



長期経営計画について

2010年 5月12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。

- ◆ ビジョンと長期経営方針 p. 4～ 6
- ◆ 長期経営方針に則った今年度の重点方針 p. 7～ 10
- ◆ 今年度の重点方針に則した
今後2年間の主な投資計画 p. 11～ 15
- ◆ 長期経営計画の数値目標 p. 16～ 20



ビジョンと長期経営方針

『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

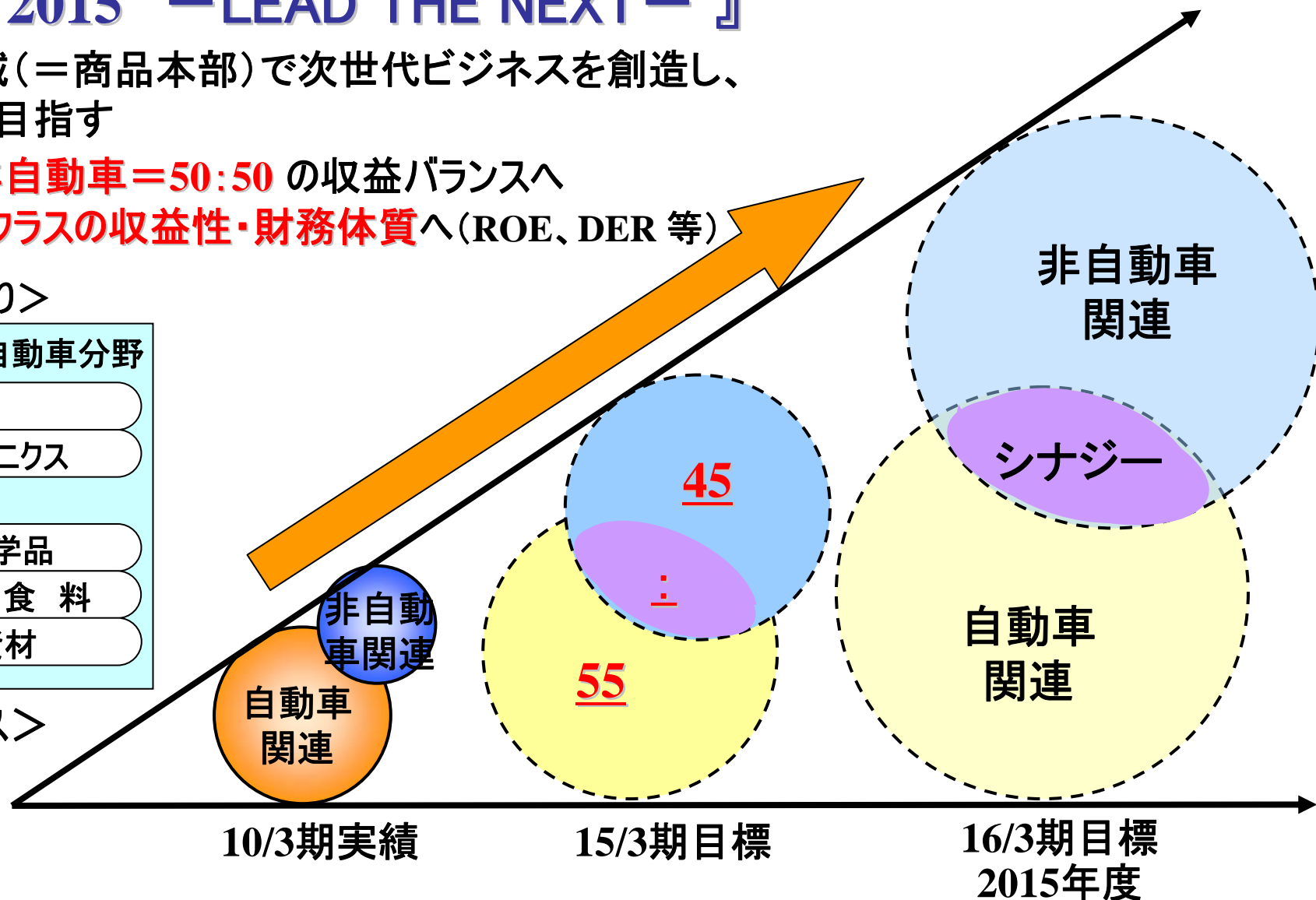
- ◆ **自動車:非自動車=50:50** の収益バランスへ
- ◆ **商社トップクラスの収益性・財務体質**へ(ROE、DER等)

