

04

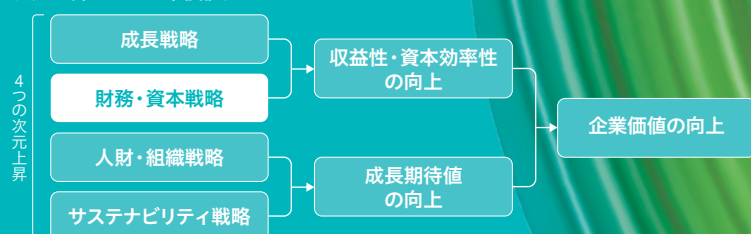
Financial and Capital Strategy

財務・資本戦略

P.28 | CFO メッセージ

P.32 | 投資サイクルマネジメント・リスクアセットマネジメント

次元上昇による企業価値向上



成長投資と 財務規律を両立し、 持続的な企業価値向上を 目指します



取締役副社長、CFO*
岩本 秀之
*Chief Financial Officer

着実な利益成長と収益基盤の強化

2026年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)は3,705億円となり、5期連続で最高益を更新することができました。2026年3月期末の中東情勢の緊迫化による物流への影響や一過性の損失を織り込みながらも最高益を更新できたことは、大きな成果だったと受け止めています。

今豊田通商は特定の営業本部だけが成長を牽引するのではなく、各営業本部がそれぞれ着実に利益を積み上げており、収益基盤の強さを感じています。近年は地政学リスクの高まりやサプライチェーンの再構築等、私たちを取り巻く環境が大きく変化しています。前期も米国の関税政策の変化による影響が懸念されましたが、当社への影響は最小限にとどまり、むしろ、新たな課題への対応を通じて、お客さまから期待される役割が一層高まりました。財務面においては、バランスシートを意識した運営を進めました。2026年3月期末には物流混乱による出荷遅延や戦略的な在庫積み増しにより棚卸資産が増加したもの

の、営業キャッシュ・フローは5,000億円近い水準を確保しました。キャッシュ創出力こそが事業の実力を示す重要な指標であり、成長投資と株主還元を支える重要な原資となっています。

加えて、資本政策については、前期より重要課題として掲げていたトヨタグループ内での株式持ち合いの整理に取り組み、2026年3月期に(株)豊田自動織機との株式の持ち合い解消を実行しました。これにより、政策保有株式の大幅な圧縮が進み、バランスシートの一層のリーン化と資本効率の向上に向けた大きな一歩を踏み出すことができたと考えています。

オーガニック成長による 当期利益4,500億円の達成

2025年4月末に公表した中期経営計画(2026年3月期～2028年3月期)(以下、現中計)を、これまでのローリングから計画期間中は固定化する方針としました。外部環境の不確実性が高まる中であっても、目標達成に強いコミットメントをもって取り組んでいきます。

現中計2年目の2027年3月期については、当初、地政学リスクやサプライチェーンの変化を踏まえ、慎重を期して保守的に4,000億円を計画していましたが、第1四半期の実績および足元の事業環境を勘案し、4,300億円に上方修正しました。

現中計の最終年度である2028年3月期に当期利益4,500億円を達成するという目標は、各営業本部における利益の積み重ねにより、オーガニックに達成可能であると考えています。既存事業では、新たな大規模投資に依存せず、サービスや機能の付加価値を高めることで収益性の向上につなげています。

こうした利益成長やキャッシュ創出力を支えているのは、当社がこれまで培ってきた事業基盤です。当社はモノを動かし、物流をつなぐだけでなく、さまざまな機能を組み合わせながら、お客さまの課題解決を通じて価値を創出してきました。こうした現場

CFOメッセージ

に根差した事業基盤こそが当社の強みであり、環境変化への対応力の源泉になっています。

社長・CEOの今井が掲げる「生命体型サプライチェーン」は、こうした当社の特長を端的に表しています。1つのルートに依存するのではなく、その時々状況に応じて最適な選択肢を見出し、複数の機能を組み合わせながら価値を創出していく。このような柔軟性と自律性を持つ組織が、環境変化の中でも持続的な価値創出を支えています。

