

翻译稿：根据日语原文所译



## 中期经营计划

### Chori Innovation Plan 2025 (CIP2025)

~ 2023年度-2025年度 ~

2023年4月28日

蝶理株式会社

# 1

## 中长期举措

- 企业理念
- 蝶理的历史沿革
- Vision2030 应有姿态
- Chori Innovation Plan 2022 KPI达成状况
- Chori Innovation Plan 2025 KPI
- Chori Innovation Plan的定位及进程

## 企业理念

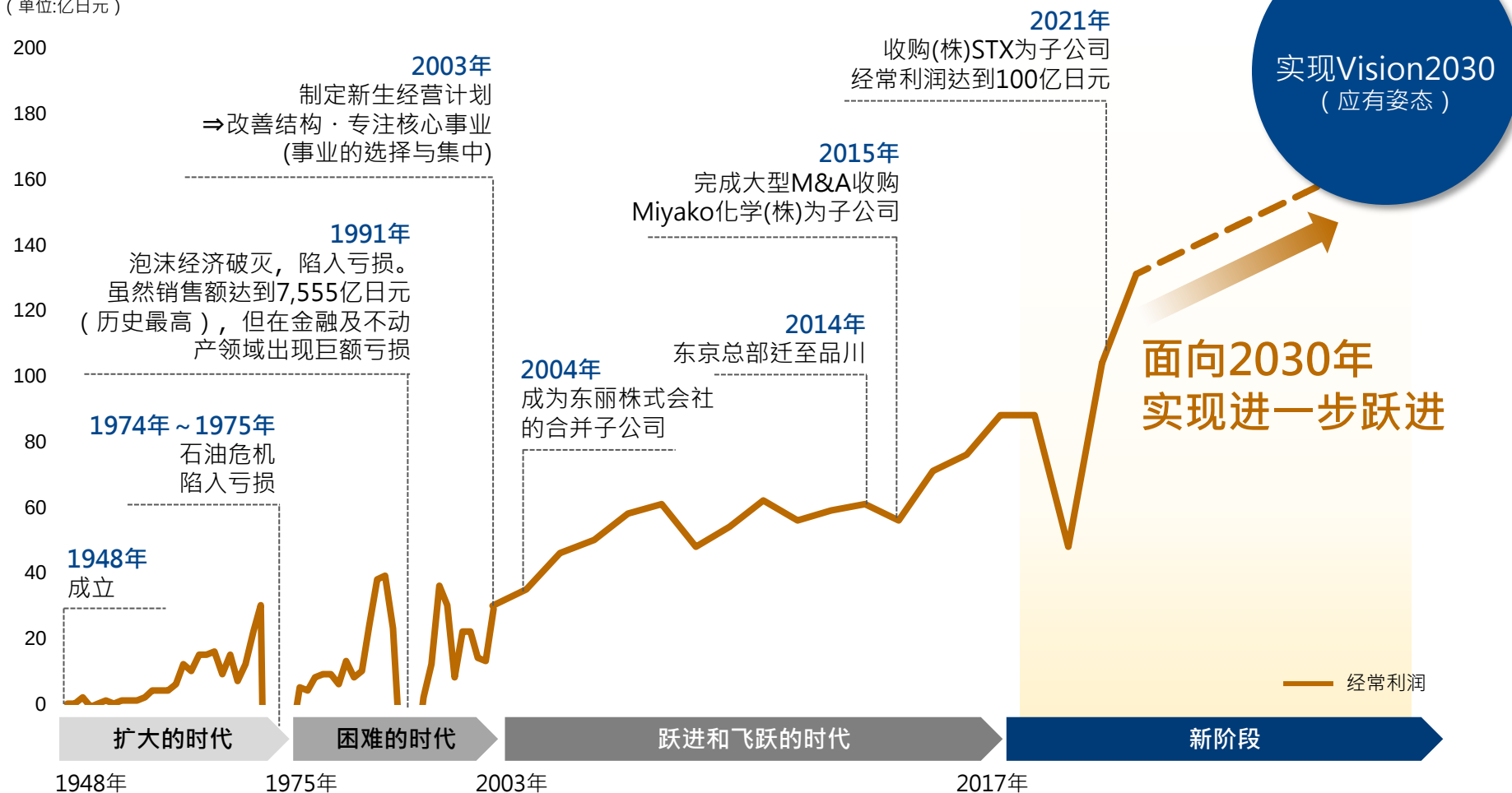
我们作为一名地球人，以公正、诚信为行动准则，  
继续提供让客户高度满意的服务，为实现更美好的社会做贡献。

## 公司口号

挑战你的梦想。

- 2003年制定新生经营计划之后，稳健经营
- 以纤维事业、化学品事业、机械事业为中心，在全球范围内展开事业

(单位:亿日元)





