

2025年3月期

セルサイドアナリスト様向け
ダイアログデー

2025年3月25日

1. 企業価値向上の取り組みの状況

2. 産業車両事業成長への取り組み

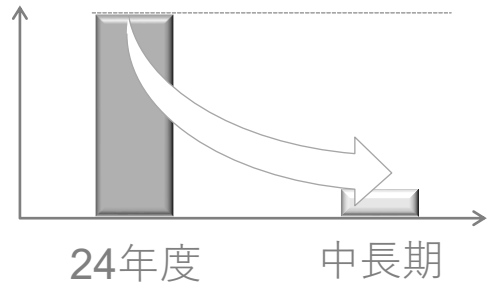
1. 企業価値向上の取り組みの状況

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	株主還元 0.7兆円程度
営業CF 1.2兆円程度	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

2024年度上期の進捗状況

株主還元

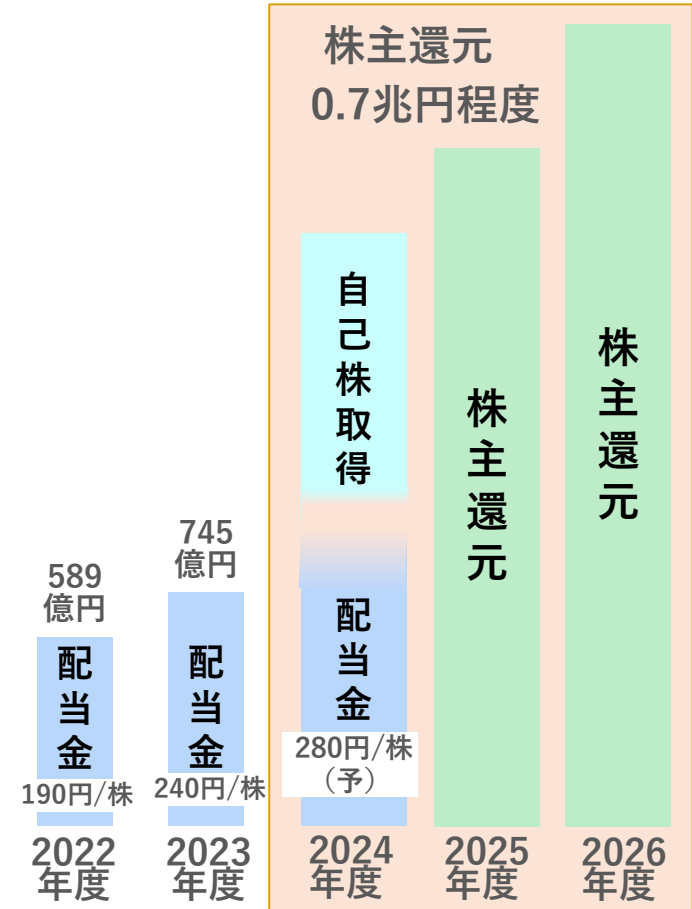
増配（前年度実績240円/株→2024年度予想280円/株）

- 配当金については、業績や資金需要などを総合的に勘案し、連結配当性向30%を目安に継続的な配当を目指す
- 2024年度の配当金は、前年度から40円増加の280円（中間140円、期末140円）を予定
- 今後も株主還元の充実に努める所存

自己株式取得（5月10日決議）

- 取得株式総数： 1,000万株（上限）
（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合 3.22%）
- 株式取得価額総額： 1,800億円（上限）
- 取得期間： 2024年5月13日～2025年5月12日

<イメージ>



2024年度上期の進捗状況

政策保有株式の圧縮

アイシン株式会社（7259）の一部売却 （6月27日公表）

- アイシンが実施した売出しへ、売出人の一社として同社株式の一部（12,964,900株）を売却（約633億円）
- 引き続きアイシンとの事業関係を維持

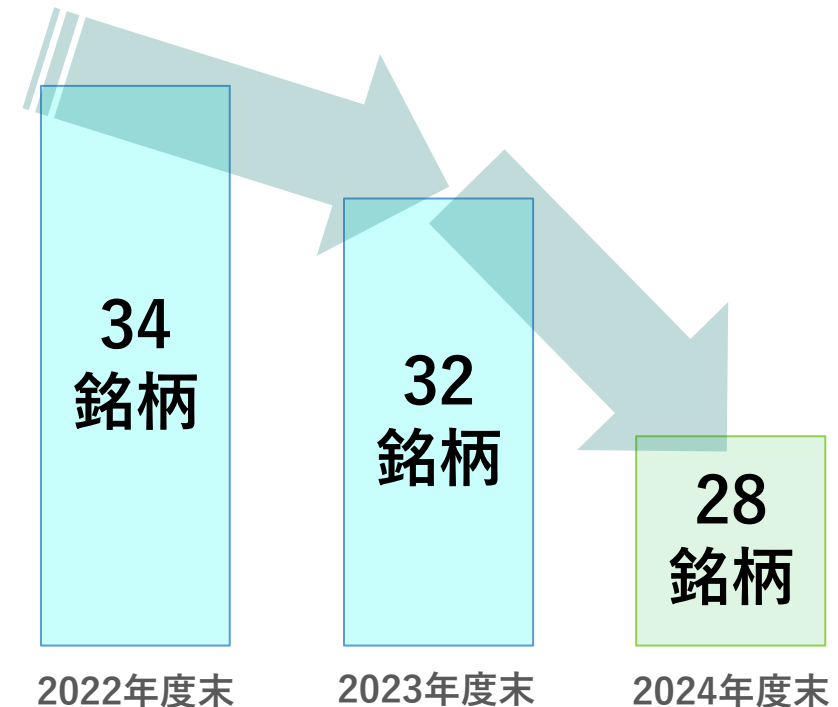
デンソー株式会社（6902）の全量売却 （10月31日公表）

- デンソー普通株式（184,897,656株）の全量を売却
- 売却期間は2024年12月～2027年3月を予定
- 売却手法は未定
- 引き続きデンソーとの事業関係を維持

- ✓ 10月31日までの1年間で政策保有株式3,009億円を売却
- ✓ その他の保有株式についても今後精査

銘柄数の削減

今期の保有銘柄数削減予定
4銘柄（32→28銘柄）



事業投資の概要

基盤投資・成長投資

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

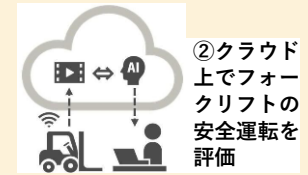
2024年度上期の進捗状況

成長に向けた取り組み（基盤投資・成長投資）

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

- ✓ M&A（前掲①クロアチアGideon社と戦略的投資契約締結、②独シーメンス社の空港手荷物ハンドリング事業会社買収）
- ✓ 5月17日公表：伊藤忠商事、KDDI、三井不動産、三菱地所とフィジカルインターネットの事業化に関する覚書締結
- ✓ 7月16日公表：国内初！空港制限区域内における自動運転レベル4無人貨物搬送の試験運用を実施（右写真①）
- ✓ 7月23日公表：トヨタL&F、富士通のAIを活用しクラウド上でフォークリフトの安全運転を評価する国内初のサービスを開始（右図②）
- ✓ 9月10日公表：トヨタL&F、ビームス新物流拠点へ先端自動化システムを納入（右写真③）
- ✓ 9月10日公表：国内初の4本フォークタイプのトラック荷役対応自動運転フォークリフト実稼働へ～コカ・コーラ ボトラーズジャパンと豊田自動織機が実証実験を開始～（右写真④）
- ✓ 9月17日公表：トヨタL&F、新型燃料電池フォークリフトの2.5t積タイプを発売（右写真⑤）



