



2020年5月29日

各 位

会社名 蝶理株式会社
代表者名 代表取締役社長 先瀨 一夫
(コード番号 8014 東証第1部)
問合せ先 経営管理部長 河村 泰孝
(TEL. 03-5781-6201)

中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」策定のお知らせ

当社は、2020年5月29日開催の取締役会において、2020年度～2022年度を対象期間とする3カ年の新たな中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」（以下「Chori Innovation Plan 2022」という）を決議しましたので、お知らせします。

2017年度～2019年度を対象とした前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2019」（以下「Chori Innovation Plan 2019」という）においては、「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」を基本戦略としました。その諸施策を着実に遂行し、連結経常利益及び当期純利益は過去最高益を連続更新しました。

2019年度終盤に発生した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な感染拡大は、国内外の事業環境に大きく影響を及ぼしており、その収束の時期も不透明な状況です。

このような事業環境の下、激変する社会・経済環境へ即応すべく、リスク管理を始めとした「守り」の施策を一層徹底し、一方で、持続的成長のため、「連結経営基盤強化」、「次世代型ビジネスモデル創出」、「コーポレート・ガバナンス」、「コンプライアンス」、「人的基盤強化」の基本戦略を推進します。蝶理グループは、高機能・高専門性を基盤として、グローバルに進化・変化し続ける企業集団を実現し、更なる企業価値の増大を図って参ります。

2019年度決算短信及び決算説明資料は、2020年5月19日に開示しております。これらは東証適時開示情報閲覧サービス及び当社ホームページに掲載しておりますので、併せてご高覧下さいますようお願い申し上げます。

概要につきましては、添付資料をご参照下さい。

添付資料 : 中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」

以 上

中期経営計画

Chori Innovation Plan 2022

～2020-2022年度～

蝶理株式会社

2020年5月29日

- ① 前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2019」の振り返り
- ② 中期経営計画「Chori Innovation Plan 2022」
 1. 中期経営計画の位置付け
 2. 基本方針
 3. 基本戦略
 4. 事業別戦略
 5. 配当方針
 6. 計数計画

1

前中期経営計画 「Chori Innovation Plan 2019」の振り返り (2017-2019年度)

①前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2019」の振り返り

(2017-2019年度)

収益性

2016年度経常利益 70億円 → 2019年度 **87億円** 過去最高益更新

3期間累計の経常利益 計画 235億円 実績 248億円 → 達成率 **106%**

3期間累計の当期純利益^(注) 計画 150億円 実績 165億円 → 達成率 **110%**

(注) 当期純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

財務基盤

2016年度末 自己資本 463億円 自己資本比率 47.2%

2019年度末 自己資本 **572億円** 自己資本比率 **50.0%**

2019年度経常利益ROA 計画 7.5% 実績 7.5% → 達成

2019年度当期純利益ROE 計画 10%以上 実績 11.0% → 達成

投資

事業投資実績 **57億円** (M&A出資額含む)

M&A出資額 **23億円** (2017年度実行)

(株)小桜商会、(株)アサダユウの子会社化

配当

配当性向 **20%以上** ⇒ **25%以上** → **7期連続増配**

2017年度 **59円** → 2018年度 **60円** → 2019年度 **63円**

(設立70周年記念配当10円含む)

①前中期経営計画「Chori Innovation Plan 2019」の振り返り

(2017-2019年度)

POINT

2018年度に、主要財務目標を1年前倒して達成。

- ・採算性の向上、M&A子会社の連結貢献などにより、経常利益は過去最高益を連続更新。
- ・当期純利益も、2018年度に8期振りに過去最高益を更新。2019年度も増益を達成。

(単位：億円)

	2017年度	2018年度	2019年度	
	実績	実績	実績	計画
売上高	3,117	3,565	3,294	3,300
経常利益	75	87	87	85
当期純利益	47	56	61	55
経常利益ROA	6.9%	7.3%	7.5%	7.5%
当期純利益ROE	9.7%	10.7%	11.0%	10%以上

