

2006年4月28日

各位

会社名 双日株式会社  
代表者名 代表取締役社長 土橋 昭夫  
(コード番号 2768 東証第1部/大証第1部)  
問合せ先 広報部長 稲田 隆  
電話番号 03 5520 3404

中期経営計画「New Stage 2008」

当社は、下記のとおり、2006年度～2008年度の中期経営計画「New Stage 2008」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

記

1. 基本方針

経営ビジョンを具現化するために、経営基盤を強化し、持続的な成長の達成を目指す

2. 骨子

(1) 成長戦略

双日の強みを活かした「機能の拡充」と「事業投資の拡大」で持続的な成長を図る

(2) 資本・財務戦略

優先株式の一扫により資本構造再編を加速するとともに、資金調達構造の安定性向上を進める

(3) リスク管理

グループリスク管理体制の強化・高度化により、リスクをマネージし、質の高いポートフォリオを維持する

3. 財務目標(2009年3月期・連結ベース)

純利益: 600億円 (経常利益:1,000億円)

株主資本: 5,000億円

4. その他

詳細につきましては、添付資料(中期経営計画および別冊)をご参照ください。

以上

2006年度～2008年度 中期経営計画

# New Stage 2008



*New way, New value*

双日株式会社

2006年4月28日



# 双日グループ企業理念 / スローガン / 経営ビジョン

## 企業理念

双日グループは、誠実な心で世界の経済や文化、  
人々の心を結び、新たな豊かさを築きつづけます。

## スローガン

***New way, New value***

## 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.	『New Stage 2008』の骨子	…	P. 3 - 8
II.	成長戦略	…	P. 9 - 20
III.	資本・財務戦略	…	P. 21 - 27
IV.	リスク管理	…	P. 28 - 30
V.	数値計画	…	P. 31 - 33

