

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）



		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	年間配当金/1株 配当性向 23/3期 24/3期 25/3期 67円 93円 105円 25.0% 29.7% 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を見る指標。

RA=リスクアセット（不測の事態が起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 Valueの継承



未来の子供たちに
より良い地球を届ける



“代替不可能・唯一無二”の存在

豊田通商DNA

Humanity
Gembality
Beyond

中期経営計画 | 定量目標



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

4つの
次元上昇

① 成長投資

関連指標：CAGR、ROIC、投資額

② 資本政策

関連指標：総還元性向、Net DER

③ 人財・組織

関連指標：エンゲージメントスコア

④ サステナビリティ経営

関連指標：ESG格付

収益性・ 資本効率性の向上

関連指標：ROE

企業価値の向上

関連指標：PBR

成長期待値の向上

関連指標：PER

①成長投資 | 次元上昇による成長の実現



①成長投資 | 異能の次元上昇の事例 (Core Value)

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



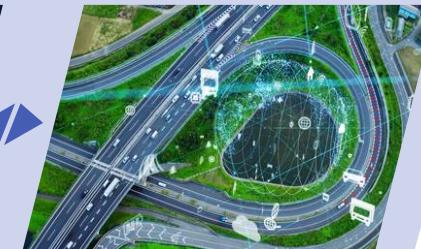
カーボンニュートラルに
貢献する素材置換



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)

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



ユーラス・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)

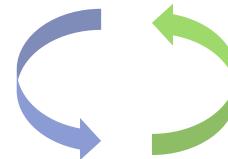
次元上昇

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)



