



代表取締役社長  
社長執行役員 CEO & COO

先瀨 一夫

Top Message

時代の変化に即応することで成長を続けてきた蝶理は、  
独自性に磨きを掛けながら、  
次世代を見据えた基盤づくりを推進します。

蝶理の独自性と使命

蝶理は創業160年を超える歴史の長い企業ですが、2003年度に「新生経営計画」を策定し、新生蝶理として再出発を果たした若い企業でもあります。過去、多額の銀行借入資金をもとに、幅広い事業分野に進出しましたが、時代の変化に対応できず、幾度も多額の損失を計上し、経営危機に陥りました。そこから資産効率を意識した経営に舵を切り、収益性が高く、かつ蝶理の専門性を活かせる事業へ選択と集中を進め、現在の繊維・化学品・機械事業があります。「新生経営計画」の開始から、1年また1年と着実に業績を改善させて歩み続けた結果、2022年度は売上高3,294億円、経常利益124億円となり、2021年度に引き続き、経常利益及び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、稼ぐ力を表す経常利益ベースの資産効率(ROA)は、2022年度末で9.0%に上りました。この最大の功労者は、繊維・化学品・機械事業のそれぞれにおいてグローバルなネットワークを活かしながら、市場開拓に果敢に挑んできた蝶理の一人ひとりの社員であり、これまで、少数精鋭ながら各事業で成長分野を見極め、商機を逃さずに事業を拡大してきました。

自動車メーカーや家電メーカーが業績を拡大した高度経済成長期や、インターネットが一般に広く普及した1990年代等、時代の変化の中で、度々、商社不要論が取り沙汰されてきました。しかし、商社は存在し続け、業績を伸ばしてきました。そして、2020年には新型コロナウイルス感染症が世界のサプライチェーンに大きな打撃を与えた中、蝶理はお客様が必要とするモノを滞りなく供給し続け、また、そこに蝶理ならではの付加価値を付けることで、お客様の需要に応じてきました。奇しくもコロナ禍により、蝶理の役割や使命が再認識されたことを感じるとともに、モノを届け

る使命のもと対応し続けた経験は、社員の自信にも繋がったと思います。長い歴史の中でそれぞれの時代の変化に対応してきた蝶理は、これからもその対応力と機動力を活かし、3事業の複合型専門商社として、次世代での成長を目指します。

「Chori Innovation Plan 2022」の振り返り

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の最終年度である2022年度は、世界・日本経済ともに先行きが不透明な事業環境でした。しかし、蝶理の事業基盤の強さが示され、全事業で増収となり、定量目標も全て達成する形で中期経営計画を締めくくることができました。事業別で見ると、繊維事業ではコロナ禍の国内衣料品市場の低迷により、2020年度から2022年度上期まで厳しい経営環境が続く中で、事業のさらなる基盤強化を目指し、繊維本部を一本部制に組織変更し、グローバルな事業基盤の整備、事業ポートフォリオの最適化等、変化し続けながら、中期経営計画の3年間で経常利益を拡大できました。2022年度下期からようやく、SDGs商材への需要の伸長等、事業環境が整う中、高機能商材で他社との差別化を図りながら事業を拡大することができ、最終年度の2022年度は期初目標に近い利益水準となりました。化学品事業は、2020年度2Q以降の市況良化の波に乗り、既存事業の深掘り、新しいサプライチェーンの構築等により、高い利益水準を維持できました。しかし、2022年度下期以降、全般的な需要低迷、市況悪化で少し勢いは落ちています。収益力はコロナ前に比べて確実に上げることができたと評価しています。これからは、事業投資を含めた様々な施策で収益性の高いビジネスモデルへさらなる転換を推進します。機械事業は、自動車への需要が高まる中南米や欧州

## 社長メッセージ

において、ビジネスを拡大しています。一方で、アラブ首長国連邦の取引先向け回収遅延債権に対する貸倒引当金の追加計上により、2022年度は増収ながらも、13億円の経常損失となりました。引き続き、回収に尽力するとともに、再発防止策として事業投資の際のカントリーリスクに留意し、リスクマネジメント体制を強化します。

人的基盤強化の面では、人事制度を大幅刷新し、社員が納得感を持って働くことができる評価基準や給与体系の整備に努めてきました。新卒採用はもちろん、現在推進しているキャリア採用においても、蝶理が専門性を持った優秀な人材から選ばれる企業であり続けるために、様々な目に見える変革をこれからも進めていきます。

### 事業環境認識

蝶理が古くから事業基盤を構築し、強固なサプライチェーンを確立している中国では、2022年12月よりゼロコロナ政策が大幅に緩和されました。これに伴い、春節にあたる2023年1月下旬から中国国内の消費拡大を見込んでいましたが、想定していたほど需要は伸びていません。世界的にもインフレの影響で消費関連素材の需要低迷が続いています。中国国内の需給バランスは乱れており、化学品をはじめとする市況の悪化を注視しています。

米中問題を中心とした世界の分断に注視しつつも、ASEAN地域やインドを中心とするアジア諸国での安定したサプライチェーンの構築に引き続き尽力し、リスク回避を含めたニーズの多様性に対する対応を進めます。一方で、リスクは意識しながら、世界の工場として、また、市場として大きな影響力を持つ中国でのビジネスにも引き続き注力し、東京・大阪・上海を基軸としたグローバル展開を今後も推進します。

### VISION2030と「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略

2030年のありたい姿として、VISION2030を新たに策定しました。蝶理が持続的な成長を果たすためには、経営の基盤となる社員の健康、社会との共生、そして時代の変化に対応したビジネスのイノベーションを常に心がけることが重要です。そのため、「Sustainable」「Well-being」「Innovation」の3つの軸でありたい姿を改めて明らかにしました（VISION2030 P.12）。

この軸を意識しながら、足りない部分を補強しつつ、取り組みが進んでいる部分はさらに磨きを掛けます。定量的な目標としては、2030年度に売上高4,000億円、税金等調整前当期純利益200億円としました。

このVISION2030を私たち蝶理の未来のありたい姿として、2023年4月に新たな中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」を策定しました。2017年度より「Chori Innovation Plan」を掲げ、経常利益100億円台常態化のための施策を推進してきましたが、「Chori Innovation Plan 2025」はその総仕上げと位置づけています。前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」では、連結グローバル事業軸運営を推進し、海外を起点に業績を拡大しました。このグローバル展開を基本戦略①として継続しつつ、サプライチェーンの多様化や市場変化への対応を進めます。基本戦略②として、サステナブルなビジネスを創出するために、多様化する顧客ニーズに合わせたサプライヤーの開拓や、コロナ禍で停滞していた事業投資・M&Aを推進します。コロナ禍で遅れていたチリのリチウム化合物製造プロジェクトは、まだまだ固めるべき点がありますが2023年度には方向性が定まる予定です。また、蝶理が主体性を持って展開できるビジネスを前提に、環境や健康等の成長分野への事業投資を具体的に計画していきたいと考えています。

