

蝶理の全体像

# 蝶理は、繊維・化学品・機械の 専門商社です。 2020年に創業159年を迎えました。

専門商社と言えど、取り扱い商材は多種多様。

繊維・化学品・機械のそれぞれの事業で、幅広い商材をグローバルに扱っています。



## 繊維事業

原料を扱う「川上」から、テキスタイルや資材を扱う「川中」、アパレルなどの最終製品を取り扱う「川下」まで、トータルに事業を展開しています。糸の取り扱いも数多く、スポーツウェアから中東民族衣装まで、様々な要望に応えることが可能です。また、環境に配慮したサステナブルな商材も手掛けています。



## 化学品事業

基礎化学品だけでなく、医薬品、電化製品などに使われるコンデンサ用原材料、化粧品原料や食品原料など、身近な製品の原料も数多く取り扱っています。また、中国やアジアでの調達・販売だけでなく、アフリカなどへの輸出・仲介取引を行うなど、グローバルな展開も特徴の一つです。



## 機械事業

四輪車・二輪車・トラックといった輸送機器や、農業用機械、建築機械などを取り扱っています。2017年からは、中国の自動車メーカーの乗用車をメキシコでセミノックダウン生産して現地で販売するなど、グローバルネットワークを活かして事業を拡大させています。

蝶理の全体像

# 蝶理のいま

江戸時代末期に創業した蝶理は、社会のニーズに応えながら、時代とともに歩み続けてきました。

長い歴史を持つ当社の現在をご理解いただく上で、重要となる数字をご紹介します。

## 2019年度実績(連結)

売上高

# 3,294

 億円

前期比  
7.6%DOWN



経常利益

# 87

 億円

前期比  
0.3%UP



総資産

# 1,144

 億円

前期比  
3.5%DOWN



ROA(経常利益ベース)

# 7.5%

前期比  
0.2ポイントUP



貿易比率

# 71.4%

前期比  
1.8ポイントUP



## 蝶理の成長基盤



創業

# 1861

 年

1861年に生糸問屋として創業しました。創業時の屋号は、生糸(繭)を生む蛾を蝶と言い換えて「蝶屋」とし、その後、創業者の名前「理一郎」から一文字取り「蝶理」となりました。

従業員数(連結)

# 1,014

 名

※2020年3月31日現在

男性

# 524

 名

女性

# 490

 名

### 令和元年度スポーツエールカンパニー認定

2019年12月、スポーツ庁より「令和元年度スポーツエールカンパニー」の認定を受けました。「スポーツエールカンパニー」とは、社員の健康増進のためにスポーツの実施に向けた積極的な取り組みを行っている企業のことです。蝶理では、昼休みのヨガ教室や部対抗の「CHOIあるき」など健康増進に向けた取り組みを行っています。



### 健康経営優良法人2020認定(大規模法人部門)

2020年3月、経済産業省が設計した「健康経営優良法人2020(大規模法人部門)」に認定されました。蝶理では、社員の健康を第一と捉え、東京・大阪両本社に診療所を設置しています。また、口腔歯科検診や禁煙サポートなども行っています。



