

Making your dreams come true

# Tsumugu

レポート 2022

2021年度(2022年3月期)



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、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。  
創業160年を超える歴史を持つ蝶理は、  
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 社長メッセージ
- 7 蝶理の強み
- 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

- 21 BLUE CHAIN®

## 事業別概況と戦略

- 25 Overview
- 27 繊維事業
- 31 化学品事業
- 35 機械事業

## 持続的成長に向けた経営基盤

- 39 蝶理のサステナビリティ
  - 40 環境
  - 41 TCFD提言に基づく開示
  - 44 労働安全管理
  - 45 取引先
  - 47 人材
  - 49 地域・社会
  - 50 健康経営の推進
- 51 コーポレート・ガバナンス
- 58 社外取締役 監査等委員メッセージ
- 59 役員一覧

## Fact Data

- 61 11カ年財務サマリー
- 63 蝶理のグローバルネットワーク
- 65 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、WEB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。蝶理株式会社のみでの記述なども含まれます。

### 報告対象期間

2021年度(2021年4月～2022年3月)を主たる報告対象期間としています。2022年4月以降の情報も一部含まれます。

### 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

## 社長メッセージ



代表取締役社長  
社長執行役員

**先瀨 一夫**



# 新たなステージへと歩みを進める蝶理は、 これからも「あなたの夢に挑戦」し続けます。

## 蝶理の強みを活かして、さらなる成長へ

蝶理は、創業160年を超える歴史の長い会社ですが、1970年代以降の苦難の時代を経て2003年に新生経営計画を策定し、抜本的な構造改革を断行しました。その新生から19年という意味では、長い歴史を持ちながらも、非常に若い会社でもあります。苦難の時代には、他人資本を増やして借入をしながら売上を伸ばし、利益を拡大させるという経営を行っていました。その反省に立ち、資産効率(ROA)を重視しながら再建を行ってきた結果として、現在の蝶理があります。そのため、稼ぐ力を表す経常利益ベースの資産効率(ROA)は、2021年度末で8.4%と、総合商社にも引けを取らない数値となっています。この点は、今後も8%前後を目標に維持していきます。また、新生のために、事業を繊維・化学品・機械の3つに絞り、「複合型専門商社」を目指してニッチな分野に注力してきました。現在、グローバルに事業を拡大させている中で、この3事業は成長産業として展開しやすいことに加えて、160年を超える歴史で築き上げたサプライチェーンの基盤の強さや、それを要因とする貿易取引の強さをコロナ禍で再認識しました。

商社である私たちにとって、最大の強みは人材です。私が化学品本部で営業をしていた頃、2009年に蝶理(中国)商業有限公司副総経理に着任したことで、外から改めて蝶理を見つける機会があり、そこで非常に優秀な人材が集まった集団であると感じました。外国語が堪能であったり、市場開拓力があつたりと、私たちが推進するグローバル展開に非常に適した人材が、蝶理には数多く在籍しています。これからも、社員

一人ひとりが新たなことに積極的にチャレンジし、スキルを磨くことで、業務の可動域を広げてほしいです。それができる人材が蝶理には揃っていますし、次世代をけん引する若い力にも期待しています。

## 蝶理の目指す姿

10年、20年後の世界では、アジアが成長を続けていくと見込んでいます。その中で、蝶理の存在感を如何に拡大させていくかが重要です。この中長期的な成長を見据えて、前中期経営計画から、連結グローバル事業軸運営を推進しており、これからもその方針は変わりません。現中期経営計画で掲げている新たなステージ「経常利益100億円台常態化」も、この10年、20年先を見据えた基盤固めです。2021年度は経常利益103億円を達成し、基盤固めも順調に進捗しています。今後は、この基盤をバネに、世界各国でM&Aを推進できる企業となるべく、次のステップへと歩みを進めます。

次世代を見据えた取り組みとして、2022年4月から、基幹システム刷新のための全社業務変革プロジェクトを始動しています。目標としていた経常利益100億円台を2021年度に達成し、これを常態化させるのだという自信と決意のもと、ERPを導入することにしました。従来のシステムからの脱却・新システムへの移行には労力がかかりますが、これは10年後、20年後の蝶理のさらなる成長を目指した投資です。現在は蝶理単体での活動ですが、できるだけ早い段階で連結子会社にもERPを導入し、経営管理の高度化と生産性の向上を推進していきます。

## 社長メッセージ

### 「Chori Innovation Plan 2022」の進捗と2022年度に向けて

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の2年目にあたる2021年度は、売上高2,841億円、経常利益103億円と、先述の通り、目標としていた経常利益100億円台に到達しました。新型コロナウイルス感染症がなければ、もう少し早期に達成できていたと感じてはいますが、コロナ禍によって蝶理の基盤の強さを再確認できましたし、前中期経営計画から続く連結グローバル事業軸運営の戦略が間違っていないのだと捉えています。この連結子会社群の充実と、海外事業の拡大という2軸を推進した結果、2021年度は、経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益が過去最高益となりました。

事業別では、繊維事業でBLUE CHAIN®という新たなコンセプトのもと、サプライチェーンの川上から川下までサステナビリティの実現を目指す取り組みを拡大させています。蝶理は従来、約30億円規模で環境配慮型商材を取り扱っていましたが、取引先と協業することでその裾野を広げ、2021年度には約100億円の売上となりました。これからもサプライチェーン全体を手掛ける蝶理の強みを活かしながら、BLUE CHAIN®を拡大させていきます。一方で、2021年度に子会社化した(株)STX((株)スミテックス・インターナショナルから商号変更)は、ベトナムのロックダウンにより、同国工場が停止を余儀なくされました。そのため、想定していた利益の確保は2021年度中には叶いませんでしたが、その間に同社と蝶理のシナジー創出のための対応を進めました。中国に代わる生産拠点として注目を集めるASEANでの事業拡大は重要です。2022年度は円安という逆風はあるものの、(株)STXのリカバリーを図るとともに、5年、10年の長期スパンで同社とのシナジー創出を拡大させていきます。

化学品事業は、付加価値を提供できる主体性のあるビジネスを目標として、成長を図ってきました。グローバルネットワークを駆使し、多様な商材の中から最適なソリューションとして商材をお客様へお届けするビジネスです。加えて、プラントベースフードや生分解性樹脂などの、持続可能な社会の実現に資する商材数も拡大し、多様性が増してきました。実際、コロナ

禍において世界規模でサプライチェーンが危機に瀕した際にも、「蝶理だったらこんなことができるのでは?」とお声掛けいただく機会が多く、それに対して蝶理はネットワークを駆使しながら様々な提案を行っています。2017年から参加しているチリのリチウム化合物製造プロジェクトも、日常生活が戻りつつある米国から設備が届き始めているため、2022年度はプロジェクトのさらなる進捗を見込んでいます。

機械事業では、アラブ首長国連邦に在籍する取引先を通じて、成長が見込まれる西アフリカでの展開を2018年から進めていました。蝶理にとって新たな地域となるアフリカにおいて順調にビジネスを拡大させていましたが、コロナ禍で同取引先に対する回収遅延債権が発生し、2021年度に739百万円の貸倒引当金を計上しました。外貨不足が今回の要因であるため、地政学的リスクや事業環境の変化への感度を上げながら経営を進めるとともに、遅延債権については、引き続き回収に努めます。一方、機械事業では「世界四極+1(インド)」としてグローバル展開を拡大させており、2021年度は欧州とメキシコでの販売が堅調でした。車輛ビジネスに留まらない商材の幅出しを推進することで、今後も着実にグローバルでの拡大を図っていきます。

現中期経営計画のこの2年間で、新型コロナウイルス感染症や物価上昇、円安など様々なリスクを経験しました。中期経営計画最終年度である2022年度では、サプライチェーン混乱の可能性という観点から、ウクライナ情勢と中国のゼロコロナ政策を特に注視していきます。また、ウクライナ情勢に伴う世界の対立構造や分断は大きなリスクである一方で、アジアやアフリカなど、人口増加によりさらなる成長が見込まれる地域は、蝶理にとっても大きなビジネスチャンスです。2022年度もこれらの成長地域に注力しつつ、事業環境の変化に即応することで、さらなる成長を目指します。

### 蝶理のESG

2022年6月、TCFDに沿った情報開示を新たに行いました。現代において、環境配慮を度外視した事業経営は成り立ちません。蝶理も企業としての社会的責任を果たすため、温室効

果ガス排出量(GHG)のScope1・2を算出し、公表しています。商社という業態上、当社自身の営業活動が環境に与える負荷はそこまで膨大ではありませんが、今後はScope3まで開示を進めることが課題です。また、環境・社会への貢献としては、持続可能な社会の実現に資するプロジェクトが拡大しています。先述したBLUE CHAIN®やプラントベースフードなど、各事業が社会課題とそれに派生するニーズを捉えて、意識的にこれらの案件を拡大させていることは意義深いことです。今後は、このような事業活動を通じた社会貢献を、全社的に数値目標を掲げてマネジメントすることが重要だと考えています。

蝶理が持続的に成長するために最も重要な要素は、人材です。中でも、その多様性が大切です。外国籍の新入社員が以前よりも増加し、各国のナショナルスタッフも優秀な人材が活躍しています。どの企業でも人材の流動化が活発となった現代において、新卒採用を継続しつつ、キャリア採用も積極的に行うことで、適材適所の人員配置を進めています。今後も多様な人材が様々な経験を積むことで、社員一人ひとりの能力のさらなる向上を目指します。

2022年4月から蝶理はプライム市場に移行しており、取締役の3分の1以上の社外取締役を選任しています。また、2020年3月より取締役会の任意の諮問機関として、構成員の過半数を社外取締役とするガバナンス委員会を設置するなど、一步一步ガバナンス強化を前進させています。このガバナンス強化に終わりはありません。むしろ課題がしっかりと認識されることが経営上健全であると考えています。そのため、社外取締役の意見を重視しつつ、これからもガバナンスの現状と理想のギャップを埋められるように努めていきますし、先述したERP導入が、数値管理や業務の見える化という観点からガバナンス強化にも資すると考えています。

### 「夢に挑戦」し続ける商社であるために

蝶理は2008年に、コーポレートスローガン「あなたの夢に挑戦します。」を発表しました。当時は壮大なスローガンに首を傾げる社員が多かったかもしれませんが、それから10年以上、地道に、しかし着実に業績を拡大させてきました。そうして

2021年度に目標としていた経常利益100億円台に到達し、ようやくこのスローガンに見合う、「挑戦できる会社」になれたと実感しています。繊維・化学品・機械の3事業において、単なるトレーディングに留まらない価値創造を行い、顧客や取引先の夢に挑戦し続けてきたからです。「蝶理なら何か新しいことに挑戦してくれる」「蝶理ならこの難題に挑んでくれる」という取引先の想いを大切にしながら、次のステージへと歩みを進めます。

2021年度は、中期経営計画の目標数値を実質前倒しで達成することができました。この業績拡大の波に乗り、次世代の成長のために、ERP導入といった業務の標準化も進めています。光り輝く皆様の「夢」にますます挑戦できる蝶理であり続けますので、ご指導ご鞭撻を賜りますようよろしく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



# 蝶理の強み







## 新興国を中心とした 多様な商材の取り扱い

蝶理は、1930年代に人絹糸を中国、インド、メキシコへ輸出するなど、戦前から新興国を積極的に開拓してきました。その後、欧米や中東、アフリカなど世界中に拠点を拡大させ、現在貿易比率は約70%に上ります。

海外 **30** 拠点<sup>※1</sup>

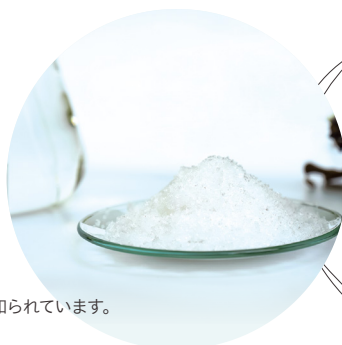
連結従業員 **1,322**名<sup>※2</sup>

※1 2022年9月現在  
※2 2022年3月現在

### 参入障壁の高い商材の取り扱い

海外での取引を60年以上行ってきたことにより、蝶理は新興国を中心とした多様な商材調達ルートを有しています。

この商材調達ルートを活用しながら取引を拡大させるとともに、世界各国での長年の取引実績により、参入障壁の高い商材も各種取り扱っています。



#### リチウム塩

原産国のチリや中国では、  
権益確保が難しいことで知られています。

#### 蝶理の 取り扱い商材例



#### 医薬原薬、食品添加物

インドや中国において、  
高品質な原料の安定調達力が  
必要となる商材です。



## 歴史の中で築き上げた 強固な事業基盤

### 1861年 京都西陣にて創業

日本が江戸時代から明治時代へと歩みを進める激動の中、蝶理は生糸問屋として創業しました。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。



● 1929年 福井県に支店を開設

● 1934年 石川県に支店を開設

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 化学品の取り扱い開始

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

● 1993年 中国初の現地法人、蝶理(上海)有限公司を設立

1995年 蝶理インドネシアを設立

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

2001年 蝶理中東を設立



## 1948 - 1975

# 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

### point 繊維産地 北陸との繋がり

蝶理は、世界有数の繊維産地である北陸と90年以上の協業の歴史があります。昭和初期に北陸に支店を開設して以来、長年にわたって同地域の企業に合繊糸を販売したり、共同で生地を開発し、国内外に展開してきました。

この北陸産地をはじめとする取引先との多様なネットワークが、高機能・高品質な商材を取り扱う繊維事業のサプライチェーンの基盤となっています。

- 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
- 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
- 2013年 化学品専門商社、  
ピー・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  
蝶理インドを設立
- 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

- 2002年 合成樹脂事業を分社
- 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



1975 - 2003

## 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

- 2018年 化学品専門商社、  
(株)小桜商會を子会社化
- 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
- 2021年 (株)STXを子会社化

2003 - 2020s

## 躍進の時代

4期連続最高益更新

### point 中国サプライチェーン

蝶理は日中国交正常化前の1961年に、中国より日中友好商社の第1号に選定され、他社に先駆けて中国事業を開始しました。2005年には、中国内販権・貿易権を有する日本商社第一号の現地法人を設立し、2022年現在では、中華圏※に14拠点を持っています。

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。

※ 中国、台湾、香港を含む

### point ニッチ市場への注力

蝶理は1970年代に生活関連産業分野の事業も展開し、業績を伸ばしました。しかし、ファイナンスや不動産事業で多額の損失を計上したことにより、事業の選択と集中を開始します。繊維・化学品・機械事業をコアビジネスとし、収益性の高い商品の取り扱いに注力する体制を再構築しました。これにより、経常利益ベースの資本効率(ROA)は8.4%(2021年度末)となっています。競合が多く価格競争の激しい商品ではなく、蝶理の知見や専門性が発揮できるニッチな市場での取引を拡大させています。





## 専門知識を有する人材による 市場開拓力

蝶理の人材は、長年同一の分野を担当し、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至るまで様々な専門知識を有しています。  
このような人材が専門性を活かしながら、繊維をはじめ、化学品、機械事業において主要商品市場を開拓しています。

## 新たな市場の創出。 専門商社のイノベーション

### 1 新たなサプライチェーンを構築し、 コストメリットを創出

入社以来、物流部での経験が長く、サプライチェーンの最適化や見直しなどのビジネス構築を得意としています。2013年、ウレタン原料の販売を伸ばすべく、ラトビアに在庫拠点を新設しました。当初、拠点の候補地がいくつかありましたが、各国のルールや化学品の規制を確認するために膨大な資料を読み込み、コストを含めてベストな拠点として選定したのがラトビアです。同国において現地法人を設立せずとも蝶理名義の倉庫を持つ、非居住者保税在庫を利用し、競合の欧州品よりも地理的に優位な拠点で

パフォーマンスケミカル部  
第1課 課長

門倉 可愛

コストメリットを創出する仕組みを構築しました。また、遠隔地での在庫管理システム構築のため現地に何度も足を運ぶことで、在庫管理・出荷指示をWEBで行い、緊急時の対応は海外店が行うという効率的な運用方法も確立しました。



### 2 挑戦を楽しみながらサプライチェーンを最適化し、市場を開拓

ラトビアに新設した拠点において、当初1製品のみであった取り扱いを3製品まで拡大させたことで、2013年の販売開始以降、販売数量は最大で年間約6,000MTとなりました。蝶理のプレゼンスを大きくアピールできたこの経験をもとに、同様の視点で新たなサプライチェーンを世界で構築することを目指しています。

二度の産休・育休を経て、2021年に管理職となりました。どのような環境でも楽しみながら業務を全うし、利益を拡大させることができるチームづくりに現在注力しています。中長期的な蝶理の成長のため、しっかりと利益を確保しつつ、地球環境や人々の生活の向上に貢献できる案件にこれからも挑戦していきたいです。

蝶理は3つの強みを活かしながら、

コーポレートスローガン

「あなたの夢に挑戦します。」を実現します。



繊維原料部第1課 課長  
榎 敏也

蝶理に入社し現 繊維本部へ配属された頃は汎用品の取り扱いが主であり、他社と差別化された機能性原料の拡販が課題でした。そのような中でスポーツ業界に着目し、各原料の機能性確認を地道に行いながら、ハイストレッチと快適性を実現した高伸縮素材TEXBRID®の開発に成功しました。今後は、環境配慮型素材を拡販し、繊維業界でのサステナビリティを実現していきます。



