

# 次元上昇 2028

28/3期中期経営計画2年目

26/3期～28/3期

2026年4月30日  
豊田通商株式会社

# 次元上昇 2028 | Mission Vision Values



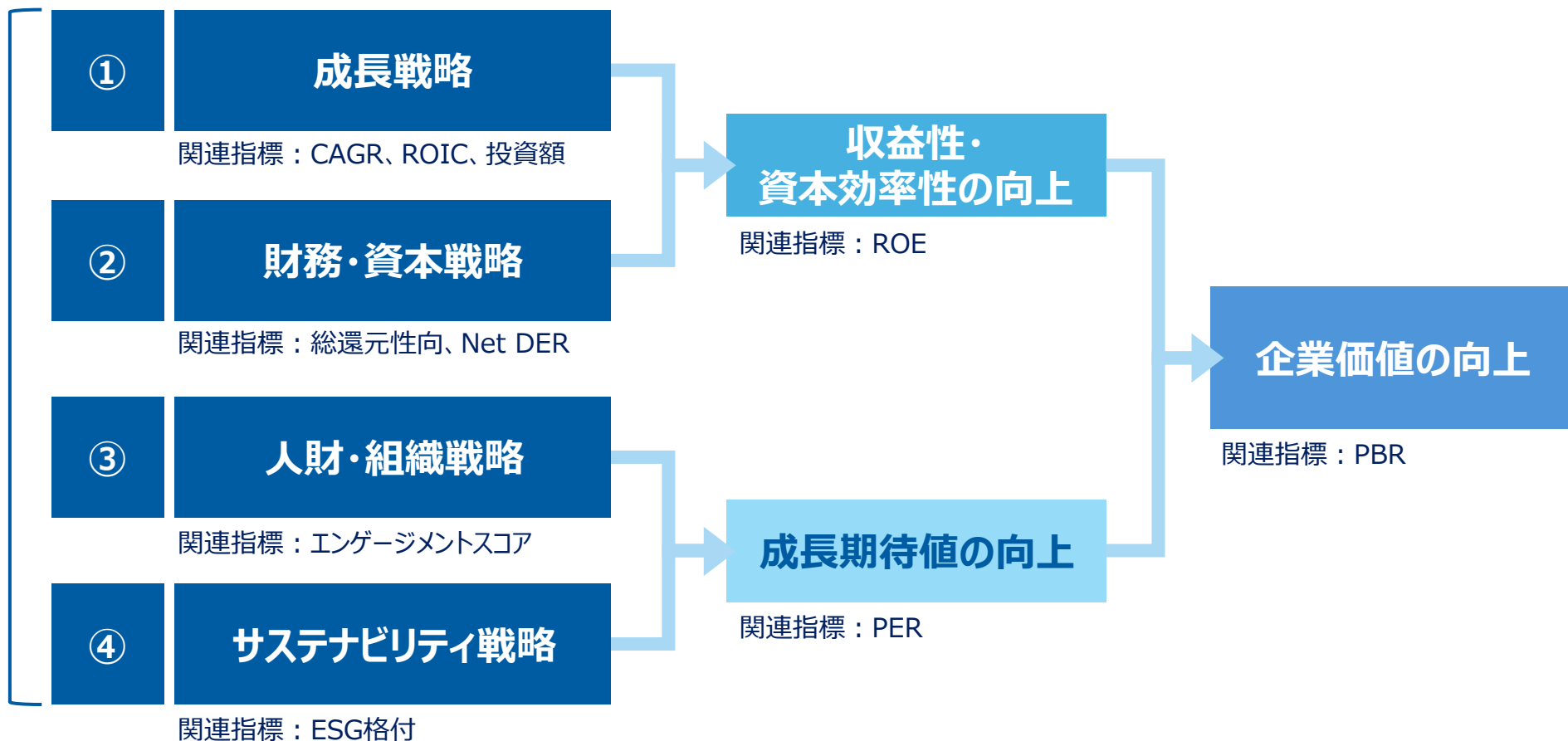
## 28/3期中期経営計画

	26/3期	27/3期	28/3期
当期利益	3,705億円	4,000億円	4,500億円
ROE	12.8%	13.5%以上	15%以上
累計投資	4,055億円	8,000億円	1.2兆円
総還元性向	34.2%	195%	40%以上

# 次元上昇 2028 | 企業価値向上に向けて

## “次元上昇”で“異能”の総合商社としての企業価値を向上

### 4つの 次元上昇



# 次元上昇 2028 | 企業価値向上に向けて

## 28/3期中期経営計画

		26/3実績	27/3計画	28/3中計	
①	成長戦略	税後利益 投資額	3,705億円 4,055億円	4,000億円 3,945億円	4,500億円 4,000億円
②	財務・資本戦略	総還元性向 ROE	34.2% (予想) 12.8%	195% 13.5%以上	40%以上 15%以上
③	人財・組織戦略	社員エンゲージメント 女性マネジメント職比率	72% 9.5%	前年対比の維持伸長 31/3目標20%超え	
④	サステナビリティ戦略	S&P(World)	上位15%	開示拡充による維持伸長	

