



Be the **Right ONE**

---

# 2021年3月期 中期経営計画

2018年5月2日  
豊田通商株式会社

# 目次

---

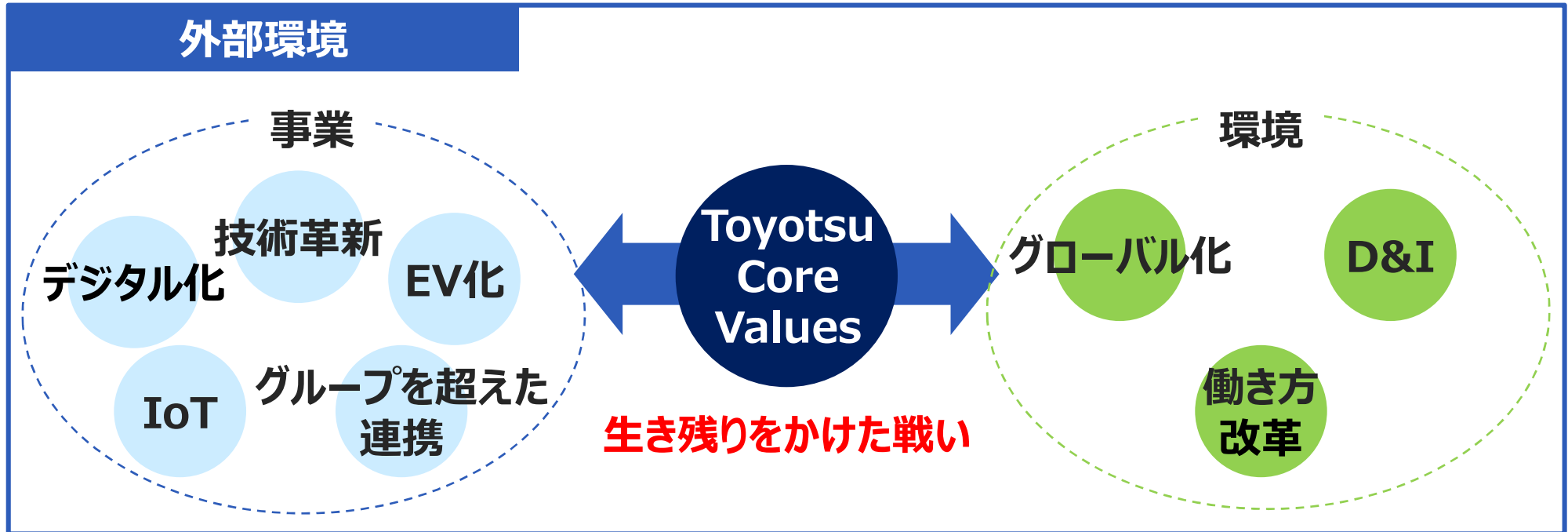
<b>1. 社長就任にあたって</b>	<b>P.3</b>
<b>2. 中期経営計画</b>	<b>P.8</b>
<b>(1) 振り返りと今後の取組み</b>	<b>P.9</b>
<b>(2) 財務方針</b>	<b>P.17</b>
<b>(3) 2021年3月期 定量目標</b>	<b>P.19</b>
<b>3. 補足資料</b>	<b>P.23</b>



