



Be the **Right ONE**

---

# 2023年3月期 中期経営計画

2020年4月30日  
豊田通商株式会社

1. 2017年5月公表時の中期経営計画振り返り P. 2
2. 2023年3月期 中期経営計画 P. 7



Be the **Right ONE**

# 1. 2017年5月公表時の中期経営計画振り返り

---

(単位：億円)

	[17/5月公表] 20/3期目標	成果	
当期利益	1,300億円	1,355億円	達成
ROE	10-13%	11.3%	達成
有利子負債(NET)	11,000億円	※ 10,324億円	達成
ネットDER	1.0倍以内	※ 0.86倍	達成
RA/RB	1.0未満	0.8	達成
フリーCF	黒字継続	+939億円 営業CF +2,678億円 投資CF ▲1,739億円	達成
株主還元	配当性向25%以上 着実な配当実額増額	18/3期：94円 19/3期：100円 20/3期：110円	達成
前提条件	為替レート 油価	100円/米\$・110円/1- 50米\$/bbl	109円/米\$・121円/1- 60米\$/bbl

※リース負債  
1,103億円含む

	当初の目標	成果
<b>E</b>	ビジネスを通じた 社会課題への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2018年 サステナビリティ（重要課題）を特定</li> <li>✓ 「再生可能エネルギー事業」を新たに重点分野へ</li> </ul>
<b>S</b>	いきいきと働ける 職場環境作り	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「いきワク活動」「Morning Win」の推進</li> <li>✓ テレワークなど働き方の選択肢拡大</li> <li>✓ 健康経営の推進</li> </ul>
<b>G</b>	ガバナンス体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 経営と執行の分離</li> <li>✓ 取締役構成見直し  <small>'17年5月時点 '20年6月予定            取締役（内、社外）：16名（3名）⇒8名（4名）</small> </li> </ul>

		当初の目標	成果
アフリカ	体制	事業を集約し、 機能・資源をフル活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 初の地域軸本部の設立</li> <li>✓ 本部21,000名体制へ（全社の1/3）</li> </ul>
	取組み	<u>自動車</u> 商品・機能のラインアップ トヨタG外への機能提供拡大  <u>自動車以外</u> 事業確立とヨコ展開	<u>自動車</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ トヨタ戦略を軸とした事業拡大</li> <li>✓ トヨタ・スズキのアライアンス活用</li> </ul> <u>自動車以外</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 事業領域と展開国の拡大</li> </ul>
モビリティ ネクスト	体制	変化へ対応できるしくみ作り	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 専任組織の拡大（260名体制へ）</li> <li>✓ ネクストテクノロジーファンドの活用</li> </ul>
	取組み	ビジネス領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 次世代技術の開発・投資の推進</li> </ul>

	当初の目標 19/3期-20/3期	成果 19/3期-20/3期	概要
投資	2,000	3,376	
M	850	1,380	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 自動車生産廻り能増</li> <li>✓ 南ア自動車ディーラー事業 (CFAO)</li> </ul>
R&E	850	1,415	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 風力発電事業 (ユーラス)</li> <li>✓ 中小水力発電事業</li> </ul>
L&C	300	581	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リテール事業 (CFAO)</li> <li>✓ エレクトロニクス事業</li> </ul>



