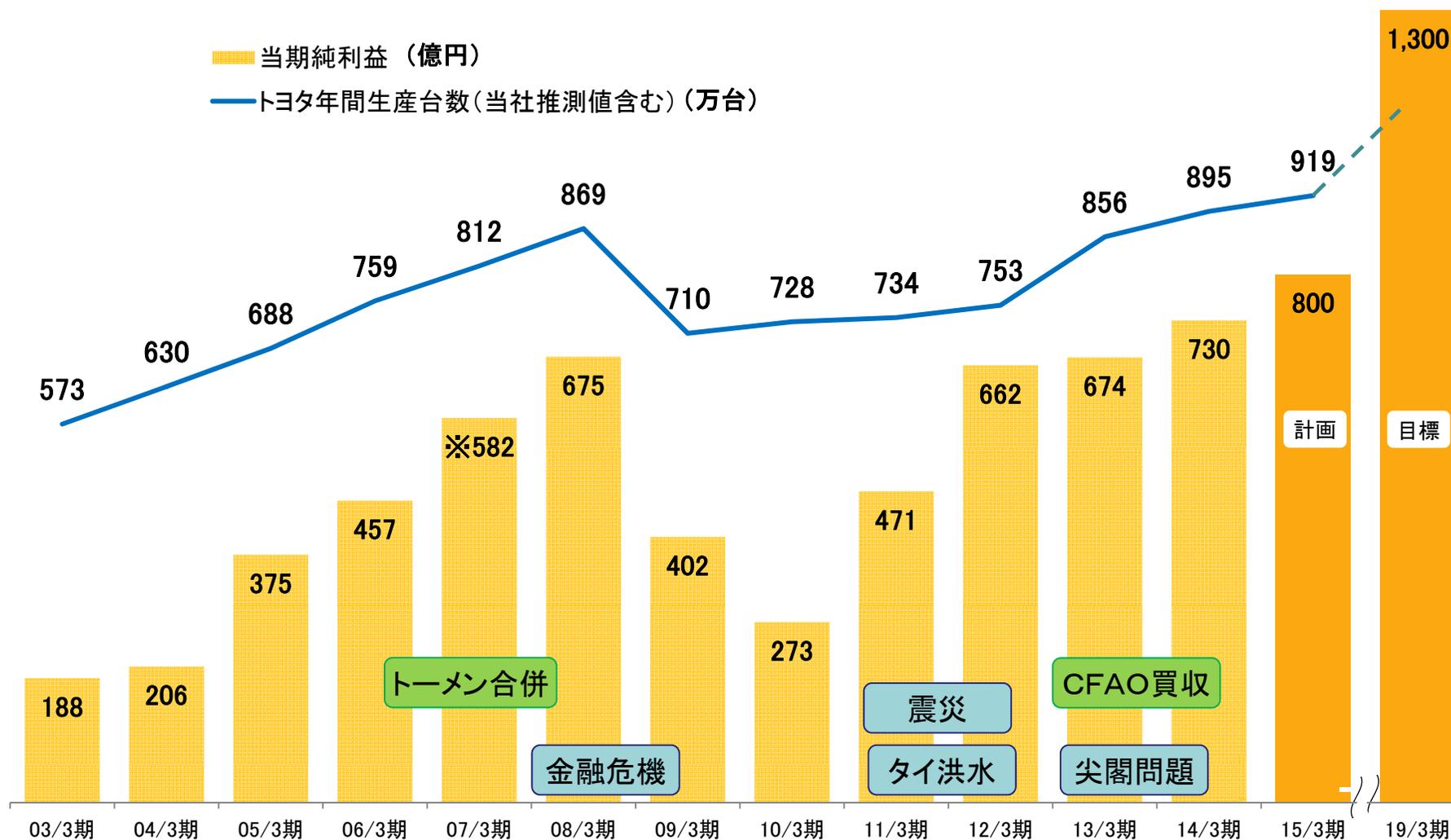


2019年3月期 長期経営計画

2014年5月2日



過去10年の業績推移(当期純利益)



※合併による減税効果190億円を除く

金融危機などの外部要因による減益から立ち直り



来期計画と中長期定量イメージ

(単位:億円)

