



Be the Right ONE

Integrated Report 2022

統合レポート2022
2022年3月期

 豊田通商株式会社

豊田通商は 「次の新しいステージ」へ 踏み出します

主なESG投資指数

2022年7月現在、豊田通商は以下のESG投資指数の組み入れ銘柄になっています。

				
FTSE4Good*1	FTSE Blossom Japan Index*1	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*1	MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)*2	S&P/JPX カーボン・エフィシエント 指数

*1 豊田通商株式会社は、第三者調査の結果FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)であるFTSE4Good、FTSE Blossom JapanおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、インデックスの構成銘柄となっています。FTSE Russellの構成銘柄は、サステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

*2 MSCIインデックスへの豊田通商株式会社の組み入れおよび豊田通商株式会社によるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による豊田通商株式会社へのスポンサーシップ・宣伝・販売促進を企図するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名称ならびにロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

CDP評価結果(2021年度)

気候変動	ウォーター	フォレスト		
		木材	パーム油	大豆
A-	A-	A-	B	B



環境パフォーマンスデータに対する保証

豊田通商グループは、温室効果ガス排出量、エネルギー使用量、水使用量、廃棄物量について、LRQAリミテッドによる保証を受けています。

人事関連評価項目



編集方針

豊田通商グループは、ステークホルダーの皆さまに当社グループをより深く理解していただくことを念頭に、2015年3月期より財務情報、経営戦略、業績、事業と環境・社会・ガバナンスを統合的に報告する「統合レポート」を作成しています。作成にあたっては、価値報告財団(VRF)が提唱している「統合報告<IR>」の在り方、Global Reporting Initiative(GRI)「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」ならびに「ISO26000」(『社会的責任に関する手引き』)を参照しています。経営戦略、業績、事業活動の報告に加え、事業を通じた社会的課題解決・地域貢献など、持続的成長に向けて取り組む当社グループへのご理解の一助となりましたら幸いです。なお、本報告書は、豊田通商および連結子会社の活動について報告していますが、一部は豊田通商単体について掲載しています。

今後、さらに統合レポートの内容を見直し、ステークホルダーの皆さまからのご意見を参考にしながら、より分かりやすいレポートとなるよう進化させていく所存です。

財務情報および非財務情報は、当社グループの持続的な企業価値向上において重要性が高いものを統合レポートに掲載しています。網羅的な情報についてはウェブサイトの各ページをご参照ください。また、統合レポートはウェブサイトにも掲載しています。

見直しに関する注意事項

このレポートには豊田通商グループの将来の収益計画・戦略・理念および業績見通しなど歴史的事実でない「将来に関する見直し」が含まれています。これらは読者の皆さまに当社グループの経営者の視点を提供することのみを目的として掲載しており、投資・その他の判断にお役立ていただくことを目的としたものではありません。従って、読者の皆さまにおかれましては、これらの将来に関する見直しに全面的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。

Contents

P.02 理念とビジョン

豊田通商グループの理念体系と目標・道標となるビジョンの説明をしています。

P.04 社長メッセージ

「次の新しいステージ」へ踏み出す豊田通商。なぜ今「次の新しいステージ」なのか、これからのありたい姿などについて、社長が思いを込めて自らの言葉で説明しています。

P.12 価値創造ストーリー

「Be the Right ONE」を実現することにより、「社会・環境にもたらす価値」と「お客さまと豊田通商が共に創造する価値」という2つの価値の最大化を目指す価値創造モデルを説明しています。

P.12 積み重ねてきた進化の歴史

P.14 豊田通商の価値創造モデル

P.22 中期経営計画と財務戦略

豊田通商の中期経営計画とその実現に向けた戦略、また、CFOがサステナブルな成長を支える財務戦略を説明しています。

P.22 2025年3月期 中期経営計画

P.30 財務・非財務ハイライト

P.32 CFOメッセージ

P.35 投資サイクルマネジメント

P.36 リスクマネジメント

P.38 気候変動対応

豊田通商らしさを生かすカーボンニュートラル推進の取り組みと、TCFD提言に基づくシナリオ分析などを説明しています。

P.38 カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの推進

P.46 TCFD 提言に基づく情報開示

P.51 特集

「次の新しいステージ」へ踏み出すための人的資本経営について、社外取締役とCHROが対談を行いました。

P.51 社外取締役・CHRO対談

「次の新しいステージ」へ踏み出すための人的資本経営

P.56 サステナビリティ戦略

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の取り組みとKPIの進捗などを説明しています。

P.56 サステナビリティ経営

P.60 サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

P.74 環境 マネジメント/サプライチェーンマネジメント

P.76 本部別概況

7つの営業本部ごとのビジネスモデルや中長期戦略などを説明しています。

P.76 At a Glance

P.78 金属本部

P.80 グローバル部品・ロジスティクス本部

P.82 自動車本部

P.84 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

P.86 化学品・エレクトロニクス本部

P.88 食料・生活産業本部

P.90 アフリカ本部

P.92 ガバナンス

さらなる経営の効率化・透明化、コンプライアンスの徹底、財務体質の健全化を積極的に推進する豊田通商のガバナンスの体制と取り組みを説明しています。

P.92 社外取締役メッセージ

P.94 コーポレート・ガバナンス

P.102 マネジメント体制

P.104 財務サマリー

P.106 組織図

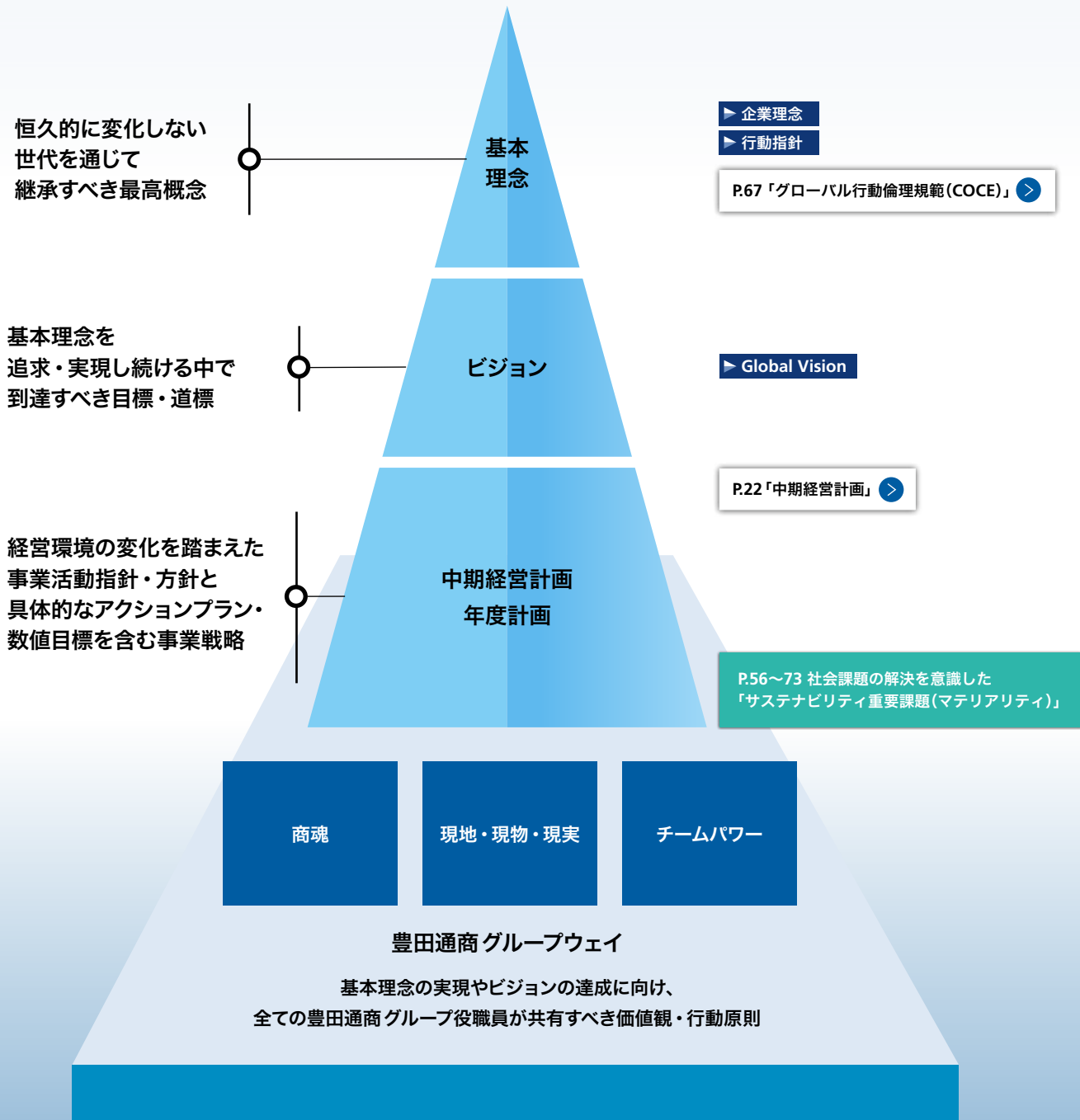
コーポレートデータ

Be the Right ONE

- ① 代替不可能なさま
- ② 唯一無二の存在(になる)
- ③ かけがえのない存在(になる)

理念とビジョン

豊田通商は、世界各国の幅広い事業領域において、豊かで快適な社会づくりに欠かすことのできない商品やサービスを提供しています。4層からなるグループ理念体系を掲げ、新しい時代を拓きます。



▶ 企業理念

人・社会・地球との共存共栄を図り、 豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す

▶ 行動指針

良き企業市民として

オープンでフェアな
企業活動に努める

社会的責任の遂行と
地球環境の保全に努める

創造性を発揮し、
付加価値の提供に
努める

人間を尊重し、
活性化された
働きがいのある
職場づくりに努める

▶ Global Vision

当社は真のグローバル企業として一層の進化を遂げるため、世界中の豊田通商グループ全社員が一丸となって目指すべきガイドラインとして、「Global Vision」を掲げています。

ありたい姿

豊田通商グループは



Be the **Right ONE**

となることを追求し続け、実現を目指します

The Right ONE for you

ステークホルダーの現場ニーズに応え、最適な安全・サービス／品質・信頼を提供します

The Right ONE for us

一人一人の力の最大化に努め、組織・地域・性別・国籍を超えて結束し、総合力を発揮します

The Right ONE for future

我々の強みや知見を培い、発揮することで、持続可能な社会と未来を切り拓きます

Toyotsu Core Valuesによる成長の実現

「Toyotsu Core Values」は、我々が最大限発揮・活用すべき強みであり、豊田通商グループウェイを土台として、「Global Vision」達成のために具体化したものです。「Toyotsu Core Values」を核として、我々の目指すべき3つの事業領域に挑戦します。

既存事業の成長

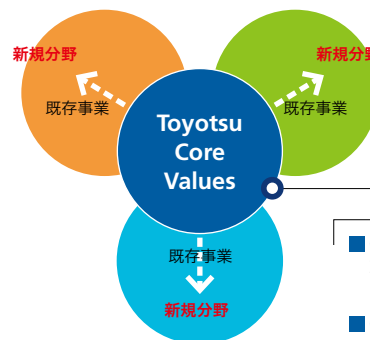
- ・すでに保有している自社リソース活用による成長

新規分野

- ・我々の知見が生かせる事業領域、あるいは地域において、**Genba-focus**を発揮し事業を拡大
- ・**Collective force**や**Innovator spirit**の発揮による革新的な技術／サービス／製品に基づく新しい事業の開発

Life & Community
「快適ですこやかな社会」
の実現に貢献する事業分野

Resources & Environment
「持続可能な社会」
の実現に貢献する事業分野



Mobility

「未来における
利便性の高い社会」
の実現に貢献する事業分野

- **Genba-focus**
現場に立ち、付加価値を提供する力
- **Collective force**
個の力を結集した総合力
- **Innovator spirit**
我々「ならでは」を創り上げる力

社長メッセージ

取締役社長
貸谷 伊知郎



「次の新しいステージ」へ踏み出し、 真のグローバル企業に向かって豊田通商ならではの 価値創造とさらなる成長を追求していきます。

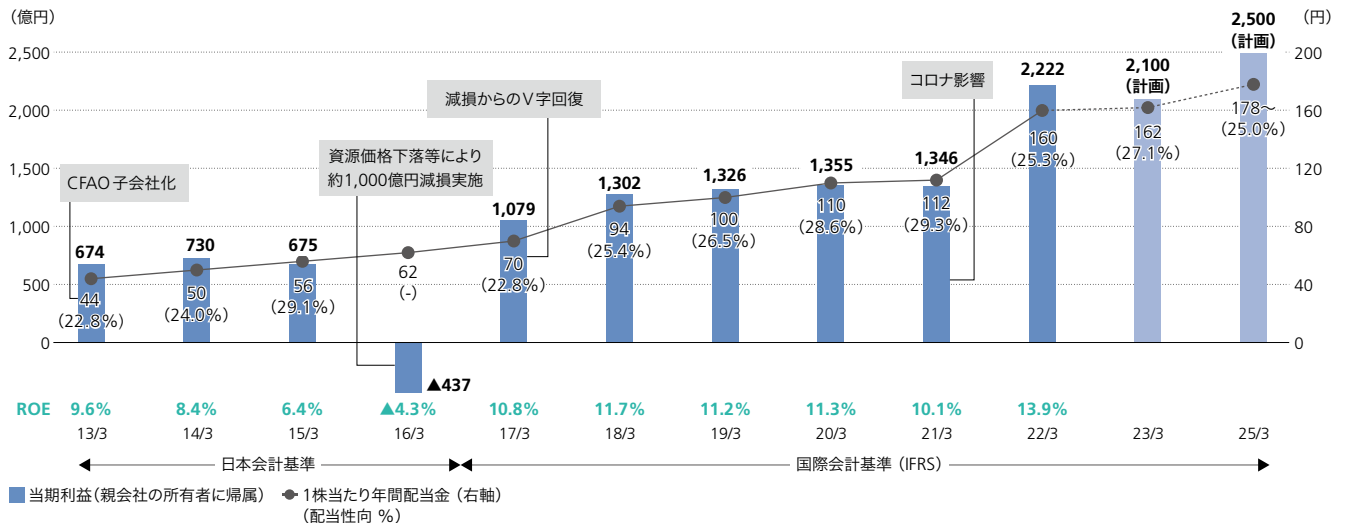
▶ 「次の新しいステージ」へ踏み出す3つの理由

2022年5月に発表した中期経営計画において、豊田通商グループは「次の新しいステージ」へというメッセージを発信しました。

当社グループの20年を振り返れば、事業の柱であるモビリティ分野の海外展開に加え、大型M&Aを起爆剤として規模を伸ばし、次のステージにジャンプしてきた軌跡が見えます。2000年の加商株との合併および2006年の株トーマンとの合併がドライバーとなり、事業領域の拡大とグローバル化を果た

したのが2000年代です。続く2010年代には、CFAOの買収によってアフリカの事業基盤を確固たるものとししました。こうして当社は、中長期的な成長に向けた「種」を手中にしてきました。それに引き続き今回は、それらをベースに機会に応じた大型M&Aも視野に入れつつ、自力で「次の新しいステージ」へ踏み出す時が来たのだと私は考えています。そこには3つの理由があります。

中期経営計画 ～定量目標(親会社の所有者に帰属する当期利益)～
(億円)



22年3月期の過去最高益水準を維持し乗り越えることで、「次の新しいステージ」へ

<外部環境の変化>

第一にあるのは、かつてない範囲とスピードで進む社会の変化です。未来を見据えて、未来の子供たちへより良い地球環境を届けるため、その大きな変化に当社は適応し、かつリードしていく企業になるというメッセージを、お客さまとその先に存在する社会、そして次の世代に向けて広く発信したいと考えました。

気候変動問題という喫緊の課題と、その解決策としてのカーボンニュートラル(CN)実現に向けたグローバル社会の動きは、我々の事業環境を不可逆的かつ急速に変えています。当社も2021年7月に「カーボンニュートラル宣言」を発表しましたが、省資源・省エネルギーの手段としてのサーキュラーエコノミー(CE)に対する注目は飛躍的に高まっています。さらに、デジタルトランスフォーメーション(DX)が「第4次産業革命」ともいわれる産業構造の激変をもたらすとも指摘されています。

事業環境の変化をもたらす要因は、気候変動問題やDXにとどまりません。コロナ禍によって顕在化したサプライチェーンの混乱に、ロシアによるウクライナ侵攻という地政学的なリスクが加わったことで、社会や経済の構造も大きく変化しています。特に、我々商社のコア事業とも言うべきサプライチェーンにそれは顕著であり、従来の前提の見直しが迫られています。すなわち、最適調達の実現はもちろんのこと、CNとCEや地政学的な視点も踏まえ、プランAだけでなくプランB、Cのように複数の代替案を持つといった事業継続計画(BCP)の磨き上げや、地産地消を支える物流の構築など、サプライチェーンの絶え間ない改善が求められているのです。

こうした変化の前に我々に求められるのは、「従来の延長線上」を超えた「次の新しいステージ」で新たな挑戦をすることではないかと、考えました。

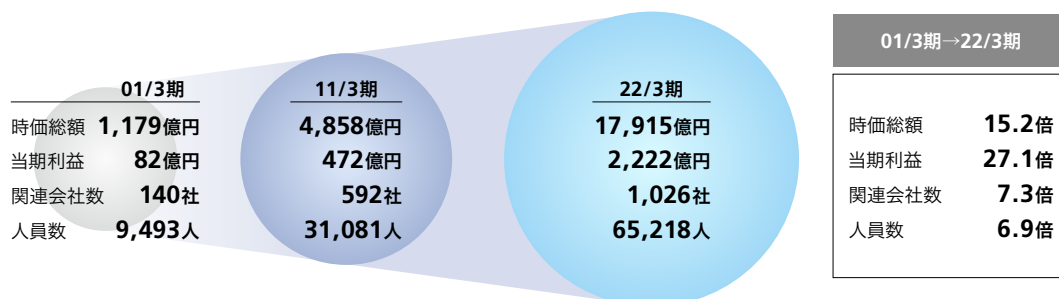
<最終利益2,000億円突破>

2022年3月期の当期利益(親会社の所有者に帰属;以下同)が2,000億円を突破した当社グループ自身のさらなる成長と、そこで果たすべき役割への意志表明が第二の理由です。

過去の成長ステージに即して言えば、2000年代がスタートした2001年3月期時点で、当社グループの当期利益は82億円、時価総額は1,179億円にすぎませんでした。それが2011年3月期にはそれぞれ472億円、4,858億円に拡大、そして直近の2022年3月期には当期利益が2001年3月期の27.1倍の2,222億円、時価総額は同15.2倍の1兆7,915億円に成長し、関連会社1,026社、連結従業員65,218人を擁する規模に広がりました。特に、前述のような環境の変化にさらされながらも成

長を実現した近年の実績には、我々自身も大きな自信を得ています。そして今、我々は真のグローバル企業へ進化することを目指します。

しかし真の進化は、規模の拡大から自動的にもたらされるわけではありません。我々が社会において、また、ステークホルダーの皆さまに対して果たすべき責任や役割が変わり、新しい責任や役割を担うのだという、自覚的な意志が伴わなければならないと、私は考えます。「次の新しいステージ」へというメッセージは、新たな責任と役割に対する当社グループとしての意志の表明でもあります。



<社員との対話>


第三の理由は、社員との対話を通じて得た気付きから発しています。

これまで私は、若手社員、中堅社員、また海外出張時にはナショナルスタッフ(NS)との対話会を数多く実施してきました。2021年4月から行っている若手社員との「リバースメンタリング」もその一例です。これは、週に1回のペースで若手社員一人ひとりと直接対話をし、対話を通して気付きを得るもので、すでに40人以上の20代から30代前半の社員と実施してきました。

彼ら彼女らから、自らの仕事に対する思いと成し遂げたいこと、今後の当社グループの課題についての考え、会社に対する疑問などについて話してもらい、一つのパターンとして浮き彫りになったのが、自らの仕事を通じて社会の役に立ちたいという強い熱意と、その熱意と自らの足元の業務とのギャップをいかに埋めるのかに戸惑う姿です。

一方でいわゆる「中堅」と呼ばれる管理職層の社員との対話からは、専門性を持って自分たちにしかできない仕事を切り開いてきたという自負を感じるとともに、言葉にせずとも行動で示す姿には頼もしさも感じています。しかしながら、自らの仕事と社会が抱える課題とのつながりについて、意識はしていても言葉に示すうまく語れていないと感じる一面もありました。

若手社員が感じるギャップを埋め、中堅社員が語り切れていない仕事と社会のつながりを明らかにするためには、我々がどこへ向かおうとしているのか、それはなぜなのかを経営者である私が明確に示さねばならない。こうした考えが、「次の新しいステージ」には込められています。

詳細はP.51「特集」をご覧ください 

▶ 他にはない個性として「タグ」を増やす

それでは、「次の新しいステージ」における当社グループのありたい姿とは何か。それは、他の総合商社とは異なる豊田通商らしさとは何かという問いと、密接に結び付いています。

総合商社の損益計算書と比較すると、当社グループは、営業利益の割合が圧倒的に大きいという特徴を持ちます。これは、当社グループがマイノリティ出資の配当収益や持分収益に頼らず、自ら主体的に取り組んできた事業を持ち、小さなビジネスの成功を積み上げることで利益を拡大してきたからです。インベストメントカンパニーという性格が強い同業他社とは異なる個性であり、私がこれまで折に触れて述べてきた「豊田通商グループは総合商社というよりも専門商社の集団なのだ」という当社の真骨頂が、ここには表れています。

ここで私が意味する「専門商社」とは、文字通り、他にはない「ならでは」の専門的知見やネットワークを持ってお客さまに価値を提供する企業です。少し抽象的な表現を用いれば、自らの個性を表す「タグ」を持つ企業であるとも言えます。「何々と言え

ば豊田通商」とお客さまに言っていただける「タグ」を増やしていきたいのです。そして、「タグ」が有機的に結び付く本当の総合商社になりたいと考えています。

「Be the Right ONE」を掲げる我々は、何でも手掛けるだけの総合商社であってはならない、私は考えます。自分のやっている仕事、周りと一緒にやろうとしている事業が、本当に我々にしかできない仕事なのか、あるいは、将来的に我々にしかできない仕事に育てることができているのかを厳しく見つけ、お客さまにとって唯一無二の価値を創造し得る「Be the Right ONE」を追求していきます。

私が「次の新しいステージ」において描くのは、当社グループの個性を發揮する「タグ」を増やししながら、お客さまと一緒に現場で汗をかき走り続ける「伴走者」「先導者」としての当社グループの姿です。社員一人ひとりにとっては、「タグ」を増やすこと、すなわち専門性を極めてプロになることは、仕事に対する熱意と自らの足元の業務とのギャップを埋めることにもつながるはずで



4つの重点分野と
CNとCEの5つの領域を掛け合わせ、
「豊田通商ならではの」といわれる
事業領域を確立します。

▶ 「豊田通商ならではの」といわれる事業領域の確立

当社グループは、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に連動する「ネクストモビリティ」「再生可能エネルギー」「アフリカ」「循環型静脈事業」の4つの重点分野で戦略を推進しています。これらに掛け合わせるのが、「再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント」「バッテリー」「水素・代替燃料」「資源循環・3R(リビルト・リユース・リサイクル)」「Economy of Life(EoL)*」の5つの領域からなるCNとCEの推進です。4つの重点分野と5つの領域を掛け合わせることで、私たちは唯一無二の価値を創造し得る存在としての「タグ」、すなわち「豊田通商ならではの」といわれる事業領域を確立しようとしています。

幾つか具体例を挙げてみましょう。

トヨタグループの一員として取り組むネクストモビリティ戦略では、CASEへの対応として、車体軽量化のための素材置換、車載用電池の需要増に応えるリチウム資源開発などを推進しています。また、燃料電池車(FCEV)に使用される水素、既存車両のCN化に資する代替燃料にも注力しています。今後、より一層の専門性を磨いていきます。

再生可能エネルギー戦略では、国内最大の風力発電事業者(株)ユーラスエナジーホールディングスを核に事業を展開し、全世界で3.6GWを超える発電容量を当社グループで有するなど、「タグ」を確立していると自負しています。

次に、アフリカ戦略では、当社グループ全従業員の3分の1に当たる約22,000人がアフリカ事業に従事し、モビリティや電力・

インフラに加え、ヘルスケアと消費財という「EoL」に関わる事業をアフリカ全54カ国で拡大しています。また2022年3月期決算の収益(売上)で初めて1兆円を超え、アフリカ事業は当社の「タグ」として広くステークホルダーに認められています。

循環型静脈事業戦略では、1970年代からELV(使用済み自動車)の適正処理事業を手掛け、現在では「モノづくりの設計」まで、その事業領域を広げています。また、自動車関連だけでなく、いわゆる都市鉱山に埋もれる貴金属からプラスチック、ペットボトルまで幅広い分野でCEに資するビジネスを確立し、「縁の下の力持ち」としての当社グループの個性を発揮しています。

私は、4つの重点分野とCNとCEにおける5つの領域を掛け合わせることによって「Be the Right ONE」が実現されれば、さらなる飛躍的な成長が実現できると思っています。その成長の実現に向けてどのような事業ポートフォリオを築いていくか、新たに見出すべき事業ドメイン、さらに磨き上げるべき事業ドメインは何か、社員と共に考え、また、取締役会などにおいて、今年から社内で議論を本格化させていきます。

* 命の経済

詳細はP.22「2025年3月期中期経営計画」をご覧ください



▶ 目指すべき真のグローバル企業とは

前述の通り、「次の新しいステージ」では、各ステークホルダーの皆さまに対して当社が果たすべき責任や役割が変化します。そして「Be the Right ONE」の価値を創造するには、社員の意識も進化していく必要があります。私は、社員に対して「真のグローバル企業を目指そう」と呼びかけています。言い換えれば、日本中心の発想、日本人中心の組織マネジメントを変革しよう、ということです。日本は世界の中の一つの地域でいいのです。

グローバル事業の現場で主体となるべきは、日本から派遣された駐在員ではなく、それぞれの国と地域で採用されたNSです。そこで、NSが主導的な役割を担う組織へと変わることを中心に、海外の主要なポストを定義しました。その結果特定された113のグローバルポストのうち、2022年3月末時点では37のポストにNSが就いています。まずはこの数を、NSに任せることが可能と現時点で選定している74までに引き上げるとともに、74というポスト数自体も毎年見直していきます。また、すでに現在駐在員として日本から派遣されている社員にとっては、NSを自分の後継者として育成することが重要な業務目標となります。

発祥国を問う必要がないほど事業がグローバル化し、しかもそのブランドに対する信頼感が絶大である、それが本当のグローバル企業ではないでしょうか。ブランドとは、一つ一つの信頼を積み重ねた結果です。世界中で「豊田通商 / Toyota Tsusho」というブランドが認められ、信頼を得られる、選ばれる企業にならねばならないと、私は考えています。

それは国や地域との関係性においても同様です。私は、国や地域から期待されることに対して、民間企業としてできることがあると考えています。豊田通商も、国や地域から求められ、また提案・提言できる会社でありたいのです。世界で約65,000人の従業員を擁し、約130カ国で事業を展開する企業として、社会に対する責任、地球環境に対する責任を能動的に果たしていくということと、そうしたプロアクティブな関係を構築することとは、決して無縁ではないと考えます。

「次の新しいステージ」で築きたいステークホルダーとの関係性の例

ステークホルダー	関係性
事業パートナー・顧客	お客さまに寄り添う未来への伴走者であり先導者となる企業
株主・投資家	持続的な成長により還元できる企業
社会	「豊かな社会づくり」に貢献ができる企業
環境	未来の子供たちへより良い地球環境を届ける企業

▶ DNAを継承する

ここまで、当社グループが「次の新しいステージ」へ進むにあたって変えるべきことを述べてきました。一方で、我々には継承すべきDNA、変わらずに大切にすべき価値があり、グループ社員全員とそれを共有していかなければなりません。

当社に根付いている価値観・行動原則として、まず挙げられるのが「現地・現物・現実」です。すなわち、事業の最前線である現


場に寄り添い、知恵を絞り汗をかきながら、縁の下の力持ちとして「サプライチェーンを守り抜く」という、トヨタグループの一員として培った基本的な考え方です。これに加えて、諦めずビジネスにチャレンジし続ける姿勢を指す「商魂」。さらに、プロとしての専門性と誇りを身に付けた一人ひとりの「強い個」が自らの役割を果たすことで「強い組織」となり発揮される「チームパワー」が

あります。これらがDNAとして受け継がれることは、豊田通商グループ「ならでは」の個性を磨くことと同義であると、私は考えています。

組織として重視する価値もあります。その筆頭にあるのが、「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入口である」という当社グループが全世界の現場で掲げるスローガンです。安全とは換言すれば、命を大事にするということであり、企業倫理として極めて重要であることは言をまちません。また、安全の確保には不断の改善が必要であり、改善とは「必ずもっとできる、もっとやれる」という人の無限の能力を信じることであることを踏まえれ

ば、組織文化の醸成にも大きく関わるものです。また、我々のあるべき経営の姿として「リーンな経営の追求」も欠かせません。これは、無駄を排して、徹底的にリーンなオペレーションを目指すものであり、「質実剛健」とも訳せるものです。

これらの「豊田通商グループウェイ」と経営の土台となる「豊田通商らしさ」こそが、いつの時代も決して変わらず継承される当社のDNAです。


詳細はP.12「価値創造ストーリー」をご覧ください 

▶ 経営基盤の強化とカーボンニュートラルの実現に向けて

真のグローバル企業となるために、経営者として企業価値向上と成長の基盤となるコーポレート・ガバナンスの一層の強化にも取り組んでいきます。取締役会において、中長期的な企業価値向上に向けた事業ポートフォリオの在り方を議論しているのは前述の通りですが、SDGsへの貢献、人権デューデリジェンスの実施、人材育成の強化、健康経営の推進などの課題についても議論し、「Be the Right ONE」としての我々独自の答えを見出していきます。

当社グループ自身の事業活動を通じた温室効果ガス（Greenhouse Gas、以下GHG）排出量の削減にも取り組んでいます。前述した「カーボンニュートラル宣言」では、2019年を基準年として2030年までにGHGを50%削減し、2050年にはCNを実現することを目指しています。この目標の達成に向けた

当社グループ独自の方策として、社内での業績管理にGHG削減への貢献度を反映する仕組みである「社内カーボンプライシング制度」と、GHG削減に貢献する事業への投資に対し長期金利や減価償却費を免除扱いとする「脱炭素設備投資助成制度」を導入しました。これにより、社内のGHG削減を促進していくとともに、前述した再生可能エネルギー戦略の推進、リチウム資源開発、ELV適正処理をはじめとする資源循環への取り組みなどの事業創出に加え、サーキュラーエコノミーイノベーションセンター設立を準備するなど研究開発の面からも一層CNに資していく方針を明確に打ち出しました。

詳細はP.38「カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの推進」をご覧ください 

▶ ダイアログから紡ぐ新しい豊田通商の姿

冒頭に述べたように、私たちは2000年から進化のステージを上ってきました。「次の新しいステージ」へというメッセージには、これまでの我々の進化の軌跡を確認することで、社員に当社のDNAを引き継ぐとともに、果敢に変化に立ち向かい挑戦したいという私自身の意志が反映されています。

コロナ禍でリモートワークが浸透し定着したことも、私が「ダイアログ＝対話」を重視する理由の一つです。リモートワークはコロナ禍において大いに助けとなり、その利便性が確認された一方で「対話」の頻度が減少し、コミュニケーションの質の低下や共創の機会が減ったことも事実です。

私は「次の新しいステージ」へというメッセージを全社員で共有していくための最良のツールは、「ダイアログ＝対話」であると考えます。対話を通じて我々のメッセージをステークホルダーにしっかり伝えていくこと、そしてステークホルダーの考えていること、我々に期待することをきちんと聞く、聞き出すことから始めることが重要なのです。変えてはならない価値、変わらなければいけないことを、お互いの対話を通じて見出していこうという試みです。2023年3月期は、上司と部下、同僚、先輩と後輩、さらには取引先の方も含めて、可能であれば対面で対話し、言葉でしっかり伝えていくことを、全社で進めていきます。

商社の仕事は、究極的には、人と人をつなぐ仕事です。人と人とが直接刺激し合い、化学反応を起こすことで新たな発

見があり、人と出会うことによって自分を変えていく、高めていくことができるはずで。そうした交流が活発に行われることが、新たな価値を生み出し持続的に成長する企業にとっての必要条件ではないかと私は考えています。

豊田通商グループは「Be the Right ONE」として専門性を高め、価値を創造し成長できる領域の拡大、我々が貢献できる領域の拡大にも取り組みます。自らに課せられた新しい責任と役割に果敢に応じる我々の「次の新しいステージ」に、ご期待ください。

取締役社長

貸谷伊知郎



積み重ねてきた進化の歴史

豊田通商は、輸出入や国内の商取引の仲介業務を担い、情報収集・物流・金融機能などの商社機能を発揮することで、お客さまのニーズに合わせた機能や独自の付加価値を加えたビジネスを展開してきました。

そして、世界各国のパートナーと共に、当社ならではの価値をお客さまや社会に提供し続け、次の新しいステージへ踏み出します。

設立～1970年代

トヨタグループの 商社としての道を歩む

当社の前身に当たる、トヨタ車の販売金融を行う「トヨタ金融株式会社」が1936年に創立されました。戦後に第二次財閥指定により解散した後、1948年にその商事部門を継承して設立された「日新通商株式会社」が現在の豊田通商の起源に当たります。1956年に商号を「豊田通商株式会社*」と改め、トヨタグループの商社として完成車の輸出などを通して成長し、名古屋・東京両証券取引所への株式上場も果たしました。



* 1987年に商号を「豊田通商株式会社」に変更

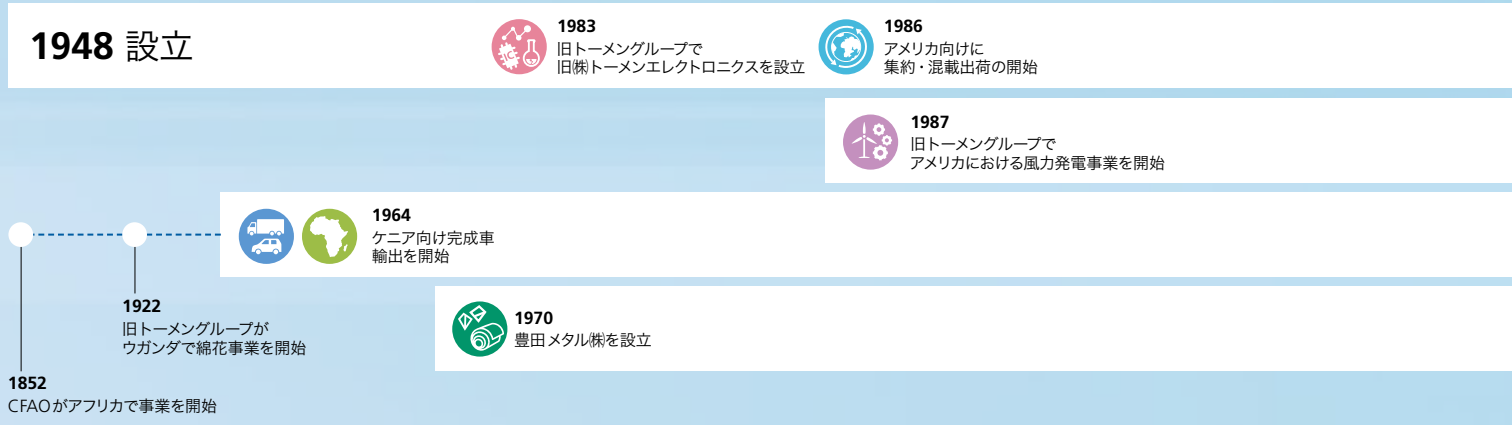
1980年代・1990年代

トヨタグループのグローバル化に伴い 海外進出を強化

トヨタグループ各社は、日本からの輸出のみならず、世界各国で海外生産を開始しました。当社も、海外に販売拠点を相次いで設立するにとどまらず、自らもパキスタンでトヨタ車の生産を開始するなど、トヨタグループのグローバル化に伴い海外進出を加速させていきました。また 1999年に加商株と業務提携するなど、自動車分野の枠を超えて事業展開を進めました。



競争優位性を培ってきた軌跡



7つの営業本部



2022年～
次の新しいステージへ

2000年代

合併や資本参加により自動車以外の分野にも バリューチェーンを拡大

2000年に(株)トーメンと資本・業務提携し、その後、加商(株)と合併しました。2006年には、多彩な事業基盤と幅広い顧客層を持つ(株)トーメンと合併し、現在の豊田通商が誕生しました。これによりインフラ分野や化学用品分野、食料分野などに本格的に進出し、自動車以外の分野にもバリューチェーンの大幅な拡大を進めました。



2010年代～

自動車分野を軸に、 社会・地球課題を解決する価値創造企業へ

アフリカを中心に自動車や医薬品を取り扱うフランスの商社CFAOに2012年に資本参加、2016年には完全子会社化するなど、新たな事業領域への投資を加速させています。特に、ネクストモビリティ、再生可能エネルギー、アフリカ事業、循環型静脈事業といった社会のニーズが大きく成長性が高い事業分野など、当社の強みが発揮できる事業領域に注力し、持続的な成長を図っています。



CFAO Group. All rights reserved.



