

蝶所は人間力

もしかすると、あなたの会社のイメージを変えてしまうかもしれないし、
もしかすると、あなたがずっと待ちつづけたビジネスパートナーかもしれない。
枠にとらわれず、既成概念を飛び超えていく。
無限に広がる繊維・化学品・機械の可能性の中から、
あなたにとって、社会にとって、そして世界にとって、
最高の価値を提供していきます。

私たちは蝶理です。



蝶理株式会社

東京本社 〒108-6216 東京都港区港南2-15-3
TEL 03-5781-6200(代表)

大阪本社 〒540-8603 大阪府大阪市中央区淡路町4-2-13
TEL 06-6228-5000(代表)

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

Printed in Japan
2026年9月発行

蝶理株式会社

CHORI

TSUMUGU REPORT 2026

2025年度(2026年3月期)

Making your dreams come true

コーポレートスローガン

あなたの夢に挑戦します。



CONTENTS

蝶理のありたい姿	1	成長戦略		経営基盤		Data Section	
CEOメッセージ	3	進化・変化の歴史	21	サステナビリティマネジメント	43	10カ年財務サマリー	75
		2026-2028中期経営計画	23	持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進	45	ESGデータ	77
価値創造		事業戦略 繊維本部長メッセージ	25	人材育成とダイバーシティの推進	51	蝶理のグローバルネットワーク	79
蝶理の“今”	7	事業戦略 化学品本部長メッセージ	29	サプライチェーンマネジメントの強化	57	会社情報	81
成長の軌跡	9	財務戦略 担当役員メッセージ	33	役員一覧・スキルマトリックス	59		
価値創造プロセス	11	人的資本戦略 担当執行役員メッセージ	37	社外取締役座談会	61		
ビジネスモデルと強み	13	DX戦略 担当部長メッセージ	39	ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底	65		
バリューチェーンと強みの発揮	15	特集 中期経営計画「Chori Innovation Plan 2028」	41				
経営資本	17						
蝶理のマテリアリティ	19						

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。



編集方針

「TSUMUGU REPORT」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た統合報告書です。本レポートを通して、当社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、当社についてより深く知っていただくと同時に、新たな対話の機会を生み出すことを目的としています。本レポートは日本語、英語で発行しており、WEBサイトからも閲覧いただけます。

報告対象組織

蝶理(株)及びグループ会社を対象としています。蝶理(株)のみの記述等も含まれます。

<https://www.chori.co.jp/>



報告対象期間

2026年3月期(2025年4月～2026年3月)を主たる報告対象期間としています。2026年4月以降の情報も一部含まれます。

将来情報に関する留意事項

本レポートにて開示されているデータや将来予測は、本レポートの発行日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なく変更されることがあります。従いまして、本レポート記載の情報及び資料の利用は、ほかの方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本レポートを利用した結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。



環境変化に向き合い、成長の軸足を海外へ

当社は1861年の創業以来、時代や社会の変化に対応しながら事業を繋いでまいりました。160年を超えて歩み続けてこられたのは、その時々の変化を的確に捉え、新たな事業機会へと転換しながら、次の世代へ継承してきたからにほかなりません。こうした変化への対応力を私たち自身の強みとして、これからの経営に活かしていかなければならないと考えています。

現在、私たちを取り巻く事業環境は大きく変化しています。地政学リスクの高まりや各国の通商政策の変化により、サプライチェーンの分断や再編が進み、エネルギー価格や原材料価格も大きく変動しています。変化の兆しを捉え、サプライチェーンを柔軟に再構築する対応力が、これまで以上に求められています。

こうした環境の中で、当社の成長における海外市場の重要性は一層高まっています。当社が持続的に成長していくためには、国内で築いてきた事業基盤を大切にしながら、成長の

軸足を海外に置き、海外市場で新たな顧客や商材、商流を開拓していくことが不可欠です。

事業環境が複雑さと不確実性を増す中、変化をリスクとして捉えるだけでなく、新たな商流や事業を生み出す機会へと変えていくことが、当社である当社の役割だと考えています。

CIP2025で築いた収益力を「攻めの選択と集中」へ

前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」(以下、CIP2025)では、「連結グローバル事業軸運営の推進」「変化に即応したサステナブルなビジネスの創出」「ESG経営の推進」を基本戦略に掲げ、収益力の強化に取り組みました。

最大の成果は、既存事業を磨き込み、高付加価値商材へのシフトや事業ポートフォリオの最適化を進めたことで100億円台半ばの営業利益を安定的に確保できる高収益体質を確立できたことです。

非財務面では、サステナビリティ推進委員会を中心に、マテ

「選ばれ続ける商社」へ、 成長の領域を世界に広げる

代表取締役社長
社長執行役員 CEO & COO
迫田 竜之

リアリティの特定や関連方針の策定、エンゲージメントサーベイの開始等を進めました。幅広い層の社員がサステナビリティや人的資本、ダイバーシティといったテーマに触れ、意識を高めるための基盤が整いつつあります。また、2026年3月期には新基幹システム「SAP」が稼働し、将来の経営変革に向けた準備を整えることもできました。

一方で、最も大きな課題は、売上高、すなわち事業の「領域」を十分に拡大できなかったことです。2026年3月期の売上高は計画未達となり、親会社株主に帰属する当期純利益やROEは達成したものの一過性要因も含まれており、将来にわたって持続的に成長するためには、事業領域を拡大する必要があると認識しています。既存事業の収益力を高めることはできましたが、海外市場を出口とするビジネスの拡大や、新たな成長に向けた大型事業投資は十分に行うことができませんでした。その背景には、グローバルに事業を創出できる人材の獲得・育成が十分でなかったことに加え、会社に蓄積された投資ノウハウを事業の現場に十分に結び付けられなかったことがあります。これは個々の現場の問題ではなく、成長に向けた経営資本の配分や仕組みづくりをさらに強化すべきだったという、経営としての反省です。

当社は、長年にわたる「守りの選択と集中」によって、現在の収益力を築いてきました。しかし、現在の事業領域の延長線上だけでは、さらなる利益成長は容易ではありません。これから必要なのは、成長する市場や事業に経営資本を積極的に振り向ける「攻めの選択と集中」です。このマインドチェンジが、新たな中期経営計画「Chori Innovation Plan 2028」(以下、CIP2028)策定の出発点となりました。

「専門性×グローバル×事業投資」で領域を拡大する

CIP2028の策定と並行して、長期的なターゲットとなるありたい姿について議論を重ねました。その結果として掲げたのが、「選ばれ続ける商社 ～新地図を拓き 価値を創り 未来を紡ぐ～」です。

事業と会社を未来に繋いでいくため、グローバルに新しい市場やサプライチェーンを開拓し、高機能・高専門性を追求します。そうして世の中に価値を生み出し、持続的な成長と企業価値向上を実現することで、全てのステークホルダーとの信頼関係を長期にわたって築いていく。「選ばれ続ける商社」には、そのような想いを込めています。CIP2028は、このありたい姿からバックキャストし、今後3年間で取り組むべきことを定めた計画です。策定には管理系部署にとどまらず幅広い部署の社員が参画し、当社の強みや弱みと将来の成長機会への認識を共有しながら検討を進めました。策定のプロセスを通じて、各部署が自ら課題を捉え、成長に向けた提案を主体的に行う姿勢が根付いたことも大きな収穫となりました。

その実現に向けた基本方針が、「専門性×グローバル×事業投資」です。当社の強みは、繊維と化学品という専門領域において長年培ってきた知見、顧客基盤、サプライヤーとの関係、そして現場の目利き力にあります。ただし、専門分野ごとの縦軸だけで事業を捉えると、日本を起点とする発想に偏り、海外拠点に存在する事業機会を捉えにくくなります。今後は、専門性をさらに深めると同時に、事業や地域を越えた横軸の連携を強め、日本を

CEOメッセージ

介さない「海外から海外へ」のビジネスを広げていきます。

こうした考えのもと、海外売上高比率を2026年3月期の37%から2029年3月期には40%以上へ、将来のありたい姿では50%へ引き上げることを目指します。その中核となるのが、中国・ASEANです。

当社が長年にわたり中国で築いてきたサプライチェーン基盤やネットワークは、現在も大きな競争力を持っています。ただ、生産コストの上昇や地政学リスクを踏まえれば、今後は中国だけに依存しない体制も必要です。中国で培った競争力を活かしながら、ASEANを含む複数地域へ展開し、より柔軟で強靱なサプライチェーンを構築します。

既に、海外拠点同士の連携による成果も生まれています。香港を拠点とするMCC Industryでは、欧米拠点との協働により、欧米向けのスポーツウェア・パフォーマンスウェア市場を開拓することで、事業規模を拡大しています。今後はこうした取組を増やし、中国・ASEANを起点に、欧米、中東、インド、北アフリカ等へ商流を広げます。一方、日本市場では、社会のニーズを満たす高付加価値商材に一層磨きをかけ、収益性を高めていきます。

これらの取組を加速するためには、事業投資が不可欠です。CIP2028では、3年間で営業キャッシュ・フロー350億円を見込み、そのうち175億円+ α を成長投資に振り向けます。サプライチェーンの強化、グローバル市場への出口を持つ企業へのM&A、メーカー機能の補完、消費者接点の獲得、次世代商材の開発等、事業の質と規模を変える投資を積極的に検討します。

CIP2028策定の過程では、総額500億円を超える投資案件がリストアップされました。もちろん、全てを実行するわけではなく、現段階ではリスクや市場性等に関する詳細な分析を終えていない案件も含まれます。それでも、事業の現場が従来以上に自ら成長機会を求め、事業投資やM&Aに目を向けて取り組むようになってきたことは、非常に重要な変化です。今後は、会社に蓄積されたM&Aや事業投資のノウハウを事業の現場にしっかりと落とし込み、案件を具体化する力を高めていきます。

投資判断にあたっては、事業性やリスクを論理的に検証することはもちろん、投資の目的と時間軸を明確にします。短期的な収益寄与を求める投資なのか、5年後、10年後の次世代商材や事業を育てる投資なのか、その位置づけを見える化したうえで、中長期の成長に資する投資を着実に実行していきます。

● 事業戦略：繊維・化学品の強みを磨き、海外で成長する

繊維事業では、川上の原料から川中のテキスタイル・資材、川下

の Apparel 製品まで、一気通貫で価値を創出する垂直統合型バリューチェーンを強化します。衣料分野では、テキスタイルや高付加価値商材の拡充、独自素材やIPビジネスの展開を進めます。資材分野では、衛生資材、建築・土木資材、自動車内外装材等、社会インフラや生活を支える分野へ取扱範囲を広げます。また、海外拠点の駐在員や技術系スタッフを増員し、海外顧客との接点を増やすとともに、オリジナル商材の開発力を高めます。

化学品事業では、「No.1戦略」を推進します。合繊原料・樹脂原料、電子材料、生命科学材料、医薬品中間体・原薬・原体等、当社が競争力を有するニッチで高付加価値な領域において、マーケットインの発想で市場ニーズを捉え、顧客への提案力を高めることで差別化を図ります。ASEANでは生命科学材料・電子材料等の材料ビジネスを拡大し、インド・中東では、サプライヤーとの連携や設備投資、合併会社の設立も視野に入れ、高付加価値商材の拡販を進めます。

両事業が受ける景況感や市況の影響は異なります。そのため、二つの事業を有することが、結果として業績の安定性に繋がっています。シナジーを目的化することはしませんが、事業間の距離を縮め、互いの知見や情報を共有することで、新たな連携や事業機会が生まれる可能性があります。複合型専門商社としての幅と、それぞれの分野における専門性の深さを、競争力へと変えていきます。

● 財務戦略：成長投資と株主還元を両立し、資本効率を高める

企業価値を持続的に高めるためには、稼ぐ力の強化と資本効率の向上を両立させる必要があります。CIP2028では、2029年3月期に売上高3,500億円、営業利益175億円、営業利益率5%、ROE10%以上を目標に掲げています。さらに、ありたい姿として、売上高5,000億円、営業利益300億円、営業利益率6%、ROE12%以上を目指します。

自己資本が積み上がる中で資本効率を維持・向上させるには、利益の絶対額を着実に増やさなければなりません。そのため、創出したキャッシュを、新たな事業機会や次世代商材の育成、既存事業の強化に振り向けていきます。

株主還元も強化しています。配当方針を連結配当性向30%以上から40%以上へ引き上げ、純資産配当率(DOE)3.5%以上を掲げました。成長投資と株主還元のバランスを取り、必要に応じて外部資金も活用しながら、持続的な企業価値向上に繋がります。

● 経営基盤戦略：人材、DX、ガバナンスが事業成長を支える

当社にとって最も重要な経営資本は人材です。商社では、人が事業を生み出し、育て、成長させます。さらに、個人に蓄積されてきたノウハウを会社の知に変え、組織として再現性のある強みにしていくことが、当社の課題です。

人材育成では、一つの分野だけに閉じた専門性ではなく、複数の部署や地域を経験することで、より幅のある専門性を育てていきます。特に若手には、早い段階から海外に挑戦する機会を提供し、複数地域への駐在や海外拠点間の交流等を通じて経験を積ませることで、グローバルに事業を創出できる人材を増やしていきます。

また、人的資本経営を全社で推進するため、インナーブランディング推進委員会とダイバーシティ&インクルージョン推進委員会を設置しました。営業系部署のトップが推進を担うことで、これまで管理系部署が推進役となりがちだった経営課題について、全社で考える体制へと改めています。数値目標の達成だけを目的とするのではなく、企業理念やダイバーシティについて、より多くの社員が考え、共通認識を深めることが重要です。

DXについては、SAPの稼働を出発点に、統合データ基盤の構築と、客観的な事実を経営の判断材料とする変革を進めていきます。これはまだ準備段階であり、十分に活用できているわけではありません。今後、業務の標準化を進めるとともに、個人に帰属してきた知見を組織で共有し、事業ポートフォリオの最適化や営業提案力の向上に繋げていくことを目指しています。

サステナビリティへの要請は、短期的には強弱があっても、中長期的には改めて高まっていくと見ています。CIP2028では、欧州におけるグリーンウォッシュ規制強化の動向も踏まえ、真にサステナブルな機能を備え、社会に貢献するものであるかという観点から、対象商材の定義を見直しました。社会的責任を果たすとともに、環境商材等への取組を将来の事業機会に繋げていきます。

ガバナンスについては、「当たり前のことを当たり前に行う」ことを基本に、グループ全体で実効性を高めます。当社は東レ株式

会社を親会社に持つ上場会社ですが、プライム市場に上場する企業として、少数株主の利益に配慮し、独立性と透明性を確保した経営を徹底します。同時に、東レグループの素材開発力や信用力と、当社の情報収集力・販売力を組み合わせることで、企業価値の向上に繋げていけるものと考えています。

未来を紡ぎ、ステークホルダーに選ばれ続ける

「選ばれ続ける商社」であるために、変わらず守り続けなければならないものがあります。それは、企業理念に掲げる「公正・誠実に誇りを持って行動する」姿勢です。どれほど事業環境が変化しても、信頼を失えば商社としての存在意義はありません。公正・誠実を基盤に、顧客満足度の高いサービスを提供し、より良い社会の実現に貢献することが、当社の原点です。

変えなければならないことも明確です。今の延長線上に安住せず、次の収益の柱となる事業を創り出すこと。海外市場で成長機会を捉えること。そして、人材とデジタルを基盤に、変化に対応しながらやり抜くことです。

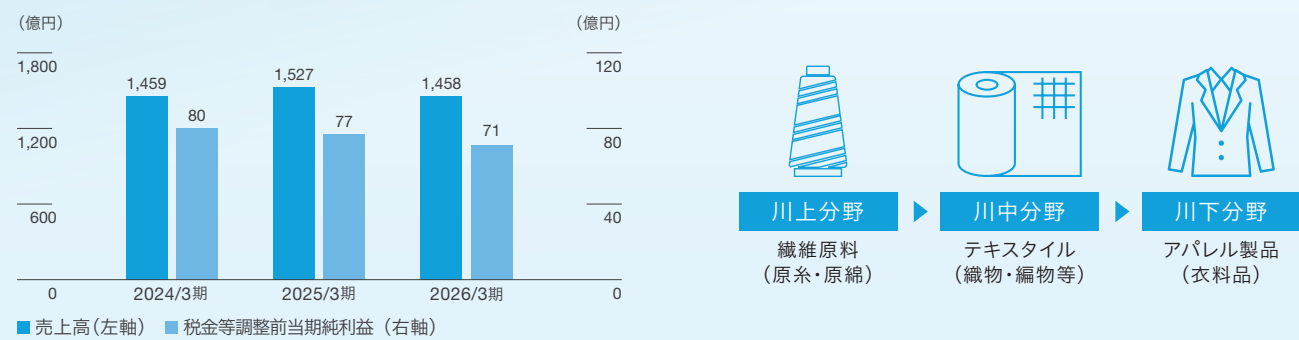
私自身の役割は、全社のマインドチェンジを促すとともに、一つひとつの挑戦の目的や位置づけを確認しながら、進むべき方向へ舵を取るのだと考えています。

CIP2028は、次の成長ステージに進むための重要な3年間です。私たちは、安定して収益を生み出せる力を確立しました。これからは、その力を将来の成長へと繋げ、利益の絶対額と企業価値を高めていく段階です。「新地図を拓き 価値を創り 未来を紡ぐ」という確固たる意志のもと、CIP2028を着実に実行し、「選ばれ続ける商社」への歩みを確かなものにしてまいります。

迫田 竜之

繊維事業

生糸問屋として創業して以来160年以上、当社の中核を担ってきた事業です。培った幅広い知見と高い信頼を基盤に、原料から生地・資材、最終製品までバリューチェーン全体をカバーし、グローバルに展開しています。2026年3月期は、売上高1,458億円(前期比4.6%減)、セグメント利益(税金等調整前当期純利益)は71億円(同8.3%減)となりました。素材・資材分野の停滞、中東情勢悪化や市況低迷等が響き全般的に苦戦する中、ワークスタイル分野は堅調に推移しました。



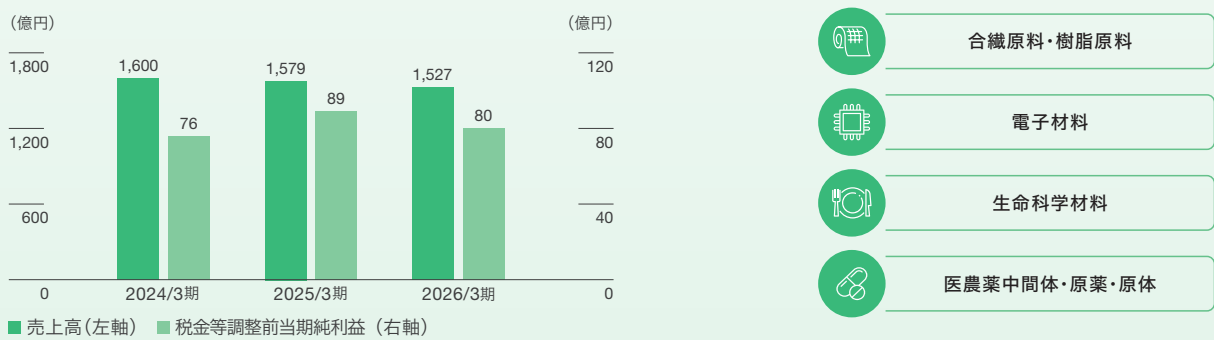
海外駐在員数	サステナブル商材 取扱高	販売先	仕入先
30名	210億円	約700社 (国内:約550社・海外:約150社)	約1,100社 (国内:約650社・海外:約450社)

蝶理の“今”

創業	子会社・関連会社	海外	連結従業員数
165年	36社	30拠点	1,444人
販売先	仕入先	健康経営優良法人(大規模法人部門)認定	
約1,400社	約1,600社	8年連続	

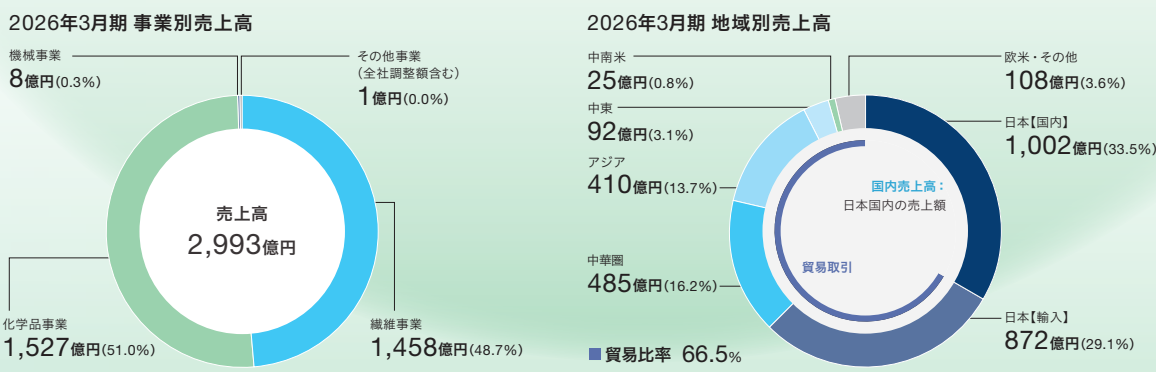
化学品事業

1956年の取扱開始以来約70年の実績を持ち、電子・半導体材料、ヘルスケア、食品、医農薬ほか、商材は多岐にわたります。中国に加え、東南アジア、インド、中東とのネットワークを活かし、ニッチなニーズに応えて差別化と存在感向上を図っています。2026年3月期はファインケミカルは堅調だったものの、パフォーマンスケミカルの市況低迷等により売上高1,527億円(前期比3.3%減)、セグメント利益(税金等調整前当期純利益)は前年の貸倒引当金戻入の反動で80億円(同10.4%減)となりました。

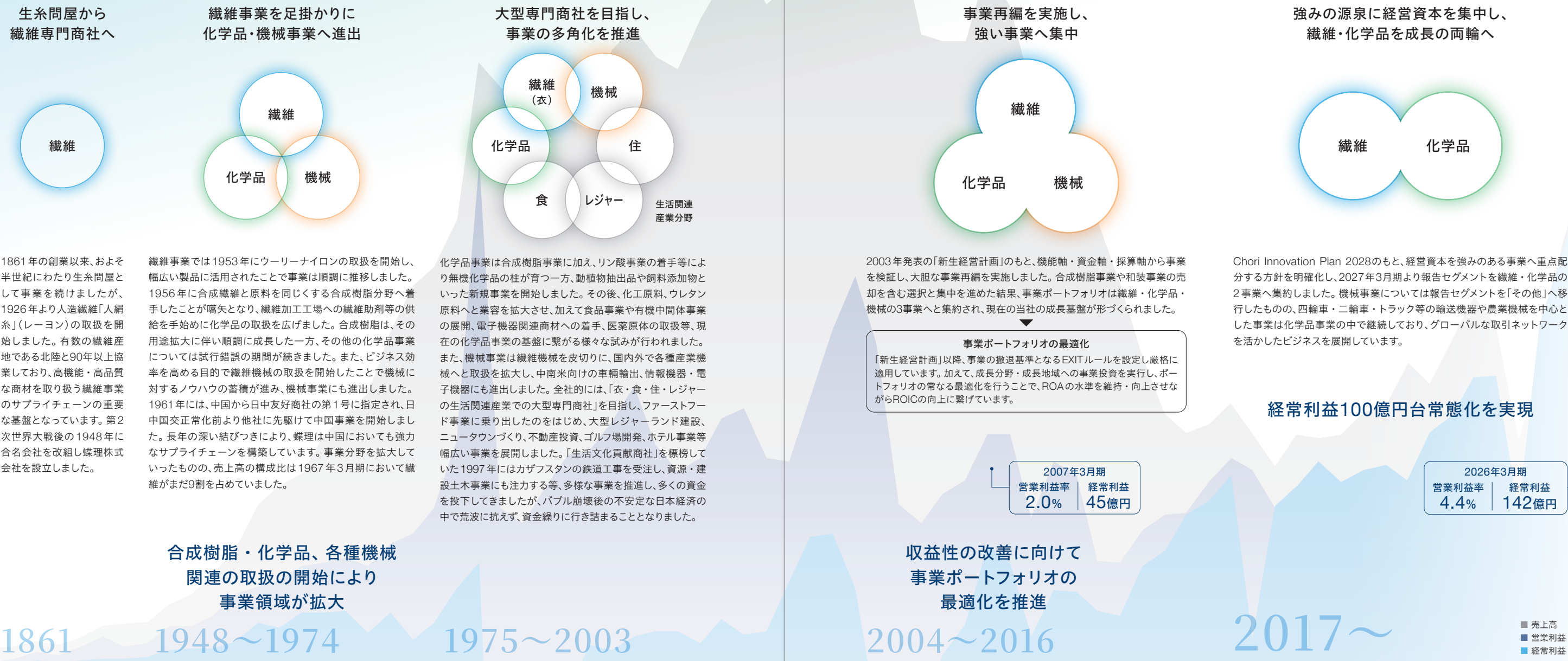


海外駐在員数	販売先	仕入先	貿易比率
16名	約700社 (国内:約450社・海外:約250社)	約500社 (国内:約200社・海外:約300社)	70%超

At a Glance



成長の軌跡



創業 拡大の時代 苦難の時代 躍進と飛躍の時代 変革の時代

1948年	蝶理(株)を設立	1975年	徹底した経営の効率化・減量化により、再建スタート	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	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
1952年	大阪に本社移転	1976年	取引関係のある燃糸業者等の北陸企業とともに、福井蝶理会、金沢蝶理会(現 北陸蝶理会)を発足	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	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
1953年	東洋レーヨン(株)(現 東レ(株))と共同出資のもと、ウーリーナイロン製造を目的として東洋ナイロン燃糸加工(株)を設立し、ウーリーナイロンの一手販売を開始	1987年	現地法人蝶理(香港)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	2019年	海外法人蝶理(大連)商貿進出口を設立
1956年	化学品の取扱を開始	1989年	現地法人蝶理マレーシアを設立	2012年	現地法人蝶理コリアを設立	2021年	繊維専門商社、(株)STXを子会社化
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	1993年	中国初の現地法人、蝶理(上海)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	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
1959年	大阪証券取引所に株式上場	1995年	現地法人蝶理インドネシアを設立	2014年	東京本社を品川に移転 現地法人蝶理インドを設立	2025年	基幹システム(SAP)を新たに稼働
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	2001年	現地法人蝶理中東を設立	2015年	化学品専門商社、ミヤコ化学(株)を子会社化		
1963年	現地法人蝶理ドイツ(現 蝶理ヨーロッパ)を設立	2002年	合成樹脂事業を分社化	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		
1973年	現地法人蝶理シンガポールを設立	2003年	新生経営計画を策定し、抜本的な構造改革を断行				
1974年	現地法人タイ蝶理を設立						

