

# 共同持株会社の設立について

2003年1月

# 目次

---

- I. 経営ビジョン・経営体制
  - II. 事業計画の基本方針
  - III. 数値計画
  - IV. 統合効果
  - V. 戦略分野・重点地域
- (ご参考) 統合スケジュール

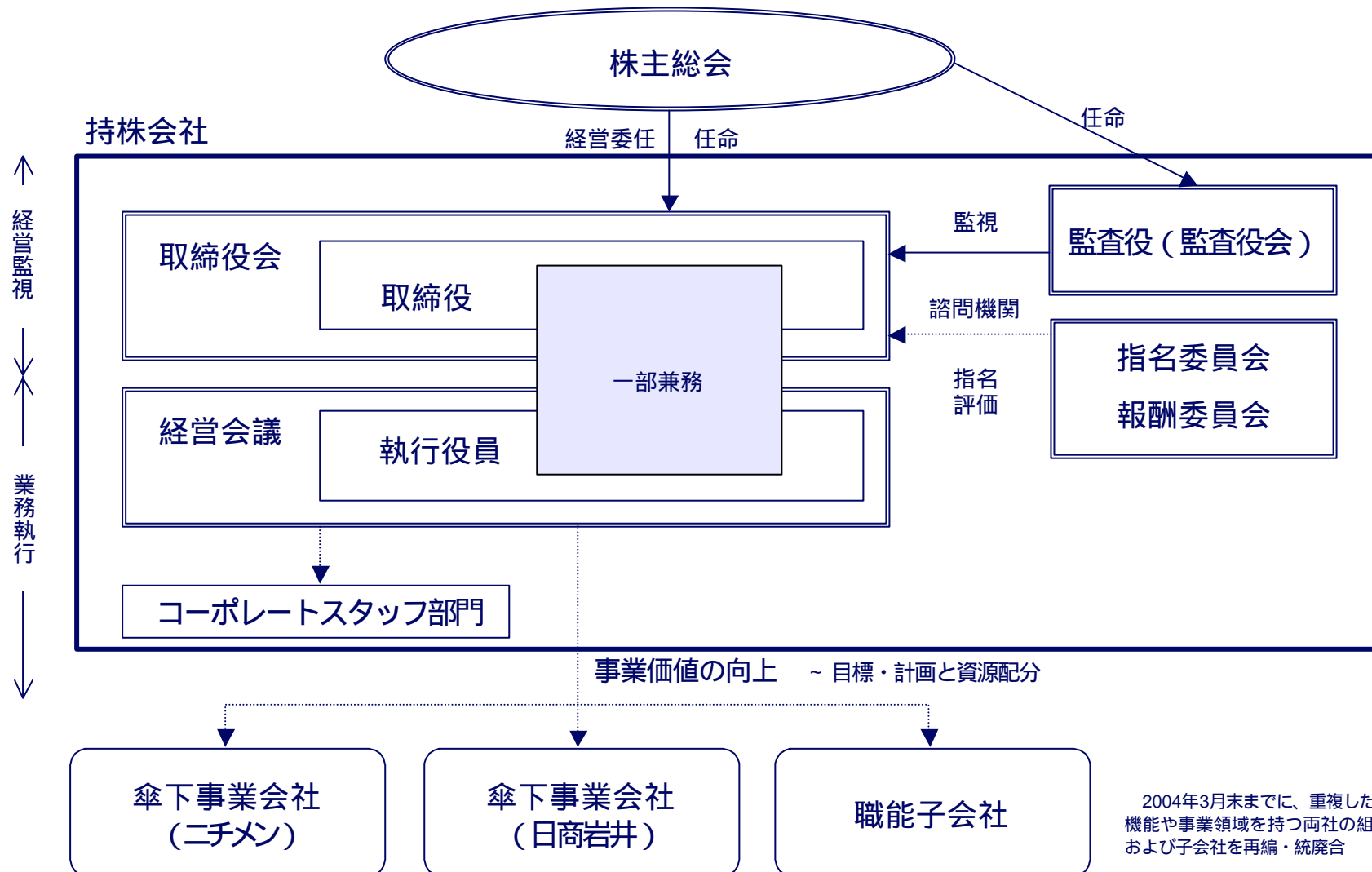
---

## I. 経営ビジョン・経営体制

# 経営ビジョン

- ◆ 個々の中核事業領域において、収益性・成長性の向上を絶えず追求することにより、それぞれの業界・市場においてトップクラスの競争力と収益力を持つ「事業の複合体」を目指す。
- ◆ 環境の変化や市場のグローバル化に対して素早く挑戦し、起業を通じ、常に新しい事業領域の開拓に努める「革新的な商社」を目指す。
- ◆ 多様な顧客のニーズを掘り起こし、ビジネスパートナーとして深化したサービスを提供できる「機能型商社」を目指す。
- ◆ 社員一人一人に自己実現に挑戦する機会を与える「開かれた事業体」を目指す。

# ガバナンス体制(持株会社設立当初)



# 持株会社の機能・経営体制

## ◆ 持株会社の機能

- グループの全体最適を図るための企画、運営、管理などを行い統合効果の実現を目指すとともに、各社の権限と責任を明確にしたうえで、業務執行を管理し、グループ全体の経営を司る。
- グループの経営資源を有効活用し、利益成長を促進させるとともに統合効果を早期に実現させる視点からグループ再編の戦略を策定し、これを実行する。

