

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)<sup>※3</sup>

| 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)<sup>※3</sup>

| 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)<sup>※3</sup>

| 決算期     | 計画   | 実績   |
|---------|------|------|
| 2010/3期 | 4.0% | 5.1% |
| 2011/3期 | 4.5% | 8.3% |

躍進  
2013<sup>※1</sup>  
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)<sup>※4</sup>

| 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)<sup>※4</sup>

| 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<sup>※2</sup>

| 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)<sup>※5</sup>

| 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<sup>※2</sup>

| 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)<sup>※5</sup>

| 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<sup>※2</sup>

| 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)<sup>※3</sup>

| 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 <b>未達 (83%)</b> | 110億円 <b>達成 (109%)</b> | 12%以上 <b>達成</b> |

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                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>海外売上高の停滞</li><li>海外ビジネスを創出する人材の獲得・育成</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>新たな成長のための大型事業投資の遅れ</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>マテリアリティと事業との関連付けが不十分</li><li>社員の成長機会の充実、挑戦・成長を評価する風土づくり</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>SAP活用をはじめとする統合データ基盤の構築</li></ul> |

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。

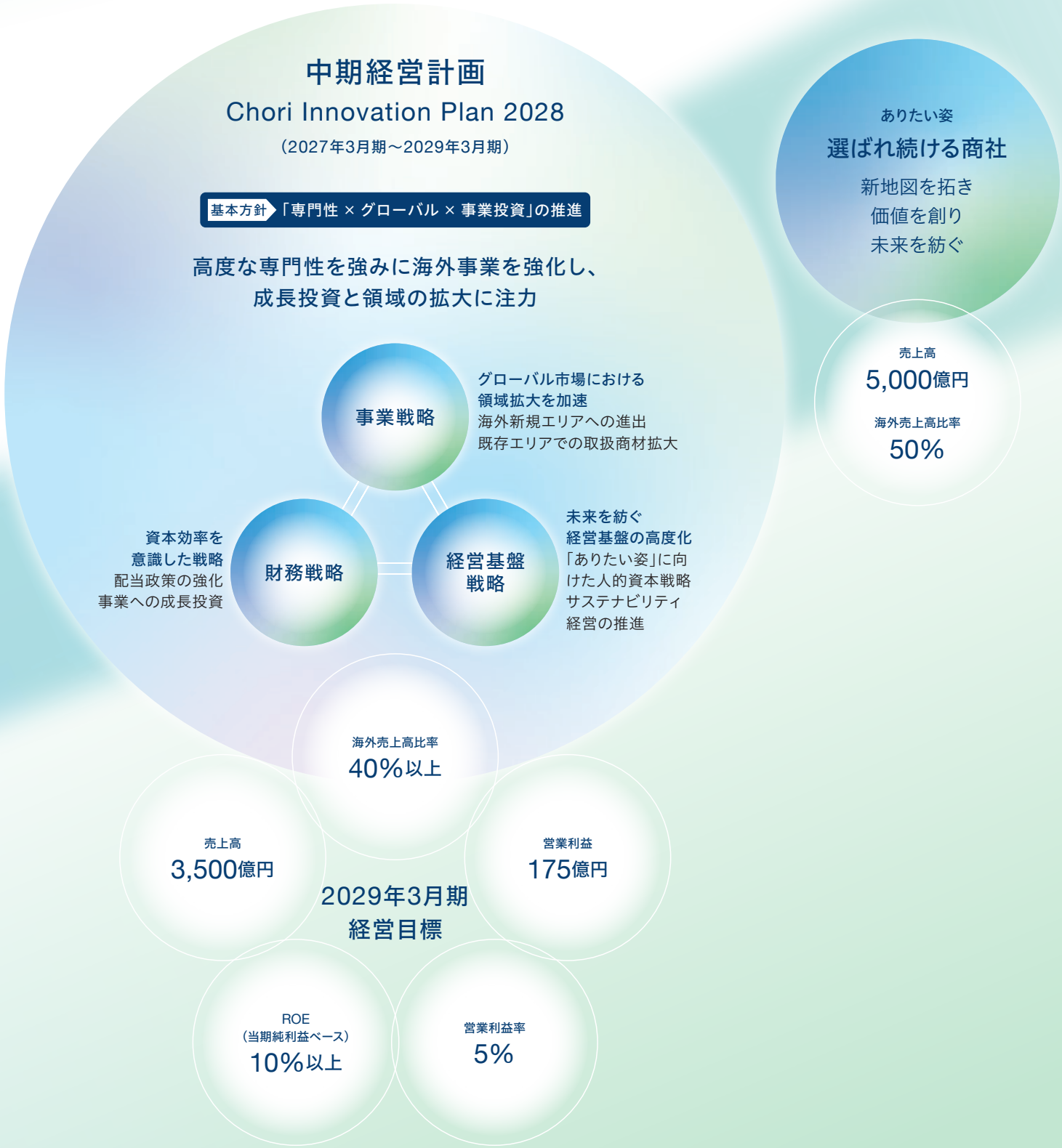
地政学リスクの高まり  
経済格差の拡大  
アンチグローバル化  
サプライチェーンの再構築  
商社機能の価値の高まり