Be the **Right ONE**

## 2. 2023年3月期 中期経営計画

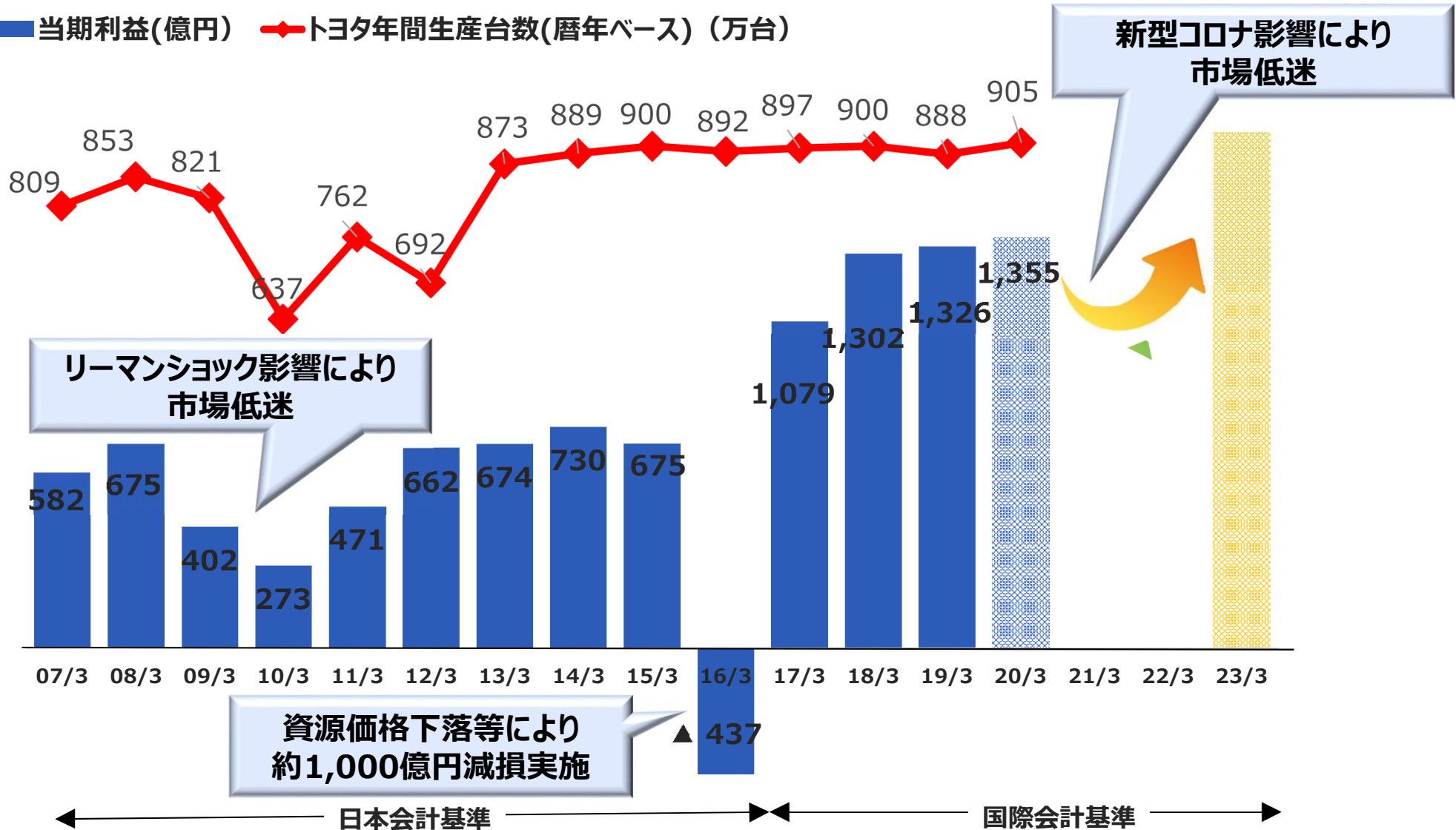
---



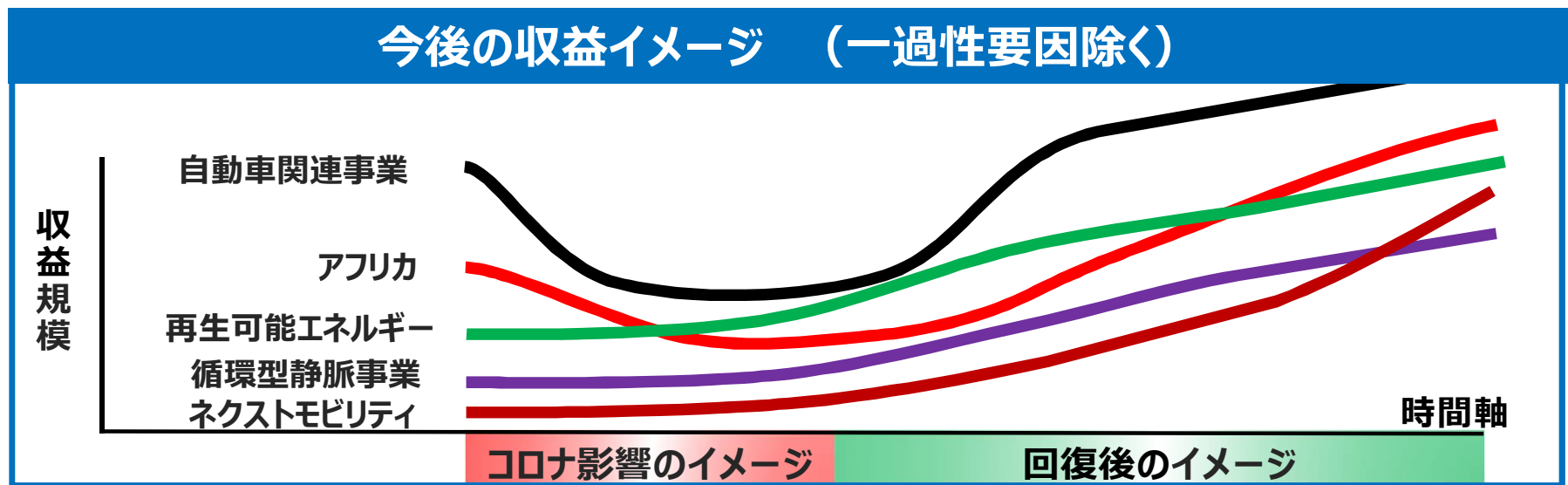
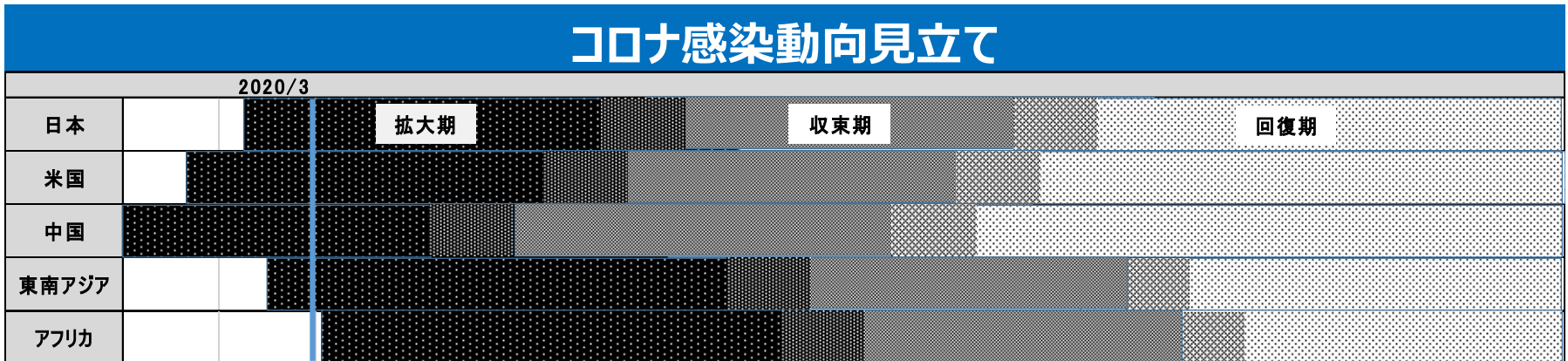
# 中期経営計画策定にあたって

## 中計の位置付け：新型コロナ影響を乗り越え、3年後ジャンプアップ

■ 当期利益(億円)    ◆ トヨタ年間生産台数(暦年ベース) (万台)



# 当社が考える今後の収益イメージ



**今こそ 国・地域に応じた、守りと攻め**

✓新型コロナ影響は耐え凌ぐ ✓市場成長性を意識しつつ、回復後に備え布石

# 「Be the Right ONE」の実現に向けて



Be the **Right ONE**

「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

## 注力分野

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

<新規>

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

# 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）

3 すべての人に健康と福祉を  
9 産業と技術革新の基盤をつくろう  
11 住み続けられるまちづくりを

安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献

**ネクストモビリティ戦略**



低炭素社会移行に貢献

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに  
9 産業と技術革新の基盤をつくろう  
13 気候変動に具体的な対策を

