

# 蝶所は人間力

もしかすると、あなたの会社のイメージを変えてしまうかもしれないし、  
もしかすると、あなたがずっと待ちつづけたビジネスパートナーかもしれない。

枠にとらわれず、既成概念を飛び超えていく。  
無限に広がる繊維・化学品・機械の可能性の中から、  
あなたにとって、社会にとって、そして世界にとって、  
最高の価値を提供していきます。

## 私たちは蝶理です。



### 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  
2023年9月発行

Making your dreams come true

# Tsumugu

レポート 2023

2022年度(2023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。



## 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、事業の詳細等をお伝えすることで、蝶理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

蝶理株式会社及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等も含まれます。

## 報告対象期間

2022年度(2022年4月～2023年3月)を主たる報告対象期間としています。2023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、及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及び資料の利用は、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、蝶理は一切責任を負いません。

## Contents

### 蝶理の全体像

- 3 社長メッセージ
- 7 財務戦略
- 11 新中期経営計画  
「Chori Innovation Plan 2025」
- 15 基幹システムの刷新で進める、  
全社業務変革プロジェクト「CARAT」
- 17 様々な夢へ挑戦する中で培われた  
蝶理の強み

### 事業別概況と戦略

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

### 特集

- 37 繊維事業のブランディング

### 持続的成長に向けた経営基盤

- 41 蝶理のサステナビリティ
- 43 環境
- 48 社会
- 55 コーポレート・ガバナンス
- 62 社外取締役鼎談
- 65 役員一覧

### Data Section

- 67 11カ年財務サマリー
- 69 蝶理のグローバルネットワーク
- 71 会社情報





代表取締役社長  
社長執行役員 CEO & COO

先瀆 一夫

Top Message

時代の変化に即応することで成長を続けてきた蝶理は、  
独自性に磨きを掛けながら、  
次世代を見据えた基盤づくりを推進します。

蝶理の独自性と使命

蝶理は創業160年を超える歴史の長い企業ですが、2003年度に「新生経営計画」を策定し、新生蝶理として再出発を果たした若い企業でもあります。過去、多額の銀行借入資金をもとに、幅広い事業分野に進出しましたが、時代の変化に対応できず、幾度も多額の損失を計上し、経営危機に陥りました。そこから資産効率を意識した経営に舵を切り、収益性が高く、かつ蝶理の専門性を活かせる事業へ選択と集中を進め、現在の繊維・化学品・機械事業があります。「新生経営計画」の開始から、1年また1年と着実に業績を改善させて歩み続けた結果、2022年度は売上高3,294億円、経常利益124億円となり、2021年度に引き続き、経常利益及び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、稼ぐ力を表す経常利益ベースの資産効率(ROA)は、2022年度末で9.0%に上りました。この最大の功労者は、繊維・化学品・機械事業のそれぞれにおいてグローバルなネットワークを活かしながら、市場開拓に果敢に挑んできた蝶理の一人ひとりの社員であり、これまで、少数精鋭ながら各事業で成長分野を見極め、商機を逃さずに事業を拡大してきました。

自動車メーカーや家電メーカーが業績を拡大した高度経済成長期や、インターネットが一般に広く普及した1990年代等、時代の変化の中で、度々、商社不要論が取り沙汰されてきました。しかし、商社は存在し続け、業績を伸ばしてきました。そして、2020年には新型コロナウイルス感染症が世界のサプライチェーンに大きな打撃を与えた中、蝶理はお客様が必要とするモノを滞りなく供給し続け、また、そこに蝶理ならではの付加価値を付けることで、お客様の需要に応じてきました。奇しくもコロナ禍により、蝶理の役割や使命が再認識されたことを感じるとともに、モノを届け

る使命のもと対応し続けた経験は、社員の自信にも繋がったと思います。長い歴史の中でそれぞれの時代の変化に対応してきた蝶理は、これからもその対応力と機動力を活かし、3事業の複合型専門商社として、次世代での成長を目指します。

「Chori Innovation Plan 2022」の振り返り

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の最終年度である2022年度は、世界・日本経済ともに先行きが不透明な事業環境でした。しかし、蝶理の事業基盤の強さが示され、全事業で増収となり、定量目標も全て達成する形で中期経営計画を締めくくることができました。事業別で見ると、繊維事業ではコロナ禍の国内衣料品市場の低迷により、2020年度から2022年度上期まで厳しい経営環境が続く中で、事業のさらなる基盤強化を目指し、繊維本部を一本部制に組織変更し、グローバルな事業基盤の整備、事業ポートフォリオの最適化等、変化し続けながら、中期経営計画の3年間で経常利益を拡大できました。2022年度下期からようやく、SDGs商材への需要の伸長等、事業環境が整う中、高機能商材で他社との差別化を図りながら事業を拡大することができ、最終年度の2022年度は期初目標に近い利益水準となりました。化学品事業は、2020年度2Q以降の市況良化の波に乗り、既存事業の深掘り、新しいサプライチェーンの構築等により、高い利益水準を維持できました。しかし、2022年度下期以降、一般的な需要低迷、市況悪化で少し勢いは落ちています。収益力はコロナ前に比べて確実に上げることができたと評価しています。これからは、事業投資を含めた様々な施策で収益性の高いビジネスモデルへさらなる転換を推進します。機械事業は、自動車への需要が高まる中南米や欧州



## 社長メッセージ

において、ビジネスを拡大しています。一方で、アラブ首長国連邦の取引先向け回収遅延債権に対する貸倒引当金の追加計上により、2022年度は増収ながらも、13億円の経常損失となりました。引き続き、回収に尽力するとともに、再発防止策として事業投資の際のカントリーリスクに留意し、リスクマネジメント体制を強化します。

人的基盤強化の面では、人事制度を大幅刷新し、社員が納得感を持って働くことができる評価基準や給与体系の整備に努めてきました。新卒採用はもちろん、現在推進しているキャリア採用においても、蝶理が専門性を持った優秀な人材から選ばれる企業であり続けるために、様々な目に見える変革をこれからも進めていきます。

### 事業環境認識

蝶理が古くから事業基盤を構築し、強固なサプライチェーンを確立している中国では、2022年12月よりゼロコロナ政策が大幅に緩和されました。これに伴い、春節にあたる2023年1月下旬から中国国内の消費拡大を見込んでいましたが、想定していたほど需要は伸びていません。世界的にもインフレの影響で消費関連素材の需要低迷が続いています。中国国内の需給バランスは乱れており、化学品をはじめとする市況の悪化を注視しています。

米中問題を中心とした世界の分断に注視しつつも、ASEAN地域やインドを中心とするアジア諸国での安定したサプライチェーンの構築に引き続き尽力し、リスク回避を含めたニーズの多様性に対する対応を進めます。一方で、リスクは意識しながら、世界の工場として、また、市場として大きな影響力を持つ中国でのビジネスにも引き続き注力し、東京・大阪・上海を基軸としたグローバル展開を今後も推進します。

### VISION2030と「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略

2030年のありたい姿として、VISION2030を新たに策定しました。蝶理が持続的な成長を果たすためには、経営の基盤となる社員の健康、社会との共生、そして時代の変化に対応したビジネスのイノベーションを常に心がけることが重要です。そのため、「Sustainable」「Well-being」「Innovation」の3つの軸でありたい姿を改めて明らかにしました（VISION2030 P.12）。

この軸を意識しながら、足りない部分を補強しつつ、取り組みが進んでいる部分はさらに磨きを掛けます。定量的な目標としては、2030年度に売上高4,000億円、税金等調整前当期純利益200億円としました。

このVISION2030を私たち蝶理の未来のありたい姿として、2023年4月に新たな中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」を策定しました。2017年度より「Chori Innovation Plan」を掲げ、経常利益100億円台常態化のための施策を推進してきましたが、「Chori Innovation Plan 2025」はその総仕上げと位置づけています。前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」では、連結グローバル事業軸運営を推進し、海外を起点に業績を拡大しました。このグローバル展開を基本戦略①として継続しつつ、サプライチェーンの多様化や市場変化への対応を進めます。基本戦略②として、サステナブルなビジネスを創出するために、多様化する顧客ニーズに合わせたサプライヤーの開拓や、コロナ禍で停滞していた事業投資・M&Aを推進します。コロナ禍で遅れていたチリのリチウム化合物製造プロジェクトは、まだまだ固めるべき点がありますが2023年度には方向性が定まる予定です。また、蝶理が主体性を持って展開できるビジネスを前提に、環境や健康等の成長分野への事業投資を具体的に計画していきたいと考えています。

基本戦略③では、ESG経営の推進を掲げました。環境については、蝶理グループとして2050年までにカーボンニュートラルを目指し、2022年6月よりTCFD提言に基づく情報開示を開始しています。「Chori Innovation Plan 2025」では、1.5°Cシナリオを含め、シナリオ分析をブラッシュアップするほか、Scope1からScope3までの実績算定を継続していきます。また、事業を通じた環境課題への貢献を推進します。繊維事業では、サプライチェーン全体のサステナビリティの実現を目指す「BLUE CHAIN®」に注力し、化学品事業でも、生分解性樹脂やプラントベースフード等SDGs商材の取り扱いを拡大し2025年度のSDGs商材の売上高は500億円（2022年度比2.5倍）を目指します。

社会への取り組みとしては、蝶理の最大の資本である人材への取り組みを強化します。具体的には、社員が自身の成長と働きがいを感じながら日々の業務を行えるよう、エンゲージメントの向上や健康経営を推進します。特に、蝶理の次世代の成長のために、優秀な人材の確保・育成が重要です。新卒・キャリア採用において、即戦力となる優秀な人材や多様なバックグラウンドを持つ人材を確保することで、ビジネスの幅をさらに拡大します。



また、より効果的な研修制度の拡充等、人材育成の体制を再整備する投資を行います。社外での人権尊重については、サステナブルなサプライチェーンの構築のため、定期的にCSR調達アンケートを実施していますが、将来的には人権デューデリジェンスの実施も視野に入れながら人権尊重の取り組みを拡大します。

ガバナンスについては、新興国をはじめとするカントリーリスクや地政学リスクへの対応の強化に加え、2023年度より経営指標としてROICを導入し、資本コストをより意識した経営を加速させていきます。一方で、女性役員や女性管理職の登用を課題として認識し、女性をはじめ経営層の多様化を推進することで、経営視点の多様化を拡大します。

ここまでに挙げた基本戦略①～③の基盤となるのがDX戦略です。約20年以上の間利用してきた独自システムから切り替え、2025年度からSAPの本格稼働を目指す全社業務変革プロジェクト「CARAT」を2022年4月に始動しました。変革には労力を伴いますが、SAPの導入により業務の標準化を進めることで効率性を高め、データを蓄積することでデータを活用した営業競争力を強化します。変化に強いフレキシブルな経営を実現するために、SAPの導入を推進、蝶理が新たな組織へと生まれ変わるための骨格を作ります。

### 蝶理のさらなる成長を見据えて

私が2015年に蝶理の代表取締役社長に就任してからの8年間だけでも社会は大きな変化を遂げました。近年では、気候変動とその対策としてのカーボンニュートラルの潮流をメガトレンドとして注視しています。2030年のCO<sub>2</sub>削減目標達成、2050年のカーボンニュートラル達成のロードマップの上に、SDGs、ジェンダー

フリー、急速に進むデジタル化、AI活用等の「新しい社会」の到来があります。SDGs商材へのさらなる需要の拡大や製造業の大きな変化が見えてくるはずであり、私たちはこの変化に対応しながら、成長するアジアを中心に事業の持続的な成長を目指します。1970～80年代にシンガポール、タイ、マレーシアに現地法人を設立、早くから東南アジアでのビジネスを行ってきました。2016年にはベトナムに現地法人を設立、2021年度に子会社化した（株）STXのベトナムの縫製工場は、現在コロナ禍から回復し本格稼働を果たしています。これらの拠点を活かし、2030年度には日本の約2倍のGDPになることが予測されるASEAN諸国でのビジネスをさらに拡大します。成長著しいインドへも駐在員を既に派遣しており、さらなる成長基盤の構築を進めます。

「新生経営計画」をスタートさせた2003年から20年間、様々な社会の変化、ニーズに対応しながら私たち自身が変わることで、蝶理はここまでの成長を遂げてきました。この先も持続的に成長を果たすために、DX変革や女性活躍を含めた人的資本の拡充、活用を意識した組織の再編等、新たな変化を積極的に推進します。一方で、20年・30年先も変わらないものは、蝶理のDNAです。単なるトレーディングに留まらず付加価値の高い商材で需要に応え続け、高い専門性を活かし細やかな対応でお客様の夢に挑戦し続けることで自らの夢に挑戦することは、今後も蝶理の不変のDNAです。「蝶理ならこの難題に挑んでくれる」「蝶理なら何か新しいことをしてくれる」というお客様の期待に応えながら、世の中の変化をビジネスチャンスに変え、VISION2030を達成するための基盤づくりを推進します。

代表取締役社長  
社長執行役員 CEO & COO

先濱一夫



# 財務戦略



中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略を実行し、  
蝶理の次世代成長のための  
基盤づくりを推進します。

取締役 常務執行役員  
経営政策本部長

迫田 竜之

## 2022年度業績の振り返り

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の最終年度にあたる2022年度は、売上高3,294億円、経常利益124億円、ROA(経常利益ベース)9.0%、ROE(当期純利益ベース)11.8%となり、掲げていた定量目標を全て達成しました。また、2021年度に引き続き、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益を更新しました。これは、世界各地の拠点を事業で繋ぐ「連結グローバル事業軸運営」を推進した結果であると評価しています。特に、「Chori Innovation Plan 2022」はコロナ禍での中期経営計画となりましたが、世界的なサプライチェーンの混乱、原材料費の高騰等の市況の変化をポジティブに作用させるだけの対応力や、市場での専門性という蝶理の特色が活かされたと考えています。また、「Chori Innovation Plan」において推進したM&A戦略が2022年度までに着実に業績の拡大に寄与しています。

一方で、機械事業において、アラブ首長国連邦の取引先に対する回収遅延債権について、2022年度に貸倒引当金繰入額17億円を追加計上しました。人口、GDPともにアフリカ最大であるナイジェリアを仕向け地として事業拡大を図っていましたが、コロナ禍に起因するサプライチェーンの混乱や石油減産により同国内で外貨が不足し、回収遅延債権が発生しました。ナイジェリアからの資金移動の制限が続いていることから追加計上を行い、累計での貸倒引当金繰入額は24億円となります。これについては引き続き回収に尽力していきますが、会計的な手当ては終えています。2023年度よりスタートした「Chori Innovation Plan 2025」では、取引先、市場の動向だけでなく、国情や資金調達の流れにも注視しながら事業展開を図ることで、再発防止に努めます。

## 連結業績と中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の達成率

(億円)

	2021年度	2022年度	増減額	2022年度計画	達成率
売上高	2,841	3,294	+453	2,800	117.6%
売上総利益	307	371	+64	—	—
販売費及び一般管理費	213	244	+31	—	—
営業利益	93	127	+33	108	117.2%
経常利益	103	124	+22	110	113.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	68	81	+13	73	111.3%

## 中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略

「Chori Innovation Plan 2025」は、2017年度から続く「Chori Innovation Plan」の総仕上げと位置づけています。この「Chori Innovation Plan」では、これまで想定を上回る収益成長を達成し、収益を上げることに自信を持つことができました。この稼ぐということと歩調を合わせ「Sustainable」「Well-being」「Innovation」をバランス良く組み合わせ、将来にわたり持続的に成長できる企業像としてVISION2030を掲げました。「連結グローバル事業軸運営」を要とする基本戦略は継続して推進しながら、コロナ禍を経験したことによる変化への対応力を活かし、各事業でグローバルでのビジネス拡大を図ります。一方で、中長期的な成長のためには、さらに上のステージへの進化が必須です。将来にわたり持続的に成長できる企業として、現在の蝶理に不足している基盤を構築することを「Chori Innovation Plan 2025」の大きなテーマとしています。具体的には、東証プライム上場企業としてのガバナンス体制強化や、事業を通じた地域・社会との共生等に注力していきます。また、2022年4月より、全社業務変革プロジェクト「CARAT」を始動し業務変革を進め、2025年度から基幹システムを本格稼働させることを目指しています。業務の標準化やデータドリブン経営を推進することで、将来事業を支えるDX経営基盤の構築を図っていきます。

2025年度の目標達成のリスク要因として、ロシア・ウクライナ問題や世界の二極化を懸念しています。現状、これらのリスクは、蝶理が展開するサプライチェーンには大きな影響

を及ぼしていませんが、多くの取引先において、BCP対策として特定の国に依存しない体制づくりが進んでいます。これに対応し、蝶理ではASEAN諸国の駐在員を増強し、新たなサプライチェーンの構築を進めています。市場や世界動向の変化をチャンスと捉え、これからも注力地域におけるビジネス拡大を目指します。

事業ポートフォリオの見直し・組み換えについては、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。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・機械の事業があり、収益性の高いこの3事業を成長させてきました。この意味で、現在のポートフォリオは良好な状態であると考えていますが、今後も、各事業の管理単位の中で収益性を確認しながら、最適な事業ポートフォリオの構築を図ります。加えて各事業の今後の成長に繋がるM&Aについては、引き続き積極的に推進しています。

## 2023年度の業績予想

(億円)

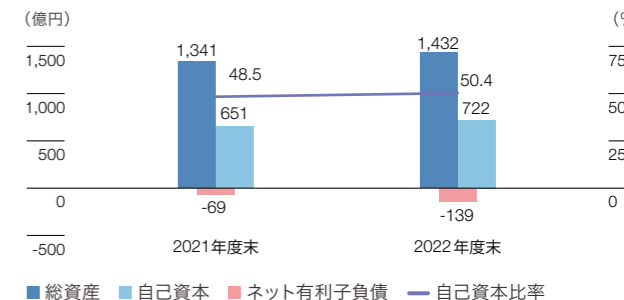
	2023年度業績予想	新中期経営計画最終年度計画
売上高	3,400	3,600
税金等調整前当期純利益	140	160
親会社株主に帰属する当期純利益	94	110
ROA(当期純利益ベース)	—	7%以上
ROE(当期純利益ベース)	—	12%以上
ROIC	—	約10%

## 財務健全性

現金や売上債権の増加に伴い、2022年度末の総資産は1,432億円、自己資本比率は50.4%となりました。自己資本比率は50%前後を目安としていますが、今後はコロナ禍で停滞を余儀なくされた事業投資やM&Aを中長期的に推進させる計画です。

バランスシートマネジメントについては、2023年度より新たな経営指標として各事業の管理単位ごとのROICを導入しました。苦難の時代を経て2003年に策定された新生経営計画では、収益性の高い分野に注力し、筋肉質な体制を作り上げるという構造改革を行いました。そのため各事業では従来、資本効率を意識した経営を行ってきた歴史があります。今回、改めてROICを指標として加えることで、蝶理の中長期的な成長を各事業が意識しながら、より収益性の高い分野に資本を投入する体制を構築していきます。

## 財務健全性



## 収益性・資本効率

	2021年度末	2022年度末	増減
ROA(経常利益ベース)	8.4%	9.0%	+0.6pt
ROA(当期純利益ベース)	5.6%	5.9%	+0.3pt
ROE(当期純利益ベース)	11.0%	11.8%	+0.8pt



### キャッシュ・アロケーション

「Chori Innovation Plan 2025」の3年間は、約300億円の税引後当期純利益を想定しています。このうち、約100億円を株主配当とし、残りの200億円は将来成長に結びつく投資に分配する計画です。配当方針としては、株主の皆様安心して蝶理の株に投資していただくため、連結配当性向30%に加え、2023年度より株主資本配当率3.5%以上を掲げています。投資については、先述の通り、コロナ禍で停滞していた事業投資に注力するほか、事業活動を支える人材への投資やDX投資に充てていきます。事業投資やM&Aは、近年需要が高まっている環境や健康の分野に注力していきます。具体的には、蝶理の中長期的な成長のために現在の事業展開から補強することが重要である領域を見極め、グローバルな案件に目を光らせていきます。また、製造設備を有していない商社という形態上、最大の資本は人材です。優秀な人材を獲得し、育成するための投資も拡充し、経営基盤の強化を図っていきます。加えて、知的財産については、特に繊維事業でブランディングに注力しており、オリジナルの名称を

商標として適宜登録しています。また、取引先・得意先と開発した技術については、特許もいくつか保有しています。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きます。

	2021年度	2022年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	-23	96	+119
投資活動によるキャッシュ・フロー	2	-3	-5
財務活動によるキャッシュ・フロー	-40	-31	+9
換算差額	6	6	+0
キャッシュ・フロー合計	-56	68	+124
現金及び現金同等物の期末残高	120	189	+68