销售额

4,000亿日元

本期利润总额

200亿日元

## Chori Innovation Plan 2022 KPI达成状况

- 构建新阶段“经常利润100亿日元以上常态化”的基础
- 全面达成2022年度计划KPI
- 经常利润及本期净利润均刷新历史最高收益

| 亿日元                   | 2020年度<br>实绩 | 2021年度<br>实绩 | 2022年度<br>实绩 | 2022年度<br>计划 | 3年累计<br>实绩 | 3年累计<br>计划 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|
| 销售额                   | 2,162        | 2,841        | 3,294        | 2,800        | 8,297      | 7,200      |
| 经常利润                  | 47           | 103          | 124          | 110          | 274        | 270        |
| 归属于母公司股东的<br>本期净利润    | 12           | 68           | 81           | 73           | 162        | 178        |
| ROA<br>(以经常利润为统计口径)   | 4.1%         | 8.4%         | 9.0%         | 8%以上         | -          | -          |
| ROE<br>(以本期净利润为统计口径※) | 2.2%         | 11.0%        | 11.8%        | 11%以上        | -          | -          |

※归属于母公司股东的本期净利润

2019年度末 自有资本**572**亿日元 | 自有资本比例**50.0%** ▶ 2022年度末 自有资本**722**亿日元 | 自有资本比例**50.4%**

持续课题 ▶

事业收益的扩大

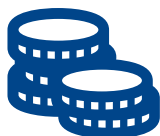
可持续发展的应对

与新阶段相符的  
经营基础  
(人力资本、DX)

风险管理

## 提升企业价值的目标

## 财务目标



|                                  | 2025年度 计划 |
|----------------------------------|-----------|
| 销售额                              | 3,600亿日元  |
| 本期利润总额                           | 160亿日元    |
| 归属于母公司股东的本期净利润                   | 110亿日元    |
| ROA (以本期净利润 <sup>※1</sup> 为统计口径) | 7%以上      |
| ROE (以本期净利润 <sup>※1</sup> 为统计口径) | 12%以上     |
| ROIC <sup>※2</sup>               | 约10%      |

※1：归属于母公司股东的本期净利润

※2：ROIC (投入资本回报率) = 税后营业利润 / (自有资本 + 有息负债)

## 非财务目标



- 扩大环保SDGs商品的使用
- 综合职的录用人数、以及向综合职转岗的合计人数中女性所占比例：30%以上
- 男性员工育儿休假取得率的提升
- 管理职中女性所占比例的提升
- 健康经营优良法人的持续认定
- DX (SAP导入) 总投资额：约50亿日元

## Chori Innovation Plan的定位及进程



| Chori Innovation Plan             |        |                       |              |                    |
|-----------------------------------|--------|-----------------------|--------------|--------------------|
| < 定位 >                            |        |                       |              |                    |
| 迈向新阶段的路标。CIP2025是其最终阶段。           |        |                       |              |                    |
| CIP2019      CIP2022      CIP2025 |        |                       |              |                    |
| 重点措施和KPI                          | 2016年度 | 2019年度                | 2022年度       | 2025年度             |
| 合并全球事业轴运营<br>海外当地法人 经常利润推移        | 12亿日元  | 19亿日元                 | 32亿日元        | 45亿日元              |
| M&A效果※<br>M&A子公司化                 | 3亿日元   | 6 亿日元<br>ASADA U、小樱商会 | 25亿日元<br>STX | 40亿日元              |
| 股东回报<br>分红倾向推移                    | 目标为20% | 25%以上                 | 30%以上        | 30%以上<br>DOE3.5%以上 |
| 经常利润推移                            | 70亿日元  | 87亿日元                 | 124亿日元       | 160亿日元             |
| 本期利润总额推移                          | 72亿日元  | 93亿日元                 | 128亿日元       | 160亿日元             |
| ※：M&A子公司经常利润 - 商誉等折旧              |        |                       |              |                    |