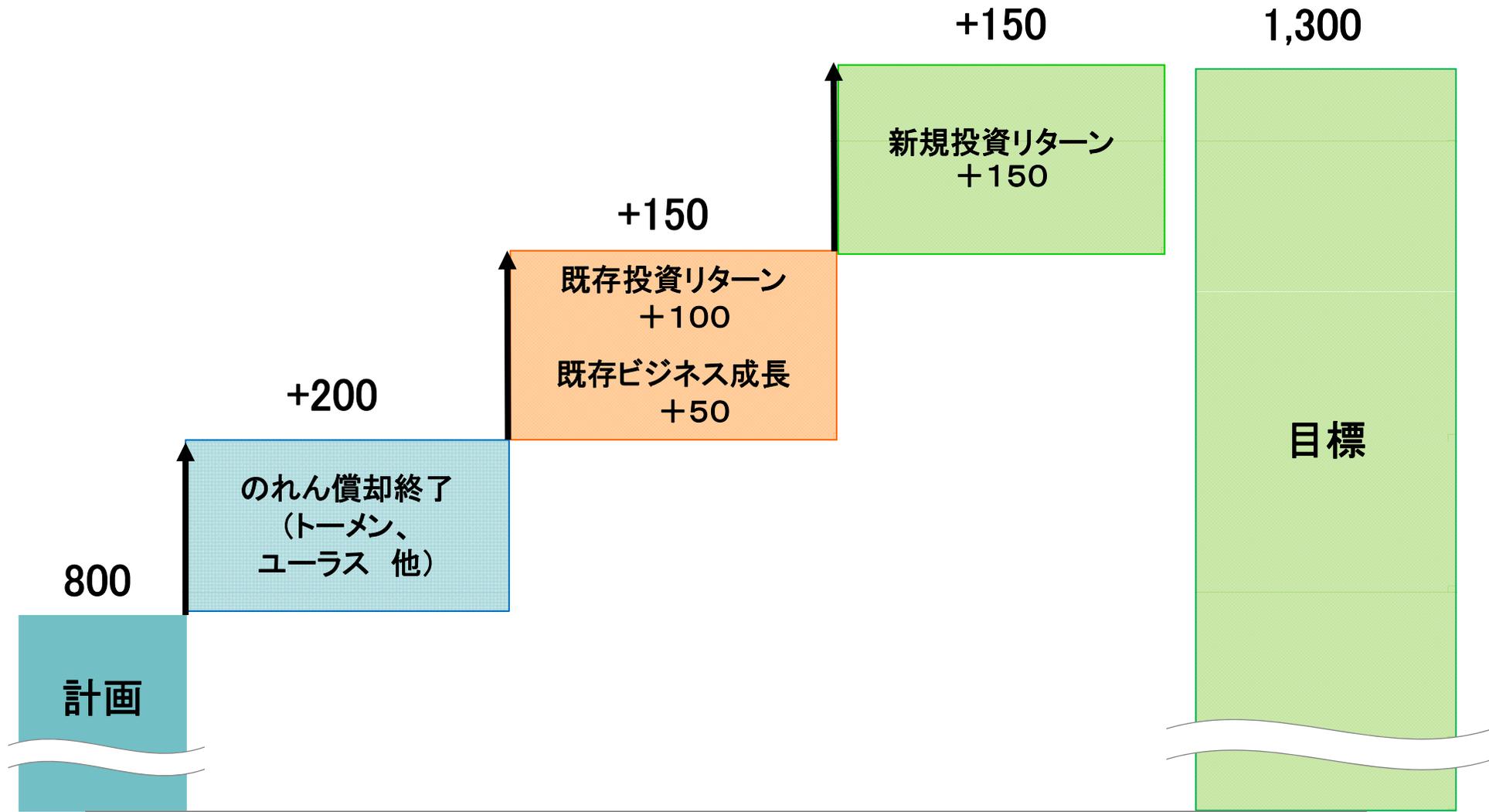
		13/3期 実績	14/3期 実績	15/3期 計画	19/3期 目標
PL	売上高	63,043	77,432	86,000	120,000
	営業利益	1,158	1,613	1,750	2,600
	当期純利益	674	730	800	1,300
BS	総資産	35,924	40,727	43,000	54,000
	純資産	9,200	11,560	12,000	16,000
財務 指標	ROE	9.6%	8.4%	8.0%	12%~15%
	ネットDER	1.3	1.1	1.1	1.5以内
その他	新規投資額	* 3,683	2年間で 2,500を継続		

* うちCFAO株式取得額約 2,345億円

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

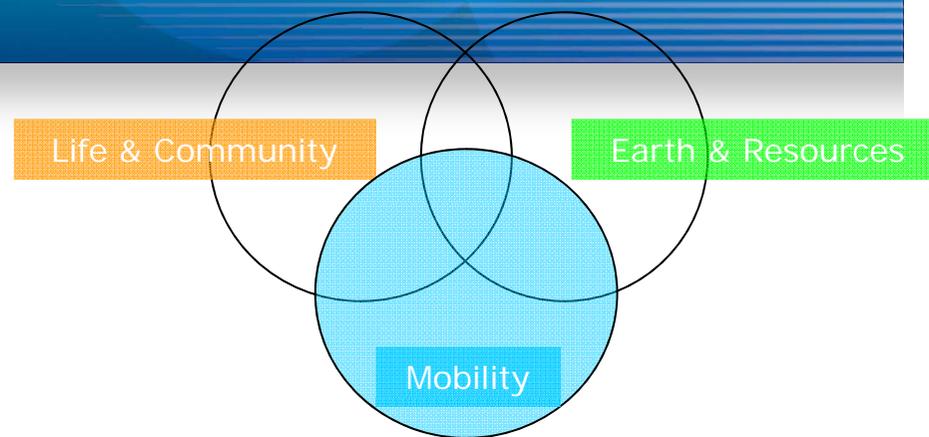
 2019年3月期 当期純利益目標

(単位:億円)



