

平成15年3月12日

各位

ニチメン株式会社
代表取締役社長 半林 亨
(証券コード : 8004)

日商岩井株式会社
代表取締役社長 西村 英俊
(証券コード : 8063)

『ニチメン・日商岩井ホールディングスの事業計画』についてのお知らせ

ニチメン株式会社と日商岩井株式会社は、平成15年4月1日を期して株式移転により共同持株会社「ニチメン・日商岩井ホールディングス株式会社」を設立し経営統合いたします。これに先立ち、同社の事業計画の説明資料を作成いたしましたので、開示させていただきます。

以上

【本件に関するお問い合わせ先】

ニチメン株式会社 広報・IR部	古谷・越智	03 - 5446 - 1062
日商岩井株式会社 広報室	神山・西川	03 - 5520 - 2400

ニチメン・日商岩井ホールディングスの事業計画

2003年3月

目次

I.	事業計画の概要	…	P.1 ~ 6
II.	事業ポートフォリオ戦略	…	P.7 ~ 16
III.	財務体質の強化	…	P.17 ~ 18

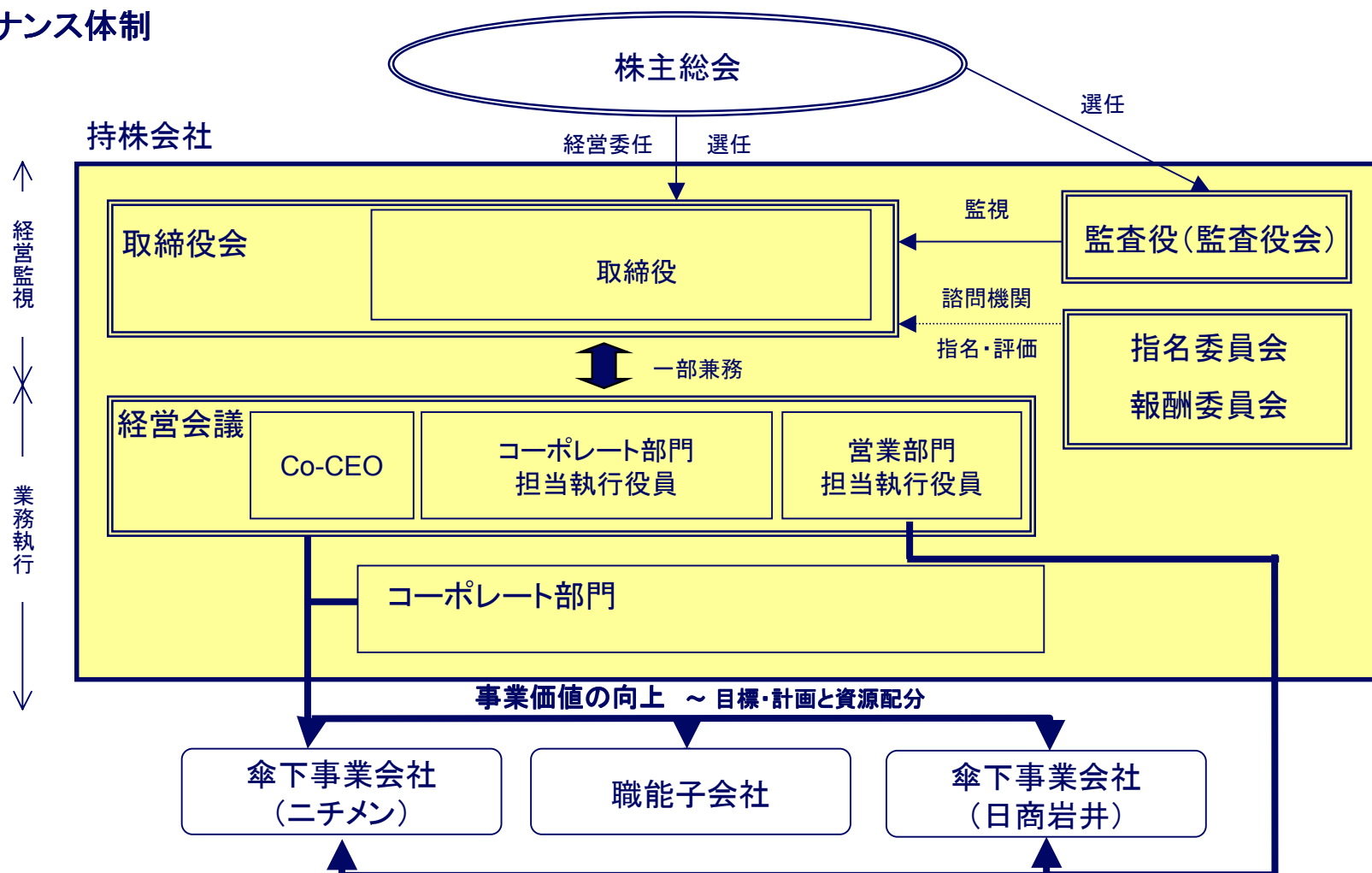
事業計画の概要

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。

持株会社の経営体制と機能

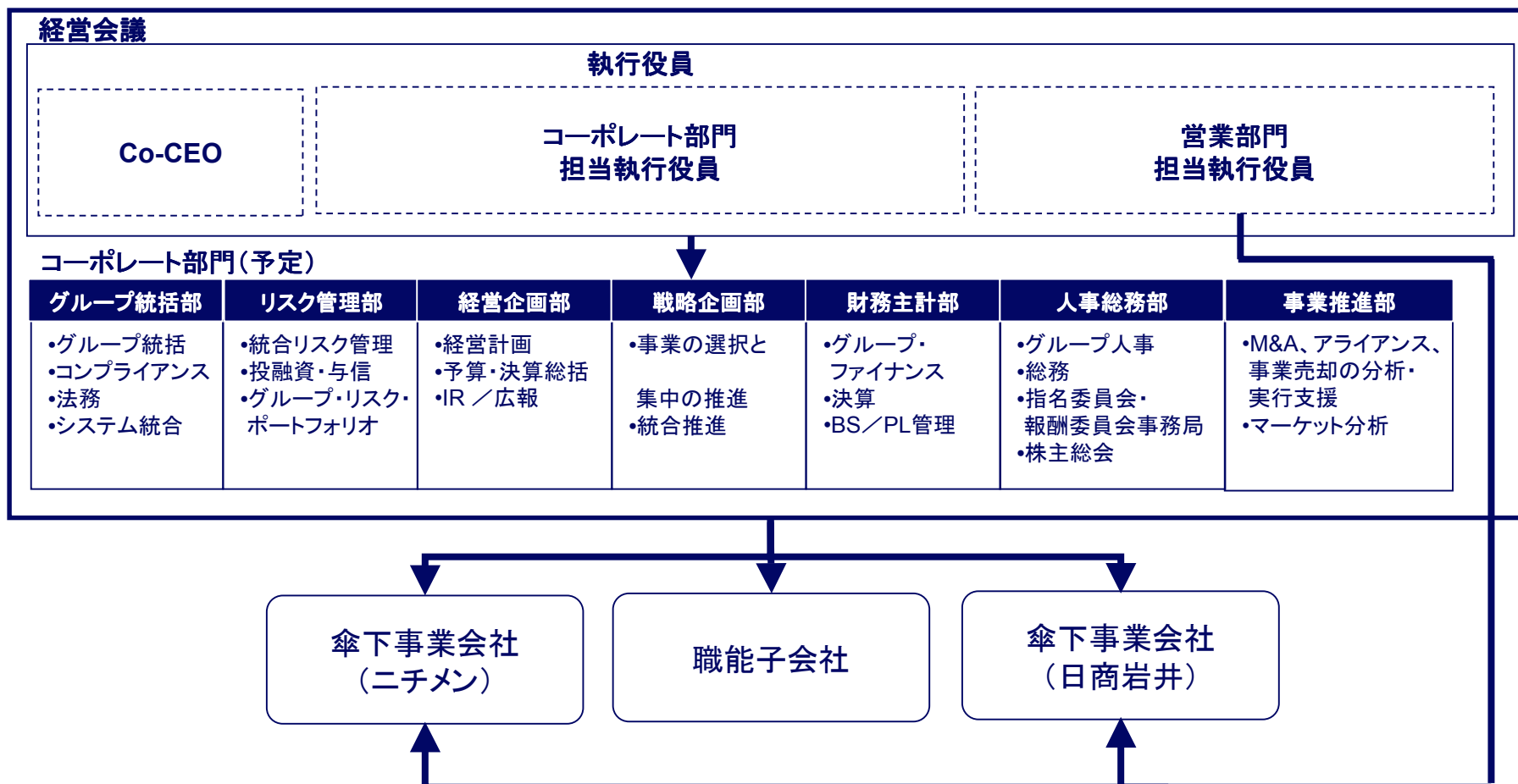
ガバナンス体制



*2004年3月末までに、重複した機能や事業領域を持つ両社の組織及び子会社を再編・統廃合

持株会社の経営体制と機能

業務執行体制



*2004年3月末までに、重複した機能や事業領域を持つ両社の組織及び子会社を再編・統廃合

持株会社の経営体制と機能

傘下事業の『選択と集中』を進め、グループ全体の収益力の向上と企業価値の極大化を図るため、透明性の高い機能的な経営体制を確立

◆ 経営体制

- 経営の透明性向上
 - 複数の社外取締役の招聘
 - 指名委員会・報酬委員会の設置
- 経営と執行の分離
