

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
2021年9月発行

蝶理株式会社 Tsumugu レポート 2021

Tsumugu レポート 2021

2020年度(2021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 ～創業160周年を迎えて～

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、今日まで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、その企業姿勢が込められて
います。2021年に創業160周年を迎えた蝶理は、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 創業160年のあゆみ
- 5 海外展開の歴史
- 7 蝶理の強み
- 9 Top Message
- 13 中期経営計画
「Chori Innovation Plan 2022」
- 17 財務戦略

特集：蝶理のサステナビリティ事業

- 19 ナチュラルダイ®

事業別概況と戦略

- 23 Overview
- 25 繊維事業
- 29 化学品事業
- 33 機械事業

持続的成長に向けた経営基盤

- 37 蝶理のサステナビリティ
- 37 環境
- 39 取引先
- 40 労働安全管理
- 41 人材
- 43 地域・社会
- 44 健康経営の推進
- 45 コーポレート・ガバナンス
- 52 社外取締役メッセージ
- 53 役員一覧

Fact Data

- 55 11カ年財務サマリー
- 57 蝶理のグローバルネットワーク
- 59 会社情報

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

2020年度(2020年4月～2021年3月)を主たる報告対象期間としています。一部、2021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。

蝶理の全体像

創業160年のあゆみ



1861年

京都西陣にて創業

生糸問屋として創業後、1926年に人絹糸の取り扱いを開始しました。当時、人絹糸に対する市場での知識は不十分であったため、機屋に足しげく通うことで理解促進を図り、品質改良を重ねながら人絹市場の拡大を推し進めました。そして、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。創業時の屋号は、生糸を生み出す蛾を「蝶」と言い換えて「蝶屋」とし、その後、創業家・大橋一族の当主「理一郎」の名前から一文字取り「蝶理」としました。

1948 - 1970s

拡大の時代

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

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。

1970 - 2000s

躍進と飛躍の時代

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。チリのリチウム化合物製造プロジェクトや、ナイジェリアの化成肥料生産プロジェクトに参画するなど、社会貢献事業にも注力しています。

2000 - 2020s

2020s -

新たなステージへ

蝶理は、2021年に創業160周年を迎えました。日本が明治という新時代を迎える前夜、1861年に生糸問屋として誕生した蝶理は、常に時代とともに歩み、社会のニーズに応えながら積極的に事業を展開してきました。

2020年度より開始した中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」では、新たなステージとして、経常利益100億円台常態化への基盤固めを進めています。創業から今日まで、事業環境が激しく変化する中でも、その変化をチャンスと捉えて事業を拡大させてきた蝶理は、持続的成長と発展のためにこれからも企業価値を向上させていきます。

2021年 繊維専門商社の(株)スミテックス・インターナショナルを子会社化

- 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))と共同出資のもと、ウーリーナイロン製造を目的として東洋ナイロン撚糸加工(株)を設立し、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(現 蝶理アメリカ)を設立
- 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 取引関係のある撚糸業者などの北陸企業とともに、福井蝶理会、金沢蝶理会(現 北陸蝶理会)を発足
- 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
- 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
- 蝶理プラテクノ(株)の全株式をプラ・ネット・ホールディングス(株)(現 双日プラネット(株))へ売却
- 2003年 新生経営計画を策定し、抜本的な構造改革を断行
- 繊維総合商談会(現 CHORI Exhibition)を開催

- 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、ビー・ティ・アイ・ジャパン(株)(現 蝶理 GLEX(株))を子会社化
- 2014年 東京本社を品川に移転
- 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
- 機械事業を分社化し、蝶理マシナリー(株)を設立
- 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)と合併会社を設立
- 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参画



蝶理の全体像

海外展開の歴史

1949年に民間貿易が再開されると、蝶理は東南アジアや南米での繊維販売を開始しました。その後、東南アジア、アフリカ、北米、中南米向けの輸出も再開し、アメリカ、ドイツ、カナダ、オーストラリア、香港、韓国、フィリピンなど世界中に拠点を拡大させていきました。

14拠点を有する中華圏※での長年のビジネス

1961年に中国政府により友好商社第一号に指定されるなど、蝶理と中国には長い歴史があります。中国を生産拠点としてだけでなく、三国間取引の戦略拠点と位置づけて、事業の強化・拡大を加速しています。

※ 中国、台湾、香港を含む

蝶理ニューヨーク (現 蝶理アメリカ) の設立

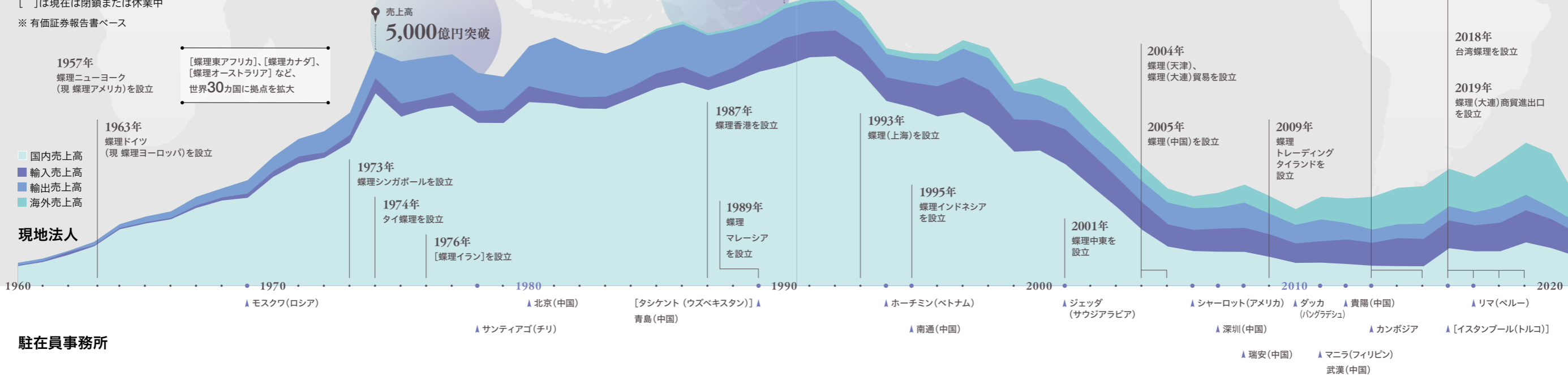
戦後の高度経済成長期、独自のネットワークを活かすことで、東南アジアをはじめ世界各地から商材を調達しました。蝶理ニューヨークは、主に北米市場の日本製テキスタイルの輸出入拠点として拡大しました。

蝶理メキシコ設立により中南米貿易を拡大

1960年代、中南米貿易の中核拠点として、エルサルバドル、リマ、サンパウロなどに駐在員事務所を着々と設置しました。2017年には、蝶理メキシコを設立し、大手自動車メーカーの各種商品を中南米へ供給するなど、拡大を続けています。

主な海外拠点と国内・海外売上高※の推移

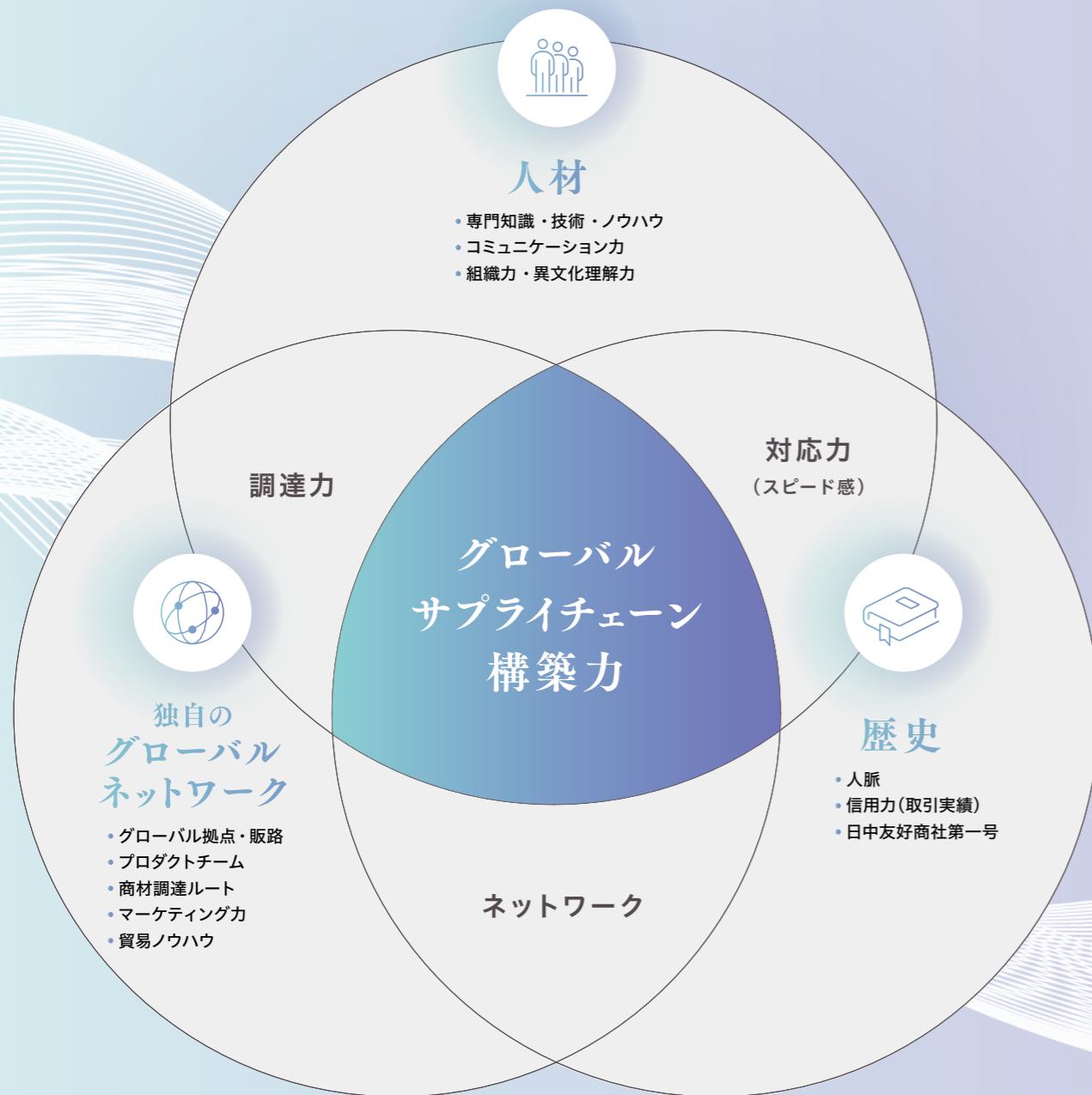
[]は現在は閉鎖または休業中
※ 有価証券報告書ベース



駐在員事務所



創業以来の歴史に培われた 蝶理の強み



Strength 1 Strength 2 Strength 3

独自の グローバル ネットワーク



独自の商材調達ルートと 貿易ノウハウ

第二次世界大戦後、民間貿易が再開された1949年から、蝶理は海外展開を本格的に再スタートさせ、拠点を拡大させていきました。中国やアジアを中心に中東やアフリカ、南米に至るまで、現在、海外35拠点、連結従業員969名を有するグローバルネットワークを構築しています。長年にわたって構築されたこれらのネットワークにおいて、専門性が深化され、蝶理は市場競争力を高めています。また、歴史に培われた貿易ノウハウで海外売上を拡大させており、貿易比率は約70%に上ります。

人材



専門知識を有した人材が、 顧客ニーズにスピード感をも って対応

長期間にわたって同一の分野を担当することで、蝶理の人材は繊維、化学品、機械の各事業において専門的な知識を有しています。この専門知識の幅は広く、商材の品質や製造ノウハウから、サプライヤーの技術力にまで至ります。幅広い専門知識をもとに市場ニーズを洞察し、顧客への提案を行うことが、蝶理の強みの1つです。また、個の力だけではなく、世界各国の拠点との連携や情報共有によって組織として団結し、様々な顧客ニーズに対応しています。

歴史



160年で積み上げられた 取引実績と独自の人脈

創業以来の長い歴史の中で、蝶理は優良な取引先と強固な関係を国内外で構築しています。特に、中国との結びつきは強く、日中国交正常化前の1961年に、日中友好商社第一号に指定されました。さらに2005年には、中国内販権・貿易権を有する現地法人を設立しています。これらの長年の中国との深い結びつきにより、蝶理は中国において強力なサプライチェーンを構築しており、繊維事業では生産・調達・内販の拠点として、また、化学品・機械事業では、第三国への輸出拠点として中国事業を拡大させています。



代表取締役社長
社長執行役員

先瀆 一夫

Top Message

2020年度で築き上げた 「経常利益100億円台常態化」を基盤に、 次世代に向けた成長を続けていきます。

創業160周年を迎えて

1861年に生糸問屋として産声を上げた蝶理は、2021年に、創業160周年を迎えました。1948年に蝶理株式会社が設立されてからは、73年目となります。戦後日本の成長の波に乗りながら拡大を続けた蝶理ですが、1970年代後半からの約28年間、苦難の時代を過ごしました。レジャーや不動産業での多額の損失を計上した結果、事業の徹底した選択と集中を行いました。そうして、今日まで続いているのが、繊維・化学品・機械事業です。この3事業を磨き上げることで、強固な事業基盤を築き上げることができています。奇しくも、2020年度に世界中で拡大した新型コロナウイルス感染症により、その基盤を再認識することとなりました。世界中を巻き込む未曾有の事態となったコロナ禍ですが、これまでに築き上げたグローバルサプライチェーンのもと、蝶理の調達力・販売力が活かされました。そして何よりも、それぞれの分野で専門知識を有する社員、そして、グループメンバーの個の力をベースとした組織力が、今回のコロナ禍への対応を可能としました。

そのため、次世代における成長について、大きな自信を感じています。創業から今日まで、常に時代に対応し、変化を続けてきた蝶理に、これからもご期待いただければと思います。

2020年度の業績概要

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の初年度にあたる2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大により、特に第1四半期において、各事業が大きな打撃を受けました。第2四半期より徐々に本業の収益力が回復しましたが、最終的に2020年度の業績は、売上高2,162億円、経常利益47億円、親会社株主に帰属する当期純利益12億円で、前期比減収減益となりました。この減益の大きな要因は、中国の澄星集団グループに対する売掛債権51億円全額に対し、貸倒引当金繰入額を計上したことにあります。ステークホルダーの皆様には、多大なご心配とご迷惑をおかけし、誠に申し訳ございませんでした。今後、澄星集団グループの再建型破産手続きの動向を注視し、再建計画からの弁済や、取得済の集合物譲渡担保からの回収に全力を挙げていきます。2020年度スタート時は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、売上高2,000億円、経常利益70億円を目指していましたが、この貸倒引当金繰入額を除いた場合の経常利益は97億円と、2019年度を上回っています。そのため、中計で目指す、新たなステージ「経常利益100億円台常態化」の基盤固めを推進することができた年度であったと認識しています。

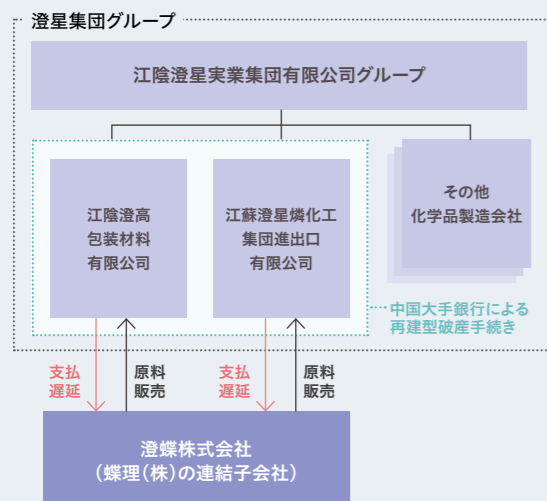
蝶理の全体像

この点、グループ社員の大きな頑張りに感謝しています。会社に出られない、また、出張にも行けない中で、サプライチェーンを切らすことなく調達を続けたこと、特に不足していたマスクや防護服、衛生材などの物資を組織の総合力を活かし、迅速に調達・納品できたことを評価しています。これからも、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とともに、ビジネスチャンスを実実に捉えていきます。

