

第2【事業の状況】

1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

(1) 経営方針

当社グループは、「人・社会・地球との共存共栄をはかり、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」という企業理念のもと、オープンでフェアな企業活動に努めるとともに、社会的責任の遂行と地球環境の保全に取り組み、創造性を発揮して、お客様、株主、従業員、地域社会等、すべてのステークホルダーにご満足いただける付加価値の提供を経営の基本理念としております。

(2) 経営環境

当社グループを取り巻く経営環境については、特に自動車業界において、素材置換、自動運転、EV化など100年に一度と言われる変化が起きております。また、海外での事業展開が急速に拡大する中、真のグローバル企業として一層の進化を遂げる必要があります。

(3) 経営戦略等

当社グループは、2016年5月に、次の10年間の方向性を示すガイドライン・道標として「Global Vision」を策定しました。すべてのステークホルダーにとって唯一無二の最適な存在になることを目指し、あるべき姿として「Be the Right ONE」を掲げ、Mobility分野、Life & Community分野、Resources & Environment分野の3つの事業領域で当社グループならではの強みである「Toyota Core Values」を発揮し、当社グループらしい事業を広げてまいります。

一方、当社グループを取り巻く環境は、特にMobility分野を中心に大きく変化しており、これらの変化を迅速に取り込んでいくために2017年4月より計画期間を5年から3年に短縮した中期経営計画を導入し、精度の高い計画の実現及びリアリティのある計画の策定の推進に努めるとともに、足許の大きな環境変化を常に反映するために毎年ローリングしながら振り返りを実施しております。また、中期経営計画の1年目にあたる年度計画では、下記のとおり、より具体的なアクションプランを含む定量的な計画を策定しております。

	2018年3月期 実績	2019年3月期 業績予想
当期利益（親会社の所有者に帰属）（億円）	1,302	1,400
総資産額（億円）	43,100	44,000
フリー・キャッシュ・フロー（億円）	+1,226	—
ROE	11.7%	11.0%
ネットDER	0.9倍	1.0倍以内
リスクアセット÷リスクバッファ	0.8	1.0未満

(4) 事業上及び財務上の対処すべき課題

当社グループは、「Global Vision」の実現を目指して、以下の課題に取り組んでまいります。

Mobility分野におきましては、トヨタグループ内で培われた物流、加工などの機能軸、地域軸、パートナー軸をもとにトヨタグループ内外のお客様との取引拡大を推進いたします。また、自動運転技術に代表される次世代モビリティ等、「未来における利便性の高い社会」の実現に貢献する事業への取り組みに注力してまいります。

Life & Community分野におきましては、メディカル事業、消費財関連事業等、「快適ですこやかな社会」の実現に貢献する事業、Resources & Environment分野におきましては、再生可能エネルギー事業、リチウム開発事業等、「持続可能な社会」の実現に貢献する事業への取り組みに注力してまいります。

その中でも特に中期経営計画達成に向けた重点施策である「ネクストモビリティ戦略」については、CASE^(注)に代表される領域においてアライアンスを進め、新しい技術分野へ進出し、当社機能を付加しながら、日本・北米・欧州・中国を中心とした地域での取り組みを加速してまいります。もう一つの重点施策である「アフリカ戦略」では、CFAO SASを地域統括拠点として、汎アフリカにおいてトヨタ、スズキブランド展開国の拡大、再生可能エネルギー分野の展開加速、リテール事業の面展開等を進めてまいります。

これらの事業展開を推進する上で、適切な経営資源の配分、確実な投資リターン確保を実現すべく、経営システムの強化に努めます。また、健全な財務状態を維持するために、株主資本コストと相関性の高いROE、財務状態の安定性を示すネットDER及び資金の動きを示すキャッシュ・フローを重点的に意識した経営を引き続き行っていく所存です。

また、グローバルに持続的な成長を実現するため、「人材＝人財」として多様性を生かした価値創造を目指すべく、「ダイバーシティ&インクルージョン」を重要な経営戦略の一つとして深化させます。

(注) Connected (つながる化)、Autonomous (自動運転)、Shared & Services (シェアリング)、Electric (電動化) の頭文字

2 【事業等のリスク】

当有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあると思われま

す。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものであります。

(1) 世界マクロ経済環境の変化によるリスク

当社グループは、国内及び海外における各種商品の売買を主要事業とし、これらの商品の製造・加工・販売、事業投資、サービスの提供等多岐にわたる事業を行っております。このため、日本及び関係諸国の政治経済状況の影響を受けております。これらの悪化・低迷が、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 特定の販売先への依存

