

2024年3月期
決算説明会

2024年5月13日

I. 決算

II. エンジン認証問題

III. 企業価値向上の取り組み

I. 決算

2024年3月期 決算のポイント

■ 当期の業績は、自動車事業の販売台数増加、円安の影響もあり、前期比で増収・増益

■ 当期の配当金は、前期から**50円増加の240円**
次期の配当金は、当期から**40円増加の280円**を計画

■ 次期の業績は、増収・増益を計画

2024年3月期 実績

(単位：億円)

	'23/3月期 実績	'24/3月期 実績	増減額	増減率
売上高	33,798	38,332	+ 4,534	+ 13.4%
営業利益	1,699	2,004	+ 305	+ 18.0%
税引前利益	2,629	3,091	+ 462	+ 17.6%
純利益*	1,928	2,287	+ 359	+ 18.6%
配当金 (期末)	190円 (100円)	240円 (140円)	+ 50円 (+ 40円)	-
配当性向	30.6%	32.6%	-	-

< 為替前提 >

US \$	135円	145円	+ 10円	-
ユーロ	141円	157円	+ 16円	-

人件費の増加、国内エンジン認証関連費用の増加などがあったが、
自動車事業の販売台数増、円安の影響などにより、前期比で増収・増益

*「純利益」は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」を表しております。



2024年3月期 実績 セグメント情報（自動車）

			'23/3月期 実績	'24/3月期 実績	増減	増減率
自動車 計	車両	販売台数	290 千台	337 千台	+ 47	+ 16.3%
		売上高（億円）	831	1,008	+ 177	+ 21.3%
	エンジン	販売台数	847 千台	987 千台	+ 140	+ 16.6%
		売上高（億円）	3,224	3,308	+ 84	+ 2.6%
	カーエアコン用 コンプレッサー	販売台数	30,937 千台	31,849千台	+ 912	+ 2.9%
		売上高（億円）	4,297	4,661	+ 364	+ 8.5%
	電子機器ほか	売上高（億円）	1,225	1,985	+ 760	+ 62.0%
自動車 計	売上高（億円）		9,578	10,964	+ 1,386	+ 14.5%
	営業利益（億円）		346	182	△ 164	△ 47.4%

車両	： 海外向けのRAV4が増加し、売上高は増加
エンジン	： ガソリンエンジンの増加などにより、売上高は増加
コンプレッサー	： 北米・欧州などで増加したことにより、売上高は増加

2024年3月期 実績 セグメント情報（産業車両、その他）

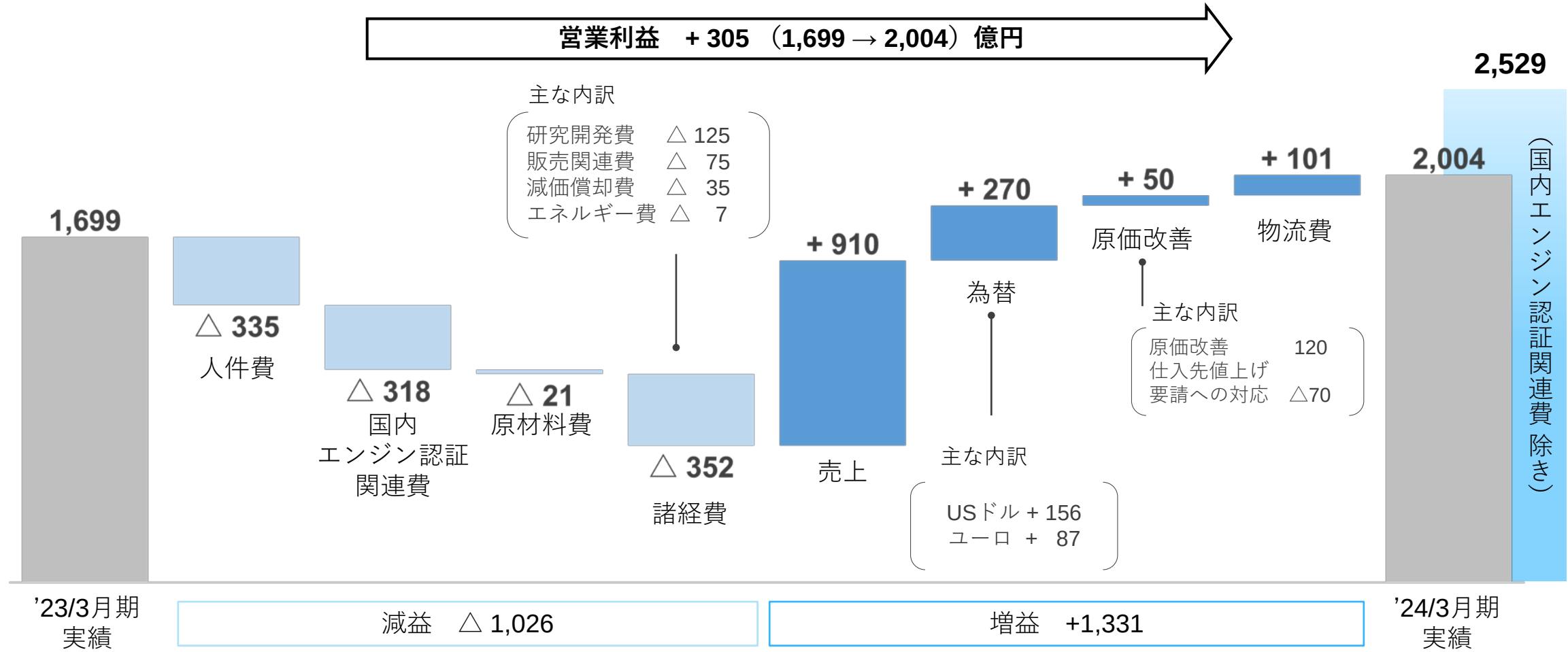
		'23/3月期 実績	'24/3月期 実績	増減	増減率
産業車両	販売台数	317 千台	308千台	△ 9	△ 2.7%
	売上高（億円）	22,838	25,872	+ 3,034	+ 13.3%
	営業利益（億円）	1,218	1,656	+ 438	+ 35.9%
繊維機械	売上高（億円）	843	933	+ 90	+ 10.7%
	営業利益（億円）	78	80	+ 2	+ 3.3%
その他	売上高（億円）	539	562	+ 23	+ 4.2%
	営業利益（億円）	54	88	+ 34	+ 62.6%
合計	売上高（億円）	33,798	38,332	+ 4,534	+ 13.4%
	営業利益（億円）	1,699	2,004	+ 305	+ 18.0%

産業車両
繊維機械

： フォークリフトの値上げや為替の効果などにより、増収・増益
： 織機や紡機の増加により、増収・増益

2024年3月期 実績 営業利益の増減要因（前年度比）

（単位：億円）



人件費、原材料費、諸経費の増加、エンジン認証関連費があったものの
主に売上の増加、円安の影響により増益

2024年3月期 実績 設備投資・減価償却費

(単位：億円)

