

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

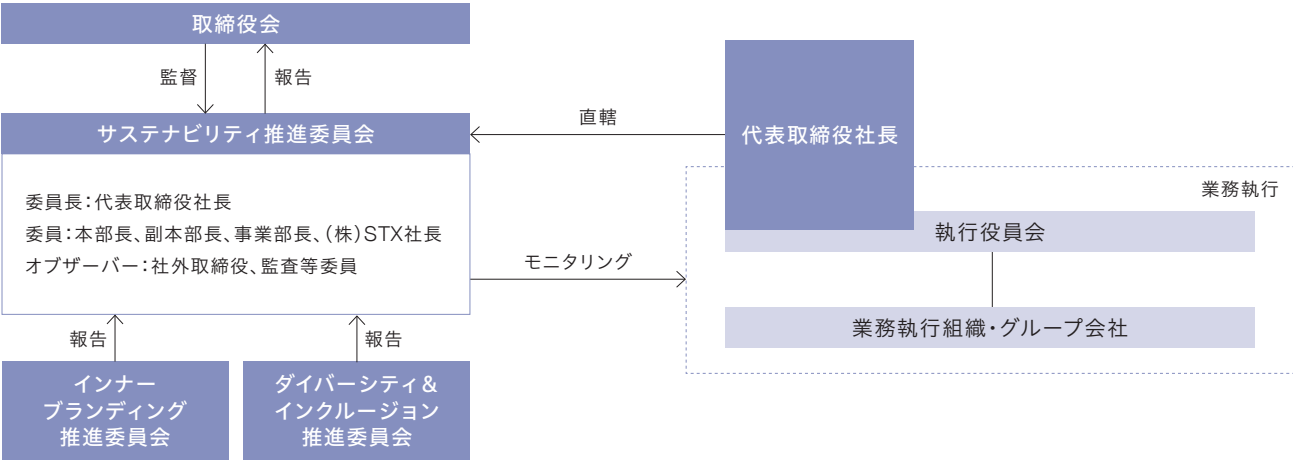
蝶理グループは、創業当初からの「世のため人のために事業を伸ばし、常に得意先と発展をともにしよう」と願う共存共栄の精神のもと、企業理念に掲げる「地球人の一員としてより良い社会の実現」に取り組んでいます。

