2005年3月期決算説明会要旨(5月10日) 双日ホールディングス株式会社

【2005年3月期 決算概要】

2004年9月に新事業計画 (2004年4月~2007年3月)を発表した双日ホールディングスの初年度決算は、低採算事業からの撤退に伴い、売上高・売上総利益は減少したものの、売上総利益率は前期に比べ大幅に改善し、また、同事業計画の財務目標のひとつである経常利益が、販管費の削減効果や持分法投資損益の改善等により通期見通しに対して116%と大幅に超過達成するなど、収益性および収益力の着実な向上を示す内容となりました。

尚、2005年3月期の決算概要は次の通りです。

連結売上高は、エネルギー・金属資源部門での低採算取引の縮小を主要因として、4兆6.759 億円と前期比 20.2%の減収となりました。

売上総利益は、機械・宇宙航空部門での事業構造改善に伴う連結子会社の売却・整理等により、前期比 1.9%減益の 2,442 億円となりました。営業利益は売上総利益が減少したものの、販売費及び一般管理費が合理化効果などにより前期比 104 億円と大幅に改善したため 655 億円と前期比 9.3%の増益となりました。経常利益は、メタルワンの業績好調などにより持分法投資損益が改善したこともあり、581 億円と前期比 19.9%の増益となりました。特別損益につきましては、特別利益として投資有価証券売却益など合計 153 億円を計上し、他方、特別損失として新事業計画に基づく資産健全化処理に伴う損失に加え、本年 3 月に判明した社内ルール違反による商品先物取引から生じた先物取引清算損失を計上したため、合計 4,535 億円となり、特別損益は 4,382 億円の損失となりました。この結果、税金等調整前当期純損失は 3,801 億円となり、法人税、住民税及び事業税 113 億円、収益計画の蓋然性を厳格に見直したことによる繰延税金資産の取崩などによる法人税等調整額 183 億円を

【新事業計画の初年度の総括】

双日ホールディングスは新事業計画の基本方針である「財務体質の抜本的強化」ならびに「良質な収益構造への変革」に沿って、計画達成に向けて着実なスタートを切りました。

財務体質の抜本的強化

資産健全化処理

2005年3月末で計画通り処理を完了し、資産の質を一気に改善するという所期の目標を達成しました。

(資産圧縮額は6,200億円、損失処理は4,300億円、資金創出は1,500億円)

株主資本の充実と有利子負債の削減

上述の資産健全化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うため、2004 年 10 月に 3,700 億円のエクイティ・ファイナンスを実施し、同時に借入金の返済を行いました。

良質な収益構造への変革

選択と集中を加速化し、選択・低採算事業からの撤退を進めるとともに、競争優位を持つ事業へ注力しました。具体的には足元の収益確保に加え、将来の収益源への種まきとして、リスク・リターンが見合う優良案件に的を絞り、約560億円の新規投融資を実行しました。また、SCVAとリスク管理の両面を意識した案件発掘という取り組み姿勢が営業現場に着実に根付き、「SCVA経営」および「リスク管理の強化・高度化」など経営管理体制を確立しました。

財務目標

新事業計画初年度である 2005 年 3 月期の数値計画と実績数値は以下となりました。

	計画	実績	達成率
経常利益	500 億円	581 億円	116%
ネット有利子負債	11,100 億円	10,023 億円	124%
ネット DER	3.8 倍	3.6 倍	113%

コモディティー取引事故

2005 年 3 月、アルミおよび銅の地金に伴う市況取引において社内規程通りの管理がなされず、さらにそれを隠蔽するために書類の捏造と虚偽の報告が意図的に行われたことにより、多額の損失を発生するに至りました。

当社グループとしては事故再発防止に向け、経営トップから全社で取り組む「再発防止委員会」を発足し、再発防止に向けた諸施策を実施するとともに、内部統制と一体となったリスク管理体制の構築に着手しております。

【新事業計画における2年目の取り組み】

双日ホールディングスは新事業計画 2 年目を計画達成をより確実なものにするための飛躍の年と位置付け、以下の取り組みを実行してまいります。

ガバナンス体制

双日ホールディングスのこれまで担ってきた「経営統合の推進」「合理化計画の実行」「資産の健全化」「選択と集中の加速」といった所期の目的はほぼ達成したと考えられます。そのため、グループ経営体制を簡素化し効率的かつ迅速な意思決定を可能にし、また「革新的な機能型商社」に相応しい、透明性の高い経営体制を構築するべく、2005 年 10 月 1 日付で双日ホールディングスと、その傘下の中核事業会社である双日を合併します。また、それに先駆け外部からの取締役招聘、社外監査役の拡充を行います。

財務体質の抜本的強化

株主資本構成の再構築

資産健全化の過程で生じた末処理損失を一掃し、安定的に配当が可能となる体制を確立 すべく、資本準備金の取崩しと減資による資本の組み替えを実施します。

負債・資本構造の改善

資産サイドについては資産健全化を計画通り処理完了したことで、資産の質を一気に改

善したため、今後は負債・資本構造の改善を進めてまいります。

負債については、流動比率、長期比率、直接調達比率を改善すべく中長期的に取り組んでいく方針です。具体的には、定期的な社債発行によるマーケットからの直接調達および長期性資金を確保していくとともに、資金調達手法の多様化を推し進めてまいります。

一方、資本構造については、株主資本の中で優先株式が非常に大きい比率を占めており、また、将来転換による希薄化という点を問題として認識しております。当社は株主価値向上のために希薄化を抑制することを考えており、具体的対応として株主資本の水準を維持しながら、買入・消却を実施するスキームを検討しています。また、来期以降については期間収益の積み上げを原資として優先株式の買入・消却を行っていきます。

良質な収益構造への変革

リスク管理の強化・高度化

資産健全化処理により改善した資産の質を維持・向上するために、総合的なリスク管理体制の強化・高度化を目指します。全社的なリスク管理体制の再点検を実施し、市場の信認を得るための総合的なリスク管理体制を整備するとともに、損失を低水準に抑える仕組みを確立します。

事業ポートフォリオ戦略の深化

今後も継続的に事業ポートフォリオ管理を実施してまいりますが、軸足を成長領域への 資源投入にシフトし、「良質な収益構造への変革」の実現を目指します。

【2006年3月期決算見通し】

2006年3月期連結業績見通しは以下の通りです。

売上高 4兆9,000億円、経常利益 650億円、当期純利益 350億円

尚、本件に関する詳細については、双日ホールディングス株式会社 ホームページ (http://www.sojitz-holdings.com) IR 投資家情報をご覧下さい。

2005年3月期決算説明会

~新事業計画初年度の総括 および 2年目における取り組みについて~

双日ホールディングス株式会社 2005年5月10日



グループの経営ビジョン

- ◆ 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



目次

Ι.	2005年3月期 決算概要	4
Ⅱ.	新事業計画 初年度の総括	8
Ⅲ.	新事業計画 2年目における取り組み	18
IV.	2006年3月期 決算見通し	32
V	今後の成長戦略	35

将来の見通しに関する注意事項

資料に記載されている内容につきまして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、不確定な要素を含んだものであることをご理解ください。



I. 2005年3月期 決算概要

2005年3月期 決算概要(主なP/L項目①)