 - 執行役員制度の導入
 - 経営会議の設置：業務執行の最高意思決定機関

◆ 持株会社の機能

- グループ全体の事業最適化と統合効果の早期実現を目指した企画・運営・管理
 - グループ戦略の企画・立案・推進及び業務執行管理
 - ✓ グループ経営戦略、事業戦略（選択と集中/M&A&D戦略）、財務戦略
 - グループ全体のリスクコントロール
 - ✓ グループ全体の統合リスク管理を実施、営業部門に対する牽制機能を発揮
 - グループ統合効果の早期実現
 - ✓ 傘下事業会社及び事業に関する再編戦略と合理化策の企画・推進

事業計画の基本方針

『収益力の向上』

◆ 事業ポートフォリオ戦略

- 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

『財務体質の強化』

◆ 株主資本の充実と有利子負債の削減

- 期間収益の積み上げと2,000億円以上のエクイティファイナンスの実施
- 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

3年後(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

実施のポイント

- ◆ 計画期間: 2003年4月~2006年3月(3ヵ年計画)
- ◆ スピード感を持って大胆なリストラチャリングを実施
 - 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・シナジー効果の実現による飛躍的な収益力向上を見込む

*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

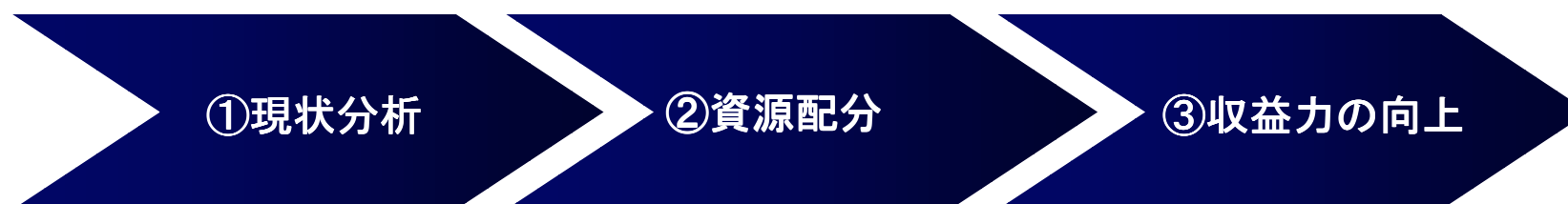
数値計画サマリー

(単位: 億円)	事業計画			〈ご参考〉 ニチメン・日商岩井 合算見直し 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