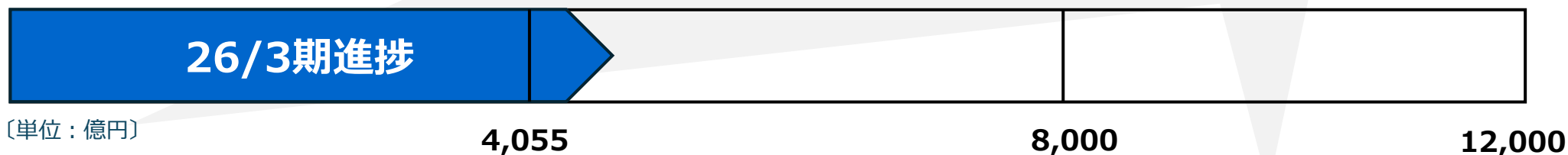
# 1.成長戦略 | To the Next Dimension Phase II

## 4つの異能領域で、成長を加速

- ① 3倍成長を目指すアフリカ事業と Gondwana 経済圏への拡大
- ② 世界NO.1のサーキュラーエコノミープロバイダーへ
- ③ ネクストモビリティの先導
- ④ 重要性の高まる再生エネルギー

3年累計“**1.2兆円**”  
の成長投資に向け順調に推移

成長投資の進捗度



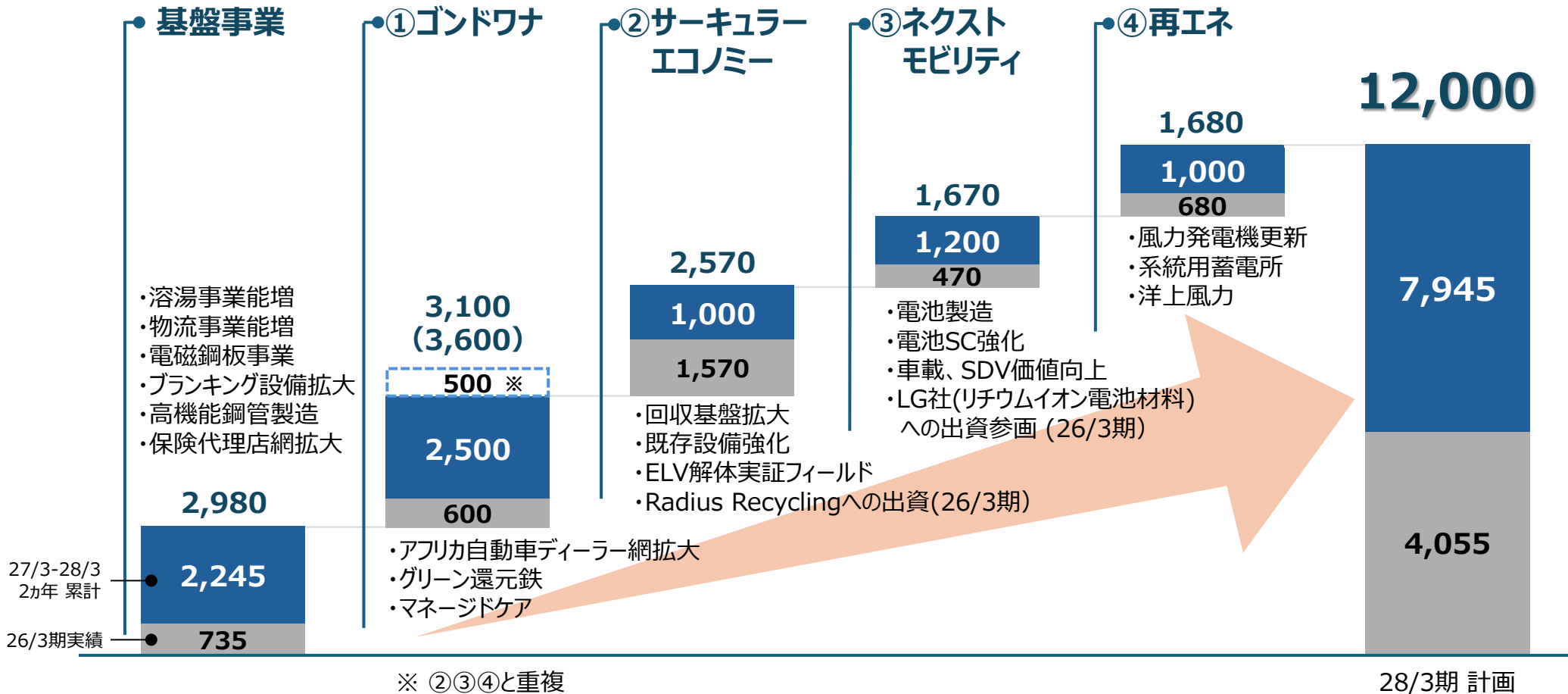
[単位：億円]

# 1.成長戦略 | To the Next Dimension Phase II



## 4つの異能領域 投資配分

〔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

3,100  
(3,600)

500 ※

2,500

600

- ・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

2,570

1,000

1,570

- ・回収基盤拡大
- ・既存設備強化
- ・ELV解体実証フィールド
- ・Radius Recyclingへの出資(26/3期)

### ③ ネクストモビリティ

1,670

1,200

470

- ・電池製造
- ・電池SC強化
- ・車載、SDV価値向上
- ・LG社(リチウムイオン電池材料)への出資参画(26/3期)

