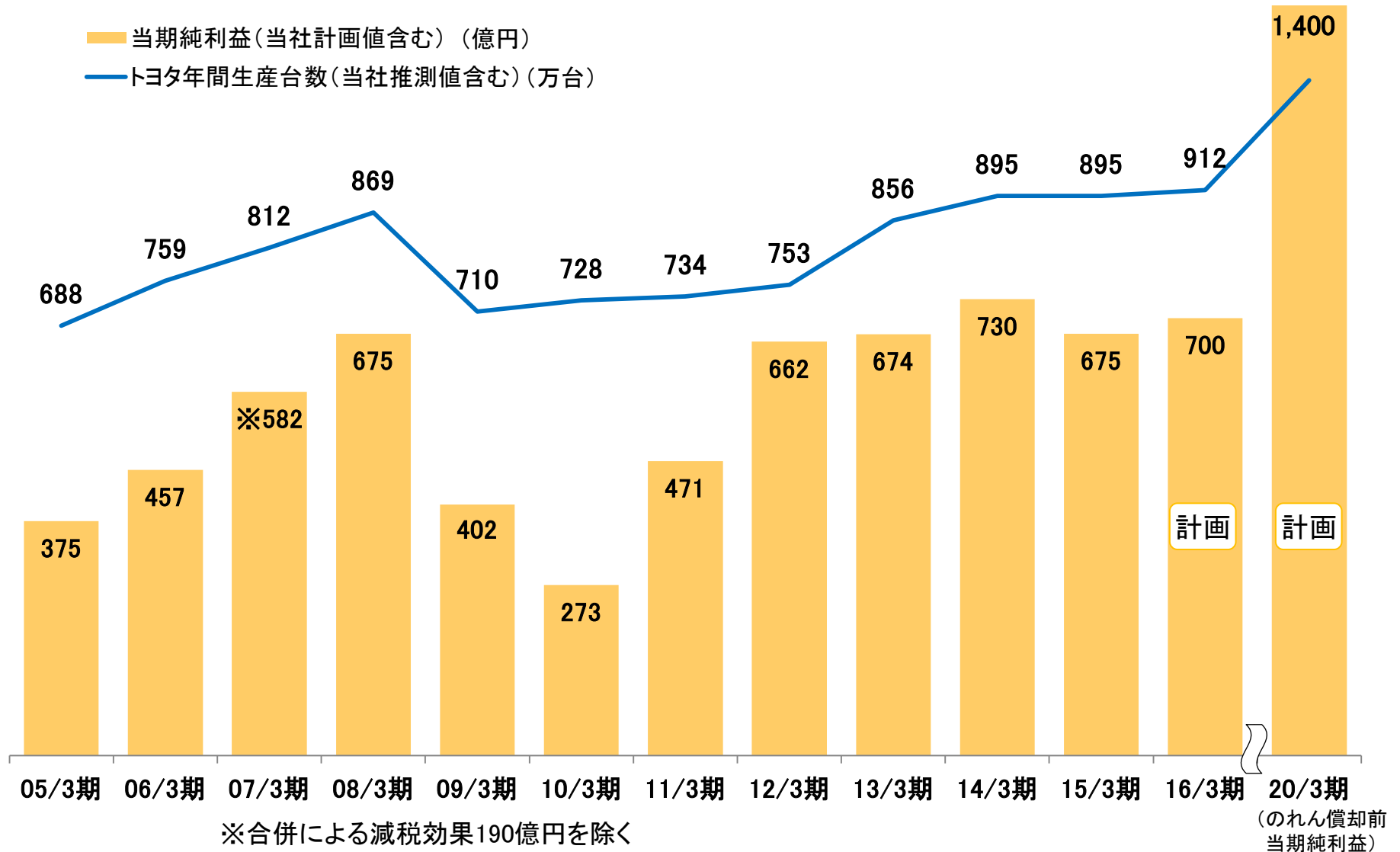


2020年3月期 長期経営計画

2015年5月1日



過去からの業績推移(当期純利益)



