

中期経営計画

26/3期～28/3期

2025年4月30日

豊田通商株式会社

中期経営計画（23/3期～25/3期）の振り返り

定量目標サマリー（22年5月公表）

1



		中期経営計画目標 (22年5月公表)	結果			
当期利益	25/3期	2,500億円	3,625億円			○
営業CF	3年間累計 23/3期～25/3期	7,500億円～	1兆4,981億円			○
投資 Cash Out	3年間累計 23/3期～25/3期	7,500億円～	1兆0,425億円			○
ROE	25/3期	10%以上	14.2%			○
ネットDER	25/3期末	1.0倍以内の管理	0.39倍			○
RA/RB※	25/3期末	1.0未満のリスク管理	0.6			○
株主還元	3年間累計 23/3期～25/3期	配当性向25%以上を 基本方針	23/3期	24/3期	25/3期	○
			年間配当金/1株 配当性向	67円 25.0%	93円 29.7%	105円 30.6%

※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=リスクバッファー（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]）

Mission Vision Valuesの継承



中期経営計画（26/3期～28/3期）の定量目標

当期利益_(28/3期)

4,500
億円

ROE_(28/3期)

15%
以上

3年累計投資

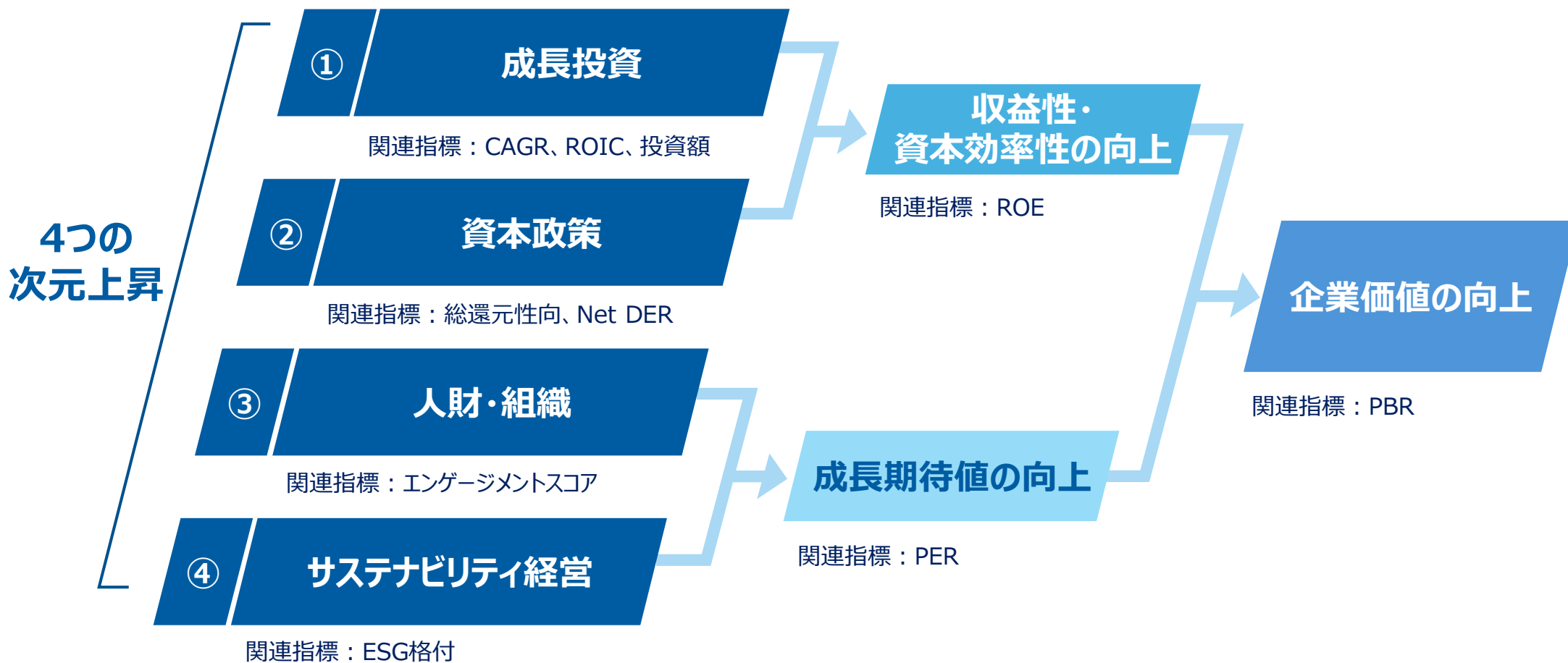