# 2

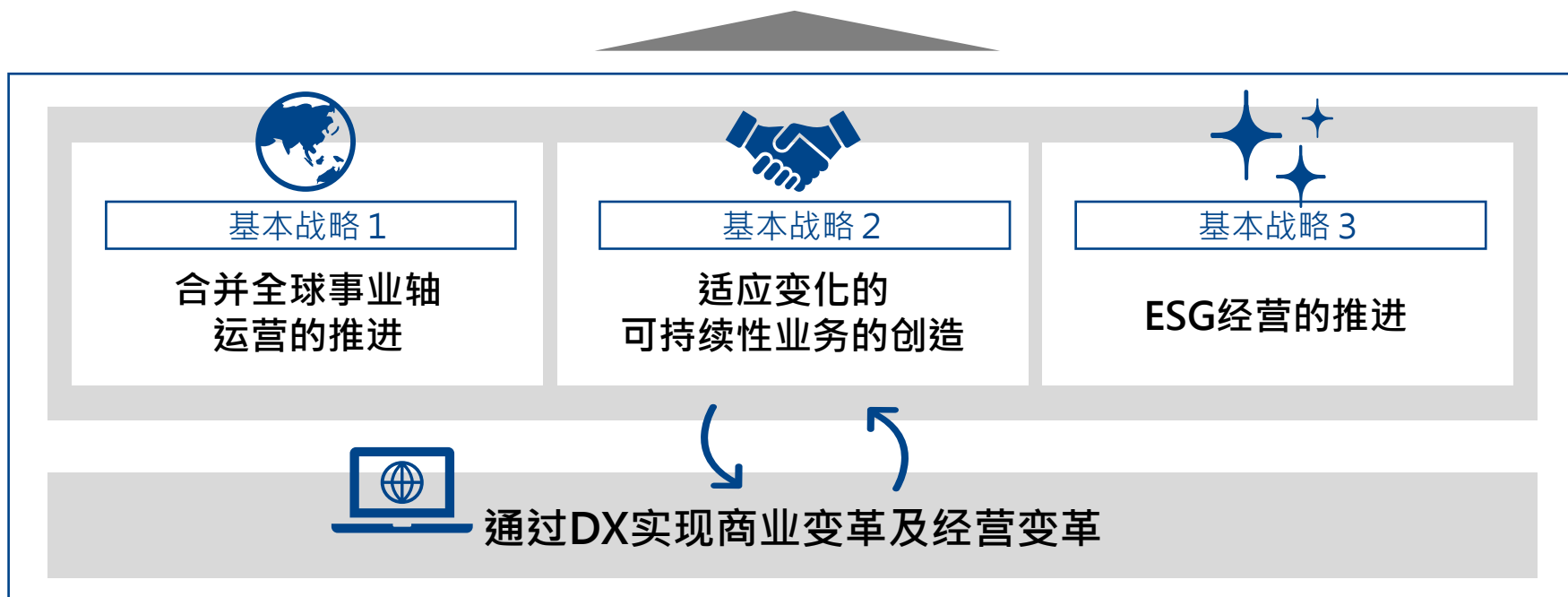
## 新中期经营计划的概要 “Chori Innovation Plan 2025”（2023年度-2025年度）

- 基本方针和基本战略
- 基本战略 1 合并全球事业轴运营的推进
- 基本战略 2 适应变化的可持续性业务的创造
- 基本战略 3 ESG经营的推进 E：环境
- 基本战略 3 ESG经营的推进 S：社会
- 基本战略 3 ESG经营的推进 G：公司治理
- 股东回报
- 通过DX实现商业变革及经营变革

## 基本战略的推进 ⇒ 企业价值的提升

### 基本方针

立志成为以高功能与高专业性为基础、  
不断向全球发展与变革的企业集团

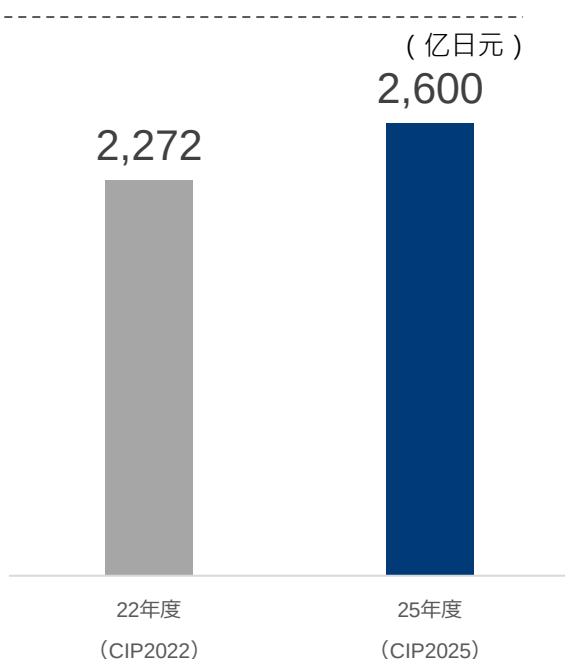




## 海外事业的强化及扩大

- < 主要战略要点 >
- 主要海外据点的运营基础强化
  - 事业投资组合的调整及梳理
  - 海外收益力的强化
  - 通过团队协作实现专业集团的一体化运营