当社グループは、当社及び連結子会社717社・持分法適用会社238社で構成され、国内及び海外における自動車関連商品、その他各種商品の販売を主要事業としております。当社グループの収益のうち、トヨタ自動車(株)グループへの収益が占める比率は12.2%であります。従いまして、トヨタ自動車(株)グループとの取引の動向が、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

(3) 外国為替リスク

当社グループが行っている商品の販売及び投資活動等のうち、外国通貨建ての取引については、外国為替の変動による影響を受けることがあります。当社グループはこうした外国為替のリスクを一定程度まで低減するよう為替予約等によるヘッジ策を講じておりますが、必ずしも完全に回避できるものではありません。

また、当社は海外に多くのグループ会社が存在しており、各社の財務諸表を円貨に換算する際に、為替変動により、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

(4) 金利変動リスク

当社グループは、営業債権等による信用供与・有価証券取得・固定資産取得等のために金融機関からの借入及びコマーシャル・ペーパー、社債の発行等により事業資金を手当てしており、一部が変動金利条件となっておりますが、その相当部分は、変動による影響を転嫁できる営業資産に見合っております。

また当社グループでは、アセット・ライアビリティ・マネジメント (ALM) を通じて金利変動リスクをミニマイズすべく取り組んでおりますが、完全に金利変動リスクを回避できるものではなく、今後の金利動向によっては当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

(5) 上場有価証券の価格変動リスク

当社グループは、取引先との関係維持・強化、事業収益拡大及び企業価値向上を目的に、市場性のある有価証券を保有しております。市場性のある有価証券は価格変動の影響を受けることがあり、価格下落の場合には当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(6) 退職後給付に係るリスク

当社グループの年金資産には国内外の株式及び債券等が含まれるため、株式・債券市場の動向によっては資産価値が減少し退職後給付に係る費用が増加する可能性があります。その場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(7) 商品リスク

当社グループが取り扱う非鉄金属・原油・石油製品・ゴム・食料・繊維等の相場商品には価格変動のリスクが存在します。そのため、商品ごとにポジション限度枠を設定し、限度枠遵守状況の定期的なモニタリングを行っております。こうした価格変動のリスクを低減する施策を講じておりますが、必ずしも価格変動リスクを完全に回避できるものではなく、商品市況や相場の動向によっては、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

(8) 信用リスク

当社グループには、多様な営業活動により生じた国内外の取引先に対する金銭債権回収に関するリスクが存在します。こうした信用リスクに対応するため、当社グループでは取引先の財務内容を基にした当社独自基準の格付（8段階）を行い、売掛金・前渡金等の取引の種類ごとに限度枠を設定しています。なお、低格付の取引先に対しては、取引条件の見直し、債権保全、撤退等の取引方針を定め、個別に重点管理を行い、損失発生防止に努めております。このように与信管理を行っておりますが、信用リスクを完全に回避できる保証はなく、取引先の財務内容が悪化した場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(9) 事業投資リスク

当社グループは、既存提携関係の強化または新規提携を行うことにより、既存事業の拡大や機能強化または新規事業への参入を目指しております。このため、他社と提携して新会社を設立するまたは既存の企業へ投資する等の投資活動を行っており、更に今後も投資活動を行う可能性があります。新規投資については、戦略性や全社優先順位を議論し、担当営業部だけでなく、コーポレート部門担当者も検討に参画し、幅広い視点から投資リターン、各種リスク分析等の検討を行っております。また、投資実行後は計画通りの投資リターンを得て、リスク資産に見合った利益を確保しているか等のモニタリングを実施し、計画通りに進行していない案件に対する再建・撤退ルールを厳格に運用しております。しかしながら、投資先企業の価値または株式の市場価値が低迷した場合には、当社グループが投資金額の全部もしくは相当部分を失う、またはこれらの投資先企業に対する追加の資金提供を余儀なくされることがあります。このような場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(10) カントリーリスク