自動車生産台数の増加に伴い、業績は安定的に推移

 年計・長計実現への課題/対応

長期計画達成に向け取り組むべき課題

課題

自動車事業の収益基盤強化

投資事業の育成・収益拡大

新たな次世代ビジネス創造

対応方針

- ・各地域顧客ニーズにあった事業提案
- ・強みを活かした周辺事業の展開

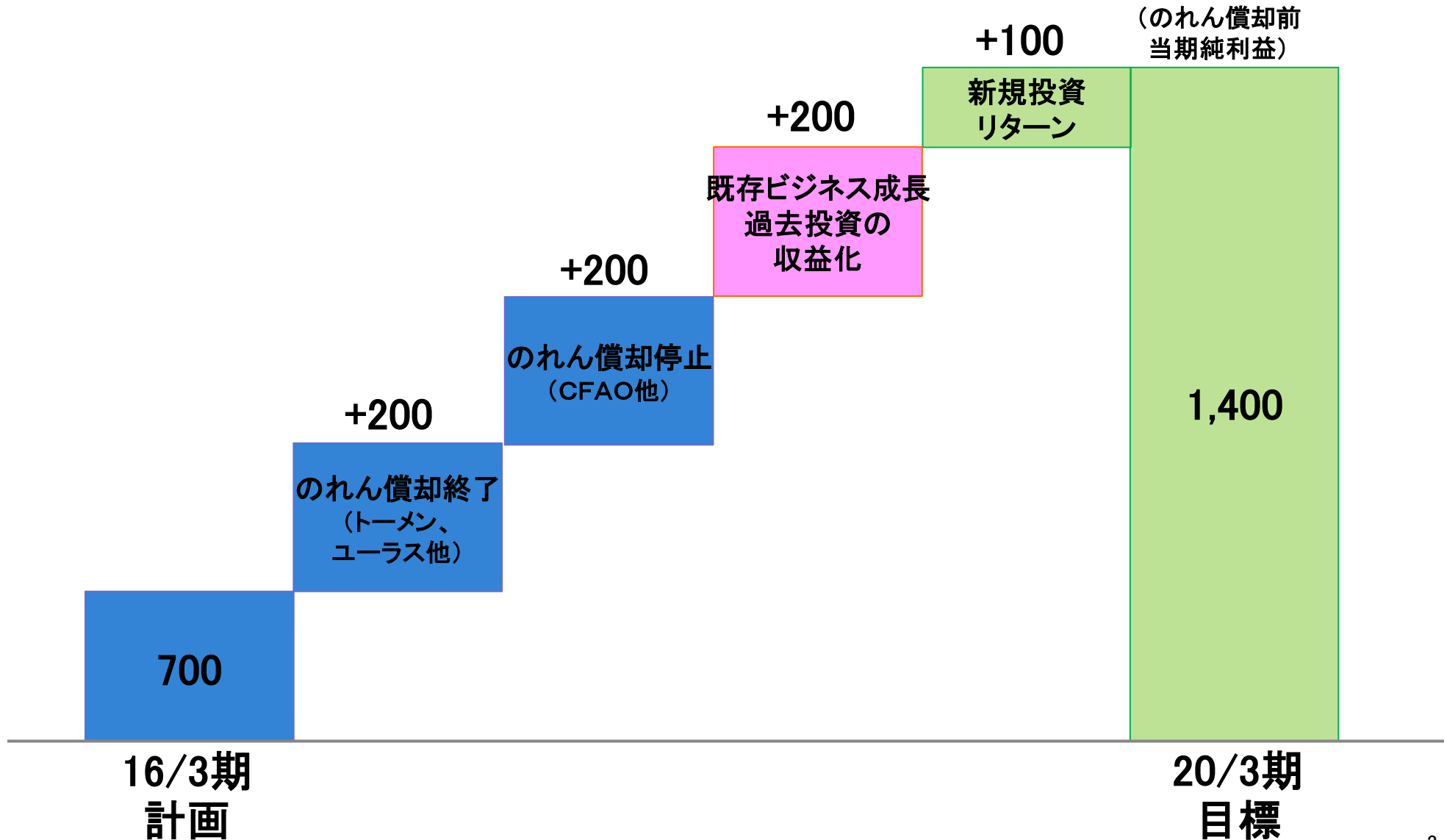
- ・立上げ事業の完遂と収益化
- ・一層の成長事業への改革

- ・当社の強みを活かし成長分野・高収益事業への投資を厳選



2020年3月期 当期純利益目標の階段

(単位:億円)





長期経営計画定量目標

(単位:億円)

(のれん償却前
当期純利益)

		14/3期 実績	15/3期 実績	16/3期 計画	20/3期 目標
PL	売上高	77,432	86,634	84,000	95,000
	営業利益	1,613	1,694	1,580	2,700
	当期純利益	730	675	700	1,400
BS	総資産	40,727	45,336	49,000	65,000
	株主資本	7,998	8,444	9,000	12,000
	包括利益	1,729	2,810	-	-
	純資産	11,560	13,044	13,700	19,000
財務 指標	ネット有利子負債	10,889	12,335	13,000	16,000
	ネットDER	1.1	1.1	1.1	1.5以内
投資	新規投資額	1,461	2,088	営業CFの範囲内での運用	

財務健全性を重視

自動車事業の収益基盤強化

	米州・欧州	豪亜・中国	新興国・アフリカ
自動車生産	<ul style="list-style-type: none"> ・メキシコ立上げ ・モデル変化への対応 ・加工技術向上 ・新素材対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・中国能増対応 ・IMV対応 ・メコン物流確立 ・テクノパーク 	<ul style="list-style-type: none"> ・IMV対応 ・低コスト対応
自動車販売	<ul style="list-style-type: none"> ・経営効率化 ・ブランド浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ・注力地域の販売網充実 ・スクラップ&ビルド ・市販部品取込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・OEM拡張 ・販売網充実 ・個人需要開拓 ・中古車/販金



