蝶所は人間力

もしかすると、あなたの商社のイメージを変えてしまうかもしれないし、
もしかすると、あなたがずっと待ちつづけたビジネスパートナーかもしれない。
枠にとらわれず、既成概念を飛び超えていく。
無限に広がる繊維・化学品・機械の可能性の中から、
あなたにとって、社会にとって、そして世界にとって、
最高の価値を提供していきます。

私たちは蝶理です。

Making your dreams come true

蝶理株式会社

東京本社 〒108-6216　東京都港区港南2-15-3
TEL 03-5781-6200（代表）

大阪本社 〒540-8603　大阪府大阪市中央区淡路町4-2-13
TEL 06-6228-5000（代表）

URL: https://www.chori.co.jp/

Printed in Japan
2025年9月発行

蝶理株式会社
CHORI

Making your dreams come true

TSUMUGU REPORT 2025

2024年度（2025年3月期）

コーポレートスローガン

あなたの夢に挑戦します。

コーポレートスローガンは、設立60周年を記念し、2008年に社員の声を結集して策定されました。
ステークホルダーの夢に向かってともに挑戦し、解決する蝶理の意志と実現する力を表現しています。
このスローガンは複数言語にて策定され、蝶理の情熱と決意をグループ全体で共有するための旗印になっています。

企業理念

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。

タイトルについて

1861年に生糸問屋として創業した蝶理は、糸を“紡ぐ(Tsumugu)”ように、
様々なステークホルダーの皆様と関係を紡ぎ、今日まで縁を紡いできました。
本レポート「Tsumugu レポート」のタイトルには、
創業以来変わらない、その企業姿勢が込められています。
創業160年を超える歴史を持つ蝶理は、
これからも全てのステークホルダーとの関係を大切にすることで、
皆様の夢を紡ぐ企業であり続けます。

編集方針

「Tsumugu レポート」は、株主・投資家の方々をはじめとする、全てのステークホルダーの皆様を対象としています。本レポートを通して、蝶理の経営ビジョンや理念、強み、事業の詳細等をお伝えすることで、蝶理についてより深く知っていただくと同時に、新たな対話の機会を生み出すことを目的としています。本レポートは日本語、英語で発行しており、WEBサイトからも閲覧いただけます。

https://www.chori.co.jp/

報告対象組織

蝶理(株)及びグループ会社を対象としていますが、蝶理(株)のみの記述等も含まれます。

報告対象期間

2025年3月期(2024年4月～2025年3月)を主たる報告対象期間としています。2025年4月以降の情報も一部含みます。

将来情報に関する留意事項

本レポートにて開示されているデータや将来予測は、本レポートの発行日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なく変更されることがあります。従いまして、本レポート記載の情報及び資料の利用は、ほかの方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本レポートを利用した結果生じたいかなる損害についても、蝶理は一切責任を負いません。

CONTENTS

蝶理の価値創造

CEOメッセージ …… 3
財務戦略 …… 7
蝶理の歩み …… 11
価値創造プロセス …… 13
蝶理の強み …… 15
進化・変化の歴史 …… 17
中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」 …… 19
DX戦略 …… 21

事業別概況と戦略

Overview …… 23
繊維事業 …… 25
化学品事業 …… 29
機械事業 …… 33

持続的成長に向けた経営基盤

蝶理のサステナビリティ …… 35
サステナビリティ全体に関する考え方 …… 37
持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進 …… 39
人材育成とダイバーシティの推進 …… 47
サプライチェーンマネジメントの強化 …… 57
ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底 …… 59
新任社外取締役メッセージ …… 70
社外取締役鼎談 …… 71

Data Section

役員一覧 …… 75
10カ年財務サマリー …… 77
ESGデータ …… 79
蝶理のグローバルネットワーク …… 81
会社情報 …… 83

CEO MESSAGE

変化・進化し続け「選ばれる会社」を目指します。

代表取締役社長
社長執行役員 CEO & COO
迫田 竜之

2025年3月期の成果と課題

2025年3月期は計数面では良好な決算となりました。一方で、一過性の利益を除いた事業の実力ベースとしては、人的投資等のコストの増加分を適正に価格へ転嫁できず、満足とは言い切れない結果となりました。人的投資に係るコストは、将来の事業成長を見据えた中長期戦略のもと、蝶理に相応しい人材の確保と育成を進めてきた結果です。これは持続的な成長に向けた重要な取組であり、今後の企業価値向上に直結すると考えています。

事業面では「環境・健康」を切り口に、既存商材からサステナブル商材への転換を図り、全体としての収益性は改善しています。しかし、付加価値の向上に伴うコスト増加を十分に販売価格へ反映できていない点は課題であり、改善余地があると認識しています。今後も、豊かな社会の実現に資する事業の推進を通じて、収益性のさらなる向上を目指してまいります。

「VISION2030」に向けて骨太な経営を

「VISION2030」に掲げる売上高4,000億円の達成に向け、日本市場と海外市場の売上構成比を6：4から5：5へと転換することを目指しています。2025年3月期の日本市場向け売上高は1,883億円であり、2030年に2,000億円へと引き上げるために必要な成長率は年率1%程度にとどまることから、目標達成は十分可能と見込んでいます。ただ、日本社会は人口減少や高齢化が進行しており、産業全体の成長やGDPの伸長には限界があると認識しています。こうした環境下においては、差別化商材による収益確保に特化した事業展開が不可欠であるため、今後はさらに注力してまいります。

一方で、海外市場向け売上高は1,232億円であり、2030年に2,000億円へと引き上げるためには、年率約8%の成長が必要です。現在、中華圏とアジアでそれぞれ約500億円、中東地域で約100億円を展開しており、今後はこれらの地域に加え、新興国でも事業を拡大してまいります。特にインド市場には大きな可能性を感じており、現在は医薬中間体等の調達先としての事業が中心ですが、今後は原材料の販売先としての展開を加えることで、現地の成長を取り込み、さらなる事業拡大を図っていきます。海外事業の拡大にあたっては、これまで繊維事業・化学品事業で培ってきたノウハウを活かすとともに、勢いのある中国企業と連携し、東南アジアや中東、新興国市場に向けた事業開発を進めてまいります。また、中華圏市場も、依然として成長余地があると捉えており、引き続き経営資源を投入してまいります。

こうした事業戦略を支えるのが、持続的に成長できる「骨太な会社」への進化です。事業の成長とバランスの取れた企業成長を目指し、人材への投資やインフラ整備に積極的に取り組んでいます。ステークホルダーから「選ばれる会社」となるためには、中長期的な視点に立った、ぶれることのない経営が不可欠です。その視点を担うのが取締役会であり、現場を抱える執行側が短期的な思考に偏りがちな中、取締役会が中長期的な視点で執行を監督する体制の構築を目指しています。競争優位性を実現するための勝利の方程式、すなわち価値創造ストーリーを取締役会で共有し、戦略的な意思決定を支える仕組みづくりを進めています。2025年6月には社外取締役を1名増やし、9名中4名が社外取締役となりました。社外取締役は蝶理のビジネスや企業文化に直接関わっていないからこそ、冷静かつ客観的な視点を持ち、第三者的な意見をいただけます。こうした意見交換を通じて、我々の競争優位性をさらに磨き、企業価値向上に繋げてまいります。

「Chori Innovation Plan 2025」2年目の進捗

基本戦略①連結グローバル事業軸運営の推進

繊維事業と化学品事業は、それぞれ異なる戦略のもとで海外展開を強化しています。繊維事業では、日本国内で培った循環型スキーム「B-LOOP®」をベトナムにも展開する等、ノウハウの海外移管を進めています。一方、化学品事業では、中国の成長企業との協業を拡大しています。従来は日本の化学品メーカーの商材を海外に販売する形が中心でしたが、現在は華峰集団等の競争力の高い中国企業の商材を日本市場へ展開し、さらにはアジア市場等の第三国への展開にも注力しています。

CEO MESSAGE

基本戦略②変化に即応したサステナブルなビジネスの創出

2024年4月に特定したマテリアリティの一つ目「持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進」に向けて、サステナブル商材の開発に注力しています。繊維事業の「BLUE CHAIN®」や化学品事業の生分解性樹脂等、商材は多岐にわたります。これらの付加価値ある商材が、既存の商材との価格競争に巻き込まれており、高収益事業への転換が課題となっています。その背景には、蝶理及び商材の社会的認知度が十分ではなく、情報発信においても受け身の姿勢になっていたことが原因であると認識しています。現在は、スポーツ分野を中心に、蝶理の魅力を積極的に発信するためのブランディング強化に取り組んでいます。東京ヴェルディ（サッカー）とは「B-LOOP®」のスキームを活用した衣料品回収、波乗りジャパン（サーフィン）とは廃ペットボトル由来のリサイクル糸「ECO BLUE®」に関連したビーチクリーン活動等を実施しています。これらの取組は、サステナブル商材と社会貢献活動を結び付けることで、蝶理ブランドの価値を高める機会となっています。今後は、これらの活動を事業と連動させ、企業としての存在感をさらに高めるとともに、将来の事業を支える人材の採用にも繋げていきたいと考えています。

基本戦略③ESG経営の推進

ESG経営においては、東証プライム上場企業として標準的な体制を整えることができたと認識しており、現在は次なる成長ステージへと変化・進化する転換期にあると捉えています。東証プライム市場をレストランに例えるならば、我々はドレスコードに合った服は一通り揃えた段階にあり、まだ自分らしく着こなすレベルには至っていないという状況です。企業理念を浸透させることで、社員一人ひとりが蝶理らしい着こなしを実現し、社員エンゲージメントを向上させながら次のステージへと進化します。

2025年3月期は、サステナビリティ推進委員会の下部組織として3つのワーキングチームを設置しました。まず、「リスクマネジメントチーム」では、リスクを可視化し、会社としてリスクを承知し、社員が新たな挑戦を可能にする体制基盤の構築を目指しました。今後も継続的にリスクを低減させる努力をしつつ、経営資源を適切に分配し、将来の成長へと繋げていきます。次に、「サステナブル事業管理チーム」では、サステナブル商材の判定基準を整理しました。今後はSAPシステムを活用し、環境貢献度の数値化を進めます。そして、「方針、制度設計チーム」では、サステナビリティ関連の方針・制度を整理しました。社員一人ひとりが方針を理解し行動に移すことで、企業としての持続可能性の向上に繋がると考えています。「選ばれる会社」を目指し、その実現に向けて、社内の意識醸成と社外への情報発信を継続してまいります。

ESG経営の中でも、最も重視しているのは「人」に関する取組です。「社員が働き甲斐を感じ、幸せになれる企業の実現」を重点テーマとして掲げ、人口減少・高齢化が進む日本社会においても、安定した労働力の確保を目指しています。また、2025年3月期に制定した蝶理グループ人事基本方針に基づき、蝶理の社員であることに誇りを持ち、公正で誠実な行動を取ることができる人材に「選ばれる会社」になることを目指して、取組を進めています。実際、2025年3月期におけるコスト増の多くは人に関わるものであり、大阪本社移転もその一環です。大阪のメインストリートに新築されたオフィスには、社員同士のコミュニケーションを促進するための工夫を随所に取り入れ、社員が幸せに働ける風土づくりを進めています。

また、グローバルに事業を展開する商社として、人権への配慮も重要な責務と捉えています。2013年より隔年で実施しているサプライチェーンにおけるアンケート（📖 P.57）に加え、2025年3月期に策定した蝶理グループ人権方針に基づき、取組のさらなるブラッシュアップを図ってまいります。

DXによるビジネス変革・経営変革

2025年4月よりSAPシステムを本格稼働しました。導入当初は一定の混乱もありましたが、現在は使いこなすフェーズへと移行しています。我々の目標は、SAPシステムと付随するシステムを最大限に活用し、企業価値向上へと繋げることです。このシステム導入は、単なる効率化ではなく、継続的な収益創出と次世代にも通用する経営基盤の構築を目的としています。特に商社業界では、営業現場においてノウハウが属人的になりやすく、継承が課題となるケースが少なくありません。そこで蝶理では、個人に帰属しがちな知見を会社の資産として蓄積・共有するため、DX化を推進しています。例えば、顧客情報もデータとして残さなければ、担当者の退職や異動により継承されず、組織としての力になりません。こうした課題を解決するため、今後は情報を会社の財産として社内に蓄積し、人間力ある社員が活用できる事業管理体制を構築してまいります。

「選ばれる会社」を目指して

繊維事業は原料から製品まで、衣料と資材の両面で展開する総合力を有し、化学品事業は広大な市場の中で、ニッチな分野に特化し、独自の強みを発揮しています。事業の立ち位置は異なりますが、我々蝶理の営業の強みは、顧客に寄り添い、細やかな対応ができる「現場力」にあります。コロナ禍では既存事業が苦戦する中でも、社会変化に伴う特需的なビジネスにしっかり取り組み、収益を確保することができました。この現場力を引き続き磨きつつも、個の力に依存するのではなく、組織全体の力として共有・活用できる事業基盤へと成長させていきます。

社会課題の解決も、企業の持続的成長に不可欠です。蝶理では、社会ニーズを捉えたサステナブル商材に対し、稼ぐ力に繋がる目標を設定し、進むべき道を明確にしていきます。環境保全への世界的な取組の潮流は変わっておらず、引き続き重要な課題として取り組んでまいります。サプライチェーンに混乱が生じた場合も、コロナ禍のように変化に即応していきます。

「VISION2030」にて掲げるありたい姿、「Sustainable」「Well-being」「Innovation」の3つを調和させることが、「選ばれる会社」への道だと考えています。サステナブルで豊かな社会を実現するには、社会から選ばれる存在であることが不可欠です。社員のウェルビーイングを実現し、働き甲斐を感じながら幸せになれる企業を実現するには、ステークホルダーの中でも、まず社員から選ばれる必要があります。また、変化の激しい社会で持続的に収益を上げるには、成長分野への経営資源の投入、すなわちイノベーションが不可欠です。この3つの調和が企業価値の向上に繋がると考えています。我々は一定のレベルに達したという自負がありますが、まだまだ成長の途上にあります。さらにもう一歩、企業としてのステージを上げるためには、骨太な基盤を築き、全事業をもう一段引き上げていく必要があります。将来にわたり成長できる企業であるために、常に進化・変化し続けなければなりません。社長一人が魂を込めればよいわけではなく、社員から共感を得ないと成し得ないと考えています。社長就任以来、「Same Boatで」と呼びかけ、全社員とともに歩む姿勢を大切にしています。2024年4月に開示したマテリアリティを特定する際は、全社員に向けてアンケートを実施し、約8割の社員から回答を得ました。予想以上に多くの声が寄せられ、社員の会社に対する期待と関心の高さを改めて実感しました。この1年間、SAP本格稼働を優先したこともあり、マテリアリティやサステナビリティ関連方針の社内への浸透が十分ではないという課題も認識しています。事業の根本は「人」です。その原点に立ち返り、会社の方向性を共有しながら、事業を展開してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

社長に就任して1年が経過しました。この間、多くのステークホルダーの皆様と対話を重ねる中で、蝶理の将来に対する期待の大きさを改めて感じています。私の役割は、今後も「選ばれる会社」を目指し、社会から選ばれ、人から選ばれ、サプライチェーンから選ばれるという好循環を生み出すことです。グループ社員とともに「Same Boat」で取り組み、さらなる成長へと繋げてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご期待いただけますようお願い申し上げます。

迫田 竜之

財務戦略

高付加価値商材へのシフトと経営基盤の強化で、持続的成長を目指します。

取締役 常務執行役員
経営政策本部長
吉田 裕志

2025年3月期業績の振り返り

2025年3月期は、経常利益、税金等調整前当期純利益、親会社株主に帰属する当期純利益が4期連続で過去最高益を更新しました。この4年間は、コロナ禍からアフターコロナへ移行する、非常に不安定な状況にありましたが、原材料の供給制限やサプライチェーンの再構築等の事業環境の変化に対応しつつ、子会社においても経営改革を着実に進めたことで、このような成長を遂げることができました。2021年に子会社化した(株)STXは、コロナ禍で生産工場を停止せざるを得なくなる等、非常に苦労しましたが、蝶理との連携により工場の稼働率を上げたことで、収益性に課題のあった事業を黒字化することができました。

海外事業では、コロナ禍で厳しいロックダウンもありましたが、駐在員が現地のお客様との信頼関係を築いてきたことで、変化に対応できました。一方国内事業は、円安が進み、輸入商材で価格転嫁が必要となりましたが、単なる値上げではなく高付加価値商材へのシフトを進めたことで、成長に繋げることができました。

商材については、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」において、連結グローバル事業軸運営を掲げている通り、国内外で同時に開発を進めています。特に海外では、お客様のニーズに応える形で高付加価値商材へシフトできており、その取組をご評価いただけたことが業績にも表れています。

連結業績

(億円)

	2024/3期	2025/3期	増減額	増減率
売上高	3,077	3,115	+38	+1.3%
売上総利益	387	405	+18	+4.6%
販売費及び一般管理費	237	260	+23	+9.8%
営業利益	150	145	△5	△3.6%
経常利益	145	162	+17	+11.9%
税金等調整前当期純利益	147	163	+16	+11.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	96	117	+20	+21.1%

収益性・資本効率について

2025年3月期末のROA及びROEは、貸倒引当金戻入額や投資有価証券売却益の計上といった一過性の要因があり、非常に高い水準となりました。事業面でも付加価値が高く、収益性の高い体質に変化しつつあります。今後はさらなる深化により安定的に利益を伸ばしていくことが重要になります。

2024年3月期から新たに経営指標として加えたROICは、2025年3月期末において前期比でマイナスとなりました。これは、営業利益が前期比マイナスとなったことが要因です。現在、蝶理では経営基盤の整備をコスト先行型で進めており、人件費の増加や大阪本社移転の費用が営業利益に影響を与えました。

また、資本効率の向上と高付加価値商材へのシフトを進めている過渡期にあり、どれだけスピーディーにシフトしていけるかが、営業利益改善のカギとなります。

ROICは導入から1年が経過し、社内への浸透が進んでいます。執行役員会や取締役会では、月次で部単位の数値を共有し、議論が行われており、在庫削減や運転資金の回転率向上へと繋がっています。また、現場レベルでも、資本効率が高く、利益率の高い商売を意識的に取り込む姿勢が根付きつつあります。ROICが資本コストを上回らなければ、資金を有効に活用できていないことになりますので、資本コストの数値も各会議体で共有し、資本効率向上に向けて取り組んでいます。

資本の活用という観点では、過去10年ほど、事業投資やM&Aを重視してきましたが、トランプ1.0の後半から、市場やサプライチェーンにおいて世界的に様々な変化があり、想定通りにいかない案件が増えてきました。変化が継続する中で、機会とリスクを見極め、精査しながら対応しています。一方で、米国の関税措置による地産地消の加速や昨今の生活様式の変化等は、蝶理にとって新たなビジネスチャンスにもなります。こうした変化を捉え、投資によってレバレッジを効かせ、成長に繋げていくことが重要です。また、今後はキャッシュの戦略的な活用も不可欠となります。、蝶理は商社ですので、単にキャッシュを投下するだけでなく、マーケットに精通した高い専門性を有する人的資本の活用も含めて、コストをかけながら効果的にレバレッジをかけていきます。

収益性・資本効率

	2024/3期末	2025/3期末	増減
ROA※1	6.7%	8.1%	+1.4pt
ROE※1	12.5%	13.4%	+0.9pt
ROIC※2	12.4%	11.1%	△1.3pt

「Chori Innovation Plan 2025」の進捗状況とその評価、VISION2030達成に向けて

2025年3月期は、税金等調整前当期純利益及び親会社株主に帰属する当期純利益が「Chori Innovation Plan 2025」最終年度の計画を超える結果となり、非常に順調に進捗していると評価しています。世の中の変化が非常に激しい中、蝶理は変化を乗り越えるために経営基盤への投資を進めており、2024年9月の大阪本社移転や2025年4月から稼働している新基幹システム等、順調に基盤整備が進んでいます。2026年3月期は「Chori Innovation Plan 2025」の最終年度となりますが、上期は、基盤整備に伴う先行コストが計上される見込みです。事業面では、高付加価値の事業へとシフトを進めているものの、これらは一気に成果が出るものではなく、一つひとつ積み上げていくものとなるため、下期偏重型の計画となっています。売上高が「Chori Innovation Plan 2025」の計画を下回っている要因は、ボリュームの大きい汎用品の取扱を減らしていることにあります。しかし、これらは利益率が低いため、現在進めている高付加価値商材へのシフトにより、売上高が減少しても利益の確保が可能です。繊維事業では、蝶理が高い市場競争力とシェアを持つ素材領域における高付加価値商材の提供が拡充し、製品領域にも波及しています。化学品事業においても、医農薬中間体、フードマテリアル、香粧品、電子・半導体材料等、成長が見込める高付加価値商材への移行が進んでいます。

「Chori Innovation Plan 2025」では、基幹システムへの投資に加え、人的資本への投資も積極的に行っています。新卒、キャリア採用ともに順調で、女性社員の増加やダイバーシティの推進、さらには研修制度の見直し等にも注力しています。

VISION2030達成に向けては、世界でも通用する高付加価値商材をいかに世界の需要に対して最大限展開していくかがカギとなります。川上から川下まで、サプライチェーン全体の中でどの領域を強化すべきか見極め、必要に応じて出資やM&Aも積極的に行っていきますし、お客様のニーズに応える高付加価値商材の開発体制も整備していきます。

2026年3月期業績予想

(億円)

	2026/3期 業績予想	CIP2025 最終年度計画	VISION2030
売上高	3,300	3,600	4,000
税金等調整前当期純利益	160	160	200
親会社株主に帰属する当期純利益	110	110	—
ROA※1	—	7%以上	—
ROE※1	—	12%以上	—
ROIC※2	—	約10%	—

※1 親会社株主に帰属する当期純利益ベース
※2 ROIC=税引後営業利益÷投下資本(自己資本+有利子負債、期首と期末の平均)×100

財務戦略

キャッシュ・アロケーションについて

株主還元については、「連結配当性向30%以上かつDOE3.5%以上」という配当方針のもと、継続的かつ安定的な配当を実施していく一方で、残りのキャッシュについては、将来の成長に向けた投資へと活用していきます。

「Chori Innovation Plan 2025」の1～2年目は経営基盤の整備を優先し、大阪本社移転や基幹システムの導入に注力してきましたが、今後は事業投資やM&Aもさらに強化していきたいと考えています。2025年3月期は、インドネシアの化粧品原料販売会社のPT. TAKAHA MULTICHEM INDONESIAへ出資し、持分法適用会社としました。事業領域が新規か既存かにとらわれることなく、広くアンテナを張りながら、事業拡大に資するか、投資額に見合ったシナジーが得られるかといった多角的な視点で、事業投資委員会やM&A推進委員会にて議論をしています。世界的にサプライチェーンや業界構造の変化が起き、大企業を中心に事業のスピンアウトの話も出てきているため、足元では検討対象となる案件が少しずつ増えてきています。事業投資やM&Aは時間や機能を買える手段であり、蝶理の高機能・高専門性の事業をさらに進化させ、事業領域を拡大するチャンスとなるため、吟味しながら慎重に検討を重ね、こうした機会を着実に捉えていきます。

一方で、DXや人材への投資も継続的に進めていきます。DXについては、新基幹システムのSAPが2025年4月から稼働しました。導入の目的は業務効率向上とBIによる意思決定のスピードアップです。今後は、SAPを幹として、RPAやAIを活用しながら次世代型のビジネス環境を整備していきます。人材への投資については、国内の新卒、キャリア採用が順調に進む中、海外でも事業成長に合わせた新たな人材の採用を進めています。労働人口が減少する中でも、優秀な人材を確保できているため、入社後の研修でリテラシーを高め、1人当たりの生産性向上を図っていきます。また、大阪本社移転は、社内の雰囲気を大きく改善させ、社員の働き方改革や採用活動にも好影響をもたらしています。引き続き、将来成長への投資に注力していくことで、持続的な成長を目指していきます。

Chori Innovation Plan 2025
（2024年3月期–2026年3月期）
親会社株主に帰属する当期純利益
3カ年累計 約300億円

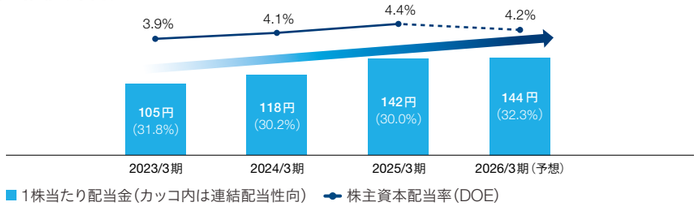
- 70% 将来成長への投資 …… 約200億円
  - うち、DX（SAP導入）総投資額：約50億円※
- 30% 株主配当 …… 約100億円

株主還元

配当方針

- 株主への利益還元を重要な経営課題の一つと位置づけ、継続的・安定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実施
- 配当額：連結配当性向30%かつ株主資本配当率（DOE）3.5%以上