貸倒引当金繰入額の計上について

当社連結子会社の澄蝶株式会社は、中国の化学品製造業者である澄星グループに化学品原料を販売していました。しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、澄星グループの主力事業である石油化学事業が低迷し、2020年4月頃から澄蝶(株)への原料購入代金の支払が遅延しました。当社グループは支払訴訟の提起など、速やかな法的回収手続きを実行し、第1四半期において、売掛債権の回収状況および保全手続きの進行状況等を勘案し、総債権額の50%相当の貸倒引当金繰入額2,474百万円を計上しました。

2021年2月から3月にかけて、中国の大手銀行が澄星グループ2社に対して再建型破産手続きを申立て、2021年4月に第1回債権者集会所が開催されました。破産管財人から資産状況の報告がなされ、各社の財政状態、取得済の集合物譲渡担保の見積価値や再建型破産手続きの進捗などを総合的に勘案し、会計上の処理として売掛債権5,085百万円全額に対し、貸倒引当金繰入額を計上しました(第4四半期に2,708百万円を追加)。



「Chori Innovation Plan 2022」の進捗

繊維事業においては、衣料品などを扱う川下分野が、新型コロナウイルス感染症の影響を顕著に受けました。しかし、カーシートや衛生材などの非衣料商材については、順調に回復したことに加え、繊維として一本部制に変更したことが、功を奏しました。繊維事業を1つの大きな屋根の下に置いたことで、本部でコロナ禍の危機を共有し、打撃を受けた部分について、繊維事業全体でリカバーすることができました。

また、繊維総合力の強化としては、2021年6月に、株式会社スミテックス・インターナショナルを子会社化しました。同社は、原料分野では天然繊維に強みを持ち、アパレルのあらゆるカテゴリーの顧客にOEM提供をしていますが、蝶理とはその顧客層が重複していません。そのため、出口戦略といった観点で、蝶理とのシナジーが見込まれます。また、同社はベトナムに工場を有するため、生産の多様性の幅が広がることも想定されます。中長期の成長を見据え、このシナジーが具体的に花開くことを期待しています。

化学品事業についても、第1四半期は様々な商材の原価が下がり、影響を大きく受けました。特に、有機化学品や電子材料分野の市況が低迷しましたが、2020年度下期にはこれらも回復してきています。また、医薬品の中間体や食品添加物といった高機能商材の分野についても、2020年度よりも2021年度は、市況が良くなると見込んでいます。一方で、化学品事業における事業投資は、コロナ禍でなかなか進められない状態にあります。そのため、コロナ禍以前より参画していた、チリのリチウム化合物製造プロジェクトをしっかりとフォローしていくとともに、今後、環境や5G関連などの成長分野の事業投資のチャンスをしっかりと捉えていきます。

機械事業では、販売市場である中南米やヨーロッパ、アフリカにおいてロックダウンが実施され、2020年度上期は、営業ができない状況が続きました。しかし、世界的な自動車市場の回復を受け、結果的には、中計最終年度である2022年度の計画数値を上回る経常利益となりました。2021年度も、2020年度を上回るような滑り出しができています。

2020年度上期は、新型コロナウイルス感染症の影響を



3事業とも受けたものの、現在、それぞれ回復基調にありますので、決して悲観的になっていません。中計最終年度にあたる2022年度目標、経常利益110億円(繊維事業52億円、化学品事業53億円、機械事業5億円)を達成するため、各事業で着実に歩みを進めています。

新常態を見据えた今後の舵取り

Withコロナ・Afterコロナと言われる時代において、消費行動の変化が起こると見込まれていますが、それは一過性の事象であると考えています。しかし、今回コロナ禍で炙り出された弱い部分、数年先に来ると予測していた問題、これらへの様々な対処が世の中の変化のスピードを加速させるはずで、特にその中でも意識しているのが、今回大きくクローズアップされた、日本の官民のデジタル化の遅れです。当社も数年前から問題意識を持って取り組んでいましたが、大きな課題であると認識しています。中計の大きな目標として、当社は「経常利益100億円台常態化」を掲げていますが、これを達成し、さらに事業を拡大させていくためには、さらなるデジタル化による業務改革が必要で、その先のDXに繋げていかなければなりません。次期中計に向けてデジタル化を促進させ、企業成長のためのインフラ整備を進めていきたいと考えています。

このデジタル化により、非財務指標の定量化も進めていく必要があると感じています。蝶理では、再生ポリエステル系ECO BLUE®や、環境に配慮した新製法を採用した、チリのリチウム化合物製造プロジェクトへの参画、また、プラントベースミート(植物由来の代替肉)の取り扱いを行っています。これらの社会貢献事業を継続して行っただけでなく、

非財務指標として、CO₂の排出量削減など、社会効果を見える化することも、今後の課題として捉えています。

一方で、商社としての在り方は、今後も大きくは変わらないと感じています。政府や自治体の要請に合わせた、在宅勤務の実施や、基本的な感染拡大予防策は今後も講じていきますが、商社である以上、やはりFace to Faceでのやり取りが重要となる面があります。新規顧客とのやり取りや、新人社員が現場でしか学べない対応力などは従来通り重視される面です。これらの、現場が重要となる面を今後も大切にしつつ、多様な働き方の実現として、時差出勤や在宅勤務、WEBの活用などに柔軟に対応していきます。

ステークホルダーの皆様へ

2020年度は、中国の澄星グループに関する債権問題について、皆様に多大なご心配とご迷惑をおかけしてしまったことを、改めてお詫び申し上げます。しかし、中計達成のために、蝶理がこれまで積み上げてきた経営基盤・収益力については、着実に成長していることを実感しています。2021年度は中計の2年目となりますが、当社が積み上げてきたこの成長の証を、しっかりとお見せすることができると思っています。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

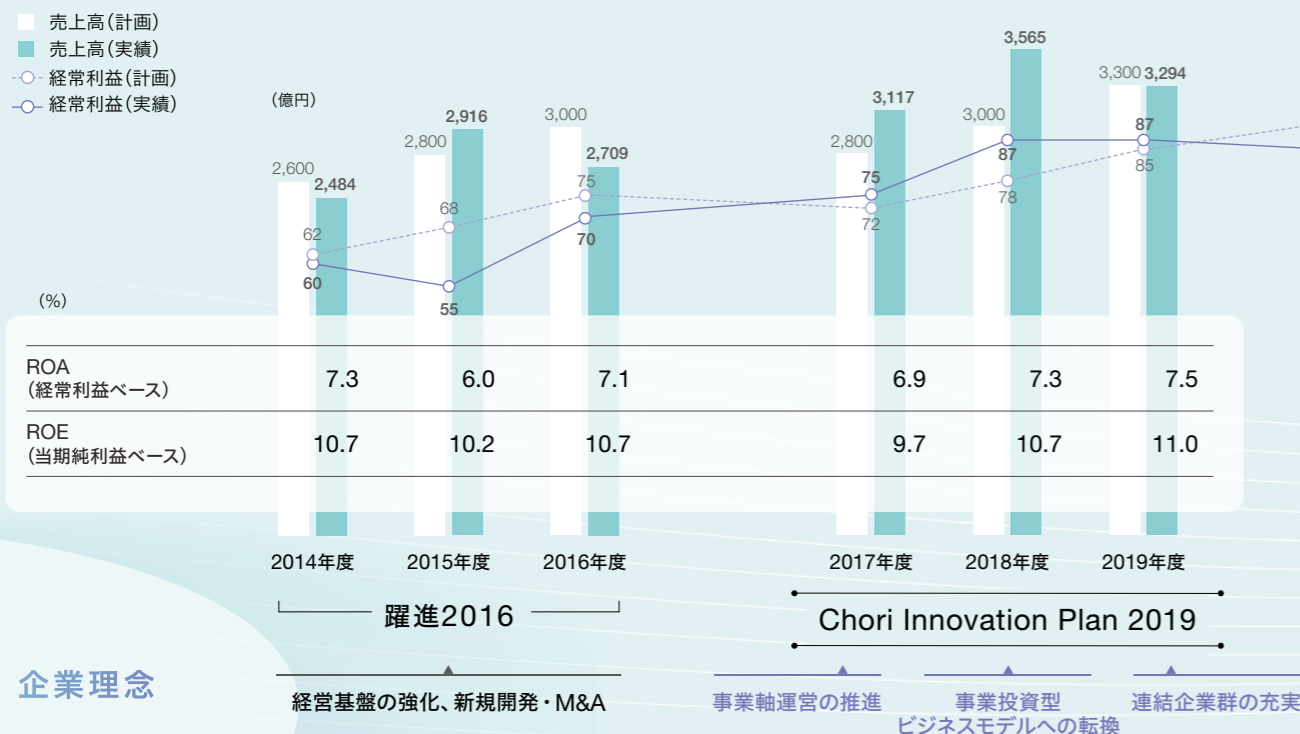
先濱一夫

蝶理の全体像

中期経営計画

「Chori Innovation Plan 2022」

2020年度～2022年度を対象期間とする中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」では、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」の施策を一層徹底します。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ています。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。



企業理念

「躍進2016」では、2016年度中の円高の影響を受け、貿易取扱高が減少し、計画未達となりました。しかし、総合的には、ミヤコ化学(株)の子会社化などの大型M&Aの実行が功を奏しました。

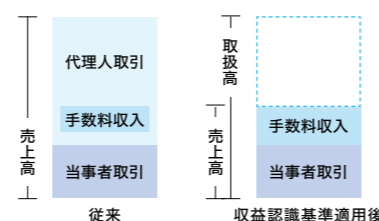
前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2019」では、(株)アサダユウや、(株)小桜商会の子会社化などにより、連結経営基盤強化の基礎固めが進みました。これにより、2018年度には経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益ともに過去最高益を更新し、中期経営計画の計数目標を1年前倒しで達成しました。

2020年度にスタートした「Chori Innovation Plan 2022」では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大や収益認識会計基準等を適用した影響により、売上高が前期比34.3%の減収のスタートとなりました。また、中国の澄星集団グループに

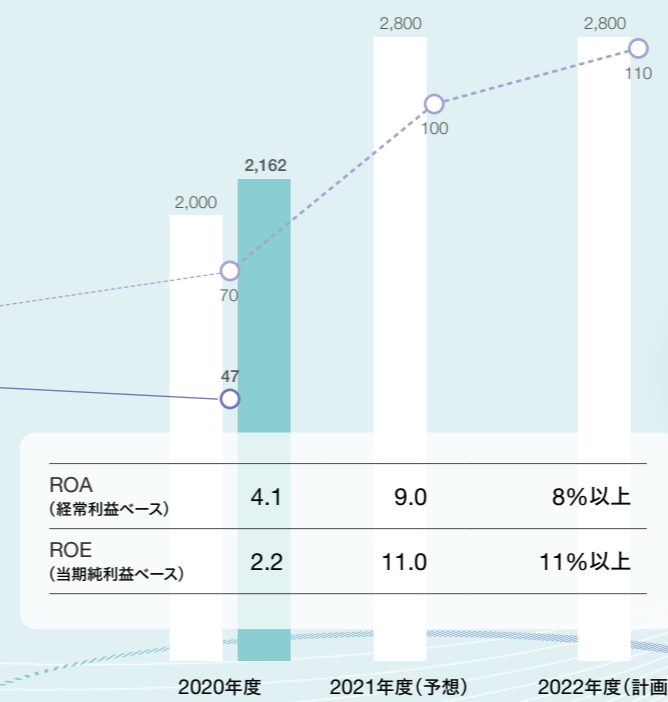
対する売掛債権51億円全額に対し、貸倒引当金繰入額を計上したため、経常利益は47億円(前期比46.4%の減益)となりました。ROA(経常利益ベース)およびROE(親会社株主に帰属する当期純利益ベース)は一時的に低下しましたが、一過性の損失を除けば、経常利益は97億円となります。(株)スミテックス・インターナショナルの連結結合などにより、最終年度となる2022年度には、経常利益110億円を目指します。

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。



「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



COVID-19への対処

激変する事業環境への即応～守りの徹底～

AFTER COVID-19
新常態へ

Chori Innovation Plan 2022

新たなステージ

「経常利益100億円台常態化」への基礎固め

コーポレート・ガバナンスの充実
CHOI活(全社活動)の継続

定量目標

項目	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)等を適用しています。

外部環境認識(2020年度)

激変する社会・経済環境へ即応するために、リスク管理をはじめとした「守り」の施策を一層徹底するとともに、ビジネスチャンスを実に捉えていきます。

	プラス要因	マイナス要因
繊維事業	・自動車生産回復に伴うカーシート需要増 ・衛生材の需要堅調 ・健康志向の高まりを受けスポーツ衣料需要増加	・外出自粛に伴い、アパレル衣料品の需要減退
化学品事業	・医薬などの中間体の需要堅調 ・自動車生産回復に伴う車輪関連材料の需要増加	・外出や店舗営業の自粛に伴い、化粧品・食品添加物の需要減退
機械事業	・欧州・中南米・アフリカ向けの車輛市場の回復	・船舶状況の逼迫、コンテナ運賃の高騰

蝶理の全体像

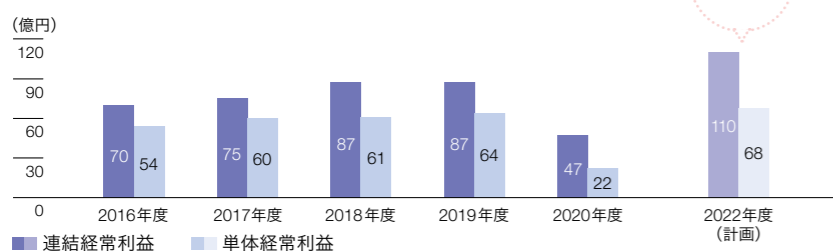
Chori Innovation Plan 2022 基本戦略

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。

1 連結経営基盤強化

連結経営の基盤強化として、経常利益連単倍率を拡大させ、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。

経常利益連単倍率の拡大



- 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

2 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。

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

- 事業投資・新規開発
- M&A

TOPIC

株式会社スミテックス・インターナショナルの株式取得

2021年6月、(株)スミテックス・インターナショナルの全株式を住友商事(株)より取得し、100%子会社化しました。同社は、繊維原料事業(綿)の取り扱いを祖業とし、アパレルのあらゆるカテゴリーの顧客にOEM提供を行う繊維専門商社です。日本国内・アジア諸国各地に生産拠点を保有しグローバルに展開している同社とのシナジー効果を見込んでいます。

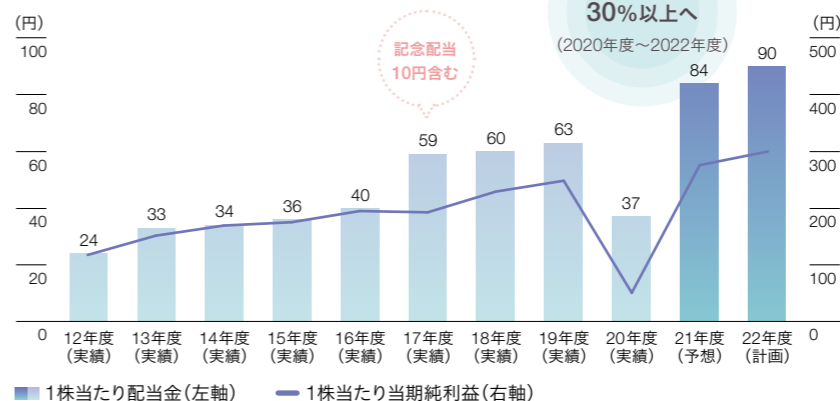
(株)スミテックス・インターナショナルの会社概要

代表者	代表取締役 社長執行役員 高丸 雅弘
所在地	東京都千代田区神田錦町3-26
資本金	830百万円
設立	1987年3月(創業1898年)
事業内容	繊維関連商品(衣料品、繊維原料等)の製造、販売
従業員	232名(2021年4月1日現在)
海外拠点	中国(上海・青島)、香港、ベトナム(ホーチミン)
ホームページ	http://www.stx.co.jp/