トヨタGで培った経験をトヨタG外へ展開

※ の大きさは事業の広がりを示す

地域に応じた生産・販売戦略を推進

投資事業の育成・収益拡大 — 立ち上げ事業の完遂と収益化

本部門名	事業領域	今後の施策等
金属	<ul style="list-style-type: none"> ・レアアース ・リチウム 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定操業による生産性向上 ・販路拡大
グローバル部品・ロジスティクス	<ul style="list-style-type: none"> ・テクノパーク ・アフター部品販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・Tier1/Tier2との連携強化 ・商材幅だし、地元ネットワークとの連携
自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・中古車/販売金融 ・水素/EV事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・新車販売との提携 ・普及への仕組み作り
機械・エネルギー・プラントプロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ・ガス事業 ・電力事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・開発スケジュール管理徹底 ・有力パートナーとの関係強化
化学品・エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> ・ヨード ・高吸水性樹脂(SAP) 	<ul style="list-style-type: none"> ・特色ある商品の販売ルート確保
食料	<ul style="list-style-type: none"> ・小麦/砂糖ビジネス 	<ul style="list-style-type: none"> ・川上～川下事業への展開 ・販路拡大
生活産業	<ul style="list-style-type: none"> ・病院/介護サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ・周辺サービス事業の取込み

早期刈取りをめざし、必要な施策を打っていく

過去投資案件 収益拡大を見込む成長分野

本部門名	事業領域	今後の施策等
機械・エネルギー・ プラントプロジェクト	・再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ・日欧米バランスのとれたポートフォリオ ・発電手法の多様化への対応 (太陽熱、バイオマス、地熱、洋上風力等)
化学品・ エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> ・エレクトロニクス ・医薬品事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループシナジーの発揮 ・車載等強みのある領域の幅だし ・メーカーとの連携、ネットワーク構築による取扱高増
食料	<ul style="list-style-type: none"> ・穀物事業 ・飲料事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・上流から下流迄バリューチェーン構築 ・有力パートナーとの連携強化、面展開
生活産業	<ul style="list-style-type: none"> ・保険複合サービス ・テキスタイル 	<ul style="list-style-type: none"> ・海外展開、取扱い保険商品増 ・仕入/販売ルートの見直し、ブランド戦略

当社強みを生かし、一層の成長を目指していく

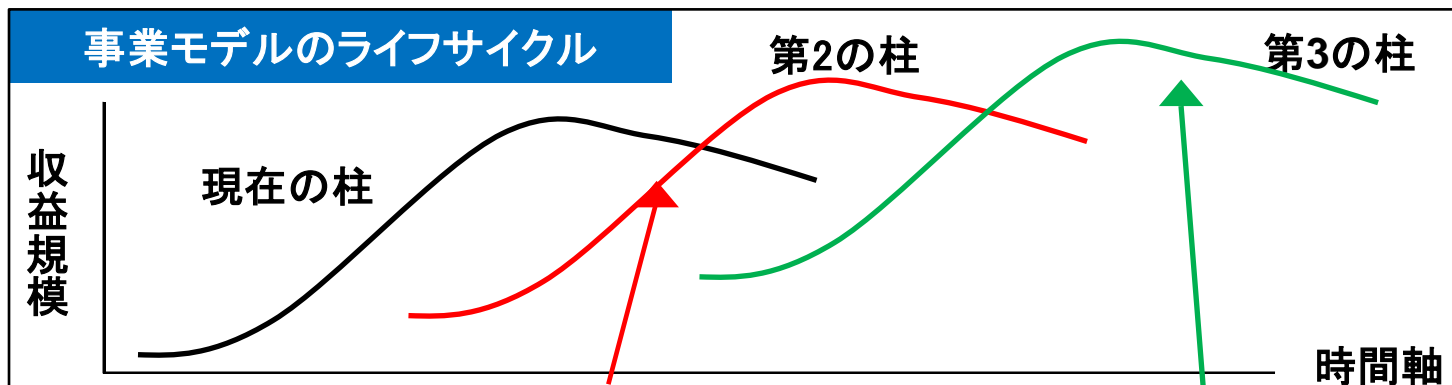
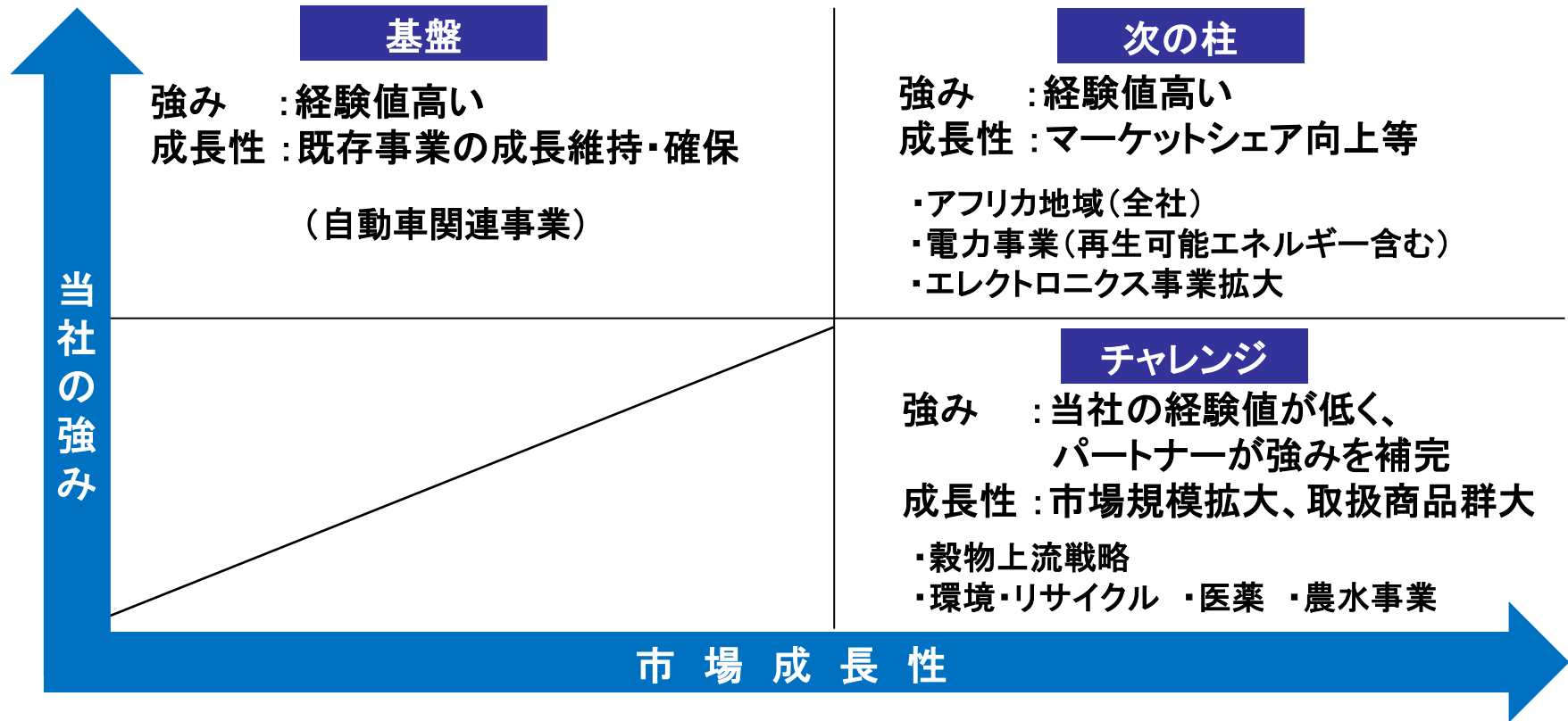
 **新規投資に対する方針**

