



中期経営計画(25/3期~27/3期)

2024年4月30日
豊田通商株式会社

目次

中期経営計画(22/3期～24/3期)の振り返り
(21年5月公表)

…P. 3

中期経営計画(25/3期～27/3期)

…P.9

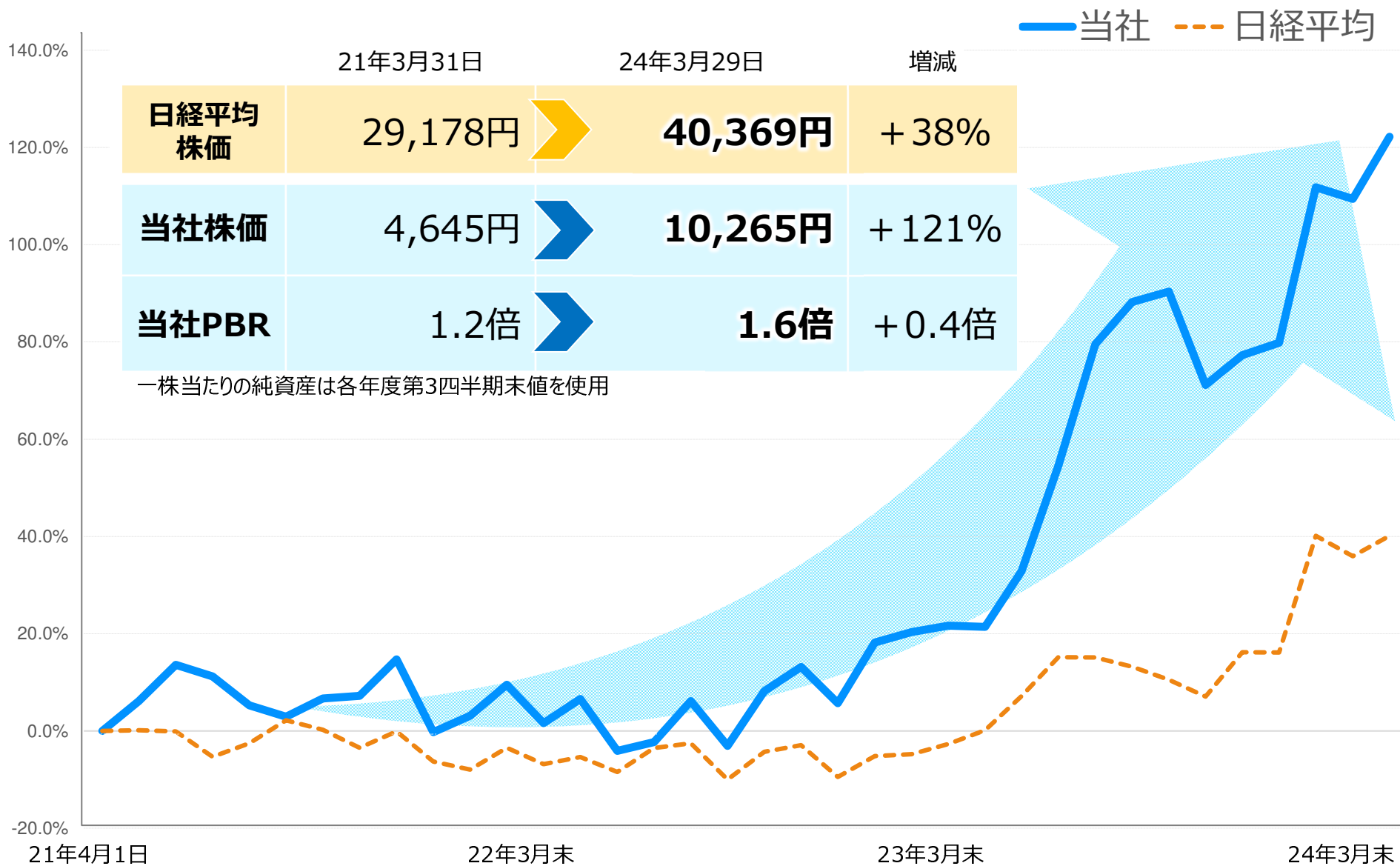
中期経営計画(25/3期～27/3期) 定量目標

…P.25

中期経営計画(22/3期～24/3期)の振り返り (21年5月公表)

中期経営計画(22/3期~24/3期)の振り返り 株価パフォーマンス (21年5月公表)

当社vs日経平均(21年4月1日~24年3月末)株価パフォーマンス



中期経営計画(22/3期~24/3期)の振り返り 定量目標サマリ

(21年5月公表)

	21年5月公表 中期経営計画目標		結果	評価									
当期利益 24/3期	1,800億円	>	3,314億円	○									
営業CF 22/3-24/3期 3年間累計	6,000億円~	>	1兆 364億円	○									
投資Cash Out 22/3-24/3期 3年間累計	4,000億円~	>	9,171億円	○									
ROE 24/3期	10%以上	>	15.1%	○									
ネットDER 24/3期末	1.0倍以内の管理	>	0.48倍	○									
RA/RB (*) 24/3期末	1.0未満 のリスク管理	>	0.6	○									
株主還元	配当性向25% 以上を基本方針	>	年間配当金/1株 配当性向 <table border="1"> <tr> <td>22/3期</td> <td>23/3期</td> <td>24/3期</td> </tr> <tr> <td>160円</td> <td>202円</td> <td>280円</td> </tr> <tr> <td>25.3%</td> <td>25.0%</td> <td>29.7%</td> </tr> </table>	22/3期	23/3期	24/3期	160円	202円	280円	25.3%	25.0%	29.7%	○
22/3期	23/3期	24/3期											
160円	202円	280円											
25.3%	25.0%	29.7%											