**再生可能エネルギー戦略**



11 住み続けられるまちづくりを  
12 つくる責任 つかう責任

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

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに  
8 働きがいも 経済成長も  
9 産業と技術革新の基盤をつくろう  
17 パートナシップで目標を達成しよう

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**

3 すべての人に健康と福祉を  
16 平和と公正をすべての人に



4 質の高い教育をみんなに  
5 ジェンダー平等を實現しよう  
8 働きがいも 経済成長も  
10 人や国の不平等をなくそう

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



# ネクストモビリティ分野で“Be the Right ONE”



自動車環境の変化に機敏に対応し、安全で快適なモビリティ社会に貢献





## Mission1 ハンズオン型事業創造

次世代の  
“クルマ”

軽量化  
電動化

➤ バリューチェーンの全工程で問題解決を提案

原料 ➤ 部材 ➤ Assy ➤ 回収 ➤ リユース  
リサイクル

<例>

  
**アルミ加工技術**

  
**Build a Future  
ASTER**

革新的  
モーター  
コイル技術

  
**超低損失  
軟磁性  
材料開発**

次世代  
サービス


モビリティサービス  
コネクティッド

➤ 自動車に関わる技術  
サービスの提供

ユーザー  
コンソール

データ  
ストレージ・解析

車両



エネルギー  
マネジメント

燃料電池・水素

➤ 燃料電池スタックの販売機能強化  
➤ 水素インフラ普及モデル確立



# ネクストモビリティ分野で“Be the Right ONE”



## Mission2 | ファンドを活用し、ベンチャー型事業創造を加速



 当社取組領域

- ① ネクストテクノロジーファンド : 革新的な技術、特許、新サービスへ機動的な投資を実施
- ② Mobility 54 S.A.S. : アフリカでの革新的なモビリティ関連スタートアップ企業への投資

# 再生可能エネルギー分野で“Be the Right ONE”



(地域)

グローバル展開の加速

既存ビジネスモデルの強化

・再エネ途上国において取り組み加速

・収益基盤として着実に案件積み増し

既存強化  
コストダウンや、設備のリプレース

再生可能エネルギーの推進 ⇒ トヨタグリーンエナジー共同設立

「競争力あるクリーンな電力事業者」  
として更なる進出国・事業領域の  
拡大を目指す

新たな事業領域への挑戦

・新たな成長・収益源への布石  
・ポストFIT見据え、ノウハウ構築

事業領域  
の拡大

陸上風力・太陽光

小水力・バイオマス  
洋上風力・VPP事業

(事業領域)