①空港制限区域内における自動運転トーイングトラクター（開発中）



③ビームス納入のリニアモーター式ロボット「CUEBUS（搬送タイプ）」



④トラック荷役対応自動運転フォークリフト



⑤70-8FB25 ボディ色 ミントブルー

シナジー領域

- ✓ 5月30日公表：貴金属フリーで高性能な水素製造装置用電極を開発
- ✓ 2024年度上期：トヨタRAV4を生産する長草工場の隣接地（ウド）に新設した車両部品の物流棟が稼働開始（右写真⑥）



⑥ウド物流棟

モビリティ領域

- ✓ コンプレッサー、エレクトロニクス製品の海外生産立ち上げに向け、生産準備
 - コンプレッサー事業：2025年に電動タイプ1200万台の生産体制構築に向け、欧州・米国の生産ライン能力増強
 - エレクトロニクス事業：当社初のDC-DCコンバーター米国生産へ向け、2025年操業開始の米国工場新設（右写真⑦）



⑦エレ事業 米国新工場

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

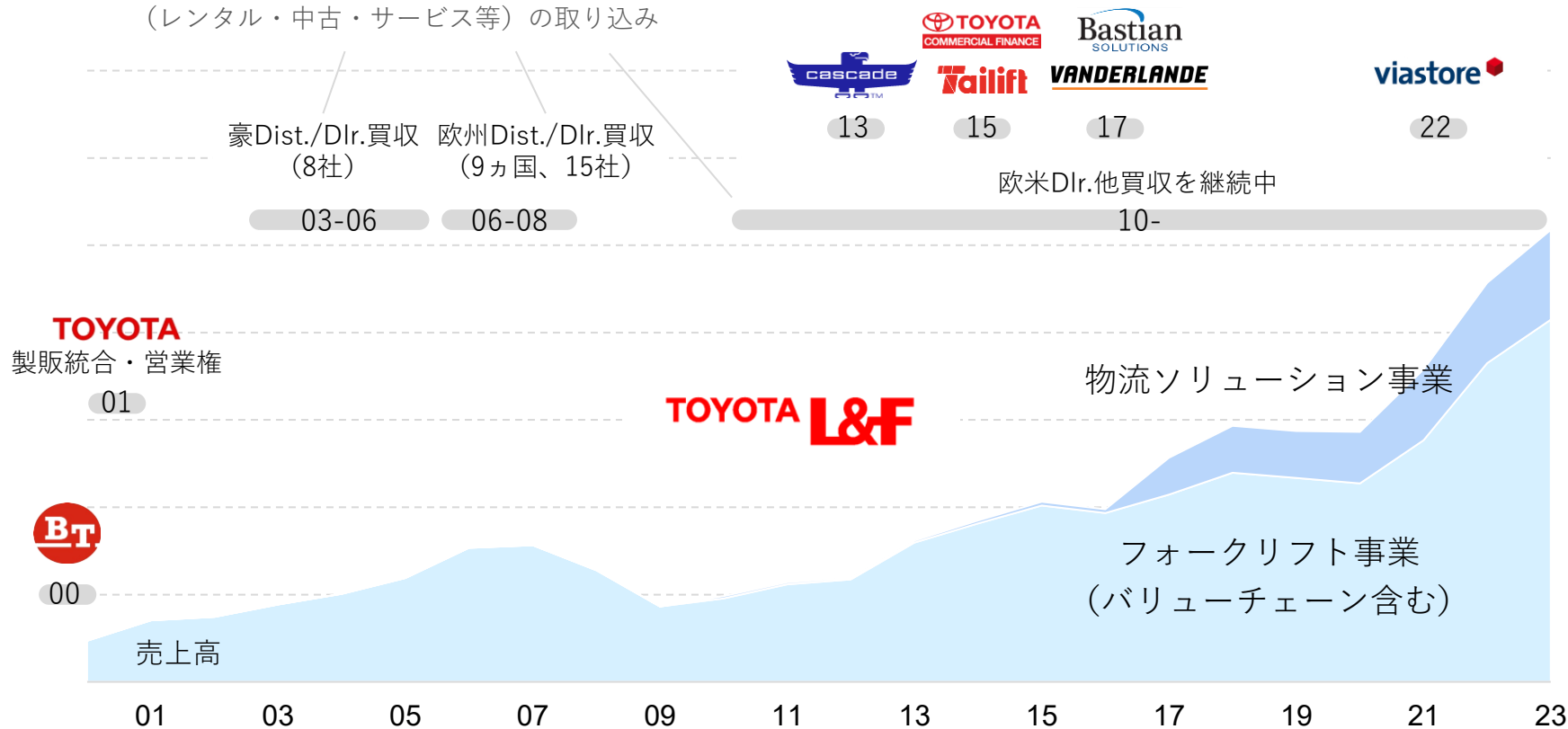
2. 産業車両事業成長への取り組み

- 1) フォークリフト事業
- 2) 物流ソリューション事業
- 3) 基盤・成長投資
- 4) 産業車両事業 業界No.1への挑戦

産業車両事業成長の軌跡

2000年のBTグループ買収以降、積極的なM&Aと共に事業を拡大

「直営化の推進」によるバリューチェーン
(レンタル・中古・サービス等)の取り込み



* Dist.はディストリビューター、Dlr.はディーラーを指す
* 2010年以降、フォークリフト事業および物流ソリューション事業でのセグメント分け管理を実施

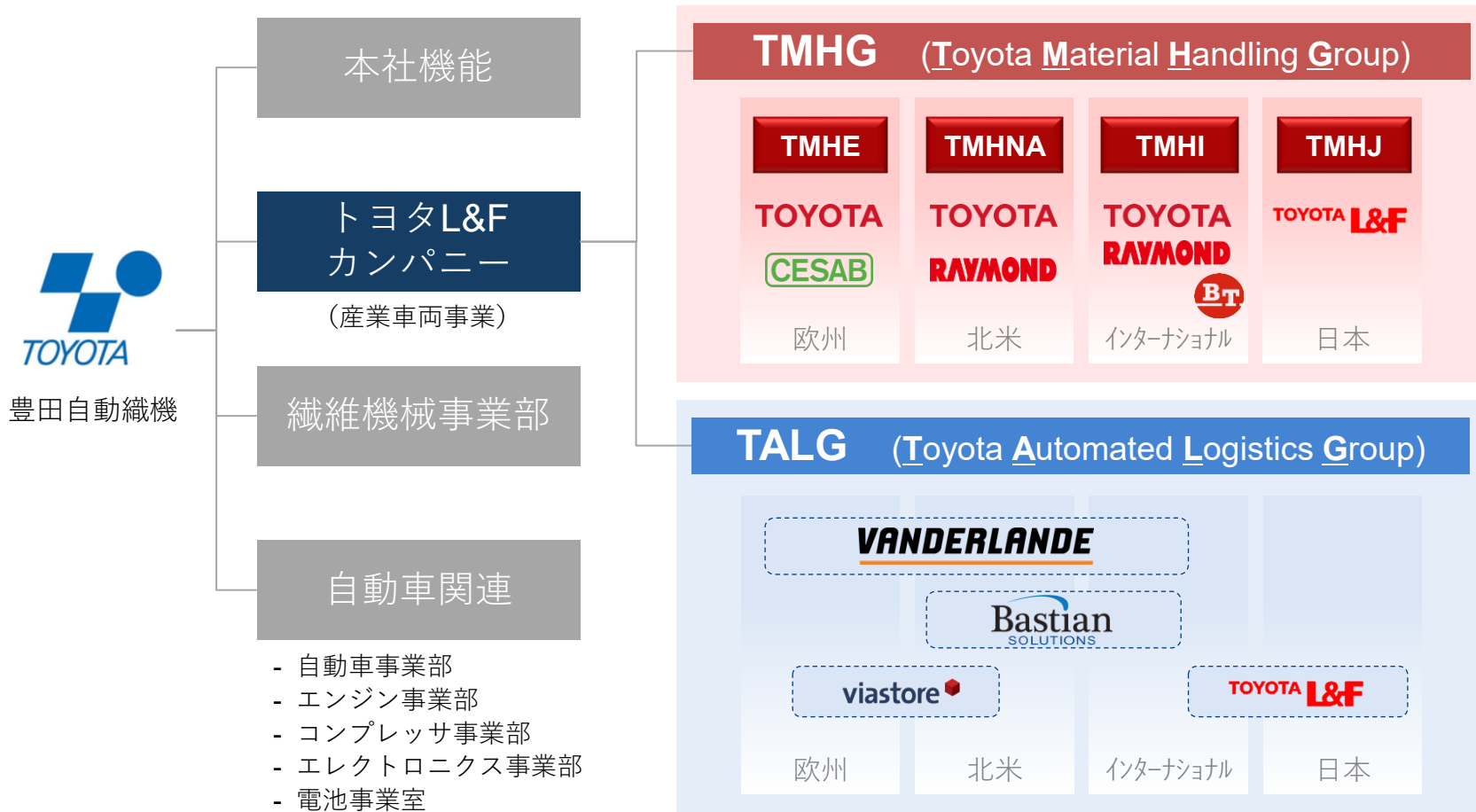
売上高 2001年度 3,530 億円 >>> 2023年度 2兆 5,872 億円
約 7 倍

営業利益 2001年度 134 億円 >>> 2023年度 1,656 億円
約 12 倍

従業員数 2001年度 11,868 名 >>> 2023年度 52,422 名
約 4 倍

2001年度と比較して、2023年度の売上高は約7倍、営業利益は約12倍、従業員数は約4倍に成長
2000年のBTグループ買収以降、積極的なM&Aを通じて事業を拡大

産業車両事業の組織・事業概要



フォークリフト事業



物流ソリューション事業



産業車両事業を担うトヨタL&Fカンパニーはフォークリフト事業を担うTMHGと物流ソリューション事業を担うTALGで構成

産業車両事業を取り巻く業界環境

フォークリフト事業

産業車両事業 (トヨタL&Fカンパニー)

リフト
第1位



リフト
第2位

KION Group

昨今はサプライチェーン周辺のソフトウェア領域に注力