**長期的な戦略に基づき基盤事業の更なる成長と
「次の柱」構築に向けた投資を継続し、TRY1の実現を目指す**



当社の強みを活かし成長分野・高収益事業への投資を厳選

新規投資の領域 - 「次の柱」構築への取組みを推進



次の柱の構築

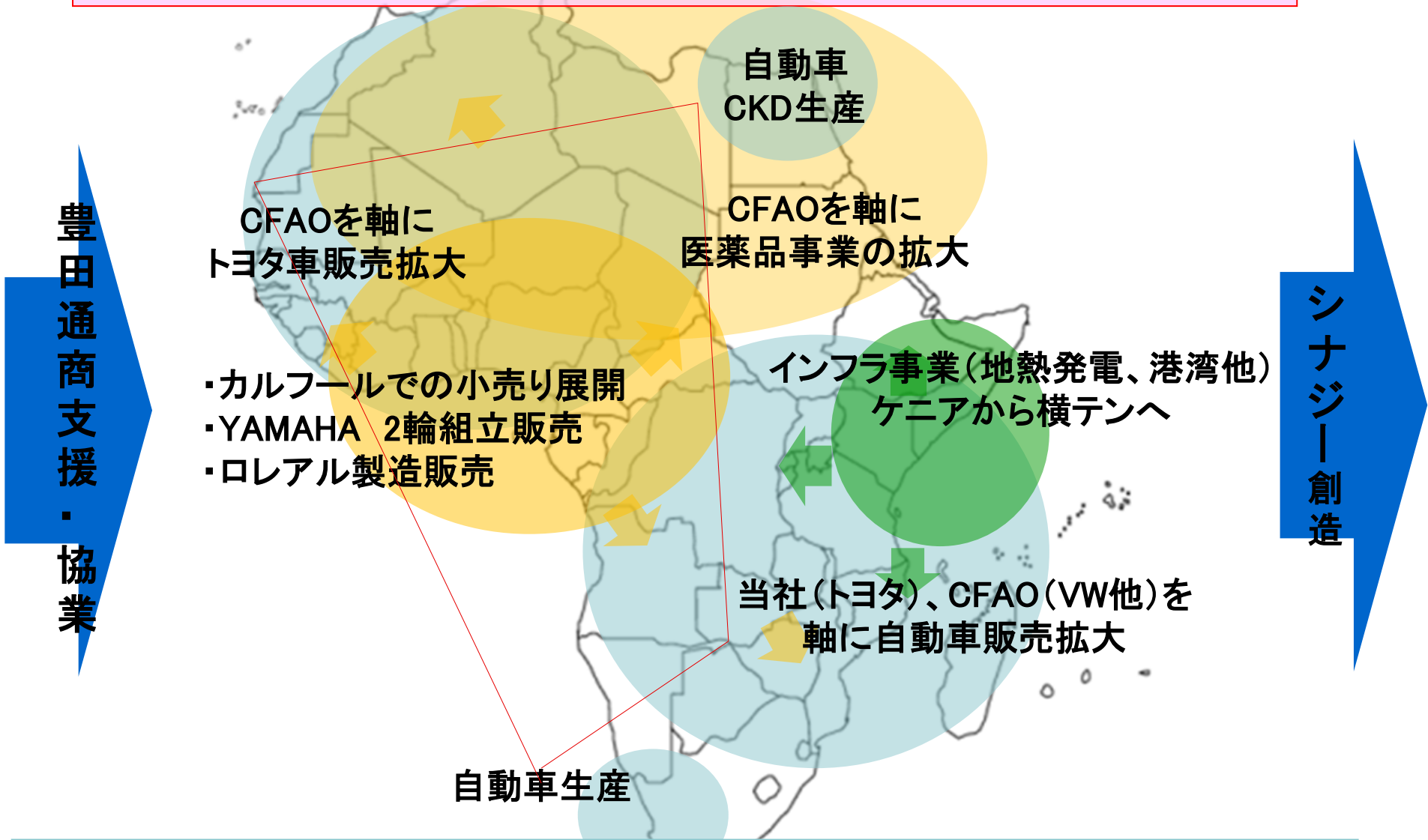
事業モデルのライフサイクルを意識した、「次の柱」構築

第2の柱 : (実績と成長への打ち手が見えて来た事業)

第3の柱 : (長期的視点から本部の枠を越えた事業)

次の柱① ~アフリカ地域での存在感拡大~

2015年4月 第5の極としてアフリカ極を設置



アフリカ全域を対象に当社グループの強みを発揮できる事業展開

次の柱② ～特色ある電力事業の展開～

火力発電事業

- 《北米地域》
- 拠点：TTP(USA)
 - 北米ガス焚きCCGT 3,455MW(グロス)
- 《豪亜地域》
- 拠点：TPS(シンガポール)
 - アジア各国にて 1,966MW(グロス)

- 地熱・太陽熱発電事業
- アフリカ・中近東での電力インフラ整備
- グループ各社の電力資源・ネットワークを繋ぎ新規事業領域への取組拡大