価値創造プロセス

戦略とビジネスモデル

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



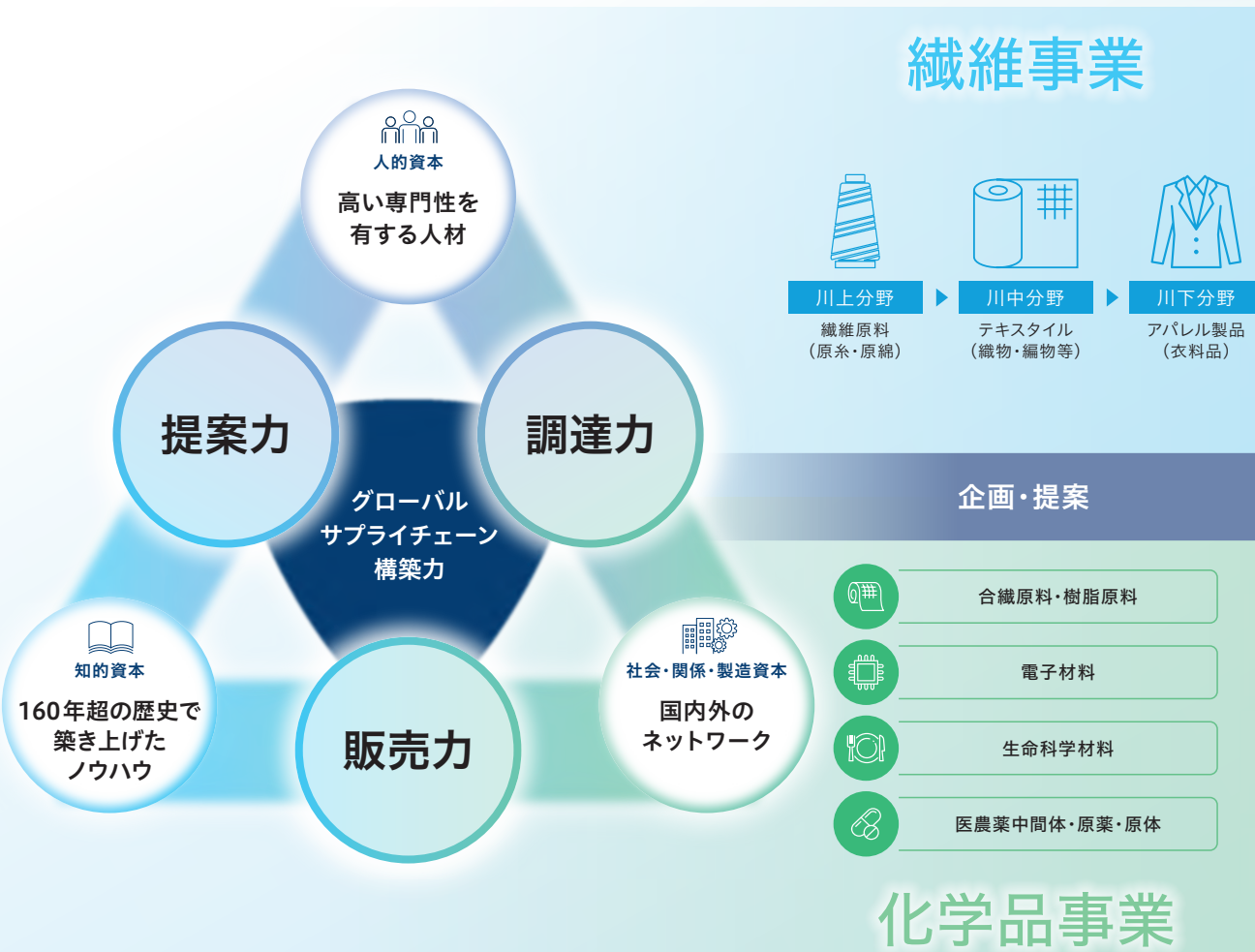
サプライチェーン
マネジメントの
強化



ガバナンスの強化・
コンプライアンスの
徹底

中期経営計画CIP2028

「専門性 × グローバル × 事業投資」の推進



当社は、繊維・化学品に関する専門性を基盤に、人材、ノウハウ、国内外のネットワークを掛け合わせて高度な商社機能を発揮することで、顧客の課題とその先にある社会課題の解決に貢献しています。全てのステークホルダーから選ばれ続ける商社となるべく、社会価値創出と企業価値向上の両立を目指します。

ありたい姿

選ばれ続ける商社

新地図を拓き
価値を創り
未来を紡ぐ

売上高
5,000億円

海外売上高比率
50%以上



ビジネスモデルと強み

市場の変化を読み、顧客課題に応える提案の専門性、160年にわたり積み上げた知見、国内外に張り巡らせた多層のネットワーク。当社はこの3つの強みを活かし、顧客起点で付加価値の高いビジネスを創出しています。



バリューチェーンと強みの発揮

繊維事業のバリューチェーン



化学品事業のバリューチェーン

企画・提案

川上から川下を繋ぎ、素材の価値を製品へ繊維原料からテキスタイルや資材、アパレル製品までを一貫して扱う強みを活かし、川中・川下で捉えた市場ニーズを川上の素材開発に反映します。サステナブル商材等差別化商材を活用し、顧客の最終製品の付加価値向上に繋がる企画・提案を行っています。

提案力

- 川上から川下の全工程にわたる深い専門性と顧客接点を持ち、顧客のバリューチェーンを俯瞰した多角的な課題解決が可能
- 川中・川下で捉えた市場ニーズを川上の素材開発に反映し、サステナブルブランド「BLUE CHAIN®」等競争力ある独自商材を開発

共通の事業基盤

企画・提案

マーケットイン型ビジネスで顧客課題を解決競争優位性を持つニッチな市場・分野で専門性と商社機能を発揮し、確固たるポジションを築く「No.1戦略」のもと、顧客課題を起点としたマーケットイン型ビジネスを展開。顧客ニーズを満たす高付加価値商材を提供するために、最適な原料・技術・供給網を組み合わせた商流を構築します。

提案力

- 「No.1戦略」のもと、競争優位性を持つニッチな市場・分野で、専門性と商社機能を活かした企画を立案
- 顧客課題を起点に最適な原料・技術・供給網を組み合わせ、高付加価値商材を実現する独自の商流を構築・提案

調達・製造

原料・技術・生産を繋ぐ、「半工半商」の価値創造北陸産地で培ったものづくりの基盤と、中国・ASEAN等のグローバルな生産ネットワークを活かし、顧客ニーズに応じた最適な調達・生産体制を構築します。ものづくりの知見と高度な商社機能を融合しながら、サプライヤーとの協働のもと、品質・機能・コスト・納期を最適化し、競争力ある商材を安定的に供給します。

調達力

- ものづくりの知見と商社機能を融合する「半工半商」モデルが特徴
- 各領域の専門的知見を有する人材が、世界有数の繊維産地・北陸で培ったものづくり基盤と中国・ASEAN等のサプライヤー網を繋ぐことで、品質・機能・コスト・納期を最適化し、安定供給を実現

販売

グローバルな販売網と独自商材で市場を拓くグループ会社の持つ多彩な販路を活用し、創業以来培ってきた中国・ASEANを中心とするサプライチェーン、世界各地の海外拠点と掛け合わせて、強固な販売網を形成。サステナブル商材をはじめとする独自商材のブランド力を活かして販路拡大を推進しています。

販売力

- (株)STXのアパレル、MCC Industryのスポーツウェア、(株)アサダユウの自動車内装材等、グループ各社の専門販路と顧客基盤
- 「TEXBRID®」「ECO BLUE®」「SPX®」等のブランド力を活かし、海外市場における認知と販路を拡大

海外拠点

監査・与信管理機能

基幹システム・DWH

ガバナンス

調達・製造

目利き力で、ニッチな需要を供給に繋ぐ専門人材の目利き力を活かし、顧客が求める業界ごとの規制対応、受委託製造、物流管理等のニッチな需要に応える商材を提供します。サプライヤーとの共同開発や技術支援、出資・設備投資を通じて製造・供給機能を強化し、多岐にわたる顧客ニーズに対して、最適な商材を安定的に供給します。

調達力

- 法規制対応、物流管理、受委託製造等、業界固有のニッチな要求に応える商材を、専門人材の目利き力で選定
- サプライヤーとの共同開発、技術支援や出資・設備投資を通じて製造・供給機能を強化し、最適な商材を安定供給

販売

グループの専門性と販路を結び、世界の市場へそれぞれの専門領域を有するグループ会社の顧客基盤と販路を活用し、高度な商社機能で付加価値を高めた商材を幅広いメーカーへ提供しています。グループ各社のチャネルと海外サプライチェーンを結びつけてASEAN、インド、欧米への展開を進め、「海外から海外へ」のビジネスを拡大していきます。

販売力

- グループ内の化学品専門商社であるミヤコ化学、(株)小桜商会、蝶理GLEX(株)が専門領域で築いた顧客基盤と販路を結集し、多様なメーカーへ展開
- グループ各社のチャネルと海外サプライチェーンを結び、ASEAN、インド、欧米で「海外から海外へ」のビジネスを拡大

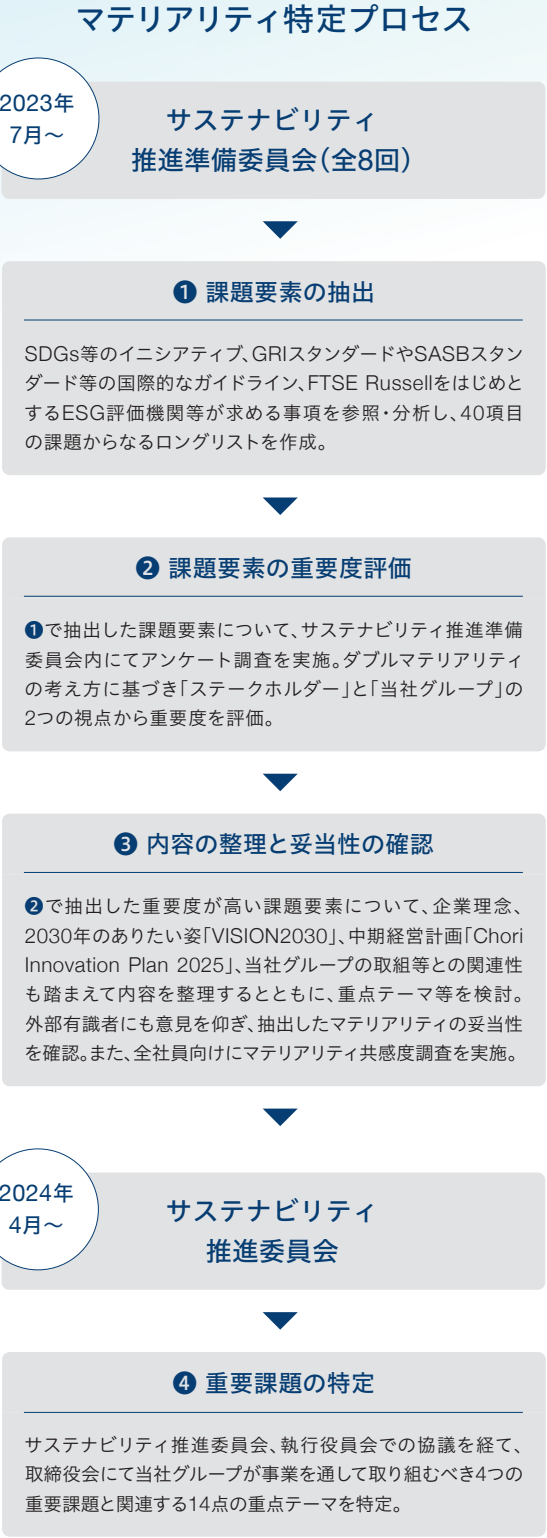
経営資本

財務資本に加え、人材、知見・ノウハウ、国内外のネットワーク等の非財務資本は当社の価値創造の源泉です。これらの資本を継続的に強化していくことが、目指す姿に向けた価値創造と持続的な成長を支えています。

	 財務資本	 知的資本	 人的資本	 社会・関係資本／製造資本	 自然資本
資本の現状	● 事業の選択と集中による高収益体質 ● 自己資本1,023億円、自己資本比率66.7% ● 有利子負債5億円、現金及び預金・預け金295億円 ● ROE12.4%、ROIC11.1%	● 機能性・品質・コスト・環境対応等、顧客ニーズに細やかに対応する高度な商社機能 ● 繊維・化学品に関する専門性と差別化商材に裏付けられた、独自性の高い提案力 ● 「ECO BLUE®」「TEXBRID®」等の独自商材・ブランド ● 顧客課題を起点に、最適な原料・技術・供給網を組み合わせるマーケットイン型の事業創出ノウハウ	● 繊維・化学品における高い専門性と多様な顧客ニーズに応える対応力を備えた人材 ● 市場・商材・法規制・品質要件を踏まえ、顧客課題を解決する目利き力 ● 顧客・サプライヤーとの信頼関係を築き、協働を促進するコミュニケーション力	● 中国・ASEANをはじめ、欧米・中東等に広がる海外事業基盤 ● 国内外の拠点とサプライヤーとの信頼関係で築くグローバルサプライチェーン ● 販売先約1,400社、仕入先約1,600社 ● 北陸産地をはじめとするものづくり基盤	● 繊維・化学品事業を支える資源、エネルギー、水 ● 環境関連商材に関する知見と取扱実績 ● ISO14001に基づく環境マネジメント ● GHG排出量の算定と気候変動シナリオ分析
目指す姿	● 成長を促す機動的な財務戦略の実現 【指標】 ■ 売上高3,500億円、営業利益175億円 ■ 営業利益率5%、ROE10%以上 ■ 成長投資175億円+α、経営基盤投資35億円 ■ 配当性向40%以上、DOE3.5%以上	● 独自商材・差別化商材による認知度向上と新たな協業 ● 個人の知見・ノウハウを組織の知へ転換 ● 統合データ基盤によるデータドリブン経営 ● No.1商材・ビジネスの強化・拡大 【指標】 ■ サステナブル商材売上高350億円	● 個の力を活かした組織力の最大化 ● 事業成長を牽引する中核・グローバル人材の育成 ● ポジティブ&クリエイティブな風土づくり 【指標】 ■ 総合職女性採用比率40%以上 ■ 女性管理職比率10%以上 ■ 男性育児休業取得率70%以上 ■ 月平均残業時間10%削減	● 環境変化に対応する強靱なサプライチェーン構築 ● 海外から海外へのビジネスの拡大 ● 高品質・安全性と人権を重視した責任ある調達 ● グループ会社・優良サプライヤーとの連携強化	● 脱炭素・循環型商材によるサーキュラーエコノミーの確立 ● 使用する資源の無駄の削減と再生材利用の拡大 ● 事業活動を通じた環境負荷低減への貢献 【指標】 ■ 2050年カーボンニュートラル
資本強化の施策	● 事業ポートフォリオの最適化 ● 成長投資、経営基盤投資 ● M&A・事業投資による事業領域の拡大 ● 政策保有株式の継続的な検証・縮減	● 独自商材・差別化商材の開発・提案・販売強化 ● 顧客データを起点とする開発・生産・販売の循環モデル構築 ● 「No.1戦略」とマーケットイン型ビジネスの推進 ● SAPを活用した統合データ基盤の構築 ● AI・SFA・デジタルマーケティングの活用	● 早期の海外駐在等を通じたグローバル人材の育成 ● HRBPIによる事業戦略と人材戦略の連動 ● M&A、DX、データ分析等の専門教育 ● インナーブランディング・D&I推進委員会による風土改革 ● エンゲージメントサーベイの継続	● 中国・ASEANを基点とする海外販売・調達基盤の拡大 ● M&A、設備投資、合併会社設立による機能補完 ● CSR調達アンケートと人権デューデリジェンスの推進 ● グループ・ガバナンスの強化 ● コンプライアンス・ラーニング	● GHG排出量の把握と削減施策の推進 ● 「BLUE CHAIN®」によるサプライチェーン全体の環境負荷低減 ● 再生材・バイオ由来・生分解性商材の拡充 ● 気候変動リスク・機会の継続的な評価 ● 商材に関する環境負荷の知見拡充
関連するマテリアリティ	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	持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進

蝶理のマテリアリティ

当社は持続的な企業価値向上に向けて、社会課題への対応と事業成長を結び付けるマテリアリティを特定しています。中期経営計画の策定と並行してKPIを設定し、重点施策の進捗を定量的に把握しながら、取組を継続的に進めています。



マテリアリティ	重点テーマ	指標と目標
 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	- サステナブル商材取扱高 2026年3月期実績 315億円 2029年3月期目標 350億円 - GHG排出量 2025年3月期実績 1,144t-CO₂
 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	- エンゲージメントサーベイスコア 2024年3月期より継続実施 - 総合職女性比率 2026年3月期実績 35.5% 2029年3月期目標 40% - 女性管理職比率 2026年3月期実績 3.8% 2029年3月期目標 10%以上 - 男性育休取得率 2026年3月期実績 60% 2029年3月期目標 70%以上 - 平均残業時間 2029年3月期目標 月平均10%削減(2026年3月期比) - 総合職 海外駐在経験比率
 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	CSR調達アンケートの継続実施(隔年)・回答率 2026年3月期回答率 77.4%
 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	コンプライアンス・ラーニング受講率 2026年3月期実績 単体 99.8% 国内子会社 99.7%

進化・変化の歴史

当社は、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、再出発を果たした当社は、進化・変化を重ねながら着実に企業価値の向上を図り、経常利益100億円台の常態化を実現しました。

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
「経常利益100億円台常態化」の実現

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

決算期	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

決算期	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}

決算期	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。優先株式の買取・償却を実施。17年半ぶりに復配。

▶ 売上高

決算期	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

決算期	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}

決算期	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

決算期	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

決算期	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}

決算期	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

決算期	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

決算期	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}

決算期	計画	実績
2013/3期	9.0%	7.6%
2014/3期	9.0%	7.5%

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

決算期	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

決算期	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}

決算期	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

決算期	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

決算期	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}

決算期	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}

決算期	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

決算期	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}

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

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

基本戦略

- 連結グローバル事業軸運営の推進
- 変化に即応したサステナブルなビジネスの創出
- ESG経営の推進
- DXによるビジネス変革・経営変革

結果

海外現法の収益改善、サステナブル商材拡販が進展。マテリアリティ特定、SAP導入に50億円を投資する等持続的成長に向けて経営基盤も強化。

▶ 売上高^{※2}

決算期	計画	実績
2024/3期		3,077億円
2025/3期		3,115億円
2026/3期	3,600億円	2,993億円

▶ 税引前当期純利益

決算期	計画	実績
2024/3期		147億円
2025/3期		163億円
2026/3期	160億円	142億円

▶ ROA (当期純利益ベース)^{※3}

決算期	計画	実績
2024/3期		6.7%
2025/3期		8.1%
2026/3期	7.0%以上	8.0%

※1 2012年3月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
※2 2021年3月期の期首より「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
※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

2026-2028 中期経営計画

Chori Innovation Plan 2028

前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」における課題

利益・ROE目標は達成したものの、売上高は未達。海外売上高、大型事業投資の停滞が課題に。

財務目標

売上高	親会社株主に帰属する当期純利益	ROE (当期純利益ベース)
3,600億円 未達(83%)	110億円 達成(109%)	12%以上 達成

基本戦略における課題

連結グローバル事業軸運営の推進	変化に即応したサステナブルなビジネスの創出	ESG経営の推進	DXによるビジネス変革・経営変革
- 海外売上高の停滞 - 海外ビジネスを創出する人材の獲得・育成	新たな成長のための大型事業投資の遅れ	- マテリアリティと事業との関連付けが不十分 - 社員の成長機会の充実、挑戦・成長を評価する風土づくり	SAP活用をはじめとする統合データ基盤の構築

前中期経営計画
Chori Innovation Plan 2025

高収益体質構築の
総仕上げ

中期経営計画の前提条件

外部環境の変化に対応するために、サプライチェーン
マネジメントや地域別戦略の必要性が高まる。

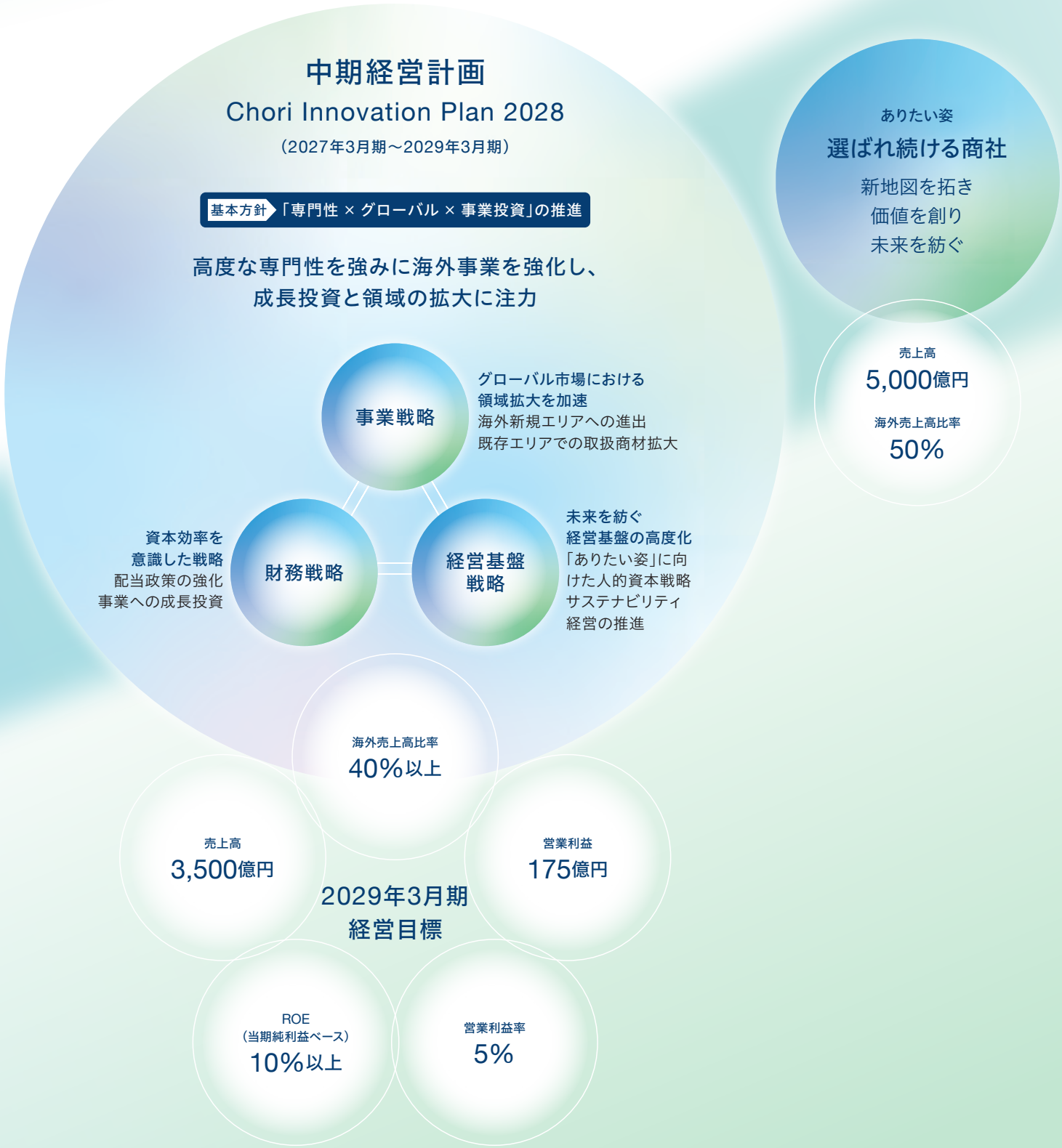
地政学リスクの高まり
経済格差の拡大
アンチグローバル化
サプライチェーンの再構築
商社機能の価値の高まり

業界再編
統合・買収の活発化
サプライチェーンや
商流の変化

人口動態の変化
先進国での少子高齢化・
新興国の人口増加
各地域の特性に合わせた
戦略の必要性

サステナビリティ志向の
高まり
サステナブル商材需要の加速
サプライチェーンマネジメント
の規制強化

2026年4月、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2028」が始動しました。
「専門性×グローバル×事業投資」を基本方針として成長の軸足を海外市場に置き、「海外から海外へ」の
ビジネスを強化。新たなエリアと市場を切り拓き、事業領域の拡大を加速します。



繊維事業

ビジネスモデル



環境認識と競争優位性

環境認識

リスク

- 地政学リスクによるバリューチェーンの変化・流動化
- 人口減による国内市場の縮小、労働力不足
- 世界的なインフレ・金利上昇、為替の乱高下

機会

- グローバルにおけるアパレル市場拡大・安定成長
 - 人口増・中間層の拡大・都市化
 - 気候変動(温暖化、異常気象)への適応ニーズ
 - サステナビリティ対応ニーズの高まり
- 健康・快適を求めるライフスタイルの変化
- 自動車のEV化、内装のラグジュアリー化

競争優位性

1 | 一気通貫のグローバルバリューチェーン

- 世界有数の繊維産地(北陸地域)における合繊素材の開発・生産ネットワーク
- 中国・ASEANにおける有力な取引先・顧客との強力なパートナーシップ
- 中東をはじめとする海外の成長エリアに展開する販売拠点

2 | 原料開発から差別化、豊富な高付加価値商材

210億円(2026年3月期 実績)

TEXBRID®、ECO BLUE®、SPX®等
サステナブル商材取扱高

直近3年間売上高CAGR
約11%増

3 | 専門分野における豊富な知見を有した人材群

- 専門分野の豊富な知見・ノウハウを活かし、顧客の課題解決から関わることも可能な人材群

繊維本部長メッセージ CIP2028 事業戦略解説

「工」の力、「人」の力を礎に、
グローバル市場での
存在感を高めていきます

常務執行役員
繊維本部長
芦田 尚彦



前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の総括

前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025（以下、CIP2025）」では、各種コストの上昇や円安が進む中でも、収益力を着実に高めました。2024年3月期～2025年3月期はコロナ禍後のリバウンド需要を的確に取り込み、需要が一巡した2026年3月期は苦戦したものの、前々中期経営計画の最終年度である2023年3月期と比べ、売上高は1,448億円から1,458億円へ、税金等調整前当期純利益は51億円から71億円へ増加しました。

また、3年間で繊維本部内の事業部間の距離が縮まり、連携意識が高まったことも大きな成果です。原料からテキスタイル、製品へと繋ぐ川上・川中・川下の機能を有する強みを最大限に発揮するため、素材・資材・製品の各事業部が情報やノウハウを共有する意識が醸成されました。商材やテーマごとの分科会が多数立ち上がり、海外メンバーの参加や相互連携も進んでい

ます。川上のプロダクトアウトと川下のマーケットインの視点の融合が、新たな中期経営計画「Chori Innovation Plan 2028（以下、CIP2028）」における成長の礎になると考えています。

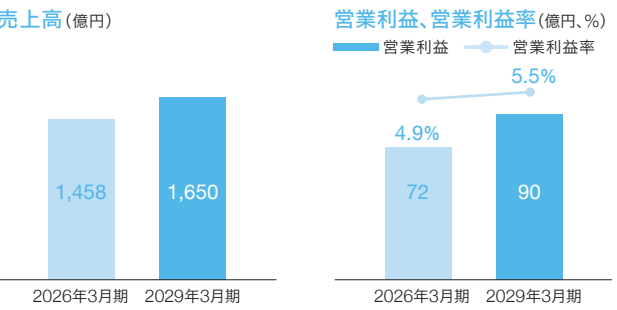
一方、グローバルでの成長には課題が残りました。中国メーカーの台頭による価格競争や海外向け商材の不足に加え、CIP2025で成果創出を見込んだ事業投資は想定を下回り、M&Aも実現には至りませんでした。特に川中分野では、商材不足とブランディング強化の必要性を認識しています。原料の機能性はテキスタイルになって初めて評価されることが多く、繊維事業全体の成長には川中分野の強化が不可欠です。

	2025/3期	2026/3期(増減額)	増減率
売上高	1,527	1,458(△70)	△4.6%
税金等調整前当期純利益	77	71(△6)	△8.3%

新中期経営計画「Chori Innovation Plan 2028」における事業戦略

CIP2025の成果と課題を踏まえ、CIP2028では成長戦略として「バリューチェーンの強靱化×領域拡大」と「海外販売の強化」を掲げました。中東情勢や中国企業の台頭等、事業環境には依然として多くのリスクがありますが、これらは同時に機会にもなり得ます。当社の強みは、長年にわたり世界各地の顧客と築いてきた関係性です。この関係性を通じて多様な情報を得ることで、既存の商流を的確に把握し、新たな商流を生み出すことができます。また、商流とともに構築するサプライヤーについても、中国企業をはじめ、グローバル展開を進める企業との繋がりを多数有しています。創業以来積み重ねてきた信頼と関係性

