体像

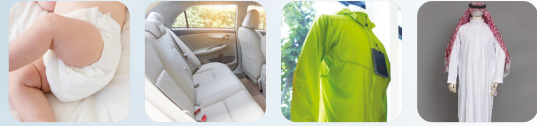
# 蝶理は、繊維・化学品・機械の 専門商社です。 2020年に創業159年を迎えました。

専門商社と言えど、取り扱い商材は多種多様。

繊維・化学品・機械のそれぞれの事業で、幅広い商材をグローバルに扱っています。







## 繊維事業

原料を扱う「川上」から、テキスタイルや資材を扱う「川中」、アパレルなどの最終製品を取り扱う「川下」まで、トータルに事業を展開しています。糸の取り扱いも数多く、スポーツウェアから中東民族衣装まで、様々な要望に応えることが可能です。また、環境に配慮したサステナブルな商材も手掛けています。



## 化学品事業

基礎化学品だけでなく、医薬品、電化製品などに使われるコンデンサ用原材料、化粧品原料や食品原料など、身近な製品の原料も数多く取り扱っています。また、中国やアジアでの調達・販売だけでなく、アフリカなどへの輸出・仲介取引を行うなど、グローバルな展開も特徴の一つです。



## 機械事業

四輪車・二輪車・トラックといった輸送機器や、農業用機械、建築機械などを取り扱っています。2017年からは、中国の自動車メーカーの乗用車をメキシコでセミノックダウン生産して現地で販売するなど、グローバルネットワークを活かして事業を拡大させています。

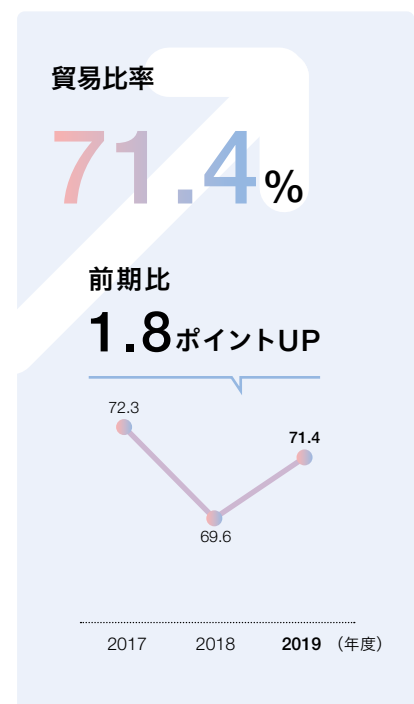
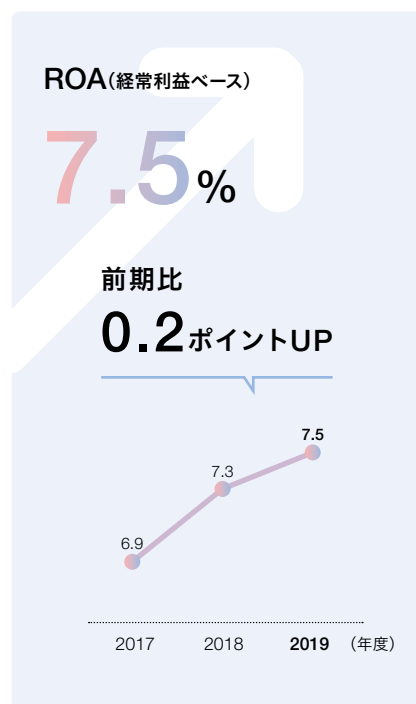
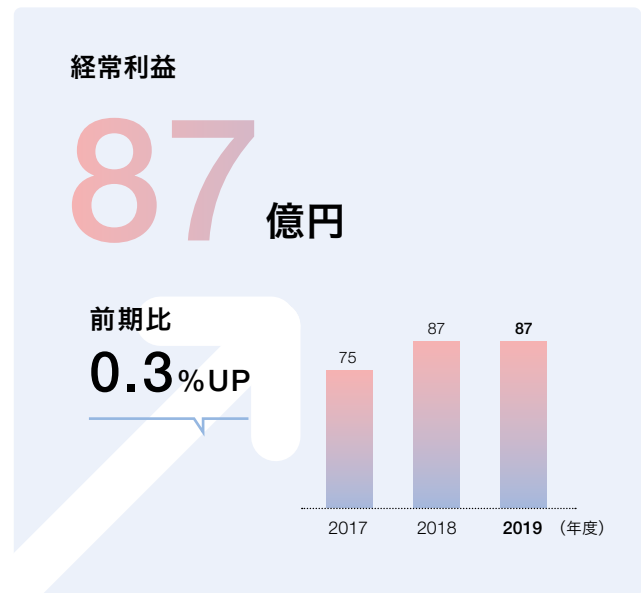
## 蝶理の全体像

# 蝶理のいま

江戸時代末期に創業した蝶理は、社会のニーズに応えながら、時代とともに歩み続けてきました。

長い歴史を持つ当社の現在をご理解いただく上で、重要となる数字をご紹介します。

## 2019年度実績(連結)





## ■ 蝶理の成長基盤



### 創業

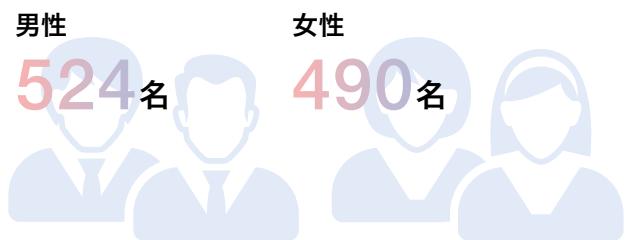
# 1861年

1861年に生糸問屋として創業しました。創業時の屋号は、生糸(繭)を生む蛾を蝶と言い換えて「蝶屋」とし、その後、創業者の名前「理一郎」から一文字取り「蝶理」となりました。

### 従業員数(連結)

# 1,014名

※ 2020年3月31日現在



### 令和元年度スポーツエールカンパニー認定

2019年12月、スポーツ庁より「令和元年度スポーツエールカンパニー」の認定を受けました。「スポーツエールカンパニー」とは、社員の健康増進のためにスポーツの実施に向けた積極的な取り組みを行っている企業のことです。蝶理では、昼休みのヨガ教室や部対抗の「CHOIあるき」など健康増進に向けた取り組みを行っています。



### 健康経営優良法人2020認定(大規模法人部門)

2020年3月、経済産業省が設計した「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)」に認定されました。蝶理では、社員の健康を第一と捉え、東京・大阪両本社に診療所を設置しています。また、口腔歯科検診や禁煙サポートなども行っています。



## 蝶理の全体像

# 蝶理の沿革

蝶理は、1861年の創業以来、ステークホルダーの皆様とともに価値創造に取り組んできました。

拡大、苦難の時代を経て、これからも進化し続けていきます。

## 1861年 京都西陣にて創業

1926年に人絹糸の取り扱いを開始し、1937年には、日本の人絹糸生産量の約30%を取り扱う人絹糸業界の大手糸商となり、繊維専門商社としての基盤を確立しました。



## 1948年 蝶理(株)を設立

## 1952年 大阪に本社移転



## 1953年 東洋レーヨン(株)(現 東レ(株))と共同で、ウーリーナイロンの一手販売を開始



## 1956年 化学品取り扱い開始

## 1957年 初の海外法人、蝶理ニューヨーク設立(現 蝶理アメリカ)

## 1959年 大阪証券取引所に株式上場

## 1961年 東京証券取引所に株式上場

中国より友好商社第一号に指定される



## 1972年 大規模マンション開発

## 1975年 徹底した経営の効率化・減量化により、再建スタート

## 1976年 取引関係のある燃糸業者などの北陸企業とともに、福蝶会、金沢蝶理会(現 北陸蝶理会)発足



## 1985年 アンゴラセーターの取り扱いが30万枚以上の高いシェアを占める

## 1993年 中国初の現地法人、蝶理(上海)有限公司を設立



■ 売上高

■ 経常利益

● 日本の景気動向

● 世界市場の動向

● --- 1950~1970年頃

● 神武景気

● 岩戸景気

● オリンピック景気

● いざなぎ景気

1973年

● 第一次オイルショック

1979年

● 第二次オイルショック

## 拡大の時代 1948-1970s

合成樹脂・化学品、各種機械関連の取り扱いを開始

1956年に化学品および各種機械関連の取り扱いを開始し、繊維事業とともに事業を拡大させました。また、1970年代には衣食住やレジャーといった、生活関連産業分野の事業を展開し、経営を多角化させることで業績を伸ばしました。

## 苦難の時代 1970s-2000s

多額の損失計上を受け、事業の選択と集中を開始

1992年3月期に、過去最高の売上高7,555億円を記録しましたが、ファイナンス、不動産事業で多額の損失を計上しました。これを受けて、生活関連産業分野の事業を見直し、コアビジネスへの注力を図ることで、構造改革を行いました。



1996年 カザフスタン鉄道プロジェクト受注



1997年 合併企業、重慶大足紅蝶ストロンチウム業有限公司を設立



2002年 合成樹脂事業を分社

2003年 繊維総合商談会(現 CHORI Exhibition)を開始



2004年 東レ(株)の連結子会社となる

2005年 中国内販権・貿易権を有する日本商社第一号の現地法人、蝶理(中国)商業有限公司を設立

2006年 エポキシ樹脂原料の供給確保により、化学品事業の拡大

2012年 アルミ電解コンデンサ用アルミニウム箔製造会社へ資本参加

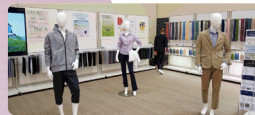


シンガポールの化学品商社 MEGACHEM LIMITEDへ出資

2013年 化学品専門商社、ピー・ティ・アイ・ジャパン(株)を子会社化(現 蝶理GLEX(株))

2015年 化学品専門商社、ミヤコ化学(株)を子会社化

2016年 第1回北陸ヤーンフェアを開催



2017年 チリ・リチウム化合物製造プロジェクト参画

内装資材・梱包資材販売の(株)アサダユウを子会社化

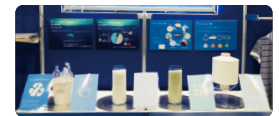
2018年 化学品専門商社、(株)小桜商會を子会社化

インドネシアに(株)マツオカコーポレーション、(株)ファーストリテイリング、東レ(株)と合併会社設立

第一回日中第三国市場協力フォーラム参加



2019年 ウツミリサイクルシステムズ(株)とリサイクルペレット販売共同事業を展開



ナイジェリア化成肥料生産プロジェクトへの参画

●----- 1991~2000年頃 ----->  
 ● バブル崩壊  
 ● 平成不況

2008年 ● リーマンショック  
 2011年 ● 東日本大震災

2020年 ● 新型コロナウイルス感染症

## 躍進と飛躍の時代 2000s-2020s

### 4期連続最高益更新

2019年度には、4期連続の最高益更新となる経常利益87億円を達成しました。事業環境が目まぐるしく変化する中でも、その変化をチャンスと捉え、スピード感を持って対応することで、蝶理はこれからも未来に向けて進化を続けていきます。

AFTER COVID-19  
 守りの徹底へ

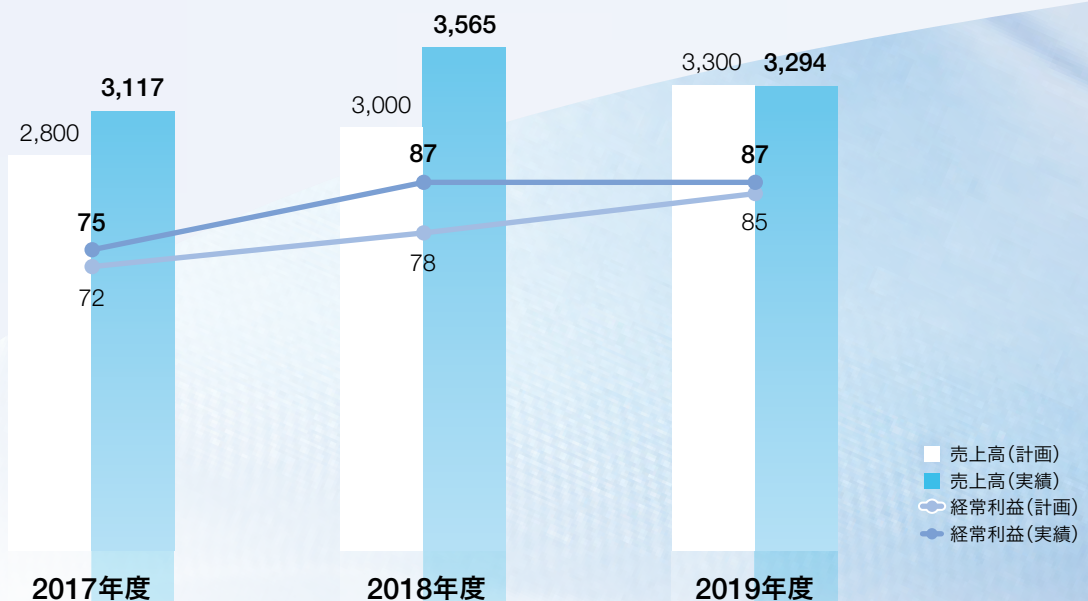
## 蝶理の全体像

## 前中期経営計画

## 「Chori Innovation Plan 2019」の振り返り

- 2018年度に経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益ともに過去最高益を更新し、中期経営計画計数目標を1年前倒しで達成しました。最終年度にあたる2019年度は、終盤にかけて発生した新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、売上高は計画未達となりましたが、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はともに計画を達成し、最高益を更新しました。
- 自動車内装資材などを扱う(株)アサダユウを子会社化し、繊維事業戦略である「グローバル展開の拡大」を推進しました。また、化学品事業としては、潤滑油添加剤や燃料油添加剤などを取り扱う化学品専門商社の(株)小桜商会のM&Aによる子会社化を実行しました。
- 廃ペットボトルから作る再生ポリエステル糸『ECO BLUE™』のリサイクルペレット販売共同事業や、ナイジェリアの化成肥料生産プロジェクトの参画など積極投資を行い、さらなる持続的成長に向けた成長基盤の充実を図りました。
- 株主還元については、配当性向25%以上の方針に従い、7期連続増配となりました。

(億円)



	2017年度(実績)	2018年度(実績)	2019年度(実績)	2019年度(計画)
売上高(億円)	3,117	3,565	3,294	3,300
経常利益(億円)	75	87	87	85
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	47	56	61	55
ROA(経常利益ベース)	6.9%	7.3%	7.5%	7.5%
ROE(当期純利益ベース)	9.7%	10.7%	11.0%	10%以上



## 新中期経営計画

## 「Chori Innovation Plan 2022」

(2020年度～2022年度)

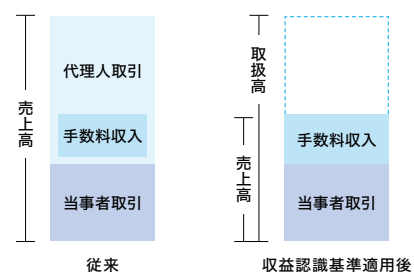
「高機能・高専門性を基盤として、  
グローバルに進化・変化し続ける企業集団」の実現

定量目標	2022年度
売上高*	2,800億円
(ご参考：取扱高)	3,500億円)
経常利益	110億円
親会社株主に帰属する当期純利益	73億円
ROA(経常利益ベース)	8%以上
ROE(当期純利益ベース)	11%以上
配当性向	30%以上

※ 2020年度1Qより、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2018年3月30日公表分)等を早期適用しています。

2020年5月、2020年度～2022年度を対象期間とする3カ年の新たな中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」を発表しました。2019年度終盤に発生した新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大は、国内外の事業環境に大きく影響を及ぼしており、その収束の時期も不透明な状況です。このような事業環境のもと、激変する社会・経済環境へ即応すべく、リスク管理をはじめとした「守り」の施策を一層徹底する一方で、持続的成長のため、「連結経営基盤強化」「次世代型ビジネスモデル創出」「コーポレート・ガバナンス」「コンプライアンス」「人的基盤強化」の基本戦略を推進します。これにより、蝶理グループは、「高機能・高専門性を基盤として、グローバルに進化・変化し続ける企業集団」を実現し、さらなる企業価値の向上を目指します。