海外

新規国  
既進出国

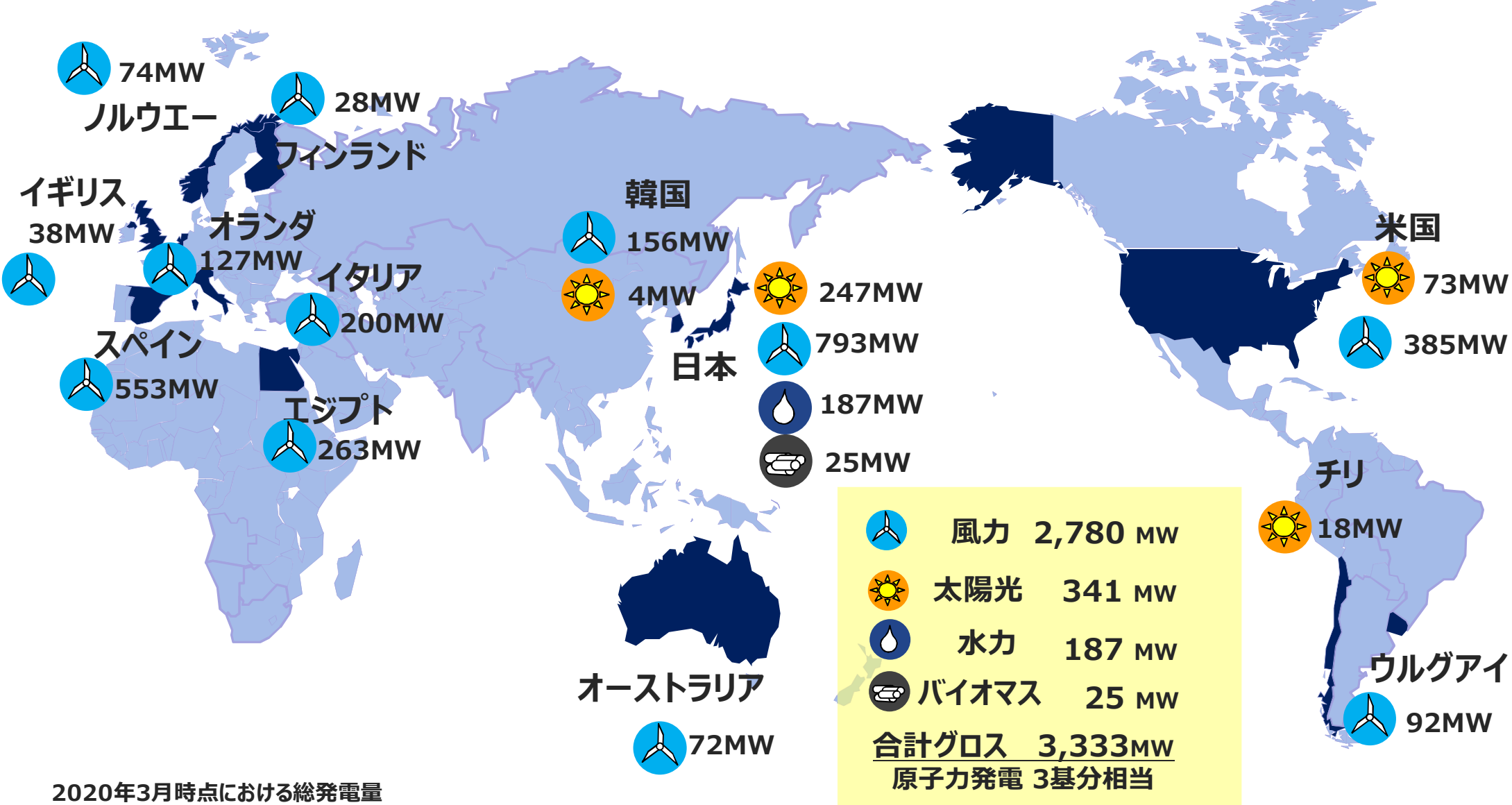
国内



# 再生可能エネルギー分野で“Be the Right ONE”



安定的な再生可能エネルギー発電を全世界で展開

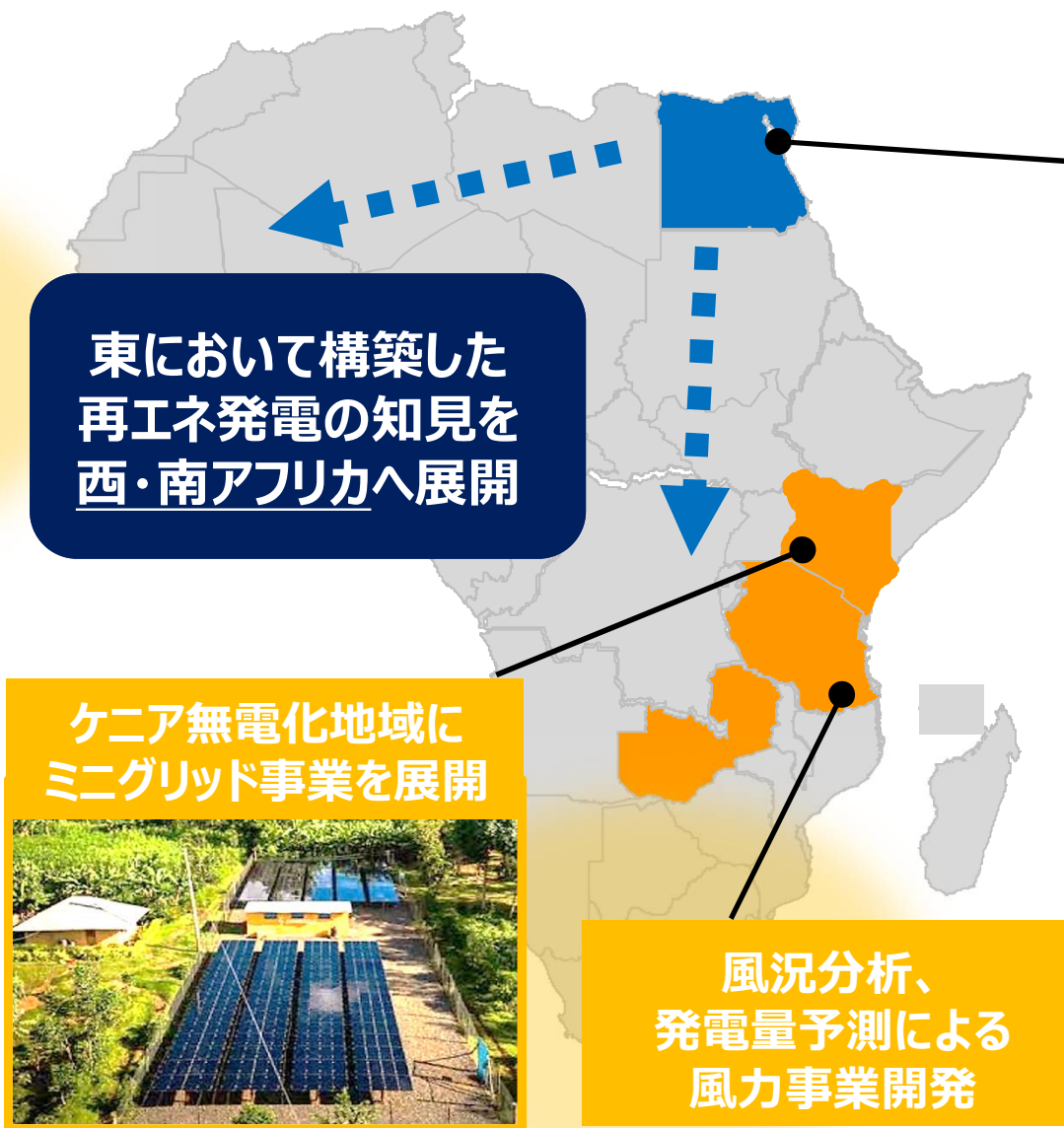


2020年3月時点における総発電量

# 再生可能エネルギー分野で“Be the Right ONE”



## アフリカ地域での更なるクリーンで低価格な再生可能エネルギー事業の展開



カイロ

ラス・ガレブ  
(サイト)

Ras Ghareb Wind Energy	
所在地	エジプト・アラブ共和国 ガルフ・エル・ゼイト地区
規模	262.5 MW (2.1×125基)
売電先	エジプト送電会社
運転開始	2019年10年末
株主	豊田通商、ユーラスエナジー、 仏・Engie社、埃・Orascom社
売電期間	20年間

# 再生可能エネルギー分野で“Be the Right ONE”



トヨタ自動車、中部電力との協働によりトヨタグループの再生可能エネルギー導入に貢献

**トヨタ自動車**  
 ✓ 取組方針の策定等

## トヨタグリーンエナジー共同設立

設立日	2020年 7月（予定）
出資割合	トヨタ自動車 50%、中部電力 40%、 豊田通商 10%
事業内容	国内再生可能エネルギー電源の取得・運営 （将来的にトヨタグループへの供給を目指す）