1.2兆円
以上

総還元性向

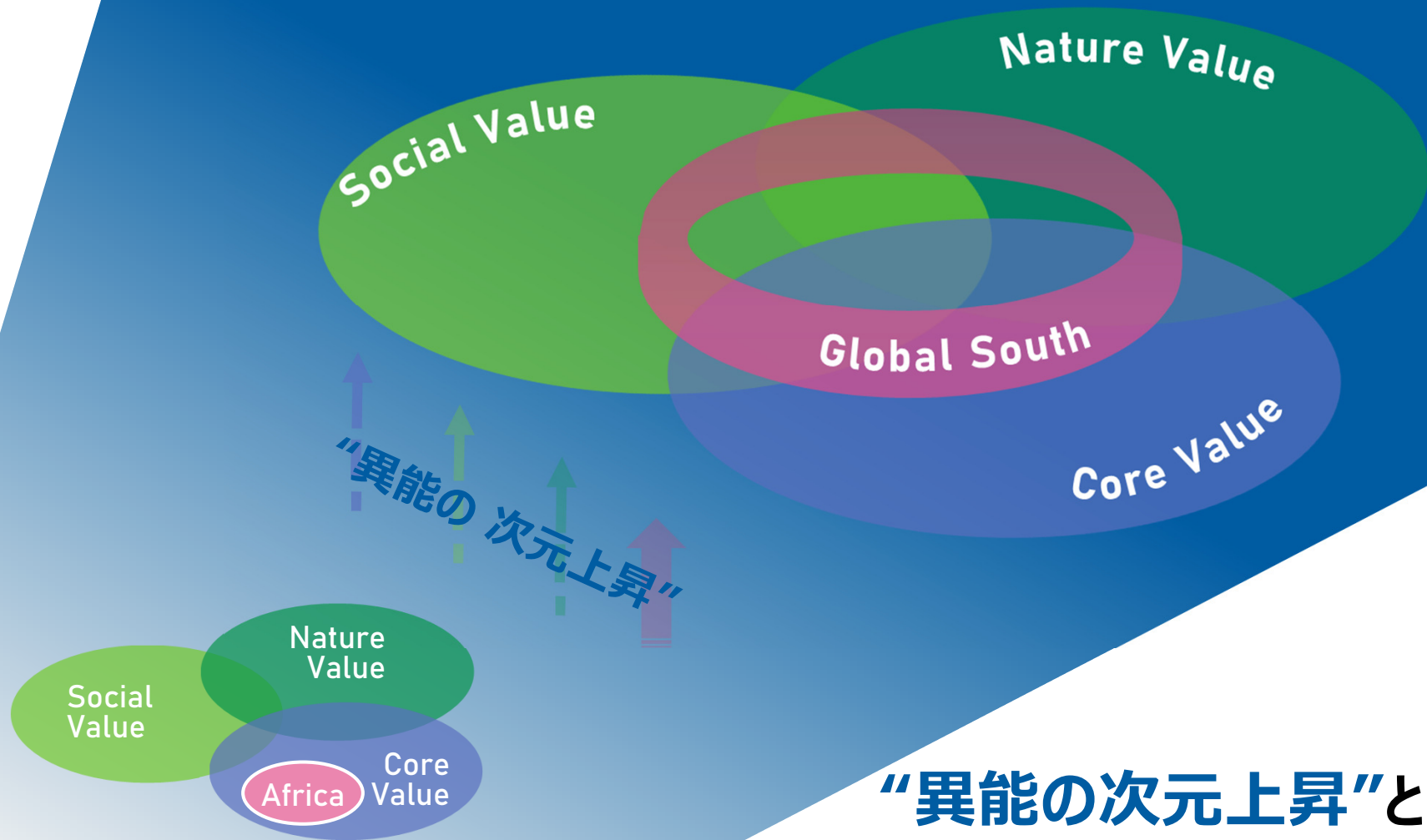
40%
以上

中期経営計画 | 次元上昇による企業価値向上

“次元上昇”で “異能”の総合商社としての企業価値を向上させる



①成長投資 | 次元上昇による成長の実現



“異能の次元上昇”と
“掛け合わせの次元上昇”により
成長を実現

①成長投資 | 異能の次元上昇の事例 (Core Value)

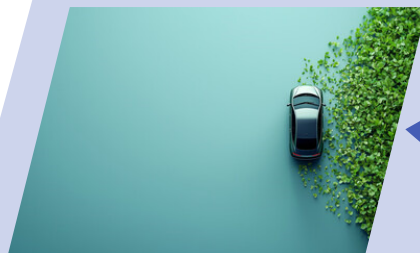
6

TOYOTA TSUSHO
GROUP

次元上昇

モビリティ総合バリューチェーンを活かし
次世代モビリティ社会の先導者となる

次元上昇の事例



カーボンニュートラルに
貢献する素材置換



サプライヤー・顧客をつなげる
グローバル需給管理システム



SDV※開発を加速する
データセンター事業



安心・安全な交通社会を
実現するコネクテッド事業

現在の主な事業



原材料加工



部品物流



自動車代理店



エレクトロニクス

※Software Defined Vehicle

①成長投資 | 異能の次元上昇の事例 (Nature Value)

7

TOYOTA TSUSHO
GROUP

次元上昇

再生可能エネルギーバリューチェーンへ
新たな価値を創造し、カーボンニュートラルソリューション企業となる

次元上昇の事例



ユールス・テラス統合
(国内No1再エネシェア)



AI活用した系統蓄電池
統制システム (ReERa)



