

03

Growth Strategy

成長戦略

- P.22 4つの異能領域
- P.23 3倍成長を目指すアフリカ事業とゴンドワナ経済圏への拡大
- P.24 グローバルNo.1のサーキュラーエコノミープロバイダーへ
- P.25 ネクストモビリティの先導
- P.26 重要性の高まる再生可能エネルギー

次元上昇による企業価値向上



4つの異能領域

中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)の3カ年で目指しているのは、企業価値のさらなる向上です。具体的な指標として、PBRを重視しています。その実現に向け、「成長戦略」「財務・資本戦略」「人財・組織戦略」「サステナビリティ戦略」の4つの戦略を掲げ、それぞれを次元上昇させていきます。次元上昇とは、過去からの延長線上にあるオーガニックな成長路線を歩むのではなく、私たちの事業と経営そのものを、一段上に引き上げることの意味します。特に際立った強みを持つ「 Gondwana 経済圏」「サーキュラーエコノミー」「ネクストモビリティ」「再生可能エネルギー」の4つの異能領域で次元上昇を図ります。

WEB 中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)の詳細は、こちらをご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/ir/earnings-presentations/upload_files/j_chukei_105_4Q.pdf

4つの異能領域

(単位:億円)

基盤事業

- ・溶湯事業能増
- ・物流事業能増
- ・電磁鋼板事業
- ・ブランキング設備拡大
- ・高機能鋼管製造
- ・保険代理店網拡大

1 Gondwana 経済圏

- ・アフリカ自動車ディーラー網拡大
- ・グリーン還元鉄
- ・マネージドケア

2 サーキュラーエコノミー

- ・回収基盤拡大
- ・既存設備強化
- ・ELV解体実証フィールド
- ・Radius Recycling社への出資(2026年3月期)

3 ネクストモビリティ

- ・電池製造
- ・電池サプライチェーン強化
- ・車載、SDV価値向上
- ・LG Energy Solution社(リチウムイオン電池材料)への出資参画(2026年3月期)

4 再生可能エネルギー

- ・風力発電機更新
- ・系統用蓄電所
- ・洋上風力

2027年3月期～
2028年3月期
2カ年累計
投資計画

2,980

2,245

2026年3月期
投資実績

735

3,100
(3,600)

500*

2,500

600

2,570

1,000

1,570

1,670

1,200

470

1,680

1,000

680

12,000

7,945

4,055

*「サーキュラーエコノミー」「ネクストモビリティ」「再生可能エネルギー」領域への投資と重複する投資計画

2028年3月期計画

3倍成長を目指すアフリカ事業とゴンドワナ経済圏への拡大

当社グループはアフリカの可能性をいち早く見出し、経営資源を投下して多様なビジネスを立ち上げてきました。そのアフリカにインド・南米を加えた地域を、当社グループの今後の重点市場と位置付け、「ゴンドワナ経済圏」と呼んでいます。人口増加や所得向上に伴い、飛躍的な成長が見込まれているこの経済圏において、当社グループが長年培ってきたモビリティ基盤を活かし、ヘルスケア、重要鉱物、アグリ・バイオ等、地域の潜在ニーズに根差した“異能の種”を育成することで、各地域の暮らしと産業を支える事業を拡大していきます。