*RA/RB： リスク総量が経営体力の範囲内に収まっているか見る指標。RA=リスクアセット（不測の事態が起こった際に発生しうる最大予想損失額）
RB=リスクバッファ（当社の財務的な企業体力[資本合計-非支配持分+貸倒引当金(流動)-のれん]）

中期経営計画(22/3期~24/3期)の振り返り 当期利益

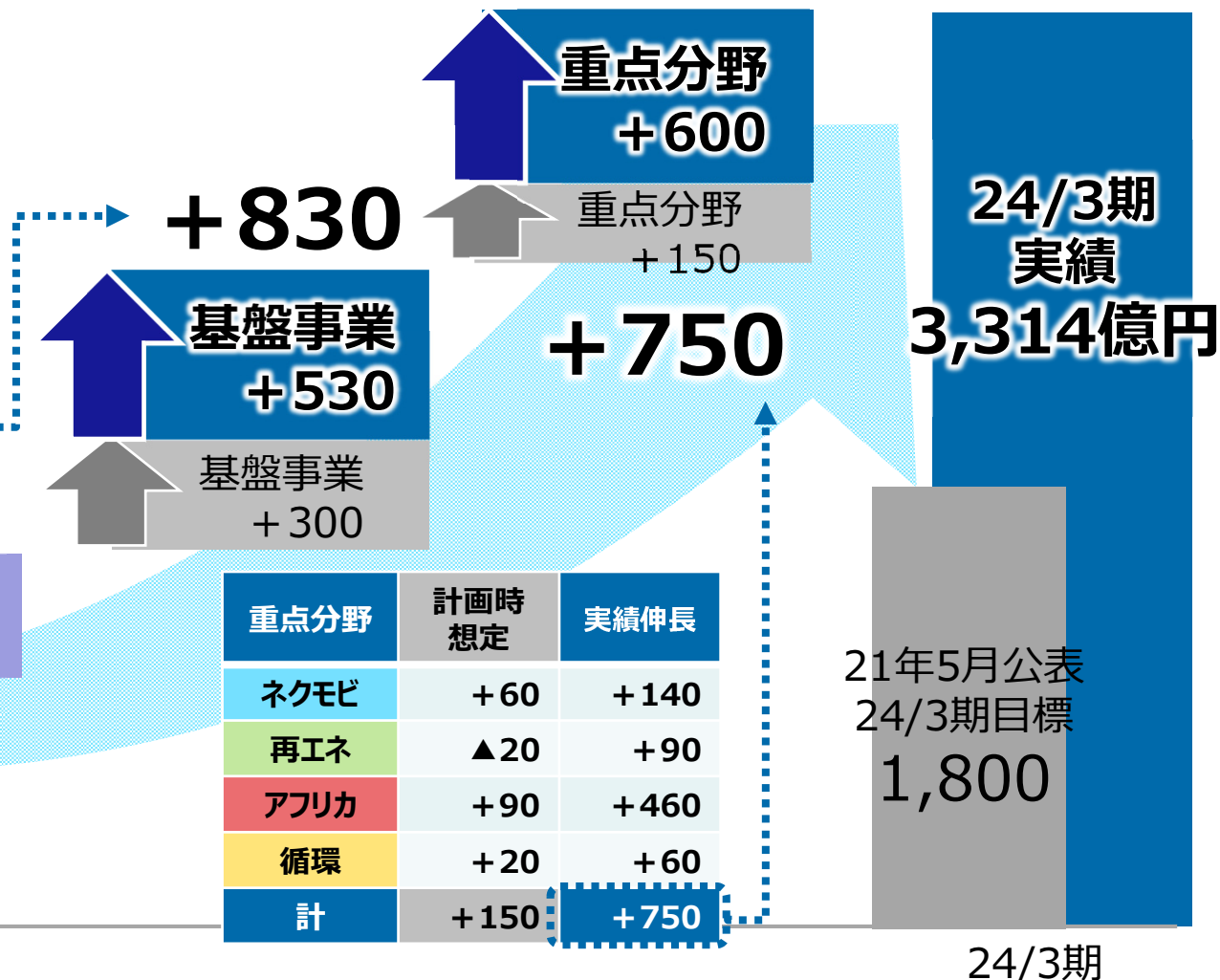
(21年5月公表)

当期利益の既公表目標比較

(単位：億円)

<前提条件>	24/3期目標 (21年5月公表)	24/3期実績
生産台数	1,000万台程度	997万台
為替ドル	100円/ドル	145円/ドル
為替ユーロ	120円/ユーロ	156円/ユーロ