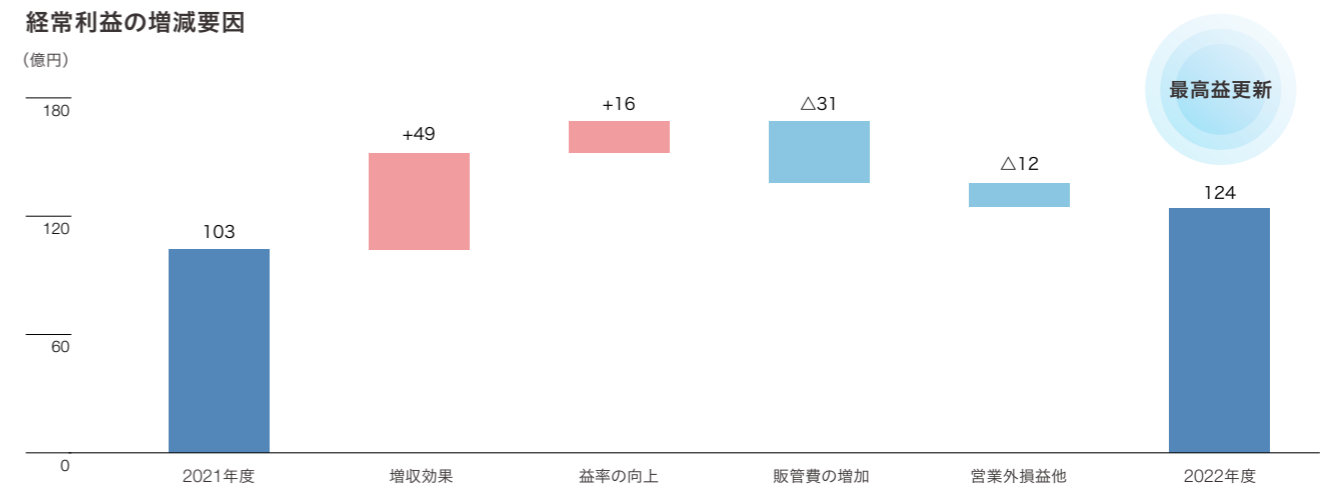
### 蝶理の中長期的な成長に向けて

蝶理は創業160年以上の長い歴史を持つ企業ですが、2003年に策定した「新生経営計画」から再スタートを切ったという意味では若い企業でもあります。その再スタートから20年を経た2023年度、次期成長のための基盤づくりの総仕上げとなる「Chori Innovation Plan 2025」をスタートしました。グローバルな事業展開により、2023年度の計数目標を達成することはもちろんのこと、事業を通じた社会への貢献により、社会と持続的に共生する企業となるべく、歩みを進めていきます。

蝶理は、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事業展開を行い、ここまで業績を拡大させました。蝶理の独自性にさらに磨きを掛け、きらりと光るその独自性をステークホルダーの皆様感じていただけるよう、他社との差別化を図りながら今後も成長を続けていきます。

## 参考資料

経常利益の増減要因と四半期業績推移

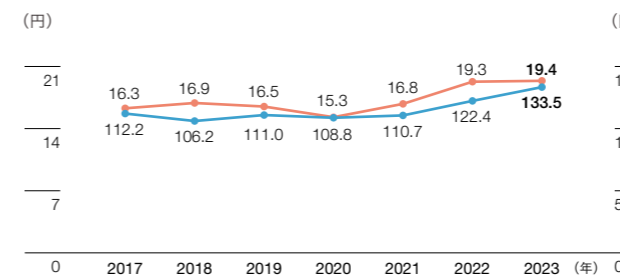


四半期業績推移

	2021年度					2022年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間累計	1Q	2Q	3Q	4Q	年間累計
売上高	607	694	758	783	2,841	819	866	869	740	3,294
営業利益	26	23	26	20	93	32	36	42	17	127
経常利益	29	24	29	21	103	37	37	36	14	124
親会社株主に帰属する当期純利益	23	17	19	10	68	23	25	28	6	81

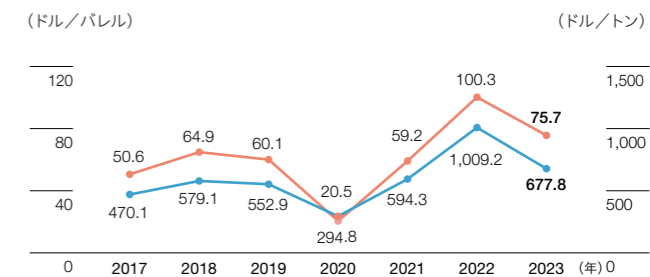
市場動向

### 為替レート\*



※ 3月末時点 (出典：蝶理期末日レート)

### 石油価格



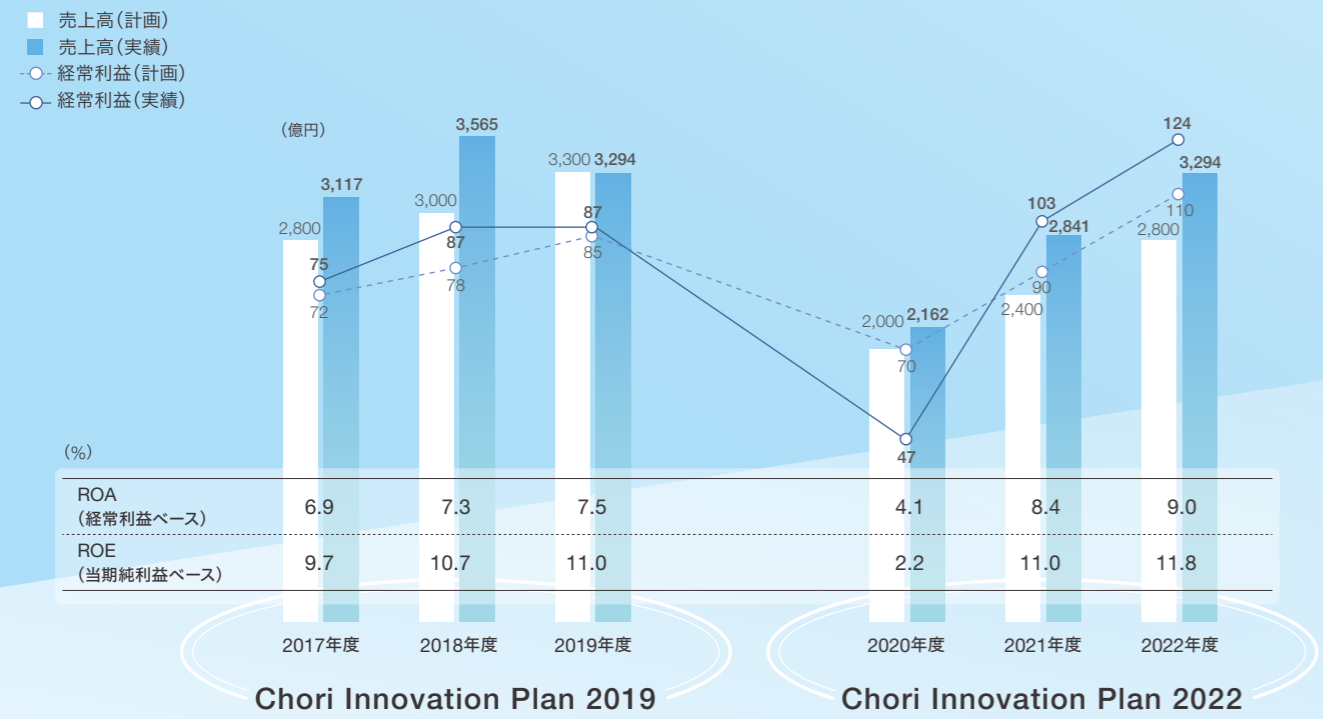
※ NY原油は3月末時点。ナフサは3月単月平均 (出典：蝶理調べ)



新中期経営計画

# 「Chori Innovation Plan 2025」

2023～2025年度を対象とする、3カ年の新たな中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」を2023年4月に策定しました。2017年度より推進してきたChori Innovation Planですが、新しい中期経営計画は、2030年のビジョンを達成するための総仕上げとなります。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。



※ 2020年度より、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」(2018年3月30日公表分)を適用しています。

## 「Chori Innovation Plan 2022」振り返り

「Chori Innovation Plan 2022」の最終年度となる2022年度の経常利益は124億円、親会社株主に帰属する当期純利益は81億円と過去最高益を更新し、中期経営計画計数目標全てを達成しました。中国化学品製造会社グループに対する貸倒引当金を計上した2020年度を除き、2021年度、2022年度の2期連続で経常利益100億円台を計上し、新たなステージ「経常利益100億円台常態化」の基盤を構築しました。

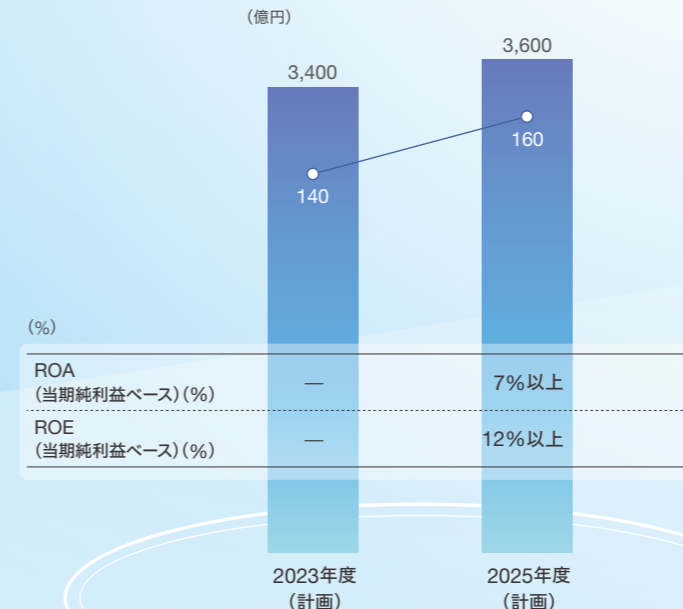
- 繊維事業** 「BLUE CHAIN®」構想(サステナビリティ全般の取り組みに対する新コンセプト)及びグローバルサプライチェーンマネジメントの拡充による繊維総合力の強化、(株)STXとのシナジー創出が進みました。
- 化学品事業** サプライチェーンの強化と新規商材拡充、事業投資及び新規開発の強化・推進、事業子会社の充実・M&Aによる事業範囲の拡大により、事業投資型ビジネスモデルへの転換が加速しました。
- 機械事業** 世界四極+インドの市場開拓を進めました。新型コロナウイルス感染症の拡大やロシアのウクライナ侵攻等の地政学・カントリーリスクを踏まえ、自動車及び自動車周辺ビジネスに特化し、欧州・中米との取り引きに注力しました。

**継続課題** ● 事業収益の拡大 ● サステナビリティへの対応 ● 新たなステージに見合った経営基盤(人的資本、DX) ● リスクマネジメント

## 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

DXによるビジネス変革・経営変革を推進しながら、①連結グローバル事業軸運営の推進、②変化に即応したサステナブルなビジネスの創出、③ESG経営の推進という3つの基本戦略を講じ、KPIの達成を目指します。 [戦略の詳細 P.13-14](#)

■ 売上高(計画)  
○ 税金等調整前当期純利益(計画)



## Chori Innovation Plan 2025

新たなステージ  
「経常利益100億円台常態化」の総仕上げ

### 財務目標

	2025年度計画
売上高	3,600億円
税金等調整前当期純利益	160億円
親会社株主に帰属する当期純利益	110億円
ROA(当期純利益※2ベース)	7%以上
ROE(当期純利益※2ベース)	12%以上
ROIC※3	約10%

※2 親会社株主に帰属する当期純利益  
※3 ROIC(投下資本利益率)=税引後営業利益/(自己資本+有利子負債)



重点施策とKPI	Chori Innovation Plan			
	2016年度	2019年度	2022年度	2025年度
連結グローバル事業軸運営 海外現地法人 経常利益推移	12億円	19億円	32億円	45億円
M&A効果※1 M&A子会社化	3億円	6億円 アサダウ、 小桜商会	25億円 STX	40億円
株主還元 配当性向推移	20%目標	25%以上	30%以上	30%以上 DOE3.5%以上
経常利益推移	70億円	87億円	124億円	160億円
税金等調整前 当期純利益推移	72億円	93億円	128億円	160億円

※1 M&A子会社経常利益-のれん等償却

### 非財務目標

- 環境等に配慮したSDGs商材の取り扱い拡大
- 総合職の採用人数、及び、総合職への職種転換の合計人数に占める女性割合：30%以上
- 男性社員の育児休業取得率の向上
- 管理職に占める女性の割合の向上
- 健康経営優良法人の認定継続
- DX(SAP導入)総投資額：約50億円



新中期経営計画

# 「Chori Innovation Plan 2025」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3つの基本戦略を推進します。

## 01. 連結グローバル事業軸運営の推進

同一基幹システムの導入や海外要員の充実等を通じ主要海外拠点の運営基盤の強化を進めると同時に海外収益力の強化を図ります。加えて、事業ポートフォリオの見直し・ブラッシュアップやグループシナジーによる専門集団としての一体運営を推進していくことで、次世代商品の開発及び既存商材の面の拡大を目指します。

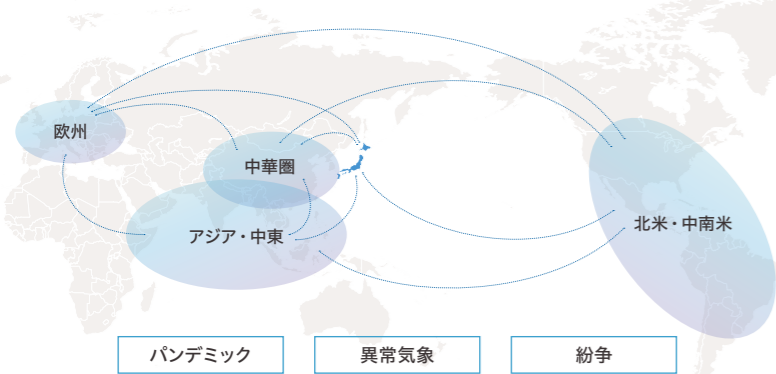


## 02. 変化に即応したサステナブルなビジネスの創出

VUCA\*時代における目まぐるしい変化へに対応すべく、事業等のリスクと機会を俯瞰的に捉え、グローバルサプライチェーンの多様化及び成長分野・成長地域への積極的的事业投資・新規開発、M&Aを機動的に実行します。

\* Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)

### ① グローバルサプライチェーンの多様化



- 多様化する顧客ニーズに合わせたサプライヤーの開拓
- 世界的な需給バランスの変化を好機に変える

### ② 成長分野・成長地域への積極的的事业投資



- 成長分野：環境、健康・快適、グローバル
- マーケットイン
- 強化分野を事業投資・M&Aで補完

## 03. ESG経営の推進

### ① 気候変動

蝶理グループとして、2050年までにカーボンニュートラルを目指し、TCFD提言に基づく施策を実施しています。

カテゴリ	CIP2022実績	CIP2025新たな取り組み
ガバナンス	取締役会にて定期的に報告、議論	専門委員会にて、具体的取組施策を検討・推進
戦略	2°C未満、4°Cシナリオで分析	1.5°Cシナリオを含め、シナリオ分析をブラッシュアップ
リスク管理	気候変動に関するリスクを整理	グループ内浸透を推進・強化
指標と目標	2020年度排出量1,705(t-CO <sub>2</sub> ) (Scope1、2、3(カテゴリ6:出張、7:通勤))。排出量少量。定期的な点検継続	Scope1~3の実績算定継続、開示。2050年までにカーボンニュートラルを目指す

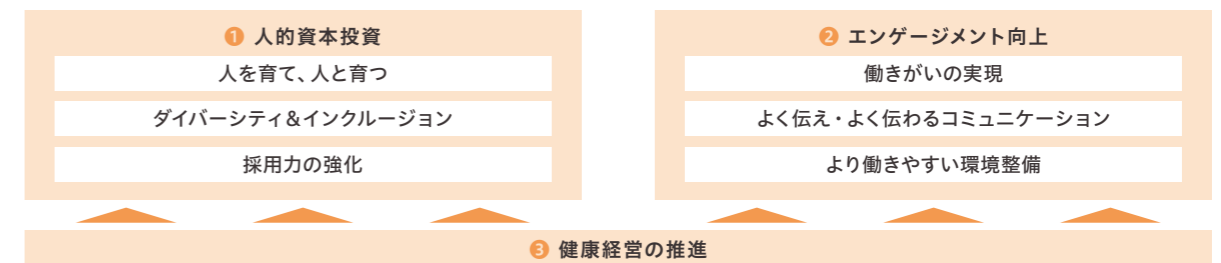
E 環境

### ② 環境等に配慮した商材

廃ペットボトルのリサイクルポリエステル繊維「ECO BLUE®」や、生分解性樹脂等の環境等に配慮したSDGs商材の取り扱いを拡大させ、2025年度の売上高500億円(2022年度比2.5倍)を目指します。

### ③ 人材育成

ウェルビーイングの実現 = 社員が働きがいを感じ、幸せになれる企業



S 社会

### ④ 人権の尊重

定期的にCSR調達アンケートを実施しているほか、ESGに配慮した企業との取り組みを強化しています。これにより、サステナブルなサプライチェーンの構築を目指します。

### ⑤ ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの諸施策を実行し、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	コンプライアンス	リスクマネジメント
ガバナンス委員会によるガバナンス強化	企業倫理の向上とコンプライアンス違反ゼロに注力	リスクマネジメント力の強化
資本コストや株価を意識	内部通報制度の整備、社内研修・サーベイの実施継続	リスクを体系化して管理、リスク感度を強化
PBR向上のため株主・投資家との対話を充実	製品安全・品質保証体制強化	新興国リスク・地政学リスクへの対応強化

G ガバナンス

## 04. DXによるビジネス変革・経営変革

詳細はP.15-16



# 基幹システムの刷新で進める、 全社業務変革プロジェクト「CARAT」

蝶理は2022年4月、全社業務変革プロジェクト「CARAT(カラット)」を始動しました。デジタル機能を全社横断的に展開し、業務の効率化・標準化、データを活用した経営管理の高度化、生産性の向上を目指し、併せてリスクリングや組織改編を検討しています。

## 蝶理のデジタル経営

蝶理では、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」(以下、「CIP2025」)の基本方針に「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」を掲げています。当方針を実現するための3つの基本戦略と併せて、「DXによるビジネス変革・経営変革」を推進しています。CIP2025期間中のDX総投資額は約50億円の予定です。

### DX戦略を推進「守り」と「攻め」

2022年4月SAP導入プロジェクト：CARAT始動。2025年度～本格稼働



## プロジェクト概要

「蝶理を丸ごと変える」を目指し、全社業務変革プロジェクトが2022年4月に始動しました。繊維、化学品、機械と様々な顔を持つ蝶理を多面体に例え、その魅力をさらに磨き上げ、未来でもっと輝くという意味を込めて「CARAT(Chori Accelerate Renovation Achievement Transformation)」と命名しました。経営の変革のため、業務の「標準化⇒自動化、可視化」を行い、

さらに業務・組織を変え、次期基幹システム(クラウドERP「SAP S/4HANA Cloud」)を構築することを目的としています。

DX機能を全社横断的に展開し、業務の効率化・標準化、経営管理の高度化や生産性の向上を進め、持続的な成長を継続する基盤の構築を目指します。

## 新基幹システム導入スケジュール

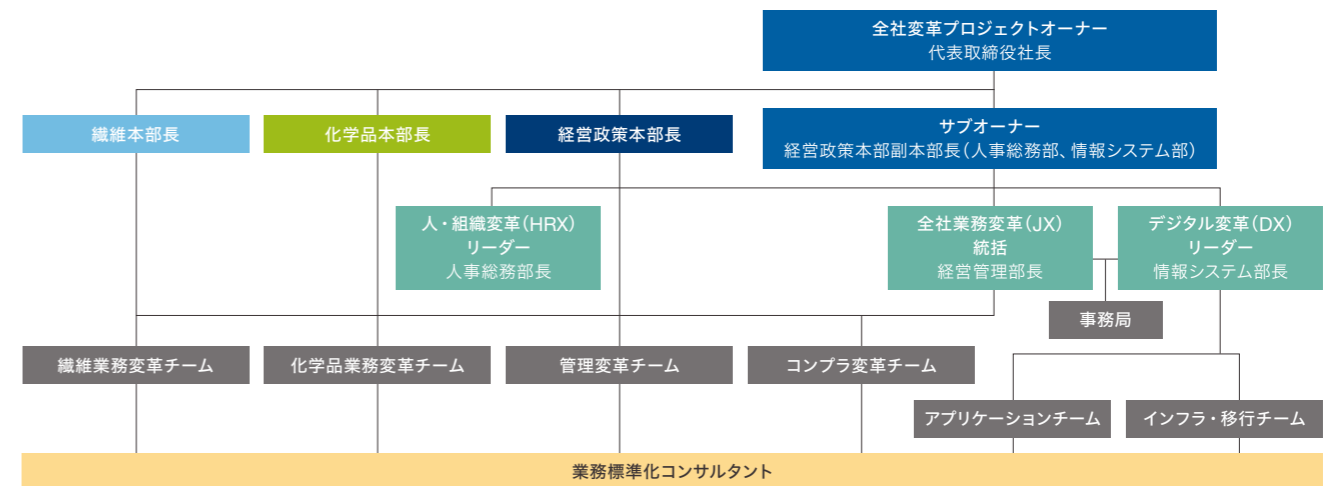
2025年4月の本格稼働を目指しています。



## 推進体制

当プロジェクトは、代表取締役社長がプロジェクトオーナーを務め、各部から選出した専任メンバー、兼任メンバーを中心に全体方針を策定した上で、全社員が参加し蝶理の業務モデルを

