



Be the **Right ONE**

2023年3月期 中期経営計画 および その取組状況について

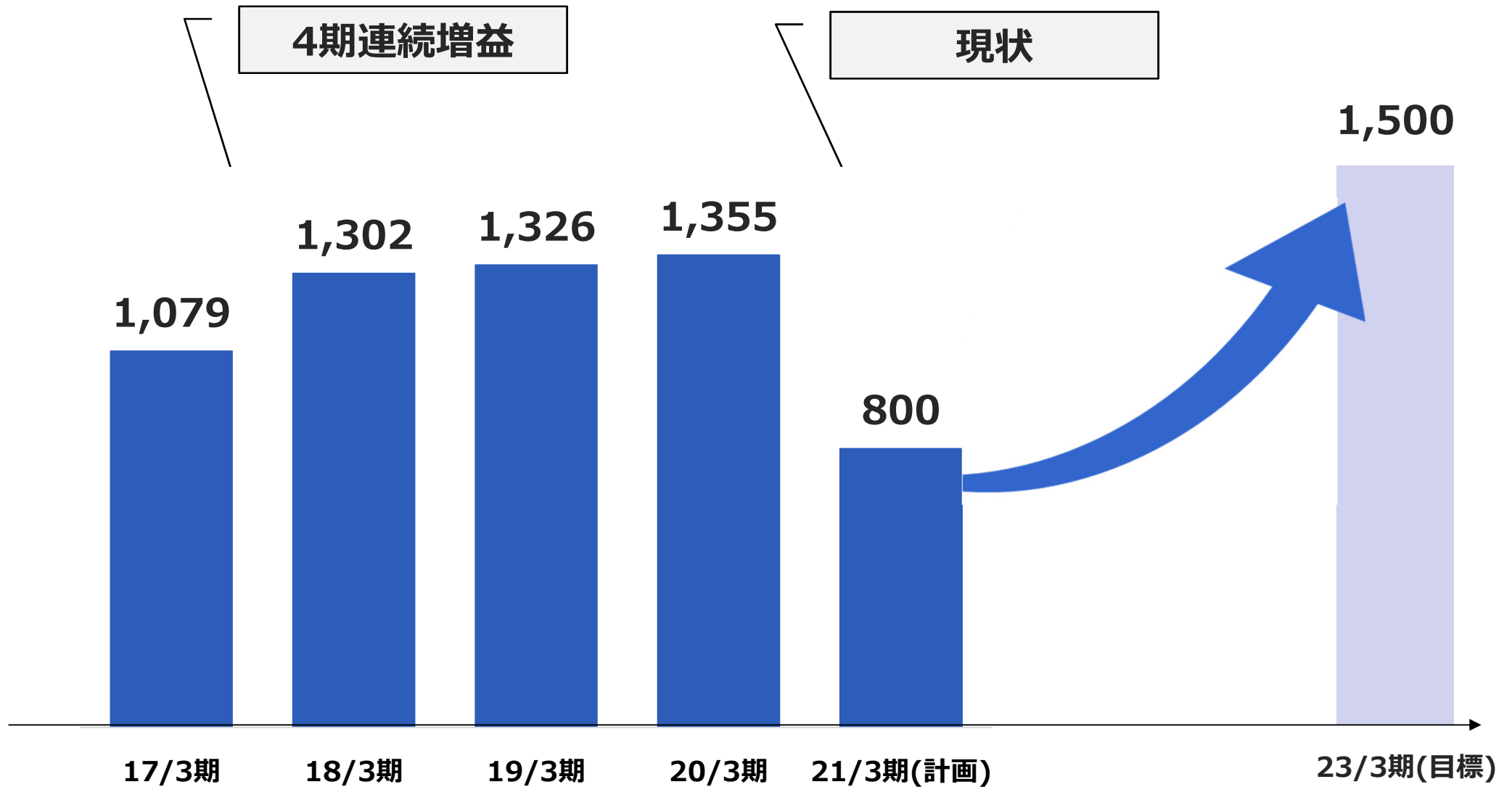
2020年11月2日
豊田通商株式会社

1. 新型コロナウイルス影響と中期経営計画	P. 2
2. 各重点分野の取組状況について	P. 8
1) ネクストモビリティ分野	P. 10
2) 再生可能エネルギー分野	P. 11
3) アフリカ分野	P. 12
4) 循環型静脈事業分野	P. 15
3. デジタル変革の取組及びグローバル化について	P. 16
1) デジタル変革	P. 17
2) グローバル化	P. 19
4. 財務方針・2023年3月期 定量目標	P. 20
5. 新経営体制	P. 24