3 コーポレート・ガバナンス

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ています。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、業績連動型配当の配当性向は30%以上を定めています。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。

配当推移



- 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)

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) 先演委員 (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・
執行役員報酬
個別報酬

親会社グループ
との取引などの
評価

4 コンプライアンス



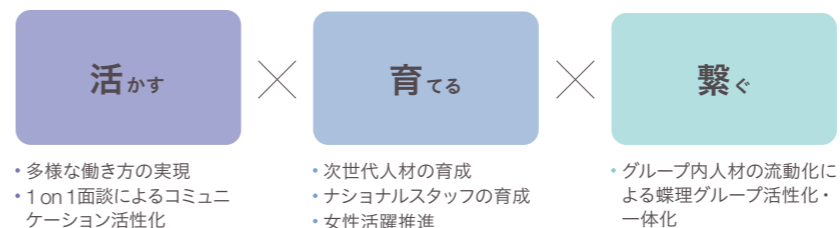
企業倫理の向上や法令違反の撲滅を行うとともに、連結子会社への各種監査機能の強化を図ることで、コンプライアンスを徹底します。グローバルにビジネスを展開する中において、日本および諸外国の法令、規則、慣行などに従い、社内研修や法令遵守ハンドブックを通じて周知・徹底を図り、法令違反の発生防止に努めていきます。

- 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

5 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



- 次世代人材育成
- 健康経営の推進 (P.44参照)

蝶理の全体像

財務戦略



盤石なものとなった自己資本をもとに、
新たなステージへの挑戦を
続けていきます。

取締役 専務執行役員

藪 茂正

2020年度の業績概況と評価

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」は、もともと2020年4月末の発表を予定していましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、それらも踏まえた数値目標を5月末に発表しました。結果として、2020年度の業績は、コロナ禍の影響を受けつつも各事業で健闘し、計画数値に近いところまで到達しました。売上高は、前期比で減収となりましたが、第3四半期より回復しています。また、中国の澄星集団グループに対する売掛債権51億円全額に対し、貸倒引当金繰入額を計上

したことを受け、ROA(経常利益ベース)およびROE(当期純利益ベース)は一時的に低下しましたが、本業の事業収益は、経費削減効果もあり、第2四半期より増益基調となりました。

そのため、中計の大きなテーマとして掲げている、新たなステージ「経常利益100億円台常态化」の基盤固めについては順調に進捗し、経常利益100億円台が実際に手の届く目標となっていると評価しています。

四半期業績推移

	2019年度					2020年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	年度累計	1Q	2Q	3Q	4Q	年度累計
売上高	832	812	851	799	3,294	490	532	552	589	2,162
収益認識基準適用後*	621	631	617	616	2,485	490	532	552	589	2,162
営業利益または損失	23	23	21	15	82	-9	25	24	-3	37
経常利益または損失	24	25	23	15	87	-7	25	25	3	47
除く、貸倒引当金繰入額						18	25	25	29	97
親会社株主に帰属する当期純利益または損失	16	16	15	14	61	-12	14	16	-6	12

※ 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)等を適用しています。

成長投資方針

基本的な事業投資方針としては、徹底的なマーケティングとリスク管理、また、リターンを軸としています。リスクを抑えながら、蝶理の財務にどのような影響を与えるのか、という安全性をベースに、事業投資を決定しています。これは、2000年以前に本業以外で多額の損失を計上した経験によるもので、マーケティングを重視しながら、繊維・化学品・機械という当社の事業領域の周辺部での投資を原則としています。具体的には、

代表取締役社長を委員長とする事業投資委員会や、経営政策本部長を委員長とするM&A推進委員会にて、重要な投資・M&Aの事業性、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。

中計の基本戦略の1つである「次世代型ビジネスモデル創出」の“成長分野・成長地域への積極投資”については、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、現在、案件を創造中です。

新規の開発は、Face to Faceでのやり取りが必須となる面があるため、現状はコロナ禍で一時停滞しています。しかし、往來の制限が緩和された後、これを再び加速させるべく、5Gや環境、衛生分野などの成長分野や、ASEANやアフリカなどの

成長地域での投資チャンスを逃さずに引き続き検討していきます。加えて、チリのリチウム化合物製造プロジェクトや、再生ポリエステル系ECO BLUE®といった、進行中のプロジェクトをしっかりと継続・拡大させていきます。

当社の財務状況

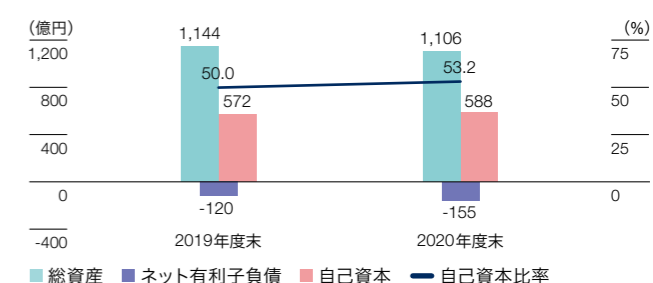
財務基盤としては、貸倒引当金繰入処理後も自己資本比率は53.2%と、高水準を維持しています。2003年度からの新生経営計画は自己資本比率が1%台、有利子負債が1,200億円という、いわばどん底の状態から蝶理の再建がスタートしましたが、そこから自己資本比率50%以上を維持できる状態が現在まで続いています。そのため、資金面については、かつてと異なり、コロナ禍でも大きな課題とはなっていません。投資に関しては、この財務健全性を維持する範囲で行って

きます。蝶理は苦しい時代が長く続いた企業であるため、ROEを単に引き上げるのではなく、まずは自己資本を堅固なものにし、企業経営を継続させ、企業価値を高めていくことがステークホルダーの皆様に対する還元の一つであると考えています。

キャッシュ・フローについては、商社という形態上、売上高の増減や、取引構成形態の変更によって動きやすいという特性があります。しかしながら、フリー・キャッシュ・フローは、利益

の積み上げが根底にあるため、プラスを維持するという基本方針のもと、事業を展開しています。

財務健全性



収益性・資本効率

	2019年度末	2020年度末	増減
ROA(経常利益ベース)	7.5%	4.1%	-3.3%
ROA(当期純利益ベース)	5.2%	1.1%	-4.1%
ROE(当期純利益ベース)	11.0%	2.2%	-8.8%

株主還元

配当については、成長戦略への投資資金の確保に留意しつつ、機動的な利益還元をすること、また、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実施することを、基本方針としています。加えて、2020年度より、配当性向を25%以上から30%以上へ引き上げています。

2020年度の期末配当は、貸倒引当金繰入額を計上しましたが、足もとの業績動向並びに、堅固な財務内容を総合的に判断し、2021年2月8日公表通りの23円(年間37円)を実施しました。2020年度は減配とはなりませんが、今後、中計の諸施策を着実に推進し、2021年度は、年間84円を予定しています(P.16参照)。

新常態を見据えて

本業の利益を表す数値として、当社は経常利益をKPIの1つとしています。加えて、事業に不要な資産は持たないことを原則とし、ROA(経常利益ベース)を重視しています。これらは、Withコロナ・Afterコロナにおいても変わらない、重要指標です。

一方で、リスクとしては、与信管理や法務リスクに加え、レピュテーションに関わるサプライチェーンの人権問題や、コンプライアンスなどを注視し、守りとしてリスクマネジメントを徹底していきます。

2020年度を振り返り、当社が従来掲げていた「経常利益100億円台常态化」を、実現可能な目標として臨むことができるようになったと、実感しています。また、当社の長い歴史の中での教訓を活かし、財務の健全性も引き上げ、自己資本は一定水準を

2020年度も維持しています。この盤石な自己資本を背景に、あらゆることに挑戦できる体制が整っていますので、これからの蝶理のさらなるステージアップにご期待いただければと思います。

中期経営計画目標数値

	2020年度実績	2021年度予想	2022年度計画
売上高	2,162	2,800	2,800
経常利益	47	100	110
親会社株主に帰属する当期純利益	12	68	73
ROA(経常利益ベース)	4.1%	9.0%	8%以上
ROE(当期純利益ベース)	2.2%	11.0%	11%以上

特集：蝶理のサステナビリティ事業

自然由来の天然色素で染めたエシカル製品を届けたい

ナチュラルダイ®

Natural Dye

サステナブルな社会の実現にも繋がる、
蝶理のナチュラルダイ®の取り組みをご紹介します。



繊維第二事業部
アパレル部 部長
前川 達哉

ナチュラルダイ®とは

化学染料を使用する一般的な染色に対し、草木染めはその名の通り、草木などの天然色素を染料として染め上げます。草木染め自体は古来より存在しますが、汗や光に弱く、洗濯すると色落ちするという課題がありました。ナチュラルダイ®は、これらの課題を改良した環境配慮型アパレル製品です。蝶理は、草木染めを専門とする(株)シオンテックとの協業により、このナチュラルダイ®に15年以上取り組んできました。

ナチュラルダイ®は、化学染色と比べて環境負荷が少ないことに加え、草花だけでなく、コーヒーの搾りかすなどの食品残渣を染料として染色することも可能であるため、環境に優しいアパレル製品として、昨今注目を集めています。





01

ナチュラルダイ®の 起源と特徴

ナチュラルダイ®の誕生のきっかけは、15年以上前に遡ります。当時はサステナビリティという言葉すら定着していなかった時代ですが、環境への配慮やエコという意味合いで、時代に先駆けてこの草木染めのプロジェクトがスタートしました。

草木染めは、化学染色と比べて太陽の光に弱く、色褪せしやすかったり、洗濯で色落ちしやすいため、量産しにくいという課題がありました。しかし、ナチュラルダイ®は、草木などの天然色素を用いながらも、一定の堅牢度を保つことに成功しました。本来、天然色素は、繊維への付着が難しいですが、独自開発された特殊な糊を使用することで、天然色素の安定定着を可能としたのです。この独自開発された染色法により、天然繊維だけでなく、化学繊維にも天然色素を用いた染色を行うことができます。

化学染料は粒子が細かいため、生地

にムラなく平均的に付着しますが、草木からとれる天然染料の粒子は、化学染料の粒子よりも大きい特徴があります。そのため、ナチュラルダイ®の生地は光を乱反射し、平坦な生地でも、色に深みを生み出すことが可能です。つまり、化学染料では表現できない色の表現ができるのです。

また、表現できる色数の多さも、ナチュラルダイ®の特徴の1つです。協業する研究所内には、約2,300種類の染めの原料がありますが、その植物1つ1つの中に、約200個の色素が混じっています。一見して緑に見える色でも、実は複雑に色素が混ざり合って、緑に見えています。そのため、暖かい色合いや、複雑な色の表現がナチュラルダイ®には可能です。また、世の中にある様々な物質、例えば、鉱石などの色素も染料に用いることも可能です。

02

環境や人への優しさ

化学染料を用いた染色法は、染色の際に発生する廃液中に多くの人工物が含まれており、環境汚染が問題視されています。一方で、ナチュラルダイ®は、色素となる植物の成分が繊維にしっかり吸着するため、染色後の廃液に、ほとんど成分が残りません。そのため、廃液による水質汚染や土壌汚染が少なく済みます。さらに、植物には様々な薬用効果があるため、その植物を染料として用いるナチュラルダイ®の製品にも、同様の効果があると言われています。例えば、バラを染料として用いた製品には、鎮静効果、安眠効果、美肌効果が期待されます。

加えて、野菜の廃材など、所謂フードロスの食材を用いた染色も可能で、現在、地産地消という観点からも、注目を集めています。その土地の名産である日本酒の酒粕や、その土地で生産されたワインの搾りかすなど、廃棄されてきたものを使用して染色し、服に生まれ変わるという、循環型の地産地消です。

また、コロナ禍で様々なイベントが中止となったことにより、飾られる予定であった花の廃棄が昨今問題となっておりますが、枯れてしまった花を染料にする取り組みは、ナチュラルダイ®で昔から行っていました。服を染めるために何かを新しく購入したり、プランテーション

したりしないため、ナチュラルダイ®は環境負荷の低減にも寄与しています。



03

ナチュラルダイ®の 採用の拡大

ナチュラルダイ®自体の歴史は15年以上となりますが、この3、4年でご依頼いただく案件が増えている実感があります。どの業界でも、持続可能性や地球環境への配慮が重視される時代となり、繊維業界においてもそれは同様です。

株式会社丸井グループでも、人や地球環境に配慮したエシカルファッ

ションとして、ナチュラルダイ®を採用していただいています。繊維業界の生産サイクルは、各シーズンの商品を半年がかりで構成していく時間軸であり、ナチュラルダイ®についても、約半年で商品の企画・構成を行っています。

ナチュラルダイ®の採用数は増加傾向にありますが、染工場や加工場は、国内のものに限定して、商品を生産しています。なぜなら、世界でも評価される日本の技術力を活かしたいとい

う想いと、日本の産業の手助けをしたいという想いを、ナチュラルダイ®が生まれた当初から大切にしているからです。このように、限られたマンパワーで生産を行っているため、昨今の需要の拡大に対し、生産までのリードタイムが多少伸びている現状があります。しかし逆に言えば、それだけナチュラルダイ®のニーズが高まり、商品に対して評価していただいている結果だと認識しています。

04

今後に向けて

ナチュラルダイ®は、国内だけでなく、サステナブルへの意識が高い欧米でも注目されている商材です。新型コロナウイルス感染症の拡大以前に、イタリアで開催された展示会に3回程、ナチュラルダイ®を出展しました。セーターの産地である新潟県の企業と協業したり、和紙の繊維でナチュラルダイ®を展開したりと、日本の高い技術力に加え、日本らしさといった独自性が、海外でも非常に高く評価をいただいています。

また、蝶理では、白度の高いウズベキスタンの綿糸MILLENNIUM ORGANIC®や、MEDITERRANEAN GIZA™などの天然繊維を取り扱っているため、これらとナチュラルダイ®との掛け合わせも、現在行っています。このような天然繊維は、色の深みが出やすいことに加え、環境に

優しいというナチュラルダイ®のコンセプトとも相性が良いです。このように、ナチュラルダイ®のコンセプトに適した商材との掛け合わせを、今後も展開できればと思います。

一方で、ナチュラルダイ®自体が、もともと拡販に適したスキームでなく、限られた日本内の加工場、限られた人材の中で取り組んでいる事業です。そのため、利益のために事業を拡大していくというよりは、環境に優しいものを作りたい、日本の産業の手助けをしたい、といった理念に共感していただけるお客様と、今後、取り組みを推進していければと考えています。

スーツにしても、パターンオーダーやカスタムオーダーといった、1人1人に合ったサイズで物を作る流れが

主流化しているように、これからは、量よりも質が重視される時代だと感じています。そのため、コンセプトを大切に、かつ、差別化された商品であるナチュラルダイ®は今後も必要とされるでしょうし、蝶理としてその取り扱いを行っていることは非常に意義深いことです。これからのナチュラルダイ®に、ご期待いただければと思います。



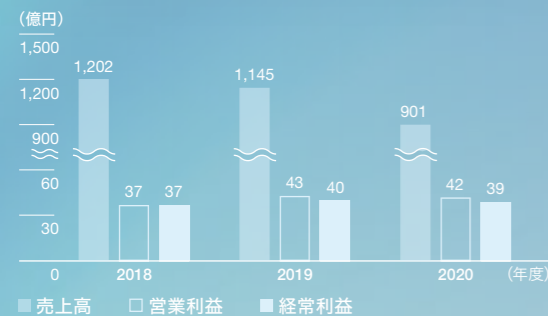
事業別概況と戦略

Fibers, Textiles, and
Garments Business

繊維事業

厳しい環境下、衛生材などの海外事業が底堅く推移しましたが、国内市場は衣料品分野を中心に新型コロナウイルス感染症の影響を受け、店舗閉鎖による販売機会の喪失や消費マインドの低迷などにより、売上高は901億円(前期は1,145億円)、経常利益は39億円(前期比3.8%減)となりました。