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

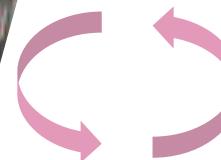
次元上昇の事例



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



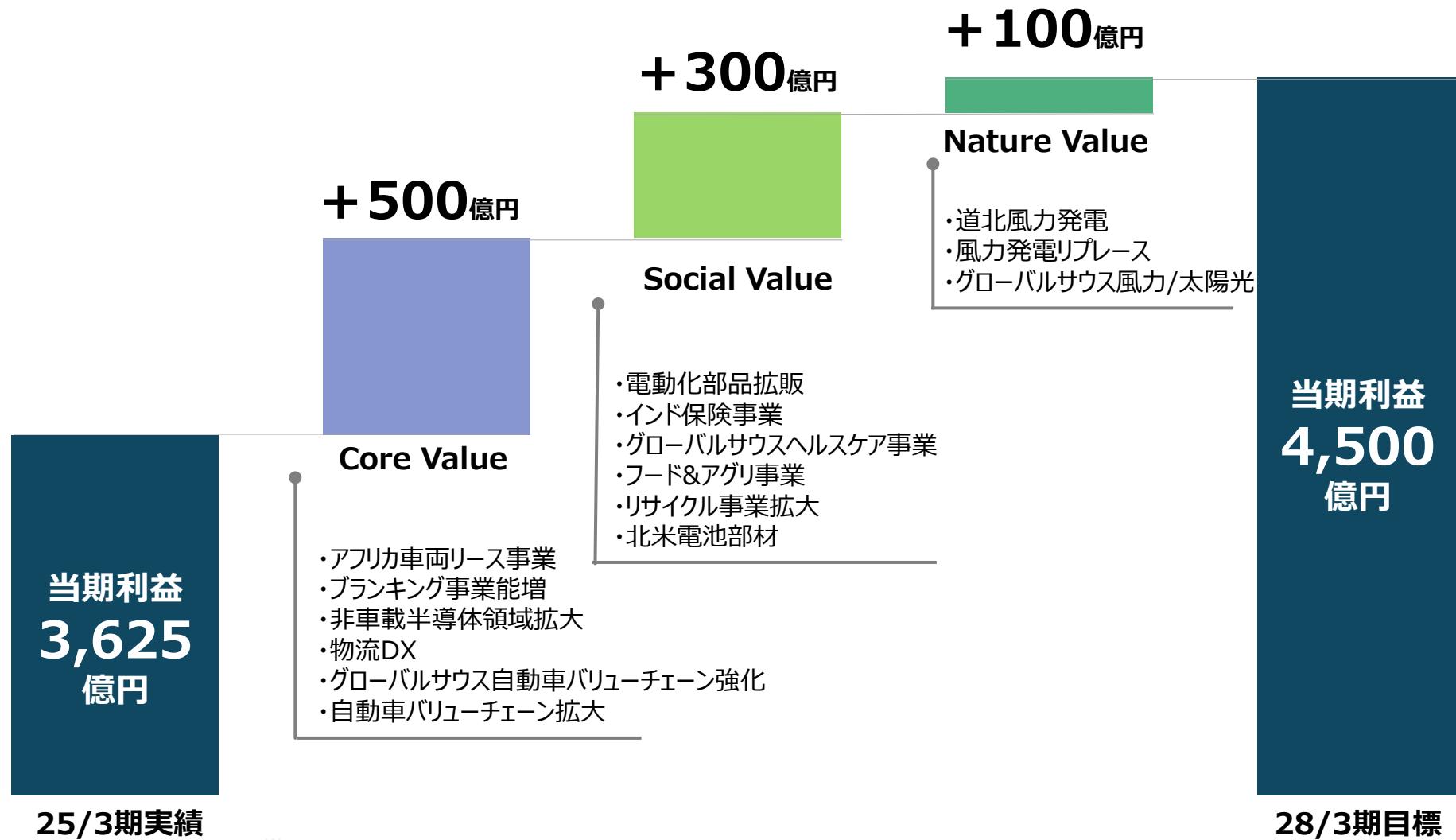
モビリティ総合バリューチェーン
及び
ウェルネス事業

India



※Semi Knock Down

①成長投資 | 利益成長計画



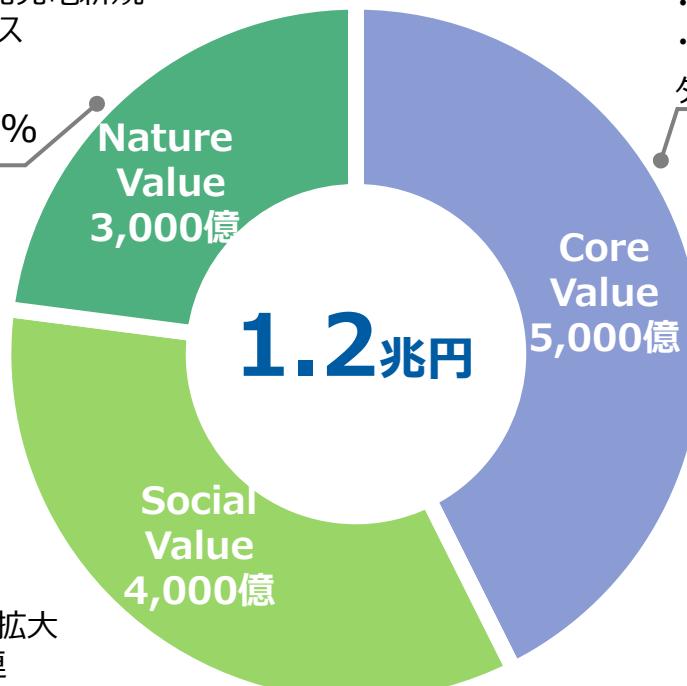