Be the **Right ONE**

1. 新型コロナウイルス影響と中期経営計画



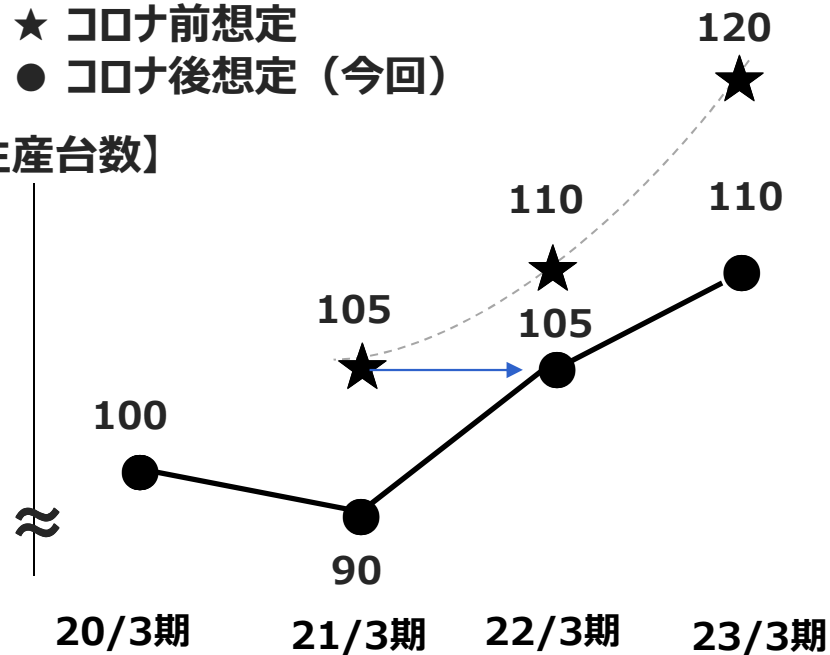
自動車生産台数（イメージ）

【自動車生産台数(20/3期 = 100)】

★ コロナ前想定

● コロナ後想定（今回）

【生産台数】



※20/3期実績を100とした場合

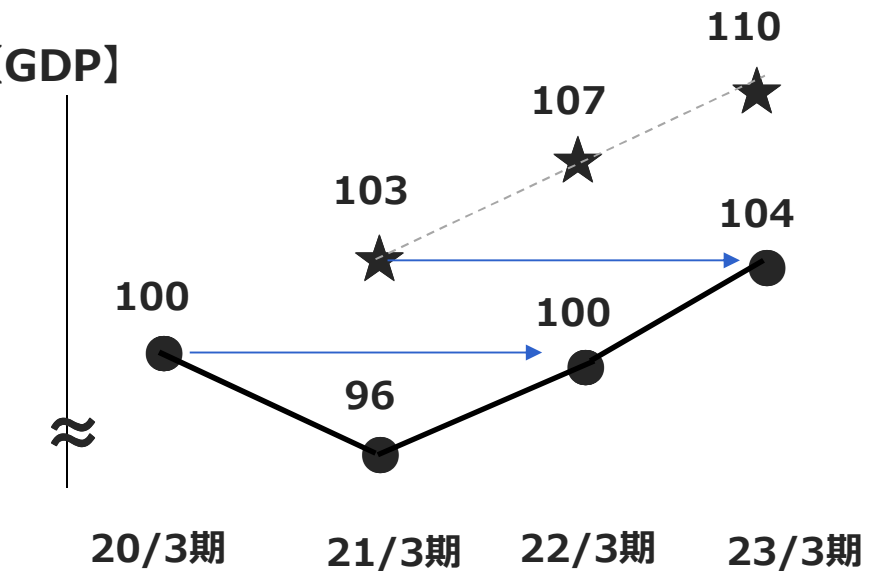
GDP成長率の見通し

【GDP成長率(20/3期 = 100)】

★ コロナ前予想

● コロナ後予想（今回）

【GDP】



※20/3期実績を100とした場合

【出典】 IMF

新型コロナウイルス影響からの回復への想定は本部別、地域別に検証

地域別の収益回復シナリオ（売上総利益）

<20/3期 売上総利益を100%とした場合>

	21/3期 ※					23/3期
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	
日本	80%	85% ↗	90% →	100% ↘	90% →	100%
北米	50%	90% ↗	95% ↗	100% →	80% ↗	110%
欧州	60%	90% ↗	95% ↗	100% →	85% ↗	110%
東アジア	90%	100% →	100% →	100% →	100% →	140%
豪亜	60%	60% ↗	75% →	90% ↘	70% ↘	105%
新興地域	40%	60% ↗	75% ↗	90% ↘	70% ↘	100%
アフリカ	60%	65% ↗	80% ↗	90% →	75% ↗	105%
全体	/				85%	105%
	/				→	

※上段は第1四半期公表時の見立て。下段は見立てに対する現時点での考え方

1. 従業員と家族の健康と安全を守り抜いた上でのビジネスの継続

2. ムダを排除した「リーン」な経営の重要性

3. チャレンジをやめない、投資枠は縮小しない

コロナ禍からの「レジリエンス（回復力）」強化へ

コロナ禍でわかったこと

- “新常态”におけるモビリティの可能性
- サプライチェーンを守り抜く必要性
- “Economy of Life”の環境変化に対する高い耐性
- デジタル技術を活用した付加価値向上