作り上げていきます。日々、プロジェクトメンバーと各現場で議論を重ね、蝶理のさらなる成長の基盤となる仕組みづくりに邁進しています。

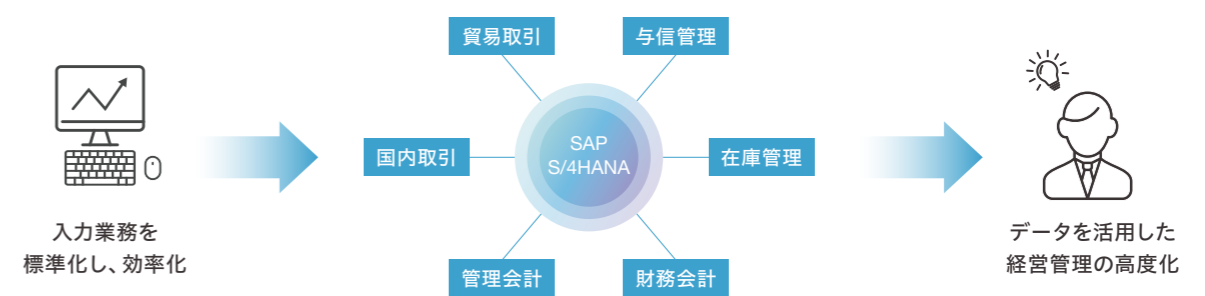


### ② デジタル人材の育成

DX人材として、事業部要員とシステム要員の育成と確保に努めます。

- 事業部要員：業務内容に精通し、デジタルで何ができるかを理解。事業部DXをリードする人材の確保、全組織で実行を担う人材
- システム要員：デジタル技術やデータ活用に精通し、データ活用基盤の全社グランドデザインを設計・開発できる人材

## 目的

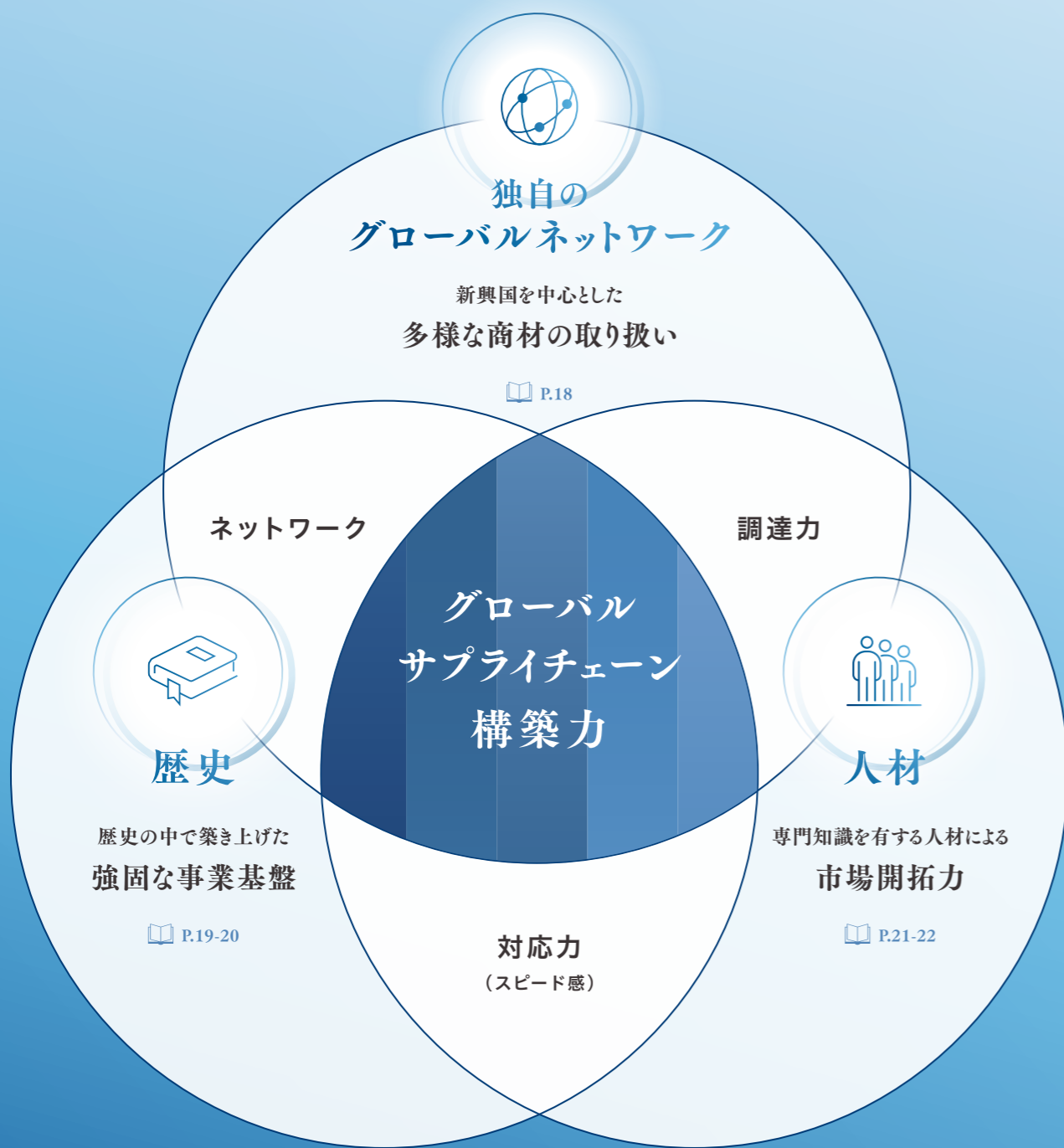


- ① データ活用基盤を構築し、戦略的経営の実現と営業競争力の強化による企業価値向上  
経営ダッシュボードを導入し、データに基づく迅速で正確な経営判断を実施
- ② 業務標準化・自動化・集約化による管理系業務の生産性向上と人材・組織の高度化シフト  
入力業務等の工数を削減し、データ分析等の高度化業務・戦略業務へシフト
- ③ 全社業務標準化・自動化により、内部統制上のリスクを回避し、コンプライアンス確立  
システム統制強化によるコンプライアンス確立、内部統制監査業務の工数削減
- ④ モバイルワーク、ペーパーレス等、新しい働き方の推進  
電子化・ワークフロー化等により、モバイルワークの生産性と業務の質を向上



様々な夢へ挑戦する中で培われた

# 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等、戦前から新興国を積極的に開拓してきました。その後、東南アジアや欧米、中東等世界中に拠点を拡大させ、現在の貿易比率は約70%に上ります。



### 参入障壁の高い商材の取り扱い

初の現地法人設立から海外での取引を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  
取扱商材例

**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。

## 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

- 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燃糸加工(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
- 1963年 現地法人蝶理ドイツ(現 蝶理ヨーロッパ)を設立
- 1972年 大規模マンション開発
- 1973年 現地法人蝶理シンガポールを設立
- 1974年 現地法人タイ蝶理を設立

### 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 -

## 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

- 1975年 徹底した経営の効率化・減量化により、再建スタート
- 1976年 取引関係のある燃糸業者等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
- 1987年 現地法人蝶理(香港)を設立
- 1989年 現地法人蝶理マレーシアを設立
- 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
- 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

### 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9.0%(2022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。

## 躍進の時代

4期連続最高益更新

- 2004年 東レ(株)の連結子会社となる  
現地法人蝶理(天津)、蝶理(大連)貿易を設立
- 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
- 2010年 ダッカ(バングラデシュ)に駐在員事務所を設置
- 2012年 現地法人蝶理コリアを設立
- 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  
現地法人蝶理ベトナムを設立
- 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  
現地法人蝶理メキシコを設立
- 2018年 化学品専門商社、(株)小桜商會を子会社化  
現地法人台湾蝶理を設立
- 2019年 ウツミリサイクルシステムズ(株)とリサイクルベレット販売共同事業を展開
- 2021年 繊維専門商社、(株)STXを子会社化
- 2022年 全社業務変革プロジェクト「CARAT」開始

### 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、2023年現在では、中華圏※に14拠点を有しています。

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





## 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。  
2022年度好調だった化学品本部の中から、ファインケミカル分野について紹介します。



新たな市場の創出。

専門商社の **イノベーション**

蝶理インド社長  
近藤 浩正

2010年蝶理入社、2011年化学品・機械物流部に配属。  
2013年ファインケミカル部に配属、2021年4月蝶理インド  
社長(非常勤)に就任し、2023年4月よりインドに駐在。  
ファインケミカル部では、医薬の原薬、農業の原体、それらの  
中間体から染料、樹脂、半導体の原料まで幅広く取り扱って  
おり、その種類はインド市場だけで200~300製品に及ぶ。

### 1 受け継いでいく蝶理の強み

私がファインケミカル部に配属されてから2023年で10年になります。蝶理のファインケミカル部は、お客様との距離が近いことが特徴で、蝶理がDNAとして受け継いできた「提案の細やかさ」を武器に市場開拓に取り組んできました。「提案の細やかさ」とは、お客様のニッチな要望に合ったサプライヤーを目利きし、適切な情報提供を行うことです。例えば、お客様の要望に合うサプライヤーが複数見つかった際には、品質、価格の違いをはじめ、サプライヤーが抱えるリスクまで情報提供します。また、サプライヤーが見つからない場合は、蝶理のネットワークを活用した受委託製造をご提案します。私たちが1から調達した原料を使い、3~5年かけて新製品を完成させた際のお客様の喜ぶ顔を見られることが、何よりのやりがいです。繊維・化学品・機械と取扱商材は違えども、このようなお客様の要望に適した細やかな対応を各営業担当が行っていることが、事業の拡大ひいては蝶理の成長に繋がってきたのだと思います。

### 2 ファインケミカル部の強み。細やかな対応で「選ばれる蝶理」に

ファインケミカル部では、蝶理が歴史的に培ってきた海外ネットワークの活用に加え、日本での製造が困難な製品を海外メーカーに委託する受委託ビジネスを展開することで、幅広いお客様の要望に応えることが可能です。特に、私たちは、お客様のニッチな製品、細かな品質要求にも対応することで高い付加価値を生み出し、市場を開拓してきました。この細やかな対応には、化学品

分野の高い専門知識が必須です。そのため、社内外のセミナー、化学品の教科書、先輩からのOJTを通して文系の営業担当者でもお客様と対等に議論できる土台づくりを行っています。また、薬剤師が在籍する薬事総合管理室や法的手続きをサポートする業務管理室、蘇州の分析センターといったサポート体制の盤石さも、蝶理のファインケミカル部ならではの強みです。



### 3 海外の中でも、インドである理由がある。 成長性のあるインドで蝶理ビジネスを拡大

インドは日本、韓国、中国と並び、アジアで有機合成ができる希少な国であり、欧米メーカーを取引先としながら下請け工場としての役割を歴史的に担ってきたことからファインケミカルの製造国として強固な地位を築いています。今後は人口の増加、中間層の拡大に伴う市場規模の将来性に加え、インド国内で製造業比率を現在の18%から25%まで高める国策が現在進んでいることでさらなる発展が見込まれます。加えて、インドでは他国に後れを取っていた電材、半導体産業の育成が推進されており、海外からの輸入に依存している製品の自国生産には多額の奨励金が出されており、ファインケミカル部の取扱商材数がさらに増える見込みです。

### 4 強みをさらに伸ばして、「あなたの夢に挑戦します。」

蝶理の強みを今後さらに強化するためには、デジタルツールを活用した情報共有への移行が必要だと考えています。部署内で属人的に蓄積されている知識を、デジタルツールを活用して1つのシステムに統合することで、部全体の知識を自分の知識としてお客様にアウトプットできるようになります。特に、ファインケミカル部は品目数が多いため、全社業務変革プロジェクト「CARAT」で推進しているSAP導入の効果に期待しています。

また、化学品本部で推進しているマーケットインの展開も重要と考えます。現行、蝶理インドの製品販売はプロダクトアウト

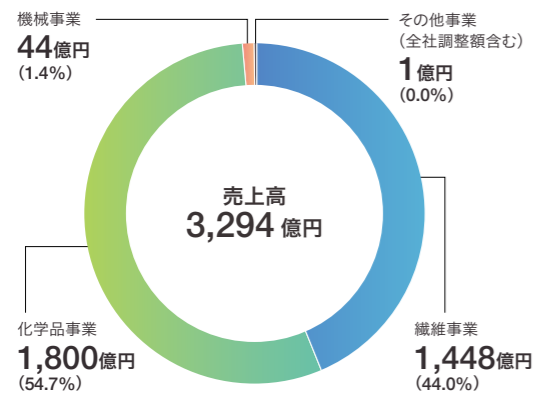
が主体となっていますが、インドのお客様のニーズを汲み取り、世界中で商材を探して提案・販売していきます。インドに駐在し、インドの方の真面目な民族性や困っている人に親切な文化、何事にも前向きな性格を感じており、インドと日本の相互の発展に寄与する商売を作り上げていきたいと考えています。そのためにも私自身が第一人者としての自覚を持ち、市場開拓力の源泉となる細やかな対応を磨き上げ、まだまだ事業規模が小さい蝶理インドを大きく発展させ、次世代を担う後輩に引き継いでいけるように走り抜きたいと思っています。

# Overview

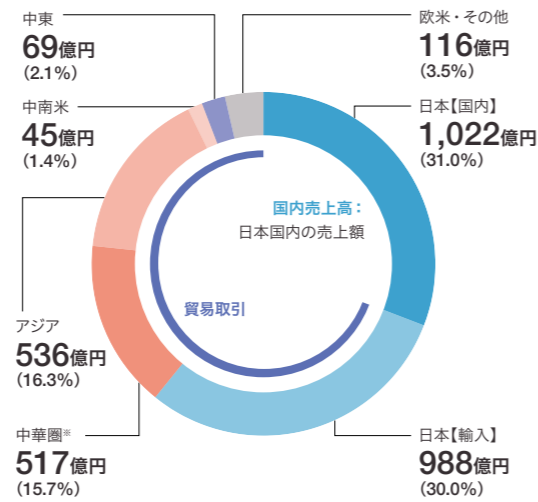
概要図

	主要な関係会社	主たる事業	2023年3月31日現在
繊維(株)	繊維12社	(株)STX (株)アサダユウ	繊維関連商品(衣料品、繊維原料等)の販売 自動車内装資材・梱包資材販売
	化学品8社	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・電子部品等の原料、製品等の仕入れ・販売 潤滑油添加剤等の各種化学製品の販売 化学品・建材・工業品等の輸入販売
	機械1社	蝶理マシナリー(株)	輸送機器等の販売
	その他1社	(株)ビジネスアンカー	事務処理受託業
現地法人20社	蝶理アメリカ 蝶理(中国)商業有限公司 タイ蝶理	各種商品の米国内販売、輸出入及び海外取引 各種商品の中国国内販売、輸出入及び海外取引 各種商品のタイ国内販売、輸出入及び海外取引	

2022年度 事業別売上高



2022年度 地域別売上高



■ 貿易取引 69.0%

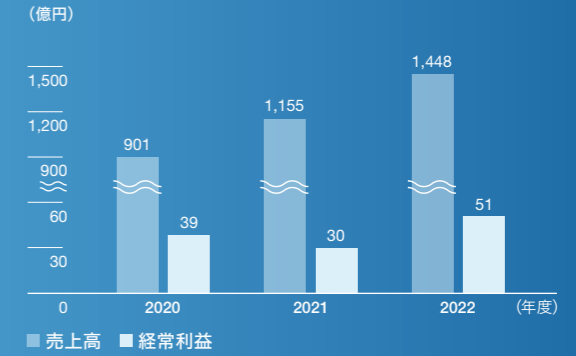
輸入売上高：海外から日本国内への売上額  
 輸出売上高：日本国内から海外への売上額  
 海外売上高：海外取引の売上額

※ 中華圏：中国、台湾、香港を含む

## Fibers, Textiles, and Garments Business

### 繊維事業

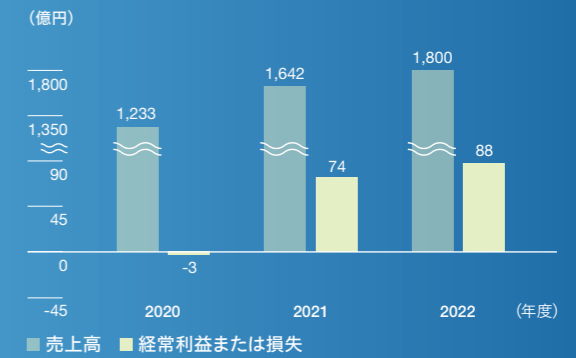
国内衣料品市場の需要回復に対する顧客ニーズの的確な取り込みに加え、SDGs商材の引き合いが堅調であるため取引が拡大し、原材料等コスト増加の価格転嫁が進んだことで収益が改善しました。売上高は前期比25.4%増の1,448億円、経常利益は前期比71.2%増の51億円と大幅に拡大しました。



## Chemicals Business

### 化学品事業

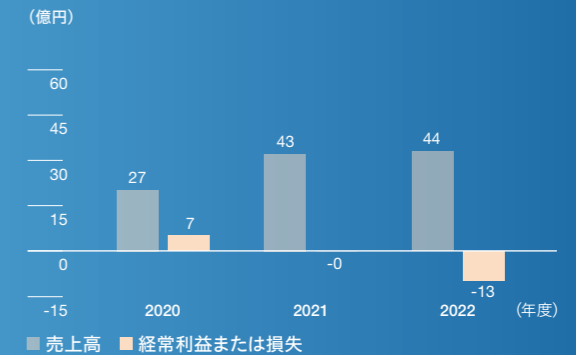
第4四半期に入り市況悪化の影響を受けつつも、有機化学品、医薬薬中間体、工業薬品が堅調に推移したことにより全般的に好調に推移し、特に貿易取引が拡大したことから、売上高は前期比9.7%増の1,800億円、経常利益は前期比18.4%増の88億円となりました。



## Machinery Business

### 機械事業

主力販売地域である欧州・中米の自動車市場回復を受け、売上高は前期比2.9%増の44億円となりました。一方、利益面については、アラブ首長国連邦の取引先に対する回収遅延債権に対する貸倒引当金の追加計上等により13億円の経常損失となりました。





# 繊維事業

Fibers, Textiles, and Garments Business

繊維事業を2020年度より三本部制から一本部制に一本化し、「繊維本部」を設置しています。これにより機動力が高まり、各部署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等にも取り組んでいます。また素材・製品・資材について、環境、健康・快適、グローバルの成長分野で事業を拡大しています。



## 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

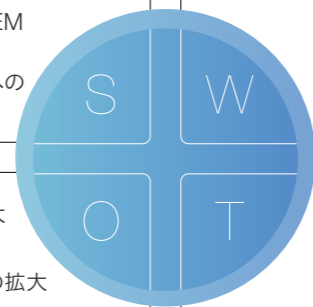
- 川下分野におけるグローバル化への出遅れ
- デジタル化への対応遅れ
- 低価格ゾーンへの販売攻略

### 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
- 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 2025

達成に向けて

蝶理の強みを活かしつつ、  
市場の変化に対応した  
新たなビジネスにも挑んでいきます。

常務執行役員  
繊維本部長  
吉田 裕志



## 2022年度概況と繊維事業の市況

2022年度上期はコロナ禍による国内衣料品市場の低迷に加え、世界的なサプライチェーンの混乱や原材料価格の高騰等、厳しい経営環境が続きました。しかし、下期には国内衣料品や車輻資材の需要が回復し、その顧客ニーズを的確に捉えたことにより、売上高1,448億円、経常利益51億円で、前期比増収増益となりました。特に原材料価格の高騰については、コスト上昇分を単に価格転嫁するのではなく、より付加価値の高い商材の開発・提案に注力したほか、蝶理が得意とする中・高価格帯の商材の取り扱いを増加させ、収益性を改善させました。また、(株)STXが所有するベトナムの縫製工場は、同国のロックダウンにより2021年度は一時停止していましたが、2022年度にはほぼ100%稼働となりました。加えて、(株)STXの海外支店同士の

連携を強化し、共有を迅速化することでコストダウンを図り、2022年度は前期から経常利益は21億円の改善となりました。今後、蝶理が得意とする合成繊維と(株)STXが得意とする天然繊維とを掛け合わせ、新たな商材の開発を推進します。

市況については、高機能商材や中・高価格帯への需要が国内外で伸びているため、蝶理が得意とする同分野に引き続き注力していきます。アジアをはじめとする繊維産地のサプライチェーンはコロナ禍からの回復を見せている一方で、地政学リスクや世界的な異常気象が繊維業界に与える影響を注視しています。特に、米中デカップリングにより、世界的に地産地消の動きが拡大しています。蝶理が長い歴史で築き上げたグローバルネットワークを活用し、各国に適した対応を今後も推進していきます。