異能領域への投資と
事業ポートフォリオ改革が次の成長を創る

当社は現中計において、4つの異能領域を中心に累計1.2兆円の投資を計画しており、事業特性に応じたROICを基準に、規

律ある投資を進めています。異能領域として、アフリカを起点とするインド、ブラジル含む 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つを柱としています。

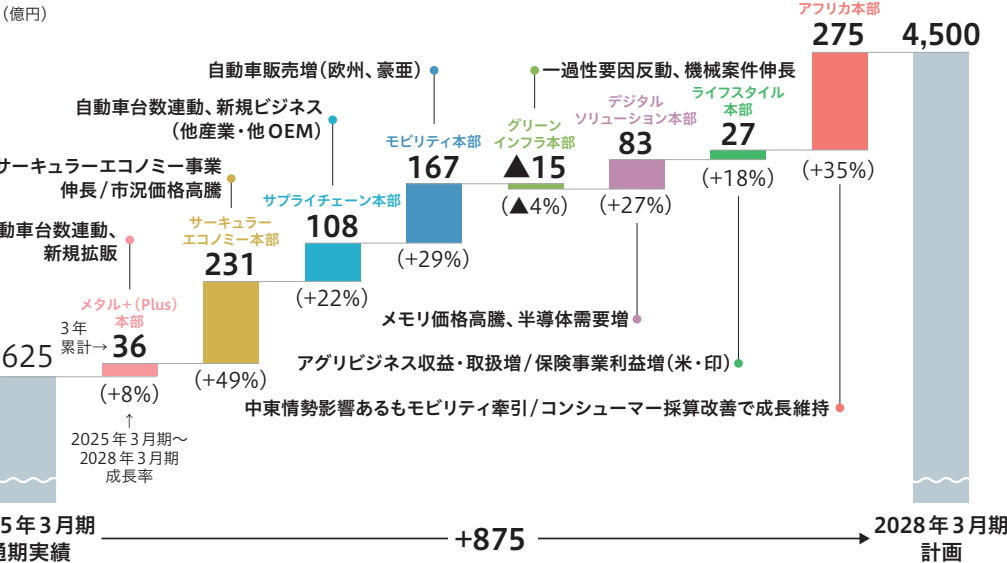
最も大きな成長余地を持つと考えているのが、アフリカを起点とする Gondwana 経済圏です。当社はアフリカ全域に事業基盤を有し、自動車販売に加え、ヘルスケア、コンシューマー、グリーンインフラへと事業領域を広げながら、売上収益約1.9兆円、当期利益940億円を超える規模へと成長してきました。現中計では、Gondwana 経済圏という考え方の下、アフリカ、インド、ブラジルをつなぎ、新たな商流の創出を進めていきます。インドでは自動車を中心としたモノづくりに加え、ヘルスケア分野の拡大を進めています。また、ブラジルでは北部港湾を基盤とした食料バリューチェーンの強化に取り組んでいます。

サーキュラーエコノミーも大きな可能性を持つ領域です。当社は早くから、資源循環分野へ経営資源を配分してきました。近年はバッテリーをはじめ、リサイクルへの注目が高まっています。この分野は今後も大きく成長し、当社が先駆者として価値を発揮できると考えています。

ネクストモビリティでは、車載半導体分野で培ってきた知見を基盤に複数の製品や技術を組み合わせ、お客さま毎のニーズに応じたソリューションを提供しています。品質管理や在庫管理、設計機能まで含めた価値提供ができることは当社の強みであり、AIやソフトウェアの活用が広がる中で、大きな成長機会があると考えています。

再生可能エネルギーについては、収益性を重視しながら取り組みを進めています。特にアフリカでは高い投資収益率が期待できる案件も多く、有望な投資先の一つと考えています。また日