2003
旧株豊通 エレクトロニクス
を設立



2012
エシマテック(株)を
子会社化



2012
アルゼンチンで
リチウム開発を開始



2017
(株)ネクスティ
エレクトロニクスを設立



2012
(株)ユラスエナジー
ホールディングスを子会社化



2016
CFAOを
完全子会社化



2019
トヨタ自動車(株)のアフリカ
における営業業務の全面移管



2000
アメリカで
Green Metals, Inc. を設立



2018
(株)プラニックを設立

ネクストモビリティ

再生可能エネルギー

アフリカ

循環型静脈事業

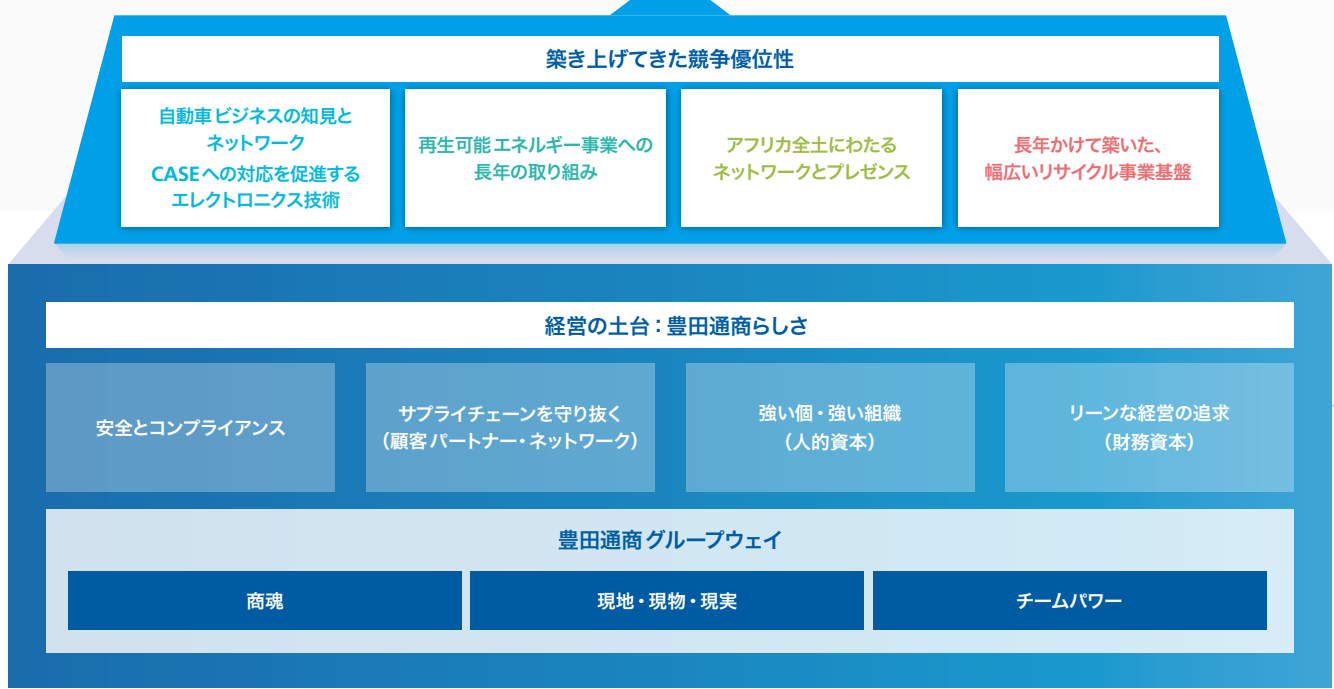
当期利益の推移(2001年3月期～) (億円)



(注)2016年3月期までは日本会計基準、2017年3月期より国際会計基準(IFRS)

豊田通商の価値創造モデル

当社は、「トヨタグループ」×「商社」というDNAをベースに、グローバルカンパニーへの成長の過程で身に付けた「豊田通商らしさ」を育んできました。「豊田通商らしさ」を経営の土台として豊田通商の強みを発揮することによって、サステナビリティ重要課題に取り組んでいます。サステナビリティ重要課題は、各営業本部が取り組む重点分野の成長戦略やカーボンニュートラルの推進にもつながっています。当社は、社会やお客さまにとってかけがえのない存在、「Be the Right ONE」を実現することによって、「社会・環境にもたらす価値」と「お客さまと豊田通商が共に創造する価値」という2つの価値の最大化を目指していきます。



グローバル部品・
ロジスティクス本部

金属本部



自動車本部



機械・エネルギー・
プラントプロジェクト本部



化学品・
エレクトロニクス本部



アフリカ本部



食料・生活産業本部

4つの重点戦略

▶ネクストモビリティ戦略

▶再生可能エネルギー戦略

▶アフリカ戦略

▶循環型静脈事業戦略



カーボンニュートラル・
サーキュラーエコノミー推進

Be the Right ONE

社会・環境に
もたらす価値

企業理念

人・社会・地球との
共存共栄を図り、
豊かな社会づくりに
貢献する価値創造企業を
目指す

お客さまと
豊田通商が
共に創造する価値

経営の土台と競争優位性の再強化

豊田通商の価値創造モデル

築き上げてきた土台と競争優位性

当社は積み重ねてきた進化の歴史の中で身に付けた「豊田通商らしさ」を育んできました。
これらを戦略策定や事業展開に生かし実践することで、他社との差別化を図り、当社ならではの競争優位性を築き上げてきました。

競争優位性



自動車ビジネスの知見とネットワーク

トヨタグループの強固な事業基盤と関係性、そして積み重ねてきた自動車ビジネスの経験を有する当社は、次世代技術に対する研究開発も強力に推進しています。

CASEへの対応を促進するエレクトロニクス技術

車載分野における世界最大のエレクトロニクス商社を擁しています。

車載分野で
世界最大の
エレクトロニクス商社
株式会社
ネクスティ
エレクトロニクス



長年かけて築いた、幅広いリサイクル事業基盤

自動車のライフサイクル過程で発生する、鉄・廃液・バッテリー・レアメタルなど多様な廃棄物の再利用を発展させてきました。海外も含めたグループネットワークにより、使用済み自動車のリサイクル率は100%に近いところまで高めています。プラスチックとペットボトルのリサイクルでも、国内で大きなプレゼンスを誇ります。

使用済み
自動車のリサイクル率
99%以上

経営の土台：豊田通商らしさ

安全とコンプライアンス

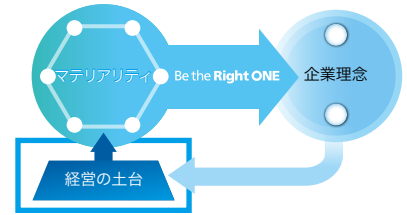
「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入口である」「安全管理は人づくりである」との考えに基づき、信用と信頼を獲得するさまざまな活動を行っています。

サプライチェーンを守り抜く

コロナ禍や地政学リスクによる従来の最適調達だけでは生産活動が困難になっている状況に対して、地産地消型を含めた、より弾力性と耐性力を持つサプライチェーンを構築します。

豊田通商
グループウェイ

商魂



再生可能エネルギー事業への長年の取り組み

1986年に再生可能エネルギー事業の第一歩を踏み出した当社グループは、風力発電では国内最大の規模を誇ります。太陽光や水力、バイオマスなど他の発電メニューも拡充しており、全世界で合計3,600MW超の設備容量を有し、グローバルに事業展開しています。

グローバルにも展開する
国内最大の
風力発電事業者
株ユーラスエナジー
ホールディングス



アフリカ全土にわたるネットワークとプレゼンス

豊田通商と合併した株トーメンが1922年から、CFAOにおいては1852年からアフリカで事業を開始しており、その拠点を組み合わせて現在ではアフリカ全域で堅固な事業基盤を築いています。自動車販売・生産事業を行っている他、医薬品の生産・卸・小売り、消費財の生産や大型ショッピングモールの運営、発電プロジェクトなど幅広い事業展開を行っています。

アフリカ事業に
携わる従業員
約22,000名
収益1兆円以上

強い個・強い組織

個々の力を最大限発揮できる環境の中で、社員一人一人が多様な価値観を尊重し世界を舞台に活躍できるプロフェッショナルになることを目指しています。

リーンな経営の追求

余分な在庫、過度な与信、リターンが低い資産を減らすなどに加え、経費を賢く使うリーンなオペレーションを追求しています。

現地・現物・現実

チームパワー

豊田通商の価値創造モデル

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

当社グループは、社会課題の解決と会社の成長を両立する4つの最重要課題と、会社の成長を支える土台となる2つの最重要課題をサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に選んでいます。

中期経営計画の重点分野ともつながっている4つの社会課題に最大限注力することで、当社ならではの価値創造と成長を実現します。

社会課題の解決と会社の成長を両立する最重要課題



交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献

当社グループは、素材革命、自動運転・高度安全運転支援技術などの活用、交通インフラの整備などに取り組むことで、道路交通事故の削減、交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献します。

リスク

- 自動車の電動化に伴う、構成部品点数の減少と、それに伴う部品物流量の減少の可能性
- シェアリングの普及による自動車販売台数の伸び悩み

機会

- 自動車の電動化に伴う新たな材料やその原料・資源などの需要増加
- シェアリングの普及による新たなビジネス市場の創造



廃棄物を資源化することで、モノづくりを支え、循環型社会に貢献

当社グループは、限りある資源の有効活用を目指し、廃車や市中・工場内で発生するスクラップから再生可能な資源を回収・加工するなどの循環型ビジネスの構築や、都市鉱山からの資源確保や中古部品のリユースなど廃棄物の「資源化」による、循環型社会の形成に貢献します。

リスク

- リサイクルの活発化や廃棄物に関する新たな規制の影響による、金属やプラスチックなどのバージン材の流通量の伸び悩み

機会

- 金属やプラスチック分野におけるリサイクル関連市場の拡大、それに伴う新たな事業機会の創出

サステナビリティ

会社の成長を支える土台となる最重要課題



安全とコンプライアンスの遵守をビジネスの入口とし、社会に信頼される組織であり続ける

当社グループは、交通安全教育、安全啓蒙活動、安心・安全を保証できる品質の確保など、信用と信頼を獲得するためのさまざまな活動に取り組んでいます。国内外全ての拠点・事業所において、遵守すべき具体的な行動規範を示し、経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化します。



詳細はP.60「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み」をご覧ください

クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、 自動車 / 工場・プラントCO₂を削減することで、脱炭素社会移行に貢献

当社グループは、次世代環境車の拡販をはじめ、水素ステーションなどインフラの整備や、素材置換による車体の軽量化、車載電池の増産を支えるリチウム資源の確保などにも積極的に取り組んでいます。また、自動車CO₂・物流事業などにおけるライフサイクルCO₂の削減、工場・プラントCO₂ゼロチャレンジなどを通じて、持続可能な脱炭素社会の実現に貢献します。



リスク

- 自動車の燃費規制強化に伴う、車体軽量化を目的とした既存素材の切り替え
- CO₂排出規制のさらなる強化に伴う、化石資源をベースとしたエネルギーや素材需要の低迷

機会

- 車体軽量化に対応する新素材、バイオプラスチックなどの植物由来新素材の事業拡大
- 風力発電を筆頭とした再生可能エネルギー事業、水素など新エネルギー需要の拡大

アフリカをはじめとした開発途上国と共に成長し、 事業を通じて社会課題の解決に取り組む

当社グループは、アフリカをはじめとした開発途上国において、自動車ビジネスを中心としたさまざまなビジネスを通じ、生活基盤の整備、産業振興・雇用創出など現地の社会課題の解決に取り組む、そこに住む人々の自立促進と豊田通商グループの成長を同時に実現します。



リスク

- 政治・経済の不安定さと、それに伴う通貨などのボラティリティの高さ
- 商習慣や労働文化の地域ごとの差異
- 伝染病のまん延、衛生面の未発達による影響

機会

- 消費の拡大に伴う、自動車関連事業や消費者向けビジネス市場の拡大
- 産業開発・振興に対応した、エネルギーやプラント、インフラ開発関連事業の拡大

人権を尊重し、人を育て、活かし、 「社会に貢献する人づくり」に積極的に取り組む

当社グループは、経営戦略としてD&Iを推進。柔軟で生産性の高い働き方への改革に取り組めます。また、グローバルな視点で事業創造ができる人財、世界市場で活躍できる人財、社内外で社会に貢献する人づくりに積極的に取り組めます。一方、サプライチェーンにおいては、児童労働や強制労働の撲滅活動を進め、多方面から労働環境の整備に取り組めます。



重要課題
(マテリアリティ)

豊田通商の価値創造モデル

豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業へ

豊田通商らしさを土台に、競争優位性を強く発揮できる4つの重点戦略とカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーを同時に推進することで、次の新しいステージへ踏み出します。

4つの重点戦略

ネクストモビリティ戦略

全社横断組織によりハンズオン型とベンチャー型を使い分けて、CASEなどの新たな事業機会を創出し、モビリティ社会の課題解決に寄与します。

再生可能エネルギー戦略

既存ビジネスモデルを強化してグローバル展開を加速させるとともに、電源メニューの多様化やエネルギーマネジメントなど、事業領域の拡大を図ります。

アフリカ戦略

モビリティ、ヘルスケア、消費財、電力・インフラ・テクノロジーの4つの柱を軸に事業展開を加速させ、アフリカ各国の経済成長へ貢献を続けます。

経営の土台：
豊田通商らしさ

競争
優位性

マテリアリティ

4つの重点戦略



カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー推進

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー推進



再エネ・エネマネWG
Road Renewable Energy

30年以上培ってきた再生可能エネルギー開発の経験を生かし、社会、トヨタグループ、豊田通商グループのカーボンニュートラル達成に貢献。



バッテリーWG
Road Battery

当社グループ間や、パートナーとのつながりを強化し、電池の資源開発からライフサイクル全体でのカーボンニュートラルに挑戦。



水素・代替燃料WG
Road Hydrogen

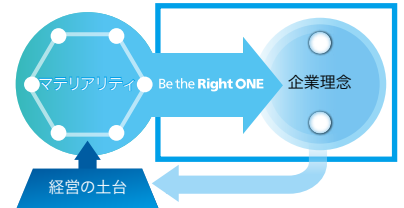
クリーン水素の地産地消モデルとして、世界を代表するアメリカのLA港を皮切りに「水素・代替燃料」領域で港湾エリアのカーボンニュートラルを加速。



資源循環・3R WG
Road Circular Economy

「CO₂を減らす、なくす、CO₂から創る」をキーワードに、カーボンニュートラル達成に向け、資源循環システムを構築。

豊田通商の価値創造モデル



循環型静脈事業戦略

産業ライフサイクルを意識し、従来の「廃棄物処理・再利用」から「モノづくりの設計」に事業範囲を広げ、世の中での「ゴミ」を全て「資源」に変えることを目指します。



社会・環境にもたらす価値

企業理念

人・社会・地球との
共存共栄を図り、
豊かな社会づくりに
貢献する価値創造企業を
目指す

お客さまと
豊田通商が
共に創造する価値



Economy of Life WG
Road Economy of Life (EoL)

工場排熱を有効活用したパブリカ栽培で、カーボンニュートラルを実現。「医衣食住」の領域において、CO₂の吸収・活用プロジェクトを推進。

4つの重点戦略の詳細は、P.26~29をご覧ください

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー推進の詳細は、P.38~45をご覧ください

7つの営業本部の詳細は、P.76~91をご覧ください

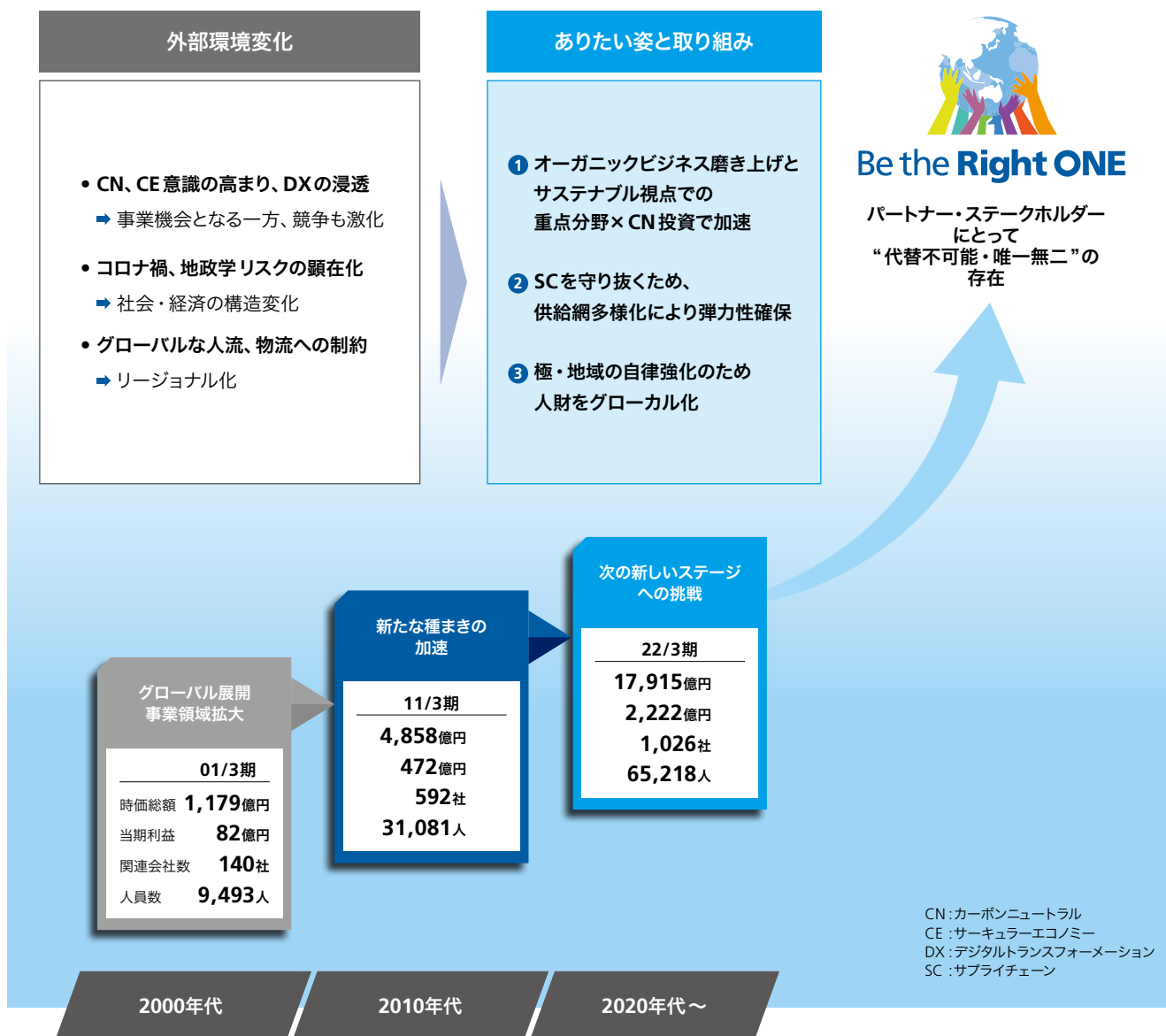
2025年3月期 中期経営計画

～進化を積み上げ、「次の新しいステージ」へ～

中期経営計画においては、経営環境の変化を踏まえた事業活動方針と数値目標を定めています。また、足元の大きな環境変化を常に反映するために、毎年その年から3年間を計画期間とし、ローリングしながら、振り返りを実施しています。

中期経営計画作成にあたって～ありがたい姿～

豊田通商は世の中の変化を機敏に捉え、アクションに結び付けることで事業を進化させ成長を続けてきました。2000年代から約10年ごとに、ステージを変えながら規模を拡大しており、今まさに、「次の新しいステージ」へ踏み出そうとしています。事業を取り巻く外部環境変化を踏まえ、当社らしさを発揮しながら、「次の新しいステージ」でありがたい姿を実現していくことでGlobal VisionであるBe the Right ONEを達成します。



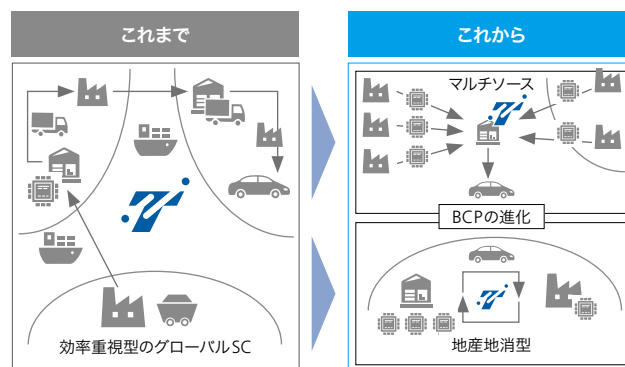
1 事業領域とカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー

成長の土台となる既存事業(オーガニックビジネス)の磨き上げ、社会課題の解決と会社の成長を両立する4つの最重要課題(マテリアリティ)と連動する4つの重点分野への取り組みに引き続き注力していきます。さらにカーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー推進の5つのワーキンググループを、オーガニックビジネスと4つの重点分野に掛け合わせることで取り組みを加速させます。



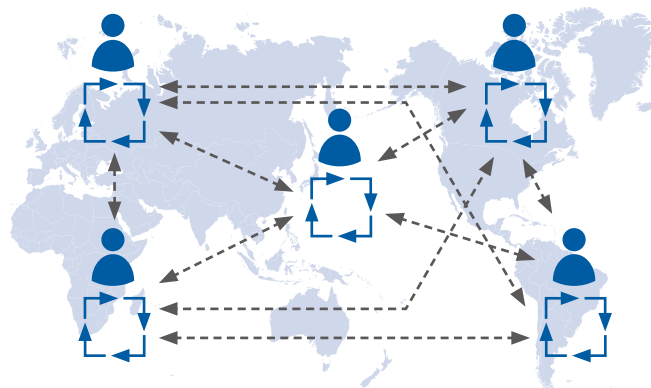
2 サプライチェーンを守り抜くためさらなる進化

コロナ禍によるサプライチェーンの分断や地政学リスクにより、従来の最適調達だけでは生産活動が困難になってきています。当社はサプライチェーンをさらに進化・発展させ、多様な供給網を確保するとともに、危機に対してより弾力性と耐性力を持つサプライチェーンを構築していきます。地域で完結可能な地産地消型についても取り組みを進めています。



3 人財のグローバル化

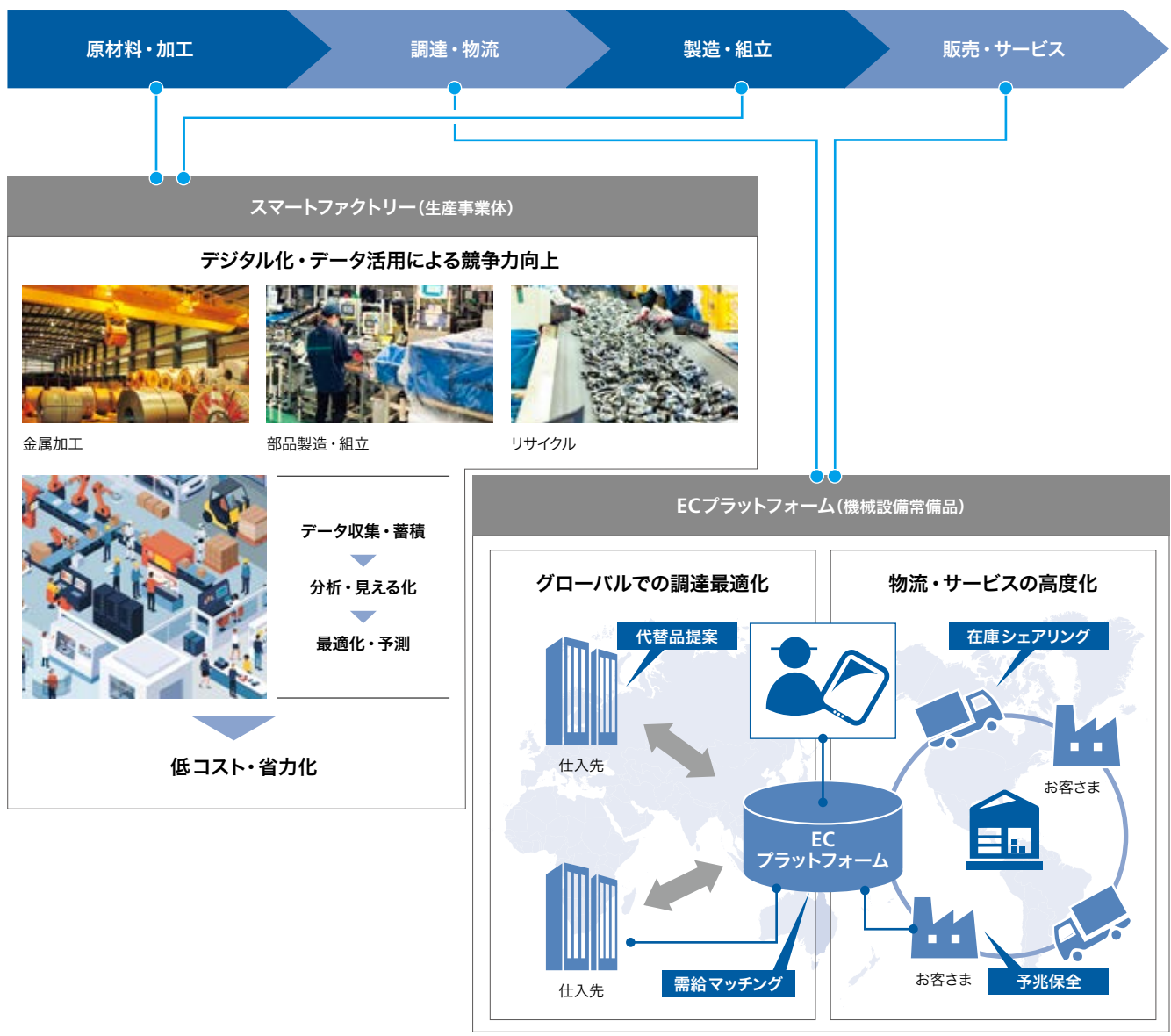
取り組みを加速、実現するためには、優れた人財の育成、登用が欠かせません。地域・極による自律的な経営の観点から、それらを支えるマネジメントについてもローカル化を進め、国を超えた人財登用により、グローバルに適材適所配置を行っています。具体的には、海外における経営上重要なポストをグローバルポストとして特定します。後継者候補の選定と計画的育成・登用により、ポストを競い合える「グローバル」人財を多く輩出し、現状の駐在員中心の運用からローカル化比率を上げていきます。



オーガニックビジネス ～磨き上げ～

オーガニックビジネスの磨き上げについては、デジタルトランスフォーメーション(DX)により見える化、省力化、効率化を推進していきます。製造に近い分野では、既存の製造現場をデジタルの力で進化させる「スマートファクトリー」により、コスト低減や省力化を実現します。調達・物流分野では、例えば機械設備常備品

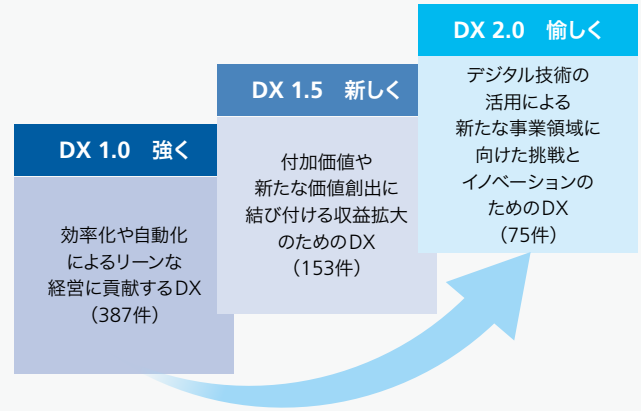
事業におけるEC(eコマース)プラットフォームの提供によるグローバル調達の最適化、お客さまと仕入先のマッチング、在庫のシェアリング、設備の予兆保全など、さらなる効率化と高いレジリエンスを目指します。



3つの分野での取り組みで600件超のプロジェクトを実行

豊田通商グループは、現場に立ち、お客さまと共に汗をかくことで収益を得るビジネスが多いため、DXによる業務変革・事業変革の必要性や期待効果は高いです。アナログ業務のデジタル化や自動化により、オペレーション効率化とコスト削減を行い、リーンな経営を実現するとともに、新たなデジタル技術の活用などによって、既存ビジネスの付加価値を最大化し、新たな価値創造と競争優位性の向上を目指しています。

また、DX推進の組織面での取り組みとして、2020年4月に全社横断のDX専門組織「デジタル変革推進部」を設置。DXの取り組みをレベルと目的に応じて3つの分野に分けて、全ての事業と社内業務を対象に615件のDXプロジェクトを進行中です(2022年6月時点)。

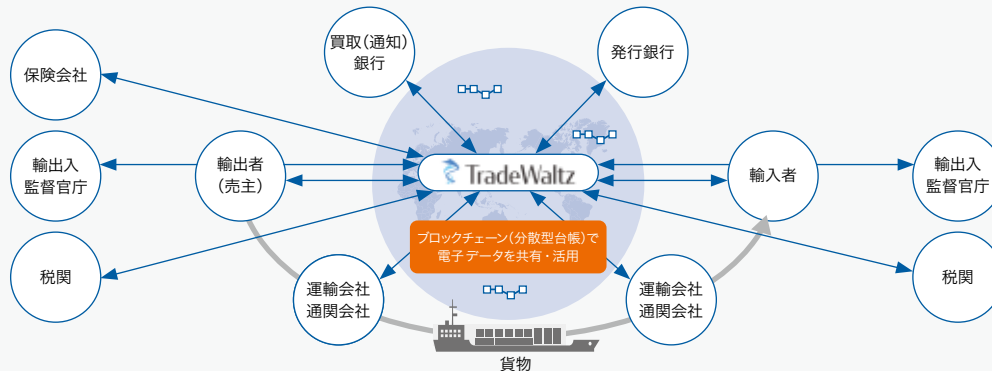


事例1 DX 1.0

7社共同で貿易プラットフォームを構築

貿易業務は、紙ベースの処理や手続きがあり、輸出入業者、商社、運輸会社の他、金融機関や税関などが関わります。正確、安全、スピーディに業務を行うためには、業界の垣根を越えて情報をやり取りできる環境を構築することが理想です。

そこで、豊田通商を含む7社が共同で、業界横断のコンソーシアムを発足し、現在はその数を136社まで拡大中(2022年7月時点)。デジタル技術を活用した貿易情報の連携プラットフォーム「TradeWaltz®」を開発しました。紙からデジタルデータへの置き換えを足掛かりに、貿易業務のニューノーマルを構築していきます。



事例2 DX 1.5

AI画像解析を活用する車両検査サービス事業に出資

従来、自動車の外観検査は人による目視で行っていました。しかし、検査員によって精度のバラツキが発生するのが難点で、特に人口減少が進む日本では検査員不足の対策となる新しい手段が求められていました。

この状況を解決すべく、豊田通商は車両の自動検査装置を開発したイスラエルのUVeye社に出資、検査時間の大幅短縮と人手不足の問題を解決する同社装置・サービス販売権を取得しました。日本で初めて中古車販売取引や、車両点検・整備などにおける画像撮影サービスや外観検査システムの販売を開始、さらなる拡大を目指しています。



事例3 DX 2.0

温室効果ガス排出量の算定・可視化サービスの提供

昨今、自社の温室効果ガス(GHG)排出量だけでなく、サプライチェーン全体の排出量可視化が求められており、自社の排出量データ収集に加え、サプライチェーン上で関連する企業と連携してデータを収集する必要があります。

豊田通商は排出量算定・可視化クラウドサービス「zeroboard」を開発した(株)ゼロボードと協業し、システムを提供することにより、お客さまのデータの収集効率を改善し、サプライチェーン全体のGHG排出量の可視化を実現。さらに当社の排出量削減ソリューションをご提供し、お客さまのカーボンニュートラル実現に貢献します。



DX戦略立案ワークショップ ～人材育成の強化～

「デジタルを活用した事業変革(DX)」を実現するには、必要な知識・スキル・思考プロセスを理解した事業変革者の育成が不可欠です。そこで2022年3月期より、他社のDX事例から顧客価値に立脚したマーケティングやアイデアの考え方を深掘りし、その手法を理解する演習型ワークショップ(DX戦略立案ワークショップ)を実施しています。当社DXの実現・加速につなげるため、各組織でDXが自走している状態(DXのあたりまえ化)を目指しています。

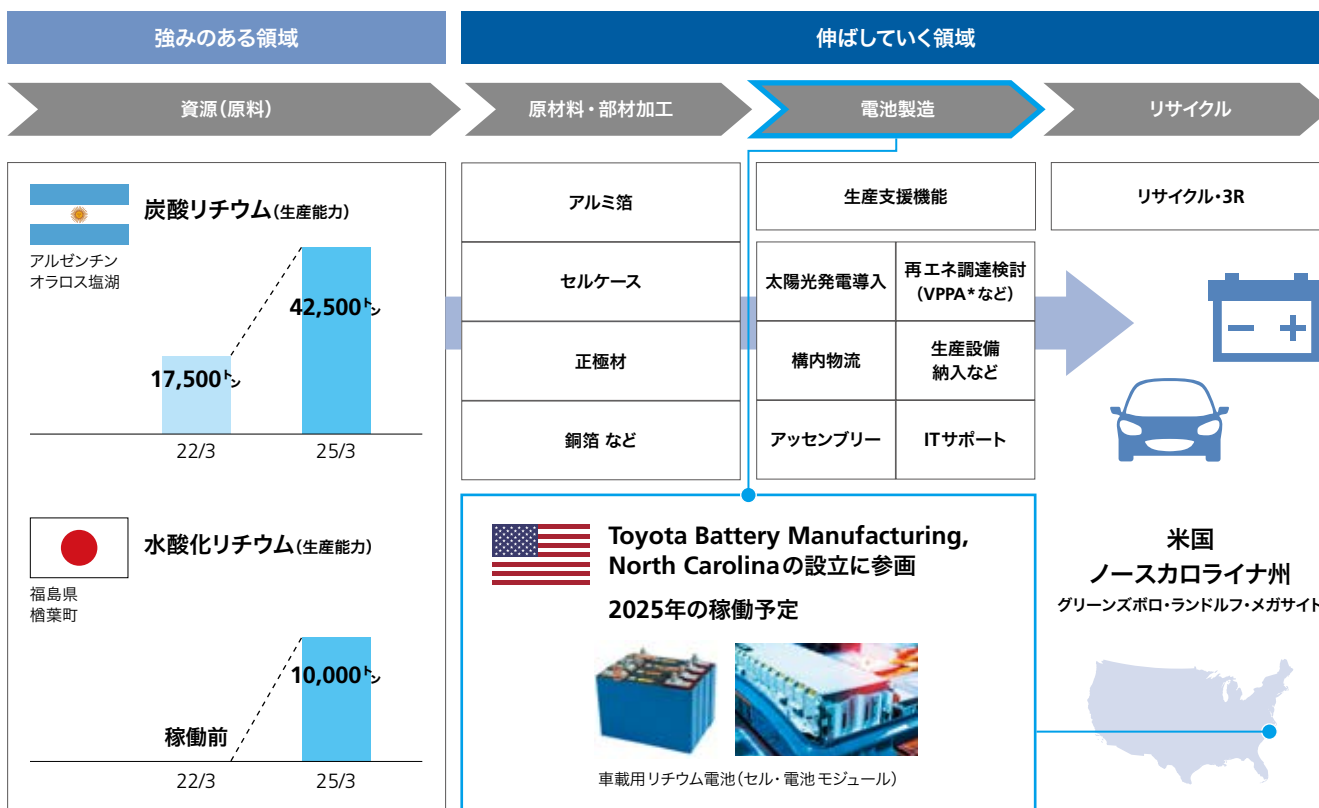


ネクストモビリティ戦略

電動車普及を見据えた電池サプライチェーンでの事業領域拡大

今後ますます拡大する電動車とバッテリーの需要を見据え、当社は電池バリューチェーンにおける川上から川下までの事業領域をさらに広げ、深掘りしていきます。強みのある資源領域については、アルゼンチンでの炭酸リチウムの生産を拡張するとともに、日本では福島県檜葉町の豊通リチウム株が水酸化リチウムの精製事業を2022年に開始します。

電池サプライチェーンにおいて、今後伸ばしていく領域の例として、当社が10%を出資するトヨタ自動車(株)の北米電池工場の生産支援を行います。原材料や部材の供給に加え、生産機能支援や、後工程のアッセンブリーなど、サプライチェーン全体を通じて、当社の機能を提供していきます。



* 仮想電力購入契約



豊田通商グループの米国での車載電池工場については
当社ウェブサイトの「プレスルーム」をご覧ください。
https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/211207_004941.html



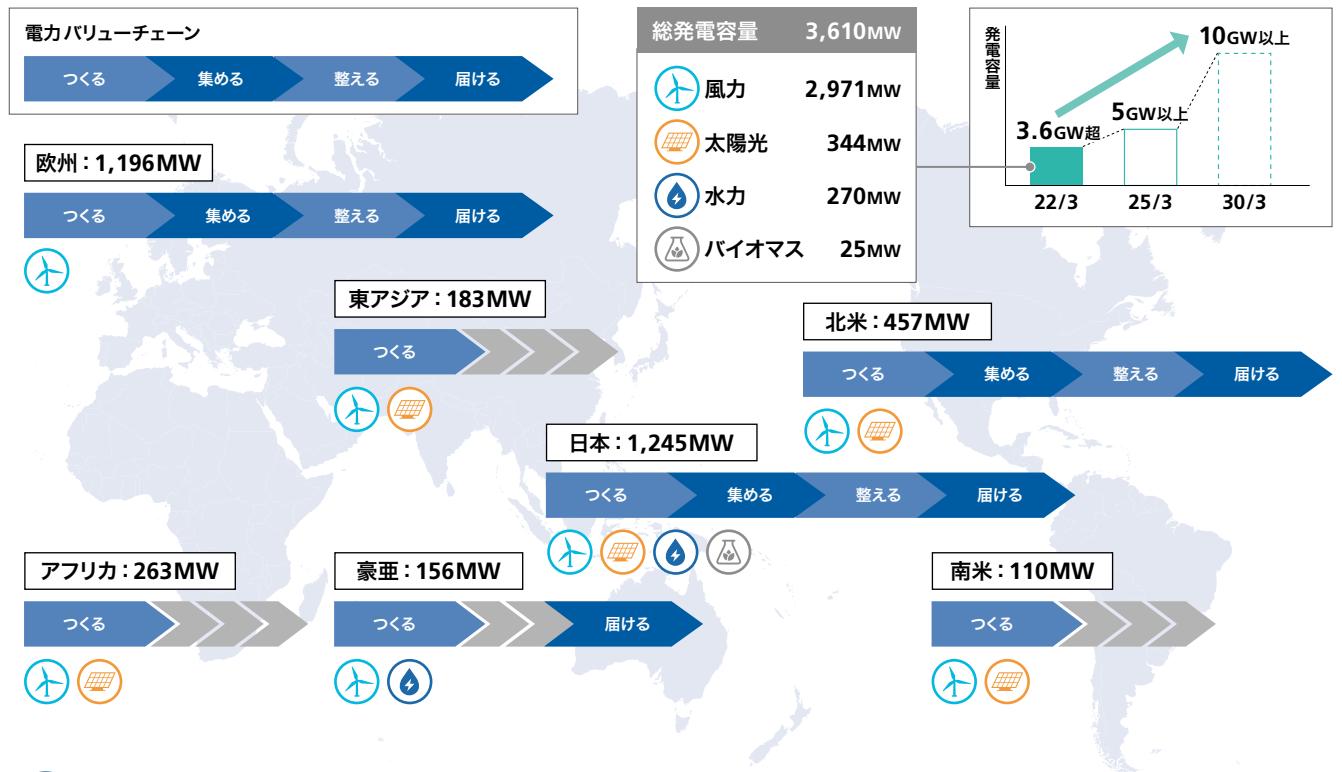
再生可能エネルギー戦略

安定・安価なCNエネルギー供給

当社は1980年代から再生可能エネルギー事業に取り組んでおり、世界各地で、風力、太陽光、水力、バイオマスなどの多様な電源ソースで電気を「つくって」きました。現在、世界で3.6GWを超える総発電容量を持ち、これを2025年3月期には5GW以上、2030年3月期には10GW以上を目標に、伸ばしていきます。電力バリューチェーンにおける機能を強化し、発電した電力を整え・届ける仕組みづくりの中で安定・安価なエネルギーを供給し、より良い地球環境づくりに貢献していきます。

さらに、中期経営計画期間も含め、そのさらに先の取り組みとして、洋上風力事業への挑戦を続けていきます。電力バリューチェーンを磨き上げ、総合力でお客さまから選ばれる存在であり続けます。

また、(株)ユラスエナジーホールディングスの完全子会社化により再生可能エネルギー戦略を加速させていきます。



株ユラスエナジーホールディングスの株式取得(完全子会社化)に関するお知らせは当社ウェブサイトの「プレスルーム」をご覧ください。
https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/220526_005990.html



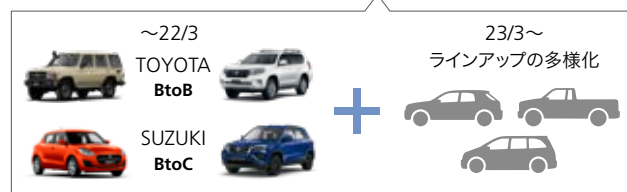
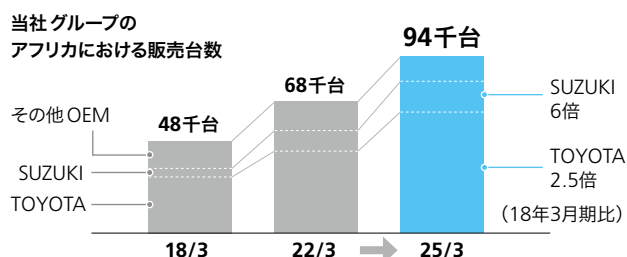


アフリカ戦略

事業拡大と機能強化の両輪

モビリティ

モビリティ分野では、組立生産展開国の拡大や、中間層向けラインアップの拡充により販売の強化を進め、モビリティを軸とする産業の包括的な発展を支援していきます。特に、これまでも強みのあったBtoB取引に加え、拡大するアフリカ中間層のニーズを的確に捉え、BtoC取引であるスズキブランドの販売が順調に推移しています。中期経営計画期間においてもさらに規模を拡大し、2018年3月期比、6倍の販売台数を目指します。BtoB取引に強いトヨタブランドにおいても販売台数を伸ばし、アフリカの輸送需要に応えていきます。



ヘルスケア

ヘルスケア分野では、事業展開国の拡大および新規サービスの創出を進め、人々の健康に寄与する取り組みを推進していきます。モロッコ、アルジェリアで欧米医薬メーカーの医薬品のライセンス生産を手掛ける他、アフリカ22カ国で医薬品卸事業を展開しています。この強みをさらに伸ばし、展開国と商材を増やすことで規模と機能を拡大していきます。また、2022年3月、ケニアの医薬品小売 Goodlife Pharmacy 社へ出資、川下である医薬品小売事業にも初参入しました。グローバルヘルス分野ではWHOの医療機材品質認証を受けたワクチン保冷輸送車をガーナ他、アフリカ5カ国に提供しています。



スタートアップ支援

スタートアップ投融資子会社

既存の事業のみならず、新しい技術・サービスへの投融資を通じて、アフリカの社会課題を解決していきます。





循環型静脈事業戦略

リサイクル事業による脱炭素ソリューションの提供

当社は日本で1970年代からELV(使用済み自動車)処理事業に取り組んできました。中国やインドなど海外においても、ELVの適正処理および解体・リサイクルを推進しています。

また、電動車の普及に伴い、近い将来大きな社会課題になると考えられている使用済みバッテリーについては、バッテリーの3R(リビルト、リユース、リサイクル)事業に取り組んでいきます。

さらに、プラスチックやペットボトルの分野でも、2022年からリサイクル事業を稼働させるなど、モノづくりに深く関わる企業としての責任を果たしていきます。



(株)プランニック
リサイクルプラスチック製造会社(2022年稼働予定)
自動車・家電・日用品などからの使用済みプラスチックを自動車部品用樹脂やその他の用途に再利用する事業

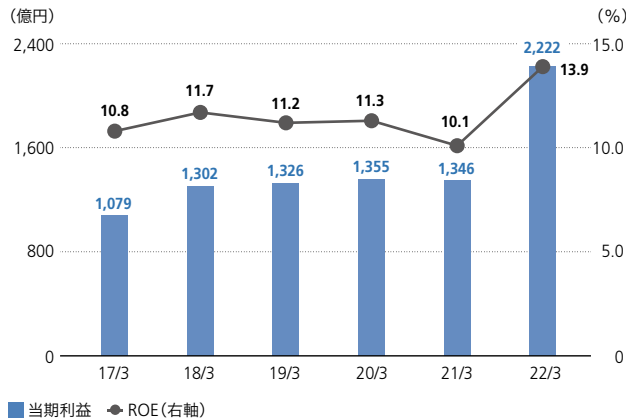


豊通ベトリサイクルシステムズ(株)(2022年稼働予定)
使用済み飲料用ペットボトルを、もう一度飲料用ペットボトルにリサイクルする「ボトル to ボトル」事業

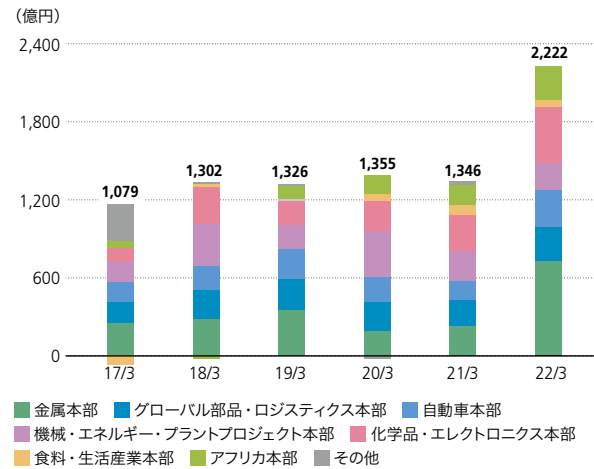
財務・非財務ハイライト

財務関連

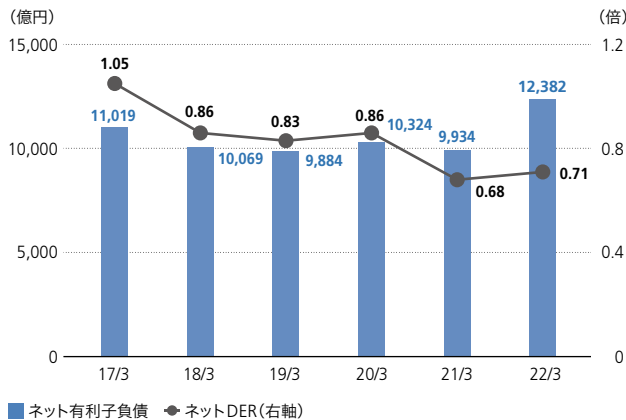
当期利益(親会社の所有者に帰属)/ROE



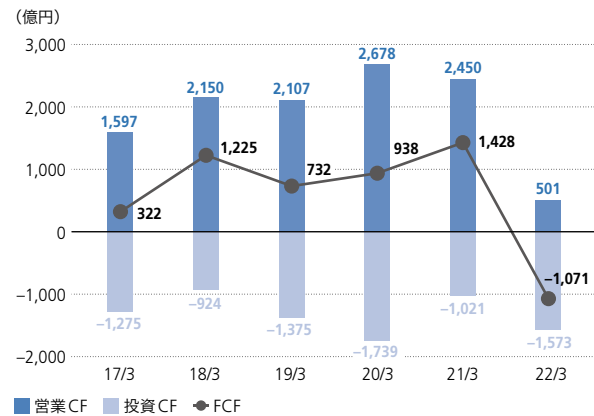
セグメント別当期利益(親会社の所有者に帰属)



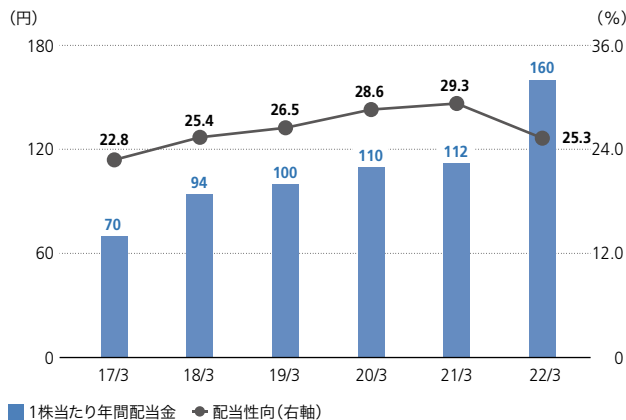
ネット有利子負債/ネットDER



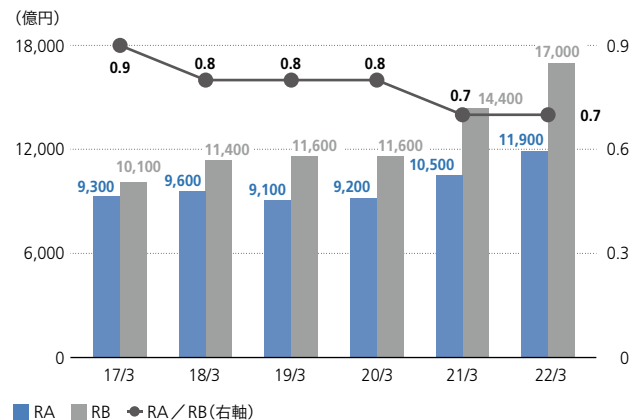
営業CF/投資CF/FCF



1株当たり年間配当金/配当性向



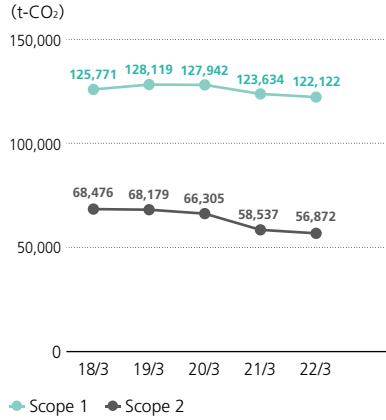
リスクアセット(RA)/リスクバッファー(RB)



