



Be the **Right ONE**

---

# 2020年3月期 中期経営計画

2017年5月2日  
豊田通商株式会社



Be the **Right ONE**

## 目次

- I. 振り返りと重点施策
- II. ネクストモビリティ戦略
- III. アフリカ戦略
- IV. 中期経営計画 ～定量目標～
- V. ESG施策
- VI. 補足資料



Be the **Right ONE**

---

## I . 振り返りと重点施策

**2016/3期**

事業再評価を実施し、不採算事業等の減損処理を実施

項目	2015/3期	2016/3期	2017/3期
営業・キャッシュ・フロー	+1,691	+3,083	+1,937
フリー・キャッシュ・フロー	▲304	+1,375	+633
有利子負債(NET)	12,335	11,027	10,502
DER(NET)	1.1倍	1.2倍	1.1倍

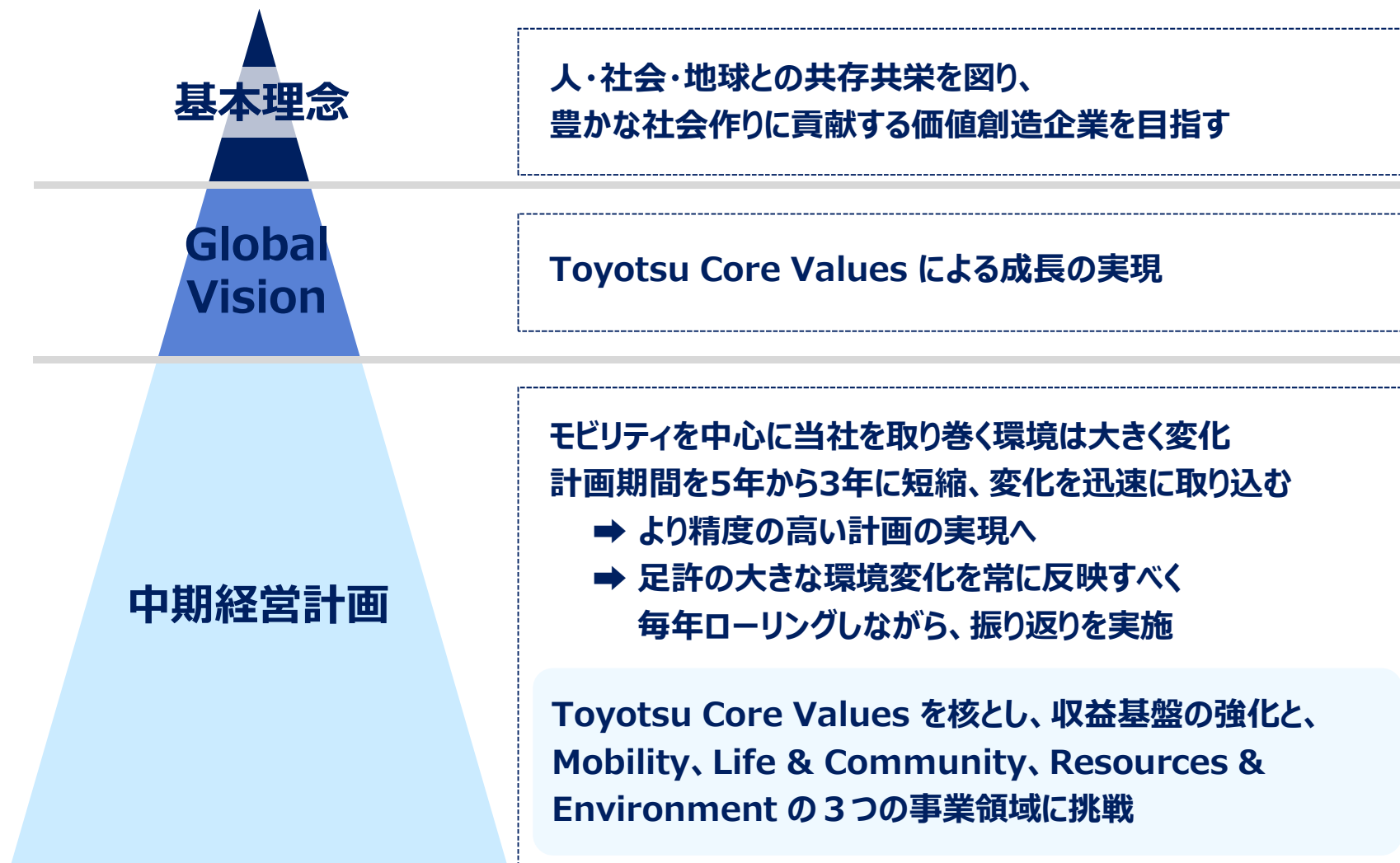


**2016/3期  
2017/3期**

運転資金管理の徹底により、資金創出力が改善

**2018/3期以降、前進できる土台は出来上がった**

# 長期経営計画から中期経営計画への変更





# 経営上の大きな転換期

## モビリティ環境分析

- 100年に一度の自動車産業構造転換期
- IoTやAI等の技術革新による車の価値変化

次世代を見据え、各々の専門組織を整備し、  
変化への迅速な対応に備える必要あり

### ネクストモビリティ戦略

- ・商品本部横断の専門組織の設立  
(総勢150名)
- ・ネクストテクノロジーファンドを設立し  
革新的技術変化に迅速に対応  
※補足資料P25参照

## アフリカ環境分析

- 資源価格下落による経済成長率の鈍化
- 一次产品中心の脆弱な経済構造
- 若い労働人口比率の高さ
- 産業の潜在的成長ポテンシャルの高さ

外部環境を踏まえ、長期的汎アフリカ視点で  
継続的打ち手を先んじて実施

### アフリカ戦略

- ・初の地域本部“アフリカ本部”を設立、  
指揮命令系統の整流化
- ・地域人材活用を加速
  - ✓ 現CFAO Bielle 社長(仏)を副本部長に選任
  - ✓ 豊通ケニア Awori 会長(ケニア)をCFAO構成  
メンバーに選任



