改訂版

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10日

sojitz

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

I.	新事業計画の骨子	・・・	P.　3 - 5
II.	財務体質の抜本的強化	・・・	P.　6 - 9
III.	良質な収益構造への変革	・・・	P. 10 - 16
IV.	財務目標	・・・	P. 17 - 22
（補足）	部門別ポートフォリオ改革	・・・	P. 23 - 41

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とご理解下さい。

I. 新事業計画の骨子

新事業計画策定の背景（現状と課題）

（現状）　統合3ヵ年事業計画

◆「統合3ヵ年事業計画」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	関係会社投融資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ヵ年事業計画」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ヵ年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

抜本的な見直し

再生の加速

新事業計画の基本方針

『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

II. 財務体質の抜本的強化

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
（低採算の海外プラント事業 / 航空機ファイナンス事業 / 低採算の海外自動車事業　など）

※ 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および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

※ 資産内容の抜本的な見直しに伴う損失処理によって生じる欠損金解消のため、2005年6月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。この資本の減少は「資本の部」の振替であり、当社の純資産額や、1株当たりの純資産額に変更を生じるものではない。
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す。

リスク管理の強化

過去の反省

○合理的な判断基準を徹底していたか？
○情状や例外がなかったか？
○深追いしていなかったか？
○事後分析中心になっていなかったか？

（結果として）

○リスクの顕在化
○リスクに見合わない低収益事業、資産の保有
○軌道修正ができず事業継続

今後の施策

健全な資産の維持	早め早めの損失処理により資産の質を維持･向上
内部牽制機能の強化	プロセス管理および事業撤退ルールの運用を厳格化
事業ポートフォリオ管理の整備	個別の案件管理に留まらず、事業ポートフォリオ管理を導入 **･統合リスク管理の導入** 04/3期より信用リスク、市場リスク、カントリーリスク、事業リスク計量を開始。 **･SCVA経営の推進** SCVA経営を深化させて、事業の選別をさらに徹底。2005年度までにリスクアセット方式を準備･試行し、2006年度には本格導入。 **･定量的手法を活用した経営** リスク計量、SCVA経営により、客観的尺度を経営に反映。