### ④ 再エネ

1,680

1,000

680

- ・風力発電機更新
- ・系統用蓄電所
- ・洋上風力

12,000

7,945

4,055

28/3期計画

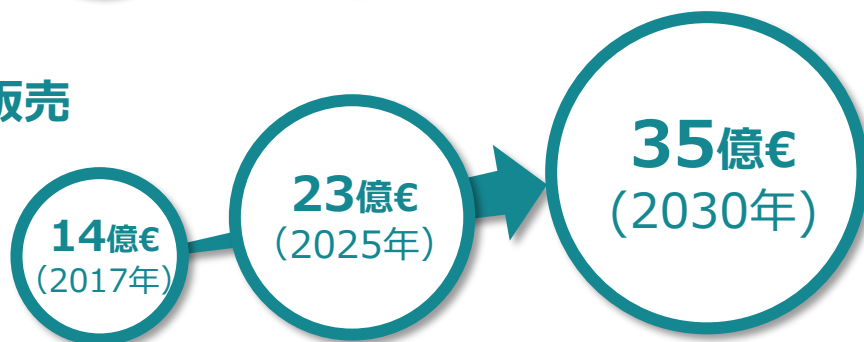
# 1.成長戦略 | 3倍成長を目指すアフリカ事業

## 3倍成長に向け、モビリティ・ヘルスケア・再エネへの投資加速

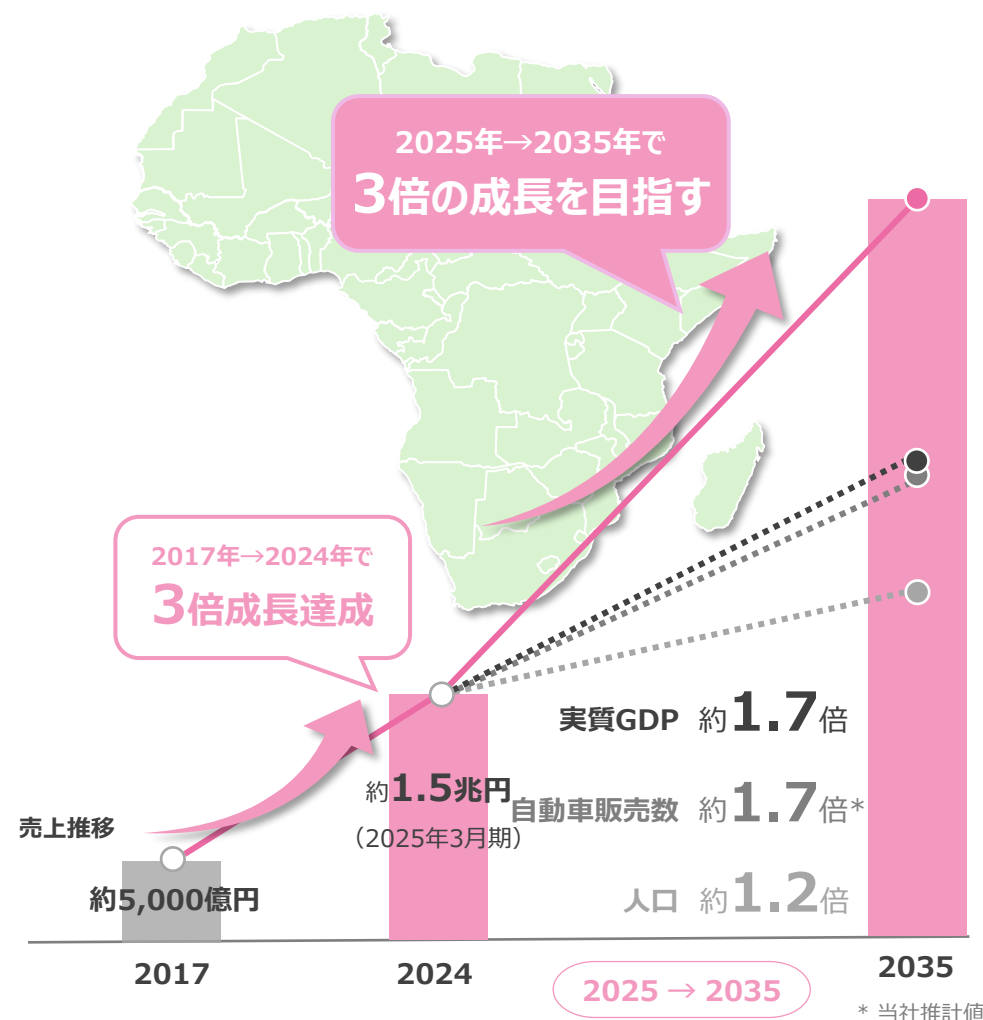
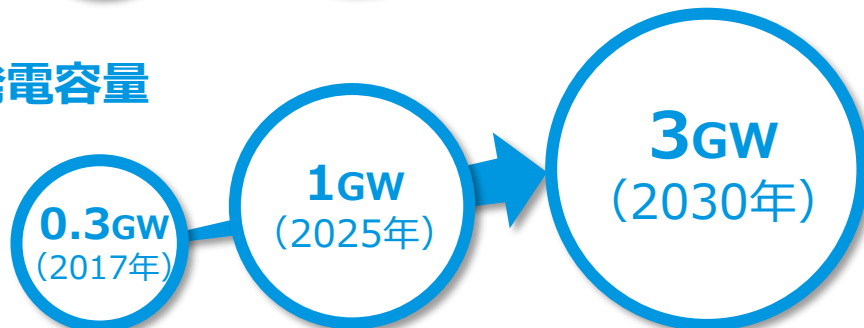
### 自動車販売