基本戦略③では、ESG経営の推進を掲げました。環境については、蝶理グループとして2050年までにカーボンニュートラルを目指し、2022年6月よりTCFD提言に基づく情報開示を開始しています。「Chori Innovation Plan 2025」では、1.5°Cシナリオを含め、シナリオ分析をブラッシュアップするほか、Scope1からScope3までの実績算定を継続していきます。また、事業を通じた環境課題への貢献を推進します。繊維事業では、サプライチェーン全体のサステナビリティの実現を目指す「BLUE CHAIN®」に注力し、化学品事業でも、生分解性樹脂やプラントベースフード等SDGs商材の取り扱いを拡大し2025年度のSDGs商材の売上高は500億円（2022年度比2.5倍）を目指します。

社会への取り組みとしては、蝶理の最大の資本である人材への取り組みを強化します。具体的には、社員が自身の成長と働きがいを感じながら日々の業務を行えるよう、エンゲージメントの向上や健康経営を推進します。特に、蝶理の次世代の成長のために、優秀な人材の確保・育成が重要です。新卒・キャリア採用において、即戦力となる優秀な人材や多様なバックグラウンドを持つ人材を確保することで、ビジネスの幅をさらに拡大します。



また、より効果的な研修制度の拡充等、人材育成の体制を再整備する投資を行います。社外での人権尊重については、サステナブルなサプライチェーンの構築のため、定期的にCSR調達アンケートを実施していますが、将来的には人権デューデリジェンスの実施も視野に入れながら人権尊重の取り組みを拡大します。

ガバナンスについては、新興国をはじめとするカントリーリスクや地政学リスクへの対応の強化に加え、2023年度より経営指標としてROICを導入し、資本コストをより意識した経営を加速させていきます。一方で、女性役員や女性管理職の登用を課題として認識し、女性をはじめ経営層の多様化を推進することで、経営視点の多様化を拡大します。

ここまでに挙げた基本戦略①～③の基盤となるのがDX戦略です。約20年以上の間利用してきた独自システムから切り替え、2025年度からSAPの本格稼働を目指す全社業務変革プロジェクト「CARAT」を2022年4月に始動しました。変革には労力を伴いますが、SAPの導入により業務の標準化を進めることで効率性を高め、データを蓄積することでデータを活用した営業競争力を強化します。変化に強いフレキシブルな経営を実現するために、SAPの導入を推進、蝶理が新たな組織へと生まれ変わるための骨格を作ります。

### 蝶理のさらなる成長を見据えて

私が2015年に蝶理の代表取締役社長に就任してからの8年間だけでも社会は大きな変化を遂げました。近年では、気候変動とその対策としてのカーボンニュートラルの潮流をメガトレンドとして注視しています。2030年のCO<sub>2</sub>削減目標達成、2050年のカーボンニュートラル達成のロードマップの上に、SDGs、ジェンダー

フリー、急速に進むデジタル化、AI活用等の「新しい社会」の到来があります。SDGs商材へのさらなる需要の拡大や製造業の大きな変化が見えてくるはずであり、私たちはこの変化に対応しながら、成長するアジアを中心に事業の持続的な成長を目指します。1970～80年代にシンガポール、タイ、マレーシアに現地法人を設立、早くから東南アジアでのビジネスを行ってきました。2016年にはベトナムに現地法人を設立、2021年度に子会社化した（株）STXのベトナムの縫製工場は、現在コロナ禍から回復し本格稼働を果たしています。これらの拠点を活かし、2030年度には日本の約2倍のGDPになることが予測されるASEAN諸国でのビジネスをさらに拡大します。成長著しいインドへも駐在員を既に派遣しており、さらなる成長基盤の構築を進めます。

「新生経営計画」をスタートさせた2003年から20年間、様々な社会の変化、ニーズに対応しながら私たち自身が変えることで、蝶理はここまでの成長を遂げてきました。この先も持続的に成長を果たすために、DX変革や女性活躍を含めた人的資本の拡充、活用を意識した組織の再編等、新たな変化を積極的に推進します。一方で、20年・30年先も変わらないものは、蝶理のDNAです。単なるトレーディングに留まらず付加価値の高い商材で需要に応え続け、高い専門性を活かし細やかな対応でお客様の夢に挑戦し続けることで自らの夢に挑戦することは、今後も蝶理の不変のDNAです。「蝶理ならこの難題に挑んでくれる」「蝶理なら何か新しいことをしてくれる」というお客様の期待に応えながら、世の中の変化をビジネスチャンスに変え、VISION2030を達成するための基盤づくりを推進します。

代表取締役社長  
社長執行役員 CEO & COO

先濱一夫

# 財務戦略



中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略を実行し、  
蝶理の次世代成長のための  
基盤づくりを推進します。

取締役 常務執行役員  
経営政策本部長

迫田 竜之

## 2022年度業績の振り返り

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の最終年度にあたる2022年度は、売上高3,294億円、経常利益124億円、ROA(経常利益ベース)9.0%、ROE(当期純利益ベース)11.8%となり、掲げていた定量目標を全て達成しました。また、2021年度に引き続き、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高益を更新しました。これは、世界各地の拠点を事業で繋ぐ「連結グローバル事業軸運営」を推進した結果であると評価しています。特に、「Chori Innovation Plan 2022」はコロナ禍の中期経営計画となりましたが、世界的なサプライチェーンの混乱、原材料費の高騰等の市況の変化をポジティブに作用させるだけの対応力や、市場での専門性という蝶理の特色が活かされたと考えています。また、「Chori Innovation Plan」において推進したM&A戦略が2022年度までに着実に業績の拡大に寄与しています。

一方で、機械事業において、アラブ首長国連邦の取引先に対する回収遅延債権について、2022年度に貸倒引当金繰入額17億円を追加計上しました。人口、GDPともにアフリカ最大であるナイジェリアを仕向け地として事業拡大を図っていましたが、コロナ禍に起因するサプライチェーンの混乱や石油減産により同国内で外貨が不足し、回収遅延債権が発生しました。ナイジェリアからの資金移動の制限が続いていることから追加計上を行い、累計での貸倒引当金繰入額は24億円となります。これについては引き続き回収に尽力していきますが、会計的な手当ては終えています。2023年度よりスタートした「Chori Innovation Plan 2025」では、取引先、市場の動向だけでなく、国情や資金調達の流れにも注視しながら事業展開を図ることで、再発防止に努めます。

## 連結業績と中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」の達成率

(億円)

	2021年度	2022年度	増減額	2022年度計画	達成率
売上高	2,841	3,294	+453	2,800	117.6%
売上総利益	307	371	+64	—	—
販売費及び一般管理費	213	244	+31	—	—
営業利益	93	127	+33	108	117.2%
経常利益	103	124	+22	110	113.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	68	81	+13	73	111.3%