再生可能エネルギー

- [ユーラスエナジー社]
- ・風力+太陽光：2,600MW(グロス)
 - ⇒国内最大風力発電(2割強のシェア)
- ・ノンリコースにてファイナンス調達・組成能力、国内での開発・保守等内製化実績

[エネ・ビジョン] 自家発・バイオマス発電

- ・国内・海外での再エネ事業—地域拡大—
- ・送電事業、余剰電力の貯蔵・販売
(水素・蓄電池) ⇒新規事業領域可能性検証

多様な電源種を持つ当社グループ力を発揮、相互連携し各国・事業領域で安定電力供給を担う特色あるクリーンエネルギー創造事業に成長する

チャレンジ案件 ～ノバアグリ社買収～

【穀物戦略上の位置付け】

川上での安定調達・価格競争力を獲得して、川下(アジア中心)までのVCを繋ぐ

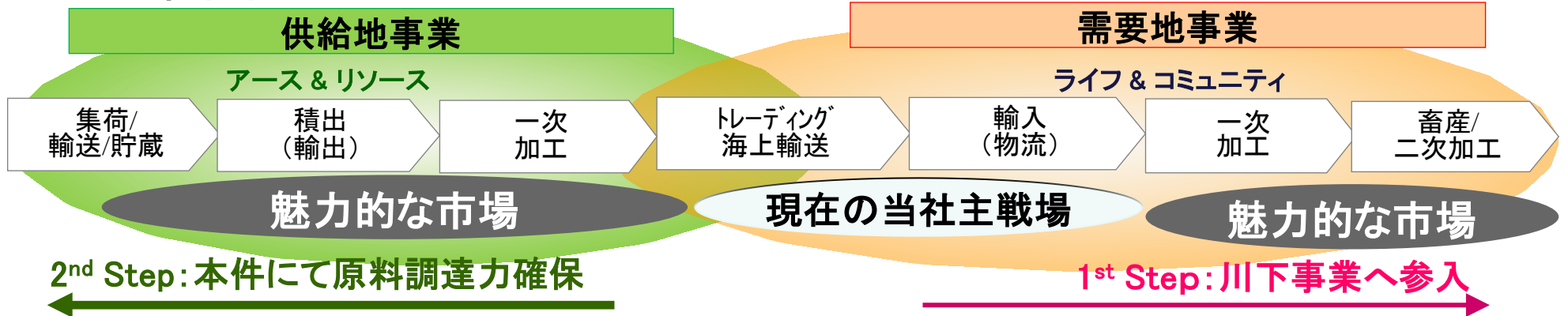
ブラジルの強みと課題

- 穀物世界輸出シェア《2013/14年度》
大豆:41%/コーン:16.5% (共に世界第2位)
 - 保管キャパは、国内生産量比9割前後
(慢性的なキャパ不足)
- ⇒ 穀物メジャーの寡占化が進む北米と異なり、新規参入の余地有り

