



代表取締役社長
社長執行役員 CEO & COO

迫田 竜之

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。社長交代を社内でも伝えた際、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

CEO MESSAGE

順調な成長を遂げた2024年3月期

前社長の先瀆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、我々はお出遅れしていますが、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)。懸念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かと、そんなふうと思っています。

「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

迫田 寛之

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、一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っていますが、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。

① 連結業績

	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薬業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。

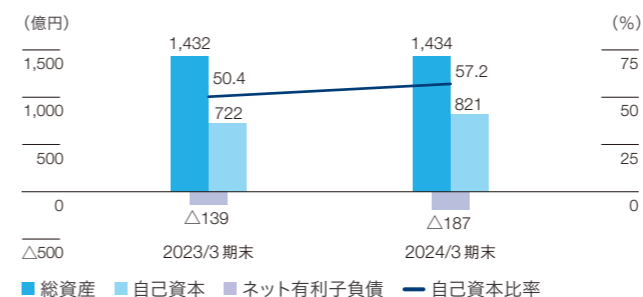
② 2025年3月期業績予想

	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

③ 財務健全性



④ 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

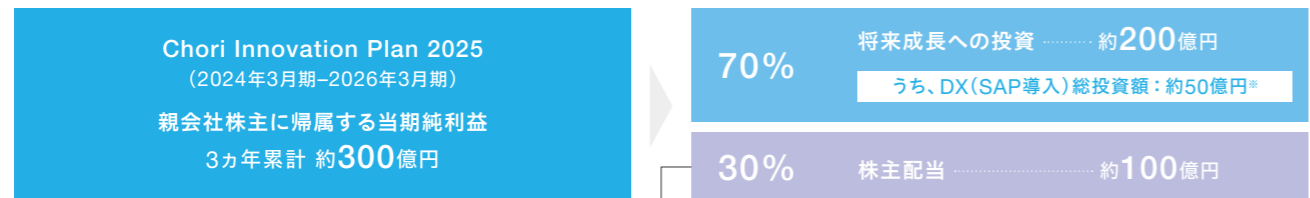
「Chori Innovation Plan 2025」の3年間において、親会社株主に帰属する当期純利益の累計は約300億円となる見込みです。このうち、30%の約100億円を株主配当とし、残りの約200億円は事業運営に必要なキャッシュを残しつつ、将来の成長に向けた投資に分配します。