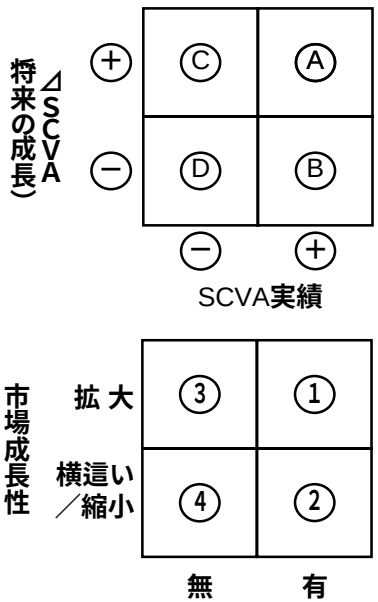
損失を低水準に抑える仕組みの確立

III. 良質な収益構造への変革

事業ポートフォリオ管理 – SCVAの基本的な枠組み

SCVA経営に基づく個々の商権レベルでの精査を行い、双日グループが「強み」を持つ事業に集中し、商品部門にとらわれない、良質な収益構造への変革を目指す

指 標

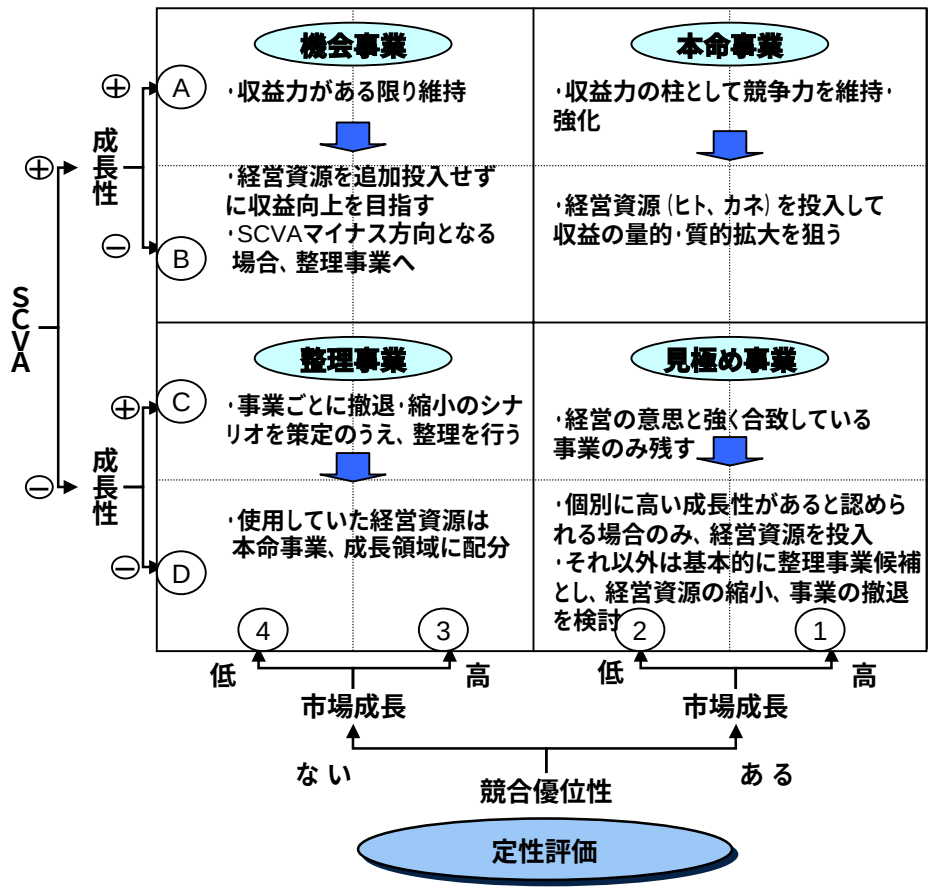


視 点

- 現在及び将来に亘った株主価値への貢献
- リスクに見合ったリターンの確保

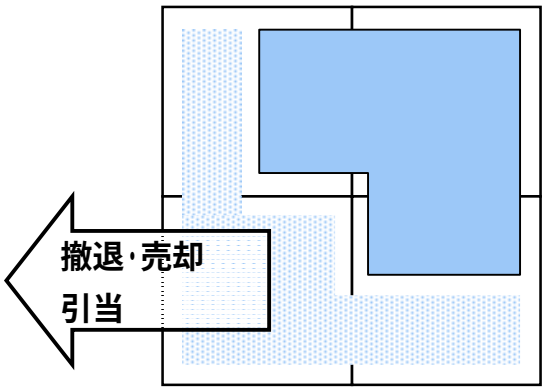
- 事業の持続性及び成長ポテンシャル
- 戦略的重要性

双日のポートフォリオのフレームワーク



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

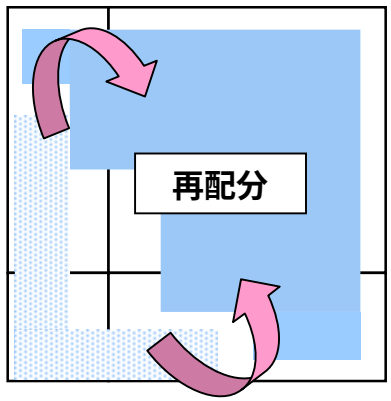


狙い　価値を生まない事業を整理する

ｱﾌﾟﾛｰﾁ　商権レベルの精査により踏込んだ選択・撤退を初年度に一気に実行

本命事業への集中

Action2：成長領域への資源投入



狙い　成長領域（本命事業および本命予備軍）の価値を高める

ｱﾌﾟﾛｰﾁ　既存事業拡大のための資金投入に加え、新規投融資・M&Aを積極的に活用

－ 2,300億円の資金投入

新規投融資	2,000億円
営業資金増加	300億円

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

良質な収益構造への変革を実現

成長領域への資源投入 －「強み」のある事業の拡大

明確な「強み」と事業の「競争優位」を確立できる可能性の高い事業にのみ資源を投入する

双日が固有に持つ2つの「強み」

付加価値創造力

多様で高度なビジネス機能の組み合わせと、きめ細かな対応により、付加価値を格段に高める力
- －メーカー機能
- －企画立案機能
- －適地生産、適地販売のための拠点作り
- －ストックオペレーション