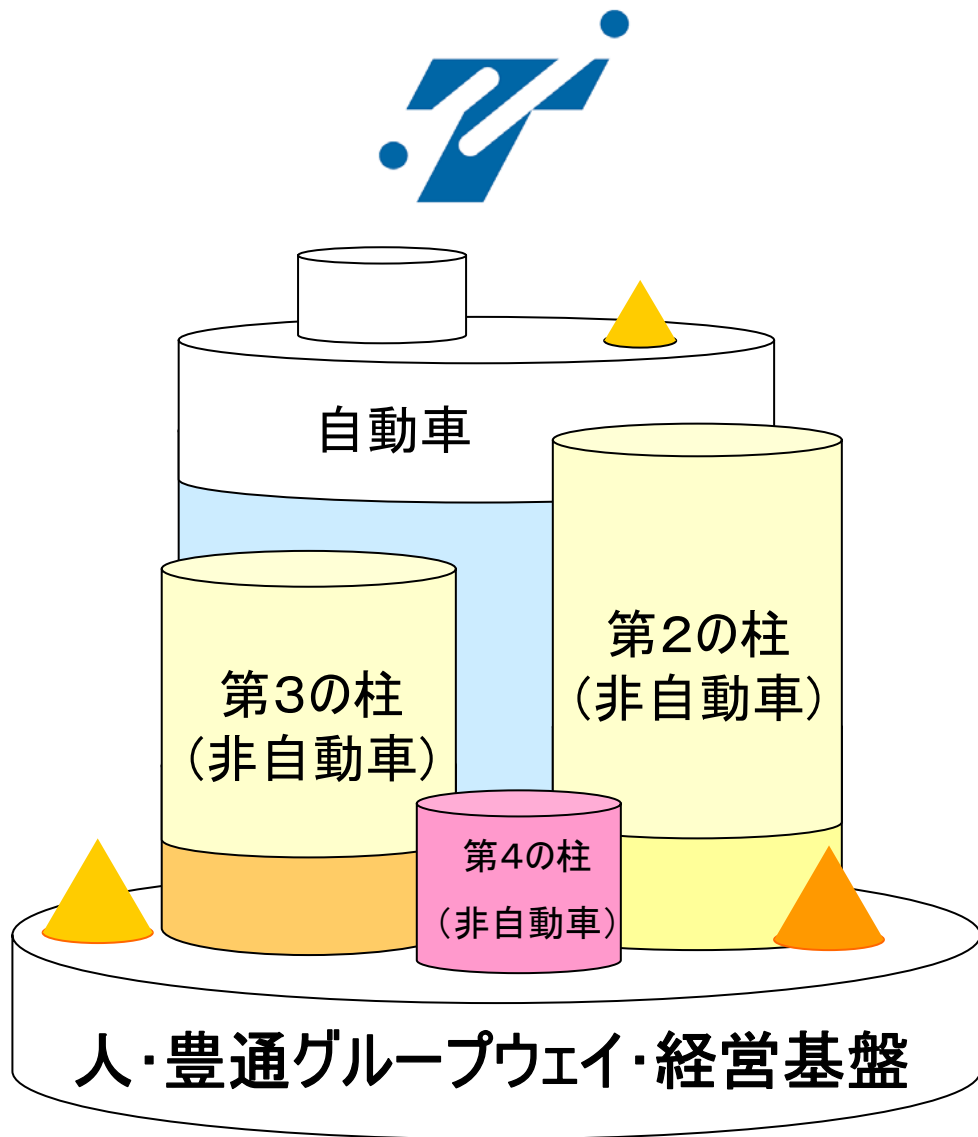
<各セグメントの括り>

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>

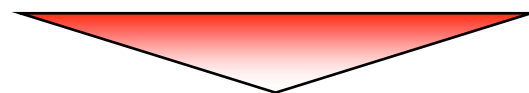
70 : 30





当社を取り巻く環境の変化

- ◆自動車産業のパラダイムチェンジ
保有・利用スタイルの変化、市場ニーズの2極化、ハードからソフトへのビジネスモデル変化 など
- ◆商社を取り巻くパラダイムチェンジ
川上インフレと川下デフレ、ボーダーレス化加速、消費者の価値観・ニーズの変化、主体的な事業創造