主なP/L項目					
	05/3期実績	04/3期実績	<u>増減</u>	05/3期見通し	達成率
売上高	46,759億円	58,617億円	△11,858億円	50,000億円	94%
売上総利益 (売上総利益率)	2,442億円 (5.22%)	2,490億円 (4.25%)	△48億円 (+0.97%)	2,500億円 (5.00%)	98%
販管費	△1,787億円	△1,891億円	十104億円	-	_
営業利益	655億円	599億円	+56億円	630億円	104%

売上総利益率は前期に比べ大幅に改善 販管費の削減効果もあり営業利益は通期見通しに対して超過達成



2005年3月期 決算概要(主なP/L項目②)

主なP/L項目					
	05/3期実績	04/3期実績	増減	05/3期見通し	<u>達成率</u>
営業利益	655億円	599億円	+56億円	630億円	104%
営業外収支	△74億円	△114億円	+40億円	_	_
経常利益 (経常利益率)	581億円 (1.24%)	485億円 (0.83%)	+96億円 (+0.41%)	500億円 (1.00%)	116%
特別損益	△4,382億円	△906億円	△3,476億円	_	_
当期純利益	△4,125億円	△336億円	△3,789億円	△3,800億円	_

通期見通しに対して経常利益は116%と大幅に超過達成、期間収益力は着実に向上



2005年3月期 決算概要(主なB/S項目)

主なB/S項目

総資産

株主資本

ネット有利子負債

ネットDER

05/3末

24,485億円

2,802億円

10,023億円

3.6倍

04/4/1 *

30,777億円

2,905億円

15,571億円

5.4倍

増減

△6,292億円

△103億円

△5,548億円

△1.8倍

* 04/4/1… 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

資産健全化処理を完了し、約6,000億円の資産を圧縮 デット・エクイティ・スワップにより有利子負債を削減



Ⅱ. 新事業計画 初年度の総括

新事業計画の基本方針

◆ 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

◆ 基本方針

『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

◆経営利益: 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



新事業計画 初年度の総括

『財務体質の抜本的強化』

- ◆ 資産健全化処理 2005年3月末で計画通り処理を完了し、資産の質を一気に改善するという所期の目的を達成
- ◆ 株主資本の充実と有利子負債の削減 2004年10月に3,700億円のエクイティ・ファイナンスを実施

『良質な収益構造への変革』

◆ 初年度経常利益計画の超過達成 計画値500億円に対し581億円と超過達成

◆ 競争優位を持つ事業への注力 将来の収益源への種まきとして、優良案件に約560億円の新規投融資を実行

◆ SCVA経営の推進 専任組織を設置し、グループ統一基準を構築するとともに、インフラを充実

◆ リスク管理の強化・高度化 双日にリスク管理企画室を新設、リスク管理担当役員を専任とし独立性を確保 事業ポートフォリオ管理の高度化を推進

『財務目標』

◆経常利益: 581億円 (初年度計画比116%超過達成)

◆ネットDER: 3.6倍

- ネット有利子負債: 1兆円 (既に3年後の目標水準達成)



財務体質の抜本的強化 ~資産健全化処理の総括

資産健全化処理は、2005年3月末で計画通り処理を完了 (資産圧縮 6,200億円、損失処理 4,300億円、資金創出 1,500億円)

◆ 選択と集中の加速によるもの

個別案件毎に策定したシナリオに基づき、債権売却(個別または一括)、債権回収、償却処理を行い、

- 一部、3月末までの処理が間に合わなかった案件は、最大損失見込額に対する会計手当により、
- 二次損失リスクを遮断している

◆保有不動産の処分等

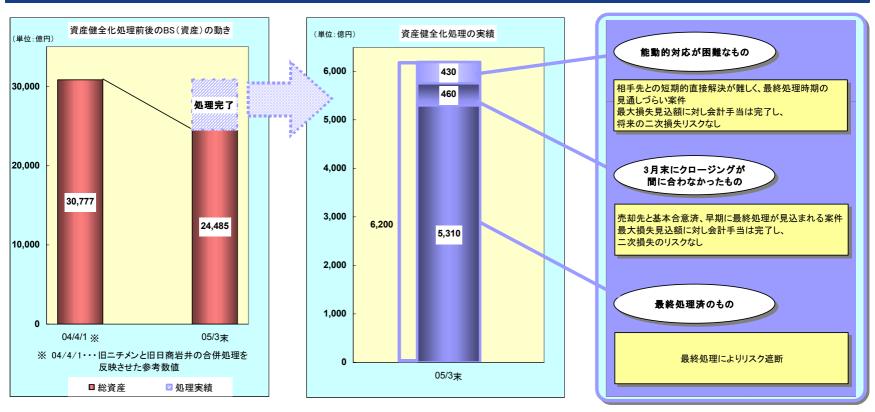
案件の性格に応じ、個別または一括での売却を実施

一部、3月末までに引渡しを実行できなかった案件については、概ね売却予定先との間で基本合意は 出来ており、早急に売却を実行する



財務体質の抜本的強化~資産健全化処理の実績

資産健全化処理は計画通り処理を完了(全案件の二次損失リスクを遮断)





^{*} 具体的な処理内容については、決算説明会資料「別紙2」をご参照

財務体質の抜本的強化 ~株主資本の充実と有利子負債の削減

4,000億円規模の損失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、3,700億円のエクイティ・ファイナンスを実施

◆ エクイティ・ファイナンスの概要

金額

3,700億円

方法

第三者割当による

- 優先株式の発行(3,600億円)
- 転換社債型新株予約権付社債の 発行(100億円)

払込日

2004年10月29日

引受先

優先株式

- UFJ、みずほコーポレート、東京三菱、 UBSグループ

転換社債型新株予約権付社債

- UBSグループ(全額転換済)

◆ 有利子負債の削減

主要金融機関3行引受分の優先株式3,500億円 (UFJ 3,300億円、みずほコーポレート 100億円、 東京三菱 100億円)については、デット・エクイティ・ スワップ(DES)を実施し、借入金の削減に充当

株主資本比率及び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



良質な収益構造への変革

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とともに、 「SCVA経営」および「リスク管理の強化・高度化」など経営管理体制を確立

◆ 競争優位を持つ事業への注力

足元の収益確保に加え、将来の収益源への種まきとし て、リスク・リターンが見合う優良案件に的を絞り、約 560億円の新規投融資を実行

主な投融資実績

- ▶ IT関連事業(日商エレクトロニクス(株))
- > 石油権益投資(英国領北海)
- ▶ 婦人衣料品(シンガポール(株))
- ▶ 自動車リテール事業(中国)
- ▶ ガス権益投資(米国メキシコ湾)
- ▶ 炭鉱権益投資(豪州・クィーンズランド州)
- 綿織物事業(中国・山東省)
- ▶ 自動車販売事業(ウクライナ)
- ➤ FPSO投資(豪州)

◆SCVA経営の推進

SCVAの高度化

- ➤ SCVA専任組織を設置
- ▶ 国内外関係会社を含めたグループ統一基準を構築
- ▶ システム構築等インフラを充実

◆リスク管理の強化・高度化

- ▶事業ポートフォリオ管理の高度化
 - ✓ 社内格付システムの強化
 - ✓ モニタリング等事後管理システムの充実化
- ▶リスク管理企画室の新設

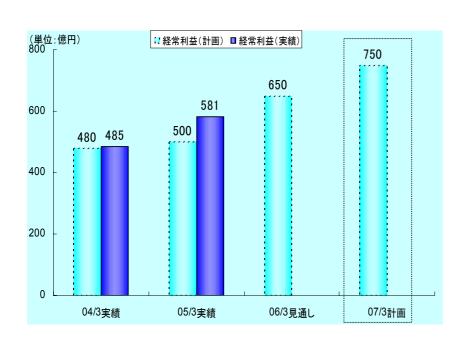
事業ポートフォリオの再構築を行い、リスク・リターンの極大化への取り組みは着実に進展

