



2025年3月期 中期経営計画達成に向けて

2022年11月1日
豊田通商株式会社

2025年3月期 中期経営計画達成に向けて 進捗

2022年5月2日公表

本日のご説明

1. 事業戦略

オーガニックビジネスと
重点4分野にCN/CEを
掛け合わせ取り組みを加速

■ 着実な進捗 掛け合わせの事例

- ・電池SC(ネクストモビリティ × バッテリー)
- ・ユーラス100%子会社化 (再エネ・エネマネ)
- ・アフリカ × EoL × デジタル変革
- ・バッテリー/プラスチックリサイクル(循環型静脈)
- ・デジタル変革

■ TICAD8(アフリカ開発会議)の振り返り

2. 定量目標

- ・22年3月期
過去最高益水準の維持と成長
- ・未来志向の成長投資と
株主還元の両立

■ 定量目標達成に向けて

- ・着実な利益の伸長、継続的な増配
- ・基礎営業CF創出、営業CF改善、
投資実行を支える堅固な財務体質

中期経営計画 ～当社の経営戦略～

2022年5月2日公表



Be the Right ONE

重点戦略

ネクスト
モビリティ

再生可能
エネルギー

アフリカ

循環型
静脈



CN / CE

再エネ
エネマネ

バッテリー

Economy
of Life

資源循環・
3R

水素・
代替燃料

オーガニック

デジタル変革



グローバル化

土台

豊通らしさ

中期経営計画 ～当社の経営戦略～

2022年5月2日公表



Be the **Right ONE**

ネクスト
モビリティ

バッテリー

再エネ・
エネマネ

水素・
代替燃料

循環型
静脈

Economy
of Life

アフリカ

オーガニック

デジタル変革



グローバル化

土台

豊通らしさ

Be the **Right ONE**

TOYOTA TSUSHO GROUP

ネクストモビリティ × バッテリー

2022年5月2日公表



ネクスト
モビリティ

バッテリー

再エネ・
エネマネ

代替燃料

循環型
静脈

Economy
of Life

アフリカ

オーガニック

デジタル変革



グローバル化

土台

豊通らしさ

ネクストモビリティ × バッテリー

原材料・部材加工



Sales de Jujuy

25年3期に向けて
生産能力42,500トン/年

22年9月末
生産能力17,500トン/年



アルゼンチン オラロス塩湖

電池需要に応え、原料となる
炭酸リチウムを増産



豊通リチウム

22年11月竣工式開催
(年度内稼働予定)

生産能力10,000トン/年



福島県楢葉町

日本初水酸化リチウム
供給開始

電池製造



北米電池製造会社
TBMNCへ追加投資

今回追加投資

プレスリリース	2022年8月
製品項目	BEV用 リチウムイオン電池
ライン数	2ライン
投資規模	約2,500M USD
資本金	約1,266M USD
当社出資額	約126M USD
生産開始予定	2025年～

2021年10月出資(HEV用)に加え
今後のBEV車の需要拡大へ対応

電池サプライチェーンにおける、あらゆるビジネス機会の取り込み

2022年5月2日公表



ネクスト
モビリティ

再エネ・
エネマネ

バッテリー

水素・
代替燃料

Economy
of Life

循環型
静脈

アフリカ

オーガニック

デジタル変革



グローバル化

土台

豊通らしさ

再エネ・エネルギーマネジメント

当社が培ってきた再生可能エネルギー開発の知見を最大化

 **Eurus Energy** 2022年8月

ユーラスエナジーホールディングス
完全子会社化

機動性と戦略の柔軟性向上

当社グループ丸となった
洋上風力をはじめとした
再エネの付加価値創出

当社グループで
総発電量

10GW

当社グループ
総発電容量

1,000MW
突破

2,000MW
突破

3,699MW

5GW

1986年
電力事業
スタート

2004年

2011年

2022年9月

2025年

2030年

イメージ図

安定的な再エネ供給源の確保とリーディングカンパニーへの布石

アフリカ × Economy of Life × デジタル変革

2022年5月2日公表



Be the Right ONE

ネクスト
モビリティ

バッテリー

再エネ・
エネマネ

水素・
代替燃料

循環型
静脈

アフリカ

Economy
of Life

オーガニック

デジタル変革



グローバル化

土台

豊通らしさ

アフリカ × Economy of Life

Vision

WITH AFRICA FOR AFRICA

Made In
Africa

Develop
Retail
Activities

モビリティ

Market Leader
サブサハラ
(B2B and B2C)

