

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。

- 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

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。

- 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

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。

- 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

2000 - 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

2020s -



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

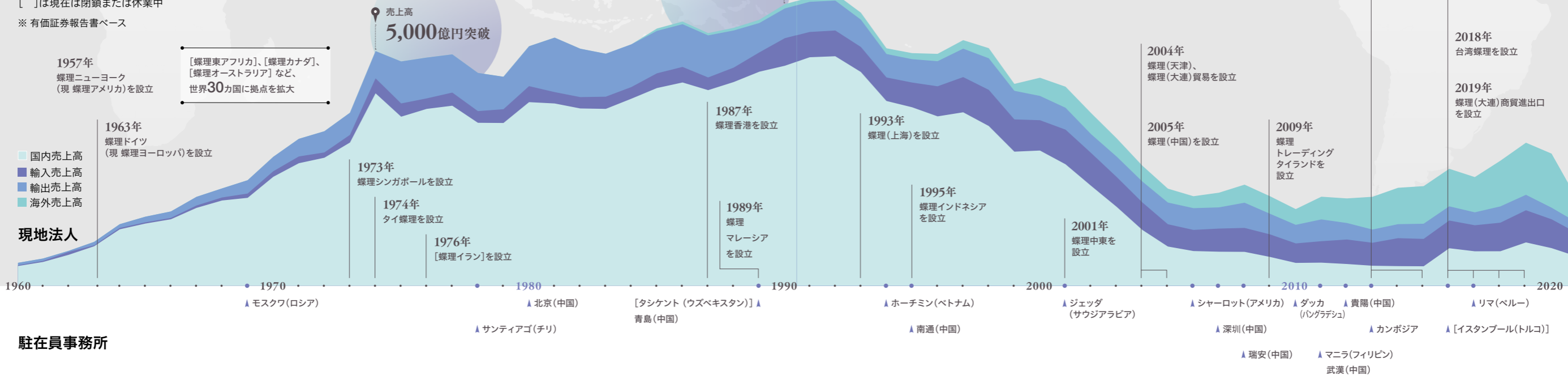
戦後の高度経済成長期、独自のネットワークを活かすことで、東南アジアをはじめ世界各地から商材を調達しました。蝶理ニューヨークは、主に北米市場の日本製テキスタイルの輸出入拠点として拡大しました。