Be the **Right ONE**

---

## Ⅱ. ネクストモビリティ戦略



Be the Right ONE

# 自動車産業が迎える転換期

自動車産業は従来の生産/販売から、様々な事業が自動車に連動し始めた

Life & Community

Resources & Environment

## 新都市交通システム

- 都市移動スタイル・保有スタイルの変化
- 渋滞緩和によるエコドライブの実現

## 素材革命

- アルミ、カーボン、樹脂等の新素材の台頭

## 人と車と社会が繋がるITS

- 自動運転
- 先進安全
- コネクティッドカー

## スマートシティ・スマートグリッド

- 低炭素社会（CO<sub>2</sub>削減）  
PHV、EV、FCVの普及
- 再生可能エネルギー活用による省エネ化
- HEMS、蓄電池の有効活用

コンベンショナルカーの需要増  
ローコストオペレーションの確立

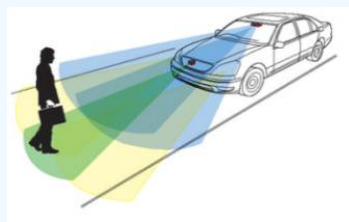
Mobility



# 当社が取り組むべき事業

## モビリティサービス

- 自動運転・先進安全技術等への関与
- 次世代自動車の導入促進新サービス



## ネクストモビリティのビジネス領域を拡大



## 素材

- 軽量化・電動化・新素材・リサイクルに対応した事業