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。

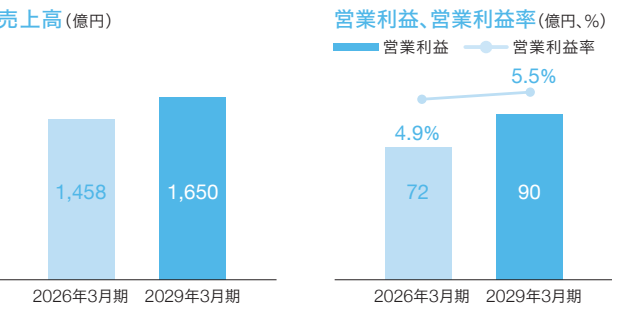
一方、グローバルでの成長には課題が残りました。中国メーカーの台頭による価格競争や海外向け商材の不足に加え、CIP2025で成果創出を見込んだ事業投資は想定を下回り、M&Aも実現には至りませんでした。特に川中分野では、商材不足とブランディング強化の必要性を認識しています。原料の機能性はテキスタイルになって初めて評価されることが多く、繊維事業全体の成長には川中分野の強化が不可欠です。

|             | 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

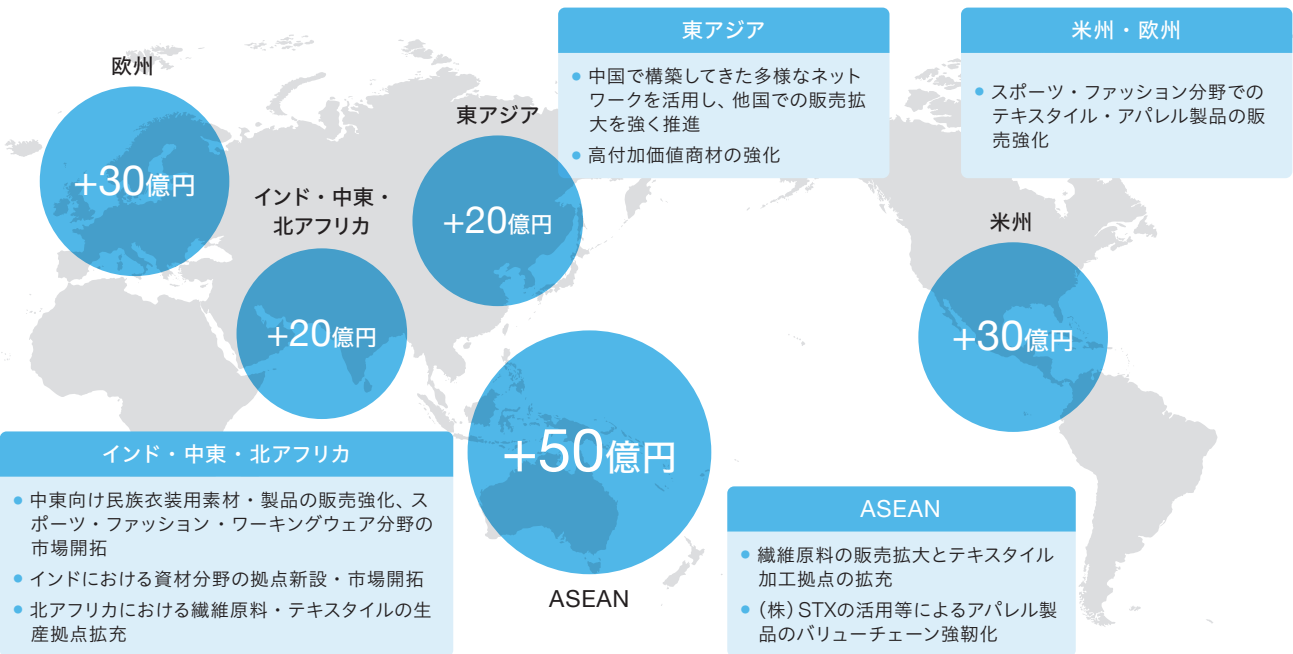


成長戦略② 海外販売の強化