## 収益認識に関する会計基準について



当社に価格設定の裁量権がなく、在庫リスクを負わないような取引は代理人取引として、手数料のみを売上高とします。

## 蝶理の全体像

## | Chori Innovation Plan 2022 基本戦略 |

激変する社会環境に即応しつつ、基本方針である「高機能・高専門性を基盤として、グローバルに進化・変化し続ける企業集団」を実現するため、下記の5つの基本戦略を推進します。

## 連結経営基盤強化

連結グローバル事業軸運営として、最適運営体制への改編を行いました。具体的には、繊維事業を一本部制に一体化し、化学品事業と機械事業を分離運営させ、事業部制を導入しました。また、グローバル事業の伸張のため、世界的企業との戦略的連携を進めます。

連結経営としては、経常利益連単倍率を1.35倍から1.6倍へと拡大させ、中核子会社の機能高度化を図るとともに、グループマネジメントを推進します。

ポートフォリオマネジメントを推進し、与信管理の徹底や在庫の管理強化、経費の見える化・コスト構造の最適化を行い、デジタル経営としては、グローバルインフラの整備強化や、RPAによる業務効率化を行います。

- 連結グローバル事業軸運営
- 連結経営
- ポートフォリオマネジメント
- デジタル経営

## 経常利益連単倍率の拡大

(億円)	2019年度 (実績)	2022年度 (計画)
連結経常利益	87	110
単体経常利益	64	68




## 次世代型ビジネスモデル創出

事業投資委員会の継続により、成長分野や地域への積極的投資を行います。特に、「環境」「健康」「サステナビリティ」「先端技術」などをテーマにした下記事業投資を推進します。

M&Aとしては、事業範囲の拡大と連結貢献のために、連結寄与型と事業シナジー型での別アプローチを行い、次世代型ビジネスモデルを創出します。

- 事業投資・新規開発
- M&A

## 成長分野・成長地域への事業投資

 繊維事業	環境・リサイクル分野、健康分野、衛生分野、資材分野
 化学品事業	環境分野、5G関連分野、電子・電池材料分野、ヘルスケア分野、アグリ分野
 機械事業	グローバルマーケットの開拓

## (ご参考) 前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2019」の主なM&amp;A・事業投資

## M&amp;A

- (株)アサダユウ
- (株)小桜商会

## 事業投資

- PT. MATSUOKA INDUSTRIES INDONESIAへの出資
- 蘇州飛樂電子元件股份有限公司への増資
- 青島紅蝶新材料有限公司への増資
- ウツミリサイクルシステムズ(株)へのリサイクルペレット販売共同事業に伴う設備貸与
- ナイジェリアでの化成肥料ブレンディング工場建設資金の一部を融資

- 繊維
- 化学品

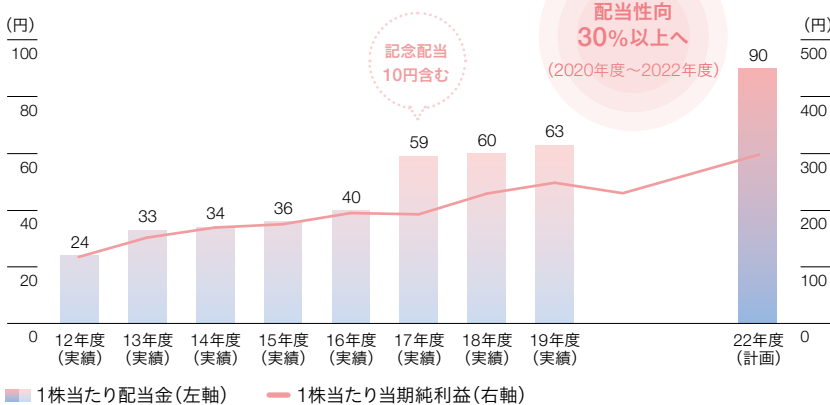


## コーポレート・ガバナンス

2020年3月、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を占めるガバナンス委員会を設置しました。コーポレート・ガバナンスの充実・強化により、さらなる企業価値の向上を目指すとともに、配当性向は30%以上を計画しています。配当の基本方針としては、成長戦略への投資資金の確保に留意しつつ、機動的な利益還元と経営・財務の安定性確保の観点から、親会社株主に帰属する当期純利益の水準に応じた業績連動型配当を充実させます。

- ・ガバナンス委員会の設置
- ・配当政策の充実
- ・役員株式報酬の継続・拡充
- ・グループガバナンス
- ・蝶理ブランドの価値向上
- ・CHOI活(全社活動)

### 配当推移



### ガバナンス委員会



澤野委員長 (独立役員)    森川委員 (独立役員)    先濱委員 (代表取締役社長)

■ 社外取締役    ■ 社内取締役

取締役・執行役員  
の選解任  
後継者計画・  
トレーニング

取締役・  
執行役員の報酬  
個別報酬

親会社グループ  
との取引などの  
評価

## コンプライアンス



企業倫理の向上や法令違反の撲滅を行うとともに、連結子会社への各種監査機能の強化を図ることで、コンプライアンスを徹底します。グローバルにビジネスを展開する中において、日本および諸外国の法令、規則、慣行などに従い、社内研修や法令遵守ハンドブックを通じて周知・徹底を図り、法令違反の発生防止に努めていきます。

- ・企業倫理の向上
- ・法令違反の撲滅
- ・グローバルリスクマネジメント
- ・連結子会社への各種監査機能の強化

## 人的基盤強化

人事ビジョン「人を活かし、人と活きる。人を育て、人と育つ。人を繋ぎ、人に繋げる」のもと、蝶理はグループ社員一人ひとりを最重要経営資源と位置づけて、健康経営を推進しています。また、次世代人材育成としては、活かす・育てる・繋ぐをキーワードに下記の取り組みを推進します。

- ・次世代人材育成
- ・健康経営の推進 (P.36参照)

### 次世代人材育成

活かす

育てる

繋ぐ

- ・人事制度の大幅刷新
- ・多様な働き方の実現
- ・1 on 1面談によるコミュニケーション活性化

- ・次世代人材の育成
- ・ナショナルスタッフの育成
- ・女性活躍推進

- ・グループ内人材の流動化による蝶理グループ活性化・一体化

## 蝶理の全体像



社長メッセージ

新常態を見据えながら、  
グローバルに  
進化・変化し続ける  
企業集団を目指します。

代表取締役社長 社長執行役員

先瀆 一夫



この度、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々には謹んでお見舞い申し上げますとともに、一日も早いご快復を心よりお祈り申し上げます。また、熊本県を中心に九州や中部地方で発生した、令和2年7月豪雨や度重なる自然災害により被災された皆様にも、心よりお見舞い申し上げます。皆様の安全と被災地の一日も早い復旧・復興をお祈り申し上げます。

## 前中期経営計画

### 「Chori Innovation Plan 2019」の振り返り

前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2019」の3年間は、蝶理の歴史の中でも最も充実した3年間となりました。初年度にあたる2017年度は、世界的な好景気の中で当社も業績を上げることができ、続く2018年度は米中貿易摩擦の顕在化や、それに伴う世界的な景気低迷の影響を受けましたが、売上高3,565億円、経常利益87億円と、主要計数目標を1年前倒しで達成することができました。前中計の最終年度である2019年度は、米中貿易摩擦の激化や新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、売上高は3,294億円と減収となりましたが、経常利益は87億円と、4期連続で過去最高益を更新しました。

これは、もちろん、グループ社員一人ひとりが中計目標の達成に向けて業務を遂行した結果です。基本戦略として掲げていた「連結経営基盤強化」として、事業軸運営を推進し海外事業を拡大させたことにより、事業基盤が変化した現れであると感じています。その結果、この3年間でさらに強固な財務基盤を築き上げることができました。

## 新中期経営計画

### 「Chori Innovation Plan 2022」を策定

2020年5月、2022年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」を策定しました。基本的には前中計の路線を踏襲しますが、新型コロナウイルス感染症の影響やアフターコロナと言われる新常態を見据えた数値目標としました。当初は、前中計に基づき2020年度の経常

利益を100億円と想定していましたが、新中計策定中に新型コロナウイルス感染症が拡大したため、売上高は2019年度比で約4割減の2,000億円、経常利益は2019年度比で約2割減の70億円と見直しました。未だ新型コロナウイルス感染症の影響をはっきりと明言するのは難しいですが、この範囲で既存事業の落ち込みを想定しました。新中計の最終年度である2022年度は、売上高2,800億円、経常利益110億円を目指しています。

#### 貸倒引当金繰入額の計上と業績予想の修正 (2020年7月27日付)

当社の連結子会社である澄蝶(株)が中国の化学品製造会社グループに対して有する売掛債権合計4,948百万円に回収遅延が生じたことから、2020年度第1四半期の連結決算において、売掛債権額の50%相当の2,474百万円を販売費及び一般管理費として貸倒引当金繰入額に計上しました。これにより、2020年度通期連結業績予想を、営業利益42億円、経常利益45億円、親会社株主に帰属する当期純利益21億円、1株当たり当期純利益85.52円に修正しました。

新型コロナウイルス感染症の影響を見込み、数値目標こそ変更しましたが、その一方で変わらないのは、従来掲げている「高機能・高専門性を基盤として、グローバルに進化・変化し続ける企業集団」を目指すことです。商社という機動性がある業態は、コロナ禍やアフターコロナの中でも、グローバルに活躍できる業態であると考えています。世界各国で自国優先主義の流れはありますが、実際に自国のみで完結できることは非常に少ないため、我々の調達機能が生きてくるだろうと感じているからです。そのためにも、拠点の能力を上げる必要性や、サプライチェーンを維持、または見直す必要があります。新中計の3年間は悲観的にはならず、アフターコロナの新常態に向けて、状況を注視しながら必要な対策をとることで、進化し続ける企業集団を目指していきます。

## 蝶理の全体像

### 繊維総合力の強化と、化学品・機械事業の分離

新中計の基本戦略として、「連結経営基盤強化」「コーポレート・ガバナンス」「人的基盤強化」は前中計の方針を継続させます。特に、「連結経営基盤強化」については、最適運営体制への改編として、繊維事業を一本部制に変更しました。これにより、従来の川上・川中・川下の縦割りがなくなり、ワンストップで事業を展開できるとともに、ノウハウの共有など、新たな価値の創造が可能となります。蝶理の総合力をこのように活かすことで、世界的には成長産業である繊維産業に対応していきます。

これに加え、総合力強化の一環として、繊維事業横断プロジェクトがスタートしました。当社の繊維事業は、それぞれの部署が扱う商材が非常に幅広いのですが、これを整理し、繊維事業全体で共有することで、スケールメリットを出しながら拡販を目指します。具体的には、高伸縮機能糸『TEXBRID®』などのブランド展開を強化する「差別化系」、リサイクル糸などの環境配慮型素材を推進する「環境」、縫製地を拡大させる「縫製」、北陸に加えてグローバルにテキスタイルプロジェクトを推進する「テキスタイル」、そして、地政学リスクを考慮しながら新しい商流を構築していく「地政学」の切り口で、横断プロジェクトを開始しています。これに加え、新型コロナウイルス感染症に伴う新たなニーズにも対応するため、「マスク、不織布」「抗ウイルス、抗菌」「健康」などのプロジェクトも現在始動しています。このように、横串を入れて、糸から縫製品に至るまで要望に応じた形態で事業を行い、繊維総合力をさらに強化していきます。

#### 繊維事業横断プロジェクトの一部

差別化系	・特殊糸、差別化系の取り扱いを拡充 ・差別化系のブランド展開を強化
環境	・リサイクル糸など環境配慮型素材を拡充
縫製	・繊維本部として一体化し、強化 ・モーリシャスやアフリカなど縫製地を拡大
テキスタイル	・東アジアのメーカーとも連携し、グローバルテキスタイルプロジェクトを推進
地政学	・世界情勢の変化に対応しながら新商流を構築 ・海外生産の一部を北陸産地に戻すことを計画
マスク、不織布	・織物を使った商品の拡大 ・医療用ガウンなどにも対応
抗ウイルス、抗菌	・抗ウイルス、抗菌の需要に対応
健康	・着やすさやリラックス感など「おうち時間」に対応

また、化学品事業と機械事業の運営分離を進めることで、両事業における利益の創出・拡大を目指します。これは、化学品・機械事業の共同体制下から機械事業を一本立ちさせる狙いがあります。2017年に化学品・機械事業から、機械事業として蝶理マシナリー(株)を分社化し、この3年間で中身が見事になりました。コストが明確化され、利益が出る組織体制を築くことができたからです。一方で、分社化により、化学品事業の事業軸運営でのグローバル化も明確になり、化学品事業と機械事業の双方にプラスの影響が出ています。今後もこの運営分離を推進し、最適運営体制を築いていきます。

### 社会とともに持続的成長を目指して

新中計の基本戦略「次世代型ビジネスモデル創出」では、単純なトレーディングではなく、主体性を持った事業投資を行うことで、ビジネスを拡大させていきます。具体的には、繊維事業では環境やリサイクル、健康、衛生など、化学品事業では環境やヘルスケアなど、機械事業ではグローバルマーケットの開拓というキーワードを設定し、各事業でそれに関連した取り組みの拡大を目指します。

各事業でこのようなキーワードを設定した背景には、SDGsがあります。グローバルに事業を展開する企業として、当社もできることから社会に対して責任を果たしていきたいと考えているからです。現在、繊維事業では、廃ペットボトルを使った環境配慮型リサイクル素材の『ECO BLUE™』、化学品事業では、省エネルギーに効果的なリチウム電池の原料であるリ



プロジェクト会議の様子  
(ソーシャルディスタンスを取るため会議室を分けて開催)





チウム化合物の調達や、アフリカの農業発展に貢献する化成肥料生産プロジェクトなどを行っています。当社は従来より、東日本大震災の復興支援としての『ナチュラルダイ®』(草木染め)のイベントや、高校生による日本ダンス大会への特別協賛などのCSR活動を行っています。これらに加えて、今後も社会貢献度が高い事業を推進することで、社会とともに持続的な成長を目指していきます。



## 新型コロナウイルス感染症への対策

2020年4月に発令された緊急事態宣言を受け、社員の出勤については感染予防対策を行った上で事業継続に必要な最小限とし、在宅勤務制度を臨時的に導入しました。具体的には、本社勤務の全社員のうち、在宅勤務割合最大70%を目指して、全社員がリモートワーク可能な通信体制を構築しました。当社では、新型コロナウイルス感染拡大以前から働き

方改革を推進しており、有給休暇取得や男性社員の育休取得推奨を行っていました。今回の新型コロナウイルス感染症の影響を受け、リモートワークができる体制も結果として整いました。宣言解除後も従業員の安全を第一に考え、全国の感染状況を注視しながら在宅勤務を行っており、ウィズコロナ・アフターコロナの時代に応じた最適な勤務体制を構築していければと考えています。

また、社会貢献活動としては、当社の不織布の取り扱いを活かし、マスク製造に必要な材料をメーカーに納めたり、東日本大震災時に備蓄していた防護服やゴーグルなどを医療機関に寄付させていただきました。今後も、微力ではありますが、機動性を持って必要な活動を行っていきたいと思います。

## ステークホルダーの皆様へ

蝶理は2020年に創業159年を迎えました。ここまで蝶理という名前を続けてこられたのは、まさに、一人ひとりの社員を含めたステークホルダーの皆様のおかげです。この159年は決して平坦な道のりではなく、様々な試練と戦ってきましたが、そのような中でも、時代を見つめ、見極め、常に変化に対応することで、ここまで進化することができました。

今、世界は大きな変化の時であり、荒波が押し寄せている時代でもありますが、159年という長い歴史の中で築き上げてきたものを基盤に、これからも変化・進化を続けることで、この荒波を乗り越えていきますので、ステークホルダーの皆様には、より一層のご支援とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長  
社長執行役員

先濱一夫

## 特集：蝶理の強み



創業以来の歴史に培われた

**蝶理の強み**



## チリ共和国 マリクンガ塩湖



チリ北部のアタカマ州東部に位置する、海拔3,800mの塩湖。  
不純物が少なく、高い品位が特徴。

### ▶リチウムの原料

大きく分けて鉱石由来と  
かん水由来の2種類。

かん水由来のリチウム  
は、主に南米で採取され、  
チリは世界有数の生産量  
を誇る。

### ▶リチウムの抽出方法

かん水からリチウム成分を抽出する際に一般的に使われ  
るのは蒸発法。

採取した水を蒸発させるため、生産までに1~2年かか  
り、天候の影響を受けるとともに、環境への負荷が大き  
い。当プロジェクトでは、新製法を採用。

### エラスリスグループ

創業： 1960年代  
所在地： チリ共和国  
サンティアゴ市  
事業内容： 鉱業、漁業、  
食品加工業、  
保険業、自動車事業など

### 一部出資

### シムコ社(プロジェクト遂行者)

設立： 2016年7月  
所在地： チリ共和国 サンティアゴ市  
特徴： マリクンガ塩湖のかん水採  
取権が取得済みであるため、  
早期の商業生産開始が可能

