蝶所は人間力

もしかすると、あなたの商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4-2-13
TEL 06-6228-5000（代表）

URL: https://www.chori.co.jp/

ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C005531

Printed with UV Ink
VOC Free

Printed in Japan
2024年11月発行

Tsumugu Report 2024

Making your dreams come true

蝶理株式会社

CHORI

コーポレートスローガン

あなたの夢に挑戦します。

コーポレートスローガンは、設立60周年を記念し、2008年に社員の声を結集して策定されました。
ステークホルダーの夢に向かってともに挑戦し、解決する蝶理の意志と実現する力を表現しています。
このスローガンは複数言語にて策定され、蝶理の情熱と決意をグループ全体で共有するための旗印になっています。

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が、蝶理株式会社のみの記述等も含まれます。

報告対象期間

2024年3月期(2023年4月～2024年3月)を主たる報告対象期間としています。2024年4月以降の情報も一部含みます。

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

蝶理の価値創造

3 CEOメッセージ
7 財務戦略
11 蝶理の歩み
13 価値創造プロセス
15 蝶理の強み
17 進化・変化の歴史
19 中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」
21 DX戦略

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 成長ドライバー　ASEANでの事業展開

持続的成長に向けた経営基盤

39 蝶理のサステナビリティ
43 持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進
49 サステナブル事業管理チーム鼎談
51 人材育成とダイバーシティの推進
56 サプライチェーンマネジメントの強化
59 ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底
68 社外取締役鼎談
71 社長・特別顧問対談

Data Section

73 役員一覧
75 10カ年財務サマリー
77 蝶理のグローバルネットワーク
79 会社情報

代表取締役社長
社長執行役員 CEO & COO
迫田 竜之

CEO MESSAGE

現場力を高め、高機能・高専門性の強みを発揮し、「選ばれる会社」を目指します。

苦難の時代の経験を活かして

2024年6月に社長に就任した迫田です。まず、簡単に私の経歴を紹介します。1989年に入社、財務部に配属され、銀行とのやり取りを担当しました。商社に入社したからには海外に出たいと手を挙げ続け、1995年から約7年間の米国駐在を経験しました。帰国した2003年は蝶理が一番苦しかった時代で、同年発表した新生経営計画の実行に追われ、事業整理や在庫整理等により利益を創出できる体制にすべく選択と集中に注力しました。蝶理は160年超の歴史を有する会社ですが、この選択と集中を機に大きく生まれ変わったので実質的には設立20年程の若い会社です。新生経営計画によって事業規模をピーク時から半減させ、コア事業のみを残したものが現在の事業のベースとなっています。

整理が落ち着いた頃、それまでの経験を営業部隊に活かしたいと志望し、繊維事業の業務企画を経験しました。そして、2017年に再び管理部門に戻りました。この時感じたのは、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードの制定等7年の間に世の中が企業に求めることが大きく変わったということ。蝶理も変わっていかなければならないと意識しました。

2020年、ミヤコ化学(株)の社長に就任しました。蝶理が2015年に子会社化した同社は、化学品の業界で一目置かれています。良い経験になると意気込んでいたのですが、新型コロナウイルス感染症の拡大と時期が重なり、活動が限定的になってしまったことは心残りです。直近は経営政策本部長として、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」策定のプロジェクトリーダーや、サステナビリティ推進準備委員会の委員長を担い、蝶理の企業価値向上に向けて取り組んできました。

私の会社員人生は、通常ではなかなか経験できないものだったという自負があります。入社時は約1,200名だった単体従業員数が約400名にまで減少していく様や、多数展開していた事業が3事業にまで縮小されていく様等、会社としての苦しい場面に数多く直面してきました。苦難の時代をともにした一定の年齢以上の役職員は、それぞれの商売で収益を上げなければ事業継続できないということを、しかと承知した上で商売しています。現在の収益力まで復活・成長できたのは、主にこの世代の働きによるものです。顔が利き、ノウハウがあり、高機能・高専門性を持つ人材が蝶理の強みであり、これを次世代に継承していかなければなりません。社長交代を社内で伝えた際、会議室に一堂に会した役職員に向け、私は「選ばれる会社」を目指したいと伝えました。蝶理の強みを引き継ぐ素質のある新たな仲間に選ばれ、今蝶理で働いている従業員に選ばれることで、社会からも選ばれる組織づくりに邁進していこうと考えています。

CEO MESSAGE

順調な成長を遂げた2024年3月期

前社長の先濵のもとで成長を続け、2024年3月期において、過去最高益を達成することができました。この成長力を維持するため、「選ばれる」をキーワードとして現場力を高め、高機能・高専門性の強みを発揮し、ステークホルダーから選ばれる好循環を生むことで、VISION2030に掲げる、売上高4,000億円、税金等調整前当期純利益200億円を目指したいと考えています。

2024年3月期をセグメント別に見ると、繊維事業においては、新型コロナウイルス感染症が5類へと移行したことに伴い影響が緩和され、国内衣料品関連の需要が想定以上に伸びたことにより過去最高益を更新した一方、化学品においては原材料価格の下落が影響し、苦戦を強いられました。幸いにも、化学品事業の中には、蝶理の専門性を発揮できる加工を伴う事業があり、それらが好調に推移したため、想定していたほどの影響は受けませんでした。

市場の波は一定ではなく、良い時も悪い時もあります。儲からない時に次に向けた取組を仕込んでおり、それによってうまく追い風を捉えたことが順調な成長に繋がっています。

良いスタートを切った「Chori Innovation Plan 2025」

蝶理は経営方針の一つとして「高機能・高専門性を基盤として常に進化する企業集団を目指す。」という言葉を掲げています。そして、その言葉の通り差別化商材や付加価値ある商材を展開し、収益性を高めてきました。繊維事業が展開する、廃ペットボトルのリサイクル糸「ECO BLUE®」や、北陸産地の伝統技術によって生まれたポリエステル糸「SPX®」等のSDGs商材はその一例です。初年度を終えた「Chori Innovation Plan 2025」の進捗は、各段階利益は計画を上回る着地となり、非常に良いスタートを切れています。

グローバルビジネスにおいては、まだまだ伸びしろがあると考えています。蝶理の貿易比率は70%近いものの、国内売上高と輸入売上高を合わせると売上高全体の約60%で、日本国内への販売が半分以上となっています。日本市場は少子高齢化が進み、市場拡大は見込めない状況です。拡大する見通しのグローバルマーケットに対し、我々は出遅れていますが、それを取り戻す形で海外を販売先とする商売を増やしていくことが、今後の成長ドライバーになると考えています。「Chori Innovation Plan 2025」では、貿易取引高2,600億円を目標としています。2024年3月期では2,065億円、貿易比率67.1%と前期比で減少していますが、収益的には増益となりました。引き続き、単に売上高を伸ばすのではなく、高機能を売りにして着実に収益性を高めていきます。

「今できること」の積み重ねによる経営基盤・体制づくり

「Chori Innovation Plan 2022」では「経常利益100億円台常態化」の基盤を構築しました。「Chori Innovation Plan 2025」の3年間においても、業績向上と同等に、戦略のベースとなる経営基盤づくり・体制づくりに注力し、将来の成長に向けた土台を整備したいと考えています。その中でも注力しているのが、2023年3月期に設置した全社業務変革プロジェクト「CARAT(カラット)」です(📖 P.21)。グローバルスタンダードである基幹システム(SAP)の導入と併せ、体制の変革も含めて取り組んでいます。

2024年3月期にはサステナビリティ推進委員会の前身であるサステナビリティ推進準備委員会を設置し、対応を始めました。2024年4月に発表したマテリアリティ、蝶理グループサステナビリティ基本方針、蝶理グループ人権方針等は、この準備委員会にて検討を進めたものであり、蝶理の「持続的な成長」に向けた基盤づくりのファーストステップです(📖 P.39)。有識者や投資家との対話を行ったほか、マテリアリティ案に対しての全社アンケートも実施しました。このアンケートでは、多くの役職員から賛成・反対だけではなく意見をもらうことができました。事務局だけ、一部の人間だけで考えたのではなく、多くの役職員が考えた案を会社として採択し、サステナブルな社会づくりの貢献に向けて取り組んでいます。

以前に比べれば、数多くの要素を言語化できてはいるものの、「エクセレント・カンパニー」と呼ばれる企業の情報開示を拝見すると、まだまだ蝶理では取り組むべき課題が山のようにあると感じます。一足飛びではなく、我々ができることから着実に推進していきます。

将来的な事業の成長を見据えた取組を

2024年4月に発表したマテリアリティは4つあります。一つ目は「持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進」です。気候変動問題への対応や社会課題の解決、トレーディングにとどまらない価値創造等、蝶理らしい重点テーマとなっています。蝶理が携わる事業領域において環境や健康といった切り口での展開は重要となるため、サステナビリティ推進委員会の下部組織として「サステナブル事業管理チーム」を設け、SDGs商材の定義・整理をしています(📖 P.49)。顧客からのSDGs商材への注目度は高まっており、今後さらなる市場拡大が見込まれます。蝶理としては将来的な事業の成長を見据えて、引き続きSDGs商材の充実に向けて取り組んでいきます。

二つ目は、「人材育成とダイバーシティの推進」です。「選ばれる会社」になるために重要なテーマであると考えています。「Chori Innovation Plan 2025」で「社員が働き甲斐を感じ、幸せになれる企業」を掲げました。従業員一人ひとりが自身の業務に前向きに取り組めるよう、創意工夫し、力を発揮できる環境を整備しています。例えば大阪本社移転はその施策の一つですし、コンプライアンスやDX、ビジネスナレッジ等の研修制度の充実も図っています。2024年3月期には、エンゲージメントサーベイを初めて実施しました。部署ごとに様々な傾向が出ており、各部にヒアリングする等従業員エンゲージメント向上に向けた全社的な取組を開始しました。

三つ目は、「サプライチェーンマネジメントの強化」です。地政学リスクに対し、安定したサプライチェーンの維持・強化は蝶理の使命でもあります。ただ、リスクと機会は表裏一体で、事業が打撃を受ける可能性がある反面、メーカー側のサプライチェーン再構築に対する意識が高まることで新規案件に繋がるチャンスもあります。新たな調達先として注目しているのがASEAN諸国です(特集:📖 P.37)。懇意にしている調達先とも協業しながら、ビジネス拡大を目指します。一方で、サプライチェーン上の人権問題は重要なリスクとして認識しており、今後は新たに設定した蝶理グループ人権方針に沿って、全てのステークホルダーの人権を尊重していきます。

四つ目は、「ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底」です。サステナビリティ推進委員会の2025年3月期の最大のテーマはリスクマネジメントとしました。蝶理では2021年3月期以降、2件の大きな貸倒引当金繰入額の計上がありました。これまでも

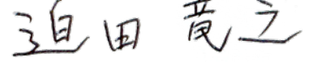
もちろん、どんなリスクがあるかを整理した上で挑戦してきましたが、さらに高い精度でリスクの見える化が必要だと、私自身がテーマアップし、「リスクマネジメントチーム」を設置しました。常に変化を捉え、リスクを承知し乗り越え、前進していくための整理を行っています。

今後もますます成長し、会社としてのありたい姿を実現

蝶理のコーポレートスローガンは「あなたの夢に挑戦します。」です。特に若い人たちが夢に挑戦していく土壌を作っていくために私には何ができるか、何をすべきかと考え、社長という重責を担うことを決めました。決して3年や5年という短いタームではなく、10年周期で将来に向けて、持続的に成長できるような企業にしたいと考えています。蝶理の強みは「人」です。人材を育成し、武器である高機能・高専門性に磨きをかけなければ持続的に成長できる企業にはなり得ません。今後も、繊維や化学品といった私たちが専門性を発揮できる分野で戦っていきます。そのフィールドは日本だけではなく、もっともっと海外にも目を向け、キラリと光るような会社になれたら良いなと、そんなふうに思っています。

「選ばれる会社」のほかに、役職員に向けたキーワードがもう一つあります。それは、「Same Boat!」です。会社として常にうまくいくとは限りません。苦楽をともにして荒波を乗り越え、良い航海となるよう前向きに取り組もうという想いを込めています。今後も制度づくり、体系づくりを進め、蝶理をさらに成長させていきますので、投資家の皆様には、成長し続けていく蝶理にご期待いただきたく思います。

代表取締役社長
社長執行役員 CEO & COO



財務戦略

資本効率を重視した経営を実行し、これまでの延長線上ではない飛躍を目指します。

経営政策本部長就任にあたって

昨今、地政学的なパワーバランスの多極化やグローバル経済の細分化等、物事の不確実性が高まり、かつその変化のスピードも非常に速くなってきています。こうした中、蝶理が今後も継続して成長していくために、事業部門と管理部門が一丸となって価値創造し続けていくことが重要だと判断され、私が経営政策本部長に任命されたと認識しています。営業出身の管理担当役員は、蝶理ではあまりない人事です。入社以来34年間、川上から川下まで繊維事業のほぼ全ての事業を経験し、国内外で改革による事業成長を実現してきたため、次のことをやるべきタイミングだと思っていました。今後、長い間現場を見てきた経験を活かし、事業と管理両方の視点から蝶理のさらなる企業価値向上に向け、尽力していきます。

取締役 常務執行役員
経営政策本部長
吉田 裕志

2024年3月期業績の振り返り

2024年3月期は売上高3,077億円、税金等調整前当期純利益147億円となり、前期比で減収増益という結果になりました。売上高は、全般的な需要減退や市況低迷により化学品事業の海外売上高が減収したことで、蝶理グループとして減収となりましたが、採算性向上を主因に税金等調整前当期純利益は増益となり、良い形で成長することができました。新たに経営指標にROICを加えたことで、より収益性の高い分野に資本を投入するよう各事業部において資本効率に対する意識が高まり、効率の良いビジネスの展開ができたことが数字にも表れています。

一方で、為替変動が非常に大きく、機械事業においては、外貨建て滞留債権による為替差損を計上しました。この滞留債権問題については、2年間と長期にわたり苦しんだものの、貿易保険の求償をしたため2025年3月期からは影響がなくなります。再発防止に向けては、事故調査委員会において課題の共有と議論を行った上で、最終仕向地のカントリーリスクの調査徹底や支払遅延発生時の初動規範策定、為替リスクの最小化を意識した貿易保険の付保等の対策を取ることとしました。外貨建て取引については為替予約を行っているほか、都度顧客と価格交渉を行っているため基本的には採算へ大きな影響はありません。円安影響下では、輸入ビジネスにおける利益は悪化してしまいますが、輸出や海外におけるビジネスが拡大している中、蝶理の円安に対する耐性は上がってきています。

連結業績

（億円）

	2023/3期	2024/3期	増減額	増減率
売上高	3,294	3,077	△217	△6.6%
売上総利益	371	387	+17	+4.5%
販売費及び一般管理費	244	237	△7	△2.9%
営業利益	127	150	+24	+18.8%
経常利益	124	145	+20	+16.4%
税金等調整前当期純利益	128	147	+19	+14.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	81	96	+15	+18.5%

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の進捗状況と今後の戦略

「Chori Innovation Plan 2025」の最終年度である2026年3月期の目標値達成に向けて、順調に進捗していると評価しています。しかしながら、昨今の市況や社会情勢の変化は激しいため、それに即応し、高機能・高専門性を基盤に蝶理のポジションをより確固たるものにしていく必要があります。

引き続き、既存事業における商材の幅出しや差別化商材に注力すると同時に、積極的に事業投資及びM&Aを実行していきます。これまでの歴史においても、蝶理は独自のサプライチェーンを活用することにより、専門性を有する分野における事業を伸ばし、新たな収益源を確保してきました。繊維事業においては、現在注力している環境や健康・快適といった成長分野、化学品事業においてはマーケットイン型ビジネスのグローバル展開や医農薬分野における高付加価値ビジネスの拡大のために、レバレッジを効かせた積極投資を推進していこうと考えています。

また、外部環境の変化として、インフレの長期化や為替の変動、市況による商品価格の変動、地政学リスク等が挙げられますが、これらに対し先手を打つ形で対応しています。蝶理の強みである人材を活かしたサプライチェーンマネジメントのほか、地政学リスクを踏まえたサプライチェーンの構築及びそれに向けた駐在員の派遣等、様々な取組を行っています。

「Chori Innovation Plan 2025」は、その先に掲げているVISION2030の実現、ひいては将来の継続的な成長の実現に向けた通過点に過ぎず、将来に向けた基盤構築を重視し、基幹システムの入替や人材育成、組織改革の準備等を着実に進めることで、数値目標の達成にとどまらない、組織としての成長を実現していきます。

2025年3月期業績予想

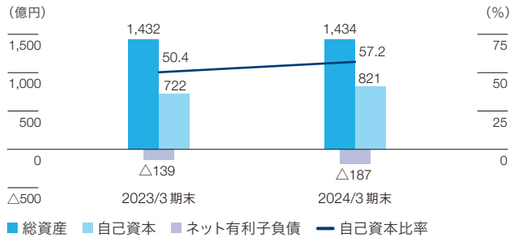
（億円）

	2025/3期 業績予想	CIP2025 最終年度計画
売上高	3,200	3,600
税金等調整前当期純利益	150	160
親会社株主に帰属する当期純利益	100	110
ROA※1	6.8%	7%以上
ROE※1	11.7%	12%以上
ROIC※2	11.4%	約10%

財務健全性

ROICを新たに経営指標に加えた甲斐もあり、2024年3月期末は総資産額1,434億円、自己資本821億円に対して、ROA※1が6.7%、ROE※1が12.5%、ROIC※2が12.4%と、いずれも前期末比増加・改善という結果でした。ROEやROICは「Chori Innovation Plan 2025」で掲げている目標値を既に達成していますが、これに満足せず、さらに上を目指したいと思っています。ROIC等の指標を継続的に向上させていくためには、積極的な事業投資やM&A等により事業を広げていかなければなりません。この意識は現場の社員まで浸透してきており、幅広い事業領域、地域へアプローチしサプライチェーンを構築する等大きな変革に取り組んでいきたいと考えています。

財務健全性



収益性・資本効率

	2023/3期末	2024/3期末	増減
ROA※1	5.9%	6.7%	+0.8pt
ROE※1	11.8%	12.5%	+0.7pt
ROIC※2	10.8%	12.4%	+1.6pt

※1 親会社株主に帰属する当期純利益ベース
※2 ROIC＝税引後営業利益÷投下資本（自己資本＋有利子負債、期首と期末の平均）×100

財務戦略

キャッシュ・アロケーション

「Chori Innovation Plan 2025」の3年間において、親会社株主に帰属する当期純利益の累計は約300億円となる見込みです。このうち、30%の約100億円を株主配当とし、残りの約200億円は事業運営に必要なキャッシュを残しつつ、将来の成長に向けた投資に分配します。

2024年3月期は、営業活動において100億円近いキャッシュを生み出すことができた一方、新たな基幹システム(SAP)導入に係る無形固定資産の取得にキャッシュを使用しました。「Chori Innovation Plan 2025」の残りの期間においては、事業基盤を強化すべく、新たな基幹システム導入に引き続き投資していくとともに、人を最重要経営資源と位置づけ、採用活動をはじめとした人的資本投資にもさらに注力していきます。また、事業投資については、各事業ポートフォリオを分析し、成長分野・成長地域に積極的に資金を投入していく方針です。足元では、北陸産地において海外向け商材拡販に向けた設備の貸与を実施する等、コロナ禍で停滞を余儀なくされた事業投資を積極的に推し進めています。引き続き、既存事業とのシナジー創出を重視しつつ、事業投資及びM&Aを推進していきたいと考えています。

株主還元については、株主の皆様への安定的な配当を実施することを目的に、これまでの連結配当性向30%以上に加え、2024年3月期より新たにDOE(株主資本配当率)3.5%以上を配当方針としました。着実な事業成長により、株主の皆様へしっかりと還元していきます。

無駄なお金を使わず、資本効率を上げていくことが資本分配のベースとして非常に大切だと認識しています。自己資本の活用を基本としつつ、レバレッジを効かせた事業投資も視野に入れることで、これまでの延長線上ではない飛躍を目指していきたいと考えています。

Chori Innovation Plan 2025
(2024年3月期–2026年3月期)
親会社株主に帰属する当期純利益
3ヵ年累計 約**300**億円

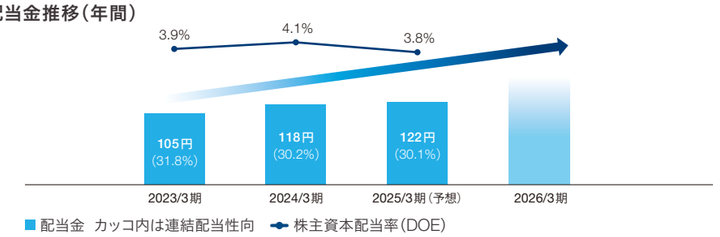
- **70%** 将来成長への投資 …… 約**200**億円
  うち、DX(SAP導入)総投資額:約50億円※
- **30%** 株主配当 …… 約**100**億円

株主還元

配当方針

- 株主への利益還元を重要な経営課題の一つと位置づけ、継続的・安定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実施。
- 配当額:連結配当性向30%かつ株主資本配当率(DOE)3.5%以上

1株当たり配当金推移(年間)



※ 一部、2023年3月期における投資を含む

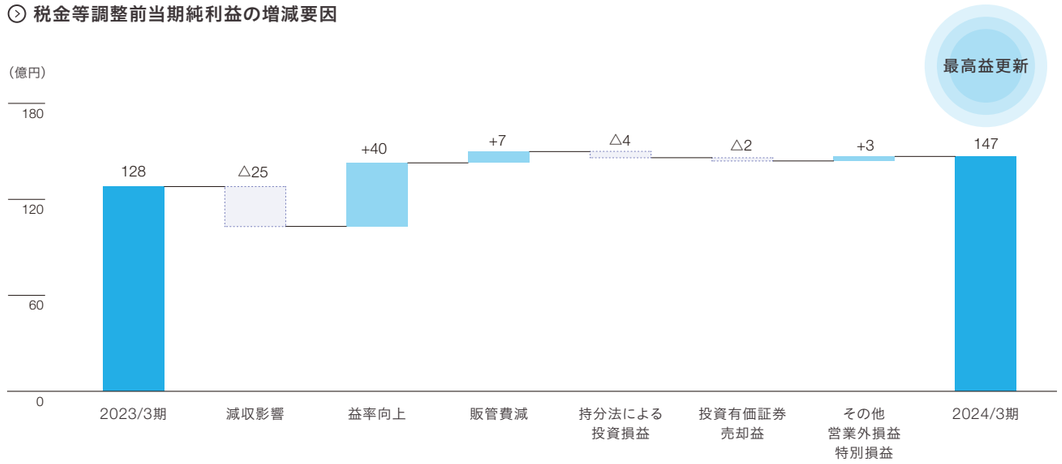
蝶理の中長期的な成長に向けて

当社は163年の長い歴史を有しており、過去に幾度も経営危機に陥りましたが、2003年の「新生経営計画」以降、着実に業績を改善してきた結果、現在は成長軌道に乗っています。そして、今後のさらなる成長に向け、ROICをベースとした事業管理やレバレッジを意識した事業戦略へと舵を切りました。創業当初からの「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のもと、お客様に「蝶理と一緒にやってよかった」と言われるような事業、世のため人のためになるような事業を国内外問わずに拡大させ、ステークホルダーの皆様に「選ばれる会社」になれるよう、邁進していきます。

