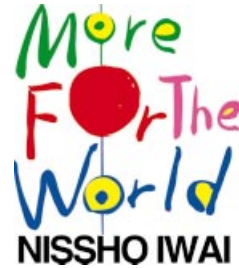




環境 ISO14001  
環境マネジメントの国際規格  
の認証マーク



### 株主メモ

決算期	3月31日	名義書換代理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番3号 UFJ信託銀行株式会社
定時株主総会開催 基準日	6月	同事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番3号 UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
定時株主総会 その他必要があるときは、取締役会で決議し、あらかじめ公告する一定の日	3月31日	同事務取扱所	〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話 03-5683-5111(代表)
配当金受領株主確定日		同取次所	UFJ信託銀行株式会社 全国各支店 野村證券株式会社 本店・全国各支店、営業所
利益配当金	3月31日	単元未満株式の 買取り請求場所	名義書換代理人の事務取扱所および 同取次所
中間配当金	9月30日		なお、「株券等の保管振替制度」をご 利用の株主様は、お取引証券会社等 を經由してご請求ください
1単元の株式の数	1,000株		
公告の方法	日本経済新聞に掲載する。ただし、 商法特例法第16条第3項に定める 貸借対照表および損益計算書に関 する情報は、以下のインターネット ホームページアドレスにおいて 提供する		

インターネットホームページアドレス

<http://www.nisshoiwai.co.jp/ni/j/kessan.html>



株主のみなさまへ

## 第98期報告書

平成13年4月1日から平成14年3月31日まで

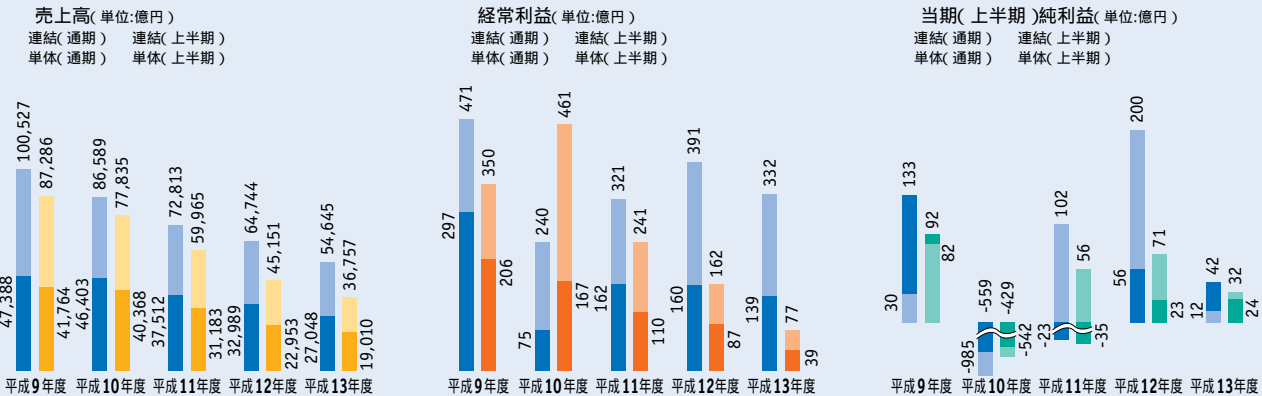
日商岩井株式会社

財務ハイライト

株主のみなさまへ

連結	平成9年度		平成10年度		平成11年度		平成12年度		平成13年度(当期)	
	(通期)	(上半期)	(通期)	(上半期)	(通期)	(上半期)	(通期)	(上半期)	(通期)	(上半期)
売上高(百万円)	10,052,747	4,738,778	8,658,906	4,640,322	7,281,304	3,751,192	6,474,402	3,298,876	5,464,524	2,704,759
営業利益(百万円)	58,100	30,333	44,982	17,955	49,088	20,845	62,253	28,727	49,460	26,705
経常利益(百万円)	47,096	29,655	23,983	7,518	32,053	16,166	39,063	16,017	33,233	13,928
当期 上半期 純利益(百万円)	3,038	13,305	98,542	55,889	10,220	2,301	20,041	5,623	1,183	4,209
一株当たり当期 上半期 純利益(円)	3.47	15.22	112.69	63.92	11.69	2.63	22.92	6.43	1.35	4.81
総資産(百万円)	5,440,638	5,341,991	4,658,033	5,479,162	4,078,286	4,451,939	3,613,977	3,806,695	2,957,578	3,308,173
純資産(百万円)〔注〕	269,310	281,807	166,834	210,885	182,446	164,815	120,276	112,627	106,728	101,000
株主資本当期 上半期 純利益率 ROE (%)	1.1	4.8			5.9		13.2	3.8	1.0	3.8
ネット有利子負債(百万円)	3,609,620	3,556,514	3,105,068	3,663,228	2,584,242	2,910,219	2,252,227	2,330,019	1,847,197	2,101,591

(注) 会計基準の変更により、平成11年度まで総資産に含めておりました為替換算調整勘定が、平成12年度から純資産に含まれております。また、平成12年度末から「その他有価証券」の期末時価評価による評価差額金が純資産に含まれております。



単体	平成9年度		平成10年度		平成11年度		平成12年度		平成13年度(当期)	
	(通期)	(上半期)	(通期)	(上半期)	(通期)	(上半期)	(通期)	(上半期)	(通期)	(上半期)
売上高(百万円)	8,728,644	4,176,402	7,783,458	4,036,835	5,996,545	3,118,310	4,515,095	2,295,281	3,675,718	1,901,014
営業利益(百万円)	28,928	15,729	21,871	6,404	20,713	10,093	13,739	7,012	7,093	2,986
経常利益(百万円)	34,978	20,552	46,143	16,651	24,117	11,049	16,203	8,736	7,668	3,852
当期 上半期 利益(百万円)	8,222	9,230	54,211	42,909	5,628	3,511	7,123	2,261	3,237	2,430
一株当たり当期 上半期 利益(円)	9.40	10.55	61.99	49.07	6.44	4.01	8.15	2.58	3.70	2.78
総資産(百万円)	3,043,614	3,030,490	2,776,289	3,037,395	2,489,849	2,654,412	2,208,465	2,445,755	1,881,077	2,014,070
純資産(百万円)〔注〕	259,146	262,340	205,274	214,050	210,903	201,763	202,773	213,165	198,194	189,047
株主資本当期 上半期 純利益率 ROE (%)	3.2	3.6			2.7		3.4	1.1	1.6	1.2
ネット有利子負債(百万円)	1,877,012	1,814,878	1,799,804	1,908,654	1,577,658	1,683,793	1,360,248	1,510,029	1,168,050	1,252,069

(注) 平成12年度末から「その他有価証券」の期末時価評価による評価差額金が純資産に含まれております。

株主のみなさまには、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、2001年4月1日から2002年3月31日に至る第98期の当社経営状況についてご報告させていただきます。業績につきましては連結ベースの数値を主体にご説明させていただきます。

2002年3月末で終了した「中期経営計画 - 2002」の総括は3ページから5ページに記載の通りですが、当社が21世紀に勝ち残るための諸改革を断行し、当初の目標は概ね達成、1999年1月に契約し同計画期間中に返済を進めてきたクレジットファシリティーも予定どおり2002年3月に完済しました。しかしながら、2001年9月以降の内外環境の激変、すなわち、米国のITバブル崩壊、米国同時多発テロ発生、マイカルショック・エンロンショックによる信用収縮等予想外の環境下、結果として「格付けの改善」と「資本市場への復帰」を果たすには至りませんでした。

業績につきましては、各事業分野で分社化や事業譲渡、譲受け、合併等による事業再編(事業ポートフォリオの再構築)・低採算取引撤退により売上高は前期比15.6%減少し5兆4,645億円、売上総利益は同7.6%減少し2,658億円となりましたが、売上総利益率は前期の4.44%から4.86%に改善しました。営業利益は495億円と前期比128億円の減益

となりましたが、金利収支の改善、持分法による投資損益の改善により、基礎的収益力(10ページご参照)は前期395億円に対して、26億円減少の369億円を確保しました。経常利益は前期比59億円減少の332億円となりましたが、これは前期にその他営業外損益で55億円の一過性の収益計上があったことが主因であり、公表見通し比では18億円の減益にとどめました。特別損益は、LNG・化学品等の事業統合による譲渡益を含む特別利益563億円を利用し、上場株式の評価損、グループ収益力強化のための関係会社整理損、年金制度変更に伴う一時損失等795億円の特別損失を計上し、財務体質の一層の強化を実行しました。年金制度変更費用114億円は昨年中間決算発表時の公表通期見通しには織り込んでいませんでしたので、この一時損失計上等の結果、連結当期純利益は公表見通し120億円に対して、108億円減の12億円となりました。

株主のみなさまには多大なご迷惑をおかけしますが、株主資本の充実を最優先させ、当社財務体質を健全化することが安定継続的な株主価値の増大に貢献し、株主のみなさまの利益につながるものと考え、期末配当を見送りとさせていただきます。

当社を取り巻く内外の企業経営環境は依然として厳しい状況が続くとの前提のもと、当社はこの2002年4月から

3ヵ年の新しい中期経営計画をスタートしました。体質改善と体力強化を図りつつ、「事業・資産ポートフォリオの最適化」を進め、「新しい企業グループモデルの構築」を具体化し、将来の成長と飛躍に向けて一気に駆け抜ける3ヵ年にする覚悟です。

最後になりましたが、私は2002年6月26日開催の定時株主総会後の取締役会において、代表取締役社長に選任されました。株主のみなさまのご期待に応える会社づくりを推し進めてまいりますので、今後とも安武前社長同様のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

平成14年6月



代表取締役社長

西村英俊

## 「中期経営計画－2002」総括

\*以下、数値については連結ベースで説明しております。

### 計画策定の経緯

当計画スタート直前の1998年度決算において、当社は不良金融資産の一掃に着手。これを契機に財務体質の改善を図り、経営の透明性を高めてゆくことにより「世界のステークホルダーから真に必要とされる企業」

になることを目指し、財務体質、収益構造から経営機構・組織、人事制度等全社的な改革を行うことを決定、取り組んでまいりました。

### 基本方針と達成状況

#### I 財務体質の改善

総資産：約1兆7,000億円圧縮(計画比141.7%)

有利子負債：約1兆3,500億円削減(計画比112.4%)