## 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. 『New Stage 2008』の骨子

# 中期経営計画『New Stage 2008』策定の背景

## 現行の中期経営計画(2004年度～2006年度)

最終年度(07/3期)の以下の財務目標を

**計画2年目(06/3期)に前倒し達成**

- 経常利益: 計画750億円 実績788億円
- ネットDER: 計画3倍程度 実績2.0倍

2006年度を初年度とする、3ヵ年の新中期経営計画  
『New Stage 2008』を策定

# 中期経営計画『New Stage 2008』の骨子

## 経営ビジョンの具現化

### 成長戦略

双日の強みを活かした  
「機能の拡充」と「事業投資の拡大」で  
持続的な成長を図る

### 資本・財務戦略

優先株式の一掃による資本構造再編と  
資金調達構造の安定性向上

### リスク管理

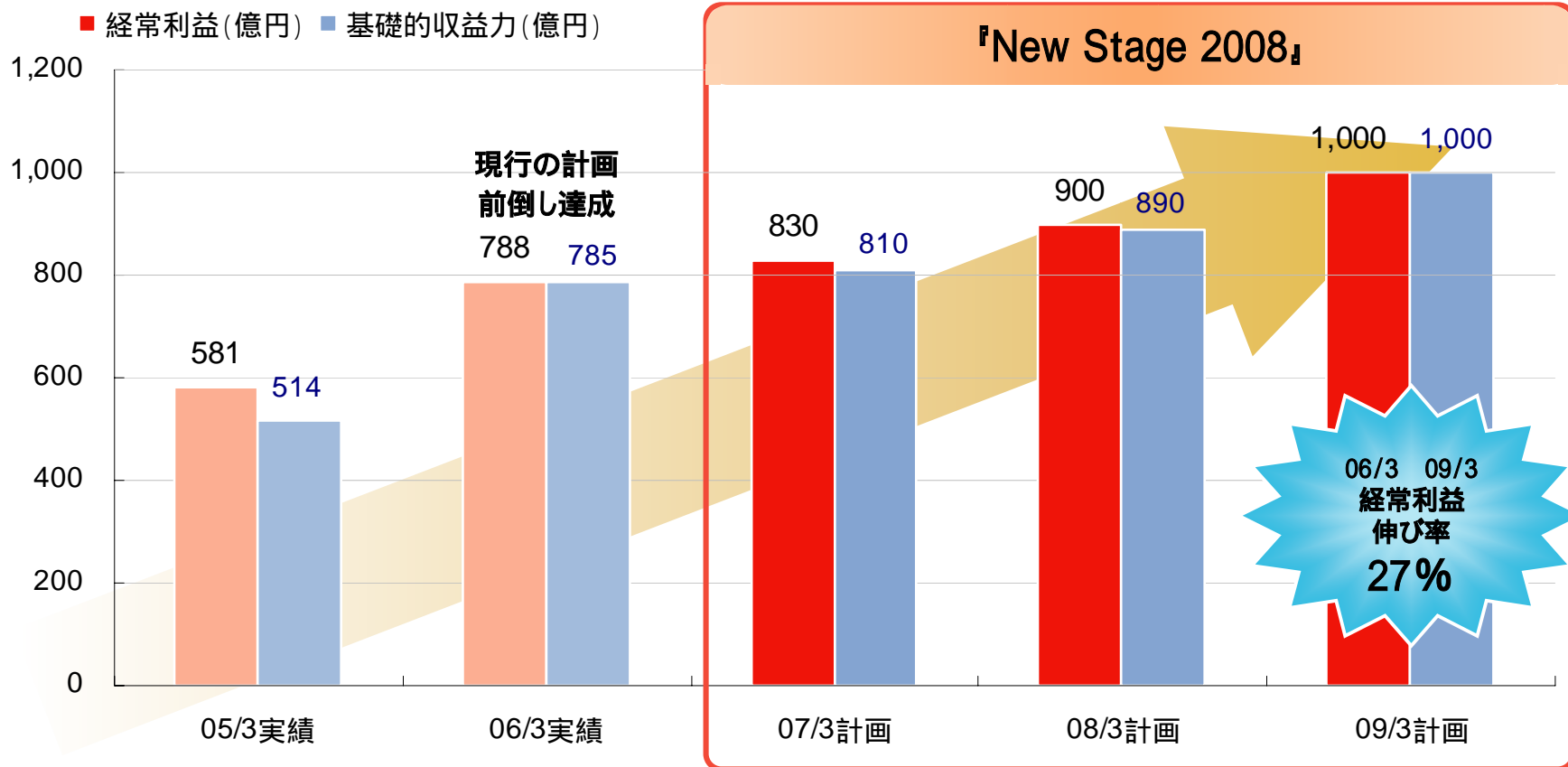
リスクをマネージし、質の高いポートフォリオを維持

### 財務目標(09/3期)

- 純利益 : **600億円**  
(経常利益 : 1,000億円)
- 株主資本 : **5,000億円**

# 財務目標 - 経常利益・基礎的収益力

経常利益1,000億円に向け『稼ぐ力』は着実にステップアップ

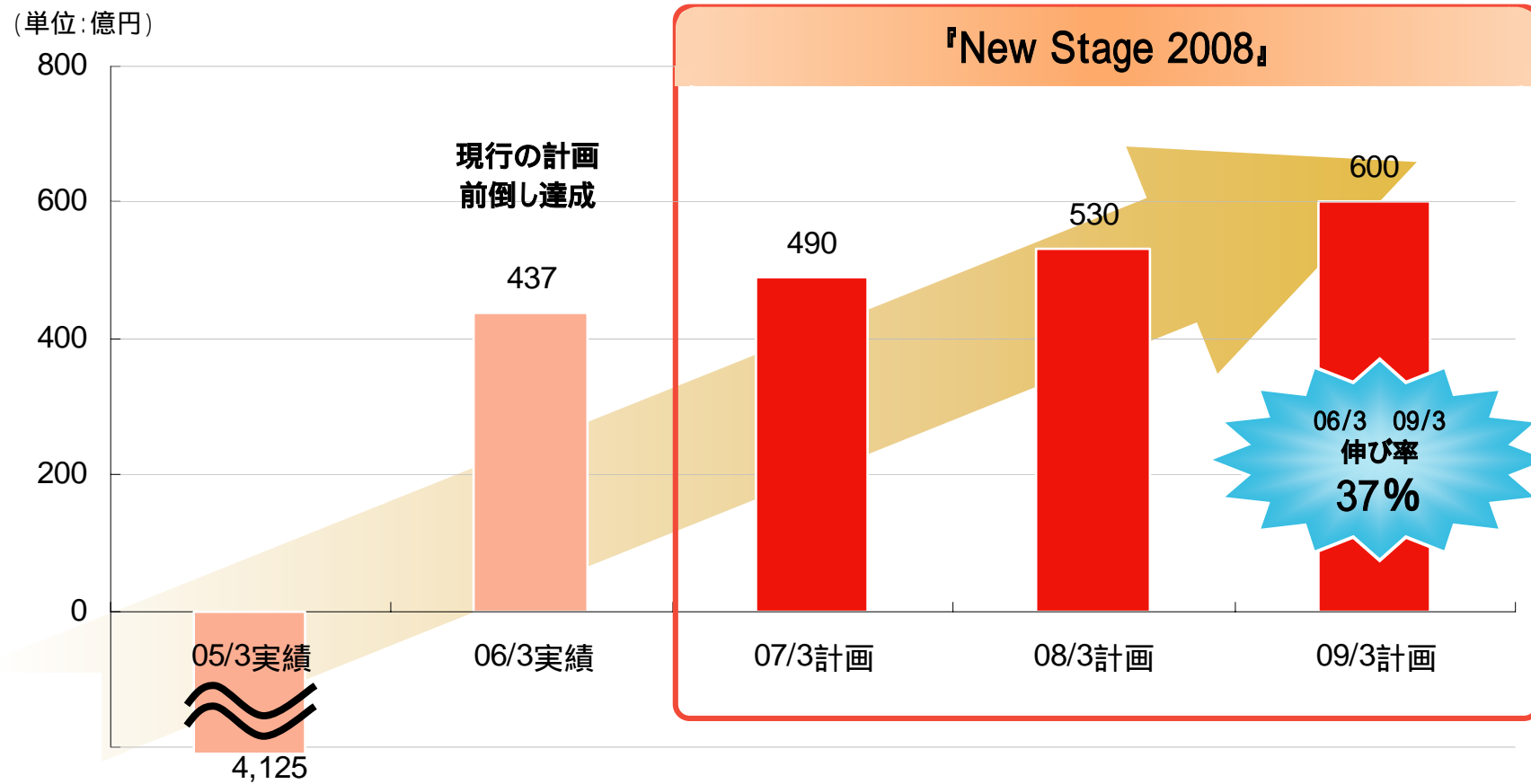


基礎的収益力 = 営業利益(貸倒引当金・貸倒償却控除前) + 金利収支 + 受取配当金 + 持分法による投資損益



