



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」にて掲げるありがたい姿、「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



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)STXI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。

③ 連結業績

	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。

④ 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、医薬品中間体、フードマテリアル、化粧品、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。

⑤ 2026年3月期業績予想

	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

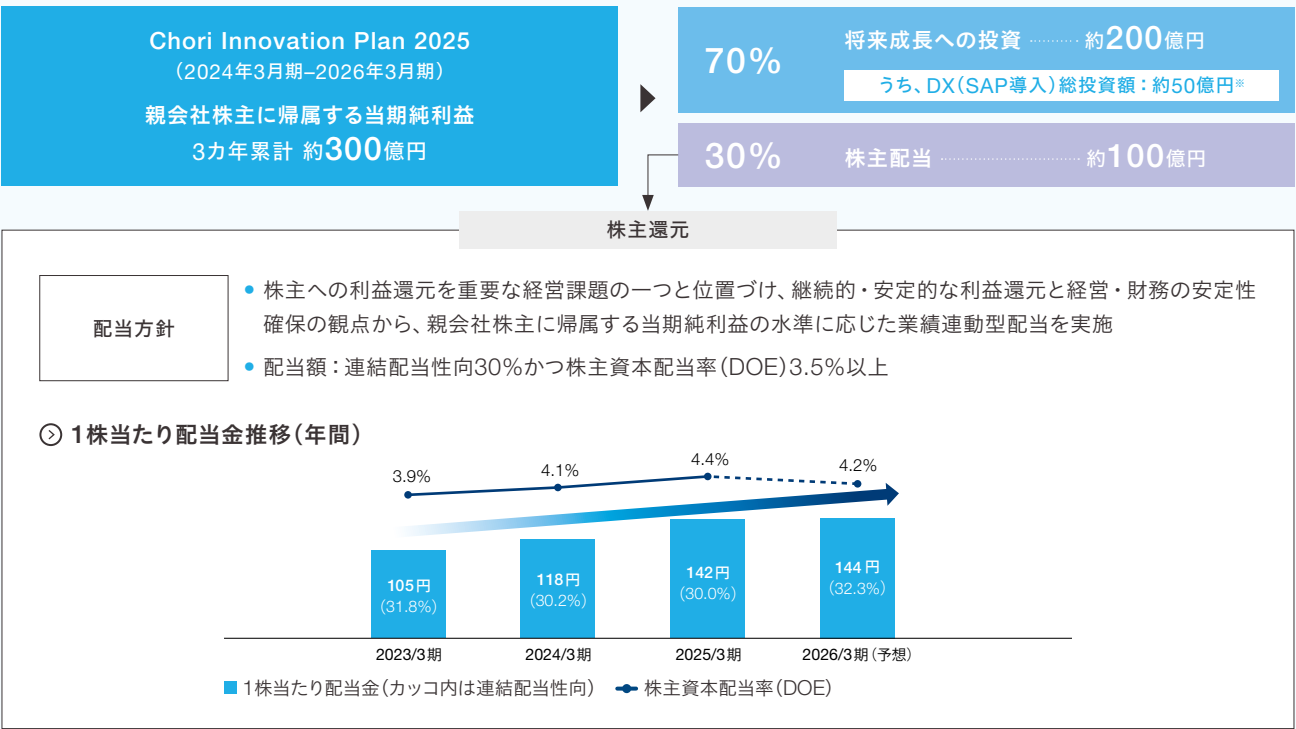
キャッシュ・アロケーションについて

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ナ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。



※ 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

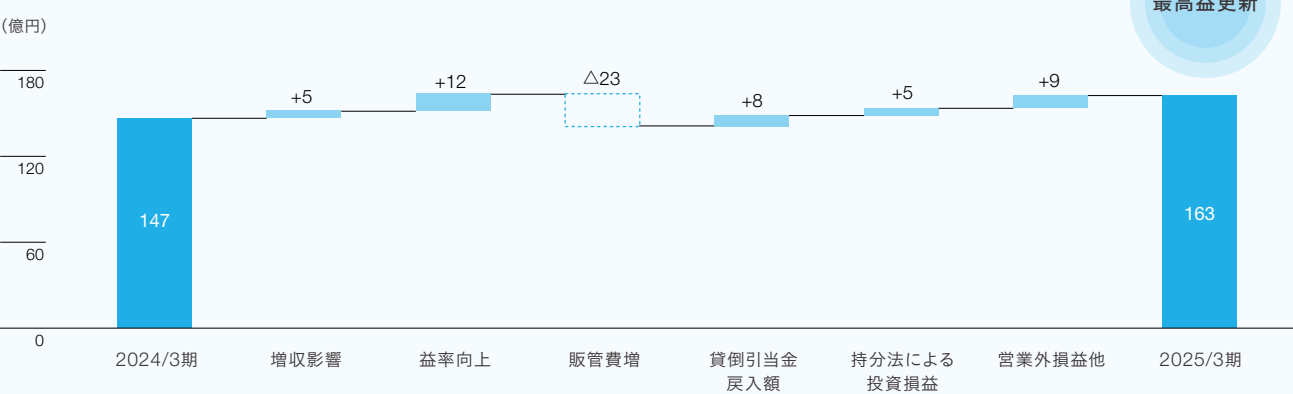
蝶理は2025年で創業164年を迎えました。初代社長の大橋理一郎が掲げた「世のため人のために事業を伸ばし、常に得意先と発展をともにしよう」と願う共存共栄の精神のもと、私たちはより良い社会の実現を目指し、事業を展開しています。変化の