ヘルスケア

Market Leader
モロッコ、サブサハラ、
FOT

消費財

消費財・飲料事業
の拡大への挑戦

電力・インフラ

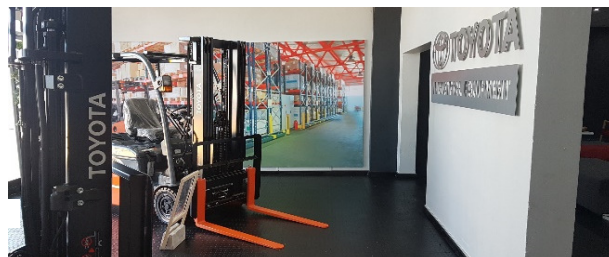
エネルギー・情報通信
の事業拡大の挑戦
(B2B and B2G)

モビリティ



南アフリカ

産業車両大手を買収し、
CFAO Equipment South Africa設立



マーケットリーダーとしての地位強化

リテール



カメルーン 5店舗

同国の最大級ショッピングモール
「PlaYce」を首都ヤウンデに開業



アフリカの生活者の需要に応える



セネガル
4店舗



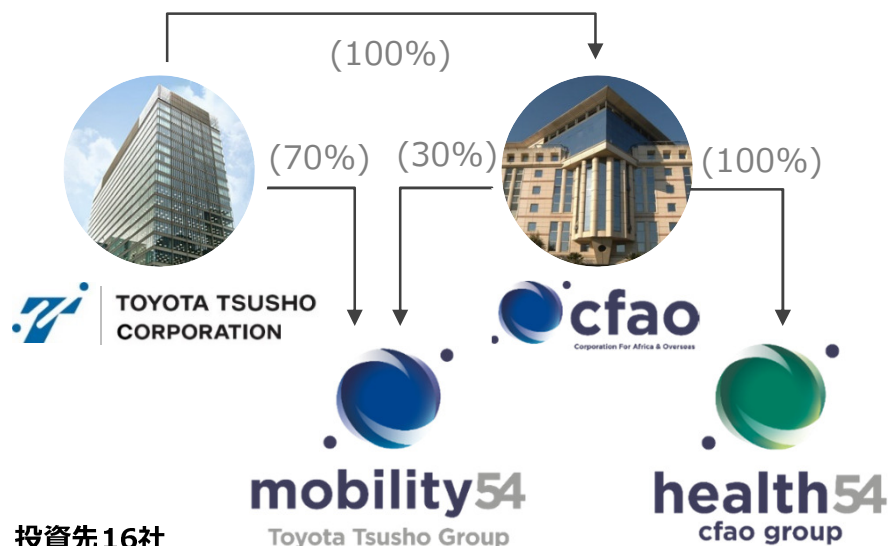
コートジボワール
8店舗

アフリカの産業化に貢献、拡大する中間層への対応推進

アフリカ × デジタル変革

次世代モビリティ・ヘルスケア事業の創出に向けて

アフリカ・コーポレートベンチャーキャピタル機能を強化



投資先16社
(’22年10月末)

Mobility 54 概要

- 設立: 2019年10月
- 投資予算: 61M EUR
(1・2号ファンド計)

Health 54 概要

- 設立: 2022年1月
- 投資予算: 10M EUR
(1号ファンド)

ヘルスケア領域の新しい技術・サービスへ投資

【投資事例】(2022年上期)

(Mobility 54投資案件)

アフリカ物流産業デジタル化 OnePort 365”



アフリカ向け国際物流×国内物流を
一気通貫でデジタル化

(Health 54投資案件)

Health 54出資一号案件 Lifestores Healthcare

“薬局向けB2Bマーケット
プレイス事業”



Lifestores Healthcare社

当社初のアフリカ向けピッチイベント主催

「企業×イノベーション」を
テーマに、当社初のアフリカ
向けピッチイベントを主催
(2022年8月末開催)

計400名近いアフリカの熱き起業家、
VC投資家、当社の社員が参加。

ピッチイベント写真
(7名のコンテスト受賞者)