	2021年度	2022年度	増減額	増減率
売上高	1,155	1,448	+293	+25.4%
経常利益(セグメント利益)	30	51	+21	+71.2%

(億円)

## Chori Innovation Plan 2025

達成に向けて

### 中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略

基本戦略①では、川上(素材)から川下(製品)までを網羅するサプライチェーン展開「GLOBAL ONE STOP CHORI」の強みを強化します。川下を強化する競合他社が多い中で、蝶理は参入障壁が高い川上・川中でも高品位で差別化された商材を長年取り扱い、専門性を磨いてきました。近年、環境配慮型商材の需要が拡大していますが、真に環境に優しい事業活動を展開するためには、素材の製造段階から環境に配慮した設計を導入することが重要です。川上・川中における製造の仕組みを理解している蝶理は、同分野においても需要に応える提案力があります。これにより、他社との差別化をこれからも強化していきます。もう一つの強みは、半工半商のビジネスモデルです。蝶理はトレーディングだけでなく、メーカーと協業し、付加価値の高い商材を長年生み出してきました。特に、北陸産地とは90年以上にわたる協業の歴史があり、同産地の高品位な商材は欧州のトップブランドでも数多く採用されています。2022年度は北陸産地との取引額は221億円となりましたが、今後は素材だけでなく、海外への生地販売や製品事業も拡大させることで、2025年度は同産地との取引額250億円を目指します。このように、中期経営計画では1つの分野に偏重せず、素材・製品・資材の各分野での安定的な成長を図ります。基本戦略②でも掲げるように、カーシート等の車輛資材については、世界的に加速している自動車の電動化に対応する提案型営業を深化させます。

基本戦略③⑤では、サプライチェーン全体のサステナビリティ

の実現を掲げる「BLUE CHAIN®」を推進します。廃ペットボトルを活用したポリエステル系「ECO BLUE®」だけでなく、「B-LOOP™」として北陸の産業廃棄物を月に約300トン回収し、河川敷の舗装材や車輛資材に再利用するほか、古着を新たな繊維製品に蘇らせる循環型の取り組みも拡大させ、サーキュラーエコノミーを構築します。これにより、2025年度の「BLUE CHAIN®」全体の売上高300億円を目指します。

繊維事業の中長期的な成長のためには、基本戦略④で掲げる事業のさらなるグローバル拡大も不可欠です。そのため、中国事業では従来の日系メーカー向けに加え、中国内需への対応も強化します。中国では、スポーツウェア等に用いる高機能商材への需要が拡大しています。蝶理の差別化された高機能商材を提案することで、今後この需要も着実に捉えていきます。生産拠点としてだけでなく市場としての中国への対応も推進する一方で、地政学リスクから、タイ、インドネシア、香港、台湾等ASEAN地域の生産拠点との一体型オペレーションも推進しています。

#### 繊維事業の中期経営計画「CIP2025」基本戦略

- ① 独自のビジネスモデルの強化
- ② 3分野(素材・製品・資材)での安定的な成長
- ③ 成長分野(環境、健康・快適)での事業拡大
- ④ 事業のさらなるグローバル拡大
- ⑤ 高機能・高専門性の追求と差別化・競争力強化

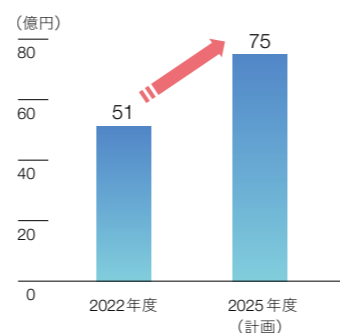
### 2025年度目標達成に向けて

SWOT分析の中で弱みと認識された「川下分野におけるグローバル化の出遅れ」への対応として、2021年にMCC Industry COMPANY LIMITED(香港)を設立しました。これにより、中国や欧米を中心としたグローバル向けのアパレル販売を拡大させるとともに、海外販売を得意とするパートナー企業との取引を強化しています。また、「デジタル化への対応」としては、全社業務変革プロジェクト「CARAT」により、基幹システムの刷新を進めています。2022年度は、2025年度の新システムの本格稼働に向けて移行準備を行いました。業務を標準化させることで効率性を高め、繊維事業の成長の基盤を整えていきます。

2025年度のセグメント利益目標75億円の達成に向け、「進取と不易」の2つの側面が重要です。「不易」として、蝶理が強みとする中・高価格帯の商材にこれからも注力するとともに、「進取

としては、市場の変化に対応した新たなビジネスに挑み、さらなる価値創出を図ります。川上から川下までを手掛ける専門性の高さや、半工半商のビジネスモデルこそが繊維事業の成長の源泉であり、強みです。繊維本部にはこうしたビジネスが好きな人材が集まっています。この強みを活かしつつ、飽くなき挑戦により市場での蝶理の影響力を高め続け、長期的な成長を図っていきます。

#### 繊維事業 セグメント利益



### 繊維事業 主なグループ会社



#### (株)STX

100%連結子会社化：2021年6月

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、提案力が向上しています。2023年6月には、蝶理と(株)STXが合同で展示会を実施しました。

(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)は、生産能力に対する評価が高く、蝶理にとって客先への提案の重要な訴求材料となっています。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等、スポーツブランドからの受注も増えました。SGSはASEAN No.1工場を目指しています。



#### (株)アサダユウ

100%連結子会社化：2017年7月

1950年に「麻田商店」として名古屋市大曾根で創業し、包装材料及び自動車内装部分に使用する繊維製品を多種取り扱っています。

自動車内装材事業では、多様化するライフスタイルやお客様の様々なニーズに合わせて、長年の実績と経験をもとに企画・提案しています。ISO9001認証を取得し、継続的な品質マネジメントを行っています。また、機能資材事業では、土木資材・自動車用資材を扱っています。



#### MCC Industry COMPANY LIMITED

2021年3月に、欧米のスポーツウェアメーカー向け営業活動の拠点として、香港で設立しました。本社は香港、支社は東京にあります。

当社では、大手メーカーの有力ブランドのゴルフ・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系「ECO BLUE®」を採用していただいています。



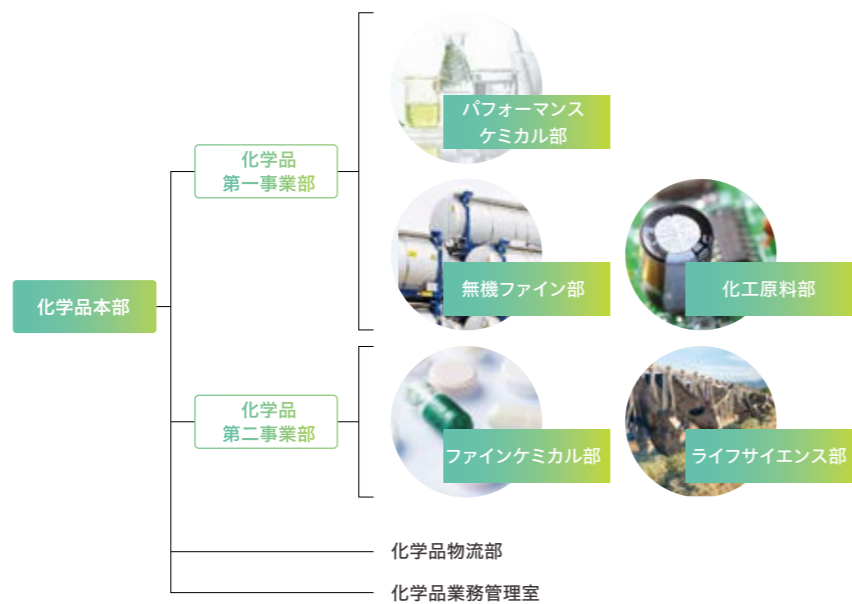


# 化学品事業

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・仲介取引を行う等、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、アグリ分野等の取扱商材も多く、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

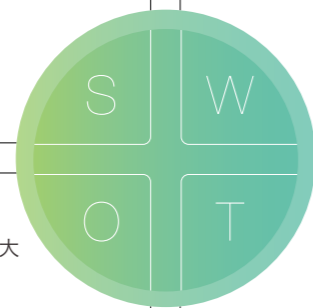
- グローバル大手と比較した際のB to B市場における知名度不足と事業規模の小ささ
- 新規事業の収益貢献化までの時間軸の長さ

### 機会 - Opportunity

- 車輪関連材料の需要の拡大
- サステナビリティ分野における商材の需要の拡大
- 環境商材への関心の高まり

### 脅威 - Threat

- グローバルSCMの混乱
- 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切替志向の低下



## Chori Innovation Plan 2025

達成に向けて

グローバルネットワークを強化し、  
次期成長を見据えた  
基盤の構築を図ります。

常務執行役員  
化学品本部長  
寺谷 義宏



## 2022年度概況と化学品事業の市況

2022年度上期は原材料価格の高騰により、化学品事業の全分野が好調でした。その中で商材の確保・供給を滞りなく行い、収益を拡大させることができました。下期から徐々に原材料価格が低下し市況が悪化しましたが、上期のプラス分を維持したことにより、売上高1,800億円、経常利益88億円と前期比増収増益となりました。特に、医薬品を扱うファインケミカル分野(蝶理の強み P.21-22)や電池・電材分野、半導体関連が好調であったことに加えて、コロナ禍の外出自粛により2021年度は低迷していた食品添加物の取引が、2022年度は、コロナ禍の規制緩和に伴う外食需要の増加で回復しました。その際に、単に需要拡大の潮流に乗るだけでなく、収益性を増加させるために販売先の拡大も図りました。従来、食品添加物はディーラーへの販売が主でしたが、食品メーカー等のエンドユーザーへの販売も拡大させることで、商材の幅出しが可能となっています。

コロナ禍からの回復を見せている商材がある一方で、2022年10月以降、化学品全体の市況は下降基調です。新型コロナウイルス

感染症の感染拡大やロシア・ウクライナ問題に端を発するサプライチェーンの混乱により、2022年度上期まではBCP対策として、様々な商材を多めに発注し、在庫を厚く持とうとする流れが続きました。しかし、2022年度下期からサプライチェーンの混乱が徐々に解消してきたことにより、メーカーの在庫が膨らんでいます。例えば、テレビやパソコン、携帯電話等の買い替え需要が製品の耐久性向上等から一時期よりも収まっていることが、ディスプレイの市況停滞に繋がっています。特に中国では、ゼロコロナ政策が2022年12月から大幅緩和されましたが、国内需要は想定されていたよりも拡大していません。そのため、2023年度は、次期成長のための基盤や仕組みづくりに注力しつつ、10月以降に徐々に回復が見込まれる市況に対応すべく、「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略を着実に推進していきます。

	2021年度	2022年度	増減額	増減率
売上高	1,642	1,800	+159	+9.7%
経常利益(セグメント利益)	74	88	+14	+18.4%

(億円)



## Chori Innovation Plan 2025

達成に向けて

### 中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略

基本戦略①として、連結グローバル事業軸運営を引き続き推進します。前中期経営計画では、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて対面での営業の機会が減少し、新規ビジネスは停滞を余儀なくされました。しかし、その間に、新規ビジネスを創出するための組織体制の整備を進めてきました。即戦力となるキャリア採用を拡充しつつ、マレーシアとベトナムに加え、新たにインドに駐在員を派遣し、グローバルに組織体制を整備しています。これにより、需要が高まる生分解性樹脂やプラントベースミートといったSDGs商材に対応するほか、従来医療用医薬品が主力であったライフサイエンス分野において、OTC医薬品にも注力し、取扱商材の拡大を図ります。

基本戦略②については、メーカーが主導となるプロダクトアウトから、蝶理がイニシアティブをとることができるマーケットインのビジネスモデルへの入替を推進します。蝶理の武器は、高い専門性を活かした提案型のビジネスです。ビジネスによりプロダクトアウトが主流である分野と、マーケットインが主流である分野とそれぞれ特色がありますが、今後はマーケットインを全分野で推進していきます。お客様それぞれの需要に応える最適な商材を提供することで、収益の拡大を図ります。これに関連し、

基本戦略③として、お客様が要望される商材を、海外で生産して輸入販売するという受委託ビジネスの推進に加え、海外から調達した商材を確保し、蝶理がメーカーのような機能を果たしながらお客様の需要を網羅するビジネスモデルを、特に無機ファインや化工原料の分野で拡大させています。これにより、景気に左右されにくい体制を構築していくとともに、海外からの調達先を多様化させることで、地政学リスクにも対応していきます。

基本戦略④では、成長が見込まれる諸外国との取り組みを強化します。医薬関連が歴史的に強いことに加え、市場規模もますますの拡大が見込まれるインドや、平均年齢が低く市場として旺盛なASEAN諸国、リチウム化合物製造プロジェクトを進める南米等、一国だけでなく多様な国々で取り組みを強化することで、地政学リスクにも対応しながら中長期的な成長を図っていきます。

#### 化学品事業の中期経営計画「CIP2025」基本戦略

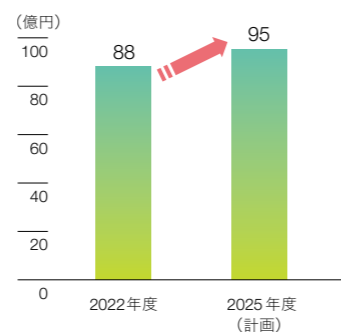
- ① 連結グローバル事業軸運営の推進
- ② 高機能・高収益・環境配慮型ビジネスへの入替
- ③ 相場や景気に左右されにくい仕組み作り、商材領域の開発
- ④ 中国・インド・東南アジア・韓国・南米との取組み強化

### 2025年度目標達成に向けて

化学品事業の弱みとして認識している「B to B市場における知名度不足と事業規模の小ささ」への対応として、国内外の化学品の専門紙への出稿等知名度向上を図っています。また、M&Aにより、事業規模自体を将来的に拡大させることも計画しています。一方で、コロナ禍を経験したことにより、蝶理にとっての機会も増加しました。サプライチェーンの変化へのリスク対応として、従来蝶理の商材をご利用いただいていたお客様にも、蝶理を選んでいただく機会が増加しているからです。これに対し、商材という引き出しを多様化させることで、蝶理が第二、第三のソース先としての役割をタイムリーに果たせるように注力していきます。このような対応力に加えて、営業のスピード感が私たちの強みです。蝶理では、若い社員も海外出張において実践的な経験を積み、スピード感のある細やかな営業を行っています。この化学品事業のDNAを今後も活かしながら、市場で選ばれ続ける蝶理を目指します。

2023年度は、次期成長のための準備期間です。現在、化学品事業の中長期的な成長を見据え、人材への投資も推進しています。蝶理の最大の資本である人材を確保し、育成し、適所で活躍する機会を提供することに注力しつつ、事業機会を着実に捉えることで「Chori Innovation Plan 2025」の達成を目指します。

#### 化学品事業 セグメント利益



### 化学品事業 主なグループ会社



#### ミヤコ化学(株)

100%連結子会社化：2015年5月

1921年に大阪市で創業。基礎化学原料、各種合成樹脂原料、食品素材、医薬品原料、化粧品素材、包装資材等を取り扱っています。また、四日市や千葉の石油化学コンビナートプラントの塗装工事事業も行っていきます。

2022年度は、中国のロックダウンによる影響を受けながらも、売上高は459億円、経常利益は12億円でした(蝶理連結売上高に占める割合が10%以上)。2025年度を最終年度とする中期経営計画期間中に、バイオプラスチックや微生物製剤等の環境関連、乳酸菌等のヘルスケア、電材分野等で業容拡大を推し進め、より強い収益基盤を構築していきます。



#### (株)小桜商会

100%連結子会社化：2018年3月

1949年に設立されて以来、主に石油産業とその関連産業分野向けに、各種の添加剤、触媒及び溶剤類等の化学品を提供し、「化学品の専門商社」としての地位を築いてきました。

自動車産業をはじめとした建設機械や金属加工産業向けの潤滑油添加剤等のパフォーマンス・ケミカル、一般化学工業分野から石油精製プロセス用のインダストリアル・ケミカル、生活関連製品(パーソナルケア、食品等)の原材料等のオレオ・ファインケミカルを取り扱っています。



#### 蝶理GLEX(株)

100%連結子会社化：2013年2月

1859年、日本最初の外国資本であるフレーザー商会として長崎にて創業し、蒸気機関車、路面電車、FordモデルT自動車を日本に紹介しました。現在では、特殊化学品・工業品の輸出入を行っています。

エポキシ樹脂を中心とした熱硬化性樹脂関連製品等の化成品、石材・レンガ等の建材、トランスデューサをはじめとした電気部品・部材・周辺品等の聴覚部品、有機・無機基礎化学品、塗料原料、ゴム薬品等の工業品を取り扱っています。





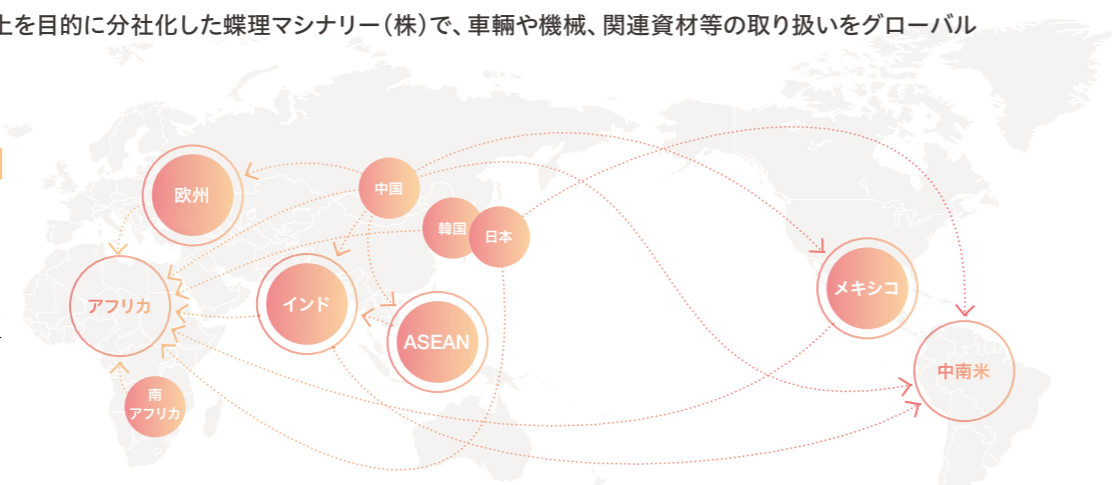
# 機械事業

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、関連資材等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、南アフリカ等から仕入れた商材を、欧州やASEAN等の市場で商品化させています。2017年からは、中国の自動車を中心にメキシコでセミ・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等新興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

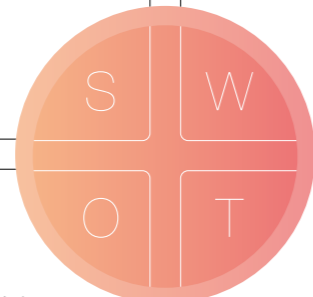
- 個の力を集結した機動力・組織力の向上が課題
- DX化対応へのスピード感

### 機会 - Opportunity

- 世界的な自動車市場の回復
- アフリカ、東南アジア等ますます発展を遂げる新興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・経済危機等
- 急激な気候変動による市場の変化
- グローバルSCMの混乱



## Chori Innovation Plan 2025

達成に向けて

販売のノウハウを活用し、  
 各国の需要に合わせてながら  
 事業成長を果たしていきます。

蝶理マシナリー(株)  
 代表取締役社長  
 速水 淳



## 2022年度概況と機械事業の市況

2022年度は、売上高44億円、経常損失13億円となりました。コロナ禍における消費抑制の反動から、自動車の新規・買い替え需要が世界的に高まり、機械事業の主力販売地域であるメキシコやイタリアにおいて、想定以上に市場回復が進みました。特にメキシコは、地理的な要因から密接に関係する米国経済の回復を受け、車輛ビジネスが好調です。一方で、アラブ首長国連邦の取引先向け回収遅延債権に対する貸倒引当金を追加計上しました。仕向け地であるナイジェリアでの石油減産や通貨政策に端を発する同国の外貨不足が、回収遅延の主たる背景です。同国のコロナ禍からの経済立て直しが長期化しているため、回収にも時間を要していますが、2023年8月に発足した新政権では外貨政策の安定化や自国での石油精製の実現に注力しています。未だ予断は許しませんが、ナイジェリアの景気回復も見据えつつ、引き続き早期回収に尽力していきます。

機械事業の主力商材は自動車です。自動車の需要は景気に左右されるものの、移動手段の要、生活の足として、基本的に底堅い

ことが特徴です。蝶理マシナリー(株)では、主に中国の自動車を取り扱っていますが、世界で年間に販売される自動車8,500万台(2023年予想値)の約3分の1が、中国国内で販売されています。中国で生産される台数のうち、2023年に輸出される台数は約400万台と推定されています。当社が中国車の取り扱いに着手した2006年からコロナ禍以前までは、中国からの年間輸出台数が概ね100万台で推移したことを考えると、中国車の知名度向上やイメージの刷新がこの十数年で飛躍的に進んだことが実感されます。特に、中国では国策として電気自動車(BEV)の開発拡販に注力しており、その需要は世界中で高まっています。これらのビジネス環境の変化を受け、蝶理マシナリー(株)は、新興国においては未だ主流であるガソリン車(ICE)に加え、欧州を中心に高まる環境対応車への需要にも対応していきます。一方で、電気自動車の分野には新興メーカーの参入が多く、今後ますます競争が激化することが予測されます。これに対しては、いち早く新興メーカーとの関係づくりを進め、商機を逃すことがないように注力していきます。