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。

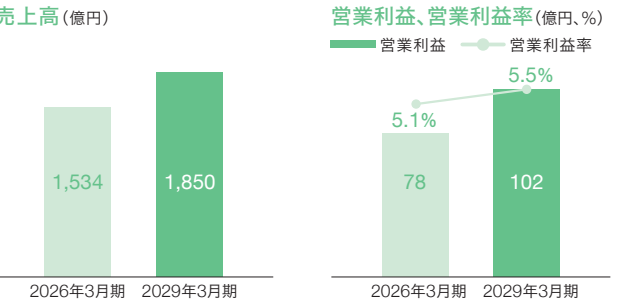
CIP2028では、この土台を成果へと結び付け、市況変動に左右されにくい高付加価値ビジネスを拡大し、収益性と成長性を両立する事業ポートフォリオを構築していきます。

|             | (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。

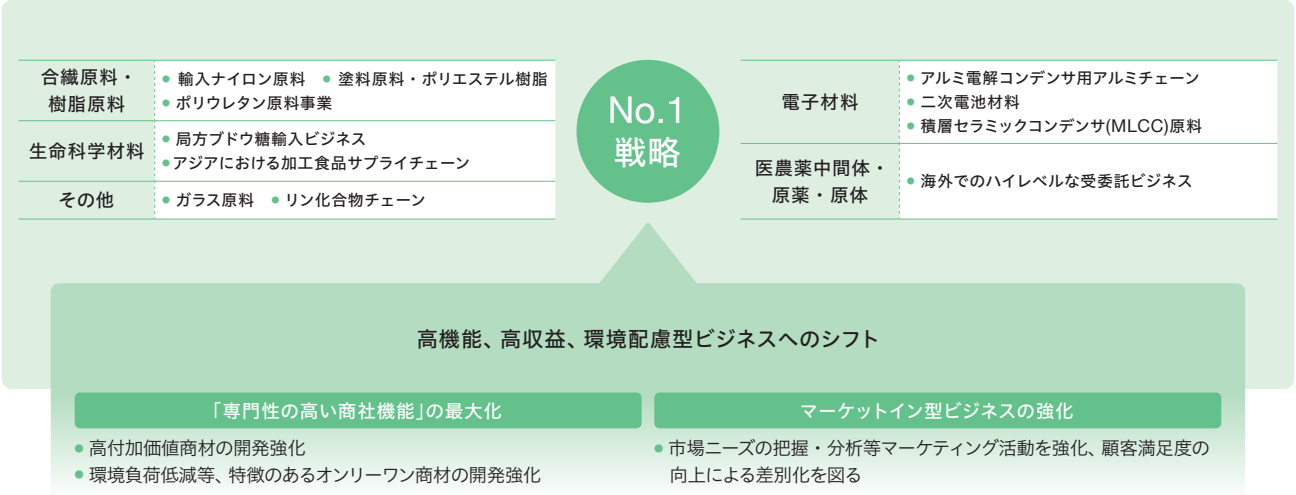
合繊原料・樹脂原料分野では、バイオ由来原料やリサイクルナイロン等、サステナブルな社会に貢献する事業を拡大しています。代表例がエアバッグ端材のリサイクル事業です。中国の有力メーカーである華峰集団と連携し、原料供給から端材回収、再資源化までを繋ぐサプライチェーンを構築して