2

中期経営計画 「Chori Innovation Plan 2022」

1. 中期経営計画の位置付け

(単位：億円)

(経常利益)

150

120

100

80

60

40

20

2003

2005

2007

2009

2011

2013

2015

2017

2019

2022

■ 経常利益

— 取扱高 (※)

(取扱高)

4,000

3,000

2,000

1,000

0

2003年度～2005年度

「新生経営計画」

2006年度～2016年度

「躍進」

2017年度～

「Chori Innovation Plan」

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

蝶理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

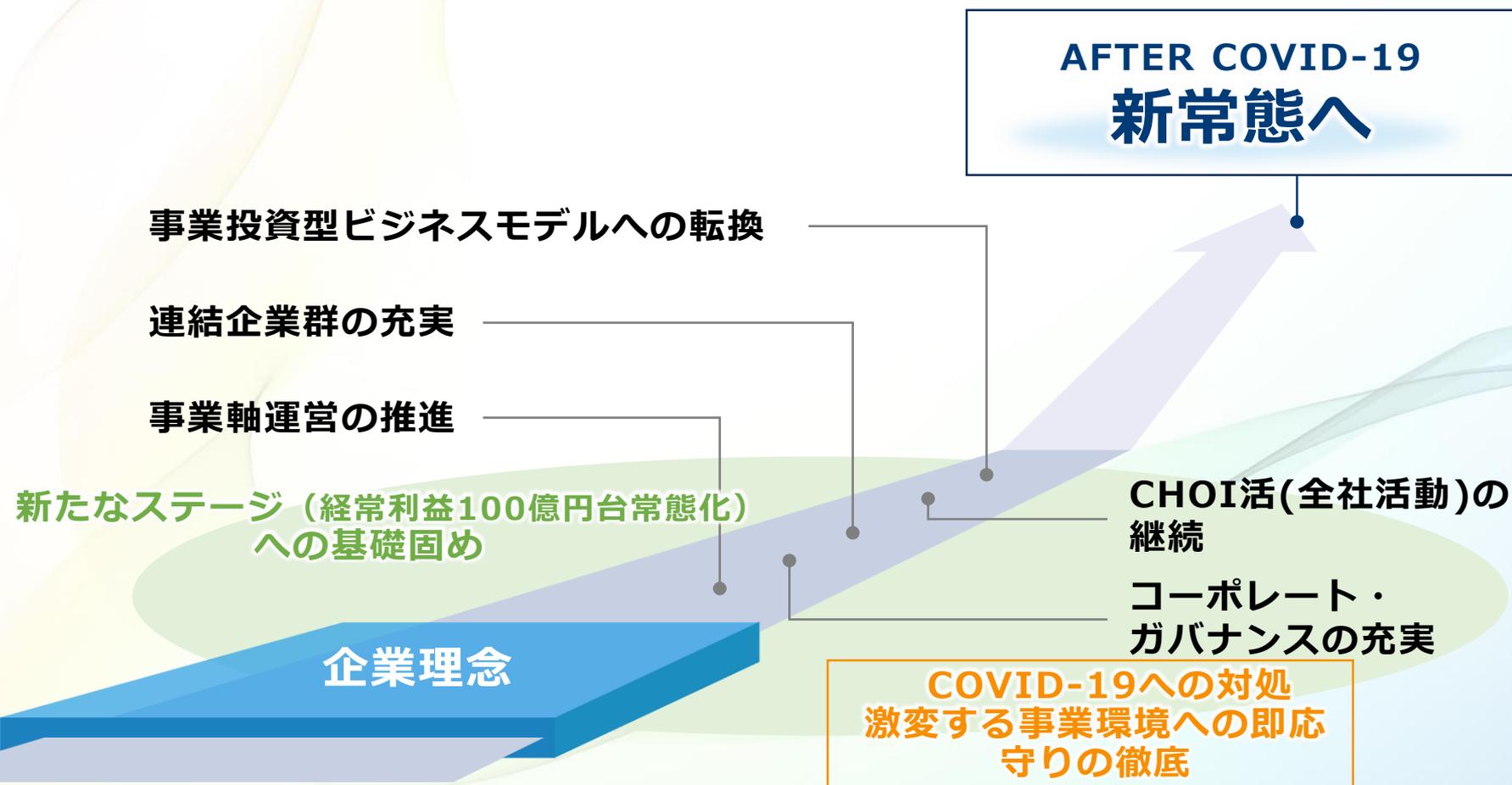
2017～2019

2020～2022

(※) 2020年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 平成30年3月30日)等を早期適用します。
特段の表示がない場合は取扱高とは、それらを適用前の従前の基準での売上高を指します。

2.基本方針

【基本方針】 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



3.基本戦略

Chori Innovation Plan 2022

蝶理グループの強みを活かして基本戦略を積極的かつ着実に推進

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

人的基盤強化

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス



定量目標サマリー	売上高	経常利益	ROA (経常利益)	ROE
2022年度 (億円)	2,800	110	8%以上	11%以上

蝶理グループの
持続的成長

3.基本戦略 連結経営基盤強化

① 連結グローバル事業軸運営