ありたい姿

ビジョン実現に向けて「自動車」・「非自動車」が共に成長し続けている

- コアビジネスの足場を固める
- 変革期のビジネスチャンスをつかむ

【ありたい姿に向けての今年度方針】
⇒ 「考える」「挑戦する」「変化する」
をキーワードに経営・事業を遂行



長期経営方針に則った 今年度の重点方針

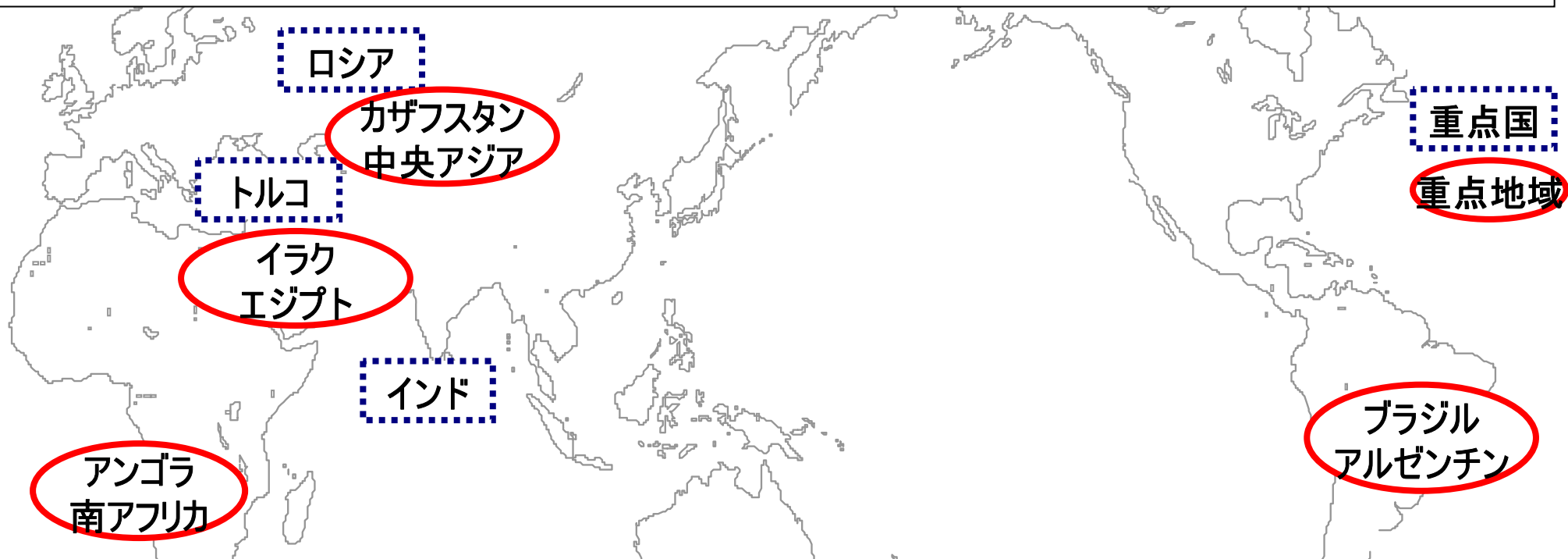
「挑戦する」 新興国・新市場の開拓

<海外市場>

- ・高度成長が続く新興国 (BRICs、VISTA)
- ・川上インフレに伴う資源国への投資拡大
- ・人口増によるグローバル消費拡大
- ・食料不足問題

当社の
打ち手

- ・社会インフラ(電力等)事業の推進
 - ・資源国での権益確保～上流事業への投資
 - ・食料調達機能の強化と流通ネットワーク拡大
 - ・川下(小売・サービス)事業の展開
- ⇒ 自動車・非自動車分野双方で取り組み