①成長投資 | 投資配分

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
- ・風力発電リプレース
- ・蓄電池事業

ターゲットROIC: 5%



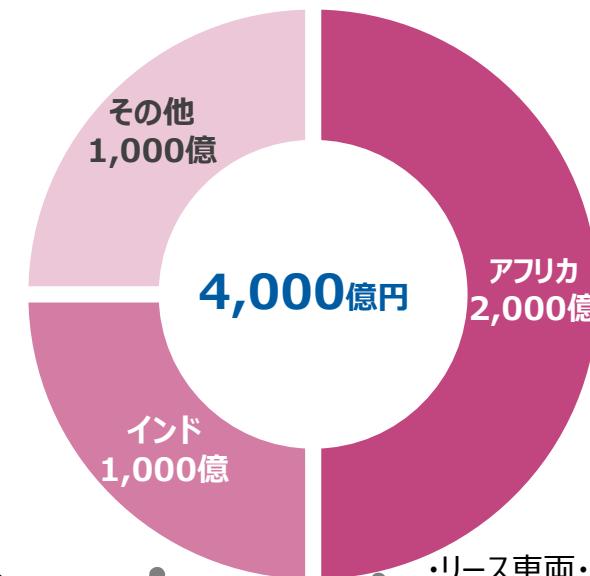
1.2兆円

- ・ブランディング能増
 - ・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

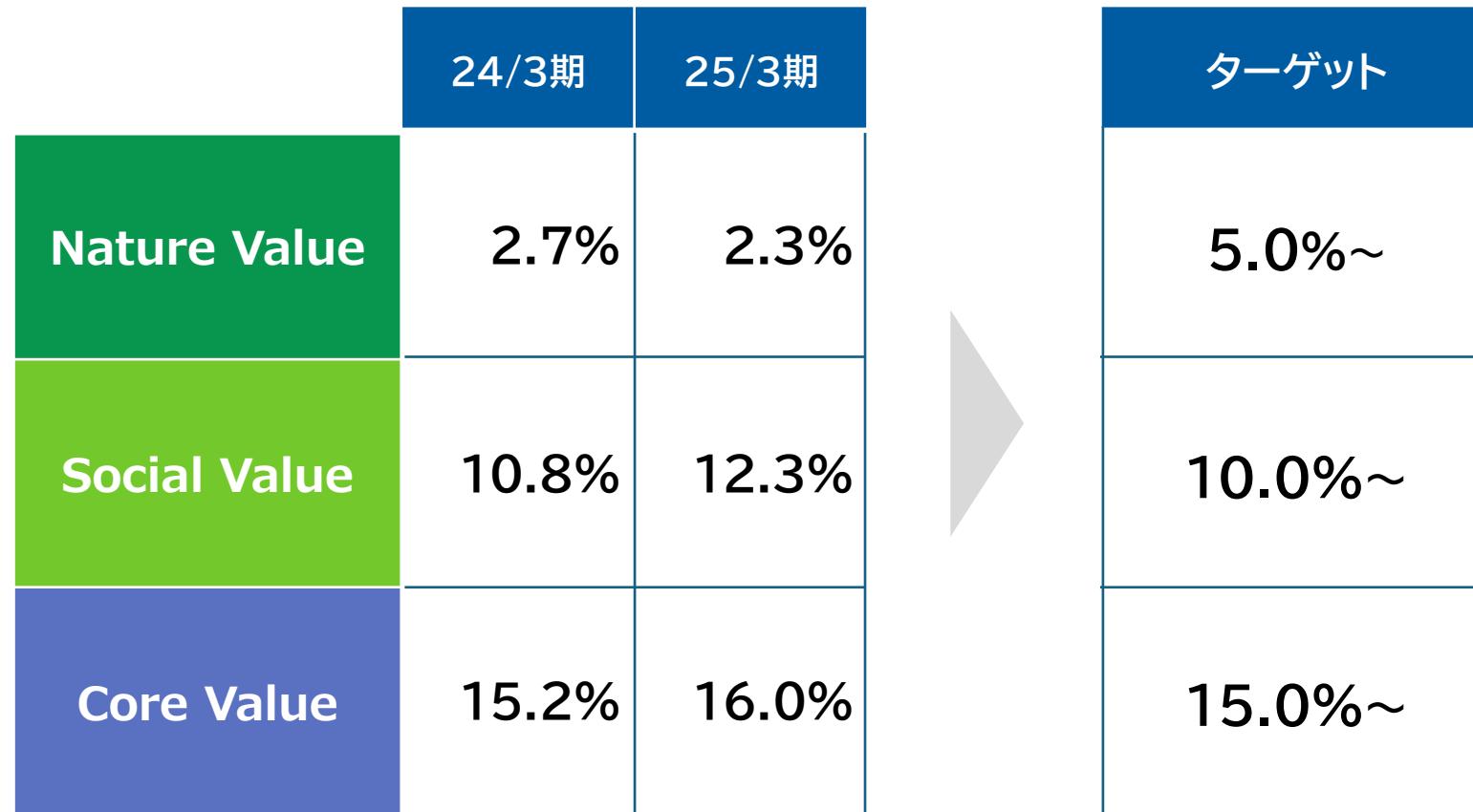
- ・リサイクル事業拡大
 - ・電池部材関連
 - ・ヘルスケア領域拡大
- ターゲットROIC: **10%**