Be the **Right ONE**

---

# 1. 社長就任にあたって



## 当社の置かれた環境

- ✓ 16/3期資産整理完了。業績はV字回復
- ✓ 2期連続最高益を達成

変化をチャンスと捉え、更なる成長へ

# 社長就任にあたって

## 守るべきもの

～これまでの豊田通商DNAを継承～

- 豊田通商グループウェイ
- Global Vision  
(Be the Right ONE)
- トヨタグループ内での先鞭役
- 良き企業風土



## Our Next Challenges

～変化をチャンスと捉え、更なる成長へ～

加速  
すべき  
もの

- グローバル化とD&Iの加速
- デジタル化と技術革新への対応

強化  
すべき  
もの

- 人財育成
- アンゼン/カイゼン文化の  
当たり前化
- 健全な危機感の醸成

変化を恐れず、変化を楽しみ、変化を創り出していく

## 「変化」を「チャンス」と捉え、更なる成長のために

① ビジネスのグローバル化

② ヒトのグローバル化

③ 組織・仕組みのグローバル化

3つのグローバル化を推進することで企業として存在感・幅出しを推進

# 新経営体制 (6月定時株主総会後の予定)

**加留部 淳** 会長  
**貸谷 伊知郎** 社長/CEO  
**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

**川口 順子** **藤沢 久美** **河本 邦仁** **ディディエ ルロワ**

## 社外取締役

### 主な経歴

### 当社の期待

<b>川口順子</b>	元環境大臣、外務大臣	環境問題、国際的政治・経済動向に関する高度な専門的知識
<b>藤沢久美</b>	(株)ソフィアバンク代表取締役	企業経営/政府関係の公職を通じた豊富な経験と幅広い見識
<b>河本邦仁</b>	(公財)豊田理化学研究所 フェロー	熱電分野等におけるの高度な専門知識、学術研究人脈
<b>ディディエ ルロワ</b>	トヨタ自動車(株) 取締役副社長	自動車産業における豊富なグローバル経験