- 電池川上/川中事業



## EVコンポーネンツ

- 再生可能エネルギーによる電力供給・蓄電
- インフラ整備
- パワー半導体対応
- EV/PHV/FCVへの電子部品・コンポーネント供給



## スマートファクトリー

- 見える化・予知保全による生産性向上
- 熟練工の技術継承
- 工場ネットワーク&セキュリティ

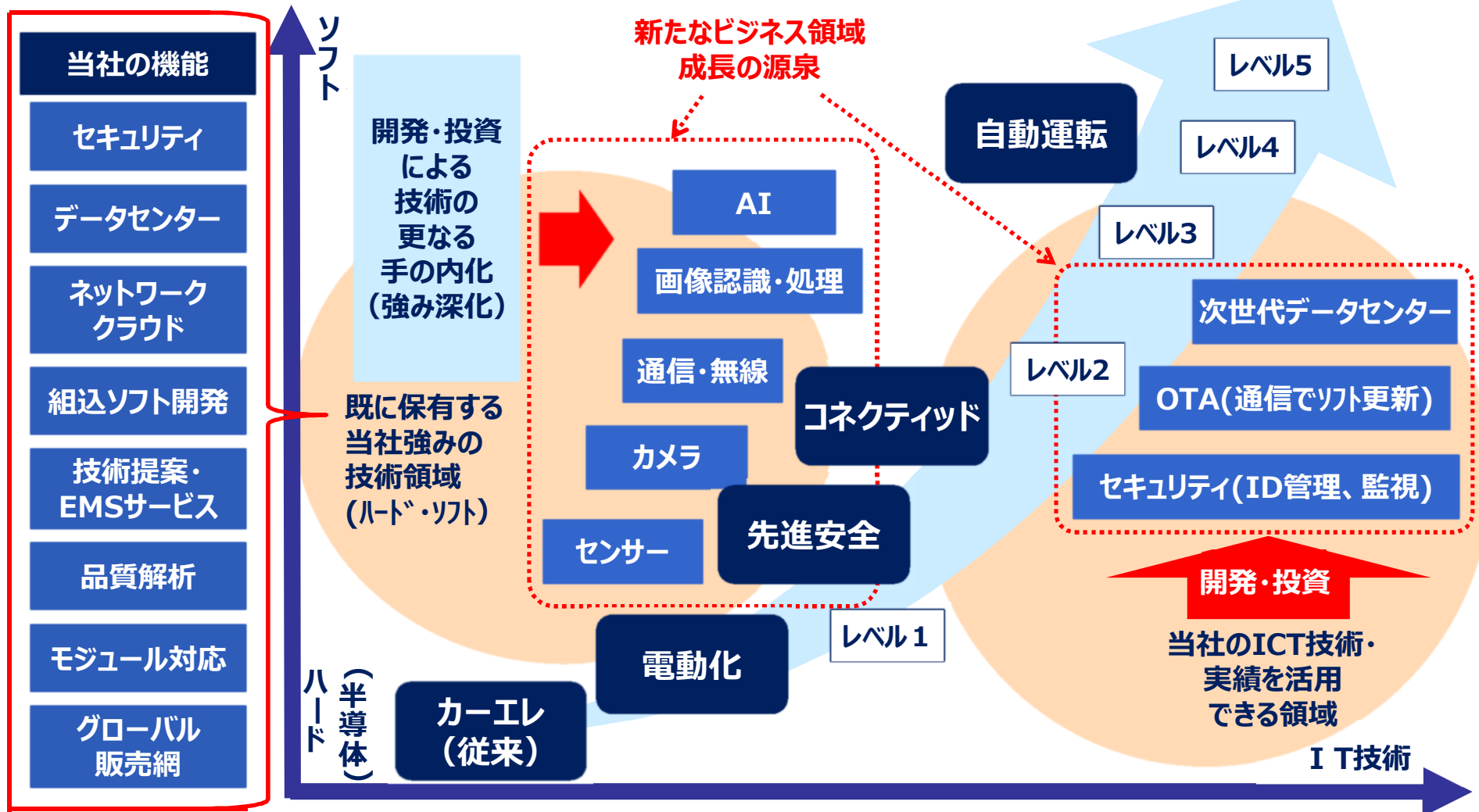


車載エレクトロニクスについては次ページへ



Be the Right ONE

# 車載エレクトロニクス事業の展開例



当社の強みを更に深化させ新たに生まれてくるビジネスチャンスを実確に取り込む



Be the **Right ONE**

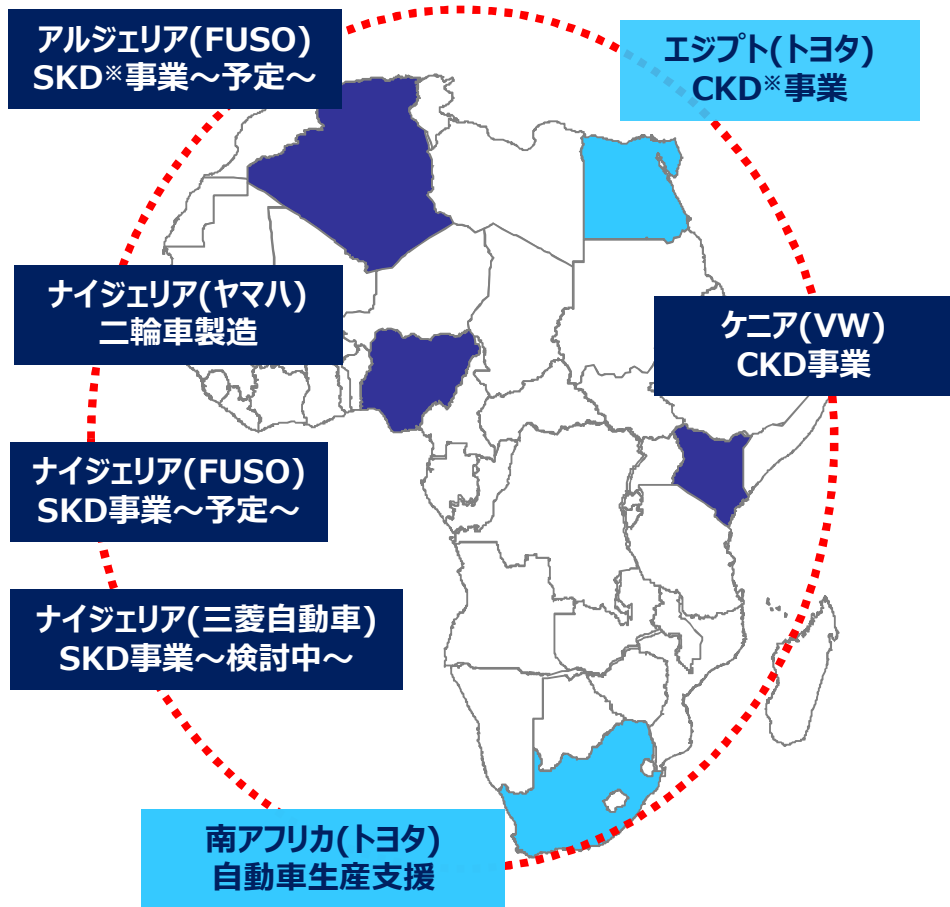
---

## Ⅲ. アフリカ戦略

# アフリカでの取り組みと今後の展開(自動車生産・販売)

## <自動車生産・周辺事業>

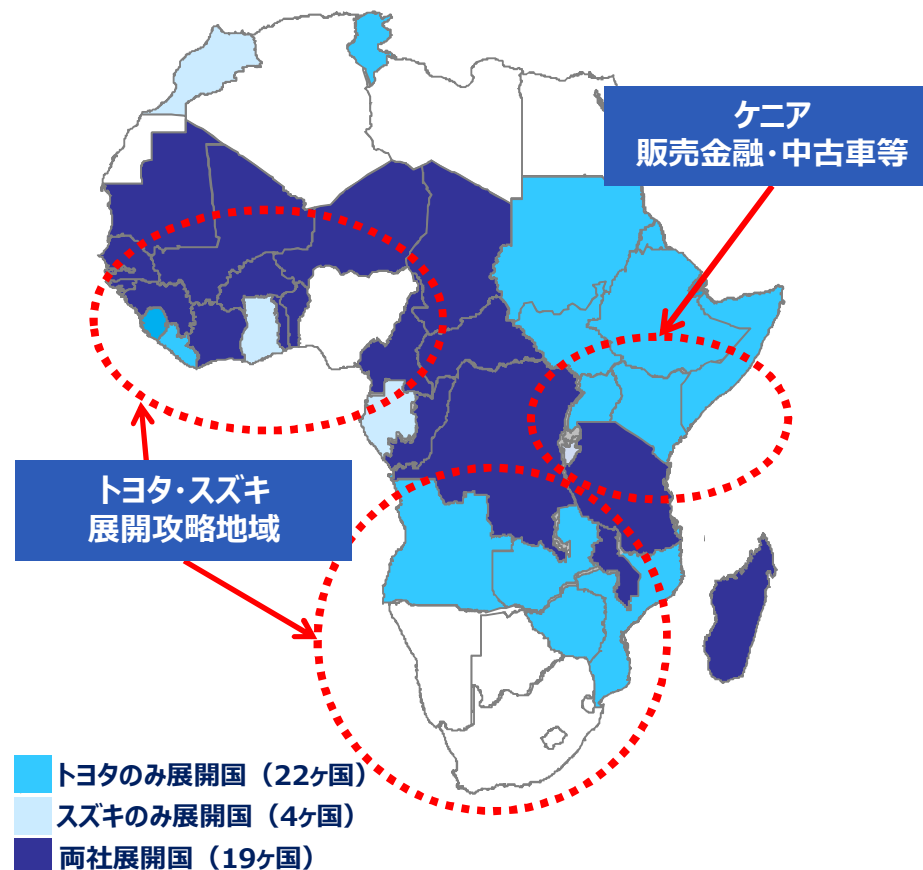
自動車生産の経験を生かし、  
トヨタG以外・乗用車以外へも展開



※CKD・・・Complete Knock-Down (部品製造以外の工程を全て実施)  
※SKD・・・Semi Knock-Down (比較的簡素な組立て)