- －ロジスティクス機能

目利き力

高い専門性と独自の価値ある情報を活かし、収益機会を発掘・刈り取る力
- －長期リレーションベースの情報源
- －収益機会に対する目利き、嗅覚
- －素早い対応

中堅・中小企業を含めた、10万社を超える優良・広範な顧客・市場基盤

2つの「強み」をさらに「テコ入れ」

補完機能の買収／グローバルな事業提携によりさらに機能アップ

リスクコントロール強化／投下資金の拡大により、さらに収益機会への投資力アップ

ポートフォリオ改革①

事業ポートフォリオの継続的な見直しにより、成長領域へ資源を再配分する等
常にリソースの最適化を図り、SCVAの向上を図る

現状と事業例
(05/3予想-処理前)

機会事業

投下資本	3,100億円
SCVA	170億円

価値創造だが優位性は小さい商権（各部門に存在）

本命事業

投下資本	3,800億円
SCVA	250億円

・石炭、石油ガス開発
・木材原木・製品
・マグロ　・アパレル
・航空機　・自動車（中国）

整理事業

投下資本	4,800億円
SCVA	△210億円

・低採算国内外商権
・低採算海外投融資

見極め事業

投下資本	700億円
SCVA	△40億円

現状は価値破壊だが優位性はある商権

SCVA向上のためのアクション

1) 既存事業の収益力向上
(収益率アップ、販管費削減)
－本命事業・機会事業

2) 資本効率アップ、
資本コスト削減
－本命事業・機会事業

3) 成長領域への資金投入による収益拡大
－本命事業・見極め事業

4) 低採算事業からの撤退
－整理事業・見極め事業
・機会事業

07/3計画と現状比増減

機会事業

投下資本	3,400億円	**+300億円**
SCVA	180億円	**+10億円**

本命事業

投下資本	4,700億円	**+900億円**
SCVA	330億円	**+80億円**

整理事業

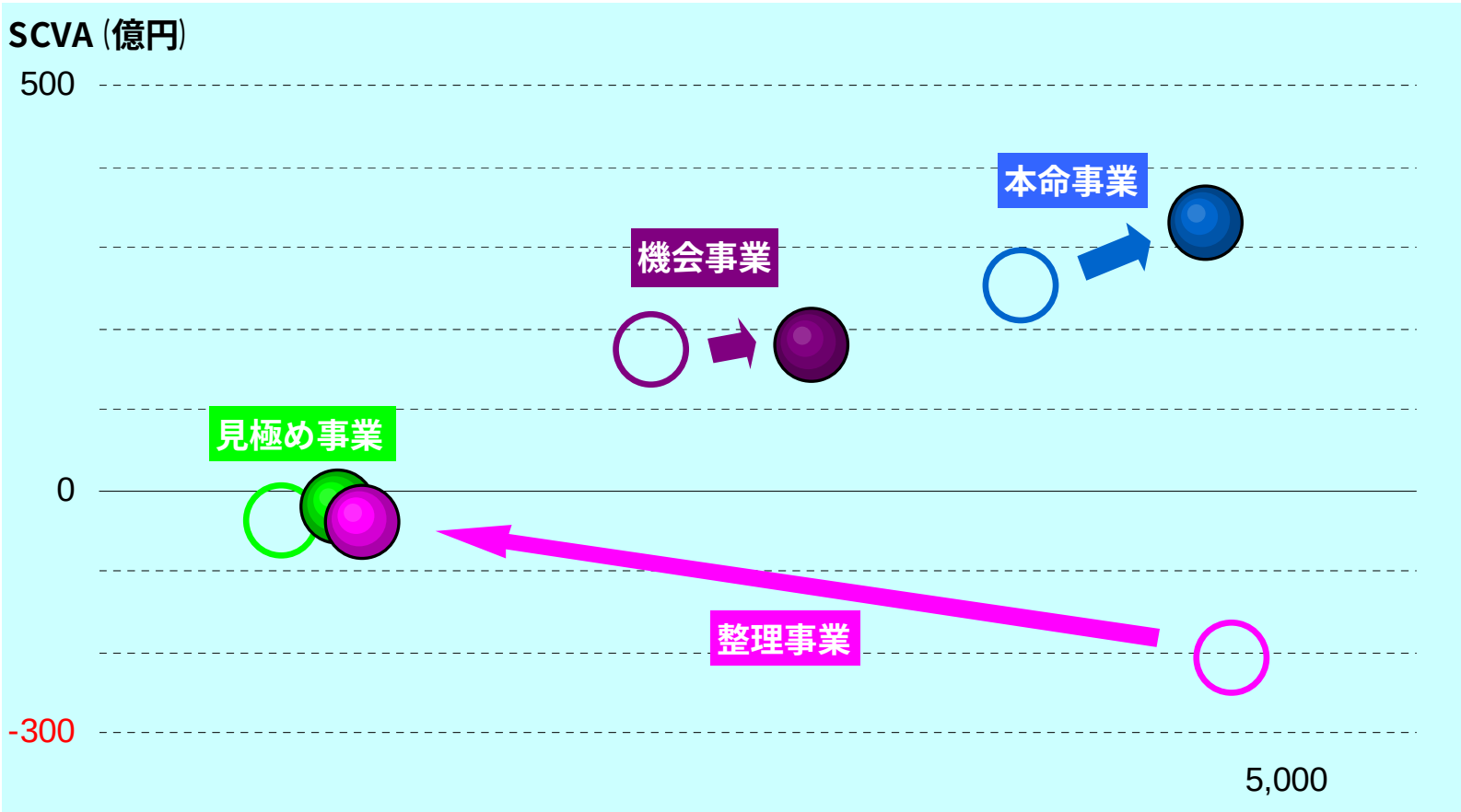
投下資本	900億円	**△3,900億円**
SCVA	△40億円	**+170億円**