参考資料

税金等調整前当期純利益の増減要因と四半期業績推移

税金等調整前当期純利益の増減要因



四半期業績推移

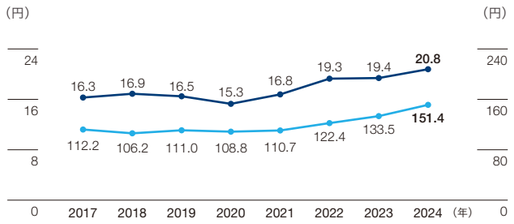
(億円)

		2023/3期					2024/3期				
		1Q	2Q	3Q	4Q	年間累計	1Q	2Q	3Q	4Q	年間累計
売上高		819	866	869	740	3,294	758	771	805	743	3,077
税金等調整前当期純利益又は損失		37	41	36	14	128	36	42	42	27	147
	繊維	8	12	17	14	51	19	24	21	16	80
	化学品	25	28	22	16	91	21	21	19	15	76
	機械	△0	3	△2	△14	△13	△5	△3	4	△2	△6
	その他※	4	△2	△1	△2	△2	0	△0	△3	△1	△4
親会社株主に帰属する当期純利益		23	25	28	6	81	22	28	30	16	96

※「その他」には調整額を含んでいます。

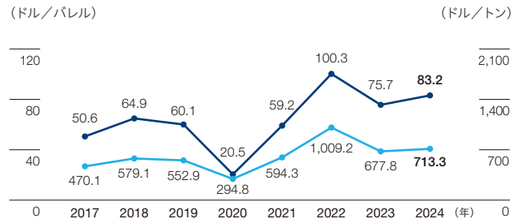
市場動向

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)

蝶理の歩み

事業ポートフォリオの変遷
蝶理は祖業である繊維事業を中心に
これまで事業ポートフォリオを拡充してきました。
拡大の時代の多角化・蹉跌を教訓に、
事業ポートフォリオの最適化に常に取り組んでいます。

生糸問屋から繊維専門商社へ

1861年の創業以来、およそ半世紀にわたり生糸問屋として事業を続けましたが、1926年より人造繊維「人絹糸」(レーヨン)の取扱を開始しました。「人絹糸」は用途拡大とともに取扱が拡大し、現在の化学繊維に強い蝶理の礎となりました。

また、1929年に福井県に支店を開設して以来、世界有数の繊維産地である北陸と90年以上協業しており、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重要な基盤となっています。

1933年に合名会社蝶理商店を設立し、個人商店から近代経営に脱皮しながら「人絹糸」の販売拡大に合わせて、日本だけでなく中国・インド・メキシコ等海外へと販路を拡大していきました。

1937年には日本の人絹糸生産量の約30%を蝶理が取り扱い、繊維専門商社として確固たる基盤を築き上げました。

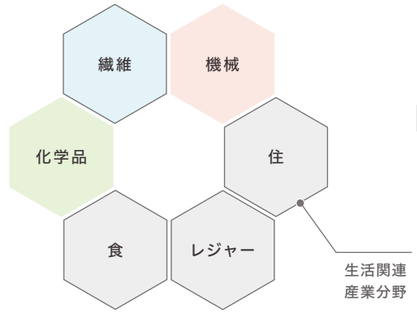
第2次世界大戦後の1948年に合名会社を改組し蝶理株式会社を設立。この頃には、中国、アジアを中心に20拠点の海外支店網を形成しました。

繊維事業を足掛かりに化学品・機械事業へ進出

繊維事業では1953年にウーリーナイロンの取扱を開始し、幅広い製品に活用されたことで事業は順調に推移しました。1956年に合成繊維と原料を同じくする合成樹脂分野へ着手したことが嚆矢となり、繊維加工工場への繊維助剤等の供給を手始めに化学品の取扱を広げました。合成樹脂は、その用途拡大に伴い順調に成長した一方、その他の化学品事業については試行錯誤の期間が続きました。また、ビジネス効率を高める目的で繊維機械の取扱を開始したことで機械に対するノウハウの蓄積が進み、機械事業にも進出しました。

1961年には、中国から日中友好商社の第1号に指定され、日中国交正常化前より他社に先駆けて中国事業を開始しました。長年の深い結びつきにより、蝶理は中国においても強力なサプライチェーンを構築しています。事業分野を拡大していったものの、売上高の構成比は1967年3月期において繊維がまだ9割を占めていました。

大型専門商社を目指し、事業の多角化を推進



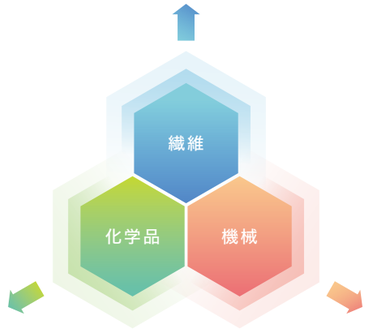
化学品事業は合成樹脂事業に加え、リン酸事業の着手等により無機化学品の柱が育つ一方、動植物抽出品や飼料添加物といった新規事業を開始しました。その後、化工原料、ウレタン原料へと業容を拡大させ、加えて食品事業や有機中間体事業の展開、電子機器関連商材への着手、医薬原体の取扱等、現在の化学品事業の基盤に繋がる様々な試みが行われました。

また、機械事業は繊維機械を皮切りに、国内外で各種産業機械へと取扱を拡大し、中南米向けの車輌輸出、情報機器・電子機器にも進出しました。

全社的には、「衣・食・住・レジャーの生活関連産業での大型専門商社」を目指し、ファーストフード事業に乗り出したのをはじめ、大型レジャーランド建設、ニュータウンづくり、不動産投資、ゴルフ場開発、ホテル事業等幅広い事業を展開しました。

「生活文化貢献商社」を標榜していた1997年にはカザフスタンの鉄道工事を受注し、資源・建設土木事業にも注力する等、多様な事業を推進し、多くの資金を投下してきましたが、バブル崩壊後の不安定な日本経済の中で荒波に抗えず、資金繰りに行き詰まることとなりました。

事業仕分を実施し、強い事業へ集中



2003年発表の「新生経営計画」のもと、機能軸・資金軸・採算軸から分析し、事業仕分を行いました。合成樹脂事業や和装事業の売却等も実施し、選択と集中を徹底したことで、繊維・化学品・機械の複合型専門商社として現在の事業ポートフォリオの原型ができました。

事業ポートフォリオの最適化
「新生経営計画」以降、事業の撤退基準となるEXITルールを設定し厳格に適用しています。加えて、成長分野・成長地域への事業投資を実行し、ポートフォリオの常なる最適化を行うことで、ROAの水準を維持・向上させながらROICの向上に繋げています。

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 — 1974年
拡大の時代

合成樹脂・化学品、各種機械関連の取扱を開始

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 化学品の取扱を開始
1957年 初の現地法人、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1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
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

1975年 — 2003年
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 取引関係のある撚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)を設立
1995年 現地法人蝶理インドネシアを設立
2001年 現地法人蝶理中東を設立
2002年 合成樹脂事業を分社化
2003年 新生経営計画を策定し、抜本的な構造改革を断行

2004年 —
躍進の時代

着実に業績を改善、拡大

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、ピイ・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
現地法人蝶理インドを設立
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 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)小桜商会を子会社化
現地法人台湾蝶理を設立
2019年 海外法人蝶理(大連)商貿進出口を設立
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(基幹システム(SAP)導入プロジェクト)「CARAT」開始

価値創造プロセス

持続可能な社会の実現に貢献

事業活動を通じた資本の拡充と価値創出の持続的な好循環を実現

資本
（2024年3月期）

財務資本
- 自己資本 …… 821億円
- ネット有利子負債 …… △187億円
- 投資 …… 約50億円※1

※1 DX（SAP導入）総投資額。一部、2023年3月期における投資を含む

知的資本
- 専門知識・ノウハウ
- 「BLUE CHAIN®」等のブランディング
  - ➡ 商標登録数：約300件

人的資本
- 連結従業員数 …… 1,304人

単体 …… 343人
- ➡ 女性社員 …… 104人（30%）

国内・海外子会社 …… 961人
- ➡ ナショナルスタッフ …… 473人（49%）

社会・関係資本／製造資本
- 仕入先 …… 約1,600社
- 販売先 …… 約1,400社
- 拠点数※2
  - ➡ 国内 …… 4拠点
  - ➡ 海外 …… 31拠点

※2 2024年9月現在

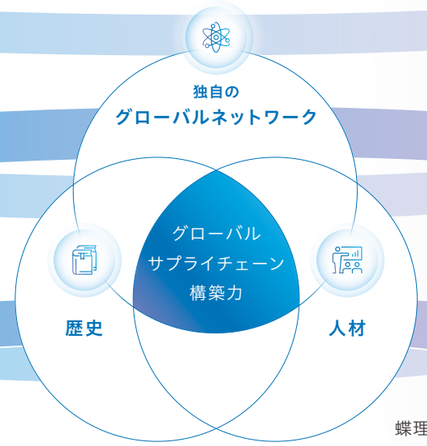
事業活動

Chori Innovation Plan 2025
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

VISION2030
「選ばれる会社」

2061年
200年企業

事業別概況と戦略
📖 P.23



蝶理の強み
📖 P.15

1861年
創業

「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

価値創出

仕入先・販売先
- トレーディングにとどまらない価値創造
- サステナブル素材のさらなる拡充と取扱の拡大
- 高品質・安全性に優れた商材や原料の調達力の維持
- 安定したサプライチェーンの維持・強化（BCPの安定）
- グローバル需要に合わせた資源の有効利用と安定的な調達・供給
- サプライヤーの人権、労働、安全衛生への対応

従業員
- 社員が働き甲斐を感じ、幸せになれる企業の実現
- 人的資本投資
- エンゲージメント向上、健康経営の推進

株主・投資家
- 株主価値の最大化

地域社会
- カーボンニュートラルの実現（2050年）に向け気候変動による影響低減への貢献
- 脱炭素・循環型商材のさらなる拡充によるサーキュラーエコノミーの確立
- 事業活動を通じた社会課題の解決

マテリアリティ（重要課題）

- 持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進
- 人材育成とダイバーシティの推進
- サプライチェーンマネジメントの強化
- ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

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。

様々な夢へ挑戦する中で培われた

蝶理の強み

創業

163年

長年にわたり、顧客基盤とビジネスノウハウを蓄積してきました。生糸問屋として創業し、合成繊維、化学品へと事業領域を広げ、社会の変化に即応し、発展しています。

海外

31拠点※1

1957年の米国法人設立を皮切りに、拠点を拡大してきました。中国やASEANを中心としたネットワークを活かし、適地調達、適地生産、適地販売を行っています。

子会社・関連会社

39社※2

蝶理グループは、子会社33社・関連会社6社より構成されています。シナジー効果が期待できる同業・関連業のM&Aを行い、グループの拡大を図っています。

仕入先

約1,600社

国内外の各種原料メーカー等から幅広く商材を確保しています。販売先のニーズを汲み取り、取引先と協働してマーケットインによる新商品の開発をすることもあります。

販売先

約1,400社

確実な原料確保や、サプライチェーンの透明化、問題発生時の対応等の販売先のニーズに応え、商材を安定供給しています。SDGs商材の引き合いも増えています。

連結従業員数

1,304人※2

長年培ってきた幅広い専門知識・ノウハウにより、付加価値を創出しています。小回りの良さを活かし、顧客のニーズに柔軟に対応できる人材を育成しています。

※1 2024年9月30日現在　※2 2024年3月31日現在

海外拠点、グループ間で連携し、サプライチェーンを差別化していきます。

台湾蝶理商業股份有限公司
総経理
小谷 洋子

これまで繊維製品関連のビジネスを基軸とし、縫製工場や各種サプライヤー、販売先等、多様な背景を持つ人・企業との関係を深めてきました。初めて訪れる国であっても、蝶理グループの海外拠点のサポートや連携があったおかげでビジネスに繋がったケースは多く、蝶理の強みである160年超の歴史を背景としたグローバルサプライチェーン構築力を実感しています。

現在総経理を務めている台湾蝶理は、原糸・テキスタイル・化学品事業を中心とし、長年にわたり台湾メーカーと密接な関係を築いています。顧客への機能性素材の供給を主要領域としており、蝶理グループのさらなる成長に向けた広域アジアビジネスの展開において、戦略的かつ重要な拠点として位置づけられています。日本を取り巻く事業環境が急速に変化し、生産地や販売先のさらなるグローバル化が求められる中で、海外拠点やグループを跨いで市場開拓力ある人材が連携することで、サプライチェーンの差別化に繋がると考えています。

進化・変化の歴史

蝶理は、創業160年超の歴史がある中で、長い苦難の時間を過ごしましたが、2003年に「新生経営計画」を策定して以降、
新たな蝶理として再出発を果たし、進化・変化し続けながら着実に企業価値の向上を図ってきました。
「新生経営計画」以降、株主・取引先・従業員・社会等の全てのステークホルダーを尊重すべく、ROAを重要経営指標としています。

新生経営計画
2004/3期～2006/3期

基本戦略
- 財務体質基盤の強化
- コーポレート・ガバナンスの強化
- 事業収益力の確保

結果

ROAの最大化を目指し、経営資源の選択と集中を実施した結果、財務体質が好転。総資産や有利子負債、ROA等の目標を前倒しで達成。

売上高

年度	計画	実績
2004/3期	2,869億円	2,995億円
2005/3期	2,553億円	2,422億円
2006/3期	2,610億円	2,233億円

経常利益

年度	計画	実績
2004/3期	28億円	29億円
2005/3期	41億円	34億円
2006/3期	47億円	45億円

ROA(当期純利益ベース)※3

年度	計画	実績
2004/3期	2.1%	0.9%
2005/3期	3.1%	4.0%
2006/3期	3.4%	5.2%

躍進2006
2006/3期～2007/3期

基本戦略
- 事業収益力の飛躍的拡大
- 効率運営のさらなる推進

結果

財務体質を引き続き強化。収益力が着実に向上し、増収に転換、経常利益で過去最高益を更新。

売上高

年度	計画	実績
2006/3期	2,400億円	2,233億円
2007/3期	2,550億円	2,321億円

経常利益

年度	計画	実績
2006/3期	50億円	45億円
2007/3期	60億円	49億円

ROA(当期純利益ベース)※3

年度	計画	実績
2006/3期	5.0%	5.2%
2007/3期	6.0%	4.8%

躍進2008
2008/3期～2009/3期

基本戦略
- 持続的に拡大する高収益体質の定着
- コンプライアンス経営のさらなる推進“OPEN&HONEST”

結果

中国を中心に積極的に事業展開。経常利益で4期連続の最高益更新を達成。優先株式の買取・償却を実施。17年半ぶりに復配。

売上高

年度	計画	実績
2008/3期	2,400億円	2,521億円
2009/3期	2,700億円	2,230億円

経常利益

年度	計画	実績
2008/3期	51億円	57億円
2009/3期	55億円	60億円

ROA(当期純利益ベース)※3

年度	計画	実績
2008/3期	4.3%	4.0%
2009/3期	4.4%	5.9%

躍進2010
2010/3期～2011/3期

基本戦略
- 環境変化に即応した事業構造の変革
- 人材の育成と活性化
- コンプライアンス経営の推進“OPEN&HONEST”

結果

リーマンショックによる環境変化に即応した事業構造の変革が奏功。日本経済が不況であったにもかかわらず、計画を達成。

売上高

年度	計画	実績
2010/3期	2,000億円	1,911億円
2011/3期	2,300億円	2,221億円

経常利益

年度	計画	実績
2010/3期	40億円	47億円
2011/3期	50億円	53億円

ROA(当期純利益ベース)※3

年度	計画	実績
2010/3期	4.0%	5.1%
2011/3期	4.5%	8.3%

躍進2013※1
2013/3期～2014/3期

基本戦略
- 連結グローバル経営
- 経営基盤強化
- 新規開発・投資、M&A

結果

事業の継続的見直し、入替を実行。海外事業の拡大に伴い、連単倍率が拡大。M&Aを含む約40億円の事業投資を実施。

売上高

年度	計画	実績
2013/3期	2,300億円	2,218億円
2014/3期	2,600億円	2,243億円

経常利益

年度	計画	実績
2013/3期	63億円	55億円
2014/3期	70億円	58億円

ROA(経常利益ベース)※4

年度	計画	実績
2013/3期	9.0%	7.6%
2014/3期	9.0%	7.5%

※1 2012/3期は東日本大震災の影響により中期経営計画の策定は見合わせ

躍進2016
2015/3期～2017/3期

基本戦略
- 連結経営基盤強化
- 人的基盤強化
- 新規開発・M&A

結果

海外事業の基盤を強化。化学品事業における大型M&A(ミヤコ化学(株))を含む約90億円の事業投資を実施。

売上高

年度	計画	実績
2015/3期	2,600億円	2,484億円
2016/3期	2,800億円	2,916億円
2017/3期	3,000億円	2,709億円

経常利益

年度	計画	実績
2015/3期	62億円	60億円
2016/3期	68億円	55億円
2017/3期	75億円	70億円

ROA(経常利益ベース)※4

年度	計画	実績
2015/3期	8.0%	7.1%
2016/3期	8.0%	5.6%
2017/3期	8.0%	7.1%

Chori Innovation Plan 2019
2018/3期～2020/3期

基本戦略
- 連結経営基盤強化
- 新規開発・事業投資、M&A
- コーポレート・ガバナンス
- 人的基盤強化

結果

M&Aを含む約60億円の事業投資を実施。採算性の向上、M&A子会社の貢献等により経常利益は過去最高益を連続更新。

売上高

年度	計画	実績
2018/3期	2,800億円	3,117億円
2019/3期	3,000億円	3,565億円
2020/3期	3,300億円	3,294億円

経常利益

年度	計画	実績
2018/3期	72億円	75億円
2019/3期	78億円	87億円
2020/3期	85億円	87億円

ROA(経常利益ベース)※5

年度	計画	実績
2018/3期	7.2%	6.9%
2019/3期	7.3%	7.3%
2020/3期	7.5%	7.5%

Chori Innovation Plan 2022
2021/3期～2023/3期

基本戦略
- 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

結果

海外事業の拡大やM&A子会社の貢献等により新たなステージ「経常利益100億円台常態化」の基盤を構築。繊維事業において大型M&A((株)STX)を実施。

売上高※2

年度	計画	実績
2021/3期		2,162億円
2022/3期		2,841億円
2023/3期	2,800億円	3,294億円

経常利益

年度	計画	実績
2021/3期		47億円
2022/3期		103億円
2023/3期	110億円	124億円

ROA(経常利益ベース)※5

年度	計画	実績
2021/3期		4.1%
2022/3期		8.4%
2023/3期	8.0%以上	9.0%

※2 2021/3期より「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)及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第30号 2018年3月30日公表分)を適用

Chori Innovation Plan 2025
2024/3期～2026/3期

Sustainable
Well-being
Innovation

VISION2030 ありたい姿
- 売上高 …… 4,000億円
- 税金等調整前当期純利益 …… 200億円

財務基盤の改善、事業の選択と集中
経営基盤の強化、M&A戦略スタート
ビジネスモデルの進化・変革、コーポレート・ガバナンスの充実
新たなステージ「経常利益100億円台常態化」

※3 ROA＝親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産×100　※4 ROA＝経常利益÷総資産×100　※5 ROA＝経常利益÷総資産(期首と期末の平均)×100

中期経営計画

「Chori Innovation Plan 2025」

2024年3月期～2026年3月期を対象とする3カ年の中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」は、2018年3月期より推進してきたChori Innovation Planの総仕上げと位置づけ、VISION2030に向けて、さらなる飛躍・拡大をするために必要なビジネス変革・経営変革を推進しています。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。

財務目標

	2026年3月期計画
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※1ベース）	7%以上
ROE（当期純利益※1ベース）	12%以上
ROIC※2	約10%

※1 親会社株主に帰属する当期純利益
※2 ROIC＝税引後営業利益÷投下資本（自己資本＋有利子負債、期首と期末の平均）×100

非財務目標

- 環境等に配慮したSDGs商材の取扱拡大
- 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

基本戦略 01

連結グローバル事業軸運営の推進

基幹システムの改善や海外要員の拡充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、次世代商材の開発及び既存商材の面の拡大を目指します。

基本戦略 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と対応すべく、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事業投資・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）

基本戦略 03

ESG経営の推進

環境については、気候変動への対応や環境等に配慮した商材の取扱拡大、社会については人材育成や人権の尊重等によるステークホルダーのウェルビーイングの実現、ガバナンスについてはコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントを強化・推進し、ESG経営の高度化を図ります。

「Chori Innovation Plan 2025」達成に向けた事業別の戦略

POINT 1　海外現地法人やグループ会社を含む、連結グローバル事業軸での運営強化
- 繊維　（株）STX、（株）アサダユウ、MCC Industry COMPANY LIMITEDとのグループシナジー追求、最適化
- 化学品　海外現地法人やグループ会社との協業深化による新規ビジネスの創出加速

POINT 2　環境等に配慮したSDGs商材の拡充
- 繊維　「BLUE CHAIN®」関連商材を強化
- 化学品　SDGs商材の開発を強化、モビリティ分野・環境商材分野を拡充

POINT 3　成長分野への投資やM&A等による事業領域の拡充
- 繊維　成長分野として掲げる環境、健康・快適を中心に事業投資やM&Aにより事業成長を加速
- 化学品　マーケットイン思考のもと、事業投資を含め、イニシアチブを取れる商材開発を推進

2024年3月期の進捗

- ROICを指標として資本効率を意識した経営を実行（P.7）
- SDGs商材の取扱が着実に拡大（P.47）
- DX経営基盤構築に向けた全社業務変革プロジェクト「CARAT（カラット）」が順調に進捗（P.21）
- 各事業が着実に進捗：繊維事業（P.25）・化学品事業（P.29）・機械事業（P.33）

DX戦略

蝶理では、「守り」と「攻め」の両面からDXを推進しています。まず「守り」を固めるために、2022年から全社業務変革プロジェクト「CARAT(カラット)」によるDX経営基盤構築を進めてきました。2025年の稼働開始後、「攻め」のDXとして、構築した経営基盤をベースに事業強化に注力し、これらの取組を駆動力として、2030年のありたい姿「VISION2030」の実現に向けて邁進していきます。