# 財務目標 - 純利益

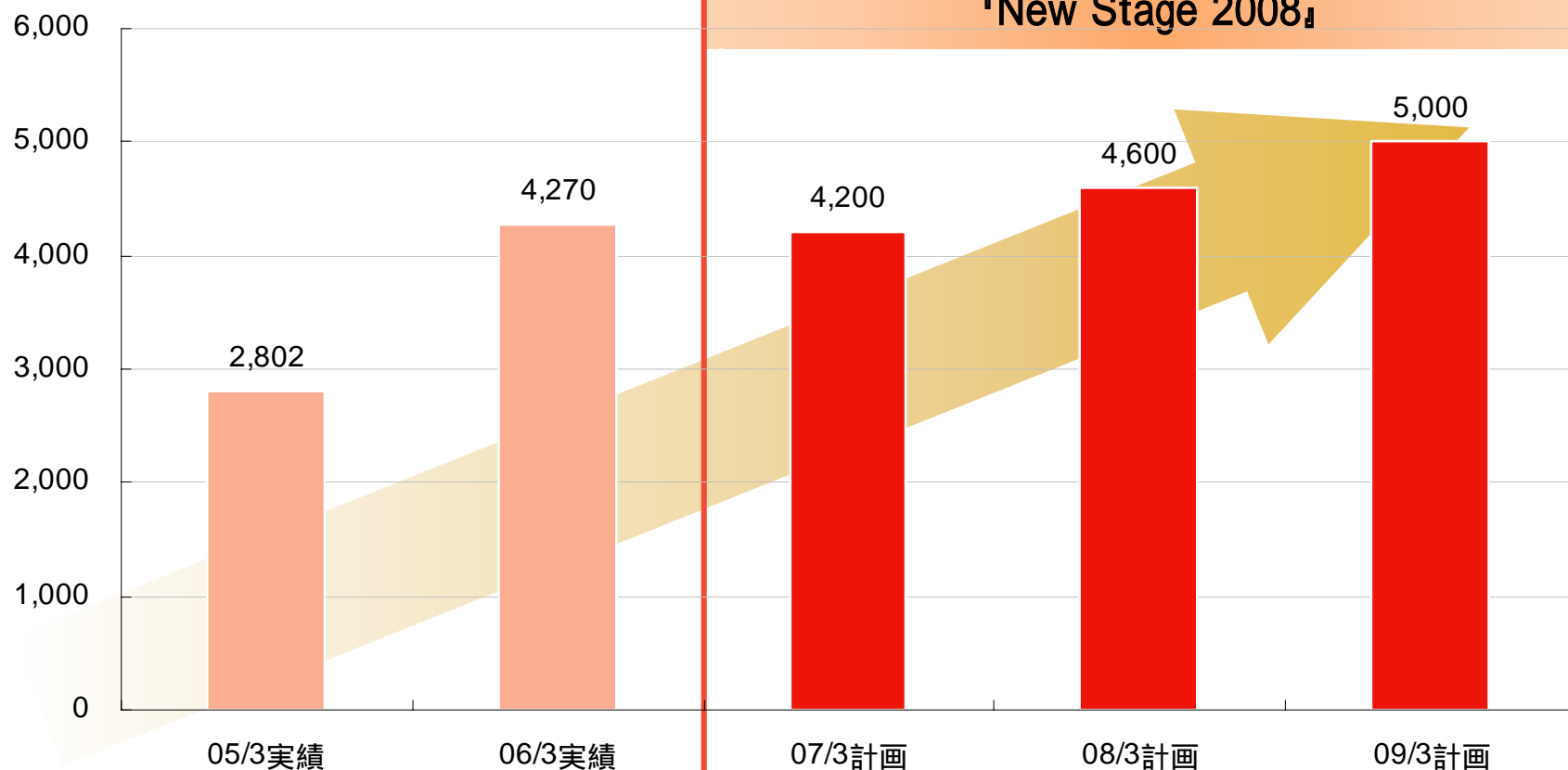
持続的な成長ステージへ



# 財務目標 - 株主資本

每期着実に純利益を積み上げ、厚みを増す株主資本

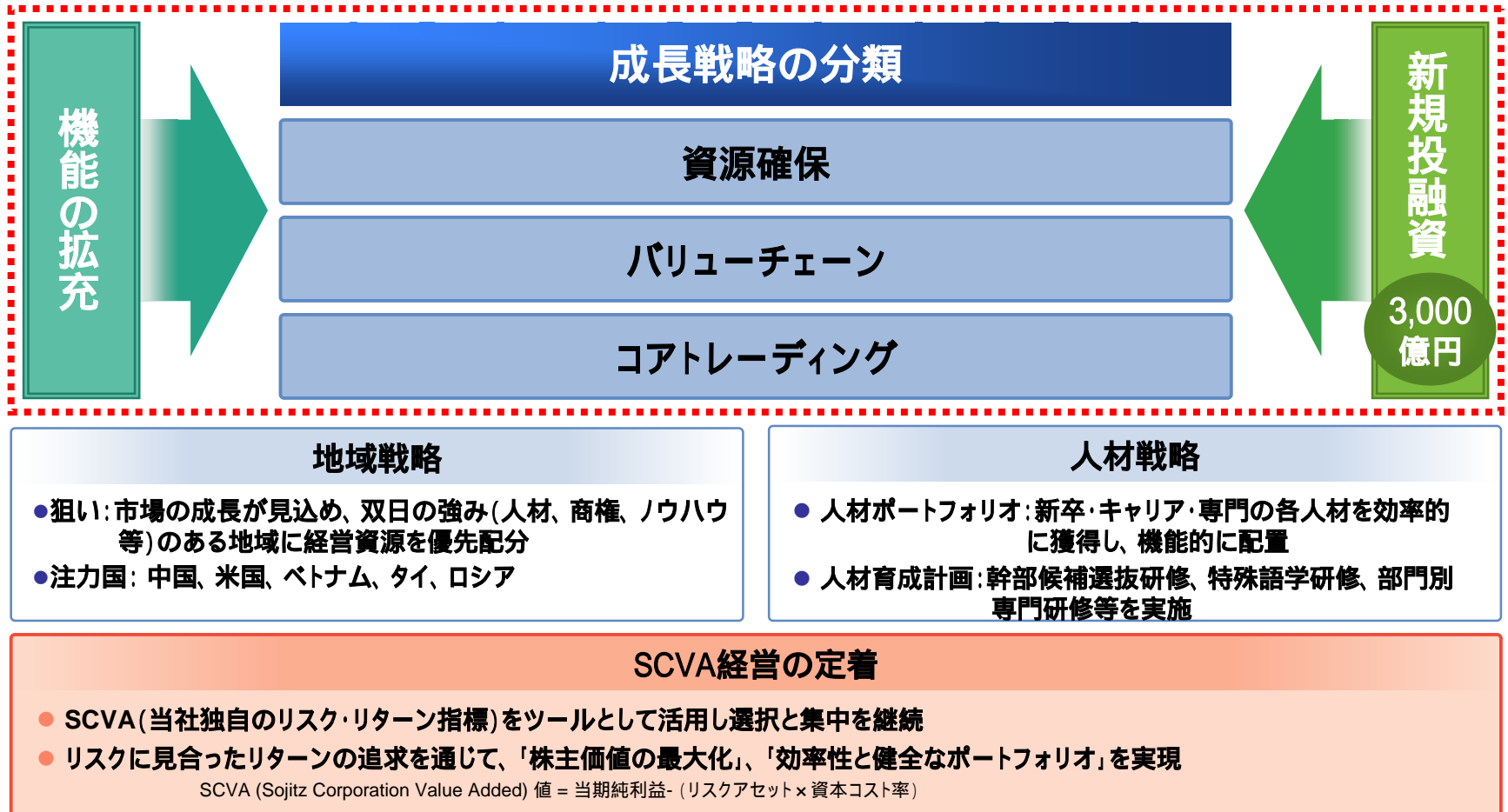
(単位: 億円)



## II. 成長戦略

# 成長戦略

双日の強みを活かした「機能の拡充」と「事業投資の拡大」で持続的な成長を図る



# 成長戦略

(単位: 億円)

成長戦略 の分類	成長の仕方	主な事業例	経常利益			新規投融資 3ヵ年合計
			06/3期実績	09/3期計画	増減	
資源確保	権益投資で 持分生産量 を増加させると 共に物流収益 も拡大する	石油・ガス・LNG、 石炭・合金鉄・非鉄	167	190	+23	1,200
バリュー チェーン	機能の強化 および補完に より事業領域 を拡大する	自動車、肥料、化学品、 合成樹脂、アパレル、 ホームファッション、 チップ植林	225	340	+115	500
コア トレー ディング	ベース収益事 業として情報 力、優良パー トナーとの関 係、独自の強 みの強化によ り取引の拡大 を図る	一般機械、航空機、船舶、 原燃サイクル、 電力・プラント、鉄鋼製品、 マンション、 商業施設開発、木材、 繊維原料資材、食料、 物資、ICT、コンテンツ	346	380	+34	1,300
コーポレート他			50	90	+40	-
合計			788	1,000	+212	3,000

