



Be the **Right ONE**

2024年3月期 中期経営計画

2021年5月6日
豊田通商株式会社

| | |
|---|---------------|
| 1. 2019年3月期～2021年3月期の中期経営計画の振り返り | P. 2 |
| 2. 2024年3月期 中期経営計画 | P. 6 |
| 3. “脱炭素社会への移行に貢献”の取り組み | P. 2 6 |
| 4. 新経営体制・財務方針 | P. 3 2 |
| 5. 参考資料 | P. 3 8 |



Be the **Right ONE**

1. 2019年3月期～2021年3月期の 中期経営計画の振り返り

2019年3月期～2021年3月期の中期経営計画の振り返り

(単位：億円)

| | [18/5月公表] 21/3期目標 | 成果 | |
|--------|------------------------|---|--------------------------------------|
| 当期利益 | 1,600億円 | 1,346億円 | 未達成 |
| ROE | 10-13% | 10.1% | 達成 |
| ネットDER | 1.0倍以内 | 0.68倍 | 達成 |
| RA/RB | 1.0未満 | 0.7 | 達成 |
| 株主還元 | 配当性向25%以上 着実な配当実額増額 | 配当性向25%以上維持 19/3期：100円 (26.5%) 20/3期：110円 (28.6%) 21/3期：112円 (29.3%) | 達成 |
| 前提条件 | 為替レート 油価 | 105円/米\$・130円/1-□ 55米\$/bbl | 106円/米\$・124円/1-□ 44米\$/bbl (年平均) |

2019年3月期～2021年3月期の中期経営計画の振り返り

(単位：億円)

当期利益

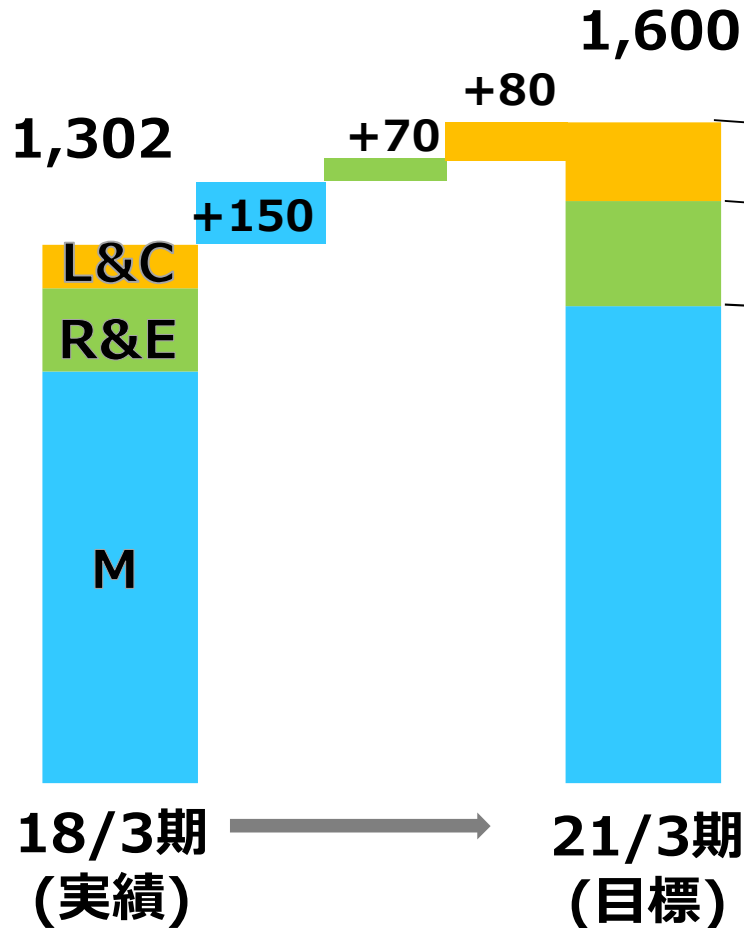
[18/5月公表]
21/3期目標

| | 前提条件 | 実績 |
|-----------------------|------|-----|
| 円/米ドル | 105 | 106 |
| 円/ユーロ | 130 | 124 |
| 油価(米ドル/bbl) | 55 | 44 |
| (参考)グローバル自動車生産台数(百万台) | 102 | 79 |



※アイアールシー「世界自動車産業の生産・販売台数予測調査2017年版」より出典

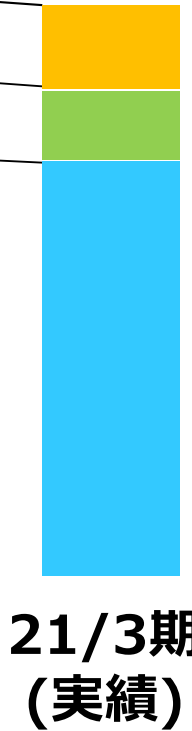
1,346



M ▲171
自動車生産台数が20%減となったが、過去の投資、戦略等が奏功し、下落幅抑制

R&E ▲93
リチウムの増産遅延と減損影響

L&C +10
エコミーオブライフビジネスの伸長



※M : Mobility R&E : Resource & Environment L&C : Life & Community

2019年3月期～2021年3月期の中期経営計画の振り返り

(単位：億円)

投資

| | 当初の目標 19/3期-21/3期 | 成果 19/3期-21/3期 | 概要 |
|----------------|----------------------|-------------------|--------------------------------------|
| 投資 | 3,300 | 4,954 | ■ 19/3期～20/3期 営業CF 7,235 |
| M | 1,200 | 1,961 | ■ 南ア自動車ディーラー事業 (CFAO) ■ 北米自動車関連設備 |
| R&E | 1,400 | 2,207 | ■ 風力発電事業 (ユーラス) |
| L&C | 700 | 786 | ■ リテール事業 (CFAO) ■ エレクトロニクス事業 |
| 配当後FCF | | +2,013 | |
| NET Debt 増減 | | ▲1,243 | ■ 10,069億円→8,826億円(リース除き) |

強固な財務体質を堅持しながら、目標を上回る投資実行



Be the **Right ONE**

2. 2024年3月期 中期経営計画

コロナ禍での経営の基本方針

社員と家族の安全と健康を守り、
事業を継続する

サプライチェーンを切らさない

リーンな経営の追求

チャレンジし続ける

戦略の方向性は不変、戦略遂行への気づきを確認

中期経営計画達成に向けて

ニューノーマル下での
リーンな経営

P9

DX変革



Be the Right ONE

パートナー・ステークホルダーにとって
“代替不可能・唯一無二”の存在

グローバル化

「強い個」
「強い組織」
へ“変化”

マテリアリティへの
取り組みを“加速”