蝶理の全体像

# 蝶理の沿革

蝶理は、1861年の創業以来、ステークホルダーの皆様とともに価値創造に取り組んできました。

拡大、苦難の時代を経て、これからも進化し続けていきます。

**1861年** 京都西陣にて創業

1926年に人絹糸の取り扱いを開始し、1937年には、日本の人絹糸生産量の約30%を取り扱う人絹糸業界の大手系商となり、繊維専門商社としての基盤を確立しました。



**1948年** 蝶理(株)を設立

**1952年** 大阪に本社移転



**1953年** 東洋レーヨン(株)(現 東レ(株))と共同で、ウーリーナイロンの一手販売を開始



**1956年** 化学品取り扱い開始

**1957年** 初の海外法人、蝶理ニューヨーク設立(現 蝶理アメリカ)

**1959年** 大阪証券取引所に株式上場

**1961年** 東京証券取引所に株式上場

中国より友好商社第一号に指定される



**1972年** 大規模マンション開発

**1975年** 徹底した経営の効率化・減量化により、再建スタート

**1976年** 取引関係のある襪糸業者などの北陸企業とともに、福蝶会、金沢蝶理会(現 北陸蝶理会)発足



**1985年** アンゴラセーターの取り扱いが30万枚以上の高いシェアを占める

**1993年** 中国初の現地法人、蝶理(上海)有限公司を設立



**1996年** カザフスタン鉄道プロジェクト受注



**1997年** 合併企業、重慶大足紅蝶ストロンチウム業有限公司を設立



**2002年** 合成樹脂事業を分社

**2003年** 繊維総合商談会(現 CHORI Exhibition)を開始



**2004年** 東レ(株)の連結子会社となる

**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)商業有限公司を設立

**2006年** エポキシ樹脂原料の供給確保により、化学品事業の拡大

**2012年** アルミ電解コンデンサ用アルミニウム箔製造会社へ資本参加



シンガポールの化学品商社 MEGACHEM LIMITEDへ出資

**2013年** 化学品専門商社、ピー・ティ・アイ・ジャパン(株)を子会社化(現 蝶理GLEX(株))

**2015年** 化学品専門商社、ミヤコ化学(株)を子会社化

**2016年** 第1回北陸ヤーンフェアを開催



**2017年** チリ・リチウム化合物製造プロジェクト参画

内装資材・梱包資材販売の(株)アサダユウを子会社化

**2018年** 化学品専門商社、(株)小桜商會を子会社化

インドネシアに(株)マツオカコーポレーション、(株)ファーストリテイリング、東レ(株)と合併会社設立

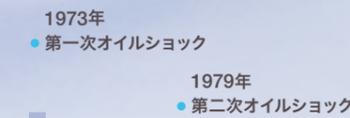
第一回日中第三国市場協力フォーラム参加



**2019年** ウツミリサイクルシステムズ(株)とリサイクルベレット販売共同事業を展開



ナイジェリア化成肥料生産プロジェクトへの参画



## 拡大の時代 1948-1970s

合成樹脂・化学品、各種機械関連の取り扱いを開始  
1956年に化学品および各種機械関連の取り扱いを開始し、繊維事業とともに事業を拡大させました。また、1970年代には衣食住やレジャーといった、生活関連産業分野の事業を展開し、経営を多角化させることで業績を伸ばしました。

## 苦難の時代 1970s-2000s

多額の損失計上を受け、事業の選択と集中を開始  
1992年3月期に、過去最高の売上高7,555億円を記録しましたが、ファイナンス、不動産事業で多額の損失を計上しました。これを受けて、生活関連産業分野の事業を見直し、コアビジネスへの注力を図ることで、構造改革を行いました。

## 躍進と飛躍の時代 2000s-2020s

4期連続最高益更新  
2019年度には、4期連続の最高益更新となる経常利益87億円を達成しました。事業環境が目まぐるしく変化する中でも、その変化をチャンスと捉え、スピード感を持って対応することで、蝶理はこれからも未来に向けて進化を続けていきます。

AFTER COVID-19 守りの徹底へ

## 蝶理の全体像

## 前中期経営計画

## 「Chori Innovation Plan 2019」の振り返り

- 2018年度に経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益ともに過去最高益を更新し、中期経営計画計数目標を1年前倒しで達成しました。最終年度にあたる2019年度は、終盤にかけて発生した新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、売上高は計画未達となりましたが、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益はともに計画を達成し、最高益を更新しました。
- 自動車内装資材などを扱う(株)アサダユウを子会社化し、繊維事業戦略である「グローバル展開の拡大」を推進しました。また、化学品事業としては、潤滑油添加剤や燃料油添加剤などを取り扱う化学品専門商社の(株)小桜商会のM&Aによる子会社化を行いました。
- 廃ペットボトルから作る再生ポリエステル系『ECO BLUE™』のリサイクルペレット販売共同事業や、ナイジェリアの化成肥料生産プロジェクトの参画など積極投資を行い、さらなる持続的成長に向けた成長基盤の充実を図りました。
- 株主還元については、配当性向25%以上の方針に従い、7期連続増配となりました。



	2017年度(実績)	2018年度(実績)	2019年度(実績)	2019年度(計画)
売上高(億円)	3,117	3,565	3,294	3,300
経常利益(億円)	75	87	87	85
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	47	56	61	55
ROA(経常利益ベース)	6.9%	7.3%	7.5%	7.5%
ROE(当期純利益ベース)	9.7%	10.7%	11.0%	10%以上

## 新中期経営計画

## 「Chori Innovation Plan 2022」

(2020年度～2022年度)