見極め事業

投下資本	800億円	**+100億円**
SCVA	△20億円	**+20億円**

ポートフォリオ改革②

選択事業･低採算事業からの撤退を加速し、
双日グループが「強み」を持つ競争優位の事業を拡大

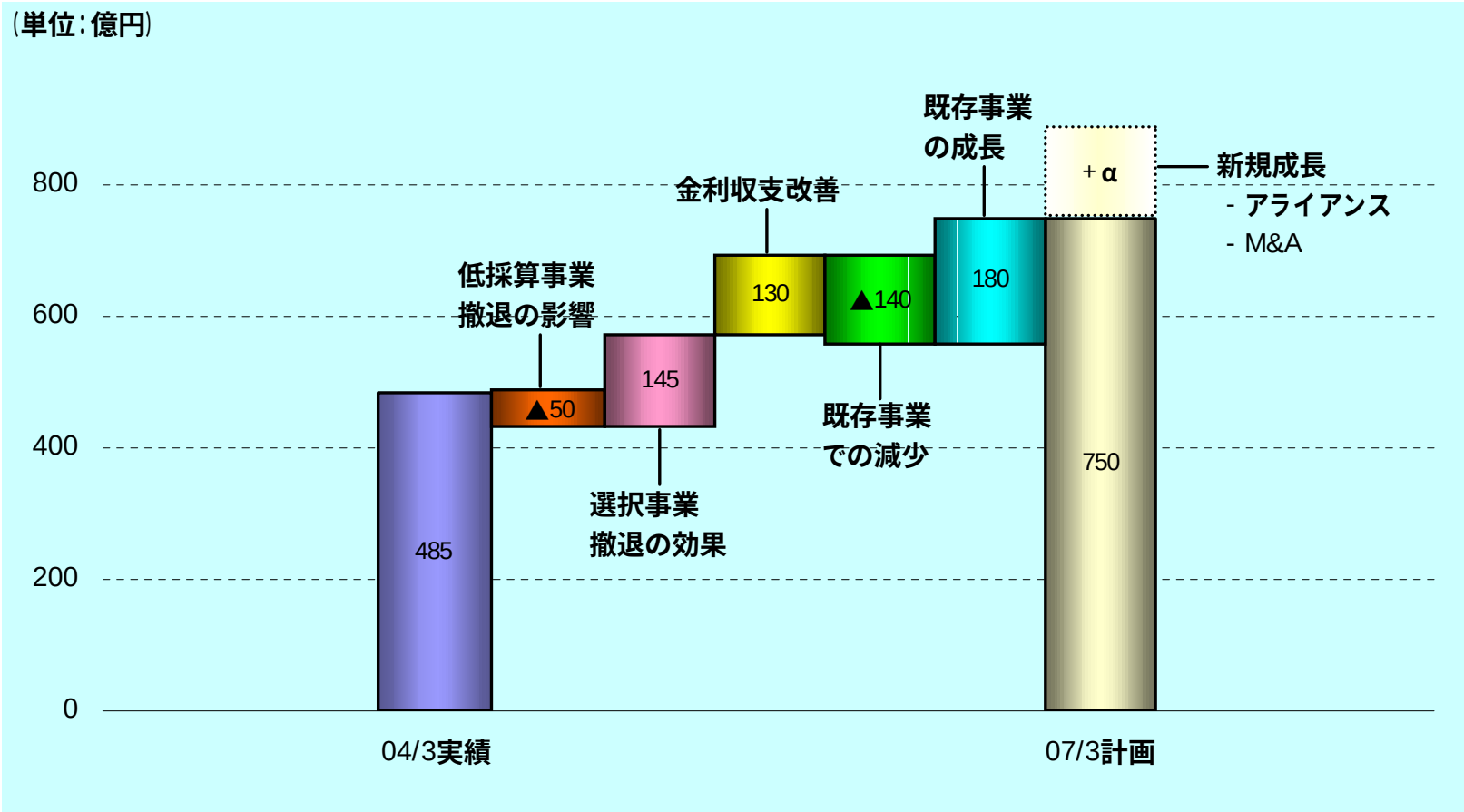


投下資本（億円）

※ 円の実線部分は05/3期（予想･処理前ベース）、塗りつぶし部分は07/3期（計画）を示す

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

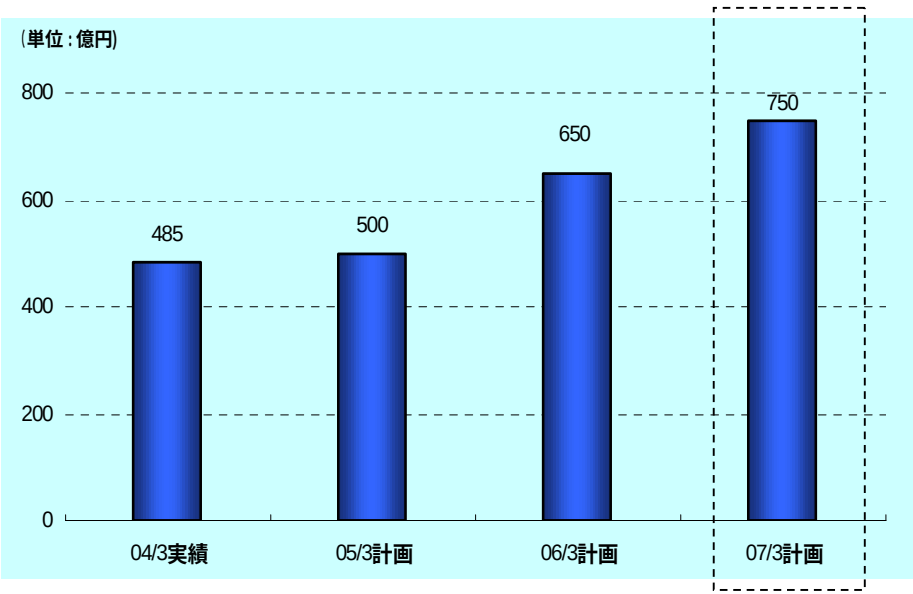


IV. 財務目標

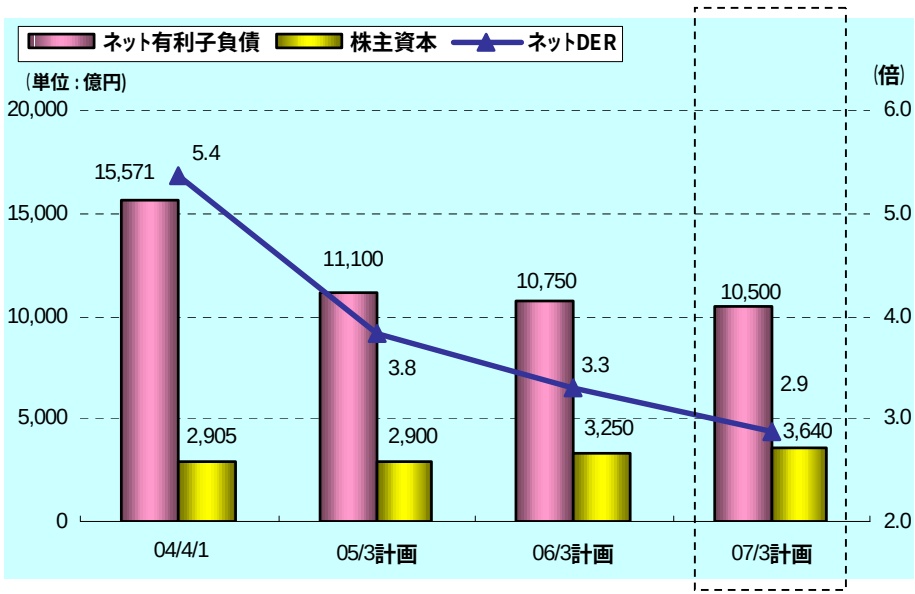
3年後（07/3）の財務目標（連結ベース）

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

PL計画（連結ベース）

（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%

【前提条件】　為替：1$＝105円 ／ 市場金利：現状水準にて推移 ／ 原油価格：$25~27/BBL(Dubai)

BS計画（連結ベース）

（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

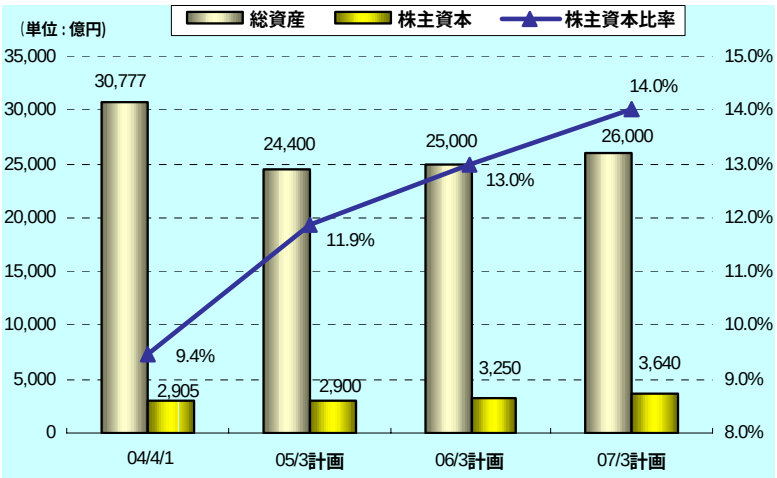
(*) 04/4/1期首連結BSは、旧ニチメンと旧日商岩井の合併処理を反映させた参考数値

資金収支計画（連結ベース）

（単位：億円）	05/3計画	06/3計画	07/3計画	3年間累計
営業・投資キャッシュフロー	800	350	250	1,400
新規投融資	▲ 900	▲ 550	▲ 500	▲ 1,950
選択・低採算事業からの資金回収	1,500	400	350	2,250
その他	200	500	400	1,100
財務キャッシュフロー	▲ 2,100	200	500	▲ 1,400
間接調達	▲ 5,800	▲ 200	▲ 200	▲ 6,200
直接調達	0	400	700	1,100
株主資本	3,700	0	0	3,700
合計	▲ 1,300	550	750	0