P11

ネクストモビリティ
戦略

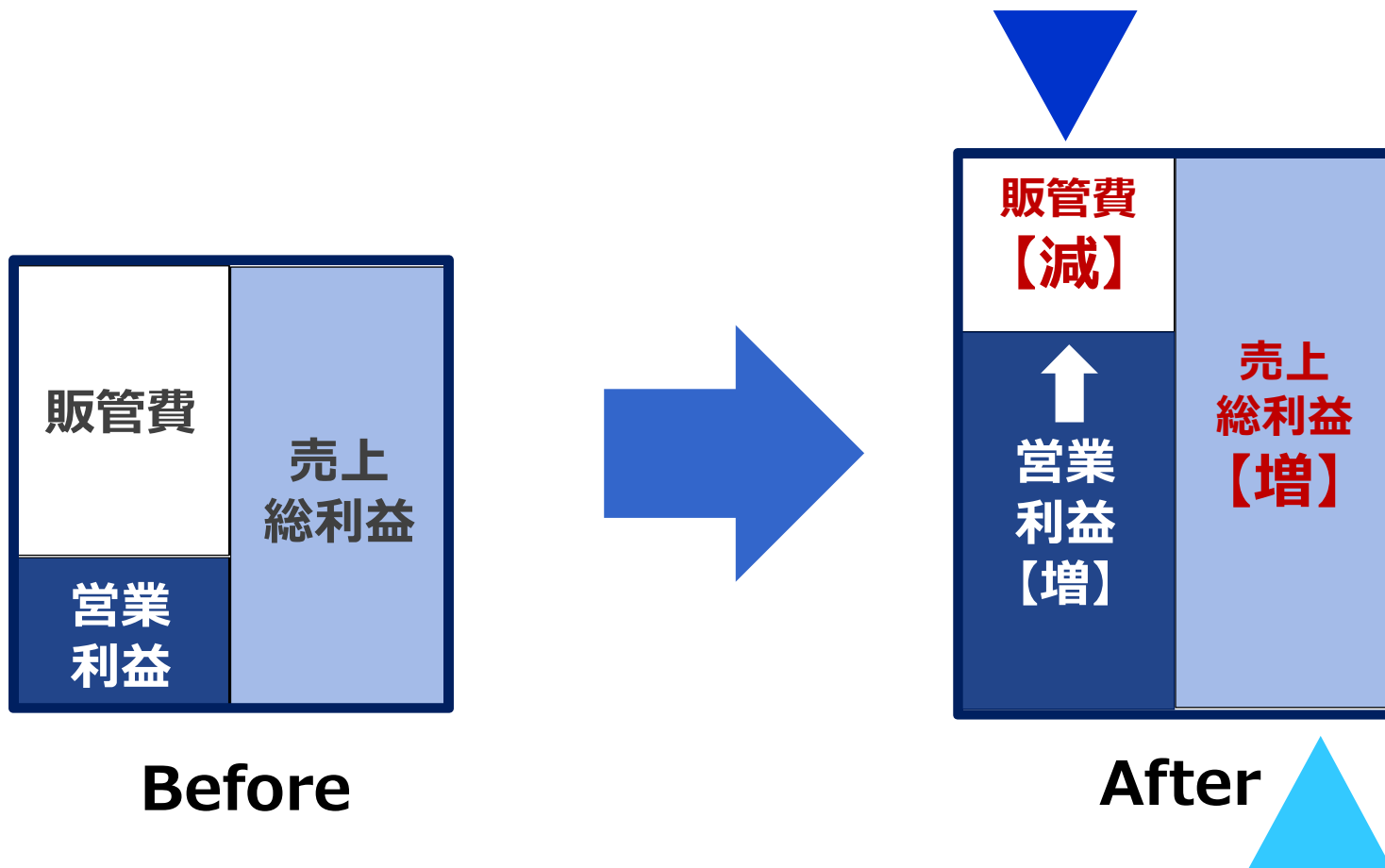
再生可能エネルギー
戦略

循環型
静脈事業戦略

アフリカ戦略

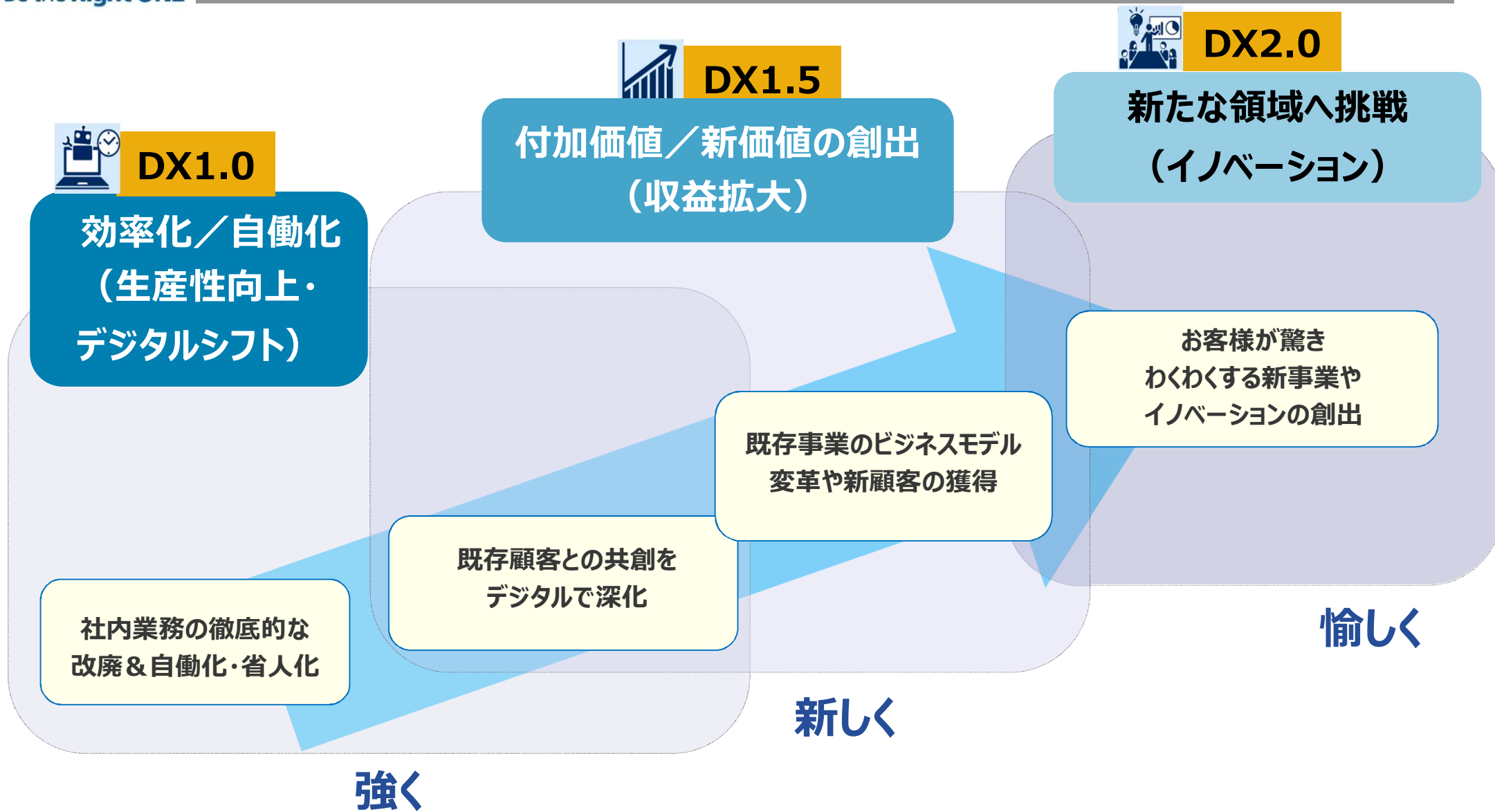
ウィズコロナ・アフターコロナで持続的に成長

経費を賢く使う、ムダな支出を未然に防ぐ、DXにより生産性を最大化



既存事業のビジネスモデルを変革、DXによりオペレーション付加価値を向上

当社のDXの取り組み方針



デジタル変革を進化

中期経営計画 ～定性面～



「Be the Right ONE」
お客様・パートナーにとっての“唯一無二の存在”
の実現を目指す

カーボンニュートラルの
取り組み

重点分野

ネクスト
モビリティ戦略

再生可能
エネルギー戦略

アフリカ戦略

循環型
静脈事業戦略

打ち手実行
の切り口

「6つの
サステナビリティ
重要課題」

打ち手

既存ビジネスの
伸長

極・地域発の
ビジネス創出

Global D&I
の推進

テクノロジーの
進化への対応

豊通グループウェイ

現地・現物・現実

商魂

チームパワー

打ち手を加速



グローバル化



デジタル変革

中期経営計画 ～定量面～

＜前提条件＞

生産台数：1,000万台程度 GDP：4.4%

為替：100円/米ドル 120円/ユーロ

油価：45米ドル/bbl

(単位：億円)