15/3期 計画	19/3期 目標
-------------	-------------

モビリティ分野について



コア事業の更なる強化に向けた取り組み

1. 機能の進化/深化による付加価値アップ/新機能の獲得

- 1) アッセンブリー事業の拡大（新たな軽加工業務やモジュール化対応など）
- 2) 金属新加工技術の導入（レーザーブランキング加工など）

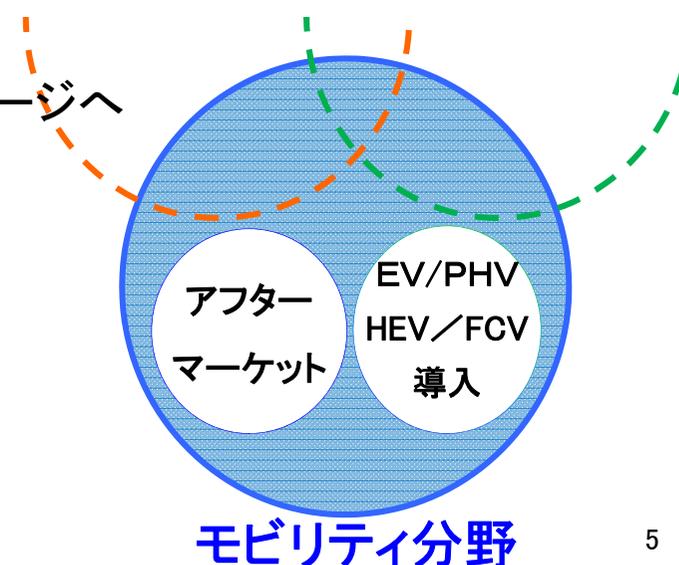
2. 事業領域の拡大

- 1) 地域の拡大（CFAOとの協業による西アフリカ市場強化など）
- 2) 顧客の拡大（トヨタグループ以外、自動車以外の事業への展開など）
- 3) ドメイン拡大（中古車販売、アフターマーケット拡充など ⇒ 6ページへ）

3. 技術革新への対応

次世代自動車(EV、PHV、HEV、FCV等)への対応 ⇒7ページへ

- 1) インフラ実証事業への参画
- 2) リチウム、レアアースなどの資源投資推進
- 3) 総合リサイクル事業の推進 など

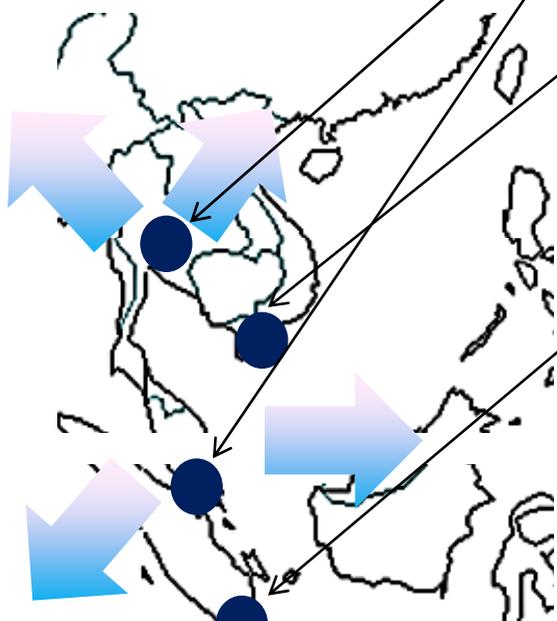


海外での自動車用アフター部品事業

生産領域のみならずアフターマーケット領域も含めた当社の 自動車部品サプライチェーンを確立

アジアでの展開

・主要アセアン各国の将来
市場規模は3,000～5,000億円



①自動車部品・産業資材卸売会社 ボルネオ テクニカル マレーシア
／タイランド を買収 (マレーシア:販売拠点 19、タイ:販売拠点 11)

②トータルカーサービス直営店 ピット&ゴー・オートモーティブサービス
・カンボジア社を設立 (株式会社デンソー、アイシン精機株式会社合弁)

