豊田通商株式会社

〒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）
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/2023.html

サステナビリティ関連情報
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/

コーポレートサイト上の統合レポート
https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/integrated-report/

ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C009166

VEGETABLE OIL INK

本レポートは、環境に配慮したFSC® 認証紙を使用しています。

Printed in Japan

豊田通商株式会社　統合レポート 2024

Be the Right ONE

Integrated Report 2024

統合レポート 2024
2024年3月期

豊田通商株式会社

編集方針

豊田通商グループは、統合レポート（以下、本レポート）を幅広いステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの媒体と位置付け、対話を通じた持続的な企業価値向上に努めています。

本レポートは、IFRS財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照しつつ、ステークホルダーの皆さまとの対話を活かして、企画・制作を進めさせていただきました。

なお、本レポートは、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、さらに本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。より詳細な情報は、当社コーポレートサイト「サステナビリティ」「投資家情報」ページをご参照ください。

統合レポートの位置付け

豊田通商コーポレートサイト https://www.toyota-tsusho.com/

見通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等歴史的事実でない「将来に関する見通し」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通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します。

報告範囲

統合レポートの対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日
（一部に報告対象期間以前・以後の活動内容等を含みます）
対象組織：豊田通商株式会社および豊田通商グループ

主なESG投資指数への組み入れ

2024年7月現在、豊田通商は以下の主なESG投資指数の組み入れ銘柄になっています。

FTSE4Good	FTSE Blossom Japan	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	S&P/JPX Carbon Efficient Index
FTSE4Good*	FTSE Blossom Japan Index*	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*	S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

* 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 Index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。これらのインデックスは、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。

CDP評価結果（2023年度）

CDP A LIST 2023 CLIMATE FORESTS

気候変動	水セキュリティ	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

プラチナくるみん　えるぼし　健康経営銘柄　ホワイト500　ISO30414

DX関連評価項目

DX認定

WEB 社外からの評価については、当社コーポレートサイトの「社外からの評価」をご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/evaluation.html

表紙とP.1のグラフィック写真について

このたび、当社が大切にしている「未来の子供たちに、よりよい地球環境を。」という想いを表現した新CMおよびグラフィック「心をひらく。未来をえがく。」を制作しました。

豊田通商のさまざまな事業が描かれた絵画が飾られているToyota Tsusho Galleryを舞台に、俳優・大月美里果（オオツキ ミリカ）さんが、アフリカNo.1のプレゼンスを持つ「アフリカ事業」と、国内最大規模の「再生可能エネルギー事業」の現場へと足を踏み入れ、未来を描くストーリーとなっています。

実写とアニメーションと音楽が融合し豊田通商ならではのCMおよびグラフィックをご覧ください。

新CMの詳細はこちらよりご覧いただけます。
https://www.toyota-tsusho.com/press/detail/240712_006422.html

Contents

社長メッセージ

01 P.7 社長メッセージ

豊田通商の価値創造

02 価値創造ストーリー

P.17 価値創造モデル
P.19 理念とビジョン
P.21 強みの源泉となる「豊田通商らしさ」
P.22 「豊田通商グループウェイ」から「豊田通商DNA」への進化
P.25 成長の過程で築き上げた事業の競争優位性
P.27 創出価値（財務・非財務ハイライト）

03 成長戦略

P.31 長期に目指す姿と事業環境認識
P.33 長期に目指す姿と未来に向けて取り組む事業領域
P.34 中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）
P.37 デジタルトランスフォーメーション（DX）

04 新たな本部体制とミッション

P.41 成長戦略実現を加速するための新たな本部体制
P.43 メタル+（Plus）本部
P.45 サーキュラーエコノミー本部
P.47 サプライチェーン本部
P.49 モビリティ本部
P.51 グリーンインフラ本部
P.53 デジタルソリューション本部
P.55 ライフスタイル本部
P.57 アフリカ本部

05 財務戦略

P.61 CFOメッセージ
P.66 投資サイクルマネジメント
P.67 リスクマネジメント

06 人事戦略

P.71 CHROメッセージ
P.72 人事戦略の全体像
P.73 人財開発
P.74 適所適材・適材適所
P.75 DE&I（ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン）
P.76 健康経営

サステナブルな価値創造を支える取り組み

07 サステナビリティ経営

P.79 CSOメッセージ
P.81 サステナビリティ経営の推進
P.83 サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）定量KPI一覧
P.85 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

08 環境

P.95 TCFD提言に基づく情報開示
P.101 GHG排出量削減への取り組み
P.103 カーボンニュートラル推進体制
P.107 5つのワーキンググループの取り組み概要・主な実績
P.109 2030年までのロードマップ
P.111 社内外連携
P.112 環境マネジメント
P.113 TNFDに基づく初期開示

09 社会

P.117 サプライチェーンマネジメント／人権尊重
P.119 豊かな社会・未来に向けた取り組み
P.122 安全衛生方針
P.123 コンプライアンス方針

10 ガバナンス

P.127 社外取締役メッセージ
P.129 コーポレート・ガバナンス
P.137 マネジメント体制

データセクション

11 P.141 財務サマリー
P.143 組織図
P.144 コーポレートデータ

社長メッセージ

P.7　社長メッセージ

01

CEO Message

取締役社長 CEO*
貸谷 伊知郎
*CEO:Cheif Executive Officer

「豊田通商ならでは」の事業を磨き上げ、お客さまやパートナーを新たな世界へ導いていく「先導者」として、“Be the Right ONE”を追求し、未来の人々に「笑顔と幸せ」を届けます

着実に未来への布石を打った2024年3月期

2024年3月期の豊田通商グループは、親会社の所有者に帰属する当期利益（以下、当期利益）が3,314億円となり、3期連続で過去最高益を大幅に更新することができました。振り返ると、2023年3月期の当期利益2,841億円は、円安の進行と商品市況の高騰、自動車産業のサプライチェーンが回復に向かったこと等が業績にプラスの影響をもたらしたため、「追い風参考値」と申し上げました。2024年3月期は「真の実力をつくり込む年」と位置付け、自動車生産関連の取り扱い増加をはじめ、旺盛な需要に応えるための体質強化に努めてきました。

その結果として、2024年3月期の当期利益は、2022年3月期に公表した中期経営計画での当期利益1,800億円を大幅に上回る3,314億円となりました。また、当社の重点分野においては、北海道・道北地域での国内最大級の風力発電設備、および送電・蓄電事業設備の竣工、ならびに米国での車載用電池工場への追加投資等を実行し、しっかりと実力をつくり込めたと捉えています。

この20年余りを振り返りますと、2001年3月期から2024年3月期までの間に当社の時価総額は約30倍に伸長しており、同期間における日経平均株価の約3倍の伸長をはるかに凌駕していることを見ても、当社グループがいかに成長を遂げてきたかが、お分かりいただけると思います。株主の皆さまの理解を得ながら、経営資源を成長分野に振り向けてきたことが、こうした数字に表れており、私たち自身もこれまでの戦略や経営判断に対し、少しずつ自信を深めています。

2000年代までの私たちは、「追随者」という立場だったと認識しています。トヨタグループをはじめとしたお客さまやパートナーの皆さまを支える縁の下の力持ちの役割を担いながら、パートナーと共に成長させていただき、続く2010年代には、お客さまと共に考え、事業を遂行するパートナー、すなわち「伴走者」としての実績を積み上げてきました。その過程では、アフリカでのビジネスネットワークを持つフランス最大の商社であるCFAO社の子会社化や再生可能エネルギー事業をグローバルに展開する㈱ユーラスエナジーホールディングスの子会社化等、国内外でのM&Aによって段階的に業容を拡大してきました。

2000年時点の関連会社数は140社でしたが、現在では1,000社を超える規模に至っています。M&Aでは新たなビジネスの獲得はもちろんのこと、優秀な人財が当社グループに加わることによる効果が非常に大きかったと認識しており、実際に私たち

	2001年3月期（2000年度）	2020年3月期（2019年度）	2024年3月期（2023年度）
時価総額	1,179億円	8,957億円	3兆6,119億円
当期利益	82億円	1,355億円	3,314億円
関連会社数	140社	1,012社	1,022社
人員数	9,493人	66,067人	69,517人
日経平均株価	12,999円	18,917円	40,369円

	2001年3月期→2024年3月期	2020年3月期→2024年3月期
時価総額	30.6倍	4.0倍
当期利益	40.4倍	2.4倍
関連会社数	7.3倍	1.0倍
人員数	7.3倍	1.1倍
日経平均株価	3.1倍	2.1倍

社長メッセージ

にはなかった能力や発想が、その後の成長に結び付いています。

また、私たちと仕入れ先、お客さま、そしてパートナーとの信頼関係が、コロナ禍の3年間でより強固になりました。グローバルでのサプライチェーンを取り巻く環境が急変する中で、私たちは需給状況やマーケット状況に関するデータを双方で共有する等、取引の透明性を高め、事業の継続性を確保してきました。

コロナ禍で一層深まった信頼関係をベースに、当社グループが総合力を発揮し、各部門一丸となって「豊田通商ならでは」の機能を提供することで、お客さまが抱えているお困り事を解決するよう努めてきました。そのことにより、これまでお客さまと接点のなかった部門において、新たなビジネスを創出することができ、「豊田通商が世の中に提供できる商品やサービスは、自分たちが認識しているよりも、はるかに豊富にあることに気づき、その上でお客さまに徹底的に寄り添い、私たちの総力を結集することによって、もっともっとお客さまに貢献することができる。」と確信しました。

このように、現在の当社グループは、お客さまやパートナーの皆さまに支えていただき、周囲よりも少し前を見て、果敢にチャレンジする「先駆者」的な存在になりつつあります。

そして、私が思い描く近未来の当社グループの姿は「先導者」です。初心を忘れず縁の下の力持ちとしての役割を果たしながら外部環境の変化を先取りし、感謝の気持ちを持ち続け、これまで以上にお客さまやパートナーに寄り添い、新たな世界へ導いていく存在を目指していきます。

本質的な問いに立ち返り、ミッションを再定義

2023年に策定した7つの重点分野*は、すでにお客さまに広く認知されているものもあれば、これから高い成長が期待できるビジネスも含まれています。この7つの重点分野を中心とした成長戦略を加速していくために、改めてお客さまへの提供価値を見直し、「組織は戦略に従う」という考えの下、2024年4月に営業本部体制を再編し、組織名称を変更しました。

多くの商社は各営業部門に、取扱商品を軸とした名称を付けていますが、お客さまに提供しているものの本質は、その商品やサービスを提供することによって創出される価値です。

そこで私たちは、豊田通商だからこそ提供できるお客さまへの価値やそれを通じた社会へのミッションを言語化し、各営業本部の名称としました。再定義に際して、「何のために、誰のために私たちは存在し、何をすべきなのか」「世の中の、どんな人々の笑顔と幸せのために存在しているのか」「社会のどのような困り事や課題を解決しようとしているのか」という、本質的な問いに立ち返りました。

私たちがミッションに基づいた仕事に取り組むことで、会社・本部・従業員それぞれの提供価値が同心円のように連なります。そして、自分の仕事が会社にどう貢献しているのか、会社を通じて社会にどう貢献しているのか、この道筋が一直線につながったときに、人はやりがいを感じ、最大限のパフォーマンスを発揮することができるのです。特定の商品を販売することや輸出入すること自体を仕事と捉えるのではなく、お客さまにどのような付加価値を届けていくのかという本質を捉えて日々仕事をする必要があります。

従業員一人ひとりがお客さまへの提供価値と社会へのミッションを理解し、自分の仕事に活かしていくことを期待しています。

*7つの重点分野：ネクストモビリティ、再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント、アフリカ、循環型静脈、バッテリー、水素・代替燃料、Economy of Life

詳細はP.41「成長戦略実現を加速するための新たな本部体制」をご覧ください➡

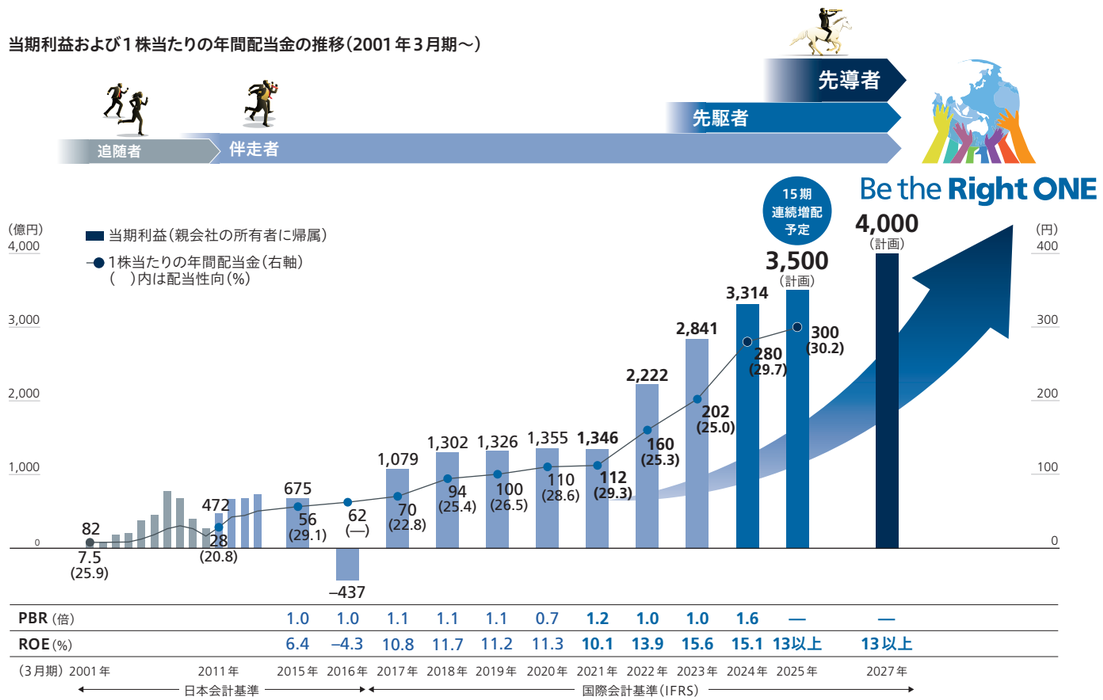
「変化をつくり出せる人」を輩出する

現在、経営トップである私のミッションのひとつは「変化をつくり出せる人」を輩出することです。その背景には、変化を恐れて衰退していく会社をたくさん見てきた私自身の経験があります。企業存続の要諦は、やはり俊敏な変化への対応力と、新たな需要を創造し続ける力ではないでしょうか。

そして当社には、トヨタグループのカイゼン文化が、価値観・行動原則の一部として根を張っています。現状に満足せず、「もっと良いものをつくろう」「もっと高みを目指そう」というマインドが、各職場に醸成されているのです。私はカイゼンの本質を、「人が持っている無限の可能性と努力を信じること」だと思っています。

全ての仕事の入口である「安全」は、「人の命を大切にすること」だと解釈しています。私を含む当社の経営陣は「現地・現物・現実」を重視するという考えから、当社グループの工場のみならず、取引先の工場への安全立ち合いにも参加し、現場の方々が安全に作業されている姿を実際に視察しつつ、その方々に「お困り事はないですか」と、じかに声を掛けています。今後も安全管理は「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ためのさまざまな活動に取り組んでいきます。

当期利益および1株当たりの年間配当金の推移（2001年3月期～）



豊通スメルティングテクノロジー㈱苅田工場を訪問し、現場の方々が安全に作業されている姿を、現地・現物で確認

社長メッセージ

「戦略を実行する年」と位置付けた2025年3月期

前述のように2024年4月に営業本部体制を再編し、私たちが「次の新しいステージ」で戦う準備は整いました。2025年3月期は「戦略を実行する年」です。当期利益の目標は、2024年3月期実績である3,314億円から約200億円増益の3,500億円に設定。ROEについては13%以上を維持することを目標とし、資本効率を強く意識した経営を行っていきます。

そして、7つの重点分野の成長戦略をより一層加速させ、社会やお客さまにとって“Be the Right ONE”（唯一無二、かけがえのない存在）になることを追求します。その姿とは、他社には代替が不可能で、「豊田通商だからこそ実現できる・課題を解決できる」と評価されるような存在です。例えば、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーあるいはアフリカ等に関することなら、「まずは豊田通商に相談してみよう」と真っ先に名前が挙がる存在を目指します。視点を変えて言いますと、「他社が手掛けた方がもっと付加価値が出せる事業なら、他社に任せればよい」とも考えています。

今後も私たちの強みを発揮できる事業を見極めながら、社会課題の解決のみならず、サステナブルな成長を実現し、ステークホルダーから信頼され続ける企業、選ばれ続ける企業としての歩みを進めます。現在、当社を含む多くの企業が、「社会課題の解決に貢献すること」を標榜しています。しかし私は、社会課題解決というレベルにとどまってはいけないという考えを持っています。今や企業には、「解決+α」の要素として、世の中に「笑顔と幸せ」を増やしていくような事業展開が求められているのではないでしょうか。

今、私たちに求められるのは「個の力」

こうした方向に舵を切っていくためにも、部門の垣根を越えての活発な対話（ダイアログ）が縦横無尽に発生する文化の醸成が重要であり、縦横に加えた「斜め」のつながりの強い組織づくりを進展させていきたいと思っています。当社は部門間の垣根が低く、複数部門が協力し合うスキームを組みやすい土壌があり、当社グループの総合力を発揮し、お客さまに寄り添ってお困り事を解決することをこれからも続けていきます。一方、中長期の時間軸で私が当社の課題だと感じているのは、チームワークが良好な反面、「個人の強さ」がまだまだ不足しているということです。

もし、当社がすでに優位性を確立している分野だけで勝負するのであれば、現状の実力さえ維持すれば生き残れるかもしれません。しかし私たちは、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーをはじめとした領域で、すでに新たな挑戦を始めており、国内外のハイレベルな人財と協業するケースも増加しています。だからこそ、従業員一人ひとりの実力を高めなければなりません。お客さまの期待にとことん応え、最後までやり遂げる「個の力」が、今の私たちに求められているのです。

あらゆるステークホルダーとの対話を経営に活かす

投資家との対話を強化するために、コロナ禍で休止していた海外IRロードショーを、2023年から再開しました。最近では機関投資家の皆さまから、「One of 商社ではなく、特徴のある存在になってきましたね」と言われるケースが増えてきました。自動車分野のサプライチェーンに深く関与しているだけではなく、再生可能エネルギーやアフリカ等、競争優位性のある分野が明確になってきたと資本市場からも評価をいただいており、大変うれしく思っています。投資家との透明性を持った対話（ダイアログ）を通じて得た示唆を経営に反映させることで、資本市場に対しても責任を果たしていきます。

2024年4月に公表した中期経営計画では、2025年3月期から3年間で1.3兆円以上の営業キャッシュ・フローを創出すると宣言しました。このうち1兆円を成長投資に充て、過去3年間の配当総額2,260億円を大きく上回る3,000億円以上を、株主の皆さまへの還元に充てていく計画としています。また、創出したキャッシュを将来に向けて再投資し、どのようにリターンにつなげていくのかという道筋を、しっかりと数字でも示していく必要があると考えています。

詳細はP.59「財務戦略」をご覧ください➡

中期経営計画の実行と、その先にあるビジョン・企業理念を実現する上で、カギを握るのは人財です。私は、企業が果たすべき使命とは、社会にとって有為な人財を輩出し、その人財が個々の能力を存分に発揮できる場を提供することだと考えています。当社においては人的資本経営を、「事業戦略に必要な人財の育成を通じた、質と量の確保」「個々の力を最大限に引き出す環境づくり」という2つの柱で定義しています。この定義に基づいたさまざまな人事施策を実施し、「個の力」のレベルアップを促しているところです。人が成長し、実力を身に付けていくには、やはり知識と経験の両方が必要です。特に、従業員の自信となり血肉となるのは経験であり、その場を提供することが会社の役割だと考えています。

一人ひとりの従業員と直接対話（ダイアログ）し個性と向き合おう、という想いで始めた若手社員とのリバースメンタリングでは、「一生懸命やりきったら、無駄になることは一つもない。どんな仕事であっても、与えられたその場所でかけがえのない存在になれば、必ず次の新しいステージに進めるから」とアドバイスしています。また、私には「従業員がどれだけ自分の会社を愛し、自分の仕事に情熱と誇りを持ち、持てる力を最大限発揮し、どれくらい社会に貢献できているか」この総和が企業価値であるという持論があります。その意味でも、従業員のエンゲージメントをより高めていくことが重要テーマであると考えています。

詳細はP.69「人事戦略」をご覧ください➡

人財の育成・輩出と同様に、私たちが力を入れているのがサステナビリティ経営です。企業活動を行う上で、今や環境や社会は「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となっています。「その事業は自然環境への配慮がなされているか」「地域社会への貢献につながるものなのか」を、ステークホルダーとの対話（ダイアログ）を踏まえて、経営判断の基準に据えています。2022年に当社グループの環境方針を策定した時には、「未来の子供たちへより良い地球環境を届ける」というスローガンをつくりました。このスローガンには、今の社会に良いことだけでなく、未来にとっても良いことを届ける、という想いを込めています。未来の人々の笑顔と幸せにつながり、そして「ありがとう」と言われるような事業をすべきであり、経営判断の際には未来への時間軸も考慮することを、常に意識しています。

詳細はP.77「サステナビリティ経営」をご覧ください➡

私が重視しているリバースメンタリングでは、従業員一人ひとりとの対話（ダイアログ）を通じて、改めて気づきを得ています

社長メッセージ

信頼され続ける企業としての正道を歩んでいく

冒頭でお話しした、お客さまやパートナーを新たな世界へ導いていく「先導者」になるためには、3つの課題があります。

1点目は「パートナー戦略」です。商社のビジネスは、自社だけで事業が完結することはほとんどなく、モノづくりを担っていただけるメーカーをはじめ、パートナー企業の存在が不可欠です。既存のパートナーに加えて、未来のパートナー候補とも協業して新たな事業を創造し、スケールアップを図ることが課題です。また、パートナーから常に選ばれ続ける存在になるにはどうしたらよいかを考え、相手の立場に立って、Win-Winの関係性を深掘りしていく必要もあります。

2点目は「グローバルリーダーの育成・配置」です。世界各国・地域で多様な事業を展開する当社グループの連結経営強化とダイバーシティの推進に際して、まず海外現地法人や海外事業体の重要なポストを明確化する必要があります。次に、各々のポストの期待役割や必要なスキル等を定義した上で後継者候補を選定し、育成から配置までの連動を強化していきます。各国・地域からも信頼され続ける企業であるために、海外現地法人や海外事業体の主要ポストは今後、その地域の特性や文化、商慣習等を熟知している人財を適所適材で登用し、グローバルに事業を推進していく必要があります。

そして3点目は「ガバナンス」です。1,000社を超えるグループガバナンスを強化していくことはもちろん、私たちがSQDCと呼ぶ「セーフティ(安全)」「クオリティ(品質)」「デリバリー(納期)」「コスト」の優先順位を間違えないことを改めて徹底していきます。実はコロナ禍で、サプライチェーンを守り抜くことを重視するあまり、従業員としても組織としても張り詰めた緊張感が続いてしまった、という反省があります。当時、当社原因による商品供給の停滞はほぼ防げたものの、SQDCの優先順位が揺らぎかねない局面に、何度か陥っていたのです。当時の反省を踏まえて、SQDCの順番を絶対に間違えないよう、改めて従業員への浸透に努めています。判断に迷うような状況になれば、仲間や上長にいつでも相談できる関係、そして“アンドン*”の紐を引きやすい心理的安全性が確保されている組織・風土づくりが重要になります。お客さまと従業員の安全、およびコンプライアンスの遵守が、全ての仕事の入り口であることを社内へ継続的に発信しながら、統制の取れた健全な組織運営を維持し、信頼され続ける企業としての正道を歩んでいきます。

*アンドン:製造業の工場に設置し、異常等が発生した時にランプを点灯させ関係者に知らせる電光掲示板(アンドンの紐を引くと、生産ラインの異常を通知し、生産ラインが停止する)

過去・現在・未来へと大切な心と行動を紡いでいく

改めて原点に立ち返り、社内で共有すべき価値観や行動原則を分かりやすく、次世代・グローバルに伝えるために、私たちは2023年9月に「豊田通商DNA継承・進化プロジェクト」を立ち上げました。

リチウム生産事業のパートナーとリチウム鉱山を現地・現物で確認

そもそものきっかけは、リバースメンタリングでした。豊田通商グループウェイに掲げていた当社の「チームパワー」「現地・現物・現実」までは理解されているのですが、「商魂」が分からないという従業員が多かったのです。彼ら彼女らと話していた私は、社内で共有してきた「グループウェイ」や「豊田通商らしさ」も、時代に合わせてアップデートする必要があると考えました。先人から後世へ引き継ぐべき精神・行動原則とは何なのか、未来に向けて進化すべき価値観は何か、グループ各社で活躍する多様な人種・国籍・世代の従業員へ、どのような言葉で伝えていくべきか —— このような思いから、この取り組みを始めました。

プロジェクトのメンバーには、8名の外国人、7名の女性を含むダイバーシティに富んだ中堅メンバー 22名を選定し、創業からの歴史を振り返り、「私たちの基盤となる大切なこころ」「歴史のなかで培い変わらず大切にする行動」、そして「これからの私たちが育んでいきたい志」という3つの観点で、約1年にわたって議論を続けてきました。プロジェクトには経営陣も加わり、2024年1月に発表されたトヨタグループが進むべき方向を示したビジョン「次の道を発明しよう」を真摯に受け止め、トヨタグループビジョンの価値観と豊田通商DNAのつながりを改めて見つめ直し、過去・現在・未来へと大切な心と行動を継承・進化させていくコンセプトに仕上がりました。

現在の当社グループには、さまざまな経歴、多様な価値観を持つ人財が活躍していますが、中には豊田通商のDNAの必要性をよく理解していない人もいるはずです。そのような人たちをいかにして巻き込み、自分事として日々の行動に活かしてもらうかが重要だと認識しています。今後も工夫を重ねながら、世界各地の従業員へ、「豊田通商DNA」の浸透活動を進めていきます。

冒頭に述べたように、私たちはお客さまやパートナーの皆さまと共に成長させていただいた、という感謝の気持ちを常に持ち続けています。今後は、従業員一人ひとりの「個の力」を高め、当社グループの総合力を発揮し、これまで以上にお客さまやパートナーからの期待に応え、「ありがとう」と言っていただける事業を推進していきます。引き続き「豊田通商ならでは」の強みと機能をさらに磨き上げるとともに、世界中のお客さま・パートナー・投資家・地域社会・従業員、全てのステークホルダーから信頼され続ける、選ばれ続ける、“Be the Right ONE”(唯一無二、かけがえのない存在)となることを追求していきます。そして、私たちは社会課題の解決にとどまることなく、サステナブルな成長を続けることによって、未来の人々に「笑顔と幸せ」を届けていくことを約束します。

取締役社長CEO 貸谷伊知郎

価値創造ストーリー

P.17　価値創造モデル

P.19　理念とビジョン

P.21　強みの源泉となる「豊田通商らしさ」

P.22　「豊田通商グループウェイ」から「豊田通商DNA」への進化

P.25　成長の過程で築き上げた事業の競争優位性

P.27　創出価値（財務・非財務ハイライト）

02

価値創造モデル

当社の強みを活かした事業を通じて、社会・環境課題解決に貢献し、より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていきます。

当社は「豊田通商らしさ」を実現している事業領域（Core Value領域）を通じてキャッシュを力強く創出し、社会課題解決に貢献する事業領域（Social Value領域）・環境課題解決に貢献する事業領域（Nature Value領域）へ再配分していきます。そして、Social Value領域、Nature Value領域の事業拡大を図り、Core Value領域とのシナジーを発揮させていくことで、Core Value領域を成長させていく循環サイクルを実現していきます。

この循環をより速く、より大きくしていくことで、それぞれの事業を持続可能な成長へとつなげ、長期に目指す姿「社会価値、自然価値の提供と経済価値を両立させ、より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていく」を実現していきます。

この取り組みは当社のサステナビリティの本質であり、「経営そのもの」と位置付けています。

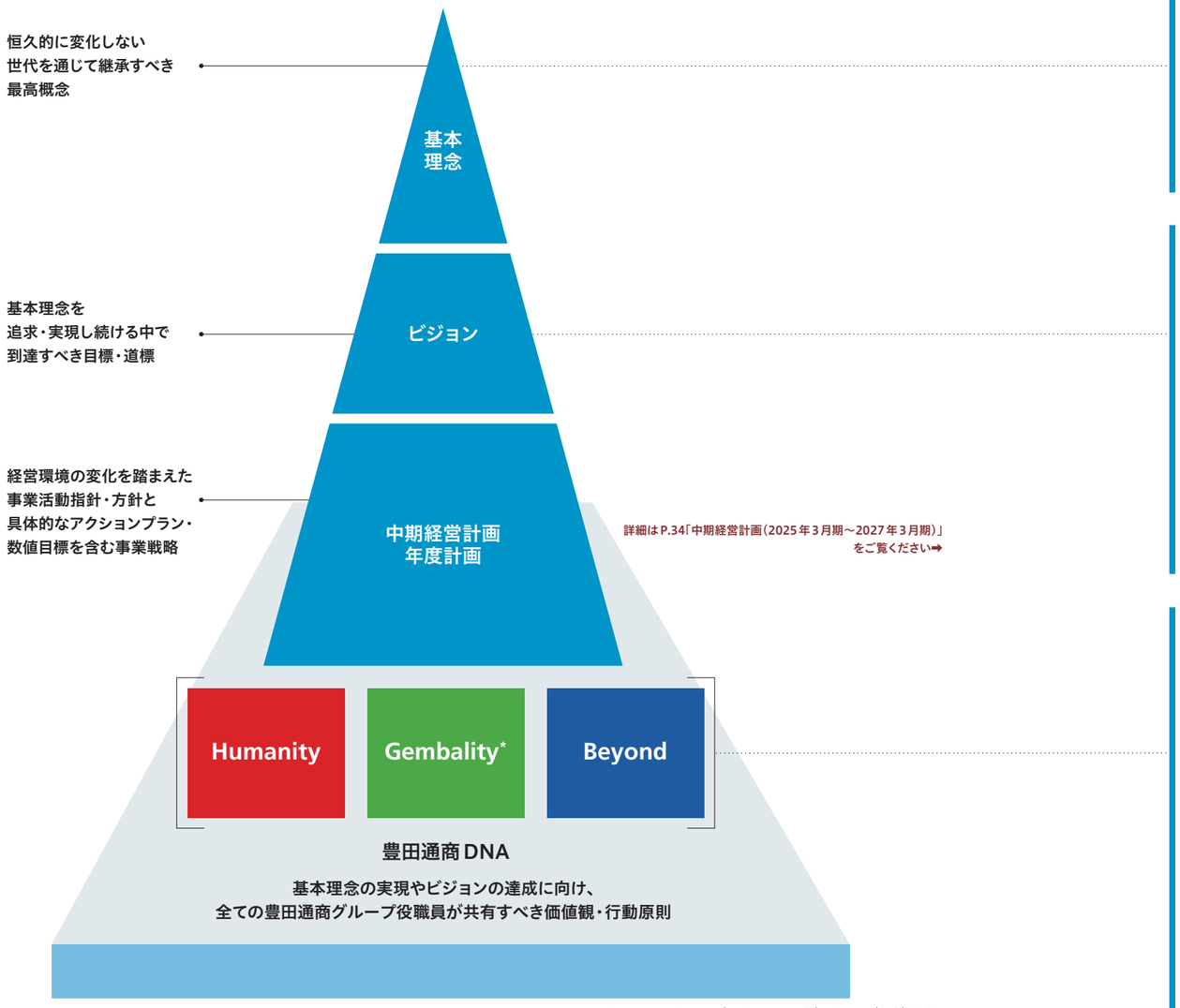
当社の「サステナビリティ経営」については、P.77～92をご覧ください。

「長期に目指す姿」を実現するための7つの重点分野と基盤事業

ネクストモビリティ	次世代自動車に関する事業分野
再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント	再生可能エネルギーと電力バリューチェーンに関する事業分野
アフリカ	アフリカに関する事業分野
循環型静脈	資源循環に関する事業分野
バッテリー	バッテリーのトータルサプライチェーンに関する事業分野
水素・代替燃料	水素・バイオ燃料等、代替燃料に関する事業分野
Economy of Life	ヘルスケアを中心とした医衣食住に関する事業分野
基盤事業	モビリティを中心とした当社が強みを持つ事業分野

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と地球環境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、新しい時代を切り拓きます。



* Gembality：Gemba（現場＝現地・現物）＋Reality（現実）の造語

豊田通商では、「より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていく」ために、基本理念として企業理念と行動指針の2つを掲げています。

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

当社は行動指針を具体的な行動へつなげるため、グローバル行動倫理規範Global Code of Conduct & Ethics（COCE）を制定しています。

詳細はP.123「グローバル行動倫理規範（COCE）」をご覧ください➡

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
一人ひとり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

豊田通商 DNA

**“Be the Right ONE”であり続けるために
過去、現在、未来へと大切なこころと行動を紡いでいく**

P.22「「豊田通商グループウェイ」から「豊田通商 DNA」への進化」をご覧ください➡

Humanity	誠実に 思いやる 情熱をもって	(Integrity) (Empathy) (Passion)
Gembality	現場に寄り添う 現実に向き合う やりぬく	(Live in Gemba) (Face Reality) (Accomplish)
Beyond	壁を超える 共に、切り拓く 未来を創り出す	(Beyond Borders) (Open up New World Together) (Create Future)

当社の強みの源泉となる「豊田通商らしさ」

当社は「トヨタグループ」としての創業の原点を大事にしながら、「商社」としての挑戦、加商㈱・㈱トーメンとの合併、CFAO社等の子会社化による事業の多角化を通じ、大きく成長してきました。また、この成長の歴史の中で、当社の強みの源泉である「豊田通商らしさ」を育んできました。これからも「豊田通商らしさ」をもとに当社にしか提供できない“Be the Right ONE”な価値を社会とお客さまへ提供していきます。

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等を通して成長し、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等、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㈱と業務提携する等、自動車分野の枠を超えて事業展開を進めました。

2000年～2015年

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㈱トーメンと資本・業務提携し、その後、加商㈱と合併しました。2006年に多彩な事業基盤と幅広い顧客層を持つ㈱トーメンと合併。2012年にはアフリカを中心に事業を展開するCFAO社に資本参画しました。これによりインフラ分野や化学品分野、食料分野等に本格的に進出し、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。

2016年～

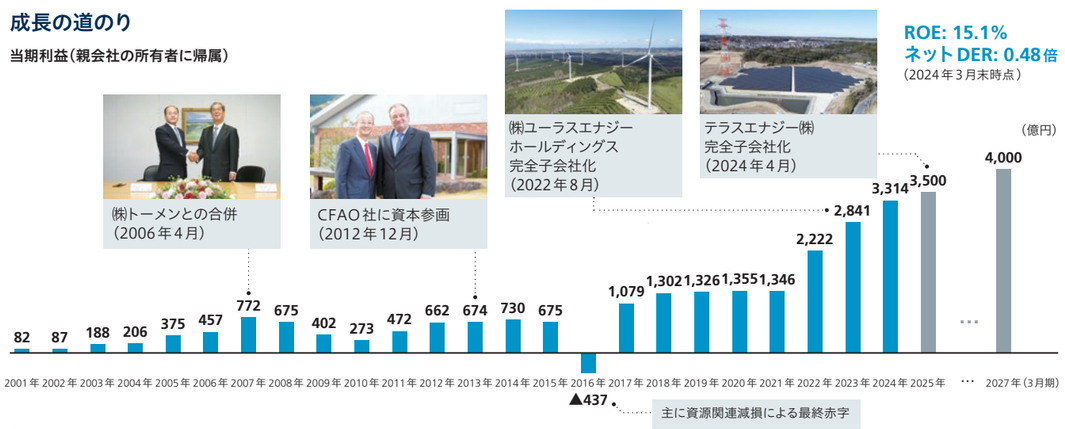
「豊田通商らしさ」を発揮しながら新たなステージへ

10年後に到達すべき姿を示すGlobal Vision“Be the Right ONE”を2016年に掲げました。そのGlobal Visionの下、2016年にCFAO社を、2022年には風力発電事業を行う㈱ユーラスエナジーホールディングスを完全子会社化、さらに、2024年にテラスエナジー㈱を完全子会社化し、太陽光でも国内最大規模の発電事業者となる等、新たな事業領域での成長を加速しています。