という資本を活用し、変化の激しい事業環境下でも、世界市場における当社の可能性をさらに広げていきます。



成長戦略① バリューチェーンの強靱化 × 領域拡大

川中分野であるテキスタイルの販売力を強化し、川下分野の拡大を目指します。その鍵となるのが川上分野です。バリューチェーンの起点である繊維原料で新たな技術やノウハウを獲得し、高機能原料を開発できれば、川中・川下分野での提案力を高めることができます。そのため、現在は川上分野を担う技術者の育成・採用に注力しています。繊維本部では「半工半商」を掲げていますが、近年は技術のコモディティー化等を背景に、「工」の部分でサプライヤーに依存する場面も増えていました。CIP2025では低価格帯への展開を新たに開始し、一定の成果を得た一方、品質面には改善の余地があります。今後、低価格帯へのニーズはさらに高まると見込まれ、当社も事業拡大に注力していく方針です。こうした環境や課題を踏まえ、今こそ本来の「工」に立ち戻り、原料段階から当社

- 衣料分野の収益力強化と資材分野の拡大による、持続的な収益成長の実現

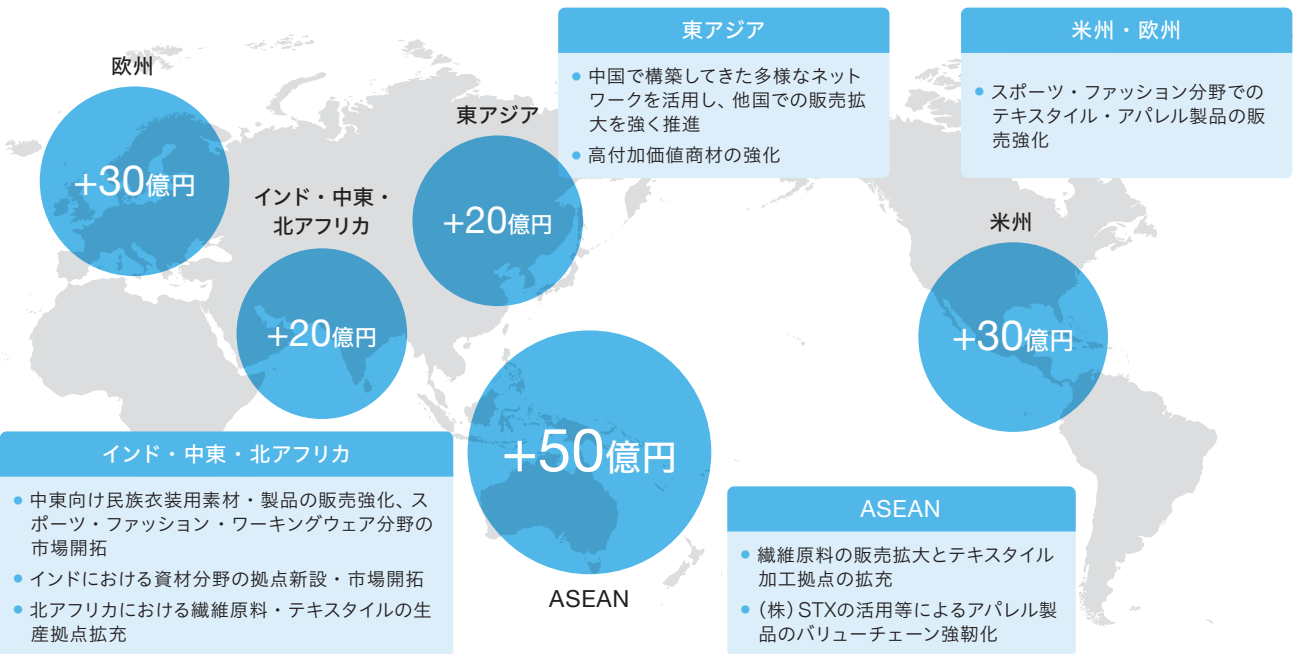


成長戦略② 海外販売の強化

CIP2025で強化してきた各地域・拠点との連携を土台に、地域特性や事業環境に応じた緻密な戦略を構築・実行します。その鍵を握るのが、現地の人々と日常的に接点を持ち、商流を把握する駐在員です。2026年から新たに派遣した駐在員6名は、既に現地顧客との関係構築を進めています。特に中東地域では、従来の民族衣装用生地に加え、別商材の展開や新たなベンダーとの取引も始まり、成果が生まれています。また、「日本から海外へ」に加え、「海外から海外へ」の商流づくりにも一層注力します。特にASEANでは、連結子会社である繊維商社、(株)STXとの連携を軸にアパレル製品のバリューチェーンを強化し、売上高+50億円を目指します。あわせて、中東ではライフスタイルの変化を捉えた新市場の開拓、インドでは資材分野の強化、北アフリカでは繊維原料や

が主導してバリューチェーンを高度化し、テキスタイルや資材への提案力を高めます。そのための体制強化も進めていきます。ASEANをはじめ中国以外の地域でもサプライヤー網を拡大・開拓し、生産拠点と顧客との距離を縮めることで、ロスの削減とスピード向上を図り、付加価値の向上に繋がります。高付加価値商材とサステナブル商材の開発・ブランディングも、引き続き強化します。サステナブル商材では、欧州を中心に貢献機能を示す明確なエビデンスが求められており、単に「環境に良い」だけでは競争力に繋がりません。当社自身が技術や工程を深く理解し、その価値を的確に訴求することで、競争力のある商材へと育てていきます。

- 主要拠点の海外駐在員を増員し、海外顧客との接点強化による販売拡大を図る
- 技術系スタッフの増員によるオリジナル商材開発で付加価値提供力を向上



バブルの面積は2026年3月期から2029年3月期の売上高増加額に比例し、数値は売上高増加額を示します。

投資戦略

今後の繊維事業では、海外での販売力を持つ企業や直接海外企業に販売できる機能を有するメーカー等、出口戦略の強化に繋がる投資が必要です。CIP2028における繊維本部の投資方針では、シナジー効果の高いM&Aを最優先事項とします。繊維企画部が現場発の事業投資を支援する体制への移行や、事業間の分科会活動等を通じて、駐在員をはじめとする現場社員の意識・ノウハウ向上に取り組んでおり、既に多様な提案や情報が集まっています。人的資本をはじめとする経営基盤への投資にも注力しま

今後の展望

CIP2028で私たちが目指すのは、「選ばれ続ける商社」として、独自性を創出し、付加価値を提供し続けることです。そのための戦略が、グローバルサプライチェーンの強靱化と海外販売力の強化です。今後、グローバル市場で戦う中で、価格競争による市場の混乱や技術の模倣といった壁に直面するでしょう。そうした環境に左右されず、海外市場で確固たるポジションを築くには、高付加価値で独自性のある製品を生み出し続けることが不可欠です。当社の成長の根幹は、社員一人ひとりの創造力と主体性に

す。海外で勝ち抜くには、前述の技術者に加え、グローバル人材の育成・確保が不可欠です。海外で育った人材や現地語で対話できる人材等、グローバルに通用する多様なスキルと価値観を持つ人材をさらに増やしていきます。当社が真に「工」の力を備え、独自性のある商材を生み出すため、技術を理解し、顧客やサプライヤーと対等に議論できる人材の育成を強化します。あわせて、人的資本の最大化に向け、DX室を中心にAI・DXの活用も進めています。

あります。個々が力を発揮し、互いに支え合いながらチームとして目標に向かう——繊維本部でCIP2025を通じて醸成されたこの「One蝶理」の機運は、CIP2028での飛躍に繋がるものと確信しています。

化学品事業

ビジネスモデル



環境認識と競争優位性

環境認識

リスク

- 地政学リスクにより、未来予測が困難
- 市場縮小・競争優位性の低下。特に汎用品分野では新興国が台頭
- 地球温暖化対策等環境・生物多様性に対する規制の強化

機会

- 業界の事業ポートフォリオ再編
成長が見込めない事業、市況変動の影響を受けやすい汎用品事業から、半導体、ライフサイエンス、環境/エネルギー等の成長領域に再投資する動きの加速
- 持続可能な社会への転換
- デジタル活用が進み、業務効率化のほか、ビジネスモデルの変革や新たな価値の創造が進展

競争優位性

1 | マーケット起点の専門性の高い商社機能

- 加工・技術支援・企画提案を取り入れた「専門性の高い商社機能」
- マーケットインの発想による幅広い商材群と顧客対応力
- 自社単独での商品開発体制と提案力

2 | グローバルなネットワークと市場開拓力

- 蝶理マシナリーが構築してきた海外ネットワークを活用し、グローバルビジネスをさらに拡大

70%超
貿易比率

商社機能と高付加価値商材を武器に事業展開
特に新興国市場における市場開発に強み

3 | 「目利き力」の高い営業パーソン×DX

- サプライヤーを見つけ、育む「目利き」人材に加え、DX活用によりマーケットインのビジネススタイルを加速

化学品本部長メッセージ CIP2028 事業戦略解説

マーケットインで新たな
ビジネスを切り拓き
顧客にもパートナーにも
選ばれ続ける

常務執行役員
化学品本部長
寺谷 義宏



前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の総括

CIP2025は、化学品事業を取り巻く環境が大きく変化する中、その変化への対応と将来の成長基盤づくりに取り組んだ3年間でした。前々中期経営計画では、コロナ禍の調達リスクに備えた顧客各社の発注が増加しましたが、CIP2025期間中は、その反動による在庫調整が世界的に進行しました。さらに、中国内需の低迷による化学品市況の悪化、顧客の中国生産拠点の再編、地政学リスクに伴う一部商材の供給制約が重なり、2026年3月期は前期比で減収減益となりました。

一方、この3年間は、次の成長に向けた事業ポートフォリオ転換を進める期間でもありました。ファインケミカル分野では医農薬中間体を中心に収益が回復基調にあり、無機ファイン分野では電子材料やヨウ素等の重点商材の開発が進展しました。合繊原料・樹脂原料分野では輸入ナイロン等の開発・販売に目途が立ち、ライフサイエンス分野では香料や加工食品向け商材で新規案件が立ち上がる等、高付加価値・高専門性領域へのシフトが進んでいます。

最大の成果は、「マーケットイン型ビジネス」を本格展開する土台を構築できたことです。既存商材を起点とするプロダクトアウト型ビジネスは需給や価格変動の影響を受けやすい一方、マーケットイン型ビジネスでは、顧客や市場の課題を起点に、最適な原料、技術、サプライヤーを組み合わせ、当社自身が商流を設計・構築することができます。

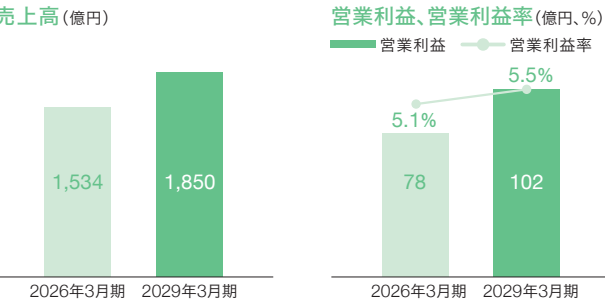
CIP2028では、この土台を成果へと結び付け、市況変動に左右されにくい高付加価値ビジネスを拡大し、収益性と成長性を両立する事業ポートフォリオを構築していきます。

	(億円)		
	2025/3期	2026/3期(増減額)	増減率
売上高	1,579	1,527(△52)	△3.3%
税金等調整前当期純利益	89	80(△9)	△10.4%

新中期経営計画「Chori Innovation Plan 2028」における事業戦略

CIP2028では、高機能・高収益・環境配慮型ビジネスへのシフトを通じて、収益性と資本効率の向上を図ります。また、中国を起点に築いてきたサプライチェーンを進化させ、環境変化や地政学リスクに柔軟に対応できる事業基盤を構築します。

その中核となるのが、当社ならではの競争優位性を発揮できる商材・機能を拡大する「No.1戦略の推進」と、中国・ASEANを中心としたグローバルネットワークで成長市場を取り込む「海外販売の強化」です。



成長戦略① No.1戦略の推進

私たちが掲げる「No.1」とは、単なる市場シェアや取扱数量の大きさではありません。特定の商材や市場、サプライチェーンにおいて当社が主導権を持ち、継続的に付加価値を創出できるポジションを確立することです。

当社の強みは、長年培ってきた専門性や目利き力、中国を中心とした有力サプライヤーとの強固なネットワークです。顧客ニーズを起点に最適な原料・技術・供給網を組み合わせ、新たな商流を設計できることが、当社ならではの競争優位性だと考えています。

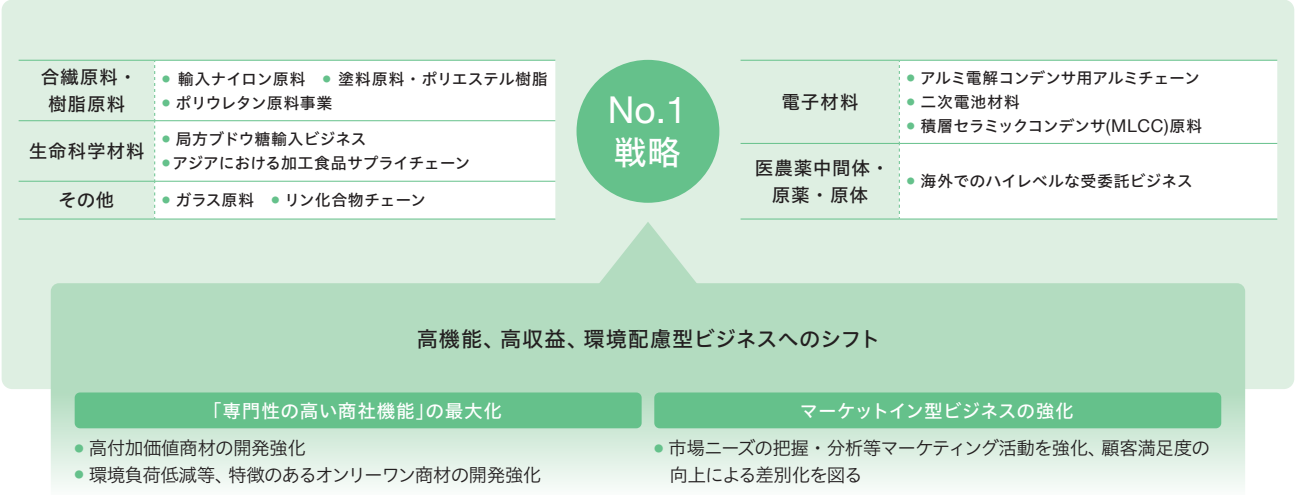
合繊原料・樹脂原料分野では、バイオ由来原料やリサイクルナイロン等、サステナブルな社会に貢献する事業を拡大しています。代表例がエアバッグ端材のリサイクル事業です。中国の有力メーカーである華峰集団と連携し、原料供給から端材回収、再資源化までを繋ぐサプライチェーンを構築して

います。顧客・サプライヤー・リサイクル事業者を結び付けて付加価値を創出する、マーケットイン型ビジネスの象徴的な事例です。

電子材料分野では、アルミ電解コンデンサ用アルミチェーン、積層セラミックコンデンサ(MLCC)原料、二次電池材料、リン化合物チェーン等を重点領域としています。AI・デジタル投資の拡大を背景に成長が期待される市場に対し、複数の材料分野へ展開することで、リスクを分散しながら成長を取り込みます。

生命科学材料分野では、局方ブドウ糖、香粧品関連商材、加工食品向け原料・添加物等を拡大します。ファインケミカル分野では、医薬品中間体・原薬・原体の受委託ビジネスを強化し、開発段階から顧客に伴走することで、高収益かつ継続性の高いビジネスを積み上げていきます。

- 各分野におけるNo.1商材・ビジネスを強化・拡大



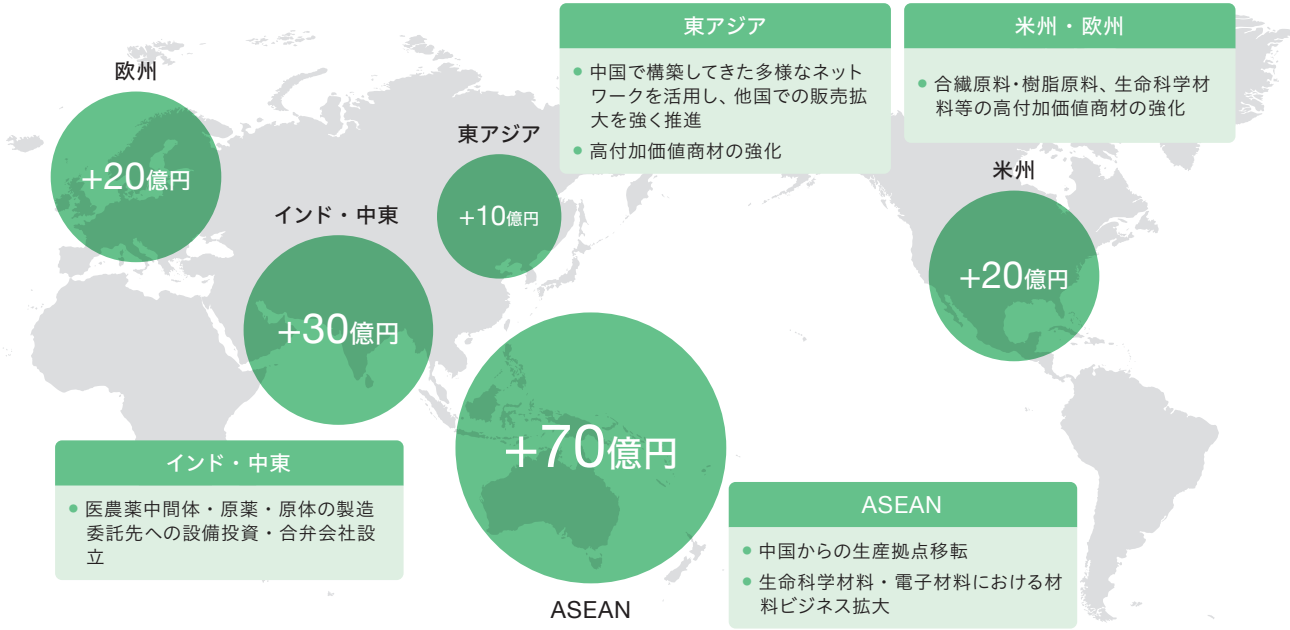
成長戦略② 海外販売の強化

化学品事業は従来、高い貿易比率を有していますが、今後は日本を介する商流に加え、海外拠点同士が直接連携する「海外から海外へ」のビジネスを拡大します。CIP2028では、特にASEANを重点地域としています。

中国は現在も世界有数の供給力と競争力を有する一方、生産コストの上昇や米中対立、人権・環境規制の強化等、中国への過度な依存に伴うリスクも顕在化しています。このため、「中国で築いた競争力を基盤としながら、ASEANを中心にサプライチェーンを複線化する」方針です。

インドネシアでは香粧品関連、ベトナムでは加工食品や素材加工、マレーシア・タイでは電子材料や工業材料等、各国・地域の強みを活かして供給・加工・販売機能を強化します。ASEANを生産・加工・販売機能を備えた戦略拠点として育成し、供給網のレジリエンス向上と収益機会の拡大を同時に実現します。さらに、中国で培ったサプライヤーネットワークをASEAN、インド、欧州、米州へ横展開し、地域ごとのニーズを取り込むことで、成長性とリスク分散を両立した事業構造を構築します。

- ASEANの経済成長を背景に生命科学材料・電子材料等、材料ビジネスを拡大
- インド・中東ではサプライヤーとの連携強化により、高付加価値商材の拡販を図る



投資戦略

CIP2028の成長戦略を実行するには、事業投資と経営基盤投資を一体で進めることが不可欠です。

事業投資では、No.1戦略の実現に向け、半導体材料、リサイクル関連商材、香粧品、加工食品、医薬品中間体・原薬等を重点分野とし、出資、設備投資、M&A等も選択肢に、加工・製造機能や販売チャネルの獲得を図ります。特にASEANでは、サプライチェーンの複線化と現地機能の強化に繋がる投資を進めます。

螺理マシナリーとの連携により、化学品事業単独では得られない価値の創出が期待できます。化学品事業の顧客基盤と同社の技術・ネットワークを掛け合わせ、原料・材料から設備、機械部品等まで提案範囲を広げます。加工食品や冷凍食品分野では、原料・添加物と設備を組み合わせ、お客様の課題解決

に深く関与することで、単価向上や継続取引の拡大、新たな商流の創出を目指します。

経営基盤投資で最も重要なのは人材です。マーケットイン型ビジネスの創出に不可欠な専門性、海外市場への理解、事業開発力を備えた人材の育成に向け、欧州、インド、ASEAN等の重点地域への戦略的な人員配置を推進します。また、若手社員を対象とした開発駐在制度を導入し、早期から海外市場を経験する機会を提供します。

加えて、CIP2025期間中に整備したSAPやSFA等のDX基盤を活用し、顧客・商談情報や成功事例の共有を強化します。個人の知見に依存していた営業活動を組織知へ転換し、事業開発の再現性とスピードを高め、部門や地域を超えた成長機会の創出に繋がります。

今後の展望

化学品事業の持続的な成長の鍵は、「マーケットイン型ビジネスをいかに拡大できるか」にあります。市場環境が大きく変化中、商材を販売するだけでは継続的な成長は望めません。顧客ニーズを起点に、世界中から最適な原料、技術、サプライヤーを組み合わせ、当社が商流全体を設計・構築することで、高い付加価値を生み出します。こうしたビジネスを積み上げ、市況変動や価格競争の影響を受けにくい収益構造を実現します。

中国を取り巻く事業環境の変化は、リスクであると同時に成

長機会でもあります。長年築いてきた中国の有力パートナーとの信頼関係を強みに、中国とASEAN、さらにインドや欧米を結ぶ複線的なサプライチェーンを構築し、環境変化に強い事業基盤を確立します。

これからも「専門性」「グローバルネットワーク」「マーケットイン型ビジネス」を磨き、高付加価値ビジネスの拡大と資本効率の向上を両立させ、当社グループの持続的な企業価値向上に貢献していきます。

財務担当役員メッセージ

CIP2028 財務戦略解説

次のステージへ。
成長投資と財務規律を
両輪に、企業価値向上への
挑戦を続けます。



取締役
上席執行役員
経営政策本部長
河村 泰孝

財務担当役員として

私は入社以来30年以上にわたり、審査・財務業務を中心に当社の経営に携わってきました。

入社当時の当社は、経営危機という厳しい局面に直面していました。その経験は、財務規律とリスク管理の重要性を全社で共有し、今日の強固な財務基盤を築く原点となっています。私はその変革の過程を現場で経験し、企業が持続的に成長するためには、「守り」と「攻め」の両方が不可欠であることを肌で学びました。

そして現在、当社は新たな成長ステージへの歩みを始めています。不確実性の高い事業環境が続く一方で、グローバル

なサプライチェーンの再構築や産業構造の変化は、当社にとって大きな成長機会でもあります。長年培ってきた専門性とグローバルネットワークを活かし、新たな価値の創出に繋げていく余地は大きいと考えています。

こうした中、2027年3月期よりスタートしたCIP2028では、「専門性×グローバル×事業投資」を成長戦略の柱とし、持続的な成長と企業価値向上に取り組んでいます。財務担当役員として、健全な財務基盤を維持しながら成長投資を加速し、資本効率の向上と株主還元の充実を両立させることで、企業価値の最大化を実現していきます。

CIP2025の総括とCIP2028に向けた課題

CIP2025では、各種コストが継続的に上昇する中、高収益、高付加価値事業へのシフトを進めました。その結果、売上総利益率は13.7%となり、前々中期経営計画CIP2022の最終年度である2023年3月期と比較して2.4ポイント改善しました。財務KPIについても、売上高及び税金等調整前当期純利益を除き、親会社株主に帰属する当期純利益、ROA、ROE、ROICの各指標で計画を達成しました。また、継続的な増配を実現するとともに、人的資本投資及びシステム投資を進める等、資本効率を意識した経営と将来に向けた基盤整備は着実に前進したと考えています。

一方、CIP2025では二つの大きな課題を残しました。一つは、トップラインを十分に拡大できなかったことです。2026年3月期の売上高は、当初計画の売上高3,600億円に対し、実績は2,993億円で計画比83%にとどまりました。主な要因は、海外事業の成長が当初予想を下回ったことにある

ります。収益性の向上を進めたものの、トップラインの伸び悩みを補うには至らず、結果として営業利益は前期を下回りました。

もう一つは、将来の成長を支える大型事業投資を十分に実行できなかったことです。M&Aや事業投資の成果は、実行直後に顕在化するとは限らず、次の中期経営計画以降の収益成長への寄与として現れるケースも少なくありません。実際に、CIP2022において実施した(株)STXへの投資は、CIP2025期間中の連結業績に繋がっています。その意味で、CIP2025において有望な投資案件の発掘と実行が十分に進まなかったことは、将来の成長エンジンの創出という観点から大きな課題であると認識しています。

すなわち、CIP2025では収益性や資本効率の向上、株主還元、経営基盤の整備において成果を上げた一方で、さらなる飛躍に向けては、海外事業の成長によるトップライン拡大

と、将来の収益創出に繋がる事業投資の加速が必要であることも明確になりました。CIP2028は、これらの課題を成

長機会として捉え、新たな成長と価値創造に繋げていく中期経営計画です。

CIP2028の財務戦略

「専門性×グローバル×事業投資」を基本方針に掲げるCIP2028では、持続的な成長と企業価値向上の実現に向け、資本コストを意識した経営をさらに推進します。成長投資の拡大と株主還元の充実を両立しながら、資本効率の一層の向上を図っていきます。

事業環境がこれまで以上に速く、複雑に変化する中、当社には複合型専門商社として調達・流通を担うだけでなく、自ら加工や製造機能の一部を担い、付加価値を創出することが求められています。また、国内調達・国内販売、国内調達・海外販売に加え、よりグローバルな視点で海外調達・海外販売を推進し、事業拡大に向けて、サプライチェーンの再構築を進める必要があります。

加工・製造機能の獲得や海外調達・海外販売の拡大、サプライチェーンの再構築は、当社の成長機会を広げる一方、投資リスクや事業リスク、地政学的リスクにも繋がります。そのため、成長機会を的確に捉えながら、リスクとリターンを適切

に管理する財務・管理体制の構築が不可欠です。

管理部門には成長投資を支える財務基盤の整備とリスク管理機能の高度化に加え、資本市場の期待に応える資本政策の実行が求められています。特に近年は、「稼ぐ力」を意識した経営への要請が高まっており、事業部と連携しながら、投資機会を適切に捉え、持続的な価値創造に繋がる資本配分を実現していくことが重要なテーマとなっています。

CIP2028の策定にあたっては、若手社員を含む財務戦略ワーキングチームを編成し、資本市場の視点を重視した他社比較分析やキャッシュアロケーション、事業ポートフォリオ経営、債権管理等について議論を重ねました。こうした議論を通じて、成長投資・株主還元・財務健全性の最適なバランスを追求する方向性を明確にし、具体的なキャッシュアロケーションに落とし込みました。また、このプロセスは次世代の財務人材育成という観点からも極めて有意義なものとなりました。