③インドネシア自動車部品メーカー Astra Otoparts Tbk.に直接出資

商材調達

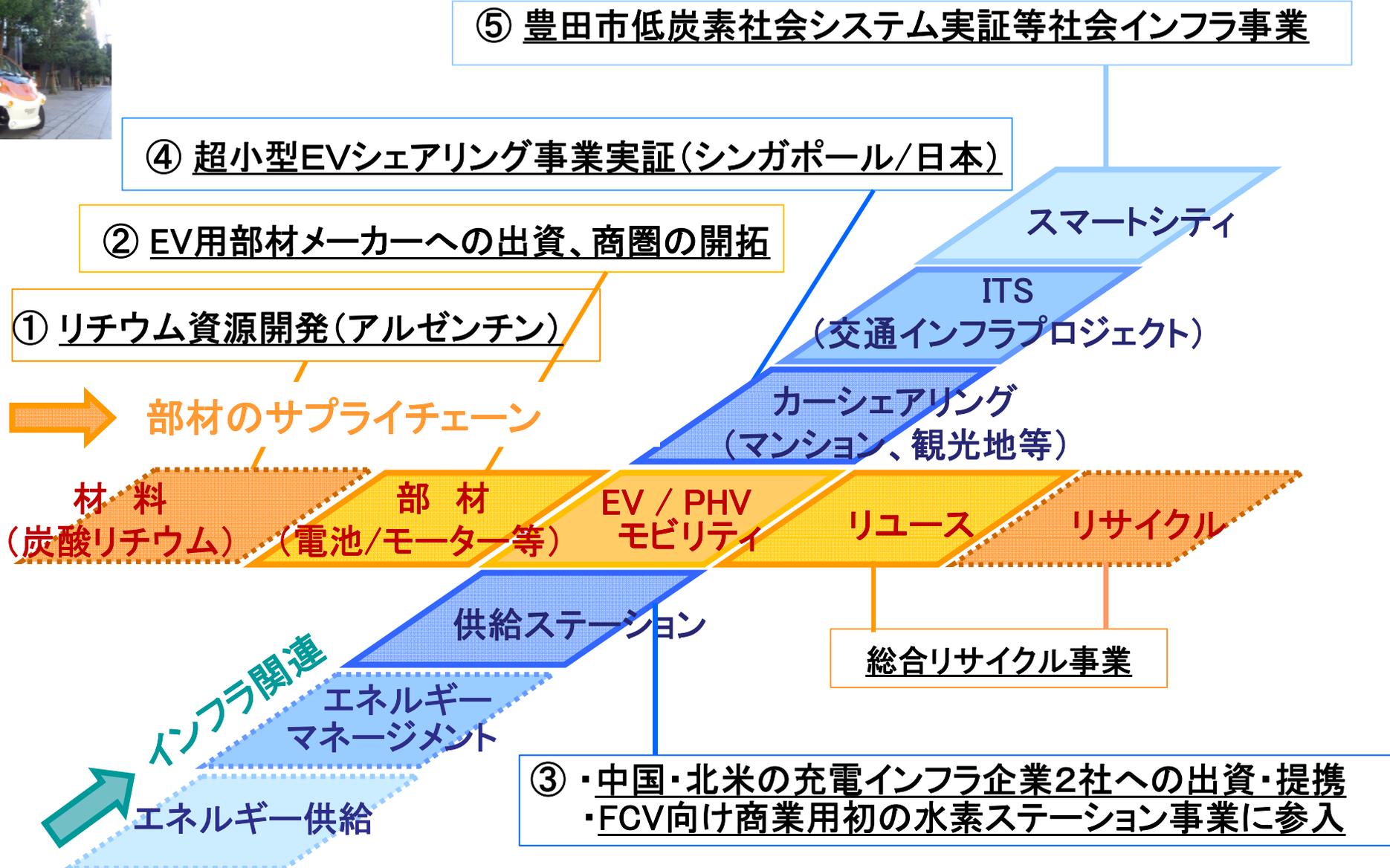
+

商品ラインナップ強化

アジア市場をスタートに将来は他新興国へ



次世代自動車普及促進による 地球環境への貢献 と 新規ビジネス創造



次世代自動車社会の新たな収益柱事業の創出

ライフ&コミュニティ、アース&リソース分野 について

Life & Community

Earth & Resources

Mobility



当社の強みを活かし、より一層の伸長を目指して

1. モビリティ事業から派生分野の強化

⇒円の重なり合う領域

(例)エレクトロニクス事業 ⇒ 10ページへ

環境リサイクル事業 ⇒ 11ページへ

2. 当社の知見を活かせる地域・領域への取組み拡大

(例)再生可能エネルギー事業 ⇒ 12ページへ

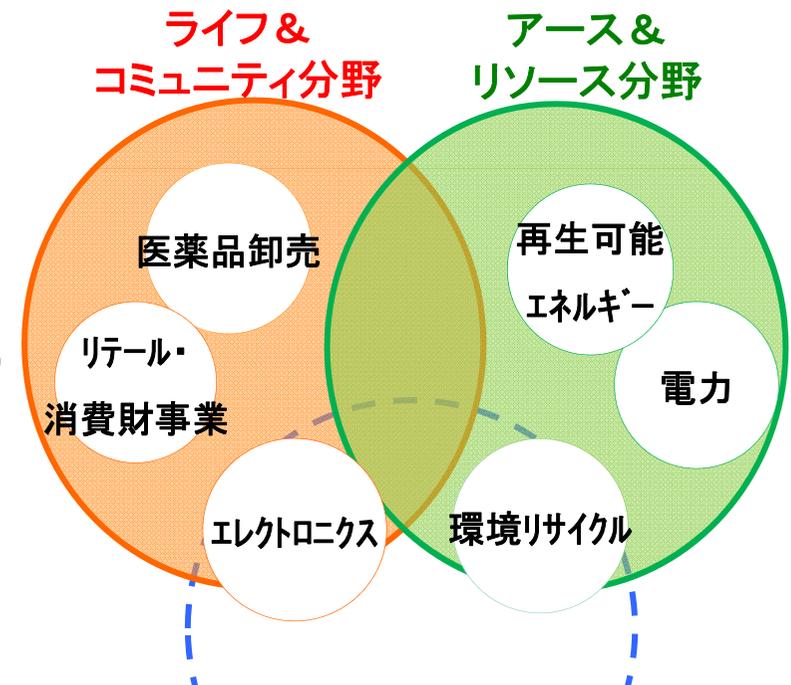
電力事業

3. 戦略事業パートナーとの協業強化

⇒CFAO等強みを持つパートナーとの取組み

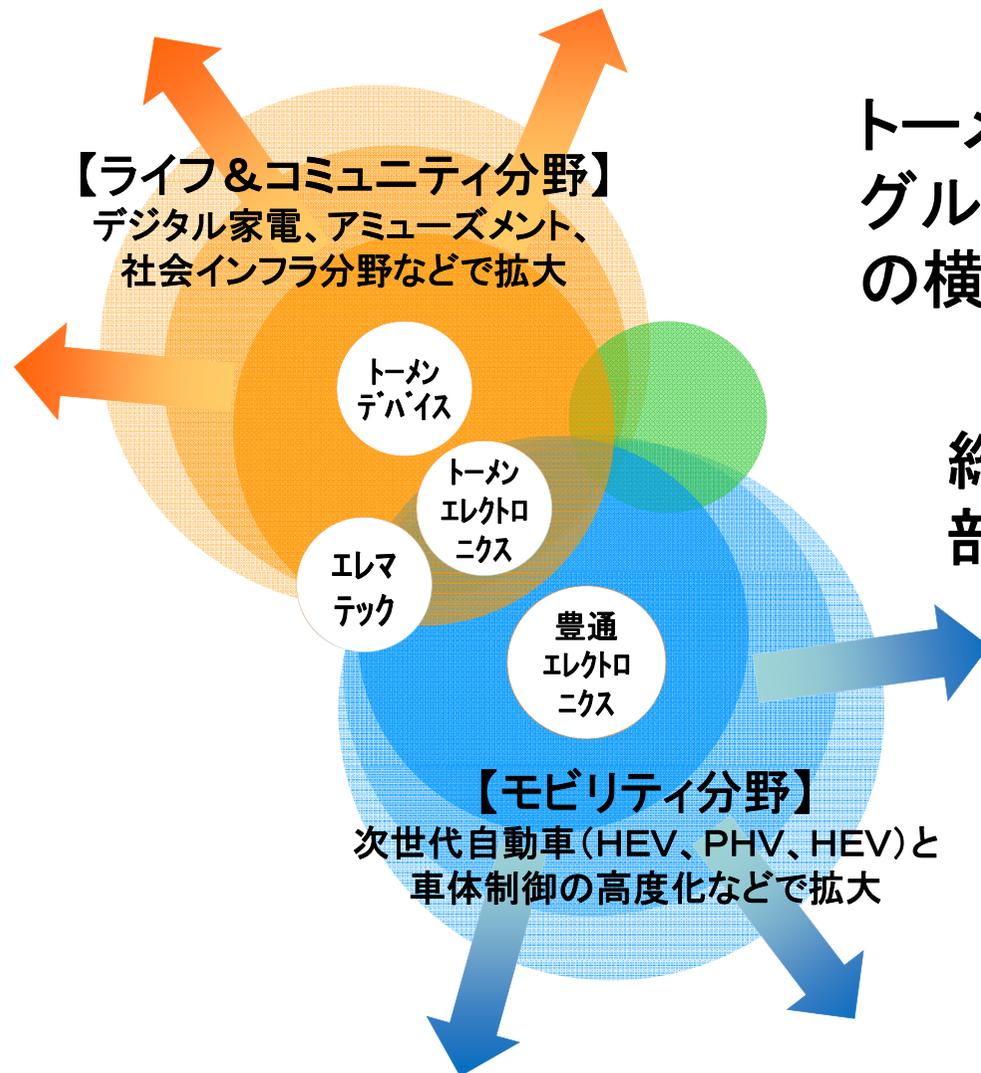