## <自動車販売・周辺事業>

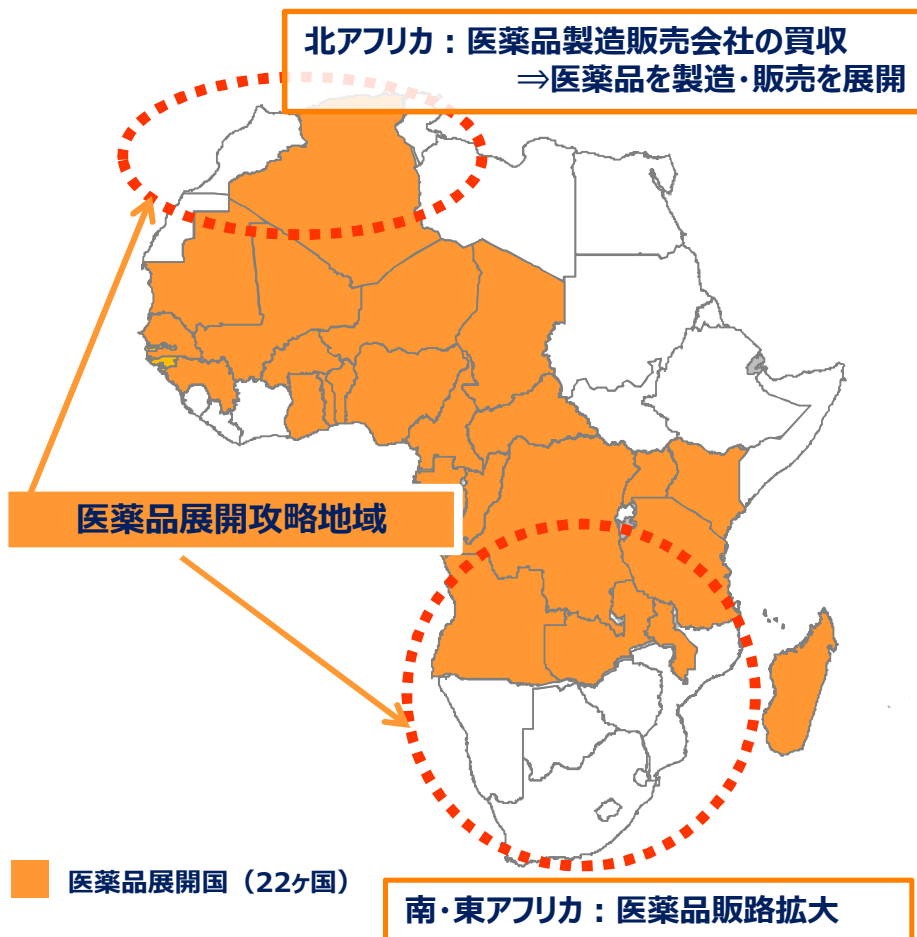
B to C の拡大を見込み  
ハイエンドからローエンドまでの幅広いラインナップ