2022
2023
2024
2025
2030

CIP2025

守りのDX **SAP導入・DX経営基盤構築**

CARAT

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」(以下、「CIP2025」)の基本方針に掲げる「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。

	業務変革・業務標準化	データドリブン経営・データ活用基盤構築	DX人材育成・多様性
2023進捗	SAP開発は、2023年3月期に実施した要件定義をもとに、順調に進捗しました。また、組織変革プロジェクトを設置し、ありたい組織を検討しました。	SAPや外部データと連携する経営ダッシュボードの構築に向け、管理系部署が中心となり、機能やアウトプットイメージ等を検討しました。	DX・ITリテラシー向上及び、業務効率やデータ活用のため、DX実行力養成コース等の研修プログラムの実施や、資格取得の奨励を行いました。
2024計画	要件定義に基づき構築されたシステムのテストを行い、並行して社内規程や業務手順書の整備を進めています。	SAPと同タイミングで本格稼働できるよう、テストを行っています。また、SDGs商材の管理ができるよう、サステナブル事業管理チーム(📖 P.49)と協働し、検討しています。	2024年3月期から継続し、DX実行力養成コースを提供しています。

ポストCIP2025

攻めのDX **SAP活用・企業価値向上**

CIP2025で構築したSAPを活用し、経営や事業を強化し、企業価値向上を目指します。

- 変化に強いフレキシブルな経営の実現
- データ活用による営業競争力強化
- 事業モデルの改革

VISION2030

ありたい姿の実現に向けて進化・変化を継続

Sustainable　Well-being　Innovation

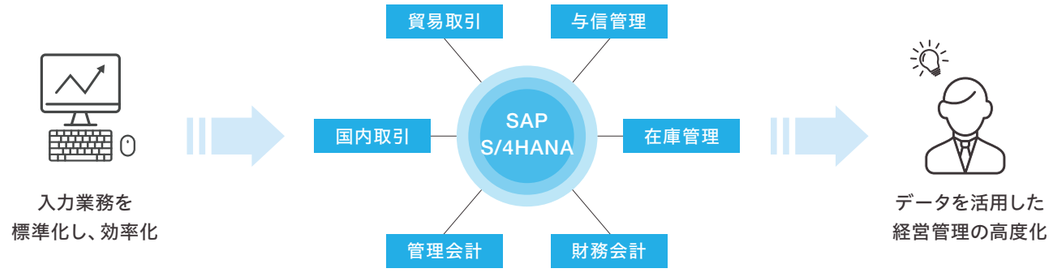
CARAT (カラット:全社業務変革プロジェクト)

Chori Accelerate Renovation Achievement Transformation

2022年4月「Fit to Standard」を合言葉に、「蝶理を丸ごと変える」を目指し、「CARAT」を始動しました。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。

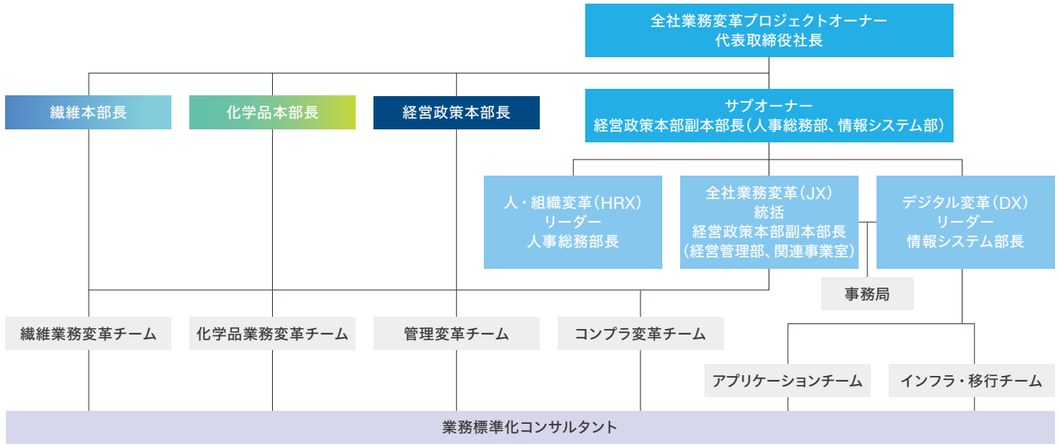
経営変革のため、業務の「標準化⇒自動化、可視化」を行い、さらに業務・組織を変え、次期基幹システム(クラウドERP「SAP S/4HANA Cloud」)を構築することを目的としています。2025年4月に本格稼働予定で、DX基盤の総投資額は約50億円の予定です。

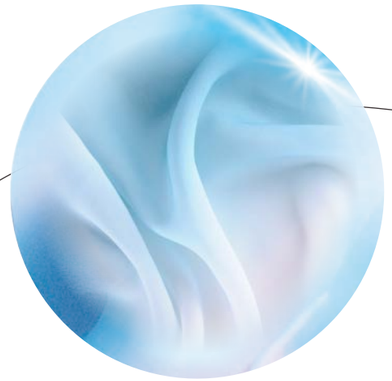
DX機能を全社横断的に展開し、業務の効率化・標準化、経営管理の高度化や生産性の向上を進め、持続的な成長を支える基盤の構築を目指します。



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。





Fibers, Textiles, and Garments Business

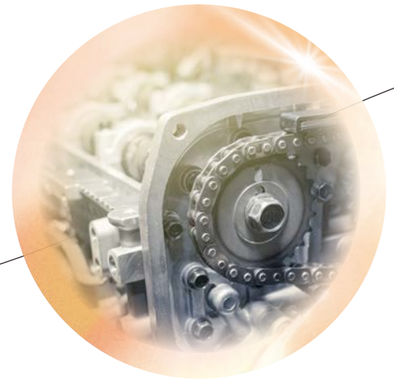
繊維事業

繊維原料及び紳士服を中心に市場の回復需要を的確に取り込んだ国内衣料品関連が全般的に好調に推移し、売上高は前期比0.7%増の1,459億円、セグメント利益(税金等調整前当期純利益)は、収益性改善により前期比57.5%増の80億円と大幅に伸長し過去最高益を更新しました。

Chemicals Business

化学品事業

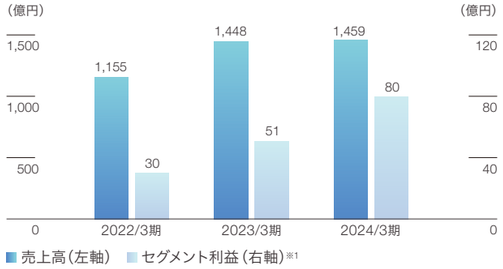
医農薬中間体等のファインケミカル・飼料や食品添加物等のライフサイエンス分野が堅調に推移しましたが、全般的な需要減退と市況低迷があり、売上高は前期比11.1%減の1,600億円となりました。セグメント利益(税金等調整前当期純利益)は、前期比16.3%減の76億円となりましたが、過去2番目の利益規模を確保しました。

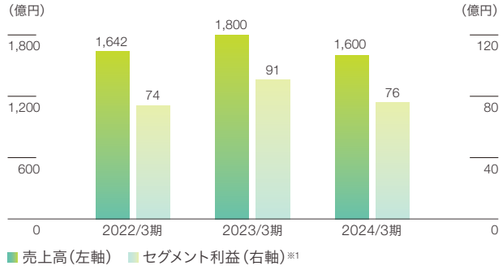


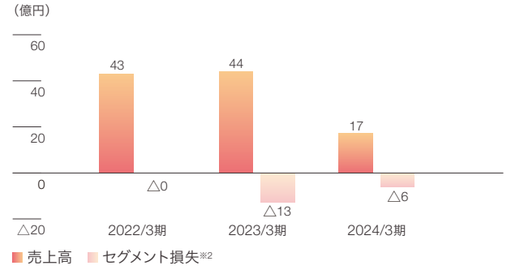
Machinery Business

機械事業

アラブ首長国連邦の取引先に係る滞留債権の発生を受け、事業の選択と集中を実施したほか、為替変動の影響による為替差損の計上があり、売上高は前期比61.2%減の17億円、セグメント損失(税金等調整前当期純損失)は6億円(前期は13億円のセグメント損失(税金等調整前当期純損失))となりました。







※1 2022年3月期は経常利益、2023年3月期以降は税金等調整前当期純利益

※2 2022年3月期は経常損失、2023年3月期以降は税金等調整前当期純損失

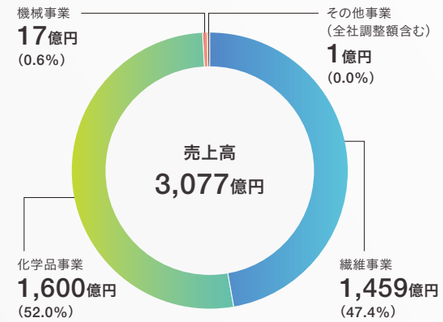
概要図

2024年3月31日現在

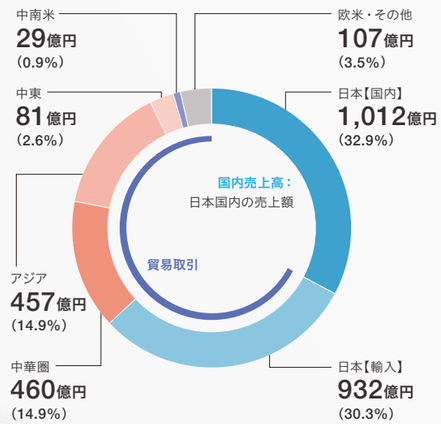
		主要な関係会社	主たる事業
蝶理(株)	繊維10社	(株)STX (株)アサダユウ	衣料品・繊維原料等の製造、販売 自動車内装資材・梱包資材販売
	化学品8社	ミヤコ化学(株) (株)小桜商会 蝶理GLEX(株)	化学品・合成樹脂・医薬品・食品・電子部品等の原料、製品等の販売 各種化学製品販売(潤滑油添加剤・燃料油添加剤等) 化学品・建材・工業品等の輸入販売
	機械1社	蝶理マシナリー(株)	輸送機器等の販売
	その他1社	(株)ビジネスアンカー	事務処理受託業
	現地法人19社※	蝶理アメリカ 蝶理(中国)商業 タイ蝶理	各種商品の米国国内販売、輸出入及び海外取引 各種商品の中国国内販売、輸出入及び海外取引 各種商品のタイ国内販売、輸出入及び海外取引

※ 休眠会社を含む

2024年3月期 事業別売上高



2024年3月期 地域別売上高



■ 貿易比率 67.1%

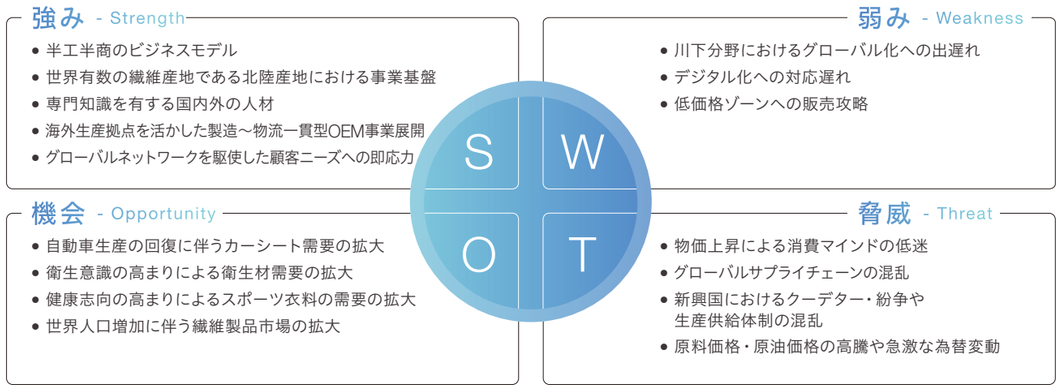
Overview

Fibers, Textiles, and Garments Business

繊維事業

繊維事業を 2021年3月期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



Chori Innovation Plan 2025

達成に向けて

積み上げてきた歴史、
経験をもとに、
さらなる事業拡大を実現します。

常務執行役員
繊維本部長
芦田 尚彦

2024年3月期概況と繊維事業の市況

2024年3月期は、新型コロナウイルス感染症の5類への移行に伴い影響が緩和され外出の機会が増えたことから、ファッション業界等の市場が一気に開かれました。この追い風に乗ることができ、繊維事業は売上高1,459億円、セグメント利益（税金等調整前当期純利益）80億円と増収増益になりました。急激な円安や、原材料価格、海上運賃の高騰はあったものの、お客様のご理解を得ながら価格転嫁させていただきました。市況を読む力と、長い歴史で培ってきたお客様との関係性がうまく繋がり、好調を維持することができました。

　しかしながら、簡単に好調を維持できたわけではありません。コロナ禍でお客様の在庫に対する意識が高まり、売れ残りを避けるため発注ロットが細かくなったり、急激な円安の進行で、当初設定していた製品ごとの収益率が大きく変わり、追加発注が少なくなったりと、様々な変化が起こっています。気候変動の影響も出ており、地球温暖化のためアウター等の収益性の高い秋・冬シーズン向けの製品の需要が減退しています。こうした状況下、高機能・高専門性を基盤とし、「BLUE CHAIN®」のコンセプトのもとでブランディングした各商材に注力することで各四半期で着実に収益を残せるような体制を作りました。

　このように市況の変化に即応できるようになった背景として、前中期経営計画期間中に一本部制にし、蝶理の強みである川上分野から川下分野まで連携できる体制を整備したことが挙げられ、バリューチェーン全体をカバーする蝶理の繊維事業の強みを最大限活かせるようになりました。私は入社以来製品事業を担当してきましたが、以前は素材の部署との連携がなかったため、コスト重視で他社の素材を採用することが多々ありました。一本部制になったおかげで機能面等が差別化された蝶理の糸・生地に関する情報が入ってくるようになり、顧客にもしっかりと訴求していけるようになりました。素材を絡めることで収益力を高めることができたことに加え、「BLUE CHAIN®」として環境商材をブランディングしたおかげで、覚えていただくきっかけにもなり、選ばれる機会が増えたと感じています。これは、繊維事業が成長できた大きな理由の一つです。また、川上分野においても川下分野が同じ本部内にあることで、情報が入りづらい製品の情報を得て糸や生地等の商材開発に活かすことができ、自社商材の幅が広がり、収益力向上に繋がっています。

（億円）

	2023/3期	2024/3期	増減額	増減率
売上高	1,448	1,459	+10	+0.7%
税金等調整前当期純利益	51	80	+29	+57.5%

Chori Innovation Plan 2025
達成に向けて

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の進捗

繊維事業の中期経営計画「CIP2025」事業戦略方針

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

事業戦略方針①「独自のビジネスモデルの強化」と事業戦略方針②「3分野（素材・製品・資材）での安定的な成長」については、よりマーケットイン型のバリューチェーン構築を強化していくべく、各分野をベースとした組織再編を行いました。今後は、北陸産地に代表されるような世界的に評価を得ている日本の技術力、開発力を起点とし、事業戦略方針④「事業のさらなるグローバル拡大」を遂行していくことで、3分野の安定的な成長を実現していく方針です。事業戦略方針①「独自のビジネスモデルの強化」に関しては、（株）STXとの協働も非常に大きい取組です。（株）STXも繊維商社ですが、天然繊維を得意としており、合成繊維を強みとする蝶理とは販売先が競合することも少なく、互いに客先を紹介し合ったり、天然繊維と合成繊維を組み合わせた商材を開発したりと、うまくシナジーを創出できています。また、（株）STXが保有するベトナムの工場を活用することで、蝶理の対応力向上へと繋がる等、多方面においてその成果が表れています。

事業戦略方針③「成長分野（環境、健康・快適）での事業拡大」については、2024年3月期においてSDGs商材の連結売上高が前期比＋23%の190億円と順調に拡大できており、引き続き「BLUE CHAIN®」のコンセプトのもとSDGs商材の拡販に取り組んでいく方針です。

事業戦略方針④「事業のさらなるグローバル拡大」について、世界人口の増加や日本の少子高齢化を受け、今後はグローバルマーケットでいかに事業を展開していけるかが事業成長のカギとなります。蝶理と中国企業との協業の歴史は長く、今後も重要なパートナーです。この関係を礎にASEAN地域にも事業を拡大していますが、今後は欧州・米州を含めた販路の開拓を進め、グローバル事業の強化を進めていきたいと考えます。

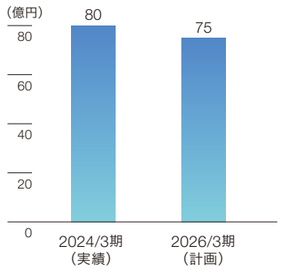
最後に、事業戦略方針⑤「高機能・高専門性の追求と差別化・競争力強化」については、コロナ禍において「BLUE CHAIN®」のコンセプトのもとブランディング強化を推進してきた効果もあり、蝶理独自の商材が認知される機会が増えてきているように感じます。今後もさらに高機能・高専門性を特化させ差別化された商材を展開していくことで、最終的には汎用品に依存しない、高い収益力を持った事業形態を実現していく方針です。

今後の取組について

「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略2に「成長分野・成長地域への積極的事業投資」とあるように、事業投資を積極的に行っていきます。2025年3月期に行った主な投資としては、当社で「SPX®」としてブランディングしているPIN仮撚り糸の設備貸与が挙げられます。PIN仮撚り糸は元々体操服で使われており、北陸産地の伝統的な手法で生産されていますが、グローバル市場でもスポーツウェアで引き合いがあり、今後の適用拡大が期待できる素材です。繊維産業はグローバルで見ればまだまだ成長が期待できる環境にあります。ターゲットはグローバル。この戦略を実現できれば、当社の業界での立ち位置は揺るぎないものになり、さらに羽ばたいていけるものと感じます。

蝶理は163年の歴史を有する企業であり、かつ繊維事業はその祖業です。引き続き繊維事業を発展させられるよう尽力し、グローバルマーケット、サプライチェーン、社員、お客様とあらゆるステークホルダーの皆様から「選ばれる会社」を目指していきます。

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。2024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・ガーメント・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

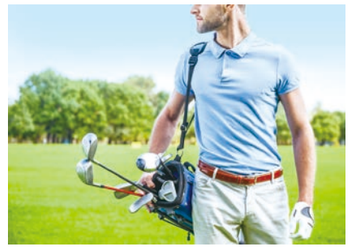
1950年に「麻田商店」として名古屋市大曽根で創業し、包装材料及び自動車内装部分に使用する繊維製品を多種取り扱っています。

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、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。香港に本社、東京に支店があります。

MCC Industry COMPANY LIMITEDでは、大手ブランドのゴルフ・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製品及び生地を国内外で生産、供給しています。サステナビリティを意識し、環境負荷の小さい商材の使用比率を高める意向のメーカーも多く、原料としても、認知度の高い回収されたペットボトルを使用したリサイクルポリエステル糸「ECO BLUE®」を採用していただいています。

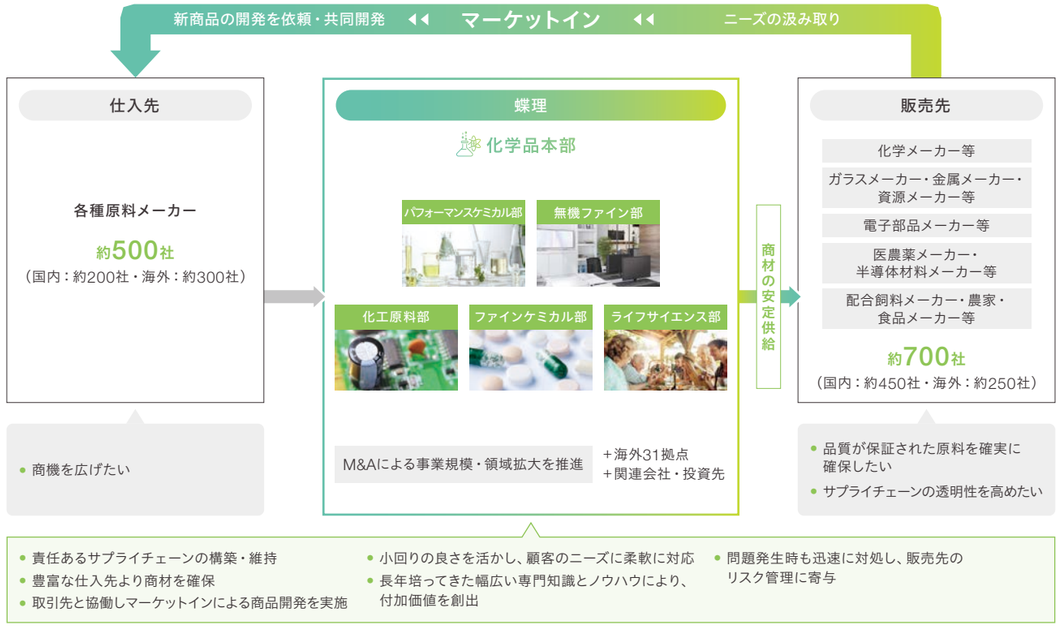


Chemicals Business

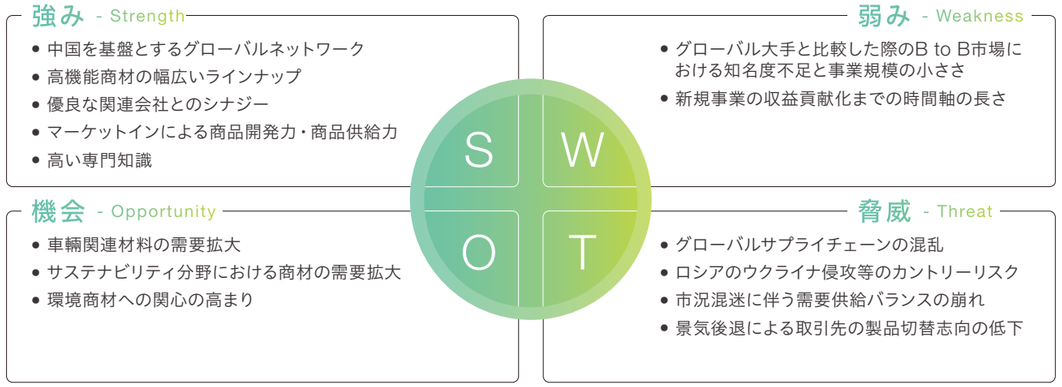
化学品事業

1956年に化学品の取扱を開始して以来、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。

電子・半導体材料分野、電池材料・非鉄金属分野、ヘルスケア分野、農薬・飼料・肥料分野、フードマテリアル分野、グリーンビジネス分野、デジタル融合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