いま攻めるべき国・地域、市場を絞り込んで、アセットを集中

環境配慮型のエネルギー社会

電気エネルギー利用を軸とする社会・生活へ

当社の
打ち手

新たな素材・原材料の技術開発・製造・供給に向けた取り組みへ

<電池関連>

- ・資源(リチウム)開発
- ・電解液、樹脂膜製造

<モビリティ>

- ・資源(レアアース)開発
- ・リサイクル事業の海外展開 など



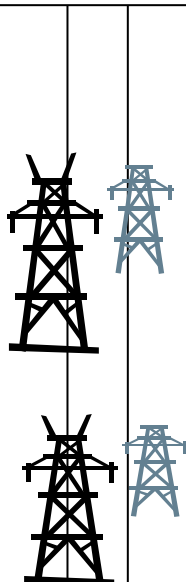
エコ住宅



蓄電池 燃料電池



HV/EV 充電スタンド



送電網



風力発電



太陽光・熱発電



火力発電

再生可能エネルギーを含む多様な発電社会へ

当社の
打ち手

<風力・太陽発電>
ユーラスエナジーを核に
事業展開を加速

<火力発電>

ガスへの燃料転換が進行
⇒ ・ガス資源開発
・ガス発電事業
・発電プラント事業 など

当社事業アセットを最も有効活用できる「環境分野」に注力

「挑戦する」原価低減活動

攻め

① 付加価値提供としての原価低減

顧客・取引先の原価低減(工程改善、省資源化等)を提案・サポートし、付加価値向上を図る

② 物流機能の横展開による原価低減

物流機能を他の業種・顧客に展開し「規模の経済性」等によるコストメリットを顧客に還元する

守り

① 関連会社の効率化・強化

専門化により分散した関連会社の機能・リソースを見直し、統廃合を含む効率化・強化を図る

② 全社管理業務の見直し・経費削減徹底

物流、IT等の全社インフラコスト、新規事業の開発費用、全社管理業務を見直し、効率化を図るとともに、経費削減を徹底する

付加価値・収益源の一つとして原価低減を実行

今年度の重点方針に則した 今後2年間の主な投資計画

過去の投資実績と今後の投資規模

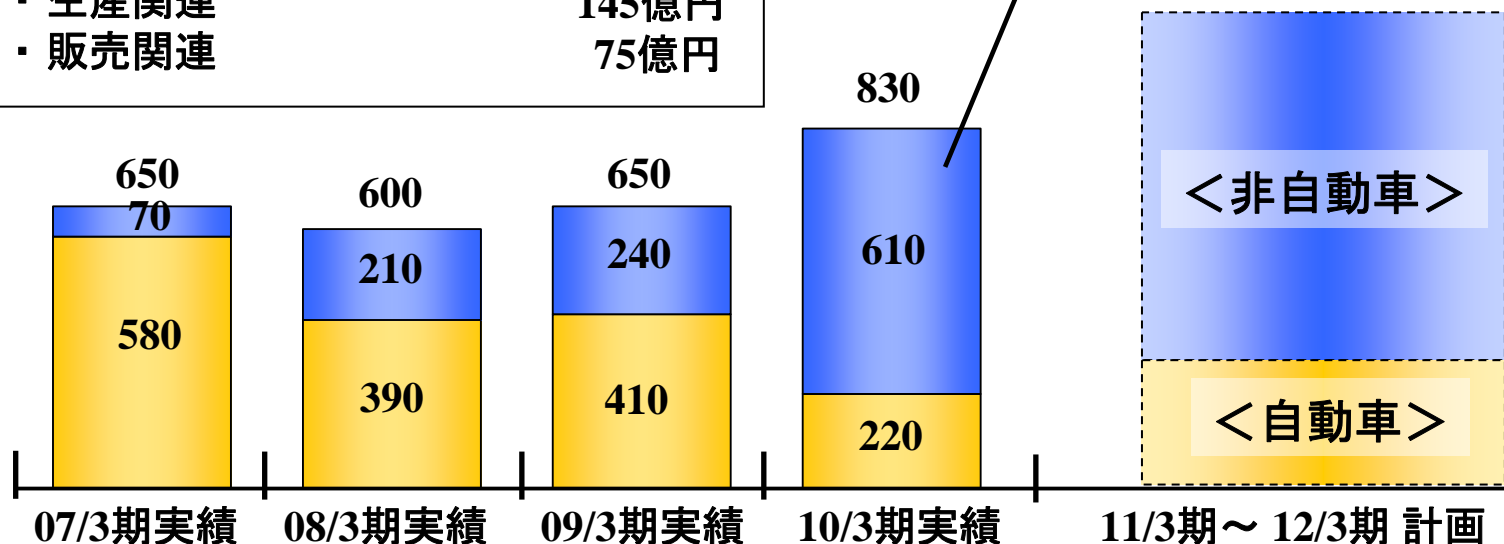
