

2004年9月8日

各 位

会社名 双日ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 西村 英俊
(コード番号 2768 東証第1部/大証第1部)
問合せ先 広報部長 吉村 剛史
電話番号 03(5520)3404

双日グループ「新事業計画」について

双日グループは、2004年7月23日に発表しました「新事業計画」の基本方針を具体化すべく検討を進め、このたび現行の事業計画を抜本的に見直し、市場の信認の早期回復を通して企業価値の向上を目指す「新事業計画」を策定しましたので、お知らせいたします。

1. 目的

「新事業計画」においては、外部環境に左右されない強固な経営基盤を確立し、市場の信認を早期に回復させることによって、企業価値を向上させてまいります。

計画期間は本年度を初年度とする3ヵ年とし、本計画期間終了時には、「強み」のある事業において双日グループならではの高付加価値を提供する「革新的な機能型商社」としての地位を確立いたします。

2. 基本方針

(1) 財務体質の抜本的強化

- ・ 資産内容の徹底した見直し
- ・ 株主資本の充実と有利子負債の削減

(2) 良質な収益構造への変革

- ・ 選択と集中の加速
- ・ SCVA(リスク・リターン指標)の向上

3. 財務目標（2007年3月期・連結ベース）

- ・ 経常利益： 750 億円
- ・ ネット DER： 3 倍程度（ネット有利子負債 1 兆円水準）
- ・ 格付け： BBB 以上

4. 計画の概要

（1）財務体質の抜本的強化

< 資産内容の徹底した見直し >

従来からの視点を一新し、即ち、事業リスクの低減、および資産の質・流動性の向上の観点から、計画初年度において、海外投融資を含む低採算事業からの大胆な撤退、ならびに保有不動産の処分等を行います。これにより、過去からの資産の質の低下に終止符を打ち、資産の質を一気に向上させます。その結果として、4,000 億円規模の損失処理を行います。

当期の損失処理を要因別に分類しますと、以下のとおりとなります。

- ・ 選択と集中の加速によるもの： 2,600 億円程度
- ・ 保有不動産の処分等によるもの： 1,500 億円程度

損失処理にあたっては、当期中に極力、資産売却や事業撤退などの最終処理を行うことによって、将来の二次損失の発生を防ぐこととし、不動産に関しては、既に三菱信託銀行、UFJ 信託銀行をアドバイザーに選任し、最終処理手法の検討を始めております。

なお、上記の損失処理の算定にあたっては、「選択と集中」を加速させるとともに、継続を前提（Going Concern ベース）としていた事業についても追加損失の発生を予防する観点から、海外投融資を含む低採算事業から大胆に撤退することを前提としております。また、その内容については中立的な第三者による資産査定の結果を反映させております。

< 増資による株主資本の充実 >

UFJ 銀行をはじめとする主要金融機関および UBS グループに対して増資の引受けを要請しており、これにより上記の処理に伴い減少する株主資本を回復させるとともに、

有利子負債の削減を行います。

増資の概要は次のとおりです。

主要金融機関

- ・金額： 3,500 億円規模
- ・方法： 第三者割当方式による優先株式の発行
～発行条件等詳細については検討中
- ・時期： 2004 年 10 月中旬以降（予定）
- ・引受候補先： UFJ 銀行をはじめとする主要金融機関

UBS グループ

- ・金額： 100 億円規模
- ・方法： 第三者割当方式による優先株式の発行
～発行条件等詳細については検討中
- ・時期： 2004 年 10 月中旬以降（予定）
- ・その他： 別途、100 億円程度のエクイティ・ファイナンスを予定

< 損失の一掃と配当への布石 >

当期中の資産内容の徹底した見直しに伴う損失処理によって大幅な欠損金が生じる見通しです。この欠損金を解消するため、2005年6月に開催予定の定時株主総会において、資本準備金の取り崩し、および資本の減少を付議する予定です。この資本の減少は、「資本の部」の勘定の振替であり、当社の純資産額に変更を生じるものではありません。また、この資本の減少による発行済株式総数の変更もありませんので、1株当たりの純資産額に変更を生じるものではありません。