## 中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略

「Chori Innovation Plan 2025」は、2017年度から続く「Chori Innovation Plan」の総仕上げと位置づけています。この「Chori Innovation Plan」では、これまで想定を上回る収益成長を達成し、収益を上げることに自信を持つことができました。この稼ぐということと歩調を合わせ「Sustainable」「Well-being」「Innovation」をバランス良く組み合わせ、将来にわたり持続的に成長できる企業像としてVISION2030を掲げました。「連結グローバル事業軸運営」を要とする基本戦略は継続して推進しながら、コロナ禍を経験したことによる変化への対応力を活かし、各事業でグローバルでのビジネス拡大を図ります。一方で、中長期的な成長のためには、さらに上のステージへの進化が必須です。将来にわたり持続的に成長できる企業として、現在の蝶理に不足している基盤を構築することを「Chori Innovation Plan 2025」の大きなテーマとしています。具体的には、東証プライム上場企業としてのガバナンス体制強化や、事業を通じた地域・社会との共生等に注力していきます。また、2022年4月より、全社業務変革プロジェクト「CARAT」を始動し業務変革を進め、2025年度から基幹システムを本格稼働させることを目指しています。業務の標準化やデータドリブン経営を推進することで、将来事業を支えるDX経営基盤の構築を図っていきます。

2025年度の目標達成のリスク要因として、ロシア・ウクライナ問題や世界の二極化を懸念しています。現状、これらのリスクは、蝶理が展開するサプライチェーンには大きな影響

を及ぼしていませんが、多くの取引先において、BCP対策として特定の国に依存しない体制づくりが進んでいます。これに対応し、蝶理ではASEAN諸国の駐在員を増強し、新たなサプライチェーンの構築を進めています。市場や世界動向の変化をチャンスと捉え、これからも注力地域におけるビジネス拡大を目指します。

事業ポートフォリオの見直し・組み換えについては、2000年代初頭までの苦難の時代に心血を注いだ歴史があります。事業の選択と集中を行った結果として、現在の繊維・化学品・機械の事業があり、収益性の高いこの3事業を成長させてきました。この意味で、現在のポートフォリオは良好な状態であると考えていますが、今後も、各事業の管理単位の中で収益性を確認しながら、最適な事業ポートフォリオの構築を図ります。加えて各事業の今後の成長に繋がるM&Aについては、引き続き積極的に推進しています。

## 2023年度の業績予想

(億円)

	2023年度業績予想	新中期経営計画最終年度計画
売上高	3,400	3,600
税金等調整前当期純利益	140	160
親会社株主に帰属する当期純利益	94	110
ROA(当期純利益ベース)	—	7%以上
ROE(当期純利益ベース)	—	12%以上
ROIC	—	約10%

## 財務健全性

現金や売上債権の増加に伴い、2022年度末の総資産は1,432億円、自己資本比率は50.4%となりました。自己資本比率は50%前後を目安としていますが、今後はコロナ禍で停滞を余儀なくされた事業投資やM&Aを中長期的に推進させる計画です。

バランスシートマネジメントについては、2023年度より新たな経営指標として各事業の管理単位ごとのROICを導入しました。苦難の時代を経て2003年に策定された新生経営計画では、収益性の高い分野に注力し、筋肉質な体制を作り上げるという構造改革を行いました。そのため各事業では従来、資本効率を意識した経営を行ってきた歴史があります。今回、改めてROICを指標として加えることで、蝶理の中長期的な成長を各事業が意識しながら、より収益性の高い分野に資本を投入する体制を構築していきます。

## 財務健全性

(億円)



## 収益性・資本効率

	2021年度末	2022年度末	増減
ROA(経常利益ベース)	8.4%	9.0%	+0.6pt
ROA(当期純利益ベース)	5.6%	5.9%	+0.3pt
ROE(当期純利益ベース)	11.0%	11.8%	+0.8pt

### キャッシュ・アロケーション

「Chori Innovation Plan 2025」の3年間は、約300億円の税引後当期純利益を想定しています。このうち、約100億円を株主配当とし、残りの200億円は将来成長に結びつく投資に分配する計画です。配当方針としては、株主の皆様安心して蝶理の株に投資していただくため、連結配当性向30%に加え、2023年度より株主資本配当率3.5%以上を掲げています。投資については、先述の通り、コロナ禍で停滞していた事業投資に注力するほか、事業活動を支える人材への投資やDX投資に充てていきます。事業投資やM&Aは、近年需要が高まっている環境や健康の分野に注力していきます。具体的には、蝶理の中長期的な成長のために現在の事業展開から補強することが重要である領域を見極め、グローバルな案件に目を光らせていきます。また、製造設備を有していない商社という形態上、最大の資本は人材です。優秀な人材を獲得し、育成するための投資も拡充し、経営基盤の強化を図っていきます。加えて、知的財産については、特に繊維事業でブランディングに注力しており、オリジナルの名称を

商標として適宜登録しています。また、取引先・得意先と開発した技術については、特許もいくつか保有しています。取り組みを推進している「BLUE CHAIN®」や、蝶理オリジナル商材について、知名度を高めながら知的財産権を保護するための投資も推進していきます。

### キャッシュ・フロー (億円)

	2021年度	2022年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	-23	96	+119
投資活動によるキャッシュ・フロー	2	-3	-5
財務活動によるキャッシュ・フロー	-40	-31	+9
換算差額	6	6	+0
キャッシュ・フロー合計	-56	68	+124
現金及び現金同等物の期末残高	120	189	+68

### 蝶理の中長期的な成長に向けて

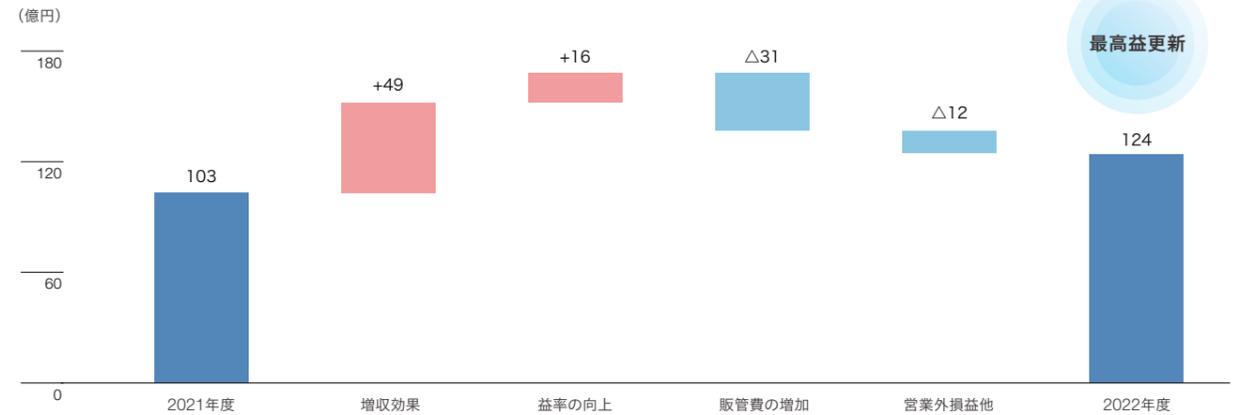
蝶理は創業160年以上の長い歴史を持つ企業ですが、2003年に策定した「新生経営計画」から再スタートを切ったという意味では若い企業でもあります。その再スタートから20年を経た2023年度、次期成長のための基盤づくりの総仕上げとなる「Chori Innovation Plan 2025」をスタートしました。グローバルな事業展開により、2023年度の計数目標を達成することはもちろんのこと、事業を通じた社会への貢献により、社会と持続的に共生する企業となるべく、歩みを進めていきます。