贸易交易额※



※贸易交易额：进口销售额 + 出口销售额 + 海外销售额



人力资本的投入及重新配置

&

新一代商品的开发  
现有商品种类的扩大



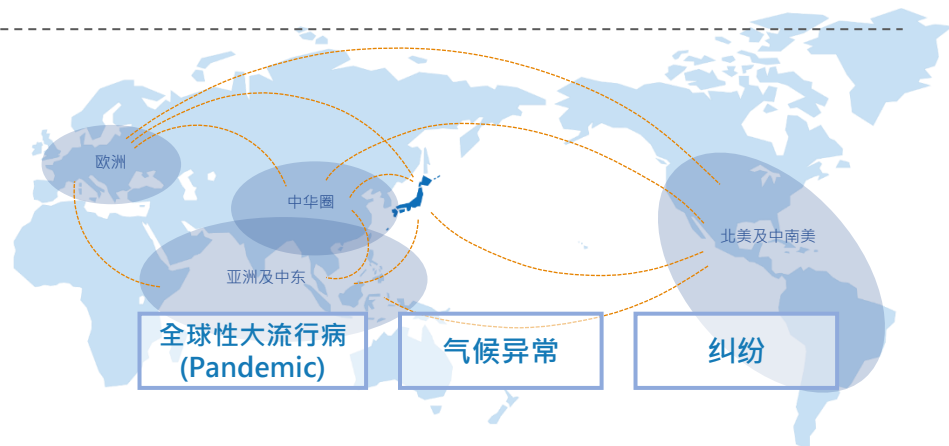


## 瞬息万变的VUCA※时代的应对

※Volatility（易变性）、Uncertainty（不确定性）、Complexity（复杂性）、Ambiguity（模糊性）

- < 主要战略要点 >
- 全局掌握事业等风险，灵活应对
  - 新开发及事业投资
  - M&A

### 全球供应链的多样化



开拓符合多样化客户需求的供应商

将全球供求平衡的变化转为良机

### 积极向成长领域和成长地区进行投资



+  $\alpha$

成长领域：环境、健康・舒适、全球

市场导入

以事业投资及M&A完善强化领域



# 实现可持续发展、富裕社会、与社会共存的企业

## 气候变化

- 作为蝶理集团，将在2050年前实现碳中和
- 实施基于TCFD建议的措施

| 分类    | CIP2022实绩                                                           | CIP2025新举措                           |
|-------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 公司治理  | 定期向董事会报告、讨论                                                         | 由专门委员会研讨并推进具体的举措                     |
| 战略    | 低于2℃、4℃情形的分析                                                        | 包含1.5℃情形在内，梳理情形分析                    |
| 风险管理  | 整理与气候变化有关的风险                                                        | 推进、加强集团内渗透                           |
| 指标和目标 | 2020年度排放量1,705(t-CO2) (Scope1、2、3 (分类6 : 出差、7 : 出勤) )。排放量小。持续定期的检查。 | 继续并公开Scope1~3实绩的计算。<br>在2050年前实现碳中和。 |

## 环保的商品

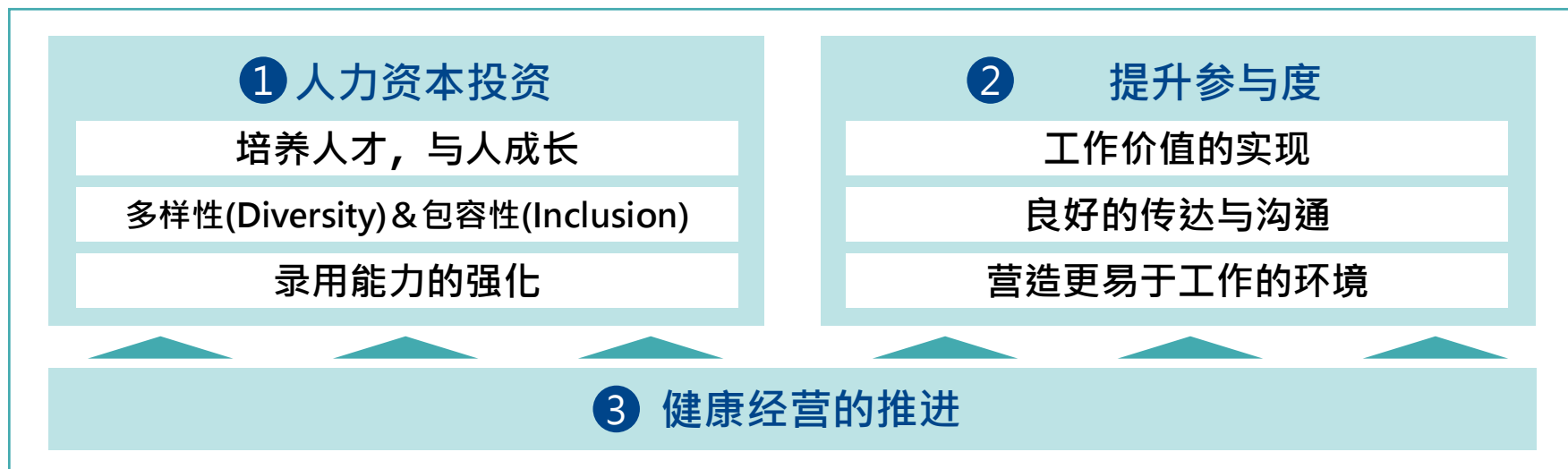
- 扩大由废塑料瓶制成的再生聚酯纤维 “ECO BLUE”、可生物降解树脂等环保的SDGs商品的使用。  
2025年度旨在实现销售额500亿日元 ( 2022年度的2.5倍 )  
⇒ 针对循环型经济的实现，采取措施