1株当たり配当金推移（年間）



※ 一部、2023年3月期における投資を含む

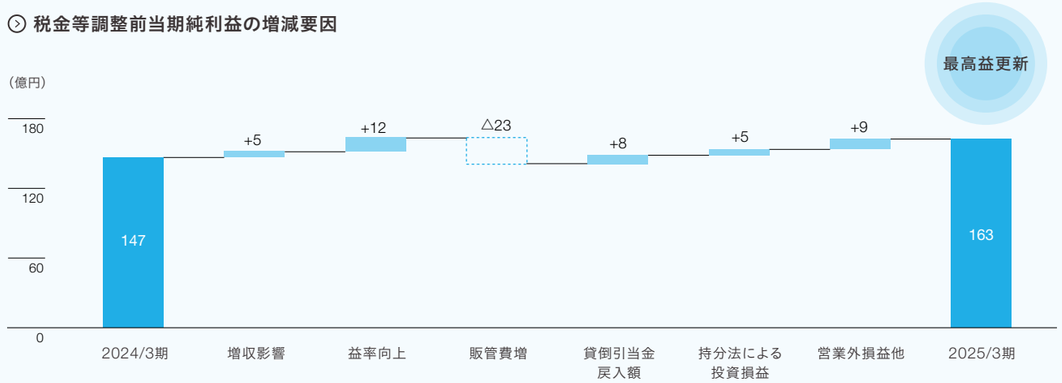
ステークホルダーの皆様へ

蝶理は2025年で創業164年を迎えました。初代社長の大橋理一郎が掲げた「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、私たちはより良い社会の実現を目指し、事業を展開しています。変化の激しい時代においても、高い専門性を有する人材がいるからこそ即応が可能です。こうした力を存分に発揮することで170年、さらには200年と蝶理を成長させ、社会に貢献し、ステークホルダーの皆様から信頼される会社を目指していきます。

参考資料

税金等調整前当期純利益の増減要因と四半期業績推移

税金等調整前当期純利益の増減要因



四半期業績推移

（億円）

		2024/3期					2025/3期				
		1Q	2Q	3Q	4Q	年間累計	1Q	2Q	3Q	4Q	年間累計
売上高		758	771	805	743	3,077	770	775	758	813	3,115
税金等調整前当期純利益又は損失		36	42	42	27	147	56	37	34	36	163
	繊維事業	19	24	21	16	80	26	18	17	16	77
	化学品事業	21	21	19	15	76	28	18	22	22	89
	機械事業	△5	△3	4	△2	△6	1	2	1	2	6
	その他※	0	△0	△3	△1	△4	1	△0	△6	△4	△9
親会社株主に帰属する当期純利益		22	28	30	16	96	42	29	21	25	117

※「その他」には調整額を含んでいます。

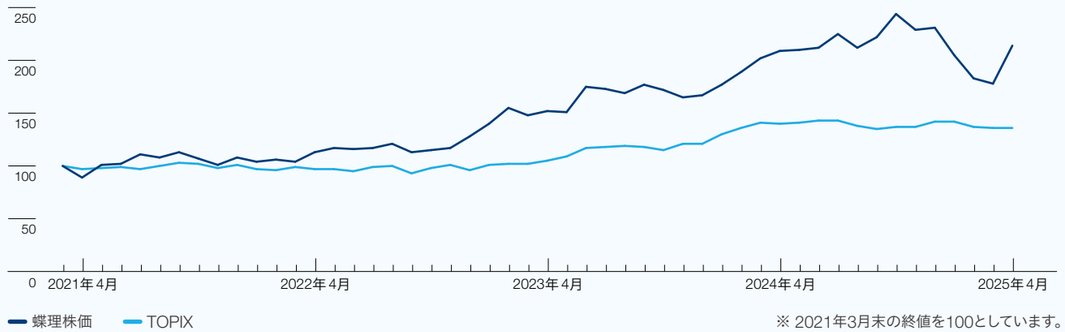
株主総利回り（TSR）・株価推移

株主総利回り（TSR）に関する情報

		2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
期末株価（円）		1,537	1,685	1,759	2,508	3,405	3,010
1株当たり配当金（円）		63	37	84	105	118	142
TSR推移（%）	蝶理	—	112.0%	122.3%	177.9%	243.9%	227.5%
	TOPIX（配当込）	—	142.1%	145.0%	153.4%	216.8%	213.4%

※ TSRは2020年3月期末の終値で投資した場合を基準としています。

株価



※ 2021年3月末の終値を100としています。

蝶理の歩み

事業ポートフォリオの変遷
蝶理は祖業である繊維事業を中心に
これまで事業ポートフォリオを拡充してきました。
拡大の時代の多角化・蹉跌を教訓に、
事業ポートフォリオの最適化に常に取り組んでいます。

生糸問屋から繊維専門商社へ

1861年の創業以来、およそ半世紀にわたり生糸問屋として事業を続けましたが、1926年より人造繊維「人絹糸」(レーヨン)の取扱を開始しました。「人絹糸」は用途拡大とともに取扱が拡大し、現在の化学繊維に強い蝶理の礎となりました。

また、1929年に福井県に支店を開設して以来、世界有数の繊維産地である北陸と90年以上協業しており、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重要な基盤となっています。

1933年に合名会社蝶理商店を設立し、個人商店から近代経営に脱皮しながら「人絹糸」の販売拡大に合わせて、日本だけでなく中国・インド・メキシコ等海外へと販路を拡大していきました。

1937年には日本の人絹糸生産量の約30%を蝶理が取り扱い、繊維専門商社として確固たる基盤を築き上げました。

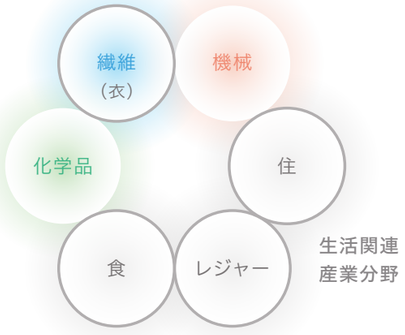
第2次世界大戦後の1948年に合名会社を改組し蝶理株式会社を設立。この頃には、中国、アジアを中心に20拠点の海外支店網を形成しました。

繊維事業を足掛かりに 化学品・機械事業へ進出

繊維事業では1953年にウーリーナイロンの取扱を開始し、幅広い製品に活用されたことで事業は順調に推移しました。1956年に合成繊維と原料を同じくする合成樹脂分野へ着手したことが嚆矢となり、繊維加工工場への繊維助剤等の供給を手始めに化学品の取扱を広げました。合成樹脂は、その用途拡大に伴い順調に成長した一方、その他の化学品事業については試行錯誤の期間が続きました。また、ビジネス効率を高める目的で繊維機械の取扱を開始したことで機械に対するノウハウの蓄積が進み、機械事業にも進出しました。

1961年には、中国から日中友好商社の第1号に指定され、日中国交正常化前より他社に先駆けて中国事業を開始しました。長年の深い結びつきにより、蝶理は中国においても強力なサプライチェーンを構築しています。事業分野を拡大していったものの、売上高の構成比は1967年3月期において繊維がまだ9割を占めていました。

大型専門商社を目指し、事業の多角化を推進



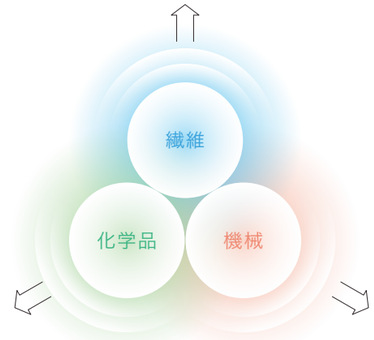
化学品事業は合成樹脂事業に加え、リン酸事業の着手等により無機化学品の柱が育つ一方、動植物抽出品や飼料添加物といった新規事業を開始しました。その後、化工原料、ウレタン原料へと業容を拡大させ、加えて食品事業や有機中間体事業の展開、電子機器関連商材への着手、医薬原体の取扱等、現在の化学品事業の基盤に繋がる様々な試みが行われました。

また、機械事業は繊維機械を皮切りに、国内外で各種産業機械へと取扱を拡大し、中南米向けの車輛輸出、情報機器・電子機器にも進出しました。

全社的には、「衣・食・住・レジャーの生活関連産業での大型専門商社」を目指し、ファーストフード事業に乗り出したのをはじめ、大型レジャーランド建設、ニュータウンづくり、不動産投資、ゴルフ場開発、ホテル事業等幅広い事業を展開しました。

「生活文化貢献商社」を標榜していた1997年にはカザフスタンの鉄道工事を受注し、資源・建設土木事業にも注力する等、多様な事業を推進し、多くの資金を投下してきましたが、バブル崩壊後の不安定な日本経済の中で荒波に抗えず、資金繰りに行き詰まることとなりました。

事業仕分を実施し、強い事業へ集中



2003年発表の「新生経営計画」のもと、機能軸・資金軸・採算軸から分析し、事業仕分を行いました。合成樹脂事業や和装事業の売却等も実施し、選択と集中を徹底したことで、繊維・化学品・機械の複合型専門商社として現在の事業ポートフォリオの原型ができました。

事業ポートフォリオの最適化
「新生経営計画」以降、事業の撤退基準となるEXITルールを設定し厳格に適用しています。加えて、成長分野・成長地域への事業投資を実行し、ポートフォリオの常なる最適化を行うことで、ROAの水準を維持・向上させながらROICの向上に繋げています。

1861

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。

1929年 福井県に支店を開設 | **1934年** 石川県に支店を開設

1948-1974

拡大の時代

合成樹脂・化学品、各種機械関連の取扱を開始

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撚糸加工(株)を設立し、ウーリーナイロンの一手販売を開始
1956年 化学品の取扱を開始
1957年 初の現地法人、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1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
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

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 取引関係のある撚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)を設立
1995年 現地法人蝶理インドネシアを設立
2001年 現地法人蝶理中東を設立
2002年 合成樹脂事業を分社化
2003年 新生経営計画を策定し、抜本的な構造改革を断行

2004-

躍進の時代

着実に業績を改善、拡大

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、ピイ・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
現地法人蝶理インドを設立
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 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)小桜商会を子会社化
現地法人台湾蝶理を設立
2019年 海外法人蝶理(大連)商貿進出口を設立
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(基幹システム(SAP)導入プロジェクト)「CARAT」開始
2025年 基幹システム(SAP)を新たに稼働

価値創造プロセス

持続可能な社会の実現に貢献

事業活動を通じた資本の拡充と価値創出の持続的な好循環を実現

資本
（2025年3月期）

財務資本
- 自己資本 …… 920億円
- ネット有利子負債 …… △224億円
- 投資 …… 約50億円※1

※1 DX（SAP導入）総投資額。一部、2023年3月期～2024年3月期における投資を含む

知的資本
- 専門知識・ノウハウ
- 「BLUE CHAIN®」等のブランディング
  - ➡ 商標登録数：約300件

人的資本
- 連結従業員数 …… 1,354人
  - 単体 …… 371人
  - ➡ 女性社員 …… 120人（32%）
  - 国内・海外子会社 …… 983人
  - ➡ ナショナルスタッフ …… 504人（51%）

社会・関係資本／製造資本
- 仕入先 …… 約1,600社
- 販売先 …… 約1,400社
- 拠点数※2
  - ➡ 国内 …… 4拠点
  - ➡ 海外 …… 30拠点

※2 2025年9月30日現在

事業活動

Chori Innovation Plan 2025
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

VISION2030
「選ばれる会社」

2061年
200年企業

繊維
化学品
機械

独自の
グローバルネットワーク

グローバル
サプライチェーン
構築力

歴史

人材

事業別概況と戦略
📖 P.23

蝶理の強み
📖 P.15

1861年
創業

「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

価値創出

仕入先・販売先
- 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
- 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

従業員
- 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
- エンゲージメント向上、健康経営の推進

株主・投資家
- 株主価値の最大化

地域社会
- 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

マテリアリティ（重要課題）

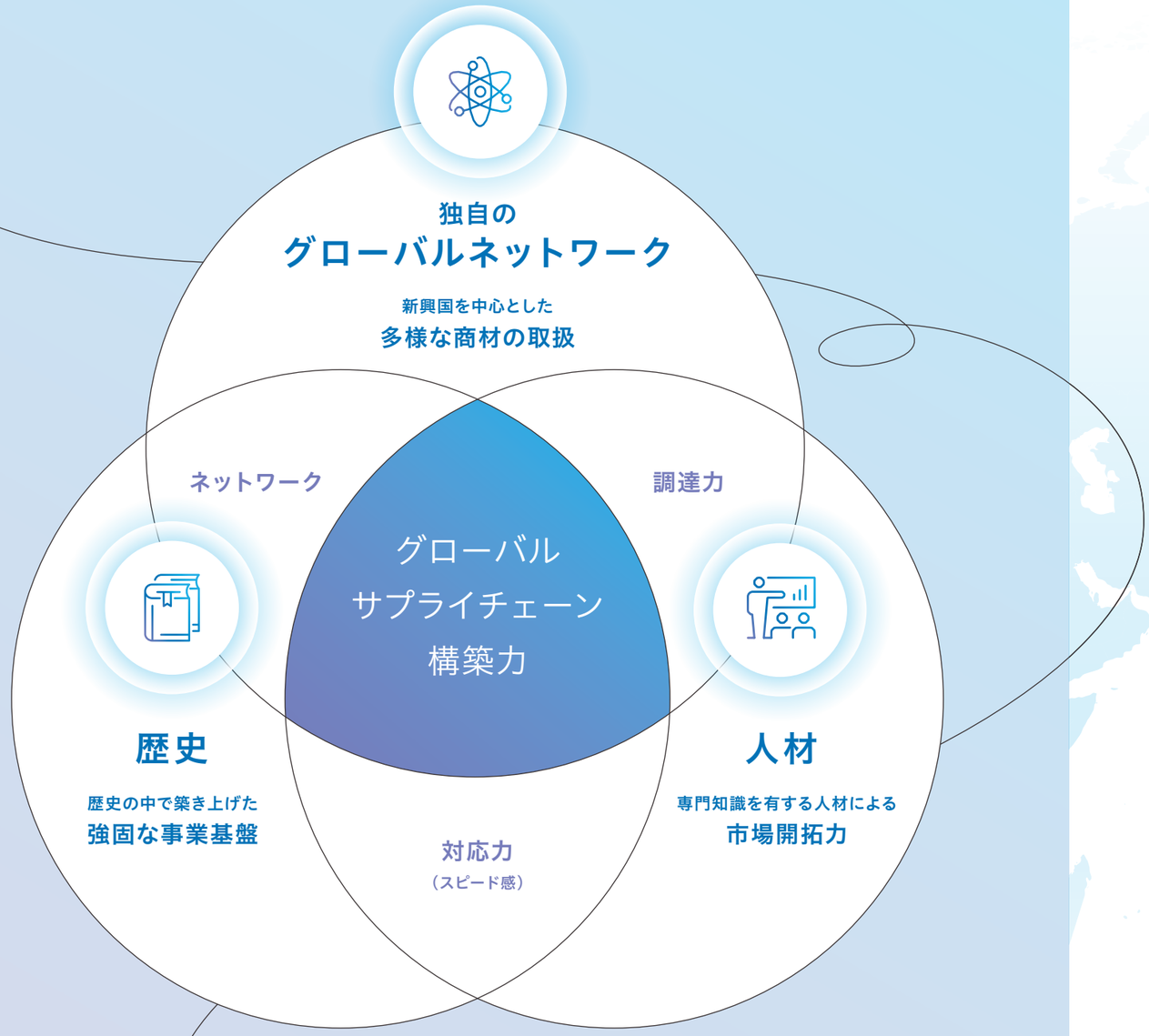
- 持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進
- 人材育成とダイバーシティの推進
- サプライチェーンマネジメントの強化
- ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

コーポレートスローガン　あなたの夢に挑戦します。

企業理念　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。

様々な夢へ挑戦する中で培われた

蝶理の強み



創業

164年

長年にわたり、顧客基盤とビジネスノウハウを蓄積してきました。生糸問屋として創業し、合成繊維、化学品へと事業領域を広げ、社会の変化に即応し、発展しています。

海外

30拠点※1

1957年の米国法人設立を皮切りに、拠点を拡大してきました。中国やASEANを中心としたネットワークを活かし、適地調達、適地生産、適地販売を行っています。

子会社・関連会社

40社※2

蝶理グループは、子会社33社・関連会社7社より構成されています。シナジー効果が期待できる同業・関連業のM&Aを行い、グループの拡大を図っています。

仕入先

約1,600社

国内外の各種原料メーカー等から幅広く商材を確保しています。販売先のニーズを汲み取り、取引先と協働して新商品の開発をすることもあります。

販売先

約1,400社

確実な原料確保や、サプライチェーンの透明化、問題発生時の対応等の販売先のニーズに応え、商材を安定供給しています。サステナブル商材の引き合いも増えています。

連結従業員数

1,354人※2

長年培ってきた幅広い専門知識・ノウハウにより、付加価値を創出しています。小回りの良さを活かし、顧客のニーズに柔軟に対応できる人材を育成しています。

※1 2025年9月30日現在　※2 2025年3月31日現在

「血の通った商売」が生む市場開拓力
—蝶理のグローバル展開の真髄

蝶理インドネシア
ゼネラルマネージャー
清水 輝吉

2009年に入社し、2012年より化学品本部にて業務に従事してまいりました。2021年4月よりインドネシアに赴任し、現在は駐在5年目を迎えています。

現地での業務を通じて改めて実感したのは、蝶理の最大の強みは、社員一人ひとりの誠実さと、お客様との信頼関係を築く力にあるということです。蝶理インドネシアは設立30周年を迎えましたが、今なお先輩方の名前が語られることも少なくありません。これは、先人たちが築いてきた価値が市場に深く根付き、時間や距離を超えて事業を支えている証であると感じています。

今後も持続的な成長をするためには、こうした「血の通った商売」を担う人材の育成と現地化が不可欠です。現在、現地社員の採用を継続的に進めており、最近では第2の都市であるスラバヤでも雇用を開始しました。地域社会に根差し、お客様とともに成長できる関係づくりを目指しています。

蝶理の企業価値向上に向けて、「中国に強い蝶理」に加え、「インドネシアに蝶理あり」と言われるような存在となるべく、微力ながら貢献してまいります。

進化・変化の歴史

蝶理は、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」を策定して以降、
新たな蝶理として再出発を果たし、進化・変化し続けながら着実に企業価値の向上を図ってきました。
「新生経営計画」以降、株主・取引先・従業員・社会等の全てのステークホルダーを尊重すべく、ROAを重要経営指標としています。

Chori Innovation Plan 2025
2024/3期～2026/3期

Sustainable
Well-being
Innovation

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

財務基盤の改善、
事業の選択と集中

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
新たなステージ「経常利益100億円台常態化」

新生経営計画
2004/3期～2006/3期

基本戦略
- 財務体質基盤の強化
- コーポレート・ガバナンスの強化
- 事業収益力の確保

結果
ROAの最大化を目指し、経営資源の選択と集中を実施した結果、財務体質が好転。総資産や有利子負債、ROA等の目標を前倒しで達成。

売上高

年度	計画	実績
2004/3期	2,869億円	2,995億円
2005/3期	2,553億円	2,422億円
2006/3期	2,610億円	2,233億円

経常利益

年度	計画	実績
2004/3期	28億円	29億円
2005/3期	41億円	34億円
2006/3期	47億円	45億円

ROA(当期純利益ベース)※3

年度	計画	実績
2004/3期	2.1%	0.9%
2005/3期	3.1%	4.0%
2006/3期	3.4%	5.2%

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

年度	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

年度	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)※3

年度	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

年度	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

年度	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)※3

年度	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

年度	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

年度	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)※3

年度	計画	実績
2010/3期	4.0%	5.1%
2011/3期	4.5%	8.3%

躍進2013※1
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

年度	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

年度	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)※4

年度	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

年度	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

年度	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)※4

年度	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

年度	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

年度	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)※5

年度	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※2

年度	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

年度	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)※5

年度	計画	実績
2021/3期		4.1%
2022/3期		8.4%
2023/3期	8.0%以上	9.0%

※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

中期経営計画

「Chori Innovation Plan 2025」

「Chori Innovation Plan 2025」は、2024年3月期～2026年3月期を対象とする3カ年の中期経営計画です。2018年3月期より推進してきたChori Innovation Planの総仕上げと位置づけ、VISION2030に向けて、さらなる飛躍・拡大をするために必要なビジネス変革・経営変革を推進しています。

Chori Innovation Plan 2025

基本戦略01. 連結グローバル事業軸運営の推進
基本戦略02. 変化に即応したサステナブルなビジネスの創出
基本戦略03. ESG経営の推進

DXによるビジネス変革・経営変革 P.21

Sustainable
Well-being
Innovation

VISION2030 ありたい姿

財務目標

	2025年3月期 実績	2026年3月期 予想	2026年3月期 CIP2025計画	VISION2030 ありたい姿
売上高	3,115億円	3,300億円	3,600億円	売上高 4,000億円
税金等調整前当期純利益	163億円	160億円	160億円	税金等調整前当期純利益 200億円
親会社株主に帰属する当期純利益	117億円	110億円	110億円	
ROA※1	8.1%	—	7%以上	
ROE※1	13.4%	—	12%以上	
ROIC※2	11.1%	—	約10%	

※1 親会社株主に帰属する当期純利益ベース
※2 ROIC＝税引後営業利益÷投下資本（自己資本＋有利子負債、期首と期末の平均）×100

基本戦略01. 連結グローバル事業軸運営の推進

基幹システムの改善や海外要員の拡充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、次世代商材の開発及び既存商材の面の拡大を目指します。

進捗状況

繊維事業
- グループシナジーの追求及び最適化を継続
- テキスタイルとスポーツにおいてMCC Industryとの連携が進む

化学品事業
- 新規ビジネスを創出する組織運営、人的資本の拡充・活用、グローバル人材の確保・育成に注力
- 海外拠点との協業が深化
- 中国・東南アジア・インド・韓国・南米との取組強化のため、駐在員の派遣に加え現地スタッフを増員

✦ CIP2025最終年度（2026年3月期）における事業別戦略

繊維事業

Global One Stop Choriの進化
海外拠点及びグループ会社と連携し、川上から川下まで網羅できるサプライチェーンにさらに厚みを加え、適地生産・適地販売が可能な体制を構築

グローバルでの体制強化
各事業において海外拠点の人員・連携を強化　注力地域　素材：中国、資材：インドネシア・北米、製品：中国、欧米（MCC Industry）

化学品事業

海外拠点を含む蝶理グループ全体で体制をブラッシュアップ
人材の拡充、ローテーション、人材への投資を実行　注力地域　中国・東南アジア・インド

基本戦略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と対応すべく、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事業投資・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）

進捗状況

繊維事業
- 繊維原料の売上高における「BLUE CHAIN®」をはじめとする差別化商材の比率が約50%まで伸長
  Cf. 繊維原料売上高（単体）約134億円
- これまで取扱のなかった短繊維の差別化商材、「SPUNLAB」を新たに立ち上げ、幅広いニーズに対応
- 繊維事業全体における環境分野の取扱は「BLUE CHAIN®」等のサステナブル商材（SDGs商材）が拡大
- 縫製拠点の多角化は、バングラデシュでのクーデターの影響により遅れが見られるが、2025年3月より常駐の駐在員を配置し、キャッチアップを図る

化学品事業
- 医薬・農薬、電子・半導体材料市場向けの機能性中間体、フードマテリアル、飼料・肥料等の分野でマーケットイン型の商材開発が増加
- 一方で開発スピードはまだ不十分。将来を見据えた新たな供給源の獲得が必要。

✦ CIP2025最終年度（2026年3月期）における事業別戦略

繊維事業

「BLUE CHAIN®」商材の深化
- 成長分野（環境、健康・快適）をベースに現在の原料軸から、テキスタイル開発、製品での活用へと幅出し
- 新規開発を含め商材を拡充、「B-LOOP®」等の循環型の取組も拡大
- 発信力を高め、ブランド認知度を向上

事業のさらなるグローバル化
海外向けのブランドマーケティングを強化、繊維本部内連合で海外展示会へ出展

化学品事業

不測の事態の発生に備えた体制構築
不測の事態が発生しても事業継続、開発推進が可能な体制とすべく、ビジネスの多国化を推進

デジタル融合を図りながら重要分野7分野に注力
マーケットイン思考のもと、スピード重視で重要分野（電子・半導体材料、電池材料・非鉄金属、ヘルスケア、香粧品、農薬・飼料・肥料、フードマテリアル・加工食品、グリーンビジネス）における事業を拡大

複数の分野において次世代型ビジネスモデルを構築
医療・食・CO_2削減・バイオ由来・リサイクル・環境負荷低減の分野で、高機能・高収益・環境配慮型のビジネスモデルを構築

基本戦略03. ESG経営の推進

環境については、気候変動への対応や環境等に配慮した商材の取扱拡大、社会については、人材育成や人権の尊重等によるステークホルダーのウェルビーイングの実現、ガバナンスについては、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を強化・推進し、ESG経営の高度化を図ります。

非財務目標

	2025年3月期進捗
環境等に配慮したサステナブル商材（SDGs商材）の取扱拡大	2025年3月期連結売上高：326億円（繊維事業：225億円、化学品事業：101億円）
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	24.3%（前期比△1.3pt）
男性社員の育児休業取得率の向上	53.8%（前期比△4.5pt）
管理職に占める女性の割合の向上	3.0%（前期比+1.0pt）
健康経営優良法人の認定継続	「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」に7年連続認定
DX（SAP導入）総投資額：約50億円	2025年4月よりSAP稼働開始