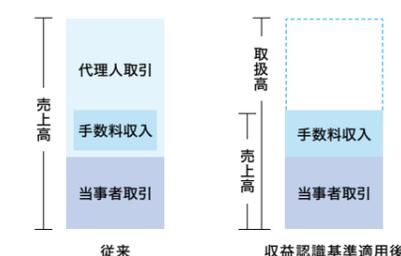
「高機能・高専門性を基盤として、  
グローバルに進化・変化し続ける企業集団」の実現

定量目標	2022年度
売上高*	2,800億円
(ご参考:取扱高)	3,500億円)
経常利益	110億円
親会社株主に帰属する当期純利益	73億円
ROA(経常利益ベース)	8%以上
ROE(当期純利益ベース)	11%以上
配当性向	30%以上

※ 2020年度1Q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)等を早期適用しています。

2020年5月、2020年度～2022年度を対象期間とする3カ年の新たな中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」を発表しました。2019年度終盤に発生した新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大は、国内外の事業環境に大きく影響を及ぼしており、その収束の時期も不透明な状況です。このような事業環境のもと、激変する社会・経済環境へ即応すべく、リスク管理をはじめとした「守り」の施策を一層徹底する一方で、持続的成長のため、「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」の基本戦略を推進します。これにより、蝶理グループは、「高機能・高専門性を基盤として、グローバルに進化・変化し続ける企業集団」を実現し、さらなる企業価値の向上を目指します。

## 収益認識に関する会計基準について



当社に価格設定の裁量権がなく、在庫リスクを負わないような取引は代理人取引として、手数料のみを売上高とします。

## 蝶理の全体像

## Chori Innovation Plan 2022 基本戦略

激変する社会環境に即応しつつ、基本方針である「高機能・高専門性を基盤として、グローバルに進化・変化し続ける企業集団」を実現するため、下記の5つの基本戦略を推進します。

## 連結経営基盤強化

連結グローバル事業軸運営として、最適運営体制への改編を行いました。具体的には、繊維事業を一本部制に一体化し、化学品事業と機械事業を分離運営させ、事業部制を導入しました。また、グローバル事業の伸張のため、世界的企業との戦略的連携を進めます。

連結経営としては、経常利益連単倍率を1.35倍から1.6倍へと拡大させ、中核子会社の機能高度化を図るとともに、グループマネジメントを推進します。

ポートフォリオマネジメントを推進し、与信管理の徹底や在庫の管理強化、経費の見える化・コスト構造の最適化を行い、デジタル経営としては、グローバルインフラの整備強化や、RPAによる業務効率化を行います。

- 連結グローバル事業軸運営
- 連結経営
- ポートフォリオマネジメント
- デジタル経営

## 経常利益連単倍率の拡大

(億円)	2019年度 (実績)	2022年度 (計画)
連結経常利益	87	110
単体経常利益	64	68

## 次世代型ビジネスモデル創出

事業投資委員会の継続により、成長分野や地域への積極的投資を行います。特に、「環境」「健康」「サステナビリティ」「先端技術」などをテーマにした下記事業投資を推進します。

M&Aとしては、事業範囲の拡大と連結貢献のために、連結寄与型と事業シナジー型での別アプローチを行い、次世代型ビジネスモデルを創出します。

- 事業投資・新規開発
- M&A

## 成長分野・成長地域への事業投資

 繊維事業	環境・リサイクル分野、健康分野、衛生分野、資材分野
 化学品事業	環境分野、5G関連分野、電子・電池材料分野、ヘルスケア分野、アグリ分野
 機械事業	グローバルマーケットの開拓

## (&lt;参考&gt;) 前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2019」の主なM&amp;A・事業投資

## M&amp;A

- (株)アサダユウ
- (株)小桜商会

## 事業投資

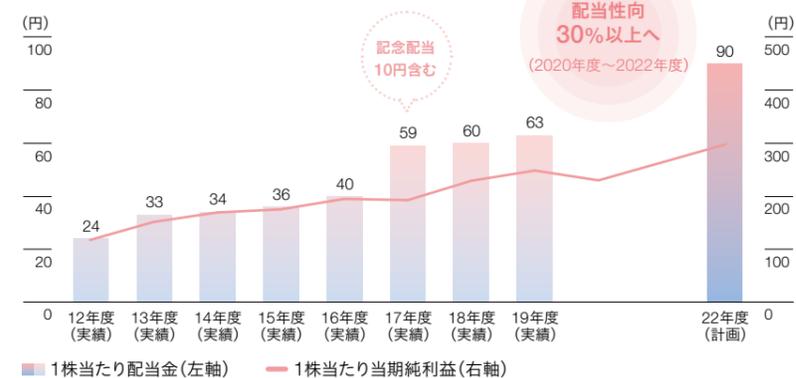
- PT. MATSUOKA INDUSTRIES INDONESIAへの出資
- 蘇州飛樂電子元件股份有限公司への増資
- 青島紅蝶新材料有限公司への増資
- ウツミリサイクルシステムズ(株)へのリサイクルペレット販売共同事業に伴う設備貸与
- ナイジェリアでの化成肥料ブレンド工場建設資金の一部を融資