アパレル部第1課 課長  
田村 卓郎

入社以来アパレル製品部隊に所属し、国内外のメーカーに向けて製品企画・提案などを行っています。蝶理が歴史的に強みを持つ中国だけでなくASEANにも注力し、2018年からはベトナムでも生産を開始しました。新たな生産地を開拓する際は、商習慣の違いなど戸惑いや苦労が伴いますが、それ以上に刺激や学びも多く、やりがいを感じています。特に経済発展が期待されるASEAN諸国から、日本を始めとした各国へ製品販売を拡大させていきます。



無機ファイン部第1課 課長  
平野 卓

無機化学品の営業職に従事し、フィリピン駐在などを経験しました。従来の仕入れ先は中国が主でしたが、多様な国からの仕入れを推進し、新規開拓を続けています。中でも、蝶理として新たにカリウム塩類やホウ素塩類の取り扱いを拡大させ、顧客ニーズに応えています。今後は、非鉄金属素材にも注力し、国内外の社員とともに新たな価値を顧客に提供していきます。



ファインケミカル部第1課 課長  
濱川 周太郎

インドや中国、東欧などに在籍するサプライヤーに対し、医薬や農業の中間体・原薬などを製造委託しています。厳しい品質管理のもと製造される医薬品により、人々の健康を支えている喜びと責任を日々感じています。国内外のジェネリック市場を深耕し、低価格・高品質な医薬品をお届けするとともに、バイオ医薬品などの新領域にも挑み、世界中で一人でも多くの命を救う一助になりたいです。



薬事総合管理室 課長  
高橋 榮

薬事総合管理室にて、輸入医薬品薬事申請、海外製造所監査等を行っています。病院や薬局で蝶理の関わった医薬品を目にする時、医療現場を支える一翼を担っていることを実感します。これからも高い専門性を活かして製薬企業等と連携し、身近な医薬品から高度な先端医療材料にも携わり、医療発展に貢献できるようリードしていきたいです。



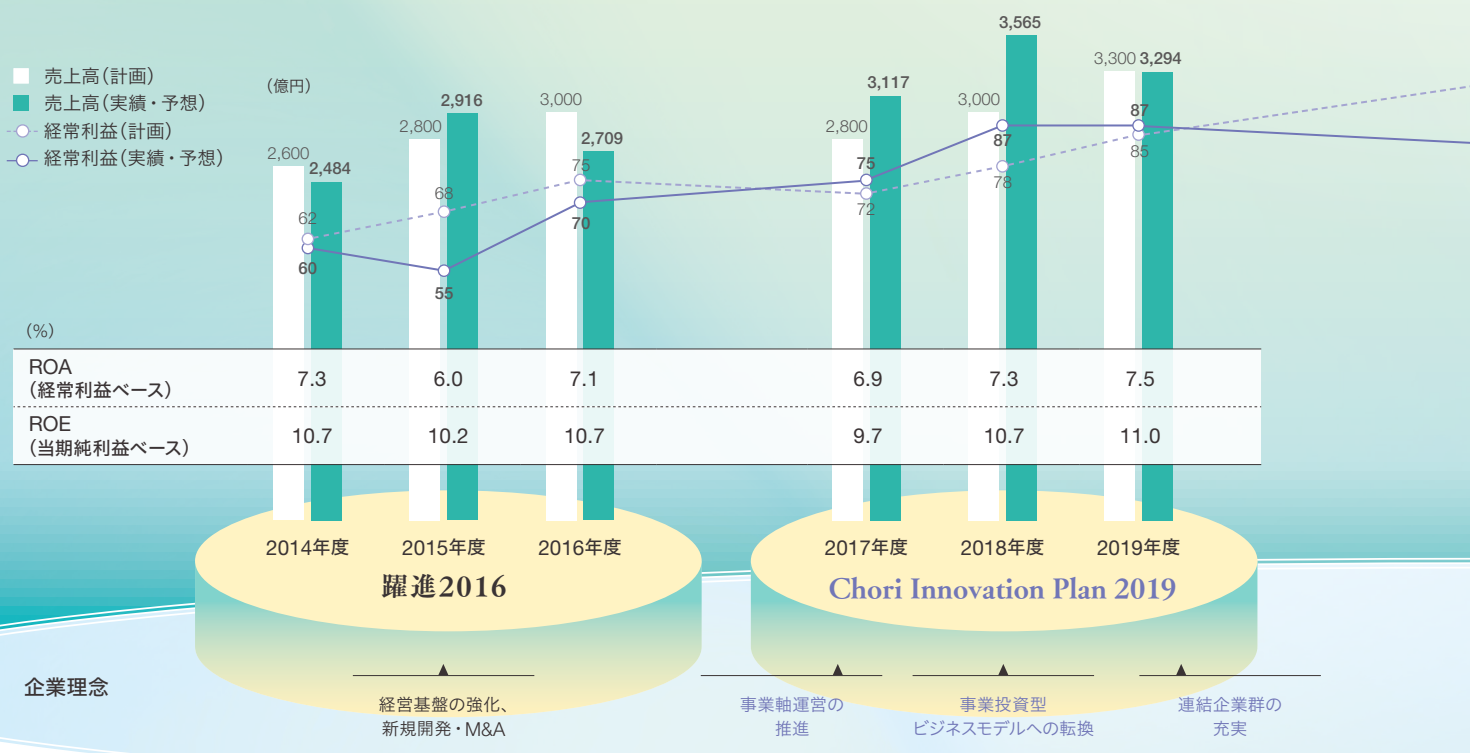
蝶理(大連)貿易有限公司 総経理  
于 文業

蝶理(大連)貿易有限公司にて、生産管理を行っています。中国生産がメインの10年前、ASEANでの生産が条件であった大型案件のため、一から市場調査・パートナー選定・生産ラインの条件交渉などを行い、約1年かけて受注を勝ち取りました。中国でも蝶理は有名な日本企業です。これからも多様なパートナーとともに、蝶理という舞台で歴史を紡いでいきます。

# 中期経営計画

## 「Chori Innovation Plan 2022」

2020～2022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。

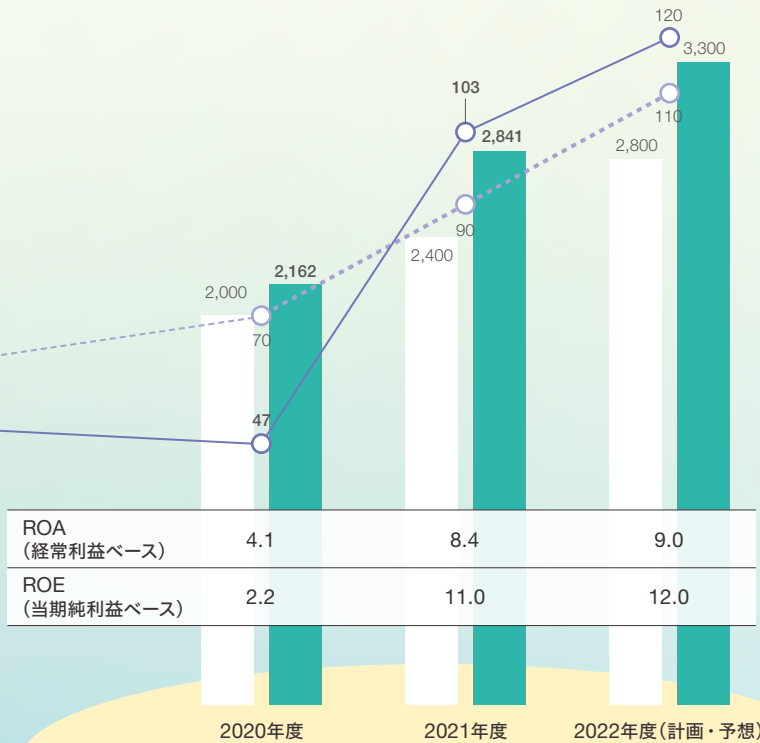


「躍進2016」では、2016年度中の円高の影響を受け、貿易取扱高が減少し、計画未達となりました。しかし、総合的には、ミヤコ化学(株)の子会社化などの大型M&Aの実行が功を奏しました。

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、連結経営基盤の充実が進みました。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。

「Chori Innovation Plan 2022」第2年度の2021年度は、目標としていた新たなステージ「経常利益100億円」に到達し、順調に進捗しています。経常利益は103億円、親会社株主に帰属する当期純利益は68億円と、過去最高益を更新しました。最終年度となる2022年度には、経常利益120億円を目指します。

「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



ROA (経常利益ベース)	4.1	8.4	9.0
ROE (当期純利益ベース)	2.2	11.0	12.0

AFTER COVID-19  
新常态へ

COVID-19への対処

激変する事業環境への即応～守りの徹底～

定量目標	2022年度 予想
売上高	3,300億円
経常利益	120億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	82億円
ROA(経常利益ベース)	9.0%
ROE(当期純利益ベース)	12.0%
配当性向	30%以上

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

CHO活(全社活動)の  
継続

外部環境認識(2021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  
を確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・中南米向けの車輛市場の回復

- ・船舶需給の逼迫、コンテナ運賃の高騰

# 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ています。

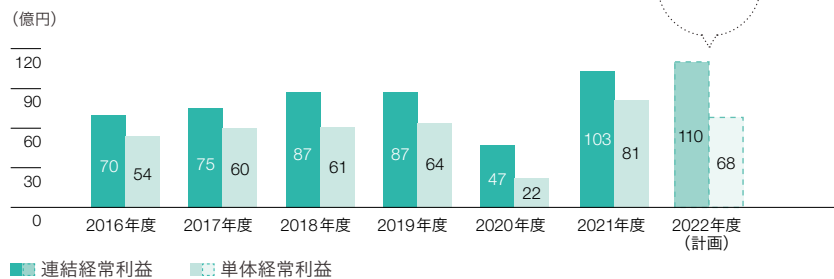
### 1

#### 連結経営基盤強化

- 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

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。2022年4月には、全社業務変革プロジェクト「CARAT(カラット)」がスタートしました。ERPソフト「SAP」の導入を通じて、業務プロセスの標準化・自動化・統合化による業務改革や人・組織の変革を行い、経営とビジネスのスピードアップを図ります。次期システム稼働は2024年10月を予定しています。

#### 経常利益連単倍率の拡大






### 2

#### 次世代型 ビジネスモデル創出

- 事業投資・新規開発
- M&A

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



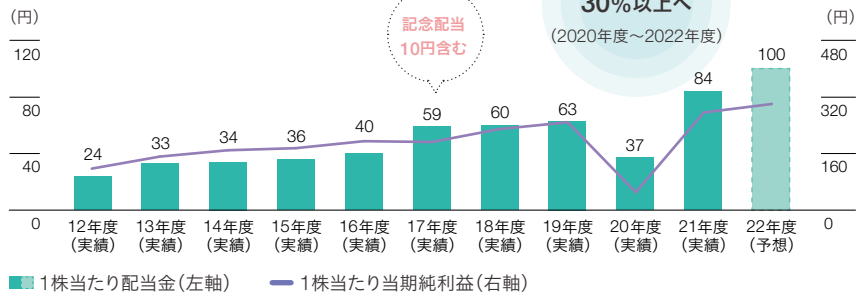
# 3

## コーポレート・ガバナンス

- 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)

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



澤野委員長  
(独立役員)



鈴木委員  
(独立役員)



先瀨委員  
(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

# 4

## コンプライアンス

- 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

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。

### 蝶理の コンプライアンス ハンドブック



# 5

## 人的基盤強化

- 次世代人材育成
- 健康経営の推進 (P.50参照)

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

活かす

育てる

繋ぐ

- 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

## 財務戦略



「**経常利益100億円台常態化**」という  
新たなステージにおいて、  
**グローバル展開を加速させ、  
市場での価値を高めていきます。**

取締役 常務執行役員  
**迫田 竜之**

### 就任のご挨拶と2021年度業績の振り返り

2022年度から、新たに取り締役常務執行役員に就任した迫田竜之です。私は1989年に当社入社後、国内外の管理部門や繊維本部での企画部長のほか、蝶理アメリカの社長やミヤコ化学(株)の代表取締役社長などを務めてきました。新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢、円安や物価上昇など、様々なリスク対応が求められる事業環境下ですが、自身がこれまで幅広く業務に当たってきた経験を活かしながら、中長期的視座に立って、蝶理の持続的成長に資するリスク対応を行っていきます。

2021年度は、経常利益103億円、親会社株主に帰属する当期純利益68億円と、それぞれ過去最高益を更新しました。全事業増収となった中でも、特に化学品事業は、素材価格の上昇という追い風が吹いており、その風に乗って業績を拡大するだけの自力があったと評価しています。一方で、繊維事業

は苦戦しつつもコロナ禍の需要変化に対応し、一定の成果を上げました。機械事業は、アラブ首長国連邦の取引先に対する回収遅延債権が発生し、739百万円の貸倒引当金繰入を計上※しました。コロナ禍でのナイジェリアの石油減産などに起因する資金繰りの停滞が主な要因です。同取引先では支払のための外貨準備を進めているため、当社も引き続き回収に尽力していきます。中長期的な蝶理の成長のためには、グローバルな戦略的パートナーシップが重要です。今後も投資に及び腰にはならず、その一方でリスク要因をしっかりと見極めながら、事業拡大のための施策を進めていきます。

※ 取引先であるPLATINUM CORPORATION FZEおよびRELIANCE COMMODITIES DMCCの2社に対する債権総額7,399百万円について、(株)日本貿易保険(NEXI)の貿易保険を付保(填補率90%)しており、債権総額の免責分10%相当の739百万円を貸倒引当金に計上しました(2022年3月末現在)。

### 連結業績と中期経営計画目標の達成率

(億円)

	2020年度	2021年度	増減額	2021年度計画	達成率
売上高	2,162	2,841	+679	2,400	118.4%
売上総利益	264	307	+43	—	—
販売費及び一般管理費	227	213	-14	—	—
営業利益	37	93	+57	87	107.2%
経常利益	47	103	+56	90	114.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	12	68	+56	59	115.4%

## 中期経営計画の達成に向けて

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の最終年度目標を、2022年に上方修正しました。この背景には、原油価格の高騰があります。中期経営計画策定時の2019年は原油価格が下がり基調でしたが、昨今の価格高騰を受けて特に化学品事業の利益が拡大し、蝶理全体をけん引しています。そのため、今回上方修正を行いました。新たな数値目標達成のためには、コロナ禍によって、2021年度に当社とのシナジー効果を十分に発揮できなかった繊維事業の(株)STXをしっかり回復させることが重要です。加えて、円安をリスクとして注視していく必要があります。最終消費者に近い製品は、収益環境が悪化する可能性があるからです。また、ロシアのウクライナ侵攻により、世界的にビジネスの在り方が問われています。当社が得意とするグローバルサプライチェーンの事業展開において、ますます安全保障の重要性が増してきているため注視していきます。

当社の事業ポートフォリオの見直しは、2000年代初頭までの苦難の時代に心血を注いだ歴史があります。多額の損失を

計上し、事業の選択と集中を行った結果として、現在の繊維・化学品・機械事業があるからです。3年連続赤字であればその事業から撤退するというExitルールのもと、それぞれの事業は常時見直しを行っています。具体的には、社内の事業投資委員会とM&A推進委員会において、新たな投資の効果の検証やリスクの見極めをしっかりと行っています。

### 2022年度の業績予想

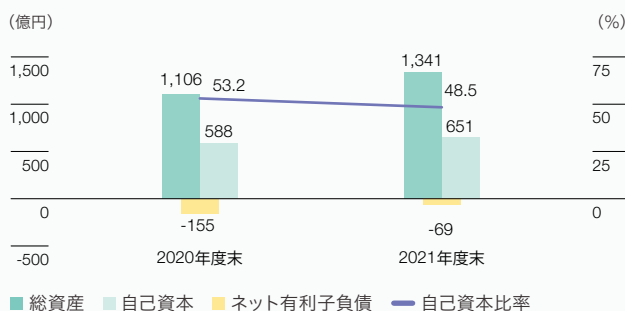
(億円)

	2022年度 業績予想	中期経営計画 最終年度計画
売上高	3,300	2,800
経常利益	120	110
親会社株主に帰属する当期純利益	82	73
ROA(経常利益ベース)	9.0%	8%以上
ROE(当期純利益ベース)	12.0%	11%以上

## 財務健全性

2021年度末の総資産は1,341億円と、前期末から235億円増加しましたが、そのうち136億円が(株)STXの連結子会社化によるものです。結果として、2021年度末の自己資本比率は48.5%となりました。蝶理は、長年厳しい経営環境が続いた経験から、自己資本比率は50%前後を維持することを目標としています。商社という業態から見ると、この比率は高く見えるかもしれませんが、蝶理が得意とする繊維・化学品・機械事業のニッチな分野での投資に注力しながら、資本効率性を示すROAを重視した事業展開を今後も行っていきます。2021年度末のROA(経常利益ベース)は、中期経営計画の最終年度目標の8%を超え8.4%となり、ROE(当期純利益ベース)は11.0%となりました。

### 財務健全性



### 収益性・資本効率

	2020年度末	2021年度末	増減
ROA(経常利益ベース)	4.1%	8.4%	+4.3%
ROA(当期純利益ベース)	1.1%	5.6%	+4.5%
ROE(当期純利益ベース)	2.2%	11.0%	+8.8%

## 財務戦略

### キャッシュ・アロケーション

2021年度の営業キャッシュ・フローは、売上債権・棚卸資産の増加などにより、23億円の減少となりました。2022年度は、素材価格上昇などに注視しつつ、在庫資金を圧縮していきます。