顧客工場向け
太陽光発電事業



アフリカ再エネ事業
AEOLUS設立

現在の主な事業



風力発電



北海道 送電・蓄電事業



太陽光発電

①成長投資 | 掛け合わせの次元上昇の事例 (Core Value × Social Value)

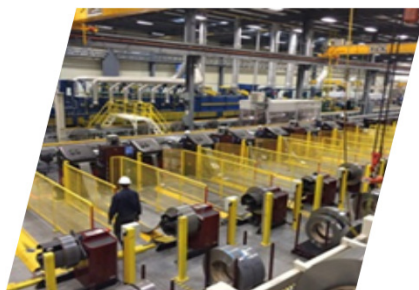
8

TOYOTA TSUSHO
GROUP

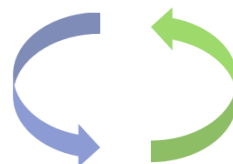
次元上昇

グローバルにおけるサーキュラーエコノミーの
リーディングプロバイダーとなる

次元上昇の事例



メタル加工
及び周辺事業



Radius Recycling社
合併契約締結
(関係当局・株主総会の承認を経て合併)

現在の主な事業

動脈事業
(メタル・化学品・他)

Core



循環型静脈事業
(メタルスクラップ/
廃車リサイクル)

Social



①成長投資 | 掛け合わせの次元上昇の事例 (Africa × India)

