

現在の事業環境と今後の事業見通しについて

2009年 11月2日



お問い合わせ

豊田通商株式会社 広報・IR室

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

東京) Tel: 03-5288-2081 Fax: 03-5288-9063

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・売出、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。

- ◆ 当社の経営ビジョンと今期の方針 p. 4～ 7
- ◆ 今後の業績見通しについて p. 8～ 16
- ◆ 主な投資計画と利益成長イメージ p. 17～ 22
- ◆ 注力分野の事業戦略と
特徴的な取組案件の具体例 p. 23～ 36



当社の経営ビジョンと今期の方針

『VISION 2015 —LEAD THE NEXT—』

6つの事業領域(=商品本部)で次世代ビジネスを創造し、さらなる飛躍を目指す

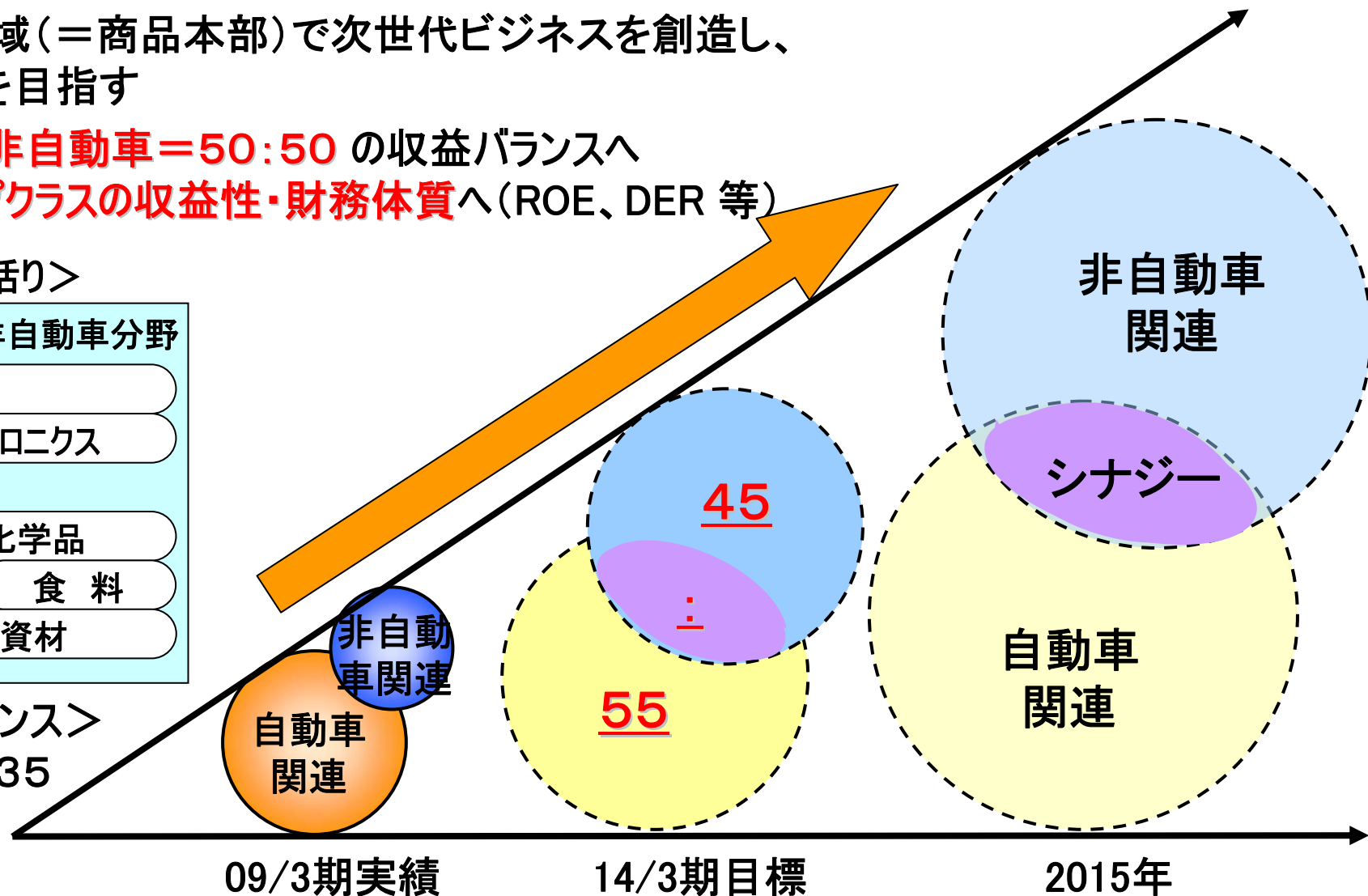
- ◆ **自動車:非自動車=50:50** の収益バランスへ
- ◆ **商社トップクラスの収益性・財務体質**へ(ROE、DER 等)

<各セグメントの括り>

自動車分野	非自動車分野
金属	
機械・エレクトロニクス	
自動車	
エネルギー・化学品	
	食料
	生活産業・資材

<収益バランス>

65 : 35



「攻め」

1. 新市場の攻略

グローバル地域戦略に則り、白地地域・顧客に豊田通商グループの強みを展開

2. 新機能の創造

既存のコアビジネスに更なる機能付けをし、変化に対応する

3. 新事業の追求

「選択」と「集中」を徹底し、勝てる分野やパートナーとの取組みに経営資源を集中投下

「守り」

<現場の総点検>

1. 安全の総点検

社員1人ひとりが「安全」への意識を高め、聖域を設けずに現場の安全を総点検

2. 仕事の総点検

現場に入りこみ、既存ビジネス・事業を総点検し、「選択」と「集中」を実行

3. 豊通グループのチームパワー総点検

長期的視点に立ち、グローバルに活躍できる人材を体系的に育成

4. コンプライアンスの徹底

「攻め」：戦う領域を見極め、商魂でチャレンジ

「守り」：現地・現物・現実に立ち返り、現場を総点検

財務目標と配当について

I. 財務目標について

◆ 投資 ⇔ 利益 の循環による永続的な成長を続けていくための財務体質を構築

エクイティ	当期利益が 株主資本コストを上回る水準 ⇒ 株主資本コストと相関性の高い 指標としてROEを重視
-------	---

デット	大型M&Aを実施しても、 格付Aレベルを維持できる水準 ⇒ 財務の健全性を見る指標として NetDERを重視
-----	---

連結ROE 15%を目指す

ネットDER(のれん除き) 1.0倍を目指す

長期経営計画を実現することで、財務目標数値を達成(目標レベルに変更なし)

II. 配当について

〈基本方針〉

連結業績連動型で、
連結配当性向 20%を目処

	08/3期	09/3期	10/3期 (通期予想)
通期	30円	26円	16円
連結配当性向	15.6%	22.7%	24.3%



今後の業績見通しについて

自動車関連ビジネスの現状

項目	本部	主な事業内容	1Q および 2Qの状況
生産関連	金属	<ul style="list-style-type: none"> ・鋼板 → ・アルミ・非鉄 → 	<ul style="list-style-type: none"> 生産回復による数量増加 & 稼働率上昇 鋼板価格は当初予想比上振れ、プラス要因 生産回復による数量増加 & 稼働率上昇
	機械・ エレクトロニクス	<ul style="list-style-type: none"> ・機械設備 → ・海外向け部品 → ・カーエレ → 	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資・補修費用の縮小 生産回復により数量増加
	エネルギー・化学品	<ul style="list-style-type: none"> ・樹脂材料 → 	<ul style="list-style-type: none"> 生産回復による数量増加 & 稼働率上昇
	生活産業・資材	<ul style="list-style-type: none"> ・資材・用品 → 	<ul style="list-style-type: none"> 生産回復による数量増加 & 稼働率上昇
販売関連	自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・輸出・販売 → 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州、資源・新興国(アフリカ・ロシア)ともに底這いながら、中国・アジア・インドにて回復の兆しあり 在庫は一部を除き適正水準まで回復

非自動車関連ビジネスの現状

項目	本部	主な事業内容	1Q および 2Qの状況
非自動車関連	金属	・スクラップ関連	→ 価格堅調も、需要伸びず
	機械・ エレクトロニクス	・産業車輛	→ 受注は引き続き低水準
		・エレクトロニクス	→ AV、PC向け低調、アミューズメント関連伸長
	エネルギー・化学品	・資源	→ 石炭は新価格(値下げ)により悪化
		・電力	→ 安定的
・原油・化学品		→ 価格堅調で回復傾向	
食料	・穀物、飼料	→ 日本向け小麦商内の取扱減少あり	
	・食品	→ 食品メーカー回復、外食・コンビニ底這い	
生活産業・資材	・不動産	→ 不動産および住宅市況は依然低調	
	・繊維製品	→ 一般消費不振により売上減少	

営業利益予想におけるマイナス要因とプラス要因

・自動車生産台数(当社前提数値 : トヨタ自動車のみ)