投資については、常に優良案件に目を光らせていきますが、2022年度は、(株)STXなど、まずは既存ビジネスの収益性を向上させることに注力していきます。また、オーガニックな成長のため、3事業の中でも、特に繊維事業でブランディングに注力しており、新たに取り組みを推進しているBLUE CHAIN®や、蝶理オリジナル商材について、知名度を高めながら知的財産権を保護するための投資も推進しています。また、人材については、研修やキャリア形成支援などへの投資に加え、人材の流動化が進む現代において、蝶理の新たな成長を見据えて、専門性の高いキャリア採用を積極的に行っています。

一方、配当については、2020年度から配当性向を30%以上へ引き上げており、2021年度は、年間84円の配当となり

ました。今後も、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していきます。

### キャッシュ・フロー

(億円)

	2020年度	2021年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	59	-23	-82
投資活動によるキャッシュ・フロー	-4	2	+6
財務活動によるキャッシュ・フロー	-9	-40	-31
換算差額	-0	6	+6
キャッシュ・フロー合計	46	-56	-102
現金及び現金同等物の期末残高	176	120	-56

### 今後に向けて

2021年度は、経常利益100億円台に到達し、中期経営計画で目標としていた「経常利益100億円台常態化」という新たなステージへの基盤固めができました。2022年度は、上方修正した連結業績目標を達成し、これを盤石なものとしていきます。また、この先10年、20年と蝶理が将来にわたり成長を続けて

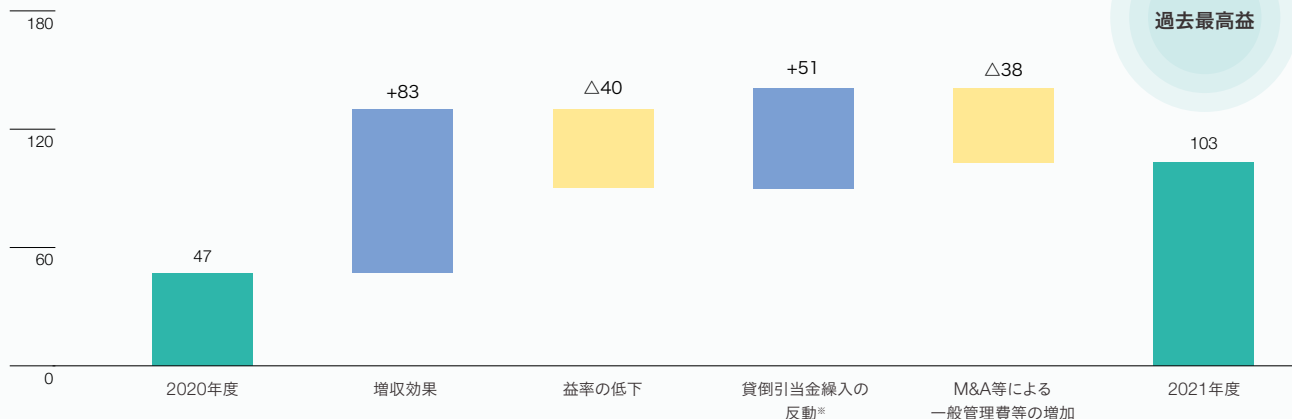
いくためには、連結グローバル事業軸運営を引き続き推進していくことが重要です。各事業を着実に成長させるため、グローバル展開を拡大させるとともに、会社としての知的インフラのレベルを高め、創業から160年以上続く複合型専門商社として市場での存在感も高めていきます。

# 参考資料

## 経常利益の増減要因と四半期業績推移

### 経常利益の増減要因

(億円)



※ 2020年度に中国化学品製造会社グループに対して、貸倒引当金繰入額51億円を計上

### 四半期業績推移

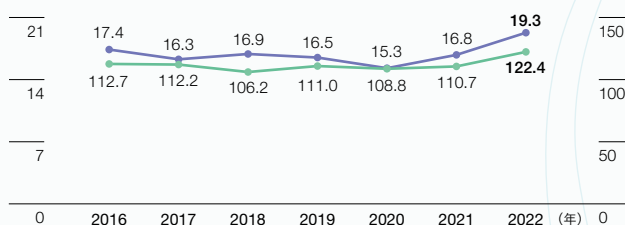
(億円)

	2020年度					2021年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間累計	1Q	2Q	3Q	4Q	年間累計
売上高	490	532	552	589	2,162	607	694	758	783	2,841
営業利益または損失	-9	25	24	-3	37	26	23	26	20	93
経常利益または損失 (除く貸倒引当金繰入額)	-7	25	25	3	47	29	24	29	21	103
親会社株式に帰属する当期純利益または損失	-12	14	16	-6	12	23	17	19	10	68

## 市場動向

### 為替レート\*

(円)



◆ 人民元(左軸) ◆ USD(右軸)

※ 3月末時点

(出典: 当社期末日レート)

### 石油価格

(円)

(ドル/バレル)

(ドル/トン)



◆ NY原油\*(左軸) ◆ ナフサ\*(輸入)(右軸)

※ NY原油は3月末時点。ナフサは3月単月平均

(出典: 日経新聞(电子版)、当社調べ)

特集

# Special feature

川上から川下まで。

サプライチェーン全体のサステナブル化を実現

blue  
chain™

リサイクルポリエステル糸ECO BLUE®を中心とした、  
蝶理のサステナビリティ実現への取り組みを、ご紹介します。

## BLUE CHAIN®とは

### 繊維産業が抱える問題を解決するために

近年、各産業界で注視されている環境破壊の問題は、繊維産業においても非常に大きな課題です。流行と消費者のニーズに応え、新しい衣服を生み出すために、膨大な温室効果ガスを排出し、大量の水も消費しています。また、売れ残った衣類が未使用のまま大量に廃棄されているのも事実です。このような問題に対し、蝶理はBLUE CHAIN®の取り組みを始めました。長く複雑な繊維業界を線で繋げ、各企業が持つ機能を掛け合わせ、環境負荷の少ない商材を生み出していきます。多くの企業と協業し、スケールメリットのある事業を行うことで、脱炭素対応にかかるコストを低減します。BLUE CHAIN®は、パートナー企業とともに業界の変革に貢献します。

#### BLUE CHAIN®で取り扱う 蝶理の独自商材



##### ECO BLUE®

回収されたペットボトルを使用した  
リサイクルポリエステル糸



##### TEXBRID®

耐久性に優れており、  
長く着用できるストレッチ素材



##### MILLENNIUM ORGANIC®

原綿そのものの白度が高く、  
通常染色時に使われる塩素漂白剤や  
余分な還元剤が不要



##### MEDITERRANEAN GIZA®

点滴灌漑システムを広く使い、  
栽培時の水使用量を30～50%まで削減。  
また100%リサイクルウォーターを使用



##### ナチュラルダイ®

化学染料と比べて環境負荷が少ない、  
草花や食品残渣を染料として使用



ECO BLUE®

Natural Dye®

Cotton

Special feature

01

リサイクルポリエステル系 ECO BLUE®

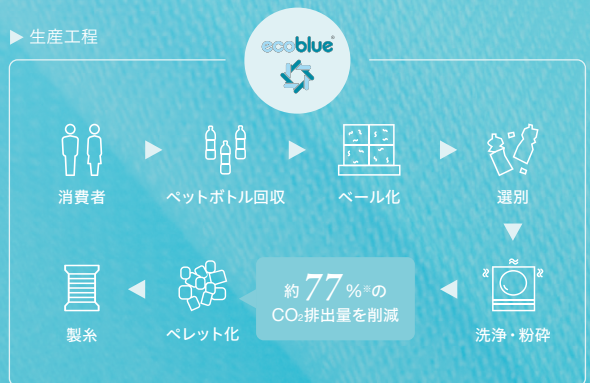
蝶理は多様な環境配慮型商材を取り扱っています。その中でも中心となる商材がECO BLUE®です。同商材は、廃棄されたペットボトルを原料とするリサイクルポリエステル系であり、2007年に事業を開始し、15年の歴史の中で進化し続けています。従来の糸から製品までを手掛けるサプライチェーンに加えてリサイクルペレットを製造するウツミリサイクルシステムズ(株)と協働することで、2019年からはリサイクルのさらに川上となるペレット事業に参入し、蝶理自社のリサイクル設備を保有しています。

また近年、リサイクルポリエステル系は他社においても取り扱いが増加していますが、ECO BLUE®は世界の主力合繊メーカーとの強固なパートナー関係を活かした200種類以上の糸種の取り扱いが可能であることが強みです。年間約5.2億本のペットボトルを再生し、原料ペレットや糸に生まれ変わらせています。北陸産地を中心とした加工場と連携し、糸の高次加工を行い、さらなる価値向上を図ります。



リサイクルペレット製造の押出機

▶ 生産工程



※ 当社試算



2022年4月6～8日、東京ビッグサイトで行われた、約360社が出展する日本最大のファッション商談展に出展しました。サステナブルファッションEXPO、ジャパンファッションEXPOなど6つのテーマから構成されており、当社グループは2021年10月に続いての出展となりました。BLUE CHAIN®、ECO BLUE®のリニューアルロゴを初披露したブースも、同コンセプトを説明した基調講演も盛況となりました。



# 02

## パートナー企業との協働により速染糸を開発

パートナー企業の商材とECO BLUE®とを掛け合わせる取り組みも拡大しています。2021年、石川県に本社を置く化学素材メーカーである小松マテレー(株)と共同で、速染糸WS™を開発しました。

WS™は、特殊な糸と加工技術で、染色の必要エネルギーや使用染料を大幅に削減することを可能にした環境配慮型素材です。通常の糸は高分子が動きにくく、染料が入り込みにくい結晶領域が多いため、高温で染色する必要があります。一方、WS™は、この結晶領域を通常の3分の1以下に削減し、高分子を動きやすく改良したため、染料が入り込みやすいことが特徴です。そのため、通常よりも低温で染め上げることが可能であり、染色時間も通常の約50%短縮できます。これにより、生地染色時のCO<sub>2</sub>排出量を従来比31.7%削減することに成功しました。

世界的に見ると、繊維のリサイクルは当たり前となってきていますが、製造段階で温室効果ガス排出量を削減できる同素材は国内外で関心が高く、国内外スポーツウェア・カジュアルウェア・ユニフォーム向けで販売が拡大しています。



# 03

## 今後に向けて

ECO BLUE®をはじめとしたリサイクル原料は、既にスポーツ向けを中心に導入されており、2021年度の環境商材の売上は約100億円まで伸ばしました。新たな取

り組みとして、自社で回収したペットボトルを企業向けオリジナルユニフォームに再利用する仕組みの提案や、工場が発生する繊維くずを使用した水害防止のための河川敷用マット、電気自動車の吸音マットの開発も推進しています。今後は日本国内だけでなく、欧州のスポーツ・アウトドア、中高級アパ

レル向けをターゲットとして、海外での展開も拡大していきます。2022年度の売上高は135億円、その後はさらに加速させ、300億円を目指しています。

繊維事業を祖業とする蝶理にとって、繊維業界が抱える課題に取り組み、サプライチェーン全体でサステナビリティを実現することは責務です。「点」でのサステナビリティの取り組みも大切ですが、それだけでは真のサステナビリティは実現しません。蝶理は、創業160年以上の歴史に培われたパートナー企業との強固な関係を活かしながら、「点」の取り組みを「線」で繋ぎ、ロスや環境負荷が多いとされている繊維業界において、未来に繋がる環境配慮型商材を開発・提供していきます。



# Overview

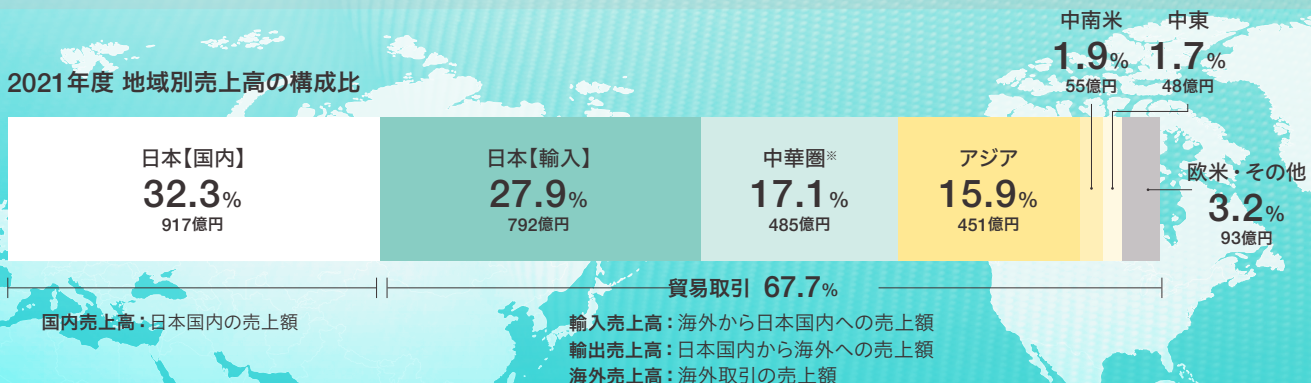
## 概要図

	主要な関係会社	主たる事業	2022年3月31日現在
蝶理(株)	<b>繊維13社</b>	(株)アサダウウ 蝶理MODA(株) (株)STX	自動車内装資材・梱包資材販売 アパレル製品の企画・開発 繊維関連商品(衣料品、繊維原料等)の製造、販売
	<b>化学品8社</b>	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
	<b>機械1社</b>	蝶理マシナリー(株)	輸送機器などの販売
	<b>その他2社</b>	(株)ビジネスアンカー	事務処理受託業
	<b>現地法人20社</b>	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

## 2021年度 事業別売上高



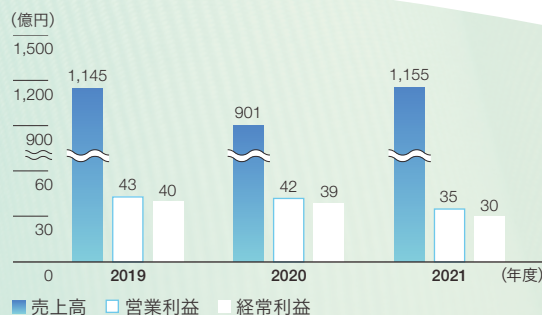
## 2021年度 地域別売上高の構成比



## Fibers, Textiles, and Garments Business

# 繊維事業

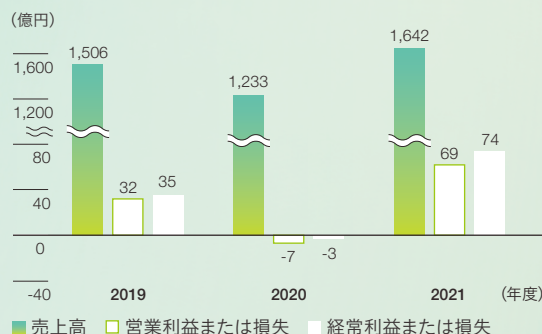
(株)STXの新規連結子会社化などにより、売上高は、前期比28.2%増の1,155億円となりました。一方、経常利益は、個人消費の低迷により衣料品分野が低調に推移したことに加え、原材料価格の高騰の影響を受け、前期比23.1%減の30億円となりました。



## Chemicals Business

# 化学品事業

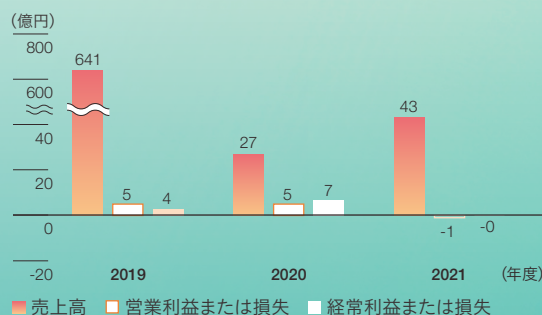
化学品事業は、全般的に堅調に推移しました。特に有機化学品、無機化学品およびファインケミカル分野が好調に推移したことにより、売上高は前期比33.1%増の1,642億円となりました。利益面については、増収効果による売上総利益の増加により、74億円の経常利益となりました。



## Machinery Business

# 機械事業

欧米州などにおける自動車の需要回復の影響等を受け、売上高は、前期比57.4%増の43億円となりました。一方、利益面については、増収効果もあり堅調に推移してきましたが、アラブ首長国連邦の取引先に対する売上債権の回収遅延が生じたことから、期末に貸倒引当金繰入額7億円を販売費及び一般管理費に計上したことにより、6百万円の経常損失となりました。

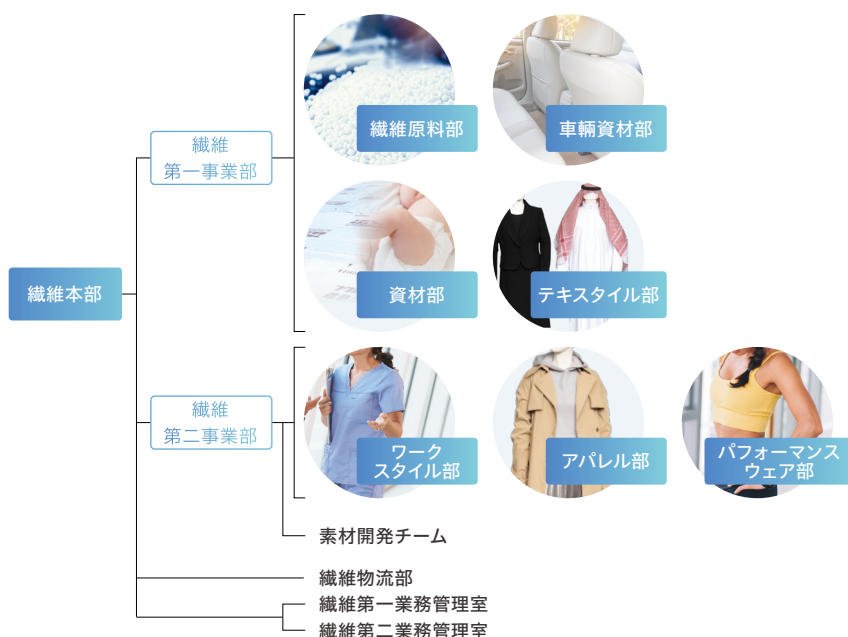


# 繊維事業

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、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、各段階の素材ごとに最良のものを提案しています。