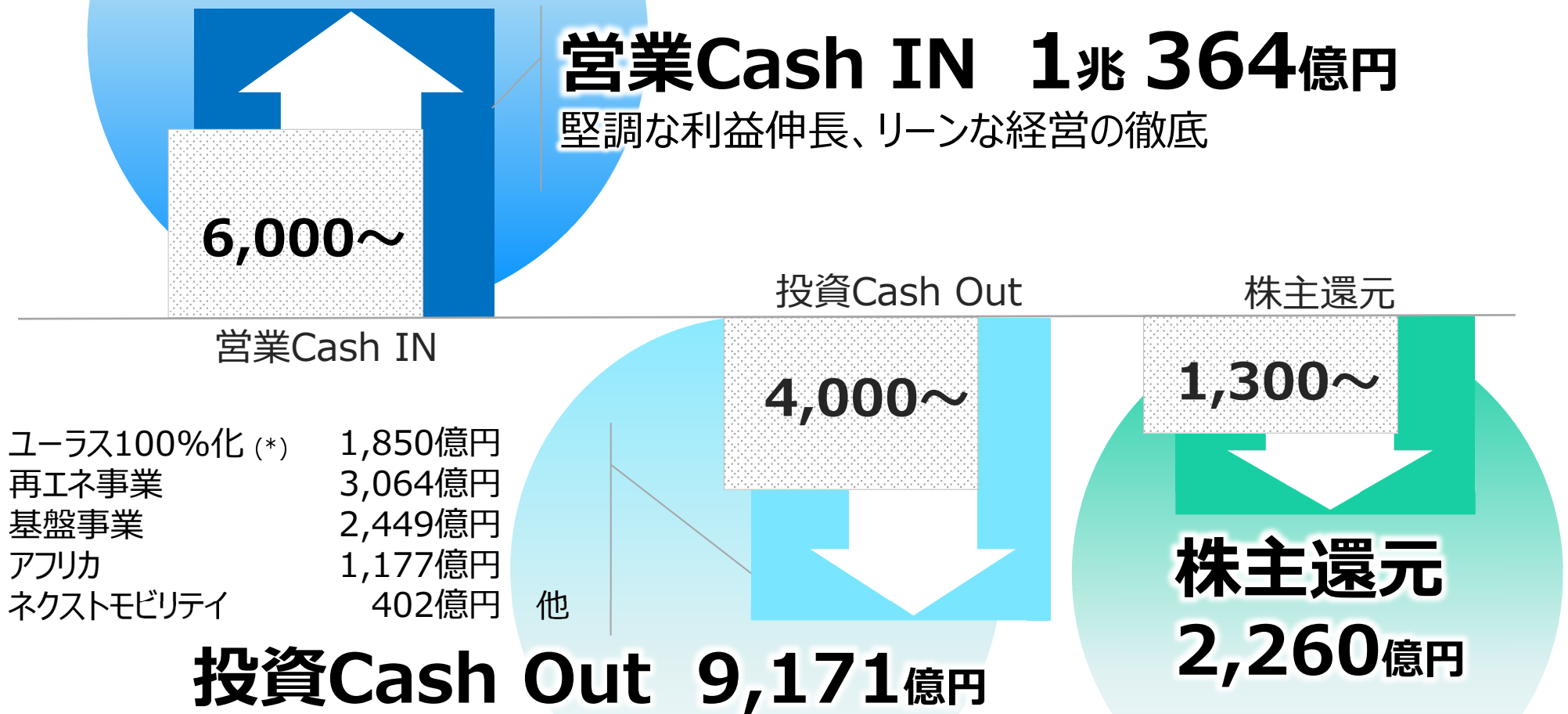
基盤事業	計画時 想定	実績伸長
金属	+90	+190
グロロジ	0	+170
モビリティ	+100	+330
機エネ	0	▲40
化エレ	+70	+140
食生	+40	+25
その他	0	+15
計	+300	+830



中期経営計画(22/3期~24/3期)の振り返り キャッシュアロケーション (21年5月公表)

22/3期~24/3期3年間累計 目標値比較キャッシュフロー
(単位：億円)

21年5月公表
22/3期~24/3期
3年間累計目標



* 実際の影響は財務CFだが、投資のキャッシュアウトとしてカウント

中期経営計画(22/3期~24/3期)の振り返り 投資実績

(21年5月公表)

(単位：億円)

投資分野	投資計画	3年間合計	計画比	主な投資案件
基盤事業	1,500~	2,449	+ 949	・生産能力増強 ・リース用車両取得
再エネ・エネマネ	1,400~	4,914	+ 3,514	・ユーラス100%化 ・テラスエナジー取得
アフリカ	800~	1,177	+ 377	・リース用車両取得 ・ヘルスケア事業倉庫拡張
循環型静脈	100~	169	+ 69	・北米スクラップ事業 ・ペットボトルリサイクル事業
ネクモビ (*)	200~	402	+ 202	・半導体材料生産工場出資 ・ネクストモビリティファンド出資
	バッテリー			・北米電池工場出資 ・水酸化リチウム生産事業
	EoL	60	+ 60	・インド病院事業 ・医療介護事業出資
3年間 投資Cash Out	4,000~	9,171	+5,171	

*21年5月時は重点4分野にて公表、その後23/3期よりネクモビ分野がバッテリー分野と分離

中期経営計画（25/3期～27/3期）

当社の目指す姿



Be the **Right ONE**

“代替不可能・唯一無二”の存在



企業としての成長を通じて
社会課題の解決へのさらなる貢献

サステナビリティは「経営そのもの」
CN/CE(*)のリーディングプロバイダー



成長戦略を加速

従来の延長線上を超えた成長

*CN/CE: カーボンニュートラル／サーキュラーエコノミー

外部環境と当社が果たすべき役割の変化

外部環境の変化



環境変化の方向性は変わらず
ただし、変化のスピードは
想定以上に加速している

当社が果たすべき役割の変化



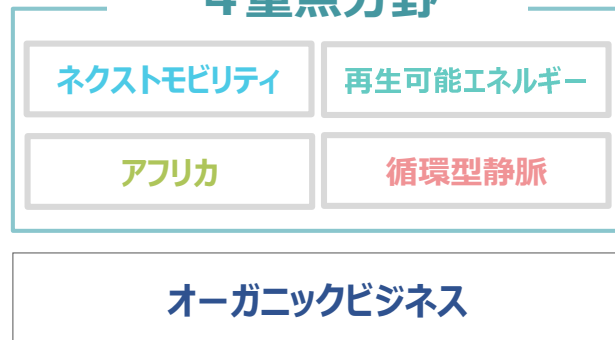
外部環境のスピード変化を先取りし、先導者として新たな世界を切り拓く
➔ 成長戦略を加速させていく