## ◆ 経営体制

- 持株会社設立後の株主総会において、複数の社外取締役を招聘し、経営の透明性を高める。
- 社外取締役が議長の任にあたる指名委員会、報酬委員会を設置する。
- 執行役員制度を導入し、経営監視を任とする取締役会と、業務執行にあたる経営会議とで、経営と執行の分離体制を敷く。
- 経営会議は、業務執行における最高意思決定機関として強い管理能力を発揮する体制をとる。
- 経営の意思を迅速に業務執行に反映させるため、取締役を兼務する執行役員と傘下子会社の二チメンと日商岩井の営業部門を統轄する執行役員が経営会議メンバーを構成する。

---

## II. 事業計画の基本方針

# 事業計画の基本方針

## ◆基本方針

### ー収益性の向上

- ・合理化効果の発揮 ~ 合理化効果で3年目以降の経常利益は安定的に1,000億円以上を確保
- ・シナジーの極大化 ~ 商品群および機能を効果的に組み合わせることによるシナジー効果を極大化

### ー財務体質の強化

- ・株主資本の充実 ~ 事業収益力向上による期間収益の積み上げ
- ・財務体力の早期改善 ~ 持株会社設立後早い段階で2,000億円以上のエクイティファイナンスを実施



3年後(06/3期末)の財務目標: ネット有利子負債 2兆円以下

ネットDER(ネット有利子負債/株主資本) 5倍以下

(注) ネット有利子負債 = グロス有利子負債(長短借入金+社債・転換社債+CP) - 現預金

## ◆計画期間

ー2003年4月 ~ 2006年3月(3ヵ年計画)

## ◆実施のポイント

### ースピード感を持って大胆なリストラクチャリングを実施

- ・初年度(03年度)から、可能なリストラは全て着手 ~ リストラコストによる初年度赤字も想定
- ・2年目以降、リストラ効果・シナジー発揮による飛躍的な収益力向上を見込む



# エクイティファイナンス(資本の増強)

## 狙い

- エクイティファイナンス実施による財務体質の早期回復
- 有利子負債の大幅圧縮とともに、資本充実策の実施でクレジット(信用力)の早期改善を目指す

### DER(デットエクイティレシオ)の早期改善

## 時期

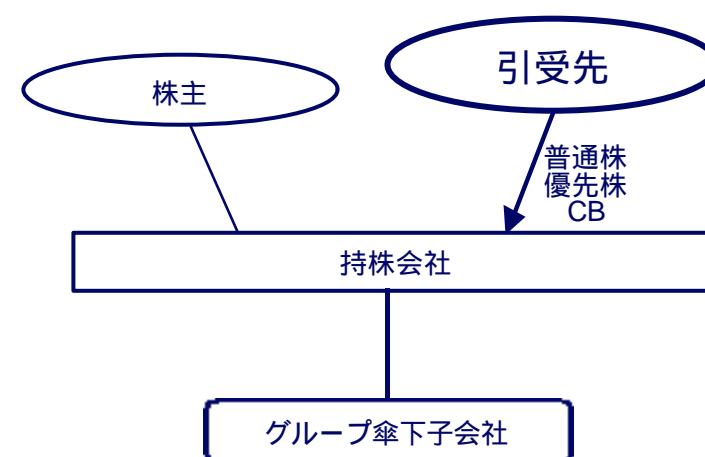
- 持株会社設立(4/1)後、早い段階でエクイティファイナンスを実施予定

## 金額(商品)

- 大規模なエクイティファイナンス
  - ・ 2,000億円以上(普通株、優先株)
  - ・ さらにCBによる資本増強策を追加

## 引受候補先

- 内外の投資家を幅広く募るファイナンス
- 第三者割当増資の形態を想定
- 事業スポンサー、取引先を中心とした普通株式の発行
- 金融機関を中心とした優先株式、CBの発行



---

### III. 数值計画

# 数値計画サマリー

## III. 数値計画

(単位: 億円)

(ご参考)  
ニチメン・日商岩井  
合算見直し  
2002年度

|            | 事業計画   |        |        | 2002年度 |
|------------|--------|--------|--------|--------|
|            | 2003年度 | 2004年度 | 2005年度 |        |
| 売上高        | 57,700 | 61,000 | 62,600 | 65,200 |
| 売上総利益      | 2,870  | 2,850  | 2,930  | 3,400  |
| 販売費及び一般管理費 | 2,150  | 1,750  | 1,690  | 2,815  |
| 営業利益       | 720    | 1,100  | 1,240  | 585    |
| 経常利益       | 480    | 850    | 1,010  | 310    |
| 特別損益       | -600   | -100   | -70    | -1,050 |
| 当期利益       | -290   | 500    | 700    | -1,110 |
| ROA        | -      | 1.6%   | 2.3%   | -      |
| ROE        | -      | 19.6%  | 22.2%  | -      |
| 現預金        | 3,100  | 3,100  | 3,100  | 2,300  |
| 営業資産       | 12,000 | 12,000 | 12,200 | 13,300 |
| 投融資        | 8,900  | 8,500  | 8,800  | 8,600  |
| 固定資産       | 7,400  | 6,800  | 6,600  | 8,000  |
| 資産合計       | 31,400 | 30,400 | 30,700 | 32,200 |
| 営業負債       | 6,550  | 6,600  | 6,600  | 7,660  |
| 有利子負債      | 22,550 | 21,000 | 20,600 | 23,950 |
| 負債合計       | 29,100 | 27,600 | 27,200 | 31,610 |
| 株主資本       | 2,300  | 2,800  | 3,500  | 590    |
| 負債・株主資本合計  | 31,400 | 30,400 | 30,700 | 32,200 |
| ネット有利子負債   | 19,450 | 17,900 | 17,500 | 21,650 |
| ネットDER (倍) | 8.5    | 6.4    | 5.0    | 36.7   |