なお、収益認識会計基準等の適用による減収影響は58億円となります。

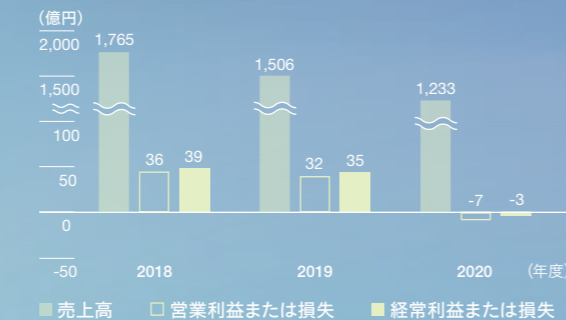


Chemicals Business

化学品事業

年度後半には回復が見られましたが前半の新型コロナウイルス感染症の拡大による有機化学品分野および電子材料分野の市況低迷などを補えず、売上高は1,233億円(前期は1,506億円)となりました。利益面につきましては、澄星グループに対する貸倒引当金繰入額51億円を販売費及び一般管理費に計上した影響により、3億円の経常損失(前期は35億円の経常利益)となりました。

なお、収益認識会計基準等の適用による減収影響は28億円となります。

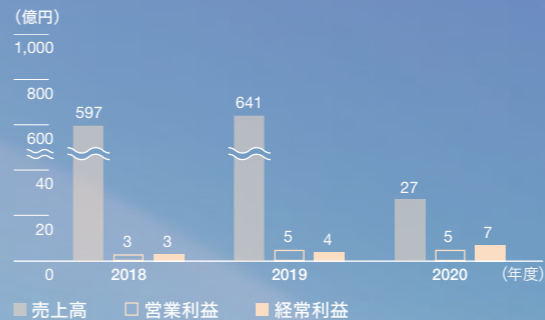


Machinery Business

機械事業

収益認識会計基準等の適用による減収影響を主因として、売上高は27億円(前期は641億円)となりました。経常利益は採算改善などにより、7億円(前期比69.0%増)となりました。

なお、収益認識会計基準等の適用による減収影響は331億円となります。



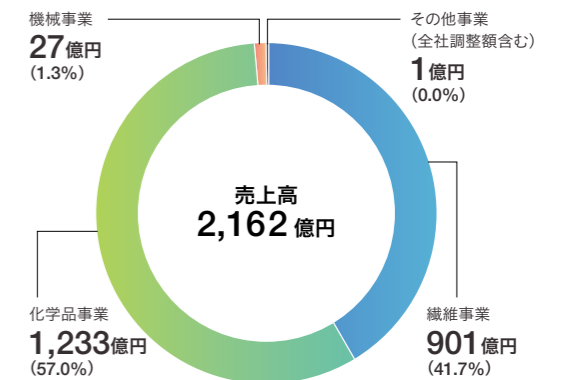
Overview

概要図

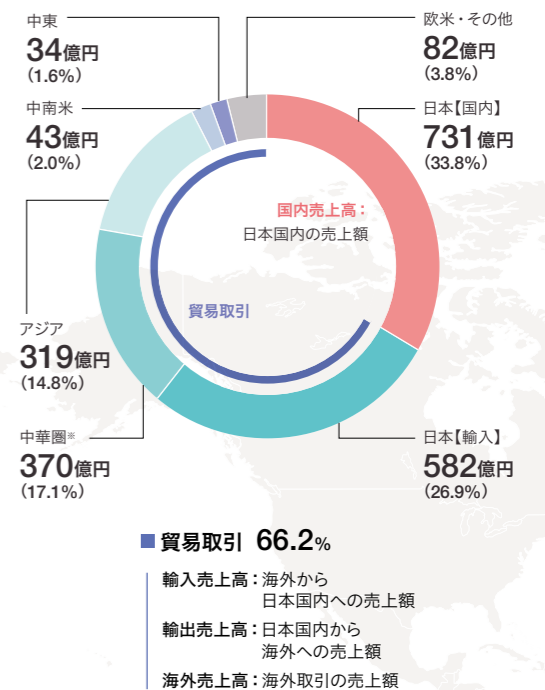
2021年3月31日現在

	【主要な関係会社】	【主たる事業】
蝶理(株)	繊維10社 (株)アサダグウ 蝶理MODA(株)	自動車内装資材・梱包資材販売 ファッションパレルの企画
	化学品9社 (株)ミヤコ化学(株) (株)小桜商会 蝶理GLEX(株)	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 潤滑油添加剤などの各種化学製品の販売 化学品・建材・工業品などの輸入販売
	機械1社 蝶理マシナリー(株)	輸送機器などの販売
	その他2社 (株)ビジネスアンカー	事務処理受託業
現地法人20社	蝶理アメリカ 蝶理(中国)商業有限公司 タイ蝶理	各種商品の米国内販売、輸出入および海外取引 各種商品の中国国内販売、輸出入および海外取引 各種商品のタイ国内販売、輸出入および海外取引

2020年度 事業別売上高



2020年度 地域別売上高



* 中華圏: 中国、台湾、香港を含む

繊維事業

Fibers, Textiles, and Garments Business



繊維事業の一体化のため、2020年度より三本部制を一本部制に変更し、「繊維本部」を設置しています。これにより、本部ごとの垣根がなくなり、各々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、一本部制にしたことで、ワンストップでの事業展開が可能となり、横断プロジェクトやノウハウの共有による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。

Chori Innovation Plan 2022

達成に向けて

“ 繊維総合力で
ニーズの変化に対応しながら、
成長を続けていきます。 ”

常務執行役員
繊維本部長
吉田 裕志



2020年度の概況と繊維事業の市況

2020年度の繊維事業の売上高は、前期比約2割減の901億円となりましたが、経常利益は39億円と、コロナ禍において、過去最高益に近い数値となりました。これは、経費削減の効果もありますが、繊維本部を一本部制にした効果の現れだと感じています。一本部制への移行により、コロナ禍の危機を繊維全体で共有し、マスクや防護服などのニーズにいち早く対応することができました。結果として、2020年度上期におけるアパレルなどの川下分野の低迷を、繊維総合力で乗り切ることができました。

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、消費者の生活様式は変化したものの、生活に必要な衣食住の需要は大きく変わらないと考えています。実際、おうち時間を快適に過ごすのに適した、高伸縮機能糸TEXBRID®や、埃ふきワイパーなどは需要が伸びました。

日本のアパレル市場は、現在約9兆円とされ、2030年にはこれが7兆円に縮小する*と、従来言われていました。しかし、コロナ禍での変化を受け、市場の縮小はおそらく2025年に前倒しされると見込んでいます。しかし、悲観的にはなっていません。世界のアパレル市場は、人口増加などの影響により、年平均5%の成長が見込まれている*からです。そのため、コロナ禍で一時的に縮小したお出かけ着に関しても、今後需要が回復・拡大していくと考えています。

※ 福田 稔『2030年アパレルの未来 日本企業が半分になる日』(東洋経済新報社、2019年)

	2019年度	2020年度	増減額	増減率
売上高	1,145	901	-244	-21.3%
収益認識基準適用後*	1,064	901	-163	-15.3%
経常利益(セグメント利益)	40	39	-2	-3.8%

※ 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)等を適用しています。

繊維事業SWOT

強み - Strength

- 糸・生地・製品における、半工・半商のビジネスモデル
- 世界有数の繊維産地である北陸地域における顧客基盤
- 専門知識を有する、国内外の人材
- 中国・タイ・ベトナムなどの生産拠点を活かした、製造～物流一貫型OEM事業展開
- グローバルネットワークを活かした、顧客ニーズへの即応力

弱み - Weakness

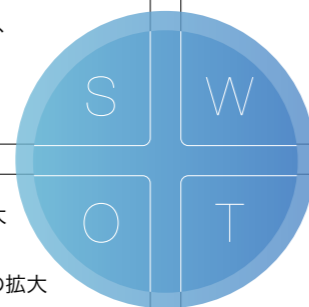
- 川下分野におけるグローバル化の出遅れ
- デジタル化への対応
- 守りのビジネスを展開した事業分野の弱体化

機会 - Opportunity

- 自動車市場の回復に伴う、カーシート需要の拡大
- 衛生材需要の拡大
- 健康志向の高まりによる、スポーツ衣料の需要の拡大
- 世界人口増加に伴う、繊維製品市場の拡大

脅威 - Threat

- 米中対立による中国製品の不買運動
- 新興国におけるクーデターや生産供給体制の停止



事業別概況と戦略

Chori Innovation Plan 2022 達成に向けて

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の基本戦略と進捗

繊維事業の中計基本戦略

- ① 繊維総合力の強化
- ② グローバルSCM(サプライチェーンマネジメント)の拡充
- 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

「①繊維総合力の強化」としては、繊維事業を一本部制に組織変更したことに加え、2021年6月に、繊維専門商社である(株)スミテックス・インターナショナルを子会社化したことが挙げられます。この子会社化により、出口戦略の強化というシナジーを期待しています。同社は、SPA型のロードサイトやロープライスゾーンなど、蝶理になかった多くの商権を持っていることに加え、2大繊維原料の1つである綿糸の国内大手サプライヤーです。そのため、合繊に強みを持つ蝶理とのかけ合わせにより、取り扱い商材と、その販売先となる出口の幅の広がりを見込んでいます。

「②グローバルSCMの拡充」として、ASEAN地域における取り扱いの拡大を推進しています。蝶理が歴史的に繋がりを持つ中国だけに依存することなく、ASEAN地域でのプロジェクトも強化することで、米中対立といった地政学的リスクに備えます。現在、ベトナムなどのASEAN諸国は、中国に代わる繊維製品の生産拠点として各国が注目しているため、加工賃などが上昇傾向にあります。しかし、蝶理はグループ内にベトナム自社工場を有しているため、この上昇費用を抑えることができます。中国に代わるサプライチェーンの基盤として、今後もASEAN地域に注力していきます。

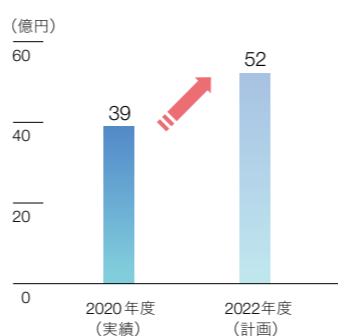
「③蝶理オリジナル商材のグローバル提案とマーケティング力の強化」については、再生ポリエステル系ECO BLUE®や、高伸縮機能系TEXBRID®などオリジナル商材の拡充を推進しています。従来、ECO BLUE®は、廃ペットボトルのリサイクル(First)をメインに取り扱っていましたが、糸や生地くずの再利用(Loop)、回収した漁網(Ocean)や廃棄トウモロコシを原料としたナイロン糸(Earth)の展開を新たに開始しています。また、TEXBRID®の伸縮性を活かしつつ、白衣などのワーキングウェア・ユニフォーム素材に活用させた、より耐久性の高い素材の展開も開始しています。

2022年度目標達成に向けて

2022年度の経常利益計画52億円対し、2020年度は、75%の進捗率となっています。2022年度目標は、意欲的な数値目標ではありますが、2020年度のコロナ禍において、新たなニーズに対応した様々なプロジェクトチームを立ち上げています。今後、これらを着実に実行させることで、この目標数値を達成できると考えています。

私の好きな言葉に、「進取と不易」があります。進取としては、外部環境の変化をしっかりと捉えてそれに対応しつつ、不易としては、従来蝶理が行っていた事業における、コロナ禍での停滞をしっかりと立ち上げ、2022年度に向かって進んでいきます。

繊維事業 経常利益



サステナビリティの実現に向けた取り組み

取り組み



再生ポリエステル系 ECO BLUE®

白度の高い糸の安定供給体制を確立

昨今のプラスチックごみ問題の解決に寄与するため、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。蝶理では以前から、再生ポリエステル系 ECO BLUE®を展開していましたが、2019年より、ウツミリサイクルシステムズ(株)との共同事業を開始しました。同社は、繊維用リサイクルペレットの製造で国内最大規模の会社であり、この共同事業により、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。

当社設備では、1年間に約10億本のペットボトルをリサイクルすることが可能です。また、製造時には、バージン糸と比べてCO₂の排出量を削減できるため、Global Recycled Standardの認証基準も取得しています。今後は、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を組み込むなど、トレーサビリティ確保のさらなる強化を図ります。



ECO BLUE®のさらなる拡大

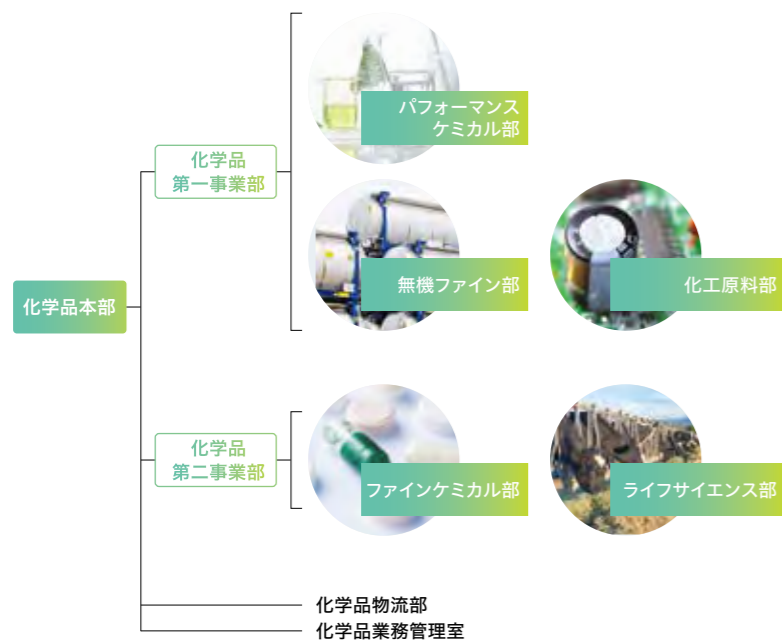
上記の廃ペットボトルから作るリサイクル素材を「First」とし、ECO BLUE®は現在、「Loop」「Ocean」「Earth」の4つの取り組みへと拡大しています。

「Loop」では、糸くずや生機糸、回収衣料などの廃繊維を原料に、自動車向けの吸音材や衣料に生まれ変わらせる、リユース・リサイクルを行っています。蝶理と歴史的に結びつきがある北陸産地から開始し、この取り組みを拡大させていく計画です。「Ocean」では、廃漁網を原料とした、マテリアル・ケミカルリサイクルのナイロン糸を展開しています。原料の漁網が明確であり、Post-consumer型のリサイクルを実現している点が特徴です。「Earth」では、廃棄トウモロコシなどのバイオベース原料を用いて、高品質なナイロン糸を生成します。

ECO BLUE®の取り扱い幅の拡大により、今後も価値ある資源を循環させ、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

化学品事業

Chemicals Business



1956年に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。中国国内での調達・販売だけでなく、中東やロシアなどへの輸出・仲介取引を行うなど、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います。

環境分野、電子・電池材料分野、5G関連分野などの取り扱い商材も多く、顧客の要望に幅広く対応しています。

化学品事業SWOT

強み - Strength

- 中国を基盤とするグローバルネットワーク
- 高性能商材の幅広いラインナップ
- 優良な関連子会社とのシナジー
- マーケットインによる商品開発力・商品供給力

弱み - Weakness

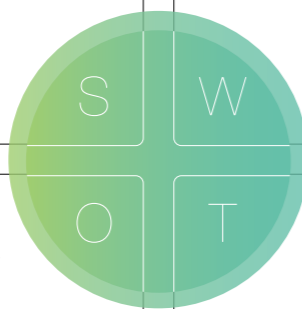
- グローバル大手と比較した際の、B to B市場における知名度不足と事業規模の小ささ
- 新規事業の収益貢献化までの時間軸の長さ

機会 - Opportunity

- 車輪関連材料の需要の拡大
- サステナビリティ分野における商材の需要の拡大

脅威 - Threat

- 米中の貿易摩擦や、中国製品の不買運動
- 新興国の工場停止や供給ルートの寸断
- 市況低迷に伴う、需要供給バランスの崩れ
- 景気後退による、営業先の製品切替志向の低下