熱き起業家と共に、社会課題解決と次世代事業の創造を目指す

循環型静脈 × バッテリー × Economy of Life

2022年5月2日公表



ネクスト
モビリティ

再エネ・
エネ・

バッテリー

代替燃料

循環型
静脈

Economy
of Life

アフリカ

オーガニック

デジタル変革



グローバル化

土台

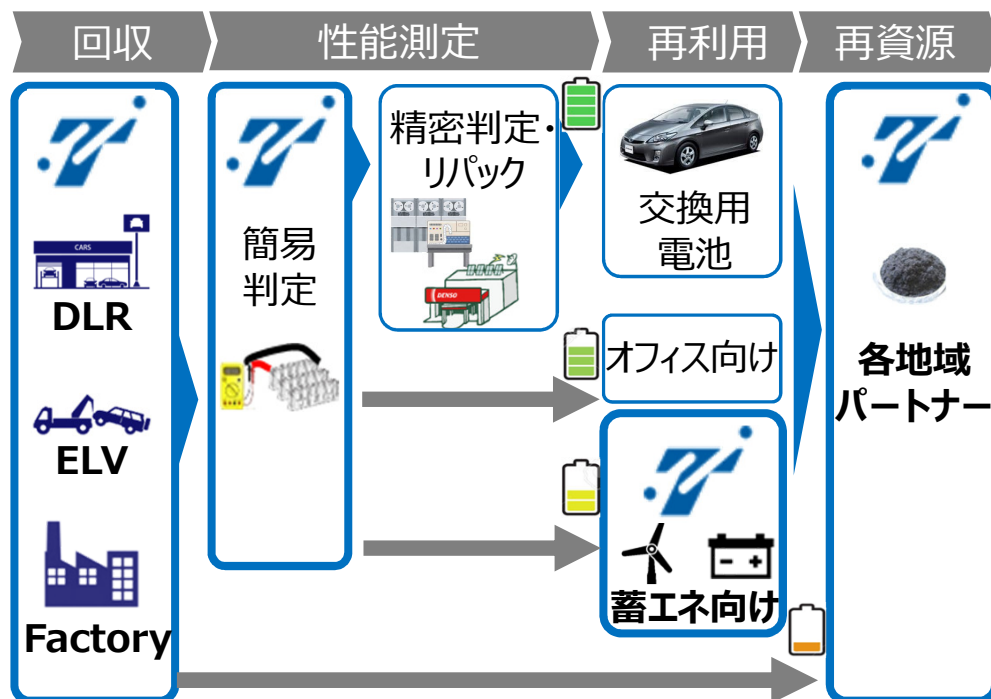
豊通らしさ

循環型静脈 × バッテリー × Economy of Life

循環型静脈 × バッテリー

車載バッテリーの循環スキーム

先駆けて築いた日本発のビジネスモデル
海外展開取り組み中



現状9カ国で展開中

循環型静脈 × Economy of Life

プラニック株式会社 (10月11日本格稼働開始)



ミックスプラスチック受け入れ 4万トン/年
リサイクル原料の生産 3.2万トン/年



日本初

比重選別技術により
ミックスプラ等を選別

循環型静脈 × Economy of Life

豊通ペトリサイクルシステムズ (10月3日 本格稼働開始)