DX戦略

蝶理では、「守り」と「攻め」の両面からDXを推進しています。まず「守り」を固めるため、2022年より全社業務変革プロジェクト「CARAT（カラット）」を始動し、DX経営基盤の構築に取り組んできました。業務プロセスの標準化・効率化を通じて、企業としての土台を強化しています。今後は「攻め」のDXとして、構築した経営基盤をベースに事業強化に注力し、これらの取組を駆動力として、2030年のありたい姿「VISION2030」の実現に向けて邁進していきます。

2023 / 2024 / 2025

CIP2025

守りのDX　SAP導入・DX経営基盤構築

CARAT

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」（以下、「CIP2025」）の基本方針に掲げる「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。

	業務変革・業務標準化	データドリブン経営・データ活用基盤構築	DX人材育成・多様性
2024年度進捗	SAPシステムの開発が完了し、テストやエンドユーザートレーニングを実施しました。	SAPシステムと連携する経営ダッシュボードの本格稼働に向け、テストやユーザートレーニングを実施しました。	PCスキルレベルに応じたDX実行力養成コースを提供し、各自の習熟度に合わせた学習を通じて、PCスキルの向上を図りました。
2025年度計画	4月よりSAPシステムを本稼働しました。安定運用・社内定着に向けて取り組んでいます。	経営ダッシュボードを経営の透明性と経営判断のスピード向上のため、活用していきます。	本稼働したSAPシステム利用者の支援・育成に取り組んでいます。

ポストCIP2025

攻めのDX　SAP活用・企業価値向上

CIP2025で構築したSAPを活用し、経営や事業を強化し、企業価値向上を目指します。

- 変化に強いフレキシブルな経営の実現
- データ活用による営業競争力強化
- 事業モデルの改革

VISION2030

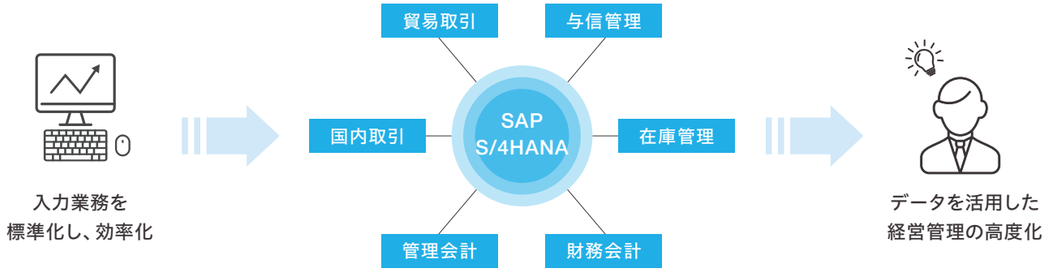
ありたい姿の実現に向けて進化・変化を継続

- Sustainable
- Well-being
- Innovation

「攻めのDX」に向け、基盤づくりを進めてまいります。

情報システム部長
青木 克仁

SAPシステムの導入を検討したのは、旧基幹システムである「ISシステム」の限界が近づいていたことが背景にあります。このシステムは、25年前に蝶理の業務に合わせて開発され、業務上は問題なく使用できていたものの、データの収集や分析には課題がありました。事業変革やDXを推進するには、より柔軟にデータを活用できるシステムの選択が不可欠でした。SAPシステムは売買から会計までリアルタイムでデータを統合することができ、処理のスピードアップが図れます。また、他のクラウドシステムと連携し、様々なサービスを利用することができるというメリットもあることから、導入を決めました。



2022年4月に始動した全社業務変革プロジェクト「CARAT」が主導し、2025年4月にSAPシステムが本格稼働しました。当初予定していたスケジュールと予算通りにこれだけの大規模なプロジェクトを完遂できたのは、「全社的な業務の標準化」という指針をぶらさず、「CARAT」のプロジェクトメンバーと現場が一丸となって取り組んだ成果です。特に、30～40代の専任メンバーが大きく成長し、主体性や経営と現場の橋渡し役としての力を身に付けたことは、プロジェクトの大きな収穫でした。本格稼働直後は、旧システムからの移行不備やマスタの整備不足等の様々な要因により、入力遅延が発生しました。データの入力項目の増加もあり、現場が対応しきれない状況も見られましたが、6月には現場でも徐々に慣れてきたように思います。

現在の課題は、DX推進を検討する時間の捻出です。全社最適の視点でデータ活用やデジタル化を検討する能力がある人材はいるものの、SAPシステム稼働直後のため余裕がないのが現状です。DX推進には、デジタルの知識以上に、事業への深い理解と「こう変えたい」という想いが重要だと考えています。今後の展望としては、事業に精通している人材が、自分の商売の過去・現在を分析できることはもちろん、AI等の新しい技術を活用して未来のシミュレーションができるようになることを目指しています。そうしたデジタルリテラシーのある人材を育成するため、2025年3月期は、人事総務部と連携し、生成AIも含めたDXの教育プログラムを組み立てました。また、役員を含めた管理職以上のITパスポート取得を必須とし、全対象者が取得しました。2026年3月期はSAPの安定稼働を優先し、実務を通じたDX意識の向上を図っています。

現在は、ようやくDX推進のためのスタートラインに立てたところです。「守りのDX」から「攻めのDX」へと転換するため、収集したデータを活用する基盤の整備を進めています。SAPに入力したデータはもちろん、周辺システムのデータを全てこの基盤に収集する「データレイク」を検討しています。そこに蓄積したデータを出力可視化するBIだけではなく、全社員が自由に統計解析・予測分析ができるデータ分析基盤の構築を目指します。

Overview

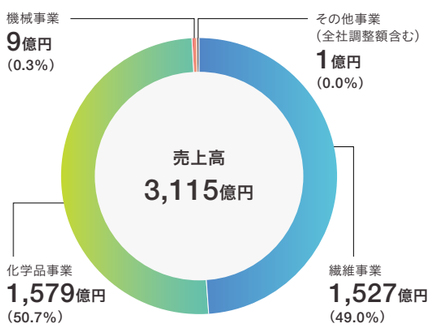
概要図

2025年3月31日現在

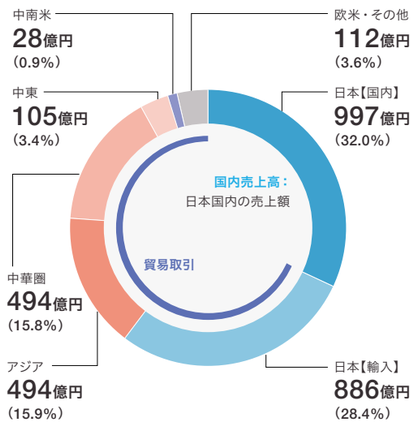
		主要な関係会社	主たる事業
蝶理(株)	繊維10社	(株)STX	衣料品・繊維原料等の製造、販売
		(株)アサダユウ	自動車内装資材・梱包資材販売
	化学品9社	ミヤコ化学(株)	化学品・合成樹脂・医薬品・食品・電子部品等の原料、製品等の販売
		(株)小桜商会	各種化学製品販売(潤滑油添加剤・燃料油添加剤等)
		蝶理GLEX(株)	化学品・建材・工業品等の輸入販売
	機械1社	蝶理マシナリー(株)	輸送機器等の販売
	その他1社	(株)ビジネスアンカー	事務処理受託業
	現地法人19社※	蝶理アメリカ	各種商品の米国国内販売、輸出入及び海外取引
		蝶理(中国)商業	各種商品の中国国内販売、輸出入及び海外取引
		タイ蝶理	各種商品のタイ国内販売、輸出入及び海外取引

※ 休眠会社を含む

2025年3月期 事業別売上高



2025年3月期 地域別売上高

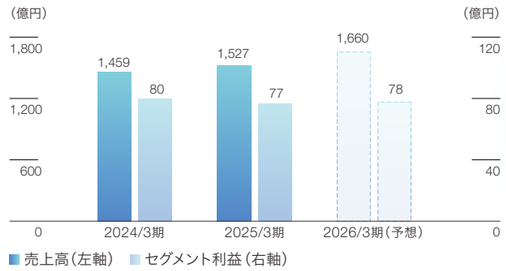


■ 貿易比率 68.0%

Fibers, Textiles, and Garments Business

繊維事業

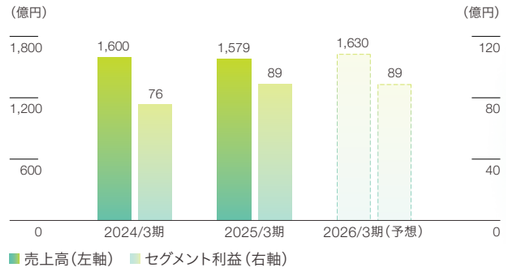
繊維原料、テキスタイル(輸出)及び婦人衣料品関連が堅調に推移、全般的に堅調であったことから、売上高は前期比4.7%増の1,527億円、セグメント利益(税金等調整前当期純利益)は、コロナ禍後における紳士服やユニフォーム等の需要増の反動を主因として前期比4.2%減の77億円となりました。



Chemicals Business

化学品事業

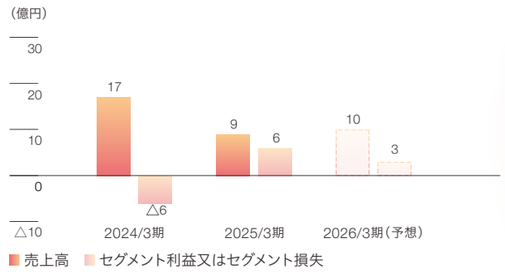
全般的な需要減退と市況低迷の継続により売上高は前期比1.3%減の1,579億円、セグメント利益(税金等調整前当期純利益)は、中国の化学品製造会社グループに係る債権の一部回収による貸倒引当金戻入額の計上等により前期比16.0%増の89億円となりました。



Machinery Business

機械事業

事業の選択と集中を実施したことにより、売上高は前期比50.1%減の9億円となりましたが、セグメント利益(税金等調整前当期純利益)は、前期に為替変動の影響による為替差損を計上したことの反動により黒字へ転換し6億円となりました(前期は6億円のセグメント損失(税金等調整前当期純損失))。



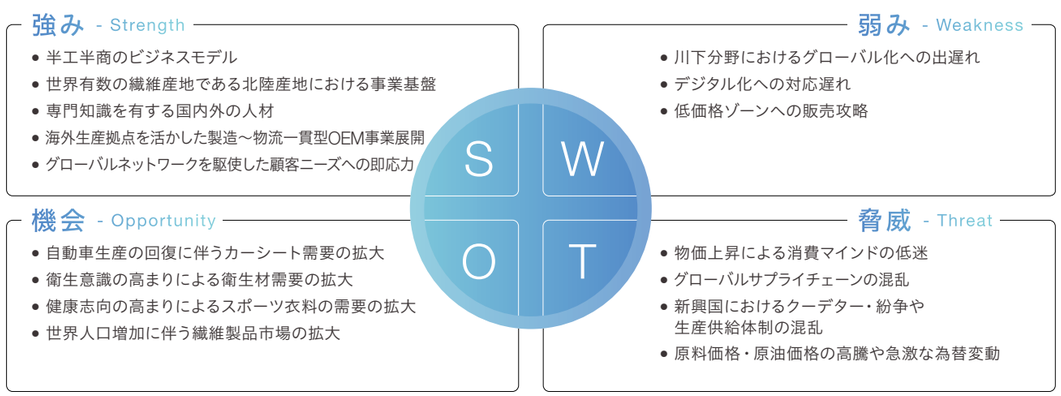
Fibers, Textiles, and Garments Business

繊維事業

蝶理にとって繊維事業は、創業以来160年以上にわたり事業の中核を担ってきた領域です。生糸問屋としての創業に始まり、長年にわたって培ってきた専門性と幅広い知見により、業界内外の方々と高い信頼を築いてきました。現在では、原料を扱う「川上」から、生地や資材を取り扱う「川中」、アパレル等の最終製品を手がける「川下」まで、バリューチェーン全体をカバーするトータルな事業展開を行っています。

素材・資材・製品の各分野においては、「環境」「健康・快適」「グローバル」といった成長領域を重点テーマに掲げ、持続可能な社会の実現に向けた事業拡大を進めています。

繊維事業SWOT



Chori Innovation Plan 2025

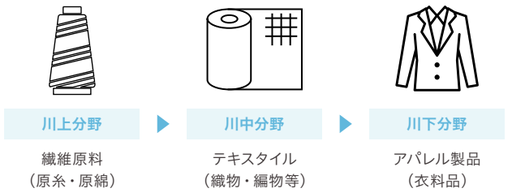
達成に向けて

積み上げてきた歴史、
経験をもとに、
さらなる事業拡大を実現します。

常務執行役員
繊維本部長
芦田 尚彦

2025年3月期概況と繊維事業の市況

2024年3月期はコロナ禍の反動でアパレル業界が好調でしたが、2025年3月期は買い替え需要の少ない紳士服やユニフォーム業界全体が落ち込み、川上から川下まで広く影響を受けました。



川下分野では、酷暑による市況変化を捉えたファッションアパレルで売上を順調に積み上げることができました。コロナ禍において、従前の製品事業部の強みだったコート等の重衣料から、シーズンを通して売れる商材を意識するようになりました。その取組が実り、2025年3月期は1Qから4Qまで満遍なく売れるものを作り、その成果が表れた年となりました。また、パフォーマンスウェア分野では、コロナ禍に好調だったゴルフウェアの作り控えがあったものの、それ以外のカジュアルスポーツ製品やフィットネススポーツウェアは安定した需要を維持しました。インナーウェアはファストファッションブランドの参入の影響があり、苦戦を強いられました。

川中分野では、元々強みであった中東向けの輸出が好調で、中東において日本製が評価されていることもあり、業績が大きく伸長しました。PCやスマートフォン向けカバーも海外需要を捉え、大きく伸長しました。

川上分野では、原料市況全体が低迷しました。円安の影響で原料価格が上昇し、販売価格への反映にタイムラグが生じたものの、付加価値の高い差別化商材の比率を高めることで、益率を確保しました。車輌資材分野は、車の生産台数の停滞時期を脱し、収益をしっかり確保でき、過去最高益となりました。資材については、オムツ等の不織布は堅調でしたが、建材事業は新築戸建て件数の減少に伴いやや苦戦しました。全体的には、付加価値の高い商材を中心に販売したことで、堅調な業績推移を維持できたと評価しています。

今後の課題は、海外向けの販売力強化です。川下分野は国内販売が中心のため、MCC Industryと連携し、香港経由でのグローバル展開を進めています。人口・GDPの伸び率が緩やかな先進国や縮小傾向の日本に対し、新興国市場には大きな伸びしろがあるため、海外での展示会への出展を増やし、販路拡大を図っています。また、付加価値の高い商材創出に向けて、川上のプロダクトアウト型と川下のマーケットイン型の融合を目指し、「素材イノベーションチーム」「素材開発チーム」を新設しました。顧客ニーズを的確に捉え、付加価値の高い商材の開発に積極的に取り組んでいきます。

（億円）

	2024/3期	2025/3期	増減額	増減率
売上高	1,459	1,527	+68	+4.7%
税金等調整前当期純利益	80	77	△3	△4.2%

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の進捗

繊維事業の中期経営計画「CIP2025」事業戦略方針

1. 独自のビジネスモデルの強化
2. 3分野（素材・製品・資材）での安定的な成長
3. 成長分野（環境、健康・快適）での事業拡大
4. 事業のさらなるグローバル拡大
5. 高機能・高専門性の追求と差別化・競争力強化

① 独自のビジネスモデルの強化

我々の特徴は「半工半商」にあります。パートナー企業との連携を通じて、モノづくりと開発を手がけています。繊維原料は国内外でのシェア拡大を目指し、素材の良さが十分伝わるよう、北陸産地への原料販売を仕入れに繋げる取組も進めており、川上から川下までの一貫した価値提供を強化しています。

② 3分野（素材・製品・資材）での安定的な成長

市況の影響を受ける部分はあるものの、3分野とも安定的な成長を維持しています。商材のブランディングと認知度向上に取り組む一方、海外販売の強化が課題です。ゼロから販路を構築するのではなく、海外に強みを持つ企業への事業投資やM&Aを通じて販路拡大を加速させたいと考えています。特に原料・テキスタイル分野で蝶理の強みを発揮できるよう、パートナー選定を慎重に進めています。

③ 成長分野（環境、健康・快適）での事業拡大

販売量が増加している「ECO BLUE®」や「B-LOOP®」等の環境商材をさらに拡大させるには、一般消費者への認知度向上も意識したブランディング強化が不可欠だと考えています。健康・快適分野では、ストレッチ性が評価され、「TEXBRID®」や「SPX®」の販売量が伸長しています。

④ 事業のさらなるグローバル拡大

海外売上は増加傾向にありますが、今後は伸びしろのある国・地域へのアプローチを強化していきたいと考えています。既存ベンダーの存在により新規参入が難しい市場もありますが、関税の変化やサプライチェーンの再構築のタイミングを捉え、ASEANシフトを希望する企業との連携を進めていきます。

⑤ 高機能・高専門性の追求と差別化・競争力強化

独自のビジネスモデルを活かすことで、メーカー任せにせず、自ら開発を進める体制を構築しています。また、設備貸与や共同開発を通じて、開発力の強化を図っています。試験機の導入等も進め、技術的な差別化と競争力の向上に取り組んでいます。

ESG経営の推進

事業の成長においては、社員一人ひとりの主体性を重視しています。自らチャレンジしてもらうには、風通しの良い組織づくりが不可欠であるため、言いたいことを言える職場環境の整備を意識しています。働きやすさと同時に、1人当たりの生産性や組織力の向上も重要です。属人的になりがちな業務も、組織で事業を推進する体制へと移行しつつあります。

DXによるビジネス変革・経営変革

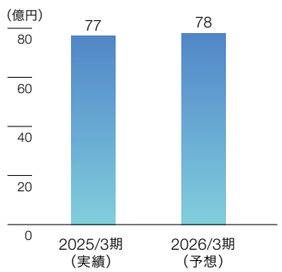
SAPシステムが稼働し、DX推進はまだ始まったばかりです。繊維業務管理室内に「デジタル推進チーム」を立ち上げ、体制を整えています。将来的には蓄積されたデータを活用し、発展的なビジネス展開に繋げていきます。今後は、強みのある分野には積極的に投資し、弱みのある部分はデジタルの力で補完・改善していく方針です。

今後の取組について

蝶理の繊維事業は、川上から川下まで網羅し、グローバルにワンストップに提供できる総合力が強みです。この総合力を活かし、次のステップであるセグメント利益100億円を目指し、グローバルに戦える体制をさらに強化していきます。環境の変化によって既存事業が縮小するリスクもありますが、そうならないように確固たるポジションを築き、生み出した価値を新規事業領域にも展開していきます。日本市場は拡大が見込めないものの、依然として最重要市場です。日本市場を押さえつつ、グローバル展開のために海外拠点との連携を強化し、アジアやインド、中東等伸びしろのある地域へのアプローチを進めていきます。特に中東・北アフリカ地域は約6億人の市場規模を持つため、今後の重要ターゲットです。現在の中東向けはテキスタイル販売のみですが、製品分野にも販路を拡げていきたいと考えています。既存事業で満足せず、新たな市場を開拓し、変化を加えながら守るべきものは守る、そうした姿勢が、持続的な成長に繋がると考えています。

「選ばれる会社」であることは、商売の前提です。そのためにも、顧客にとって本当に価値ある情報を発信し、付加価値のある提案を続けていくことが重要です。繊維本部長になり驚いたことは、各部署の発想力の豊かさです。製品・資材・素材それぞれの人材が提案力と顧客の懐に入るうまさを有しています。その「蝶理らしさ」を大切にしながら、今後も「選ばれる会社」を目指してまいります。

繊維事業 セグメント利益



繊維事業
主なグループ会社

(株)STX

100%連結子会社化：2021年6月

蝶理は合成繊維、(株)STXは天然繊維をそれぞれ得意としており、異なる素材に強みを持つ両社が連携することで、提案力の向上に繋がっています。2024年6月以降、蝶理との合同展示会を定期的に実施しています。

ベトナムで運営する縫製工場、SGS（サミット・ガーメント・サイゴン）は、生産能力に対する評価が高く、蝶理にとって販売先への提案における重要な訴求材料となっています。蝶理グループに加わったことで、新たに高級ブランドやゴルフ関連アイテムを中心としたスポーツブランドからの受注も増加しました。SGSはASEAN No.1工場を目指し、さらなる成長を続けています。

(株)アサダユウ

100%連結子会社化：2017年7月

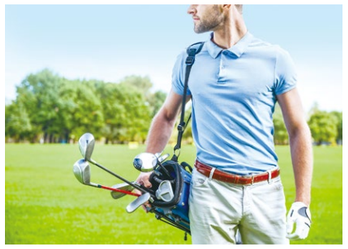
1950年に「麻田商店」として名古屋市大曽根で創業し、包装材料及び自動車内装部分に使用する繊維製品を多種取り扱っています。

自動車内装材事業では、多様化するライフスタイルやお客様の様々なニーズに合わせ、長年の実績と経験をもとに企画・提案しています。ISO9001認証を取得し、継続的な品質マネジメントを行っています。また、機能資材事業では、土木資材・自動車用資材を扱っています。

MCC Industry COMPANY LIMITED

2021年3月に、欧米のスポーツウェアメーカー向け営業活動の拠点として、香港で設立しました。香港に本社、東京に支店があります。

MCC Industry COMPANY LIMITEDでは、大手ブランドのゴルフ・アスレチック用を中心とした、ファッション性、機能性の高いスポーツウェア、アウトドアウェア、スポーツカジュアル製品及び生地を国内外で生産、供給しています。環境負荷の小さい商材の使用比率を高める意向のメーカーも多く、原料として、認知度の高い回収されたペットボトルを使用したリサイクルポリエステル糸「ECO BLUE®」を採用していただいています。

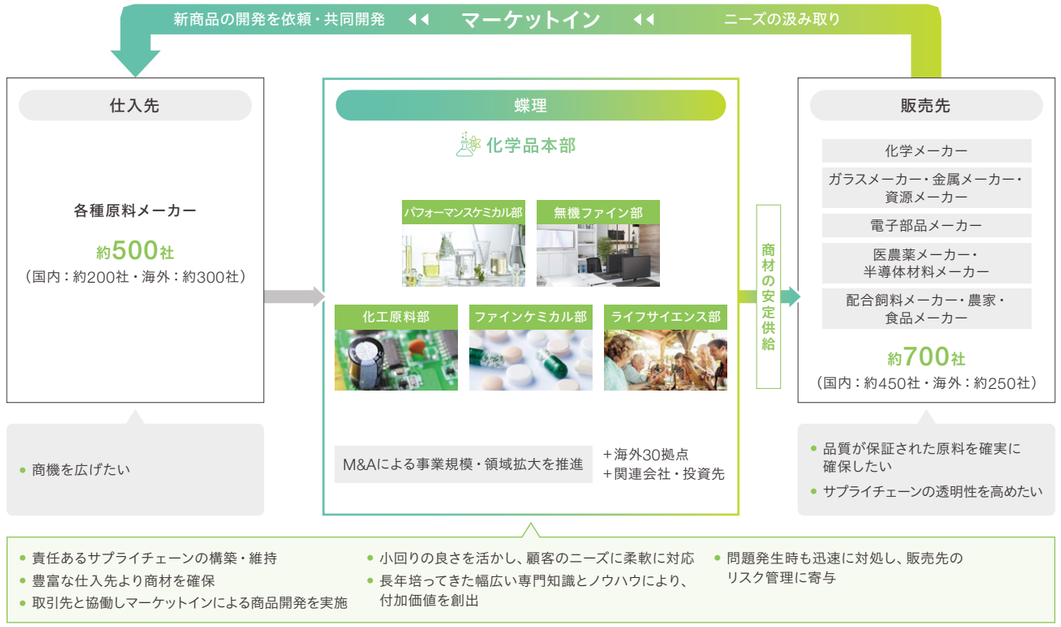


Chemicals Business

化学品事業

1956年に化学品の取扱を開始して以来、化学品事業は約70年の実績を積み重ねてきました。中国国内での調達・販売だけでなく、東南アジア、インド、中東等との輸出入・仲介取引を行う等、グローバルネットワークを活かしながらニッチなニーズに応えることで他社との差別化を進め、市場での存在感を高めています。

電子・半導体材料分野、電池材料・非鉄金属分野、ヘルスケア分野、農薬・飼料・肥料分野、フードマテリアル分野、グリーンビジネス分野、デジタル融合分野等の取扱商材も多く、顧客の要望に幅広く対応しています。



化学品事業SWOT

強み - Strength
- 中国を基盤とするグローバルネットワーク
- 高機能商材の幅広いラインナップ
- 優良な関連会社とのシナジー
- マーケットインによる商品開発力・商品供給力
- 高い専門知識

弱み - Weakness
- グローバル大手と比較した際のB to B市場における知名度不足と事業規模の小ささ
- 新規事業の収益貢献化までの時間軸の長さ

機会 - Opportunity
- 車輌関連材料の需要拡大
- サステナビリティ分野における商材の需要拡大
- 環境商材への関心の高まり

脅威 - Threat
- グローバルサプライチェーンの混乱
- ロシアのウクライナ侵攻等のカントリーリスク
- 市況混迷に伴う需要供給バランスの崩れ
- 景気後退による取引先の製品切替志向の低下