*2002年度見直しには、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む

事業ポートフォリオ戦略

事業ポートフォリオ運営方針：『選択と集中』



- ◆ 収益性(ROF*)及び戦略的重要性に基づき各事業を分析
- ↓
- ◆ 各事業を5つの戦略セグメントに類型化
- ↓
- ◆ 各戦略セグメント毎に基本戦略を策定

- ◆ 基本戦略に基づき、「資金」と「人的リソース」を再配分



最適な事業ポートフォリオを構築

- ◆ 売上総利益の維持・向上
- ◆ 販売管理費の削減
- ◆ アライアンス(持分法)収益の向上
- ◆ 資金効率の改善

上記プロセスによる継続的な「事業ポートフォリオの運営管理」と「リスクコントロールの徹底」

*経常利益/使用資金

各事業の現状分析・評価

ROF及び戦略的重要性に基づき各事業を類型化し、5つの戦略セグメントに分類

《評価方法》

- ◆ 定量的評価
 - ROF(経常利益/使用資金)【縦軸】
- ◆ 定量・定性的評価

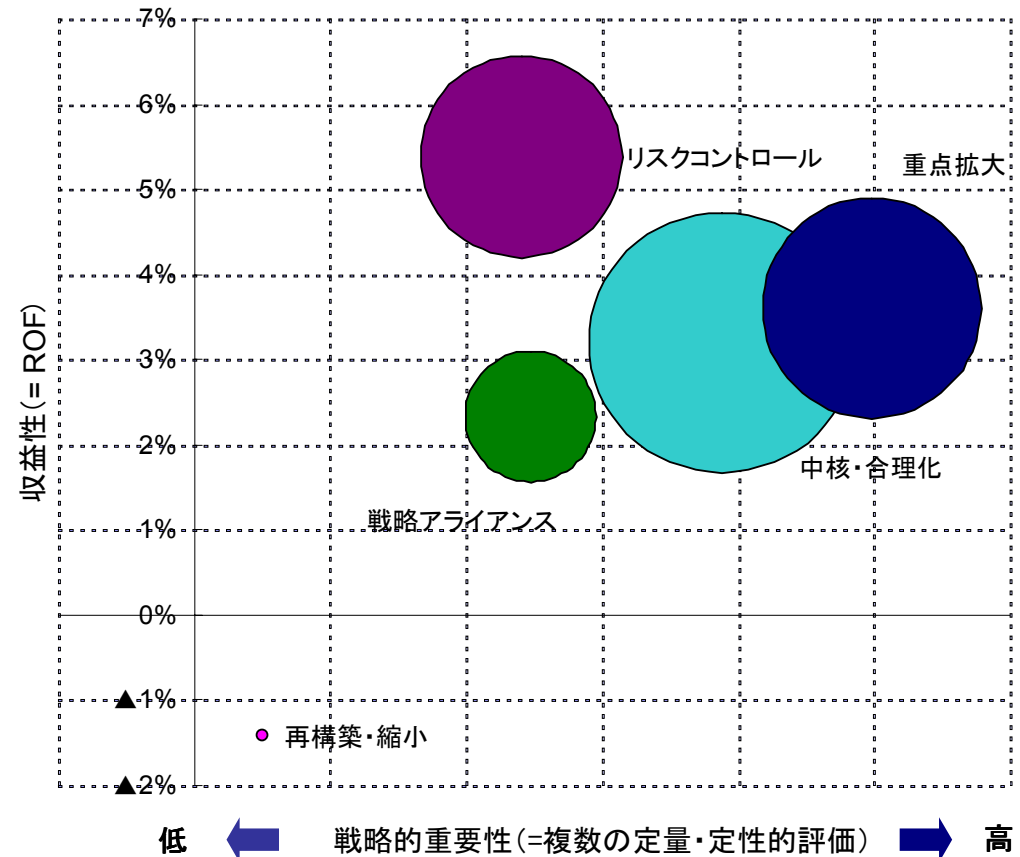
以下の基準により総合的に評価

 - ・成長性
 - ・事業基盤
 - ・合理化余地
 - ・リスク

戦略的重要性【横軸】

《5つの戦略セグメント》