## 实现利益相关者的健康与幸福

### 人材培养

健康与幸福的实现 = 令员工感受工作价值、收获幸福的企业



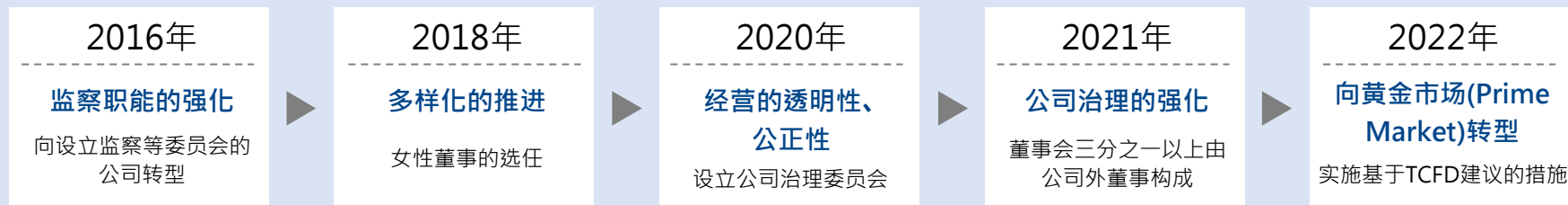
### 人权的尊重

- 定期实施CSR问卷调查
- 强化与考虑ESG企业的举措

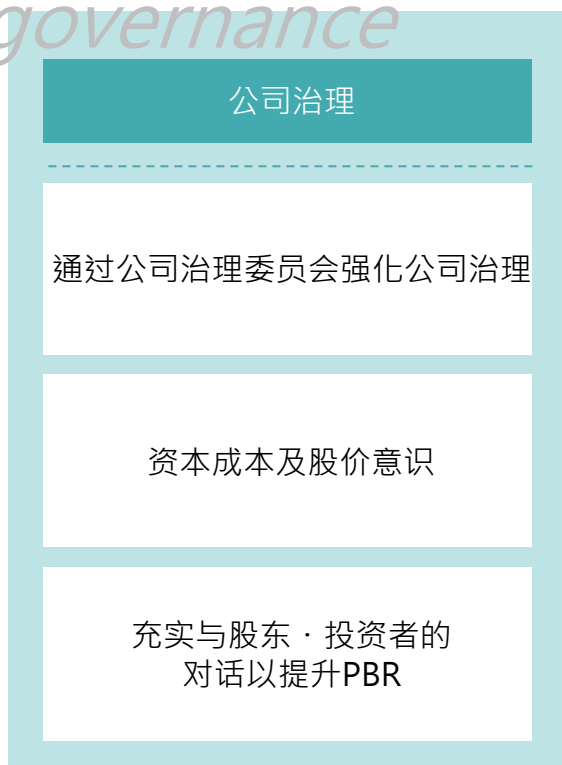


可持续性供应链的构建

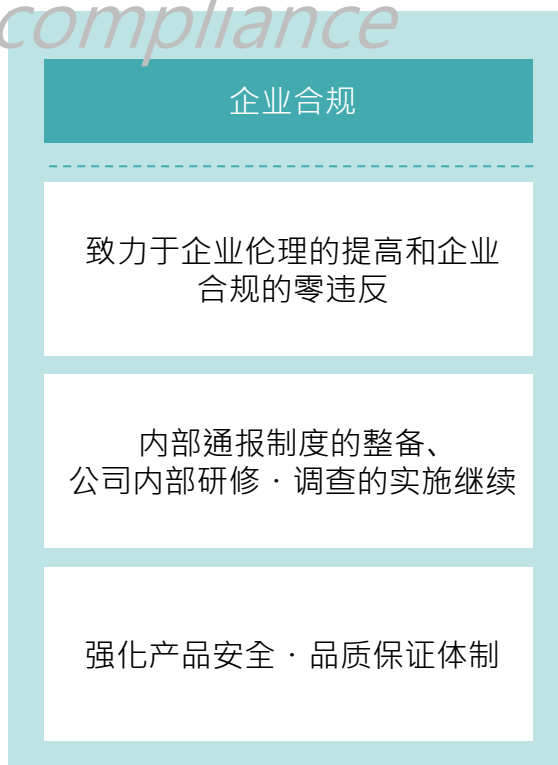
< 公司治理强化的变迁 >



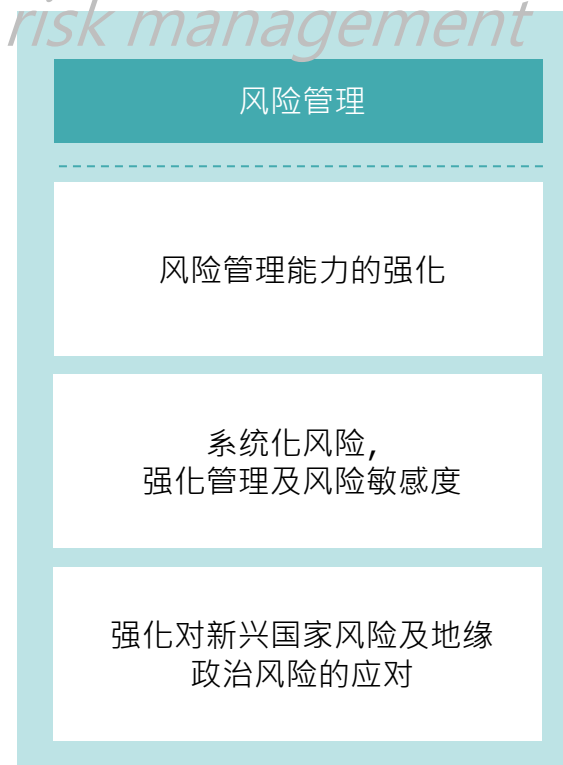
*governance*



*compliance*



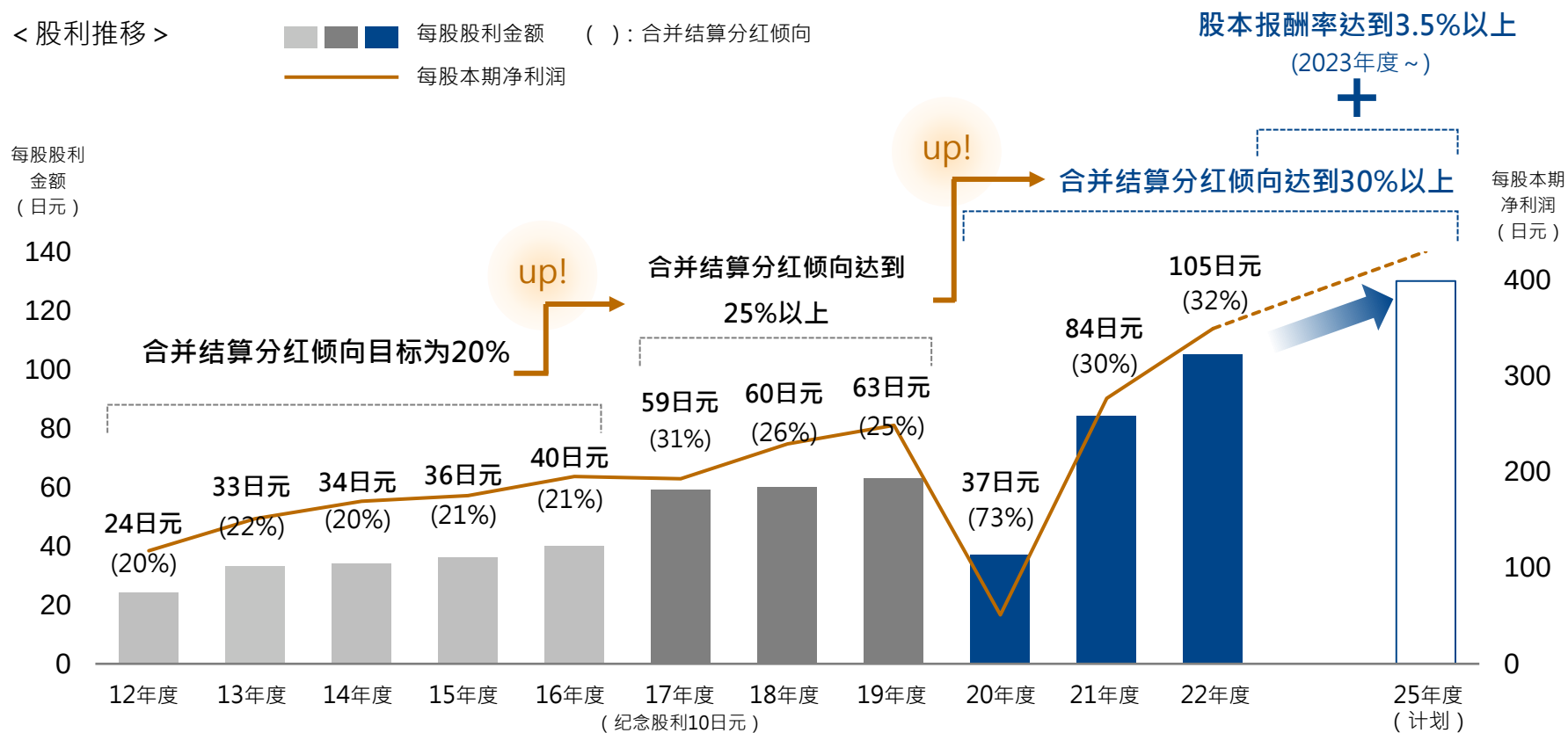
*risk management*



## 股利的基本方针

- 密切注意确保对基础收益能力及成长战略领域的投资资金的同时，实施稳定且持续的股利分红
- 股利方针：合并结算分红倾向30%且还原股本报酬率(DOE)3.5%以上（2023年度～）