+150

重点分野
投資額 2,500～



ネクスト
モビリティ



再生可能
エネルギー



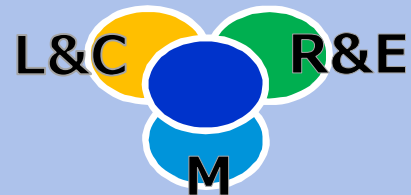
アフリカ



循環型
静脈事業

詳細はP14～25

オーガニックビジネス
投資額 1,500～



詳細はP13

1,800
(目標)

＜当期利益＞ +300

1,346
(実績)

21/3期

24/3期

重点4分野が今後の成長ドライバーに

オーガニックビジネスの伸長

投資額 1,500億円～

当期利益 +300億円

培ってきた豊田通商らしさの加速 +150億円

開発・
生産準備

調達

物流・
組み立て加工

販売・
サービス



エコミー・オブ・ライフビジネスへのさらなるチャレンジ +50億円



(メディカル事業)



(穀物事業)



(ヨード事業)



(物流事業)

リーanna経営の実践等

+ 100億円



①ネクストモビリティ



②再生可能エネルギー



③アフリカ



④循環型静脈事業

①ネクストモビリティ戦略

安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献

投資額 200億円～

当期利益 +60億円



リチウムの生産能力増進

生産能力

13千トン

2.5倍へ

33千トン

2020年

2023年

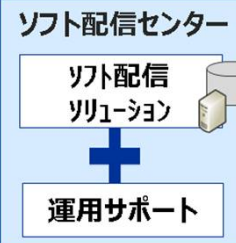
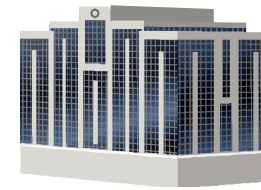
オラロス塩湖 (アルゼンチン)



CASEへの挑戦

OTA(Over the Air)事業

車載ソフト、地図データ等のソフトウェア無線配信



データセンター



車載セキュリティ事業

車に必要なセキュリティソリューションの事業化、サービス化を推進



監視

セキュリティ監視センター



コネクティッド



電子デバイス



① **ネクストモビリティ**



② **再生可能エネルギー**



③ **アフリカ**



④ **循環型静脈事業**

②再生可能エネルギー戦略

脱炭素社会移行に貢献

先行投資影響

投資額 1,400億円～

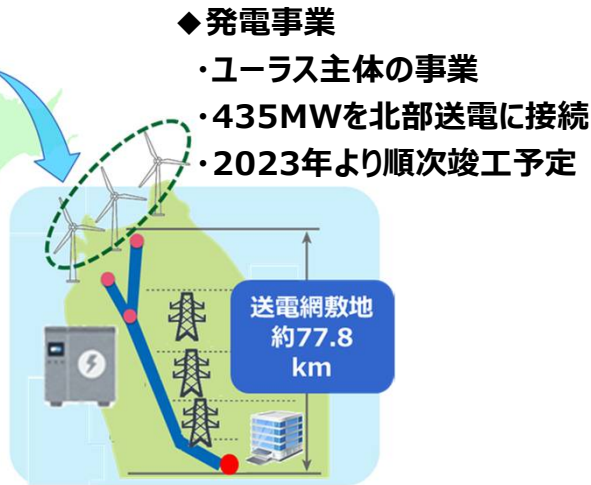
当期利益 ▲20億円



北海道北部地域における事業展開

- ◆送電事業
 - ・ユーラス含む合併会社※による事業
 - ・世界最大級の蓄電池併設
 - ・2023年竣工予定
 - ※北海道北部風力送電(株)

- 風力発電エリア
- 送電線ルート
- 変電所・開閉所



ベトナム ノイファット水力発電所 ～初の海外水力発電事業～



東京発電株式会社の
ノウハウを活用



発電容量
84MW

秋田県沖洋上風力発電事業の共同開発に向けたコンソーシアム組成



<コンソーシアム組成関係者>

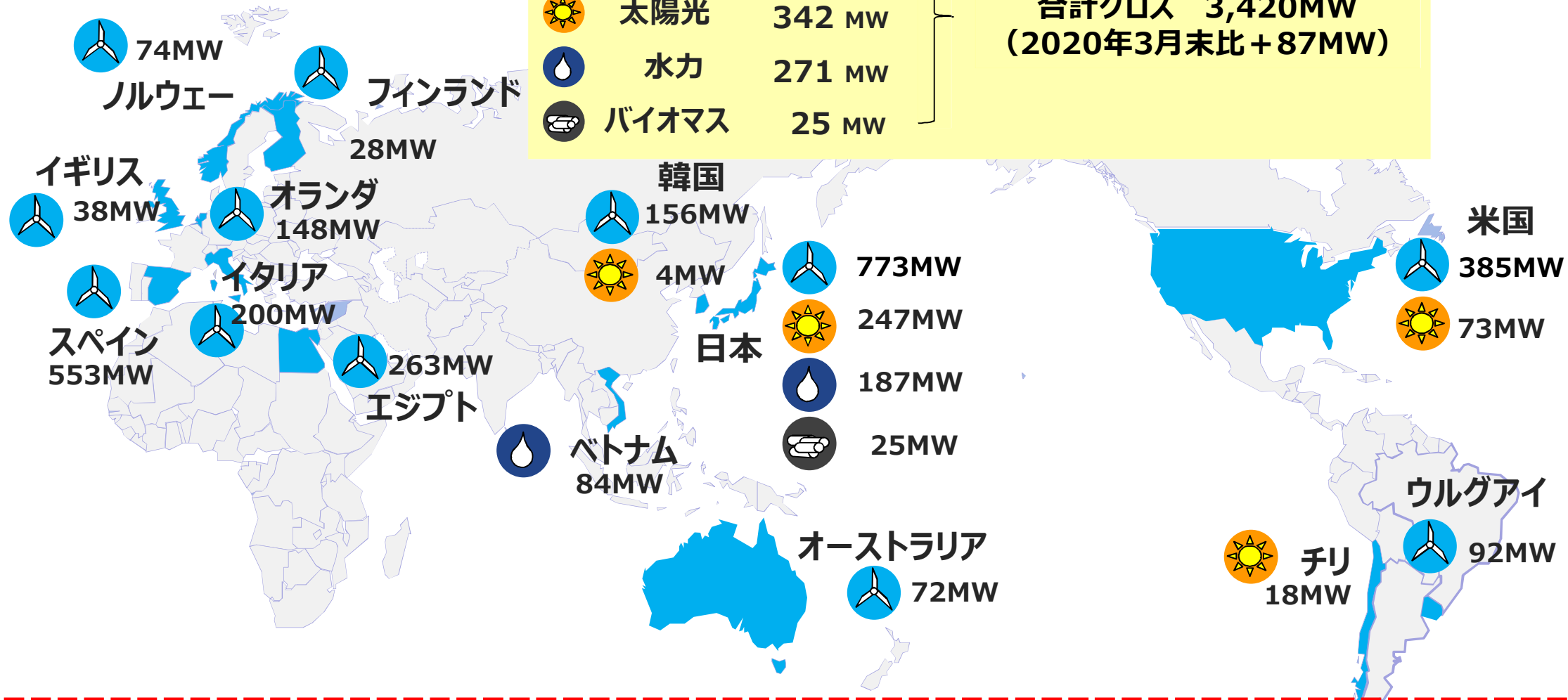
株式会社ユーラスエネルギーホールディングス、日本風力開発株式会社、オーステッド（本社デンマーク）