# アフリカでの取り組みと今後の展開（自動車以外）

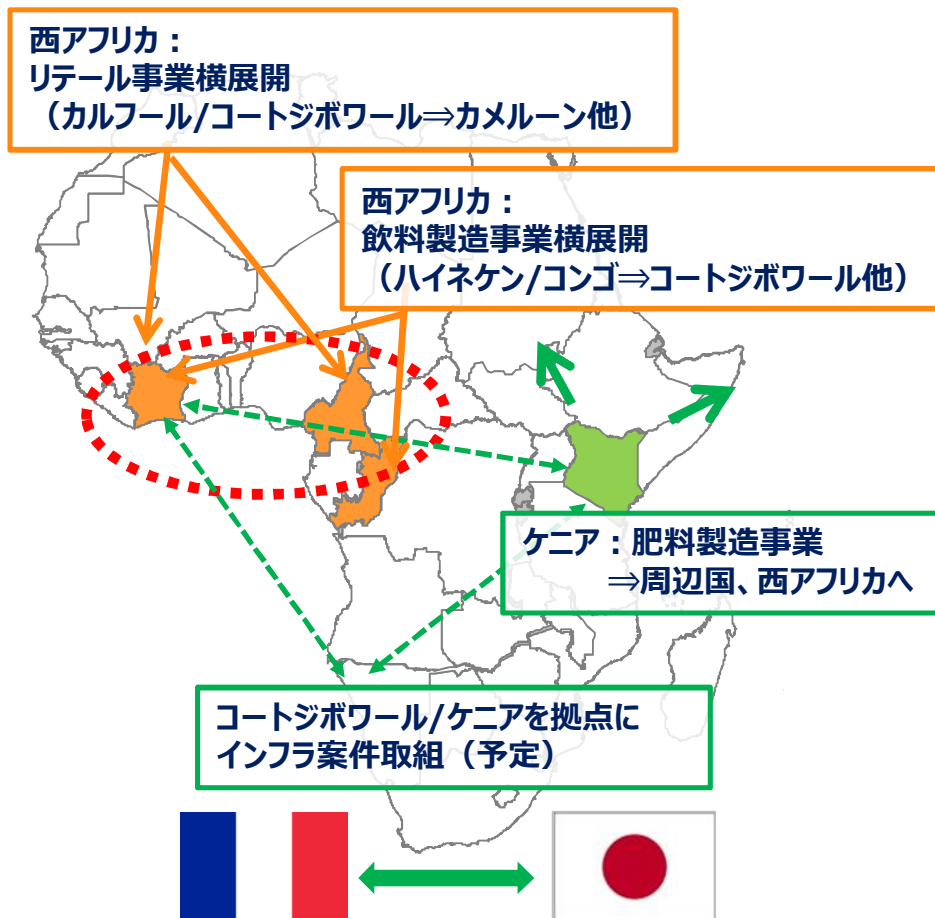
## <医薬品事業>

事業領域・事業展開国の拡大



## <リテール事業・飲料事業他>

パートナーと共にリテール事業・新事業の  
確立と他国展開





Be the **Right ONE**

# アフリカでの絶対的な強みの確立に向けて

**Full Value Chain**  
自動車産業を中心に  
生産からサービスまで事業領域を拡充

**Leading Strong Brands**  
顧客が求めるブランドを誘致し  
最適商品・サービスを提供

**Operational Excellence**  
危機管理の徹底/コンプライアンス重視  
質の高い経営を目指す

**Grow with the Society**  
現地の雇用創出し、  
現地社会と共に成長する

**アフリカNo.1** ネットワーク。  
アフリカ大陸のほぼ全域をカバーする自動車ビジネスネットワークを保有し、  
交通・輸送網の発展に貢献しています。

**5000** 以上の  
薬局・病院へ医薬品を供給。  
メーカー450社、26,839種の医薬品を扱っており、  
アフリカのヘルスケア分野で重要な役割を果たしています。

ケニア国、  
総発電量の約**20%**以上が、  
私たちが実証した地熱発電所による発電。  
地熱による安定した発電力が、産業・経済の発展に貢献しています。

就農人口が、  
労働人口の約**65%**を占めるケニア。  
ケニアの土壌と農作物に適した新しい肥料“Baraka”を製造・販売、  
収穫量の向上、農業の発展に貢献していきます。

**With Africa, For Africa**

TOYOTA TSUSHO CFAO  
For information about Toyota Tsusho  
[www.toyota-tsusho.com/](http://www.toyota-tsusho.com/)

第6回アフリカ開発会議(TICADVI) 参加時の当社広告

## 自動車事業の育成と新規事業の開発

目指す姿

**With Africa, For Africa**  
～アフリカのneedsとseedsを満たすリーディングカンパニーへ～



Be the **Right ONE**

---

## IV. 中期経営計画～定量目標～

## 中期経営計画 ～定量目標～

(単位：億円)

↓ 17/3期のIFRS実績は17年6月に公表予定

		JGAAP	JGAAP	IFRS	IFRS
		16/3期 実績	17/3期 実績	18/3期 計画	20/3期 目標
PL	当期利益	▲437	1,025	1,100	1,300
BS	総資産	39,521	40,968	43,000	46,000
CF	フリー・キャッシュ・フロー	+1,375	+633	-	-
財務 指標	ROE	-%	11%	10%	10~13%
	有利子負債(NET)	11,027	10,502	10,800	11,000
	DER(NET)	1.2倍	1.1倍	1.0倍以内	
	RA:RB	1.1 : 1	1 : 1	1.0未満	

ROE 10~13%	資本コストを意識し、株主資本の効率的運用に努める
ネットDER 1.0倍以内	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 (但し、大型投資案件実行の際、一時的に1.0倍を超える可能性は有り)
RA/RB 1.0未満	資産等の特性に応じたリスク総量と自己資本のバランスを注視し、 健全かつ安定的体質を維持



# 中期経営計画 ～当期利益の階段～

(単位：億円)

<前提条件>	2018/3期計画	2020/3期目標
円/米ドル	105	100
円/ユーロ	115	110
油価 (米ドル/bbl)	50	50
グローバル自動車生産台数(万台)※	9,380	9,790

※アイアールシー-2016年度版2019年の自動車産業より出典



# 3つの事業領域毎の増益要因と投資額

(単位：億円)