\* 2003年1月29日  
2002年度通期業績予想を修正。

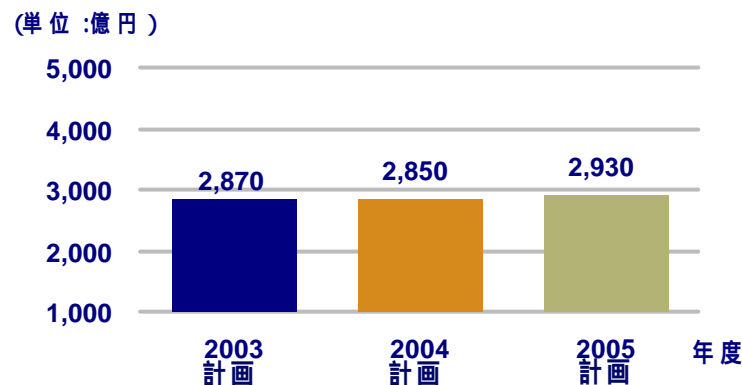
- 経営統合効果を早期に実現するために、2002年度において資産評価基準の厳格化などを実行する予定です。  
(2003年1月29日付「平成15年3月期通期業績予想の修正と配当に関するお知らせ」をご参照。)

- なお、2002年度合算見直しには、ニチメン、日商岩井の他、統合により新たに連結対象となる一部子会社の見直しを含んでいます。

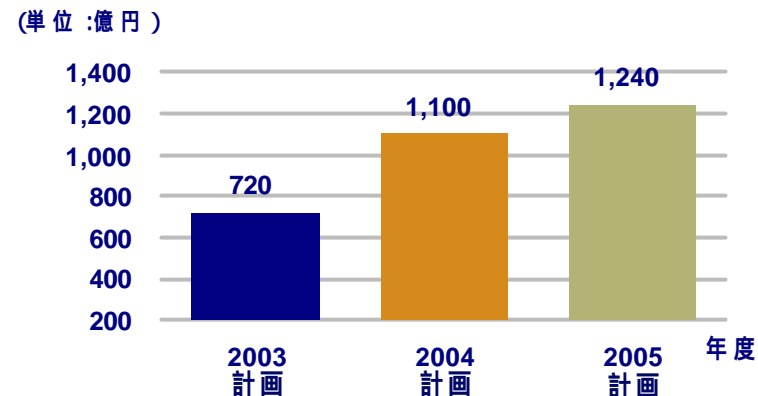
# 収益性の向上

統合・合理化効果により、2005年度以降は、安定的に1,000億円以上の経常利益を確保

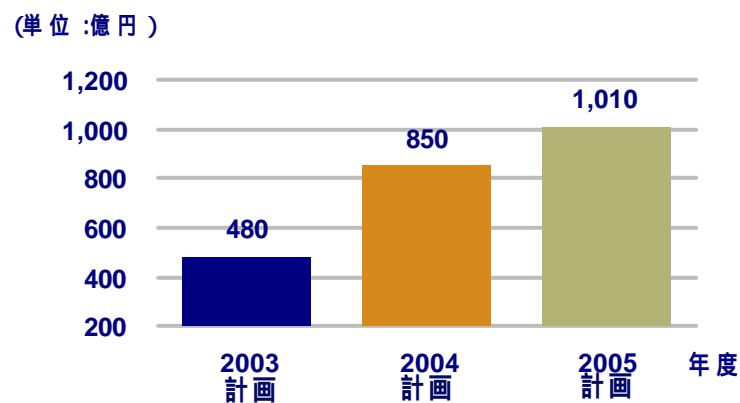
### 売上総利益の計画<sup>1</sup>



### 営業利益の計画<sup>1</sup>



### 経常利益の計画<sup>1</sup>



1. 合理化計画は反映するも、シナジー効果(売上の増加、利益率の改善等)は織り込まず

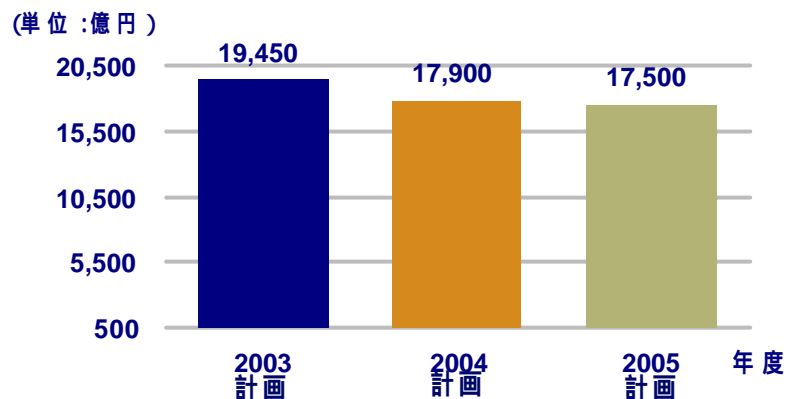
# レバレッジの改善

III. 数値計画

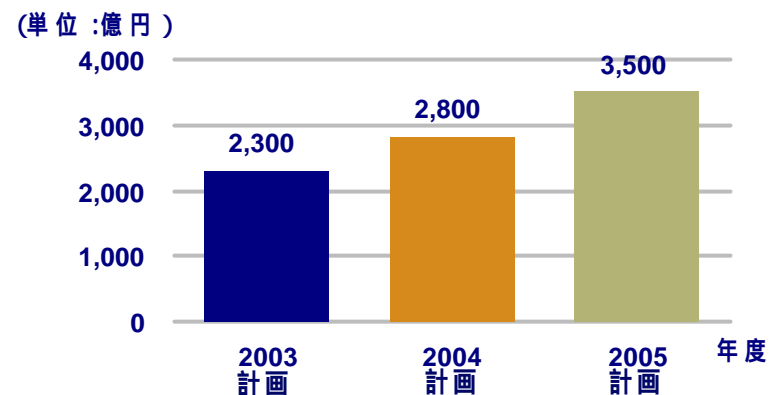
3年後のネット有利子負債を2兆円以下、ネットDERを5倍以下に低減

信用力の早期回復を実現

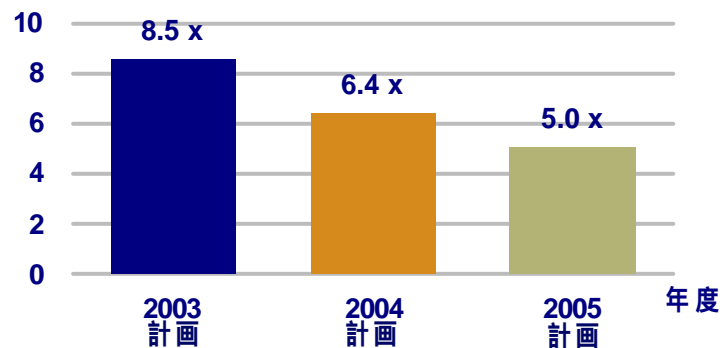
