

社長メッセージ



代表取締役社長
社長執行役員

先瀆 一夫

Top Message

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。車輻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、一歩一歩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を進めています。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。



*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持っています。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

- 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

- 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。

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



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。





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、非居住者保稅在庫を利用し、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は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

榊 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、環境配慮型商材を拡販し、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勞が伴いますが、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、新規開拓が続いています。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、非鉄金属商材にも注力し、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

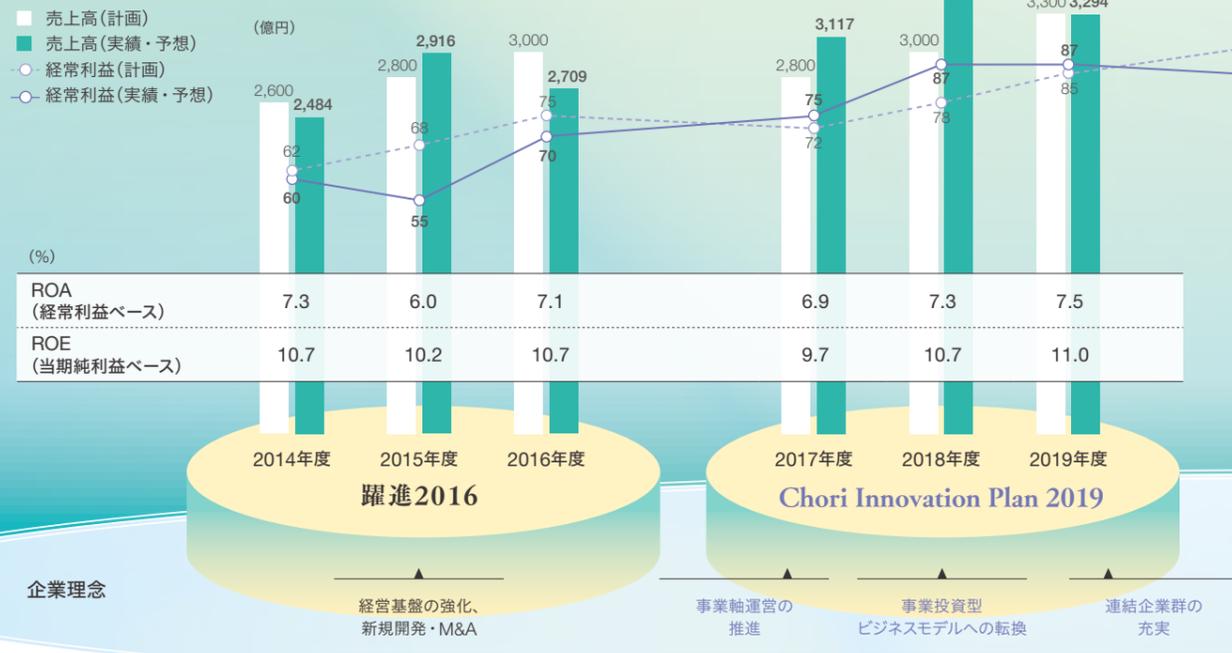
于 文業

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。これからは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。

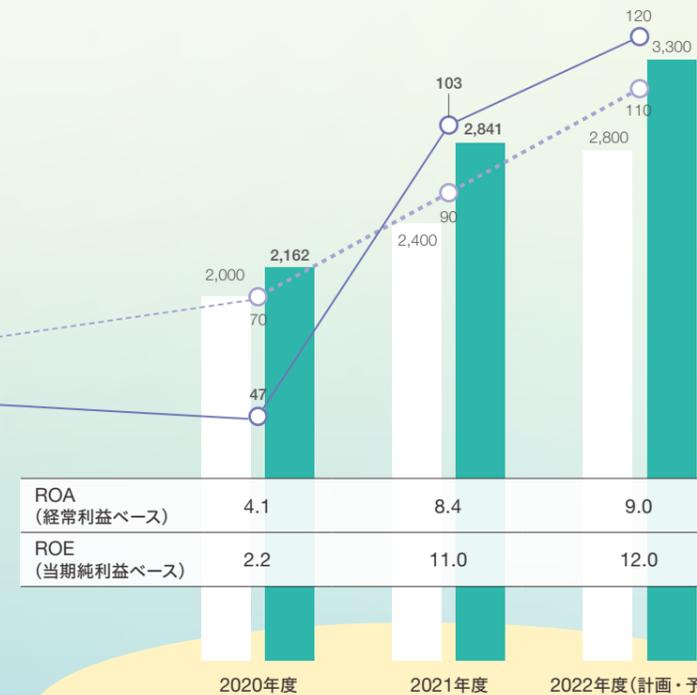
中期経営計画

「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。



「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



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～

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 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 |