### 医薬品販売



### 再エネ発電容量



# 1.成長戦略 | ギンドワナ経済圏

## アフリカにとどまらず“ギンドワナ経済圏”戦略を加速

### ・グローバルアグリバリューチェーン強化

Nova/Menu機能拡充  
ブラジルアグリ事業の低炭素化取組み

### ・バッテリー原料の供給拡大



### ・Healthcare事業の更なる強化

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・チャームと衛生用品販売拡大

### ・保険+医療サービス含めた事業モデルへ

セコム連携でSakra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/HEVモーター向け レアアース精製拡大



売上  
8,500億円  
(2030年)

売上  
6,000億円  
(2030年)

5,400億円  
(2024年)

2,400億円  
(2024年)

SOUTH  
AMERICA

AFRICA

アフリカ

INDIA

インド

南米

Gondwana Economic Zone Strategy

✓インドでの2倍成長

- スズキ 225→400万台

- トヨタ 39 → 60万台

アグリ・バイオ

重要鉱物

ヘルスケア

モビリティ

# 1.成長戦略 | サーキュラーエコノミープロバイダー

## 世界で広がる動静脈事業の連携により成長を加速



# 1.成長戦略 | サーキュラーエコノミープロバイダー

## 付加価値の高いモビリティ領域を中心に、グローバルNo.1へ

### ベースメタル資源循環

#### 金属・廃車リサイクル事業

工場排出の  
スクラップ回収事業



使用済み自動車  
の回収・破碎・選別  
リサイクル



+

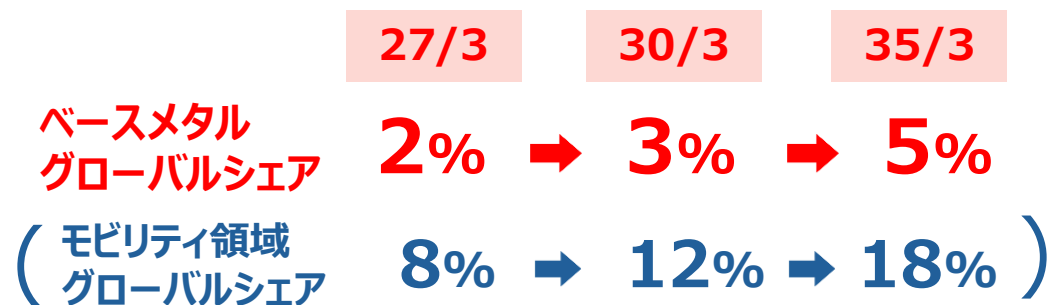
#### Radius Recycling

完全子会社化

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



使用済み自動車  
台数

27/3

80万台

30/3

140万台

35/3

350万台


# 1.成長戦略 | サーキュラーエコノミープロバイダー

## 一貫した再生材サプライチェーン構築

### 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



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



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

	27/3	30/3	35/3
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)

# 1.成長戦略 | ネクストモビリティ 電動化

## グローバルパートナーとの連携によるバッテリーの安定供給を実現

### 資源循環

(LG Energy Solution)

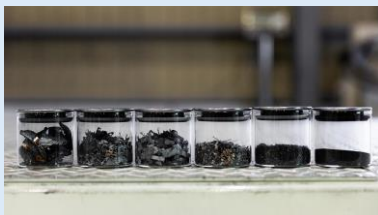
LG Energy Solution - Toyota Tsusho JVA SIGNING CEREMONY



