



2050年、この星のどこかで。  
君たちは笑っていますか。

カーボンニュートラルという言葉がまだなかった数十年前から、  
グループ全社をあけて、脱炭素に取り組んでいます。

↑ 再生可能エネルギー  
🗑️ パッケージ  
💧 次世代エネルギー  
♻️ 資源循環・3R  
🏠 エコノミー  
🚲 オフライン

未来の子供たちに、よりよい地球環境を。  
とどける商社、豊田通商。

Be the Right ONE



# 豊田通商グループ<sup>®</sup> 会社説明会

2022年8月26日  
豊田通商株式会社  
(証券コード 8015)

# 目次

I. 会社概要～豊田通商とは～

II. 業績推移

III. 当社の成長戦略

IV. 株主還元方針

V. 質疑応答

# 目次

I. 会社概要～豊田通商とは～

II. 業績推移

III. 当社の成長戦略

IV. 株主還元方針

V. 質疑応答

## 豊田通商とは

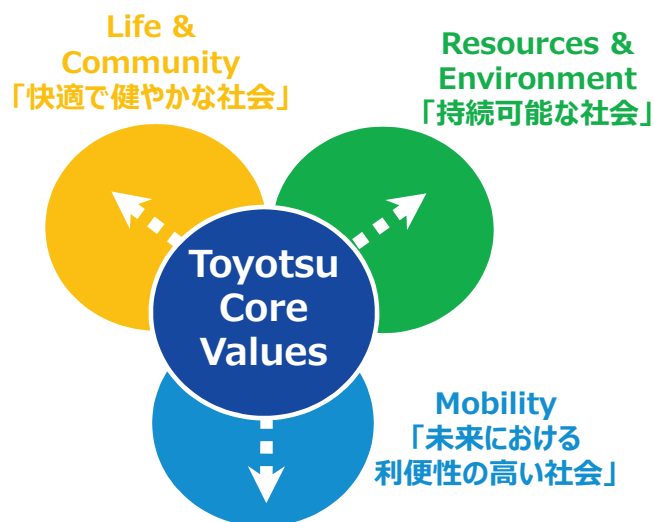
### Global Vision



### 豊田通商グループウェイ



### Toyotsu Core Values



- 現場に立ち、付加価値を提供する力
- 個の力を結集した総合力
- 我々「ならでは」を創り上げる力

豊田通商を知っていただく為に、私たちの考えの根幹となる、Global Visionについてご説明します。

豊田通商グループは、「Be the Right ONE」となることをGlobal Visionとして掲げ、実現を目指しております。これは、パートナーやステークホルダーにとって「代替不可能・唯一無二の」存在になることを追求し続け、「人・社会・地球との 共存共栄を図り豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業」となることです。

続いて、下段左側、豊田通商グループウェイをご説明します。

これらの「商魂」「現地現物現実」「チームパワー」3つのワードはビジョン達成に向け、全ての豊田通商グループ役職員が共有する価値観、行動原則です。

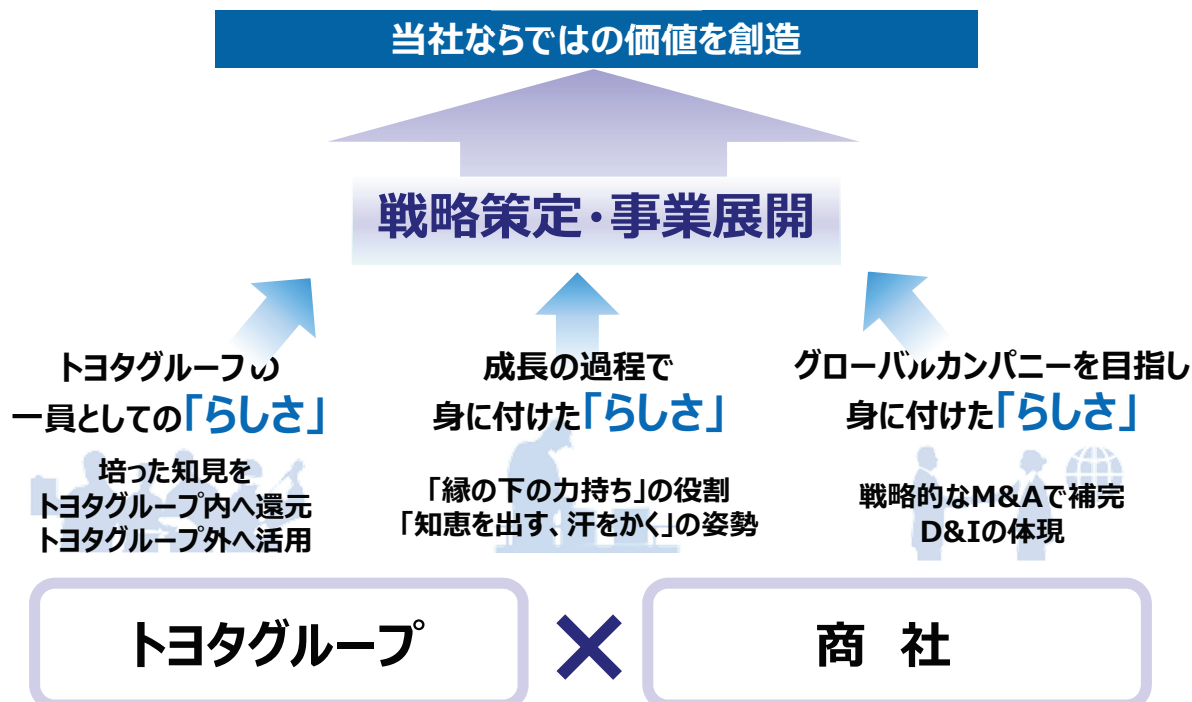
次は、右側、「Toyotsu Core Values」についてです。

これは私たちが最大限発揮、活用すべき強みであり、先に触れました豊田通商グループウェイを土台として、ビジョン達成の為に具体化したものです。「Toyotsu Core Values」とは現場に立ち、付加価値を提供する力、個の力を結集した総合力、私たち「ならでは」を創り上げる力、の3つの意味を持ち、それらを核として、目指すべき3つの事業領域に挑戦することを示しています。

当社の紹介映像をご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/about/stream/>





続けて、「豊通らしさとその実践」についてご説明いたします。

図の一番下にございますように、当社は、「トヨタグループ」と「商社」としてのDNAをベースにグローバルカンパニーへ成長してきました。また、その過程で3つの豊通らしさを培って参りました。

1つ目は左側、トヨタグループの一員としての「らしさ」です。

これは改善活動を日々繰り返してトヨタ生産方式で得たノウハウを自社、出資先企業でも活用、また、育ててきたネットワークや事業体運営の知見を生かし、トヨタグループのプレゼンスと収益の向上に貢献していくものです。

2つ目は、成長の過程で身に付けた「らしさ」です。

トヨタグループをはじめ、お客さまやパートナーが海外進出をする際に、モノづくりに専念できるように現地でのサプライチェーンの立ち上げなど「縁の下の力持ち」としての役割を果たすこと、また「知恵を出す、汗をかく」という基本姿勢の下、海外での事業経営ノウハウなどを磨いてきました。