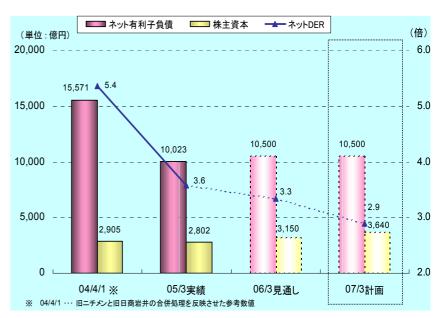


財務目標 - 進捗状況

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)





新事業計画初年度(05/3期)の目標は超過達成



コモディティ一取引事故 ~発生経緯と現在までの対応

発生の経緯について

2005年3月8日

コモディティー取引による損失発生を発見

2005年3月9日

- コモディティー取引による損失発生の発見を公表
- 事実関係の全容解明と同時に全社をあげたリスク管理体制の再 点検と再構築に着手
- すべてのポジションの最終処分に着手し、一昼夜で完了

2005年3月10日

- 損失金額が179億8700万円に確定と公表
- 事故の調査と原因究明のため、双日グループと利害関係を有し ない社外の第三者である黒田泰行弁護士を委員長とする「事故 調查委員会」(社外弁護士3名、双日法務部2名、当社監查部3名 の合計8名にて構成)を発足

2005年3月25日

「事故調査委員会」より事故調査報告書が提出される

2005年3月30日

- 「事故調査委員会」による事故調査結果を公表。本事故に関して、 組織的な関与はなく、また、取引そのものには違法性はなかった が、取引に直接関与した双日管理職社員3名を社内懲戒規程に 従い3月30日付で懲戒解雇とした。同時にすべての国内外の類 似取引に関しても当社監査部が外部の専門家の協力を得て、実 需契約残高、在庫残高、先物取引内容について内部監査を行い、 社内規程から逸脱した取引行為が存在しないことを確認
- 再発防止に向けた今後の対策を公表
- 先物取引を行う国内外全ての部署に対して、社内規程に沿った 取引を行うことを約束した「宣誓書」の提出を義務付け、既に提出 が完了

2005年3月31日

当社の社長および双日の社長の役員報酬返上を含む双日営業 担当役員および関係者の社内処分を実施

2005年4月18日

第一回コーポレート関連部署部長会 開催

2005年4月26日

再発防止委員会発足 (4月初旬より体制構築準備、個別の再発防止策を実施)



コモディティ一取引事故 ~事故再発防止に向けた対応

3月25日の「事故調査委員会」の報告を踏まえ、以下の再発防止策の構築に着手

◆「再発防止委員会」の設置~委員長:土橋社長、副委員長:橋川副社長

~再発防止に向けた諸施策の実施とともに、内部統制と一体となったリスク管理体制の構築に着手

「再発防止委員会」

経営トップが先頭に立って 全社横断的な再発防止策を実施 外部コンサルタントを活用した 規定・マニュアルの見直し

◆足下の具体的な実施項目

- ▶ 先物取引を伴う「通常見越取引」も「特別見越取引」と同等の厳格な規定に変更し事故防止効力を向上
- ▶ 双日営業部門の企画業務室に「先物取引に関するチェック権限と責任」を与え、従来の縦型管理(部門長一営業部長) の体系から、横からのチェック(企画業務室一営業部長)が入るような、営業現場での牽制機能を強化
- ▶ 双日内に「コーポレート関連部署部長会」を発足し、コミュニケーションの円滑化による再発防止効果企図
- ▶ 当社監査部による先物監査の強化に加え、有効性向上のため取引内容に応じた期間延長、人員増強する方針を決定
- ▶ 当社に加え、双日にコンプライアンス部を設置し、意識徹底のためコンプライアンス項目の組織業績評価への反映確立
- ▶ 先物取引担当者の担当期間(最長2年)と定期的な異動の制度化と、任期中の強制離脱ルールのさらなる徹底
- ▶ 内部通報制度の改善(当事者自主通報へのインセンティブ付与等)、ホットライン有効利用のさらなる徹底

「リスク管理の強化・高度化」を進めるため、全社的にリスク管理体制の再点検と再構築を実施



皿. 新事業計画 2年目における取り組み

新事業計画 2年目における取り組み

新事業計画の初年度計画は順調に達成

2年目は計画達成をより確実なものとするための 飛躍の年と位置付け、以下の取り組みを実行

『ガバナンス体制』

◆双日HDと双日の合併 新たなガバナンス体制への進化

『財務体質の抜本的強化』

- ◆ 株主資本構成の再構築 資本準備金の取り崩しと減資により未処理損失を一掃し、安定的に配当が可能となる体制へ
- ◆ 負債・資本構造の改善 直接調達推進等による負債構造改善と、優先株式の買入・消却検討による資本構造改善

『良質な収益構造への変革』

- ◆リスク管理の強化・高度化 リスク管理体制の見直し改革を推進、総合的なリスク管理体制を強化・高度化
- ◆ 事業ポートフォリオ戦略の深化 軸足を成長領域への資源投入に切り替え

合併・新体制について

持株会社体制の当初目的達成

双日HDが担ってきた「経営統合の推進」「合理化計画の実行」「資産の健全化」 「選択と集中の加速」といった所期の目標は達成

経営の効率化とガバナンス体制構築

- ◆ グループ経営体制を簡素化し効率的かつ迅速な意思決定を可能にする
- ◆「革新的な機能型商社」に相応しい、透明性の高い経営体制の構築

具体的対応

10月1日に双日HDと双日を合併

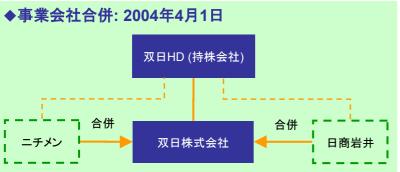
外部から取締役を招聘/社外監査役の拡充

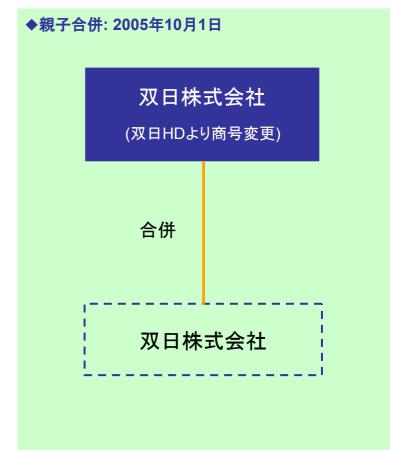


合併について

双日グループの経営統合について







*双日HDの子会社である双日シェアードサービス株式会社は図中より省略しております。

双日グループの目指す「革新的な機能型商社」実現に向け邁進



合併新会社の概要(予定)

合併新会社: 会社概要

合併期日: 2005年10月1日

存続会社: 双日ホールディングス株式会社 (以下「双日HD」と記載)

(吸収合併方式による)