(当初計画) 630万台 ⇒ (修正計画) 660万台

マイナス要因

プラス要因

570億円

510億円

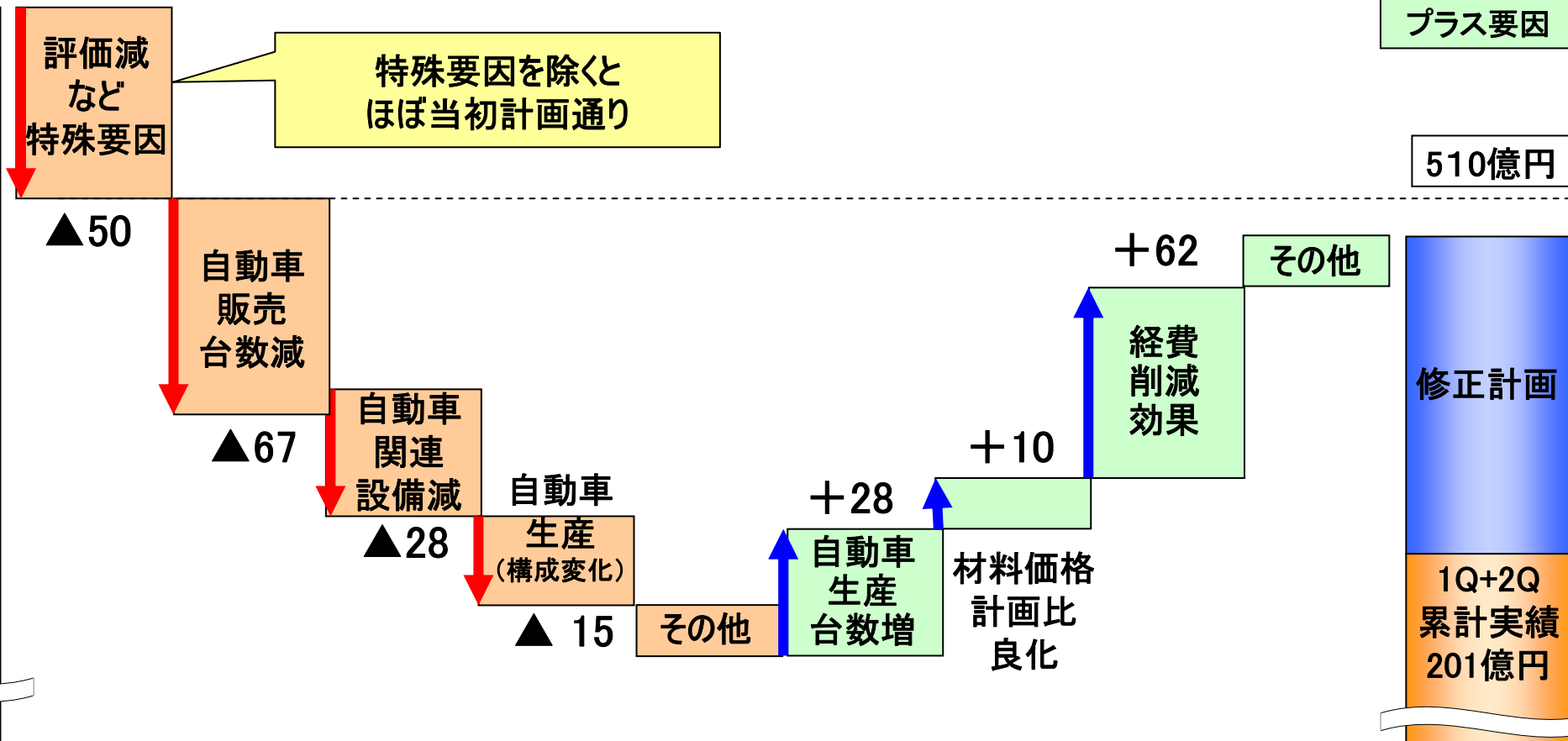
当初計画

修正計画

2010/3期
当初予想

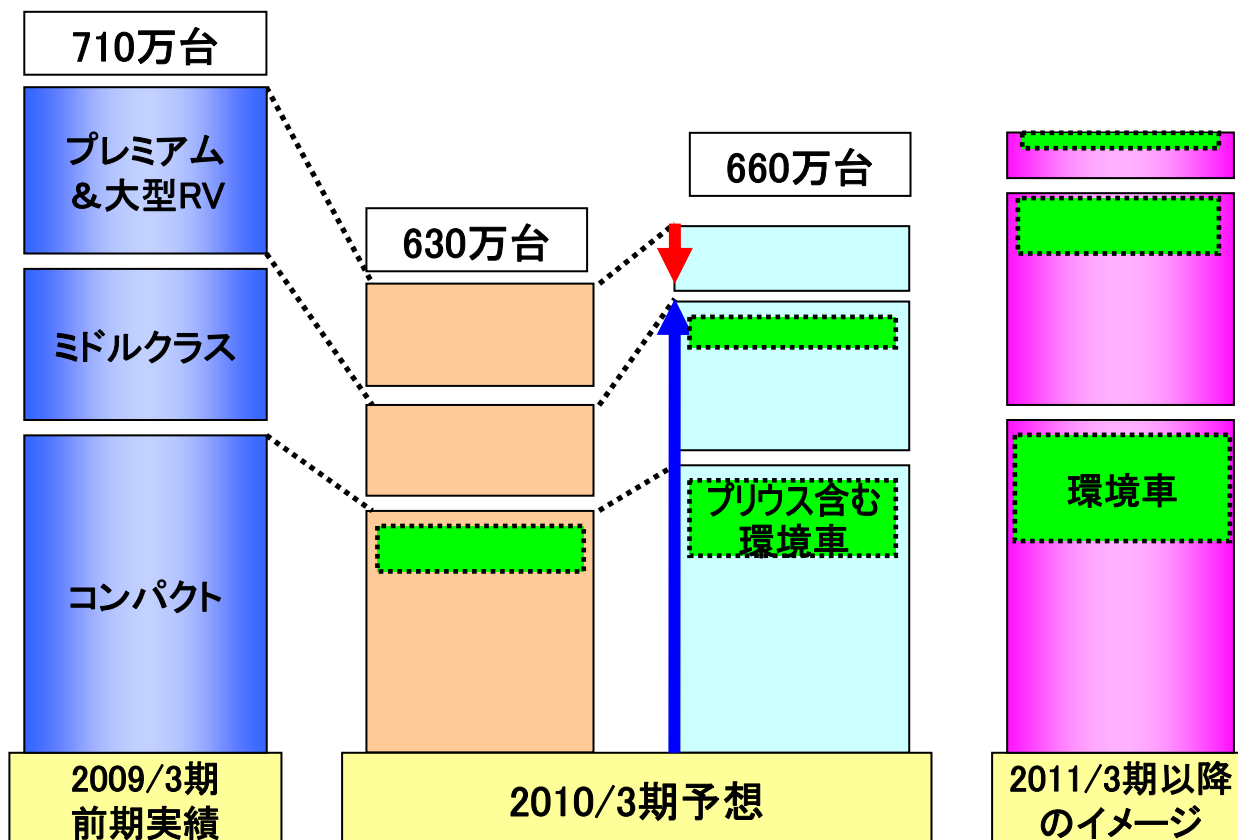
2010/3期修正予想

1Q+2Q
累計実績
201億円



自動車生産の車種構成変化に伴う影響

・トヨタ自動車生産における車種別構成イメージ（当社試算）



1台当たりの材料使用量、部品点数が多い車種の構成比が低下



台数比の収益改善ペースは鈍化

環境対応車については、各クラスで需要の拡大が見込まれる



新たな技術、素材、部品の事業が今後の大きな成長ドライバーとなる

【ポイント】

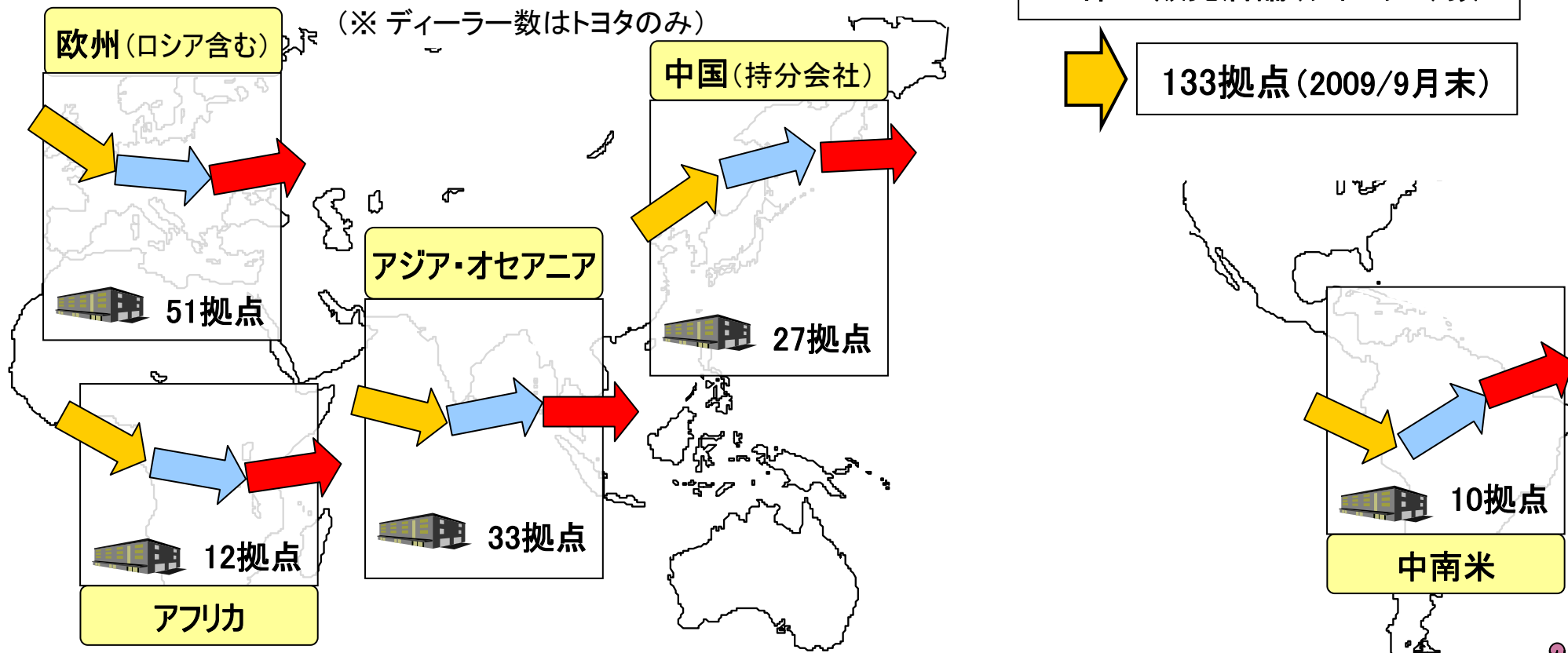
成長ドライバーである環境車への取組み強化と、生産・物流効率改善による原価低減を進める。

自動車販売に関わる当社ビジネスの動向

➡ 1Q
 ➡ 2Q
 ➡ 3Q&4Q予想

◆ 自動車関連の主な海外ネットワーク

(※ デイラー数はトヨタのみ)

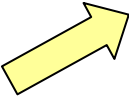
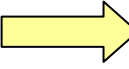
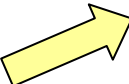
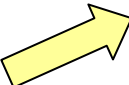
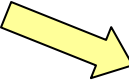


当社の販売店舗(ディーラー)数

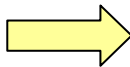
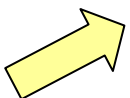
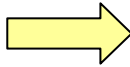
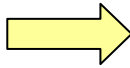

➡ 133拠点(2009/9月末)

当社業績へのインパクトが大きい、欧州、アフリカ地域で需要低迷が続き、収益回復に遅れ。

自動車関連ビジネスの今後の傾向

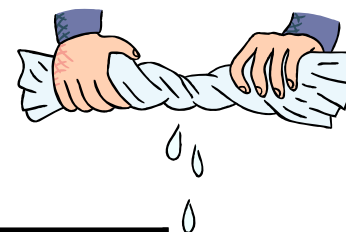
項目	本部	主な事業内容	3Q および 4Qの傾向	方向	当社の打ち手
生産関連	金属	<ul style="list-style-type: none"> ・鋼板 ・アルミ・非鉄 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産の回復続くも、車種構成の変化で収益回復は鈍化 		<ul style="list-style-type: none"> ・海外のグループ向けシェア拡大 ・物流および歩留りの改善 ・溶湯、リサイクル一体化で効率化
	機械・エレ	<ul style="list-style-type: none"> ・機械設備 ・海外向け部品 ・カーエレ 	<ul style="list-style-type: none"> ・一部受注見込まれるが低調 ・生産の回復続くも、車種構成の変化で収益回復は鈍化 		<ul style="list-style-type: none"> ・HV関連投資の確実なフォロー ・常備品、工場営業の強化 ・サプライチェーンの付加価値向上
	エネ・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・樹脂材料 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産の回復続くも、車種構成の変化で収益回復は鈍化 		<ul style="list-style-type: none"> ・業務移管を含む合理化・効率化 ・トヨタグループ外への拡販
