
平成20年3月期決算 ご説明資料

平成20年5月14日

 **兼松株式会社**
KANEMATSU CORPORATION

目次

I. 平成20年3月期決算の概況	1
1. 連結決算 収益の概況	2
2. 連結バランスシート	10
3. 連結キャッシュ・フロー	12
4. 関係会社及び従業員の状況	14
(ご参考) 単体決算	16
II. 平成21年3月期業績見通し及び部門別説明	17
・ 平成21年3月期業績見通し	18
・ IT部門	22
・ 食品・食糧部門	24
・ 鉄鋼・プラント部門	26
・ ライフサイエンス・エネルギー部門	28
・ (ご参考) 兼松グループの概要	30
III. 中期経営計画「teamKG120」について	31
IV. 参考資料（決算短信、貿易記者クラブ回答）	

・ 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、予想数値や施策などに関する記載については、不確実な要素を含んでおります。

I . 平成20年3月期決算の概況

1. 連結決算 収益の状況

○ 経常利益・当期純利益は、過去 10 年の最高益を更新。

売上高は、食品・食糧、プラント、エネルギー各部門で増収となった一方、繊維子会社の持分法適用会社移行等による減収要因があり、合計で 1 兆 2,440 億円と前期比 2.9% の減収。売上総利益も同様に 903 億円と前期比 12.9% の減益。営業利益は 226 億円となり前期比 4.1% の増益。経常利益は 187 億円と前期比 8.6% の増益で、過去 10 年の最高益を更新。当期純利益は、LNG 権益売却による特別利益もあり 190 億円。

[単位:百万円]

	平成19年3月期		平成20年3月期		前期比	
	売上高対比		売上高対比		増減額	増減率
売上高	1,281,331	100.0%	1,244,020	100.0%	△ 37,311	△ 2.9%
売上総利益	103,711	8.1%	90,327	7.3%	△ 13,384	△ 12.9%
営業利益	21,713	1.7%	22,605	1.8%	892	4.1%
経常利益	17,255	1.4%	18,747	1.5%	1,492	8.6%
税引前当期純利益	14,615	1.1%	28,975	2.3%	14,360	98.3%
当期純利益	7,507	0.6%	19,016	1.5%	11,509	153.3%

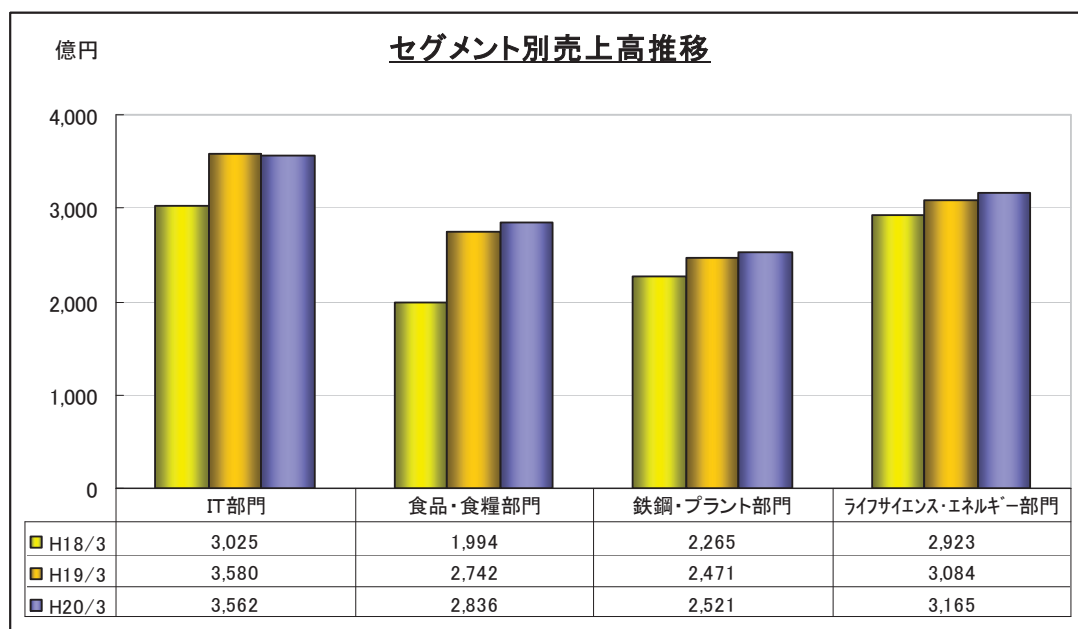
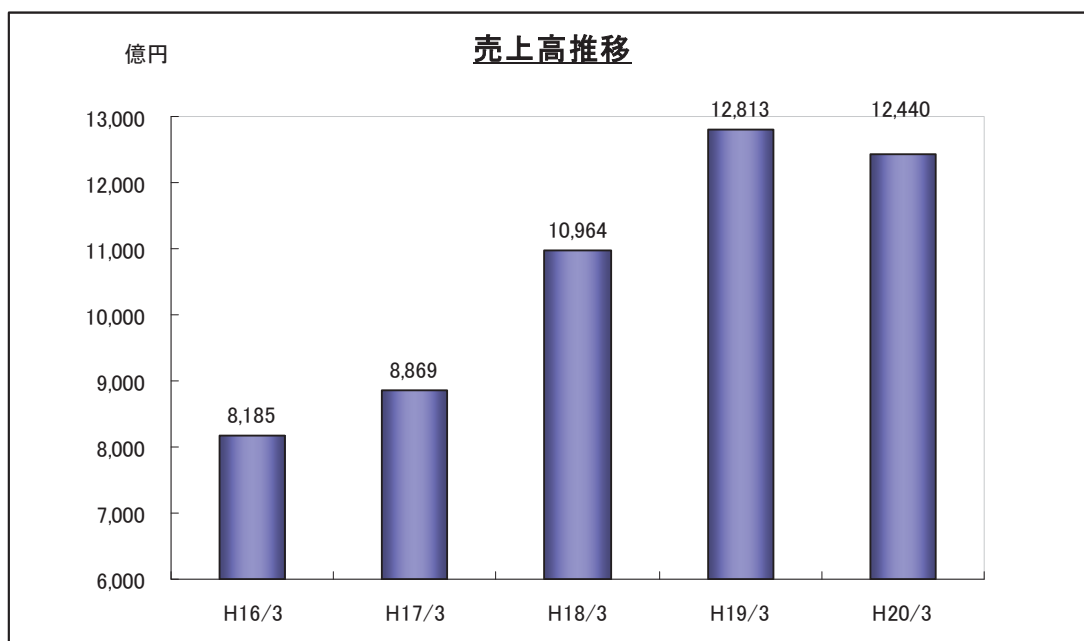
(1) 売上高

- 食品・食糧、プラント、エネルギー各部門で増収。一方、兼松繊維および自販機事業会社の持分法適用会社への移行等による減収要因により、全体として 373 億円の減収。

[単位:百万円]

	平成19年3月期	平成20年3月期	前期比
I T 部門	357,954	356,156	△ 1,798
食品・食糧部門	274,163	283,565	9,402
鉄 鋼	142,687	142,379	△ 308
プ ラ ント	104,437	109,726	5,289
鉄鋼・プラント部門	247,125	252,105	4,980
エ ネ ル ギ ー	276,852	285,534	8,682
ライフサイエンス	31,538	30,938	△ 600
ライフサイエンス・エネルギー部門	308,390	316,472	8,082
そ の 他	93,887	36,126	△ 57,761
消去又は全社	△ 189	△ 405	△ 216
合 計	1,281,331	1,244,020	△ 37,311

(注) 平成 19 年 3 月期の「その他」には兼松繊維 57,758 百万円、「食品・食糧部門」には自販機事業会社 13,160 百万円を含む。



(2) 売上総利益

- 売上高同様、兼松繊維および自販機事業会社の持分法適用会社への移行等もあり、前期比 134 億円の減益。

[単位:百万円]

	平成19年3月期		平成20年3月期		前期比	
	実績	利益率	実績	利益率	増減	増減率
I T 部門	45,445	12.7%	42,993	12.1%	△ 2,452	△ 5.4%
食品・食糧部門	19,200	7.0%	13,731	4.8%	△ 5,469	△ 28.5%
鉄 鋼	10,047	7.0%	9,919	7.0%	△ 128	△ 1.3%
プ ラ ント	10,492	10.0%	11,110	10.1%	618	5.9%
鉄鋼・プラント部門	20,540	8.3%	21,029	8.3%	489	2.4%
エ ネ ル ギ ー	8,509	3.1%	7,544	2.6%	△ 965	△ 11.3%
ライフサイエンス	2,257	7.2%	2,025	6.5%	△ 232	△ 10.3%
ライフサイエンス・エネルギー部門	10,766	3.5%	9,570	3.0%	△ 1,196	△ 11.1%
そ の 他	7,758	8.3%	3,014	8.3%	△ 4,744	△ 61.1%
消去又は全社	0	-	△ 12	-	△ 12	-
合 計	103,711	8.1%	90,327	7.3%	△ 13,384	△ 12.9%