 每股股利金额 ( ): 合并结算分红倾向  
 每股本期净利润

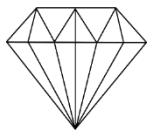






## 推进DX战略的“守”和“攻”

2022年4月 SAP导入项目：CARAT启动。2025年度～正式运转



**CARAT**（CARAT：全公司业务变革项目）

Chori **A**ccelerate **R**enovation **A**chievement **T**ransformation

CIP2025

### SAP导入及DX经营基础构建 守的DX

业务变革及业务标准化

数据驱动经营及数据活用基础构建

DX人材培养・多样性

职位CIP2025

### SAP活用及企业价值提升 攻的DX

灵活多变经营的实现

通过数据活用强化营业竞争力

事业模式的改革

# 3

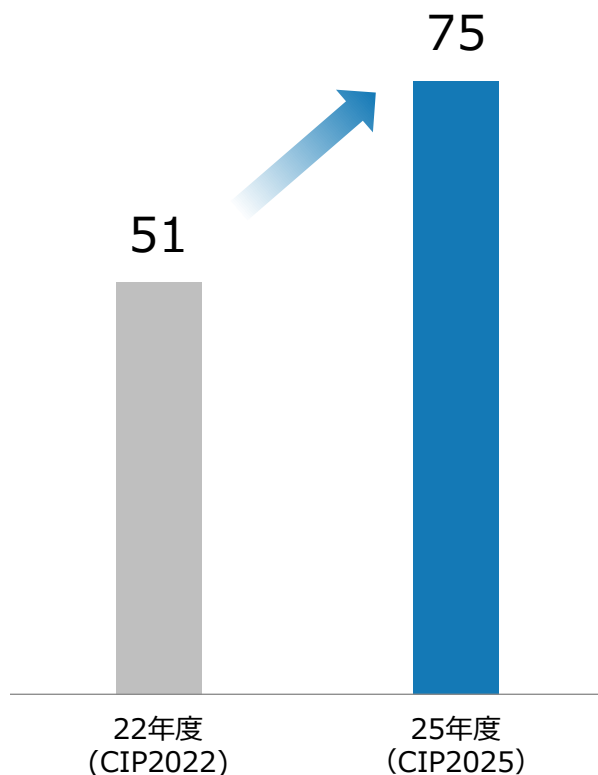
## 各事业战略的概要

- 各事业战略① 纤维
- 各事业战略② 化学品

## 进一步强化GLOBAL ONE STOP CHORI的优势， 推进在成长领域的事业扩大

### 部门利润

( 亿日元 )



### < 事业战略方针 >

#### ● 强化独特的商业模式

- Global One Stop Chori：能够网罗上下游的供应链的展开
- 半工半商的扩大：素材开发力及提案力的强化
- 地方创生

#### ● 3个领域（素材、产品、资材）中的稳定成长

- 素材：通过原料（原丝、原棉）及纺织品的最佳产品定位实施客户应对
- 产品：融合产品输出和市场导入，进化商品和商流
- 资材：应对汽车、卫生材料及建筑材料市场变化的提案型营业

#### ● 成长领域（环境、健康・舒适）中的事业扩大

- 环境：从原料到产品，构建合理的循环型经济
- 健康・舒适：设置纤维本部・事业内横向型的运动服项目，发挥协同作用

#### ● 事业的进一步全球扩张

- 构建稳定的供应链，扩大适地生产・适地销售
- 从中国向日本销售部件、引进中国内需、活用高附加价值商材
- 通过与东亚各国实力合作伙伴企业的协作，强化功能，扩大销售