◆ 当社の投資実績と計画（単位：億円）

<10/3期に実施した主な投資案件>

<非自動車分野>		計 610億円
・ エネルギー・電力関連		330億円
・ 生活関連		60億円
・ 金属・化学品関連		75億円
・ 食料関連		70億円
・ その他		75億円
<自動車分野>		計 220億円
・ 生産関連		145億円
・ 販売関連		75億円

2年間で **約 2,000億円** の投資を計画する一方で、
ポートフォリオの総点検を実施し、**スクラップも進める**

<非自動車分野>
07/3期～10/3期までに、
約1,000億円の投資実行
うち850億円は直近2年間
⇒ **実行確率は大きく上昇**



2年間の投資額
合計比率
**自動車：非自動車
=30：70 程度**

今後2年間の投資の内訳

非自動車分野	新興国	・穀物調達先・供給先の多角化 ・原油産出国での石油関連の上流事業 など	小計 650億円
	新市場	・非自動車向け(家電、航空機、精密機械等)事業 ・資源国でのガス上流(開発・液化・物流)事業 など	
	環境	・再生可能エネルギー(風力、太陽光・熱)発電事業 ・廃車、廃棄物リサイクル事業 など	小計 400億円
	その他	・発電(ガス)事業、無機化学品開発・製造 ・実用衣料、介護関連事業 など	小計 400億円

(合計)
1,450億円

自動車分野	新興国	・インド、ブラジル等での金属加工、樹脂コンパウンド製造 ・ロシア、アフリカ、ブラジル等でのディーラー網 など	小計 200億円
	新市場	・他自動車メーカー向けの生産関連事業 ・車載系マルチメディア事業 など	
	環境	・HV/EV向け部材(SiCウエハ等)の開発・製造 など	小計 20億円
	その他	・ディーラー販売におけるアフターサービス強化 ・既存地域における加工・物流機能強化 など	小計 330億円