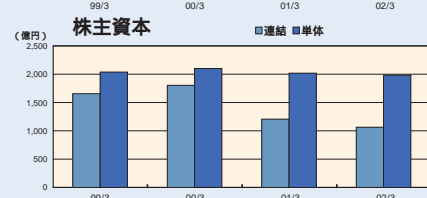
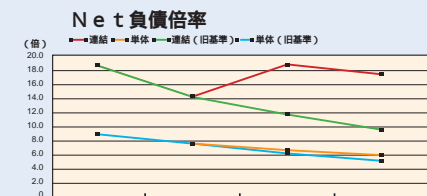
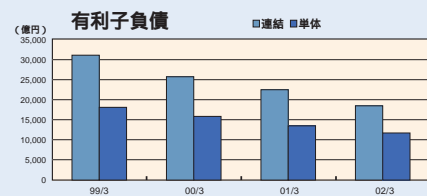
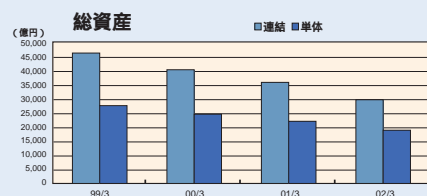
Net負債倍率：18.6倍(99/3) 9.6倍(02/3)

(新基準ベース\*では17.3倍)

引当償却実行：期間中に約5,100億円

\*為替換算調整勘定、その他有価証券評価差額金を株主資本に含めるベース

資産圧縮(グラフ①)は低収益の金融資産、投融資、低効率取引の見直しによる営業資産等を中心に実行。それを原資に有利子負債削減(グラフ②)を実行しました。同時に資産内容につきましても、必要に応じて償却・引当を実行し、資産の健全化を図りました。負債倍率(グラフ③)につきましても会計基準の変更により株主資本が減少(グラフ④)したため新基準ベースでは依然として高水準にありますが、同一基準(旧基準)比較では着実に改善しており、「中期経営計画2005」期間中にもさらなる改善を目指してゆきます。



### II 収益構造の改革

売上高利益率の改善:

売上総利益率: 3.15%(99/3) 4.86%(02/3)

営業利益率: 0.52%(同上) 0.91%(同上)

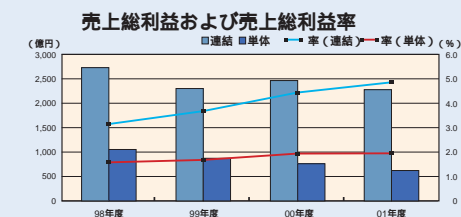
低成長時代を迎え、大幅な売上拡大が見込めないとの認識の基に売上重視から利益重視への転換をすすめることが重要と判断。従来の総花的な事業展開とは決別、当社が強みを持つ事業および成長が期待できる分野に経営資源を集中し、加えて経費構造の改革も実行しました。

#### 1. 収益力の維持・拡大

売上高は大幅減少となりましたが、これは財務体質改善を最重要課題として取り組んできたなかで、売上高総額で約2兆円にのぼる低採算取引からの撤退に加えてアライアンス(事業提携)戦略の結果であります。

一方、成長分野である情報産業等コア事業に経営資源の集中を進めた結果、売上総利益は過去10年間でも最高レベルを計画期間を通して維持することができました。(グラフ⑤)財務体質改善に向けて資産圧縮を行うなかで、収益力についても維持できたことで、所期

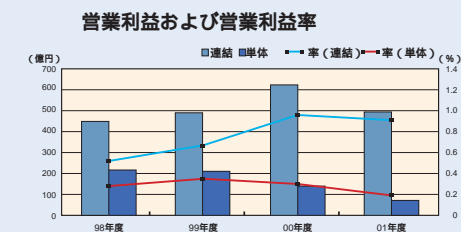
の目標を達成したと考えられます。



#### 2. 経費構造の改革

単体の経費についてはスピーディな構造改革の結果、人件費は1999年度の469億円から234億円へと半減。その他経費見直しも含め、2000年度より始まりました退職給付会計の導入によるコスト増をカバーしてなおネット約360億円削減することができました。従業員数も4,041名から2,431名へ当初計画以上のスリム化を実現しました。また、グループ全体での経費見直しも徹底、連結においても人件費、物件費ともに削減し、退職給付債務償却に加え、事業ポートフォリオ再構築に関わる子会社投資差額償却の増加を吸収したうえで116億円の販売費および一般管理費削減を実行しました。これ

らの施策の結果として営業利益率も着実に向上し(グラフ⑥)、2000年度には連結営業利益623億円、当期純利益200億円の過去最高益を達成しました。





### Ⅲ 経営システム改革

単体中心から連結グループ全体での成長、収益拡大重視へ移行し、単体はグループ全体の戦略企画立案、経営資源の最適配分、シナジーの強化を役割とする統括組織的性格を強めることになりました。さらに迅速な意思決定と公正で透明な経営システム確立に努力

し、以下の諸制度の整備を行いました。また、保有有価証券の時価会計につきましても前倒しで適用するなど情報の透明性の向上にも積極的に取り組んでまいりました。

#### 実行した諸制度

##### 1. コーポレートガバナンス

**経営と執行の分離：執行役員制度導入および取締役会の改革**

取締役および執行役員の任期を短縮

全役職員を対象としたブロードベースト・ストックオプション導入

役員指名委員会および役員報酬委員会の設置  
アドバイザリーボード設置

##### 2. リスク管理の強化

リスク管理委員会およびリスク管理部新設によるグループ全体での一元的リスク管理

監査機能強化およびグループ監査制度の整備  
国別エクスポージャーの合理的上限設定と枠の遵守の厳格化

ディーリング取引における価格変動リスクの上限を設定、デイリーでの時価評価管理システムを使用し、第三者によるロスカット執行システムを整備

リスク・リターン指標（信用プレミアム調整後連結ROA）の導入

# 2002

### 「中期経営計画 2005」への布石、さらに高い目標へ

過去3カ年の財務体質改善、収益力の維持・拡大に加え、時価会計および退職給付会計の導入、経営システム改革等グローバル・スタンダードにも対応し、事業を展開・拡大するための必要な準備をほぼ実行することができました。

一方で負債倍率、当期利益等計画期間中に達成できなかった目標につきましては、2002年度以降も継続して改善に向けてさらに努力してゆきます。関係会社の整理、統合についても3カ年の削減目標200社を上回る223社削減を達成したものの、未達となった黒字比率に関しては目標の85%に向けてさらに改善を行ってゆきます。

「中期経営計画 2005」においても引き続き、「格付けの改善」と「資本市場への復帰」が最重要課題であり、そのための財務体質改善を最優先に取り組み、加えて収益力の維持・拡大のための諸施策も実行してゆきます。3月には雪印

食品(株)の海外素材事業を買収するなど重点事業分野を中心にM&Aも展開し、収益力の拡大を図る施策はすでいくつか実行しております。2002年度からは他社に先駆け、年金制度改革を実施。日本企業では初となる確定拠出年金制度に全面移行します。2001年度はこの年金制度改革に伴う一時費用発生もあり減益となりましたが、「中期経営計画 2005」期間以降、販売費および一般管理費削減に大きく寄与することになります。さらに次の3カ年ではこれまで実行したアライアンス（事業提携）の成果が結実し、連結収益の拡大に貢献する時期に入ることになります。

今後、当社はこれら諸施策の成果を土台にさらなる飛躍・成長を目指して一層まい進し、次に説明します2002年度からの「中期経営計画 2005」の目標達成に向け全社一丸となって取り組んでゆきます。

# 2005

中期経営計画 2005の骨子

基本方針

1. 営業収益力の維持・拡大  
大競争時代を生き抜くために
2. 改革の断行  
永続的成長、飛躍のために
3. 財務基盤の強化  
資本市場への復帰を目指して

事業のさらなる選択と集中

定量目標

財務基盤

ネット負債倍率  
 連結 6倍台 (02/3期 17.3倍)  
 単体 3倍台 (02/3期 5.9倍)

収益力

当期純利益  
 連結 225億円 (参考: EPS¥25以上)  
 単体 80億円

効率性

連結ROA 1%以上 (中長期目標 1.5%)  
 連結ROE 14%台 (中長期目標 15.0%)

左記は2005年3月期の目標ですが、計画を上回るスピードで改革を実行してゆく決意です。そして、2005年3月期を待たずして、格付けの改善を実現し、資本市場への復帰を果たし、また株主のみなさまへの配当もできる限り早く復活したいと考えております。

グループ事業ポートフォリオの最適化

	単体	中核子会社	戦略的アライアンス
機械・情報産業	宇宙航空、自動車関連、電子・通信	日商岩井エアロマリン(株)等	ITX Corporation
エネルギー	エネルギー関連プロジェクト	日商岩井石油(株)等	LNG JAPAN CORPORATION
生活関連	食料・物資 建設都市開発	日商岩井食料(株) 日商岩井不動産(株)等	化学品 建材
金属	製鉄原料・石炭 非鉄原料	等の中核企業群	鉄鋼製品
海外展開	海外現地法人		

# 中期経営計画 2005の基本方針

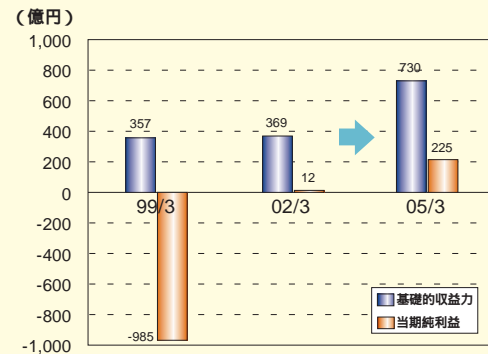
## 1 営業収益力の維持・拡大

グループ全体の「事業のさらなる選択と集中」を進めることにより、単体での収益確保と、アライアンス（事業提携）戦略を含めた連結純利益の極大化を図ります。

外部環境は当面厳しいであろうとの認識のもと、事業のさらなる選択と集中を推し進めることにより、当社グループの営業基盤を確固たるものとし、収益性・効率性のさらなる向上を目指します。

「重点事業分野」は大きく分けると、「重点5分野」、「重点アライアンス分野」、「海外現地法人」、「新規事業育成」の4つです。「重点5分野」はいずれも現在「強み」を持ち、将来性のある分野です。「重点アライアンス分野」は、それぞれの事業でビジネスモデルは異なりますが、戦略的パートナーとのシナジー効果の発揮により収益拡大を図ります。これらの「重点事業分野」に経営資源を傾斜配分して、基礎的収益力の拡大を目指しますが、「重点5分野」を中心に3ヵ年合計で1,600億円の新規投融資を行う計画です。

現時点での計画では、資源・エネルギーで約700億円、宇宙航空で約400億円、新規事業育成も含めたその他の事業分野で約500億円を予定しております。



(注:「基礎的収益力」については、10ページの【用語の解説】をご参照ください。)

重点事業分野	重点5分野	重点アライアンス分野	海外現地法人	新規事業育成
	資源・エネルギー	情報産業、LNG、鉄鋼製品、化学品	米州・欧州・アジアの3種体制、From/To MARKET、ナショナルスタッフ育成強化、戦略要員派遣	E.C.、バイオ、環境（植林等）
	宇宙航空	半導体設備、ADSLなど、成長性のある重点マーケット（中国等）での展開		
	電子・通信	完成車および生産設備での安定商権の拡大		
	自動車関連	パシフィックリムを戦略エリア、供給拠点/消費地とした加工・リテール・物流展開		
	生活関連（食料・物資）	エネルギー関連ストリームビジネス（資源開発・プラント・投融資・物流）・製鉄原料への取り組み		