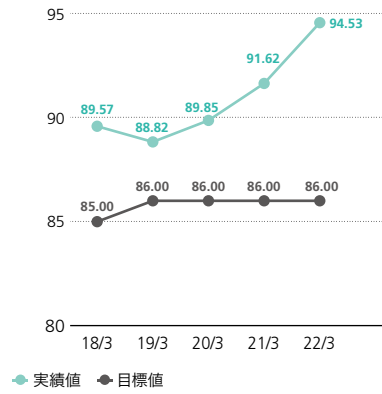
※算出方法についてはP.37をご覧ください

非財務関連

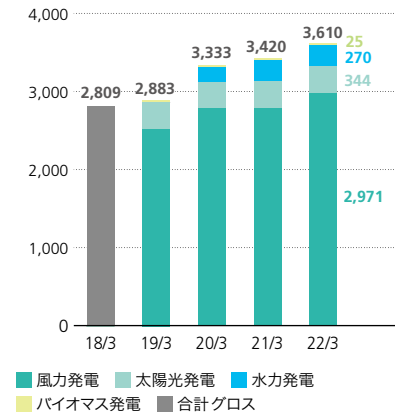
温室効果ガス(Scope 1, Scope 2)
排出量(国内事業所)



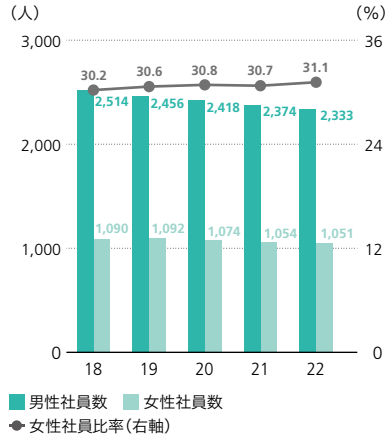
再資源化率(実績値/目標値)



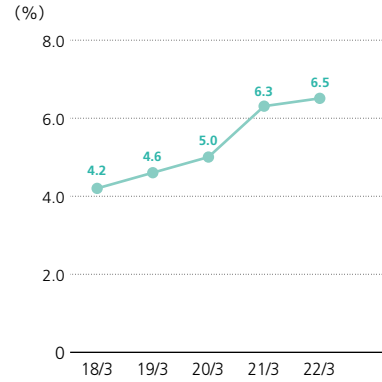
再生可能エネルギー総発電容量推移



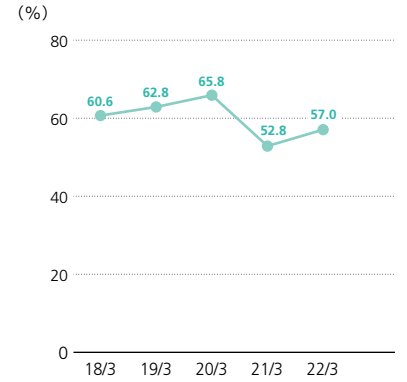
男女別社員数(単体)



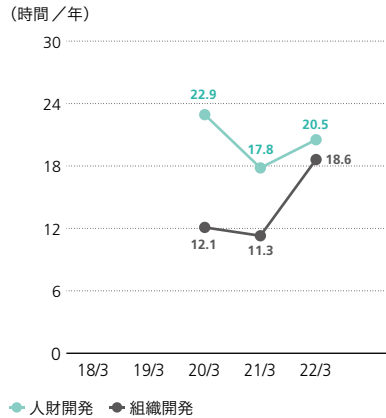
女性管理職比率



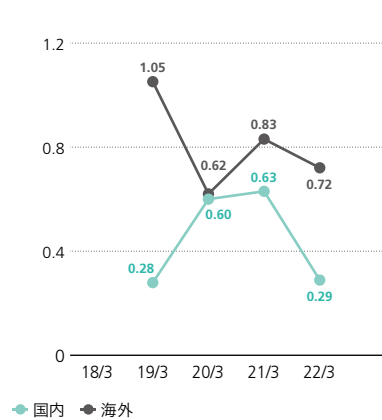
有給休暇取得率



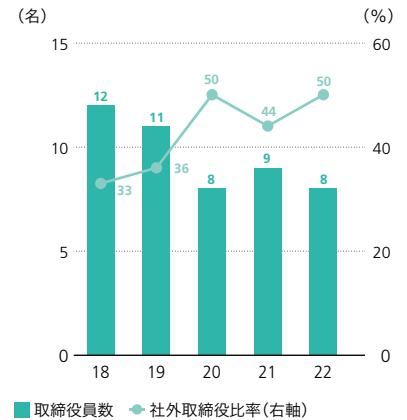
従業員一人当たりの
平均研修時間(単体)



休業災害度数率



社外取締役比率(6月末時点)



CFO メッセージ～当社グループならではの機能で、「次の新しいステージ」へ～



次の価値創造ステージに向けて
「未来の地球環境へ向けた
継続的な投資」と
「安定した株主還元」ができる
財務体質を構築していきます。

取締役 CFO 岩本 秀之

2022年3月期 中期経営計画の振り返り

定量目標

2019年5月に公表した2022年3月期中期経営計画における各種定量目標については、親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)、ROE、ネットDER、RA/RBなど全ての項目において、目標を達成することができました。特に当期利益については2,222億円と、過去最高益を更新しました。株主還元については、配当性向25%以上、安定的かつ実額増額の配当方針に基づき、2019年3月期の100円から2022年3月期の160円と3年間で60円の増配を実現させ、合計で1,200億円以上の配当を実行しています。

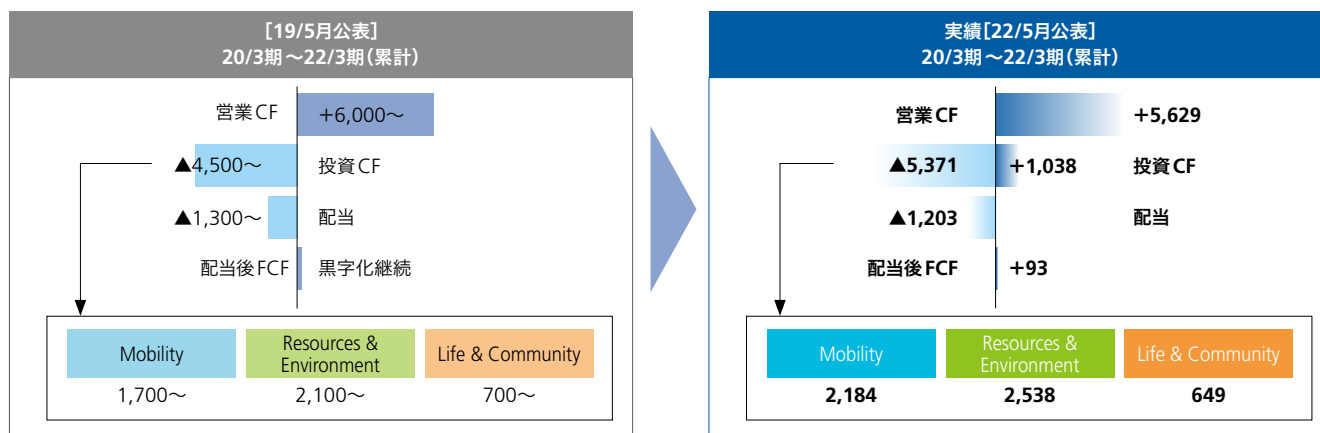
	[19/5月公表] 22/3期目標	成果	
当期利益	1,700億円	2,222億円	達成
ROE	10%以上	13.9%	達成
ネットDER	1.0倍以内	0.71倍	達成
RA/RB	1.0未満	0.7	達成
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 配当性向25%以上を基本方針とする 安定的な配当増額に努める 	配当性向25%以上維持 安定的な増配を実施 20/3期:110円(28.6%) 21/3期:112円(29.3%) 22/3期:160円(25.3%)	達成

キャッシュ・フローと投資計画

中期経営計画策定当時には想像もできなかったコロナ禍においても、当社はサプライチェーンを守り抜くことでお客さまから信頼され、それが業績につながることで、目標に近い営業キャッシュ・フローを確保することができました。また、成長投資の手を止めることなく、事業領域への投資は総額で目標を上回り、3つ

の領域においてもバランスよく実行することができました。これらの投資は、創出した営業キャッシュ・フローの範囲内で実行され、財務の健全性も堅持しており、結果、配当後フリー・キャッシュ・フローも黒字を確保できました。

(単位：億円)

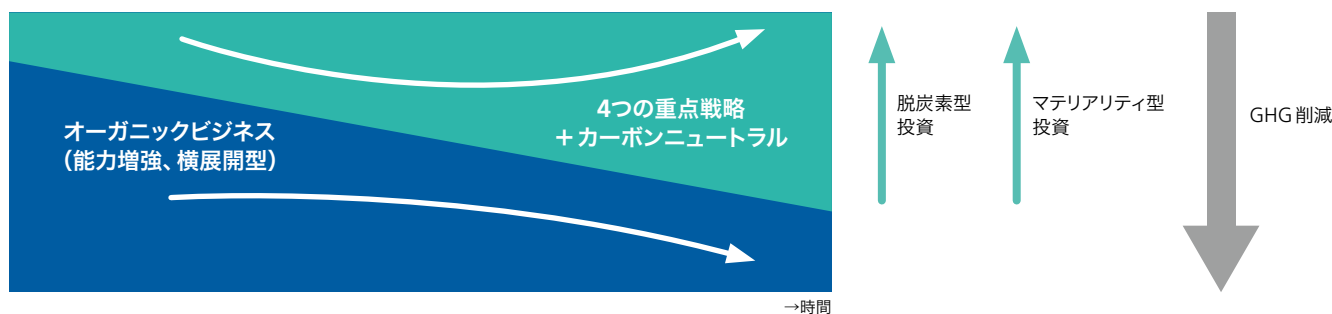


当社グループの持続的成長の実現のためにもカーボンニュートラル関連投資は必要不可欠

私は将来、ビジネスの考え方は物理的な「モノ」や「利益」を中心とした考え方から「より良い社会」や「ハピネス」といった「感性的価値」を重視する方向に変化していくと思っています。つまり、未来の地球環境を考えたビジネスが「次の新しいステージ」においてより重要になってきます。そのため、この環境変化に対応できない企業は衰退を余儀なくされ、環境変化に素早く対応できる企業だけが継続的、飛躍的な成長を成し遂げられるのではないかと思います。当社としても、持続可能な成長のため、未来の地球環境へ向けた投資＝カーボンニュートラルに貢献する投資が必要不可欠だと考えています。ご存じの通り、カーボンニュートラ

ルに貢献するビジネスは他のビジネスに比べ、投資額が大きく、利益貢献に時間がかかります。足元では、過去に仕込んだ案件の収益化や既存ビジネスの磨き上げにより、「未来の地球環境の維持・改善に向けた投資資金」を確保していきますが、時期によっては営業キャッシュ・フローの積み上げ金額を投資累計額を超える想定もしています。しかし、これはまさに今取り組まなければならないものであり、将来のキャッシュ・フローをコントロールしながら着実に実行すべきものと考えています。また株主の皆さまに納得していただける安定的な還元と持続的成長の実現を両立させるべくキャッシュ・フローをマネジメントしていきます。

投資資金配分割合のイメージ



安定的な財務体質で積極的な投資を支える

2022年5月に公表した2025年3月期中期経営計画において、3年間累計の投資金額は7,500億円から9,000億円としています。この金額には先ほど述べたカーボンニュートラルに貢献する投資が含まれており、後述する(P.40参照)脱炭素社会の実現に向けた2030年までの1.6兆円の一部を成しています。この分野の投資に際しては実行の時期によっては営業キャッシュ・フローの積み上げを投資累計額が上回ることも想定しています。これまでは「営業キャッシュ・フローの範囲内での投資」としていましたが、これからは、この原則はしっかりと意識しながらも必要な投資に対し、手を止めることはありません。その一方で、これまで通りネットDER 1.0倍以内は堅持し、財務基盤を維持しながら、「次の新

しいステージ」への成長投資に向けた資金調達余力を確保します。そのためには、営業キャッシュ・フローをセグメントごとに細かく分けて分解し、コントロールしていくことが重要となります。ここ数年、月次の管理連結決算においては、セグメント別にキャッシュ・フローの見える化を進めており、例えば、どの国のビジネスにいくらキャッシュ・フローを使用しているのかなどが分析できるようになりました。これらの財務方針を進めた上で、配当については、配当性向25%以上を基本方針とし、引き続き安定的な配当および実額増額にもこだわっていきます。2022年3月期までで12期連続増配を達成しており、中期経営計画期間においても配当増額を目指します。

定量目標(2025年3月期中期経営計画)

	25/3期
当期利益	2,500億円
ネットDER	1.0倍以内
株主還元	配当性向25%以上を基本方針とし、 安定的な配当増額に努める

	23/3期～25/3期 3年累計キャッシュ・フロー
営業 キャッシュ・ フロー	+7,500～9,000億円
配当	▲1,700億円～
投資 キャッシュ・ フロー	▲7,500～▲9,000億円

投資サイクルマネジメント

次の新しいステージへ向かうための財務基盤を、投資サイクルマネジメントとリスクマネジメントによって支えます。

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ような投資ではなく、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おり、投資の検討から実行に至る各段階において、社内の知見・経験を集結し審議を重ねる体制を整えています。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。

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。CFOが議長を務める投融資協議会では、当社独自の指標である使用資金に対して期待される収益規模が確保されているかを検証するTVA*1、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*2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、削減効果なども評価するなど、案件を複数の観点から定量的に検証しています。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。

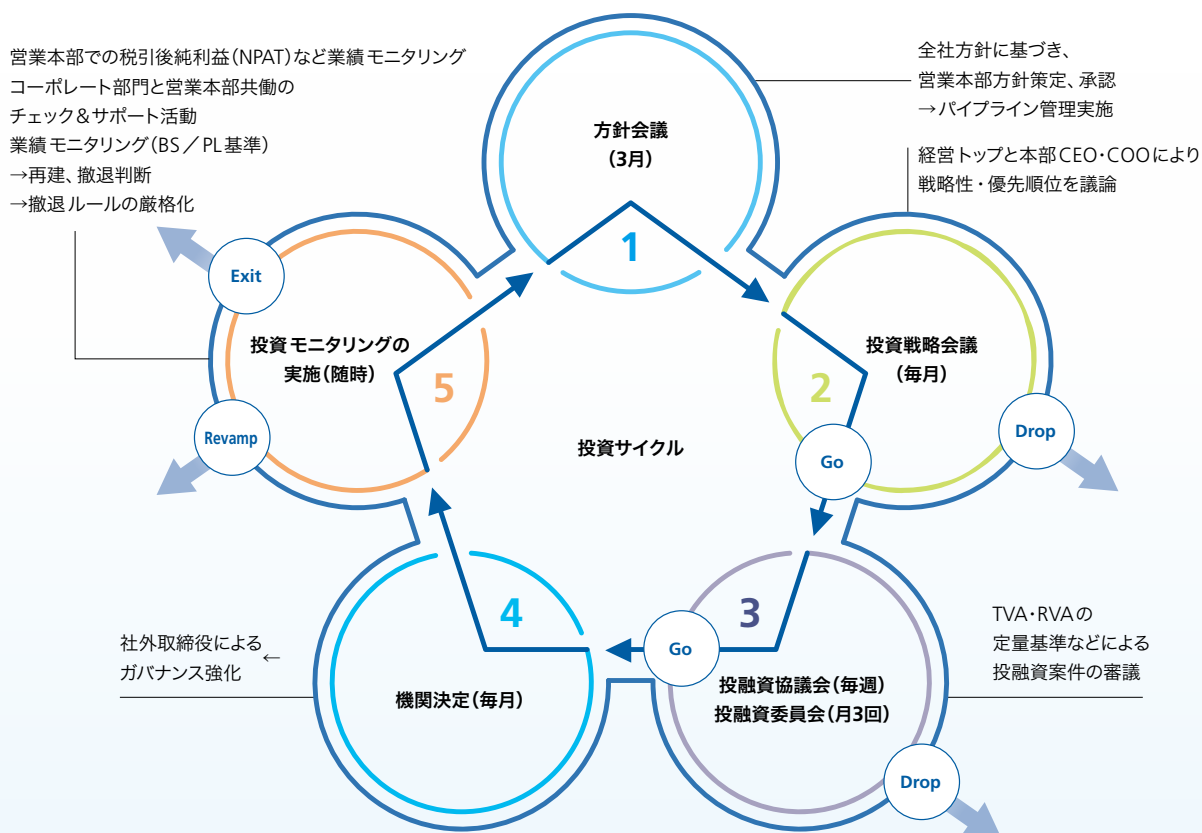
投資実行後については、課題のある案件について、コーポレート部門と営業本部共働で課題の進捗管理・支援を継続的に行っています(チェック&サポート活動)。また、営業本部での自主的な業績モニタリングに加えて、コーポレート部門にてBS/PL基準*3によるモニタリングも実施。定量基準を下回った場合には、その事業の継続可否を検証・判断し、撤退か再建かの判断を行っています。

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。

*1 TVA: Toyotsu Value Achievementの略称。
 $TVA = (\text{経常利益} - \text{利息収支}) \times (1 - \text{各国税率}) - \text{使用資金} \times \text{個別使用資金コスト率 (各国国債利回り)}$

*2 RVA: Risk adjusted Value Addedの略称。
 $RVA = \text{経常利益} \times 60\% - \text{リスクアセット} \times \text{リスクコスト率}$
 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、資産の最大予想損失額
 リスクコスト率は当社ROE(株主資本利益率)目標値12~15%を目標とした株主期待収益率

*3 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



リスクマネジメント

リスク管理体制

当社では「リスク管理基本方針」において「リスク」を「業務に不測の損失を生じさせ、当社グループの財産、信用などを毀損する可能性を有するもの」と定義し、業務から生じるさまざまな「リスク」について認識・検討を行い、経営の安全性を確保し、企業価値を高めるため、適切かつ統制された範囲内でリスクを取ることを基本的な考え方としています。リスク管理基本方針を具体的に遂行するにあたり、従来個別に行ってきた各リスク主管部でのリスク管理のみならず、2020年4月には旧ERM委員会を、よりグローバルなリスクマネジメント状況を検証する全社会議体「統合リスク管理委員会」に進化させました。同委員会では、各リスク項目の中から最も注力すべき10のリスク項目(商品 / 与信 / 事業 / 為替 / 資金調達 / 人事労務 / 情報セキュリティ / 不祥事 / 物流 / 労働安全・環境)を抽出、その管理項目を設定した統合リスク管理である「チェック10」を導入の上、各グループ会社での実

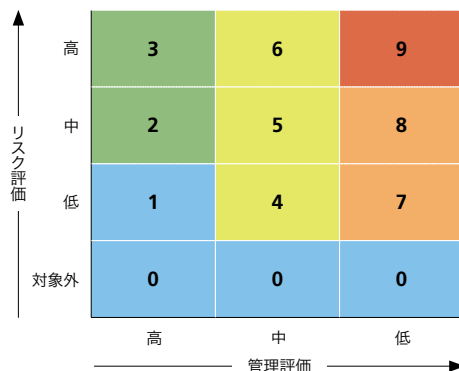
施・リスク状況の見える化・改善活動を通じて、当社グループ全体のリスクにつき、各部署・各グループ会社との連携により、連結ベースでのリスクマネジメント体制の構築、強化を図っています。

統合リスク管理委員会では、海外各地域のリスク担当ヘッドを中心に、営業本部企画部長やチェック10リスクを主管するリスク主管担当役員・部長が出席し、各地の事業体ごとに実施されたリスク評価結果について定量・定性双方のリスクを分析し、グローバルなリスクの把握と問題の発見に努め、必要な対策を議論・推進しています。このチェック10項目についてリスクと管理体制の2軸で評価および評点を付けヒートマップを作成し、リスクの見える化の推進により、リスク管理の脆弱性を改善していきます。改善時には必要に応じて、前述のリスク主管部署が支援を行います。この活動を拡充し、当社グループ内のリスク管理のレベルアップを図ります。

チェック10

チェック10	リスク内容	リスク主管部署
商品	滞留在庫 / 商品ポジション	営業経理部 / 投資・審査部
与信	回収遅延 / 低格付ビジネス	投資・審査部
事業	業績不振 / 低収益	財務部
為替	為替ポジション	財務部
資金調達	バランスシートマネジメント	
人事労務	労働争議 / 人権侵害 / 長期固定・職務兼任	人事部 / 監査部
情報セキュリティ	All Toyota Security Guideline(ATSG)の未達成項目 / サイバーセキュリティ施策	IT戦略部
不祥事	腐敗防止 / 法令遵守	法務部 / コンプライアンス・危機管理部
物流	物流関連法令遵守	物流部
労働安全・環境	休業災害 / STOP6災害(重大災害予防) / 環境法令遵守	安全・環境推進部

リスクと管理体制の2軸マトリックス



リスク評価結果(ヒートマップ)

	商品	与信	事業	為替	資金調達	人事労務	情報セキュリティ	不祥事	物流	労働安全・環境
A極	緑	黄	緑	緑	青	黄	赤	黄	青	黄
B極	緑	青	青	緑	青	青	緑	青	緑	緑
C極	青	橙	青	青	橙	黄	青	橙	青	青
D極	緑	黄	青	赤	青	青	緑	黄	黄	緑
E極	黄	青	青	青	青	青	緑	黄	青	緑

財務系リスクの管理

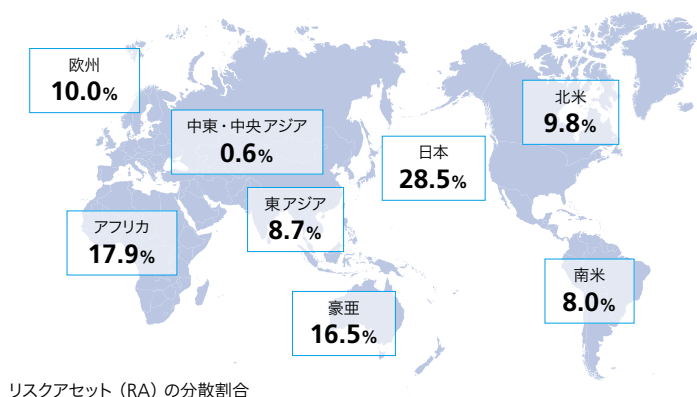
リスクアセット(RA)／リスクバッファー(RB)

当社では、リスク総量が経営体力の範囲内に収まっているかを検証するために、定期的に当社連結ベースでの最大予想損失額であるリスクアセット(RA)の計測を実施し、このRAと当社の財務的な企業体力であるリスクバッファー(RB)との均衡を図ることに取り組んでいます。RAは貸借対照表の各勘定科目をベースにしたリスクアセット元本(RA元本)に最大予想損失率を指すリスクウェイト(RW)を乗じることで算出し、RBは当社の財務的な企業体力と定義し、算出しています。また、当期利益による継続したRBの積み上げを行うことで、健全かつ安定した財務体質の維持を目指しています。

リスクアセットに対するリスク管理については「RA/RB<1.0」としてマネージしています。各ビジネスユニット単位まで落とし込んだキャッシュ・フロー・マネジメントを推進し、事業の収益性と運転資本の効率性を高めることで、営業キャッシュ・フローの極大化を図り、創出したキャッシュを基に、成長への投資と株主還元をバランスよく両立させていく方針です。これらの継続的な取り組みの結果、2022年3月期については、引き続きRAはRBの範囲内(RA/RB=0.7<1.0)となっています。

さらに、RA総額を国ごとに把握し、定めた上限値の範囲内に抑えることで、リスク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、リスクに対する収益確保を目的として、リスク収益性を測る経営指標RVAを導入しています。

世界の極・地域ごとの管理状況



リスクアセット(RA)／リスクバッファー(RB)

リスク総量が経営体力の範囲内に収まっているかを見る指標。国格付別のRAについて、RBに対する上限値を規定し、定期的にモニタリング実施

RA:

算出方法＝貿易債権、投融資、固定資産元本×国格付別・勘定科目別リスクウェイト(RW)ならびに各通貨別の為替変動をRW化し合計
⇒主にバランスシートの資産額(勘定科目ごと)に、国格付に応じた最大予想損失率であるRWを乗じ、各通貨別の為替変動を加味した、リスクが顕在化した際に被る最大想定損失額

RB:

算出方法＝株主資本+その他資本の構成要素+貸倒引当金(流動)－のれん

主要リスク管理

財務系の主要なリスクについては以下のように管理しています。

① 商品リスク

商品価格変動リスクに晒される非鉄金属・石油製品・ゴム・食料・繊維などの相場商品取引については、ポジション限度枠を設定し、限度枠遵守状況の定期的なモニタリングを行い、価格変動のリスクを低減する施策を講じています。

② 信用リスク

取引先の財務内容を基にした当社独自基準の格付(8段階)を行い、売掛金・前渡金など取引の種類ごとに限度枠を設定しています。なお、低格付の取引先に対しては、取引条件の見直し、債権保全、撤退などの取引方針を定め、個別に重点管理を行い、損失防止に努めています。

③ 事業投資リスク

内容はP.34, 35, 50をご覧ください

④ 外国為替リスク

為替変動リスクに晒される外貨建ての取引については、為替予約などによるヘッジ策を講じています。やむを得ない理由でヘッジできないものについては、ポジション限度枠を設定し、実績を定期的にモニタリングする中で、為替変動リスクを低減する施策を講じています。

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの推進

未来の子供たちへより良い地球環境を届ける

当社の企業理念「人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」にのっとりミッションの達成を目指します。

温室効果ガス排出量削減の目標と今後の取り組み

豊田通商グループは、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の一つに脱炭素を掲げ、全社を挙げてカーボンニュートラル(CN)を推進しています。脱炭素社会移行への貢献に向けた具体的な方針として、2021年7月に当社単体・国内海外連結子会社(Scope 1*1、Scope 2*2)における、豊田通商グループの事業活動を通じた温室効果ガス(Greenhouse Gas、以下GHG)排出量を、2030年までに2019年比で50%削減を目指し、さらに2050年にCNとする目標を策定しました。

豊田通商グループは徹底的な省エネ・再エネ推進(事務所・工場のLED化、所有建物の太陽光発電設置)に取り組み、また生産プロセスや物流においても燃料転換・消費効率化・技術革新によるGHG排出量削減に取り組むことで、この実現を目指します。

また、豊田通商グループでは、産業ライフサイクルの各段階において、循環型経済(サーキュラーエコノミー; CE)を支える事業に携わっています。我々は、こうした事業におけるノウハウを、例えばELV(使用済み自動車)の再資源化事業では1970年代から、再生可能エネルギー事業では1980年代から培うなど、CEの一端を支えてきた一員であると自負しています。

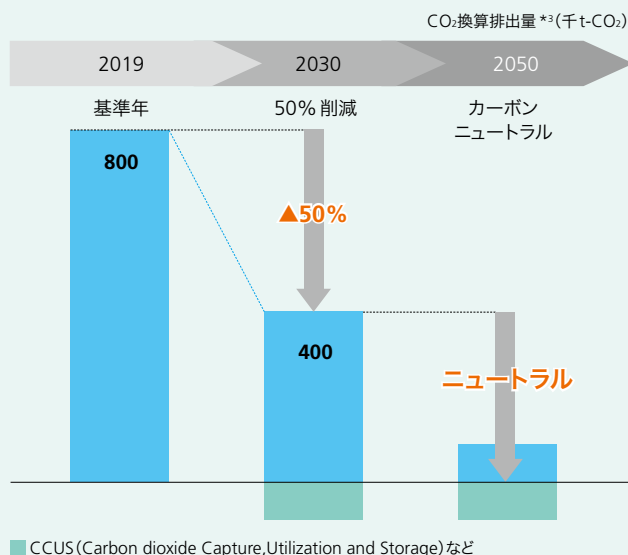
産業ライフサイクルを通じてGHG削減に貢献する事業を、全社レベルで加速・推進できるのは豊田通商グループの強みです。豊田通商グループ全従業員が一丸となり、「リーディングサーキュラーエコノミープロバイダー」を目指し取り組んでいくことで、社会課題の解決に貢献していきます。

豊田通商グループ カーボンニュートラル宣言

削減目標

- 2050年にカーボンニュートラル
- 2030年には、2019年比 50%削減

対象：単体、国内海外連結子会社 (Scope 1、Scope 2)
※ Scope 3は、仕入先・顧客と共に、バリューチェーンを通じたGHG排出量の削減に向け、具体的な取り組みを推進



*1 自社での燃料の使用などによるGHGの直接排出(石炭・ガスなど)
*2 自社が購入した電気・熱の使用によるGHGの間接排出
*3 当社グループのScope 1、2排出量が対象。GHGプロトコルにて算出

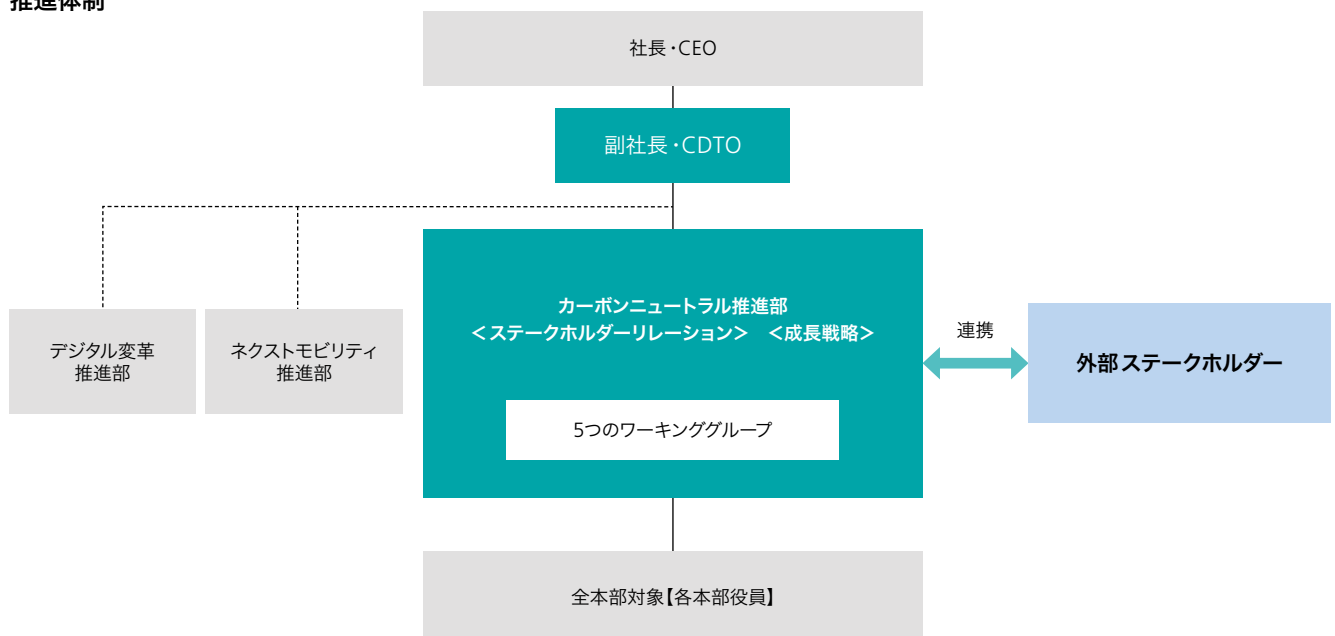
推進体制

脱炭素社会に向けた世界的な潮流を踏まえ、豊田通商グループはCN推進を最優先で取り組む全社活動と位置付け、2021年4月に「未来の子供たちへより良い地球環境を届ける」というスローガンの下、カーボンニュートラル推進タスクフォースを設立しました。2022年4月には、専門組織であるカーボンニュートラル推進部を設立し、脱炭素への取り組みをさらに加速させていきます。

カーボンニュートラル推進部では、自社のGHG排出量削減に向けた制度設計や排出量管理など、カーボンニュートラル宣言の

達成に向けた取り組みに加え、当社グループが強みを持つCNとCEに結び付く事業領域の成長戦略に基づき、5つのワーキンググループ(WG)を組織し、事業を拡大していくことで脱炭素社会の実現を目指します。2021年11月には、これらWGの「カーボンニュートラルロードマップ2030」を策定しました。豊田通商グループが経験、実績、ノウハウの面で変革をリードする事業に思い切ったリソースを投入し、CN実現をけん引していきます。

推進体制



Pick Up

社内カーボンプライシング

豊田通商グループ各社が一丸となってGHG排出削減のための取り組みを実施すると同時に、管理上の業績評価において、これらの取り組みを後押しすべく、GHG排出量の増減に応じて各営業本部の収益を加減算する仕組みや、GHG削減のための投資に関わる減価償却、金利などの負担を収益から取り除いて評価する仕組みを取り入れています。

①社内カーボンプライシング制度

- GHG計画策定（システム化による見える化）
- 実績管理（管理会計業績への反映）

⇒ 削減にはインセンティブ／増加にはコスト賦課

②脱炭素設備投資助成制度

- GHG削減投資リスト運用開始（削減投資総額把握と案件スクリーニング）
- 案件選定／投資インセンティブ／効果報告

⇒ 償却・金利コストは全社負担扱いとして投資加速

気候変動対応

カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの推進

強みを持つ領域と5つのワーキンググループ(WG)

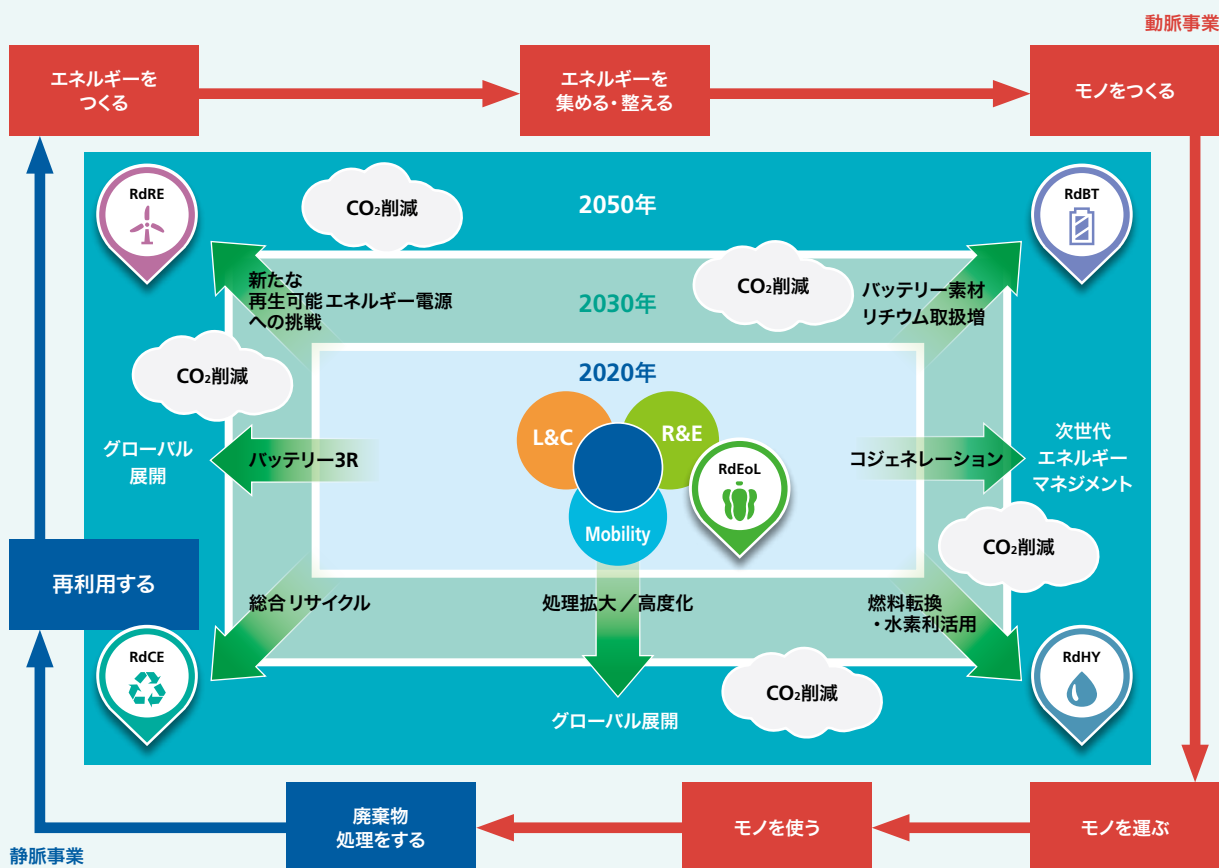
当社グループは、「脱炭素社会移行に貢献」する取り組みとして、「エネルギーをつくる」「エネルギーを集める・整える」「モノをつくる」「モノを運ぶ」「モノを使う」「廃棄物処理をする」「再利用する」という産業ライフサイクルの各段階において、CEを支える事業に携わっています。

RdRE (Road Renewable Energy) 再エネ・エネマネ WG	投資額 7,000億円
---	----------------

- 自社消費電力の50% 再エネ化
- 主要顧客グループの再エネ化ニーズに貢献
- 再エネ発電の導入拡大

RdBT (Road Battery) バッテリー WG	投資額 4,000億円
---------------------------------	----------------

- 地産地消型サプライチェーンの構築
- 電池製造事業への参画
- リチウムなど資源供給能力の拡大
- 原材料・部材製造事業への参画



RdCE (Road Circular Economy) 資源循環・3R WG	投資額 2,000億円
--	----------------

- サーキュラーエコノミーイノベーションセンターをベースに、“CE×CN事業”を創出
- バッテリーtoバッテリー/金属・樹脂再資源化/CO₂リサイクルの実現

RdEoL (Road Economy of Life) Economy of Life WG	投資額 1,000億円
--	----------------

- アグリビジネスを通じてカーボンクレジットを獲得
- EoL事業をCN、CEコンセプトでリニューアル

RdHY (Road Hydrogen) 水素・代替燃料 WG	投資額 2,000億円
------------------------------------	----------------

- 大規模な水素・FC(燃料電池)利活用3モデル(港湾・公共交通・物流)を10カ所以上実現
- 中部地区で代替燃料供給を実現

脱炭素社会の実現に向けた投資 2030年までの間に1.6兆円規模



再エネ・エネマネWG

Road Renewable Energy: CN一丁目一番地

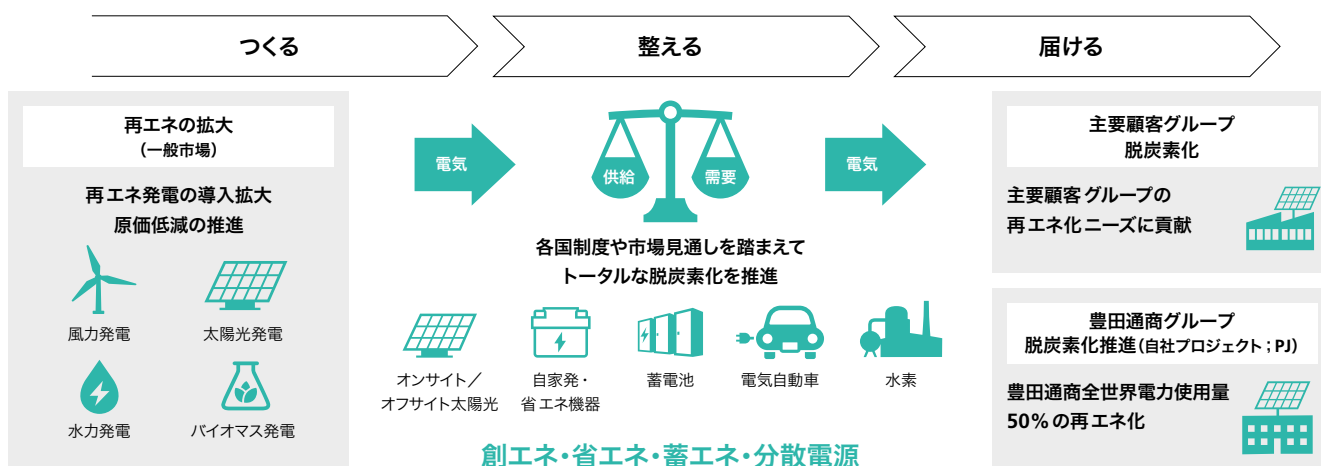
当社が培ってきた再生可能エネルギー開発の知見を生かし、CN達成に貢献します。

取り組み概要

主要顧客グループおよび豊田通商グループの脱炭素化に貢献するため、当社が培ってきた再生可能エネルギーの「つくる」領域における知見を生かし、「整える」「届ける」領域へと取り組み範囲を拡大していきます。

国内外の制度や市場動向を踏まえ、主にオンサイト／オフサイト太陽光、再エネメニュー、環境価値取引を推進することで、自社における全世界使用電力量50%の再エネ化だけでなく、主要顧

客グループおよびサプライチェーンまで取り組み範囲を拡大し、各社における脱炭素化に向けた取り組みを支援します。また、一般市場においても既存取り組み地域での導入を促進していただくだけでなく、新興国を主とした取り組み地域の拡大や洋上風力などの新規電源種の開発を通じ、グローバルでの再エネ発電導入拡大を目指します。



CNロードマップ2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
① 主要顧客グループ 全世界での再エネ化 ニーズに貢献		主要顧客グループへの貢献 オンサイト太陽光								
				主要顧客グループへの貢献 ①オフサイト共同発電所 ②再エネメニュー ③環境価値						
				主要顧客グループのサプライチェーンへの貢献						
② Must Do 自社PJにおける 再エネ50% 達成の 実行支援		オンサイト太陽光								
			①オフサイト共同発電所 ②再エネメニュー ③環境価値							
③ 一般市場 全世界での再エネ 発電の導入拡大								新規電源種の開発 (洋上風力)		
		新興国を主とした取り組み地域の拡大(アフリカなど)								
		既存取り組み地域での導入促進(陸上風力・太陽光・水力・地熱・バイオマス)								