なお、上記による欠損金の解消および 2005 年度以降の事業収益による内部留保によって、2006 年度決算における配当を目指します。

(2) 良質な収益構造への変革

SCVA の観点から、大胆に「選択と集中」を加速します。

なお、下記の 3 つのプロセスを継続的に実行することによって SCVA の向上を図り、良質な収益構造を構築してまいります。

- 1 . 選択事業・低採算事業からの撤退
- 2 . 成長領域への資源投入
- 3 . 継続的な「事業ポートフォリオ管理」と「リスク管理の強化・高度化」による
SCVA の向上

(3) 数値計画

連結P/L計画、連結B/S計画の詳細については、“別紙”をご参照ください。

上記の「新事業計画」の内容については、プライスウォーターハウスクーパース・フィナンシャル・アドバイザー・サービス株式会社に中立的な第三者として、その実現可能性および有効性についての検証を依頼し、適時・適切なモニタリングの徹底等を前提に当該検証を完了しています。

なお、「新事業計画」の策定に伴い、本日、2004年5月13日公表の当期業績見通しの修正を発表しましたので、併せてお知らせいたします。(2004年9月8日付け開示資料「2005年(平成17年)3月期通期単体・連結業績予想の修正に関するお知らせ」をご参照ください。)

5. スケジュール

2004年7月23日	「新事業計画」基本方針公表
9月8日(本日)	” 詳細内容公表
9月29日(予定)	臨時株主総会開催(増資に向けた定款変更を予定)
10月中旬以降(予定)	増資払込

以上

(別紙)

連結P/L計画

(単位:億円)	04/3実績	05/3計画	06/3計画	07/3計画
売上高	58,617	50,000	49,000	52,000
売上総利益 (売上総利益率)	2,490 (4.2%)	2,500 (5.0%)	2,510 (5.1%)	2,660 (5.1%)
販売管理費	1,891	1,870	1,760	1,800
営業利益 (営業利益率)	599 (1.0%)	630 (1.3%)	750 (1.5%)	860 (1.7%)
営業外損益	114	130	100	110
経常利益 (経常利益率)	485 (0.8%)	500 (1.0%)	650 (1.3%)	750 (1.4%)
特別損益	906	4,100	100	100
税前当期純利益	421	3,600	550	650
当期純利益	336	3,800	350	390
総資産当期純利益率	-	-	1.4%	1.5%
株主資本当期純利益率	-	-	11.4%	11.3%

連結B/S計画

(単位:億円)	04/4/1(*) (合併後)	05/3計画	06/3計画	07/3計画
現預金	4,357	3,000	3,550	4,300
営業資産	10,942	8,950	9,100	9,500
投融資	7,974	6,350	6,050	6,000
固定資産	7,504	6,100	6,300	6,200
資産合計	30,777	24,400	25,000	26,000
営業負債	7,944	7,400	7,450	7,560
有利子負債	19,928	14,100	14,300	14,800
負債合計	27,872	21,500	21,750	22,360
株主資本	2,905	2,900	3,250	3,640
負債・株主資本合計	30,777	24,400	25,000	26,000
ネット有利子負債	15,571	11,100	10,750	10,500
ネットDER(倍)	5.4	3.8	3.3	2.9

(*) 04/4/1期首連結B/Sは、旧ニチメンと旧日商岩井の合併処理を反映させた参考数値

参考資料

双日グループの新事業計画について

双日ホールディングス株式会社

2004年9月8日

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。

新事業計画策定の背景(現状と課題)

(現状) 統合3カ年事業計画

- ◆「統合3カ年事業計画」は合理化主体の計画。合理化計画は初年度で目標達成し、財務目標値も初年度計画値を順調に達成

合理化進捗状況	02/9末	06/3末までの 削減計画値	04/3末までの 削減実績
連結従業員数	21,800人	△6,200人	△7,200人
連結子会社数	430社	△160社	△172社
国内拠点数	8拠点	△4拠点	△4拠点
海外拠点数	187拠点	△120拠点	△125拠点