合併後の商号: 双日株式会社 (英文名称: Sojitz Corporation)

(双日HDが上記の商号に商号変更)

本社: 東京都港区赤坂六丁目1番20号

資本金: 1,000億円

代表取締役社長: 土橋 昭夫 (現 双日株式会社 代表取締役社長)

従業員: 1,500名 (単体) 16,600名 (連結)

決算期: 3月31日

証券コード: 2768

上場: 東証一部・大証一部

新経営体制について

双日HD経営体制 (~05年9月30日)

取締役 監査役候補者

代表取締役社長 土橋 昭夫

取締役 橋川 真幸

取締役 小林 克彦

取締役(非常勤)(※) 村岡 茂生

取締役(非常勤) 宮内 義彦(新任)

常勤監査役 和田 譲治

常勤監査役(※) 八幡 俊朔(新任)

常勤監査役 岡﨑 謙二(新任)

監査役(非常勤)(※) 石田 克明

監査役(非常勤)(※) 星野 和夫(新任)

※村岡茂生は商法上の社外取締役

- ※八幡俊朔、石田克明、星野和夫は商法上の社外監査役
- * 現代表取締役の西村英俊は6月28日に退任の予定
- * 上記の取締役および監査役の就任は、来る6月28日に開催予定の当社定時株主総会の承認を条件とする

(新)双日経営体制 (05年10月1日~)

取締役 監査役候補者

代表取締役社長 土橋 昭夫

取締役 加瀬 豊 (新任)

取締役 橋川 真幸

取締役 藤島 安之(新任)

取締役 小林 克彦

取締役 石原 啓資(新任) 取締役 佐藤 洋二(新任)

取締役(非常勤)(※) 村岡 茂生 取締役(非常勤) 宮内 義彦

常勤監査役 和田 讓治 常勤監査役(※) 八幡 俊朔

常勤監査役 岡﨑 謙二

監査役(非常勤)(※) 石田 克明

監査役(非常勤)(※) 星野 和夫

※村岡茂生は商法上の社外取締役

- ※八幡俊朔、石田克明、星野和夫は商法上の社外監査役
- * 上記のうち、合併会社(当社)にとって新任となる加瀬豊、藤島安之、石原啓資、佐藤洋二については、当社定時株主総会において合併契約書が承認されることを条件とする



株主資本構成の再構築

未処理損失の一掃

資産健全化の過程で生じた未処理損失を一掃

具体的対応

資本準備金の取崩しと減資による資本の組み替えの実施

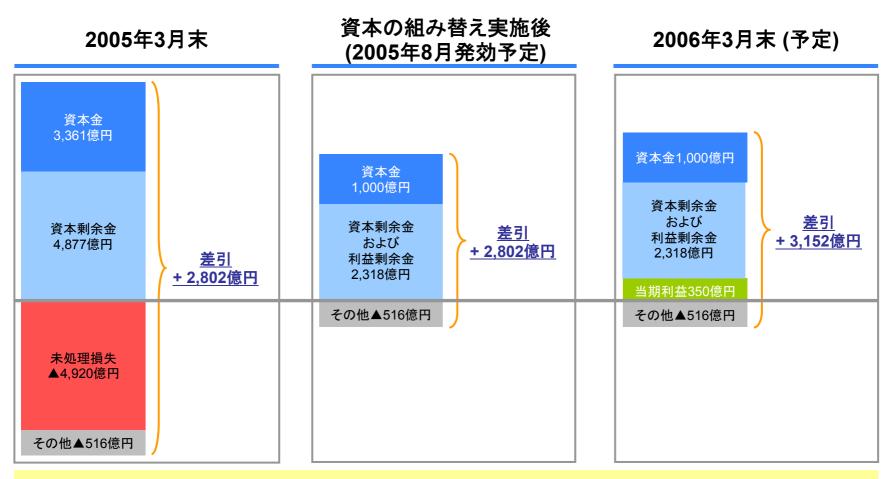
今後の方針

『新事業計画』を達成して安定的に配当が可能となる体制へ



双日HDの連結株主資本の推移

連結株主資本の推移 (株主総会決議での承認及び法定手続き後の効力発生が前提)



未処理損失を一掃し、株主資本構成を再構築

* その他: その他有価証券評価差額金、為替換算調整勘定等を含む

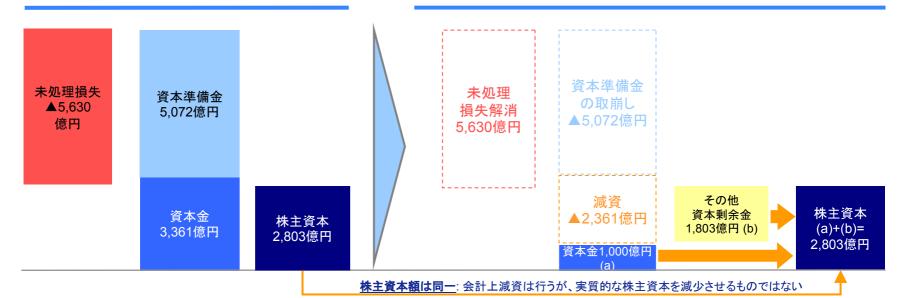


(ご参考)双日HD単体の資本の組み替えについて

単体株主資本の推移 (株主総会決議での承認及び法定手続き後の効力発生が前提)

現状 (2005年3月末)

資本準備金の取崩し・減資実施 (2005年8月発効予定)



資本の部における「自己株式」勘定は微小なため、上記図では省略しております 上記推移図においては、2005年10月1日に予定している双日株式会社との合併の影響は勘案しておりません

◆ 減資の手続

- ▶ 資本準備金5,072億円を取崩し当期未処理損失に充当
- ▶ 資本金を2,361億円減少(現金等の支出を伴わない形式的減資(無償減資))。うち558億円を資本の欠損に充当し繰 越損失を一掃、残額1.803億円は「その他資本剰余金」として内部留保に充当



26

負債・資本構造の改善(1)

資産サイドは資産健全化を断行、資産の質を向上 今後は負債・資本構造の改善に着手

負債構造の改善の目的

負債に関する主要財務指標(流動比率、長期比率、直接調達比率)の改善

具体的対応

- ◆定期的な社債発行によるマーケットからの直接調達及び長期性資金の確保
- ◆資金調達手法の多様化



負債・資本構造の改善(2)