	2021年度	2022年度	増減額	増減率
売上高	43	44	+1	+2.9%
経常損失 (セグメント損失)	-0	-13	-12	-

(億円)

## Chori Innovation Plan 2025

達成に向けて

### 2023年度の基本戦略

当社の主要市場であるメキシコ、イタリア、中南米向けには、市場の変化にも機敏にきめの細かい対応を継続する一方で、中国に次ぐ市場として、人口規模の大きさや市場の多様さから、サブライヤーとしてのインドにも注力しています。インドは、歴史的に二輪車の文化が根強く、その取引も盛んです。現在、インド原産の電動二輪車を新興国へ仲介輸出するビジネスの体制づくりとして、同国における仕入先の開拓を進めています。

また、車輛本体取引に加え周辺商材を拡充させることで、収益性の向上を図ります。具体的には、今後ますます進化するテレマティクス(通信と情報処理を駆使した車輛動態管理システム)や車輛の安全性を軸に置いたアクセサリ類から、補修部品等のアフターサービス対応まで、インフラ構築を進めています。このように従前からの「モノ」を提案することに加え、今後はメキシコの他様々な市場で培われた当社の無形資産である、「販売のノウハウ」を他の市場でも活用できるよう、提案型ビジネスモデルの構築を図っていきます。

業界の変化の一例として、一昔前はCDやカーオーディオ等を標準装備として搭載した自動車が業界の主流でしたが、現在で

### 今後に向けて

機械事業の強みの1つは、市場を熟知した人材によるマーケットイン提案です。当社最大の資本である人材の適性をこれからも最大限活かすため、社員一人ひとりが充実感を持って心地よく働けるような職場環境づくりにも注力していきます。

社員個々の力の集合体により、機械事業がこれまで拡大した一方で、今後は、さらにその先、個の力を結集した機動力、組織力を向上させる必要があります。社内コミュニケーションの充実による案件の共有や勉強会を開催することで、引き続き組織力の向上を図り、目まぐるしく変わる市場環境、カントリーリスク等へも迅速に対応できる組織体制の整備を進めます。また、DXへの対応としては、営業サポート業務の標準化を推進し、業務の属人性の削減をさらに推進します。

は、スマートフォンのミラーリング機能等新たな技術の登場により、標準装備リストから外れているものも散見されます。このように、自動車業界の変化のスピードは非常に速く、従前の物販トレーディングだけでは相対的にリスクが高く、これからはモノだけでなくアイデア・ノウハウを売ることに注力していきます。当社のこれまでの取り組みは成功事例として業界内で一定の評価を得ており、当社が有するプラットフォームの提供は需要があると考えています。

もう一つ、イタリアのパートナー企業との協業も、2022年度は好調に推移しました。同国では、天然ガスを使用した環境に優しい自動車を展開し、市場の支持を得ました。イタリアは、彼らの文化として、自動車のデザインへのこだわりが強いことが特徴です。これに対しても、イタリア人の趣味趣向を熟知する当社のパートナー企業がデザインをカスタマイズすることで、同国の市場で一定のプレゼンスを発揮しています。将来的には、欧州域内の周辺国においても同様のビジネス展開を拡大させます。

機械事業では競合他社に先んじて、中国発の車輛ビジネスを展開してきました。よって、ここまで培われた先駆者利益を活用しつつ、電気自動車(BEV)をはじめとする新たな需要に応えるための基盤づくりを進めていきます。

蝶理マシナリー(株)が手掛ける市場の多くは、前途有望な新興国です。これらの新興国においては、特に若年層の人口も多く、スピードに差異はあってもさらなる経済発展が見込まれ、自動車や電動二輪車の需要がますます拡大することが予想されます。これに対し、当社は、当社が有する全ての経営資源を投じ、各市場の成長が生む様々な需要にマッチングさせ、安定的かつ中長期的な成長を図っていきます。



## 機械事業の注力プロジェクト

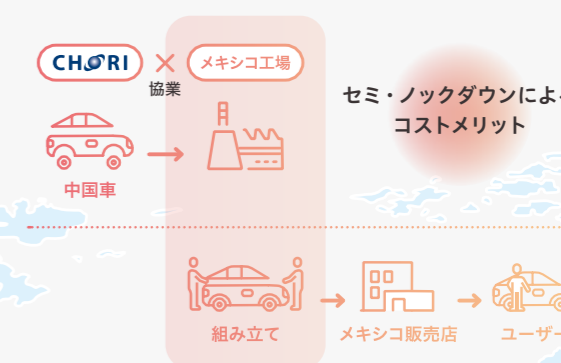
取り組み

1

### メキシコにおけるセミ・ノックダウン生産

セミ・ノックダウン生産とは、車輛を構成する部品やコンポーネントを仕向国へ輸送し、その輸送先で組み立て、車輛を完成させる生産方式です。コンプリート・ノックダウン生産とは異なり、車体やエンジン、パワートレイン等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等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、半導体不足の影響が不可避の中、コロナ禍以前のレベルである400万台には達しないものの、2022年は330万台と順調に回復しました。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、イタリアやスペイン等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で、市場で受け入れられ、好調に拡販が進んでいます。

まずは130万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、パートナー企業とともに挑戦を続けています。





# 繊維事業の ブランディング

～サステナビリティに付加価値を～

2022年4月の「ファッションワールド東京2022春 サステナブルファッションEXPO」で「BLUE CHAIN®」と「ECO BLUE®」ロゴのリニューアルを発表して以降、繊維事業ではさらなるブランディング強化に注力しています。

# blue chain®

SUSTAINABILITY  
COMES FROM THE WHOLE SUPPLYCHAIN.

## 「BLUE CHAIN®」の取扱商材・取組



「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



「WS®」  
低温で早く染まる  
特徴を持つ素材



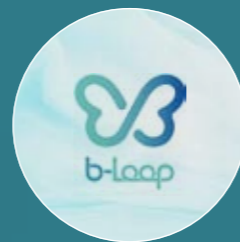
「TEXBRID®」  
耐久性に優れており、長く着用できる  
ストレッチ素材



「SPX®」  
北陸産地のPIN仮  
撚加工技術による  
高捲縮ポリエステル  
ストレッチ糸



「BLUENY™」  
繊維くずの再資源  
化等サステナブル  
なナイロン素材



「B-LOOP™」  
国内外で取り組む  
繊維to繊維の取り  
組みの総称



「MEDITERRANEAN  
GIZA®」  
点滴灌漑システム  
を広く使い栽培時  
の水使用量を削減  
した綿



「MILLENNIUM  
ORGANIC®」  
原綿そのものの白  
度が高く塩素漂白  
剤や余分な還元剤  
不使用の綿



「NEXUEDE®」  
人工皮革の代替と  
もなるマイクロファイ  
バーの高品質織  
物生地



「FREETEQ」  
幅広いサイズや体  
形にフィットする  
100%伸長の素材



「ナチュラルダイ®」  
環境負荷が少ない  
草花や食品残渣を  
染料として使用し  
た素材



「ki re ri」  
キレイ×リラックス  
がテーマの接触冷  
感のウォッシュブル  
素材





## 01 | SDGs商材のブランディング

2007年、廃ペットボトル由来のリサイクルポリエステル糸に「ECO BLUE®」と名付け、商標登録したのが、蝶理のSDGs商材のブランディングの始まりです。当時、繊維業界ではリサイクルへの関心が高まっており、得意先から「ポリエステルをリサイクル化していきたい」という声をいただいたことをきっかけに、蝶理でもSDGs商材を拡充していきました。

環境保全と言えば一般的に森林の緑色のイメージが強い中、「ECO BLUE®」というブランド名には蝶理のコーポレートカラーでもある青を使用し、オリジナリティを持たせています。その流れを継ぎ、「BLUE CHAIN®」や「BLUENY™」等、その他のSDGs商材でも「BLUE」の名称を多数使用しており、蝶理のブランドの軸となっています。

## 02 | 「BLUE CHAIN®」「ECO BLUE®」のリブランディング

繊維業界全体がサステナビリティを重視する方向に舵を切る中、いかに競合他社と差別化し、競争優位性を持ってシェアを伸ばすか検討し、2021年に「BLUE CHAIN®」「ECO BLUE®」のロゴをリニューアルしました。「BLUE CHAIN®」は蝶理のSDGs商材の冠となるブランド、「ECO BLUE®」はその主軸となる商材であることから、統一感あるデザインを目指しました。デザイナーの平林奈緒美氏にまずお声がけしたのは、ファッションの第一線で活躍していることから、両ブランドの差別化・競争優位性を高められると期待したためです。モノクロでクールなデザインの候補の中、特に目を引いたロゴが採用となりました。地球に優しい「エコ感」を表現した丸みのある小文字と、地球・海の青さを表現した色合いは、消費者にも広く浸透すると考え、満場一致で採用することとなりました。

ロゴリニューアル後、「ECO BLUE®」の対象商品を廃ペットボトル由来のリサイクルポリエステル糸に限定し、差別化を追求しやすくなりました。



## 03 | ブランディングの意義

同じような商品が溢れている時代、埋没しないように差別化させることが重要です。蝶理の原料事業は国内で圧倒的な商品力を持っており、世界を代表する素材メーカーや、差別化を得意とする国内外のテキスタイルメーカーとの取り組みを得意としています。SDGs商材の展開においては、パートナー企業とともに国内外の市場が要求する商品を的確に作り上げ、戦略的にアピールしたことで、川中から川下で取引のある世界の名だたるラグジュアリー・ハイエンドブランドから重要なサプライヤーとして認知していただき、想定以上にビジネスを拡大することができました。これを皮切りに、SDGs商材として一定の地位を築くことができ、今では最終消費者にも徐々に認知が広がっています。

## 04 | 今後の展望

2022年にはPIN仮撚り糸「SPX®」もリブランディングしました。また、その後もナイロンのサステナブル糸「BLUENY™」や循環型の取り組み「B-LOOP™」等、「BLUE」にちなんだ名称やロゴを新たに商標登録する等、ブランディングに積極的に取り組んでいます。

繊維本部では、SDGs商材の2025年度売上高300億円を目指しています。「BLUE CHAIN®」は、北陸産地の企業を中心に、川上から川下まで約140社のパートナー企業が賛同しており、順調な広がりを見せています。商材自体の品質の追求だけでなく、業界内でのプレゼンスをより一層高め、顧客の信頼に繋がるようブランディングに引き続き注力していきます。





# Sustainability

## 蝶理のサステナビリティ

初代社長である大橋理一郎が持ち続けた「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・機械を取り扱う複合型専門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、気候変動や水不足等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等、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
<p>気候変動</p> <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.45</p>
<p>海洋プラスチック問題</p> <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.37, 44</p>
<p>人権問題の深刻化</p> <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.53</p>
<p>消費者意識の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エ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等が重視される。</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）等、環境に優しい商材の拡大</li> </ul> <p>📖 P.37, 44</p>

## サステナビリティ全体に関する考え方

### ガバナンス

蝶理グループは、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及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。

### ! ONE POINT

#### ● サステナビリティ推進準備委員会を設置

2023年7月、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」で掲げたサステナビリティ推進のための専門委員会設置（2024年度より稼働）に向けて、蝶理のサステナビリティ基本方針やマテリアリティ、価値創造ストーリー等の検討を進めるサステナビリティ推進準備委員会を設置しました。各本部と「CARAT」から選出したメンバーによるワーキングチームも活動します。



#### ● 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等を進めています。

#### 2023年度の3つの活動方針

- コンプライアンスwithコミュニケーション
- ヘルシー&コミュニケーション
- エコ&クリーン

### 戦略

蝶理グループは、企業が持続的成長に向けた経営基盤を構築する上で、環境問題への積極的な取り組み、CSR調達等における取引先との連携、労働安全管理に関わる取り組み、人材育成や地域・社会の発展に向けた取り組み等が重要であると認識しています。2023年4月28日に開示した中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」では、「Sustainable」「Well-being」「Innovation」をキーワードとしたVISION2030「ありたい姿」を掲げ、3つの基本戦略を着実に実行し、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、企業価値の向上を図っていきます。サステナビリティ全般に関する戦略については、前述したサステナビリティ推進準備委員会にて検討を進めていきます。

### リスク管理

蝶理グループは、蝶理グループ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、蝶理グループの経営活動に重大な影響を及ぼすおそれのある危機発生時の体制を定め、迅速かつ的確な対応をとり、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。

### 指標及び目標

蝶理グループは、サステナビリティへの対応を継続課題と認識し、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略の1つに掲げる「ESG経営の推進」の実現に向けて、非財務目標（📖 P.12）を設定しました。





# 環境

事業活動を行う上で、環境に配慮することは重要であり、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

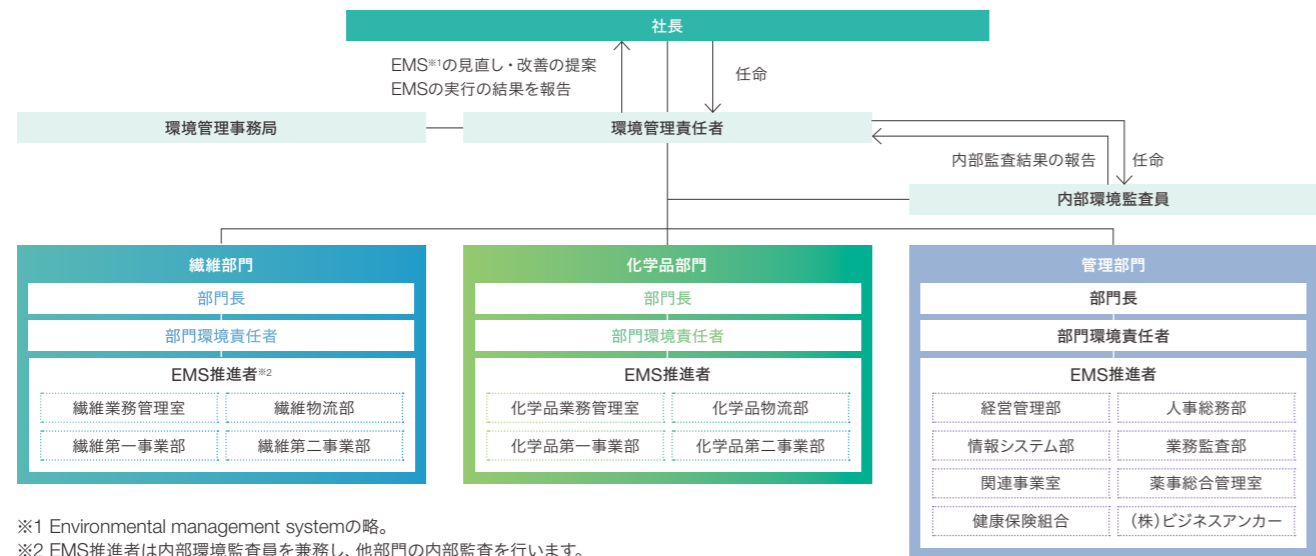
ニーズに即応した優れた商品と的確な情報の提供を通じて、確かな価値を創造し、より豊かな社会の実現に努めています。地球規模で環境に対する関心がますます高まりつつある中で、自己の役割を認識した環境への対応は、蝶理の経営基盤を確立する上で不可欠の要素と考えています。

**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 (2023年7月1日)

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)ビジネスアンカー等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等をイラストを交えてご紹介しています。

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

## ● 蝶理の環境配慮への取り組み

蝶理では、繊維事業・化学品事業ともにSDGs商材の展開に注力しています。「Chori Innovation Plan 2025」に記載の通り、SDGs商材の取り扱いを拡大し、2025年度売上高500億円(2022年度比2.5倍)を目指します。

### 「BLUE CHAIN®」

繊維事業

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。

繊維事業のブランディング P.37-40



### チリ・リチウム化合物製造プロジェクト

化学品事業

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。



### 生分解性樹脂

化学品事業

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・害虫の抑制のために使用されますが、生分解性樹脂をその素材とすることで、育苗シートは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、生産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グ等への採用を提案しています。



### 新たなタンパク源の普及

化学品事業

2050年には世界人口が約100億人に達すると予測され、牛肉や豚肉等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等に提供しています。また、ひまわりプロテインやココロギパウダー等、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。





## 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℃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。

蝶理は、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

蝶理は、気候変動を含む環境課題への対応については、取締役会にて定期的に報告を行い、その内容について議論を実施しています。取締役会は、蝶理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いては、各営業本部の本部長が経営政策本部長及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、2023年4月28日に中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」を開示しました。気候変動を含むサステナビリティ全般への対応では、専門委員会を設置し、TCFDを含むサステナビリティ全般の戦略・取り組みについての議論を深化させていきます。

### 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及び 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

蝶理は、気候変動における移行リスク及び物理リスクを検討するために、シナリオ分析を実施しています。2021年度は2℃シナリオ及び4℃シナリオにて分析を行いました。2022年度は1.5℃シナリオ及び4℃シナリオにて再分析・検討を行いました。1.5℃シナリオでは、2℃シナリオ同様に物理的リスクの上昇は緩やかであり、環境負荷低減製品の開発・拡販の機会が増加することが想定されます。また、4℃シナリオでは、気候変動対策が十分に進展しないため、異常気象等の物理的リスクが高まることが想定されます。

上記の想定・背景から、2030年までを分析対象期間とし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・機会が蝶理の事業へ与える影響、及びその対応策を以下のとおり整理しています。

気候変動に関連する主要なリスク・機会が蝶理事業に与える影響及び主な対応策

タイプ	リスク・機会項目		蝶理事業へのインパクト (△リスク/●機会)	蝶理の主な対応策	財務影響	
					1.5℃	4℃
政策と法規制	脱炭素政策の強化	炭素税の導入・拡大	▲ 仕入価格の増加/各種コストの増加	GHG排出量算定による、蝶理の実績値及び影響の認知継続 脱炭素商材の取扱い強化	*小	
		最大仕入国の中国の規制強化	▲ 生産減少による一時的な取引量の減少	グローバルサプライチェーンの強化・拡充	中	
技術	サーキュラーエコノミー拡大加速	廃棄物削減の取組拡大	● リサイクル関連商材の需要の増加 ● 廃棄物削減に貢献する商材の需要の増加	リサイクル商材の取引拡大 ・リサイクルチップ ・リサイクルポリエステル系「ECO BLUE®」	中	
		再生可能資源の使用の拡大	● バイオ関連商材の需要の増加	生分解性樹脂商材の取引拡大 ・育苗シート	中	
移行リスク	脱炭素移行にともなう市場変化	自動車のライフサイクル全体でのカーボンニュートラル化に向けた政策・取組の拡大	● 自動車のEV化に伴うリチウムイオン電池関連商材の需要の増加	リチウムイオン電池関連素材の取引拡大 ・リチウム化合物製造プロジェクトへの参画	中	
		繊維業界のサプライチェーンを通じた脱炭素に向けた政策・取組の拡大	● サプライチェーンを通じてサステナブルな取組をリードすることで脱炭素化対応にかかるコストを低減	蝶理独自のサプライチェーンを通じたサステナビリティイニシアチブの推進 「BLUE CHAIN®」	中	
	市場	非石化製品等サステナブル製品の需要増加	● 環境配慮型商材需要の増加	【環境配慮型商材の取扱い強化】 ・高伸縮機能糸「TEXBRID®」 ・環境配慮型繊維素材 ・黒原着・カラー原着 ・「ナチュラルダイ®」 ・「MEDITERRANEAN GIZA®」 ・「MILLENNIUM ORGANIC®」 ・有害物質不使用素材 ・非フッ素撥水・リサイクル原系使い生地(フッ素不使用) ・洗浄剤用化学品(塩素ガス不使用)	中	
		ステーキホルダーのサステナビリティに対する関心の高まり	▲ 環境配慮型商材への切り替えに伴う一時的な取引量の減少	・TCFDフレームワークを活用した情報開示、GHG削減取組	小	
物理リスク	急性・慢性	水不足	▲ 生産減少による一時的な取引量の減少	グローバルサプライチェーンの強化 水資源に配慮した商材強化 ・「ECO BLUE®」×「WS®」	小	
		大規模な自然災害	▲ サプライチェーン寸断による一時的な取引量の減少・リードタイムの長期化		小	
		海面上昇			小	
		平均気温の上昇	▲ 秋冬物の取引減少 ● 農業関連商材の需要増加 ● 消毒(うがい)関連商材の需要増加	【商材例】 ・次世代商材の取扱い強化 ・農業原体(殺菌剤、水稻除草剤、殺ダニ剤、除草剤) ・医薬品(コード)	中	