(注) 平成 19 年 3 月期の「その他」には兼松繊維 4,347 百万円、「食品・食糧部門」には自販機事業会社 7,127 百万円を含む。

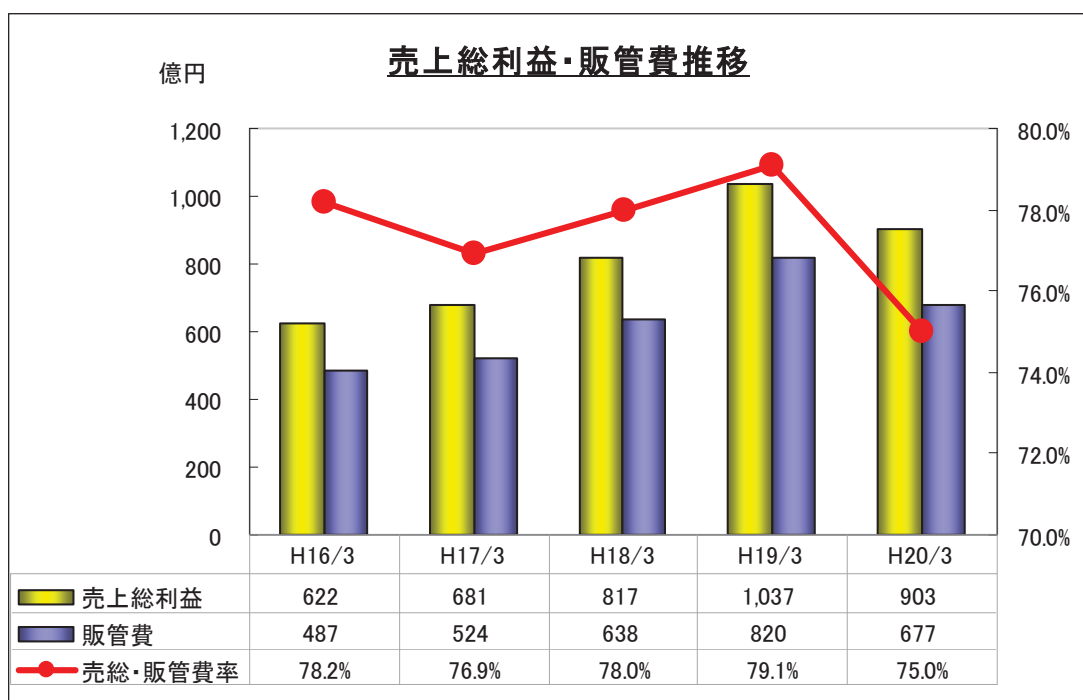
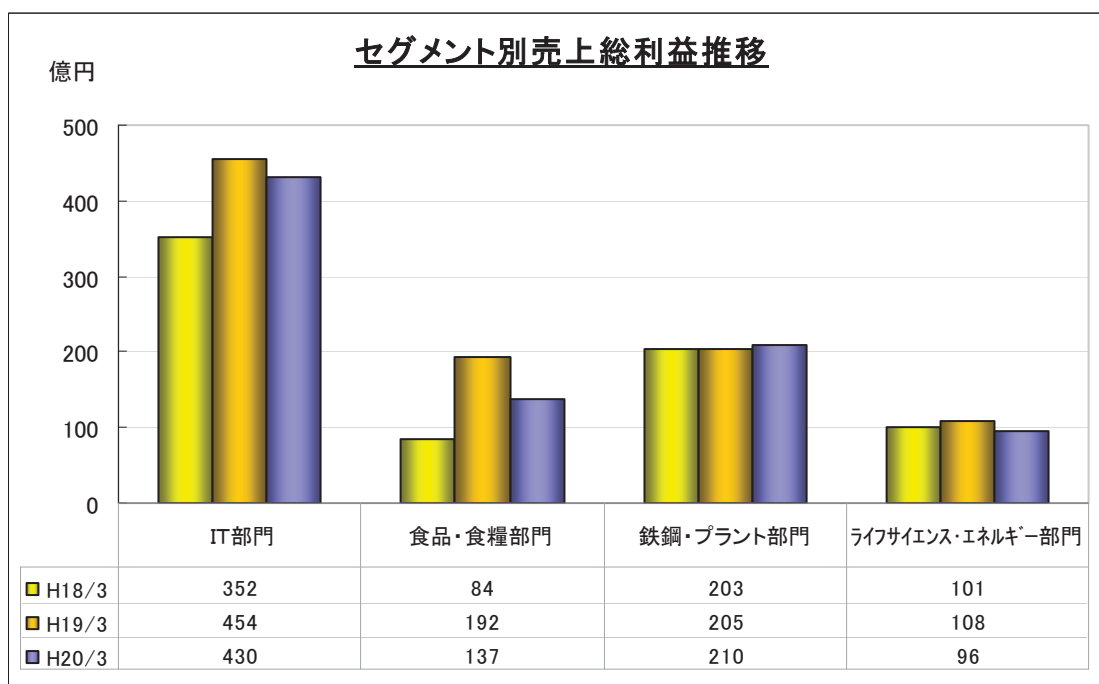
(3) 販売費及び一般管理費

- 兼松繊維および自販機事業会社の持分法適用会社への移行等により 143 億円減少。
- 売上総利益販管費率は 75.0%へ改善。

[単位:百万円]

	平成19年3月期	平成20年3月期	前期比
人件費	39,967	34,225	△ 5,742
物件費	42,030	33,496	△ 8,534
販売費・一般管理費	81,997	67,721	△ 14,276
売上総利益販管費率	79.1%	75.0%	△ 4.1%

(注) 平成 19 年 3 月期は兼松繊維 3,861 百万円、自販機事業会社 7,632 百万円を含む。



(4) 営業利益

- IT 部門は兼松エレクトロニクス、兼松コミュニケーションズが好調で増益。食品・食糧部門は飼料取引における商材の安定確保が順調に進み好調だったことに加え、畜産事業も堅調に推移したことから増益。鉄鋼は石油関連プロジェクト向け高機能ステンレス等の特殊鋼取引が堅調に推移したが微減。プラントは、輸送機事業、工作機械事業が好調で増益。エネルギーは石油製品価格高止まりの環境下、需要減退等で取扱量が減少したこともあり減益。全体では前期比 9 億円の増益。

[単位:百万円]

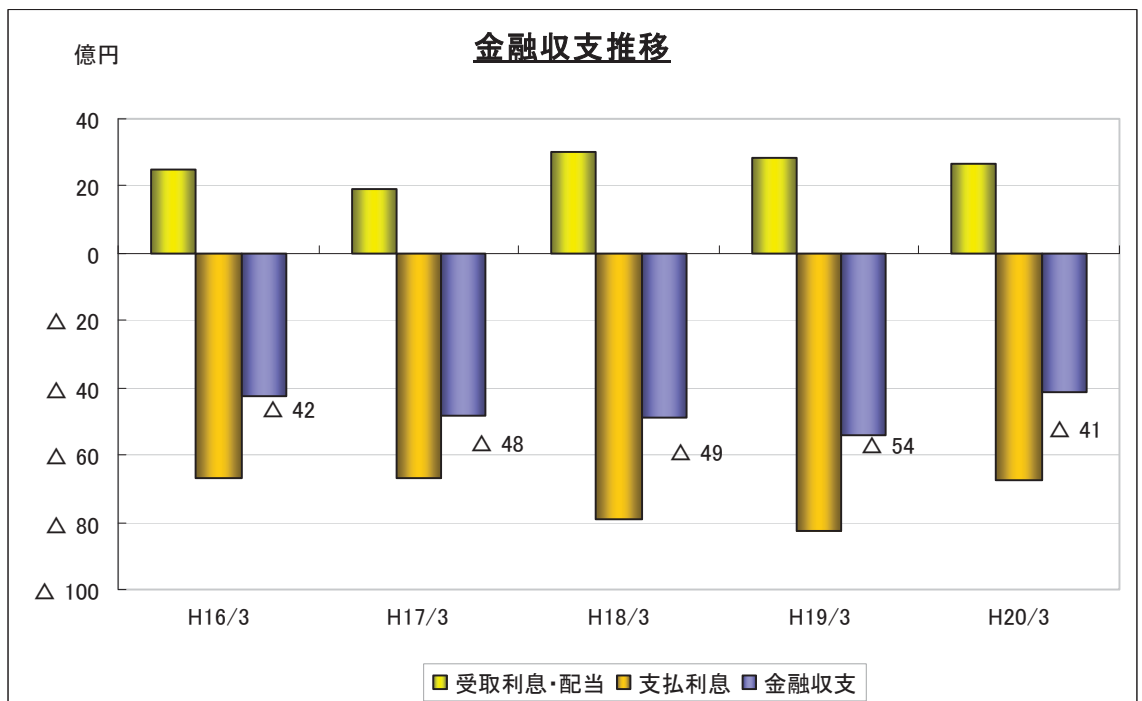
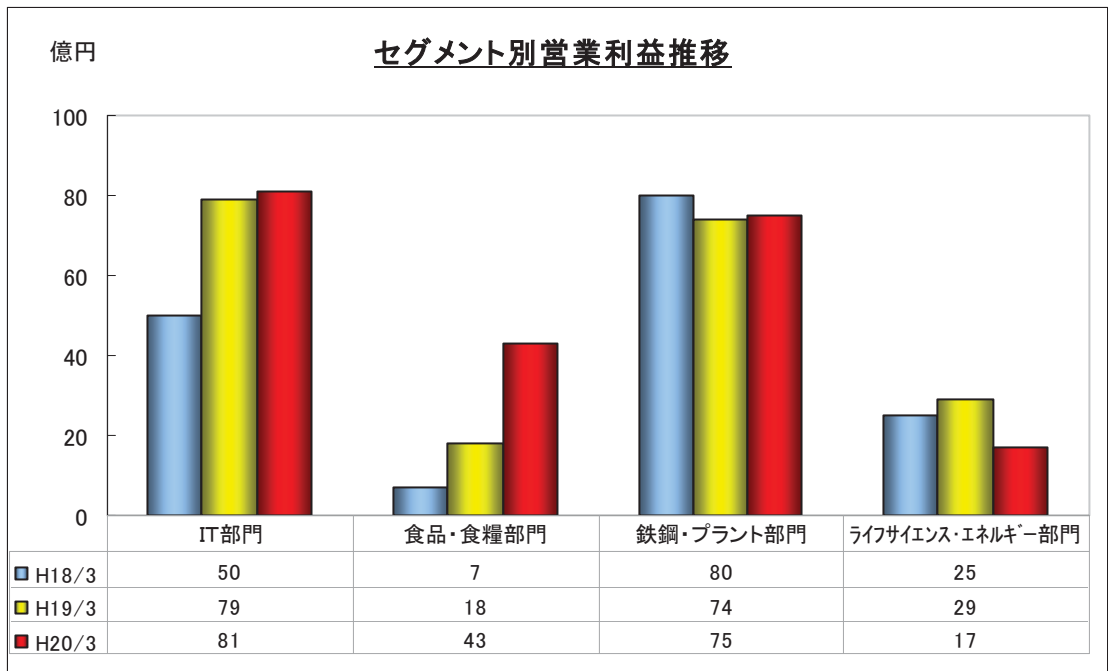
	平成19年3月期		平成20年3月期		前期比	
	実績	利益率	実績	利益率	増減	増減率
I T 部門	7,913	2.2%	8,100	2.3%	187	2.4%
食品・食糧部門	1,806	0.7%	4,328	1.5%	2,522	139.7%
鉄 鋼	5,475	3.8%	5,272	3.7%	△ 203	△ 3.7%
プ ラ ント	1,945	1.9%	2,189	2.0%	244	12.6%
鉄鋼・プラント部門	7,421	3.0%	7,461	3.0%	40	0.5%
エ ネ ル ギ ー	2,492	0.9%	1,600	0.6%	△ 892	△ 35.8%
ライフサイエンス	360	1.1%	133	0.4%	△ 227	△ 63.0%
ライフサイエンス・エネルギー部門	2,852	0.9%	1,733	0.5%	△ 1,119	△ 39.2%
そ の 他	997	1.1%	377	1.0%	△ 620	△ 62.2%
消去又は全社	723	-	604	-	△ 119	-
合 計	21,713	1.7%	22,605	1.8%	892	4.1%

(5) 営業外収支

- 借入金の圧縮による利息収支の改善や、持分法損益の大幅改善により、営業外収支は前期比 6 億円改善。

[単位:百万円]

	平成19年3月期	平成20年3月期	前期比
受取配当金	1,282	1,158	△ 124
受取利息	1,572	1,479	△ 93
支払利息	△ 8,278	△ 6,765	1,513
金融収支	△ 5,423	△ 4,128	1,295
持分法損益	731	1,085	354
その他	235	△ 816	△ 1,051
営業外収支	△ 4,457	△ 3,859	598



(6) 経常利益

- 前期比 15 億円 (8.6%) の増益で 187 億円。
- 基礎的収益力は、201 億円と前期比 23 億円の良化。
- 資金効率は 9.6% に良化。

[単位:百万円]

	平成19年3月期	平成20年3月期	前期比
経常利益	17,255	18,747	1,492
経常利益率	1.3%	1.5%	0.2%
基礎的収益力 (注1)	17,764	20,084	2,320
資金効率 (注2)	7.3%	9.6%	2.3%

