



Be the **Right ONE**

新Global Vision と長期経営計画

2016年5月6日

目次

- | | |
|--------------------|------|
| 1. 5年間の振り返り | P.2 |
| 2. 新Global Vision | P.8 |
| 3. 2021年3月期 長期経営計画 | P.13 |



Be the **Right ONE**

5年間の振り返り

「VISION 2015」「GLOBAL 2020 VISION」

VISION 2015 — Lead the Next—

自動車に次ぐ第2、第3の収益の柱の確立を目指し
自動車：自動車以外＝50：50を実現

GLOBAL 2020 VISION

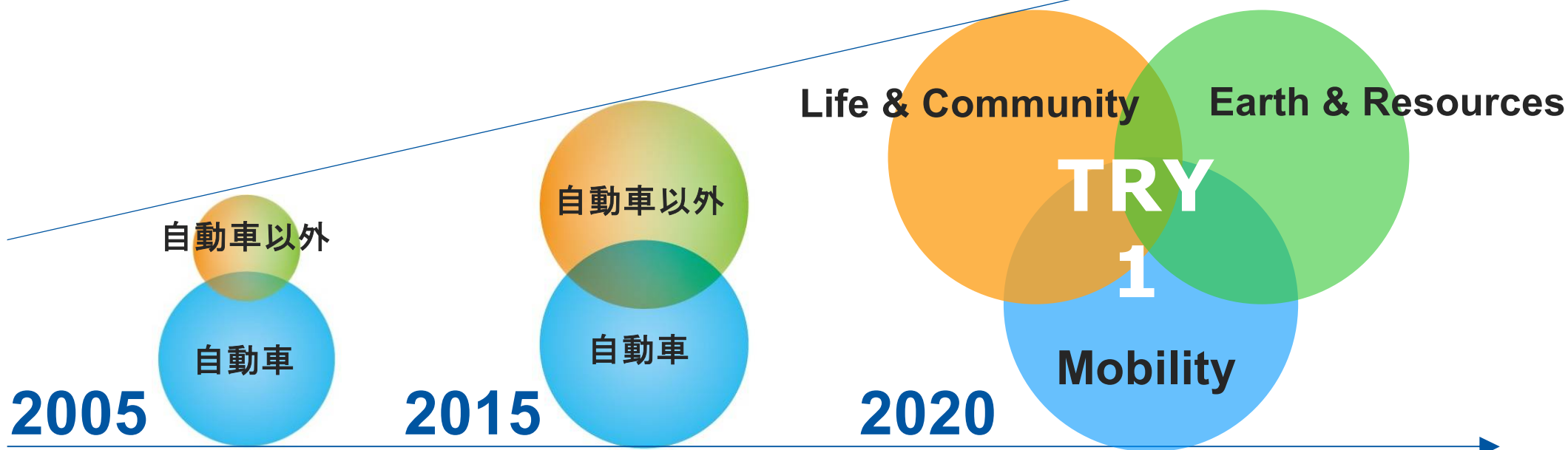
3つの事業分野で事業の柱を確立、シナジーを創出し、
事業ポートフォリオ「1:1:1」を実現

[自動車：自動車以外比率]

2006年3月時点 約 80：20

2016年3月時点 約 60：40 (特殊要因除き)