### [プロジェクト概要]

プロジェクト総工費： 約250億円  
生産品目： 高純度リチウム化合物  
工場建設地： マリクンガ塩湖周辺  
商業生産開始時期： 2022年  
生産予定数量： 約20,000MT/年(炭酸リチウム換算)

# チリ・リチウム化合物 製造プロジェクト

プロジェクトストーリーから、蝶理の3つの強みをご紹介します。



化学品第一事業部  
無機ファイン部 部長  
植田 恭司

## 当プロジェクトの背景と概要

電気自動車の世界的な普及や需要拡大により、リチウムイオン電池市場は拡大が見込まれています。当社は、エラスリスグループ傘下のシムコ社が生産するリチウム化合物が、リチウムイオン電池に適した品質であり、需要増に対応できると判断し、2017年にプロジェクトへの参画を決定しました。当プロジェクトでは、かん水からリチウム成分を抽出する際に一般的に使われる蒸発法に代わる新製法を採用しています。

当社は1970年代からリチウム化合物の輸入を開始し、近年はリチウムイオン電池材料の拡販にも取り組み、アジア市場へ販売していました。これらの経験を活かし、当プロジェクトの推進をサポートし、アジア地区販売総代理店として拡販を目指します。



マリクンガ塩湖視察時の様子



## 蝶理のリチウム事業の歴史と当プロジェクト

2019年のノーベル化学賞で注目を浴びたリチウムイオン電池ですが、リチウム化合物が昨今のように話題となる以前から、

当社はその取り扱いを行っていました。1970年代からアメリカのリチウム化合物の輸入を開始し、その後、1990年代まで南米品を輸入していました。当時、リチウム化合物は潤滑油や耐熱ガラスなど用途が限られており、入社して間もない私が担当になるほど市場は小さいものですが、その状況を大きく変えたのが、リチウムイオン電池でした。この将来性のある電池の登場によって、世界中でリチウム化合物の生産が急増しましたが、当社はリチウムだけでなく、リチウムイオン電池の原料となるニッケル、

## 蝶理の強みが活かされ、当プロジェクトを受注



日本の商社の中で、蝶理がエラスリスグループとの協業相手として選ばれた理由は、大きく2つあります。1つ目は、蝶理が「原料のスーパーマーケット」であるから、つまり、リチウムイオン電池の原料を幅広く取り扱っているからです。

リチウムだけの專業ではなく、それに関連するニッケル、コバルト、マンガンなどの原料を長年販売してきた歴史があるため、当社は、製造技術やマーケットについても熟知しています。そして、原料をはじめ、正極材や負極材関連材料も取り扱っていることから、電池を構成する材料のトータルコーディネートが可能です。実はこのようなやり方をしている商社は少なく、原材料ごとの組織で進められている場合が多いのです。そのため、当社

のリチウム関連事業の歴史とそこで培われた情報網が今回活かされたわけです。

2つ目の理由は、出口戦略を明確にしていたという点です。リチウム化合物を作ったところで、売り方、つまり出口戦略が明確でなければ、サプライヤーにとってはおそらく何の魅力もない話でしょう。そのため、我々は、投資の話よりも、世界中の顧客にどのようなニーズがあるのかを提示し、そのニーズに素早く応える仕組みを構築しました。この、「モノを売る」という出口戦略を構築する力こそ、我々の強みの1つです。蝶理は、幅広い情報網を駆使してニーズを察知し、それに対応したモノを作る・売ることが得意な会社です。このモノを売る能力が今回評価されました。

コバルト、マンガンの取り扱いも2000年代に開始していました。

しかし、リチウムイオン電池の需要が拡大する中で、リチウム化合物が足りなくなってきました。その時に、車輛ビジネスで20年来の付き合いがある、チリのエラスリスグループから今回のリチウム化合物製造プロジェクトの話が舞い込んできたのです。同グループは、チリにおいて建築資材や食料品などを幅広く取り扱っているため、様々な日本の大手商社と関係があり、その中でリチウム化合物製造のための新しい製法をともに模索してくれる会社を探していました。

かん水から化合物を生成する時に一般的に用いられるのが、蒸発法です。かん水を井戸から引いて巨大なプールを作り、それが蒸発するのを待つこの製法では、化合物が生成されるまでに約2年間かかることで、莫大な資金が必要となります。同時に、環境負荷が大きい製法であるため、同グループは、この蒸発法に代わる新製法を探していたのです。

### 蝶理が取り扱うリチウム電池材料

#### 正極材関連材料

- マンガン化合物・金属マンガン
- リチウム化合物
- ニッケル化合物・ブリケット
- 正極材 (ニッケル酸リチウム、マンガン酸リチウム)
- 導電助剤

#### 負極材関連材料

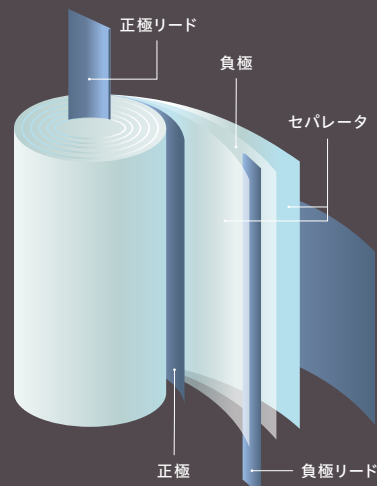
- シリコン系負極材
- カーボン負極材
- 導電助剤

#### セパレータ関連材料

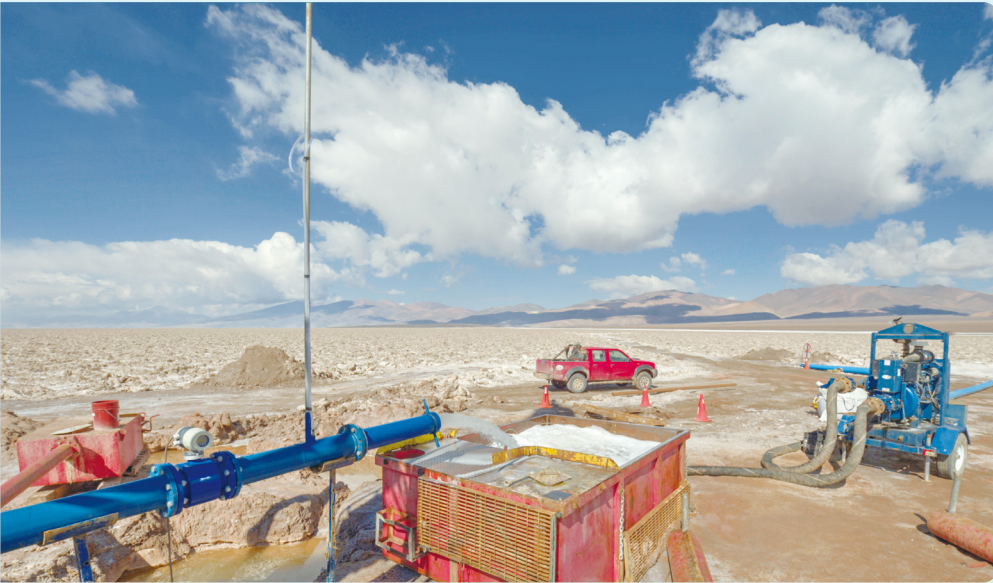
- セパレータコーティング材

#### 電解液 (電解質) 関連材料

- リチウム化合物
- フッ素関連商材







塩湖に含まれるリチウム成分を取り出す様子。リチウムは広大な塩湖の下の地下水中に存在している。

人材

## 新製法の 特徴と強み

環境に  
やさしい

蒸発法に代わる新製法としてたどり着いたのが、今回の新製法です。この製法では、かん水からリチウム成分だけを抽出し、リチウム化合物を生産します。従来の蒸発法は、くみ上げた地下水を蒸発させるため、塩湖の水量が減少し、山の麓に住む人々が井戸から水を引けなくなる可能性があると同時に、それまで水辺にいた生物の住処がなくなって

しまう危険性がありました。一方、新製法は、採取した水を塩湖に戻すため、塩湖の水量は変わらず、環境に非常に優しい製法であることが特徴です。それに加えて、蒸発法に比べ生産時間を大幅に短縮でき、天候に左右されないため、市況を見ながら生産量のコントロールが可能となりました。

もう1つの特徴は、生産のコストの安さです。これは、世界中の技術力のあるメーカーを探しまわり、実現しました。当社には、製品の品質保証や分析を行うグループ会社、蝶理(蘇州)材料科技有限公司があるため、その製造アドバイザーとともにメーカーを回り、より良い製品をいかに安く作るかという様々な提案も行いました。そして、当初想定していたよりも大きなコストダウンに成功したのです。

## さらなる 事業拡大を目指して

人材

新製法により、環境負荷の低減と生産のコントロール、コストダウンに成功しましたが、障壁は、既存の世界三大メーカーがリチウム化合物のスタンダードとなっていることです。例えば、いつもお米を食べている人に、いきなり新製品の pasta を売り込むのが難しいのと同様に、巨大な世界三大メーカーに挑むのは簡単ではありません。そのため、この巨大メーカーに対抗するようリチウム化合物の生産を行うのではなく、原料の特性が本当に活かされる顧客に対するアプローチを強化し、そこに重点的に販売していくという戦略をとります。その中で、環境負荷の低減や生産のコン

トロールといった我々の強みを活かし、三大メーカーとの違いを生み出すことで、この障壁を乗り越えていきます。

新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、市況は低迷していますが、当プロジェクトは幸いにも、現在、次のステージへ向かうための準備期間です。新製法に加え、さらに環境に優しいプロジェクトを始動中ですので、地域や環境にも責任を果たす企業として、これからの蝶理にご期待いただければと思います。

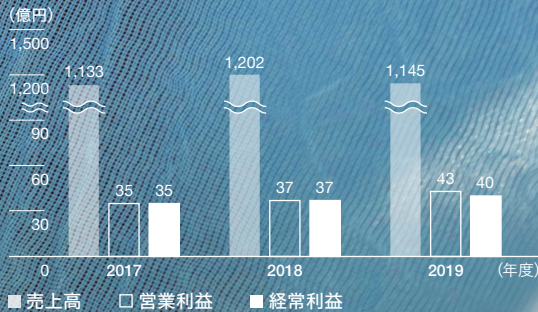




## 事業別概況と戦略

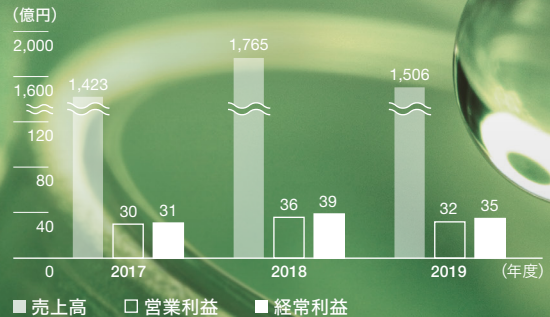
## 繊維事業

国内消費マインドが回復せず国内市場全般が低調に推移したことなどにより、2019年度の売上高は1,145億円(前期比4.8%減)となりましたが、海外素材分野が堅調に推移したことや、国内衣料分野の収益性の改善などにより、営業利益は43億円(前期比16.1%増)、経常利益は40億円(前期比8.6%増)となりました。



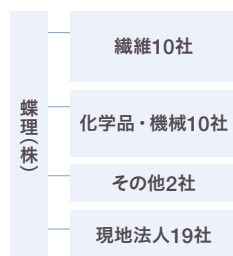
## 化学品事業

バルク商材の有機化学品分野の市況低迷などにより、売上高は1,506億円(前期比14.7%減)、営業利益は32億円(前期比12.9%減)、経常利益は35億円(前期比9.6%減)となりました。



## Overview

## 概要図



## 【主要な関係会社】

(株)アサダユウ  
蝶理MODA(株)

蝶理マシナリー(株)  
ミヤコ化学(株)  
蝶理GLEX(株)

(株)ビジネスアンカー

蝶理(中国)商業有限公司  
蝶理アメリカ

## 【主たる事業】

自動車内装資材・梱包資材販売  
ファッションアパレルの企画

輸送機器などの販売  
化学品・合成樹脂・医薬品・食品・電子部品などの原料、製品などの仕入れ・販売  
化学品・建材・工業品などの輸入販売

事務処理受託業

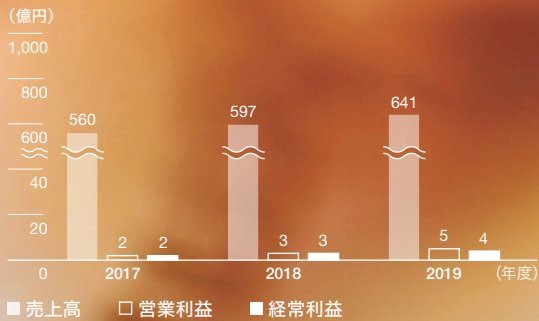
各種商品の中国国内販売、輸出入および海外取引  
各種商品の米国内販売、輸出入および海外取引

※ 現地法人は、概ね複数の事業区分に属しています。

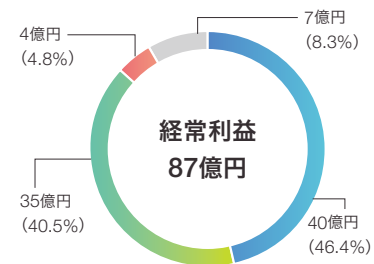
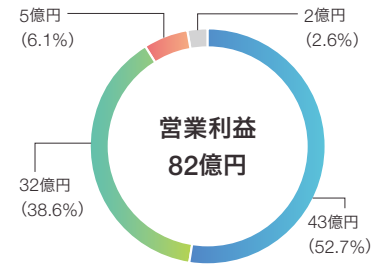
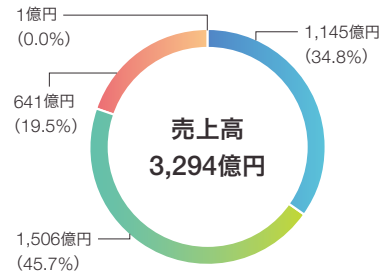


# 機械事業

車輛事業の中南米向け取引が堅調に推移したことに加え、欧州・アフリカ市場での市場開拓により、売上高は641億円（前期比7.4%増）、営業利益は5億円（前期比44.4%増）、経常利益は4億円（前期比28.9%増）となりました。



## 2019年度 事業別業績概要



■ 繊維事業 ■ 化学品事業 ■ 機械事業  
■ その他事業 (全社調整額含む)

## 2019年度 地域別売上高の構成比



※ 中華圏：中国、台湾、香港を含む

化学品事業の有機化学品分野の市況低迷や、新型コロナウイルス感染拡大に伴う国内消費の落ち込みなどにより、国内売上高は減収となりました。一方、中東地域は車輛事業の中南米向け取引が堅調に推移したことに加え、欧州・アフリカ市場での市場開拓により、売上高は堅調に推移しました。

## 事業別概況と戦略

# 繊維事業



繊維事業の一体化のため、三本部制を一本部制に変更し、「繊維本部」を設置しました。これにより、本部ごとの垣根がなくなり、各部が一体となって事業に取り組んでいます。

従来は繊維原料、生地、繊維製品と本部ごとに分野が分かれていましたが、今回の変更により、ワンストップでの事業展開が可能となり、横断プロジェクトが開始されたほか、ノウハウ共有が可能となったことで、メーカー連携や産学連携などにも取り組んでいます。また、撥水、消臭、抗菌などの独自素材を開発するだけでなく、各段階の素材ごとで最良のものを提案しています。

## 繊維事業の強み

### 半工半商のグローバルサプライチェーン

繊維事業は、創業以来160年近くにわたる、蝶理のビジネスの軸です。その専門性の高さや知見の広さで、歴史とともに信頼を築き上げてきました。今では、グローバルネットワークを駆使し、原料を扱う「川上」から、テキスタイルや資材を扱う「川中」、最終製品を取り扱う「川下」まで、トータルに事業を展開しています。

さらに、マーケティングから素材の調達という「商」の機能と、生産、製造、品質管理の「工」の機能を有していることも、蝶理独自の強みです。この「商社機能」と「メーカー機能」の2つの機能を掛け合わせ、付加価値の高いビジネスを展開しています。