財務目標	03/3実績	04/3計画	04/3実績
経常利益	275億円	480億円	485億円
ネットDER	41.4倍	8.5倍	4.9倍
ネット有利子負債	2兆876億円	1兆9,450億円	1兆5,571億円

- ◆04/3期特損処理および4/1合併処理により約2,000億円を処理、資産健全化を実行

特損処理	関係会社投融资及び海外債権を中心に厳格に見直し	特損処理 1,128億円
合併処理	不動産関連を中心に旧日商岩井の資産に対し、減損の前倒しを実施。また、退職給付債務を一括処理	評価差損 841億円



上記の施策を実施するも、
市場の評価を得るには至っていない

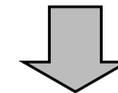
対処すべき課題と対応策

対処すべき課題

- ◆ 事業リスクの低減、資産の質・流動性の向上
- ◆ 資金調達の安定性確保
- ◆ 信用力の回復による、双日ブランドの確立
- ◆ 成長戦略の明確化

対応策

- ◆ 資産の健全化
⇒ 今期中に抜本的処理を行い、資産の質を一気に向上
- ◆ 選択と集中の加速
⇒ 選択・低採算事業から撤退し、競争優位を持つ事業へ注力することで、収益構造を変革し、ポートフォリオの継続的改善
- ◆ リスク管理の強化・高度化
⇒ リスク量のコントロールとリスク・リターンの向上
- ◆ 財務目標の再設定
⇒ 財務健全性指標／収益性指標／格付け等



「統合3カ年事業計画」を抜本的に見直し、「新事業計画」を策定・実行することにより、市場の信認を早期に回復する

新事業計画の骨子

- ◆ 目的: 「市場の信認の早期回復」を通じて、企業価値の向上を図る
外部環境に左右されない強固な経営基盤を早期に確立し、双日グループならではの
高付加価値を提供する「革新的な機能型商社」としての地位を確立

統合3カ年事業計画の基本方針

抜本的な見直し

新事業計画の基本方針

『財務体質の強化』

- ・期間収益の積上げと、2,000億円以上のエクイティ・ファイナンスの実施(実績2,832億円)
- ・フリーキャッシュフロー等によりネット有利子負債を削減

『収益力の向上』

- ・選択と集中、経営資源の重点配分
- ・合理化の実施-販売管理費の大幅削減
- ・シナジーの極大化

06/3の財務目標

- ・経常利益: 1,000億円以上
- ・ネットDER(ネット有利子負債*/株主資本): 5倍以下
*ネット有利子負債: 2兆円以下

再生の加速

『財務体質の抜本的強化』

- ・資産内容の抜本的見直し(事業リスクの低減、資産の質・流動性の向上)
- ・増資による株主資本の充実(資産内容の抜本的見直しにより減少する株主資本を回復)と有利子負債の削減

『良質な収益構造への変革』

- ・選択と集中の加速
 - 選択・低採算事業から撤退し、競争優位を持つ事業へ注力
- ・SCVA(リスク・リターン指標)の向上(事業ポートフォリオ最適化)
 - 継続的な「ポートフォリオ管理」と「リスク管理の強化・高度化」

3年後(07/3)の財務目標を再設定

- ・経常利益: 750億円
- ・ネットDER: 3倍程度
 - ネット有利子負債: 1兆円水準
- ・格付け: BBB以上

※計画の進捗状況を客観的にモニタリングする体制を敷き、
新事業計画を確実に実現する

資産内容の抜本的見直し

従来からの視点を一新し、最終処理を初年度に貫徹
結果、4,000億円規模の損失処理

「選択と集中」の加速

2,600億円程度

低採算事業や海外投融資等において、Going Concern(継続前提)ベースから大胆に撤退することによる損失処理

※ 処理の内容については、中立的な第三者による資産査定の結果を反映

保有不動産の処分等

1,500億円程度

保有不動産の処分による出口コスト
(旧本社ビルほか保有不動産 / 販売用不動産 / その他賃貸不動産)