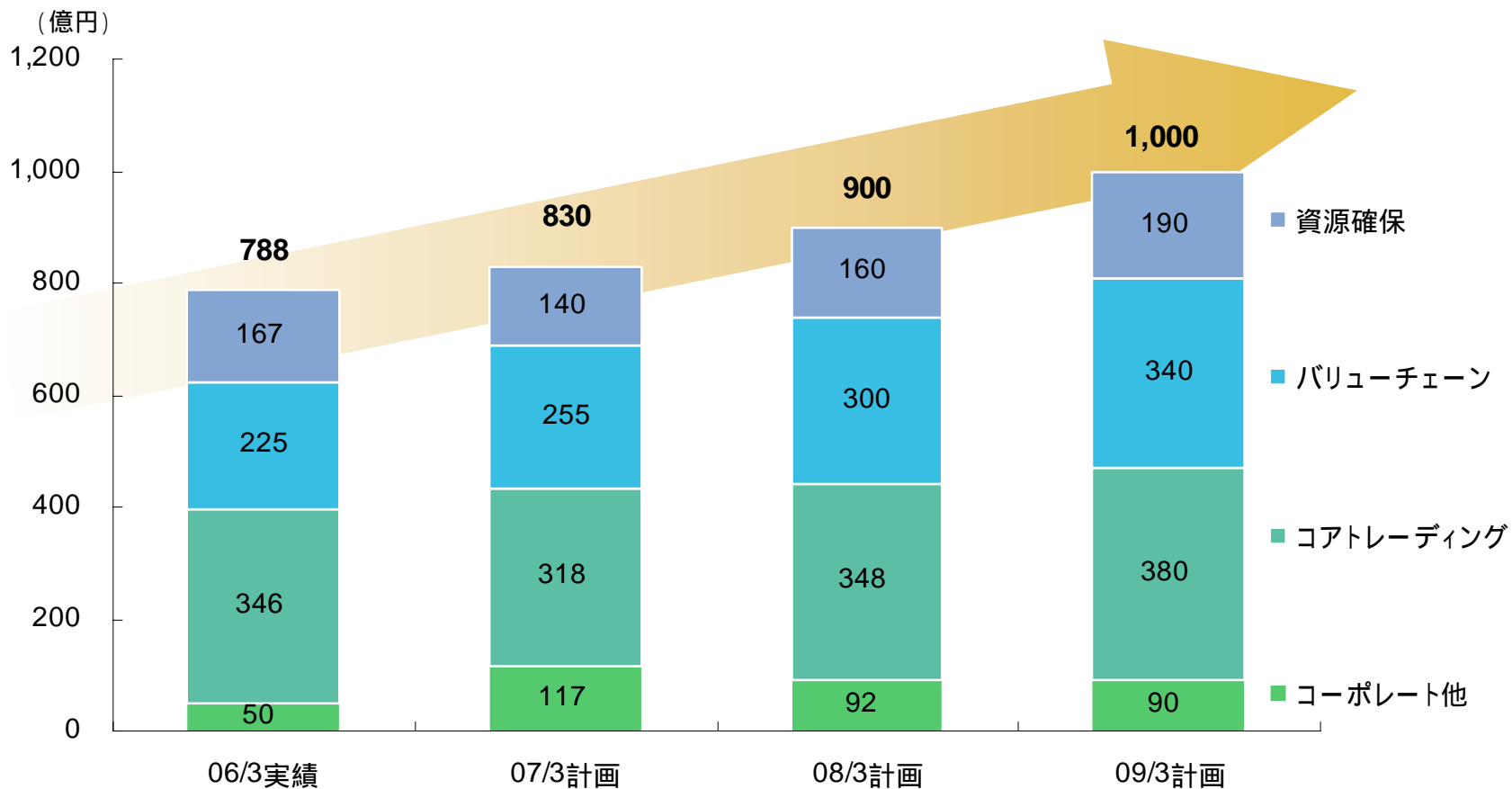
機能の  
拡充

新規  
投融資

# 成長戦略

持続的な成長ステージへ

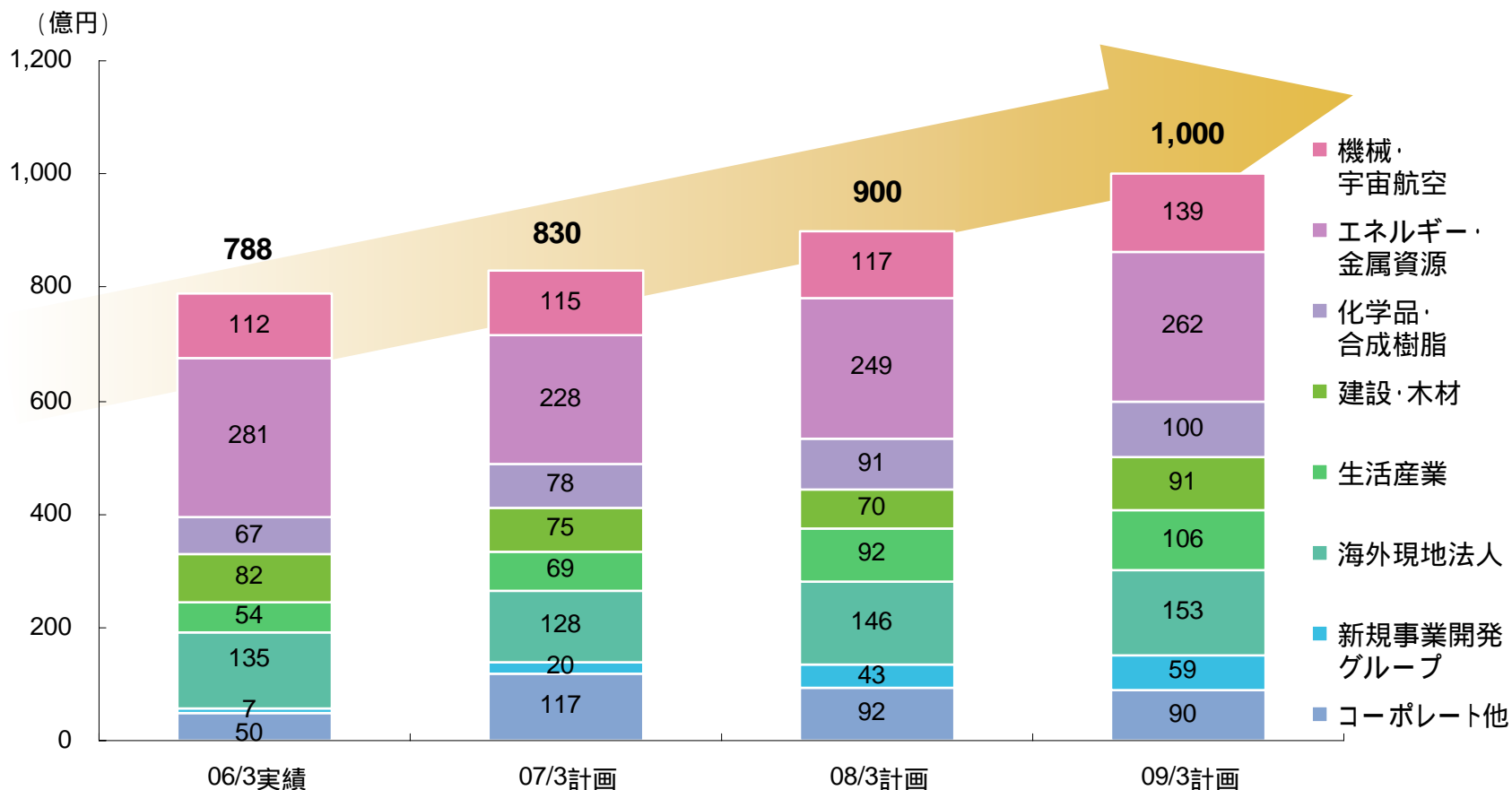
経常利益推移



# 成長戦略

持続的な成長ステージへ

事業セグメント別経常利益推移



# 資源確保事業例

# 石油・ガス・LNG

独自の情報力で優良権益を積み上げ、持分生産量・収益を拡大

世界的なガス需要の増大に伴い、大型案件投資も視野に入れる

## 双日が保有する主な権益



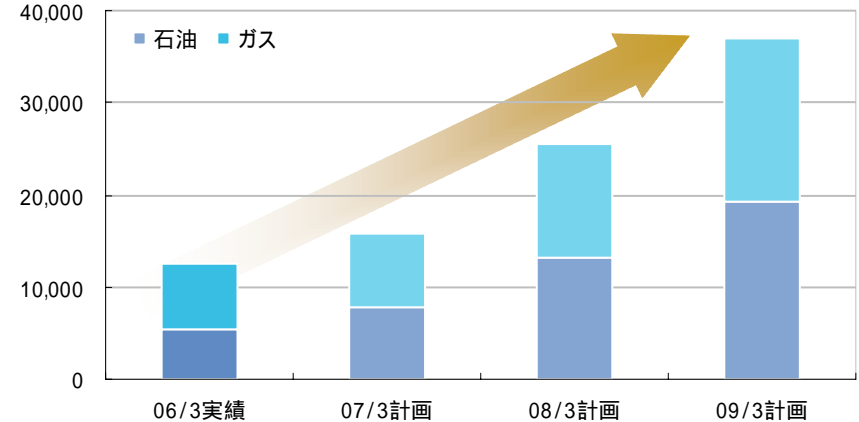
28鉱区を保有する米国メキシコ湾  
パイプラインガス権益事業

- 新規投融資700億円を計画
- 米国メキシコ湾、英国北海に加え、北アフリカ、中南米、インドネシアに注力
- 日量4万BBL( )を目指す

)LNGおよびガス生産量は原油換算で算出

## 持分生産量推移

(単位:BBL/日)



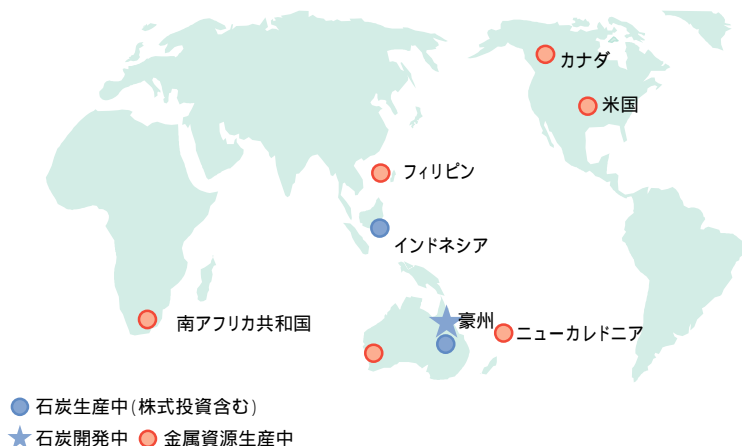
注) LNGの産出量はガスの産出量に含む



需要家との好関係に基づく事業投資の推進により安定成長を持続

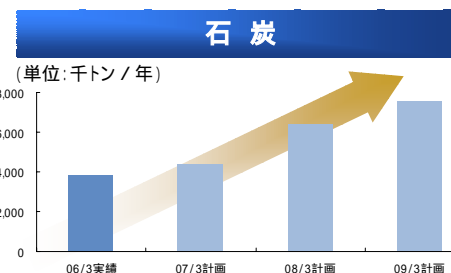
世界市場での製鉄原料需要は中期的に安定

## 双日が保有する主な権益

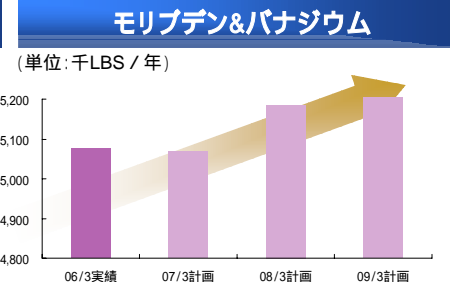
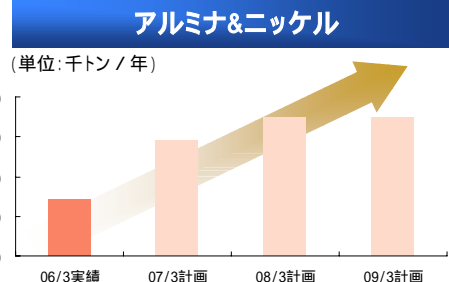


