



2017年3月期長期経営計画

2012年 5月11日



お問い合わせ

豊田通商株式会社 財務部 IR室

E-mail: ttc_ir@pp.toyota-tsusho.com

東京)Tel: 03-4306-8201 Fax: 03-4306-8818

1. **2017年3月期 長期経営計画について**

2. 財務方針とリスクマネジメント方針について

3. 配当について

【VISION 2015】 自動車以外の分野に注力して新たな“収益の柱”を育て、
自動車関連事業(コア事業)とのバランスのとれた収益構造の構築を目指す

ビジネスを取り巻く環境変化

- 少子高齢化社会への移行(国内)
- 食料不足・資源需要急増
- 高まる環境問題への関心と規制
- 円高進行
- 新興国での人口増加
- 技術・素材革命
- 経済牽引の主役交代
- HV・EV市場の拡大
- エネルギー問題

多様化/複雑化する顧客ニーズや新技術革新に対応すると共に、自動車以外の事業構築を加速し、グローバルでの戦略強化と、ビジネス創造に向けた取組を進めるため、“**GLOBAL 2020 VISION**”を策定

17/3期はVISION 2015の達成を経て、GLOBAL 2020 VISIONの実現への道筋の第一歩

	17/3期 目標
当期純利益	1,200億円
ROE	12～15%
ネットDER	1.5倍以内

(のれんを除く)



健全な財務体質を維持しながら、バランスのとれた成長を目指す

2017年3月期 当期純利益目標

(単位:億円)

一過性要因

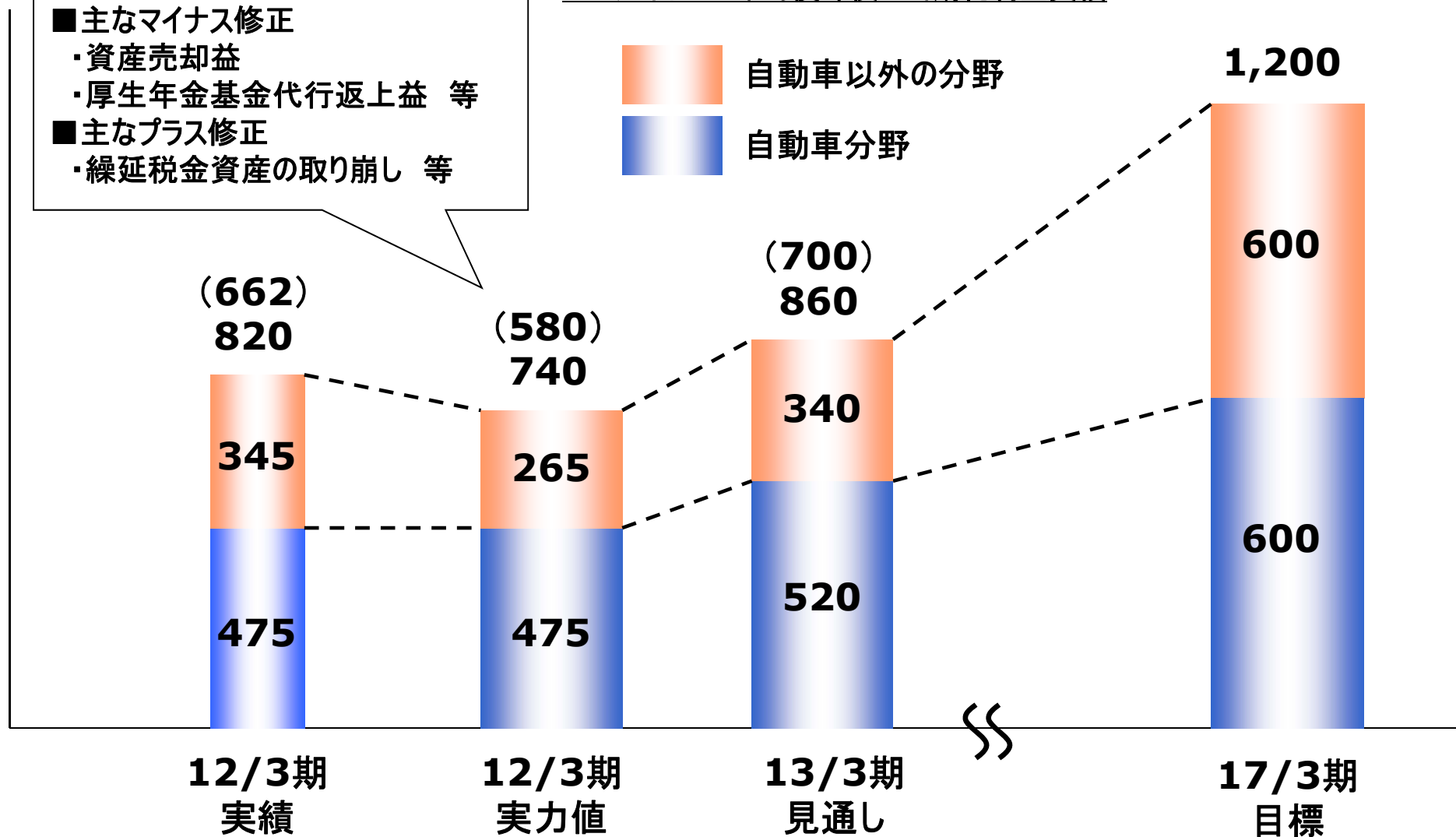
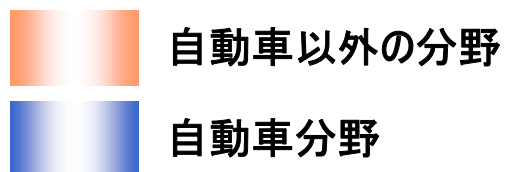
■ 主なマイナス修正