NOVA AGRI社と弊社の強み

- 穀物生産で高成長が見込まれるブラジル北部で内陸倉庫から港湾まで一貫した穀物インフラを所有
 - 主要港の長期使用権等を有しており、北部主要生産州に繋がる鉄道・トラックルートを確認
- ⇒ 需要地の日本では4つの穀物サイロを保有
⇒ 東南アジア、中国の顧客への安定供給

《当社穀物戦略》



3rd Step: 獲得した原料調達力を梃子に更なる販売力の強化に取り組む

新規投資に対する施策

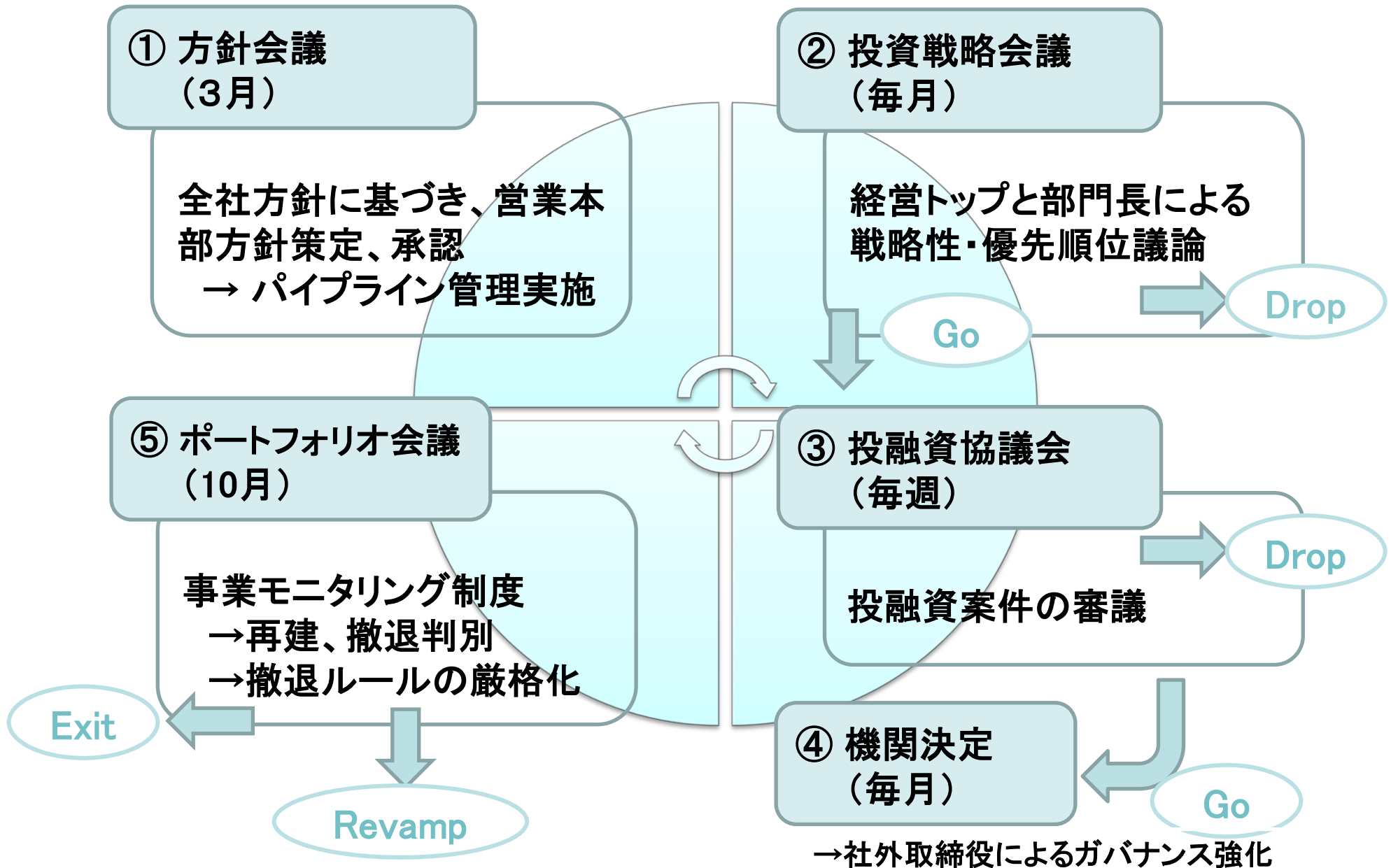
新規投資に対する施策

当社の強みを活かし成長分野・高収益事業への投資を厳選



- ・営業CFの範囲内での投資を意識
- ・定量基準(RVA・TVA)の厳格運用、投資リターンを重視
- ・投資案件は全社/本部での優先順位を設定し、既存事業との入れ替えも実施(経営資源の重点配分)

投資サイクルの厳格運用



新規投資定量評価指標 — リスク収益指標(RVA) 資金効率指標(TVA)