そして最後に、グローバルカンパニーを目指し身に付けた「らしさ」です。

戦略的 M & A などにより足りないものを補完し、統合のプロセスを通じてダイバーシティ & インクルージョンを体現し、自らの強みに昇華させてきました。

これらの「豊通らしさ」を戦略策定や事業展開に生かし実践することで他社との差別化を図り、当社ならではの価値を創造し続けています。

# 数字で見る豊田通商

豊田通商株式会社（証券コード8015） 2022年3月末時点



設立  
1948年



主要株主  
トヨタ自動車  
21.69%



連結従業員数  
約65,000名



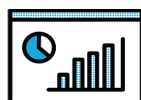
グローバル  
ネットワーク  
約130カ国



Be the Right ONE



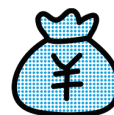
連結関係会社数  
国内外合わせて  
約1,000社



22/3期  
当期利益  
2,222億円  
過去最高益更新



株式  
時価総額  
約1.8兆円



1株当たり配当金  
@160円  
12期連続増配

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

13

続いて、当社の基礎情報をご説明いたします。

業態は、総合商社。1948年に設立、主要株主は、トヨタ自動車の21.69%を筆頭に、トヨタグループで約35%の株式を保有頂いております。

連結従業員数は約65,000人、うち、アフリカにおける従業員が3割を占めます。世界約130カ国に拠点があり、連結関係会社数は国内・海外合わせて約1,000社と、グローバルに事業を展開しています。

利益規模については、22/3月期に過去最高益となる2,222億円の当期利益を達成いたしました。

また株式時価総額は約1.8兆円。





1株当たり配当金については160円と12期連続の増配を実施し、来期は年間配当162円、13期連続増配を予定しております。

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

14

## 事業本部概要紹介

本部	事業内容	自動車	自動車以外
金属	自動車鋼材、金属製品、非鉄金属、金属資源		
グローバル部品・ロジスティクス	自動車構成部品、物流事業、タイヤ組付け		
自動車	自動車等(二輪車、トラック、バス含)の輸出・小売、販売周辺		
機械・エネルギー・プラントプロジェクト	車両生産設備、エネルギー、プラント、各種機械		
化学品・エレクトロニクス	化学品、合成樹脂、エレクトロニクス		
食料・生活産業	穀物、食品、保険、アパレル関連、介護・医療用品		
アフリカ	自動車、ヘルスケア、消費財・生活産業、テクノロジー&エネルギー		

当社の事業本部の紹介です。

当社は商品やサービスを軸に7つの営業本部を設けております。

図の右で示している通り、当社は自動車関連事業にとどまらず、自動車以外の事業にも取り組み、総合商社ならではの本部間のシナジー創出による多様なビジネスを展開しております。

もう一点、商品軸ではなく、地域軸による「アフリカ本部」を2017年に発足しました。こちらは当社の注力分野であるアフリカ事業を推進する本部であり、のちほどアフリカでの事業の詳細もご説明もさせていただきます。



# 目次

I. 会社概要～豊田通商とは～

II. 業績推移

III. 当社の成長戦略

IV. 株主還元方針

V. 質疑応答

## 業績推移

当期利益 過去20年間の推移

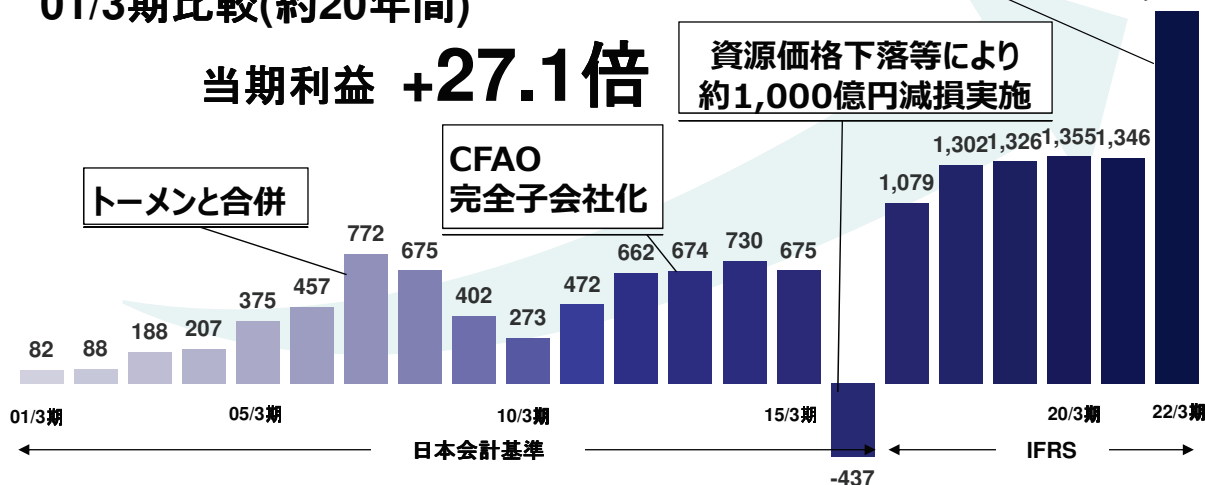
01/3期比較(約20年間)

当期利益 **+27.1倍**

22/3期  
過去最高益達成

(単位：億円)

2,222



	01/3期	11/3期	22/3期
時価総額	1,179億円	4,858億円	17,915億円
関連会社数	140社	592社	1,026社
人員数	9,493人	31,081人	65,218人

約20年で

+15.2倍  
+7.3倍  
+6.9倍

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

19

ここでは2001年以降の当社の当期利益の推移を表しております。

継続的な収益の成長は、2006年の総合商社トーマンとの合併や、2012年のフランス大手商社CFAOの買収などによるものです。2016年3月期には、資源価格下落による赤字決算もありましたが翌期にはV字回復を果たし 当時の過去最高益を記録、

その後、2022年3月期に当期利益2,222億円と過去最高益を更新しています。

これは、コロナ禍においても、サプライチェーンを切らさなかったことがお客様に評価され、トヨタグループでのプレゼンスが高まり、取引及び利益の拡大ができたものと考えております。

この20年間で、当社の当期利益は約27.1倍に成長いたしました。

また、この20年間の日経平均株価は約2.1倍の伸びですが、当社の時価総額は約15.2倍と日経平均を大きく上回って成長し、

関連会社数は約7.3倍、連結人員数は約6.9倍へ成長いたしました。

当社は世の中の変化を機敏に捉え、アクションに結びつけることで事業を進化させ成長を続けてきました。振り返ると、2000年代から約10年毎に、ステージを変えながら規模を拡大しており、前期2,222億円の過去最高益を更新した今、まさに、次の10年に進むため、つまり、「次の新しいステージ」への一歩目を踏み出そうとしています。

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

20

# 目次

I. 会社概要～豊田通商とは～

II. 業績推移

III. 当社の成長戦略

IV. 株主還元方針

V. 質疑応答

自動車産業の  
環境変化  
(CASE)

- ・ 自動車ビジネスの知見とネットワーク
- ・ CASEへの対応を促進するエレクトロニクス技術

気候変動の  
影響拡大

- ・ 国内最大の風力発電事業者

新興国の  
発展

- ・ アフリカ全土にわたるネットワークとプレゼンス

リサイクル機運  
の高まり

- ・ 長年かけて築いた、幅広いリサイクル事業基盤

当社の成長戦略を説明するにあたり、

まずは当社が築き上げてきた競争優位性についてご説明します。

1つ目は自動車産業の環境変化における競争優位性です。自動車産業は、「100年に一度」と言われる構造変化の真っただ中です。こうした中で、当社は自動車ビジネスのネットワークと知見を生かして研究開発を進捗、また車載分野における世界最大のエレクトロニクス商社を擁しています。

2つ目は気候変動の影響拡大です。当社は、1986年に再生可能エネルギー事業を開始し、現在では国内最大の規模を誇ります。また、太陽光、水力、バイオマスなどの他の発電メニューも拡充しています。