LGと共に車載用  
電池のリサイクル  
事業合併会社設立  
し連携強化

### 電池利用

使用済み電池や  
工場内スクラップを再  
資源化し、電池材料  
の循環利用を拡大



### 電池供給

電池サプライチェーン  
を一気通貫で構築し  
車載用電池の安定  
供給体制を強化



### 電動化



### Rio Tinto

### 資源

リチウム原料開発から  
高付加価値化までを  
バリューチェーン連携



### 原材料



炭酸リチウムを起点  
に電池グレード材へ  
の加工・販売まで一  
貫して展開



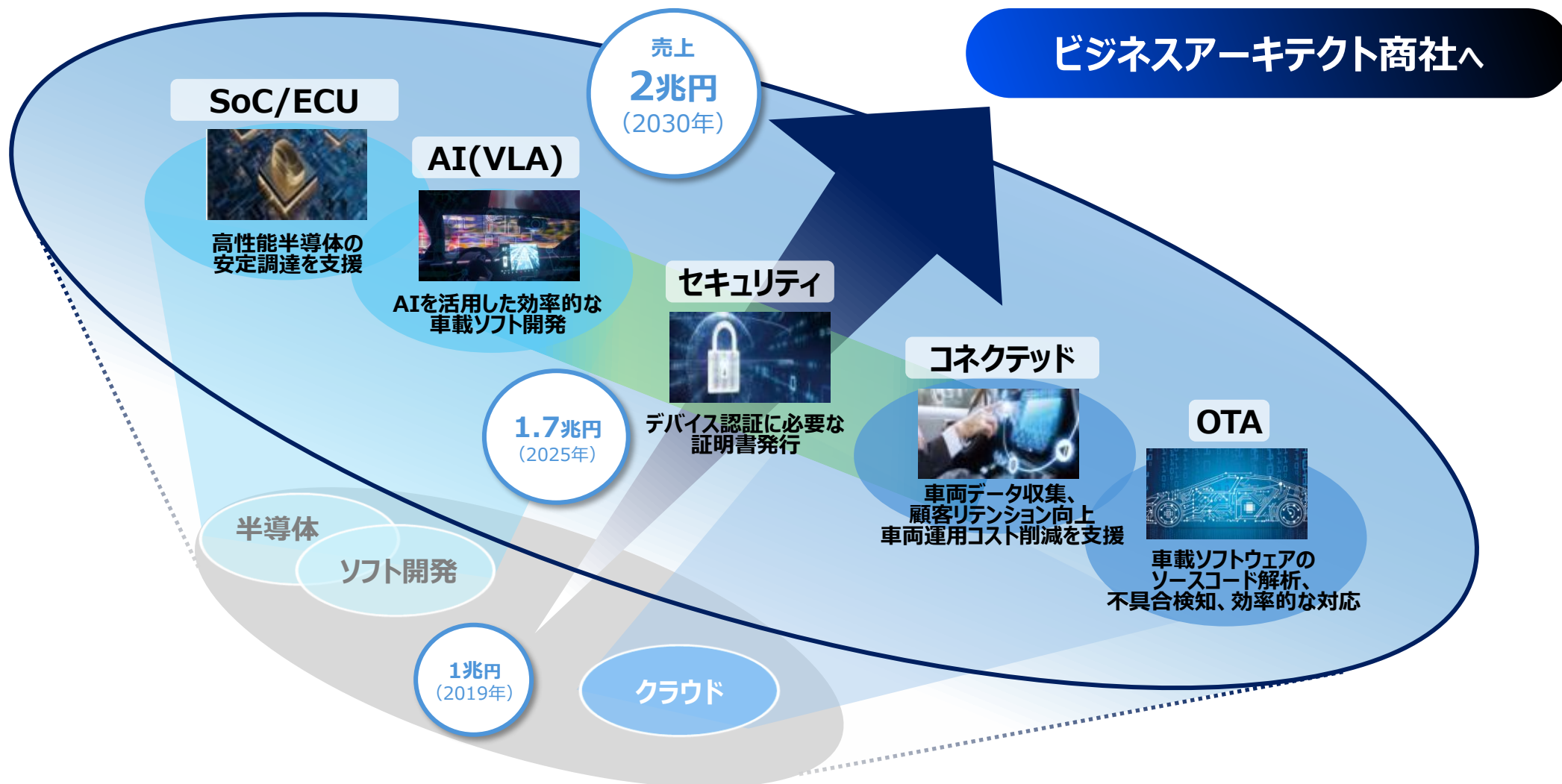
### TOYOTA 電池製造

車載用電池量産基盤  
を強化(北米)  
BEV・PHEV向けの  
生産能力拡張と製造  
体制高度化を推進



# 1.成長戦略 | ネクストモビリティ 知能化

## 半導体供給の強みを活かし、SDV/コネクテッド事業の成長を加速



# 1.成長戦略 | 再生エネルギー

外部環境変化により重要性が増す再エネへの投資を加速し  
CN化やサステナブルな社会づくりを先導

創る

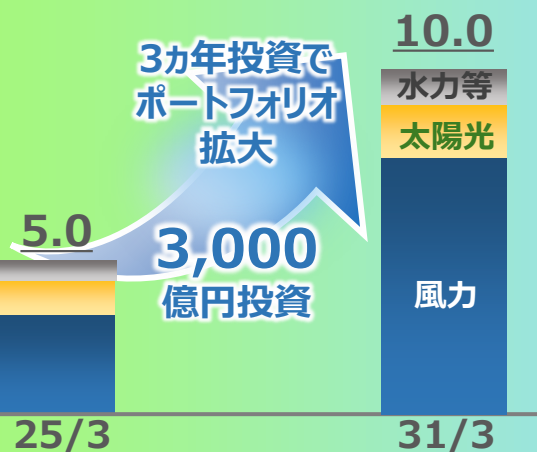
再エネ電源開発

集め、整え、届ける

蓄電所事業

エネルギーマネジメント事業

グロス発電容量 (GW)