※ 売上高またはセグメント利益にもたらす影響の大きさにより分類し、より影響が大きいと判断をした方を濃い色にしています。  
※ 参照した主なシナリオ:IEA(国際エネルギー機関)の「World Energy Outlook(WEO)2022」、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)社会経済シナリオ「共通社会経済経路(SSP, Shared Socioeconomic Pathways)」等

#### \*炭素税の導入・拡大における財務影響(事業インパクトの定量評価)

1.5℃シナリオ	
2030年	107千USD(約13百万円)
2050年	191千USD(約23百万円)

\* 2021年度のGHG排出量(Scope1及びScope2(Scope2についてはCO<sub>2</sub>排出係数を乗じて算出))に1.5℃シナリオにおける炭素税の予測を乗じて計算  
4℃シナリオにおいては日本で炭素取引は現状から変化なしと想定しているため試算なし

いずれのシナリオにおいても、蝶理の事業への影響は極めて限定的である一方、環境負荷低減製品の開発・拡販の機会が増加することがわかりました。継続して事業インパクト評価を実施し、適切なリスク管理と、環境に配慮した製品の需要増加等のビジネス機会を収益向上につなげていきます。

## 蝶理のサステナビリティ

### 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運用

蝶理は、蝶理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、蝶理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、迅速かつ的確な対応をとり、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。

##### 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を社長、リスクマネジメント推進責任者を経営政策本部副本部長(人事総務部)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、早期発見する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。

蝶理の定めたリスクマネジメント規程では、気候変動に関するリスクにつきましては、「社会、経済・政治等、外部経営環境」及び「BCP」に関わるリスクの1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及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、蝶理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。リスクマネジメント規程で分類している取引に関わるリスクへの対応として、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、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・労働環境等を重視した調達活動を推進しています。

##### 危機発生時の対応

危機発生時の対応は人命及び安全を最優先とし、リスクマネジメント規程に則り、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、調達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

蝶理グループでは、2020年度より温室効果ガス(以下、GHGといひます)の排出量実績値を集計しており、GHG排出量(Scope1とScope2)を削減し、2050年のカーボンニュートラルを目指しています。さらに、サプライチェーン全体のGHG排出量削減に向け、Scope3の削減も検討していきます。

GHG排出量削減目標については、今後設置予定のサステナビリティ推進のための専門委員会にて検討していきます。

##### GHG排出量の実績

	カテゴリ	項目	2020年度実績値(t-CO <sub>2</sub> )	2021年度実績値(t-CO <sub>2</sub> )	算定の範囲	
Scope1	直接排出量		385	330	連結	
	Scope2	間接排出量	956	866		
Scope1+Scope2合計			1,341	1,196		
Scope3	カテゴリ1	購入した製品・サービス	—	1,090,766	単体	
	カテゴリ2	資本財	—	131		
	カテゴリ3	Scope1、2を除くエネルギー関連活動	—	41		
	カテゴリ4	輸送・配送(上流)	—	113,462		
	カテゴリ5	事業から出る廃棄物	—	102		
	カテゴリ6	従業員の出張	126	128		
	カテゴリ7	従業員の通勤	238	243		
	カテゴリ9	輸送・配送(下流)	—	461		
	カテゴリ12	販売した製品の廃棄	—	1,318		
	Scope3合計			364		1,206,654

Scope1: 直接排出量

Scope2: 間接排出量

Scope3: サプライチェーン排出量(2020年度については従業員の出張・通勤(カテゴリ6・7)に伴う排出のみ)

\* GHG排出量の測定についてはGHGプロトコルで定義されているGHG排出量算定方法に基づいています。

### 指標と目標



## 社会

社員をはじめ、取引先や地域社会等全てのステークホルダーのウェルビーイングの実現を目指し、取り組みを推進していきます。



## 人的資本

蝶理は、「人」を最重要経営資源と位置づけ、事業を推し進めるために必要不可欠な優秀な人材を確保・育成すべく、人事ポリシー「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。」を定めています。

創業160年を超える歴史を持つ企業として、従業員とともに成長を続け、次世代に繋げることが使命と考えています。従業員一人ひとりが働きがいを感じ、成長を実感し、より幸せになることにより、企業価値が向上するサイクルの実現を目指します。

### Voice

#### 人を活かし、人と活き、人を育て、人と育つ蝶理、変えるものと変えないもの



上席執行役員  
経営政策本部副本部長  
(人事総務部、情報システム部)

中山 佐登子

蝶理は160年を超える歴史を持ち、この間、時代の荒波の中、様々な困難を経験しています。その中で、蝶理を支えたのは「人」でした。商社である蝶理にとって、最大最高の価値を持つ資源は、モノではなく「人」であり、不遇の時代を経験した蝶理の武器もまた「人」です。困難に果敢に挑む姿勢は、蝶理が大切に育ててきたDNAです。私たちの人事ポリシーの一部、「人を活かし、人と活きる。人を育て、人と育つ。」は、変わることなく人によって、育てられ活かされる蝶理を物語ります。

一方で、蝶理は2003年を境に、企業として時代のニーズに合わせた大きな変化と成長を遂げ続けています。今回さらなる成長のために、様々な基盤の構築をテーマに、人事は中期経営計画CIP2025において、今の時代に沿って社員とともに育つことの意義を考え、「社員のエンゲージメント向上」をトップ項目に掲げました。これまでの蝶理とは違う視点で、真の意味で、会社と社員がともに成長し続けるために、「ともにベクトルを合わせ、同じ方向を向いて同じ目標を持つ」と呼びかけ、人と育つプロセスに

において、社員が働きがいや幸せを感じられるよう、会社が最大限の努力をすることをコミットします。

そして、変わりながら成長しながら、蝶理は社員とともに次のステージを目指します。

##### ダイバーシティ&インクルージョン

2025年4月に完成する全社業務変革プロジェクト「CARAT」は、これまで20年以上使用してきた手組みの基幹システムを経営資源計画ソフトであるSAPへ変更すると同時に、様々な業務変革、組織変更、意識改革を行うプロジェクトでもあります。現行の営業部中心の組織編成から、フラットな組織へと変革を進めることで、物流等の営業以外の組織で活躍している女性が、管理職として、さらにその上へ進むことができる組織を作ります。海外では多くの女性ナショナルスタッフが活躍していますが、日本からの海外駐在員としては初の子供帯同の女性駐在員が中国で活躍しており、秋には2人目となる女性海外店主管者が台湾へ赴任する等、実力ある女性の活躍を支援し、一步一步前へ進んでいきます。

採用についても、ダイバーシティを進めています。新卒採用における女性比率を高めると同時に、外国籍を持つ学生の採用を増やしています。彼・彼女たちの持つグローバルな視点や仕事に対する真摯な姿勢が、日本の学生に大きな刺激となっています。新卒採用は、蝶理のDNAの継承者と位置づけられました。それまでは少数派であったキャリア採用に7年前から力を入れ、ここ数年は新卒採用と同数もしくは超える数を採用しています。以前は、即戦力としてのキャリア採用という考え方がでしたが、今は、新しい風をもたらすという視点において非常に貴重な存在となっています。入社後、蝶理のこの点は変えた方が良く、ここは素晴らしい等の声を発信してもらうことで、キャリア採用者の目を通して今の蝶理を俯瞰でき、改革に繋がられています。ビジネス面でも幅出しに繋がっており、キャリア採用から役職者への昇進も当たり前となり、すっかり定着しています。キャリア採用でも外国籍を持つ人を積極的に採用しており、ダイバーシティ&インクルージョンをまっさく体現しています。

キャリア採用の最終面接では、必ず、蝶理はまだこれから変わり続ける会社であり、その過程をともに作り上げることを楽しんでいただけるかどうかを聞いています。様々な角度からの新しい風を受け、さらに強くなる蝶理を目指しています。

性別、国籍、経歴、経験、個々が持つ個性こそが蝶理のダイバーシティを形作るものであり、様々な個性が創り上げる蝶理こそがインクルージョンであると考えています。



## 蝶理のサステナビリティ



### 人的資本

#### ◎ 人材戦略と求める人材像

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。また、2022年度もWEBを活用した新入社員研修を実施しました。

#### 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。2022年度もWEBや動画を活用した研修を実施しました。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活用や「商務百科講習会(社内講習)」も継続して行っています。



#### ◎ 従業員エンゲージメント

トップダウン・ボトムアップの双方向からの「よく伝え・よく伝わるコミュニケーション」を通し、風通しがよく、心理的安全性の高い職場環境を整備し、従業員一人ひとりが各々の働きがいを感じられる企業風土への改善を重点施策として取り組みます。

2022年度はコロナ禍で途絶えていた対面でのコミュニケーションを一部で再開し、社長と従業員との昼食会を20回開催し、従業員約100名が参加しました。こうしたトップと従業員との直接的なコミュニケーションも含め、役員同士のコミュニケーションの輪を広げていきます。

今後、外部機関による従業員エンゲージメント・サーベイを実施することにより、会社の課題を再確認し、より一層の企業風土と職場環境の改善を目指します。

#### 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

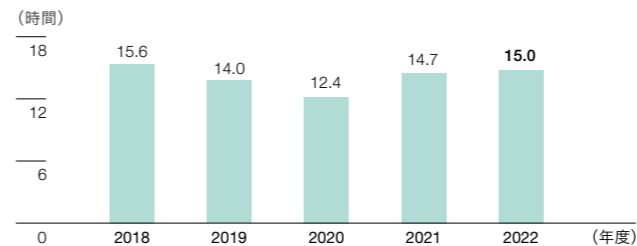
- ・年次有給休暇(5日間)取得
- ・季節休暇の取得促進
- ・育児・介護・通院の事由による半休取得上限の撤廃

##### 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)
- ・リモートワーク勤務制度、WEB会議システムの活用
- ・上司との1on1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)

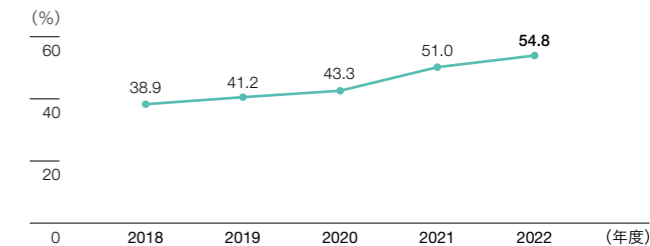
#### ワークライフ・バランス関連データ

##### 月間残業時間



※ 単体のみ(管理職、出向者対象外)の月間平均

##### 年次有給休暇取得比率



※ 出向者を含む年間平均

#### ◎ ダイバーシティ&インクルージョン

##### 基本的な考え方

多様なキャリアや国籍、年齢、バックグラウンドを持つ人を積極的に採用しています。多様な人材の交流によりビジネス面だけでなく、従業員の意識改革にも繋がっています。

また、結婚、育児、病気、介護や看護等、従業員や家族のライフイベントに寄り添い、従業員が働き続けることができる制度を整備しています。

##### 育児と仕事の両立支援

育児休業から復帰し、育児短時間勤務制度を利用しながら仕事と家庭を両立する従業員も増えています。

また、福利厚生制度として出産や入学、育児費用補助等の各種支援制度も整えています。

##### Chori Innovation Plan 2025 KPI

- ・総合職の採用人数、及び、総合職への職種転換の合計人数に占める女性割合：30%以上
- ・男性社員の育児休業取得率の向上
- ・管理職に占める女性の割合の向上

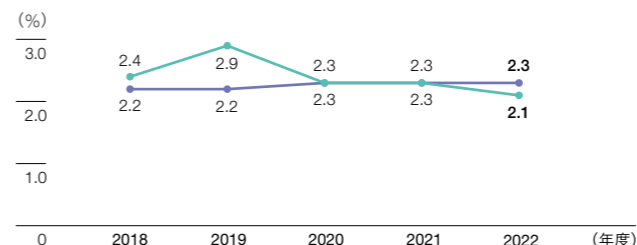
	2020年度	2021年度	2022年度
育児休業取得人数*	13人 (うち男性9人)	17人 (うち男性9人)	13人 (うち男性6人)
育児短時間勤務人数	9人	12人	14人

※ 各年度に育児休業を開始した人数

##### 多様な人材の登用

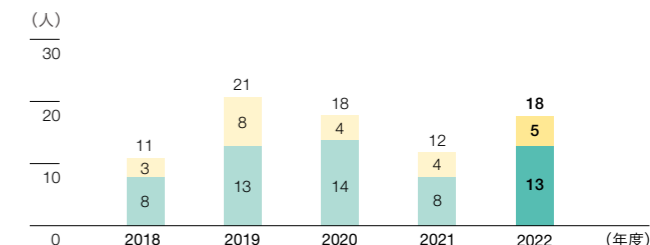
女性活躍推進法に基づく行動計画の1つとして、新卒採用における女性比率の目標を20%と定め、2016年度から2022年度までその目標を達成しています。今後、女性活躍の環境整備や障がい者雇用も含め、さらにダイバーシティ&インクルージョンの推進を目指します。

##### 障がい者雇用率



※ 各年度3月時点の実績です。

##### 新卒採用人数



※ 各年度3月時点の実績です。



## 健康経営

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

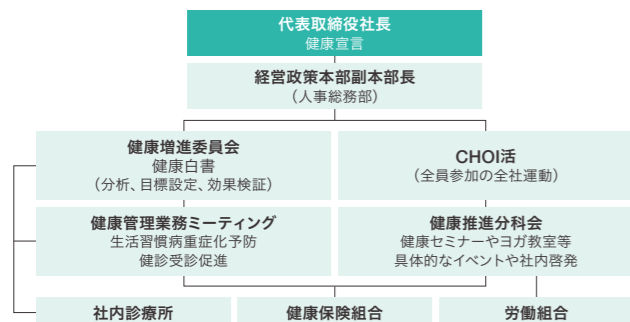
蝶理は社員及び家族の健康維持・増進のための取り組みを積極的に支援、推進し、健康経営の実現を目指します。

### 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本部副本部長(人事総務部)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等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等、医療専門家によるケアを行っています。



2019年から5年連続で認定

## 定期健康診断受診率

	2020年度	2021年度	2022年度
本人	100%*	100%	100%
家族	52.9%	61.5%	62.1%

※ コロナ禍で帰国できず受診できなかった駐在員を除く。

## 労働安全管理

### 海外安全管理

世界各地で災害やテロ等が発生した場合、蝶理グループ役職員の誰がどこにいるかを即座に把握して安否確認を行い、適時適切な対応を行うことが重要です。蝶理では、国内勤務社員の海外出張、海外駐在員及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。

### 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。

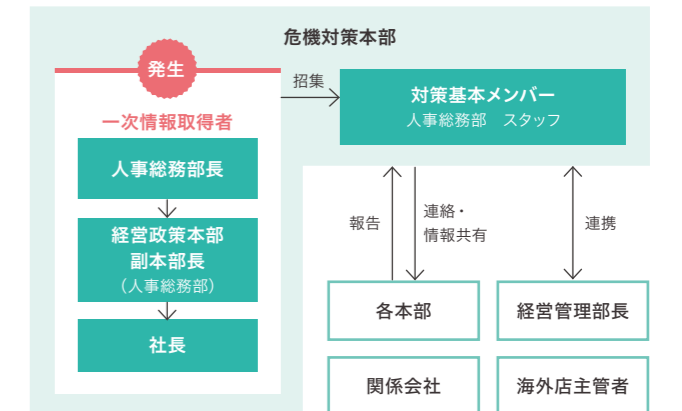
蝶理BCPマニュアルの中で、営業系部署では速やかに事業を復旧させること、管理系部署ではシステム・財務等の基本的な事業機能維持のため中核事業マニュアルを定めています。また、大規模災害発生や感染症の大流行(パンデミック)を想定して、危機対策本部の設置や、運営方法をあらかじめ整備しています。

### 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、労働組合の代表者等で構成されており、フロア巡視担当者が湿度・室温・CO<sub>2</sub>濃度等を定期的にチェックする等、安全に働ける環境維持活動を行っています。

なお、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。

海外駐在員とその家族、海外出張中の社員については、ケガや病気に関する事態に遭遇した際、日本語による医療のサポートサービスを受けることができる海外医療サポートプログラムに加入しています。これにより、医療水準・医療制度等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。

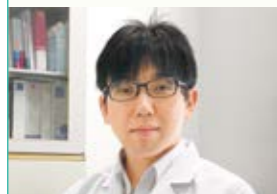


## 安全衛生委員会の構成

委員の構成		人数
議長		1名
会社	産業医	1名
	診療所	1名
	安全管理者	1名
	衛生管理者	1名
組合	推薦者	4名以上
合計		9名以上

## 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きます。



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等を行っています。そのため、生活習慣病を含む様々な疾患に対する早期の重症化予防や治療介入が可能です。近年、男性の喫煙率は減少傾向にあり、ここ数年のコロナ禍の影響もあり過度な飲酒も減少しているように見受けられます。しかし、一方で運動不足による糖尿病や脂質異常症等の生活習慣病の悪化や、メンタル面での不調を訴える社員が増えている印象があります。ポストコロナの時代には、個々の働き方や職場環境に合わせて、新しい生活様式に適した健康への取り組みが重要です。診療所では引き続き、社員一人ひとりの健康管理や、新たなライフスタイルに合わせた健康増進に関する情報を提供し、その実践をサポートしていきます。



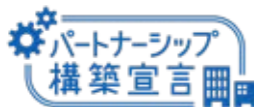
## 蝶理のサステナビリティ



### サプライチェーンマネジメント

#### 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・労働環境等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。



パートナーシップ構築を宣言

#### 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。

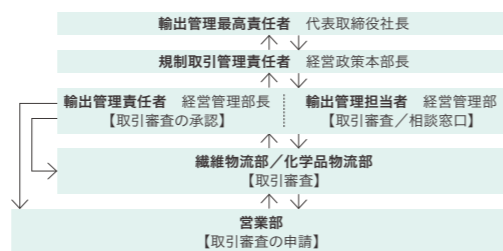
##### 安全保障貿易管理

国際的な平和及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等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

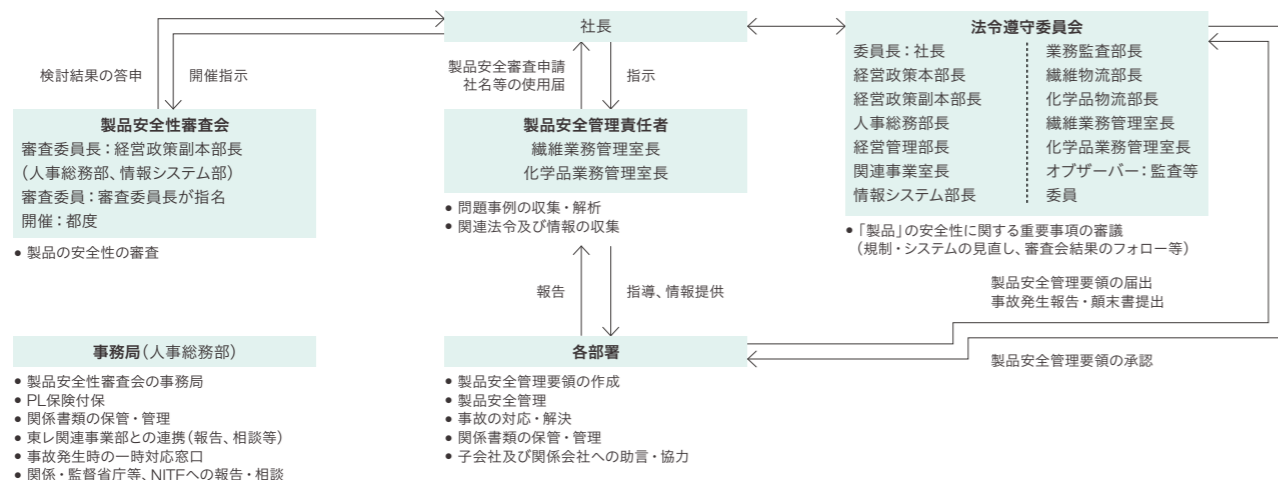
リスト規制、キャッチオール規制について営業部署からの申請に基づき、経営管理部で最終承認をしています。2020年10月からは、輸出品目・取引情報の一元管理を目的にシステム化を実施し、確実な安全保障貿易管理の実現及びコンプライアンスを強化しています。また、システム化により、作業の効率化、ペーパーレス化を図っています。

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、赴任前研修等でも講習会を継続実施しています。2022年度には、27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等に、製品安全性審査会を開催しています。



### 地域社会

#### 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。合織メーカーとの協業のもと、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。北陸産地独自のPIN仮燃(かりより)加工技術による高捲縮ポリエステルストレッチ糸「SPX®」は、独自の風合いが評価され、ファッションからスポーツウェアまで幅広く採用されています。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られたのは、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、金沢蝶理会を結成していただき、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、会報誌の発行等を行い、会員相互の交流と情報の共有を図っています。

#### Close Up

##### 高捲縮ストレッチ糸「SPX®」

北陸産地の協力加工場でインタビュー・撮影した動画を公式YouTubeチャンネルで公開しています。「SPX®」の特徴の他、北陸産地の強み、各社が抱える人員不足等の課題も取り上げています。