バッテリー WG

Road Battery: CNイノベーションサイクル

バッテリーの資源開発からリビルト・リユース・リサイクルまで幅広く挑戦します。

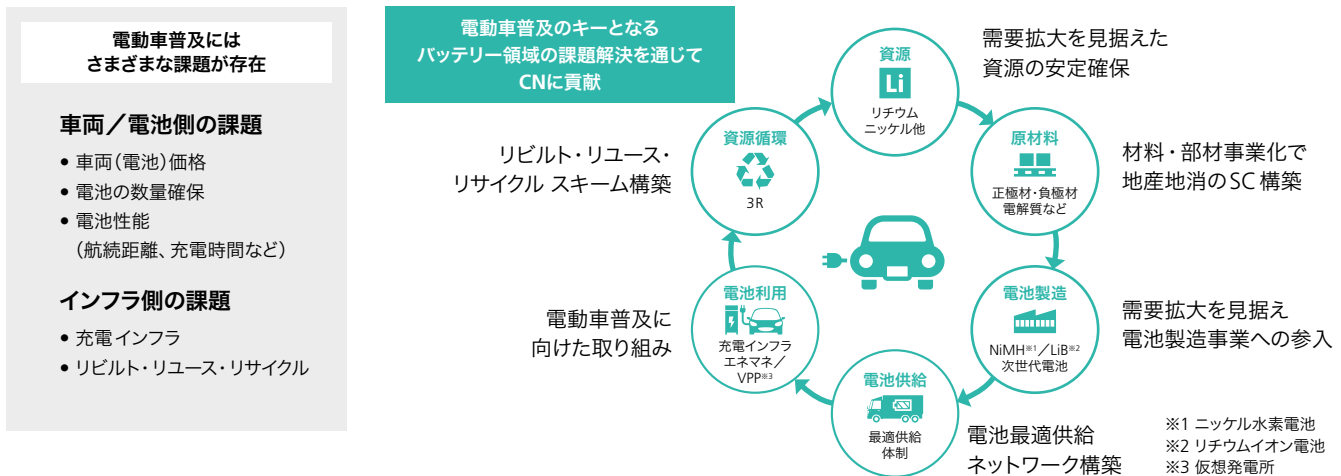
取り組み概要

バッテリーWGでは「電動化のキーとなるバッテリー領域の課題解決を通じてカーボンニュートラルに貢献」することをスローガンに本部横断で取り組んでいます。

急速な電動化の拡大を見据え、グローバルで地産地消の電池サプライチェーン構築に注力しています。具体的には

- 電池の原料となるリチウムなどの希少資源の安定確保
- 正極材・負極材などの電池用材料や周辺部品の製造事業化

- 北米などにおける電池製造事業への参画
 - 中古バッテリーを活用したリビルト・リユースの仕組みづくり
 - 電池のリサイクルスキーム構築
- の取り組みを進めており、これらを通じて課題を解決しながら電動車の普及を後押しし、未来の子供たちへより良い地球環境を残していきます。



※1 ニッケル水素電池
 ※2 リチウムイオン電池
 ※3 仮想発電所

CNロードマップ2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	電気自動車(BEV)導入期					電気自動車(BEV)本格普及期				
資源	リチウム生産・精製能力増強					さらなる需要拡大を見据えた資源確保(リチウム、ニッケル他)				
原材料	電池材料・部材製造事業への参入					材料・部材製造事業のグローバル展開				
	技術革新への対応/次世代電池(全固体など)への取り組み加速									
電池製造/供給	電池製造事業への参入					電池製造能力拡充・グローバル展開				
	設備ターンキー受注/最適供給機能構築									
電池利用	充電インフラ整備への取り組み加速									
資源循環	リユース・リビルトモデルの実証					リユース・リビルト事業のグローバル展開				
	リサイクル技術開発					量産/グローバル展開/高品質化技術開発				



水素・代替燃料WG

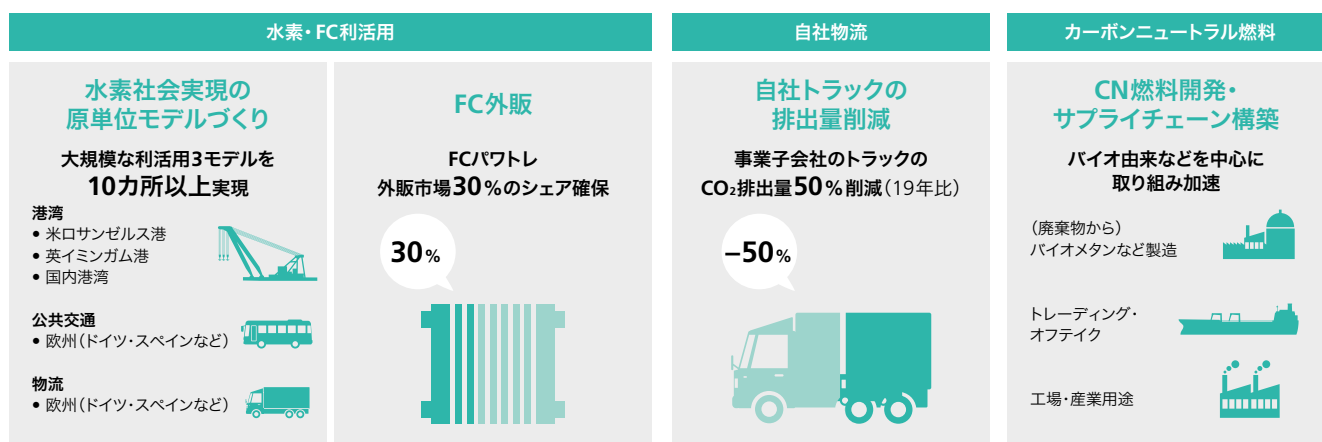
Road Hydrogen: 未来エネルギーへの道

CN達成の鍵を握る領域の一つ、水素・代替燃料への取り組みを加速していきます。

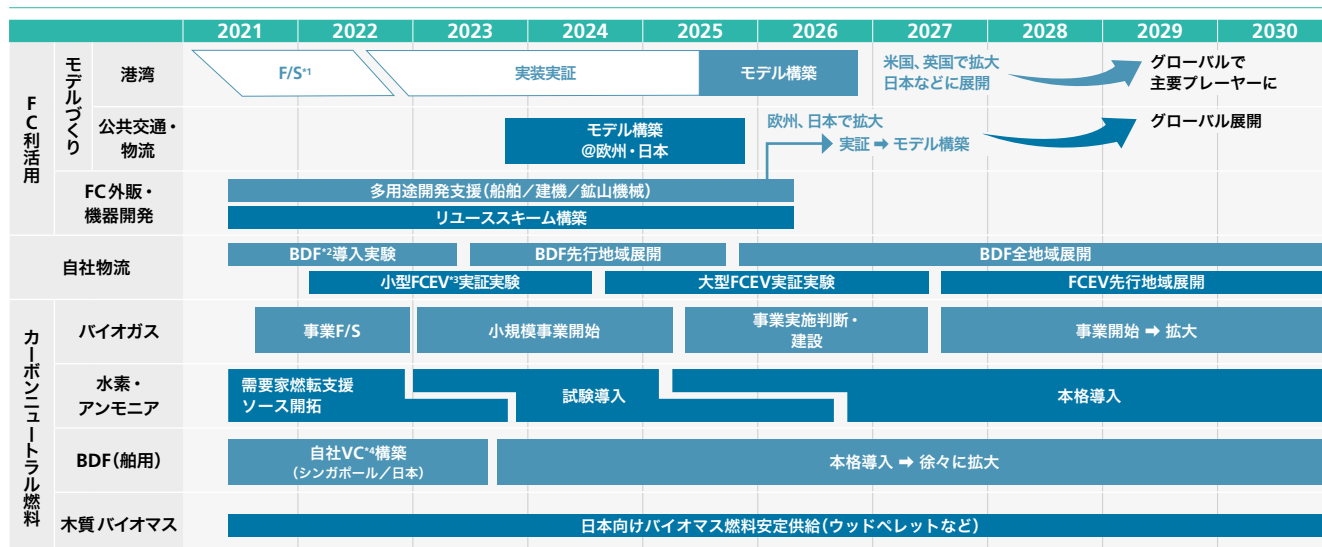
取り組み概要

水素・代替燃料WGでは、大きく3つの事業領域に跨り次世代エネルギーとなる水素やバイオ燃料などの普及促進に注力しています。1つ目は、さまざまなタイプのモビリティや定置電源の燃料電池(FC)化と水素製造/供給を掛け合わせたFC利活用モデル構築の取り組み、2つ目は豊田通商グループとステークホルダーの皆さまのCO₂排出削減のため、電動・代替燃料化などを通じ

グローバルな当社物流網を脱炭素化する取り組み、3つ目はバイオ燃料・水素・アンモニア等のカーボンニュートラル(CN)燃料のサプライチェーン構築に関する取り組みです。これらの活動を通じ、私たちはCN化に取り組むステークホルダーの皆さまに貢献するとともに豊田通商グループのCN化を推進していきます。



CNロードマップ2030



*1 Feasibility Study *2 Bio Diesel Fuel *3 Fuel Cell Electric Vehicle *4 Value Chain



資源循環・3R WG

Road Circular Economy: 静脈なら豊通

「CO₂を減らす、なくす、CO₂から創る」をキーワードに資源循環の取り組みを深化させます。

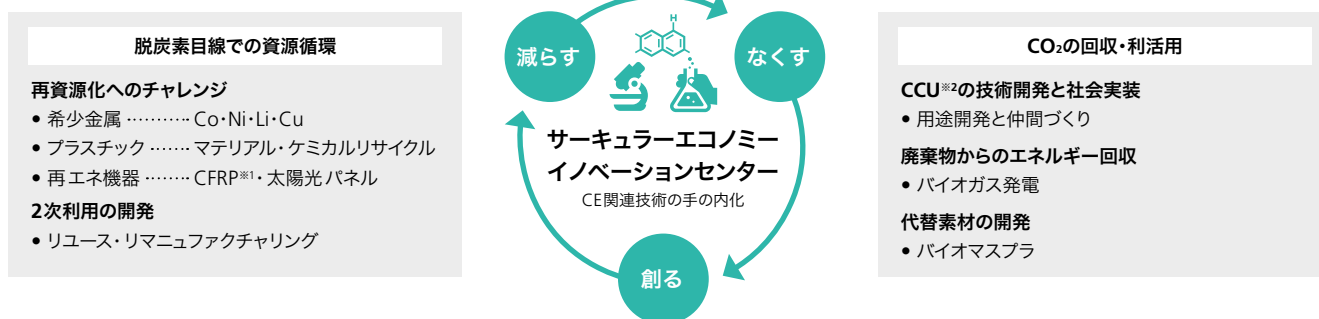
取り組み概要

当社は、1970年代から取り組んできた資源循環事業の経験を強みに、将来の社会を想像しながらCNの潮流を機会と捉え、新たな価値創造に取り組めます。

重点取り組み分野として、電動化で急増する車載バッテリーの3R事業、将来に大量廃棄が予想される太陽光パネルや水素タンク、風車ブレードなどの再エネ関連機器の再資源化、また資源枯渇や社会課題に直結する電子廃棄物からの貴金属回収や樹脂

素材リサイクルを掲げています。

これらの新しい領域でイニシアチブを取るために、CE関連の先端技術の探索やビジネスモデルの開発を行うサーキュラーエコノミーイノベーションセンターの設立を目指し、世界をリードするサーキュラーエコノミープロバイダーとして循環型社会の形成に挑戦します。



脱炭素目線での資源循環

再資源化へのチャレンジ

- 希少金属 …… Co・Ni・Li・Cu
- プラスチック …… マテリアル・ケミカルリサイクル
- 再エネ機器 …… CFRP^{*1}・太陽光パネル

2次利用の開発

- リユース・リマニュファクチャリング

CO₂の回収・利活用

CCU^{**2}の技術開発と社会実装

- 用途開発と仲間づくり
- 廃棄物からのエネルギー回収
 - バイオガス発電
- 代替素材の開発
 - バイオマスプラ

脱炭素からの新たな価値創造

「コトづくり」

- CO₂削減量を価値化した3R事業開発

静脈事業プラットフォーム構築

- 静脈事業データの価値化とサービス提供

※1 Carbon Fiber Reinforced Plastics (炭素繊維強化プラスチック)

※2 Carbon dioxide Capture and Utilization (CO₂が大気中に排出される前に回収して利用する技術)

CNロードマップ2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
① サーキュラーエコノミーイノベーションセンター		設立準備	・設立	以降、対象範囲を拡大 → 各領域で事業化							
バッテリー3R		工場廃材循環事業拡大			使用済み品循環事業拡大						
		技術開発			・プロト機導入	量産・多拠点化/高品質化技術開発					
再エネ/ 新エネ関連	太陽光パネル	選別実証事業			リサイクル技術開発				事業化		
	CFRP	用途開発			ラボ・小型実証		大型・量産開発		リユース事業商用化		
金属・ 樹脂素材関連		CCU 基礎技術開発			ラボ・小型実証		大型・量産開発		プラント実証		商用化
		・樹脂/マテリアルリサイクル稼働			マテリアルリサイクル事業拡大			複合プラ/ケミカルリサイクル技術開発、事業化			
② コトづくり/PF ^{*1} 事業		・プロト機導入			バイオマスプラ事業化						
		電子部品 循環事業拡大									
C2B ^{**2} PF事業		実証/事業化			グローバルPF企業への出資						
	ELV ^{**3} 集荷PF事業	事業化			PFの拡張機能構築						
					PFの他領域/市場への横展開						

*1 プラットフォーム *2 Consumer to Business *3 使用済み自動車



Economy of Life WG

Road Economy of Life (EoL): 未来の子供たちの笑顔へ

「医衣食住」に関わる領域で、CO₂の排出削減および吸収・活用に取り組みます。

取り組み概要

主要取り組み①「アグリビジネスを通じたCCUS」では、ブラジルの穀物集荷事業における取引先農家のネットワークを活用し、独自基準を満たすサステナブル農法で生産されたGreen Grainの集荷・販売を行っています。

また、森林保全によるカーボンクレジットの組成・販売を目指します。

主要取り組み②「食料ビジネスをCN/CEコンセプトでリニューアル」では、代替タンパク加工食品の製造・販売に注力、同時に食品包材のバイオプラスチック化を推進しています。

主要取り組み③「EoL領域ビジネスのCE化」では、ペットボトルのリサイクル事業を立ち上げました。さらに、廃棄ロスの大きいアパレル分野でも循環型事業の構築を目指しています。

アグリビジネスを通じたCCUS ^{*1}	食料ビジネスをCN/CEコンセプトでリニューアル	EoL領域ビジネスのCE化
環境保全型農業へのリード 	植物肉加工食品製造 	マテリアルリサイクル事業 
植林、森林再生と併せてカーボンクレジット集荷・販売（ブラジル） 	バイオマスプラスチック事業 	環境負荷の大きいアパレルでCE実現 
次世代バイオマス事業 	畜産×発電・水素生成事業 	動脈・静脈一体型LCM ^{**2} システム 

*1 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage、分離回収・貯留したCO₂を有効利用する取り組み

*2 Life Cycle Management

CNロードマップ2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
① アグリビジネスを通じたCCUS		カーボンクレジット集荷・販売									
		次世代バイオマス事業（ブラジル）									
	排CO ₂ 活用検証（株ベジ・ドリーム栗原）	ベジ型事業の横展開・太陽光発電との組み合わせ						ブルーカーボン ¹ ファームing			
② 食料ビジネスをCN/CEコンセプトでリニューアル				バイオマスプラ事業化							
		植物肉加工食品製造事業参入							新技術対応		
				畜産×発電・水素生成事業							
③ EoL領域ビジネスのCE化		マテリアルリサイクル稼働				事業拡大			ケミカルリサイクル		
	アパレル“動脈”	CO ₂ 削減効果商品拡充				PLM ^{**2} システム機能拡張			動脈・静脈一体型アパレルLCMシステム完成・運用		
	アパレル“静脈”	衣料品回収・再生事業				回収・再生新技術確立					

*1 海洋生態系によってCO₂を海中に隔離・貯留すること *2 Product Lifecycle Management

TCFD 提言に基づく情報開示

気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するためFSB(金融安定理事会)によって設立されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)が、2017年6月に最終報告書を公表しました。最終報告書では企業などに対して気候関連のリスクおよび機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について、ステークホルダーに対して情報を開示することを推奨しています。

当社は気候変動を重要な経営課題の一つとして認識しており、2019年5月にTCFD 提言への賛同を表明しました。TCFD 提言に基づき、気候変動が事業活動に与える影響について、情報開示を拡充していきます。

1 ガバナンス

豊田通商では気候変動に関わる事業機会をマテリアリティの一つとして選定しており、マテリアリティの取り組みについては、年1回定期的に開催されるサステナビリティ推進委員会で確認し、取締役会へ適宜報告しています。その内容は、同委員会の構成メンバーである各営業本部 CEOを通じて、事業戦略に反映されています。また同委員会では、2020年よりマテリアリティに係るKPIを設定し、進捗をレビューしています。

省エネに関する目標達成状況や気候変動に関する法令改正および新たな要求事項への対応状況については、年に一度定期的

に安全・環境会議にて審議しPDCAサイクルの確認を行っています。その審議内容は、同会議の構成員である各営業本部・グループ会社担当者を通じて、事業活動に反映されています。

また、2021年4月には全社横断組織としてカーボンニュートラル推進タスクフォースを立ち上げ、月1回定期的に開催されるカーボンニュートラル推進会議にて脱炭素社会への移行に向けた戦略を議論しています。ここでは自社グループの温室効果ガス(Greenhouse Gas、以下GHG)排出削減の進捗管理も行っています。

サステナビリティ推進委員会	気候変動を含むマテリアリティに係る方針、重要事項の決定
委員長	貸谷 伊知郎(取締役社長)
担当役員	富永 浩史(取締役・CSO*1)
事務局	経営企画部 サステナビリティ推進室
安全・環境会議	気候変動に関する法令対応などの進捗管理
議長	佐合 昭弘(副社長)
担当役員	齋藤 彰徳(CSKO*2)
事務局	安全・環境推進部
カーボンニュートラル推進会議	カーボンニュートラル実現に向けた戦略の決定
議長	貸谷 伊知郎(取締役社長)
担当役員	今井 斗志光(副社長・CDTO*3)
事務局	カーボンニュートラル推進部

*1 CSO : Chief Strategy Officer

*2 CSKO : Chief Safety & KAIZEN Officer

*3 CDTO : Chief Digital & Technology Officer

2 戦略

(1) シナリオ分析

当社は、気候変動問題を世界が直面する重要な課題の一つとして捉え、気候変動の影響が大きい事業を選定し、TCFD 提言に沿った形でシナリオ分析を実施しています。

事業への影響については、影響が大きい要素を選定してシナリオ分析しました。リスクでは移行リスク(政策・規制、技術、市場、

評判)および物理リスク(急性・慢性)を、機会では資源効率、エネルギー源、製品およびサービス、ならびに市場を考慮しました。

また、当社では2030年にGHG 排出量を2019年比50%削減することを目指しており、今回のシナリオ分析においても同様に2030年を分析のタイムフレームとしています。

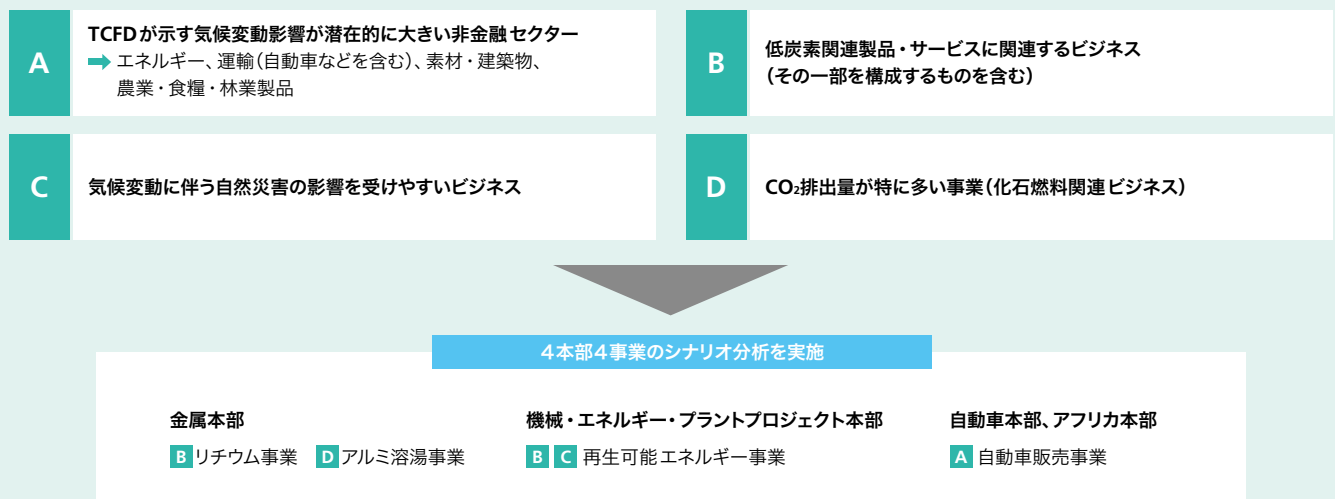
参照シナリオ

気候変動に起因して、当社の事業環境が大きく変化した際に、新たなビジネスの機会および事業レジリエンスを評価し、事業への影響を分析することを目的として、IEA(International Energy Agency: 国際エネルギー機関)およびIPCC(気候変動に関する政府間パネル)などの下記シナリオを参照しています。

区分	シナリオの概要	主な参照シナリオ
1.5°C/2°C 未満シナリオ	脱炭素社会の実現に向けた政策・規制が実施され、世界全体の産業革命前からの気温上昇幅が1.5°C/2°C未満に抑えられるシナリオ。4°Cシナリオと比べ、移行リスクは高いが、物理リスクは低く抑えられる。	<ul style="list-style-type: none"> • Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE), IEA World Energy Outlook 2021. • Sustainable Development Scenario (SDS), IEA World Energy Outlook 2021. • IPCC RCP2.6
4°Cシナリオ	新たな政策・規制は導入されず、CO ₂ 排出量は継続的に増加するシナリオ。1.5°C/2°C未満シナリオと比べ、移行リスクは低い、物理リスクは高くなる。	<ul style="list-style-type: none"> • Stated Policies Scenario (STEPS), IEA World Energy Outlook 2021. • IPCC RCP8.5

対象事業選定

当事業のうち、気候変動の影響が大きい事業(下記A~Dの観点)をシナリオ分析の対象事業として選定し、リチウム事業、アルミ溶湯事業、再生可能エネルギー事業、自動車販売事業についてシナリオ分析しました。今後、対象事業の範囲を拡充していきます。



当シナリオ分析におけるシナリオ・事業環境認識は、国際的な機関などが提示する主なシナリオを基にしており、当社の中長期の見通しではありません。

気候変動対応

TCFD 提言に基づく情報開示

(2) 各事業におけるシナリオ分析結果

リチウム事業

当社は、電動車に不可欠な車載用リチウムイオン電池の原料を供給するため、アルゼンチンのオラロス塩湖で炭酸リチウムの生産を2014年に開始しています。また、日本国内では、福島県双葉郡楢葉町において水酸化リチウムの製造工場を建設しており、2022年に生産開始を予定しています。

気候関連リスク・機会

区分	内容
リスク	アルゼンチン炭酸リチウム生産事業における災害・異常気象などによる生産量への影響
機会	自動車の電動化などによるリチウム製品需要の変動

各シナリオ下における事業への影響

- いずれのシナリオにおいてもリチウム電池を使用する電動車や蓄電池の需要増加が見込まれる。
- アルゼンチン炭酸リチウム生産事業における、降雨に伴うリチウム生産効率悪化のリスクについては、2021年実績比較で降雨量に変化が見られず、リチウム生産への影響は軽微と想定される。
- 1.5°C/2°C未満シナリオと4°Cシナリオを比較すると、1.5°C/2°C未満シナリオの方が電動車や蓄電池需要の大きな増加が見込まれ、当事業全体の機会は拡大すると想定される。

当社の対応策

電動車の本格的な普及に伴うリチウムの需要増加に対し、既存能力の増強により長期安定的な供給体制構築を目指します。また、今後の電池高容量化に伴う水酸化リチウムの需要増加を見込み、事業領域を拡大し、安定供給に向けた体制構築を進めていきます。

アルミ溶湯事業

当社は、再生アルミをよりCO₂削減効果のある溶湯状態でお客さまへ供給しており、世界トップクラスの取り扱いとなっています。今後、電動車の普及は加速し、それに伴い軽量化に必要なアルミ部品の需要が高まっていきます。また、環境への配慮から、アルミスクラップの再資源化による再生アルミの需要の増加も見込まれています。

気候関連リスク・機会

区分	内容
リスク	ガソリン車と電動車の販売構成比の変化に伴う事業への影響 炭素税などの導入に伴う事業への影響
機会	電動化に伴うアルミ需要の変動 アルミ新地金から再生アルミへの置き換え需要の変動

各シナリオ下における事業への影響

- 1.5°C/2°C未満シナリオでは、燃費規制の強化などに伴い、総販売台数に占めるガソリン車の割合が減少するが、一方で電動車の販売比率が増加することによる軽量化の需要増加、加えてグローバルでのリサイクル材の需要増加が見込まれ、当事業全体の機会は拡大することが想定される。
- 4°Cシナリオでは、1.5°C/2°C未満シナリオで想定される燃費規制の強化などが行われないことが見込まれ、当事業全体への影響は限定的であると想定される。

当社の対応策

当事業は重点分野である「循環型静脈事業」の一つと位置付けられており、アルミリサイクルバリューチェーンの川上から川下までの機能強化をグローバルに進めます。炭素税導入などによるコスト増加に対してはGHG排出量削減に向け、新技術などの活用により排出削減に努めます。

再生可能エネルギー事業

当社は、風力、太陽光、水力、地熱、バイオマスなどの発電事業を全世界規模で展開しており、アフリカ、新興国での開発促進、洋上風力開発などの事業にも注力しています。

気候関連リスク・機会

区分	内容
リスク	再生可能エネルギー関連政策(固定価格買取・補助金・減税など)の見直しによる事業への影響
機会	再生可能エネルギーニーズ増加に伴う事業への影響

各シナリオ下における事業への影響

- 1.5°C/2°C未満シナリオでは、再生可能エネルギー政策の見直しによる固定価格買取制度の廃止などの影響を受ける可能性はあるものの、全世界において政策の進展や再生可能エネルギーに対する需要の大幅な増加に伴い、関連する技術革新の進展、再生可能エネルギーが基幹エネルギーとなることなどが見込まれる。よって、再生可能エネルギーに対する需要に対応して開発を進めていくことで当事業全体の機会は拡大することが想定される。
- 4°Cシナリオでは、政策の見直しにより固定価格買取制度が廃止されることなどの可能性があるが、再生可能エネルギーに対する需要は、1.5°C/2°C未満シナリオほどの高まりはないものの一定の増加が見込まれることから、当事業全体への影響は限定的である。

当社の対応策

当事業は当社の重点分野と位置付けられており、既存ビジネスモデルを強化してグローバル展開を加速させるとともに、電源メニューの多様化やエネルギーマネジメントなど、事業領域の拡大を図っています。競争力ある再生可能エネルギーの安定供給で、より良い地球環境づくりに貢献します。

自動車販売事業

当社は、トヨタグループを中心とした自動車・輸送用機器メーカーが国内外で生産する乗用車、バス・トラックなどの商用車、産業車両、補給部品を世界各国へ輸出しています。また、世界150カ国に及ぶグローバルネットワークを通じて、輸入販売総代理店や販売店の事業を展開しています。

気候関連リスク・機会

区分	内容
リスク	ガソリン車と電動車の販売構成比の変化に伴う事業への影響
機会	電動車需要の変動

各シナリオ下における事業への影響

- いずれのシナリオにおいても、新興国を中心にグローバルでの新車総販売台数の増加が見込まれるため、当事業全体のリスクは軽微と想定される。
- 1.5°C/2°C未満シナリオでは、燃費規制の強化などに伴い、総販売台数に占めるガソリン車の販売割合が減少するものの、電動車の販売割合が増加することが見込まれ、当事業全体の機会は拡大することが想定される。
- 4°Cシナリオでは、1.5°C/2°C未満シナリオで見込まれる燃費規制の強化などが行われず、ガソリン車および電動車の販売割合への影響は小さいため、当事業全体への影響は限定的である。

当社の対応策

新車販売市場は新興国を中心に今後も拡大していくことが想定されていることから、当社は全世界での販売体制を強化していきます。また、電動車ラインアップの拡充に併せて、その基幹部品である電池素材の資源確保や電池の3R(リビルト、リユース、リサイクル)の事業領域を開拓し、電動車の普及を促進します。

3 リスク管理

気候変動を含む環境リスクは、高い基準で管理しています。気候変動に係る事業機会とリスクは、安全・環境会議とサステナビリティ推進委員会で審議され、構成メンバーが事業戦略や活動に組み込んでいます。

投融資案件

投融資委員会には副社長・CSO・CFOが、投融資協議会にはCFOが、また、投資戦略会議には社長・副社長・CSO・CFO・経営企画部長がメンバーとして参加することで、投資案件がESGに与える影響を確認しています。投融資委員会・協議会の評価項目の中には環境リスクがあり、投融資委員会または投融資協議会に上げられた一定要件以上の案件はそのリスクを確認します。何

らかの懸念がある場合には、それに対する対応やその後の改善報告も義務付けられています。

また、当社は環境マネジメントシステムに関する国際規格であるISO14001を取得しており、国内外の連結子会社を対象に本社による環境内部監査を3年に一度実施するなど、そのリスク管理プロセスをモニタリングしています。

4 指標と目標

GHG 排出削減目標と今後の取り組み

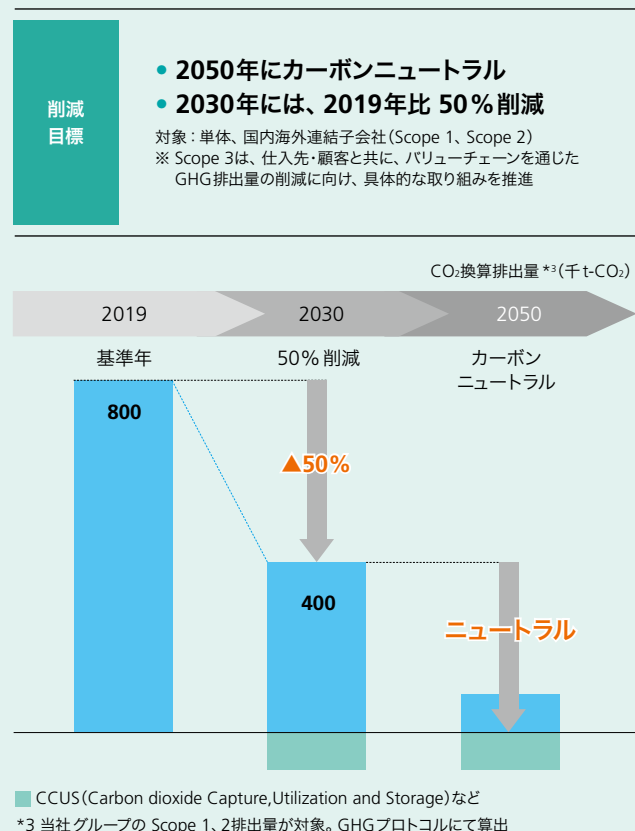
自社の操業におけるカーボンニュートラル(CN)は、社会のCNへの貢献同様に不可欠です。そこで当社グループは、脱炭素社会移行への貢献に向けた具体的な方針として、2021年7月に当社単体・国内海外連結子会社 (Scope 1*1、Scope 2*2) における、当社グループの事業活動を通じたGHG 排出量を、2030年までに2019年比で50%削減することを目指し、さらに2050年にCNとする目標を策定しました。

当社グループは徹底的な省エネ・再エネ推進(事務所・工場のLED化、所有建物の太陽光発電設置)、生産プロセス・物流でのCO₂排出削減、技術革新による排出量削減などに取り組むことで、この実現を目指します。

産業ライフサイクルを通じてGHG削減に貢献する事業を、全社レベルで加速・推進できるのは当社グループの強みです。当社グループ全従業員が一丸となり、全力で取り組んでいくことで、社会課題の解決に貢献していきます。

*1 自社での燃料の使用などによるGHGの直接排出(石炭・ガスなど)

*2 当社が購入した電気・熱の使用によるGHGの間接排出



社外取締役
藤沢 久美



CHRO
濱瀬 牧子



「次の新しいステージ」へ踏み出すための人的資本経営

ESGについて知見が深い藤沢社外取締役と、人事領域でキャリアを重ねてきた濱瀬CHRO (Chief Human Resources Officer)が対談を行いました。

真のグローバル企業に向けた人財の配置と育成

濱瀬CHRO(以下「濱瀬」)

2019年6月に就任してからの3年間、豊田通商が真のグローバル企業になるための土台づくりに注力してきました。事業戦略と人事戦略はコインの裏表であり、一体となって経営戦略を実現していくものとの考えから、当社は「真のグローバル企業」に向けた経営戦略を実現する人事戦略を、経営陣で共通理解にして推進しています。

藤沢社外取締役(以下「藤沢」)

2016年にフランスの商社CFAOを完全子会社化し、日本で人事制度を考えているのはグループ全体の経営がままならなくなってきたタイミングで濱瀬さんが着任されて良かったという印

象です。先ほどの「真のグローバル企業」の「真の」とはどういった意味が込められているのでしょうか。

濱瀬

一言でいうと、日本から見た「グローバル」ではなく、65,000人がワンチームの会社ということです。一般的に「グローバル化」といっても実はその展開の仕方は企業によって千差万別です。130カ国に展開する当社にとって、世界中のお客さまに最もご満足いただけるのはどういった経営スタイルかを考え、当社ではそれを「連邦経営」と定義しています。多岐にわたる各地域・事業の特性や成熟度に応じて、日本のプラクティスを他国に展開するものもあれば、現地でビジネスを新たに創出したり、または世界

中で適材適所で進めるものもあり、こうしたさまざまなビジネス展開の組み合わせであるという考えです。それに人事戦略を結び付けると、適材適所の人財配置や、各地域や事業の将来を見通した人財育成が肝要になってきます。これまでは日本から派遣された駐在員が海外拠点のマネジメントを担うことが多かったのですが、海外のマネジメントポストに現地人財を現地登用したり、逆に海外の人財に日本国内のポストを経験してもらおうケースを増やしていく必要があります。その中で、日本からの駐在員もこれまでとは異なる役割を期待されることも増えてきます。この連邦経営を実現するための人財の配置・育成が整備されている状態が人事から見た「真のグローバル企業」です。

藤沢

適材適所の人財の配置と育成を実現させるには企業や事業の未来を読まなければいけないし、そのためには社会の未来も読まなければいけないので、CHROは経営の一翼を担っていると言えますね。それは「人事部長」「人事担当役員」ではなく「チーフオフィサー」だからこそであり、真のグローバル企業にはその役割が必要なのだと思います。

大きく成長した豊田通商の「次の新しいステージ」で経営を担う人財は、過去の延長線上での経験を積み上げてはもう育成するのが難しくなってくるのではと感じるのですがいかがでしょうか。

濱瀬

その通りですね。当社はこの20年で経営規模・社員数が大きく拡大しましたので、従来のビジネスやキャリアの積み上げだけでは「経営」という舵取りをすることはできません。将来ありたい姿をバックキャストし、そのために必要な経験や知識を増やしていく必要があります。これまでは基本的には優秀な人財を順にポストに配置していくような考え方でしたが、現在はまずキーポストとその期待役割を定義し、世界の人財とポストのマッチングを考える後継者育成計画を策定しています。

また、社内リーダーシッププログラムをこの育成計画と連動させ、具体的なポストを意識したタレントのパイプライン構築を行っています。プログラム内容も世界を取り巻く環境を理解し、当社がGlobal Visionとして掲げているBe the Right ONEとは何なのか、また自分自身の志を経営者の目線でどのように実現していくのかなど、視点を上げて経営を考えるプログラムを強化しています。

加えて、何よりもVUCA*の時代において、どんな状況下でも、その志に基づきいかに立ち上がっていただけるかの現場経験はチャレンジングであり、学びながら変化するという点で大いに鍛えられる機会でもあります。

* Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字

藤沢

育成と配置は一体化したものなのですね。今おっしゃったグローバルのキーポストというのはどのように決めているのでしょうか。

濱瀬

グローバル化を目指す中で、現地ビジネスの拡大には海外現地法人所属社員の登用がキーです。まずは当社が把握すべき豊田通商単体の部長クラスやインパクトの大きな海外子会社などで、200程度のポストを特定しています。このうち、海外のグローバルポストの数は113あり、それらのポストごとに中期視点で後継者の育成に取り組んでいるところです。今後はさらに、その次の階層のポストや、これから大きく伸びると期待する事業のポストなども入れて各極や本部での展開を考えています。

藤沢

今稼いでいる事業だけではなく将来伸びる事業に優秀な人財を配置していくことは、企業の持続的成長に欠かせない、いわゆる深化と探索を両立させる両利きの経営の考え方ですね。

少し気になるのは、キーポストに就く人財の上司が従来のマネジメントスタイルのままだと、本人もそれに引っ張られてしまう懸念がありそうですが、そのあたりは考えていらっしゃいますか。

濱瀬

そこも重要な視点です。人事の世界では、人が育つ要素の割合は「現場：上司などの周りの人間との関わり：研修」が「7:2:1」だといわれていて、とすると約9割は職場でいかに成長できるかが鍵です。昨年からマネジメントのコミュニケーションに力を入れ、コーチングなどの手法を使って、個々の持つ能力や考えを引き出す「対話力」の強化に取り組んでいます。

マネジメントスタイル以外で進めているのは、いわばデータドリブンの人事戦略です。エンゲージメントサーベイなどの各種調査・

アンケートデータを現場任せにせず、分析結果を社員の次の成長にどう生かせばよいか、人事が現場や上司をサポートしながら進めています。データを上手く活用すると、従来のやり方やバイアスを客観的に捉えることができ、人財登用・配置のダイバーシティが進みます。無論、データはあくまで補助ツールであり、現場主義で対話を通じて人をよりよく知ることは大前提です。

藤沢

先ほどおっしゃっていた、中長期視点でビジネスの未来とそこに配置する人を創造していく仕事はアーティストックだと感じましたが、その背景に科学的なデータがあってこそ可能になるのですね。

2年前くらいからダボス会議でもCHROのコミュニティができたように、世界では人的資本経営が大きなアジェンダになっている中で日本は出遅れているのではと懸念していたのですが、豊田通商は着実に動き出しているようで安心しました。

濱瀬

以前に比べて経営会議などで人事について取り上げる回数は、ここ数年でかなり増えており、その重要性が役員全体でより強く認識されてきている実感があります。藤沢さんが取締役会などで声を上げてくださっているので、経営陣が気付かされている部分も大きいのではないのでしょうか。

藤沢

豊田通商の経営陣の皆さんは、提案に対して必ず受け止めてくださる懐の深さがあります。ただ人事戦略は手を打ち始めてから目に見えて企業が変わってくるまでに時間がかかるので、経営陣は必ずやり遂げる責任を持たなければいけませんね。

連邦経営を実現するため、
適材適所の人財配置や
各地域や事業の将来を見通した
人財育成を整備し、
「真のグローバル企業」を
目指します。





ダイバーシティの推進は、
組織のリスクを下げることに
つながります。
また、個々がそれぞれ異なる強みを
持っている方が事業面でも
リスクが分散されます。

ダイバーシティの意義と定量目標

濱瀬

当社は、絶えず事業環境が変化し顧客ニーズが多様化する中、性別や年齢、国籍などさまざまな違いを尊重して受け入れ、「違い」を積極的に生かすことが、豊田通商グループ全体の優位性を高めることにつながると確信し、経営戦略としてダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

女性はライフステージのイベントが海外赴任のネックになりうるので、20代の早いうちにチャンスを与えられるよう各部署にお願いしています。こうした性別によって制限がかかるようなものについては、積極的にサポートするという方針です。

女性管理職比率については、2025年に10%の目標を掲げていますが、数字が目的ではなく、一人一人がキャリア自律できることが最も重要と考えています。従い、一律に管理職比率を上げよう、ではなく5年後10年後に管理職に相当するはずの母集団の、どの層にどのような機会や経験があれば何名くらいが候補人材になっていくかという計画を立ててもらいました。

目標に向かってしっかり進んでいるか、過去から変わっているかを検証するためには結果を定量値で見ることが大切なので、いくつかのこうしたKPIを策定し、PDCAを回しています。

藤沢

ここでも緻密な現状分析があってこそ、実効性のあるKPIが立てられるということですね。

濱瀬

適材適所の人財配置を追求するために、個人個人をしっかり捉えることによって、性別や国籍、年次などの情報は重要ではなくなり、結果的にダイバーシティも進みます。

また、適材適所の実現のためにキャリア採用の比率を上げていく方針です。そもそもこれまでのように、新卒一括採用中心では、少子化・就社意識の変化など社会環境的にも難しいですし、何より事業規模や求められるスピード、高度専門性の観点からも、新卒とキャリア採用のベストミックスが必要です。

藤沢

ダイバーシティの推進は、組織のリスクを下げることにつながります。意思決定プロセスにおいては幅広い意見が出た方がリスクを見つけやすいです。逆に、同質性が高い組織や、風通しが悪くて異なる意見が出にくい組織だと、リスクを見落とす可能性が高まってしまいます。

また、個々がそれぞれ異なる強みを持っている方が事業面でもリスクが分散されます。そのためには、各個人のアセスメントがされて、強みが可視化されている必要がありますね。

濱瀬

おっしゃる通りです。意外と自分の強みを把握できていないことが多いので、まずキャリアの棚卸を行うことが大切です。その上でリスキングにより自分自身を高めていくことができれば、本人も企業も幸せになるはずですよ。2021年12月から、まずは

豊田通商の50才以上の社員を対象に、自分のキャリアの棚卸を行って上司とコミュニケーションするというトライアル施策を始めました。やってみて目から鱗という方が多く好評なので、これから本格導入する予定です。

健康・安全と人権は、人事の土台

濱瀬

当社は社員の心身の健康は会社の一番の財産と考えており、さまざまな取り組みの結果、2021年、2022年と2年連続で健康経営銘柄に選定されました。産業医を増やして人事と共にくみ細やかな対策を打っています。また、健康経営の重要性を役員会議で議論したり、産業医にも医学的見地から経営陣や社員に伝えてもらったりしています。結果として、人間ドックの受診率が上がり、健康保険適用の医療費も下がりました。

藤沢

部下の健康管理を上司の評価項目に入れると、さらにねじが巻かれるかもしれませんね。現場を訪問すると分かるように豊田通商は安全や人命を本当に大切にしているので、健康経営はDNAに根付いているものだと感じます。

濱瀬

はい、社員の健康と安全は一丁目一番地です。新型コロナウイルス感染症が拡大し始めた時に全世界のグループ社員の無事を調査したことは象徴的です。ただ当時は緊急連絡網はあるものの、データが届くのに想定より時間がかかって苦労しました。現在では1時間以内にはデータが集められる体制を敷いています。

藤沢

緊急時対応として素晴らしいですね。

社員を大切にされているのはよく理解できましたが、サプライチェーンも含めた人権問題への対応という点はいかがですか。豊田通商はモノづくりもしているので、気を付けてもらいたいところです。日本はグローバルで比較すると人権意識が低く、特に技能実習生を海外から多く受け入れているにもかかわらず監督管理が緩いといわれており、注意する必要があります。

濱瀬

社会に影響を与える人権リスクへ対応するため、全連結子会社を対象に人権デューデリジェンスを開始し、今後サプライヤーさまにも展開します。人権は人事のあらゆる取り組みの土台にあるものですので、しっかりと強固な基盤として、経営トップの強いリーダーシップの下、進めています。

藤沢

ここまで話を伺って、豊田通商の人的資本経営が進化していることがよく分かりました。これを社内外にもっと発信していくことが今後の課題かもしれませんね。濱瀬さんがイメージされている姿は、あとどれくらいの時間軸で実現できるとお考えでしょうか。

濱瀬

あと2年ですね。コロナ禍により、却って新たな学びや対応策を講じることができた部分もありますが、そのために65,000人の豊田通商グループのグローバルな人事基盤構築には時間を要しました。国内・海外の現場に行き、直接声を聞くことも制限されましたし、何より人の育成や成長には時間がかかります。ありがたい全体像を描き、定量・定性共に変革の目標も定めましたので、その変革を実りへと推し進めていきます。また、その間に軌道修正すべきものもさらに生ずると想定し、随時世界の動きや変化を先取りし、人事戦略をビジネスと連動させていく人的資本経営を実現します。

藤沢

いよいよ人事戦略の実行フェーズに入りましたね。社外取締役としても、実行の前に立ちはだかる壁があれば、乗り越える知恵を出し、真のグローバル企業の実現に向けて、一緒にいきます。