4,000億円

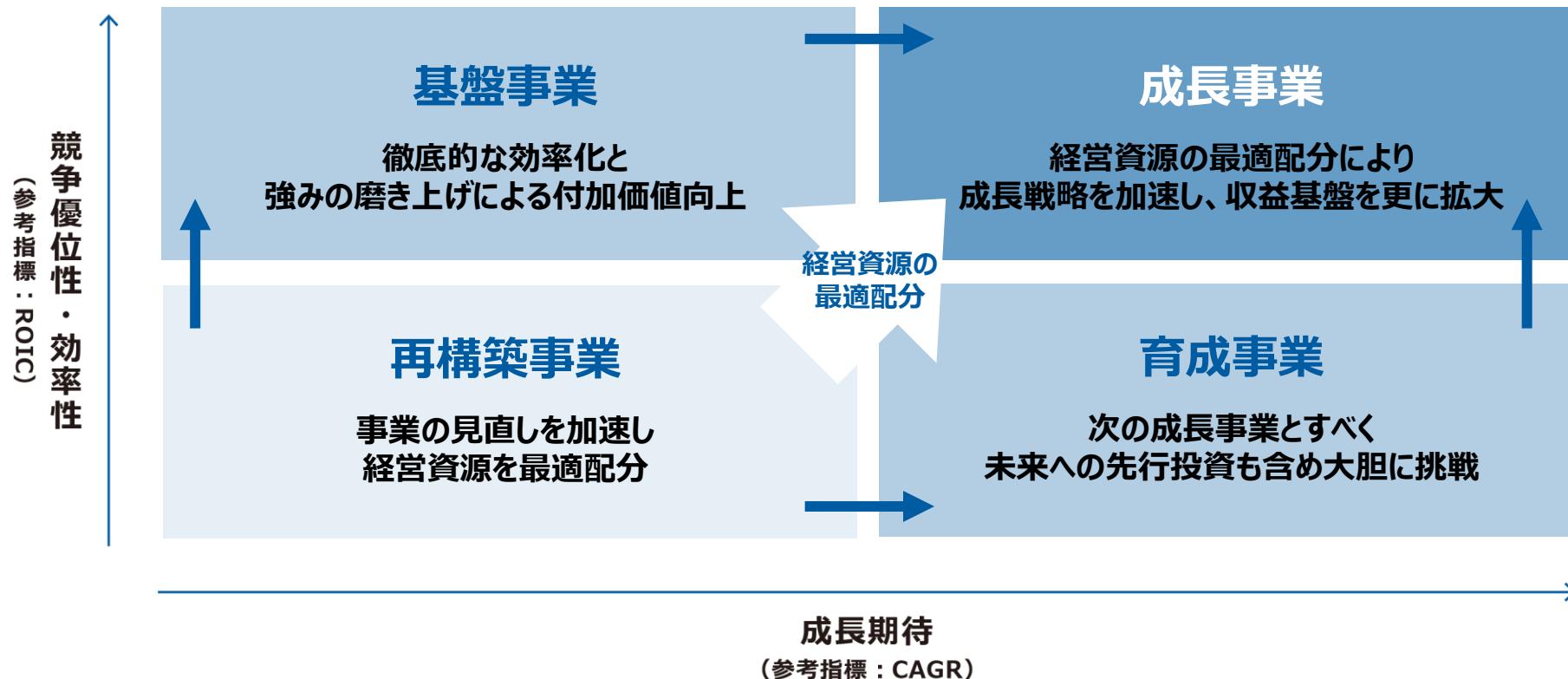
- ・リース車両・ディーラー拡張
- ・医薬品卸売・小売事業
- ・風力/太陽光発電