②再生可能エネルギー戦略(グローバル展開状況)

| | | |
|---|-------|----------|
|  | 風力 | 2,782 MW |
|  | 太陽光 | 342 MW |
|  | 水力 | 271 MW |
|  | バイオマス | 25 MW |

<2021年3月末時点>

合計グロス 3,420MW
(2020年3月末比+87MW)



2024年3月期に**4,900MW**目指し、更に洋上風力で拡大を図る



① **ネクストモビリティ**



② **再生可能エネルギー**



③ **アフリカ**



④ **循環型静脈事業**

③ アフリカ戦略 ~WITH AFRICA FOR AFRICA~

開発途上国の社会課題の解決

投資額 800億円~

当期利益 +90億円



モビリティ

商品ラインアップ強化

KD(ノックダウン)
事業の推進

供給ネットワークの最適化

トータルフリートマネジメント
強化(B2B)

トヨタオペレーションの強化
(B2C)

バリューチェーン拡大

NEW

Connected



TOYOTA
connected



Data Server
(South Africa)

NEW

Maas  mobility54
Toyota Tsusho Group

s=ndy

 Shuttl

 Di
Data Integrated
Connecting the street with high finance

 TUGENDE
Own your future

NEW

HR support
& Development

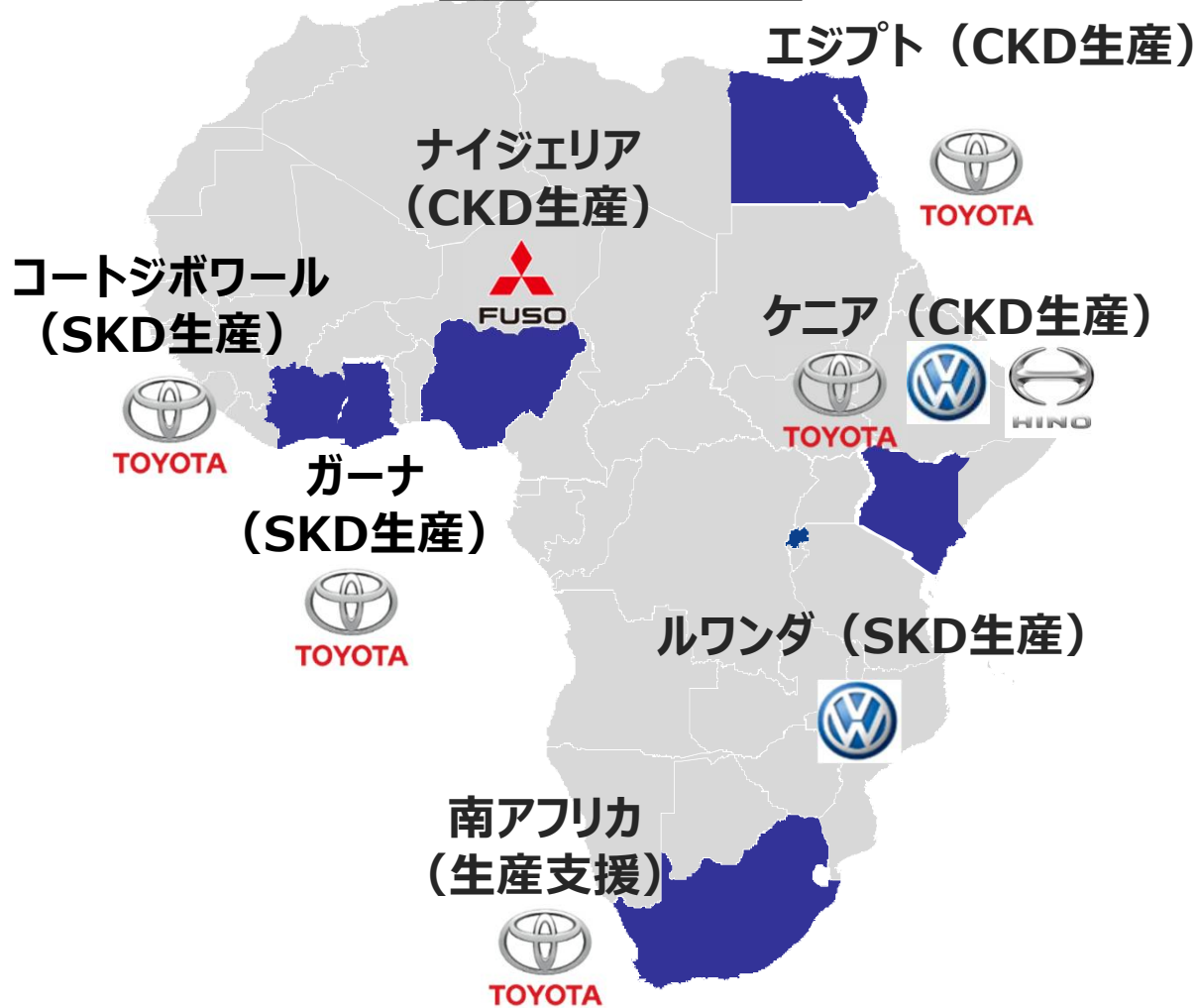


③ アフリカ戦略 ~WITH AFRICA FOR AFRICA~

モビリティ

KD(ノックダウン)事業の推進

<KD事業展開国>



商品ラインアップ強化

<スズキ車展開国> 47カ国に展開



③ アフリカ戦略 ~WITH AFRICA FOR AFRICA~

モビリティ以外 事業領域

ヘルスケア

バリューチェーンの強化拡大

生産 → 卸売 → 小売り

地域の面展開

仏語圏 → 英語圏

セネガル
カメルーン
コートジボワール

リテール

店舗数

| | | |
|-------|-------|-------|
| 20/3期 | 約2.5倍 | 24/3期 |
|-------|-------|-------|

インフラ

エジプト・風力発電

ケニア・ミニグリッド事業

エジプト
ケニア

TOYOTA TSUSHO ENGIE
Eurus Energy ORASCOM CONSTRUCTION

③ アフリカ戦略 ~WITH AFRICA FOR AFRICA~

モビリティ以外 現地生産/地産地消



モロッコ
(医薬品製造)

アルジェリア
(医薬品製造)

ナイジェリア
(消費財製造・オートバイ製造)

ガーナ
(消費財製造)



コートジボワール
(消費財製造)

カメルーン
(消費財製造)

コンゴ共和国
(消費財製造)