## 繊維事業SWOT

### 強み - Strength

- 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産地における(事業)基盤
- 専門知識を有する国内外の人材
- 海外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駆使した顧客ニーズへの即応力

### 弱み - Weakness

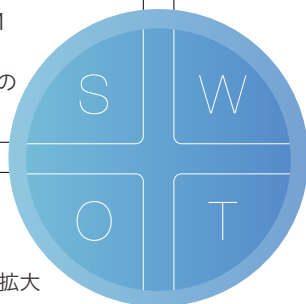
- 川下分野におけるグローバル化への出遅れ
- デジタル化への対応遅れ
- 既存事業分野の陳腐化

### 機会 - Opportunity

- 自動車生産の回復に伴う、カーシート需要の拡大
- 衛生意識の高まりによる、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

- 物価上昇による消費マインドの低迷
- グローバルSCM(サプライチェーンマネジメント)の混乱(中国のゼロコロナ政策の影響)
- 新興国におけるクーデター・紛争や生産供給体制の混乱
- 原料価格・原油価格の高騰や急激な為替変動



# Chori Innovation Plan 2022

達成に向けて

コロナ禍で見えた課題や  
チャンスに一つひとつ対応しながら、  
グローバル展開を加速させます。

常務執行役員  
繊維本部長

吉田 裕志



## 繊維事業の2021年度概況と市況

2021年度は売上高1,155億円、経常利益30億円で、前期比増収減益となりました。この背景には、子会社化した(株)STXが所有するベトナム工場がコロナ禍のロックダウンで大きな影響を受けたことに加え、同社が得意とするロープライスゾーン製品が昨今の物流費・原料費の高騰を受けて苦戦したことにあります。事業別では、素材を扱う第一事業部は、前期比15%の売上増となり、ほぼコロナ禍前の状態にまで回復している一方、製品を扱う第二事業部は、外出着需要の低迷を受け、前期比2%の売上減少となりました。しかし、衛生材をはじめとする2020年度のコロナ特需が2021年度はなかったことを勘案すると、両事業部ともコロナ禍において決して停滞することなく、着実に進化できています。

世界的に見れば繊維は成長産業です。そこにどう対応していくかが今後重要となります。昨今の素材価格上昇により、私たちが取り扱う最終製品の値段も上げられている点はポジティブな面ですが、この値上げ分のお客様への転嫁はまだ道半ばです。値段が上がった製品をお客様にご購入いただくためには、値上げに見合う製品価値の向上が重要であり、この点において、蝶理の強みが活かされると考えています。蝶理の繊維事業は、半工半商のビジネスモデルを特徴とするため、単なるトレーディングだけでなく、素材の提案や開発を取引先とともにやり、製品の付加価値創出が可能だからです。今後さらに重要となるこの付加価値創出の分野で、蝶理の存在感を発揮していきます。

(億円)

	2020年度	2021年度	増減額	増減率
売上高	901	1,155	+254	+28.2%
経常利益(セグメント利益)	39	30	-9	-23.1%

## 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

基本戦略「①繊維総合力の強化」としては、2021年度にコロナ禍の影響を受けた(株)STXとのシナジー効果が、2022年度に本格的に表れることを見込んでいます。合成繊維を得意とする蝶理と、天然繊維を得意とする(株)STXとの協働により、商材の幅を広げていきます。また、2020年度より繊維事業を一本化し、半工半商のビジネスモデルを強化するとともに、GLOBAL ONE STOP Operation by CHORIを掲げてグローバル拠点を活かしながら事業を展開しています。具体的には、分科会を設置し、蝶理の総合力をどのように活かしてお客様への付加価値創出を行うのかという議論を重ね、ビジネスチャンスを着実に捉えてきました。日常生活が戻りつつある2022年度には、この繊維総合力を活かした取り組みがさらに加速することを見込んでいます。

「②グローバルSCMの拡充」としては、中国に代わる生産拠点として、2022年内にフル稼働への回復を見込んでいるベトナム工場において、売上高100億円規模の生産を行います。加えて、タイ、インドネシア、香港、台湾、バングラデシュの地域で推進している一体型のオペレーションについても、250億円規模の売上を維持していきます。

「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、BLUE CHAIN®という新たな概念のもと、サプライチェーン全体でサステナブルな商材の取り扱いを強化しています。蝶理は約200種類の糸の取り扱いがあることに加え、優良な取引先と手を組むことで、高品質・高性能な環境配慮型商材の開発が可能で、繊維本部では、次期中期経営計画の最終年度までに「環境」「健康」「快適」に関する商材の売上高500億円の達成を目指しています。今後も毎年1.5倍強の売上拡大を見込むBLUE CHAIN®を中心とした取り組みを推進していきます。

## 繊維事業の中計基本戦略

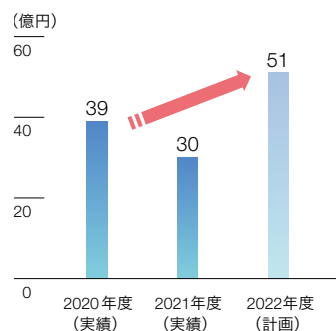
- ① 繊維総合力の強化
- ② グローバルSCM  
(サプライチェーン  
マネジメント)の拡充
- ③ 蝶理オリジナル商材の  
グローバル提案と  
マーケティング力の強化

## 2022年度目標達成に向けて

「Tsumugu レポート 2021」で弱みとして挙げた「川下分野におけるグローバル化の出遅れ」を克服するため、2021年に香港にMCC Industry COMPANY LIMITEDを設立しました。蝶理のスポーツ商材は、海外顧客からの評価の高さが強みの1つです。同社をグローバルアパレルへの販売拠点とすることで、スポーツ商材のさらなるグローバル化を進めます。また、「デジタル化への対応」としては、若手を中心としたプロジェクトチームを立ち上げ、次世代に向けた取り組みを進めるとともに、蝶理の新たな基幹システムへの移行も行っていきます。

2022年度は、経常利益51億円を目標に掲げています。この目標達成のため、引き続きスポーツ・環境分野の商材に注力しつつ、多様な素材の取り扱いやアジア地域におけるサプライチェーン基盤という強みを活かし、価値ある提案をお客様に行うことで、着実に利益を確保していきます。中期経営計画のこの2年間、若手やナショナルスタッフに、より責任のある仕事を任せただけで、社員全体の成長が見られません。蝶理の最大の強みである人材を基盤としながら中期経営計画目標を達成し、さらにその先の次世代を見据えた成長を目指していきます。

## 繊維事業 経常利益





## 繊維事業の注カプロジェクト

取り組み

1

### (株)STXとのシナジー効果を発揮

2021年6月、(株)STXを100%子会社しました。蝶理は合成繊維、(株)STXは天然繊維(綿)と、それぞれが異なる素材を得意とする両社が連携することで、提案力が上がっています。

また、(株)STXがベトナムで運営する縫製工場、SGS(サミット・ガーマント・サイゴン)の生産能力に対する評価は元々高く、蝶理にとって客先への提案の重要な訴求材料になりました。SGSはロックダウンのため操業停止した期間もありましたが、2022年度は蝶理からの受注も加わり、フル生産が続いています。SGSでは、メンズ、レディースの中・高級ゾーンの布帛アイテムを年間約70万枚生産しました。蝶理グループに入り、新たに高級ブランドやゴルフ関連アイテムなど、スポーツブランドからの受注も増えました。ベトナムでは現在、人手不足と人件費の高騰が問題になっていますが、SGSでは生産性向上の施策を様々な形で進行しており、社員一丸となって、ASEAN No.1工場を目指しています。



**STX**  
STX Co., Ltd.

2

取り組み

### 環境商材を使ったスポーツウェアの提案



蝶理では、大手メーカー有力ブランドのゴルフ用、アスレチック用を中心とした、ファッション性、機能性の高いスポーツウェア、アウトドアウェア、スポーツカジュアル商品を国内外で生産、供給しています。サステナビリティを意識し、環境負荷の小さい商材の使用比率を高める意向のメーカーも多く、原料としても認知度の高い、回収されたペットボトルを使用したリサイクルポリエステル糸「ECO BLUE®」を採用していただいています。原料・テキスタイル・最終製品を一気通貫で提案できることが、半工半商のビジネスモデルを持つ蝶理の強みです。

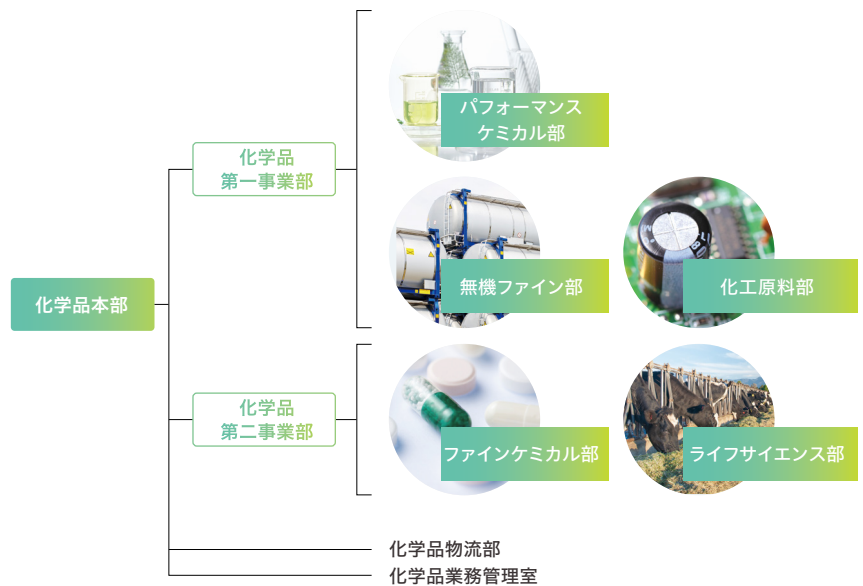
2021年3月に香港で設立したMCC Industry COMPANY LIMITEDは、環境負荷の小さい商材への意識が特に高い欧米のスポーツウェアメーカーに営業活動を行っています。また、台湾蝶理商業股份をASEANの営業拠点として、ECO BLUE®など蝶理独自素材を使った製品を提案しています。

# 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、東南アジア、インド、中東等との輸出入・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、パーソナルケア・ヘルスケア分野、アグリ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
- 高機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
- 高い専門知識

### 弱み - Weakness

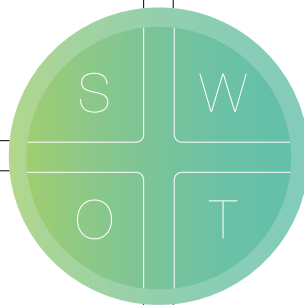
- グローバル大手と比較した際の、B to B市場における知名度不足と事業規模の小ささ
- 新規事業の収益貢献化までの時間軸の長さ

### 機会 - Opportunity

- 車輻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
- 環境商材への関心の高まり

### 脅威 - Threat

- グローバルSCMの混乱（中国のゼロコロナ政策の影響）
- ロシアのウクライナ侵攻等のカントリーリスク
- 市況混迷に伴う、需要供給バランスの崩れ
- 景気後退による、取引先の製品代替志向の低下





# Chori Innovation Plan 2022

達成に向けて

業績を着実に拡大させ、  
化学品業界における蝶理の立ち位置を  
確固たるものにしていきます。

常務執行役員  
化学品本部長

寺谷 義宏



## 化学品事業の2021年度概況と市況

2021年度の化学品事業は、売上高1,642億円、経常利益74億円となり、中期経営計画最終年度の経常利益目標53億円を1年前倒しで大きく上回りました。前期比大幅な増収増益となった背景には、外的要因と内的要因があります。まず、外的要因は、資源価格の高騰に伴う商材の単価上昇です。これが売上高や利益の増加に寄与し、化学品本部の売上高増加分(前期比)の約2割に当たりました。一方、内的要因は新規ビジネスの獲得などの自助努力です。2021年度の新規ビジネスの売上高は、化学品本部で前期比63億円増となりました。このように内外の要因はありますが、2020年度から大きく業績を上げられたことに、社員一人ひとりの努力を評価しています。

取り扱い商材別で見ると、人々の生活に欠かせない医薬・農業などの商材は、コロナ禍の影響を受けず安定的に伸びました。また、単価上昇が売上増加に寄与した有機・無機化学品が好調であったことに加え、コロナ禍のステイホームに起因するパソコンやテレビの需要増により、電子材料が好調でした。一方で伸び悩んだのは、食品添加物です。新型コロナウイルス感染症拡大防止のための店舗休業や時短営業を受け、業務用の商材が低調でした。しかし、2022年3月には全国でまん延防止等重点措置が終了し、通常の店舗営業も再開されているため、2022年度は需要の回復を見込んでいます。

(億円)

	2020年度	2021年度	増減額	増減率
売上高	1,233	1,642	+408	+33.1%
経常利益または損失 (セグメント利益または損失)	-3	74	+77	—

## 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

奇しくもコロナ禍での中期経営計画となりましたが、昨今の資源価格高騰に伴い、私たちが扱う末端の商材まで値段が上げられていることはポジティブ面として捉えています。一方でこれと紙一重となるネガティブ面は、価格が上昇しすぎること買い控えが起こることです。例えば現在、動物飼料添加物の添加率を下げ、費用を抑えるという事態が起き始めているため、この点は注視しています。また、コロナ禍により客先への直接訪問の機会が減少し、2020年度から停滞していた「①事業投資・新規開発の強化、推進」については、徐々に訪問の機会が回復している2022年度に進展することを見込んでいます。その中でも、ヘルスケアやグリーンビジネスに加えて、新たな商材の幅出しが拡大している半導体や非鉄金属分野に注力していきます。

「②グローバル展開の加速」については、コロナ禍において日本人駐在員が不在であったマレーシア、ベトナムで開発が一部滞りました。そのため、現在これらの地域に駐在員を派遣するなど、今後新たなパンデミック等が起きた際にも対応できるよう体制を整備しています。

「④ミヤコ化学を軸とした事業子会社の充実」としては、グリーンビジネスにおいて実績が表れています。同社が取り組む、バイオ菌による工場の汚泥削減や生分解性樹脂の販売など、前期比で売上が拡大しており、蒔いた種の芽が出始めています。環境に良いだけでなく、廃棄に伴う費用が削減できるなど、お客様側のメリットが大きいこれらの案件は、今後も需要が拡大することを見込んでいます。

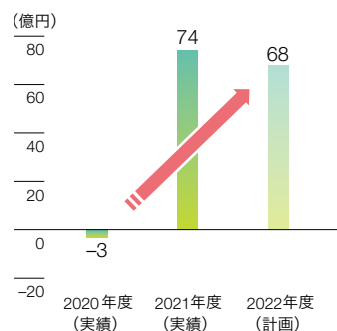
## 化学品事業の中計基本戦略

- 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

## 2022年度目標達成に向けて

化学品事業の弱みの1つは、「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」です。1956年に蝶理で化学品事業が誕生した当初から比較すれば、知名度も上がってきましたが、化学品業界全体における蝶理の占める割合はまだ小さいのが現状です。しかし、逆に言えば、それだけ伸びしろがあるということです。化学品事業は年々売上が拡大していますが、その継続により蝶理の信頼性を高めながら、この弱みを克服するよう努めています。また、脅威としては、「ロシアのウクライナ侵攻等のカントリーリスク」があります。中国に代わる市場として注力していたロシアですが、昨今の情勢を受けてそのビジネスを停止しています。2022年度は、その縮小分の売上を他の地域で補えるように、蝶理独自のグローバルネットワークを活かしていきます。一方、蝶理の強みは、社員一人ひとりの現場力です。深い専門知識を有する蝶理社員は、指示を仰がずとも市場を自ら開拓していく強さがあります。今後は、個の力を活かしながら組織力も高めていき、コロナ禍で停滞していた新規案件に果敢に取り組んでいくことが目標です。

中期経営計画最終年度にあたる2022年度は、経常利益68億円を目標に掲げています。2022年度は、お客様の需要・意向に正確に応え、リスクを負うような在庫を減らすことで、数値目標の達成を目指します。蝶理は一般的に「繊維専門商社」として知られています。しかし、化学品事業が今期、来期と売上・利益を拡大させていくことで、「蝶理は化学品・機械も取り扱う複合型専門商社である」という認識を、お客様をはじめとするステークホルダーに持っていただけるよう努めていきます。

化学品事業  
経常利益または損失



## 化学品事業の注力プロジェクト

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、環境負荷が大きいことが課題でした。蝶理は、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。加えて、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。



2

取り組み

### 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CO<sub>2</sub>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

### 新たなタンパク源の普及

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。また、ひまわりプロテインやココロギパウダーなど、蝶理グループ全体として新たなタンパク源の普及を目指しています。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