Chori Innovation Plan 2025

達成に向けて

中期・長期的な視座を持ち、
市場で選ばれ続ける
蝶理を目指します。

常務執行役員
化学品本部長
寺谷 義宏

2024年3月期概況と化学品事業の市況

コロナ禍、サプライチェーンが混乱する中で確実に商材を確保・供給し、業績を伸ばせた2023年3月期に対し、2024年3月期は中国メーカーの過剰供給等による原材料価格の下落や需要の減少があり、苦戦を強いられる一年となりました。好調だったのは、コロナ禍に需要が減退していた、ライフサイエンス部が展開する外食産業向け商材です。また、医薬品や農薬、電材のように、中長期で需要が見通せるビジネスを展開するファインケミカル部も一定の成果を残せたように感じます。一方、化学品第一事業部が担当するパフォーマンスケミカル・無機ファイン・化工原料分野においては、市況の影響や新型コロナウイルス感染症収束による価格変動の影響を大きく受け、グループ会社である、蝶理（中国）商業やミヤコ化学（株）にとっても苦しい一年となりました。その結果、売上高1,600億円、セグメント利益（税金等調整前当期純利益）76億円と減収減益の結果になりました。市況のほか、グループ会社における火災等、様々な要素が重なったことにより減益となったものの、セグメント利益76億円という数字は過去2番目の水準であり、決して悪い数字ではありません。化学品事業としての強さを実感した年でもありました。

化学品第一事業部において、パフォーマンスケミカル分野が扱う汎用化学品では、従前は国内品の輸出に注力していましたが、2025年3月期においては輸入を強化しています。特に、中国産のバイオ樹脂等競争力ある商材の取扱を増やし、輸入比率を高めています。無機ファイン分野の主力事業は、需要が減退しているディスプレイから非鉄金属や電池材料関係にリソースをシフトしています。化工原料分野が注力するコンデンサ関連は、今後も伸長が期待される分野です。こうした新たな商材展開に努めていくことで、商材・ユーザー、ともに幅出しを図っていきます。化学品第二事業部においても、取扱商材の幅を拡大しています。ファインケミカル分野では、半導体関連への進出や、インドや韓国、中国での受委託ビジネス等、着実に案件を増やしており、今後もこれらの分野の開拓に継続して取り組んでいきます。ライフサイエンス分野においては、加工食品分野のエンドユーザー向け商材の強化を図っています。東南アジアを中心に、人口の増加が予想される地域に進出し、引き続き好調を維持していきたいと考えています。

（億円）

	2023/3期	2024/3期	増減額	増減率
売上高	1,800	1,600	△200	△11.1%
税金等調整前当期純利益	91	76	△15	△16.3%

Chori Innovation Plan 2025
達成に向けて

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の進捗

化学品事業の中期経営計画「CIP2025」事業戦略方針

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づくり、商材領域の開発
4. 中国・インド・東南アジア・韓国・南米との取組強化

事業戦略方針①

「連結グローバル事業軸運営の推進」については、順調に進捗しています。2023年3月期、コロナ禍において最高益を更新できたのは、仕入先との関係性を構築してきた結果が実ったものと捉えています。特に新規ビジネスにおいてはFace to Faceでのコミュニケーションが不可欠と考えていることから、今後も駐在員を中心に、新規仕入先開拓や新たなネットワーク構築を図っていきます。

事業戦略方針②

「高機能・高収益・環境配慮型ビジネスへの入替」についてですが、出資等で仕入先を確保してきた、高機能・高収益な川中・川下ビジネスに絞る現状のビジネスモデルにおいても、多くの価値を社会に提供してきました。しかしながら、SDGs達成へのさらなる貢献のためには、材料を入れ替えていくことが必要であることもまた事実です。蝶理が長年取引をさせていただいている中国企業による大量生産等、コスト削減への取組を強化することで、漸進的にでも拡大させていく予定です。一つずつでも、我々が介在することによって社会課題の解決に繋がればと考えています。

事業戦略方針③

「相場や景気に左右されにくい仕組みづくり、商材領域の開発」については、原油価格や市場動向に左右されやすい汎用化学品は川中、川下が中心です。高機能・高収益で蝶理がメーカーポジションとして川上から商流を展開できるようなビジネスや環境配慮型商材の開発を推し進めることで、市況の影響を受けにくい体制になっていくと考えています。加えて、商材領域の開発という観点においては、他業界や外国籍人材のキャリア採用を強化し、外部からの視点や新たな知見を取り込むよう努めています。今後も、これらの取組を続けていくことで、相場や景気に左右されにくい仕組みづくりを目指していきます。

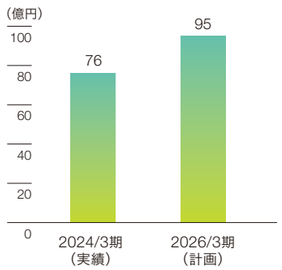
事業戦略方針④

「中国・インド・東南アジア・韓国・南米との取組強化」については、先に挙げたような駐在員の投入、他国籍からのキャリア採用が主な進捗となります。今後も蝶理の最重要経営資本である人の強化を軸とし、グローバル事業の強化を着実に推進していきたいと考えています。

今後の取組について

私が入社した当初は、化学品業界での蝶理の知名度は全くありませんでしたが、着実に成長していると感じており、今後は化学品事業として売上高5,000億円を目指したいと考えています。売上高3,000億円は現行の延長線上にありますが、さらなる成長のために、当社の事業とのシナジーを創出し、新たな価値を提供していける企業のM&Aを検討していきます。昨今では、出資や事業展開に際して地政学リスク等、様々なリスクが存在しますが、蝶理の事業規模の範囲で取れるリスクは積極的に取っていくことで、さらなる事業の拡大を目指していきます。さらに、事業が拡大していくにあたっては、単純なトレーディングビジネスによる拡大だけではなく、高機能・高専門性や環境配慮型商材による社会課題解決への貢献といったパフォーマンスの向上も非常に重要ですので、短期的な業績、収益性の向上に努めつつも、中期・長期的な視座を持ったビジネスの拡大に取り組むことで、知名度不足を克服し、市場で選ばれ続ける蝶理を目指していきます。

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、三重県四日市や千葉県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ます。

2024年3月期の売上高は426億円、経常利益は11億円でした(蝶理連結売上高に占める割合が10%以上)。2026年3月期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年の創業以来、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等のインダストリアル・ケミカル、日用消費財(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。

Machinery Business

機械事業

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、中国等から仕入れた商材を、欧州や中南米等の市場で商品化しています。2017年からは、中国の自動車をメキシコでセミ・ノックダウン方式で生産し、現地で販売するプロジェクトに参画しています。

近年は新興国市場の取扱が拡大しており、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、事業を拡大していきます。

新商品の開発を依頼・共同開発 ◂◂ マーケットイン ◂◂ ニーズの汲み取り

仕入先

乗用車メーカー
商用車メーカー
二輪車メーカー
農機メーカー
産業機器メーカー等

約30社
（海外が大半）

- 商機を広げたい

蝶理

蝶理マシナリー（株）

トレーディング事業

組立事業

輸入販売事業

部品事業

各種自動車関連サービス事業

販売先

各エリア輸入代理店

メキシコ・中南米・欧州・
ASEAN・インド・中東

約20社
（海外が大半）
＋
パートナー企業・投資先

投資による
事業規模・領域拡大を推進

- ニーズに合った商材がほしい
- 取引をスムーズに行いたい

- 独自の取引ルートを活かし多様な商材に対応
- グローバルな機動力と洗練されたコミュニケーション力によりシームレスな意思疎通を実現
- 業界全体を俯瞰し、常に新鮮な視点とビジネス・ノウハウを提供することで商機を創出

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
- DX化対応へのスピード感

S W O T

機会 - Opportunity
- 世界的な自動車市場の拡大
- 新興国市場における取扱の拡大
- エコ・カーへの移行に伴うビジネスチャンスの拡大
- 車輌ビジネス以外の商材の取扱の拡大

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
- グローバルサプライチェーンの混乱

Chori Innovation Plan 2025

達成に向けて

抜本的な見直しを通じ、
組織として安定した収益を
生み出していきます。

執行役員
蝶理マシナリー（株）代表取締役社長
河村 泰孝

2024年3月期概況と機械事業の市況

2024年3月期は、売上高17億円、セグメント損失（税金等調整前当期純損失）6億円と減収・セグメント損失の結果になりました。まず、売上高の大幅な減収に関しては、2023年3月期に発生した貸倒を受け、事業の選択と集中を実施したことが要因です。既存事業のブラッシュアップとともに、販売先を欧州、メキシコ、中南米に絞り込み、今後の成長へ向けた事業の「脇締め」を実施しました。

セグメント損失については、円安による為替差損によるものです。2年間と長期にわたり滞留債権問題を抱えていましたが、2024年3月末に保険金を求償し、入金がなされ、滞留債権の処理が完了しました。今後、リスク分析を一層強化しながらも、ビジネスであることから必要に応じてある程度のリスクは抱え、許容できないリスクについては排除していく方針です。また、蝶理マシナリー（株）の場合、新興国が主な販売先となるため、地政学リスクも重要なリスクとして注視しています。地政学リスクを検討するにあたっては、ほぼ全ての販売先に貿易保険を付保してはいるものの、それだけでリスクヘッジができているということにはせず、各々の現場社員が情勢の機微にもアンテナを張って販売先へ実際に出向き、彼らがどのような事業活動をしているのか、どのような人たちなのか、ということを認識することを重視しています。また、為替リスクへの対応策として、決済通貨をドルから円に替えていくといった取組も行っています。私自身、管理部門でのキャリアが長く、かつ国内外を問わず、審査、財務、企画系の業務を担当してきましたので、今後はこの為替リスクへの対応策の改善を含め、コストやリスク管理を徹底したビジネスモデルを構築できるように努めていきます。

（億円）

	2023/3期	2024/3期	増減額	増減率
売上高	44	17	△27	△61.2%
税金等調整前当期純損失	△13	△6	+6	—

Chori Innovation Plan 2025
達成に向けて

2025年3月期の基本戦略

私は、2024年6月に蝶理マシナリー(株)の代表取締役社長に就任しました。蝶理の経営政策本部副本部長でもある私が任命されたのは、蝶理マシナリー(株)の財務状態の正常化が喫緊の課題であるためと認識しています。蝶理マシナリー(株)は2017年に分社化され、当初4年間は事業が順調に推移していきました。コロナ禍を機に、主な販売先の所在国であったナイジェリアの経済が落ち込み始め、結果として、売掛金の滞留や円安等を要因とした3期連続の赤字が発生しました。こういった経緯を受け、まずは財政状態を見直し、蝶理マシナリー(株)の運営基盤強化に注力したいと考えています。長期的には、商材の幅出しや新規ビジネスの構築に取り組んでいきます。

蝶理マシナリー(株)を分社化する際に採算分析をしましたが、当時とは仕入先・販売先も大きく変わっており、再度見直す必要があります。蝶理マシナリー(株)が分社化された当時は中国の自動車をそのまま中南米で販売するビジネスモデルでしたが、現在ではメキシコやイタリアのように取引先の幅も増え、セミ・ノックダウン方式等販売形態も多様化し、販売先のリスクも多様化しているため、変化に合わせて採算性を確保したビジネスモデルを作り込むことが必要です。2025年3月期においては、選択と集中を施した事業に対して、より磨きをかけていく年とし、計画している売上高20億円、セグメント利益(税金等調整前当期純利益)2億円を着実に達成できるような基盤を構築したいと考えています。注力拠点は、メキシコやイタリア、中南米です。急いでビジネスを作るのではなく、既存のビジネスを形にするべく、本社のプラットフォームやリソースを活用した基盤構築を目指します。環境意識の高まりや各国の補助金の効果もあり、市場環境は悪くないと考えています。

また、経営基盤の見直しにあたっては、ビジネスの見直しだけにとどまらず、長年にわたって当社の弱みとして挙がっている「組織力」についても改善していく必要があります。各個人の能力をベースとし、組織としての対応力を強化していく方針です。

今後の取組について

将来的には新規ビジネスや商材の幅出しにも取り組んでいきます。蝶理グループがグローバルに進化・変化し続けようとする中で、蝶理マシナリー(株)の取引は日本が絡むものはほとんどなく、市場の拡大が見込まれる海外から海外の商売で、グローバルに展開していることが特徴です。仕入先・販売先を新規開拓する能力と機能があり、蝶理グループの中ではグローバル展開の先駆け的な存在となっています。財務状態が整ったら、こうした機能を活かしながら新たなビジネス基盤を構築していきたいと考えています。既存ビジネスの延長線上で、ニーズが高まっている自動車部品の取扱を検討している一方、新規に取り扱う場合は、その商材が持つリスクを分析し、把握した上で進める必要があると考えています。蝶理マシナリー(株)のビジネスはグループとして見た際には異質ではありますが、新たなサプライチェーンの構築や商材の拡大を推進していくにあたっては、蝶理マシナリー(株)の力量のみでは実現しえないことも出てくると予測されますので、これを機にグループシナジーについても改めて検討していきたいと考えています。

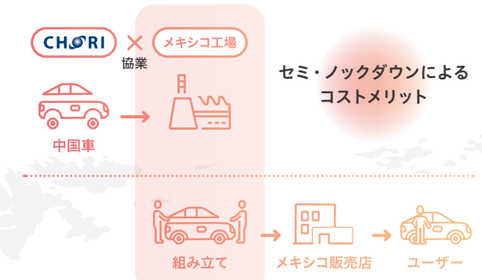
蝶理マシナリー(株)は、機械事業としてセグメントの一つになっています。過去3年間、最高益を更新している蝶理グループの一員として、財務状態を正常化させて基礎収益力を高め、着実に貢献する事業に復することが最大のミッションです。手堅く、安定した収益を生み出せるような組織を目指します。

機械事業の 注力プロジェクト

01. 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、車輌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、車輌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。メキシコにおける2023年の自動車生産台数は、前年比14.2%増の377万台でした。半導体不足が本格的に解消されたことで、コロナ禍以前の水準まで回復しました。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。



02. 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(160万台市場)でプレゼンスを確立し、スペイン、ドイツ、東欧等の欧州各地に向けた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な自動車が、現地の若者に支持され、市場で受け入れられたことで、好調に拡販が進んでおり、現在はSDGsに貢献する電気自動車も積極的に展開を進めています。

ASEANでの事業展開

1952年にインドネシアに駐在員を派遣して以来、ASEANでの事業を積極的に展開しています。
現在は5つの現地法人と2つの事務所を設置し、各顧客に最適なバリューチェーンを提案しています。

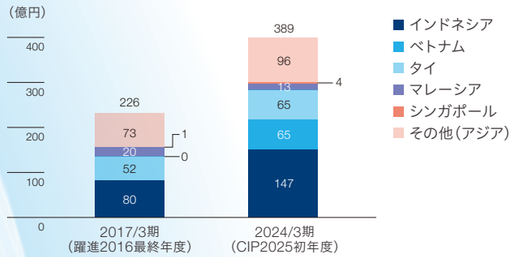
01. 安定的なサプライチェーンの確保

民間輸出貿易が再開した1949年、蝶理は海外出張によって東南アジアや南米への販路開拓に乗り出しました。1950年、繊維の内需・輸出ともに急激に拡大したことから、1952年にインドネシアに駐在員を派遣しました。以降、適宜現地法人・事務所を設置し、各国の特徴に合わせたビジネスを展開しています。

コロナ禍での地政学リスクの高まりを受け、得意先からASEANを調達地として指定される機会が増加しています。QCD(品質・コスト・納期)のバランスの良さを活かした輸入だけでなく、人口増加に伴う経済成長により、輸出や内需ビジネスの機会にも期待できます。

ASEANを主としたアジア(中華圏を除く)の2024年3月期の売上高は389億円となり、2017年3月期の1.73倍まで拡大しています。

売上高



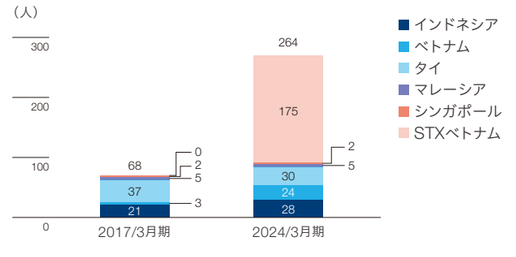
02. 駐在員・現地社員の活躍

本社社員、駐在員及び現地社員(ナショナルスタッフ)が密に連携しています。グローバル人材を育成するため、商習慣の違いや語学力の向上を目的に、若手社員を派遣する「海外トレーニー制度」を設けており、従業員のうち約3人に1人が駐在を経験しています。

ASEAN各国では年々給与水準が上がっており、優秀な人材確保が課題です。現地法人・事務所の労働環境を良好に保つため、赴任先の状況と課題、役割・責任を把握するための赴任者向け研修プログラムがあり、現地採用したナショナルスタッフの労働環境にも配慮しています。

今後のASEAN市場の成長を見据え、各拠点で要員計画を策定しています。既存取引はナショナルスタッフ、開発案件等の新規取引は駐在員と棲み分けする等、ブラッシュアップを図っています。

従業員数



03. 今後の展望

海外取引の拡大を狙う中で、注力したい事業の一つ目は、ASEAN各国内での現地調達・現地販売の機会の獲得です。蝶理をビジネスパートナーとするメリットの一つは、SDGs商材の多様さです。廃ペットボトルの再生糸「ECO BLUE®」のような差別化商材等をアピールし、蝶理の機能を訴求していきます。

二つ目は、ASEAN諸国と欧米や中国企業との仲介です。欧米企業の脱炭素経営に呼応する形で環境対応に投資する工場も増えてきました。価格対応だけではなく、いかに環境に配慮した商材かを重視する新たな需要を取り込んでいます。また、ASEAN向けのビジネス拡大を狙う中国企業とのビジネスを構築しています。

「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略1「連結グローバル事業軸運営の推進」を具現化し、さらなる成長に繋げていきます。

case study

繊維の回収・循環のグローバルな取組

繊維事業

サーキュラーエコノミーへの意識の高まりを受け、蝶理では、廃棄される繊維を回収・循環するスキーム「B-LOOP®」を始めました。蝶理の強みであるグローバルネットワーク及び知見を活用し、ベトナム・中国・台湾の拠点と連携しながらポリエステルやその他素材の様々な出口への繊維リサイクルを可能にしています。

特に繊維産業が盛んなベトナムにおいては、繊維くずの出る量が多く、蝶理ベトナム主導で既に関係構築ができていた現地企業と連携し、回収したポリエステル素材の繊維リサイクルを実現することができました。大手スポーツ・アパレルブランドとも取組を始めており、さらなる拡大を目指します。

フードケミカルを展開

化学品事業

2024年に50周年を迎えたタイ蝶理の化学品事業は、幅広く商材を扱う中で、近年はフードケミカルに注目しています。タイでは日本のコンビニ向けを含む加工食品を数多く生産しており、蝶理では食品添加物や調味料等を供給しています。

中でもタイ国内で委託生産している日持向上剤はチキンや総菜等、コンビニ文化が進んでいるタイで活用されています。加えて、今後のコンビニ文化の広がりが期待されるインドネシア・ベトナムをはじめとしたASEAN全域への出荷を見越し、「ハラル認証」を取得しました。

並行して食感改良剤も展開しており、日持向上剤に並ぶ主力製品になるよう営業を強化しています。

Sustainability

蝶理のサステナビリティ

蝶理グループは、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。
持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値向上のさらなる推進に向けて、
2024年4月にマテリアリティ（重要課題）を特定し、サステナビリティ関連方針を策定しました。
「選ばれる会社」を目指し、重点テーマに即した事業を推進、経営基盤を構築していきます。

蝶理グループサステナビリティ基本方針

蝶理グループは、創業当初からの「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のもと、企業理念に掲げる「地球人の一員としてより良い社会の実現」に取り組んでいます。

コーポレートスローガン「あなたの夢に挑戦します。」に基づき、重要課題（マテリアリティ）の実践を通じてグループを持続的に成長させ、持続可能な社会の実現に貢献します。

マテリアリティ	重点テーマ
持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進	● カーボンニュートラルの実現（2050年）に向け気候変動による影響低減への貢献 ● 脱炭素・循環型商材のさらなる拡充によるサーキュラーエコノミーの確立 ● 事業活動を通じた社会課題の解決 ● トレーディングにとどまらない価値創造 ● サステナブル素材のさらなる拡充と取扱の拡大
人材育成とダイバーシティの推進	● 社員が働き甲斐を感じ、幸せになれる企業の実現 ● 人的資本投資（人材育成、採用強化、ダイバーシティ） ● エンゲージメント向上（働き甲斐、働きやすい環境整備）、健康経営の推進
サプライチェーンマネジメントの強化	● 高品質・安全性に優れた商材や原料の調達力の維持 ● 安定したサプライチェーンの維持・強化（BCPの安定） ● グローバル需要に合わせた資源の有効利用と安定的な調達・供給 ● サプライヤーの人権、労働、安全衛生への対応
ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底	● 持続可能な成長を実現するガバナンス体制の維持・強化 ● コンプライアンスを遵守する社員の意識のさらなる醸成

サステナビリティ全体に関する考え方

1.ガバナンス

蝶理グループは、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」に貢献できるようサステナビリティを意識した経営を行っています。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。

サステナビリティ全般への対応では、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」で掲げたサステナビリティ推進に向け、2023年7月にサステナビリティ推進準備委員会を設置し、サステナビリティ関連方針やマテリアリティについて検討を進めました。この準備期間における検討を経て、2024年4月1日に「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進委員会は、蝶理のサステナビリティに関連する施策を具体的に推進し、持続的な企業価値向上に取り組むことを目的とするもので、代表取締役社長を委員長としています。目標設定及び進捗の確認、その他サステナビリティに関する施策のモニタリングを行っています。

サステナビリティ推進体制の変遷

サステナビリティ推進準備委員会（2023年7月～2024年3月）

委員長：経営政策本部長
委員：副本部長、事業部長

ワーキングチーム：各部より選出

活動内容
以下について検討し、サステナビリティ推進委員会に引き継ぎ

- マテリアリティ
- サステナビリティ関連方針
- 価値創造プロセス
- ビジネスモデル

サステナビリティ推進委員会（2024年4月～）

委員長：代表取締役社長
委員：本部長、副本部長、事業部長、（株）STX社長
オブザーバー：監査等委員

活動内容

- マテリアリティ、サステナビリティ関連方針の検討
- リスクマネジメントの検討、SDGsと関連する事業活動の整理等
- 目標設定及び進捗の確認
- サステナビリティに関する施策のモニタリング