### ネット有利子負債の計画<sup>1</sup>



### 株主資本の計画<sup>1</sup>



### ネットDERの計画<sup>1</sup>



1. 合理化計画は反映するも、シナジー効果（売上の増加、利益率の改善等）は織り込まず

---

## IV. 統合効果

# 統合効果サマリー

## ◆ 相互補完効果 『収益力の維持と安定化』

- 事業の競合や主要取引先の重複が少ないため、統合後も両社の収益力を維持することが可能である。
- 両社の強みのある分野が異なるため、統合後はバランスがとれた事業ポートフォリオとなり、収益性はより安定する。

## ◆ 合理化効果 『販売管理費の大幅削減』

- 重複する機能や国内・海外拠点の統廃合、職能組織の再編と合理化、事業の再編などにより、3年目(06/3期)までに連結ベースで年間約1,100億円の販売管理費を削減し、収益性の向上を図る。

## ◆ シナジー効果 『新しい商流・ビジネスの創造による収益力の拡大』

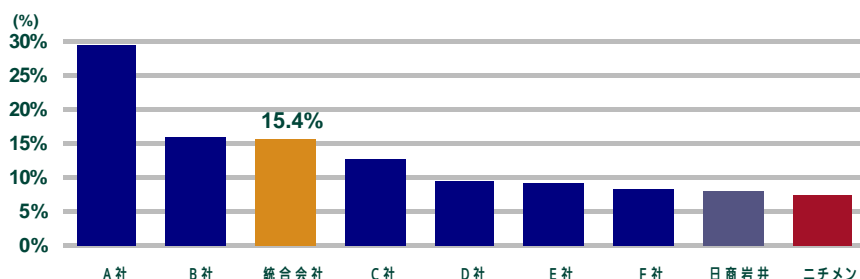
- 川上に強みを持つ日商岩井と、川下に強みを持つニチメンの統合により、顧客チャネル・商品群の相互活用が可能となり、一貫した供給販売体制を構築できる。また、機能の相互補完・融合により、潜在的ニーズの発掘および新しい商流の創造が期待できる。
- さらに両社が強みを持つ事業においては、その強みを活かしセグメントを超えた機能の連携を図ることにより、新しいビジネスを構築するなどシナジーを追求する。