3つ目は新興国の発展です。当社のアフリカでの事業開始は古く、これまで戦略的なM&Aにより堅固な事業基盤を築いており、自動車販売、医薬品の生産・卸、消費財の生産や大型ショッピングモールの運営、発電プロジェクトなど幅広い事業展開を行っています。

4つ目はリサイクル機運の高まりです。当社は自動車のライフサイクル過程で発生する、鉄・廃液・バッテリー・レアメタルなど多様な廃棄物の再利用を発展させてきました。海外も含めたグループネットワークにより、使用済み自動車のリサイクル率は100%に近いところまで高めています。

## サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)



続いては、当社の考える「サステナビリティ重要課題」をご説明いたします。

様々な社会課題の中から、優先的に取り組んでいくべきものを「サステナビリティ 重要課題」として6つ設定しています。

当社グループは、私たちの強みを発揮することで、社会的課題の解決に貢献できる4つの事業分野、会社の成長を支える土台となる2つの重要課題を特定し、「サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）」としております。

この中で、上段の4つの重要課題については、当社の中期経営計画の重点分野ともつながっており、豊田通商の重点分野と合致させることで、社会課題解決とともに当社の持続的な成長へ繋げることを目指しています。

# サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)における成長戦略



ここからは、社会課題を解決するとともに成長のドライバーでもある4つの重点分野に関する戦略をご説明させていただきます。

まず、当社は、成長の土台となるオーガニックビジネス、つまり、既存ビジネスの磨き上げを目指します。この既存ビジネスを土台に、マテリアリティの重点4分野への取り組みに注力してまいります。1つ目はネクストモビリティ戦略、2つ目は再生可能エネルギー戦略、3つ目は循環型静脈事業戦略、4つ目はアフリカ戦略です。

加えて、昨今の温室効果ガス削減への取り組みやサーキュラーエコノミー、循環型経済への意識の高まりを受け、当社においてもCN(カーボンニュートラル)実現のため、5つのワーキンググループを創設し、オーガニックビジネスと4つの重点分野に掛け合わせることで取り組みを加速させてまいります。

それでは、各戦略とCN(カーボンニュートラル)への取り組みをご説明します。

# ネクストモビリティ戦略

## リチウム開発事業

### EV増加を見据えた、電池サプライチェーンでの事業領域拡大

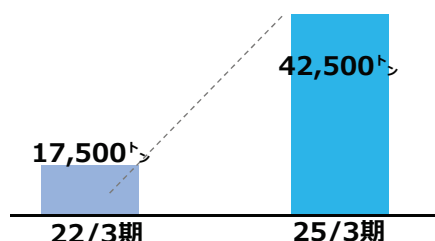


電池需要に応え、原料となる  
**炭酸リチウムを増産**

**Sales de Jujuy**  
(アルゼンチン オラロス塩湖)



炭酸リチウム(生産能力)



2022年生産開始予定  
**国内初の水酸化リチウムを製造**

**豊通リチウム (福島県)**



Be the **Right ONE**

TOYOTA TSUSHO GROUP

29

ネクストモビリティ戦略についてご説明いたします。

本日は、次世代の“クルマ”、電気自動車の電池に必要なリチウム開発事業をご紹介します。

当社は2014年より、アルゼンチンのオラロス塩湖で、電池材料の原料となる炭酸リチウムの生産を開始し、今後の需要に応え、生産を現在の約2.5倍に引き上げる計画をしています。

電動化の急速な伸長に伴うリチウムの旺盛な需要に対し、既存能力の増強により長期安定的な供給体制構築を目指します。

トヨタのバッテリーEV普及戦略との関連性・自動車業界のカーボンニュートラル推進に貢献するために、電動車の普及に必要な電池の資源を安定供給できる体制構築に取り組んでいます。

車載二次電池に使用するには、炭酸リチウムを水酸化リチウムに生成する必要があり、炭酸リチウムを原料とした国内初の水酸化リチウム製造専門会社として豊通リチウム(株)を

2018年福島県に設立し、今年、2022年の生産開始に向け準備を進めております。

電池の高容量化に伴う水酸化リチウムの旺盛な需要・高容量電池に適した水酸化リチウムの生産能力を保有する 事により、長期安定的なリチウム供給体制構築を目指します。

また、豊通リチウムでは50人以上の新規雇用を予定。地域経済の活性化や復興の加速化に貢献します。

Be the **Right ONE**

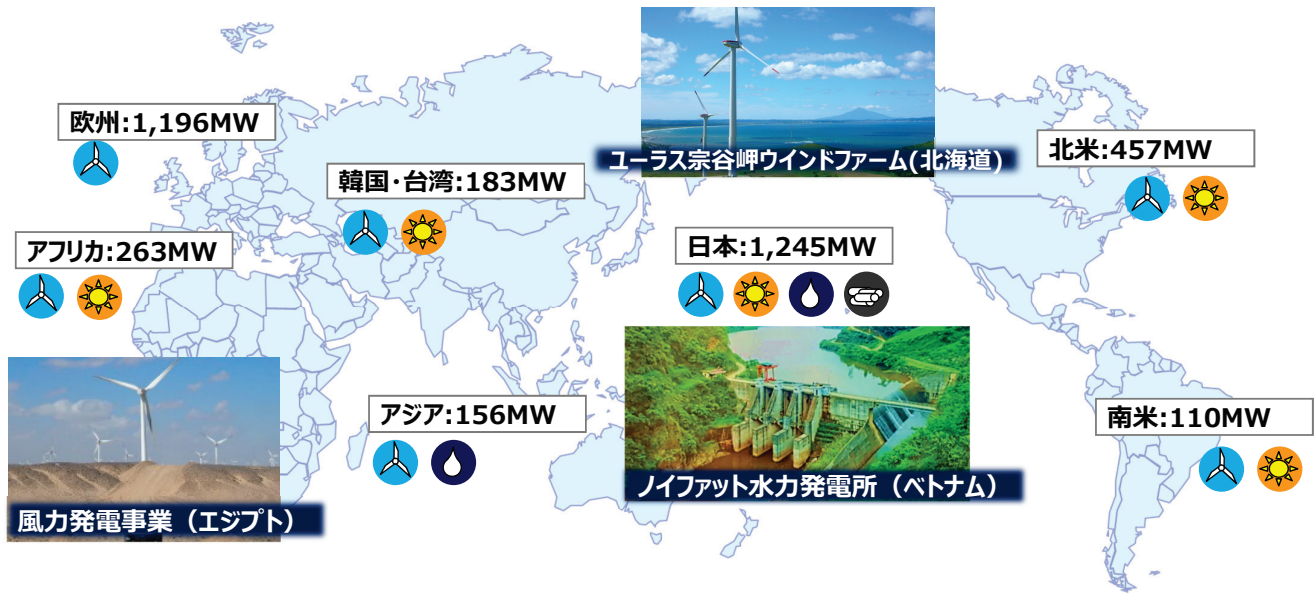
TOYOTA TSUSHO GROUP

30

# 再生可能エネルギー戦略



## 再生可能エネルギー戦略 ～地域別戦略マップ～



Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP 31

再生可能エネルギー戦略についてご説明いたします。当社は、日本最大級の再生可能エネルギー事業会社である

ユーラスエナジーを子会社に保有し、同社を核に風力発電を中心とした再エネ事業を展開しています。

国内では、北海道から鹿児島県に至るまで、16道府県・37カ所に事業を展開しています。直近では、発電だけでなく、北海道北部地域に送電線を建設することや、風力の不安定な電力に蓄電池システムを組み合わせることさらなる電力の安定供給に貢献することにも取り組んでいます。