	生活産業	<ul style="list-style-type: none"> ・資材・用品 			<ul style="list-style-type: none"> ・関連会社の能力増強 ・トヨタグループ外への拡販
販売関連	自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・輸出・販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・主力市場である資源・新興国（アフリカ・ロシア等）の回復は遅れる見込み 		<ul style="list-style-type: none"> ・一層の経営品質向上（効率化、顧客満足、部品・サービス強化）

非自動車関連ビジネスの今後の傾向

項目	本部	主な事業内容	3Q および 4Qの傾向	方向	当社の打ち手
非自動車関連	金属	<ul style="list-style-type: none"> ・スクラップ関連 ・レアアース 	<ul style="list-style-type: none"> ・価格は安定的に推移 ・環境車の伸びで需要増加 		<ul style="list-style-type: none"> ・集荷・還流スキームの構築・拡販 ・取組み案件の着実な推進
	機械・エレ	<ul style="list-style-type: none"> ・産業車輛 ・エレクトロニクス 	<ul style="list-style-type: none"> ・中国含む新興国の需要増 ・PC、地デジ製品等で需要増 		<ul style="list-style-type: none"> ・新興国での川下戦略の強化 ・デバイス事業の強化・事業拡大
	エネ・化学	<ul style="list-style-type: none"> ・資源 ・電力 ・原油・化学品 	<ul style="list-style-type: none"> ・価格持ち直し、安定的に推移 ・新興国の容量拡大、先進国の燃料転換が進む ・家電向け等で回復見込む 		<ul style="list-style-type: none"> ・権益拡大 ・プラント案件の受注推進 ・事業アセットの積み増し継続 ・高付加価値先端部材への注力
	食料	<ul style="list-style-type: none"> ・穀物・飼料 ・食品 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内需要は安定も伸びなし ・市場は縮小均衡が続く 		<ul style="list-style-type: none"> ・事業投資案件の早期実行 ・海外進出の加速
	生活産業	<ul style="list-style-type: none"> ・不動産 ・繊維製品 	<ul style="list-style-type: none"> ・回復には時間が掛かる見込み ・厳しい環境が続く見込み 		<ul style="list-style-type: none"> ・安定収益事業への取り組み ・OEMの拡大と物流改善

経費節減取り組み

今期より全社にて緊急経費節減活動開始



	金額
生産周りの改善によるコスト削減効果	22億円
物流の改善によるコスト削減効果	16億円
経費削減活動によるコスト削減効果	24億円
合計	62億円

経費削減は進めるが、投資の金額・スピードは落とさない
(チャンスのタイミングは限定される)