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



現地法人

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

● 日本の出来事 ● 世界の出来事

1972年

- 日中国交正常化

1971年

- ドル・ショック

1973年

- 第一次オイルショック

1978年

- 日中平和友好条約締結

1979年

- 第二次オイルショック

1985年

- プラザ合意

1990年

- 東西ドイツ統一

1991～2000年頃

- バブル崩壊
- 平成不況

1995年

- 阪神・淡路大震災

2001年

- アメリカ同時多発テロ

2003年

- SARSの大流行

2011年

- 東日本大震災

2008年

- リーマンショック

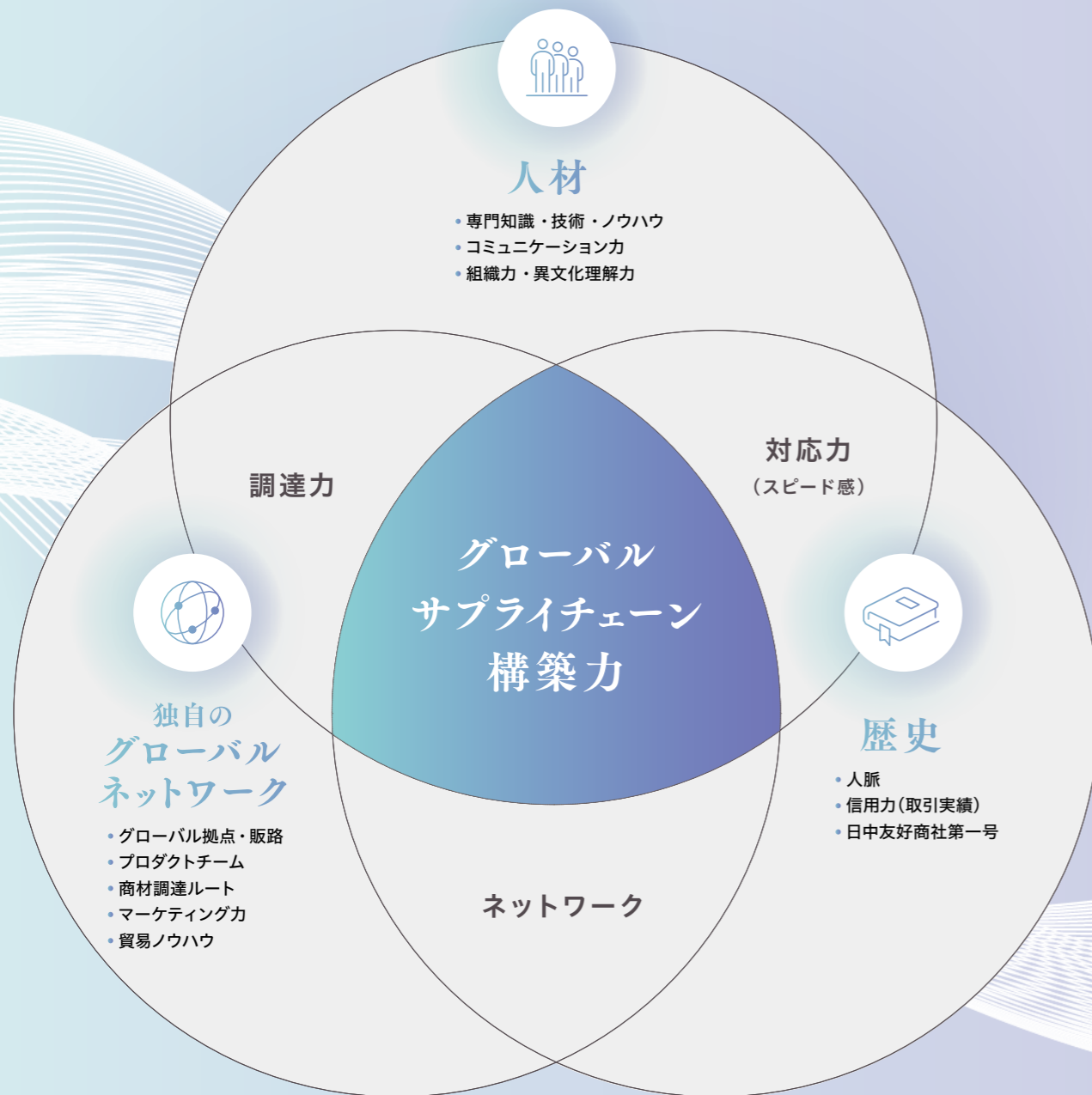
2017年

- アメリカ、トランプ大統領就任

2020年

- 新型コロナウイルス感染症

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。

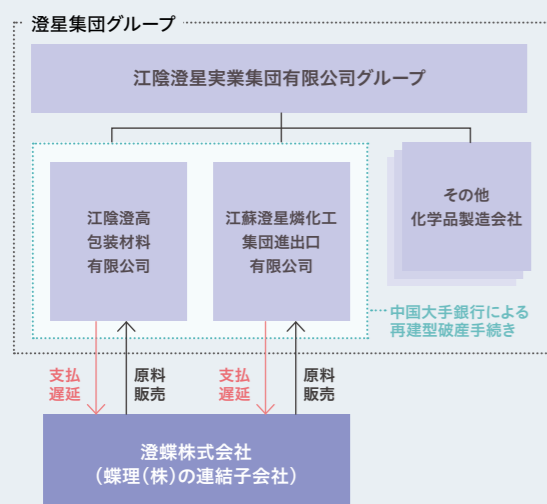
蝶理の全体像

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心よりお願い申し上げます。

代表取締役社長