	'23/3月期 実績	'24/3月期 実績	増減額	増減率
設備投資*	1,444	1,705	+ 261	+ 18.1%
減価償却費*	999	1,057	+ 58	+ 5.9%

* 「設備投資」および「減価償却費」は、有形固定資産を対象としております。
オペレーティングリースに供しているリース用産業車両を含んでおりません。

設備投資は車両や、コンプレッサー、産業車両などが増加したことにより、全体では増加

2024年3月期 実績 資産・資本など

(単位：億円)

	'23/3月期 実績	'24/3月期 実績	増減	増減率
資産合計	78,211	110,784	+ 32,573	+ 41.6%
資本合計	39,354	61,533	+ 22,179	+ 56.4%
1株当たり親会社 所有者帰属持分	12,359.66円	19,472.48円	+ 7,112.82円	-
親会社所有者 帰属持分比率	49.1%	54.6%	-	-
連結子会社数	271社	277社	+ 6社	-

資産合計は、主にその他の金融資産（投資有価証券）が増加したことなどにより、増加

2025年3月期 予想

(単位：億円)

	'24/3月期 実績	'25/3月期 予想	増減	増減率
売上高	38,332	39,000	+ 668	+ 1.7%
営業利益	2,004	2,500	+ 496	+ 24.7%
税引前利益	3,091	3,550	+ 459	+ 14.8%
純利益*	2,287	2,600	+ 313	+ 13.6%
配当金 (期末)	240円 (140円)	280円 (140円)	+ 40円 (± 0円)	-
配当性向	32.6%	33.4%	-	-

*「純利益」は、「親会社の所有者に帰属する当期利益」を表しております。

< 為替前提 >

US \$	145円	145円	-	-
ユーロ	157円	155円	△ 2円	-

2025年3月期 予想 セグメント情報（自動車）

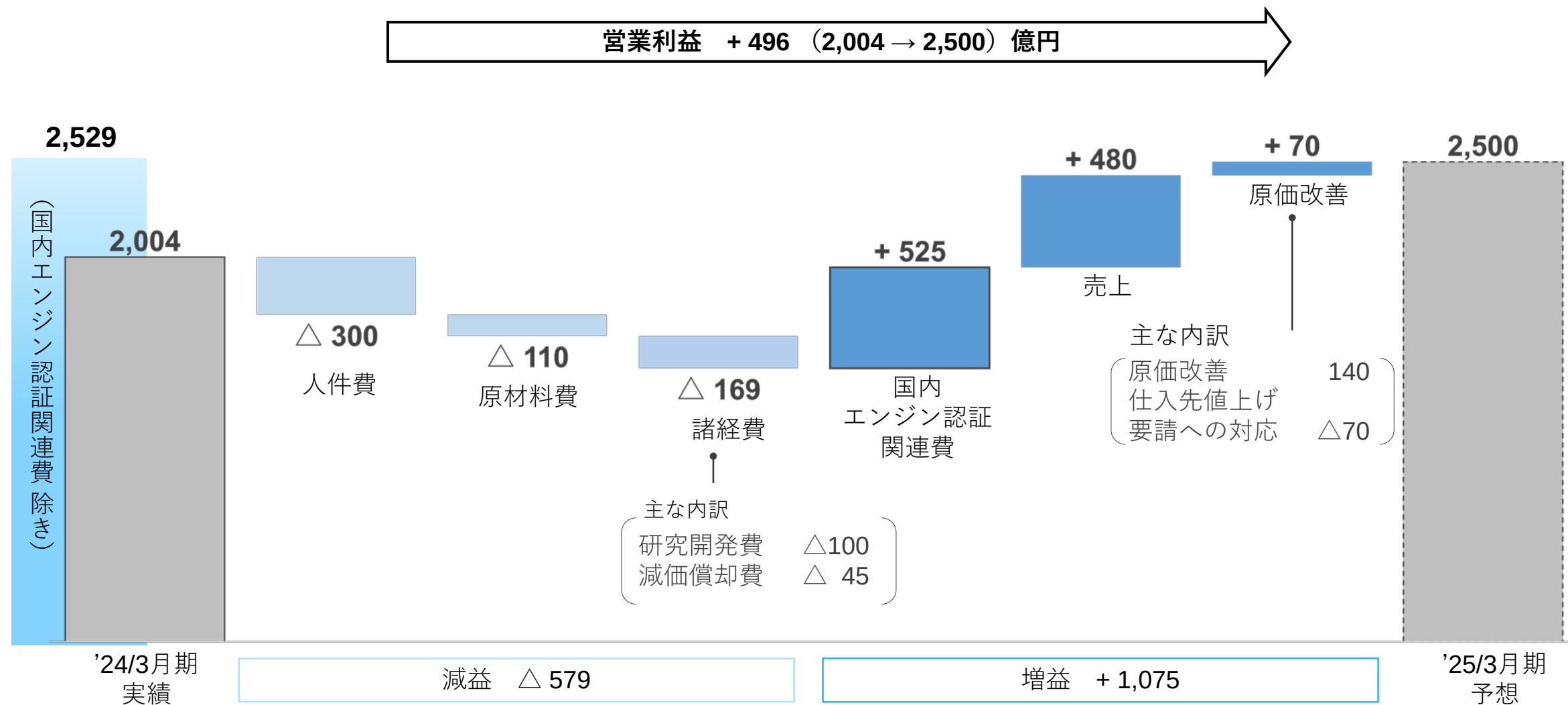
			'24/3月期 実績	'25/3月期 予想	増減	増減率
	車両	販売台数	337 千台	327 千台	△ 10	△ 2.9%
		売上高（億円）	1,008	980	△ 28	△ 2.8%
	エンジン	販売台数	987 千台	1,073 千台	+ 86	+ 8.7%
		売上高（億円）	3,308	3,500	+ 192	+ 5.8%
	カーエアコン用 コンプレッサー	販売台数	31,849 千台	32,500 千台	+ 651	+ 2.0%
		売上高（億円）	4,661	4,940	+279	+6.0%
	電子機器ほか	売上高（億円）	1,985	2,400	+ 415	+ 20.9%
	自動車 計	売上高（億円）	10,964	11,820	+ 856	+ 7.8%

2025年3月期 予想 セグメント情報（産業車両、その他）

		'24/3月期 実績	'25/3月期 予想	増減	増減率
産業車両	販売台数	308 千台	304 千台	△ 4	△ 1.1%
	売上高（億円）	25,872	25,850	△ 22	△ 0.1%
繊維機械	売上高（億円）	933	790	△ 143	△ 15.4%
その他	売上高（億円）	562	540	△ 22	△ 3.9%
合計	売上高（億円）	38,332	39,000	+ 668	+ 1.7%
	営業利益（億円）	2,004	2,500	+ 496	+ 24.7%