2017年4月に事業の機動性向上を目的に分社化した蝶理マシナリー(株)で、車輛や機械、関連資材などの取り扱いをグローバルに拡大しています。

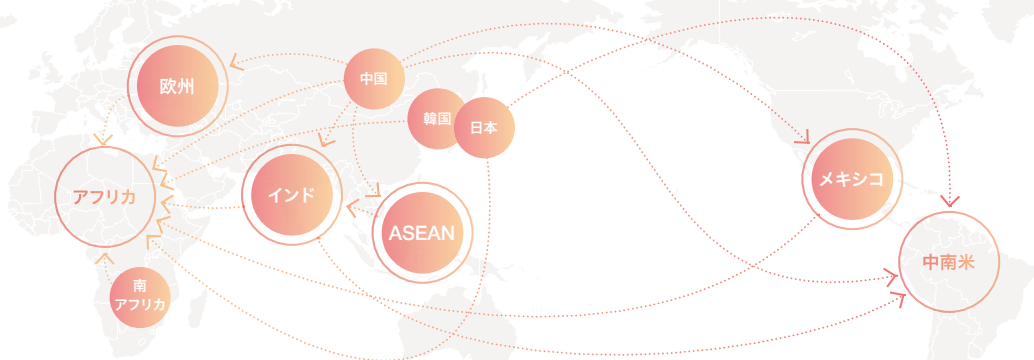
## 運営会社

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

- 仕入れ
- 市場
- 仕入れであり市場でもある地域



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などの市場で商品化させています。2017年からは、中国の自動車をメキシコでセミ・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、これからも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

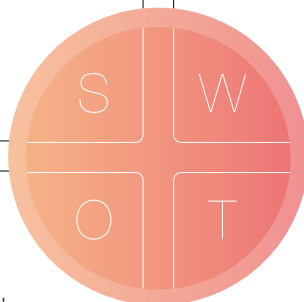
- 個の力を集結した機動力・組織力の向上が課題
- DX化対応へのスピード感

### 機会 - Opportunity

- 世界的な自動車市場の回復
- アフリカ、東南アジアなどますます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
- グローバルSCMの混乱 (中国のゼロコロナ政策の影響)



# Chori Innovation Plan 2022

達成に向けて

車輛のトレーディングに留まらない  
商材の幅出しにより、  
世界各国の需要に確実に  
対応していきます。

蝶理マシナリー(株)  
代表取締役社長

速水 淳



## 機械事業の2021年度概況と市況

2021年度は、第3四半期まで非常に順調に事業活動を行っていましたが、第4四半期にカントリーリスクが顕在化しました。ナイジェリアでの石油減産に端を発する外貨不足が、私たちの車輛ビジネスにも資金調達の面で影響をもたらし、アラブ首長国連邦の取引先に対する回収遅延債権が発生しました。これにより、2021年度は前期比増収の売上高43億円ですが、739百万円の貸倒引当金を計上し、経常損失となりました。リスクが常にあることに改めて留意しつつ、それが顕在化した際にどう極小化するかという対応策を練りながら、中期経営計画最終年度へと歩みを進めていきます。

私たちが取り扱う車輛は、人々の移動手段として欠かせないものであることに加え、2020年度のコロナ禍の買い控えの反動により、現在世界的に需要が高まっています。加えて、歴史的に蝶理が強みを持つ中国は、国家戦略で自動車生産に必要な部品の調達に力を注いでいるため、私たちの取引先において、部品調達の滞りも見られていません。車輛需要が好調である一方、世界的なインフレや金利高騰により、資金循環には注意が必要です。自動車価格が高騰するなど市場の変化も大きいいため、そこは注視しながら今後も確実に各国のニーズを捉えていきます。

(億円)

	2020年度	2021年度	増減額	増減率
売上高	27	43	+16	+57.4%
経常利益または損失 (セグメント利益または損失)	7	-0	-7	—

## 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

中期経営計画の基本戦略としては、「①世界四極+1(インド)の市場開拓」として、世界各国の文化やニーズに合わせたマーケティングを行いながら、市場規模の大きいインドに引き続き注力しています。また、「③世界各地のグローバル企業との戦略的連携」としては、2018年に出資したメキシコでの中国車のセミ・ノックダウン生産が順調です。コロナ禍において、新興国の中でも経済の明暗を分けたのは、資源を有しているかどうかです。メキシコは産油国であるため、市場そのものは好調です。また、私たちが取引パートナーとして強みを持つ中国では、先述したように部品調達を滞りなく行っているため、メキシコをはじめとする世界各国への車輛部品供給も順調です。そのため、昨今の部品不足の中で、蝶理マシナリー(株)が調達・生産を手掛ける車輛に切り替えるお客様も増えており、市場における蝶理の認知度も高まっています。

「②車輛取引から商材を拡大」させる取り組みとしては、自動車を1つのツールとし、それに派生するビジネスを拡大させています。具体的には、自動車の販売に伴い、ドライブレコーダーなどの周辺機器や、アフターサービスなど、車輛以外の商材の幅出しを行っています。この「売り方」という名の無形資産を、世界各国の市場で展開・活用し、新しいビジネスの模索を続けていきます。

#### 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

### 2022年度目標達成に向けて

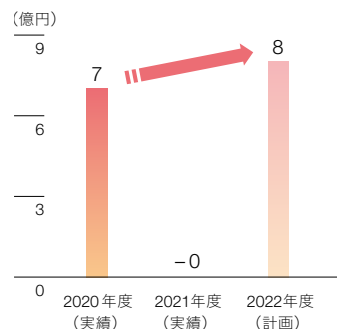
私たちの強みは、「市場を熟知した人材による、マーケットイン提案」や「ニッチ市場の創出」です。蝶理マシナリー(株)は中国産の部品を用いながら、各国の文化・ニーズに合わせた車輛を生産することが得意であり、自動車へのこだわりが強いイタリアにおいても販売を堅調に拡大させています。これらは今後も引き続き注力していく分野です。

一方、弱みとして認識している「個の力を集結した機動力・組織力」を改善するため、現在、社内における案件の共有や勉強会を行っています。また、社員によって担当地域は様々ですが、全地域の営業サポート業務の標準化を進めることで、DX化推進への基盤強化も行っています。脅威として掲げる、「新興国におけるサプライチェーンリスク」や「グローバルSCMの混乱」などは今後もなくなることはなく、むしろ市場の不透明性は高まると認識しています。機械事業には、ウクライナ情勢を受けて部品の調達が滞るといった影響はありませんが、世界規模での資金調達の流れは注視する必要があります。今後も危機察知の感度を高め、世界四極+1の戦略を継続させることで、リスクを分散させていきます。

2022年度は、経常利益8億円を目標に掲げています。この目標達成のため、2021年度に発生した遅延債権の回収に引き続き尽力しながら、既存市場において、車輛ビジネスに留まらない商材の幅出しを行い、収益を安定的に拡大させていきます。当社は、蝶理内部の機械事業が2017年に分社化して誕生しました。グループの中でも、先頭に立ちながら新興国市場の開拓を行っていくことが、私たちの役割です。そのノウハウをグループに還元することで貢献していきたいと考えています。不透明性の高い時代においてリスクをきちんと回避しつつ、この市場開拓マインドを基盤に、20年後、30年後も成長を続けていきます。

#### 機械事業

#### 経常利益または損失



## 機械事業の注カプロジェクト

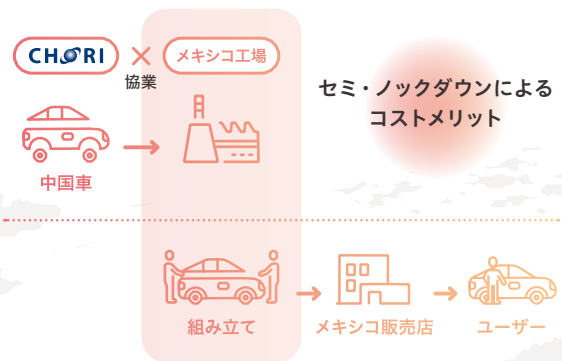
取り組み

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。



2

取り組み



### イタリア発の欧州戦略車

蝶理マシナリー(株)は、イタリアのパートナー企業と協働し、イタリアを中心にスペイン、フランス、ベルギーと欧州各地向けビジネスを展開しています。パートナーが開発するスタイリッシュでエコフレンドリーな車輛が、現地若者に支持されたことから、市場で受け入れられ、好調に拡販が進んでいます。

まずは160万台の市場規模を有するイタリアでプレゼンスを確立しました。そして欧州でのビジネスに留まらず、アジア、中南米向けビジネスの検討も始まり、パートナー企業と共に挑戦が続いています。

# Sustainability

## 蝶理のサステナビリティ

創業者である大橋理一郎は、1861年に生糸問屋を創業し、約60年間にわたって経営の舵を取り続けました。大橋が持ち続けた「世のため人のために事業を伸ばし、常に得意先と発展をともにしよう」と願う共存共栄の精神と、それを支え続けた清廉潔白さ、謹厳さ、慈愛の心は、今なお受け継がれています。

蝶理は繊維・化学品・機械を取り扱う商社として取引先を繋ぐだけでなく、半工半商を強みに設備投資や生産にも携わっています。世界中の様々なステークホルダーと関わりを持つ中、世界的な課題である貧困、健康、資源の浪費、気候変動や水不足などの解決に貢献するよう取り組みを行っています。激変する社会・経済環境に対し、自社の利益だけを追求するのではなく、世界全体の持続可能性や発展も念頭に置き、事業を推進しています。

蝶理は企業理念に掲げているように、地球人の一員としてより良い社会の実現に貢献できるよう、環境に配慮した商材の展開、コンプライアンスを徹底した調達・輸出管理、業務の適正化を確保するための体制整備など、サステナビリティを意識した経営を行っています。

### ビジネス環境と蝶理の対応

	ビジネス環境	蝶理の対応
気候変動	<ul style="list-style-type: none"><li>気候変動対策を行うことによる企業の財務リスクの低減が重要視される。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>TCFDに沿った情報開示</li></ul> <p>📖 P.41</p>
海洋プラスチック問題	<ul style="list-style-type: none"><li>トレーサビリティや、リサイクルシステムの構築が求められる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>BLUE CHAIN®の開発・展開</li><li>生分解性樹脂の取り組み拡大</li></ul> <p>📖 P.21, 34</p>
人権問題の深刻化	<ul style="list-style-type: none"><li>国内外において労働環境の是正や、サプライチェーン上の人権尊重が求められる。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>人権方針の策定</li><li>CSR調達の重視</li></ul> <p>📖 P.45</p>
消費者意識の変化	<ul style="list-style-type: none"><li>エンシカル消費が拡大する。</li><li>商品の背景にあるストーリーなどが重視される。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>BLUE CHAIN®やプラントベースフード(植物由来の代替肉)など、環境に優しい商材の拡大</li></ul> <p>📖 P.21, 34</p>





# 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

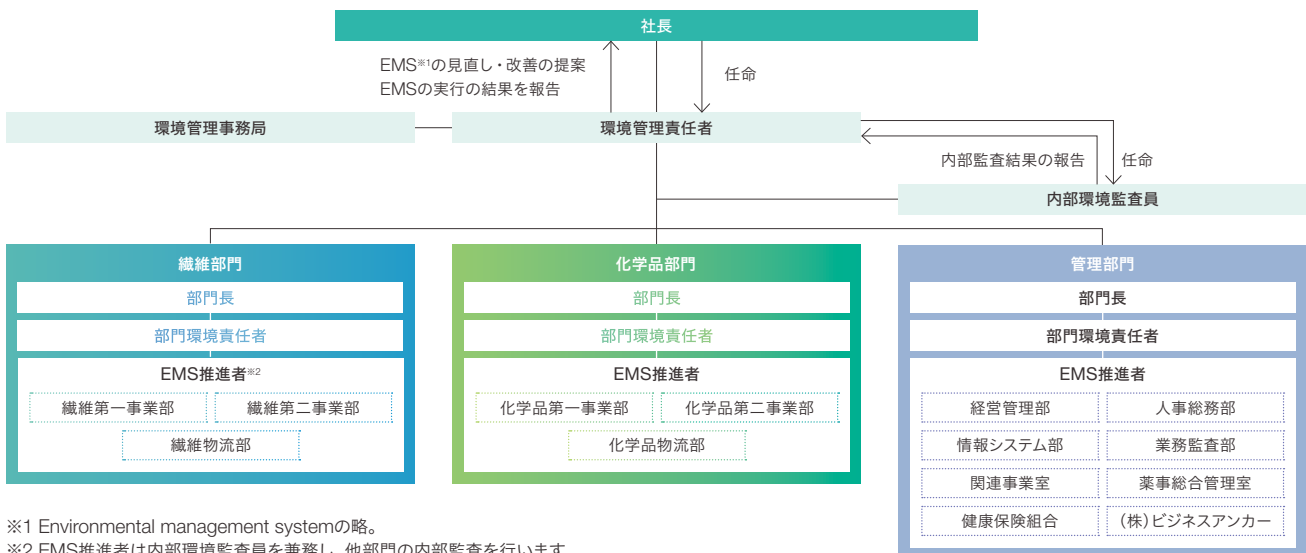
ニーズに即応した優れた商品と的確な情報の提供を通じて、確かな価値を創造し、より豊かな社会の実現に努めています。地球規模で環境に対する関心がますます高まりつつある中で、自己の役割を認識した環境への対応は、当社の経営基盤を確立する上で不可欠の要素と考えています。

**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 (2022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、(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。



## 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フードや、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で交えてご紹介しています。



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



## TCFD提言に基づく開示

「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures、以下「TCFD」といいます)は、G20金融安定理事会(FSB)によって、2015年に設立されました。2015年のパリ協定で定められた「地球の平均気温を産業革命前の+2°Cに抑える」ことを目指している中で、投資家が適切な投資判断が出来るよう、企業に気候関連財務情報開示を促すことを目的としています。当社は、2017年6月に公表された、TCFDの最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に従い、推奨されている開示項目について、適切な情報開示に努めていきます。

### ガバナンス

#### 気候関連のリスク及び機会についての取締役会による監視体制と 気候関連のリスク及び機会を評価・管理する上での経営の役割について

当社は、気候変動を含む環境課題への対応については、取締役会にて半年毎に報告を行い、その内容について議論を実施しています。取締役会は、当社の気候変動関連のリスクと機会等の評価、対応、開示等について最終的な責任を負っています。

気候変動を含む環境課題への全社的な対応にあたっては、取締役である経営政策本部長を責任者、経営管理部を所管部署とし、TCFDを含む気候変動に関する取り組みを管理・推進すると共に、全社の重要方針や施策等についての取り纏めを行い、取締役会へ報告・提案し、取締役会で議論を実施します。

気候変動を含む環境課題に関連した事業別の戦略等につきましては、各営業本部の本部長が経営政策本部長および経営管理部と連携すると共に、取締役会にその概要を報告し、取締役会でその戦略等について評価、議論を実施します。

なお、TCFDを含むサステナビリティ全般の戦略・取組みについての議論を継続していきます。また、必要に応じて専門委員会等の設置を検討します。

### 戦略

#### 組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会および 気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響について

シナリオ分析では、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の社会経済シナリオ「共通社会経済経路(SSP, Shared Socioeconomic Pathways)」やIEA(国際エネルギー機関)の「World Energy Outlook(WEO)2020」など専門機関が描く2°C未満と4°Cのシナリオに基づき、下記のプロセスで気候関連のリスクと機会について分析を実施しています。

#### 分析のプロセス

ガバナンスの整備	気候関連のリスク・機会を監督・評価・管理するためのガバナンス体制を整備
リスク重要度の評価	リスク項目の列挙、起こりうる事業インパクトの定性化、リスク重要度の評価を実施
シナリオ群の定義	シナリオの選択、パラメータ(変数)に関する将来情報の入手、世界観の整理を実施
事業インパクト評価	重要度の高いリスク・機会によってもたらされる事業インパクトをシナリオごとに定性評価
対応策の定義	当社の対応状況の把握、対応策の検討、具体的アクション・社内体制の構築を実施

なお、分析の対象期間は2030年までとしています。2030年度における2°C未満と4°Cの世界観は以下の図のように想定しています。当社の選択した2°C未満シナリオでは物理的リスクの上昇は緩やかであり、環境負荷低減製品(「ECO BLUE®」や「ナチュラルダイ®」など)の開発・拡販の機会が増加することが想定されます。他方、4°Cシナリオでは異常気象などの物理的リスクが高まることが想定されます。

2°C未満・4°Cの世界観

2030年度における想定・背景から、以下のようなフローでシナリオ分析を実施した結果、特定された気候変動に関連するリスク・機会が当社の事業へ与える影響、および事業影響への対応策を以下のとおり整理しています。



いずれのリスク項目においても、当社の事業への影響は極めて限定的であると評価されましたが、継続してリスク評価を実施し、適切なリスク管理と、環境に配慮した製品の需要の増加などのビジネス機会を収益向上につなげていきます。

今後、必要に応じて、1.5°C未満の世界観や2030年以降を想定した分析を行うことについても検討を進めていきます。

リスク管理

気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセス及びそのプロセスが組織の総合的リスク管理にどのように統合されているかについて

リスクマネジメント規程の制定

当社は、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共に、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、迅速かつ確実な対応をとり、事態の拡大防止及び速やかな収拾・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定め、運用しています。