※消費財・・・ボールペン、カミソリ、プラスチックケース、食品包材、化粧品ボトル等



① **ネクストモビリティ**



② **再生可能エネルギー**



③ **アフリカ**



④ **循環型静脈事業**

④ 循環型静脈事業戦略

循環型社会に貢献

投資額 100億円～

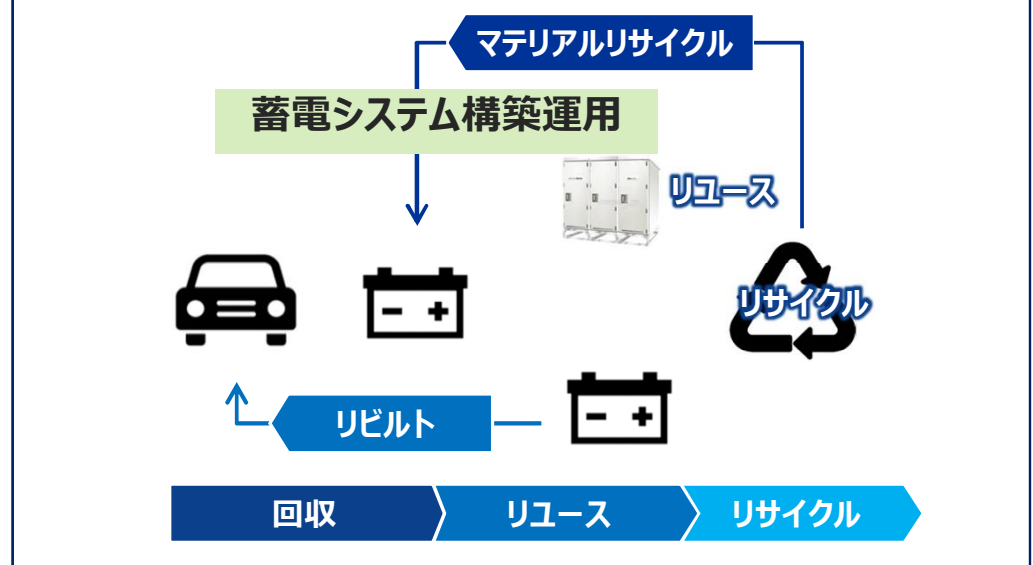
当期利益 +20億円



国内ELVシュレッダー/海外ELV解体事業



バッテリー3Rビジネス





Be the **Right ONE**

3. “脱炭素社会への移行に貢献”の取り組み



Be the Right ONE

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

脱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



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



循環型社会に貢献

循環型
静脈事業戦略



アフリカ戦略



安全とコンプライアンスの
遵守をビジネスの入口とし、
社会に信頼される組織
であり続ける

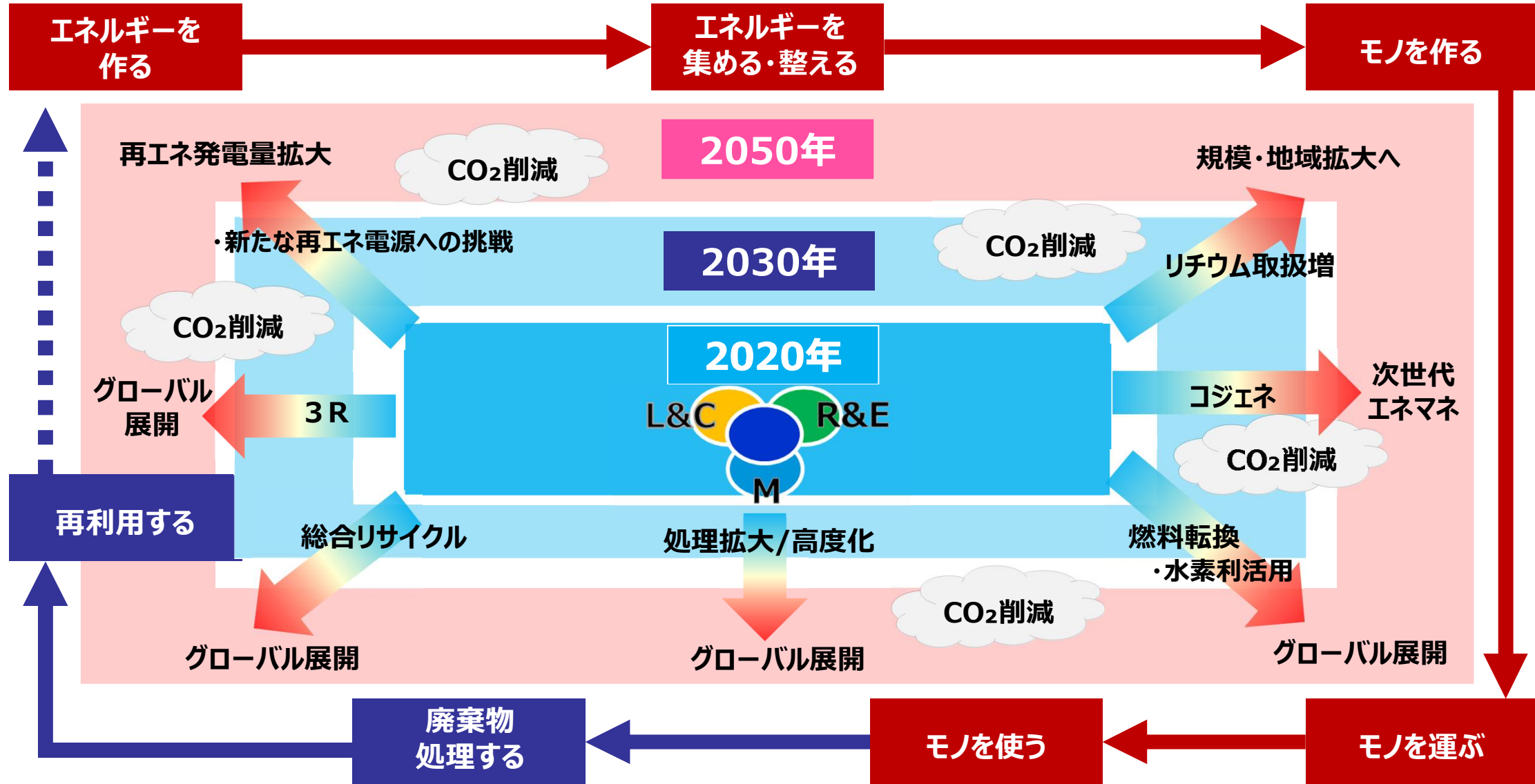


人権を尊重し、人を育て、
活かし、「社会に貢献する人
づくり」に積極的に取り組む

マテリアリティへの取り組みを“加速”