SOUTH AMERICA



グローバルアグリ バリューチェーン強化

- ・NovaAgri 社、Oleos Menu 社の機能拡充
- ・ブラジルアグリ事業の低炭素化取り組み

バッテリー原料の供給拡大

AFRICA



Healthcare 事業のさらなる強化

- ・東南部アフリカでの B to C 参入加速
- ・北アフリカでの現地製造・販売拡大

グローバル企業との連携強化

- ・ユニ・チャーム（株）と衛生用品販売拡大

INDIA



保険+医療サービスを含めた 事業モデルへ

- ・セコム医療システム（株）との連携で SAKRA WORLD HOSPITAL モデル展開
- ・インド No.1 保険ブローカーへ

インドにおける BEV^{*1}/HEV^{*2} モーター 向けレアアース精製拡大

*1 バッテリー式電気自動車

*2 ハイブリッド車

アグリ・バイオ

重要鉱物

ヘルスケア

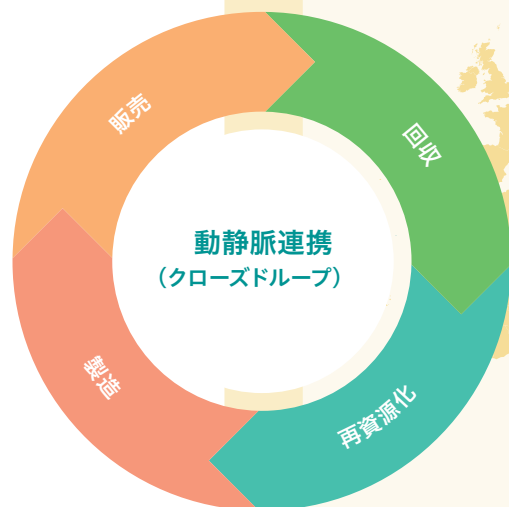
モビリティ

モビリティ事業を基盤としながら
ゴンドワナ経済圏での異能の種を育成

トヨタ自動車（株）とスズキ（株）が2030年までに、インドと南米地域での自動車生産台数を倍増させる計画を進めています。このモビリティを基盤としつつ、ゴンドワナ経済圏の潜在ニーズに着目した、豊田通商らしいビジネスの展開を進めます。

グローバルNo.1のサーキュラーエコノミープロバイダーへ

当社グループは、自動車製造における原材料調達から販売に至る「動脈サプライチェーン」と、廃車や廃プラスチック等の資源回収、再資源化を行う「静脈サプライチェーン」を一貫して構築してきました。また、将来のバッテリー需要の高まりを見据えて、廃バッテリー再資源化に先行して取り組んでいます。これらの取り組みをグローバルへ展開し、グローバルNo.1のサーキュラーエコノミープロバイダーを目指します。

動脈
サプライ
チェーン静脈
サプライ
チェーン

ベースメタル資源循環

金属・廃車リサイクル事業

Radius Recycling 社
完全子会社化

工場回収

工場排出の
スクラップ回収事業

廃車回収

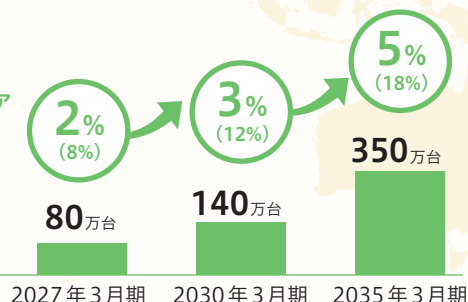
使用済み自動車の
「回収」「破碎」「選別」
によるリサイクル

市中回収

北米100カ所の
市中集荷網を活用した
スクラップ回収事業

北米、欧州、アジアでの事業成長により、
地産地消のクローズドループを構築

ベースメタル
グローバルシェア
(モビリティ領域
グローバルシェア)

使用済み
自動車台数プラスチック・レアメタル・
再生アルミ合金の資源循環高品質再生
プラスチックを生産

（株）プラニック
今後グローバル展開

廃バッテリーの
レアメタル再資源化

（株）プラニック
（株）プラニック

アルミ再生溶湯による
再生アルミ合金の供給

世界8カ国
20拠点

廃プラスチック、アルミスクラップ等の資源を分析・選別し、
付加価値の高い資源の再資源化を推進

今後、レアアースの再資源化にも重点的に取り組む

	2027年3月期	2030年3月期	2035年3月期
プラスチック	42万台 (21千トン)	68万台 (34千トン)	200万台 (100千トン)
車載バッテリー	2万台 (2万個)	12万台 (12万個)	50万台 (50万個)
再生アルミ合金	900万台 (100万トン)	1,500万台 (200万トン)	2,300万台 (300万トン)

ネクストモビリティの先導

自動車産業が「100年に一度の大変革期」を迎える中、モビリティは社会インフラとして劇的な進化を遂げています。当社グループは、長年培ってきた自動車関連事業の総合バリューチェーンに、「電動化」と「知能化」という新たな価値を掛け合わせることで、ネクストモビリティ領域における「次元上昇」を実現します。