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



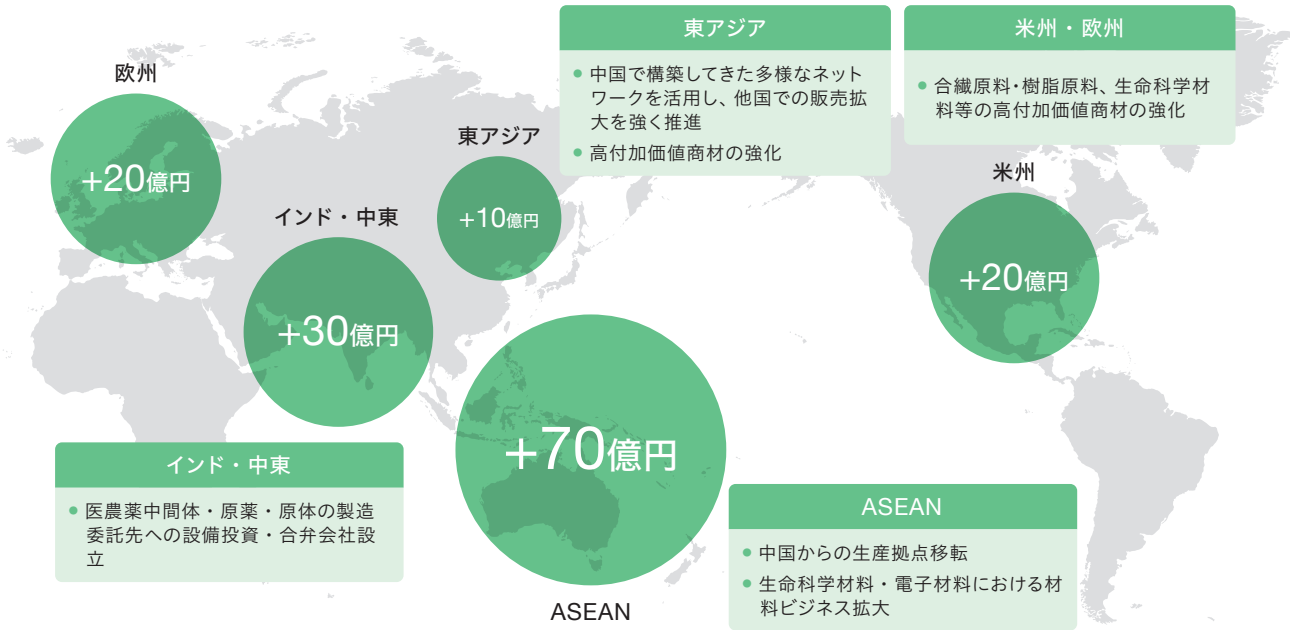
成長戦略② 海外販売の強化

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

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。