再エネ併設



系統接続



需要家側

国内再エネNo.1  
再エネ+αを提供



国内有数規模の  
トヨタG需要



ReEra

グリーンデータセンター



# 1.成長戦略 | 事業ポートフォリオ見直し

## 事業の見直しにより次なる成長投資へ

“やめる事業”の見極め・成長投資の資金確保・成長事業へのシフト



政策保有株式の精査・売却推進



成長ピークアウト事業からの撤退  
国内不動産事業からの撤退



低収益会社\*の体質改善・削減活動



戦略不適合事業からの撤退  
化石燃料発電事業からの完全撤退



投資原資・  
人的資本への再分配

\*2025年3月期より「低収益」の基準を税後利益1億円から3億円に再定義

## 2.財務・資本戦略 | キャピタルアロケーション

### ROE15%の達成に向け“積極的な投資/株主還元”を継続

26/3期～28/3期 累計

豊田自動織機 株式売却

0.2兆円

財務CF  
0.6兆円～

営業CF  
1.4兆円～

0.4兆円

Cash In

株主還元  
1.0兆円～

0.1兆円

投資  
1.2兆円～

0.4兆円

Cash Out

持合株式の解消  
累進配当継続  
総還元性向40%以上

成長事業への  
積極投資継続

レバレッジの活用  
成長投資/株主還元へ

安定的な  
キャッシュフロー創出

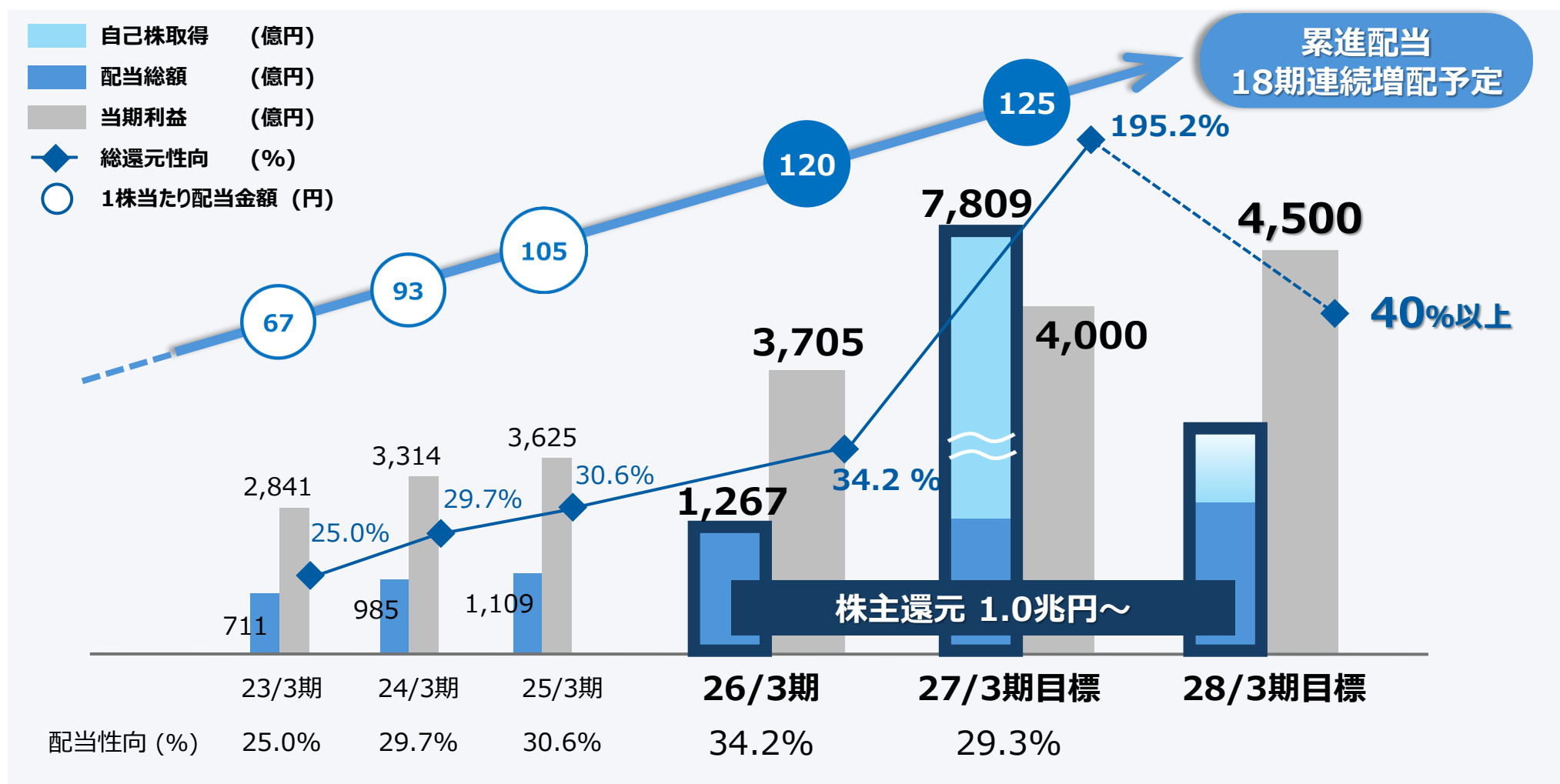
財務健全性の維持

- ・ ネットDER : 0.8倍以内
- ・ RA/RB : 1.0倍未満

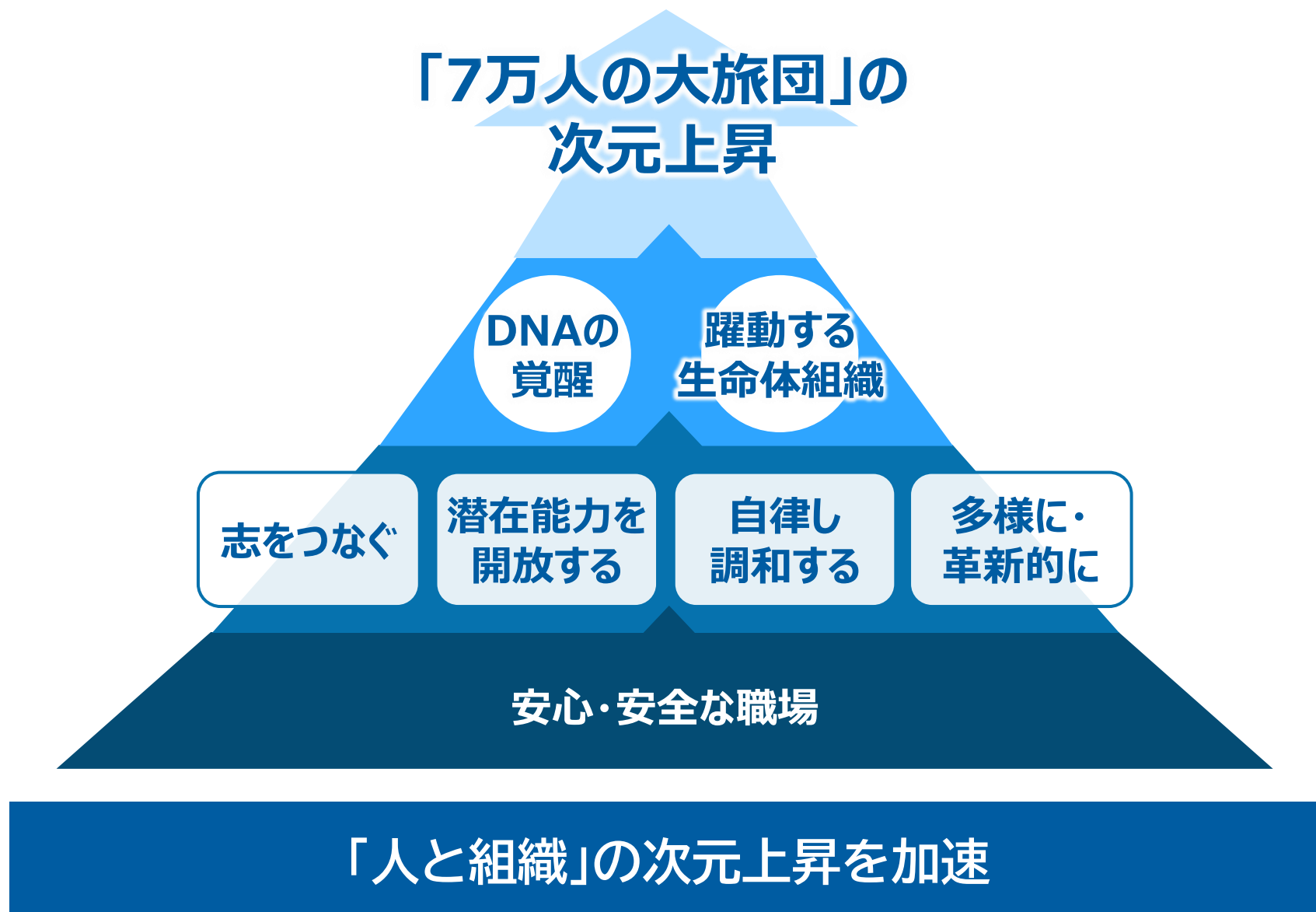
26/3期  
実績

## 2.財務・資本戦略 | 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・組織戦略 | 人と組織の中期ビジョン



# 3.人財・組織戦略 | 人と組織の中期ビジョン



社員エンゲージメント

**72%** (前年比4pt↑)

Korn Ferry社エンゲージメントサーベイにおける肯定回答率  
対象会社：豊田通商単体

グローバルサウス駐在員

**40**カ国**510**名

グローバルポスト準備率

**100%**

うち現地採用者**47%**

JPX日経インデックス人的資本100構成銘柄 (2025)



「7万人の大旅団」の  
次元上昇

DNAの  
覚醒

躍動する  
生命体組織

志をつなぐ

潜在能力を  
開放する

自律し  
調和する

多様に・  
革新的に

安心・安全な職場

社員を活かす環境

**70%** (前年比2pt↑)

Korn Ferry社エンゲージメントサーベイにおける肯定回答率  