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

① 税金等調整前当期純利益の増減要因



② 四半期業績推移

	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。

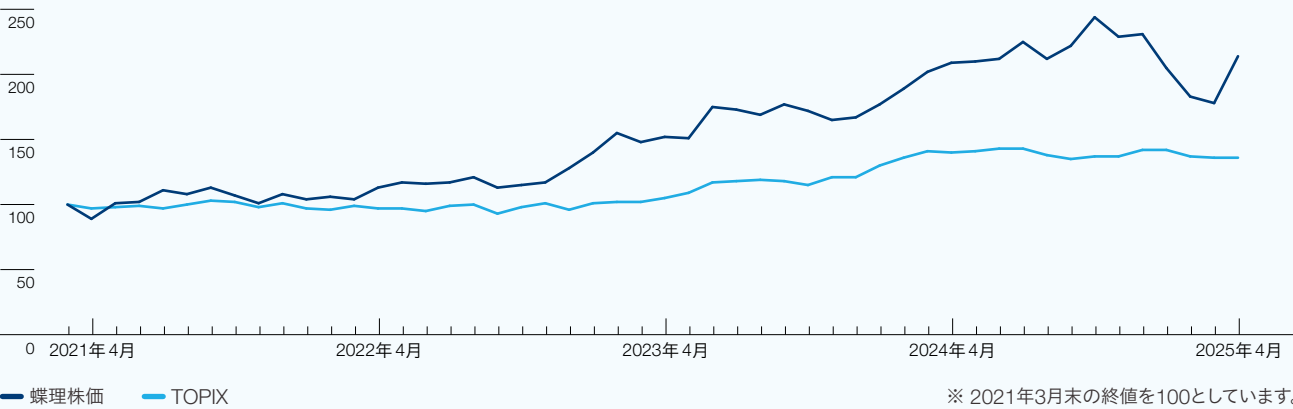
株主総利回り(TSR)・株価推移

① 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。

② 株価



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。



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。



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

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	1959年	大阪証券取引所に株式上場
1952年	大阪に本社移転	1961年	東京証券取引所に株式上場
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		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
1956年	化学品の取扱を開始	1973年	現地法人蝶理シンガポールを設立
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	1974年	現地法人タイ蝶理を設立

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	1993年	中国初の現地法人、蝶理(上海)を設立
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	1995年	現地法人蝶理インドネシアを設立
1987年	現地法人蝶理(香港)を設立	2001年	現地法人蝶理中東を設立
1989年	現地法人蝶理マレーシアを設立	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