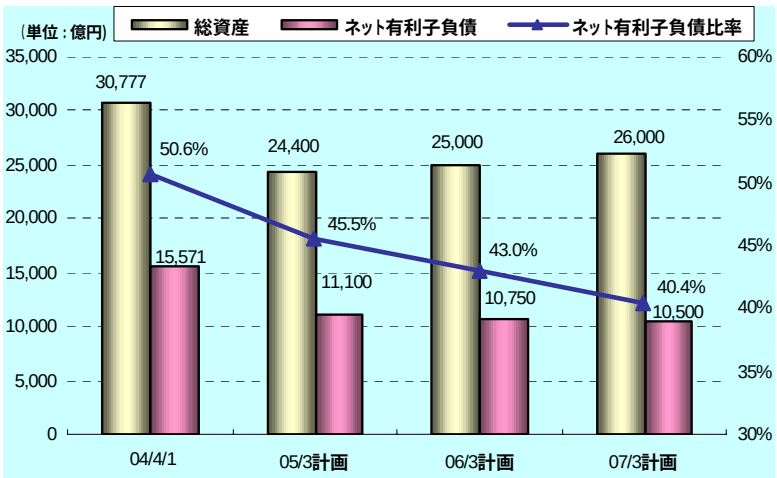
ご参考

株主資本比率



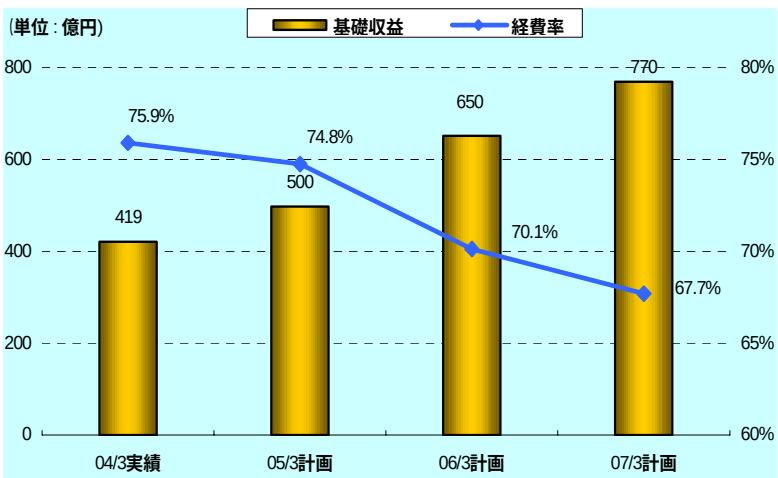
※ 04/4/1数値は、旧ニチメンと旧日商岩井の合併処理を反映させた参考数値

ネット有利子負債比率



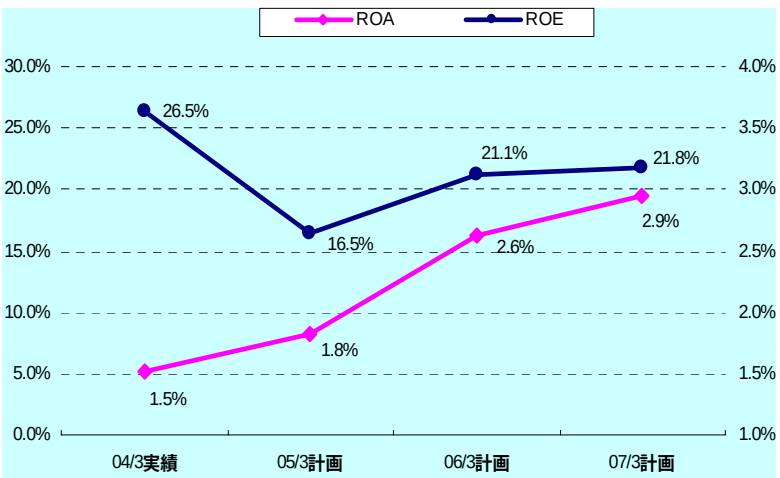
※ 04/4/1数値は、旧ニチメンと旧日商岩井の合併処理を反映させた参考数値

基礎収益および経費率



※ 基礎収益＝営業利益（貸倒引当金・貸倒償却控除前）＋金融収支＋持分法投資損益
※ 経費率＝販売管理費／売上総利益

ROAおよびROE



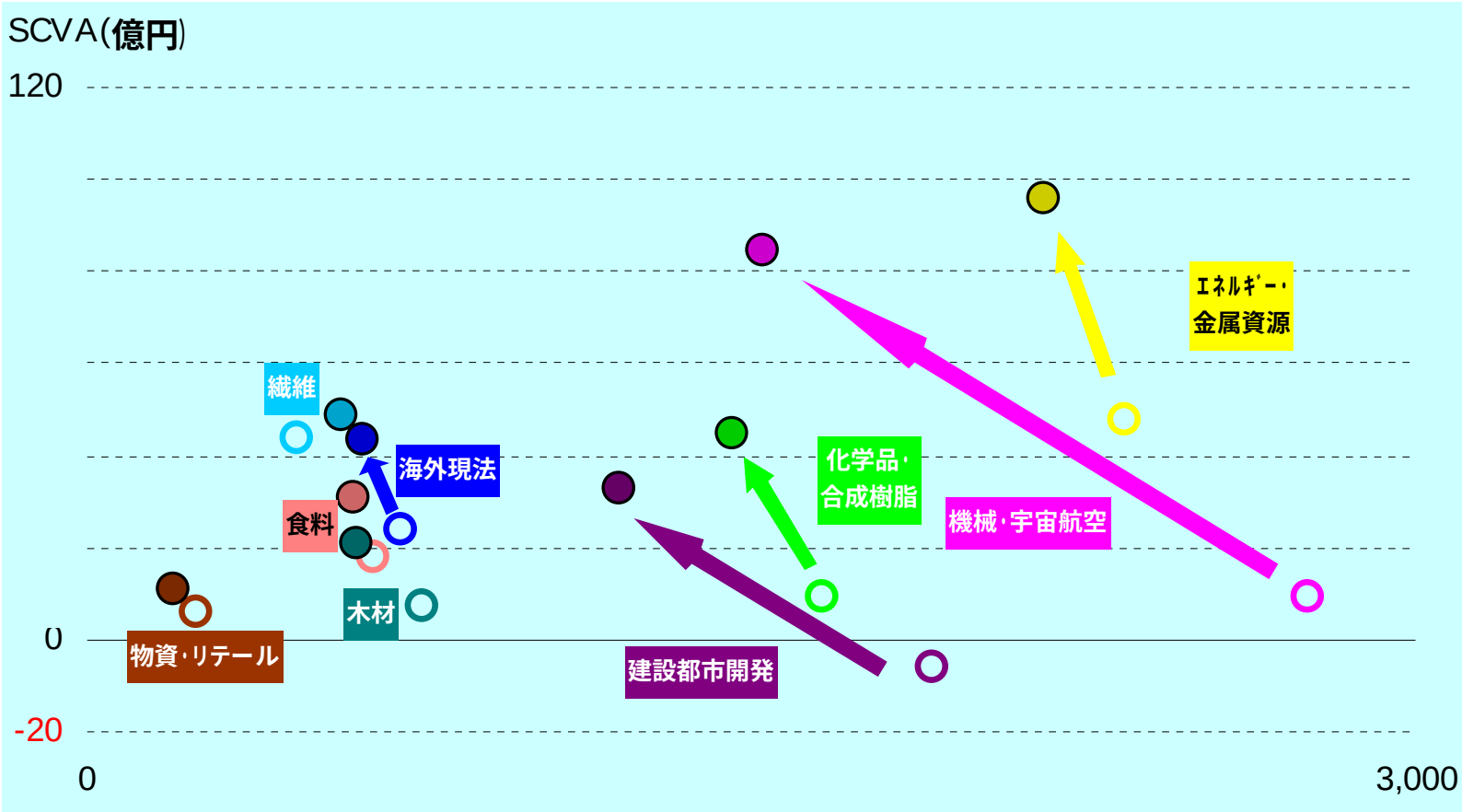
※ ROA＝経常利益／総資産（総資産はそれぞれ当該期末と前期末の数値を合計したものを2で除したものを使用）
※ ROE＝経常利益／株主資本（株主資本はそれぞれ当該期末と前期末の数値を合計したものを2で除したものを使用）