新Global Vision に引き継ぎ



GLOBAL 2020 VISION で目指した姿

5年間の成果

Mobility

「次代の自動車の進化」に
貢献する事業分野



- 自動車バリューチェーンの拡張と深化
- 新興国での販売網・生産拠点の整備

Life & Community

「生活環境の向上」に
貢献する事業分野



- 総合エレクトロニクス商社としての存在感確立
- アフリカでのリテール事業展開

Earth & Resources

「地球課題の解決」に
貢献する事業分野



- 国内外での風力・太陽光発電事業の拡大
- 次世代自動車普及に向けたインフラ整備

アフリカに強みをもつ商社CFAO社への資本参画

TRY1実現を目指しての大型投資案件

ユーラスエナジー子会社化
再生可能エネルギーで
クリーンな社会へ貢献

トーメンエレクトロニクスTOB
グループシナジー最大化を目指す

エレマテック出資
エレクトロニクス事業の川上へ展開

CFAO出資
当社アフリカ戦略の基軸とする

Nova Agri出資
穀物バリューチェーンの拡充

2011

2011年8月

2012年1月

2012年8月

2014年8月

2015年5月

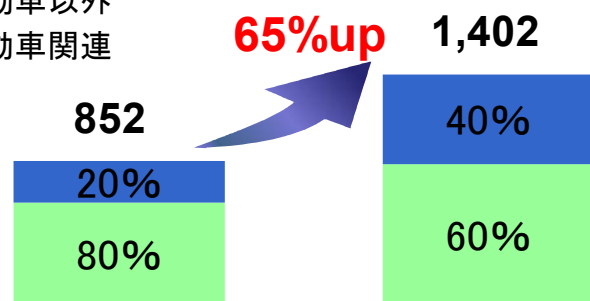
2016

GLOBAL 2020 VISIONこの5年間の振り返り

(単位: 億円)

営業利益推移

- 自動車以外
- 自動車関連



11/3期

16/3期

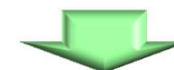
	11/3期	16/3期	増減額
金属	379	374	▲5
グロロジ	103	216	113
自動車	234	379	145
小計	716	969	253
機エネ	32	213	181
化エレ	120	249	129
食料	8	36	28
生活産業	17	50	42
小計	177	548	380
コーポレート	▲41	▲115	▲83
合計	852	1,402	550

	11/3期	16/3期	増減
総資産	24,362	39,521	15,159
使用資金	12,489	21,585	9,096
Net 有利子負債	5,813	11,027	5,214
株主資本	6,429	7,774	1,345

Net DER 1.0倍 1.2倍 0.2倍

総資産 62% 増加

株主資本 21% 増加



課題は資金効率及び財務体質の改善

投資改善に向けての対策

(単位: 億円)

5年間の総投資額
約1兆円

主な案件		金額
CFAO		約2,400
自動車		約2,500
自動車 以外	金属関連	約300
	機械・エネルギー関連	約2,100
	化学品・ エレクトロニクス関連	約700
	食料・生活関連	約500
	その他	約1,500

見えてきた課題

環境分析・
事業評価

パートナー選定・
役割分担

専門性・経験値・経営力

顧客ニーズ・市場環境
変化への対応

対策

我々だけが描ける
新しい未来、事業に注力

×

豊通らしさ、知見を
最大限に活かす

×

一人称で経営マインドを
持ち取り組むこと



Be the **Right ONE**

新Global Vision

これからの10年、豊田通商グループは、

ありたい姿



Be the **Right ONE**

となる事を追求し続け、実現を目指します

The Right ONE for you

ステークホルダーの現場ニーズに応え、最適な安全・サービス / 品質・信頼を提供します

The Right ONE for us

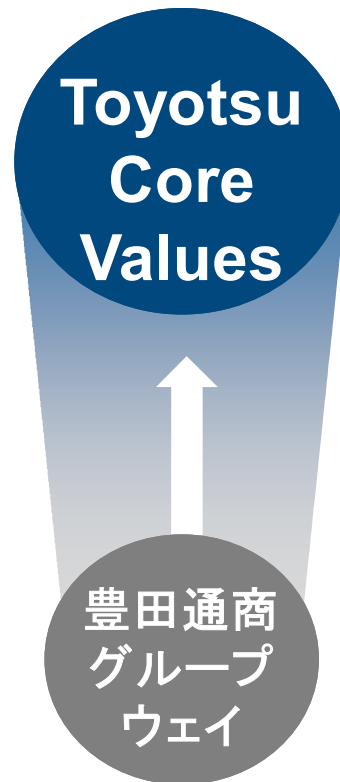
一人ひとりの力の最大化に努め、組織・地域・性別・国籍を超えて結束し、総合力を発揮します