9

TOYOTA TSUSHO
GROUP

次元上昇

アフリカ・インドの強みを掛け合わせることで、
次元上昇させその他のグローバルサウス全体へ更に展開

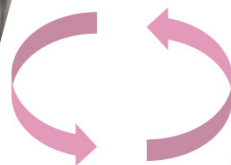
次元上昇の事例



自動車販売及び
SKD※生産事業



アフリカ医薬品
卸/小売事業



廃車リサイクル事業



総合病院事業

現在の主な事業

アフリカ全土での
総合的な事業展開



Africa

モビリティ総合バリューチェーン
及び
ウェルネス事業

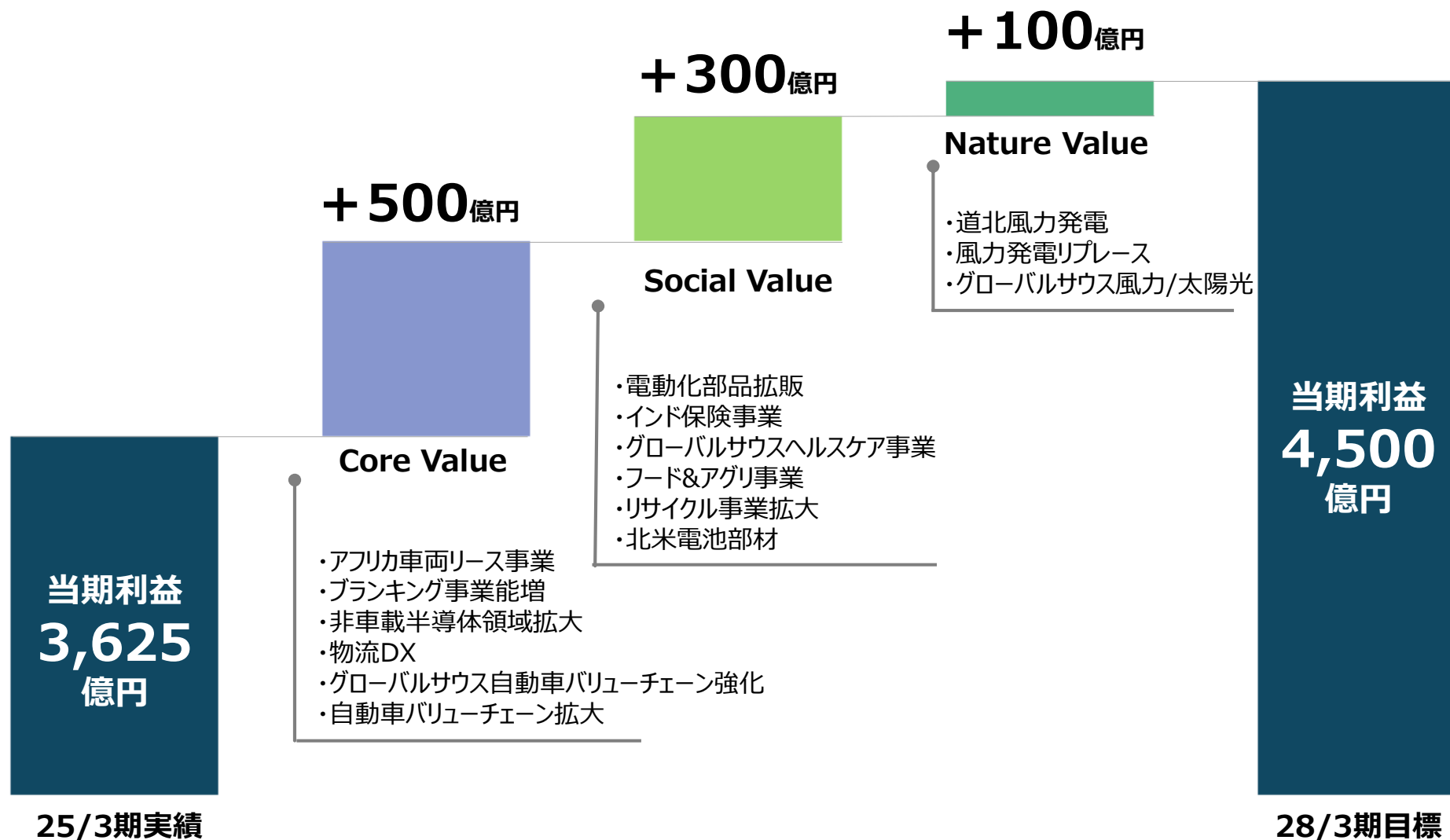


India

※Semi Knock Down

①成長投資 | 利益成長計画

10



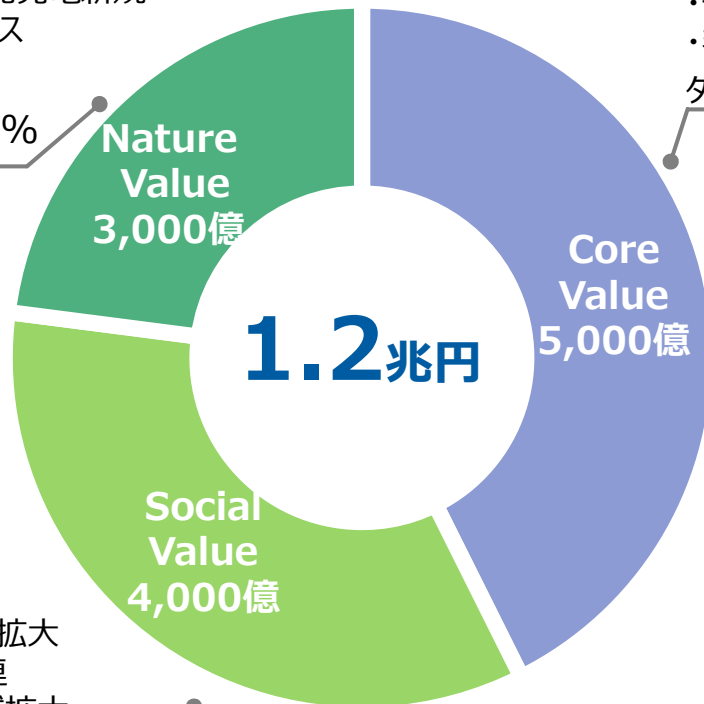
①成長投資 | 投資配分

3年累計“1.2兆円”の成長投資を実行

主な投資案件

- ・陸上風力/太陽光発電新規
- ・風力発電リプレイス
- ・蓄電池事業