（補足）　部門別ポートフォリオ改革

部門別売上総利益

(単位：億円)	04/3期 (公表)	07/3期	増減
機械・宇宙航空	482	432	▲ 50
エネルギー・金属資源	310	420	＋110
化学品・合成樹脂	440	372	▲ 68
建設都市開発	174	157	▲ 17
木材	118	133	＋ 15
食料	134	161	＋ 27
物資・リテール	142	173	＋ 31
繊維	213	289	＋ 76
海外現法	278	319	＋ 41
その他	199	204	＋ 5
合計	2,490	2,660	＋170

部門別の投下資本とSCVAの動き



投下資本 (億円)

※ 円の実線部分は05/3期 (予想・処理前ベース)、塗りつぶし部分は07/3期 (計画) を示す

機械･宇宙航空部門① － 売上総利益増減および部門概要

(単位：億円)	04/3期	07/3期	増減
機械･宇宙航空	482	432	▲ 50
(主な増減要因)			
自動車関連	113	136	＋ 23
航空機関連	95	83	▲ 12
重機関連	15	24	＋ 9
事業再構築	95	53	▲ 42

部門の特徴	自動車分野は開発事業から完成車製造販売事業、アフターマーケット事業まで幅広く手掛け、航空機分野はボーイング･ボンバルディア他の代理店としての確固たる収益基盤を誇る。
戦略･施策	自動車分野は部品事業の拡大と中国等の成長市場における川下展開を強化、航空機分野は大型機オペレーティングリース撤退による減収を旅客関連ビジネスの展開によりカバーする。

機械･宇宙航空部門② ― ポートフォリオ改革

機械･宇宙航空部門

現状と事業例 (05/3予想-処理前)

投下資本 ： 2,757億円
SCVA ： 8億円

機会事業

投下資本 351億円
SCVA 51億円

本命事業

投下資本 355億円
SCVA 50億円

･自動車（中国･イラン等）
･航空機事業
･重機･一般機械

整理事業

投下資本 1,999億円
SCVA △90億円

見極め事業

投下資本 52億円
SCVA △3億円

07/3計画と現状比増減

投下資本 ： 1,523億円
SCVA ： 85億円

機会事業

投下資本 728億円
+377億円
SCVA 42億円
△9億円

本命事業

投下資本 497億円
+142億円
SCVA 53億円
+3億円

･自動車（中国･イラン等）
･航空機事業
･重機･一般機械

整理事業

投下資本 242億円
△1,757億円
SCVA △7億円
+83億円

見極め事業

投下資本 56億円
+4億円
SCVA △3億円
±0億円

エネルギー・金属資源部門① ― 売上総利益増減および部門概要

(単位：億円)	04/3期	07/3期	増減
エネルギー・金属資源	310	420	＋ 110
(主な増減要因)			
石油・ガス関連	139	192	＋ 53
発電・プラント関連	26	63	＋ 37
石炭関連	18	48	＋ 30
アルミ・銅関連	29	46	＋ 17

部門の特徴	物流収益と投融資収益を両軸とした、バランスの取れた収益構造。従来型物流収益は安定的に成長。加えて独自の戦略に基づく投融資による収益が増強される。また、投融資活動に伴う物流収益の獲得により、上流から下流までの複合取引を展開している。
戦略・施策	過去から構築してきた、顧客関係と情報網・人脈等のネットワークを活かして収益機会を発掘し、強みのある独自の事業分野・成長領域（主に、石油・ガス事業、石炭事業、発電事業、非鉄金属・合金鉄分野）へ資源投入。上流事業からのビジネスチェーンの構築、複合取引の推進強化。従来型物流取引の強化・最大化姿勢は引き続き堅持。

エネルギー･金属資源部門② ― ポートフォリオ改革

エネルギー･金属資源部門

現状と事業例 (05/3予想-処理前)

投下資本 ： 2,342億円
SCVA ： 48億円

機会事業

投下資本 454億円
SCVA 13億円

本命事業

投下資本 1,161億円
SCVA 65億円

- 石油･ガス開発
- 石炭事業
- 合金鉄事業
- アルミニウム関連事業
- 電力プロジェクト事業

整理事業

投下資本 727億円
SCVA △30億円

見極め事業

投下資本 0億円
SCVA 0億円

07/3計画と現状比増減

投下資本 ： 2,157億円
SCVA ： 95億円

機会事業

投下資本 421億円
△33億円
SCVA 22億円
+9億円

本命事業

投下資本 1,528億円
+367億円
SCVA 86億円
+21億円

- 石油･ガス開発
- 石炭事業 ･合金鉄事業
- アルミニウム関連事業
- 電力プロジェクト事業

整理事業

投下資本 159億円
△568億円
SCVA △12億円
+18億円

見極め事業

投下資本 49億円
+49億円
SCVA △1億円
△1億円

化学品･合成樹脂部門① － 売上総利益増減および部門概要

(単位：億円)	04/3期	07/3期	増減
化学品･合成樹脂	440	372	▲ 68
(主な増減要因)			
自動車、OA用樹脂	80	91	＋ 11
メトン樹脂関連	32	36	＋ 4
IT電材原料	30	37	＋ 7
撤退事業	53	0	▲ 53