サステナビリティ経営

サステナビリティについての考え方

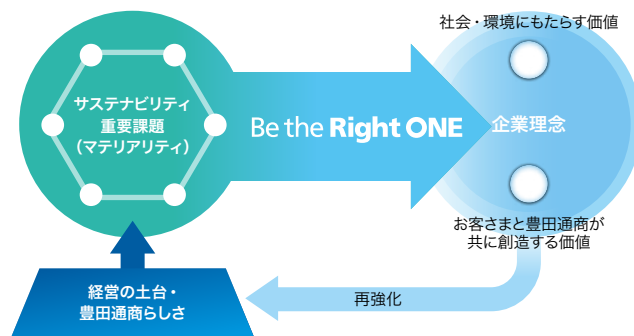
豊田通商グループは「人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」という企業理念を、「恒久的に変化しない、世代を通じて継承すべき最高概念」と位置付け、地球環境に配慮したビジネスの展開、社会に貢献する人づくりを通して、企業価値を高めてきました。

現在、私たちが住む世界は気候変動に伴う異常気象、森林破壊、資源枯渇、人権問題などさまざまな問題に直面しており、企業活動を行う上で環境や社会は「配慮」するだけではなく、ビジネスを進めるにあたっての「前提条件」、ビジネスの対象そのものになってきています。企業にとって環境や社会課題はリスクであり同時に機会でもあります。こうした中、当社では、従来「CSR活動」として行ってきた活動を発展させ、ESG（環境・社会・ガバナンス）の3つの観点から、長期的な視野を持って持続可能な社会の実現に向けた取り組みを強化しています。

当社グループにとってのサステナビリティは、「経営そのもの」です。そして、グループの存在意義とあるべき姿を示し、経営に取り組む意志を明らかにした「企業理念」を実現する中で、環境価

値や社会価値を維持・増強しながら、経済価値を創出し、当社グループが持続的に成長し続けることと定義しています。

当社ではこのサステナビリティ経営の中で、優先的に取り組んでいくものとして、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を特定しています。この「6つのマテリアリティ」を中心に、さまざまな社会課題に取り組み、当社 Global Vision の「Be the Right ONE（“代替不可能・唯一無二”の存在）」になることで企業理念の実現を目指します。

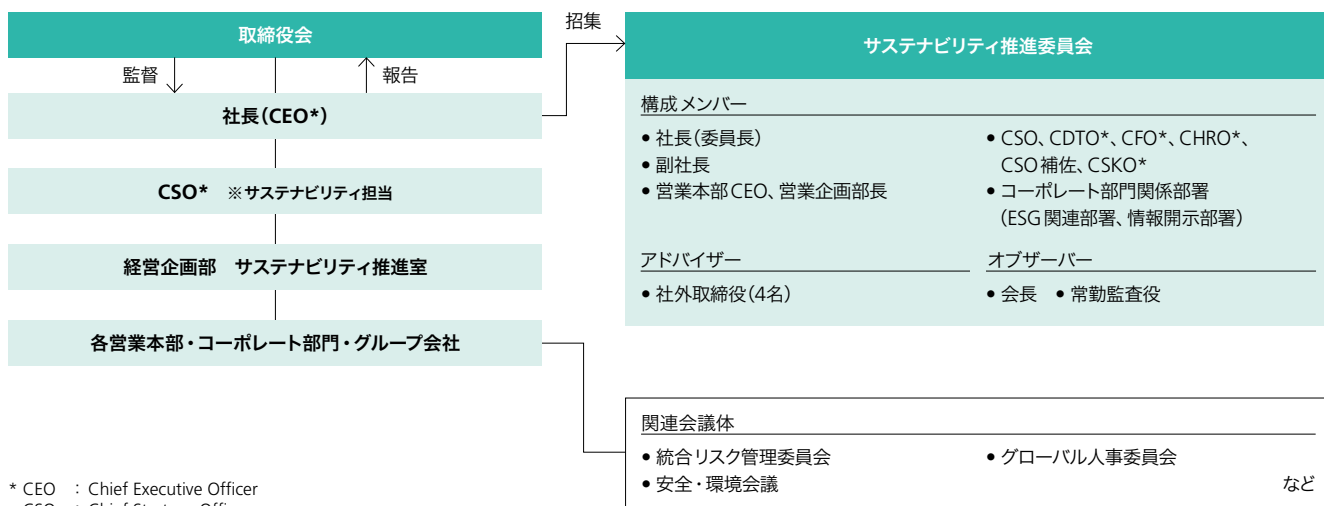


サステナビリティ経営の推進

推進体制

当社グループでは、サステナビリティは「経営そのもの」という考えの下、経営企画部主導で活動を推進してきました。2019年4月には、「サステナビリティについての考え方」をさらに強力に推

進するため、経営企画部内に新たに専門組織となる「サステナビリティ推進室」を設立しました。



* CEO : Chief Executive Officer
 CSO : Chief Strategy Officer
 CDTO : Chief Digital & Technology Officer
 CFO : Chief Financial Officer
 CHRO : Chief Human Resources Officer
 CSKO : Chief Safety & KAIZEN Officer

サステナビリティ推進委員会

当社ではサステナビリティ戦略・方針を議論して決定、推進する場としてサステナビリティ推進委員会を年1回開催しています。委員長である社長が招集し、CSOの下、経営企画部サステナビリティ推進室が事務局を務めています。出席者は社長のほか副社長、営業本部CEO、コーポレートの関連役員などの主要メンバーで構成されています。

2017年度からは特にサステナビリティ方面に見識を有する社外取締役2名が参加してアドバイスをしてきましたが、2022年度からは4名全ての社外取締役を招集し、社外からの広い知見をサステナビリティ経営に生かすよう体制を強化します。また、オブザーバーとして常勤監査役に加え、会長も参加します。

サステナビリティ推進の施策は、経営企画部サステナビリティ推進室が企画・立案し、サステナビリティ推進委員会で決定し、各組織が実行していきます。独立した外部の視点を加えながら、「サステナビリティは経営そのもの」という考えの下、各基本方針やマテリアリティの特定や見直し、環境価値・社会価値・経済価値の観点から重要な案件については、サステナビリティ推進委員会で議論・決定しています。サステナビリティ推進委員会で議論した内容や人権、気候変動などの重要案件への対応については、適宜取締役会に報告し、実行しています。

2021年12月に開催されたサステナビリティ推進委員会では主な討議テーマとして、サステナビリティを巡る国内外の動向の把握、ESGの中でも特に気候変動が当社へ及ぼす影響の分析(TCFD対応を含む)、サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス対応について協議しました。また、当社グループの事業活動がどのようにSDGsの達成に貢献するかを示した指標として、2020年に設定したマテリアリティKPI(Key Performance Indicator)に対し、一部の見直しを実施しました。

事業活動におけるサステナビリティ推進としては、営業本部CEO・CSOがサステナビリティ、およびマテリアリティの本部・部門戦略への組み込みの進捗状況を報告、当該期の振り返り/KPI達成状況・今後の目標/課題について共有することで、さらなる課題解決につなげる議論を行いました。

アドバイザーとして参加している社外取締役からは、「サステナビリティに対する取り組みは、努力目標ではなく、ビジネスを進める上で必要不可欠なルールである」との指摘がありました。当社グループとしてサステナビリティ経営をより一層加速し、会社の持続的な成長と社会課題の解決への貢献に本社レベルで取り組みます。

サステナビリティ推進年表

2005年	2012年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
CSR推進委員会発足	「サプライチェーンCSR行動指針」を策定	ロイドレジスター(LRQA)による温室効果ガス排出量・水使用量に関する第三者保証取得を開始	SDGsを基に当社が優先的に取り組むべき「サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)」を特定	経営企画部内にサステナビリティ推進室を新設 サステナビリティ推進委員会発足	マテリアリティ重要評価指標(KPI)を設定 人権に関する基本方針を策定	設定したKPIに対しPDCAサイクルの運用を開始	人権方針、環境方針、サプライチェーン・サステナビリティ行動指針を改定


サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

当社は経営戦略に基づき注力する社会課題を明確にするため、「企業理念」「Global Vision」の実現を目指す上で意識すべき重要課題(マテリアリティ)を特定しました。特定にあたっては経営層をはじめ、社内外さまざまなステークホルダーの皆さまの意見を取り込み、議論を重ねました。

豊田通商グループのマテリアリティは、現状SDGsのうちの11のゴールに関連しています。社員一人一人がマテリアリティを意識して事業活動に取り組むことで会社が持続的に成長し、社会課題解決やSDGsへの貢献を実現していきます。また、目標を明確にするため、2020年からマテリアリティごとにKPIを設定しています。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)のKPI一覧

マテリアリティ	KPI
交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献 	定量面 <ul style="list-style-type: none"> 交通死傷者ゼロにつながる製品・サービスの収益(売上) 定性面 <ul style="list-style-type: none"> 交通死傷者ゼロにつながる取り組み 安全で快適なモビリティサービスの推進
クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車/工場・プラントCO ₂ を削減することで、脱炭素社会移行に貢献 	定量面 <ul style="list-style-type: none"> 当社グループ総発電容量のうちの再生可能エネルギー比率 アフリカにおける再生可能エネルギービジネスの拡大 省エネ・CO₂排出量削減に貢献する製品・サービスの販売 当社グループの世界での電動車の販売台数比率 GHG 排出量 : 2050年までにカーボンニュートラル
廃棄物を資源化することで、モノづくりを支え、循環型社会に貢献 	定量面 <ul style="list-style-type: none"> 金属分野における資源循環ビジネスの取扱量 プラスチックリサイクル取扱量 定性面 <ul style="list-style-type: none"> 循環型社会に向けた取り組み
アフリカをはじめとした開発途上国と共に成長し、事業を通じて社会課題の解決に取り組む 	定量面 <ul style="list-style-type: none"> アフリカ本部の収益(売上) 定性面 <ul style="list-style-type: none"> アフリカをはじめとした開発途上国における新規投資の推進
安全とコンプライアンスの遵守をビジネスの入口とし、社会に信頼される組織であり続ける 	定量面 <ul style="list-style-type: none"> 休業災害度率率「ゼロ災害」を目指す 定性面 <ul style="list-style-type: none"> 労働安全・健康に関する仕組みの整備 コンプライアンスの強化 内部統制強化 社内外のコミュニケーション推進
人権を尊重し、人を育て、活かし、「社会に貢献する人づくり」に積極的に取り組む 	定性面 <ul style="list-style-type: none"> 人材育成の強化 働きがいある職場づくり 人権の尊重 積極的な社外活動

KPIの詳細は、P.60~65, 69をご覧ください 

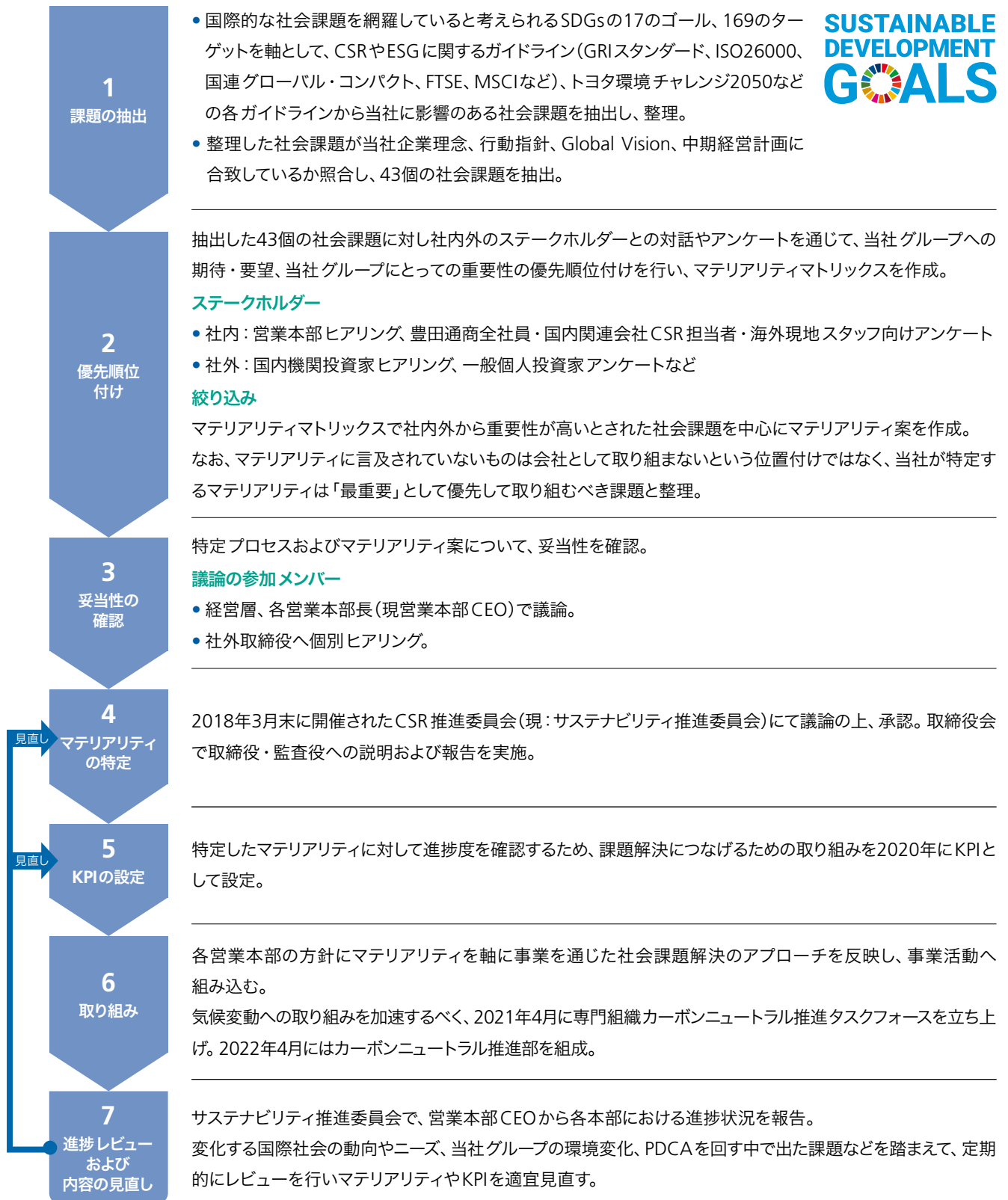
当社では、当社の事業活動がどのようにSDGsの達成に貢献するかを具体的な指標で示すために、2020年からマテリアリティ重要評価指標(KPI)を設定しています。社会課題の解決に向けて、PDCAサイクルを回し、常にKPI達成度を意識した事業活動を行っています。

KPI設定にあたっては各営業本部の方針に、マテリアリティやSDGsを基にビジネスを通じた社会課題解決のアプローチを反映させるべく、各本部CEOを含む営業本部との議論を重ねました。さらに、サステナビリティ推進委員会において経営層、社外取締役と議論を行い、意見を反映させました。豊田通商グループの目指すべき方向性を表すものとして、各マテリアリティについて象徴的なテーマを数値化して定量目標を策定、また近い将来の定量目標への切り替えを想定したものを定性目標とし、課題解決につながるための取り組みを明らかにしました。

また、当社のマテリアリティは不変のものではなく、変化する国際社会の動向やニーズ、当社グループの環境変化などを踏まえてサステナビリティ推進委員会で定期的にレビューを行い、適宜見直しを実施しています。2021年度のサステナビリティ推進委員会では2021年7月に公表したGHG排出削減目標をマテリアリティKPIとして進捗管理していくことが承認されました。

社員一人一人が社会課題の解決を意識しながら業務に取り組むための施策として、社員の評価指標の一つに「持続可能な社会の発展への貢献、マテリアリティを意識した取り組み」を導入しています。また、2021年度は、先進企業の取り組みを学ぶため、当該企業からサステナビリティ部門の方をお招きし、経営層および社員向けに講演会を開催し、600名以上が参加しました。新入社員やキャリア入社社員向けにもサステナビリティやマテリアリティの研修を実施しています。

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ) の策定プロセス



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み



交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献

自動車業界は今、100年に一度の大転換期を迎えています。自動運転、AI・IoTの活用など、先進技術の誕生と進化がモビリティの可能性を大きく広げようとしています。豊田通商グループは、この環境変化をビジネスチャンスと捉え、素材革命、自動運転・高度安全運転支援技術などの活用、交通インフラの整備などに取り組むことで、道路交通事故の削減、交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献します。



KPI

交通死傷者ゼロにつながる製品・サービスの収益(売上)

2021年3月期実績 2022年3月期実績 2025年3月期目標

内訳：車両の整備状況改善による事故削減、衝突防止警報装置、車載用カメラ、自動運転のための電子部品の供給など

1,100億円 **1,360**億円 **2,160**億円

【増減(2021年3月期比)】

- 交通事故削減を目的とする車載関連事業拡大

交通死傷者ゼロにつながる取り組み

- インド自動車運転教習所事業を運営
- インフラ協調型危険回避システム“ITSスマートポール*1”実証実験に参画

安全で快適なモビリティサービスの推進

- 高度な自動運転トラック実証事業の事業化検討
- OTA*2サービス構築(事故や車両の不具合発生のも未然防止)

*1 交差点周辺の車両や歩行者を検出するカメラやセンサー、通信機器、およびLED表示板などの情報機器を搭載した多機能型電柱
*2 Over The Air: ソフトウェアの遠隔更新機能



クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、 自動車 / 工場・プラントCO₂を 削減することで、脱炭素社会移行に貢献

気候変動は、地球上の全ての生き物に関わる大きな課題です。豊田通商グループは、この課題に対処するため、次世代環境車(HEV、PHEV、BEV、FCEVなど)の拡販をはじめ、水素ステーションなどインフラの整備や、素材置換による車体の軽量化、環境車に欠かせない車載電池の増産を支えるリチウム資源の確保などにも積極的に取り組んでいます。また、風力や太陽光などの再生可能エネルギー事業を通じて培った知見や、革新的技術を活用し、自動車CO₂・物流事業などにおけるライフサイクルCO₂の削減、工場・プラントCO₂ゼロチャレンジなどを通じて、持続可能な脱炭素社会の実現に貢献します。



KPI

当社グループ総発電容量のうちの再生可能エネルギー比率*1			
	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2025年3月期目標
	43%	45%	58%
【増減(2021年3月期比)】			
• 再エネ事業拡大			
アフリカにおける再生可能エネルギービジネスの拡大			
	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2025年3月期目標
総発電容量	260_{MW}	263_{MW}	1,440_{MW}
CO ₂ 削減 貢献量	600_{千t/yr}	630_{千t/yr}	3,200_{千t/yr}
【増減(2021年3月期比)】			
• アフリカ地域での再エネ事業拡大			
省エネ・CO ₂ 排出量削減に貢献する製品・サービスの販売			
	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2025年3月期目標
内訳：アルミ溶湯事業(再生塊の使用によりCO ₂ 削減)、リチウム事業、 低消費電力電子部品(半導体など)事業など	2,720_{億円}	4,390_{億円}	5,950_{億円}
【増減(2021年3月期比)】			
• 再生アルミ需要増、バイオプラスチックの販売増			
当社グループの世界での電動車*2の販売台数比率*3			
	2020年実績	2021年実績	2025年目標
	6.8%	7.0%	26.0%
【増減(2020年比)】			
• 電動車販売増			

*1 再生可能エネルギーには風力発電(洋上風力含む)、太陽光発電、地熱発電、水力発電、木質バイオマス発電を含む

*2 電動車：HEV、PHEV、BEV、FCEV

*3 販売実績および豊田通商グループの販売地域の次世代環境車普及政策などを背景に2025年の目標を設定

サステナビリティ戦略

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

定量面	GHG 排出量 *4: 2050年までにカーボンニュートラル			
	2019年実績(基準年)	2021年実績	2030年目標	2050年目標
	800千t-CO ₂	765千t-CO ₂ (4%減)	50%減 ※2019年実績から50%減	カーボンニュートラル

• CO₂削減に向けた施策実施により、2050年カーボンニュートラル実現へ

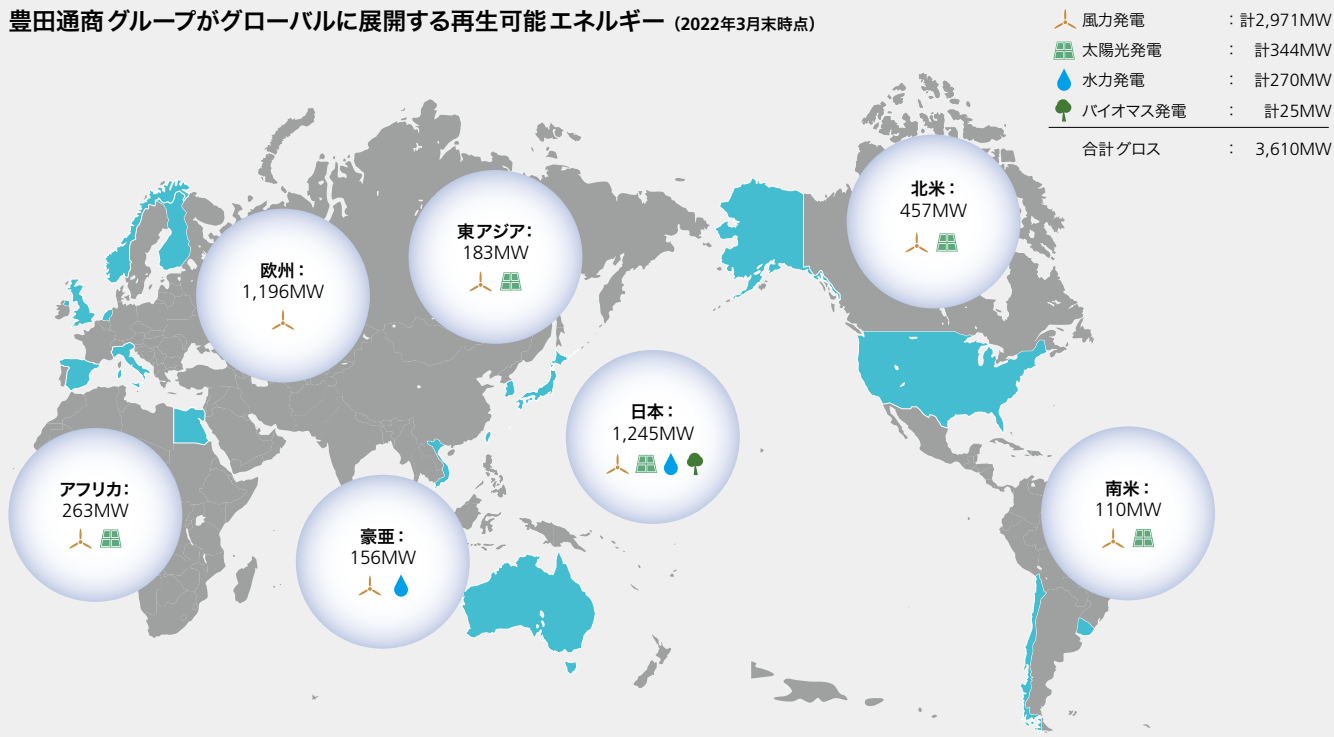
*4 Scope 1, 2

Pick Up

3,600MWを超える豊田通商グループの再生可能エネルギー事業

豊田通商グループでは、時代に先駆けて1987年に米国で風力発電事業を開始して以来、再生可能エネルギー事業を推進しています。風力発電は、欧州圏、アジア、日本、アフリカへと展開し、エジプト初の風力発電IPP事業も2019年からスタートさせました。風力発電事業者としては国内1位の規模を誇ります。風力発電以外にも、2008年の韓国での太陽光発電をはじめ、大規模太陽光発電(メガソーラー)を、米国および日本国内の北海道、東北、近畿などで展開しています。さらには、2015年から風力、太陽光などに比べて天候に左右されにくく、安定的に電気を作り出せる木質バイオマス発電を営業開始し、2018年には国内の小水力発電を手掛ける東京発電(株)に出資参画して、エネルギー源の多様化に取り組んでいます。また、(株)ユーラスエナジーホールディングスの完全子会社化により、再生可能エネルギー戦略を加速していきます。

豊田通商グループがグローバルに展開する再生可能エネルギー (2022年3月末時点)



※ 操業中の案件のみ



廃棄物を資源化することで、モノづくりを支え、循環型社会に貢献

自然界にある資源には限りがあります。

私たちはその資源を効率的に利用、また再生産することで、環境への負担を軽減していく必要があります。豊田通商グループはモノづくりに関わる商社として、地球環境に配慮し、資源の確保や安定的な供給を支えていくことが大切な使命であると考えています。限りある資源の有効活用を目指し、廃車や市中・工場内で発生するスクラップから再生可能な資源を回収・加工するなどの循環型ビジネスの構築や、都市鉱山からの資源確保や中古車・中古部品のリユースなど廃棄物の「資源化」による、循環型社会の形成に貢献します。



KPI

金属分野における資源循環ビジネスの取扱量

	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2025年3月期目標
内訳：グリーンメタル事業、アルミ溶湯事業(再生塊使用)、ELV(使用済み自動車)集荷事業、産業廃棄物の処理事業、有用金属くずの資源循環事業	6,170 千t	6,340 千t	9,190 千t

【増減(2021年3月期比)】

- リサイクル材への置き換え需要により、グリーンメタル、ELV事業増加

プラスチックリサイクル取扱量

	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2025年3月期目標
株)プラニック	—	—	車 70 万台相当*
豊通ベツリサイクルシステムズ株	—	—	ペットボトル 20 億本相当

【増減(2021年3月期比)】

- 関連プラスチックリサイクル会社2社、2022年開業予定

* ボデーアンダーカバー用原料として換算

定量面

定性面

循環型社会に向けた取り組み

- 木材を原料とする「和紙」から生まれたサステナブルな素材を使った製品の開発。「KAMITO」プロジェクト始動
- 福助株による再生ナイロンを使ったストッキングの展開および省プラスチック化
- 梱包材の脱プラスチック化、再生材へ転換



アフリカをはじめとした 開発途上国と共に成長し、 事業を通じて社会課題の解決に取り組む

豊田通商グループは、アフリカをはじめとした開発途上国において、自動車ビジネスを中心としたさまざまなビジネスを通じ、生活基盤の整備、産業振興・雇用創出など現地の社会課題の解決に取り組んでいます。

例えばケニアでは、国家の戦略的事業パートナーとして国家ビジョンの実現を支援する活動を行っており、この実績をパイロットモデルとし、基礎インフラの改善を通じた生活環境の改善や、職業訓練機会の提供など、そこに住む人々の自立促進と豊田通商グループの成長を同時に実現します。



KPI

アフリカ本部の収益(売上)

2021年3月期実績

2022年3月期実績

2025年3月期目標

8,600億円

11,330億円

14,940億円

定量面

【増減(2021年3月期比)】

- アフリカ成長戦略にのっとり、自動車分野を中心に、自動車以外の分野においても事業拡大

アフリカをはじめとした開発途上国における新規投資の推進

定性面

- ワクチン保冷輸送車開発・供給による開発途上国でのワクチン使用率向上に貢献
- 国際フェアトレード認証を受けている当社および関連会社が、適正価格で農家から購入した認証コットンを加工しフェアトレードコットン製品として販売することで、開発途上国の綿花栽培従事者の生活改善と自立に貢献
- Mobility54などを通じて、モビリティ分野をはじめ、ヘルスケア、リテール分野などのスタートアップ企業の発掘、成長を支援



安全とコンプライアンスの遵守を ビジネスの入口とし、 社会に信頼される組織であり続ける

全ての企業活動は、社会的信用の上に成り立ち、信頼によって続きます。

豊田通商グループは、関係する各企業や全ての働き手の安全確保に尽力。交通安全教育、当社保有の「安全体感道場」での工場・オフィス向けの安全啓蒙活動、安心・安全を保証できる品質の確保など、信用と信頼を獲得するためのさまざまな活動に取り組んでいます。

日々の業務においては、国内外の全ての拠点・事業所において、遵守すべき具体的な行動規範を示し、腐敗防止や反競争的行為の防止といった法令・社会規範の遵守を徹底。経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化します。

KPI

休業災害度数率^{*1,2}「ゼロ災害」を目指す

2021年3月期実績

2022年3月期実績

0.78

0.61

*1 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で算出
*2 対象：国内外主要関係会社

定量面

【実績】

- Bad News First & Fastの徹底
- 災害事例の横展開による類似災害の防止
- 安全に課題のある事業体に対し、改善支援などのゼロ災害に向けた活動により前期比で改善

定性面

労働安全・健康に関する仕組みの整備

- 職場における安全に関するe-learning実施
- 健康チャレンジ8推進などの取り組みの結果、2年連続で健康経営銘柄に採用

内部統制強化

- 取締役会機能強化(取締役会の議論の充実化、独立社外取締役の有効な活用など)

コンプライアンスの強化

- 役員法務研修実施
テーマ:「ESG / SDGs時代の法務コンプライアンス対応」
- 法務部 ニュースレター(月刊)の配信

社内外のコミュニケーション推進

- 安全活動の主要海外拠点の自立化のため、教育関連の教材の提供などに取り組み、安全活動の社内コミュニケーションを活発化

サステナビリティ戦略

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

当社は「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入口である」「安全管理は『人づくり』である」との考えに基づき、当社グループ会社社員はもちろん、希望に応じ仕入先各社さまも対象とした安全衛生教育を実施しています。

新入社員、中堅社員、管理職、経営者のそれぞれに階層別の安全衛生研修を実施している他、仕入先各社さまにも作業責任者教育を実施するなど安全衛生教育の対象を拡大しています。

また実際の危険作業を体感することで安全衛生への感受性と意識を高めるために、2009年にグループ会社の豊田スチールセンター(株)内に「安全体感道場」を設置しています。「挟まれ体感

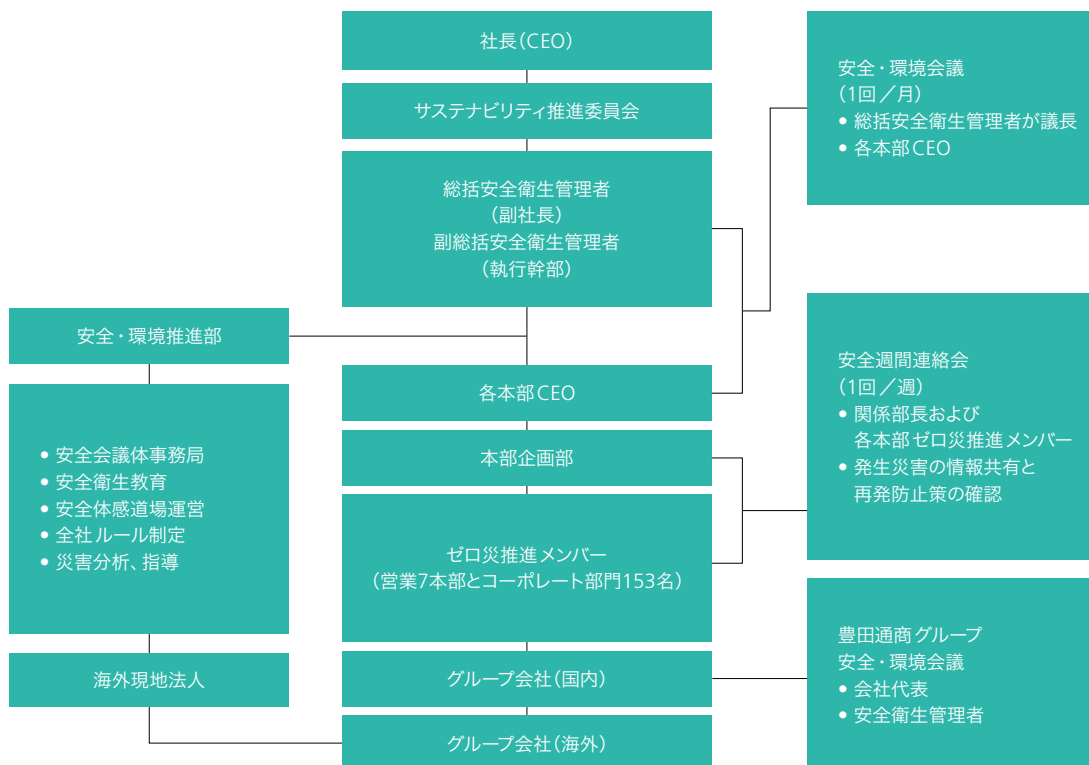
「重量物体感」など62種の危険体感がシミュレーションできる他、6種類の危険予知教材も備えており、「豊田通商 豊田安全衛生協力会」に参加している仕入先各社さまにも開放し、安全衛生意識の向上に活用しています。2022年3月期にはコロナ禍の影響もありましたが299名の方が受講し、開設からの累計は取引会社も含めて9,983名になりました。

さらに商社として事務所内での業務が多いことに鑑み、2017年3月期より「オフィス安全体感教室」を開講し、事務所で働く上での社員の安全意識向上にも取り組みを始めており、現在まで当社グループで750名以上が受講しています。



安全衛生方針については当社ウェブサイトの「労働安全衛生」をご覧ください
<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/social/safety-health.html>

豊田通商グループ安全管理体制(2022年4月時点)



コンプライアンス方針

当社では役員・社員の職務の執行が法令、定款および企業倫理に適合することをコンプライアンスの基本方針とし、さまざまな施策を実施しています。

2016年7月に行動指針をより具体化したグローバル行動倫理規範(Code of Conduct & Ethics, COCE)を同年4月の取締役

会の決議を経て制定しました。COCEは国内外のグループ社員が集結して策定し、社長メッセージと「COCEブックレット」各言語版(23言語)を当社イントラネットに掲載するとともに、COCEグローバルネットワークを通じて周知徹底を行い、役員・社員からCOCE遵守の誓約を取得しています。

▶ グローバル行動倫理規範(COCE)

- 1 私たちは、安全衛生活動に全力を傾け、安全で健康的な職場環境をつくります。
- 2 私たちは、反汚職、独占禁止及び国際取引に係る法令を含む全ての適用法令を遵守します。
- 3 私たちは、正確な財務情報を開示します。
- 4 私たちは、全ての社内規程遵守に責任を負います。
- 5 私たちは、誠実、正直、公明正大、公正透明に企業活動を行い、全てのステークホルダーとの信頼関係を維持、発展させます。
- 6 私たちは、持続可能な社会の発展に貢献します。
- 7 私たちは、環境に配慮した企業活動を追求、促進します。
- 8 私たちは、創造と弛まぬ改善により付加価値を提供します。
- 9 私たちは、人権を尊重します。
- 10 私たちは、社内及び社会における多様性を尊重して受け入れ、違いを活かすD&I*に積極的に取り組みます。

* D&I: ダイバーシティ&インクルージョン

当社では、社内規定により、COCE違反について何らかの懸念を抱いた場合、適切なチャネルでの速やかな報告を全役職員に義務付けた上で、同報告者に対して報復的行動や措置を取らないことを保証しています。同チャネルには、上司やコーポレート部門に加えて、160以上の言語に対応し匿名通報も可能なグローバル内部通報制度も含まれます。

営業本部企画部による実査活動や監査部による内部監査においても、COCE違反が発生していないか精査しています。

また、ITやAIなどの最新デジタルツールを駆使して、経費・売買計上・財務諸表などの膨大なデータを分析し、不正の兆候をモニタリングすることで、不正の抑止や早期発見に努めています。これら分析結果は上記実査活動や内部監査にも活用しています。

そして、COCE違反の懸念が生じた場合は、取締役会の監督の下、不祥事対応マニュアルに基づき、コンプライアンス・危機管理部が法務部や人事部等関係部署と共に厳正に調査・対処しています。当社は、コンプライアンスの取り組みを最高水準に保つために、今後も現行の基本方針やCOCE、コンプライアンス各施策の有効性を定期的に評価、検証し、必要に応じて改善していきます。

当社グループにおける、2022年3月期の国内・海外でのCOCE違反の件数は、以下の通りです。ただし、当社グループの経営に重大な影響を与える違反はありませんでした。

違反総件数
27件

サステナビリティ戦略

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

腐敗防止

1. 基本方針

当社グループでは、グローバル行動倫理規範(Code of Conduct & Ethics, COCE)で反汚職を明確に謳い、腐敗行為の禁止とマネーロンダリングの防止を腐敗防止の基本方針(Anti-Corruption Policy)としています。

2. 取締役会による監督

COCE違反事案に対しては、取締役会の監督の下、不祥事対応マニュアルに基づき、コンプライアンス・危機管理部が法務部や人事部等関係部署と共に厳正に調査・対処しています。また、取締役会および取締役・CFOを委員長として四半期ごとに開催される統合リスク管理委員会において、腐敗防止の取り組みを含むグローバルコンプライアンス活動の方針ならびに当該決算期における活動状況および違反状況について報告しています。

3. 具体的な取り組み

米国連邦海外腐敗行為防止法(FCPA)や英国贈収賄防止法(UKBA)、日本の不正競争防止法を含む各国の贈収賄規制に違反することのないよう、贈収賄防止規則および実施要領を制定し運用することで贈収賄行為の未然防止に努めています。

4. 研修

役員向けの役員法令ハンドブックおよび従業員向けのコンプライアンスマニュアルにおいても上記腐敗行為の禁止を明記し、全役員および全従業員にそれぞれ配布・配信しています。また、その理解と周知のため、全役員および全職員受講必須のe-learningを実施しています。

5. COCE違反個別対応

当社グループでは、COCE違反を含む緊急事態発生時の連絡体制と対応方針について、緊急時対応要領(通達)を定め、コンプライアンス・危機管理部が関係部署と共に適時、適切に対処しています。

6. 腐敗行為に関する摘発事例

2022年3月期、当社で腐敗行為に関する摘発事例はなく、これによる罰金・課徴金等の支払いもありません。

内部通報

内部通報窓口は、従来の社内および社外弁護士に加えて、2017年11月に、多言語(160言語以上)対応窓口を外部専門機関に設置し、グローバル化ならびに匿名性および秘匿性を向上することで、あらゆる形態の腐敗行為・人権侵害などを含むCOCE違反に関する通報や相談がしやすい内部通報体制の整備を進めています。また、全ての内部通報およびその対応状況を監査役に報告すること、ならびに、監査役に直接通知される内部通報窓口を設けることで、経営幹部からの独立性の担保を図っています。

コンプライアンス意識向上活動

日々の業務で遵守すべき具体的な行動倫理規範を役員・社員に浸透させるために、各種研修やセミナーの実施、全役員・社員からの誓約取得、さらには全社員受講必須のe-learningや10月の企業倫理月間に合わせたコンプライアンスイベントなどを通じて、規範の遵守状況をレビューし、法令および企業倫理遵守の徹底を図っています。

税務ガバナンスポリシー

当社および当社グループは、CFOの責任の下、COCEに従い、各国の税法および関連規定等を遵守し、グローバルで適切な納税義務を履行することを基本方針としています。

事業活動を適正かつ合理的に行うことを重視しており、事業目的に沿った事業展開やグローバルな体制構築を実施することとし、タックスヘイブンを利用する恣意的な租税回避は行わず、法の精神に従い、各国の法令および租税条約、ならびに国際的な課税ルールを遵守し、その精神を尊重した適切な申告、納税を実施しています。また、事業を行う地域の税務当局に対して、適切な情報開示と建設的な対話により、公正な関係の構築を図っています。

基本方針の下、二重課税の排除に努めるとともに、税優遇措置の適切な活用により、税務コストの適正化に努めています。



コンプライアンスに関する具体的な取り組みについては
当社ウェブサイトの「コンプライアンス」をご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/governance/compliance.html>



人権を尊重し、人を育て、活かし、 「社会に貢献する人づくり」に積極的に取り組む

豊田通商グループは、経営戦略としてダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進。多様な人財を活かす環境の実現を目指し、柔軟で生産性の高い働き方への改革に取り組みます。

また、グローバルな視点で事業創造ができる人財、世界の市場で活躍できる人財の育成に注力するとともに、地域コミュニティでの職業訓練機会の提供などを通じ、社内外で社会に貢献する人づくりに積極的に取り組みます。

自社グループをはじめ、サプライチェーン全体で児童労働や強制労働の撲滅活動を進めるなど、人を大切に、守り続ける企業として多方面から労働環境の整備に取り組みます。



Be the Right ONE

人づくりの理念

一人一人が社会課題の解決を意識しながら業務に取り組み、当社ならではの価値を提供することで「Be the Right ONE」の状態を目指す。そのために、豊田通商「らしい」強みを持った個を発掘・育成。最適配置を実施し一人一人が「強い個」になることで「最高で最強のチームづくり」を実現する。

KPI

定性面

人財育成の強化

- 世界中の社員一人一人が志を持ち、経営を主体的に捉え、共創できる「機会の提供」「最適配置」「グローバルネットワーク」を通じた人財育成の加速

実績

- 国内外主要ポストの要件を満たす人財を、全連結子会社を対象に育成・確保することを目的としたグローバル人事委員会を開催
- グローバル経営人財の育成を目的とした選抜研修を強化。また、歴年受講者に対し、グローバルネットワーク拡大と、「当社らしさ」の継承を支援するためのウェビナーを新たに開催

人権の尊重

- 誰もが互いを信頼し、認め合い、研さんするD&Iの強化

実績

- 豊田通商グループ人権方針を改定し、当社ウェブサイトに公開
- 当社グループが事業活動を通じて社会に影響を与える人権リスクへ対応するため、全連結子会社を対象に人権デューデリジェンスの取り組みを開始

働きがいある職場づくり

- 新しい働き方・職場(ワークプレイス)改革の推進
- 組織内コミュニケーションの活性化と柔軟で生産性の高い組織へのシフト

実績

- ニューノーマル期の当社らしい新しい働き方の実現に向けたオフィス改革に着手
- 職場でのコミュニケーション強化に向けた研修「Hybrid Communication Program」の受講者数の拡大
- 組織開発の一環として「いきワク活動」*を継続

積極的な社外活動

- 現地・現物・現実に基づく課題解決に向けた機能/グローバルネットワークの提供(社員と家族、地域の皆さまの健康と安全を目的とする)
- ボランティア活動への参加などによる地域社会に根差した活動と成長
- 当社留学奨学金制度などによる、将来を担う人財の育成支援

実績

- アジアの子供たちに絵本を届ける活動をコロナ禍の中でも維持すべく、300名の社員が協力し合い、例年通り300冊の絵本を寄贈

*「いきワク活動」の取り組みはP.71参照



豊田通商グループ人権方針については
当社ウェブサイトの「人権尊重」をご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/social/human-rights.html>

サステナビリティ戦略

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

人財育成の強化

基本的な考え方

「商魂」「現地・現物・現実」「チームパワー」をキーワードとする「豊田通商グループウェイ」を実践し、自ら主体的・能動的に考え行動できる人財を育成することを目的に、さまざまな教育・研修を展開し、社員の能力向上に取り組んでいます。また、会社を取り巻く経営環境の変化へ柔軟に対応し、より良い未来に向けて多様な人財が活躍し、グローバルパートナーとの活発な価値創造を継続的に実現するために、グローバル規模で事業創造ができる人財、グローバルで渡り合える経営人財の育成に注力しています。

教育プログラム

当社の教育プログラムは、自ら考え行動し成長し続ける「強い個」の育成現場として、OJT(現場実務教育)・Off-JT(研修・講習会)・自己啓発(通信教育/他)の3つで構成されています。毎年、社員一人一人が将来のキャリアプランを検討し、プラン実現に向けた業務アサインや、能力開発に向けた研修プログラムの積極的な活用について、上長と話し合う仕組みを設けています。また近年ではe-learningへの移行も推進しています。