## ■ 中期経営計画戦略 ～GLOBAL ONE STOP Operation By CHORI～

### ① 繊維総合力の強化

繊維事業の一体化運営のさらなる強化を目的に、三本体制から一本体制へと、最適運営体制への改編を行いました。これにより、グローバルに川上から川下まで展開している蝶理の繊維事業の総合力を強化します。

### ② グローバルSCM(サプライチェーンマネジメント)の拡充

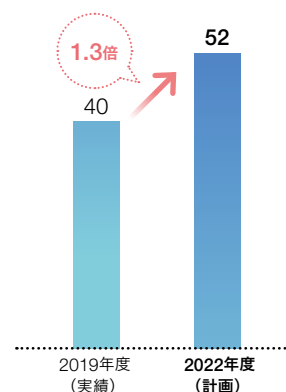
競争力のあるグローバルメーカーと戦略的に連携することで、製造・調達・加工・縫製基盤の高度化を図り、蝶理独自のサプライチェーンを構築します。また、世界的なSPAアパレル・スポーツメーカーなどへの出口戦略を実施し、世界6極体制を充実させます。

### ③ 蝶理オリジナル商材のグローバル提案とマーケティング力の強化

環境・リサイクルをキーワードとした商材軸での提案を強化します。また、機能性商材のブランディングを推進することで、差別化を図ります。

### 経常利益の計画数値

(億円)



## 達成に向けた取り組み

### ウツミリサイクルシステムズ(株)との共同事業を決定

前中計より「成長分野への事業投資」を推進していた蝶理は、リサイクル素材の需要拡大を見込み、2019年9月にウツミリサイクルシステムズ(株)との共同事業を決定しました。

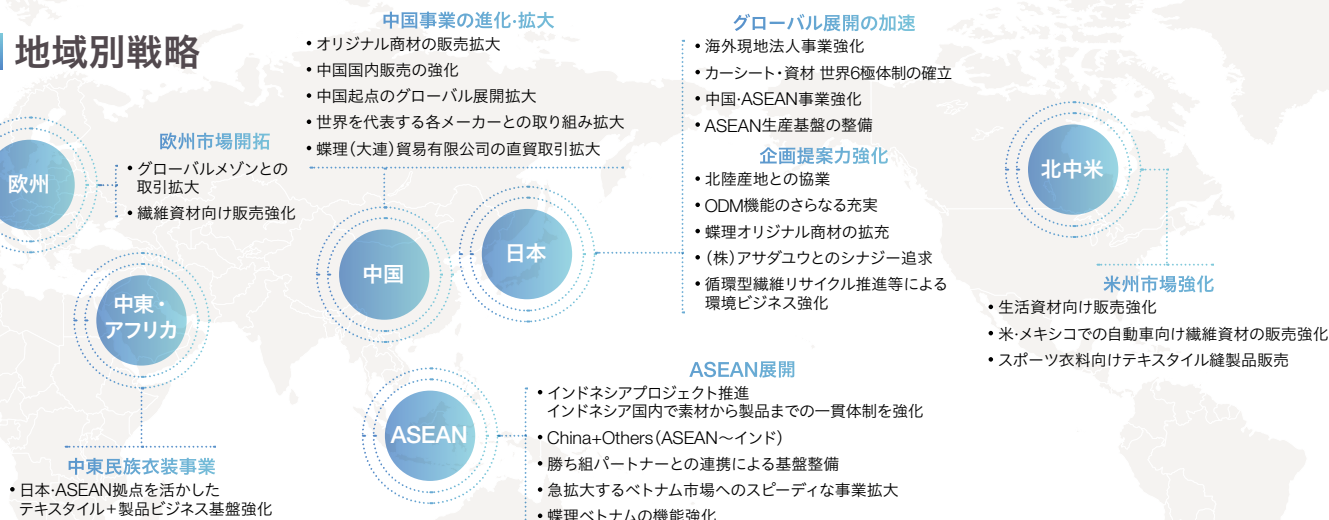
廃ペットボトルの回収・洗浄・粉砕・ペレット製造を手掛ける同社に、リサイクルペレット押出機を貸与し、リサイクルペレット販売事業を共同で行います。当該設備による製造量は約15,000トン/年、総投資金額は約9億円です。

また、原料から製品に至るトレーサビリティも確保しており、将来的には完成したアパレル製品から蝶理が販売したペレットの使用を証明する識別情報の取得を可能とするなど、今後も安全品質に対応する生産体制を強化していきます。

■ 環境商材に関しては、P.30でもご紹介しています。



## ■ 地域別戦略



## 事業別概況と戦略

# 化学品事業



従来の「化学品・機械・電子機器材本部」から機械事業の運営を分離し、「化学品本部」としました。また、戦略的かつ機能的な事業の運営を目的として「繊維事業」と同様、複数の営業部からなる事業部制を導入しています。

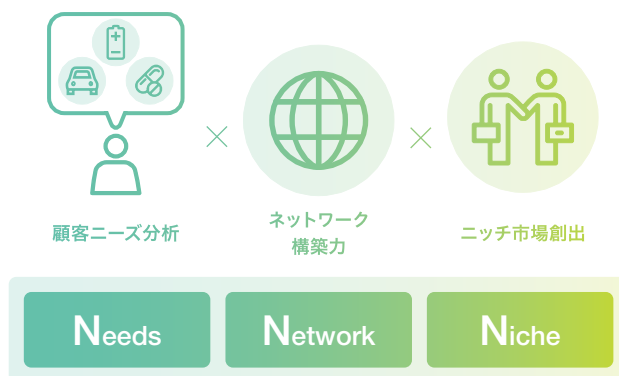
これにより、部署間・子会社間の人的交流や情報共有がなされ、経済成長が見込まれる世界各国の地域に、スピード感を持って対応していきます。

## 化学品事業の強み

### グローバルに3つのNを追求

顧客ニーズの分析、国内外メーカーとのネットワーク構築、ニッチな市場の創出という3つのNを軸に事業活動を展開しています。1956年に石油化学の将来性に着目し、化学品の取り扱いを開始して以来、化学品事業は60年以上の実績を積み重ねてきました。その歴史の中で強固なグローバルネットワークが構築され、中国国内での調達・販売だけでなく、中東やアフリカなどへの輸出・仲介取引も行っています。

グローバルネットワークを活かしながらニッチなニーズに応えることで他社との差別化を進め、市場での存在感を高めており、医薬品・農薬中間体、食品原料、化粧品原料や電子・電池材料、生分解性プラスチックなどの環境商材など、今後さらなるニーズの高まりが見込まれる新たなフィールドに対してのアプローチを強化しています。





## ■ 中期経営計画戦略 ～事業投資型ビジネスモデルへの転換加速～

### ①事業投資・新規開発の強化、推進

環境分野や、5G関連分野、電子・電池材料分野、ヘルスケア分野、アグリ分野など将来の成長分野に経営資源を集中させます。また、新規開発をスピードアップさせ、開発力の強化も行います。

### ②グローバル展開の加速

中国基点ビジネスのさらなる強化、拡大を行いつつ、ASEANの域内ビジネス構築を加速させます。また、南米、アフリカ地域での大型プロジェクトを推進します。

### ③事業Headquartersの最適地への移転

海外現地法人でのオウンビジネス拡充とともに、経験豊富な人員の最適配置を行います。

### ④ミヤコ化学を軸とした事業子会社の充実

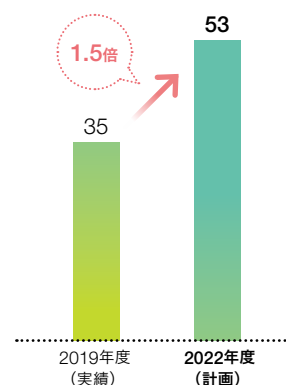
ミヤコ化学(株)をはじめとする子会社との人的交流を促進し、事業シナジーの創出を目指すとともに、新規商材などについても取り扱い拡充を目指します。

### ⑤M&Aによる事業範囲の拡大

将来の成長分野への投資を行い、事業範囲の拡大を目指します。

## 経常利益の計画数値

(億円)



## 達成に向けた取り組み

### ミヤコ化学(株)の事業拡大

ミヤコ化学(株)は、新中計で掲げる「守りの徹底」と同時に、中長期的な成長に向けた事業拡大を図ります。2015年にM&Aにより子会社となった同社は、化成品、産業資材、医薬・食品関連の素材を扱う商社で、1921年に創業し国内を中心に取引先との強固な関係を構築してきました。蝶理グループの一員となり、蝶理のグローバルネットワークを活用し事業を推進することによりグループ収益への貢献を図ります。

中期経営計画の達成に向け、化成品分野ではバイオ菌による工場の汚泥削減、産業資材分野では農業など第一次産業向けに生分解性樹脂を展開するなど、脱炭素社会を目指した環境対応商材への移行を推進します。また、医薬・食品分野では得意とするアミノ酸の供給基盤の構築、機能性乳酸菌の投入により拡大するヘルスケア市場に対応します。これら次世代事業への変革を達成するため、蝶理グループのグローバルネットワークを活用した商材調達を推進します。



生分解性樹脂の用途例：育苗シート

## ■ 地域別戦略

ロシア・欧州

・ロシア・欧州発商材の開発

アフリカ

・肥料原料の取り扱い拡大

中国

・現地調達力強化(化学品、電子材料、医薬原料、食品・飼料添加物)  
・日本、第三国への輸出強化  
・「生活」「環境」「電子・電池材料」の分野における商材の開発

インド・ASEAN

・ASEAN域内、日中ASEAN間取引の拡大  
・機能性化学品・ヘルスケア・化粧品原料分野でのビジネス拡大

北米

・北米発商材の開発

中南米

・チリ・リチウム化合物プロジェクトの推進



## 事業別概況と戦略

# 機械事業

## 運営会社

蝶理マシナリー(株)

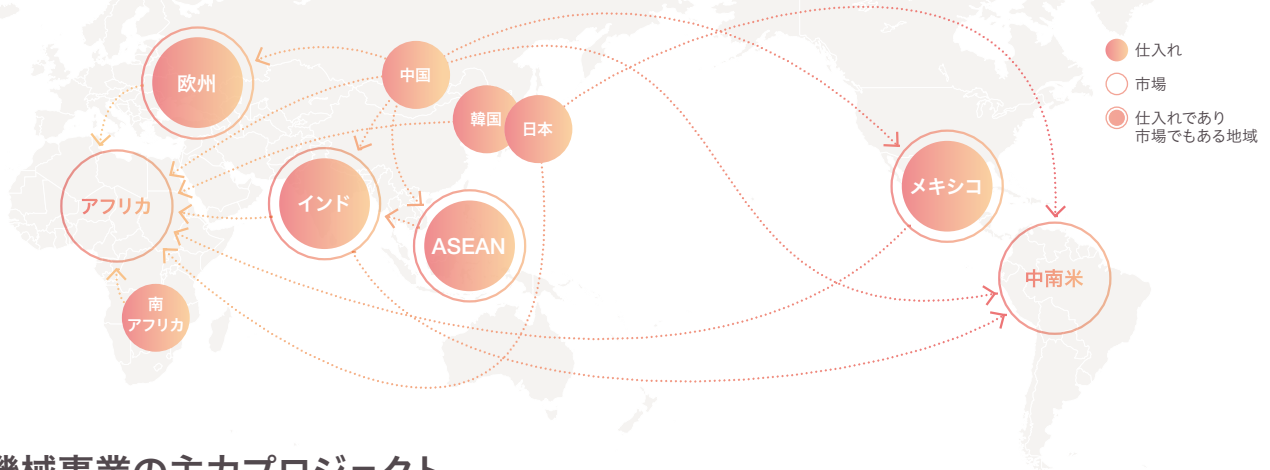
出資比率100%  
国内連結子会社

四輪車・二輪車・トラック、農業用機械、産業機器、建設資材、建設機械、船舶用機器

2017年4月、事業の機動性向上を目的に蝶理マシナリー(株)として分社化し、中南米向けに車輛や機械、関連資材などを取り扱っています。

歴史に培われた独自のグローバルネットワークを活かし、中国やインド、南アフリカ、メキシコから仕入れた商材を、欧州やASEAN、北中南米などの市場で商品化させています。特に、2017年からは、中国の自動車をもキシコでセミノックダウン方式で生産し、現地で販売するプロジェクトに参画しています。

近年はアフリカ、東南アジアでの新規市場の取り扱いが拡大しており、これからも長年培ってきた貿易ノウハウ、独自取引ルートを活かして、事業を拡大させていきます。

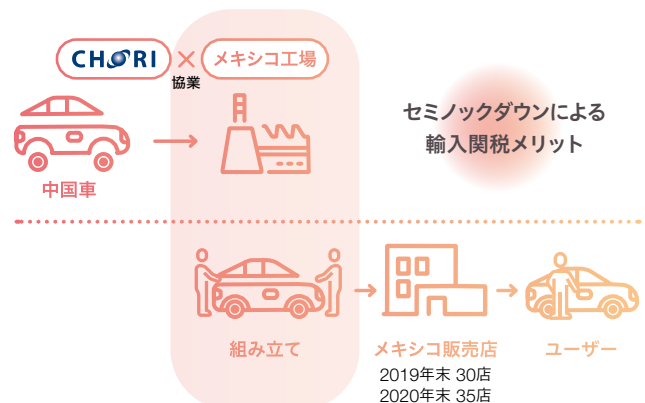


## 機械事業の主なプロジェクト

### メキシコにおけるセミノックダウン生産

セミノックダウン生産とは、車輛を構成する部品を他国へ輸送し、その輸送先で部品を組み立て、車輛を完成させる生産方式です。ノックダウン生産とは異なり、エンジンや足回りなどの主要箇所の組み立てを済ませた状態で海外へ輸送することが特徴です。この方式により輸入関税メリットを生み出しています。

メキシコの年間自動車生産台数は、2014年にブラジルを上回り世界第7位となり、2018年には410万台となりました。メキシコの重要な産業である自動車産業に対して、今後も商機を拡大させていきます。



## ■ 中期経営計画戦略

～車輛ビジネスのプラットフォームを活用し、グローバルマーケットを開拓～

### ① 世界四極 + 1(インド)の市場開拓

メキシコ・中南米、中東・アフリカ、東南アジア、欧州の世界四極に加えて、インドの市場を開拓し、強化を図ります。

### ② 車輛取引から商材を拡大、収益モデルへ転換

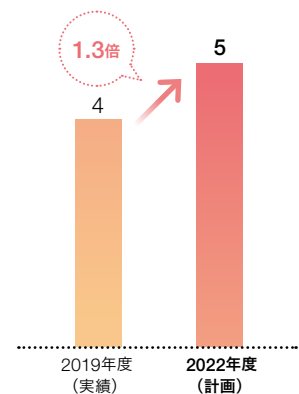
得意とする車輛事業に限定せず、取引関係のあるコングロマリット企業の建築資材・食料品などの商材軸でもビジネスを拡大し、収益増を目指します。

### ③ 世界各地のグローバル企業との戦略的連携

主力商材で得た強固な協業関係をもとに、市場環境の変化へ素早く対応し、経済成長が見込まれるエリアでの新規事業の開拓などエリア軸でもビジネスを拡大し、収益増を目指します。

### 経常利益の計画数値

(億円)



## 達成に向けた取り組み

### 重点エリア、西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)

2017年より、食料品、自動車、化学肥料などの消費財を取り扱う企業との取り組みを開始しました。車輛生産体制を確保している当該企業と協業を行い、ナイジェリアにおいて、日本車や韓国車、中国車、インド車をセミノックダウンまたはノックダウン生産しています。これに加えて、今後はナイジェリア向けに、建築資材や食料品などの取り扱いを強化し、ECOWASに向けた多数のプロジェクトの検討を進めています。

2020年からは、三輪車の取り扱いを新たに開始しました。三輪車を取り扱う地場企業と協業し、インドから部品を輸出し、ナイジェリアにてノックダウン生産を行っており、その拡販を進めています。今後も、ECOWAS地域を重点エリアとして、事業拡大を目指していきます。



### ECOWASとは

西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)は、西アフリカの域内経済統合を推進する準地域機関として、1975年に設立されました。現在、西アフリカの15カ国が加盟しており、その中でも、全体GDPの大部分をナイジェリアが占めています。