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

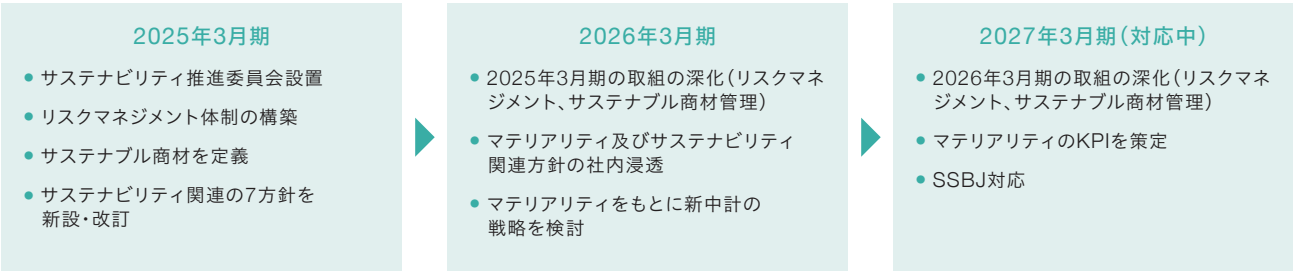
サステナビリティ推進体制 ……………

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

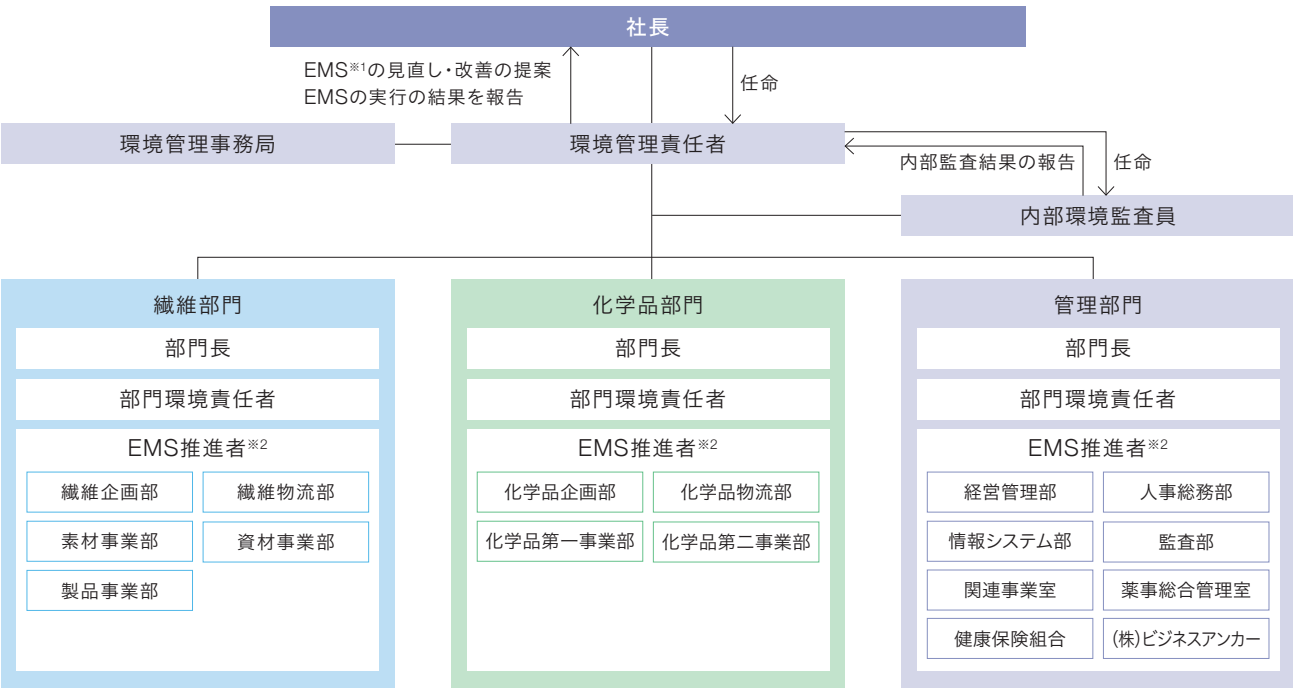
基本理念

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 小
			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	中
	物理リスク	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(コード) ・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

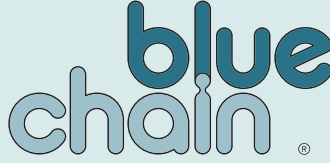


ジェネリック薬・先発薬の原料、中間体

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



blue chain[®]