(例)アフリカでの医薬品卸売事業、

リテール・消費財事業 ⇒ 13ページへ





エレクトロニクス事業の横連携を強化した展開



トーマンエレクトロニクスを中核とし
グループ内の情報電子系商社4社
の横連携を強化

↓

総合力を活かして、拡大する電子
部品市場での地盤強化・拡販を図る

期待シナジー

1. 顧客、サプライヤーを相互に活かした
国内外の販売力/調達力強化
2. 品揃えの充実、バイイングパワー強化
3. 人材の相互活用 ⇒ 提案力強化
4. 単品提案からモジュール・システム・
ソリューション提案による差別化

日本のエレクトロニクスNo1商社からグローバルプレイヤーを目指す



廃車事業から、グローバルリサイクル事業への拡大を目指して



《現在の当社の事業規模》

当社事業拠点: 13ヶ国 30超拠点
 対象物: 自動車製造工程廃材・廃棄物、
 使用済み自動車、中古自動車部品



《事業提携後の事業規模》

将来計画拠点: 26ヶ国 400超拠点
 対象物: 家電、電子廃棄物、
 建屋等の解体廃材

【ショルツ社との事業提携】

②総合リサイクルヤードの世界展開

【現在の事業領域】

①自動車リサイクルの
 トップランナー
550万トン

廃車取扱い拡大(目標1,000万台)
 家電や電子部品廃材のリサイクルへ
 先進国⇒新興国への事業領域拡大

3,000万トン取扱いへ

資源回収率アップ、業務領域拡大へ

電力事業・再生可能エネルギー事業の展開



ユーラスエナジー社の電力事業総発電量(風力・太陽光)

2014年3月末時点(建設中含む)

(単位:MW)



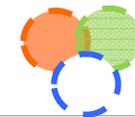
当社の電力事業(IPP)・再生可能エネルギー事業の展開



電力事業を通じ環境ビジネス、インフラ整備、地球課題の改善に取り組む



アフリカでの自動車以外の事業展開

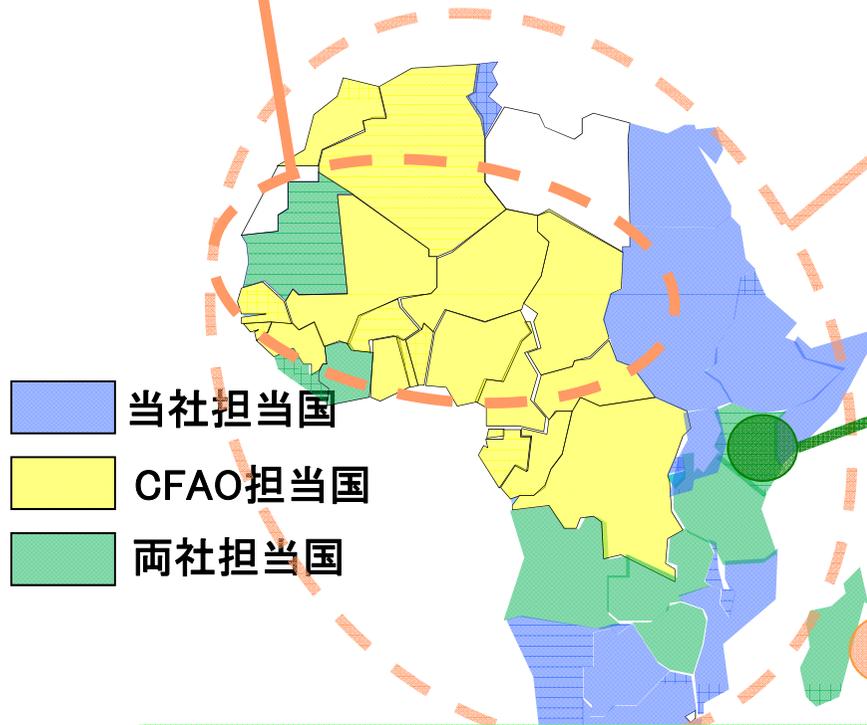


リテール・消費財事業

1. 飲料事業(コンゴ)の横展開
2. FMCG(*1)のアフリカ展開
3. カルフルとのショッピングモール運営事業
コートジボワール(2015年開業予定)を皮切りに
アフリカ8カ国で展開
2025年売上目標 10億ユーロ超
(*1)FMCG=Fast Moving Consumer Goods