資本構造の改善の目的

株式価値向上のために、希薄化を抑制する

具体的対応

第一回 I 種優先株式につき、2005年度中の買入・消却の取り組みを検討

今後の方針

- ◆株主資本の水準を維持しながら、買入・消却を実施するスキームを検討
- ◆来期以降、期間収益の積み上げを原資として優先株式買入・消却を行う



(ご参考) 発行済優先株式の概要

	発行残高	保有金融機関	現在の転換価額 (修正時の上限・下限)	現在の 潜在株数	転換請求 開始日	
('03/5発行分)						
第一回 [種	526億円	(有同有籍, 同一 - 4 - 5 - 5 - 5 - 5 - 5 - 5 - 5 - 5 - 5	262円(上限262円 下限209.6円)	200.8百万株	'06/5/14~	
第二回 I 種	526億円	(各回各種: 同一ポーション) UFJ銀行 各300億円	262円 (上限262円 下限209.6円)	200.8百万株	'08/5/14~	
第三回I種	526億円	みずほコーポレート銀行 各90億円 東京三菱銀行 各70億円 りそな銀行 各36億円 三菱信託銀行 各20億円 農林中央金庫 各10億円	262円 (上限262円 下限209.6円)	200.8百万株	'10/5/14~	
第四回 I 種	526億円		262円 (上限262円 下限209.6円)	200.8百万株	'12/5/14~	
第一回Ⅱ種	526億円		262円 (上限262円 下限209.6円)	200.8百万株	'14/5/14 ~	
第一回Ⅲ種	30億円	リーマンブラザーズ 30億円	568円(上方修正なし)	5.3百万株	'04/5/14~	
 ('04/10発行分)						
第一回Ⅳ種	1,995億円	UFJ銀行 1,995億円	'24/10に決定 (上限なし 下限80%)注	未定	'24/10/29~	
第一回Ⅴ種	1,305億円	UFJ銀行 1,305億円	'19/10に決定 (上限500%)注 下限30%)注	未定	'19/10/29~	
第二回Ⅴ種	200億円	みずほコーポレート銀行 100億円 東京三菱銀行 100億円	'15/10に決定 (上限200%)注 下限30%)	未定	'15/10/29~	
第一回Ⅵ種	100億円	UBS 100億円	432.4円 (上限120%)注	23.1百万株	'05/5/2~	

注: IV種・V種は当初転換価額に対する比率、VI種は第1回転換価額修正の決定日('05/5/12)に定まる予定の基準VWAPに対する比率



リスク管理の強化・高度化

リスク管理体制の見直し改革を推進し、総合的なリスク管理体制の強化・高度化を目指す

更なる強化+管理の高度化+事故再発防止委員会の設置



「リスク管理の強化・高度化」を進めるため、 全社的にリスク管理体制の再点検と再構築を実施

リスクの種類

従前からのリスク管理の内容

2004年度の強化 実施策 2005年度運用フォロー+ 世前内容の見直し リスク管理体制の強化

市場リスク

- ◆ポジション限度枠、損失限度額の設定
- ◆ポジション損失管理・損切ルール
- ◆ヘッジ取引・資産・負債のマッチング等によるリスクミニマイズ

リスク運営体制の 改革

- ◆リスク管理部門の人員拡充 ▲リスク・フォジャルポリ
- ◆格付制度の見直し等
- ◆リスク管理企画室・コンプライ アンス部新設等リスク管理体 制の充実化
- ◆リスク・マネジメントポリシーの策定
- ◆COSOに基づいた業務運営体制の 構築
- ◆格付制度の高度化

信用リスク

- ◆信用格付·取引限度額の設定
- ◆信用供与額 < 取引限度額とすること等による信用リスク抑制

審議制度改革

- ◆リスクを吟味し尽くす審議 プロセス構築
- ◆事前審議体制の構築
- ◆新審議プロセスの定着と改善フォロー
- ◆事業投資案件取組基準の策定

投資リスク

◆事業投資案件の審議スクリーニングとフォローアップ管理、撤退基準の設定、IRRハードル設定による収益基準

関する集中を抑制管理、リスク回避策

◆特定国・地域に対するエクスポージャーに

- 事後管理改革
- ◆事後管理体制の見直し
- ◆事後フォロールールの見直し
- ◆撤退ルールの見直し等
- ◆事後管理対象範囲の拡大
- ◆管理ツールの整備
- ◆厳正運用フォロー等

オペレーショナル

リスク

カントリーリスク

◆業務執行の適法性・有効性・効率性を担保、 社内組織による牽制、監査部による事後 チェック

- ポートフォリオ 管理改革
- ◆ポートフォリオ管理
- ◆カントリー枠管理
- ◆統合リスク計量化のための インフラ整備
- ◆統合リスク管理体制の構築
- ◆ポートフォリオ管理の高度化
- ◆リスクアセット・コントロール
- ◆カントリー枠コントロール

コンプライアンス体制

- ◆コンプライアンス部の設置
- ◆コンプライアンスプログラムの制定
- ◆コンプライアンス委員会の設置

内部統制システム

- ◆業務執行の適法性・有効性・効率 性を担保
- ◆横断的組織の設置

事故再発防止委員会

- ◆再発防止に向けた諸施策の実施
- ◆内部統制と一体となったリスク管 理体制の構築

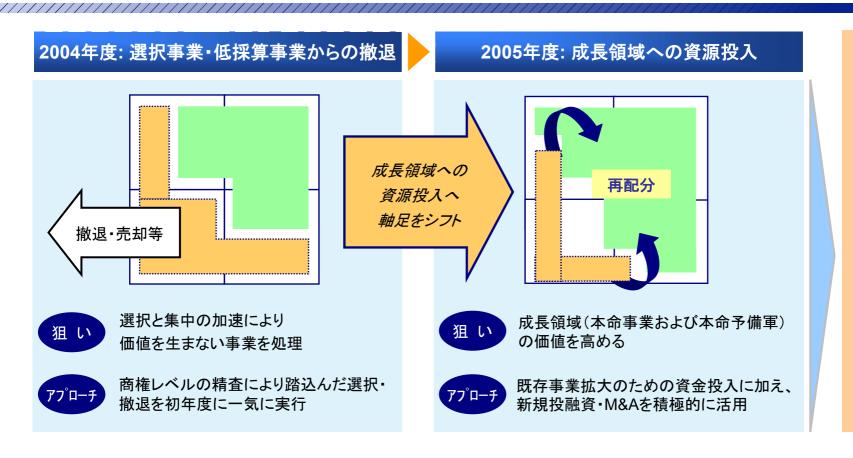
2005年度リスク管理方針

- ◆市場の信認を得るための総合的なリスク管理 体制の整備
- ◆損失を低水準に抑える仕組みの確立



良質な収益構造への変革を実現

事業ポートフォリオ戦略の深化



「SCVA経営」の推進・徹底と「リスク管理の強化・高度化」の更なる深化を図ることで 継続的な「事業ポートフォリオ管理」を実施



IV. 2006年3月期 決算見通し

2006年3月期 決算見通し(主なP/L項目)

主なP/L項目

売上高

売上総利益 (売上総利益率)

営業利益

経常利益(経常利益率)

当期純利益

06/3期見通し

49,000億円

2,510億円 (5.12%)

750億円

650億円(1.32%)

350億円

05/3期実績

46,759億円

2,442億円 (5.22%)

655億円

581億円 (1.24%)

△4,125億円

増減

+2,241億円

+68億円

+95億円

+69億円

+4,475億円

2006年3月期 決算見通し(主なB/S項目)

主なB/S項目

総資産

株主資本

ネット有利子負債

ネットDER

06/3末見通し

25,350億円

3,150億円

10,500億円

3.3倍

<u>05/3末</u>

24,485億円

2,802億円

10,023億円

3.6倍

増減

865億円

348億円

477億円

△0.3倍



V. 今後の成長戦略

事業ポートフォリオ戦略(事業セグメント別)

軸足は資産健全化等による選択事業・低採算事業からの撤退から、成長領域への資源投入に

◆各事業セグメントの成長戦略

機械 宇宙航空部門

伝統的に強みを持ち、安定的に収益に寄与する事業基盤(航空機、自動車CKD輸出等)を強化しつつ、部品事業・アフターマーケット対策等の自動車事業の拡充など新たな収益基盤の構築に注力する