ターゲットROIC: **5%**



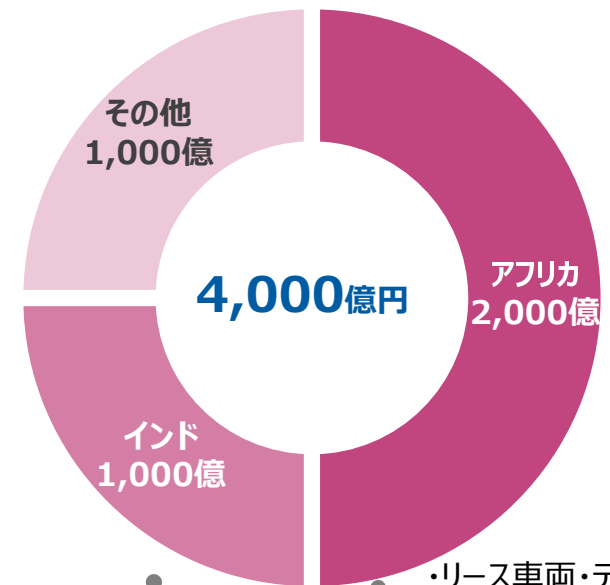
- ・リサイクル事業拡大
- ・電池部材関連
- ・ヘルスケア領域拡大

ターゲットROIC: **10%**

- ・ブランキング能増
- ・セキュリティソフトウェア遠隔更新事業
- ・モビリティバリューチェーン拡大
- ・非自動車SC強化

ターゲットROIC: **15%**

グローバルサウスへの投資



- ・リサイクル事業
- ・自動車SC強化
- ・インドヘルスケア事業

- ・リース車両・ディーラー拡張
- ・医薬品卸売・小売事業
- ・風力/太陽光発電

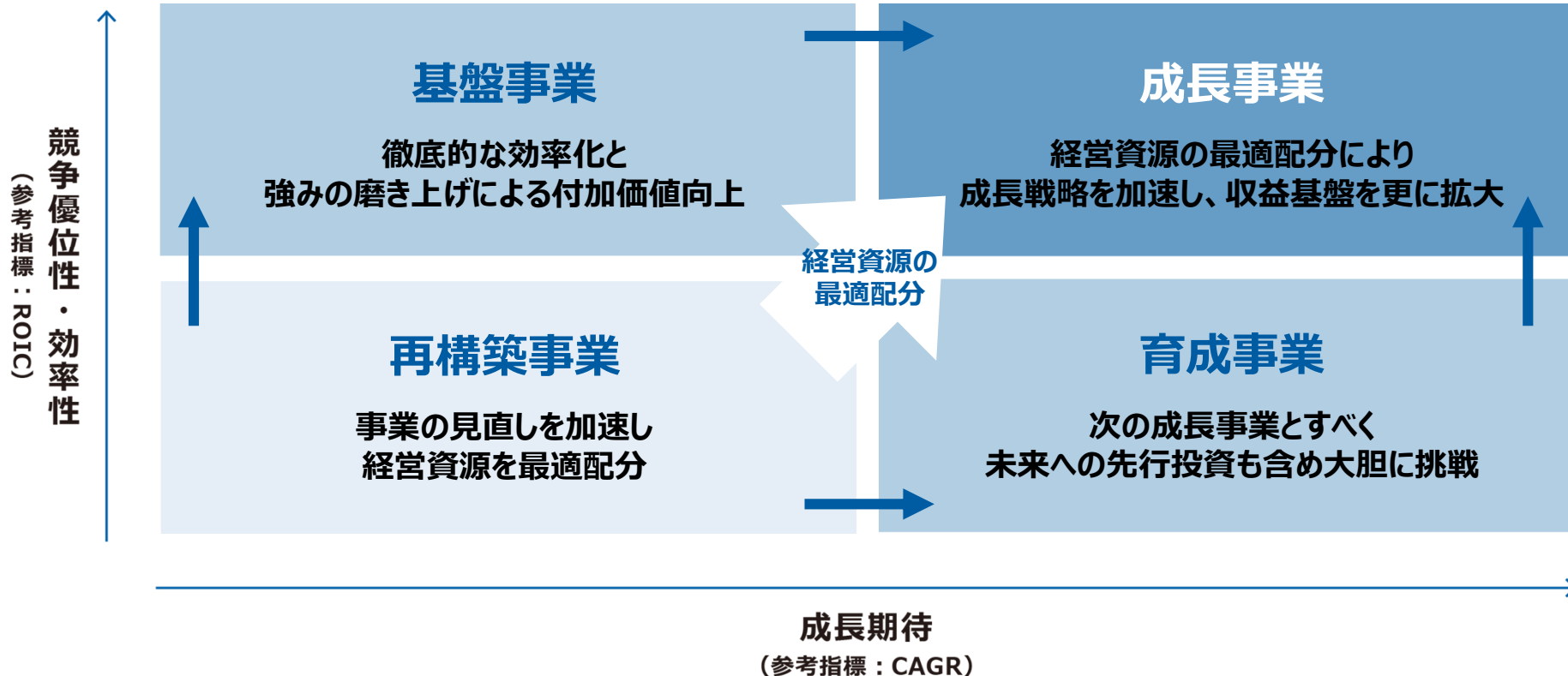
①成長投資 | 事業領域別ROICターゲット

12

	24/3期	25/3期		ターゲット
Nature Value	2.7%	2.3%		5.0%~
Social Value	10.8%	12.3%		10.0%~
Core Value	15.2%	16.0%		15.0%~