The Right ONE for future

我々の強みや知見を培い、発揮する事で、持続可能な社会と未来を切り拓きます

Global Vision — Toyotsu Core Values

豊田通商グループウェイを基に
これからの10年、我々が発揮・活用すべき力を
「Toyotsu Core Values」 として具体化

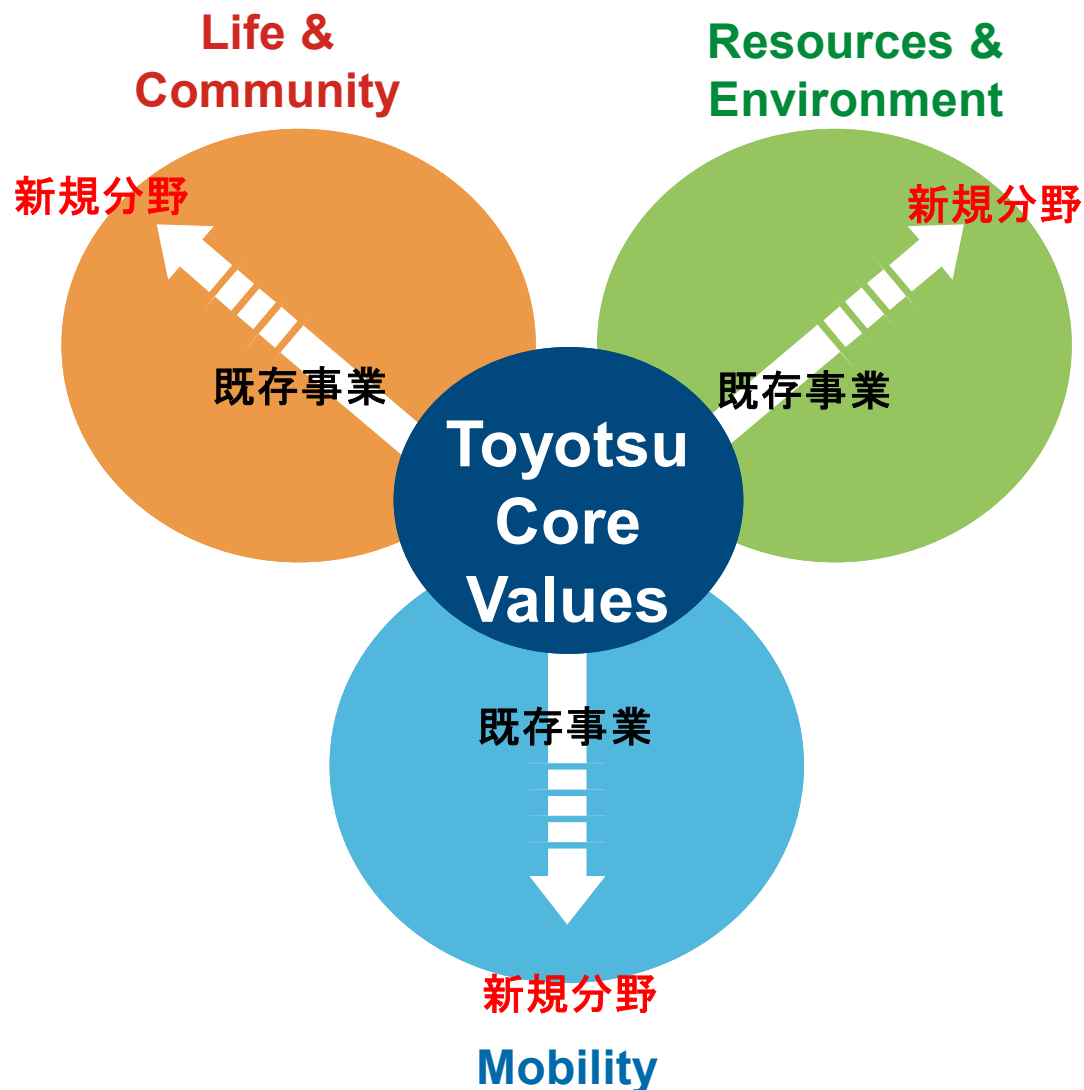


- Genba-focus
現場に立ち、付加価値を提供する力
- Collective force
個の力を結集した総合力
- Innovator spirit
我々「ならでは」を創り上げる力
- 現地、現物、現実
- チームパワー
- 商魂