- 新規投融資500億円を計画
- 石炭は豪州、ロシア等、モリブデン・バナジウムは北米、南米、中国等をターゲットに事業投資を推進

## 持分生産量推移



双日が事業参画する豪州ワースレーアルミナ精錬プロジェクト



# バリューチェーン事業例 自動車

## 投融资により機能・地域を拡充し自動車バリューチェーンを高度化

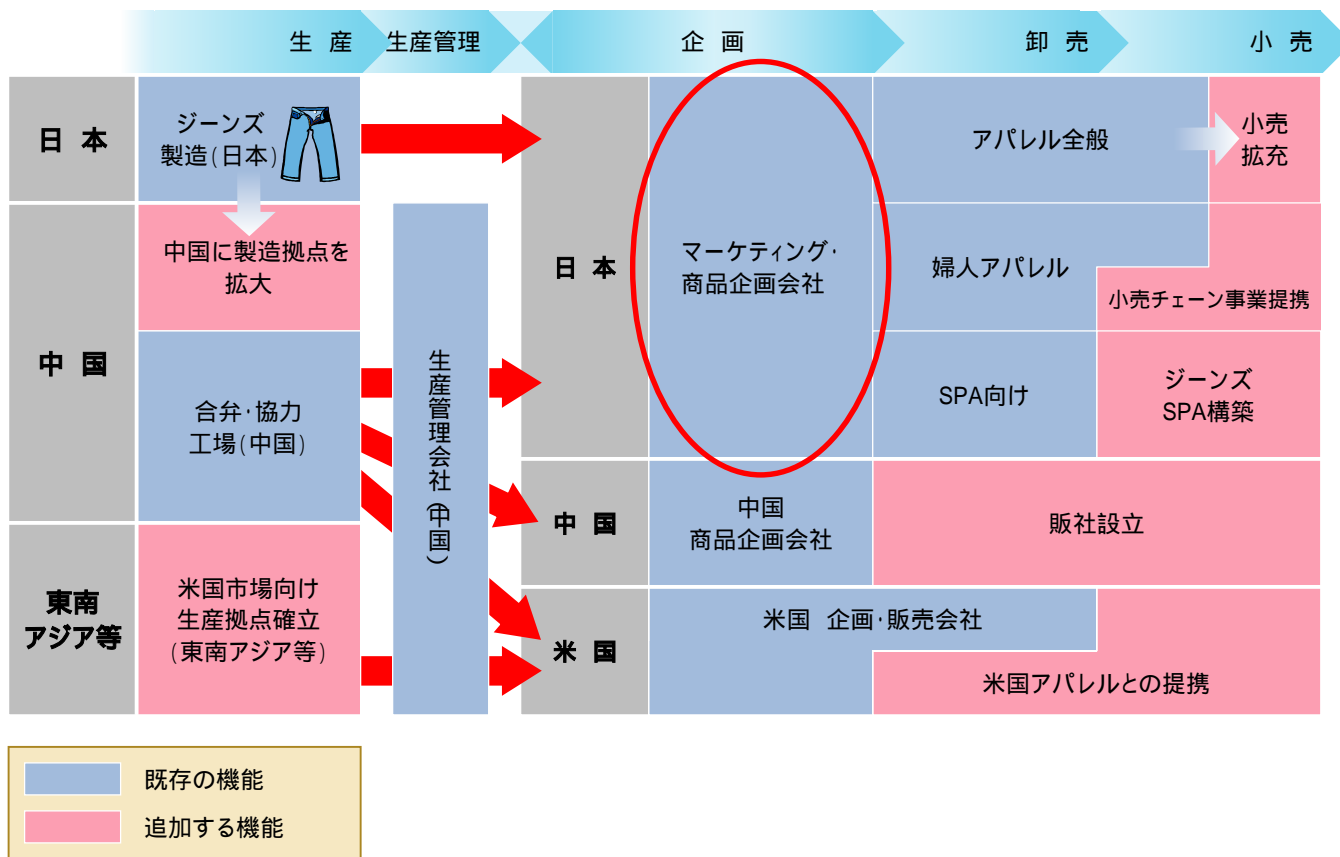
中国・アジアでの部品事業とタイ、メキシコ、ウクライナでの完成車の製造販売事業に進出



# バリューチェーン事業例 アパレル

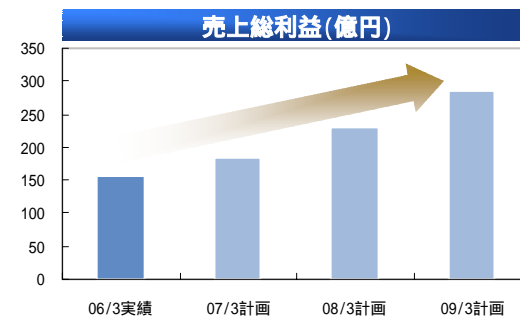
## 小売販売までの一貫したサプライ・チェーン・マネジメントの完成

### 新たにマーケティング・商品企画会社(双日サテライト)を設立



SPA: 製造小売業

M<sup>c</sup>GREGOR



# バリューチェーン事業例 化学品

国内外有力パートナーとの強固な関係を背景に安定収益を維持・拡大

成長市場であるタイ、ベトナム、中国、インドに集中して経営資源を投入

## 機能の拡充・事業投資

- 製造・生産拠点・販売網等、川上、川下への積極的事業投資
- 有機的に顧客・商品・地域を結び付け、バリューチェーン拡大

成長

基盤収益

### 取扱商品 約1,400種類

- **有機化学品**  
トルエン、MEK、DIB、メタノール
- **無機化学品・鉱産品**  
蛍石、ボーキサイト、工業塩、苛性ソーダ
- **機能化学品**  
電池材料、半導体ケミカル、塗料原料、FPD硝子原料
- **精密化学品**  
医薬農薬中間体、化粧品原料、触媒

### 仕入先 2,400社

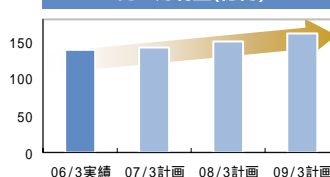
- 丸善石油化学
- 協和発酵ケミカル
- トクヤマ
- 日本触媒
- ダイセル化学工業
- 三菱化学
- 三菱ガス化学
- テイカ
- 東ソー
- 三菱レイヨン
- 旭化成ケミカルズ
- Braskem
- FMC
- Eastman Chemical
- Hercules

### 顧客ニーズを先取りする専門家集団



- 物流・在庫機能
- ファイナンス機能
- 情報収集機能

売上総利益(億円)



### 販売先 2,200社

- 関西ペイント
- シーザーエスター
- 東リ
- 北越製紙
- 荒川化学工業
- 大日精化工業
- ポリプラスチックス
- 東洋インキ
- トクヤマ
- 旭電化
- UMG ABS
- 富士写真フィルム
- Worsley Alumina