# 相互補完効果

## 統合後の各主要事業のシェアは向上 (02/3期 連結売上総利益合算ベース)

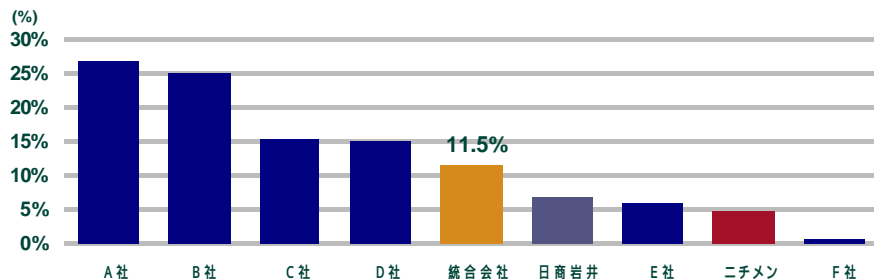
### 化学品・合成樹脂

化学品分野では、両社の事業統括会社であるグローバル・ケミカル・ホールディングスを設立済み。今後は、川上から川下までの機能の有機的な統合を目指す。工業塩の輸入では既にトップクラス。合成樹脂分野でも、既に両社の事業統括会社であるプラ・ネット・ホールディングスを設立済み。今後は、事業買収した蝶理の合成樹脂部門なども含め、商品群別、機能別に統合を加速させる。PP樹脂の取扱いは業界トップクラス。コンパウンド樹脂や高機能フィルムにも強み。



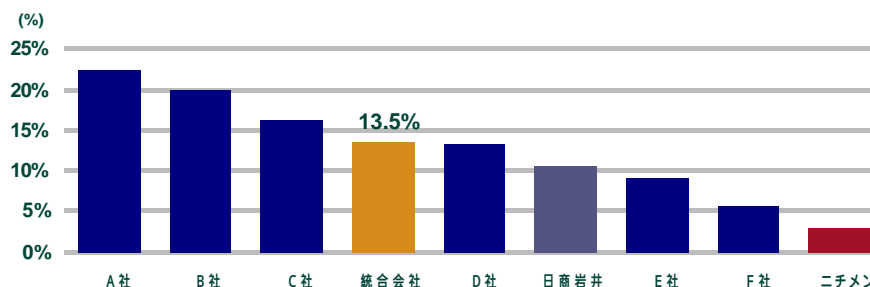
### エネルギー

両社の石油・炭素事業は01年度中に統合済みで、既に統合効果が現れている。原燃サイクルは、欧州有力企業の輸入総代理店であり安定的な収益源。



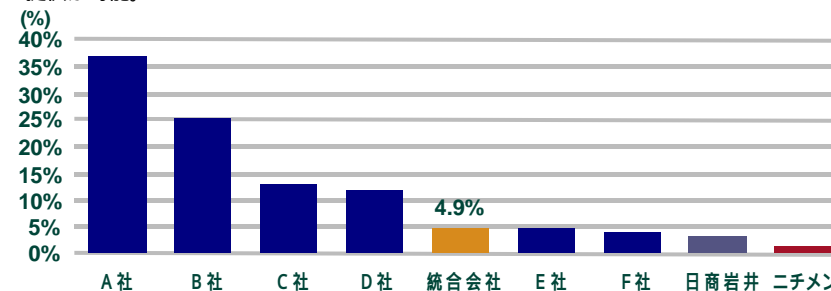
### 機械

統合により、精密・産業機械分野では、より一層強固な事業基盤を確立。自動車関連分野ではエンジニアリングを含めた製造設備の取扱いから海外での生産・販売まで一貫体制の構築が可能となる。民間航空機は北米有力メーカーの輸入総代理店として国内市場で圧倒的なシェアを有する。FPSOなど海洋石油開発プロジェクトでは業界トップの実績を誇る。



### 食料

米・小麦・砂糖など農産・食品原料の輸入・海外取引において両社とも高いシェアを有し、安定収益源となる。動物・植物油の取扱いや、マグロ・サバなどの水産品の取扱いも業界トップクラス。また、コンビニエンスストアや外食産業向けに三温度対応のロジスティックなど高度なSCM機能の提供が可能。