Toyotsu Core Valuesにこだわり、磨きをかけ、最大限発揮する

Global Vision

— Toyotsu Core Values による成長の実現



既存事業の成長

- 既に保有している自社リソース活用による成長

新規分野

- 我々の知見が活かせる事業領域、或いは地域において、**Genba-focus**を発揮し事業を拡大
- **Collective force** や **Innovator spirit** の発揮による革新的な技術/サービス/製品に基づく新しい事業の開発

新Global Visionの重要なコンセプト

「ありたい姿」を Global Diversity & Inclusion を通じて、
全世界の豊田通商グループ 5万人で共有

3つの事業領域で成長するというVisionは不変

戦い方は当社の「Toyotsu Core Values」を発揮・活用する方法に進化

各領域における具体的な戦略、定量目標は長計で示す



Be the **Right ONE**

2021年3月期 長期経営計画

長期経営計画達成に向けて

経営戦略

収益基盤の強化と3領域への挑戦

- 原点に立ち戻り、「Toyotsu Core Values」による成長の実現
- 限られた経営資源の再配分

投資方針

定量基準の厳格運用による投資リターン向上

- 投資は営業キャッシュフローの範囲内で厳選
- 「豊通らしさ」を発揮できる新規案件に注力

財務方針

キャッシュフロー経営の強化

- 有利子負債の圧縮
- 株主還元(配当金)は段階的に引き上げ

長期経営計画 ～定量目標～

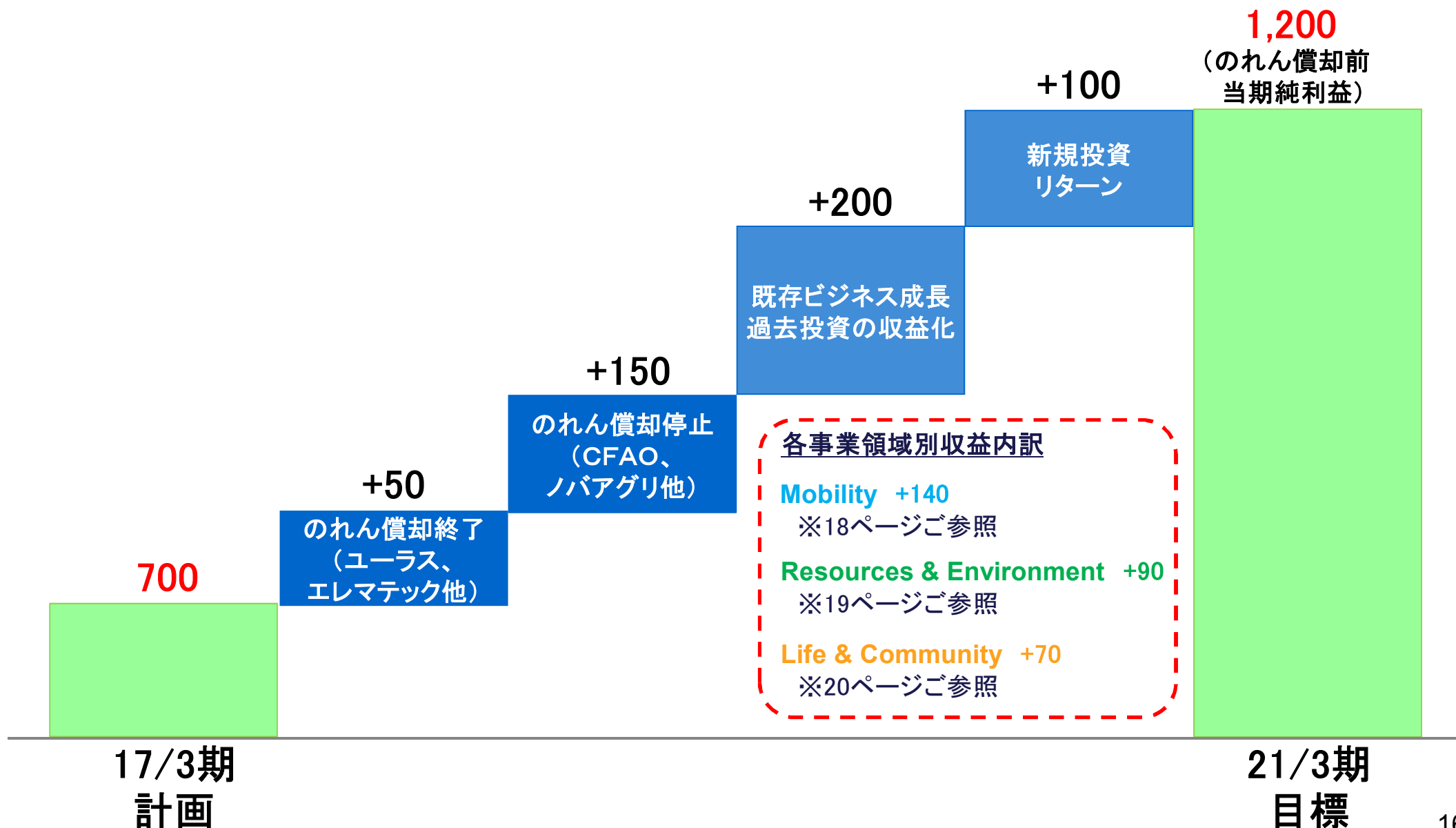
(単位:億円)