新任

新任

取締役会の構成メンバーを多様化し、経営の透明性と機能の強化を目指す



Be the **Right ONE**

---

## 2. 中期経営計画





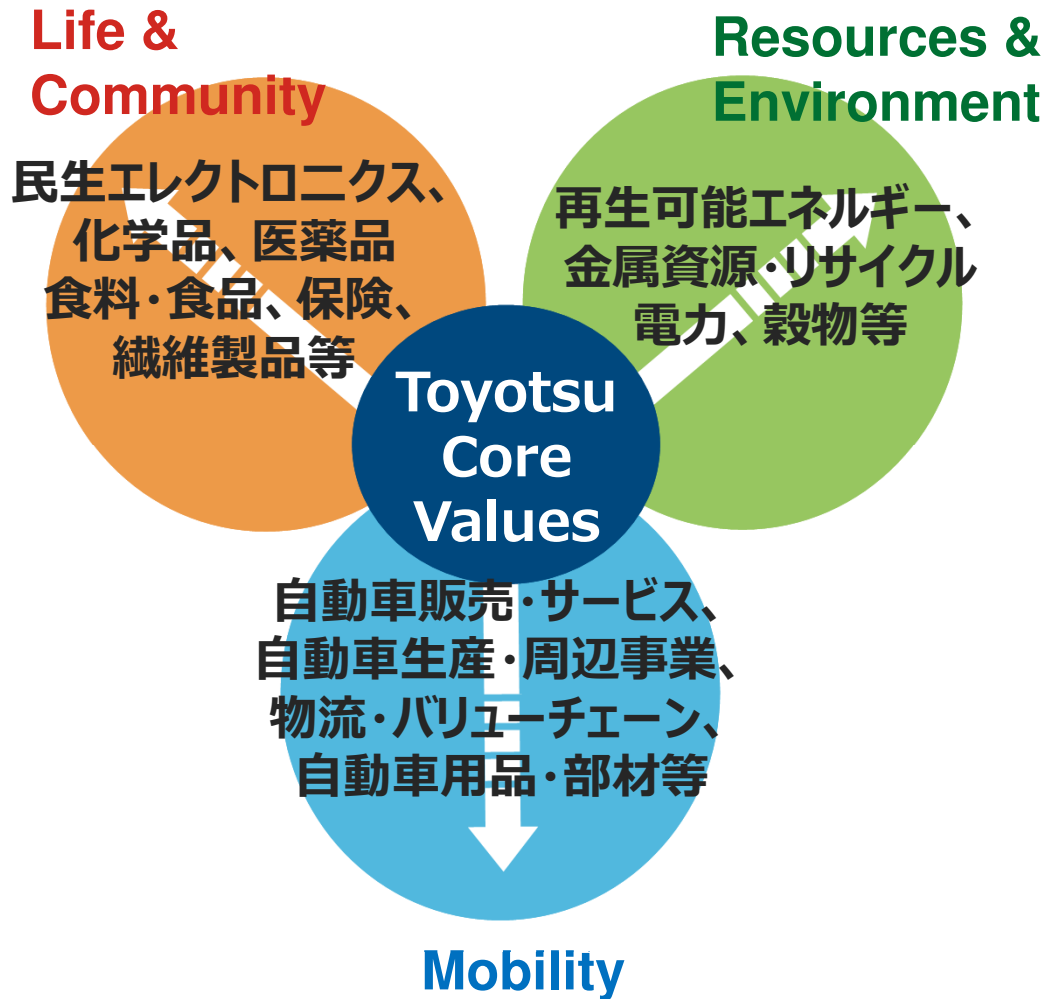
Be the **Right ONE**

---

## 2. (1) 振り返りと今後の取組み

# 中期経営計画振り返り

## Global Vision



## 重点分野

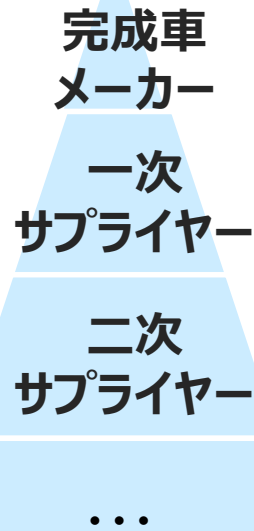
<2017年5月公表>

- ✓ ネクストモビリティ戦略
- ✓ アフリカ戦略

※環境変化を反映すべく2018年3月期よりローリングによる中期経営計画(3年計画)導入

## ネクストモビリティ戦略

- ✓車の作り方の変化
- ✓車の使われ方の変化
- ✓異業種からの参入



自動車領域は、「100年に一度」といわれる技術革新に伴う産業構造の変化が起こりつつある

- ・商品本部横断「ネクストモビリティ推進部」の設立
- ・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

## アフリカ戦略

- ✓資源影響により経済鈍化