- ◇ 重点拡大分野
- ◇ 中核・合理化分野
- ◇ 戦略アライアンス分野
- ◇ リスクコントロール分野
- ◇ 再構築・縮小分野



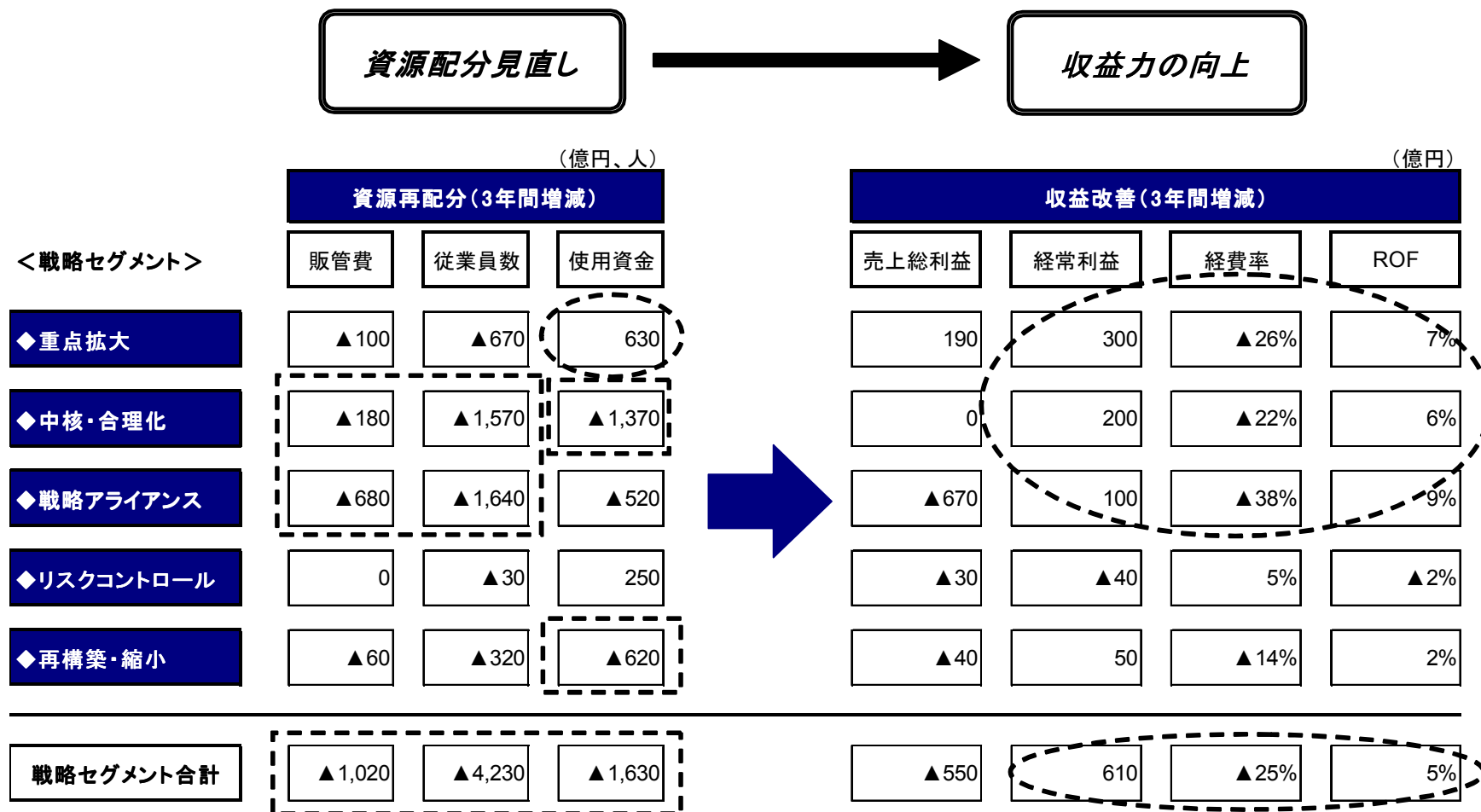
* 円の大きさは各戦略セグメントの経常利益を表す

戦略セグメントの事業特性と基本戦略

『選択と集中』により、3年後の経常利益1,000億円を達成

事業特性 戦略セグメント	定量的	定量・定性的			対象事業	基本戦略	
	収益性	成長性	事業基盤	合理化余地			リスク
◆重点拡大	中	高	中	中	中	自動車関連 エネルギー関連 食料、繊維、等	経営資源の重点配分により、 新たな収益源を育成・拡大
◆中核・合理化	中	中～低	強	大	低	宇宙航空 化学品・合成樹脂 木材・建材、等	強固な事業基盤を背景に、合理化を追求
◆戦略アライアンス	中～低	中	中～弱	中	中	鉄鋼製品 情報産業 LNG、等	戦略パートナーとの連携強化により、 効率的に事業基盤を拡大
◆リスク コントロール	高	中～低	中	小	高	建設・不動産 都市開発、等	選択的な資金投入により、 リスクを抑制しつつリターンを確保
◆再構築・縮小	低	低	弱	小	中	輸送機械設備・ リースファイナンス 一部海外事業、等	合理化と使用資金の削減により、 事業採算を改善