売上高 1兆3,535億円

Jungheinrich

売上高 8,882億円

Crown

売上高 7,491億円

三菱ロジスネクスト

売上高 6,706億円

物流ソリューション事業

庫内物流 第3位
空港 第1位
小包 第5-7位

TALG



(Dematic)

庫内物流
第2位

KION Groupが買収
(2016)

Intelligated

売上高 3,378億円

Knapp

売上高 3,093億円

庫内物流 第4位
空港 第4位

ダイフク

- イントラロジ事業
- 庫内物流
- エアポート事業
- 空港バゲッジハンドリング
- クリーンルーム事業
- 半導体
- オートモーティブ事業
- 自動車生産ライン向け
- その他事業
- カーウォッシュ、電子機器

売上高 合計: 6,577億円

空港
第2位

Siemens Logistics

売上高 約713億円

空港

Körber

小包

* 業績数値はModern Materials Handling社のホームページに記載されている売上高を、当社の2023年度期中平均為替レート1USD=¥144.59、1EUR=¥156.75にて換算
 * TALG業績数値のうち、空港・小包はVanderlande社単体のみでの数値（他社は僅少）
 * 業界別順位については、Modern Materials Handling社サイト内の業界別売上高等から当社にて推測

KION Groupはフォークリフト事業および物流ソリューション事業を併せ持ち、当社と全方位で競合
 物流ソリューション事業ではダイフクと当社は庫内物流と空港事業で競合

産業車両事業がめざす姿



トヨタL&Fカンパニー
2030年のありたい姿

法令厳守と地球環境への配慮を土台に事業活動を推進し、
先進的な技術開発を通じ、高品質で安心な商品・サービスを提供する、
お客様に最も選ばれる物流ソリューションパートナーとなる

フォークリフト
事業

No.1の堅持

物流ソリューション
事業

No.1への挑戦

フォークリフト・物流ソリューション両事業を展開する強み

- ✓ 豊富なソリューションの選択肢
- ✓ グローバルでのきめ細やかな販売・サービスネットワーク
- ✓ 全世界での広範な保有顧客
- ✓ 両事業領域での事業シナジー（技術・顧客・調達・生産等）
- ✓ M&A経験と海外パートナーとの協働

トヨタグループ・トヨタブランドの強み

- ✓ トヨタブランドの認知力および信頼感
- ✓ TPS・カイゼンノウハウ
- ✓ 安全・品質の徹底
- ✓ 潤沢な投資余力
- ✓ トヨタグループ各社との協働・シナジー

フォークリフト・物流ソリューション両事業を展開する強み、トヨタグループ・トヨタブランドの強みを
生かし、両事業領域のNo.1になると共に、お客様に最も選ばれる物流ソリューションパートナーをめざす