親会社の所有者に帰属する当期利益



事業領域別 ROIC ターゲット

	2025年3月期	2026年3月期	ターゲット
Nature Value 環境課題解決に 貢献する事業 脱炭素社会を実現し 豊かな環境を届ける	再生可能 エネルギー事業 エネルギー マネジメント事業   2.3%	2.4%	5.0%～
Social Value 社会課題解決に 貢献する事業 健やかで快適な 持続可能な社会を届ける	循環型静脈 事業 ヘルスケア 事業   12.3%	9.3%	10.0%～
Core Value 次世代モビリティ社会の実現に 貢献する事業 世界中に安心安全な 移動の自由を届ける	自動車素材 加工事業 自動車 代理店事業   16.0%	17.7%	15.0%～

CFOメッセージ

本国内では、既存設備の効率化や蓄電池、データセンターとの連携等を通じて収益性の向上に取り組んでいます。

一方で、異能領域への投資を進めるだけでなく、事業ポートフォリオの見直しも継続していきます。例えば、当社は石油・石炭事業や火力発電事業から撤退し、経営資源を成長分野ヘシフトしてきました。現在も収益性の低い事業の見直しを進めており、撤退・再編の判断基準を見直す等、新陳代謝を加速しています。今後もより成長性・収益性の高い領域へ経営資源を再配分していきます。

財務規律を軸に、資本配分を最適化

2028年3月期の全社ROE目標については15%を掲げています。目標達成に向けて、リターンの追求に加え、資本効率の向

上にも取り組んでいきます。

まず、リターンの追求という点では、従来にも増して積極的な投資を実行していきます。当社は現中計において3年間累計1.4兆円の営業キャッシュ・フローを見込んでおり、年間5,000億円規模のキャッシュを安定的に創出できると考えています。こうしたキャッシュ創出力を背景に、成長投資の原資を着実に積み上げていきます。

その上で、財務面では規律を重視した運営を基本としています。指標となるネットDERについては0.8倍を上限として管理しており、将来の大型投資やM&Aにも機動的に対応できる財務余力を確保しています。こうした規律の下でも、現中計期間に累計1.2兆円の投資を進めながらROE15%の達成は可能であると考えています。

一方で、**株主還元については、2028年3月末に総還元性向**

40%以上を達成目標(KPI)としています。累進配当による安定的な還元を継続するとともに、株式売却等による資金創出を踏まえ、2026年6月末に6,636億円の自己株取得を実施しました。自己株取得については、これまで成長投資に比べ優先度を低く考えてきましたが、ROE15%の達成に向けた重要な手段の一つと位置付けており、今後も成長投資とのバランスを見極めながら活用していきます。