対象期間：2019/3期～2020/3期の2年間

## Mobility

当期利益	+110
投資	850

### 注力分野

自動車販売  
自動車生産・周辺事業  
物流・バリューチェーン  
車載エレクトロニクス  
自動車用品・部材

## Resources & Environment

当期利益	+50
投資	850

### 注力分野

再生可能エネルギー  
金属資源・リサイクル  
電力・エネルギー  
穀物サイロ・バリューチェーン  
海外プラント・インフラ

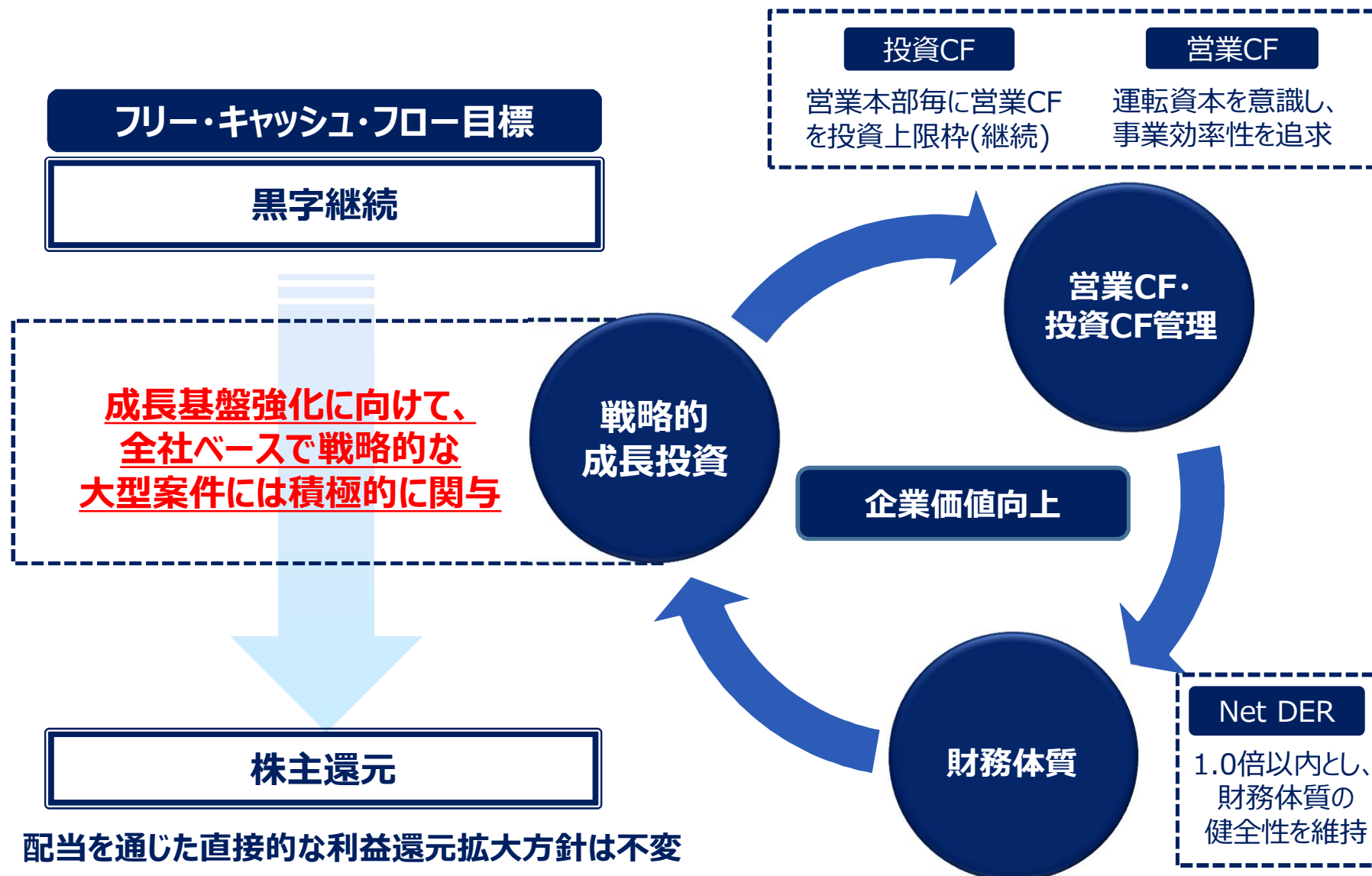
## Life & Community

当期利益	+40
投資	300

### 注力分野

アフリカリテール・飲料  
アフリカ医薬品・化学品  
民生エレクトロニクス  
肥料・洗剤・衛材・包材  
生活関連(保険・食品)

# 企業価値の更なる向上





Be the **Right ONE**

---

## V. ESG施策



Be the **Right ONE**

# ビジネスを通じた社会的課題への取り組み例

## Life & Community

### 社会的課題

貧困・飢餓  
 疾病予防・死亡リスク

### 取り組み事業例

- ✓ ケニアでの肥料生産事業
- ✓ インドでの病院事業
- ✓ 中国・マレーシアでの高吸収性樹脂の生産事業

## Resources & Environment

### 社会的課題

生態系保全  
 環境とリサイクル

### 取り組み事業例

- ✓ 再生可能エネルギー事業
- ✓ 金属資源のリサイクルソリューション
- ✓ 炭素繊維リサイクル事業の推進
- ✓ クロマグロ完全養殖事業

### 社会的課題

環境/交通事故  
 雇用機会創造/教育

### 取り組み事業例

- ✓ ITSを活用した渋滞緩和
- ✓ 次世代自動車普及による環境改善
- ✓ 先進安全技術による事故防止
- ✓ アルミ・カーボン・樹脂による軽量化
- ✓ タイでのトラック運転教育
- ✓ ケニアトヨタアカデミーへの技術指導

## Mobility

### SDGsに準拠した目標分類マークを使用

SDGs (Sustainable Developments Goals) とは国連サミットで採択された2030年に向けた国際社会の「継続可能な開発目標」として、17の目標分類を定めたもの



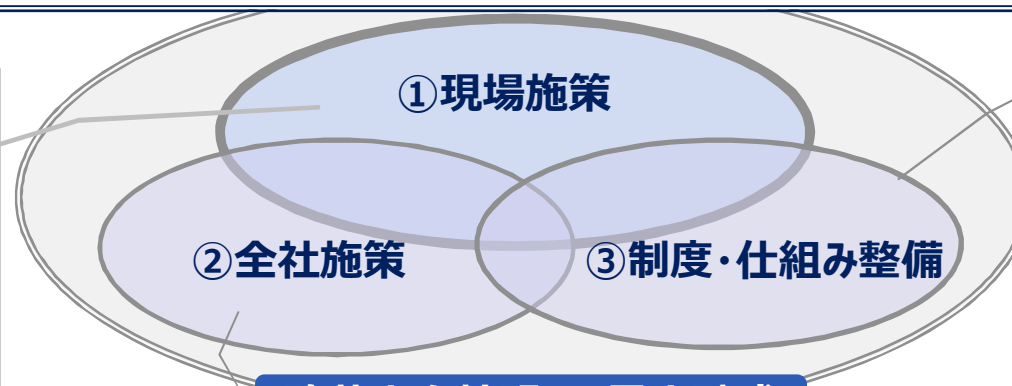
# 全ての社員がいきいきと働ける職場環境へ



**働く習慣の見直し**

各個人・組織が働き方を見直し、各職場なりの働き方を主体的に創ることによる各Gの組織生産性の向上

- ✓ いきワクワク(働き方見直し)活動



**働き方選択肢拡大**

ワークスタイル、ライフスタイルに応じて選択できる働き方の制度やインフラの整備

- ✓ 新人事制度導入※
- ✓ 在宅勤務制度
- ✓ 各種 IT ツール整備
- ✓ ペーパーレス

**改革方向性明示・風土醸成**

働き方ルール共有や働き方改革の風土醸成

- ✓ 有給取得推進 (リフレッシュ休暇補助)
- ✓ 残業削減
- ✓ Morning Win (朝型勤務)