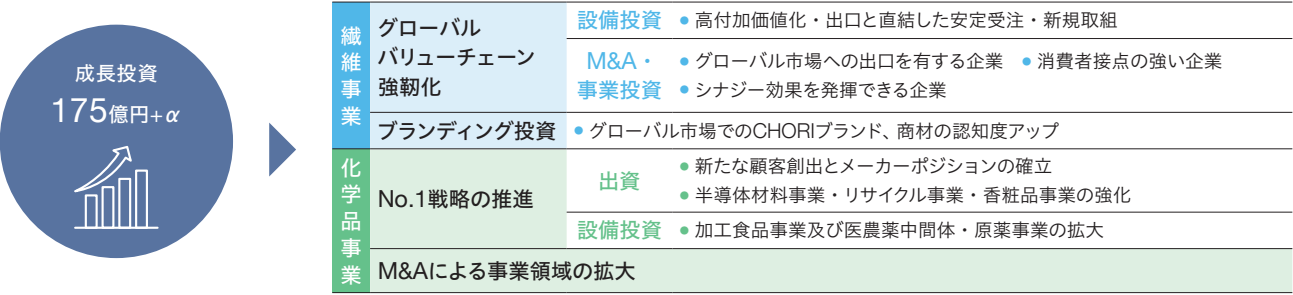
キャッシュアロケーションと資本効率の向上

財務戦略を具体化したものが、CIP2028のキャッシュアロケーションです。3年間で創出する営業キャッシュ・フロー 350億円のうち50%をM&Aや事業投資等の成長投資に、10%をDXや人的資本等の経営基盤投資に、40%を株主還元に充当する方針です。当社が重視したのは、「将来の成長」と「株主還元」のどちらかを選択することではなく、両方を実現することです。成長投資による将来収益の拡大と、安定的な株主還元を両立することで、持続的な企業価値向上を実現していきます。

成長投資については、3年間で175億円を基本枠としています。さらに有望な投資機会が生じた場合には、手元資金や有

利子負債の活用も含め、追加投資も機動的に検討していきます。投資対象は、グローバルバリューチェーンの強化、高付加価値商材の拡充、海外市場での事業基盤構築、M&Aによる事業領域の拡大等、将来の収益成長に直結する分野を中心とします。また、中国・ASEANを起点とした海外販売網の拡充や、新たな市場への進出も積極的に推進します。事業投資の拡大にあたっては、投資規模だけでなく投資の質を重視します。事業戦略との整合性に加え、資本コストを上回るリターンを創出できるかという観点から投資案件を厳格に評価し、実行後のモニタリングも含めた投資規律の徹底を図ります。

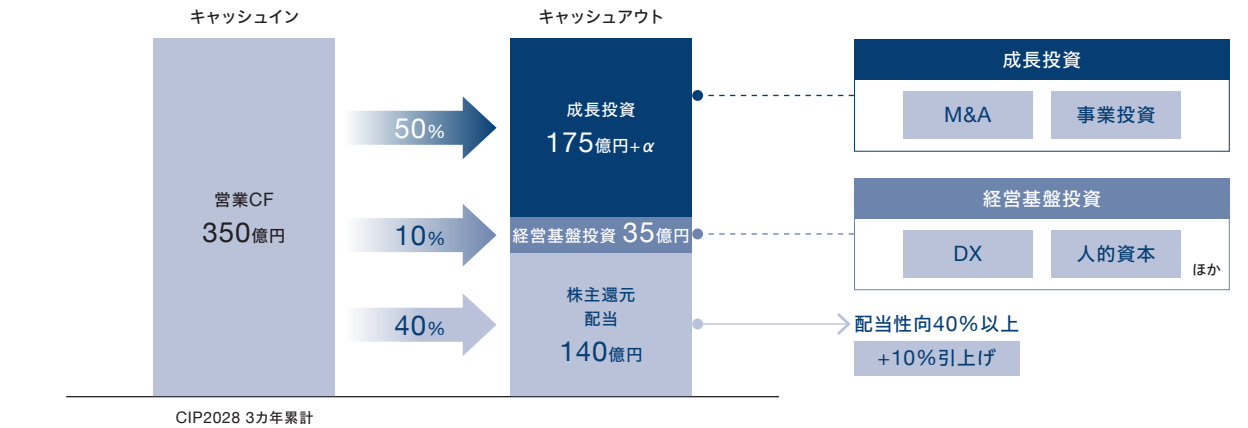
- サプライチェーンの強化等、事業領域拡大に資する成長投資
- 外部資金の活用等、資本効率の向上に資する成長投資



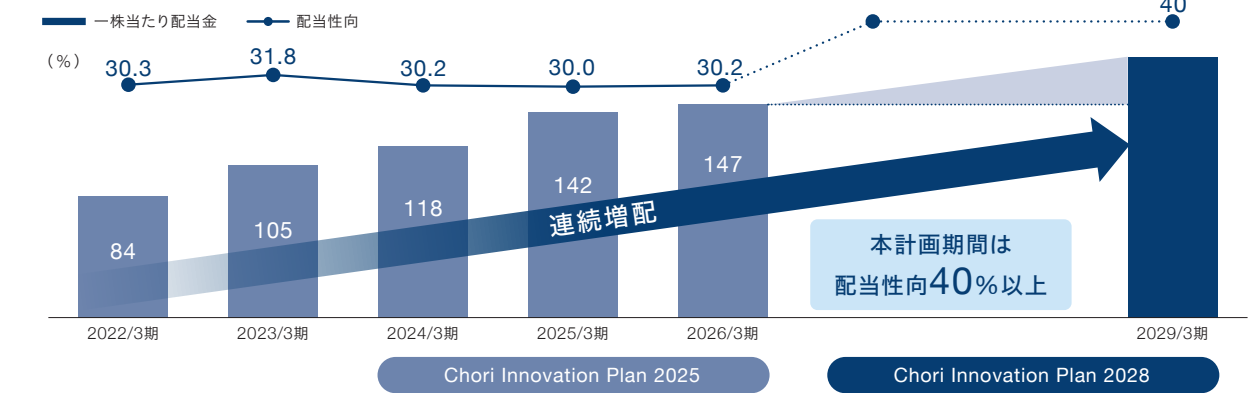
投資判断と事業運営の質を高めるため、ROICマネジメントの高度化にも取り組みます。営業利益と運転資本の関係を月次で可視化し、資本効率を継続的にモニタリングします。商社ビジネスでは運転資本が競争力の源泉となる一方、効率化による価値創出の余地も存在します。ROIC10%を案件評価の一つの判断基準とし、限られた資本をより高いリターンが期待できる領域へ配分していきます。

2026年3月期末の自己資本比率は66.7%であり、高い水準にあると認識しています。安定した財務基盤は当社の強みであ

- 持続的な成長に向けた投資を実行し、株主還元を強化



- 配当方針は、配当性向30%以上 → 40%以上に引き上げ、純資産配当率 (DOE*) 3.5%以上



データを活用した経営基盤の強化

CIP2028の財務戦略を着実に実行するためには、経営情報を迅速かつ正確に把握し、意思決定に繋げる仕組みが不可欠です。その中核となるのが、CIP2025において導入を完了したSAPです。業務システムと会計システムを統合したことで、営業活動や取引状況をより精緻にリアルタイムで把握し、管理部門が迅速に対応できる体制が整いました。今後は、SAPに蓄積されるデータを活用し、収益性分析や運転資本管理、投資判断等を高度化することで、事業ポートフォリオ経営を支え、企業価値向上に貢献する経営基盤として活用していく考えです。

る一方、レバレッジの活用を含めた資本構成の最適化についても検討していく必要があります。今後は財務基盤の安定性を維持しながら、財務健全性と成長投資の両立を図っていきます。

株主還元についても、資本市場との対話を踏まえて強化しています。配当性向は10ポイント引き上げて40%以上とし、純資産配当率 (DOE) も3.5%以上に設定する等、還元方針を一層充実させました。株主還元は企業価値向上の成果を株主の皆様と共有する重要な手段であり、中長期的な収益成長を通じて、持続的な増配を目指していきます。

また、管理部門の役割も大きく変化しています。与信管理や会計・税務といった従来業務に加え、サステナビリティ、人的資本、ガバナンス等幅広い領域への対応が求められています。そのため、「管理業務のポートフォリオ変革」を進め、SAPを活かした従来業務の標準化に加えて、外部専門機関やサービスを積極的に活用しながら、より付加価値の高い業務へ社内リソースをシフトしていきます。業務の効率化だけでなく、管理部門そのものの競争力を高めることで、当社の持続的な成長を支えています。

成長投資を支えるリスク管理と人材

当社が持続的に成長していくためには、4つのマテリアリティへの取組が前提となり、管理部門としてもコミットしていきます。事業投資の拡大を進めるCIP2028においては、特に「持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進」と「サプライチェーンマネジメントの強化」に対する管理部門の責任が一層重要になると考えています。

事業投資を成功させるためには、成長への情熱と冷静なリスク評価の両立が不可欠です。営業部門が描く成長戦略について、管理部門は与信や税務、法務、財務の観点からリスクとリターンを分析するとともに、サプライチェーンにおける当社の役割や位置づけ、事業戦略そのものへの理解を深め、投資判断の質を高めていきます。リスクを過度に恐れて機会を失うことも、リスクを軽視して不適切な投資を行うことも避けなければなりません。

また、M&Aを推進する上では、投資先との経営統合プロセスを通じて、当社のガバナンスを浸透させることも重要な役割です。加えて、既存グループ会社に対しても継続的なガバナンス

教育を実施し、グループ全体でのガバナンスの強化とコンプライアンスの徹底を図っていきます。グループ経営の重要性が高まる中、管理部門にはグループ全体を俯瞰して理解し、横断的に運営していくことが求められています。

さらに、グローバル展開と事業投資の拡大に伴い、信用リスク管理の重要性は一層高まっています。SAPを活用したモニタリングの高度化や管理プロセスの標準化を通じて、リスクを適切にコントロールしながら成長を実現していきます。

こうした役割を果たすためには、人材の拡充が不可欠です。専門知識や経験を持つキャリア人材の採用に加え、若手社員の育成にも引き続き注力していきます。

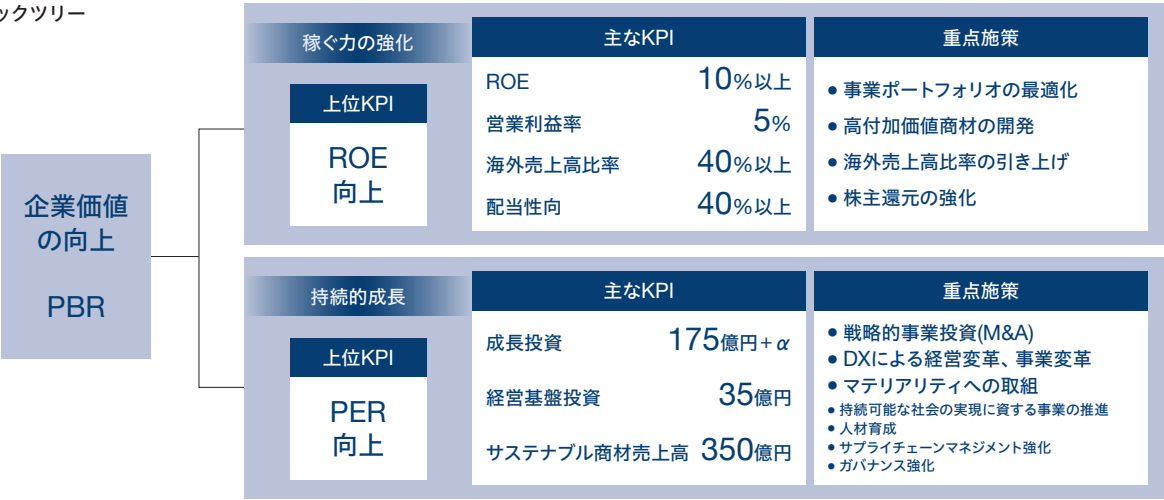
特にグローバル戦略を掲げる当社においては、管理部門の社員も海外での実務経験を積み、現地でのマネジメントや異文化への理解を深めることが重要であり、現在管理部門からは6名の駐在員を派遣しています。多様な経験を持つ人材が互いに刺激し合うことで、管理部門の組織力をさらに高め、当社の成長を支える基盤としていきます。

ステークホルダーの皆様へ

当社はこれまで、財務規律を重視した堅実な経営を通じて、安定した財務基盤を築いてきました。この強みを維持しながら、今後は成長に向けてより積極的に挑戦するフェーズへの歩みを進めていきます。

2026年3月末時点の当社PBRは約1.0倍であり、依然として改善余地があります。この市場評価を重く受け止め、収益力と成長期待をより一層高めるとともに、当社の戦略や進捗を資本市場にわかりやすく発信していきます。

- ロジックツリー



CIP2028では、成長投資の加速、事業ポートフォリオ改革、グローバル展開の強化、人的資本投資、DXを通じて収益力を高めるとともに、資本市場との対話を一層充実させていきます。

当社は今、大きな変革と成長への挑戦の真ただ中にあり

ます。財務担当役員として、成長への強い意志と財務規律の双方を大切にしながら、持続的な価値向上に取り組んでまいります。ぜひ今後の当社にご期待ください。

担当執行役員メッセージ
CIP2028人的資本戦略解説

一人ひとりの挑戦と成長を
企業価値向上の
好循環に繋げる

執行役員
経営政策本部 副本部長
津山 直樹



前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の総括

CIP2025では、「人的資本投資」「エンゲージメント向上」「健康経営の推進」を重点テーマに、採用力の向上や研修体系の整備、処遇改善等を進めたほか、エンゲージメントサーベイの導入、大阪本社や独身寮の移転、キャリアチャレンジ制度等の新設を通じ、働きやすさと働き甲斐の向上にも取り組みました。KPIとして掲げた男性社員の育児休業取得率、健康経営優良法人の認定継続も目標を達成しました。

一方、同じくKPIである「総合職の採用人数及び総合職への

職種転換者数の合計に占める女性割合30%以上」は未達となり、D&Iの推進には課題が残りました。また、各施策を「管理職」「若手」等属性単位で実施していたため、個々のキャリアや成長課題に寄り添い切れていなかった面もあります。これらの課題を踏まえ、CIP2028では、一人ひとりにより深く向き合う人材マネジメントを進め、社員の成長やキャリア形成を支援する仕組みを構築していきます。

新中期経営計画「Chori Innovation Plan 2028」における方針

CIP2028の策定においては現場社員が参加するワーキングチームで議論を重ねて課題を洗い出し、「事業成長を牽引する中核人材の育成」「個人の成長に向けたキャリア形成機会の提供」「ポジティブ&クリエイティブな風土づくり」を重点戦略と決めました。CIP2028の基本方針「専門性×グローバル×事業投資」の実現には、事業を深耕できる専門性、海外で得た知見やネットワーク、事業投資を推進する実践力を備えた人材が

必要です。海外売上高比率40%以上の達成に向け、短期駐在制度や開発駐在制度を活用し、若手の海外経験の機会を拡大していきます。こうした施策の中核となるのがHRBP（Human Resources Business Partner）です。人事総務部と各本部がよく連携を取り、人材育成・配置・後継者育成等、事業成長に直結する人事課題の解決にともに取り組んでいきます。

戦略と施策

● 事業成長を牽引する中核人材の育成

事業を牽引する中核人材を計画的に育成し、継続的な事業成長へと繋げるため、次世代リーダーの育成や後継者計画の高度化に注力していきます。

具体的には、人事総務部と各本部が、社員の育成・配置や管理職の後継者育成計画等について定期的に意見交換をし、海外駐在、部門を越えたローテーション、投資案件への参画

等、必要な経験を組織的・計画的に提供していきます。2027年中に全本部へ展開します。3年後には、中核人材を継続的に育成する仕組みが機能し、中核人材の育成計画が定着した状態を目指します。

● 個人の成長に向けたキャリア形成機会の提供

社員の価値観やキャリア観が多様化する中、従来の画一的

なキャリアパスだけでは、一人ひとりの能力や可能性を十分に引き出せません。社員が自らのキャリアや成長機会を選択できる仕組みが必要です。

キャリアコースや育成プログラムを充実させ、1on1等の上司との対話を通じて、自身のキャリア志向と上司の期待を共有し、必要な経験・能力を明確にし、納得感を持って挑戦できる環境を整えていきます。

● ポジティブ&クリエイティブな風土づくり

事業投資や新規事業の創出を進めるには、失敗を恐れず挑

戦する姿勢と、組織の枠を超えて協働する風土が欠かせません。これまでの事業軸に加え、部門横断の連携や社員同士の繋がりを強化し、新しいアイデアや挑戦が自然に生まれる環境をつくっていきます。

その具体的な土台となるのが、当社独自の全社改善活動「CHOI活」です。社員一人ひとりが主体的に参加し、各部署が業務改善やコミュニケーション向上等に取り組むもので、CIP2028では部門横断の協働と挑戦を生み出す活動として発展させていきます。

人的資本の充実

- 人材の能力を最大限に引き出し、企業価値を向上させ、選ばれ続ける商社としての地位を確立
- 価値創出の好循環を通じて、人材をさらに成長させ、持続的な成長を実現



重点戦略	事業成長を牽引する 中核人材の育成	個人の成長に向けた キャリア形成機会の提供	ポジティブ&クリエイティブな 風土づくり
主な施策・制度	● 事業部と人事部の連携体制確立 ● グローバル人材の育成体制の整備 ● 役員・管理職の次世代育成計画の策定	● 対話を通じたキャリアプラン作成 ● キャリアコース・育成プログラムの充実	● 挑戦・成長を促す制度の整備 ● 社内横断プロジェクトの創出・活動支援 ● 多様な人材が働きやすい環境・制度整備
推進体制	HRBP※、インナーブランディング推進委員会、ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会		
主なモニタリング指標	エンゲージメントサーベイスコア		女性管理職比率

※ HRBP（Human Resources Business Partner）：事業部と人事部が連動し、各事業の課題解決に必要な人材戦略を設計・遂行

今後の展望

CIP2028の人的資本戦略を全社的に推進するため、新たにインナーブランディング推進委員会とD&I推進委員会を設置しました。インナーブランディング推進委員会は、社員が当社らしさや企業理念、ありたい姿への理解・共感を深めることを目的としています。D&I推進委員会は、性別や年齢・国籍、キャリア、経験、価値観等の違いを尊重し、多様な社員が活躍できる環境を整えるとともに、多様性を事業成長やイノベーションに繋げる役割を担います。両委員会とも営業本部のトップが主体となり、人的資本戦略全体を支える組織横断的な取組を推進します。

当社の強みは、社員間の高いコミュニケーション力と、人を大切にする企業風土です。この強みを守りながら、社員の成長を事業成果と企業価値の向上へ結び付ける仕組みへ進化させます。

HRBPによる中核人材を継続的に育成する仕組みの構築、グローバル人材の育成、対話を軸としたキャリア支援を着実に実行し、人材と会社がともに成長する好循環を実現します。人的資本への投資を将来の成長に確実に繋げ、「選ばれ続ける商社」の実現に向け、社員とともに挑戦してまいります。

担当部長メッセージ

CIP2028 DX戦略解説

データと人の力を
掛け合わせる
「攻めのDX」で
経営変革を導く



経営政策本部
情報システム部長
青木 克仁

前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の総括

CIP2025における最大の成果は、全社業務変革プロジェクト「CARAT」を通じて基幹システム「SAP」を導入し、安定稼働を実現したことです。四半世紀に一度ともいえる大規模プロジェクトでしたが、情報システム部と各本部から選出されたメンバーが「会社を変革する」という目標のもと、完遂することができました。若手を中心としたメンバーが部門を越えて課題解決に取り組むことで、大きく成長したことも重要な成果です。

一方、システムの導入はDXのゴールではありません。SAPに蓄積されるデータを営業部門の競争力向上や管理部門の分析力強化に活かし、現場が自ら分析・判断できる環境を整えることが次の課題です。CIP2025で築いた「守りのDX」の基盤を活かし、具体的な事業成果へ転換する段階に入ったと認識しています。

新中期経営計画「Chori Innovation Plan 2028」における方針

CIP2028では「DXが導く経営変革」を掲げ、「攻めのDX」へと軸足を移します。SAPに蓄積されたデータを活用して収益力と資本効率を高めるため、「DXインフラ構築」「DX人材拡充」「デジタル文化醸成」を重点施策として一体的に推進します。

3つの施策は段階的に連動します。まず、データを蓄積・共有・分析するインフラを整える。次に、その基盤を使って業務変革や価値創出を担う人材を育成する。さらに、データ活用を日常業務に組み込み、文化として定着させる。インフラを土台に人材が価値を生み、その実践が文化として根付く好循環を形成していきます。

データドリブン経営へのシフト、事業ポートフォリオの最適化、営業提案力の向上、競争力あるサプライチェーンの構築等

の経営変革を実現することで、CIP2028の基本方針「専門性×グローバル×事業投資」の実行力に繋がります。

特に「グローバル」では、国内外の情報を一元化し、各拠点が同じデータを基に分析・判断・施策立案できる環境を整備します。日本と海外の間にある情報の分断を解消し、拠点間の連携と意思決定を迅速化することで、海外ビジネスの拡大を後押しします。

「専門性」においては、データ分析やAIの活用により、社員が付加価値の高い業務に集中するとともに、営業や事業に関する専門性を深めます。

「事業投資」の観点では、BIツール等を用いて必要なデータを可視化し、投資判断やポートフォリオ管理の精度向上を図ります。

環境を整えます。また、SAPへの刷新を契機に、業務プロセスそのものを見直し、さらなる効率化を進めています。

営業領域では、在庫情報を社外に公開し、オンライン受

戦略と施策

● DXインフラ構築

SAPを中核に周辺システムの情報を集約する統合データ基盤を構築し、国内外の事業データを迅速に可視化・分析できる

注を可能にするBtoBのECプラットフォームを構築します。SalesforceやAIも活用し、顧客情報や営業ノウハウを組織の資産として蓄積・共有することで、提案力の向上、新たな顧客接点の創出、在庫の最適化を図ります。

● DX人材拡充

デジタル基盤から価値を生み出すのは、それを使いこなす人材です。人事総務部と連携し、分析の考え方や効果を基礎から学ぶ研修を行うほか、社外のデータサイエンティストによる伴走支援も導入します。実際の業務課題を題材に、現場が自ら分析し、課題の発見から施策立案まで行える実践力を養います。特定の人材だけが分析を担う状態から、誰もがデータを活用できる組織への転換を進めていきます。

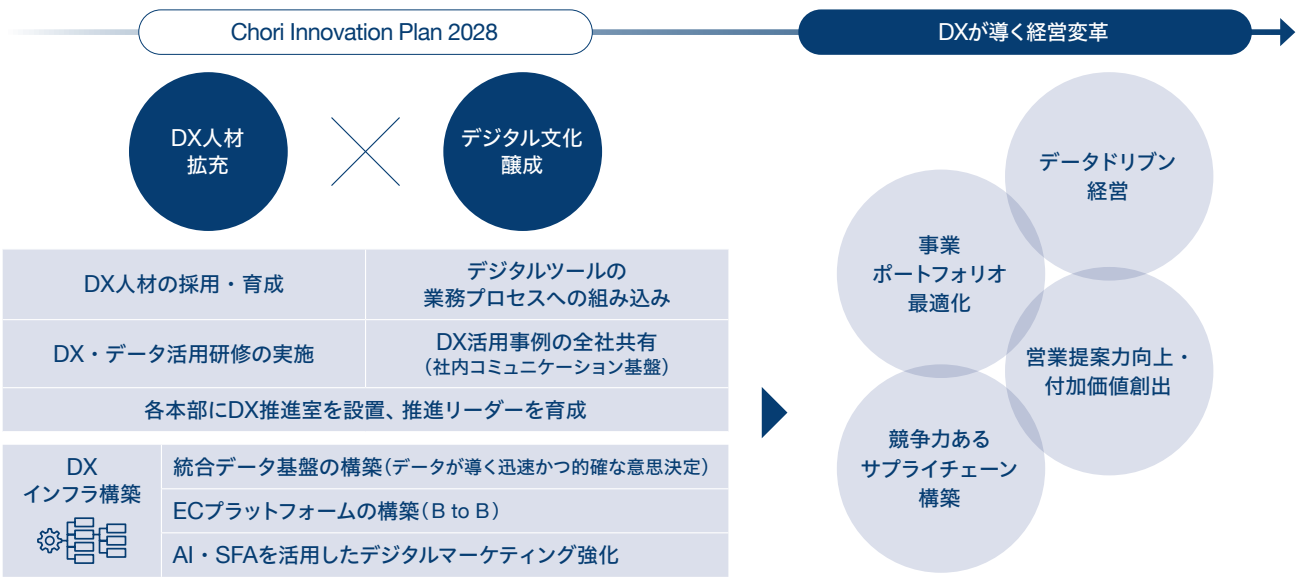
● デジタル文化醸成

DXを一過性のプロジェクトで終わらせないためには、データ活用を全社の日常業務へと広げなければなりません。既に営業活動に関する情報入力に根付き始めています。今後は、データを活用した提案や分析を売上・収益の向上に結び付け、その成果が適切に評価される組織を目指します。

各本部のDX推進室は、現場の声を吸い上げ、情報システム部との橋渡し役を担います。繊維・化学品それぞれの事業特性を施策に反映するとともに、経営管理部を含む関係部署が連携して全社最適を追求します。CIP2028の3年間で、現場と全社DX戦略を繋ぎ、継続的な価値創出を促す推進体制を確立します。

DXによる経営変革

- 経営変革を目指し、各施策を実行



今後の展望

長期的には、世界中のどこからでも同じ条件でデジタル基盤にアクセスできる環境を整え、高度なセキュリティと利便性を両立したグローバルネットワークを構築します。

DXによる成果を企業価値の向上として結実させることが、私たちの責任です。データと人の力を掛け合わせた経営変革を着実に実行していきます。

中期経営計画 「Chori Innovation Plan 2028」

目指す未来から描き出す、蝶理の新たな成長戦略

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2028」(以下、CIP2028)策定プロジェクトと、CIP2028の基本方針を定めた「蝶理の未来を考える会」。両者が相互に連携することで、目指す未来と中期的な成長戦略を結び付け、当社の持続的成長と企業価値向上への道筋を描きました。

新中期経営計画策定プロジェクト

ボトムアップで現場の知見と経営視点を融合

CIP2028の策定にあたり、事業・財務・経営基盤・人的資本・DXの戦略別ワーキングチーム(以下、WT)を設置し、事業部長や部長がリーダーとなり、ボトムアップ型で戦略を検討する「新中期経営計画策定プロジェクト」を立ち上げました。各WTでは、現場を熟知するメンバーが自ら課題を抽出し、CIP2028の基本方針に基づく戦略を立案。検討結果を月1回、社長をはじめとする経営陣、オブザーバーの社外取締役を含むプロジェクトメンバー全員で共有・審議しました。こうした議論を通じて、各戦略の整合性と実効性を高めるとともに、ありがたい姿の実現に向け、現場と経営が一体となって進む方向性を明確にしました。

幅広い事業領域と専門人材を力に、従来の延長線を越えた成長に挑む

繊維WTのリーダーとして成長戦略を検討するにあたり改めて事業全体を俯瞰し、その幅広さと専門人材の厚みを再認識しました。事業領域が広いからこそ時に意見が分かれることもありましたが、現場のメンバーが議論を重ね、繊維本部の強みを活かした成長の方向性と課題を共有することができました。過去10年で確実に収益力は高められましたが、それを次の成長に繋げるには、従来の延長線上にはない、事業投資と海外市場の拡大に軸足を移す必要があります。若手・中堅の挑戦を後押ししながら、CIP2028を着実に実行していきます。