Chori Innovation Plan 2025

達成に向けて

中期・長期的な視座を持ち、
市場で選ばれ続ける
蝶理を目指します。

常務執行役員
化学品本部長
寺谷 義宏

2025年3月期概況と化学品事業の市況

2025年3月期は、化学品事業の収益力が着実に向上していることを示す1年だったと捉えています。貸倒引当金戻入額を除いたセグメント利益は81億円となり、これは2023年3月期の過去最高益（91億円）に次ぐ、過去2番目の高水準です。2023年3月期に過去最高益を達成できた背景には、販売先がコロナ禍におけるサプライチェーン分断のリスクを回避するため、2～3年分の在庫を前倒しで購入していたことがありました。2025年3月期にその影響が顕著だった医薬品や半導体等向けファインケミカル分野の在庫も、現在では徐々に正常化しつつあります。こうした逆風の中で高水準の利益を確保できたことは、稼ぐ力が着実に備わってきた証と捉えています。

2025年3月期について、事業部別にご説明します。まず化学品第一事業部では、パフォーマンスケミカル分野が中国向けビジネスで苦戦しました。中国では不動産業界の停滞により景気が低迷し、関連商材の荷動きが鈍化しています。化粧品関連は好調で、連結で見ると増収増益となりましたが、予算未達となりました。無機ファイン分野ではガラス原料を中心としたディスプレイ関連の荷動きが活発で、一部電材関係も回復し、予算をほぼ達成しました。化工原料分野では、コンデンサ向けアルミ箔に購入制限がかかった影響を受けましたが、リン酸は小口需要も含めて好調で、予算を達成しました。続いて化学品第二事業部では、ファインケミカル分野が2024年9月頃まで在庫調整の影響を受け、予算未達となりました。半導体材料や電材は荷動きが活発になり、医薬関係も10月以降に回復基調となりました。ライフサイエンス分野は、2024年3月期には好調でしたが、2025年3月期は円安の影響を受けて苦戦しました。飼料の主原料であるとうもろこしの高騰により、顧客が添加物の使用を抑えた結果、大幅な予算未達となりました。フードケミカルも、食材価格の上昇により消費者の購買意欲が低下しています。新型コロナウイルス感染症の影響を最も受けなかった分野でしたが、現在は需要が落ち着き、販売量が減少している状況です。

中国国内需要低迷により、中国製品が国外に流出し、石油化学品等の価格の引き下げを招いています。また、気候変動の影響により農薬の効果が変化し、需要に影響が出る等、新たな課題も顕在化しています。蝶理の化学品事業には突出した成長ドライバーというものはありませんが、既存商材の小口対応等を通じて、今後もユーザーの確保に努めていきます。日本メーカーが撤退した商材の代替を、蝶理が中国をはじめとした海外から調達するケースが増えており、今後もこの流れは続くと見込んでいます。長年にわたり関係を築いている華峰集団とは、バイオベース素材の普及と革新を進めるため、戦略提携契約を締結しました。新たな事業成長の芽として期待しています。

（億円）

	2024/3期	2025/3期	増減額	増減率
売上高	1,600	1,579	△21	△1.3%
税金等調整前当期純利益	76	89	+12	+16.0%

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の進捗

化学品事業の中期経営計画「CIP2025」事業戦略方針

1. 連結グローバル事業軸運営の推進
2. 高機能・高収益・環境配慮型ビジネスへの入替
3. 相場や景気に左右されにくい仕組みづくり、商材領域の開発
4. 中国・インド・東南アジア・韓国・南米との取組強化

1 連結グローバル事業軸運営の推進

駐在員の配置について整備を進めました。一人駐在の拠点では、トレーニー制度や長期出張を活用し、要員の厚みを持たせる方向で対応しています。

2 高機能・高収益・環境配慮型ビジネスへの入替

バイオ関連の商材が徐々に増加しており、今後はマーケットイン型の商材を中心に展開していく方針です。蝶理が価格決定権を持てるような商売を目指しており、順調に推移しています。環境商材としては、生分解性樹脂を使用した農業用ビニールシート等が挙げられ、社会全体のニーズとも合致しています。顧客が求めるものを的確に提供することで、会社の方向性とも齟齬なく、前向きな進捗が見られています。

3 相場や景気に左右されにくい仕組みづくり、商材領域の開発

化学品第二事業部が扱う、食品や医薬といった人間の活動に不可欠な分野の開発が中心です。浮き沈みはあるものの、安定性の高い商材であり、人材投入も進めています。化粧品関連のビジネスを拡大するため、インドネシアのPT. TAKAHA MULTICHEM INDONESIAへ出資しました。従来の商売に加え、新規分野も拡大しており、成功事例と言えます。次のターゲットはベトナムとインドです。数年がかりの取組になる見込みですが、50億～100億円規模の事業に育てていきたいと考えています。

4 中国・インド・東南アジア・韓国・南米との取組強化

各地域で進捗は見られるものの、難しさもあります。各地域における蝶理の商材は川中領域が中心です。20年ほど前に事業売却した合成樹脂事業はインドや東南アジアに進出し、物量も多く扱っていました。現在、遅ればせながらインド市場への展開を開始しましたが、販売面の強化が課題です。韓国や南米では順調に伸びているものの、さらなる拡大を目指して取組を強化していきます。

ESG経営の推進

環境に配慮した商材の拡充方針は継続しており、チリでのリチウムプロジェクトも進行中です。化学品本部における女性社員の比率も増加しており、物流部門では女性管理職の登用も進む見通しです。

過去2回のエンゲージメント調査では、結果が芳しくなかった項目について関係者と対話を重ね、点数向上を目的とするのではなく、言いやすい職場環境づくりを意識しています。

DXによるビジネス変革・経営変革

DXは単に基幹システムを入れ替えることが目的ではなく、それを使いこなすことが重要です。これまで分散していた情報や取得しづらかったデータを活用し、商売の武器として活かしていきます。化学品本部では全事業部でSalesforceを導入し、情報の共有化と商談の質向上を図っています。ただし、全てをデジタル化すればよいというわけではなく、現場主義を徹底することが重要です。問題が起きるのは現場であり、現場を見て判断する姿勢を大切にしていきたいと考えています。

今後の取組について

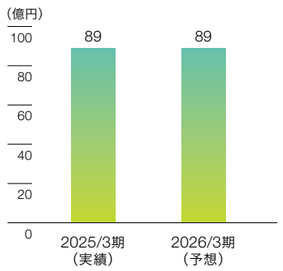
私が入社した頃には、化学品部門の隣に合成樹脂部門の席があり、化学品部門よりも知名度が高いくらいでした。事業の選択と集中により合成樹脂事業を売却しましたが、市場規模を考えると再度注目すべき分野です。現状の添加剤に加え、ボリュームゾーンへの展開を図ることで、化学品事業のさらなる拡大に繋げられると考えています。

将来的には、化学品事業の売上高を5,000億円規模にまで拡大していきたいと考えています。そのためには、既存事業の延長線上だけでは限界があり、M&Aによる成長が不可欠です。しかし、我々が求めるような事業を行う企業とのご縁がなかなかありません。これまでグループ化してきた企業は、主に国内の代理店が中心でしたが、今後は海外市場に強く、かつ人材が豊富な企業との連携が理想です。特に2030年に向けては、人口増加が見込まれる東南アジアやインドを重点ターゲットとし、その先にはアフリカ市場も視野に入れています。

顧客から「選ばれる会社」であり続けるには、マーケットイン型の商売の推進が重要です。そのためには、顧客のニーズを反映した高品質な商材を提供していただけるパートナー企業を、我々が「選び」、協業体制を築いてまいります。

我々は、化学品業界の中でも幅広い分野を取り扱っているため、特定の分野における市況が悪化した際に他の分野で補完できる強みがあります。今後もこの総合力を活かし、全分野を成長ドライバーとして事業拡大を図っていきます。

化学品事業 セグメント利益



化学品事業

主なグループ会社

ミヤコ化学(株)

100%連結子会社化：2015年5月

1921年に大阪市で創業し、現在では基礎化学原料、各種合成樹脂原料、食品素材、医薬品原料、化粧品素材、包装資材等を取り扱っています。また、三重県四日市や千葉県の石油化学コンビナートプラントの塗装工事事業も展開しています。

2025年3月期の売上高は444億円、経常利益は12億円でした(蝶理連結売上高に占める割合が10%以上)。2026年3月期を最終年度とする中期経営計画期間中に、バイオプラスチックや微生物製剤等の環境関連、乳酸菌等のヘルスケア、電材分野等で業容拡大を推し進め、より強い収益基盤を構築していきます。

(株)小桜商会

100%連結子会社化：2018年3月

1949年の創業以来、主に石油産業とその関連産業分野向けに、各種の添加剤、触媒及び溶剤類等の化学品を提供し、「化学品の専門商社」としての地位を築いてきました。

自動車産業をはじめとした建設機械や金属加工産業向けの潤滑油添加剤等のパフォーマンス・ケミカル、一般化学工業分野から石油精製プロセス用等のインダストリアル・ケミカル、日用消費財(パーソナルケア、食品等)の原材料等のオレオ・ファインケミカルを取り扱っています。

蝶理GLEX(株)

100%連結子会社化：2013年2月

1859年、日本最初の外国資本であるフレーザー商会として長崎にて創業し、蒸気機関車、路面電車、Fordモデル T自動車を日本に紹介しました。現在では、特殊化学品・工業品の輸出入を行っています。

エポキシ樹脂を中心とした熱硬化性樹脂関連製品等の化成品、石材・レンガ等の建材、トランスデューサをはじめとした電気部品・部材・周辺品等の聴覚部品、有機・無機基礎化学品、塗料原料、ゴム薬品等の工業品を取り扱っています。

Machinery Business

機械事業

歴史に培われた独自のグローバルネットワークを活かし、中国等から仕入れた商材を、欧州や中南米等の市場で商品化しています。2017年からは、中国の自動車をメキシコでセミ・ノックダウン方式で生産し、現地で販売するプロジェクトに参画しています。

近年は新興国市場の取扱が拡大しており、これからも長年培ってきたグローバルビジネスのノウハウや独自の取引ルートを活かして、事業を拡大していきます。

新商品の開発を依頼・共同開発 ◀◀ マーケットイン ◀◀ ニーズの汲み取り

仕入先

乗用車メーカー
商用車メーカー
二輪車メーカー
農機メーカー
産業機器メーカー等
（海外が大半）

- 商機を広げたい

蝶理

蝶理マシナリー（株）

トレーディング事業
組立事業
輸入販売事業
部品事業
各種自動車関連サービス事業

販売先

各エリア輸入代理店

メキシコ・中南米・欧州
（海外が大半）
＋
パートナー企業・投資先

- ニーズに合った商材がほしい
- 取引をスムーズに行いたい

- 独自の取引ルートを活かし多様な商材に対応
- グローバルな機動力と洗練されたコミュニケーション力によりシームレスな意思疎通を実現
- 業界全体を俯瞰し、常に新鮮な視点とビジネス・ノウハウを提供することで商機を創出

機械事業SWOT

強み - Strength

- 緻密な情報網とグローバルネットワーク
- 独自の顧客基盤を活かしたニッチ市場の創出
- 市場を熟知した人材によるマーケットイン提案
- 個の力を活かしたグローバルな顧客との関係構築力

弱み - Weakness

- 個の力を集結した機動力・組織力の向上
- DX化対応へのスピード感

機会 - Opportunity

- 世界的な自動車市場の拡大
- 新興国市場における取扱の拡大
- エコ・カーへの移行に伴うビジネスチャンスの拡大
- 車輌ビジネス以外の商材の取扱の拡大

脅威 - Threat

- 新興国におけるカントリーリスク、パンデミック・クーデター・経済危機等
- 急激な気候変動による市場の変化
- グローバルサプライチェーンの混乱

2025年3月期概況と今後の取組について

2025年3月期は売上高9億円、セグメント利益（税金等調整前当期純利益）6億円と業績としては減収増益になりました。事業の選択と集中を実施したことを主因に売上高は大幅に減少しましたが、前期に為替変動の影響による為替差損を計上したことの反動により利益は黒字へと転換しました。また、メキシコ及びイタリアの市況が堅調に推移したことから自動車販売台数が伸長し、期初に公表した業績予想を上回る利益を計上する結果となりました。

今後については、収益性を改善しながらコストを吸収することで、安定的な利益確保を目指していきます。蝶理マシナリー（株）は、仕入先及び販売先を新規開拓する能力と機能を有しており、ほとんどの取引が日本を介さず、グローバルな形で展開されていることが特徴です。この特徴を活かし、将来的には新規事業や商材の幅出しにも取り組んでいく方針です。

（億円）

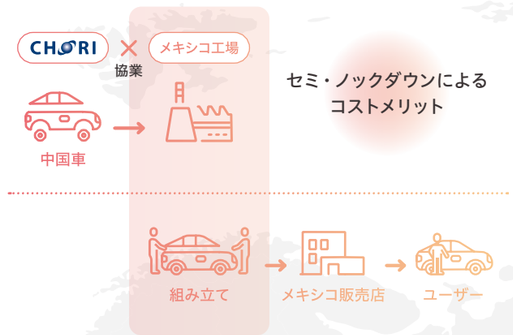
	2024/3期	2025/3期	増減額	増減率
売上高	17	9	△9	△50.1%
税金等調整前当期純利益又は損失	△6	6	+12	—

機械事業の注力プロジェクト

01. メキシコにおけるセミ・ノックダウン生産

セミ・ノックダウン生産とは、車輌を構成する部品やコンポーネントを仕向国へ輸送し、その輸送先で組み立て、車輌を完成させる生産方式です。コンプリート・ノックダウン生産とは異なり、車体やエンジン、パワートレイン等の主要箇所の組み立てを済ませた状態で海外へ輸送することが特徴です。

この方式により、仕向国では雇用を創出する等様々な経済効果を生み、税金面の恩典も生み出しています。組立作業のほか、販売代理店やアフターサービスにおいても、現地の雇用を創出しています。メキシコにおける2024年の自動車生産台数は、前年比5.6%増の399万台と過去最高となりました。今後も、同国の基幹産業である自動車産業を軸に商機拡大に挑みます。



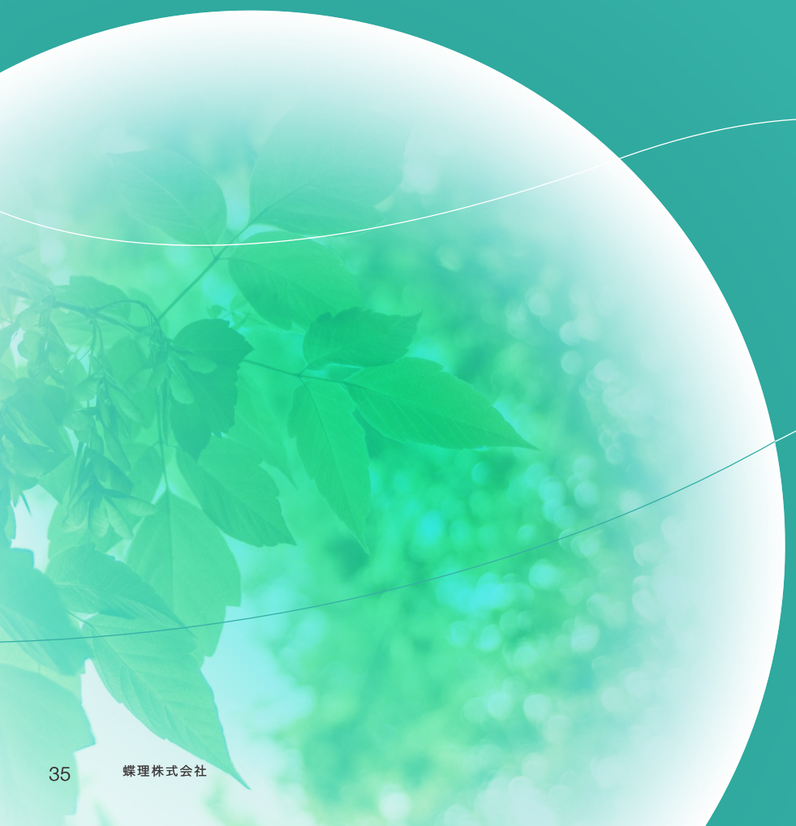
02. イタリア発の欧州戦略車

イタリアのパートナー企業と協働し、イタリア（160万台市場）でプレゼンスを確立しています。パートナー企業が開発するスタイリッシュな自動車が、現地の若者に支持され、市場で受け入れられたことで、好調に拡販が進んでおり、現在はSDGsに貢献する電気自動車も積極的に展開を進めています。

また、スペインを皮切りに東欧等欧州各地に向けた輸出ビジネスの展開も目指しています。

蝶理のサステナビリティ

蝶理グループは、世界中の様々なステークホルダーと関わりを持つ中、
世界全体の持続可能性や発展も念頭に置き、事業を推進しています。
持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値向上のさらなる推進に向けて、
2024年4月にマテリアリティ（重要課題）を特定し、サステナビリティ関連方針を制定しました。
「選ばれる会社」を目指し、重点テーマに即した事業を推進、経営基盤を構築していきます。



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。

マテリアリティ	重点テーマ
持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進	● 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
人材育成とダイバーシティの推進	● 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
サプライチェーンマネジメントの強化	● 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
ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底	● 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

マテリアリティの特定プロセスについては、コーポレートサイトをご参照ください。
https://www.chori.co.jp/sustainability/strategy.html

サステナビリティ全体に関する考え方

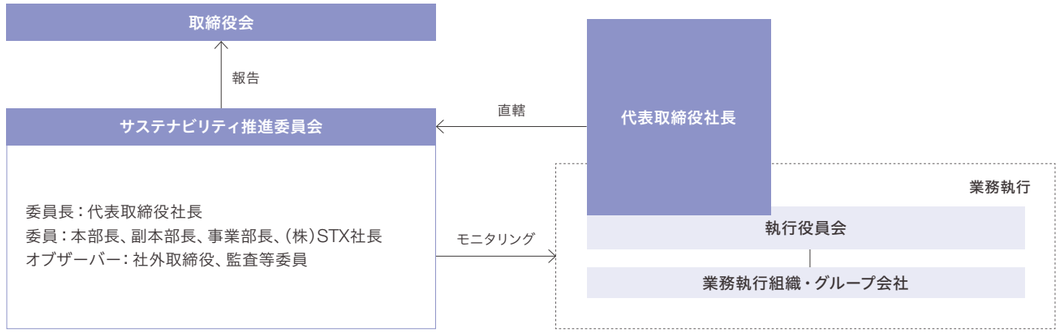
1.ガバナンス

蝶理グループは、企業理念に掲げているように、「地球人の一員としてより良い社会の実現」に貢献できるようサステナビリティの実現に向けた経営を行っています。取締役会を戦略決定機関及び業務監督機関と位置づけ、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、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

サステナビリティ全般への対応では、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」で掲げたサステナビリティ経営の推進に向け、2024年4月1日に「サステナビリティ推進委員会」を設置しました。

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、蝶理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会に報告しています。



2.戦略

蝶理グループは、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。2023年4月28日に開示した中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」ではVISION2030「ありたい姿」を掲げ、3つの基本戦略を着実に実行し、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を目指し、企業価値の向上を図っています。

2024年3月期
- 「Chori Innovation Plan 2025」策定
- サステナビリティ推進準備委員会設置
- マテリアリティの特定に向けた協議
- 蝶理グループサステナビリティ基本方針の検討

▶

2025年3月期
- サステナビリティ推進委員会設置
- リスクマネジメント体制の構築
- サステナブル商材を定義
- サステナビリティ関連の7方針を新設・改訂

▶

2026年3月期（対応中）
- 2025年3月期の取組の深化（リスクマネジメント、サステナブル商材管理）
- マテリアリティ及びサステナビリティ関連方針の社内浸透

ワーキングチーム

マテリアリティに対処するために、2024年6月にサステナビリティ推進委員会の下部組織として3つのワーキングチームを設置しました。ワーキングチームの提案内容は、サステナビリティ推進委員会で議論され、最終的に決定されました。

リスクマネジメントチーム	
目的	企業経営等において発生し得るリスクを管理する体制構築
体制	リーダー：経営政策本部副本部長（経営管理部、関連事業室、繊維物流部、化学品物流部） メンバー：繊維本部 6名、化学品本部 7名、経営政策本部 6名 オブザーバー：業務監査部長
成果	📖 P.67をご参照ください。

サステナブル事業管理チーム	
目的	SDGsと関連する事業活動の整理
体制	リーダー：経営政策本部副本部長（人事総務部、情報システム部） メンバー：繊維本部 5名、化学品本部 6名、経営政策本部 1名
成果	📖 P.43をご参照ください。

方針、制度設計チーム	
目的	方針・制度の整理・設計
体制	リーダー：経営政策本部副本部長（経営管理部、関連事業室、繊維物流部、化学品物流部） メンバー：繊維本部 1名、化学品本部 1名、経営政策本部 3名 オブザーバー：業務監査部長
成果	持続的な成長を可能にする経営基盤構築に向け、サステナビリティ関連の方針・制度を整理しました。2025年3月期に新設・改訂した方針は以下の通りです。 • 企業行動指針（改訂） • 蝶理グループ環境方針（改訂） • 蝶理グループ人事基本方針（新設） • 蝶理グループCSR調達方針（新設） • 蝶理グループコンプライアンス・ポリシー（新設） • 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（新設） • 蝶理グループ情報セキュリティ基本方針（新設）

3.リスク管理

蝶理グループは、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。

4.指標及び目標

蝶理グループは、サステナビリティへの対応を継続課題と認識し、中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」の基本戦略の一つに掲げる「ESG経営の推進」の実現に向けて、非財務目標（📖 P.20）を設定しました。

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

蝶理グループでは、「Chori Innovation Plan 2025」にて、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。

蝶理グループ環境方針

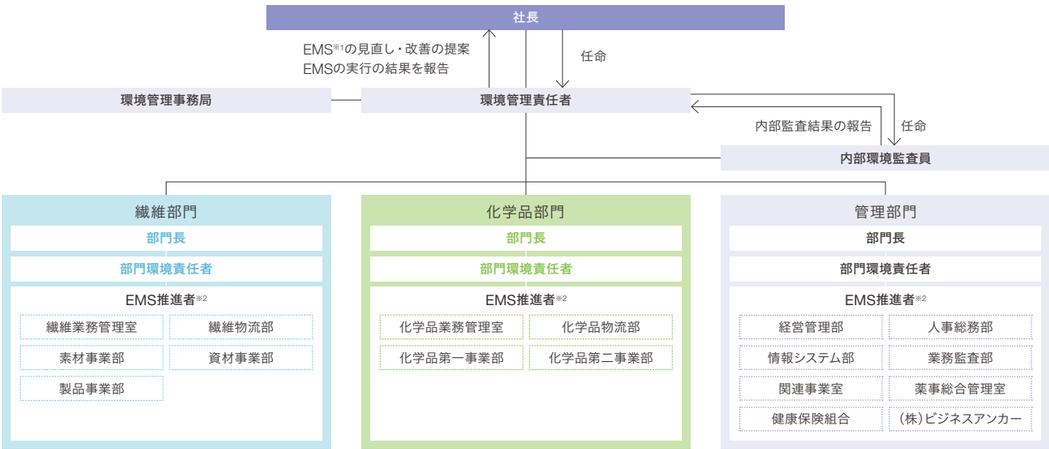
基本理念

蝶理グループは、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益々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。

蝶理グループ環境方針
https://www.chori.co.jp/sustainability/environment/em.html

環境マネジメント組織図（2025年6月20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。

環境に配慮した事業活動

蝶理は、環境に関する国際標準規格であるISO14001認証を2000年に取得して以降、環境保全活動を継続的に実践しています。2017年12月に新規格へ移行し、2019年12月には北陸支店、岡山出張所を対象とし、(株)ビジネスアンカー等の子会社も含めた全社活動として取り組んでいます。

LRQA CERTIFIED ISO 14001

UKAS MANAGEMENT SYSTEMS 0001

TCFD提言に基づく開示

「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures、以下「TCFD」といいます）」は、G20金融安定理事会（FSB）によって、2015年に設立されました。

2015年のパリ協定で定められた「地球の平均気温を産業革命以前に比べ2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をする」ことを目指している中で、投資家が適切な投資判断ができるよう、企業に気候関連財務情報開示を促すことを目的としています。

当社は、2017年6月に公表されたTCFDの最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に従い、推奨されている開示項目について、適切な情報開示に努めています。

ガバナンス

気候関連のリスク及び機会についての取締役会による監視体制と気候関連のリスク及び機会を評価・管理する上での経営の役割について

当社は、気候変動を含む環境課題への対応については、取締役会にて定期的に報告を行い、その内容について議論を実施しています。取締役会は、当社の気候変動関連のリスクと機会等の評価、対応、開示等について最終的な責任を負っております。

気候変動を含む環境課題への全社的な対応にあたっては、取締役である経営政策本部長を責任者、経営管理部を所管部署とし、TCFDを含む気候変動に関する取り組みを管理・推進すると共に、全社の重要方針や施策等についての取り纏めを行い、取締役会へ報告・提案し、取締役会で議論を実施します。

気候変動を含む環境課題に関連した事業別の戦略等につきましては、各営業本部の本部長が経営政策本部長および経営管理部と連携すると共に、取締役会にその概要を報告し、取締役会でその戦略等について評価、議論を実施します。