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

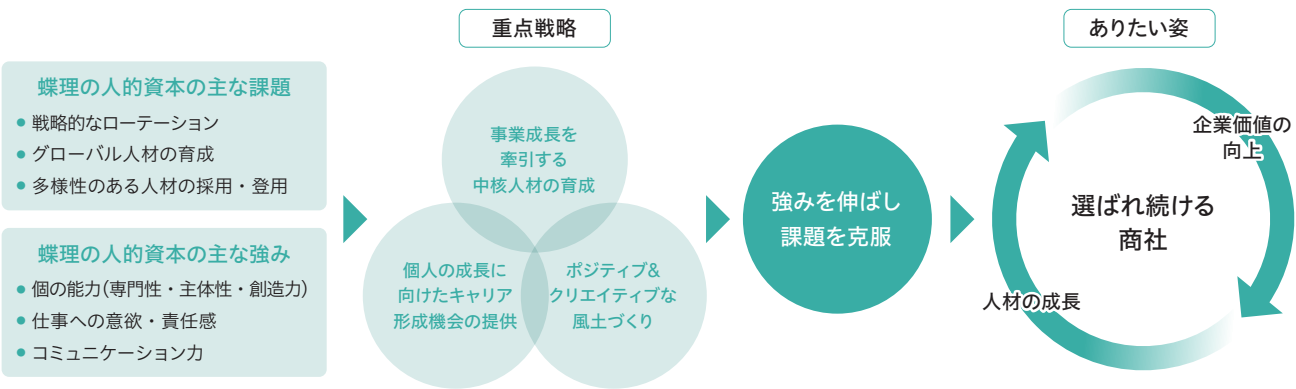
IV. 健康方針

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。

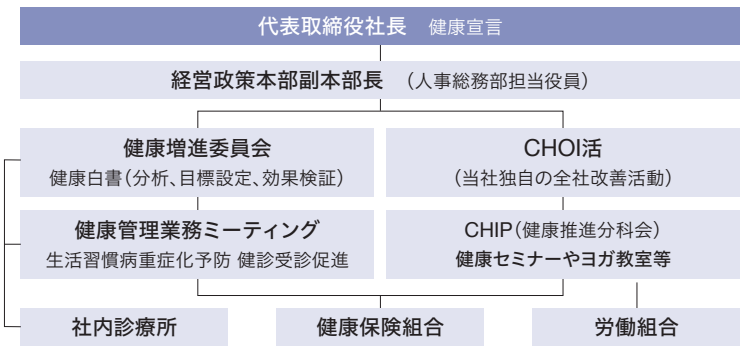
健康経営の推進

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～

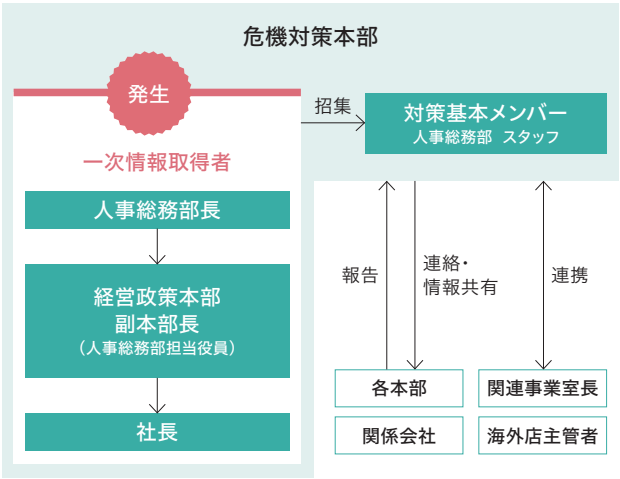
当社は、企業倫理・法令遵守、安全・防災・環境保全、製品安全・品質保証、人権・労働環境等を重視した調達活動推進の一環として、サプライヤー各社でのCSRの推進状況を定期的に確認すべく、原則2年に1回、CSR調達アンケートを実施しています。2026年3月期のアンケートでは、対象とした国内外の企業の77.4%から回答がありました。当社のCSR調達基準に達しなかった仕入先は回答企業のうち15.9%あり、営業部署が中心となり、未達事項のより具体的な実態把握を進めるとともに、適宜必要な改善を求めています。