- ・ 資産売却益
- ・ 厚生年金基金代行返上益 等

■ 主なプラス修正

- ・ 繰延税金資産の取り崩し 等

※カッコ内は「のれん償却後の当期純利益実績」



■ ビジネスモデルの変革

既存ビジネスモデルの横展（新規顧客・新地域）

新ビジネスモデルの構築

■ 新規投資の加速

注力する3分野がそれぞれ重なる事業領域

強みを活かして「No.1」のポジションが狙える事業領域

■ 新市場の開拓

重点国（インド・ブラジル他）

重点地域（アフリカ・中近東・中南米他）

今後2年間の投資計画

13/3期～14/3期
投資予定額

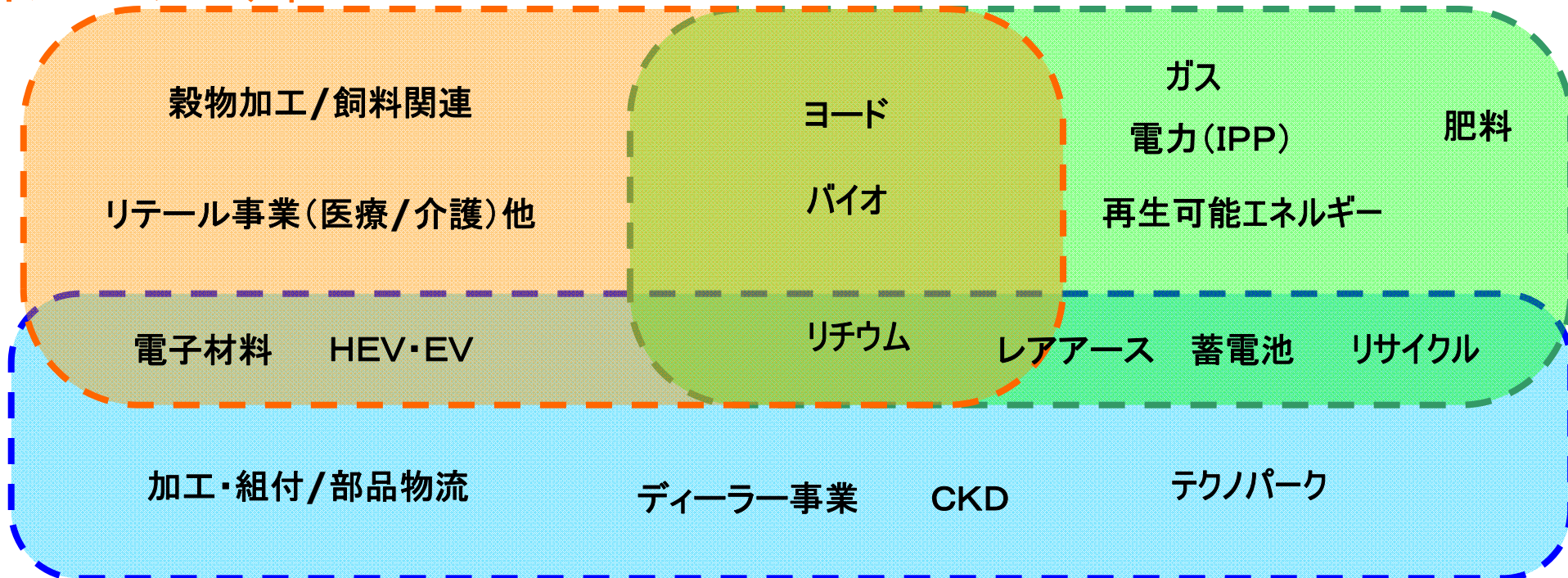
2,500億円

主な投資分野

* 各分野毎の枠は設定しない。

ライフ&コミュニティ

アース&リソース

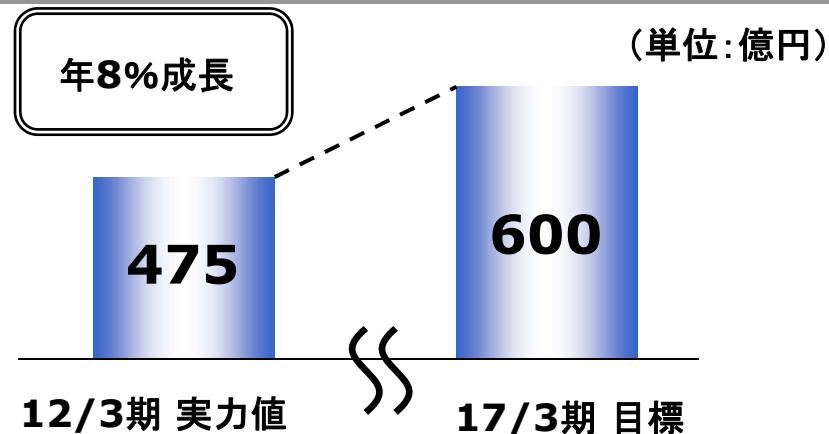


モビリティ

目標達成のための施策（自動車分野）

取り巻く環境の変化

- ◆ 既存事業の収益力低下懸念
 - ・現調化推進による日本からの部品輸出減少
 - ・競争激化による自動車小売事業の利益率低下
 - ・小型化、軽量化による材料使用量の減少
- ◆ EV/HEV技術革新、新素材への変化
- ◆ 新興国市場の拡大



これまでの実績と今後の取組み

	金属本部	グロ・ロジ本部	自動車本部
これまでの 主な実績	<ul style="list-style-type: none"> ・スチールセンター ・アルミ溶湯事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・部品物流 ・タイヤ組付け(欧米・アジア) ・テクノパーク(インド・タイ・インドネシア他) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ディーラー、ディストリビューター事業 ・CKD(エジプト、パキスタン) ・業務移管国対応