#### ● 追求高功能及高专业性和强化差异化及竞争力

- “BLUE CHAIN” 的品牌营销

## 各事业战略① 纤维 经营商品及特点

从经营原料的“上游”、经营纺织品及资材的“中游”，到经营最终产品的“下游”，全面展开事业



### 纤维原料部

< 经营商品 >

合成纤维原料、涤纶丝、尼龙丝

< 特点 >

作为日本国内外的衣料、资材用途展开



### 职业服装部

< 经营商品 >

西装、制服、医疗服装

< 特点 >

展开上述商品的企画及制造业务



### 车辆资材部

< 经营商品 >

车辆・资材用的原料及车辆座椅用的表皮

< 特点 >

日本国内市场占有率No.1



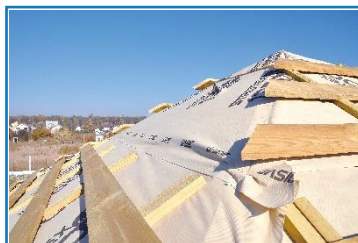
### 时装部

< 经营商品 >

时尚女装・时尚男装

< 特点 >

从企画到物流，一贯制全球化SCM



### 资材部

< 经营商品 >

卫生材料、生活资材、建材、汽车部件

< 特点 >

经营使用高性能无纺布的产品



### 功能衣料部

< 经营商品 >

运动服、内衣等

< 特点 >

以高尔夫用及体育运动用为中心



### 功能面料部

< 经营商品 >

用于运动服及中东民族服装的布料等

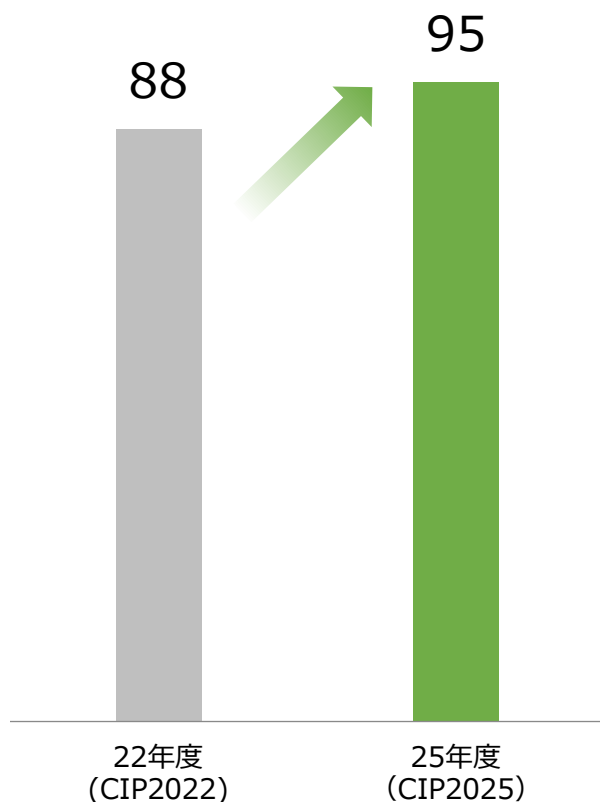
< 特点 >

实施从素材提案到产品提案

### 通过不断创新，以构建新业务为目标

#### 部门利润

( 亿日元 )



#### < 事业战略方针 >

##### ● 合并全球事业轴运营的推进

- 创造新业务的组织运营，人力资本的扩充及活用
- 与关联公司以及海外据点的深化协作

##### ● 向高功能、高收益、环保型业务转换

- 能够掌握主动权的商品开发
- 重要领域：①电子、电池、半导体材料、非铁金属 ②健康护理  
③食品原料 ④绿色商务 ⑤数字融合

##### ● 形成不易受汇率及经济影响的机制，商品领域的开发

- 市场：新的商品、客户、市场、需求的开拓
- 供应链：新原材料和新供应源的获得
- 组织：通过市场主导实现符合下一个成长的新组织

##### ● 加强与中国、印度、东南亚、韩国、南美的合作

- 驻在员的派遣、当地工作人员的增加

## 各事业战略② 化学品 经营商品及特点

在功能性及专业性原料、领域、市场中创造独有的商业模式



### 功能化学部

< 经营商品 >

聚氨酯原料、树脂相关等

< 特点 >

向海外的综合化学制造商展开



### 精细化学品部

< 经营商品 >

医农药中间体、功能性中间体

< 特点 >

向医农药制造商、半导体材料制造商等展开



### 无机精密材料部

< 经营商品 >

无机化学品、玻璃原料、非铁金属等

< 特点 >

向日本国内大型玻璃制造商等展开



### 生命科学部

< 经营商品 >

食品添加剂、饲料添加剂、健康食品素材等

< 特点 >

与“饮食”有关事业的展开



### 化工原料部

< 经营商品 >

电子零部件相关、磷酸

< 特点 >

向大型电子零部件制造商等展开



# 挑战你的梦想。

蝶理株式会社

本资料中阐述的业绩预想以及未来预测，是根据截至本资料发布日为止可获取的信息而制作的。

本资料并不保证本公司未来的内容和业绩。