30年以上にわたる発電所の  
事業運営ノウハウを生かし貢献

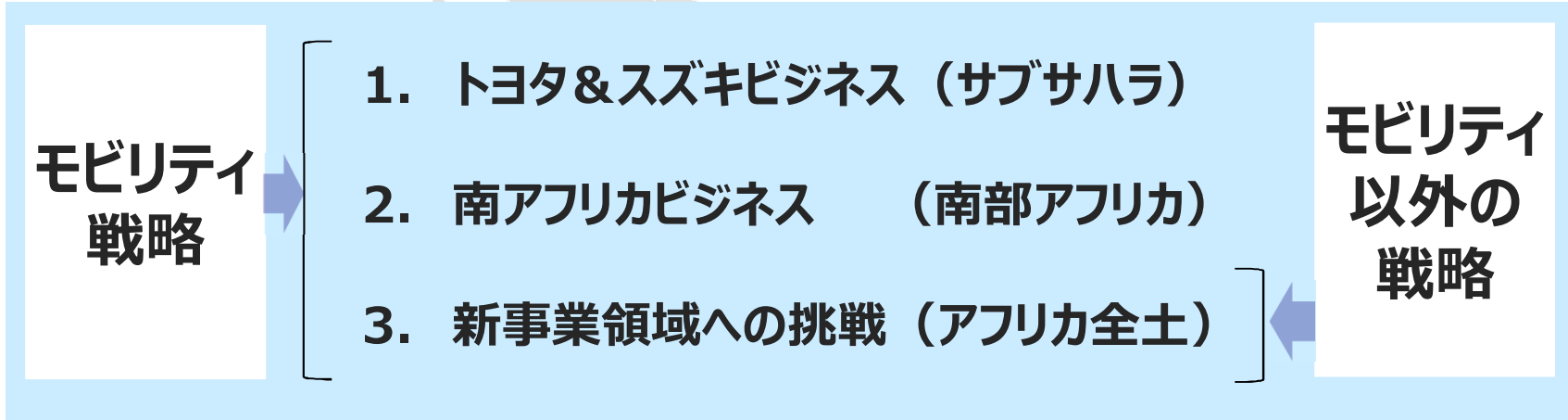
**中部電力**  
 ✓ 発電所運営の  
技術サポート等

**豊田通商**  
 ✓ 発電所取得・運営  
実務等

# アフリカ分野で“Be the Right ONE”



“With Africa for Africa”で地域社会の発展を目指す



## モビリティ戦略

### 1. トヨタ&スズキビジネス ～6つの柱によるトヨタビジネスの強化～

- |                         |                      |                |
|-------------------------|----------------------|----------------|
| ① 商品ラインアップ強化            | ② KD(ノックダウン)事業の推進    | ③ 供給ネットワークの最適化 |
| ④ トータルフリートマネジメント強化(B2B) | ⑤ トヨタオペレーションの強化(B2C) | ⑥ バリューチェーン拡大   |



## モビリティ戦略

### 2. 南アフリカ戦略

#### ユニットランス買収

1920設立

従業員数  
6,100名

3展開国  
(南アフリカ、  
ナミビア、ボツワナ)

店舗数  
99店舗

新車  
販売台数  
33,000台

中古車  
販売台数  
32,000台

USED  
収益  
15億ユーロ

**南アフリカ市場最大のトヨタディーラー**

#### トヨタ業務移管

地域	新車市場 (千台)	トヨタ 販売台数 (千台)
北部アフリカ	540	30
サブサハラ	160	50
南部アフリカ	540	130
合計	1,240	210

うちユニットランス取扱 16千台 (12%)

**北部アフリカ、南部アフリカを中心に  
トヨタ車の取扱い増加**

アフリカ最大の市場でシェア拡大を目指す



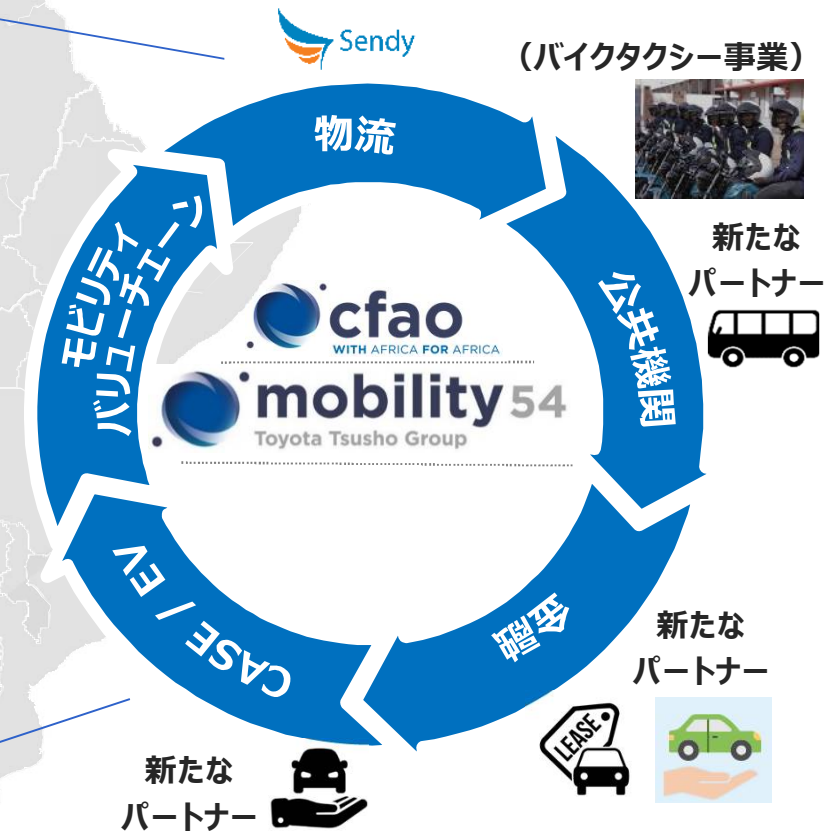


## モビリティ戦略

### 3. 新事業領域への挑戦

### モビリティエコサークル活動の推進

	<b>AUTOMARK</b> (認定トヨタ 中古車の販売)	12カ国 ↓ 2年間 30カ国
	<b>汎用部品取扱</b> (部品供給網の 整備)	2カ国 (21店舗) ↓ 2年間 21カ国 (60店舗)
	<b>AutoFast</b> (トタルとの メンテナンス事業)	6カ国 (19店舗) ↓ 2年間 14カ国 122店舗
	<b>ユニットランス</b>	レンタカー 保険事業



アフリカ全土に新しい自動車事業 (MaaS) の展開を加速



## モビリティ以外の戦略

### 医薬品事業

- ・ 北アフリカにおける製造事業強化および輸入取扱い商品強化
- ・ 西アフリカにおけるシェアおよび収益の拡大（現状シェアは40%）
- ・ フランチャイズ等も視野に、南部アフリカにおける販路拡大