「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。

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。

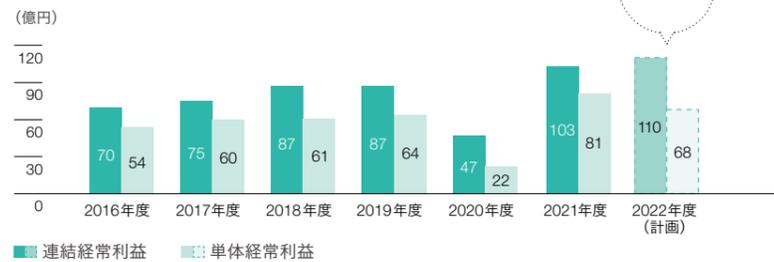
1

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



取締役・執行役員の後継者計画・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。



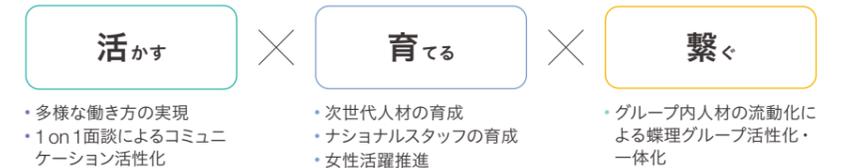
5

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



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まいります。

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まいります。

* 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

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。

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



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% |

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。

| | 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

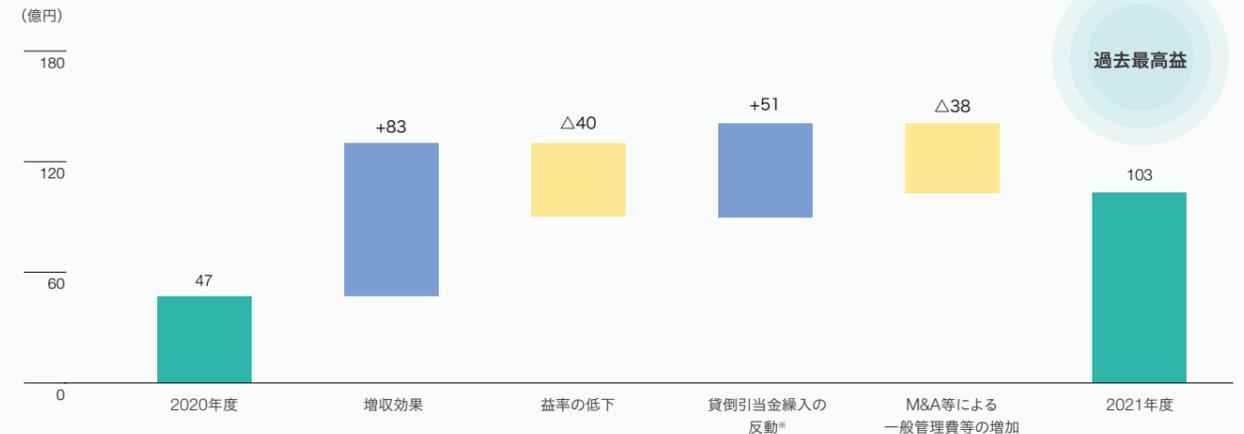
2021年度は、経常利益100億円台に到達し、中期経営計画で目標としていた「経常利益100億円台常态化」という新たなステージへの基盤固めができました。2022年度は、上方修正した連結業績目標を達成し、これを盤石なものとしていきます。また、この先10年、20年と蝶理が将来にわたり成長を続けて

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



※ 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

| | 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※



※ 3月末時点
(出典：当社期末日レート)

石油価格



※ 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(電子版)、当社調べ)