社会のニーズが大きく、当社の強みが発揮できる事業分野で、社会・環境への責任を果たしていきます。

成長の道のり

当期利益（親会社の所有者に帰属）



（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）

「豊田通商グループウェイ」から「豊田通商DNA」への進化

当社の強みの源泉である「豊田通商らしさ」は当社の共通の価値観・行動原則である「豊田通商グループウェイ」として継承されてきました。この「豊田通商らしさ」を世界中の当社従業員へ継承し、進化させていくため、「豊田通商グループウェイ」を「豊田通商DNA」へと見直しました。この新たな「豊田通商DNA」を大切にし、より磨き上げていくことで世界中で当社にしか提供できない“Be the Right ONE”な価値を提供し、新たな未来を切り拓いていきます。

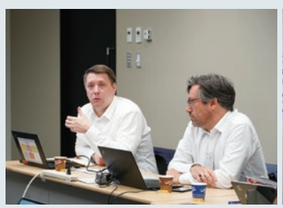
Humanity
Gembality
Beyond

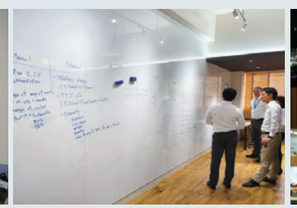
「豊田通商DNA」に込めた想い

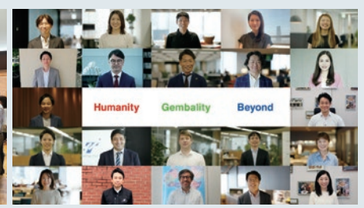
for us 私たちの基盤となる大切なこころ **Humanity**	誠実に (Integrity) 思いやる (Empathy) 情熱をもって (Passion)	●「安全とコンプライアンス」を最優先にする誠実な心 ●仲間を思いやり、社会・環境・お客さまを尊重する心 ●最後まで諦めない心
for you 歴史のなかで培い変わらず大切にする行動 **Gembality**	現場に寄り添う (Live in Gemba) 現実に向き合う (Face Reality) やりぬく (Accomplish)	●現場に立ち、カイゼンを積み重ねる ●現実に向き合い、お客さまの真のニーズに応える ●粘り強くやりぬく
for future これからの私たちが育んでいきたい志 **Beyond**	壁を超える (Beyond Borders) 共に、切り拓く (Open up New World Together) 未来を創り出す (Create Future)	●挑戦し続け、壁を超える ●多様な個が結束し、共に世界を切り拓く ●当社にしか創れない未来を創り出す

「豊田通商DNA」を議論する上で意識したこと

豊田通商DNAを議論するにあたり、DNAとは「過去・現在・未来へ大切なこころと行動を紡いでいく」ものと考えました。その上で、どのような心と行動を未来へ継承・進化させていくかを議論し、「私たち社員全員で共有している基盤となる大切なこころとは何か？」「歴史の中で培った、我々の強みとして変わらず大切にしていくべき行動とは何か？」「私たちがこれからの未来を創り上げていくために育んでいきたい志とは何か？」を見つめ直しました。また、このDNAを整理する過程で、当社単体の社員だけでなく、海外のグループ会社の社員の視点やお客さまの視点等、多様な視点から当社の人物像・企業文化・強みを再整理しました。これまでの成長の過程で育んできた「豊田通商らしさ」を世界中で次の世代に継承・進化していき、「豊田通商らしい」事業を創り出していきます。


プロジェクトメンバーの議論の様子


ブレインストーミングの様子



議論に参加したプロジェクトメンバー

育んできた豊田通商DNA

トヨタグループの商事部門として創業以来、
グローバル展開・事業の多角化・様々な会社とのM&Aを通じて
「豊田通商DNA」を育んできました。
このDNAを継承・進化させ新たな未来を創り出します。

for us
私たちの基盤となる大切なこころ
Humanity

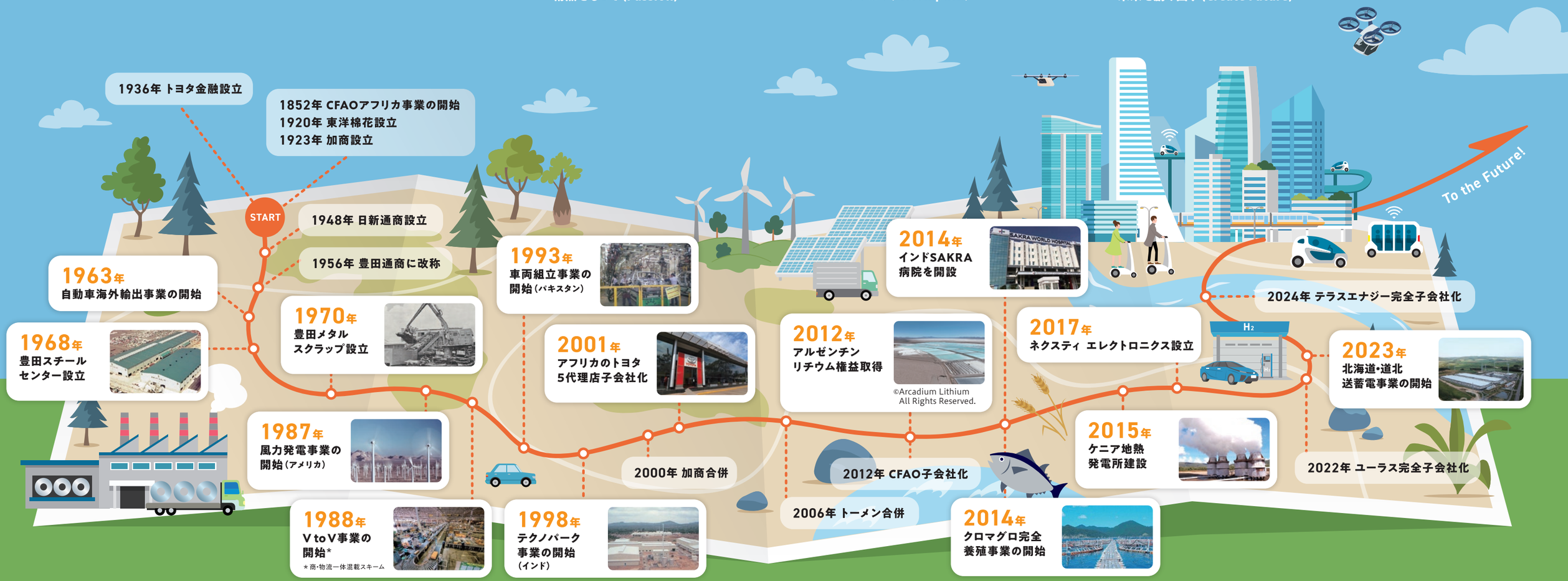
誠実に（Integrity）
思いやる（Empathy）
情熱をもって（Passion）

for you
歴史のなかで培い変わらず大切にする行動
Gembality

現場に寄り添う（Live in Gemba）
現実に向き合う（Face Reality）
やりぬく（Accomplish）

for future
これからの私たちが育んでいきたい志
Beyond

壁を超える（Beyond Borders）
共に、切り拓く（Open up New World Together）
未来を創り出す（Create Future）



成長の過程で築き上げた事業の競争優位性

豊田通商グループは、社会やお客さまからのニーズに寄り添い、事業を通じて、社会・環境課題解決への貢献を積み上げてきました。培ってきた事業の強みを発揮していくことで、“Be the Right ONE”の実現を追求し、さらなる飛躍的な成長を図っていきます。

事業領域　7つの重点分野と基盤事業

Nature Value 領域

再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント

1987年
旧トーメングループが風力発電事業を開始。他商社に先駆けて再エネ事業へ参画

2012年
㈱ユーラスエナジーホールディングスを子会社化し、再エネ事業でのカーボンニュートラル(CN)への貢献を加速

2022年
㈱ユーラスエナジーホールディングスを完全子会社化。再エネ事業でのCNへの貢献を一層加速

2024年
太陽光で国内最大規模の発電事業者であるテラスエナジー㈱を完全子会社化。同社が有する再エネの最先端技術の活用によって、再エネ分野のテクノロジーの進化を加速し、新規事業を創出

2024年
CFAO社と㈱ユーラスエナジーホールディングスが出資し、Aeolus社を設立。両社の知見を融合し、アフリカにおける再エネ事業を推進

水素・代替燃料

2015年
トヨタFCEV*車「MIRAI」の普及に向け定置式水素ステーションを開所
* 燃料電池自動車

2022年
ロサンゼルス港で大型港湾荷役機械向けにクリーン水素地産地消モデルの実装実証事業開始

2023年
国内初、商業化ベースでの船舶向けバイオ燃料の供給を開始。国内におけるバイオ燃料のサプライチェーンおよび常時利用の確立へ挑戦

Social Value 領域

循環型静脈

1970年
豊田メタル㈱を設立。自動車リサイクル事業を開始

1973年
豊田ケミカルエンジニアリング㈱を設立。廃油再生事業や産業廃棄物処理事業を開始

2000年
米国にGreen Metals社を設立。工場発生材のリサイクル事業を開始

2018年
日本最大級のリサイクルプラスチック製造事業会社である㈱プラニックを設立。2022年より本格稼働を開始、プラスチックのマテリアルリサイクルに貢献

2020年
豊通ペットリサイクルシステムズ㈱を設立。2022年より本格稼働を開始、水平リサイクルでペットボトルの国内循環に貢献

バッテリー

2006年
日本国内で電池材料の本格納入を開始し、専門人財の育成・開発支援、サプライヤーの発掘と関係構築を推進

2012年
アルゼンチン オラロス塩湖でリチウム事業本格参画。電池材料に不可欠なリチウム資源を確保

2018年
福島県楢葉町に国内初の水酸化リチウム精製会社豊通リチウム㈱を設立。2022年より生産開始、電池サプライチェーン(SC)への安定供給に貢献

2021年
Toyota Battery Manufacturing, North Carolina社へ出資。
北米での電池需要の高まりに応じて周辺事業のSC構築を実施

Economy of Life

1931年
加藤商業㈱(旧加商)で食料関連事業を開始

1946年
旧トーメングループで食料関連事業を開始

2000年
加商㈱と合併し、自動車分野以外へも本格的にバリューチェーンを拡大

2006年
㈱トーメンとの合併を通じ、穀物輸入をはじめ食料関連事業ノウハウを継承

2014年
インドで当社初の病院事業を開始

2014年
豊通ライフケア㈱の介護部門と㈱ガット・リハビリィの事業統合により、㈱豊通オールライフ発足。介護・福祉関連の総合サービスを展開

2015年
ブラジルのNova Agri社を買収し、穀物油糧種子のグローバルサプライチェーン伸長

2023年
医療サポート・健康サポート・介護サポートの3つのトータルヘルスケアサポート事業を展開する㈱グッドライフデザインへ出資。人々が安心して暮らしていける未来社会へ貢献

Core Value 領域

ネクストモビリティ

1983年
旧トーメングループで旧㈱トーメンエレクトロニクスを設立。半導体ビジネスの礎を構築

2002年
愛知県安城市に安城デバイス品質管理センター(エレクトロニクス部品 品質管理機能)を設立

2003年
車載向け半導体ビジネスに特化した旧㈱豊通エレクトロニクスを設立。その後半導体にソフトウエアを組み込んで販売するビジネスモデルを確立

2012年
エレマテック㈱を子会社化。多様な取り扱い製品とグローバルな販売ルートの補完によるシナジー創出

2017年
軽量化や新素材・先進安全技術や次世代自動車サービス等に取り組む全社横断の専門組織である「ネクストモビリティ推進部」を新設

2017年
㈱トーメンエレクトロニクスと㈱豊通エレクトロニクスを合併し、㈱ネクスティ エレクトロニクスを設立。車載分野における「つながる技術」「自動運転」、「AI(人工知能)」等の最先端技術へのニーズへ対応

アフリカ

1852年
CFAO社がアフリカで事業を開始

1922年
旧トーメングループがウガンダで綿花の取り扱い開始

1964年
ケニア向け完成車輸出を開始。アフリカでモビリティ事業に進出

2001年
英国ロンロー社より自動車事業を買収し、アフリカ東南部6カ国のトヨタ車代理店を立ち上げ

2012年
アフリカを中心に事業を展開するCFAO社に資本参画。中央アフリカ・西アフリカ全域にわたる強固なビジネスネットワークを獲得

2016年
2012年に資本参画したCFAO社を完全子会社化。
モビリティ事業を軸に、多彩なビジネスを展開

2017年
当社初の地域を軸とした「アフリカ本部」設立。モビリティ、インフラ、ヘルスケア、コンシューマーの4分野で事業を推進

2019年
トヨタ自動車㈱から自動車販売に関連する営業業務を全面移管。アフリカ全54カ国を管轄し、モビリティ市場の成長および地域の発展への貢献を加速

基盤事業

1968年
豊田スチールセンター㈱を設立。国内外に展開しているコイルセンターで保有する多種多様な金属素材用の加工・物流機能を強化して、お客さまのニーズに応え、事業を拡大

1988年
世界各国・地域の自社物流拠点を活用し、受発注・在庫管理等の需給管理機能を付加した最適一貫物流を提供することで部品安定供給、輸送コストの低減、納期短縮、在庫削減を実現するVender to Vender(部品混載輸送)を拡大

1990年代～
世界各国・地域のパートナーネットワークを活用し自動車代理店・ディーラー事業を運営。自動車販売の拡大を通じ、安全・安心・快適なモビリティ社会をお客さまに提供し、地域経済の活性化を実現

1997年
自動車産業向けを中心とした製造・物流設備の取引および付帯する設計・修理・据付工事等の一貫したサポート機能(機械据付)を提供し、事業を拡大。1997年に米国Industrial Tech Services社を設立

事業の競争優位性

再生可能エネルギー事業で培ってきた実績とグループネットワーク

当社は他社に先駆けて1987年より風力発電事業に参画し、約40年の実績を積み上げ、グローバルに展開する国内最大の風力発電事業者㈱ユーラスエナジーホールディングスと、国内最大規模の太陽光発電事業者であるテラスエナジー㈱をグループ会社として保有しています。また、再生可能エネルギー事業をアフリカ等の開発途上国へ広げ、電気自動車の車載用蓄電池をエネルギーマネジメントに活用する等、当社の強みを掛け合わせ、新規事業を創出しています。

社会課題解決に取り組んできた歴史と総合的なバリューチェーン

当社は、1970年より時代に先駆けて、循環型静脈事業に取り組み、グローバルへ展開してきました。今では金属・プラスチック・繊維等多岐にわたる素材をリサイクルすることに加え、使用済み自動車のリサイクル率99%以上を実現しています。また、電動自動車需要の高まりに応じてバッテリー関連の重要資源(リチウム)の確保を進めるとともに、グローバルにサプライチェーン構築を推進しています。
Economy of Life事業では2014年より取り組んでいるインド病院事業を中核として、ヘルスケア領域事業を拡大させ、開発途上国の医療アクセス向上に取り組んできました。
このように当社らしい社会課題解決と事業の成長との両立を実現しています。

モビリティ・アフリカを軸とした圧倒的な事業規模とこれまで積み上げてきた経験

当社は、アフリカで約21,000名の従業員と、1兆円以上の収益を有する事業規模を活かして、アフリカの人々の生活向上にさらに貢献していきます。
また、車載エレクトロニクス分野では世界最大の売上を誇る㈱ネクスティ エレクトロニクスを中心に強固なパートナー基盤を有し、シナジー創出等を通じて、当社らしい競争優位性を一層高める取り組みを推進しています。
基盤事業においては、当社の培ってきた国内外のパートナーネットワーク、長年の実績と知見を有するモビリティ分野をはじめとした他の重点分野との掛け合わせによって、事業拡大を推進しています。

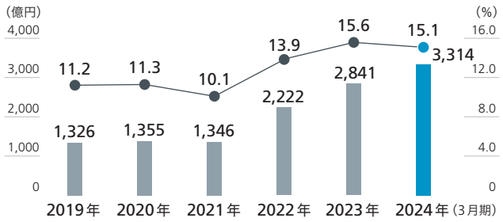
創出価値（財務・非財務ハイライト）

豊田通商グループの財務関連のデータと、「豊田通商ならでは」のサステナブルな価値創造を支える非財務関連のデータをハイライトで紹介します。

財務関連

当期利益（親会社の所有者に帰属）／ ROE

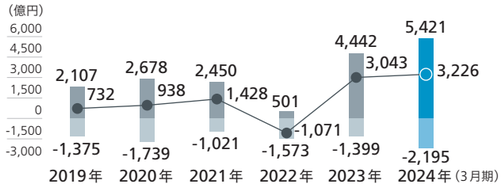
当期利益 **3,314億円**　ROE **15.1%**



当期利益については、コロナ禍を経て自動車生産が回復したことや、アフリカや新興国での自動車販売が増加したことにより、3期連続で過去最高益を更新しています。資本効率を意識した経営に努めており、ROEは、足元の利益伸長を受け、15%以上の高水準を達成しています。

営業CF ／投資CF ／ FCF

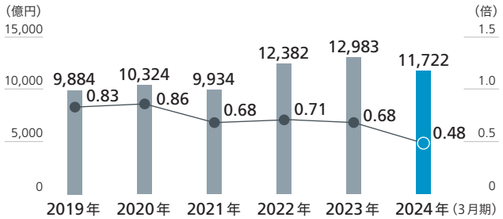
営業CF **5,421億円**　投資CF **-2,195億円**
FCF **3,226億円**



利益の伸長とリーンな経営の徹底により、力強い営業CFを創出しています。成長投資についても基盤事業の磨き上げと再生可能エネルギー等の重点分野にバランスよく実行しています。営業CFの範囲内での投資を原則とし、FCFの黒字化を継続しています。

ネット有利子負債／ネット DER

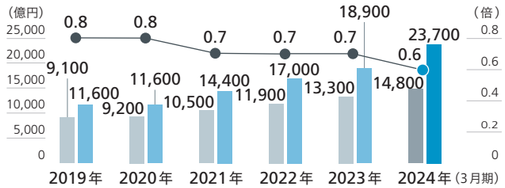
ネット有利子負債 **11,722億円**　ネットDER **0.48倍**



有利子負債のコントロールを徹底し、ネットDER1.0倍以内の管理を堅持しています。直近は良化傾向にあり、安全性を維持したバランスシートとなっています。

リスクアセット（RA）／リスクバッファー（RB）

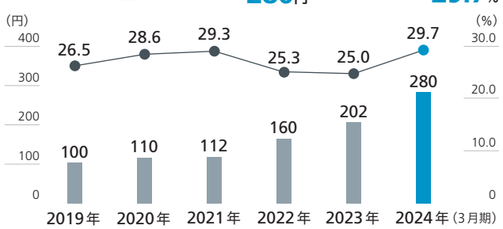
RA **14,800億円**　RB **23,700億円**
RA/RB **0.6倍**



リスクアセットと財務的な企業体力を示すリスクバッファーの割合も1.0倍未満での管理を基準とすることでリスクに備え、強固な財務体質を維持します。

1株当たり年間配当金／配当性向

1株当たり配当金 **280円**　配当性向 **29.7%**

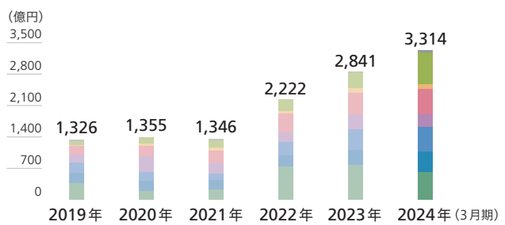


2024年3月期から2026年3月期において、累進配当を実施・配当性向30%以上を達成することを方針としています。加えて、キャッシュ・フローの動向を踏まえ、追加的に機動的な総還元策も検討し、株主への還元を強化します。

注）当社は、2024年7月1日を効力発生日として、普通株式を 1株につき3株の割合をもって分割しましたが、2024年3月期までの「1株当たり年間配当金」は株式分割前の配当実績の金額を記載しています。詳細は「株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更並びに配当予想の修正に関するお知らせ」をご覧ください。
https://www.toyota-tsusho.com/press/upload_files/202405291600_jp%20.pdf

セグメント別当期利益（親会社の所有者に帰属）

金属本部 **607億円**　グローバル部品・ロジスティクス本部 **455億円**
モビリティ本部 **559億円**
機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部 **279億円**
化学品・エレクトロニクス本部 **550億円**　食料・生活産業本部 **118億円**
アフリカ本部 **691億円**　その他 **55億円**

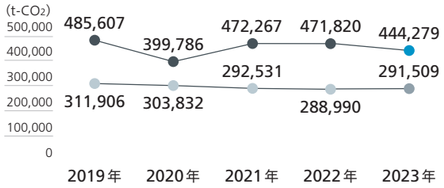


財務関連の詳細はP.59～68「財務戦略」をご覧ください➡

非財務関連

温室効果ガス（Scope1,2）排出量（国内、海外）

Scope1（国内＋海外） **444,279t-CO₂**
Scope2（国内＋海外） **291,509t-CO₂**

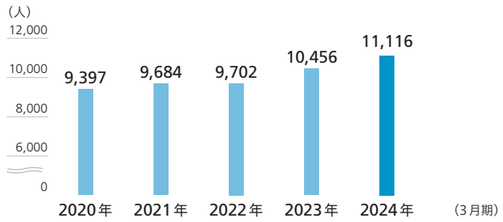


新規事業の稼働開始、生産量の増加等による排出量増加の一方、省エネ活動推進や再エネ設備導入によりCO_2排出量を総量削減することができました。

詳細はP.93～114「環境」をご覧ください➡

安全体感道場の参加者（延べ人数）

2024年3月期までの延べ参加者数 **11,116人**

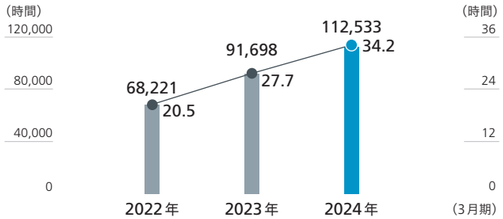


「挟まれ・巻き込まれ」等の重大災害につながり得る災害を中心に、体感メニューとVR技術を活用したツールで、災害を未然に防ぐ安全体感教育ができる「安全体感道場」は、2009年の設立からの延べ参加者数が1.1万人を超えました。今後も多くの方に参加してもらうことで、さらなる安全意識の向上に努めていきます。

詳細はP.122「安全衛生方針」をご覧ください➡

社員の研修時間

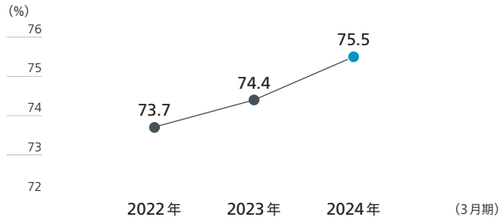
総研修時間 **112,533時間**　1人当たりの平均研修時間 **34.2時間**



豊通パーソンらしい人材を育み続けるために、個人の現在・目標を踏まえた自律型の育成支援の一つとして、全社員必須のキャリアデザインe-learningを実施しています。

グローバル経験のある若手社員比率

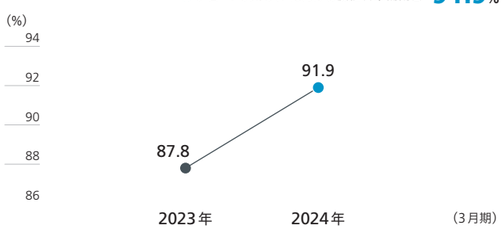
グローバル経験のある若手比率 **75.5%**



社員一人ひとりの「個の力」を高めるために、入社8年目までのグローバル職の社員全員を対象に、海外での駐在、実習等の機会を与えることで、キャリアの早い段階からグローバルなフィールドで戦う感覚を養っています。

グローバルポストにおける後継者準備割合

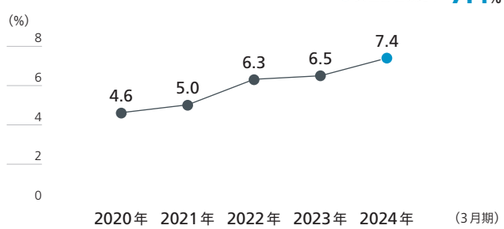
グローバルポストにおける後継者準備割合 **91.9%**



グローバルリーダーの質・量の確保のため、育成プロセスの強化を図っています。特に、現地に根差したパートナーとの協業や現地発のビジネスを推進するため、現地人財の育成・登用にも力を入れ、育成の進捗状況については、経営陣も交えた全社会議体（グローバル人事委員会）にて共有・議論を行い、PDCAサイクルを回し、後継者準備割合を2025年3月期までに100%とすることを目指しています。

女性管理職比率

女性管理職比率 **7.4%**



女性リーダーの育成・拡大を目的として、他部の部長や社外の女性管理職経験者がメンターとなり、キャリア意識の啓発等を行うメンタリングプログラムを実施しています。また、個別育成計画の策定およびレビューも実施し、女性のライフイベントも踏まえた早期の海外派遣や、国内外でマネジメント経験を積む機会の提供等を行い、2026年3月期までに女性管理職比率を10%まで高めることを目指しています。

人事関連の取り組みに関する詳細はP.69～76「人事戦略」をご覧ください➡

成長戦略

P.31　長期に目指す姿と事業環境認識

P.33　長期に目指す姿と未来に向けて取り組む事業領域

P.34　中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）

P.37　デジタルトランスフォーメーション（DX）

03

長期に目指す姿と事業環境認識

当社を取り巻く社会環境の変化が事業に与える影響を予測し成長戦略を描くと同時に、普遍的な「長期に目指す姿」を実現するため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）を設定しています。

想定以上のスピードで進む社会環境の変化に柔軟に対応しながら、「長期に目指す姿」の実現を目指していきます。

これからの社会・環境予測

Politics（政治）
- 紛争・テロ・軍事衝突等による経済停滞、金融市場混乱
- 自動運転に関する政府の規制
- 予測困難な政策の変更

Economy（経済）
- 世界情勢による急激な相場変動
- 開発途上国における経済不安、投資コスト上昇
- 消費者・企業行動の変化に伴う新規需要の発生
- 資源の価格変動や原材料調達の不安定化

Society（社会）
- 少子化に伴う労働力不足
- 新たな伝染病の発生
- 開発途上国の人口増によるインフラ・食料不足
- 自然災害の発生
- 企業に求められる倫理観の高まり
- 開発途上国における医療ニーズの向上
- 脱炭素社会への移行
- 価値観の変化によるモビリティニーズの変化

Technology（技術）
- 電動化シフトに伴う希少金属・半導体の獲得競争激化
- 技術革新による既存製品・サービス陳腐化
- 自動車のCASE進化と普及
- 環境負荷の少ないリサイクル技術の進化
- 全固体電池実用化等、電池技術の進化

環境変化が当社に与える影響

▲ リスク ● 機会

安心安全なモビリティ社会への移行
- ▲ 自動車の電動化に伴う既存事業の陳腐化
- ▲ 技術革新の加速による既存事業の陳腐化
- ● 自動車の電動化に伴う新たな材料や関連する原料・資源等の需要増加
- ● モビリティの変化に応じた新規事業の創出

循環型経済へのシフト
- ▲ 廃棄物に関する新たな規制への対応と、リサイクル品の需要高まりによるリサイクル原材料調達の競争激化
- ● 金属、プラスチック、繊維等のリサイクル関連市場の拡大とそれに伴う新たな事業機会の創出

カーボンニュートラル（CN）社会の実現
- ▲ 環境規制の高まりによるガソリン車の販売規制
- ▲ 再生エネルギー事業会社の増加による競争激化
- ● 次世代環境車の販売台数の増加と関連事業創出
- ● 開発途上国における再生可能エネルギー需要の高まり

開発途上国の持続可能な発展
- ▲ 政治・経済の不安定さとそれに伴う通貨等のボラティリティの高さ
- ▲ 商習慣や労働文化の地域毎の差異
- ▲ 伝染病の蔓延、未整備な衛生環境
- ● 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活性化
- ● 産業開発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創出
- ● 開発途上国の生活環境の改善・雇用機会の創出を通じた当社事業の拡大

マテリアリティ

社会課題の解決と会社の成長を両立する サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

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CO_2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

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

当社として変化させないもの

環境変化に関わらず、変わらず大切にする価値観

マテリアリティ

会社の成長を支える土台となる サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）

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

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

成長戦略

マテリアリティに紐づく重点分野
- ネクストモビリティ
- 再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント
- アフリカ
- 循環型静脈
- バッテリー
- 水素・代替燃料
- Economy of Life

未来に向けて取り組むべき事業である重点分野へ優先的に資源を配分

これにより成長を通じて社会・環境課題の解決に貢献していく

成長戦略 実現に向けた中期経営計画
P.34➡

1. 重点分野への投資の促進
2. 2030年CN目標達成に向けた事業推進
3. 人的資本経営の推進
4. さらなる成長の足元固め（安全・コンプライアンス）

成長戦略を支えるコーポレート戦略と組織
- 財務戦略 P.59➡
- 人事戦略 P.69➡
- デジタルトランスフォーメーション（DX） P.37➡
- 新たな本部体制 P.39➡

Global Vision

Be the Right ONE

長期に目指す姿

社会価値、自然価値の提供と経済価値を両立させ、より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていく

- 地球にやさしく、世界中の全ての人に笑顔と幸せが届けられるクリーンで持続可能な社会の実現を先導し続ける
- お客さまと共に社会・環境への貢献と成長を両立させ、パートナーと共に高めあい支え合う唯一無二のネットワークを紡ぎ続ける
- 人を尊重し、多様性と共に歩み、安全とコンプライアンスを遵守しながら信頼される企業としての正道を進み続ける

長期に目指す姿と未来に向けて取り組む事業領域

当社は環境負荷を軽減し環境課題解決に貢献する事業、廃棄物削減や不十分な医療インフラ等の社会課題解決に貢献する事業、当社が強みを持ち「豊田通商らしさ」を実現している事業を通じて皆さまと共に、より良い未来を創り上げていきます。その中でさらに重点的に取り組む重点分野を設定し、戦略的に経営資源を集中させることで、“Be the Right ONE”な価値を社会とお客さまへ提供していきます。

長期に目指す姿

社会価値、自然価値の提供と経済価値を両立させ、より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていく

未来に向けて取り組む事業領域	7つの重点分野＋基盤事業	
Nature Value 領域 環境課題解決に貢献する事業	再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント	風力・太陽光・水力等の再生可能エネルギーと発電された電力のバリューチェーン構築によりCN社会への移行を推進する
	水素・代替燃料	水素およびバイオ燃料等の代替燃料に関する事業を通じて、脱化石燃料社会を実現する
Social Value 領域 社会課題解決に貢献する事業	循環型静脈	廃棄物の回収、再資源化、リユース、適正処理を通じて資源循環の仕組みを構築し、サーキュラーエコノミー（CE）社会を実現する
	バッテリー	資源から製造に至るバッテリーのトータルサプライチェーンを構築し、温室効果ガス（Greenhouse Gas、以下GHG）削減を見据えた未来の電動化社会へ対応する
	Economy of Life	ヘルスケアを中心に当社が強みを持つ国・地域で事業を展開することで人々の生活の質の向上に貢献し快適で健やかな未来社会を実現する
Core Value 領域 「豊田通商らしさ」を実現している事業	ネクストモビリティ	次世代自動車への進化をリードする新たなテクノロジーの活用やサービスの創出により安全で快適なモビリティ社会への移行を加速する
	アフリカ	モビリティ領域・インフラ領域・ヘルスケア領域・コンシューマー領域等を通じてアフリカ地域の発展と人々の生活の質の向上へ貢献する
	基盤事業	モビリティを中心とした当社が強みを持つ事業を通じて「豊田通商らしさ」を発揮しお客さまへの提供価値を最大化する

中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）

従来の延長線上を超えた成長を実現していくために、成長戦略を一層加速させていくことが必要だと考えています。そのために、さまざまな取引先はもちろん、共に課題解決に取り組むパートナーと協業していくことで、これを実現していきます。そして、CN・CEのリーディングプロバイダーとして、企業としての成長を通じて、社会課題の解決に貢献していきます。その結果、唯一無二、かけがえのない存在になること、すなわち、当社がGlobal Visionとして掲げる“Be the Right ONE”の実現を目指していきます。

当社の目指す姿

Be the Right ONE　唯一無二、かけがえのない存在

企業としての成長を通じて
社会課題の解決へのさらなる貢献　サステナビリティは「経営そのもの」CN/CEのリーディングプロバイダー

成長戦略を加速　従来の延長線上を超えた成長

中期経営計画期間中の重点取組事項

1. 重点分野への投資の促進
2. 2030年CN目標達成に向けた事業推進
3. 人的資本経営の推進
4. さらなる成長の足元固め（安全・コンプライアンス）

当社の成長戦略・施策や特徴が過去数年で非常に明確になってきていることを受け、この中期経営計画初年度の2025年3月期は特に「戦略を実行する年」とします。資本の配分→特徴ある事業の推進→それらを担う人財の活躍促進→働く環境・社内の考え方の醸成を通して、当社が目指す姿への実現を加速していきます。

中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）

成長戦略を加速　社会課題解決へのさらなる貢献

中期経営計画期間中の重点取組事項

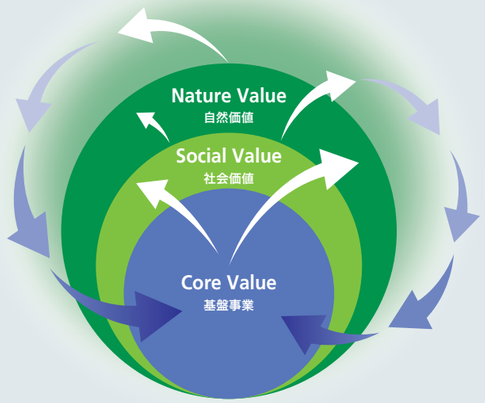
1. 重点分野への投資の促進
2. 2030年CN目標達成に向けた事業推進
3. 人的資本経営の推進
4. さらなる成長の足元固め（安全・コンプライアンス）

中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）における重点取組事項は4点です。
この4点を重点的に取り組むことで成長戦略を加速させ、“Be the Right ONE”な存在へと着実に進んでいます。
過去からの取り組みとのつながりを示すため、本レポートを通して、重点取組事項の詳細を説明します。
詳細は各項目の指定ページをご覧ください。

1 重点分野への投資の促進

投資の考え方 ～企業価値向上のサイクル～

中長期的な成長投資領域の考え方について、定性面・定量面の両面から整理し、新たな3つのValueを策定しました。キャッシュアロケーションの考え方等、詳細については、CFOメッセージ（P.61～65）をご覧ください。



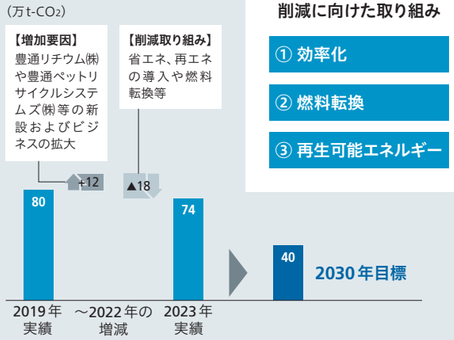
2 2030年CN目標達成に向けた事業推進

Scope1*1,Scope2*2
2030年に50%削減目標*を達成

* 基準年2019年

Scope3*3
「豊田通商ならでは」の事業により、収益向上と同時に削減を推進

Scope1,2排出量の推移
（万t-CO_2）



削減に向けた取り組み

① 効率化
② 燃料転換
③ 再生可能エネルギー

当社GHG排出量（2022年実績）
Scope3：約11,418万t-CO_2
▶ モビリティサプライチェーンでの排出が中心

モビリティサプライチェーンにおけるScope3削減の取り組み

① リサイクル材等の供給による素材置換
② 再エネ電力の供給、省エネ設備の提供
③ 電動車の製造、販売への移行

*1 自社での燃料の使用等によるGHGの直接排出（石炭・ガス等）
*2 自社が購入した電気・熱の使用によるGHGの間接排出
*3 製品の原材料調達、製造、販売、消費、廃棄までの過程における排出GHG

詳細はP.93～114「環境」をご覧ください➡

3 人的資本経営の推進

人的資本経営を、「事業戦略に必要な人財の質と量の確保」と「個々の力を最大限に引き出す環境づくり」という2つの柱で定義し、それに基づく主な取り組みを推進していきます。

人的資本経営の2つの柱

主な取り組み

事業戦略に必要な人財の質・量の確保		個々の力を最大限引き出す環境づくり	
グローバルポスト*4の**後継者計画サイクル**	**グローバルリーダー**育成（左記ポストへ約1/3登用）	健康経営銘柄に**4年連続**選定	連結子会社およびサプライチェーンを対象とした**人権デューデリジェンス**
▼	▼	▼	▼
後継者計画・育成・配置の連動強化		健康経営の継続実施	人権デューデリジェンスのさらなる浸透