なお、2023年4月28日に開示した中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」にて、TCFDを含むサステナビリティ全般の戦略・取り組みについて記載しておりますので、ご参照下さい。

また、気候変動を含むサステナビリティ全般への対応では、2024年4月1日に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する施策を推進しております。

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」
https://www.chori.co.jp/ir/management/plan.html

戦略

組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会および気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響について

当社は、気候変動における移行リスクおよび物理リスクを検討するために、シナリオ分析を実施しております。2021年度は2℃シナリオ及び4℃シナリオにて分析を行いましたが、2022年度以降は1.5℃シナリオ及び4℃シナリオにて分析・検討を行っております。1.5℃シナリオでは、2℃シナリオ同様に物理的リスクの上昇は緩やかであり、環境負荷低減製品の開発・拡販の機会が増加することが想定されます。また、4℃シナリオでは、気候変動対策が十分に進展しないため、異常気象などの物理的リスクが高まることが想定されます。

上記の想定・背景から、2030年までを分析対象期間としシナリオ分析を実施した結果、特定された気候変動に関連するリスク・機会が当社の事業へ与える影響、およびその対応策を以下のとおり整理しています。

持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進

気候変動に関連する主要なリスク・機会が当社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		当社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糸（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	脱炭素移行にともなう市場変化	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チブの推進 （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り扱い強化】 ・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・リサイクル原糸使い生地（フッ素不使用） ・洗浄剤用化学品（塩素ガス不使用）	中
			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		小
			気候変動対応に関する情報開示要請の拡充	▲ 対応不十分による企業価値低下・投資減少 ● 気候変動対応による顧客拡大・投資増加	・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	急性・慢性	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®×WS™	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 ● 農薬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 ・農薬原体（殺菌剤、水稲除草剤、殺ダニ剤、除草剤） ・医薬品（ヨード） ・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）2024」、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）」、など

*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	
2030年	102千USD（約15百万円）
2050年	61千USD（約9百万円）

* 2030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などのビジネス機会を収益向上につなげてまいります。

リスク管理

気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセス及びそのプロセスが組織の総合的リスク管理にどのように統合されているかについて

リスクマネジメント規程の運用

当社は、当社の経営活動に潜在するリスクを特定し、平常時より、リスクの低減、危機の未然防止に努めると共に、当社の経営活動に重大な影響を及ぼす恐れのある危機発生時の体制を定め、迅速かつ的確な対応をとり、事態の拡大防止及び速やかな収拾・正常化を図ることを目的として、リスクマネジメント規程を定め、運用しております。

平常時のリスクマネジメント

リスクマネジメント総責任者を社長、リスクマネジメント推進責任者を経営政策本部長とし、リスクマネジメント推進責任者とリスクマネジメント担当組織（経営管理部）は、社内に潜在するリスクについて、重点課題を特定し、リスクを低減、未然防止、早期発見するための諸施策を立案し、必要な教育・訓練を自主的かつ計画的に実施すると共に、危機対応後の結果のフォロー、効果の検証と課題の抽出・改善を行います。

当社の定めたリスクマネジメント規程では、気候変動に関するリスクにつきましては、「社会、経済・政治等、外部経営環境」および「BCP」に関わるリスクの一つと定義しております。前述のシナリオ分析での検証結果の通り、当社の事業継続においてサプライチェーンの確保は非常に重要なテーマであります。リスクマネジメント規程で分類している取引に関わるリスクへの対応として、取引先に起因する諸問題によるサプライチェーンの途絶のリスクへの対処と共に国内外における調達活動において社会的責任を果たすため、CSR調達ガイドラインを定め、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・労働環境などを重視した調達活動を推進しております。

危機発生時の対応

危機発生時の対応は人命および安全を最優先とし、リスクマネジメント規程に則り、危機発生時の連絡体制に基づく連絡・報告、リスクマネジメント総責任者による危機対策本部設置の判断、危機対策本部の任務遂行、緊急広報、調達報告並びに再発防止対策等を行います。

指標と目標

組織が自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクと機会を評価する際に用いる指標、組織が気候関連リスクと機会を管理するために用いる目標、及び目標に対する実績について

当社グループでは、2020年度より温室効果ガス（以下、GHGといいます）の排出量実績値を集計しており、GHG排出量（Scope1とScope2）を削減し、2050年のカーボンニュートラルを目指しております。さらに、サプライチェーン全体のGHG排出量削減に向け、Scope3の削減も検討していきます。

GHG排出量削減目標については、前述のサステナビリティ推進委員会にて検討を進めていきます。

GHG排出量の実績（単位：t-CO_2）

	カテゴリ	項目	2020年度実績値	2021年度実績値	2022年度実績値	2023年度実績値	算定の範囲
Scope1	直接排出量	―	385	330	312	260	連結
Scope2	間接排出量	―	956	866	872	862	連結
	Scope1+Scope2合計		**1,341**	**1,196**	**1,184**	**1,122**	
Scope3	カテゴリ1	購入した製品・サービス	―	1,090,766	1,209,416	1,105,555	単体
	カテゴリ2	資本財	―	131	372	115	単体
	カテゴリ3	Scope1、2を除くエネルギー関連活動	―	41	36	30	単体
	カテゴリ4	輸送・配送（上流）	―	113,462	126,087	110,068	単体
	カテゴリ5	事業から出る廃棄物	―	102	108	89	単体
	カテゴリ6	従業員の出張	126	128	168	190	連結
	カテゴリ7	従業員の通勤	238	243	317	356	連結
	カテゴリ9	輸送・配送（下流）	―	461	454	424	単体
	カテゴリ12	販売した製品の廃棄	―	1,318	1,292	1,195	単体
	Scope3合計		**364**	**1,206,654**	**1,338,251**	**1,218,021**	

Scope1：直接排出量
Scope2：間接排出量
Scope3：サプライチェーン排出量（2020年度については従業員の出張・通勤（カテゴリ6・7）に伴う排出のみ）
* GHG排出量の測定についてはGHGプロトコルで定義されているGHG排出量算定方法に基づいています。

持続可能で豊かな社会の実現に資する事業の推進

サステナブル商材（SDGs商材から改称）

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2025」では、基本戦略の一つに「変化に即応したサステナブルなビジネスの創出」、非財務目標に「環境等に配慮したSDGs商材の取扱拡大」を掲げ、商材の幅出しを進めています。

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「環境保全」「豊かな暮らし」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、蝶理グループが主体的に関与し、蝶理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。

環境を守る

GHG排出量削減

- CO_2吸収機能を有する
- 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CO_2排出量削減に貢献します。

WS™ BLUE CHAIN®

小松マテーレ（株）の「WS™」は、低温で速く染まる特徴を持つ素材です。染色加工におけるCO_2排出量を従来比31.7%※削減することができます。

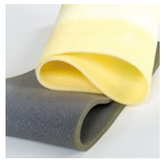
※ WS™の代表的な素材で測定した数値です。

エネルギー効率化　再生可能エネルギー普及

- エネルギー効率向上に貢献
- 再生エネルギーの普及に貢献

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。

環境負荷の低減（環境汚染の防止）

- 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CO_2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CO_2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。

資源循環

- 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リサイクル糸です。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織物生地。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

暮らしを守る

食を守る（持続可能な食糧生産）

- フードロス削減への貢献
- 持続可能な食糧供給への貢献
- 安心安全な食づくりへの貢献

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。

農薬の原薬、中間体 PV

農地に残留しない薬剤の原薬・中間体により、従来品比較で、食物生産過程における環境負荷低減に貢献します。

衣を守る

- 快適な衣の提供で持続可能な社会へ貢献

TEXBRID® PV BLUE CHAIN®

バ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。シワになりにくく、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仮撚（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。

健康を守る

- 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、温室効果ガス排出量や水消費量等、繊維産業が抱える問題を解決するため、糸・生地・製品という繊維産業の川上から川下に至る各段階においてサステナビリティに対応した取組を行い、それらを柔軟に掛け合わせることでサプライチェーンにおけるサステナビリティの全体最適化の実現を目指す、蝶理独自のコンセプトです。

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」、植物由来のバイオナイロン「SAVE」の3種を展開しています。

B-LOOP®

繊維製品の循環型スキームの総称です。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。

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

蝶理では、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

北陸産地との共生

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、合成繊維織物の生産を強みとしています。蝶理は1929年に福井県に、1934年に石川県に、それぞれ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。合成繊維メーカーとの協業のもと、機業（織物製造企業）に原糸を卸し、機業とともに織物生産を始めました。戦後はストッキングの原料であるウーリーナイロンの販売を一手に担い、日本の高度経済成長期に北陸産地と歩調を合わせて成長してきました。

北陸産地独自のPIN仮撚加工技術による高捲縮ポリエステルストレッチ糸「SPX®」は、独自の風合いが評価され、ファッションからスポーツウェアまで幅広く採用されています。需要拡大を見込み、「SPX®」の量産機と試験機を、北陸の協力企業に無償貸与することを決定しました。生産キャパシティ及び効率を上げ、国内外での原料事業の拡大を目指します。

高い品質と国内生産ならではのフットワークを駆使して、今後も産地企業と連携して顧客のニーズに応えた製品を供給し、「Japan Quality」を世界に発信し続けます。

関連動画

高捲縮ポリエステルストレッチ糸「SPX®」

https://youtu.be/JraCbdHGksI

化学品

新製法の電解アルミニウム向けイオン液体

浙江藍徳能源科技発展有限公司（中国）が2025年中に新製法の電解アルミニウム向けイオン液体のパイロットプラントを稼働予定です。蝶理では、2022年7月にイオン液体の販売総代理店契約を締結して以来、日本、韓国、台湾、インド向けの販売拡大に注力しており、電解アルミニウム向けのイオン液体についても、全世界（中国大陸を除く）販売総代理店契約を締結しました。イオン液体を使用した製法は新製法になるため、今後の実用化に向けて訴求を図ります。

電解アルミニウムのイオン液体製法とは

＼ 大幅に環境負荷を低減する画期的な製法 ／

従来の製法	イオン液体製法
● 消費電力が膨大	✔ 消費電力は**従来の40%程度**
● 電解温度900℃以上	✔ 電解温度**100℃以内**
● 生産量の約10倍のCO_2排出※ ➡ CO_2排出量の多い産業	✔ イオン液体製法の過程における**CO_2排出量は0**

生活に欠かすことのできないベースメタルであるアルミニウムの持続的な供給と脱炭素社会の実現へ貢献

※ 出典：日本アルミニウム協会公表データ

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。

2025年3月期の活動

国連WFP協会主催の「WFPウォーク・ザ・ワールド」に協賛しました。蝶理グループから、200人超が参加しました。

大阪府教育庁が推進する「わくわく・どきどきSDGsジュニアプロジェクト」に協力し、大阪府吹田市と堺市の中学校を訪問しました。

サーフィンのプロ大会「WSL QS3000 OMAEZAKI PRO」後に選手やファン、御前崎在住者の方々総勢約300人とともに、ビーチクリーン活動を実施しました。

こども本の森 中之島
Nakanoshima Children's Book Forest

本や芸術文化を通じて子供たちの豊かな想像力を育む文化施設として2020年に開館された「こども本の森 中之島」に寄付しました。

東レグループ荒川クリーンエイドに、蝶理関係者延べ10名が参加し、荒川河川敷にて約1時間の清掃活動を行いました。

「第9回大学生対抗IRプレゼンコンテスト」に協賛しました。蝶理を担当した一橋大学投資サークル「TOWALY」Aチームは、準優勝となりました。

人材育成と ダイバーシティの推進

蝶理グループは、「人」を最重要経営資本と位置づけ、
事業を推し進めるために必要不可欠な優秀な人材を確保・育成すべく、
人事ポリシー「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。」を定めています。
創業160年を超える歴史を持つ企業として、従業員とともに成長を続け、
次世代に繋げることが使命と考えています。
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ます。

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

企業価値の向上

VISION2030

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

▲
▲

Chori Innovation Plan 2025 KPI

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

▲
▲

人的資本投資

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

健康経営の推進

社員と家族の健康増進

エンゲージメント向上

働き甲斐の実現
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

人材育成とダイバーシティの推進

人事総務担当役員メッセージ

人を活かし、育て、繋げる
～変えないことと、変えていくこと～

上席執行役員
経営政策本部副本部長（人事総務部、情報システム部）
中山 佐登子

「人が強い蝶理」は変えずに次世代へ繋げる

蝶理は1861年、京都西陣で生糸問屋として創業しました。激動の歴史を背景に、幾度となく危機に直面しながらも、「蝶理」というユニークな社名を160年以上にわたり人から人へ繋いでこられたことは、まさに奇跡だと感じています。私自身も危機を経験しましたが、当時の社内は悲壮感というより、不思議と楽天的な明るさがあったように記憶しています。一方で、会社がなくなるかもしれないという現実を肌で感じた経験は、今も鮮烈に心に残っています。

社外の方からは、社員の元気の良さや熱量の高さを背景に「人が強い蝶理」とご評価いただくことがあります。こうした声は、私たちが幾度もの大きな危機を乗り越えてきた経験によって鍛えられ、変化をチャンスと捉える力と自信を培ってきた結果なのかもしれません。生糸問屋から始まった繊維専門商社だった蝶理は、現在では繊維と化学品という、全く異なる2つの専門性を併せ持つ専門商社へと進化しています。長い歴史とこの二軸での展開こそが蝶理の最大の特徴であり、400人弱という少ない単体従業員数で支える「個の強さ」が、蝶理らしさの源泉です。変化や危機を乗り越えてきた「個の強さ」と「楽天性」こそが、私たちの誇りです。

人を活かし育てる ～採用と育成は、時代に応じて変えていく～

採用

近年、非常に多くの学生の皆さんに蝶理を志望していただけるようになりました。就職活動を通じて初めて蝶理を知った方も多い中で、志望理由や入社の決め手として「人に魅かれて」と言ってくださる方が多いことに、「人が強い蝶理」という価値が社外にも浸透していることを実感し、嬉しく思っています。

グローバルな舞台での活躍を目指し、個性を発揮できる素質を備え、様々な専門性、経験を持つ若い人材とともに蝶理の未来を築いていくことを想像すると、心が躍ります。事業拡大に伴い、キャリア採用も着実に進み、現在では全社員の25%を占めるまでになりました。当初は即戦力や人員補完が主目的でしたが、キャリア採用者がもたらす新しい視点や気づきは、蝶理の風土やルール、働き方を見直す貴重な機会となっています。今では、こうした多様な人材の融合こそが、蝶理におけるダイバーシティの本質であると考えています。

育てる ～研修の強化～

従業員数が少ないからこそ、全員が蝶理を構成する重要な担い手であり、一人ひとりの成長が非常に大きな意味を持ちます。2年前に研修の専門家を採用し、研修の内容・構成を大きく刷新しました。研修は会社からの強制ではなく、自発的に取り組む場と位置づけ、丁寧なフィードバックを通じて学びを定着させています。研修費を以前の倍に増額し、今後も拡充を予定しています。人という強みを、より丁寧に時間をかけて育て、人生に通じた個のキャリアと成長を支える――その変化を、既に感じ始めています。

活かす ～女性活躍とグローバル～

蝶理では、互いの顔が見える規模の会社として、当人も周囲も納得できる形で、数字合わせのためではない、無理のない女性活躍推進を進めています。現在、管理職に占める女性比率は3%ですが、営業系、管理系と様々なジャンルで活躍しています。今は、女性活躍のための母集団形成の時期と捉え、総合職への職種転換（2025年3月期：2名）も進めており、新卒採用における女性割合は30%以上を確保しています。数年以内には、この母集団から実力ある女性管理職候補が複数誕生する見込みであり、非常に楽しみにしています。また、女性活躍推進に不可欠な男性社員の育児休業取得率は、2025年3月期に53.8%に達しました。

蝶理の事業の中心は、グローバル展開にあります。海外駐在員や多くのナショナルスタッフが、世界各地の拠点で活躍しています。新卒採用時には、グローバルに活躍することへの前向きな姿勢や語学力、海外経験を重視し、若いうちからトレーニーや駐在員、語学研修等を通じて海外経験を積んでいます。今後のさらなる拡大に向け、採用・研修の両面でグローバル対応を強化していきます。また、ナショナルスタッフの育成も重要な課題であり、日本でナショナルスタッフを教育する「逆トレーニー」制度も始まりました。

活かす ～健康とコンプライアンスは蝶理の土台～

蝶理オリジナルの全社改善活動「CHOI活（Chori Innovation活動）」は13年目を迎えました。テーマは、コンプライアンスや健康、コミュニケーション、エコ、デジタル等と年ごとに変わりますが、中でもコンプライアンスと健康は常に蝶理の土台として位置づけています。特に健康については、楽しみながら取り組めるよう、組織対抗のウォーキングイベント、組織別の健康番付表の発表や健康目標設定等、多角的な施策を展開しています。人事総務部、労働組合、健康保険組合、独身寮生、社内診療所の医師・看護師等が連携し、健康推進に取り組んでおり、その結果として「健康経営優良法人」の認定を7年連続で取得しています。

徹底的に社員の声を聴く ～コミュニケーションを通じたコンプライアンスとエンゲージメント～

風通しの良い企業風土を築くため、社員の声を徹底的に聴くことを重視しています。毎年開催しているコンプライアンス&ハラスメントアンケートとストレスチェック、内部通報制度に加え、2024年3月期から始めたエンゲージメントサーベイを通じて、驚くほど多くの声が寄せられています。コンプライアンス&ハラスメントアンケートの回答率は、2019年の70%から2023年の88%、2024年の89%にまで向上しました。これは、継続的な定点観測と結果の公表による成果だと考えています。ハラスメントに関する議論も深まり、内部通報制度では、記名式で調査を要望する「KOTAETE（答えて）」に加え、匿名で意見を伝えることができる「KIITE（聞いて）」を設けたことで、様々な意見が寄せられています。エンゲージメントサーベイは導入からまだ2年目ですが、各組織の強み・弱み、さらには蝶理全体の特性が可視化されることで、経営陣の情報発信やマネジメントのあり方を見直す重要なツールの一つとして位置づけています。今後も「伝える・伝わる」コミュニケーションを推進していきます。

時代を超えて想いを繋ぐ ～継続の意味～

2024年9月、大阪本社を移転しました。全員が同じフロアに集まり、フリーアドレス制や多様なミーティングスペースを備えたレイアウトにより、一体感とコミュニケーションを重視した職場環境を整えました。予想以上に社員が自由に動き、本部をまたいだ交流が活発になり、「笑顔が増えた」という嬉しい声も聞いています。ペーパレス化や整理整頓も一気に進み、蝶理の一体感と社員の自主性を育むオフィスとして、今後さらに進化させていきます。

この移転は、蝶理の歴史においても大きな意味を持ちます。47年前、業績悪化により御堂筋を離れた蝶理が、長い歳月を経て、再び「拡大の時代」を過ごした御堂筋に戻ったことは、現役社員にとっては新たなスタートであると同時に、苦難の時を経験したOB・OGの皆さんにとっては深い感慨を呼び起こすものであり、多くの喜びと感謝のメッセージを頂戴しました。蝶理という企業を通じて、人から人へ、時代を超えて想いが繋がっていくことを改めて実感する良い機会となりました。

私たち蝶理は、長い歴史の中で幾度も危機に瀕し、その度にリセットと再生を繰り返してきました。変化の連続の中でも、「人の蝶理」という本質はは変えずに守り続けてきました。人事施策は、時代の変化に応じて柔軟に進化させながら、次世代へと繋いでいく――それが私たちの使命です。

人材育成とダイバーシティの推進

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がいを感じ、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

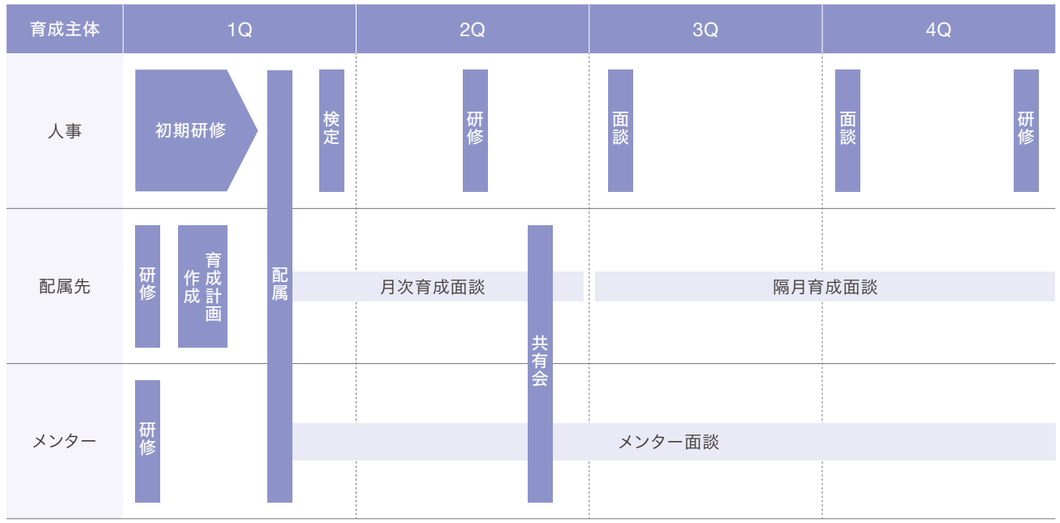
Ⅳ. 健康方針

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

人を育て、人と育つ（人材育成）

新入社員向け「Let's（Learning Education Training system）研修制度」

新入社員を育成するLet's研修制度は、2009年4月入社社員から開始した、社会人基礎や貿易実務、会計・社内ルール等の基礎を集中的に学ぶプログラムです。2024年3月期に見直し、1年間の育成体制を確立しました。人事担当者、配属先（コーディネーター、チューター、インストラクター）、メンターが連携し、あらゆる角度から新入社員のフォローを行っています。



インストラクター
車輛資材部 第1課 課長
迫田 健人

面倒見の良い蝶理の社風に私自身も新入社員時代に支えられましたが、Let's研修制度が整備され、社内のコミュニケーションがさらに活発化していると感じます。

新入社員が最初に背中を追う存在であるインストラクターの指導は、新入社員の成長に大きく関わると考えています。古田さんの育成にあたっては、「失敗を恐れず挑戦してもらうこと」「私より良好な関係性を取引先と築いてもらうこと」の2つを意識しました。

短・中・長期における会社が思い描く成長曲線と、本人が望む成長曲線を叶えられるよう、今後もサポートしていきます。毎日の業務が充実し、年齢を重ねることさえも楽しみと思ってもらえるような育成を目指します。

2024年4月入社
車輛資材部 第1課
古田 陽人

「経験を通じて学ぶことが大切」というスタイルで、車輛資材部に配属直後から多くの挑戦の機会を与えていただきました。そのおかげで、自ら考えて行動する力が身に付き、早期の自立に繋がったと思います。

インストラクターだった迫田課長は、業務に対して非常に丁寧で、常に全体を見渡しながら周囲への配慮を欠かさない方です。仕事に対する責任感やチーム全体への意識の持ち方等、今後の私の成長にとって大いに参考になる姿勢を間近で学ばせていただいています。

今後はチームの顔として信頼される存在を目指し、目の前の目標を着実に達成しながら、チャンスを広げて成果に繋げていく、攻めと守りの両立ができるビジネスパーソンとして成長していきたいと思います。

キャリア開発研修

若手社員向けに、今後のキャリアについて考えを深め、自らが目指す成長やスキルアップの指針に繋げる研修を実施し、2025年3月期には36名が受講しました。

ファインケミカル部 第3課
愛甲 悦子

入社後の配属先は経営管理部でした。OJTの先輩が営業部に異動して活躍している姿に憧れ、入社3年目にファインケミカル部へ異動しました。原料の課題を解決することで最先端の医農薬や半導体研究の支援をしたり、海外の製造現場に赴いてモノづくりに携わったりすることにやり甲斐を感じています。

キャリア開発研修を経て、現在のキャリアへの納得感が増しました。入社時のWill、Must、Canと現在の比較を、自己分析とグループの対話を通して行うことで自己理解が深まりましたし、自分の強みもグループの方に気づかせてもらえました。

また、変化の激しい現代において、キャリアは必ずしも計画通りに築かれるものではなく、偶然の出来事や出会いをチャンスに変えていく中で形づくられていくという言葉が、特に印象に残りました。これからも、オン・オフ問わず社内イベントの企画を通じて横の繋がりを広げたり、資格取得に向けた勉強に取り組んだりすることで、キャリアの可能性を広げていきたいと思います。

人材育成とダイバーシティの推進

ダイバーシティ＆インクルージョン

基本的な考え方

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。

育児と仕事の両立支援

育児休業から復帰し、育児短時間勤務制度を利用しながら仕事と家庭を両立する従業員も増えています。また、福利厚生制度として出産や育児費用補助等の各種支援制度（カフェテリアプラン等）も整えています。

経営管理部 企画課
和久 勝則

第3子の誕生に伴い、産後すぐから計3.5カ月の育児休業を取得し、主に上の子供たちの世話を担当しました。家族全員で第3子の新生児期を見守りながら、かけがえのない時間をともに過ごすことができたと感じています。妻からは「身体的な支えはもちろん、精神的にも大きな安心感があった」と言ってもらうことができ、育児休業を取得して本当に良かったと実感しています。共働きで育児とキャリアを両立することの難しさを改めて認識し、家族の協力の重要性を強く実感しました。ライフイベントを楽しみながら、自分の望むキャリアを選択できる環境づくりのためにも、より多くの男性社員が育児休業を取得できるような職場文化の醸成に貢献したいと思います。