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。

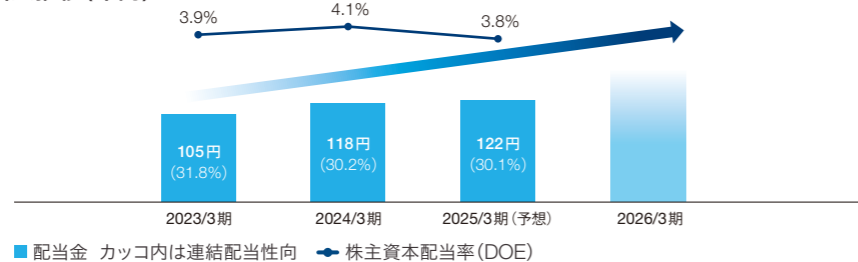


株主還元

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

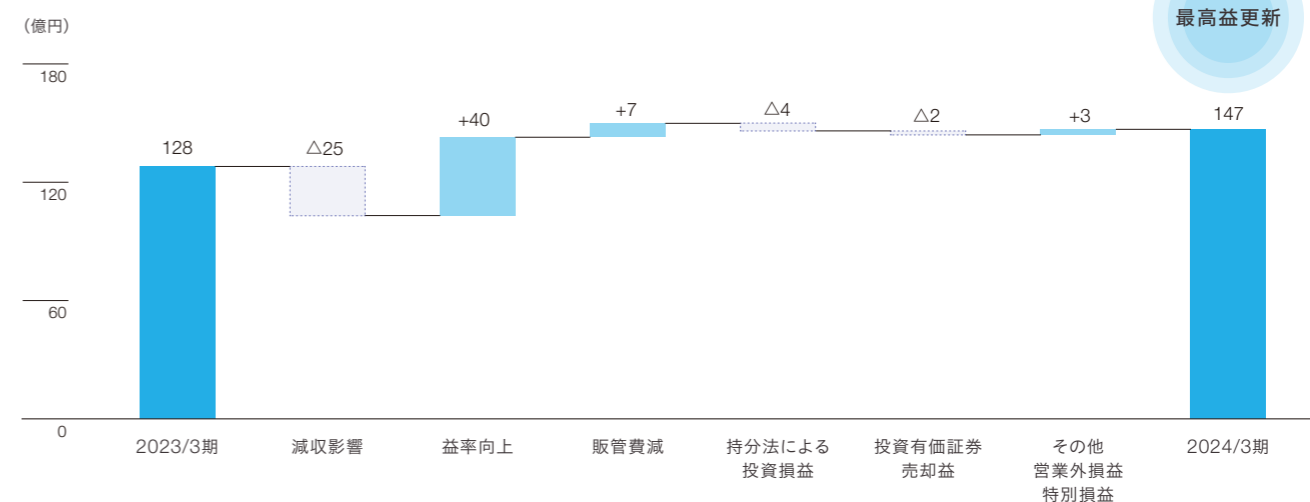
当社は163年の長い歴史を有しており、過去に幾度も経営危機に陥りましたが、2003年の「新生経営計画」以降、着実に業績を改善してきた結果、現在は成長軌道に乗っています。そして、今後のさらなる成長に向け、ROICをベースとした事業管理やレバレッジを意識した事業戦略へと舵を切りました。創業当初

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へ「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



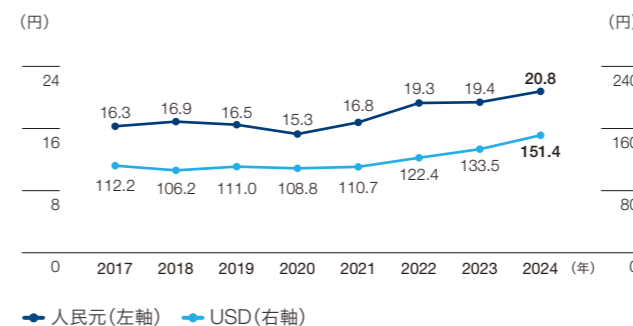
四半期業績推移

	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	Δ0	3	Δ2	Δ14	Δ13	Δ5	Δ3	4	Δ2	Δ6
その他*	4	Δ2	Δ1	Δ2	Δ2	0	Δ0	Δ3	Δ1	Δ4
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。

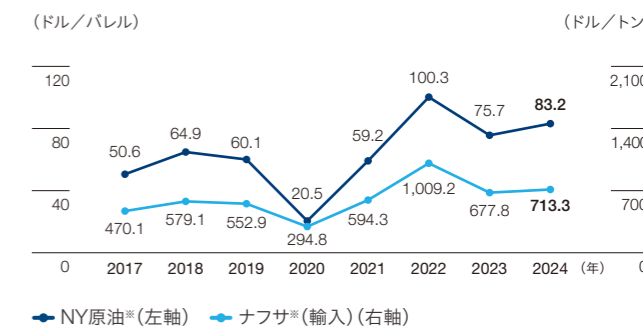
市場動向

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



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。

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。



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

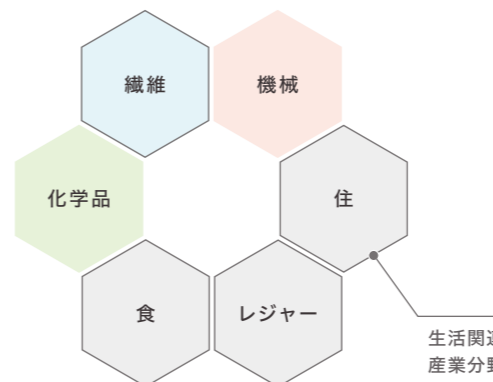
1948年 ————— 1974年

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 | 1959年 大阪証券取引所に株式上場 |
| 1952年 大阪に本社移転 | 1961年 東京証券取引所に株式上場 |
| 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機糸加工(株)を設立し、ウーリーナイロンの一手販売を開始 | 中国より友好商社第1号に指定される |
| 1956年 化学品の取扱を開始 | 1963年 現地法人蝶理ドイツ(現 蝶理ヨーロッパ)を設立 |
| 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 | 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 |

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、中南米向けの車輛輸出、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ははじめ、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。