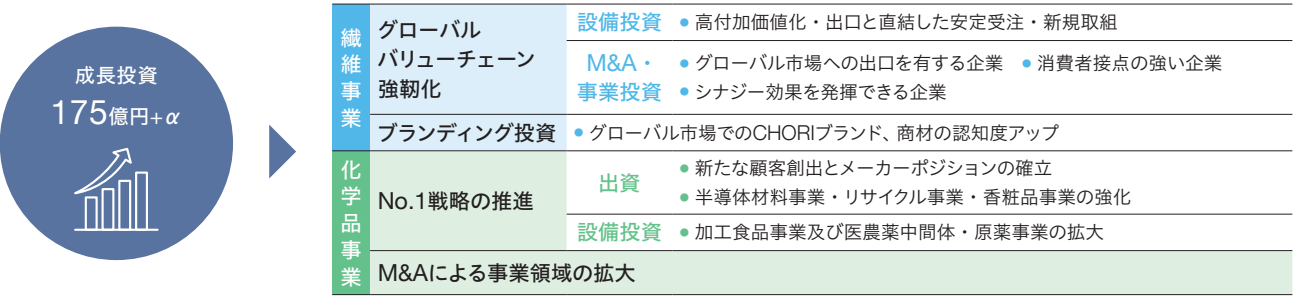
キャッシュアロケーションと資本効率の向上

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。

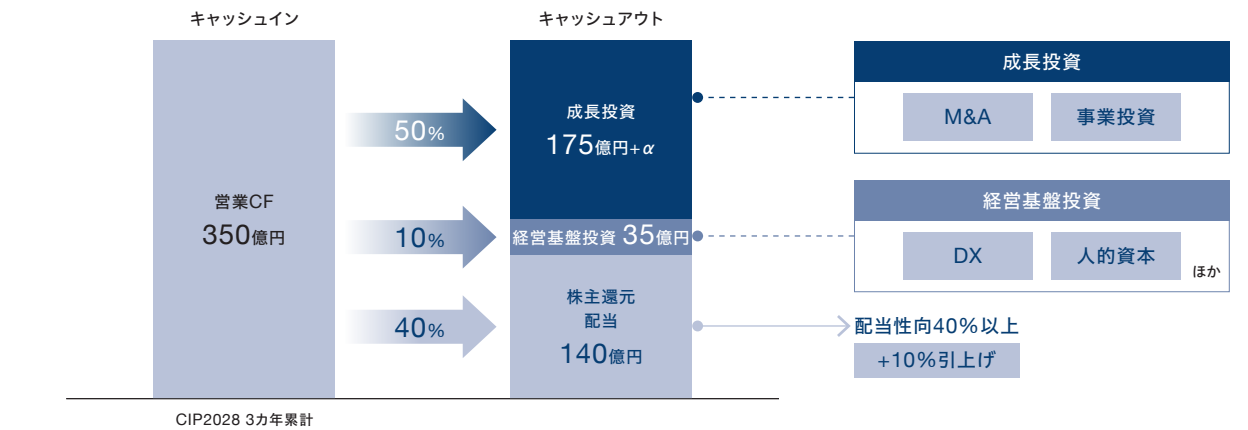
- サプライチェーンの強化等、事業領域拡大に資する成長投資
- 外部資金の活用等、資本効率の向上に資する成長投資