成長戦略を加速するために

- CN/CEの取り組みを核として7つの重点分野に再整理

重点分野の 特定

4重点分野



×

カーボンニュートラル・
サーキュラーエコノミー

5つのワーキンググループ



7つの 重点分野



組織の再編

- 戦略に合わせ組織を再編
- 組織のミッションを明確化
(ミッションオリエンティッドな組織へ)

本部のミッション

本部のミッションを明確にし、企業としての成長を通じて
社会課題解決に貢献していく

金属	メタル+(Plus)	金属分野における大胆なPLUSを創造
化学品・ エレクトロニクス	サーキュラーエコノミー	新しい資源循環のあり方をデザイン
	デジタルソリューション	デジタルの力でソリューションを提供
グローバル部品 ロジスティクス	サプライチェーン	サプライチェーンを守り・つなぐ
モビリティ	モビリティ	新たなモビリティ社会に幸せを量産
機械・エネルギー・ プラントプロジェクト	グリーンインフラ	サステナブルな地球環境を支える社会インフラを実現
食料生活	ライフスタイル	EoL（命の経済）ビジネスの推進
アフリカ	アフリカ	アフリカの社会課題解決と未来の発展に貢献

中期経営計画(25/3期~27/3期)の重点取り組み事項



Be the **Right ONE**

成長戦略を加速

社会課題解決へのさらなる貢献

**3年間の
重点取り組み
事項**

重点分野への投資の促進

2030年CN目標達成に向けた事業推進

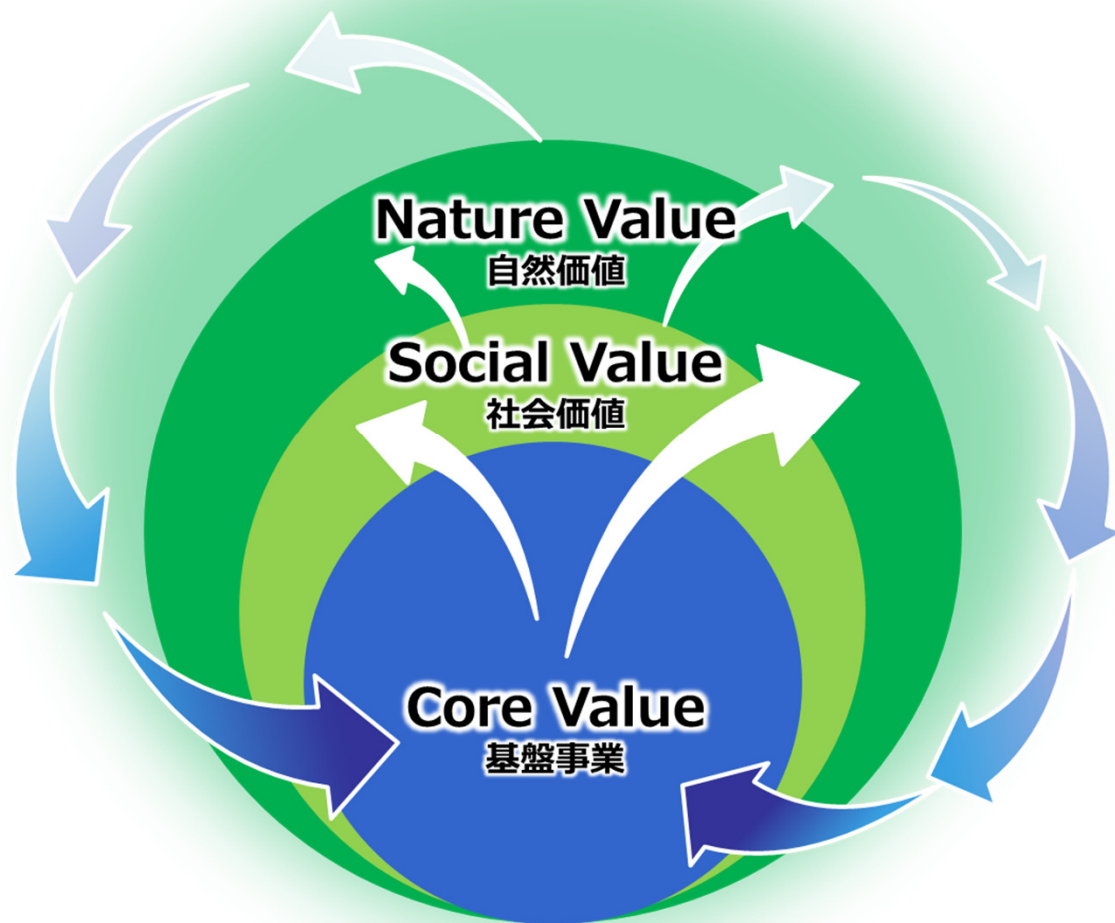
人的資本経営の推進

更なる成長の足元固め (安全・コンプライアンス)

重点分野への投資の促進

投資の考え方 ～企業価値向上のサイクル～

基盤事業で築き上げてきた「豊通らしさ」でキャッシュ創出し、将来に向け、社会課題解決貢献事業、環境負荷軽減事業へ再投資。自然価値、社会価値の向上を図り、当社の企業価値へ還流させる。



Nature Value (自然価値)

持続可能な地球環境を支える事業を通じて、長期的な価値実現

再エネ・エネマネ

水素・代替燃料

Social Value (社会価値)