重点5分野を中心に3ヵ年新規投融資1,600億円

## 2 改革の断行

「コスト構造改革」および「グループ経営システム改革」の断行により、販売費および一般管理費の削減を実現します。

### コスト構造改革

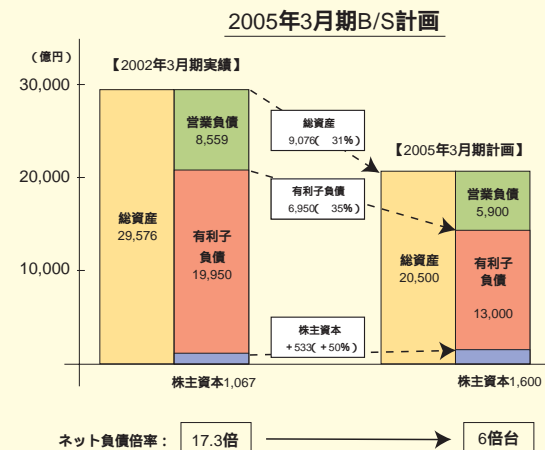
「人員の最適配置」、「給与体系の抜本的見直しと物件費の削減」、「年金退職金制度改革」を進めて、コスト競争力の強化を図ります。

### グループ経営システム改革

「経営システム制度改革」、「職能組織の構造改革」（21ページの日商岩井プロフェッショナルサービス㈱をご参照ください。）、「グループ経営改革」、「グループ人事制度改革」を進めて、グループ経営力・グループ収益力の向上を図ります。

## 3 財務基盤の強化

固定資産・金融資産などの資産圧縮を原資に有利子負債を返済し、期間収益の積み上げで株主資本を充実、有利子負債倍率を改善します。



### 【用語の解説】

基礎的収益力 = 営業利益（貸倒引当金・貸倒償却控除前）  
+ 金利収支 + 受取配当金 + 持分法損益  
= 本業での稼ぐ力をみる指標

・「総合商社の本業での収益力（稼ぐ力）を計る指標」として格付け機関や業界アナリスト等の間で定着している指標です。「基礎利益」「実態利益」「コアアーニングス」等の呼び方もあり、定義も多少異なりますが、上記が最もよく使われている定義です。

・「基礎的収益力」は、総合商社の有する金融機能を勘案すれば「金利収支」は「営業利益」と同様に本業からの収益（乃至はコスト）として扱うべきであり、また、伝統的な活動分野であるトレーディング業務に加え、事業投資からの見返りである「受取配当金」や「持分法損益」も「本業」からの収益として捉えるべきであるとの考え方に基づいています。

・当社の場合、事業ポートフォリオの最適化を積極的に進めていくなかで、M&Aによる連結子会社の増加がある一方で、他社とのアライアンス（事業提携）も含めて、連結子会社から持分法適用会社への変更もあり、また今後も出てくる可能性があることから、従来の「売上総利益」や「営業利益」だけでは当社の稼ぐ力を正しく表すことができません。そこで「基礎的収益力」を使うことで、より正しく実態を把握し、連続性を持った比較が可能となります。

# Topics

トピックス

当社は将来の成長と飛躍に向け、グループ全体の「事業のさらなる選択と集中」を推進し、営業収益力を確保し確固たる営業基盤を構築するために、積極的に事業統合やM&Aによる事業拡大、戦略的アライアンス（事業提携）などを進めています。特に「中期経営計画 2005」における重点事業分野には、当社のもつ経営資源を集中させ連結収益の拡大を目指します。

## 重点 5 分野

### ニチメン(株)から石油炭素事業および石炭鉱石事業を買収

資源エネルギー事業の基盤強化のため、相乗的な事業拡大が期待できるニチメン(株)の石油製品、LPガス、コークス等石油炭素事業ならびに豪州、インドネシア、中国、ロシア産等の石炭および鉄鉱石等を扱う石炭鉱石事業を買収しました。

### 雪印食品(株)の輸入食品素材事業を買収

生活関連分野における収益基盤の強化の第一歩として、雪印食品(株)よりペクチン等の天然食品添加物を中心とする輸入食品素材事業を買収、安定的な収益性・事業性の確保と顧客に対する供給責任を果たしてまいります。

## 重点アライアンス分野

### エルエヌジー・ジャパン(株)を設立

次世代エネルギーの主役として期待されるLNG（液化天然ガス）業界のトップ企業を目指し、事業の収益基盤の強化および長期に亘る安定的な供給源の確保と継続的なエネルギー供給を図るため、住友商事(株)との共同出資によるエルエヌジー・ジャパン(株)を設立、2001年10月1日より営業を開始しました。

### 化学品分野における共同持株会社を設立

ニチメン(株)との共同出資によりグローバル・ケミカル・ホールディングス株式会社を2002年3月に設立、傘下に日商岩井ケミカル(株)とニチメン化成(株)をおき、汎用化学品分野の統合と化粧品分野でのソーシング拡大を図ることにより、各事業会社の特徴・機能を活かした新たな事業構築を目指します。

## その他

### 日商岩井エフ・ティー・エックス・ホールディングス(株)を設立

金融サービス関係会社の統括会社として2001年6月に設立。金融グループ会社の戦略的統括会社としてシナジーを發揮させ、商社機能を最大限に活かしたフィージビリティをコアとする金融事業の展開を図ります。

### 不動産関連子会社株式の譲渡による事業領域の拡大

不動産管理事業の(株)エヌアイコミュニティとマンション販売の日商岩井リアルネット(株)の株式各々50%をニチメン(株)に譲渡し、ニチ

メン(株)が関与する分譲マンションの販売・管理も手掛けることにより、グループ会社による販売・管理の一貫フォロー体制を強化し、相乗効果により事業拡大を目指します。

### 木材販売組織構築のための日商岩井住宅資材(株)を設立

原木・木材製品の卸売を主とする子会社の東林(株)、エヌアイ住宅資材(株)、日和(株)の3社を統合し2002年4月に日商岩井住宅資材(株)として発足、全国規模の効率的な販売組織を構築し付加価値の高い製品の取扱いを高めることにより、住宅資材業界の環境変化に対応しうる競争力を強化します。

## 営業の概況

### 環境

2001年度の内外の企業経営環境は、総じて厳しい状況が続きました。

日本経済は、情報関連製品の輸出急減を主因に、生産や設備投資が大幅に減少し、企業収益も悪化するなど、減速傾向を強めました。金融の量的緩和が進められたものの、不良債権問題の深刻化もあって株価や物価の下落が続ぎ、デフレ傾向が一段と強まりました。

米国経済は、景気後退に加え、2001年9月に発生した同時多発テロ事件の影響もあって7～9月期にマイナス成長に陥りましたが、連続的な利下げや大規模減税の実施などの対策が機動的に打ち出されたうえ、個人消費が堅調に持続したこともあって、年末には回復傾向が明らかになりました。

欧州経済は、域外景気の低迷やエネルギー価格の高騰に伴うインフレ懸念などから減速傾向を強めました。この間、ユーロ通貨の流通が2002年1月からEU12カ国で開始されるなど、通貨統合に向けた動きが加速しました。

アジアでは、韓国、シンガポール等を中心に、IT関連商品の輸出急減から景気後退を招きましたが、その後在庫調整の進捗や米国景気回復の影響もあって、景気悪化に歯止めがかかりました。なお、中国は念願のWTO加盟を実現し、外資流入をてこに高成長を継続しました。

### 連結の業績

事業ポートフォリオの再構築、さらなる低採算・低効率取引からの撤退、コアビジネスへの特化による収益構造の改革を実行してまいりました結果、当連結会計年度の売上高につきましては5兆4,645億円と前連結会計年度比1兆99億円（15.6%）の減少となりました。

利益につきましては、アライアンス（事業提携）戦略のもと、非鉄製品事業、繊維事業やLNG事業が持分法適用会社へ移行したことを主因に、売上総利益が前連結会計年度比219億円（7.6%）減少の2,658億円となりましたが、利益率は4.44%から4.86%に改善しました。販売費および一般管理費の削減91億円もあり、営業利益では前連結会計年度比128億円（20.6%）減少の495億円となりました。

経常利益は、金利収支が35億円、受取配当金が15億円、持分法による投資損益が70億円それぞれ改善し、営業利益の減少を吸収しましたが、その他の営業外収支の減少により前連結会計年度比59億円（14.9%）減少の332億円となりました。特別利益では、LNG、化学品等の事業統合による譲渡益を含む563億円を計上しました。一方で、上場株式等投資有価証券評価損、年金制度変更に伴う一時損失等795億円の特別損失を計上し、財務体質の一層の強化を実行しました。

その結果、税金等調整前当期純利益は100億円となり、これより法人税等ならびに少数株主損益88億円を計上し、当期純利益は12億円となりました。

### 日商岩井グループが対処すべき課題

1999年度からの3年間の「中期経営計画 - 2002」で当社は、「収益構造の改革」と「財務体質の改善」を達成し、株主のみならずへの復配を実現すべく取り組んでまいりました。前述の総括で申し上げましたとおり、当社はその計画を概ね達成しましたが、当社を取り巻く環境の変化は、当社の変化のスピードより早く、結果として「格付けの改善」、「資本市場への復帰」を果たせませんでした。

内外経済環境が、今後も極めて厳しい状況が当面予測されるなか、2002年4月から2005年3月までの3年間の「中期経営計画 2005」を2002年1月に策定いたし



ました。この計画の概要は、7ページから10ページに記載のとおりです。この計画の諸施策を着実に実行することにより、「中期経営計画 2005」が終了する2005

年3月より早い時期に格付けの改善を実現し資本市場への復帰を果たし、株主のみなさまへの早期復配を目指してゆきます。

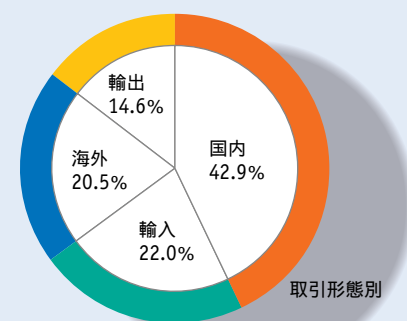
Company News

連結取引形態別売上高

(単位:百万円)

区 分	平成13年度(当期) 平成13/4~平成14/3		平成12年度(前期) 平成12/4~平成13/3		前期比 増減率(%)
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)	
輸 出	798,961	14.6	797,559	12.3	0.2
輸 入	1,204,474	22.0	1,420,325	21.9	15.2
海 外	1,117,305	20.5	1,527,501	23.6	26.9
国 内	2,343,784	42.9	2,729,017	42.2	14.1
合 計	5,464,524	100.0	6,474,402	100.0	15.6