- ✓高い経済成長ポテンシャル
- ✓将来の購買力拡大期待



CFAO社を地域統括拠点として、汎アフリカで事業の加速・拡大を狙う

- ・初の地域本部「アフリカ本部」の設立、指揮命令系統の整流化
- ・地域人材活用を加速

## Connected

### 【D-wave社協業】

量子コンピューティングによる最適化技術の活用を目指す



## Autonomous

### 【隊列走行実証実験】

世界初<sup>\*</sup>の新東名高速でのトラック隊列走行



## Shared

### 【Grab社出資】

東南アジアでの新たな自動車サービス領域の協業を推進



## Electric

### 【Orocobre社出資】

リチウム増産及び資源確保を目指す



### 【NUVVE社出資】

バーチャルパワープラントの構築・普及を目指す



アライアンスにより新しい技術分野へ進出し、当社機能を強化

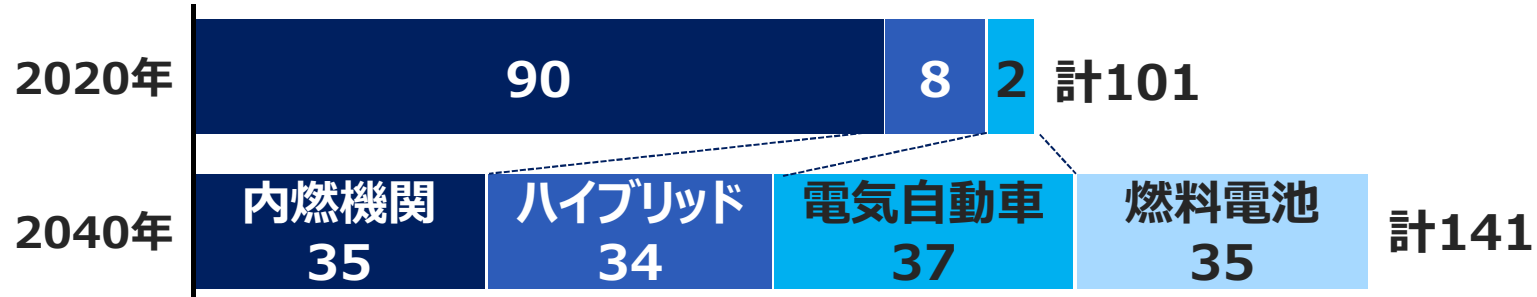
\* 高速道路において、複数のトラック製造者が共同開発したCACCを用いた、異なるトラック製造者が製造したトラックによる後続有人隊列走行は世界初。 12