2025年3月期 予想 営業利益の増減要因（前年度比）

（単位：億円）



2025年3月期 予想 設備投資・減価償却費

(単位：億円)

	'24/3月期 実績	'25/3月期 予想	増減額	増減率
設備投資*	1,705	2,200	+ 495	+ 29.0%
減価償却費*	1,057	1,100	+ 43	+ 4.0%

* 「設備投資」および「減価償却費」は、有形固定資産を対象としております。
オペレーティングリースに供しているリース用産業車両を含んでおりません。

Ⅱ. エンジン認証について

エンジン認証に関する経緯

- 2023年3月17日 ■ 産業車両用エンジン4機種¹の法規違反公表
当該エンジン、搭載フォークリフトの出荷停止
特別調査委員会設置
- 4月11日 ■ 基準不適合エンジン2型式搭載フォークリフトリコール届出
- 4月26日 ■ 同エンジン2型式の型式指定取り消し
- 2024年1月29日 ■ 特別調査委員会報告公表
- 1月30日 ■ トヨタグループビジョン発表
- 2月22日 ■ 国土交通省による是正命令
- 3月5日 ■ 基準不適合エンジン1型式を含む3型式の型式指定取り消し
- 3月22日 □ 再発防止策報告

振り返り

会社全体が成長するなかで、

- 環境変化をしっかりと捉え、法規制、市場の動向に対し、自らやることを考え抜き、そのための取組みや対応を正しく行おうとする姿勢や決意を持てていなかった
- 産業車両エンジンの排出ガスの規制強化という変化点を正しく、感度よく認識せず、認証制度を理解しないまま、必要な人・モノ・カネをきちんと手当てできなかった
- 規模の小さな事業、声の小さな機能を、こうした行為を行わざるをえない環境にしまい、現場や職場の悩みや苦しみを、組織として汲み取ることができなかったこと
- 一人一人は、“お客様のため”という思いをもち、毎日の仕事に取り組んでいるにも関わらず、声を上げ、間違いに気付き、やり直すことができなかったこと