①成長投資 | 成長に向けた経営資源配分の考え方

経営資源を“**成長事業へ最適配分**”し、次元上昇を加速



①成長投資 | 経営資源 最適配分に向けた取り組み

14



“収益化”と“撤退”の取り組みを更に加速

やめる「事業」の見極め

- ・利益成長率
- ・ROIC

の2軸で「やめる事業」と
「収益化を目指す事業」を特定

低収益「会社」の削減

- ・赤字を含む持分税後利益
1億円未満

の会社を特定

経営議論

戦略との整合性を考慮し
収益化、撤退に向けた
方向性を議論

収益化実現まで
モニタリングの徹底

速やかに撤退し
経営資源を
成長事業へシフト

主な撤退案件

- ・化石燃料発電事業
- ・携帯電話販売・代理店事業
- ・北米アルミ製造事業
- ・液晶パネル製造事業
- ・アフリカ データセンター事業

②資本政策 | キャピタルアロケーション

強固な財務基盤を元に
“積極的な投資/株主還元”を実施

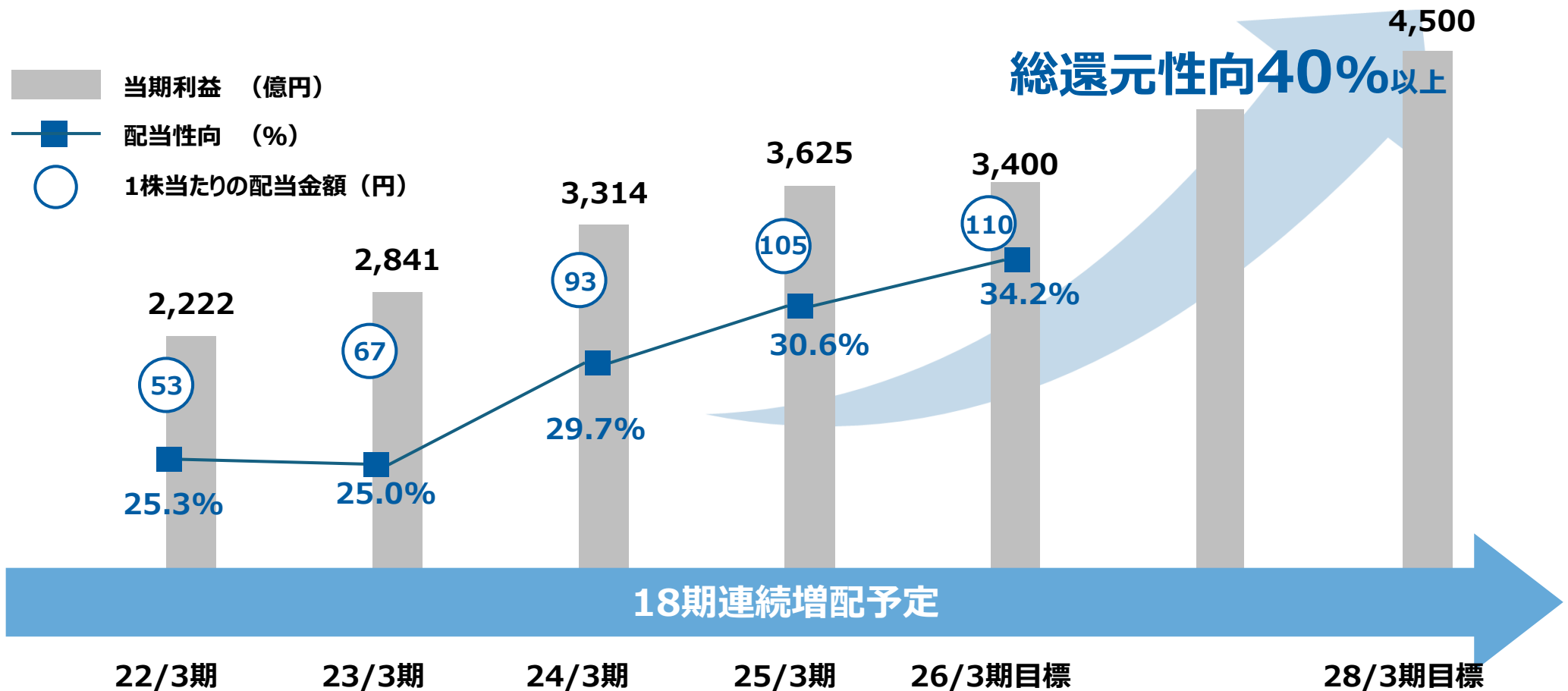


財務健全性の維持

- ・ネットDER : 0.8倍以内
- ・RA/RB : 1.0倍未満

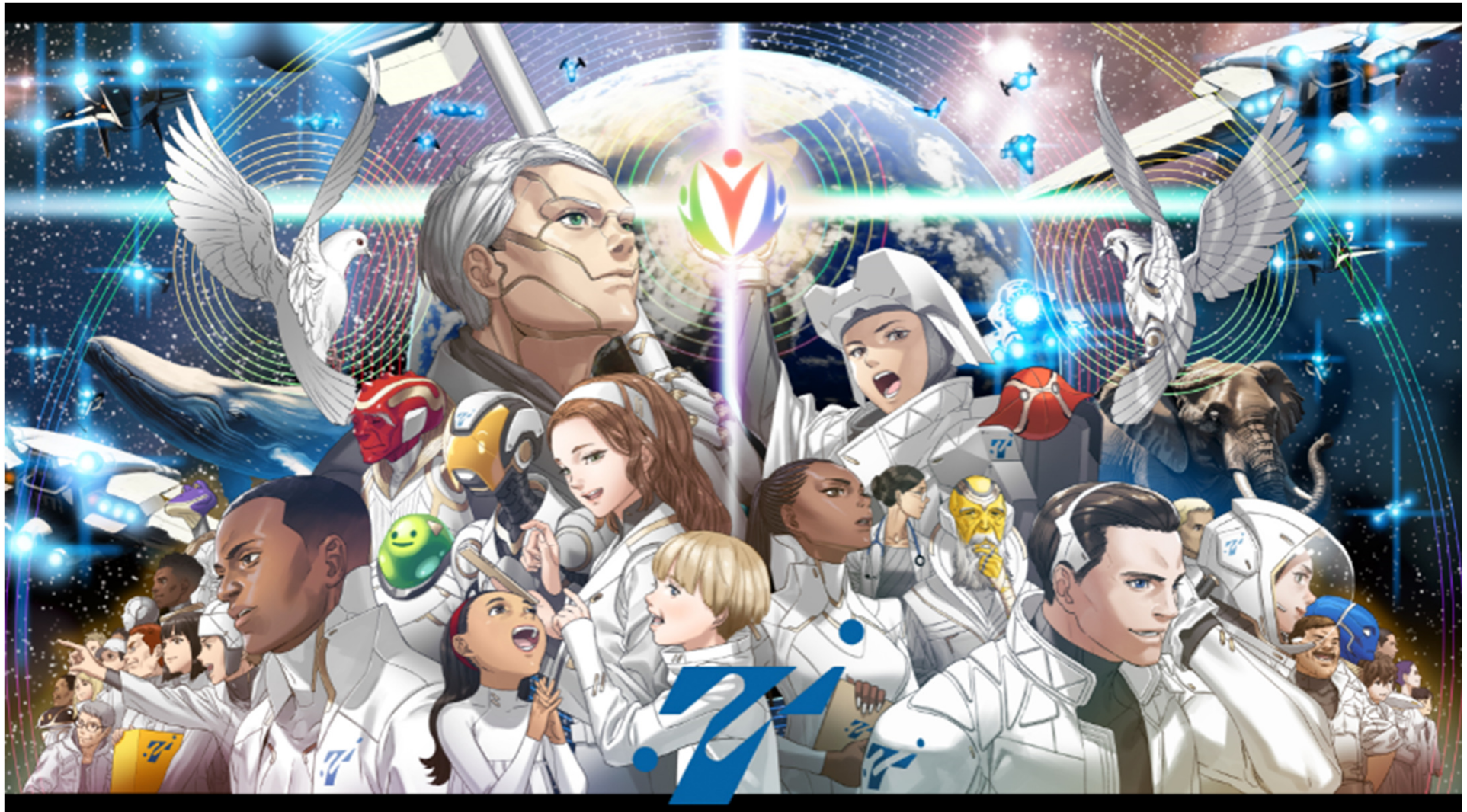
②資本政策 | 株主還元方針

2026年3月期から2028年3月期において、累進配当を継続し、自己株式取得を含む総還元性向40%以上を目指す



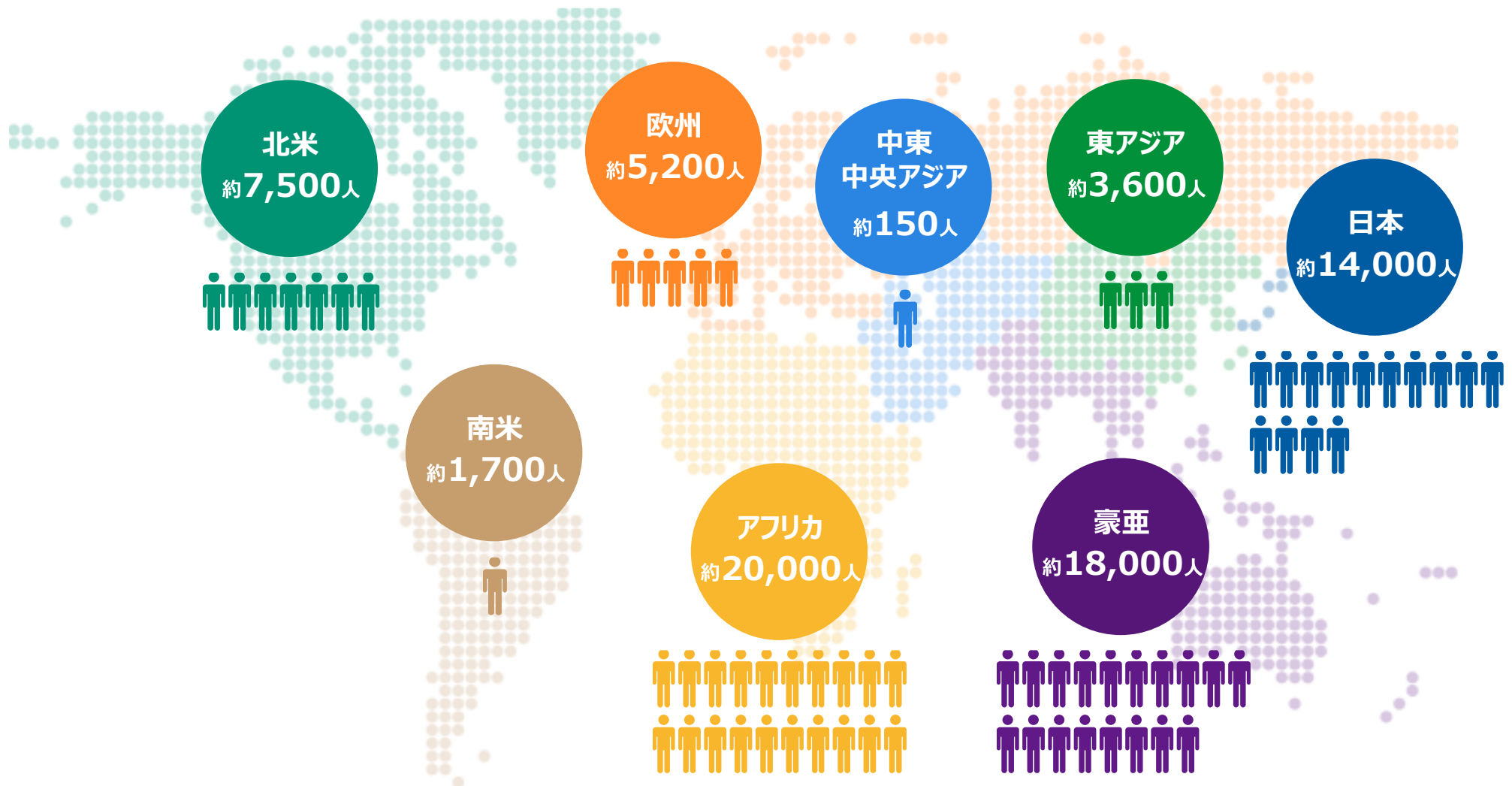
③人財・組織 | 7万人の大旅団

異能の人財が集結する “7万人の大旅団”

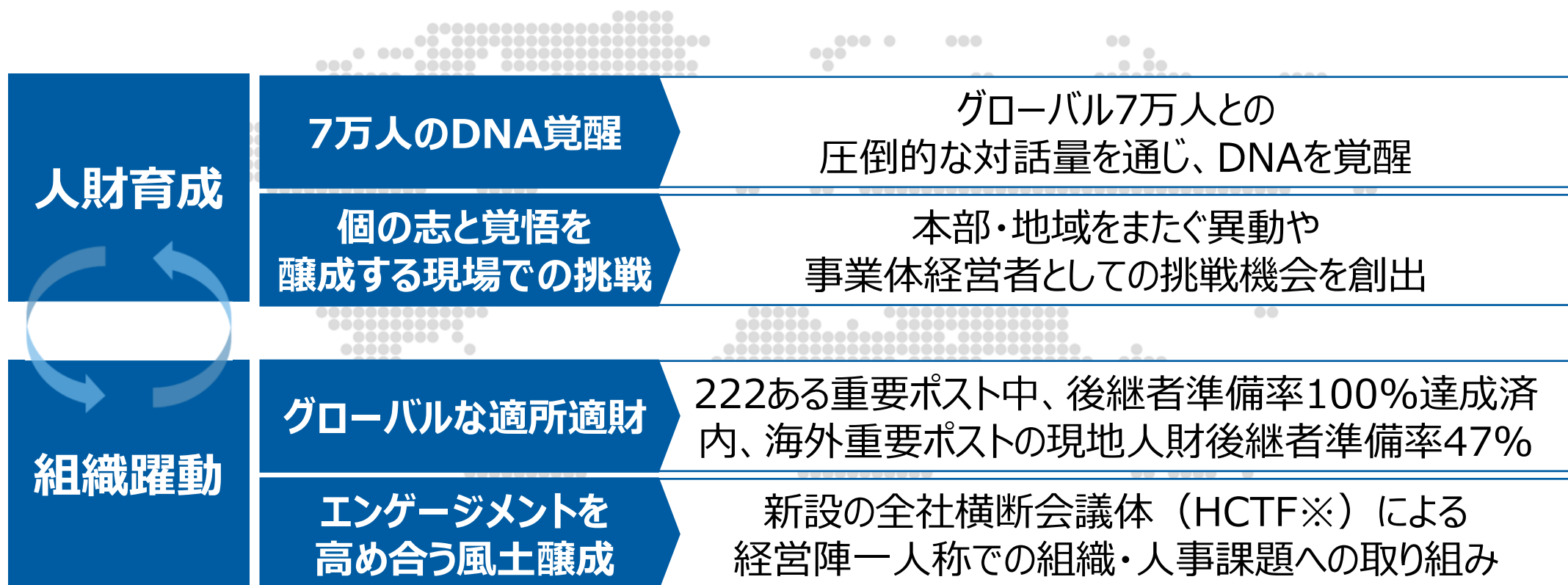


③人財・組織 | 7万人の大旅団

世界130か国で “7万人の大旅団” を形成



グローバルな“DNAの覚醒”と“躍動する生命体組織”の実現



※HCTF：ヒューマン カンパニー タスクフォース

④サステナビリティ経営 | サプライチェーン全体を俯瞰したサステナビリティ経営

20



豊通グループのみならず“サプライチェーン全体を俯瞰した”
サステナビリティ経営へ次元上昇

サプライチェーン全体の
GHG削減

Scope 3 削減、
GHG削減貢献事業の加速



Scope 1・2 の削減

サプライチェーン全体の
サステナビリティリスク低減

直接取引先を超え
サプライチェーン上の
サステナビリティリスクへ範囲を拡大



豊通グループの
サステナビリティリスク低減

④サステナビリティ経営 | 外部視点の更なる考慮

“外部視点の更なる考慮”による次元上昇

＜環境NGO CDPより＞
トリプルA※取得（世界8社）



※「気候変動」「ウォーター」「フォレスト」の3分野で最高評価

＜ESG評価機関 FTSEより＞
4.7点取得（5点満点）



FTSE Blossom
Japan