### 消費財事業

- （リテール）中間層向けブランドの取り組み強化  
現状 10店舗 → 49店舗（3年間）、黒字化へ
- （FMCG）有力パートナーとの協業強化



### プラント事業

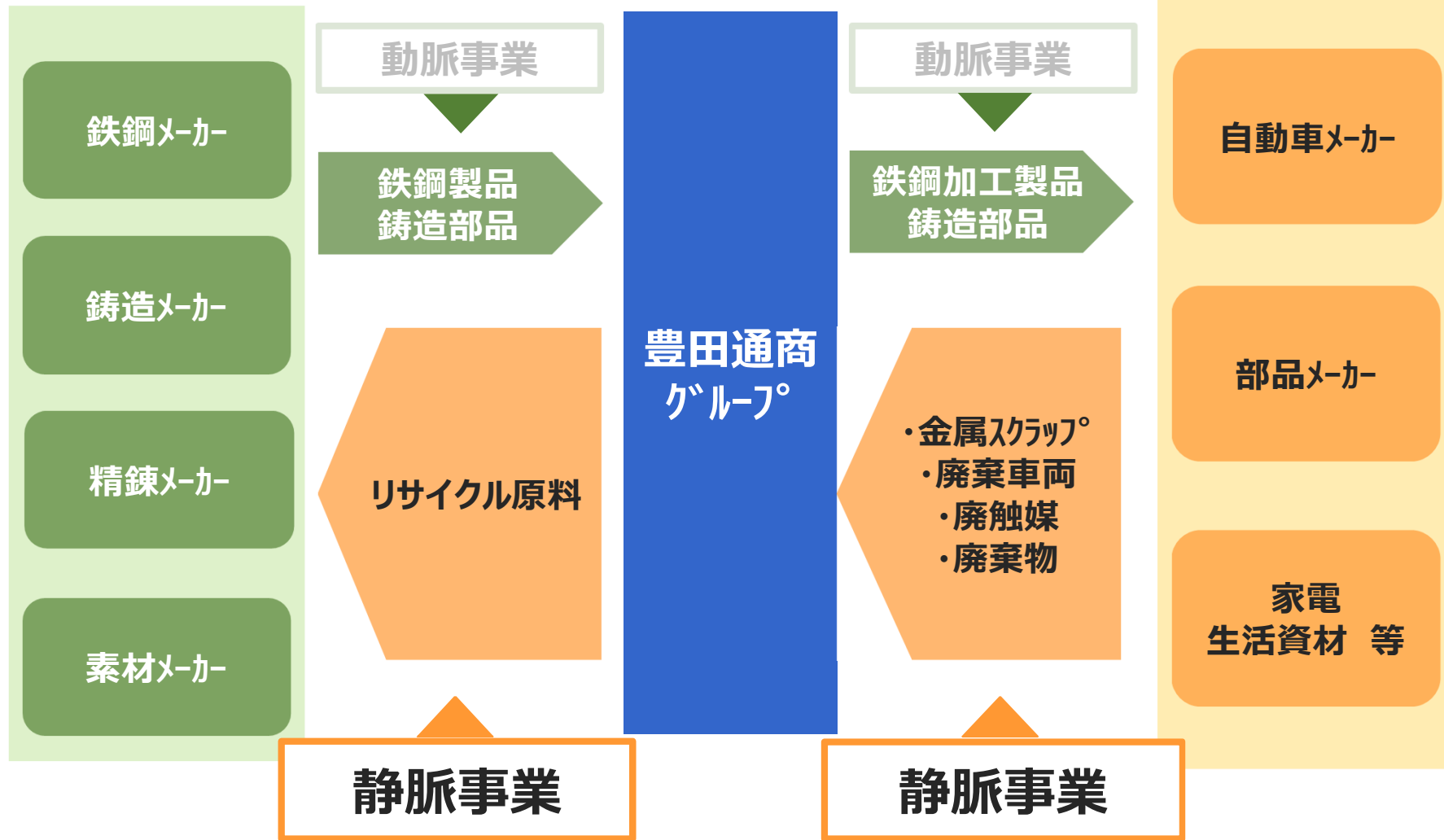
- ・ 当社として強みのあるケニア、アンゴラ、サブサハラを中心に港湾、再生可能エネルギー等の事業展開を加速化



# 循環型静脈事業分野で “Be the Right ONE”



## 循環型社会の形成に貢献



※動脈事業・・・消費のための素材供給

※静脈事業・・・消費済の素材を再利用・リサイクル目的で回収し、リサイクル原料として製造元へ還元すること





## <当社の資源循環事業>

### ① Mobility 車両/部品



### ② 生活資材 家電/小家電 /容器/紙



### ③ 廃棄物 廃油/汚泥 医療産廃



#### 削減

工場での廃棄物削減管理

#### 再利用

バッテリー、リサイクル部品

#### 資源

金属

鉄、アルミ、銅  
白金、金等

樹脂

PP、PET、PE等

その他

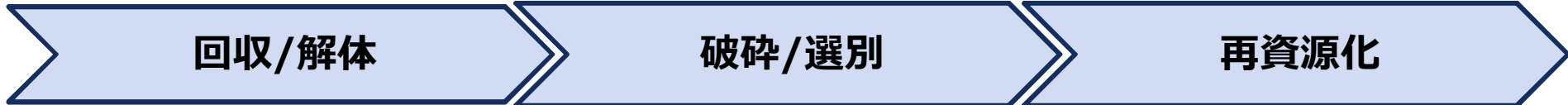
紙、建設資材  
燃料

#### 適正処理

焼却、中和



## ① Mobilityの資源循環



鉄                      銅                      アルミ



ネオジ磁石                      金 (基板)