蝶理は、繊維・化学品・機械の3事業において、単なるトレーディングに留まらない事業展開を行い、ここまで業績を拡大させました。蝶理の独自性にさらに磨きを掛け、きらりと光るその独自性をステークホルダーの皆様感じていただけるよう、他社との差別化を図りながら今後も成長を続けていきます。

## 参考資料

### 経常利益の増減要因と四半期業績推移

#### 経常利益の増減要因

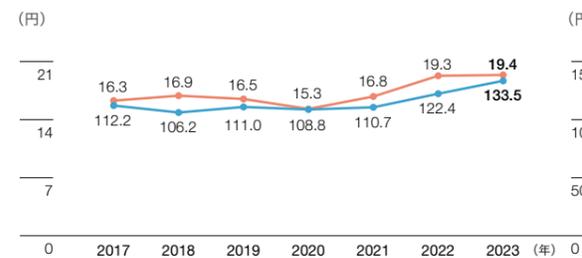


#### 四半期業績推移

	2021年度					2022年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	年間累計	1Q	2Q	3Q	4Q	年間累計
売上高	607	694	758	783	2,841	819	866	869	740	3,294
営業利益	26	23	26	20	93	32	36	42	17	127
経常利益	29	24	29	21	103	37	37	36	14	124
親会社株主に帰属する当期純利益	23	17	19	10	68	23	25	28	6	81

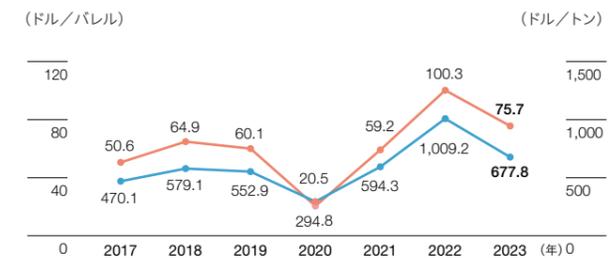
### 市場動向

#### 為替レート\*



※ 3月末時点 (出典：蝶理期末日レート)

#### 石油価格

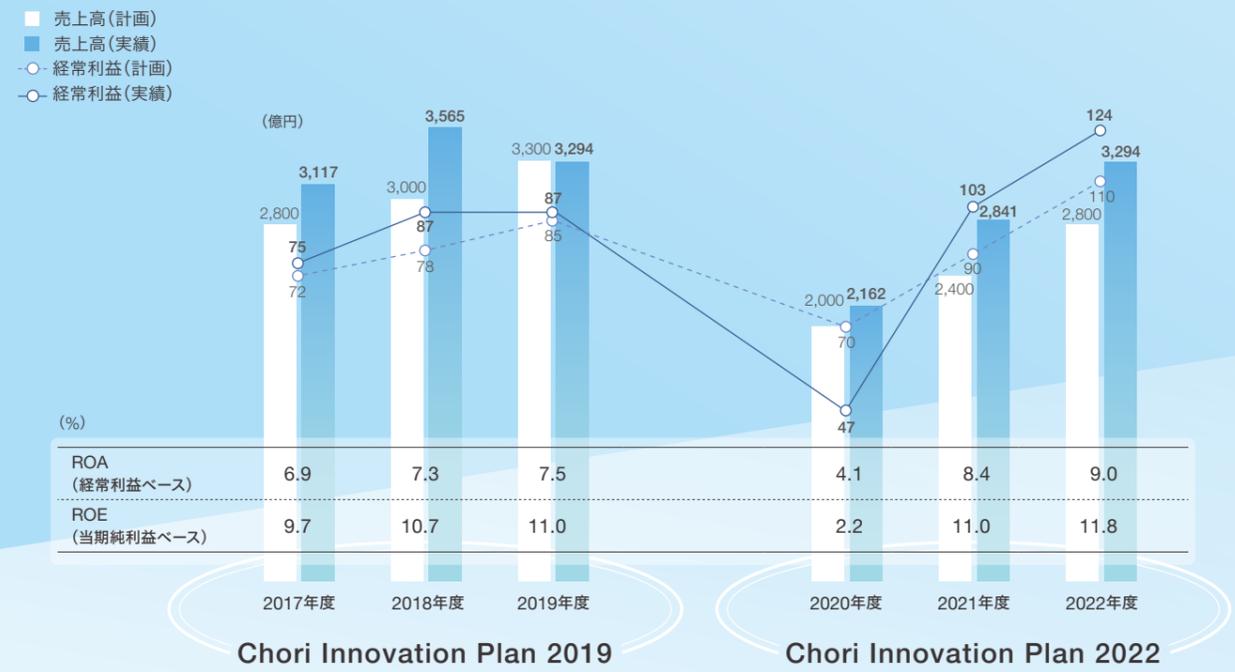


※ NY原油は3月末時点。ナフサは3月単月平均 (出典：蝶理調べ)

新中期経営計画

# 「Chori Innovation Plan 2025」

2023～2025年度を対象とする、3カ年の新たな中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」を2023年4月に策定しました。2017年度より推進してきたChori Innovation Planですが、新しい中期経営計画は、2030年のビジョンを達成するための総仕上げとなります。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。



※ 2020年度より、企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」(2018年3月30日公表分)を適用しています。

## 「Chori Innovation Plan 2022」振り返り

「Chori Innovation Plan 2022」の最終年度となる2022年度の経常利益は124億円、親会社株主に帰属する当期純利益は81億円と過去最高益を更新し、中期経営計画計数目標全てを達成しました。中国化学品製造会社グループに対する貸倒引当金を計上した2020年度を除き、2021年度、2022年度の2期連続で経常利益100億円台を計上し、新たなステージ「経常利益100億円台常態化」の基盤を構築しました。

**繊維事業** 「BLUE CHAIN®」構想(サステナビリティ全般の取り組みに対する新コンセプト)及びグローバルサプライチェーンマネジメントの拡充による繊維総合力の強化、(株)STXとのシナジー創出が進みました。

**化学品事業** サプライチェーンの強化と新規商材拡充、事業投資及び新規開発の強化・推進、事業子会社の充実・M&Aによる事業範囲の拡大により、事業投資型ビジネスモデルへの転換が加速しました。

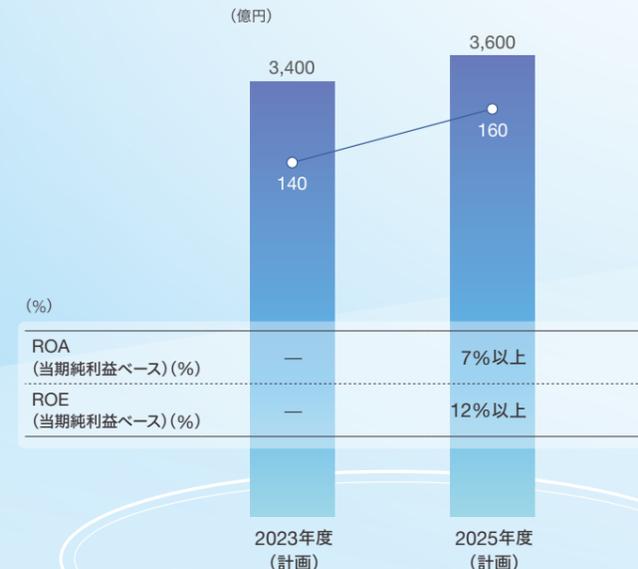
**機械事業** 世界四極+インドの市場開拓を進めました。新型コロナウイルス感染症の拡大やロシアのウクライナ侵攻等の地政学・カントリーリスクを踏まえ、自動車及び自動車周辺ビジネスに特化し、欧州・中米との取り引きに注力しました。