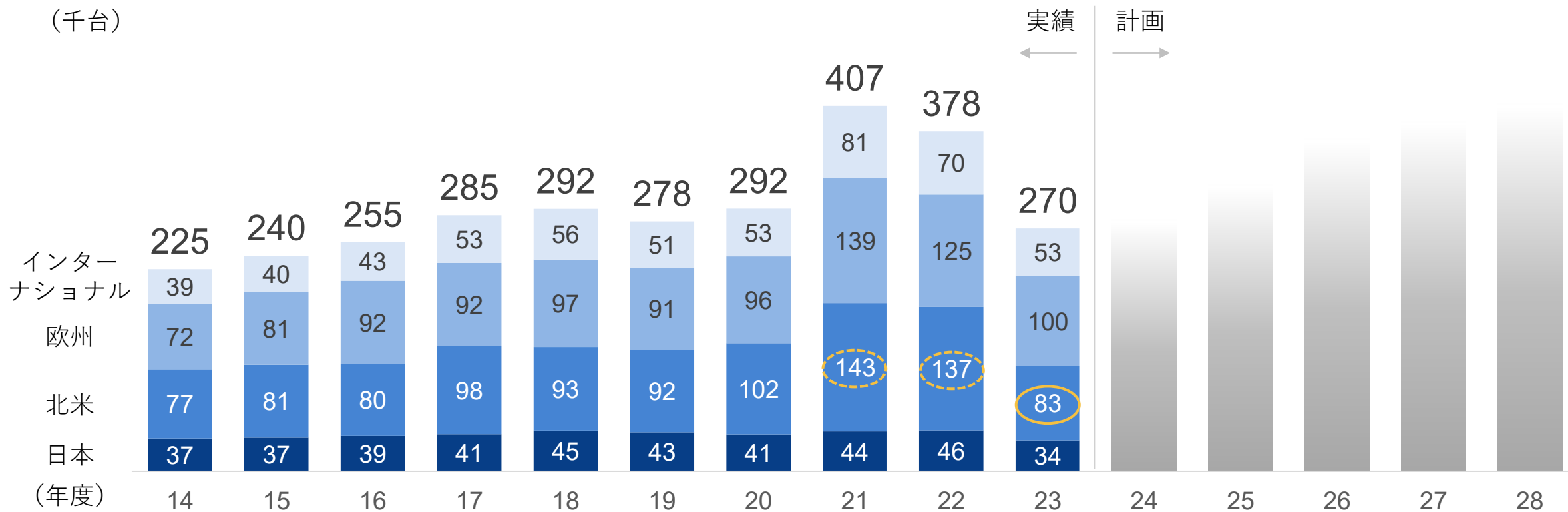
フォークリフト事業



フォークリフト事業の受注状況

フォークリフトの受注台数実績・計画

(千台)



2023年度の受注台数は、2021年度および2022年度の一時的な北米受注増の反動を受け減少
 2023年度および2024年度が底打ちとなり、2025年以降は回復傾向に転じる見通し



フォークリフト事業の売上高・粗利益構成イメージ



■ 機台販売 ■ バリューチェーン



■ 機台販売 ■ バリューチェーン



新車販売後、
売上高・受注高の伸張に伴い
相乗的に利益が拡大する
強固なビジネスモデル

フォークリフト事業は、機台販売とバリューチェーンで構成され、粗利益ベースではバリューチェーンの割合が大きい

フォークリフト事業のNo.1堅持に向けた取り組み①

エンジン車

電動車

環境認識



エンジン認証問題



排出ガス規制強化



市場規模縮小



市場規模拡大



自動化ニーズ



EV向け技術の進展

取り組み方針

- 市場規模縮小に応じて供給量を調整しつつ、引き続きお客様に対する供給責任を果たす
- SBT目標達成に向けたCO2排出量の削減

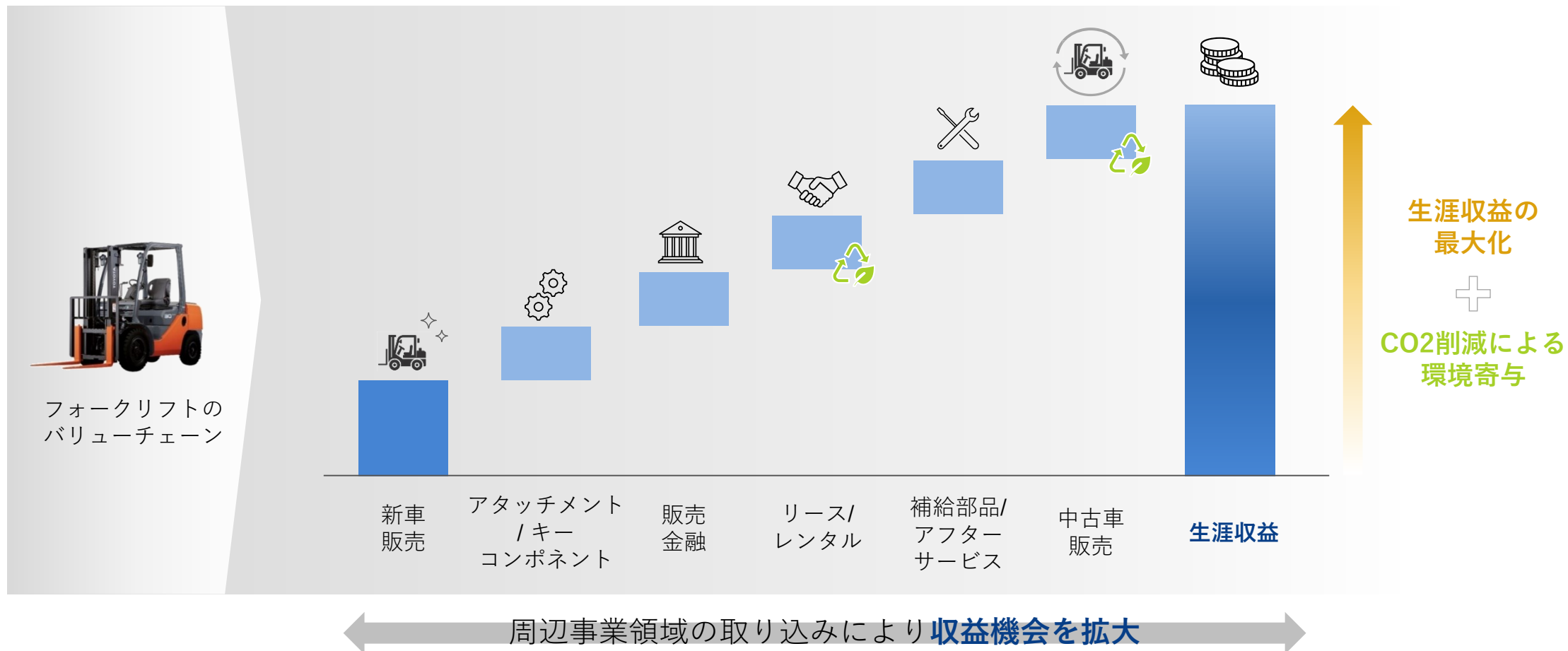
- 市場規模拡大・需要の高まりに対応するべく、リソースを電動車・自動化に集中

共通

お客様ニーズに沿ったフォークリフトの供給

市場環境や社会的要請を踏まえて、事業注力をエンジン車から電動車へシフト
お客様ニーズに沿ったフォークリフトの供給を継続

フォークリフト事業のNo.1堅持に向けた取り組み②



新車販売後の周辺事業領域を取り込み、フォークリフトの生涯収益の最大化を目指す
またリースレンタルや中古車ビジネスを中心にCO2削減による環境寄与、循環型社会への適合を図る

フォークリフト事業のNo.1堅持に向けた取り組み③

自動運転トーイングトラクター

- 2024年7月、**全日本空輸株式会社（ANA）と東京国際空港（羽田空港）**で**自動運転レベル4（完全無人運転）**での**貨物搬送の試験運用**を実施
- 実用化に向けた技術面、運用面などの課題を洗い出し、経済性などの検証を踏まえ2025年中の羽田空港での無人搬送の実用開始に向けて取り組み中



自動運転トーイング
トラクター（開発中）

トラック荷役対応自動運転フォークリフト

- 2024年9月、国内初の**4本フォークタイプ**の**トラック荷役対応自動運転フォークリフト**の実稼働へ、**コカ・コーラ ボトラーズジャパンと実証実験を開始**
- 自己位置検知・誘導用のインフラを設置しない環境下におけるトラックへの自動荷役を可能に。
今後の実稼働に向けて取り組み中