“脱炭素社会への移行に貢献”の取り組み

カーボンニュートラル推進タスクフォースを設立



カーボンニュートラルの取り組み事例

- ① 2019年1月以降、11都道府県18カ所の事業所の使用電力を実質100%再エネ化を実現

クリーンエネルギー



- ② 自社ビル(豊田支店)を活用した再生可能エネルギーのマネジメント実証

再エネ
容量拡大

Sメーター



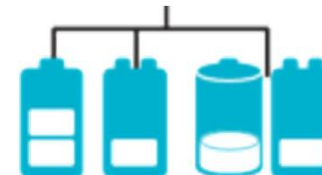
EMS

- ✓ PV(太陽光パネル)発電量予測
- ✓ 支店需要電力予測
- ✓ ESSのSoC制御

➡ 省エネ、再エネ利用拡大

ESS

異種中古電池制御



V2G



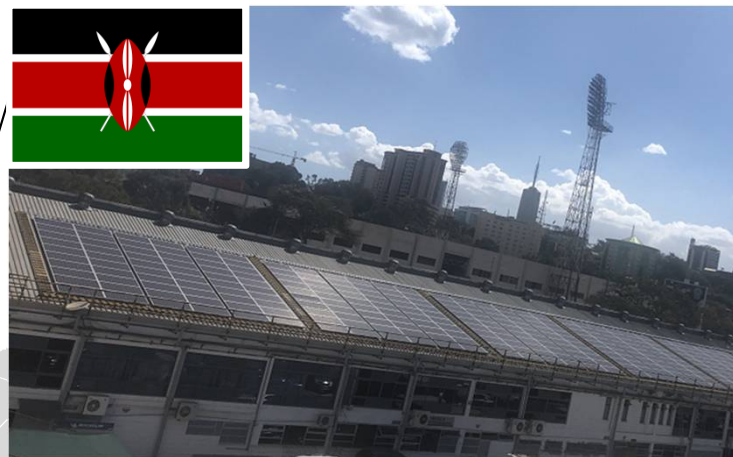
カーボンニュートラルの取り組み事例

③ アフリカにおける保有施設に太陽光パネルを設置

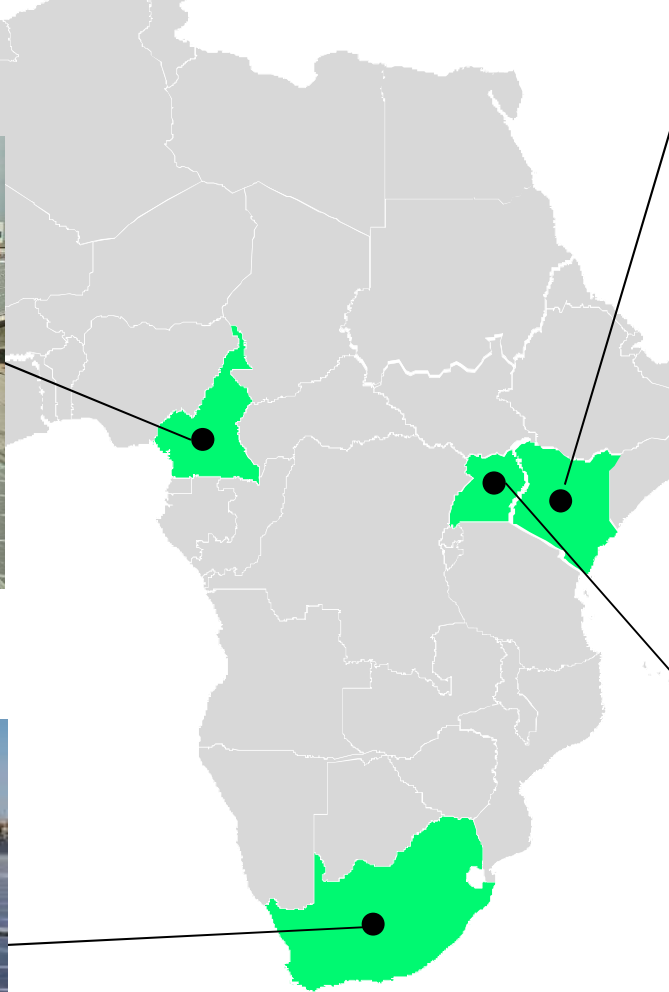
カメルーン 自動車代理店



ケニア 自動車代理店



ウガンダ 自動車代理店



南アフリカ 自動車代理店



カーボンニュートラルの取り組み事例

④ 北米における港湾機材のFC化※に向けた水素の地産地消モデルの検証開始

※ 港湾機材動力源の水素燃料電池化

調査期間予定：2020年9月 – 2022年3月



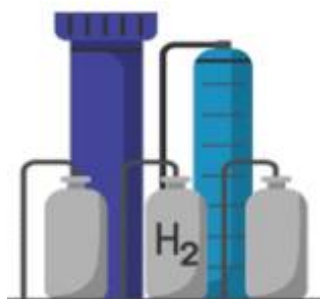
カリフォルニア・LAにおいて実現可能性を調査

■ 水素の製造・輸送・貯蔵

■ 水素の利活用



バイオガス製造



水素製造
(ガス改質装置)



移動式
水素充填車



大型港湾機材
(トップハンドラー)





Be the **Right ONE**

4. 新経営体制・財務方針



Be the Right ONE

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

脱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



安全とコンプライアンスの
遵守をビジネスの入口とし、
社会に信頼される組織
であり続ける



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



社内取締役 5名



加留部 淳
会長



貸谷 伊知郎
社長/CEO



近藤 隆弘
副社長



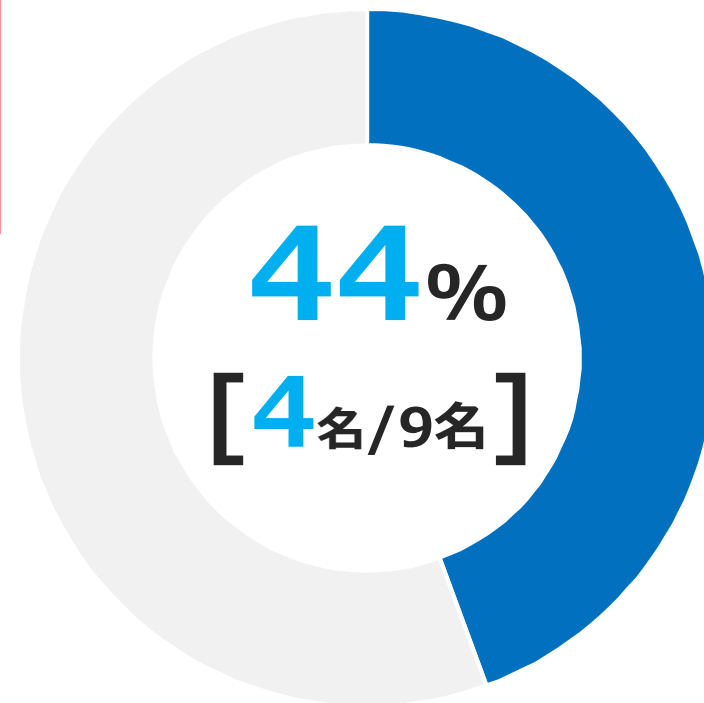
富永 浩史
CSO/極CEO



岩本 秀之
CFO

新任

**全取締役に占める
社外取締役の割合**



社外取締役 4名



藤沢 久美



河本 邦仁



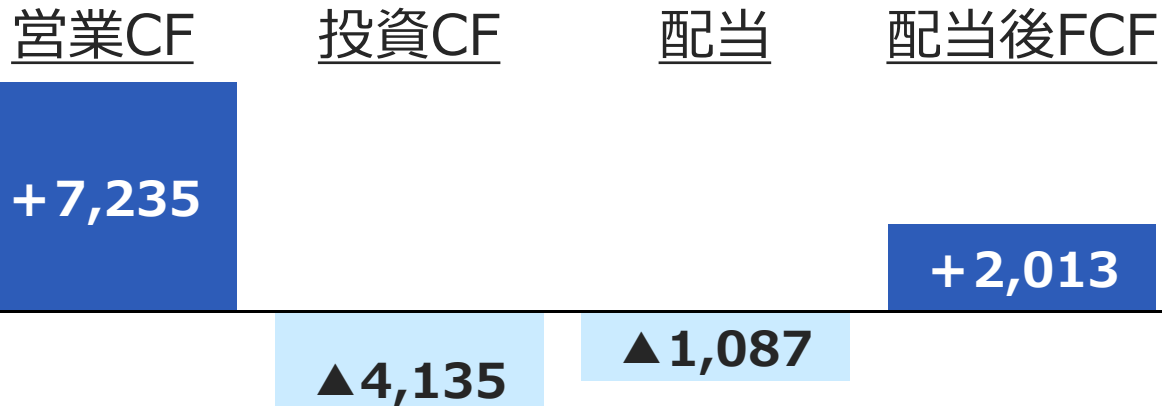
ディディエ ルロワ



井上 ゆかり

多様性の充実に加え、業務執行機能の更なる強化

過去3年間の実績 (19/3期 ～ 21/3期)



中期経営計画 (22/3期 ～ 24/3期)