<https://youtube.com/playlist?list=PL7CfBM6u15LZ-is6Ri9tBUE1ncJF69qUQ>



#### チャリティウォークイベント

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)へ協賛しています。また、蝶理独自の取り組みとして、目標歩数の達成度合いに応じてWFPへ寄付するチャリティ連動企画「CHOIあるき」を実施しています。



#### 第7回「大学生対抗IRプレゼンコンテスト」への協賛

2023年2月17日に開催された、第7回「大学生対抗IRプレゼンコンテスト」に協賛しました。当コンテストは、「学生投資連合 USIC」に所属する大学の投資サークル13チームが、抽選でペアとなった上場企業を取材・研究し、10分間のプレゼンを発表する大会です。企業側は情報提供、プレゼンのレビューを行い、学生のプレゼン力向上を支援します。蝶理を担当した西南学院大学(福岡市)の投資サークル「SEINAN INVESTMENT」は、「審査員特別賞」を受賞しました。

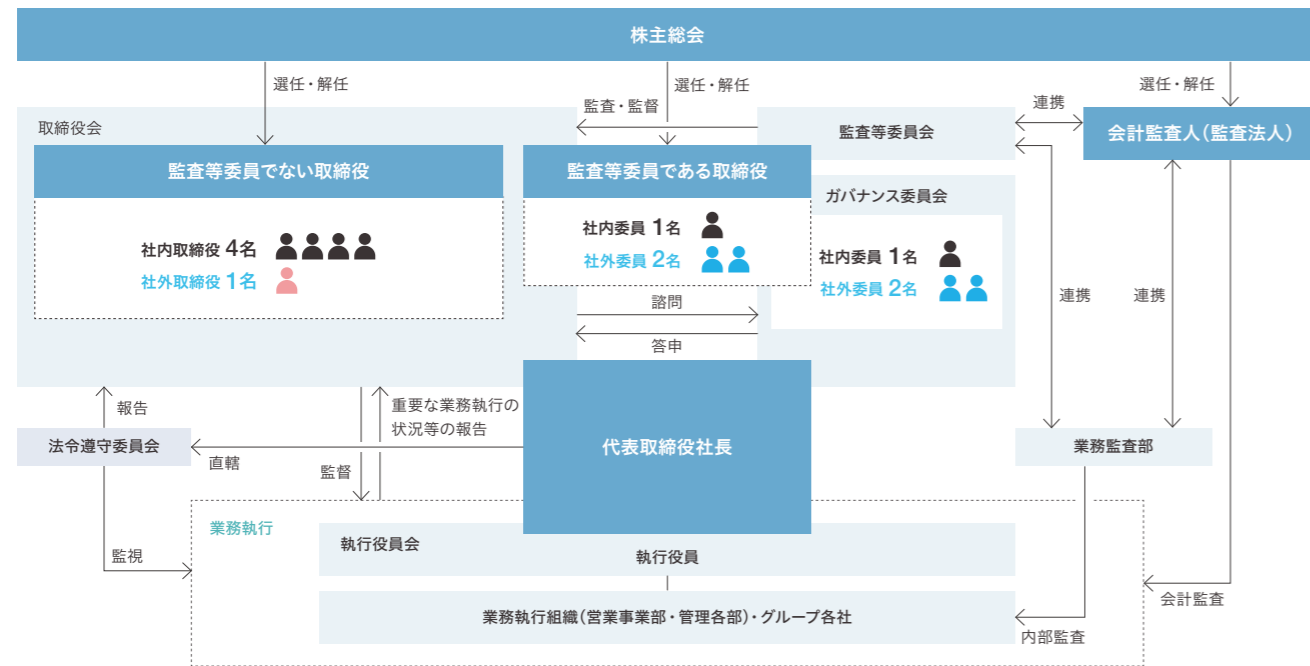




# コーポレート・ガバナンス

蝶理は、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及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 (2023年6月16日現在)



## 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

蝶理は、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に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、蝶理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)及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、執行役員会及び主要な会議体の構成と概要

名称	概要	2022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及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、蝶理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	96.1%	95.8%
執行役員会	業務執行における審議及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、執行役員及び取締役会で承認された者で構成しています。	26回	100%	—
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、営業部門及び管理系部署の責任者との面談等を通して、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。	15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。	5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、管理系部署の長等で構成しています。コンプライアンス上の重要な問題を審議し、必要に応じ、その結果を取締役会及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。	3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等、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。	1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	2023年度各機関と構成員/2022年度出席状況(出席回数/開催回数*)						
		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	● 16/16	● 26/26		● 5/5	● 6/6	● 3/3	
迫田 竜之	取締役 常務執行役員	● 12/12	● 26/26			● 5/5	● 3/3	● 1/1
埜 和博	取締役 執行役員	● 16/16	● 26/26					
首藤 和彦	取締役	●						
野田 弘子	社外取締役	● 11/12				▲ 3/3		
藪 茂正	取締役 監査等委員	● 16/16	▲ 6/6	● 11/11		▲ 6/6		
澤野 正明	社外取締役 監査等委員	● 15/16		● 15/15	● 5/5	▲ 4/6		
鈴木 博正	社外取締役 監査等委員	● 16/16		● 11/11	● 3/3	▲ 5/5		

※ 開催回数は各人の2022年度就任期間中の総開催回数を記載しています。



## 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。

#### ① 取締役

氏名	性別	在任年数 <sup>※1</sup>	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	男	10年		●	●		
迫田 竜之	男	1年		●	●	●	
埜 和博	男	5年		●	●		
首藤 和彦	男	新任		●	●		
野田 弘子	女	1年	●			●	●

※1 在任年数は、2023年6月16日現在の満年数を記載しています。

#### ② 取締役 監査等委員

氏名	性別	在任年数 <sup>※2</sup>	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 <sup>※3</sup>	男	1年				●	●
澤野 正明	男	5年	●				●
鈴木 博正 <sup>※4</sup>	男	1年	●	●			

※2 在任年数は、2023年6月16日現在の満年数を記載しています。

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

※4 鈴木 博正は、監査等委員である取締役への就任前、蝶理取締役として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等、外部の視点から経営を監督しています。

氏名	選任理由
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、蝶理の経営に対する的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と蝶理との間には、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	富士レボ(株)の経営に長年携わり、みらかホールディングス(株)の設立を主導する等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、蝶理の経営に対する的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と蝶理との間には、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。
野田 弘子	公認会計士としての知識・経験・能力を有し、社外取締役及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、蝶理の経営に対する的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と蝶理との間には、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

#### ① 基本方針

取締役(監査等委員である取締役を除く、以下同じ。)の報酬は、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、個々の取締役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。具体的には、取締役の報酬等の構成は、月次の基本報酬と年次の賞与に加え、「株式給付信託(BBT-RS(=Board Benefit Trust-Restricted Stock))」による業績連動型株式報酬の3種類としています。

#### ② 役員報酬制度の概要

	固定報酬		変動報酬	
	45%	45%(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	● 取締役(監査等委員を除く) ● 取締役(監査等委員) ● 社外取締役	● 取締役(監査等委員を除く) — —	● 取締役(監査等委員を除く) — —	
付与方式	金銭	金銭	株式及び金銭	
評価指標(変動報酬)	—	● 税金等調整前当期純利益の実績 ● 中期経営計画の実行状況等	● 税金等調整前当期純利益の実績(3カ年累計) ● 中期経営計画の実行状況等	
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): <ポイント数の上限> 各対象期間につき取締役等に付与することができるポイント数(各対象期間終了後に調整した後のポイント数)の上限は、当該対象期間に係る事業年度の数に80,000ポイント(うち取締役分40,000ポイント)を乗じた数のポイントを上限としています。 (2023年6月16日開催の第76回定時株主総会決議)	
付与・算定方法	役位に基づく月例の固定報酬	● 毎年一定の時期に支給 ● 各事業年度の税金等調整前当期純利益並びに中期経営計画の実行状況等を勘案し算出	役位に基づき、1事業年度ごとに役員株式給付規程に定める役位ポイントを仮付与し、原則として中期経営計画の終了後に、累計税金等調整前当期純利益の達成度に応じて業績連動係数を乗じることにより、業績連動ポイントとしてポイント数を確定します。確定したポイントに応じて、原則として1ポイント当たり1株に相当する当社株式を給付します。	

#### ③ 2022年度の状況

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名) <sup>※4</sup>
		固定報酬(金銭報酬)	賞与 <sup>※3</sup> (金銭報酬)	業績連動報酬等 譲渡制限付株式報酬 <sup>※3</sup> (非金銭報酬等)	
取締役(監査等委員除く) <sup>※1・2</sup> (うち社外取締役)	165 (7)	91 (7)	58 (-)	15 (-)	6 (2)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	36 (18)	36 (18)	- (-)	- (-)	5 (3)
合計 (うち社外取締役)	201 (25)	128 (25)	58 (-)	15 (-)	11 (5)

※1 使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

※2 上記の対象となる役員の員数には、無報酬の取締役(監査等委員である取締役を除く)1名は含まれていません。

※3 上記のうち賞与及び譲渡制限付株式報酬については、業績指標としている2022年度の連結経常利益124億円に対応する支給額を記載しています。

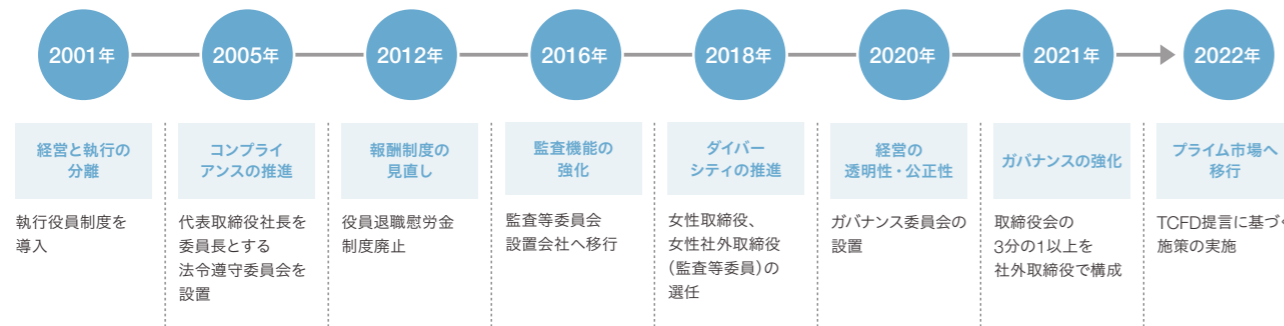
※4 支給人数につきましては、延べ人数を記載していますが、実際の支給対象者は9人(うち、社外取締役4人)です。



## 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

蝶理は、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

蝶理では、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、毎年取締役会の実効性評価を実施しています。実効性評価の手続きは、取締役全員を対象として、取締役会の構成・運営・議論・支援体制等に関するアンケートを実施し、個々の意見を収集しています。

アンケート結果をもとに、ガバナンス委員会及び取締役会において、取締役会全体の実効性についての評価・分析を行っています。この結果、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・意見交換等が実施され、全般的に適切に運営されており、実効性の確保が継続されていることが確認されました。

対象者	2022年度の全取締役8名(監査等委員である取締役を含む) 無記名式アンケート
評価・分析方法	集計・分析作業者を限定し、秘匿性を確保した上でガバナンス委員会及び取締役会において評価・分析を実施
質問内容	以下9つの大項目に関する事項 ● 取締役会の構成 ● 取締役会の運営 ● 取締役会の議論 ● 取締役会のモニタリング機能 ● 取締役(監査等委員含む)に対する支援体制 ● トレーニング ● 株主(投資家)との対話 ● 自身の取り組み ● 総括
評価結果の概要	2021年度課題としていた収益力・資本効率等を意識した経営については、中期経営計画にて、収益力・資本効率に係るKPIとしてROEに加えROICを採用し、2025年度の計画値を約10%として、企業価値向上を図っていきます。また、株主や投資家との対話の状況の取締役会へのフィードバックのさらなる充実については、IR・広報を統括する取締役から取締役会に報告されていますが、定期的に対話内容の詳細のフィードバックが望まれるとの意見を共有しました。今後の課題としては、中期経営計画の進捗状況のフォローアップにあたり、認識した経営課題や事業課題についてのさらなる議論を進め、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。

### 親会社からの独立性について

蝶理の親会社である東レ(株)は、2023年3月31日現在、当社議決権の52.77%を所有しています。蝶理の中核事業である繊維事業及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。

蝶理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、蝶理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

蝶理グループの企業活動に潜在するリスクを特定し、リスクの低減及び未然防止に努めるとともに、リスクが発生した場合の対策・是正体制を整備しています。各担当部署にて、「リスクマネジメント規程」「与信管理規程」「情報セキュリティ管理規程」「個人情報保護管理規程」をはじめとした各種規程を制定し、研修の実施、マニュアルの作成・配付により周知徹底するとともに継続的な整備・見直しを実施しています。蝶理グループのリスクの状況の監視及びリスク対応は、管理部及び業務管理室が連携して行っています。新たに生じたリスクについては速やかに担当部署を定め対応しています。

#### 事業等のリスク

- 外部経営環境の変化に関するリスク
- 中国地域・市場への集中に関するリスク
- カントリーリスク
- 取引先の信用に関するリスク
- 為替レート及び金利の変動に関するリスク
- 原材料価格変動に関するリスク
- 在庫に関するリスク
- 税務関連訴訟に関するリスク
- 事業投資に関するリスク
- 保有有価証券の減損に関するリスク
- 情報システム及び情報セキュリティに関するリスク
- コンプライアンスに関するリスク
- 社会・環境問題、気候変動に関するリスク
- 人材確保に関するリスク
- 自然災害、伝染病等に関するリスク

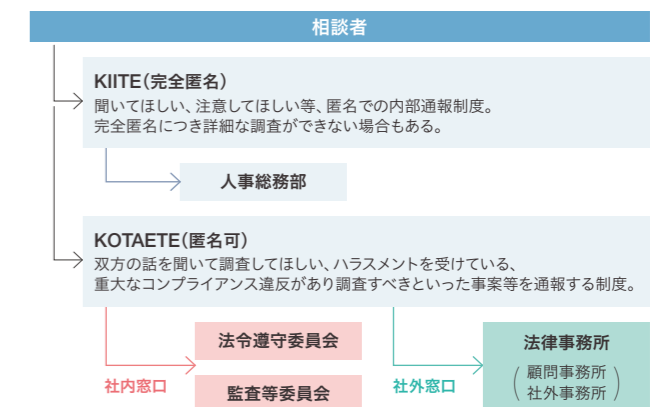
### コンプライアンスの徹底

「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、法令遵守及び社会倫理の遵守を企業活動の行動規範としています。蝶理グループの取締役・執行役員及び従業員へコンプライアンスの周知徹底を図るため、管理部が連携して、コンプライアンス研修及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、蝶理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及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きを行います。

コンプライアンス違反等の通報・相談窓口として、蝶理の役員・従業員(囑託・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

蝶理グループは、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、蝶理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/pdf/governance-report\\_20230616.pdf](https://www.chori.co.jp/sustainability/governance/pdf/governance-report_20230616.pdf)





## 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（2023年6月16日時点で構成員は6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及び効率性を、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及び運用状況の評価を行っています。

### 政策保有株式

蝶理及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、蝶理及び投資先企業の

### 株主との建設的な対話に関する方針

下記5つの方針のもと、株主との建設的な対話を促進します。

(1) 情報取扱責任者として指定された役員がIR・広報関連を統括し、担当部署である経営管理部及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。IR・広報関連の統括役員以外の役員（社外取締役を含む）との面談希望があった場合は、その内容等を踏まえ、合理的な範囲で対応を検討します。

(2) 対話を補助する社内の関連部署は、株主・投資家との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等積極的に連携を取りながら業務を行っています。

(3) 個別面談以外の対話の手段

#### 株主総会

株主総会は株主に対する説明責任を果たす場として、株主総会の場では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。

#### 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。

社外取締役及び監査等委員会は、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、各部門及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等緊密な連携により効率的な監査を行っています。

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

	2020年度	2021年度	2022年度
保有株式（銘柄数）	30	31	27
金額（億円）	41	46	42

※ 蝶理及び子会社のうち、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

#### 機関投資家

機関投資家に対しては、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) 2022年度活動実績

- 機関投資家・アナリスト向けの決算説明会 2回
- 個人投資家向け会社説明会 1回
- 個別IRミーティング 10回

(5) フィードバック

対話において把握した株主の意見等は、必要に応じて、会議体での報告等により、取締役・経営陣幹部及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。

## 社外取締役鼎談



社外取締役  
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

野田 弘子

## 蝶理の強みを活かして、さらなる成長へ

基盤となるガバナンスを整備しながら蝶理が中長期的に進化していけるよう、社外取締役としてサポートしていきます。

Q1

蝶理のガバナンス体制について、ご評価をお聞かせください。

**澤野** 蝶理はガバナンス強化のため、業務監査体制の整備に努めてきました。2021年度にはその一環として、蝶理本社と連結子会社の全組織において、業務監査担当部署を業務監査部に一元化しました。業務監査部の活動は、定期的に取り締り会と監査等委員会に報告され、必要に応じて法令遵守委員会にも報告することが規定されています。

**鈴木** 監査業務の一元化により、グループ全体が1つの監査基準に基づいて内部監査されるようになりました。グループガバナンスの基盤が改めて構築されたことを評価しています。また、業務監査部の報告により、2022年度の監査等委員会では、従来とは異なる観点からの課題が新たに議論されました。このように、業務監査部のスキル自体も年々上がってきています。

**野田** 私は、業務監査体制の整備後である2022年に蝶理の社外取締役に就任しましたが、業務監査部のスキルが非常に高く、取締役会への報告内容も充実していると捉えています。東証プライム市場における上場企業として、ガバナンス体制の強化が着々と図られていることを評価しています。一方で、業務監査部で長年スキルや知識を磨いた従業員が、そのスキルを次の世代の従業員にも継承していくこと、すなわち人材の育成が今後の課題です。

**澤野** 業務監査体制の改善に加え、2019年度には、構成員の過半数を社外取締役にするガバナンス委員会が設置されました。同委員会は、指名委員会や報酬委員会等の役割を担う任意の諮問機関です。2022年度は、取締役の選解任や後継者育成計画等について、事業の中長期的な予測に基づき、具体的に協議がなされました。この数年で議論の中身が充実してきていることから、今後は蝶理の次世代成長に資する議論をさらに活性化させていきます。



社外取締役鼎談



鈴木 博正

Q2

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の策定にあたり、取締役会ではどのような議論がなされたでしょうか。

**鈴木** 「Chori Innovation Plan 2025」の策定にあたっては、蝶理の中長期的な成長を見据えた際に現状の課題点は何であるのか、またそれをどう克服するべきかという観点から、社外取締役も含めて議論がなされました。その中で課題として挙げられたのは、財務面だけでなく、ESGをはじめとする非財務面の強化です。企業の社会的責任も踏まえて、蝶理がどうあるべきかを明示するために、「Chori Innovation Plan 2025」では財務目標と併せて非財務目標が掲げられています。これに加え、7年後にありたい姿として、「Sustainable」「Well-being」「Innovation」の3つの軸で、VISION2030もまとめられました。まだ初歩的な目標設定ではありますが、非財務面にも改めて留意しながら、次期成長のための歩みを進めることができます。社外取締役として、この目標が着実に達成されるよう、また、社会的な要請を念頭に置きつつ、将来的にさらに非財務目標の設定を高めていけるように提言を行っていきます。

**澤野** 「Chori Innovation Plan 2025」では、基本戦略に「ESG経営の推進」を掲げ、ガバナンス体制の一層の強化を図っていきます。特に、不確実性が高まる時代の経営においては、リスクマネジメントに注力していく必要があります。新興国リスクや地政学リスクへの対応を強化することで、中期経営計画の最終年度に「Chori Innovation Plan 2025」を振り返った際に、着実にガバナンスが進化した3年間だったと評価できるよう、社外取締役としての監督機能を果たしていきます。

Q3

蝶理の人的資本を強化するために、重要な要素は何でしょうか。

**野田** 蝶理の人的資本を強化するためには、ダイバーシティ&インクルージョンの推進が重要です。特に、女性の採用や管理職への登用は、今後改善が必要だと考えています。商社は総合職において女性従業員数が平均的に少ない業界ですが、それに甘んじては、企業として中長期的に進化していくことはできません。2、3年で簡単に改善される問題ではないからこそ、具体的な対策を今から積み重ねていくことが重要となります。そのための一歩として、働き方改革にも繋がる全社業務変革プロジェクト「CARAT」が2022年より始動されています。業務プロセスの標準化・自動化・統合化がなされ、誰もが働きやすい環境が整備されることで、結果として女性の活躍にも帰結することを期待しています。

**澤野** 人材不足が様々な業界で叫ばれている今日において、優秀な人材を獲得し続けるためには、まず蝶理を知ってもらうことが第一です。その中で、他社と比較して何が蝶理の強み・独自性であるのかを改めて発信することが重要ではないでしょうか。蝶理は、各事業の川上から川下までを網羅している強みを活かし、時にはメーカーと協業しながら、付加価値の高い商材をグローバルに提供しています。単なるトレーディングに留まらない半工半商のビジネスモデルこそ独自性の1つであり、蝶理の魅力です。以前、テレビ番組に蝶理の人材や業務内容が取り上げられたことがありました。メディアへの露出を増やすことも、人材獲得のための1つの策かもしれません。