*4 連結経営上重要なポスト

詳細はP.69～76「人事戦略」をご覧ください➡

4 さらなる成長の足元固め（安全・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り口」です。当社は安全とコンプライアンスの遵守のために、さまざまな指標や仕組み、研修を業務に取り入れています。しかし、これらの仕組みや心構えの効果が発揮されるのは、「仲間を信じ、支え合う」組織と風土があればこそです。仕組みや研修内容を理解するだけでなく、異常が発生したり、異常を発見した時に、躊躇なくそれを知らせるランプを灯す、すなわち「アンドンの紐をひく」ことができる風土づくりに力を入れていきます。

仕組み・心構え

- 安全とコンプライアンスは全ての仕事の入り口
- S→Q→D→C*5の優先順位
- COCE*6
- 安全道場・安全教育

▼

組織・風土づくり

理解するだけでなく実際に“アンドン*7”の紐を引きやすい組織・風土

*5 安全（Safety）、品質（Quality）、納期（Delivery time）、コスト（Cost）
*6 グローバル行動倫理規範（Code of Conduct & Ethics, COCE）
*7 製造業の工場に設置し、異常等が発生した時にランプを点灯させ関係者に知らせる電光表示板（アンドンの紐を引くと、生産ラインの異常を通知し、生産ラインが停止する）

デジタルトランスフォーメーション（DX）

当社におけるDXの位置付け

当社では“Business Transformation by Digital”というスローガンの下、DXを豊田通商グループの全事業と組織風土を変えていく「加速ドライバー」と位置付けています。

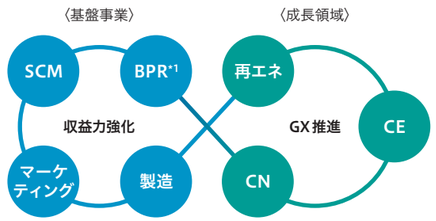
営業本部が担う基盤事業では収益力強化を目的に「SCM（サプライチェーンマネジメント）の高度化」「業務プロセスの効率化」「データに基づくマーケティング」「モノづくりの高度化」という4つのテーマで継続的な取り組みを行ってきました。

また、将来への成長領域として「再生可能エネルギー」「サーキュラーエコノミー（CE）」「カーボンニュートラル（CN）」といったグリーントランスフォーメーション（GX）の分野と最新のデジタル技術を使ったDXを掛け合わせることで、新しい事業の創造と持続可能な社会の実現を目指しています。

スローガン

“Business Transformation by Digital”

変革のターゲット



*1 Business Process Re-engineering

これまでの歩みと現在

2018年11月、経営トップから年1回発信される「経営からのメッセージ」をきっかけに全社のDX推進がスタート。2019年の準備プロジェクトを経て、2020年4月に役職としてCDTO*2を設置、その上で実行部隊としてデジタル変革推進部が発足しました。以降、副社長や各本部役員が参加し毎月DXに関する議論や進捗確認を行う「デジタルボード」の開催や、全役員が会する役員会議で年に1度、各本部がDXの進捗を報告する等経営参加型でのDX推進を継続して行っています。

現在では各本部・各部門の年度方針にDX施策が組み込まれる等DXの重要性は全社に浸透しており、従業員一人ひとりが自分事として捉えるようになってきています。

*2 CDTO：Chief Digital & Technology Officer。
2023年4月にCTO（Chief Technology Officer）に名称変更

DXの沿革

準備期	2018年 11月	「経営からのメッセージ」（トップダウンでのDX推進指示）
	2019年 5月	全社DX推進準備プロジェクト
変革期	2020年 4月	CDTO設置　デジタル変革推進部発足
	2021年 9月	Digital X Lab 開設
定着期	2023年 4月	CSO*3ユニットへの統合
	現在	

*3 CSO：Chief Strategy Officer

DX推進のフレームワーク

当社では、DXを1.0（業務効率化）、1.5（既存ビジネスの付加価値向上）、2.0（新規ビジネス開発）の3つのカテゴリーに分類し、それぞれに必要なサポートを行っています。例えば、1.0の業務効率化には「市民開発*4環境」の提供、2.0の新規ビジネス開発には専門コンサルタントとの「壁打ちサービス」等があります。

また、全てのDXに不可欠な「データ活用」については複数システムのデータに容易にアクセスできるデータベースの構築やDX人財育成のため階層別の教育コースの整備等、DX推進に必要な施策を全方位で実施しています。

*4 簡易なシステム開発ツールを使って社員自身がシステム開発を行うこと

推進フレームワーク

従業員一人ひとりの体験を通じた「人財育成」

デジタル技術を専門家のみが扱う特別なものではなく、従業員一人ひとりが日々の業務で当たり前に利用していくものと感じられるよう、部署単位や個人単位でサポートする各種施策を用意しています。

デジタルを身近に感じられる環境づくり

専門的なプログラミングの知識がなくてもロー・コードツールで自らアプリ開発ができる「市民開発」に力を入れています。2023年には利活用の気運醸成に向けた体験セミナーやハッカソン（業務改善コンテスト）を開催。また、本部の枠を越えた事例共有や情報交換を目的に社内SNSを利用し立ち上げたオンラインコミュニティには、有志約650名が参加しています。さらに2024年1月にはユーザーから技術的な問い合わせに面談形式で対応する専用のサポートデスクも設置しました。

またビジネスへの応用が期待される生成AIについては、2023年8月よりセキュリティを確保した上で、従業員が自由に活用可能な「Toyotsu GChat」の提供を開始。リリース後もAIに対する質問のひな型（プロンプト）を増やしたり、社内規定等の自社データを生成AIに学習させる等、継続的に機能のアップデートを行っています。

ハッカソン（業務改善コンテスト）

Toyotsu GChat

DX実践のためのサポート

「壁打ち」～DX案件の磨き上げ

新規のDX案件をスピード感を持って実用フェーズへ移行させるため、外部のコンサルタントを“壁”役としたディスカッションを定期的に行っています。議論の中で実行上の論点を整理し、一つひとつの案件を「磨き上げ」ていくことで案件の成功確率を高めています。

「Digital X Lab」～アイデアをカタチにする

デジタル技術を活用したBPR、データ分析、UI*5・UX*6デザイン等、各分野の専門家にサポートいただきながら、数週間～1カ月程度の期間でアイデアを目に見えるカタチにし、業務の変革や事業の創出に必要な仮説検証の場を提供しています。

*5 UI：User Interface　*6 UX：User Experience

VOICE

フードソリューション部
サステナブルフードグループ
野村 尚平

農産関係の新規事業を立ち上げるために、デジタル技術を活用した販売戦略の具体化をご支援いただきました。ウェブマーケティングの手法等不足していた経験や知見を外部の専門家を通じて素早く吸収することができ、スピード感を持って事業構築に取り組むことができています。

VOICE

㈱エネ・ビジョン
営業部
中榮 のぞみ・伊藤 文昭

需給に応じて変動する電力価格に対して、データ分析を活用した予測精度の向上に挑戦しました。担当者の経験則で予測していたこれまでのオペレーションプロセスに対し、過去のデータや石油、石炭、LNGの最新市況を加味したAIによる予測ができるようになり、価格の予測精度の向上を実現しました。データ分析を身近に行える環境を構築いただけたことで、データドリブンでの意思決定の重要性が社内に周知される良い機会となりました。

新たな本部体制とミッション

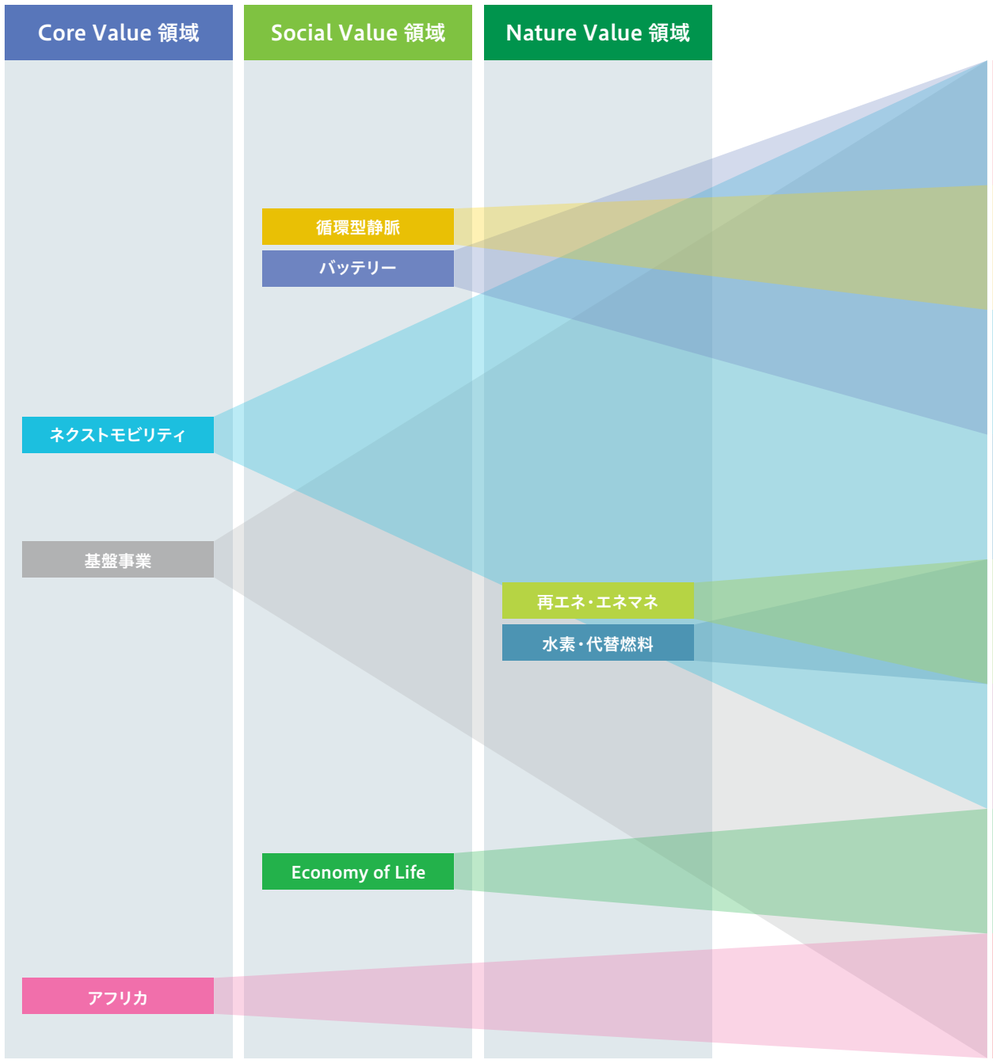
P.41　成長戦略実現を加速するための新たな本部体制
P.43　メタル+（Plus）本部
P.45　サーキュラーエコノミー本部
P.47　サプライチェーン本部
P.49　モビリティ本部
P.51　グリーンインフラ本部
P.53　デジタルソリューション本部
P.55　ライフスタイル本部
P.57　アフリカ本部

04

新たな本部体制とミッション

成長戦略実現を加速するための新たな本部体制

「組織は戦略に従う」の考えの下、2024年4月より組織体制を見直し、各営業本部が社会やお客さまへ提供する価値をミッションとして設定しました。また、各営業本部の名称もこの提供価値に合わせて見直しました。
新たな営業本部体制で、それぞれがミッションを追求し、実現していくことで、成長戦略を加速させていきます。
成長を通じて、より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていきます。



新たな営業本部体制	各営業本部のミッション
メタル＋（Plus）本部	多彩な「個」の力と未来へのキーワードを掛け合わせ、私たちならではの大胆な＋(Plus)を創造し、金属分野における素材革命や機能変革の先導者として、未来の子供たちにカーボンニュートラル社会への道を届ける
サーキュラーエコノミー本部	新しい資源循環のあり方をデザインし、未来の子供たちに、より良い環境・新しい豊かさを届ける
サプライチェーン本部	サプライチェーンを守りつなぐ機能を更に磨きあげ、地政学リスクの課題やグローバルで多様化するニーズに幅広く対応する
モビリティ本部	新たなビジネスモデルを構築することで、移動を通じてこれからの社会に幸せを量産していく
グリーンインフラ本部	再生可能エネルギーと機械ビジネス現場力のシナジーにより持続可能な地球環境を支える社会インフラの実現に貢献していく
デジタルソリューション本部	技術革新、デジタル変革を常に先取りし、デバイス並びにソフトの活用で次世代モビリティ社会への課題解決を始めとしたソリューションビジネスを一層拡大していく
ライフスタイル本部	Economy of Life* ビジネスの推進本部として、当社ならではの事業を創出する * Economy of Life: ヘルスケアや食料等、人々の日々の生活に不可欠であり、快適で健やかな未来社会の実現に貢献するビジネス
アフリカ本部	アフリカNo.1プレゼンスを更に加速し、変化を着実に先取り、アフリカの課題解決と未来の発展に貢献していく

新たな本部体制とミッション

メタル＋（Plus）本部

本部CEOメッセージ

メタル＋（Plus）本部CEO
廣部 貴巳

当本部の源流となる金属本部では、鋼材や非鉄金属のサプライチェーンマネジメントにとどまらず、ユーザーやサプライヤー、パートナーの皆さまそれぞれのニーズに応じた、最適な商品・物流・加工等の付加価値を提供する提案を行ってきました。

ミッションオリエンテッドな新組織としてスタートした新生メタル＋（Plus）本部では、素材・流通・モノづくりといった各セグメントを切り口に、これからも当本部のコア機能や提供価値をさらに磨き上げ、お客さま、サプライヤー、そして社会に選ばれ続ける存在を目指していきます。

また一方、鉄鋼ビジネスは、温室効果ガス（Greenhouse Gas、以下GHG）排出量の削減という大きな社会課題に直面しています。カーボンニュートラル（CN）社会実現に向けては、静脈ビジネスの動向やイノベーションに注目が集まる一方で、当本部が軸足を置く動脈ビジネスにおいても、引き続きScope1[*1]、Scope2[*2]の削減努力に加え、Scope3[*3]領域での新技術の探索を含めたGHG排出量削減可能性の深掘りや、GHG削減貢献事業の創造等、CN実現に貢献できることが多くあります。従来、当社が強みとしてきた動静脈一貫ビジネスという発想も含めて、関係するステークホルダーの皆さまと一体になって、未来につながる「グリーンスチールサプライチェーンづくり」に貢献していきます。

*1 Scope1：自社での燃料の使用等によるGHGの直接排出（石炭・ガス等）
*2 Scope2：自社が購入した電気・熱の使用によるGHGの間接排出
*3 Scope3：製品の原材料調達、製造、販売、消費、廃棄までの過程におけるGHGの排出

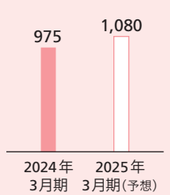
事業内容

モビリティ素材ソリューション	モビリティ向け金属素材（鋼板・非鉄金属等）の販売・流通加工事業、ならびにそれらを通じたCN社会実現に向けたグリーンスチールサプライチェーンの構築およびソリューション提供
メタルソリューション	エネルギー・インフラ関連を含む幅広い業界への金属素材の販売・流通加工事業、ならびにそれらを通じたCN社会実現に向けたグリーンスチールサプライチェーンの構築およびソリューション提供

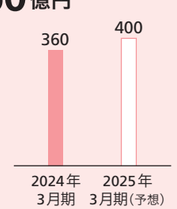
市場環境

脱炭素社会への移行に向けて、鉄鋼業界はGHG排出量削減という大きな課題に直面しています。また、モビリティ業界の「パラダイムシフト」を受け、金属分野における素材・機能の変革が求められています。従来のコスト軸・機能軸での競争力確保に加え、これらの社会課題解決に向けた、グリーントランスフォーメーション（GX）を可能にする商品・機能のニーズ拡大が見込まれています。

売上総利益
975億円



親会社の所有者に帰属する当期利益
360億円



2024年3月期
資産合計
8,218億円
ROA*
4.39%

*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。

ミッションに基づいたビジネスモデル

メタル＋（Plus）本部は、「モビリティ素材ソリューション」と「メタルソリューション」の2つのSBU*にて編成されています。両SBUに共通する「ソリューション」という文言には、単なる素材商いの枠組みを超えて、ステークホルダーの皆さまと共に、社会課題解決に向けた「唯一無二の新たな付加価値」を提供したいという想いを込めています。事業戦略と人的資本経営との両輪により、既存ビジネスの深化とそこから生まれる新たなビジネスの創造を両立させ、中長期目標の実現を目指します。

モビリティ素材ソリューションSBU
自動車鋼板のサプライチェーンマネジメント・加工機能の磨き上げを起点に、モビリティ業界のサステナビリティに貢献していきます。また、自動車の枠を超え、モビリティ素材領域全般のバリューチェーンの拡大を図り、素材・流通・モノづくりにおけるGX・デジタルトランスフォーメーション（DX）で、未来のモビリティ社会のグリーン化を推進します。

メタルソリューションSBU
電動化社会の進展に伴う鋼材ニーズの変化／ CNニーズの高まりに適応し、電動化部品部材、グリーンスチール・資源循環、再生可能エネルギー・新エネルギー部材の3つの切り口で事業領域を拡大、付加価値を高めた新たなビジネスを創造していきます。

*Strategic Business Unit

事業例

静脈ビジネスをコアとするサーキュラーエコノミー本部との連携等、本部間のシナジー創出を追求した動静脈一貫での事業創造に加え、動脈ビジネス自体での新たなグリーンスチール事業の創造等、未来へのチャレンジを推進していきます。

VOICE

自動車鋼板事業の販売機能を当本部の関連会社である豊田スチールセンター㈱ならびに㈱プロスチールへ移管し、製造・販売の一体化をすることでさらなる深化と進化を目指します。

豊田スチールセンター㈱＆
モビリティ素材国内事業部

お客さまと対話を重ね、将来の変化や困り事に対応して、リアルにモノを動かしながらタイムリーに価値を提供させていただくことを通じて、お客さま・サプライヤーに選ばれ続ける会社になることを目指します。

㈱プロスチール＆
モビリティ素材国内事業部

事業統合によるシナジーを創出しつつ、過去から磨き上げてきた機能を進化させ、競争力ある少量多品種対応等により、ニッチ市場でのNo.1商社、唯一無二のプロフェッショナル集団を目指します。

新たな本部体制とミッション

サーキュラーエコノミー本部

本部CEOメッセージ

サーキュラーエコノミー本部CEO
佐合 昭弘

サーキュラーエコノミー(CE)本部は、豊田通商グループが強みを持ち、7つの重点分野の1つである循環型静脈事業を強力に推進するために、旧金属本部と旧化学品・エレクトロニクス本部において、動静脈一貫の機能提供を行ってきた非鉄金属SBU・資源循環SBU・自動車材料SBU・化学品SBUの4 SBUが統合して生まれました。

CE本部となったことにより、お客さまの広範なニーズおよび変化する社会ニーズに対し、業界や商品軸の垣根を超え、迅速に専門性を持った最適な提案が可能となりました。具体的には、金属や化学品といった業界の垣根なく、希少・重要資源の開発から素材・部材の調達と供給を行う動脈ビジネスならびに使用済み製品(再生資源)の回収および再資源化を行う静脈ビジネスを一環で行い、お客さま・社会が必要とする機能を提供していきます。

また、全ての廃棄物を資源と捉えることにより、リユースやリサイクルを基本としたCEの実現を通して、CNの達成に貢献していきます。

当本部は、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)をベースとした人財育成・組織開発を通して、働きがいを持ち一人ひとりがいきいきと働く本部員と共に、これからの時代にふさわしい、新しい資源循環の在り方をデザインし、未来の子供たちに、より良い地球環境・新しい豊かさを届けていきます。

事業内容	資源開発	電動化に欠かせないクリティカルメタル(必須金属)および生活に欠かせない希少無機資源の開発ならびに中間製品の製造事業運営
	電動化サプライチェーン	電動化に関わる素材・部材のサプライチェーンの拡充および社会インフラに欠かせない非鉄金属地金・製品の販売・加工・流通事業の運営
	資源循環	資源循環を見据えた新しいモノづくりを支える素材供給から、再生資源回収・再資源化およびリサイクル材料の製造までの動静脈一貫機能の提供
	サステナブル素材	日々の生活に欠かすことのできない洗剤・衛生材料・包装・コーティングの原料・製品の販売およびその製造事業の運営、サステナブル社会実現に向けたバイオケミカル取り扱いおよびプラスチックリサイクル事業の運営・推進
市場環境		脱炭素化に向け「資源循環」「GHG排出量削減」の要請が高まっており、その対応がビジネス継続の必須要件となりつつある中、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が寄せられています。その期待と同時に、自然災害や地政学リスクを想定した事業継続計画(BCP)対応、モビリティ変革等による事業変化への対応も求められており、地域最適での機能構築のニーズ拡大が見込まれます。

売上総利益
1,053億円

親会社の所有者に帰属する当期利益
500億円

2024年3月期
資産合計
9,145億円
ROA*
5.47%

*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。

ミッションに基づいたビジネスモデル

モビリティ領域では、電動化に伴い需要が増加している電池用・モーター用の金属資源や部材の安定供給に向け、グローバルで地産地消のサプライチェーン構築に注力していきます。また、使用済み自動車(End of Life Vehicle)の回収・適正処理から再資源化まで、従来の内燃車だけではなく電動車にも対応したCar to Carリサイクルの仕組みづくりを実施していきます。

Economy of Life(EoL)領域では、強力な販売ネットワークを保有する洗剤・衛生製品・包装、コーティングの原料・製品の販売と製造事業運営を中心に、原料循環・原料転換の推進、および製品の循環化に注力していきます。また、当社が世界的にも高いシェアを占める重要資源であるヨードの生産においては、化合物製造販売等のバリューチェーン強化を進めています。

事業例

資源循環SBU

豊田メタル㈱(日本)

廃棄物の再資源化事業
使用済み自動車をはじめ、さまざまな廃棄物を回収・選別・再資源化し、リサイクル材料の製造・販売事業を運営。

豊通スメルティングテクノロジー㈱(日本)

アルミ溶湯事業
廃棄物から発生するアルミスクラップを主原料とした再生アルミ溶湯および地金の製造事業を運営。

資源開発SBU

Sales de Jujuy社(アルゼンチン)

リチウム開発・生産事業
バッテリーの主要原料の1つであるリチウムの開発および中間製品の生産事業を運営。

Algorta Norte社(チリ)

ヨード開発・生産事業
消毒薬、X線造影剤原料等生活に欠かせないヨードの開発および中間製品の生産事業を運営。

サステナブル素材SBU

豊通ペットリサイクルシステムズ㈱(日本)

ペットボトルリサイクル事業
市区町村および事業者と協力し回収した廃ペットボトルを原料としたペットボトル用再生ペレットの製造事業を運営。

第一石鹸㈱(日本)

洗剤製品製造事業
日常生活に欠かせない洗剤、石鹸、トイレタリー類および化粧品・医薬部外品の製造・販売事業を運営。

電動化サプライチェーンSBU

Toyota Battery Manufacturing, North Carolina社(米国)

バッテリー製造事業
今後、需要の拡大が見込まれている北米での電動車に対応するため車載用バッテリー製造事業へ参画。

Sama Aluminum社(韓国)

バッテリー用部材製造事業
バッテリーを構成するさまざまな素材の加工・流通および部品の製造・販売事業を運営。

VOICE

Toyota Tsusho Europe社出向中
長谷部 詩織

環境規制の強化によるリサイクル材需要の高まりから、リサイクル資源の獲得・販売に向けた活動を欧州域内で進めています。自動車を軸とした多素材のリサイクルでは、金属と化学品のサプライソースが重なることも多く、お互いのサプライヤー情報をシェアする機会が生まれています。今までは、一部の素材に限定したリサイクルの提案でしたが、素材の枠を超えたリサイクルのトータルサポートを提案できるようになったことも1つの強みだと感じています。対応できる素材の幅が広がったことで、リサイクルを求めるお客さまにより良い提案ができるようにチーム一丸となって頑張ります。

新たな本部体制とミッション

サプライチェーン本部

本部CEOメッセージ

サプライチェーン本部CEO
江山 純

サプライチェーン本部は、お客さまやサプライヤーのサプライチェーンを守り、つなぐ機能をさらに磨き上げ、地政学リスクの課題やグローバルで多様化するニーズに幅広く対応することをミッションに掲げています。

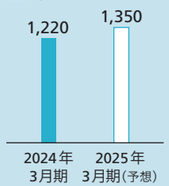
サプライチェーンに関連する課題はさまざまですが、当本部はCN、事業継続マネジメント(BCM)、トレーサビリティ等の観点から、新たな技術との掛け合わせによって課題を先行して解決し、深みと広がりのある基盤をつくり上げることを目指します。

2030年に向けての本部Visionは『「つくる」「はこぶ」「つなぐ」*を変えてサプライチェーンの進化で未来社会への責任を果たす』とし、お客さまとパートナーに寄り添い、デジタル技術等の利活用を通じてサプライチェーンの領域と機能を拡大していきます。

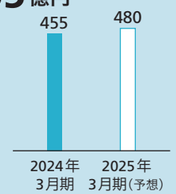
*つくる:グローバル規模でモビリティ部品の製造・加工事業やバッテリー分野の事業開発、リサイクルしやすい商品開発を推進、さらに製造時・廃車時に発生する端材(エアバッグ等)を回収、再資源化する循環型モノづくりを推進します。
はこぶ:物流最適化や倉庫内オペレーション自動化、輸送に使用する梱包資材の開発・再活用等を進め、物流領域におけるCO_2削減を推進します。
つなぐ:オンライン物流プラットフォームを活用しサプライチェーンを可視化。災害や地政学リスク等に対するソリューション提供やデータの一元管理化を実現し、モビリティ産業のみならず、他産業のお客さまの課題解決に貢献します。

事業内容	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	お客さまの生産に直結した物流サービスや、海外におけるタイヤ組み付け等のモビリティ部品のアッセンブリー事業、さまざまなEV向けバッテリー組付・ワイヤレス給電システム開発、海外進出を目指している企業を支援するテクノパーク事業を展開
	部品・用品・機能品	モビリティ用内外装部品・用品の材料調達、生産、販売、設計・開発、サービスの開発 燃料電池等の環境ソリューション提供
	営業開発	航空部品の材料開発・供給、空港運営、電動化商材を中心とした新事業創造
市場環境		当本部の主要市場であるモビリティ産業では、電動化や自動運転技術、安全基準の強化等、モビリティを取り巻く環境や求められる技術等が大きく変化・高度化しています。また、デジタル需要の増加に伴いDX推進による商品やサービス、ビジネスモデルの変革が加速しています。

売上総利益
1,220億円



親会社の所有者に帰属する当期利益
455億円

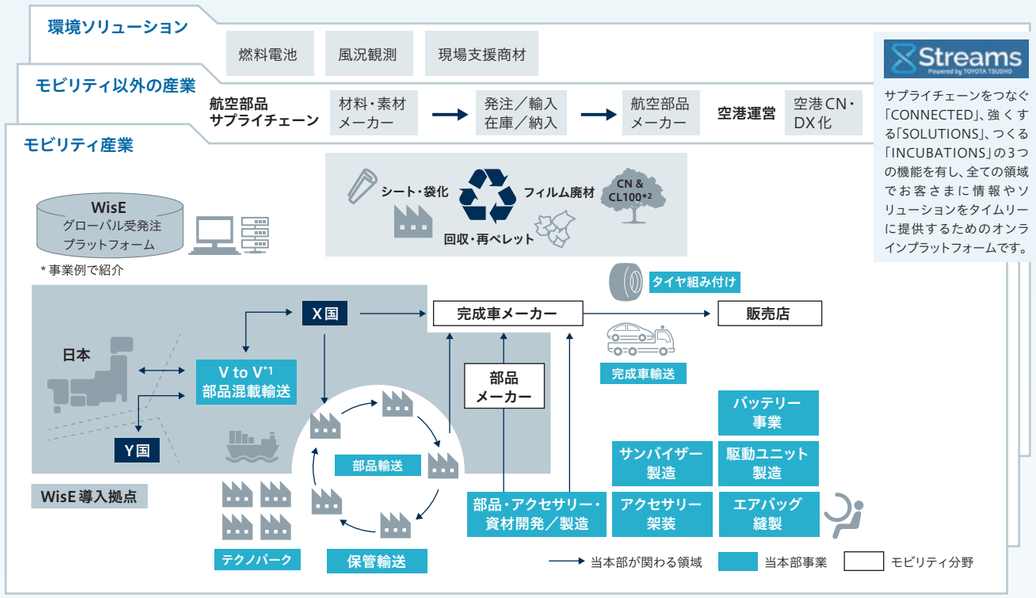


2024年3月期
資産合計
6,263億円
ROA*
7.27%

*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。

ミッションに基づいたビジネスモデル

モビリティのサプライチェーンの領域と機能を拡大するとともに、他産業を開拓しています。



Streams
Powered by TOYOTA TSUSHO
サプライチェーンをつなぐ「CONNECTED」、強くする「SOLUTIONS」、つくる「INCUBATIONS」の3つの機能を有し、全ての領域でお客さまに情報やソリューションをタイムリーに提供するためのオンラインプラットフォームです。

当本部が提供するバリューチェーン

*1 Vender to Vender　*2 Circular Logistics 100プロジェクト　*3 バッテリー式電気自動車

事業例

WisE
(グローバル受発注プラットフォーム)

取引の効率化推進とデータの可視化によるBCM高度化を実現するグローバル受発注プラットフォームです。

e-Axle(二輪用EV駆動ユニット)

インドにおいて「世界No.1二輪車用e-Axle」の製造・販売を目的とし、Musashi Delta e-Axle India社を設立。パートナー(武蔵精密工業㈱、Delta Electronics社)と共に、インド国内・ASEAN・アフリカへの拡販を通じて、二輪車の電動化に貢献します。

VOICE

2024年5月に本格稼働し、WisEチームおよびユーザー含め、一丸となって安定稼働に向け日々取り組んでいます。

WisEの伸びしろは“無限大”だと思っていますので、今後、さらに利便性を高め、ユーザーフレンドリーなシステムを目指し改善を進めていきます。

サプライチェーンDX推進部BPRグループ

インドは世界最大の二輪車市場であり、今後さらなる経済成長が見込まれる一方で、大気汚染が深刻化しており、「二輪車の電動化」が1つのソリューションになると考えています。今後のインドの成長およびグローバルな電動二輪車の普及に貢献すべく、主要部品の製造事業に参画し、新たなサプライチェーンを構築していきます。

Toyota Tsusho India社出向中
鏡 健斗

モビリティ本部

本部CEOメッセージ

モビリティ本部CEO
原田 繁

モビリティ本部は「新たなビジネスモデルを構築することで、移動を通じてこれからの社会に幸せを量産していく」ことをミッションに掲げました。従来の自動車販売事業中心のコア事業領域から、モビリティ領域(ヒト・モノの移動)、そしてシナジー領域(移動を通じて他業種との結節点となること)へと事業領域を拡げ、「移動」を通じた新たな価値提供を目指します。

昨今のモビリティ業界は、自動運転をはじめとする技術革新に加え、電動化、新たなモビリティサービスの誕生等、かつてない勢いで変化しています。しかし、実際のニーズの変化は地域によってさまざまであり、市場毎の特性を敏感にくみ取ることが必要不可欠です。当本部には、グローバルでのビジネス展開を通じて得た、新興国を含む各国市場での知見・ノウハウがあります。それぞれの国・地域で培った当本部の強みを活かし、多様な「移動」ニーズに沿ったthe Right ONEなソリューションを提供していきます。

お客さまの困り事を解決することで笑顔を生み出し、真に信頼され続ける存在になるべく、約12,000名の本部の仲間たち、そして世界中の大切なパートナーと共に、持続可能な未来、モビリティ社会の実現に向けて、先導者として取り組んでいきます。

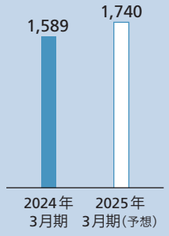
事業内容

トヨタ	トヨタ製品(車両・部品等)の輸出入・卸売・小売り、新興国での車両組み立て事業
マルチブランド	商用車・乗用車・産業車輌等の輸出入・卸売・小売り、架装、物流ソリューション事業
バリューチェーン	補給部品供給・アフターサービス、中古車流通、販売金融、その他バリューチェーン関連事業

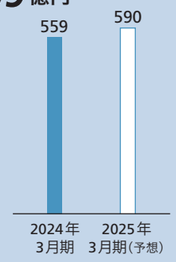
市場環境

モビリティ市場全体では、脱炭素化に向けての取り組みが加速するとともに、自動車の電動化や、自動運転をはじめとする技術革新が進んでいます。また、当本部の取扱国では、昨今の国際情勢による地政学リスクが高まっています。このような市場環境の変化の中、各地域の社会課題の解決につながるサービスの提供が求められています。

売上総利益
1,589億円



親会社の所有者に帰属する当期利益
559億円



2024年3月期

資産合計
4,827億円

ROA*
11.59%

*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。

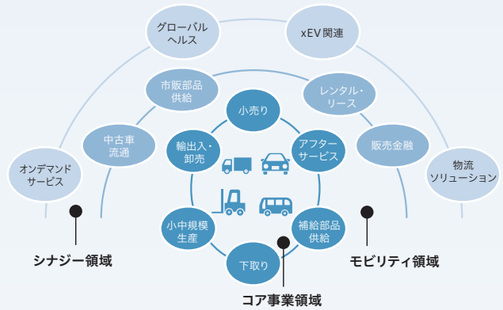
ミッションに基づいたビジネスモデル

コア事業領域

当本部は、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・商用車・産業車輌等を世界154カ国・地域へ輸出しています。また、事業展開国48カ国・地域において、輸入販売代理店・販売店の経営と、車両組立(ノックダウン生産)、補給部品供給・アフターサービス、中古車流通、販売金融事業等の事業も展開しています。

モビリティ領域・シナジー領域

お客さまそれぞれのご要望に寄り添い課題解決手法を提案する物流ソリューション事業や、中古車流通事業を展開しています。さらに、顧客・車両から取得したデータを活用し、バリューチェーンの川上から川下まで幅広いサービスを提供することを目指しています。



グローバルな事業展開

事業例

ワクチン保冷輸送車

トヨタ自動車㈱および医療用冷蔵庫製造業者であるB Medical Systems社との協業により、ワクチンを適切な温度で輸送するための「ワクチン保冷輸送車」を開発し、2021年3月に、世界で初めて世界保健機関(WHO)が定める医療器材品質認証(PQS)を取得しました。アフリカを中心とする途上国において、ワクチン・コールドチェーンのラストワンマイル輸送の改善を通して、グローバルヘルスに貢献しています。

カンボジア 車両組み立て生産 開始

2022年8月、カンボジアにおいて、車両組立事業会社であるToyota Tsusho Manufacturing (Cambodia) 社を設立、2024年5月に「ハイラックス」と「フォーチュナー」の現地組立生産を開始しました。本事業は、2022年11月に開催されたASEAN関連首脳会議の一環として、カンボジア政府と豊田通商が締結した「自動車産業の発展に向けた協業に関するMOU」に基づく取り組みです。

VOICE

B Medical Systems社 社長
Luc Provost

ラストワンマイル輸送は、ワクチン・コールドチェーンの中で常に課題でした。途上国の多くの地域では地形やインフラの関係でアクセスが困難な遠隔地に保健施設があります。トヨタ・豊田通商と共にこのようなソリューションを市場に提供できることを非常に誇りに思います。ワクチン保冷輸送車は荒れた地形や狭い道路でも容易に走行でき、配送中にワクチンの容器が割れることがなく、効果的なワクチン・コールドチェーン輸送が実現し、配送方法に革命を起こす力を持っています。

Toyota Tsusho Manufacturing (Cambodia) 社 社長
藤田 亮二

カンボジアの優秀なスタッフと共に最高品質の車を作り上げていきます。車両組立事業という新たな取り組みを通じ、カンボジア政府とのさらなる関係強化を図り、同国の産業発展と豊かなモビリティ社会づくりに貢献していきます。

グリーンインフラ本部

本部CEOメッセージ

グリーンインフラ本部CEO
国弘 浩介

当本部のミッションである「再生可能エネルギーと機械ビジネス現場力のシナジーにより持続可能な地球環境を支える社会インフラの実現に貢献していく」の実現に向けて、これまで以上にエネルギービジネスと機械ビジネスのシナジー最大化、および再生可能エネルギー領域においては「Renew Energy, Renew Our Future」の新たなグリーンエネルギー SBUビジョンの下、太く強靭な豊田通商らしいサプライチェーンとバリューチェーンを構築し、お客さまに提供可能なCN価値の最大化に注力していきます。