(合計)
550億円

投資実行に当たっての財務リスクマネジメント

長計実現に向けたバランスシートイメージ

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

2010年3月期

流動資産	15,543億円
投資・その他 固定資産	7,202億円
資産	

使用資金の効率化 ⇒ 社内指標TVA向上

リスクアセットマネジメント
(RAM)による管理

2015年3月期

流動資産	2.3兆円
投資・その他 固定資産	1兆円
目標	

【成長性】
戦略的投資の拡大
【効率性】
厳選した投資積上げ

負債	8,906億円
有利子負債	7,337億円
株主資本	6,502億円
純利益	273億円
負債・資本	

財務健全性の確保

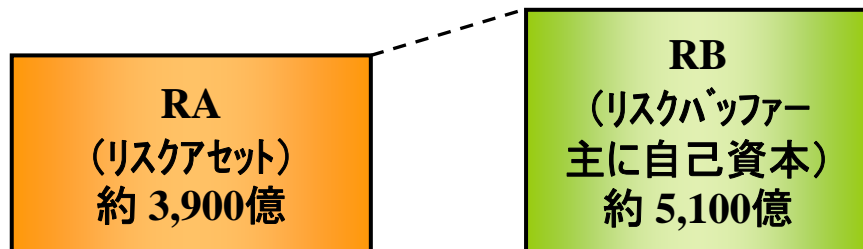
負債	総額 2.4兆円
有利子負債	
株主資本	9,000億円
純利益	1,000億円
目標	

ネットDER重視

ROE重視

リスクアセットマネジメント(RAM)について

<10年3月末(推定)>



RA:RB比率 (RA/RB) ⇒ 約 0.8
R/R(リスクリターン): 税後経常利益/RA ⇒ 約10%

◆ RAMの導入状況

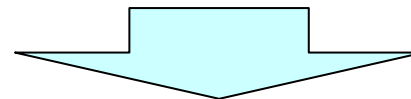
- 1) 個別のリスク管理として導入済
 - ・信用リスク(取引申請)
 - ・商品ポジション申請
 - ・事業投資リスク(個別事業投資申請)等
- 2) 全社計画への活用を推進
 - ・全社/各本部別のRA・R/R目標
⇒2年計画におけるRA・R/R計画策定とモニタリング

◆ 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 ($\text{Min.} R/R \geq \text{株主資本コスト}$)