① OJT

「現地・現物・現実」が人を育てるとの観点から、OJTを積極的かつ計画的に取り入れた教育を実践しています。若手のうちから実習生や駐在員として海外へ派遣、またグループ企業への出向を経験させるなど、グループ内外や部門間の人財交流にも積極的に取り組んでいます。

② Off-JT

各種研修では、経営トップや役員が期待や経験談を踏まえたメッセージを発信することで、マインドセットから研修の重要性を理解させることにより参加者の意識を高め、併せて研修後のフォローとしてのヒアリングやカウンセリングを実施し、その効果を高めています。

③ 自己啓発

最低限必要なスキルから、プロフェッショナルとしての専門性を高めるものまで、自己啓発の取り組み支援として、通信教育やスクール補助(ビジネス・語学)・資格取得奨励制度を充実させています。

グローバル経営人財の育成推進

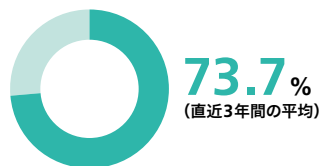
グローバルタレントマネジメントの仕組みの中で、グローバル経営を担うポストの後継者候補に対してリーダーシッププログラムを提供しています。社内最高峰のプログラムとして位置付けられるGlobal Advanced Leadership Program (GALP)では、グローバル一流のビジネススクールと連携してプログラムを構築、約半年にわたる研修を通じ将来の経営戦略を提案します。その一階層下に位置付けるLeadership Development Program (LDP)においては、海外の各地域における新たな事業戦略を提案し、実現を目指します。また、両プログラムにおいて、会社のビジョンと個人の志を重ね合わせることを通じて、将来の経営者としてのリーダーシップを磨いています。これらの研修を通じて培われるグローバルネットワークは、研修後も続くかけがえのない財産であり、定期的な卒業生向けのウェブセミナーを行うことにより、関係性の強化のみならず新たな知識の共有も図っています。

また、海外での勤務がとりわけ多い商社の業務に対応できる人財を育成するために、若手社員を対象に、「海外語学研修生

制度」を設けています。同制度では、海外の大学や語学教育機関で約1年間語学を学んだ後、海外グループ会社において、駐在員の指導を受けながら、さらに最長1年間の実務研修を積みみます。語学はもちろん、現地の文化・風土や商習慣にも習熟するプログラムで、社員のキャリア開発やジョブローテーションの活性化にも役立っています。

加えて、新たな事業の種を発掘、ブラッシュアップし、当社の新たな事業創出につなげることをミッションとした全社横断のプロジェクト、Toyota Inno-Ventures Project(TIVP)を推進しています。思いのある事業アイデアを募集し、仮説検証、Proof of Concept(PoC)を行い、最終的に営業本部での事業開発につなげることを目指しています。2023年3月期で4期目となるこの取り組みは、アイデアとマテリアリティの整合を意識しつつ、社員一人一人が志を持って経営を主体的に捉え、社会課題の解決に貢献していくことを大切にしています。プロジェクトを通じ、強い当事者意識を醸成し、顧客のニーズを徹底的に追求する「強い個」づくりを進めています。

入社8年目の平均海外経験率*



* 海外経験：海外駐在員、実習生、語学研修生など

年間1人当たり平均研修時間(2022年3月期実績)

人財開発
20.5時間/年

左記に加え、組織開発
18.6時間/年

働きがいある職場づくり

オフィス改革

当社では、在宅勤務が一般化する中、オフィスをコミュニケーションのハブとすべく「オフィス改革」を進めています。社員同士の組織を超えた対話、偶発的な情報交換、教え合う相乗効果などによる、新しい価値創造や当社らしい風土の醸成・継承を狙っています。名古屋本社の一部を改装しモデルフロアを設置したり、オンラインブースの増設を進めています。今後フロアごとに順次改装を予定しています。



また、ミドルマネジメントを対象に、社員一人一人の主体性やベストパフォーマンスを引き出すことを目的にしたHybrid Communication Program(コーチングを含むハイブリッド型のコミュニケーションスキルの習得を行う研修)を開催し、2022年3月期までに累計約200名が参加しました。2022年3月期からAdvanced Hybrid Communication Programを新設し、さらに高いレベルのスキル習得の機会を提供しています。



エンゲージメントを活用した取り組み

当社は、「強い組織づくり」を目指し、エンゲージメントサーベイによる組織状態の可視化に加え、社員一人一人が情熱を持ち活躍するためのワークショップや講演会などを開催しています。当社はウィズコロナの世界の中で「ダイアログ=対話」を重要と考えて取り組んでいます。

いきワク活動

多様な人材が「いきいきワクワク」働くことで、各職場が持続的に生産性を高められる組織へとシフトすることに向けた活動です。4つのルール(①「ありたい姿」の共有、②全員で意見を出し合う、③考え方や価値観の違いを受け止める、④合意形成し、共働・共創する)に従い各職場ごとに課題について話し合い、自らアクションプランを策定・実行します。

多様性の促進(ダイバーシティ&インクルージョン)

当社は、多様性を尊重して受け入れ、積極的に生かすことが、当社グループ全体の優位性を高めることにつながると確信し、経営戦略としてダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進、多様な社員一人一人が「強い個」として豊かな個性を発揮し、互いに影響し合い共に進化しながら「強い組織」を構築していくことを目指しています。また各本部CEOは毎年のD&Iの取り組み目標を定め、役員会議や取締役会において進捗や実績を報告、人材育成を評価に反映する仕組みも導入しています。

ワークライフバランス、両立支援

2020年には厚生労働省から子育てサポート企業として「プラチナくるみん」の認定を受けています。育児短時間勤務制度・フレックスタイム制度の拡充や、有給休暇・男性育児休業の取得推進など、多様な社員がワークとライフを充実させ、いきいきと働ける環境整備を行うと同時に、育児休業復帰面談などの個別支援も行っています。



サステナビリティ戦略

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

女性活躍推進

2014年、経営トップによる「D&I宣言」の下、女性活躍を最優先テーマの一つとし、①人事施策、②人財育成、③環境整備、④風土醸成の4つの軸で女性活躍を推し進める取り組みを実施しています。人財育成の一つとして女性の次世代リーダー候補者層の育成・拡大を目的に、女性社員を対象としたメンタリングプログラムを実施、キャリア意識の啓発、視野の拡大、課題解決の支援を行っています。こうした当社の女性活躍推進の継続的な取り組みが評価され、2016年「えるぼし(認定段階2)」に認定、2021年度には「準までしこ2022」に選定されました。



多様なキャリアパスの選択

これまでの業務内容の違いによる職種区分を見直し、社員全員が多様なキャリアパスを選択できる人事制度を導入しています。

また、社員のライフステージの変化とキャリアの考え方を尊重し、以下のようなさまざまな制度を導入しています。

- 「配偶者海外転勤帯同による休職制度」：一定の要件の下、配偶者の海外転勤に伴い、退職せずに休職により配偶者に帯同できる制度
- 「キャリアブリッジ制度」：一定の要件の下、結婚や配偶者の転勤に伴う住居の変更により退職せざるを得ない社員に対し、再雇用の門戸を開く制度

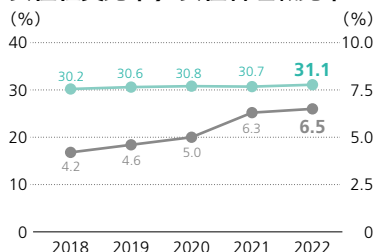
休職および退職後意欲的に自己研さんしキャリアアップに取り組む多くの社員が、これらの制度にて再び当社で活躍しています。

労働組合×人事部共催

CHROと仕事観・キャリアについて考える会

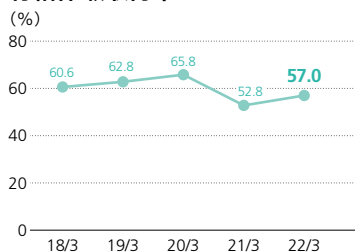
CHROと社員のパネルディスカッション形式で、さまざまな考えに触れながら、あらためて自身の今後の仕事に対する向き合い方、自律的なキャリアについて考えるきっかけの場となりました。

女性社員比率／女性管理職比率



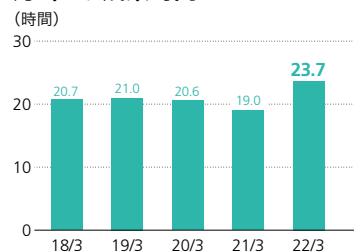
◆ 女性社員比率 ● 女性管理職比率(右軸)
集計範囲：豊田通商株
各年4月1日時点

有給休暇取得率



集計範囲：豊田通商株

月当たり残業時間



集計範囲：豊田通商株

人権の尊重

豊田通商グループは、企業理念において「人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」ことを掲げ、事業活動を通じ、社会課題の解決に取り組んでいます。

その中で、私たちがGlobal Visionの「ありたい姿」－パートナー・ステークホルダーにとって代替不可能・唯一無二の存在「Be the Right ONE」－となるため、事業を展開する国・地域の人権課題を理解し、適切な行動を取っていくことが極めて重要な責任

であると認識しており、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の一つとして「人権を尊重し、人を育て、活かし、『社会に貢献する人づくり』に積極的に取り組む」ことを掲げています。

2022年3月の取締役会において、改定を実施した豊田通商グループ人権方針を報告しました。

なお、本方針は当社グループにおける、人権に関する最上位方針として位置付けています。

人権 デューデリジェンス

事業活動を通じて社会に影響を与える人権リスクへ対応するため、2022年3月期より全連結子会社を対象に人権 デューデリジェンスの取り組みを開始しています。

社内外専門家の意見を踏まえ、世界各国に存在する全連結子会社において事業特性(業種)、所在地(国)、取り扱う商材の3点から人権リスクの分析を行い、当社として優先してリスクの確認が必要と思われる93社の特定を完了しました。

今後は対象会社(93社)に対し、各社において想定される具体的な人権リスクに対する管理状況の確認を質問票を通じて行います。さらなる確認・対応が必要な会社を特定し、それら対象会社については、第三者機関の立ち合いによる人権対応の実査を実施します。なお本プロセスの状況および評価結果についてはサステナビリティ推進委員会にて報告していきます。

積極的な社外活動

当社は、人(教育)・社会(福祉)・地球(環境)を社会貢献活動の重要テーマ3分野として位置付け、豊かな社会づくりに貢献する活動に積極的に取り組んでいきます。

活動事例 ①

地域社会の一員として名古屋・東京本社周辺の清掃活動を定期的実施するなど、地域に根差した活動を地道に続けています。



活動事例 ②

コロナ禍の中でも社員一人一人が取り組める社会貢献活動として、1日ごとに一定歩数を達成した人数に応じて会社がNPO団体を通じて、アフリカとアジアの子供たちに給食を届けるというウォーキングイベントをアプリを活用し開催しました。継続的に社員の健康増進と社会貢献を掛け合わせた活動として取り組んでいます。



活動事例 ③

名古屋市内の高校生が水素および燃料電池の調査と研究に取り組む「高校生水素・エネルギープロジェクト」の支援の一環として、当社グループが運営する熱田区の水素ステーションと中川区の移動式水素ステーションの見学受け入れ、社員による当社の水素ビジネス紹介など、教育支援に積極的に取り組んでいます。



Pick Up

健康経営

当社は社長を最高責任者として健康経営に積極的に取り組んでいます。健康経営とは、従業員の健康の保持・増進の取り組みが、個の活力向上や組織の活性化をもたらし、結果として企業の生産性向上につながるという考えの下、健康管理を経営的視点で戦略的に実践することです。2017年10月に経営トップによる「豊田通商グループ 健康宣言」を行い、社内外に当社の健康経営を推進する決意を発信しました。2022年3月、東京証券取引所の上場会社の中から従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業の中から選ばれる「健康経営銘柄」に、昨年に引き続き2年連続で選定されました。

今後も、当社グループ全体でビジョンを見据えて健康経営を推進し、一人一人がいきいきと働ける職場の実現を目指し、企業の持続的成長につなげていきます。



豊田通商グループ 健康宣言

従業員の心身の健康は、会社の一番の財産です。

豊田通商グループは、従業員の多様性を尊重し、受容しながら、誰もが安心して働ける職場環境の中、一人ひとりがいきいきと活躍し、より良い仕事で社会に貢献することで、企業理念を実現し、価値創造企業となることを宣言します。

環境マネジメント／サプライチェーンマネジメント

■ 豊田通商グループ環境方針

1. 未来の子供たちへより良い地球環境を届けるため、良き企業市民として、地球環境に配慮した事業活動を推進するとともに、環境汚染の予防・軽減に取組み、次の環境負荷低減に努める。
 - クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車／工場・プラントのCO₂排出を削減することで、脱炭素社会移行に貢献するとともに、自らの事業活動を通じた温室効果ガスの排出を削減し、カーボンニュートラルを目指す。
 - 森林及び生物多様性の保全に努める。
 - 省資源、省エネルギーを行い、利用効率を高める。
 - 水の有効活用と水ストレス地域での水使用量を削減する。
2. 取引先各社、関係会社と共に豊田通商グループが一体となり、廃棄物の有効利用、資源保護関連など環境関連ビジネスを積極的に推進し、循環型経済社会の実現に寄与するとともに、自らの事業活動を通じた廃棄物の排出を削減する。
3. 事業活動にあたって環境関連法規、業界規準など、当社が同意するその他の要求事項を遵守する。
4. 環境マネジメントシステムの構築により環境保全活動を実施し、見直し、創造性を発揮することにより継続的改善を目指す。
5. 環境教育を通じて、環境方針を全役職員に周知徹底する事により環境に関する意識の向上を図る。

■ 豊田通商グループ生物多様性ガイドライン

取組みの基本的な考え方

私たちは生物多様性の重要性を認識し、グローバル且つ、長期的視野に立ち、生物多様性の保全に取組みます。

事業創出による貢献

私たちは事業を創出する中で、リスク評価を行い、トレーサビリティを明確にすることで、生物多様性と事業活動との両立を目指します。

社会との連携・協力

私たちは政府・国際機関・NPO・サプライヤー・顧客等、生物多様性に関係する社会の幅広い層との連携・協力関係構築を目指します。

情報開示

私たちは企業活動と両立する生物多様性に関する自主的取組みやモニタリングの結果を開示することにより広く社会と共有し、もって持続可能な社会の発展への寄与を目指します。

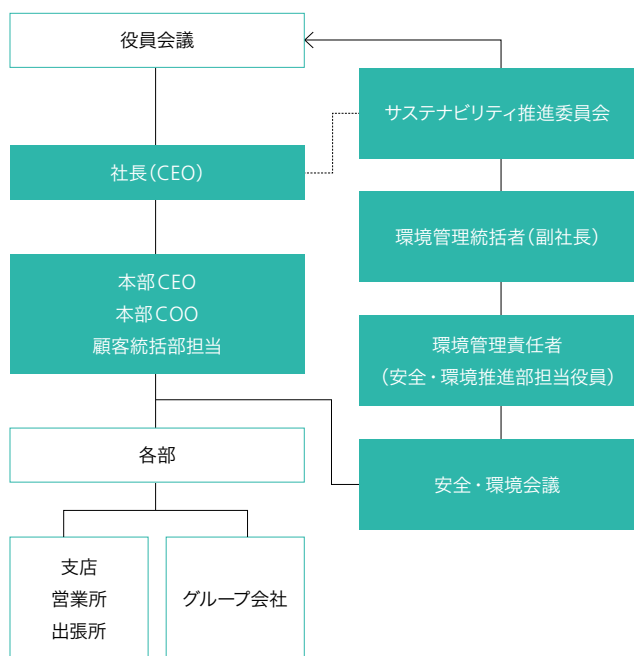
環境マネジメント推進体制(2022年4月時点)

当社グループの環境マネジメントシステムは、国内においてはISO14001規格に準拠し、海外では環境管理ルールブック(自主基準)に基づき管理しており、国内外いずれも、定期的な内部監査を実施することにより、環境管理レベルの向上に努めています。

当社グループ内での環境保全活動の報告、法令改正の案内などの連絡および情報共有を目的とし、役員が出席する「安全・環境会議」を定期的で開催しています。環境ヒヤリが発生した場合、当会議で事例報告と対策を共有し、未然防止に努めています。

なお、当社グループは2021年にISO14001:2015認証の更新審査を受け、同認証の有効期間を2024年12月31日まで更新しました。国内・海外の事業子会社のISO14001取得事業所数は、国内68社、海外139社です。

豊田通商グループの環境マネジメントシステム



環境負荷低減の取り組み

既存の事業体については、設備ごとの環境汚染リスク度と、作業現場の管理レベルを定量評価し、環境汚染リスクの低減に取り組んでいます。また、環境法令の遵守評価を半年ごとに実施し、さらに内部監査、外部審査で重点課題の法令遵守状況をダブルチェックしています。

新規の投資案件に対しては、その事案が環境に及ぼす影響を事前に調査・評価し、環境保全・負荷低減に努めています。

CDP

当社は2017年3月期よりCDPに参加しています。CDPは、2000年にロンドンで設立された国際NGOで、企業に対して気候変動への戦略や具体的な温室効果ガスの排出量に関する公表を求めるプロジェクトです。運用資産総額106兆米ドルに達する機関投資家を代表して、企業へ質問状を送付、回答を分析し評価、スコアを公表しています。スコアはA, A-, B, B-, C, C-, D, D-の8段階で格付けされます。



2021年度 CDP 評価結果

気候変動	ウォーター	フォレスト		
		木材	パーム油	大豆
A-	A-	A-	B	B

サプライチェーンマネジメント

当社グループは、グローバルに多様なバリューチェーンを構築しており、それぞれの地域において、サプライチェーン全体がサステナブルであるために、人権、労働環境、自然環境に配慮したサステナビリティ・CSRを推進していくことが必要であると考えます。

2012年にはサステナビリティ・CSRについてサプライヤーと共通認識を持ち、取り組みにおいて協調し、互いの持続可能な成長を実現するために、「サプライチェーンCSR行動指針」を制定しました。さらに、近年の人権や環境への問題意識のさらなる高まりや当社グループにおけるマテリアリティの特定を受け、サプライヤーの皆さまとの共通認識をより明確にするため、2019年および2022年に同行動指針の改定を実施しました。

2022年の改定では主に人権や環境に関する当社の考え方をより明確にするとともに、名称を「サプライチェーン・サステナビリティ

ISO50001

当社は2020年にISO50001:2018(エネルギー管理システム)を取得しました。対象範囲は、省エネ法に基づく特定事業者の届出の対象である国内事業所(11都道府県18カ所)および福利厚生施設。拠点ごとにエネルギー管理標準を作成し、その実施状況を省エネ監査で定期確認することで、省エネ活動の推進に努めています。



生物多様性ガイドライン

当社は、2015年12月に「豊田通商グループ生物多様性ガイドライン」を制定しました(2019年12月改定)。内容についてはP.74をご覧ください。



環境に関するマネジメントや取り組み、パフォーマンスデータについては当社ウェブサイトの「環境」をご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/environment/>

ティ行動指針」に改めました。その内容は取締役会にも報告しています。今後も外部環境の変化に応じて適宜アップデートしていきます。

2022年の改定に合わせ、あらためて一定額以上の取引のある仕入先さま約1,400社へ、当社の「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」を共有し、その実践をお願いしました。また、今後本行動指針に基づきモニタリングを実施します。具体的には、リスク分析を行い、リスクが高いと判断された仕入先さまへは実施状況のアンケートおよび必要に応じて実地監査を行うなど遵守状況を確認していきます。



サプライチェーン・サステナビリティ行動指針については当社ウェブサイトの「サプライチェーン」をご覧ください

<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/social/supply-chain.html>

At a Glance



金属本部

P.78



自動車薄板	自動車向け金属薄板(自動車用鋼板・非鉄金属)の流通加工事業
金属製品	自動車用途および、それ以外の金属素材の流通加工事業、エネルギー・インフラ関連事業
非鉄金属	非鉄金属地金・素材・製品の流通加工事業と価格ヘッジ業、レアメタル・レアアースなどの資源開発事業
資源循環	アルミ溶湯事業、工場や市中で発生する金属廃棄物、使用済み自動車などの適正回収・処理事業

市場環境 「資源循環」「脱炭素」の要請が急加速を見せる中、当本部が強みとする動静脈一貫ビジネスのグローバル展開には、お客さまから高い期待を寄せられています。その期待と並行して、自然災害・新型コロナウイルス感染症・社会情勢によるサプライチェーンの混乱が続き、BCP対応のあり方にも変革が求められており、地域最適での多種多様な商品・機能へのニーズの拡大が見込まれています。



グローバル部品・ロジスティクス本部

P.80



グローバル部品	部品の輸出入・海外間調達に対する混載物流・需給管理機能を付加した商物一体の最適サプライチェーン構築
ロジスティクス・モジュール	顧客の生産活動に直結した物流サービスや、海外でタイヤ組み付けなどの自動車生産部品のアッセンブリー事業、中小企業の海外進出を支援するテクノパーク事業を展開
自部品用品・資材	自動車用内外装部品・用品の企画・開発、材料調達、生産、販売まで一貫した機能提供
営業開発部	環境ソリューション、航空部品、空港運営および燃料電池を中心とした新事業創造

市場環境 自然災害や新型コロナウイルス感染症の影響によりサプライチェーンが不安定になる中、お客さまから当本部が果たすBCP対応への期待が高まっています。また、当本部の主要市場である自動車産業では次世代モビリティ開発が進むとともに、環境変化の中で、カーボンニュートラル実現に向けた競争力のある新技術・商材・サービスが求められています。



自動車本部

P.82



輸入販売総代理店事業	メーカーの代理として担当市場における輸入・販売を行う代理店(ディストリビューター)の経営
販売店事業	輸入販売総代理店の下でアフターサービスの提供も行う販売店(ディーラー)の経営
販売周辺事業	輸入販売総代理店事業の展開国を中心に、補給部品供給・アフターサービスに加え、小・中規模生産、架装、中古車、販売金融などの事業展開によるモビリティバリューチェーンの構築

市場環境 自動車本部のコア市場である新興国では、モータリゼーションの進展により、さらなる自動車需要の拡大が見込まれます。一方、自動車業界全体はグローバルトレンドである脱炭素化に向けて電動化が加速しています。このようなパラダイムシフトの中で、地域の社会課題の解決に貢献できる高付加価値なサービスの提供が求められています。



機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

P.84



機械	自動車産業向けを中心とした製造・物流設備、部品・工具類、建設機械などの国内外取引および付帯する設計・修理・据付工事などの一貫したサポート機能の提供
エネルギー・インフラソリューション	風力、太陽光、水力、地熱、バイオマスなどの再生可能エネルギー開発、運営およびエネルギー関連全般の事業開発、運営 空港、港湾、電力などのインフラ整備、運営およびLNG、バイオディーゼルなどの燃料供給事業

市場環境 自動車業界は、「100年に一度の大変革期」を迎えて電動化が急速に進んでいます。また、世界的な温室効果ガス排出削減のために、洋上風力などの再生可能エネルギー市場の急拡大や、船舶燃料における重油からLNG・バイオ燃料などのクリーン燃料への転換など、カーボンニュートラル社会実現に向けた取り組みが加速することを見込んでいます。



化学品・エレクトロニクス本部

P.86



自動車材料

原材料の調達・加工・販売・物流・成型までの一貫した機能とお客さまに寄り添った技術提供をグローバルに展開

化学品

洗剤原料・衛生材料・包装材料・溶剤・ヨード・ファインケミカルなど幅広い商品の製造・販売とその製造事業運営、業界をリードするバイオマスプラスチック取扱/プラスチックリサイクル事業の推進

エレクトロニクス

自動車・家電・情報通信機器・産業機器などに組み込まれる電子デバイスの販売、ソフトウェアの開発と販売、情報通信技術 (ICT) に関する製品・サービス提供をグローバルに展開

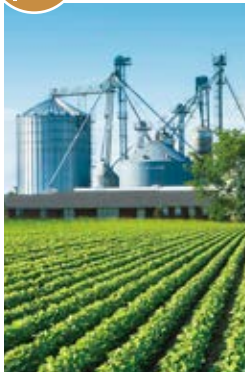
市場環境

脱炭素やリサイクル高度化による循環型社会へのニーズやライフスタイルの多様化が進むとともに、あらゆる産業分野でデジタル活用が本格化します。世界的な環境意識の高まりにより、環境対応技術や製品の需要拡大が見込まれます。自動車分野では、電動化、軽量化、環境への配慮などを目的とした新技術、新素材の開発と自動運転をはじめとしたモビリティの変革が加速します。



食料・生活産業本部

P.88



食料

穀物：国内取扱数量トップクラスのノウハウと海外での集荷事業の展開により、穀物の安定供給に貢献

食品：多様化する食のニーズに対応するとともに、農業・水産分野における社会的課題解決に寄与する事業を展開

ライフスタイル

保険：損害・生命保険の国内外代理店業務、保険仲介会社などによる海外展開、海外企業への保険仲介業務

繊維：原料からテキスタイル、繊維製品に至る企画・生産・物流・販売

住環境：賃貸・分譲マンション開発、住宅資材の企画・販売、海外ホテルレジデンスの運営

ヘルスケア・メディカル：海外医療関連事業、リハビリ事業、介護用品事業の展開

市場環境

新型コロナウイルス感染症の大流行が収まりをみせない中、地政学的リスクの顕在化により原油や穀物などさまざまな資源価格が高騰しています。加えて地球環境に配慮するという価値観も急速に世界の人々に広がっており、世の中に非連続な変化が起きています。変容する消費者のニーズに対し、柔軟でスピーディに対応していくことが求められています。



アフリカ本部

P.90



モビリティ

アフリカ全土における自動車の販売・アフターセールス事業、中古車販売、小・中規模生産事業、建機・農機の輸入卸売およびリース事業、自動車生産支援事業・現地部品製造事業・代理店事業、スタートアップ出資を通じたネクストモビリティ/MaaS事業

ヘルスケア

西部アフリカを中心とした医薬品卸売事業、北アフリカにおける医薬品生産事業、東アフリカにおける医薬品小売事業

消費財

消費財(化粧品・飲料など)の製造・卸売、ショッピングモール・スーパーマーケットの開発・運営

電力・インフラ・テクノロジー

システム構築・統合・メンテナンスなどのIT事業、港湾開発・再生可能エネルギーなどのインフラ事業

市場環境

アフリカ本部がターゲットとするアフリカ市場は、2018年から成長が加速し、また今後も持続的な成長が期待されています。中期的には世界平均以上のペースでの成長が予測され、中間所得層は2010年の3.5億人から、2030年には5億人前後になる見通しです。



金属本部



モビリティ分野における素材イノベーションを起点に、「サーキュラーエコノミー」や「カーボンニュートラル」という社会課題の解決に貢献していきます。

副社長・金属本部CEO 佐合 昭弘

ビジネスモデルと中長期戦略

金属本部は、鋼材や非鉄金属を単なる素材としてではなく、それぞれが独自の特性・機能を持った商品として捉え、ユーザーとサプライヤー相互のニーズに応じて最適な商品や物流の提案を行っています。また、「自動車薄板」「金属製品」「非鉄金属」「資源循環」の4つのSBU*編成を通じて、動脈・静脈の双方向から、業界／商品軸に応じたお客さまの広範なニーズに対し、迅速かつ専門性を持った対応を実現しています。

具体的には、長年培った海外ネットワークを生かした調達力と、国内外に保有する多種多様な加工・物流機能に加え、変化の激しい世の中への対応として、機能・技術・市場の掛け合わせを通じた自動車関連、自動車関連以外の双方の分野での新しい事業価値創造・提供を続けています。

主力である自動車関連事業については、自動車業界の大変革期という潮流の中で、ニーズの変化に応じて既存の保有機能を進化させるとともに、車の軽量化・電動化などの変革の流れをリードする新機能・新事業の具現化にまい進しています。また、これらの機能を武器にこれからのモビリティ社会像を幅広く捉え、

新たに発生するお客さまならびに未来社会のニーズにも積極的に取り組み、より一層の充実を図ります。

一方、自動車関連以外の事業については、自動車関連事業との相乗効果をうまく取り込みながら、自動車以外という広大なビジネスフィールドの中で、脱炭素社会・資源循環型社会への移行などを含めた社会課題解決につながる分野を中心に、リサイクル・資源開発という当社の強みを生かした新市場開拓・新事業創造を進めていきます。

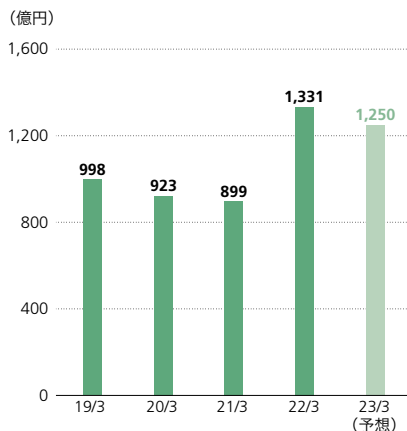
また、本部経営基盤への取り組みとして、DX分野ではデジタルツール導入だけにとどまらず、デジタル技術を活用した新たな価値創造につながる取り組みに注力しています。働き方改革については、ウィズコロナの中でその取り組みを大きく進化させ、柔軟な働き方／多様な考えを受容する職場環境の創造を進めています。

これらの幅広い取り組みによって、既存ビジネスの深化と新たなビジネスの探索を両立し、変化に強いバランスの取れた事業構造を確立することで中長期目標の実現を目指します。

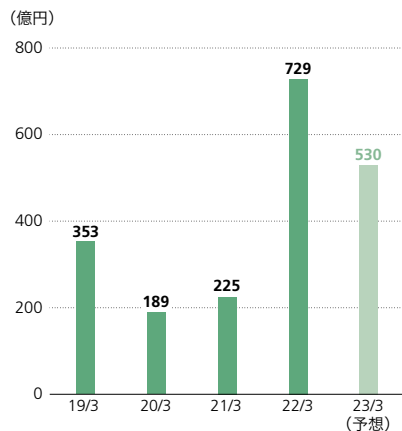
* Strategic Business Unit

業績推移と予想

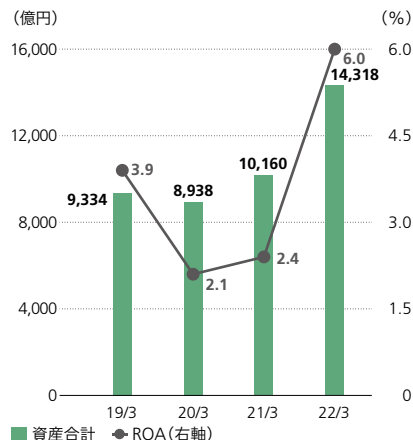
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*

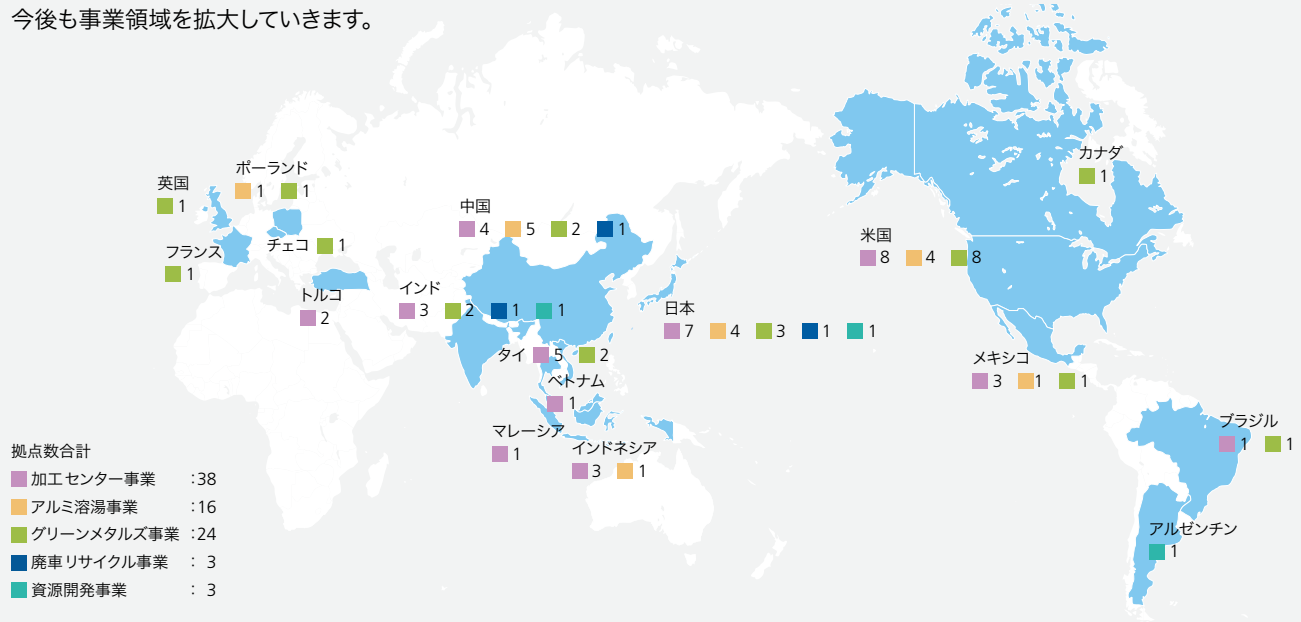


* ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

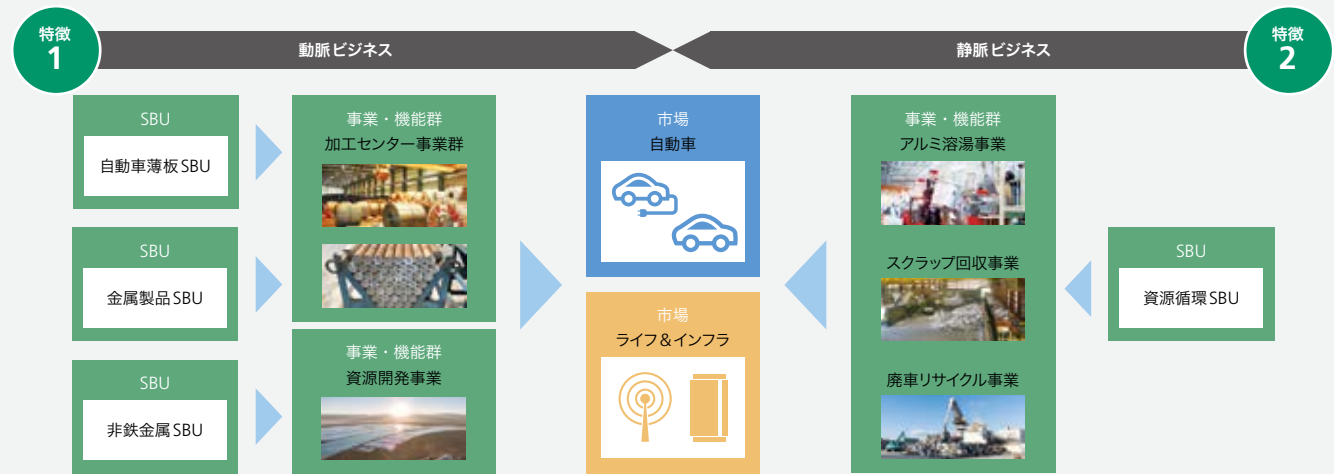
- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車／工場・プラント CO₂を削減することで、脱炭素社会移行に貢献
- 廃棄物を資源化することで、モノづくりを支え、循環型社会に貢献

▶ 金属本部のビジネスポートフォリオ

マルチマテリアルを軸に、高機能事業を17カ国84拠点で世界展開し、今後も事業領域を拡大していきます。



▶ 動脈／静脈の両面から、事業・機能を活用して幅広い市場へアクセス



特徴 1 モビリティ分野をはじめとして、国内外で各商品の加工を含めた総合物流ニーズに応じた事業を展開し、マルチマテリアルな対応を通じて日々お客さまの生産活動をサポートしています。また、これからの電動化社会を支える資源開発(リチウム・レアアース)事業へ注力しています。

特徴 2 世界各地域での戦略パートナーとの協業を加速させながら、当社ならではの特徴ある事業の拡大と、社会的要請である環境負荷の低減を両立させ、持続可能な資源循環ビジネスの構築を通じた未来社会への貢献を進めています。



グローバル部品・ロジスティクス本部



「つくる」「はこぶ」「つなぐ」を変えて未来社会への責任を果たし、持続的な成長を実現します。

グローバル部品・ロジスティクス本部 CEO 江山 純

ビジネスモデルと中長期戦略

グローバル部品・ロジスティクス本部は脱炭素社会実現に向け、我々の強みであるグローバルネットワーク・物流インフラ・需給管理・アッセンブリーなどの複合機能と、技術力のあるパートナーと共に、「つくる」「はこぶ」「つなぐ」を変えて未来社会への責任を果たし、持続的な成長を実現します。

現在世界38カ国に現地法人・事業体110社167拠点を展開し、これらの拠点・物流網を駆使し、部品の最適一貫物流体制を整えることにより、グローバル規模の自動車部品サプライチェーンを構築しています。

「つくる」では、タイヤ組み付けなどのアッセンブリー事業やエアバッグ・クッションなどの生産事業を展開している他、内外装部品・用品分野においては、商品の企画・開発から原料調達・加工を手掛けています。さらに中長期では、使用した材料をリサイクルし再利用する循環型モノづくりを目指します。

「はこぶ」では、当本部が有するグローバルな物流拠点・需給管理機能により、多種多様化するお客さまのニーズに適切に対応

しています。さらにデジタル技術を保有するパートナーと取り組む物流最適化、輸送に使用する梱包資材の開発・再活用などを進め、物流領域におけるCO₂削減を推進します。

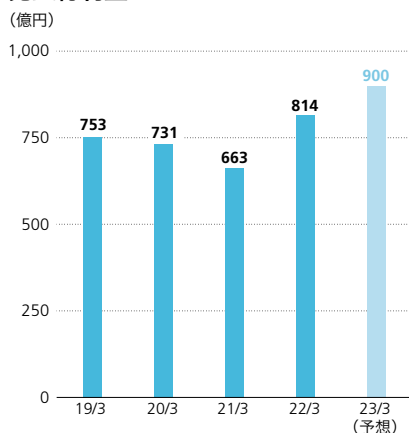
「つなぐ」では、当本部ならではの取引先ネットワーク、モノづくり・物流機能、さらにグローバルなサプライチェーンを管理するシステムを組み合わせ、現場ニーズに合わせたソリューション提供、データの一元管理化などを実現し、自動車産業のみならず、他産業のお客さまの課題解決に貢献します。

これらを実現するため、先端技術・新素材の発掘および新機能開発に引き続き注力していきます。また新たな事業パートナーや顧客開拓を進め、環境ソリューション分野を含めたネットワークの拡大を図り、事業の多様化を推進します。

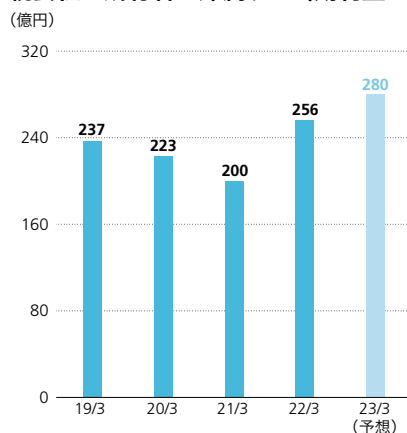
カーボンニュートラル(CN)実現に向け、人、商品、技術、社会をグリーンにつなぎ、次世代モビリティ社会の発展に貢献します。

業績推移と予想

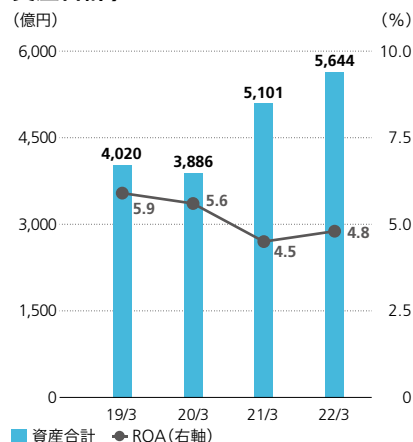
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

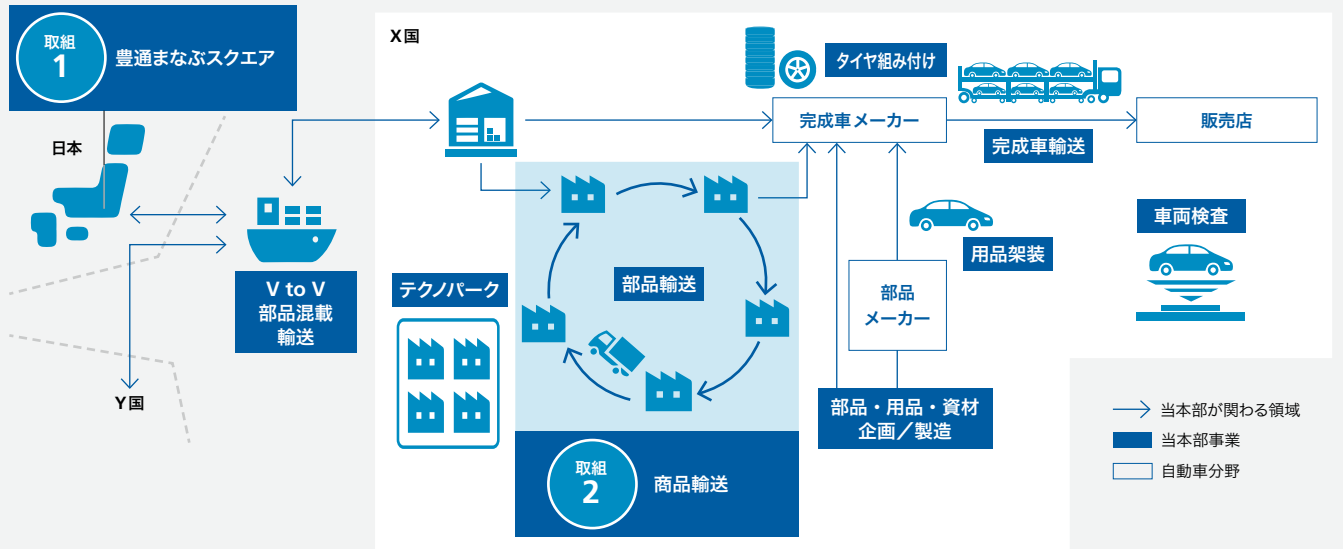
- 交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献
- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車／工場・プラントCO₂を削減することで、脱炭素社会移行に貢献

▶ 当本部が提供するバリューチェーン



▶ 当本部の事業群


モビリティ分野




モビリティ以外の分野



取組 1 豊通まなぶスクエア
BEV車(バッテリーEV)の普及を見通し、エンジン車とBEV車の違いを体感できる施設としてオープン。「カットモデル」「分解部品」「パネル」などを通して、車の変化、部品や構造の違い、CNの取り組みなどを展示・紹介し、自動車産業の課題、困り事の解決につながる活動を促進。また、自動車産業における環境課題の解決にも貢献します。



取組 2 輸配送最適化
混載集荷や共同配送によるトラック便数の削減や、最適ルートプランニングによる走行距離削減などを実践します。システム導入により物流業界が直面している非効率な物流課題の解決と環境負荷低減に向けて、業界横断で物流の最適化を目指し、持続可能な社会づくりに貢献します。





自動車本部



変革が加速する市場において、ハードとソフトの両輪で新しい付加価値を創造・提供し続けることで、世界で最も信頼されるモビリティ事業集団を目指します。

自動車本部 CEO 原田 繁

ビジネスモデルと中長期戦略

自動車本部は、トヨタグループを中心とした自動車・輸送用機器メーカーが国内外で生産する乗用車、バス・トラックなどの商用車、産業車輛、補給部品を世界各国へ輸出しています。また、世界150カ国に及ぶグローバルネットワークを通じて、輸入販売総代理店や販売店の事業を展開しています。販売・補給部品・アフターサービスを提供する地域密着型の自動車販売体制を構築し、お客さまから信頼される「町いちばん」のお店づくりを通して、安心・安全なモビリティ社会の実現に努めています。