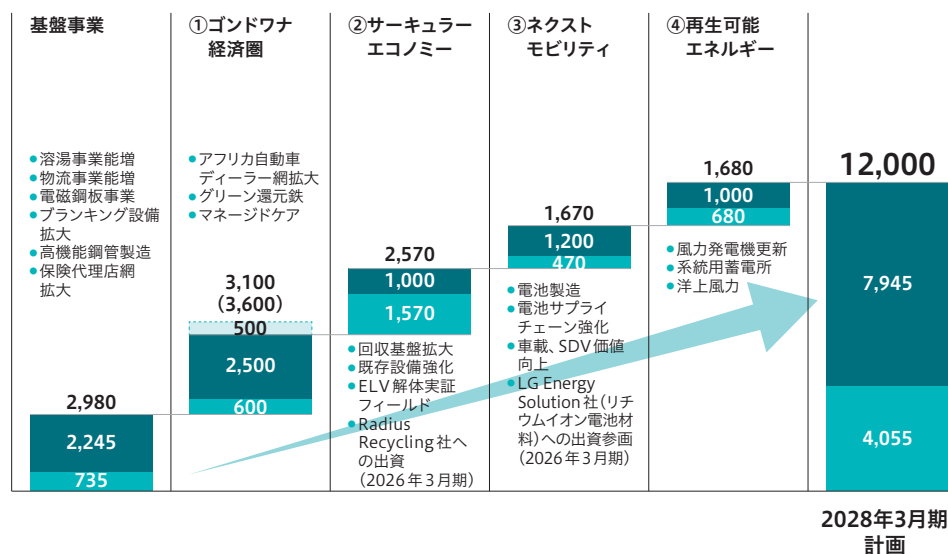
政策保有株式についても、継続的に見直しを進めています。

2026年3月期には、当社の政策保有株式の大きな割合を占めていた(株)豊田自動織機との株式持ち合い解消を実行したことにより、政策保有株式比率は大きく低下しました。これは、資本効率の向上に向けた重要な一歩であったと捉えています。

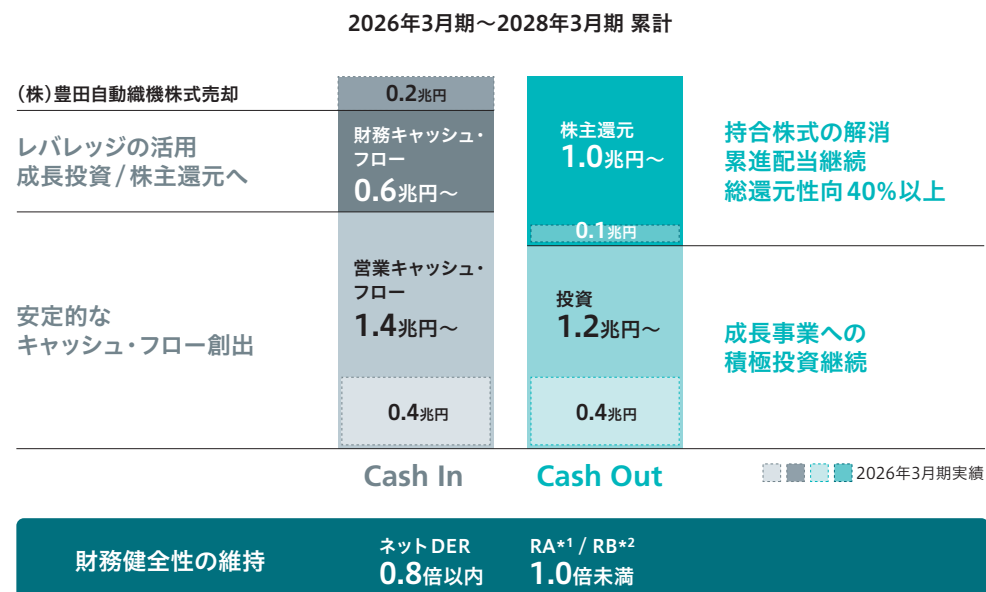
今後も事業戦略上の意義や取引関係への貢献に加え、資本コストを上回る価値を生み出しているかという観点から、保有の妥

4つの異能領域投資配分

■ 2026年3月期投資実績(億円) ■ 2027年3月期～2028年3月期2カ年累計投資計画(億円) ■ (2)③④と重複する投資計画(億円)



キャピタルアロケーション



*1 RA:リスクアセット *2 RB:リスクパフファ

CFOメッセージ

当性を継続的に検証していきます。

これらの取り組みを通じて財務規律を維持するのは、単に数字を整えるためではありません。自らコントロールできる事業や資産を基盤とし、経営の実態を的確に把握しながら、機動的に意思決定できる財務基盤を築いていきます。

成長投資と株主還元をバランスよく実行しながら、資本効率の向上と持続的な企業価値の拡大を実現していきます。

対話を通じて、 企業価値への理解を深める

投資家との対話は、企業の立ち位置を客観的に見つめ直す重要な機会だと考えています。対話を通じて、市場が当社をどのように見ているのか、何を期待し、どのような点が十分に伝わって