多様な人材の登用

ダイバーシティ＆インクルージョンを推進し、女性活躍の環境整備や障がい者雇用率の向上等を目指します。特に、新卒採用における女性比率は、30%以上を目指します。

入社から約4年は、現在のパフォーマンスウェア部の前身となる部署にて営業事務・生産管理・営業を経験しました。現在のリスクマネジメント課へ異動になり、取引先の与信管理業務を約12年、業務監査部にて本社営業部及び国内外関係会社の内部統制監査業務を約3年経験し、2025年1月にリスクマネジメント課に復帰するとともに、課長職に就きました。

リスクマネジメント課では、新システムの導入や新データベースとの連携、包括保全の検討を進めており、リスクと収益のバランスを最適化し、持続可能な成長の実現をサポートできるよう、運用面・システム面の構築を図っています。

蝶理ではまだ女性管理職が少なく、他社で管理職に就いている知人女性をロールモデルとしています。抜群のコミュニケーション能力と判断力、オフは充実したプライベートを過ごしている姿に憧れ、ひそかに背中を追いかけているところです。今後も日々の業務に真摯に取り組み、私自身が蝶理のロールモデルとなれるよう努めてまいります。

経営管理部
リスクマネジメント課 課長
十川 亜希子

採用力の強化

会社の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を定期的に開催し、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直接指導を受けられるようにしています。また、Let's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。

前職の物流会社では、新人の頃に倉庫での在庫オペレーションを担当し、その後は主に非鉄金属や化学品を扱う顧客を担当する営業を行っていました。顧客が扱う商品の物流オペレーションを担う中で、実際に顧客側の視点に立って物流企画に携わりたいと思うようになり、転職を志しました。蝶理と出会い、「化学品物流部」という物流を専門とする独立した部隊があることに魅力を感じ、入社することを決めました。

現在は、食品添加物や医薬品原体、医薬品中間体を扱う営業部署の物流担当をしています。蝶理では、若手でも自分の意見が言いやすく、何でも挑戦させてもらえる環境があります。業務のシステム化にはまだまだ伸びしろがあります。貿易知識を持った集団になるよう、前職での経験を活かして貢献していきたいと考えています。

化学品物流部 第2課
関根 章司

エンゲージメント向上

トップダウン・ボトムアップの双方向からの「よく伝え・よく伝わるコミュニケーション」を意識し、風通しがよく、心理的安全性の高い職場環境を整備し、従業員一人ひとりが各々の働き甲斐を感じられる企業風土への改善を重点施策として取り組みます。

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等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。

働きやすい職場づくり

「人」を最も重要な経営資本と位置づけている蝶理にとって、従業員が健康でいきいきと働くことができる環境を整備することが重要です。その実現に向けて、以下のような取組を実施しており、特にワークライフバランスの充実した職場環境を目指しています。

長時間労働の是正

- 原則週1回のノー残業デーの徹底
- 毎日21時退館（退社）ルールの徹底
- 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
- 総合職の勤務地コース選択可（全国転勤型・地域限定型）

人材育成とダイバーシティの推進

CHOI活（Chori Innovation活動）

CHOI活は、蝶理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。

2025年3月期 活動テーマ	• コンプライアンス＆コミュニケーション　• 健康　• クリーン　• デジタル
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

キャリア・チャレンジ制度

社員が社内異動やキャリアチェンジをより柔軟に選択できる環境を整備し、人材の活性化を図ることを目的とした、全社員を対象とする制度です。人事総務部は、異動希望者が提出した希望内容と、募集部署の業務内容・勤務地・求める人材像を照合し、適切なマッチングを行います。双方の合意が得られた場合、異動が成立します。

コンプライアンス・ハラスメントアンケート

蝶理では、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、情報システム部）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

蝶理では、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。

安全衛生管理

東京・大阪両本社では、毎月、安全衛生委員会のメンバーが社内を巡回し、職場環境のチェックを行っています。同委員会は、人事総務部、社内診療所看護師、労働組合の代表者等で構成されており、フロア巡視担当者が湿度・室温・CO_2濃度を定期的にチェックする等、安全に働ける環境維持活動を行っています。

なお、東京・大阪両本社、北陸支店、岡山出張所のオフィスは、建築物衛生法を遵守して運用されており、1人当たり30m³／h以上が常に換気されています。

安全衛生委員会の構成

委員の構成		人数
議長		1名
会社	産業医	1名
	診療所	1名
	安全管理者	1名
	衛生管理者	1名
組合	推薦者	4名以上
合計		9名以上

健康経営の推進

健康宣言 2018年2月14日

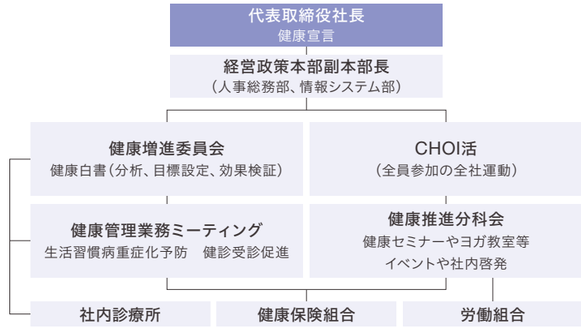
1. 健康への意識
蝶理は社員及び家族の健康が重要な経営課題であり、社員の活力が企業の活力であると考え、社員の健康意識の向上に努めます。

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、情報システム部）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

蝶理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。

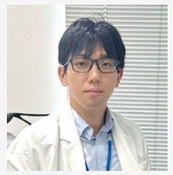
40時間を超える時間外労働をした社員は、翌月に産業医面談を必ず実施する等、医療専門家によるケアを行っています。また、メンタルヘルスケアについては、社員のメンタルヘルス不調を未然に防止することを目的に、ストレスチェックを実施しています。

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

2019年から
7年連続で認定

COMMENT

安心して長く働ける環境づくりに取り組み、健康経営の実現に貢献します。



大阪診療所管理医
藤島 裕也

2024年3月期より、オンライン診療や健康ポータルサイトの導入が本格化し、社内診療所を通じた健康管理へのアクセス性は一層向上しました。加えて、アプリを活用した血圧等の自己管理ツールも利用可能となり、社員が日常的に健康を意識しやすい環境が着実に整いつつあると感じています。

また、社員の健康リテラシー向上を目的として、2025年3月期にはeラーニング形式による「がん対策」をテーマとした健康セミナーを実施しました。その一環として、毎年の健康診断に加え、50歳時を対象としたPET検査費用補助制度も新たに導入され、がんの早期発見と対策に向けた支援体制が一層強化されています。一方で、近年の日本においては、メンタル不調による休職者の増加や精神障害に係る労災認定件数の過去最多更新が続いており、社員の長期離脱は企業にとって貴重な労働力の損失にとどまらず、業務の停滞や代替要員の確保、復職支援に伴うコストの増加等、経済的損失にも直結する深刻な課題となっています。蝶理においても、長時間労働者及びストレスチェック結果に基づく産業医面談を実施するとともに、必要に応じて外部専門医と連携した相談体制を整備し、早期対応と再発予防に努めています。 こうした産業保健的な対応に加え、メンタルヘルス対策には、柔軟な働き方の選択肢の拡充や社員一人ひとりの状況に応じた対応、さらには管理職・一般社員双方への教育機会の提供等、組織全体の文化的変革が不可欠です。蝶理診療所では今後も、心身両面にわたる予防的支援を通じて、全ての社員が安心して長く働ける環境づくりに取り組み、健康経営の実現に貢献してまいります。

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調達アンケートの実施

蝶理は、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。2024年3月期のアンケートでは、対象とした国内外の企業の90%から回答がありました。CSR調達基準に達しなかった仕入先は回答企業のうち1.5%あり、営業部署と連携して、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きます。

サプライヤーの人権、労働、安全衛生への対応

蝶理グループ人権方針

蝶理グループは、グローバル企業として、世界中どこでも、異なる価値観や文化を持つ相手を認め、尊重します。また、事業を行う各国・地域の法令を遵守するとともに、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」「国際人権章典」及び国際労働機関（ILO）の「労働の基本原則および権利に関する宣言」等の国際規範を支持・尊重し、全てのステークホルダーに対して、人権尊重の責任を果たすよう努めます。

1. 私たちは、社員一人ひとりの基本的人権を尊重し、国籍・人種・宗教・性別・年齢・障がい・その他の理由による不当な差別、あらゆるハラスメント等の人を傷つける行為を決して許しません。また、児童労働・強制労働・不当な低賃金労働を行いません。
2. 私たちは、CSR調達を実施することで、事業に関わるサプライチェーン全体を通じて人権尊重の推進に努めます。また、人権侵害への加担をしません。
3. 私たちは、事業活動に伴う人権への負の影響の把握に努め、その回避または軽減を図るように努めます。
4. 私たちが人権に対する負の影響を引き起こした、あるいはこれに関与したことが明らかになった場合、ステークホルダーに対する救済措置を含め、迅速かつ適切に対処します。
5. 私たちは、社員一人ひとりに人権問題への啓発・教育を進め、正しい理解が進むように取り組みます。

海外安全管理

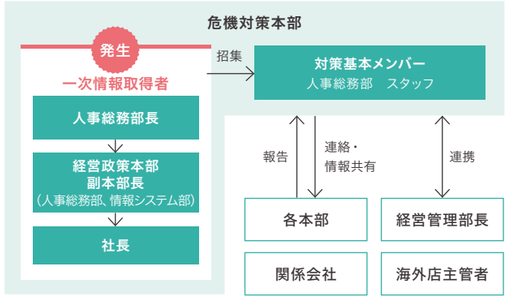
世界各地で災害やテロ等が発生した場合、蝶理グループ役職員の誰がどこにいるかを即座に把握して安否確認を行い、適時適切な対応を行うことが重要です。蝶理では、国内勤務社員の海外出張、海外駐在員及びナショナルスタッフの域外出張を一元管理し、誰が・いつ・どの国・地域に滞在しているかを把握する独自システム、OBTI（Overseas Business Trip Inquiry）を整備しています。

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）

蝶理の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。



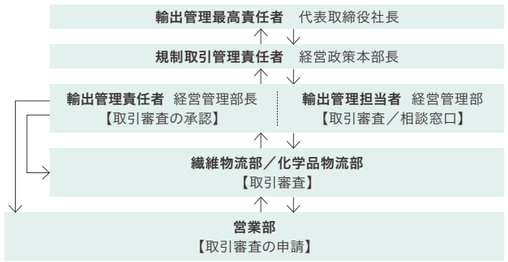
安全保障貿易管理

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

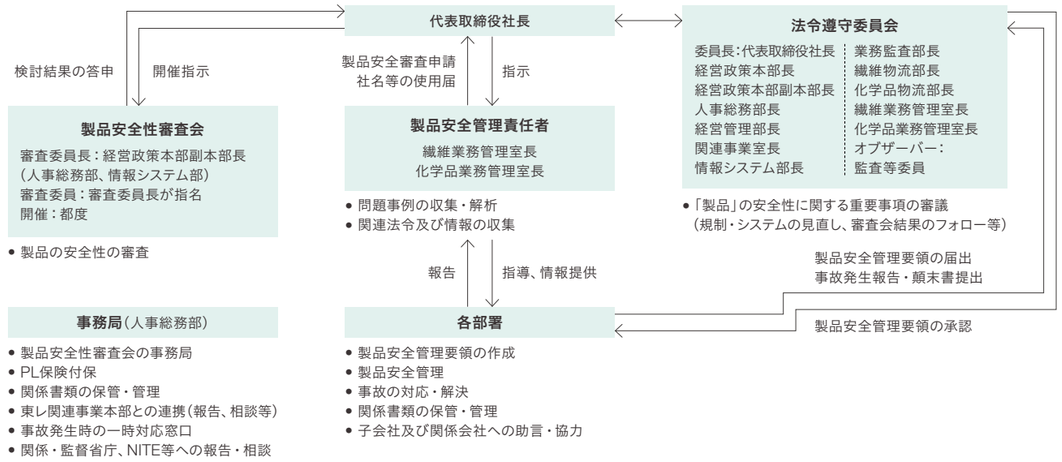
リスト規制、キャッチオール規制について営業部署からの申請に基づき、経営管理部で最終承認をしています。2020年10月からは、輸出品目・取引情報の一元管理を目的にシステム化を実施し、確実な安全保障貿易管理の実現及びコンプライアンスを強化しています。また、システム化により、作業の効率化、ペーパーレス化を図っています。

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、部課別での社内講習会、新入社員研修、赴任前研修等でも講習会を継続実施しています。2025年3月期には、30名が認定試験に合格しました。



製品安全への取組

蝶理では、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。



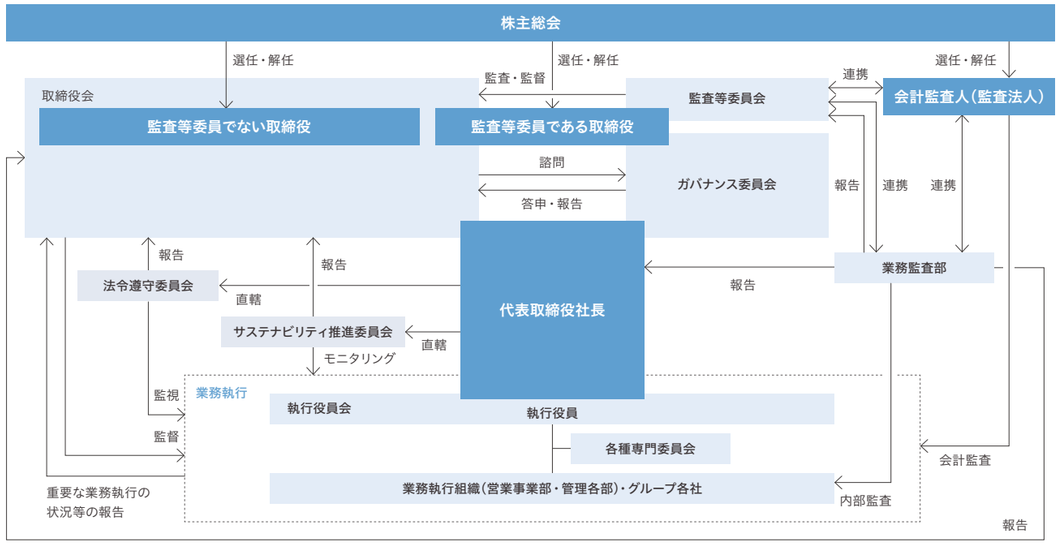
ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

蝶理は、「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（2025年6月20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

蝶理は、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	2025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、取締役全員をもって構成します。1カ月に1回以上開催することを原則とし、蝶理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。	16回	99.2%	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、執行役員及び取締役会で承認された者で構成しています。	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。	5回	100%	100%
法令遵守委員会	代表取締役社長を委員長とし、取締役（監査等委員である取締役を除く）、執行役員等で構成しています。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。	6回	94.4%	88.9%
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、取締役、執行役員で構成しています。持続的な企業価値向上に向けて、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、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。	5回	82.8%	73.3%
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。	3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。連結グローバル事業軸運営の推進に向けて、中・長期的なグループ経営計画やM&A等、グループ会社のポートフォリオについて、審議・検討を行っています。	3回	100%	—

※ 各会議体の構成員で算出

取締役会での議論

蝶理では、取締役会資料の整理・充実や社外取締役に対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。

主な議論内容

サステナビリティに関する取組について	2024年4月の取締役会においてマテリアリティ（重点課題）の特定、サステナビリティ関連方針の制定（含む、開示）について決議を行いました。社外取締役より、サステナビリティ推進委員会の運営やワーキングチームの構成・活動について意見が示されました。
IR活動について	2024年9月、2025年3月の取締役会において、機関投資家等との対話状況及びIR関連の取組について報告を行いました。社外取締役より、報告内容の改善や機関投資家等への情報発信、企業価値向上に向けた取組の強化について意見が示されました。
配当について	2025年3月の取締役会において、2025年3月期の予算について報告を行いました。社外取締役より、自己資本の有効活用に向けた配当水準の設定について意見が示されました。

ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

各機関の構成員（2025年6月20日現在）

◎：議長または委員長　●：構成員　▲：構成員でない出席者

氏名	役職名	各機関と構成員							
		取締役会	執行役員会	監査等委員会	ガバナンス委員会	法令遵守委員会	サステナビリティ推進委員会	事業投資委員会	M&A推進委員会
迫田 竜之	代表取締役社長 社長執行役員	◎	◎		●	◎	◎	◎	▲
吉田 裕志	取締役 常務執行役員	●	●			●	●	●	◎
垰 和博	取締役 執行役員	●	●						
猪原 伸之	取締役	●							
関根 千津	社外取締役	●				▲	▲		
藪 茂正	取締役 監査等委員	●	▲	◎		▲	▲		
澤野 正明	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 監査等委員	●		●		▲	▲		

取締役会の多様性

取締役会は、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うため、多様な視点、経験、スキルを持ったメンバーにより構成されています。取締役会の客観性・妥当性を担保するために、取締役会の3分の1以上を独立社外取締役で構成しており、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。

取締役

氏名	性別 ：男性 ：女性	在任年数※1	専門性と経験					
			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
迫田 竜之	男性	3年	●	●	●	●		●
吉田 裕志	男性	1年				●	●	●
垰 和博	男性	7年	●	●			●	
猪原 伸之	男性	1年	●				●	
関根 千津	女性	新任	●	●				●

取締役 監査等委員

氏名	性別 ：男性 ：女性	在任年数※1	専門性と経験					
			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
藪 茂正※2	男性	3年			●	●		
澤野 正明	男性	7年				●		
鈴木 博正※3	男性	3年	●				●	
野田 弘子※4	女性	1年			●	●		●

※1 在任年数は、2025年6月20日現在の満年数を記載しています。
※2 藪 茂正は、監査等委員である取締役への就任前、当社取締役として7年間の在任実績があります。
※3 鈴木 博正は、監査等委員である取締役への就任前、当社取締役として1年間の在任実績があります。
※4 野田 弘子は、監査等委員である取締役への就任前、当社取締役として2年間の在任実績があります。

各スキルの定義

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、蝶理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、同氏と蝶理との間には、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、蝶理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、同氏と蝶理との間には、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、蝶理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、同氏と蝶理との間には、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、蝶理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、同氏と蝶理との間には、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。

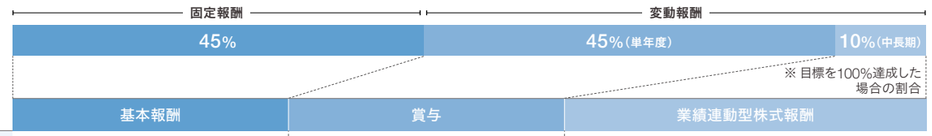
ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

役員報酬

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。

役員報酬制度の概要



	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）	—	• 税金等調整前当期純利益の実績 • 中期経営計画の実行状況等	• 税金等調整前当期純利益の実績（3カ年累計） • 中期経営計画の実行状況等
報酬限度額	**取締役（監査等委員を除く）：** **年額3億円以内**（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない） **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）	**取締役（監査等委員を除く）：** **年額3億円以内**（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない） （2016年6月15日開催の第69回定時株主総会決議）	**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）
付与・算定方法	役位に基づく月例の固定報酬	• 毎年一定の時期に支給 • 各事業年度の税金等調整前当期純利益並びに中期経営計画の実行状況等を勘案し算出	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、累計税金等調整前当期純利益の達成度に応じて業績連動係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。

2025年3月期の役員報酬

区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		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）	
取締役（監査等委員を除く）※1・2 （うち社外取締役）	205 （1）	88 （1）	87 （—）	29 （—）	5 （1）
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	44 （25）	44 （25）	— （—）	— （—）	4 （3）
合計 （うち社外取締役）	250 （27）	133 （27）	87 （—）	29 （—）	9 （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）2名は含まれていません。
※3 上記のうち、賞与は2025年3月期の税金等調整前当期純利益163億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。

取締役会の実効性評価

蝶理では、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、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、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	2025年3月期の全取締役8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	集計・分析作業者を限定し、秘匿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10の大項目に関する事項 • 取締役会の構成　• 取締役会の運営　• 取締役会の議論　• 取締役会のモニタリング機能 • 取締役（監査等委員含む）に対する支援体制　• トレーニング　• 株主（投資家）との対話 • ガバナンス委員会の運営　• 自身の取組　• 総合評価

評価結果

2025年3月期における取組・前期からの改善点	子会社を含めた内部統制システムの構築・運用状況の監督・監視を十分に行っている点に改善が見られたことを確認	定量目標にとどまらない中期経営計画の進捗状況のフォローアップ及びそれを踏まえた議論・審議の拡充を実施
継続課題	• 中期経営計画の進捗状況のフォローアップについて、協議の回数を増やすことや本質を掘り下げた検討が必要 • 経営戦略・経営計画の決定にあたり収益力・資本効率等を意識した十分な議論をすべき • 後継者計画や取締役報酬の決定にあたっては、ガバナンス委員会での審議を踏まえた上で、取締役会での議論・報告のあり方を検討すべき	

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

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）
- 蝶理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
- 蝶理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12億57百万円、仕入高61億28百万円※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
- 東レグループ・キャッシュマネジメントシステムを資金決済手段の一つとして活用、金利は市場金利を勘案した合理的な利率（取引金額は最高で資金の借入が15億円、預入が75億円※2）
- 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生じた場合、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

1. 蝶理の上場維持の妥当性の検証
2. 蝶理と東レ（株）との間の適正な取引の遂行
3. 蝶理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
4. 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 2025年3月31日現在　※2 2025年3月期（単体ベース）

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

蝶理は、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。

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。

CEO後継候補者育成のプロセス

ガバナンス委員会

CEO後継候補者の資質・専門性・経験等を
評価・分析、候補者個別の育成計画を作成

▼

CEO主体で育成計画を実行（原則5年を目安）

定期的に繰り返し

ガバナンス委員会において育成状況の進捗度合を
定期的に確認・評価・監督し必要に応じ、育成計画内容を変更

2024年6月の迫田竜之のCEO就任については、2020年6月にミヤコ化学（株）の代表取締役社長、2022年6月に経営政策本部長に就任する等上記のプロセスに基づいたものとなります。

サイバーセキュリティ体制

蝶理では、近年不正アクセスやサイバー攻撃等のリスクが高まっていることを受け、サイバーセキュリティに関する様々な対策を実施しています。

サイバーセキュリティに関する対策

- リスクマネジメント総責任者を社長とし、リスクマネジメント推進責任者とリスクマネジメント担当組織を置くリスクマネジメント管理体制を導入
- 平時においては、情報システム統括責任者を委員長とした情報セキュリティ委員会、またサイバーテロ等危機発生時はリスクマネジメント推進責任者を危機対策本部長とする管理体制を整備
- サイバーセキュリティに関する蝶理グループの状況を取締役会に定期報告
- 業務監査部が内部監査にサイバーセキュリティに関する項目を追加し評価を実施
- 親会社である東レ（株）による定期監査に対応
- 親会社である東レ（株）による半年に一度の蝶理外部公開サーバに対するアタックテストに対応

▼

直近セキュリティ上の問題発生なし

情報セキュリティ

蝶理グループは、グループ全体のセキュリティ環境向上や、法令遵守や顧客・取引先からの信頼維持にも繋がる重要な仕組みとして情報セキュリティガバナンスが重要度を増していることから「蝶理グループ情報セキュリティ基本方針」を2025年3月に制定しています。

蝶理グループ情報セキュリティ基本方針

蝶理グループは、事業活動に関する情報システムおよび取り扱う顧客情報、営業情報などの情報を、当社の経営上、極めて重要な情報資産と認識し、その保護を実現する情報セキュリティレベルの確保・維持を目的として、情報セキュリティ基本方針を定めます。

1. **法令の遵守**
   蝶理グループは、情報セキュリティに関する法令、その他社会的規範および社内規程等を遵守します。
2. **情報資産に対するセキュリティ管理の体制**
   蝶理グループは、情報資産に対するセキュリティ管理の体制を構築します。
3. **情報セキュリティ事件・事故に関する予防と対応**
   蝶理グループは、情報セキュリティに関する事件・事故等が発生しないよう、情報セキュリティの確保・維持に万全の対策を講じます。しかしながら、情報セキュリティに関する事件・事故等が発生した場合は、その原因究明を可及的速やかに行い、被害の拡大を最小限に抑え、原因を分析し、再発防止に努めます。
4. **社員への教育・研修の実施**
   蝶理グループは、全ての役職員に対し、eラーニングや階層別研修などを通じ、情報資産管理および情報セキュリティの確保に必要な教育・研修を継続的に実施します。
5. **情報セキュリティ活動等の継続的改善**
   蝶理グループは、情報セキュリティ活動内容を定期的に見直し、必要により本基本方針、関連諸規程ならびにセキュリティ管理体制等の改善に努めます。

政策保有株式

蝶理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、蝶理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。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	2023/3期	2024/3期	2025/3期
保有株式（銘柄数）	27	23	22
金額（億円）	42	55	28