※2017年4月1日より  
従来の担当職と業務職を  
廃止し、職種統合を実現

**働き方改革 3 軸の施策により、多様な人材が活躍できる職場環境作りを行う**

# ガバナンス体制の強化

経営と執行の分離を目的とし、取締役会の機能強化・質の向上を目指す

- 取締役は、経営上の重要事項の意思決定と業務執行の監督を行う
- 取締役の人数を減らし(16名→12名)取締役会は本質的な経営議論に専念

## ～6月定時株主総会後の予定～

小澤 哲  
会長



加留部 淳  
社長/CEO



横井 靖彦  
副社長執行役員



山際 邦明  
副社長執行役員



松平 惣一郎  
副社長執行役員/CTO



大井 祐一  
副社長執行役員



### 取締役



永井 康裕  
常務執行役員  
CCO/CAO



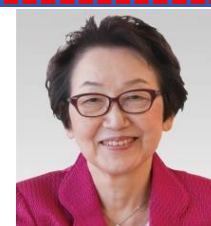
富永 浩史  
常務執行役員  
CSO/CIO



岩本 秀之  
常務執行役員  
CFO



高橋 治朗  
社外取締役



川口 順子  
社外取締役



藤沢 久美  
社外取締役



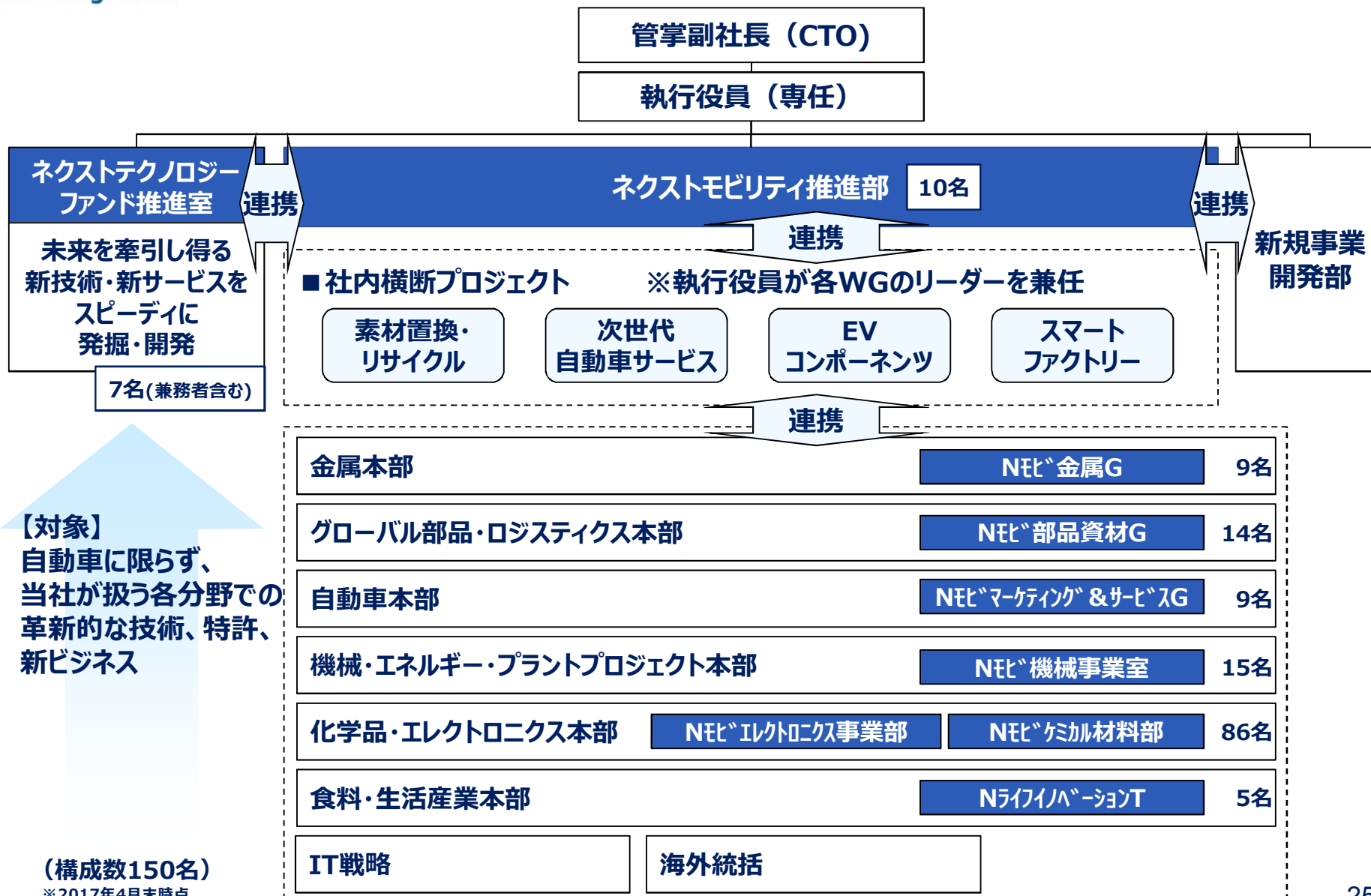
Be the **Right ONE**

---

## VI. 補足資料



# ネクストモビリティの推進体制

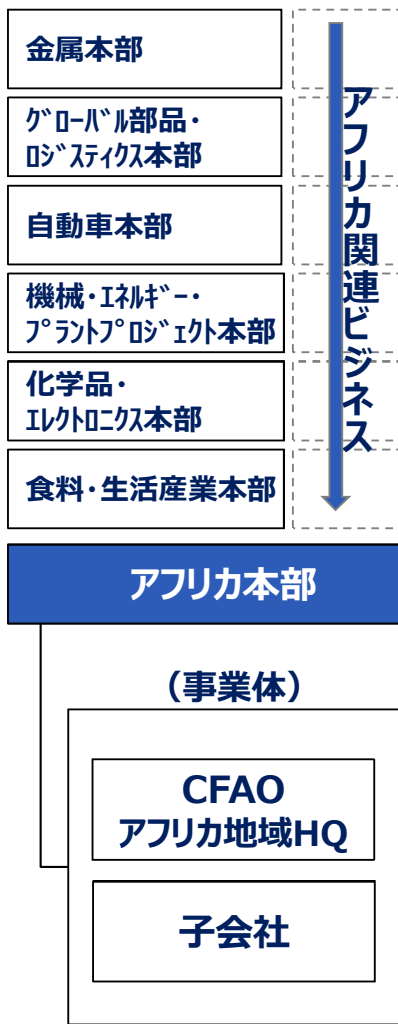




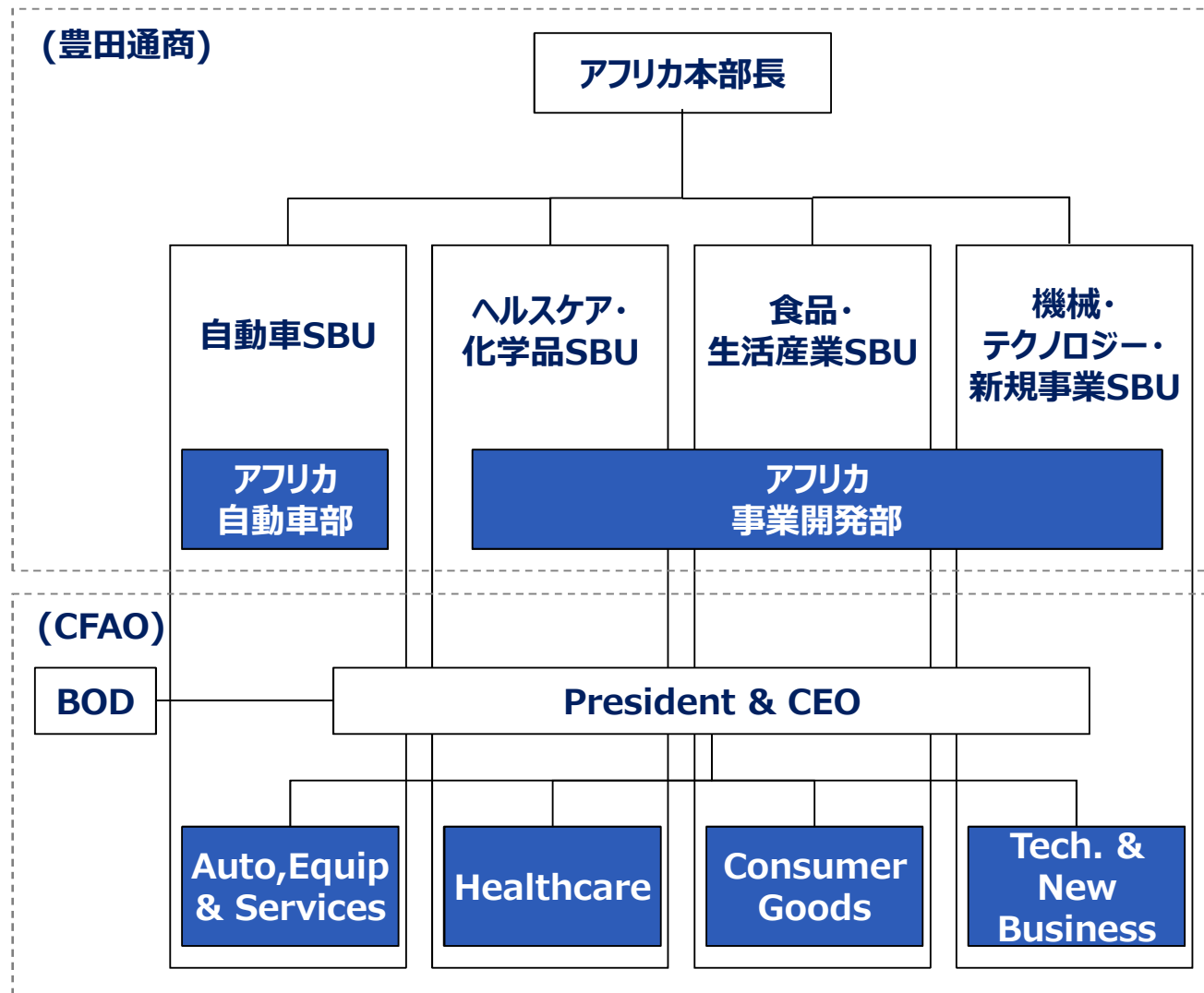
Be the Right ONE

# アフリカ本部体制

## 全社本部体制



## アフリカ本部





Be the **Right ONE**