# ネクストモビリティ戦略 ～今後の方針～

## 【パワートレイン別グローバル市場予測】

※LMC Automotiveのグローバル予測総生産台数を元にKPMGが独自に作成

(単位：百万台)



自動車産業変革期を迎え、移動需要の多様化が見込まれる

## 今後の活動領域

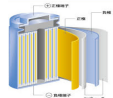
### 素材置換



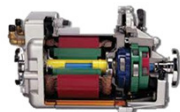
【軽量化】



【新素材】



【電池素材】



【モーター】

### 次世代サービス



【隊列走行】

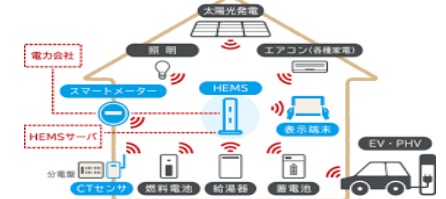


【シェアリング】



【DCMデータ活用】

### エネルギーマネジメント



【海外インフラ】 【電池関連】

【次世代エネルギー】

3つの活動領域を中心に、「技術」を活用した「新しい市場」を創造していく



# アフリカ戦略 ～アフリカのポテンシャル～

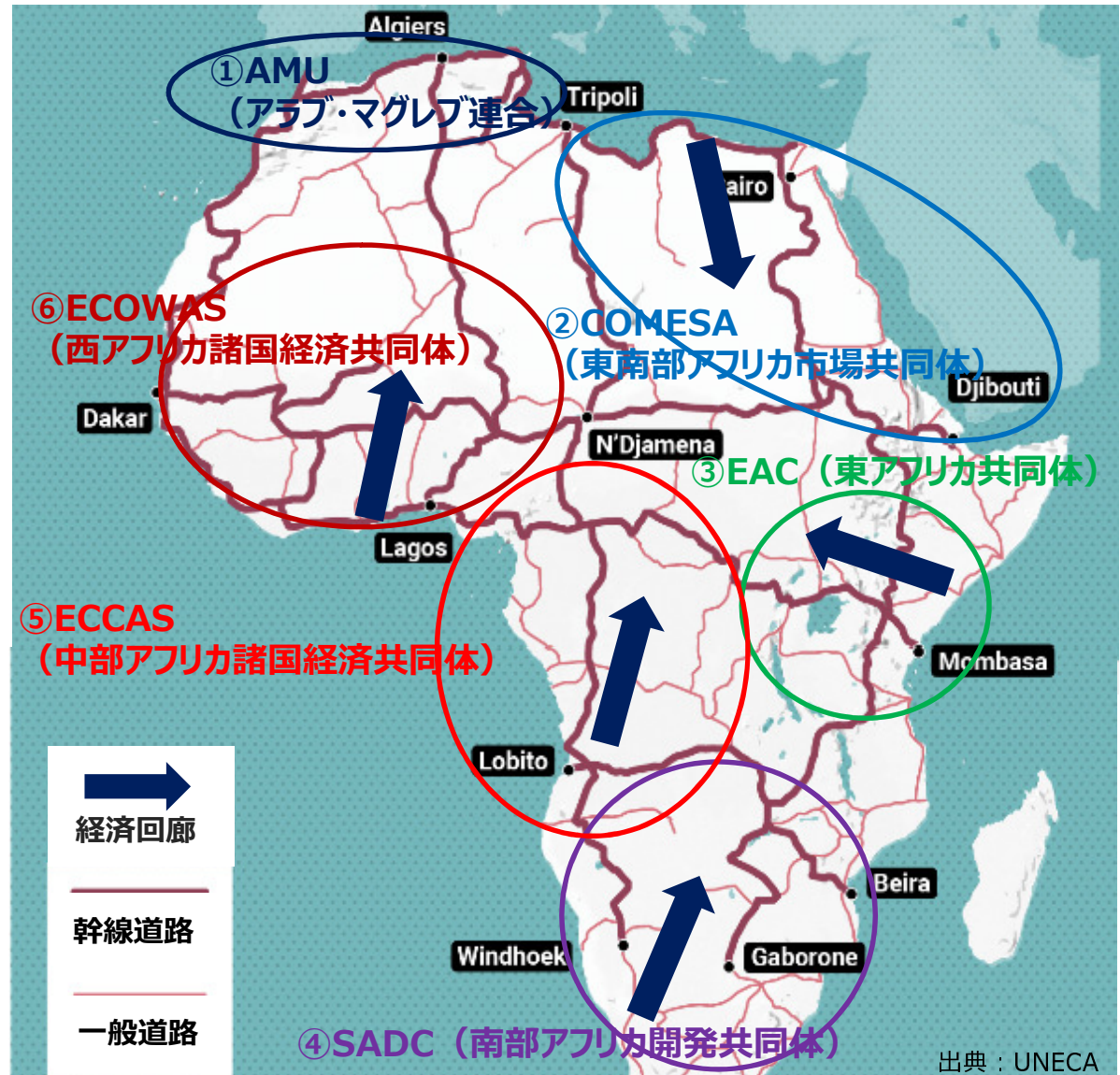
## アフリカの今後10年間

人口 1.5倍

物流量 4.0倍



- ✓ インフラの整備加速
- ✓ 地域経済圏の確立
- ✓ 経済回廊の発展
- ✓ 政情の安定化



アフリカの高いポテンシャルには、地域特性に応じた丁寧な戦略構築が不可欠

# アフリカ戦略 ～2018年3月期主な取組み～

## M

- ✓スズキ展開国拡大  
(コートジボワール、  
ガーナ)
- ✓CKD事業開始  
(ナイジェリア)
- ✓ミシュランとの合併設立  
(ケニア、ウガンダで  
販売開始予定)



## R & E

- ✓風力発電参入  
(エジプト) (262MW)
- ✓モンバサ港開発事業  
クレーン供給 (ケニア)



## L & C

- ✓医薬品製造販売会社へ  
資本参加 (モロッコ)
- ✓遠隔医療サービス  
(ガーナ、ナイジェリア)
- ✓飲料製造販売  
(コートジボワール)
- ✓カルフルール事業 3号店  
(カメルーン)