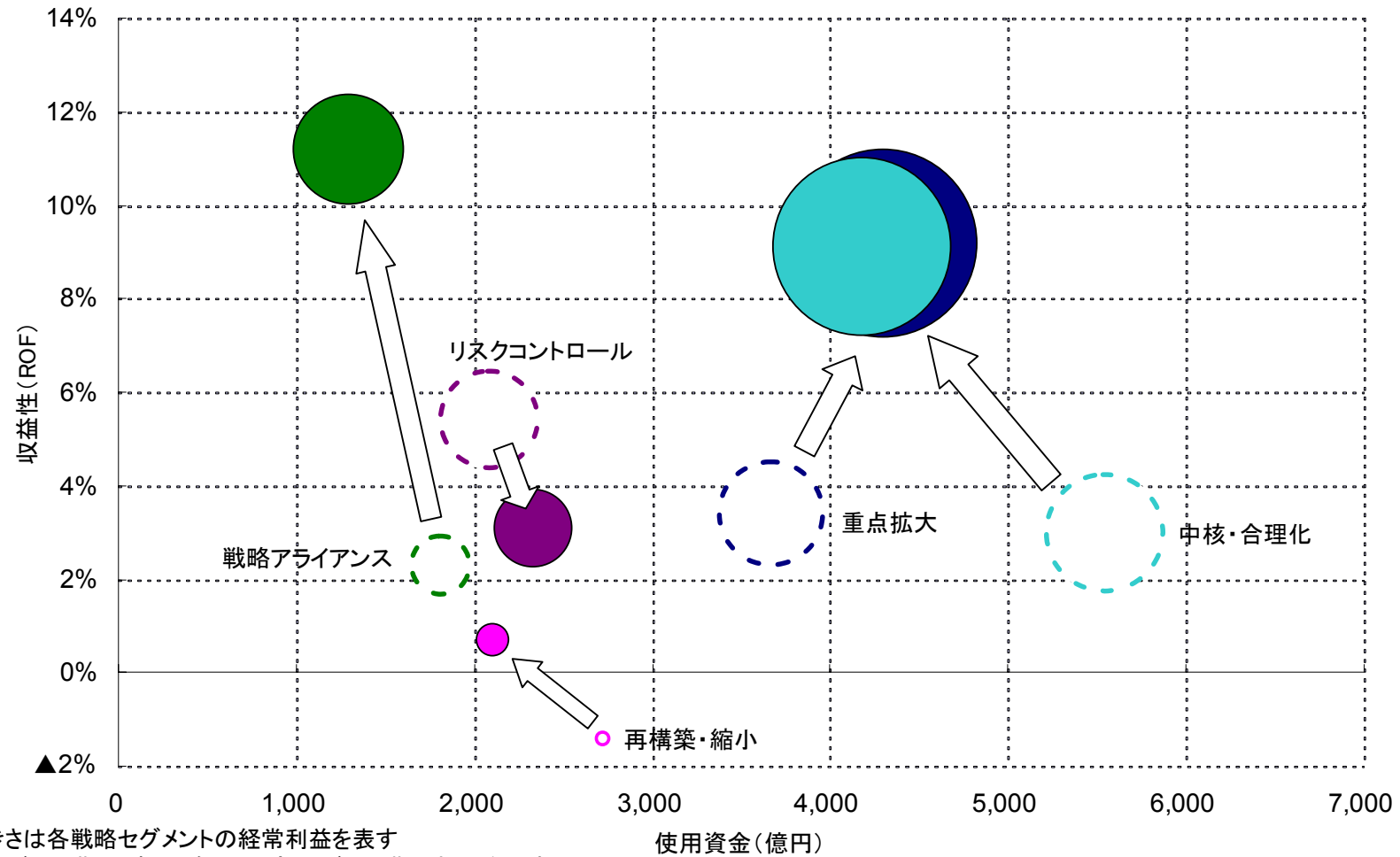
資源再配分による収益力の向上



数値は全て03/3期(予想)と比較した06/3期(計画)の増減値
 *「従業員数」のみ02/9月末対比の増減値

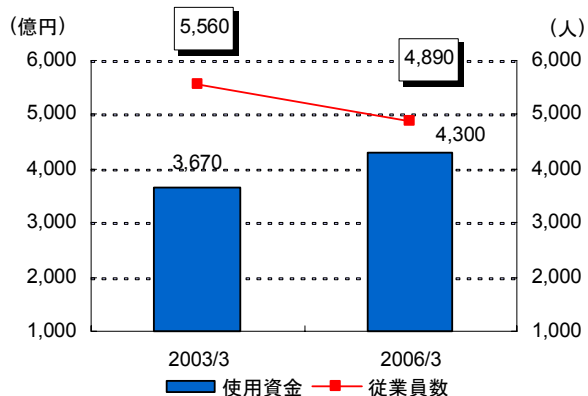
資源再配分による収益力の向上

重点拡大分野及び中核・合理化分野における収益拡大を目指す



重点拡大分野

経営資源推移



【基本戦略】

- ◆ 経営資源の重点配分により、新たな収益源を育成・拡大

【対象事業例】

- ◆ 工業システム・自動車関連【使用資金 150億円増、売上総利益 25億円増】

主要顧客メーカーの戦略的ビジネスパートナーとして、成長が期待される中国等の海外市場において、開発段階から主体的に事業参画。より収益率の高いビジネスを構築・育成

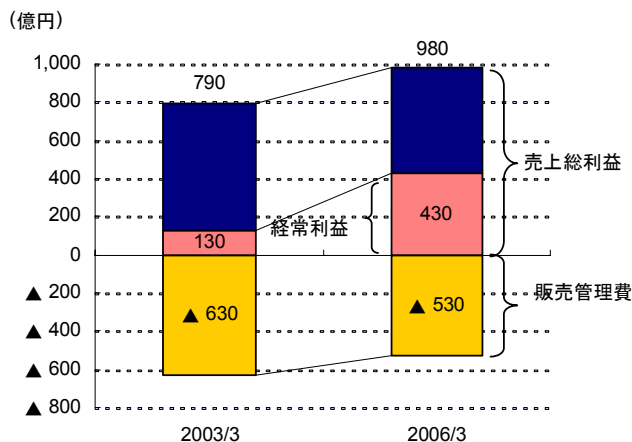
- ◆ 食品・水産【使用資金 40億円増、売上総利益 12億円増】

資源保護と環境に配慮した供給ソースの開発・確保と、“安心・安全・美味・健康”という消費者ニーズを両立させる進化した商品開発型ビジネスモデルを確立済。資源供給・開発の強みと、SCM構築・ニーズ発掘力・リテール展開を融合し、より付加価値の高いビジネスを創造

- ◆ 繊維(アパレル・ホームファッション)関連【使用資金 170億円増、売上総利益 20億円増】

強みのある商品供給力を背景に、Li&Fung等との提携も含め、収益性の高いリテール分野に注力

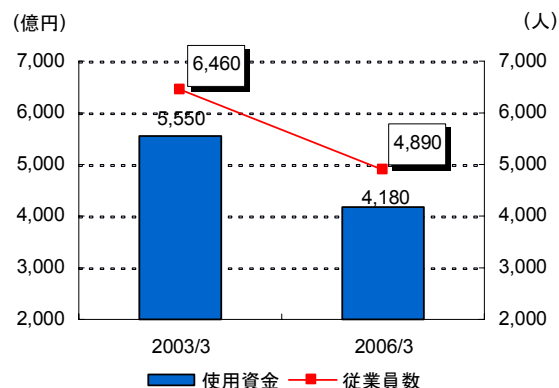
収益推移



*2003/3の従業員数は、2002年9月末の数値

中核・合理化分野

経営資源推移



【基本戦略】

- ◆ 強固な事業基盤を背景に、合理化を追求

【対象事業例】

- ◆ 民間航空機【使用資金 ▲670億円減、経常利益 横置き】

業界No.1の実績と経験・ノウハウ、卓越した総合コンサルティング機能、市場開拓能力・派生型ビジネス創造力という、他社には無い強みを活かして、圧倒的なアビエーション・ビジネスリーダーを目指す。航空機輸入は事業計画期間中の受注が確定しており安定収益源。一方、オペレーションリース事業の再構築により使用資金は削減