持続的成長に向けた経営基盤

# 蝶理のサステナビリティ



## 環境

事業活動を行う上で、環境に配慮することも重要であり、環境課題に積極的に取り組むことが、企業の責任であると考えています。

### 基本理念

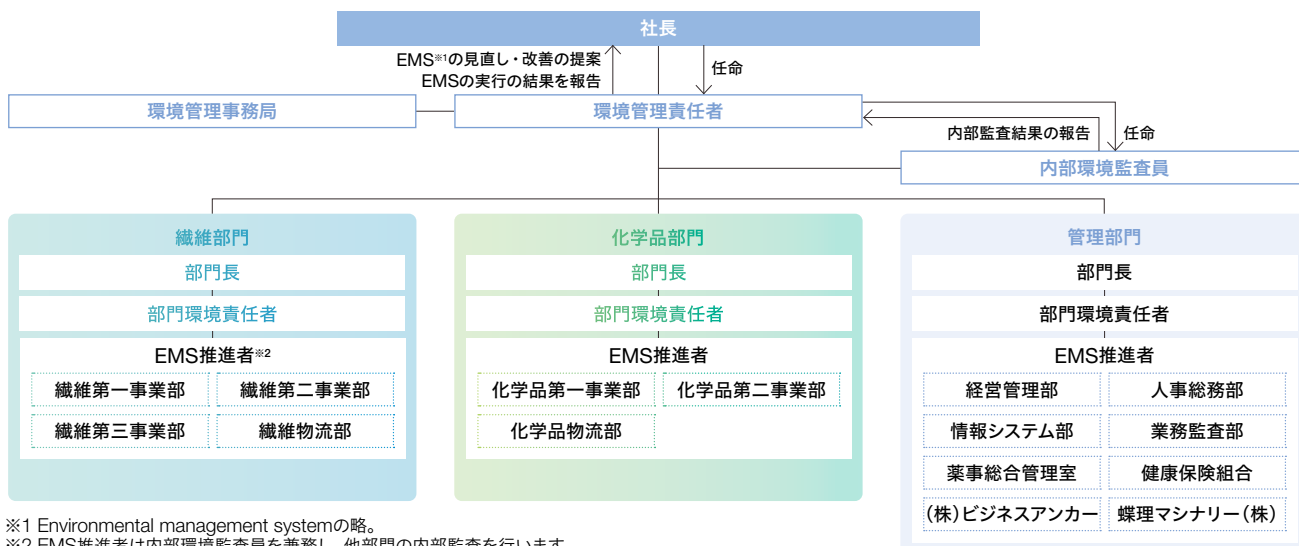
ニーズに即応した優れた商品と的確な情報の提供を通じて、確かな価値を創造し、より豊かな社会の実現に努めています。地球規模で環境に対する関心が益々高まりつつある中で、自己の役割を認識した環境への対応は、当社の経営基盤を確立する上で不可欠の要素と考えています。

#### 基本方針

1. 地球環境への配慮
2. 環境関連法規制の遵守
3. 環境マネジメントシステムの確立と継続的改善

### 環境マネジメント組織図(2020年6月16日現在)

環境に関する取り組みを推進するため、以下の体制を整えています。



※1 Environmental management systemの略。

※2 EMS推進者は内部環境監査員を兼務し、他部門の内部監査を行います。

### 環境に配慮した事業活動

蝶理は、環境に関する国際標準規格であるISO14001認証を2000年に取得して以降、環境保全活動を継続的に実践しています。2017年12月に新規格へ移行し、2019年12月には北陸支店、岡山出張所が追加となり、蝶理マシナリー(株)や(株)ビジネスアンカーなどの子会社を含めた全社活動として取り組んでいます。



### CHOI活と連携した取り組み

蝶理オリジナルの全社横断活動である、CHORI Innovation活動(CHOI活)とISO14001を連携させて、事業を通じた環境への配慮の意識づけを行っています。CHOI活2019のテーマを右図のように取り決め、デジタル化を進めることで残業時間を減らし、電力削減に繋げるなど、各種取り組みを行っています。

2020年度からは、タブレットを利用した役員会議資料のペーパーレス化に取り組んでいます。これにより、環境負荷を低減するとともに、資料の差替えなど業務の効率化も進んでいます。

CHOI活2019テーマ

Think Smart! Work Smart!

- 1 デジタル&データ
- 2 クリーン&コンプライアンス
- 3 グローバル
- 4 ヘルシー



## 蝶理の環境商材

蝶理では、様々な環境商材を取り扱っており、年に2回開催しているアパレル向けの商談会「CHORI Exhibition」で、オリジナル開発素材や環境配慮型素材を異素材と組み合わせるなど、幅広く提案しています。2020年6月に行われた、2021年春夏商材の商談会は、新型コロナウイルス感染症の影響により大幅に規模を縮小しての開催となりましたが、『MILLENNIUM ORGANIC™』『ISRAEL GIZA COTTON』などの商材を中心にご紹介しました。

### ECO BLUE™

昨今のプラスチックごみ問題の解決に寄与するため、蝶理では廃ペットボトルを貴重な資源と考え、ペットボトルから作るリサイクル素材の取り扱いを強化しています。以前から、再生ポリエステル糸『ECO BLUE™』を展開していましたが、2019年より、さらに白度の高い高品質なペレットの安定供給体制と品質管理に欠かせないトレーサビリティ(履歴管理)を確立しています。製造時には、バージン糸と比べて二酸化炭素の排出量を削減でき、Global Recycled Standardの認証基準も取得しています。



回収されたペットボトルが  
新たな製品に生まれ変わります。

#### ECO BLUE™の国内循環型リサイクル



### ナチュラルダイ®

従来の草木染めは、汗や光に弱く、洗濯すると色落ちするといった課題がありましたが、『ナチュラルダイ®』はこれらを改良した自然染色法です。草木、野菜、コーヒーの搾りかすなどから取り出した天然色素を、天然由来の成分を用いて染色します。現在約3,000種類もの色を表現でき、化学繊維にも染色できます。また、廃液中の残留色素が極めて少ないため、水質汚染、土壌汚染防止にも貢献する、自然に優しい染色技術です。国内販売だけでなく、欧州をはじめとした環境意識の高い諸外国への販売も推進しています。



## 新提案の商材

### MILLENNIUM ORGANIC™ ミレニアムオーガニック

『MILLENNIUM ORGANIC™』は、ウズベキスタンの標高600mに位置するフェルガナ盆地で栽培された、希少な長繊維綿です。寒暖差の激しい気候と山脈の雪解け水に育まれたこのコットンは、原綿の白度が非常に高いことに加え、非遺伝子組み換えの100%オーガニックです。

近年、欧州やアジア諸国において有害物質への規制が強化されていますが、『MILLENNIUM ORGANIC™』は、世界最高水準の安全基準であるOEKO-TEX® STANDARD100の中でも最高ランクのclass Iを取得しており、乳幼児にも安心してお使いいただける優しい素材です。



### ISRAEL GIZA COTTON イスラエル ギザ コットン

綿は繊維が長ければ長いほど高級とされていますが、GIZA綿は超長綿の希少な高級品種です。蝶理は、この種子をイスラエルで栽培させた『ISRAEL GIZA COTTON』を取り扱っています。国土の大半が乾燥地帯であるイスラエルにおいて、1日に必要な水の使用量をAIを駆使することで最低限にするなど、環境に配慮したハイテク農業技術で栽培しており、BCI※の認証も取得しています。今後も、環境に配慮した素材の取り扱いを強化し、持続可能な社会に貢献していきます。



※ Better Cotton Initiativeの略。世界中の綿花生産や綿花産業の持続的成長を目指す国際的な認証基準。

## 持続的成長に向けた経営基盤



### 取引先

取引先は事業活動に不可欠なパートナーであるとともに、社会への責任をともに果たしていく重要な存在です。こうした認識のもと、CSR調達や輸出管理などのコンプライアンスを徹底しています。

### CSR調達

東レグループの「CSR調達に関する運用ルール」(2017年改訂)に従い、原則2年に1回、CSR調達アンケートを実施しています。アンケートでは主に、CSR推進体制や法令遵守、環境保全、リスクマネジメント、人権などに関わる取り組みの有無を確認しています。

#### 2019年度実施結果

- アンケートの対象先：仕入額の約70%、188社を対象（東レ(株)、関係会社除く）
- 回答数：166社(約88.3%)
- 紛争鉱物については、一次サプライヤーへ使用状況の確認を実施

### コンプライアンスの遵守・徹底

サプライヤーとの取引を行う上で、法令・社会規範の遵守は何よりも不可欠であると考え、下記取り組みを徹底しています。

#### 安全保障貿易管理

国際的な平和および安全の維持を目的とし、「輸出関連法規の遵守に関する社内規程」「輸出入適正申告管理規程」を制定しています。先進国が保有する高度な貨物や技術が、大量破壊兵器や通常兵器の開発などを行う国へ渡ることを防ぐために、輸出管理を徹底しています。

#### 輸出管理フローと教育

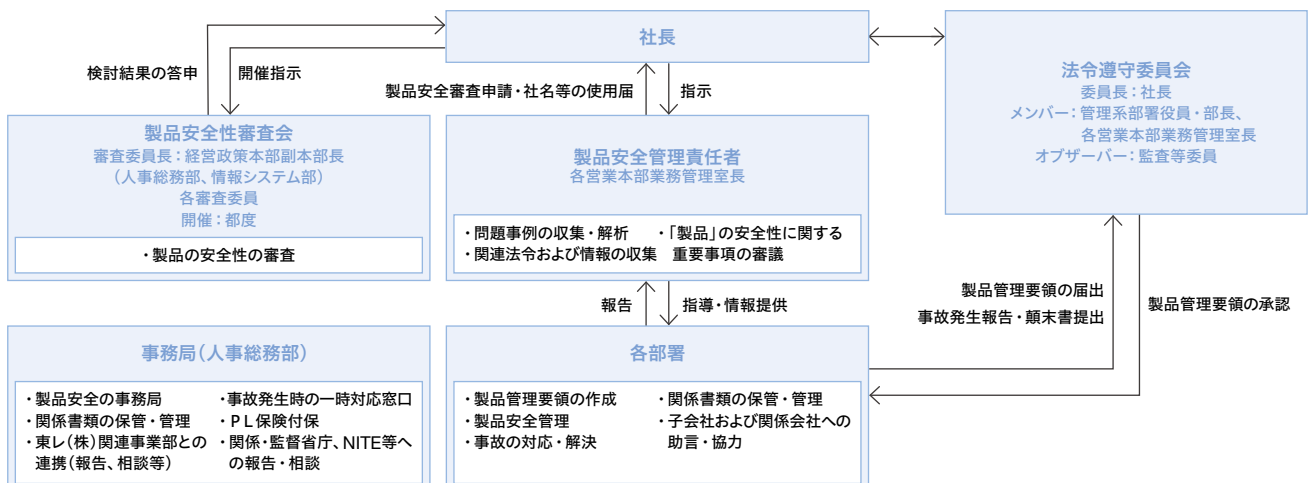
リスト規制、キャッチオール規制について営業部からの申請に基づき、経営管理部で最終承認をしています。2020年10月には、システム導入により、輸出品目・取引情報の一元管理を目指す予定で、このデジタル管理を通して、確実な安全保障貿易管理の実現およびコンプライアンスの強化を図ります。

加えて、安全保障輸出管理実務能力認定資格(STC Associate)の取得を推進しており、部課別での社内講習会、Let's研修、赴任前研修などでも講習会を継続実施しています。2019年度には、35名が認定試験に合格しました。



### 製品安全への取り組み

蝶理では、製品安全業務管理規程に則り、製品を初めて社外で使用・販売する時や、製品を上市しようとする場合などに、製品安全性審査会を開催しています。







## 労働安全管理

職場に潜むリスクを最小限に抑え、社員の安全を守ることが企業の責任でもあります。蝶理では、BCPの策定のほか、海外で働く社員への安全管理体制を敷いています。

### 海外安全管理

世界各地で災害やテロなどが発生した場合、蝶理グループ役職員の誰がどこにいるかを即座に把握して安否確認を行い、適時適切な対応を行うことが重要です。蝶理では、国内勤務社員の海外出張、海外駐在員およびナショナルスタッフの域外出張を一元管理し、誰が・いつ・どの国・地域に滞在しているかを把握する独自システム、OBTI(Overseas Business

### 事業継続計画(BCP)

蝶理のBCPは役職員の安全確保を第一に据え、激甚災害発生後の速やかな事業復旧を目的に構築しています。全役職員とその家族の安否を短時間で把握する「安否確認システム」を整備し、定期テストを実施しているほか、蝶理BCP訓練を年に1回実施しています。

蝶理BCPマニュアルの中で、営業系部署では速やかに事業を復旧させること、管理系部署ではシステム・財務などの基本的な事業機能維持のため中核事業マニュアルを定めています。また、大規模災害発生や新型インフルエンザなどの感染症の大流行(パンデミック)を想定して、対策本部の設置や、運営方

### 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染拡大を防止するため、社員の安全確保を第一に考え、政府の要請に基づいた各対応を実施しています。海外出張の禁止、社内にアルコール消毒液を配置するとともに、社員にガーゼやマスクを配布しました。また、毎年実施している繊維商材の商談会などの大規模イベントは時期をずらし、規模を大幅に縮小して実施しました。

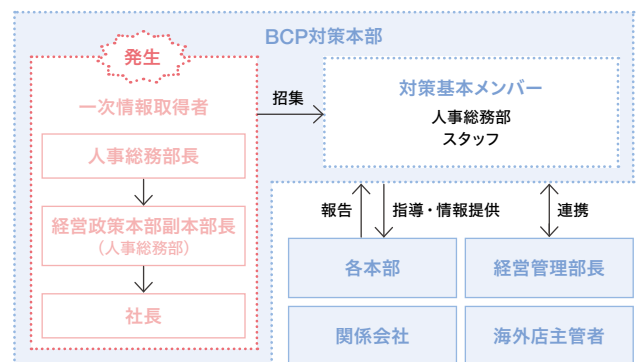
勤務体制としては、フレックス制度による時差出勤や、在宅勤務(臨時的対応も含む)を実施し、海外拠点・東西本社ではWEB会議システムを活用することで、事業を継続しています。

現在日本では、マスクを製造する際に必要となる、菌を省く材料が不足している状況にあります。従来より不織布を取り扱っている蝶理は、中国の不織布製造会社との長期にわたる取引関係を活かし、新規商売として中国から材料を確保し、大手製紙メーカーに納めています。加えて、東日本大震災時に放射能対策として備蓄していたマスクや防護服などの寄付を、右記の通り行いました。

Trip Inquiry)を整備しています。

海外駐在員とその家族、海外出張中の社員がケガや病気に関する事態に遭遇した際、電話で日本語による医療のサポートサービスを受けることができる海外医療サポートプログラムを整備しています。これにより、医療水準・医療制度などが日本国内と異なる赴任先、出張先における医療不安を軽減しています。

法などをあらかじめ整備しています。



### 寄付一覧

- 北陸支店(金沢市)から、マスク2,000枚を福井県内の医療機関に寄付
- 大阪府内の医療機関へN95マスク500枚寄付
- 千葉県内の医療機関に下記を寄付
  - ・タイベック防護服 660枚
  - ・レインコート 290枚
  - ・N95マスク 720枚
  - ・PC型フード 380枚
  - ・ゴーグル 100個



## 持続的成長に向けた経営基盤



### 人材

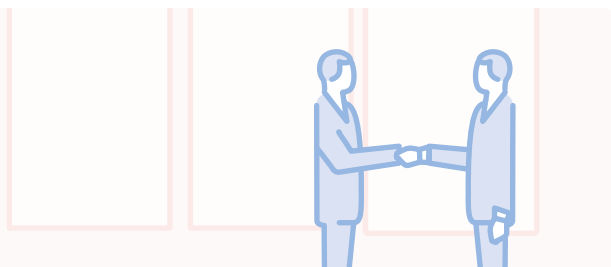
蝶理グループの人事ビジョン「人を活かし、人と活きる。人を育て、人と育つ。人を繋ぎ、人に繋げる。」に基づき、「人」を最も重要な経営資源と位置づけています。蝶理は、人を活かし、育て、人と人を繋ぐことで成長し、次世代へ繋ぐことのできる企業を目指します。

### 人材の育成

グローバル化が加速する中、社員一人ひとりの持つ能力を最大限に発揮してもらうことが重要です。変化にすばやく対応し、何事にも好奇心や広い視野を持って自ら考え行動し、将来の蝶理グループを担える人物となるよう、人材育成に取り組んでいます。