今後の主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・スチールセンター(他メーカー) ・スチールセンター(他業種) 	<ul style="list-style-type: none"> ・部品物流(他社・他地域) ・タイヤ組付け(VW、日産他) ・テクノパーク(他の新興国) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ディーラー、ディストリビューター事業(新興国) ・CDK(新興国) ・業務移管国増加 ・新規ビジネス(中古車等)

トヨタ関連ビジネスについては深耕(機能を掘り下げ強化)、幅出し(トヨタグループ以外への展開)、横展(トヨタグループ展開と共に拡大)を行い、より強固な収益基盤を構築する。

取り巻く環境の変化

環境の変化

- ・世界人口の増加と食糧不足問題
- ・資源高と高まる環境問題への関心と規制
- ・原子力事故による電力供給不安
- ・国内の少子高齢化の加速

当社の取組み

- 穀物・農業分野
- リサイクルビジネス
- 再生可能エネルギー、ガス
- 医療、介護分野

これまでの実績と今後の取組み



	アース&リソース分野	ライフ&コミュニティ分野
これまでの 主な実績	<ul style="list-style-type: none"> ・レアアース(インド、ベトナム) ・ヨード(チリ) ・リチウム(アルゼンチン) ・風力発電(ユーラスエナジー子会社化) ・ガス(豪州) ・電力(米国、カナダ) ・金属リサイクル(グリーンメタル) 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・エレクトロニクス材料(エレマテック買収) ・パプ리카、マグロ養殖事業 ・バイオペット／エタノール／ポリエステル ・製粉事業 等
今後の 主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギー(太陽光、地熱) ・総合リサイクル ・ヨード、リチウムの川上、川下への展開 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・リテール事業(医療／介護) ・穀物／穀物加工／飼料関連 等