社長執行役員

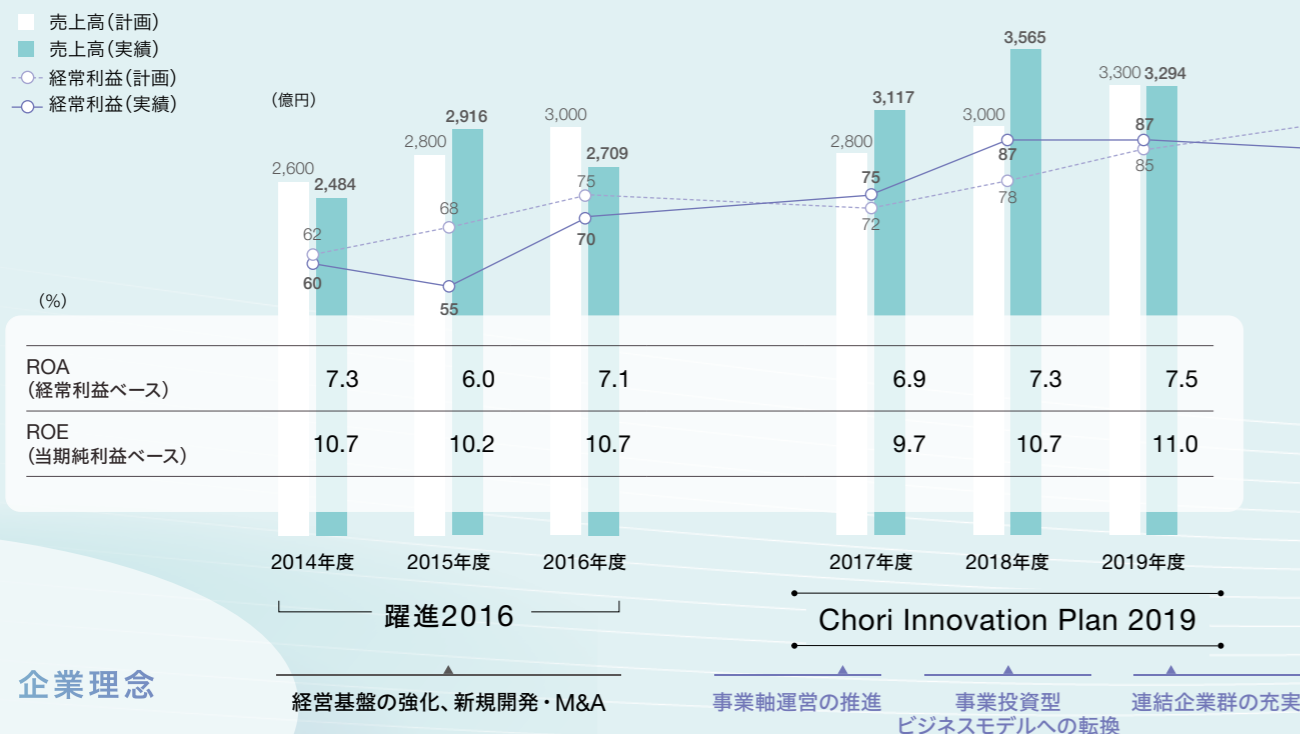
先濱一夫

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。

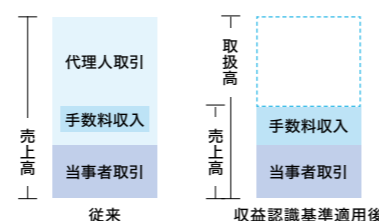
前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2019」では、(株)アサダユウや、(株)小桜商会の子会社化などにより、連結経営基盤強化の基礎固めが進みました。これにより、2018年度には経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益ともに過去最高益を更新し、中期経営計画の計数目標を1年前倒しで達成しました。

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

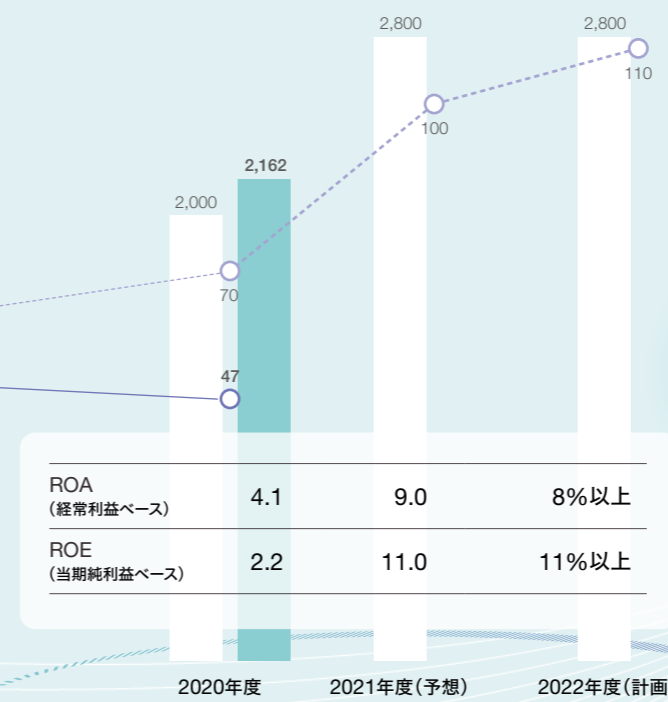
対する売掛債権51億円全額に対し、貸倒引当金繰入額を計上したため、経常利益は47億円(前期比46.4%の減益)となりました。ROA(経常利益ベース)およびROE(親会社株主に帰属する当期純利益ベース)は一時的に低下しましたが、一過性の損失を除けば、経常利益は97億円となります。(株)スミテックス・インターナショナルの連結結合などにより、最終年度となる2022年度には、経常利益110億円を目指します。