#### 求める人材像

1. 蝶理の一員として常に責任ある行動をとる。心に社章を。
2. 自主独立の精神を持つ。
3. 日々の努力や工夫を重ね、結果にこだわるプロである。
4. 最善を期待し、最悪に備える。
5. 世界中どこでも相手の価値観や文化を尊重する。



#### 新入社員研修

東日本大震災の復興支援として行っている『ナチュラルダイ®』の草木染めイベントに、内定者が蝶理の代表として参加することで、社員としての意識醸成を図っています。

入社後は、社会人としての基礎やマナーを学ぶオリエンテーションのほか、「Let's集中講義」として、新入社員向けに年間約30コマの講義と2回の検定試験を実施しています。



#### キャリア形成支援

役職階層ごとに研修を設け、外部講師を招いたり、社員からの講話を行っています。また、グローバル化のさらなる加速のため、海外トレーニング派遣や「商務百科講習会(社内講習)」、英語研修、中国語留学派遣も行っており、2020年度は各部からの推薦者を社外研修へ派遣する、選抜型研修の実施も検討しています。



#### 海外スタッフの育成

海外拠点のナショナルスタッフを対象に本社の管理系部署のスタッフが英語で講義を行い、企業理念や情報セキュリティ、与信管理、海外店管理、連結決算などの基礎知識の習得を目的とした研修を定期的実施し、育成に努めています。また、本社スタッフとナショナルスタッフとの交流も深めています。



取締役 執行役員  
中山 佐登子

#### 社員の「自ら伸びる意思」を尊重し、人材育成を行っています。

当社は「求める人材像」を人材育成の基準としていますが、中でも特に「心に社章」を大切にしています。160年近く続く会社の歴史を紡ぐ一員として、心に蝶理の社章をつけながら、会社継続に対する責任と社会に対する責任を果たす人材であってほしいと願っています。

若手の研修では、必ず最初に私が話をします。研修にかかる思いを経営幹部が直接話すことで、研修に対するモチベーションと効果を上げるためです。また、研修時には、一人ひとりの表情にも注視し、必要に応じて人事のフォローを入れるとともに、ハラスメント研修では、包み隠さず事象を説明することで、会社との信頼関係構築に努めています。

現在、社会も会社も激しい変革の時を迎えていますが、蝶理の社員には、自分のために成長し続け、変化に対応してほしいと考えています。キャリアは基本、自律です。当社が会社主導の英語研修を廃止したのも、社員の「自ら伸びる意思」を大切にするためです。その意思を持つ人材をどこまでも伸ばすため、これからも採用・人材育成を行っていきます。



## ダイバーシティの推進

### 働きやすい職場づくり

「人」を最も重要な経営資源と位置づけている蝶理にとって、従業員が健康でいきいきと働くことができる環境を作ることが重要です。その実現に向けて、下記のような取り組みを実施しており、特にワークライフバランスの充実した職場環境を目指しています。また、2013年度より全社横断活動であるCHORI Innovation活動(CHOI活)を行っており、部・課ごとに目標を定め、CHOI活を通して事業運営の効率化などを進めています。

#### 長時間労働の是正

- 原則週1回のノー残業デーの徹底
- 毎日21時退館(退社)ルールの徹底
- 残業時間の上限設定の周知
- RPAによる業務の自動化
- 会議運営の効率化を推進

#### 年次有給休暇取得の促進

- 年次有給休暇(5日間)取得義務化
- 季節休暇の取得促進
- 部ごとに取得日を設定し、システムで管理
- 育児・介護・通院の事由による半休取得上限の撤廃

#### 柔軟な働き方の促進

- フレックスタイム制度の拡充(コアタイムなし)
- 在宅勤務制度(臨時)、TV会議システムの設置
- 男性従業員への育児休業取得促進
- 上司との1 on 1ミーティングの定期的な実施
- 総合職の勤務地コース選択可(全国転勤型・地域限定型)

### 育児との両立支援

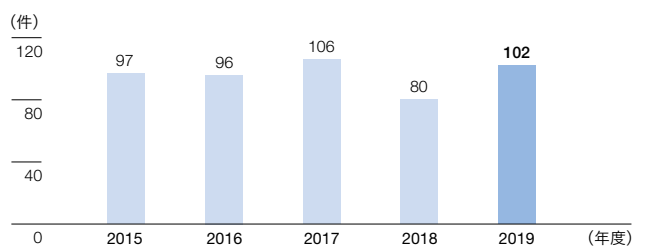
仕事と家庭の両立のため、育児について諸制度を設けています。2019年度に育児休業を取得した従業員の復職率は100%です。また、男性も育児休業の取得が促進しており、2019年度には6名の男性従業員が育児休業を取得しました。

	2017年度	2018年度	2019年度
育児休業取得人数	1人	5人 (うち男性1人)	17人 (うち男性6人)
育児短時間勤務人数	8人	8人	10人

### 人材の流動化と自己啓発支援

国内関係会社への出向、海外拠点への出向など人的交流を進め、グループ内人材の流動化を図っています。また、自己啓発支援として、会社指定の資格取得の受講料や受験料の費用の補助を行っており、2019年度の利用件数は102件となりました。

#### 自己啓発支援金受給者件数

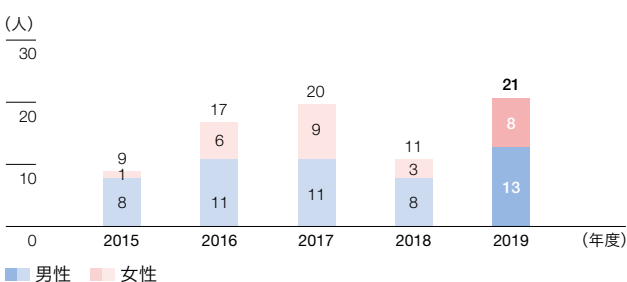


### 多様な人材の登用

女性活躍推進法に基づく行動計画の1つとして、新卒採用における女性比率の目標を20%と定め、2016年度から2020年度までその目標を達成しています。2019年度の従業員全体に占める女性比率は、32.8%です。障がい者雇用についても積極的に進めています。

また、シニア人材の活性化にも取り組んでおり、これまでに培った知識や経験、人脈といった強みを活かすべく、定年再雇用制度の中に様々なコースを設置しています。

#### 新卒採用人数



#### 障がい者雇用率



## 持続的成長に向けた経営基盤



## 地域・社会

地域社会との共生は、企業の持続性にとって重要なテーマです。

蝶理は地域社会の一員として、これからも社会の発展に向けた各種取り組みを行っていきます。

### 「WFPウォーク・ザ・ワールド2019」に企業協賛

国連WFPの支援活動の主旨に賛同し、2016年から企業協賛しています。2019年5月に開催された、「WFPウォーク・ザ・ワールド2019」には、204人のグループ社員とその家族が参加し、募金総額は163,840円になりました。これによって、約5,400人の子どもたちに給食を提供できます。



### 「第7回日本ダンス大会」に特別協賛

2019年6月、スポーツ庁後援事業「第7回日本ダンス大会」が開催されました。本大会は高校生部活チームによる「観て、学ぶ」をテーマとした教育的なダンスコンテストです。蝶理は本大会の趣旨に強く賛同し、第1回の2013年より特別協賛しています。これからも、青少年の健全な育成を支援し、コミュニケーション豊かな社会、楽しさや喜びを共有する社会への貢献を継続していきます。



### 東日本大震災支援

東日本大震災の復興支援として、2013年より毎年行っている『ナチュラルダイ®』の草木染め体験イベントを、2019年9月に仙台市で開催しました。当日は、地域の子どもたちやご家族が参加され、蝶理の新卒内定者とともに、野菜や果物からできた染料を用いた手染め体験を楽しみました。



### タイにおける植林活動

2019年5月、タイ蝶理は「マングローブ植林活動」を行いました。マングローブは、高波や津波から人々を守る「緑の防波堤」として、また、海の生き物を育む「生命のゆりかご」としても重要ですが、沿岸部に位置することから開発による圧力が大きく、急速に減少しています。植林活動に参加することで地域環境へ貢献するとともに、環境への意識を高めていきます。



### 化成肥料生産プロジェクトで食糧供給に貢献

2019年度より、ナイジェリアでの化成肥料生産プロジェクトに参画しています。ナイジェリアはアフリカ最大の人口(1.9億人)を有し、農業が主要産業の1つです。今後も人口増加に伴う穀物需要の高まりが予想され、農業効率化に向けた化成肥料の需要増加が見込まれています。当社が一部融資を行う化成肥料ブレンド工場の建設によって、土壌の性質や作物の種類により適した肥料をナイジェリア国内で生産することが可能となります。化成肥料の販売を通じて、アフリカの安定した食糧供給や農業の効率化に貢献します。

CHORI

↓ 建設資金の一部を融資、化成肥料原料を供給



化成肥料ブレンド工場  
(建設地：ナイジェリア ラゴス市郊外)



ナイジェリア国内で  
化成肥料を販売



肥料により  
農業効率化



安定した  
食糧供給





## 健康経営の推進

社員とその家族の心身の健康に基づく健全な企業経営の重要性を認識し、「健康経営」の実現に向けた取り組みを進めるため、2018年に「健康宣言」を策定しました。

### 健康宣言

#### 1.健康への意識

蝶理は社員及び家族の健康が重要な経営課題であり、社員の活力が企業の活力であると考え、社員の健康意識の向上に努めます。

#### 2.健康経営への行動

蝶理は社員及び家族の健康維持・増進のための取り組みを積極的に支援、推進し、健康経営の実現を目指します。

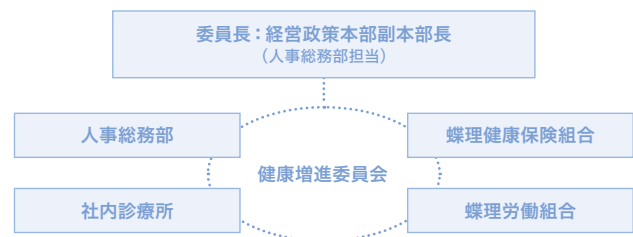
#### 3.社会と未来への責任

蝶理は健康な社員による健全な企業経営を通じ、社会への貢献を目指し、持続可能な成長を実現します。

2018年2月14日

## 健康経営推進体制

2018年4月より、健康増進委員会を設置し、健康経営を推進しています。同委員会は中山取締役を委員長とし、社内診療所の産業医・看護師・人事総務部や健康保険組合のメンバーで構成されています。社員やその家族の健康維持・増進といった、蝶理健康宣言の実現を目指しています。また、現状分析と課題を話し合うため、年1回「蝶理健康白書」の報告会を実施しています。



## 健康管理状況

社内での口腔歯科検診やインフルエンザ予防接種などを毎年実施しています。特に、30歳の社員と35歳以上の社員は、会社負担で毎年1回人間ドックを受けることができるほか、35歳以上の被扶養者には、上限32,000円の検診補助を年1回行っています。

メンタルヘルスケアについては、社員のメンタルヘルス不調を未然に防止することを目的に、ストレスチェックを実施してい

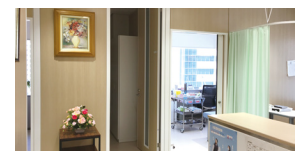
ます。40時間を超える時間外労働をした社員は、翌月に産業医面談を必ず実施するなど、医療専門家によるケアを行っています。

### 定期健康診断受診率

	2017年度	2018年度	2019年度
本人	100%	100%	100%
家族	59.3%	70.3%	72.0%

## 社内診療所の設置

東京・大阪の両本社に社内診療所を常設しており、医師による診療を週2回受診できる体制を整え、治療や健康診断結果の判定などを実施しています。加えて看護師、保健師が常駐し、特定保健指導をはじめとした個人の状況に応じたきめ細やかな各種保健指導を積極的に実施しています。



## 健康促進に向けた活動

禁煙サポートや、昼休憩時のヨガ教室など、健康促進に向けた各種施策を行っています。2020年1月には、部対抗「CHOIあるき」を実施し、16チーム177人が参加しました。「CHOIあるき」では、スマートフォンにインストールされたアプリが参加者各人の歩数をカウントし、チームの平均歩数を競い合います。上位3チームに、部で開催した際に利用できるお食事券を支給しました。

今後も、最重要経営資源である「人材」の健康を促進するため、様々な施策を行ってまいります。

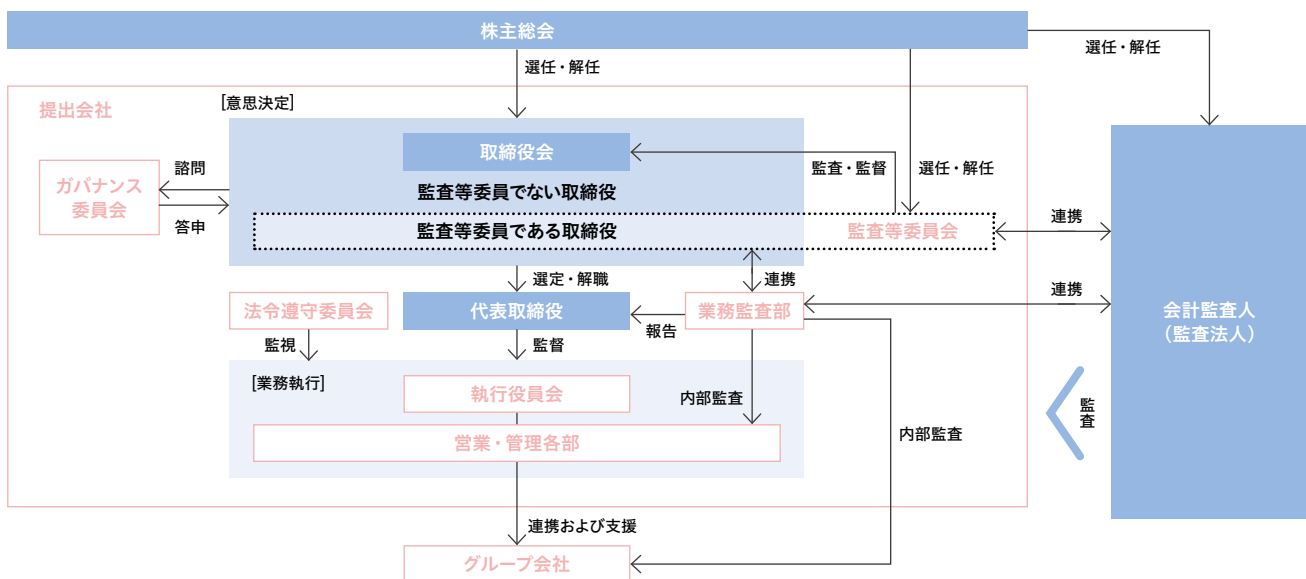


## 持続的成長に向けた経営基盤

# コーポレート・ガバナンス

### 基本的な考え方

当社は、健全な経営と持続的成長を目指し、業務の適正性を確保するための体制整備に取り組んでいます。法令や社会規範を守り、業務を有効かつ効率的に行い、財務報告の信頼性を確保しながら、取締役会を戦略決定機関および業務監督機関と位置づけ、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。また、監査等委員会設置会社として、構成員の過半数を社外取締役とする監査等委員会を設置しており、かつ、監査等委員である取締役が取締役会において議決権を行使することで取締役会の監督機能と経営の透明性の一層の強化を図っています。



### 企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由

当社は、取締役会の監督機能と経営の透明性を強化することを目的として、監査等委員会設置会社制度を採用しています。2020年3月には取締役の指名、報酬等にかかる取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するとともに、少数株主の利益を保護することを目的として、新たにガバナンス委員会を設置し、コーポレート・ガバナンス体制のより一層の強化を図っています。

取締役(監査等委員である取締役を含む)は、各々取締役会の構成員としてその意思決定・職務執行の監督状況等について自由で独立した立場で職務を遂行しており、取締役会にて十分かつ活発な討議・審議を行う体制を構築しています。さらに、監査等委員である社外取締役2名により、社外の視点で業務執行状況の適法性・妥当性について客観的・合理的な監査を行っており、当社の経営監督機能を十分に果たしていると考えています。また、成果主義を徹底するため取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の任期を1年とし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制の構築を図っています。

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の人数	7名
定款上の取締役の任期	1年
監査等委員である取締役	3名(うち、社外取締役2名)
定款上の監査等委員である取締役の任期	2年
独立役員の人数	2名
執行役員制度	有
業績連動型報酬制度	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
コーポレート・ガバナンス報告書	<a href="https://www.chori.co.jp/csr/pdf/governance-report.pdf">https://www.chori.co.jp/csr/pdf/governance-report.pdf</a>