いないのかを把握することができ、開示や説明の改善に加え事業や戦略を見つめ直し、経営を磨いていくための大きなヒントにもなっています。近年は、当社の事業や戦略が以前より理解しやすくなったという声をいただくようになりました。アフリカ事業については、以前は成長性やリスクに対するさまざまな見方がありました。しかし、事業を着実に拡大し、成果を積み重ねてきたことで、当社の成長性や強みが徐々に伝わってきたと感じています。モビリティ分野についても、台数に依存しない収益構造が、半導体やデバイス化の進展、物流機能の高度化を通じて理解されつつあります。

こうした取り組みが少しずつ市場にも伝わり、当社の事業や成長性についても、見方が変わってきたことを実感しています。こうした評価の変化は株価の上昇にも表れている一方で、その期待に見合う成果を継続的に創出していくことが不可欠です。

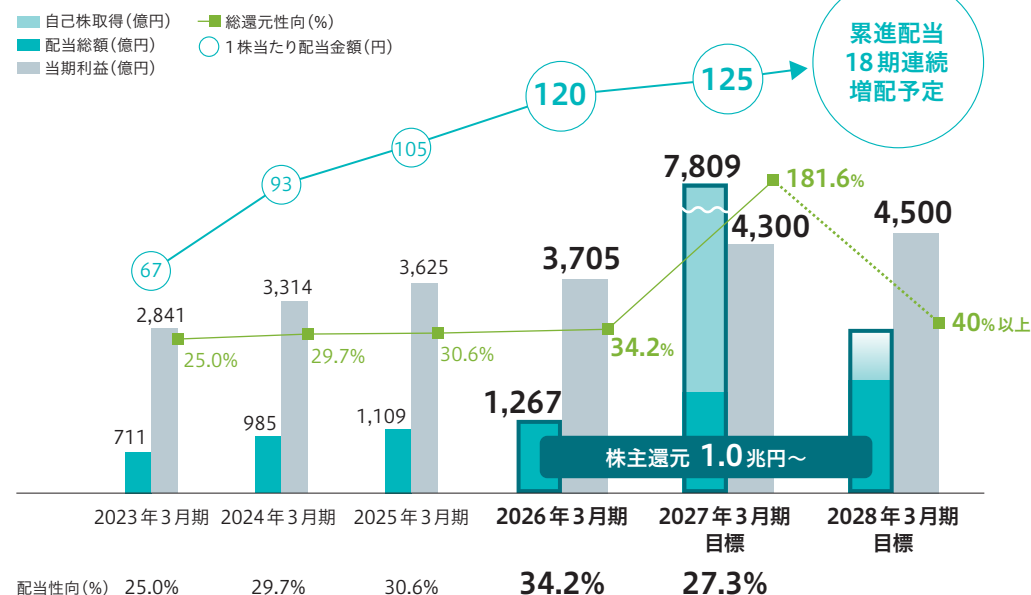
市場からの期待に応え続けることが、持続的な信頼の獲得につながると考えています。

当社は今、現中計で掲げた目標の実現に向けて、着実に歩みを進めています。**総仕上げに向けて、社長・CEOをはじめ経営陣一同、強いコミットメントを持って目標達成に取り組んでいきます。株主・投資家の皆さまには、引き続き当社の成長にご期待いただき、応援していただければ幸いです。**

最新のIR情報はこちらをご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/ir/earnings-presentations/2026.html>