※ 保有不動産の処分については、既に三菱信託銀行、UFJ信託銀行をアドバイザーに選任し、最終処理方法の検討を開始

BSへのインパクト

- 総資産
6,000億円規模の圧縮
- 資金
1,500億円規模の創出

資産の質を一気に向上

増資による株主資本の充実

4,000億円規模の処理に伴い減少する株主資本を回復するとともに、有利子負債の削減を行うために「主要金融機関およびUBSグループに対して3,600億円規模の増資引受け」を要請

<増資の概要>

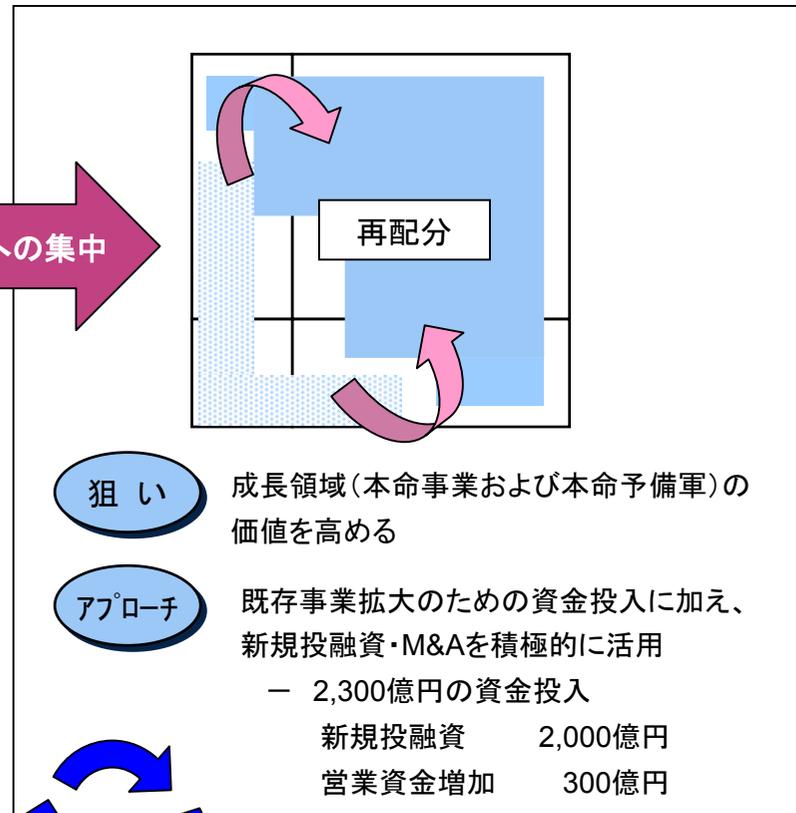
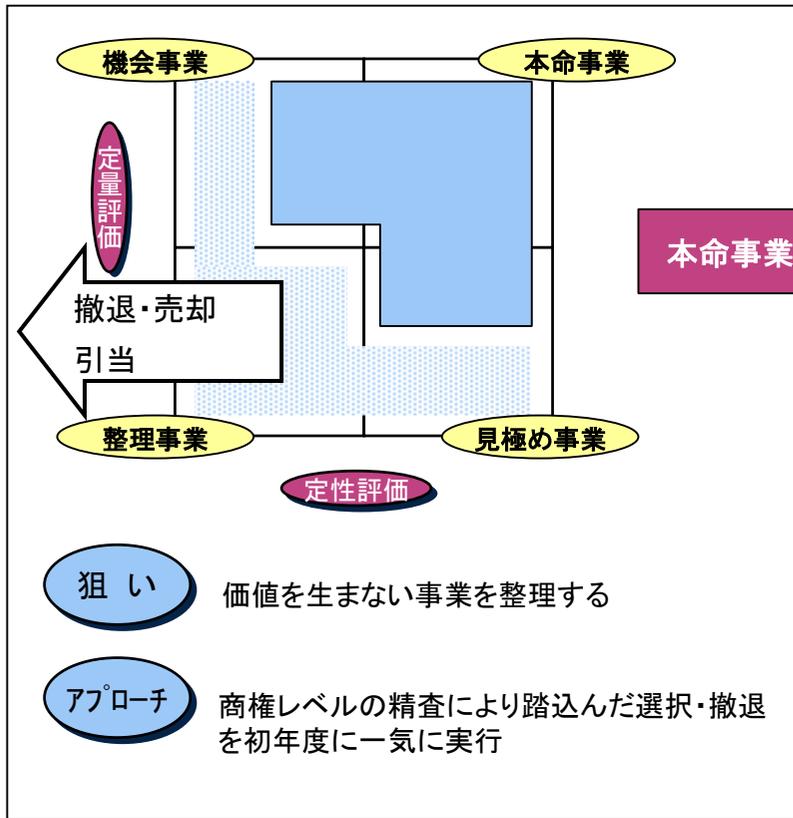
金額	3,600億円規模
方法	第三者割当方式による優先株式の発行 ～発行条件等詳細については検討中
時期	2004年10月中旬以降(予定)
引受候補先	UFJ銀行をはじめとする主要金融機関 UBSグループ
その他	別途、UBSグループによる100億円程度のエクイティ・ファイナンスを予定