## 取締役会、執行役員会および主要な会議体の構成と概要

名称	概要	2019年度開催回数
取締役会	取締役会を戦略決定機関および業務監督機関と位置づけ、監査等委員である取締役を含む取締役で構成しています。	15回
執行役員会	業務執行における審議および業務執行上の重要情報・意見の交換を行う機関として設置し、執行役員および取締役会で承認された者で構成しています。	25回
監査等委員会	監査等委員会は、毎月1回定期的に開催され、経営の状況、監査結果等につき社外取締役と情報共有の上、意見交換を行っています。監査等委員である取締役は、取締役会等の重要な会議に出席するほか、営業部門および管理系部署の責任者との面談などを通して、重要事項に関する経営の意思決定（その過程を含む）と、各取締役（監査等委員である取締役を除く）・執行役員の職務遂行の適正性を十分に監査・監督できる体制としています。2019年度の出席率は100%でした。	14回
ガバナンス委員会	取締役の指名、報酬等にかかる取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するとともに、少数株主の利益を保護することを目的とし、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。	— (2020年3月設置)
法令遵守委員会	取締役（監査等委員である取締役を除く）、執行役員等で構成しています。コンプライアンス上の重要な問題を審議し、必要に応じ、その結果を取締役会および執行役員会に報告しています。	6回
事業投資委員会	代表取締役社長を統括責任者とし、重要な投資・融資等における事業性、リスク・リターンの評価、計画の妥当性を審議・検討しています。	4回
M&A推進委員会	取締役経営政策本部長、事業本部長ほかで構成しています。連結経営の推進に向けて、中・長期的なグループ経営計画やM&Aなど、事業の方向性や成長戦略の重要な事項について、審議・決定を行っています。	5回

## 各機関の構成員

役職名	氏名	取締役会	執行役員会	監査等委員会	ガバナンス委員会	法令遵守委員会	事業投資委員会	M&A推進委員会
代表取締役社長 社長執行役員	先瀆 一夫	◎	◎		○	◎	◎	
取締役 常務執行役員	藪 茂正	○	○			○	○	◎
取締役 上席執行役員	吉田 裕志	○	○				○	○
取締役 執行役員	寺谷 義宏	○	○				○	○
取締役 執行役員	埜 和博	○	○					
取締役 執行役員	中山 佐登子	○	○			○		
取締役(非常勤)	大矢 光雄	○						
取締役 監査等委員	降矢 純	○	△	◎		△		
社外取締役 監査等委員	澤野 正明	○		○	◎	△		
社外取締役 監査等委員	森川 典子	○		○	○	△		

※ ◎は機関の長（議長または委員長）、○は構成員、△は構成員ではない出席者を示しています。



## 持続的成長に向けた経営基盤

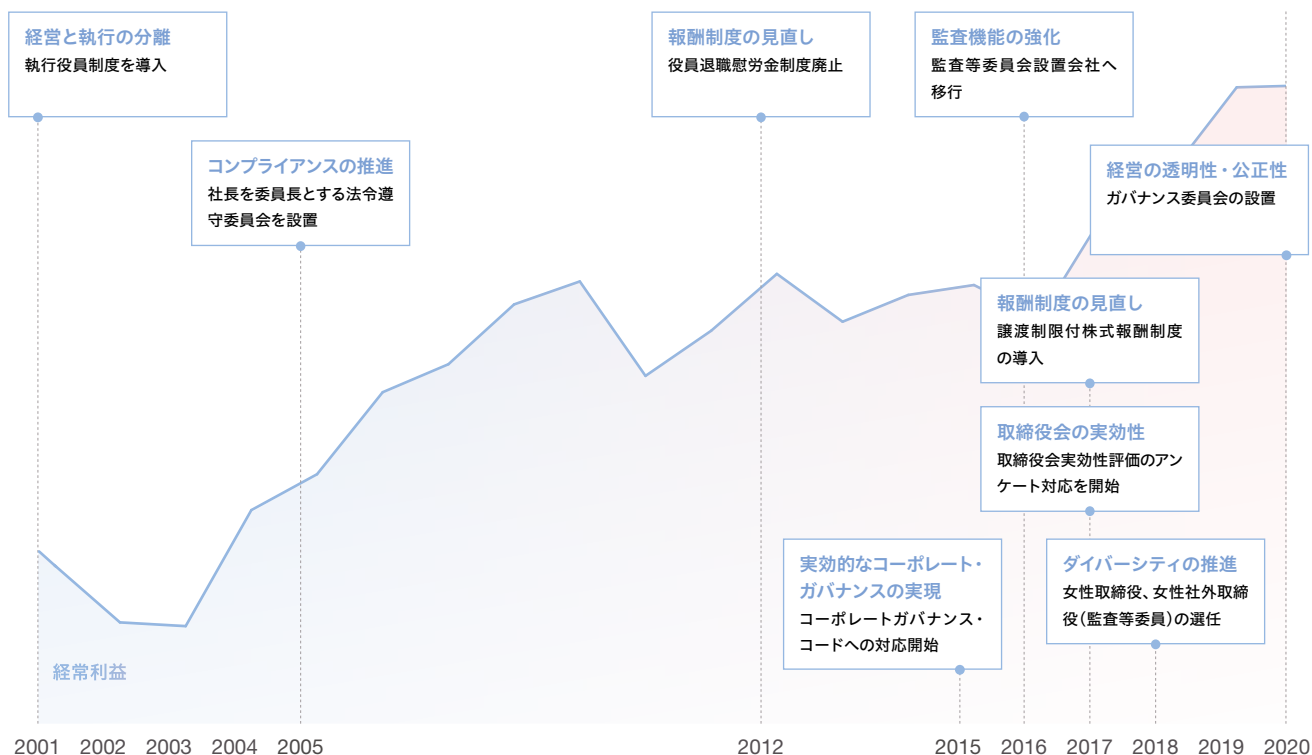
### 社外取締役の選任理由 (2020年6月16日 株主総会以降)

各社外取締役は、それぞれ以下の経験を有しており、取締役会をはじめ重要な会議において積極的な意見交換や助言を行うなど、監査・監督機能の強化に努めています。

氏名		独立役員	選任理由
取締役(非常勤)	大矢 光雄		東レ(株)入社以来、主に繊維の営業業務に従事し、繊維事業に関する豊富な経験・深い専門能力を有するとともに、東レインターナショナル(株)代表取締役社長、東レ(株)専務取締役を経て、同社代表取締役 副社長執行役員を務めるなど、経営全般に関する実績と知見を有しており、取締役に選任しています。
取締役(監査等委員)	澤野 正明	○	弁護士として企業法務に精通し、企業経営を統括する十分な見識を有しており、当社の経営に対する的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と当社との間には、特別の利害関係はなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないものと判断しています。
	森川 典子	○	財務会計に精通し、企業経営者として豊富な実績と海外職務経験等に基づく幅広い見識を有しており、当社の経営に対する的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と当社との間には、特別の利害関係はなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないものと判断しています。

## ガバナンス強化の変遷

当社は、コーポレート・ガバナンスの充実が経営の重要課題であるとの認識のもと、以下のガバナンス強化を実践し、取り組んできました。業績連動型報酬制度を導入し、各取締役が株主の皆様と利益意識を共有し、中・長期的な視点での業績向上を目指し利益率を向上させています。



## 取締役会の実効性評価

取締役会の実効性を高める取り組みに繋げることを目的に、2019年度に係る取締役会の実効性評価を行いました。実効性評価の手続きは、取締役全員を対象として、取締役会の議題、取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会を支える体制に関するアンケートを実施し、個々の意見を収集しました。

対象者	2019年度の全取締役10名(監査等委員である取締役を含む) 記名式アンケート
評価・分析方法	取締役会事務局(経営管理部)が集約し、利匿性を確保した上でガバナンス委員会および取締役会において評価・分析を実施
質問内容	以下4つの大項目に関する事項 <ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会の議題</li> <li>・取締役会の構成</li> <li>・取締役会の運営</li> <li>・取締役会を支える体制</li> </ul>
評価結果の概要	取締役会は社外取締役も含め適切に構成され、自由な発言を通じて建設的な議論・意見交換などが実施され、一般的に適切に運営されており、実効性の確保が継続されていることが確認されました。一方で、代表取締役の後継者育成計画の議論・監督や、経営陣幹部の選解任や報酬等について議論を深めるべきとの意見が主に挙がり、これらはガバナンス委員会でもより深く審議・議論を進めることが確認されました。

本評価結果を踏まえ、継続的な改善・充実を図ることで、取締役会のさらなる実効性の向上に取り組んでいきます。

## 役員報酬

役員の報酬等の構成は、月次の基本報酬と年次の賞与に加え、譲渡制限付株式報酬の3種類としています。取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬については、ガバナンス委員会で審議を経て、監査等委員会の意見も考慮し、取締役会において決定しています。監査等委員である取締役については、監査等委員会の協議によって決定しています。

報酬の種類	内容	固定/変動	報酬限度額	株主総会決議
月例報酬	月次の基本報酬	固定	取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬額は年額3億円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)	2016年6月15日開催の第69回定時株主総会
業績連動型賞与	年次の賞与	変動		
株式報酬	譲渡制限付株式報酬	変動	譲渡制限付株式の付与のための報酬額として年額1億円以内(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない)	2017年6月15日開催の第70回定時株主総会

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数は、以下の通りです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	譲渡制限付 株式報酬	賞与	退職慰労金	
取締役 <sup>※</sup>	217	133	19	65	—	6
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	18	18	—	—	—	1
社外取締役(監査等委員)	14	14	—	—	—	2

※ 無報酬である取締役1名は、含まれていません。

## 持続的成長に向けた経営基盤

### 政策保有株式

当社および子会社は事業の維持、拡大、持続的発展のために上場会社の株式を取得、保有する場合があります。その際は、取得する主管部署を定め、投資先の経営状況や投資採算を検討し取締役会等にて取得を決定しています。また、政策保有株式の保有意義等については、毎年個別銘柄ごとに検証しており、その結果、保有意義等がないものに関しては売却等を検討し縮減を図っています。

保有している株式については、毎年、個別に取得・保有意義、投資採算、取引規模、関連する収益等の観点から経済的合理性を検証し、取締役会等の決議を経て入替を行っています。

### 内部監査

内部監査については、代表取締役社長直轄の業務監査部(人員は専任4名)を設置しています。業務監査部では、会社の業務活動の適正性および効率性を、公正かつ独立の立場で監査

### コンプライアンスの徹底

「企業行動指針」をはじめとするコンプライアンス体制に関する規定を制定し、法令遵守および社会倫理の遵守を企業活動の行動規範としています。当社グループの取締役・執行役員および使用人へコンプライアンスの周知徹底を図るため、管理系部署が連携して、コンプライアンス研修および教育研修等を行うとともに、代表取締役社長を委員長とする「法令遵守委員会」を設置し、当社グループのコンプライアンス上の重要

### 株主との建設的な対話に関する方針

下記5つの方針のもと、株主との建設的な対話を促進します。

- (1) 情報取扱責任者として指定された役員がIR・広報関連を統括し、担当部署である経営管理部および関連部署と連携して、株主・投資家への情報発信に取り組んでいます。
- (2) 対話を補助する社内関連部署は、建設的な対話の実現に向けて、開示資料の作成や必要な情報の共有など積極的に連携を取りながら業務を行っています。
- (3) 個別面談以外の対話の手段
  - ・株主総会  
株主総会は株主に対する説明責任を果たす場として、株主からの質問に対して丁寧に対応し、意見に対しても主旨を理解するように努めています。なお、中期経営計画などの重要な経営情報などの発表があった場合、定時株主総会終了後に中期経営計画の説明会を開催するなど、当社の現状を報告するとともに、株主から広く意見を聴取しています。

政策保有株式に係る議決権行使基準については、投資先企業の経営方針を尊重しながら、当社および投資先企業の中長期的な企業価値の向上に繋がるかどうかの視点に立ち、必要な検討を経て判断した上で、適切に議決権を行使します。

#### 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	2017年度	2018年度	2019年度
保有株式(銘柄数)	35	32	30
金額(億円)	47	40	34

※ 当社および子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額(投資株式計上額)が最も大きい蝶理(株)について記載

しています。また、金融商品取引法に基づく財務報告にかかる内部統制についての整備状況および運用状況の評価を行っています。

な問題を審議し、必要に応じその結果を取締役会および執行役員会に報告しています。経営陣幹部に重大な法令違反やコンプライアンス違反等があった場合は、ガバナンス委員会が経営陣幹部の解任について協議し、その協議結果を踏まえ、取締役会にて十分に審議の上、解任を検討し、法令、定款等に従った手続を行います。

- ・個人投資家  
個人投資家を対象とした個人投資家向け会社説明会に代表取締役社長が参加し、個人株主との対話を推進しています。
- ・機関投資家  
中間期・通期の決算発表終了後に、代表取締役社長をはじめとする経営陣幹部による決算説明会を開催し、決算内容を報告するとともに、様々な質問に対応し、意見を聴取しています。また、IR・広報担当部署が機関投資家に個別訪問や説明を実施しています。

- (4) フィードバック  
対話において把握した株主の意見などは、必要に応じて、会議体での報告などにより、取締役・経営陣幹部および関係部署にフィードバックし、情報の共有・活用を図っています。
- (5) 「インサイダー取引防止規程」を遵守し、情報管理の徹底を図っています。



# 役員一覧 (2020年7月1日現在)

■ 所有株式数は蝶理(株)の所有株式数



代表取締役社長  
社長執行役員

## 先瀆 一夫

■ 所有株式数 19,883株  
CEO & COO



取締役  
常務執行役員

## 藪 茂正

■ 所有株式数 13,226株  
経営政策本部長 兼 中国総代表



取締役  
上席執行役員

## 吉田 裕志

■ 所有株式数 5,891株  
繊維本部長 兼 繊維第一事業部長 兼  
繊維物流部担当 兼 北陸支店長



取締役  
執行役員

## 寺谷 義宏

■ 所有株式数 6,461株  
化学品本部長 兼 化学品第二事業部長 兼  
化学品物流部担当



取締役  
執行役員

## 埴 和博

■ 所有株式数 3,434株  
社長特命(繊維本部関連)



取締役  
執行役員

## 中山 佐登子

■ 所有株式数 7,712株  
経営政策本部副本部長(人事総務部、情報  
システム部)兼 薬事総合管理室担当 兼  
CHOI活担当



取締役(非常勤)

## 大矢 光雄

■ 所有株式数 0株  
重要な兼職の状況  
・東レ(株)代表取締役 副社長執行役員



取締役(常勤監査等委員)

## 降矢 純

■ 所有株式数 4,730株



社外取締役(監査等委員)※ **独立役員**

## 澤野 正明

■ 所有株式数 0株  
重要な兼職の状況  
・最高裁判所 簡易裁判所判事選考委員会  
委員  
・独立行政法人都市再生機構 経営基本問  
題懇談会家賃部会座長  
・同機構 経営基本問題懇談会委員  
・同機構 事業評価監視委員会委員  
・日本税理士連合会 外部監事  
・財務省 関東財務局 国有財産関東地方審  
議会委員  
・東京都選挙管理委員会 委員長