**継続課題** ● 事業収益の拡大 ● サステナビリティへの対応 ● 新たなステージに見合った経営基盤(人的資本、DX) ● リスクマネジメント

## 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

DXによるビジネス変革・経営変革を推進しながら、①連結グローバル事業軸運営の推進、②変化に即応したサステナブルなビジネスの創出、③ESG経営の推進という3つの基本戦略を講じ、KPIの達成を目指します。 [戦略の詳細 P.13-14](#)

■ 売上高(計画)  
○ 税金等調整前当期純利益(計画)



## Chori Innovation Plan 2025

新たなステージ  
「経常利益100億円台常態化」の総仕上げ

(%)	2023年度(計画)	2025年度(計画)
ROA (当期純利益ベース)(%)	—	7%以上
ROE (当期純利益ベース)(%)	—	12%以上

### Sustainable

サステナブルで豊かな社会を実現し、社会と共生できる企業

### VISION2030 ありたい姿

売上高 4,000億円  
税金等調整前当期純利益 200億円

### Well-being

ステークホルダーのウェルビーイングを実現し、働きがいを感じ、幸せになれる企業

### Innovation

継続的なイノベーションと成長分野への投資で新しいビジネスを構築し、収益を上げられる企業

重点施策とKPI	Chori Innovation Plan			
	2016年度	2019年度	2022年度	2025年度
連結グローバル事業軸運営 海外現地法人 経常利益推移	12億円	19億円	32億円	45億円
M&A効果 <sup>※1</sup> M&A子会社化	3億円	6億円 アサダウ、 小桜商会	25億円 STX	40億円
株主還元 配当性向推移	20%目標	25%以上	30%以上	30%以上 DOE3.5%以上
経常利益推移	70億円	87億円	124億円	160億円
税金等調整前 当期純利益推移	72億円	93億円	128億円	160億円

※1 M&A子会社経常利益-のれん等償却

## 「Chori Innovation Plan 2025」のKPI

### ① 財務目標

	2025年度計画
売上高	3,600億円
税金等調整前当期純利益	160億円
親会社株主に帰属する当期純利益	110億円
ROA(当期純利益 <sup>※2</sup> ベース)	7%以上
ROE(当期純利益 <sup>※2</sup> ベース)	12%以上
ROIC <sup>※3</sup>	約10%

※2 親会社株主に帰属する当期純利益

※3 ROIC(投下資本利益率)=税引後営業利益/(自己資本+有利子負債)

### ② 非財務目標

- 環境等に配慮したSDGs商材の取り扱い拡大
- 総合職の採用人数、及び、総合職への職種転換の合計人数に占める女性割合：30%以上
- 男性社員の育児休業取得率の向上
- 管理職に占める女性の割合の向上
- 健康経営優良法人の認定継続
- DX(SAP導入)総投資額：約50億円

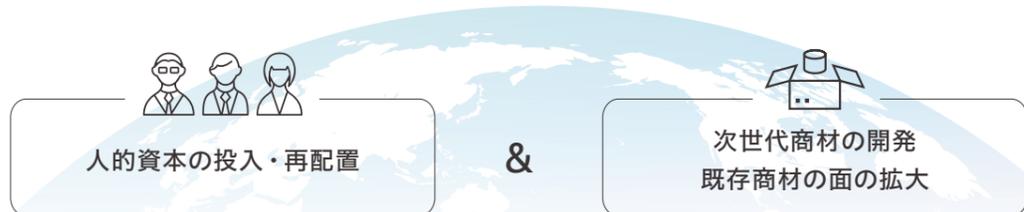
新中期経営計画

# 「Chori Innovation Plan 2025」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3つの基本戦略を推進します。

## 01. 連結グローバル事業軸運営の推進

同一基幹システムの導入や海外要員の充実等を通じ主要海外拠点の運営基盤の強化を進めると同時に海外収益力の強化を図ります。加えて、事業ポートフォリオの見直し・ブラッシュアップやグループシナジーによる専門集団としての一体運営を推進していくことで、次世代商品の開発及び既存商材の面の拡大を目指します。

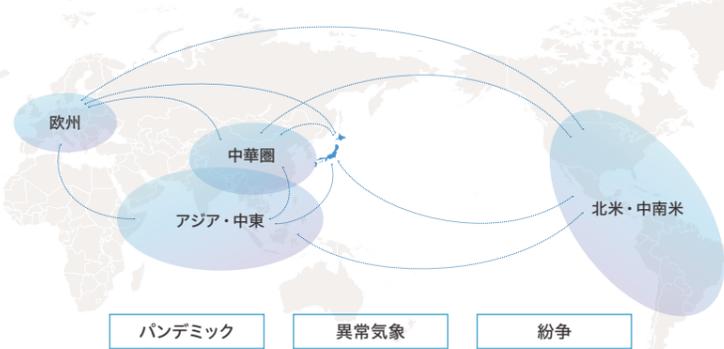


## 02. 変化に即応したサステナブルなビジネスの創出

VUCA\*時代における目まぐるしい変化へに対応すべく、事業等のリスクと機会を俯瞰的に捉え、グローバルサプライチェーンの多様化及び成長分野・成長地域への積極的的事业投資・新規開発、M&Aを機動的に実行します。

\* Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)

### ① グローバルサプライチェーンの多様化



- 多様化する顧客ニーズに合わせたサプライヤーの開拓
- 世界的な需給バランスの変化を好機に変える

### ② 成長分野・成長地域への積極的的事业投資



- 成長分野：環境、健康・快適、グローバル
- マーケットイン
- 強化分野を事業投資・M&Aで補完

## 03. ESG経営の推進

**E 環境**

① 気候変動  
蝶理グループとして、2050年までにカーボンニュートラルを目指し、TCFD提言に基づく施策を実施しています。

カテゴリ	CIP2022実績	CIP2025新たな取り組み
ガバナンス	取締役会にて定期的に報告、議論	専門委員会にて、具体的取組施策を検討・推進
戦略	2°C未満、4°Cシナリオで分析	1.5°Cシナリオを含め、シナリオ分析をブラッシュアップ
リスク管理	気候変動に関するリスクを整理	グループ内浸透を推進・強化
指標と目標	2020年度排出量1,705(t-CO <sub>2</sub> ) (Scope1、2、3(カテゴリ6:出張、7:通勤))。排出量少量。定期的な点検継続	Scope1~3の実績算定継続、開示。2050年までにカーボンニュートラルを目指す

② 環境等に配慮した商材  
廃ペットボトルのリサイクルポリエステル繊維「ECO BLUE®」や、生分解性樹脂等の環境等に配慮したSDGs商材の取り扱いを拡大させ、2025年度の売上高500億円(2022年度比2.5倍)を目指します。