トラック荷役対応
自動運転フォークリフト
（4本フォークタイプ）

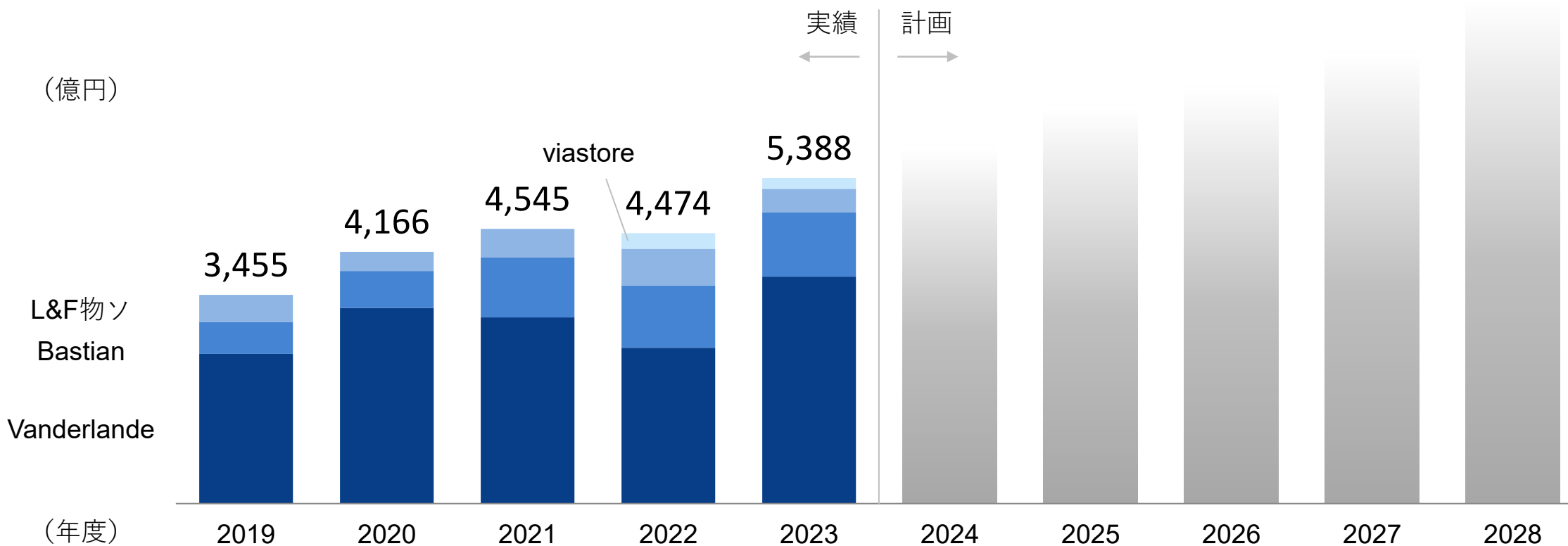
労働力不足や物流量の増加を背景に、**自動化ニーズが一層高まる**中、未だ有人作業が中心で**自動化が進展していない領域へ**先行的に**取り組み**

物流ソリューション事業



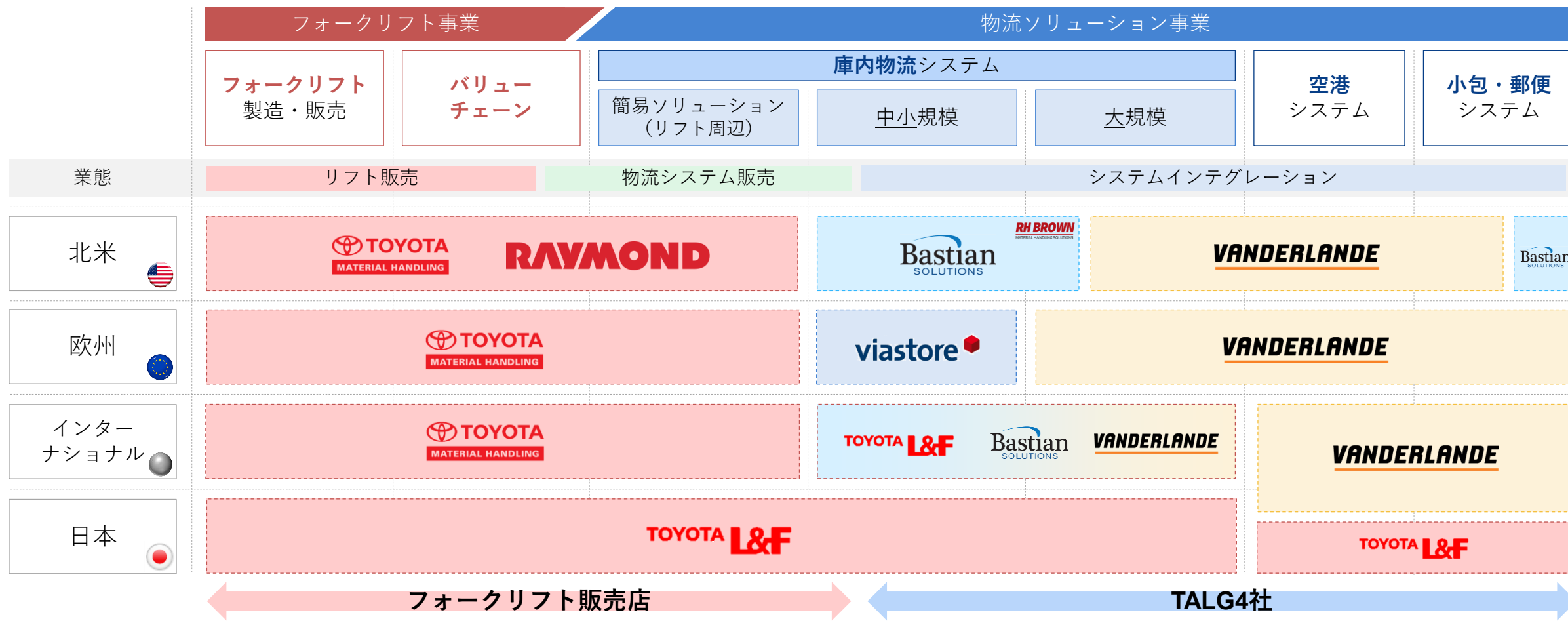
物流ソリューション事業の受注状況

物流ソリューション事業の受注高実績・計画



物流ソリューション事業の受注高は、フォークリフト事業に比べても**高い市場成長**が想定され、**2024年度以降も堅調**に推移する見込み

物流ソリューション事業の対応領域（地域別）



フォークリフトから庫内物流システムの簡易ソリューションは主にフォークリフト販売店、
 中小～大規模のシステムインテグレーション案件はTALG4社が対応

物流ソリューション事業の対応領域（事業タイプ別）

タイプ別市場規模



大規模システムソリューション



対応範囲

構内物流の
全機能を自動化、
ソフトウェアで統合・制御

定義

主なプレイヤー
当社
大手システム
インテグレーター企業等
計 10数社

当社対応組織



中小規模システムソリューション

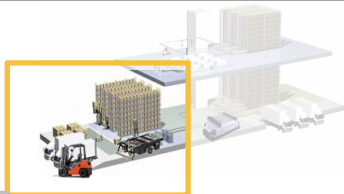


複数工程を自動化、
工程間をソフトウェアで
制御

上記に加え、
売上50-400億円規模の
プレイヤーが多数



簡易ソリューション (リフト周辺)