財務健全性

- Net DER : 1.0倍以内
- RA/RB : 1.0未満

投資方針

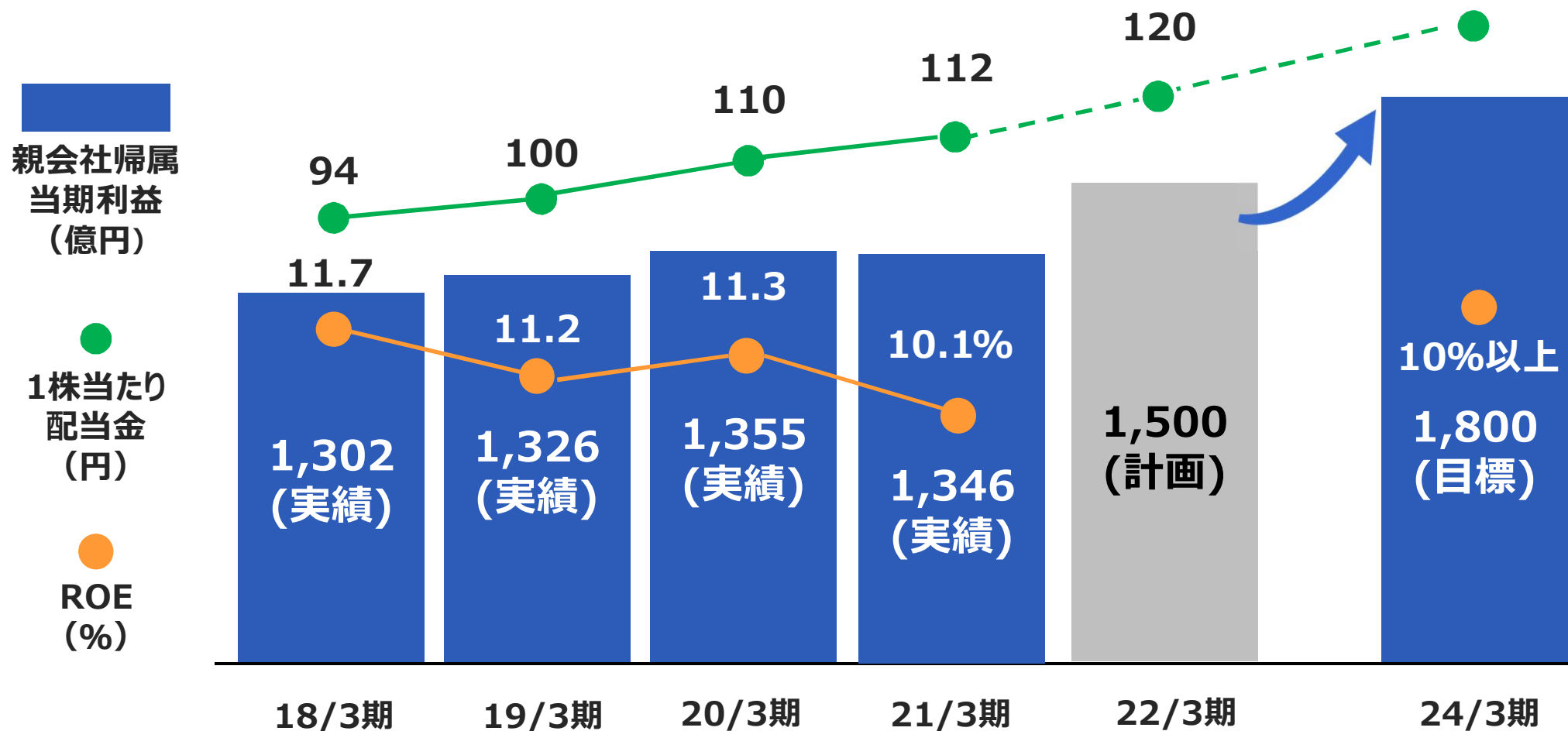
- 営業CFの範囲内での投資

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



Be the **Right ONE**



豊田通商株式会社

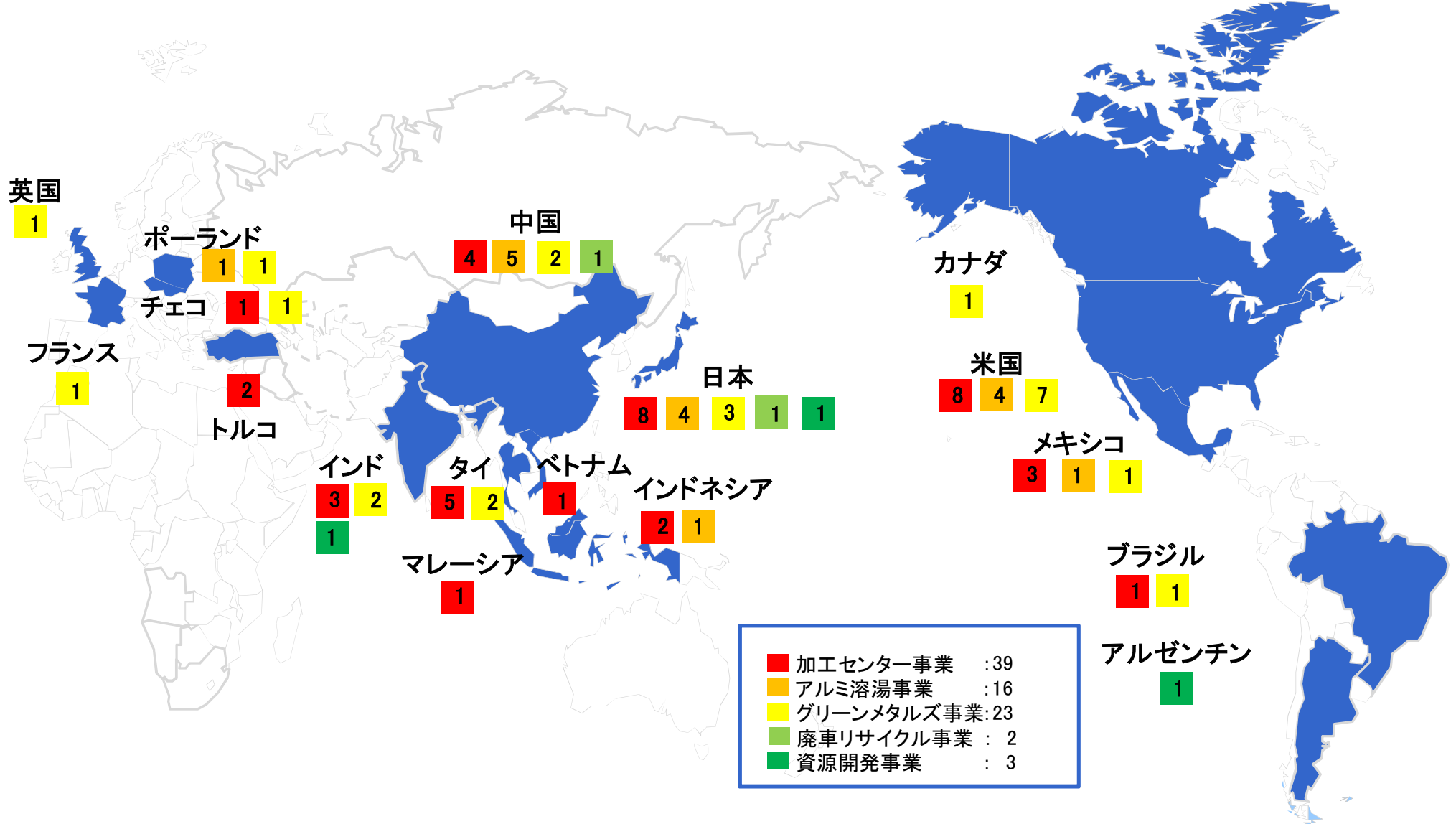


Be the **Right ONE**

4. 参考資料

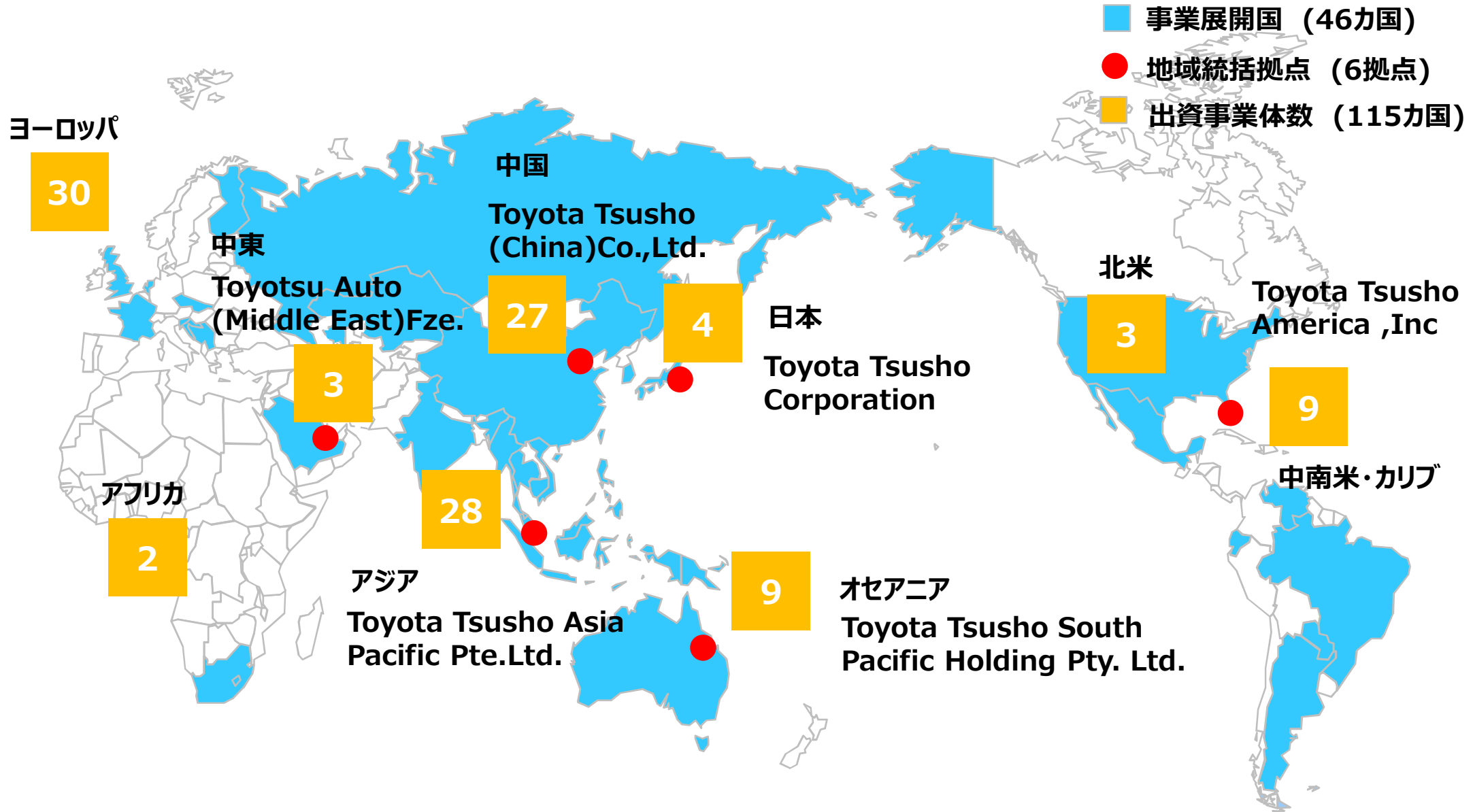
金属ビジネスの展開状況