4つの重点分野における成長戦略

豊田通商らしさを

- ネクストモビリティ分野 P10
- 再生可能エネルギー分野 P11
- アフリカ分野 P12
- 循環型静脈事業分野 P15

経営基盤の
変革

デジタル変革  グローバル化  P16



外部環境変化への耐性の強化に向け、「“稼ぐ力”強化に向けた変革」を敢行



Be the **Right ONE**

2. 各重点分野の取組状況について

豊田通商グループのサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献

低炭素社会移行に貢献



ネクストモビリティ戦略

再生可能エネルギー戦略



循環型社会に貢献

循環型
静脈事業戦略



豊田通商グループのサステナビリティ重要課題

開発途上国の社会課題の解決

アフリカ戦略



● 社会課題の解決と
会社の成長を両立する最重要課題

● 会社の成長を支える土台となる
最重要課題



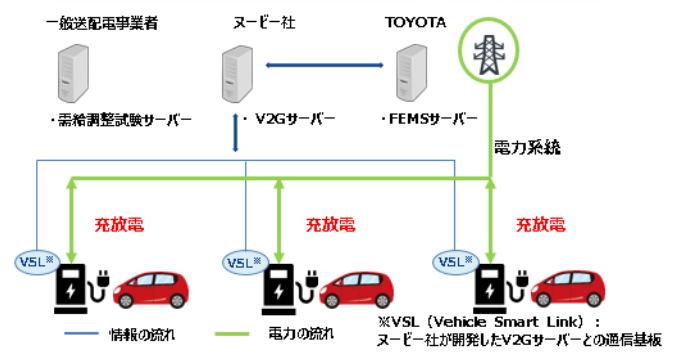
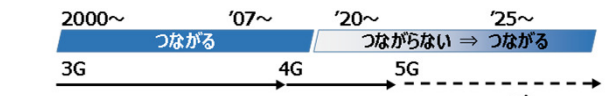
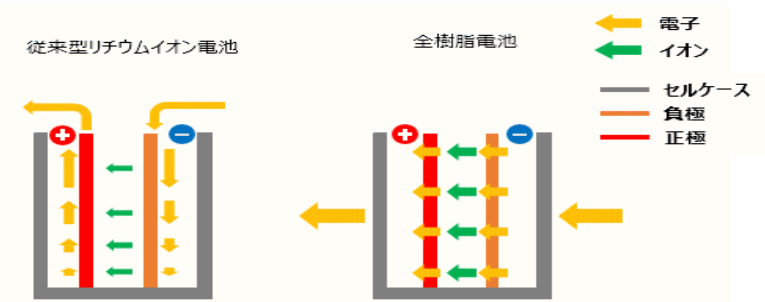
人権を尊重し、人を育て、活かし、「社会に貢献する人づくり」に積極的に取り組む

ネクストモビリティ分野



<p>次世代の "クルマ"</p>	<p>軽量化/ 電動化</p>	<p>全樹脂電池の将来的な 自動車用途への展開に期待 (APB株式会社へ出資)</p>
<p>次世代 サービス</p>	<p>モビリティ サービス</p>	<p>車載ソフトウェアの解析・管 理、OTA対応を推進 (Aurora Labs Ltd.へ出資)</p>
<p>エネルギー マネジメント</p>	<p>電力需給の 効率化</p>	<p>需給調整市場へ低コストで 参画できる仕組みづくりを加速 (Nuvve Corporation)</p>