新中期経営計画策定
プロジェクト
繊維事業戦略WT
リーダー
蝶理(中国)商業有限公司
董事長 兼 総経理
(前製品事業部長)
前川 達哉



「蝶理の未来を考える会」

CIP2028の核となる基本方針を明確化

中期経営計画の先を見据え、当社が持続的に成長するための方向性を描く場として、「蝶理の未来を考える会」を設置しました。社長をリーダーに、事業部・管理部門から次世代を担うメンバーを選抜。全社最適と企業価値向上の視点から、当社の強みと課題を整理するとともに、海外事業、事業投資・M&A、人材、DX、ESG等について幅広く議論しました。その成果として、CIP2028の戦略の核となる基本方針「専門性×グローバル×事業投資」を策定し、新中期経営計画策定プロジェクトへと答申し、当社が目指す未来をCIP2028の戦略へと繋ぎました。

部門を越えた議論で視野を広げ、新たな市場の開拓に挑戦

繊維と化学品のメンバーが部門の壁を越え、強みや弱みを持ち寄り率直に議論を行いました。事業は異なっても、中国依存の高まりや欧米での基盤の弱さは共通課題であり、全社横断で事業開発を進める必要性を共有できたことは大きな収穫です。また、PLだけでなく、BSや資本効率、稼いだ資金を成長へどう振り向けるかという経営視点も深まりました。事業ポートフォリオを可視化することで、伸ばす領域と見直す領域も明確になったと思います。「選ばれ続ける商社」の実現に向けて、No.1戦略を磨き、新たな海外市場の開拓や部門を越えた挑戦に取り組んでいきます。

「蝶理の未来を考える会」
メンバー
化学品第二事業部長
長島 紀明



海外販売強化 「海外から海外へ」 拠点間シナジーで拓く新市場

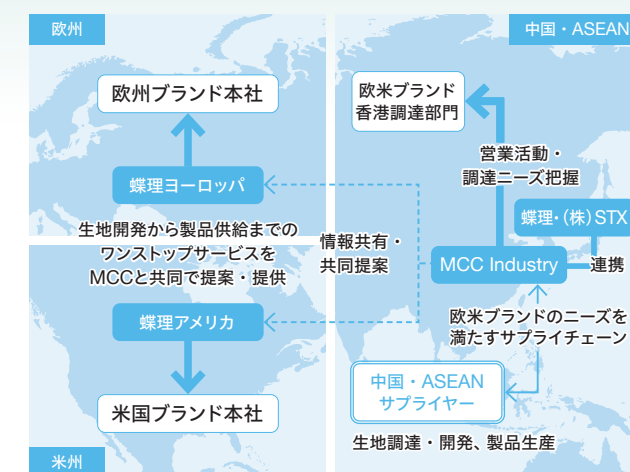
CIP2028では、海外グループ拠点が主体的にビジネスを創出・拡大する「海外から海外へのビジネス」を強化していきます。真のグローバル化に向けて、海外拠点間の新たなシナジーが生まれ始めています。

CASE 1 繊維事業 香港を起点に欧米ブランドのニーズを先取りし、ワンストップで提案

グループ連携 MCC Industry × 蝶理ヨーロッパ・蝶理アメリカ× 蝶理・(株)STX

2021年、海外販売力の強化を目的に、アパレルメーカーと共同でMCC Industryを設立しました。欧米ブランドの調達部門が集まる香港を拠点に、蝶理アメリカや蝶理ヨーロッパ、蝶理・(株)STXと連携しながら、ブランド本社と香港の調達部門の双方に営業活動を展開しています。

香港調達部門との密な連携を通じてブランドのグローバル戦略と現地調達ニーズを捕捉できることに加え、当社グループのネットワークを活かした生地開発から中国・ASEANの生産パートナーと連携した製品供給までワンストップで提案できることが強みです。今後は、欧米での展示会出展等を通じて、さらなる海外市場での信頼獲得と新規顧客へのアクセス向上に取り組んでいきます。

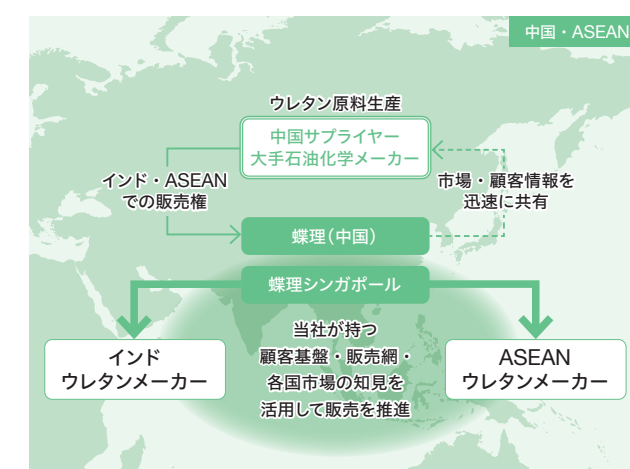


CASE 2 化学品事業 サプライヤーと成長市場を、グローバル拠点の連携で繋ぐ

グループ連携 蝶理(香港)・蝶理シンガポール × インド・ASEANグループ拠点

ウレタン原料ポリオールを生産する中国の大手石油化学メーカーと連携し、今後の需要拡大が期待されるインド・ASEAN市場で新たな販売網の構築を進めています。当社は2026年8月、同社からASEAN・インド市場での販売権を取得。2027年1月の販売開始に向けて、蝶理(中国)がポリオールメーカーに販売実績や顧客情報を提供し、蝶理シンガポールと各国拠点が顧客とメーカー間で調整役を担い、価格変動にも迅速に対応していきます。年間5,000トン、売上高10億円を目指しています。

さらに今後も長年のウレタン原料販売で築いた顧客接点を活かして提案先を拡大していく予定で、将来的には中東・アフリカ市場への展開も視野に入れています。



サステナビリティマネジメント

蝶理グループサステナビリティ基本方針

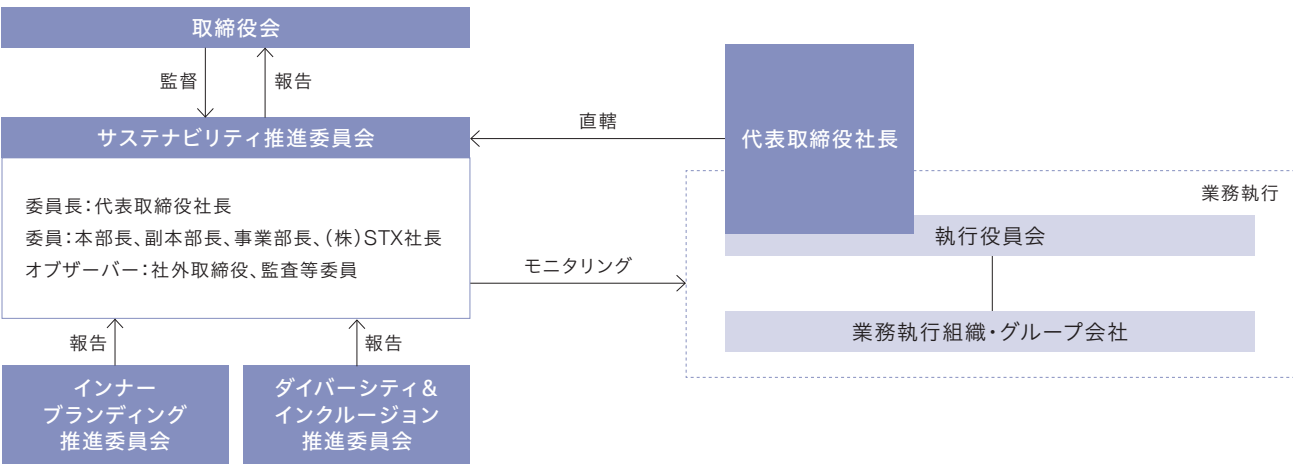
蝶理グループは、創業当初からの「世のため人のために事業を伸ばし、常に得意先と発展をともにしよう」と願う共存共栄の精神のもと、企業理念に掲げる「地球人の一員としてより良い社会の実現」に取り組んでいます。

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。

ガバナンス

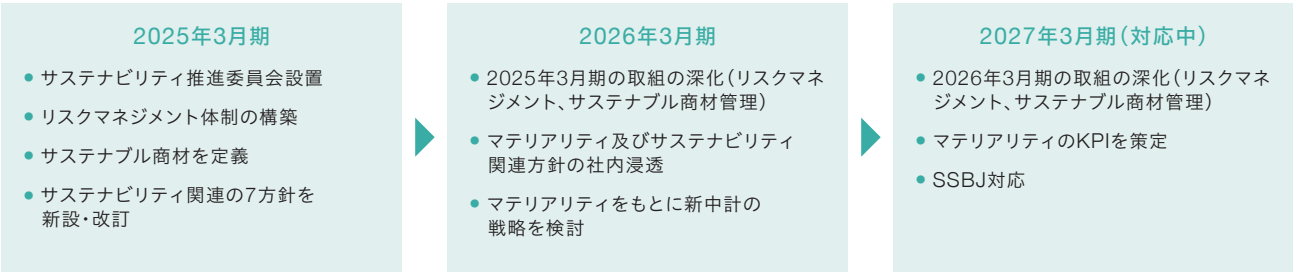
サステナビリティ推進体制 ……………

サステナビリティ推進委員会は、当社グループのサステナビリティ経営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し、委員長である代表取締役社長のもと、委員が議論を行っています。社外取締役と監査等委員もオブザーバーとして参加し、意見・諸施策を共有しています。サステナビリティ推進委員会は四半期に1回以上開催され、年1回、その活動内容を取締役に報告しています。



戦略

当社グループは、企業が持続的成長に向けた経営基盤を構築する上で、環境問題への積極的な取組、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。マテリアリティである持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進の重点テーマとして、サステナブル素材のさらなる拡充と取扱の拡大を掲げています。



リスク管理

当社グループは、2024年4月に設置したサステナビリティ推進委員会の下部組織として、全社よりメンバーを選出したリスクマネジメントチームを設置し、人材確保に関するリスク、気候変動に関するリスク（移行リスク／物理的リスク）、人権問題に関するリスク、環境汚染に関するリスク等、サステナビリティに関するリスクの洗い出しと対応策の策定を行いました。

2026年3月期は、当社を取り巻くリスクに関する社内アンケート調査を実施し、その結果をサステナビリティ推進委員会にて審議し、事業投資委員会、監査等委員及び社外取締役との協議も踏まえ、リスクの評価を行いました。

指標及び目標

当社グループは、サステナビリティへの対応を継続課題と認識し、マテリアリティの実現に向けて、KPIを策定しました（P.20）。

人的資本経営の推進体制を強化

当社では、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2028」（以下、CIP2028）で掲げる「人的資本の充実」のための3つの重点戦略を着実に推進するため、インナーブランディング推進委員会、ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）推進委員会を設置しました。それぞれの委員会は、重点戦略と連動しながら人的資本経営の実効性を高める役割を担い、「蝶理らしい」取組について検討しています。

インナーブランディング推進委員会	
定義	企業理念やブランドが目指す姿への理解・共感を醸成し、社員一人ひとりの主体的な行動変容と価値創造を促進する活動。
目的	「選ばれ続ける商社」の実現に向けた、社員エンゲージメントの向上と組織力・企業価値の向上。
体制	委員長：化学品本部長 委員：経営政策本部長、資材事業部長
活動内容（予定）	● インナーブランディング推進委員会の考え方や目指す姿の社内浸透 ● 社員の意識や現状認識の把握に向けたアンケートの実施 ● 社員参加型ワーキングチームによるインナーブランディング施策の検討・推進
ダイバーシティ＆インクルージョン推進委員会	
定義	● ダイバーシティ 性別、年齢、国籍、障がい、性的指向・性自認、働き方、価値観等、多様な属性や背景を持つ人材の違いを尊重し、組織の力として活かす考え方。 ● インクルージョン 多様な人材が互いを認め合い、自分らしく能力を発揮しながら活躍できる環境・組織風土を実現する考え方。
目的	多様な人材がそれぞれの能力や個性を最大限に発揮できる環境の整備と、包摂的な組織風土・制度・マネジメントの構築を通じた、組織の持続的成長及び企業価値向上の実現。
体制	委員長：繊維本部長 委員：経営政策本部副本部長（人事総務部担当役員）、化学品第二事業部長
活動内容（予定）	P.55をご覧ください。

認証、イニシアティブへの賛同

当社は、環境等に関する認証及びイニシアティブへの賛同を表明しています。



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

当社グループでは、マテリアリティの重点テーマとして、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。

当社グループ環境方針

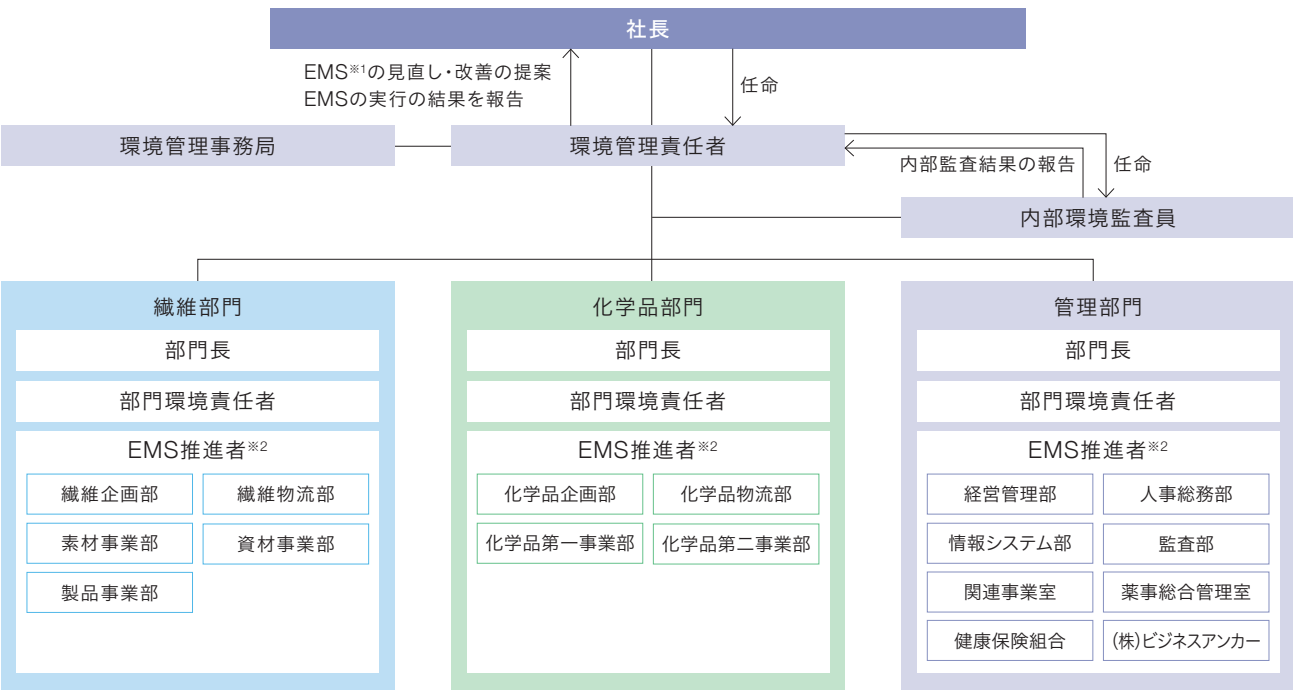
基本理念

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

当社グループ環境方針
<https://www.chori.co.jp/sustainability/environment/em.html>

環境マネジメント組織図(2026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。

気候変動への対応

気候変動への対応に関する詳細：
TCFD提言に基づく開示
<https://www.chori.co.jp/sustainability/environment/tcfd.html>

② 気候変動に関連する主要なリスク・機会が当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		当事業へのインパクト (▲リスク／●機会)	当社の主な対応策	財務影響		
						1.5℃	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、当社の実績値及び影響の認知継続 脱炭素商材の取扱い強化	※小		
			最大仕入国の中国の規制強化	▲生産減少による一時的な取引量の減少	グローバルサプライチェーンの強化・拡充	中		
	技術	サーキュラーエコノミー拡大加速	廃棄物削減の取組拡大	●リサイクル関連商材の需要の増加 ●廃棄物削減に貢献する商材の需要の増加	リサイクル商材の取引拡大 ・リサイクルチップ ・リサイクルポリエステル系 (ECO BLUE®)	中		
			再生可能資源の使用の拡大	●バイオ関連商材の需要の増加	生分解性樹脂商材の取引拡大 ・育苗シート	中		
	市場	脱炭素移行に伴う市場変化	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ティブの推進 (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り扱い強化】 ・高伸縮機能糸 (TEXBRID®) ・環境配慮型繊維素材 ・ ECOSOL® ・ BLUENY® ・ 有害物質不使用素材 ・ 非フッ素撥水・リサイクル原系使い生地 (フッ素不使用) ・ 洗浄剤用化学品 (塩素ガス不使用)	中		
			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	・ TCFDフレームワークを活用した情報開示、GHG削減取組	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®xWS™	小		
			大規模な自然災害	▲サプライチェーン寸断による一時的な取引量の減少・リードタイムの長期化		小		
			海面上昇			小		
			平均気温の上昇	▲秋冬物の取引減少 ●農業関連商材の需要増加 ●消毒 (うがい) 関連商材の需要増加	【商材例】 ・次世代商材の取扱い強化 ・農業原体 (殺菌剤、水稻除草剤、殺ダニ剤、除草剤) ・医薬品 (ヨード) ・持続可能なタンパク質	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)2025」、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

③ *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	
2035年	103千USD(約15百万円)
2050年	64千USD(約9百万円)

※ 2035年及び2050年のGHG排出量予測に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、当社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まいります。

持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進

サステナブル商材

マテリアリティである持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進の重点テーマとしてサステナブル商材のさらなる拡充と取扱の拡大を掲げています。サステナブル商材の取扱拡大をさらに推進すべく、サステナブル事業管理チームにて定義を整理し分類しました。サステナブル商材を「環境」「暮らし」の大きく2つに分け、中分類・小分類を設けて具体的な基準を設定し管理することに加え、当社グループが主体的に関与し、当社グループならではの知恵と工夫で付加価値を提供している商材をPlus Value商材(PV)と位置づけ、戦略的にさらなる拡大を図ります。

環境

サプライチェーンGHG排出量低減

製造／使用／廃棄過程におけるGHG排出量削減に貢献



建築資材

PV

遮熱ハウスラップや遮熱ルーフィング等の建築資材は室内の温度を快適に保つことができ、エネルギー消費量を抑えられるためCO₂排出量削減に貢献します。



WSTM

BLUE CHAIN[®]

小松マテーレ(株)が開発した速染糸[®]「WSTM」は低温で速く染まる特徴を持ち、染色時間を大幅に短縮することで染色加工工程のCO₂排出量を低減することができます。

環境汚染の低減

製造／使用／廃棄過程における環境負荷低減に貢献
商材が生分解性を有し、環境負荷低減に貢献



ECOSOL[®]

PV | BLUE CHAIN[®]

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CO₂排出量を削減することができます。



生分解性樹脂

PV

微生物によって最終的に水とCO₂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。

エネルギー効率化
再生可能エネルギー普及

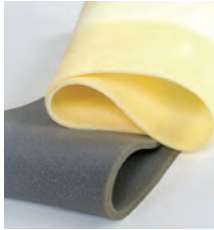
製造／使用／廃棄過程における環境負荷低減に貢献
商材が生分解性を有し、環境負荷低減に貢献



チリ・リチウム化合物製造プロジェクト

PV

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。



住宅用ウレタン

ウレタンは非常に高い断熱性能を持っており、壁や屋根に使用することで、室内の温度を一定に保つことができ、エネルギー消費量の抑制に貢献します。

資源循環(再生材利用)

廃棄物・副産物を活用することで資源循環に貢献



ECO BLUE[®]

PV | BLUE CHAIN[®]

回収されたペットボトルを使用したりサイクル糸です。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。



NEXUEDE[®]

BLUE CHAIN[®]

人工皮革の代替ともなる、マイクロファイバーの高品質繊維生地。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。

PV: Plus Value商材 BLUE CHAIN[®]: BLUE CHAIN[®]取扱商材

暮らし

食

✓ フードロス削減への貢献
✓ 安心安全な食づくりへの貢献

✓ 持続可能な食糧供給への貢献



日持向上剤

PV

日持向上剤は食品の品質を保持し、賞味期限の延長を可能にするため、フードロス削減に貢献します。



農業の原薬、中間体

PV

土壌中で分解しやすい農薬により、安心安全な食づくりに貢献します。

衣

✓ 快適な衣の提供で持続可能な社会へ貢献



TEXBRID[®]

PV | BLUE CHAIN[®]

パ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。シフになりにくく、スポーツからビジネスまで日常使いで活躍します。



SPX[®]

PV | BLUE CHAIN[®]

北陸産地で50年以上続く日本独自の糸加工技術「PIN仮燃(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。

健康

✓ 健康寿命延伸への貢献

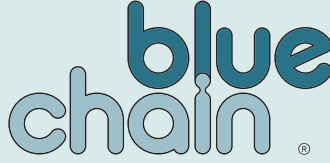


ジェネリック薬・先発薬の原料、中間体

PV

抗がん剤や抗アレルギー剤等の原料の供給及び創薬支援を通じて健康寿命延伸に貢献します。

Pick up



SUSTAINABILITY
COMES FROM THE WHOLE SUPPLYCHAIN

繊維事業 蝶理独自のコンセプト
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、繊維産業の川上から川下までを対象としたサプライチェーン全体を視野に入れた当社独自のプロジェクトです。取引先と協働し、再生材使用等の要素を有する糸・生地・製品の取組を拡大しています。



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」を展開しています。



B-LOOP[®]

繊維製品における再生材利用のスキームです。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。

47 蝶理株式会社

TSUMUGU REPORT 2026 48

持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進

トレーディングにとどまらない価値創造

当社では、トレーディングにとどまらない価値創造を行っています。

繊維

日本の技術を守り、海外成長に繋げる

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、合成繊維の生産を強みとしています。当社は1929年に福井県に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。

2025年11月、当社は北陸産地独自のPIN仮燃加工技術による高捲縮ポリエステルストレッチ系「SPX®」の世界展開に向け、仮燃加工会社である株式会社エイキ(石川県小松市)とともに生産能力強化に取り組みました。最新鋭の量産機2台と試験機1台を取得し、同社へ無償貸与したことで、量産と研究開発の両立が可能となり、リサイクル素材や複合素材等の開発も加速しています。量産開始後、当社向けSPX®の生産量は約3倍となりました。

設備の老朽化や技術者の高齢化、部品調達難等、国内産地が抱える課題に対応するとともに、自動化された設備を通じて作業環境の改善や次世代人材の確保にも繋がります。当社のグローバルな販売網とエイキの高度な加工技術を融合し、日本のものづくりを守りながら、海外市場を開拓していきます。

関連動画

高捲縮ポリエステルストレッチ系「SPX®」



<https://youtu.be/JraCbdHGksI>

化学品

顧客ニーズ起点でのサプライチェーン創出

半導体や電子材料分野では、高性能化・高機能化の進展に伴い、高品質な原材料の安定供給に対するニーズが高まっています。ファインケミカル部では、マーケットインの発想に基づき、顧客の課題やニーズを起点として、最適な商材や供給体制の構築に取り組んでいます。

既製品の調達にとどまらず、「どのような製品が求められているのか」「どのような製造工程が必要なのか」を分析した上で提案を行い、韓国やインドをはじめとするパートナー企業とともに、顧客ニーズに応じたサプライチェーンを共同で構築しています。特にインドでは、医薬品原料で培われた高度な合成技術に着目し、機能性中間体の供給体制強化に向けたパートナー開拓を進めています。

例えば半導体関連分野では、中国やインドで調達した原料に対し、日本や韓国のパートナー企業と連携して精製・品質調整を行うことで、顧客ごとのニーズに対応しています。また、供給網の構築が重要となる半導体基板関連材料では、原料調達だけでなく製造段階から事業へ参画し、パートナー企業とともに新たな供給体制の確立を推進しています。

原料調達から製造・品質設計まで事業領域を拡張し、顧客ニーズに応じた最適なサプライチェーンを創出していることが、当社の機能性中間体ビジネスの強みです。

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。

2026年3月期の活動



東京ヴェルディとともに立ち上げた不要衣料品回収・再生プロジェクト「Green Relay Project」を2026年3月期は計4回実施しました。



サーフィンのプロ大会「2025 WSL TAHARA PRO」後に選手やファン、愛知県田原市在住の方々総勢約450人とともに、ビーチクリーン活動を実施しました。



学生投資連合USIC主催の「第10回 大学生対抗IRプレゼンコンテスト」に、今年も協賛・参加しました。当社を担当した中央大学Aチームが、優勝しました。

COMMENT



繊維原料部 第1課
高光 貴帆

蝶理ならではの社会貢献活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献

2016年に入社後、合成繊維の営業を担当し、テキスタイル部での業務やベトナム赴任、出向等を経験してきました。現在は、「BLUE CHAIN®」の推進・統括を担当しています。当社は、社会貢献活動方針に基づき、社会課題の解決と持続可能な未来の実現に向けて、独自の活動を展開しています。私が携わる取組の一つに「Green Relay Project」があります。繊維の循環スキーム「B-LOOP®」を活用し、東京ヴェルディの選手・サポーターの皆様から不要衣料品を回収して新たな繊維へ再生する活動です。2026年3月期は計4回実施し、約550kgの不要衣料品を回収しました。また、中学校での出張授業では、繊維産業が抱える環境課題や、それらの解決に向けた当社の取組についてクイズ等を交えながらわかりやすく紹介しました。東京ヴェルディのサポーターや生徒の皆様に参加いただくことで、資源循環や環境問題をより身近なものとして捉えていただく機会になったと感じています。これからも事業活動と社会貢献活動を繋ぎながら、多様なステークホルダーとともに持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。

人材育成とダイバーシティの推進



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

蝶理グループ人事基本方針
蝶理グループは、「人」を最重要経営資本と位置づけ、従業員一人ひとりが働き甲斐を感じ、成長を実感することにより、会社の成長と社会への貢献に繋がると考えます。従業員と会社の持続的成長のため、「人」への投資を推進します。

スローガン
人を活かし、人と活きる。人を育て、人と育つ。人を繋ぎ、人に繋げる。

I. 採用方針

- ① 公平・公正な採用活動
- ② 多様性と柔軟性
- ③ 対等な対話

II. 育成方針

- ① 当社の一員として常に責任ある行動をとる。心に社章を。
- ② 自主独立の精神を持つ。
- ③ 日々の努力や工夫を重ね、結果にこだわるプロである。
- ④ 最善を期待し、最悪に備える。
- ⑤ 世界中どこでも相手の価値観や文化を尊重する。
- ⑥ 常に学び続け、社会の変化に適応する。

III. ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン方針（DE&I）

- ① 女性活躍
- ② 多様なバックグラウンドを持つ人材
- ③ 多様な働き方

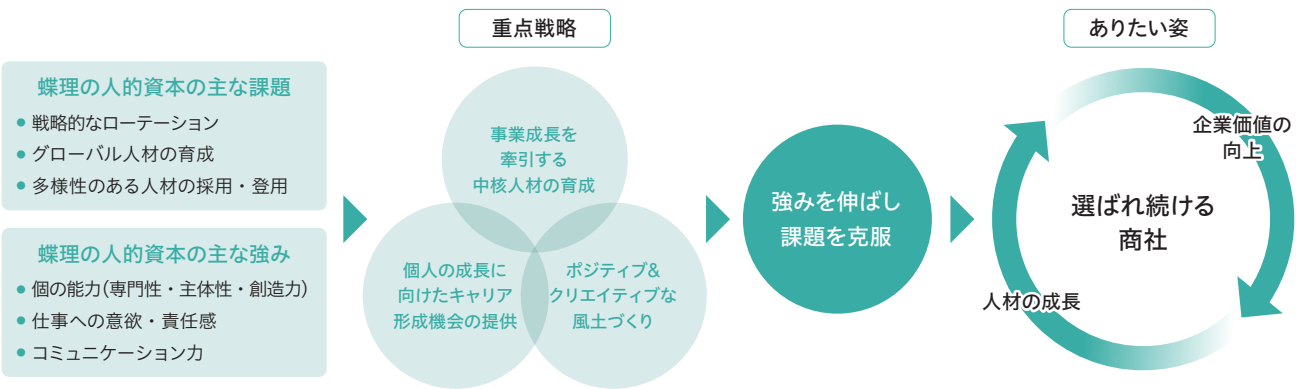
IV. 健康方針

全文は、コーポレートサイトをご参照ください。
<https://www.chori.co.jp/sustainability/social/human-capital/policy.html>