主な投資計画と利益成長イメージ

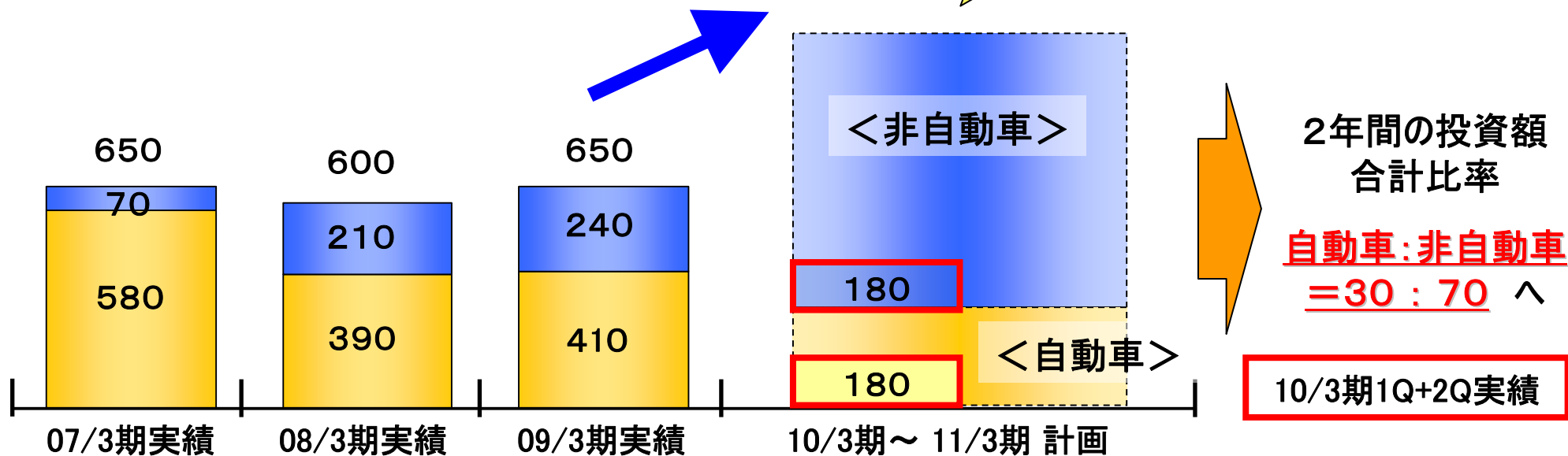
過去の投資実績と今後の投資規模

◆ 当社の投資実績と計画（単位：億円）

投資案件の実行スピードと確度を高めるべく、新たに「**投資戦略会議**」を立ち上げ

⇒ 大型/重要案件に絞って、ステージ別の進捗管理・報告（本部長→社長）を毎月行うことで課題の早期把握・解決を図る

ポートフォリオの総点検を実施してスクラップ&ビルドを進めながらも **2年間で約 2,000億円**の投資を計画



金属本部、機械・エレクトロニクス本部の主な投資計画

10/3～11/3期の主な投資案件

◆金属本部

SBU	案件内容	金額
鋼板	・加工事業を軸とした収益拡大 ・事業領域の幅出し (環境、非自動車)など	本部合計 350億円
条鋼	・提携・投資を軸とした鋼管事業 の海外展開 ・加工事業の領域拡大 (伸線・磨棒等) など	
非鉄	・レアメタル・レアアースの確保と バリューチェーン構築 ・HEV関連事業への参入 など	
原料	・総合リサイクル事業の展開 など	

◆機械・エレクトロニクス本部

SBU	案件内容	金額
機械	・戦略パートナーへの出資・ 参画 ・建機・フォークリフト事業の 展開 など	本部合計 50億円
エレクトロニクス	・データセンターの運用開始 ・海外子会社新規設立 など	
グローバル生産部品	・システム構築投資 など	

自動車本部、エネルギー・化学品本部の主な投資計画

10/3～11/3期の主な投資案件

◆自動車本部

SBU	案件内容	合計
米州	<ul style="list-style-type: none"> ・資源国小売拠点の面展開 ・中古車販売など小売周辺事業の拡充 ・重点市場における多店舗展開による小売販売ネットワークの拡張 ・既存拠点の増強 ・経営品質の強化 (販売・在庫管理システム強化) 	<p>本部合計 300億円</p>
欧州		
中国		
豪亜 中近東		
アフリカ		
推進事業	<ul style="list-style-type: none"> ・日野、スバル、ダイハツ代理店展開 ・販売・在庫プロセス管理システム強化 	

◆エネルギー・化学品本部

SBU	案件内容	合計
資源 エネ プラ	<ul style="list-style-type: none"> ・エネルギー資源権益の取得 (ガス・石炭) ・電力事業の拡大 (従来型&再生可能エネルギー) など 	<p>本部合計 750億円</p>
化学 品	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア・中東での石油化学 川中事業 ・塗料系事業 ・無機系資源開発 など 	
合樹 機能 材	<ul style="list-style-type: none"> ・リチウム電池部材製造 (日本・中国) ・コンパウンド・リサイクル事業の 世界展開(日・欧・印・タイ) など 	

食料本部、生活産業・資材本部の主な投資計画

10/3～11/3期の主な投資案件

◆食料本部

SBU	案件内容	合計
穀物	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアを軸とした海外市場の開拓 ・米州・豪州等の穀物サプライヤーとの協働 ・国内サイロの機能強化 など 	本部合計 350億円
食品	<ul style="list-style-type: none"> ・アジアを軸とした海外市場の開拓(製造・加工・販売) ・国内農業分野の拡大 など 	

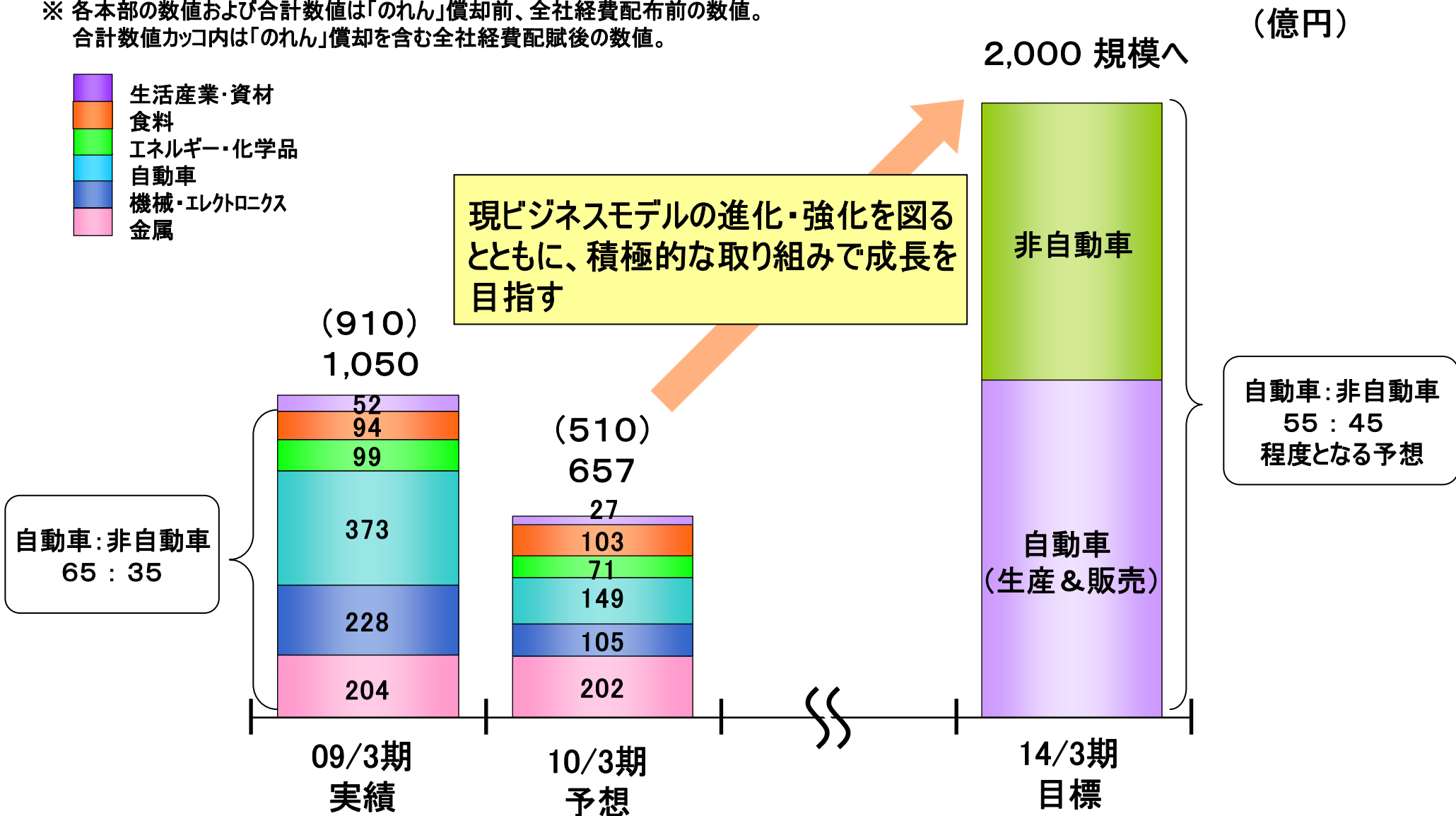
◆生活産業・資材本部

SBU	案件内容	合計
ライフスタイル	・介護・健康関連事業の領域拡大	本部合計 200億円
保険	・北米、アジア等でのブローカー事業展開	
繊維製品	<ul style="list-style-type: none"> ・実用衣料事業の拡大 ・海外での小売店舗網構築 	
都市開発	・マンション管理事業の拡大	
生活系資材	・インテリア業界での機能強化	
自動車系資材	・ファブリック事業の拡大	