電動化

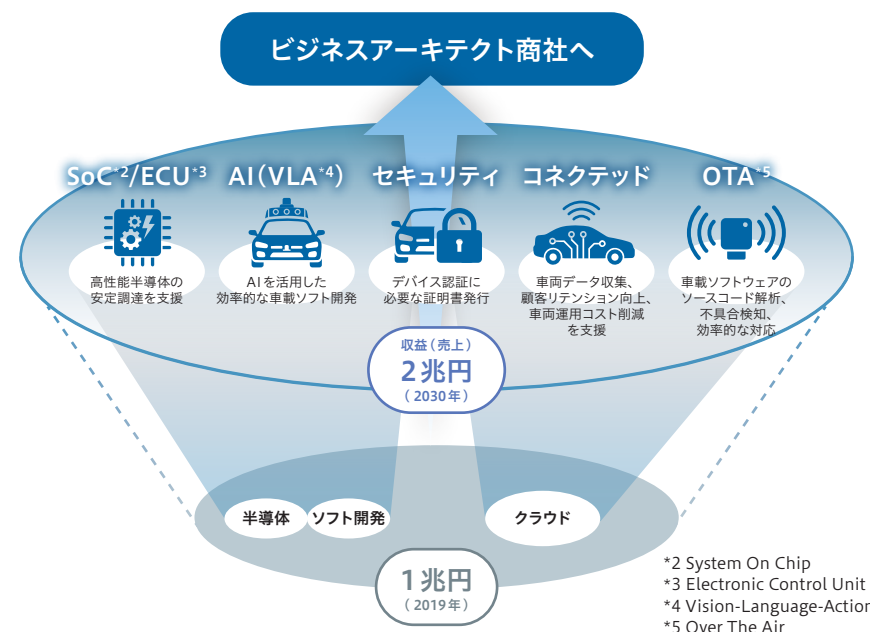
グローバルパートナーとの連携により、電池の資源開発、製造供給、資源循環を
一体でつなぐ**バッテリーエコシステム**を構築。
電動車の普及拡大に不可欠な**バッテリーの安定供給**を実現



*1 プラグインハイブリッド車

知能化

モビリティの高度化に向け、半導体供給で培った強みを活かしながら
エッジ・ソフト・クラウドを組み合わせた新たな価値創造で
SDV/コネクテッド事業の成長を加速



重要性の高まる再生可能エネルギー

当社グループは、再生可能エネルギーの「つくる」機能と、蓄電所・エネルギーマネジメントによる「集め、整え、届ける」機能を一体で強化し、脱炭素社会の実現に貢献しています。風力・太陽光・水力等の発電ポートフォリオを拡大するとともに、蓄電池、系統接続等を組み合わせ、国内有数規模のトヨタグループの需要やグリーンデータセンター等へ、再生可能エネルギーの安定供給を目指します。

つくる



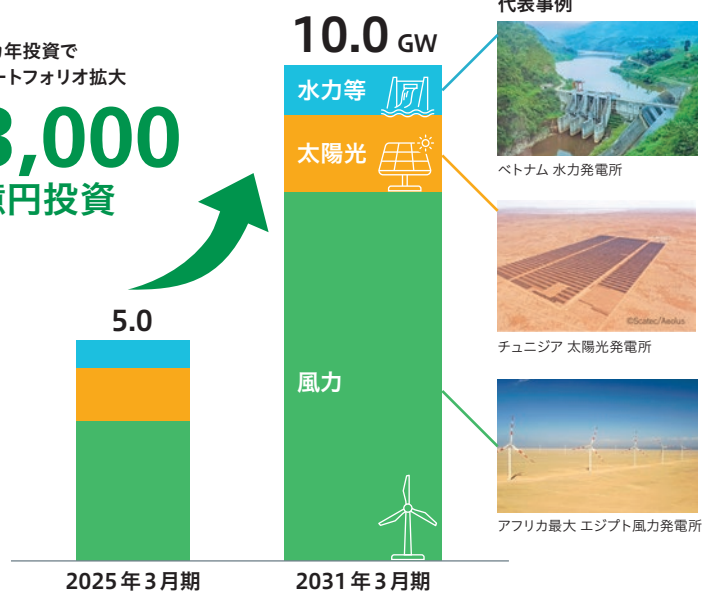
再エネ電源開発

国内再エネ発電容量 No.1

(太陽光、風力)

3カ年投資で
ポートフォリオ拡大

3,000
億円投資



集め、整え、届ける



エネルギーマネジメント事業