また、国内だけでなく海外においても事業を展開しております。エジプトにおける風力発電事業では、同国で初のIPP事業(\*)を展開しました。(\*Independent Power Producerの略、

自らが所有する発電設備で作った電力を電力会社に卸売りする事業または事業者のこと) 加えて、の海外水力発電事業をベトナムに展開いたしました。

今後も競争力あるクリーンな電力事業者として、風力だけでなく、太陽光、水力、地熱、バイオ発電事業など、地域に応じた提案を行い、現在、世界で3.6ギガワットの発電容量を持ち、これを2025年3月期には5ギガワットに、2030年3月期には、10ギガワット以上を目標に、伸ばしていく計画です。

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP 32



# 循環型静脈事業戦略

## リサイクル事業により脱炭素化ソリューションの提供



### 廃車適正処理 ELV回収・適正処理事業

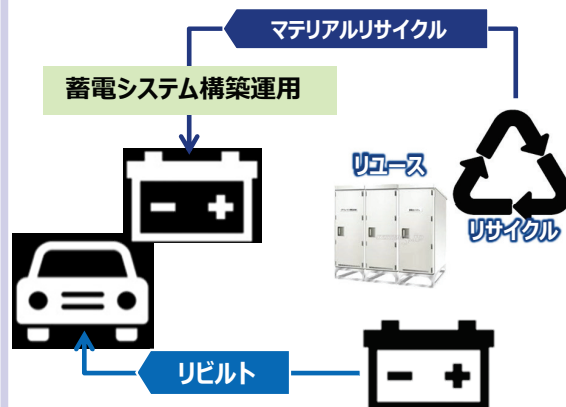
Maruti Suzuki  
Toyotsu India Private Limited



ELV: End of Life Vehicle

Be the **Right ONE**

### バッテリー 3 R 事業



TOYOTA TSUSHO GROUP

33

循環型静脈事業戦略についてご説明いたします。

まず、「循環型静脈事業」という言葉について、考え方、当社の定義をご説明します。

消費のために、素材を調達・生産・販売することを「動脈事業」、消費済の素材を再利用するために、回収・処理し、リサイクル原料として製造元へ還元することを「静脈事業」と呼んでいます。

当社は商社業として想像できる、調達や販売という動脈事業だけでなく静脈事業も行っています。特に、従来「破棄」されていた製品や原材料などを新たな「資源」と捉え、再び循環させていく、循環型の静脈事業に取り組んできました。

当社グループは1970年代からELV（End of Life Vehicleの略）いわゆる使用済自動車の車両の回収と解体、部材や部品の適正処理により再資源化する処理をはじめ、ご覧の通り自動車関連を中心に循環型静脈事業に取り組んできております。

Be the **Right ONE**

TOYOTA TSUSHO GROUP

34

## アフリカ戦略の紹介映像をご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/about/stream/>



アフリカ戦略についてご説明いたします。  
当社とアフリカとの長い歴史と今後のアフリカ戦略のイメージをつかんで頂くため、動画をご覧くださいと思います。

## アフリカ戦略

Vision

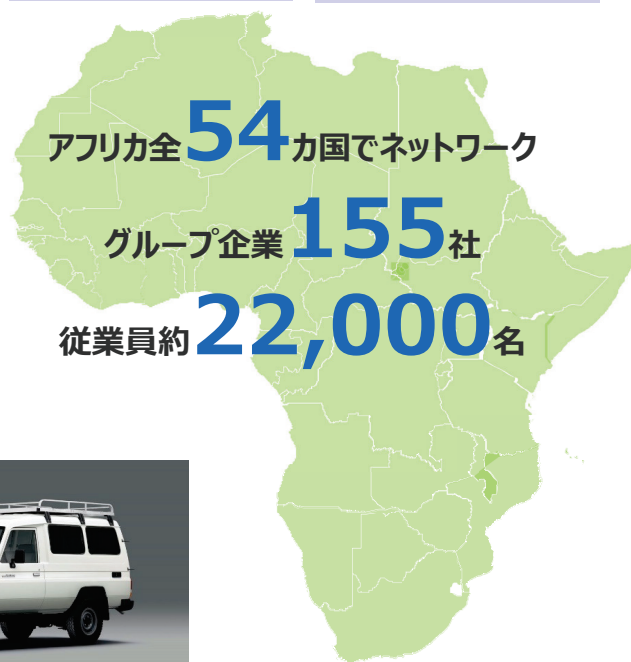
# WITH AFRICA FOR AFRICA

産業変革

グリーンエコノミー

グローバルヘルス

人材開発



Be the **Right ONE**

TOYOTA TSUSHO GROUP

37

動画にもございました通り、アフリカは全部で54カ国ありますが、  
当社はその「全ての国」にネットワークを保有しており、  
当社グループ全従業員の1/3の約22,000名がアフリカでの事業に従事しています。

主力である自動車販売においては、トヨタ車をはじめ50以上のブランドを取り扱っており、  
加えて、中古車の取り扱いや、アフターサービスにも力を入れています。そして販売、サービスを  
展開するだけでなく、現地で自動車を生産し、乗って頂く、“地産地乗”を目指す組立生産展  
開国を拡大していきます。

次に、ヘルスケア・リテール事業では当社はアフリカ最大級の医薬品卸のネットワークを構築して  
います。アフリカで24カ国、7,000か所の薬局・病院に23,600種類もの医薬品を毎日配送、  
ジップライン社のドローンによる配送も行っております。

昨今のコロナ禍では、途上国へ等しくワクチンを届ける活動へ主導的役割であるGAVIと連携し、  
ワクチン輸送車の活動を行いました。写真は、トヨタ自動車・Bメディカル社と共同開発、WHOの  
PQS認証を取得したワクチン保冷輸送車であり、21年11月、ガーナ保健省へ第一号納車(10  
台) 今後数百台 規模で拡販を予定しております。

途上国 人口30%/18億回分のワクチン供給を目指し、同車両普及を通じ引き続きアフリカへ  
貢献してまいります。

Be the **Right ONE**

TOYOTA TSUSHO GROUP

38

# トピックス「TICAD 8」

【TICADとは】 Tokyo International Conference on African Development  
(アフリカ開発会議)

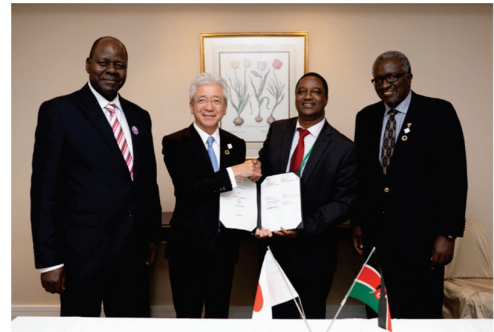
アフリカの自立的で、質の高い成長をテーマとするオープンな国際会議

**明日8月27日(土)、28日(日) チュニジア/チュニスにて開催**



今回TICAD8に向けた当社広告  
～28日まで品川駅にて掲載中

前回TICAD 7の様子  
ケニア政府との“ビッグ4アジェンダ”  
実現に向けた包括MOUを締結



Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

39

8月27日、28日アフリカにあるチュニジアという国でTICAD 8 というイベントが開催されます。TICADとは、アフリカの開発をテーマとする国際会議であり、アフリカ各国の首相や大臣、日本の政府要人が参加します。

アフリカでの開催はケニアでのTICAD6に次いで2度目となります。

当社は、今年のTICAD8で「for the future children of Africa」というキーメッセージを掲げ、アフリカの社会課題解決に貢献すべく、産業変革、グリーンエコノミー、グローバルヘルス、人財開発の4つ重点テーマに注力していくことを表明します。