自動車以外の分野 投資からの利益(税後)

既存投資(過去3年間)からの利益

()内は投資利回り 税後利益/投資金額

実行済 主な投資案件	投資金額(*)	税後利益	
		12/3期(実績)	17/3期(予定)
稼働中案件 ・電力(北米・カナダ) ・福助 ・トピックスグループ 等	570億円	50億円 (8.7%)	65億円 (11.4%)
開発中・準備中案件 ・エレマテック ・豪州ガス案件 ・チリ/ヨード 等	760億円	▲15億円 (▲1.9%)	75億円 (9.9%)
合 計	1,330億円	35億円 (2.6%)	140億円 (10.5%)

..>A

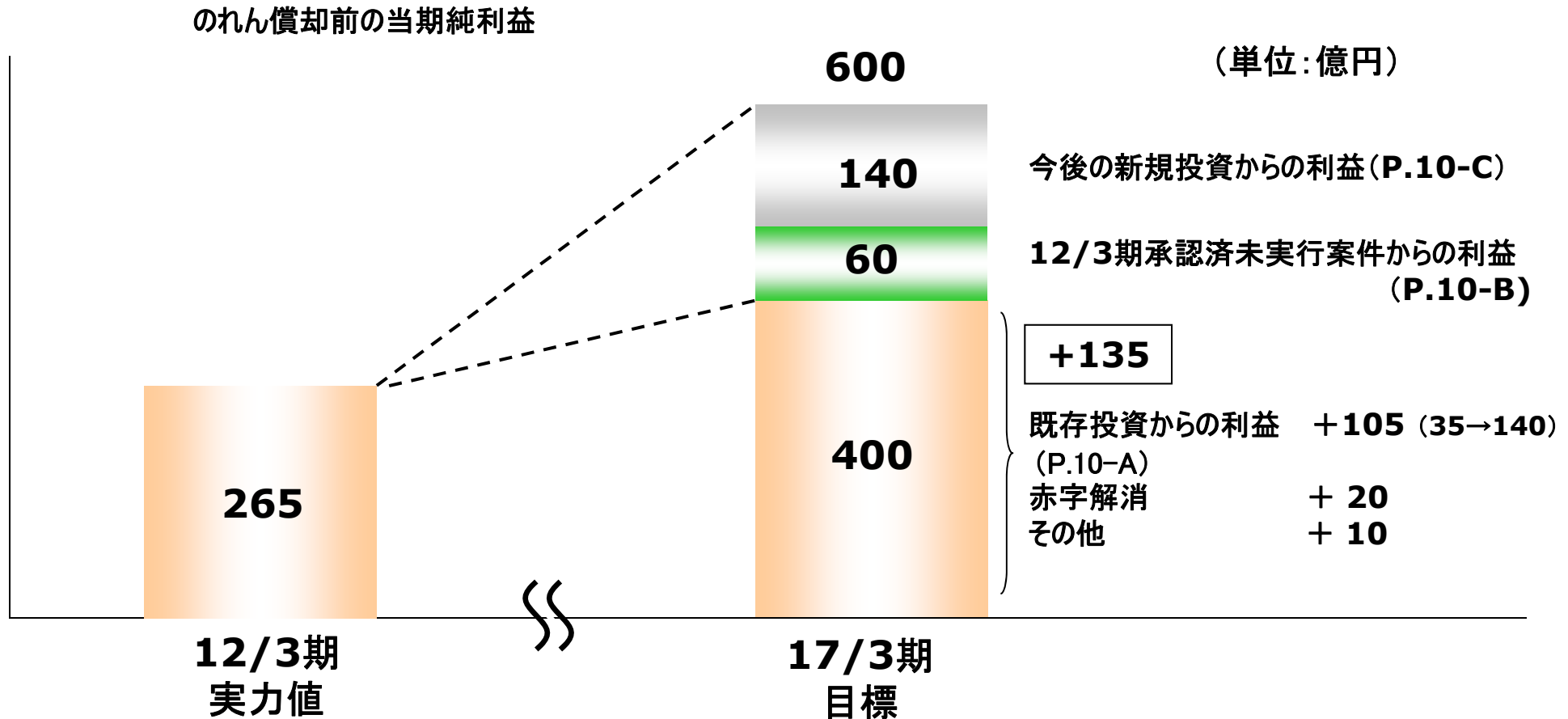
今後の新規投資からの利益

* 生産能力増強等の既存ビジネスに付随する投資は除く

承認済未実行案件	600億円	—	60億円 (10.0%)	..>B
今後の新規投資	2,000億円(*)	—	140億円 (7.0%)	..>C
合 計	2,600億円	—	200億円 (7.7%)	

(*)の2,000億円は、今後の新規投資の内、2017年3月期に利益貢献を見込む金額の合計

目標達成のための施策（自動車以外の分野）



自動車以外の分野では過去の投資からの確実な利益の刈り取りと新規投資の加速により第二・第三の柱となる事業を構築する。

1. **2017年3月期 長期経営計画について**

2. **財務方針とリスクマネジメント方針について**

3. **配当について**

来期計画と中長期定量イメージ

(単位:億円)		11/3期 実績	12/3期 実績	13/3期 計画	17/3期 想定値
PL	売上高	57,436	59,167	67,000	96,000
	営業利益	852	924	1,150	2,000
	当期純利益(*)	628	820	860	1,200
BS	総資産	24,362	28,374	31,000	42,000
	純資産	6,673	7,517	8,200	12,000
財務 指標	ROE	8.0%	10.7%	11%	13%
	ネットDER	1.0	1.0	1.1	1.0
その他	新規投資額	780	1,150	2年間で2,500を継続	

(*) 当期純利益は、のれん償却前の金額

成長性・効率性・健全性のバランスを取りながら成長を目指す

リスクマネジメント基本方針

リスクアセットマネジメント(RAM)

<12年3月末>

RA
(リスクアセット)
約4,700億

RB
(リスクバッファー
主に自己資本)
約5,800億

◆ リスクアセットマネジメントの基本方針

- 1) リスク総量を体力の範囲内に収める ($RA \leq RB$)
- 2) リスクに対する収益確保 ($Min.R/R \geq \text{株主資本コスト}$)