また、世界的に脱炭素化へ向けた動きが加速する中、それぞれの地域や市場の特性に応じ機能提供を追求していきます。中でも特に、今後さらなる成長が期待されるアジア・中南米などの新興地域においては、小・中規模生産、販売、販売金融、アフターサービス、中古車流通・販売など、モビリティバリューチェーンの川上から川下まで幅広く関わり、付加価値の高いサービスを提供することで、社会と経済の発展に貢献することを目指しています。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う新しい生活様式や、車両の電動化、そして地政学的な不安定要素など、日々変化し続け

る社会的・経済的なトレンドを的確に把握し、多様化するニーズに応えるサービスを提供できるよう、事業領域の深化と探索にも取り組み続けています。

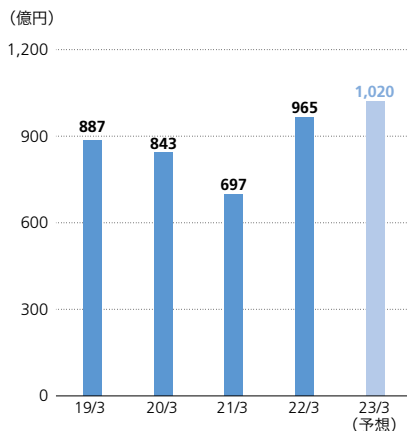
2021年3月には、ワクチン保冷輸送車のWHO医療機材品質認証を世界で初めて取得しました。一人でも多くの方にワクチンを届けるため、コールドチェーンの整備を通じて、グローバルヘルスの拡大と普及にも積極的に取り組んでいきます。

このように、「移動価値」(安全・安心・快適性の追求)、「社会価値」(雇用創出・医療課題解決への貢献)、「環境価値」(環境・生態系保全への貢献)、「経済価値」(地域経済の活性化)の4分野での価値提供を通じて、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

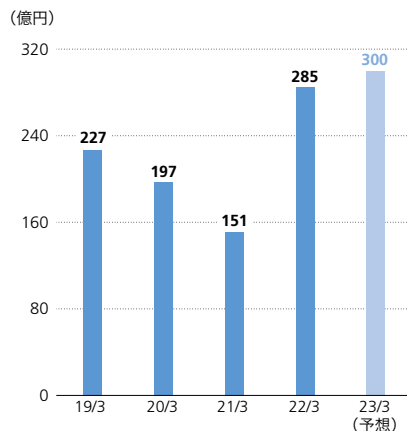
さらに、各国・各地域社会の良きパートナーとなり、自動車以外のビジネス機会を発掘する尖兵として、当社全体の事業領域拡大をけん引することを目指しています。

業績推移と予想

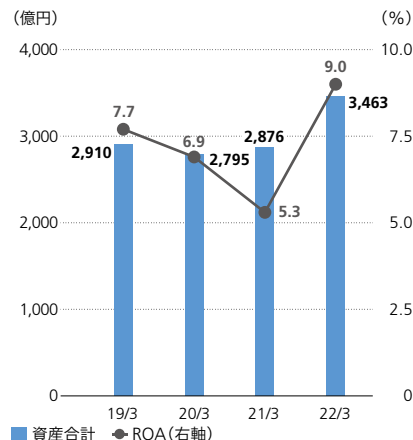
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

社会課題
解決への
取り組み

- 交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献
- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車/工場・プラントCO₂を削減することで、脱炭素社会移行に貢献

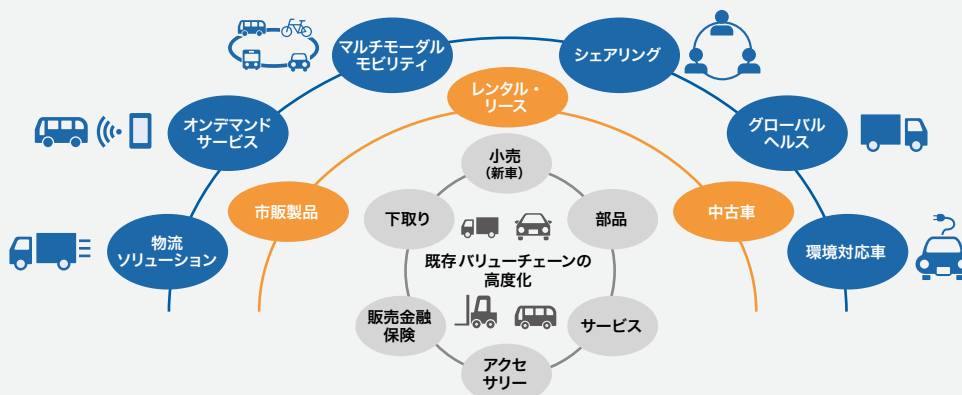
▶ 世界に広がる事業展開と地域戦略



▶ モビリティバリューチェーンの構築・拡大



▶ ライフスタイルの多様化・新しいモビリティニーズへの対応



特徴 1

これから本格的なモータリゼーションを迎える新興国を中心に48カ国で輸入販売総代理店や販売店を展開し、サービスの拡充に取り組んでいます。今後も、当本部が付加価値を提供できる市場を見極め、積極的に開拓を進めていきます。

特徴 2

販売店事業の3Sオペレーション(小売・部品・サービス)をはじめ、川上から川下に至る幅広いバリューチェーンの中で当本部の付加価値を高め、ビジネス機会の開拓に取り組んでいます。また、新たなモビリティサービス領域での知見を獲得し、ヒトやモノの移動に関するさまざまな課題解決に取り組んでいます。



機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部



「競争力向上」「効率改善」「人財育成」により生産性の高い組織を実現しつつ、次世代モビリティ社会への対応やカーボンニュートラルの実現によるサステナブルな社会づくりに貢献する経営を加速していきます。

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部 CEO 永井 康裕

ビジネスモデルと中長期戦略

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部は、機械分野、エネルギー・インフラソリューション分野において事業を展開しています。

機械分野では、自動車産業向けを中心に生産設備の一貫したサポート機能を提供しています。自動車以外の分野においても産業機械、分析機器、繊維機械などの販売をグローバルに展開しています。DXによる新たな事業基盤の確立やCASE分野の電池商材等の新たなビジネス創出に加え、カーボンニュートラル(CN)社会実現のために省エネ環境診断を軸とした工場CO₂の排出削減にも取り組んでいます。

エネルギー・インフラソリューション分野では、CN社会実現に向けた再生可能エネルギーの開発やサステナブル社会づくりに貢献するインフラ開発などに取り組んでいます。

再生可能エネルギーは、風力、太陽光、水力、地熱、バイオマスなどの発電事業を全世界規模で展開しています。アフリカ・新興国での開発促進、洋上風力開発など発電事業を強化しつつ、VPP*や分散化電源の開発などにより、競争力のある再生可能エ

ネルギーを供給しています。さらに、船舶燃料のLNG転換、バイオディーゼル供給といった高品質でクリーンな燃料供給やお客さまの環境負荷低減に必要なソリューションを提供し、宮崎県では都城森林組合との協業を通じてスギコンテナ苗木を育て、森林資源の循環利用を推進しています。

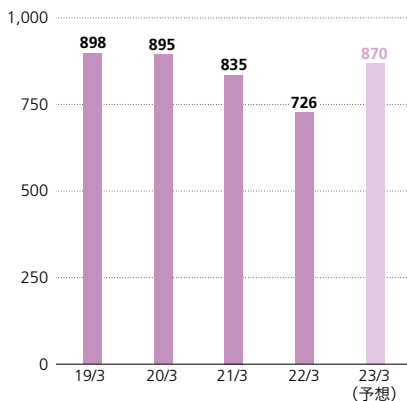
インフラ開発では、新興国での社会課題解決に貢献するため、強みがある中東・アフリカ・新興国において、事業提案・資金調達・設計・機材調達・建設工事に至るまでのインフラ整備や、空港・港湾・水関連事業などのインフラ運営に取り組んでいます。

電動化に伴う自動車産業の構造変化、CN社会実現に向けた再生可能エネルギー市場の急拡大、中東・アフリカ・新興国でのニーズの多様化など大きく変貌する外部環境に対して、既存ビジネスの収益基盤をリーンで強固なものにすると同時に、社会課題解決を意識して顧客の困り事を解決しながら新たな領域に挑戦し続け、持続的に成長していくことを目指します。

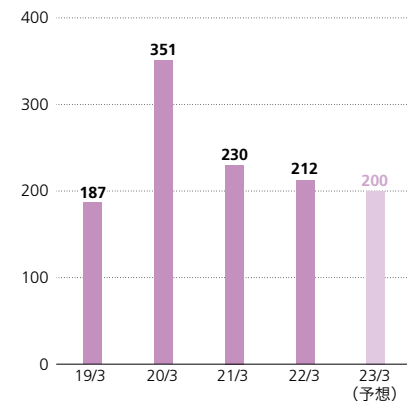
* 分散型電源をネットワークでつなぎ、電力需給バランスを調整する仮想発電所

業績推移と予想

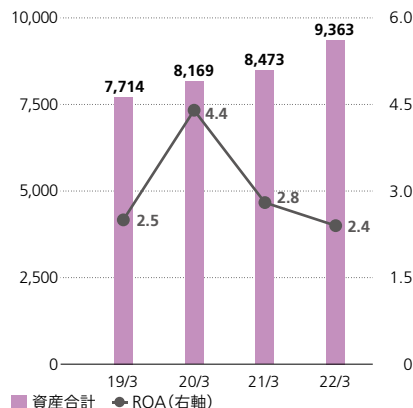
売上総利益
(億円)



親会社の所有者に帰属する当期利益
(億円)



資産合計 / ROA*
(億円) (%)



* ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車 / 工場・プラント CO₂を削減することで、脱炭素社会移行に貢献
- アフリカをはじめとした開発途上国と共に成長し、事業を通じて社会課題の解決に取り組む

▶ 機械・設備の一貫したサポート機能

特徴
1



▶ 再生可能エネルギー事業の強化

特徴
2

北海道・道北エリアにおける発電・送電・蓄電事業の例

風力発電所

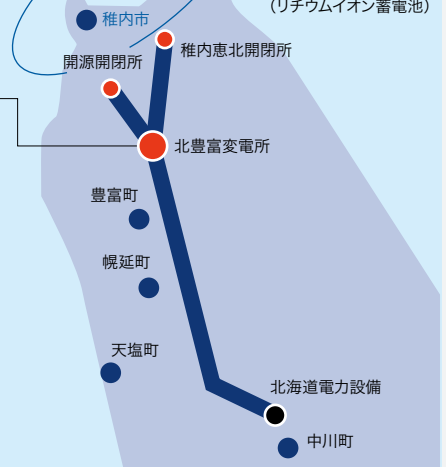


蓄電池システム

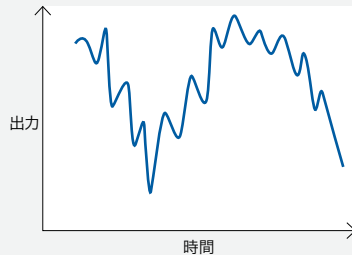


送電ルート概要

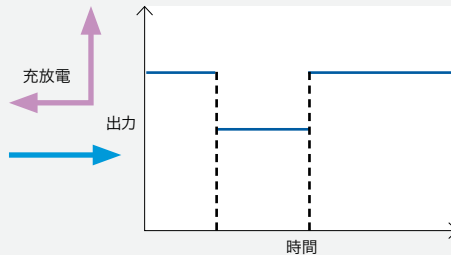
風力発電
設置予定
エリア



蓄電池による発電出力整形前



蓄電池による発電出力整形後



- 風況が良いにもかかわらず送電網が脆弱なエリアに送電線を建設することで、再生可能エネルギーの普及に貢献します。
- 風力発電の不安定な電力に蓄電池システムの充電を組み合わせることで、電力系統に負担をかけることなく再生可能エネルギーを供給します。

特徴
1

各種機械・設備を調達・販売するだけでなく、企画・提案や技術開発、品質管理、効率的な物流、据え付け、アフターサービスに至るまでトータルにサポートし、お客さまの生産体制の構築に貢献しています。

特徴
2

風力発電所の豊富な稼働データを分析し効率的なメンテナンスを行うことで、稼働率の向上と費用の削減を進めます。再生可能エネルギーに求められている安定化と低コスト化を実現できる事業体を目指して努力を続けています。



化学品・エレクトロニクス本部



ますます進化するケミカルとエレクトロニクスので
豊かで快適な社会づくりに貢献すべく、
人・技術・サービスをつなぎ、お客さまへさらなる価値を提供します。

化学品・エレクトロニクス本部 CEO 濱田 明生

ビジネスモデルと中長期戦略

化学品・エレクトロニクス本部は、自動車材料、化学品、エレクトロニクスの3分野で事業を行っており、幅広いネットワークと知見を強みとしています。この強みと新技术を掛け合わせ、脱炭素を上位概念に置き、①新モビリティ社会実現に向けた取り組み、②環境負担を軽減する循環型事業、③エコノミー・オブ・ライフに貢献する事業に注力し、今後の社会に強く求められる領域を本部一体となって拡大しています。

自動車材料分野では、電池需要急拡大を見据え、グローバルで地産地消の電池サプライチェーン構築に注力していきます。また、脱炭素・循環型ビジネスの観点では、Car to Carリサイクルの仕組み構築を目指しており、今年稼働予定の当社出資プラニック社のリサイクル材を安定供給予定です。その他、ASR* 再活用、部品工場内廃材・解体部品回収などリサイクル材活用を通じ脱炭素へ貢献していきます。さらに、車載ランプ用光学レンズ技術を基盤とし、次世代自動車の光学領域発展に貢献します。

化学品分野では、洗剤原料・衛生材料・包装材料などを幅広く取り扱い、強力な販売ネットワークでさらなる拡大を目指して

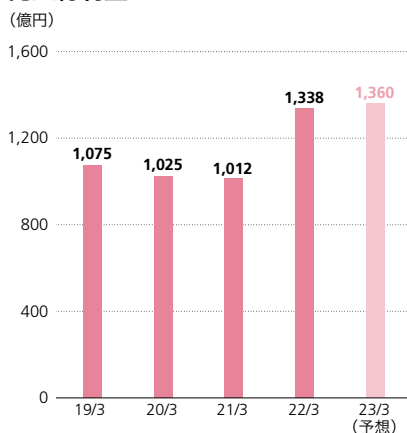
います。また、世界的高シェアの重要資源ヨードにおいては、化合物製造販売等バリューチェーン強化を進めています。さらに、プラスチック資源リサイクルや植物由来バイオマスプラスチックの普及推進など、原料循環・原料転換で業界をリードすべく、新事業確立に取り組んでいます。

エレクトロニクス分野では、日本最大の電子デバイス商社グループとして、電子デバイスやソフトウェアを幅広くグローバルに提供しています。技術変化を先取りし、「環境対応車」向け技術開発、「つながるクルマ」向け電子デバイス・サービス開発、「自動運転社会」対応高度インフラ整備、新サービス開発・事業化に取り組んでいます。また、人やモノをつなぐネットワーク事業をグローバル展開するとともに、ノウハウ・機能・技術力の組み合わせでスマートソサエティを実現する事業創造を強化していきます。これら電子デバイス分野とICT分野のコンバージェンス(融合)により、新価値と社会持続性へ貢献していきます。

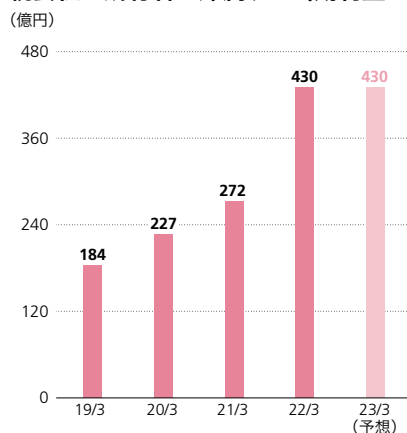
* Automobile Shredder Residue(自動車破砕残渣)

業績推移と予想

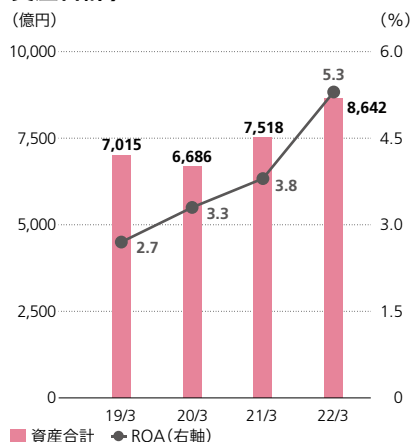
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



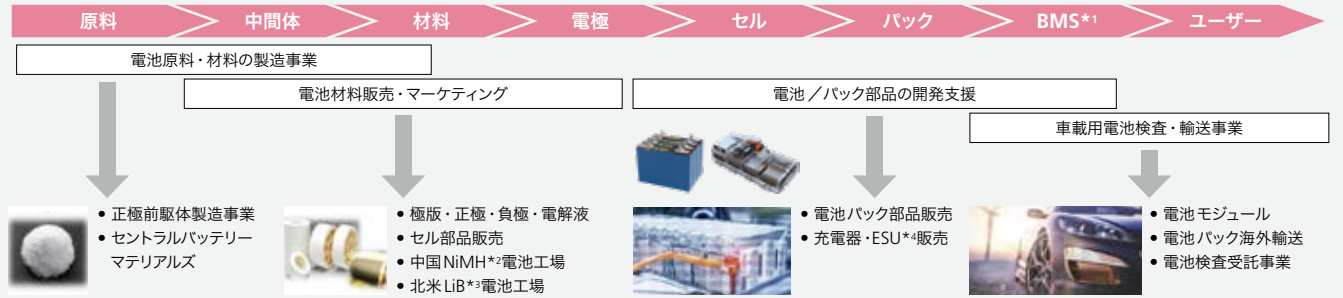
* ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

▶ 自動車材料分野の取り組み

特徴
1

開発・支援事業

バリューチェーンの全工程で問題解決提案



*1 Battery Management System
*2 ニッケル水素電池
*3 リチウムイオン電池
*4 Electricity Supply Unit

▶ 化学品分野の取り組み

特徴
2

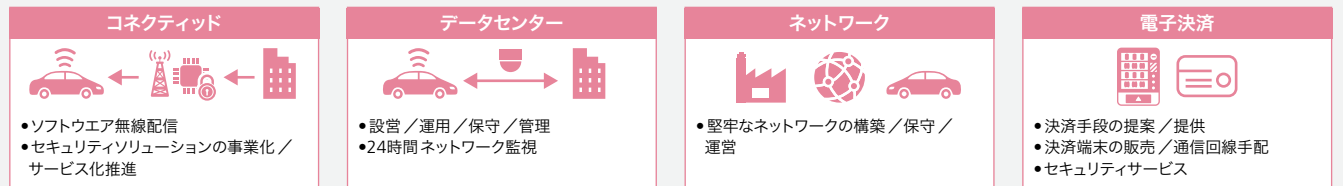


▶ エレクトロニクス分野の取り組み

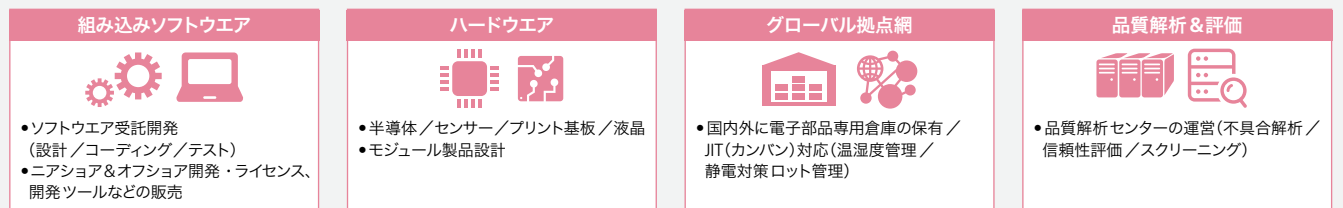
特徴
1

特徴
2

情報産業事業領域



電子デバイス事業領域



特徴
1

自動車産業の「100年に一度」といわれる構造変革に対応するために、自動車材料分野では、幅広い知見を強みに製品開発・設計から生産まで一貫した機能とお客さまに寄り添った技術を提供。エレクトロニクス分野では、最先端技術の半導体、組み込みソフトウェア技術を強みとした製品の販売、モジュール製品の設計開発およびMaaS* 事業に取り組んでいます。

*Mobility as a Service

特徴
2

社会と共に持続的に成長し続けることを目指し、脱炭素・循環型ビジネスへの取り組みを加速しています。化学品分野では、業界をリードするバイオマスプラスチック取扱/プラスチックリサイクル事業を推進。エレクトロニクス分野では自動車の電動化に対応し、パワー半導体およびエンジニアリング機能強化に取り組んでいます。



食料・生活産業本部



社会課題を事業活動により解決することで、
人々の生命と健康で豊かな生活を守り、
社会に新たな価値を創出します。

食料・生活産業本部 CEO 米永 裕史

ビジネスモデルと中長期戦略

食料・生活産業本部は、6分野で幅広いビジネスを展開し、グローバルな市場で人々の健康で豊かな生活に貢献しています。また、持続可能な社会の実現に向けて積極的に取り組んでいます。

穀物分野では、国内サイロ事業で長年培った経験とノウハウを強みとしています。グローバルでは主に、ブラジル産の環境に配慮した穀物の安定供給に係る取り組みを強化しており、今後もその知見と保有するアセット・機能・グローバルネットワークを連携し、さらなる事業拡大を進めていきます。

食品分野では、国内外の製造加工拠点や食品サービス事業会社で当社独自の安全管理を徹底し、質の高い商品を提供しています。消費者を起点としたバリューチェーンを最適化することで、多様化するお客さまのニーズに柔軟に対応するとともに食品廃棄物削減に取り組んでいます。

保険分野では、国内トップクラスの保険代理店業、海外では保険仲介事業を強みとしています。カーボンニュートラルの取り組みにおいて関心が高い再生可能エネルギー事業の支援も強化しており、リスク分析から保険手配までのサービスを一貫して提供しています。

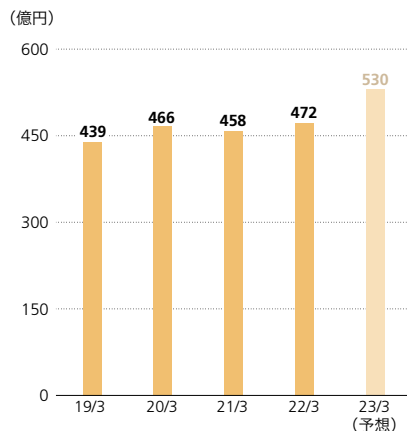
繊維分野では、素材開発から生産・販売まで総合サプライヤーとしての機能を強みとし、トレーサビリティの担保、衣料品・産業資材のリサイクル、再生資源からつくられた素材・製品開発など、アパレルロスの削減および環境負荷の低減に積極的に取り組んでいます。

住環境分野では、企業の海外進出をサポートするホテルレジデンスや企業保有不動産の有効活用、リノベーション賃貸案件などを展開しています。差別化された商品・サービスを基軸に、今後も国内外で消費者の生活、企業の活動をサポートするインフラを提供し、安心、快適、健康に暮らせるまちづくりを進めていきます。

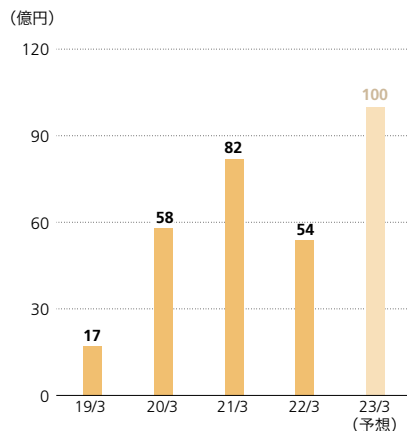
ヘルスケア・メディカル分野では、国内でのリハビリ事業、介護用品事業など社会的な課題解決に向けた事業をより強化しています。また、インドにおける日本の医療技術・サービスの提供を目的とした病院事業の展開と周辺事業の連携を構築し、現地の医療発展へ貢献しています。

業績推移と予想

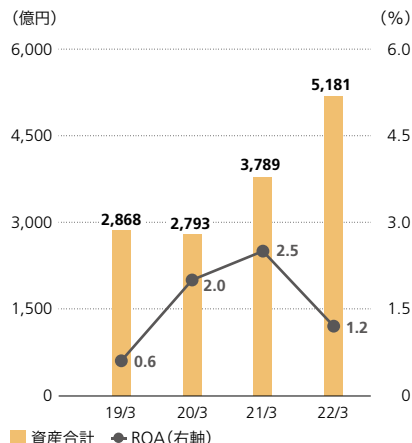
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

- アフリカをはじめとした開発途上国と共に成長し、事業を通じて社会課題の解決に取り組む
- 廃棄物を資源化することで、モノづくりを支え、循環型社会に貢献

▶ 事業活動を通じ持続可能な社会に貢献

特徴
1

食料SBU

水産資源の持続的供給



AI・IoT技術によるクロマグロ幼魚のサイズ測定自動化サービスを開発。これにより、養殖いけす内の養殖魚のサイズ測定時に発生する作業の効率化が期待され、養殖業の生産性が大きく向上します。

穀物原料の安定的な供給



人口動態予測にのっとり、長期的な目線で経営資源を集中的に投入し、安定的な供給体制を確保します。また、違法森林破壊農地を使用した農家からの調達排除など、環境保護にも配慮しています。

フードロスの削減



関連会社、パートナーと連携し食品の賞味期限長期化や、物流改善・需給最適化に取り組んでいます。サプライチェーン上の無駄を排除することで、フードロスの削減に貢献していきます。

ライフスタイルSBU

サステナブルな素材



豊田通商グループでは、綿花買い付けから製造販売まで一貫したフェアトレード認証コットンを取得。生産から消費まで全てのプロセスを通じ、フェアトレード製品の認知拡大を推進していきます。

住み続けられる街、暮らし



太陽光発電システムや蓄電池、防水板などの環境配慮型商品・防災関連商品の取り扱い、企業の保有不動産の有効活用などを通じ、サステナブルな街・暮らしづくりに貢献しています。

各種リスク保険の提供



保険事業では、再生可能エネルギー事業のリスク分析から保険手配までを実施。サイバー保険やコロナ保険など新しいリスクに対応することで、お客さまの事業のサステナビリティを担保していきます。

▶ 人々のLife(生命・生活)を守り、グローバルに事業領域を拡大

特徴
2

SAKRA WORLD HOSPITAL

2014年にパートナー企業とインドで同病院を開業。豊田通商グループがアフリカで経営するクリニックとデジタルサービスをつなぎ、両施設の医療サービス向上に向けた遠隔診療などを実施しています。同国での医療の安全性・品質の向上および効率化に貢献していきます。



インド医薬品卸事業

2021年にインドのSKITES PHARMA Private Limitedに出資する形で医薬品卸事業に参入し、同国にて、必要な医薬品をタイムリーに病院・薬局へ届ける仕組みの構築を進めています。



ブラジルにおける穀物事業

ブラジル中・北東部において、自社倉庫・港湾ターミナルなどを起点とした穀物集荷事業を通じ、穀物の安定調達・供給体制の強化を推進。世界に向けた穀物安定供給へのさらなる貢献を目指します。また、綿実油製造販売事業は、品質・取引量ともにブラジル国内トップクラスを誇ります。



ホテルレジデンス事業

2014年にインドネシアで駐在員・出張者向けサービスアパートメント「AXIA 第1期」を開業。2016年に「AXIA 第2期」を開発・運営開始しました。さらなる顧客ニーズに応えるため、安心・安全な宿泊施設運営ノウハウを基にファミリー向けサービスアパートメント「AXIA 第3期」プロジェクトを立ち上げています。



Bungasari Flour Mills Indonesia

2012年からインドネシアの製粉事業に取り組んでおり、著しい経済発展を続ける同国の小麦粉加工食品の生産拡大と品質向上に貢献しています。ジャカルター極集中から地域格差を埋めるべく、複数新工場を地方主要都市へ展開していきます。



オンサイトクリニック事業

タイにおいて、政府系の最高水準医療機関との協業でトヨタグループの工場内にクリニックを設置。高い信頼性と利便性、適正な費用の医療を提供し、医療費負担削減と従業員の健康に貢献しています。





アフリカ本部



「WITH AFRICA FOR AFRICA」の理念の下、アフリカの経済成長と産業化に貢献、拡大する中間層への対応を推進し、地域 No.1 プレゼンスを目指します。

アフリカ本部 CEO Richard Bielle

ビジネスモデルと中長期戦略

アフリカ本部では4つの事業領域において、アフリカ全54カ国、総勢約22,000名の従業員が多彩なビジネスを展開しています。①事業ポートフォリオの多様化、②グローバルブランドとのパートナーシップ強化、③バリューチェーンの統合、④カーボンニュートラルの推進を事業戦略として、アフリカの経済成長と産業化に貢献、拡大する中間層への対応を推進しています。

モビリティ分野では、中核をなす自動車事業において、組立生産展開国の拡大や、中間層向けラインアップの拡充、南アフリカ最大の自動車ディーラーCFAO Motors South Africaを活用した販売強化、またHEV/PHEVなどの環境車の導入を進めています。さらに、アフリカのスタートアップに特化したコーポレートベンチャーキャピタルMobility 54 Investment SASによるMaaS*領域での事業開発を進め、モビリティを軸とする産業の包括的な発展を支援していきます。

ヘルスケア分野では、アフリカ22カ国で医薬品の配送事業、またモロッコとアルジェリアで医薬品ライセンス生産を展開しています。2022年3月には東アフリカ大手薬局チェーンに出資し、

医薬品小売分野にも参画しました。事業展開国の拡大および新規サービスの創出を進め、医薬品の現地生産・卸売・小売まで一貫したバリューチェーンの構築を実現することで、アフリカの人々の健康に寄与する取り組みを推進していきます。

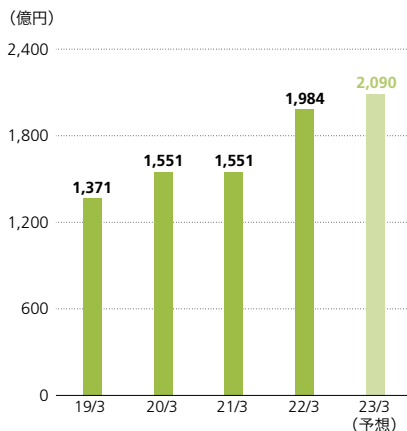
消費財分野では、化粧品、飲料などの消費財の現地生産事業、カルフル社との提携によるショッピングモール運営事業を展開。生産商品の拡充、さらなる店舗展開を行い、現地調達、生産、販売を通じてアフリカの産業化と雇用創出に貢献していきます。

電力・インフラ・テクノロジー分野では、再生可能エネルギー(風力・太陽光・地熱など)事業、港湾開発事業を中心に、アフリカ各国のポテンシャルとパートナー企業の強みを生かしたプロジェクト開発を進めています。経済発展に不可欠なエネルギー・インフラ整備を通じてアフリカに貢献していきます。また、アフリカ各国で展開する当社グループの事業所・施設に屋根据付型太陽光発電システムを導入し、消費電力の再エネ化を進めています。

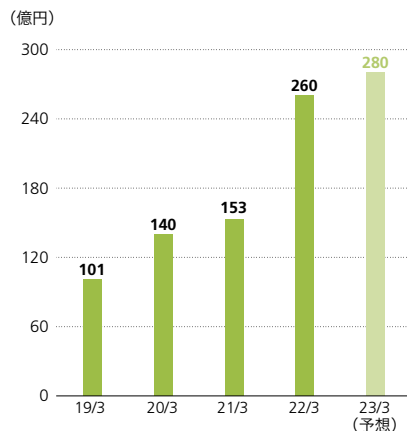
*Mobility as a Service

業績推移と予想

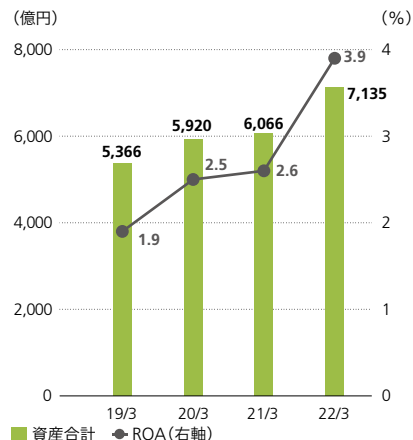
売上総利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計 / ROA*



*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

- アフリカをはじめとした開発途上国と共に成長し、事業を通じて社会課題の解決に取り組む
- 交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献
- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車/工場・プラントCO₂を削減することで、脱炭素社会移行に貢献

アフリカにおける 当社グループビジョン

特徴
1

展開している事業



モビリティSBU



ヘルスケアSBU

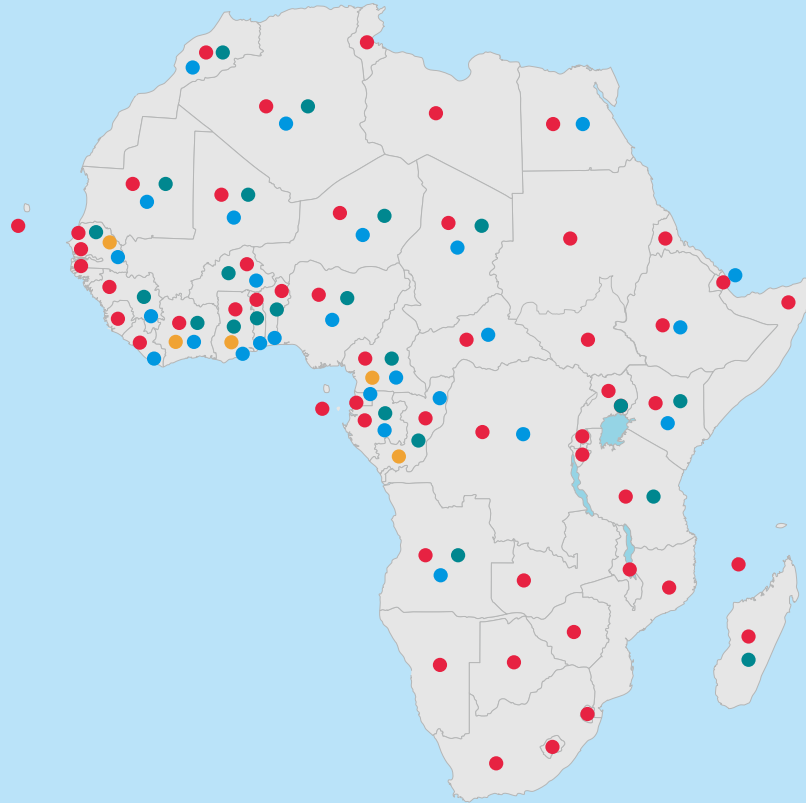


消費財SBU



電力・インフラ・テクノロジーSBU

WITH AFRICA FOR AFRICA



アフリカ全土を カバーするネットワーク

特徴
2

- モビリティSBU
- ヘルスケアSBU
- 消費財SBU
- 電力・インフラ・テクノロジーSBU

特徴
1

「WITH AFRICA FOR AFRICA」という理念の下、アフリカの人や社会と共に成長することを目指し、事業基盤のさらなる強化と拡大に取り組んでいます。アフリカにおける真のリーディング企業となるべく、事業創造のみならず、人材育成や社会貢献活動を通じてアフリカの自立的発展に貢献しています。

特徴
2

東・南部アフリカを中心に、自動車代理店事業を基盤としたネットワークを築いた豊田通商と、中・西部地域の伝語圏アフリカで1世紀以上の歴史と確固たるプレゼンスを持つCFAOとの統合により、アフリカ全土にわたって効率的・戦略的な事業展開を行っています。

社外取締役メッセージ



社外取締役
藤沢 久美

1995年に㈱アイフィス代表取締役就任。2000年に㈱ソフィアバンク取締役就任ののち、2013年に同社代表取締役。現在は㈱国際社会経済研究所理事長、㈱静岡銀行取締役、㈱ネットプロテクションズホールディングス取締役、セルソース㈱取締役などを兼務。2014年6月より当社取締役。

サステナビリティに関して、今後の意識と取り組みのさらなる進化に強く期待しています

機関投資家が企業業績の質を重視するESG投資が主流となり、豊田通商においても、中長期的な視点で事業について議論をする機会が増えました。

人財戦略、カーボンニュートラル(CN)など短期的な視点では実現不可能なテーマについて、取締役会での議論に加え、社外役員のみでの議論や執行役員以上全員が集まるオフサイトでの議論など、さまざまな場で、忌憚なく意見を出し合い、議論する仕組みが整えられました。そのため、社内全体にサステナビリティに取り組むことは事業に不可欠であるという意識がこの1年、急速に浸透しました。

この意識の変容が、先進国における脱炭素の取り組みやサプライチェーンにおけるトランスフォーメーション支援、新興国のQOL向上につながる事業展開だけでなく、社員の性別、国籍を超えたダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みにも表れており、今後の意識と取り組みのさらなる進化に強く期待しています。



社外取締役
Didier Leroy

1982年にルノー㈱に入社。トヨタモーターマニュファクチャリングフランス㈱取締役社長、トヨタモーターヨーロッパ㈱取締役社長、トヨタ自動車㈱取締役副社長などを経て、現在は、トヨタモーターヨーロッパ㈱取締役会長。2018年6月より当社取締役。

業務改革と人財育成の経験を生かし、企業の俊敏性向上と将来への備えを支援します

現在の世界情勢を表すキーワードは「不確実性」です。

コロナ対策、ロシアのウクライナ侵攻、環境問題など、予測不可能な事態に直面し、世界が以前とは違うことを毎日思い知らされています。また社会も日々変化しています。

俊敏さが高ければ今がチャンスです。誠実な価値観と未来を築ける強固な基盤を持つ豊田通商は、社会やお客さまの変化を先取りするため、「顧客第一主義」を貫き、俊敏性を高める必要があります。

「Be the Right ONE」がさらに重要になり、適切なソリューションを提供することが他社に差を付けます。

この不確実性の中、社外取締役としての責任を認識し、豊田通商の俊敏性を高めるためトヨタでの事業改革や人財育成の経験を生かすとともに、経営陣による将来のビジネスモデルの確立に貢献する所存です。

成長を支えるのは強い統率力に導かれた社員で、ENERGY、PASSION、FIGHTING SPIRITがあれば、不可能はないと断言できます。



社外取締役
河本 邦仁

1979年に東京大学大学院工学研究科工業化学専門課程博士課程修了。その後、東京大学工学部助教授、名古屋大学工学部教授、同大学大学院工学研究科教授に就任。公益財団法人豊田理化学研究所フェローを経て、2018年より公益財団法人名古屋産業科学研究所上席研究員。2018年6月より当社取締役。

学術的・技術的視点から、 カーボンゼロ社会実現への取り組みを注視しています

我々に課せられた最大の使命は、CO₂排出削減によって地球温暖化・気候危機を回避し持続可能な社会をつかって、子孫へ明るい希望をつないでいくことです。しかし、コロナ禍による人流・物流の縮小、ロシアのウクライナ侵攻に伴うエネルギー需給バランスの崩壊などから経済活動が甚大な影響を受けて、カーボンゼロ社会実現に向けた世界の取り組みは後退を余儀なくされています。

このような情勢の中で、豊田通商は再エネ発電事業、EV用電池関連事業、水素利用事業などのCN事業だけでなく、医療・健康分野や食料・水分野などのEoL (Economy of Life) 関連事業にも注力してグローバルビジネスを広く創出・継続・発展させ、SDGs達成へ貢献すべく高い志を持って良く頑張っておられると評価しています。

これからも学術的・技術的視点からのサポートを心掛けながら、豊田通商の社会的価値創造を通じた企業価値向上のために微力を尽くしたいと思っています。



社外取締役
井上 ゆかり

1985年にプロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インクに入社。その後、P&G North Americaマーケティングディレクター、キャドバリー・ジャパン(株)(現モンテリーズ・ジャパン(株))代表取締役社長などを経て、現在は日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長、サントリー食品インターナショナル(株)取締役を兼務。2020年6月より当社取締役。

世界各地の生活者の皆さまにToyota Tsushoを、 そしてその価値を知っていただけるよう意見を述べていきます

私は外資系で日用品や食品などの消費財ビジネスに関わってまいりました。豊田通商の企業価値を高めるお手伝いができるように、常に生活者の視点で将来の変化を捉えて意見を述べるように努めています。例えば、今後、BtoBにおいても、コーポレートブランドの重要性が増してくるという観点。Toyota Tsushoという企業名の認知度を高めるだけでなく、ビジョンやパーパスの浸透も図っていく必要があるのです。

昨年、重要分野であるアフリカでコロナワクチン保冷輸送車を納入した際に、一手間かかりますが、車体にコーポレートブランド「Toyota Tsusho」と「WITH AFRICA FOR AFRICA」という理念を掲げることができないかと意見を述べさせていただきました。

通商とは諸所に向いて商売をすること、とあります。自ら動いて新しい価値をつくり上げるという能動的な意味を持つ、美しい言葉です。1人でも多くの世界各地の生活者の皆さまにToyota Tsushoを、そしてその価値を知っていただけるようにサポートさせていただく所存です。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、豊田通商グループ基本理念において、「人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」ことを企業理念として掲げ、良き企業市民としてこの理念を適法・適正に実現するための原則的な行動規範として「行動指針」を定めています。

この基本理念ののっとり、「会社の業務の適正を確保する体制」を整備することによって、当社グループ固有の価値観・信念・日々の行動原則である「豊田通商グループウェイ」を継承・深化させ、顧客視点での価値創造を推進し、豊田通商グループの社会的使命を果たすことを目的に、「内部統制システム構築の基本方針」を定めています。

この基本方針を基に、さらなる経営の効率化・透明化、コンプライアンスの徹底、財務体質の健全化を積極的に推進しています。また、コーポレート・ガバナンスの充実が、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために不可欠であるとする「コーポレートガバナンス・コード」の諸原則に当社はフルコンプライしていますが、実質的な内容に深化させるためのさらなる向上に向け、真摯に対応していきます。

ステークホルダーの皆さまに満足いただける付加価値の提供を行い、事業を通じて社会に貢献することが、豊田通商グループの持続的な成長を加速し、企業価値向上につながると考えています。

コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、経営の透明性および健全性の観点から監査役会設置会社の形態を採用し、経営の効率化と内部統制の強化を目的に執行役員制度を導入しています。



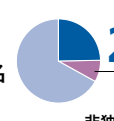
また、本部制による連結経営を推進しており、本部CEOが執行のトップとなる営業7本部に、コーポレート部門を加えた組織編成になっています。

取締役会長を非執行の取締役とし、取締役会の議長ならびに役員報酬委員会・役員人事委員会の委員長とすることで執行からの独立性を高めています。取締役を兼務する執行役員は社長(CEO)、CSO、CFOの3名とします。独立社外取締役が1/3以上を占める取締役会は経営上の重要事項の意思決定と業務執

行の監督を担うことで、経営の健全化および取締役会の機能強化・質の向上を図ります。各営業本部CEOや、コーポレート部門のトップには執行役員が就くことにより、現場に密着したスピード感のある経営を実践します。社外取締役の4名は、外国人や研究機関からも迎えるなど、引き続き高度な専門的知見を有する識者を含み、また女性も2名起用するなど、ダイバーシティを強化しています。