◆ 事業投資拡大

ビジョン(50:50)の実現に向けて、今後さらに非自動車分野の投資拡大が見込まれる



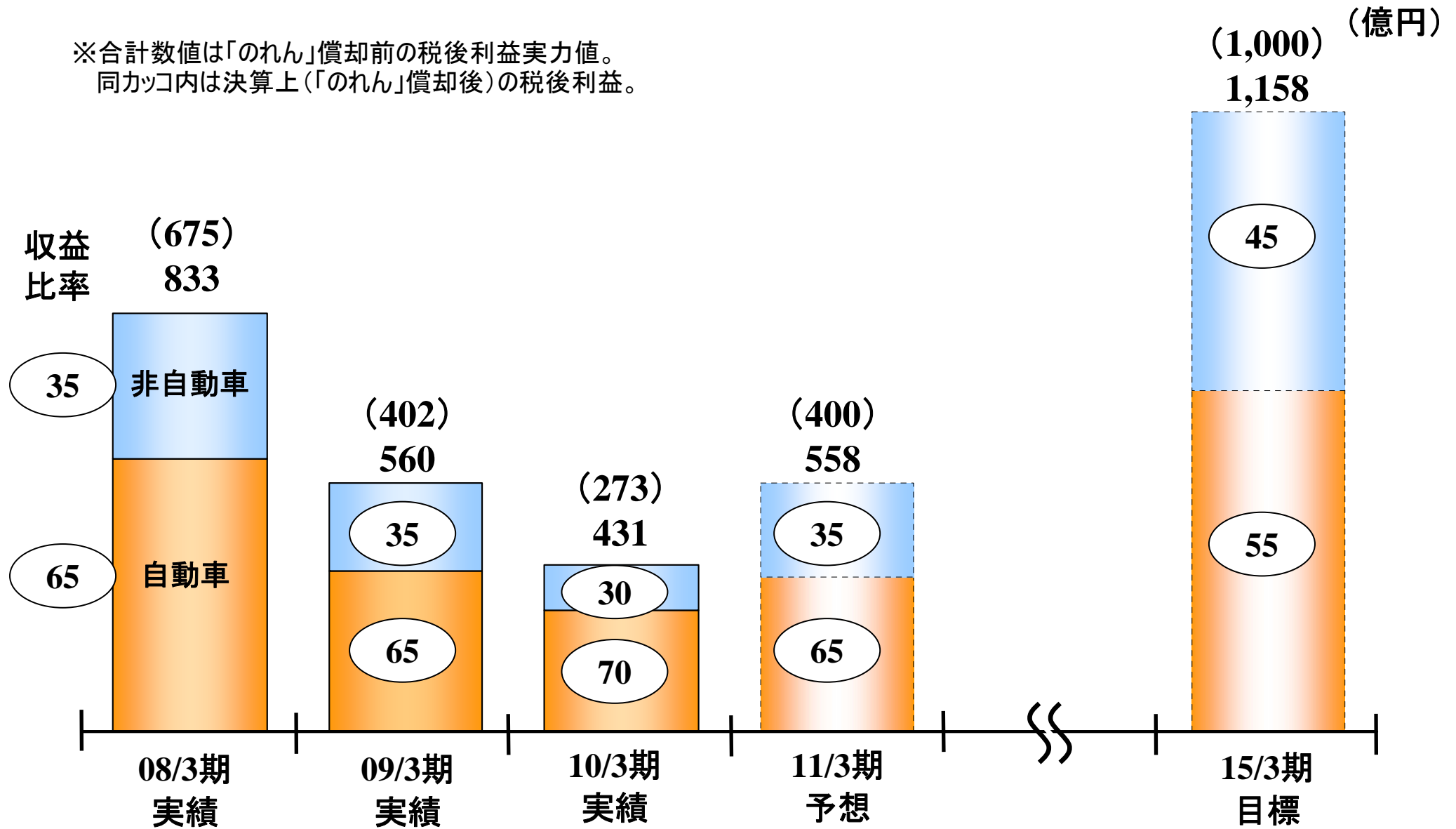
限りある経営資源を効果的に配分するため
事業評価・撤退基準によるスクラップ&ビルド、
バリューチェーンにおける事業子会社の機能・
位置付け見直しによる統廃合を推進