2025年3月期のワーキングチーム：各本部よりメンバーを選出

リスクマネジメントチーム	企業経営等において発生し得るリスクを管理する体制を構築
サステナブル事業管理チーム	SDGsと関連する事業活動の整理
方針、制度設計チーム	方針・制度の整理・設計

2.戦略

蝶理グループは、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組、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組、人材育成や地域・社会の発展に向けた取組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、「Sustainable」「Well-being」「Innovation」をキーワードとしたVISION2030「ありたい姿」を掲げました。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サステナビリティ関連方針、マテリアリティ、価値創造プロセス等の検討を進めました。その後、サステナビリティ推進委員会、執行役員会での協議を経て、2024年4月の取締役会において、ステークホルダーと蝶理グループの双方にとって特に重要であり優先的に取り組むべき事項として、4つのマテリアリティと関連する14の重点テーマを特定し、サステナビリティ関連方針とともに開示しました。蝶理グループは、これらのマテリアリティに対して実効性のある活動を進め、サステナブルな社会づくりに貢献していきます。

マテリアリティ特定プロセス

2023年7月～ サステナビリティ推進準備委員会（全8回）

❶ 課題要素の抽出	SDGs等のイニシアチブ、GRIスタンダードやSASBスタンダード等の国際的なガイドライン、FTSE Russellをはじめとするガイドライン評価機関等が求める事項を参照・分析し、40項目の課題からなるロングリストを作成。
❷ 課題要素の重要度評価	❶で抽出した課題要素について、サステナビリティ推進準備委員会内にてアンケート調査を実施。ダブルマテリアリティの考え方に基づき「ステークホルダー」と「当社グループ」の2つの視点から重要度を評価。
❸ 内容の整理と妥当性の確認	❷で抽出した重要度が高い課題要素について、企業理念、2030年のありたい姿「VISION2030」、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」、蝶理グループの取組等との関連性も踏まえて内容を整理するとともに、重点テーマ等を検討。外部有識者にも意見を仰ぎ、抽出したマテリアリティの妥当性を確認。また、全社員向けにマテリアリティ共感度調査を実施。

2024年4月～ サステナビリティ推進委員会

❹ 重要課題の特定	サステナビリティ推進委員会、執行役員会での協議を経て、取締役会にて当社グループが事業を通して取り組むべき4つの重要課題と関連する14の重要テーマを特定。

3.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。

4.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」の基本戦略の一つに掲げる「ESG経営の推進」の実現に向けて、非財務目標（📖 P.19）を設定しました。

COMMENT

Sustainavision Ltd.
代表取締役
下田屋 毅氏

特定されたマテリアリティは網羅性があり、良い方向に進まれていると感じました。せっかくマテリアリティを特定されたので、ステークホルダーに周知し、意見を吸い上げる仕組みを構築していただければと思います。グローバル企業の中では、国ごとにステークホルダーを定義している企業もあります。規模やリスクの大きさから優先順位を検討し、従業員やサプライヤー等のステークホルダーに対し、コミュニケーションを図っていきながら事業を盛り上げられることを期待しています。

一般社団法人サステナビリティ経営研究所
代表理事
冨田 秀実氏

サステナビリティ基本方針とマテリアリティの特定をされ、サステナビリティ経営のスタートとして、良い第一歩を踏み出されたと思います。マテリアリティに対するKPIについては、蝶理らしい指標を設定されることを期待しています。CIP2025で設定されているSDGs商材の売上高のようにKPIとして明確化することで、目指す方向性を全社的に共有しやすくなる一面もあります。人材育成について特徴的なKPIを設定すると、人材獲得の重要性が伝わりやすくなります。地道に取組内容を開示されることを期待しています。

持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進

事業活動を行う上で、サステナビリティを考慮することは重要であり、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。

重点テーマ

- ✓ カーボンニュートラルの実現（2050年）に向け気候変動による影響低減への貢献
- ✓ 脱炭素・循環型商材のさらなる拡充によるサーキュラーエコノミーの確立
- ✓ 事業活動を通じた社会課題の解決
- ✓ トレーディングにとどまらない価値創造
- ✓ サステナブル素材のさらなる拡充と取扱の拡大

環境マネジメント

蝶理グループでは、「Chori Innovation Plan 2025」にて、2050年までにカーボンニュートラルを目指す旨を掲げています。

基本理念

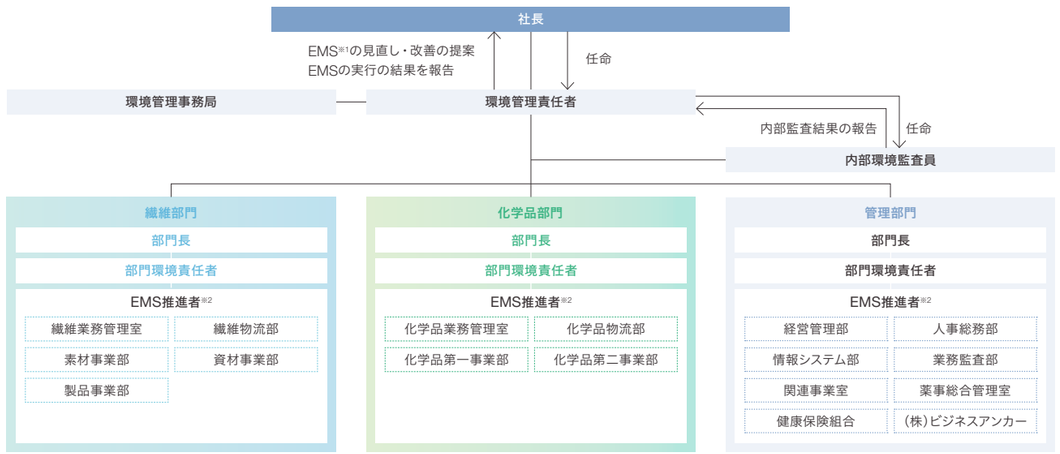
ニーズに即応した優れた商品と的確な情報の提供を通じて、確かな価値を創造し、より豊かな社会の実現に努めています。地球規模で環境に対する関心がますます高まりつつある中で、自己の役割を認識した環境への対応は、蝶理の経営基盤を確立する上で不可欠の要素と考えています。

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（2024年6月18日）

環境に関する取組を推進するため、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、岡山出張所を対象とし、(株)ビジネスアンカー等の子会社も含めた全社活動として取り組んでいます。

LRQA CERTIFIED ISO 14001

UKAS MANAGEMENT SYSTEMS 0001

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組を管理・推進するとともに、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ともに、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日に開示した中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」にて、TCFDを含むサステナビリティ全般の戦略・取組について記載しておりますので、ご参照下さい。

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が、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。

持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進

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℃	財務影響 4℃
移行リスク	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糸「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	
	市場	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	
		ステークホルダーのサステナビリティに対する関心の高まり	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・リサイクル原糸使い生地（フッ素不使用） ・洗浄剤用化学品（塩素ガス不使用）	中	
			石化製品の買い控え	▲ 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		小	
			気候変動対応に関する情報開示要請の拡充	▲ 対応不十分による企業価値低下・投資減少 ● 気候変動対応による顧客拡大・投資増加	・TCFDフレームワークを活用した情報開示、GHG削減取組	中	
物理リスク	急性・慢性	自然災害／異常気象の頻発化と深刻化	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 ● 農薬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】 ・次世代商材の取扱強化 ・農薬原体（殺菌剤、水稲除草剤、殺ダニ剤、除草剤） ・医薬品（ヨード）	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	103千USD（約14百万円）
2050年	185千USD（約25百万円）

* 2022年度のGHG排出量（Scope1およびScope2（Scope2についてはCO_2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繋げていきます。

リスク管理

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

リスクマネジメント規程の運用

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ともに、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（人事総務部担当）とし、リスクマネジメント推進責任者とリスクマネジメント担当組織（人事総務部）は、社内に潜在するリスクについて、重点課題を特定し、リスクを低減、未然防止、早期発見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ともに、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とも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。

指標と目標

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といいます）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の準備機関として、2023年7月にサステナビリティ推進準備委員会を設置し、重点テーマの検討を進めています。

GHG排出量の実績

	カテゴリ	項目	2020年度 実績値（t-CO_2）	2021年度 実績値（t-CO_2）	2022年度 実績値（t-CO_2）	算定の範囲
Scope1	直接排出量	−	385	330	312	連結
Scope2	間接排出量	−	956	866	872	連結
	Scope1+Scope2合計		**1,341**	**1,196**	**1,184**	
Scope3	カテゴリ1	購入した製品・サービス	−	1,090,766	1,209,416	単体
	カテゴリ2	資本財	−	131	372	単体
	カテゴリ3	Scope1、2を除くエネルギー関連活動	−	41	36	単体
	カテゴリ4	輸送・配送（上流）	−	113,462	126,087	単体
	カテゴリ5	事業から出る廃棄物	−	102	108	単体
	カテゴリ6	従業員の出張	126	128	168	連結
	カテゴリ7	従業員の通勤	238	243	317	連結
	カテゴリ9	輸送・配送（下流）	−	461	454	単体
	カテゴリ12	販売した製品の廃棄	−	1,318	1,292	単体
	Scope3合計		**364**	**1,206,654**	**1,338,251**	

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。

持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進

SDGs商材

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」では、基本戦略の一つに「変化に即応したサステナブルなビジネスの創出」、非財務目標に「環境等に配慮したSDGs商材の取扱拡大」を掲げ、商材の幅出しを進めています。

繊維事業

blue chain®
SUSTAINABILITY
COMES FROM THE WHOLE SUPPLYCHAIN.

サプライチェーン全体のサステナブル化を実現

BLUE CHAIN®とは、温室効果ガス排出量や水消費量等、繊維産業が抱える問題を解決するため、糸・生地・製品という繊維産業の川上から川下に至る各段階においてサステナビリティに対応した取組を行い、それらを柔軟に掛け合わせることでサプライチェーンにおけるサステナビリティの全体最適化の実現を目指す、蝶理独自のコンセプトです。

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糸です。原料ペレットから取り扱っており、長繊維から短繊維まで200種類以上の品種を展開しています。

WS™

小松マテーレ(株)の「WS™」は、低温で速く染まる特徴を持つ素材です。染色加工におけるCO_2排出量を従来比31.7%※削減することができます。

※ WS™の代表的な素材で測定した数値です。

TEXBRID®

バネ状の分子構造で優れたストレッチ性と伸長回復性を有し、快適な着心地を実現。シワになりにくく、スポーツからビジネスまで日常使いで活躍します。

SPX®

北陸産地で50年以上続く日本独自の糸加工技術「PIN仮撚(かりより)」によって作られるストレッチ糸。特有のふくらみと軽さにより、柔らかな肌触りと快適な着心地を実現します。

BLUENY®

繊維くずを再資源化したリサイクルナイロン「LOOP」、回収漁網由来のポスト・コンシューマーナイロン「OCEAN」、植物由来のバイオナイロン「SAVE」の3種を展開しています。

B-LOOP®

繊維製品の循環型スキームの総称です。ポリエステルをはじめとした素材を綿や糸に戻すことで衣服・資材等への循環や、自動車の吸音材・水害防止用の河川敷マット等への再利用を行います。

ECOSOL®

紡糸段階で顔料を練り込み着色した原糸ポリエステル糸です。糸を作る段階で色をつけるため、生地で染色する場合と比較し、水使用量やCO_2排出量を削減することができます。

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。スウェード調の肌触りで、カーシート等で採用されています。

化学品事業

次世代型ビジネスモデルにおいて、サステナブル事業におけるSDGs商材のさらなる開発を行っています。

チリ・リチウム化合物製造プロジェクト

かん水から抽出した後水を戻すことで、塩湖の水量を減少させずに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。

持続可能なタンパク質

最新のバイオ技術を用いて新規タンパク質を生産することで、持続可能な水産飼料を開発しています。

生分解性樹脂

微生物によって最終的に水とCO_2に分解される育苗シートを取り扱うほか、ごみ袋等への採用も提案しています。

蝶理の社会貢献活動

2024年4月に制定した「蝶理グループ社会貢献活動方針」に沿った活動を行っています。

蝶理グループ社会貢献活動方針

蝶理グループは、「あなたの夢に挑戦します。」のコーポレートスローガンのもと、「環境への配慮と保護」「地域社会への貢献」「次世代の学びと育成」の3つを重点分野とし、社会貢献活動を通じてステークホルダーの未来に繋がる活動を行います。

1. 環境への配慮と保護 …… ステークホルダーの未来を守るため、脱炭素社会と環境保護に貢献する活動に取り組みます。
2. 地域社会への貢献 …… 地域社会の未来を創生するため、事業活動を行う地域社会の発展に貢献する活動に取り組みます。
3. 次世代の学びと育成 …… 次世代に繋ぐ未来を豊かにするため、青少年の夢への挑戦に貢献する活動に取り組みます。

2024年3月期の活動

国連WFP協会主催の「WFPウォーク・ザ・ワールド」に協賛しました。蝶理グループから、200人超が参加しました。

大阪府教育庁が推進する「わくわく・どきどきSDGsジュニアプロジェクト」に協力し、大阪狭山市立狭山中学校を訪問しました。

NC BF
こども本の森 中之島
Nakanoshima Children's Book Forest

本や芸術文化を通じて子供たちの豊かな想像力を育む文化施設として2020年に開館された「こども本の森 中之島」に寄付しました。

サステナブル事業管理チーム鼎談

資材事業部長
髙橋 晃一
KOICHI TAKAHASHI

×

製品事業部長
前川 達哉
TATSUYA MAEKAWA

×

化学品第二事業部長
長島 紀明
NORIAKI NAGASHIMA

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」では、非財務目標として「環境等に配慮したSDGs商材の取扱拡大」を掲げています。各部の取組を全社的に統合・整理した上で加速させるため、2024年4月に発足したサステナビリティ推進委員会のワーキングチームとしてサステナブル事業管理チームを設置しました。メンバーである事業部長3名に、現行の取組内容と今後の展望を聞きました。

Q. 各本部のSDGs商材の展開状況を教えてください。

長島 化学品業界でも環境や人権等、サステナビリティへの意識が高まっています。例えば化学品第一事業部が扱う有機化学品では、バイオベースにシフトして二酸化炭素の排出を削減する流れがあります。一方、化学品第二事業部が扱う生活に密着した商材で注目されているのは、アップサイクル事業です。当社では今まで廃棄していた食品を肥料として再生利用する取組に注力しています。化学品本部では数年前より、5営業部が取り扱う各商材をSDGsに紐づけ、その業績推移等も含めて統計的に管理してきました。SDGs達成に向けて貢献できるよう、今後も商材・取組を拡充していく方針です。商社ですので、自社に研究開発機能はなく、ニーズに合う商材を見つけることが使命です。環境に配慮していれば良いというわけではなく、サステナブルな機能を見極めながら商材を採用していきたいと考えています。

前川 化学品事業も繊維事業も方向性は同じだと思います。製品事業部で扱うSDGs商材は、リサイクルポリエステルやオーガニックコットン等のエンドユーザーにもイメージしていただきやすい商材です。繊維本部全体で言えば、繊維産業の川上から川下に至るサプライチェーン全体におけるサステナビリティ最適化の実現を目指す、「BLUE CHAIN®」というコンセプトをベースにSDGs商材を展開しています。

髙橋 環境配慮については、リサイクル、カーボンニュートラル、あるいは生分解と様々な切り口がある中、顧客の要望に応じて対応しています。繊維事業では、廃ペットボトルを使用した再生ポリエステル糸「ECO BLUE®」のような環境商材を「BLUE CHAIN®」のコンセプトのもとでまとめています。従来品よりもCO_2をどれだけ削減していれば環境に配慮していると謳えるのか等、繊維業界の基準が定まっていない中で、蝶理の存在意義をよりアピールするためにも、環境商材を含めたSDGs商材が何を指すのか再整理が必要だと感じています。

Q. サステナブル事業管理チームではどのような議論をしていますか。

髙橋 これまで本部を跨ぎ、SDGs商材の定義について議論する機会はありませんでした。繊維本部だけを見ても、衣料品、オムツ、カーシートと取扱は幅広く、揃った基準を作るのは難しいと感じる一方、会社として統一感のある大きな枠組みを示す意義を感じています。蝶理として、社会にとって良いこと、社員がいきいきできること、社員が胸を張れるような商材をSDGs商材と言えば良いのではと個人的には思っています。営業部だけで話すと、収益性がメインになりがちです。管理部門のメンバーもいる中で、色々な価値観が混ざることによって、蝶理の存在意義や価値観等、本質的な話ができています。

前川 化学品本部の取組を知ることができる良い機会だと思っています。共通のテーマに関するお互いの部署の課題を共有し合えること、つまり、蝶理として同じ方向を向くことは非常に大切だと思いますし、そのきっかけという意味で、本チームの取組が非常に有意義であると私は感じています。蝶理は言語化やアピールが苦手な会社だと感じています。SDGsやサステナビリティについてどう考えているか整理し、社外にもっとアピールしていくことで、当社の企業価値向上へ繋がることに期待しています。

長島 基準が明確ではなかったとは言え、化学品本部としてSDGs商材を独自にリストアップしてきたことは間違ってはいないと思っています。この度、サステナブル事業管理チームが設置され、全社的に基準を議論するきっかけとなったのは非常に良いことだと感じています。自信を持って開示できるよう、基準を再整理していければと思います。

Q. サステナブル事業管理チームを通じて、今後はどのような姿を目指していきますか。

髙橋 苦難の時代の頃は利益追求が苦手な役職員が多かったのではないかと思います。その後、新生経営計画の発表を経て躍進の時代が訪れ、現行の管理職以上は収益性を高めることに心血を注いできました。そのおかげで今の蝶理があるわけですが、蝶理は、稼ぐという意識は持ち続けながらも複層的な価値観も培っていくフェーズに入ったと感じています。自社のことだけでなく社会のことも考え、若い世代も胸を張れるような会社を作っていけるような、新たな文化を醸成していければと思います。蝶理のコーポレートスローガンは「あなたの夢に挑戦します。」ですが、社員を含めた皆の夢を叶えていきたいものです。蝶理自体をブランド化し、将来性を感じていただけるような発信をしていければと思います。

前川 本チームを通じ、当社のサステナビリティが言語化されることで、当社を「選ばれる会社」にさらに一歩近づけられればと思います。この「選ばれる」という言葉は迫田社長の言葉ですが、私自身、非常に良い言葉だなと思い、常に意識しています。企業における人手不足が深刻化する昨今において、学生やキャリア採用の方に当社を選んでいただかなければ、なかなか人材確保には繋がりませんし、現在在籍している社員からも選ばれ続けなくては商社として重要な「人」を確保できません。特に、企業のサステナビリティについては、学生をはじめ、今から消費を担う世代の関心度が非常に高まってきています。良いものを取り扱っているということを言葉としてアウトプットし、発信していくことが非常に大切です。このアウトプットに関しては私自身、繊維本部の川下分野に携わっていることもあり、当社の課題として常日頃感じている点です。蝶理には、継続的に供給が可能な商材とそれを調達する人材がいます。その点を訴求していければと思います。

長島 この発信力ということに関して、化学品本部はこれまでの取組や商材が発信できる形になっていないことが課題として挙げられます。採用活動においては、「BLUE CHAIN®」のブランディングの効果等もあり、どうしても繊維本部志望の方が多いと感じています。化学品としてのアピールポイントを整理し、化学品本部が「選ばれる」ことが一つの目標です。

蝶理全体としては今後も最高益をどんどん更新できるよう、高機能・高品質な商材を出し続けていき、SDGs商材も社会の求めに応じて取扱を拡大させていけたらと思います。

持続的成長に向けた経営基盤

人材育成とダイバーシティの推進

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甲斐を感じ、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。

重点テーマ

- ✔ 社員が働き甲斐を感じ、幸せになれる企業の実現
- ✔ 人的資本投資（人材育成、採用強化、ダイバーシティ）
- ✔ エンゲージメント向上（働き甲斐、働きやすい環境整備）、健康経営の推進

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

Company must go on.