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。

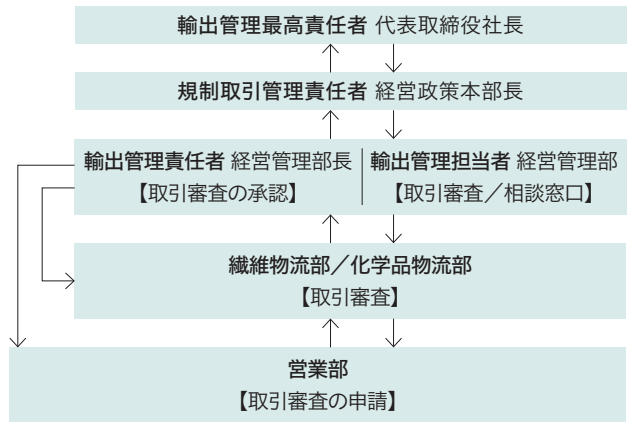


安全保障貿易管理

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。

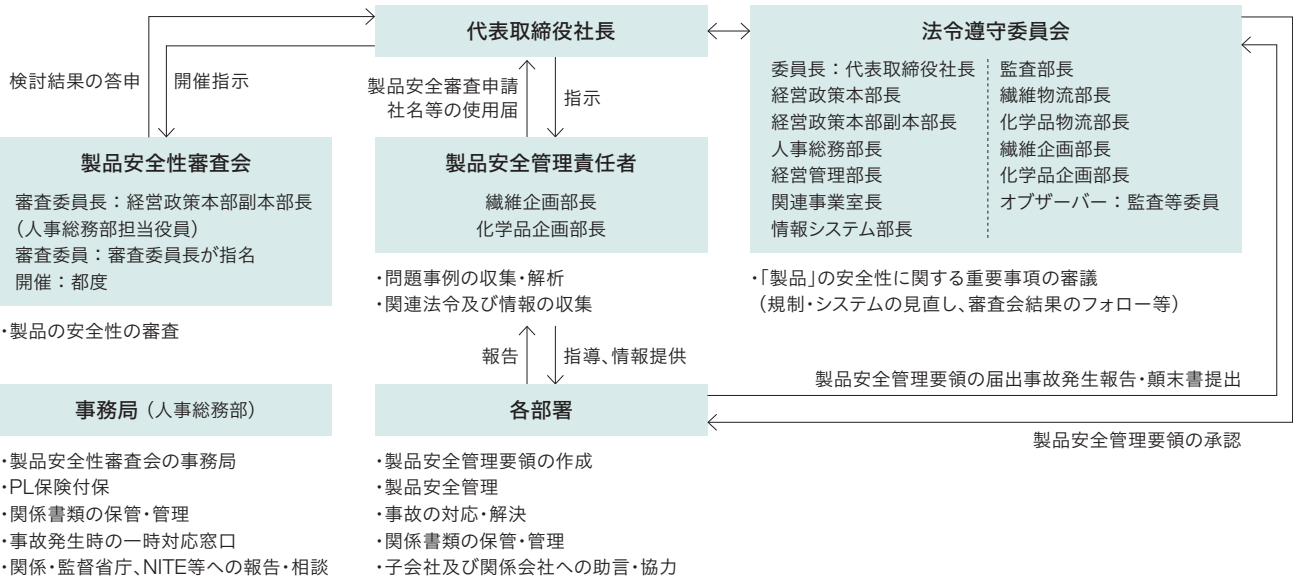
輸出管理フローと教育

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 薬事総合管理室担当	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。