株主資本比率ならびにDERを大幅に改善し、
バランスシートの健全性とクレジットの向上を担保

選択と集中の加速 – 基本的な考え方

Action1: 選択事業・低採算事業からの撤退

Action2: 成長領域への資源投入

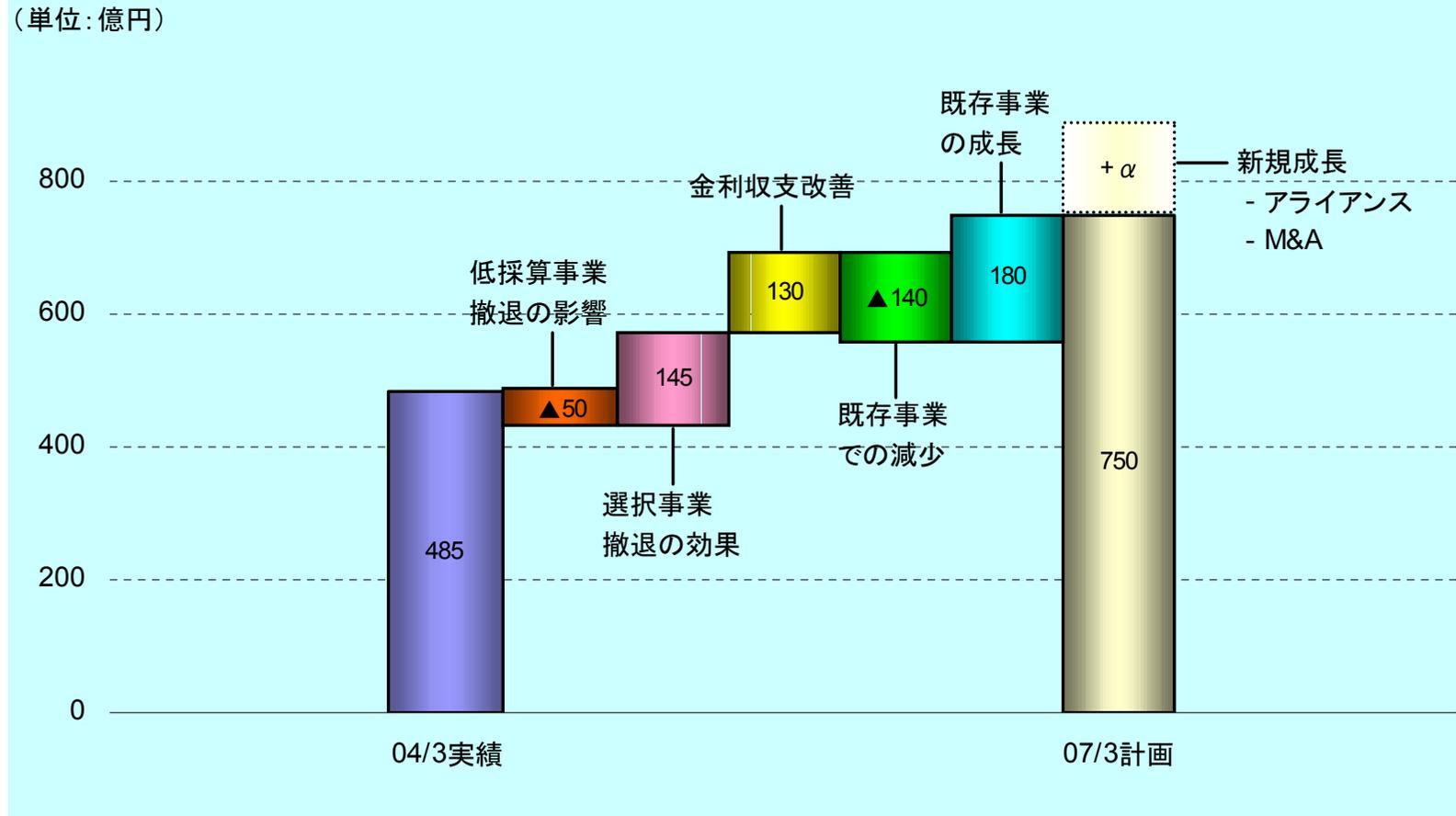


良質な収益構造への変革を実現

継続的な「事業ポートフォリオ管理」と「リスク管理の強化・高度化」によりSCVAの向上を図る

収益向上(経常利益750億円)への道筋