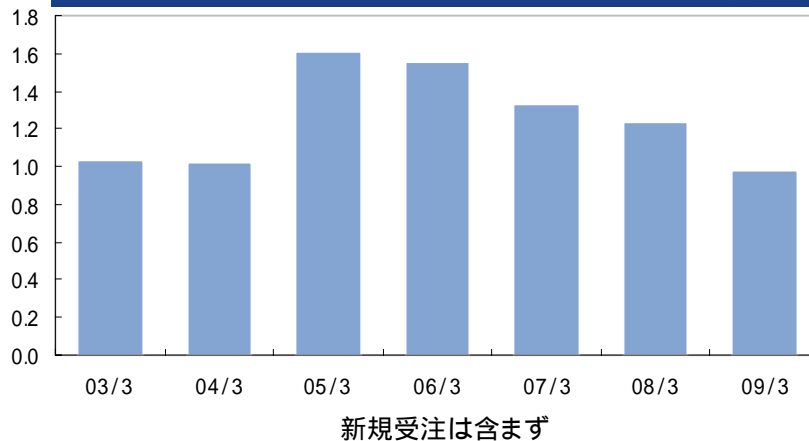
## 情報収集力と提案力で日本の空は双日の独壇場

### ボーイング受注残1兆円規模キープ

- ボーイング社民間航空機の日本向け独占導入
- 国内マーケットシェア85%超
- 半世紀で600機以上の導入実績
- 約200機(約1兆6,000億円)の受注残



### 受注残高推移(兆円)



### 強さの源泉

- 長年に亘り蓄積された航空機業界のノウハウを基に、ボーイング社および日本のエアラインに付加価値(情報収集力と提案力)を提供
- 日本のエアラインの機材導入計画に柔軟に対応(2003年から2005年の間に次期戦略中型機B787を約80機、最新鋭小型機B737NGを約80機成約)

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

3年間で約200億円を投資、「まちづくり三法」見直しを見据え都心部でも事業を展開

PREMIUM OUTLETS® - CHELSEA JAPAN

りんくうプレミアム・アウトレット



御殿場プレミアム・アウトレット

事業価値向上

店舗企画・運営

優良テナントよりの賃料にて安定的に収益を獲得

テナント選定

顧客ニーズを先取りした優良テナントの確保・調整が可能

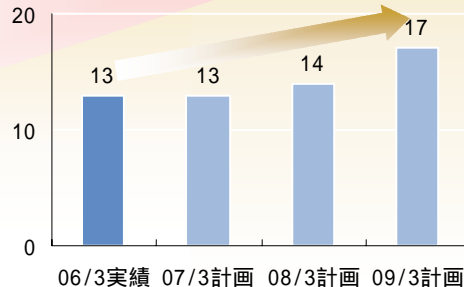
資金調達

高度な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

用地選定

これまでの開発実績に裏打ちされたノウハウをフルに活かし、事業用地を厳選

取組み案件数



モラージュ佐賀増床後予想図

今後の注力点

従来の郊外型大規模商業施設の開発に加え、ノウハウの集大成として近隣型SC、都心型商業施設への進出により事業ボリュームの維持・拡大を図る

### III. 資本・財務戦略

# 資本戦略：優先株式の一掃による資本構造再編

## 優先株式5,604億円の買入価額合意(3,429億円～最大3,541億円)

優先株式発行残高5,760億円(2006年4月28日現在)のうち、2008年5月以降に転換請求可能期間が到来する優先株式5,604億円の全てを買い入れることにより、当社の資本構造再編を一気に進め、

- 将来の大幅な希薄化を現時点のより抑制された希薄化に置き替えることにより、トータルで希薄化を抑制し、株式価値の向上を図る
- 優先配当負担の削減による株主資本の蓄積を図る

## 野村グループを割当先とするCB3,000億円の発行による外部資本調達

優先株式買入による株主資本の減少をCB転換による外部資本調達によって最小限に止め、中期経営計画「New Stage 2008」において更なる株主資本の充実を図る



# 資本戦略: 具体的対応

## 発行済み優先株式 (2006/3/31現在)

	発行残高	転換価額 <sup>1</sup>	転換請求可能日	潜在株式数 <sup>2</sup>	割合 <sup>3</sup>
第一回種	126億円	262円	2006/5/14 ~	48,092千株	11.9%
第二回種	526億円	262円	2008/5/14 ~	200,763千株	49.7%
第三回種	526億円	262円	2010/5/14 ~	200,763千株	49.7%
第四回種	526億円	262円	2012/5/14 ~	200,763千株	49.7%
第一回種	526億円	262円	2014/5/14 ~	200,763千株	49.7%
第一回種	1,995億円	(未定)	2024/10/29 ~	286,638千株	70.9%
第一回種	1,305億円	(未定)	2019/10/29 ~	187,500千株	46.4%
第二回種	200億円	(未定)	2015/10/29 ~	28,736千株	7.1%
小計	5,604億円			1,305,927千株	323.2%
第一回種	30億円	503円	2004/5/14 ~	5,964千株	1.5%
優先株式残高計	5,760億円			1,359,983千株	336.5%

## 優先株式への対応

- 2005年度に額面526億円のうち400億円の買入消却を実施済み

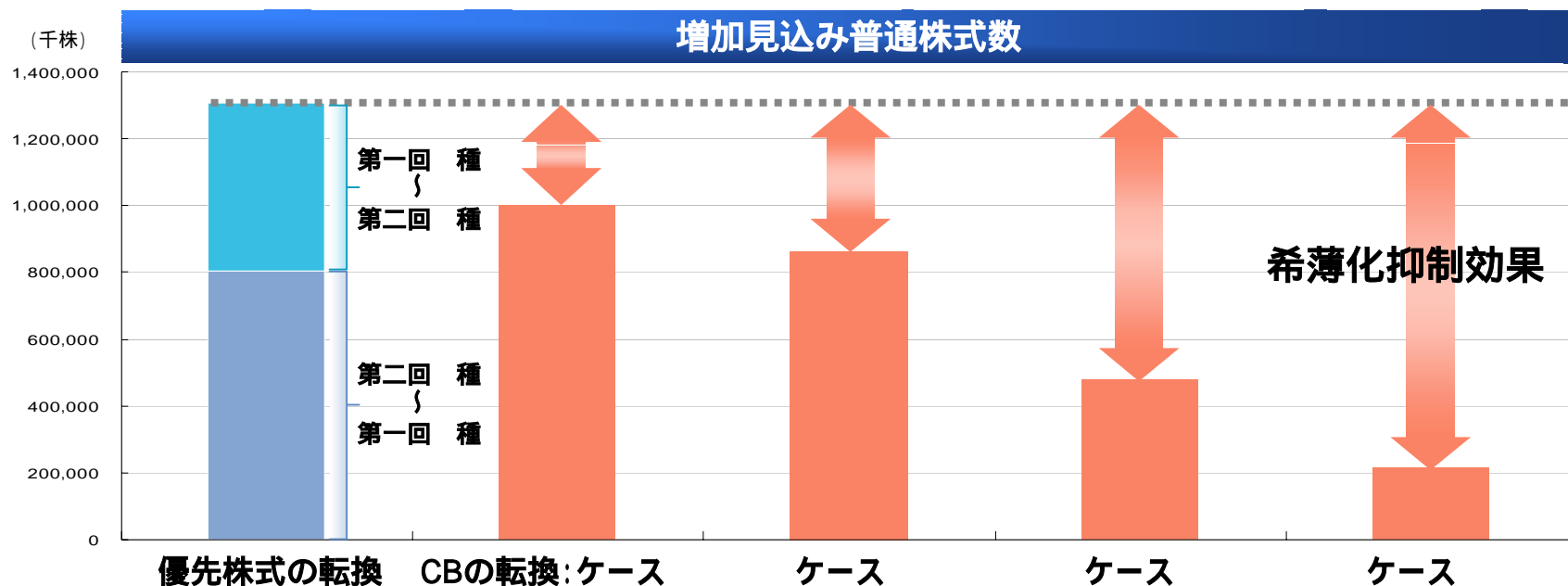
(2006/4/28)