## 蝶理のサステナビリティ

### 平常時のリスクマネジメント

リスクマネジメント総責任者は代表取締役社長、リスクマネジメント推進責任者は経営政策副本部長(人事総務部担当)とし、リスクマネジメント推進責任者とリスクマネジメント担当組織(人事総務部)は、社内に潜在するリスクについて、重点課題を特定し、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すると共に、危機対応後の結果のフォロー、効果の検証と課題の抽出・改善を行います。リスクマネジメント規程では、当社としてのリスクを下記大分類に基づき個別に定めています。

### 当社を取り巻くリスクの定義

大分類		
1. 法令遵守	4. BCP	7. 情報、通信、システム
2. 経営及び内部統制	5. 人事労務、労働安全衛生	
3. 社会、経済、政治等、外部経営環境	6. 取引	

気候変動に関するリスクについては、上記3.社会、経済・政治等、外部経営環境および4.BCPに関わるリスクの一つと定義しており、所管部署である経営管理部がリスクマネジメント推進責任者およびリスクマネジメント担当組織と連携の上対応にあたります。

前述のシナリオ分析での検証結果の通り、当社の事業継続においてサプライチェーンの確保は非常に重要なテーマです。上記6.取引に関わるリスクの一つとして、取引先に起因する諸問題によるサプライチェーンの途絶のリスクへの対処と共に国内外における調達活動において社会的責任を果たすため、CSR調達ガイドラインを定め、主要仕入先に対して定期的にCSR調達アンケートを実施し、サプライチェーンに関わる健全性を確保すると共にリスクの検証を行っています。

### 危機発生時の対応

危機発生時の対応は人命および安全を最優先とし、規程に則り、危機発生時の連絡体制に基づく連絡・報告、リスクマネジメント総責任者による危機対策本部設置の判断、危機対策本部の任務遂行、緊急広報、調査報告並びに再発防止対策等を行います。

**組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、  
気候関連のリスクと機会を評価する際に用いる指標、  
組織が気候関連リスクと機会を管理するために用いる目標、及び目標に対する実績について**

当社グループでは、2020年度における温室効果ガス(以下、GHGと言います)の排出量実績値を把握し、環境負荷低減への取り組みを進めています。

### GHG排出量について

当社グループの事業規模に照らすと現状のGHG排出量は少量であるため、GHG排出量削減にあたっての目標は現時点では設定していません。今後、定期的にGHG排出量を点検すると共に、GHG排出量の削減に向けて、再生エネルギーへの切り替えや、社有車の使用における環境負荷の少ない車への切り替え等を検討していきます。

また、Scope3については当社グループ従業員の通勤・出張に伴う排出量のみ算出していますが、サプライチェーン全体の排出量の算出については、今後の情勢を踏まえ検討していきます。

### 2020年度のGHG排出量(連結ベース)

	実績値
Scope1	385 (t-CO <sub>2</sub> )
Scope2	956 (t-CO <sub>2</sub> )
Scope3(通勤・出張)	364 (t-CO <sub>2</sub> )
合計	1,705 (t-CO <sub>2</sub> )

Scope1：直接排出量  
Scope2：間接排出量  
Scope3：サプライチェーン排出量(上記実績値は従業員の通勤・出張に伴う排出のみ)

指標と目標



# 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、蝶理グループ従業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

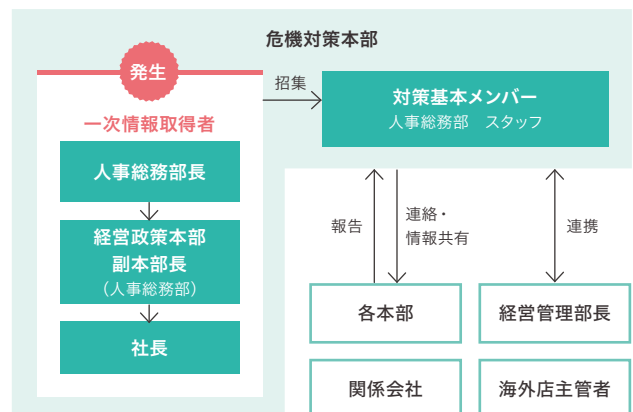
Trip Inquiry)を整備しています。

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られ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。

## 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・CO<sub>2</sub>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。

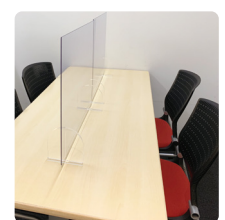
これらのほか、新型コロナウイルス感染症の拡大防止対策としては、時差出勤・在宅勤務の実施や、社内におけるアクリル板やアルコール消毒液の設置、受付や就業エリアの入り口での体温測定などを行っています。加えて、東京・大阪両本社、北陸支店、岡山出張所のオフィスは、建築物衛生法を遵守して運用されており、一人当たり30m<sup>3</sup>/h以上が常に換気されています。

## One Point 内部通報制度の活用

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にも、自分では言いにくいことなどを匿名で通報できる内部通報制度「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.56参照)。



東京本社受付



打ち合わせブース



## 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。

### サプライチェーンマネジメント

お客様が求める原料・商品を、品質を保ちながら安定的に供給できるよう、サプライチェーンの構築に努めています。

● 繊維 ● 化学品 ● 機械

#### 事業環境と課題

- ● ● | ・ 気候変動による水・資源不足
- ● ● | ・ ロシアのウクライナ侵攻
- ● ● | ・ グローバルサプライチェーンの混乱
- ● ● | ・ 新型コロナウイルス感染症による影響の長期化
- | ・ 原料価格・原油価格の高騰や急激な為替変動
- | ・ 世界人口の増加に伴う食料不足
- | ・ 新興国における、クーデター・経済危機等のカントリーリスク

#### 課題解決に向けた 具体的取り組み

- ● ● | ・ 環境商材取扱品目の充実
- ● ● | ・ リスクマネジメント  
(為替予約、保険加入)
- ● ● | ・ サプライチェーンの強化
- ● ● | ・ 適正な販売価格の維持

#### 当社グループへの影響

- ● ● | ・ 原材料のコスト上昇や価格転嫁の遅れに伴う収益力の悪化
- ● ● | ・ 環境商材の取り扱いニーズの増加
- ● | ・ 生産供給体制の混乱、代替サプライチェーンの構築
- ● | ・ 物価上昇に伴う消費マインドの低迷
- | ・ 外貨規制等に伴う取引先からの回収長期化

### CSR調達に関する運用ルール

蝶理では国内外における調達活動において社会的責任を果たすため、CSR調達ガイドラインを定め、企業倫理・法令遵守、安全・防災・環境保全、製品安全・品質保証、人権・労働環境などを重視した調達活動を推進しています。ガイドラインでは、11の企業行動指針を定め、社員が社会的使命を自覚し、真に活力ある企業行動の在り方を確立するよう努めています。

### CSR調達アンケートの実施

蝶理は、企業倫理・法令遵守、安全・防災・環境保全、製品安全・品質保証、人権・労働環境などを重視した調達活動推進の一環として、サプライヤー各社でのCSRの推進状況を定期的に確認すべく、原則2年に1回、CSR調達アンケートを実施しています。2021年度のアンケートでは、新型コロナウイルス感染症拡大への備えや人権問題、紛争鉱物等5問を追加しました(計25問)。CSR調達基準に達しなかった仕入先は回答企業の内9.3%あり、営業部署と連携して、未達事項のより具体的な実態把握を進めるとともに、適宜必要な改善を求めています。

## 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。

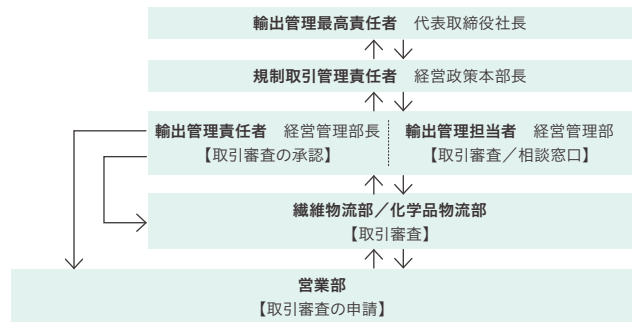
### 安全保障貿易管理

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

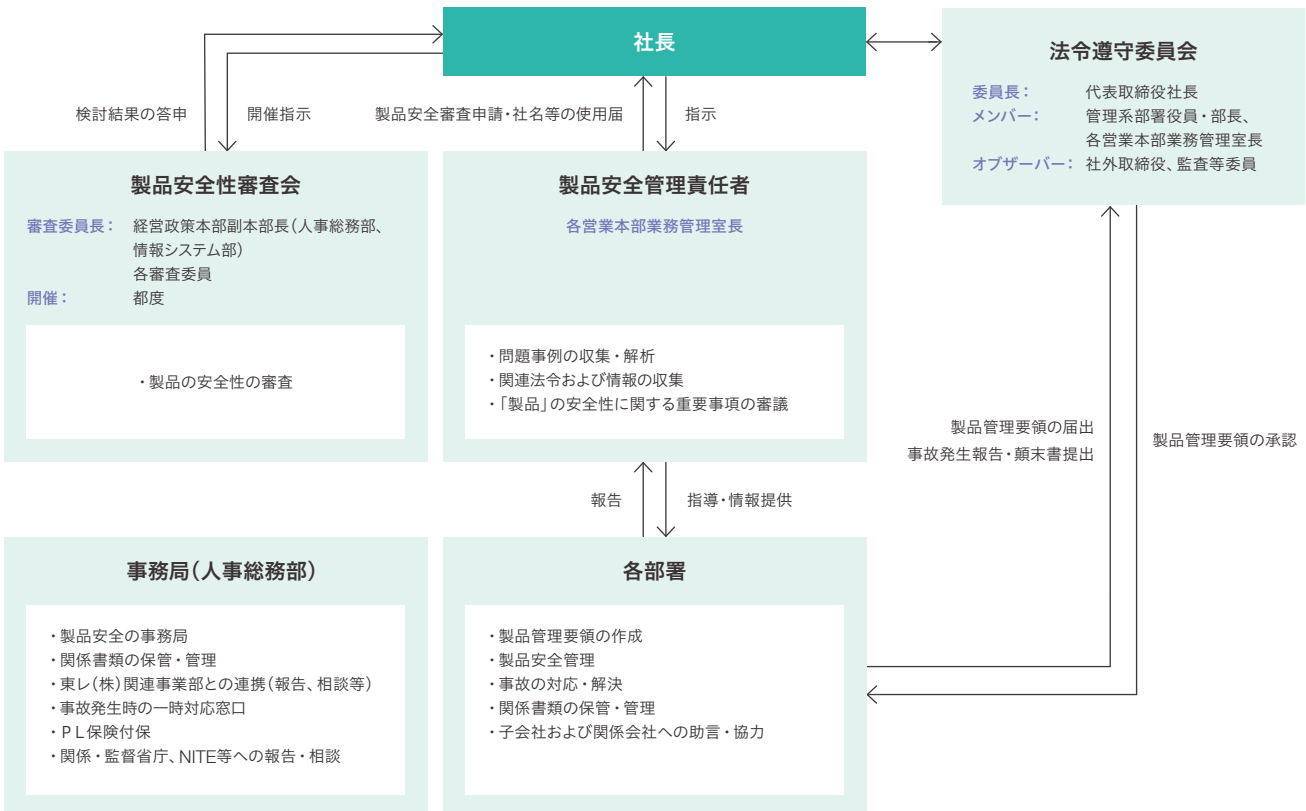
リスト規制、キャッチオール規制について営業部署からの申請に基づき、経営管理部で最終承認をしています。2020年10月からは、輸出品目・取引情報の一元管理を目的にシステム化を実施し、確実な安全保障貿易管理の実現およびコンプライアンスを強化しています。また、システム化により、作業の効率化、ペーパーレス化を図っています。

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。2021年度には、31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。





## 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.

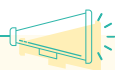
世界中どこでも相手の価値観や文化を尊重する。

#### 新入社員研修

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。2021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。2021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。



### Voice

#### 社員一人ひとりの成長により、蝶理の次世代を築いていきます。



上席執行役員

中山 佐登子

蝶理は創業から160年を超える歴史の中で、好業績だけでなく苦難の時代も経験した会社です。人材育成においても、成功事例よりもこれまでの問題点を包み隠さず伝えることで、過去から学び、時代や社会に即応する力を身に付けてもらうことが重要だと考えています。新入社員研修から役員研修まで、多くの研修を行っていますが、その全てにおいて年度ごとに社員に一番理解してほしいことを伝え、日々の業務では得にくい情報や知識を身に付けてもらうことを心掛けています。

コンプライアンスやハラスメント対応などに加えて、2022年度はDXを研修のテーマとしています。世界的にデジタル化が加速する中、デジタル人材の育成に注力するとともに、蝶理が描くデジタル未来図に即した人材育成方針を新中期経営計画で策定予定です。また、蝶理のグローバルな成長のため、コロナ禍以前に試験的に行った幹部の本社研修を再開させるとともに、国内外の関係会社との人材育成方針の連携にも取り組んでいきます。

研修の有効性は、講師と受講者の熱量に比例します。コロナ禍で対面からWEBへと手段は変わっても、必要な教育に必要な人材に、最大熱量で届け続けていきます。



## 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整備することが重要です。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。

#### 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
- 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
- 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)

#### CHOI活(Chori Innovation活動)

2013年度より、全社横断活動である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。2022年度には10年目を迎え、25年ぶりの全社業務変革プロジェクト連動へと進化しました。

#### 4つの活動方針

1. コンプライアンス&クリーン
2. ヘルシー&コミュニケーション
3. ラーニング
4. デジタル

### 育児との両立支援

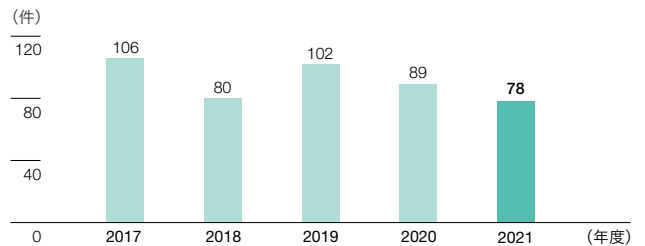
仕事と家庭の両立のため、育児について諸制度を設けています。取得期間としては短いですが、男性の育児休業の取得も増加しており、2021年度には9名の男性従業員が育児休業を取得しました。また、福利厚生制度として出産や入学、育児費用補助などの各種支援制度も整えています。

	2019年度	2020年度	2021年度
育児休業取得人数	17人 (うち男性6人)	19人 (うち男性9人)	22人 (うち男性9人)
育児短時間勤務人数	10人	9人	12人

### 自己啓発支援

自己啓発支援として、会社指定の資格取得にかかる受講料や受験料の費用の補助を行っています。

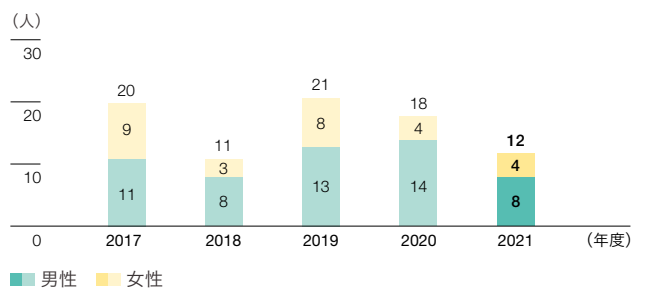
#### 自己啓発支援金受給者件数



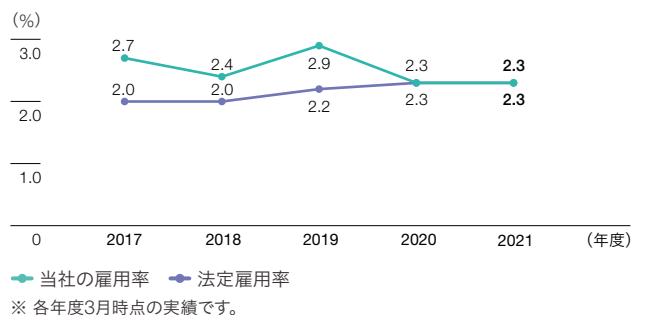
### 多様な人材の登用

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2021年度までその目標を達成しています。障がい者雇用についても積極的に進めています。

#### 新卒採用人数



#### 障がい者雇用率





## 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。

### 北陸産地との共生

北陸産地(福井県、石川県、富山県)は、繊維産地として400年以上の長い歴史を持ち、合成繊維織物の生産を強みとしています。蝶理は1929年に福井県に、1934年に石川県に、それぞれ支店を開設して以降、産地に根付いた繊維事業の発展に努めてきました。合繊メーカーと協業のもと、機業(織物製造企業)に原糸を卸し、機業とともに織物生産を始めました。戦後は stockingsの原料であるウーリーナイロンの販売権を一手に担い、日本の高度経済成長期に北陸産地と歩調を合わせて成長してきました。昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大は産地の繊維産業にも大きな影響を及ぼしましたが、その一方で「おうち時間」用にストレッチの利いた、北陸産地独自の仮撚糸を使った素材の需要が高まっています。高い品質と国内生産ならではのフットワークを駆使して、今後も産地企業と連携して顧客のニーズに応えた製品を供給し、「Japan Quality」を世界に発信し続けます。

### 「北陸蝶理会」の活動

蝶理が長年にわたって北陸産地で繊維事業に注力してこれたのは、産地の取引先の協力なくしてはありえません。蝶理の産地事業の応援団体として、取引先の皆様によって福井蝶理会、金沢蝶理会を結成いただき、2001年には「北陸蝶理会」として生まれ変わり、現在に至ります。会員企業と蝶理が協力し、年1回の会合の他、異業種交流会や講演会の開催、会報誌の発行などを行い、会員相互の交流と情報の共有を図っています。