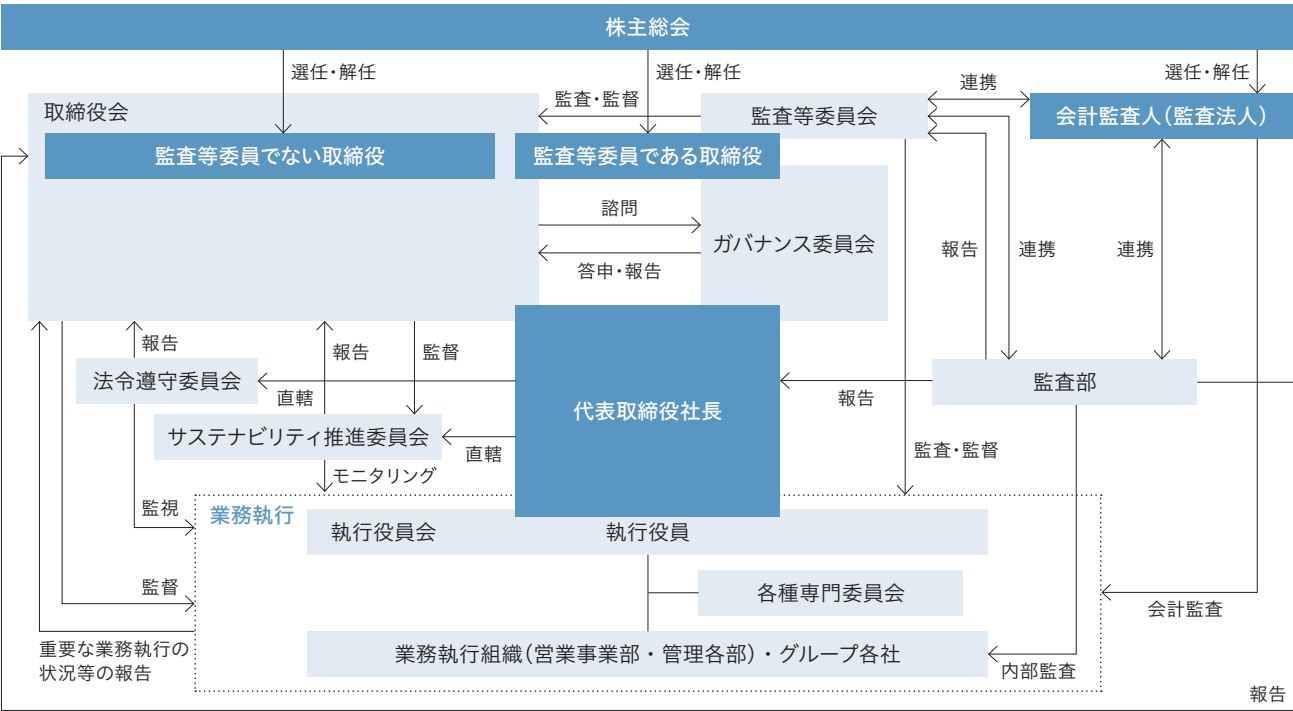


重点テーマ

✓ 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)



企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

当社は、取締役会の監督機能と経営の透明性を強化することを目的として、構成員の過半数を社外取締役とする監査等委員会を設置しています。

取締役（監査等委員である取締役を含む）は、各々取締役会の構成員としてその意思決定・職務執行の監督状況等について自由で独立した立場で職務を遂行しており、取締役会にて十分かつ活発な討議・審議を行う体制を構築しています。さらに、監査等委員である社外取締役3名により、社外の視点で業務執行状況の適法性・妥当性について客観的・合理的な監査を行っており、経営監督機能を十分に果たしていると考えています。また、成果主義を徹底するため取締役（監査等委員である取締役を除く）及び執行役員の任期を1年とし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制の構築を図っています。

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の人数 (監査等委員である取締役を除く)	5名(うち、社外取締役1名)
定款上の取締役の任期	1年
監査等委員である取締役	4名(うち、社外取締役3名)
定款上の監査等委員である取締役の任期	2年
独立役員の人数	4名
執行役員制度	有
業績連動型報酬制度	有
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

取締役会、執行役員会及び主要な会議体の構成と概要

名称	概要	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

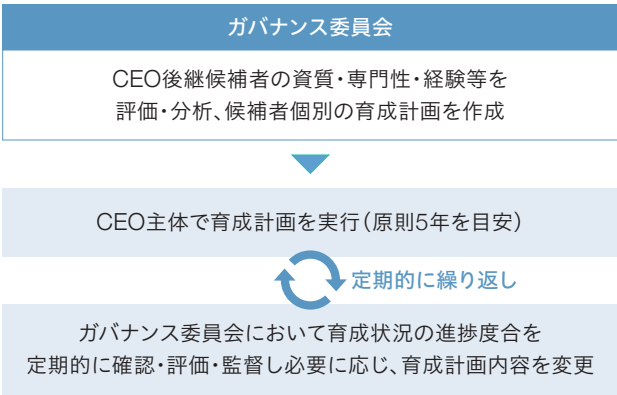
選定されたCEO後継候補者には、現CEO主導によりCEOに必要な資質・専門性・経験等に関し、計画的に習得・成長の機会を付与し、ガバナンス委員会にて、その習得・成長の状況を定期的に確認し、監督する。
- ⑤

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

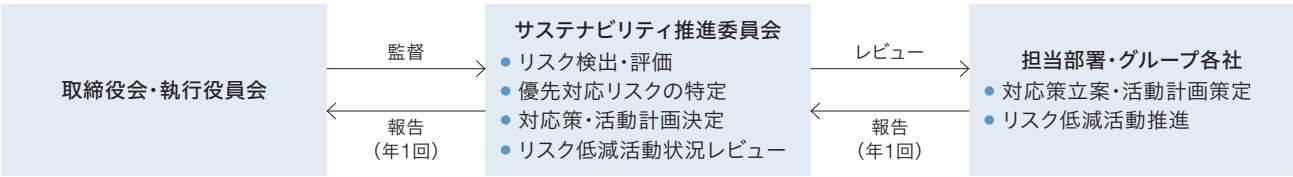
アンケートをもとに、リスクの見える化(マッピング)を実施。それぞれのリスクについて、現行の対応状況、必要な対応策について検討。