(注1) 基礎的収益力=営業利益+貸倒引当金繰入額+受取配当金+金利収支+持分法損益

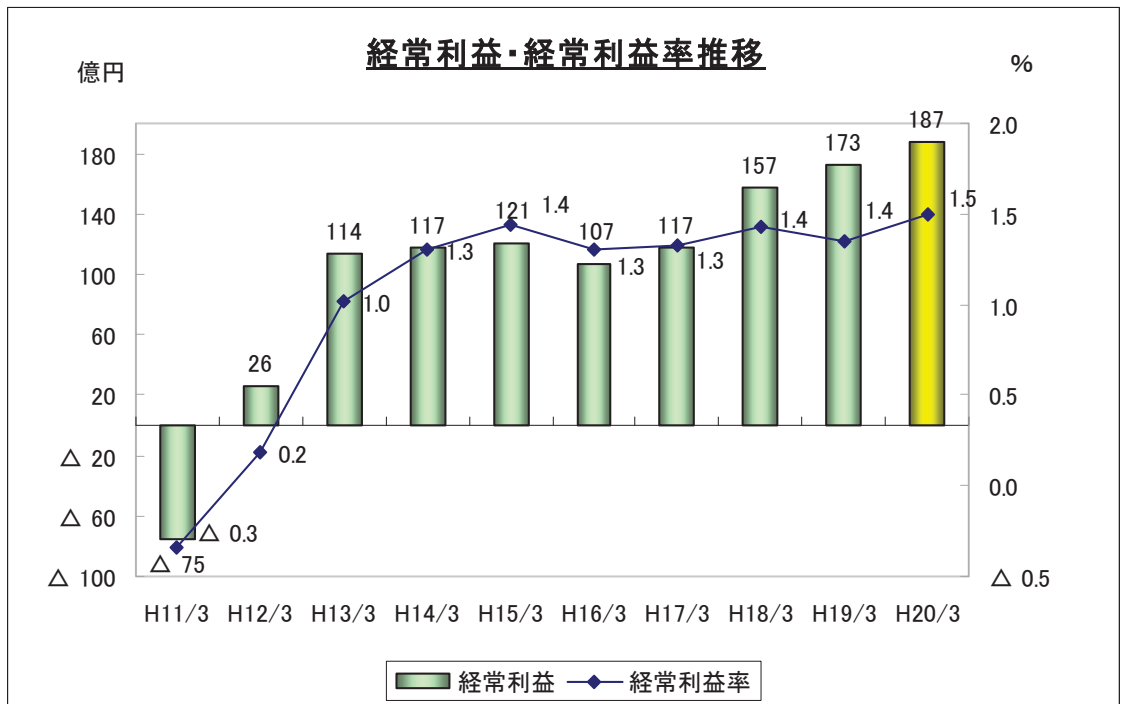
(注2) 資金効率=経常利益/(ネット有利子負債+自己資本)

(7) 特別損益と当期純利益

- 関係会社等事業整理損や資産評価損などで、58 億円の特別損失を計上したが、LNG 権益売却による投資有価証券売却益等により 160 億円の特別利益を計上し、差し引き 102 億円の利益。
- 当期純利益は、前期比 115 億円増の 190 億円。

[単位:百万円]

	平成19年3月期	平成20年3月期	前期比
有形固定資産等売却益	6,655	164	△ 6,491
投資有価証券売却益	1,574	15,460	13,886
貸倒引当金戻入益	549	381	△ 168
特別利益	8,779	16,006	7,227
関係会社等事業整理損	△ 1,153	△ 1,723	△ 570
関係会社等貸倒引当金繰入額	△ 725	△ 175	550
投資有価証券売却損	△ 225	△ 209	16
投資有価証券評価損	△ 532	△ 305	227
減損損失	△ 2,309	△ 766	1,543
特定事業債権貸倒引当繰入額	△ 3,877	△ 872	3,005
特定事業用資産評価損	-	△ 835	△ 835
その他の特別損失	△ 2,599	△ 889	1,710
特別損失	△ 11,420	△ 5,778	5,642
特別損益	△ 2,641	10,228	12,869
税引前当期純利益	14,615	28,975	14,360
法人税等及び少数株主損益	△ 7,108	△ 9,959	△ 2,851
当期純利益	7,507	19,016	11,509



2. 連結バランスシート

投資有価証券の売却に加え、連結子会社の減少により固定資産が 354 億円減少。流動資産も 243 億円減少した結果、総資産は前期末比 597 億円減少し 5,035 億円。グロス有利子負債は削減を進め前期末比 470 億円減少の 2,237 億円、現預金を差し引いたネット有利子負債は 1,489 億円。当期純利益による利益剰余金の増加により純資産は 622 億円に増加。その結果、自己資本比率は 9.1%、ネット DER は 3.3 倍に改善。

(1) 資産の状況

- 兼松繊維の持分法適用会社への移行や、航空機リース資産売却、及び LNG 権益売却により、総資産は 5,632 億円から 5,035 億円へ減少。

[単位: 百万円]

	平成19年3月末		平成20年3月末		前期末比 増減額
		構成比		構成比	
流動資産	406,590	72.2%	382,307	75.9%	△ 24,283
固定資産	156,586	27.8%	121,149	24.1%	△ 35,437
資産合計	563,176		503,456		△ 59,720

(2) 有利子負債の状況

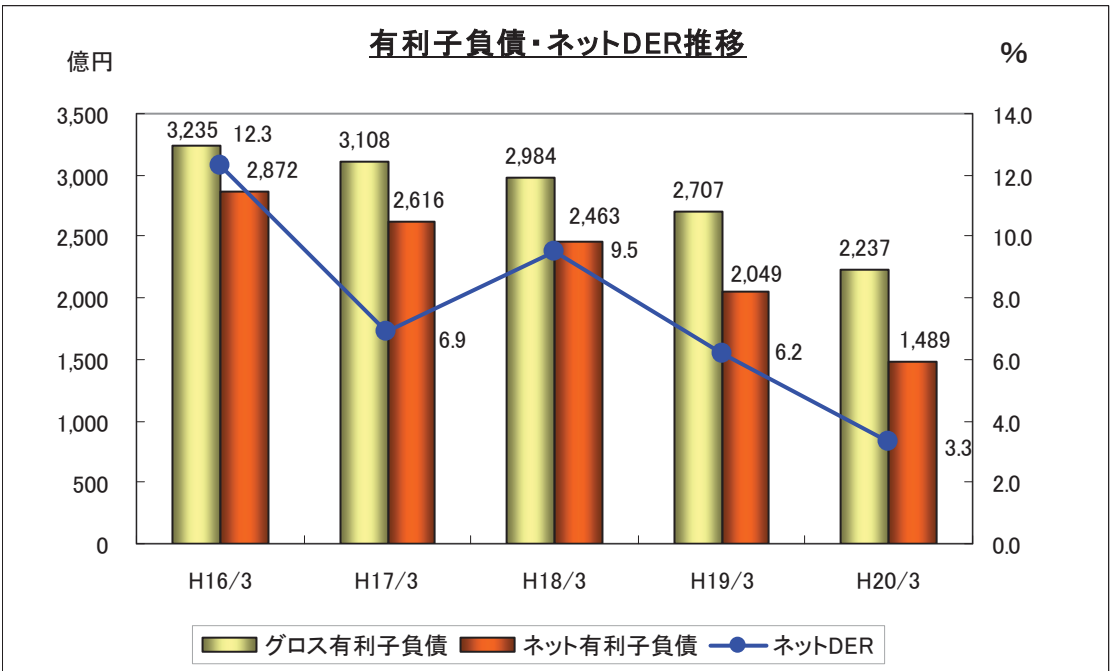
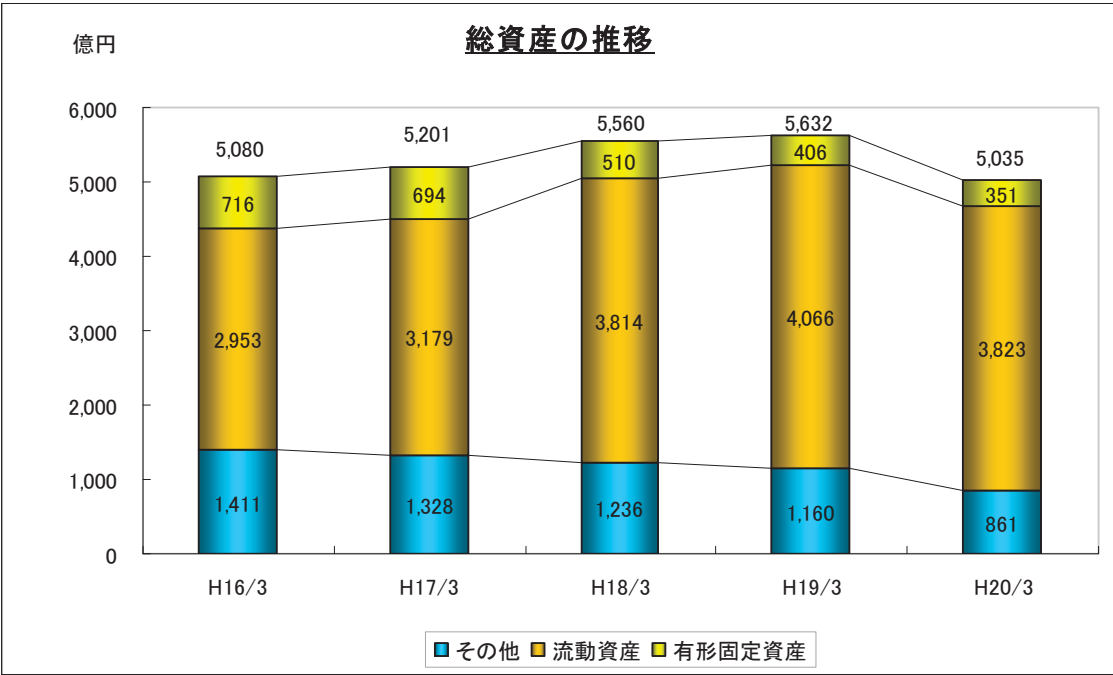
- グロス有利子負債は、借入金の返済を進め前期末比 470 億円削減し 2,237 億円。現金及び預金を差し引いたネット有利子負債は、1,489 億円。

[単位: 百万円]

	平成19年3月末		平成20年3月末		前期末比	
		構成比		構成比	増減額	増減率
短期借入金	143,527	53.0%	89,080	39.8%	△ 54,447	—
長期借入金	127,151	47.0%	134,622	60.2%	7,471	—
グロス有利子負債	270,678		223,702		△ 46,976	△ 17.4%
ネット有利子負債 (注1)	204,900		148,944		△ 55,956	△ 27.3%
流動資産	406,590		382,308			
流動負債	367,493		291,324			
流動比率 (注2)	110.6%		131.2%		20.7%	—

(注1) ネット有利子負債＝グロス有利子負債－現金及び預金

(注2) 流動比率＝流動資産/流動負債



(3) 純資産の状況

- 当期純利益の利益剰余金への組み入れにより前期末の 488 億円から 622 億円に増加。
- 自己資本比率は 9.1%、ネット DER は 3.3 倍に改善。

[単位:百万円]

	平成19年3月末	平成20年3月末	前期末比	
			増減額	増減率
総資産	563,176	503,456	△ 59,720	△ 10.6%
資本金	27,781	27,781	-	-
資本剰余金	27,646	27,644	△ 2	△ 0.0%
利益剰余金	△ 9,496	9,556	19,052	-
自己株式	△ 627	△ 645	△ 18	-
評価・換算差額等	△ 12,344	△ 18,749	△ 6,405	-
少数株主持分	15,807	16,651	844	5.3%
純資産合計	48,767	62,239	13,472	27.6%
自己資本比率 (%)	5.9	9.1		
ネットDER (倍)	6.2	3.3		