- 優先株主との間で「優先株式の取得に関する契約書」締結 (発行残高5,604億円に対して総額3,429億円 ~ 最大3,541億円で買入)
- 減資・資本準備金取崩の総会付議を決定
- 野村グループの100%子会社を割当先とするCB3,000億円の発行決議

- 1 第一回種、第二回種、第三回種、第四回種、第一回種の転換価額は上限である262円を使用。第一回種の転換価額は503円を使用。
- 2 第一回種、第一回種、第二回種における潜在株式数は、2006年3月31日株価終値696円を転換価額と仮定して試算した参考値。
- 3 2006年3月31日現在の発行済み普通株式総数404,208千株に対する潜在株式数の割合。潜在株式数 ÷ 発行済普通株式総数 × 100。

# 資本戦略：希薄化の抑制効果試算

- 2008年5月以降に転換請求可能期間が到来する優先株式が全て転換すると普通株式は1,305,927千株(2006年3月31日現在の発行済み普通株式総数の323%)増加する
- これら優先株式の転換による将来の大幅な希薄化を、CB転換による現時点のより抑制された希薄化に置き替えることにより、トータルで希薄化を抑制することが見込める



- 優先株式のまま転換したケース
  - 第二回種～第一回種: 262円、第一回種～第二回種: 696円(2006年3月31日株価終値)で転換した場合の増加普通株式数
- CBの転換: CB3,000億円を発行し、優先株式を買い消却。CBは下記の転換価額でそれぞれ転換されたと仮定
  - 転換価額 300円(下限転換価額)で転換された場合の増加普通株式数
  - 転換価額 348円(2006年3月31日株価終値の50%)で転換された場合の増加普通株式数
  - 転換価額 626.4円(2006年3月31日株価終値の90%)で転換された場合の増加普通株式数
  - 転換価額 1,392円(2006年3月31日株価終値の2倍)で転換された場合の増加普通株式数

# 資本戦略：「優先株式の取得に関する契約書」概要

取得する株式	発行残高	取得総額	取得価額 (発行価額に対する割合)	取得株式数	取得する相手方及び保有発行残高
第二回 種	526億円	568億円	108%	26,300千株	<b>各回各種同一ポジション</b> 三菱東京UFJ銀行 各370億円 みずほコーポレート銀行 各90億円 りそな銀行 各36億円 三菱UFJ信託銀行 各20億円 農林中央金庫 各10億円
第三回 種	526億円	558億円	106%	26,300千株	
第四回 種	526億円	547億円	104%	26,300千株	
第一回 種	526億円	536億円	102%	26,300千株	
第一回 種	1,995億円	459億円	23%	19,950千株	三菱東京UFJ銀行 1,995億円
第一回 種	1,305億円	561億円	43%	10,875千株	三菱東京UFJ銀行 1,305億円
第二回 種	200億円	200億円	100%	2,000千株	三菱東京UFJ銀行 100億円 みずほコーポレート銀行 100億円
小 計	5,604億円	3,429億円			

2007/10以降、残存する上記優先株式を取得する場合の取得価額は発行価額に対し一律2%アップし、取得価額の総額の合計は最大3,541億円となる

取得予定日 : 2007/3末、2007/4/1から2007/6開催の定時株主総会の前日までの間で当社が定める日、2007/9末及び2008/3末  
 各取得予定日の合計取得額 : 直前の取得日(初回取得日の場合、CBの発行日)から当該取得日までにCBが転換された金額に応じて当社が決定

**取得順位 : 第二回 種 第三回 種 第四回 種 第一回 種 第二回 種 第一回 種 第一回 種**

取得方法 : 種・ 種優先株式 自己株式取得枠設定による  
 種・ 種優先株式 取得条項を定款に追加することによる

本契約に基づく優先株式の取得については本CBの発行の他、2006年6月27日開催予定の当社定時株主総会において「発行可能普通株式数及び普通株式の発行可能種類株式総数の増加」、「種/ 種優先株式取得条項追加」(以上、定款変更)、「自己株式取得の件」及び「資本金、資本準備金の額の減少」が承認可決されること等を停止条件としております。

# 資本戦略:CB発行条件概要

<b>発行体</b>	: 双日株式会社
<b>発行金額</b>	: 第三回 1,500億円 転換請求開始日 2006年5月26日 第四回 1,500億円 転換請求開始日 2006年7月1日 合計3,000億円
<b>募集方法</b>	: 第三者割当により、「Nomura Securities (Bermuda) Ltd.」 <sup>(1)</sup> に割当
<b>払込日</b>	: 2006年5月25日
<b>年限</b>	: 2年
<b>クーポン</b>	: 0%
<b>発行価額</b>	: 額面金額100円につき100円。ただし、新株予約権は無償にて発行
<b>償還価額</b>	: 額面金額100円につき100円
<b>当初転換価額</b>	: 下欄参照 <sup>(2)</sup> (当初転換価額決定日は2006年5月9日)
<b>転換価額の修正</b>	: 転換請求開始日以降、毎月第3金曜日までの5連続取引日の売買高加重平均価格(VWAP)の平均値の90%に修正 ただし第三回CBの初回の修正日は2006年6月2日とする
<b>下限転換価額</b>	: 下欄参照 <sup>(3)</sup>
<b>上限転換価額</b>	: 下欄参照 <sup>(4)</sup>
<b>コール・オプション</b>	: 発行体は10営業日前までの事前通知により、毎週金曜日に額面金額で繰上償還可能
<b>プット・オプション</b>	: 割当先は10営業日前までの事前通知により、毎月第4金曜日に額面金額で繰上償還請求可能
<b>譲渡制限</b>	: 割当先は、発行体からの書面による事前承諾がなければ本CBの全部または一部を野村グループ以外の第三者に譲渡しない

1 野村ホールディングス株式会社の100%子会社(間接保有含む)