(出所) 総合商社各社02/3期決算説明会資料および(株)ブレントラスト社「大手商社の比較経営分析2002年版」を参考に両社が纏めたもの。

(注) 上記は、一般に業界比較に使用される商品部門別の区分によるものであり、新会社が採用する事業セグメント区分とは異なる。

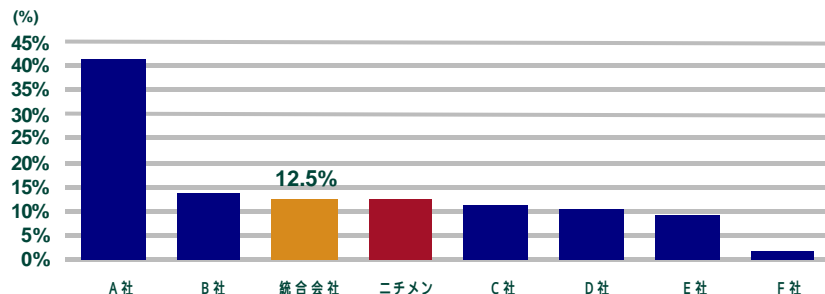


# 相互補完効果

## 統合後の各主要事業のシェアは向上(02/3期 連結売上総利益合算ベース)

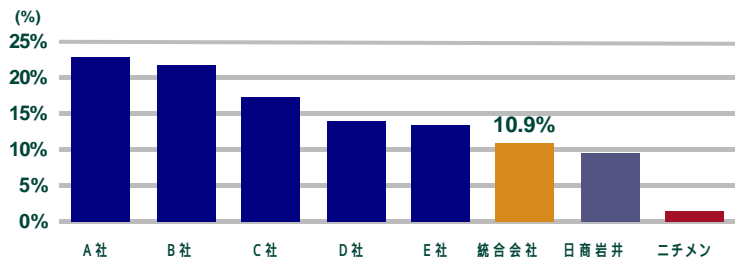
### 繊維

SPA、GMS向けを中心としたカジュアル衣料の製造、輸入内販事業や、寝装品などのリビング関連商品の商品企画、輸入内販事業に強み。化学繊維や綿糸・羽毛などの原料トレード事業や、中国綿布等の輸入事業にも特長がある。Li & Fung社との業務提携による生産分野の強化を武器に、国内・海外市場で衣料品などの販売拡大を図る。



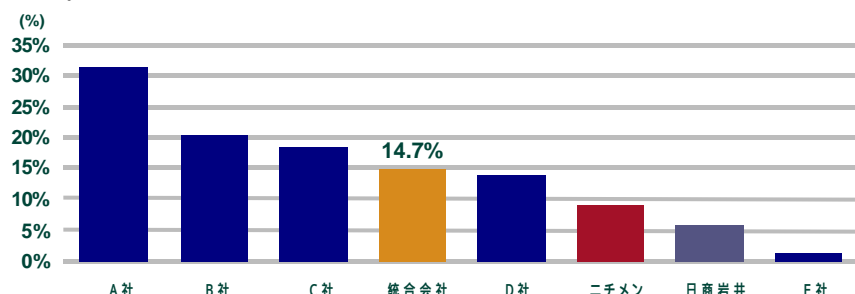
### 木材・物資

木材・建材分野では、既に両社の建材子会社を合併して設立したサン建材が、合板・木質系建材などの取扱で業界トップクラスの規模を誇る。原木の輸入にも強く、ロシア材・米材の輸入シェアは業界第1位、南洋材の輸入シェアは第2位。マレーシア、インドネシア、カナダ、欧州からの製材品の輸入シェアも第1位～2位と強みを持つ。物資分野では、雑貨の卸売・小売事業を主体に、統合による取扱商品の多様化を活かし、供給元および販路の拡大を目指す。



### 建設

既に両社は不動産関連子会社を共同活用している。統合により、販売戸数で業界トップクラスとなる都市型マンション事業では、企画、開発から建設、販売、管理、アフターサービスまでの一貫したサービス体制を強化するとともに、効率化を実現する。良質な案件発掘のための情報収集力も向上。



(出所) 総合商社各社02/3期決算説明会資料および(株)ブレントラスト社「大手商社の比較経営分析2002年版」を参考に両社が纏めたもの。

(注) 上記は、一般に業界比較に使用される商品部門別の区分によるものであり、新会社が採用する事業セグメント区分とは異なる。

# 合理化効果

## ◆ 合理化計画

|          | 02/9期    | 06/3期     |
|----------|----------|-----------|
| - 連結従業員数 | 21,800*人 | 15,600人程度 |
| - 連結子会社数 | 430*社    | 270社程度    |
| - 国内拠点数  | 8*拠点     | 4拠点       |
| - 海外拠点数  | 187*拠点   | 67拠点      |

| 合理化の内容  | 効果 (06/3期) |            |                               |       |                             |       |             |       |                        |      |                  |       |  |
|---|------------|------------|-------------------------------|-------|-----------------------------|-------|-------------|-------|------------------------|------|------------------|-------|--|
| 販売管理費削減額合計 (事業再編効果を含む)  | 1,130億円    |            |                               |       |                             |       |             |       |                        |      |                  |       |  |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>合理化効果</th> <th>効果 (06/3期)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>職能組織の再編、国内外拠点の統廃合、営業部・子会社の統合等</td> <td>120億円</td> </tr> <tr> <td>単体・子会社 (統合対象外) でのリストラ、事業の再編</td> <td>220億円</td> </tr> <tr> <td>人件費・物件費の削減等</td> <td>290億円</td> </tr> <tr> <td>その他 (基幹システムの統合、資産の活用等)</td> <td>40億円</td> </tr> <tr> <td>事業再編による子会社の持分法化等</td> <td>460億円</td> </tr> </tbody> </table> | 合理化効果      | 効果 (06/3期) | 職能組織の再編、国内外拠点の統廃合、営業部・子会社の統合等 | 120億円 | 単体・子会社 (統合対象外) でのリストラ、事業の再編 | 220億円 | 人件費・物件費の削減等 | 290億円 | その他 (基幹システムの統合、資産の活用等) | 40億円 | 事業再編による子会社の持分法化等 | 460億円 |  |
| 合理化効果   | 効果 (06/3期) |            |                               |       |                             |       |             |       |                        |      |                  |       |  |
| 職能組織の再編、国内外拠点の統廃合、営業部・子会社の統合等   | 120億円      |            |                               |       |                             |       |             |       |                        |      |                  |       |  |
| 単体・子会社 (統合対象外) でのリストラ、事業の再編   | 220億円      |            |                               |       |                             |       |             |       |                        |      |                  |       |  |
| 人件費・物件費の削減等   | 290億円      |            |                               |       |                             |       |             |       |                        |      |                  |       |  |
| その他 (基幹システムの統合、資産の活用等)  | 40億円       |            |                               |       |                             |       |             |       |                        |      |                  |       |  |
| 事業再編による子会社の持分法化等  | 460億円      |            |                               |       |                             |       |             |       |                        |      |                  |       |  |