①成長投資 | 事業領域別ROICターゲット



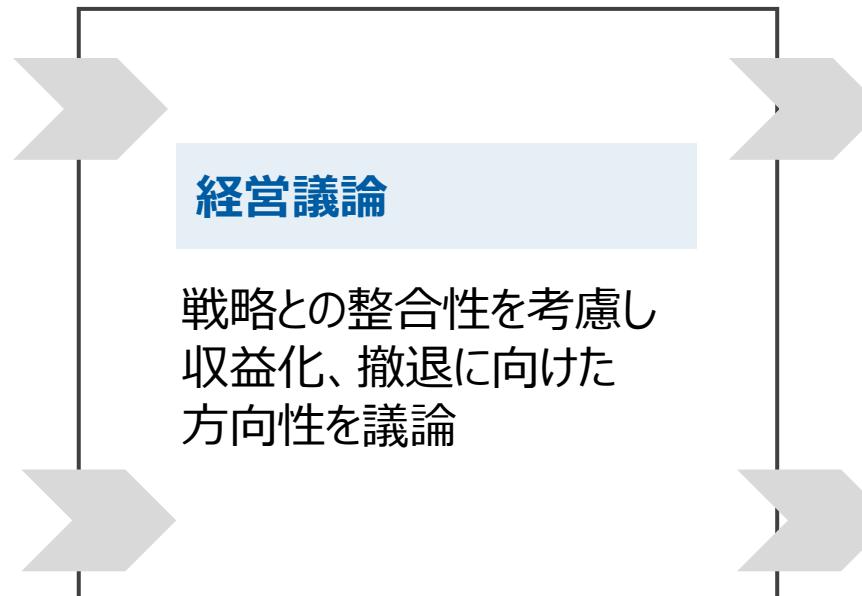
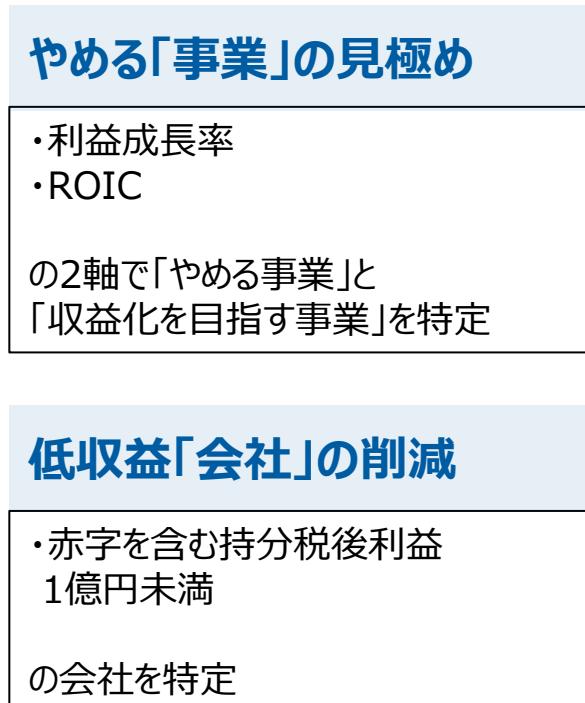
①成長投資 | 成長に向けた経営資源配分の考え方