澤野 正明

**鈴木** 蝶理のことをまず知ってもらうことは重要ですね。コロナ禍でも業績を伸ばしたように、蝶理には、時代の変化に対応しながら必要なモノを必要な時に届ける力があります。商社と

しての機能が世の中の役に立っているという事業の社会貢献性に加え、蝶理の魅力でもある人材の強みを改めて対外的に示すことも肝要ではないでしょうか。蝶理の人材の強みの1つは、高い専門性です。繊維・化学品・機械の各事業で様々な商材を取り扱っていますが、従業員は商材や市場について高い専門知識を有しており、若い従業員もグローバルな舞台で活躍しています。従業員の一人ひとりが社会に果たす役割は大きく、それこそが蝶理の魅力でもあります。これからも、働きたい企業であり続けること、すなわち、蝶理でないと果たせない役割を担っていくことが、優秀な人材を持続的に獲得するための鍵となります。

**野田** 人材を獲得しつつ、育成していくことも重要です。性別に関係なく、それぞれの従業員がスキルを磨きながら適所で成長し続けられるよう、企業としてサポートしていく必要があります。また、蝶理の成長にとって、どのような人材がどのような部署に必要なのかという人材ポートフォリオを将来的に整えることも肝要です。蝶理は自主性のある従業員がいきいきと働いている企業です。今後、さらに多様な人材が活躍できる企業となるよう、提言を行っていきます。

Q4

気候変動への取り組み等  
サステナブル課題について、  
蝶理の活動へのご評価をお聞かせください。

**鈴木** 蝶理は、2022年よりTCFDに基づく情報開示を開始しており、社会要請に応えるように気候変動への対応を一步ずつ進化させています。一方で、蝶理は川上から川下までを事業活動の中で手掛けていることから、サプライチェーン全体の気候変動への対応状況を把握し得る立場にあります。この情報をもとに、取引先にもカーボンニュートラルを働きかける等、蝶理が気候変動対策として社会に果たすことができる役割はまだあると考えています。モノの流れを把握する立場にあるからこそ、今後さらなる取り組みの強化を図っていきます。加えて、繊維事業を中心としたSDGs商材にも、蝶理は注力しています。「Chori Innovation Plan 2025」では、2025年度のSDGs商材の売上高500億円(2022年度比2.5倍)を目標に掲げています。環境負荷低減の取り組みについても、今後業界の中でポジショニングを高めていけるよう、社外取締役として監督していきます。

**野田** SDGs商材の取り扱いに加えて、蝶理は地方創生にも貢献している企業です。昭和初期から北陸産地との協業の歴史があり、現在でも北陸の企業とともに、廃材の活用や繊維製品の

リサイクル等、サステナブルな取り組みを拡大させています。地域との繋がりを大切にしながら事業を拡大させ、その結果として地域活性化にも寄与していることを改めて認識し、これからも活動を推進していけるよう提言していきます。一方で、グローバルなサプライチェーンに携わる企業として、労働者の人権尊重の取り組みも注力していく必要があります。自社だけでなく、取引先やお客様がどのようなリスクを抱えているのかという最先端の情報に常にアンテナを張りながら、事業を拡大させていきます。

Q5

ステークホルダーの皆様へ  
メッセージをお願いします。

**鈴木** 蝶理は1970年代の苦難の時代から、収益性の高い事業に集中することで、ここまでの成長を遂げました。世の中の変化にすばやく対応し、新たな価値を生み出してきた蝶理は、将来成長というポテンシャルを有する企業です。そのポテンシャルを着実に開花できるよう、私たちは社外取締役としてガバナンス面から蝶理を支えていきます。

**野田** 蝶理の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を果たすことが、私たちの責務です。時代に即応したすばやい決定により業績を伸ばした一方で、今後はカンントリーリスクへの対応にもより一層感度を上げることができるよう、提言を行っていきます。



野田 弘子

**澤野** 蝶理は、「Chori Innovation Plan 2025」の財務目標の達成だけでなく、企業の社会的責任を積極的に果たしつつ、従業員・取引先・株主等の全てのステークホルダーに配慮しながら経営を推進する義務を負っています。事業機会を捉え、商機を逃さないことはもちろんのこと、中長期成長を見据えた人的基盤の強化やDXとしての「CARAT」が着実に推進されるように監督し、蝶理の将来成長を図っていきます。



# 役員一覧 (2023年6月16日現在)

## 取締役

■ 所有株式数は蝶理(株)の所有株式数



代表取締役社長  
社長執行役員

**先瀆 一夫**

■ 所有株式数 35,017株  
CEO & COO



取締役  
常務執行役員

**迫田 竜之**

■ 所有株式数 9,302株  
経営政策本部長  
兼 中国総代表  
兼 薬事総合管理室担当



取締役  
執行役員

**埜 和博**

■ 所有株式数 9,551株  
社長特命(繊維本部関連)



取締役(非常勤)

**首藤 和彦**

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



社外取締役\*

**野田 弘子**

■ 所有株式数 0株  
重要な兼職の状況  
・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 18,138株



社外取締役\*  
監査等委員

**澤野 正明**

■ 所有株式数 0株  
重要な兼職の状況  
・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員部会 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  
重要な兼職の状況  
・新田ゼラチン(株)社外取締役

独立役員

## 執行役員(取締役を兼務する者を除く)



常務執行役員

**吉田 裕志**

■ 所有株式数 13,491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 14,210株  
化学品本部長  
兼 化学品第二事業部長  
兼 化学品物流部担当



上席執行役員

**中山 佐登子**

■ 所有株式数 14,729株  
経営政策本部副本部長  
(人事総務部、情報システム部)  
兼 CHOI活担当



上席執行役員

**中村 将雄**

■ 所有株式数 2,965株  
化学品第一事業部長



上席執行役員

**芦田 尚彦**

■ 所有株式数 2,965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 2,592株  
経営政策本部副本部長  
(経営管理部、関連事業室)



執行役員

**大岩 泰広**

■ 所有株式数 700株  
蝶理(中国)商業有限公司 董事長 兼 総経理  
兼 蝶理(上海)有限公司 董事長 兼 総経理  
兼 蝶理(天津)有限公司 董事長 兼 総経理

※ 会社法第2条第15号に定める社外取締役



# Data Section

## 11年財務サマリー

蝶理株式会社及びグループ企業

中期経営計画  
躍進2013

中期経営計画  
躍進2016

中期経営計画  
Chori Innovation Plan 2019

中期経営計画  
Chori Innovation Plan 2022

(百万円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<b>経営成績:</b>											
売上高 <sup>※1</sup>	221,847	244,286	248,396	291,578	270,908	311,705	356,537	329,360	216,233	284,096	329,389
売上総利益	19,770	21,530	22,157	24,799	25,149	26,400	28,585	28,310	26,357	30,650	37,058
販売費及び一般管理費	14,665	16,037	16,604	19,429	18,701	19,174	20,538	20,091	22,693	21,321	24,401
営業利益	5,105	5,492	5,552	5,369	6,448	7,226	8,047	8,219	3,663	9,328	12,656
経常利益	5,466	5,831	5,966	5,518	6,967	7,499	8,660	8,685	4,656	10,274	12,437
親会社株主に帰属する当期純利益	2,944	3,715	4,153	4,297	4,780	4,730	5,630	6,101	1,247	6,811	8,124
<b>財政状態(事業年度末):</b>											
総資産	71,851	78,221	84,289	98,736	97,983	119,055	118,499	114,400	110,591	134,121	143,200
純資産	31,385	36,417	41,473	42,882	46,343	51,153	53,897	57,279	58,831	65,096	72,158
ネット有利子負債 <sup>※2</sup>	△ 7,491	△ 8,820	△ 10,703	△ 8,029	△ 6,824	△ 11,134	△ 10,887	△ 11,962	△ 15,547	△ 6,939	△ 13,902
<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)	5,792	1,716	3,320	4,992	625	6,653	3,196	2,857	5,889	△ 2,330	9,596
投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△ 2,980	△ 208	△ 813	△ 4,442	58	821	△ 1,421	8	△ 357	197	△ 261
フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	2,812	1,508	2,507	550	683	7,474	1,774	2,866	5,532	△ 2,133	9,335
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,641	△ 506	△ 840	△ 1,510	△ 1,363	△ 2,352	△ 4,350	△ 1,899	△ 887	△ 4,015	△ 3,099
<b>1株当たり情報<sup>※3</sup>(円):</b>											
1株当たり当期純利益	117.57	151.54	169.40	175.31	195.00	192.74	229.28	248.46	50.73	276.82	330.16
1株当たり純資産	1,275.84	1,481.00	1,688.74	1,746.27	1,887.37	2,079.84	2,191.45	2,328.79	2,390.06	2,643.55	2,932.46
1株当たり配当金 <sup>※4</sup>	24.00	33.00	34.00	36.00	40.00	59.00	60.00	63.00	37.00	84.00	105.00
<b>主要指標(%):</b>											
売上高経常利益率	2.5	2.4	2.4	1.9	2.6	2.4	2.4	2.6	2.2	3.6	3.8
総資産経常利益率(ROA) <sup>※5</sup>	7.8	7.8	7.3	6.0	7.1	6.9	7.3	7.5	4.1	8.4	9.0
自己資本当期純利益率(ROE) <sup>※6</sup>	9.8	11.0	10.7	10.2	10.7	9.7	10.7	11.0	2.2	11.0	11.8
自己資本比率	43.5	46.4	49.1	43.4	47.2	42.9	45.4	50.0	53.2	48.5	50.4
連結配当性向	20.4	21.8	20.1	20.5	20.5	30.6	26.2	25.4	72.9	30.3	31.8
株価収益率(PER)	9.1	7.4	10.9	8.3	9.9	10.9	6.8	6.2	33.2	6.4	7.6
株価純資産倍率(PBR)	0.8	0.8	1.1	0.8	1.0	1.0	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9
<b>その他データ:</b>											
期末株価(円) <sup>※3</sup>	1,066	1,124	1,851	1,457	1,939	2,097	1,556	1,537	1,685	1,759	2,508
従業員数(連結)(人)	1,286	1,292	1,091	924	939	991	1,023	1,014	969	1,322	1,285
連結子会社数(社)	26	27	25	27	27	29	29	29	30	33	32

※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及び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株当たり配当金及び期末株価につきましても、遡って当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

※4 2017年度の1株当たり配当金については、設立70周年記念配当額10円を含んでいます。

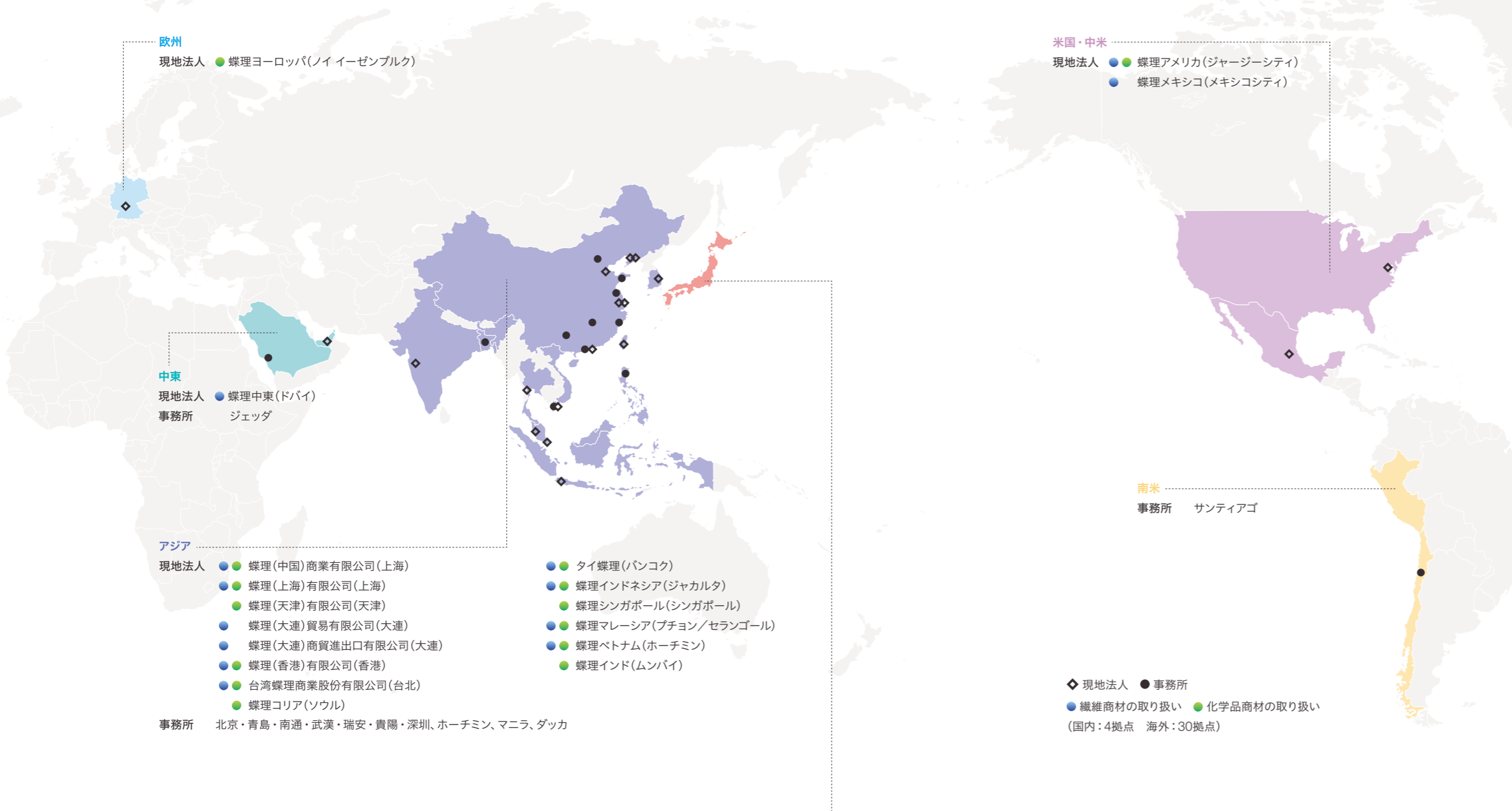
※5 総資産経常利益率(ROA)=経常利益÷総資産(当年度期首と当年度末の平均)×100

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



# 蝶理のグローバルネットワーク

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。



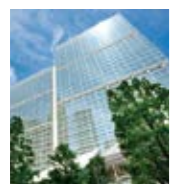
## 主要海外関連企業

- 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)  
化学プラント及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

## 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
- ミヤコ化学(株)  
化学品専門商社
- (株)小桜商会  
化学品専門商社
- 蝶理GLEX(株)  
化学品専門商社
- 蝶理マシナリー(株)  
輸送機器の貿易
- (株)ビジネスアンカー  
事務受託業

## 国内事業所



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



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

**北陸支店**  
〒920-8676  
石川県金沢市昭和町16-1  
ヴィサージュオフィスゾーン15階  
TEL 076-232-3521(代表)

**岡山出張所**  
〒700-0024  
岡山県岡山市北区駅元町1-6  
岡山フコク生命駅前ビル10階  
TEL 086-224-6188

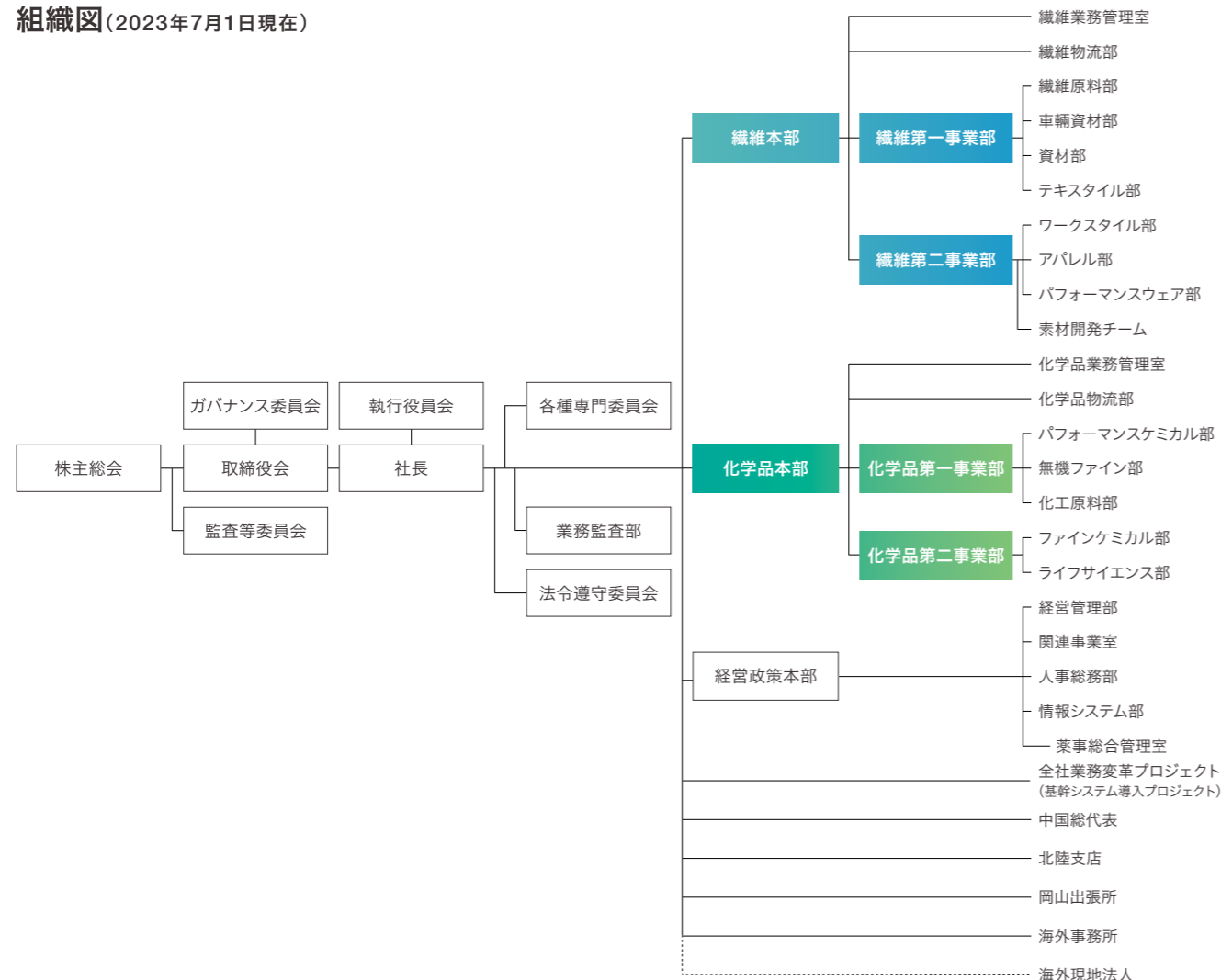


# 会社情報 (2023年3月31日現在)

## 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1,285名 単体405名(他社への出向者74名を含む)
ホームページ	https://www.chori.co.jp/

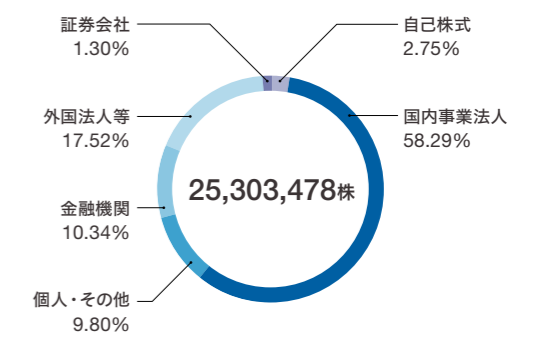
## 組織図 (2023年7月1日現在)



## 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)
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	7,202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	52.70
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,428	5.80
ビービーエイチ フォー フェデリティ 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)	1,418	5.76
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)	627	2.55
株式会社ワコール	548	2.23
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDP AIF CLIENTS NON TREATY ACCOUNT	296	1.20
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 オーエムゼロソー 505002	253	1.03
ビービーエイチ フェデリティ グループ トラスト ベネフィット プリンシパル オール セクター サポートフォリオ	205	0.84
HSBC PRIVATE BANK (SUISSE) SA GENEVA - SEGREG UK IND 1 CLT ASSET	204	0.83

※ 上記のほか蝶理所有の自己株式696,464株(2.75%)があります。  
 ※ 持株比率は自己株式(696,464株)を控除して計算しています。  
 ※ 所有持株数は千株未満を切り捨てています。  
 ※ 持株比率の割合は小数第3位を四捨五入しています。  
 ※ 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

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
期末株価(円)	2,097	1,556	1,537	1,685	1,759	2,508
1株当たり配当金(円)	59	60	63	37	84	105
TSR推移(%)	蝶理	77.1%	79.2%	88.0%	95.5%	136.2%
	TOPIX(配当込)	95.0%	85.9%	122.1%	124.6%	131.8%

※ TSRは2017年度末の終値で投資した場合を基準としています。