飲料ボトル用リサイクルPET 4万トン/年



“ボトルtoボトル”に
よるCO2削減、循環型社会
の実現に貢献

車載バッテリーの循環網構築に加え、プラスチックリサイクルにも展開

2022年5月2日公表



Be the **Right ONE**

ネクスト
モビリティ

バッテリー

再エネ・
エネマネ

水素・
代替燃料

循環型
静脈

Economy
of Life

アフリカ

オーガニック

デジタル変革



グローバル化

土台

豊通らしさ

デジタル変革

TradeWaltz

ブロックチェーン技術を活用した業界横断の貿易情報連携プラットフォーム

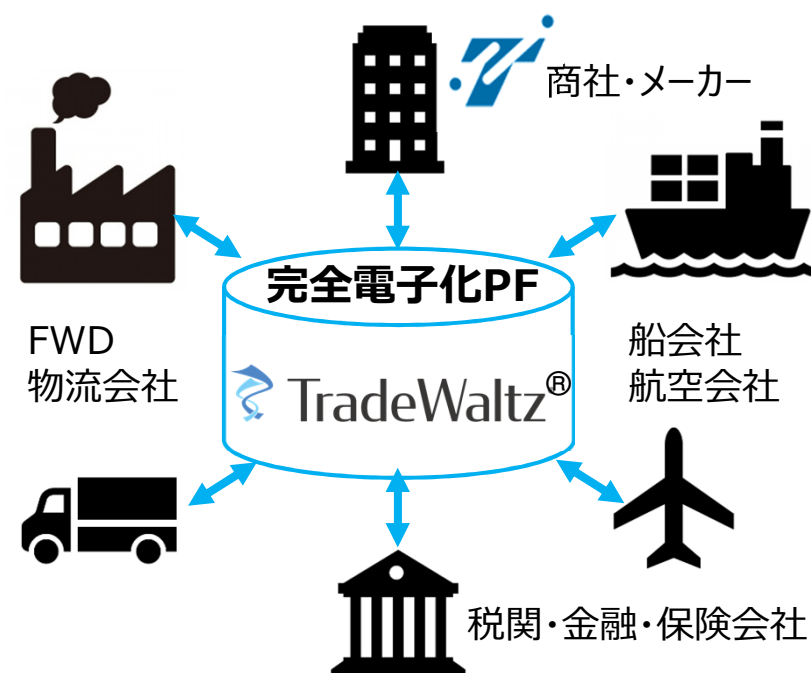
立ち上げ（2020年11月に「TradeWaltz」へ出資）

- ・貿易プロセスを効率化 & 変革すべく、業界横断でPF立ち上げ
- ・各種貿易手続きのペーパーレス化、省力化を推進

機能拡充・グローバル展開（2022年8月追加出資）

- ・多くの関係者が有意義に利用できるよう機能を拡張
- ・様々な周辺プラットフォームとグローバルで接続

デジタルで貿易プロセスを変革し、
様々な商材を扱う当社VCへの活用



原材料・加工



調達・物流



製造・組立



販売・サービス



貿易デジタルPFの活用、拡張によりビジネスを変革

TICAD 8 の振り返り

『for the future children of Africa』

WITH AFRICA FOR AFRICA

産業変革



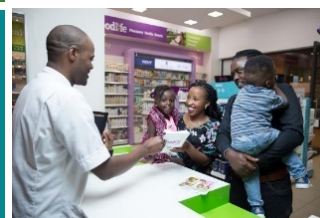
✓ 次世代のために明るく
活力に満ちた未来を創造

グリーン
エコノミー



✓ よりグリーンな経済成長で
持続可能な社会の実現に貢献

グローバル
ヘルス



✓ アフリカの人々に
健康と笑顔を届ける

人財開発



✓ アフリカの未来を担う
人財の育成

覚書 **25件** 締結、未来を見据えた価値創造事業を推進

主なMOU締結案件

テーマ	件数	主な対象国/案件	
包括	2	 チュニジア チュニジア政府との関係強化、事業拡大	 ケニア ケニア・ビジョン2030実現に向けた協業
産業変革	10	 南アフリカ 炭素削減および自動車産業の発展に向けた施策の協議、推進	 ガーナ 自動車産業の発展に向けた協業
グリーンエコノミー	6	 ケニア ケニア・イシオロ太陽光プロジェクト/グリーン水素バリューチェーン開発	 エジプト カーボンニュートラル実現に向けた新規インフラ事業協同検討
グローバルヘルス	3	 チュニジア ワクチン保冷輸送車の走行試験支援	 コンゴ民主共和国 ユニバーサルヘルスカバレッジに資する革新的医療サービス創出のための連携協定
人財開発	4	 アンゴラ 自動車整備工場運営ノウハウ習得コースの設立	 UNHCR 難民向け職業訓練支援
合計	25		

MOU具体化を通じて現地の社会課題解決と経済発展への貢献を加速

中期経営計画 ～定量目標と進捗～

2025年3月期 定量目標

(2022年5月2日公表)