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

“収益化”と“撤退”的取り組みを更に加速



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



Cash In

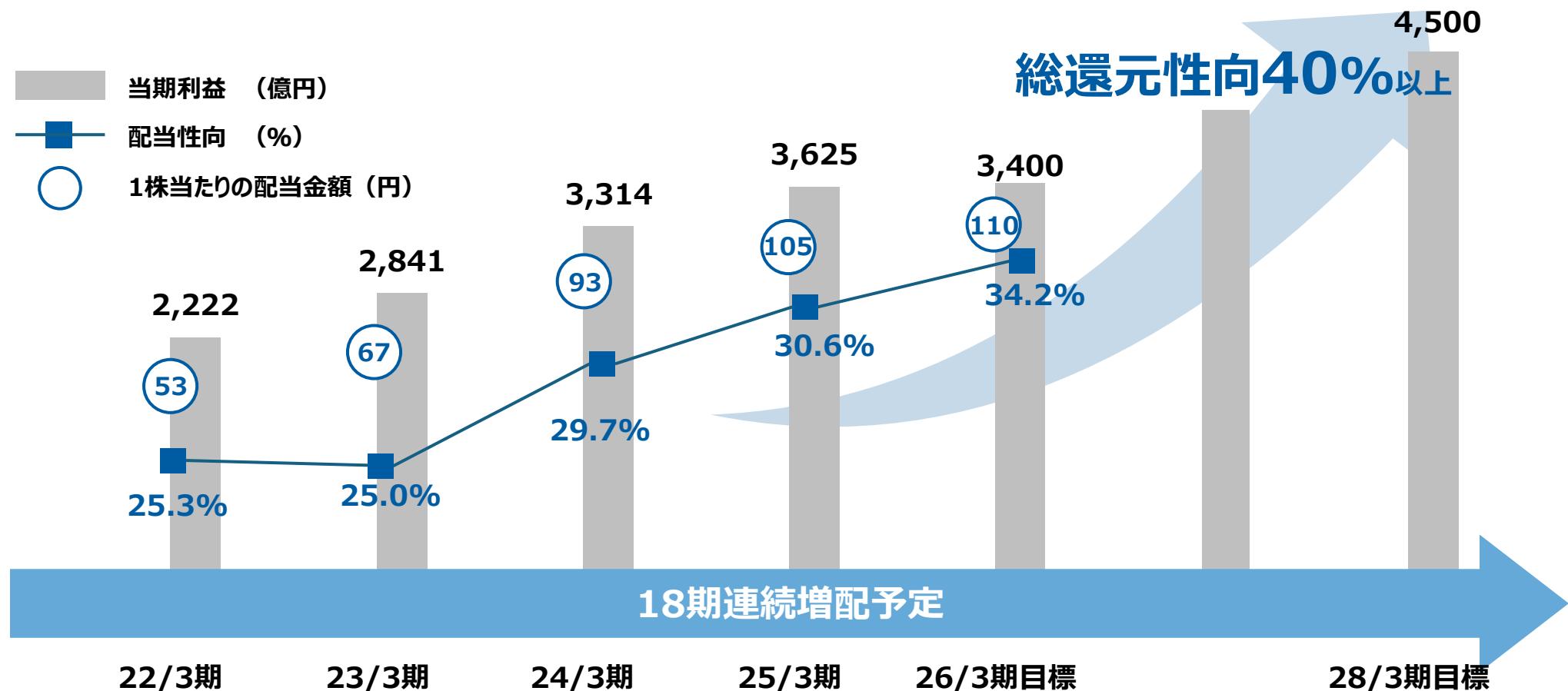
Cash Out

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



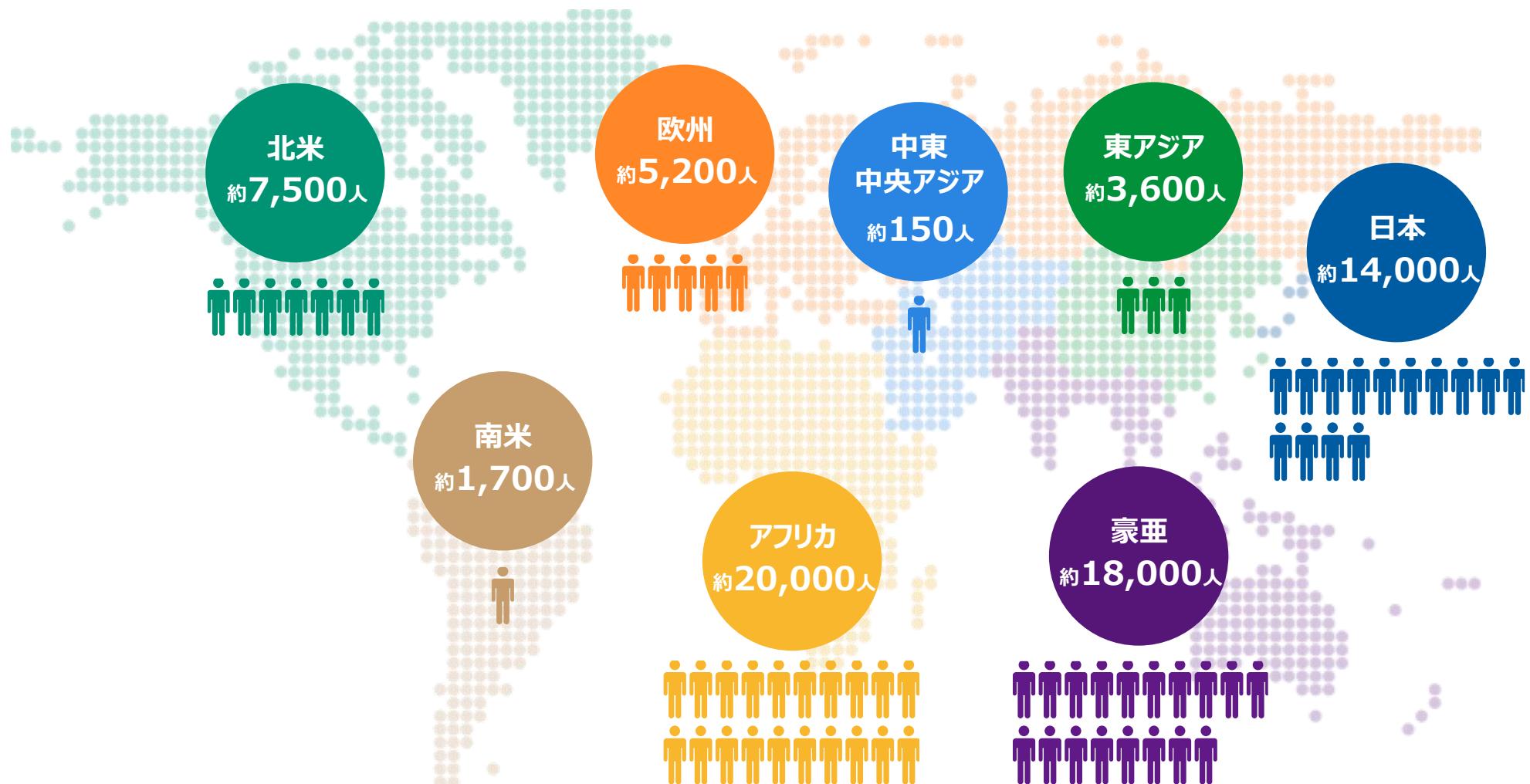
③人財・組織 | 7万人の大旅団

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”的実現



7万人のDNA覚醒	グローバル7万人との圧倒的な対話量を通じ、DNAを覚醒
個の志と覚悟を醸成する現場での挑戦	本部・地域をまたぐ異動や事業体経営者としての挑戦機会を創出
グローバルな適所適財	222ある重要ポスト中、後継者準備率100%達成済内、海外重要ポストの現地人財後継者準備率47%
エンゲージメントを高め合う風土醸成	新設の全社横断会議体（HCTF※）による経営陣一人称での組織・人事課題への取り組み

※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



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)



＜ESG評価機関 FTSEより＞
4.7点取得 (5点満点)



※「気候変動」「ウォーター」「フォレスト」の3分野で最高評価