**S 社会**

③ 人材育成  
ウェルビーイングの実現 = 社員が働きがいを感じ、幸せになれる企業

<b>① 人的資本投資</b> 人を育て、人と育つ ダイバーシティ&インクルージョン 採用力の強化	<b>② エンゲージメント向上</b> 働きがいの実現 よく伝え・よく伝わるコミュニケーション より働きやすい環境整備
<b>⑤ 健康経営の推進</b>	

④ 人権の尊重  
定期的にCSR調達アンケートを実施しているほか、ESGに配慮した企業との取り組みを強化しています。これにより、サステナブルなサプライチェーンの構築を目指します。

**G ガバナンス**

⑥ ガバナンスの強化  
コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの諸施策を実行し、ガバナンスの強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス	コンプライアンス	リスクマネジメント
ガバナンス委員会によるガバナンス強化	企業倫理の向上とコンプライアンス違反ゼロに注力	リスクマネジメント力の強化
資本コストや株価を意識	内部通報制度の整備、社内研修・サーベイの実施継続	リスクを体系化して管理、リスク感度を強化
PBR向上のため株主・投資家との対話を充実	製品安全・品質保証体制強化	新興国リスク・地政学リスクへの対応強化

## 04. DXによるビジネス変革・経営変革

詳細はP.15-16

# 基幹システムの刷新で進める、 全社業務変革プロジェクト「CARAT」

蝶理は2022年4月、全社業務変革プロジェクト「CARAT(カラット)」を始動しました。デジタル機能を全社横断的に展開し、業務の効率化・標準化、データを活用した経営管理の高度化、生産性の向上を目指し、併せてリスクリングや組織改編を検討しています。

## 蝶理のデジタル経営

蝶理では、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」(以下、「CIP2025」)の基本方針に「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」を掲げています。当方針を実現するための3つの基本戦略と併せて、「DXによるビジネス変革・経営変革」を推進しています。CIP2025期間中のDX総投資額は約50億円の予定です。

### DX戦略を推進「守り」と「攻め」

2022年4月SAP導入プロジェクト：CARAT始動。2025年度～本格稼働



## プロジェクト概要

「蝶理を丸ごと変える」を目指し、全社業務変革プロジェクトが2022年4月に始動しました。繊維、化学品、機械と様々な顔を持つ蝶理を多面体に例え、その魅力をさらに磨き上げ、未来でもっと輝くという意味を込めて「CARAT(Chori Accelerate Renovation Achievement Transformation)」と命名しました。経営の変革のため、業務の「標準化⇒自動化、可視化」を行い、

さらに業務・組織を変え、次期基幹システム(クラウドERP「SAP S/4HANA Cloud」)を構築することを目的としています。

DX機能を全社横断的に展開し、業務の効率化・標準化、経営管理の高度化や生産性の向上を進め、持続的な成長を継続する基盤の構築を目指します。

## 新基幹システム導入スケジュール

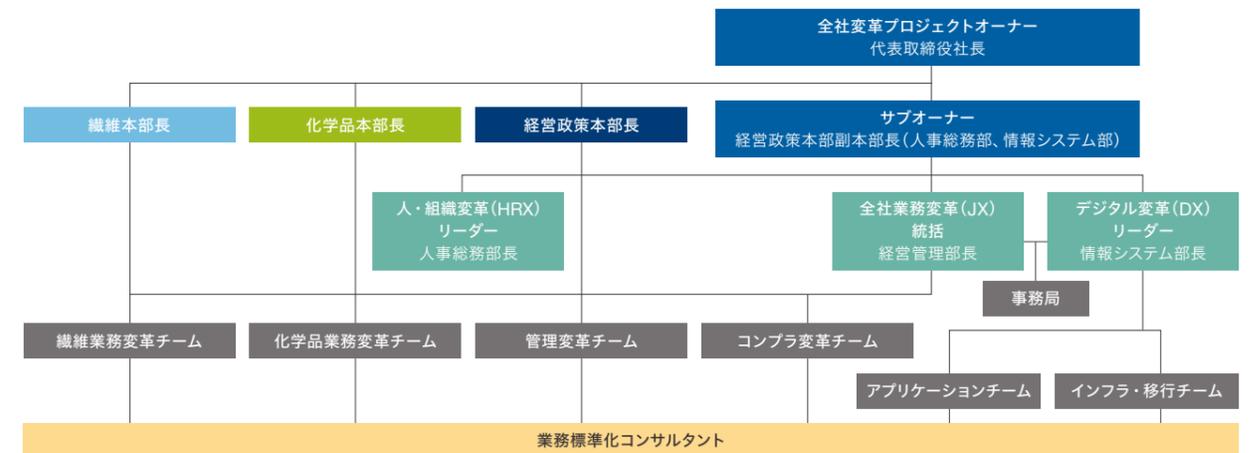
2025年4月の本格稼働を目指しています。



## 推進体制

当プロジェクトは、代表取締役社長がプロジェクトオーナーを務め、各部から選出した専任メンバー、兼任メンバーを中心に全体方針を策定した上で、全社員が参加し蝶理の業務モデルを

作り上げていきます。日々、プロジェクトメンバーと各現場で議論を重ね、蝶理のさらなる成長の基盤となる仕組みづくりに邁進しています。

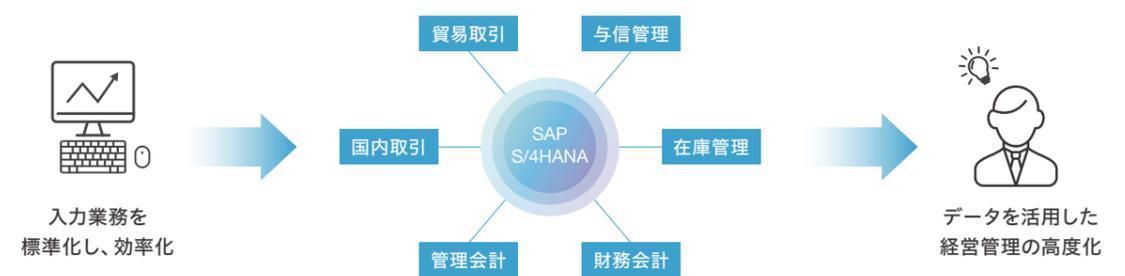


### ② デジタル人材の育成

DX人材として、事業部要員とシステム要員の育成と確保に努めます。

- 事業部要員：業務内容に精通し、デジタルで何ができるかを理解。事業部DXをリードする人材の確保、全組織で実行を担う人材
- システム要員：デジタル技術やデータ活用に精通し、データ活用基盤の全社グランドデザインを設計・開発できる人材