株主還元
配当性向25%以上を基本方針とし
安定的な配当増額に努める

当期利益
2,500億円

営業CF
(収入)
中計期間3年累計
7,500～9,000億円

投資CF
(支出)
中計期間3年累計
7,500～9,000億円

ネットDER
1.0倍以内

RB/RA
1.0未満でのリスク管理

23/3期 2Q 進捗

23/3期 予定
192円 25.0%

23/3期2Q実績
1,512億円

6ヶ月 / 中計期間3年累計
787億円

6ヶ月 / 中計期間3年累計
621億円

22/9末
0.84倍

22/9末
0.7

P.17

P.17

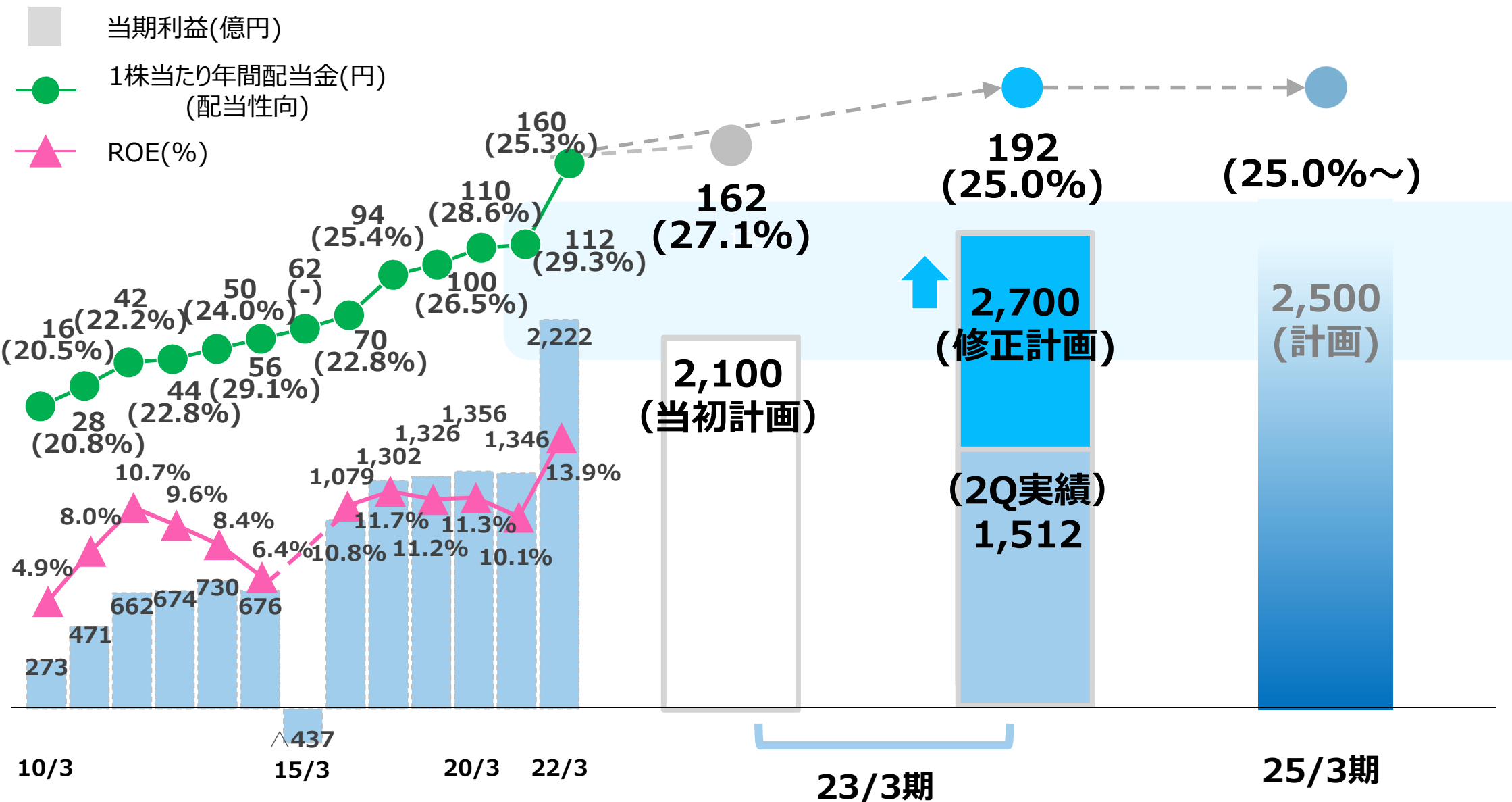
P.18

P.18

P.18

P.18

中期経営計画 ～定量目標(当期利益/株主還元/ROE)～

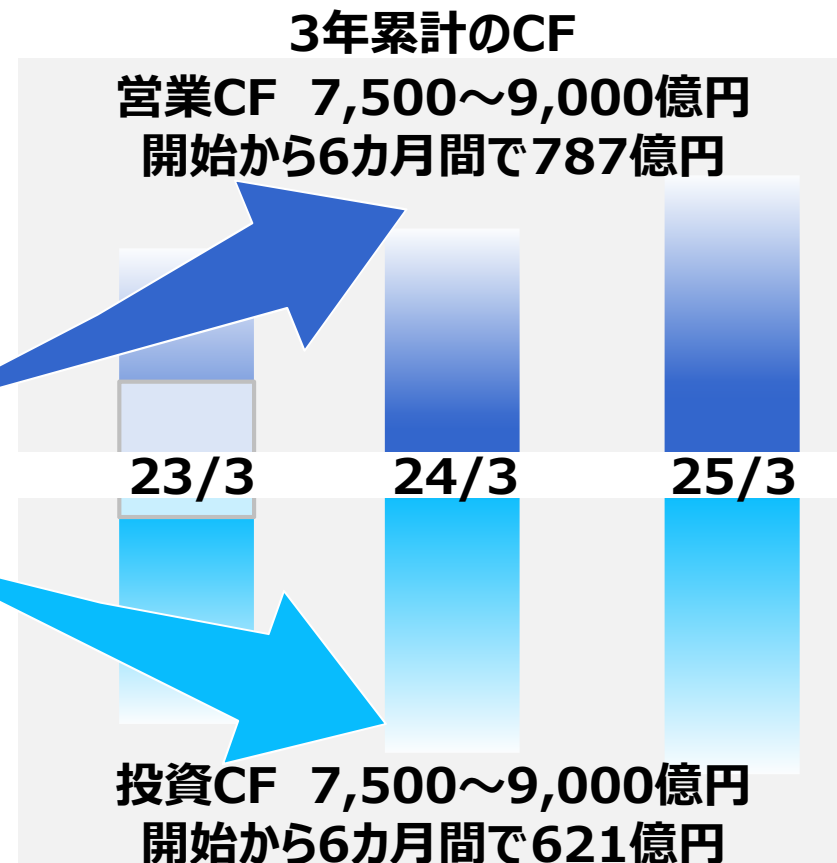
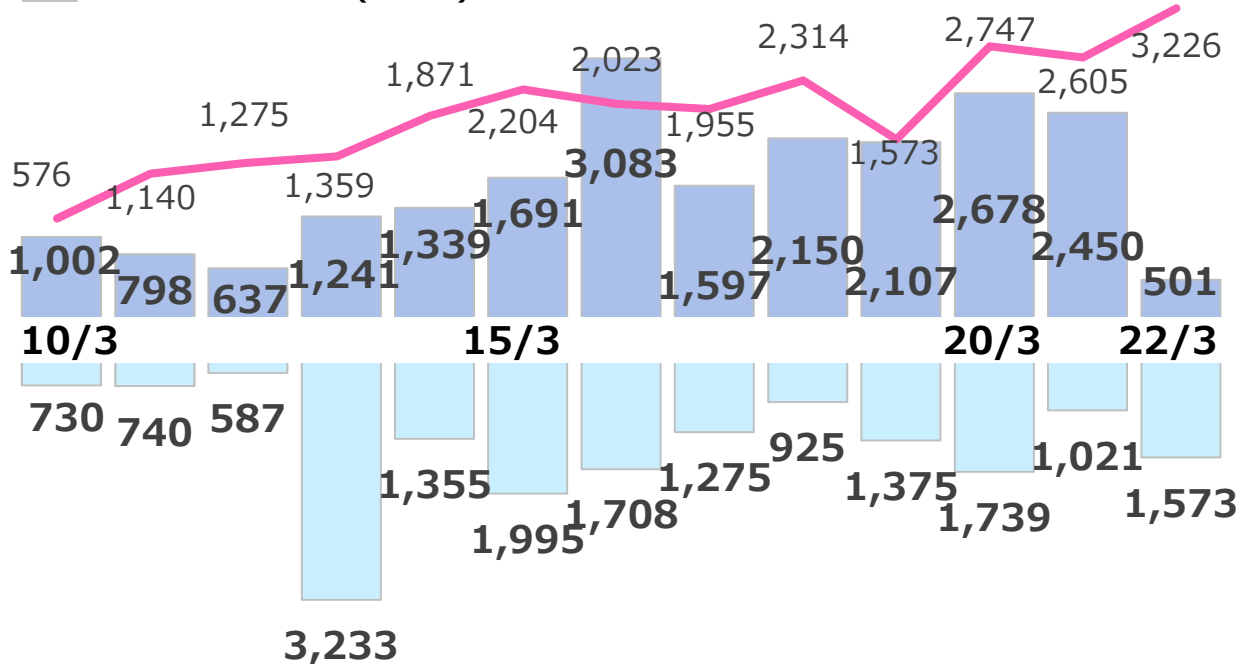