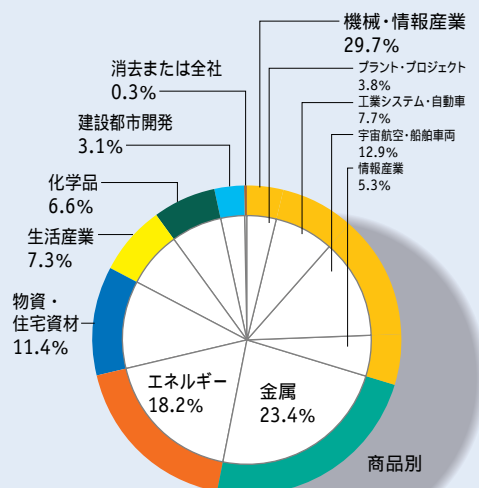
連結売上高構成比



連結商品別売上高

(単位:百万円)

区 分	平成13年度(当期) 平成13/4~平成14/3		平成12年度(前期) 平成12/4~平成13/3		前期比 増減率(%)
	金額	構成比(%)	金額	構成比(%)	
プラントプロジェクト	210,700	3.8	357,428	5.5	41.1
工業システム・自動車	419,835	7.7	428,635	6.6	2.1
宇宙航空・船舶車両	702,554	12.9	632,885	9.8	11.0
情報産業	290,026	5.3	218,430	3.4	32.8
(機械・情報産業)	(1,623,115)	(29.7)	(1,637,378)	(25.3)	(0.9)
金 属	1,277,743	23.4	1,611,122	24.9	20.7
エネルギー	993,615	18.2	1,077,938	16.7	7.8
化 学 品	360,363	6.6	500,528	7.7	28.0
物資・住宅資材	622,772	11.4	746,569	11.5	16.6
生活産業	397,969	7.3	610,980	9.4	34.9
建設都市開発	173,063	3.1	268,240	4.2	35.5
消去または全社	15,884	0.3	21,647	0.3	26.6
合 計	5,464,524	100.0	6,474,402	100.0	15.6



(注) 1. 上記には消費税等を含んでおりません。  
2. 前連結会計年度に「機械・情報産業」と表示しておりました商品区分を「プラント・プロジェクト」、「工業システム・自動車」、「宇宙航空・船舶車両」および「情報産業」に区分して表示し、4区分の合計額を「(機械・情報産業)」として表示しております。

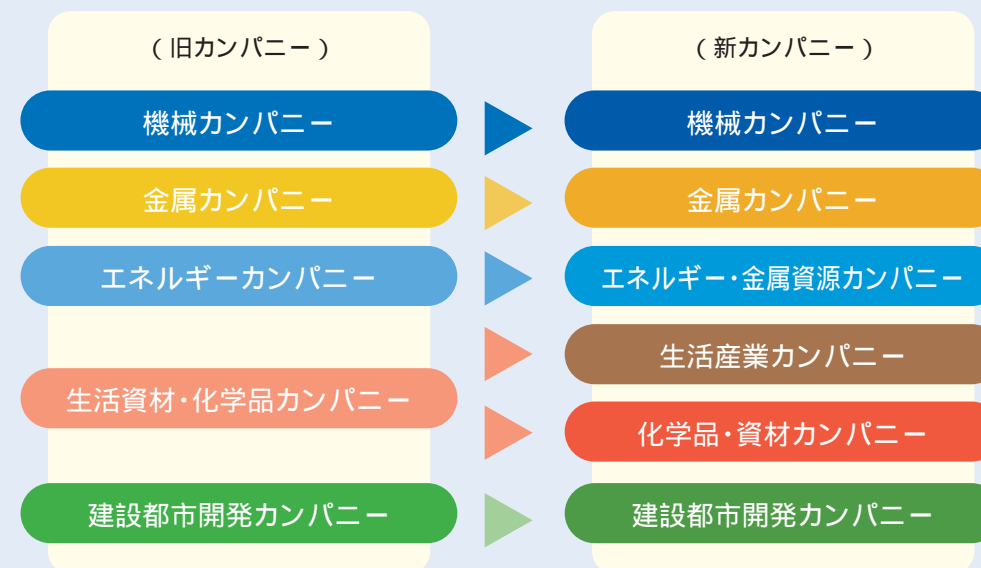
各事業分野で市場原理に向き合い、意思決定の迅速化と独立採算、自己責任の徹底を図るための最適な組織規模・形態を目指し2000年4月より導入したカンパニー制度は、「中期経営計画 2005」におけるさらなる営業収益力向上のための体制を構築するため、2002年4月より5カンパニーから6カンパニーに再編成しました。

新体制においては、カンパニーとカンパニーを軸にした中核子会社および戦略的パートナーとのアライアンス(事業提携)企業とが一体となってグループ事業ポートフォリオの最適化を図り、営業収益力のさらなる拡大を図ります。

また「中期経営計画 2005」における「グループ経営システム改革」のひとつである職能組織の構造改革

の断行として、2002年4月に職能組織を分社、職能子会社との統合により新たに日商岩井プロフェッショナルサービス(株)を設立しました。当社が総合会社として長年培ってきた「あらゆる問題・課題に応える、知識・経験・ノウハウ」をもって職能機能のワンストップソリューションを提供し、グループの「扇の要」として機能することによりグループ経営の一層の強化を目指します。

このような業務改革の推進により、今後は小さな本社がグループ全体の戦略立案・企画・リスク管理機能等を担う一方、各カンパニーは自己責任のもとで自主運営の体制を構築し、グループ企業とともに連結ベースでの資産・資本の効率を高め、株主価値の増大を目指してまいります。





## 機械カンパニー

大きく変動しつつある世界経済のなかで21世紀へ果敢に挑戦しています。商権拡大のための新たな連結経営の方向を見出し歩み始めました。事業の徹底的な選択と集中を通じて、有利子負債の圧縮に伴い資金効率を高めた優良なビジネスモデルの開発とプロジェクトの開拓に注力してゆきます。2002年4月には15営業部を大括りの組織にして機動性が高まるように7部に再編・統合しました。

資源・エネルギー関連では、世界最大のガス生産販売会社であるロシアのガスプロム社のエンジニアリング関連子会社より天然ガス圧縮搬送設備を受注し、今後も継続的に大口の受注が期待されています。また、ベトナムでの天然ガス複合発電720MWの発電事業への出資、アンゴラ石油公社向けにFPSO（Floating Production Storage Offloading 浮体式石油生産・貯蔵積出し設備）の融資契約を行う等、重点分野・地域への注力により資金効率のよい事業投資と物流を今後も拡大してゆきます。

電子・通信関連では携帯電話、ADSL、WLL（Wireless Local Loop）等の機器をインド・中国等の大きく成長しているマーケットに拡販し、産業機械関連では炭酸ガスレーザー加工機をアメリカ・ヨーロッパ諸国に引き続き販売・技術サービスを積極的に展開しました。自動車関連ではアジアでの自動車組立・販売会社において業容を拡大し、中南米ではベネズエラの自動車普及計画に適合した車種を組立てることでより好業績を上げることができました。



アンゴラ沖合 石油開発プロジェクト  
アンゴラ石油公社SONANGOLは、自主開発海洋油田に石油生産設備（FPSO-FLOATING PRODUCTION STORAGE OFFLOADING）を投入し、このFPSOでは日量15千バレルを生産しています。当社は他金融機関と協調し、石油開発資金の融資を行っています。

航空機関連ではボーイング社の旅客機拡販を継続するとともにカナダのボンバルディア社の小型航空機を全国の地方航空会社向けに販売しました。

### 今後の戦略

「中期経営計画 2005」における重点5分野に係る分野として、機械カンパニーでは次の4分野での取り組みがあります。

- ①資源・エネルギーでは上流権益の確保から下流の各種プラント機器にいたる関連ストリームに各ステージでの各種取り組みおよびプロジェクトの組成と形態に則した多様なファイナンスアレンジを指向します。
- ②宇宙航空では、ボーイング社の民間航空機、ボンバルディア社のコンピューター機の拡販に加え、次世代戦闘ヘリコプターや搭載電子機器関連にも注力してゆきます。
- ③電子・通信は引き続き大きな成長が期待される分野であり、中国・インド・韓国などを重点マーケットとした電子・通信関連機器の当該地域への輸出また、韓国・中国からの欧米諸国他への輸出にも取り組みます。
- ④自動車関連ではアジアを中心として製造・販売の事業会社を積極的に展開し完成車および組立用部品の安定商権を拡大するとともに、金型・治具等を含む生産技術のエンジニアリングを含めた自動車生産設備の欧米および東南アジア等での拡販を目指してゆきます。



韓国の携帯電話・無線電話に対する需要は大きく、豪州・ニュージーランド・中国・インド等に輸出されています。

## 金属カンパニー

さらなる世界展開を目指し鉄鋼製品事業を再構築します

2001年1月25日に三菱商事㈱の金属関連分野と当社の金属カンパニーが統合検討開始を発表してから1年半。2002年6月26日の定時株主総会の承認を得て、三菱商事㈱と当社の鉄鋼製品事業統合新会社㈱メタルワンが誕生します。

本統合の意義は「総合商社の鉄鋼製品事業の再構築」にあります。子会社への業務移管加速によるコスト構造改革、拠点等重複排除による資産構造改革、両社機能補完を軸にビジネスモデル改革の3つの改革を積極的に推進し、最適な鉄鋼製品事業のビジネスフォームを具体的に創造してまいります。

### ㈱メタルワンのビジョン

「総合商社の総合力」、「総合商社機能の分社によるメリット」を基盤に業界トップ企業として市場の最適化による付加価値を創造し、取引先に提供します。製造業・建設業の主要原材料である鉄鋼製品を、最終需要家の視点で最適と思われる合理的な安定供給を行うため、全ての流通・加工工程の最適化を行います。また、リサイクル市場にも関与しクロズド・ループを完成させます。業界のトップ企業として市場をリードするバリュー・企業の社

会的責任を意識して誠実に事業を運営し、社会・株主・取引先・資本市場・従業員に対し利益を還元します。総合商社の総合力を基盤として全産業との有機的な関連性を意識した経営を行います。

### ㈱メタルワンの目指す事業内容

総合商社の鉄鋼流通事業は、国内外のユーザーのニーズを正確にかつタイムリーに把握し、顧客にとって最適な条件で鋼材を提供することですが、同時にそれぞれの鉄鋼メーカーの異なるニーズを十分に理解し、最適な販売戦略を展開します。三菱商事㈱、当社の両社が傘下に持つ鉄鋼事業（物流、加工）会社とさまざまな戦略的物流スキームを、それぞれの市場で効率的に活用し、ユーザーのコスト削減を図り、鉄鋼メーカーとユーザー双方が求めている「太くて短い」物流サービスを実現します。三菱商事㈱と当社の最強な鉄鋼統合によるシナジー効果を、ユーザーにも享受していただきます。世界のあらゆる地域について、鉄鋼マーケット情報だけでなく、政治、経済、法律を含めた総合情報の迅速な収集力を備えており、鉄鋼メーカー、顧客の海外市場開拓、投資事業について最強のパートナーを目指します。