また、高い専門性を発揮させるため、CDTO、CSO、CFO、CHRO、CSKOを各機能の最高責任者として設置し、ガバナンス機能の強化を行うとともに任務と責任を明確にすることで、専門性の強化と意思決定スピードの向上を図っています。

コーポレート・ガバナンス改革の推移

	2015	2016	2017	2018
取締役人数と独立社外取締役比率	16名  19%		12名  25%	12名  25% 非独立社外取締役
経営の透明性と客観性の向上		取締役会実効性評価を開始	相談役・顧問への自動就任の廃止	社外取締役数を4名に増員(うち外国人1名)
経営と執行の分離	CIOの設置*		CSO、CFO、CAO、CCO、CTOの設置*	営業本部CEOは執行に専念し、取締役兼任者を0名に
人事・報酬	役員人事案策定会議(現・役員人事委員会)および役員報酬案策定会議(現・役員報酬委員会)の設置			

* 2022年4月現在はチーフオフィサーはCDTO、CSO、CFO、CHRO、CSKOが設置されています。

コーポレート・ガバナンス体制 サマリー (2022年6月24日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役	8名
社外取締役	4名(うち外国人1名、女性2名) ※独立役員は3名
取締役会議長	非執行の取締役会長
監査役	5名
社外監査役	3名 ※全て独立役員
任意の委員会	役員報酬委員会 役員人事委員会 ※いずれも議長は非執行の取締役会長で、独立社外取締役3名と社内取締役2名の5名で構成
監督機能強化のための会議	営業本部執行役員と社外役員による対話会(各本部年に1回) 社外取締役と社外監査役による社外役員会 取締役会メンバーによる「大きなテーマでの経営議論」

さらに社外取締役の監督機能を強化するための施策として、当社事業に対する理解をより深めていただくとともに社外の視点でのアドバイスをいただく機会として、営業本部ごとに本部執行役員と社外役員による対話会を実施しています。さらに、社外役員による国内の事業体の現場視察に加え、コロナ禍の状況を踏まえた

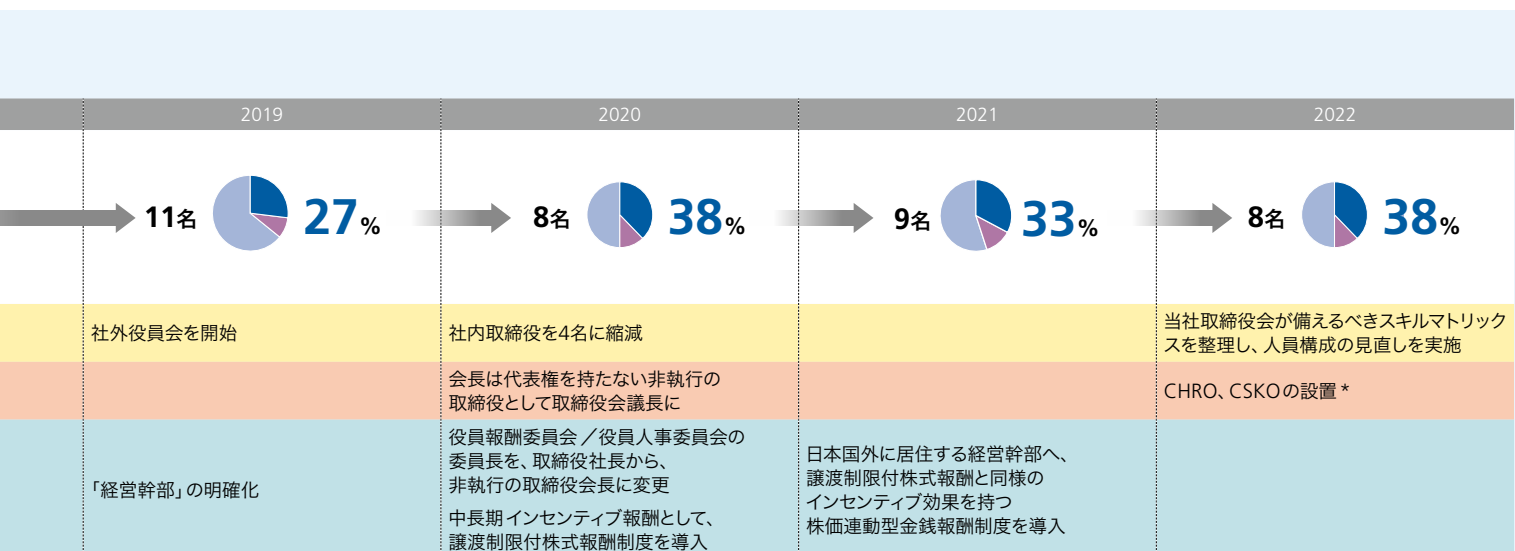
海外の事業体のリモート視察を実施(タイのタイヤ組み付け事業、インドのレアアース事業)しました。加えて、社外役員同士(社外取締役と社外監査役)の自由闊達な意見交換のための社外役員会を年2回実施しています。

社外取締役・監査役との経営議論

取締役会後に経営課題の大きなテーマで自由闊達に意見交換を行う「経営議論」を開始しました。メンバーは、取締役会メンバーに加え、テーマごとに関係する執行役員が参加し、活発な議論を行い、その結果を当社の中期経営計画に反映しています。

2022年3月期のテーマ

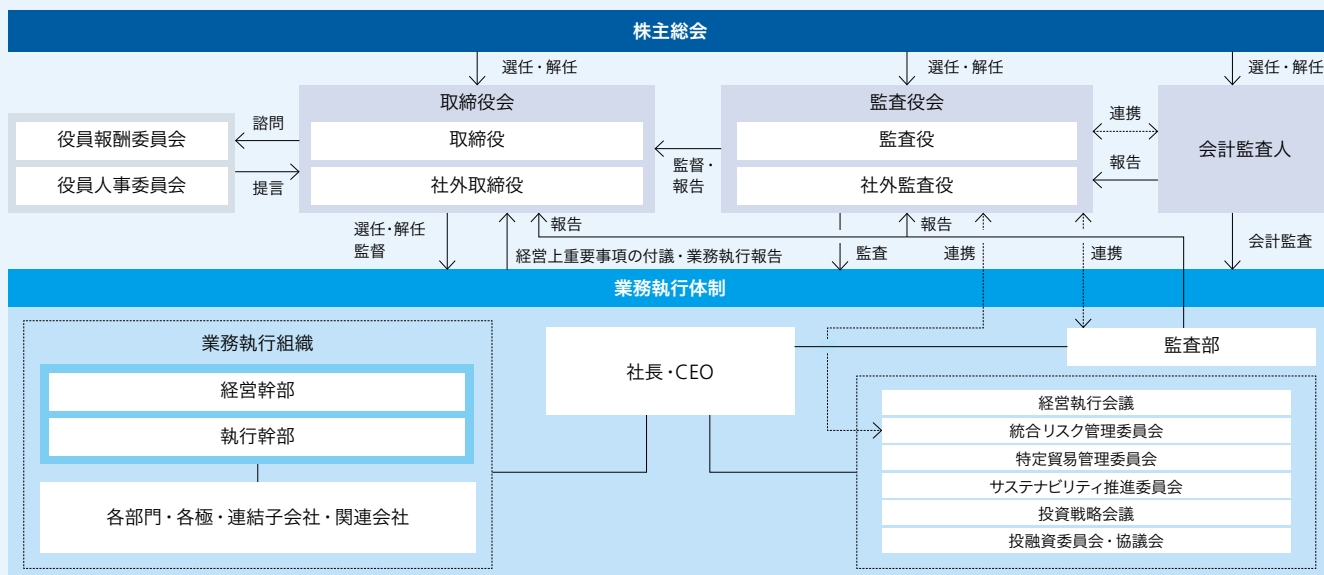
- ① 人財戦略(藤沢社外取締役の基調講演)
- ② 再生可能エネルギーの中長期戦略
- ③ グローバル人事制度



ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年6月現在)



取締役会

取締役会は取締役8名(うち4名が社外取締役)で構成されており、経営上の重要事項について意思決定を行うとともに、取締役の業務執行を監督しています。さらに、定期的に営業本部の執行状況を営業本部CEOから報告し、モニタリングを行っています。社外取締役4名のうち3名は金融商品取引所が定める独立性基準を満たした独立役員として届け出を行っています。加えて、非執行の取締役会長が議長を務めることで、取締役会の独立性

を高めています。取締役の任期は1年で、取締役会は原則月1回開催しています。社外取締役が経営の助言・監督機能を十分に果たせるよう、取締役会資料送付の早期化や、取締役会事務局が毎回、提案部署と共に事前説明を行い、事業の内容をしっかり理解した上で、取締役会での議論に臨めるようなサポート体制を構築しています。

2022年3月期 取締役会議案実績

テーマ	主な決議事項・報告事項	
経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> 経営メッセージ カーボンニュートラル推進 本部・SBU・部の組織と体制 	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画ならびに年度利益計画 サステナビリティ推進
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価 役員人事・報酬 人事方針と活動報告 統合リスク管理 	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の保有意義の検証 監査役、監査部の監査報告 IR活動報告 取締役会議案の年間予定
執行の監督	<ul style="list-style-type: none"> 決算関連、利益計画の進捗 競争取引および利益相反取引 コンプライアンスに関する状況報告 	<ul style="list-style-type: none"> 投資の状況 「内部統制システム構築の基本方針」関連 各本部の経営執行進捗報告
投融资案件	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー関連 アフリカへの事業投資 ガス事業会社の清算 	<ul style="list-style-type: none"> リチウム事業関連 電池事業 未来創生ファンド
その他	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会議案 ロシア・ウクライナ情勢 懸念と対応 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナの状況 主な規程の改定



取締役会



社外役員と営業本部役員との対話会

取締役会実効性評価

取締役会の実効性評価の概要

当社は、継続的なコーポレート・ガバナンスの実効性の維持・向上を目的とし、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。具体的には、取締役会構成メンバー全員を対象にアンケートを実施し、分析・評価を行った上で、その実効性についての結果を取締役に報告しています。2022年3月期の概要、および評価結果は次の通りです。

評価実施概要(2022年3月期)

対象者	全取締役(9名)および全監査役(5名)
実施方法	取締役と監査役全員へのアンケート実施
重点テーマ	さらなる取締役会の実効性向上
評価項目	① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営 ③ 取締役会の議案・議論プロセス ④ 取締役会を支える体制 ⑤ 取締役・監査役の評価 など

取締役会実効性評価



ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス 当社の取締役・監査役が有している能力・経験は以下の通りです。社外役員に関しては、各役員が特に有する専門的な視点・高い見識に◎を記し、当社経営において役割を発揮することを期待しています。それぞれの専門性と豊富な経験に加え、ジェンダーや国際性などの多様性を確保した取締役会のメンバー構成により、さまざまなビジネス環境の変化に対応できる体制を取っています。

氏名		取締役・監査役が有している能力・経験						
		企業経営	グローバル	営業・マーケティング	財務・経理	法務・RM	技術・デジタル	ESG
取締役	社内	村上 晃彦	○	○	○			○
		貸谷 伊知郎	○	○	○			○
		富永 浩史	○	○		○		○
		岩本 秀之	○	○		○	○	○
	社外	藤沢 久美	○	○				◎
		河本 邦仁		○				◎
		Didier Leroy	○	◎	○			○
		井上 ゆかり	○	○	◎			○
監査役	社内	宮崎 和政		○		○		○
		林 健太郎		○		○	○	○
	社外	桑野 雄一郎					◎	○
		高橋 勉		○		◎		○
		田上 静之		○				◎

取締役会諮問機関(役員報酬委員会・役員人事委員会)

当社は、取締役会の諮問会議として、「役員報酬委員会」ならびに「役員人事委員会」を設置しており、いずれも非執行の取締役会長が委員長を務めています。加えて、いずれの委員会も独立社外取締役3名と社内取締役2名の5名で構成されており、独立社外取締役が過半数を占めることで、さらに客観性と透明性を高めています。

役員報酬委員会では、役員報酬体系、決定方針、その他の役員報酬に関する重要事項の検討ならびに役員報酬(案)について審議し、取締役会に報告します。

役員人事委員会では、取締役、監査役、経営幹部の選解任方針および人事(案)に関する審議、CEO後継者育成計画の策定・運用、その他役員人事に関する重要事項の審議を行い、取締役会に報告します。

<両委員会の構成メンバー>2022年6月24日現在

村上 晃彦(取締役会長・議長)
 貸谷 伊知郎(取締役社長)
 藤沢 久美(独立社外取締役)
 河本 邦仁(独立社外取締役)
 井上 ゆかり(独立社外取締役)

選任理由	兼業情報	出席状況
トヨタ自動車株式会社および株式会社SUBARUの役員を歴任し、主にグローバル経営やマーケティング分野に従事してきました。自動車産業における専門的知見をはじめ、グローバルかつ豊富な経営経験を有しています。それらを生かして、代表権を有さない業務執行から離れた立場から、当社に対する助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行うことができるものと考え、選任しています。	—	—
主に自動車分野に従事し、2018年4月より社長を務め、優れた経営手腕を発揮しています。グローバル経営に関する豊富な経験に培われた経営全般にわたる高度な知見を有しており、それらを生かして、社長CEOとしてリーダーシップを発揮し当社の企業価値向上に貢献することができるものと考え、引き続き選任しています。	—	取締役会13/13回
主に経理、財務、経営企画分野に従事し、現在はCSOを務めています。グローバル経営に関する豊富な経験に培われた経営全般、特に経営戦略分野における高度な知見を有しており、それらを生かして、当社の企業価値向上に貢献することができるものと考え、引き続き選任しています。	—	取締役会10/10回*
主に経理、財務、経営企画分野に従事し、現在はCFOを務めています。グローバル経営に関する豊富な経験に培われた経営全般、特に経理、財務、リスクマネジメントにおける高度な知見を有しており、それらを生かして、当社の企業価値向上に貢献することができるものと考え、引き続き選任しています。	—	取締役会10/10回*
長年代表を務めた株式会社ソフィアバンクでの活動や政府各省庁、公益法人等の多くの公職を務めることにより培った投資、国際金融、ダイバーシティ等幅広い分野に関する豊富な経験と高度な専門的知見を有しています。それらを生かして、当社が推進する新規事業やダイバーシティ経営等について専門的な観点からの助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	株国際社会経済研究所理事長 株静岡銀行取締役 株ネットプロテクションズホールディングス取締役 セルソース株取締役	取締役会13/13回
長年にわたり大学、研究機関において研究者として培った高い次元の学術的知見を有しています。それらを生かして、科学的なアプローチとモノづくりに対する高度な専門的知見により、当社が高度な技術革新へ対応するにあたって推進する新規事業等について、専門的な観点からの助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	—	取締役会13/13回
トヨタ自動車株式会社およびその関連会社の役員として培ったグローバルかつ自動車業界における豊富な経営経験と高度な専門的知見を有しています。それらを生かして、当社が推進するMobility分野をはじめ当社事業全般について専門的な観点からの助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	トヨタモーターヨーロッパ株 取締役会長	取締役会13/13回
コンシューマー向けビジネスにおけるグローバル企業での豊富な経営経験と高度な専門的知見を有しています。それらを生かして、当社が推進するLife & Community分野をはじめ、当社事業全般、ダイバーシティ経営、グローバル化について専門的な観点からの助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長 サントリー食品インターナショナル株 取締役	取締役会12/13回
経理、財務ならびに経営戦略全般に関する分野において豊富な経験と高度な知見を有しており、米国現地法人上級副社長・財務役を経験するなどグローバルな視点を備えています。現在、常勤監査役として中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監督していることから、引き続き選任しています。	—	取締役会13/13回 監査役会14/14回
ERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)部長ならびに米国現地法人上級副社長・CFOを経験しており、リスクマネジメント、経理、財務分野において豊富な経験と高度な知見を有しています。それらを生かして、常勤監査役として適切に当社取締役の職務の執行を監督することができるものと考え、選任しています。	—	—
弁護士として長きにわたり従事され、企業法務およびコンプライアンスに関する豊富な経験と専門知識を有していることから、独立中立な立場で適切に当社取締役の職務の執行を監督していただくため、引き続き選任しています。	高樹町法律事務所代表弁護士 株昭文社ホールディングス取締役 (監査等委員)	取締役会13/13回 監査役会14/14回
公認会計士として長年にわたり従事し、かつ有限責任あずさ監査法人の要職を経験しており、企業会計、企業監査およびコンプライアンスに関する豊富な経験と高い専門的知見を有しています。現在、社外監査役として独立中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監督していることから、引き続き選任しています。	株スカパーJSATホールディングス 監査役 みずほ信託銀行株取締役 (監査等委員)	取締役会13/13回 監査役会14/14回
凸版印刷株の米国現地法人社長ならびに経営監査室長、常勤監査役を歴任するなど、主に監査業務に従事し、グローバルかつ豊富な経験と高度な知見を有しています。それらを生かして、社外監査役として適切に当社取締役の職務の執行を監督することができるものと考え、選任しています。	東京書籍株常勤監査役	—

* 富永浩史氏、岩本秀之氏は、2021年6月24日(第100回定時株主総会開催日)に就任したため、出席対象となる取締役会の回数は他の取締役と異なっています。

監査役会

監査役会は監査役5名(うち3名が独立社外監査役)で構成され、社外の視点からのチェック機能を確保しています。各監査役は、社外を含む取締役、執行役員および会計監査人、さらには内部監査部門などと定期的に意見交換を行い、業務執行の適法化・適正化・効率化に努めています。監査役会は原則月1回開催しています。監査役による監査は、監査役会で承認され、取締役

会で報告された監査方針および計画に基づき、コンプライアンスの対応、リスク管理体制を中心とした内部統制状況を重点として取締役の職務執行の監査が実施されています。会計監査人の監査結果の相当性についても監査が行われています。また、社外監査役を含む監査役の職務を補助する専従スタッフを配属しています。

ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

委員会・会議体の機能と役割

当社は、コーポレート・ガバナンスの強化を目的に各種委員会・会議体を設置しています。全社横断的な検討課題については、全社横断会議体を設け、取締役および経営幹部・執行幹部が経営課題ごとに対策を検討し、必要に応じて取締役会に諮っています。

統合リスク管理委員会

内容はP.36, 68をご覧ください

サステナビリティ推進委員会

内容はP.56～58をご覧ください

投資戦略会議

内容はP.35, 50をご覧ください

主な全社横断会議体

委員会	役割	開催頻度
グローバル人事委員会	本部と極の事業戦略上の重要ポジションにおけるサクセッションプランおよび同ポジションの人財候補について情報共有と、育成強化策の協議を行っています。	年1回
特定貿易管理委員会	規制貨物等取引管理および輸出入に関わる全体的な方向決めを行っています。	年1回
原価低減・改善推進会議	全社横断での原価低減の推進、改善事例の共有化・横展開を行っています。	年1回
安全・環境会議	安全・管理への取り組み強化に関する討議、労働安全衛生活動の強化推進と環境マネジメントの推進を行っています。	月1回
カーボンニュートラル推進会議	カーボンニュートラルを推進していくための実行計画、体制構築、情報共有に関する協議を行っています。	月1回

投融資委員会・協議会

内容はP.35, 50をご覧ください

その他の主な会議体

会議体	役割	開催頻度
方針会議／ 数値議論	経営計画の協議を行っています。	年1回
経営執行会議	重要事項の協議、情報共有を行っています。	月2回
役員会議	経営幹部・執行幹部間の情報交換・共有・報告を行っています。	月1回
経営幹部共有会	営業本部・海外極横断の情報共有を行っています。	月1回

取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する内容および決定方法

決定方針および決定プロセス

当社の取締役の報酬は、基本報酬としての[i]固定報酬と、業績連動報酬としての[ii]賞与(短期インセンティブ)、[iii]譲渡制限付株式報酬(中長期インセンティブ)で構成しています。固定報酬と業績連動報酬の比率は、50:50を目安としています。また、業績連動報酬のうち、「賞与」と「譲渡制限付株式報酬」の比率は、70:30としています。各事業年度における業績連動報酬の支給額は、取締役が当社グループ会社全体の最終利益(臨時的、偶発的に発生した収益および損失を含む)に対して責任を負うことから、役位ごとに前事業年度の連結当期利益(親会社の所有者に帰属)を指標として決定しています。

ただし、社外取締役は業務執行から独立した立場であることから、固定報酬のみを支給し、賞与および譲渡制限付株式報酬は支給しません。監査役においても監査を適切に行うため独立した立場であることから、固定報酬のみを支給しています。

当社は、取締役会の諮問機関として、過半数が独立社外取締役で構成される「役員報酬委員会」を設置しています。同委員会

の委員長は代表権を持たず業務執行に関与しない取締役会長が務めています。「役員報酬委員会」は当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針(以下「本方針」)、役員報酬体系、株主総会に上程する役員報酬議案、その他の役員報酬に関する重要事項について審議します。

取締役会は、かかる審議結果を踏まえて本方針、株主総会に上程する役員報酬議案(役員賞与支給の件)および譲渡制限付株式報酬に係る取締役の個人別の報酬を決議します。なお、固定報酬および賞与に係る取締役の個人別の報酬額については、柔軟かつ機動的に行う観点から、代表取締役社長へ決定を委任しています。代表取締役社長は、役員報酬委員会の各構成員からの個別の意見聴取結果も踏まえ、本方針に従って取締役の個人別の報酬額を決定しています。取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、取締役会で決議された本方針と整合していることや、役員報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認の上、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

各報酬の決定方法

[i] 固定報酬

固定報酬は月例報酬とし、業界他社の報酬データなどを参考として、各取締役の役位とその職責を勘案し、妥当な水準を設定しています。

[ii] 賞与

各事業年度における個人別の賞与の支給額は、役位ごとに定めて定める業績連動報酬の合計額の70%に対し、必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえた調整を行い決定しています。

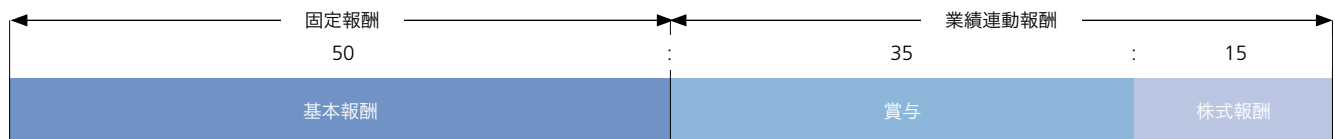
[iii] 譲渡制限付株式報酬

各事業年度における個人別の譲渡制限付株式報酬の支給額は、役位ごとに定めて定める業績連動報酬の合計額の30%に対し、必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえた調整を行い決定しています。

ただし、当該取締役に譲渡制限付株式報酬を付与することが相当でない理由がある場合には、当該取締役の業績連動報酬の全額を賞与として支給します。

譲渡制限付株式報酬に係る譲渡制限は、退任日をもって解除されます。譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭債権とし、その総額は上記の取締役の固定報酬ならびに賞与とは別枠で年額2億円以内、割り当てる株式の種類は普通株式(割当契約において譲渡制限を付したものを)を発行または処分、その総数は合計で年20万株以内(2020年6月23日定時株主総会決議)としています。各取締役への具体的な支給時期および配分については、役員報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会において決定します。

各取締役の報酬イメージ



役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬		
			賞与	譲渡制限付株式報酬	
取締役(うち社外取締役)	575(57)	301(57)	228(-)	45(-)	10(4)
監査役(うち社外監査役)	126(43)	126(43)	- (-)	- (-)	5(3)
合計(うち社外役員)	701(100)	427(100)	228(-)	45(-)	15(7)

*1. 使用人兼務取締役はいません。

*2. 上記には、2021年6月24日開催の第100回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役1名(社外取締役を含まず)を含んでいます。

*3. 2020年6月23日開催の第99回定時株主総会決議により、①取締役に対する固定報酬に係る報酬枠は年額6億円以内(うち社外取締役は年額90百万円)、②株式報酬に係る報酬枠は年額2億円以内(割り当てる株式の総数は年間20万株以内)と定められています。なお、上記①の決議に係る株主総会終結時点での取締役は8名(うち社外取締役4名)、上記②の決議に係る株主総会終結時点での取締役(社外取締役を除く)は4名です。

*4. 2014年6月20日開催の第93回定時株主総会決議により、監査役に対する報酬枠は月額16百万円以内と定められています。なお、当該決議に係る株主総会終結時点での監査役は5名(うち社外監査役3名)です。

*5. 報酬等の総額には、2022年6月24日開催の第101回定時株主総会において決議された以下の役員賞与が含まれています。

取締役 5名 228百万円

*6. 上記報酬等のうち、「賞与」および「株式報酬」に係る業績指標である前事業年度の連結当期利益(親会社の所有者に帰属)は2,222億円です。

*7. 上記の「株式報酬」は、参考値として、当事業年度に係る株式報酬である譲渡制限付株式と引換えにする払込みに充てるための金銭債権として付与を想定(暫定)している額を記載しています。

*8. 当事業年度の固定報酬および賞与に係る取締役の個人別の報酬額の決定は、当社取締役会決議に基づき当社代表取締役社長谷谷伊知郎に委任します。当該委任の内容、理由などについては、前ページの「決定方針および決定プロセス」をご参照ください。

政策保有・縮減に関する方針

当社の企業価値の持続的向上には、さまざまな企業との取引関係・協業関係の維持・強化が必要となります。当社は重要取引先・協業先として当社の中長期的な視点から有益かつ重要と判断する上場株式を、限定的かつ戦略的に保有することとしています。判断に際しては、資本コストをベースとした当社独自の指

標を用いた収益性を第一としつつ、相手先との事業関係構築、維持、強化、地域や社会発展への貢献・協力などを総合的に勘案し、保有継続の可否および保有株式数の見直しを行った上で、年1回取締役会にその結果を報告します。その中で保有継続意義のない株式については縮減を進めます。

マネジメント体制

取締役 * 代表取締役



取締役会長
村上 晃彦



取締役社長*
貸谷 伊知郎



取締役*
富永 浩史



取締役*
岩本 秀之



取締役(社外)
藤沢 久美



取締役(社外)
河本 邦仁



取締役(社外)
Didier Leroy



取締役(社外)
井上 ゆかり

経営幹部

社長、CEO
貸谷 伊知郎

副社長、本部CEO
佐合 昭弘

社長補佐、国内地域・顧客管掌、
金属本部

副社長、CDTO、極CEO
今井 斗志光

社長補佐、東京本社管掌、海外地域管掌、
欧州地域統括

本部CEO、極CEO
Richard Bielle

アフリカ本部、アフリカ地域統括
CFAO 社社長

本部CEO、極CEO補佐
永井 康裕

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部、
新興地域

CSO、極CEO
富永 浩史

CHRO 管掌、東京本社管掌(副)、
国内地域・顧客管掌(副)、
海外地域管掌(副)、新興地域統括

CFO
岩本 秀之

極CEO
榎本 光弘

豪亜地域統括
豊田通商アジアパシフィック社社長

本部CEO
江山 純

グローバル部品・ロジスティクス本部

本部CEO
米永 裕史

食料・生活産業本部

極CEO
綿貫 辰哉

東アジア地域統括
東アジア総代表、豊田通商(中国) 総経理

本部CEO
原田 繁

自動車本部

本部CEO
濱田 明生

化学品・エレクトロニクス本部

極CEO
秦 直之

北米地域統括
豊田通商アメリカ社社長

CHRO、CSO 補佐
濱瀬 牧子

CEO : Chief Executive Officer
CDTO : Chief Digital & Technology Officer
CSO : Chief Strategy Officer
CFO : Chief Financial Officer
CHRO : Chief Human Resources Officer
COO : Chief Operating Officer
CSKO : Chief Safety & KAIZEN Officer

監査役



常勤監査役
宮崎 和政



常勤監査役
林 健太郎



監査役
桑野 雄一郎



監査役
高橋 勉



監査役
田上 静之

執行幹部

斉藤 尚治

カンパニープレジデント
豊田スチールセンター(株) 社長

木村 和昌

アフリカ本部新規事業開発 COO、
極 CEO 補佐
アフリカ地域

前田 滋樹

極 CEO 補佐、カンパニープレジデント
豪亜地域、豊田通商タイランド社社長、
豊田通商タイホールディングス社社長

齋藤 彰徳

CSKO

柿原 安博

カンパニープレジデント
(株) ネクスティ エレクトロニクス社長

江積 哲也

本部 COO
自動車本部

国弘 浩介

本部 COO
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部
豊田支店長

早田 元哉

極 CEO 補佐、カンパニープレジデント
新興地域、豊田通商ベネズエラ社社長、
NovaAgri (ノバグリ) 社会長兼 CEO

服部 治行

極 CEO 補佐、カンパニープレジデント
北米地域、豊田通商メキシコ社社長

浦田 和幸

本部 COO
化学品・エレクトロニクス本部

中山 弘揮

本部 COO
グローバル部品・ロジスティクス本部

金澤 勇一

本部 COO
グローバル部品・ロジスティクス本部

Michael T. Lavender

極 CEO 補佐
北米地域
豊田通商アメリカ社副社長

南 浩二

本部 COO、極 CEO 補佐
アフリカ本部、アフリカ地域
CFAO 社副社長

片山 昌治

本部 COO
金属本部

堀崎 太

本部 COO
グローバル部品・ロジスティクス本部

佐藤 一範

本部 COO
化学品・エレクトロニクス本部

反尾 敏幸

本部 COO
食料・生活産業本部

唐戸 潤

CDTO 補佐

廣部 貴巳

極 CEO 補佐、カンパニープレジデント
欧州地域、豊田通商ヨーロッパ社社長、
豊田通商 UK 社社長

石井 宏昌

本部 COO
金属本部

平田 竜也

本部 COO
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

松崎 英治

本部 COO、CDTO 補佐
化学品・エレクトロニクス本部

尾崎 真人

カンパニープレジデント
豊通ケミプラス(株) 社長

八廣 展明

極 CEO 補佐、カンパニープレジデント
豪亜地域、豊田通商インド社社長

赤坂 拓郎

本部 COO
自動車本部

大塚 慎一郎

本部 COO、極 CEO 補佐
アフリカ本部、アフリカ地域

加藤 茂治

本部 COO
食料・生活産業本部

岡田 江平

CSO 補佐

柳澤 宏

本部 COO
金属本部

近藤 祐子

CFO 補佐

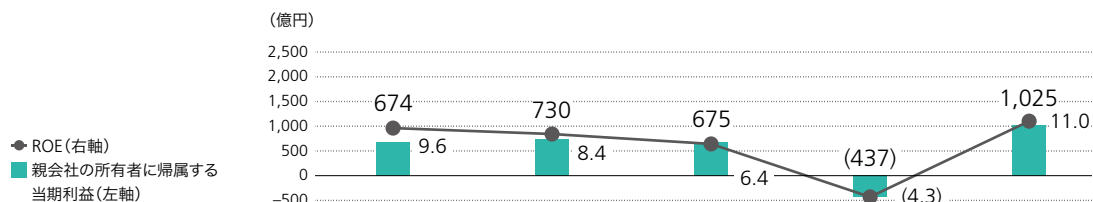
會田 靖

CFO 補佐

(注)会社名および役職名は記載当時の表記を使用しています。(2022年6月24日現在)

財務サマリー

豊田通商株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度



単位：百万円

業績指標：	日本基準				
	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
収益*1	¥6,304,354	¥7,743,237	¥8,663,460	¥8,170,237	¥7,919,663
売上総利益	403,888	582,498	634,572	616,042	578,887
販売費及び一般管理費	288,013	421,177	465,115	475,742	432,231
営業活動に係る利益*1	115,875	161,321	169,456	140,299	146,656
持分法による投資損益	17,646	13,783	4,060	(5,676)	10,254
親会社の所有者に帰属する当期利益*1	67,432	73,034	67,571	(43,714)	102,597

期末現在：

資産合計*1	¥3,592,368	¥4,072,728	¥4,533,693	¥3,952,100	¥4,096,843
資本合計*1	920,043	1,156,080	1,304,483	1,055,777	1,151,969
ネット有利子負債	998,626	1,088,974	1,233,559	1,102,786	1,050,229

キャッシュ・フロー：

営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 124,156	¥ 133,937	¥ 169,100	¥ 308,338	¥ 193,769
投資活動によるキャッシュ・フロー	(323,389)	(135,587)	(199,512)	(170,839)	(130,428)
財務活動によるキャッシュ・フロー	223,374	5,356	108,247	(225,202)	(28,343)
現金及び現金同等物の期末残高	391,352	412,032	499,157	399,191	430,517

1株当たり情報：

単位：円

当期利益*1					
基本的当期利益	¥192.58	¥208.01	¥192.23	¥(124.26)	¥291.56
希薄化後当期利益*2	192.42	207.82	192.10	—	291.56
配当金	44.00	50.00	56.00	62.00	70.00
配当性向*3	22.8%	24.0%	29.1%	—	24.0%

財務指標：

ROE	9.6%	8.4%	6.4%	(4.3)%	11.0%
親会社所有者帰属持分比率*1	21.2%	23.9%	24.8%	22.5%	24.0%
ネット有利子負債倍率(ネットDER)	1.31倍	1.12倍	1.10倍	1.24倍	1.07倍

株式：

単位：千株

期末発行済株式数	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056
----------	---------	---------	---------	---------	---------

(注) 1. 当社は2017年3月期から、国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています。

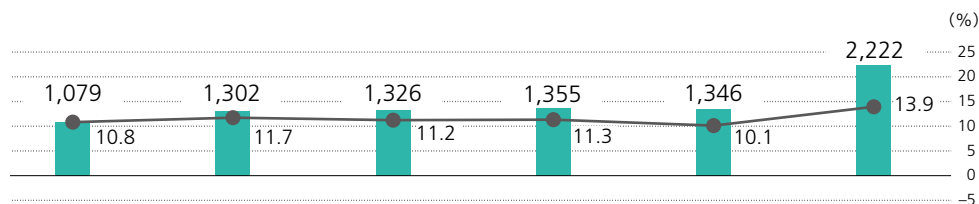
2. 読者の便宜を考慮し、2017年3月期(円貨)については、日本基準とIFRSの双方に基づく連結財務情報を記載しています。

3. 本ページに掲載した米ドルの金額は海外読者の便宜上、2022年3月31日現在の為替レート、1米ドル=122.39円で換算しています。

*1 表中の項目名は全てIFRSにて記載。IFRSの項目名は日本基準では、「収益」は「売上高」に、「営業活動に係る利益」は「営業利益」に、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に、「資産合計」は「総資産」に、「資本合計」は「純資産」に、「1株当たり当期利益」は「1株当たり当期純利益」に、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」に該当します。

*2 2016年3月期の1株当たりの希薄化後当期利益(日本基準)は、潜在株式は存在するものの、1株当たり当期純損失金額であるため、記載していません。2018年3月期、2019年3月期、2020年3月期、2021年3月期および2022年3月期の1株当たりの希薄化後当期利益については、潜在株式が存在しないため記載していません。

*3 2016年3月期の配当性向については、当期純損失を計上しているため記載していません。

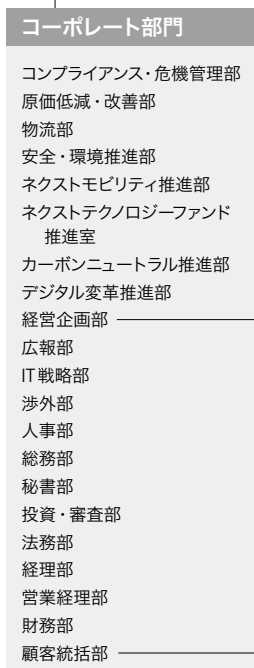
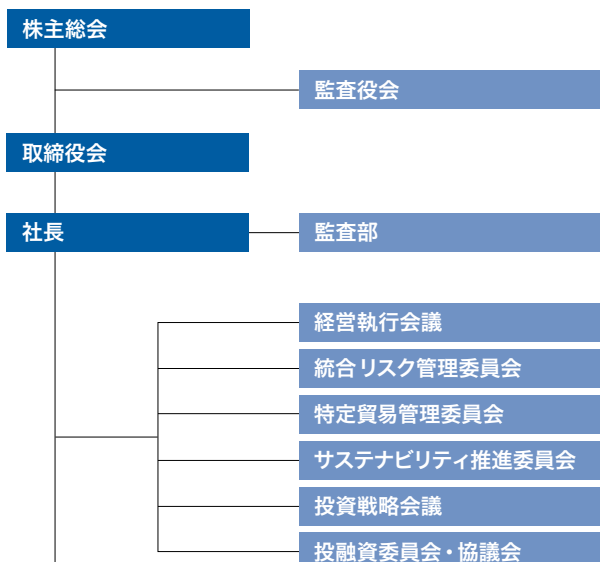


1米ドル=122.39円

IFRS						単位：千米ドル
2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2022/3
¥5,797,362	¥6,491,035	¥6,762,702	¥6,694,071	¥6,309,303	¥8,028,000	\$65,593,594
570,872	606,282	638,428	639,885	607,626	759,237	6,203,423
411,235	414,042	420,657	430,164	400,086	450,294	3,679,173
133,669	182,696	215,197	210,370	213,058	294,141	2,403,309
10,476	11,368	4,336	(2,489)	7,523	20,686	169,017
107,903	130,228	132,622	135,551	134,602	222,235	1,815,793
¥4,212,064	¥4,310,043	¥4,441,464	¥4,545,210	¥5,228,004	¥6,143,125	\$50,193,030
1,223,513	1,362,187	1,389,616	1,372,491	1,658,015	1,942,860	15,874,336
1,101,974	1,006,990	988,475	1,032,494	993,462	1,238,296	10,117,623
¥ 159,770	¥ 215,098	¥ 210,796	¥ 267,809	¥ 245,055	¥ 50,137	\$ 409,649
(127,525)	(92,498)	(137,546)	(173,910)	(102,176)	(157,333)	(1,285,505)
5,656	(128,741)	(24,909)	(53,679)	24,073	44,901	366,868
426,208	423,426	465,861	496,372	677,478	653,013	5,335,509
¥306.64	¥370.08	¥376.89	¥385.25	¥382.56	¥631.63	\$5.16
306.63	-	-	-	-	-	-
70.00	94.00	100.00	110.00	112.00	160.00	1.30
22.8%	25.4%	26.5%	28.6%	29.3%	25.3%	-
10.8%	11.7%	11.2%	11.3%	10.1%	13.9%	-
24.9%	27.3%	26.9%	26.3%	28.1%	28.2%	-
1.05倍	0.86倍	0.83倍	0.86倍	0.68倍	0.71倍	-
354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	-

組織図

(2022年4月1日現在)



海外支店・事務所

海外現地法人

国内拠点

- 名古屋本社
- 東京本社
- 北海道支店
- 札幌分室
- 東北支店
- 新潟支店
- 浜松支店
- 静岡分室
- 豊田支店
- 大阪支店
- 四国営業所
- 北陸支店
- 広島支店
- 九州支店
- 中津分室

国内拠点数	
本社	2
支店	9
出張所	3
営業所	1
分室	3

海外拠点数	
支店・事務所	23
現地法人	30



コーポレートデータ

(2022年3月31日現在)

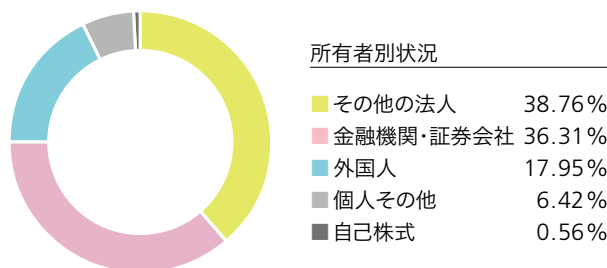
社名	豊田通商株式会社
本店所在地	〒450-8575 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号
設立年月日	1948年7月1日
従業員数	単体 3,336名 連結 65,218名
資本金	649億3千6百万円
株式の総数	発行可能株式総数 1,000,000,000株 発行済株式の総数 352,061,641株 (自己株式1,994,875株を除く)
株主数	39,415名
上場証券取引所	東京、名古屋(証券コード8015)
独立監査法人	PwCあらた有限責任監査法人
株主名簿管理人/ 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
(同連絡先)	〒137-8081 新東京郵便局 私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話(通話料無料) 0120-232-711(東京) 0120-094-777(大阪)
同取次所	三菱UFJ信託銀行株式会社全国本支店 野村證券株式会社全国本支店
URL	https://www.tr.mufg.jp/daikou/

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
トヨタ自動車株式会社	76,368	21.69
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	57,068	16.21
株式会社豊田自動織機	39,365	11.18
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,874	5.08
株式会社三菱UFJ銀行	8,098	2.30
株式会社三井住友銀行	4,249	1.21
日本生命保険相互会社	3,522	1.00
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント・ トリーティ 505234	3,513	1.00
株式会社日本カストディ銀行(証券投資信託口)	3,368	0.96
東和不動産株式会社	3,205	0.91

(注) 1. 持株比率は自己株式(1,994,875株)を控除して計算しています。
2. 東和不動産株式会社は、2022年4月27日付でトヨタ不動産株式会社に名称が変更
なっています。

株主分布状況



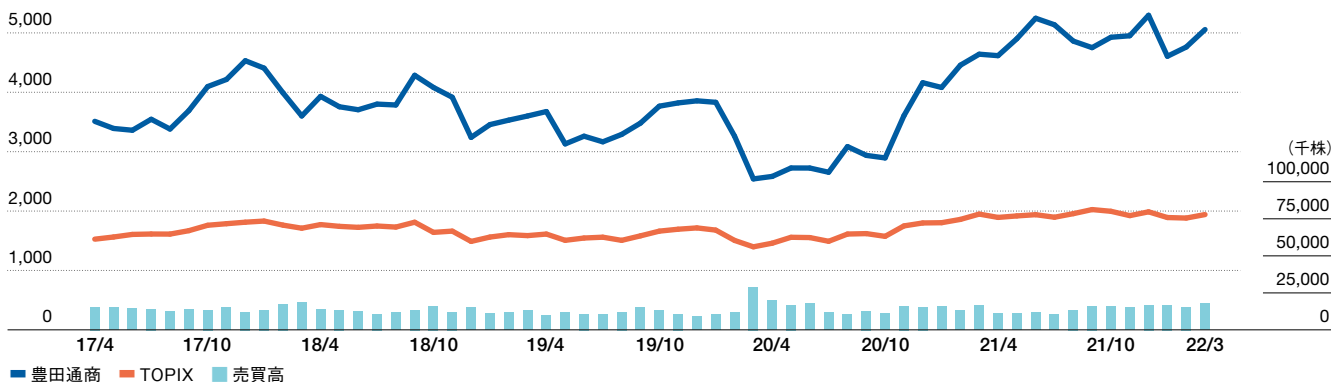
格付情報

(2022年3月31日現在)

	長期	短期
格付投資情報センター(R&I)	AA-(安定的)	a-1+
S&Pグローバル・レーティング	A(安定的)	A-1
ムーディーズ・インベスターズ・ サービス(Moody's)	A3(安定的)	—

株価と売買高の推移

(円/ポイント)



〒450-8575

名古屋市中村区名駅四丁目9番8号 センチュリー豊田ビル

TEL (052) 584-5000 (代表)

E-mail ttc_hp@pp.toyota-tsusho.com

URL <https://www.toyota-tsusho.com/>



▶ 決算に関する詳細情報

<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2021.html>



▶ サステナビリティの関連情報

<https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/>



▶ ウェブサイト上の統合レポート

<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/integrated-report/>



本報告書は、環境に配慮したFSC®認証紙を使用しています。印刷インキには揮発性有機化合物を含まないNON-VOCインキを使用しており、印刷はアルカリ性現像液やイソプロピルアルコールなどを含む湿し水が不要な「水なし印刷方式」で行っています。