**グリーンメタルズ(株)**  
(鉄スクラップおよび非鉄金属スクラップ加工)

**豊田ケミカルエンジニアリング(株)**  
(産業廃棄物中間処理)

**豊通リサイクル(株)**  
(金属の回収ならびに販売)

**(株)JARA**  
(自動車リサイクル部品流通システムの開発と管理運用)

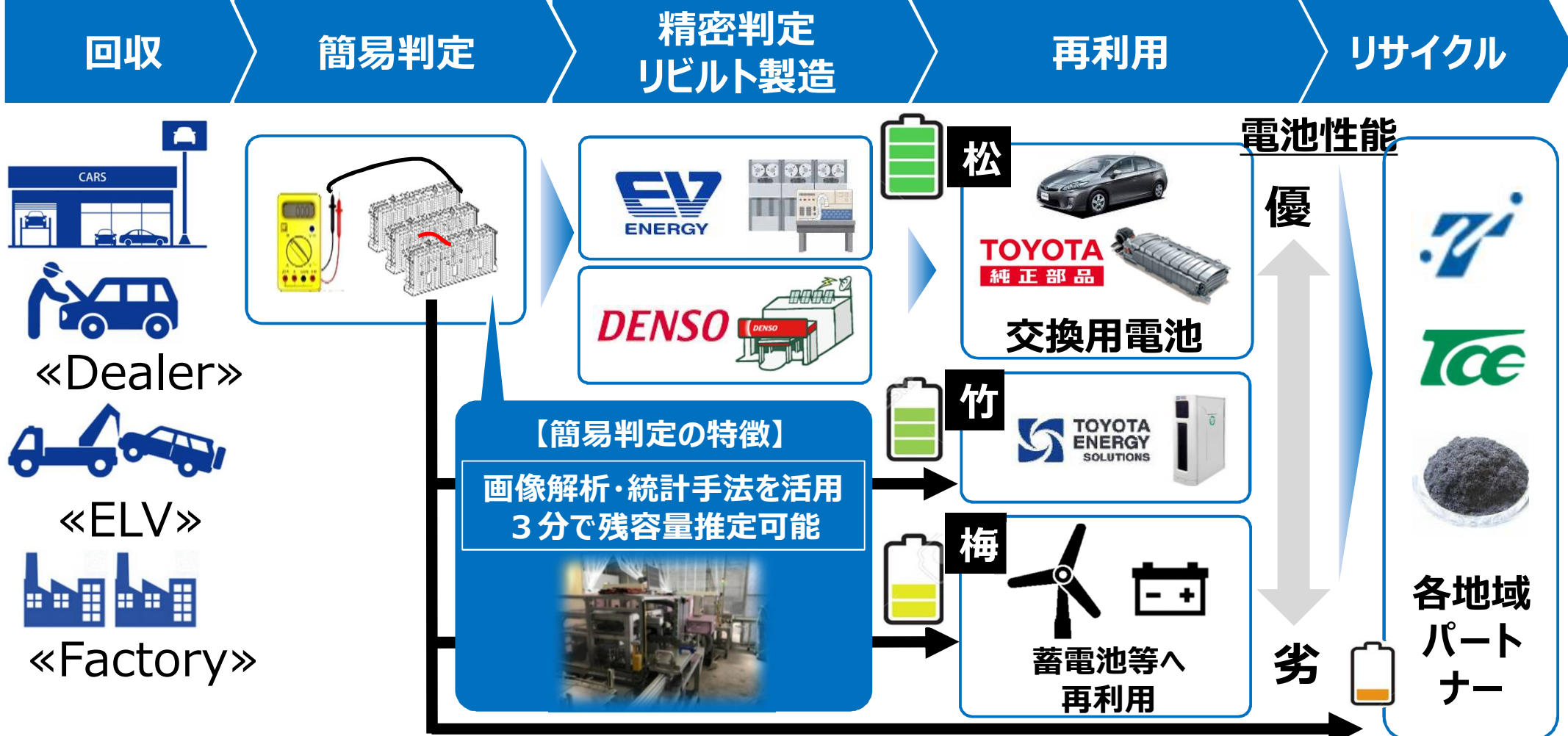
**豊田メタル(株)**  
(金属くず類の回収・加工・販売)

**(株)メタル・ドウ**  
(レアメタルのリサイクル)



## ① Mobilityの資源循環

<バッテリー3R> ※ 『NiMH電池』の回収～リサイクルまで電池3Rスキーム構築、横展開を推進中



※バッテリー3R は Rebuild (リビルド)、Reuse (リユース)、Recycle (リサイクル) の3つのRの総称





## ②生活資材の資源循環

廃プラスチック



廃プラスチック

(株)プラニック設立



日本最大級再生プラ事業会社



ボディアンダーカバー 等

廃PETボトル

PETボトル



新会社設立（2020年5月）予定

選別 粉砕 洗浄 レット化



循環型社会に貢献

日本最大級の廃プラスチック・廃PETボトルの再資源ビジネスへ参入



# 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)

Be the Right ONE

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  
サステナビリティマテリアリティ



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

安全と  
コンプライアンス

人権尊重

# 新経営体制 (6月定時株主総会後の予定)



スリム化により、スピード力のある経営体制へ

## 社内取締役 4名



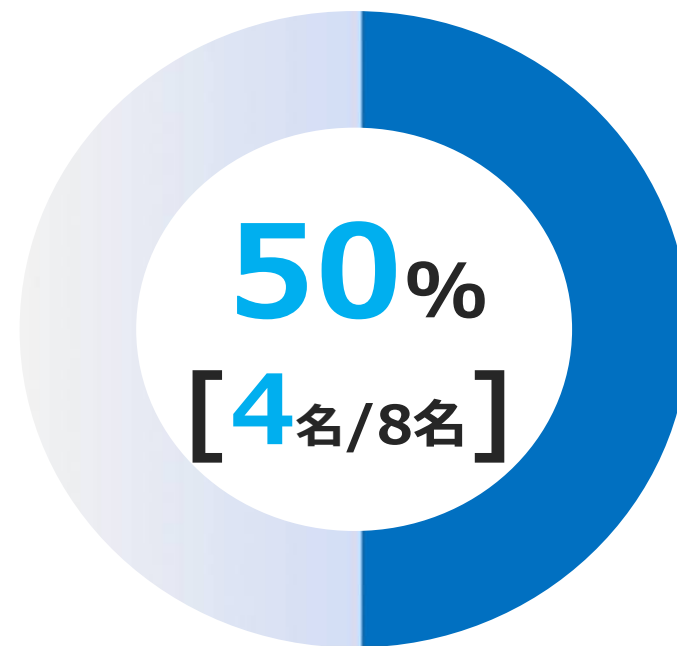
加留部 淳 会長  
 貸谷 伊知郎 社長/CEO  
 柳瀬 英喜 副社長  
 近藤 隆弘 副社長