リスク収益指標: $RVA > 0$

$$RVA = \text{経常利益} \times 60\% - RA \times \text{リスクコスト}$$

⇒ リスクに見合う収益規模が確保されているかを検証

資金効率指標: $TVA > 0$

$$TVA = (\text{経常利益} - \text{利息収支}) \times (1 - \text{各国税率}) - \text{使用資金} \times \text{国別資金コスト率}$$

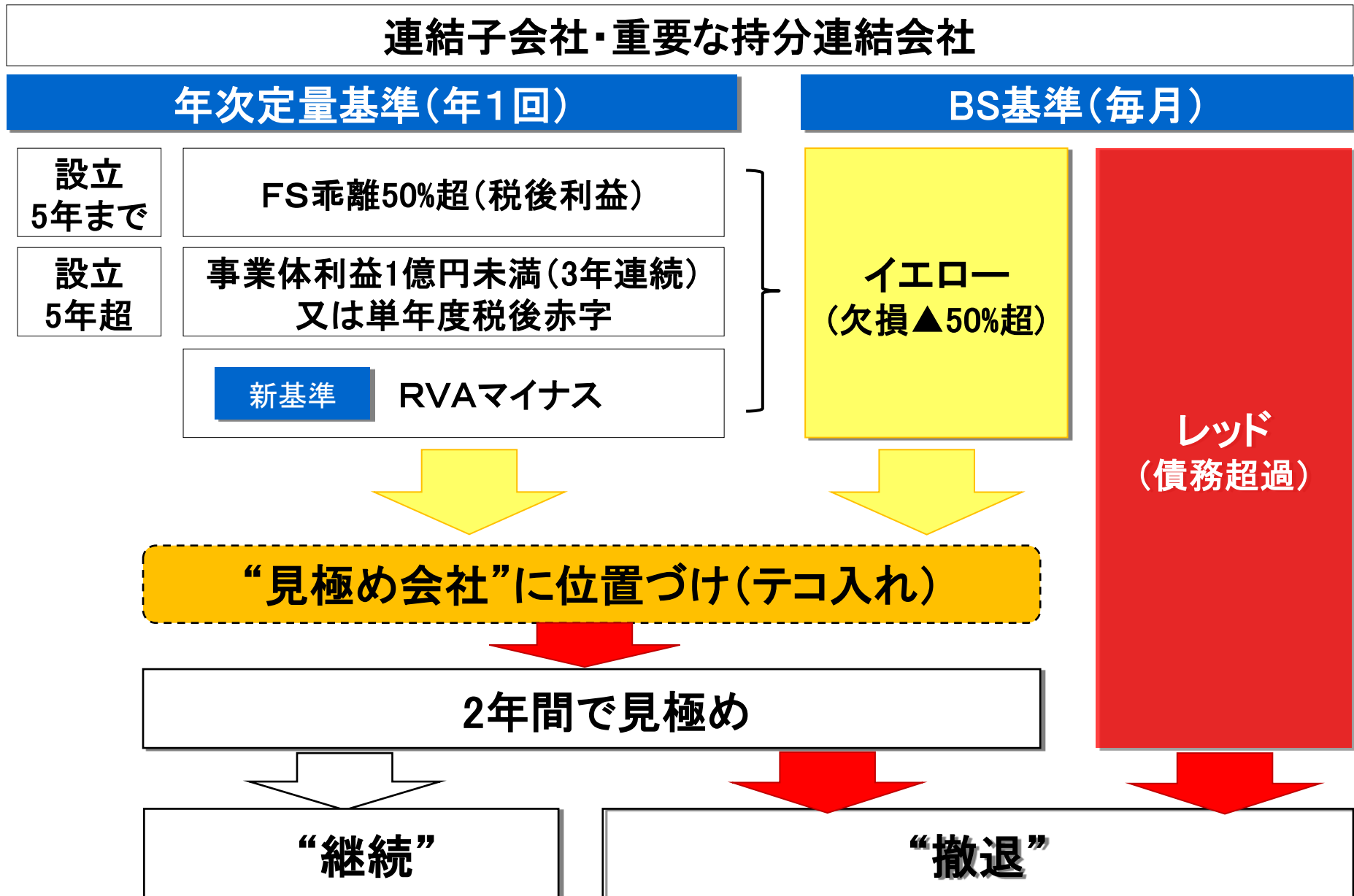
⇒ 使用資金と期待収益規模が確保されているかを検証

リスク・資金コスト率設定の背景

1. 目標: $RA \doteq RB \doteq$ 株主資本
2. RA に対するリターン目標 \doteq 株主資本に対するリターン $= ROE$
3. 当社のROE向上に向けコスト率を10%~13%と設定

定量基準の採用・厳格運用

テコ入れ/撤退基準の明確化



各種指標について



ROEに対する基本方針

長期経営計画目標値

(2020年3月期)

ROE: 10~13%



**経営を取り巻く諸環境の変化と事業に対する
定量評価指標の運用等を勘案し
ROE10~13%水準改善**



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 $RVA_{※1} > 0$ (税後経常 $-RA \times 10\%$)