エネルギー・金属資源部門

従来型の物流取引の強化・拡大を図りつつ、上流権益投資を通じ、上流 事業からのバリューチェーンを構築し複合的なビジネス展開を推進する

化学品•合成樹脂部門

高機能・高付加価値商品を中心とする商品戦略、アジア&BRICs地域を中心とする地域戦略、成長&ニッチな市場を攻める市場戦略、マーケティングカを強化するための物流加工拠点等への投資戦略の4戦略を軸に、豊富な情報力、加工・サービス機能を活かし、収益の拡大を目指す

建設•木材部門

効率的なビジネスモデルを確立し、既存事業において安定収益を確保する とともに、建設では商業施設開発事業の育成、木材では川下展開の強化 等により新たな収益基盤を構築する

生活産業部門

川下分野の強化を目的に食料・物資・繊維を一部門に集約。川上を中心 とした営業基盤をベースに川下まで一貫したバリューチェーンを拡充する 海外現地法人

成長が著しい中国とインドに現地法人を新設し事業展開を強化 米州・欧州に加え、新たに中国・アジアにも商品部門制を導入し、海外4極 における商品戦略を強化

◆投融資に関する基本的な考え方

- > 資源確保(権益)投融資
- ▶ 既存ビジネスの機能強化を図り、 付加価値を高めるための投融資
- » パートナーとの連携で商権・ビジネスを拡大する ための投融資
- » 川下展開等、新たに事業領域を拡大するための 投融資

◆新規投融資の計画

700~800億円程度の新規投融資を計画。 うち、6割程度は物流・顧客基盤をもった事業領域での 資源確保(権益)投融資を予定

- (例) 原料炭権益、石油・ガス権益
 - 東欧自動車販売会社設立

足元の収益を確保するとともに、将来の収益基盤の強化・拡大に向けた 成長戦略の実践のために、成長領域への資源投入を図る



事業セグメント別戦略(機械・宇宙航空部門)

<部門の概要>	売上 05/3期 実績	総利益 06/3期 見通し	(単位:億円) 増減	成長	戦略
機械・宇宙航空	430	400	▲ 30	◆強力な収益基盤を持つ自動車、航空機、船舶、一般機械に集中。各事業の強み・独自性の 発揮により、収益基盤の維持・拡大を実現 ◆特に、自動車分野では、基盤強化と周辺分野拡充に特化した投融資を積極的に実施	
<主な事業>				強み・特徴	2005年度の戦略・施策
自動車関連	126	126	0	・アジア、中近東など発展著しい市場における完成車、 ノックダウン部品輸出に強力な収益基盤を有す ・部品事業から完成車、アフターマーケットまでの バリューチェーンを確立	・強みを持つ分野の基盤強化と周辺分野拡充に 特化した投融資を積極的に実施 〜東南アジア部品製造・物流事業への積極投資 〜旧CIS圏内における販売店網への投資 〜アジア市場でのバリューチェーン拡充投資
航空機関連	81	79	A 2	・ボーイング社 日本総代理店 〜ボーイング社民間機導入は半世紀で600機以上 〜次世代戦略機B787ドリームライナー導入にも貢献 ・ボンバルディア社のビジネス・ジェット機代理店権を 新たに取得したことで、フルラインナップの取り扱い 〜コミューター機国内シェア100%	・ボーイング民間機、ボンバルディア民間機の更なる 導入支援 ・周辺分野(航空機運航・チャーター等)の育成・強化 による、新たな収益基盤確保
一般機械関連	94	110	+16	・中国JVベアリング製造・販売事業での独自性発揮 ・中国を生産地および消費地と捉え、両面展開で 拡大 ・製鉄プラント取引では業界トップクラスの実績	・中国でのベアリング事業は合弁方式による生産 拠点、販売網の拡充 ・成長市場であるアジアにおける製鉄プラント案件の 受注拡大
船舶	91	67	▲ 24	・保有船事業と独自展開する周辺事業分野(新造船、中古船売買、傭船仲介、監督保船、船用機器)の複合的な協業による総合力は業界トップクラス	・保有船隊入れ替えによる最適なポートフォリオ構築 ・情報力を駆使した仕組み船業務の拡充

事業セグメント別戦略(エネルギー・金属資源部門)

///////////////////////////////////////	_ ////////					
<部門の概要>		総利益 06/3期 見通し	(単位:億円) 増減		- 戦略	
エネルギー・金属資源	339	415	+76	◆顧客基盤、情報網を活用した収益機会の発掘に注力し、強みのある独自の事業分野・成長領域(石油・ガス事業、石炭事業、発電、金属資源等)にフォーカスして経営資源を投入 ◆物流・顧客基盤を持った事業分野を中心に上流権益投融資を実行し、バリューチェーンの構築、相乗効果を最大化 ◆物流取引の強化・拡大姿勢は引き続き堅持		
ノンショルン				強み・特徴	2005年度の戦略・施策	
<主な事業>						
発電・プラント 関連	25	41	+16	・顧客満足度の高いプロジェクトを仕上げる総合カ 〜有力情報網・ネットワーク、案件組成機能 ・統合により広がった顧客基盤 〜特に中東、ブラジル、ロシア、アフリカ等に強み	・得意地域、特定分野(電力、エネルギー等)にフォーカスし、プロジェクト組成ノウハウを活かした受注活動に経営資源を集中投入	
石油・ガス関連	149	186	+37	・独自に構築してきた顧客・情報ネットワークを保有 そのネットワークからの情報収集力 ・石油開発会社買収により石油・ガス上流権益事業に おける機能・ノウハウを拡充 ・海洋生産設備(FPSO等)での事業参画	・独自の情報収集力、機能・ノウハウを活かし、既発見・未開発、生産中といった上流権益を中心に分散投資を基本として投融資を実行・上流権益投資を並行して下流石油製品トレーディングとの相乗効果を追求する	
石炭関連	34	75	+41	・石炭は日本総輸入量シェア3位(約10%) 〜特に、ロシア炭・中国炭の取扱は業界第1位 ・強力な販売力を梃子に権益投資を実施、権益比率 以上の取扱量を確保するビジネスモデルを確立	・物流基盤の維持・拡大と投融資収益との相乗効果を 最大化するため、多くの実績を持つ豪州等を中心と した優良権益への投融資を拡大	
鉄鉱石・ 合金鉄関連	58	48	▲ 10	・合金鉄関連では、業界トップクラスの取扱シェアの 商品を多数保有 ・鉄鉱石の対日輸入量は第2位のシェア	・合金鉄関連では、圧倒的な業界地位をより強化する ための新規優良鉱山への投融資を拡大	

事業セグメント別戦略(化学品・合成樹脂部門)