原点に立ち返り、再出発

「安全・安心な品質の製品」をお客様に提供し、社会に貢献し続けるため
原点に立ち返り、正しいことを正しく行うための3つの改革に
全社が心をひとつにして取り組む

誠実を貫き
正しいものづくりが
行えるしくみをつくる

しくみ

組織/体制

リスクに適切に対応し
最適な経営資源配分を
行うための組織/体制を
構築する

正しいことを正しく行う

風土

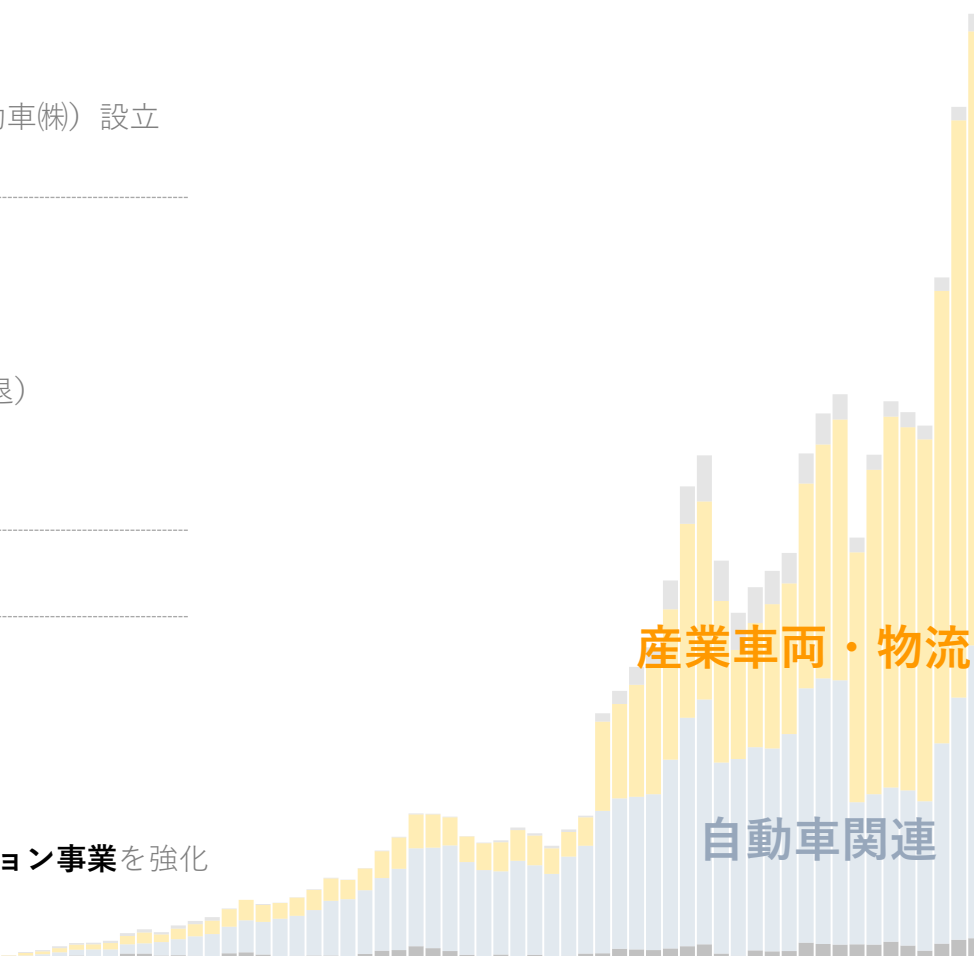
間違いがあれば気づき、立ち止まり
みんなで改善できる風土を醸成する

Ⅲ. 企業価値向上の取り組み

これまでのあゆみ

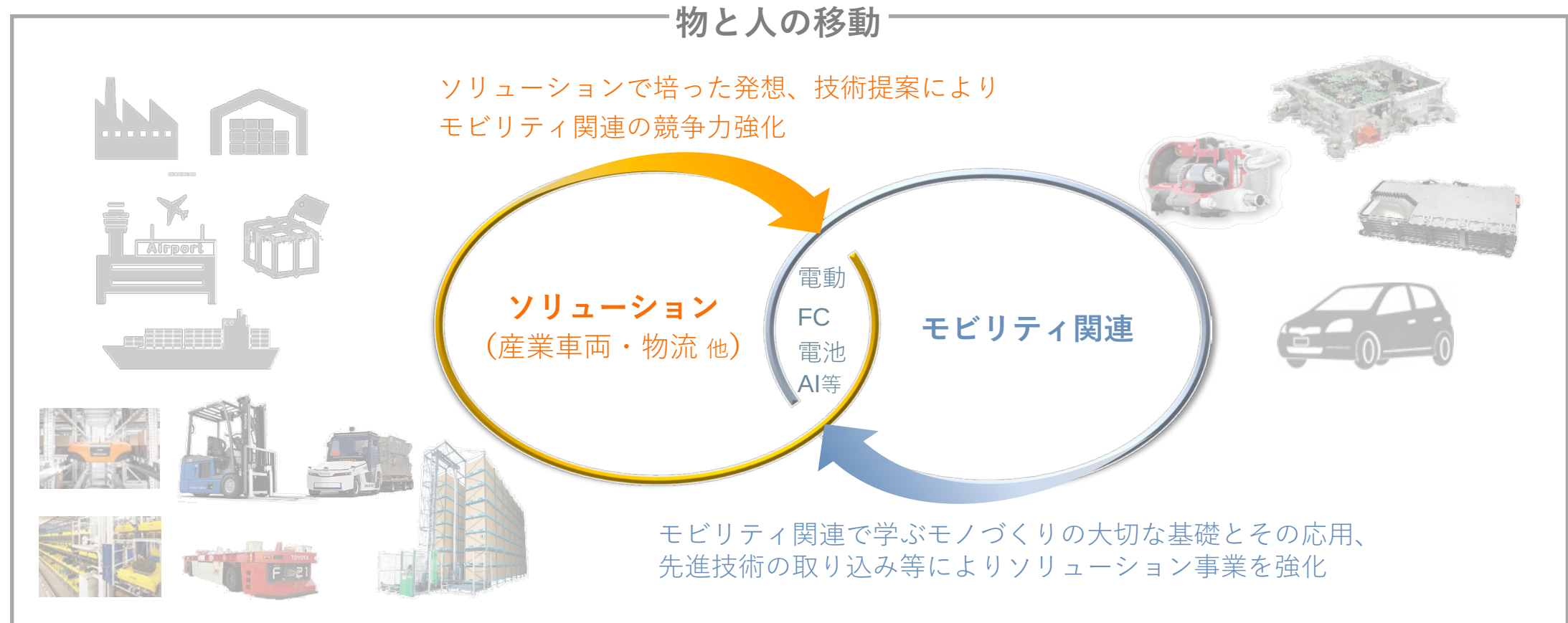
- ✓ **創業期**
 - 1926 **G型自動織機**の生産・販売を目的に当社設立
 - 1935 **大衆乗用車A1型**の試作車完成
 - 1937 自動車部を分離し、トヨタ自動車工業(株)（現トヨタ自動車(株)）設立
 - 1940 製鋼部を分離し、豊田製鋼(株)（現愛知製鋼(株)）設立
- ✓ **事業領域と規模の拡大**
 - 1953 **S型エンジン**生産開始、**自動車の組立**開始
 - 1954 メキシコ豊田設立（環境変化により1961年撤退）
 - 1956 **フォークリフト**生産開始（新規事業としてスタート）
 - 1958 農業機械事業開始（性能・販売上の理由から1966年撤退）
 - 1960 **カーエアコン用コンプレッサー**生産開始
 - 1967 **小型商用車**生産のために長草工場操業開始
- ✓ **海外展開の本格化**
 - 1988 各事業で進展する海外の需要拡大に対応
- ✓ **戦略的M&Aも活用した事業領域の拡大**
 - 2000 産業車両の事業拡大に向け、**BT Industries**を子会社化
 - 2001 トヨタ自動車の産業車両の販売部門を譲受、**製販統合**
 - 2003 **電動コンプレッサー**を世界初量産開始
 - 2011 **新興国**への工場進出加速（インドネシア、ブラジル等）
 - 2017 **Vanderlande**、**Bastian**を子会社化し、**物流ソリューション事業**を強化
 - 2021 HEV用**バイポーラ型ニッケル水素電池**の生産開始