当社グループは、輸出入や海外の取引先に対する投資等、海外の取引先と多くの取引を行っており、事業活動を行う各国の政府による規制・政治的不安・資金移動の規制等による製品の製造・購買に伴うリスクに加え、投資の損失またはその他の資産が劣化するリスクが存在しております。当社グループは、カントリーリスクが高い国における案件については、貿易保険等によりリスクを低減することに努めております。また、最大想定損失額であるリスクアセットを国ごとに把握し、各国ごとに定めた上限値の範囲内に抑えることで、特定の地域または国に対する集中の是正に努めております。こうした管理やヘッジ策を講じておりますが、取引先所在国や当社グループが活動を行う国の事業環境の悪化によるリスクを完全に回避できるものではないため、そのような事態が発生した場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(11) 固定資産に関する減損リスク

当社グループが保有する機械装置・運搬具、建物・構築物、のれん等の固定資産及びリース資産は、減損リスクにさらされております。対象資産の資産価値が減少した場合、必要な減損処理を行うため、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(12) 資金調達に関するリスク

当社グループは、事業資金を国内外の金融機関からの借入及びコマーシャル・ペーパー、社債の発行等により調達しております。金融機関との良好な取引関係の維持及びアセット・ライアビリティ・マネジメント（ALM）に努め、資産の内容に応じた調達を実施することで流動性リスクの最小化を図っておりますが、金融市場の混乱や格付機関による当社信用格付けの大幅な引き下げ等の事態が生じた場合、当社グループの資金調達に制約が課される可能性や、調達コストが増加する可能性があります。このような場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(13) コンプライアンスリスク

当社グループは、国内外において多岐にわたる事業を行っており、日本における会社法、税法、独占禁止法、金融商品取引法等の各種法令、また、事業活動を行う各国・地域の法令、規制といった様々な分野における広範な制約を受けております。当社ではコンプライアンス統括室を設置し、グループ全体のコンプライアンス体制を強化することで、法令遵守の徹底等コンプライアンス意識の向上を図っておりますが、役職員が不正・不法行為を行った場合、社会的な信用を毀損する可能性があります。このような場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(14) 環境関連のリスクについて

当社グループが国内及び海外で展開する事業には、広範な環境に関するリスクが存在します。これらのリスクに備え、環境汚染につながる排気・排水や廃棄物処理に関する法規制の遵守等、サプライチェーンでのリスク管理を実施しております。また、当社グループが国内及び海外で展開する事業は、気候変動、水資源、生物多様性等様々な環境リスクの下にあり、環境規制の変化や災害等による環境汚染の発生等により追加の対策コストが必要となった場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(15) 災害等による影響について

火災・地震・洪水等の災害により、当社グループの事業活動に支障が生じる可能性があります。事業継続計画（BCP）の策定及び維持改善活動の推進、設備等の耐震対策、社員安否確認システムの整備等を通じた対策を行っておりますが、大規模な災害の発生等により追加の対策コストが必要となった場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

3 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

(1) 業績等の概要

①業績

当連結会計年度の世界経済を概観しますと、米国の保護主義的な貿易通商政策や、中国習近平体制の強化及び流動的な北朝鮮情勢等、先行き不透明感があるものの、米国と欧州の経済が堅調に推移したことに加え、新興国経済の改善が継続し、全体として回復基調となりました。

米国経済は、堅調な雇用・所得環境と個人消費・設備投資の拡大に加え、減税効果等により、回復基調が継続しました。欧州経済は、英国のEU離脱交渉難航等による減速基調やイタリア等でのポピュリズム台頭等、先行き不透明感があるものの、堅調な内需と雇用環境の改善及び輸出拡大により、全体では緩やかな回復を継続しました。中国経済は、公共投資等の政府政策と良好な企業・家計の景況感に基づく内需が堅調に推移したものの、企業債務や過剰生産能力の調整等により、緩やかな減速が続きしました。新興国経済は、資源価格の持ち直し等による景況感の改善に加え、低インフレ・低金利を背景に、安定した成長軌道に乗りました。

こうした中、わが国経済は、雇用環境の改善に伴う消費の拡大に加え、堅調な設備投資や輸出拡大等により、緩やかな回復基調が継続しました。

このような環境のもと、豊田通商グループの当連結会計年度の収益は円安による為替影響及び自動車生産関連取り扱い増加等により、前連結会計年度を6,937億円（12.0%）上回る6兆4,910億円となりました。

利益につきましては、営業活動に係る利益は収益増加に伴う売上総利益の増加等により、前連結会計年度を490億円（36.7%）上回る1,826億円となりました。当期利益（親会社の所有者に帰属）は前期の連結納税制度適用を前提とした会計処理の影響により税金費用が増加したものの、営業活動に係る利益の増加に加え、子会社株式の一部売却益等により、前連結会計年度を223億円（20.7%）上回る1,302億円となりました。