<2021年3月末時点>



| | |
|--------------|------|
| ■ 加工センター事業 | : 39 |
| ■ アルミ溶湯事業 | : 16 |
| ■ グリーンメタルズ事業 | : 23 |
| ■ 廃車リサイクル事業 | : 2 |
| ■ 資源開発事業 | : 3 |

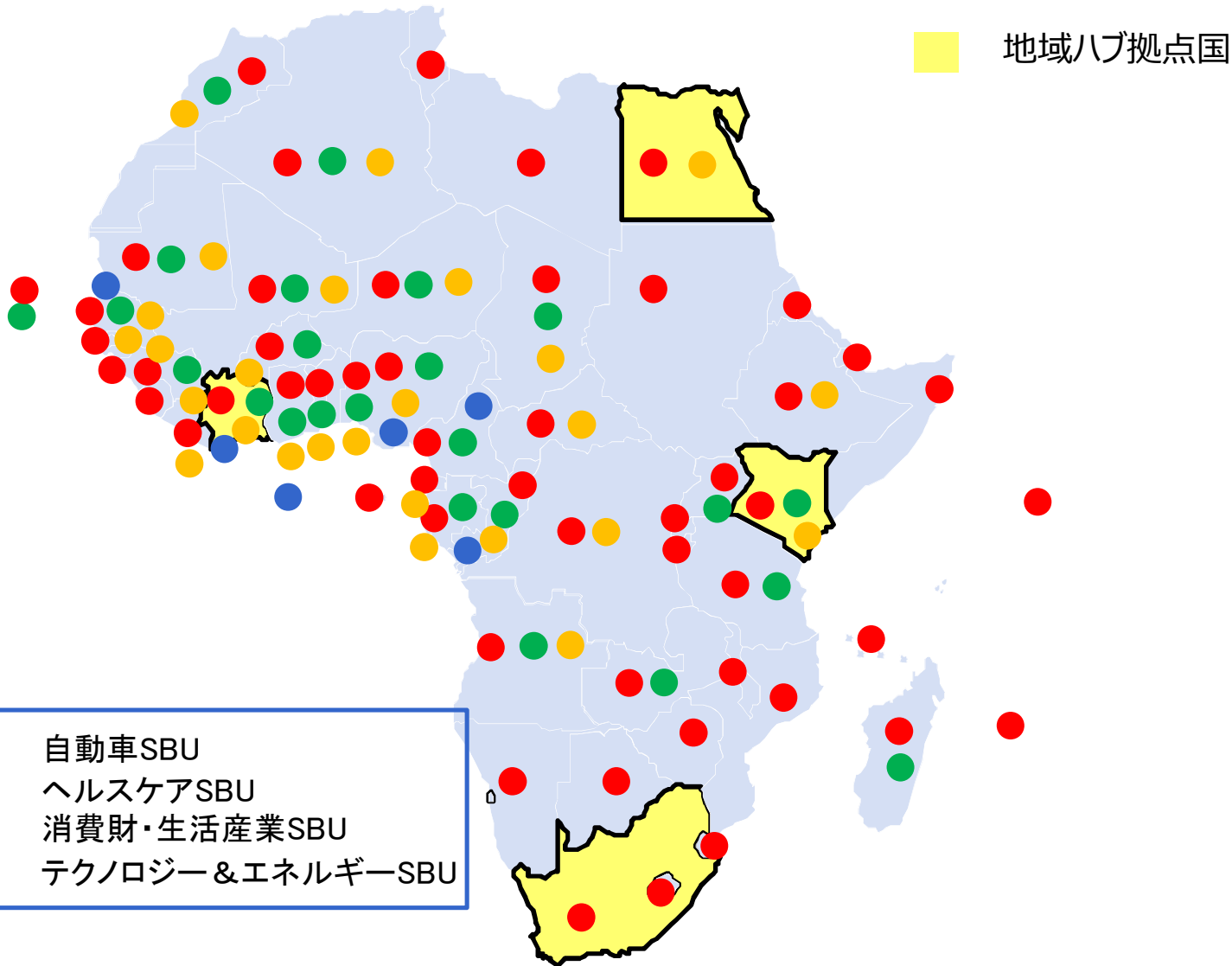
自動車ビジネスの展開状況



アフリカビジネスの展開状況

WITH AFRICA FOR AFRICA

<2021年3月末時点>



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。