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。

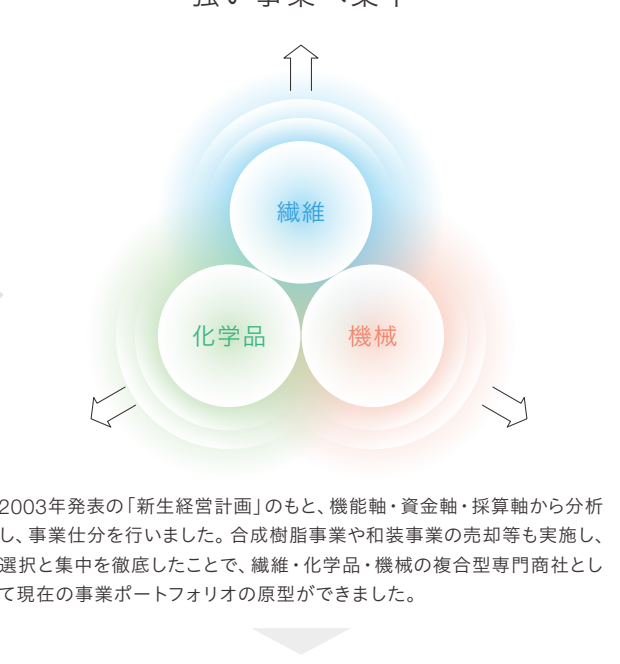
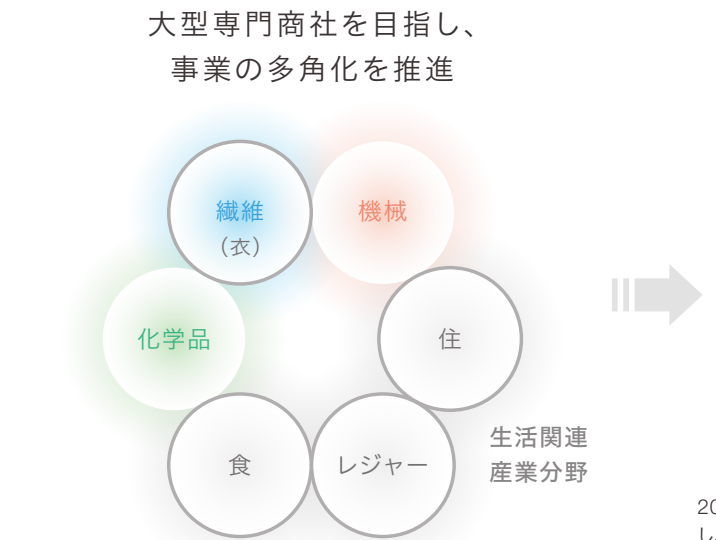
全社的には、「衣・食・住・レジャー」の生活関連産業での大型専門商社」を目指し、ファーストフード事業に乗り出したのをはじめ、大型レジャーランド建設、ニュータウンづくり、不動産投資、ゴルフ場開発、ホテル事業等幅広い事業を展開しました。

「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。

躍進の時代

着実に業績を改善、拡大

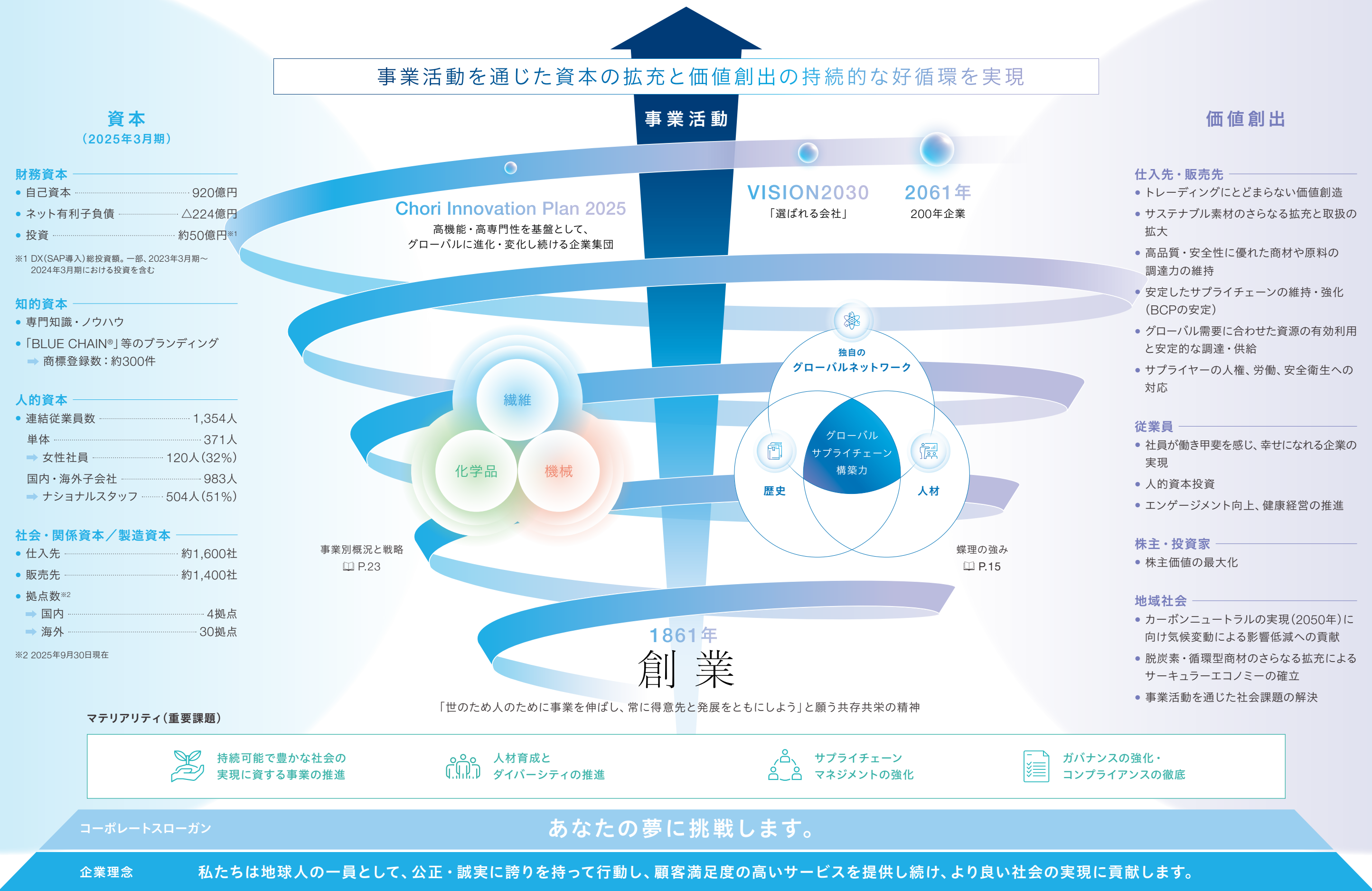
2004年	東レ(株)の連結子会社となる現地法人蝶理(天津)、蝶理(大連)貿易を設立	2017年	機械事業を分社化し、蝶理マシナリー(株)を設立
2005年	中国内販権・貿易権を有する日本商社第一号の現地法人、蝶理(中国)商業を設立		内装資材・梱包資材販売の(株)アサダユウを子会社化
		2018年	化学品専門商社、(株)小桜商会を子会社化
2010年	ダッカ(バングラデシュ)に駐在員事務所を設置		現地法人台湾蝶理を設立
2012年	現地法人蝶理コリアを設立	2019年	海外法人蝶理(大連)商貿進出口を設立
2013年	化学品専門商社、ビー・ティ・アイ・ジャパン(株)(現 蝶理 GLEX(株))を子会社化	2021年	繊維専門商社、(株)STXを子会社化
2014年	東京本社を品川に移転	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
	現地法人蝶理インドを設立	2025年	基幹システム(SAP)を新たに稼働
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		