電池構造の比較イメージ

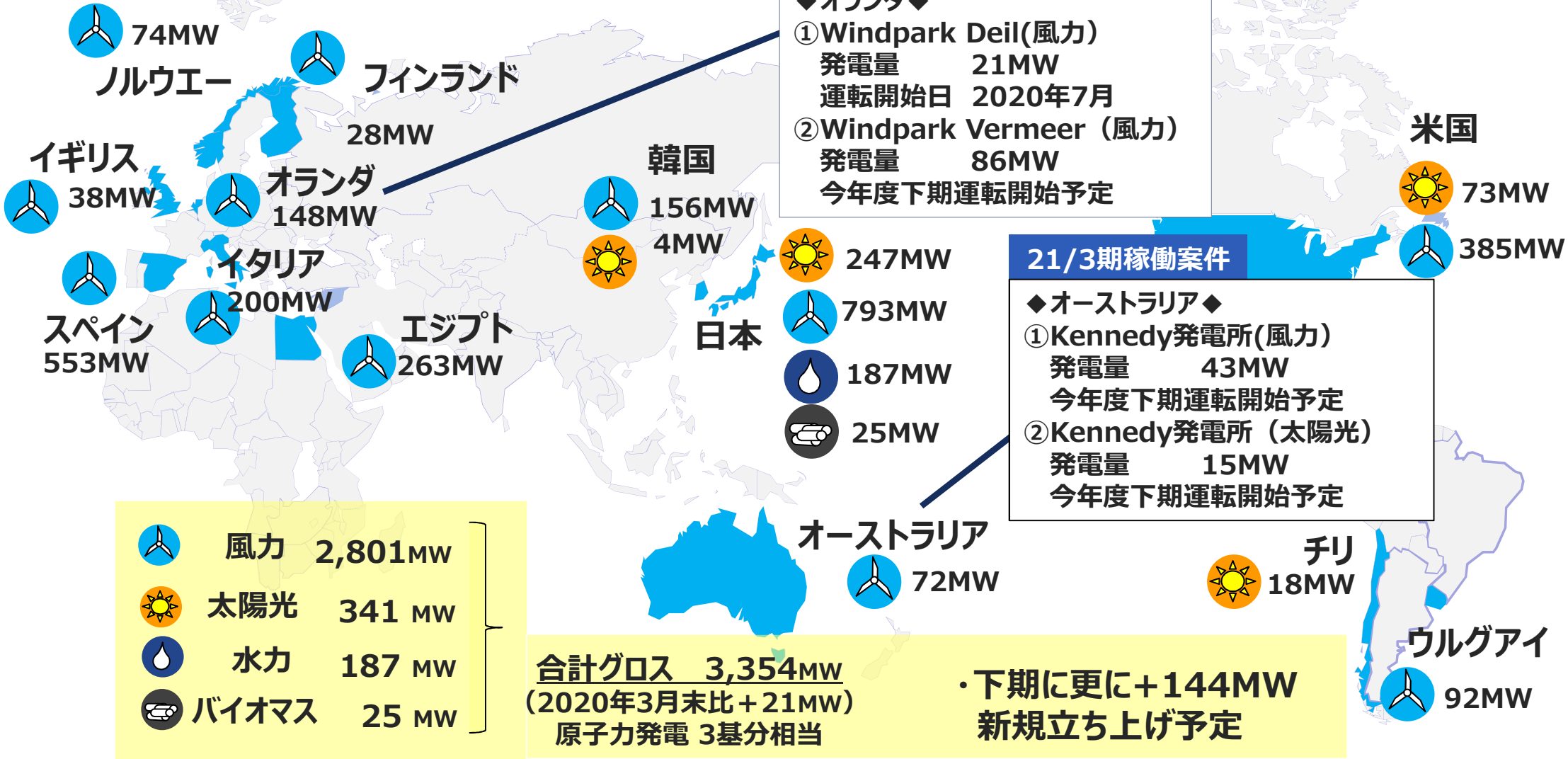


CASEへの対応を加速していく

再生可能エネルギー分野



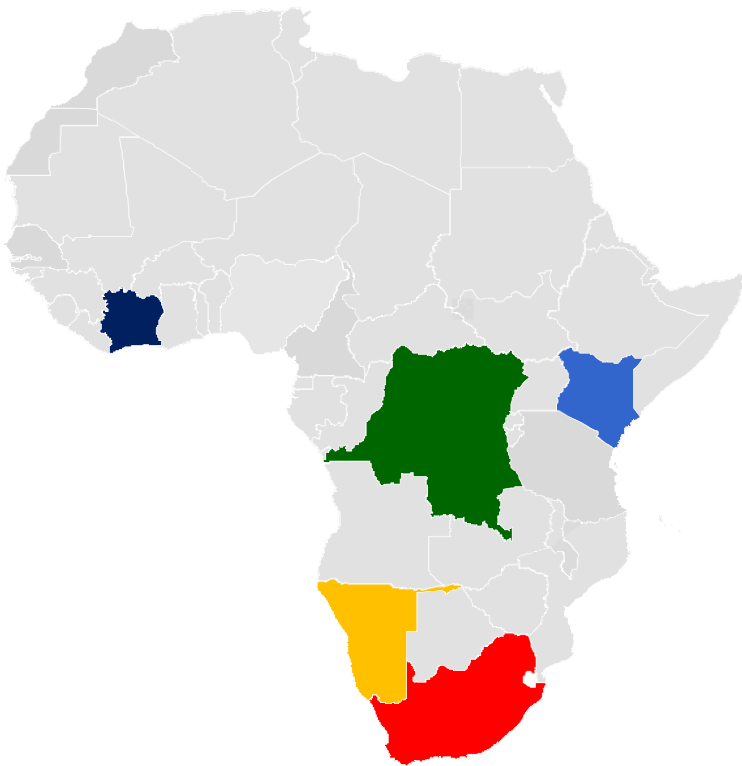
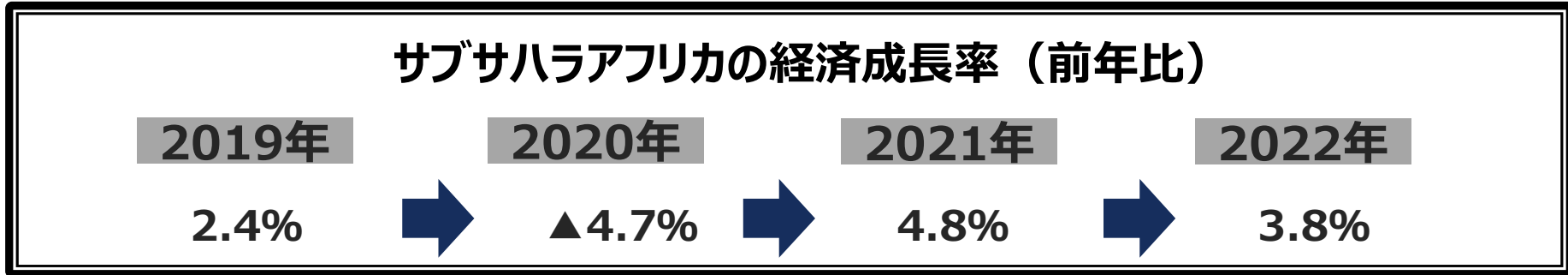
<2020年9月末時点の発電状況>



再生可能エネルギー事業を世界中でバランス良く展開



新型コロナウイルス影響の現状



<当社業績インパクトの大きな主要国の状況>

	GDP (%)			
	2019年	2020年	2021年	2022年
■ コートジボワール	6.5	1.8	6.2	6.5
■ コンゴ民主	▲ 0.6	▲ 7.0	▲ 0.8	1.9
■ ケニア	5.4	1.0	4.7	6.0
■ アンゴラ	▲ 0.9	▲ 4.0	3.2	3.0
■ 南アフリカ	0.2	▲ 8.0	3.0	1.5