対象会社：豊田通商単体

NIKKEI  
**Smart Work**

★★★★ 2026

日経「スマートワーク経営」調査 (偏差値64.9 Sランク)



えるぼし



プラチナくるみん



Nextなでしこ  
共働き・共育て支援企業

展開国数  
約**130**か国



健康経営優良法人  
KENKO Investment for Health

大規模法人部門

ホワイト500

ホワイト500 6年連続認定  
(2026年4月時点)

# 3.人財・組織戦略 | 人と組織の中期ビジョン

## 8つの領域にターゲットを置いて 「DNAの覚醒」「躍動する生命体組織」を実現

### 覚醒・躍動の方向性（アウトカム）

### 人事戦略（アウトプット）

#### DNAの 覚醒

#### 志をつなぐ

- ・ 持続的成長を担う“豊通パーソン”の採用・育成
- ・ グローバル1,000社を担う経営者候補

#### 潜在能力を開放する

- ・ 挑戦機会の積極的な提供
- ・ 自律的な学びの促進

#### 採用

- ・ 価値観の合った人財の採用

#### 配置（適所適材）

- ・ 次元上昇をリードするグローバル人財発掘・登用

#### 個の育成

- ・ 新たな経験・視座を得た社員の増加

#### 評価・報酬

- ・ 「期待に応えよう」とする社員の増加

#### 自律し調和する

- ・ 社内協業が生まれる活気ある職場
- ・ 自律型人財の増加

#### 多様に・革新的に

- ・ 多様な人財が躍動する風土・仕組み
- ・ AIドリブンな働き方

#### 活力ある組織づくり

- ・ 社員エンゲージメント向上

#### 社員の潜在能力を 最大化する基盤づくり

- ・ “楽しく”“自主的に”  
“誇りを持つ”働き方促進

#### DE&I

- ・ 多様な異能が輝く  
企業文化の醸成

#### AI時代を見据えた 人事機能・システム基盤

- ・ 全社員のAI活用

#### 躍動する 生命体組織

## 4.サステナビリティ戦略 | 外部視点の更なる考慮

“高い外部評価”を獲得。更なる次元上昇を目指す

	前期	当期
S&P (World)	上位15%	上位 <b>15%</b> <b>2</b> 位 Trading Companies & Distributors 全165社中
FTSE	日本企業内 7位	日本企業内 <b>2</b> 位 日本企業約1,300社中
CDP	AAA 世界 1 位	AAA世界 <b>1</b> 位 ( <b>2</b> 年連続) 世界約22,000社中 AAA23社に選定
GX500	16位	<b>2</b> 位 上場+有力非上場企業830社中