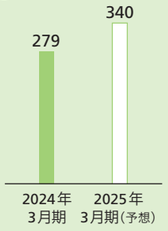
これを実現するため、具体的にはプラント事業を「機械インフラSBU」に移管し、エネルギーについては再エネ電力・CN燃料に全てのリソースを投入する意思を込めて「グリーンエネルギー SBU」に組織再編の上、改称しました。

これまで培ってきた両SBUの強みの足し合わせ&磨き上げ、リソースの集中、現場とお客さまとの強固な信頼関係の構築に取り組むことで「選ばれ続ける先導者」を目指します。「CNといえば豊田通商」と認めていただけるよう、本部一丸となって強く活力みなぎる生産性の高い組織となり、お客さまの困り事を解決し続け、“Be the Right ONE”として持続的成長を遂げていく本部にしていきます。

事業内容	機械インフラ	自動車産業向けを中心とした製造・物流設備、部品等の国内外取引および付帯する設計・修理・据付工事等の一貫したサポート機能の提供 エネルギー・港湾インフラおよび建設機械といった社会インフラ整備・事業運営
	グリーンエネルギー	風力、太陽光、水力、バイオマス等の再生可能エネルギー開発・事業運営 LNG、バイオディーゼル等のCN燃料供給事業
市場環境		モビリティ業界は、「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GHG排出量削減のために、洋上風力等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・バイオ燃料等のクリーン燃料への転換等、CN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。

売上総利益
1,007億円

親会社の所有者に帰属する当期利益
279億円



2024年3月期
資産合計
12,366億円
ROA*
2.26%

*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。

ミッションに基づいたビジネスモデル

機械インフラSBUの機械ビジネス分野では、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と現場力を活かして、お客さまの困り事を解決するソリューションを提供。また、DXによる新たな事業基盤の構築およびCN社会実現のために、省エネ環境診断を軸とした工場CO_2の排出削減にも取り組んでいます。他方インフラプロジェクト分野では、強みがある中東・新興国において、エネルギー・港湾インフラや建設機械等の事業提案・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と事業運営に取り組んでいます。

グリーンエネルギーSBUでは、お客さま視点での再エネ電力バリューチェーン・CN燃料サプライチェーンを構築し、業界の先導者としてお客さまのCN化、サステナブルな社会づくりに貢献しています。再生可能エネルギー分野では、風力、太陽光、水力、バイオマス等の発電事業を全世界規模で展開。地域との共生を第一に、競争力のある再生可能エネルギーを「つくる」に加え、エネルギーマネジメントサービスの提供を通じた「集め・整え・届ける」を強化、再エネ電力バリューチェーンの構築を目指しています。CN燃料分野では、木質バイオマス(森林資源の循環利用)、バイオディーゼル(CEを意識した廃食油活用)供給、船舶燃料のLNG化、水素社会実現に向けた取り組み等、お客さまの環境負荷低減に必要なソリューションの提供を通じたCN燃料サプライチェーンの構築を目指しています。

事業例

特徴1 社会インフラ／製造インフラの一貫サポート

社会インフラ／製造インフラとしての各種機械・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。

機械・設備

設備製造
設備製造／試作

設備調達
最適調達

物流
輸出／輸入／三国間

据え付け
据え付け／安全管理

アフターサービス／常備品
技術提案／常備品

特徴2 再生可能エネルギー／CN燃料事業の強化

太陽光・風力をはじめとする再エネ供給体制の強化およびアフリカを含めた海外事業の強化に加え、「つくる」だけでなく、蓄電所事業等「集める」「整える」「届ける」までの一貫体制を目指しています。また、CN燃料では船舶用をはじめとしたバイオ燃料供給等、お客さまに「CNといえば豊田通商」として選ばれるトータルサービスを目指しています。

アフリカでの再エネ事業強化のためCFAO社と㈱ユーラスエナジーホールディングスがAeolus社を設立

蓄電所事業への参入

船舶用バイオ燃料供給事業

特徴3 交通インフラの事業運営

新興国・新興地域を中心に、空港や港湾ターミナル等で競争力ある交通インフラサービスを展開し、産業競争力およびサプライチェーン強化を通じて社会課題の解決・経済発展に貢献することを目指しています。

仙台空港の運営

自動車ターミナルの運営

自動車検査場の運営

特徴4 お客さまのCN化のソリューション活動

豊田通商のネットワークを活かして掘り起こした豊富な省エネ商材、蓄電池を活用したエネルギーマネジメント等、豊通グループ一体となった面的な提案によりお客さまに合わせたCN化や困り事の解決に取り組んでいます。

VOICE

昨今需要が高まりつつあるコーポレートPPA(お客さまへの再エネ供給)の組成に取り組んでいます。私は当社豊田支店にてトヨタグループ各社をはじめとするお客さまのCN化に向けた営業活動に従事しています。CN化は各社で喫緊の課題であり、また再エネ電源を多く保有する当社への期待値は高く、非常にやりがいを感じています。「CNなら豊通」と言っていただけるような成果を出せるよう、真摯に取り組んでいきます。

電力ソリューション統括部
再エネ・エネマネ国内グループ
河内 仁志

新たな本部体制とミッション

デジタルソリューション本部

本部CEOメッセージ

デジタルソリューション本部CEO
松﨑 英治

デジタルソリューション本部は、技術革新、デジタル変革を常に先取りし、デバイスならびにソフトウエアの活用で次世代モビリティ社会への課題解決をはじめとしたソリューションビジネスを一層拡大すべく、デバイス＆ソフトウェア、情報通信技術（ICT）の2つの分野で事業に取り組んでいます。

当本部が扱うエレクトロニクスやICTは、快適で安全なモビリティ社会の構築に貢献し、ヒトの作業を楽に、暮らしを豊かにします。当本部の役割は、そのための商品やサービスを販売することがゴールと捉えるのではなく、人々が価値を実感し、暮らしが豊かになることに貢献することを目指します。

当本部はあらゆる分野において、「エレクトロニクスで人々の可能性を広げたい」「世の中をより便利で快適に、楽しく、もっと豊かにしたい」と考えています。そのために、人々や社会の困り事にアンテナを立て、「どのように役に立てるのか？」を問い続け、世界中のお客さまやパートナーと共に「優しい未来」を実現していきます。当本部はそのための価値提供にこだわり、先導者となって世代を超えてつないでいくことを志し、商品やサービスの品質に徹底的にこだわり、安全と機能を維持していくことで社会的責任を果たしていきます。

事業内容

デバイス＆ソフトウェア	自動車・家電・情報通信機器・産業機器等に組み込まれる電子デバイスをグローバルに販売、CASE*実現に向けたハードウェア・ソフトウェア・サービスの開発と販売
ICT	ICTに関する製品・サービスをグローバルに販売、コネクティッドカーの安全を支える車両セキュリティ事業・車載ソフトの無線配信事業の推進、AI開発等に資する演算リソース、各種ツールの販売

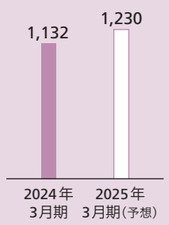
*CASE：Connected、Autonomous、Shared、Electric

市場環境

私たちを取り巻く環境の変化やテクノロジー進化のスピードは急速で、デジタルやAIは身の回りや日常で当たり前に使われるようになりました。半導体やAI等の進化に伴い、ビジネスモデルや価値提供の対象は「モノ（ハード、商材）」に加えて、「コト（ソフト、パーパス）」に変化していきます。

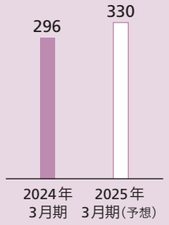
売上総利益

1,132億円



親会社の所有者に帰属する当期利益

296億円



2024年3月期

資産合計
5,649億円

ROA*
5.25%

*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。

ミッションに基づいたビジネスモデル

デバイス＆ソフトウェア事業では、業界大手のエレクトロニクス商社（㈱ネクスティ エレクトロニクス、㈱トーメンデバイス、エレマテック㈱）を保有し、多様な電子デバイスやソフトウエアをグローバルに提供しています。技術変化を先取りし、安心・安全な自動車に必要な電子デバイスやサービスの提供、自動運転社会を実現するシステム開発やインフラ構築、地球に優しい半導体提案やソフトウエア流通等に取り組んでいます

ICT事業では、24時間365日対応のサポート体制をグローバルに構え、多様なITサービスを提供しています。働き方の変革を加速するデジタルツールやソフトウエアの提供、高度コンピューティングのための量子技術やAIの活用、つながる自動車を担保するセキュリティと配信基盤の構築、新興国の発展につながる通信インフラやデータセンターの構築に取り組んでいます。

特徴1

日本最大規模の半導体・電子デバイス収益（売上）

2024年3月期 収益（売上）

- ㈱ネクスティ エレクトロニクス：**5,671億円**
- ㈱トーメンデバイス：**3,707億円**
- エレマテック㈱：**1,945億円**

特徴2

グループ全体でグローバルに活躍する総勢2,000名以上のエンジニア

エンジニア人数内訳

- ハードエンジニア：約**220名**
- ソフトウェアエンジニア*1：約**530名**
- ITエンジニア*2：約**1,260名**

*1 組み込みソフトウェアを設計・開発するエンジニア
*2 企業のIT基盤開発等を支援するエンジニア

事業例

デバイス＆ソフトウェアソリューション事業：顧客製品開発における支援事業

不具合解析
- 部品開封／走査電子顕微鏡解析
- 不具合再現試験
- X線検査　等

設計
- AI開発検証環境の提供
- AI画像認識ECU* 設計　等

開発
- 自社開発モデル流通プラットフォーム（Modelix）の提供
- ソフトウェア開発　等

評価・認定
- 顧客部品認定支援
- 化学物質調査
- 信頼性試験　等

量産
- メモリデータ書込
- テーピング梱包作業
- ECU組み付け　等

*Electronic control unit

ICTソリューション事業：主なICT事業の取り組み事例

運用・監視

24時間365日対応のグローバルヘルプデスク

デジタルインフラ

車載ソフトウェアのセキュアな無線配信環境の提供

新興国インフラ構築

新興国（主にウズベキスタン）へのITインフラ輸出・販売

演算リソース提供

量子コンピュータ/スーパーコンピューター等の演算リソース提供

キッティング

顧客IT機器のキッティングサービス

VOICE

㈱ネクスティ エレクトロニクス AI&IoT事業推進部 部長
山口 顕

2024年4月にモビリティ業界特化型のAIスーパーコンピュータ計算リソースサービス「GPU Advanced Test drive（通称：GAT）」を立ち上げました。豊田通商グループの総合力でサービス拡充を図り、日本のモビリティ企業のAI開発加速に貢献していきます。

NVIDIA DGX H100システム

データインフラ事業部 海外インフラグループ
山下 勇輝

ウズベキスタンと、その周辺国の暮らしを豊かにすべく、2019年より「通信インフラ発展プロジェクト」を担当しています。2023年末から通信機器の納入も開始しており、データセンター稼働に向けて準備を進めています。同国の政府関係者、さまざまなステークホルダーをつなぎ、スムーズなプロジェクト運営遂行とすべく、グループ一丸となって日々奮闘しています。

ライフスタイル本部

本部CEOメッセージ

副社長・ライフスタイル本部CEO
綿貫 辰哉

「Economy of Lifeビジネスの推進本部として豊通ならではの事業を創出する」をミッションとし、人々の暮らしを支え、育み、つなぐことができる“Be the Right ONE”な存在となることを目指します。そのためにSBU毎にもそれぞれのミッションを掲げてお客さまの“Be the Right ONE”なパートナーとなり、期待を超えることを目指します。

フード&アグリビジネスSBUは「食の力で、人々を幸せにし、豊かな未来につなぐ！」をミッションとし、穀物分野では当社固有の強みを最大化し、サプライチェーンとライフラインを守り、人々の食を支えます。また食品分野では食を通じた人々のQOL*向上と社会課題・顧客課題解決に貢献します。

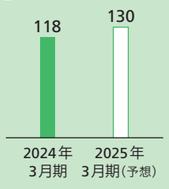
ウェルネスSBUは、「サステナブルなコミュニティを創造し、笑顔を次世代につなげる！」をミッションとし、繊維分野では豊通ならではのアパレルサーキュラーエコノミーを具現化し、住環境分野ではファシリティソリューションを通じたWell-beingを実現します。また保険分野では保険ビジネスと他既存ビジネス領域との掛け合わせによる新たな価値を創出し、ヘルスケア・メディカル分野では安心・安全な医療と介護の提供によるWell-beingを実現します。

*生活の質

事業内容	フード&アグリビジネス	穀物分野：穀物の輸出入事業、国内穀物サイロ事業等 食品分野：食品・農畜水産物輸出入卸および加工事業、国内給食事業等
	ウェルネス	保険分野：国内外保険代理店事業、保険仲介事業等 繊維分野：原料からテキスタイルおよび繊維製品の企画・生産・物流・販売事業 住環境分野：海外ホテルレジデンス開発・運営事業、企業保有不動産の有効活用事業、賃貸・分譲マンション開発・運営事業、オフィス・工場の改修工事事業、オリジナル家具の企画・販売事業等 ヘルスケア・メディカル分野：海外医療関連事業、リハビリ事業、介護用品事業等
市場環境		世界は複雑さを増し、将来の予測が困難な時代になっています。また、人々の生活はグローバル規模でかつてないほどの勢いで変化しています。このような時代においても、人々は安心・安全で快適に生活できる環境を求め続けており、当本部はその期待に応える必要があります。

売上総利益
608億円

親会社の所有者に帰属する当期利益
118億円



2024年3月期
資産合計
3,555億円
ROA*
3.32%

*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。

ミッションに基づいたビジネスモデル

フード&アグリビジネスSBU

●穀物分野
世界各国から日本等に穀物を供給し、その中でもブラジルでの穀物集荷・輸出事業を通じた安定供給を強化しています。日本では長年の穀物サイロ事業で培った経験とオペレーショナル・エクセレンスが強みです。

●食品分野
国内外の製造加工拠点や給食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するとともに、食品廃棄物削減にも注力しています。

ウェルネスSBU

●保険分野
日本国内での保険代理店事業と、国内外での保険仲介事業を強みとし、CN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います。

●繊維分野
素材開発から生産・製品販売まで総合サプライヤーとしての機能を強みとし、アパレルロスの削減および環境負荷の低減に取り組んでいます。

●住環境分野
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、住宅等賃貸事業、オフィスのリノベーションや工場のリニューアル、オリジナル家具の販売等を展開しています。

●ヘルスケア・メディカル分野
国内では早期・予防検査事業、医療機関サポート事業、介護用品事業等を強化し、海外ではインドでのSAKRA WORLD HOSPITAL病院医療圏の拡大を中心とした病院事業と、医薬品卸、リネンサプライ等の病院周辺事業を展開しています。

事業例

●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」を開業し、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、ファミリー向けサービスアパートメント「AXIA第3期」を2021年に開業・運営開始。商業棟も含め計4棟、557の客室の運営を通じインドネシア社会の発展に貢献していきます。

●Bungasari Flour Mills Indonesia
2012年に立ち上げたインドネシアの製粉事業です。経済発展を続ける同国でパン、麺、菓子類等お客さまの製品の品質向上に貢献しています。今後も、パートナーの皆さまと共にインドネシア食料分野で成長を続けます。

●繊維・ファッション領域のサーキュラーエコノミー推進プロジェクト「PATCHWORKS®」
国内外の関係者と連携し、再資源化を行うリバースサプライチェーン上にいる事業者と、調達・生産・販売活動を行うフォワードサプライチェーン上にいるアパレルメーカー、小売業者、消費者等をつなぎ、サーキュラーエコノミーシステム構築を推進しています。
▼「PATCHWORKS®」の詳細はこちら
https://www.patchworks-project.jp/

●廃漁網リサイクル事業
廃業網100%の再生ナイロン素材ブランド「NetPlus®」を保有・運営しているBureo社と共に廃漁網リサイクル事業へ参入しています。同社の南米での廃漁網回収プログラムを日本においても導入するべく、千葉県で廃漁網の回収・再生事業を展開するEllange㈱の支援を行っています。Ellange㈱の廃漁網の回収・選別拠点設立・運営を後押しすることで、「NetPlus®」の安定供給体制を構築し、日本の海洋環境保全のみならず、地域創生プログラムの開発・運営も促進します。

廃漁網がダウンジャケットに生まれ変わります。

●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・港湾ターミナル等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。「サプライチェーンを切らさない」という強い意志を持つ「先導者」となり、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・取扱量共にブラジル国内トップクラスを誇ります。

●インドでの病院「SAKRA WORLD HOSPITAL」の運営ならびに周辺事業
経済成長が著しいインドでは、優良パートナーと組み、病院事業を展開しています。現場まで入り込み、オペレーションを磨き上げている点が特徴で、第二病院建設に加え、周辺事業の医薬品卸業、リネン・医療資機材リース事業を付加しており、将来的にさらなる事業拡大の可能性も見込んでいます。

VOICE

病院は医師・看護師・技師等、それぞれの分野のプロたちが集まっています。そのプロたちの知識と技術を信じてさまざまな疾患を抱えた患者さんが来院します。患者さんに最適な医療を提供するために必要な「情報・資機材・働く環境」がいつもプロたちの目の前にある。そんな状況をつくるために我々は日々現場で課題と向き合っています。

SAKRA WORLD HOSPITAL
Deputy Managing Director(副社長)
松見 直也

アフリカ本部

本部CEOメッセージ

アフリカ本部CEO
Richard Bielle

私たちは150年以上にわたり、アフリカの経済発展に携わってきました。現在では約23,000名*の従業員を擁し、アフリカ全土にビジネスネットワークを展開しています。

この成長をけん引しているのが、事業領域と地域の掛け合わせです。モビリティ・インフラ・ヘルスケア・コンシューマーという異なる4つの事業領域と、アフリカ全54カ国でのビジネス展開によって、多くのビジネス機会を得るとともに、リスクにも備えることができます。この掛け合わせにより、当本部の収益(売上)はアフリカのGDP成長率を上回る、着実な成長を実現しています。

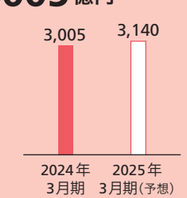
今後も成長が加速するアフリカにおいて、4つの事業領域で、輸入から生産、そしてエンドユーザーまでの流通に至るバリューチェーンを構築し、お客さまへ高品質な製品とサービスを提供することを目指します。また、それぞれの事業領域で掲げるミッションは、お客さまやパートナーの皆さまにワクワクしていただけるものと確信しています。

当本部のVisionであり、アフリカの人たちへの約束である「WITH AFRICA FOR AFRICA」で想いを1つに、アフリカの未来の子供たちのために、アフリカのさらなる発展に貢献していきます。

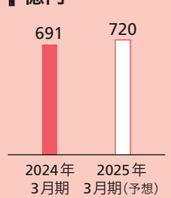
*臨時雇用者数を含む従業員数

事業内容	モビリティ	新車販売・アフターサービス、自動車生産支援、中古車販売、車両組立、建機・農機等の輸入卸売・メンテナンス、代理店事業、ネクストモビリティ、MaaS事業
	インフラ	再生可能エネルギー、港湾開発、水道等のインフラ事業 エレベーター・エアコン・ソーラーパネル等の設計・施工・メンテナンス事業 事業所への屋根据付型太陽光発電システム設置による自家消費電力の再エネ化
	ヘルスケア	医薬品の製造・卸売・小売
	コンシューマー	リテール事業の開発(ショッピングモール、小型スーパーマーケット等)、日用品の輸入・製造、飲料の現地生産・流通
市場環境		アフリカ大陸は「21世紀最大のフロンティア」とも呼ばれ、可能性に溢れています。特に若い世代を中心とした、中間所得層の増加はアフリカ市場の魅力となっており、アフリカ経済は世界の成長率を上回ることが期待されています。

売上総利益
3,005億円



親会社の所有者に帰属する当期利益
691億円



2024年3月期
資産合計
9,663億円
ROA*
7.15%

*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。

ミッションに基づいたビジネスモデル

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23,000名*の従業員が多彩なビジネスを展開しています。

*臨時雇用者数を含む従業員数

モビリティ
快適なモビリティ社会の実現に向け、従来の「車両販売」中心の事業展開から、「社会課題解決型」ビジネスへの転換を加速していきます。より安全でクリーンなモビリティ・ソリューションを提供することで、アフリカの人々の生活を豊かにしていくことを目指し、アフリカの発展に貢献していきます。

インフラ
各国の状況に適した再生可能エネルギー資源の活用等、環境に優しい、持続可能で革新的なソリューションを通じて、グリーン・インフラ整備を加速していきます。エレクトロモビリティ・インフラ等、グリーン・エネルギー・バリューチェーン構築に向けた投資等により、アフリカにおける低炭素成長に貢献していきます。

ヘルスケア
医薬品の現地生産から卸売、小売に至るまでのバリューチェーンを拡大していきます。これにより、アフリカの全ての国々が高品質な医薬品へのアクセスを確保できるよう、取り組みを強化していきます。

コンシューマー
消費者のニーズに応え、流通産業の発展に貢献していきます。ショッピングモール等での快適なショッピング体験を提供するとともに、家庭用衛生用品・飲料等の日用品の生産を通じて、地域経済の活性化にも貢献していきます。

事業例

アフリカ本部のグローバル戦略では、4つの事業領域において、輸入から生産事業(川上)、エンドユーザーまでのリテール事業(川下)に至るバリューチェーンの拡大・統合を目指しています。

新会社設立で、アフリカでの再生可能エネルギー事業を加速
2024年3月、CFAO社と㈱ユーラスエナジーホールディングスが各々50%出資し、Aeolus社をフランスに設立しました。これにより、当社グループがアフリカで展開している再生可能エネルギー事業を段階的に集約し、これまで以上に機動的かつ迅速に事業開発を進めていきます。同社を通じ、アフリカ各国の状況に適した再生可能エネルギー電源の開発・導入量拡大を目指すとともに、将来的には、再生可能エネルギー事業を活用したソリューションの提供や新規事業開発等も視野に、アフリカでのさらなるグリーンで持続可能な経済成長に貢献していきます。

Aeolus社設立セレモニーの様子

VOICE
Aeolus社 代表取締役社長 **鳥羽 秀治**
このたび、CFAO社と㈱ユーラスエナジーホールディングスとの合弁会社設立をお知らせできることを大変嬉しく思います。異なるバックグラウンドを持つ両社がそれぞれ培ってきた知見を結集し、再生可能エネルギー事業を通じてアフリカの持続可能な成長に貢献できるよう取り組んでいきます。

財務戦略

P.61　CFOメッセージ

P.66　投資サイクルマネジメント

P.67　リスクマネジメント

05

CFOメッセージ

CFO Message

**リターン目標を
明確にした上で
自然資本・社会資本領域の事業に
積極的に投資し
長期的な成長を実現します。**

取締役 CFO*
岩本 秀之

*CFO：Chief Financial Officer

中期経営計画の振り返りと新たな計画の要点

「サプライチェーンを守り抜く」その取り組みが実を結び、3期連続で最高益を更新できました。

2024年3月期を最終年度とした中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）は、業績面においても財務体質面においても、非常に良い成果を見ることができました。

3期連続で最高益を更新できた一番の理由は、コロナ禍においても「サプライチェーンを守り抜く」ことをモットーに、各国・各エリアで細かく事業を見直し、お客さまと社会の期待に応えてきたことにあります。また、米中関係の悪化を含む地政学リスクや自然災害等、社会の新たな「ひずみ」の解消につながるビジネスを次々と立ち上げたことも奏功しました。中でも、現場にとても近い商社である当社が、現場のお困り事に対し非常にビビットに反応できたことが一番大きいと思っています。

財務体質の面では、徹底的に無駄のないオペレーションを追求し、当社ビジネスにおいて重視している運転資本回転日数について、一つひとつのビジネスに深く入り込み適正日数にコントロールしました。その成果として、一度は膨らんでしまったバランスシートを3年間でしっかりと絞り込むことができました。

また営業キャッシュ・フローについても、目標を超える5,000億円以上の水準となり、私としては狙い通りの結果を出した3年間になったと思っています。

当期利益4,000億円を目指しながら長期的な成長のための足場固めを進めます。

2024年4月末に公表した中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）では、2027年3月期の当期利益4,000億円という当社としてはアグレッシブな目標を掲げました。過去から積み上げてきた事業や投資が刈り取りの時期を迎え、リーンなオペレーションの強化が相俟って、キャッシュ創出力が高まってきており、7%弱の年平均成長率を達成していく確度は高いと考えています。

今回の中期経営計画では、我々の中長期的な成長投資領域の考え方を、定性・定量の両面から整理し公表させていただきました。1つ目は、モビリティや半導体関連、アフリカ事業等の我々が強みとしている「Core Value（基盤事業、以下Core Value）」。2つ目は、バッテリーやリサイクル等の社会資本を活用し、そこで得た付加価値をまた社会資本に還元していく「Social Value（社会価値＝社会課題解決型事業から生まれる価値、以下Social Value）」。そして3つ目は、再生可能エネルギーや水素関連事業等の自然資本に還元していく「Nature Value（自然価値＝環境負荷軽減事業から生まれる価値、以下Nature Value）」という3つの領域です。基本的には、Core Valueで築き上げてきた「豊田通商らしさ」でキャッシュを最大化し、将来の事業の柱となるであろうSocial Valueや、Nature Value等のサステナブルな領域へ投資を振り向けていきます。

中期経営計画期間において、我々のベースとなるCore Value領域で追加的にCAPEX*を投入し、さらなる機能強化・効率化を図ることで、継続的なキャッシュ創出力を強化していきます。Social ValueやNature Valueの領域は将来的にアップサイドが見込める事業分野と考えており、その領域に我々の得意とする“Be the Right ONE”を付加し、さらなるバリューを生むことで、企業価値が向上していくと考えています。

*CAPEX：資本的支出（資産の価値を維持、向上させるための費用）

WEB 「中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）」の振り返りは、「中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）」をご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/ir/earnings-presentations/upload_files/J_chukei_103_4Q.pdf

キャッシュアロケーション計画

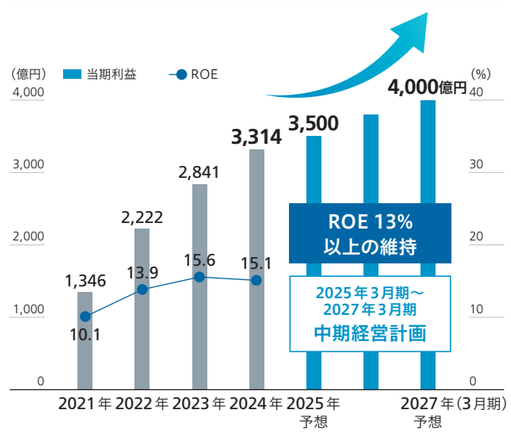
ROEとネットDERを管理しながら長期的な成長に向けて1兆円を投資していきます。

中期経営計画期間では、モビリティに関するバリューチェーンを中心とした既存事業の磨き上げと、これまでの投資の刈り取りによって3年間で1兆3,000億円以上のキャッシュを創出できると想定しています。そのうち1兆円以上を成長投資にあて、3,000億円以上を株主の皆さまに還元していく方針です。

成長投資については、まず「Core Value」の領域で、サプライチェーンのさらなる高度化に貢献するビジネスに4,000億円以上を投じます。また、再生可能エネルギー等を含む「Nature Value」の領域と、資源循環システムの構築等に寄与する「Social Value」の領域に、それぞれ3,000億円以上を投資していきます。「Nature Value」と「Social Value」の領域は中長期

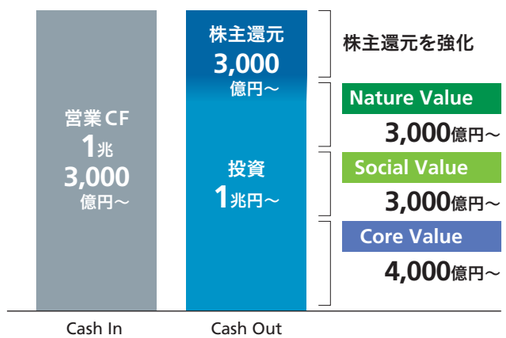
2025年3月期～2027年3月期中期経営計画　目標

当期利益（2027年3月期）	4,000億円
ROE（2027年3月期）	13%以上維持



財務基本方針	ネット DER	RA/RB
	1.0倍以内の管理	1.0倍未満の管理

**2025年3月期～2027年3月期3年間累計
キャッシュアロケーション**



*RA/RB: リスク総量が経営体力の範囲内に収まっているか見る指標
RA=リスクアセット（不測の事態が起こった際に発生し得る最大予想損失）
RB=リスクバッファー（当社の財務的な企業体力［資本合計-非支配持分＋貸倒引当金（流動）-のれん］）

CFOメッセージ

的な時間軸でリターンを考えるべき投資領域ですが、株主資本に対するリターンを株主の皆さまに確約した上で成長投資をしていくという考えの下、全社のROE目標については今後3年間は引き続き13%以上として設定しました。

ネットDERについても重要指標として管理していきます。「商社として借入金を増やしてレバレッジを利かせるべき」という視点に立てば、現状の0.48倍という数字はやや低いとも考えており、0.6倍から1.0倍の間でしっかりとコントロールしていくことが重要だと考えています。現状は仮に1兆円程度の借入をして大型のM&Aをしたとしても0.8倍程度で収まる想定です。引き続き、同程度の余裕を持ちながら3年間を走りきりたいと考えています。

成長投資とROIC管理

3つのValue領域毎にROIC目標を設定。ROICと当社独自指標TVAの融合も図り、資本コストを意識した経営に取り組みます。

全社のROE目標を設定するだけでなく、3つのValueという投資先領域毎にROIC*1目標を設定し、各領域で実現すべきリターンを明確にしました。「Nature Value」については5%以上、「Social Value」については10%以上、「Core Value」では15%以上という数値を設定しています。「Nature Valueは儲からないからやらない」ではなく、Value毎の目標ラインを超えれば投資可能、ただし、3年後にはアップサイドシナジーを付加することでもっと高いリターンを視野に入れるべきだと考えています。現段階のROICの数値は、環境課題や社会課題の解決に向けた投資の重要性を従業員にも社外の皆さまにも理解してもらうための第一歩であると考えています。今回の中期経営計画発表後に何度か投資家の方々と対話する機会がありましたが、「なぜ低リターンの再生可能エネルギー事業をやるのですか？」という質問は随分と減り、徐々に私たちの考えをご理解いただけるようになってきていると感じています。

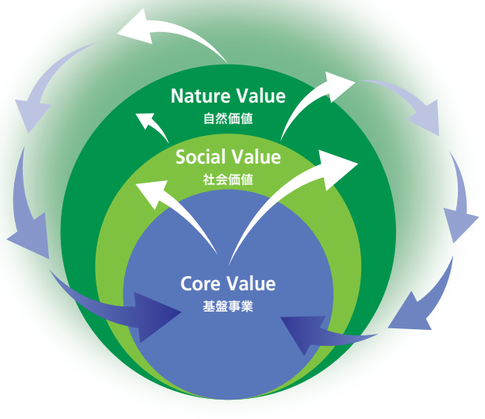
「Nature Value」、「Social Value」という領域で、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）の解決をすると同時にリターンも上がる。そのバランスを両立させながら、長期目線でサステナブルな事業を進め、我々のグループビジョンである“Be the Right ONE”（唯一無二、かけがえのない存在）になっていくことを目指していきます。

なお、当社ではROICに加えて社内指標としてTVAという独自の指標も使用しています。TVA*2とは、投下資本（使用資金）に求める期待収益率（使用資金コスト率）を超えた付加価値を測る指標であり、使用資金に対して期待される収益が確保されているかモニタリングを行っています。新ビジネスを創出するときの「目指す姿」は利益率で示すROICの方が優れていますが、ビジネスが「黒字化しているか」をモニタリングするには、数値で示すTVAが適していると感じています。しかし、2つの指標を併用することには、わかりづらい面もあるため、現在、これらを融合したKPIを策定するプロジェクトが進行しています。若手も多く参画しており、次の20年、30年にわたって機能するKPIを完成させたいと思っています。

*1 Return On Invested Capitalの略称。投下資本利益率と訳される。債権者から調達したお金に対して、どれだけ利益を出しているかを示す
*2 Toyotsu Value Achievementの略称。「TVA＝（基礎収益－利息収支）×（1－各国税率）－使用資金×国別使用資金コスト率」。基礎収益とは、営業活動以外から発生した、非経常的で臨時的、かつ多額の損益を調整した税引前当期利益であり、営業本部・事業体の「稼ぐ力」を示す。国別使用資金コスト率とは、営業活動・事業活動に要する使用資金から生じる、国別資本コストと国債利回りの加重平均によるコスト率を示す

投資の考え方　～企業価値向上のサイクル～

基盤事業で築き上げてきた「豊通らしさ」でキャッシュ創出し、将来に向け、社会課題解決貢献事業、環境負荷軽減事業へ再投資。自然価値、社会価値の向上を図り、当社の企業価値へ還流させる。



	関連する7つの重点分野と基盤事業	ROIC
Nature Value（自然価値） 持続可能な地球環境を支える事業を通じて、長期的な価値実現	再エネ・エネマネ 水素・代替燃料	5%～
Social Value（社会価値） 社会課題解決に貢献する事業を通じて、顧客やコミュニティとの関係強化	循環型静脈 バッテリー Economy of Life	10%～
Core Value（基盤事業） 「豊通らしさ」を持つ事業からの力強いキャッシュ創出、長期的な成長のコア	基盤事業 アフリカ ネクストモビリティ	15%～

Nature Value領域では引き続き再生可能エネルギー事業に注力します。

「Nature Value」の領域では、再生可能エネルギー事業に引き続き注力していきます。前中期経営計画期間中からすでに重点的な投資を実施し、㈱ユーラスホールディングスの100%子会社化やテラスエナジー㈱の買収等を実現してきました。㈱ユーラスエナジーホールディングスは1980年代から再生可能エネルギー事業に取り組み、長く蓄積されてきた知見やデータは、一朝一夕にまねできるものではありません。今後も再生可能エネルギー事業に注力しながら、発電量が安定しない再生可能エネルギーのデメリットを解消できる手法として注目を集めているVPP*をはじめとして、水素の利活用等、幅広い可能性を探求し、「国内再エネNo.1」の地位を確固たるものにしていきます。

また当社は、10年前から化石燃料関連事業が、サステナブルな事業ではなくなることを見越し、当社ならではの事業へシフトするため、いち早く処分を進めてきました。このたび2024年度中を目途に石炭・重油発電事業から完全撤退することも決定し、これで同エネルギーを原料とした発電関連の事業への投資は終了になります。

*VPP：Virtual Power Plantの略称。日本語で仮想発電所を意味する言葉。太陽光発電や風力発電等の再生可能エネルギーや蓄電池、電気自動車等、私たちの身の回りに点在する小規模なエネルギーリソースを、IT技術を用いて制御し、1つの大きな発電所のように機能させる技術のことです

当社は、化石燃料由来に関連するビジネスからの撤退を進めています。現在、当社ではフィリピンにおいてマイノリティとして参画している石炭発電事業を残すのみとなっていますが、これも2025年3月を目途に撤退する見込みです。

Social Value領域では「地上資源」の循環エコシステムの構築を目指します。

当社は10年以上前から地下資源の開発には投資せず、地上資源、すなわち再資源化が可能なリサイクル関連事業に注力してきました。

サーキュラーエコノミーの実現が叫ばれる中、EV用二次電池のリチウムやスクラップのアルミニウム等の金属再資源化は、そのニーズが高まり続けています。例えば欧州では、新車の製造に使用されるプラスチックの25%にリサイクル材の使用が義務付けられる規制案が発表されています。今後もこうした規制や要請をいち早く捉え、循環エコシステムの構築をリードしていきます。

株主還元の方針

前中期経営計画期間の株主還元実績を大きく超える累計3,000億円以上の還元を予定しています。

株主還元については、中期経営計画期間での累進配当をお約束していることから2026年3月期まで考えると、16期連続の増配を達成見込みであり、株主の皆さまから一定の評価と信頼をいただいていると考えています。配当性向についても目標である「30%以上」を達成します。

新中期経営計画策定にあたり、中長期的なキャピタルアロケーション、つまり、投資戦略、3つのValue領域への投資とそのリターンとROE目標、レバレッジの推移等、これらを中長