部門の特徴	化学品･合成樹脂関連の成長市場（自動車、IT、ファインバイオ等）、ニッチ市場（メトン樹脂、ペット樹脂原料等）において、豊富な情報力を活かしたNo.1商品、地位を確立。国内外の加工･サービス機能網を駆使し、あらゆる顧客ニーズに対応できる強みを有する。
戦略･施策	エンジニアリングプラスティック、メトン樹脂、IT電材原料等に代表される高付加価値商品を中心とする商品戦略、アジアおよび、BRICS地域（特に中国）へ集中特化する地域戦略、成長＆ニッチな市場を攻める市場戦略、物流に絡んだ加工拠点への投資戦略の4戦略を軸に当社の豊富な情報力、加工･サービス機能を武器に、収益の拡大を目指す。

化学品･合成樹脂部門② ― ポートフォリオ改革

化学品･合成樹脂部門

現状と事業例
(05/3予想-処理前)

投下資本 ： 1,665億円
SCVA ： 9億円

機会事業

投下資本 551億円
SCVA 22億円

本命事業

投下資本 402億円
SCVA 28億円

･自動車用樹脂事業
･メトン樹脂関連事業
･IT電材原料事業

整理事業

投下資本 378億円
SCVA △17億円

見極め事業

投下資本 334億円
SCVA △24億円

07/3計画と現状比増減

投下資本 ： 1,452億円
SCVA ： 45億円

機会事業

投下資本 529億円
△22億円
SCVA 26億円
+4億円

本命事業

投下資本 456億円
+54億円
SCVA 39億円
+11億円

･自動車用樹脂事業
･メトン樹脂関連事業
･IT電材原料事業

整理事業

投下資本 125億円
△253億円
SCVA △9億円
+8億円

見極め事業

投下資本 342億円
+8億円
SCVA △11億円
+13億円

建設都市開発部門① － 売上総利益増減および部門概要

(単位：億円)	04/3期	07/3期	増減
建設都市開発	174	157	▲ 17
(主な増減要因)			
都市型マンション	40	31	▲ 9
郊外型マンション	56	53	▲ 3
商業・物流施設、再開発事業	16	34	＋ 18
海外不動産	6	4	▲ 2

部門の特徴	都心型コンパクトマンションから郊外型の中大規模マンション開発を手掛け、その関連ビジネスである販売・管理事業も展開。商業施設・物流施設開発ならびに再開発事業分野への取組みも拡大し、建設都市開発ビジネスの総合化を図る。
戦略・施策	強力な情報源確保と迅速な意思決定スキームにより、良質案件を良価にて仕入れると同時に、リスク目利き機能を一層強化。マンション開発事業に加え、商業・物流施設、再開発事業を第2・第3の収益源として育成を図る。

建設都市開発部門② ー ポートフォリオ改革

建設都市開発部門

現状と事業例
(05/3予想-処理前)

投下資本 ： 1,907億円
SCVA ： △6億円

機会事業

投下資本 960億円
SCVA 39億円

・首都圏ﾏﾝｼｮﾝ/卸売ﾏﾝｼｮﾝ/土地売買
・商業開発/再開発事業

本命事業

投下資本 0億円
SCVA 0億円

整理事業

投下資本 933億円
SCVA △45億円

見極め事業

投下資本 14億円
SCVA 0億円

07/3計画と現状比増減

投下資本 ： 1,202億円
SCVA ： 33億円

機会事業

投下資本 962億円 **+2億円**
SCVA 42億円 **+3億円**

・首都圏ﾏﾝｼｮﾝ/卸売ﾏﾝｼｮﾝ/土地売買
・商業開発/再開発事業

本命事業

投下資本 0億円 **±0億円**
SCVA 0億円 **±0億円**

整理事業

投下資本 240億円 **△693億円**
SCVA △9億円 **+36億円**

見極め事業

投下資本 0億円 **△14億円**
SCVA 0億円 **±0億円**

木材部門① － 売上総利益増減および部門概要

(単位:億円)	04/3期	07/3期	増減
木材	118	133	＋ 15
(主な増減要因)			
サン建材	48	57	＋ 9
米加原木	12	13	＋ 1
ロシア原木	6	10	＋ 4
米加欧州製品	3	5	＋ 2

部門の特徴	原木、合板、製材品、各種建材と木材･住宅資材全般を取り扱うまさしく木材の総合商社。旧ニチメンと旧日商岩井の統合により、木材輸入取引において国内最大のマーケットシェアを確保している。
戦略･施策	グループ総合力を結集し、川下展開を強化するとともに、商品供給力、サービス提供力を向上させる。 ･供給力拡大を目的としたロシア（単板）、中国（製材）における事業投資。 ･規模のメリットを活かした仕入コスト削減、情報の集中化。

木材部門② ー ポートフォリオ改革

木材部門

現状と事業例
(05/3予想-処理前)

投下資本 ： 757億円
SCVA ： 7億円

機会事業

投下資本 △1億円
SCVA 0億円

本命事業

投下資本 418億円
SCVA 16億円

・サン建材
・米加露原木
・米加欧製品/合板

整理事業

投下資本 340億円
SCVA △9億円

見極め事業

投下資本 0億円
SCVA 0億円

07/3計画と現状比増減

投下資本 ： 604億円
SCVA ： 21億円

機会事業

投下資本 37億円
+38億円
SCVA 1億円
+1億円

本命事業

投下資本 468億円
+50億円
SCVA 21億円
+5億円

・サン建材
・米加露原木
・米加欧製品/合板

整理事業

投下資本 99億円
△241億円
SCVA △1億円
+8億円

見極め事業

投下資本 0億円
±0億円
SCVA 0億円
±0億円

食料部門① － 売上総利益増減および部門概要

(単位：億円)	04/3期	07/3期	増減
食料	134	161	＋ 27
(主な増減要因)			
双日食料／食品・基礎素材原料	26	30	＋ 4
マグロ等水産事業	6	10	＋ 4
食品添加物等食品素材事業	5	8	＋ 3
量販・CVS関連	4	6	＋ 2