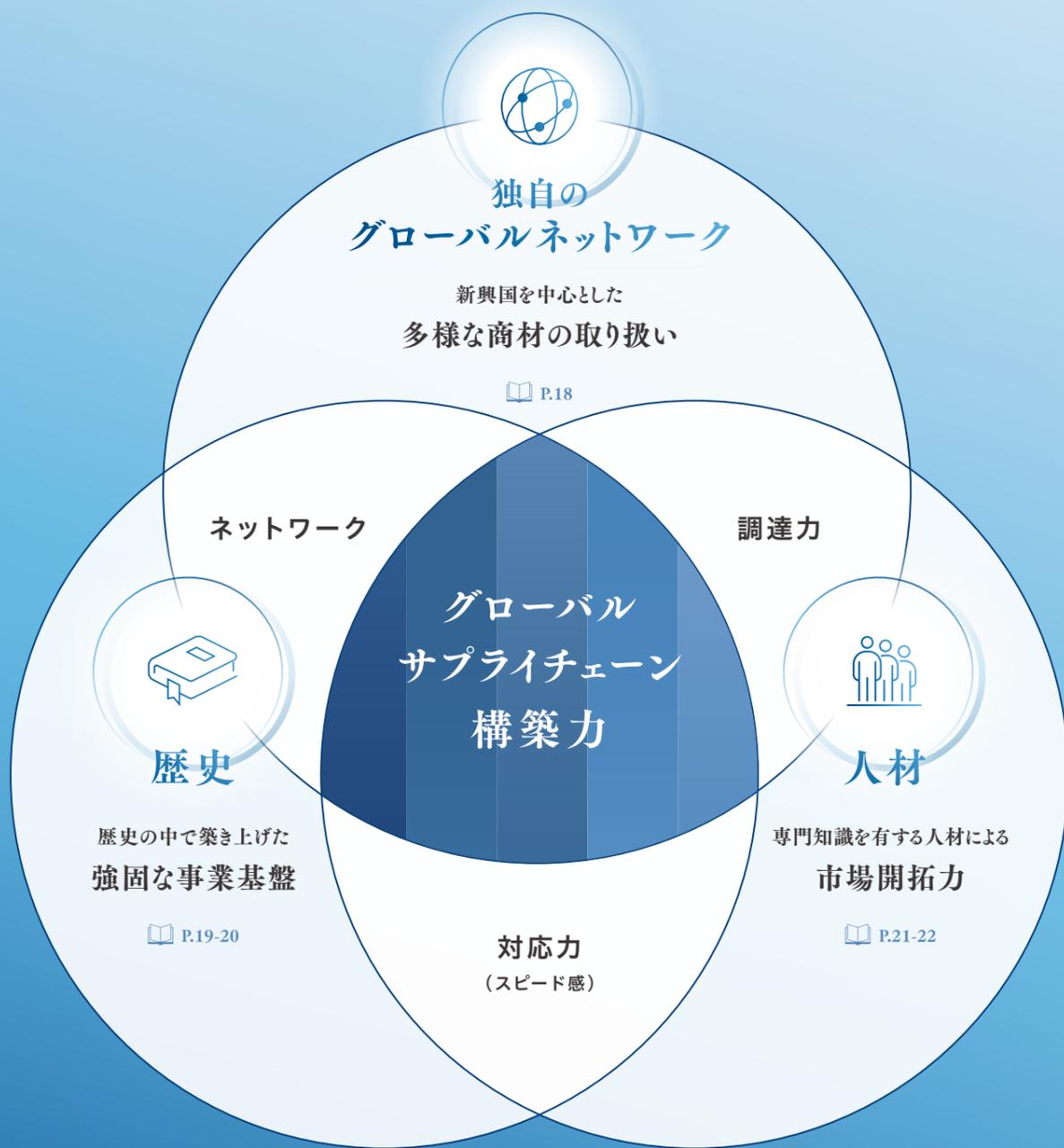
## 目的



- ① データ活用基盤を構築し、戦略的経営の実現と営業競争力の強化による企業価値向上  
経営ダッシュボードを導入し、データに基づく迅速で正確な経営判断を実施
- ② 業務標準化・自動化・集約化による管理系業務の生産性向上と人材・組織の高度化シフト  
入力業務等の工数を削減し、データ分析等の高度化業務・戦略業務へシフト
- ③ 全社業務標準化・自動化により、内部統制上のリスクを回避し、コンプライアンス確立  
システム統制強化によるコンプライアンス確立、内部統制監査業務の工数削減
- ④ モバイルワーク、ペーパーレス等、新しい働き方の推進  
電子化・ワークフロー化等により、モバイルワークの生産性と業務の質を向上

様々な夢へ挑戦する中で培われた

# 蝶理の強み



## 新興国を中心とした多様な商材の取り扱い

蝶理は、1930年代に人絹糸を中国、インド、メキシコへ輸出する等、戦前から新興国を積極的に開拓してきました。その後、東南アジアや欧米、中東等世界中に拠点を拡大させ、現在の貿易比率は約70%に上ります。



### 参入障壁の高い商材の取り扱い

初の現地法人設立から海外での取引を60年以上行ってきたことにより、蝶理は新興国を中心とした多様な商材調達ルートを持っています。この商材調達ルートを活用しながら取引を拡大させるとともに、世界各国での長年の取引実績により、参入障壁の高い商材も各種取り扱っています。



**リチウム塩**  
原産国のチリや中国では、権益確保が難しいことで知られています。

蝶理の取扱商材例

**医薬原薬、食品添加物**  
インドや中国において、高品質な原料の安定調達力が必要となる商材です。



## 歴史の中で築き上げた 強固な事業基盤



### 1861年 京都西陣にて創業

日本が江戸時代から明治時代へと歩みを進める激動の中、蝶理は生糸問屋として創業しました。創業時の屋号は、生糸を生み出す蛾を「蝶」と言い換えて「蝶屋」とし、その後、創業家・大橋一族の当主「理一郎」の名前から一文字取り「蝶理」としました。

## 1948 - 1975

## 拡大の時代

合成樹脂・化学品、各種機械関連の取り扱いを開始

- 1929年 福井県に支店を開設
- 1934年 石川県に支店を開設
- 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))と共同出資のもと、ウーリーナイロン製造を目的として東洋ナイロン燃糸加工(株)を設立し、ウーリーナイロンの一手販売を開始
- 1956年 化学品の取り扱い開始
- 1957年 初の海外法人、蝶理ニューヨーク(現 蝶理アメリカ)を設立
- 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
- 1963年 現地法人蝶理ドイツ(現 蝶理ヨーロッパ)を設立
- 1972年 大規模マンション開発
- 1973年 現地法人蝶理シンガポールを設立
- 1974年 現地法人タイ蝶理を設立

### POINT 繊維産地 北陸との繋がり

蝶理は、世界有数の繊維産地である北陸と90年以上の協業の歴史があります。昭和初期に北陸に支店を開設して以来、長年にわたって同地域の企業に合繊糸を販売したり、共同で生地を開発し、国内外に展開してきました。

この北陸産地をはじめとする取引先との多様なネットワークが、高機能・高品質な商材を取り扱う繊維事業のサプライチェーンの基盤となっています。

## 2004 -

## 1975 - 2003

## 苦難の時代

多額の損失計上を受け、事業の選択と集中を開始

- 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 取引関係のある燃糸業者等の北陸企業とともに、福井蝶理会、金沢蝶理会(現 北陸蝶理会)を発足
- 1987年 現地法人蝶理(香港)を設立
- 1989年 現地法人蝶理マレーシアを設立
- 1993年 中国初の現地法人、蝶理(上海)有限公司を設立
- 1995年 蝶理インドネシアを設立
- 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
- 2001年 蝶理中東を設立
- 2002年 合成樹脂事業を分社
- 2003年 新生経営計画を策定し、抜本的な構造改革を断行
- 繊維総合商談会(現 CHORI Exhibition)を開催