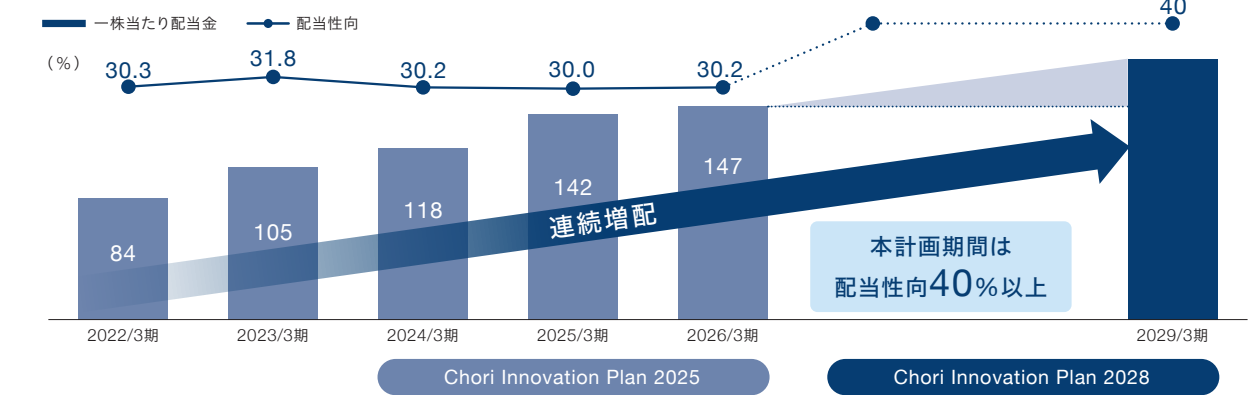
投資判断と事業運営の質を高めるため、ROICマネジメントの高度化にも取り組みます。営業利益と運転資本の関係を月次で可視化し、資本効率を継続的にモニタリングします。商社ビジネスでは運転資本が競争力の源泉となる一方、効率化による価値創出の余地も存在します。ROIC10%を案件評価の一つの判断基準とし、限られた資本をより高いリターンが期待できる領域へ配分していきます。

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。

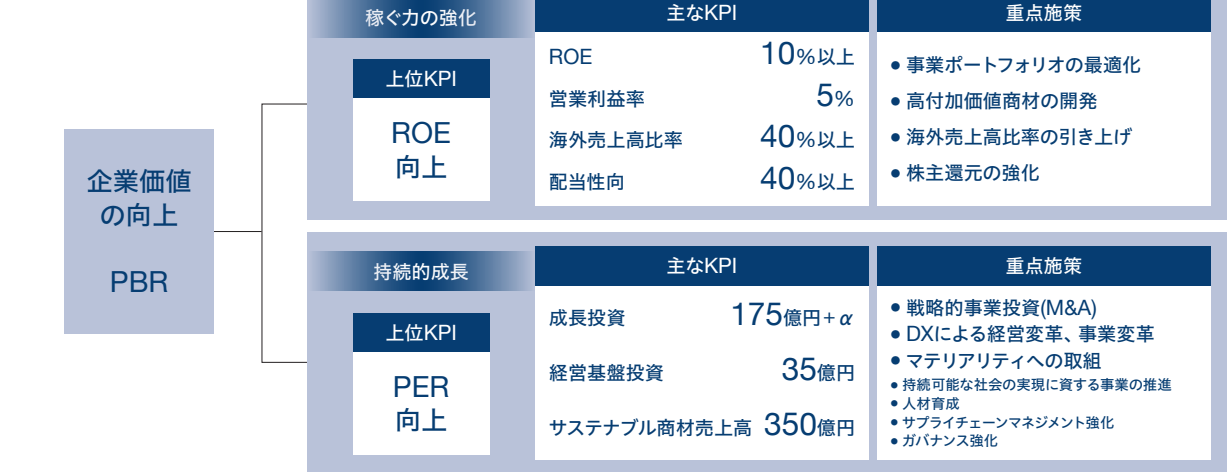
特にグローバル戦略を掲げる当社においては、管理部門の社員も海外での実務経験を積み、現地でのマネジメントや異文化への理解を深めることが重要であり、現在管理部門からは6名の駐在員を派遣しています。多様な経験を持つ人材が互いに刺激し合うことで、管理部門の組織力をさらに高め、当社の成長を支える基盤としていきます。

### 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<br>中核人材の育成                                                                                                   | 個人の成長に向けた<br>キャリア形成機会の提供                                                                       | ポジティブ&クリエイティブな<br>風土づくり                                                                                                   |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主な施策・制度    | <ul style="list-style-type: none"><li>● 事業部と人事部の連携体制確立</li><li>● グローバル人材の育成体制の整備</li><li>● 役員・管理職の次世代育成計画の策定</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 対話を通じたキャリアプラン作成</li><li>● キャリアコース・育成プログラムの充実</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 挑戦・成長を促す制度の整備</li><li>● 社内横断プロジェクトの創出・活動支援</li><li>● 多様な人材が働きやすい環境・制度整備</li></ul> |
| 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、人を大切に作る企業風土です。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。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