# リスクマネジメント基本方針

## ◆ 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      $\text{リスクアセット(RA)} \leq \text{リスクバッファ(RB)}$   
 2) リスクに対する収益確保                  $\text{RVA}^{\ast 1} > 0$  (税後経常-RA×10%)

※ 1 :RVA (Risk Adjusted Value Added)

<17/3期> =速報ベース=

RA	RB
約8,900億円	約9,100億円
(参考)前年同期 RA : 約8,500、RB : 約7,900	



**RA : RB比率 ⇒ 0.98 : 1**  
 (参考)前年同期1.08 : 1  
**RVA > 0**

## <参考> RA、RBの計算方法

■RA = リスク対象資産元本 × リスクウェイト(RW)

RA	対象資産	RWの性質(概要) ※RWにはNEX功テコリー別にカントリーリスク料率を反映
貿易債権	現預金、営業債権、棚卸資産	(営業債権)倒産確率 (棚卸資産)市場価格変動率他
投資債権	有形無形固定資産、投資有価証券/出資金、貸付金、保証債務	(有形/無形固定資産)価格変動率等 (投資有証/出資金)市場価格変動率等 (貸付金・保証債務)倒産確率に流動性を考慮
為替変動	連結子会社自己資本(当社持分相当)	各通貨のボラティリティ

■RB = 株主資本 + 他包括利益累計額 + 貸倒引当金(流動) - のれん

### 豊田通商株式会社 財務部 IR室

**E-mail** [ttc\\_ir@pp.toyota-tsusho.com](mailto: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」を含んでいません。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。