※ 蝶理グループのうち、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

リスクマネジメント

蝶理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。

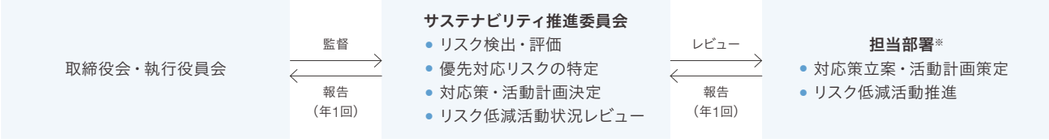
リスクマネジメント体制、活動

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月期以降については、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ます。

リスクマネジメント体制

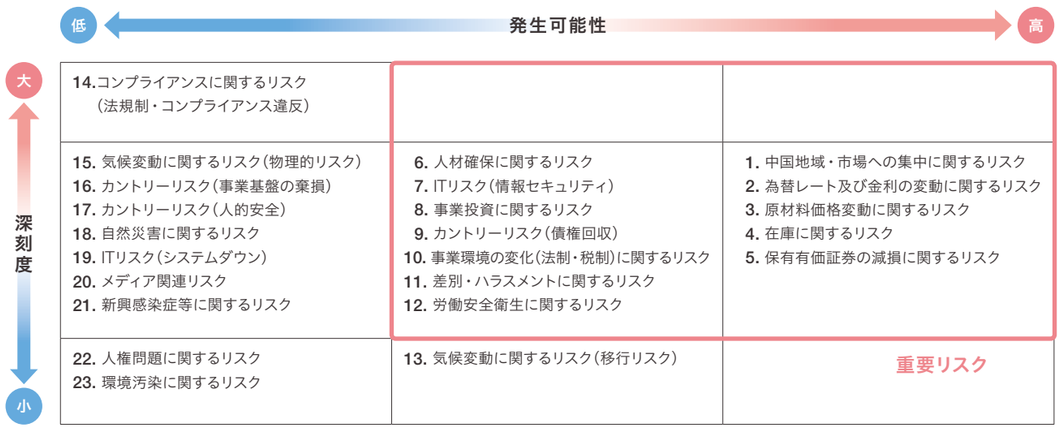


※ グループ展開は2027年3月期以降

リスクマネジメントプロセス

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12項目)を重要リスクとしました。



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	新規参入の脅威、売り手／買い手の交渉力、代替品の脅威、同業者間の競争環境の変化	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		
3. 原材料価格変動に関するリスク	商品市況の変動、サプライチェーンの多様化		
4. 在庫に関するリスク	販売価格の下落等に伴う在庫回転期間の長期化		
5. 保有有価証券の減損に関するリスク	株式市場における保有有価証券の株価下落		
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)	サイバー攻撃等に起因する情報・データセキュリティの侵害、事業活動における情報・データセキュリティ事故の発生等		
8. 事業投資に関するリスク	過分なリスクテイク、事業経営・商取引に起因する事象(債務不履行、クレーム、争訟等)の発生		
9. カントリーリスク(債権回収)	特定国の財政状況の悪化等による、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	特定国の政策転換や政権交代による、当社事業における権利侵害の発生		
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		

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/

事業投資プロセス

蝶理グループでは、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、投融資事業の進捗等につき、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。

内部統制

蝶理グループは、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の整備における基本方針として「内部統制システムに関する基本方針」を2006年5月に制定しています。以降、蝶理グループの業容や取り巻く環境の変化に対応して見直し、改善を図っています。

内部統制システムの詳細は、「コーポレート・ガバナンス報告書」をご参照ください。
https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS04137/5a51e976/2258/4c7c/8e95/9313a1175d63/20250620161036926s.pdf

内部監査

内部監査については、代表取締役社長直轄の業務監査部(2025年6月20日時点で構成員は7名)を設置しています。業務監査部では、会社の業務活動の適正性及び効率性を、公正かつ独立の立場で監査しています。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制についての整備状況及び運用状況の評価を行っています。

監査等委員会は、業務監査部が実施する監査について定期的に報告を受け、各部門及び子会社の業務執行状況を確認しています。監査等委員会は、監査結果を業務監査部に通知し、意見交換を行います。また、必要に応じて業務監査部に情報の提供や調査の依頼等緊密な連携により効率的な監査を行っています。

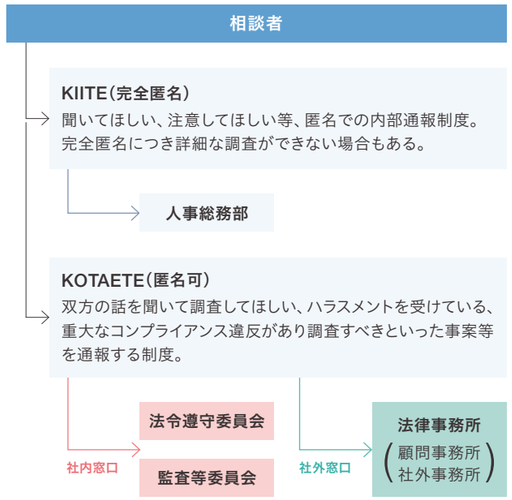
ガバナンスの強化・コンプライアンスの徹底

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。蝶理グループの取締役・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、管理系部署が連携して、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、蝶理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、蝶理の役員・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。

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。

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レポート • 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レポート • 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。	• イントラネット • 社内報 • 各種研修	• エンゲージメントサーベイ • Tsumuguレポート • 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レポート • WEBサイト	• 社会貢献活動

新任社外取締役メッセージ

社外取締役
関根 千津

私は長年、化学系の技術者として総合化学メーカーで、研究開発・事業開発に従事してきました。その過程で、優れた技術や製品が必ずしも社会に受け入れられるわけではないという現実を痛感すると同時に、真に求められる技術を生み出す難しさを実感しました。また、海外グループ会社との共同開発や、欧米研究機関との連携、海外企業や研究機関との知財交渉、国際標準化活動等を通じて、国内にいながら国境を越えた環境での業務経験を重ねてきましたが、文化の違いを前提としながらも、それを過度に意識せず協働する「作法」を学べたことは大きな財産です。現在はその経験を活かし、蝶理を含む4社で社外取締役を務めるとともに、サイエンスや人材育成分野で大学・公的機関に協力する活動にも力を入れています。

蝶理は、専門性の高い商社として大きなポテンシャルを持っていると感じています。これからの時代、差別化が企業成長の鍵になりますが、その差別化に最も深く関わるのが「専門性」だと思うからです。私自身、化学の研究・事業開発に携わってきた経験から、「専門性をビジネスにどう活かすか」「専門と経営の接点をどう作るか」という視点で貢献できればと考えています。社外取締役は広い視点から事業の方向性を見極める役割だと捉えており、蝶理の皆さんの挑戦を応援しつつ、企業成長に少しでもお役に立てればと思っています。

リスクと機会は常に表裏一体ですが、まず業界を問わず、現在の大きなリスクは「時間の流れの加速化」と「境界の曖昧化」です。AIをはじめとするテクノロジーの進化の加速により、事業環境の激変が起こり、想定外の企業が競合になり得る時代です。その中で化学品業界は環境課題や地政学的リスクへの対応が成長に向けた分岐点になります。例えばグリーンケミストリーやサステナブル素材といった分野で「何を選ぶか」「いつ動くか」の判断には、まさに高度な専門性と、現場に根差した実行力が必要です。蝶理にはその両方が備わっており、変化を読み解く「目利き力」を活かして、リスクをチャンスに変えることが可能だと考えています。

蝶理の強みは、高い信頼性にあります。就任に際し、他社の役員から「当社も蝶理さんと取引しているよ。いい会社だよね」との声をいただきました。こうした評価は一朝一夕に得られるものではなく、事業基盤の堅実さを示すものです。

一方で、課題としては、人材の均質性がやや高い点が挙げられます。これは多くの歴史ある企業に共通するものであり、変化への感度や多様性の観点から、今後の成長やDX推進に向けて乗り越えるべきポイントです。

取締役会への参加回数はまだ限られていますが、迫田社長のリーダーシップのもと、真摯で丁寧な議論が行われており、社外取締役としても発言しやすい環境が整っています。より効果的なガバナンスの実現に向けて、今後さらに議論を深化させていく意志を取締役会から感じています。

企業は事業を通じて社会に貢献する存在です。私もその一助となるよう努めてまいります。蝶理は誠実な文化と現場力を備えた歴史ある企業ですが、変化の激しい時代においては柔軟さと挑戦が求められます。社外取締役として、蝶理らしさを大切にしながらも、新しい挑戦を通じて成長し、次世代にも信頼され誇れる企業であり続けるよう、尽力してまいります。

社外取締役鼎談

蝶理の持続可能な企業価値向上に向けて

社外取締役
監査等委員
野田 弘子

社外取締役
監査等委員
澤野 正明

社外取締役
監査等委員
鈴木 博正

Q 2025年3月期の蝶理をどのように評価されていますか?

鈴木 業績については、中期経営計画の2年目であるにもかかわらず、利益が最終年度の目標値を上回ったことは高く評価しています。2024年3月期と比較すると、2025年3月期は滞留債権やその他の定性的な心配事がほとんどありませんでした。社長就任1年目は通常様々な課題や不確実性が伴う時期ですが、業績は安定的に推移しており、安心できる経営状態であると言えると思います。

澤野 蝶理の総合力は着実に高まっており、2025年3月期の業績も現在の経営体制のもとで得られた成果として素直に評価してよいと思います。2025年3月期は、迫田社長にとって経営基盤を整えるための地ならしの1年となりましたが、取締役会では引き続き自由闊達な議論が行われており、ガバナンス委員会においても建設的な議論を行うことができました。この数年は業績が好調でしたが、蝶理に真に稼ぐ力が備わっているのか、そして今後も持続的な成長が可能かを2026年3月期はしっかりと見極めていきたいと考えています。

野田 過去最高益となったことは、評価すべき結果です。迫田社長はプロパーとして長年蝶理で培われてきた知見に基づき現場の実情を踏まえた的確な経営判断を下されており、経営政策本部長としての経験も活かして、安定感ある経営を実現されました。今後はDX戦略に加え、脱炭素や人材戦略等サステナビリティに関わる取組を一層推進していくことが求められます。私たち社外取締役も中長期的な視点からその進捗を着実に管理・監督していきます。

Q 2026年3月期に向けてどのような課題があるとお考えでしょうか?

澤野 稼ぐ力の源泉となるコアバリューについて、改めて分析が必要だと考えています。コアバリューを明確化し、社内で共有することで、さらに磨きをかけることができますし、そこに柔軟性を待たせることで、変化する環境に対応しながら、さらなる発展の可能性も広がるでしょう。

野田 商社としてのコアバリューは人にあると思います。その力を最大限発揮するためには、社員一人ひとりが自らその価値をしっかりと認識することが不可欠です。また、サステナビリティの観点では、気候変動と人権が主要なリスク領域であり、これらへの理解と対応が不十分であれば、落とし穴となってしまいます。これらは単なるリスクではなく、新たな機会でもありますので、その認識を全社的に深めていただくことでさらなる飛躍ができるのではないでしょうか。

鈴木 この数年、新型コロナウイルス感染症の拡大や米国の関税政策等、外部環境が目まぐるしく変化してきました。そうした中にあっても、蝶理は変化を的確に捉え、柔軟な対応力を発揮することで安定した業績を維持してきました。今後、持続的な成長を実現していくためには、変化を俯瞰的に捉え、それをいかに事業成長へと繋げていくかが重要です。社長交代を経て、変化の時代に合わせて企業文化をどれだけ変えられるかが問われています。経営基盤の整備、商売の拡大、そして変化への適応力向上という好循環を作っていくことが求められます。商売の拡大は、成功する可能性もあれば、失敗するリスクもあります。しかしながら、思い切った変化を遂げられず競争力を失うことの方が大きなリスクであると考えます。蝶理が社会に対して提供できる価値を明確にし、サステナビリティの観点も含めて事業戦略に織り込んでいくことが今後の持続的な成長に向けて重要な取組になると思います。

野田 蝶理は、2003年の「新生経営計画」策定以降、目の前の商売に熱心に取り組み、業績を伸ばしてきました。今後さらなる飛躍を遂げるためには、より長期的な視点でビジネスを構築していく力が求められると考えています。

Q 迫田社長就任1年目の経営体制についてどう評価されていますか?

野田 手堅く経営を進められている印象を受けています。サステナビリティ推進委員会の活動にも積極的に取り組まれていますが、今後は迫田社長の想いをいかに社内へ浸透させ、従業員の自立的な行動へと繋げていくかが、経営の推進力を左右する重要なポイントだと考えます。

澤野 この1年は経営政策本部長の経験を活かし、その延長線上で着実に取り組まれてきました。変化なくして発展はありません。今後は、社長としてのリーダーシップが本格的に発揮されていく段階に入ると期待しています。

鈴木 経営の中核を担うのは社長ですが、社長を支える経営チームが変革を推進していくことが理想です。現時点では、経営チームの構成は前体制から大きくは変わっておらず、今後の変革に向けては新たな人材や知見も必要でしょう。迫田社長は変革の方向性について理にかなったビジョンをお持ちと思いますが、その実行スピードを高め、変革をどこまで進められるかは、経営チームの体制と機能がどれだけ整備されていくかにかかっていると思います。

Q 取締役会に対する評価と課題についてはどうお考えでしょうか?

鈴木 本来、取締役会は会社の業務執行を監督する機関です。会社が成長し、経営基盤が整ってくると、取締役会は事業推進に直接関与するのではなく、監督に専念する体制へと移行していくのが一般的です。徐々に変わってきてはいるものの、取締役会の議論を株主目線にしていくことがまだまだ必要で、業務執行取締役においてもその意識を高めていくことが求められます。

澤野 会社は株主をはじめとするステークホルダーのものであり、会社が意志を持って経営を推進していくためには、これらの人々皆に対し稼いで還元するという目線が大切です。蝶理は、親会社である東レ(株)との取引が非常に少なく、独自の経営計画を推進することで業績を伸ばしてきました。しかしながら、時価総額の大きな他の東証プライム上場企業と比較すると、まだ発展途上にあり、対応すべき課題は多くあります。今後は、サステナビリティの観点から社会にとってなくてはならない存在となることを意識し、蝶理のポジションと実力を踏まえた経営を取締役会において議論していく必要があります。稼ぐ力については執行役員会で議論を深め、将来に向けた夢やビジョンを語っていただき、取締役会では蝶理を育て、数年後の蝶理を隆々としたものにするとの想いで経営全体を評価していきたいと考えています。

鈴木 株主から信頼を得られる会社は持続的に成長し、様々なことを実現できます。一方で、株主の信頼を失うと会社としての信用が損なわれ、他のステークホルダーにも影響を及ぼす可能性があります。そうならないためにも、将来のビジョンを示し、会社として掲げた方針や目標を着実に実行し、株主からの支持と信頼へと繋げていく必要があると思います。

野田 現在、取締役会では自由闊達な議論ができていますが、蝶理の持続的な成長に向けては、中長期的な視点に立った、議論のさらなる深化が重要であると認識しています。私たち社外取締役は、蝶理が現在どのような位置にあり、今後どのような方向に進もうとしているのかを、中長期的な戦略に沿って把握したいと考えています。そのためには、執行役員会での議論内容が中長期的な戦略に基づいて取締役会に報告されることが望ましく、KPIの設定や、M&A、事業投資に関しても中長期的な視点での情報共有が必要です。今後、こうした取組がより体系的に進められることを注視していきます。

Q ガバナンス委員会に対する評価と課題についてはどうお考えでしょうか?

澤野 ガバナンス委員会は、指名委員会等設置会社における指名・報酬委員会に相当する任意の委員会として設置されており、この数年で議論も徐々に活発化し、委員会としての機能をより一層果たすようになってきました。蝶理では、指名や報酬に関する事項に加え、取締役会に直接上程するには適さない重要案件についてもガバナンス委員会で議論しており、実質的に重要

社外取締役鼎談

な機能を担う存在となっています。取締役会で十分に議論しきれない事項を補完する役割を果たしていることから、ガバナンス委員会と取締役会との間で密な情報連携とコミュニケーションが不可欠です。取締役会の実効性評価のアンケートでは、「ガバナンス委員会の活動内容が十分に見えない」という意見もあり、今後はその透明性を高めるための仕組みづくりを進めていくことが重要であると考えています。

鈴木 取締役会には、東レ(株)からの取締役もおられるので、親子関係に関する議論には一定の制約がありますが、ガバナンス委員会においては、親会社との取引について客観的かつ丁寧に検証を行っています。2025年6月には社外取締役が4名体制となり、取締役9名中4名が社外取締役となったことで、社外の視点がより強く反映できるようになりました。これにより、社外取締役の意見の重みが増し、投資家や株主に対して説明責任を果たす上で、企業経営における透明性と説明責任の向上に寄与することが期待されます。ガバナンス委員会は、取締役会で議論が難しい役員報酬やCEO後継者育成等の重要事項についても、独立性を保ちながら議論を行う場として機能しており、取締役会との認識の統一と情報連携を図ることが今後の重要なステップと考えています。

野田 私はガバナンス委員会の委員ではないので、他社事例を踏まえますと、指名・報酬委員会は、事務局の体制強化や取締役会との情報共有が重要な課題として挙げられています。蝶理においても、今後の体制整備の一環として、こうした連携や役割分担のあり方について検討していくことも選択肢の一つになるのではないかと考えています。

Q 法令遵守委員会に対する評価と課題、蝶理のコンプライアンスに関わる取組についてはどうお考えでしょうか?

野田 蝶理はコンプライアンスに対して熱心に取り組んでいる会社です。社内では、コンプライアンス意識の向上を目的として、コンプライアンスハンドブックの読み合わせや毎月のコンプララーニング実施等、地道に取り組んでいます。人権や環境規制への対応がますます求められる中で、これらのテーマはサステナビリティ推進委員会と法令遵守委員会の両方に関わる領域となるため、両委員会の棲み分けは今後検討すべき課題の一つになるのではないでしょうか。また、蝶理は海外拠点が多く、コンプライアンス上、その管理・監督が非常に重要です。現在は、業務監査部が丁寧に対応しており、適切な報告を受けていますが、今後の外部環境の変化にも柔軟に対応していくことが求められます。さらに、働き方についても、コンプライアンスの観点からこれまでの認識を見直し、人材の確保に向けた取組を推進していくことが必要であると考えています。

鈴木 法令遵守委員会は、問題の分析を通じて改善や対策に繋げることができており、不祥事が発生した場合やその兆候が見られる際には、是正の仕組みとしてよく機能しています。一方で、会社として自助努力による改善を進めるにあたっては、限られた人員の中で経営の推進と牽制の機能が混在し、経営管理に関わる役割が一部錯綜している印象もあり、今後の課題と認識しています。事業部門では営業が活発に能力を発揮し、蝶理の成長を牽引しています。これに対し、持続的な成長を支えるためには、管理部門によるリスク統制の強化が不可欠ですので、次のステップとして体制強化を検討していく必要があると考えています。

澤野 法令遵守委員会は着実に機能していると思います。一方で、複数の委員会においてメンバー構成が重複している点は、今後のガバナンス体制の強化に向けた検討課題と認識しています。蝶理は東証プライム市場に上場する企業でありながら、単体の社員数は500人もおらず、限られた人員体制の中で、経験豊富な管理職が複数の役割を兼務しているのが現状です。こうした状況を踏まえ、より多様な視点を取り入れた体制整備が求められています。ダイバーシティや女性活躍に対する価値観の共有は着実に進んでおり、今後さらに意識が変わると法令遵守委員会をはじめとする各委員会の機能もより一層強化されていくと期待しています。

Q サステナビリティ推進委員会に対する評価と課題についてはどうお考えでしょうか?

野田 サステナビリティ推進委員会の取組は、第一歩としては非常に良かったと思いますが、委員会で議論したことの社内浸透はこれからです。蝶理のマテリアリティは環境や人材、人権といったテーマが重視されていますが、社内でリスク認識を確認すると、これらが最優先事項として挙がることは少なく、全社員が改めて企業としてのリスクを学び直す必要性を感じています。2026年3月期に向けては、こうした意識の醸成と浸透に注力していただきたいです。また、サステナブル商材の定義が明確化されたことは前進ですが、何をもってサステナブル商材とするのか、ダイバーシティのKPIは何か等、実効性を伴った取組が今後の課題です。例えば、「BLUE CHAIN®」では、サステナブルな商材を数多く展開しているので、第三者認証を取得し開示していくと良いと思いますし、KPIの設定による進捗管理も期待されます。女性管理職については、女性職員の意識醸成研修や、課長職を増やすための個別人材に応じた登用計画の策定等、具体的な取組を進めている会社もあります。蝶理においても、何をすべきかを明確にした上で、着実な取組が必要だと考えます。

鈴木 この1年間のサステナビリティ推進委員会の活動により、方針・制度の整備、サステナブル商材の定義やリスクの整理が行われました。現在は、漠然とした大きな括りでサステナビリティを扱っていますが、今後はその中身を一つひとつ具体的に整理し、何をすべきかを明確にする必要があります。例えば、事業戦略上とサステナビリティ上のリスク管理の違いを認識し、方針や戦略を決めていく必要があるのではないでしょうか。委員会でこれまで取り組んできたことは、開示の充実という点では良かったと思いますが、今後は中身を充実させていくことも重要です。世の中の動きを考えるとスピード感を持って様々なことを整理していかなければなりません。サステナビリティ対応のフレームワークの整備をもっと早いペースで進める必要があると感じています。

澤野 フレームワークは大事だと思います。従業員や取引先をはじめとしたステークホルダーが幸せになり、そしてそれが長期的な利益に繋がるからこそ、会社としてサステナビリティに取り組む意義があります。フレームワークが整備された後は、社員一人ひとりの意識を変えなければなりません。儲ければよい時代ではないので、サステナビリティについて理解し、行動に移していく必要があります。女性活躍であれば女性のキャリア採用から始めていかなければならないかもしれません。議論が全くないわけではありませんが、まだまだ少ないと感じています。

Q それぞれの専門性を踏まえ、蝶理の企業価値向上にどう貢献していこうとお考えでしょうか?

鈴木 社外取締役は、一般的な社会の変化を的確に捉え、社内の取締役以上に踏み込んだ視点から提言を行うことで、社内と社外の触媒としての役割が求められていると思っています。私の場合は、企業価値を単に上げるだけでなく、様々なステークホルダーに受け入れられる経営を実現するために、投資家目線で助言を行うことが貢献できるポイントだと考えています。

澤野 会社というのは社会に実体を持つ存在であるということを自覚することが必要だと思います。会社としての存在意義には、経済的価値の創出があり、サステナビリティへの貢献があり、さらにその中にはダイバーシティの推進も含まれています。社会の一員としてその存在を全うする会社であってほしいです。

得られた利益を社会的な存在として意義あることに使い、蝶理としてのありたい姿に向けて経営に活かしてほしいと思います。コンプライアンスに違反していなければよい、儲けていればよいというわけではなく、社会にとって存在価値のある会社であってほしいと思いますし、何か問題があった際にはそういった視点で助言していきたいと考えています。

野田 企業価値の向上に向けた戦略の策定やKPIの設定を執行側に担っていただき、私たち社外取締役はその進捗を管理・監督する役割を果たしていきます。特に、気候変動や人権等のマテリアリティを落とし込んだ、リスクと機会を踏まえた戦略の策定が重要で、そのKPIを管理・監督していくことが必要だと考えています。ダイバーシティについては、蝶理は女性の活躍が十分とは言えません。企業価値向上のために必要な要素であるという認識を改めて持ち、必要なことを洗い出して執行側で取り組んでいただき、それを管理・監督していきたいと思っています。

Q VISION2030を達成するためのカギはどこにあるとお考えでしょうか?