③ 審議・決定

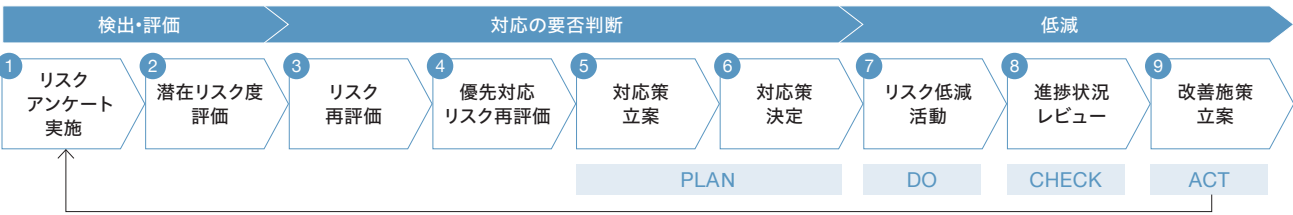
当社グループのリスクの見える化(リスクマップ)、リスクマネジメントプロセス(PDCAサイクル)をサステナビリティ推進委員会で協議・確認し、取締役会に報告・決議。

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

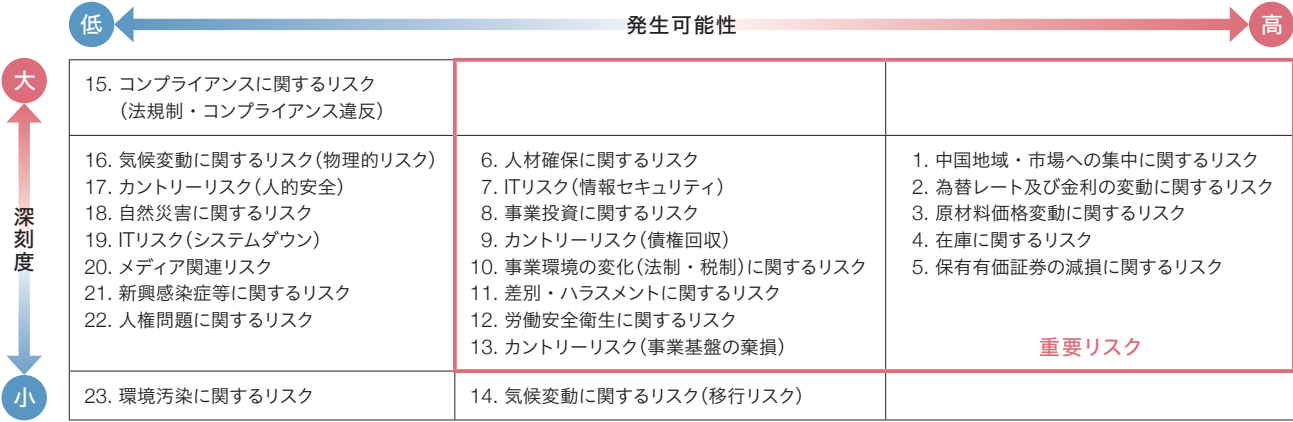


③ リスクマネジメントプロセス



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。

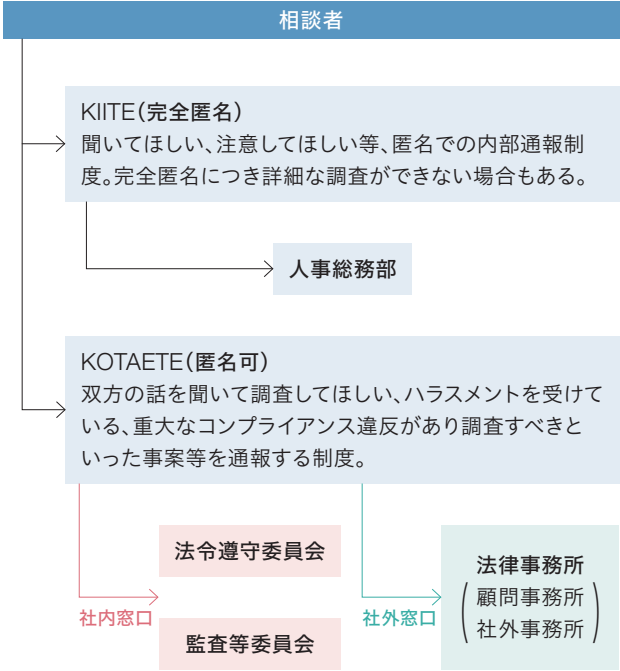
 蝶理グループ情報セキュリティ基本方針
<https://www.chori.co.jp/security/>

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