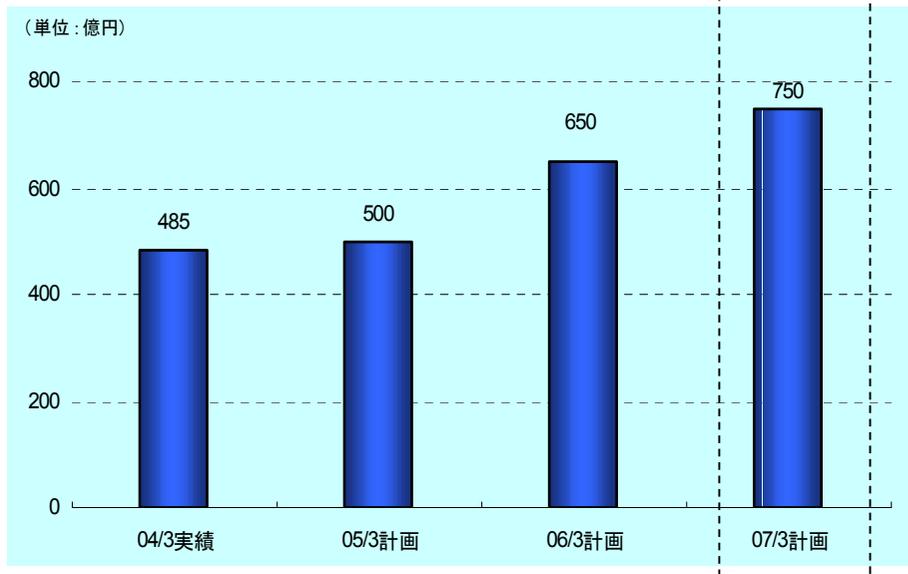
財務体質の健全化および「選択と集中」の加速により
経常利益750億円+ α の収益力を確保



3年後(07/3)の財務目標(連結ベース)

財務体質の抜本的強化および良質な収益構造への変革により
市場の信認の早期回復へ

経常利益 : 750億円



ネットDER : 3倍程度
(ネット有利子負債 1兆円水準)



※ 04/4/1数値は、旧ニチメンと旧日商岩井の合併処理を反映させた参考数値

格付け : BBB 以上へ