リフトとラックの組合せ、
又はリフト周辺の一部自動化

リフトサプライヤー
コンベヤ・ラックメーカー等
多数



大規模システム～中小規模システム～簡易ソリューションまでの領域を
TALG4社とTMHGでカバー

物流ソリューション事業のNo.1挑戦に向けて

事業主体

これまで

これから



庫内物流



庫内物流事業 業界第3位

子会社間でのシナジー創出への取組み
(Value Creation Program)
M&Aを通じた事業拡大



空港



キーアカウント戦略で
空港事業 業界第1位
ターミナル内の
手荷物ハンドリング事業

Siemens Logistics買収により
空港事業の地位を盤石化
フォークリフト事業とのシナジー創出
による **空港内での対応領域拡大**



小包・郵便



小包・郵便事業 業界第5~7位
グローバルメガ貨物輸送会社が
ターゲット

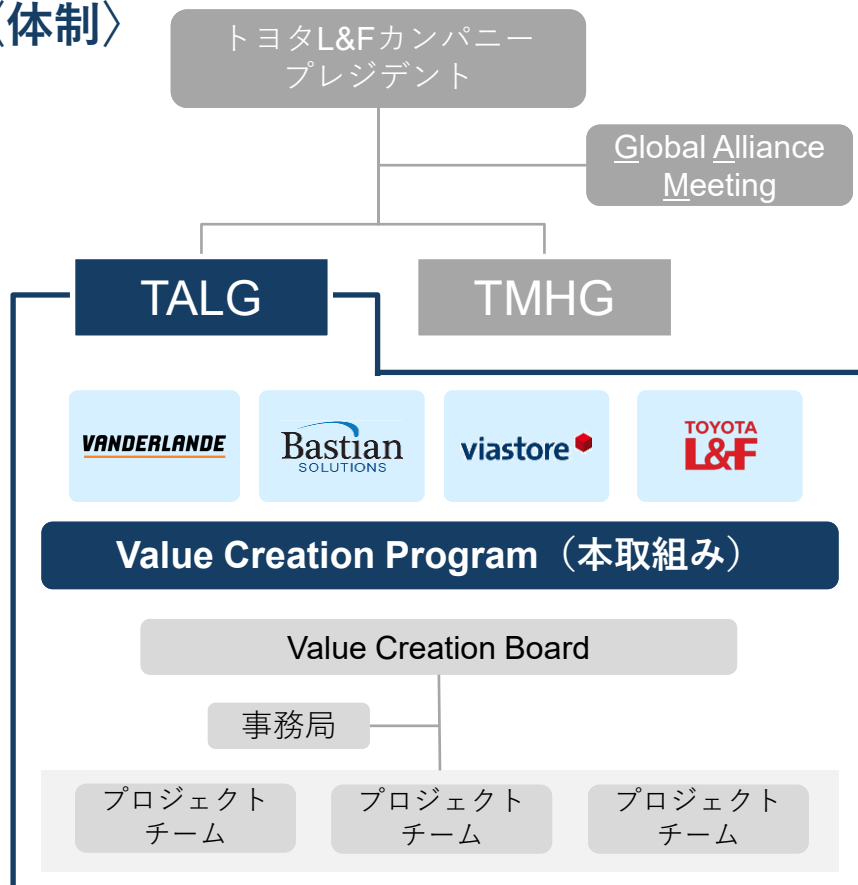
業界トップ3をめざす
空港事業拡大に応じた
リージョン顧客の新規獲得

物流ソリューション事業の業界No.1に向けて、庫内物流／空港／小包・郵便の各事業において
企業 事業価値向上に繋がる取組みを継続



物流ソリューション事業のNo.1挑戦に向けた取り組み

〈体制〉



〈取組みテーマ： 9プロジェクト〉

技術・開発	1	グローバル製品の企画・開発	技術・顧客動向を踏まえたTALG共通の開発ロードマップ策定 (どの会社が何を開発・調達するか)
	2	自律搬送車企画・開発	成長・競合の激しい領域での自動搬送車の商品企画・開発の統一
	3	WES共通化	他社との差別化要素となるWES(倉庫管理システム)のグループ共通化
	4	自動倉庫のグローバルモデル化	ニーズが高いパレットタイプの自動倉庫ソリューションのTALG内での共通化
供給・販売	5	製品相互供給	製品の相互供給促進
	6	各社製品のノウハウ共有	製品相互供給のためのノウハウ共有・各機能における対応能力の構築
	7	グループ内の適切な取引価格設定	製品相互供給のためのグループ内の適切な取引価格設定
	8	共同調達	調達部門連携・仕入原価低減
PR	9	グループ共通ブランディング	共通ブランディングによりグループ総合力をPR