医薬品卸売事業

1. アフリカでの事業展開拡大
2. 物流改善により効率・利益率の向上
3. M&A等による規模の拡大



当社担当国

CFAO担当国

両社担当国

「VISION 2030」を掲げるケニア政府と
包括覚書締結

肥料、淡水化、港湾整備、発電事業などの
分野で事業を推進中

モーリシャスに社会貢献ファンド設立
アフリカの発展を支援しつつ、事業展開の
可能性を模索する

アフリカネットワークを駆使し、新たなビジネスの創造へ



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 $RVA > 0$ ※1

※1 RVA (Risk Adjusted Value Added): 今期リスク収益性指標を従来のR/R(%表示)から金額表示に変更
 $\text{RVA} = \text{税後経常利益} - RA \times \text{リスクコスト率}$

<14/3期>

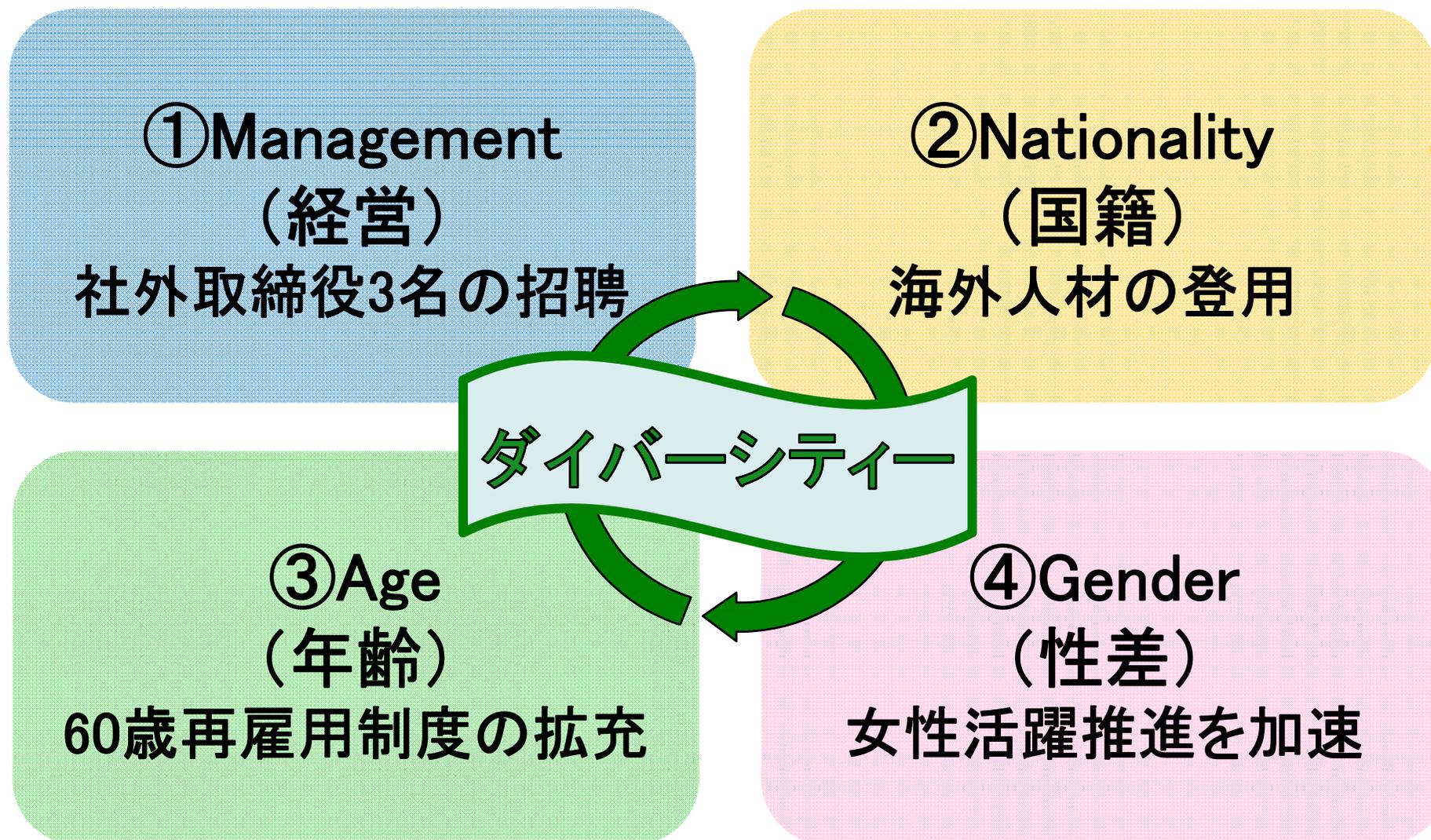


新規事業への新指標導入、既存資産の見直しにより
健全でバランスのとれた成長を目指す

※2 子会社資産の評価方法に一部計算誤りがあり、決算説明会後にRAとRA:RM比率の数字を修正。
 RA 約8,600億円⇒約8,900億円 RA:RB比率 1.09 : 1 ⇒ 1.13 : 1