熱間圧延工場



㈱メタルワン 本社ビル



本四架橋



## エネルギー・金属資源カンパニー

エネルギー・金属資源カンパニーは、エネルギーカンパニーと金属カンパニー、資源グループを統合し誕生しました。電力・ガス・石油業界向けエネルギー、製鉄・非鉄業界向け金属資源の開発、輸入そして販売が主な業務です。戦略的パートナーとの事業提携、重点事業でのM & Aによる事業拡大、機動的かつ選択的な優良資源開発案件への投融資を実行し、国内外の関係会社を含むグループ丸経営による総合力の発揮を目指しております。

LNG事業は、住友商事との対等出資によるエルエヌジージャパン(株)を設立、2001年10月1日より営業を開始しました。日本の全輸入量の約30%を取り扱い、業界第2位の実績を誇る事業基盤をより強固にし、大型上流投資による収益力の飛躍的拡大を目指すもので、インドネシアを中心に大型投資案件に取り組んでいます。

石油事業では、2002年3月にニチメン(株)の石油炭素事業を買収し、収益力アップを図るとともに、国内外多数の関連会社と一体となった原料から製品までの幅広い事業展開をしております。

石炭事業では、2002年4月、石炭部(製鉄、一般産業向け)と電力用炭部(電力向け)を統合、さらにニチメン(株)の石炭鉱石事業のM & Aを実行し、需要家の要望に一元的に対応可能な体制を整えるとともに、供給ソースの多様化を図っております。

原子燃料事業では、日本で最初の商業用原子力発電所を輸入した先駆的実績を有し、世界最大の総合核燃料会社フランス・コジエマ社の総代理店としてウラン鉱石、転換・濃縮・再処理等原子燃料サイクル全般のビジネスにまい進しております。



イエローケーキ(ウラン精鉱) 写真提供:コジエマ(COGEIMA)

業界第2位の輸入実績を誇る鉄鉱石事業では、世界の鉄鉱石生産会社であるブラジル・リオドセ社鉄鉱石の輸入幹事商社を1950年代より務めており引き続き安定供給を目指します。合金鉄・非鉄原料事業ではクローム、ニッケル、マンガン、バナジウム等の合金鉄およびその原料鉱石を扱い、海外有力ソースへの投資や大手サプライヤーの総代理店としての事業展開を通じて業界第2位の輸入実績を有しております。ニッケル事業ではフィリピンにおける湿式精練プロジェクトへの参加を決定しさらなる取引の裾野拡大に努めております。軽金属・銅原料事業では、アルミにおける優良投資案件オーストラリア・ワースレーアルミナ精練プロジェクト、オーストラリア・ポートケンブラー銅精練事業会社への参画等の投資を積極的に実行するとともに、中東バーレーン国アルバ社をはじめとする海外アルミ精練会社よりのアルミ地金取引の強化を図っております。



年間生産量310万トン規模に拡張された豪州ワースレーアルミナ精練プロジェクト。NISSHO IWAIのシェアは7.5%

## 生活産業カンパニー

2002年4月1日をもって生活資材・化学品カンパニーは生活産業カンパニーと化学品・資材カンパニーに分割されました。これは「中期経営計画 2005」に沿って重点分野と戦略的アライアンス(事業提携)分野に分けたもので、生活産業カンパニーは重点分野として物資および食料の2事業に集中し、より消費者に近い商品・事業を担っております。

当カンパニーは連結ベースでの事業価値の最大化をテーマに各事業分野毎の最適組織化に取り組んでまいりました。例えば、畜産事業では国内畜産会社の統合と販売の強化を目的として日商岩井ミートアンドアグリプロダクツ(株)を設立、本体業務も移管し一部外部資本の導入に踏み切りました。2001年度の畜産業界は狂牛病や虚偽表示問題などで全くの逆風下にあったにもかかわらず同社は順調に業績を伸ばしております。また、物資・食品事業の多くは業務の効率を考え、子会社への商権移管を積極的に行ってまいりました。

注力事業分野としては、近年注目されているIT関連事業、バイオおよびリテール事業にも一層力を入れてゆきます。また、新中期経営計画のなかで高収益事業への投資、M & Aを積極的に行ってゆく予定で、今般、雪印食品(株)より同社海外素材事業の譲渡を受けたのは、その第一歩と位置付けております。

### 物資事業

当カンパニー物資グループは、過去から実績のあるフィリップモリスのタバコ取引や環境ビジネスの一環でもある植林・チップ事業への注力は勿論のこと、ITを利用した紙のB TO B取引および新規ビジネス開発機能などを本社に集中・集約し、その他の業務は効率を考えて全て日商岩井物産販売(株)に移管しました。

一方、すでに外部資本を導入して分社化を行い持分法適用会社になっている日商岩井紙パルプ(株)を始め安定収益を上げている物資グループの関係会社は、さらに外部資本の導入などの資本/営業力強化策を講じ、本社との連携のもと効率的な連結経営を行い事業価値の最大化を図ります。



豪州ビクトリア州にてラジアータ松チップ船積中のチップ専用船



当社国内シェアが10%に達する冷凍マグロ事業



毎年3月に開催される国際食品・飲料展の当社ブース

また長年の実績をもつブランド商品取引は、この実績を核とし店舗マネジメント事業として新たな展開を図ってゆく予定です。

### 食料事業

「中期経営計画 2005」において重点分野に分類されている当カンパニーの食料事業は穀物・砂糖、油脂・油糧、水産、畜産および食品の各事業に分けられますが、連結ベースでの事業価値の最大化をテーマに、適正コスト化を行いながら一方で積極的に投融資、M & Aなどを行い業容の拡大を追求してゆきます。

例えば製糖事業子会社の新名糖(株)を三井製糖(株)に併合させ、また関連会社であるフジ製糖(株)と投資会社である日本精糖(株)を併合させるなどして業界での確固たる地位を築いており、畜産事業、食品事業では効率を重視し、子会社に事業移管するなど最適組織の実現を目指して種々施策を進めてまいります。

「中期経営計画 2005」においては、今後ワールドワイドの食料需給が逼迫する見通しであることを踏まえ、食料資源の確保、開発加工事業に注力してゆきます。従来から実績のある小麦等の三国間トレードを積極的に推進し、戦略的アライアンス(事業提携)パートナーとのさらなる関係強化、グループ会社を含めた商流/物流のインテグレーションを行ってゆきます。

より安全・安心・安価・美味をKEY WORDに、世界各地を食料の供給基地として視野に入れておりますが、なかでも中国を含めた東南アジアに重点を置き、消費市場としては米国などの先進国および著しい成長を続けているアジアに注力してゆく予定です。

今般、雪印食品(株)より海外素材事業を買収しましたが、今後も収益性の高い事業、当社とシナジー効果の高い事業、将来性のある事業等には、積極的に参画してゆく予定です。

グループ会社では、業界トップクラスの経営効率の高さを誇る日商岩井食料(株)、狂牛病等の逆風のなか、順調に経営基盤を固めてきた日商岩井ミートアンドアグリプロダクツ(株)、雪印食品(株)の事業を継承したユニテックフーズ(株)を中核とし、本体と一体となって連結経営を行ってまいります。



## 化学品・資材カンパニー

ワールドワイドに広がる営業基盤をベースに高収益事業への集中を図る一方、アライアンス（事業提携）による関係会社強化を図り、専門家集団としての競争力と連結収益力の強化を目指す

化学品・資材カンパニーは、旧生活資材・化学品カンパニーが2つに分かれ、化学品・住宅資材関連2室5部にて2002年4月に設立しました。

当カンパニーは「中期経営計画 2005」で重点アライアンス（事業提携）分野に位置付けられており、すでに建材・合成樹脂・化学品において他社との資本・業務提携を進め、本社・関係会社・海外拠点のそれぞれで競争力と収益性を持ったビジネス構造と強い事業体の構築を推進しております。

業界で定評のある営業基盤をベースに次世代の収益源となる分野には積極的に経営資源の投入を図り、同時にリスク管理の強化と不稼働資産・不良資産の処理をさらに進め、資金効率の改善とバランスシートの健全化を進め、カンパニーの財務体質の改善を図ってゆきます。

### <事業概要>

#### ①住宅資材関連

新カンパニー設立に伴い2002年4月より製材用・合板用原木素材中心の木材部と住宅建材中心の住宅建材部2部4課を統合、1部2課体制の住宅資材部となりこれまで以上に顧客のニーズに沿った原木素材・製品を世界各地より輸入しております。

近年環境問題に配慮した針葉樹とりわけ豪州・ニュージーランド・欧州といった植林木の素材・製品輸入販売事業の拡大を図っております。また、従来の3国間取引のなかでとりわけWTO加盟後脚光を浴びている中国向け3国間取引拡大も目指し、これまで以上に事業価値・収益力強化も目指しております。

連結子会社のサン建材㈱と日商岩井住宅資材㈱を通じてより木目細かい住宅資材・木材製品の販売を進めております。

#### ②化学品関連

本体機能はアジアでのメタノール、肥料、クロール・アルカリ等の海外投融資を基軸とした事業とバイオ・医薬品・電子材料等の新規事業開発を含めたビジネス展開に注力。一方、2001年より着手した日商岩井プラスチック㈱、日商岩井ケミカル㈱、日商岩井セメント㈱への商権移管も順調に進み、分社化による業務の効率化と顧客重視と専門性強化により、さらなる収益の拡大を目指します。

また、業界他社との資本提携を積極的に進めており、2001年4月に設立した「プラ・ネット・ホールディングス㈱」に続き、2002年3月には「グローバル・ケミカル・ホールディングス㈱」を設立。グループ全体で業界のリーディングカンパニーとして挑戦を続けてまいります。



当社出資のインドネシア・メタノール製造会社  
PT. KALTIM METHANOL INDUSTRI (KMI社) プラント

## 建設都市開発カンパニー

### 「需要創造カンパニー」の挑戦

#### 事業概要

建設都市開発カンパニーは住宅事業を柱とし広範なノウハウをもつプロフェッショナルデベロッパーを目指しています。

事業は、①マンション事業②宅地造成・戸建事業③元請コンサルティング・再開発事業・資機材取扱い④商業施設開発事業を重点4本柱としています。

マンション事業は日商岩井不動産㈱とのJVも含め東名阪を中心に年間2000戸余りを供給しています。お客さまのニーズにマッチした斬新な商品企画は業界でもトップクラスで、当カンパニーグループの供給するマンションのブランドである「More for the Heart」を提唱し、「より良い暮らし・幸せ」の種々の提案に努めています。

宅地造成・戸建事業は環境に配慮し自然豊かな街並造り、住宅装備においては高気密・高断熱はもとよりバリアフリー対応、省エネ機能などを有する付加価値の高い住宅供給を行っています。