野田 気候変動や人権といった社会的課題を単なるリスクではなくビジネスチャンスと捉え、それをビジネスモデルや事業戦略に落とし込んでいくことがVISION2030達成のカギになると考えています。

澤野 会社は持続的に利益を上げなければなりません。そのためには、自社のコアバリューを見極め、基礎の上に立ち、地に足のついた形で邁進してほしいと思います。特に、次期中期経営計画がカギになると考えています。

鈴木 現在、蝶理はほぼ無借金の状態にあり、経営が苦しかった頃とは違い、取り得る経営手段の幅が広がっています。堅固な財務基盤を活かし、ある程度のリスクをとるチャレンジングな経営へとシフトすることで、より大きな成長を実現できるものと考えます。どうレバレッジを効かせるか、財務面だけではなく、M&Aや投資等これまでと違う取組をいかに検討し、選択できるかにかかっていると思います。次期中期経営計画では、これまでの延長線上でない成長の機会を描くことができるか、期待しています。

役員一覧（2025年6月20日現在）

取締役

代表取締役社長
社長執行役員

迫田 竜之

■ 所有株式数 9,437株
CEO & COO

取締役
常務執行役員

吉田 裕志

■ 所有株式数 10,763株
経営政策本部長
兼 薬事総合管理室担当

取締役
執行役員

垰 和博

■ 所有株式数 7,424株
社長特命（繊維本部関連）

取締役

猪原 伸之

■ 所有株式数 0株
重要な兼職の状況
東レ（株）上席執行役員

社外取締役※　独立役員

関根 千津

■ 所有株式数 0株
重要な兼職の状況
・（株）KOKUSAI ELECTRIC 社外取締役
・アールバイロジェン（株） 社外取締役
・SBSホールディングス（株） 社外取締役

取締役
監査等委員

藪 茂正

■ 所有株式数 18,891株

社外取締役※　独立役員
監査等委員

澤野 正明

■ 所有株式数 0株
重要な兼職の状況
・シティユーワ法律事務所 設立創立パートナー
・独立行政法人都市再生機構 経営基本問題懇談会 委員
・同機構 経営基本問題懇談会家賃部会 座長
・同機構 事業評価監視委員会 委員
・日本税理士連合会 外部監事
・財務省 関東財務局 国有財産関東地方審議会 委員
・東京都選挙管理委員会 委員長
・日本総合住生活（株） 社外監査役

社外取締役※　独立役員
監査等委員

鈴木 博正

■ 所有株式数 0株
重要な兼職の状況
・新田ゼラチン（株）社外取締役

社外取締役※　独立役員
監査等委員

野田 弘子

■ 所有株式数 0株
重要な兼職の状況
・野田公認会計士事務所 代表
・プロビティコンサルティング（株） 代表取締役
・亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科非常勤講師
・三井海洋開発（株）社外取締役（監査等委員）
・岡部（株）社外取締役（監査等委員）
・エステー（株）社外取締役

※ 会社法第2条第15号に定める社外取締役

執行役員（取締役を兼務する者を除く）

■ 所有株式数は蝶理（株）の所有株式数（2025年3月31日現在）

常務執行役員

寺谷 義宏

■ 所有株式数 14,365株
化学品本部長

常務執行役員

芦田 尚彦

■ 所有株式数 3,038株
繊維本部長
兼 素材事業部長 兼 北陸支店長

上席執行役員

中山 佐登子

■ 所有株式数 14,898株
経営政策本部副本部長（人事総務部、情報システム部）
兼 CHOI活担当

上席執行役員

中村 将雄

■ 所有株式数 3,037株
化学品本部 化学品第一事業部長

執行役員

大岩 泰広

■ 所有株式数 700株
中国総代表
兼 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

髙丸 雅弘

■ 所有株式数 6,152株
（株）STX 代表取締役社長

執行役員

河村 泰孝

■ 所有株式数 3,300株
経営政策本部副本部長
（経営管理部、関連事業室、繊維物流部、化学品物流部）
兼 蝶理マシナリー（株） 代表取締役社長

10カ年財務サマリー

蝶理(株)及びグループ会社

(百万円)

		2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
経営成績	売上高※1	291,578	270,908	311,705	356,537	329,360	216,233	284,096	329,389	307,699	311,546
	繊維事業	117,050	110,992	113,349	120,240	114,520	90,094	115,539	144,846	145,892	152,738
	化学品事業	133,742	120,205	142,269	176,525	150,634	123,325	164,155	180,013	160,007	157,864
	機械事業	40,704	39,630	56,009	59,696	64,133	2,747	4,323	4,448	1,724	860
	その他	80	80	77	74	72	65	77	81	74	82
	売上総利益	24,799	25,149	26,400	28,585	28,310	26,357	30,650	37,058	38,732	40,515
	販売費及び一般管理費	19,429	18,701	19,174	20,538	20,091	22,693	21,321	24,401	23,692	26,022
	営業利益	5,369	6,448	7,226	8,047	8,219	3,663	9,328	12,656	15,039	14,492
	経常利益※2	5,518	6,967	7,499	8,660	8,685	4,656	10,274	12,437	14,476	16,198
	繊維事業	—	3,429※10	3,480	3,710	4,028	3,877	2,980	5,102	—	—
	化学品事業	—	2,522※10	3,132	3,890	3,515	△ 323	7,410	8,775	—	—
	機械事業	—	73※10	169	323	417	704	△ 6	△ 1,256	—	—
	その他※3	—	941※10	716	734	724	397	△ 110	△ 184	—	—
	税金等調整前当期純利益※2	7,018	7,157	7,393	8,609	9,290	4,175	10,778	12,788	14,698	16,316
	繊維事業	4,762	3,812	—	—	—	—	—	5,099	8,030	7,690
	化学品事業	2,159	3,218	—	—	—	—	—	9,134	7,647	8,873
	機械事業	19	57	—	—	—	—	—	△ 1,256	△ 616	612
	その他※3	77	69	—	—	—	—	—	△ 190	△ 363	△ 859
	親会社株主に帰属する当期純利益	4,297	4,780	4,730	5,630	6,101	1,247	6,811	8,124	9,624	11,658
財政状態(事業年度末)	総資産	98,736	97,983	119,055	118,499	114,400	110,591	134,121	143,200	143,350	146,076
	純資産	42,882	46,343	51,153	53,897	57,279	58,831	65,096	72,158	82,097	92,101
	ネット有利子負債※4	△ 8,029	△ 6,824	△ 11,134	△ 10,887	△ 11,962	△ 15,547	△ 6,939	△ 13,902	△18,705	△ 22,411
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	4,992	625	6,653	3,196	2,857	5,889	△ 2,330	9,596	9,693	7,141
	投資活動によるキャッシュ・フロー(B)	△ 4,442	58	821	△ 1,421	8	△ 357	197	△ 261	△ 2,706	△ 1,027
	フリー・キャッシュ・フロー(A+B)	550	683	7,474	1,774	2,866	5,532	△ 2,133	9,335	6,986	6,114
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,510	△ 1,363	△ 2,352	△ 4,350	△ 1,899	△ 887	△ 4,015	△ 3,099	△ 5,381	△ 4,775
1株当たり情報(円)	1株当たり当期純利益	175.31	195.00	192.74	229.28	248.46	50.73	276.82	330.16	390.87	473.06
	1株当たり純資産	1,746.27	1,887.37	2,079.84	2,191.45	2,328.79	2,390.06	2,643.55	2,932.46	3,330.03	3,733.26
	1株当たり配当金※5	36.00	40.00	59.00	60.00	63.00	37.00	84.00	105.00	118.00	142.00
主要指標(%)	総資産経常利益率(ROA)※6	6.0	7.1	6.9	7.3	7.5	4.1	8.4	9.0	10.1	11.2
	総資産当期純利益率(ROA)※7	4.7	4.9	4.4	4.7	5.2	1.1	5.6	5.9	6.7	8.1
	自己資本当期純利益率(ROE)※8	10.2	10.7	9.7	10.7	11.0	2.2	11.0	11.8	12.5	13.4
	投下資本利益率(ROIC)※9	6.0	8.5	8.6	9.1	8.8	1.1	8.2	10.8	12.4	11.1
	自己資本比率	43.4	47.2	42.9	45.4	50.0	53.2	48.5	50.4	57.2	63.0
	連結配当性向	20.5	20.5	30.6	26.2	25.4	72.9	30.3	31.8	30.2	30.0
	株価収益率(PER)	8.3	9.9	10.9	6.8	6.2	33.2	6.4	7.6	8.7	6.4
	株価純資産倍率(PBR)	0.8	1.0	1.0	0.7	0.7	0.7	0.7	0.9	1.0	0.8
その他データ	期末株価(円)	1,457	1,939	2,097	1,556	1,537	1,685	1,759	2,508	3,405	3,010
	従業員数(連結)(人)	924	939	991	1,023	1,014	969	1,322	1,285	1,304	1,354
	連結子会社数(社)	27	27	29	29	29	30	33	32	31	31

※1 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)等を適用しています。
※2 2016年3月期、2017年3月期及び2023年3月期以降は税金等調整前当期純利益、2018年3月期から2022年3月期は経常利益をセグメント利益としています。
※3「その他」には調整額を含んでいます。
※4 ネット有利子負債=有利子負債−(現金及び預金+関係会社預け金)
※5 2018年3月期の1株当たり配当金については、設立70周年記念配当額10円を含んでいます。
※6 総資産経常利益率(ROA)=経常利益÷総資産(期首と期末の平均)×100
※7 総資産当期純利益率(ROA)=親会社株主に帰属する当期純利益÷総資産(期首と期末の平均)×100
※8 自己資本当期純利益率(ROE)=親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首と期末の平均)×100
※9 投下資本利益率(ROIC)=税引後営業利益÷投下資本(自己資本+有利子負債、期首と期末の平均)×100
※10 2018年3月期に実施したセグメント区分及びセグメント利益の測定方法の変更を適用した後の数値を記載しています。

ESGデータ

		集計期間	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
環境	電力使用量(kWh)※1	事業年度	585,465	588,428	636,896	588,638	517,138
	うち再エネ電力使用量(kWh)※1	事業年度	—	—	199,310	199,240	309,130
	上下水道使用量(GJ)※2	事業年度	993	1,096	1,229	1,197	1,132
	コピー用紙使用量(枚)※1	事業年度	5,713,397	5,365,221	5,250,637	5,133,711	5,042,093
	一般廃棄物発生量※2 リサイクル廃棄物量(kg)	事業年度	35,397	37,539	37,823	36,532	36,274
	一般廃棄物発生量※2 非リサイクル廃棄物量(kg)	事業年度	12,642	13,287	12,900	15,222	15,996
	一般廃棄物リサイクル率(%)※2	事業年度	73.7	73.9	74.6	70.6	69.4
	ISO14001認証取得拠点数(拠点)※1	事業年度	4	4	4	4	4

※1 蝶理単体。
※2 東京本社のみ。

			集計期間	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
人員情報	従業員数	単体(人)	期末時点	340	340	331	343	371
	従業員数	女性割合(単体)(%)	期末時点	32.1	31.5	31.4	30.3	32.3
	従業員数	連結(人)	期末時点	969	1,322	1,285	1,304	1,354
	新入社員(新卒)(人)※1	男性	事業年度	14	8	13	14	16
	新入社員(新卒)(人)※1	女性	事業年度	4	4	5	4	6
	新入社員(キャリア採用)(人)※1	男性	事業年度	3	17	9	16	12
	新入社員(キャリア採用)(人)※1	女性	事業年度	0	4	2	8	17
	平均給与(千円)※2		事業年度	8,666	8,117	9,255	9,631	9,885
	管理職に占める女性比率(%)※3		事業年度	0.0	2.1	3.2	2.0	3.0
	障がい者雇用率(%)※4		事業年度	2.3	2.3	2.1	2.0	1.8

※1 蝶理単体。
※2 蝶理単体。出向者は対象外。
※3 蝶理単体。「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出。
※4 蝶理単体。 他社への出向者を含む。

		集計期間	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
ワークライフバランス	年間総労働時間(平均／月)(時間)※1	事業年度	1,805.4	1,796.2	1,815.9	1,810.6	1,809.6
	残業時間(平均／月)(時間)※2	事業年度	12.4	14.7	15.0	14.2	15.7
	有給休暇取得比率(平均／年間)(%)※3	事業年度	43.3	51.0	54.8	59.3	56.5
	平均年齢(歳)※4	事業年度	39.6	39.8	40.3	40.2	39.7
	平均勤続年数(年)※4	事業年度	13.9	13.7	14.1	13.6	12.8
	育児休業取得人数(人)※5 ※6 男性	事業年度	9	9	6	14	7
	育児休業取得人数(人)※5 ※6 女性	事業年度	4	8	7	5	5
	育児時短取得人数(人)※5	事業年度	9	12	14	16	16

※1 蝶理単体。
※2 蝶理単体。管理職、出向者は対象外。
※3 蝶理単体。出向者を含む。
※4 蝶理単体。出向者は対象外。
※5 蝶理単体。他社への出向者を含む。
※6 各年度に育児休業を開始した人数。

			集計期間	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
健康関連データ	健康診断受診率(本人)(%)※1 ※2		事業年度	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	ストレスチェック受検率(%)※1		事業年度	84.6	85.2	84.0	87.2	95.2
	労働災害件数※3	死亡災害(件)	事業年度	0	0	0	0	0
	労働災害件数※3	休業災害(件)	事業年度	0	0	0	0	0
	労働災害件数※3	不休災害(件)	事業年度	1	0	0	0	0

※1 蝶理単体。出向者を含む。
※2 コロナ禍で帰国できず受診できなかった駐在員を除く。
※3 蝶理単体。

		集計期間	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
コーポレート・ガバナンス	取締役(監査等委員を含む)(人)	6月末時点	8	8	8	8	9
	女性取締役(監査等委員を含む)人数(人)	6月末時点	1	1	1	1	2
	女性取締役(監査等委員を含む)比率(%)	6月末時点	12.5	12.5	12.5	12.5	22.2
	社外取締役(監査等委員を含む)人数(人)	6月末時点	3	3	3	3	4
	社外取締役(監査等委員を含む)比率(%)	6月末時点	37.5	37.5	37.5	37.5	44.4

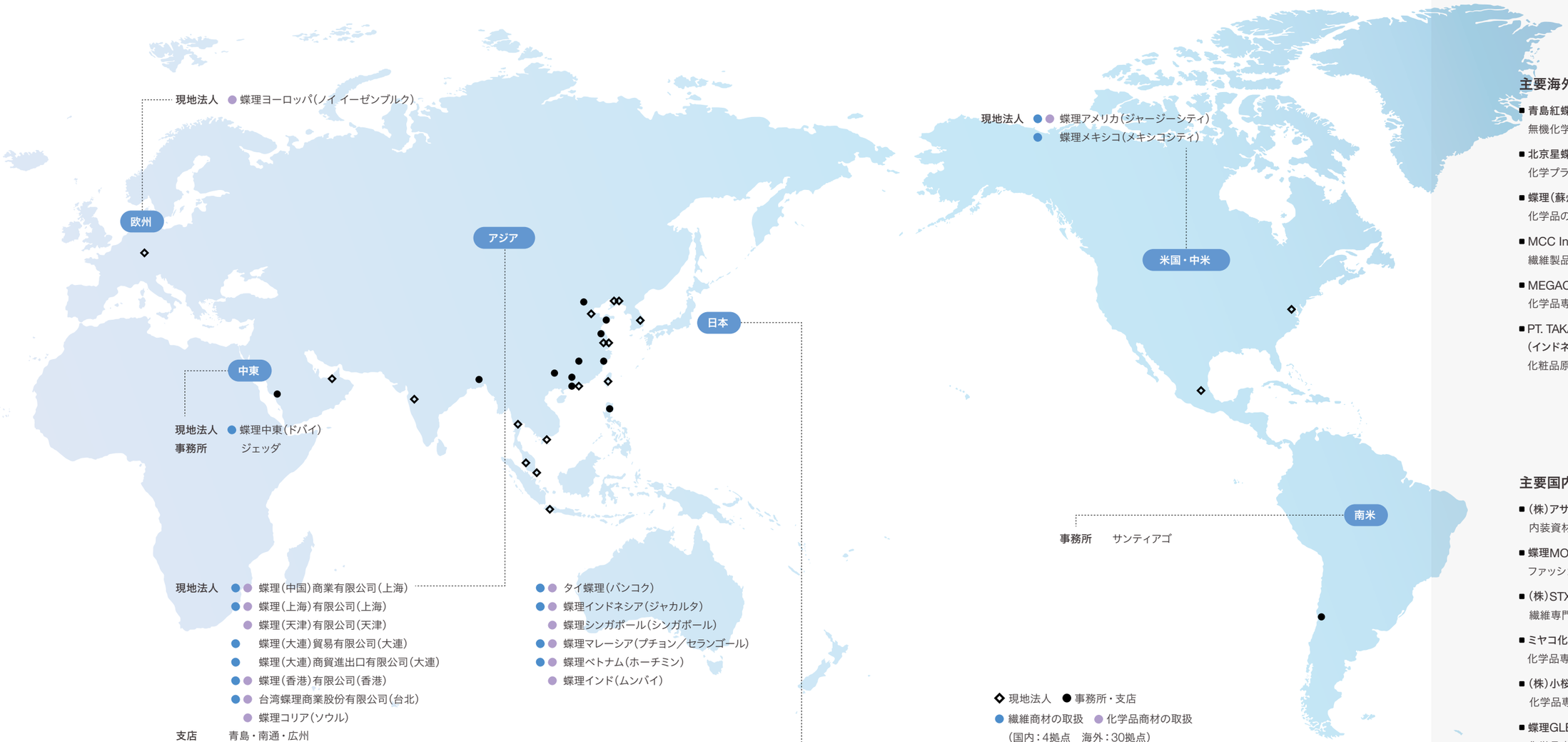
		集計期間	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
コンプライアンス	政治献金額(円)※1	事業年度	0	0	0	0	0
	法令違反件数(件)※1	事業年度	0	0	0	0	0

※1 蝶理単体。

Data Section

蝶理のグローバルネットワーク（2025年9月30日現在）

第二次世界大戦後、民間貿易が再開された1949年から海外展開を本格的に再スタートさせた蝶理は、
世界各国に拠点を有しています。これからも、グローバル化をさらに加速し、顧客ニーズに応えていきます。



主要海外関連企業

- **青島紅蝶新材料有限公司（中国）**
  無機化学品の製造販売
- **北京星蝶装備工程技術有限公司（中国）**
  化学プラント及びその資材の輸出入
- **蝶理（蘇州）材料科技有限公司（中国）**
  化学品の分析、研究開発
- **MCC Industry COMPANY LIMITED（香港）**
  繊維製品の販売
- **MEGACHEM LIMITED（シンガポール）**
  化学品専門商社
- **PT. TAKAHA MULTICHEM INDONESIA（インドネシア）**
  化粧品原料の企画販売

主要国内関連企業

- **（株）アサダユウ**
  内装資材・梱包資材の販売
- **蝶理MODA（株）**
  ファッションアパレルの企画
- **（株）STX**
  繊維専門商社
- **ミヤコ化学（株）**
  化学品専門商社
- **（株）小桜商会**
  化学品専門商社
- **蝶理GLEX（株）**
  化学品専門商社
- **蝶理マシナリー（株）**
  輸送機器の貿易
- **（株）ビジネスアンカー**
  事務受託業

国内事業所

東京本社
〒108-6216
東京都港区港南2-15-3
品川インターシティC棟
TEL 03-5781-6200（代表）

大阪本社
〒540-8603
大阪府大阪市中央区淡路町4-2-13
アーバンネット御堂筋ビル
TEL 06-6228-5000（代表）

北陸支店
〒920-8676
石川県金沢市昭和町16-1
ヴィサージュオフィスゾーン15階
TEL 076-232-3521（代表）

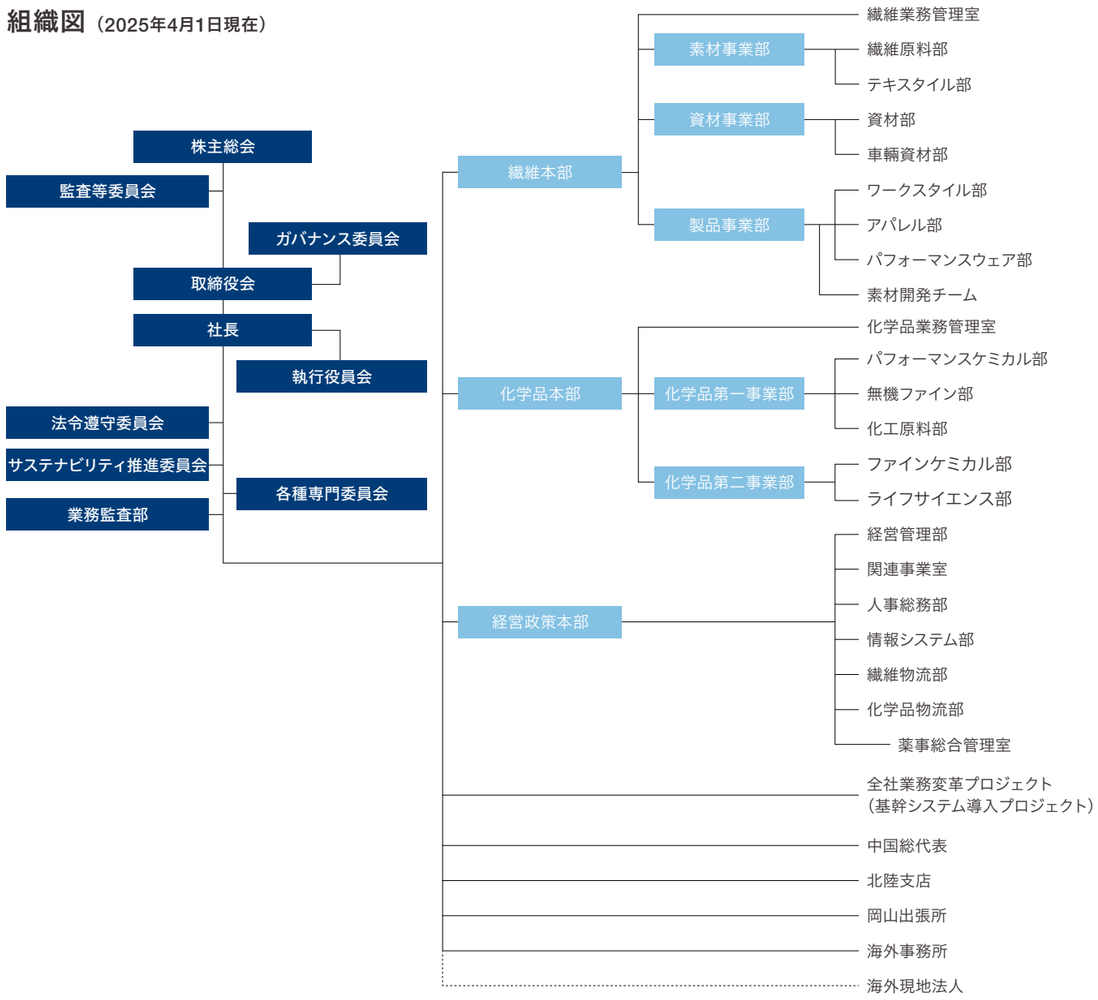
岡山出張所
〒700-0024
岡山県岡山市北区駅元町1-6
岡山フコク生命駅前ビル10階
TEL 086-224-6188

会社情報（2025年3月31日現在）

会社概要

商号	蝶理株式会社 CHORI CO., LTD.
所在地	**東京本社** 〒108-6216　東京都港区港南2-15-3 TEL 03-5781-6200（代表） **大阪本社（本店）** 〒540-8603　大阪府大阪市中央区淡路町4-2-13 TEL 06-6228-5000（代表）
資本金	68億円
設立	1948年9月2日［創業1861年］
決算日	3月31日
従業員数	連結1,354名 単体445名（他社への出向者74名を含む）
ホームページ	https://www.chori.co.jp/

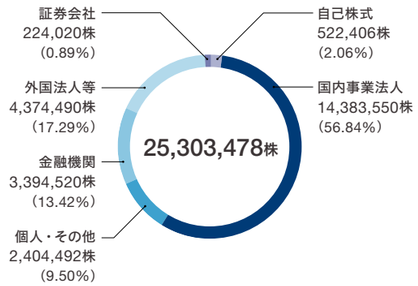
組織図（2025年4月1日現在）



投資家情報

証券コード	8014（東京証券取引所 プライム市場上場）
発行可能株式総数	55,000,000株
発行済株式総数	25,303,478株
株主数	7,230名
単元株式数	100株
株主名簿管理人	みずほ信託銀行（株）
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

所有者別株式分布状況



大株主

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）
東レ（株）	12,967	52.33
日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）	1,606	6.48
ビービーエイチ フオー フイデリテイ ロープライス ストツク フアンド	962	3.89
（株）ヒューレックス	735	2.97
（株）日本カストディ銀行（信託口）	635	2.56
MSIP CLIENT SECURITIES	560	2.26
野村信託銀行（株）（投信口）	555	2.24
ステート ストリート バンク アンド トラスト クライアント オムニバス アカウント オーエムゼロツー 505002	522	2.11
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDP AIF CLIENTS NON TREATY ACCOUNT	296	1.19
光通信（株）	239	0.97

※ 上記のほか当社所有の自己株式522,406株があります。
※ 持株比率は自己株式（522,406株）を控除して計算しています。
※ 所有持株数は千株未満を切り捨てています。
※ 持株比率の割合は小数第3位を四捨五入しています。
※ 日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）、（株）日本カストディ銀行（信託口）、野村信託銀行（株）（投信口）の所有持株数は、全て信託業務に係るものです。

IR活動

蝶理は、株主・投資家との対話の充実を推進しています。

情報取扱責任者として指定された役員がIR・広報関連を統括し、担当部署である経営管理部及び関連部署と連携して、株主・投資家への情報発信に取り組んでいます。また、IR・広報関連の統括役員以外の役員（社外取締役を含む）との面談希望があった場合は、その内容等を踏まえ、合理的な範囲で対応を検討します。対話を補助する社内の関連部署は、株主・投資家との建設的な対話の実現に向けて、開示資料の作成や必要な情報の共有等、積極的に連携を取りながら業務を行っています。

対話を通じて把握した株主の意見等は、必要に応じて会議体で報告を行い、経営陣幹部及び関係部署へフィードバックすることで、情報の共有・活用を図っています。

2025年3月期活動実績

機関投資家・アナリスト向けの決算説明会：2回　／　個人投資家向け会社説明会：1回　／　個別IRミーティング：11件

対話の実例

株主・投資家

- 地域別の売上高を決算説明会資料にも記載してほしい
- 会社計画策定の際の為替予想レートを開示してほしい
- 成長ドライバーとなる市場とその規模、どの程度成長が見込めるかがわかりづらい

当社　◆ 対応済　◇ 対応予定・検討中

- ◆ 2025年3月期通期の決算説明会資料より記載
- ◇ 次期中期経営計画以降の開示を検討中
- ◇ 次期中期経営計画策定の中で議論予定