長期的な営業利益の成長イメージ

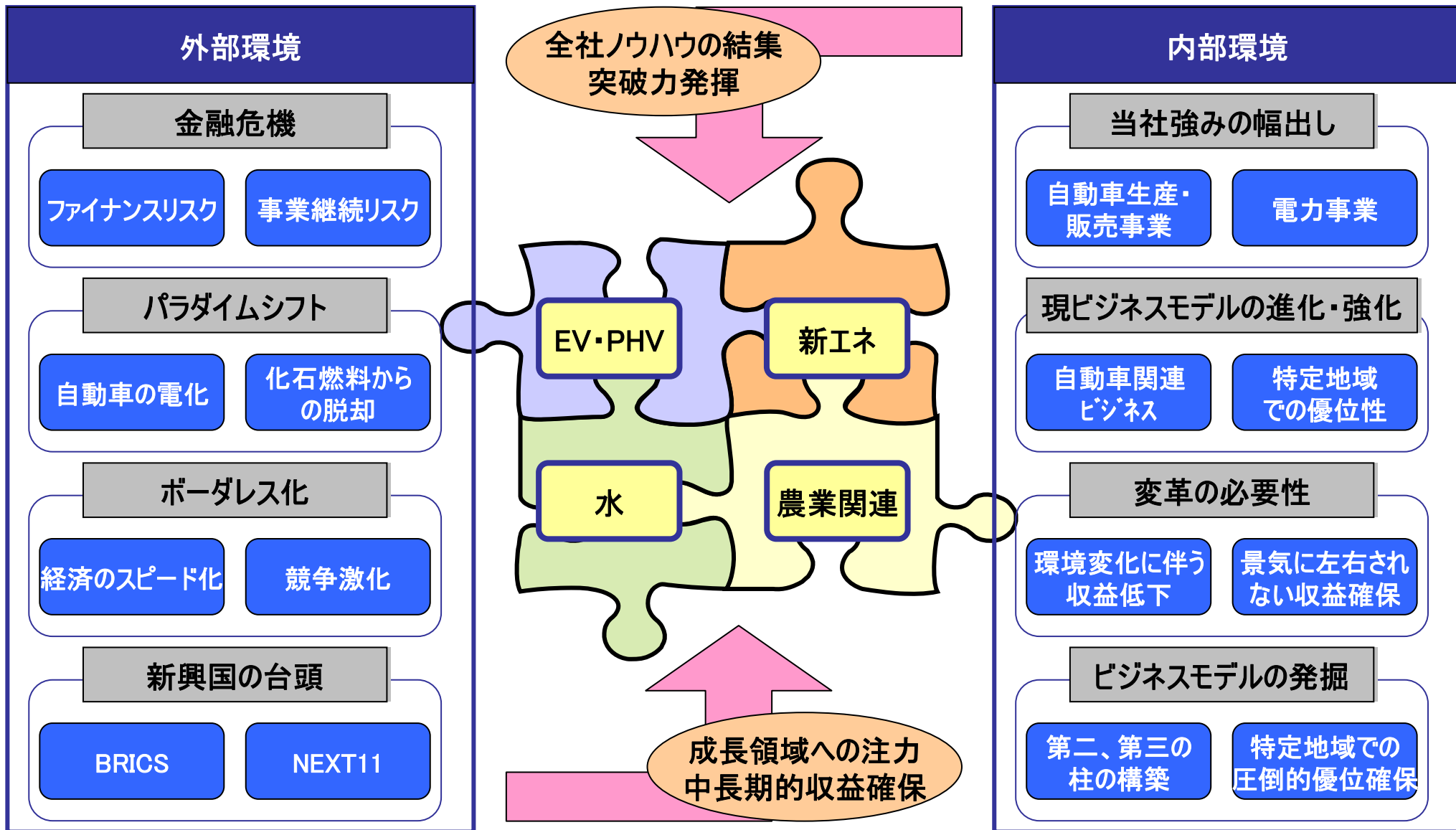
※ 各本部の数値および合計数値は「のれん」償却前、全社経費配布前の数値。
合計数値カッコ内は「のれん」償却を含む全社経費配賦後の数値。