TICAD8にあわせ、各国政府・民間企業との各種プロジェクト推進にむけた

MOU(Memorandum of Understanding(基本合意書))締結を準備しており、TICADを機に日本とアフリカ、当社とアフリカの絆がより強固なものとなるよう、全社一丸となって取り組んでいます。

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

40

# カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

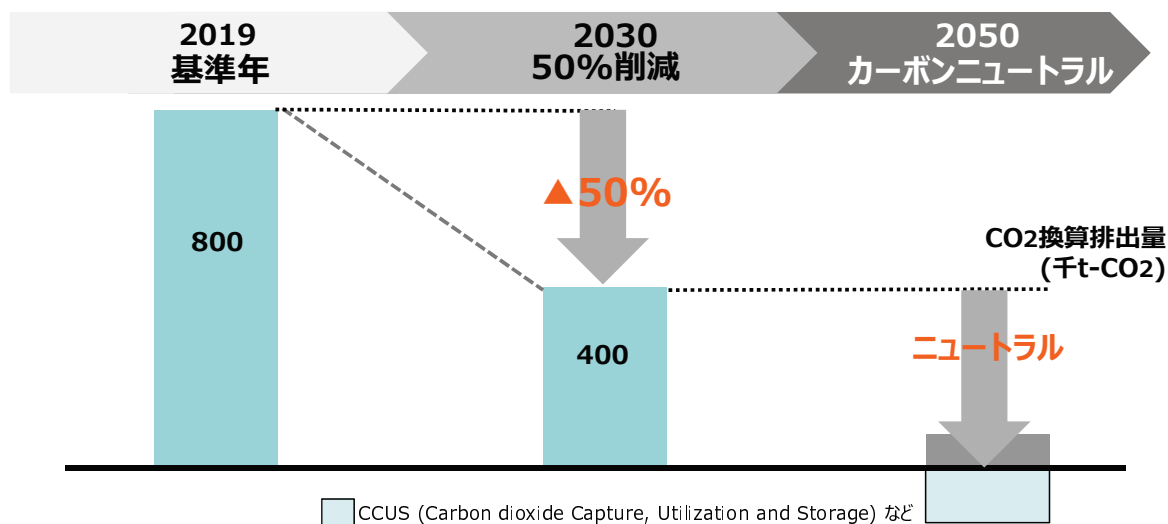
## Mission

未来の子供たちに、よりよい地球環境を

## Vision

リーディング・サーキュラーエコノミー(CE)・プロバイダーへ

## 豊田通商グループ カーボンニュートラル宣言



当社のカーボンニュートラルの取り組みについてご説明いたします。

脱炭素社会への移行に貢献するため、当社はあらゆるソリューションを提供し、顧客、事業パートナーを支え、より良い未来へ先導していきます。

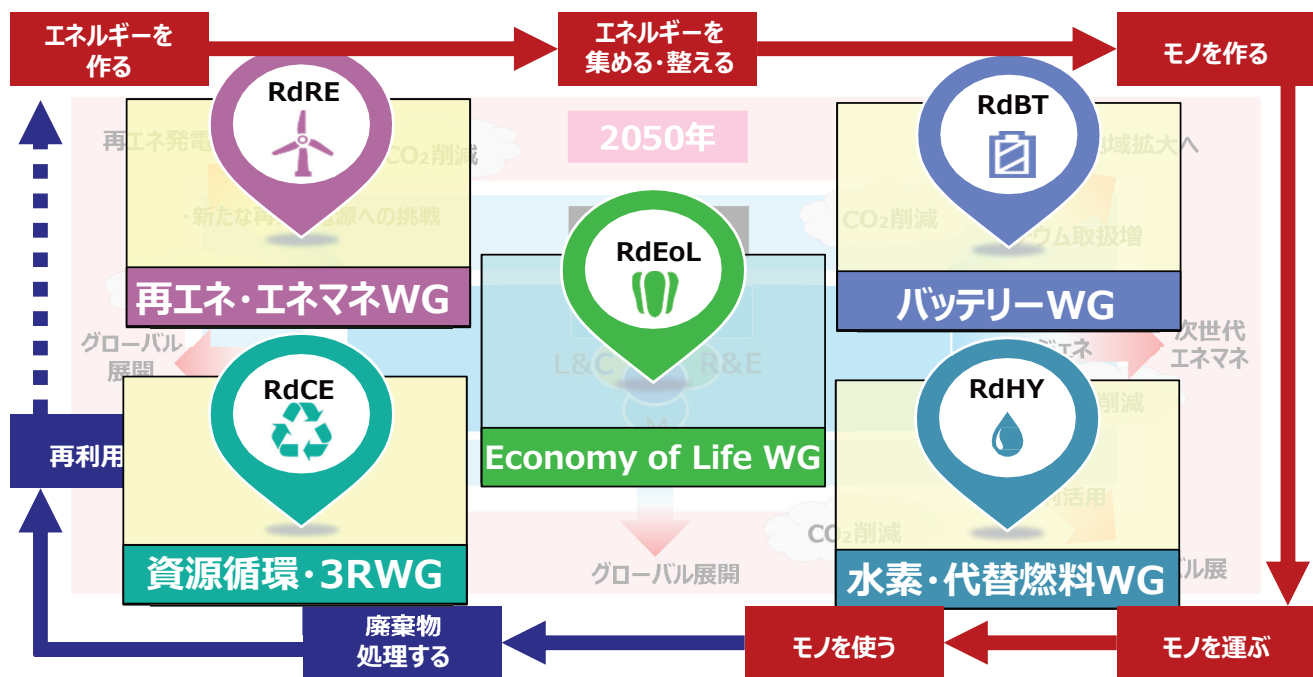
既存事業においては温室効果ガスの排出量を削減する取り組みを進め、それと反比例するようにリーディングサーキュラーエコノミープロバイダーとして循環型事業を拡大していくことでカーボンニュートラルを実現させます。

昨年7月に公表したカーボンニュートラル宣言において、当社グループは 2030年に2019年比グリーンハウスガス50%削減、2050年にはカーボンニュートラルを実現することを目指します。これを確実に達成すること、その対応を加速するために、本年4月から社内で2つの制度を導入しました。

一つ目が社内カーボンプライシング制度です。具体的には、グリーンハウスガス排出量を見える化し、計画策定のKPIに追加、各本部の管理会計利益に、インセンティブとペナルティを与えることで、削減に対する評価反映を行います。

二つ目は、投資インセンティブ制度です。グリーンハウスガスを削減する投資を加速するため、投資承認プロセスにグリーンハウスガス削減投資をリスト化、総額把握とモニタリングを行います。こうした投資に対しては、償却コストと金利を全社でサポートし、通常よりも低収益な案件であってもグリーンハウスガス削減の観点から投資実行にアドバンテージを加えることで取り組みを進めます。

## 戦略マップと5つのワーキンググループ（WG）



こちらは、カーボンニュートラル達成に向けた当社の戦略マップです。

左上から時計まわりに

- 「エネルギーをつくる」
- 「エネルギーを集める・整える」
- 「モノをつくる」
- 「モノを運ぶ」
- 「モノを使う」
- 「廃棄物を処理する」
- 「再利用する」