Chori Innovation Plan 2022

達成に向けて

“ サステナビリティ関連事業も推進しながら、中計目標の達成を目指します。 ”

常務執行役員
化学品本部長
寺谷 義宏



2020年度の概況と化学品事業の市況

中計初年度となる2020年度の上期は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けました。あらゆる商材の市況がコロナ禍で下がりましたが、2020年9月頃を境に車の需要が回復し、下期は化学品の販売も復調となりました。また、医薬や農薬の販売は年間を通して堅調で、結果として、売上高は1,233億円、経常損失は3億円となりました。経常損失については、中国の澄星集団グループに対する売掛債権51億円全額に対し、貸倒引当金繰入額を計上したことが大きな要因です。このマイナス要因を除けば、経常利益は48億円となり、前期比増益となります。

コロナ禍により打撃を受けた部分もありますが、プラスな面としては、リモート体制の整備が挙げられます。従来、現地を訪問して行っていた海外工場の監査を、リモートでも行うことができる体制を構築しました。これにより、生産性の向上と経費の削減に繋がっています。また、世界的には徐々に経済活動が回復しているため、そこで生じる需要を、今後、着実に捉えていきます。

	2019年度	2020年度	増減額	増減率
売上高	1,506	1,233	-273	-18.1%
収益認識基準適用後*	1,395	1,233	-162	-11.6%
経常利益または損失 (セグメント利益または損失)	35	-3	-38	-109.2%

※ 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)等を適用しています。

事業別概況と戦略

Chori Innovation Plan 2022 達成に向けて

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の基本戦略と進捗

化学品事業の中計基本戦略

- ① 事業投資・新規開発の強化、推進
- ② グローバル展開の加速
- ③ 事業Headquartersの最適地への移転
- ④ ミヤコ化学を軸とした事業子会社の充実
- ⑤ M&Aによる事業範囲の拡大

蝶理の祖業である繊維事業は160年の歴史がありますが、化学品事業は誕生してからまだ60年ほどの事業です。そのため、従来、常に開発案件に目を光らせてきました。「①事業投資・新規開発の強化、推進」については、その姿勢のまま、環境や5G関連などの成長分野を注視しています。コロナ禍により直接訪問の機会が減少し、なかなか新規案件を進められない現状がある中でも、チャンスを逃さないよう、継続的に事業投資や開発への取り組みを進めます。また、既に進行しているリチウム化合物製造プロジェクトなどの案件に、しっかりと注力していきます。

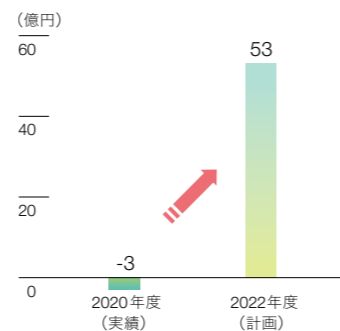
蝶理と中国の強い結びつきは化学品についても同様です。新型コロナウイルス感染症の拡大が早期に収束した中国において、化学品メーカーの商材を、日本や第三国へ輸出することで、今後も「②グローバル展開の加速」を図ります。また、中国に加えて、ASEAN諸国や、医薬品に強いインドでのビジネス構築・拡大も現在計画しています。

「④ミヤコ化学を軸とした事業子会社の充実」「⑤M&Aによる事業範囲の拡大」としては、関連会社とのシナジー拡大を図っています。ミヤコ化学(株)は、化成品、産業資材、医薬・食品関連の素材を扱う商社です。中計の達成に向け、ミヤコ化学(株)と連携しながら、バイオ菌による工場の汚泥削減や、農業向けの生分解性樹脂の展開など、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、M&Aとしては、原料の取り扱いが現在の主体である医薬品分野において、商材の拡大を図れるような案件に注力したいと考えています。

2022年度目標達成に向けて

2022年度の経常利益計画53億円に対し、2020年度の経常損失3億円でスタートしました。貸倒引当金繰入額51億円を除いた場合、経常利益は48億円となり、進捗率は90%です。先述したように、コロナ禍における新規案件の開拓は難しいものがありますが、2021年度および2022年度は、以前より進めていた案件が立ち上がってくることを見込んでいます。

加えて、サステナビリティ関連事業の拡大も見込んでいます。現在、植物由来の代替肉であるプラントベースミートの開発を進めており、最終段階を迎えています。世界人口の増加に伴うタンパク質不足が懸念される中、プラントベースミートはこの課題に対応できるものだと考えています。加えて、家畜の生産に伴う水やエネルギー消費量の削減も期待されます。同様のタンパク質危機への対応としては、ミヤコ化学(株)にて、ココロギパウダーの取り扱いも開始しています。さらに、日本国内で調達可能な石灰を主原料とした、代替紙・代替プラスチックの商材の取り扱いも行っています。今後も拡大が見込まれる、これらのサステナビリティ関連事業を引き続き推進し、2022年度目標の達成を目指していきます。

化学品事業
経常利益または損失

サステナビリティの実現に向けた取り組み

取り組み

1

チリ・リチウム化合物製造プロジェクト

かん水からリチウム成分を抽出する際に一般的に利用される蒸発法は、環境への負荷が大きいことが課題でした。蝶理では、この蒸発法に代わる新製法を採用し、かん水からリチウム成分だけを抽出することで、塩湖の水量を減少させることなく、リチウム化合物を生産するプロジェクトに参画しています。また、従来法に比べて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を行うことができます。これにより、今後拡大が見込まれるリチウムイオン電池市場に対応していきます。



取り組み

2

生分解性樹脂

育苗シートの原料となる生分解性樹脂の取り扱いを、近年強化しています。育苗シートは、土壌水分の蒸発抑制や、雑草・害虫の抑制として使用されますが、生分解性樹脂をその素材とすることで、微生物によって最終的に水とCO₂に分解されます。そのため、ごみとして廃棄する必要がなくなり、プラスチック削減に繋がるほか、育苗シートの回収が不要なため、農業効率化にも寄与しています。

また、キャッサバやタロイモといった植物由来の生分解性樹脂の取り扱いも強化しており、しっとりとした肌触りの特徴を活かし、ごみ袋やショッピングバックなどへの採用を提案しています。



取り組み

3

プラントベースミート(植物由来の代替肉)の原料供給

2050年には世界人口が約100億人に達すると予測され、牛肉や豚肉などのタンパク源の需要と供給のバランスが崩れていくことが懸念されています。蝶理では、大豆・小麦・エンドウ豆由来の原料に着目し、non-GMO(非遺伝子組み換え)対応で品質・安全性に優れた原料を海外から調達し、国内の食品加工会社などに提供しています。肉のような繊維組織でほぐれ感があり、日本人に合う味付けなども併せて提案しています。この代替肉の普及により、家畜生産に伴う森林伐採や、水・穀物の消費を軽減し、環境課題の解決にも寄与していきます。



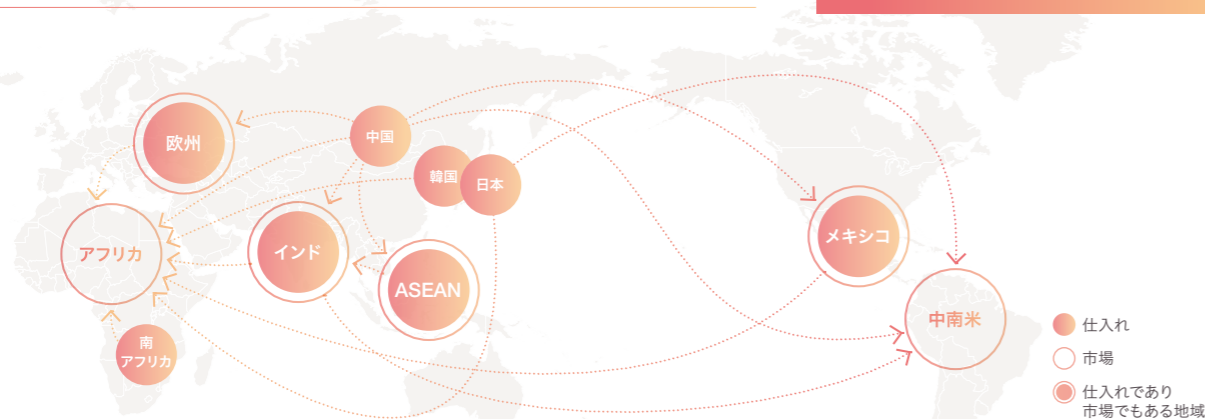
機械事業

Machinery Business

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、建設資材、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、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、南アフリカなどから仕入れた商材を、欧州やASEAN、北中南米や西アフリカなどの市場で商品化させています。特に、2017年からは、中国の自動車用メキシコでセミ・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。

近年は特にアフリカなど新興国市場の取り扱いが拡大しており、これからは長年培ってきたグローバル・ビジネスのノウハウや独自の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SWOT

強み - Strength

- 緻密な情報網とグローバルネットワーク
- 独自の顧客基盤を活かしたニッチ市場の創出
- 市場を熟知した人材による、マーケットイン提案
- 個の力を活かした、グローバルな顧客との関係構築力

弱み - Weakness

- 個の力を集結した機動力・組織力の向上が課題
- DX化対応へのスピード感

機会 - Opportunity

- 世界的な自動車市場の回復
- アフリカ、東南アジアなど益々発展を遂げる新興国市場における取り扱いの拡大
- エコ・カーへの移行に伴うビジネスチャンスの拡大
- 車輛ビジネス以外の商材の取り扱いの拡大

脅威 - Threat

- 新興国におけるカントリーリスク、パンデミック・クーデター・経済危機など
- 急激な気候変動による市場の変化

Chori Innovation Plan 2022

達成に向けて

“ 市場開拓や新たな収益モデルの創出などにより、さらに事業を拡大させていきます。 ”

蝶理マシナリー(株)
代表取締役社長
速水 淳



2020年度の概況と機械事業の市況

2020年度上期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、海外の売掛債権の回収などについて一時不安視されましたが、結果としては、これらが大過なく回収されたことに加え、蝶理マシナリー(株)の主要取扱品目である自動車市場の回復基調が鮮明に見受けられました。特に、新興国における自動車などの輸送機器は、各国市民にとって必要不可欠な生活インフラであるため、市場回復が世界的にも早い特徴があります。最終的に、中計初年度である2020年度は、売上高27億円、経常利益7億円となりました。この売上高については、2020年度より「収益認識会計基準等」を適用しているため、331億円の減収影響を受けた金額となります。

2021年度は、現在の消費抑制の反動により、市場環境は世界規模で2020年度より良くなると見込んでいます。特に、当社のメイン市場である新興国は、それらの牽引役を担うと想定されます。一方で、コロナ禍における顕著なマイナス面としては、世界的な需給不均衡による物流コストの高騰が挙げられます。当社においても様々な局面でこの影響が顕在化しており、情勢を注意深く見守っています。

	2019年度	2020年度	増減額	増減率
売上高	641	27	-614	-95.7%
収益認識基準適用後*	26	27	+2	+6.4%
経常利益(セグメント利益)	4	7	+3	+69.0%

※ 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)等を適用しています。

事業別概況と戦略

Chori Innovation Plan 2022 達成に向けて

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の基本戦略と進捗

機械事業の中計基本戦略

- ① 世界四極 + 1(インド)の市場開拓
- ② 車輛取引から商材を拡大、収益モデルへ転換
- ③ 世界各地のグローバル企業との戦略的連携

中計の基本戦略では、「①世界四極 + 1(インド)の市場開拓」を掲げています。機械事業はこれまで中国を核として、様々な新興国へ事業を展開してきました。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、今後は、インド市場の開拓強化を図ります。世界の地政学的リスクを念頭に、また、人口や経済規模の大きさから、インドを中国に次ぐ重要市場と位置づけ、現在注力しています。

また、基本戦略として、「②車輛取引から商材を拡大、収益モデルへ転換」も掲げています。商社の事業は、元来、トレーディングを生業としてきましたが、そこからさらに一歩踏み込んでビジネスを展開するため、事業投資や投資先との事業運営を視野に入れています。実際、車輛から始まったビジネスが、事業のシナジーを経て商材の幅出しに発展しているプロジェクトがあります。インド製の三輪車がそれで、今後爆発的な経済成長が見込まれるアフリカでの生産・販売事業に参画すべく、パートナー企業との協働を進めています。

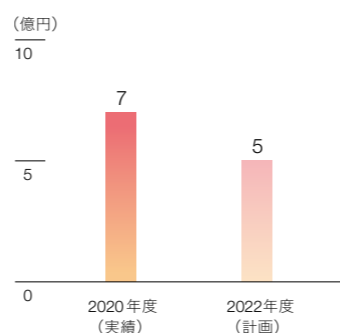
「③世界各地のグローバル企業との戦略的連携」としては、現在、メキシコのパートナー企業と協業し、同国において、中国車をセミ・ノックダウン方式で生産・販売しています。メキシコは今後、アメリカの経済回復に伴って、景気が着実に回復に向かうと見込まれ、大いに期待が持てます。この事業連携で培った、特に車輛販売における様々なソリューション事例を含めた普遍的なノウハウを、当社の無形資産として他市場でも活かすべく、様々な模索を続けています。

2022年度目標達成に向けて

前述した自動車市場の復調を受け、2020年度の経常利益は7億円と、2022年度計画の5億円を上振れて推移しています。今後は、市場開拓や新たな収益モデルの創出などにより、さらなる利益拡大を目指します。

蝶理マシナリー(株)は、蝶理(株)の中にあつた65年余りの歴史を持つ機械事業を2017年に分社化した会社で、設立から5年目となります。その歩みは緒に就いたばかりで、事業基盤強化、特に人的基盤・組織体制をしっかりと構築していくことが課題の1つです。市場を知り尽くしているからこそ可能となるマーケットイン提案を行い、これからも事業を拡大させていきます。そうすることで、必要なものを、必要な時に、必要な場所へ届け、各国市場のお客様生活により近いところで社会に貢献する企業体を目指し、自らの企業価値の向上に努めます。

機械事業 経常利益



機械事業の注力プロジェクト

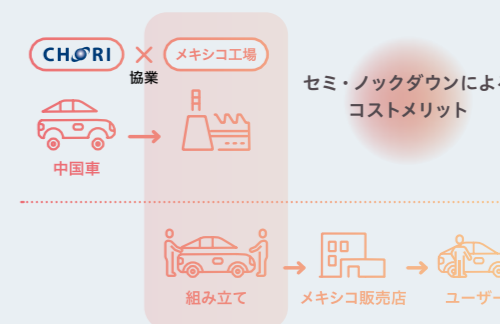
取り組み

1

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やコンポーネントを仕向国へ輸送し、その輸送先で組み立て、車輛を完成させる生産方式です。コンプリート・ノックダウン生産とは異なり、車体やエンジン、パワートレイン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、仕向国では雇用を創出するなど様々な経済効果を生み、税金面の恩典も生み出しています。組立作業のほか、販売代理店やアフターサービスにおいても、現地の雇用を創出しています。メキシコの年間自動車生産台数は、2017年には概ね400万台に到達しました。今後も、同国の基幹産業である自動車産業を軸に商機拡大に挑みます。



取り組み

2

西アフリカ諸国経済共同体(ECOWAS)

ECOWASは、西アフリカの域内経済統合を推進する15カ国から成る準地域機関で、その中でも、ナイジェリアが同域内GDPの大部分を占めています。

蝶理マシナリー(株)は、現地パートナー企業との協働で、同国で自動車をセミ・ノックダウン方式で生産を行う事業に参画しています。加えて、今後はナイジェリアやガーナなど、ECOWAS域内に向けた様々な事業領域の多数のプロジェクトの検討を進めています。