企業は、その時代の社員が支えなければ継続できません。今いる社員が、また未来の蝶理を支えていくことになります。これまでの歴史の中で、数々の商社が統合、吸収され、名前が消えていく中、蝶理という特徴のある名前が160年の時を超えて続いてこられたことに、感謝と感慨を覚えます。

私たちの人事ポリシーは、人を活かすことで、人とともに活きる蝶理であり、人を育てることで、人とともに育つ蝶理であり、商社として人と人を繋ぐことで、また人へ繋げていける蝶理となることを意味します。人によって、人とともに育ち活かされる蝶理であることは、いつの時代も変わりません。私たちが今挑んでいる人事制度の変革は、主軸である人事ポリシーの考え方は変えずに、人の育て方や活かし方を変えるというものです。重要課題である人材育成とダイバーシティの推進は、まさしく育て方と活かし方です。女性管理職比率を数字で見ると、蝶理のダイバーシティは遅れている、着手できていないという評価になると思います。私は唯一の女性執行役員として、「あなたの後継者をどう考えていますか」という質問を多く受けます。私の後継者が女性であるべきと考えたことは一度もありません。性別を問わず、そのポジションに最も適切であり、期待される能力がある者であるべきだと考えています。性別を判断基準とすべきかどうか、それは各社によって考え方は違うと思いますが、女性だから女性の後継者を選ぶべきという考え方には、違和感を覚えます。なぜなら性別は私の一つの要素に過ぎず、言うまでもなく私には複数の要素があり、総合的に評価してほしいと思う気持ちは皆同じではないでしょうか。

これまでも蝶理は、男女という区別なく、同じチャンスのもとで能力を競い、伸ばしていける土壌があったと考えています。その結果として現在の女性管理職比率をしかと受け止め、女性を含めたキャリア採用・新卒採用を増やし、しっかり母集団を育てていきたいと思います。私たちは単体418名の会社であり、互いの顔がわかる規模です。私たちなりのやり方で、社員にとって納得のいくダイバーシティを実現したいと思っています。

ダイバーシティの実現は性差だけではありません。キャリア採用でも新卒採用でも、グローバルな国籍を持つ社員が増え、海外現地法人ではナショナルスタッフが活躍し、様々なキャリアを持つ様々な年代の社員が活躍しています。キャリア採用者数が新卒採用者数と同等もしくはそれ以上となり、これまでにない新しい風や考え方を蝶理の中に運んでくれていることを、非常に頼もしく感じています。それをきっかけとして、今までの蝶理の風土を見直さなければならないという意見が上がり、風土の改善活動にも繋がっています。

私たちは専門商社では珍しく、繊維・化学品・機械の3つの顔を持っています。私たちなりの多面体の輝きを追求していきます。

大阪本社移転 再び御堂筋へ

2024年9月、蝶理の大阪本社は、約50年ぶりに御堂筋に戻りました。蝶理が経験した冬の時代、大阪ビジネスのメインストリートである御堂筋から堺筋へ移転し約50年が経ち、その頃を知る人は既に社内にはいませんが、OBやOGの皆さんからの熱い喜びの声の大きさに、蝶理にとって御堂筋に戻ることの意義を強く感じています。御堂筋から、全社一丸となって企業価値向上を目指していきます。

人を育て、人と育つ

育成は、コミュニケーションと研修を重視して進めています。2024年3月期、キャリア採用で研修担当を採用し、研修の質が大きく変わりました。これも新しい風の一つです。効果的な学びとは何かという研修の目的認知と、研修後のフォローを丁寧に行うことで、成果が異なってくる。これまで、忙しさの中で足りていなかった部分について改めて認識させられました。

特に2024年3月期から、マネジメント層と若手の世代間ギャップに対応する取組を行っています。2024年3月期はマネジメント層、2025年3月期は若手が世代間理解を深める研修を受講し、相互理解とコミュニケーションを醸成しています。ハラスメントを含むコンプライアンスアンケートやストレスチェック、エンゲージメントサーベイ、1on1面談等、定期的に様々な角度から社員とのコミュニケーションを続けており、社員が非常に活発に参加し、様々な意見を出し、その結果を隠さずに公表することで、風通しの良い風土が実現していると感じています。同時に、DXやAIについて効果的な研修で個々のスキルを自発的に上げ、活性化する組織づくりに注力しています。今働いている人たちが蝶理で働き続けることを選ぶ、蝶理に入社しようか考えている人たちが蝶理を選ぶ、そんな「選ばれる会社」となるために、一歩一歩蝶理らしく進めていきます。

人材育成とダイバーシティの推進

人を育て、人と育つ（人材育成）

人事ポリシーの実践に向け、従業員の自律的なキャリア構築の促進のため、より能動的な研修制度を整備しています。新入社員を育成するLET's（Learning Education Training system）研修制度があり、入社時に社会人基礎、貿易実務・会計・社内ルール等の基礎を集中的に学ぶ期間を設け若手の育成に注力しています。

また、社内動画配信プラットフォームを整備し、全社員に知ってほしいトップメッセージやコンプライアンスに関わること、管理者層に知ってほしいマネジメントの知識・スキル等、カテゴリー別にコンテンツの充実・配信を行っています。加えて、外部動画e-ラーニングサービスを活用し、個人のニーズに合わせた学習機会を提供しています。

さらに、海外トレーニー制度、語学留学制度等も整備し、グローバルに活躍できる人材育成を推進しています。

今後も人材育成に繋がる各種制度をブラッシュアップし、従業員と会社がともに育つ環境整備を継続します。

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育児費用補助等の各種支援制度（カフェテリアプラン等）も整えています。

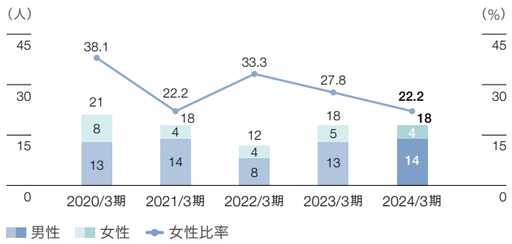
	2022/3期	2023/3期	2024/3期
育児休業取得人数※	17人（うち男性9人）	13人（うち男性6人）	19人（うち男性14人）
育児短時間勤務人数	12人	14人	16人

※ 各年度に育児休業を開始した人数

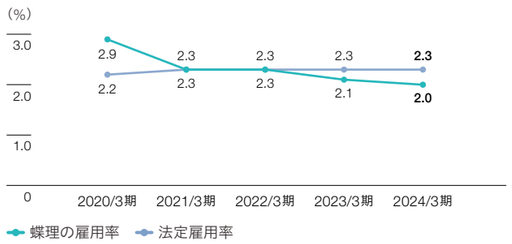
多様な人材の登用

ダイバーシティ＆インクルージョンを推進し、女性活躍の環境整備や障がい者雇用率の向上等を目指します。特に、新卒採用における女性比率は、30%以上を目指します。

新卒採用人数



障がい者雇用率



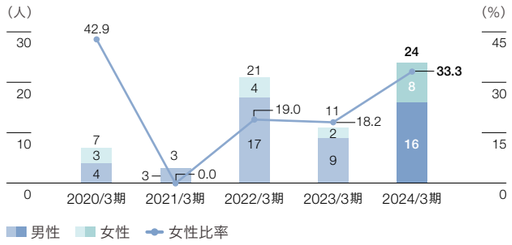
※ 各年度3月時点の実績です。

採用力の強化

会社の持続的な成長を目指し、グローバルに活躍できる人材獲得（新卒採用、キャリア採用）に力を入れています。新卒採用においては、オンラインイベントを定期的に開催し、幅広い地域からの応募を促進しています。また、キャリア採用も積極的に行い、新卒採用と同程度の人数を採用しています。

入社後、スムーズに業務を行えるよう、効果的なオンボーディングプロセスも行っています。例えば、メンター制度を導入し、新入社員が比較的年次の近い社員から直接指導を受けられるようにしています。また、LET's研修制度を通じて、会社の文化や業務プロセスの理解を促進しています。キャリア採用者にも業務内容や社内規程等を早期に理解してもらえるようなプログラムを提供し、いち早く戦力として活躍できる環境を整えています。

キャリア採用人数



エンゲージメント向上

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」を意識し、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甲斐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。

2024年3月期は、外部機関によるエンゲージメントサーベイを実施し、組織ごとのエンゲージメントの状態を可視化し、課題の認識・改善活動を実施しています。また、役職員同士のコミュニケーションの機会として、社長と従業員との昼食会を開催し、トップと従業員との直接的なコミュニケーションをとることで、会社の一体感の醸成に取り組んでいます。加えて、賃金のベースアップ等や従業員持株会を通じた当社株式の付与等を実施し、モチベーションの向上にも取り組んでいます。

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、以下のような取組を実施しており、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

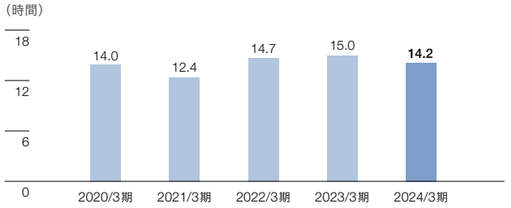
- 年次有給休暇（5日間）取得
- 季節休暇の取得促進
- 育児・介護・通院の事由による半休取得上限の撤廃

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）

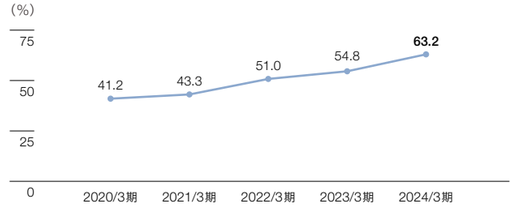
ワークライフバランス関連データ

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

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_2濃度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、1人当たり30m³／h以上が常に換気されています。

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

人材育成とダイバーシティの推進

健康経営の推進

健康宣言 2018年2月14日

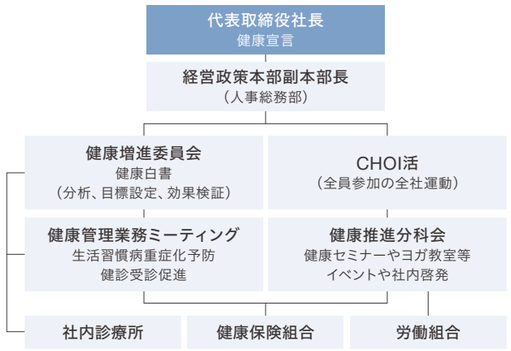
1. 健康への意識
蝶理は社員及び家族の健康が重要な経営課題であり、社員の活力が企業の活力であると考え、社員の健康意識の向上に努めます。

2. 健康経営への行動
蝶理は社員及び家族の健康維持・増進のための取組を積極的に支援、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。現状分析と課題を話し合うため、年1回作成する「蝶理健康白書」の報告を実施しています。社員やその家族の健康維持・増進を通じ、蝶理健康宣言の実現を目指しています。



健康管理状況

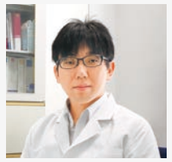
蝶理では健康保険組合と共同で独自基準を定め、生活習慣病の重症化が強く懸念される社員等の健康管理に取り組んでいます。定期健康診断では、30歳の社員と35歳以上の社員は、自己負担なしで毎年1回人間ドックを受けることができるほか、35歳以上の被扶養者には、健康保険組合から年1回の検診補助を行っています。

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。また、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。

2024 健康経営優良法人 Health and productivity
2019年から6年連続で認定

	2022/3期	2023/3期	2024/3期
定期健康診断受診率	100%	100%	100%
ストレスチェック受検率	85.2%	84.0%	87.2%

COMMENT



大阪診療所管理医
藤島 裕也

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。

2024年3月期、蝶理は「健康経営の推進」を経営の重点テーマとし、健康診断の判定後の医療の提供だけでなく、未病の社員に対する保健指導を強化しました。東京と大阪の両本社にある社内診療所での診察や保健指導により、生活習慣病等の重症化予防が可能となりました。最近ではオンラインでの診療や健康相談にも対応しています。

社員の健康意識の向上のため、新たに健康ポータルサイトを開設しました。健康に関する情報への手軽なアクセスや、体重や血圧管理におけるWEB上のツールの利用が可能となり、自己管理意識がさらに高まることも期待しています。今後の施策としては、安全衛生委員会等における定期的な健康セミナー及びその情報公開を通じて、全社員の健康意識向上を目指します。

ポストコロナ時代に適した新しい生活様式に対応する取組、日常的な健康管理に基づく生活習慣病の発症予防が重要です。そのためには、ストレス管理、適切な栄養摂取、定期的な運動が欠かせません。蝶理の社内診療所では、健康増進に対するサポート体制をより強化することを目指しています。これにより、早期に健康上の問題を発見し対処することで、社員が安心して働ける環境を提供します。

サプライチェーンマネジメントの強化

重点テーマ

- 高品質・安全性に優れた商材や原料の調達力の維持
- 安定したサプライチェーンの維持・強化（BCPの安定）
- グローバル需要に合わせた資源の有効利用と安定的な調達・供給
- サプライヤーの人権、労働、安全衛生への対応

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あ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宣言
パートナーシップ構築を宣言

CSR調達アンケートの実施

蝶理は、企業倫理・法令遵守、安全・防災・環境保全、製品安全・品質保証、人権・労働環境等を重視した調達活動推進の一環として、サプライヤー各社でのCSRの推進状況を定期的に確認すべく、原則2年に1回、CSR調達アンケートを実施しています。2024年3月期のアンケートでは、対象とした国内外の企業の90%から回答がありました。CSR調達基準に達しなかった仕入先は回答企業のうち1.5%あり、営業部署と連携して、未達事項のより具体的な実態把握を進めるとともに、適宜必要な改善を求めていきます。

サプライヤーの人権、労働、安全衛生への対応

蝶理グループ人権方針

蝶理グループは、グローバル企業として、世界中どこでも、異なる価値観や文化を持つ相手を認め、尊重します。
また、事業を行う各国・地域の法令を遵守するとともに、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」「国際人権章典」及び国際労働機関（ILO）の「労働の基本原則および権利に関する宣言」等の国際規範を支持・尊重し、
すべてのステークホルダーに対して、人権尊重の責任を果たすよう努めます。

1. 私たちは、社員一人ひとりの基本的人権を尊重し、国籍・人種・宗教・性別・年齢・障がい・その他の理由による不当な差別、あらゆるハラスメント等の人を傷つける行為を決して許しません。また、児童労働・強制労働・不当な低賃金労働を行いません。
2. 私たちは、CSR調達を実施することで、事業に関わるサプライチェーン全体を通じて人権尊重の推進に努めます。また、人権侵害への加担をしません。
3. 私たちは、事業活動に伴う人権への負の影響の把握に努め、その回避または軽減を図るように努めます。
4. 私たちが人権に対する負の影響を引き起こした、あるいはこれに関与したことが明らかになった場合、ステークホルダーに対する救済措置を含め、迅速かつ適切に対処します。
5. 私たちは、社員一人ひとりに人権問題への啓発・教育を進め、正しい理解が進むように取り組みます。

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。

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。

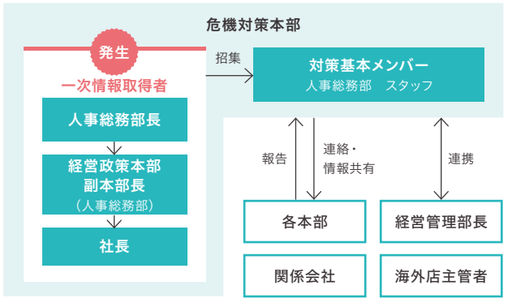
持続的成長に向けた経営基盤

サプライチェーンマネジメントの強化

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、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ため、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、運営方法等をあらかじめ整備しています。



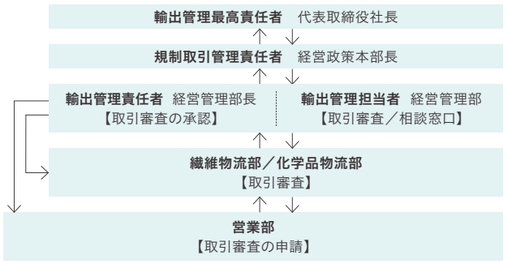
安全保障貿易管理

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

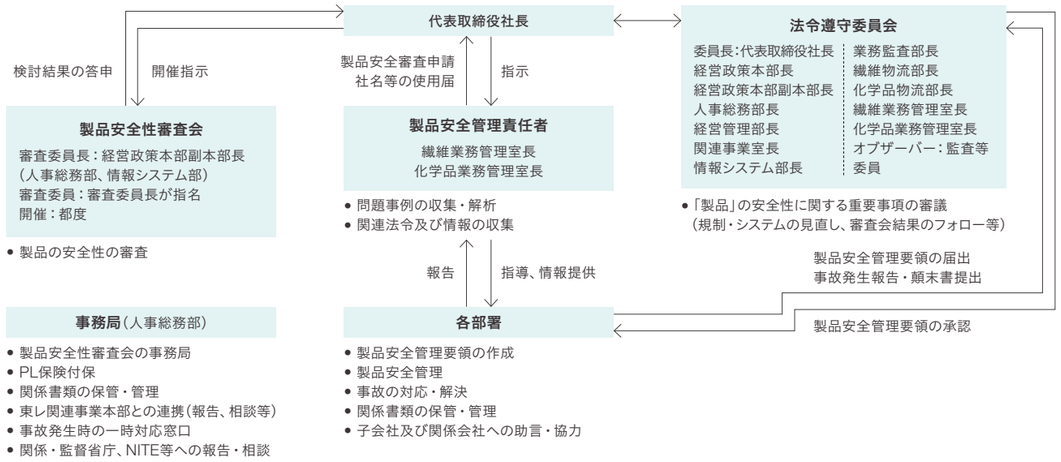
リスト規制、キャッチオール規制について営業部署からの申請に基づき、経営管理部で最終承認をしています。2020年10月からは、輸出品目・取引情報の一元管理を目的にシステム化を実施し、確実な安全保障貿易管理の実現及びコンプライアンスを強化しています。また、システム化により、作業の効率化、ペーパーレス化を図っています。

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。2024年3月期には、32名が認定試験に合格しました。



製品安全への取組

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。



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、産地に根差した繊維事業の発展に努めてきました。合成繊維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。戦後はストッキングの原料であるウーリーナイロンの販売を一手に担い、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仮撚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回の会合のほか、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。

「北陸ヤーンフェア2023」に出展

福井県産業会館での「北陸ヤーンフェア2023」に出展しました。「北陸ヤーンフェア」を蝶理が企画したのは2016年です。その前年に蝶理単独で開催した糸の展示会が好評だったことから、北陸産地の糸加工企業等に声をかけて企画・開催しました。その後、一般社団法人 福井県繊維協会と一般社団法人 石川県繊維協会に主催を引き継ぎ、福井と金沢で交互に開催するようになり、2024年3月期で6回目の開催となりました。蝶理と（株）STXのブースでは、「BLUE CHAIN®」の商材をアピールしました。

繊維to繊維の循環型スキーム「B-LOOP®」

2023年9月、繊維の循環型スキーム「B-LOOP®」を本格始動しました。繊維製品の製造工程で発生した廃棄繊維や古着等、これまで捨てられてきた繊維を新しい繊維に生まれ変わらせ、新しい価値を持たせます。北陸産地企業と連携し、糸・生地の生産工程で発生する廃棄繊維を回収・再利用し、繊維の廃棄量削減に取り組んでいます。ポリエステル素材はペレット、その他の素材は反毛して綿になり、糸やフェルトに再生されます。

関連動画

高捲縮ポリエステルストレッチ糸「SPX®」

https://youtu.be/JraCbdHGksI?si=B-Kv65nmMwXtbbSj

繊維to繊維の循環型スキーム「B-LOOP®」

https://youtu.be/nOZoNuMaFrM?si=8MnSx_yNKEmQ4khr

持続的成長に向けた経営基盤

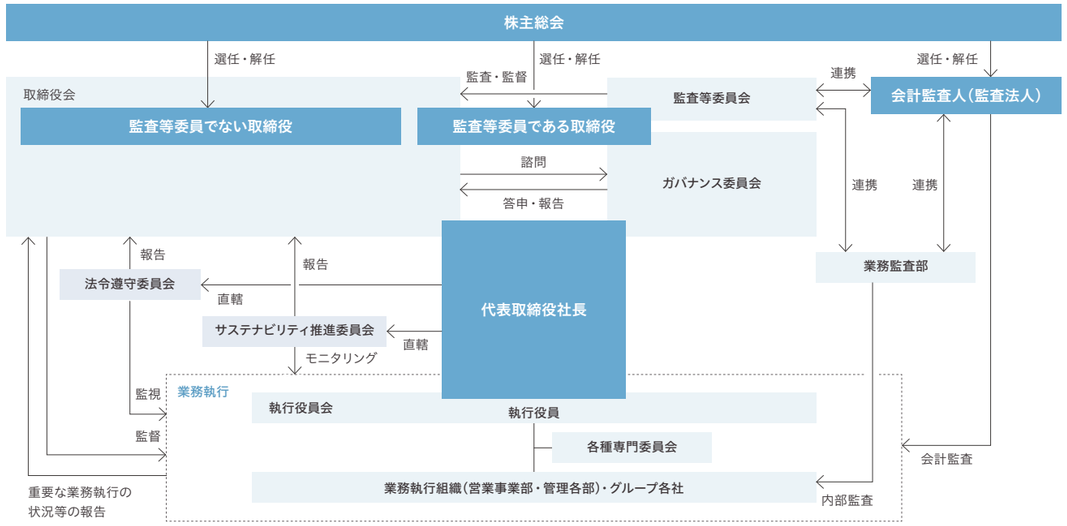
ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

蝶理は、「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。」の企業理念のもと、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・ガバナンスの維持・強化に努めています。

重点テーマ

- ✔ 持続可能な成長を実現するガバナンス体制の維持・強化
- ✔ コンプライアンスを遵守する社員の意識のさらなる醸成

コーポレート・ガバナンス体制図（2024年6月18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で独立した立場で職務を遂行しており、取締役会にて十分かつ活発な討議・審議を行う体制を構築しています。さらに、監査等委員である社外取締役3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、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）	4名
定款上の取締役の任期	1年
監査等委員である取締役	4名（うち、社外取締役3名）
定款上の監査等委員である 取締役の任期	2年
独立役員の人数	3名
執行役員制度	有
業績連動型報酬制度	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

取締役会、執行役員会及び主要な会議体の構成と概要

名称	概要	2024年3月期 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	99.2%	100%
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。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。	14回	100%	100%
ガバナンス委員会	取締役の指名、報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するとともに、少数株主の利益を保護することを目的とし、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。	6回	100%	100%
法令遵守委員会	代表取締役社長を委員長とし、経営政策本部長、管理系部署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	91.4%	82.4%
サステナビリティ推進委員会	代表取締役社長を委員長とし、サステナビリティ基本方針の策定や本方針に基づくマテリアリティの特定、目標設定及び進捗の確認、その他サステナビリティに関する施策のモニタリング等を実施し、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。	—	—	—
事業投資委員会	代表取締役社長を委員長とし、営業本部長ほかで構成しています。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。	4回	100%	—
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。連結グローバル事業軸運営の推進に向けて、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	100%	—

取締役会での議論

蝶理では、取締役会資料の整理・充実や社外取締役に対する付議議案の事前説明等により取締役会での議論活性化に努めています。

主な議論内容

ROICについて	2023年4月の取締役会における業績報告で、社外取締役より「Chori Innovation Plan 2025」のKPIの一つであるROICの部署ごとの管理について質問がなされ、議論を行いました。 P.19
サステナビリティに関する取組について	2023年12月、2024年3月の取締役会において、サステナビリティ推進準備委員会の活動報告を行いました。社外取締役よりKPIの設定やリスク管理、対外的な情報発信について意見が示されました。 P.41
役員報酬について	2023年5月に役員株式報酬制度の変更、2023年6月に2024年3月期の役員報酬について説明の上、決議を行いました。 社外取締役より、報酬水準や固定報酬と変動報酬の比率の妥当性について意見が示されました。 P.63

ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

各機関の構成員（2024年6月18日現在）

◎：議長または委員長　●：構成員　▲：構成員でない出席者

氏名	役職	2024年3月期各機関と構成員							
		取締役会	執行役員会	監査等委員会	ガバナンス委員会	法令遵守委員会	サステナビリティ推進委員会	事業投資委員会	M&A推進委員会
迫田 竜之	代表取締役社長 社長執行役員	◎	◎		●	◎	◎	◎	
吉田 裕志	取締役 常務執行役員	●	●			●	●	●	◎
垰 和博	取締役 執行役員	●	●						
猪原 伸之	取締役	●							
藪 茂正	取締役 監査等委員	●	▲	◎		▲	▲		
澤野 正明	社外取締役 監査等委員	●		●	◎	▲	▲		
鈴木 博正	社外取締役 監査等委員	●		●	●	▲	▲		
野田 弘子	社外取締役 監査等委員	●		●		▲	▲		

取締役会の多様性

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

取締役

氏名	性別 ♂：男性 ♀：女性	在任年数※1	専門性と経験					
			企業経営	グローバル	財務・会計	リスクマネジメント	営業・マーケティング	サステナビリティ・ESG
迫田 竜之	♂	2年	●	●	●	●		●
吉田 裕志	♂	新任				●	●	●
垰 和博	♂	6年	●	●			●	
猪原 伸之	♂	新任	●				●	