///////////////////////////////////////	売上:	総利益 06/3期	(単位:億円) 増減	成長	掛け mな
<部門の概要> 化学品・ 合成樹脂	実績	見通し 420	▲ 21	◆豊富な情報力、国内外における製造・加工・サービス機能を活かし収益拡大を目指す 【基本4戦略】 商品戦略・・・高機能・高付加価値商品を中心 地域戦略・・・アジア&BRICs地域を中心 市場戦略・・・成長&ニッチな市場を攻める 投資戦略・・・マーケティング力を強化するための物流・製造・加工拠点等への集中投資	
<主な事業>				強み・特徴	2005年度の戦略・施策
合成樹脂	168	179	+11	・世界4極(欧州、米州、中国、アジア)での樹脂 コンパウンド拠点におけるタイムリーな樹脂原料 供給体制 ~車輌/OA/情報家電各分野の日系顧客に対して 質の高いサービスを提供 ・包装資材分野における豊富な情報力	・電材、自動車、医薬包材等の成長分野での新規顧客開拓に注力 ・中国・アジアにおける樹脂・包材販売事業では適地加工・生産・販売機能を強化し、新規商いを取り込む
化学品	128	129	+1	・個々に強みを持つ幅広い取り扱い商品群 ・特に、高いシェアを背景としたC5(メトン原料等)、 蛍石、工業塩輸入等での市場における価格競 争力や安定供給力に強み	・インド関連ビジネスの強化 ・電材・健康食品分野における新商材の拡販 ・C5(メトン原料等)事業拡大
肥料	56	56	0	・タイ、ベトナム、フィリピンの化成肥料製造販売事業において、東南アジアでは欧米メジャーを凌ぐ業界トップの地位 ~各国で確立されたトップブランドとしての地位 ~マーケットリーダーとしての価格支配力	・高利益率化成肥料の販売に注力し収益率向上を図る・物流網の整備により、末端販売力を更に強化
メタノール	73	41	▲ 32	・日本人技術者の指導、触媒技術向上により強化 された生産力 ・東南アジアマーケットの中心、インドネシアに位置する 地理的優位性	・市況下落を保守的に見込む一方、コスト管理徹底 により収益力を維持 ・安全面の管理を徹底し、効率稼動体制を維持
sojitz ///	/////////	////////			Copyright © Sojitz Corporation 2005

事業セグメント別戦略(建設・木材部門)

<u><部門の概要></u>		総利益 06/3期 見通し	(単位:億円) 増減	成長	戦略	
建設・木材	262	260	▲ 2	◆効率的なビジネスモデルの確立 ⇒ 既存事業における安定収益の確保 ◆新規収益基盤 ⇒商業施設開発事業の育成、木材における川下展開の強化		
<主な事業>				強み・特徴	2005年度の戦略・施策	
首都圏マンション	34	16	▲ 18	・都市部のワンルーム・中小規模マンションの卸売では 確固たる地位	・物件を厳選した取組を徹底する「物件優先主義」にて案件選択	
郊外マンション	54	60	+6	・長年培った有力情報源から得られる案件情報 ・高度な案件組成機能 ・商品提案・事業化・販売・管理に至る一貫した運営 〜確立された双日ブランド	・商品企画力、販売力を強化 ~マーケットにおける双日ブランドの維持強化	
商業施設開発	21	19	▲ 2	・他社に先駆けた開発実績に裏打ちされた高度な開発/運営ノウハウ ・商社機能を活用し、開発から企画、管理、運営まで案件の全てのフェーズに関わる運営体制	・優良案件の立ち上げ・既存案件の集客力強化	
木材	113	130	+17	・圧倒的取扱量を背景とした世界各地のサプライヤー、 および国内大手顧客との信頼関係 ~高シェア(20%超)を誇る輸入原木事業 ~業界3位の建販商社サン建材	・資源供給国における加工メーカーの囲い込み・ 新規設立 〜付加価値と独自性の高い商品仕入の拡充 ・原木・木材製品販売子会社の統合による川下販売力 のさらなる強化と利益率の向上	

事業セグメント別戦略(生活産業部門)

<部門の概要>		総利益 06/3期 見通し	(単位:億円) 増減	成長戦略	
生活産業	512	465	▲ 47	◆川下分野での収益力強化を目的に繊維・食料・物資を一部門に集約 ◆川上を中心とした営業基盤をベースに川下まで一貫したバリューチェーンを強化・拡充	
<主な事業>				強み・特徴	2005年度の戦略・施策
繊維	233	275	+42	・素材・アパレル・産業用資材等幅広い商品で、業界トップシェアの取扱い・国内外に有する多数の生産拠点を軸に消費者ニーズを即座に生産工程に反映できる生産管理体制を構築・子会社のニチメンインフィニティにおいて、20年以上の伝統を誇る「マックレガー」ブランドを展開	・業界の環境変化・多様化する顧客ニーズに対応 ~ 原料から製品までの一貫したSCMを拡充し、 クイック・レスポンス体制を確立 ~ 消費者の嗜好を踏まえた企画開発力を強化 ・川下領域での事業拡大により収益基盤を強化・拡大
食料	135	150	+15	・鮪、海老等の水産物取扱量は業界トップクラス ・米商いにおいて中国精米工場から独占輸入 ・商品開発機能を兼ね備えた食料商社・問屋を有す	・子会社の双日食料を軸としたメーカー・物流・IT 各機能の強化により販売力をアップ ・業容拡大に向け地方卸・量販等との連携・取組強化 ・三国間ビジネスを拡大することで、中国・アジア市場 等への販売を強化
物資	144	40	▲ 104	・アップリカ社 総代理店 ~ ベビー用品トップブランドの同社製品を全国販売 ・フィリップモリス社 西日本地区代理店 ~ 輸入煙草市場の約6割を占める同社商品の西日本 地区における独占卸売販売権を所有 ・チップ植林事業において、植林からチップ製造、 チップ輸出入まで一貫したバリューチェーンを構築	・ベビー用品、靴など生活消費財分野での取組を 強化し、取扱商品群ならびに販売先を拡大 ・チップ植林事業では新規サプライヤーとの取引開始・ 伐採機等の取扱拡大などにより収益基盤を強化

事業セグメント別戦略(海外現地法人)

<部門の概要>		総利益 06/3期 見通し	(単位:億円) 増減		- 戦略
海外現地法人	272	290	+18	◆成長が著しい中国とインドに現地法人を新設し事業展開を強化 ◆米州・欧州に加え、新たに中国・アジアにも商品部門制を導入し、 海外4極における商品戦略を強化	
<主な事業>				強み・特徴	2005年度の戦略・施策
米州	134	123	A 11	・北米での鉄道車輌ビジネスの実績および人脈・中南米・中国産金属資源の北米・中国の鉄鋼ミル向け双方向商売	・北米におけるIPP等エネルギー関連投資の拡大 ・韓国車輌メーカーROTEM社との鉄道車輌ビジネスにおける協業 ・金属資源の米-中国間、双方向ビジネスの拡大 ・繊維資材、木材建築資材、水産加工品等の米国内市場向け輸入販売の促進
欧州	51	54	+3	・高機能包装材メーカーとの原料・製品の複合的取引・トルコにおいて独占的な地位を有する溶剤タンクオペレーション・北海油田の権益取得による原油取引・原子力事業(仏コジェマ社の総代理店)	・通信インフラ投資が活発な東欧、中東、アフリカでの 通信機器事業の展開 ・船舶市況の活況を受けての舶用機器の販売 ・高成長を続ける東欧市場での自動車・産業機械・ 合成樹脂の展開
中国	29	41	+12	・対中輸入業界No.1の燃料用石炭 ・合弁コンパウンド工場からの合成樹脂原料供給体制 ・急速に増加する国内需要に対応する優良製造工場 におけるベアリング供給体制	事業投資を梃子にした中国市場への取組強化 〜木材のロシア材製材加工分野への投資 〜電子通信関連の個別半導体分野への投資 〜合成樹脂原料の取引拡大 〜自動車部品の販売
アジア	39	42	+3	・タイでの取扱量No.1の合繊原料 ・域内トップクラスの塗装・樹脂原料販売 ・子会社製造メタノールの域内一手販売 ・自動車関連、家電OA用樹脂事業のバリューチェーン ・カナダ・豪州産小麦等の穀物・食料の三国間取引	・インドに設立した現地法人と、アジア地域内外各店との連携を強化・地域一体となった商品戦略 ・成長著しい四輪・二輪車関連商売に注力