* 為替レート：平成 19 年 3 月末 118.05 円/US\$

平成 20 年 3 月末 100.19 円/US\$

* 自己資本比率=(純資産-少数株主持分)/総資産

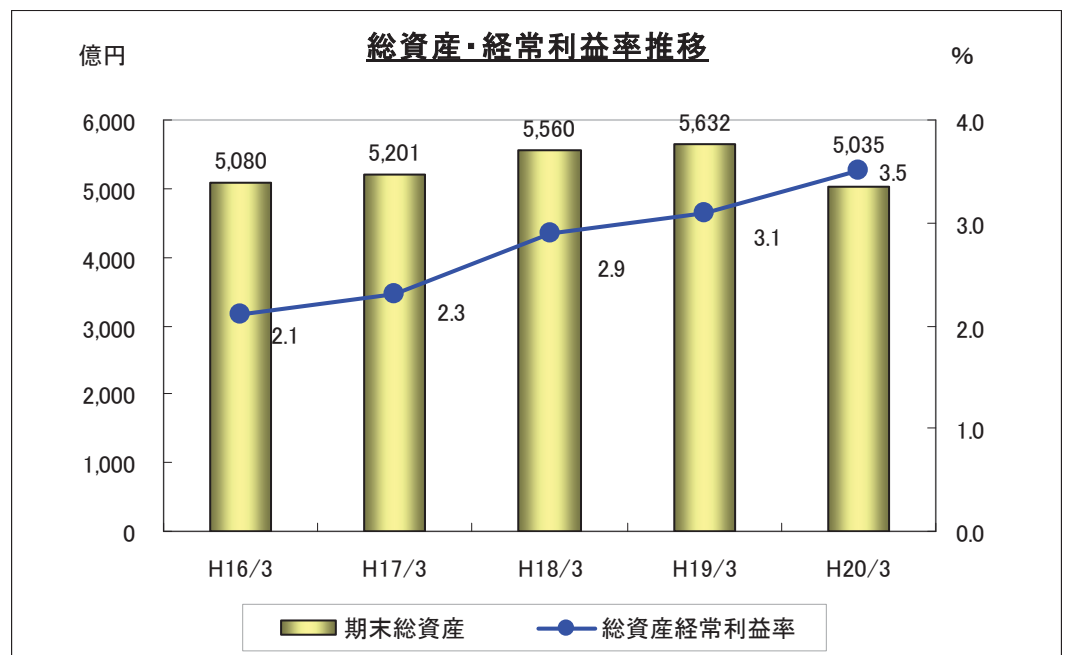
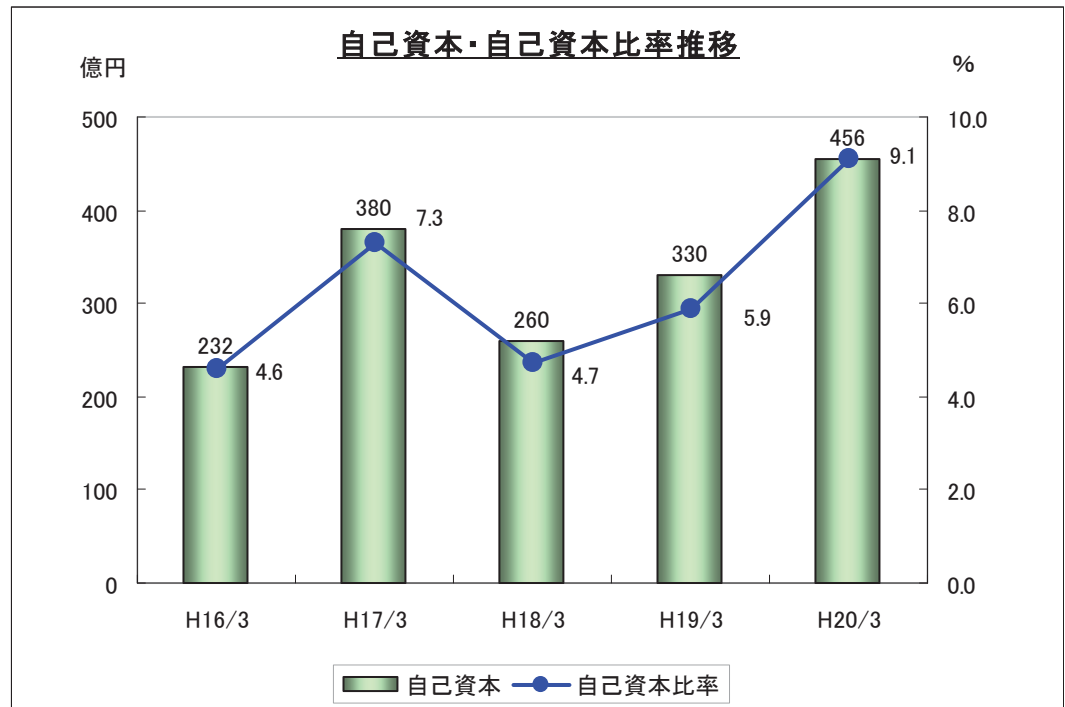
* ネット DER=ネット有利子負債/(純資産-少数株主持分)

3. 連結キャッシュ・フロー

- 営業キャッシュ・フローは引き続き好調な業績を反映し 143 億円の収入。投資活動によるキャッシュ・フローは投資有価証券の売却や貸付金の回収等により 388 億円の収入。これらの収入を借入金の返済に充当し、有利子負債の削減を行った結果、財務キャッシュ・フローは 439 億円の支出。当期末の現金及び現金同等物の残高は、前期末比 90 億円増加の 744 億円。

[単位:百万円]

	平成19年3月期	平成20年3月期	前期比
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,874	14,308	△ 6,566
投資活動によるキャッシュ・フロー	23,149	38,799	15,650
フリーキャッシュ・フロー合計	44,023	53,107	9,084
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 30,267	△ 43,892	△ 13,625
現金及び現金同等物の期末残高	65,471	74,437	8,966



4. 関係会社及び従業員の状況

(1) 連結会社の黒字・赤字会社数推移状況

[単位:社]

	平成19年3月期					平成20年3月期					前期比
	連結		持分		合計	連結		持分		合計	
	国内	海外	国内	海外		国内	海外	国内	海外		
黒字会社	41	30	18	21	110	38	23	17	16	94	△ 16
黒字会社比率(%)	78.8%	76.9%	60.0%	65.6%	71.9%	88.4%	62.2%	81.0%	61.5%	74.0%	2.1%
赤字会社	11	9	12	11	43	5	14	4	10	33	△ 10
合計	52	39	30	32	153	43	37	21	26	127	△ 26

(2) 連結会社の黒字・赤字額推移状況

[単位:億円]

	平成19年3月期					平成20年3月期					前期比
	連結		持分		合計	連結		持分		合計	
	国内	海外	国内	海外		国内	海外	国内	海外		
黒字額	52	26	6	15	99	61	25	10	10	106	7
赤字額	△ 48	△ 22	△ 12	△ 2	△ 84	△ 3	△ 13	△ 5	△ 4	△ 25	59
合計	4	4	△ 6	13	15	57	12	5	6	81	66

(注) 連結調整を加味しない単純合算。

(3) 従業員の状況

[単位:人]

	平成19年3月末	平成20年3月末	前期比	
			増減	増減率
単体	859	872	13	1.5%
連結子会社	3,671	3,644	△ 27	△ 0.7%
合計	4,530	4,516	△ 14	△ 0.3%

(4) 主要連結対象会社の売上高

(単位:百万円)

会社名	事業	持分比率	売上高		
			平成19年3月期	平成20年3月期	増減率
兼松エレクトロニクス	ICTソリューション	58.27%	52,856	55,592	5.2%
兼松コミュニケーションズ	モバイル	100.00%	124,593	132,527	6.4%
兼松食品	食品・畜水産	100.00%	13,185	13,281	0.7%
兼松アグリテック	飼料酪農	100.00%	9,736	13,136	34.9%
兼松トレーディング	国内鉄鋼 鉄鋼原料	100.00%	73,133	70,868	△ 3.1%
兼松ケージケー	工作機械 産業機械	97.90%	59,434	63,296	6.5%
兼松ペトロ	石油製品 ガス	100.00%	136,368	142,149	4.2%
兼松ケミカル	機能性化学品	100.00%	19,743	20,788	5.3%
Kanematsu USA Inc.	現地法人	100.00%	91,794	99,045	7.9%
新東亜交易	商社	77.45%	197,944	161,404	△ 18.5%

(注) 各社の売上高は連結調整前の数字を記載。

(注) 兼松エレクトロニクス及びKanematsu USA Inc. は連結ベース。

(ご参考) 単体決算

1. 収益の状況

[単位:百万円]

	平成19年3月期		平成20年3月期		前期比	
		売上高対比		売上高対比	増減額	増減率
売上高	541,154	100.0%	564,100	100.0%	22,946	4.2%
売上総利益	22,397	4.1%	23,286	4.1%	889	4.0%
営業利益	6,046	1.1%	6,409	1.1%	363	6.0%
経常利益	9,412	1.7%	7,505	1.3%	△ 1,907	△ 20.3%
税引前当期純利益	4,248	0.8%	15,547	2.8%	11,299	265.9%
当期純利益	3,240	0.1%	13,557	2.4%	10,317	318.4%

2. バランスシート

(1) 総資産と有利子負債の状況

[単位:百万円]

	平成19年3月末	平成20年3月末	前期末比	
			増減額	増減率
総資産	390,045	350,142	△ 39,903	△ 10.2%
グロス有利子負債	236,685	191,205	△ 45,480	△ 19.2%
ネット有利子負債	209,353	157,311	△ 52,042	△ 24.9%

(2) 純資産の状況

[単位:百万円]

	平成19年3月末	平成20年3月末	前期末比	
			増減額	増減率
資本金	27,781	27,781	0	0.0%
資本剰余金	26,888	26,887	△ 1	△ 0.0%
利益剰余金	△ 13,336	219	13,556	-
自己株式	△ 174	△ 192	△ 18	-
株主資本合計	41,158	54,695	13,537	32.9%
評価・換算差額等合計	2,785	313	△ 2,472	△ 88.8%
純資産合計	43,943	55,008	11,065	25.2%

Ⅱ．平成21年3月期業績見通し 及び部門別説明

Ⅱ. 平成21年3月期業績見通し及び部門別説明

・平成21年3月期業績見通し

- ITではICTソリューション事業やモバイル関連事業などが引き続き伸長し増収増益を見込む。また食糧や鉄鋼では資源高騰による増収を見込む。しかしながら、米国のサブプライム問題などにより景気の先行き不透明感が増していることもあり、売上高は1兆3,500億円、売上総利益は980億円、経常利益は190億円と、中期経営計画の目標数値からは、やや控えめな見通しとする。一方、当期純利益は中期経営計画通り100億円とする。
- ネット有利子負債はさらに削減する見通しであり、期末ネットDERは2.5倍程度。また、利益の積上げにより自己資本も増加し、自己資本比率は10.7%程度まで改善する見込み。
- 上記業績見通しを達成した上で早期復配を目指す。
- 「teamKG120」の2年目である当期は、引き続き営業部門の新規ビジネス構築を推進。