豊田通商・CFAOの強みを生かせる分野で着実に事業を拡大



# アフリカ戦略 ～今後の方針～

**M**

- ✓トヨタ、スズキ展開国の更なる拡大
- ✓販売代理店への資本参画
- ✓販売金融、中古車、アフターサービス等の販売周辺事業拡大



**R & E**

- ✓再生可能エネルギーの展開加速
- ✓港湾・インフラ事業拡大



**L & C**

- ✓医薬品バリューチェーンの拡大
- ✓既存事業の横展開（飲料、リテール等）
- ✓欧州消費財ブランドの現地生産販売の拡大



**アフリカのポテンシャル以上の成長を目指す**





Be the **Right ONE**

---

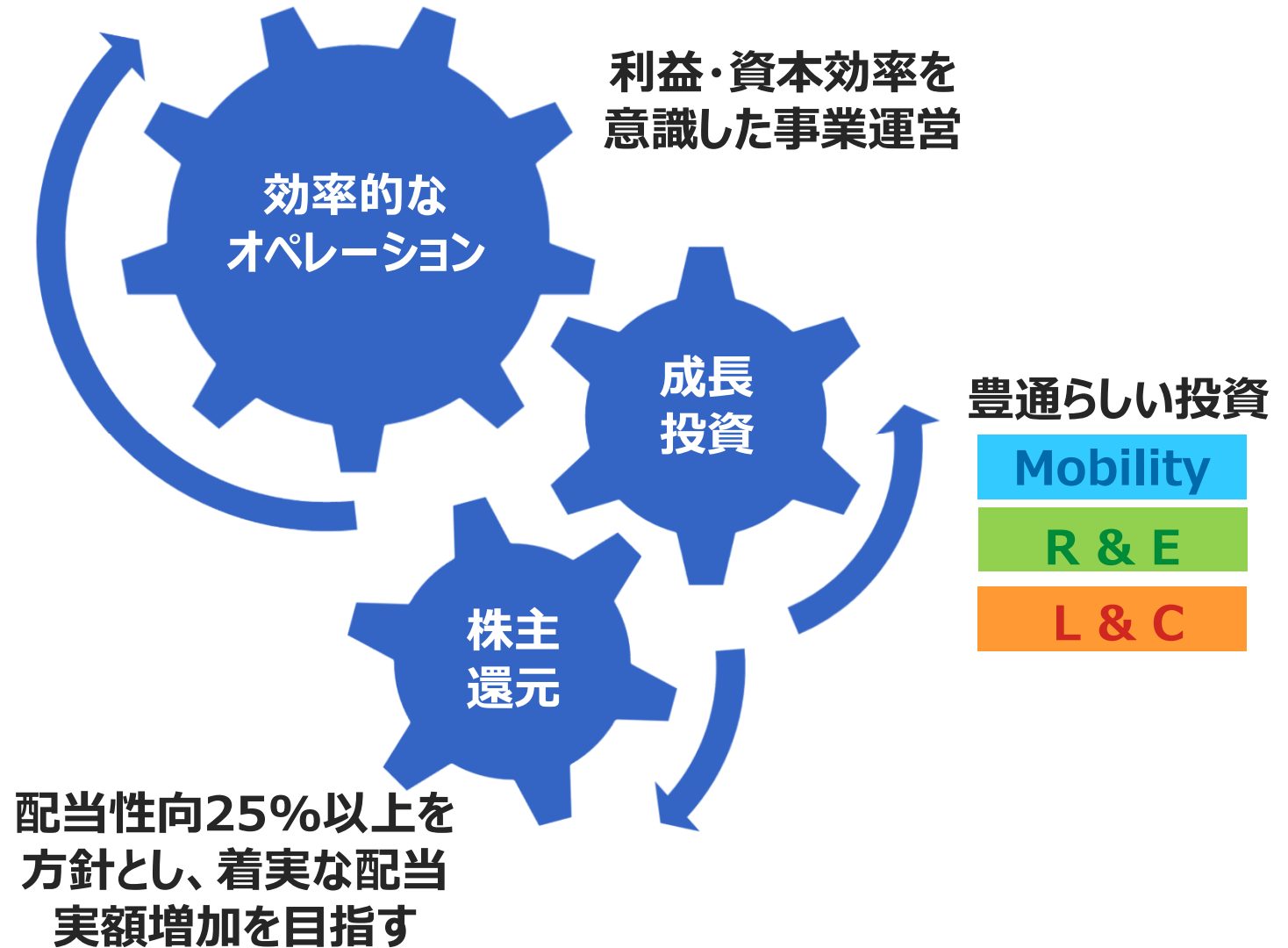
## 2. (2) 財務方針

# 財務方針～企業価値向上に向けて～

## 財務指標（ポリシー）

ROE  
10～13%

Net DER  
1.0倍以内



収益性と財務体質を維持しつつ、更なる成長への投資と株主還元を実施



Be the **Right ONE**

---

## 2. (3) 2021年3月期 定量目標

		17/3期 実績	18/3期 実績	19/3期 予想	21/3期 目標
PL	当期利益	1,079	1,302	1,400	1,600
BS	総資産	42,120	43,100	44,000	49,000
CF	フリー・キャッシュ・フロー	+322	+1,226	-	-
財務 指標	ROE	11%	12%	11%	10~13%
	DER(NET)	1.0倍	0.9倍	1.0倍以内	
	RA/RB	0.9	0.8	1.0未満	