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。

持続可能な社会の実現に貢献



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

VISION2030
ありたい姿

売上高 4,000 億円
税金等調整前当期純利益 ... 200 億円

Well-being

Innovation

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」

経営基盤の強化、M&A戦略スタート

財務基盤の改善、
事業の選択と集中

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

「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

VISION2030
ありたい姿

Well-being

Innovation

③ 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
売上高	3,115億円	3,300億円	3,600億円
税金等調整前当期純利益	163億円	160億円	160億円
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

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

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に対応すべく、事業等のリスクと機会を俯瞰的に捉え、グローバルサプライチェーンの多様化及び成長分野・成長地域への積極的事业投資・新規開発、M&Aを機動的に実行します。

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

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・農業、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、農業・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・CO₂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。

③ 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

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システムを本格稼働しました。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。	本格稼働した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

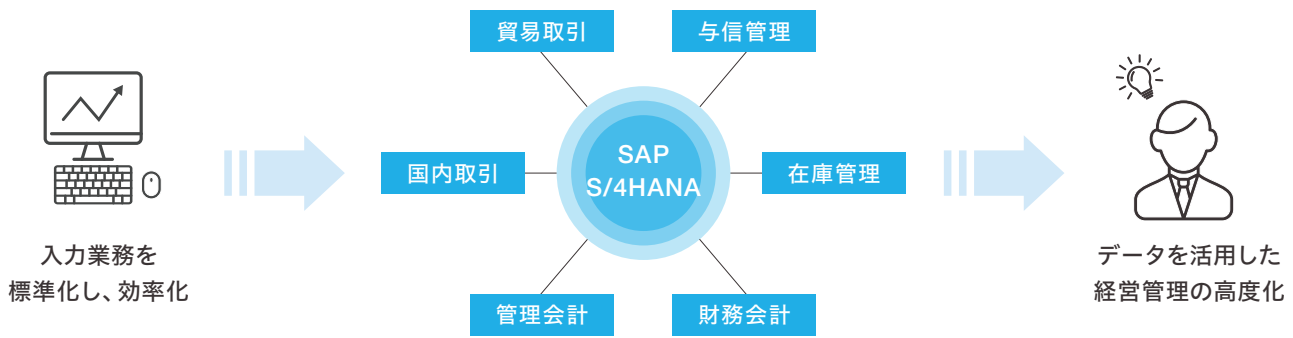
「攻めのDX」に向け、
基盤づくりを進めてまいります。

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。 「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。