CFOメッセージ

期的にしっかり数字に落とし込み、社内で深い議論をしました。そうした中で、今後3年間の株主還元目標としては還元総額「3,000億円以上」としました。2021年5月公表の中期経営計画では株主還元目標を「1,300億円以上」とし、実績としては「2,260億円」だったため、それを大きく超える還元額となります。自社株買いについては、必要に応じて実施する可能性はあるものの、基本的な方針としては配当での還元、累進配当をより重視しています。

CFOとして大切にしていること

リスクをマネジメントし
最適な事業ポートフォリオの構築を実現するためには
事業や商品への深い理解が欠かせません。

私は財務・経理畑を長く歩んできましたが、数字だけでなく、ビジネスや商品そのものをしっかりと理解することが重要だと考えています。事業の実態、展開する国・エリアの動向、商品の市況等が把握できていなければ、生きた数字とリスクを捉えることはできないからです。私自身、かなり細かい粒度で事業の現状を把握するように努めています。それぞれの事業の状況、推移を把握するというリスクの管理によって、ROICターゲットを超える経営ができると考えているためです。

例えば当社が得意とするモビリティの世界も、EVへの期待と、実際の市場には乖離があり、改めてハイブリッド自動車が見直されてきています。またアフリカの国々はどうしてもインフラが整っておらず、従来のガソリン車が必要です。マーケット毎で政策が異なるので、我々はそれを見ながら、それぞれに適した時間軸で事業を推進していく、というやり方が一番正しいのではないかと思っています。加えてここ20年ほどを振り返ると、世界情勢やビジネスの趨勢を見ながら、国・エリア毎の投資比率を見直し、アフリカへの投資を強化し、成果を上げてきました。一言でアフリカと言っても54カ国あり、言語も商習慣もリスクも異なります。54カ国毎の戦略とリスクコントロールが必要であり、実践しています。こうした国・エリア別の視点以外にも、商品別等、多数の軸でリスクを検証し、最適な事業ポートフォリオ構築に取り組んでいます。

なお、定量的な指標としては、「リスクアセット(RA)／リスクバッファー(RB)」を設定し、1.0倍未満に収めるよう管理しています。

将来予測の精度を上げるために
「歴史から学ぶ」ことを大事にしています。

もう一つ私が大切にしているのは「歴史から学ぶ」ことです。経済指標ひとつとって見ても、いつまでも上がり続けることはなく、必ず下がる時が来るものです。主要な指標については過去50年程度の状況を全て頭に入れておくようにしています。

また、商社としてグローバルな事業を展開している以上、各国のこれまでの歴史を把握しておくことも非常に重要です。歴史は必ず繰り返すものと肝に銘じ、過去を学ぶことで将来予測の精度をあげるように努めています。

新たな挑戦にぜひご期待ください。

私は先ほど、「自然と社会にお返しする」というお話をしましたが、地球に対し個々人が貢献する手段として、企業を通じた貢献もあることを提案していきたいと考えています。先がまだはっきりと見えないところに対しても投資をし、これを皆さまと共に見守り、企業として約束を守る。すなわち私たちであれば、ROE13%以上維持のお約束を守っていくことができます。株主の皆さまには、私たちのこうした挑戦を見守り、後押ししていただきますようお願い申し上げます。

投資サイクルマネジメント

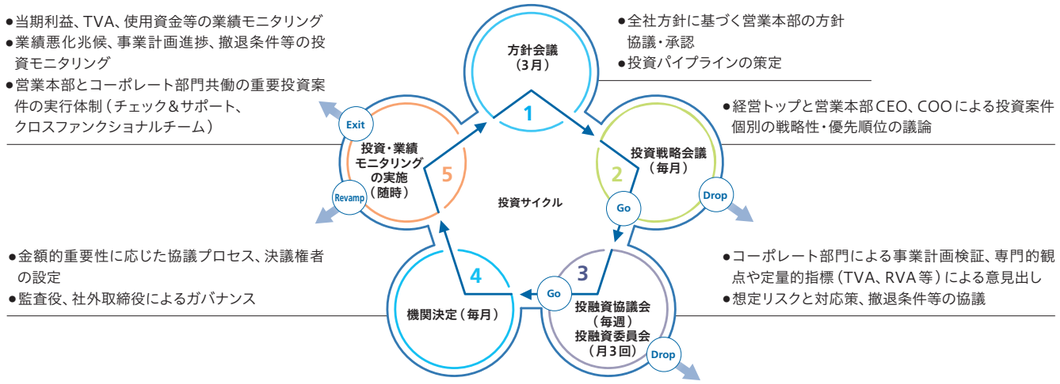
中長期的な企業価値の向上を、資本効率・資本コストを意識した経営の実践により支えます。

基本的な投資の考え方

当社では、短期的な利益を狙うのではなく、中長期的に事業を育て、当社グループのバリューチェーンの拡大・強化につながるような戦略的投資を基本としています。

全社方針を踏まえた営業本部方針の協議、投資パイプラインの策定を通じ、「豊田通商ならでは」の強みを発揮できる事業に経営資源を集中しています。一定額を超える投資案件は戦略性・優先順位付けを投資戦略会議で協議し、推進可否の見極めを行っています。

投資検討段階では、コーポレート部門が専門的観点で事業計画を検証してリスク評価と低減策の協議・意見出しを行い、投融資協議会・委員会の議論を経て最終的な機関決定に至ります。重要投資案件では、営業本部とコーポレート部門が協働する推進体制を組み、課題解決に取り組んでいます。また、投資意思決定の迅速化を目的に、一定の条件や金額的重要性に応じた決裁権者の設定や国内外の一部の関係会社への決裁権限の委譲を進めています。



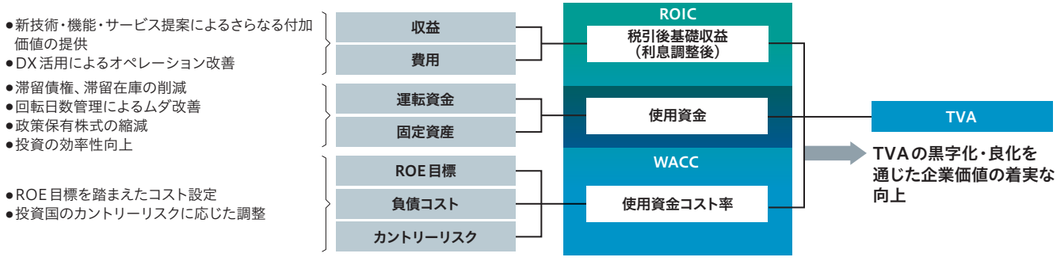
資本効率・資本コストを意識した仕組み

当社はかねてより、投下資本(使用資金)に求める期待収益率(使用資金コスト率)を超えた付加価値を測る指標であるTVA(Toyotsu Value Achievement)を、本部や事業部門の業績モニタリングや投資の定量評価指標に活用しています。

株主資本と負債のコストの加重平均である「使用資金コスト率」は、ROE目標に基づくことで、資産効率改善や利益拡大を通じたTVAの黒字化・良化がROE目標達成に結びつくよう設計しています。また、カントリーリスクに応じた調整を加えることで、グローバルな当社の事業に応じた目線設定を行っています。

TVAを構成する指標の悪化が見られる本部や事業部門には投資・業績モニタリングを通じて改善を求め、新規投資の協議ではTVAの黒字化・良化に向けた施策を協議することで、企業価値の着実な向上を目指しています。

資本効率・資本コストを意識した現場での取り組み例



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、信用等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、COSO*1-ERMフレームワーク等の考え方を参考に、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。同委員会は、CFOを委員長とし、海外各地域のリスク担当ヘッドである地域CFOを中心に、営業本部企画部長や各リスク主管担当役員・部長により構成されています。同委員会において、当社グループの経営に重大な影響を及ぼすリスクを明確化し、経営目標に関する全社的な重要リスクの特定および対応方針の協議・決定とリスク管理プロセスの有効性検証を行い、社長への報告および、取締役会へのリスクマネジメントに関する議題の提言を行っています。取締役会はその提言に基づいてリスク管理プロセスの有効性を継続的に監督し、変更が必要な場合は適切な措置を講じています。

同委員会では、各リスクの中から当社として特に注力すべき10のリスク項目を抽出し、各リスクに対してグループ会社各社が当該項目の達成度を自己点検し、グループ会社の所在する地域の中心となる地域統括部門が点検結果をレビュー、その結果を踏まえてグループ会社各社が改善活動を行う「Check10」という仕組みを導入しています。

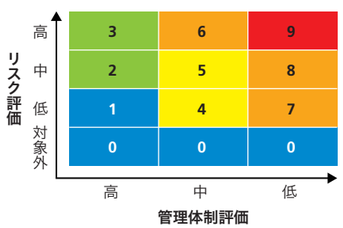
Check10活動においては、当社が最も注力すべきリスクとして選定した10のリスク項目（商品／与信／事業／財務／内部統制／人事労務／情報セキュリティ／不祥事／物流／労働安全・環境）について、事業体ごとに、リスクと管理体制の2軸で評価し評点を付け、ヒートマップを作成することで、定量・定性双方のリスクの見える化を実現します。その上で、当該リスク評価を分析し、各リスク主管部が支援を行い、グローバルなリスクの把握と問題の発見および改善活動を実現すべく、必要な対策を議論・推進して連結ベースでのリスクマネジメント体制の構築・強化を図っています。

*1 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

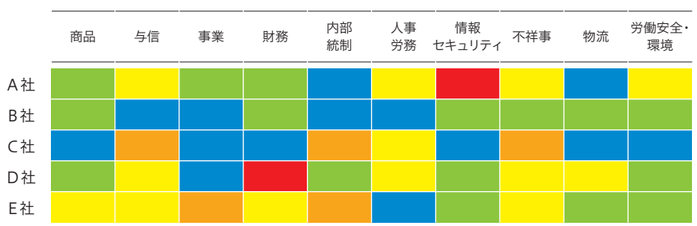
Check10

リスク項目	リスク内容	リスク主管部
（1）商品	滞留在庫、商品ポジション	営業経理部／投資・審査部
（2）与信	回収遅延、低格付ビジネス	投資・審査部
（3）事業	業績不振、低収益	投資・審査部
（4）財務	為替ポジション、BSマネジメント、送金詐欺対策	財務部
（5）内部統制	長期固定人材、職務兼任者	監査部
（6）人事労務	労働争議、人権侵害	人事部
（7）情報セキュリティ	All Toyota Security Guideline*2充足・サイバーセキュリティ	IT戦略部
（8）不祥事	法令遵守	法務部
	腐敗防止	コンプライアンス・危機管理部
（9）物流	物流関連法令遵守	物流部
（10）労働安全・環境	休業災害、STOP 6災害*3（重大災害予防）、火災・爆発、環境遵守	安全・環境推進部

リスク影響度と管理体制の2軸マトリックスによる評価



リスク評価結果（ヒートマップ）のイメージ



*2 All Toyota Security Guideline：内部からの情報の漏洩防止やサイバー攻撃に対応する仕組み
*3 STOP6災害：一つ間違うと重大災害につながる可能性が高い6つの災害。「挟まれ・巻き込まれ」「重量物による接触」「車両との接触」「墜落・落下」「感電」「高熱物との接触」

リスクアセットマネジメント

当社では、連結ベースのリスクエクスポージャー（RA元本）に与信格付やカントリーリスクに基づく最大予想損失率であるリスクウェイト（RW）を乗じてリスクアセット（RA）を算出し、当社の財務的な企業体力に基づくリスクバッファー（RB）との均衡を図る「リスクアセットマネジメント」に取り組んでいます。

財務基本方針である「RA÷RB<1.0」を堅持するため、投資パイプライン等を踏まえたRA÷RBのシミュレーションを行い、成長投資と財務健全性の両立を図っています。

相対的にカントリーリスクが高い新興国へのエクスポージャーについては、NEXI（㈱日本貿易保険）の保険等によるリスクヘッジの他、RBに応じて国別の上限値を設定し、特定国への過度な集中を防ぐカントリーリスク管理を行っています。

また、取引審査や投資案件の協議では、RVA（Risk adjusted Value Added）による評価を実施し、リスクに対する十分なリターン確保の意識付けを図っています。

国内外の事業拡大に加え、ロシアや新興国で顕在化したカントリーリスクにより各地域でRAが増加したものの、引き続き地域別の分散がとれています。RAの管理とRBの継続的な積み上げの結果、2024年3月期は引き続きRAがRBの範囲内でコントロール（RA÷RB＝0.6<1.0）されており、健全かつ安定した財務体質を維持しています。

主要な財務関連リスク

業績モニタリングを通じた資産の健全性・効率性の精査に加え、為替・金利・信用・商品市況等の日々の市場リスク分析を行っています。

商品リスク

商品価格変動リスクに晒される非鉄金属・レアアース・食料・繊維等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。

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・前渡金等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、撤退等の取引方針を定め、個別に重点管理を行い、損失防止に努めています。

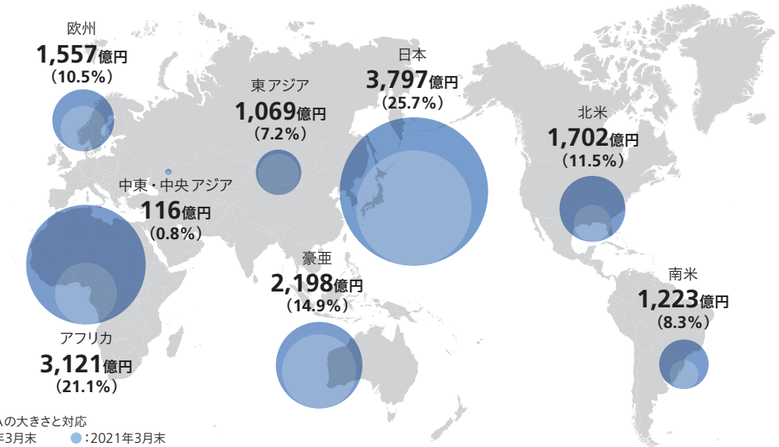
事業投資リスク

P.66「投資サイクルマネジメント」をご覧ください➡

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、為替予約等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。

地域別リスクアセット（RA）の分散状況



- 円のサイズはRAの大きさと対応
  ●：2024年3月末　●：2021年3月末
- 豊田通商 グループ連結の資産や保証等を対象に、与信先や投資先の所在地をベースに集計
- 地図上の数字は2024年3月末時点の集計値および総額に対する構成割合

人事戦略

P.71　CHROメッセージ
P.72　人事戦略の全体像
P.73　人財開発
P.74　適所適材・適材適所
P.75　DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）
P.76　健康経営

06

CHRO Message

事業戦略に連動した人財強化と個々の力を最大限引き出す環境づくりを通じて、人と組織が最も輝く豊田通商グループを実現する

CHRO*
濱瀬 牧子
*CHRO : Chief Human Resources Officer

私たち豊田通商グループは、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、パートナーやステークホルダーにとって“Be the Right ONE”（唯一無二、かけがえのない存在）になることをビジョンとして掲げています。その実現においては「ヒトがすべて」であり、人財の価値を高める人財投資により、より良い社会づくりに貢献する価値創造企業“People Company Toyotsu”（人の豊通）となることを目指しています。

「人的資本経営」という言葉が当たり前になりつつある中、当社では、人が中心の経営であることは以前より不変であり、事業戦略と人事戦略を連動させ、それが企業価値向上にいかにつながるかを明確にし、「より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていく」ことに貢献します。

当社グループ約70,000名の社員一人ひとりが、約130カ国・地域にまたがるグローバルな舞台でバイタリティにあふれ溌剌と活躍することで、個々の成長実感とともに、事業を発展させ、当社のマテリアリティの1つである「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」を推進しています。当社の過去15年を振り返ると、事業規模、人員数ともに大きく拡大し、当社を取り巻く環境は様変わりしました。事業戦略を実現するため、社員一人ひとりが「個の力」をさらに高める必要があり、そのための施策を進めています。若手社員に入社8年目までに海外でのビジネス経験を積んでもらう若手海外派遣はその一例です。また、上長と社員間での双方向の対話により、社員の内発的動機を引き出し、業務を通じた学習意欲を高めるための上長向け研修も進め、導入開始から4年で延べ483名が受講しました。グローバルリーダー育成では、世界中から選抜された次世代経営者候補にGALP*（Global Advanced Leadership Program）を実施し、志高く、多様な人財を統率できるリーダーの育成を進めています。さらに、グローバルな舞台で力を発揮し、事業経営を担っていける人財を確保するために、海外現地法人や海外事業体の重要なポストを明確化し、それぞれのポストの期待役割や必要なスキル等を定義した上で後継者候補を選定し、育成から配置までの連動を強化しています。

グローバル企業と一口にいってもその有り様や戦略は異なります。当社の事業戦略に照らし合わせると、国籍、年齢、ジェンダーといった属性に関わらず、適所適材・適材適所を世界レベルで実現し、個々の持てる能力をチームで掛け合わせることで最大化し、果敢に新たな領域にもチャレンジし、お客さまから選ばれ続ける企業になる、そこに一貫した指針をもって数々の施策を進めています。

* GALPの詳細はP.73「人財開発」をご覧ください➡

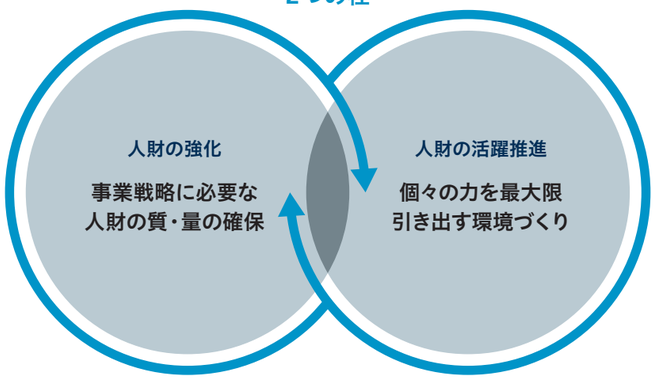
人事戦略の全体像

あるべき姿

Toward **“People Company Toyotsu”**

人の豊通の実現に向けた人事戦略

2つの柱



“People Company Toyotsu”（人の豊通）の実現には、人的資本経営（事業戦略と人事戦略を連動させた経営活動）の推進は不可欠です。私たちは、この人的資本経営の中核を担う「ヒト」の力を最大化させるため、「事業に必要な人財の質と量を確保する」ことと、「個々が十分に能力を発揮できる環境をつくる」ことが最も重要であると考え、「人財の強化」と「人財の活躍推進」の2つの柱を掲げています。人事に関する全ての取り組みは、この2つの柱に基づいており、ここでは、その中でも代表的な取り組みを紹介します。

主な取り組み

- グローバルで勝ち続ける経営人財・事業創造人財の輩出 P.73➡
- 個と組織の能力を最大化させる適所適材・適材適所 P.74➡
- 多様性を尊重し、シナジーを生み出すDE&I（ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン） P.75➡
- 社員が自分らしく活躍し、組織が活性化するための健康経営 P.76➡
- 人権尊重は全てのビジネスの入り口 P.117➡

人財開発

グローバルで勝ち続ける経営人財・事業創造人財の輩出

	2024年3月期実績 *1
グローバルで勤務している社員数	609人
グローバル経験 *2 のある若手社員比率 *3	75.5%
部下の主体性や能力を引き出す研修（Hybrid Communication Program）を受けたミドルマネジメント比率	75.8%
経営人財・事業創造人財育成プログラムの累計参加者数	849人

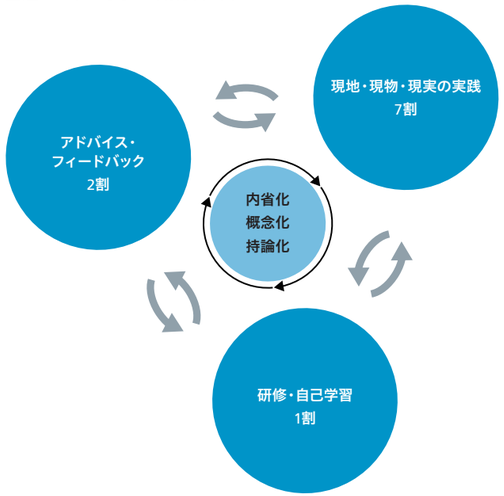
*1 対象組織：豊田通商㈱単体社員 3,292人
*2 海外駐在員、実習生、語学研修生等
*3 入社8年目までのグローバル職の社員全員が対象

目的・方針

経営環境の変化に柔軟に対応し、パートナーと共に、絶えず価値創造を継続するために、事業経営や事業創造のできるグローバル人財の育成に注力しています。

人の成長は、7割が現地・現物・現実の実践、2割が上司・先輩からのアドバイスやフィードバック、1割が研修・自己学習からの学びによるものというロミンガーの法則に基づき、業務を通じての成長機会を重視し、学習機会と連動させることで、豊通パーソンらしい成長を加速させるサイクルを仕組み化しています。

豊通パーソンとしての成長サイクル



主な取り組み事例

現地・現物・現実の実践による育成

●キャリア志向と連動した業務アサイン・育成

事業目標の達成と社員のキャリア構築の両立を図るため、年3回の上司との面談を通じて、社員のキャリア志向と業務アサインをすり合わせる機会を設けています。社員のキャリア志向に応じ、本部をまたいだ越境経験、海外事業体のマネジメント経験等、多様なアサインを通じて、幅広いスキルの習得を実現しています。

●若手海外派遣

入社8年目までのグローバル職社員全員を対象に海外での駐在、実習等の機会を与えることで、キャリアの早い段階からグローバルなフィールドで戦う感覚を養っています。

アドバイス・フィードバックによる育成

●HCP（Hybrid Communication Program）

対話を通じて、部下の内発的動機を引き出すことで、業務を通じた学習意欲を高めるため、ミドルマネジメント層を対象に、「コーチング」を含むコミュニケーションスキルの研修を実施しています。（2024年3月までに延べ483名が参加）

研修・自己学習による育成

●GALP（Global Advanced Leadership Program）

志高く、多様な人財を統率することのできるグローバルリーダーの育成を目的に、海外の一流ビジネススクールと提携し、世界中から選抜された次世代経営者候補に対し、「世界を知り、会社を知り、自分を知る」半年間のプログラムを実施。さらに卒業生を対象に「アルムナイ」として、交流の場を継続的に設定することで、社員間のグローバルネットワークの維持、拡大も図っています。

GALP2023の様子

●CEP（CEO Essentials Program）

国内外連結子会社（約800社）の経営者および候補者に向け、「豊通らしい」経営者としての志やスキルの継承を行っています。

●語学研修生制度

海外勤務が多い当社のビジネスモデルに対応できる人財育成のため、若手社員を対象としたプログラムで、海外の大学や語学教育機関で約1年間語学を習得します。

適所適材・適材適所

個と組織の能力を最大化させる適所適材・適材適所

	2024年3月期実績
後継者を確保しているグローバルポストの割合 *4	91.9%
1グローバルポスト当たりの平均候補者数	2.2人

*4 対象ポスト数：211ポスト

目的・方針

人財のキャリア志向に基づき、能力が最大限発揮される最適なポストに登用する適材適所に取り組んでいます。それに加え、事業戦略と人事戦略を連動させるために、事業上重要なポストとその役割を明確にし、最適な人財を配置する適所適材を重視しています。

主な取り組み事例

●グローバルポストへの登用を実現する育成プロセスの強化

グローバルリーダーの質・量の確保のため、育成プロセスの強化を図っています。

連結経営上重要なポスト（グローバルポスト）を明確にし、そのポストの期待役割や必要なスキル等を定義しています。ポスト毎に後継者候補を選定し、期待する役割とのギャップをもとに育成プランを計画します。特に、現地に根差したパートナーとの協業や現地発のビジネスを推進するため、現地人財の育成・登用にも力を入れています。育成の進捗状況については、経営陣も交えた全社会議体（グローバル人事委員会）にて共有・議論を行い、PDCAサイクルを回しています。これらの取り組みをより効率的かつ効果的に推進するため、情報システム基盤をグローバルに統一しています。

●社員のキャリア志向に基づく異動の促進

社員のキャリア志向に合わせた成長機会の提供や社内における人財の流動性を高めるため、一定の要件を満たした社員に対し、優先的に異動を促進する制度を設けています。社員の異動希望を踏まえ人事部が主導する「チャレンジローテーション制度」と、組織の受け入れニーズに対し社員が申し込み、マッチングを図る「チャレンジポスト制度」という2つの制度を導入しています。

DE&I（ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン）

多様性を尊重し、シナジーを生み出すDE&I

	2024年3月期実績 *1
女性管理職比率	7.4%
新卒／キャリア採用比率	50：50
育児休業等 *2 取得率	91.6%
うち、男性の育児休業等 *2 取得率	84.3%
キャリア形成支援プログラム参加率	91.3%

*1 対象組織：豊田通商㈱単体
*2 育児休業および育児のための休暇制度の利用を含む

目的・方針

私たちは、歴史的にさまざまな企業との統合やパートナーシップにより事業やその展開地域を拡大してきており、グローバルで多様性に富んだ約70,000名の社員が活躍しています。

このような状況から、「多様な人財の活躍」、「働き方改革の推進と仕事と家庭の両立支援」「多様性を活かす会社風土の醸成と個人の意識改革」、という3つのテーマを軸としてDE&Iの取り組みを加速させています。

主な取り組み事例

多様な人財の活躍

●グローバル人財の育成・登用

グローバルリーダーの育成と本社のグローバル化を目的に、海外法人所属社員の本社での抜擢・育成を推進しています。直近では、本社部長ポストに登用した人財が日本での経験を経て、豪亜地域初の執行幹部職に登用されました。

●女性活躍推進

多様な人財の活躍を目的に、女性リーダーの育成に向けたメンタリングプログラムやライフイベントを考慮した早期の海外派遣を実施しています。また、配偶者の海外転勤に帯同する際の休職制度、キャリアブリッジ制度 *3 等を通じ、女性のキャリアの形成・継続を支援しています。

*3 結婚や配偶者の転勤に伴う住居の変更により退職した社員に対し、再び当社で活躍の機会を提供する制度

働き方改革の推進と仕事と家庭の両立支援

●多様なキャリアパスの提供

職種間の移行制度により、介護に携わる社員が期間を限定して、拠点を固定できる等、個々人のライフステージおよび志向によって、自分らしく活躍できるキャリアパスを選択することができます。

●柔軟な働き方とワークインライフの実現

柔軟な働き方の実現に向け、フレックスタイム制度や在宅勤務制度、育児短時間勤務制度等、選択肢を整えています。また、ワークインライフの実現に向け、男性の育児休業取得の推進、ボランティア休暇制度の導入等の環境整備を進めています。

多様性を活かす会社風土の醸成と個人の意識改革

●キャリア形成支援プログラム

キャリア形成への自覚とそれに向けた行動変容を促す機会の提供を目的に、全社員を対象としたキャリアデザインe-learning、キャリア形成支援ワークショップを実施しています。加えてキャリア形成支援研修等を通じて、上司が部下のキャリア形成を支援しています。

●役員会議等での取り組み報告・評価

組織全体で取り組むことを目的に、本部CEOが部門毎にDE&I年次取り組み目標を定め、役員会議や取締役会において、活動（海外法人所属社員の受け入れ・女性活躍推進等）の進捗や実績を報告しています。

●オフィス改革

新しい価値創造や当社らしい風土の醸成・継承を目的に、オフィスをコミュニケーションの「ハブ」とすべく、フリーアドレス導入やコラボスペースの拡充等のリノベーションを実施しました。社員同士の組織の枠を越えた対話、偶発的な情報交換、教えあう相乗効果等を推進しています。

名古屋本社11階

●Evolution HUB

組織力向上を目的に、組織開発のプロで組成される「Evolution HUB」を設置。組織を横断したコラボレーション機会づくりを推進しています。（コーチング、対話会等）

●エンゲージメントサーベイ

組織単位で自律的な改善を行うため、エンゲージメントサーベイ（毎年1回）を通じ組織状態を可視化しています。全社の共通課題については、人事で改善施策を主導し、社員一人ひとりが熱意を持って活躍するための組織づくりを推進しています。

健康経営

社員が自分らしく活躍し、組織が活性化するための健康経営

	2024年3月期実績 *4
健康経営銘柄	4年連続選定
健康チャレンジ8平均実践数	5.51点

*4 対象組織：豊田通商㈱単体

目的・方針

私たちにとって、社員の心身の健康は会社の一番の財産です。その上で、健康保持・増進が、社員のエンゲージメント向上や組織の活性化に寄与し、結果として企業の生産性向上につながると考えています。一人ひとりが自立的に自身の健康を保持・増進する「ヘルスリテラシーの向上」を最重要課題と定め、従業員の健康、職場活力の向上、社会への貢献という「健康経営のための3つの指針」に基づき、各種施策を推進しています。

主な取り組み事例

●健康チャレンジ8

社員の健康に対する行動変容を促進する取り組みを行っています。8つの健康習慣（適正体重、運動、飲酒、禁煙、朝食摂取、間食、睡眠、ストレス）のうち、実践できている項目を1点として8点満点で採点。これら8つの健康習慣毎に施策を企画・実施しています。2024年3月期の結果は5.51点で、2023年3月期の結果5.34点と比較して伸長し、2026年3月期までに6.50点とすることを目標としています。

●働き方改革

生産性の高い働き方を推進するため、長時間労働削減を基本方針とし、早い時間に退社を促す20時の社内一斉消灯、36協定上限の段階的引き下げ、社員の労務管理知識向上・意識醸成、有休ツキイチ取得運動、リフレッシュ休暇 *5 取得奨励等を推進しています。これらの施策を推進することを目的に、2024年4月より、勤怠システムの刷新も行いました。

*5 在社年数に応じる5日以上の連続休暇

●「健康経営銘柄2024」に選定

社員一人ひとりが自立的に健康保持・増進に向けた土台づくりとパフォーマンス向上に一定の成果を得たことが評価され、2024年3月、東京証券取引所の上場会社の中から、社員の健康管理を経営視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を選ぶ「健康経営銘柄」に4年連続で選定されました。

2024
健康経営銘柄
Health and Productivity

サステナビリティ経営

P.79　CSOメッセージ

P.81　サステナビリティ経営の推進

P.83　サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）定量KPI一覧

P.85　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

07

CSOメッセージ

CSO Message

“Be the Right ONE”を追求する豊田通商のサステナビリティ経営

取締役 CSO*
富永 浩史

*CSO：Cheif Strategy Officer

サステナビリティは経営そのもの

豊田通商グループの基本理念は、「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」という企業理念と行動指針（グローバル行動倫理規範（COCE）として具体化）で構成されています。この基本理念を「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、当社はこれまで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、人権問題等さまざまな問題に直面しており、企業活動を行う上で社会や環境は「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。より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていくことが当社のサステナビリティの本質であり、まさに「経営そのもの」と考えています。

このような考えの下、当社では環境・社会・ガバナンスの3つの観点に基づき、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。

マテリアリティ

持続可能な社会の実現に向けて、当社は6つのサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を特定しており、社会課題の解決と会社の成長を両立する4つのマテリアリティと、会社の成長を支える土台となる2つのマテリアリティとで構成されています。

詳細はP.85～92「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➡

社会課題の解決と会社の成長を両立する4つのマテリアリティ

社会課題の解決と会社の成長を両立する4つのマテリアリティは、成長をけん引する当社の強みと掛け合わせることで「7つの重点分野」として成長戦略に組み込まれています。この「7つの重点分野」での事業成長を社会・環境への貢献につなげ、戦略を着実に進めていくことで当社のサステナビリティへの取り組みを推進していきます。

	サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）	主に関連する重点分野
社会課題の解決と会社の成長を両立するマテリアリティ	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	ネクストモビリティ、アフリカ、バッテリー
	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	再エネ・エネマネ、バッテリー、水素・代替燃料
	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	循環型静脈、バッテリー、Economy of Life*
	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	ネクストモビリティ、再エネ・エネマネ、アフリカ、循環型静脈、Economy of Life*
会社の成長を支える土台となるマテリアリティ	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	
	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	

*Economy of Life: ヘルスケアや食料等、人々の日々の生活に不可欠であり、快適で健やかな未来社会の実現に貢献するビジネス

また、「組織は戦略に従う」の考えの下、新たな成長戦略の策定に合わせて組織を再編し、営業本部名称とミッションの再定義を行いました。

各営業本部がミッションを追求し、未来志向で進化していくことで成長戦略の実現を加速していきます。

詳細はP.39～58「新たな本部体制とミッション」をご覧ください➡

会社の成長を支える土台となる2つのマテリアリティ

会社の成長を支える土台となる2つのマテリアリティは、「安全とコンプライアンスの遵守」と「人権尊重と人財育成」です。

安全とコンプライアンスの遵守は、全ての仕事の入口です。安全については従業員の身体的・心理的安全性の確保、コンプライアンスについては法令遵守、「仲間を信じ、支えあう」組織・風土づくりを意識したものです。「人権尊重と人財育成」は、当社の従業員とその家族が幸せだと思える風土の醸成が必要不可欠という考えに基づいています。人権尊重についてはサプライチェーンにまで視点を広げ、人を大切にして、守り続けることを意識、人財育成については社員が仕事を通じて社会に貢献していることを実感すること、その機会を会社が積極的に提供することを意識しています。

6つのマテリアリティへの取り組みについては、重要評価指標（KPI）を設定し、社会インパクトの成果とその進捗を確認しています。また、財務インパクトの成果については、マテリアリティと連動性の高い7つの重点分野を3つのValue領域に分け、中期経営計画においてROICの目標を設定し、各領域で実現すべきリターンを明確にしています。また、KPIそのものも、変化する国際社会の動向やニーズ、当社を取り巻く環境変化、課題等を踏まえて、定期的に見直しを行っています。

詳細はP.63「投資の考え方 ～企業価値向上のサイクル～」をご覧ください➡

今後のサステナビリティ経営について

当社は新たな成長戦略と新たな組織体制の下、マテリアリティを実現し、より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていくことを目指すと同時に、これらの活動を適切に開示し、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントにも努めていきます。エンゲージメントを通じて当社が果たすべき役割や責任を把握しつつ、当社のGlobal Visionである“Be the Right ONE”（唯一無二、かけがえのない存在）を追求し、新たな世界と価値を創造・提供することで、豊かな社会づくりに貢献していきます。

サステナビリティ経営の推進

推進体制

当社のサステナビリティ経営の推進体制はP.82の通り、取締役会の監督の下、社長がサステナビリティ推進委員会を招集し、その議論・決定事項を取締役会に報告する体制になっています。また、取締役はESGに関する豊富な経験・能力を有しており、取締役会による適切な監督が行われる体制を整えています。さらに、各関連会議体にてサステナビリティに関する個別のテーマについての議論を行っており、特に気候変動対応については社長を議長として毎月開催されるカーボンニュートラル(CN)推進会議で脱炭素社会への移行に向けた戦略を議論しています。

サステナビリティ推進委員会では、サステナビリティ担当役員で取締役でもあるCSOの下、経営企画部サステナビリティ推進室が事務局となり、各営業本部・コーポレート部門・グループ会社と協働しながら、サステナビリティ推進施策を協議しています。

サステナビリティ推進委員会

当社はサステナビリティに関する重要な案件を議論・決定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。社長が同委員会の委員長を務め、副社長、営業本部CEO、コーポレートの関連役員に加え、アドバイザーとして社外取締役4名、オブザーバーとして会長と常勤監査役を招集しています。

同委員会ではサステナビリティに関する重要な方針を決定するとともに、社会動向の把握と当社の対応等について議論し、決定しています。アドバイザーとして参加している社外取締役からは、「マテリアリティKPIの在り方を継続的に見直すこと」「当社のサステナビリティに貢献するグローバルでの取り組みに多くの人が賛同し、一緒に働きたいと思えるような社内外コミュニケーションを検討すること」との講評がありました。

マテリアリティKPIの見直しに向けた検討を進めるとともに、自社の統合レポートとコーポレートサイトでの情報開示および社内外ステークホルダーとの対話を一層強化していきます。

さらに、同委員会で議論・決定した事項等への取り組みを進めるため、コーポレート部門の関係部署の責任者が集まるサステナビリティコーポ分科会を2カ月に1度開催しています。

2023年12月開催のサステナビリティ推進委員会
主な議論・決定事項

2023年

- 当社のサステナビリティの基本的な考え方の確認
- 2024年3月期の振り返りと中長期の取り組みについての報告と議論
- マテリアリティKPI変更の承認
- マテリアリティへの取り組みと外部環境変化を踏まえた今後の対応についての議論
- 委員長、社外取締役からの講評

2022年(参考)

- 当社を取り巻くサステナビリティの全体像と今後の取り組みの方向性
- 各ESGテーマの最新動向の共有と、当社への影響およびその対応
- マテリアリティへの取り組みおよび今後の方針
- 委員長、社外取締役からの講評