①売上高・売上総利益

- ・ 売上高は、IT、食品・食糧を中心に増収見込み。
- ・ 売上総利益は、IT、食品・食糧、プラントを中心に増益、エネルギーでは減益を見込むが、全体では980億円と前期比77億円の増益。

②営業利益・経常利益

- ・ 営業利益は、245億円と前年比19億円の増益、経常利益は前期比微増の190億円となる見通し。

③当期純利益

- ・ 当期純利益は、前期あった一過性のタングーLNG事業権益の売却益がなくなり、100億円。一過性要因を除外すると増益。

④ネット有利子負債・自己資本

- ・ 期末ネット有利子負債1,400億円を実現。自己資本は556億円程度となる見通し。
- ・ この結果ネットDERは2.5倍程度、自己資本比率は10.7%程度に改善見込み。

(注)自己資本=純資産-少数株主持分

◇ 平成21年3月期業績見通し

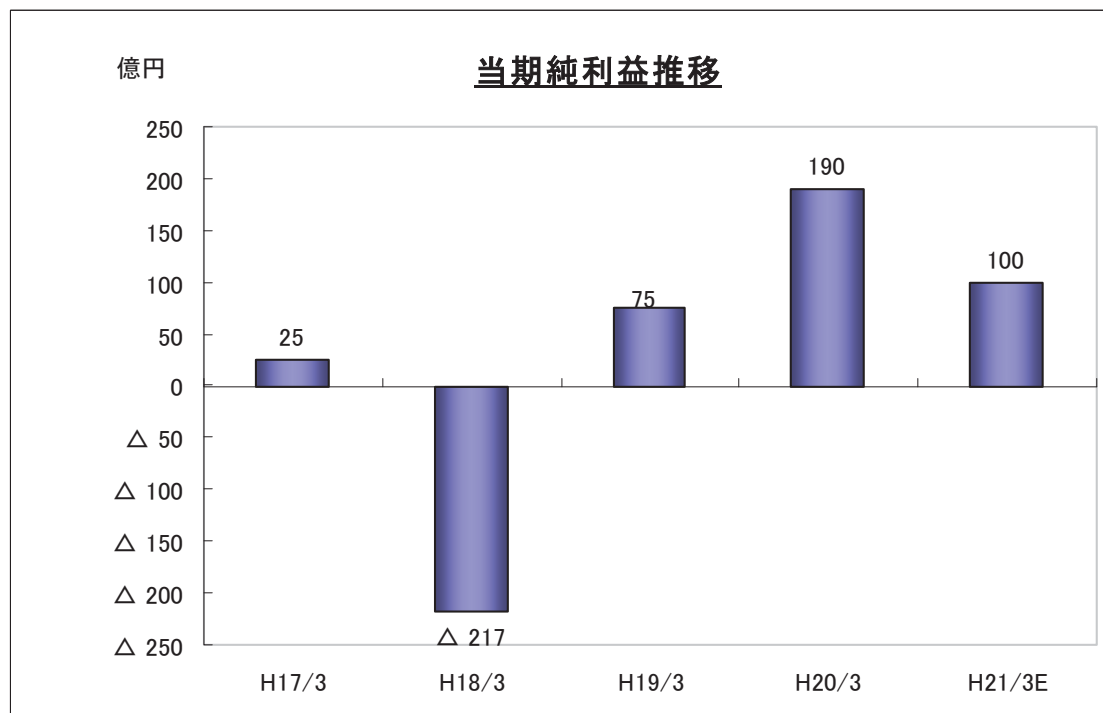
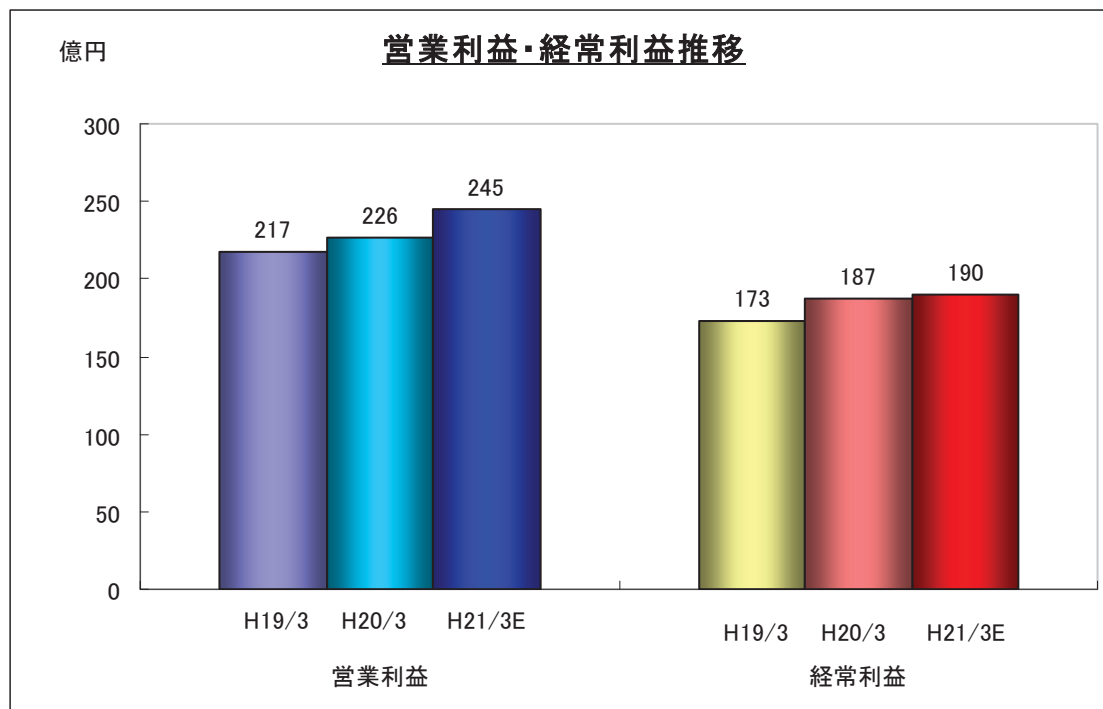
(単位:百万円)

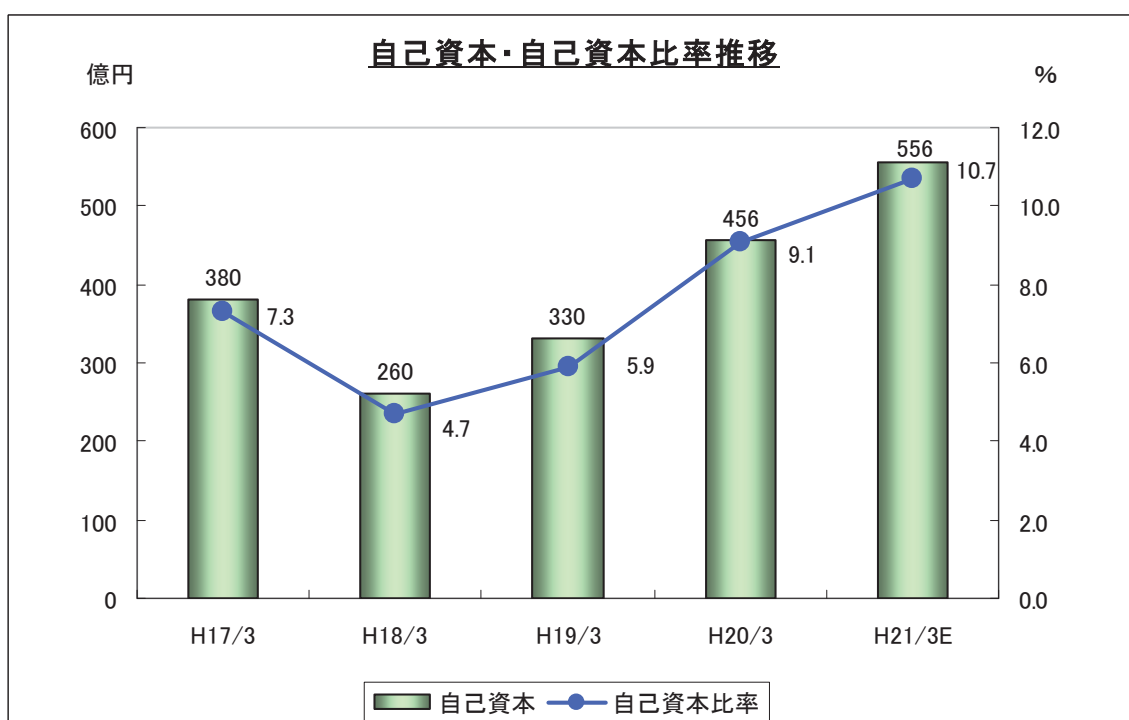
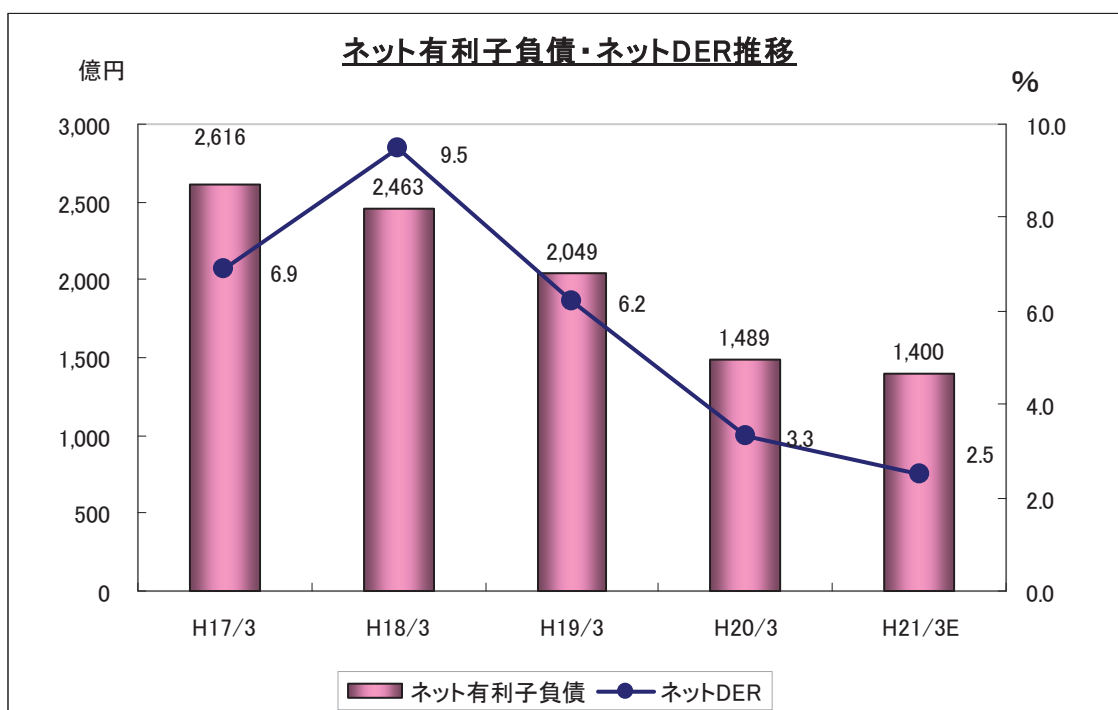
	平成20年3月期 実績	平成21年3月期 見通し	前期比
売上高	1,244,020	1,350,000	105,980
売上総利益	90,327	98,000	7,673
売上総利益率	7.3%	7.3%	0.0%
販売費及び一般管理費	67,721	73,500	5,779
営業利益	22,605	24,500	1,895
営業外収支	△ 3,859	△ 5,500	△ 1,641
経常利益	18,747	19,000	253
特別損益	10,228	△ 1,000	△ 11,228
税引前当期純利益	28,975	18,000	△ 10,975
法人税他	△ 9,959	△ 8,000	1,959
当期純利益	19,016	10,000	△ 9,016
総資産	503,456	520,000	16,544
グロス有利子負債	223,702	210,000	△ 13,702
ネット有利子負債	148,944	140,000	△ 8,944
自己資本	45,587	55,600	10,013
ネットDER (倍)	3.3	2.5	0.8P改善
自己資本比率 (%)	9.1	10.7	1.6P改善