【出典】 IMF (World Economic Outlook Database) より



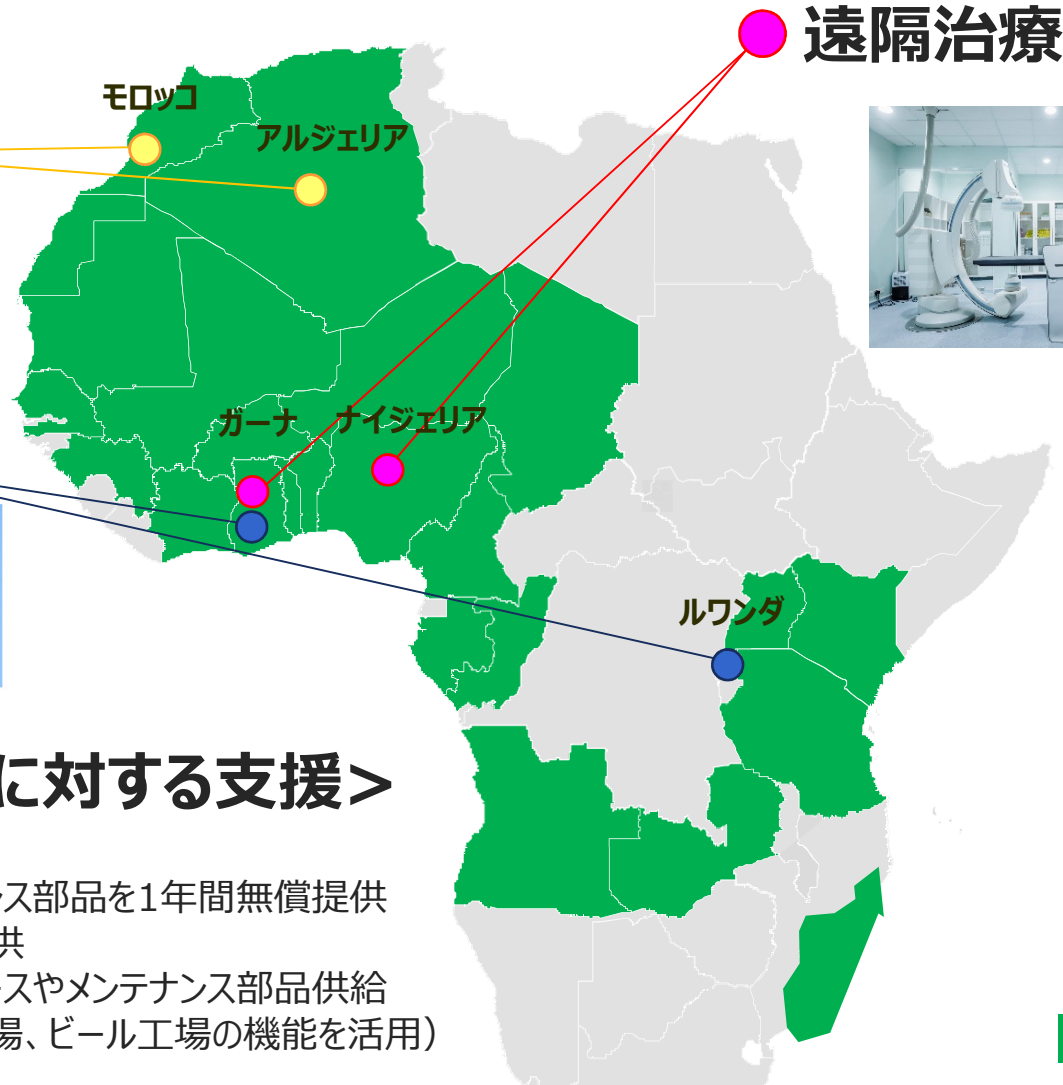
医薬品分野の可能性



医薬品製造

製薬メーカーサノフィグループのモロッコの製薬サービスプロバイダーであるMaphar社へ資本参画

ドローンによる 医薬品配送



<当社グループのコロナ禍に対する支援>

- トヨタの協力の下、
- ・ 国連機関が保有するトヨタ車向け、メンテナンス部品を1年間無償提供
 - ・ トヨタグループにて製造のフェイスシールドを提供
 - ・ 各国政府・自治体などに対して車両無償リースやメンテナンス部品供給
 - ・ 消毒用アルコールの生産・提供（多目的工場、ビール工場の機能を活用）

■ 医薬品展開国

“Economy of Life”事業を通じ、社会課題の解決に貢献



モビリティ分野の可能性

トヨタ&スズキビジネスの本格稼働開始

スズキ（インド製）小型乗用車のOEM供給を受け、トヨタブランド「トヨタ・スターレット」をアフリカ市場で販売開始

時期：2020年9月中旬
販売国：アフリカ47カ国
(南アフリカでの販売を皮切り)

今後



スズキと連携し、SUVやセダンなど各種ボデータイプの小型車ラインナップの拡充を予定

アフリカのモビリティ社会に貢献し、経済活動回復の一役を担う



樹脂リサイクル事業

<廃PETボトル>

豊通ペトリサイクルシステムズ(株)