開発効率化/速度加速に加え、差別化製品/ソフトウェア取込みによる競争力強化

既存製品/ソリューションのグループ内活用促進による売上・利益増

グローバル対応力訴求

TALG傘下の4社が連携し、TALG全体での収益改善・シナジー創出を加速させる取組みを実施中

技術・開発、供給・販売、PR分野にて9プロジェクトを推進中

基盤・成長投資



基盤投資における取り組み①

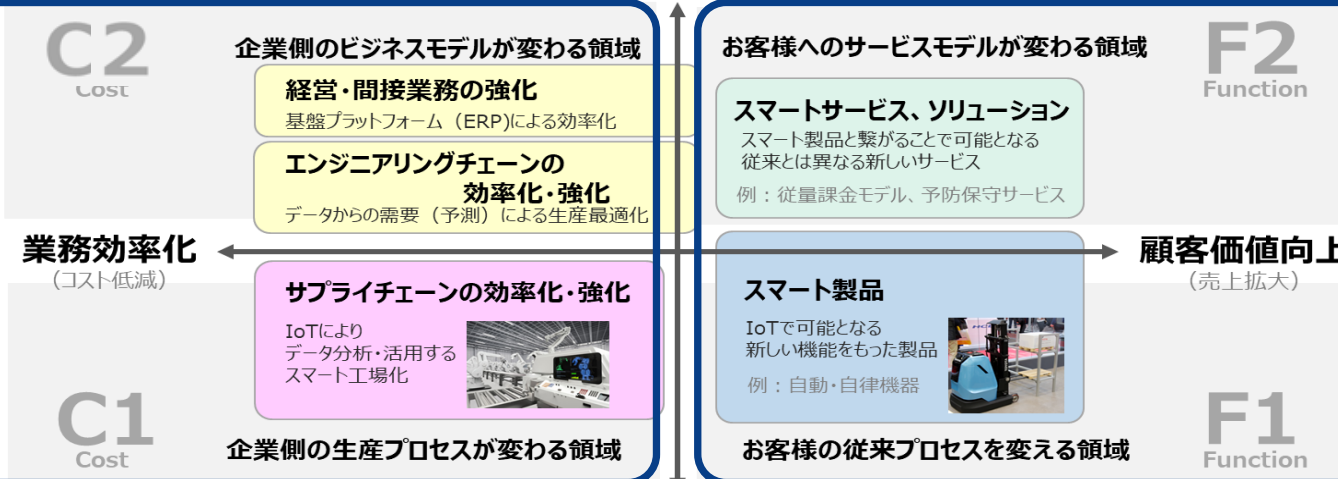
守り



国内外関係会社へも安全にAI活用できる環境を提供し、あらゆる業務を高度化

- ・モノづくり
- ・設計開発
- ・マーケティング
- ・販売/サービス
- ・本社機能

ビジネスモデル変革



攻め

地球、社会、お客様

AI技術を手の内化しモノ売りからコト売りへ転換



プロセス変革



※ 事業を越えて、あらゆるデータを「とる」「ためる」「活用する」ことができる基盤を提供

業務データ

工場データ

サプライヤーデータ

パブリックデータ

製品データ

物流データ

基盤投資の一環として、業務効率化、顧客価値向上両面にてAI活用を推進
産業車両事業では製品データを中心としたデータ活用の取り組みに着手

※GAUDIとは、当社IT部門が開発した標準のデータ活用基盤で
全社で共用できる汎用機能群を実装



基盤投資における取り組み②

活動テーマ（TMHG エンジニアリングハブ）

活動内容：今後のソフトウェア開発への対応に向けて
人材獲得が見込めるインドにおいて
エンジニアリングハブの設立を検討中

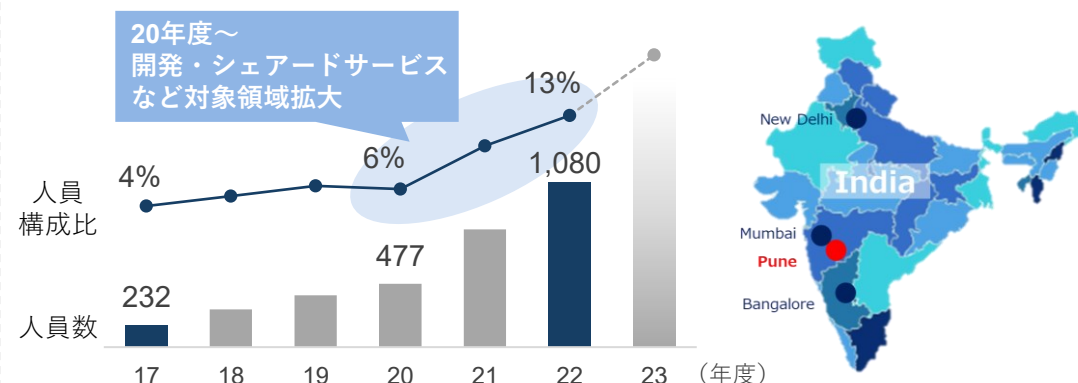
活動方針・準備：

- 日本のR&D部門と連携しながら、先行開発を推進
 - 海外の当社グループ会社メンバーも開発に参画
- Vanderlande社が運用中のエンジニアリングハブ
VOICEを参考に検証実施

VOICE（Vanderlande社エンジニアリングハブ）概要




- 設立 : 2008年
- 所在地 : インド プネ
- 従業員数 : 1,080人（22年度末時点）
- 業態 : 物流ソリューションの開発・
エンジニアリング受託

VOICE人員数およびVanderlande全社に対する人員構成比推移



今後のソフトウェア開発への対応に向けて、インドにおいてTMHG エンジニアリングハブの立ち上げを検討中。Vanderlande社が既に取り組んでいる事例を参考に、現在構想案を検証中

成長投資の方針

 課題	 目的・方針	 M&A対象領域
バリューチェーン領域の収益拡大	新車販売以降の二次流通収益の確保 コンポーネント内製化による サプライリスク軽減・収益率向上	Dlr./Dist.・レンタル会社 サプライヤー
技術革新への対応	先端技術の取り込み AV（自律走行搬送台車）、AI活用、自動化	技術
物流システム領域の成長加速	カバレッジ拡充・ソフトウェア内製化	システムインテグレーター WMS（倉庫管理システム）
物流システム領域の競合激化	納期短縮、競争力強化	ロボティクス
開発領域のリソース不足	人的補完	エンジニア
サステナビリティ対応	各種規制・開示要請への対応 SBT※目標の達成	サーキュラーエコノミー カーボンニュートラル

成長戦略上の課題に対して、**M&Aターゲット領域**の選定プロセスを開始

※ SBT: Science Based Targetを指す

成長投資における取り組み① T-Hiveの設立・運用

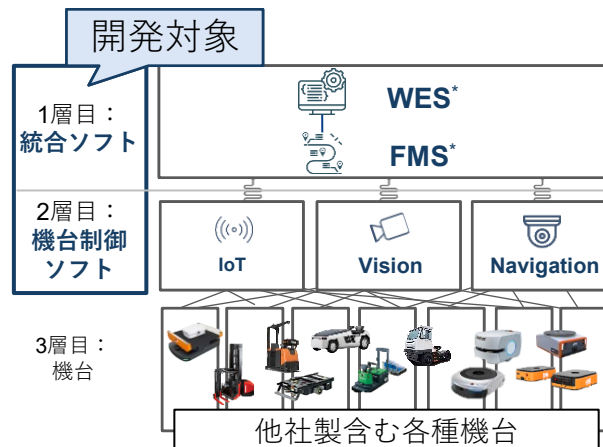
T-Hiveの概要

設立	2021年4月	本社所在地	オランダ
ねらい	<ul style="list-style-type: none"> 伸長するAV市場を取り込むべく、グループ横断的に適用可能かつ競争力あるソフトウェアを自社開発 グループ内リソースを最大限活用できる体制を構築 		
従業員人数	設立当初20人 ⇒ 現在約100人		
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> (1) TICOグループ各社が活用可能な「AVアプリケーション」企画 (2) 「物流機器およびAV機台制御・システム制御ソフト」の開発と販売 (3) 機台制御技術・製品の安定確保支援（外部調達含む） 		

<組織運営体制>



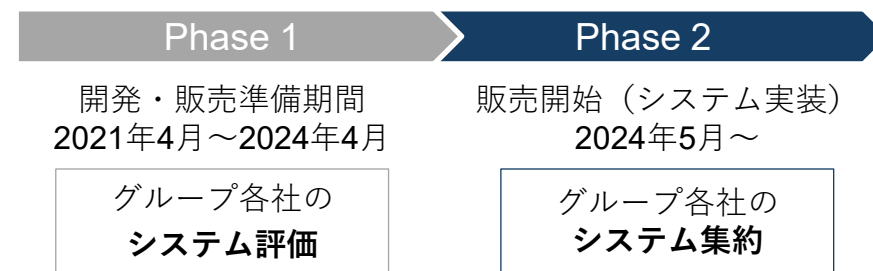
<開発の考え方>



【AVシステムイメージ】

- (1) 差別化、高付加価値の提供が出来るソフトウェアを内製
(機台は自社開発にこだわらず)
- (2) 多種・多台数を統合/制御し、かつ**グローバルに供給可能な**ソフトウェアを開発

<現在までの歩み>



2021年4月、AV（自律走行搬送車）向けソフトウェア開発会社である**T-Hive**を設立
競争力あるソフトウェアを自社開発するため**当社グループ内の人材・資産を集約**