社会課題解決に貢献する事業を通じて、顧客やコミュニティとの関係強化

循環型静脈

バッテリー

EoL

Core Value (基盤事業)

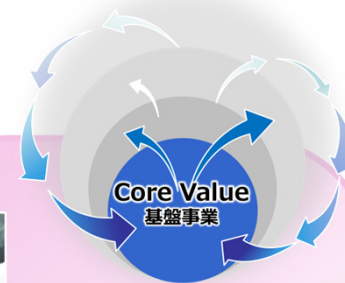
「豊通らしさ」を持つ事業からの力強いキャッシュ創出、長期的な成長のコア

基盤事業

アプリカ

ネクモビ

具体的な取り組み Core Value (基盤事業)



グリーンスチールへの
素材革命、機能変革を先導

生産・生産準備



車載半導体代理店
世界最大級のNEXTY
モビリティ社会全体の課題解決

最適調達

国際物流マッチング
プラットフォーム

Streams

加工/物流

モビリティVCを
川上から川下まで
幅広くカバー

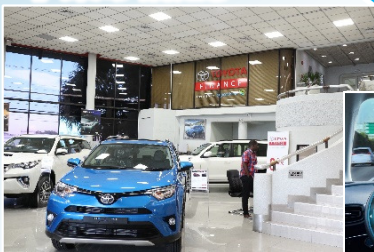
リサイクル

回収、適正処理
機能発揮

販売・サービス

新車・中古車両輪でVC開拓
事業の幅だし

部品組付



コネクティッド領域拡大

Core Value
基盤事業

「豊通らしさ」を持つ事業からの
力強いキャッシュ創出
長期的な成長のコア

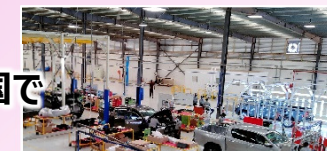
ネクモビ

アフリカ

基盤事業



アフリカ54カ国全ての国で
モビリティ事業を展開



小型車販売およびVCを強化
NO.1プレゼンスの加速



WITH AFRICA
FOR AFRICA

■展開事業

- モビリティ
- ヘルスケア
- コンシューマー
- 電力・インフラ



ヘルスケア事業でもマーケットリーダーへ

具体的な取り組み Social Value (社会価値)



バッテリー

電動車普及のキーとなるバッテリー領域の課題解決を通じCNに貢献



炭酸リチウム生産
第2期工場設備工事完了
生産キャパシティ42,500 t へ



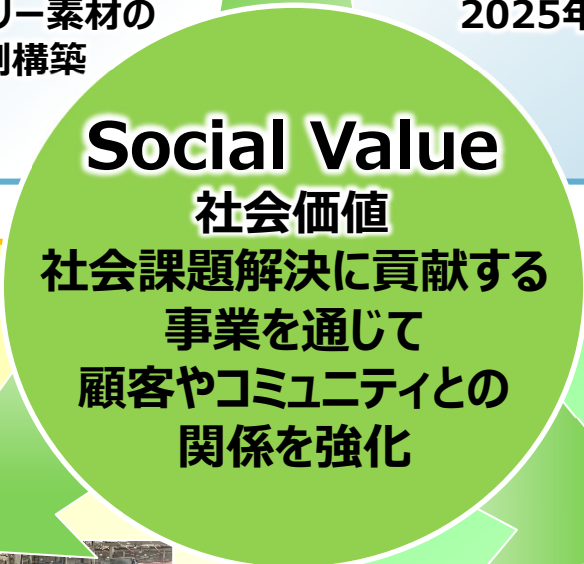
水酸化リチウム生産
高品質バッテリー素材の
安定供給体制構築



車載向け電池工場(北米)
2025年生産開始予定

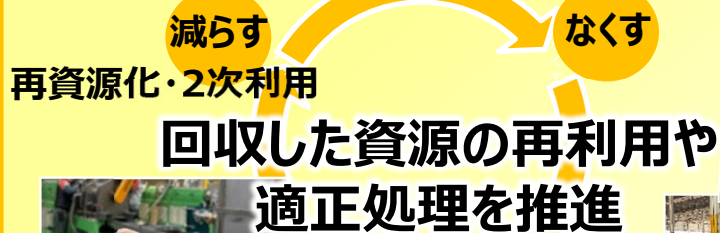


ブラックマス
電池原料リサイクル



循環型静脈

CO2の回収・利活用



リサイクル樹脂材



静脈事業
プラットフォーム構築

EoL

インドの医療体制充実に貢献

新病院完成イメージ



インドに2つ目の総合病院を
2027年初頭開業予定

具体的な取り組み Nature Value (自然価値)