着実な利益の伸びと継続的な増配、資本コストを意識した経営

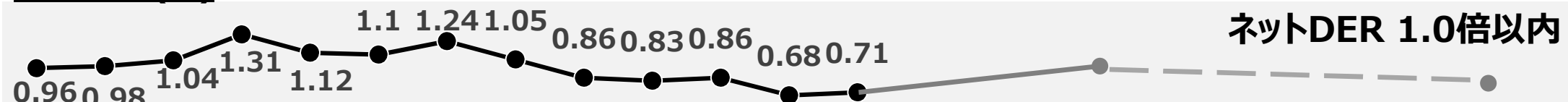
中期経営計画 ～定量目標(キャッシュ・フロー/ネットDER/RA÷RB)～

■ 上段 営業CF(億円)：収入
■ 下段 投資CF(億円)：支出

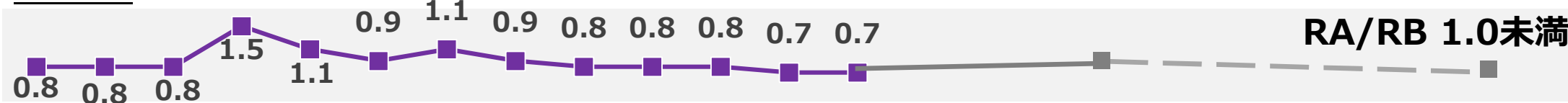
— 折れ線 基礎営業CF※：収入
※営業CF-運転資金に関わる増減



ネットDER(倍)



RA÷RB



力強い基礎営業CF創出継続、営業CF改善、安定した財務基盤

Be the Right ONE の追求

パートナー・ステークホルダーにとって
“代替不可能・唯一無二”の存在



Be the **Right ONE**

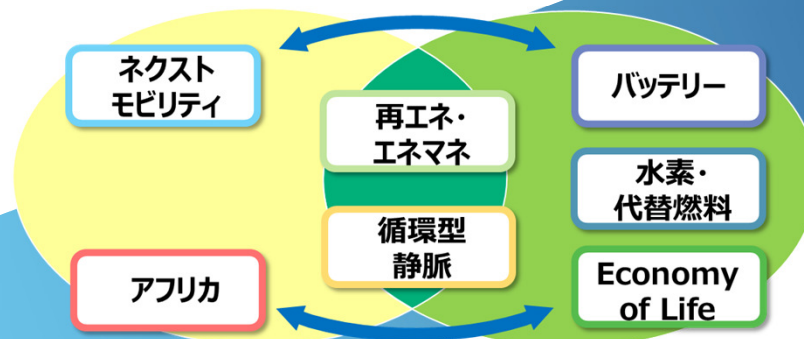
2018年

6つのマテリアリティ
選定



2022年～2025年

中期経営計画



～2030年

カーボンニュートラルの
実現に向けた取り組み

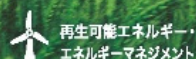
～2050年

カーボンニュートラル



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、
グループ全社をあげて、脱炭素に取り組んでいます。



再生可能エネルギー・
エネルギーマネジメント

30年以上培ってきた再生可能エネルギー開発の経験を活かし、社会、トヨタグループ、豊田通商グループのカーボンニュートラル達成に貢献。



バッテリー

当社グループ内や、パートナーのつながりを強化し、電池の資源開発からライフサイクル全体でのカーボンニュートラルに挑戦。



水素・代替燃料

クリーン水素の地産地消モデルとして、世界を代表するLHA池を皮切りに「水素・代替燃料」領域で港湾等のカーボンニュートラルを加速。



資源循環・3R

「CO₂を減らす・無くす、CO₂から作る」をキーワードに、カーボンニュートラル達成に向け、資源循環システムを構築。



エコノミー・
オープン・ライフ

工場稼働を有効活用したパブリック駐車場、カーボンニュートラルを実現。「食衣住」の領域において、CO₂の吸収・還元プロジェクトを推進。

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**





Be the **Right ONE**



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。