2 当初転換価額は、以下の ~ の中で最も大きい額で決定

3月20日～5月1日の各取引日の東証終値の平均値、 4月28日～5月9日の各取引日の東証終値の平均値、 条件決定日(5月9日)の東証終値

3 4月28日～5月9日の各取引日、4月28日～5月16日の各取引日の各VWAP平均のいずれか高い方の50%、但し300円を下回らないものとする。

4 4月28日～5月9日の各取引日、4月28日～5月16日の各取引日の各VWAP平均のいずれか高い方の300%、但し1,500円を下回らないものとする。

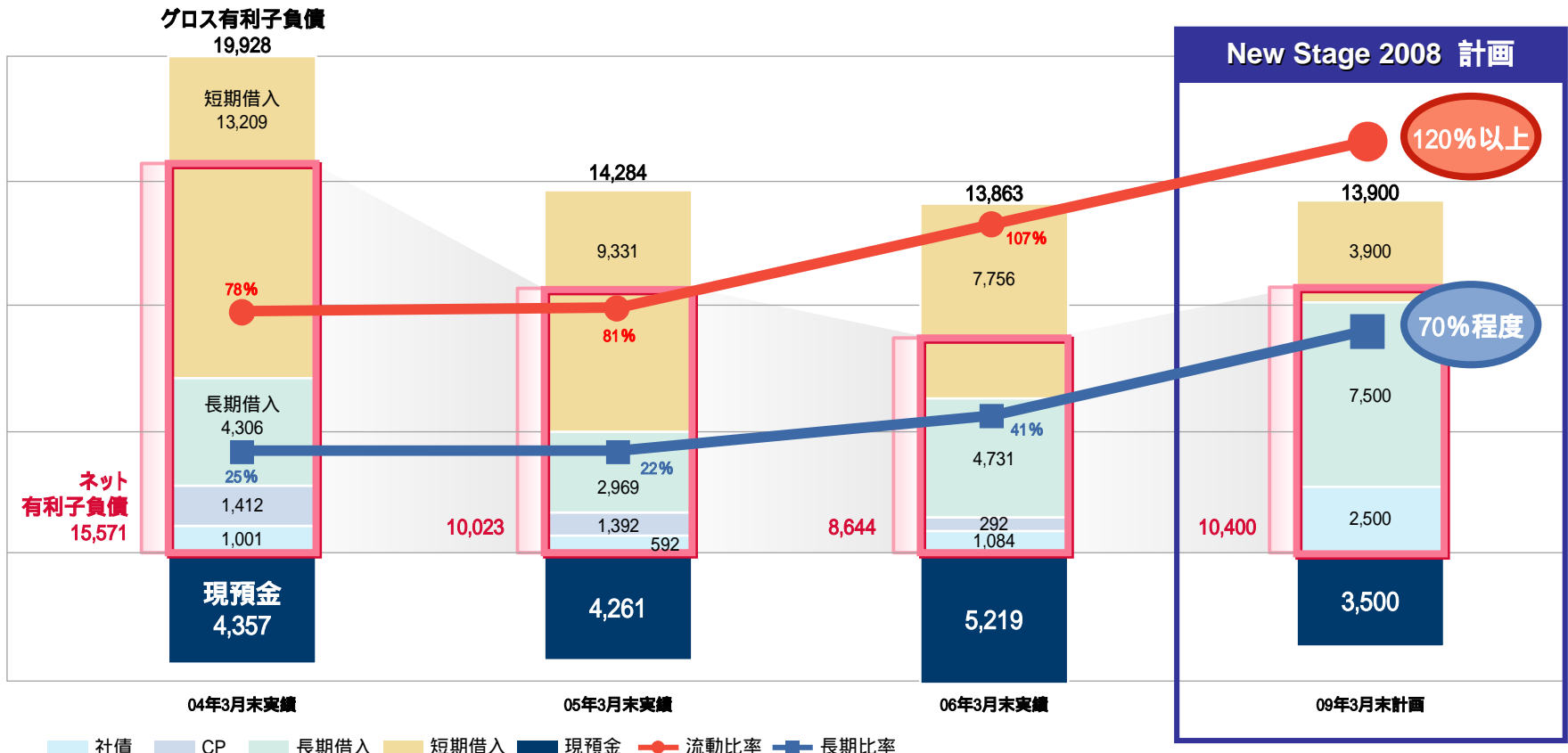
# 財務戦略：調達構造の安定性向上

調達構造改善を図るべく、  
調達手段の多様化  
長短比率の改善  
を実行。

06/3 実績  
 ・社債発行 950億円  
 ・シンジケートローン(タームローン) 実行 1,481億円  
 ・長期借入の導入 3,100億円

New Stage 2008  
 更なる格付向上(BBB格以上)を図った上で、  
社債の継続的発行  
長期借入へのシフト  
シンジケートローンの新規組成

'09/3期目標  
 流動比率 120%以上  
 長期比率 70%程度



## IV. リスク管理

# リスク管理の強化・高度化

グループリスク管理体制の強化・高度化により、  
リスクをマネージし、質の高いポートフォリオを維持する

## リスク管理 ▶ 現場レベルへの更なる浸透

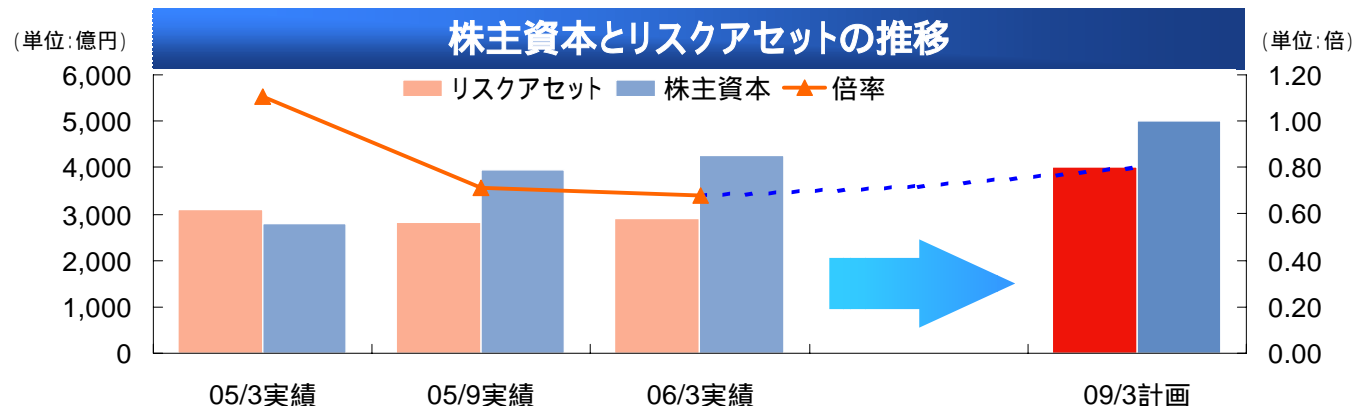
- **与信管理基準**: 国内外の取引先を統一した社内格付制度を柱としてグループ全体のリスクを管理
- **カントリーリスク管理基準**: 国格付制度により国毎のエクスポージャー限度を定め、管理・運用
- **事業投資基準**:
 

ハードルレート			
資本コスト	+	リスクプレミアム	
		カントリーリスク	パートナーリスク
			事業特性等

 < **投資先 IRR**
- **事後管理**: 定期的フォローアップ + 撤退基準の遵守・徹底

IRR=Internal Rate of Return  
(内部収益率)

## リスクアセットコントロール ▶ リスクアセットを株主資本の1倍以内でマネージ (0.8倍を目処にコントロールすることが基本)



# リスク管理の強化と社会的責任への取組

## グループの持続的発展を支える経営管理体制の強化

- **コーポレートガバナンスの強化**
  - 株主をはじめとするステークホルダーに対する経営責任と説明責任の明確化
  - 透明性の高い経営体制の確立
- **内部統制システムの整備**
  - グループ内統制体制を点検・整備(内部統制委員会)
  - 体制の継続見直しと業務プロセス管理
- **コンプライアンスの推進**
  - 法令の遵守、社会的規範の尊重(コンプライアンス委員会)
  - グループ・コンプライアンス行動基準の励行
- **CSRへの取組**
  - 地球環境問題、社会貢献への取組(CSR推進委員会)
  - 「社会に信頼される企業」を目指す



## V. 数值計画

# PL計画(連結ベース)

(単位:億円)

	06/3実績	07/3計画	08/3計画	09/3計画
売上高	49,721	52,000	56,800	61,000
売上総利益	2,422	2,530	2,700	3,000
(売上総利益率)	(4.9%)	(4.9%)	(4.8%)	(4.9%)
販管費	1,660	1,720	1,825	2,000
営業利益	762	810	875	1,000
(営業利益率)	(1.5%)	(1.6%)	(1.5%)	(1.6%)
営業外損益	26	20	25	0
経常利益	788	830	900	1,000
(経常利益率)	(1.6%)	(1.6%)	(1.6%)	(1.6%)
特別損益	94	100	100	100
税引前当期純利益	694	730	800	900
当期純利益	437	490	530	600
基礎的収益力	785	810	890	1,000
総資産利益率(ROA)	1.8%	2.0%	2.1%	2.3%
株主資本利益率(ROE)	12.4%	11.6%	12.0%	12.5%

ROA = 当期純利益 / 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 = 当期純利益 / 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)

# BS計画(連結ベース)

(単位:億円)

	06/3実績	07/3計画	08/3計画	09/3計画
現預金	5,219	3,500	3,500	3,500
営業資産	9,378	9,900	10,500	10,900
投融資	6,045	7,200	7,500	8,000
固定資産	4,575	4,400	4,500	4,300
資産合計	25,217	25,000	26,000	26,700
営業負債	7,084	6,900	7,500	7,800
有利子負債	13,863	13,900	13,900	13,900
負債合計	20,947	20,800	21,400	21,700
株主資本	4,270	4,200	4,600	5,000
ネット有利子負債	8,644	10,400	10,400	10,400
ネットDER(倍)	2.0	2.5	2.3	2.1