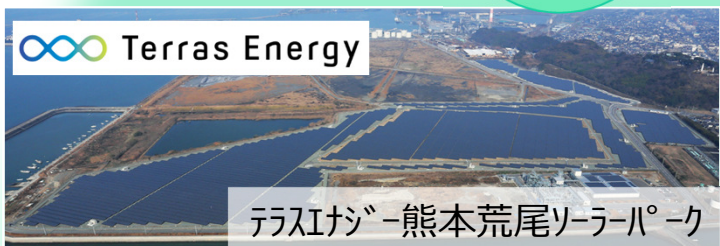
つくる

集める・整える・届ける

ソリューション活動



電源の
多様化



Nature Value
自然価値

持続可能な地球環境を
支える事業を通じて、
長期的な価値実現

再エネ・エネマネ

水素・代替燃料

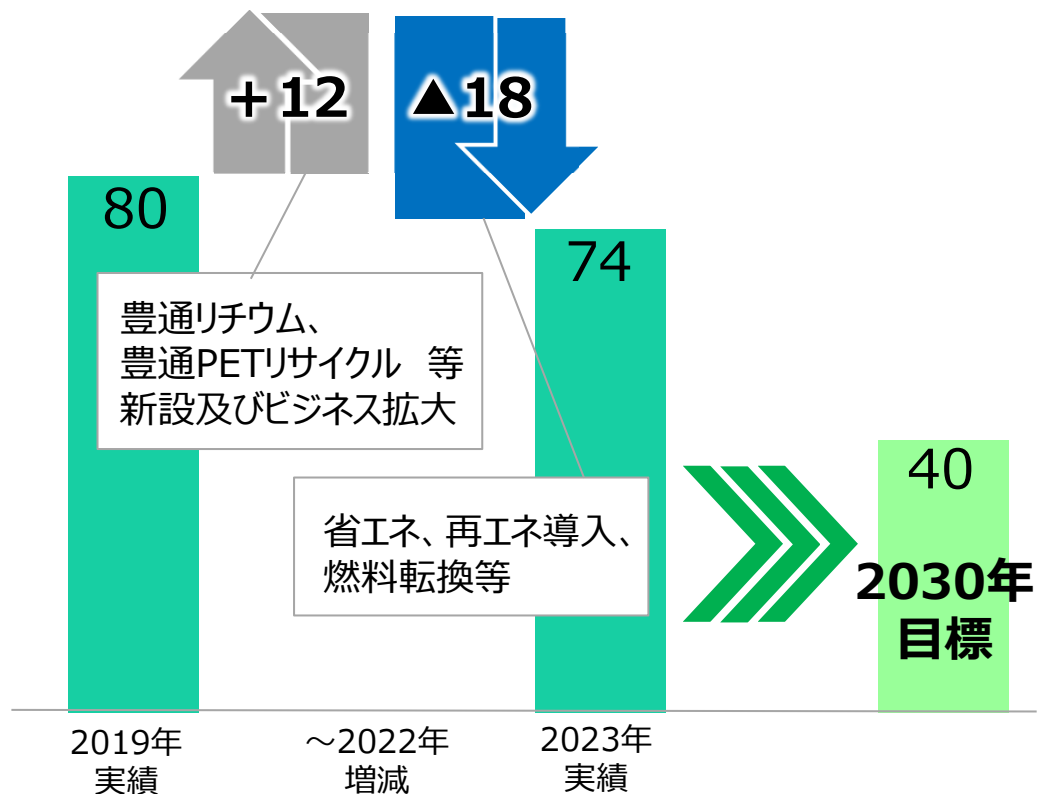


カーボンニュートラル達成に向け事業を推進 Scope 1, 2

【2030年目標に対する削減Road Map】

Scope 1, 2排出量の推移

(万t-CO2)



Scope 1, 2削減に向けた取り組み

①効率化

- ・既存設備の省エネ (ルールづくり、カイゼン)
- ・省エネ機器の導入



②燃料転換

- ・物流機器の電動化 (フォークリフト等)
- ・バイオディーゼル燃料導入
- ・製造拠点へのヒートポンプ導入



③再生可能エネルギー

- ・太陽光パネル設置
- ・蓄電池、エネマネシステムの導入



自社排出量削減にコミットし、2030年に50%削減目標(*)を達成

*基準年2019年

カーボンニュートラル達成に向け事業を推進 Scope3

当社GHG排出量（2023年実績）
 Scope1,2： 約74 万t-CO2
 当社GHG排出量（2022年実績）
Scope3： 約11,600 万t-CO2

環境負荷の高い資源の取り扱いは少なく、
モビリティSCでの排出が中心
Scope3の削減に注力→ビジネスチャンス

<Scope 3 カテゴリー>		(万t-CO2)
1	購入した製品・サービス	7,000
4、9	輸送、配送(上流、下流)	750
11	販売した製品の使用	3,300
15	投資	300
その他	その他カテゴリー計	250
合計		11,600