		15/3期 実績	16/3期 実績	17/3期 計画	21/3期 目標
PL	売上高	86,634	81,702	73,000	94,000
	営業利益	1,694	1,402	1,440	2,200
	当期純利益	675	▲437	700	1,200
BS	総資産	45,336	39,521	43,750	54,000
	株主資本	8,444	7,774	8,256	11,500
	純資産	13,044	10,557	11,990	14,500
財務 指標	ネット有利子負債	12,335	11,027	10,500	12,000
	RA:RB	1:1	1.1:1	—	1.0倍以内
	ROE	6.4%	—%	6.9%	10～13%
	ネット DER	1.1倍	1.2倍	1.1倍	1.5倍以内

RA/RB 1.0未満	既存資産及び資金効率の悪い事業を見直し、健全かつ安定的体質を維持
ROE 10～13%	資本コストを意識した投資指標の運用によりROE向上を図る
ネットDER 1.5以内	フリー・キャッシュフローを黒字化し、有利子負債の増加を抑える

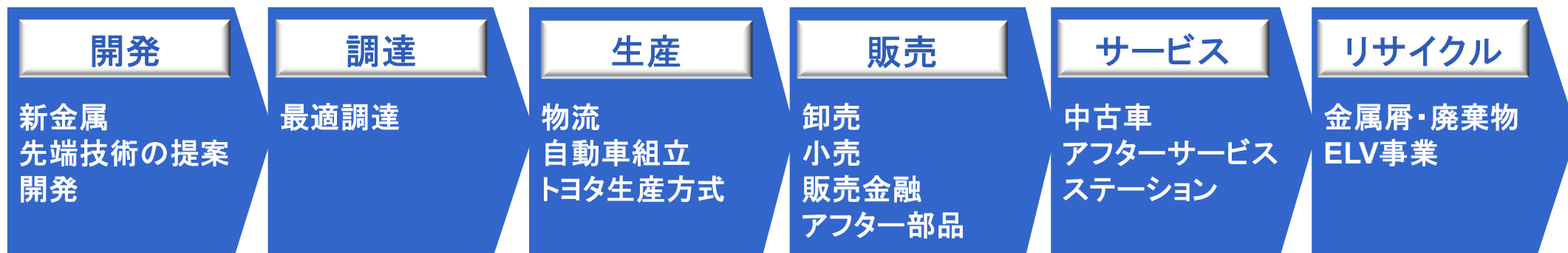
2021年3月期 当期純利益目標の階段

(単位:億円)