◇ セグメント別業績見通し

(単位:億円)

	売上高		売上総利益		営業利益	
	平成21年3月期 見通し	前期比	平成21年3月期 見通し	前期比	平成21年3月期 見通し	前期比
I T 部門	3,800	+238	495	+65	97	+16
食品・食糧部門	3,200	+364	142	+5	47	+4
鉄 鋼	1,550	+126	100	+1	54	+1
プ ラ ント	1,120	+23	115	+4	22	+0
鉄鋼・プラント部門	2,670	+149	215	+5	76	+1
エネルギー	2,900	+45	63	△ 12	15	△ 1
ライフサイエンス	330	+21	25	+5	4	+3
ライフサイエンス・エネルギー部門	3,230	+66	88	△ 8	19	+2
その他、消去又は全社	600	+243	40	+10	6	△ 4
合 計	13,500	+1,060	980	+77	245	+19





I T 部門 Information Technology

- 車載部品、航空宇宙関連、デジタルイメージングデバイス、半導体液晶製造装置の各領域では「技術・専門知識」、「B to B」、「グローバル展開」、をキーワードに付加価値機能を追求。
- 電子部品（半導体・光学デバイス・液晶/電子材料等）のディストリビューション事業においては、購買代行機能の強化やオペレーション効率化、海外へ進出するお客様の調達・物流の支援を拡充。
- ソリューション事業や携帯端末事業では、取引先との関係強化に努め、シェアを拡大。シナジー極大化に向けたグループ再編や、M&Aの機会を狙っていく。
- 新規事業として、車載部品のBRICs市場等への横展開、携帯事業における広告・モバイルコマース等の展開、民間向け航空宇宙分野での新案件の立上げを推進。

(1) 主な事業内容

事業	主な取扱商品	本社担当部	主な連結対象会社	連結売上高 (21/3期見通し)
電子デバイス	半導体・電子部品 電子モジュール・部材 半導体・液晶装置	デバイスカンパニー 半導体装置部	-	1,100億円
OEM・ODMソリューション	車載部品 プリンタ関連機器 電子モジュール	電子機器部 情報・産業電子部	-	550億円
モバイル	携帯通信端末 モバイルコンテンツ モバイル広告	IT統括室	兼松コミュニケーションズ*	1,350億円
ICTソリューション	システムソリューション 通信機器・部品	IT統括室 情報・産業電子部	兼松エレクトロニクス 日本オフィス・システム	550億円 (138億円)
航空宇宙	航空機・同部品	航空宇宙部	兼松エアロスペース 新東亜交易	250億円
			合計	3,800億円

(注)会社名の内、斜体は関係会社・持分法損益で連結経常利益に貢献。
括弧内は持分法適用会社売上高。

(2) 平成21年3月期業績見通し

(単位:百万円)

	平成20年3月期 実績	平成21年3月期 見通し	前期比
売上	356,156	380,000	23,844
売上総利益	42,993	49,500	6,507
売上総利益率	12.1%	13.0%	0.9%
営業利益	8,095	9,700	1,605
営業利益率	2.3%	2.6%	0.3%

(3) 平成21年3月期の各事業の取組み・見通し（対前期実績比）

◆電子デバイス事業（売上高 100 億円増、売上総利益 15 億円増）

- ・電子モジュール・電子材料分野では、日系顧客の海外移管支援や SCM 体制の構築等を提供。特に、中国華南地域での取組を一層強化し、増収・増益を見込む。

◆OEM・ODM ソリューション事業（売上高 35 億円増、売上総利益 5 億円増）

- ・二輪・四輪向け車載部品やプリンタ関連事業において培ったノウハウの「横展開」を図る。
- ・バッテリー制御モジュール製造事業では、需要増に対応した増産体制を構築、品質の維持・向上を図りつつ、更なる拡大を図る。

◆モバイル事業（売上高 80 億円増、売上総利益 20 億円増）

- ・携帯端末事業では、個人市場が成熟期を迎えていることから、強みである法人向けサービスを強化することにより、業界地位の維持・向上を図る。
- ・国内モバイルインターネット事業では、モバイルコンテンツ、モバイルコマース、モバイル広告、モバイルソリューションの各事業領域において、BtoB ビジネスを主体とした総合企業としての展開を図る。

◆ICT(*)ソリューション事業（売上高 35 億円増、売上総利益 15 億円増）

- ・兼松エレクトロニクスを中心に、統合したメモレックスステレックスの技術スタッフの有効活用による技術・サービス提案力強化を実現、内部統制強化等の顧客ニーズの多様化に対応、顧客基盤の拡大により増収・増益を見込む。

*ICT: Information Communication Technology

◆航空宇宙事業（売上高 30 億円減、売上総利益微増）

- ・主力である官公庁向けに加え、民間向け航空宇宙事業の強化、さらに、航空機の法定検査に伴う補修部品ビジネスの展開を図る。

- 「安心・安全の追求」をテーマに、内外における原料調達・工場加工の拡充、及び国内販売の強化によって川上から川下までの一貫体制を強化。
- 食品事業においては、中南米・東欧のフルーツ商材などの新規サプライソース候補の具現化に注力。また、中国・東南アジアにおけるメーカー的加工による商品付加価値の向上、国内外関係会社と調理食品・惣菜等の共同開発を展開。
原料生産から製品出荷までのトレーサビリティのプロセスを一段と強化。第三者が生産者を認証する仕組みを構築し、量販店向けに拡販。
- 畜水産・穀物・飼料関連事業、及びスペシャルティーコーヒー事業等では、海外産地の囲い込みによってトレーサビリティを徹底。併せて品質・価格競争力のある調達を拡充し、食料資源を確保。取引先からの安定供給ニーズの高まりに対応。
- 飼料事業においては、①畜産業で優位性のある北海道・東北・九州における地域密着型商売を強化、②メガファームとの共同事業を推進、③DDGS（エタノールの派生商品）等の新規取扱いを開始。
- 海外マーケットでは、飼料・牛肉製品（米国・豪州 ⇒ 中国・アジア）、加工フルーツ（中国・東南アジア ⇒ 欧米）、食品大豆（中国 ⇒ 米国）等の外国間取引を推進。

(1) 主な事業内容

事業	主な取扱商品	本社担当部	主な連結対象会社	連結売上高 (21/3期見通し)
食 品	缶詰・冷凍・乾燥フルーツ、 コーヒー、ココア、砂糖、 ゴマ、落花生、雑豆、 ワイン、他	食品第一部 食品第二部	兼松食品 新東亜交易	1,100億円
畜 水 産	畜産物、水産物	畜水産部	兼松食品 ニッポン食品 新東亜交易	570億円
穀物油脂・飼料酪農	小麦、大麦、米、大豆、 加工食品、飼料、肥料、 ペットフード、他	穀物油脂部 飼料部 配合製品部	兼松アグリテック セイボリ・ジャボン 新東亜交易	1,530億円
			合 計	3,200億円

(2) 平成21年3月期業績見通し

(単位:百万円)

	平成20年3月期 実 績	平成21年3月期 見通し	前期比
売 上	283,565	320,000	36,435
売上総利益	13,730	14,200	470
売上総利益率	4.8%	4.4%	△ 0.4%
営業利益	4,331	4,700	369
営業利益率	1.5%	1.5%	0.0%

(3) 平成21年3月期の各事業の取組み・見通し（対前期実績比）

- ◆ 食品事業（売上高 50 億円増、売上総利益微増）
 - ・ 飲料原料は順調に推移しており、新規産地開拓、既存の産地育成事業を継続発展させる事で、商量増に努める。
 - ・ 先期より本格参入した調理食品・惣菜のコンビニチェーンを始めとする中食・外食産業向け納入を一層増やす。販路拡大のため、グループ会社との協業を一層強化する。
 - ・ 消費者の中国製品離れが進む中、中国依存度の高い原料や加工食品の調達を他東南アジアエリアへ分散する事で安定供給を維持する。
 - ・ 食の安心・安全の徹底のため設置した食品安全管理室が十分に機能、更なるトレーサビリティの確保・食品衛生法の遵守に努める。

- ◆ 畜水産事業（売上高 10 億円増、売上総利益 5 億円増）
 - ・ 畜水産物市況の世界的な高騰に伴い、一層の需給引き締まりが予想される中、安定した供給源確保を最優先とする。
 - ・ **KG** のオリジナルブランドと認知されている豪州産牛肉などの拡販に努める。
 - ・ 東南アジアの協力工場における水産加工事業の拡大に努める。

- ◆ 穀物油脂・飼料酪農事業（売上高 300 億円増、売上総利益微増）
 - ・ 「安心・安全」に加え食糧の資源化が進む中、お客様が求める「安定（供給）・安価（適正価格）」の追求、国内外のサプライヤーとの関係強化により、更なる収益積み増しを狙う。
 - ・ 急激な相場変動に対処するためヘッジ手法のより一層の多様化を図る。
 - ・ バイオエネルギー需要高まりの中、食品大豆用の非遺伝子組替分の確保を目論み、栽培限界地が北上している事もあり、新規耕作地カナダで契約栽培の開始。
 - ・ 乳酸菌（**EC-12**）製品は、既存の幼豚用製品に加え、牛用向けラクセル関連製品の開発を行い、販売強化を図る。

EC-12 とは？

EC-12 は乳酸球菌を殺菌して高度に凝縮・乾燥した、まったく新しいタイプの乳酸菌素材です。超微粒子で腸管から直接吸収される上、少量でかなりの菌数を摂取できるので、免疫能力の向上や免疫バランスの改善に大きな効果を発揮します。

当社では、この **EC-12** を配合させた飼料「ラクセルフォース」を販売しており、家畜の健やかな成長を強力にバックアップしております。

〈鉄鋼〉

- 本体による輸出事業と関係会社による国内販売事業とのバランスのとれた成長により、収益力を強化。
- 新設のサンパウロ拠点を核に、好調な南米自動車業界向けの自動車部品拡販に注力。
- 中国コイルセンター事業では、現在の輸出取引に加え、工場増設による中国内の販売拡大を検討。
- 関係会社による一般鋼材の国内販売では、グループ内再編により、生産効率及び販売力を向上。

〈プラント〉

- 安定収益基盤である中国進出日系メーカー向け自動車関連部品、ロシア・CIS・中東向けファイバー製品、ベトナム造船所向け船用機材パッケージディールで一層の規模拡大を推進。また、関係会社が強みを持つ工作機械・産業機械の輸入取引等では、技術を切り口とする提案型営業、仕様変更等のサポート体制の整備、及び欧州等海外からのソーシング体制を強化。西アフリカ諸国等発展途上国の基礎インフラ整備案件への取り組みも拡充。
- ケーブル・電力プロジェクトは地熱発電、海底ケーブルの需要減によって影響を受けたものの、コンスタントな取引がある送電用ケーブル、光ファイバーのロシア・CIS及び中東向けへの輸出取引増でカバーする。