### POINT ニッチ市場への注力

蝶理は1970年代に生活関連産業分野の事業も展開し、業績を伸ばしました。しかし、ファイナンスや不動産事業で多額の損失を計上したことにより、事業の選択と集中を開始します。繊維・化学品・機械事業をコアビジネスとし、収益性の高い商品の取り扱いに注力する体制を再構築しました。これにより、経常利益ベースの資本効率(ROA)は9.0%(2022年度末)となっています。競合が多く価格競争の激しい商品ではなく、蝶理の知見や専門性が発揮できるニッチな市場での取引を拡大させています。

## 躍進の時代

4期連続最高益更新

- 2004年 東レ(株)の連結子会社となる  
現地法人蝶理(天津)、蝶理(大連)貿易を設立
- 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
- 2010年 ダッカ(バングラデシュ)に駐在員事務所を設置
- 2012年 現地法人蝶理コリアを設立
- 2013年 化学品専門商社、ピーティ・アイ・ジャパン(株)(現 蝶理GLEX(株))を子会社化
- 2014年 東京本社を品川に移転  
蝶理インドを設立
- 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  
現地法人蝶理ベトナムを設立
- 2017年 チリ・リチウム化合物製造プロジェクト参画  
機械事業を分社化し、蝶理マシナリー(株)を設立
- 内装資材・梱包資材販売の(株)アサダユウを子会社化  
現地法人蝶理メキシコを設立
- 2018年 化学品専門商社、(株)小桜商會を子会社化  
現地法人台湾蝶理を設立
- 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
- 2021年 繊維専門商社、(株)STXを子会社化
- 2022年 全社業務変革プロジェクト「CARAT」開始

### POINT 中国サプライチェーン

蝶理は日中国交正常化前の1961年に中国より日中友好商社の第1号に選定され、他社に先駆けて中国事業を開始しました。2005年には、中国内販権・貿易権を有する日本商社第一号の現地法人を設立し、2023年現在では、中華圏※に14拠点を有しています。

長年の中国との深い結びつきにより、蝶理は中国において強力なサプライチェーンを構築しており、繊維事業では生産・調達・内販の拠点として、また、化学品・機械事業では、第三国への輸出拠点として中国事業を拡大させています。

※ 中国、台湾、香港を含む



## 専門知識を有する人材による 市場開拓力

蝶理の人材は、長年同一の分野を担当し、商材の品質や製造ノウハウから、  
サプライヤーの技術力に至るまで様々な専門知識を有しています。

このような人材が専門性を活かしながら、繊維をはじめ、化学品、機械事業において主要商品市場を開拓しています。  
2022年度好調だった化学品本部の中から、ファインケミカル分野について紹介します。



### 新たな市場の創出。 専門商社のイノベーション

蝶理インド社長  
近藤 浩正

2010年蝶理入社、2011年化学品・機械物流部に配属。  
2013年ファインケミカル部に配属、2021年4月蝶理インド  
社長(非常勤)に就任し、2023年4月よりインドに駐在。  
ファインケミカル部では、医薬の原薬、農業の原体、それらの  
中間体から染料、樹脂、半導体の原料まで幅広く取り扱って  
おり、その種類はインド市場だけで200~300製品に及ぶ。

## 1 受け継いでいく蝶理の強み

私がファインケミカル部に配属されてから2023年で10年になります。蝶理のファインケミカル部は、お客様との距離が近いことが特徴で、蝶理がDNAとして受け継いできた「提案の細やかさ」を武器に市場開拓に取り組んできました。「提案の細やかさ」とは、お客様のニッチな要望に合ったサプライヤーを目利きし、適切な情報提供を行うことです。例えば、お客様の要望に合うサプライヤーが複数見つかった際には、品質、価格の違いをはじめ、サプライヤーが抱えるリスクまで情報提供します。また、サプライヤーが見つからない場合は、蝶理のネットワークを活用した受委託製造をご提案します。私たちが1から調達した原料を使い、3~5年かけて新製品を完成させた際のお客様の喜ぶ顔を見られることが、何よりのやりがいです。繊維・化学品・機械と取扱商材は違えども、このようなお客様の要望に適した細やかな対応を各営業担当が行っていることが、事業の拡大ひいては蝶理の成長に繋がってきたのだと思います。

## 2 ファインケミカル部の強み。細やかな対応で「選ばれる蝶理」に

ファインケミカル部では、蝶理が歴史的に培ってきた海外ネットワークの活用に加え、日本での製造が困難な製品を海外メーカーに委託する受委託ビジネスを展開することで、幅広いお客様の要望に応えることが可能です。特に、私たちは、お客様のニッチな製品、細かな品質要求にも対応することで高い付加価値を生み出し、市場を開拓してきました。この細やかな対応には、化学品

分野の高い専門知識が必須です。そのため、社内外のセミナー、化学品の教科書、先輩からのOJTを通して文系の営業担当者でもお客様と対等に議論できる土台づくりを行っています。また、薬剤師が在籍する薬事総合管理室や法的手続きをサポートする業務管理室、蘇州の分析センターといったサポート体制の盤石さも、蝶理のファインケミカル部ならではの強みです。



## 3 海外の中でも、インドである理由がある。 成長性のあるインドで蝶理ビジネスを拡大

インドは日本、韓国、中国と並び、アジアで有機合成ができる希少な国であり、欧米メーカーを取引先としながら下請け工場としての役割を歴史的に担ってきたことからファインケミカルの製造国として強固な地位を築いています。今後は人口の増加、中間層の拡大に伴う市場規模の将来性に加え、インド国内で製造業比率を現在の18%から25%まで高める国策が現在進んでいることでさらなる発展が見込まれます。加えて、インドでは他国に後れを取っていた電材、半導体産業の育成が推進されており、海外からの輸入に依存している製品の自国生産には多額の奨励金が出されており、ファインケミカル部の取扱商材数がさらに増える見込みです。

## 4 強みをさらに伸ばして、「あなたの夢に挑戦します。」

蝶理の強みを今後さらに強化するためには、デジタルツールを活用した情報共有への移行が必要だと考えています。部署内で属人的に蓄積されている知識を、デジタルツールを活用して1つのシステムに統合することで、部全体の知識を自分の知識としてお客様にアウトプットできるようになります。特に、ファインケミカル部は品目数が多いため、全社業務変革プロジェクト「CARAT」で推進しているSAP導入の効果に期待しています。

また、化学品本部で推進しているマーケットインの展開も重要と考えます。現行、蝶理インドの製品販売はプロダクトアウト

が主体となっていますが、インドのお客様のニーズを汲み取り、世界中で商材を探して提案・販売していきます。インドに駐在し、インドの方の真面目な民族性や困っている人に親切な文化、何事にも前向きな性格を感じており、インドと日本の相互の発展に寄与する商売を作り上げていきたいと考えています。そのためにも私自身が第一人者としての自覚を持ち、市場開拓力の源泉となる細やかな対応を磨き上げ、まだまだ事業規模が小さい蝶理インドを大きく発展させ、次世代を担う後輩に引き継いでいけるように走り抜きたいと思っています。