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

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。

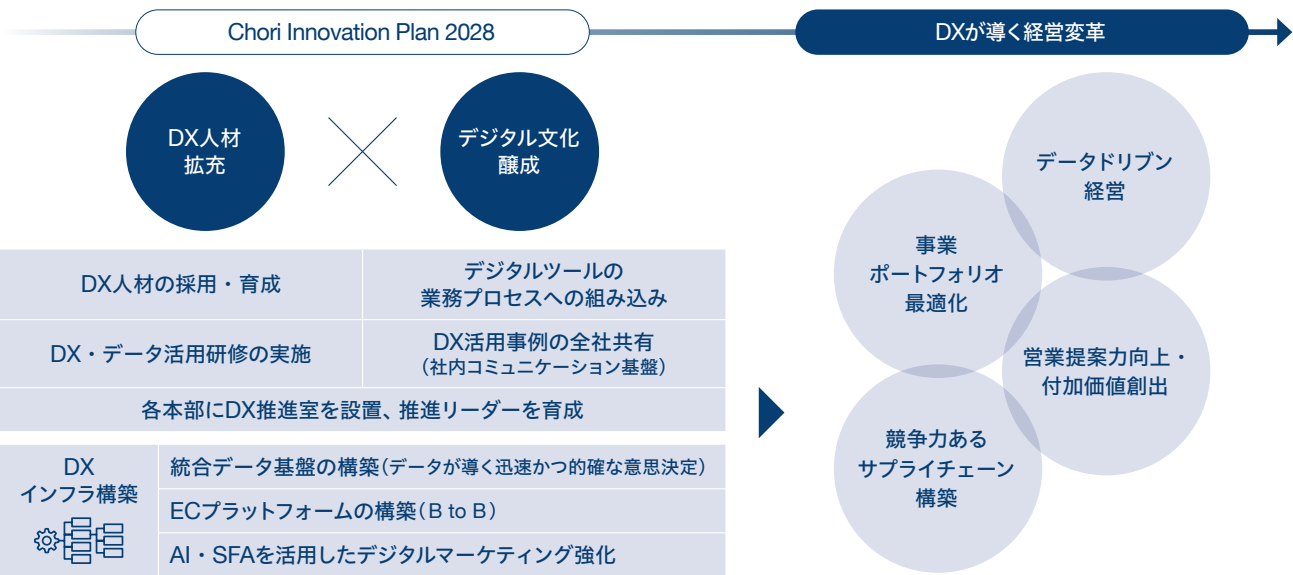
● デジタル文化醸成

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

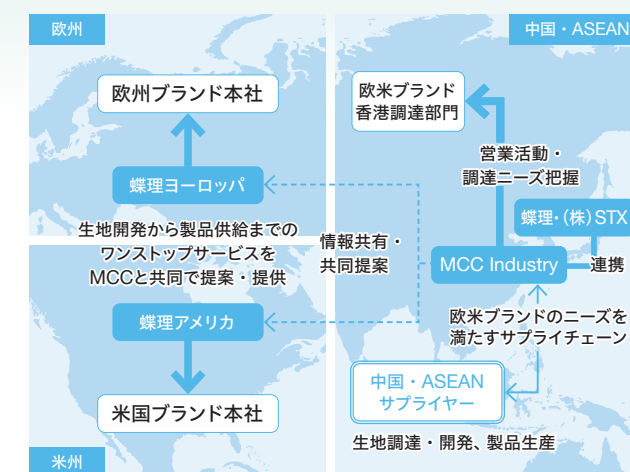
CIP2028では、海外グループ拠点が主体的にビジネスを創出・拡大する「海外から海外へのビジネス」を強化していきます。真のグローバル化に向けて、海外拠点間の新たなシナジーが生まれ始めています。

## 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。