株主還元方針

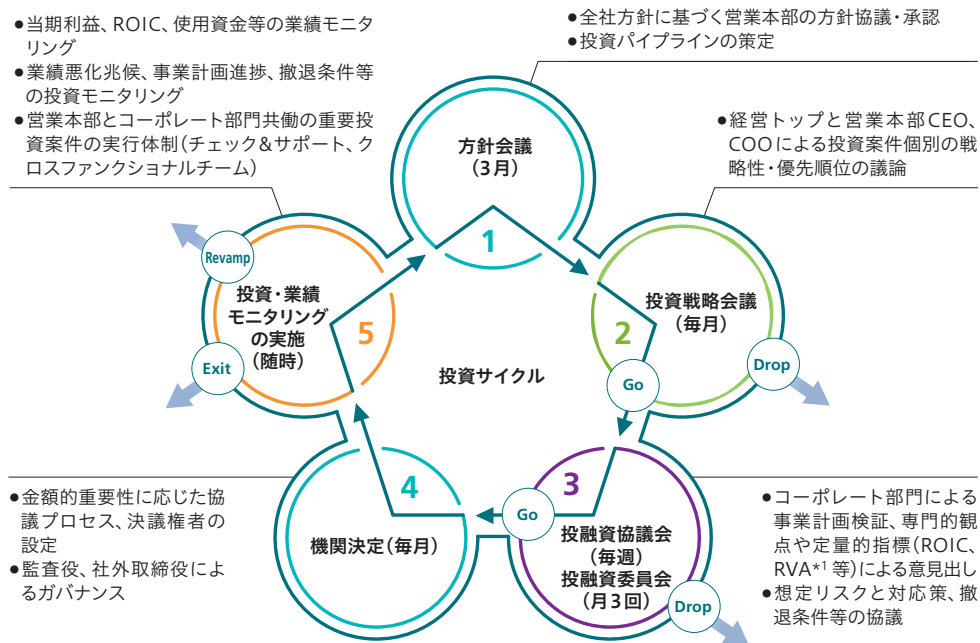


投資サイクルマネジメント・リスクアセットマネジメント

基本的な投資の考え方

会社の持続的成長には、リスクを適切に管理し、投資を確かな成果へと結び付けることが大切であると考えています。当社では、短期的な利益を狙うのではなく、中長期的に事業を育て、当社グループのバリューチェーンの拡大・強化につながるような戦略的投資を基本としています。全社方針を踏まえた営業本部方針の協議、投資パイプラインの策定を通じ、「豊田通商ならではの」強みを発揮できる事業に経営資源を集中しています。

新規投資案件については、方針会議、投資戦略会議で大きな方針を決定、個別案件は投融資協議会・投融資委員会で事業計画をスクリーニングの上、機関決定を行っています。一定額を超える投資案件は戦略性・優先順位付けを投資戦略会議で協議し、推進可否の見極めを行っています。投資検討段階では、コーポレート部門が専門的観点で事業計画を検証してリスク評価と低減策の協議・意



見出しを行い、投融資協議会・投融資委員会の議論を経て最終的な機関決定に至ります。重要投資案件では、営業本部とコーポレート部門が協働する推進体制を組み、課題解決に取り組んでいます。また国内外の一部の関係会社には、投資意思決定の迅速化を目的に、投資権限の委譲を進めています。

投融資委員会・投融資協議会

CFOが議長を務める投融資委員会と、CFO補佐が議長を務める投融資協議会では、収益性に関する経営指標であるROIC、ならびにリスクに見合う収益が確保されているかを検証するRVAを用いて入口管理を行うとともに、当社独自の環境チェックシートを用いて、気候変動をはじめとした環境リスクや温室効果ガス排出量、削減効果も評価する等、案件を複数の観点から定量的に検証しています。また投資実行後のフォロー体制を充実させ、事業会社の課題解決や資産入れ替えに取り組んでいます。当社においては、常に連結バランスシートの精査を実施しており、為替・金利・クレジット・商品市況等の日々のリスク分析に加え、地政学リスクを含めたカントリーリスクを俯瞰的にチェックする体制を敷いています。これらは新規投資に関してもスクリーニングを行っており、投融資委員会や投融資協議会に先駆けて精査しています。

投資・業績のモニタリング

投資実行後については、課題のある案件について、コーポレート部門と営業本部共働で課題の進捗管理・支援を継続的に行っています(チェック&サポート活動)。また、営業本部での自主的な業績モニタリングに加えて、コーポレート部門にてBS/PL基準^{*2}によるモニタリングも実施し、定量基準を下回った場合には、その事業の継続可否を検証・判断し、撤退か再建かの判断を行っています。今後もこの投資サイクルを回していくことで、適切な経営資源の配分と資本効率の向上を目指します。