- 繊維
- 化学品

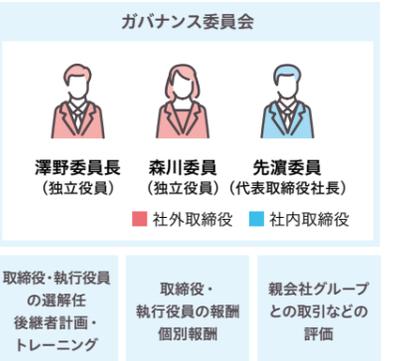
## コーポレート・ガバナンス

2020年3月、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を占めるガバナンス委員会を設置しました。コーポレート・ガバナンスの充実・強化により、さらなる企業価値の向上を目指すとともに、配当性向は30%以上を計画しています。配当の基本方針としては、成長戦略への投資資金の確保に留意しつつ、機動的な利益還元と経営・財務の安定性確保の観点から、親会社株主に帰属する当期純利益の水準に応じた業績連動型配当を充実させます。

## 配当推移



- ガバナンス委員会の設置
- 配当政策の充実
- 役員株式報酬の継続・拡充
- グループガバナンス
- 蝶理ブランドの価値向上
- CHOI活(全社活動)



## コンプライアンス



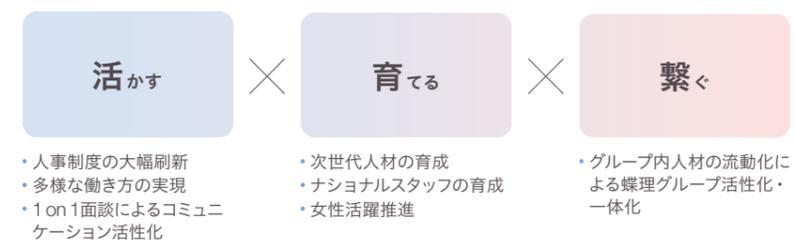
企業倫理の向上や法令違反の撲滅を行うとともに、連結子会社への各種監査機能の強化を図ることで、コンプライアンスを徹底します。グローバルにビジネスを展開する中において、日本および諸外国の法令、規則、慣行などに従い、社内研修や法令遵守ハンドブックを通じて周知・徹底を図り、法令違反の発生防止に努めていきます。

- 企業倫理の向上
- 法令違反の撲滅
- グローバルリスクマネジメント
- 連結子会社への各種監査機能の強化

## 人的基盤強化

人事ビジョン「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」のもと、蝶理はグループ社員一人ひとりを最重要経営資源と位置づけて、健康経営を推進しています。また、次世代人材育成としては、活かす・育てる・繋ぐをキーワードに下記の取り組みを推進します。

## 次世代人材育成



- 次世代人材育成
- 健康経営の推進 (P.36参照)

## 社長メッセージ

# 新常態を見据えながら、 グローバルに 進化・変化し続ける 企業集団を目指します。

代表取締役社長 社長執行役員

先瀆 一夫

この度、新型コロナウイルス感染症に罹患された方々には謹んでお見舞い申し上げますとともに、一日も早いご快復を心よりお祈り申し上げます。また、熊本県を中心に九州や中部地方で発生した、令和2年7月豪雨や度重なる自然災害により被災された皆様にも、心よりお見舞い申し上げます。皆様の安全と被災地の一日も早い復旧・復興をお祈り申し上げます。

## 前中期経営計画

## 「Chori Innovation Plan 2019」の振り返り

前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2019」の3年間は、蝶理の歴史の中でも最も充実した3年間となりました。初年度にあたる2017年度は、世界的な好景気の中で当社も業績を上げることができ、続く2018年度は米中貿易摩擦の顕在化や、それに伴う世界的な景気低迷の影響を受けましたが、売上高3,565億円、経常利益87億円と、主要計数目標を1年前倒しで達成することができました。前中計の最終年度である2019年度は、米中貿易摩擦の激化や新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、売上高は3,294億円と減収となりましたが、経常利益は87億円と、4期連続で過去最高益を更新しました。