Scope3削減の取り組み

生産

モビリティ生産の課程における素材の仕入
 →リサイクル材等の供給による素材置換
 再エネ電力、省エネ設備の供給

基盤事業

循環型静脈

再エネ・エネマネ

水素・代替燃料

販売・サービス

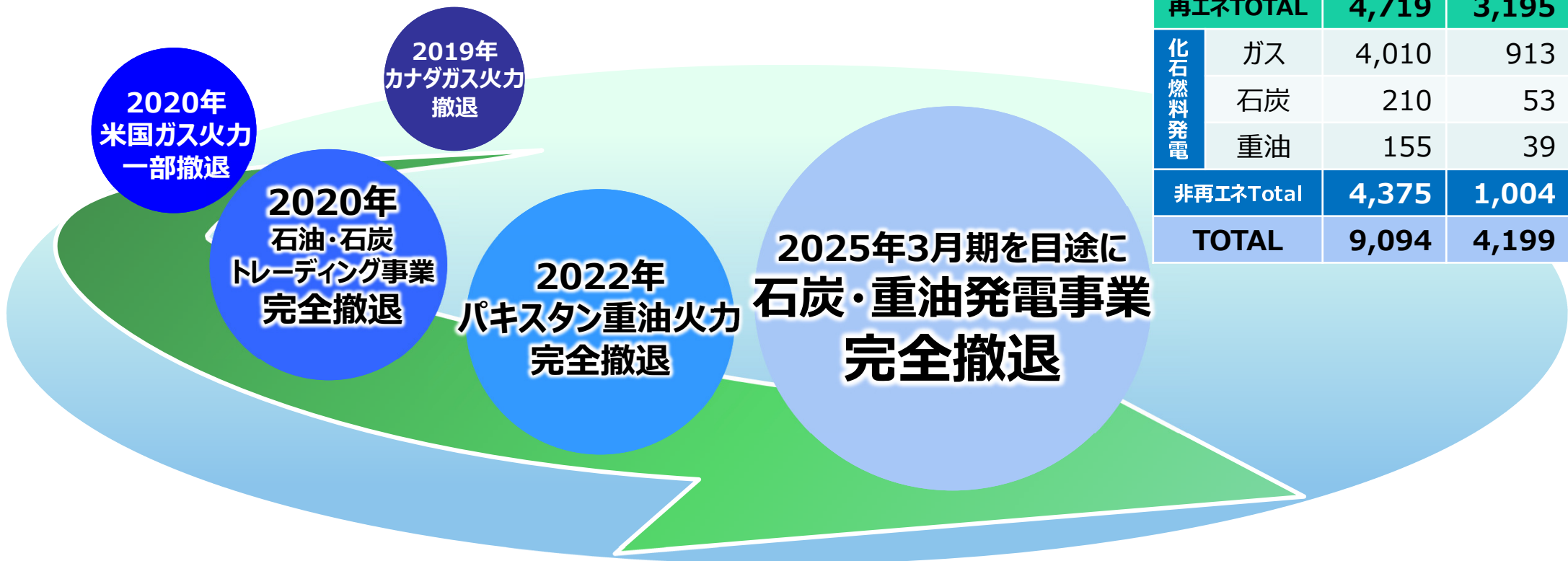
販売したモビリティ(ガソリン車)の使用
 →電動車の製造、販売への移行

バッテリー

ネクモビ

自社のScope3削減は仕入先/納入先のScope1・2削減に繋がる
 当社Scope3削減に加えて、お客様のCN貢献及び収益獲得の機会

化石燃料関連事業からの撤退について



24/3末総発電容量 (単位: MW)		
発電種別	総容量	持分容量
再エネTOTAL	4,719	3,195
化石燃料発電	ガス	913
	石炭	53
	重油	39
非再エネTotal	4,375	1,004
TOTAL	9,094	4,199

2023年までの撤退によるCO2削減量
CO2削減量(Scope3) : 3,200万t-CO2

2019年以降、化石燃料関連事業からの撤退を推進
ガス火力発電事業も早期撤退し、グリーンエネルギーへの投資へ集中

人的資本経営の推進

人的資本経営の2つの柱



事業戦略に必要な
人財の質・量の確保



個々の力を最大限
引き出す環境づくり

主な取り組み

適所適材の
人財登用



グローバルポスト※1の
後継者計画サイクル

グローバルで渡り合える
人財開発



グローバルリーダー育成
(左記ポストへ約1/3登用)

社員が健康で最大限
力を発揮できる会社へ



健康経営銘柄へ
4年連続選定

人権確保は
すべての入り口

特定・評価 → 実態調査

是正・救済 → 情報開示

連結子会社/サプライ
チェーン向け**人権DD**※2

実績

今期～

後継者計画→育成→配置の連動強化

健康経営の継続実施

人権DDの更なる浸透



「ISO30414」に基づき、「Human Capital レポート」として公表・情報開示

→ **世界で7社目、アジアで2社目の認証取得**

※1 連結経営上重要なポスト

※2 人権デューデリジェンス

更なる成長の足元固め（安全とコンプライアンス）

仕組み・心構えに加えて、 「仲間を信じ、支えあう」組織・風土づくりに取り組む

<仕組み・心構え>

- 安全とコンプライアンスは
全ての仕事の入り口
- S→Q→D→C*₁の優先順位
- COCE*₂
- 安全道場・安全教育



<組織・風土づくり>

理解するだけでなく
実際に“アンドン*₃”の紐を
引きやすい組織・風土



*1 SQDC：安全（Safety）、品質（Quality）、納期（Delivery time）、コスト（Cost）

*2 COCE：グローバル行動倫理規範（Code of Conduct & Ethics, COCE）

*3 アンドン：製造業の工場に設置し、異常などが発生した時にランプを点灯させ関係者に知らせる電光表示板（アンドンの紐を引くと、生産ラインの異常を通知し、生産ラインが停止する）