設立以降の売上高推移



1926年の創立以来、繊維機械を原点に様々な挑戦を通じて、**事業領域を拡大**

当社の強み

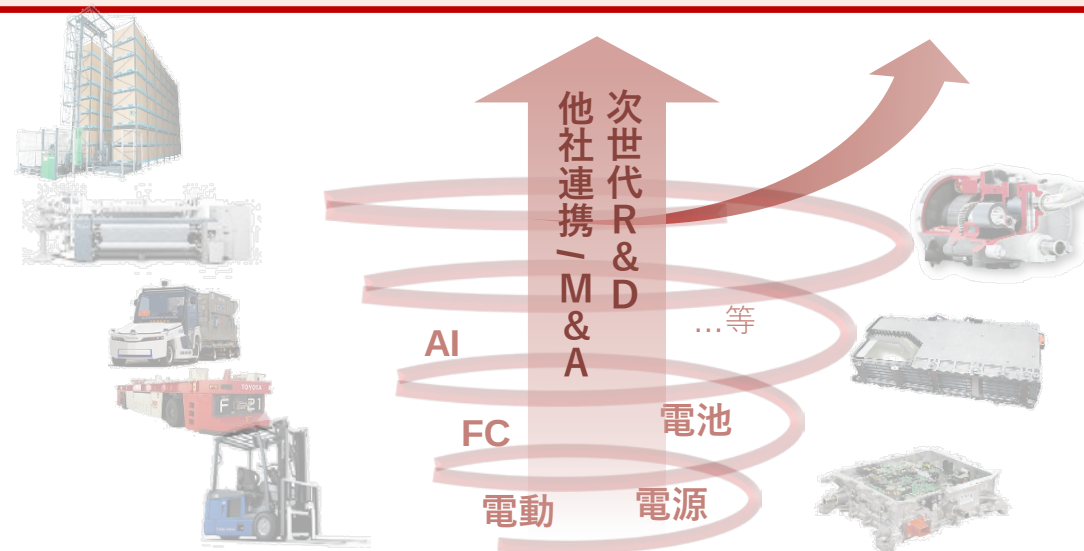


ソリューションとモビリティ関連の両輪を強みに、ソフト・ハードの技術を活かし、
物と人の移動を支えることで、地域や社会に貢献

成長の方向性

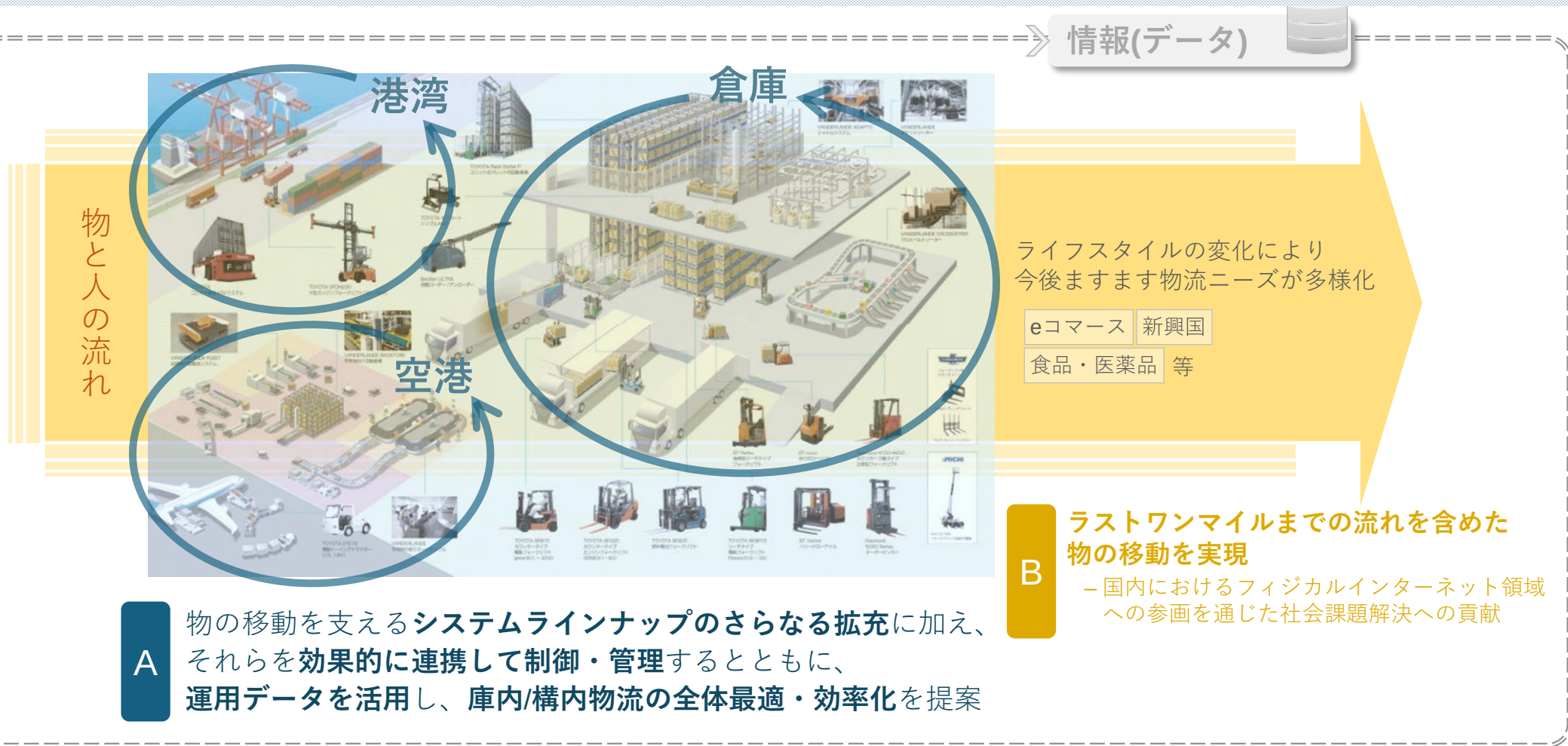


物の移動を最適かつ効率的にする**自動化技術**や**先進環境技術**をはじめ、物流ソリューション事業のさらなる事業拡大、価値向上のための**次世代R&D**、**他社連携/M&A**に積極的に投資



コンプライアンス・人づくり・モノづくりの**基盤強化に最優先で取り組む**とともに、物流ソリューション事業を機軸に、自動車関連事業のモノづくりと結びつけた**総合力の発揮**、**次世代R&D・他社連携 / M&Aへの挑戦を通じて**、より一層の成長をめざす