- 最適運営体制への改編（2020年4月～）
 - 繊維事業一体化：一本部制
 - 化学品事業と機械事業の運営分離
 - 事業部制の導入
- グローバル事業の伸張
- 世界的企業との戦略的連携

③ ポートフォリオマネジメント

- 高いROAの維持・ROEの向上
- 事業ポートフォリオの常なる最適化と資産の健全化
- 不断の構造改善の実施
- 守りの徹底：リスク管理の強化
 - 与信管理
 - 在庫圧縮
 - コスト構造の最適化（経費の効率執行）

② 連結経営

- 連単倍率の拡大（経常利益連単倍率1.35倍 → 1.6倍）
- 中核子会社の機能高度化（ミヤコ化学、蝶理マシナリー）
- M&A子会社の収益力UP、連結貢献
- グループマネジメントの推進

④ デジタル経営

- グローバルインフラの整備強化
- ビジネス×ITでの新たな価値創造
- RPAによる業務効率化

3.基本戦略 次世代型ビジネスモデル創出

① 事業投資・新規開発

- 事業投資委員会の継続
- 成長分野・成長地域への積極投資
「環境」「健康」「サステナビリティ」「先端技術」等をテーマにした事業投資を推進
 - ➡ 具体的には下記のキーワードに関連した取り組みの拡大を目指す
 - 繊維事業** * 環境・リサイクル分野、健康分野、衛生分野、資材分野
 - 化学品事業** * 環境分野、5G関連分野、電子・電池材料分野、ヘルスケア分野、アグリ分野
 - 機械事業** * グローバルマーケットの開拓
- 開発費の積極活用
- 厳格なフィージビリティ・スタディ

② M&A

- M&A推進委員会の継続
- 連結寄与型と事業シナジー型での別アプローチ
- 事業範囲の拡大と連結貢献
- M&A原則（厳格なD.D.等）の順守

3.基本戦略 コーポレート・ガバナンス / コンプライアンス

■ コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの充実・強化により更なる企業価値の向上を目指す

① ガバナンス委員会の設置

- 取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を占める**ガバナンス委員会**（任意の委員会）を設置。（2020年3月25日設置）