元請・コンサルティング事業は商社のネットワークが最大限に発揮できる分野です。

土地のポテンシャルを最大限に追求した不動産活用の“BEST”プランを提案します。

近年注目を浴びているPFI型官民共同事業では山形県・市とともに「霞城セントラルビル」を昨年オープンさせ本格稼働中、さらに山形市に続く秋田市「JR秋田駅東口 拠点センター」も着々と進行中です。

商業施設開発事業は郊外立地型のショッピングセンターやアウトレットモール事業を展開中。“御殿場”に続き“りんくうタウン”にも出店し、高級ブランド品をリーズナブルなプライスでというチェルシージャパン㈱のコンセプトは今後も消費者の圧倒的な支持を受けるものと思われます。また、“りんくう



エアレジデンス新浦安  
超高層32階ツインタワーからの景観美と「サロン」文化がハイレベルで融合

タウン”については2002年3月、新たに40ショップが増設され計120ショップの日本最大級のアウトレットモールになりました。

#### 今後の事業展開

総合デベロッパーの日商岩井不動産㈱、販売を担当する日商岩井リアルネット㈱、管理業務の㈱エヌアイコミュニティなどの関係会社により、不動産の企画立案から分譲販売、そして管理までを一貫してフォローできる体制を敷いています。そこから得たノウハウを、常に商品企画にフィードバックし、お客さまへ提案してゆきます。さらに、これら関係会社の業績は順調に推移し、2002年3月からは新たなシナジー効果を求めるべく日商岩井リアルネット㈱および㈱エヌアイコミュニティの2社について、ニチメン㈱との共同運営も開始されました。

新規に供給するマンションではインターネット24時間接続、使用料金ゼロを標準装備とし、現在はその実績を活かし、日本初の24時間1Gbpsの常時専用線接続によるブロードバンド対応マンションに着手しております。さらに今後はIT関連に加えて、環境・より良い暮らしに配慮した高品質・高機能の商品を提案してゆく所存です。



りんくうプレミアム・アウトレット（大阪府泉佐野市）  
日本最大の郊外型ファクトリーアウトレットとして国内外の有名ブランド約120店舗が出店



山形 / 霞城セントラルビルディング  
山形県・市との共同事業にて官民一体となり県内最大級の複合ビルが本格稼働



## 日商岩井プロフェッショナルサービス株式会社 - “NIPROS” -

### 業務改革の断行

「中期経営計画 2005」において、グループ経営システム改革の柱の一つとして「職能組織の業務改革」断行の方針が決定されました。

この方針を具現化するための第一の施策として、2002年4月1日をもって当社本体側の職能部門のほぼ全て、および職能子会社5社を集約し、従業員約540名からなる日商岩井プロフェッショナルサービス㈱（略称・NIPROS）を設立しました。

具体的には、すでに別会社として活動していた日商岩井マネジメントサービス㈱（財務・経理・監査系）、エヌアイパーソナル㈱・エヌアイサービス㈱・サンロック中部㈱（人事・総務系）、㈱リークレックス（審査・法務系）をベースに、さらに当社本体側に属していた職能部門のうち、一部の“本社固有の機能”と目される組織を残し、大半をNIPROSへ集約したものです。

設立を機に、組織を下記の8つのグループに再編し、それぞれに当社執行役員クラスのリダーを配し、各グループにおける徹底的な業務改善・コスト削減を推進するとともに、各グループの柔軟な横断的協業によりNIPROS全社としてのサービス提供力の強化を図ってまいります。また、グループ各企業の職能組織を有機的につなげ、グループとして重複している職能機能を極力一元化することにより、グループ内コスト削減、業務の効率化に寄与することを目指しております。

### 市場原理の導入

とかく「コストセンター」と見なされがちな職能部門の活性化策として、経理・財務・法務等、それぞれのサービス機能を別会社化し、自立した経営を目指すケースは他商社においてもすでに実践されていますが、今回NIPROSの試みの特色は、職能部門のほぼすべてを集約し、職能サービス会社としての総合力、商品開発力・提供力において差別化を図っている点です。

NIPROSでは、日商岩井グループに対する支援業務を引き続き行ってゆきますが、一方、業務プロセスの改革を通じて業務処理能力を量的・質的に改善しつつ、「市場原理」を導入・定着させ、長年総合商社におけるさまざまな形態の営業支援活動を通じて蓄積した職能分野のノウハウ・問題解決能力を武器に、日商岩井グループ以外の、国内外一般企業にも包括的なサービスを提供できる、“One-Stop Solution Provider”を目指した企業活動を展開してまいりたいと思っております。

CPG  
（コーポレートブランディンググループ：経営企画・管理）

BDG  
（ビジネスディベロップメントグループ：営業推進）

HGG  
（ヒューマン&ジェネラルアフェアーズグループ：人事・総務）

MSG  
（マネジメントサポートグループ：経営情報・ITインフラ）

ASG  
（アカウントティングサービスグループ：経理・会計）

FSG  
（フィナンシャルサービスグループ：財務・フィナンシャルテクノロジー）

LCG  
（リーガル&クレジットグループ：法務・審査・リスクマネジメント）

AUG  
（オーディティンググループ：監査）

## 重要な子会社の状況

### ITX株式会社

2000年4月に旧情報産業本部が分離・独立したITX㈱は、2001年12月14日にナスダック・ジャパン市場に上場しました。

ITX㈱は、①モバイル ②ネットワーク ③衛星・放送・コンテンツ ④エレクトロニクス ⑤ライフサイエンスの5分野において、それぞれに独創的な事業を立上げ、自ら経営に参画、事業を積極的に育成し、すでに確立された事業と育成した事業が生ま出す収益、およびキャピタルゲインを追求するビジネスモデルを有するIT事業創出会社です。米国、欧州、イスラエルにも拠点をおき、世界的な規模で展開しています。

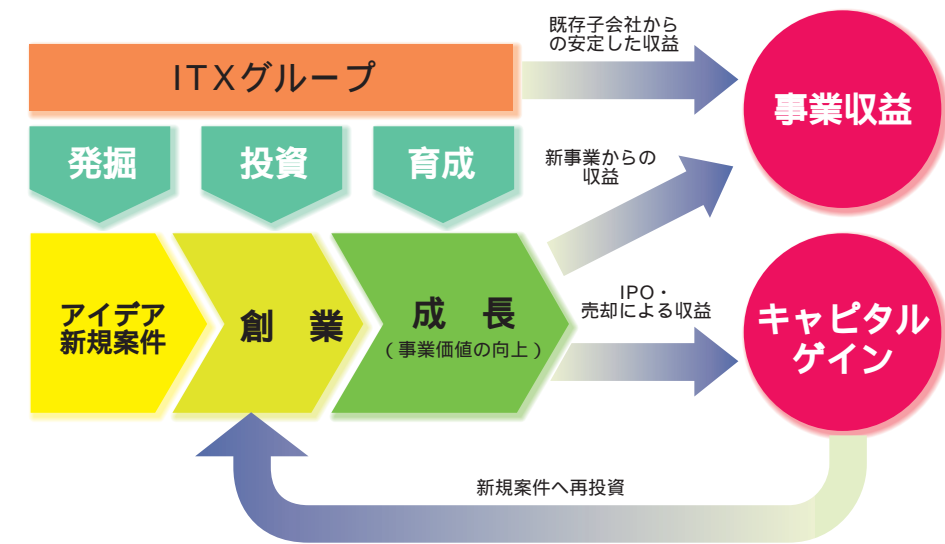
その事業創出ビジネスモデルは、これまでに蓄積してきた事業ノウハウと人的資産、および54社のITXグルー

プ企業と60社以上の出資先企業、さらには戦略パートナーらのネットワークを活用して事業を育成し、グループ価値の極大化を図るものです。

そうしたグループ企業のなかでも、当社の元子会社で現在はITX㈱のネットワーク事業分野の中核企業であるインフォコム㈱は、2001年4月に㈱帝人システムテクノロジーと合併、合併初年度にあたる2002年3月19日、ジャスダック市場へ上場を果たしました。

ITX㈱は、5つの事業分野のなかでもさらに特定の市場を絞り込み、その個々の深掘りした市場のなかでひとつのバリューチェーンができるように、企業を獲得、創出し、その市場の発展を加速させる“マーケット・アクセスレレーター”というスタイルを目指してまいります。

### 事業創出モデル&収益構造



連結貸借対照表

科目	期別		科目	期別	
	第98期 平成14年 3月31日現在	第97期 平成13年 3月31日現在		第98期 平成14年 3月31日現在	第97期 平成13年 3月31日現在
資産の部	百万円	百万円	負債の部	百万円	百万円
流動資産	1,631,390	2,056,572	流動負債	2,166,903	2,590,041
現金および預金	180,084	291,632	支払手形および買掛金	529,536	686,719
受取手形および売掛金	831,097	1,070,266	短期借入金	1,369,740	1,584,267
有価証券	24,178	43,895	コマーシャルペーパー	3,800	53,801
たな卸資産	259,554	285,897	社債(一年内償還分)	74,240	54,838
前渡金	29,006	36,544	未払法人税等	13,743	13,480
短期貸付金	204,530	215,307	未払費用	17,941	26,276
繰延税金資産	13,746	21,292	繰延税金負債	241	4
その他	127,291	139,047	その他	157,659	170,653
貸倒引当金	38,099	47,311	固定負債	617,645	848,504
固定資産	1,325,508	1,556,710	長期借入金	468,052	619,600
有形固定資産	404,334	408,043	社債	79,133	161,403
無形固定資産	104,005	94,065	退職給付引当金	26,002	13,251
連結調整勘定	76,952	65,847	繰延税金負債	11,595	28,963
その他	27,053	28,217	その他	32,862	25,286
投資その他の資産	817,169	1,054,600	負債合計	2,784,549	3,438,546
投資有価証券	384,752	637,451	少数株主持分	66,300	55,154
長期貸付金	329,061	319,174	資本の部		
繰延税金資産	59,891	44,566	資本金	102,938	102,938
その他	124,052	118,726	資本準備金	98,890	98,890
貸倒引当金	80,589	65,317		201,829	201,829
繰延資産	679	693	欠損金	23,804	8,539
資産合計	2,957,578	3,613,977	(小計)	178,025	193,290
			その他有価証券評価差額金	21,800	5,297
			為替換算調整勘定	49,493	67,716
			自己株式	2	0
			資本合計	106,728	120,276
			負債、少数株主持分および資本合計	2,957,578	3,613,977

(注)①有形固定資産減価償却累計額 163,897百万円 159,713百万円  
 ②保証債務 137,271 140,595  
 (上記に含まれる保証予約等) (23,083) (22,099)  
 ③受取手形割引残高 32,314 69,949  
 ④裏書譲渡手形残高 1,948 5,509  
 ⑤期末日(休日)満期手形残高(受取手形) 18,398 28,832  
 (支払手形) 19,599 26,912