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	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

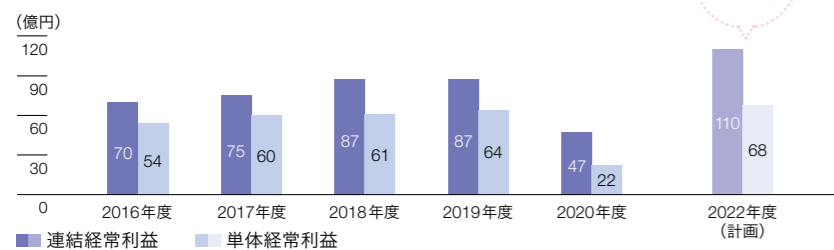
Chori Innovation Plan 2022 基本戦略

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。

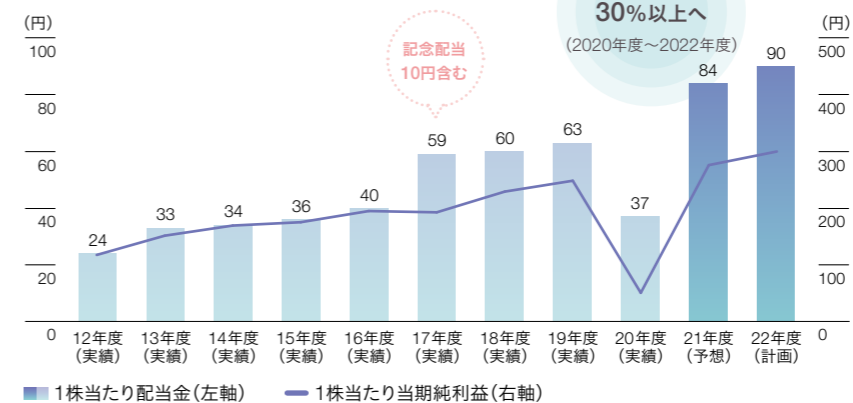
(株)スミテックス・インターナショナルの会社概要

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



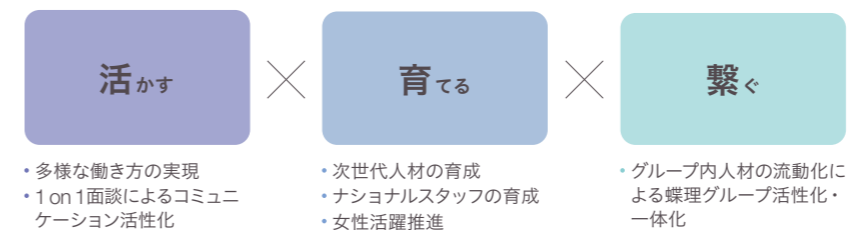
企業倫理の向上や法令違反の撲滅を行うとともに、連結子会社への各種監査機能の強化を図ることで、コンプライアンスを徹底します。グローバルにビジネスを展開する中において、日本および諸外国の法令、規則、慣行などに従い、社内研修や法令遵守ハンドブックを通じて周知・徹底を図り、法令違反の発生防止に努めていきます。

- 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100億円台常態化」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

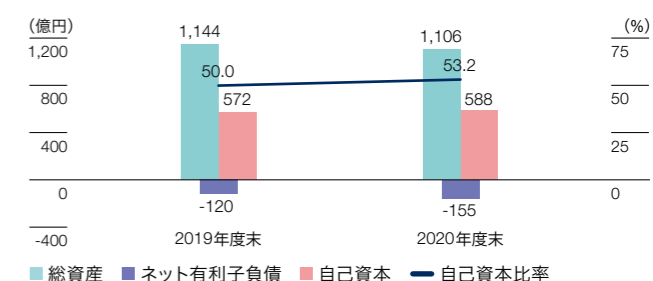
財務基盤としては、貸倒引当金繰入処理後も自己資本比率は53.2%と、高水準を維持しています。2003年度からの新生経営計画は自己資本比率が1%台、有利子負債が1,200億円という、いわばどん底の状態から蝶理の再建がスタートしましたが、そこから自己資本比率50%以上を維持できる状態が現在まで続いています。そのため、資金面については、かつてと異なり、コロナ禍でも大きな課題とはなっていません。投資に関しては、この財務健全性を維持する範囲で行っていきます。

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100億円台常態化」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