人的資本戦略の全体像

企業価値向上に向けたありたい姿と現在の課題と強みを整理し、中期経営計画にあわせて人財戦略を策定しています。
当社の人的資本は、「個の能力」「仕事への意欲・責任感」「コミュニケーション力」等を強みとする一方、戦略的なローテーションやグローバル人材の育成、多様性のある人材の採用・登用等に課題があります。強みをさらに伸ばし、課題を克服することで、人材の能力を最大限に引き出し、企業価値を向上する好循環を生み出し、「選ばれ続ける商社」の実現を目指します。



事業成長を牽引する中核人材の育成

海外での実践経験を通じ、グローバル事業を担う人材を早期育成
当社グループは、CIP2028において、事業戦略の一つに「グローバル市場における領域拡大」を掲げています。その実現には、海外市場の変化を捉え、新たな事業や投資機会を創出できる人材の育成が不可欠です。
そこで当社は、人的資本投資の強化の一環として、2026年6月に海外駐在制度を改定しました。海外事業の戦略や市場環境に応じて柔軟かつ機動的に人材を派遣するとともに、海外事業で活躍できるグローバル人材を早期に育成・強化することを目的としています。
具体的には、長期駐在だけでなく、短期でも駐在できる制度を設け、派遣目的や期間に応じた複層的な海外経験の機会を整備しました。社員がキャリアの早い段階から海外で実践経験を積み、事業成長を牽引する中核人材へと成長することを後押しします。

多様な海外経験を可能にする新たな駐在制度
短期（1～3年）
海外現地法人の事業開発・投資領域に対し、機動的かつ集中的に人材を投入する制度です。若手社員に幅広い業務を経験させるローテーション施策としても活用し、現地での実務や意思決定を通じて、グローバルな視野と事業推進力を養います。駐在期間を短くすることで、より多くの社員が海外での挑戦に踏み出せる環境を整えます。

長期（5年程度）
海外現地法人への長期駐在を通じて、現地事業の拡大を担うとともに、多様な商材や事業領域に携わることで視野を広げ、グローバルな中核人材の育成を推進します。駐在先では役員として経営に参画する機会も設けることで、事業運営に対する責任感や経営視点の醸成に繋がります。

海外経験を事業成長へ繋げる
駐在制度を目的に応じて活用することで、現地事業の拡大を担う人材に加え、新規事業や投資案件を創出できる人材を計画的に育成します。海外で培った市場感覚、異文化対応力、事業開発力を組織に還元し、当社グループの持続的な成長を牽引する中核人材の層を厚くしていきます。

COMMENT



機能資材部 部長
花島 武

若手社員の海外駐在経験を促進し、人材育成と事業成長の好循環を創出
私の蝶理人生の原点は、新入社員時代に顧客やサプライヤーの皆様から、糸や生地、染色等に関する幅広い知識を学んだ経験にあります。だからこそ、若手社員には積極的に現場に出て、多くの人と接しながら成長してほしいと考えています。
32年のキャリアのうち、約15年半を海外で過ごしてきました。海外駐在を通じて専門領域を超えた業務に挑戦し、視野を広げることができました。そして同じように若手社員が飛躍的に成長する姿も数多く見えました。今後も短期・長期の駐在制度を活用し、多くの若手社員に経験を積んでほしいと考えています。
課題と感じているのは、ナショナルスタッフ（NS）の中核人材の育成です。海外から海外へのビジネスを拡大するとともに、NS自身が裁量を持ち、主体的に商売を創り出せる環境を整え、人材の育成と事業の成長の好循環を作ることが重要です。
私にとって最大の財産は海外での経験です。今後は、これまで培った知見や交渉力、人材育成の経験を次世代へ伝えるとともに、新たな事業や投資案件に挑戦するマインドを持った人材の成長を後押ししていきます。

人材育成とダイバーシティの推進

個人の成長に向けたキャリア形成機会の提供

当社グループは、従業員一人ひとりが自律的にキャリアを描き、継続的に学びながら成長できるよう、階層・役割・専門性に応じた多様な成長機会を提供していきます。

「蝶理グループ 人事基本方針」では、求める人物像として「自主独立の精神を持つ」「日々の努力や工夫を重ね、結果にこだわるプロである」「常に学び続け、社会の変化に適応する」ことを掲げています。これらの実現に向け、階層別研修、選抜・指名型研修、専門スキル研修、海外・語学研修、キャリア研修、自己研鑽支援を体系的に整備しています。

キャリア形成を支援する研修概要

組織力強化		個の自律的成長		職種別・専門スキル			その他 注力領域
階層別研修	選抜・指名型研修	キャリア研修	選択型研修	事業	海外・語学	資格取得支援	DX・コンプライアンス

次期管理職層・管理職層の育成

2026年3月期は、次期管理職層の早期育成に向けて、総合職であるG職の育成ステップを「G職step-upプログラム」として体系化しました。G1スタートアップ研修では、業務遂行や情報伝達の基盤となるロジカルシンキングを学び、受講後3カ月間のフォローアップを実施し、効果を確認しています。G2ランクアップ研修では、組織の中核人材に必要な6つのスキルを学び、実務での実践と受講者同士の共有を促進しました。また、将来の管理職・幹部候補をグロービス・マネジメント・スクールへ派遣し、経営戦略、マーケティング、ファイナンス、組織行動等の経営知識の習得を支援しました。

管理職層に対しては、目標設定支援や部下の習熟度に応じた育成・コミュニケーションを学ぶ「マネジメントサポートプログラム」を試験的に実施しました。研修後にはプロコーチによる6カ月間のコーチングを行い、学びの実践と管理職としてのキャリア実現を支援しています。

2027年3月期の重点方針

2027年3月期は、CIP2028の実現に必要なスキル開発を強化します。M&Aに関するマーケティング・ファイナンス知識、データ分析、DX等、事業戦略と連動した専門性の習得を進めます。

また、各本部・事業部と人事総務部が連携し、次期管理職層・中堅層・若手層それぞれについて、階層別の育成計画を策定・実行します。若手社員の業務遂行力と職場適応力を高めるとともに、女性活躍を含む次期管理職層の早期育成にも取り組みます。

研修方針 重点テーマ

- ① 企業理念・CIP2028の理解・浸透
- ② 事業戦略と連動したスキル開発
- ③ マネジメント層の育成力強化
- ④ 次期管理職層の早期育成
- ⑤ 中堅層向け研修プログラムの確実な実施
- ⑥ 若手層のスキル・職場適応力強化
- ⑦ 変化に適応する学びの継続

COMMENT



経営管理部 企画課
和久 勝則

多様な学びを糧に、経営戦略と事業成長を支える

入社後、約9年間営業業務に従事し、その後、経営管理部企画課に異動しました。実務に加え、簿記や法務、IT等資格取得を通じて管理業務について体系的に学んでいます。また、社内制度を活用して経営戦略マーケティング講座を受講し、企業経営を多角的に捉える視点を学びました。受講後に携わった新中期経営計画策定プロジェクトでは、外部コンサルタントの戦略立案の考え方への理解が深まり、プロジェクト推進に役立てることができました。現在は、CIP2028の重点施策である事業投資分野について知見を深めています。社内には自己研鑽に積極的な社員も多く、日々刺激をもらっています。今後も自己研鑽支援制度を活用しながら専門性を高め、事業成長・企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

ポジティブ&クリエイティブな風土づくり

社員一人ひとりがポジティブかつクリエイティブに働くことができる環境の整備を進めるとともに、挑戦と成長を後押しする組織風土の醸成に取り組んでいます。

CHOI活(Chori Innovation活動)

CHOI活は、当社が重視するテーマの共有とその実現を目的とした、当社独自の全社改善活動です。2013年の開始以来、時代の変化や会社の状況に応じて、毎年異なるテーマを設定し、柔軟に進化を続けています。

活動の根底にあるのは、「より良い自分、より良い組織、より良い蝶理」という理念です。社員一人ひとりが主体的に参加し、自らの成長と組織の発展を目指す全員参加型の取組として、継続的な変革と企業力の向上を図っています。

毎年度の活動では、設定されたテーマに対して各部署が目標を定め、社員はその目標に沿って個人目標を設定し、日々の業務の中で実践しています。

2026年3月期活動テーマ ●データ活用 ●健康 ●コンプライアンス&コミュニケーション ●環境

2027年3月期活動テーマ ●コンプライアンス ●業務標準化 ●DX

コンプライアンス・ハラスメントアンケート

当社は、不正がない組織風土の醸成と安心・安全な職場環境の整備を目的として、2019年より毎年「コンプライアンス・ハラスメントアンケート」を実施しています。アンケートの集計結果は、経営政策本部副本部長(人事総務部担当役員)が全社にフィードバックを行うことで、継続的な改善に繋げています。

労働組合との対話

当社では、非管理職従業員全員が労働組合に所属しています。労働組合とは労働協約を締結し、年に2回の労使懇談会を通じて、労働条件や職場環境整備に関する対話を継続的に行っています。

エンゲージメント向上

2024年3月期より、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。加えて、賃金のベースアップ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。

エンゲージメントサーベイの活用

当社では、従業員一人ひとりが前向きに挑戦し、創造性を発揮できる組織を目指し、エンゲージメントサーベイを継続的に実施しています。調査結果を把握するだけでなく、組織ごとの対話や改善アクション、中間サーベイによる検証までを一連のサイクルとして推進しています。

これまで、理念や経営方針に対する理解の向上に向け、社長・役員によるメッセージ発信を強化するとともに、エンゲージメントに課題のある組織には、人事部門が管理職との面談やアクションプランの実行を個別に支援してきました。その結果、理念・戦略の発信に対する満足度や一部職群のエンゲージメントが向上し、組織単位でも改善が見られました。上司の傾聴姿勢や支援行動、職場の一体感・業務連携は、当社の強みとして定着しつつあります。

今後は、若手社員の育成・定着、理念・戦略のさらなる浸透、ナレッジや業務の標準化、IT・職場環境の改善を重点テーマとします。若手社員と管理職双方への支援、フィードバック力の向上、AIを活用した働き方の変革等を通じて、従業員の声を継続的な変化に繋げ、「ポジティブ&クリエイティブな風土」を醸成していきます。



人材育成とダイバーシティの推進

採用力・人材育成の強化

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も定期的に開催し、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フォローを受けられるようにしています。また、新入社員研修制度を通じて、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。

ダイバーシティ&インクルージョン

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。

蝶理の課題

- ① 総合職の採用人数に占める女性の割合が低い。
- ② 管理職に占める女性社員の割合が低い。
- ③ 男性社員の育児休業取得率が低い。
- ④ 1カ月あたりの平均残業時間が増加。

数値目標(2029年3月期)

- ① 総合職女性採用比率40%以上
- ② 女性管理職比率10%以上
- ③ 男性育児休業取得率70%以上
- ④ 月平均残業時間10%削減

⑤ 目標に向けた取組

女性社員の採用

- 2027年3月期以降の採用において、採用人数に占める女性割合を40%以上にする
- 事務職の職種転換を推進する業務・風土改革、研修等の実施

女性管理職比率の向上

- 管理職への挑戦意欲を高める職場環境づくり、組織風土改革
- 仕事と家庭を両立できる人事制度、福利厚生 の拡充

男性育休の取得推進

- 男性社員が育児休業を取得しやすい職場風土改革

長時間労働の是正

- 原則週1回のノー残業デーの徹底
- 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
- 総合職の勤務コース選択可

COMMENT



上席執行役員
ダイバーシティ&イン
クルージョン推進委員会
委員
化学品第一事業部長
中村 将雄

海外で実感した多様性の価値を、蝶理のD&I推進の力に

当社グループの海外拠点に目を向けると、多様な人材がそれぞれの個性や強みを発揮し、互いに認め合いながら価値創造に繋げている姿が日常的に見られます。私が駐在していた上海でも、性別や年齢、国籍、価値観の違いを超えて、メンバー一人ひとりが主体的に力を発揮していました。女性社員が中心的な役割を担い活躍する姿や、現地のマネジメント層が組織を率い、日本人駐在員と協働する環境は、まさに多様性を組織の力に変えている好例であったと感じています。

一方、日本国内では、これまでの慣習や無意識の思い込みが変化の妨げとなる場面も少なくありません。D&Iの推進にあたっては、社員一人ひとりが自らの価値観を見つめ直し、多様な考え方を受け入れる風土を育てていくことが重要です。

私は、海外での経験を通じて、多様な人材が互いの違いを尊重しながら成果を生み出す組織の強さを実感してきました。その経験を活かし、D&I推進委員会の一員として、本社においても多様性をより自然に受け入れ、活かす文化づくりに貢献していきたいと考えています。蝶理らしい新たなD&Iの文化を築き、社員一人ひとりが自分らしく力を発揮できる会社づくりを推進していきます。

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

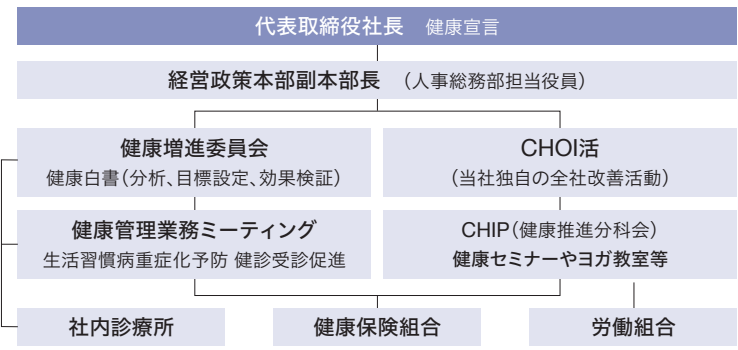
蝶理は社員及び家族の健康維持・増進のための取組を積極的に支援、推進し、健康経営の実現を目指します。

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(人事総務部担当役員)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

当社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。長時間の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。



COMMENT



大阪診療所管理医
藤島 裕也

予防と早期対応で、社員の健康と持続可能な働き方を支える

蝶理診療所では、診療や面談を通じて、社員の健康と働き方に向き合っています。健康増進委員会を中心に、人事総務部や健康保険組合と連携し、社員とその家族の健康維持・増進に取り組んできました。人間ドックやがん検診の支援、生活習慣病の重症化予防、長時間労働者や高ストレス者への産業医面談等、予防・早期発見から就業支援まで対応する体制を整えています。

2018年4月以降、年1回作成している「蝶理健康白書」では、健診結果や生活習慣、ストレスチェック等を分析し、社員の健康課題の把握と施策の検討に役立てています。また、時間外労働が長時間となった社員には産業医面談を実施しています。2026年3月期は、システム改修等の影響により対象者が一時的に増加しましたが、下期以降は落ち着いてきました。産業医の立場からも、健康確保と持続可能な働き方のため、時間外労働の削減を着実に進めることが重要と考えています。

2026年7月に閣議決定された「骨太方針2026」では、「攻めの予防医療」が掲げられ、肥満症や生活習慣病を含む疾病の予防、早期発見・早期介入、行動変容を推進する方針が示されました。生産年齢人口が減少する中、糖尿病、高血圧、脂質異常症は、心筋梗塞や脳卒中等、現役世代の健康と就労を脅かす重要なリスクです。これらを早期に発見し、治療に繋げることは、社員のWell-beingと労働生産性の向上にも繋がります。蝶理診療所では、健康相談に加え、生活習慣病の診療や投薬治療にも対応しています。健康面で気になることがあれば、気軽にご相談ください。今後も、社員が心身ともに健康で長く活躍できるよう、診療所医師・産業医として支援していきます。

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

蝶理グループCSR調達方針

蝶理グループは、「蝶理グループCSR調達方針」を定め、サプライヤーをはじめとする取引先に対して、蝶理グループの考え方を伝え、定める項目への理解と実践を期待し、持続可能なサプライチェーンの構築のため、サプライチェーン全体でのCSR推進に努めます。



全文は、コーポレートサイトをご参照ください。
<https://www.chori.co.jp/sustainability/social/supplychain/>



CSR調達の推進～2026年3月期アンケート報告～

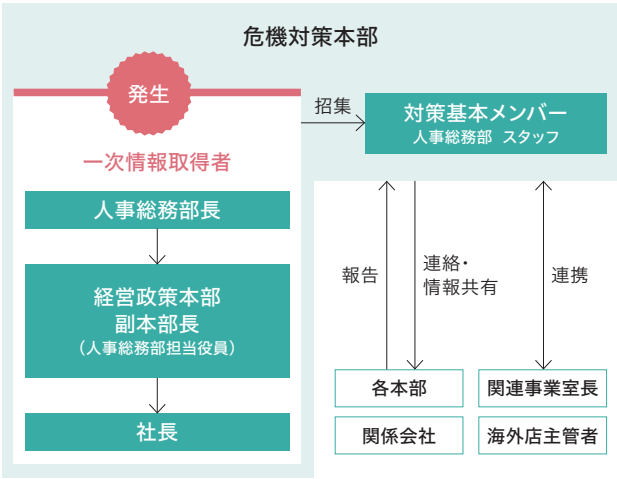
当社は、企業倫理・法令遵守、安全・防災・環境保全、製品安全・品質保証、人権・労働環境等を重視した調達活動推進の一環として、サプライヤー各社でのCSRの推進状況を定期的に確認すべく、原則2年に1回、CSR調達アンケートを実施しています。2026年3月期のアンケートでは、対象とした国内外の企業の77.4%から回答がありました。当社のCSR調達基準に達しなかった仕入先は回答企業のうち15.9%あり、営業部署が中心となり、未達事項のより具体的な実態把握を進めるとともに、適宜必要な改善を求めています。

海外安全管理

世界各地で災害やテロ等が発生した場合、当社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。当社では、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。

事業継続計画(BCP)

当社の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。

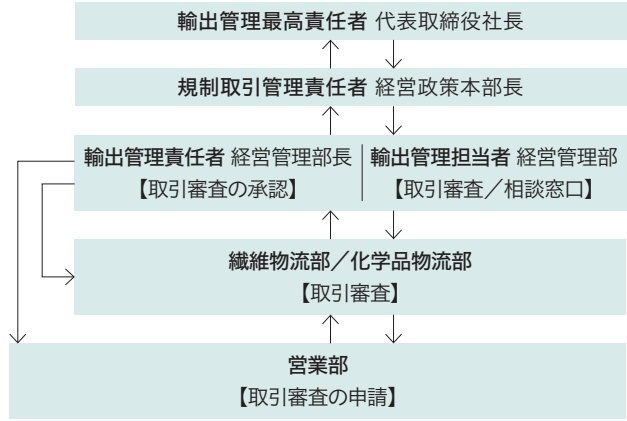


安全保障貿易管理

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。

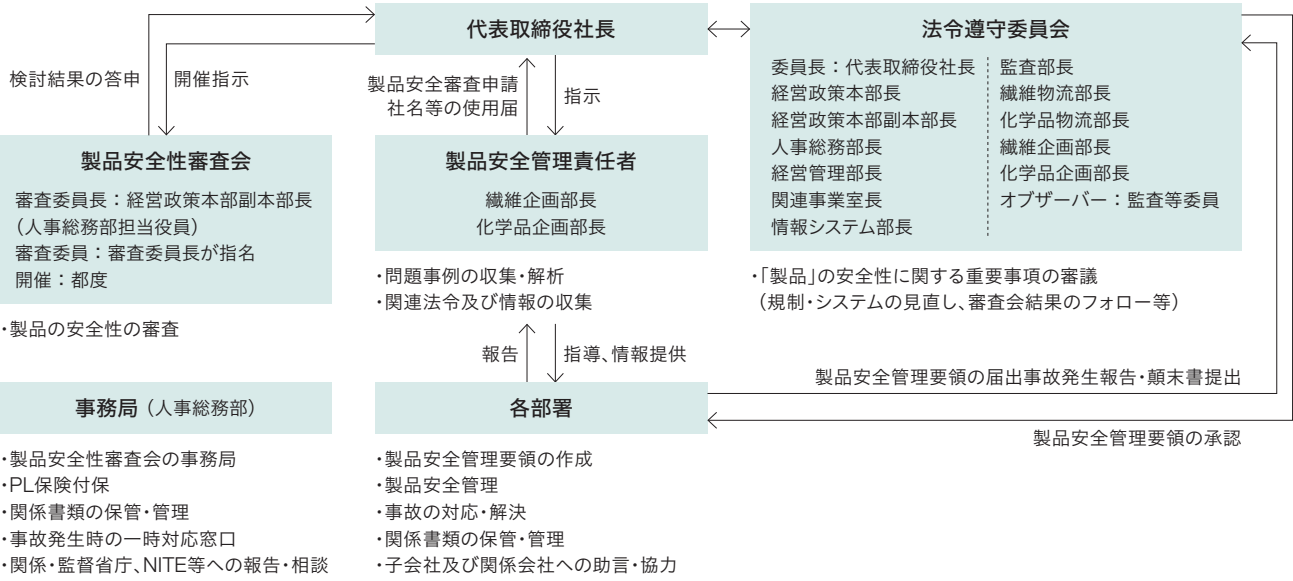
輸出管理フローと教育

リスト規制及びキャッチオール規制への対応については、営業部署からの申請に基づき、経営管理部が審査・承認を行っています。また、2025年4月より基幹システム(SAP)と安全保障貿易管理システムを連携し、輸出・仲介取引においては取引審査の完了を成約入力条件とすることで、未承認貨物の成約入力や出荷を防止する仕組みを構築しています。これにより、安全保障貿易管理の確実な運用と内部統制の強化を実現しています。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、2026年3月末時点で377名が資格を保有しています。



製品安全への取組

当社では、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。



Ecovadisコミットメントバッジを取得

2026年4月、Ecovadis社によるサステナビリティ調査において、当社はコミットメントバッジを獲得しました。コミットメントバッジは総合得点45点以上を条件として、Ecovadisの評価では「確立」を示します。サステナビリティに関する方針や具体的な行動が関連する方針、行動、報告を通じて社内に体系的に根付いている状態のレベルと評価されました。



役員一覧・スキルマトリックス

取締役

											
	代表取締役社長 社長執行役員 迫田 竜之 CEO & COO	取締役 上席執行役員 河村 泰孝 経営政策本部長 兼 中国総代表 兼 関連事業室長 兼 事業総合管理室担当	取締役 執行役員 山田 浩 社長特命 (繊維本部関連)	取締役 (非常勤) 井上 薫			社外取締役 独立役員 関根 千津	取締役 監査等委員 野間 清史	社外取締役 監査等委員 独立役員 澤野 正明	社外取締役 監査等委員 独立役員 鈴木 博正	社外取締役 監査等委員 独立役員 野田 弘子
在任期間(年)	4年	—	—	—			1年	—	8年	5年	4年
所有株式数	9,437株	3,300株	0株	0株			0株	3,491株	0株	0株	0株
各機関の構成員											
取締役会構成員 2026年3月期の出席回数	○ 17回/17回	○ —	○ —	○ —			○ 12回/12回	○ —	○ 17回/17回	○ 17回/17回	○ 17回/17回
監査等委員会構成員 2026年3月期の出席回数	—	—	—	—			—	—	○ 15回/15回	○ 15回/15回	○ 15回/15回
ガバナンス委員会構成員 2026年3月期の出席回数	○ 10回/10回	—	—	—			—	—	○ 10回/10回	○ 10回/10回	—
スキルマトリックス											
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	○	○		○			○				○

所有株式数は蝶理(株)の所有株式数(2026年3月31日現在)

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 化学品本部長	常務執行役員 芦田 尚彦 繊維本部長 兼 製品事業部長 兼 北陸支店長 兼 蝶理(大連)貿易有限公司 董事長 兼 蝶理(大連)商貿進出口 有限公司 董事長	上席執行役員 中村 将雄 化学品第一事業部長	執行役員 高丸 雅弘 (株)STX 代表取締役社長			執行役員 長島 紀明 化学品第二事業部長	執行役員 前川 達哉 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 津山 直樹 経営政策本部副本部長 (人事総務部、情報システム部、 繊維物流部、化学品物流部) 兼 CHOI 活担当
所有株式数	14,365株	3,038株	3,037株	6,152株			212株	200株	3,818株

次の成長に向けた取組を多様な視点から監督し 成長を実現するガバナンスを追求していきます



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
関根 千津

社外取締役 監査等委員
澤野 正明

「Chori Innovation Plan 2025」の評価

澤野 「Chori Innovation Plan 2025」(以下、CIP2025)は、売上高は目標未達となったものの、高機能・高付加価値ビジネスへのシフトによって、経常利益100億円台を常態化させることができたという意味で、当社が大きく前進した3年間だったと考えます。一方、海外売上への伸び悩みや、事業投資が十分な成果に繋がっていないことは、重要な経営課題であると認識しています。

野田 投資については、成果の刈り取り以前に投資その

ものが進んでいないことが課題です。ゆえに、新たな領域に踏み出すことができない。グローバル展開の伸び悩みの一因も、ここにあると考えています。

関根 私は、CIP2025の最終年度から社外取締役の任に就きましたが、2026年3月期は次の成長機会を探りながらCIP2025の計画完遂を目指す、総仕上げの1年だったと捉えています。その中で、当社には成長投資を十分に実行できる財務基盤があるにもかかわらず、投資が進んでいない状況に強い課題意識を持っています。ただ、こうした状況は当社に限った話ではなく、多くの日本企業にも共通して見られます。資金や経営資本はあるものの、次なる成長機

会をどこに見だし、どのような未来図を描くのが十分に明確になっていないケースが少なくありません。

鈴木 従来のトレーディングビジネスだけでは持続的な成長に限界が見え始めており、より付加価値の高い事業モデルへの進化が求められています。社外取締役として議論に参加する中で、将来の成長可能性を広げるためには、デジタル技術の活用や業務変革の推進が不可欠であると認識してきました。その基盤となるSAPの導入を実現できたことは、CIP2025の大きな成果の一つだと評価しています。

新中計「Chori Innovation Plan 2028」の 策定プロセスについて

澤野 「Chori Innovation Plan 2028」(以下、CIP2028)の策定にあたっては、戦略別のワーキングチームを設置しました。ボトムアップ形式での議論の積み上げに対し、私たち社外取締役はオブザーバーとして定期的に進捗報告を受け、方向性や課題認識について意見を述べることができました。

関根 計画の策定プロセスを見守る中で、現場の皆さんが将来の成長に向けて真摯に議論を重ねている姿が強く印象に残りました。また、ボトムアップ型の議論をベースとしながらも、迫田社長が将来に対する危機意識と目指す方向性を明確に示し、全体を一つの方向へ導いた点を高く評価しています。従来の延長線上では持続的な成長が難しいという認識を経営陣と現場で共有できたことは、計画の実効性を高める上で重要な成果だったと思います。

野田 繊維事業と化学品事業の枠を超えた議論が行われていました。こうした議論を今後も継続することにより、新たなビジネスの創出や既存事業のさらなる発展にも繋がる可能性があると考えています。CIP2028は計画そのもののだけでなく、その策定プロセス自体が、今後の当社にとってよい変化をもたらすものになったと感じています。

鈴木 当社はこれまでも現場主導で事業計画や目標を積み上げる文化を強みとしてきましたが、今後の大きな環境変化に対応していくためには、経営トップがより大胆な将来像や成長ストーリーを示し、その実現に向けて現場が主体的に取り組むという流れが一層重要になると