(I) 金属

需要増が見込まれるリチウムの安定供給及びパートナーシップ強化を目的に、オーストラリアのリチウム資源開発会社Orocobre Limitedによる第三者割当増資の引受け、及び新株予約権無償割当への参加を2018年1月に決定し、同社株の15%を取得しました。当期利益（親会社の所有者に帰属）については、市況の上昇等により、前連結会計年度を25億円（9.9%）上回る278億円となりました。

(II) グローバル部品・ロジスティクス

航空部品事業の強化を目的に、2018年3月に航空機エンジン用部品の製造・販売会社AeroEdge株式会社による第三者割当増資を引き受け、同社へ出資しました。当期利益（親会社の所有者に帰属）については、自動車部品取り扱い増加等により、前連結会計年度を68億円（42.6%）上回る228億円となりました。

(III) 自動車

新たなモビリティサービス領域における協業を目的に、2017年8月に東南アジア最大のライドシェアサービス会社Grab Inc.へ出資しました。当期利益（親会社の所有者に帰属）については、海外自動車販売会社の取扱台数増加等により、前連結会計年度を33億円（21.9%）上回る183億円となりました。

(IV) 機械・エネルギー・プラントプロジェクト

EV・PHVを活用したバーチャルパワープラント事業の推進を目的に、車載蓄電池を活用したVehicle to Grid電力事業を展開する米国ベンチャー企業Nuvve Corporationへ2017年11月に投資しました。当期利益（親会社の所有者に帰属）については、前期ガス事業の損失影響及び当期ガス事業の売却益等により、前連結会計年度を159億円（98.7%）上回る320億円となりました。

(V) 化学品・エレクトロニクス

経済産業省からの受託事業である「高度な自動走行システムの社会実装に向けた研究開発・実証事業：トラックの隊列走行の社会実装に向けた実証」に関し、本事業の一環として2018年1月に世界初となる国内メーカー4社が開発したトラックによる高速道路での後続有人隊列走行の実証実験を行いました。当期利益（親会社の所有者に帰属）については、子会社株式の一部売却益、エレクトロニクス関連取り扱い増加及び前期一過性損失の影響等により、前連結会計年度を188億円（183.9%）上回る290億円となりました。

(VI) 食料・生活産業

名古屋ささしまライブ24地区の複合施設「グローバルゲート」において、2017年4月のオフィス入居開始に続き、10月に49店舗の商業施設・ホテルが開業しました。当期利益（親会社の所有者に帰属）については、前期固定資産減損損失の影響等により、前連結会計年度を113億円上回る23億円となりました。

(VII) アフリカ

CFAO SASがショッピングセンター事業をカメルーンで開始し、同国最大の経済都市ドゥアラにCarrefour Market Bonamoussadiを2017年12月にオープンしました。当期損失（親会社の所有者に帰属）については、固定資産減損損失等により、前連結会計年度を89億円下回る△32億円となりました。

（次期の見通し）

次期の業績の見通しにつきましては、当期利益（親会社の所有者に帰属）は1,400億円となる見込みです。

② キャッシュ・フロー

当連結会計年度末における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、営業活動による増加、投資活動及び財務活動による減少等により、4,234億円となり、前連結会計年度末より28億円の減少となりました。

（営業活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度において、営業活動による資金の増加は2,150億円（前連結会計年度比553億円増加）となりました。これは税引前利益等によるものです。

（投資活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度において、投資活動による資金の減少は924億円（前連結会計年度比351億円増加）となりました。これは有形固定資産の取得等によるものです。

（財務活動によるキャッシュ・フロー）

当連結会計年度において、財務活動による資金の減少は1,287億円（前連結会計年度比1,343億円減少）となりました。これは借入金の返済等によるものです。

(2) 仕入、成約及び販売の実績

① 仕入の実績

仕入と販売との差額は僅少であるため、記載は省略しております。

② 成約の実績

成約と販売との差額は僅少であるため、記載は省略しております。

③ 販売の実績

「第2 事業の状況 3 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (1) 業績等の概要 ①業績」及び「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項4. セグメント情報」を参照してください。

(3) 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

①重要な会計方針及び見積り

当社グループにおける重要な会計方針につきましては、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項3. 重要な会計方針」を参照してください。

②当連結会計年度の経営成績の分析

当社グループの当連結会計年度の収益は円安による為替影響及び自動車生産関連取り扱い増加等により、前連結会計年度を6,937億円(12.0%)上回る6兆4,910億円となりました。