部門の特徴	マグロ、サバ、中国産大豆、動物油脂、中国産米等商品取扱いでトップクラスのシェアを有し、開発輸入機能を有する食品卸事業の双日食料㈱、蓄肉専門商社の日商岩井ミートアンドアグリプロダクツ㈱、等の関連会社を展開。川下加工食品、機能性食品、中国・アジア市場等の成長分野へ事業展開を図っている。
戦略・施策	本体食品事業を双日食料㈱に商権移管、合理化を実施。その上で、物流、IT、PB商品、機能性食品等、商流に多機能な要素を含む川下／加工食品分野に注力。海外製造拠点整備等を通じ、メーカー機能強化も図り、提案型商売を展開する。

食料部門② ー ポートフォリオ改革

食料部門

現状と事業例 (05/3予想-処理前)

投下資本 ： 646億円
SCVA ： 18億円

機会事業

投下資本 427億円
SCVA 18億円

本命事業

投下資本 68億円
SCVA 7億円
・水産流通事業
・飼料事業
・穀物（小麦）事業
・ユニテックフーズ

整理事業

投下資本 151億円
SCVA △7億円

見極め事業

投下資本 0億円
SCVA 0億円

07/3計画と現状比増減

投下資本 ： 603億円
SCVA ： 31億円

機会事業

投下資本 462億円
+35億円
SCVA 21億円
+3億円

本命事業

投下資本 104億円
+36億円
SCVA 11億円
+4億円
・水産流通事業
・飼料事業
・穀物（小麦）事業
・ユニテックフーズ

整理事業

投下資本 37億円
△114億円
SCVA △1億円
+6億円

見極め事業

投下資本 0億円
±0億円
SCVA 0億円
±0億円

物資･リテール部門① － 売上総利益増減および部門概要

(単位：億円)	04/3期	07/3期	増減
物資･リテール	142	173	＋ 31
(主な増減要因)			
チップ植林	7	18	＋ 11
ベビー用品	5	10	＋ 5
双日ジーエムシー	9	11	＋ 2

部門の特徴	一般消費者を対象とした商品開発や事業を推進し、需要に対応した新しい商権を発掘･育成している。「アップリカ」製品の総代理店、「フィリップモリス」社製たばこ輸入事業など、ブランド価値の高い事業を展開。また、環境型ビジネスの中核として植林から製紙用チップ生産までの一貫したチップ事業のバリューチェーンを構築している。
戦略･施策	植林･チップ生産事業分野で効果的な投融資を施し、ベトナム･豪州での関係会社群を増強、メーカー機能･バリューチェーンの拡充により事業内容を強化する。

物資･リテール部門② ― ポートフォリオ改革

物資･リテール部門

現状と事業例 (05/3予想-処理前)

投下資本 ： 250億円
SCVA ： 6億円

機会事業

投下資本 17億円
SCVA 4億円

本命事業

投下資本 87億円
SCVA 8億円

･リテールサプライ事業
･チップ植林事業
･輸入製造たばこ事業

整理事業

投下資本 84億円
SCVA △5億円

見極め事業

投下資本 62億円
SCVA △1億円

07/3計画と現状比増減

投下資本 ： 190億円
SCVA ： 11億円

機会事業

投下資本 14億円
△3億円
SCVA 2億円
△2億円

本命事業

投下資本 102億円
+15億円
SCVA 10億円
+2億円

･リテールサプライ事業
･チップ植林事業
･輸入製造たばこ事業

整理事業

投下資本 1億円
△83億円
SCVA △1億円
+4億円

見極め事業

投下資本 73億円
+11億円
SCVA 0億円
+1億円

繊維部門① － 売上総利益増減および部門概要

(単位：億円)	04/3期	07/3期	増減
繊維	213	289	＋ 76
(主な増減要因)			
ｱﾊﾟﾚﾙﾋﾞｼﾞﾈｽ (ﾚﾃﾞｨｰｽ) ＜ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ＞	0	42	＋ 42
特殊糸・ﾆｯﾄ製品ﾋﾞｼﾞﾈｽ ＜第一紡績＞	8	20	＋ 12
ｱﾊﾟﾚﾙﾋﾞｼﾞﾈｽ (ｶｼﾞｭｱﾙ)	29	38	＋ 9
ﾎｰﾑﾌｧｯｼｮﾝ ﾋﾞｼﾞﾈｽ ＜ﾊﾟﾙﾃｯｸｽ＞	13	16	＋ 3

部門の特徴	繊維原料・工業資材・繊維資材などの原料から衣料製品・寝装寝具製品まで取り扱う。自社による生産事業面では、他社を一歩も二歩もリード。原料から繊維製品までの一貫したSCMを構築しており、今後は生産サイドの強みを活かして小売に近い分野へ進出し、収益機会の拡大を図る。
戦略・施策	収益力の維持と強化を第一義とし、積極的な事業提携やM&Aを行う。 ①原料から小売販売までの一貫したSCMの完成 ②米国・東南アジア・中国・日本の4極体制の確立 (4極での販売拡大) ③収益構造の変革 (OEM：問屋：小売　80：15：5　⇒　50：25：25) ④組織の見直しと再編 (意思決定の迅速化、専門的プロ機能がもてる組織体制)

繊維部門② ー ポートフォリオ改革

繊維部門

現状と事業例
(05/3予想-処理前)

投下資本 ： 473億円
SCVA ： 44億円

機会事業

投下資本 73億円
SCVA 4億円

本命事業

投下資本 334億円
SCVA 42億円

・ニチメンインフィニティ
・アパレル事業
・原料資材

整理事業

投下資本 0億円
SCVA 0億円

見極め事業

投下資本 66億円
SCVA △2億円

07/3計画と現状比増減

投下資本 ： 575億円
SCVA ： 49億円

機会事業

投下資本 70億円
△3億円
SCVA 4億円
±0億円

本命事業

投下資本 412億円
+78億円
SCVA 48億円
+6億円

・ニチメンインフィニティ
・アパレル事業
・原料資材

整理事業

投下資本 0億円
±0億円
SCVA 0億円
±0億円

見極め事業

投下資本 93億円
+27億円
SCVA △3億円
△1億円