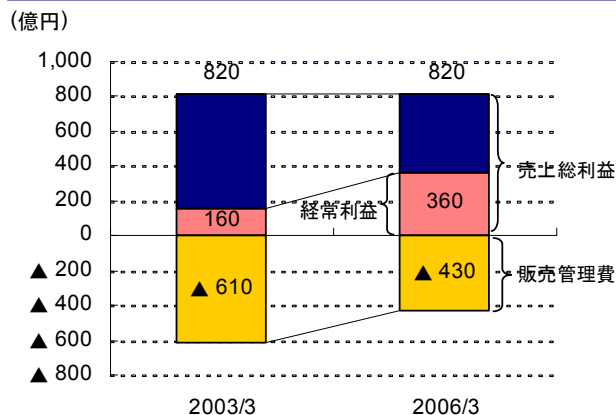
- ◆ 化学品・合成樹脂関連【使用資金 ▲480億円減、経常利益 84億円増】

共同持株会社(GCH、プラ・ネット)を軸に、強固な事業基盤を維持・強化するとともに、合理化効果を追求し、収益性の高い事業分野として業界トップを目指す

- ◆ 木材・建材関連【使用資金 ▲100億円減、経常利益 39億円増】

両社統合による市場シェアの圧倒的優位性を背景に、業界の勝ち組として商権をさらに強化。一方、物流コスト削減など徹底した合理化・シナジーの追求により、他社の追随を許さない事業分野となることを目指す

収益推移



*2003/3の従業員数は、2002年9月末の数値

戦略アライアンス/リスクコントロール/再構築・縮小分野

戦略アライアンス分野				
売上総利益	販売管理費	経常利益	使用資金	従業員数
▲	▲	▲	▲	▲

【基本戦略】

- ◆ 戦略パートナーとの連携強化により、効率的に事業基盤を拡大

【対象事業例】

- ◆ **鉄鋼製品**
業界再編に対応した同業他社とのアライアンスにより、No.1の鉄鋼商社としてスタート。サービス機能の充実、効率化、合理化による今後の環境変化への対応を図り、引き続き安定収益を期待
- ◆ **情報産業**
今や全産業共通のインフラであるIT分野においては、異業種とのアライアンスによる多様化、基盤の整備を図り、適切な分野選択による高成長を期待
- ◆ **LNG**
クリーン・エネルギーとしてのLNGの重要性は増々高まる中、戦略パートナーとのアライアンスにより、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拡大、競争激化への対応を目指す

リスクコントロール分野				
売上総利益	販売管理費	経常利益	使用資金	従業員数
▲	▲	▲	▲	▲

【基本戦略】

- ◆ 選択的な資金投入によりリスクを抑制しつつリターンを確保

【対象事業例】

- ◆ **都市開発(マンション)事業**
首都圏・都市型マンションと郊外型ファミリーマンションの多様な展開で、市場ニーズによりマッチした事業へ。使用資金・市況動向・リスクを見極め、案件精査の下、選択的な資金投下での取組みを進め収益を確保