- 生活産業・資材
- 食料
- エネルギー・化学品
- 自動車
- 機械・エレクトロニクス
- 金属

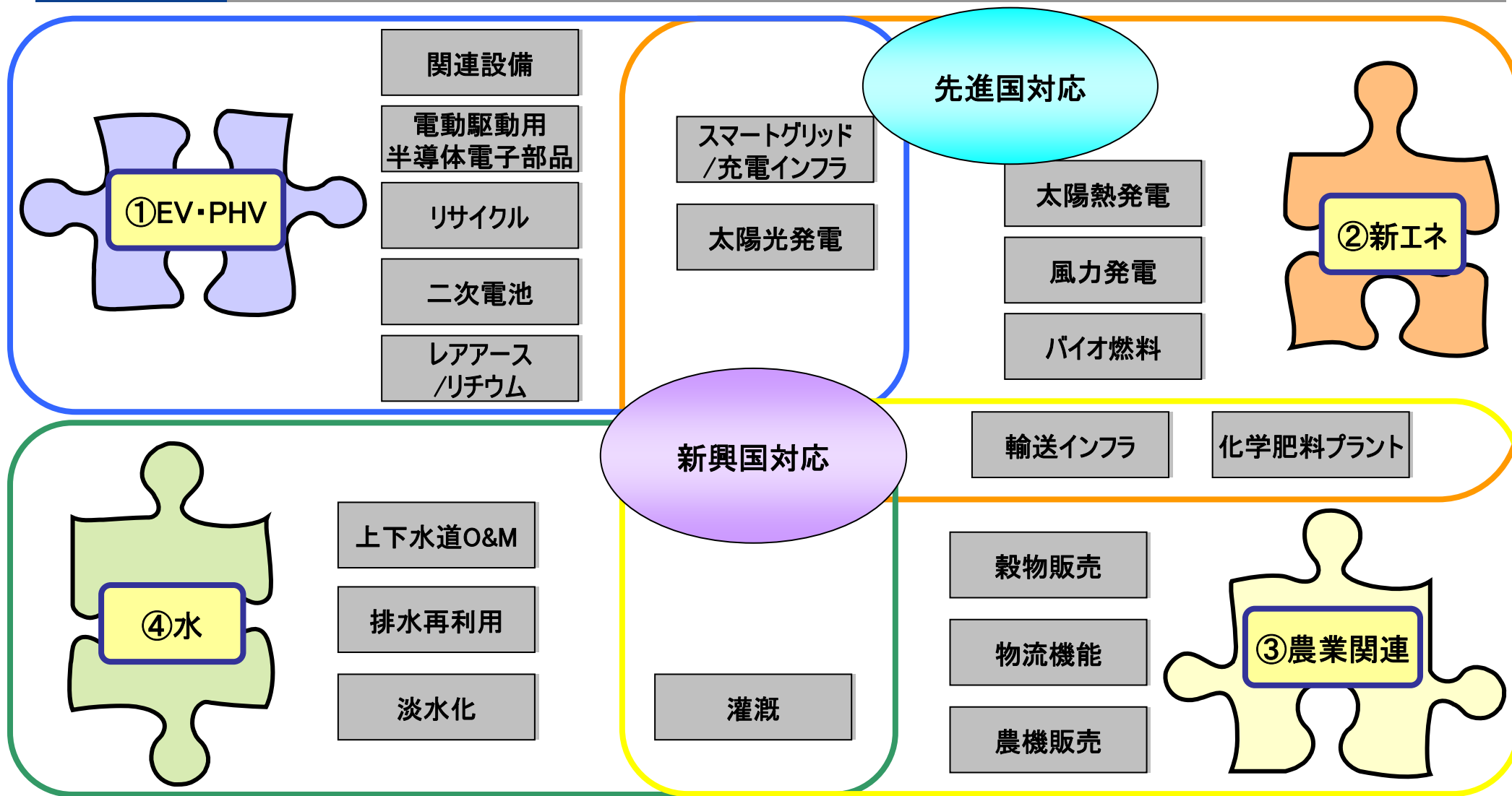


注力分野の事業戦略と 特徴的な取組案件の具体例

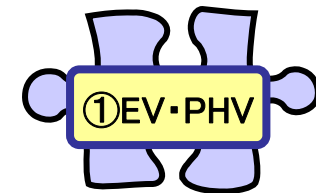
全社横断事業分野



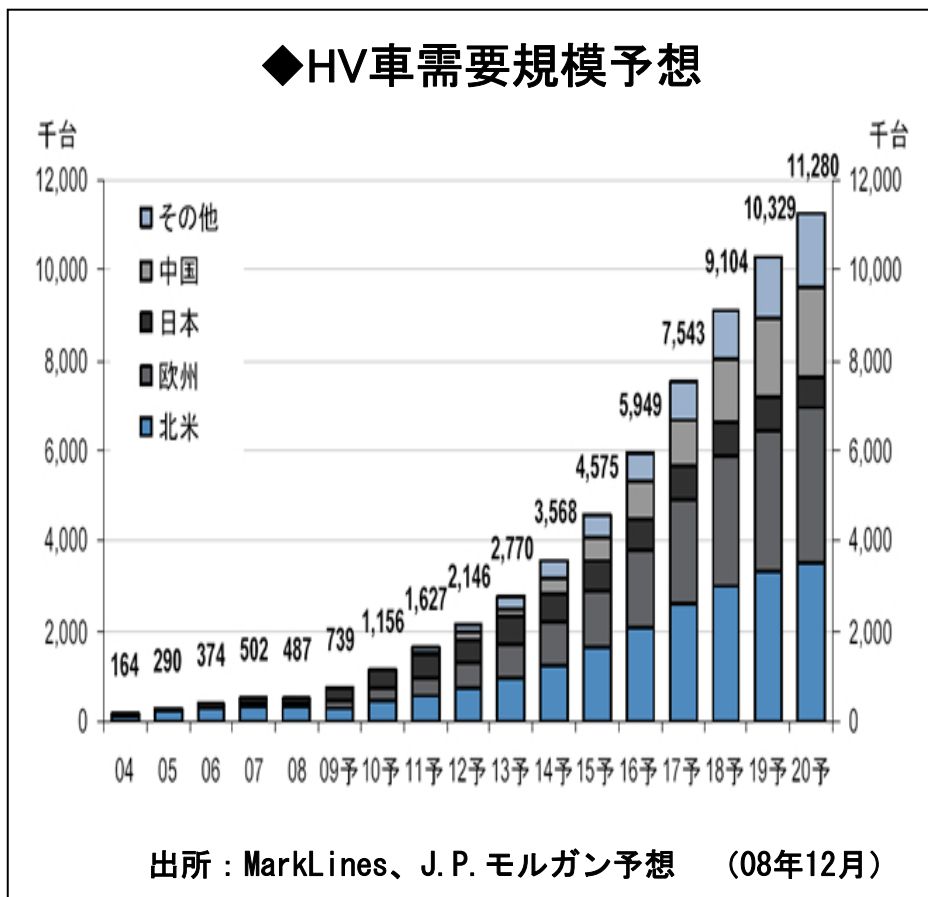
全社横断事業分野(具体的な事業例)



メーカー的商社機能、地域リソース活用、各部門専門人材投入、情報交換実施、トップへのフィードバック



・ハイブリッド車需要は2020年には1千万台を越える水準となり、今後飛躍的に伸びていく見込み

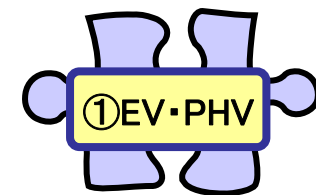


自動車産業に
立脚した商社で
ある、当社にとっ
てのビジネスチャ
ン스가増大

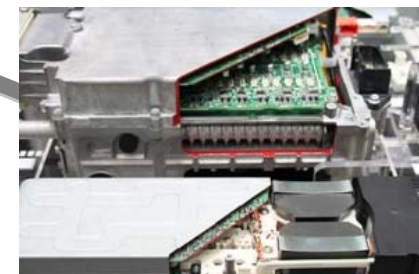
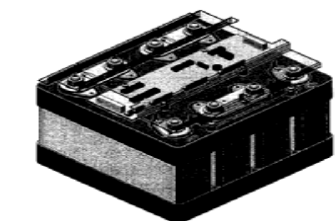
- 機械・エレ関連
 - 関連設備
 - 電動駆動制御用
半導体・電子部品
- 金属関連
 - リサイクル・電磁鋼板
 - レアアース・銅・アルミ等
- エネ化関連
 - 二次電池、電池材料
 - 充電インフラ

EV・PHV ⇒ 自動車産業のパラダイムシフト到来に備え、自動車産業に立脚した商社の強みを活かす

自動車パラダイムシフトへの対応 ～ハイブリッド/電気自動車対応～



～自動車の電化に伴い、HEV開発室を立上げ～



HEV開発室

必要部材の安定供給

資源から電動駆動ユニットまでのバリューチェーンの一貫対応

次世代自動車の普及促進

次世代自動車普及を見据えた社会インフラ整備事業機会への布石

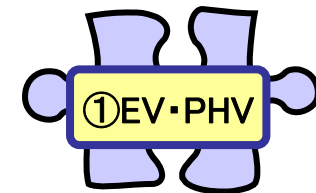
一歩踏み込んだ情報収集能力構築

自動車産業構造の一大変革期を通じ、自動車業界をリードする企業へ

HEV技術企画室を中心にHV、EVに対する全社的取り組みを強化

自動車パラダイムシフトへの対応

～ハイブリッド/電気自動車対応～ 例:レアアース



～ハイブリッド/電気自動車、ハイテク産業を支えるレアアース事業～

インドでの取り組み

2008年12月、インドでのレアアース商権を保有していた**レアアース専門商社の全株式を取得**、インドからの輸入ルートを獲得。

併せて**金属資源部を新設**し、レアアース事業に参入。

世界生産量の97%を占める中国産レアアースの輸出規制に対し、供給ルートを確保。

ベトナムでの取り組み

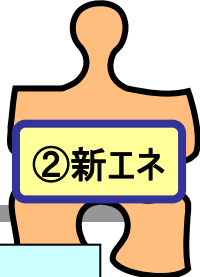
採掘権を持つベトナムの国営鉱物公社と**レアアース鉱山の開発に関する覚書を締結**。事業化調査の後、2012年から供給を開始する予定。



ハイブリッド/電気自動車のモーターに使用されるレアアース(ネオジム/ジスプロシウム)の供給ルートを確保

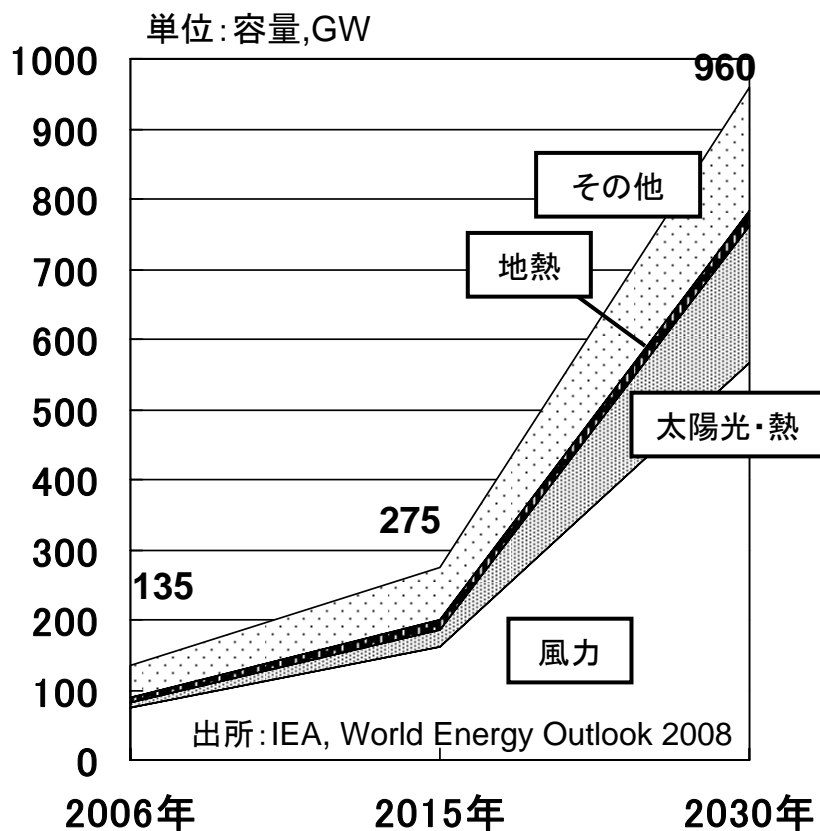
今後、使用量の増大で逼迫が予想されるレアアースについて、
(短期) 海外での合金製造など**川中事業への参入**
(長期) 中国への依存度低減に向け**新供給源の開発** を推進