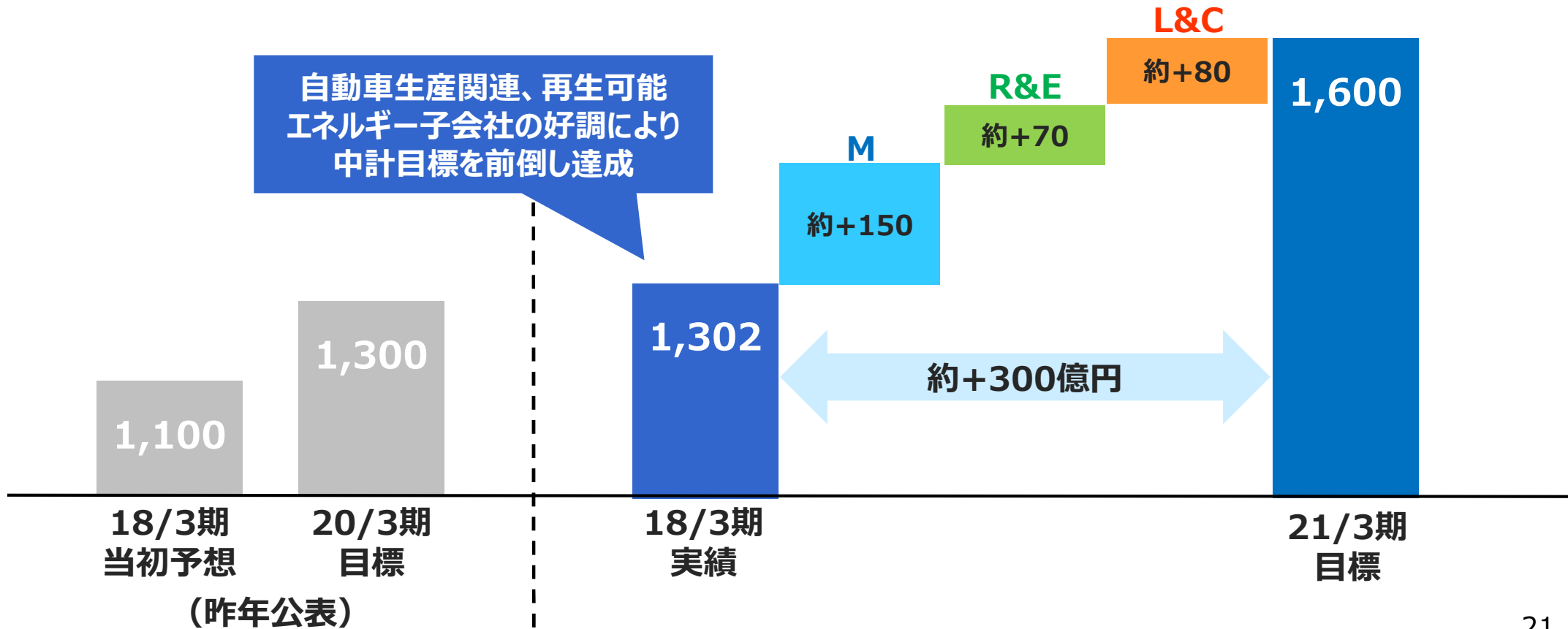
ROE 10~13%	資本コストを意識し、株主資本の効率的運用に努める
ネットDER 1.0倍以内	将来への成長投資、株主還元を行いつつも健全性を維持 (但し、大型投資案件実行の際、一時的に1.0倍を超える可能性は有り)
RA/RB 1.0未満	資産等の特性に応じたリスク総量と自己資本のバランスを注視し、健全かつ安定的体質を維持

# 中期経営計画 ～当期利益の階段～

(単位：億円)

<前提条件>	21/3期目標
円/米ドル	105
円/ユーロ	130
油価 (米ドル/bbl)	55
(参考) グローバル自動車生産台数(百万台)※	102

※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



# 3つの事業領域毎の主な投資額

(単位：億円)

対象期間：19/3期～21/3期の3年間

## Mobility

投資額 1,200

### 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 1,400

### 注力分野

再生可能エネルギー  
金属資源（リチウム）  
金属リサイクル



## Life & Community

投資額 700

### 注力分野

民生エレクトロニクス  
医薬品  
食料・食品





Be the **Right ONE**

---

## 3. 補足資料

# 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
- 2) リスクに対する収益確保

$$\text{リスクアセット(RA)} \leq \text{リスクバッファ(RB※1)}$$

$$\text{RVA※2} > 0 \quad (\text{税後利益} - \text{RA} \times 10\%)$$

※1 : RB = 株主資本 + その他資本の構成要素 + 貸倒引当金(流動) - のれん  
 ※2 : RVA (Risk Adjusted Value Added)

<18/3期> = 速報ベース =

RA	RB
約9,600億円	約11,400億円
(参考)前年同期 RA : 約9,300、RB : 約10,100	



**RA : RB比率 ⇒ 0.8 : 1**

(参考)前年同期0.92 : 1

**RVA > 0**



## 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。