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 | 1995年 現地法人蝶理インドネシアを設立 |
| 1976年 取引関係のある機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 | 2001年 現地法人蝶理中東を設立 |
| 1987年 現地法人蝶理(香港)を設立 | 2002年 合成樹脂事業を分社化 |
| 1989年 現地法人蝶理マレーシアを設立 | 2003年 新生経営計画を策定し、抜本的な構造改革を断行 |
| 1993年 中国初の現地法人、蝶理(上海)を設立 | |

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。

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 | 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 |
| 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 | 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 |
| 2010年 ダッカ(バングラデシュ)に駐在員事務所を設置 | 2018年 化学品専門商社、(株)小桜商會を子会社化
現地法人台湾蝶理を設立 |
| 2012年 現地法人蝶理コリアを設立 | 2019年 海外法人蝶理(大連)商貿進出口を設立 |
| 2013年 化学品専門商社、ピー・ティ・アイ・ジャパン(株)(現 蝶理 GLEX(株))を子会社化 | 2021年 繊維専門商社、(株)STX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 | 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 |
| 2015年 化学品専門商社、ミヤコ化学(株)を子会社化 | |

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



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。

VISION2030
ありたい姿

Sustainable
Well-being
Innovation

売上高 4,000億円
税金等調整前当期純利益 200億円

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

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

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

「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		非財務目標	
2026年3月期計画			
売上高	3,600億円	✓ 環境等に配慮したSDGs商材の取扱拡大	
税金等調整前当期純利益	160億円	✓ 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	
親会社株主に帰属する当期純利益	110億円	✓ 男性社員の育児休業取得率の向上	
ROA(当期純利益*1ベース)	7%以上	✓ 管理職に占める女性の割合の向上	
ROE(当期純利益*1ベース)	12%以上	✓ 健康経営優良法人の認定継続	
ROIC*2	約10%	✓ DX(SAP導入)総投資額：約50億円	

※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

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

Sustainable

サステナブルで豊かな社会を実現し、社会と共生できる企業

Well-being

ステークホルダーのウェルビーイングを実現し、働き甲斐を感じ、幸せになれる企業

Innovation

継続的なイノベーションと成長分野への投資で新しいビジネスを構築し、収益を上げられる企業

マテリアリティ



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

「Chori Innovation Plan 2025」以降もマテリアリティへの取組を推進し持続的な価値創出へ

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 ……………
	<ul style="list-style-type: none"> 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 ……………
	<ul style="list-style-type: none"> 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 ……………
	<ul style="list-style-type: none"> 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。

CIP2025

守りのDX SAP導入・DX経営基盤構築 

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
<p>2023 進捗</p> <p>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。</p>	<p>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、管理部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。</p>	<p>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。</p>
<p>2024 計画</p> <p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>

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**

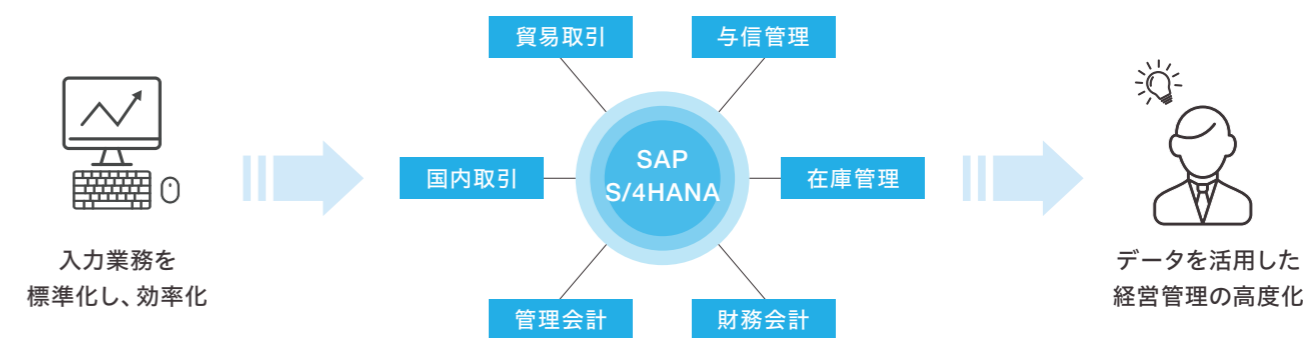


CARAT (カラット: 全社業務変革プロジェクト)
Chori Accelerate Renovation Achievement Transformation

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。