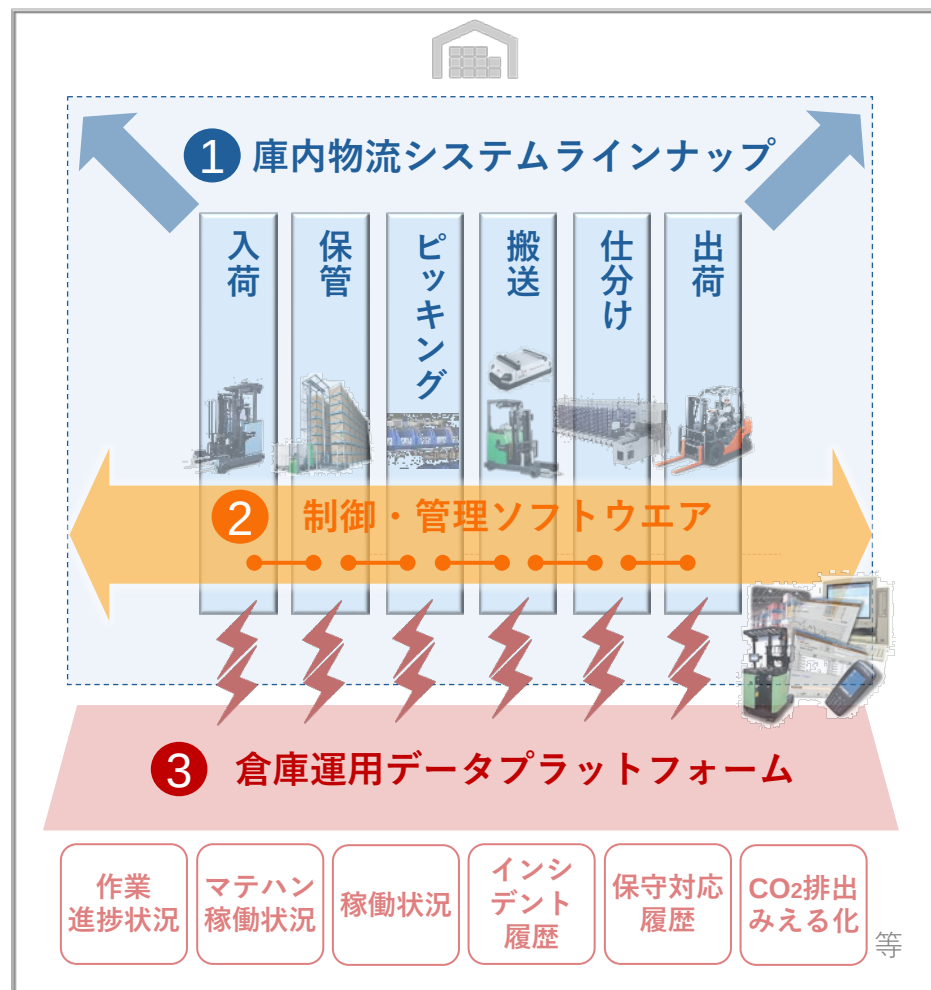
ソリューション事業のめざす姿



世界中にひろがる、量と速さが様々な“物の移動”をつなぐリーディングカンパニーをめざす

ソリューション事業のめざす姿

〈当社ソリューション事業における倉庫/構内での取り組み事例〉



1 庫内物流システムラインナップを拡充

保管・ピッキング、搬送、仕分け等、倉庫内オペレーションのコアとなる機器/システムを拡充

2 制御・管理ソフトウェアを強化（WMS*/WES*）

複数の機器/システムを連携させて、最適なモノの保管と出入りを実現するソフトウェアを開発/獲得

3 倉庫運用データプラットフォームを構築

予防保全や改善支援などにつながるデータをみえる化し、お客様へフィードバックできるプラットフォームを構築

物流DXの強化を通じ、包括的なサービスの提供を実現

*WMS: 倉庫管理システム、WES: 倉庫運用管理システム

ソリューション事業のめざす姿

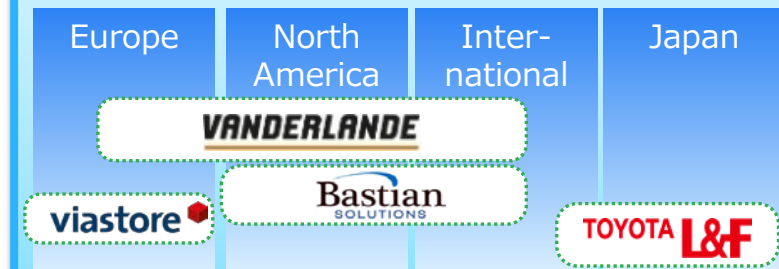
2023年度 地域別売上規模



Toyota Material Handling Group (TMHG)



Toyota Automated Logistics Group (TALG)

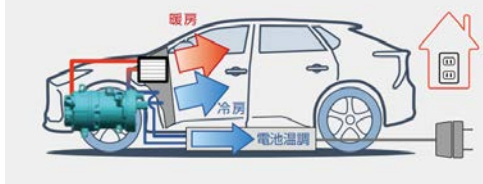


L&F・Bastian・Vanderlande・viastoreのグローバルネットワーク/連携をより一層強化し
北米・欧州・日本を軸に、ストック・フロー両面での事業領域/地域の幅を広げ、更なる成長をめざす

モビリティ関連事業のめざす姿

電動コンプレッサー

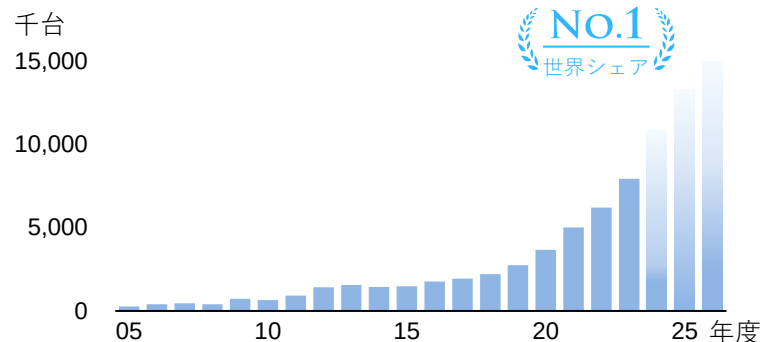
BEV 暖房機能や機器冷却へも拡大



■海外生産計画

今後、バッテリーEVの市場拡大が見込まれる欧州、北米においても電動コンプレッサーの現地生産を開始

電動コンプレッサー販売台数推移



エレクトロニクス商品

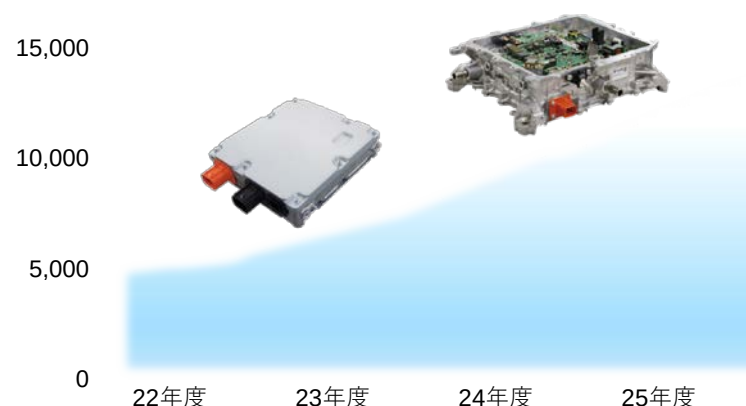
■4製品（車載充電器/ESU、DC-DCコンバーター、リアクトル、ACインバーター）にリソースを集中

■海外生産計画

2025年度には、トヨタの北米における電動車拡大に対応するべくDC-DCコンバーター海外生産工場を米国に新設

当社商品台数予測（主要4製品の個数）

千個/年



車載用電池

■HEV向けバイポーラ型ニッケル水素電池の量産開始

■今後の電動車需要拡大に対応するべく生産能力を拡大し、安定供給に取り組む

バイポーラ型ニッケル水素電池 生産能力拡大

千台/月



これまで培ってきた電動化技術を生かし、クルマの電動化に貢献
今後もお客様のニーズに対応し、事業領域を拡大

事業投資の概要

成長投資・基盤投資

2024~26年度の3年間累計で15,000億円程度(※M & Aも活用)

24~26年度累計
1.5兆円程度 基盤投資7,000億円程度+成長投資8,000億円程度

ソリューション領域	✓ 物流DXおよびバリューチェーン強化に向けたシステムラインナップの拡充 ✓ 日本、アジアにおける機能の強化と、欧米での更なる事業拡大 ✓ 国内におけるフィジカルインターネット領域への参画 ✓ 安全をベースに自動化やカーボンニュートラルを深化させる人や環境に優しい独自技術への投資 ✓ あらゆる市場ニーズに対応する動力源の拡充
シナジー領域	✓ 水電解による水素製造キーデバイス（車載向け電池で培った材料の知見から着想） ✓ 燃料電池（FC）ユニット強化（FCEV領域で培った知見／技術力を、フォークリフト領域にも応用） ✓ 電動車の高電圧化による商品力強化とカーボンニュートラル貢献 ✓ AI活用による開発力強化、フォークリフトの知能化
モビリティ領域	✓ エンジン認証問題等のコンプライアンス問題の再発防止／基盤強化のための生産設備・ITインフラ・研究開発投資 ✓ 電動コンプレッサー／エレクトロニクス製品／バイポーラ型ニッケル水素電池の技術を活かした多様な開発 ✓ 既存設備の維持更新投資