これは、もちろん、グループ社員一人ひとりが中計目標の達成に向けて業務を遂行した結果です。基本戦略として掲げていた「連結経営基盤強化」として、事業軸運営を推進し海外事業を拡大させたことにより、事業基盤が変化した現れであると感じています。その結果、この3年間でさらに強固な財務基盤を築き上げることができました。

## 新中期経営計画

## 「Chori Innovation Plan 2022」を策定

2020年5月、2022年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」を策定しました。基本的には前中計の路線を踏襲しますが、新型コロナウイルス感染症の影響やアフターコロナと言われる新常態を見据えた数値目標としました。当初は、前中計に基づき2020年度の経常

利益を100億円と想定していましたが、新中計策定中に新型コロナウイルス感染症が拡大したため、売上高は2019年度比で約4割減の2,000億円、経常利益は2019年度比で約2割減の70億円と見直しました。未だ新型コロナウイルス感染症の影響をはっきりと明言するのは難しいですが、この範囲で既存事業の落ち込みを想定しました。新中計の最終年度である2022年度は、売上高2,800億円、経常利益110億円を目指しています。

## 貸倒引当金繰入額の計上と業績予想の修正 (2020年7月27日付)

当社の連結子会社である澄蝶(株)が中国の化学品製造会社グループに対して有する売掛債権合計4,948百万円に回収遅延が生じたことから、2020年度第1四半期の連結決算において、売掛債権額の50%相当の2,474百万円を販売費及び一般管理費として貸倒引当金繰入額に計上しました。これにより、2020年度通期連結業績予想を、営業利益42億円、経常利益45億円、親会社株主に帰属する当期純利益21億円、1株当たり当期純利益85.52円に修正しました。

新型コロナウイルス感染症の影響を見込み、数値目標こそ変更しましたが、その一方で変わらないのは、従来掲げている「高機能・高専門性を基盤として、グローバルに進化・変化し続ける企業集団」を目指すことです。商社という機動性がある業態は、コロナ禍やアフターコロナの中でも、グローバルに活躍できる業態であると考えています。世界各国で自国優先主義の流れはありますが、実際に自国のみで完結できることは非常に少ないため、我々の調達機能が生きてくるだろうと感じているからです。そのためにも、拠点の能力を上げる必要性や、サプライチェーンを維持、または見直す必要があります。新中計の3年間は悲観的にはならず、アフターコロナの新常態に向けて、状況を注視しながら必要な対策をとることで、進化し続ける企業集団を目指していきます。

## 蝶理の全体像

### 繊維総合力の強化と、化学品・機械事業の分離

新中計の基本戦略として、「連結経営基盤強化」「コーポレート・ガバナンス」「人的基盤強化」は前中計の方針を継続させます。特に、「連結経営基盤強化」については、最適運営体制への改編として、繊維事業を一本部制に変更しました。これにより、従来の川上・川中・川下の縦割りがなくなり、ワンストップで事業を展開できるとともに、ノウハウの共有など、新たな価値の創造が可能となります。蝶理の総合力をこのように活かすことで、世界的には成長産業である繊維産業に対応していきます。

これに加え、総合力強化の一環として、繊維事業横断プロジェクトがスタートしました。当社の繊維事業は、それぞれの部署が扱う商材が非常に幅広いのですが、これを整理し、繊維事業全体で共有することで、スケールメリットを出しながら拡販を目指します。具体的には、高伸縮機能糸『TEXBRID®』などのブランド展開を強化する「差別化糸」、リサイクル糸などの環境配慮型素材を推進する「環境」、縫製地を拡大させる「縫製」、北陸に加えてグローバルにテキスタイルプロジェクトを推進する「テキスタイル」、そして、地政学リスクを考慮しながら新しい商流を構築していく「地政学」の切り口で、横断プロジェクトを開始しています。それに加え、新型コロナウイルス感染症に伴う新たなニーズにも対応するため、「マスク、不織布」「抗ウイルス、抗菌」「健康」などのプロジェクトも現在始動しています。このように、横串を入れて、糸から縫製品に至るまで要望に応じた形態で事業を行い、繊維総合力をさらに強化していきます。