考えます。社外取締役としても、取締役会が中長期的な企業価値向上の観点から戦略の議論をさらに深められるよう働きかけていきたいと考えています。

CIP2028と役員報酬、サクセッションプラン

澤野 CIP2025での反省を踏まえ、「専門性×グローバル×事業投資」を計画の柱としたことを評価しています。トレーディングビジネスを取り巻く環境が変化する中で、当社が有する専門性を起点として付加価値を創出し、それをグローバル展開や事業投資に繋げていく戦略は、持続的な成長に向けた道筋を明確に示すものだと考えています。KPIを営業利益としたことで本業での成果を資本市場にアピールできる下地が整いましたし、同時に海外売上高比率をKPIに加えたことからグローバル事業の拡大を成長の中核に据える経営の強い意志が感じられます。

加えて、役員報酬制度を改定するにあたり、KPIにエンゲージメントサーベイスコアや女性管理職比率を加えたことも重要な前進です。非財務指標を持つことは、短期的な利益の追求だけでなく、中長期的な企業価値向上を重視するという当社の姿勢の表れであり、ガバナンス委員会においても、当社の持続的な成長を支える指標のあり方について活発な議論を重ねてきました。

鈴木 次世代経営者育成の監督は、社外取締役に課せられた重要な責務の一つです。5年前にフレームワークを整備しましたが、その実行状況や進捗をモニタリングする仕組みについては、なお改善の余地があると認識しています。親子上場という背景を踏まえても、当社独自のサクセッションプランを作成し、それに基づいて計画を回していくことが不可欠だと考えています。

CIP2028を遂行する上でのポイント

鈴木 CIP2028の実行に当たり、私が特に注視しているのはAIをはじめとする技術革新の進展です。今の日本はまだ働き手不足とされていますが、既にアメリカがそうであるように、人の手を介さずに生産性を向上させていくという流れは必ず訪れます。その時、今のように個々の社員の頑張り、いうなれば人手に頼った仕事の仕方では立ち行かなくなるでしょう。計画は着実に遂行しつつも、適宜軌道修正をしていく必要があり、変化への対応力が問われる3年間になると思います。

澤野 そのためにも、緻密なモニタリングは不可欠です。目標達成に向けて努力しているか、その努力の方向性は正しいのかを継続的に検証していくことが肝要です。加えて私が注視しているのは、海外バリューチェーンのあり方です。サプライチェーンでの中国依存が見直される中で、当社がどのような舵取りをしていくのか、スピーディーな決断と対応が求められます。取締役会としても、その視点から経営を監督していく必要があります。

関根 私は、目標・目的に向かうに当たり、問題の本質に目が向くような投げかけをしていきたいと思います。皆さん本当にお忙しそうで、成果の発現までに時間のかかる戦略・施策の議論には自然体ではなかなか手が回らない

面もあるかと思います。しかし、課題への直接的な対応にとどまらず、なぜその課題が生じているのか、あるいは解消できていないのかを立ち止まって議論することで、直接的に対応するよりも結果的に課題への対処が着実に進むことも少なくありません。中長期視点での本質的な議論を投げかけていくことも社外取締役の重要な役割だと考えます。

鈴木 当社は「苦難の時代」の経営経験を通じて、財務健全性を重視する企業文化を築いてきました。その姿勢は当社の強みである一方で、将来の成長に向けては適切なりスクテイクも必要です。失敗を恐れて挑戦を避けるのではなく、成長機会に果敢に挑戦していけるよう、十分な検証と規律を発揮する仕組みを監督していくことも重要です。

「ありがたい姿」を実現させる蝶理の強みと今後に向けて

澤野 「ありがたい姿」として掲げている「選ばれ続ける商社」という言葉には、当社ならではの強みをさらに磨き上げ、他社には代替されない価値を提供し続けるという強い意志が込められています。社外取締役としても、非常に意義のあるメッセージだと評価しています。当社の競争優位性の源泉は、高い専門性と現場力にあります。これまで蓄積してきた知見、人材ネットワーク、サプライチェーン構築力等は当社独自のもので、容易に模倣できるものではありません。また、川上から川下までの一気通貫のビジネスモデルや、高機能商材・サステナブル商材も競争力の源泉になると思います。

鈴木 商社が担うトレーディング機能は、常に変化し続ける市場環境の中にあります。既存のビジネスモデルが将来もそのまま通用する保証はなく、環境変化を機会に変える感度や機動力がこれまで以上に求められます。当社はその能力を保持し、高めてきたという点で一日の長がありますが、その優位性が永続するわけではありません。地政学リスクやサプライチェーンの変化等、経営環境の不確実性が高まる中で、一つひとつの施策の成果を検証し、戦略の有効性を継続的に検証できる仕組みが重要になると考えています。

関根 当社の大きな強みは、長い歴史の中で築き上げてきた信用と信頼にあると考えています。これは一朝一夕で構築できるものではなく、当社にとって重要な経営資産です。一方で、そうした強みが企業価値に十分反映されているとは言い切れません。社外取締役としては、安定した事業基盤を維持しながらも、新たな成長機会を創出するための施策を明確に示し、当社が将来にわたって成長を続けることができる企業であることをステークホルダーの皆様に伝えていく必要があると考えています。

野田 その実現に向けては、M&Aや事業投資が肝になってくるでしょう。推進していくためには、社員が必要な知識や実務を学ぶ機会を設けるとともに、継続的に案件を探索・検討できる人的体制を整えていく必要があると考えています。また、投資金額や件数だけではなく、企業価値向上への貢献度やシナジー創出の状況を評価できる指標を設定し、その進捗を取締役会が継続的にモニタリングしていくことが必要だと考えています。

鈴木 株価については、親子上場企業として市場からどのように評価されているかを意識する必要があります。その前提を踏まえた上で、上場子会社としての独立性と成長性を示し、企業価値の最大化に努めることが重要です。そのためにも、持続的な成長を実現するための明確なストーリーを描き、その進捗を継続的に示していくことが不可欠です。

澤野 親子上場については、一般的に利益相反や少数株主保護の観点から議論されることがありますが、重要なのは実効性のあるガバナンス体制を構築できているかどうかだと考えています。当社では、独立社外取締役が委員長を務めるガバナンス委員会にて、親会社グループとの取引状況を定期的に審議する等、適正性を確保するための仕組みを整備しています。社外取締役として、今後もこうしたガバナンスの実効性を継続的に検証していきます。

鈴木 当社では、東レグループの一員としての規律を維持しながらも、事業運営においては高い自主性を確保しています。その結果として、一般的な上場企業としても、この規模の会社としても、高いレベルのガバナンス体制を構築できていると認識しています。

関根 「選ばれ続ける商社」というありがたい姿を実現するためには、経営陣だけではなく、社員一人ひとりがその意味を自分事として考え続けることが重要です。そのためにも、経営陣には現場との対話をさらに深めるとともに、自らの考えや目指す方向性を積極的に発信していただきたいと考えています。

野田 そうですね。私は当社の最大の強みは人材であると考えています。その観点から、CIP2028で新たに設置されたインナーブランディング推進委員会とダイバーシティ&インクルージョン推進委員会の活動は注視していきたいと考えています。この2つの委員会の実効性が担保されれば、組織風土改革とともに、人的資本の強化が進み、企業価値向上の重要な基盤となるはずです。

澤野 私たち社外取締役の役割は、短期的な業績のみならず、中長期的な企業価値向上の視点から経営を監督し、必要な提言を行うことにあります。今後も経営陣との対話を重ねながら、CIP2028の着実な実行と、ありがたい姿である「選ばれ続ける商社」の実現に向けて、監督機能を十分に発揮していきたいと考えています。

ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

当社は、「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。

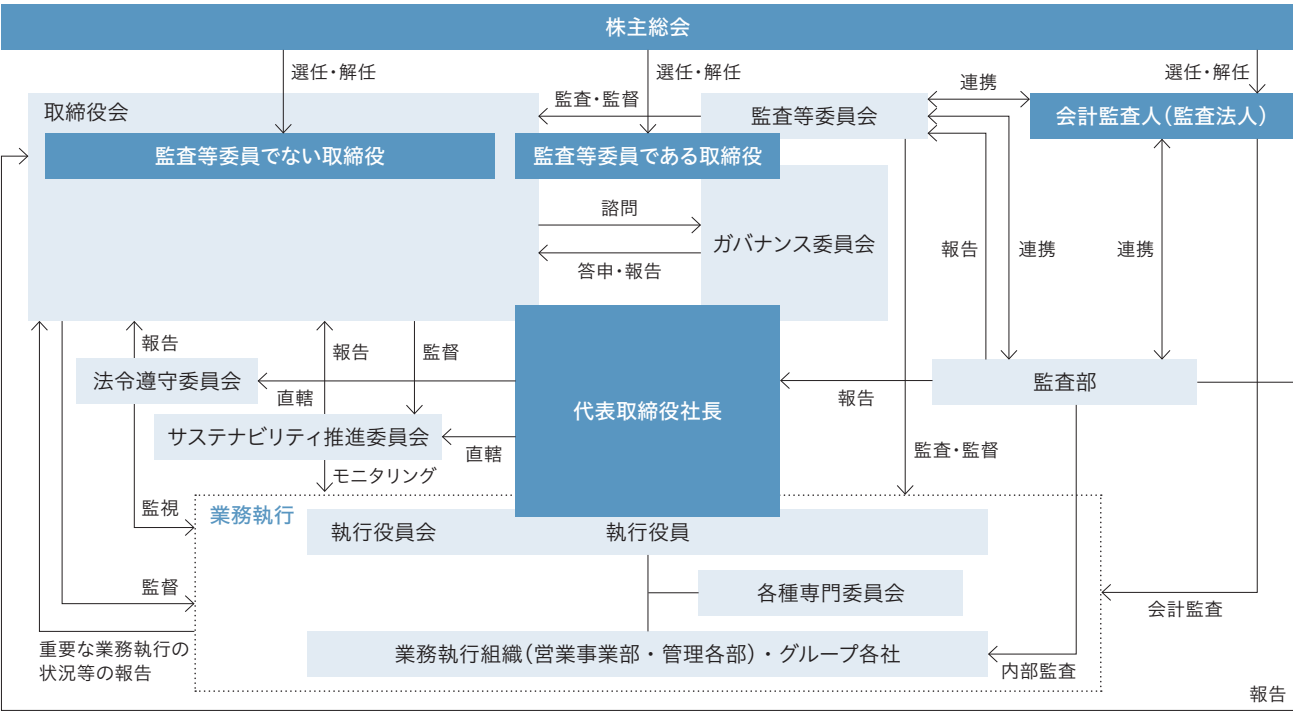


重点テーマ

✓ 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 (2026年6月18日現在)



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	2026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ています。取締役会は、取締役全員をもって構成し、1カ月に1回以上開催することを原則とし、当社の経営上の重要事項を決定するとともに、取締役の業務執行を監督しています。	17回	100%	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、1カ月に1回以上開催しています。執行役員会は、執行役員及び取締役会で承認された者で構成されています。	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監査・監督しています。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。	15回	100%	100%
ガバナンス委員会	取締役の指名、報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するとともに、少数株主の利益を保護することを目的とし、コーポレート・ガバナンス体制の強化を図っています。構成員は、代表取締役社長迫田竜之、社外取締役澤野正明、社外取締役鈴木博正の3名で、社外取締役の澤野正明を委員長としています。	10回	100%	100%
法令遵守委員会	代表取締役社長を委員長とし、選任された取締役(監査等委員である取締役を除く)、執行役員等で構成された法令遵守委員会を設置し、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。法令遵守委員会は2カ月毎に開催しており、会議要旨を社内周知しています。	6回	92.7%	87.0%
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、選任された取締役、執行役員で構成されたサステナビリティ推進委員会を設置し、サステナビリティに関連する施策を推進し、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。サステナビリティ推進委員会は四半期に1回以上開催され、サステナビリティに関連する施策の進捗確認及びモニタリング等を実施し、年1回、活動内容を取締役会に報告しています。	4回	81.5%	66.7%
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。	6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。CIP2028の成長投資方針に基づき、審議・検討を行っています。	1回	100%	—

※ 各会議体の構成員で算出

取締役会での議論

当社では、取締役会資料の整理・充実や社外取締役に對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。

③ 主な議論内容

中期経営計画策定について	2025年8月以降、計7回にわたり新中期経営計画策定プロジェクトからの報告を受け、事業戦略、財務戦略及び経営基盤戦略について継続的に議論しました。特に、将来の成長に向けた事業ポートフォリオのあり方、グローバル市場における成長戦略、人的資本の強化、資本効率向上に向けた投資・株主還元方針等について、多角的な視点から審議を行いました。
役員報酬について	役員報酬制度について、中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブとしての有効性や、CIP2028との整合性の観点から議論を行いました。その上で、業績連動性や株主との価値共有を促進する報酬体系のあり方を踏まえ、役員報酬制度の見直しについて決議しました。
配当について	株主還元の充実及び持続的な企業価値向上に向けた資本政策について議論を行いました。資本効率の向上と成長投資とのバランスを踏まえ、株主還元方針の見直しについて審議し、配当性向を30%以上から40%以上へ引き上げるとともに、DOE(株主資本配当率)3.5%以上を採用することを決議しました。

ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

取締役会の実効性評価

当社では、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（2026年3月期は外部機関を利用）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、前期と比して、ガバナンス体制の拡充が確認されました。取締役会は社外取締役も含め適切に構成され、自由闊達な発言を通じて建設的な議論・意見交換等が実施されています。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	2026年3月期の全取締役9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	外部機関がアンケート結果を集計・分析。秘密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議論・評価・分析を実施
質問内容	以下7つの大項目に関する事項 ●取締役会の役割・機能 ●取締役会の規模・構成 ●取締役会の運営 ●内部統制等の整備 ●社外取締役の活用 ●株主・投資家との関係 ●総括

⑤ 評価結果

2026年3月期における取組・前期からの改善点	前期の課題とされていた経営方針及び経営戦略に関する議論については、中期経営計画の策定プロセスにおける社外取締役の関与を通じて、一定の改善が図られていることを確認
継続課題	●長期的な経営方針に関する議論のさらなる充実 ●中期経営計画の進捗状況に対するフォローアップの方法 ●後継者計画及び取締役の報酬決定に関しては、ガバナンス委員会における審議内容について、取締役会への報告頻度や報告方法を含め、さらなる工夫の余地がある

さらなる議論を進め、継続的に取締役会の実効性の向上へ

各スキルの定義

取締役会の実効性をはじめとした監督機能の向上に向け、取締役に必要なスキルを下記の通り定義しています。

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
関根 千津	長年、電子化学の分野で研究開発に従事し、化学技術情報を提供する企業のトップとして経営に関する豊富な経験を有しており、当社の経営に対して的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と当社との間には、特別の利害関係はなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないものと判断しています。
澤野 正明	弁護士として企業法務に精通し、企業経営を統括する十分な見識を有しており、当社の経営に対して的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と当社との間には、特別の利害関係はなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないものと判断しています。
鈴木 博正	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、当社の経営に対して的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と当社との間には、特別の利害関係はなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないものと判断しています。
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、当社の経営に対して的確な助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。なお、同氏と当社との間には、特別の利害関係はなく、一般株主との利益相反が生ずるおそれがないものと判断しています。

監査等委員会の活動

監査等委員会における具体的な検討内容として、監査方針、監査計画、監査報告の作成、監査等委員会委員長を選定及び解職、常勤監査等委員の選定及び解職、会計監査人の評価及び再任・不再任、会計監査人の報酬等に対する同意、取締役の選任等・報酬等に対する意見決定等の検討を行っております。

常勤の監査等委員の活動として、監査等委員会が定めた監査等委員会監査等基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査しております。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けております。

さらに監査等委員会の活動として、監査等委員全員による取締役との面談、内部監査部門及び会計監査人との情報交換等を実施しているほか、法令遵守委員会、サステナビリティ推進委員会等の重要会議にオブザーバーとして出席し、必要に応じて意見を述べております。なお、常勤の監査等委員は、その活動を通して得た情報を非常勤監査等委員の社外取締役に定期的に報告しております。

政策保有株式

当社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。

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、当社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。

① 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	2024/3期	2025/3期	2026/3期
保有株式（銘柄数）	23	22	19
金額（億円）	55	28	30

※ 当社グループのうち、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

CEO後継者計画

当社は、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。

③ 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

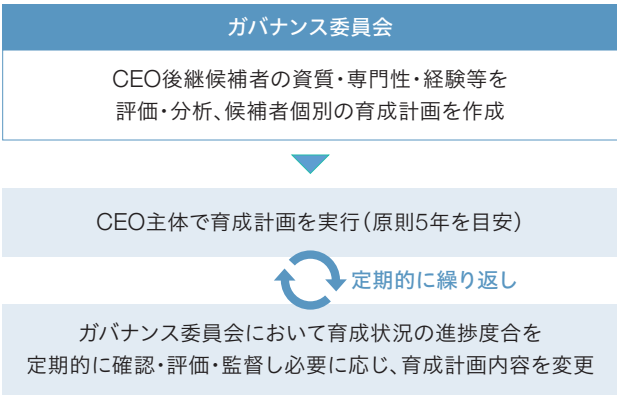
選定されたCEO後継候補者には、現CEO主導によりCEOに必要な資質・専門性・経験等に関し、計画的に習得・成長の機会を付与し、ガバナンス委員会にて、その習得・成長の状況を定期的に確認し、監督する。
- 5

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。

③ CEO後継候補者育成のプロセス



役員報酬制度の改定

当社は、役員報酬制度について、企業理念及び中期経営計画の実現並びに当社の中長期的な企業価値向上に向けた適切なインセンティブとして機能させるためには、株主の皆様との価値共有を一層進めることが必要であると判断し、2026年4月、取締役会にて取締役・執行役員の報酬制度の変更を決定いたしました。

ポイント①

報酬構成に占める株式給付信託の比率引き上げ

これまでの基本報酬：賞与：株式給付信託＝45:45:10を45:35:20に変更しました。

ポイント②

賞与の評価指標を営業利益へ中計の単年度ごとの業績目標との連動強化

これまでの評価指標：税金等調整前当期純利益から営業利益に変更し、評価指標の達成度に応じた賞与の変動幅を改定しました。

ポイント③

株式給付信託評価指標の変更

ROE、相対TSR、従業員エンゲージメント、女性管理職比率の採用

資本効率や株価の向上への動機づけを強化するため、これまでの累計税金等調整前当期純利益から上記の評価指標に変更しました。

役員報酬

③ 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。

③ 役員報酬制度の概要

	固定報酬		変動報酬	
	45%		35%(単年度)	20%(中長期)
			※ 目標を100%達成した場合の割合	
	基本報酬	賞与	業績連動型株式報酬	
位置づけ	固定報酬	短期インセンティブ報酬 当該事業年度の業績に連動	中長期インセンティブ報酬 中期経営計画の達成度に連動	
支給対象	●取締役(監査等委員を除く) ●取締役(監査等委員) ●社外取締役	●取締役(監査等委員を除く) — —	●取締役(監査等委員を除く) — —	
付与方式	金銭	金銭	株式及び金銭	
評価指標 (変動報酬)	—	●営業利益	●ROE ●相対TSR ●従業員エンゲージメント ●女性管理職比率	
報酬限度額	取締役(監査等委員を除く)：年額3億円以内 (2016年6月15日開催の第69回定時株主総会決議) (員数：7名)		取締役(監査等委員を除く)： <ポイント数の上限> 各対象期間につき取締役等に付与することができるポイント数(各対象期間終了後に調整した後のポイント数)の上限は、当該対象期間に係る事業年度の数に80,000ポイント(うち取締役分40,000ポイント)を乗じた数のポイントを上限としています。 (2023年6月16日開催の第76回定時株主総会決議)(員数：3名)	
	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) (員数：3名)			
付与・算定方法	取締役(監査等委員を除く)：役位に基づく月例の固定報酬	●毎年一定の時期に支給 ●各事業年度の営業利益等を 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、中期経営計画で定める会社業績指標等(ROE、相対TSR、従業員エンゲージメント、女性管理職比率)のそれぞれの達成度に応じて算出される係数を各指標のウェイトで加重平均した業績連動計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。	

※ 使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
※ 対象となる取締役の員数は、当該株主総会の終結時の員数を記載しています。

③ 2026年3月期の役員報酬

区分	報酬等の総額 (百万円)	固定報酬 (金銭報酬)	賞与 ^{※3} (金銭報酬)	株式給付信託 ^{※3・4} (非金銭報酬等)	対象となる役員の員数(人)
取締役(監査等委員を除く) ^{※1・2} (うち社外取締役)	188 (5)	91 (5)	68 (－)	28 (－)	4 (1)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	47 (28)	47 (28)	－ (－)	－ (－)	4 (3)
合計 (うち社外取締役)	235 (33)	139 (33)	68 (－)	28 (－)	8 (4)

※1 使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
※2 上記の対象となる役員の員数には、無報酬の取締役(監査等委員である取締役を除く)1名は含まれていません。
※3 上記のうち、賞与は2026年3月期の税金等調整前当期純利益141億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、株式給付信託の額は、当事業年度の費用計上額を記載しています。

ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

リスクマネジメント

当社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。

③ リスクマネジメント体制、活動

2024年4月に設置したサステナビリティ推進委員会の下部組織として、全社よりメンバーを選出したリスクマネジメントチームを設置し、リスクの洗い出しと対応策の策定を行いました。

① リスクの検出・評価

リスクの網羅性を確保した上で、リスクを約30のカテゴリーに分類し、リスクの具体的内容とリスク評価についてアンケート調査を実施。アンケート調査で得られた情報を集約・分析。

② 現状認識、対応策の洗い出し

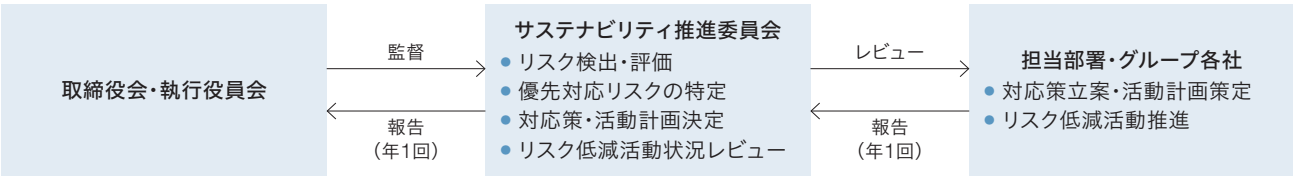
アンケートをもとに、リスクの見える化(マッピング)を実施。それぞれのリスクについて、現行の対応状況、必要な対応策について検討。

③ 審議・決定

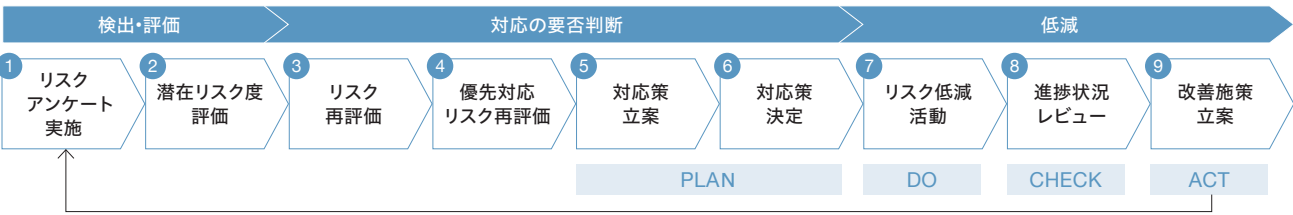
当社グループのリスクの見える化(リスクマップ)、リスクマネジメントプロセス(PDCAサイクル)をサステナビリティ推進委員会で協議・確認し、取締役会に報告・決議。

2026年3月期以降より、以下の体制及びプロセスのもと、リスクの低減に向けて活動しています。

③ リスクマネジメント体制

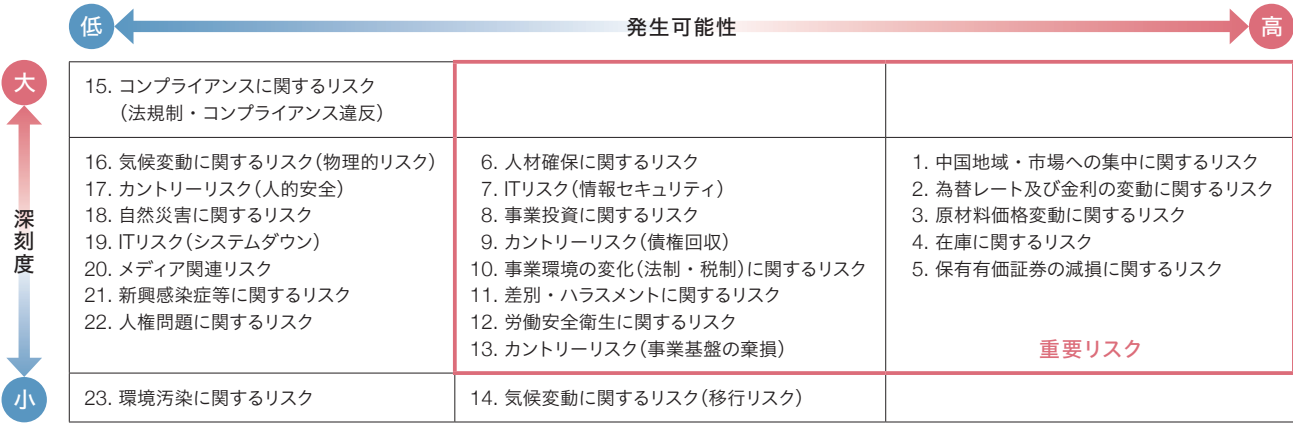


③ リスクマネジメントプロセス



③ リスク項目

約30にカテゴライズしたリスクについて、アンケート結果に基づき評価・再分類を行い、23のリスク項目を発生可能性と深刻度をキーファクターとしてリスクマップに配置し、発生可能性・深刻度が高いと判断された項目(赤枠の13項目)を重要リスクとしました。



③ 重要リスク

リスク項目	リスクの概要	発生可能性	深刻度
1. 中国地域・市場への集中に関するリスク	中国における人民元の変動、金融システム・税制・法制の変更、日中関係の悪化や米中貿易摩擦の動向等	高	中
2. 為替レート及び金利の変動に関するリスク	為替/金利の想定外の変動による仕入れ・製造コスト等の増加や金利負担の増加・資金調達の悪化等		
3. 原材料価格変動に関するリスク	需給バランスや通商政策、戦争等に伴う材料価格の変動、仕入コストの変動		
4. 在庫に関するリスク	販売価格の下落や在庫回転期間の長期化に伴う評価損の計上		
5. 保有有価証券の減損に関するリスク	上場株式については株式市場における時価下落、非上場株式等については対象会社の財政状態の悪化による保有有価証券の評価損の計上		
6. 人材確保に関するリスク	自社戦略・事業計画を遂行する上で必要となる人材の不足	中	
7. ITリスク(情報セキュリティ)	不正アクセス、サイバー攻撃等に起因する機密情報の漏洩		
8. 事業投資に関するリスク	取引先の業績悪化や投資先における事業計画の大幅遅延等による債務不履行、クレーム、投融資計画の遅延・見直し、争訟等の発生		
9. カントリーリスク(債権回収)	特定の国における財政状況の悪化、戦争・地域紛争等による、銀行等の外貨送金・兌換停止		
10. 事業環境の変化(法制・税制)に関するリスク	国際的な貿易障壁・貿易紛争や各国の税制等の変更や税務当局との見解の相違等による外部経営環境の悪化		
11. 差別・ハラスメントに関するリスク	差別・ハラスメントの発生		
12. 労働安全衛生に関するリスク	長時間労働・強制労働等の発生、労働災害(身体、メンタル不調)の発生		
13. カントリーリスク(事業基盤の棄損)	事業投資先／取引先所在国及び周辺国における、事業基盤を大きく毀損する戦争・内乱・テロ等の発生		