POINT 1

総資産は、投融資案件の厳選、低採算取引からの撤退、事業ポートフォリオの再構築等により、前期比6,564億円の圧縮となりました。この結果、3年間の資産圧縮目標1兆2,000億円に対し、圧縮累計額は1兆7,000億円と、目標を大幅に上回っての達成となりました。(達成率142%)

POINT 2

有利子負債につきましては、前期比5,165億円を削減し、3年間の削減目標1兆2,000億円に対し、約1兆3,500億円の削減と、目標を達成しました。(達成率112%)なお、1999年に締結し、3年間で返済を進めてきたクレジットファミリティーも本年3月に予定どおり完済しました。

POINT 3

総資産の圧縮、有利子負債の削減により、財務体質の強化は進んでおりますが、新中期経営計画におきましても、ネット有利子負債倍率6倍台を目標に、さらなる改善に取り組みます。

連結損益計算書

科目	期別	
	第98期 (平成13年4月1日から 平成14年3月31日まで)	第97期 (平成12年4月1日から 平成13年3月31日まで)
売上高	5,464,524	6,474,402
売上原価	5,198,699	6,186,670
売上総利益	265,824	287,731
販売費および一般管理費	216,364	225,478
営業利益	49,460	62,253
営業外収益	74,416	109,683
受取利息	53,339	81,202
受取配当金	7,440	5,937
持分法による投資利益	530	
その他の営業外収益	13,105	22,544
営業外費用	90,643	132,873
支払利息	76,461	107,559
コマーシャルペーパー利息	1,539	1,711
持分法による投資損失		6,535
その他の営業外費用	12,643	17,066
経常利益	33,233	39,063
特別利益	56,329	118,727
有形固定資産等売却益	3,624	19,193
投資有価証券売却益	40,172	99,534
持分変動利益	12,531	
特別損失	79,598	126,854
有形固定資産等処分損	8,178	4,829
投資有価証券売却損	11,683	14,347
投資有価証券等評価損	15,731	33,786
関係会社整理損等	26,448	8,437
年金制度変更費用	11,392	
特定海外債権引当金繰入額	2,405	21,880
本社移転費用	2,590	
在庫処分	1,168	
外貨建金銭債権債務替差損		6,499
金利スワップ取引評価損益等		30,667
子会社退職給付会計基準変更時差異		1,803
特別退職金		4,603
税金等調整前当期純利益	9,964	30,936
法人税、住民税および事業税	20,211	25,045
法人税等調整額	14,836	13,845
少数株主損益	3,395	304
当期純利益	1,183	20,041

(注) 当期末の連結子会社は330社、持分法適用会社は190社であります。

連結キャッシュ・フロー計算書

科目	期別	
	第98期 (平成13年4月1日から 平成14年3月31日まで)	第97期 (平成12年4月1日から 平成13年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー	178,043	132,977
投資活動によるキャッシュ・フロー (フリーキャッシュ・フロー)	230,495	308,448
財務活動によるキャッシュ・フロー	(408,538)	(441,425)
現金および現金同等物の期末残高	531,278	470,305
	157,757	274,909

POINT 1

事業ポートフォリオの再構築を進め、低採算・低効率取引からの撤退およびアライアンス戦略の下、非鉄製品、繊維、LNG事業等で連結子会社から持分法適用会社等となったことにより減益となりましたが、収益構造改革の効果により、売上総利益率は前期比0.42%改善の4.86%となりました。

POINT 2

LNG、化学品等の事業統合等により特別利益を計上しました。一方、上場株式の評価損、年金制度変更に伴う一時損失等、資産内容強化のための特別損失を計上し、財務体質の一層の強化を実行しております。

POINT

営業資産の圧縮、公社債の償還等により、フリーキャッシュ・フローを4,085億円創出し、財務体質強化のための有利子負債削減に充当しました。

単体貸借対照表

科目	期別		科目	期別	
	第98期 平成14年 3月31日現在	第97期 平成13年 3月31日現在		第98期 平成14年 3月31日現在	第97期 平成13年 3月31日現在
資産の部	百万円	百万円	負債の部	百万円	百万円
流動資産	932,252	1,214,485	流動負債	1,269,637	1,454,007
現金および預金	48,597	123,026	支払手形	86,408	104,253
受取手形	97,573	143,827	買掛金	187,611	254,565
売掛金	332,478	444,059	短期借入金	751,187	822,970
有価証券	889	4,762	コマーシャルペーパー	6,800	59,800
商品	126,427	147,631	社債（一年内償還分）	47,222	12,500
前渡金	14,018	22,777	未払金	35,435	75,772
前払費用	13,805	10,391	未払法人税等	1,185	990
繰延税金資産	9,158	16,456	未払費用	7,353	12,852
未収入金	51,311	57,743	前受金	15,674	23,178
未収収益	14,501	17,250	預り金	128,021	72,750
短期貸付金	258,872	249,979	前受収益	1,568	3,672
その他の流動資産	12,284	29,561	その他の流動負債	1,167	10,701
貸倒引当金	47,667	52,983	固定負債	413,245	551,684
固定資産	948,772	993,788	長期借入金	346,000	443,061
有形固定資産	119,765	121,942	社債	16,500	68,167
建物	61,028	58,705	転換社債	29,437	31,443
構築物	2,275	4,420	退職給付引当金	17,810	5,650
機械および装置	342	1,457	その他の固定負債	3,497	3,363
車輛および運搬具	153	224	負債合計	1,682,883	2,005,691
器具および備品	1,438	1,664	資本の部		
土地	53,091	54,018	資本金	102,938	102,938
建設仮勘定	1,434	1,451	資本金	102,938	102,938
無形固定資産	12,971	12,610	法定準備金	99,835	102,337
借地権等	12,971	12,610	資本準備金	98,890	98,890
投資等	816,034	859,235	利益準備金	944	3,446
投資有価証券	253,949	306,710	資本準備金	98,890	98,890
子会社株式・出資金	264,353	248,133	利益準備金	944	3,446
出資金	18,246	17,236	剰余金	3,237	12,752
長期貸付金	255,737	252,658	当期末処分利益	3,237	12,752
固定化営業債権	62,884	65,549	（うち当期利益）	( 3,237 )	( 7,123 )
繰延税金資産	47,521	28,566	評価差額金	7,814	15,254
その他の投資等	17,802	14,843	その他有価証券評価差額金	7,814	15,254
貸倒引当金	104,460	74,461	自己株式	2	
繰延資産	53	191	資本合計	198,194	202,773
社債発行差金	53	191	負債および資本合計	1,881,077	2,208,465
資産合計	1,881,077	2,208,465			

(注) (1)有形固定資産減価償却累計額 第98期 19,537百万円 第97期 20,237百万円  
(2)保証債務 第98期 622,277 第97期 774,443  
(上記に含まれる保証予約等) (347,700) (467,566)  
(3)受取手形割引残高 19,500 45,333  
(4)裏書譲渡手形残高 2,039 1,013  
(5)期末日(休日)満期手形残高(受取手形) 8,174 15,359  
(支払手形) 5,523 8,484

単体損益計算書

科目	期別	
	第98期 平成13年4月1日から 平成14年3月31日まで	第97期 平成12年4月1日から 平成13年3月31日まで
経常損益の部	百万円	百万円
営業損益		
売上高	3,675,718	4,515,095
売上原価	3,603,889	4,427,690
営業総利益	71,828	87,405
販売費および一般管理費	64,735	73,665
営業利益	7,093	13,739
営業外損益		
営業外収益	49,721	67,441
受取利息	28,554	40,730
受取配当金	13,955	18,106
その他の営業外収益	7,211	8,604
営業外費用	49,146	64,977
支払利息	40,803	51,263
コマーシャルペーパー利息	1,539	1,711
その他の営業外費用	6,803	12,003
経常利益	7,668	16,203
特別損益の部		
特別利益	73,624	102,504
固定資産売却益	929	422
子会社株式等売却益	43,964	99,868
投資有価証券売却益	28,730	2,213
特別損失	80,230	114,550
固定資産処分損	728	2,127
投資有価証券売却損	3,997	5,700
投資有価証券評価損	14,146	33,989
関係会社整理損等	43,800	9,557
年金制度変更費用	11,392	
特定海外債権引当金繰入額	2,405	21,404
本社移転費用	2,590	
在庫処分損	1,168	
金利スワップ取引評価損益等		30,667
外貨建金銭債権債務為替差損		6,499
特別退職金		4,603
税引前当期利益	1,062	4,157
法人税、住民税および事業税	3,811	4,188
法人税等調整額	5,986	7,154
当期利益	3,237	7,123
前期繰越利益		5,628
当期末処分利益	3,237	12,752

利益処分(第98期)

摘要	金額
当期末処分利益	3,237
合 計	3,237
これを次のとおり処分いたしました。	
次期繰越利益	3,237



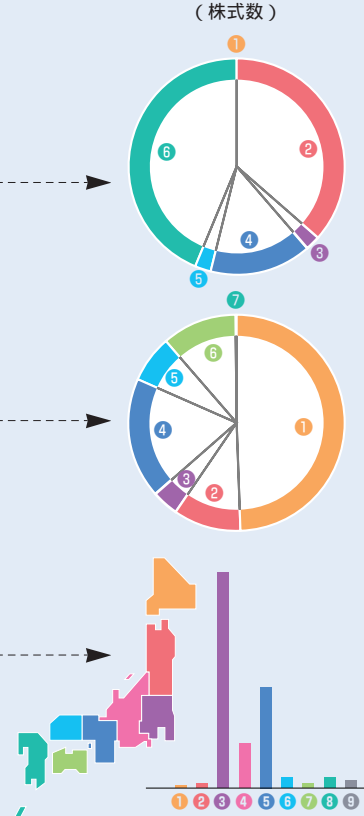
株式の状況 (平成14年3月31日現在)

株式の総数および株主数

発行する株式の総数 1,600,000,000株  
 発行済株式の総数 874,434,453株  
 株主数 87,885名  
 (前期末に比し6,225名増)

株式の構成および分布状況

区分	株主数(名)	比率(%)	株式数(株)	比率(%)
所有者別	① 政府・地方公共団体	0	0.00	0
	② 金融機関	88	0.10	318,530,834
	③ 証券会社	105	0.12	19,513,934
	④ その他の法人	787	0.90	133,045,354
	⑤ 外国法人等	158	0.18	20,880,071
	⑥ 個人・その他	86,747	98.70	382,464,260
所有株数別	① 1,000,000株以上	75	0.09	432,304,448
	② 100,000株以上	391	0.44	88,346,194
	③ 50,000株以上	570	0.65	35,088,764
	④ 10,000株以上	9,953	11.33	157,774,667
	⑤ 5,000株以上	10,381	11.81	61,500,157
	⑥ 1,000株以上	56,199	63.94	97,801,382
	⑦ 1,000株未満	10,316	11.74	1,618,841
地域別	① 北海道	1,289	1.47	5,280,113
	② 東北	2,155	2.45	10,602,528
	③ 関東	36,307	41.31	467,591,600
	④ 中部	13,281	15.11	97,066,001
	⑤ 近畿	22,498	25.60	219,484,115
	⑥ 中国	4,777	5.44	23,625,257
	⑦ 四国	2,513	2.86	10,945,618
	⑧ 九州	4,903	5.58	22,608,055
	⑨ 外地	162	0.18	17,231,166
合計	87,885	100.00	874,434,453	