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

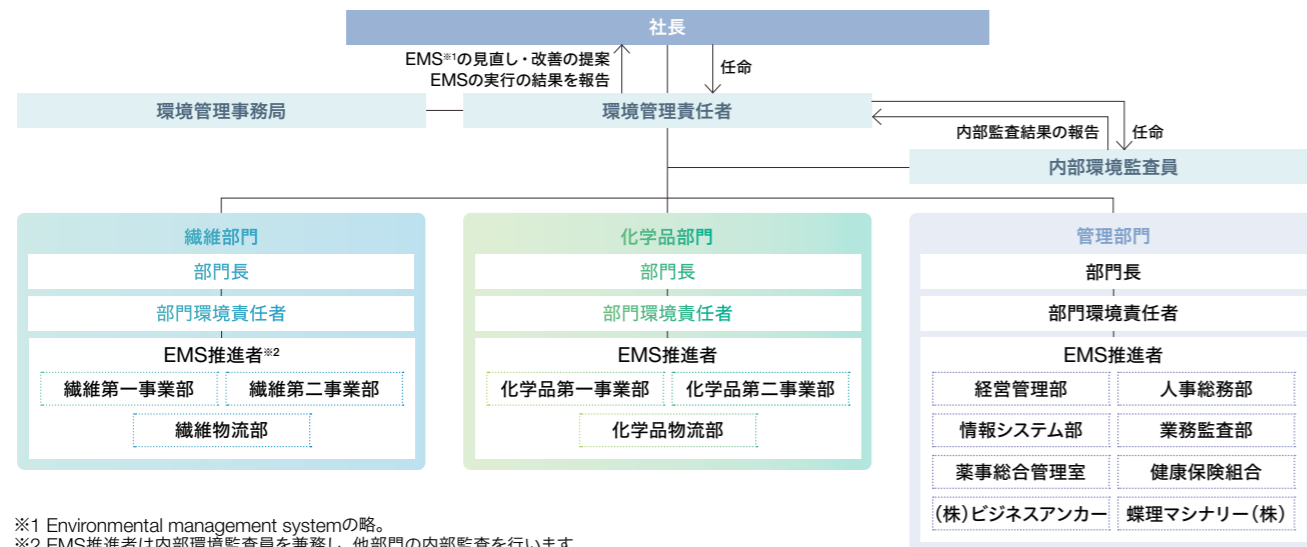
事業活動を行う上で、環境に配慮することも重要であり、環境課題に積極的に取り組むことが、企業の責任であると考えています。

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。

環境マネジメント組織図(2021年4月1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2020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、各種取り組みを行いました。

パターン化された単純作業はRPAで行うなど様々な効率化を図っており、2020年度は約400時間の労働時間を削減しました。

CHOI活 2020テーマ

1 Keep Chori Basics!

健康とコンプライアンスは蝶理の基本。

- ① Compliance ② Healthy

2 Change Our Workstyle!

働き方を変えよう!

- ① Digital ② Communication
③ Clean ④ Learning

蝶理の環境配慮への取り組み

蝶理では、様々な環境商材を取り扱っており、アパレル向けの商談会「CHORI Exhibition」において、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。

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再生ポリエステル系ECO BLUE®を取り扱っています。2019年からは、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、バージン系と比べてCO₂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(P.28でもご紹介しています)。



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



MILLENNIUM ORGANIC®

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、希少な長繊維綿を使用しています。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。



MEDITERRANEAN GIZA™

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した綿花で作るMEDITERRANEAN GIZA™を展開しています。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。



Close Up

SDGsへの取り組み

蝶理のSDGsへの取り組みを、公式YouTubeチャンネルで公開しています。チャンネルでは、環境に優しいプラントベースミート(植物由来の代替肉)や、チリのリチウム化合物製造プロジェクトなどをイラストを交えてご紹介しています。

<https://www.youtube.com/watch?v=pNkHMx-YRuW>



持続的成長に向けた経営基盤

蝶理のサステナビリティ



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」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。CSR推進体制、法令遵守、環境保全、リスクマネジメントのほか、強制労働、児童労働や不当な低賃金労働がないかなど、人権などに関わる取り組みについて確認しています。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しています。

紛争鉱物とは
アフリカ諸国などの紛争地域で採掘された鉱物資源を指します。特に、アメリカのドット・フランク法では、すず、タンタル、タングステン、金の4つが規制対象の鉱物資源と定義されています。
紛争地域で採掘された鉱物が、現地の一般住民に非人道的な行為を行う武力勢力の資金源とならないよう、国際的な管理が必要です。

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。

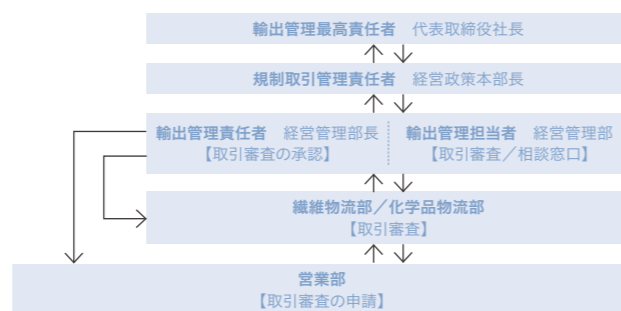
安全保障貿易管理

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

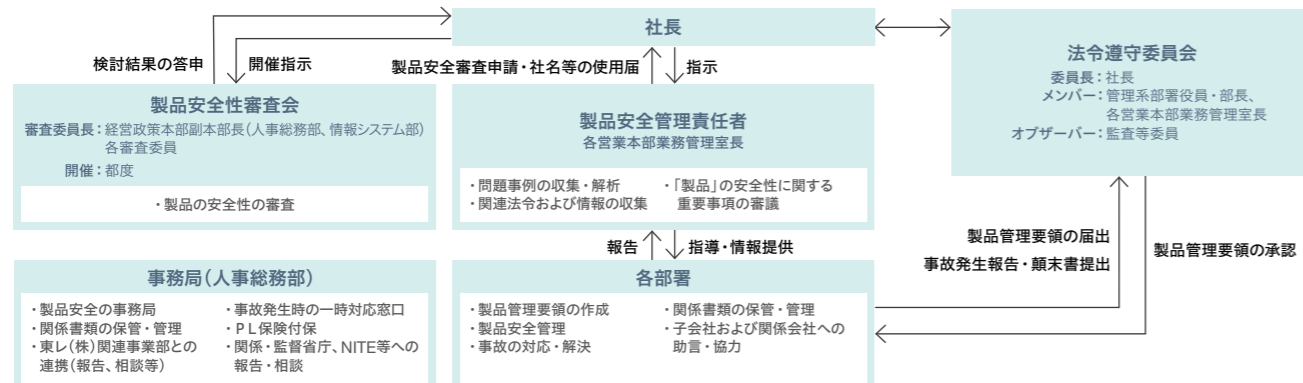
リスト規制、キャッチオール規制について営業部からの申請に基づき、経営管理部で最終承認をしています。2020年10月からは、輸出品目・取引情報の一元管理を目的にシステム化を実施し、確実な安全保障貿易管理の実現およびコンプライアンスを強化しています。また、システム化により、作業の効率化、ペーパーレス化を図っています。

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、新入社員研修、赴任前研修などでも講習会を継続実施しています。2020年度には、37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、定期的にテストを実施しているほか、蝶理BCP訓練を年に1回実施しており、有事に備えています。

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、運営方法などをあらかじめ整備しています。

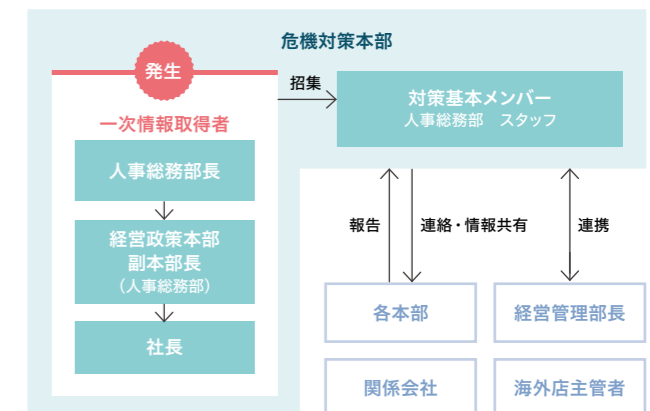
安全衛生管理

東京・大阪両本社では、毎月、安全衛生委員会のメンバーが社内を巡回し、職場環境のチェックを行っています。同委員会は、人事総務部、社内診療所看護師、労働組合の代表者などで構成されており、湿度・室温・CO₂濃度などを定期的にチェックするなど、安全に働ける環境維持活動を行っています。

これらのほか、新型コロナウイルス感染症の拡大防止対策としては、時差出勤・在宅勤務の実施や、社内におけるアクリル板やアルコール消毒液の設置、受付や就業エリアの入り口での体温測定などを行っています。加えて、東京・大阪両本社、北陸支店、岡山出張所のオフィスは、建築物衛生法を遵守して運用されており、一人当たり30m³/h以上が常に換気されています。

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、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に加入しています。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。

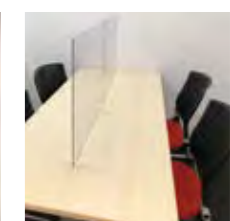


One Point 連絡制度の活用

コロナ禍において様変わりしたオフィスマナー。法令や規定違反以外でも、自分では言いにくいことなどを匿名で通報できる連絡制度「KIITE」を活用しています。社内での常時マスク着用や会話音量の大きさなどに注意喚起を行い、快適な職場環境の維持に努めています(P.50参照)。



東京本社受付



打ち合わせスペース

持続的成長に向けた経営基盤

蝶理のサステナビリティ



人材

蝶理グループの人事ビジョン「人を活かし、人と生きる。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(2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、中止となりました)。

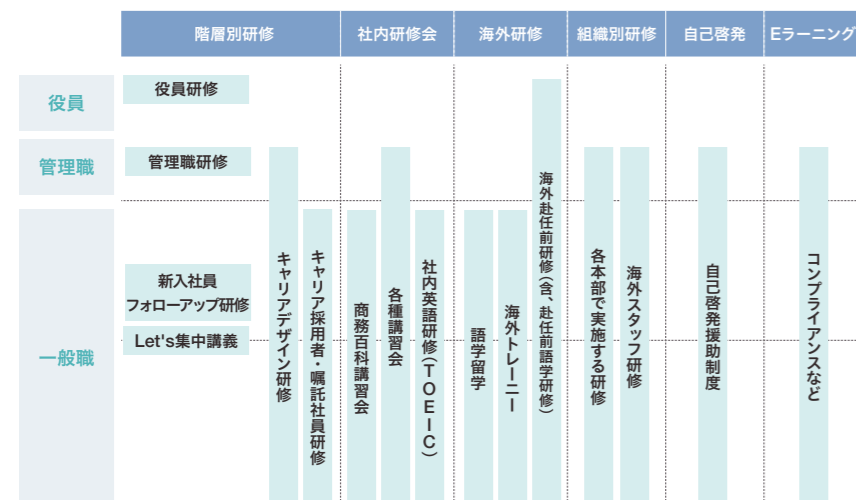
入社後は、社会人としての基礎やマナーを学ぶオリエンテーションのほか、「Let's集中講義」として、新入社員向けに年間約30コマの講義と2回の検定試験を実施しています。2020年度は、コロナ禍により、リモート形式で自宅から参加するなどWEBを活用してこれらを実施しました。

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。2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から、WEBで研修などを実施しました。また、グローバル化のさらなる加速のため、海外トレーニー派遣制度の整備や「商務百科講習会(社内講習)」も継続して行っています。



全社研修体系図



◀ C-TUBEの活用

年2回、全社員で行っていた期首集會、社内向け決算説明会や集合型研修の実施がコロナ禍により難しくなったため、オンラインで視聴・受講できるよう社内動画配信用のプラットフォームとして「C-TUBE」を運用しています。各自のタイミングで何度でも閲覧が可能であり、営業部で行っている研修資料を公開することにより、情報の共有化にも繋がっています。



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、以下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)、WEB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

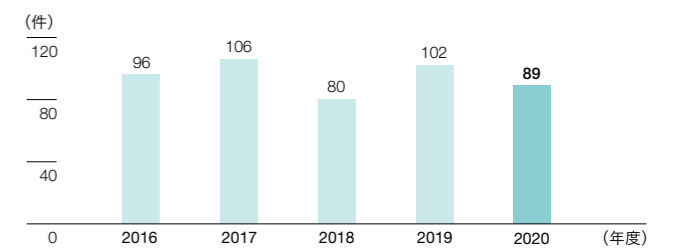
仕事と家庭の両立のため、育児について諸制度を設けています。取得期間としては短いですが、男性の育児休業の取得も増加しており、2020年度には10名の男性従業員が育児休業を取得しました。また、福利厚生制度として出産や入学、育児費用補助などの各種支援制度も整えています。

	2018年度	2019年度	2020年度
育児休業取得人数	5人 (うち男性1人)	17人 (うち男性6人)	19人 (うち男性9人)
育児短時間勤務人数	8人	10人	9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います。2020年度はコロナ禍による受験機会喪失などにより減少となりましたが、89件の利用がありました。

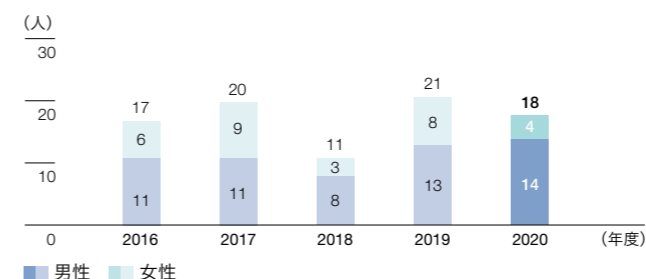
自己啓発支援金受給者件数



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。2020年度の従業員全体に占める女性比率は、39.7%(前期比6.9%増)です。障がい者

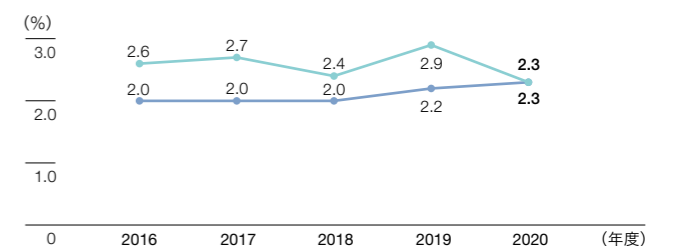
新卒採用人数



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。

障がい者雇用率



※ 各年度3月時点の実績です。

持続的成長に向けた経営基盤

蝶理のサステナビリティ



地域・社会

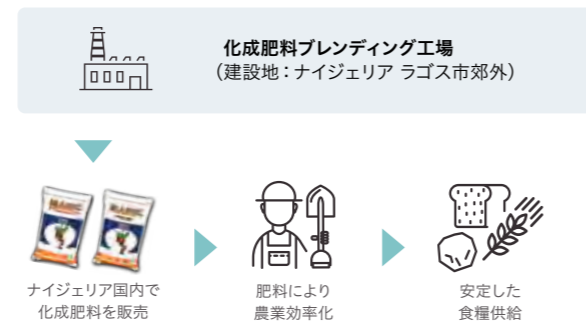
地域社会との共生は、企業の持続性にとって重要なテーマです。蝶理は地域社会の一員として、これからも社会の発展に向けた各種取り組みを行ってまいります。

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プレンドイング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



「第1回北陸ヤーンフェア」の様子



「2020年 北陸ヤーンフェア」の蝶理ブース

「北陸ヤーンフェア」の開催

北陸は有数の合織産地でありながら、従来素材の展示会が開催されてきませんでした。北陸の繊維企業と歴史的に深い繋がりを持つ当社は、展示会の開催を望む現地企業の声を受け、2015年に「原料素材プレゼン会」を石川県で開催しました。この展示会が好評を博し、より大規模な展示会として、2016年に「第1回北陸ヤーンフェア」を企画しました。同展示会には、蝶理を含む計13社が集まり、来場者数は約550人を記録しました。

この盛況を受け、北陸産地内外から継続開催を望む声が多く寄せられたため、以降毎年、石川県、福井県の繊維協会が主催となり「北陸ヤーンフェア」が開催されています。初回開催時のスローガンである『すべては、糸から。』のもと、各社