全社横断事業分野② 再生可能エネルギー市場とバイオ燃料市場

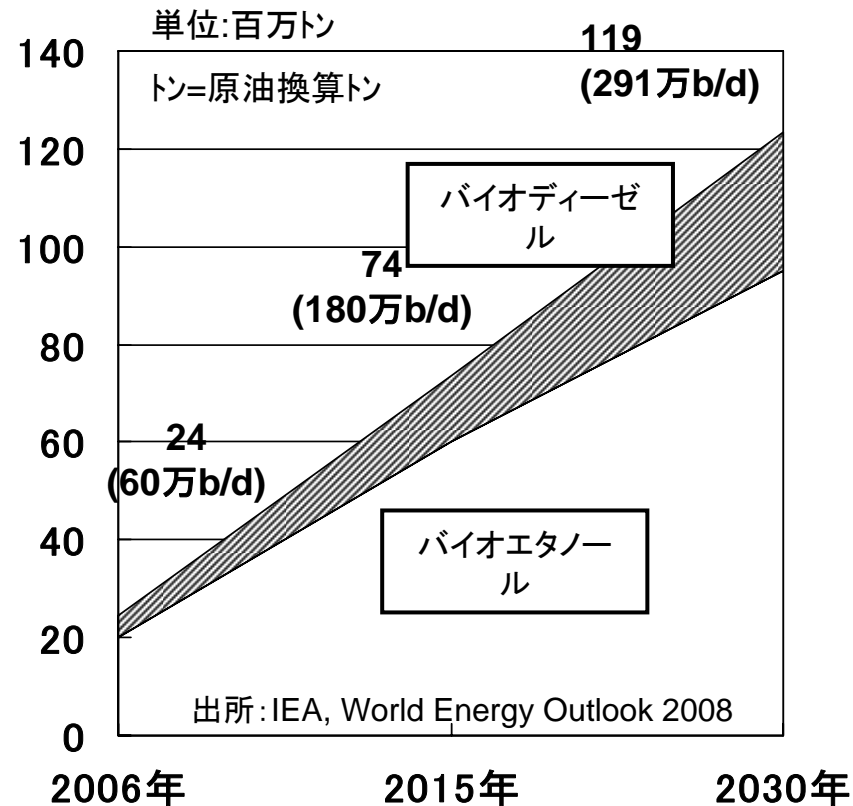


- ・太陽光・熱は年率15%、風力は年率9%で世界の発電容量の13%まで拡大する見通し
- ・バイオ燃料は年率7%で、世界の輸送用燃料の4%まで拡大する見通し

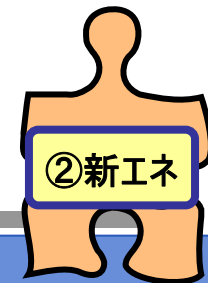
再生エネルギーによる発電容量の予測



バイオ燃料の需要予測



新エネルギー ⇒ 長期的に伸びる市場(風力、太陽光・熱、バイオ燃料)を中心に更なる事業展開を構築する方針



～電力事業の推進(クリーンエネルギーへの展開)～

環境にやさしいガス焼き火力発電所、風力発電所、太陽光・太陽熱発電所などを推進していく方針

①再生可能エネルギー分野への更なる進出

- ・風力 : ユーラスを通じた事業開発の継続
- ・太陽光: ユーラスとの協働による新規案件の開発
- ・太陽熱: 太陽熱発電の案件開発

②クリーンなガス焼き火力発電所の推進

- ・北米市場ではゴアウェイ案件を皮切りに、事業推進
- ・新規パートナーの開拓。

(参考)ゴアウェイ案件 概要紹介

※2009年9月より事業参画予定の
北米市場第1号案件

【事業概要】

事業 : 860MWガス焼き複合発電所
所在地 : カナダ・オンタリオ州
出資比率: サイス社 … 50%
 当社/中電…各25%



ユーラス: スペイン・ガリシア州



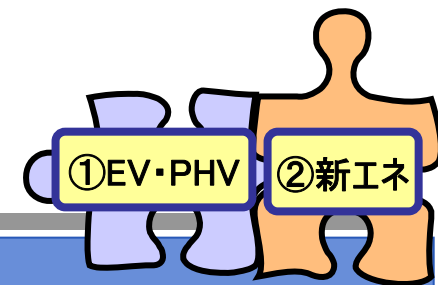
ユーラス: 韓国・全羅北道



カナダ: ゴアウェイ

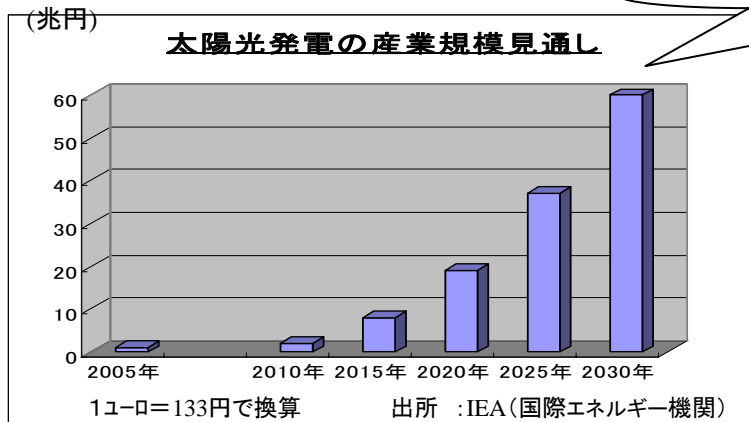
従来型事業に加え、世界的に急拡大が見込まれる再生可能エネルギー分野を並行して開拓し、
既存資産とあわせ、バランスの取れたポートフォリオ構築につなげる。

エネルギー分野での取り組み ～太陽光 & 蓄電事業への参画・エリーパワー～



～エリーパワーへの出資：定置用蓄電池事業への布石～

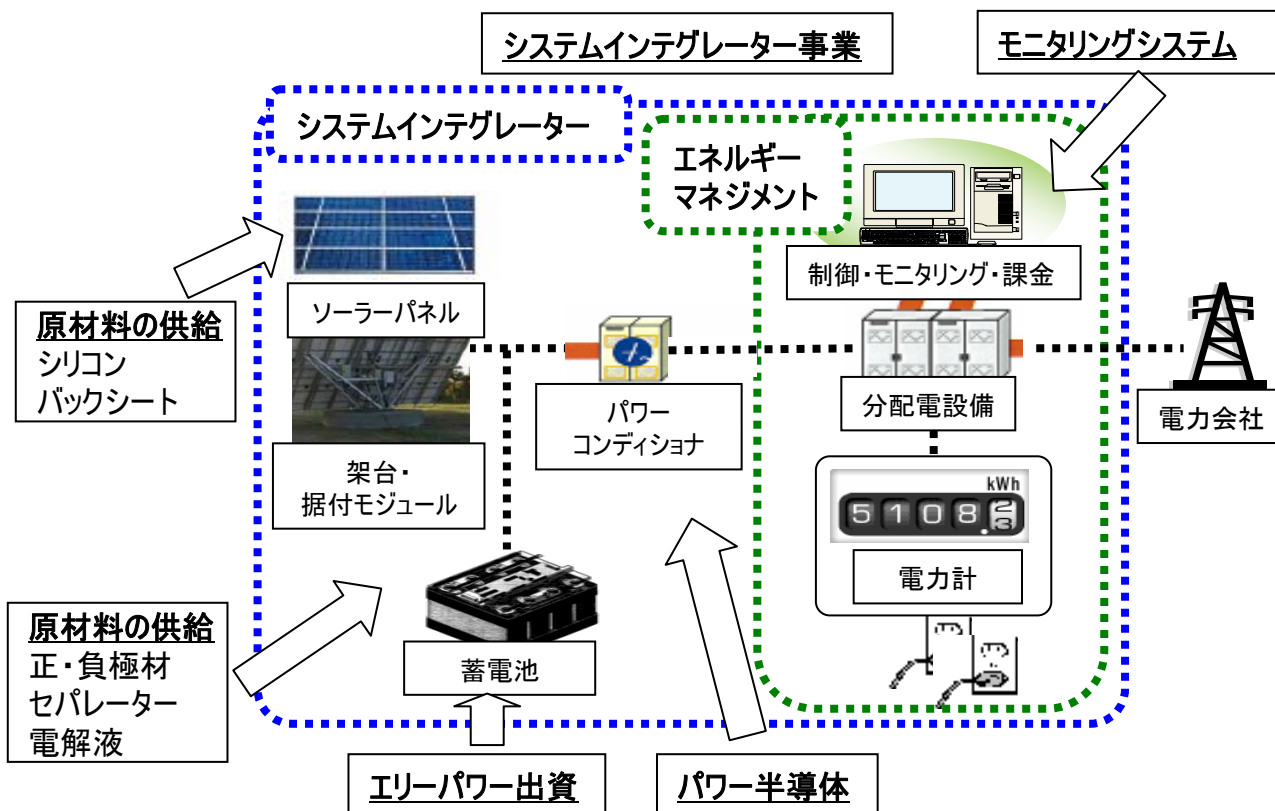
2030年に60兆円産業に成長



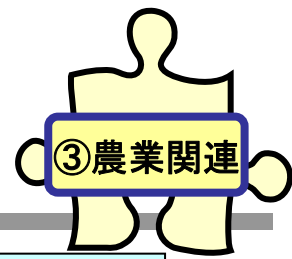
太陽光発電の問題点＝不安定な電力
・2020年以降、系統連携に問題あり
・天候依存性／夜間に発電しない

蓄電池の必要性

分散型発電構成要素と当社事業の広がり



部材の供給、販路の拡大、用途開発などで協力。将来のスマートグリッドへの展開も検討。



・世界の人口増加に対し、穀物増産が必要。その一方で安心・安全が更に重要化

農業をとりまく世界環境

【世界人口と穀物生産量】

	1970年	2008年	(増加率/ 年)
世界人口	37億人	67億人	1.6%
穀物生産量 (百万トン)	1,108	2,208	1.9%

2020年	(増加率/ 年)
76億人	1.1%
ミニмум1.1%の穀物増産が 必須	

- 今後、2020年までに人口増への対応だけで年率1.1%の穀物増産が必要
- 更に途上国の所得増に伴う穀物消費増に対する増産が必要
- 農地は増えない、単収は伸びない