^{*2} 以下の定量基準を設定。

BS基準：資本欠損率50%以上。

PL基準：当期利益2期連続赤字、あるいは投資時計画値より2期連続30%以上の下振れの場合に、再建、撤退を判断。

^{*1} RVA: Risk-adjusted Value Addedの略称。RVA=基礎収益×60%-リスクアセット×リスクコスト率
リスクアセットとは不測の事態(100年に1度起こるぐらいの事件)が起こった場合に発生し得る最大予想損失額。
リスクコスト率とは当社ROE(自己資本利益率)目標値15%以上を目標とした株主期待収益率。

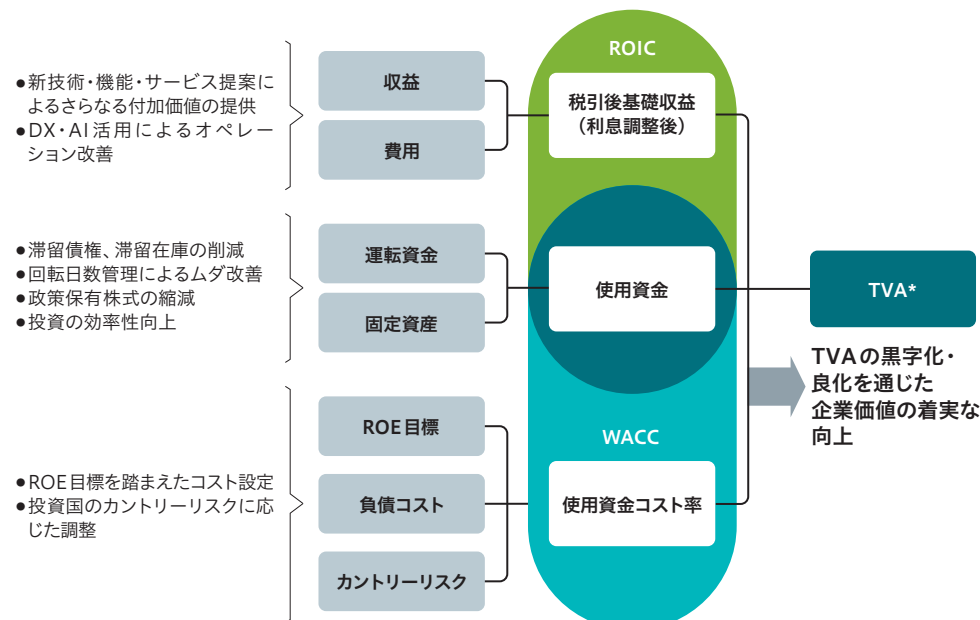
投資サイクルマネジメント・リスクアセットマネジメント

資本効率・資本コストを意識した仕組み

当社は経営管理指標としてROICを導入し、投資案件審議のKPIとしても採用することで、投下資本から生まれるリターン効率性を強く意識しています。これまで培ってきたモビリティを中心としたCore Value領域、資源循環等の社会課題解決に貢献するSocial Value領域、再生可能エネルギー等の地球環境課題の解決に貢献するNature Value領域でROICのターゲットを設定しており、それぞれROIC15%以上、10%以上、5%以上を定量目標とし、収益性・資本収益性の向上に向けた取り組みを進めています。

経営資源の最適配分に向けては、競争優位性と成長期待を基に事業を4象限に分類して、再構築事業の見直しを進めています。その一例として、事業ポートフォリオの見直しを進め、「やめる事業の見極め」「低収益会社の削減」を通じて、成長投資の資金確保や成長事業へのシフト等を実行していきます。