という産業ライフサイクルを通して、私達の強みを発揮しながら、循環型経済を支える事業に携わっています。

この産業ライフサイクルにおいて、強みを持つ5つの領域に分け、成長戦略の立案と実行を行う本部を超えたワーキンググループを立ち上げました。

それぞれのワーキンググループで様々な取り組みや事業創出に挑戦していきます。

## GHG削減に貢献する事業領域を伸長

2022年8月1日  
ユーラスエナジーホールディングス100%子会社化  
1,850億円の投資実行



2030年までに  
**1.6兆円以上**



Be the **Right ONE**

TOYOTA TSUSHO GROUP

45

こういった取り組みを実施・拡大しながら、カーボンニュートラル実現を目指し2030年までに1.6兆円以上の投資を実行予定です。

本年度は、前段の再生可能エネルギー戦略にて触れました、ユーラスエナジーホールディングスにつき、東京電力が保有していた、ユーラスエナジーホールディングスの40%持分の株式を豊田通商グループが1,850億円で取得し、完全子会社化とする大型投資を実行しました。

100%子会社になったことで、これまでに加え、より機動的に再生エネルギー戦略を推し進めてまいります。

Be the **Right ONE**

TOYOTA TSUSHO GROUP

46

# 目次

I. 会社概要～豊田通商とは～

II. 業績推移

III. 当社の成長戦略

IV. 株主還元方針

V. 質疑応答

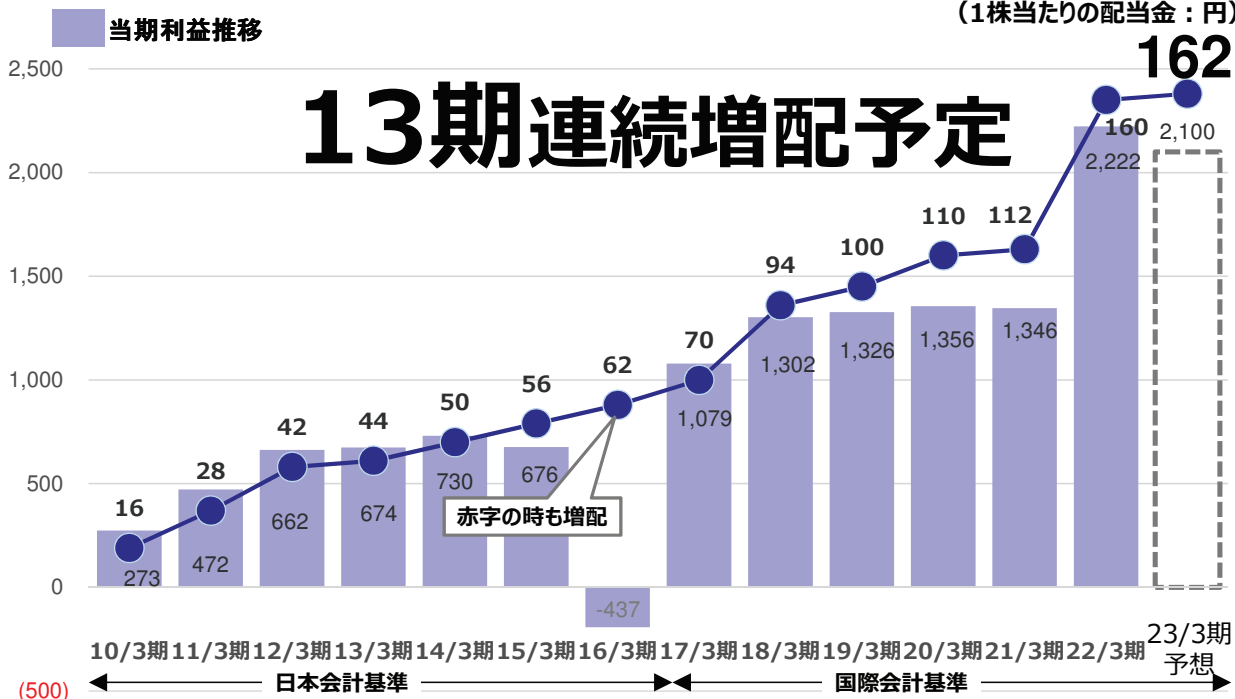


# 株主還元方針、2023年3月期 配当予想

## 株主還元方針

連結配当性向 25%以上を基本方針とし、安定的な配当の継続並びに  
1株当たりの配当の増額に努めていく

(1株当たりの配当金：円)



Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

49

株主還元方針については、連結配当性向25%以上を基本方針し、安定的な配当の継続並びに配当増額に努めること、としております。

特に配当増額にこだわっており、2016年3月期の赤字決算の際でも、配当は増額実施をいたしました。

22年3月期の配当は1株当たり160円となり、12期連続の増配となりました。  
23年3月期は年額162円を予定しており、13期連続増配を目指します。

株主の方には、経済状況や業績に左右されることなく、「安心して」当社株式を保有頂けるよう、今後も安定的な配当の継続と増額に努めてまいります。

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

50

# 財務方針 ～Cash Flow Managementの推進～

(単位：億円)

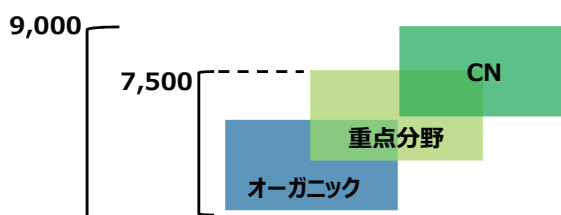
## 投資方針

### ①原則、営業CFの範囲内での投資

営業CF	配当	投資CF
+7,500 ～9,000	▲1,700～	▲7,500 ～ ▲9,000

2022年～25年3月 3年累計CFの見込み

### ②CN関連は将来の成長に向けた先行投資



CN投資加速により、中計期間中に投資額 > 営業CFとなる可能性あり

## 財務方針

➢ Net DER : 1.0倍以内

借入余力 22年3月期 約5,000億円  
25年3月期 約8,000億円

➢ RA/RB : 1.0未満でのリスク管理

## 新しいステージに向けた成長投資と株主還元の両立

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

51

財務健全性についてご説明いたします。

足元、Net DER1.0倍以内となっており、健全な財務体質を維持、強固にしてきております。

今後、1.6兆円のCN投資を実行したうえでも、営業CFをしっかり創出することに加え、運転資金の効率を高め、しっかりとキャッシュを残し、株主の皆様への還元を高めていきたいと考えております。

これからも、財務方針については、Net DERを1.0倍以内とし、成長投資に向けた資金調達余力を確保いたします。

また、最大予想損失額、つまりRA(リスクアセット)と当社の財務的な企業体力であるRB(リスクバッファ)について、リスク総量が企業体力の範囲内におさまるよう、つまりRA÷RBのリスクバッファ指標についても1.0未満でのマネジメントを行います。