# 中期経営計画 | 利益伸長

## 自動車生産/販売の堅調な伸びに加え CE事業、HEV工場向け機械需要拡大等により計画達成

税後利益 [億円]

● ME+

● CE

● SC

● MB

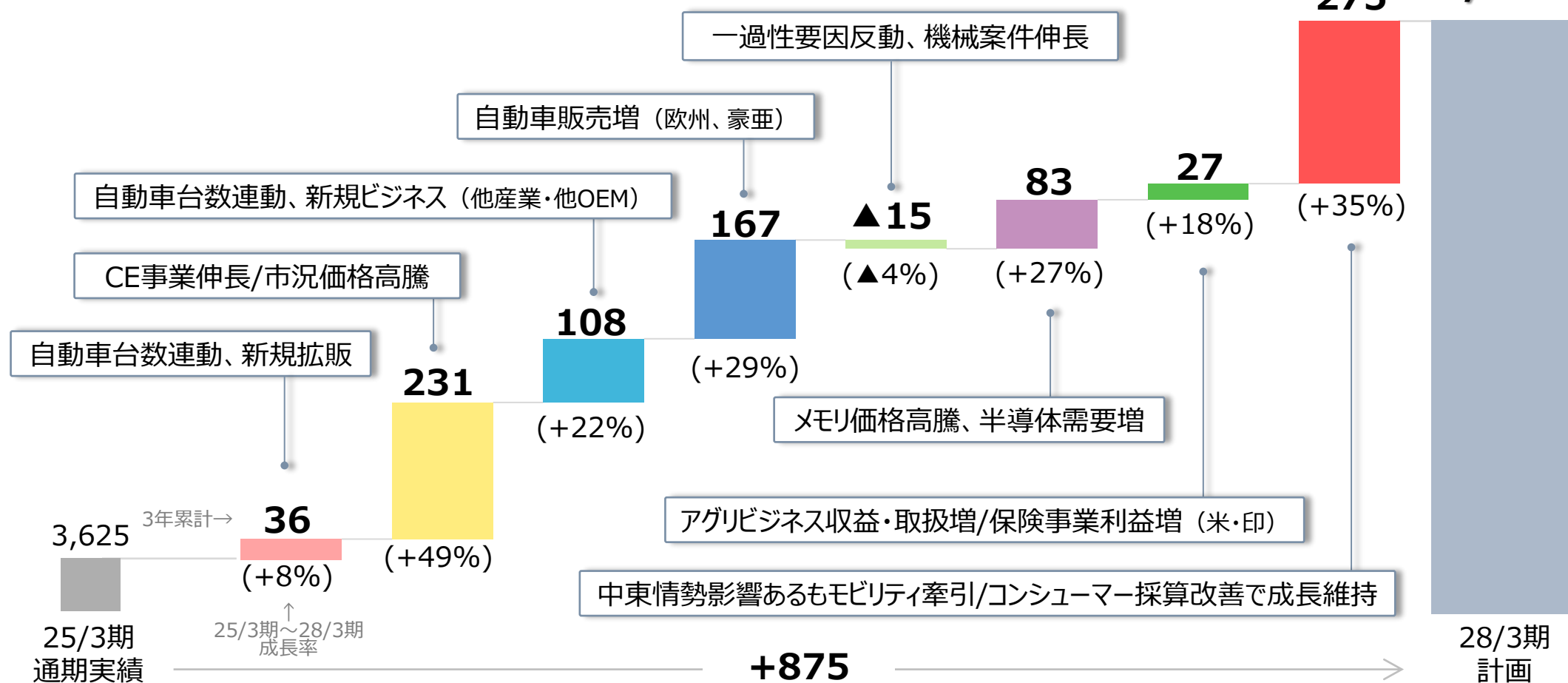
● GI

● DS

● LS

● AF

4,500



# 中期経営計画 | 事業領域別ROICターゲット

## ROIC経営を推進、資本コストを上回るリターンを追求

	25/3期	26/3期	ターゲット
Nature Value	2.3%	2.4%	5.0%~
Social Value	12.3%	9.3%	10.0%~
Core Value	16.0%	17.7%	15.0%~

# Appendix

# 税後利益 | 本部別中期計画内訳

〔単位：億円〕

	26/3期 通期累計	27/3期 通期予想	増減率	28/3期	27/3期 対比
メタル+ (Plus)	431	440	+2%	470	+7%
サーキュラーエコノミー	448	510	+14%	700	+37%
サプライチェーン	528	550	+4%	600	+9%
モビリティ	639	690	+8%	740	+7%
グリーンインフラ	179	300	+68%	350	+17%
デジタルソリューション	339	370	+9%	390	+5%
ライフスタイル	207	160	▲23%	180	+13%
アフリカ	940	980	+4%	1,070	+9%
合計	3,705	4,000	+8%	4,500	+13%

## 豊田通商株式会社 財務部 IR室

**E-mail** [ttc\\_ir@pp.toyota-tsusho.com](mailto: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、豊田通商株式会社及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。