 人材の多様化

多様な人材が活躍できる土壌の醸成と、人材の教育を推進する



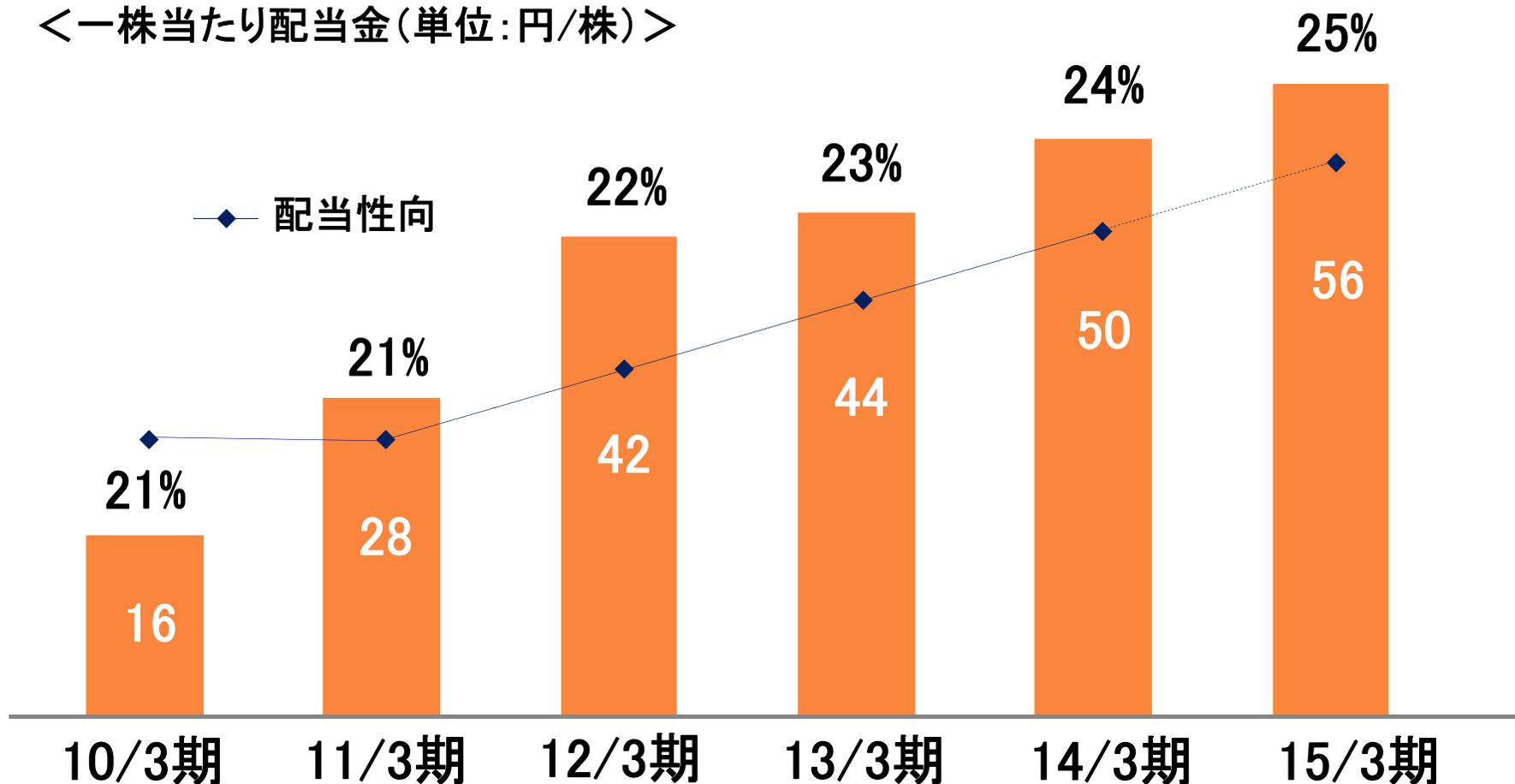


配当政策について

配当政策

連結配当性向20%~25%を目処

<一株当たり配当金(単位:円/株)>



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

◆ 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・其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。