※1:RVA (Risk Adjusted Value Added)

<15/3期> = 速報ベース =



将来の新規投資に備え、既存資産の見直し及び資金効率・事業のリスク収益性を改善し、健全で骨太な体質を目指す

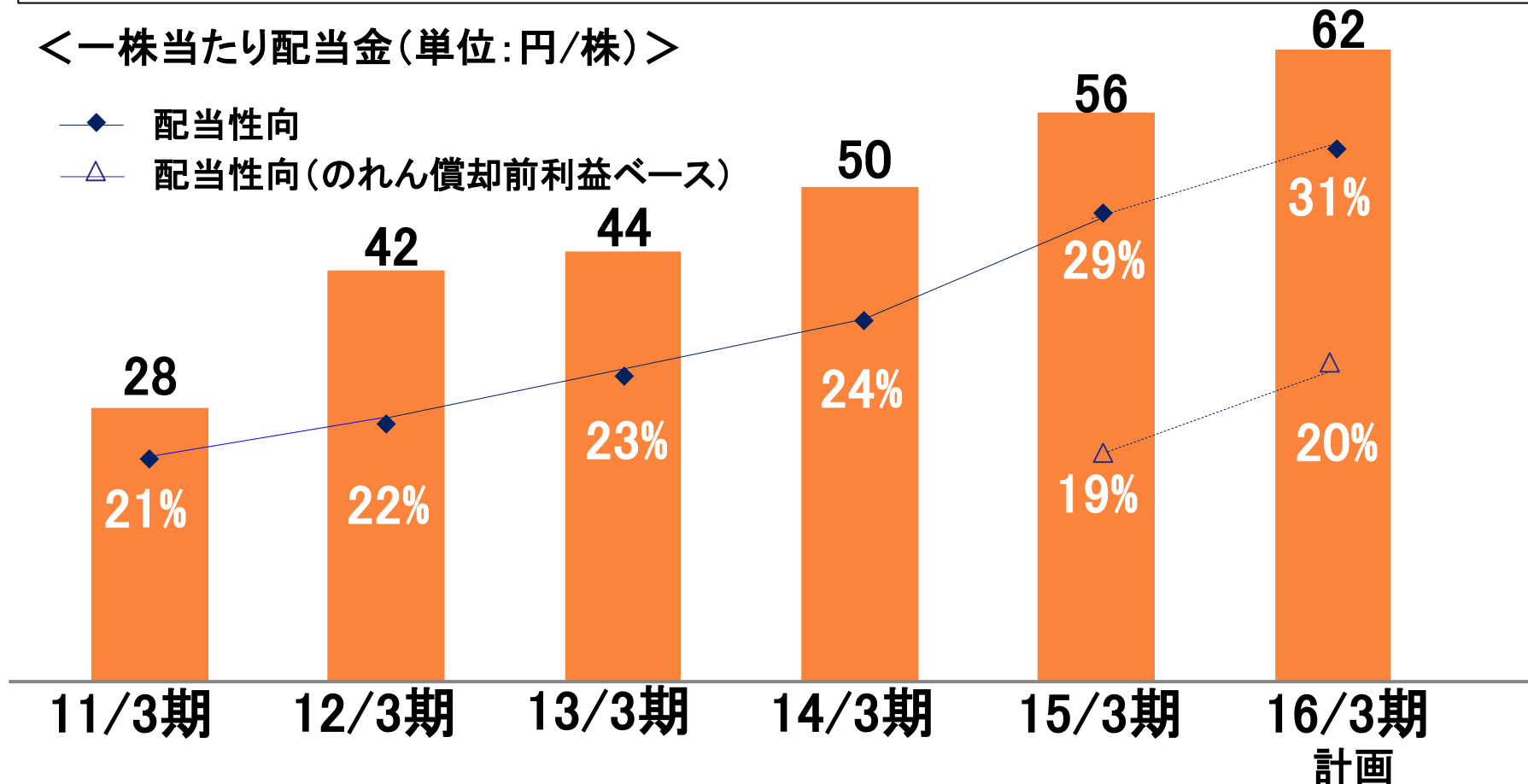
配当について

配当方針について

新配当方針

のれん償却前当期純利益に対する連結配当性向25%を目指し
安定的継続的な株主還元を実施

＜一株当たり配当金(単位:円/株)＞



人材育成について

Global 2020 Visionの達成に向けた人材育成

VISIONの実現、真のグローバル企業への進化に向け、多様な人材をマネジメントし、ビジネス創造や海外パートナーと共創できる人材の育成が必要

具体的な取り組み

若手

- ・当社グループ会社への出向により現場力を取得
- ・入社7年目迄に全社員を海外へ派遣

社外取締役

- ・社外取締役3名(内、2名が女性)による取締役会の活性化
- ・ガバナンスコード導入による社外取締役の機能増加

D&I

- ・各本部毎でのダイバーシティタスクフォース組成
- ・在宅・時短・育休・介護等直面する問題につき提案

Global D&I

- ・事業創造力・トップマネジメント力のある海外の優秀な人材の採用・活用
- ・海外人材の積極的な登用

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・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。