サステナビリティ推進委員会の様子

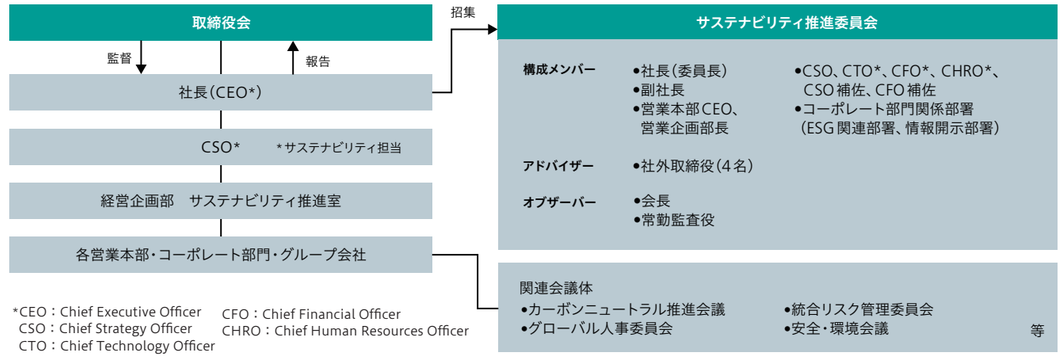
社員への浸透

社員一人ひとりが社会課題の解決を意識しながら業務に取り組むことを推進するために、社員の評価指標の1つに「地域・社会・未来への貢献」を導入しています。2023年には人権への理解を深めるために人権デューデリジェンスについての社内研修を実施、国内外各拠点での説明会を開催しており、さらに、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毎年実施し、その重要性を伝えています。

サステナビリティ推進年表

2005年	2016年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
CSR推進委員会発足	「グローバル行動倫理規範(COCE)」を制定	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	ESG説明会を初開催 マテリアリティKPIを見直し	サプライチェーンを対象とした人権デューデリジェンス現地実査開始

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス

1 課題の抽出

- SDGsの17のゴール、169のターゲットを軸として、CSRやESGに関するガイドライン(GRIスタンダード、ISO26000、国連グローバル・コンパクト、FTSE、MSCI等)、トヨタ環境チャレンジ2050等の各ガイドラインから当社に影響のある社会課題を抽出し、整理
- 整理した社会課題が当社企業理念、行動指針、Global Vision、中期経営計画に合致しているか照合し、43個の社会課題を抽出

2 優先順位付け

- 抽出した43個の社会課題に対し社内外のステークホルダーとの対話やアンケートを通じて、当社への期待・要望、当社にとっての重要性の優先順位付けを行い、マテリアリティマトリックスを作成

ステークホルダー

- 社外：国内機関投資家ヒアリング、一般個人投資家アンケート等
- 社内：営業本部ヒアリング、当社全社員・国内関連会社CSR担当者・海外現地スタッフ向けアンケート

絞り込み

マテリアリティマトリックスで社内外から重要性が高いとされた社会課題を中心にマテリアリティ案を作成。なお、マテリアリティに言及されていないものは、会社として取り組まないという位置付けではなく、当社が特定するマテリアリティは「最重要」として優先して取り組むべき課題と整理

3 妥当性の確認

- 特定プロセスおよびマテリアリティ案について、妥当性を確認

議論の参加メンバー

- 経営幹部、各営業本部長(現：営業本部CEO)で議論
- 社外取締役へ個別ヒアリング

見直し

4 マテリアリティの特定

- 2018年3月末に開催されたCSR推進委員会(現：サステナビリティ推進委員会)にて議論の上、承認。取締役会で報告を実施

見直し

5 KPIの設定

- 特定したマテリアリティに対して進捗を確認するため、2020年にKPIを設定
- KPI設定にあたっては各営業本部の方針に、社会課題解決のアプローチを反映させるべく、営業本部CEOを含む各本部との議論を重ねる。さらに、サステナビリティ推進委員会において経営幹部、社外取締役と議論を行い、意見を反映
- 当社の目指すべき方向性を表すものとして、定量／定性目標を設定

6 取り組み

- マテリアリティの要素を各営業本部の事業戦略に反映
- 気候変動対策の取り組みを加速するべく、2021年4月に専門組織カーボンニュートラル推進タスクフォースを立ち上げ 2022年4月にはカーボンニュートラル推進部を組成

7 進捗レビューおよび内容の見直し

- サステナビリティ推進委員会で、営業本部CEOから各本部における進捗状況を報告
- 変化する国際社会の動向やニーズ、当社の環境変化、PDCAを回す中で出た課題等を踏まえて、定期的にレビューを行いマテリアリティやKPIを適宜見直し
- 2023年12月マテリアリティKPIを見直し(P.85～92参照)

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）定量KPI一覧

マテリアリティ	定量KPI	実績および目標値			主に関連する営業本部	主に関連する7つの重点分野	主に貢献するSDGsのゴール
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	交通死傷者ゼロにつながる製品・サービス*1の収益（売上） *1 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等	2024年3月期実績 2,510億円	2025年3月期目標 2,510億円	2027年3月期目標 3,200億円	● サプライチェーン本部 ● モビリティ本部 ● デジタルソリューション本部 ● アフリカ本部	ネクストモビリティ アフリカ バッテリー	3 すべての人に健康と福祉を 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを
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	再生可能エネルギー*2ビジネスの拡大 *2 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 当社持分容量のうちの再生可能エネルギー比率	2024年3月期実績 76%	2025年3月期目標 78%	2027年3月期目標 82%	● 全営業本部	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	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 13 気候変動に具体的な対策を
	再生可能エネルギー事業の総発電容量	2024年3月期実績 4.7GW	2025年3月期目標 5.0GW	2027年3月期目標 6.8GW			
	うち当社持分容量	2024年3月期実績 3.2GW	2025年3月期目標 3.3GW	2027年3月期目標 4.2GW			
	省エネ・CO_2排出量削減に貢献する製品・サービスの収益（売上）	2024年3月期実績 3,980億円	2025年3月期目標 4,750億円	2027年3月期目標 5,870億円			
	リチウム生産	2024年3月期実績 17,000t	2025年3月期目標 30,000t	2027年3月期目標 40,000t			
	当社グループの世界での電動車*3の販売台数比率 *3 電動車（HEV, PHEV, BEV, FCEV）	2023年実績 12%	2024年目標 15%	2027年目標 29%			
	当社グループのGHG排出量*4：2050年までにCN *4 Scope1,2	2023年実績 736千t-CO_2	2030年目標 50%減	2050年目標 CN			
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	金属分野における資源循環ビジネス*5の取扱量 *5 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）集荷事業および有用金属くずの資源循環事業	2024年3月期実績 6,800千t	2025年3月期目標 7,600千t	2027年3月期目標 9,000千t	● サーキュラーエコノミー本部 ● ライフスタイル本部	循環型静脈 バッテリー Economy of Life	11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 14 海の豊かさを守ろう
	プラスチックリサイクル取扱量 ㈱プラニック *6 ボデーアンダーカバー用原料として換算	2024年3月期実績 車14万台相当*6	2025年3月期目標 32万台	2027年3月期目標 74万台			
	豊通ペットリサイクルシステムズ㈱	2024年3月期実績 ペットボトル14億本	2025年3月期目標 18億本	2027年3月期目標 20億本			
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	アフリカにおける電動車販売台数	2023年実績 1.2万台	2024年目標 2.3万台	2027年目標 6.1万台	● モビリティ本部 ● ライフスタイル本部 ● アフリカ本部	ネクストモビリティ 再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント アフリカ 循環型静脈 Economy of Life	1 貧困をなくそう 3 すべての人に健康と福祉を 4 質の高い教育をみんなに 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
	アフリカにおける医薬品の収益（売上）	2024年3月期実績 2,600億円	2025年3月期目標 3,220億円	2027年3月期目標 3,490億円			
	アフリカにおける再エネ総発電容量	2024年3月期実績 263MW	2025年3月期目標 263MW	2027年3月期目標 1,053MW			
	アフリカにおける雇用者数	2024年3月期実績 21,350人	–	–			
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	休業災害度数率*7*8「ゼロ災害」を目指す *7 100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数 *8 対象：国内外主要関係会社	2024年3月期実績 0.55	–	–	● 全営業本部	–	3 すべての人に健康と福祉を 16 平和と公正をすべての人に
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	—	–	–	–	● 全営業本部	–	4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう

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の活用等、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。当社は、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等の活用、交通インフラの整備等に取り組むことで、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。

主に関連する営業本部
サプライチェーン本部／モビリティ本部／デジタルソリューション本部／アフリカ本部

主に関連する7つの重点分野
ネクストモビリティ　アフリカ　バッテリー

主に貢献するSDGsのゴール

マテリアリティ KPI

定量面

交通死傷者ゼロにつながる製品・サービス*の収益（売上）

* 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等

2024年3月期 実績	2025年3月期 目標	2027年3月期 目標
2,510億円	2,510億円	3,200億円

2027年3月期目標達成に向けた道筋
- 交通死傷者ゼロにつながる最先端の半導体、電子部品等の取り扱い拡大

定性面

交通死傷者ゼロにつながる取り組みの推進
- 「スマートモビリティインフラ技術研究組合」を設立し、交通死傷者ゼロに向けた技術開発等を推進
- インド、タイにて運転教習所事業を運営、ウガンダでは難民自立支援のための自動車整備士養成トレーニングを提供

安全で快適なモビリティサービスの推進
- ドローン物流会社そらいいな㈱を設立。物流課題を抱える離島・へき地におけるモビリティサービスの提供
- トヨタコネクティッドアフリカ社を設立。車両データを通じ、安全で快適なモビリティ社会実現に貢献

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CO_2を削減することで、脱炭素社会移行に貢献

気候変動は、地球上の全ての生物に関わる大きな課題です。当社は、この課題に対処するため、次世代環境車（HEV*1、PHEV*1、BEV*1、FCEV*1等）の拡販をはじめ、水素ステーション等インフラの整備や、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等にも積極的に取り組んでいます。また、自動車CO_2・物流事業等におけるライフサイクルCO_2の削減、工場・プラントからのCO_2排出ゼロチャレンジに加え、再生可能エネルギー事業において、国内最大の風力発電事業者である㈱ユーラスエナジーホールディングス、太陽光で国内最大規模の発電事業者であるテラスエナジー㈱と共に、持続可能な脱炭素社会への移行に貢献していきます。

*1 HEV（ハイブリッド自動車）、PHEV（プラグインハイブリッド自動車）、BEV（バッテリー式電気自動車）、FCEV（燃料電池自動車）

主に関連する営業本部
全営業本部

主に関連する7つの重点分野
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

主に貢献するSDGsのゴール

マテリアリティ KPI

定量面

当社持分容量のうちの再生可能エネルギー*比率

* 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

2024年3月期 実績	2025年3月期 目標	2027年3月期 目標
76%	78%	82%

2027年3月期目標達成に向けた道筋
- 石炭・重油発電事業からの撤退および再生可能エネルギー事業の拡大

再生可能エネルギー事業の発電容量

* 2023年12月に開催したサステナビリティ推進委員会にてKPIを見直しました。

	2024年3月期 実績	2025年3月期 目標	2027年3月期 目標
総発電容量	4.7GW	5.0GW	6.8GW
当社持分容量	3.2GW	3.3GW	4.2GW

2027年3月期目標達成に向けた道筋
- 2031年3月期総発電容量10GWの達成に向けて開発中案件を地域に寄り添いながら着実に遂行、M&Aを含め開発を加速

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

マテリアリティ KPI

定量面

省エネ・CO_2排出量削減に貢献する製品・サービスの収益（売上）

2024年3月期 実績	2025年3月期 目標	2027年3月期 目標
3,980億円	4,750億円	5,870億円

2027年3月期目標達成に向けた道筋

- 省エネソリューションの提供、環境負荷を低減する製品の取り扱い拡大

リチウム生産量

＊2023年12月に開催したサステナビリティ推進委員会にてKPIを見直しました。

2024年3月期 実績	2025年3月期 目標	2027年3月期 目標
17,000 t	30,000 t	40,000 t

2027年3月期目標達成に向けた道筋

- 電動車普及の鍵となるリチウムの安定供給のため、生産拡張

当社グループの世界での電動車＊の販売台数比率

＊電動車（HEV,PHEV,BEV,FCEV）

2023年 実績	2024年 目標	2027年 目標
12%	15%	29%

2027年目標達成に向けた道筋

- 担当市場における電動車販売増加

当社グループGHG排出量＊：2050年までにCN

＊Scope1,2

2019年 実績（基準年）	2023年 実績	2030年 目標	2050年 目標
800千t-CO_2	736千t-CO_2	50%減	CN

当社グループのCNに関する取り組みの詳細は、P.95～110をご覧ください➡

Pick-Up テラスエナジー㈱の完全子会社化により太陽光発電事業においても、再生可能エネルギー普及拡大を加速

当社グループは、2024年4月にテラスエナジー㈱（旧SBエナジー㈱）を完全子会社化＊しました。2022年8月に㈱ユーラスエナジーホールディングスを完全子会社化したことと合わせて、当社グループは、風力発電に加えて、太陽光発電においても国内最大規模の発電事業者となりました。これらの取り組みを核に、再生可能エネルギーの普及拡大に向けた取り組みをさらに加速させ、より良い地球環境づくりに貢献していきます。

＊ソフトバンクグループ㈱が保有していたテラスエナジー㈱のうち、2023年4月に株式85%を、2024年4月に残りの株式15%を取得しました。

■テラスエナジー㈱の取り組み

太陽光および風力発電事業、蓄電システム事業、エネルギーマネジメント事業を展開しています。再生可能エネルギー発電所運営の知見と経験を強みに、系統用蓄電池の開発から運用、再生可能エネルギーアグリゲーションおよび蓄電制御等、業容を拡大し、エネルギーに関わる多様なお客さまのニーズに応えることで、再生可能エネルギーの普及拡大を目指しています。

北海道から九州・沖縄まで国内50カ所で展開する太陽光発電所や風力発電所、バイオマス発電所での発電容量は約773MWに上り（2023年1月時点）、一般家庭の年間消費電力量換算で、約33.4万世帯分に相当します。

2021年1月に運転を開始した茨城潮来古高ソーラーパーク

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。当社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、廃棄や市中・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・加工する等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、プラスチックリサイクル等廃棄物の「資源化」を通じ、循環型社会の形成に貢献します。

主に関連する営業本部

サーキュラーエコノミー本部／ライフスタイル本部

主に関連する7つの重点分野

循環型静脈　バッテリー　Economy of Life

主に貢献するSDGsのゴール

マテリアリティ KPI

定量面

金属分野における資源循環ビジネス＊の取扱量

＊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、有用金属くずの資源循環事業

2024年3月期 実績	2025年3月期 目標	2027年3月期 目標
6,800千t	7,600千t	9,000千t

2027年3月期目標達成に向けた道筋

- リサイクル材需要増加によるスクラップ回収・加工事業、ELV集荷事業等の伸長

プラスチックリサイクル取扱量

	2024年3月期 実績	2025年3月期 目標	2027年3月期 目標
㈱プラニック	車 14万台相当＊	32万台	74万台
豊通ペットリサイクルシステムズ㈱	ペットボトル 14億本	18億本	20億本

＊ボデーアンダーカバー用原料として換算

2027年3月期目標達成に向けた道筋

- 原料調達の増加に伴う事業の伸長

定性面

循環型社会に向けた取り組みの推進

- 車載バッテリーの循環スキーム構築
- アルミの再資源化（スクラップを原料として再資源化、アルミサッシの水平リサイクル拡大に向けて選別加工技術を持つ豊通ソーテック㈱を設立）
- 全ての衣料品の繊維to繊維リサイクルの実現を目指す「PATCHWORKS®」プロジェクトの一環として廃漁網リサイクル事業へ参入

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

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・雇用創出等、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等、そこに住む人々の自立促進と同時に当社の成長も実現します。

主に関連する営業本部
モビリティ本部／ライフスタイル本部／アフリカ本部

主に関連する7つの重点分野
ネクストモビリティ／再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント／アフリカ／循環型静脈／Economy of Life

主に貢献するSDGsのゴール

マテリアリティ KPI

定量面

アフリカにおける電動車販売台数
* 2023年12月に開催したサステナビリティ推進委員会にてKPIを見直しました。

2023年実績	2024年目標	2027年目標
1.2万台	2.3万台	6.1万台

2027年目標達成に向けた道筋 ●主に南アフリカにおける電動車販売増加

アフリカにおける医薬品の収益（売上）
* 2023年12月に開催したサステナビリティ推進委員会にてKPIを見直しました。

2024年3月期実績	2025年3月期目標	2027年3月期目標
2,600億円	3,220億円	3,490億円

2027年3月期目標達成に向けた道筋 ●医薬品流通事業強化による市場シェア拡大

アフリカにおける再エネ総発電容量
* 2023年12月に開催したサステナビリティ推進委員会にてKPIを見直しました。

2024年3月期実績	2025年3月期目標	2027年3月期目標
263MW	263MW	1,053MW

2027年3月期目標達成に向けた道筋 ●ケニア・チュニジアで太陽光発電事業、エジプトで風力発電事業を開始予定

アフリカにおける雇用者数
* 2023年12月に開催したサステナビリティ推進委員会にてKPIを見直しました。

2023年3月期実績	2024年3月期実績
21,000人	21,350人

増減分析 ●事業拡充に伴い、南アフリカにおけるモビリティ部門、ヘルスケア部門での雇用拡大

定性面

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

- ●ケニア政府とCN実現に向けた包括的覚書を締結。グリーンエネルギーバリューチェーン構築や産業発展、人財育成への協力について記載
- ●カンボジアで車両組立工場設立、SKD* 生産を開始。モビリティ産業の促進を通して同国の経済、社会の発展および人財育成に貢献
- ●インドの医療インフラ改善のため、ベンガルールで2つ目となる日本式総合病院の建設を決定（2027年開院予定）
- ●Aeolus社を設立。アフリカ各国の状況に適した再エネ電源の開発、導入量の拡大を目指す

* SKD：Semi Knock Downの略。ボディを溶接、塗装済みの状態で輸入し、主要構成部品をボディやシャーシに組み付ける車両組立方法。

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、信頼によって継続します。

当社は、関係する各企業や全ての働き手の安全確保に尽力しています。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等、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倫理規範（COCE）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しています。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。

主に関連する営業本部
全営業本部

主に貢献するSDGsのゴール

当社の安全とコンプライアンスの詳細は、P.122～124をご覧ください➡
グローバル行動倫理規範（COCE）は、P.123をご覧ください➡

マテリアリティ KPI

定量面

休業災害度数率 *1,2「ゼロ災害」を目指す
*1 100万延べ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数
*2 対象：国内外主要関係会社

2023年3月期実績	2024年3月期実績
0.70	0.55

増減分析・実施事項
2023年3月期比で減少したものの未習熟作業者による災害の他、転倒災害の比率が増加。対策として以下を徹底して実施
- ●「やりきり活動」「職長教育」「寄り添い活動」の継続
- ●重大災害につながる災害（Stop6災害）を防ぐ「18の鉄則」の教育を継続
- ●転倒災害防止のための「転倒防止12の視点」を定めグローバルで活動実施

定性面

労働安全
- ●安全確保の質強化と仕組みのさらなるレベルアップ

取り組み実績
- サプライチェーン維持のため「火災爆発未然防止活動」をグローバル展開
- オフィスのリスクを学ぶe-learningとVRも取り入れたオフィス安全体感教室を全社で実施
- 現地・現物を実践した経営陣による工事安全立会や工場巡視

コンプライアンス
- ●グローバルコンプライアンスプログラムの推進

取り組み実績
- 毎年10月をコンプライアンス月間とし、意識啓発のため経営陣からのメッセージ発信および各種研修、セミナーを開催
- 単体および国内外の連結子会社においてコンプライアンス総点検を実施

内部統制
- ●取締役会の機能強化

取り組み実績
- 監督機能の強化のため、新たに海外極（北米極、東アジア極、豪亜極）と社外役員との対話会を実施

情報セキュリティ
- ●激化するサイバー攻撃に臨機応変に対処すべく、当社グループ全体の有事対応力を強化

取り組み実績
- サイバー攻撃予防対策の継続強化およびサイバー攻撃被害を想定した初動訓練の実施

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

当社は、経営戦略としてダイバーシティ・エクイティ ＆インクルージョン（DE&I）を推進しています。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等を通じ、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。
当社および連結子会社をはじめ、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等、人を大切にし、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。

主に関連する営業本部
全営業本部

主に貢献するSDGsのゴール

当社の人事戦略の詳細は、P.69～76をご覧ください➡

マテリアリティ KPI

定性面

人財開発	●高い志を持ち、経営を主体的に捉え、共創する人財の育成 **取り組み実績** - グローバル経営人財の育成を目的に、全世界のグループ会社社員を対象とした選抜研修を実施 - 当社グループの経営者育成を目的として、グループ会社の次世代経営者・リーダー育成研修CEP（CEO Essentials Program）を開催
適所適材・適材適所	●ポストに最適人財を配置する適所適材、人財を最適ポストに登用する適材適所に積極的に取り組み、経営基盤を強化 **取り組み実績** - 国内外主要ポストに期待される役割を担い得る人財（後継者候補）をグループ全社員の中から見える化 - 全後継者候補の個別育成計画を策定し、グローバル人事委員会（全社会議体）において議論
DE&I	●多様な人財の活躍 ●働き方改革の推進と仕事と家庭の両立支援 ●多様性を活かす会社風土の醸成と個人の意識改革 **取り組み実績** - 自立的なセルフマネジメントを後押しする在宅勤務制度やコミュニケーション活性化・働きがい向上を目的としたオフィス環境を整備 - 多様化、複雑化する事業環境や顧客ニーズへの対応の1つとして、個々の特性に合わせたキャリアパスの実現を支援する個別育成計画やメンタリングプログラム等の女性活躍施策を推進 - 他者尊重、風土醸成施策として「育習＊」という考えを取り入れた育児休業制度を運用

＊育児を通じて新たな気づき（価値観・存在意義）やスキル習得（共感力・傾聴力）の成長機会とするもの

マテリアリティ KPI

定性面

健康経営	●従業員一人ひとりの心身の健康保持・増進と職場環境づくりを通じた組織活力の最大化 **取り組み実績** - 健康経営銘柄に4年連続で選定、ホワイト500認証を取得 - 従業員が自立的に自身の健康保持・増進を図るためのヘルスリテラシーは向上。業務パフォーマンス度を図る指標となるプレゼンティーズム損失割合は良化傾向 - 生活習慣改善を要する有所見者割合は低下
人権の尊重	●事業展開する国・地域の人権問題を理解し、解決に向け適切に対処 **取り組み実績** - 当社および連結子会社のサプライチェーン上のリスクアセスメントを実施。リスクが高い分野・地域のサプライヤー約250社を特定し、アンケート調査を実施
社会貢献活動	●社会貢献活動参加による地域に根差した活動と成長 **取り組み実績** - 社会貢献活動への社員全員参加を促進するため、ボランティア休暇制度を制定

Pick-Up 人権デューデリジェンスのさらなる浸透・実効性向上に向けて

当社は、「豊田通商グループ人権方針」と「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」に基づいて、企業活動が社会に与え得る人権に関するリスク評価を行っています。リスクが高い分野を特定した上で、アンケートや現地実査を実施する等、リスク軽減に向けた人権デューデリジェンスを実施しています。人権デューデリジェンスは、「当社および連結子会社の従業員を対象とした取り組み」と「サプライチェーンを対象とした取り組み」に分けて進めることで、人権尊重の取り組みを推進しています。

人権デューデリジェンスのプロセス

STEP 1 リスクの特定・評価 → STEP 2 実態調査 → STEP 3 是正・救済 → STEP 4 情報開示

年に1回全子会社を対象に人権リスクアセスメントを実施し、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」で結果報告を行い、全社としてモニタリングしています。

WEB 豊田通商グループ人権方針は当社コーポレートサイトの「人権尊重」をご覧ください。
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/social/human-rights.html#anc-02

WEB サプライチェーン・サステナビリティ行動指針は当社コーポレートサイトの「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#anc-01

サプライチェーンマネジメント／人権尊重に関する取り組みの詳細はP.117～118をご覧ください➡

環境

P.95　TCFD提言に基づく情報開示

P.101　GHG排出量削減への取り組み

P.103　カーボンニュートラル推進体制

P.107　5つのワーキンググループの取り組み概要・主な実績

P.109　2030年までのロードマップ

P.111　社内外連携

P.112　環境マネジメント

P.113　TNFDに基づく初期開示

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CO_2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。

08

TCFD提言に基づく情報開示

豊田通商グループは気候変動を重要な経営課題の1つとして認識しており、2019年5月に、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同を表明しており、TCFD提言に沿って、責任あるグローバル企業としてステークホルダーとの対話を踏まえ、積極的な情報開示を進めています。

1 ガバナンス

当社グループでは気候変動に関わる事業リスク・機会をマテリアリティの1つとして選定しています。マテリアリティについては、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会(年1回開催)*1でその取り組み内容を確認し、同委員会の構成メンバーである各営業本部CEOを通じて、事業戦略に反映させています。2020年よりマテリアリティに係るKPIを設定し、同委員会がその進捗を確認、議論内容を取締役会へ報告しています。また取締役は気候変動も含めたESGに関する豊富な経験・能力を有しており、適切な監督が行われる体制を整えています。

気候変動対応については社長を議長とするカーボンニュートラル(CN)推進会議(毎月開催)*2において脱炭素社会への移行に向けた戦略を議論するとともに、当社が排出する温室効果ガス(Greenhouse Gas、以下GHG)削減の進捗管理も行っています。同会議の事務局は2022年4月に設置されたCN推進部が務めており、同部は専門組織として脱炭素への取り組みをさらに加速させる役割を担っています。

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1回、安全・環境会議*3で審議し、その進捗の確認を行っています。その審議内容は、同会議の構成メンバーである各営業本部・グループ会社担当者を通じて、事業活動に反映しています。

なお、当社はGHG排出量削減を促進するために、社内カーボンプライシング制度を導入しています。この制度では、GHG排出量削減への各営業本部の取り組みの進捗状況をその責任者である本部CEOの業績・報酬に反映させています。

2024年4月現在

*1	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*4)
		事務局	経営企画部 サステナビリティ推進室
*2	CN推進会議		
	CN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・CTO*5)
		事務局	CN推進部
*3	安全・環境会議		
	気候変動に関する法令対応等の進捗管理	議長	綿貫 辰哉(副社長)
		担当役員	綿貫 辰哉(副社長)
		事務局	安全・環境推進部

*4 CSO : Chief Strategy Officer
*5 CTO : Chief Technology Officer

2 戦略

気候関連のリスクと機会

区分			想定される影響	時間軸*8
リスク	移行*6	政策・規制	炭素税等の導入による事業コストの増加	中～長期
		技術	低炭素／脱炭素技術の導入に伴う、既存製品／サービスに対する需要の変化	中～長期
		市場	市場状況の変化に伴う、既存製品／サービスに対する需要の変化	中～長期
		評判	気候変動対策への遅延や開示劣後によるレピュテーション低下	中～長期
	物理的*7	急性	風水害の頻発化・激甚化による事業被害	短～長期
		慢性	気温上昇および海面上昇による事業への影響	長期
機会	資源効率		資源循環に対する意識の高まりによる当社リサイクル事業の需要拡大	短～長期
	エネルギー源		再生可能エネルギーへのニーズの高まりによる当社再生可能エネルギー事業の需要拡大	短～長期
	製品およびサービス		脱炭素／低炭素化に貢献する製品／サービスに対する需要拡大	短～長期
	市場		新興市場の成長および成熟化に伴う事業機会の増加	短～長期

*6 移行リスク:CNへの移行に伴う規制や技術、市場環境等の変化がもたらすリスク　*7 物理的リスク:自然災害の激甚化や気温・降水変化等がもたらすリスク
*8 短期:～1年、中期:～3年、長期:4年～

前ページのリスク・機会への対応として、Scope 1*9, 2*10排出量の削減に加えて、Scope 3*11排出量の削減と社会のGHG排出量削減貢献にも積極的に取り組んでいます。

*9 Scope1:自社での燃料の使用等によるGHGの直接排出(石炭・ガス等)　*10 Scope2:自社が購入した電気・熱の使用によるGHGの間接排出
*11 Scope3:製品の原材料調達、製造、販売、消費、廃棄までの過程におけるGHGの排出

シナリオ分析

当社は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をしました。リスクでは移行リスク(政策・規制、技術、市場、評判)および物理的リスク(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、当社グループでは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、当社グループ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(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)等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℃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、産業革命前からの世界全体の気温上昇幅が1.5℃に抑えられるシナリオ。4℃シナリオと比べ、移行リスクは高いが、物理的リスクは低く抑えられる。	●IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE) ●IEA Sustainable Development Scenario (SDS) ●IPCC RCP2.6
4℃シナリオ	新たな政策・規制は導入されず、GHG排出量が継続的に増加するシナリオ。1.5℃シナリオと比べ、移行リスクは低いが、物理的リスクは高くなる。	●IEA Stated Policies Scenario (STEPS) ●IPCC RCP8.5

対象事業選定

当社グループ事業のうち、気候変動の影響が大きい事業(下記A～Dの観点)を対象事業として選定し、リチウム事業、資源循環事業、再生可能エネルギー事業、自動車販売事業、自動車部品物流事業についてシナリオ分析を行いました。なお、2024年3月期まではアルミ溶湯事業を選定していましたが、GHG排出量、シナリオ分析の対象範囲拡大の観点から、2025年3月期よりアルミ溶湯事業を含む資源循環事業として選定し、分析範囲を拡大しています。また、同様の観点から新たに自動車部品物流事業を選定し、シナリオ分析に追加しました。

A TCFDが示す気候変動影響が潜在的に大きい非金融セクター
➡エネルギー、運輸(自動車等を含む)、素材・建築物、農業・食糧・林業製品

B 低炭素関連製品・サービスに関連するビジネス(その一部を構成するものを含む)

C 気候変動に伴う自然災害の影響を受けやすいビジネス

D CO_2排出量が特に多い事業(化石燃料関連ビジネス)

5本部5事業のシナリオ分析を実施

サーキュラーエコノミー本部	グリーンインフラ本部	サプライチェーン本部、モビリティ本部、アフリカ本部
B リチウム事業　D 資源循環事業	B C 再生可能エネルギー事業	A 自動車販売事業、自動車部品物流事業

当シナリオ分析におけるシナリオ・事業環境認識は、国際的な機関等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。

TCFD提言に基づく情報開示

事業への影響　↗：事業に好影響　➡：事業への影響が限定的　↘：事業に悪影響

各事業におけるシナリオ分析結果

リチウム事業

当社グループは、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、2022年に生産を開始しました。

	区分	内容	
気候関連リスク・機会	リスク	災害・異常気象等によるアルゼンチン炭酸リチウム生産事業における生産量の減少	
	機会	自動車の電動化等によるリチウム製品需要の増加	
各シナリオ下における事業への影響	1.5℃シナリオ	1.5℃シナリオと4℃シナリオを比較すると、1.5℃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。	↗
	4℃シナリオ	降雨に伴うアルゼンチン炭酸リチウム生産事業における生産効率悪化のリスクについては、2022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。	➡

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。

当社グループの対応策

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。

資源循環事業

当社グループのリサイクルの歴史は古く、1970年代から約50年にわたり、サーキュラーエコノミー（CE）を事業として推進してきました。当社グループは、「全てのモノは資源」と考えており、廃棄物を回収し、それを選別、再資源化し、モノづくりを支える「資源循環」を推進しています。

2024年3月期まではアルミ溶湯事業を選定していましたが、GHG排出量、シナリオ分析の対象範囲拡大の観点から、2025年3月期よりアルミ溶湯事業を含む資源循環事業として選定し、分析範囲を拡大しています。

	区分	内容	
気候関連リスク・機会	リスク	廃棄物の減少による量の確保 資源価格の変動	
	機会	リサイクル材の需要増加に伴う市場規模拡大	
各シナリオ下における事業への影響	1.5℃シナリオ	1.5℃シナリオでは、リサイクル材の需要増加に伴う市場規模拡大により当事業全体の機会は拡大することが想定される。	↗
	4℃シナリオ	4℃シナリオでは、1.5℃シナリオで見込まれる程の市場規模拡大は発生せず、当事業全体への影響は限定的であると想定される。	➡

当社グループの対応策

当事業は重点分野である「循環型静脈」の主要事業と位置付けられており、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図り、クローズドループの構築を進めていきます。

再生可能エネルギー事業

当社グループは、風力、太陽光、水力、地熱、バイオマス等の発電事業をグローバルで展開しており、アフリカ、新興国での開発促進、洋上風力開発等の事業にも注力しています。

	区分	内容	
気候関連リスク・機会	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・減税等）の見直しによる事業への影響	
	機会	再生可能エネルギー需要の増加	
各シナリオ下における事業への影響	1.5℃シナリオ	1.5℃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等の影響を受ける可能性はあるものの、世界全体での政策の進展や再生可能エネルギーへの需要の大幅な増加に伴い、関連する技術革新の進展とともに、再生可能エネルギーの基幹エネルギー化が見込まれる。そのため、再生可能エネルギーへの需要に対応するための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℃シナリオ	4℃シナリオでは、再生可能エネルギーへの需要は、1.5℃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。政策の見直しによる影響を受ける可能性はあるものの、当事業全体への影響は限定的である。	➡

当社グループの対応策

当事業は重点分野である「再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント」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等、事業領域の拡大を図っています。競争力の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

当社グループは、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・トラック等の商用車、産業車輌、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。

	区分	内容	
気候関連リスク・機会	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	電動車需要の増加	
各シナリオ下における事業への影響	1.5℃シナリオ	1.5℃シナリオでは、燃費規制の強化等に伴い、総販売台数に占めるガソリン車の販売割合は減少するものの、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℃シナリオ	4℃シナリオでは、1.5℃シナリオで見込まれる燃費規制の強化等が行われず、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。	➡

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。

当社グループの対応策

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、当社グループ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）事業領域を開拓し、電動車の普及を促進します。

TCFD提言に基づく情報開示

事業への影響　↗：事業に好影響　→：事業への影響が限定的　↘：事業に悪影響

自動車部品物流事業	当社グループは世界中に現地法人および事業体を展開し、各拠点・物流網を駆使し、最適な部品の一貫物流体制を整えることにより、グローバル規模での自動車部品サプライチェーンを構築しています。

2025年3月期より、GHG排出量、シナリオ分析の対象範囲拡大の観点から新たに自動車部品物流事業を選定、分析しました。

	区分	内容	
気候関連リスク・機会	リスク	自動車の電動化に伴い自動車構成部品の変化による事業への影響	
	機会	自動車の電動化に伴い新技術が用いられた高単価な自動車部品の需要増加	
各シナリオ下における事業への影響	1.5℃シナリオ	1.5℃シナリオでは、電動化に伴って自動車構成部品が変化していく中で、高単価な電池等の部品・製品取扱量の増加が見込まれる。また、グローバルでの自動車生産台数の継続的増加に伴い、当事業全体の機会は拡大することが想定される。	↗
	4℃シナリオ	4℃シナリオでは、1.5℃シナリオほど電動化が進まず、当事業全体への影響は限定的であると見込まれるが、グローバルでの自動車生産台数の継続的増加に伴い、当事業全体の機会は維持・拡大することが想定される。	→

当社グループの対応策	グローバルでの自動車生産台数の増加に伴い、自動車部品市場は今後も拡大することが予想されます。当社グループは電動化における新たな部品パートナーとの連携強化・グリーンな物流を推進し、自動車部品サプライチェーンの持続的な成長に貢献していきます。

3 リスク管理

当社グループは、気候変動を含む環境のリスク・機会を、高い基準で管理しています。気候変動に関わる事業リスク・機会は、サステナビリティ推進委員会、CN推進会議および安全・環境会議で審議され、その構成メンバーが事業戦略策定や活動に取り入れています。特に、CN推進会議は社長を議長として毎月開催、外部環境を踏まえた気候変動のリスク・機会の識別や当社への影響の評価、また気候変動に関連する事業の進捗を確認しています。

統合リスク管理委員会では、グローバルなリスクマネジメント状況を検証するために、最も注力すべき10のリスク項目を定義、その1つとして、環境を掲げ、全社的なリスク管理プロセスの中でも気候変動リスクを管理しています。

さらに、そのリスク管理プロセスをモニタリングするために、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、3年に1度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実施しています。

投融資案件

投融資委員会には副社長・CSO・CFO*1が、投融資協議会にはCSO補佐・CFO補佐が、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、CNに関する事前評価を必須としており、投資に伴って増加するScope 1、Scope 2の排出量の把握とその削減方法、また、その投資によるScope 3の削減効果、社会のGHG削減に貢献する効果について確認をしています。