豊田通商DNAの継承と進化

豊田通商の原点に立ち返り、これまで培ってきた強みとこれから獲得していきたい価値観をDNA継承・進化プロジェクトで検討しています。（2024年7月発表予定）



Be the **Right ONE**

“Be the Right ONE”であり続けるために
過去、現在、未来へと大切なことと行動を紡いでいく

For us

私たちの基盤となる
大切なところ

For you

歴史のなかで培い変わらず
大切にする行動

For future

これからの私たちが
育んでいきたい志

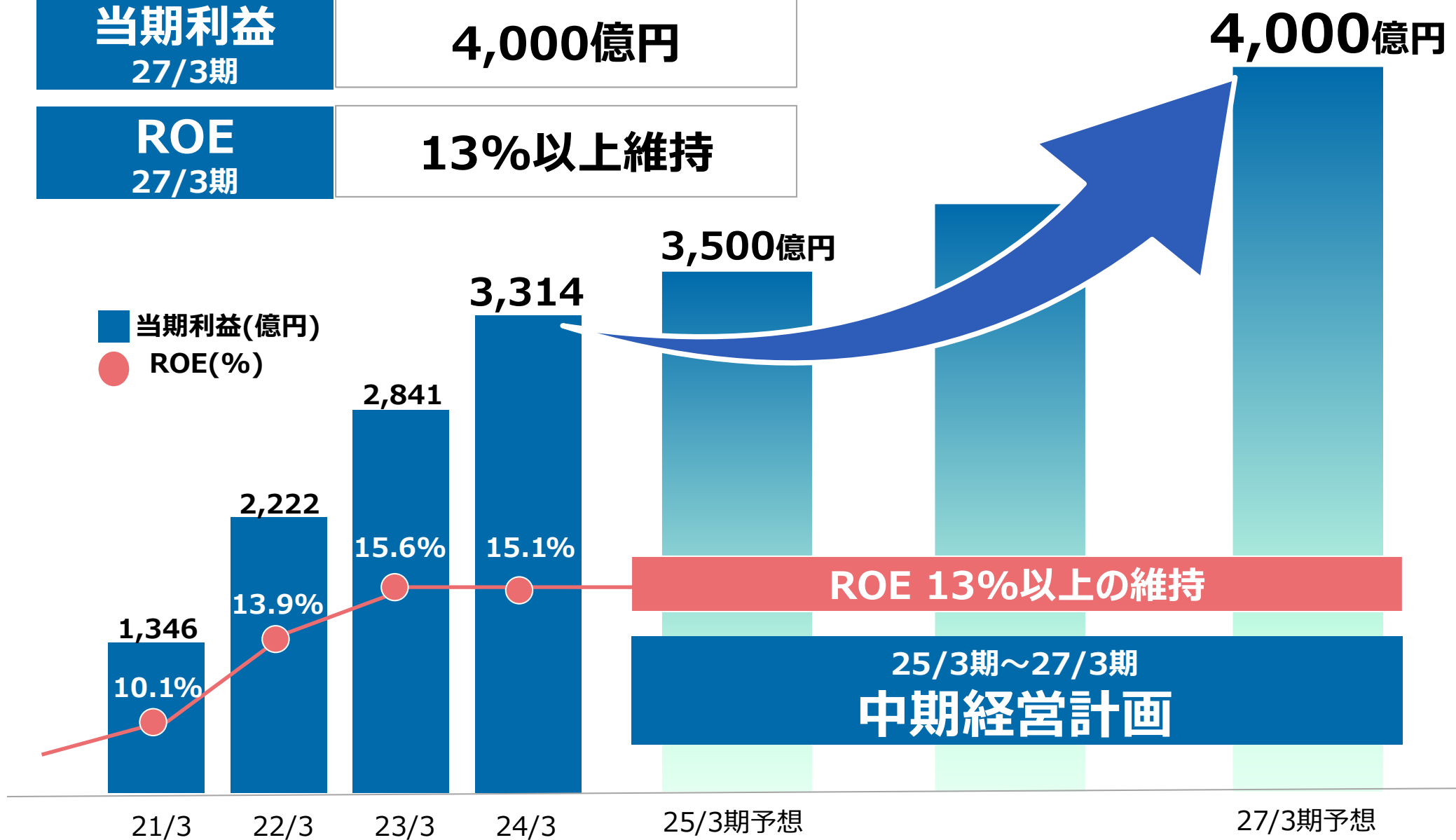
中期経営計画（25/3期～27/3期） 定量目標

中期経営計画(25/3期~27/3期) 定量目標

25/3期~27/3期中期経営計画 目標

当期利益
27/3期 **4,000億円**

ROE
27/3期 **13%以上維持**



中期経営計画(25/3期~27/3期) キャッシュアロケーション

財務基本方針

ネット DER 1.0倍以内の管理

RA/RB 1.0未満の管理

25/3期~27/3期 3年間累計 キャッシュアロケーション



成長投資の加速 投資リターンの考え方

Core領域の投資効率は落とさず、“Social” “Nature”の両領域へ積極的且つ効果的な投資配分を実行。“Social” “Nature”の両領域の成長を以て、将来的に3領域のバランスを保った投資ポートフォリオの確立を目指す。

	方向性・目指す姿	ROIC
Nature Value (自然価値) 再エネ・エネマネ 水素・代替燃料	持続可能な地球環境を支える事業を通じて、長期的な価値実現 ・「国内再エネNo.1」で顧客需要に応えるため電力VC強靱化	5%~
Social Value (社会価値) 循環型静脈 バッテリー EoL	社会課題解決貢献事業を通じて、顧客やコミュニティとの関係強化 ・動静脈の循環流通をコントロールする『循環エコシステムプロバイダー』 ・CN/CEに貢献する電動化サプライチェーンのソリューションプロバイダー	10%~
Core Value (基盤事業) 基盤事業 アフリカ ネクモビ	「豊通らしさ」を持つ事業からの力強いキャッシュ創出、期的な成長のコア ・素材革命や機能変革の先導者としてサプライチェーンの更なる高度化 ・アフリカでの川下事業強化によりNo.1プレゼンスの加速	15%~

中期経営計画(25/3期~27/3期) 定量目標サマリ

	中期経営計画(25/3期~27/3期)
当期利益 27/3期	4,000億円
営業CF 25/3-27/3期 3年間累計	1兆3,000億円~
投資Cash Out 25/3-27/3期 3年間累計	1兆円~
ROE 27/3期	13%以上を維持
ネットDER 27/3期末	1.0倍 以内の管理
RA/RB 27/3期末	1.0未満のリスク管理
株主還元 25/3-27/3期 3年間累計	3年間で 3,000億円以上の還元

未来の子供たちに、
よりよい地球環境を。



豊田通商は **ジブリパーク** を応援しています。

© Studio Ghibli

お問い合わせ

豊田通商株式会社 財務部 IR室

E-mail ttc_ir@pp.toyota-tsusho.com

(東京本社)

TEL 03-4306-8201

- ◆ 当プレゼンテーション資料は、豊田通商株式会社及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。