再構築・縮小分野				
売上総利益	販売管理費	経常利益	使用資金	従業員数
▲	▲	▲	▲	▲

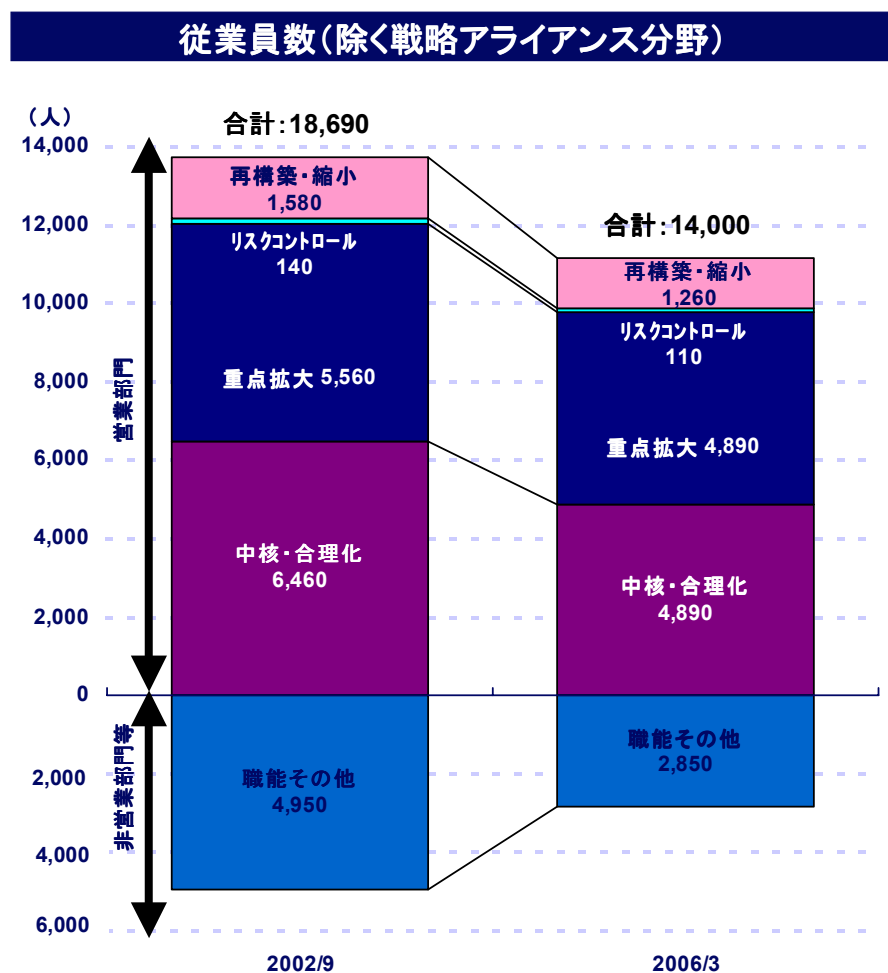
【基本戦略】

- ◆ 合理化と使用資金の削減により事業採算を改善

【対象事業例】

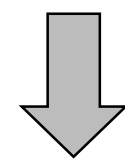
船舶融資債権の売却によりブローカービジネスに特化、使用資金を削減するとともに、合理化を徹底し採算性の向上を図る

従業員数削減の影響



従業員数削減の内容

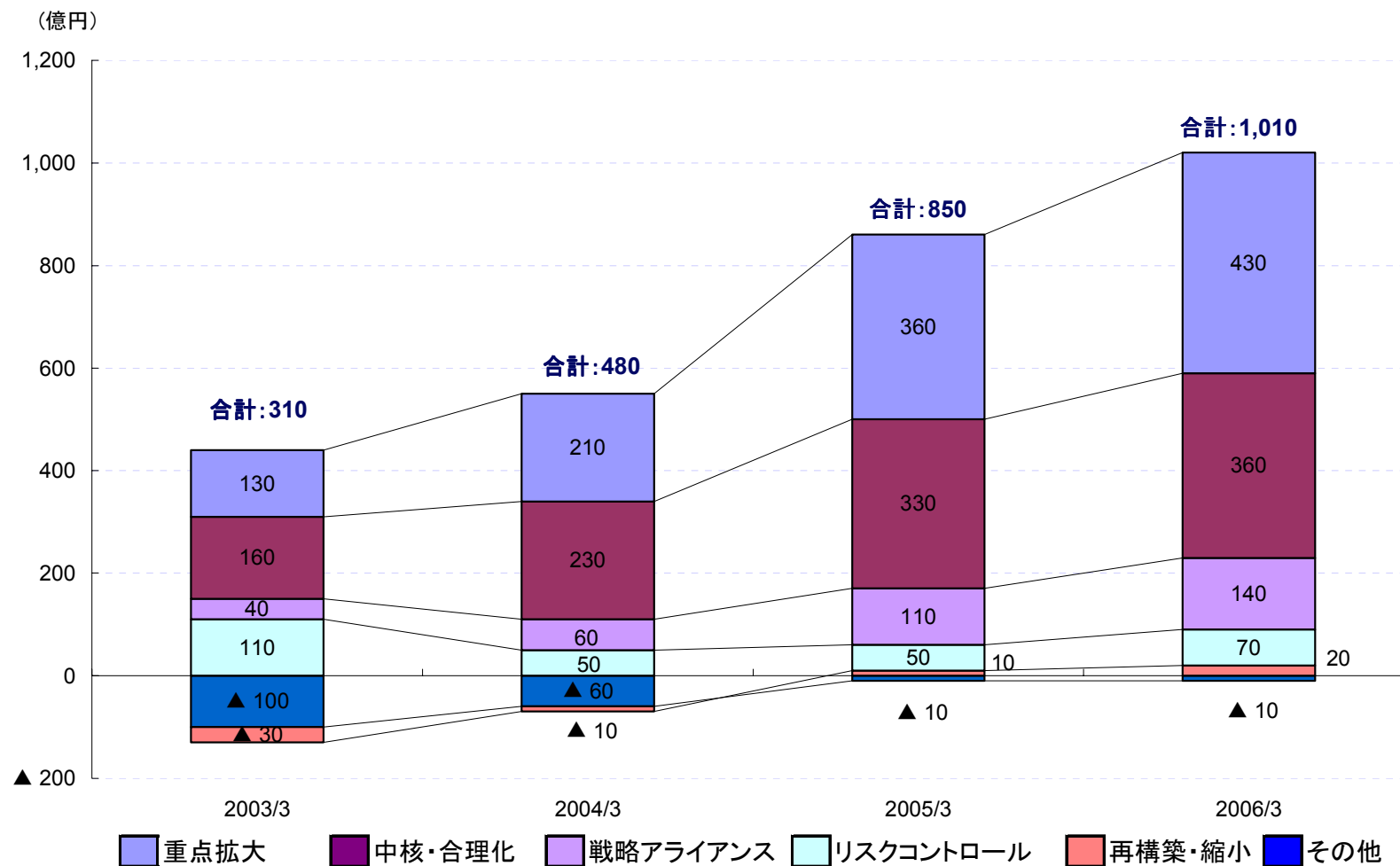
- ◆ 職能その他及び中核・合理化分野で全体の従業員数削減計画の約80%を実現
- ◆ 非営業部門等(職能その他)の分野では、統合により重複する人員を削減
 - 職能子会社の早期統合を目指す
- ◆ 中核・合理化分野では、もともと基盤が強固な事業が多く、統合により、さらに基盤が強化される為、従業員数削減の収益力への影響は少ない。また統合された事業では管理部門の合理化余地も大きい
 - GCH、プラ・ネットという強固な事業基盤を有する統合済の子会社における、重複営業人員及び管理部門人員の削減
- ◆ 重点拡大分野では、大規模な従業員数削減は行わず、相対的に大きな人的資源を維持