## 社外取締役 4名



藤沢 久美 河本 邦仁 デイディエルロウ 井上 ゆかり

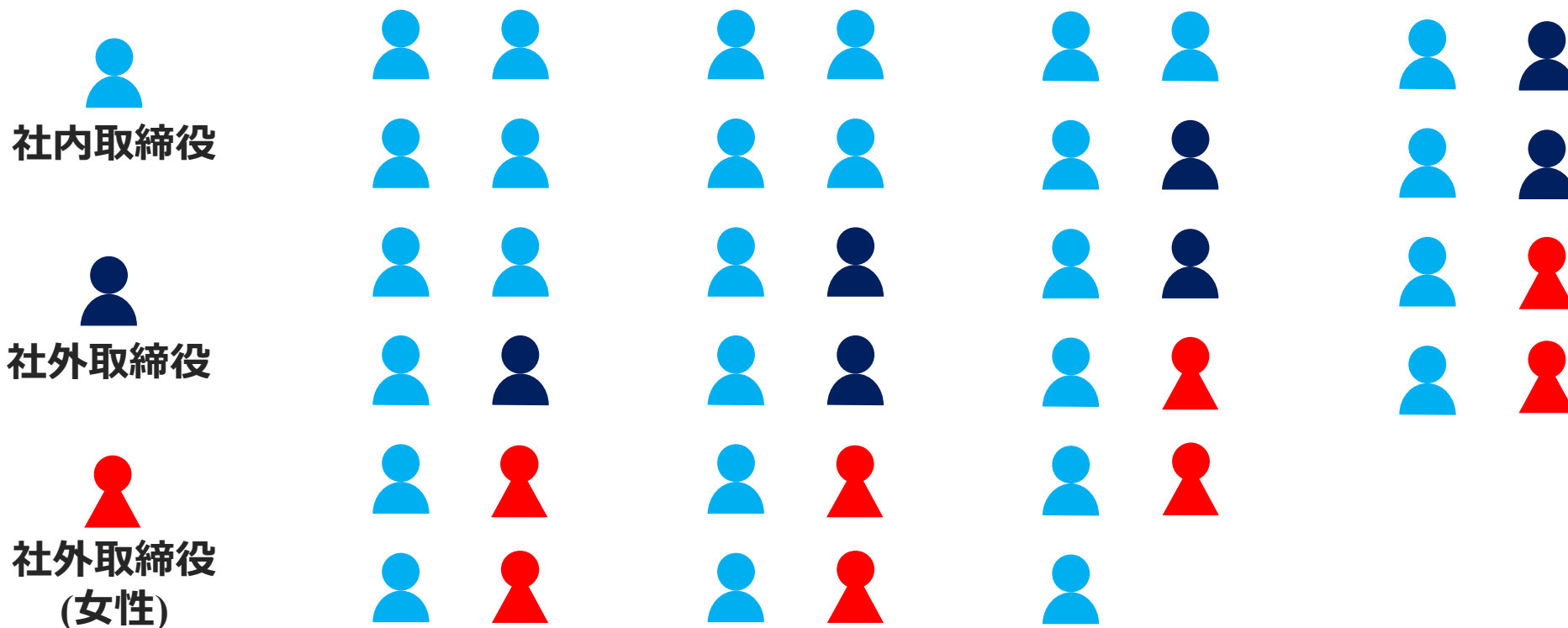
## 全取締役に占める社外取締役の割合



# 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%





**「強い個」から「強い組織」、そして、ありたい姿「Be the Right ONE」を目指す**

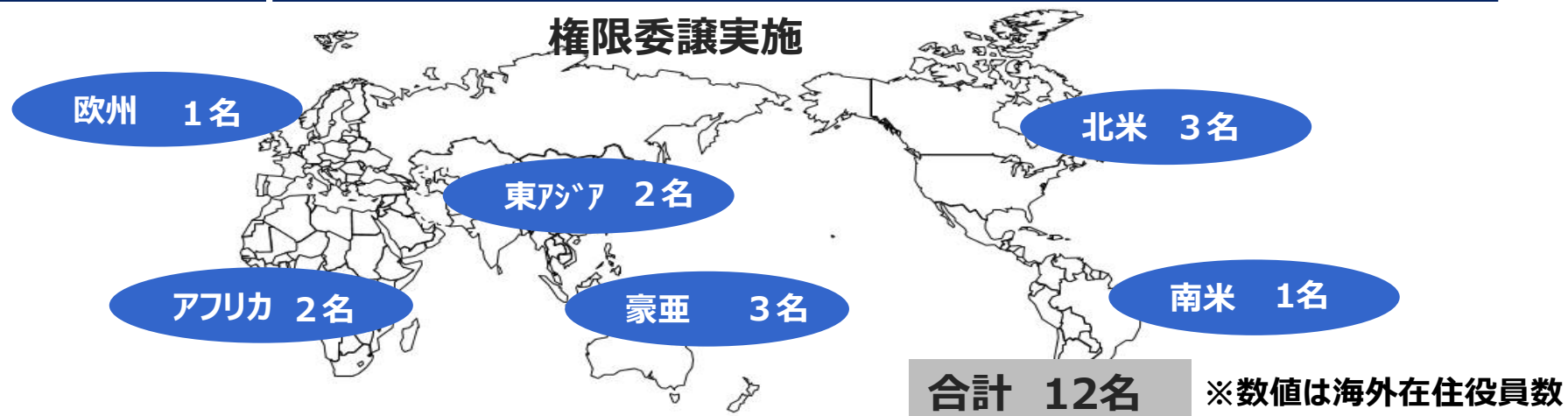




## 「グローバル化」と「デジタル変革」を追求し、よりアジャイルな組織を目指す

### グローバル化

### 「自律」と「自立」の確立



### デジタル変革

### 「デジタル変革推進部」を新設、全営業本部と密連携



- 「チーフ・デジタル・アンド・テクノロジー・オフィサー」を新設
- 約50名体制の「デジタル変革推進部」を中心に全社横断組織にて活動

## 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。