*1 CFO：Chief Financial Officer

4 指標と目標

GHG排出削減目標と今後の取り組み

社会のCNへの貢献と同様に、自社が排出するGHGのCNは不可欠です。当社はパリ協定を支持し、脱炭素社会移行に貢献するための具体的な方針として、GHG排出量（Scope 1, 2）を、2030年までに2019年比で50%削減し、2050年にCNとする目標を策定しています。

当社グループは徹底的な省エネ・再エネ推進（LED化、太陽光発電設備の設置等）を実施しています。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排出量削減を進めることで、この目標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。当社グループの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。

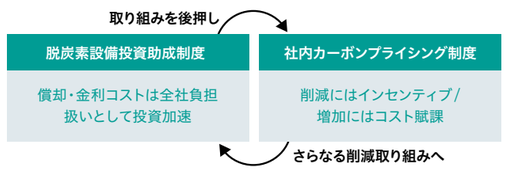
削減目標	●2050年にカーボンニュートラル ●2030年には、2019年比 50%削減 対象：単体、国内海外連結子会社（Scope 1、Scope 2） * Scope 3は、仕入先・顧客と共に、バリューチェーンを通じたGHG排出量の削減に向け、具体的な取り組みを推進

Scope 1 , 2の排出削減実績

2023年と基準年（2019年）の排出量の実績を比較すると、ペットボトルリサイクル工場や電動車向けにも使用されるリチウム工場の新設を含む事業拡大に伴い排出量は増加した一方、増加量を上回る62千t-CO_2の削減を実現しました。

脱炭素設備投資助成制度／社内カーボンプライシング制度

GHG排出量削減のための投資に関わる減価償却、金利等の負担を全社負担として助成する仕組み（脱炭素設備投資助成制度）や、GHG排出量の増減に応じて各本部の業績を加減算する仕組み（社内カーボンプライシング制度・単価 ¥30,000/t-CO_2）を取り入れ、削減促進の好循環を実現しています。

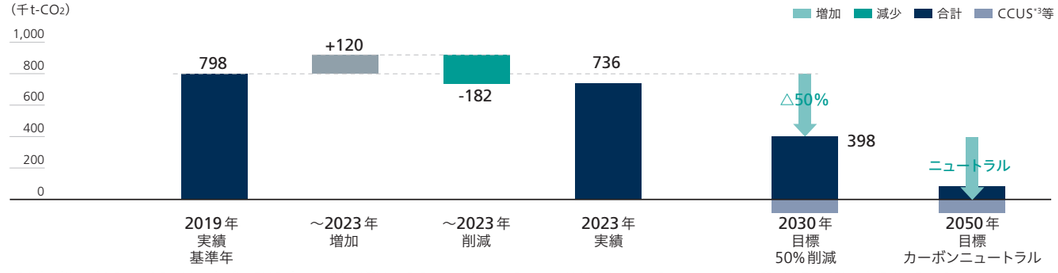


グリーンボンド

当社はグリーンボンド発行およびグリーンローン調達のために、「グリーンファイナンスフレームワーク」を策定しています。

これは国際資本市場協会（ICMA）が定めるグリーンボンド原則2021、およびローンマーケット協会（LMA）、アジア太平洋地域ローンマーケット協会（APLMA）およびローンシンジケーション・トレーディング協会（LSTA）が定めるグリーンローン原則2021に基づいています。

CO_2換算排出量*2の推移



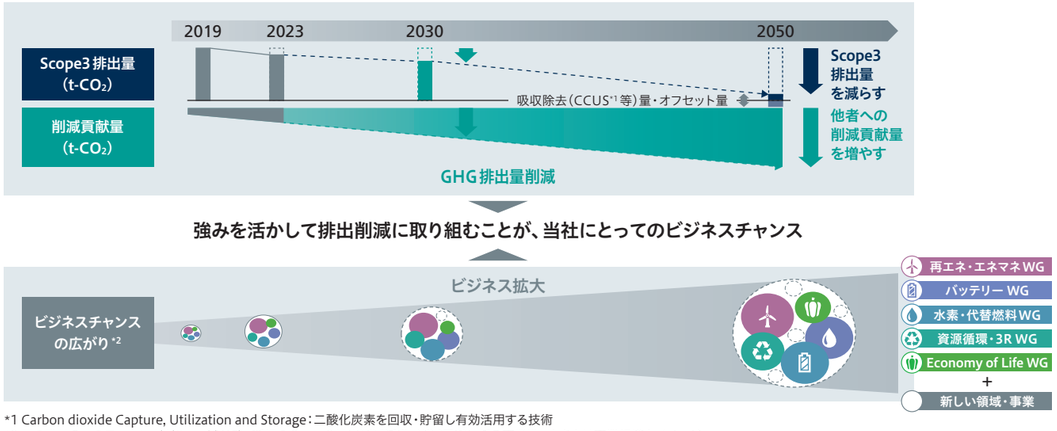
*2 当社グループのScope1,2排出量が対象。GHGプロトコルにて算出　*3 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage：二酸化炭素を回収・貯留し有効活用する技術

GHG排出量削減への取り組み

脱炭素商社としての成長戦略

Scope3の削減活動と削減貢献事業は当社の得意領域

当社グループは、資源循環、物流/製造の効率化、低炭素エネルギーの供給等の当社が長年培ってきた強みを活かし、自動車を中心としたサプライチェーン(SC)全体のCO_2排出量(Scope3)削減に注力します。さらに本活動を幅広く展開し、世の中の排出削減に寄与することで引き続き成長していきます。



*1 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage:二酸化炭素を回収・貯留し有効活用する技術
*2 円の数は5つのワーキンググループ(WG)・新規のScope3排出削減活動、削減貢献に係る事業数、大きさは事業規模をイメージ

Scope 3削減の主な取り組み

当社グループは、以下のような「豊田通商ならでは」の取り組みによってScope3の排出量を削減するとともに、これらの取り組みをお客さまに提供することで世の中の排出削減に貢献し、新たなビジネス機会を創造しています。

「豊田通商ならでは」の取り組み

再エネ

ケニア地熱発電

陸上風力発電

- 風力/太陽光/水力/地熱/バイオマス発電所運営
- 太陽光発電所建設

電動車関連

リチウム開発/生産

電池材料販売

- リチウム資源開発
- レアアース供給
- 水酸化リチウム製造
- 電池製造設備/部材供給

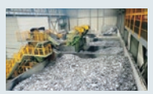
バイオ製品販売

バイオプラスチック

バイオディーゼル燃料

- 植物由来ポリエチレン等バイオ資材
- バイオディーゼル/木質チップ等バイオマス燃料

リサイクル


金属スクラップ回収/加工

ペットボトル水平リサイクル

- 金属スクラップ回収/加工
- プラスチック
- 再生アルミ供給
- ペットボトル
- 衣料品(廃漁網/衣料用繊維回収)

省エネ/新エネ

省エネ診断

水素ステーション

- 省エネ診断/省エネ機器販売
- 自動車/非自動車用低消費電力半導体販売
- 水素ステーション運営
- 省エネデータセンター運営

物流/製造効率化

高効率物流

鋼材の集中加工センター

- 高効率物流
- 物流資材エコ化
- フリートマネジメントシステム
- 鋼材集中加工
- 溶湯状態でのアルミ供給

2023年における排出・削減量実績

Scope3排出量実績

当社グループの2023年におけるScope3排出量実績は合計約124百万t-CO_2で、特徴は以下の通りです。

- 排出の大きい金属資源や化石燃料の取り扱いが少なく、また火力発電等のCO_2多排出事業も多く保有していません。*4
- 自動車SCを中心にさまざまな取り組みを行っており、購入した製品・サービス(カテゴリー1)と販売した製品の使用(カテゴリー11)による排出が大半を占めています。

排出量の多いカテゴリー1,11については、P.101の主要な取り組みを自動車SC全体に展開し、排出量を削減していきます。

*4 2025年3月期を目途に石炭・重油発電事業から完全撤退、火力発電事業も早期撤退予定

2023年Scope3カテゴリー別排出量

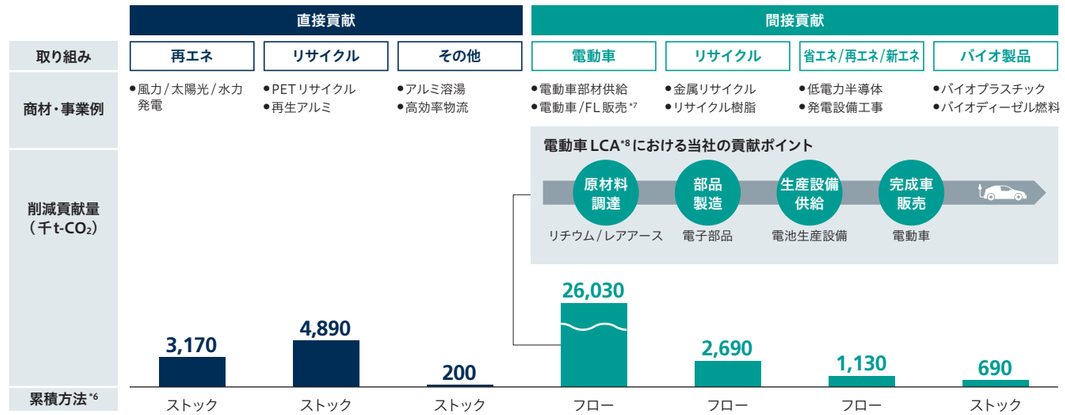
カテゴリー	排出量(千t-CO_2)
1 購入した製品・サービス	77,588
2 資本財	596
3 燃料・エネルギー関連	137
4 輸送・配送(上流)	3,460
5 事業から出る廃棄物	19
6 出張	9
7 雇用者の通勤	29
8 リース資産(上流)	0
9 輸送・配送(下流)	4,695
10 販売した製品の加工	143
11 販売した製品の使用	34,245
12 販売した製品の廃棄	18
13 リース資産(下流)	23
14 フランチャイズ	6
15 投資	3,160
合 計	124,128

削減貢献量実績

当社グループではScope3の削減と削減貢献事業を成長機会と捉え、さまざまな削減活動に取り組んでいます。一層の取り組み加速を図るため、削減活動を定量化し削減貢献量として開示しています。

当社グループでは、多様な削減活動を、自社が製造・提供する製品・サービスによって削減する“直接貢献*5”と、他社製品に当社が間接的に寄与、削減する“間接貢献*5”に分類しています。

この分類の下、2023年の削減貢献量実績は、直接貢献約8百万t-CO_2、間接貢献約31百万t-CO_2でした。



*5 直接貢献:当社が排出削減効果のある最終製品・サービスを生み出している、または、当社が担う製造工程で排出削減を行っているもの
(その他:削減貢献量は未算定な一方、世の中のGHG排出量削減に寄与する他取り組みも多数主導(例 非鉄金属スクラップ回収/加工、省エネデータセンター運営))
間接貢献:当社が排出削減効果のある最終製品・サービスの製造工程の一部を担う、または、排出削減効果のある最終製品・サービスを販売するもの
*6 経済産業省『温室効果ガス削減貢献量 定量化ガイドライン』5.5 削減貢献量の累積方法を参照
*7 FL:フォークリフト
*8 LCA:製品のライフサイクル全体における環境負荷を定量的に評価する手法

<計算方法> 削減貢献量の算出にあたり、経済産業省や日本LCA学会、WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)等のガイドラインを参照していますが、現時点で統一された算定ルールがないため、今後、国際的な議論や世の中の動向を踏まえ、算定方法や開示内容の見直しを随時行っていく方針です。
(“既存の製品・サービス・製造工程の排出量” − “新たな製品・サービス・製造工程の排出量”)×普及量
<計算例> 再生アルミ:当社が供給する再生アルミを、仮に新地金で供給した場合の排出量との差で削減貢献量を算出
電動車:(ICE車のLCA排出量*9 − 電動車のLCA排出量*9)×当社がSCで関与する電動車の販売台数
*9 ICE車(内燃機関車)、電動車のLCA排出量はIEA「Global EV Outlook 2024」参照

カーボンニュートラル推進体制

5つのチーム(WG)の力を結集して、
お客さま・お取引先さま・社会の
脱炭素実現に貢献していきます

カーボンニュートラル推進会議

当社グループおよび世の中のCN実現に向けた戦略を決定するために、社長を議長とした「カーボンニュートラル推進会議」を月1回開催しています。

同会議では、世界各国のCN実現に向けた政策・提言と当社グループのGHG排出削減策の連動確認や、5つのWGによる成長戦略について議論・決定しています。

カーボンニュートラル推進会議体制

議長		社長
事務局	担当役員	副社長(CTO*1)
	部署	カーボンニュートラル推進部
会議メンバー		CSO*1 CFO*1 CHRO*1 各営業本部CN担当役員 (経営幹部または執行幹部から選任) 各極CEO*1 各WGリーダー(執行幹部から選任) CSO補佐(経営企画部担当)

*1 CTO:Chief Technology Officer　CSO:Chief Strategy Officer
CFO:Chief Financial Officer　CHRO:Chief Human Resources Officer
CEO:Chief Executive Officer

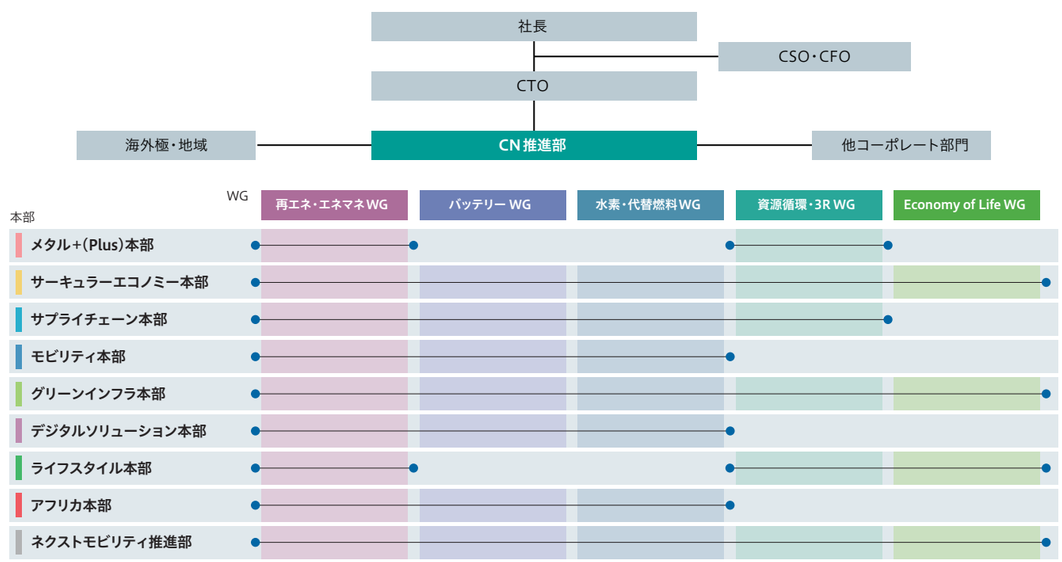
カーボンニュートラル推進体制

当社グループでは全社のCN推進を使命としたカーボンニュートラル推進部(CN推進部)を設立し、グループ内外の脱炭素の取り組みをさらに加速させています。CN推進部ではCN宣言*2達成に向けた制度設計や排出量管理に加え、当社グループが強みを持つCN・CEに結び付く事業領域の成長戦略に基づく5つのWGを組成し、縦軸・横軸で事業の拡大と脱炭素社会実現の両立を目指します。5つのWGについては、2030年までのロードマップを策定し、その進捗をモニターしています(P.109〜110参照)。

*2 豊田通商グループCN宣言:削減目標として2050年にCN、2030年には2019年比50%削減

カーボンニュートラル推進会議体制

ミッション:未来の子供たちへ より良い地球環境を届ける
ビジョン:リーディングサーキュラーエコノミープロバイダー



カーボンニュートラル推進体制

ミッション

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。

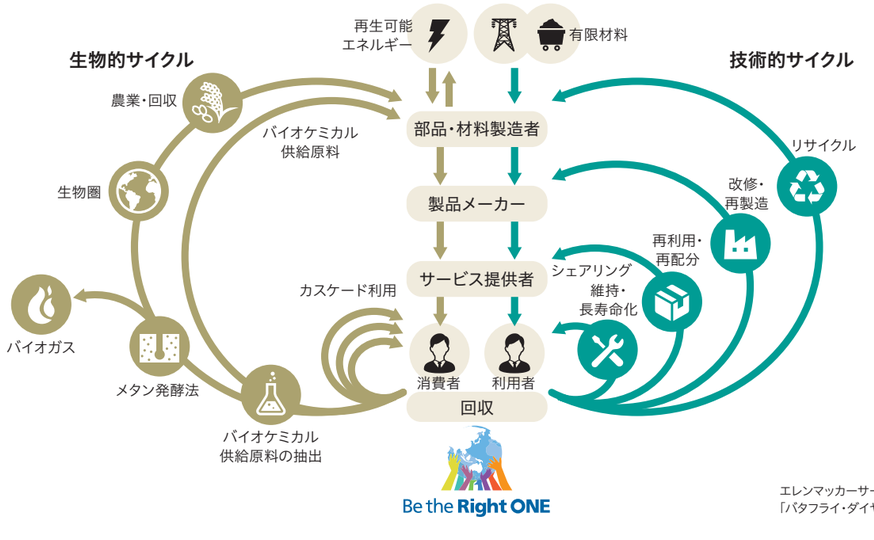
7つの重点分野

ビジョン(ありたい姿)

リーディングCE* プロバイダー

*サーキュラーエコノミー、循環型経済:あらゆる段階で資源の効率的・循環的な利用を図り、付加価値の最大化を図る経済

CN(カーボンニュートラル)達成に向け、トップランナーとして中央突破しつつ、CE全体に戦線を拡大していきます。



エレンマッカーサー財団の「バタフライ・ダイヤグラム」を加工して作成

5つのWGとCN戦略マップ

CNにつながる取り組みを力強く推進していくために、特に当社が強みを持つ5つの分野でWGを組成し、「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、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。2025年3月期からはPhase2として、各WGの機能を有機的に連携させることで「豊通CNエコシステム」の形成を目指していきます。

脱炭素社会の実現に向けた投資　2030年までの間に2兆円*3規模

*3 投資額は2021年～2030年までの10年間の合計(実績を含む)

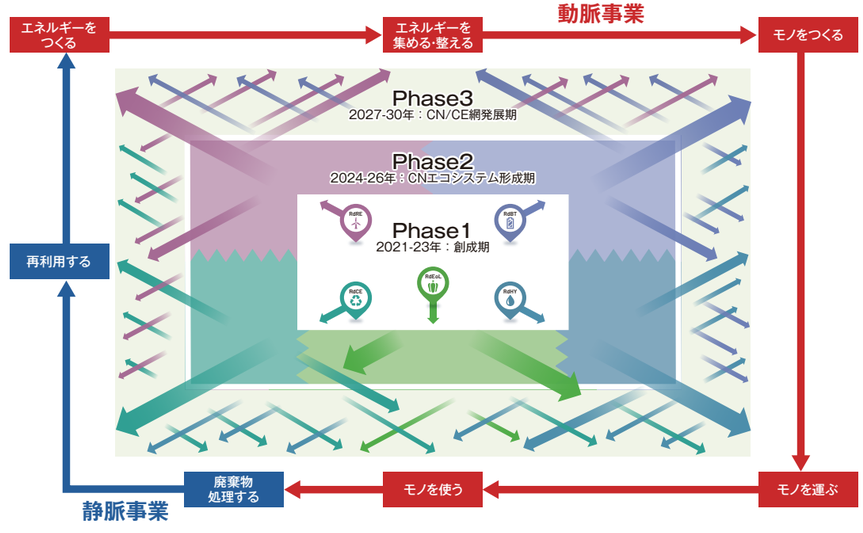
RdRE (Road Renewable Energy) 再エネ・エネマネWG 投資額 10,000億円

- 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 4,500億円

- リチウム等の希少資源の安定確保
- 原材料・部品の製造事業化
- 電池製造事業への参画
- 3Rの仕組みづくり

CN戦略マップ



RdCE (Road Circular Economy) 資源循環・3R WG 投資額 2,500億円

- Circular Coreをベースに"CE×CN事業"を創出
- バッテリー、金属・樹脂スクラップ、再エネ機器、CO_2のリサイクル推進

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

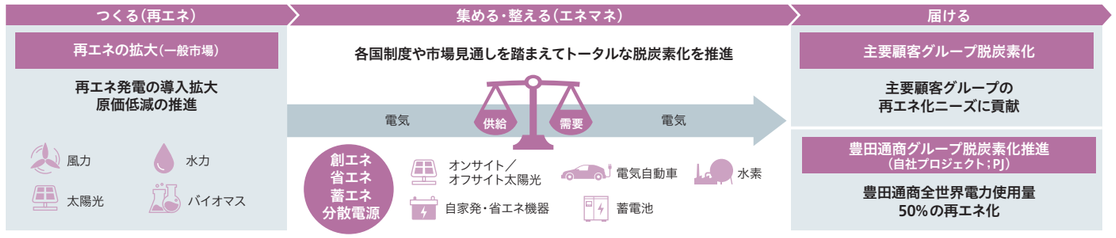
- アグリビジネスを通じたCCUS
- 食ビジネスのCN&リニューアル
- EoL領域ビジネスのCE化

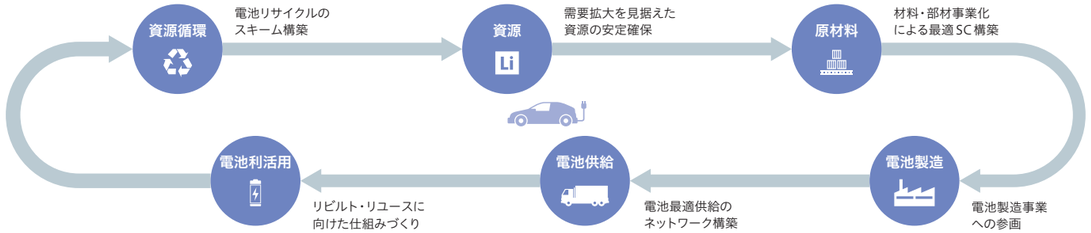
RdHY (Road Hydrogen) 水素・代替燃料 WG 投資額 2,000億円

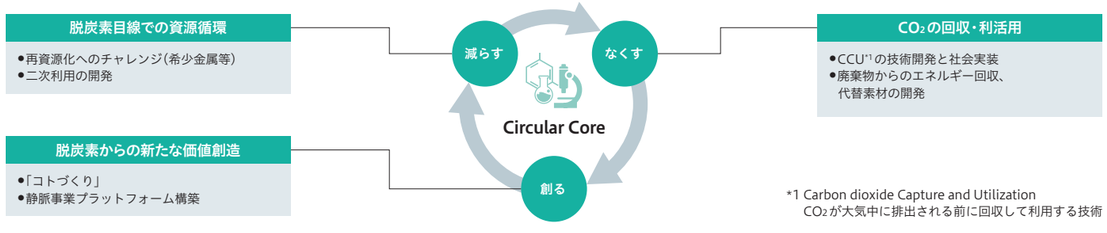
- 大規模な水素・FC(燃料電池)利活用3モデル(港湾・公共交通・物流)を10カ所以上実現
- CN燃料開発・SC構築

5つのワーキンググループの取り組み概要・主な実績

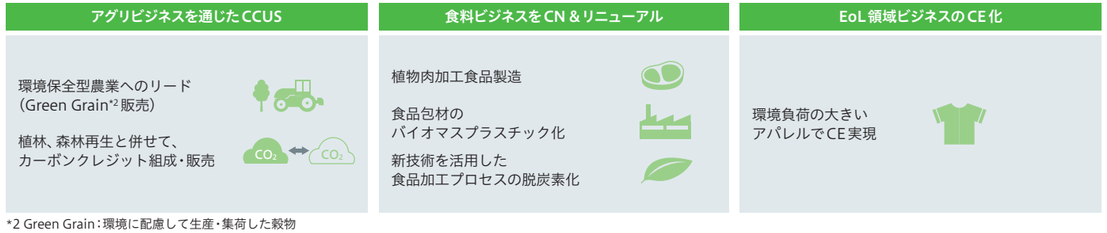
	取り組み概要	主な実績
再エネ・エネマネWG	主要顧客グループおよび豊田通商グループの脱炭素化に貢献するため、再生可能エネルギーの「つくる」領域における知見を活かし、「集める・整える」「届ける」領域への取り組み範囲を拡大していきます。国内外の制度や市場動向を踏まえ、主にオンサイト・オフサイト太陽光、再エネメニュー、環境価値取引を推進することで、自社の再エネ化のみならず、主要顧客グループやサプライチェーン全体の脱炭素化にも貢献します。一般市場においても既存地域での取り組み促進や、新興国への取り組み範囲拡大、洋上風力等の新規電源種の開発を通じ、グローバルでの再エネ発電導入拡大を目指します。	2024年3月期には、再エネ領域では、アフリカでの再エネ事業を行うAeolus社を設立しました。エネマネ領域では、テラスエナジー長崎香焼エナジーストレージ、ユーラス白鳥バッテリーパークで、系統用蓄電池事業を開始しました。また、2024年4月には、テラスエナジー㈱を完全子会社化しました。
バッテリー WG	「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CN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SC構築に注力しています。具体的には、①リチウム等の希少資源の安定確保、②正極材・負極材等の電池用材料や周辺部品の製造事業化、③北米等における電池製造事業への参画、④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、⑤電池のリサイクルスキーム構築等の取り組みを進めています。これらの取り組みを通じて、課題を解決しながら、電動車の普及を後押ししていきます。	2024年3月期には、バッテリー電気自動車およびプラグインハイブリッド自動車用電池の生産能力増強のため、北米の車載用電池生産会社Toyota Battery Manufacturing,North Carolina社に3.7億米ドルの追加出資を実施し、当社の累計投資額は7.5億米ドルとなりました。
水素・代替燃料WG	大きく2つの事業領域にまたがり次世代エネルギーとなる水素やバイオ燃料等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つ目はバイオ燃料・水素・アンモニア等のCN燃料のSC構築に関する取り組みです。これらの活動を通じ、私たちは脱炭素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当社グループの脱炭素化を推進していきます。	2024年3月期には、水素需要拡大を見据えて、愛知県へ水素ステーションを移転・新設、また、ロサンゼルス港ではPhase2の大規模実装実証へ移行、廃プラスチックのケミカルリサイクルによる水素製造事業の検討を開始しました。
資源循環・3R WG	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みます。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、風車ブレード等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Circular Core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。	2024年3月期には、使用済み車載用リチウムイオン電池のリサイクル技術確立に向けて、豊田ケミカルエンジニアリング㈱にて、「燃やさない電池リサイクル」処理のパイロットラインの稼働を開始しました。
Economy of Life WG	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・販売に注力し、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、廃棄ロスの大きいアパレル分野で循環型事業の構築を目指していきます。	2024年3月期には、繊維・ファッション領域のCE推進の一環として、ナイロンtoナイロンの繊維リサイクル実現に向け、海洋プラスチック汚染の主原因である廃漁網のリサイクル事業へ参入しました。





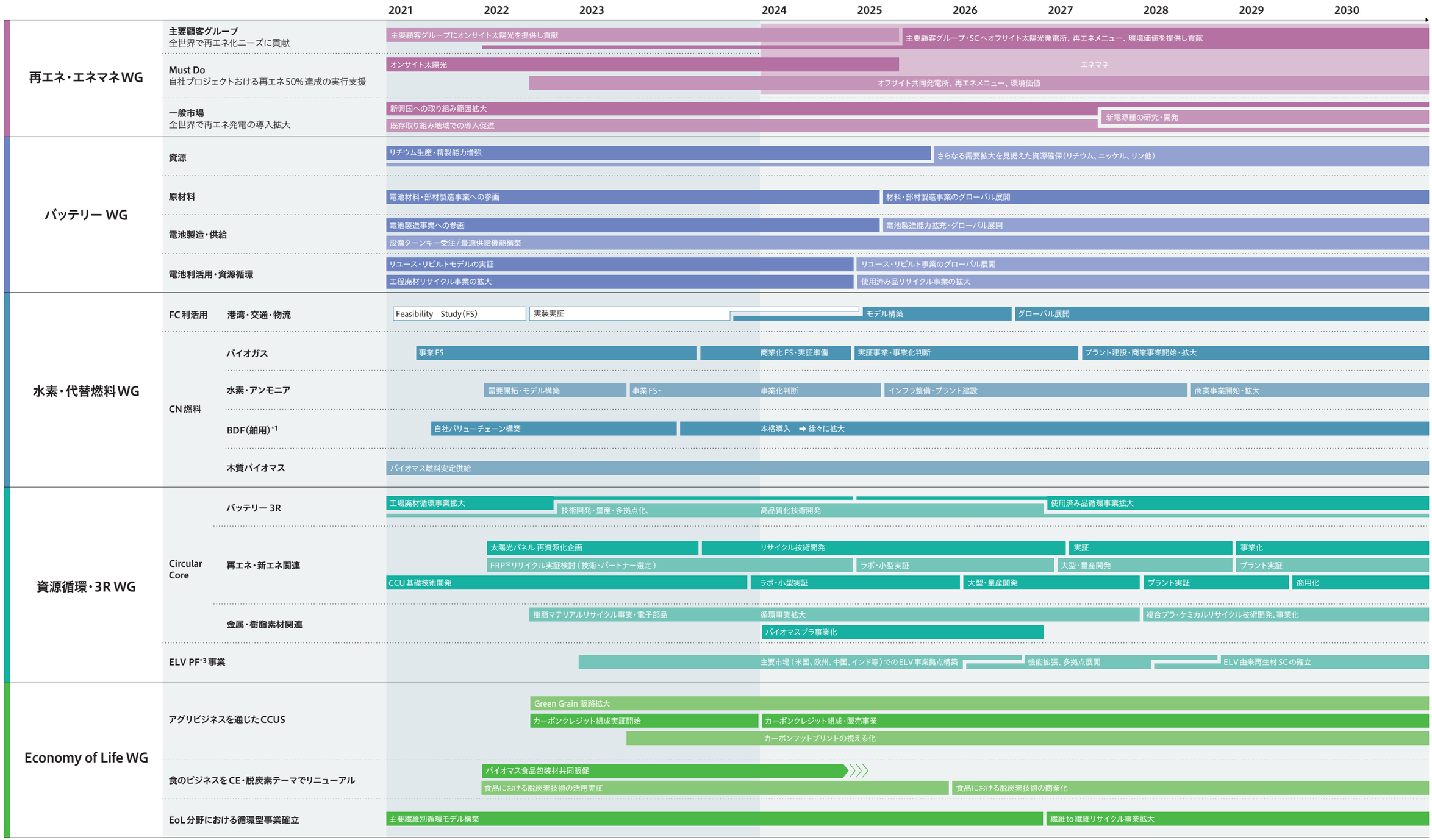


*1 Carbon dioxide Capture and Utilization
CO_2が大気中に排出される前に回収して利用する技術



*2 Green Grain:環境に配慮して生産・集荷した穀物

2030年までのロードマップ



*1 BDF:Bio Diesel Fuel　*2 FRP:Fiber Reinforced Plastics(繊維強化プラスチック)　*3 ELV PF:End of Life Vehicle(使用済み自動車)プラットフォーム

社内外連携

当社グループは、社内外のステークホルダーに対して、CNに関する情報を積極的に開示し、脱炭素商社ブランドの浸透を図り、企業価値の向上を目指しています。CN推進の風土を社内で醸成する目的でインナーコミュニケーションを活性化させています。また、社内表彰等の制度を拡充することで削減取り組みに対する動機付けを行っています。社外との連携については、「CN商品・サービスカタログ」を活用し、イベントや展示会への出展等を行っています。

社内浸透

社内CN座談会

当社従業員のCN意識向上を目的に、対面での座談会を開催しました。営業本部および海外拠点において、約200名の従業員を対象に、CNに関する基礎知識の共有と、CN事業の拡大に向けたディスカッションを行いました。今後もコミュニケーションを継続し、従業員のCNに関する意識向上に対する取り組みをさらに加速していきます。

海外拠点における社内CN座談会の様子

豊通CNアプリ

全社員がCNについての理解を深めるとともに、営業活動においても役立つツールとして「豊通CNアプリ」を開発しました。

CNに関する教育コンテンツや、社員同士の交流を促す機能等を通じて、CNの重要性を楽しく学べる環境を提供しています。このアプリを活用することで、社員のCN意識を高め、CN推進に向けた社内の機運を高めていきます。

社内表彰

1年を通じて会社への貢献度が高かった組織や社員を表彰する制度である「Be the Right ONEアワード」に、CNの実現に向けてモデルとなるような取り組みを表彰するCN賞を2024年度より追加します。本制度にCN賞を追加することで、表彰された組織や事業体がけん引役となり、他の組織や事業体でのCNの取り組みの推進を図ります。

「Be the Right ONEアワード」セレモニー 2023

社外連携

CN商品・サービスカタログ

当社グループが有するCN関連ソリューションをScope1, 2, 3のそれぞれに紐付く形で当社コーポレートサイトに掲載しています。当社グループがこれまでに蓄積してきた各種ソリューションを通じて、お客さまのGHG排出量削減をお手伝いすることで、脱炭素社会移行へ貢献していきます。

WEB 豊田通商グループのCN関連ソリューションについては、
当社コーポレートサイトの「カーボンニュートラル商品・サービス」をご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/cn_catalog

環境マネジメント

環境負荷低減への取り組み

当社グループの各事業体に対し、設備毎の環境汚染リスクレベル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毎に実施、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

国際的な非営利組織であるCDPより、「気候変動」および「フォレスト」の2部門で最高評価であるAリスト企業に選定されました。2部門以上でAリスト企業に選定されたのはCDP質問書回答全企業約23,000社中、当社を含め61社でした。

当社は新しい付加価値を創造するイノベーションを加速させ、「豊田通商ならでは」の事業領域を確立するとともに「未来の子供たちへ より良い地球環境を届ける」をスローガンに、全社をあげてCN、CEの実現に取り組んでいます。国内最大級の風力・太陽光発電をはじめとした再生可能エネルギー事業に加え、水素やバイオ燃料、バッテリー等によるモビリティの電動化や代替燃料化、自然資本を毀損しない循環型の資源開発を推進しています。

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION A LIST 2023 CLIMATE FORESTS

2023年度 CDP評価結果

気候変動	水セキュリティ	フォレスト		
		木材	パーム油	大豆
A	A-	A	B	B

ISO50001

当社は2020年にISO50001：2018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です。拠点毎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。

WEB 環境に関するマネジメントや取り組みについては
当社コーポレートサイトの「環境_環境マネジメント」をご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/
environment/management.html

生物多様性

当社グループは新規の投資案件に対し、森林および生物多様性の保全、資源、エネルギー、水の有効活用等環境全般に及ぼす影響を事前に調査・評価することで、環境保全・負荷の低減に努め、生物多様性と事業活動の両立を目指しています。

また、既存の事業体に対して設備毎の環境汚染リスクレベルと作業現場の管理レベルを定量評価することで、環境汚染リスクの低減に取り組んでいます。また、ISO14001を通じた環境マネジメントシステム内部監査により、既存事業での生物多様性を含むリスク評価を実施しています。さらに、環境法令の遵守評価を半年毎に実施、内部監査・外部審査で法令遵守状況をダブルチェックしています。

当社は2023年9月に最終提言が公表された自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の理念に賛同し、その対応を進めています。詳細についてはP.113～114「TNFDに基づく初期開示」のページに記載しています。

WEB 生物多様性保全への取り組み、パフォーマンスデータについては
当社コーポレートサイトの「環境_生物多様性」をご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/
environment/biodiversity.html

水資源

当社グループでは水資源の持続可能な利用を重要な課題と認識し、環境方針にも明記した上で使用量の適切化、再利用の徹底を通じて利用効率の改善と使用量削減への取り組みを進めています。また、世界資源研究所（WRI）の水リスク評価ツールであるAqueductを用いて事業展開国における深刻な水不足や洪水等が懸念される地域を特定し、リスクを認識の上で事業活動に取り組んでいます。

WEB 水資源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
当社コーポレートサイトの「環境_水資源」をご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/
environment/water-resources.html

汚染防止

当社グループでは、大気汚染防止法、水質汚濁防止法等の環境関連法規を遵守し、汚染物質の排出抑制に努めています。

自社で設定した独自基準*に基づく日常管理の実施や内部監査による遵守状況の確認により、自然環境の維持・保全に積極的に取り組んでいます。

* 環境関連法規、条例の基準値の80%以内を目安に設定された当社グループ独自の厳格な基準

TNFDに基づく初期開示

豊田通商グループは、原材料調達から製造、販売に至る事業活動全体において、豊かな自然の恵みに依存し、同時に影響を与えていることを認識しています。2015年には「豊田通商グループ生物多様性ガイドライン」を制定し、事業を創出する中で、リスク評価を行い、ISO14001を通じたリスク低減に努め、生物多様性と事業活動との両立を目指しています。