利益につきましては、営業活動に係る利益は収益増加に伴う売上総利益の増加等により、前連結会計年度を490億円(36.7%)上回る1,826億円となりました。当期利益(親会社の所有者に帰属)は営業活動に係る利益の増加に加え、子会社株式の一部売却益等により、前連結会計年度を223億円(20.7%)上回る1,302億円となり、2期連続で過去最高益を更新することができました。

③資本の財源及び資金の流動性についての分析

(I) キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度の現金及び現金同等物(以下「資金」という。)の期末残高は、前連結会計年度と比べ28億円減少し4,234億円となりました。資金の増減額は前連結会計年度と比べて368億円の減少となっており、この主な増加または減少要因は以下のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローでは、2,150億円の資金を獲得しました。前連結会計年度と比べて553億円の収入増加となりましたが、これは主に営業債権及びその他の債権による資金の使用が1,089億円減少したことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローでは、924億円の資金を使用しました。前連結会計年度と比べて351億円の支出減少となりましたが、これは主に定期預金の預入れによる資金の支出が336億円減少したことによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローでは、1,287億円の資金を使用しました。前連結会計年度と比べて1,343億円の支出増加となりましたが、これは主に長期借入金の返済による資金の支出が1,850億円増加したことによるものです。

(II) 財務戦略

当社グループでは、財務健全性を維持した安定的成長を目指して、「資産の効率化」と「資産の内容に見合った調達」を柱とする財務戦略を推進しております。

「資産の効率化」については、“最小限の資金で最大限の利益確保”を目指し、売掛債権回収の早期化、在庫の削減等による運転資本の効率化や不稼働・非効率固定資産の削減など、資金の効率化を進めております。これらの活動により得られる資金を、より将来性の高い事業への投資や、有利子負債の圧縮に充当することにしており、“企業価値の向上”と“財務の健全性向上”の両立を目指しております。

一方、「資産の内容に見合った調達」については、固定資産は長期借入金と株主資本でカバーし、運転資本は短期借入金でカバーすることを原則としておりますが、同時に運転資本の底溜り部分も長期資金でまかなうことを方針としております。また、連結ベースでの資金管理体制については、親会社からの国内グループファイナンスに一元化すると共に、海外子会社の資金調達についても、アジア及び欧米の海外現地法人などにおいて集中して資金調達を行い、子会社への資金供給をするというキャッシュマネジメントシステムを活用したグループファイナンスを行うことで、連結ベースでの資金の効率化に努め、資金管理体制の更なる充実を図っております。更には、当社グループの資金調達の安全のため、マルチカレンシー・リボルビング・ファシリティ(複数通貨協調融資枠)及びマルチプライシング型長期リボルビング・クレジット・ファシリティを設定するなど、不測の事態にも対応できるように備えております。

今後の資金調達について、当社グループの営業活動が生み出すキャッシュ・フロー、資産の内容、経済情勢、金融環境などを考慮し、資産の一層の効率化と安定的な資金調達に対応していきたいと考えております。

当連結会計年度末の流動比率は連結ベースで143%となっており、流動性の点で当社の財務健全性を維持しております。また、当社及び連結子会社では、主として現預金及び上述コミットメントラインの設定により、十分な流動性を確保しております。

(4) 経営成績等の状況の概要に係る主要な項目における差異に関する情報

IFRSにより作成した連結財務諸表における主要な項目と連結財務諸表規則（第7章及び第8章を除く。以下「日本基準」という。）により作成した場合の連結財務諸表におけるこれらに相当する項目との差異に関する事項は、以下のとおりであります。

（収益の表示方法）

日本基準では、当社グループが当事者として行った取引額及び当社グループが代理人として関与した取引額を総額で売上高として表示いたしますが、IFRSでは、代理人として関与したと判断される取引については純額で収益を表示いたします。この影響により、IFRSでは日本基準に比べて、当連結会計年度の収益及び原価がそれぞれ2,152,579百万円減少しております。

（のれんの償却）

日本基準では、のれんの償却については、一定の期間で償却いたしますが、IFRSでは償却を行いません。この影響により、IFRSでは日本基準に比べて、当連結会計年度ののれん償却額（販売費及び一般管理費）が17,802百万円減少しております。

4 【経営上の重要な契約等】

特記すべき事項はありません。

5 【研究開発活動】

特記すべき事項はありません。