2022年4月稼働予定
<年間処理能力：50,000トン>

原料

フレーク製造

選別



粉砕



洗浄



フレーク



ペレット製造

押出機



固相重合
除染



ペレット

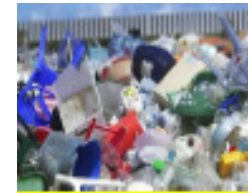
PETボトル

<廃プラスチック>

(株)プラニック

2021年1月稼働予定
<年間処理能力：40,000トン>

原料



粉砕



選別

フレーク

コンパウンド

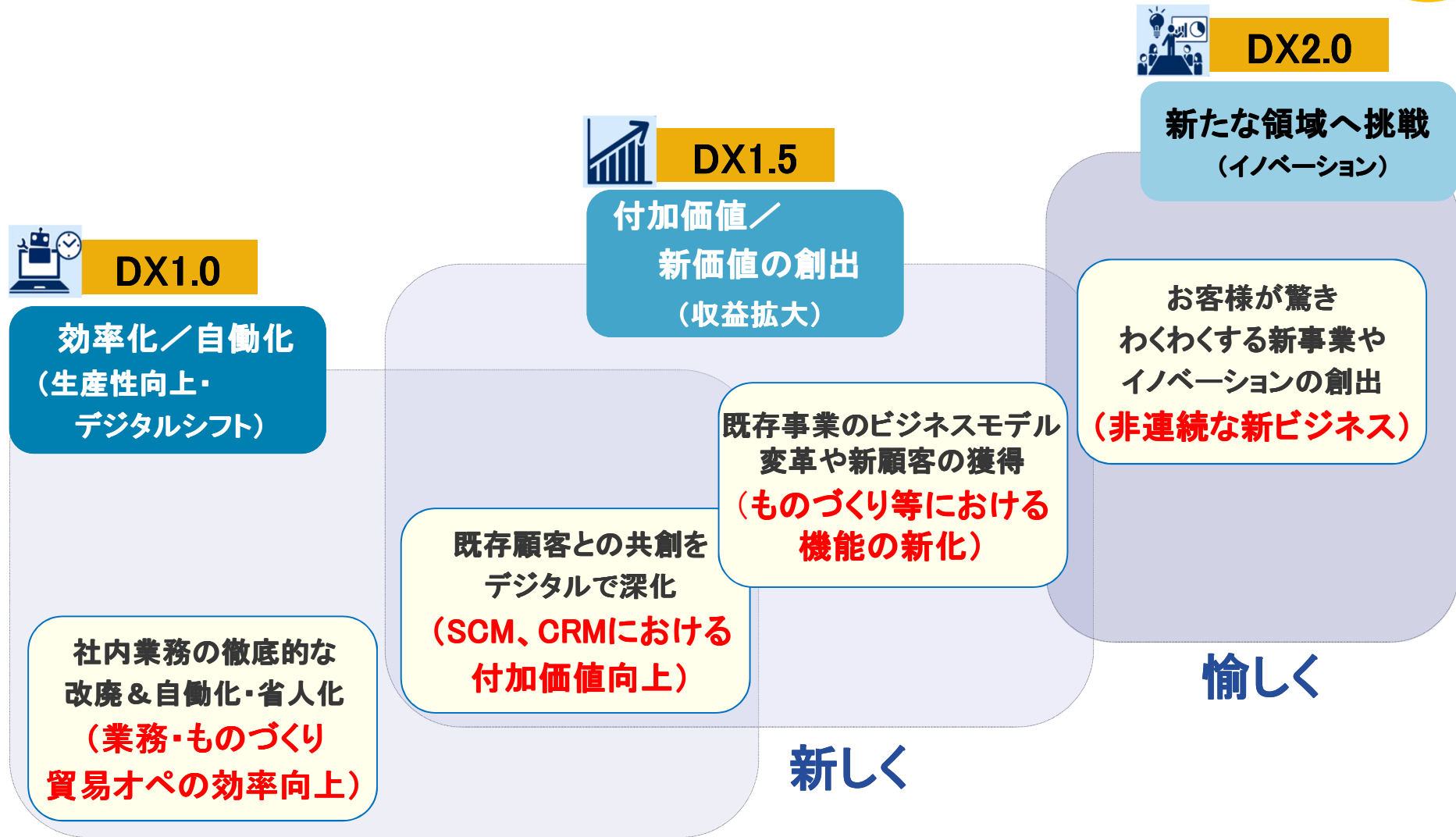
再生プラ

モノづくりに関わる商社として、循環型社会の形成に貢献



Be the **Right ONE**

3. デジタル変革の取組及びグローバル化について



SCM=Supply Chain Management
CRM=Customer Relationship Management

生産性を高めリソースを産み出し、お客様にもっと向き合い、新ビジネスを創造

DX1.0 DX1.5 DX2.0

【目的】 受発注・在庫管理の刷新、お客様の体験価値の新化

- DX1.0~1.5: 受発注業務、グローバル調達&在庫管理を徹底的に効率化
- DX2.0 : お客様と共に、新しい体験価値を創出（ワンストップ調達・代替品提案・予兆保全…）