RA:RB比率 (RA/RB) \Rightarrow 0.78
R/R(リスクリターン): 税後経常利益/RA \Rightarrow 約15%

長期経営計画ならびにビジョンの実現に向け各分野への投資拡大が見込まれる為、効率的に経営資源を活用する必要性が増加いたします。

その為、新規事業に割振りするリスク資産の優先順位付け、既存事業におけるリスク資産の見直しを推進し、戦略実行のスピードアップを実施して参ります。

リスクマネジメントの進化

- ・戦略組織単位のリスク管理体制の構築
- ・リスク収益性の改善と資源の戦略的配分の推進

1. **2017年3月期 長期経営計画について**

2. **財務方針とリスクマネジメント方針について**

3. **配当について**

従来の配当政策

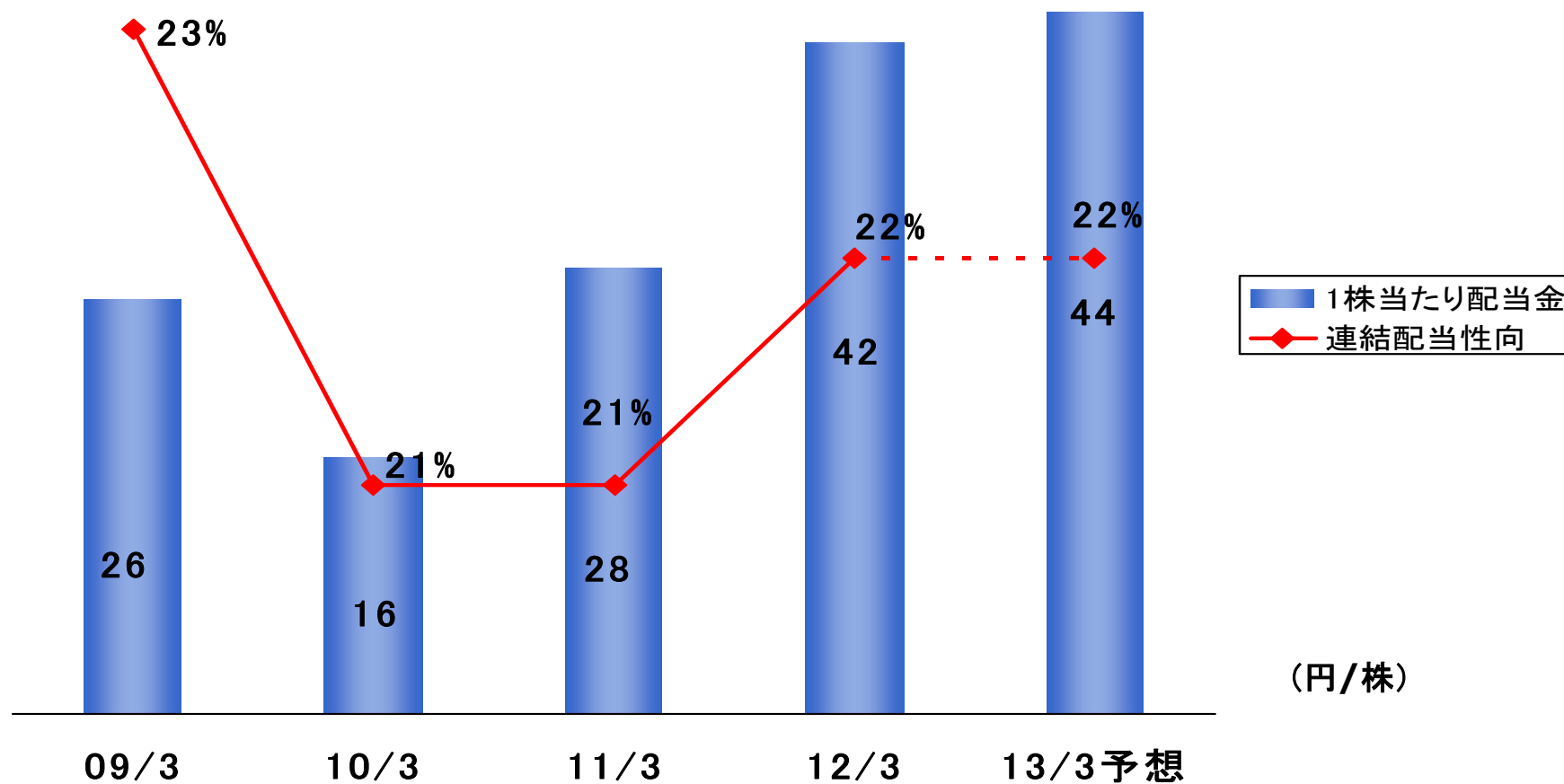
連結業績連動型で、連結配当性向**20%**を目処

新しい配当政策

連結業績連動型で、連結配当性向**20%~25%**を目処

当社は、株主の皆様の配当に対するご期待に応えるべく、配当政策を見直し、経済環境の変化や投資計画の進捗等を勘案して柔軟に対処することとしました。

配当実績並びに13年3月期予想



将来の見通しに関する注意事項

- ◆ 当プレゼンテーション資料は、豊田通商株式会社およびそのグループ会社の戦略・経営計画など、歴史的事実でない「将来に関する見通し」を含んでいます。係る将来に関する見通しは、現時点において入手可能な期待・見積り・予想に基づいており、その性質上、これらの期待・見積り・予想はリスクや不確実性を内在しております。
従って、当社を取り巻く事業環境、将来の業績、経営結果、財務内容等は、係る将来に関する見通しにおいて明示的または黙示的に示される情報と大きく異なる結果となる可能性がありますことをご承知おきください。
当社は、係る将来に関する見通しについて情報を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。
- ◆ 当プレゼンテーション資料は、有価証券の募集・売却、販売、勧誘を目的とするものではありません。投資・その他のご判断にあたり、当資料の内容に全面的に依拠することはお控えくださいますよう、お願い申し上げます。

G VALUE
with you

 豊田通商株式会社