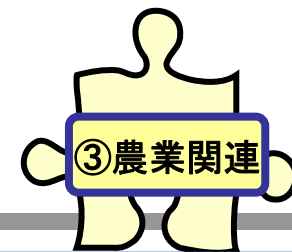


社会問題とビジネスチャンスが交錯

世界レベルでの食料危機がクローズアップ

農業ビジネス ⇒ 今後、深堀して検証のうえ、地域、分野、パートナーなど、当社取組みの方向性を判断

農業関連分野での取り組み ～カザフスタン・プロジェクトの検討～



～伸びが期待出来、当社に強みのある国での農業関連事業の展開を検討～

カザフスタン

- 穀物増産余地が大きい
- 当社が強みのある国

カザフ小麦産地

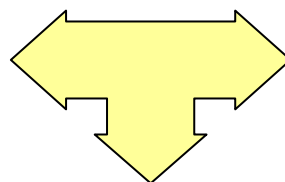
出展: USDA



当社の取り組み

【カザフスタンのニーズ】

- ◆ 穀物を安定的に海外に輸出したい。
- ◆ 輸出のための物流インフラを整備したい。
- ◆ 輸出拡大に向け、他国比較で低い単収を改善したい。



仮説

【日本のニーズ】

- ◆ 穀物増産を支援することで、国際社会に貢献したい。
- ◆ 食料安保の観点から、海外に穀物サプライソースを確保したい。

【中東・アフリカのニーズ】

- ◆ 人口増加による将来的な穀物需要増に対応したい。

【当社のソリューション】

- 農業技術、インフラ、制度面で日本のノウハウを提供し、カザフスタンの農業振興に貢献
- カザフスタンから消費国迄の物流を整備し、安定供給ルート確保

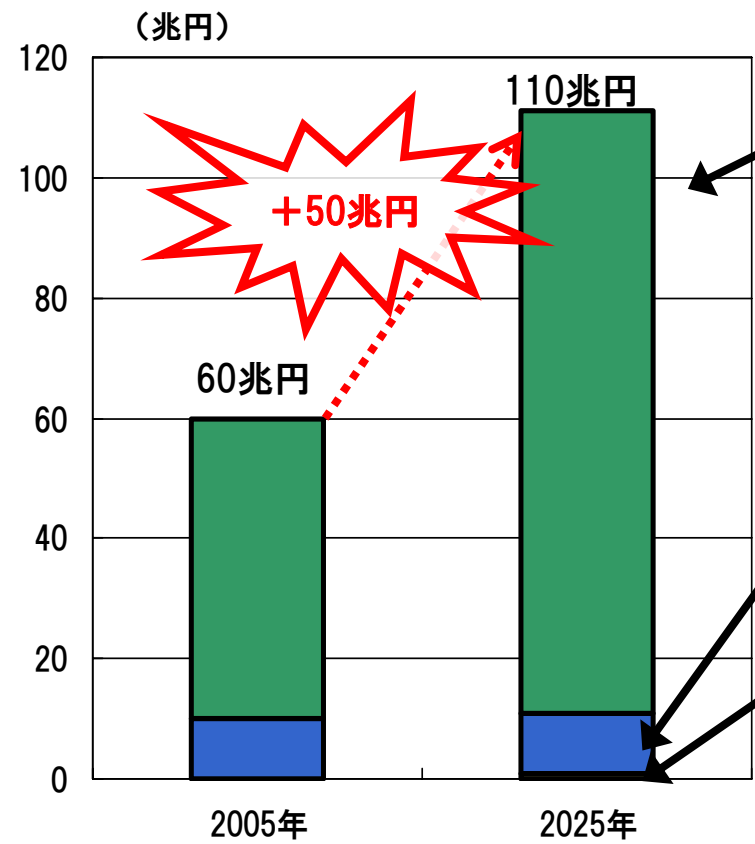
具体的施策例 ◆ '08.10 カザフ→日本、飼料用大麦3,800MT 試験輸入実施

同国で布石を打ち、将来は他国での展開も視野に。



・水ビジネス市場規模は2025年には100兆円を越える水準となり、今後飛躍的に伸びていく見込み

世界水ビジネスの規模((株)東レ推定)



公共事業・インフラ 100兆円規模

(維持管理・コンサル・投資・金融他)国内企業の海外受注実績はほとんど無し

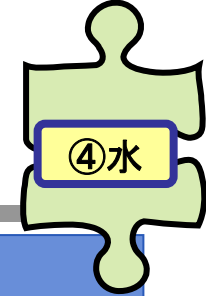
プラント建設 10兆円規模

国内企業の海外受注は年間数千億円

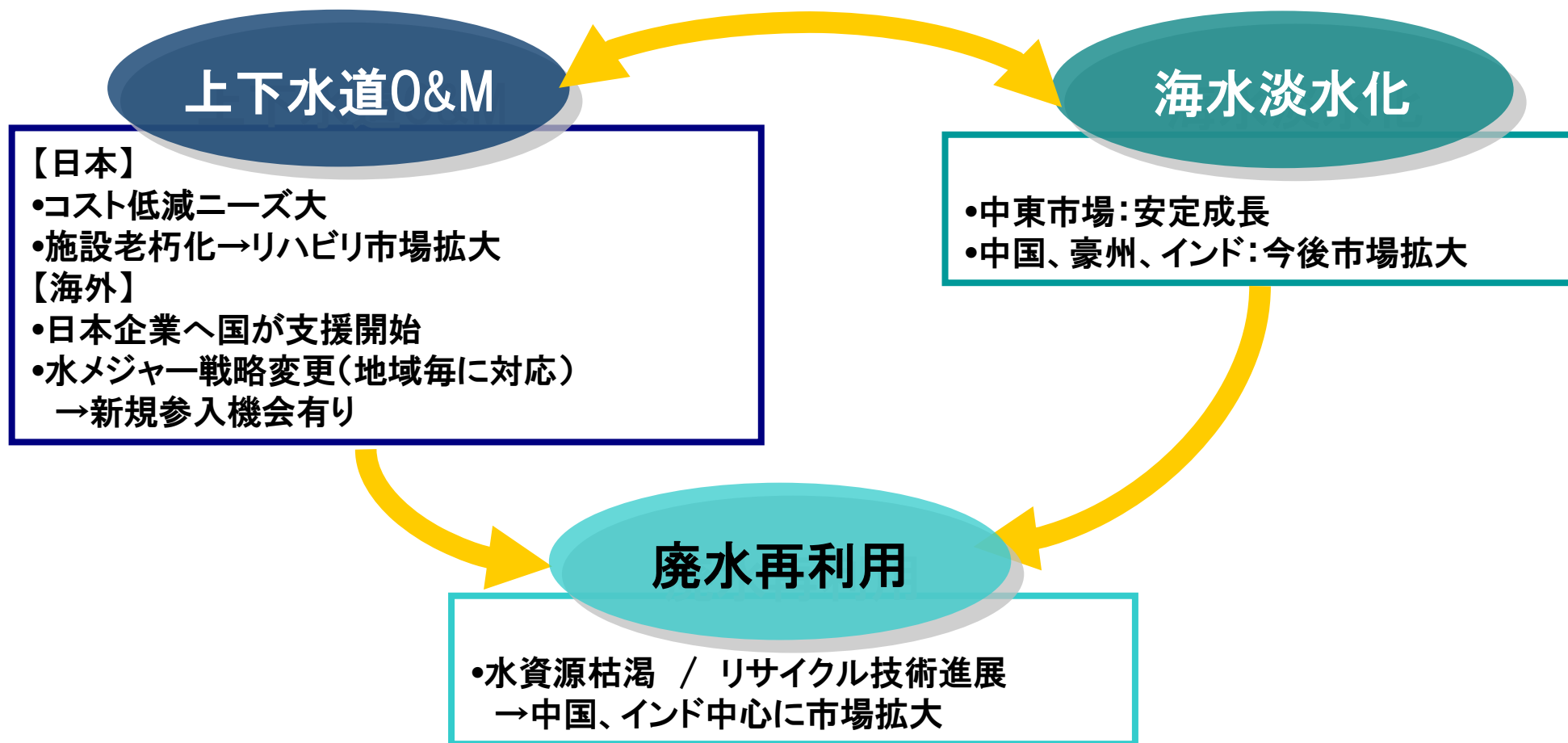
機器・素材・膜 1兆円規模

シェアは高いが、国内企業の海外受注は年間約1千億円

水ビジネス ⇒ 長期的に伸びる市場、人口(需要)の大きい地域を中心に新規に事業展開を構築する方針



～水事業：市場ニーズ・伸びと参入意義を考慮し以下の3事業領域を主軸に検討～



オペレーション&メンテナンス、プラント建設、装置などを中心に事業展開を検討