資本効率・資本コストを意識した現場での取り組み例



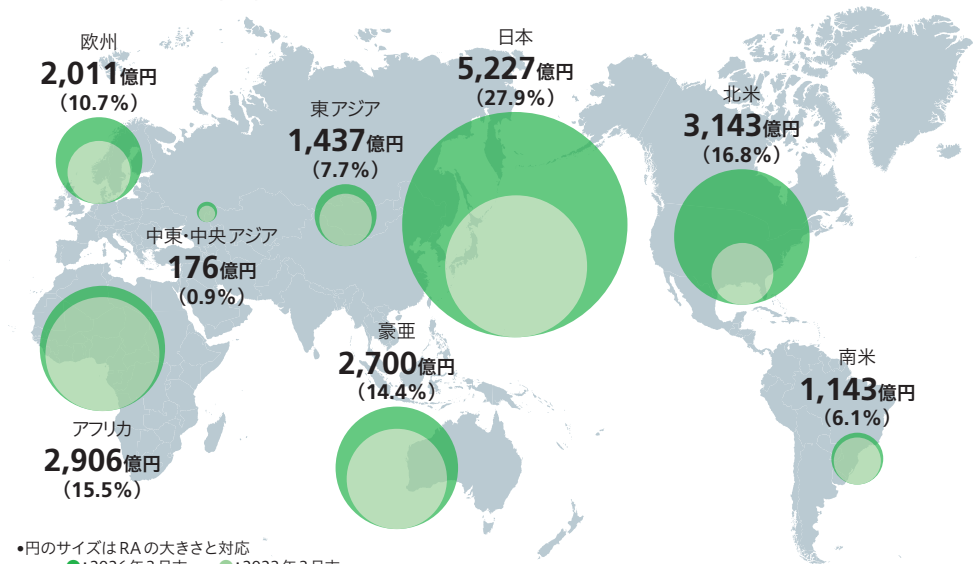
* TVA: Toyotsu Value Achievementの略称。TVA=(基礎収益-利息収支)×(1-各国税率)-使用資金×国別使用資金コスト率で算出。基礎収益とは、営業活動以外から発生した非経常的・臨時的かつ多額の損益を調整した税引前当期利益であり、営業本部・事業体の「稼ぐ力」を示す。国別使用資金コスト率とは、営業活動・事業活動に要する使用資金から生じる国別資本コストと国債利回りの加重平均によるコスト率を示す。

リスクアセットマネジメント(RAM)

当社では、連結ベースのリスクエクスポージャー(RA元本)に、与信格付やカントリーリスクに基づく最大予想損失率であるリスクウェイト(RW)を乗じてリスクアセット(RA)を算出し、当社の財務的な企業体力に基づくリスクバッファ(RB)との均衡を図る「リスクアセットマネジメント(RAM)」に取り組んでいます。RAM基本方針である「 $RA \div RB < 1.0$ 」を堅持するため、投資パイプライン等を踏まえたRA÷RBのシミュレーションを行い、成長投資と財務健全性の両立を図っています。相対的にカントリーリスクが高い新興国へのエクスポージャーについては、NEXI((株)日本貿易保険)の保険等によるリスクヘッジの他、RBに応じて国別の上限值を設定し、特定国への過度な集中を防ぐカントリーリスク管理を行っています。また、取引審査や投資案件の協議では、RVA(Risk-adjusted Value Added)による評価を実施し、リスクに対する十分なリターン確保の意識付けを図っています。

国内外の事業拡大に加え、一部の新興国で顕在化したカントリーリスクにより各地域でRAが増加したものの、引き続き地域別の分散がとれています。RAの管理とRBの継続的な積み上げの結果、2026年3月期のRAM数値は0.6となっており、引き続きRAがRBの範囲内でコントロール($RA \div RB = 0.6 < 1.0$)され、健全かつ安定した財務体質を維持しています。

地域別リスクアセット(RA)の分散状況



●円のサイズはRAの大きさと対応
 ●: 2026年3月末 ●: 2023年3月末
 ●豊田通商グループ連結の資産や保証等を対象に、与信先や投資先の所在地をベースに集計
 ●地図上の数字は2026年3月末時点の集計値および総額に対する構成割合