撚りや加工を施した差別化された素材を中心に提案が行われており、2020年は環境に配慮したサステナブルな商材が多く展示されました。新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、密を避けるために入場者数制限を設けながらの開催でしたが、2日間で2,160人が来場し、盛況のうちに幕を閉じました。蝶理はこれからも、北陸産地の繊維の魅力を発信し、地域活性化に貢献していきます。

Close Up

蝶理と北陸の協業の歴史は、昭和初期まで遡ります。1929年に福井県、1934年には石川県に支店を開設したことから始まり、2000年に「北陸蝶理会」を結成しました。同会では、毎年会員企業と蝶理の役員・社員との懇親を兼ねて総会を開催するとともに、毎年年頭には同会の会報「Chori Future」を発行することで、会員相互の交流と情報の共有を図っています。

北陸は、400年という長い歴史を持つ繊維産地であり、細い糸を使いながら、高品位な生地を安定して生産しています。糸や生地の複雑な構成も可能で、海外産に負けない素材の開発力も有しています。そのような北陸産地を応援するべく、蝶理は2016年より「石川FABRICS」プロジェクトを立ち上げ、アパレル製品にブランドタグを付けることで、石川県産地のブランド力の国内外への発信に取り組んでいます。



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。同委員会は中山経営政策副本部長を委員長とし、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。

メンタルヘルスクエアについては、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

	2018年度	2019年度	2020年度
本人	100%	100%	100%*
家族	70.3%	72.0%	52.9%

※ コロナ禍で帰国できず受診できなかった駐在員を除く。

Voice

蝶理社員の身体面、精神面の健康維持をサポートしています。



東京診療所管理医 米山 啓一郎

蝶理では、東京・大阪の両本社に社内診療所が設置され、看護師、保健師が常駐しています。そのため、健康診断結果判定後、すぐに保健指導をすることができ、また、会社からの補助支援を活用しながら、再検査や投薬治療ができるなど、早期の重症化予防が可能です。

2020年度は、コロナ禍により、適正飲酒率は大幅改善しました。また、診療所での禁煙治療実施もあり、男性社員の喫煙率は減少傾向にあります。一方、運動不足・食生活の乱れから、ハイリスク該当者のうち、脂質代謝異常が増加していることが課題です。

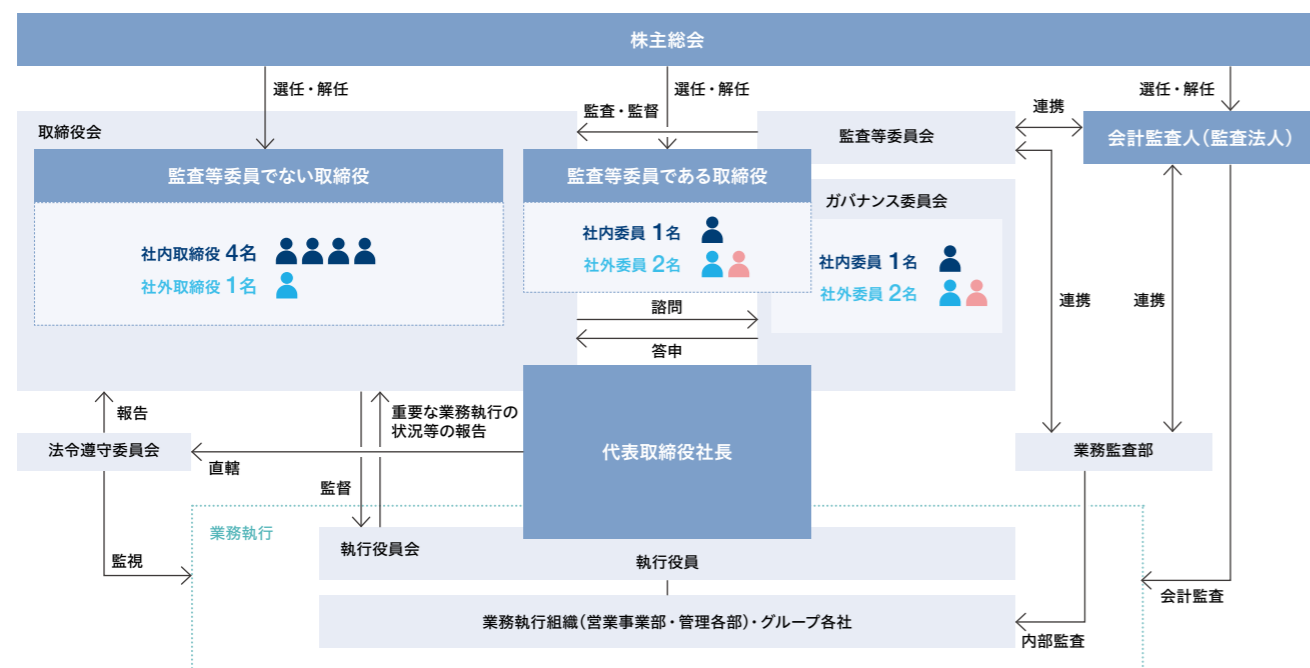
「無事之名馬」という言葉がありますが、社員の健康についても同様です。社員が、心身ともに健康であることは、企業経営継続の基本でもあるからです。今後も、蝶理社員の身体面、精神面の健康を維持するため、診療所としてサポートしていきます。

持続的成長に向けた経営基盤

コーポレート・ガバナンス

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。

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年6月17日現在)



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、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	5名(うち、社外取締役1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	3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

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
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。
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。
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。
ガバナンス委員会	取締役の指名、報酬等に係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。
法令遵守委員会	代表取締役社長を委員長とし、経営政策本部長、管理系部署の長などで構成しています。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。
事業投資委員会	代表取締役社長を委員長とし、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。
M&A推進委員会	経営政策本部長、営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、グループ会社のポートフォリオについて、審議・検討を行っています。

各機関の構成員と活動状況

●:議長または委員長 ●:構成員 ▲:構成員でない出席者

氏名	役職	2020年度出席状況(出席回数/開催回数 ^{※1})						
		取締役会 ^{※2}	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
先瀬 一夫	代表取締役社長 社長執行役員	● (18回/18回)	● (25回/25回)		● (5回/5回)	● (6回/6回)	● (2回/2回)	
藪 茂正	取締役 専務執行役員	● (18回/18回)	● (25回/25回)			● (6回/6回)	● (2回/2回)	● (4回/4回)
埜 和博	取締役 執行役員	● (18回/18回)	● (25回/25回)					
大矢 光雄	取締役(非常勤)	● (13回/14回)						
鈴木 博正	社外取締役	—						
降矢 純	取締役 常勤監査等委員	● (18回/18回)	▲ (25回/25回)	● (16回/16回)		▲ (6回/6回)		
澤野 正明	社外取締役 監査等委員	● (18回/18回)		● (16回/16回)	● (5回/5回)	▲ (2回/6回)		
森川 典子	社外取締役 監査等委員	● (18回/18回)		● (16回/16回)	● (5回/5回)	▲ (4回/6回)		

※1 開催回数は各人の就任期間中の総開催回数を記載しています。

※2 取締役会の開催回数には、会社法第370条および当社定款第28条に基づく取締役会決議があったものとみなす書面決議2回を含んでいます。

持続的成長に向けた経営基盤

取締役会の多様性

取締役会は、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うため、多様な視点、経験、スキルを持ったメンバーにより構成されています。取締役会の客観性・妥当性を担保するために、取締役会の3分の1以上を独立社外取締役で構成しており、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

■ 取締役

氏名	性別	在任年数 ^{※1}	専門性と経験				
			独立性(社外のみ)	企業経営経験	グローバル事業	財務会計	法務・コンプライアンス
先瀆 一夫	男	8年		●	●		
藪 茂正	男	6年				●	●
埜 和博	男	3年		●	●		
大矢 光雄	男	1年		●	●		
鈴木 博正	男	新任	●	●			

※1 在任年数は、2021年6月30日現在の満年数を記載しています。

■ 取締役 監査等委員

氏名	性別	在任年数 ^{※1}	専門性と経験				
			独立性(社外のみ)	企業経営経験	グローバル事業	財務会計	法務・コンプライアンス
降矢 純	男	3年 ^{※2}				●	●
澤野 正明	男	3年	●				●
森川 典子	女	3年	●	●	●	●	

※1 在任年数は、2021年6月30日現在の満年数を記載しています。

※2 降矢 純氏は、監査等委員である取締役への就任前、当社取締役として2年間の在任実績があります。

社外取締役の選任理由

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、外部の視点から経営を監督しています。なお、2021年6月からは、企業経営に関する豊富な経験を有する鈴木 博正氏を新たに社外取締役に迎えました。

氏名	選任理由
鈴木 博正 新任	富士レピオ(株)の経営に長年携わり、みらかホールディングス(株)の設立を主導するなど企業のトップとしてグループ経営に関する豊富な経験を有しており、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。
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。

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、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益とも連動した報酬体系とし、個々の報酬の決定に際しては役位、業績等を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。一方、監査等委員である取締役および社外取締役の報酬については、役割と独立性の観点から、その役割に応じて設定された固定報酬のみとしています。

■ 役員報酬制度の概要

	固定報酬		変動報酬	
	55%	35%(半年度)	10%(中長期)	※ 目標を100%達成した場合の割合
	基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬	
位置づけ	固定報酬	短期インセンティブ報酬 当該事業年度の業績に連動	中長期インセンティブ報酬 中期経営計画の達成度に連動	
支給対象	<ul style="list-style-type: none"> 取締役(監査等委員を除く) 取締役(監査等委員) 社外取締役 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役(監査等委員を除く) 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役(監査等委員を除く) 	
付与方式	金銭	金銭	譲渡制限付株式	
評価指標(変動報酬)	—	<ul style="list-style-type: none"> 連結経常利益の実績 中期経営計画の実行状況など 	<ul style="list-style-type: none"> 連結経常利益の実績(3カ年累計) 中期経営計画の実行状況など 	
報酬限度額	取締役(監査等委員を除く): 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) 取締役(監査等委員): 年額1億円以内 (2016年6月15日開催の第69回定時株主総会決議)	取締役(監査等委員を除く): 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回定時株主総会決議)	取締役(監査等委員を除く): 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回定時株主総会決議)	
付与・算定方法	役割や役位などに応じて毎月定額支給	<ul style="list-style-type: none"> 役位に応じて毎年一定の時期に支給 各事業年度の連結経常利益並びに中期経営計画の実行状況などを勘案し算出 	<ul style="list-style-type: none"> 役位に基づき、報酬水準を決定 役位ごとに1事業年度当たりの報酬基準額を定め、原則として、中期経営計画期間と同様の3事業年度にわたる職務執行の対価に相当する額を基準株価で除し、役位ごとの付与株式数を決定し支給 解除条件：中期経営計画の累計連結経常利益目標の達成度合いおよび勤務状況に応じて解除	

■ 2020年度の状況

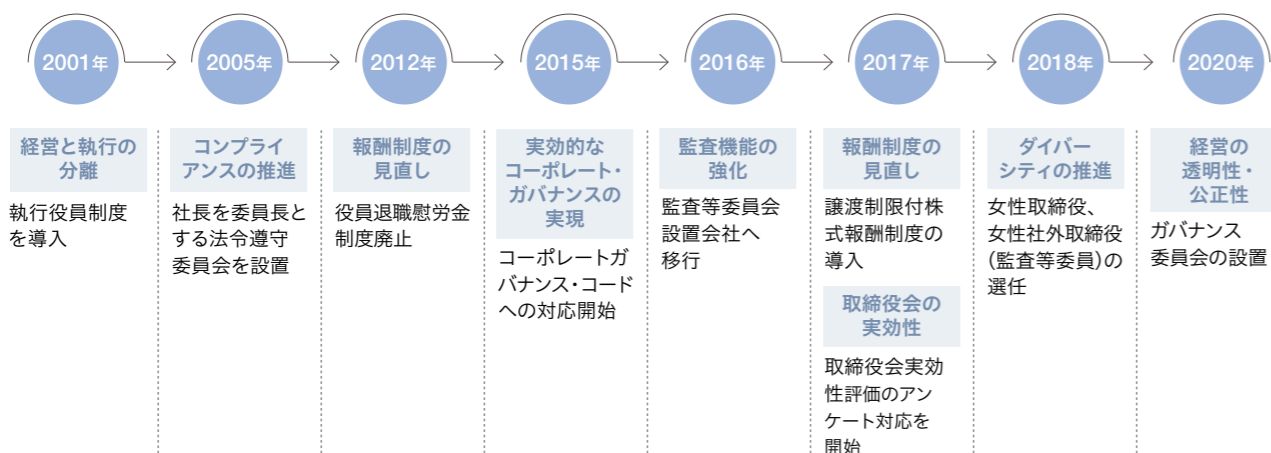
役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役(監査等委員除く) [※] (社外取締役を除く)	208	142	42	24	7
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	18	18	—	—	1
社外取締役	17	17	—	—	2

※ 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

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

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、2020年度に係る取締役会の実効性評価を行いました。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、全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を確認しました。

対象者	2020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 ・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
評価結果の概要	前年度課題とされていた代表取締役の後継者育成計画の議論・監督、役員報酬の議論、経営陣幹部の選任・解任の議論については、2020年3月に設置したガバナンス委員会で深く審議・議論がなされ、またその内容が取締役会へ適切にフィードバックされていることが確認されました。 一方、企業戦略の大きな方向性、コンプライアンス・企業リスクについての議論・審議の拡充が必要であり、また、取締役会へのトレーニングの機会提供のさらなる充実を図るべきとの意見が挙がりました。今後、取締役会での中長期的な方針や計画の議論を一層深め、また取締役のトレーニング機会提供充実などを図り、継続的に取締役会の実効性の向上に取り組んでいきます。 なお、今後、取締役会の実効性の評価・分析にあたり、第三者機関の外部コンサルタントの活用も検討していきます。

親会社との独立性について

当社の親会社である東レ(株)は、2021年3月31日現在、当社議決権の52.78%を所有しています。当社の中核事業である繊維事業および化学品事業の国内外における情報収集力や販売力と、同社の素材開発力の連携強化で相乗効果を生み出し、両社の企業価値を高めるよう目指しています。親会社の企業グループに属することにより、市場動向や事業環境の把握、

信用力の向上等グループメリットを享受しています。

当社の役職員については、1名の業務を執行しない取締役を除き、親会社等の企業グループの役職員を兼務している者はおらず、出向者の受け入れもありません。また、当社は独自の経営計画を策定し、その実行による事業展開を図っています。

リスクマネジメント

当社の経営活動に潜在するリスクを特定し、平常時より、リスクの低減、危機の未然防止に努めるとともに、当社の経営活動に重大な影響を及ぼす恐れのある危機発生時の体制を定め、迅速かつ確な対応をとり、事態の拡大防止および速やかな取捨・正常化を図ることを目的として「リスクマネジメント規程」を制定しています。リスクマネジメントの総責任者である代表取締役社長のもと、潜在するリスクについて重要課題を特定し、リスクを低減、未然防止、早期発見のための諸施策を立案し、必要な教育・訓練を自主的かつ計画的に実施しています。また、危機対応後の結果のフォロー、効果の検証と課題の抽出・改善を行っています。

当社では、経営者が連結会社の財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があることを認識している主要なリスクを右記の通り分類し、リスク

分類ごとに委員会・所管部署を定め、リスクの発生を防止するよう努めています。

事業等のリスク	
・外部経営環境・カントリーリスク	・保有有価証券の減損リスク
・為替レート、金利の変動	・自然災害、伝染病等リスク
・特定地域・市場への集中	・情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク
・原材料価格変動に係るリスク	・コンプライアンスリスク
・在庫リスク	・人材確保のリスク
・不良債権発生リスク	
・事業投資リスク	