会社の概要 (平成14年5月31日現在)

商号 日商岩井株式会社  
 英文名 Nissho Iwai Corporation  
 設立年月日 昭和3年2月8日  
 資本金 102,938,710,564円  
 従業員数 2,448名

国内・海外ネットワーク

大阪本社(本店) 〒541-8558 大阪市中央区今橋2丁目5番8号  
 東京本社 〒135-8655 東京都港区台場2丁目3番1号  
 名古屋支社 〒460-8668 名古屋市中区錦1丁目5番13号  
 北海道支社 〒060-0001 札幌市中央区北一条西2丁目1番地  
 九州支社 〒812-8520 福岡市博多区博多駅前3丁目2番1号  
 中国支社 〒730-0037 広島市中区中町7番41号

支店 東北、長野、新潟、静岡、北陸、岡山、徳山、宇部、高松、長崎、那覇

出張所 11か所

油槽所 2か所

国内地域法人 6社

海外支店 ヨハネスバーク、クアラルンプール、シンガポール、フィリピン、台北

海外駐在員事務所、出張所、連絡所 50か所

海外現地法人 36社

取締役・監査役および執行役員 (平成14年5月31日現在)

取締役および監査役

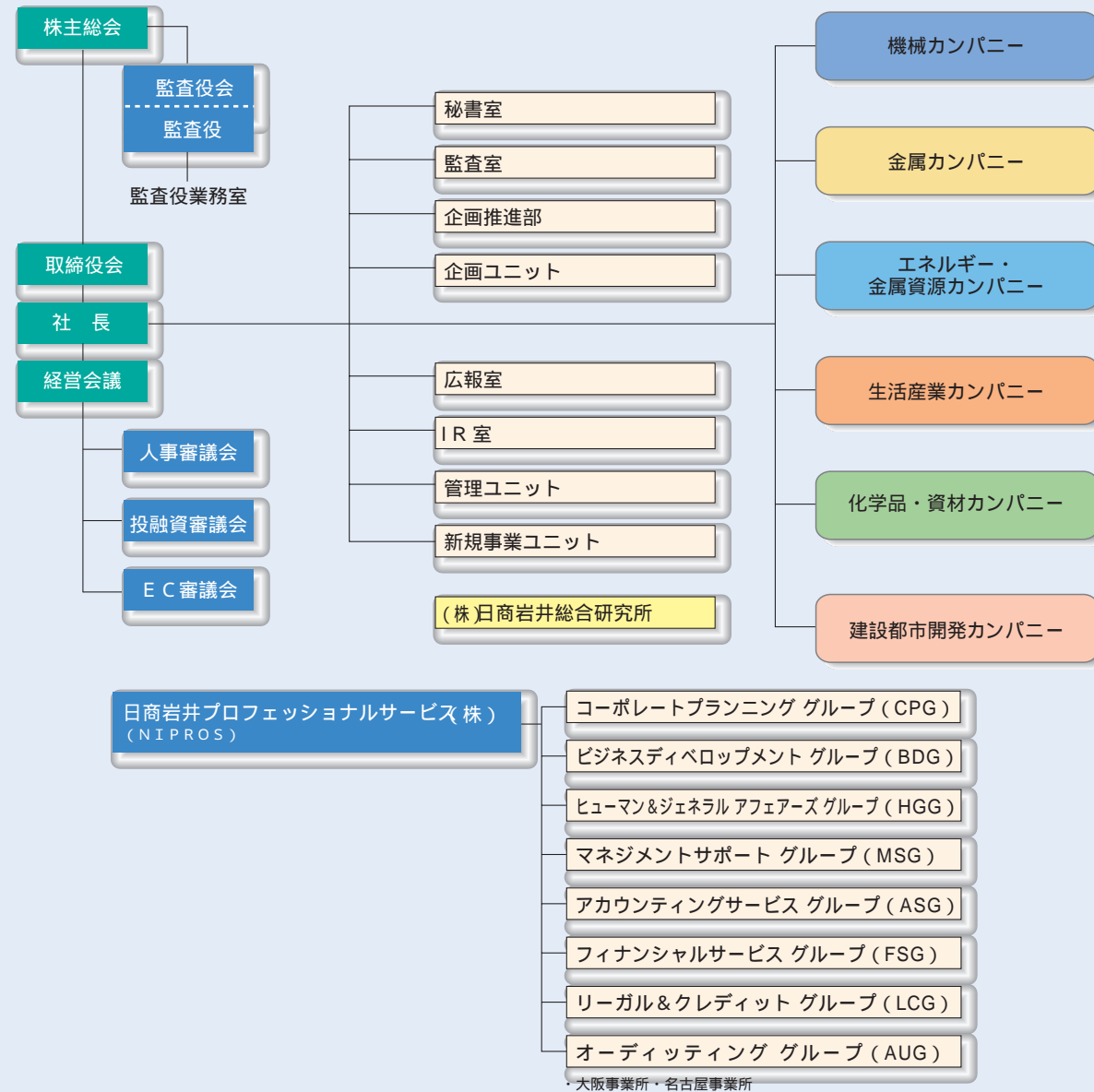
\* 取締役社長 安 武 史 郎 (\*印は代表取締役)  
 \* 取締役副社長 社長補佐 馬 淵 隆 之  
 \* 取締役副社長 社長補佐 近 藤 正 信  
 管理ユニット分掌  
 \* 専務取締役 社長補佐 中 谷 光 作  
 \* 専務取締役 営業担当 近 藤 智 義  
 生活産業カンパニープレジデント  
 \* 専務取締役 日商岩井プロフェッショナルサービス㈱ 土 田 進  
 代表取締役社長  
 監査室担当、管理ユニット分掌  
 \* 専務取締役 広報室、IR室、新規事業ユニット担当、 山 口 篤 一  
 企画ユニット分掌、日商岩井総合研究所担当  
 \* 専務取締役 社長補佐 長 谷 川 伸 八  
 \* 常務取締役 関西担当 堀 龍 児  
 社長特命事項担当

常任監査役(常勤) 政 岡 東 馬  
 監査役(常勤) 北 澤 宏 彦  
 監査役(非常勤) 品 川 正 治  
 監査役(非常勤) 中 島 敏 次 郎

執行役員

専務執行役員 企画推進部担当 西 村 英 俊  
 企画ユニット分掌  
 専務執行役員 社長付 田 邊 隆 治  
 専務執行役員 金属カンパニープレジデント 水 谷 正 史  
 常務執行役員 名古屋支社長 吉 澤 邦 夫  
 常務執行役員 機械カンパニープレジデント 泉 邦 英  
 常務執行役員 中国総代表 原 世 紀 雄  
 常務執行役員 日商岩井米国会社社長 松 村 昭 男  
 日商岩井カナダ会社社長  
 常務執行役員 建設都市開発カンパニープレジデント 植 野 晃 年  
 常務執行役員 欧州・アフリカ総支配人 関 川 和 生  
 日商岩井欧州会社社長  
 日商岩井フランス会社社長  
 日商岩井イタリア会社社長  
 日商岩井イベリア会社社長  
 執行役員 エネルギー・金属資源カンパニー 田 邊 弘 幸  
 プレジデント  
 執行役員 日商岩井プロフェッショナルサービス㈱ 松 井 勝 敏  
 ビジネスディベロップメントグループリーダー  
 執行役員 日商岩井プロフェッショナルサービス㈱ 高 桑 英 介  
 マネジメントサポートグループリーダー  
 リーガル&クレジットグループリーダー  
 執行役員 東南アジア地区支配人 兼 松 弘  
 日商岩井インドネシア会社社長  
 執行役員 企画ユニットリーダー 南 健 一  
 執行役員 金属カンパニー-SVP 小 森 晋  
 執行役員 金属カンパニー-SVP 湯 浅 美 臣  
 執行役員 管理ユニットリーダー 堀 啓 二 郎  
 執行役員 タイ・インドシナ分掌 国 吉 英 五 郎  
 日商岩井タイ会社社長  
 バンコク店長  
 執行役員 化学品・資材カンパニープレジデント 加 瀬 豊  
 執行役員 日商岩井プロフェッショナルサービス㈱ 長 久 保 敏  
 ヒューマン&ジェネラルアフェアーズ  
 グループリーダー  
 執行役員 機械カンパニー-SVP 寺 岡 一 憲

(注) 品川正治および中島敏次郎の両氏は、株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律第18条第1項に定める社外監査役であります。



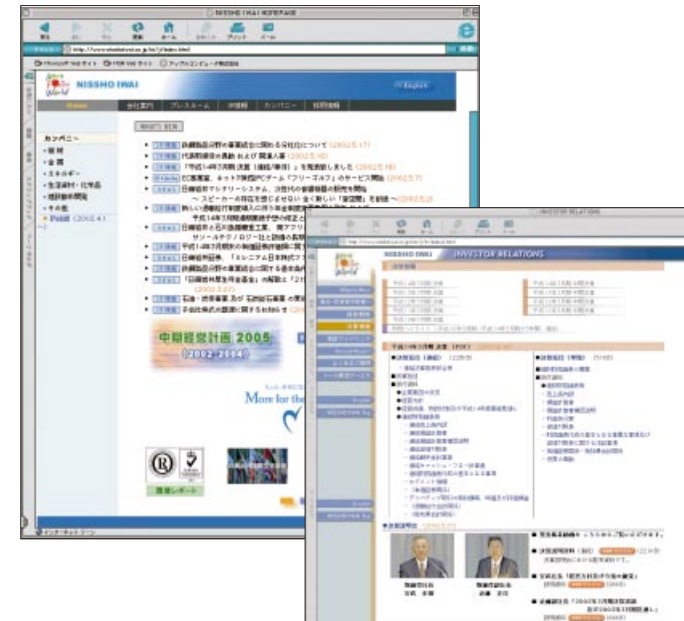
# Information インフォメーション

## 決算公告掲載のお知らせ

下記のホームページアドレスに、当社決算の公告を掲載しておりますのでご参照ください。

<http://www.nisshoiwai.co.jp/ni/j/kessan.html>

詳細なIR情報はホームページをご覧ください。



**会社案内**  
会社概要をはじめ、日商岩井のあゆみや、環境レポートが掲載されています。

**プレスルーム**  
過去5年分のプレスリリースが掲載されています。

**IR情報**  
決算説明会の音声ファイルや説明資料、過去5年分の決算情報を掲載しています。中期経営計画2005の詳細についてもこちらをご覧ください。

**カンパニー**  
各カンパニーの事業概要や今後の展開をご紹介します。

**採用情報**

<http://www.nisshoiwai.co.jp>