従業員数削減による売上総利益への影響は軽微

収益目標達成の推移

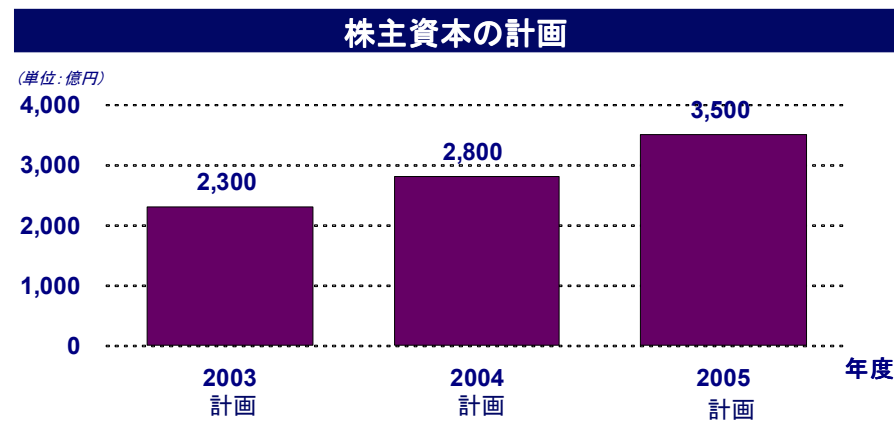
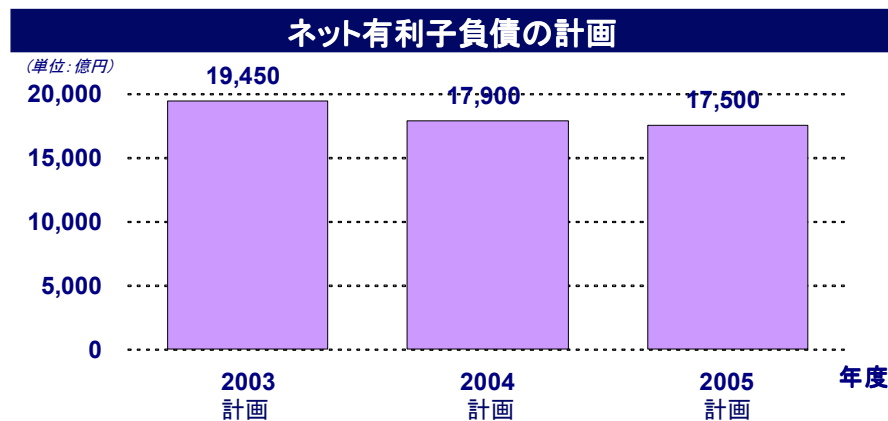
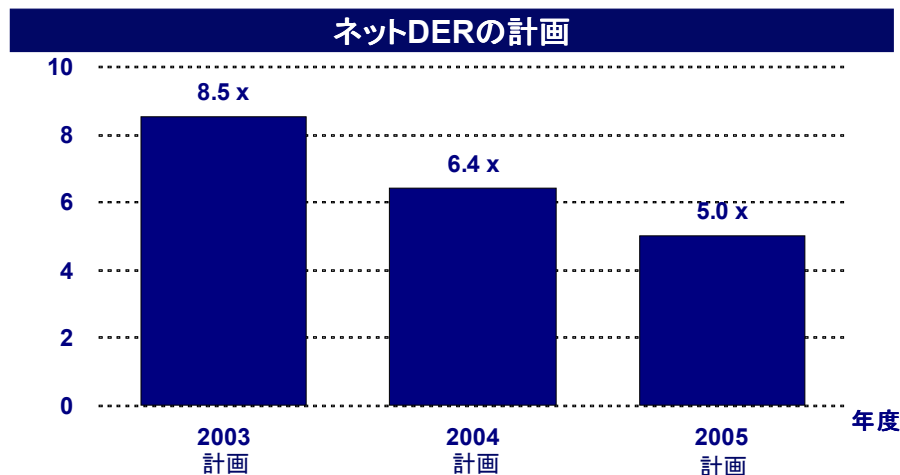
経常利益目標額1,000億円の約80%を重点拡大分野及び中核・合理化分野で実現



財務体質の強化

レバレッジの改善

3年後のネットDERを5倍以下に低減



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

期間収益の積み上げと
2,000億円以上のエクイティ・ファイナンスの実施

エクイティ・ファイナンス(資本の増強)

◆ 時期

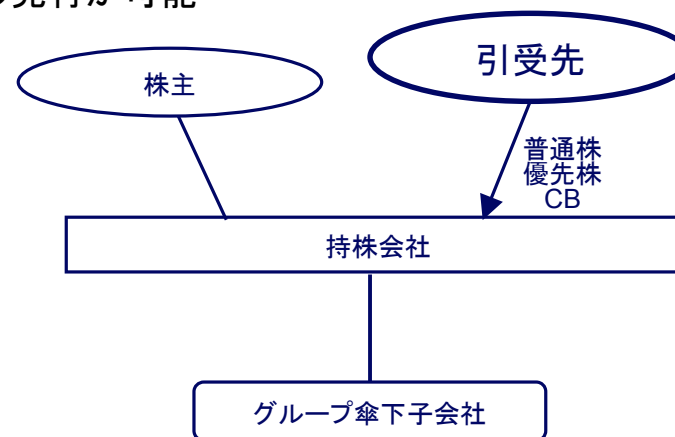
- 持株会社設立(4/1)後、早い段階でエクイティ・ファイナンスを実施予定(5月上旬~中旬頃)

◆ 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)
 - ✓ CBによる資本増強プログラムを設定
 - 持株会社は、リーマン・ブラザーズが最大500億円のCBを購入するプログラムを設定する予定
 - 持株会社は、本プログラムの契約内容に従い適宜CBの発行が可能
 - ➔ 柔軟な資本増強・資金調達が可能

◆ 引受候補先

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



ネットDER(デット・エクイティ・レシオ)の低減によるクレジットの早期改善を目指す

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。