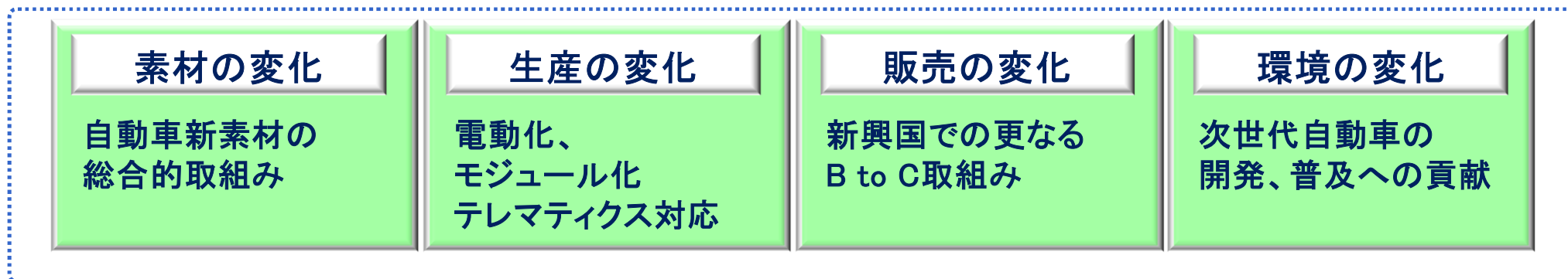


Mobility 分野における当社機能

現状の強み



新機能への挑戦



今後も価値の高い事業を提案、バリューチェーンを繋ぎ、
安定供給を果たすことでお客様の信頼を得る

Mobility分野で目指す姿

Toyotsu Core Values

金属

- 新興国向けの事業効率化・低コストモデル確立
- 新素材/新技術への対応

グロロジ

- 各地域での物流戦略構築
- モジュール化、アッセンブリー対応

自動車

- 油価変動に耐えられる代理店、ディーラー事業
- 新興国でのB to B からB to C への販売強化
- 自動車周辺事業の収益化・高度化

2021年3月期

+140億円

Resources & Environment分野で目指す姿

2021年3月期

+90億円



Life & Community分野で目指す姿

2021年3月期

+70億円

CFAO社とのシナジー創出

病院事業
介護事業

医薬品事業
飲料業
リテール事業

メディカル事業

次世代自動車普及に向け、
生産部品、エレクトロニクス部品、
IoT/ITSへの対応

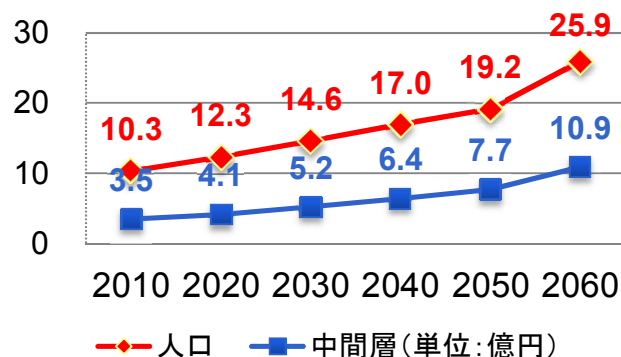
エレクトロニクスグループ
シナジー拡大、車載拡販
スマホ新技術対応

**Toyotsu
Core
Values**

成長が期待されるアフリカにおける成長戦略

長期的な視点で
CFAOとのシナジーを創出し
100億円の増益を目指す
※P18～20の内数

[参考] アフリカ人口(単位: 億人)