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

52

# 目次

I. 会社概要～豊田通商とは～

II. 業績推移

III. 当社の成長戦略

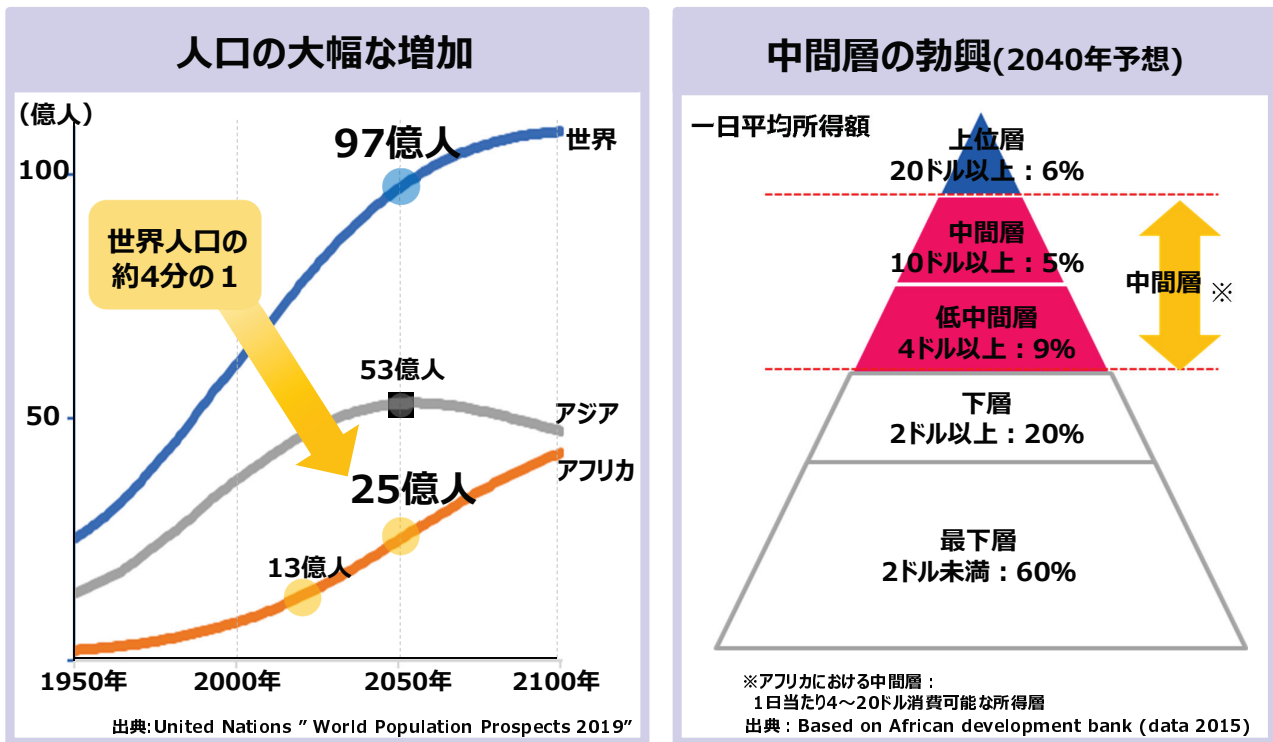
IV. 株主還元方針

V. 質疑応答

なぜアフリカへ特化した戦略？  
今後のアフリカ戦略の展望は？

## よくある質問① 回答

### なぜアフリカへ特化した戦略？今後のアフリカ戦略の展望は？



Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

57

まずは、あまり日本で報道のないアフリカについて、

どのようなところなのか、という点について定量面でご説明いたします。左側の図は世界、アジア、アフリカの人口予想をグラフです。アフリカの2020年の人口は約13億人、30年後の2050年には約25億人、世界人口の約4分の1を占めると予想されております。

右側の図では、そのアフリカの中間所得層が増加すると予想されており、GDPの成長とともにインフラ整備の需要、産業振興、雇用創出が見込まれます。

加えて、人口について特徴的な点は、他の地域に比べて若い層が多いことです。アフリカでは出生率が増加し、ユニセフによれば、2050年までにアフリカで生まれる新生児の数は20億人に達する見込みです。先進国を中心に60歳以上の人口が国内総人口の4分の1以上になる国が増える一方、アフリカでは若い層が増え、2050年時点で世界における5歳未満の子どもの4割がアフリカ大陸生まれとなるといわれています。

若い人は成長力の源泉で、多ければ多いほど消費力と生産力を押し上げます。

経済面でも、2022年のGDP成長率は、世界平均の3.6%に対して、アフリカのコートジボワール、ケニア、ガーナなどは5%超と予想されています。以上の通り、可能性と未来に溢れる大陸であり、生産力と消費の面においても「21世紀最大のフロンティア」とも呼ばれる魅力は数字から読み解くことができます。

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

58

# 完全子会社化した“ユーラス”とは どんな会社？

## よくある質問② 回答

完全子会社化した“ユーラス”とはどんな会社？

### 国内No.1

風力発電業界のリーディングカンパニー  
**5**つの地域、**15**か国で**100**以上の  
発電所プロジェクトが展開中



1999年に日本における最初の大規模風力発電所  
(ウインドファーム)を北海道の苫前町に建設。

風力発電事業者としては**国内最大のシェア**を誇る。



2008年、  
太陽光発電事業にも参画

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

61

ユーラスエナジーグループは、1987年にアメリカで風力発電事業をスタートさせて以来、30年以上にわたり、世界各国で再生可能エネルギーの発電事業に従事しています。

風力発電は、立地調査や風況調査から始まり、建設、保守・点検や運転管理まで、長期的な視点が必要なプロジェクトです。

その開発、建設、発電所運営という3つのフェーズを一貫して行う会社で、開発業者と発電事業者という二つの側面を持っています。

そうした事業モデルをグローバルで可能とするのは、「総合商社」の世界的なネットワークやプロジェクトの開発力にあり、もう一方はユーラスが積み上げてきた、設計や工事、マネジメントにおける技術とノウハウ、それらを最大限に活かすことで、良好な案件を着実に増やし、地に足を付けた事業展開を行っています。

現在は、米、欧、日本、アジア太平洋州エリアを中心とした15カ国で操業。

近年は、北半球だけでなく、南半球にもポートフォリオを広げるなど、先行する地域での経験を活かしつつ、トレンドを先読みした展開で新たなエリアにも積極的に事業拡大を進めています。

また、グローバルな展開で発電設備を分散して所有することにより、気候変動などによる自然環境のリスクや、エネルギー政策の転換といったカントリーリスクも軽減。

事業リスクの分散で経営の安定化を図っています。

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

62





# 当社HP紹介

投資家情報

## 個人投資家の皆様へ

個人株主・投資家の皆様に豊田通商をより深くご理解いただけるよう、当社の戦略、業績、配当方針についてわかりやすくご紹介します。

豊田通商について



当社の成長戦略



グループ業績



配当方針



もっと詳しく  
知りたい方へ



豊田通商

で

検索



当社個人投資家HPへ是非アクセス下さい！

<https://www.toyota-tsusho.com/about/>



## 参考資料

## 過去10年間の財務サマリー

(単位：億円)

	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
売上高/収益*	63,043	77,432	86,634	81,702	57,973	64,910	67,627	66,940	63,093	80,230
当期利益	674	730	675	▲437	1,079	1,302	1,326	1,355	1,346	2,222
総資産	35,923	40,727	45,336	39,521	42,120	43,100	44,414	45,452	52,280	61,431
資本	9,200	11,560	13,044	10,557	12,235	13,621	13,896	13,724	16,580	19,428
ネット有利子負債	9,986	10,889	12,335	11,027	11,019	10,069	9,884	10,324	9,934	12,382
営業CF	1,241	1,339	1,691	3,083	1,597	2,150	2,107	2,678	2,450	501
ROE	9.6%	8.4%	6.4%	▲4.3%	10.8%	11.7%	11.2%	11.3%	10.1%	13.9%
ネットDER	1.31倍	1.12倍	1.10倍	1.24倍	1.05倍	0.86倍	0.83倍	0.86倍	0.68倍	0.71倍