### SDGs推進コーディネーター採択

産業廃棄物処理に係る各種法規制への対応や費用コストの上昇は、各社にとって大きな課題です。蝶理は糸加工場や生地メーカーから出る繊維くずや残反などを回収し、産業廃棄物ではなく製品として活用する取り組みを進めています。河川の補強シート材の原料として供給するほか、電気自動車向けの吸音材も開発中です。これらのBLUE CHAIN®循環型スキームの取り組みが評価され、2021年8月に福井県繊維協会によりSDGs推進コーディネーターに採択されました。福井県内の繊維企業各社が抱える課題や要望を聞き出し、環境配慮型製品の製品化に向けて精力的に活動しています。

### 社内チャリティウォークイベントを開催

国連WFP(国連世界食糧計画)主催のチャリティウォークイベント(WFPウォーク・ザ・ワールド)に2019年まで協賛し、東西で毎年多くの社員と家族が参加していました。コロナ禍で開催困難となったため、2022年4月には社内でウォーキングアプリを活用し、組織やグループで歩数を登録、一定期間に一定歩数をクリアした人数分の金額を会社からWFPに寄付する独自のチャリティウォークイベントを開催しました。社員および国内関係会社従業員の健康促進と社会貢献活動として、過去最高の参加者数(260名)を達成しました。引き続き、社会貢献活動に取り組んでいきます。





# 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 2018年2月14日

### 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

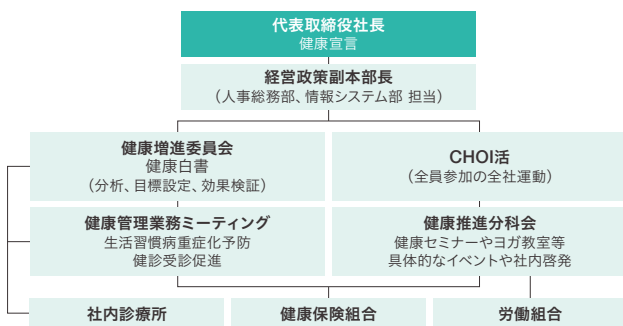
蝶理は社員及び家族の健康維持・増進のための取り組みを積極的に支援、推進し、健康経営の実現を目指します。

### 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。

## 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。同委員会は経営政策副本部長(人事総務部、情報システム部 担当)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

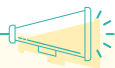
蝶理では独自基準を定め、生活習慣病の重症化が強く懸念される社員などの健康管理に取り組んでいます。定期健康診断では、30歳の社員と35歳以上の社員は、会社負担で毎年1回人間ドックを受けることができるほか、35歳以上の被扶養者には、上限32,000円の検診補助を年1回行っています。

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

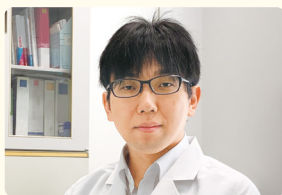
	2019年度	2020年度	2021年度
本人	100%	100%*	100%
家族	72.0%	52.9%	61.5%

※ 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

### ライフスタイルの変化に応じた健康サポートを行っています。



大阪診療所管理医

藤島 裕也

蝶理は、東京と大阪の両本社に社内診療所があり、健康診断の判定後の医療や保健指導などを行っています。そのため、早期の重症化予防や治療が可能です。

近年は男性の喫煙率が減少傾向にあり、コロナ禍の影響も受けて過度な飲酒も減少しています。しかし、運動不足や職場でのコミュニケーション機会の減少などにより、糖尿病や脂質異常症をはじめとした生活習慣病の悪化や、メンタルの不調を訴える社員が増えてきている印象です。コロナ禍においては、ライフスタイルの変化に対応するために、一人ひとりに合った健康への取り組みを考えなければなりません。診療所では引き続き社員の皆様の健康管理や、ライフスタイルの変化に応じた健康増進に役立つ情報を発信し、その実践をサポートしていきます。



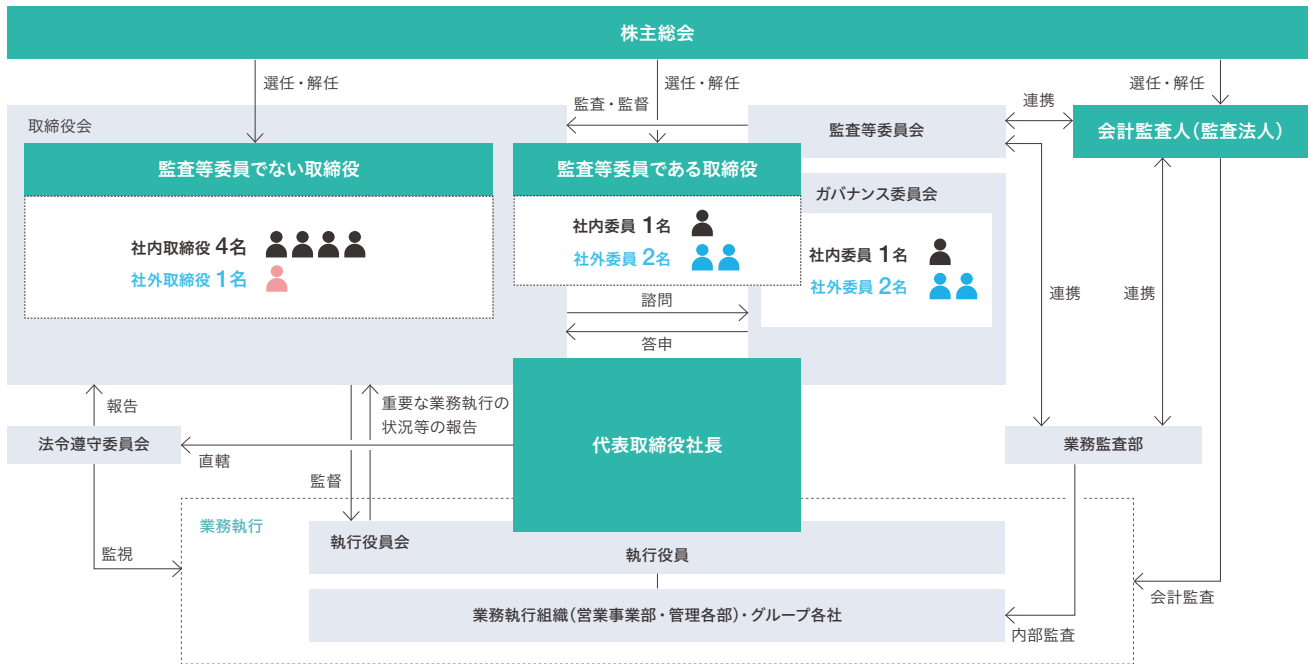
詳細は、当社WEBサイト「健康促進に向けた活動」ページをご参照ください。

<https://www.chori.co.jp/sustainability/social/health/activity.html>

# 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 (2022年6月16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 (監査等委員である取締役を除く)	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	2021年度 開催回数	全取締役 出席率	社外取締役 出席率
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、取締役全員をもって構成します。1カ月に1回以上開催することを原則とし、当社の経営上の重要事項を決定するとともに、取締役の業務執行を監督しています。	16回	97.8%	100%
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	99%	—
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。	14回	100%	100%
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。	6回	100%	100%
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。	6回	—	—
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。	1回	—	—
M&A推進委員会	経営政策本部長を委員長とし、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。	2回	—	—

## 各機関の構成員

●：議長または委員長 ○：構成員 ▲：構成員でない出席者



氏名	役職	2022年度各機関と構成員						
		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
先瀨 一夫	代表取締役社長 社長執行役員	●	●		○	●	●	
迫田 竜之	取締役 常務執行役員	○	○			○	○	●
埜 和博	取締役 執行役員	○	○					
大矢 光雄	取締役	○						
野田 弘子	社外取締役	○						
藪 茂正	取締役 監査等委員	○	▲	●		▲		
澤野 正明	社外取締役 監査等委員	○		○	●	▲		
鈴木 博正	社外取締役 監査等委員	○		○	○	▲		

## コーポレート・ガバナンス

### 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
先瀨 一夫		9年		○	○		
迫田 竜之		新任		○	○	○	
埜 和博		4年		○	○		
大矢 光雄		2年		○	○		
野田 弘子		新任	○			○	○

※1 在任年数は、2022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
藪 茂正※2		新任				○	○
澤野 正明		4年	○				○
鈴木 博正※3		新任	○	○			

※1 在任年数は、2022年6月30日現在の満年数を記載しています。

※2 藪 茂正は、監査等委員である取締役への就任前、当社取締役として6年間の在任実績があります。

※3 鈴木 博正は、監査等委員である取締役への就任前、当社取締役として1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、2022年6月からは、公認会計士としての知識・経験を有する野田 弘子氏を新たに社外取締役に迎えました。

氏名	選任理由
野田 弘子 新任	公認会計士としての知識・経験・能力を有し、社外取締役および経営コンサルタントとしての豊富な経験に基づいた、経営に関する十分な知見を有しており、当社の経営に対して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、当社の経営に対して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。
鈴木 博正	富士レビオ(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、当社の経営に対して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% (単年度)	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"> <li>取締役(監査等委員を除く)</li> <li>取締役(監査等委員)</li> <li>社外取締役</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役(監査等委員を除く)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役(監査等委員を除く)</li> </ul>	
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"> <li>連結経常利益の実績</li> <li>中期経営計画の実行状況など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結経常利益の実績(3カ年累計)</li> <li>中期経営計画の実行状況など</li> </ul>	
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"> <li>役位に応じて毎年一定の時期に支給</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役位に基づき、報酬水準を決定</li> <li>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</li> </ul> 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	

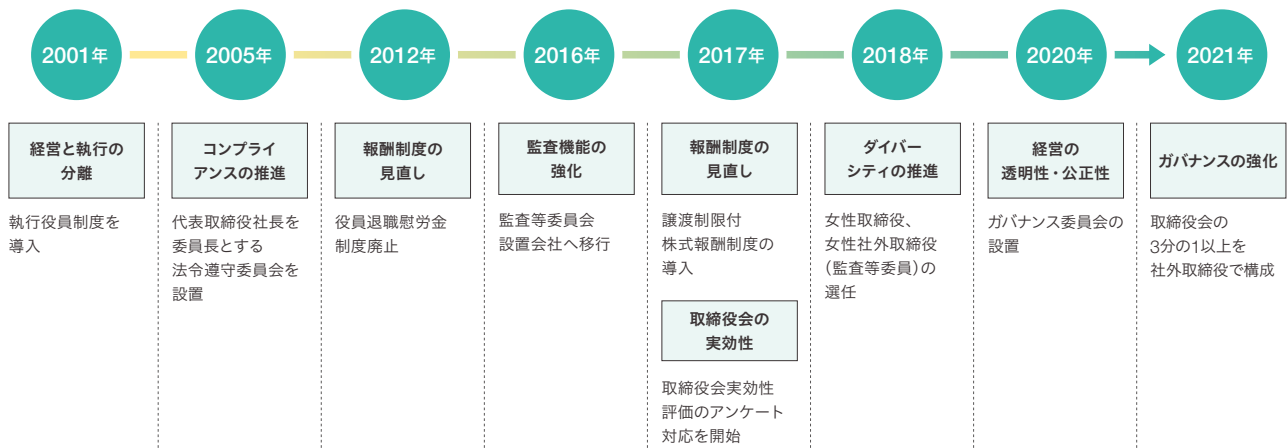
### 2021年度の状況

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 員数(名)
		基本報酬	譲渡制限付 株式報酬	賞与	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(監査等委員除く) (社外取締役を除く)	143	100	17	25	17	6
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	18	18	—	—	—	1
社外取締役	23	23	—	—	—	3

## コーポレート・ガバナンス

### 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、2021年度に係る取締役会の実効性評価を初めて第三者機関に委託して行いました。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、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を確認しました。

<b>対象者</b>	2021年度の全取締役8名（監査等委員である取締役を含む） 記名式アンケート
<b>評価・分析方法</b>	第三者機関が集約し、秘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
<b>質問内容</b>	以下9つの大項目に関する事項 <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成</li> <li>取締役会の運営</li> <li>取締役会の議論</li> <li>取締役会のモニタリング機能</li> <li>取締役（監査等委員含む）に対する支援体制</li> <li>トレーニング</li> <li>株主（投資家）との対話</li> <li>自身の取り組み</li> <li>総括</li> </ul>
<b>評価結果の概要</b>	2020年度に課題とされていた取締役へのトレーニングの機会提供のさらなる充実については、WEB形式の研修への参加などを通じて改善が見られたことが確認されました。 一方、経営戦略、経営計画の決定にあたっては、収益力・資本効率等を意識した上でさらなる議論・審議の拡充が必要であり、また、株主や投資家との対話の状況について、取締役会へのフィードバックのさらなる充実を図るべきとの意見を共有しました。 今後、取締役会での中長期的な方針や計画の議論を一層め、また株主や投資家との対話の状況に関する取締役会へのフィードバックの充実などを図り、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。

### 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、2022年3月31日現在、当社議決権の52.76%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。親会社とその企業グループとの取引については、毎年ガバナンス委員会にて評価・検証しています。



## 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、迅速かつ確かな対応をとり、事態の拡大防止および速やかな収拾・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として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
- 為替レート、金利の変動
- 特定地域・市場への集中
- 原材料価格変動に係るリスク
- 在庫リスク
- 不良債権発生リスク
- 事業投資リスク
- 保有有価証券の減損リスク
- 自然災害、伝染病等リスク
- 情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク
- コンプライアンスリスク
- 人材確保のリスク

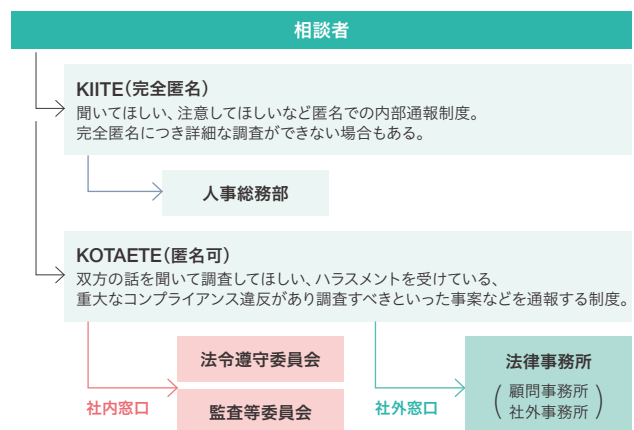
## コンプライアンスの徹底

「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」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、媒理の役員・従業員（嘱託・派遣社員等含む）が利用できる内部通報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



## 内部統制

当社グループは、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の整備における基本方針として「内部統制システムに関する基本方針」を2006年5月10日に制定しています。

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/sustainability/governance/>



## コーポレート・ガバナンス

### 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7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。

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。

### 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

	2019年度	2020年度	2021年度
保有株式（銘柄数）	30	30	31
金額（億円）	34	41	46

※ 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の関連部署は、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、会議場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 監査等委員メッセージ

2021年度は、原材料価格の上昇や物流コストの高騰に加え、ウクライナ情勢の悪化など激動の1年でしたが、当社の業績は前期比で大幅な増収・増益となり、親会社株主に帰属する当期純利益は最高益を更新しました。各事業の地道な努力が成果を上げた2021年度に続き、中期経営計画の最終年度に向けてガバナンスをさらに充実させ、リスクを回避しながらこの追い風に乗れるように努めます。特に、2022年度は、新中期経営計画を策定する年でもあります。経常利益目標の達成だけでなく、企業としての社会的責任を積極的に果たすことが当社の持続的成長に不可欠です。

当社は2021年度に連結子会社を含む業務監査担当部署を業務監査部に一元化するなど、プライム市場の上場会社としてガバナンスを強化させています。また、2020年に設置したガバナンス委員会では、取締役の選解任や後継者育成計画などについて、事業の中長期的な予測に基づき、具体的に協議がなされています。

当社の歴史は長く、特に繊維事業では、北陸産地を中心に高い信頼を勝ち得ています。また、化学品、

機械事業においても安定した業績を積み重ね、しっかりと地歩を固めています。今後は中国のみならず、東南アジアや中東、アフリカ、南米へとさらに事業展開を加速させるため、長い歴史で築き上げたパートナー企業との連携を活かし、新しい時代の新しい当社の形を創造できるよう提言を行っていきます。

社外取締役 監査等委員

澤野 正明



当社の2021年度の業績は、コロナ禍での物流混乱や、インフレの加速などの急激な事業環境の変化にもかかわらず、期初予想数値を概ね上回りました。これは、顧客ニーズを汲み取り、商材を必要な時に届けるという商社の基本的な機能がしっかり果たされた結果であり、強い事業基盤を評価しています。一方で、2年続けて貸倒引当金を計上した点については、海外企業との取引リスクを改めて見直し、リスクを顕在化させない仕組みの整備が必要です。

企業統治の目的は、企業の持続的な成長と企業価値の向上を達成することと言われています。当社は、独立社外取締役を3名に増やした監査等委員会設置会社であり、いわゆるモニタリングボードの一手手前の取締役会となっています。この体制を十分に活用し、執行側のスピーディーな意思決定と、透明性の高いリスク評価・説明責任を両立させて、攻めと守りの両面から企業価値の向上を実現することが重要です。2021年には監査機能改善のため、内部監査部門を統合し、子会社を含む全組織を対象とした監査機能を一元化しました。今後は、この部門とリスク管理部門の機能をバランスよく強化させる必要があります。