(1) 主な事業内容

	事業	主な取扱商品	本社担当部	主な連結対象会社	連結売上高 (21/3期見通し)
鉄鋼	鉄鋼貿易	表面処理鋼板 シームレスパイプ	鉄鋼貿易部	SSOT	410億円
	特殊鋼貿易	ステンレス 特殊鋼線材・条鋼	特殊鋼貿易部	—	150億円
	鋳鍛造品	精密鍛造品	鋳鍛造品部	—	90億円
	国内鉄鋼・鉄鋼原料	鉄鋼製品全般 鉄鉱石、コークス	鉄鋼統括室	兼松トレーディング	900億円
プラント	プラント・輸送機	各種プラント、自動車、 船舶、船用機材、ODA	プラント部、自動車・建機部、 船舶部	—	410億円
	ケーブル・ 電力プロジェクト	通信案件、光ファイバー、 電力プロジェクト	ケーブル・電力プロジェクト部	—	30億円
	工作機械・産業機械	工作機械、産業機械	機械統括室	兼松KKGK	680億円
				合計	2,670億円

(2) 平成21年3月期業績見通し

(単位:百万円)

		平成20年3月期 実績	平成21年3月期 見通し	前期比
鉄鋼	売上	142,379	155,000	12,621
	売上総利益	9,919	10,000	81
	売上総利益率	7.0%	6.5%	△ 0.5%
	営業利益	5,273	5,400	127
	営業利益率	3.7%	3.5%	△ 0.2%
プラント	売上	109,726	112,000	2,274
	売上総利益	11,110	11,500	390
	売上総利益率	10.1%	10.3%	0.2%
	営業利益	2,190	2,200	10
	営業利益率	2.0%	2.0%	0.0%

(3) 平成21年3月期の各事業の取組み・見通し（対前期実績比）

<鉄鋼>

◆鉄鋼貿易事業（売上高 10 億円増、売上総利益微増）

- ・中国でのコイルセンター事業は、日系ユーザー向け電気亜鉛メッキ鋼板の出荷量が順調に推移しているものの、中国の政策変更の影響を注視しつつ今後の対応を検討。

◆特殊鋼貿易事業（売上高 10 億円減、売上総利益横這い）

- ・石油関連プロジェクト向け高機能ステンレス鋼板を中心とした高付加価値品の販売活動を積極的に展開。ニッケル価格の動向には要注意。
- ・合金線材・条鋼は、最終ユーザーである米国ビッグ3の不振は継続すると予想されるが前期並みの収益を維持。

◆鋳鍛造品事業（売上高横這い、売上総利益横這い）

- ・ブラジル向け自動車部品の輸出は、引き続き好調。
- ・欧米主要自動車メーカー向け駆動系部品開発案件は、量産受注に向けた最終段階。

◆国内鉄鋼・鉄鋼原料事業（売上高 130 億円増、売上総利益微減）

- ・国内鉄鋼事業では、今期も原料高により製品価格の高値環境は継続するものと思われる。一方で、昨年施行の改正建築基準法の影響も引き続き留意が必要。
- ・鉄鋼原料事業では 中国向け鉄鉱石の大幅な相場変動が予想され、中国の経済環境の変化を注視しながら販売を継続したい。

<プラント>

◆プラント・輸送機事業（売上高 40 億円増、売上総利益 10 億円増）

- ・従来より強みを持つベトナムにおける新造船建造と船用機材供給及び中国・中東向け自動車関連輸出取引などの安定収益源は引き続き好調に推移。
- ・東欧向け輸送機ビジネスも安定収益源に成長している。
- ・中東・中国における、化学プラント関連機器・製紙プラント等も順調の見込み。
- ・ベトナム向け ODA 案件（環境汚染防止用の排水処理設備）の実現を目指す。

◆ケーブル・電力プロジェクト事業（売上高 20 億円減、売上総利益微増）

- ・海底ケーブル、地熱発電プロジェクトが需要減により影響を受けた一方で、ロシア・CIS 及び中東向けファイバー・アルミ被覆鋼線・増容量線等のケーブル製品、アジア諸国向けケーブル輸出の商量拡大により収益面はカバーする。

◆工作機械・産業機械事業（売上高微増、売上総利益 5 億円減）

- ・米国景気減速懸念の中、国内・米国での工作機械は伸び悩み方向で、競争激化による利益率の低下が予想されるものの、重電向け大型機を中心として売上高の確保を目指す。また、アジア地域での取引拡大にも注力中。

ライフサイエンス・エネルギー部門 Life Science / Energy

<エネルギー>

- グループ一体運営を一段と強化し、本邦における石油製品の取扱シェアアップを目指す。
- 海外戦略については、中国・東南アジアの市場開拓・新規顧客獲得を図る。
- 地球環境問題への関心の高まりと原油価格の高騰から新エネルギーへの転換・省エネルギーニーズの拡大が進むなか、新エネルギー開発事業を展開すると共に、省エネルギーコンサルティング事業を組み合わせたソリューション機能を顧客に提供する。
- 新エネルギー開発事業におけるソーシングや排出権関連ビジネスへの取組みを強化するため、人員の追加投入、積極的な事業投資、プラント部門・ビジネスインキュベーション組織との社内協業を推進。

<ライフサイエンス>

- 環境・健康・医療をキーワードにメーカー的生産機能・商品開発力を拡充し、個別事業の成長を実現。
- 世界的な環境意識の高まりの中で代替エネルギーとしての太陽電池需要の増大を背景として、当社が製造ノウハウ・商標権を取得している太陽電池塗膜剤の生産・販売事業の拡充に注力。遮熱塗料等の新たな商材開拓と事業化にも注力。
- 医薬品原料取引では、医療制度改革による受益者負担の増加から医療費削減の要請の中、①医薬品原末のインド・北欧・東欧からの輸入の拡大、②特色のある化学品メーカーとの提携、により医薬中間体の製造受託取引を拡大。
- 機能性素材事業では、クレアチン・αリボ酸の取扱により培ったノウハウを活用し、新商材の発掘及び販売を強化。
- 中国や東南アジアへの投資を見据え、世界的に逼迫している鉱産品・有機天産品を確保し、新たな収益基盤を構築。

(1) 主な事業内容

	事業	主な取扱商品	本社担当部	主な連結対象会社	連結売上高 (21/3期見通し)
エ ネ ル ギ ー	原油・石油製品・ガス	原油、石油製品、LPG	エネルギー部	兼松ペトロ	2,900億円
サ ラ イ エ ン ス フ	機能性化学品	電池原料、肥料原料、 接着剤材料、溶剤	機能性化学品部	兼松ケミカル	264億円
	医薬品・ヘルスケア	医薬品・医薬中間体 機能性食品素材 スターリミルク 栄養補助食品	ライフサイエンス部	兼松ウェルネス	66億円
				合 計	3,230億円

(2) 平成21年3月期業績見通し

(単位:百万円)

		平成20年3月期 実績	平成21年3月期 見通し	前期比
エ ネ ル ギ ー	売 上	285,534	290,000	4.466
	売上総利益	7,544	6,300	△ 1,244
	売上総利益率	2.6%	2.2%	△ 0.4%
	営業利益	1,600	1,500	△ 100
	営業利益率	0.6%	0.5%	△ 0.1%
サ ラ イ エ ン ス フ	売 上	30,938	33,000	2.062
	売上総利益	2,025	2,500	475
	売上総利益率	6.5%	7.6%	1.1%
	営業利益	133	400	267
	営業利益率	0.4%	1.2%	0.8%

(3) 平成21年3月期の各事業の取組み・見通し（対前期実績比）

〈エネルギー〉

◆原油・石油製品・ガス事業（売上高45億円増、売上総利益12億円減）

- ・ 国際市況が更に高値圏で推移する中、石油製品価格の高止まりが予想されるため増収減益。
- ・ 直営・提携合わせて約150軒のガソリンスタンドを運営する関係会社では、ガソリン卸価格の受け小売価格転嫁に努めるとともに、拠点の統廃合による効率化により収益力の改善を図る。
- ・ LPG事業については、一括配送システムによる産業用LPGのバルク事業に特化、一括配送システムの下、小口ユーザーへの拡販を図る。
- ・ 新東亜交易におけるエネルギー事業を兼松ペトロに集約し、グループ全体のシナジーを創出。強みのある潤滑油ビジネスをより一層強化する。
- ・ 新エネルギー開発事業は、前期に立ち上げたバイオガス事業の合同会社をベースに、北海道におけるバイオガス事業が操業を開始、今後、全国レベルでの事業の拡大を図る。
- ・ バイオ燃料事業は、東南アジア等海外調達ソースを確保するべく、プラント部門やビジネスインキュベーション組織との社内協業を推進。
- ・ 排出権関連ビジネスでは、環境省の自主参加型排出量取引制度への積極的参加を継続するとともに、カーボンオフセットを利用した小口・リテール分野での事業展開、排出量取引の仲介、CDM事業への参画や海外事業者との連携を促進し、国内外の事業者への排出権販売に取り組む。

〈ライフサイエンス〉

◆機能性化学品事業（売上高横這い、売上総利益微増）

- ・ 合成ゴム輸入取引は、国内需給が引続きタイトであり、原料高による国内メーカーの減産もあり、引き続き順調に推移。
- ・ リチウム電池原料取引は、中国市場での需要増を背景に輸出取引を強化。
- ・ 太陽電池塗膜剤取引は、顧客工場の継続的な増産による商量増加を見込む。これに加え、関連部材の取扱いや新規市場開拓による横展開を図る。
- ・ 遮熱塗料等の環境関連商材の発掘・事業化を推進。

◆医薬品・ヘルスケア事業（売上高20億円増、売上総利益微増）

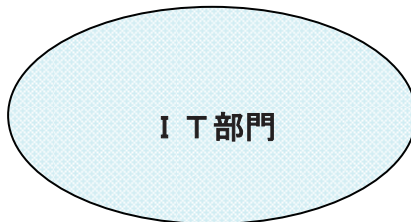
- ・ 医薬品は、医薬中間体の国内外製造受委託取引及び医薬品製品・原末の輸出取引の伸長により増収を見込む。
- ・ 関係会社との協業を進め、インド・北欧・東欧からの医薬品原末の輸入取引のさらなる拡大を目指す。
- ・ 中東・東南アジア地域向け医薬品バルク輸出取引を強化。
- ・ 医療情報提供サービスは、医薬品メーカーを中心とした新規顧客の開拓を促進、提供する情報サービス分野の多角化を目指す。

(ご参考) 兼松グループの概要

主な事業

主なグループ会社

電子デバイス
OEM・ODMソリューション
モバイル
ICTソリューション
航空宇宙



- 兼松エレクトロニクス
- 兼松コミュニケーションズ
- 日本オフィス・システム
- 兼松エアロスペース

新東亜交易

食品
畜水産
穀物油脂・飼料酪農



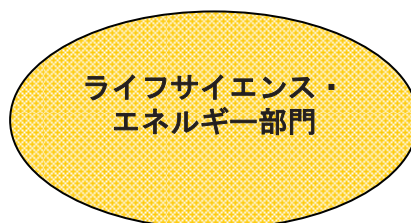
- 兼松食品
- 兼松アグリテック
- ニッポン食品
- 日本リカー

鉄鋼貿易
特殊鋼貿易
鋳鍛造品
国内鉄鋼・鉄鋼原料
プラント・輸送機
ケーブル・電カプロジェクト
工作機械・産業機械



- 兼松トレーディング
- SSOT
- 兼松K G K

原油・石油製品・ガス
機能性化学品
医薬品・ヘルスケア



- 兼松ペトロ
- 兼松ケミカル
- 兼松ウェルネス

Ⅲ. 中期経営計画「teamKG120」について (平成19年4月～平成22年3月)