ガバナンス委員会

取締役・執行役員の選解任
後継者計画・トレーニング

取締役・執行役員の報酬
個別報酬

親会社グループとの
取引等の評価

② 配当政策の充実（P.16）

③ 役員株式報酬の継続・拡充

④ グループガバナンス

⑤ 蝶理ブランドの価値向上

⑥ CHOI活（全社活動）…Chori Innovation 活動

■ コンプライアンス

① 企業倫理の向上

② 法令違反の撲滅

③ グローバルリスクマネジメント

④ 連結子会社への各種監査機能の強化

3.基本戦略 人的基盤強化

人事ポリシー

「人を活かし、人と生きる。
人を育て、人と育つ。人を繋ぎ、人に繋げる」

→人材を最重要経営資源としての位置付け

① 次世代人材育成

活かす

- 人事制度の大幅刷新
- 多様な働き方の実現
- 1 on 1面談によるコミュニケーション活性化

×

育てる

- 次世代人材の育成
- ナショナルスタッフの育成
- 女性活躍推進

×

繋ぐ

- グループ内人材の流動化による
蝶理グループ活性化・一体化

② 健康経営の推進

• 健康宣言

グループ社員一人ひとりがかげがえのない
最重要の経営資源であるとの認識に立ち、
健康経営の推進を宣言



従業員の健康管理を経営的な
視点で戦略的に取り組み



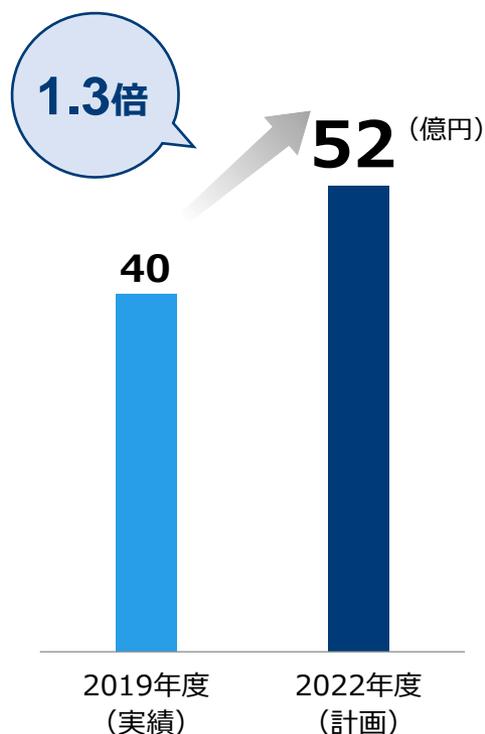
従業員の健康増進のためスポーツ
への積極的な取り組み

4.事業別戦略

繊維事業

GLOBAL ONE STOP Operation By CHORI

【 経常利益 】



① 繊維総合力の強化

- 繊維事業の一体化運営の更なる強化を目的に最適運営体制への改編(三本部制→一本部制、17年振りの改編)
- グローバルに川上から川下まで展開している蝶理繊維事業の総合力を結集

② グローバルSCMの拡充

- 蝶理独自のサプライチェーンを構築
- 競争力のあるグローバルメーカーと戦略的に連携
製造・調達・加工・縫製基盤の高度化
- 世界的なSPAアパレル・スポーツメーカー等への出口戦略
- 世界6極体制の充実

③ 蝶理オリジナル商材のグローバル提案とマーケティング力の強化

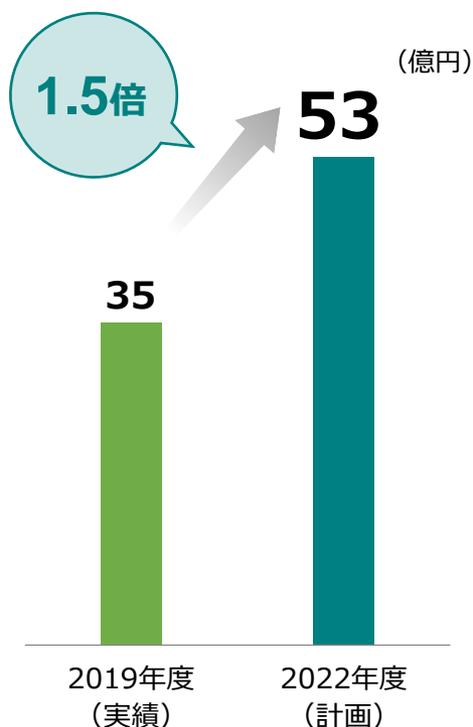
- 環境・リサイクルをキーワードとした商材軸での提案
- 機能性商材のブランディングを推進し、差別化を図る