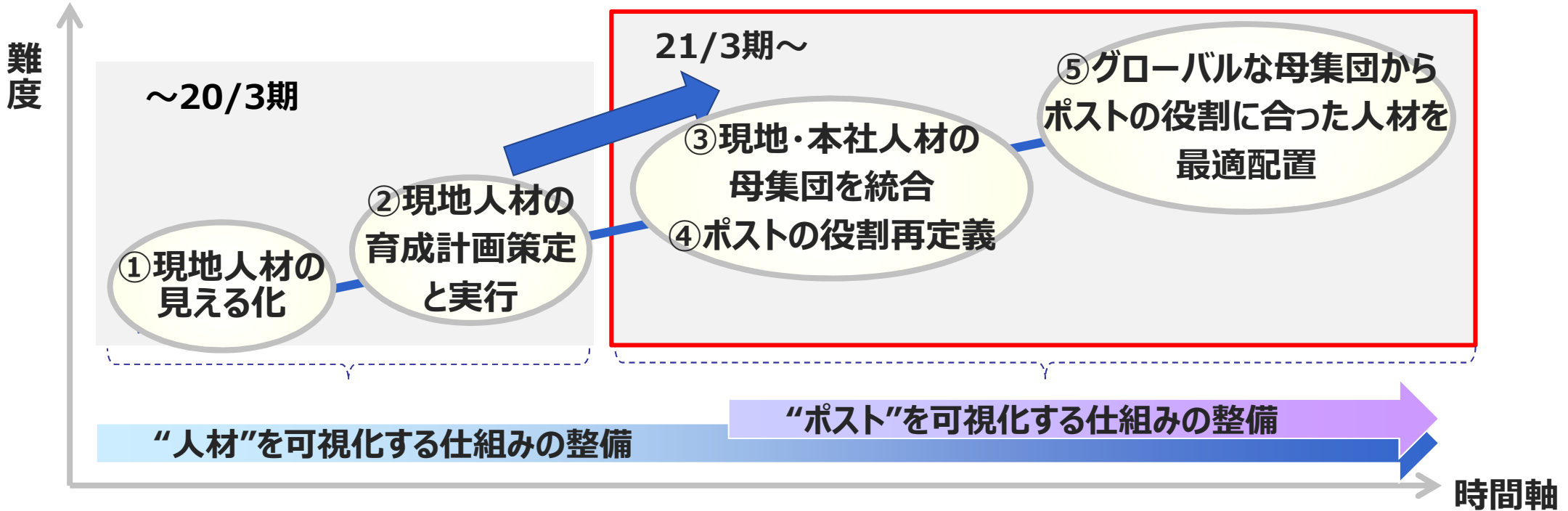


コロナ禍での推進・加速ポイント

- ・現地人材の育成の加速
(現地だけでビジネスを回せる体制作り)
- ・駐在員の役割を見直し再定義

取り組み内容

- ・グローバルリーダーのタレントマネジメント(発掘・育成・配置)
- ・グローバル人事プラットフォームの構築 (制度・ポリシー)
- ・豊田通商本体のグローバル化の推進 (文化醸成)



国籍・属性に関わらないグローバル最適配置を実現



Be the **Right ONE**

4. 財務方針・2023年3月期 定量目標

過去3年間の実績 (18/3期 ～ 20/3期)

営業CF	投資CF	配当	配当後FCF
+6,937	▲4,039	▲1,031	+1,867

中期経営計画 (21/3期 ～ 23/3期)