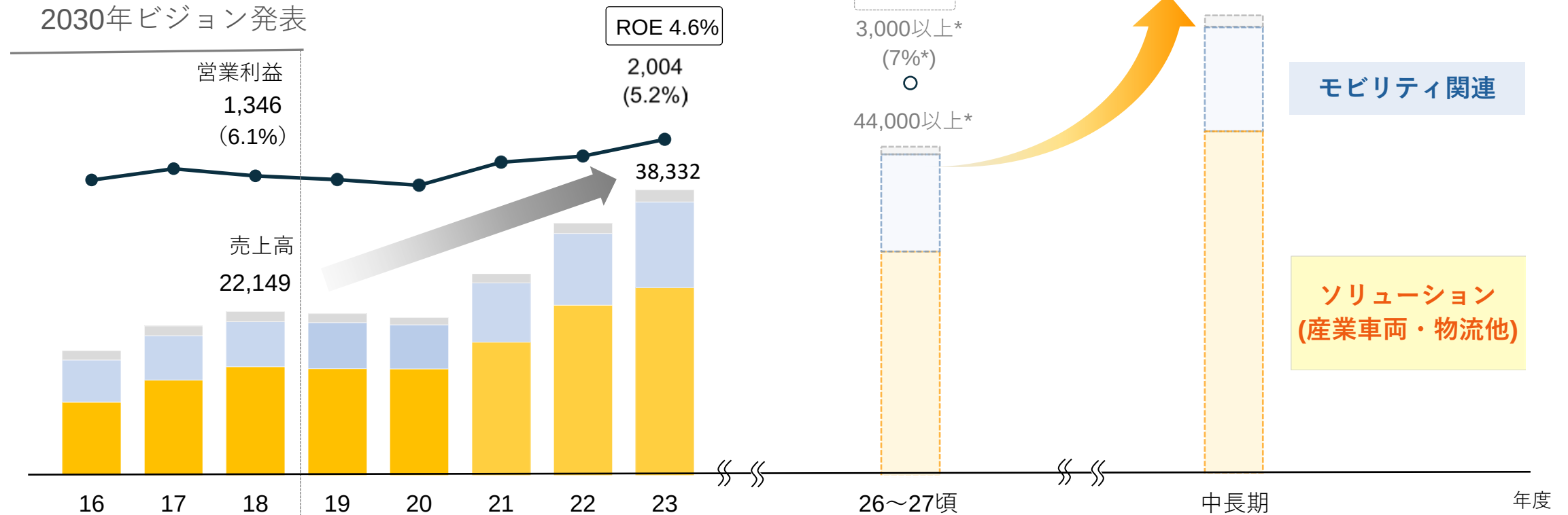
物流ソリューション事業を中心にモビリティ領域やシナジー領域でも **成長投資を加速**
M&Aについても積極的に活用し、次世代の成長を実現



経営の目線

(単位：億円)

2030年ビジョン発表



*M & A等のインオーガニック成長を除く財務数値

2030年ビジョン公表後において各種取組みにより売上高は順調に増加
今後収益の拡大とともに26年度～27年度にかけてROE6%、中長期においてROE8%をめざす

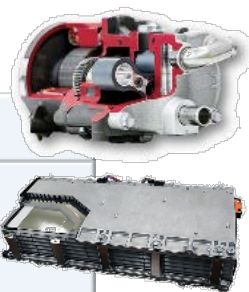
(ご参考) 2019～2023年度の主な取り組み

(電動)

電動コンプレッサー生産1,000万台体制

車載用電池の開発・事業化

電源部品の一体ユニット新開発



(FC：燃料電池)

FCイアコンプレッサー・水素循環ポンプ新開発

汎用型小型FCモジュール新開発

FCフォークリフト・トイングトラクタ製品群拡充



(繊維機械)

新型エアジェット織機 JAT910発売

(自動運転)

自動走行トイングトラクタ実証試験

〃 の手荷物搬送の試験運用

トラック荷役 自動運転フォークリフト開発・発売

冷蔵・冷凍自動運転フォークリフト実証実験

eコマース向け物流自動化システム投入



(事業強化・バリューチェーン拡大)