\*いずれも鉄鋼関連を除く02/9末の数字。販管費削減額は2002年度見通し両社合算値比

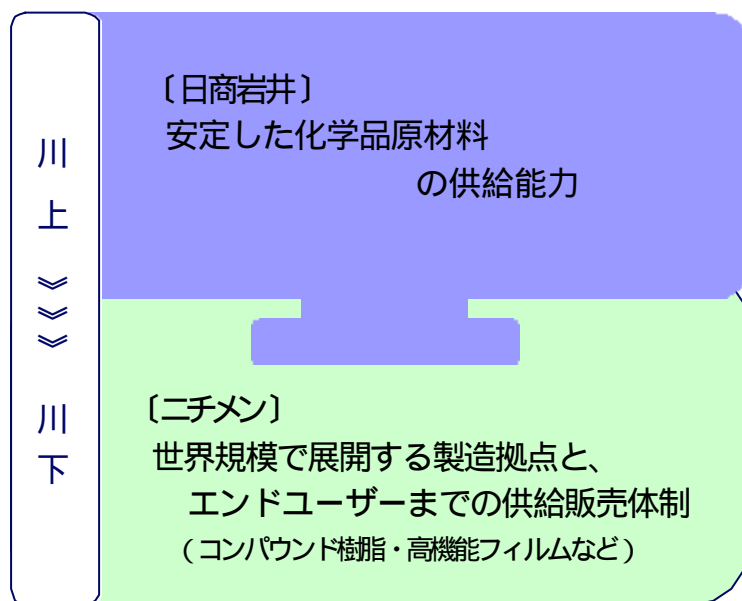
# シナジー効果

川上から川下までの一貫した供給販売体制の構築

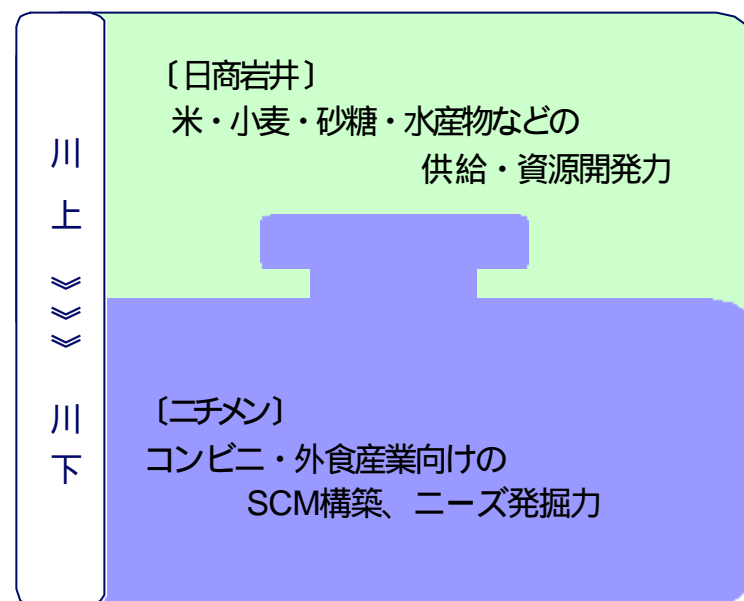
機能の相互補完・融合による潜在的ニーズの発掘および新しい商流の創造

(セグメント内でのシナジー例)

例1. 化学品・合成樹脂



例2. 食料



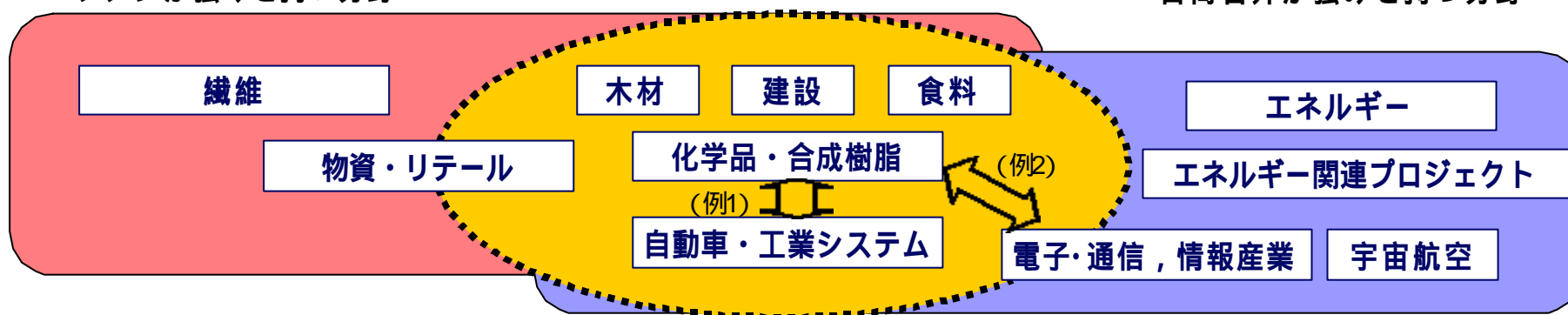
# シナジー効果

## セグメントを超えたシナジーの追求

(セグメント間でのシナジー例)