ビジョン

攻めの経営を一段と加速し、**実業型商社**として機能強化を図り、付加価値創造を実践する。

■ 目指す企業像

- ◆ 事業創造・新規開拓に挑戦し続ける企業
- ◆ 変革と進化を続ける文化が定着している企業
- ◆ 筋肉質・高効率の財務体質を堅持している企業
- ◆ 強固な経営システムを構築している企業

■ 目標

- ◆ 可及的早期の復配
- ◆ 平成 22 年 3 月期の連結経常利益 250 億円
- ◆ 平成 22 年 3 月期の連結当期純利益 125 億円

■ 兼松のポジショニング — 実業型商社 —

- ◆ 専門性の高いお役立ち機能の「深掘」を推進
- ◆ 投資は実業の裏付けがある案件に注力
- ◆ 単純ファイナンス取引・投機的取引は回避
- ◆ 新規事業の開拓による成長を志向
- ◆ 特定分野への偏りを抑え、安定度を向上

成長戦略 — スピード感溢れる拡大均衡 —

各事業の使命をビジネスモデルに応じて明確にし、**バランスの取れた拡大**を実現する。

■ 基盤事業

基盤事業は、各事業分野における収益ベース並びに新規開発事業の源と位置付け。川上及び物流の取組み強化により一層の拡大を図り、規模の経済による効率を追求。
(例: 畜水産・穀物・飼料事業、フルーツ加工事業、電子部品販売)

■ 深掘事業

開発・提案型の複合的機能の提供＝「兼松流お役立ちモデル」の推進により、一段の付加価値向上を実現。
(例: 自動車部品輸出、航空機部品事業、造船事業、コーヒー事業)

■ 新規開発事業

専門性・事業ノウハウ・複合機能などの強みを活かして積極的に推進。
(例: モバイルコマース、調理食品・惣菜事業)

■ 横展開

基盤・深掘・新規開発における得意パターンを
新顧客・新市場へ**横展開**。
(例: 地熱発電所プロジェクト、食料の外国間取引)



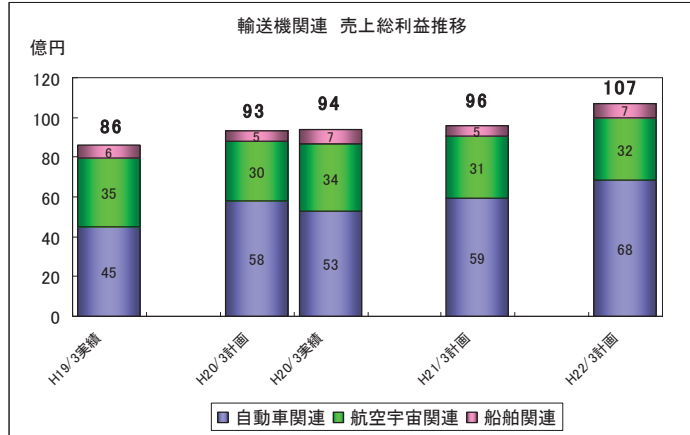
成長ドライバー

輸送機関連、ソリューション・モバイル、食資源、環境・新エネルギーの4分野の成長を、M&A 及び組織横断的なコラボレーションにより、スピード感を持って促進する。

輸送機関連

自動車関連（自動車、機構部品、車載電子部品、特殊鋼等）を筆頭に航空機・船舶事業等の得意事業を、さらに強化する。

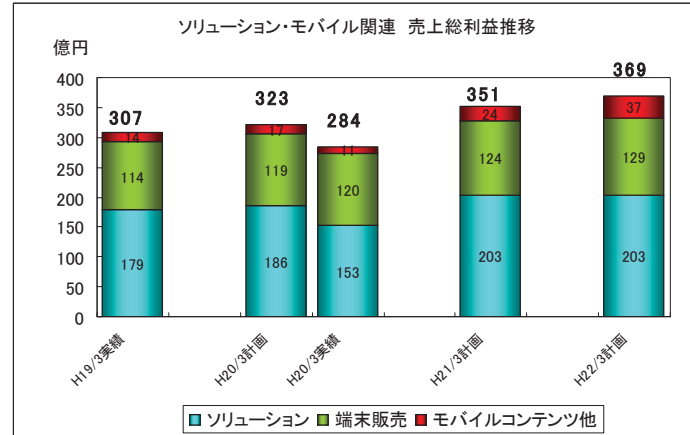
- ▶ グローバルソーシング機能、及び開発支援機能を拡充
- ▶ 欧州・BRICs・アジア市場へ拡販
- ▶ 航空機部品事業の拡大



ソリューション・モバイル

兼松エレクトロニクス、兼松コミュニケーションズを主軸に、伝統的強みを活かし、規模を拡大し、さらなる差別化を目指す。

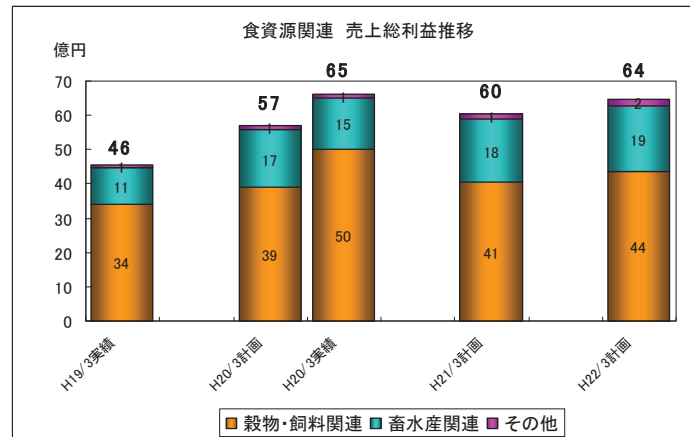
- ▶ グループ、組織再編によるシナジー効果の極大化
- ▶ 積極的なM&A、事業提携
- ▶ モバイルサービスにおいて新事業を確立



食資源

畜水産・穀物・飼料関連等、積極的な食資源の確保・安定供給を図る。

- ▶ 「安心・安全」をテーマに、トレーサビリティのさらなる向上を追求
- ▶ 需給逼迫に対応し、産地・加工工場との関係を強化



環境・新エネルギー

次世代の成長が見込まれる当分野において事業の早期確立を図る。

- ▶ CDM 開発・排出権売買など、部門間連携による事業構築
- ▶ 得意地域であるインドネシアを中心に地熱発電事業における取り組み強化
- ▶ F/S・R&D を加速、バイオマス・燃料電池取引の早期事業化

施策

経営基盤の強化を行いつつ、スピード感溢れる拡大均衡を実現すべく、グループをあげて各種施策を展開する。

■ 経営システムの深化

- ◆ 経営の透明性を高め、より公正性・効率性・健全性を追求すべく、コーポレートガバナンスの一層の強化を推進。コンプライアンスのさらなる徹底、ITシステムを活用した内部統制の充実を遂行。

■ 営業推進施策

◆ 新規事業開発の促進

新規事業開発に対する経営資源の優先配分を目的として、新規取引用資金300億円を新たに設定し、その枠利用を促進。

◆ 新規事業開発サポート体制の強化

新規案件のサポート組織を強化し、案件が未成熟のステージから、営業・職能一丸となったチームにより案件を推進。

◆ 海外拠点の拡充

BRICs地域を中心とする拠点の新設、および海外拠点の人員を増強。

■ グループ経営施策

◆ グループ・組織改革

商流や機能の重複を整理し、シナジー効果を極大化するグループ・組織改革を継続。

◆ 意思決定の迅速化

新規開発や横展開をスピードアップさせるべく、意思決定に関わる制度を再整備。

◆ リスク管理

新規事業案件の推進にあたり、FS・採算性・リスク等の採り上げ基準・運用管理基準を高度化。

《初年度の進捗》

◆ ビジネス・コーディネーション・チームの設置

新規案件の立上げ・育成をサポートする体制を強化するため、「ビジネス・コーディネーション・チーム」を設置。既に設置済みの「ビジネス・インキュベーション・チーム」と共に、当社における新規事業や新規案件の立上げ・推進のスピードアップを図るための活動を展開。

◆ 海外拠点の拡充

既存ビジネスの拡大・横展開、あるいは新規ビジネスに必要な海外拠点の拡充として、当期はインドのニューデリーに駐在員事務所を開設したほか、工作機械事業の強化を目的としてチェコのプラハに現地法人を設立。今後も新たな事業展開および拡大に合わせ、拠点拡充を図る。

計数目標

■ teamKG120 最終年度(平成22年3月期)の目標は、以下のとおり:

- ◆ ネット有利子負債: 1,600億円 (グロス有利子負債: 2,000億円)
- ◆ 自己資本比率: 11.5%程度
- ◆ ネットDER: 2.5倍 (グロスDER: 3.2倍)

(単位:百万円)

	平成19年3月 期実績	中期経営計画「teamKG120」				
		平成20年3月期		平成21年3月期		平成22年3月期
		当初計画	実績	当初計画	見通し	当初計画
売上高	1,281,331	1,300,000	1,244,020	1,350,000	1,350,000	1,400,000
売上総利益	103,711	100,000	90,327	105,000	98,000	110,000
売上総利益率	8.1%	7.7%	7.3%	7.8%	7.3%	7.9%
営業利益	21,713	23,500	22,605	27,000	24,500	30,000
営業利益率	1.7%	1.8%	1.8%	2.0%	1.8%	2.1%
経常利益	17,255	19,000	18,747	22,000	19,000	25,000
経常利益率	1.3%	1.5%	1.5%	1.6%	1.4%	1.8%
当期純利益	7,507	8,000	19,016	10,000	10,000	12,500

(単位:百万円)

	平成19年3月 期実績	中期経営計画「teamKG120」				
		平成20年3月期		平成21年3月期		平成22年3月期
		当初計画	実績	当初計画	見通し	当初計画
総資産	563,176	550,000	503,456	550,000	520,000	550,000
自己資本	32,960	40,000	45,588	50,000	55,600	62,500
自己資本比率	5.9%	7.3%	9.1%	9.1%	10.7%	11.4%
グロス有利子負債	270,678	230,000	223,702	220,000	210,000	200,000
グロスDER(倍)	8.2	5.8	4.9	4.4	3.8	3.2
ネット有利子負債	204,900	180,000	148,944	170,000	140,000	160,000
ネットDER(倍)	6.2	4.5	3.3	3.4	2.5	2.6
資金効率	7.3%	8.6%	9.6%	10.0%	9.7%	11.2%
ROA(経常利益ベース)	3.1%	3.5%	3.7%	4.0%	3.7%	4.5%
ROE(経常利益ベース)	52.4%	47.5%	41.1%	44.0%	34.2%	40.0%

*資金効率=経常利益/(ネット有利子負債+自己資本)

(MEMO)