営業CF	投資CF	配当	配当後FCF
+6,000～	▲3,500～	▲1,150～	黒字化継続

財務健全性

- Net DER : 1.0倍以内
- RA/RB : 1.0未満

投資方針

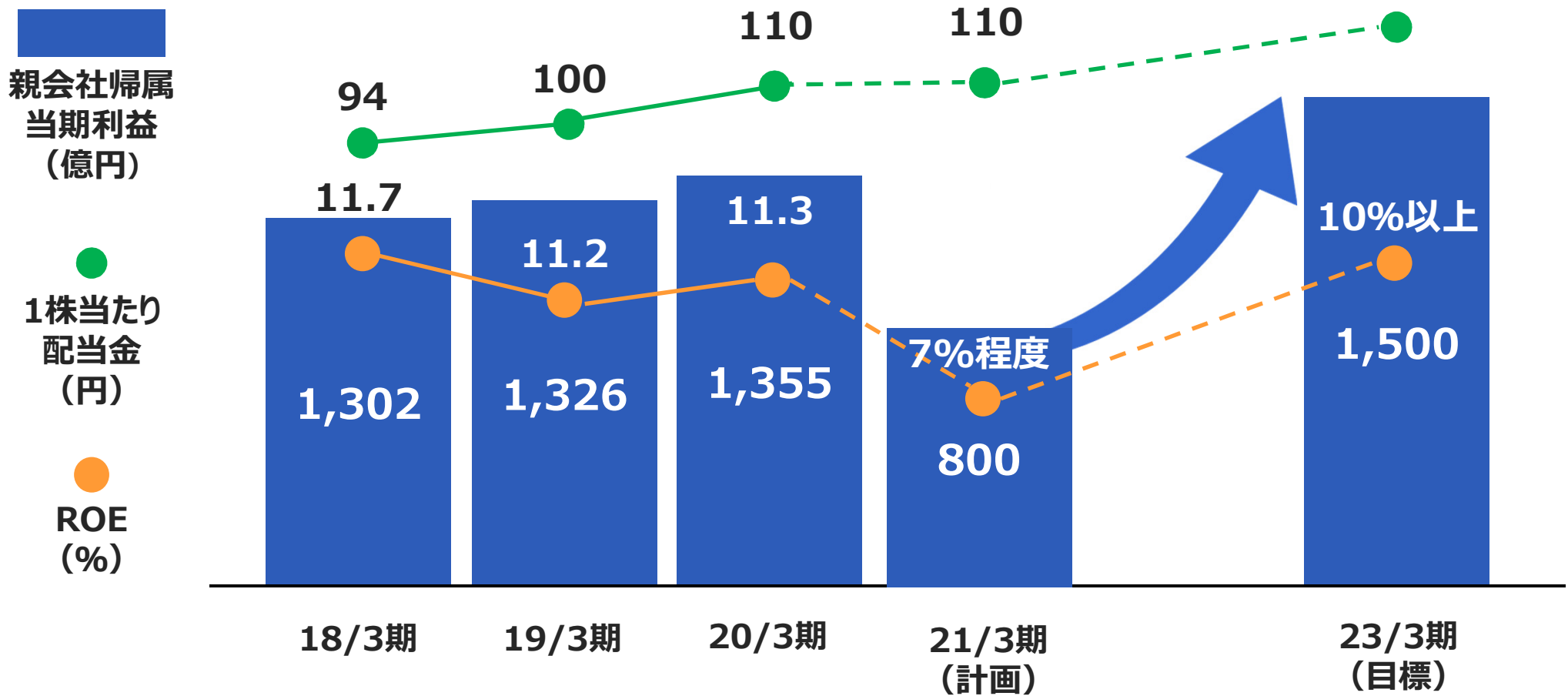
- 営業CFの範囲内での投資

配当方針

- 配当性向25%以上を基本方針とする
- 安定的な配当増額に努める

安定した財務基盤を確保するとともに、適切な成長投資と株主還元を行う

当期利益 / 1株当たり配当金 / ROE



継続的な利益成長・増配を見込むとともに、資本効率を意識した事業運営を心掛ける

対象期間：21/3期～23/3期の3年間（3,500～）

Mobility

投資額 1,700～

注力分野

自動車販売・サービス
自動車生産・周辺事業
ネクストモビリティ対応



Resources & Environment

投資額 1,300～

注力分野

再生可能エネルギー
金属リサイクル
廃車リサイクル



Life & Community

投資額 500～

注力分野

医薬品
レジデンス
リテール





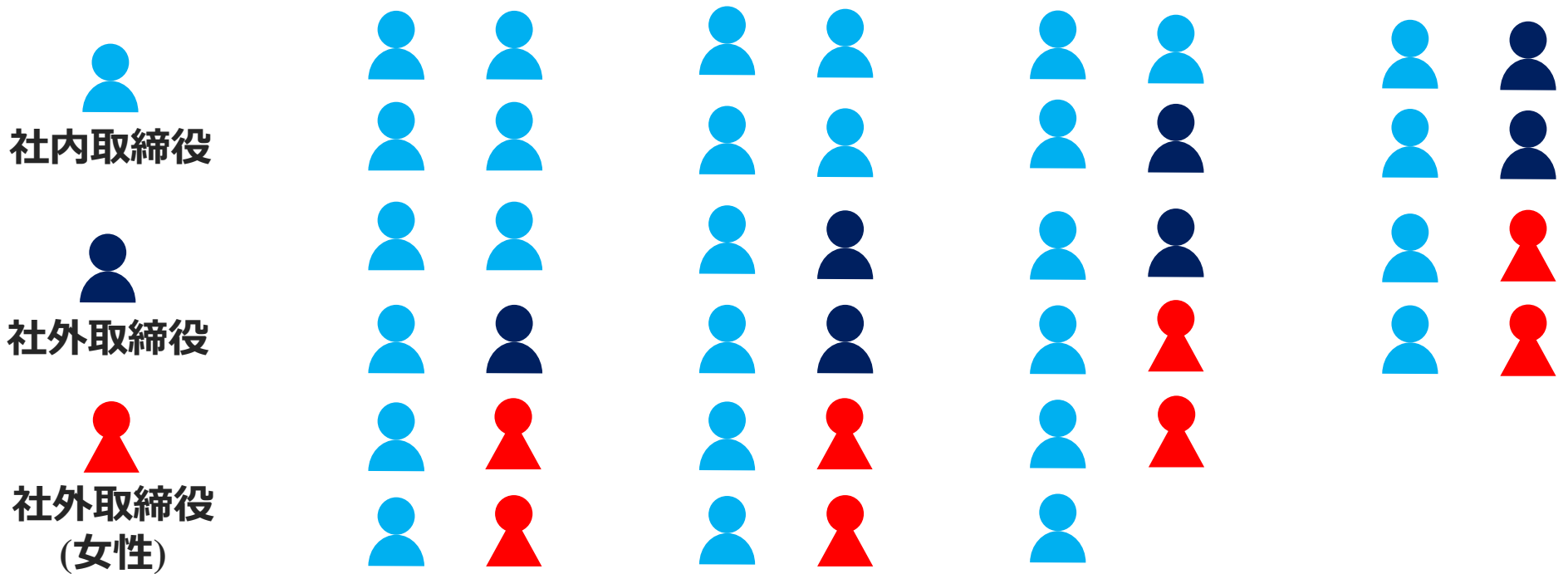
Be the **Right ONE**

5. 新経営体制

取締役会の体制推移



	2017年度	2018年度	2019年度	2020年6月～
取締役	12名	12名	11名	8名
社外取締役割合	25.0%	33.3%	36.4%	50.0%
女性比率	16.7%	16.7%	18.2%	25.0%





2020年度の新たな取り組み

<経営と執行の分離>

- ・会長は代表権を持たない非執行取締役として取締役会議長へ

<人事・報酬>

- ・役員報酬委員会/役員人事委員会の委員長を非執行取締役の会長に変更
- ・譲渡制限付株式報酬制度を導入

社内取締役 4名



加留部 淳
会長



貸谷 伊知郎
社長/CEO



柳瀬 英喜
副社長



近藤 隆弘
副社長

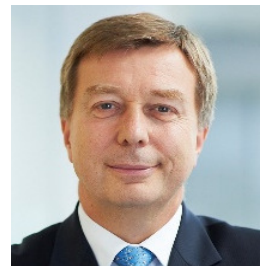
社外取締役 4名



藤沢 久美



河本 邦仁



ディディエ ルロワ



井上 ゆかり

スリム化により、スピード力のある経営体制へ

豊田通商株式会社 財務部 IR室

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

(東京本社)

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。