ニチメンが強みを持つ分野

日商岩井が強みを持つ分野



### 例1. 自動車・工業システム + 合成樹脂

自動車・工業システムが、中国に進出する日系製造メーカーを対象に展開を予定している進出支援サービスプログラムの一環として、合成樹脂取引先の中国進出を支援し、関連製品の供給販売体制を整える。また、中国で実績を持つ物流ノウハウを自動車分野においても活用していく。

### 例2. 電子・通信・情報産業 + 合成樹脂

中国での携帯電話端末の需要が拡大するなか、携帯端末部材を韓国や日本から輸出するだけにとどまらず、中国での部材生産も視野に入れる。その取り組みの一つとして、合成樹脂取引先の中国進出をサポートし、そこで生産する部材を中国大手端末メーカーに販売していく。

---

## V. 戦略分野・重点地域

# 戦略分野

- ◆ 成長性、収益力、シナジーの3つを基準に戦略分野を設定
- ◆ 戦略分野への経営資源の傾斜配分による収益力向上
- ◆ 両社が持つ強み・特長を活かし、さらなる機能の強化・差別化を実現
- ◆ 3年間で約3,000億円の新規投下資金を戦略分野に重点配分

|  |  |
|--|--|
| <p><b>機能型トレーディング分野（経常利益*の約7割を稼ぎ出す）</b></p> <p>トレーディングでの強固な営業基盤を活かし、新たな市場と顧客のニーズに応える供給体制と物流ネットワークを構築し、より競争力のある商品と機能を市場と顧客に提供することにより成長・展開する分野</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 計画最終年度の経常利益目標：02年度予想比3倍</li><li>・ 計画期間中の新規投下資金：2,000億円程度</li></ul> | <p>エネルギー資源関連（石油・ガスなど）</p> <p>自動車関連</p> <p>宇宙航空関連</p> <p>電子通信関連</p> <p>住・生活産業関連（化学品・合成樹脂、食料、繊維、物資・リテール、木材・建材）</p> |
| <p><b>戦略的事業プロジェクト分野（経常利益*の約3割を稼ぎ出す）</b></p> <p>内外の事業プロジェクトで積み重ねてきたノウハウを活かし、戦略的な経営資源の投入と、動的リスクマネジメントの強化により収益拡大を実現する分野</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 計画最終年度の経常利益目標：02年度予想比1.5倍</li><li>・ 計画期間中の新規投下資金：1,000億円程度</li></ul>                      | <p>エネルギー資源関連（エネルギー関連プロジェクト）</p> <p>情報産業関連</p> <p>住・生活産業関連（建設）</p>  |

\* 営業部門の単純合算

# 重点地域

## ◆ 重点地域

成長が期待される東南アジア・中国、世界最大のNAFTA市場において、以下の分野に注力

### －東南アジア

- ・ 供給市場・消費市場として大きな成長をみせる住・生活産業分野（食料・木材など）
- ・ 物流の飛躍的拡大が見込まれる化学品・合成樹脂分野
- ・ 資源開発（石油・天然ガスなど）から、発電エネルギー関連までのエネルギー資源分野

### －中国

- ・ 沿海地区を中心に発展する巨大消費市場における小売・卸売業（繊維、食料分野など）
- ・ 「世界の工場」として躍進する中国を起点とした三国間取引
- ・ 急激に拡大する情報関連市場（通信システム、携帯端末市場など）

### －NAFTA市場

- ・ 米国、カナダの宇宙航空機産業（民間航空機・防衛産業ビジネス）
- ・ 世界的ブランド・優良顧客（ナイキなど）を中核としたベースカーゴ商権
- ・ NAFTAとアジアを結ぶ三国間取引

# (ご参考) 統合スケジュール

統合スケジュール

| 日付             | 内容  |
|----------------|---|
| 2003年1月29日     | 株式移転契約書を締結                                    |
| 2003年1月末       | 持株会社ニチメン・日商岩井ホールディングス株式の上場申請（東京証券取引所、大阪証券取引所） |
| 2003年2月25日     | 両社臨時株主総会開催                                    |
| 2003年3月上旬（予定）  | 証券取引所による持株会社ニチメン・日商岩井ホールディングス株式の上場承認の発表       |
| 2003年3月26日（予定） | 両社株式の上場廃止                                     |
| 2003年4月1日（予定）  | 持株会社ニチメン・日商岩井ホールディングス株式上場・株式移転期日・設立登記         |
| 2003年4月以降早期に   | エクイティファイナンス実施                                 |
| 2004年3月（予定）    | 両社本体事業を含めた再編・統合を完了                            |



## 将来見通しに関する注意事項

資料に記載されている内容は種々の前提に基づいたものであり、将来の計画数値、施策などに関する記載については、不確実な要素を含んだものをご理解下さい。