長期経営計画の数値目標

長期経営計画の数値目標 — 税後利益目標 —

※合計数値は「のれん」償却前の税後利益実力値。
同カッコ内は決算上（「のれん」償却後）の税後利益。

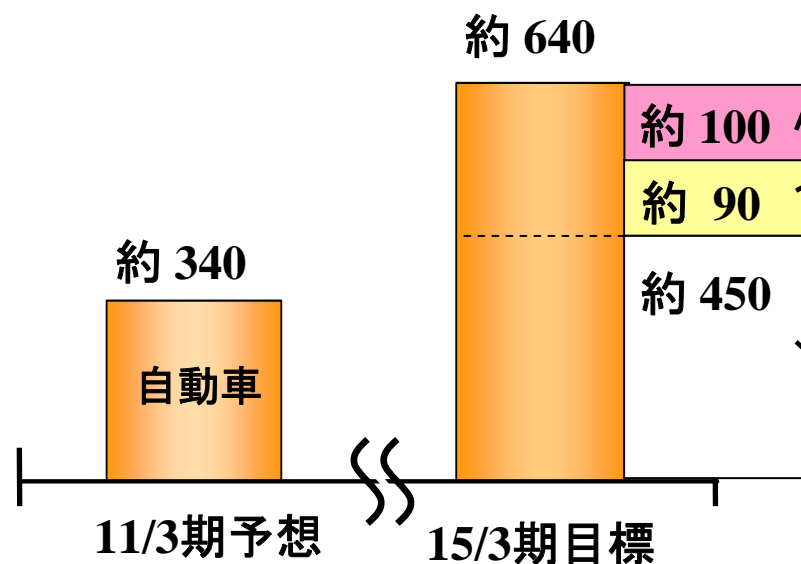


長期経営計画の数値目標 — 税後利益目標 —

<自動車分野税後利益推移>

(億円)

※合計数値は「のれん」償却前
の税後利益実力値。



<新規投資による期待収益>

- ・HV/EV向け部材の調達・製造
- ・他自動車メーカー向け事業の拡充
- ・新興国での販売拠点面展開 など

<既投資分による11/3期以降の収益>

- ・販売拠点数の増加
- ・トヨタグループ向け機能強化
- ・他自動車メーカーへの横展開 など

<コア収益の維持・向上>

- ・トヨタ生産台数の回復
- ・コスト低減による利益率アップ
- ・既存販売拠点の販売増

トヨタ生産
台数(単体)

740万台

900万台

当社海外
販売台数

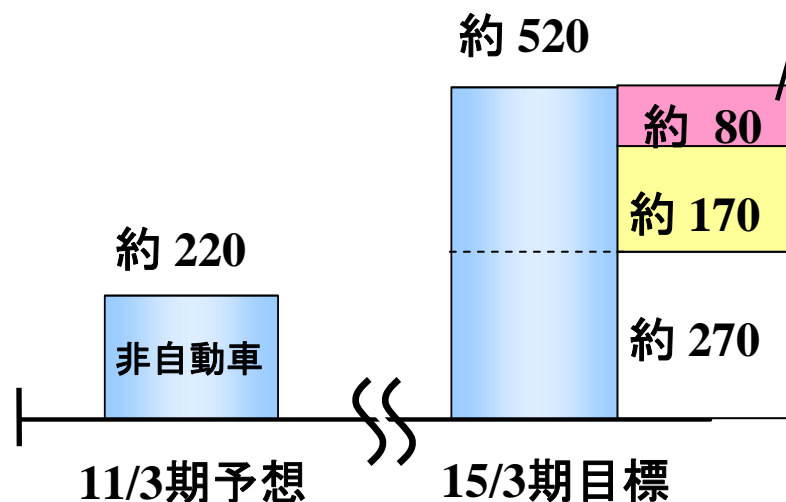
11万台

30万台

< 非自動車分野税後利益推移 >

(億円)

※合計数値は「のれん」償却前の税後利益実力値。



< 新規投資による収益化 >

- ・ 川上分野拡大 (金属資源、ガス、石油関連)
- ・ 食料調達機能強化
- ・ 生活関連事業の海外展開 など

< 既投資分による11/3期以降の収益 >

- ・ 電力 (ガス、風力)、化学品事業
- ・ 金属 (非自動車、資源、リサイクル)
- ・ 生活 (小売事業の国内外展開)
- ・ 食料 (食品・原料製造、穀物) 事業
- ・ 機械エレ (建機・フォークリフト、モバイル) など

< コア収益の維持・向上 >

- ・ 既存トレーディング事業の拡大
- ・ 新規顧客の開拓

財務目標数値について

◆ 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
---------	---

中長期的な平均としてROE 12~15%

ネットDER(のれん除き) 1.5倍以内を維持



財務目標数値は、長期経営計画を達成することで実現していく

IV.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% 目処



	08/3期	09/3期	10/3期	11/3期 (予想)
通期	30円	26円	16円	24円
連結配当性向	15.6%	22.7%	20.5%	21.0%