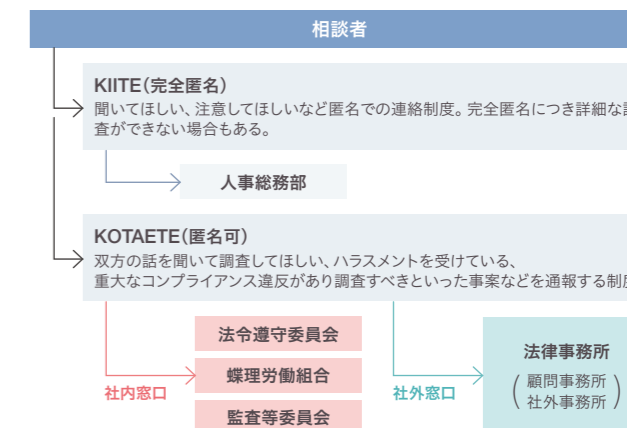
コンプライアンスの徹底

「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・執行役員および従業員へコンプライアンスの周知徹底を図るため、管理部が連携して、コンプライアンス研修および教育研修を行うとともに、代表取締役社長を委員長とする「法令遵守委員会」にて、当社グループのコンプライアンス上の重要な問題を審議し、必要に応じて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。

コンプライアンス違反等の通報・相談窓口として、蝶理の役員・従業員(嘱託・派遣社員等含む)が利用できる連絡制度を複数設置しています。通報者が内容に応じて社内と社外の窓口

を選択できる仕組みや、調査を望まない完全匿名の通報の仕組みを構築しており、通報者が利用しやすい制度としています。

内部通報制度



以降、当社グループの業容や取り巻く環境の変化に対応して見直し、改善を図っています。

内部統制システムの詳細は、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。
<https://www.chori.co.jp/csr/governance.html>



持続的成長に向けた経営基盤

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しています。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係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。

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。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。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。

政策保有株式に係る議決権行使基準については、投資先

社外取締役および監査等委員会は、業務監査部が実施する監査について定期的に報告を受け、各部門および子会社の業務執行状況を確認しています。監査等委員会は、監査結果を業務監査部に通知し、意見交換を行います。また、必要に応じて業務監査部に情報の提供や調査の依頼など緊密な連携により効率的な監査を行っています。

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

	2018年度	2019年度	2020年度
保有株式(銘柄数)	32	30	30
金額(億円)	40	34	41

※ 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

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。

- 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。
- 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。
- 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。

- ・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。

社外取締役メッセージ



社外取締役 監査等委員

澤野 正明

2020年度の業績はコロナ禍において健闘し、(株)スミテックス・インターナショナルのM&Aも含め、堅調に中期経営計画が進捗していると評価しています。一方で課題は、澄星集団グループに対する滞留債権の発生原因の究明と、将来同様の事態を防ぐための対策の立案・実施です。加えて、コーポレート・ガバナンスの実効性をさらに高める必要性も感じています。

そもそもコーポレート・ガバナンスは、株主による経営の監視という意味で登場した概念です。私のような法律の専門家は、経営陣の経営判断が合法か違法かは勿論のこと、違法でなくてもリスクが過大な場合には、その旨を取締役会で発言することが職責であると考えています。

蝶理の取締役会は、自由に発言しやすい雰囲気です。また、社長をトップとする事業運営の企業体が活発に活動し、事業を遂行しています。一方で、業務監査の仕組みの整備を進めることが課題であり、子会社の監査体制について、制度を創設するべきだと感じています。今後もこの点に関して助言を行ってまいります。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、不確実性の高い時代ではありますが、自社の得意分野で取引を開拓し、リスクマネジメントを行いながら業容を拡大させていくことが、企業の基本姿勢です。これに加えて、蝶理はグローバルに事業を展開しているため、ビジネスと人権の問題や、SDGsについても常に情報を収集し、対応していくことが今後重要であると考えています。



社外取締役 監査等委員

森川 典子

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた一方で、衛生材などのニーズに素早く対応し、社会にも業績にも貢献しました。また、商社の機能上、全てをリモートで対応することが困難な中、工夫しながら取り組んでいる点も評価しています。今後は、従来とは異なるビジネス環境のもと、「Chori Innovation Plan 2022」の達成に向けて、社員一人ひとりのスキルアップが重要です。

経営に求められるのは、企業の存在意義やミッションをステークホルダーと共有しながら、成長・発展のための舵取りをすることです。そして、それを仕組みとして支えているのが、コーポレート・ガバナンスです。蝶理は2020年に、社外取締役を委員長とするガバナンス委員会を設置し、ガバナンス強化に努めています。一方で課題は、子会社や海外関連会社の内部統制・ガバナンスの浸透と補強です。私は、監査法人での経験や、外資系企業で海外赴任を含む実務、管理部門全般を所管してきたこともあり、蝶理を様々なアングルから分析・評価し、サポートしたいと考えています。また、蝶理は、成長戦略にSDGsやESGをもっと積極的に取り入れていくことが求められており、蝶理にとって価値ある取り組みを具体的に提案しながら、貢献していきたいと思っております。

蝶理は、160年の歴史の中で、厳しい時代も社員がともに乗り越えてきた会社です。そのため、社員の一体感を感じます。チームワークの良さや機動性を武器に、さらに高い次元へと成長していくことを期待しています。

持続的成長に向けた経営基盤

役員一覧 (2021年7月1日現在)

■ 所有株式数は蝶理(株)の所有株式数

取締役



代表取締役社長
社長執行役員

先瀨 一夫

■ 所有株式数 32,617株
CEO & COO



取締役
専務執行役員

藪 茂正

■ 所有株式数 21,282株
経営政策本部長 兼 中国総代表 兼
薬事総合管理室担当



取締役
執行役員

埜 和博

■ 所有株式数 9,151株
社長特命(繊維本部関連)



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



社外取締役*

鈴木 博正

■ 所有株式数 0株

独立役員



取締役 常勤監査等委員

降矢 純

■ 所有株式数 4,930株



社外取締役* 監査等委員

澤野 正明

■ 所有株式数 0株
重要な兼職の状況
・独立行政法人都市再生機構 経営基本
問題懇談会委員
・同機構 経営基本問題懇談会家賃部会委員
・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

独立役員



社外取締役* 監査等委員

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

独立役員

執行役員(取締役を兼務する者を除く)



常務執行役員

吉田 裕志

■ 所有株式数 12,519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



常務執行役員

寺谷 義宏

■ 所有株式数 12,378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



上席執行役員

中山 佐登子

■ 所有株式数 13,829株
経営政策本部副本部長
(人事総務部、情報システム部) 兼
CHOI活担当



上席執行役員

迫田 竜之

■ 所有株式数 6,774株
ミヤコ化学(株)代表取締役社長



執行役員

中村 将雄

■ 所有株式数 0株
化学品第一事業部長



執行役員

芦田 尚彦

■ 所有株式数 0株
繊維第二事業部長
兼 蝶理(大連)貿易有限公司 董事長
兼 蝶理(大連)商貿進出口有限公司
董事長

※ 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中期経営計画
躍進2016中期経営計画
Chori Innovation Plan 2019中期経営計画
Chori Innovation
Plan 2022

(百万円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
経営成績：											
売上高 ^{*1}	222,074	217,825	221,847	244,286	248,396	291,578	270,908	311,705	356,537	329,360	216,233
売上総利益	18,818	20,020	19,770	21,530	22,157	24,799	25,149	26,400	28,585	28,310	26,357
販売費及び一般管理費	13,641	14,103	14,665	16,037	16,604	19,429	18,701	19,174	20,538	20,091	22,693
営業利益	5,177	5,916	5,105	5,492	5,552	5,369	6,448	7,226	8,047	8,219	3,663
経常利益	5,343	6,118	5,466	5,831	5,966	5,518	6,967	7,499	8,660	8,685	4,656
親会社株主に帰属する当期純利益	5,372	3,497	2,944	3,715	4,153	4,297	4,780	4,730	5,630	6,101	1,247
財政状態(事業年度末)：											
総資産	64,390	67,465	71,851	78,221	84,289	98,736	97,983	119,055	118,499	114,400	110,591
純資産	25,826	28,698	31,385	36,417	41,473	42,882	46,343	51,153	53,897	57,279	58,831
ネット有利子負債 ^{*2}	△ 8,635	△ 6,650	△ 7,491	△ 8,820	△ 10,703	△ 8,029	△ 6,824	△ 11,134	△ 10,887	△ 11,962	△ 15,547
キャッシュ・フロー：											
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	△ 1,098	△ 263	5,792	1,716	3,320	4,992	625	6,653	3,196	2,857	5,889
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△ 295	△ 1,153	△ 2,980	△ 208	△ 813	△ 4,442	58	821	△ 1,421	8	△ 357
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	△ 1,393	△ 1,417	2,812	1,508	2,507	550	683	7,474	1,774	2,866	5,532
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 623	△ 318	△ 1,641	△ 506	△ 840	△ 1,510	△ 1,363	△ 2,352	△ 4,350	△ 1,899	△ 887
1株当たり情報^{*3}(円)：											
1株当たり当期純利益	224.11	145.91	117.57	151.54	169.40	175.31	195.00	192.74	229.28	248.46	50.73
1株当たり純資産	1,025.35	1,131.43	1,275.84	1,481.00	1,688.74	1,746.27	1,887.37	2,079.84	2,191.45	2,328.79	2,390.06
1株当たり配当金 ^{*4}	20.00	29.00	24.00	33.00	34.00	36.00	40.00	59.00	60.00	63.00	37.00
主要指標(%)：											
売上高経常利益率	2.4	2.8	2.5	2.4	2.4	1.9	2.6	2.4	2.4	2.6	2.2
総資産経常利益率(ROA) ^{*5}	8.8	9.3	7.8	7.8	7.3	6.0	7.1	6.9	7.3	7.5	4.1
自己資本当期純利益率(ROE) ^{*6}	22.8	12.9	9.8	11.0	10.7	10.2	10.7	9.7	10.7	11.0	2.2
自己資本比率	39.8	42.4	43.5	46.4	49.1	43.4	47.2	42.9	45.4	50.0	53.2
連結配当性向	8.9	19.9	20.4	21.8	20.1	20.5	20.5	30.6	26.2	25.4	72.9
株価収益率(PER)	4.4	7.0	9.1	7.4	10.9	8.3	9.9	10.9	6.8	6.2	33.2
株価純資産倍率(PBR)	1.0	0.9	0.8	0.8	1.1	0.8	1.0	1.0	0.7	0.7	0.7
その他データ：											
期末株価(円) ^{*3}	990	1,020	1,066	1,124	1,851	1,457	1,939	2,097	1,556	1,537	1,685
従業員数(連結)	1,113	1,084	1,286	1,292	1,091	924	939	991	1,023	1,014	969
連結子会社数(社)	24	23	26	27	25	27	27	29	29	29	30

*1 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)等を適用しています。

*2 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)

*3 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、2010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。

*4 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。

*5 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

*6 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 (2021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、顧客ニーズに応えていきます。

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)

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)

主要海外関連企業

- 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)スミテックス・インターナショナル
繊維専門商社(衣料品・原料等)
- 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

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)

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

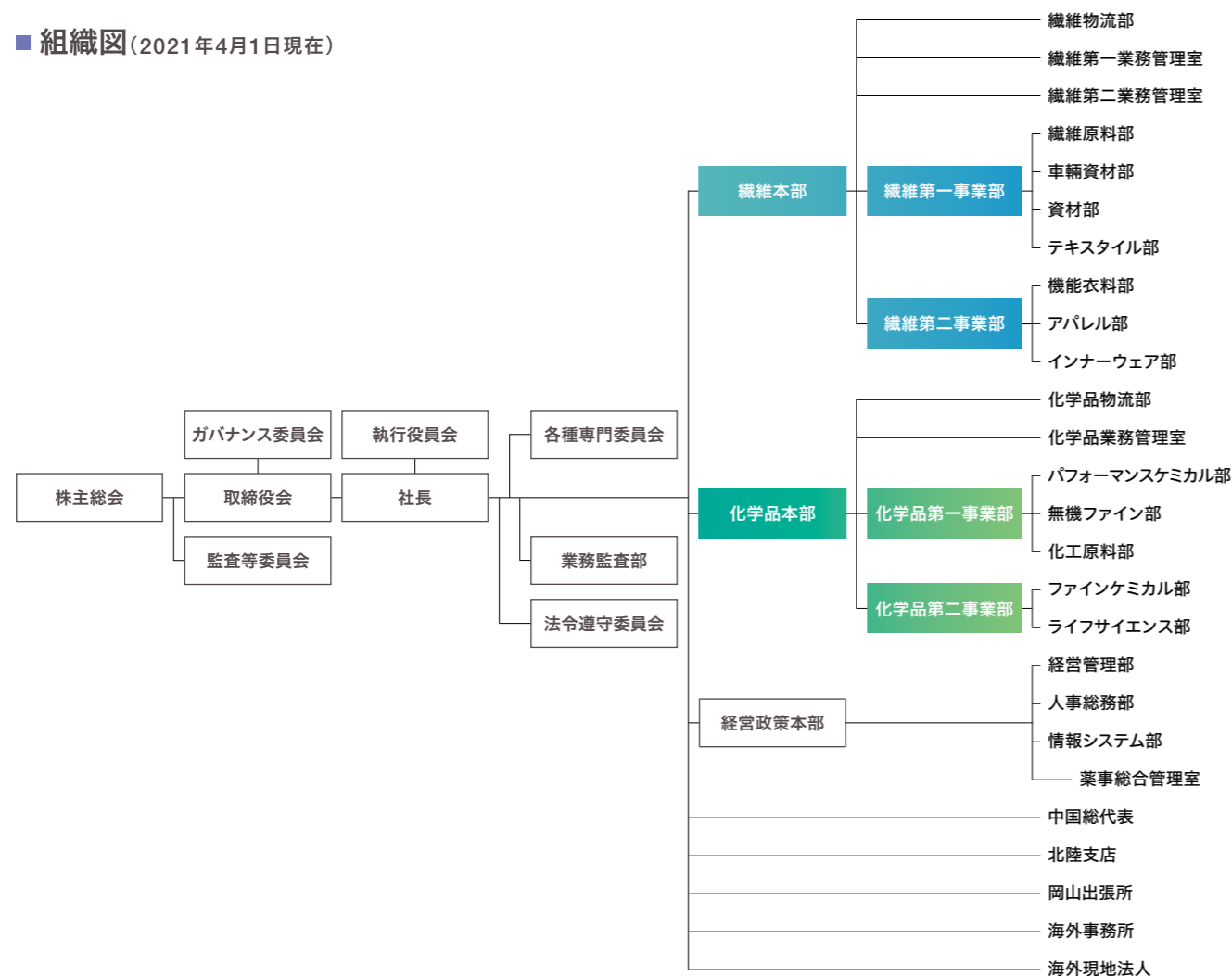
Fact Data

会社情報 (2021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969名 単体408名(他社への出向者68名を含む)
ホームページ	https://www.chori.co.jp/

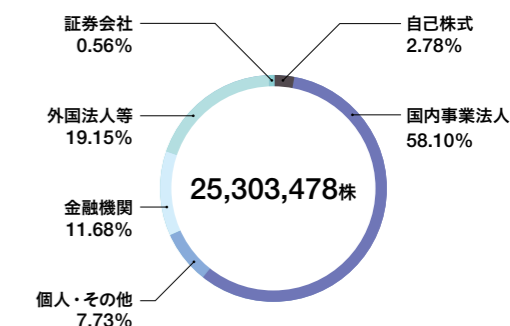
■ 組織図(2021年4月1日現在)



■ 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	4,406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(千株)	持株比率(%)
東レ株式会社	12,967	52.71
ビービーエイチ ファイデリティ ピューリタン ファイデリティ シリーズ イントリンシツク オボチユニテイズ ファンド	1,566	6.37
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	822	3.34
株式会社ヒューレックス	735	2.99
株式会社ワコール	548	2.23
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	537	2.18
ビービーエイチ フォー ファイデリティ ロー プライズ 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)	484	1.97
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 オーエムゼロツー 505002	325	1.32
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ビービー	296	1.20
HSBC PRIVATE BANK (SUISSE) SA GENEVA, CLIENT ACCOUNT	204	0.83

※ 上記のほか当社所有の自己株式703,266株(2.78%)があります。
 ※ 持株比率は自己株式(703,266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)、株式会社日本カस्टディ銀行(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