4.事業別戦略

化学品事業

事業投資型ビジネスモデルへの転換加速

【 経常利益 】



① 事業投資・新規開発の強化、推進

- ・ 環境分野、5G関連分野、電子・電池材料分野、ヘルスケア分野、アグリ分野など将来の成長分野に投資を集中
- ・ 新規開発のスピードアップ・開発力強化

② グローバル展開の加速

- ・ 中国基点ビジネスの更なる強化・拡大
- ・ アセアン、南米、アフリカ地域での大型プロジェクト

③ 事業HQの最適地への移転

④ ミヤコ化学を軸とした事業子会社の充実

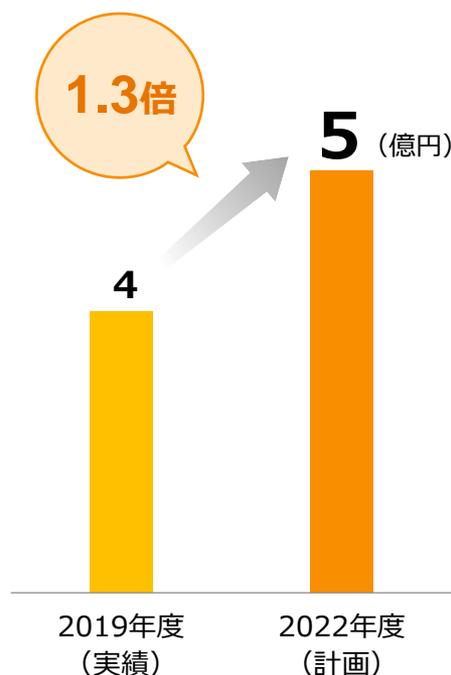
⑤ M&Aによる事業範囲の拡大

4.事業別戦略

機械事業

車輛ビジネスのプラットフォームを活用し
グローバルマーケットを開拓

【 経常利益 】



① 世界四極+1 (インド) の市場開拓

- 世界四極(メキシコ・中南米、中東・アフリカ、東南アジア、欧州)+1 (インド) 市場の開拓・強化
- 事業地域の不断の入れ替え



② 車輛取引から商材を拡大、収益モデルへ転換

③ 世界各地のグローバル企業との戦略的連携

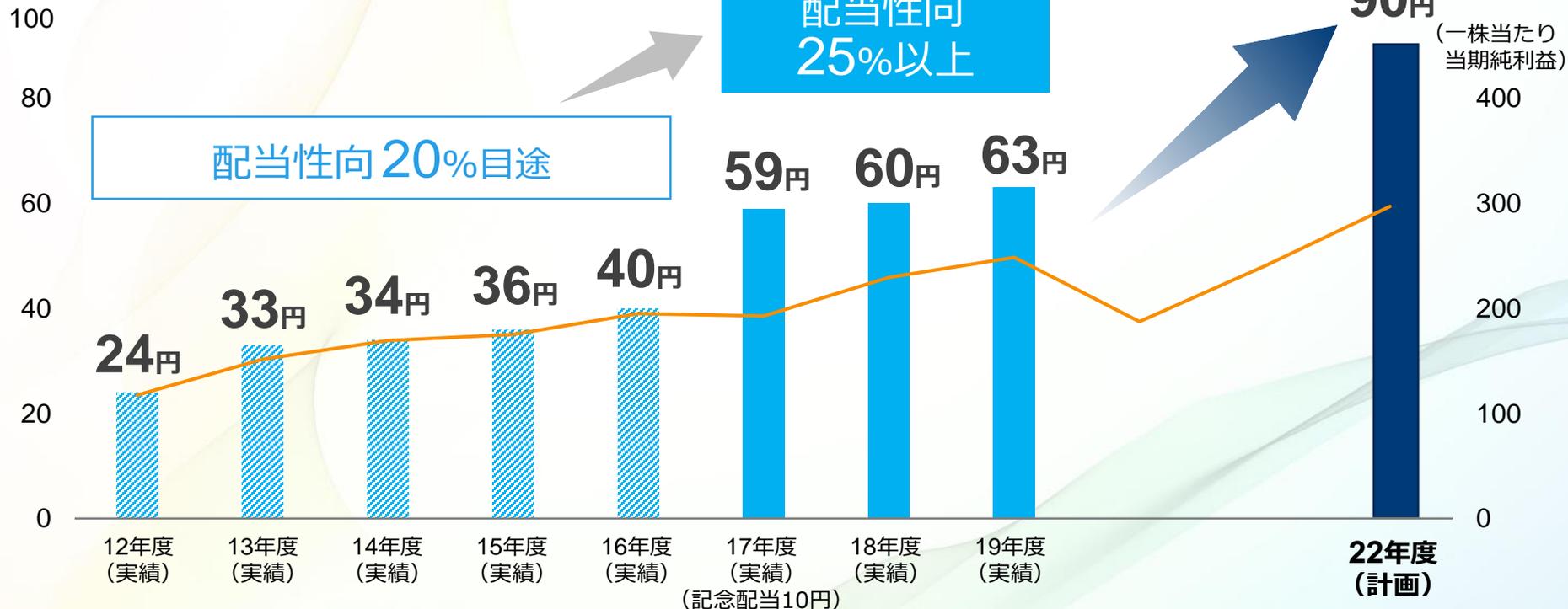
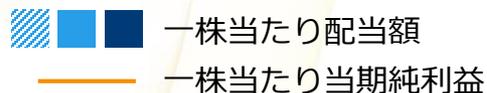
5. 配当方針

配当性向**30%以上**に充実

配当推移

(単位：円)

(一株当たり配当額)



配当の基本方針

成長戦略への投資資金の確保に留意しつつ、機動的な利益還元と経営・財務の安定性確保の観点から親会社株主に帰属する当期純利益の水準に応じた業績連動型配当を充実。

6. 中期経営計画 計数計画

(単位：億円)

	2019年度 実績	2022年度 計画
取扱高	3,294	3,500
* 売上高 (収益認識基準適用後)	2,485	2,800
経常利益	87	110
当期純利益	61	73
経常利益ROA	7.5%	8%以上