#### 繊維事業横断プロジェクトの一部

差別化糸	・特殊糸、差別化糸の取り扱いを拡充 ・差別化糸のブランド展開を強化
環境	・リサイクル糸など環境配慮型素材を拡充
縫製	・繊維本部として一体化し、強化 ・モーリシャスやアフリカなど縫製地を拡大
テキスタイル	・東アジアのメーカーとも連携し、グローバルテキスタイルプロジェクトを推進
地政学	・世界情勢の変化に対応しながら新商流を構築 ・海外生産の一部を北陸産地に戻すことを計画
マスク、不織布	・織物を使った商品の拡大 ・医療用ガウンなどにも対応
抗ウイルス、抗菌	・抗ウイルス、抗菌の需要に対応
健康	・着やすさやリラックス感など「おうち時間」に対応

また、化学品事業と機械事業の運営分離を進めることで、両事業における利益の創出・拡大を目指します。これは、化学品・機械事業の共同体制下から機械事業を一本立ちさせる狙いがあります。2017年に化学品・機械事業から、機械事業として蝶理マシナリー(株)を分社化し、この3年間で中身が見事に変わりました。コストが明確化され、利益が出る組織体制を築くことができたからです。一方で、分社化により、化学品事業の事業軸運営でのグローバル化も明確になり、化学品事業と機械事業の双方にプラスの影響が出ています。今後もこの運営分離を推進し、最適運営体制を築いていきます。

### 社会とともに持続的成長を目指して

新中計の基本戦略「次世代型ビジネスモデル創出」では、単純なトレーディングではなく、主体性を持った事業投資を行うことで、ビジネスを拡大させていきます。具体的には、繊維事業では環境やリサイクル、健康、衛生など、化学品事業では環境やヘルスケアなど、機械事業ではグローバルマーケットの開拓というキーワードを設定し、各事業でそれに関連した取り組みの拡大を目指します。

各事業でこのようなキーワードを設定した背景には、SDGsがあります。グローバルに事業を展開する企業として、当社もできることから社会に対して責任を果たしていきたいと考えているからです。現在、繊維事業では、廃ペットボトルを使った環境配慮型リサイクル素材の『ECO BLUE™』、化学品事業では、省エネルギーに効果的なりチウム電池の原料であるリ



プロジェクト会議の様子  
(ソーシャルディスタンスを取るため会議室を分けて開催)



チウム化合物の調達や、アフリカの農業発展に貢献する化成肥料生産プロジェクトなどを行っています。当社は従来より、東日本大震災の復興支援としての『ナチュラルダイ®』(草木染め)のイベントや、高校生による日本ダンス大会への特別協賛などのCSR活動を行っています。これらに加えて、今後も社会貢献度が高い事業を推進することで、社会とともに持続的な成長を目指していきます。



### 新型コロナウイルス感染症への対策

2020年4月に発令された緊急事態宣言を受け、社員の出勤については感染予防対策を行った上で事業継続に必要な最小限とし、在宅勤務制度を臨時的に導入しました。具体的には、本社勤務の全社員のうち、在宅勤務割合最大70%を目指して、全社員がリモートワーク可能な通信体制を構築しました。当社では、新型コロナウイルス感染拡大以前から働き

方改革を推進しており、有給休暇取得や男性社員の育休取得推奨を行っていました。今回の新型コロナウイルス感染症の影響を受け、リモートワークができる体制も結果として整いました。宣言解除後も従業員の安全を第一に考え、全国の感染状況を注視しながら在宅勤務を行っており、ウィズコロナ・アフターコロナの時代に応じた最適な勤務体制を構築していければと考えています。

また、社会貢献活動としては、当社の不織布の取り扱いを活かし、マスク製造に必要な材料をメーカーに納めたり、東日本大震災時に備蓄していた防護服やゴーグルなどを医療機関に寄付させていただきました。今後も、微力ではありますが、機動性を持って必要な活動を行っていききたいと思います。

### ステークホルダーの皆様へ

蝶理は2020年に創業159年を迎えました。ここまで蝶理という名前を続けてこられたのは、まさに、一人ひとりの社員を含めたステークホルダーの皆様のおかげです。この159年は決して平坦な道のりではなく、様々な試練と戦ってきましたが、そのような中でも、時代を見つめ、見極め、常に変化に対応することで、ここまで進化することができました。

今、世界は大きな変化の時であり、荒波が押し寄せている時代でもあります。159年という長い歴史の中で築き上げてきたものを基盤に、これからも変化・進化を続けることで、この荒波を乗り越えていきますので、ステークホルダーの皆様には、より一層のご支援とご鞭撻を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

代表取締役社長  
社長執行役員

先濱一夫