← 日本会計基準 →      ← 国際会計基準 →

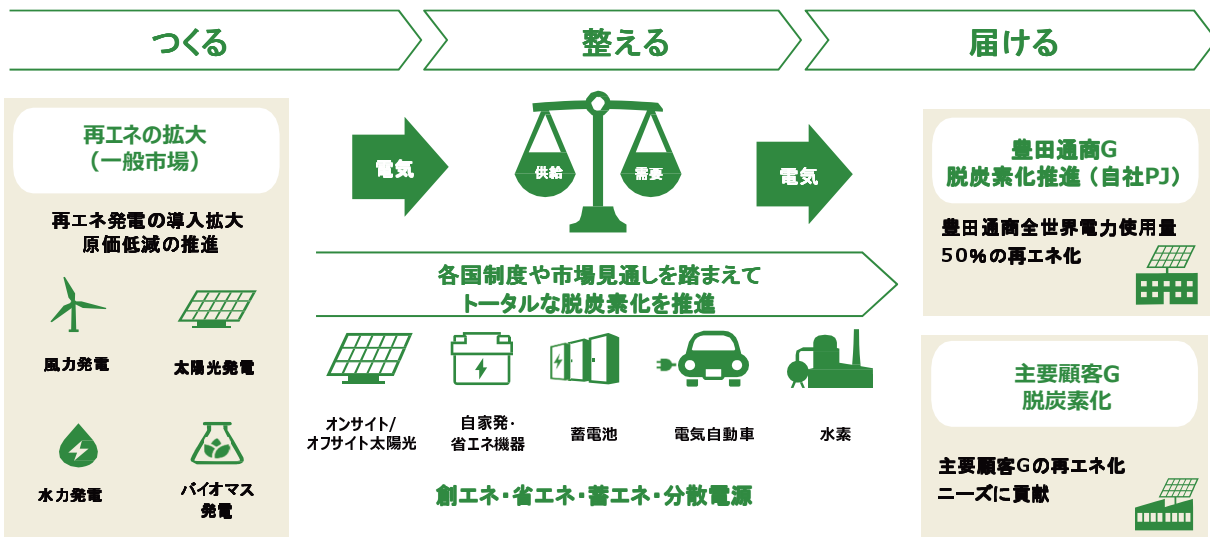
※日本会計基準においては売上高、国際会計基準では収益

# C/N(カーボンニュートラル)5つのワーキンググループ°



RdRE (Road Renewable Energy)  
再エネ・エネマネ WG

投資額  
7,000億円

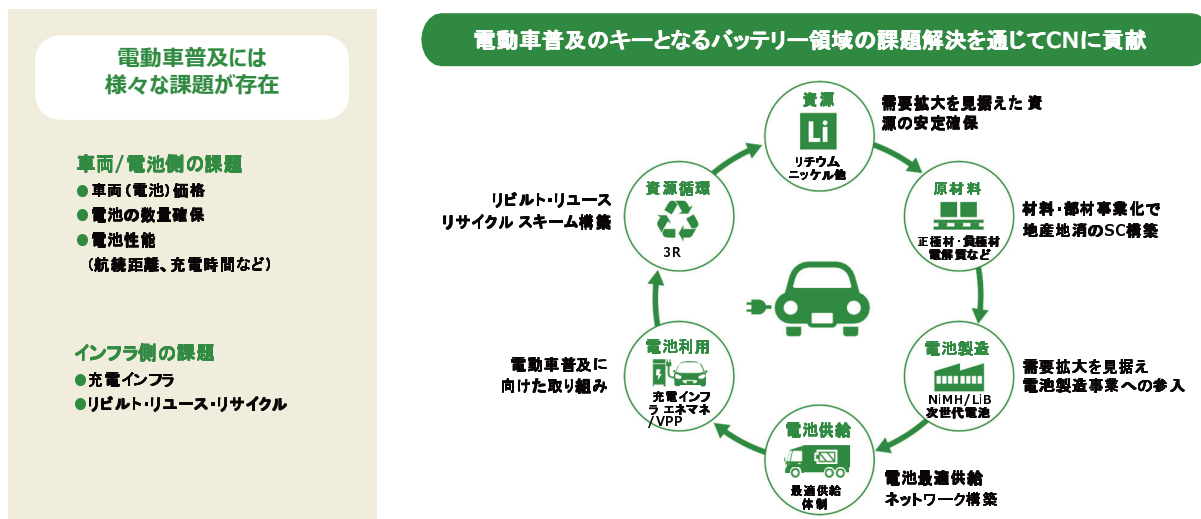


# C/N(カーボンニュートラル)5つのワーキンググループ°



RdBT (Road Battery)  
バッテリー WG

投資額  
4,000億円



# C/N(カーボンニュートラル)5つのワーキンググループ



## RdHY (Road Hydrogen) 水素・代替燃料 WG

投資額  
2,000億円

### 水素・FC※<sup>1</sup>(燃料電池)利活用

#### 水素社会実現の 原単位モデルづくり

大規模な利活用3モデルを  
10カ所以上実現

港湾

- ・米ロサンゼルス港
- ・英イミンガム港
- ・国内港湾



公共交通

- ・欧州(ドイツ・スペインなど)



物流

- ・欧州(ドイツ・スペインなど)



※1: Fuel Cell

#### FC外販

FCパワトレ  
外販市場30%の  
シェア確保

30%



### 自社物流

#### 自社トラックの 排出量削減

A格トラックの  
CO<sub>2</sub>排出量50%削減  
(19年比)

-50%



### カーボンニュートラル燃料

#### CN燃料開発・ サプライチェーン構築

バイオ由来などを中心に  
取り組み加速

(廃棄物から)  
バイオメタンなど製造



トレーディング・  
オフテイク



工場・産業用途



# C/N(カーボンニュートラル)5つのワーキンググループ



## RdCE (Road Circular Economy) 資源循環・3R WG

投資額  
2,000億円

### 脱炭素目線での資源循環

#### 再資源化へのチャレンジ

- 希少金属 ……Co・Ni・Li・Cu
- プラスチック ……マテリアル・ケミカルリサイクル
- 再エネ機器 ……CFRP※<sup>1</sup>・太陽光パネル

#### 2次利用の開発

- リユース・リマニュファクチャリング

※1: Carbon Fiber Reinforced Plastics  
(炭素繊維強化プラスチック)

減らす

なくす

### サーキュラーエコノミー イノベーションセンター

サーキュラーエコノミー  
関連技術の手の内化

創る

### CO<sub>2</sub>の回収・利活用

#### CCU※<sup>2</sup>の技術開発と社会実装

- 用途開発と仲間づくり
- 廃棄物からのエネルギー回収
- バイオガス発電
- 代替素材の開発
- バイオマスプラ

※2: Carbon dioxide Capture and Utilization  
CO<sub>2</sub>が大気中に排出される前に回収して利用する技術

### 脱炭素からの新たな価値創造

#### 『コトづくり』

- CO<sub>2</sub>削減量を価値化した3R事業開発

#### 静脈事業プラットフォーム構築

- 静脈事業データの価値化とサービス提供

# C/N(カーボンニュートラル)5つのワーキンググループ



RdEoL (Road Economy of Life)  
Economy of Life WG

投資額  
1,000億円

## アグリビジネスを通じたCCUS※1

## 食ビジネスのCN & リニューアル

## EOl領域ビジネスのCE化

環境保全型農業 へのリード



植林、森林再生と合わせて  
カーボンクレジット集荷・販売  
(ブラジル)



次世代バイオマス事業



廃熱・CO<sub>2</sub>利用型農業の  
横展・太陽光発電との  
組み合わせ



植物肉加工 食品製造



バイオマス  
プラスチック事業



畜産×発電・水素  
生成事業



マテリアル  
リサイクル事業



環境負荷の大きい  
アパレルでCE実現



動脈・静脈一体型  
LCM※2システム



※1: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage、分離回収・貯留したCO<sub>2</sub>を有効利用する取り組み

※2: Life Cycle Management

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

73



Be the Right ONE



豊田通商株式会社

豊田通商株式会社 財務部 IR室

E-mail: ttc\_ir@pp.toyota-tsusho.com

Tel: 03-4306-8201

- ◆ 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。

Be the Right ONE

TOYOTA TSUSHO GROUP

74