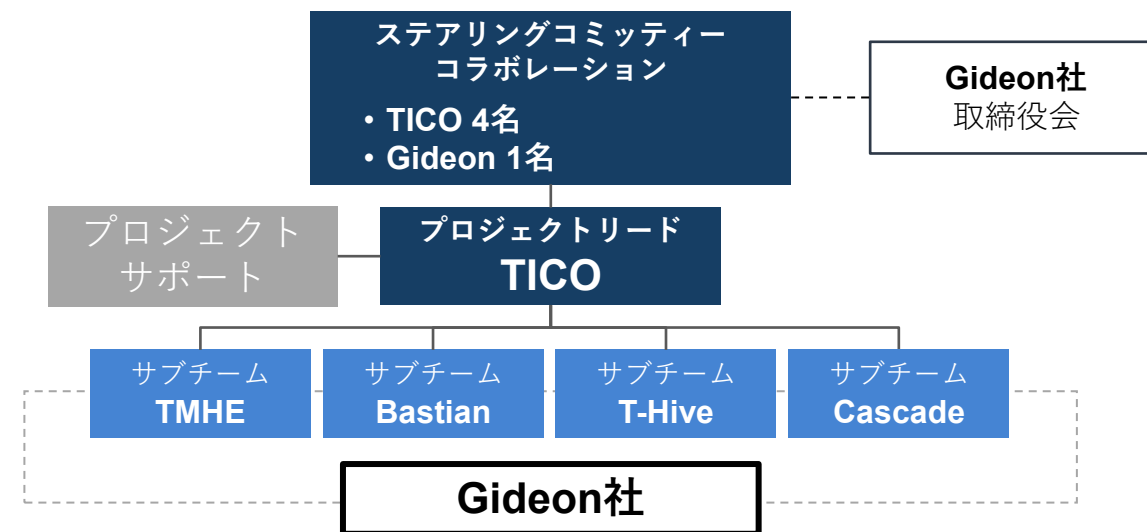
* WESはWarehouse Execution System（倉庫運用管理システム）
FMSはFleet Management System（車両管理システム）を指す

成長投資における取り組み② Gideon Brothersへの出資

Gideon Brothers（Gideon社）への出資概要

社名	Gideon Brothers (USA) Inc. (事業主体はGideon Brothers d.o.o (クロアチア)、Gideon社の100%子会社)
設立	2017年 (米国・デラウェア州に登記)
本拠地	クロアチア・ザグレブ市
従業員	約80名
事業概要	物流現場で活用される自律走行車両やロボット向けに、 ナビゲーション機能に関する先進技術を開発・提供するスタートアップ企業
共同開発テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ケースピッキング連携 トレーラー荷役 (積付、積卸) 多機種一括管理 AMRプラットフォーム

<組織体制>



- Gideon社をリーダーに、サブチームにTMHE、Bastian、T-Hive、Cascadeが参画して、**共同開発を推進**
- Gideon社の**最新ソフトウェア構造や人工知能アルゴリズムを活用し、自動運転フォークリフトや無人搬送車など豊田自動織機グループの自動物流車両のさらなる性能強化を目指す**

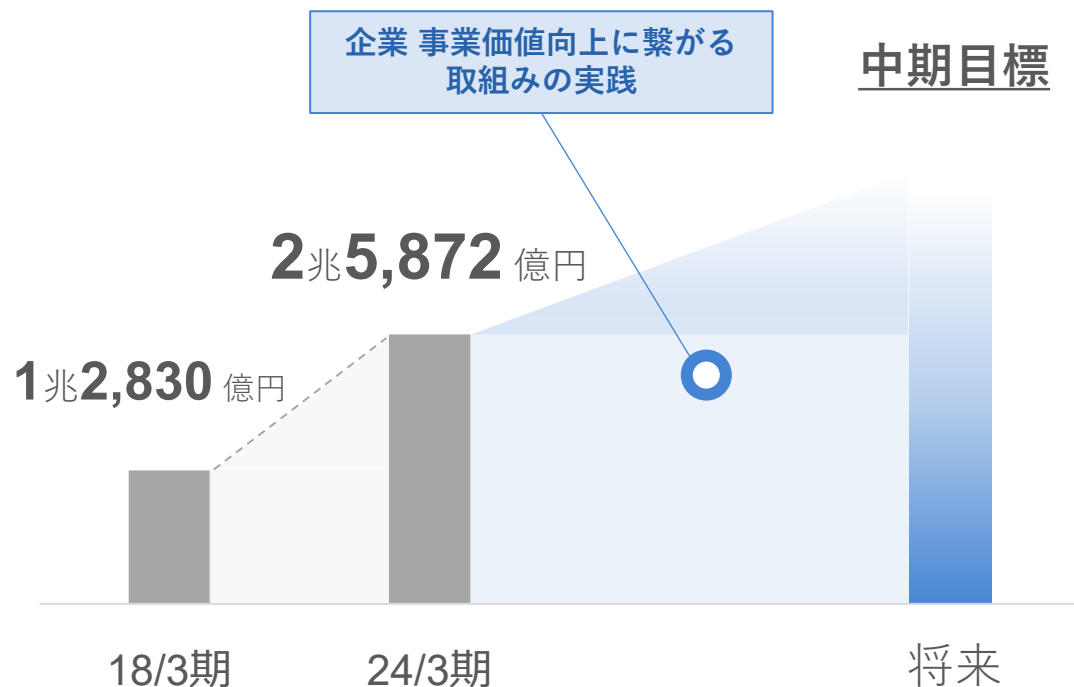
空港、港湾、倉庫、工場などのあらゆる物流現場で急速に拡大する**自動物流車両の需要に対応するため**自律走行や自動荷役のコア技術となるカメラセンサーおよびAIに強みを持つ**Gideon社との連携**を決定

産業車両事業 業界No.1への挑戦

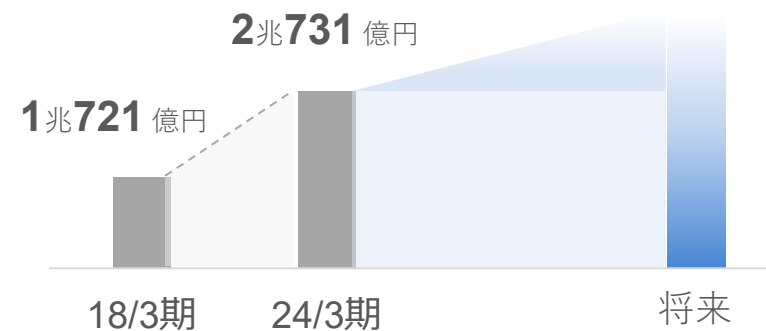


産業車両事業 業界No.1への挑戦

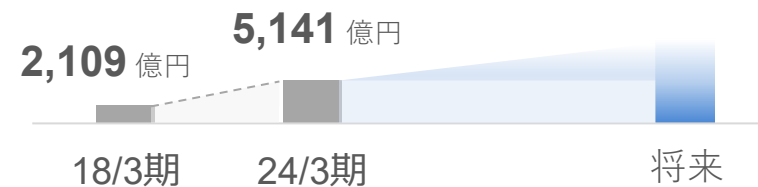
産業車両事業 売上高



フォークリフト事業 売上高



物流ソリューション事業 売上高



企業 事業価値向上に繋がる取組みの実践により、
産業車両 売上高の成長と業界No.1への挑戦をめざす

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より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。