取締役 監査等委員

氏名	性別 ♂：男性 ♀：女性	在任年数※1	専門性と経験					
			企業経営	グローバル	財務・会計	リスクマネジメント	営業・マーケティング	サステナビリティ・ESG
藪 茂正※2	♂	2年			●	●		
澤野 正明	♂	6年				●		
鈴木 博正※3	♂	2年	●				●	
野田 弘子※4	♀	新任			●	●		●

※1 在任年数は、2024年6月18日現在の満年数を記載しています。
※2 藪 茂正は、監査等委員である取締役への就任前、当社取締役として7年間の在任実績があります。
※3 鈴木 博正は、監査等委員である取締役への就任前、当社取締役として1年間の在任実績があります。
※4 野田 弘子は、監査等委員である取締役への就任前、当社取締役として2年間の在任実績があります。

各スキルの定義

企業経営
企業経営者としての経験があり、グループ全体の組織運営と経営戦略に関して、相当程度の知見を有していること。

グローバル
海外勤務経験及び海外企業でのマネジメント経験があり、グローバルな企業経営に関して、相当程度の知見を有していること。

財務・会計
公認会計士、税理士または企業での経理・財務部門等において財務・会計に携わった経験があり、相当程度の知見を有していること。

リスクマネジメント
リスクマネジメント、企業法務及びコンプライアンスに関する業務経験があり、企業経営を監督するための相当程度の知見を有していること。

営業・マーケティング
営業部門において業務経験があり、事業領域が多岐にわたる業務の営業・マーケティングに関して、相当程度の知見を有していること。

サステナビリティ・ESG
持続可能な成長を目指した企業経営の経験があり、サステナビリティ・ESGに関して、相当程度の知見を有していること。

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、蝶理の経営に対して的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と蝶理との間には、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	企業の経営に長年携わり、企業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、蝶理の経営に対して的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と蝶理との間には、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、蝶理の経営に対して的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と蝶理との間には、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。

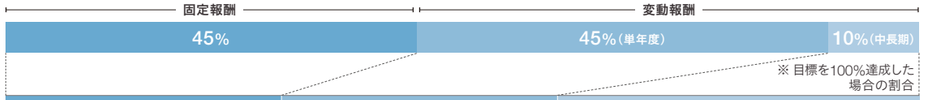
ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

役員報酬

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。

役員報酬制度の概要



	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） ー ー	• 取締役（監査等委員を除く） ー ー
付与方式	金銭	金銭	株式及び金銭
評価指標（変動報酬）	ー	• 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）	**＜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。

2024年3月期の役員報酬

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（人）
		固定報酬（金銭報酬）	賞与※3（金銭報酬）	譲渡制限付※3・4株式報酬（非金銭報酬等）	株式給付信託※3・4（非金銭報酬等）	
取締役（監査等委員を除く）※1・2 （うち社外取締役）	196 （7）	93 （7）	79 （–）	3 （–）	20 （–）	4 （1）
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	37 （18）	37 （18）	– （–）	– （–）	– （–）	3 （2）
合計 （うち社外取締役）	234 （25）	130 （25）	79 （–）	3 （–）	20 （–）	7 （3）

※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）2名は含まれていません。
※3 上記のうち、賞与は2024年3月期の税金等調整前当期純利益147億円に対応する支給額、譲渡制限付株式報酬は2023年3月期の連結経常利益124億円に対応する支給額、株式給付信託は中期経営計画の累計税金等調整前当期純利益の目標額に対応する支給額を記載しています。
※4 上記のうち、譲渡制限付株式報酬（旧制度）と株式給付信託（新制度）の額は、当事業年度の費用計上額を記載しています。なお、新制度の導入に伴い旧制度は廃止しています。

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組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	2024年3月期の全取締役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10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 • ガバナンス委員会の運営 • 自身の取組 • 総合評価

評価結果

2023年3月期に特定された課題	株主や投資家との対話の状況のフィードバック	中期経営計画の進捗状況のフォローアップ
2024年3月期の取組	対話内容の詳細の定期的な（年2回）フィードバックを実施	定量目標のフィードバック、認識した経営課題、事業課題についてのさらなる議論
	▼ 改善が見られたことを確認	▼ 定量目標にとどまらないフォローアップを踏まえた上でさらなる議論・審議拡充の必要性を認識
2024年3月期に特定された課題	• 経営戦略・経営計画の決定にあたり収益力・資本効率等を意識した十分な議論をすべき • 後継者計画や取締役報酬の決定にあたっては、ガバナンス委員会での審議を踏まえた上で、取締役会での議論・報告のあり方を検討すべき	

今後、認識した経営課題や事業課題について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む

親会社からの独立性の確保について

東レ（株）は、2024年3月31日現在、蝶理の普通株式12,967千株（議決権比率52.41%）を所有している親会社であります。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。

蝶理の役職員においては、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。親会社とは繊維・化学品等の売買があり、2024年3月期における東レ（株）と当社の取引は、売上高14億30百万円、仕入高57億3百万円であり、価格は、市場価格を参考に交渉の上、決定しています。その他、東レグループ・キャッシュマネジメントシステムについては、資金決済手段の一つとして活用しており、金利は市場金利を勘案した合理的な利率によっています。親会社とその企業グループとの取引については、ガバナンス委員会にて取引状況を定期的に審議し、適正性を確保しています。なお、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為を審議する必要が生じた場合は、独立社外取締役や外部専門家のみで構成される特別委員会を設置し対応します。

蝶理と東レ（株）は、持続的成長と企業価値向上のために、以下の項目を実行する契約を締結しています。

1. 蝶理の上場維持の妥当性の検証
2. 蝶理と東レ（株）との間の適正な取引の遂行
3. 蝶理の一般株主の利益に配慮したガバナンスの実効性の確保
4. 東レグループとしてのリスク管理の適切な遂行（ガバナンス及び内部統制に関連する一定の事項についての事前協議事項を含む）

これらのことから、事業運営上親会社からの独立性は十分に確保されていると判断しています。

ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

CEO後継者計画

蝶理は、中長期的な企業価値の向上を図るため、CEOの後継者計画の策定・実施を経営の重要課題の一つと位置づけ、「CEO後継者計画ガイドライン」を策定し、育成に取り組んでいます。

CEO後継者計画の基本方針

1. CEOの選任を会社の最重要の戦略的意思決定と捉え、企業理念及び経営戦略実現に向け、グループの変革、成長を牽引し、企業価値を向上し続けるに最適な資質を有するCEO後継者の育成計画の策定・実施を経営戦略上の重要なテーマと位置づける。
2. CEOに求められる資質について、取締役会及び社外取締役が過半を占めるガバナンス委員会で審議・共有する。事業環境や社会の変化に応じ、要件を適宜、見直す。
3. 求められる資質に基づくCEO後継候補者の選定は、社内だけでなく社外からの登用も視野に入れ、いずれの場合にも、ガバナンス委員会において審議し、親会社との連携も行った上で、選定プロセスに透明性・客観性を確保する。
4. 選定されたCEO後継候補者には、現CEO主導によりCEOに必要な資質・専門性・経験等に関し、計画的に習得・成長の機会を付与し、ガバナンス委員会にて、その習得・成長の状況を定期的に確認し、監督する。
5. 現CEOの非常時におけるCEO代行及び、CEO復職困難時のCEO交替に際し、ガバナンス委員会は適時に取締役会に答申する。

CEO後継候補者の選定

CEO後継候補者は、ガバナンス委員会にて審議し、取締役・執行役員等から選定します。必要に応じ、社外からの登用についても審議を行います。選定過程において、ガバナンス委員会委員は、企業理念・経営方針・具体的な経営戦略等を踏まえ、CEO後継候補者となる可能性のある取締役・執行役員等と十分に対話し、ガイドラインにて定めているCEOに求められる資質(覚悟・インテグリティ・構想力・判断力・コミュニケーション能力)に基づき、客観性と透明性をもって審議することとしています。

CEO後継候補者育成のプロセス

ガバナンス委員会

CEO後継候補者の資質・専門性・経験等を
評価・分析、候補者個別の育成計画を作成

↓

CEO主体で育成計画を実行(原則5年を目安)

↻ 定期的に繰り返し

ガバナンス委員会において育成状況の進捗度合を
定期的に確認・評価・監督し必要に応じ、育成計画内容を変更

2024年6月の迫田竜之のCEO就任については、2020年6月にミヤコ化学(株)の代表取締役社長、2022年6月に経営政策本部長に就任する等上記のプロセスに基づいたものとなります。

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、管理系部署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

サイバーセキュリティ体制

蝶理では、近年不正アクセスやサイバー攻撃等のリスクが高まっていることを受け、サイバーセキュリティに関する様々な対策を実施しています。

サイバーセキュリティに関する対策

- リスクマネジメント総責任者を社長とし、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を置くリスクマネジメント管理体制を導入
- 平時においては、情報システム統括責任者を委員長とした情報セキュリティ委員会、またサイバーテロ等危機発生時はリスクマネジメント推進責任者を危機対策本部長とする管理体制を整備
- サイバーセキュリティに関する蝶理グループの状況を取締役会に定期報告
- 業務監査部が内部監査にサイバーセキュリティに関する項目を追加し評価を実施
- 親会社である東レ(株)による定期監査に対応
- 親会社である東レ(株)による半年に一度の蝶理外部公開サーバに対するアタックテストに対応

直近セキュリティ上の問題発生なし

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://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS04137/da79b280/a20e/499b/aa87/9967eb9629bd/20240618154211030s.pdf

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(2024年6月18日時点で構成員は7名)を設置しています。業務監査部では、会社の業務活動の適正性及び効率性を、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。

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。

政策保有株式

蝶理グループは事業の維持、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、取引関係の変化等で保有意義が薄れた株式については、取締役会等の決議を経て縮減を行っています。

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、蝶理グループ及び投資先企業の中長期的な企業価値の向上に繋がるかどうかの視点に立ち、必要な検討を経て判断した上で、適切に議決権を行使します。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	2022/3期	2023/3期	2024/3期
保有株式(銘柄数)	31	27	23
金額(億円)	46	42	55

※ 蝶理グループのうち、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

ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

株主との建設的な対話に関する方針

下記6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おります。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。

機関投資家
機関投資家に対しては、中間期・通期の決算発表後に、代表取締役社長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、意見を聴取しております。また、IR・広報担当部署が機関投資家と個別でミーティングを実施しています。

(4) 2024年3月期活動実績
- 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 18回
- サステナビリティに関する投資家面談 2回

(5) フィードバック
対話において把握した株主・投資家の意見等は、必要に応じ、会議体での報告等により、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・活用を図っております。2024年3月期は、2023年8月、2024年3月の取締役会にて報告を行いました。

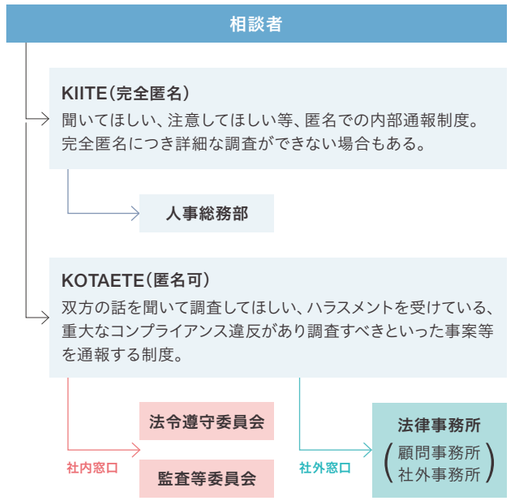
(6)「インサイダー取引防止規程」を遵守し、情報管理の徹底を図っています。

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、管理系部署が連携して、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、必要に応じて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(嘱託・派遣社員等含む)が利用できる内部通報制度を複数設置しています。通報者が内容に応じて社内と社外の窓口を選択できる仕組みや、調査を望まない完全匿名の通報の仕組みを構築しており、通報者が利用しやすい制度としています。

内部通報制度



社外取締役鼎談

社外取締役
監査等委員
澤野 正明
MASAAKI SAWANO

社外取締役
監査等委員
野田 弘子
HIROKO NODA

社外取締役
監査等委員
鈴木 博正
HIROMASA SUZUKI

蝶理の持続可能な企業価値向上に向けて

Q 2024年3月期の蝶理をどのように評価されていますか。

鈴木 業績については、繊維事業、化学品事業ともに、コロナ禍で仕込んできた新たなサプライチェーン構築の成果が表れた年だったと感じます。非財務面においても、サステナビリティ推進準備委員会が設置され、サステナビリティ経営の基礎づくりの第一歩を踏み出し、大きな進展があった年でした。特に、サステナビリティ推進準備委員会の運営は、若手社員をはじめ多様な意見を取り入れる形で進められた点を非常に評価しています。

野田 私も2024年3月期における蝶理の活動については、財務面、非財務面ともに大変良かったと思います。評価できる点は様々ありましたが、北陸産地とのネットワークやお客様との長年にわたる信頼関係といった蝶理の強みが大いに発揮された独自のサプライチェーンにより、順当に成果を上げられたことが印象的な1年でした。

澤野 繊維事業としては本当に良い年でしたね。第4四半期は一時的に弱含んでしまい心配しましたが、最終的に野田さんが説明されたように、蝶理の強みが発揮され過去最高益を更新することができ、結果を聞いた時には非常に驚きました。滞留債権問題があった一方で、それを他の事業部の収益力によって打ち消すことができ、組織として強くなってきていると感じます。

社外取締役鼎談

Q 中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の進捗状況はどのように評価されていますか。

野田　数値的な目標については、逆算すると、上出来のように感じますが、「Chori Innovation Plan 2025」で重視しているのは、ダイバーシティやDXを中心とした、長期的な視点に立った経営基盤づくりです。そういった観点では、女性の管理職比率は依然として低く、ぜひ改善に努めていただきたいです。今後の企業価値向上に向け、採用や教育、人事評価等、多様な人材の活躍に向けた施策の推進が必要だと感じます。

鈴木　利益は初年度から目標数値を上回るペースで推移していますので、良いスタートが切れたのではないかと思います。目標数値の達成にとどまらず、それを上回る成長を実現していただきたいと思いますが、商社は世界情勢や市況変動の影響を大きく受ける業界ですから、山あり谷ありということは十分考えなければならないことのように思います。

2025年3月期からはサステナビリティ推進委員会として、サステナビリティ経営のより具体的な中身を詰めていくことになりますが、基盤があってこそ事業及び業績の拡大ができるので、女性はもちろん、より多様な人材が活躍していくための基盤づくりが進められ、最終的に数字に繋がっていくことを期待しています。

Q マテリアリティの特定プロセス、内容についてどのような点を評価されていますか。

鈴木　サステナビリティ推進準備委員会で議論していた内容について取締役会へ報告があった際には、色々な意見を伝えました。有識者やコンサルティング会社等の外部の知見を取り入れながら、最終的に納得感のある内容にまとめ上げられました。

今回のマテリアリティの特定プロセスにおいて、蝶理が柔軟かつ包括的に多様な意見を取り入れたことを非常に評価しており、方針の整理は成功したと思います。

野田　私は特に若手社員の意見を積極的に取り込んだことを素晴らしい試みとして評価しています。若手社員の方々にとって、蝶理はこの先の人生を託していく会社ですので、今後会社として取り組むマテリアリティを決めるにあたっては、その意見を取り込むことは非常に重要です。マテリアリティの内容については、ガバナンスの強化もそうですが、「持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進」「人材育成とダイバーシティの推進」「サプライチェーンマネジメントの強化」の3つは商社にとって核となる課題ですので、マテリアリティとしてふさわしいものが出来上がったように感じています。例えば、ダイバーシティにおいて、女性の活躍は当社の伸びしろとなる部分です。今後マテリアリティに対する各種取組を推進していくことで、効率性や生産性がより一層重視され、女性を含む多様な人材が働きやすい会社になっていくことを期待しています。

澤野　若手社員をはじめ現場の社員がマテリアリティの特定に携わったことは、帰属意識という観点においても、非常に良い取組でしたね。そして、マテリアリティの内容については、野田さん同様に蝶理にとってふさわしいものが出来上がったという印象で、「持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進」に関連するSDGs商材は蝶理の得意分野で、身近であり重要なテーマです。また、コンプライアンスは様々な企業で問題となっているテーマですし、ダイバーシティはこれまでも各商社において課題とされており、蝶理にはそれを乗り越える風土・心持ちができてきていると感じます。サステナビリティはこれまで蝶理自身を対象とした話にとどまっていましたが、サプライチェーンマネジメントにも深く関わりがあり、今回のマテリアリティにはこちらもしっかり入っています。何よりも、今後蝶理が一つひとつのマテリアリティに着実に取り組み、持続可能な成長を遂げていくことが、本質的に重要です。今回のマテリアリティの特定を踏まえ、重点テーマに取り組むことで、少しずつサステナビリティの実現に向けて動き出せているように思います。

Q マテリアリティを特定したものの、そのほかに蝶理が企業として克服していくべき課題は何であるとお考えですか。

澤野　私は長らく蝶理のリスク管理に課題があるように思ってきました。事業が成長していくためにはリスクを取らなければならないこともあります。リスクを取ると判断するのは誰なのか、どのような方法で決断を下すのか、リスクの判断は会議室だけでなく、現場でも行う必要があり、一定の基準や共通の認識のもと定量化すべきです。

野田　私もリスク管理の重要性について意識をしていました。今起こっている世の中の変化を認知し、それに対してどのように対処していくかということを常にアップデートしていく必要があり、それを議論していく場が必要です。サステナビリティ推進委員会において、リスク管理に関するワーキングチームを作っていただけたので、今後の議論が活性化することを期待しています。

鈴木　過去の経営危機を経験して以降、リスクを取るアグレッシブな決断を控えてきた経緯がありますが、現在は着実に業績が拡大し、ある程度のリスクを許容できる体力がついてきました。様々な領域へと事業を広げ発展していくためにも、リスク管理体制の構築は必要で、基盤づくりに早急に取り組んでいくべきです。

Q 社長の交代についてはどのように感じられていますか。

澤野　迫田さんは管理系出身ということもあり、良い意味で繊維事業にも、化学品事業にも偏らない方ですので今後の蝶理を先導していくのに適任だと思います。各本部長とタッグを組み、バランスを取りながらチームワークで経営を推進していくことになるでしょう。その中で、リスクについてはきちんと見える化し、合理的な判断をしてもらいたいです。良いメンバーが揃っていると思いますので、蝶理の新たな経営体制に大いに期待しています。

鈴木　迫田さんは経営者としてリーダーシップを発揮し、この会社を大きく発展させることができる人材です。2024年3月期までは経営政策本部長としてCFOの立場におられたので、経営における合理的な判断を十分にできる方だと思います。その一方で、企業経営には、事実やデータをもとに合理的な判断ができるかだけでなく、どれだけ時代に即した先見性を持てるかということも必要です。迫田さん自身が持っている能力や個性を存分に発揮し、蝶理の成長へと繋げてくれることを期待しています。

Q 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　日本国内には多くの商社があり、その中でも蝶理はまだまだ発展する余地を持っているように感じます。それにもかかわらず、投資家からは未だに評価が低い状況です。昨今では、日本の商社業界に対する海外市場からの評価も上がってきていますので、ぜひ投資家の方々には日本の商社業界において、多くのポテンシャルを持っている企業として蝶理を評価していただきたいと考えています。そのためにも、社外取締役の1人として、専門的な知見から提言をしていくことで、企業の発展へ寄与したいと思います。

野田　商社は人が一番大きな財産です。蝶理の社員は本当にいきいきと仕事をされていることが印象的で、既に素晴らしい財産がこの会社にはあるように思います。ほかにもこれまで培ってきたネットワークや新しいものを生み出す力があり、これらの無形資産をもとに発展する素地のある会社です。

澤野　蝶理は163年の歴史を有しており、その中で幾度も経営危機を乗り越え成長してきた会社です。プロパーの社員が多く、過去からの積み重ねが活きている一方、変化の余地も十分にあります。その柔軟性と過去の伝統を組み合わせることにより、さらに力強く発展できる会社ですので、ステークホルダーの皆様には、愛情を持って見守っていただければと思います。

社長・特別顧問対談

TATSUYUKI SAKODA × KAZUO SAKIHAMA

迫田社長と前社長の先濵特別顧問が対談し、
これまでの蝶理と今後の蝶理について語りました。

Q. 入社当時から現在までの蝶理人生、どんな思い出がありますか。

先濵 1980年の入社当時から蝶理は大変明るい社風で、家庭的な雰囲気が漂っていたことを覚えています。44年間の蝶理人生の中でも、入社後に東京で過ごした最初の2年間が最も印象に残っており、当時周りにいた先輩方の顔は今でも鮮明に思い浮かべることができます。とにかく楽しい思い出しかなく、当時の雰囲気は現在の蝶理の社風にも通ずるように感じます。

私個人のことを振り返れば、入社当時から全く自信がなく、課長、部長と役職が変わってやっと小さな自信が持てた内弁慶な人間でした。そんな私が変わることができたきっかけは、3年間の中国駐在の経験です。「やればできる」という感覚を覚え、徐々に自信が増していきました。この自信は、社長となり会社として「やればできる」を体現できたことで、確固たるものへと変わっていきました。

Q. 退任を発表された際、周囲の反応はどのようなものでしたか。

迫田 私の周りはとにかく「驚き」の二文字でした。軽口で「社内の40代以上の人の中で先濵さんが一番元気」なんてよく話していましたから、退任されると聞いた際は大変驚きました。

先濵 タイミングについては社長就任の頃から心に決めており、「10年は続けたい、しかし10年は超えないようにしよう」と一つの節目として意識していました。かねてから掲げていた新たなステージ「経常利益100億円台常態化」の基盤づくりができ、会社として次のステップへ進むためにもこのタイミングで退任することとしました。

Q. 一方で、先濵特別顧問が社長へ就任される際はどのようなタイミングでしたか。

先濵 私が社長へ就任したタイミングも、まさに「驚き」でした。迫田さん以上に予期していなかった出来事だったと思います。当時、私は化学品本部長に就任してから半年しか経っておらず、化学品事業の将来を考えていたところに、いきなり社長の任を受けました。そこからの半年間は手探りの状態でした。蝶理として初めて100億円規模のM&A案件があったり、これまで経験のなかった管理部門の知識も必要だったりと、就任から半年で様々な経験をしました。

迫田 その頃私は大阪で繊維事業を担当していました。会社の出来事としては認識していたものの、当時の先濵さんの心境を聞いたのは初めてです。

先濵 最初の半年間をなんとか乗り越えられたことで社長としての意思が固まり、この先、何が起きても大丈夫と思える自信がついたので、良い意味で一番印象に残っています。当時を乗り越えられたのは、取引先として関わりを持たせていただいた先輩社長の皆様から、社長としての振る舞いやお言葉等を示していただけたからだと感謝しています。