Source: ADB

自動車代理店数/自動車販売台数増

アフリカ全地域で拡大

豊田通商の強みを
CFAO社事業、仏語圏アフリカで

リテール事業進出

FMCG生産分野強化

中古・販金・汎用部品事業横展

物流改善効率化

ケニアモデル横展

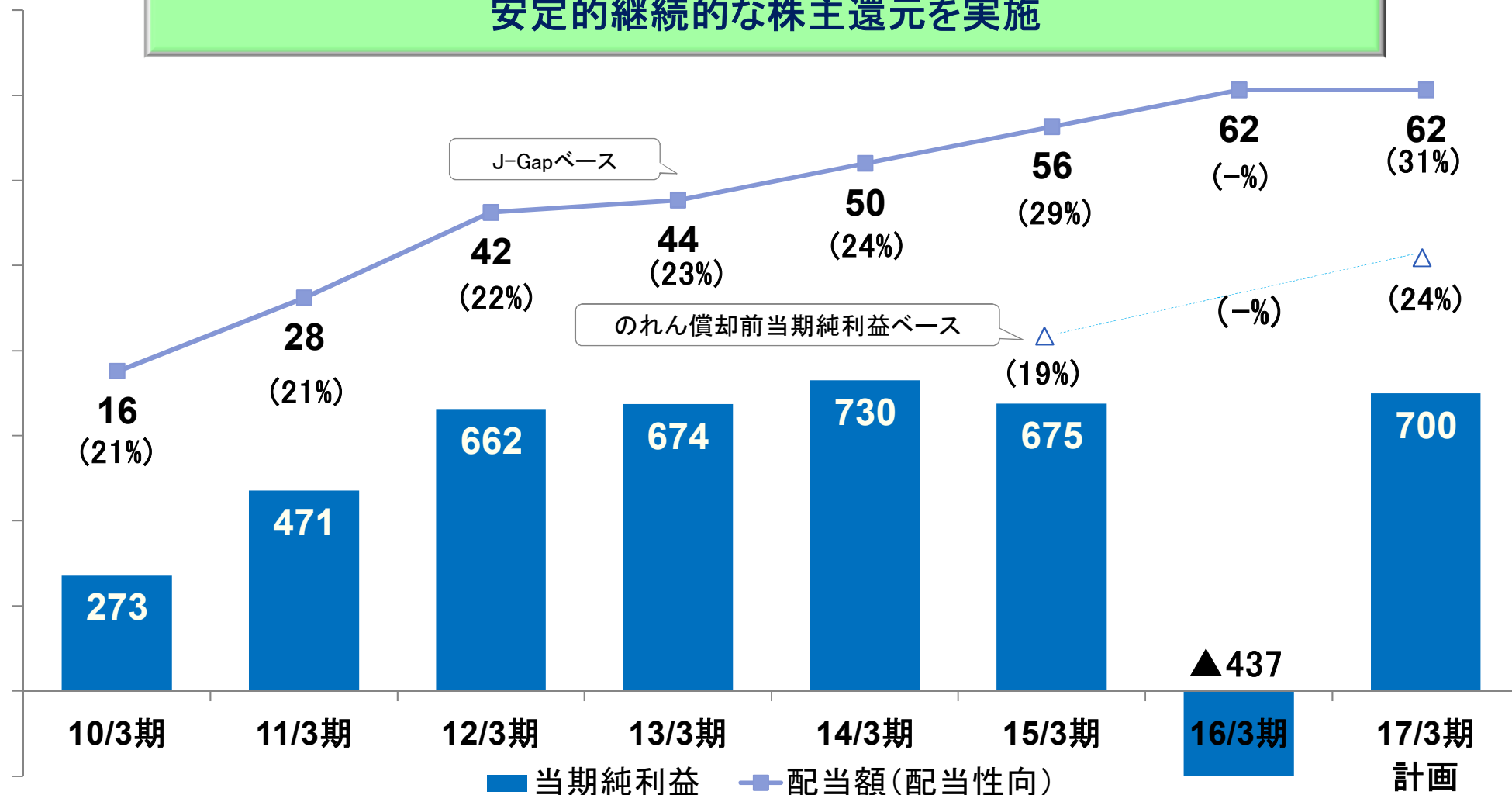
Resources & Environment分野

仏優良企業との提携

急成長するアフリカ中間層をターゲット、B to Bに加え、B to Cを展開

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



価値創造企業を目指して

豊田通商グループ基本理念

豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指し、良き企業市民として
人間を尊重し活性化された働きがいある職場づくりに努めていく

Global Diversity & Inclusion 推進

様々な違いを尊重し、受け入れ、全社員が
生き生きと働ける環境作り

- 新Global Vision の海外スタッフ参加
- ワークとライフをバランスさせる
「働き方見直しPJ」の開始

コーポレート・ガバナンス 強化

経営の更なる厳格化、透明化、遵法の徹底

- 投資プロセス見直し・検証
→支援と牽制の強化
- 過去案件振り返りの社内共有
→学びを次世代に繋げる
- 「役員人事案策定会議」および
「役員報酬策定会議」の新設

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。