社外取締役(監査等委員)※ **独立役員**

## 森川 典子

■ 所有株式数 0株  
重要な兼職の状況  
・昭和電工(株)社外取締役  
・三菱重工業(株)社外取締役



執行役員

## 迫田 竜之

■ 所有株式数 2,796株  
ミヤコ化学(株)代表取締役社長

※ 会社法第2条第15号に定める社外取締役

## Fact Data

## 11 年財務サマリー

蝶理株式会社およびグループ企業

中期経営計画  
躍進2010中期経営計画  
躍進2013

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
<b>経営成績:</b>				
売上高	191,149	222,074	217,825	221,847
売上総利益	18,267	18,818	20,020	19,770
販売費及び一般管理費	13,576	13,641	14,103	14,665
営業利益	4,690	5,177	5,916	5,105
経常利益	4,728	5,343	6,118	5,466
親会社株主に帰属する当期純利益	2,918	5,372	3,497	2,944
<b>財政状態(事業年度末):</b>				
総資産	57,103	64,390	67,465	71,851
純資産	21,590	25,826	28,698	31,385
ネット有利子負債 <sup>※1</sup>	△10,782	△ 8,635	△ 6,650	△ 7,491
<b>キャッシュ・フロー:</b>				
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	3,612	△1,098	△263	5,792
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△530	△295	△1,153	△2,980
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	3,081	△1,393	△ 1,417	2,812
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,113	△623	△318	△1,641
<b>1株当たり情報<sup>※2</sup>(円):</b>				
1株当たり当期純利益	124.59	224.11	145.91	117.57
1株当たり純資産	847.41	1,025.35	1,131.43	1,275.84
1株当たり配当金 <sup>※3</sup>	20.00	20.00	29.00	24.00
<b>主要指標(%):</b>				
売上高経常利益率	2.5	2.4	2.8	2.5
総資産経常利益率(ROA) <sup>※4</sup>	8.5	8.8	9.3	7.8
自己資本当期純利益率(ROE) <sup>※5</sup>	14.6	22.8	12.9	9.8
自己資本比率	37.5	39.8	42.4	43.5
連結配当性向	16.1	8.9	19.9	20.4
株価収益率(PER)	9.0	4.4	7.0	9.1
株価純資産倍率(PBR)	1.3	1.0	0.9	0.8
<b>その他データ:</b>				
期末株価(円) <sup>※2</sup>	1,120	990	1,020	1,066
従業員数(連結)	1,137	1,113	1,084	1,286
連結子会社数(社)	24	24	23	26

※1 ネット有利子負債=有利子負債-(現金及び預金+関係会社預け金)

※2 2012年10月1日付で普通株式10株を1株とする株式併合を実施しています。1株当たり当期純利益および1株当たり純資産は、2009年度期首に当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。株式併合前の1株当たり配当金および期末株価につきましても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

中期経営計画  
躍進2016

中期経営計画  
Chori Innovation Plan 2019

(百万円)

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
244,286	248,396	291,578	270,908	311,705	356,537	<b>329,360</b>
21,530	22,157	24,799	25,149	26,400	28,585	<b>28,310</b>
16,037	16,604	19,429	18,701	19,174	20,538	<b>20,091</b>
5,492	5,552	5,369	6,448	7,226	8,047	<b>8,219</b>
5,831	5,966	5,518	6,967	7,499	8,660	<b>8,685</b>
3,715	4,153	4,297	4,780	4,730	5,630	<b>6,101</b>
78,221	84,289	98,736	97,983	119,055	118,499	<b>114,400</b>
36,417	41,473	42,882	46,343	51,153	53,897	<b>57,279</b>
△ 8,820	△ 10,703	△ 8,029	△ 6,824	△ 11,134	△ 10,887	<b>△ 11,962</b>
1,716	3,320	4,992	625	6,653	3,196	<b>2,857</b>
△ 208	△ 813	△ 4,442	58	821	△ 1,421	<b>8</b>
1,508	2,507	550	683	7,474	1,774	<b>2,866</b>
△ 506	△ 840	△ 1,510	△ 1,363	△ 2,352	△ 4,350	<b>△ 1,899</b>
151.54	169.40	175.31	195.00	192.74	229.28	<b>248.46</b>
1,481.00	1,688.74	1,746.27	1,887.37	2,079.84	2,191.45	<b>2,328.79</b>
33.00	34.00	36.00	40.00	59.00	60.00	<b>63.00</b>
2.4	2.4	1.9	2.6	2.4	2.4	<b>2.6</b>
7.8	7.3	6.0	7.1	6.9	7.3	<b>7.5</b>
11.0	10.7	10.2	10.7	9.7	10.7	<b>11.0</b>
46.4	49.1	43.4	47.2	42.9	45.4	<b>50.0</b>
21.8	20.1	20.5	20.5	30.6	26.2	<b>25.4</b>
7.4	10.9	8.3	9.9	10.9	6.8	<b>6.2</b>
0.8	1.1	0.8	1.0	1.0	0.7	<b>0.7</b>
1,124	1,851	1,457	1,939	2,097	1,556	<b>1,537</b>
1,292	1,091	924	939	991	1,023	<b>1,014</b>
27	25	27	27	29	29	<b>29</b>

※3 2017年度の1株当たり配当金については、設立70周年記念配当額10円を含んでいます。

※4 総資産経常利益率(ROA) = 経常利益 ÷ 総資産(当年度期首と当年度末の平均) × 100

※5 自己資本当期純利益率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(当年度期首と当年度末の平均) × 100



## Fact Data

# 蝶理のグローバルネットワーク (2020年7月1日現在)

第二次世界大戦後、民間貿易が再開された1949年から海外展開を本格的に再スタートさせた蝶理は、世界各国に拠点を有しています。これからも、グローバル化をさらに加速し、顧客ニーズに応じていきます。

## 欧州・ロシア

現地法人 蝶理ヨーロッパ(ノイ イーゼンブルク)

事務所 モスクワ

## 中東

現地法人 蝶理中東(ドバイ)

事務所 ジェッダ

## アジア

現地法人 蝶理(中国)商業有限公司(上海)  
蝶理(上海)有限公司(上海)  
蝶理(天津)有限公司(天津)  
蝶理(大連)貿易有限公司(大連)  
蝶理(大連)商貿進出口有限公司(大連)  
蝶理(香港)有限公司(香港)  
台湾蝶理商業股份有限公司(台北)  
蝶理コリア(ソウル)

事務所 北京・青島・南通・武漢・瑞安・貴陽・深圳、ホーチミン、マニラ、ダッカ、カンボジア

タイ蝶理(バンコク)  
蝶理トレーディングタイランド(バンコク)  
蝶理インドネシア(ジャカルタ)  
蝶理シンガポール(シンガポール)  
蝶理マレーシア(クアラルンプール)  
蝶理ベトナム(ホーチミン)  
蝶理インド(ムンバイ)

## 国内事業所



### 東京本社

〒108-6216  
東京都港区港南2-15-3  
品川インターシティ C 棟  
TEL 03-5781-6200(代表)



### 大阪本社

〒540-8603  
大阪府大阪市中央区淡路町1-7-3  
日土地堺筋ビル  
TEL 06-6228-5000(代表)

## 米国

現地法人 蝶理アメリカ(ジャージーシティ)

事務所 シャーロット

## 中南米

現地法人 蝶理メキシコ(メキシコシティ)

事務所 サンティアゴ、リマ

◇ 現地法人 ● 事務所  
(国内：4拠点 海外：35拠点)

### 北陸支店

〒920-8676

石川県金沢市昭和町16-1

ヴィサージュオフィスゾーン15階

TEL 076-232-3521(代表)

### 岡山出張所

〒700-0024

岡山県岡山市北区駅元町1-6

岡山フコク生命駅前ビル10階

TEL 086-224-6188

## 主要海外関連企業

- 蘇州飛樂電子元件股份有限公司(中国)  
電子材料製造販売
- 青島紅蝶新材料有限公司(中国)  
無機化学品の製造販売
- 北京星蝶裝備工程技術有限公司(中国)  
化学プラントおよびその資材の輸出入
- 蝶理(蘇州)材料科技有限公司(中国)  
化学品の分析、研究開発
- MEGACHEM LIMITED(シンガポール)  
化学品専門商社
- 大連愛克商務管理有限公司(中国)  
事務受託業
- PT. MATSUOKA INDUSTRIES INDONESIA(インドネシア)  
繊維製品縫製業

## 主要国内関連企業

- (株)アサダユウ  
内装資材・梱包資材の販売
- 蝶理MODA(株)  
ファッションアパレルの企画
- (株)東京白ゆり會  
婦人服の製造販売
- ミヤコ化学(株)  
化学品専門商社
- 蝶理GLEX(株)  
化学品専門商社
- (株)小桜商会  
化学品専門商社
- 蝶理マシナリー(株)  
輸送機器の貿易
- (株)ビジネスアンカー  
事務受託業

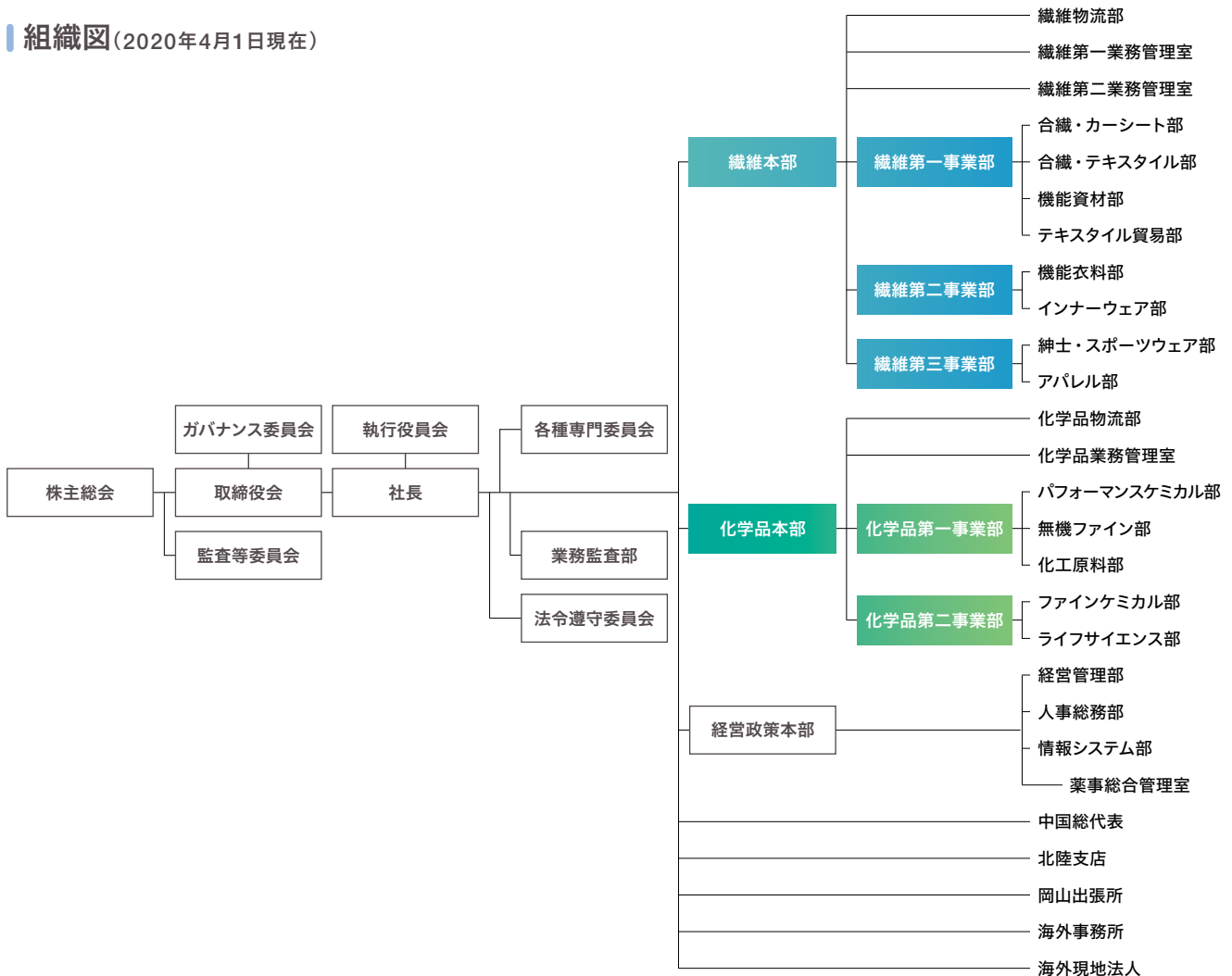
## Fact Data

## 会社情報 (2020年3月31日現在)

## 会社概要

商号	蝶理株式会社 CHORI CO., LTD.
所在地	東京本社 〒108-6216 東京都港区港南2-15-3 TEL 03-5781-6200(代表) 大阪本社(本店) 〒540-8603 大阪府大阪市中央区淡路町1-7-3 TEL 06-6228-5000(代表)
資本金	68億円
設立	1948年9月2日 [創業1861年]
決算日	3月31日
従業員数	連結1,014名 単体412名(他社への出向者74名を含む)
ホームページ	<a href="https://www.chori.co.jp/">https://www.chori.co.jp/</a>

## 組織図 (2020年4月1日現在)

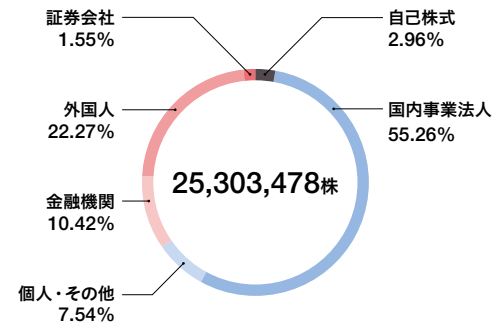




## 投資家情報

証券コード	8014(東京証券取引所 市場第一部)
発行可能株式総数	55,000,000株
発行済株式総数	25,303,478株
株主数	4,620名
単元株式数	100株
株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

## 所有者別株式分布状況



## 大株主

株主名	所有持株数(株)	持株比率(%)
東レ株式会社	12,967,310	52.81
ビービーエイチ ファイデリティ ビューリタン ファイデリティ シリーズ インタリシツク オポチュニティズ ファンド	1,566,400	6.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	625,900	2.55
株式会社ワコール	548,890	2.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	451,100	1.84
ビービーエイチ フォー ファイデリティ ロー プライズド ストック ファンド (プリンシパル オール セクター サポートフォリオ)	423,100	1.72
インタートラスト トラスティーズ(ケイマン) リミテッド ソールリー イン イッツ キャパシティー アズ トラスティー オブ ジャパン アップ	357,500	1.46
立花証券株式会社	318,400	1.30
エムエルアイ フォークライアントジェネラル オムニノンコラテラルノントリーティーパービー	296,000	1.21
ステート ストリート バンク アンド トラスト クライアント オムニバス アカウント オーエムゼロツマー 505002	275,000	1.12

※ 上記のほか当社所有の自己株式747,620株(2.96%)があります。

※ 持株比率は自己株式(747,620株)を控除して計算しています。

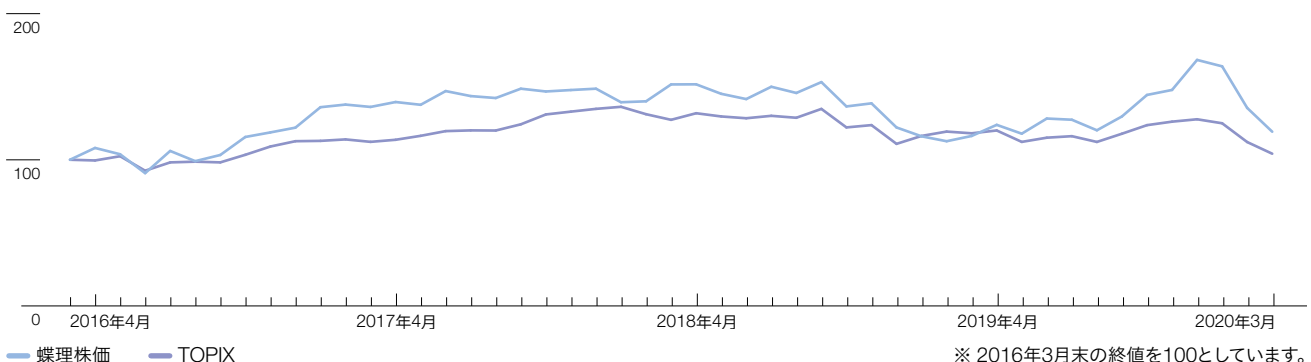
※ 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)の所有持株数は、全て信託業務に係るものです。

## 株価推移

### 株主総利回り(TSR)に関する情報

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
期末株価(円)	1,851	1,457	1,939	2,097	1,556	1,537
1株当たり配当金(円)	34	36	40	59	60	63
1株当たり配当金累計(円) (2015年度以降)	—	36	76	135	195	258
TSR推移(%)						
蝶理		80.7	108.9	120.6	94.6	97.0
TOPIX(配当込)		89.2	102.3	118.5	112.5	101.8

※ TSRは2014年度末の終値で投資した場合を基準としています。



※ 2016年3月末の終値を100としています。

# CHORI

## 蝶理株式会社

東京本社 〒108-6216 東京都港区港南2-15-3  
TEL 03-5781-6200(代表)

大阪本社 〒540-8603 大阪府大阪市中央区淡路町1-7-3  
TEL 06-6228-5000(代表)

URL: <https://www.chori.co.jp/>



Printed in Japan  
2020年9月発行