当期利益ROE	11.0%	11%以上



* 売上高は、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 平成30年3月30日)等を早期適用したものです。
(2019年度実績は当社算出ベースの計数)

参考：I 持続的成長への取り組み

蝶理グループは中長期展望を見据え、社会とともに持続的成長を目指し、次のSDGsテーマを推進しております。

1. 循環型社会を目指し、リサイクルペレットを調達し、繊維原料を再生産



2. 省エネルギー・省資源の最も効率的なリチウム電池の原料であるリチウム塩の調達



3. ナイジェリアの化成肥料生産プロジェクトに参画、アフリカの農業発展に貢献



4. コーポレートガバナンス体制の強化（ガバナンス委員会の設置）



5. 次世代人材育成・女性活躍推進



6. 健康経営



参考：Ⅱ 参考指標

① 資本コストの算出

- ・ 計算方法：CAPM(Capital Asset Pricing Model)
 - ・ 株主資本コスト = リスクフリーレート + β × マーケットリスクプレミアム
- | | |
|---------------------|-------|
| リスクフリーレート | 0.10% |
| マーケットリスクプレミアム | 6.63% |
| β (個別銘柄のベータ値) | 1.08 |
- ・ 株主資本コスト：**7.26%** < 当社ROE(2019年実績)：**11.0%**

② 資金調達体制

主要取引銀行とのコミットメントライン（**100**億円）及び手形・売掛金流動化等により、総額約**1,000**億円の資金調達体制を確保。



あなたの夢に挑戦します。

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものです。本資料において当社の将来の内容・業績を保証するものではありません。