Q. これまでの社長としての年月を振り返り、嬉しかった思い出は何ですか。

先濵 私が社長として携わってきた約10年間の中で、「経常利益100億円台常態化」の目標を掲げて走り続け、それが達成できたことは非常に感慨深いものがありました。

以前の蝶理は温かい雰囲気があったものの、ことビジネスとなると、会社としての成功体験が乏しいためか斜に構えてしまう雰囲気が漂っていました。例えば中期経営計画を策定しても、「どうせできない目標だ」と諦めているような感じで、なかなか一体感が持てずにいました。会社として目標を掲げ着実に積み上げていったことで、多くの役職員の自信に繋がったことは非常に嬉しく思います。蝶理に対する周りの見る目の変化にも繋がり、良い循環になりました。

迫田 35年前、私が入社した当時は借入が嵩み、最終的に債務免除を受ける等、会社として圧倒的な弱者でした。そんな状況から地道に利益を積み上げ、この10年で飛躍的に伸び、今では約150億円の税金等調整前当期純利益を上げる企業にまで成長しました。当時の蝶理を知るからこそ、私自身も会社としての大きな変化を感じています。

先濵 確かに蝶理は大きく変化してきましたが、これで終わりではありません。変革は未来への道筋であり、いつまでも終わりのないものだと思います。私が目指してきた未来への道筋は示したつもりです。蝶理の未来を考えた際、迫田さんは社長として適任だと考えています。ぜひやり遂げていただきたいし、新たな道筋も作っていただきたい。私自身は営業しか知らない中で、社長として必要な知識や感覚を磨いていきました。そして、営業出身者として数字の達成、業績面での成長を成し遂げることができました。迫田さんも今持っている能力・経験をベースとして足りない部分をこれから磨いていき、迫田カラーをしっかり出してほしいと思います。

迫田 私自身、良いタイミングでバトンを受け継ぐことができたと思っています。先濵さんのもとで3期連続過去最高益を更新し、蝶理の収益基盤は強化されました。事業展開という点では、繊維と化学品の本部長たちとともに、それに乗じる形で戦略を立てていきます。

社長就任後、蝶理を「選ばれる会社」にしたいと社内外に向けて度々申し上げています。人からも社会からも「選ばれる会社」づくりに注力をすることが、今の蝶理にとって必要な要素です。私がこれまで経験してきた制度づくりや体系づくりに関する経験を活かしていくことで、業績の向上だけでなく、会社としての格をもう一段上げていきたいと考えています。

Q. これまでのキャリアを踏まえて、今後の蝶理に期待することは何でしょうか。

先濵 蝶理の資産は「人」です。人材育成に注力する中、2024年3月期より世代間のギャップに着目した取組を進めています。立場もあってか、私自身はなかなか若い世代とのギャップを感じる機会がなかったのですが、いつの時代にもある問題だと思っています。若い世代の方々が成長でギャップを埋めてくれることを期待しています。そして、ベテラン世代には、そのためにいかにチャンスを与えていくのか、指導・育成に期待したいものです。

迫田 現在の蝶理では、私たちのように苦難の時代を知っている役職員が活躍し、会社を引っ張っています。彼らが培ってきた専門知識や現場力といった蝶理の強みを次の世代の社員へと引き継ぎ、次の5年間、10年間と、会社の成長に繋げていかなければならないと感じています。世代間ギャップと一言で言っても、様々な面があり、簡単に解消できるものではありません。ただ、そのギャップを承知する、つまりは差が何かをお互いに理解し、歩み寄るということが重要です。

先濵 世代間ギャップという話からは少し離れますが、個人的には日本と世界のギャップに対しても意識することが必要だと思っています。アジア近郊だけ見ても、世の中の変化のスピードは大変速く、日本だけを見るとなんだか埋没感があるように感じます。特に、グローバル展開する蝶理は世界とのギャップを埋めていく意識が大切です。

迫田 日本市場の成長を鑑みれば、新興国にどれだけ関わっていけるかが一番の成長のカギになってくると思います。設備を持たない蝶理には「人」しかいないので、グローバルにチャレンジができるような人に「選ばれる会社」になり、人材の確保、育成の意識を常に持っておかないとなりません。

先濵 その考え方をベースに、蝶理にはこの先さらにグローバル企業として成長してほしいと思います。それに伴って、現在のトレーディングビジネスにとどまらず、様々なビジネスを手がけていってほしいです。

迫田 事業拡大していくとしても、知識も経験もない分野に手を出すのではなく、何が成長に繋がるかを見極め、「プロ」として手がけられる分野を選択していきます。現在の蝶理でいうと、繊維や化学品、機械事業といった分野的な話もそうですが、やはり高機能・高専門性を発揮できるものに尽きると思います。

Q. 最後に、ステークホルダーの皆様に一言お願いします。

先濵 グローバルに展開していくにせよ、様々な分野に挑戦するにせよ、今後さらに様々な変革が進み、もっと素晴らしい、もっと魅力的な蝶理になれると私は信じています。これからは顧問として蝶理を応援していきます。

ステークホルダーの皆様、約10年間ありがとうございました。今後も引き続き、蝶理をよろしくお願いいたします。

役員一覧（2024年6月18日現在）

取締役

■ 所有株式数は蝶理(株)の所有株式数(2024年3月31日現在)

代表取締役社長
社長執行役員

迫田 竜之

■ 所有株式数 9,437株
CEO & COO

取締役
常務執行役員

吉田 裕志

■ 所有株式数 10,763株
経営政策本部長
兼 薬事総合管理室担当

取締役
執行役員

垉 和博

■ 所有株式数 7,424株
社長特命(繊維本部関連)

取締役

猪原 伸之

■ 所有株式数 0株
重要な兼職の状況
東レ(株)上席執行役員

取締役
監査等委員

藪 茂正

■ 所有株式数 18,891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
・シティユーワ法律事務所
設立創立パートナー
・独立行政法人都市再生機構 経営基本問題懇談会 委員
・同機構 経営基本問題懇談会家賃部会 座長
・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
・日本総合住生活株式会社 社外監査役

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

社外取締役※
監査等委員

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
・プロピ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・国際経営戦略研究科非常勤講師
・三井海洋開発(株)社外取締役
(監査等委員)
・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

執行役員(取締役を兼務する者を除く)

常務執行役員

寺谷 義宏

■ 所有株式数 14,365株
化学品本部長
兼 化学品物流部担当

常務執行役員

芦田 尚彦

■ 所有株式数 3,038株
繊維本部長
兼 素材事業部長
兼 繊維物流部担当
兼 北陸支店長

上席執行役員

中山 佐登子

■ 所有株式数 14,898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 3,037株
化学品本部 化学品第一事業部長

執行役員

大岩 泰広

■ 所有株式数 700株
中国総代表
兼 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

執行役員

髙丸 雅弘

■ 所有株式数 400株
(株)STX 代表取締役社長

執行役員

河村 泰孝

■ 所有株式数 1,000株
経営政策本部副本部長
(経営管理部、関連事業室)
兼 蝶理マシナリー(株) 代表取締役社長

※ 会社法第2条第15号に定める社外取締役

10カ年財務サマリー

蝶理株式会社及びグループ企業

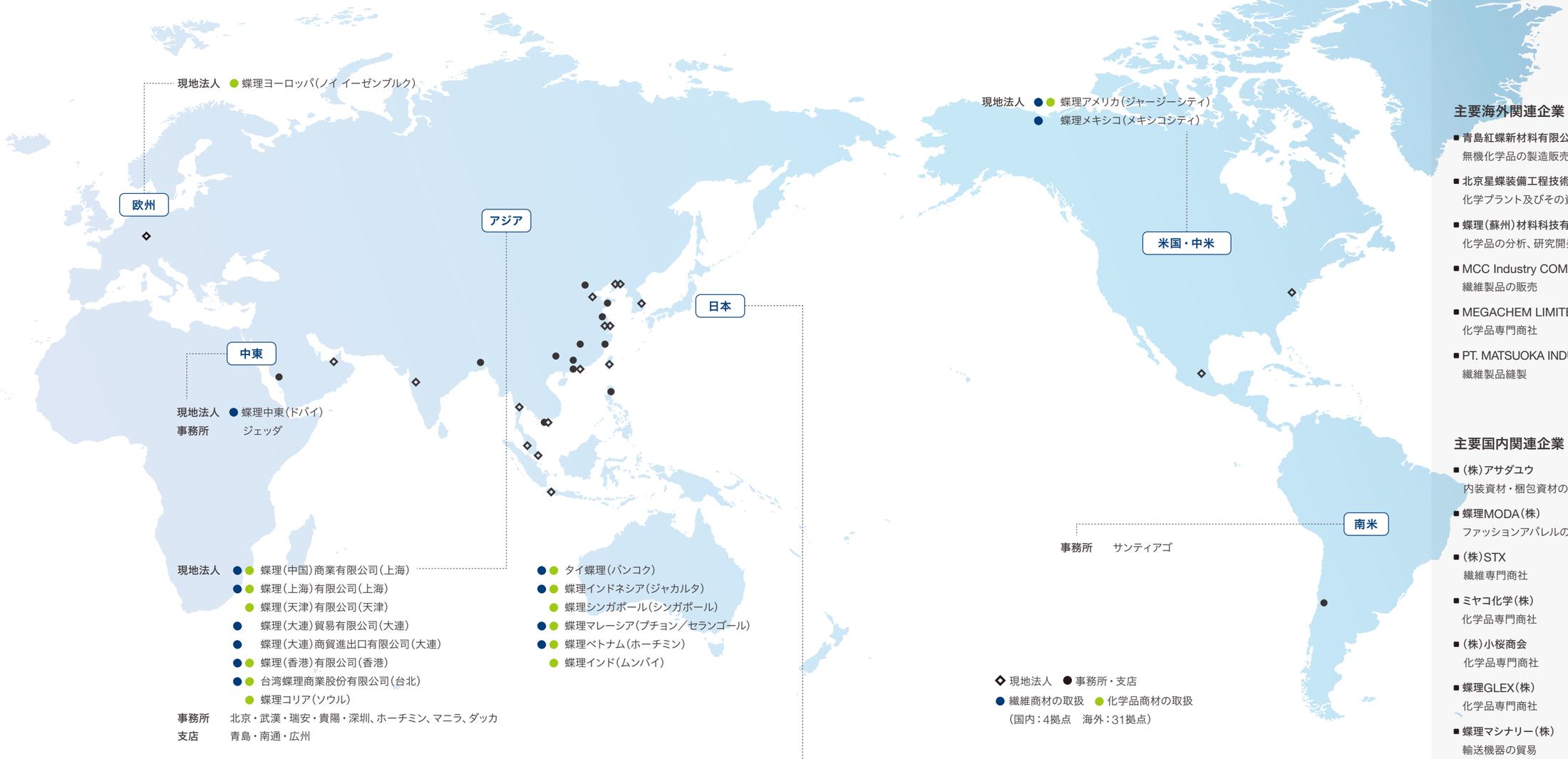
（百万円）

	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
経営成績：										
売上高※1	248,396	291,578	270,908	311,705	356,537	329,360	216,233	284,096	329,389	307,699
売上総利益	22,157	24,799	25,149	26,400	28,585	28,310	26,357	30,650	37,058	38,732
販売費及び一般管理費	16,604	19,429	18,701	19,174	20,538	20,091	22,693	21,321	24,401	23,692
営業利益	5,552	5,369	6,448	7,226	8,047	8,219	3,663	9,328	12,656	15,039
経常利益	5,966	5,518	6,967	7,499	8,660	8,685	4,656	10,274	12,437	14,476
税金等調整前当期純利益	5,305	7,018	7,157	7,393	8,609	9,290	4,175	10,778	12,788	14,698
親会社株主に帰属する当期純利益	4,153	4,297	4,780	4,730	5,630	6,101	1,247	6,811	8,124	9,624
財政状態（事業年度末）：										
総資産	84,289	98,736	97,983	119,055	118,499	114,400	110,591	134,121	143,200	143,350
純資産	41,473	42,882	46,343	51,153	53,897	57,279	58,831	65,096	72,158	82,097
ネット有利子負債※2	△ 10,703	△ 8,029	△ 6,824	△ 11,134	△ 10,887	△ 11,962	△ 15,547	△ 6,939	△ 13,902	△18,705
キャッシュ・フロー：										
営業活動によるキャッシュ・フロー（A）	3,320	4,992	625	6,653	3,196	2,857	5,889	△ 2,330	9,596	9,693
投資活動によるキャッシュ・フロー（B）	△ 813	△ 4,442	58	821	△ 1,421	8	△ 357	197	△ 261	△2,706
フリー・キャッシュ・フロー（A+B）	2,507	550	683	7,474	1,774	2,866	5,532	△ 2,133	9,335	6,986
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 840	△ 1,510	△ 1,363	△ 2,352	△ 4,350	△ 1,899	△ 887	△ 4,015	△ 3,099	△5,381
1株当たり情報（円）：										
1株当たり当期純利益	169.40	175.31	195.00	192.74	229.28	248.46	50.73	276.82	330.16	390.87
1株当たり純資産	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	3,330.03
1株当たり配当金※3	34.00	36.00	40.00	59.00	60.00	63.00	37.00	84.00	105.00	118.00
主要指標（%）：										
売上高経常利益率	2.4	1.9	2.6	2.4	2.4	2.6	2.2	3.6	3.8	4.7
総資産経常利益率（ROA）※4	7.3	6.0	7.1	6.9	7.3	7.5	4.1	8.4	9.0	10.1
総資産当期純利益率（ROA）※5	5.1	4.7	4.9	4.4	4.7	5.2	1.1	5.6	5.9	6.7
自己資本当期純利益率（ROE）※6	10.7	10.2	10.7	9.7	10.7	11.0	2.2	11.0	11.8	12.5
投下資本利益率（ROIC）※7	11.0	6.0	8.5	8.6	9.1	8.8	1.1	8.2	10.8	12.4
自己資本比率	49.1	43.4	47.2	42.9	45.4	50.0	53.2	48.5	50.4	57.2
連結配当性向	20.1	20.5	20.5	30.6	26.2	25.4	72.9	30.3	31.8	30.2
株価収益率（PER）	10.9	8.3	9.9	10.9	6.8	6.2	33.2	6.4	7.6	8.7
株価純資産倍率（PBR）	1.1	0.8	1.0	1.0	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9	1.0
その他データ：										
期末株価（円）	1,851	1,457	1,939	2,097	1,556	1,537	1,685	1,759	2,508	3,405
従業員数（連結）（人）	1,091	924	939	991	1,023	1,014	969	1,322	1,285	1,304
連結子会社数（社）	25	27	27	29	29	29	30	33	32	31

※1 2021年3月期より、「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 2018年3月期の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。
※4 総資産経常利益率（ROA）＝経常利益÷総資産（期首と期末の平均）×100
※5 総資産当期純利益率（ROA）＝親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産（期首と期末の平均）×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（期首と期末の平均）×100
※7 投下資本利益率（ROIC）＝税引後営業利益÷投下資本（自己資本＋有利子負債、期首と期末の平均）×100

蝶理のグローバルネットワーク（2024年9月30日現在）

第二次世界大戦後、民間貿易が再開された1949年から海外展開を本格的に再スタートさせた蝶理は、
世界各国に拠点を有しています。これからも、グローバル化をさらに加速し、顧客ニーズに応えていきます。



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4-2-13
アーバンネット御堂筋ビル
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

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
- **北京星蝶装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

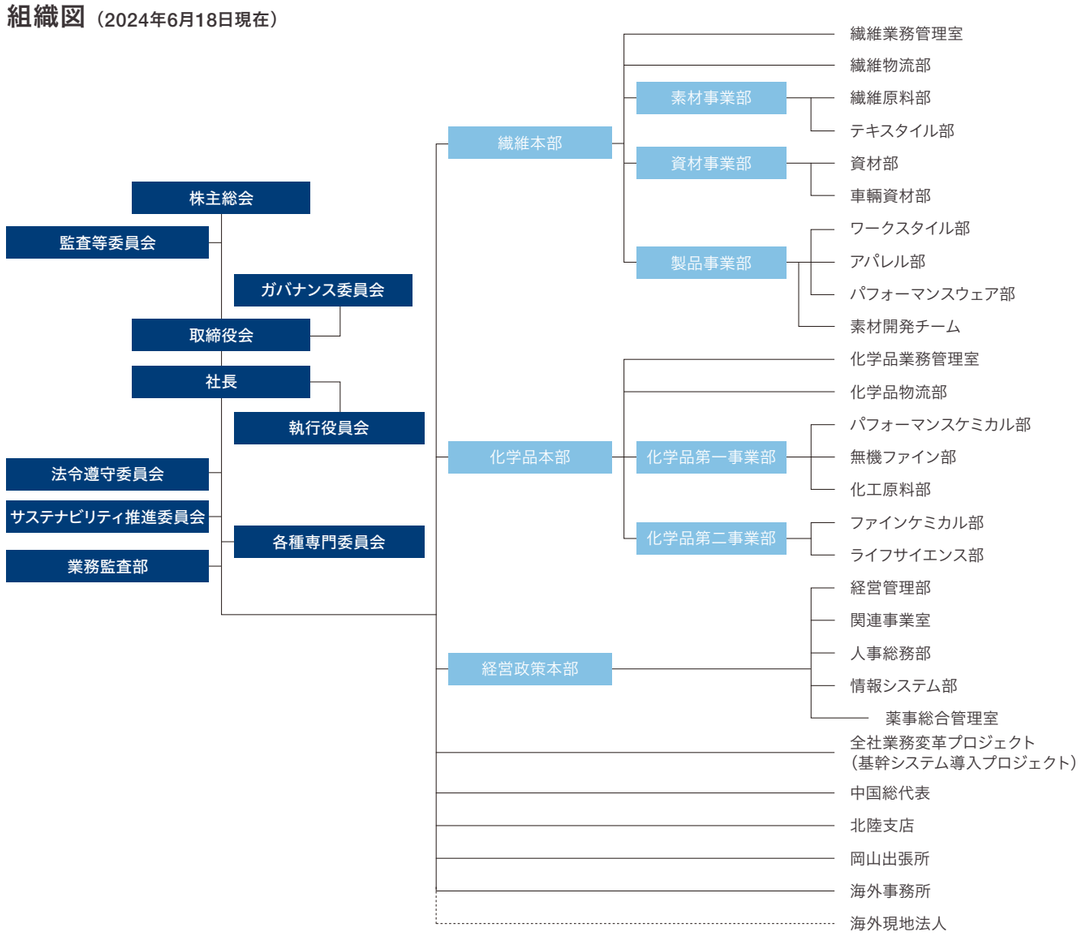
- **(株)アサダユウ**
  内装資材・梱包資材の販売
- **蝶理MODA(株)**
  ファッションアパレルの企画
- **(株)STX**
  繊維専門商社
- **ミヤコ化学(株)**
  化学品専門商社
- **(株)小桜商会**
  化学品専門商社
- **蝶理GLEX(株)**
  化学品専門商社
- **蝶理マシナリー(株)**
  輸送機器の貿易
- **(株)ビジネスアンカー**
  事務受託業

会社情報（2024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4-2-13（2024年9月17日移転） 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1,304名 単体418名（他社への出向者75名を含む）
ホームページ	https://www.chori.co.jp/

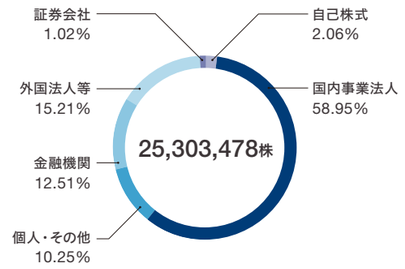
組織図（2024年6月18日現在）



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	7,767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	所有株式数（千株）	持株比率（%）
東レ株式会社	12,967	52.33
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,750	7.06
ビービーエイチ フオー フイデリテイ ロー プライスド ストツクフアンド（プリンシパル オール セクター サブポートフオリオ）	989	3.99
株式会社ヒューレックス	735	2.97
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	733	2.96
株式会社ワコール	548	2.21
ステート ストリート バンク アンド トラスト クライアント オムニバス アカウント オーエムゼロツー 505002	341	1.38
NORTHERN TRUST CO.（AVFC）RE IEDP AIF CLIENTS NON TREATY ACCOUNT	296	1.19
RE FUND 107-CLIENT AC	244	0.99
ジェーピー モルガン エスイー ルクセンブルク ブランチ 381639	204	0.82

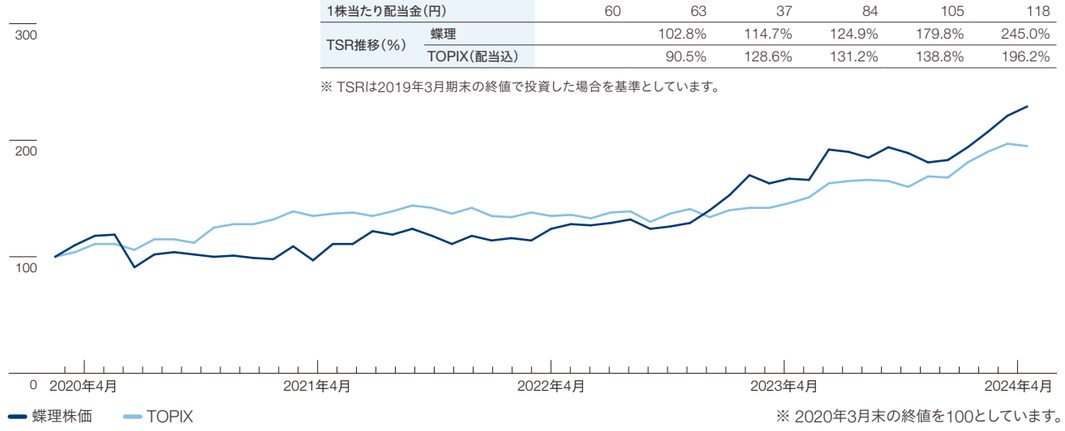
※ 上記のほか当社所有の自己株式522,180株があります。
※ 持株比率は自己株式（522,180株）を控除して計算しています。
※ 所有株式数は千株未満を切り捨てています。
※ 持株比率の割合は小数第3位を四捨五入しています。
※ 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）、株式会社日本カストディ銀行（信託口）の所有株式数は、全て信託業務に係るものです。

株主総利回り（TSR）推移

株主総利回り（TSR）に関する情報

		2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
期末株価（円）		1,556	1,537	1,685	1,759	2,508	3,405
1株当たり配当金（円）		60	63	37	84	105	118
TSR推移（%）	蝶理		102.8%	114.7%	124.9%	179.8%	245.0%
	TOPIX（配当込）		90.5%	128.6%	131.2%	138.8%	196.2%

※ TSRは2019年3月期末の終値で投資した場合を基準としています。



※ 2020年3月末の終値を100としています。