重要リスクに対する具体的な対策については有価証券報告書にて開示しています。
<https://www.chori.co.jp/ir/library/report/>



③ 事業投資プロセス

当社グループでは、投融資に関して、既存事業との関連性やシナジーの発現の有無、投資採算、EXITのための諸条件等につき、十分な評価・検討を行った上で新規投資を行い、定期的に継続するか否かの判断を行っています。重要な投融資に関しては、代表取締役社長を委員長とし、営業本部長ほかで構成する事業投資委員会において審議・検討しています。

グループガバナンス

グループ・コンプライアンス・ラーニング

当社は2024年10月より、国内関係会社も含めたグループ・コンプライアンス・ラーニングを実施しています。2026年3月期の実施状況は表の通りです。

③ 2026年3月期実施

第3回 2025年4月1日～ 6月30日	第4回 2025年7月1日～ 9月30日	第5回 2025年10月1日～ 12月31日	第6回 2026年1月1日～ 3月31日
●情報セキュリティ ●内部統制	●サステナビリティ ●インサイダー取引	●コンプライアンスハンドブック ●ハラスメント ●心理的安全性	●SDGs ●企業理念等 ●不正競争防止 ●取適法

ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

親会社からの独立性の確保について

親会社との関係

- 親会社：東レ（株）（普通株式12,967千株（議決権比率52.41％）を保有^{※1}）
- 当社の情報収集力や販売力と親会社の素材開発力の連携強化で相乗効果を生み出し、企業価値向上を目指す
- 市場動向や事業環境の把握、信用力の向上等のグループメリットを享受
- 1名の業務を執行しない取締役を除き親会社とその企業グループの役職員の兼務者はおらず、出向者の受け入れもなし
- 当社独自の経営計画を策定し、独自に事業を展開

親会社との間の取引に関する事項

- 親会社とは、繊維・化学品等の売買あり（売上高9億57百万円、仕入高60億10百万円^{※2}）
- 取引条件の決定は、一般の取引価格と同様に公正な市場価格を参考に適正な手続きにより実施
- 親会社とその企業グループとの取引は、独立社外取締役が委員長を務める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
- 2026年3月期において、資金決済手段の一つとして活用していた東レグループ・キャッシュマネジメントシステムから離脱
- 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ある場合、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

親会社との重要な財務及び事業の方針に関する契約とその内容の概要

- 当社の上場維持の妥当性の検証
- 当社と親会社との間の適正な取引の遂行
- 当社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
- 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。

※1 2026年3月31日現在 ※2 2026年3月期（単体ベース）

情報セキュリティ委員会

情報セキュリティ委員会は、全システム及び扱う情報の機密性、完全性、可用性のレベル維持向上を目的として情報セキュリティに関する事故、重要事項やリスクの共有、新規導入技術やシステム等のセキュリティレベルの確認、グループを通じた情報セキュリティ教育を行っています。

委員長	情報システム統括責任者（情報システム部担当役員）
メンバー	関連事業室長、経営管理部長、人事総務部長、情報システム部長、監査部長、繊維物流部長、化学品物流部長、繊維企画部長、化学品企画部長
事務局	情報システム部
開催頻度	3カ月ごと ＊重要事項発生時は、都度開催

① 標的型攻撃メール訓練

当社グループでは、情報セキュリティ教育として標的型攻撃メール訓練を実施しています。2025年11月の訓練実施時は、海外では添付ファイルの開封者ゼロと危機意識の高さが確認されました。一方、グループ全体では内部組織を装ったメール「コンプライアンス意識調査」「セキュリティ意識調査」に対して改善の余地が見られました。訓練結果の共有時にセキュリティハンドブックを基にした基本ルールを再周知。今後も訓練を継続していきます。

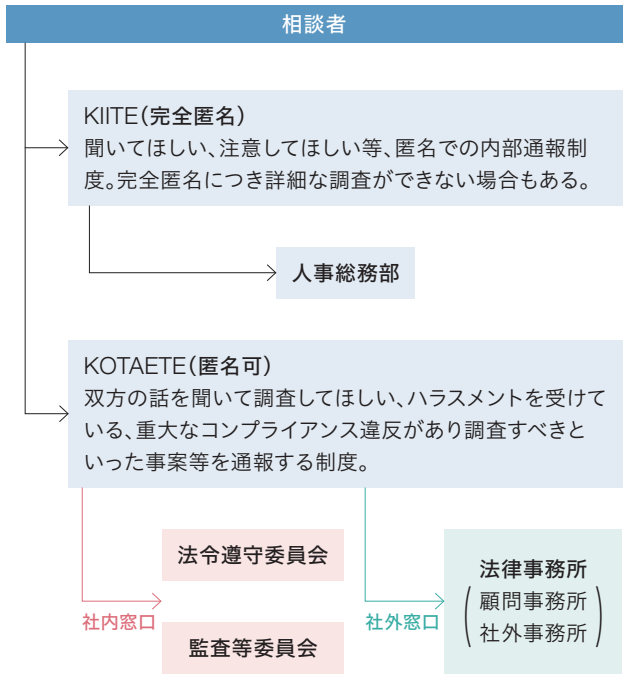
 蝶理グループ情報セキュリティ基本方針
<https://www.chori.co.jp/security/>

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。当社グループの取締役・執行役員及び従業員へコンプライアンスの周知徹底を図るため、管理部が連携して、コンプライアンス研修及び教育研修等を行うとともに、代表取締役社長を委員長とする「法令遵守委員会」にて、当社グループのコンプライアンス上の重要な問題を審議し、必要に応じ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、当社の役員・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。

① 内部通報制度



 蝶理グループでは、2025年3月に「蝶理グループ コンプライアンス・ポリシー」を制定しました。
https://www.chori.co.jp/sustainability/governance/pdf/compliance-policy_20250327.pdf 

蝶理グループのステークホルダーとの対話の促進に関する基本方針（2025年3月制定）

蝶理グループは、様々なステークホルダーとの対話を重視しています。

ステークホルダーとの対話を通じ、社会からの期待や要請を把握し、企業活動へ反映することで、蝶理グループの持続的な企業価値向上、ひいては社会の持続的な発展に貢献していきます。

① 取組概要

ステークホルダー	取組概要	主要な対話方法
顧客・取引先	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、顧客や取引先との取引を行っています。	● 顧客・取引先との個別の対話 ● TSUMUGU REPORT ● WEBサイト ● お問い合わせ窓口 ● CSR調達ガイドライン ● CSR調達アンケート
株主・投資家	情報の開示に際しては、各関連法令や規則に則った情報開示を行い、全ての市場参加者が平等に情報を入手できるよう努めています。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、取締役会への報告等により、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・活用を図っています。	● 株主総会 ● TSUMUGU REPORT ● WEBサイト ● 決算説明会 ● 個人投資家向け説明会 ● 個別ミーティング ● お問い合わせ窓口
従業員	「人」を最重要経営資本と位置づけており、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ています。	● イン트라ネット ● 社内報 ● 各種研修 ● エンゲージメントサーベイ ● TSUMUGU REPORT ● WEBサイト
地域社会	事業活動や社会貢献活動を通じ、地域社会の発展に貢献します。	● TSUMUGU REPORT ● WEBサイト ● 社会貢献活動

10カ年財務サマリー

蝶理(株)及びグループ会社

											(百万円)
					2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
経営成績	売上高 ^{※1}	270,908	311,705	356,537	329,360	216,233	284,096	329,389	307,699	311,546	299,293
	繊維事業	110,992	113,349	120,240	114,520	90,094	115,539	144,846	145,892	152,738	145,775
	化学品事業	120,205	142,269	176,525	150,634	123,325	164,155	180,013	160,007	157,864	152,667
	機械事業	39,630	56,009	59,696	64,133	2,747	4,323	4,448	1,724	860	773
	その他	80	77	74	72	65	77	81	74	82	77
	売上総利益	25,149	26,400	28,585	28,310	26,357	30,650	37,058	38,732	40,515	41,123
	販売費及び一般管理費	18,701	19,174	20,538	20,091	22,693	21,321	24,401	23,692	26,022	28,067
	営業利益	6,448	7,226	8,047	8,219	3,663	9,328	12,656	15,039	14,492	13,056
	経常利益 ^{※2}	6,967	7,499	8,660	8,685	4,656	10,274	12,437	14,476	16,198	14,193
	繊維事業	3,429 ^{※10}	3,480	3,710	4,028	3,877	2,980	5,102	—	—	—
	化学品事業	2,522 ^{※10}	3,132	3,890	3,515	△323	7,410	8,775	—	—	—
	機械事業	73 ^{※10}	169	323	417	704	△6	△1,256	—	—	—
	その他 ^{※3}	941 ^{※10}	716	734	724	397	△110	△184	—	—	—
	税金等調整前当期純利益 ^{※2}	7,157	7,393	8,609	9,290	4,175	10,778	12,788	14,698	16,316	14,187
	繊維事業	3,812	—	—	—	—	—	5,099	8,030	7,690	7,050
	化学品事業	3,218	—	—	—	—	—	9,134	7,647	8,873	7,952
	機械事業	57	—	—	—	—	—	△1,256	△616	612	346
	その他 ^{※3}	69	—	—	—	—	—	△190	△363	△859	△1,162
	親会社株主に帰属する当期純利益	4,780	4,730	5,630	6,101	1,247	6,811	8,124	9,624	11,658	12,011
財政状態 (事業年度末)	総資産	97,983	119,055	118,499	114,400	110,591	134,121	143,200	143,350	146,076	153,373
	純資産	46,343	51,153	53,897	57,279	58,831	65,096	72,158	82,097	92,101	102,444
	ネット有利子負債 ^{※4}	△6,824	△11,134	△10,887	△11,962	△15,547	△6,939	△13,902	△18,705	△22,411	△29,067
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー (A)	625	6,653	3,196	2,857	5,889	△2,330	9,596	9,693	7,141	11,543
	投資活動によるキャッシュ・フロー (B)	58	821	△1,421	8	△357	197	△261	△2,706	△1,027	△1,824
	フリー・キャッシュ・フロー (A+B)	683	7,474	1,774	2,866	5,532	△2,133	9,335	6,986	6,114	9,719
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,363	△2,352	△4,350	△1,899	△887	△4,015	△3,099	△5,381	△4,775	△5,010
1株当たり情報(円)	1株当たり当期純利益	195.00	192.74	229.28	248.46	50.73	276.82	330.16	390.87	473.06	487.36
	1株当たり純資産	1,887.37	2,079.84	2,191.45	2,328.79	2,390.06	2,643.55	2,932.46	3,330.03	3,733.26	4,152.02
	1株当たり配当金 ^{※5}	40.00	59.00	60.00	63.00	37.00	84.00	105.00	118.00	142.00	147.00
主要指標 (%)	総資産経常利益率 (ROA) ^{※6}	7.1	6.9	7.3	7.5	4.1	8.4	9.0	10.1	11.2	9.5
	総資産当期純利益率 (ROA) ^{※7}	4.9	4.4	4.7	5.2	1.1	5.6	5.9	6.7	8.1	8.0
	自己資本当期純利益率 (ROE) ^{※8}	10.7	9.7	10.7	11.0	2.2	11.0	11.8	12.5	13.4	12.4
	投下資本利益率 (ROIC) ^{※9}	8.5	8.6	9.1	8.8	1.1	8.2	10.8	12.4	11.1	11.1
	自己資本比率	47.2	42.9	45.4	50.0	53.2	48.5	50.4	57.2	63.0	66.7
	連結配当性向	20.5	30.6	26.2	25.4	72.9	30.3	31.8	30.2	30.0	30.2
	株価収益率 (PER)	9.9	10.9	6.8	6.2	33.2	6.4	7.6	8.7	6.4	8.6
	株価純資産倍率 (PBR)	1.0	1.0	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9	1.0	0.8	1.0
その他データ	期末株価(円)	1,939	2,097	1,556	1,537	1,685	1,759	2,508	3,405	3,010	4,195
	従業員数(連結)(人)	939	991	1,023	1,014	969	1,322	1,285	1,304	1,354	1,444
	連結子会社数(社)	27	29	29	29	30	33	32	31	31	30

※1 2021年3月期の期首より、「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 2017年3月期及び2023年3月期以降は税金等調整前当期純利益、2018年3月期から2022年3月期は経常利益をセグメント利益としています。
※3 「その他」には調整額を含んでいます。
※4 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)
※5 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。

※6 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
※7 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
※8 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
※9 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
※10 2018年3月期に実施したセグメント区分及びセグメント利益の測定方法の変更を適用した後の数値を記載しています。

ESGデータ

		集計期間	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期	
環境	電力使用量 (kWh) ※ ¹	事業年度	588,428	636,896	588,638	517,138	446,827	
	うち再エネ電力使用量 (kWh) ※ ¹	事業年度	－	199,310	199,240	309,130	429,234	
	上下水道使用量 (GJ) ※ ²	事業年度	1,096	1,229	1,197	1,132	1,214	
	コピー用紙使用量 (枚) ※ ¹	事業年度	5,365,221	5,250,637	5,133,711	5,042,093	4,042,413	
	一般廃棄物発生量 ※ ²	リサイクル 廃棄物量 (kg)	事業年度	37,539	37,823	36,532	36,274	19,273
		非リサイクル 廃棄物量 (kg)	事業年度	13,287	12,900	15,222	15,996	15,222
	一般廃棄物リサイクル率 (％) ※ ²	事業年度	73.9	74.6	70.6	69.4	55.9	
	ISO14001認証取得拠点数 (拠点) ※ ¹	事業年度	4	4	4	4	4	

※1 蝶理単体。 ※2 東京本社のみ。

		カテゴリ	項目	2022/3期 実績値 (t-CO ₂)	2023/3期 実績値 (t-CO ₂)	2024/3期 実績値 (t-CO ₂)	2025/3期 実績値 (t-CO ₂)	算定の範囲
CO ₂ 排出量	Scope1	直接排出量	－	330	312	260	271	連結
	Scope2	間接排出量	－	866	872	862	873	
	Scope1+Scope2合計			1,196	1,184	1,122	1,144	
	Scope3	カテゴリ1	購入した製品・サービス	1,090,766	1,209,416	1,105,555	1,112,965	単体
		カテゴリ2	資本財	131	372	115	1,674	
		カテゴリ3	Scope1、2を除くエネル ギー関連活動	41	36	30	25	
		カテゴリ4	輸送・配送 (上流)	113,462	126,087	110,068	120,532	
		カテゴリ5	事業から出る廃棄物	102	108	89	86	
		カテゴリ6	従業員の出張	128	168	190	201	連結
		カテゴリ7	従業員の通勤	243	317	356	377	
		カテゴリ9	輸送・配送 (下流)	461	454	424	1,985	単体
		カテゴリ12	販売した製品の廃棄	1,318	1,292	1,195	95,603	
	Scope3合計			1,206,654	1,338,251	1,218,021	1,333,446	

Scope1：直接排出量 Scope2：間接排出量(マーケット基準) Scope3：サプライチェーン排出量(2025年3月期から、カテゴリ9、カテゴリ12の算定対象を変更)
*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。

			集計期間	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
人員情報	従業員数	単体(人)	期末時点	340	331	343	371	391
		女性割合(単体)(%)	期末時点	31.5	31.4	30.3	32.3	34.3
		連結(人)	期末時点	1,322	1,285	1,304	1,354	1,444
	新入社員 (新卒)(人)※1	男性	事業年度	8	13	14	16	10
		女性	事業年度	4	5	4	6	8
	新入社員 (キャリア採用)(人)※1	男性	事業年度	17	9	16	12	11
		女性	事業年度	4	2	8	17	13
	社員数に占める外国籍社員数(人)		事業年度	9	6	12	12	12
	自発的離職率(%)※2		事業年度	3.1	7.7	4.8	3.8	2.8
	平均給与(千円)※3		事業年度	8,117	9,255	9,631	9,885	10,360
	管理職に占める女性比率(%)※4		事業年度	2.1	3.2	2.0	3.0	3.8
	障がい者雇用率(%)※5		事業年度	2.3	2.1	2.0	1.8	2.2

※1 蝶理単体。 ※2 自己都合離職者数÷蝶理単体従業員数(他社への出向者を含む) ※3 蝶理単体。出向者は対象外。

※4 蝶理単体。「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出。 ※5 蝶理単体。他社への出向者を含む。

		集計期間	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期	
ワークライフ バランス	年間総労働時間(平均／月)(時間)※1	事業年度	1,796.2	1,815.9	1,810.6	1,809.6	1,857.2	
	残業時間(平均／月)(時間)※2	事業年度	14.7	15.0	14.2	15.7	20.4	
	有給休暇取得比率(平均／年間)(％)※3	事業年度	51.0	54.8	59.3	56.5	61.2	
	平均年齢(歳)※1	事業年度	39.8	40.3	40.2	39.7	39.7	
	平均勤続年数(年)※1	事業年度	13.7	14.1	13.6	12.8	12.6	
	育児休業 取得人数(人)※4 ※5	男性	事業年度	9	6	14	7	9
		女性	事業年度	8	7	5	5	15
	育児休業 取得率(％)	男性	事業年度	27.3	46.2	58.3	53.8	60.0
		女性	事業年度	100	100	100	100	100
	育児時短取得人数(人)※4	事業年度	12	14	16	16	23	

※1 蝶理単体。出向者は対象外。 ※2 蝶理単体。管理職、出向者は対象外。 ※3 蝶理単体。出向者を含む。 ※4 蝶理単体。他社への出向者を含む。

※5 各年度に育児休業を開始した人数。

		集計期間	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
健康関連 データ	健康診断受診率 (本人) (％) ^{※1 ※2}	事業年度	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	ストレスチェック受検率 (％) ^{※1}	事業年度	85.2	84.0	87.2	95.2	93.1
	労働災害件数 ^{※3}	死亡災害 (件)	事業年度	0	0	0	0
		休業災害 (件)	事業年度	0	0	0	0
		不休災害 (件)	事業年度	0	0	0	0

※1 蝶理単体。出向者を含む。 ※2 コロナ禍で帰国できず受診できなかった駐在員を除く。 ※3 蝶理単体。

		集計期間	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期	2027/3期
コーポレート・ ガバナンス	取締役 (監査等委員を含む) (人)	6月末時点	8	8	8	9	9
	女性取締役 (監査等委員を含む) 人数 (人)	6月末時点	1	1	1	2	2
	女性取締役 (監査等委員を含む) 比率 (％)	6月末時点	12.5	12.5	12.5	22.2	22.2
	社外取締役 (監査等委員を含む) 人数 (人)	6月末時点	3	3	3	4	4
	社外取締役 (監査等委員を含む) 比率 (％)	6月末時点	37.5	37.5	37.5	44.4	44.4

		集計期間	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
コンプライ アンス	政治献金額 (円) ^{※1}	事業年度	0	0	0	0	0
	法令違反件数 (件) ^{※1}	事業年度	0	0	0	0	0
	コンプライアンス・ラーニング受講率 (％) ^{※2}	事業年度	94.9%	98.0%	98.8%	99.0%	99.8%
	コンプライアンス・ラーニング受講率 (国内子会社) (％) ^{※3}	事業年度	N/A	N/A	N/A	98.3%	99.7%
	グループ内部通報件数 (件)	事業年度	0	2	1	0	1

※1 蝶理単体。 ※2 コンプライアンス・ラーニングは毎月実施していますが、2022年3月期の受講率は7 ヲ月分の平均受講率を指します。2023年3月期以降は12 ヲ月分の平均受講率を指します。 ※3 2025年3月期第3四半期開始のため、2025年3月期のデータは第3四半期、第4四半期のみの受講率となります。

蝶理のグローバルネットワーク (2026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、現在では世界各国に拠点を有しています。これからも、グローバル化をさらに加速し、顧客ニーズに応じていきます。



国内事業所

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

大阪本社
〒540-8603
大阪府大阪市中央区淡路町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
〒920-0856
石川県金沢市昭和町16-1
ヴィサージュオフィスゾーン15階
TEL 076-232-3521 (代表)

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

主要海外関連企業

- 青島紅蝶新材料有限公司(中国)
無機化学品の製造販売
- 北京星蝶裝備工程技術有限公司(中国)
化学プラント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. TAKAHA MULTICHEM INDONESIA (インドネシア)
化粧品原料の企画販売

主要国内関連企業

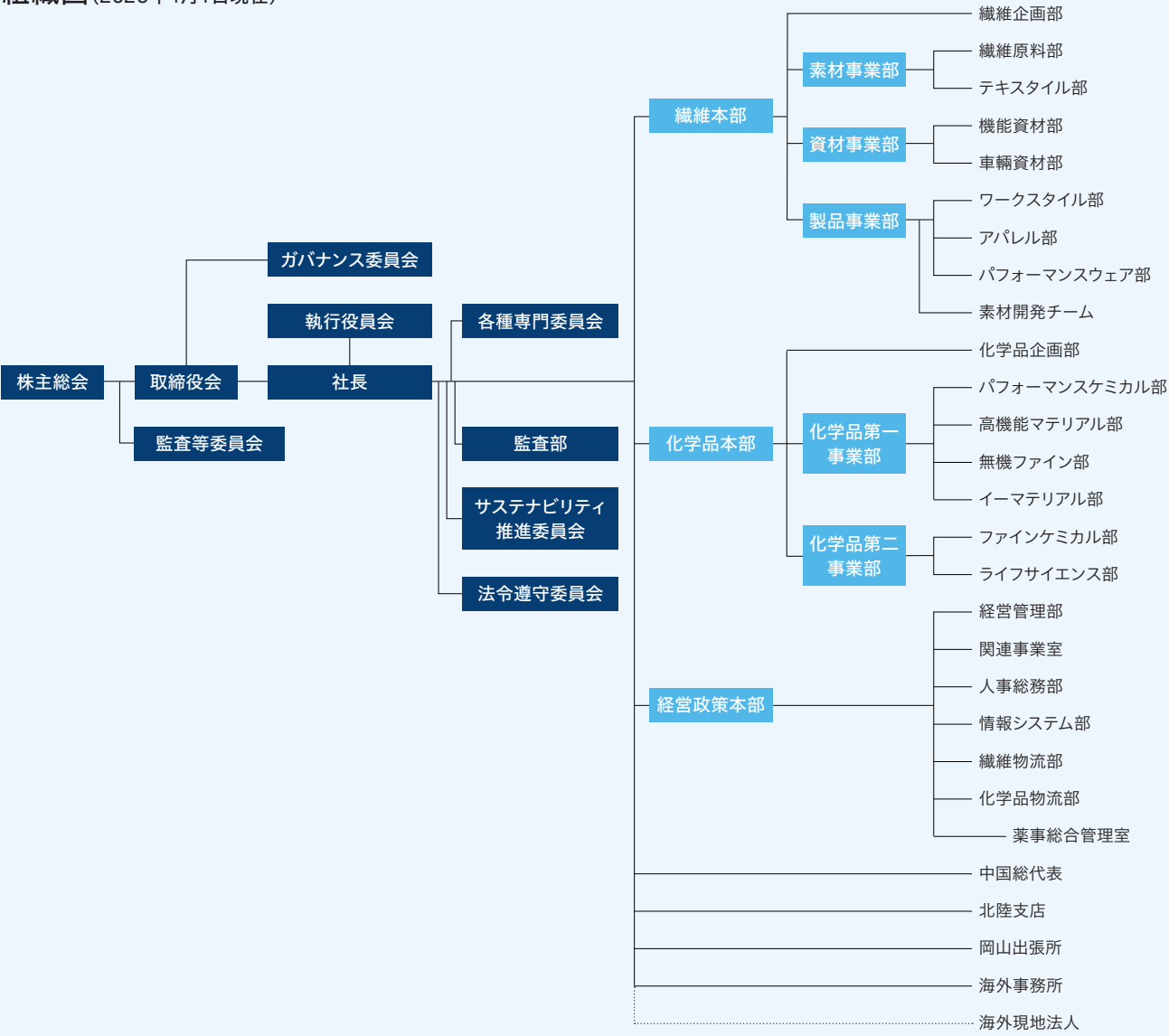
- (株)アサダユウ
内装資材・梱包資材の販売
- 蝶理MODA (株)
ファッションアパレルの企画
- (株)STX
繊維専門商社
- ミヤコ化学(株)
化学品専門商社
- (株)小桜商会
化学品専門商社
- 蝶理GLEX (株)
化学品専門商社
- 蝶理マシナリー (株)
輸送機器の貿易
- (株)ビジネスアンカー
事務受託業

会社情報 (2026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 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1,444名 単体465名(他社への出向者74名を含む)
ホームページ	https://www.chori.co.jp/

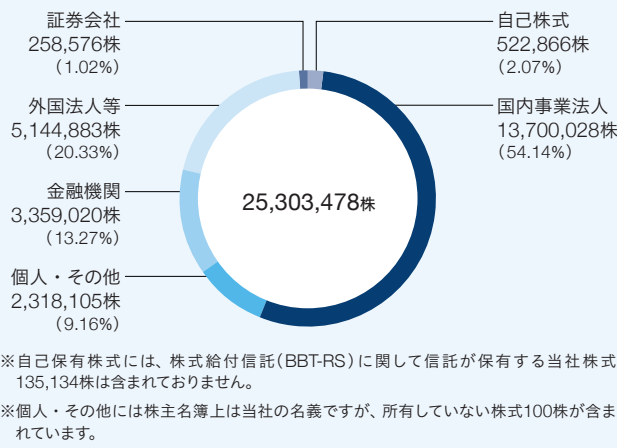
組織図 (2026年4月1日現在)



投資家情報

証券コード	8014（東京証券取引所 プライム市場上場）
発行可能株式総数	55,000,000株
発行済株式総数	25,303,478株
株主数	6,828名
単元株式数	100株
株主名簿管理人	みずほ信託銀行（株）
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)	1,567	6.32%
ビービーエイチ フォー ファイデリティ ロープライス ストック ファンド	952	3.84%
エムエスアイピークライアント セキュリティーズ	690	2.79%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	669	2.70%
野村信託銀行株式会社(投信口)	557	2.25%
ステート ストリート バンク アンド トラスト クライアント オムニバス アカウント オーエムゼロツウ 505002	514	2.08%
株式会社ヒューレックス	327	1.32%
ビーエヌワイエムエスエーエヌバイ ビーエヌワイエムアイエル ダブリューエス ゼノア ジャパン エクイティ インカム ファンド	312	1.26%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDP AIF CLIENTS NON TREATY ACCOUNT	296	1.19%

※ 上記のほか当社所有の自己株式522,866株は含まれておりません。
※ 持株比率は自己株式(522,866株)を控除して計算しています。
※ 所有持株は千株未満を切り捨てています。
※ 持株比率の割合は小数点第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)、野村信託銀行株式会社(投信口)の所有株式数は全て信託業務に係るものです。

IR活動

当社は、株主・投資家との対話の充実を推進しています。
情報取扱責任者として指定された役員がIR・広報関連を統括し、担当部署である経営管理部及び関連部署と連携して、株主・投資家への情報発信に取り組んでいます。また、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。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。
対話を通じて把握した株主の意見等は、必要に応じて会議体で報告を行い、経営陣幹部及び関係部署へフィードバックすることで、情報の共有・活用を図っています。

2026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：27件

対話の実例

株主・投資家	当社対応済
- 株主還元の実現を検討してほしい - 成長ストーリーを明確化してほしい - 事業投資の具体的な内容を開示してほしい	- 連結配当性向40%以上とする配当方針へ変更 - 中期経営計画において、海外売上ポートフォリオ及び各事業の戦略を開示 - 中期経営計画において、キャッシュアロケーション及び各事業の成長投資の方針を掲載