今日、社会は急速に変化しています。環境問題や地政学的な対立に伴う取引規制など、企業は社会的な責任をこれまで以上に強く問われていますが、これらについても積極的に議論しながら、私が長年企業の経営に携わってきた経験を活かし、社外取締役として新たな視点を当社にもたらしていきます。

社外取締役 監査等委員

鈴木 博正



# 役員一覧 (2022年6月16日現在)

## 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 33,917株  
CEO & COO



取締役 常務執行役員

### 迫田 竜之

■ 所有株式数 8,506株  
経営政策本部長  
兼 中国総代表  
兼 薬事総合管理室担当



社外取締役\*

### 野田 弘子

■ 所有株式数 0株  
重要な兼職の状況  
・公認会計士登録 野田公認会計士事務所  
代表  
・プロビティコンサルティング(株)  
代表取締役  
・亜細亜大学大学院アジア国際経営戦略科  
非常勤講師  
・三井海洋開発(株)社外取締役  
・岡部(株)社外取締役(監査等委員)  
・エステー(株)社外取締役

独立役員



取締役  
監査等委員

### 藪 茂正

■ 所有株式数 22,793株

## 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 13,391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 14,010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



執行役員

### 芦田 尚彦

■ 所有株式数 2,765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



執行役員

### 白神 聡

■ 所有株式数 0株  
経営政策本部副本部長  
(経営管理部、関連事業室)



取締役  
執行役員

### 埜 和博

■ 所有株式数 9,351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\* 監査等委員

### 澤野 正明

■ 所有株式数 0株  
重要な兼職の状況  
・シテューワ法律事務所  
設立創立/パートナー  
・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  
・一般財団法人日本法律家協会理事

独立役員



社外取締役\* 監査等委員

### 鈴木 博正

■ 所有株式数 0株

独立役員



上席執行役員

### 中山 佐登子

■ 所有株式数 14,329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



執行役員

### 中村 将雄

■ 所有株式数 2,765株  
化学品第一事業部長

# Fact Data

## 11カ年財務サマリー

蝶理株式会社およびグループ企業

中期経営計画  
躍進2013

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
<b>経営成績：</b>				
売上高 <sup>※1</sup>	217,825	221,847	244,286	248,396
売上総利益	20,020	19,770	21,530	22,157
販売費及び一般管理費	14,103	14,665	16,037	16,604
営業利益	5,916	5,105	5,492	5,552
経常利益	6,118	5,466	5,831	5,966
親会社株主に帰属する当期純利益	3,497	2,944	3,715	4,153
<b>財政状態(事業年度末)：</b>				
総資産	67,465	71,851	78,221	84,289
純資産	28,698	31,385	36,417	41,473
ネット有利子負債 <sup>※2</sup>	△ 6,650	△ 7,491	△ 8,820	△ 10,703
<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)	△ 263	5,792	1,716	3,320
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△ 1,153	△ 2,980	△ 208	△ 813
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	△ 1,417	2,812	1,508	2,507
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 318	△ 1,641	△ 506	△ 840
<b>1株当たり情報<sup>※3</sup>(円)：</b>				
1株当たり当期純利益	145.91	117.57	151.54	169.40
1株当たり純資産	1,131.43	1,275.84	1,481.00	1,688.74
1株当たり配当金 <sup>※4</sup>	29.00	24.00	33.00	34.00
<b>主要指標(%)：</b>				
売上高経常利益率	2.8	2.5	2.4	2.4
総資産経常利益率(ROA) <sup>※5</sup>	9.3	7.8	7.8	7.3
自己資本当期純利益率(ROE) <sup>※6</sup>	12.9	9.8	11.0	10.7
自己資本比率	42.4	43.5	46.4	49.1
連結配当性向	19.9	20.4	21.8	20.1
株価収益率(PER)	7.0	9.1	7.4	10.9
株価純資産倍率(PBR)	0.9	0.8	0.8	1.1
<b>その他データ：</b>				
期末株価(円) <sup>※3</sup>	1,020	1,066	1,124	1,851
従業員数(連結)(人)	1,084	1,286	1,292	1,091
連結子会社数(社)	23	26	27	25

※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、2011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

中期経営計画  
Chori Innovation  
Plan 2022

(百万円)

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
291,578	270,908	311,705	356,537	329,360	216,233	<b>284,096</b>
24,799	25,149	26,400	28,585	28,310	26,357	<b>30,650</b>
19,429	18,701	19,174	20,538	20,091	22,693	<b>21,321</b>
5,369	6,448	7,226	8,047	8,219	3,663	<b>9,328</b>
5,518	6,967	7,499	8,660	8,685	4,656	<b>10,274</b>
4,297	4,780	4,730	5,630	6,101	1,247	<b>6,811</b>
98,736	97,983	119,055	118,499	114,400	110,591	<b>134,121</b>
42,882	46,343	51,153	53,897	57,279	58,831	<b>65,096</b>
△ 8,029	△ 6,824	△ 11,134	△ 10,887	△ 11,962	△ 15,547	<b>△ 6,939</b>
4,992	625	6,653	3,196	2,857	5,889	<b>△ 2,330</b>
△ 4,442	58	821	△ 1,421	8	△ 357	<b>197</b>
550	683	7,474	1,774	2,866	5,532	<b>△ 2,133</b>
△ 1,510	△ 1,363	△ 2,352	△ 4,350	△ 1,899	△ 887	<b>△ 4,015</b>
175.31	195.00	192.74	229.28	248.46	50.73	<b>276.82</b>
1,746.27	1,887.37	2,079.84	2,191.45	2,328.79	2,390.06	<b>2,643.55</b>
36.00	40.00	59.00	60.00	63.00	37.00	<b>84.00</b>
1.9	2.6	2.4	2.4	2.6	2.2	<b>3.6</b>
6.0	7.1	6.9	7.3	7.5	4.1	<b>8.4</b>
10.2	10.7	9.7	10.7	11.0	2.2	<b>11.0</b>
43.4	47.2	42.9	45.4	50.0	53.2	<b>48.5</b>
20.5	20.5	30.6	26.2	25.4	72.9	<b>30.3</b>
8.3	9.9	10.9	6.8	6.2	33.2	<b>6.4</b>
0.8	1.0	1.0	0.7	0.7	0.7	<b>0.7</b>
1,457	1,939	2,097	1,556	1,537	1,685	<b>1,759</b>
924	939	991	1,023	1,014	969	<b>1,322</b>
27	27	29	29	29	30	<b>33</b>

※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。

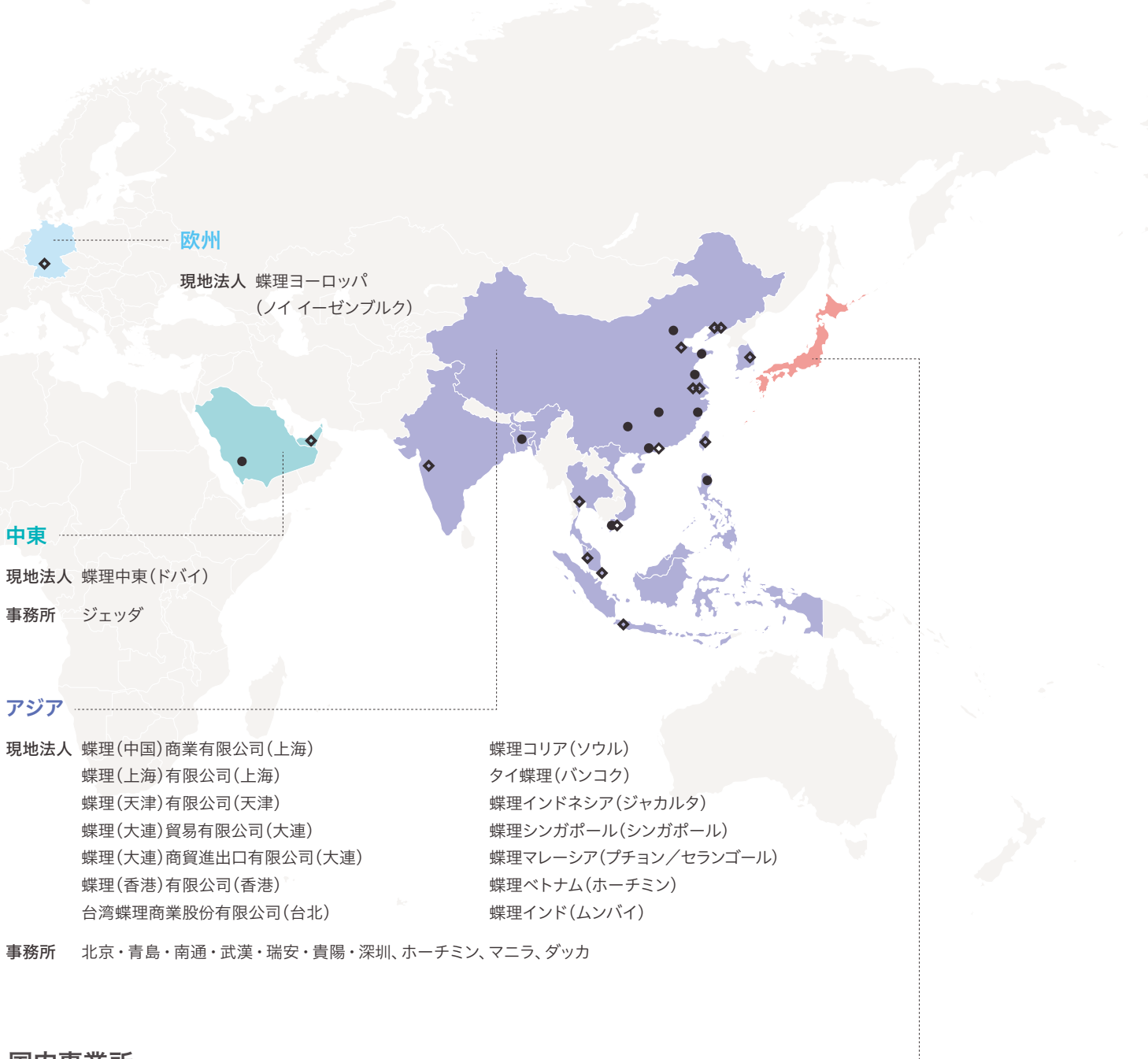
※5 総資産経常利益率(ROA)＝経常利益÷総資産(当年度期首と当年度末の平均)×100

※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 (2022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。



### 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・中米

現地法人 蝶理アメリカ(ジャージーシティ)  
蝶理メキシコ(メキシコシティ)

## 南米

事務所 サンティアゴ

◇ 現地法人 ● 事務所  
(国内：4拠点 海外：30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

- 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
- MCC Industry COMPANY LIMITED(香港)  
繊維製品の販売
- MEGACHEM LIMITED(シンガポール)  
化学品専門商社
- 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)STX  
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)  
輸送機器等の貿易
- (株)ビジネスアンカー  
事務受託業

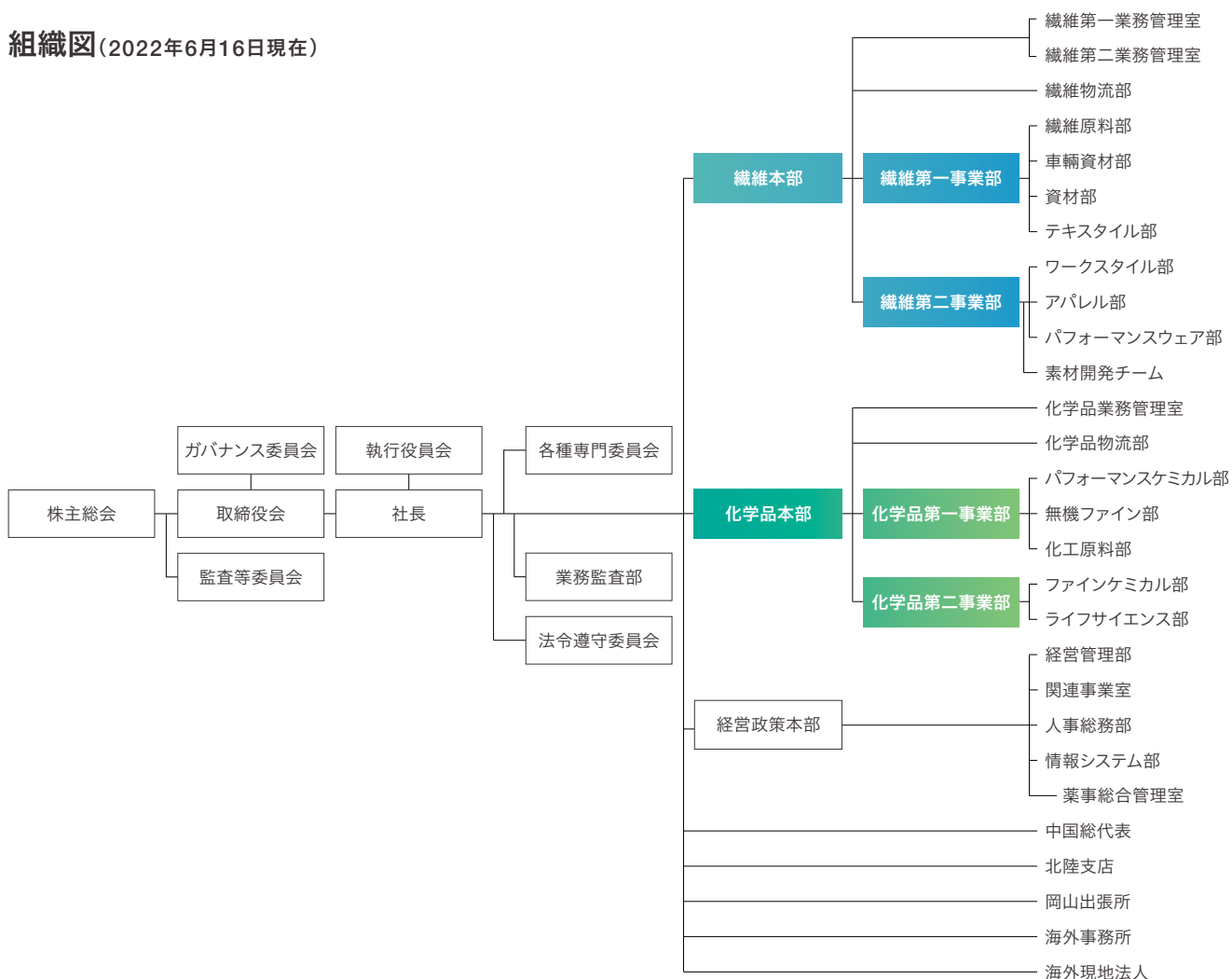
# Fact Data

## 会社情報 (2022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1,322名 単体416名(他社への出向者76名を含む)
ホームページ	<a href="https://www.chori.co.jp/">https://www.chori.co.jp/</a>

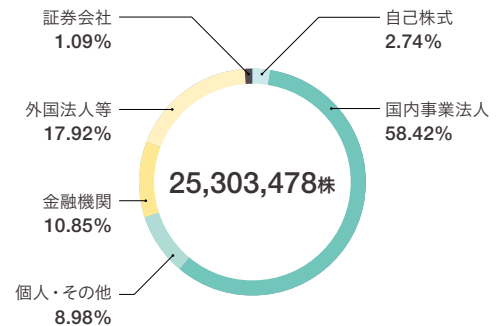
### 組織図 (2022年6月16日現在)



## 投資家情報

証券コード	8014(東京証券取引所 プライム市場上場) (2022年4月4日現在)
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	5,546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	52.69
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)	1,488	6.05
株式会社ヒューレックス	735	2.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	588	2.39
株式会社ワコール	548	2.23
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)	479	1.95
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 オーエムゼロツウ 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694,400株(2.74%)があります。

※ 持株比率は自己株式(694,400株)を控除して計算しています。

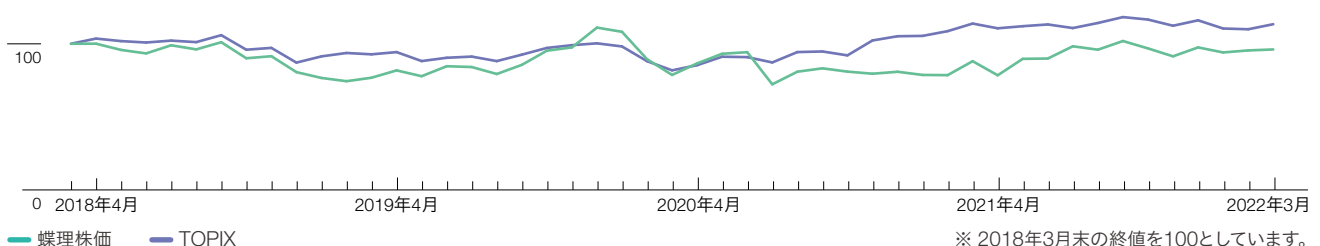
※ 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)、株式会社日本カストディ銀行(信託口)の所有持株数は、全て信託業務に係るものです。

## 株主総利回り(TSR) 推移

### 株主総利回り(TSR)に関する情報

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
期末株価(円)	1,939	2,097	1,556	1,537	1,685	1,759
1株当たり配当金(円)	40	59	60	63	37	84
1株当たり配当金累計(円) (2017年度以降)	—	59	119	182	219	303
TSR推移(%)	蝶理	111.2	86.4	88.7	98.2	106.3
	TOPIX(配当込)	115.9	110.0	99.6	141.5	144.3

※ TSRは2016年度末の終値で投資した場合を基準としています。





## 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  
2022年9月発行