2005年3月期決算説明会

<参考資料>双日が取り組む事業例

双日ホールディングス株式会社 2005年5月10日



民間航空機事業

圧倒的強みを持つ民間航空機事業 日本の民間航空機市場は双日グループの独壇場



< Boeing>

圧倒的なシェアと実績を誇る主力ビジネス 半世紀で600機以上の導入実績に加え 約1兆2,000億円の受注残 現在、国内マーケットシェア 85%超

次世代戦略機B787ドリームライナー導入も実現 B787機部品の35%は日本企業群が製造



<Bombardier>

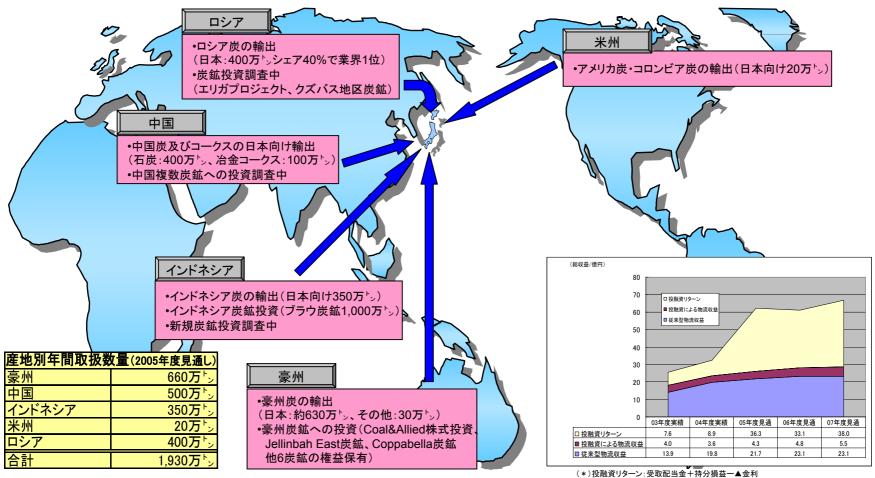
コミューター機の国内マーケットシェア100% 過去8年間で48機を成約

ビジネスエアクラフト全機種の販売代理店権も 2004年12月獲得

石炭事業

中国・ロシア炭の販売力と豪州・インドネシアでの炭鉱投資リターンによる相乗効果型ビジネス

- ① 日本の総輸入量(1億7000万%)の10%強の取り扱い(業界第3位)
- ② ロシア炭(シェア40%)、中国炭一般炭(シェア25%)輸入で取り扱い業界トップ
- ③ 豪州等にて独立系の高収益炭鉱への投資(現状総収益の40%→06年に70%へ)



メトン 樹脂事業

米国・ヨーロッパにおいて大型トラック部品、建設農業機械等における新素材として採用が急拡大中 【メトン樹脂は短時間で大型な成形品を製造でき、ガラスファイバーを含まない画期的な新素材】





〇 当社取組

- •1994年 米国にて事業開始(Metton America Inc. 本社工場 米国テキサス州)
- ・売上: 16.8 百万ドル(2004年) 11.4 百万ドル(2003年)

〇 メトンの用途

- ・大型トラックパーツ:ボンネット、エアーディフレクター(風切り板)、バンパー等
- 建設、農業機械、その他幅広い用途

〇 採用実績

Volvo等米国トラックメーカー全社、Caterpillar、John Deere等

〇 外ンの特徴

- ・液状樹脂で大型部品、複雑形状部品の成形が容易 (⇒安価な成形コスト)
- ・ガラスファイバーを含まず高い衝撃耐性を実現 (⇒軽量化)

商業施設開発事業

商社機能を最大限に活用した商業施設開発事業のリーディング・デベロッパー

<事業の特徴>

【プロジェクトマネジメント機能】 右記事業に加え、佐賀、佐野、 加須等の開発実績により蓄積 されたノウハウをフルに生かし、 土地取りまとめ、店舗企画、テ ナント誘致、店舗運営等を全 て自社で行う

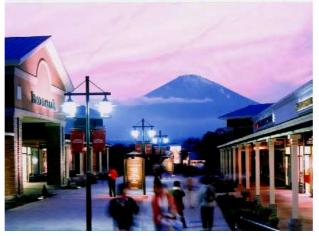
【金融機能】

先進的金融スキームを駆使し、 投資効率の極めて高いビジネ スモデルを確立

【信用力】

当社信用力を活用し、優良テナントの確保が可能

【今後の注力点】 集客カアップによる更なる収 益拡大 ☆御殿場プレミアム・アウトレット



☆モラージュ柏(外観)



☆りんくうプレミアム・アウトレット



☆モラージュ柏(館内)

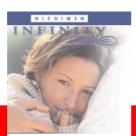


アパレル事業 ~ 新規投資でバリューチェーンを強化 ~

アパレル事業において、国内外の生産拠点網と品質管理を背景に原料から製品までの一貫したSCM 【消費者の嗜好を即座に生産工程に反映できる生産管理体制】

生産管理 生機-生地 縫製-加工 物流 卸·小売 -青島中綿 ・南京蘇綿・シ博華綿 🚜 sojitz (Tシャツ等) 協力織布工場 (中国他) •寧波甬綿時装 タカハター(国内) (パンツ) (Tシャツ) グループ シンガポール㈱分 経営管理 (婦人アパレル) •山東宏利綿 青島即髪龍山染 (靴下) 青島双日服飾 織有限公司(中国) 有限公司を新設 を新設(綿織物) 消費者市場における事業拡大 ・その他協力縫製工場 (企画・見本作 成機能を付加 ニチメンインフィニティ 強みのある生産背景 Good American Spirit. マックレガーブランドを国内 * * MCGREGOR および海外16ヵ国に展開する カジュアルアパレルの雄





・アパレル業界最高位の 高収益体質企業

マーケット発信の企画・開発

消 費 者

環境保護に根ざしたチップ植林事業

植林機能を確立 ⇒ 地球規模で森林資源の保全

【10年前より環境派生型事業開始】

製紙原料の資源確保、地元の植林を促進の ための長期的な視野に立つ先行投資としての 位置付け。

- ▶1995年ベトナムでの自社植林事業開始。
- ▶1997年/1999年豪州での自社植林事業開始。 (植林予定面積30,500ha:山手線内面積の5倍)

【植林事業の社会的役割】

- ▶地球規模での持続可能な森林資源の保全。
- ▶新規事業(Clean Development Mechanism)への布石(CDM: クリーン開発メカニズム、地球温化対策としての京都メカニズムの一つ)
- ▶呼び水としての植林事業(地元の植林を促進)



植林事業を基盤として、チップ製造、チップ・トレードまでのバリューチェーンを確立 ▶1993年ベトナムパートナーとチップ製造会社設立(同国内に3社の事業会社設立) ▶チップの品質管理、デリバリー管理によるSCM強化 ▶輸送費コストを抑えたアジアでのチップ事業展開

【チップ製造、チップトレード】