物流システムインテグレータviastore買収

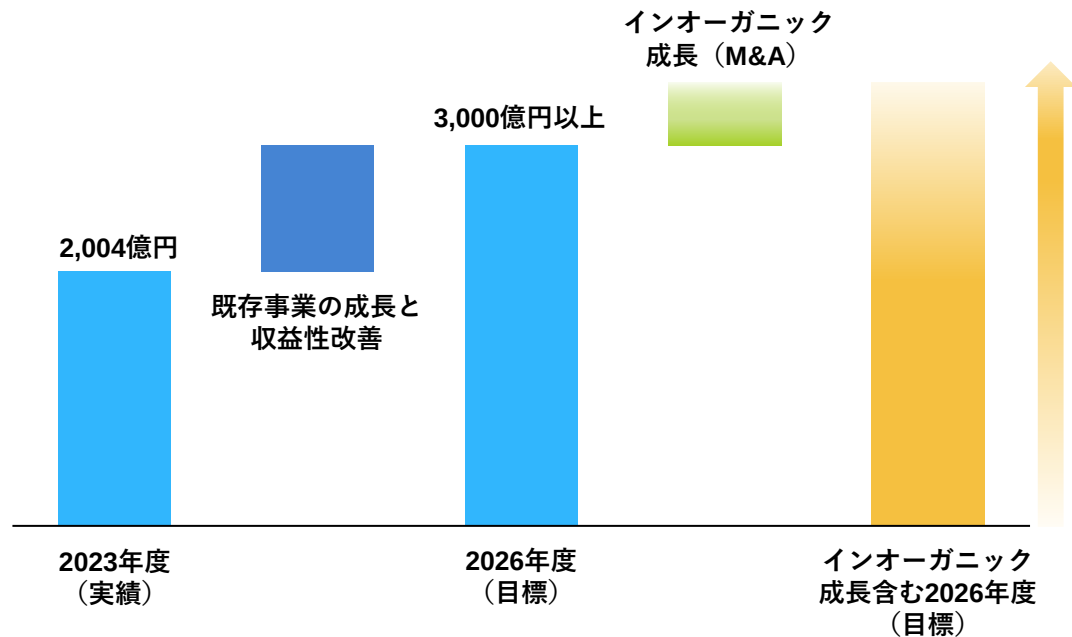
荷役機器生産・販売のLift-Tek買収



コロナ禍以降の需要増を受けた生産/事業拡大とともに、電動化・FC・自動運転技術の開発や物流ソリューション事業の強化等、**将来に向けた取り組み**を加速

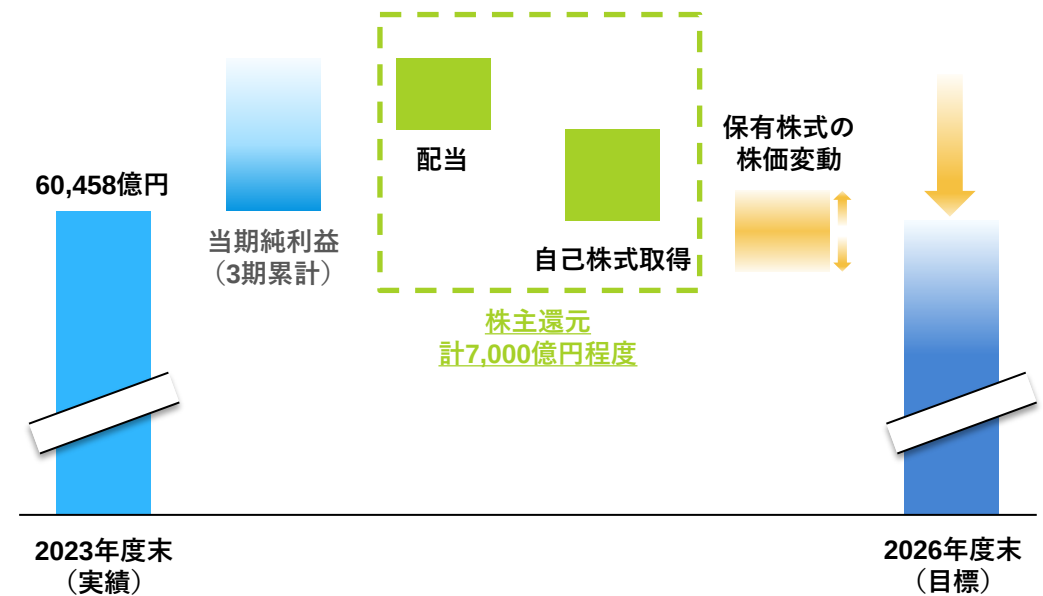
ROE 6%達成に向けた施策

Rの向上：営業利益（2024～2026年度）



成長投資の加速・収益性改善により、**稼ぐ力を強化**

Eの圧縮：自己資本（2024～2026年度累計）



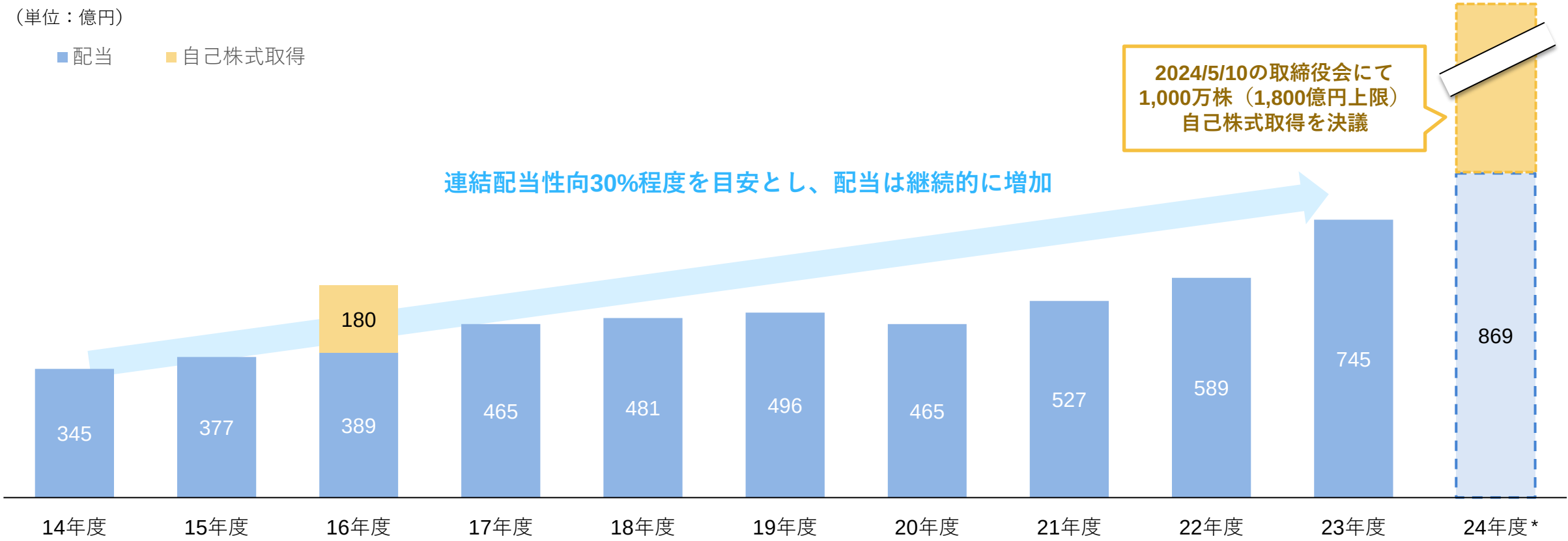
株主還元の強化により、**自己資本を圧縮**

利益（R）の増加、自己資本（E）の圧縮によって**ROE6%達成**を目指す

株主還元の実績/見通し

(単位：億円)

■ 配当 ■ 自己株式取得



2024/5/10の取締役会にて
1,000万株（1,800億円上限）
自己株式取得を決議

*25年3月期予想配当金280円、24年3月期末の自己株式除く発行済株式数をもとに算出

当社は**連結配当性向30%**を目安とし、機動的な自己株式取得を含めた株主還元を段階的に強化
2024年度から3年間に**おいて累積7,000億円程度の株主還元**を実行予定

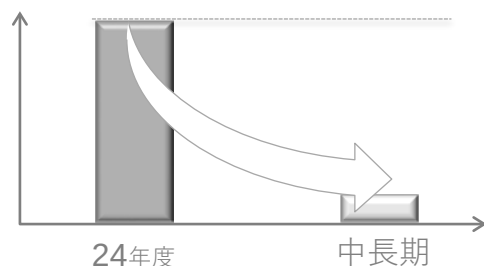


資金の創出と配分

政策保有株式の大幅圧縮 + 手元流動資産の活用

※保有の合理性が認められる場合を除き、政策保有株式を保有しない方針

(政策保有株式)



その他保有株式についても、政策保有株式同様、株式保有における経営上の有意性について今後精査

3か年の目線

資金創出
1兆円程度

営業CF
1.2兆円程度

株主還元
0.7兆円程度

成長投資
0.8兆円程度

基盤投資
0.7兆円程度

安定的な配当による株主還元
自己株式の取得

物流ソリューション事業を中心とした内部投資・バリューチェーン開発に加え、M&Aも活用し次世代の成長を加速

- 次世代技術/研究開発（環境・自動化等）、DX（システム、IT人材）、設備 ...等

持続的成長のため、基盤を強化

- コンプライアンス・人づくり・モノづくりを中心に生産設備・ITインフラ・研究開発 ...等

経営/事業の**基盤強化のための着実な投資**、**株主還元**に適正に**資金配分**するとともに、物流ソリューション事業を中心とした次なる成長に向けた**R&D**、**M&A**にも**積極投資**を行い、ROEや株価を意識した経営の実現を図る

将来見通しに関する記述についての注意

このプレゼンテーション資料に記載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち、歴史的事実でないものは将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。したがって、これらの業績見通しのみに全面的に依拠することは控えてくださいますよう、お願いいたします。

実際の業績は、さまざまなリスクや不確実性により、これらの業績見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おきください。実際の業績に影響を与えうるリスクや不確実性には、当社の事業を取り巻く経済情勢、さまざまな競争圧力、関連法律・法規、為替レートの変動などを含みます。

ただし、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。