2021年6月、自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組みを構築する国際的な組織であるTNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures：自然関連財務情報開示タスクフォース）が立ち上がりました。当社グループは、TNFDの理念に賛同し、2023年からTNFDの議論をサポートするステークホルダーの集合体であるTNFDフォーラムに参画しています。

この度、当社グループは、TNFDが推奨するLEAPアプローチのうち「Scopingフェーズ」に取り組みました。今後、評価・分析の範囲や深度を拡大し、さらなる情報開示を進めるとともに、戦略・方針等へも反映し、豊かな自然と共生する事業の推進に努めていきます。

1 評価・分析方法／範囲

当社グループは、世界約130カ国・地域において製造・流通・販売・運営等、多種多様な事業を展開しています。

2024年3月期は、当社グループが保有する事業・拠点と自然との接点を俯瞰的に把握するため、LEAPアプローチの「Scopingフェーズ」に取り組み、事業ベースおよび事業拠点ベースの2つの切り口から評価・分析を行いました。

「事業ベース」では、当社グループの代表事業について、TNFD推奨ツール（ENCORE*1）を用いて、自然への依存・インパクトを把握しました。評価対象は、「バリューチェーン上流側」および「直接操業」としました。バリューチェーンは、SBTs for Natureにおいて評価対象とすることが要件とされており、依存・インパクトがより大きいと考えられる直接操業より上流側に絞り、2024年3月期は評価・分析を行いました。

「事業拠点ベース」では、自然への依存・インパクトが比較的少ないと考えられる事務所機能を除く主要拠点について、緯度・経度情報および各拠点機能等を整理したロングリストを作成し、地図上へのマッピングを行いました。また、TNFD推奨ツール（IBAT*2、Aqueduct*3）を用いて、拠点周辺の生物多様性上の重要性や物理的水リスクの状況等を把握しました。

*1 ENCORE：自然への依存・影響の可能性を可視化するツール
*2 IBAT：生物多様性上の重要地域を特定可能な地理空間データ
*3 Aqueduct：水リスクを特定・評価するためのデータツール

2 事業ベースでの評価・分析結果（バリューチェーン上流側）

当社グループの代表事業における自然への依存・インパクトについて、ENCOREを用いて評価を行いました。バリューチェーンについては、直接操業より上流側を対象に評価を実施し、ヒートマップを作成することで、依存・インパクトの大きい事業や項目を把握しました。

結果、質量安定化や浸食抑制*4、地表水、地下水等の生態系サービスへの依存が大きく、GHG排出や水使用、水質汚濁等のインパクトが大きい結果となりました。また、原材料採取のプロセスを持つバリューチェーン上流側の依存・インパクトが比較的大きいことがわかりました。

今後、これらの結果をLEAPアプローチの「Assessフェーズ」における評価・分析に活用するとともに、依存・インパクトの大きなバリューチェーン上の関係者と事業のエンゲージメントを深め、リスク低減に努めていきます。

*4 植生による沿岸や砂丘等の安定化や浸食防止、雪崩や地滑り等の防止

項目	依存・インパクト						バリューチェーン：直接操業より上流側が対象
本部・部門名	依存の上位3項目			インパクトの上位3項目			原材料採取 ～製造 ～廃棄・回収
メタル＋（Plus）	気候変動対応	質量安定化と浸食抑制	地下水 地表水 流量維持	GHG排出	水使用	固形廃棄物	●コイル加工に関連するバリューチェーン ●原材料に鉄鉱石等を含む
サーキュラーエコノミー	気候変動対応	質量安定化と浸食抑制	地下水	GHG排出	水使用	水質汚濁	●車用部品製造、水酸化リチウム製造、洗剤製造、ヨード採掘、タンク運用、有価物回収、産業廃棄物処理に関連するバリューチェーン ●原材料に鉄鉱石、石油、砂・石、地下水等を含む
サプライチェーン	地表水	地下水	質量安定化と浸食抑制	GHG排出	水質汚濁	水使用	●車用部品製造・取付け、建屋レンタル、物流に関連するバリューチェーン ●原材料に鉄鉱石、木材、石油、砂・石等を含む
モビリティ	質量安定化と浸食抑制	地下水	地表水	GHG排出	水使用	水質汚濁	●自動車の流通・販売に関連するバリューチェーン ●原材料に鉄鉱石、石油、天然ゴム、等を含む
グリーンインフラ	質量安定化と浸食抑制	気候変動対応	地下水	GHG排出	水使用	水質汚濁	●金型製造、車用部品取付け、流通、再エネ発電に関連するバリューチェーン ●原材料に鉄鉱石、木材、石油、天然ゴム、砂等を含む
ライフスタイル	質量安定化と浸食抑制	洪水・暴風対策	地表水	水質汚濁	GHG排出	土壌汚染	●服飾品製造、建物賃貸、倉庫運営、搾油、養殖、給食に関連するバリューチェーン ●原材料に鉄鉱石、木材、石油、砂・石、農作物等を含む
アフリカ	質量安定化と浸食抑制	地表水	地下水	GHG排出	水使用	水質汚濁	●医薬品生産、ビール製造、インフラ整備、ファシリティマネジメント、モール運営、自動車販売、流通等に関連するバリューチェーン ●原材料に鉄鉱石、木材、石油、天然ゴム、農作物、水産物、砂・石等を含む
コーポレート	質量安定化と浸食抑制	洪水・暴風対策	気候変動対応	GHG排出	水使用	水質汚濁	●水素ステーションに関連するバリューチェーン ●原材料に天然ガスを含む

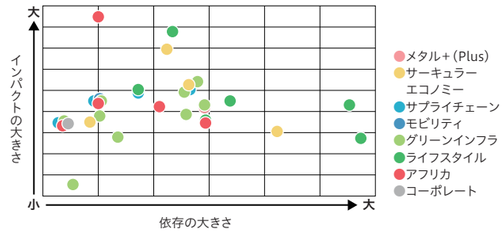
3 事業ベースでの評価・分析結果（直接操業）

直接操業については、ENCOREの評価結果をスコア化し、依存・インパクトの大きさを軸にグラフ上にプロットしました。

結果、自然への依存が大きい事業はバリューチェーン上流側に位置する事業であり、自然へのインパクトが大きい事業はバリューチェーン下流側に位置する事業ということがわかりました。

今後、本評価・分析結果等を踏まえ、LEAPアプローチに沿った分析対象とする事業選定を進めていきます。

直接操業における本部・部門毎の事業別依存・インパクトの大きさ



4 事業拠点ベースの評価結果

当社グループの主要拠点周辺について、TNFD推奨ツール（IBAT、Aqueduct）を用いて評価を行いました。

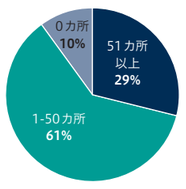
IBATでは各拠点半径50km内を対象に、保護区、生物多様性上の重要エリア、絶滅危惧種数を確認し、拠点周辺の生物多様性上の重要性を把握しました。

Aqueductでは拠点周辺の水リスクレベル（Overall Water Risk）を確認し、物理的水リスクを把握しました。

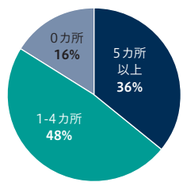
本評価結果を含め、当社グループの主要拠点ロングリストを作成し、今後実施するLEAPアプローチの対象拠点選定およびTNFDの定義する優先地域の抽出に活用していきます。

IBAT評価結果（拠点から半径50km範囲）

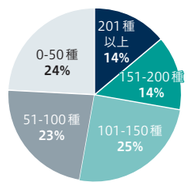
保護区数別拠点割合



生物多様性上の重要エリア数別拠点割合



絶滅危惧種数別拠点割合



Aqueduct評価結果

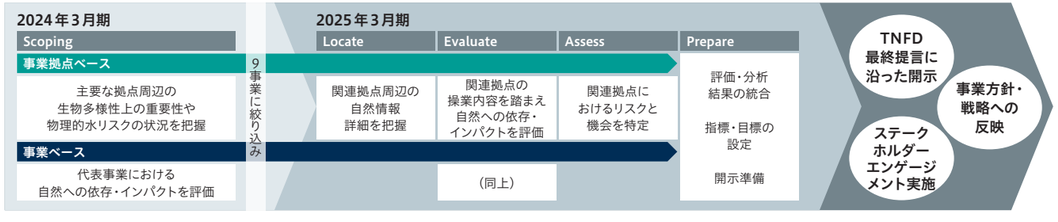
水リスクレベル別拠点割合

水リスクレベル	拠点割合
Extremely High	22%
High	16%
Medium - High	24%
Low - Medium	23%
Low	10%
No data	5%

5 今後の計画

事業ベースおよび事業拠点ベースでの評価・分析結果を踏まえ、2025年3月期にLEAPアプローチに沿った分析対象とする事業および事業拠点の選定を行います（8本部・コーポレート部門から各1事業、計9事業を選定予定）。

選定した9事業においてLEAPアプローチに沿った分析を実施し、当社グループにおける自然関連の依存・インパクト・リスク・機会の把握を行います。また、これらの評価・分析結果を踏まえ、TNFD最終提言に沿った開示を進めていきます。



社会

P.117　サプライチェーンマネジメント／人権尊重
P.119　豊かな社会・未来に向けた取り組み
P.122　安全衛生方針
P.123　コンプライアンス方針

09

サプライチェーンマネジメント／人権尊重

基本的な考え方

グローバルに多様な事業を展開する豊田通商グループにおいて、サプライチェーンを守り抜くことは、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」に通ずるとともに、経営の土台となる基本的な考え方です。

当社グループでは、「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」を策定し、サプライヤーへ周知するとともにその実践をお願いしています。また、人権デューデリジェンスを通じてリスクアセスメントと課題把握に努め、課題が確認された場合はサプライヤーとの対話を通じて改善に取り組んでいます。

サプライチェーン・サステナビリティ行動指針の周知

サステナビリティについてサプライヤーと共通認識を持ち、その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、2012年に「サプライチェーンCSR行動指針」を制定しました。

また、近年の人権や環境への問題意識のさらなる高まりを受け、サプライヤー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グループ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・サステナビリティ行動指針」に改め、その内容を取締役へ報告しています。

2022年の改定に合わせ、豊田通商および国内・海外連結子会社のサプライヤー約6,000社へ、本行動指針を改めて周知するとともにその実践をお願いしました。本行動指針の内容は今後も外部環境の変化に応じて適宜見直していきます。

サプライヤーに対する意識啓発

当社は、各営業担当者に対して社会問題や環境問題に関する研修を行い、営業担当者より各サプライヤーへ当社のサプライチェーン・サステナビリティ行動指針や環境方針についての勉強会を順次開催しています。

2024年3月期は25社のサプライヤーに勉強会を開催しました。今後も勉強会を通じてサプライヤーへの意識啓発を行っていきます。

契約書へサステナビリティ条項を追加

当社は、2022年6月に売買基本契約書のひな型にサステナビリティ条項を追加しました。サステナビリティ条項は、取引先に対しサプライチェーン・サステナビリティ行動指針に沿った当社の人権方針、環境方針、生物多様性ガイドラインの遵守を求める内容で、本契約書の活用を進めています。

人権デューデリジェンス

当社は、国連が定める「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照し、社内外専門家の意見を踏まえて人権デューデリジェンスを進めています。人権方針とサプライチェーン・サステナビリティ行動指針に基づき、当社グループの企業活動が社会に与え得る人権への負の影響の特定やその防止、軽減に努めています。

当社は、人権デューデリジェンスを、「当社および連結子会社の従業員を対象とした取り組み」と「サプライチェーンを対象とした取り組み」の2つの側面から進めています。

プロセス

当社および連結子会社の従業員を対象とした取り組み

当社は、2023年3月期より連結ベースでリスクアセスメント・分析・改善を行うCheck10活動を通じて、年に1回全連結子会社を対象に人権リスクアセスメントを実施する体制を整えています。アセスメントの結果はグローバルで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」で報告され、全社をモニタリングできる仕組みとなっています。人権リスクアセスメントは、社内外専門家の意見を踏まえ、事業特有の課題等から「強制労働」「児童労働」「差別」「結社の自由・団体交渉権」の4つの人権課題を中心に、労働安全衛生、賃金、労働時間等の人権リスクの管理状況を評価するための質問票を用いて実施しています。

本プロセスを通じ、現時点で直ちに対応を要する深刻な人権課題は特定されていませんが、人権リスク軽減に向けた取り組みは今後も継続・強化していきます。人権に対する負の影響を引き起こした、または関与したことが明らかになった場合、適切な手続き・対話を通じてその是正・救済に取り組みます。

なお、本プロセスの状況およびアセスメント結果はサステナビリティ推進委員会で報告しています。

サプライチェーンを対象とした取り組み

リスクアセスメントに基づく課題把握と対応

当社は、サプライチェーン上のリスクアセスメントを行い、リスクが高い分野・地域のサプライヤーに対してはアンケート調査、および第三者専門機関による現地実査を実施し、人権への負の影響の特定やその防止、軽減に努めています。

2024年3月期には、当社グループのサプライヤー約6,000社を対象にリスクアセスメントを行い、人権リスクが高い分野・地域のサプライヤー約250社を特定しました。これらのサプライヤーに対して順次アンケート調査と現地調査を進めています。現時点で直ちに対応を要する深刻な人権課題は特定されていません。

主な調査項目

1. 強制労働の禁止	6. 非人道的な扱いの禁止
2. 児童労働の禁止	7. 適切な労働時間の管理
3. 安全で衛生的な労働環境の提供	8. 適切な賃金の確保
4. 従業員の団結権および団体交渉権の尊重	9. 公正な取引と腐敗防止の徹底
5. 差別の禁止	10. 責任ある調達

外部専門機関からの提言に基づく課題把握と対応

当社は、外部専門機関との対話を通じて人権課題を把握しています。2024年には外部専門機関から、物流業界の課題把握やその対応状況の確認について提言を受けました。

当社はこれまでも物流業界の課題解決に向けて、㈱Hacobuと物流業界のビッグデータを活用した取り組み等を進めてきましたが、この提言に基づき国内物流企業とのエンゲージメントを実施しました。エンゲージメントの結果、物流業界が抱える課題の認識をさらに深めることができました。2024年からは、さらに物流業界の課題解決に貢献するため、主要な当社国内連結子会社が参加する会議を定期的に開催し、課題共有や対応検討を進めています。

今後、当社グループのサプライヤーや顧客へも働きかけを行い、サプライチェーン全体で物流業界のさまざまな課題解決に貢献していきます。

グリーバンスメカニズム（苦情処理窓口の設置・運用）

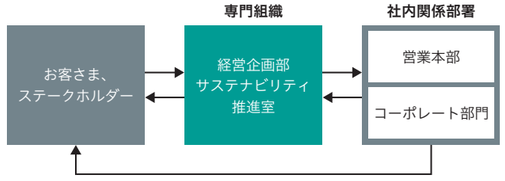
サプライチェーンを対象とした通報窓口

2024年3月期に、当社は国連が定める「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して「対話救済プラットフォーム」を提供する（一社）ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に正会員として加盟しました。サプライチェーン上のあらゆるステークホルダーを対象に、国際行動規範や各国の国内規範等への違反、もしくは違反を疑われる案件に対する通報を受け付けています。第三者窓口を介して苦情を受け付けることで、苦情処理の公平性・透明性を図るとともに、従来以上に対話・救済の促進につなげ、人権における本質的な課題解決に取り組みます。なお、通報受付は通報者の匿名性や通報内容の秘匿性を確保しています。

参考：JaCERの苦情通報フォーム（https://jacer-bhr.org/application/index.html）
JaCERを通じて対応した通報は、JaCERホームページ上で通報内容および状況等を匿名にて定期的に情報開示します。

サステナビリティに関する問い合わせ窓口の設置

当社は、苦情処理内容にかかわらず、ご意見・ご要望について、当社コーポレートサイトの問い合わせ窓口より受け付ける仕組みを構築しています。いただいたご意見・ご要望は、専門組織を通じて、社内関係部署に共有され、課題解決に向けた取り組みにつなげています。



当社社員への教育・研修

当社は、当社グループの全社員を対象に人権に関する研修を実施しています。2024年3月期には、当社および連結子会社で人権デューデリジェンスに関する勉強会を実施し、当社の全社員にはe-learningを実施しました。

豊かな社会・未来に向けた取り組み

社会貢献活動の活動方針

当社は、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」に基づき、人(教育)・社会(福祉)・地球(環境)を社会貢献活動の重点テーマと位置付け、豊かな社会づくりの実現に貢献する活動に積極的に取り組んでいます。

具体的な活動においては「企業による・役職員による・事業活動による」3つのアプローチをバランス良く選択し、実質的で効果的な活動を推進します。さらに役職員一人ひとりの社会貢献活動を推進・支援するとともに、企業という単位でこそ取り組める自主的な活動を推進することで企業の社会的責任に応え、「豊かな社会づくり」の実現を目指します。

人(教育)

豊通ファイティングイーグルスの名古屋のバスケ教室

スポーツの発展・青少年の育成と地域の活性化に貢献することを目的に、当社が所有するファイティングイーグルス名古屋のプロ選手、プロコーチによるバスケットボールの指導を実施しています。2024年3月期は計40回3,200人以上の生徒が受講しました。また地域の福祉施設の児童および関係者を試合に招待し、全国トップレベルのスポーツ観戦の機会を提供しています。

社会(福祉)

知育パズルを福祉施設の子どもたちに届ける活動

2016年よりNPO法人森のライフスタイル研究所と協働し「知育パズルを子どもたちに届ける活動」を開催しています。
この活動は、従業員が自宅等で実施できるボランティア活動で、間伐材を使用したキューブ型の木片にマスキングテープを貼ってカラフルな模様の知育パズルを作り、児童福祉施設へ届けています。

地球(環境)

藤前干潟クリーン大作戦

名古屋市港区藤前地区の地先に広がる干潟であり、日本有数の渡り鳥の飛来地であることからラムサール条約の登録地となっている藤前干潟の環境保全活動として「藤前干潟クリーン大作戦」に参加しています。2024年5月には当社やグループ企業の役職員・家族合計33名が参加しました。今後も貴重な環境を守るべく、住民団体、行政と協働して保全活動に取り組んでいきます。

社会貢献活動への積極的な参画を促す取り組み

ボランティア休暇制度

社員がボランティア活動に参加する際に、特別休暇(有給)として年間最大3日取得できる制度を2024年4月から導入しています。

ボランティア支援制度

会社が認めたボランティア活動に参加した社員に、交通費を補助することで、社員のボランティア活動を支援しています。

ボランティアウェブ

ボランティア団体の情報や活動内容、募集要項等の情報をまとめた、ボランティアマッチングサイトを2024年5月より開設し、社員のボランティア活動の選択肢を拡大させました。

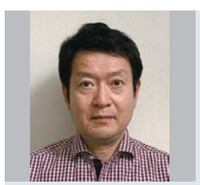
社会貢献賞

主体的にボランティア活動に参加した社員を社内表彰する「社会貢献賞」を設けています。表彰状にはフェアトレード商品であるバナナペーパーを使用する等、社内関心を高めるようにしています。

オンライン社内講演会

社員にさまざまな社会課題の解決に取り組む団体の活動を知ってもらう機会として、定期的に社内オンライン講演会を開催しています。

WEB 社会貢献活動の詳細は当社コーポレートサイトの「社会＿社会貢献」をご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/social/social-contribution.html

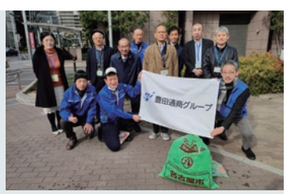


KD事業部
中嶋 治彦

VOICE

Morning Clean！に参加して

「あなた、人のため、社会のためになることしてるの？」
コロナ禍に帰省し、開口一番、亡き母の一言です。しばらくして会社掲示板で清掃活動の募集を見つけて、身近なことからやってみようと。やってみると、公園がきれいになり朝から皆で清々しい気持ちに。この清掃活動、思いの外、安全に通じることに気付き、災害支援参加のきっかけにもなりました。



豊通まなぶスクエアでの未来創り

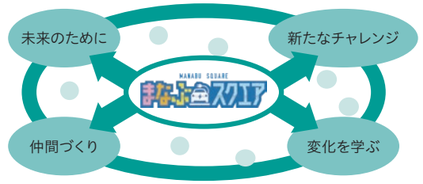
世界的なカーボンニュートラル(CN)への取り組みの加速により、自動車産業においても、戦略の転換や変革が求められる中、当社は、モビリティ産業の未来創りに向けた新たなチャレンジを開始しました。

まずは、当社社員が、自分たちの手で、エンジン車とバッテリー電気自動車(BEV)を部品単位まで分解調査し、現地・現物・現実で、クルマの構造変化を学びました。そこで学んだことを皆さんと共有し一緒に新たな未来を創りたいという想いを込めて、共に学びチャレンジできる場所「豊通まなぶスクエア」を開設しました。豊通まなぶスクエアでは、自らの学びや気付きをまとめ、カットモデル、分解部品、パネル等でわかりやすく展示しています。

この場所で、我々は、皆さんと一緒に学び、それぞれが持つ悩みや課題、気付きを将来に向けた「新たな取り組み」へつなぐことで、モビリティ産業の発展と未来創りに挑戦しています。

豊通まなぶスクエアでは、カットモデル、分解部品、パネルを使いガソリン車とBEVの違いをわかりやすく展示しています。

モビリティ産業の未来創りへ挑戦



豊通まなぶスクエアの取り組み

■社内の分解研修

当社メンバーが、ガソリン車、BEVを自らの手で分解調査をし、クルマの構造の変化を学んでいます。

■カットモデルの確認・意見交換

ガソリン車とBEVのカットモデルを使用して、クルマのつくり方や構造の違いを現地・現物・現実で確認。モビリティ産業におけるモノづくりの変化を学び、それぞれの視点での課題、悩み、気づき、解決策について話し合います。

■分解部品展示の確認・意見交換

分解部品を使用して、より詳しくガソリン車とBEVの構造の違いや使用される部品の違い、用途、形状の変化を確認し、将来に向け新たなチャレンジについて意見交換をしています。

■豊通まなキッズ(子供向け勉強会)

親子参加型の体験学習、豊通まなキッズを開催。カットモデル、分解部品に触れながら、車の変化を通じモノづくり、環境課題について楽しく学びます。

豊通まなぶスクエア
センター長
(グローバル部品営業部)
谷 俊江

VOICE

豊通まなぶスクエアの取り組みについて

活動当初、モビリティ産業の変化は、我々の事業に大きな影響があるという課題認識からいろいろと調査をしましたが、なかなか答えが見出せず、「それであれば、自分たちの目で確かめるしかない」と、自らの手でガソリン車とBEVの分解調査に踏み切りました。分解調査の活動では、新たな発見もあり、参加者全員が、現地・現物・現実の大切さを再認識しました。また、「未来の子供たちへ より良い地球環境を届ける」という当社の想いをつなぎ、子供向け勉強会では、お仕事体験、ゲーム等も取り入れモノづくりの楽しさや地球環境を守る大切さを伝えています。我々は、これからも、さまざまな形で、カーボンニュートラル、モビリティ産業の未来創りに、皆さんと共にチャレンジしていきます。

豊かな社会・未来に向けた取り組み

㈱ユーラスエナジーホールディングスが取り組む地域社会との共生

豊田通商グループは、「再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント」を重点分野の1つと位置付け、既存ビジネスモデルを強化し、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等、事業領域の拡大を図っています。その中でも風力発電事業は、開発から建設・操業まで含めると30年以上になることもあり、その間、地域の方々からのご理解とご協力がなければ成り立たない事業です。

当社グループで国内最大の風力発電事業者である㈱ユーラスエナジーホールディングスでは、「地域とともに発展し、社会から信頼される企業」をビジョンに掲げ、地元雇用の創出や事業収益の一部の立地自治体への還元、地元行事への参加・協賛、防災インフラの整備、観光資源としての展望台の設置、出前授業の実施等、地域の皆さまとのつながりを大切にしながらさまざまな地域貢献活動に取り組んでいます。

さらに、次の新しいステージに進むべく、2023年7月に地域創生推進部を立ち上げました。発電所の建設・操業地域の自治体や住民の皆さまの声に真摯に向き合い、㈱ユーラスエナジーホールディングスが取り組んでいる発電事業だけではなく、当社グループとして地域が抱える課題解決に向けた提案に取り組んでいます。一例として、電力の地産地消を可能にする小売り業の立ち上げや、当社グループの強みであるモビリティ事業を活かして地元の皆さまへの移動手段を提供する等、新たなビジネスや雇用の創出に向けた取り組みを進めています。

将来的には、地域課題解決の総合プロデューサーとして、「地域活性化」と「地域創生事業の収益化」を両立することを目指しています。

支店で開催した地区の防災体験イベントの様子

地元の小学生を招待した風力発電機へのペイントイベントの様子

㈱ユーラスエナジーホールディングス
地域創生推進部
三木 皓貴

VOICE

風力発電事業は、発電所の立地地域の自治体や住民の方の生活にも大きく影響するため、その方々の声に真摯に向き合うことが重要です。私たちは地域イベントへの参加・協賛やボランティア活動、またサイト見学の受け入れや出前授業を行うことで、地域との共生にも力を入れています。また、企業ビジョンに「地域とともに発展し、社会から信頼される企業」を掲げており、地域が抱える課題を理解し、向き合い、ビジネスの力で地域課題を解決する、共創モデル実現を目指します。

安全衛生方針

当社は「豊田通商グループ安全衛生方針」に基づき、グローバルな安全衛生推進活動と合わせ、当社やグループ会社の従業員はもちろん、希望に応じサプライヤー各社も対象とした安全衛生教育を実施しています。

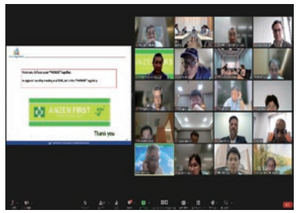
経営陣や各営業本部CEO自らが、国内のみならず海外の事業拠点の現場を訪問する「工場巡視」や「工事安全立会」を実施しています。また各国安全担当者と定期的な会議を開催する他、毎年“Global Safety Meeting”にて課題を討議して、“Anzen First”な職場風土づくりに努めています。2024年3月期は21カ国の安全担当者約100名が参加しました。

安全衛生教育は新入社員、中堅社員、管理職、経営者に各階層別の研修を実施している他、事務所で働く上での安全意識向上を目的に「オフィス安全体感教室」を毎年開講しており、2024年3月期までで900名以上が受講しています。サプライヤー各社にも作業責任者教育を実施している他、グループ会社の豊田スチールセンター㈱内に設置している「安全体感道場」で危険体感教育を実施しています。2024年3月期は660名が受講し、うち仕入先からは13社71名が受講しました。

課題抽出と対策を行うPDCAサイクルを回すことと、育成を通した安全風土の醸成により、安全管理レベルの向上に日々努めています。

豊田通商グループ安全衛生方針

1. 安全と健康の確保を図るには良好なコミュニケーションが必要と認識し、トップは社員との協議を尊重する。
2. 安全衛生関係法令、客先構内作業業務要領等を尊重するとともに、必要な自主基準を設け安全衛生管理のレベル向上を図る。
3. 労働安全衛生マネジメントシステムを利用し、継続的な改善ならびに維持に努め安全衛生水準の向上を目指す。
4. グループ全社的な安全衛生活動の推進のため、組織体制の整備、責任所在の明確化を図る。
5. 快適かつ健康的な職場の形成を進めるため、全社員に対し安全衛生確保に必要かつ充分な教育・訓練を実施する。



2023年11月に行われたGlobal Safety Meeting

安全体感道場を受講する海外安全担当者

2024年4月に実施された工場安全立会

広報部
合川 大地

VOICE

安全体感道場に参加して

コーポレート部門であり、オフィス業務も多い中、作業現場だけでなく、オフィス内でも実施できる安全対策を体験学習することができました。「濡れた手でコンセントを抜き差ししない」や「重量物を扱う際は台車を安全に使用し、離れる際にはストッパーをかける」等、普段の業務中での“うっかり”が災害につながることを再認識し、定期的なチェックや意識した行動が必要だと改めて感じました。

コンプライアンス方針

グローバル行動倫理規範（COCE）

当社は、企業理念を支える行動指針の内容をより具体化したものとして、2016年に取締役会の決議を経て、グローバル行動倫理規範（Global Code of Conduct & Ethics, COCE）を制定しました。COCEは国内外のグループ社員が集結して策定し、22の言語に翻訳されています。世界中の豊田通商グループの役員・社員一人ひとりが世界共通の行動倫理規範であるCOCEをしっかりと理解し実践していくことで、企業理念およびGlobal Visionの実現を目指しています。

全ての役員・社員がCOCEを理解し、遵守するために、社長メッセージの発信、「COCEブックレット」各言語版（23言語）の発行、グローバルネットワークを通じた周知活動等を行っています。また、毎年、国内外の役員・社員にCOCE研修を実施した上で、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（現DE&I）

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COCE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。COCE違反について何らかの懸念を抱いた場合、社内規程により、適切なチャネルでの速やかな報告を全ての役員・社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、後述の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。

加えて、2024年3月期より、主要連結子会社に対して「安全とコンプライアンス総点検」の活動を開始しました。同活動では、各社において、トップメッセージおよび内部通報制度の周知、ならびに自社の操業・運営に必要な許認可の取得状況および製品・サービスに係る品質基準の遵守状況の点検を実施した上で、当社の担当役員等がその実施状況を現地現物で確認しています。

また、ITやAI等の最新デジタルツールを駆使して、経費・売買計上・財務諸表等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、2024年3月期の国内・海外でのCOCE違反の件数は、47件（2023年3月期は48件）でした。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。

腐敗防止

基本方針

当社グループでは、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。

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、取締役会および統合リスク管理委員会（取締役であるCFOを委員長として四半期ごとに開催）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。

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。

研修

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

加えて、管理職向けには、腐敗防止のために実践すべき基本動作をとりまとめた教本を作成し、研修等によりその基本動作の徹底を図っています。

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。

腐敗行為に関する摘発事例

2024年3月期において、当社グループ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（150言語以上）対応窓口「SPEAK UP」を外部専門機関に設置しました。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・人権侵害等を含む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（社外監査役含む）に報告すること、ならびに監査役（社外監査役含む）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法令・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、さらには全社員受講必須のe-learningや経団連が定める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等を通じて、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しています。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。

WEB 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
当社コーポレートサイトの「ガバナンス_コンプライアンス」をご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/governance/compliance.html

ガバナンス

P.127　社外取締役メッセージ
P.129　コーポレート・ガバナンス
P.137　マネジメント体制

10

社外取締役メッセージ

“Be the Right ONE”の実現のため、豊田通商の俊敏性を磨くとともに、人財育成に貢献し、ステークホルダーと共にサステナブルな未来に向け、価値を創出します

社外取締役
Didier Leroy

Profile: 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㈱取締役副社長等を経て、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。

2024年3月期もさまざまな危機に直面した一年となりました。各地で続く紛争によって世界は不安定な状況が続き、気候変動による環境への明らかな影響で不安感も増しており、それら全てのことが不確実性の高まりにつながりました。このような世界情勢の中、極めて厳しい事業環境となっていますが、豊田通商は、優れたサービスに加えて真のソリューションを顧客に提供することで、これまで以上に競合他社との差別化を図ることができます。そしてそれこそが、顧客、パートナー、従業員のために、当社が“Be the Right ONE”を実現する方法であるともいえます。

私は、豊田通商の社外取締役であることを誇りに思っており、この立場の重要性と責任を強く感じています。トヨタ自動車での業務改革や人財育成の経験を活かし、豊田通商が常により俊敏になれるよう経営陣に対して意見を述べ、ステークホルダーの皆さまと共に価値を創出していく所存です。また、あらゆる事業で環境に関わる課題、人財に関わる課題を深く議論し、経営陣を全力でサポートしていきます。

豊田通商が今後さらなる成長を遂げていく上で重要なことは、従業員のモチベーションとコミットメントです。同時に経営陣の強靭なリーダーシップも欠かせません。ENERGY、PASSION、FIGHTING SPIRITがあれば不可能はない、と信じています。

豊田通商グループが名実ともに鍛えられた組織に育つために

社外取締役
井上 ゆかり

Profile: 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㈱(現モンデリーズ・ジャパン㈱)代表取締役社長等を経て、現在は日本ケロッグ(同)代表職務執行者社長。2020年6月より当社取締役。

豊田通商は「次の新しいステージ」である2024年3月期においても過去最高の業績結果を残すことができました。経営陣そしてメンバーの一人ひとりが、日々お客さまの伴走者となり、共に歩む先導者となるべく現場で切磋琢磨なさっている成果の表れであると思います。一般株主代表として心から感謝の意を表します。

「新しいステージ」での持続的な成長のためにミッションオリエンテッドな部門の再編成と名称変更を行ったことは大きな意味を持つ変革でありました。名は体を表す。名実ともに鍛え上げられた組織に育って欲しいと願っております。

今後は、各部門がお客さまに“Be the Right ONE”として選ばれるために自分たちのバリューを磨き、競合優位性を高める一方で、豊田通商全社としてお客さまへの価値提供を最大限にするために、今まで以上に他部門との連携を積極的に図っていただければと思います。そのために、営業のアプローチの仕方や、社内の人事評価制度等の仕組みが最適化されているか等、今一度検証してみる時期であると考えます。

さらに、将来の成長分野である、サーキュラーエコノミー、グリーンエネルギー、そして、アフリカを含むグローバルサウスでの展開を強固なものにする必要があると考えます。豊田通商ブランドの強化、人的資本の強化も含めて、より積極的な投資に関する提案を期待いたします。

豊田通商の強みは、事業ポートフォリオの専門性と、多様性が混在しているところ、仲立ちをするだけでなく事業を回していく、正に作業着を着た商社パーソンであるという点であると思います。一人ひとりが、豊田通商であるのです。

私自身も社外取締役として、取締役会だけでなく各部門との対話会、積極的な現場訪問を通して意見交換の場を増やして企業価値向上のために尽力することをお約束いたします。

全社戦略のさらなる強化で、“Be the Right ONE”の実現に貢献していきます

社外取締役
松田 千恵子

Profile: ㈱日本長期信用銀行入行後、ムーディーズジャパン㈱格付けアナリストを経て、㈱コーポレイトディレクションにてパートナー、ブーズ・アンド・カンパニー㈱でヴァイスプレジデント(パートナー)を務める。2011年より東京都立大学経済経営学部教授、および同大学院経営学研究科教授。2020年より㈱IHI社外取締役。2023年6月より当社取締役、旭化成㈱社外取締役。2024年6月より㈱三越伊勢丹ホールディングス社外取締役。

豊田通商グループの2024年3月期を振り返ると、成長を実現し続けていること、特に地域的にはアフリカビジネスや、事業的にはサーキュラーエコノミー関連のビジネス等、難易度の高いビジネスにも積極果敢に取り組んでいることを評価しています。一方で、事業の成長にマネジメント・コントロールが追いついておらず、特に本社の役割強化と事業部門の経営リテラシー向上については、まだ取り組む余地があるとも感じています。社外取締役として、全社戦略やグループ経営の視点から、ムリ・ムラ・ムダの無いコーポレート機能の充実や事業部門における経営力強化に貢献していきたいと考えています。特に、事業ポートフォリオマネジメントや成長分野への経営資源配分といった全社戦略強化の観点と、リスクマネジメントやグループガバナンス等のリスクをコントロールする内部資源充実の観点との双方を意識しながら企業価値向上に努めていくのが重要な責務と認識しています。そのためにはビジネスの現場を知ることも不可欠であり、積極的に現場を見て回りたいと思っています。

豊田通商グループは、他の企業にはないユニークなポジショニングとビジネスモデルを有していると考えています。“Be the Right ONE”という言葉は、まさにそのことを的確に表しており、ステークホルダーの立場を代弁しながら、引き続き、その実現に貢献していきます。

豊田通商グループが常に自ら変革を志し、確固たる判断の基軸を持つために

社外取締役
新任 **山口 悟郎**

Profile: 1978年に京都セラミック㈱(現京セラ㈱)に入社。その後、2003年、同社執行役員、2005年、同社執行役員上席、2009年、同社取締役兼執行役員常務、2013年、同社代表取締役社長兼執行役員社長を経て、2017年より、同社代表取締役会長、KDDI㈱社外取締役。2024年6月より当社取締役。

私は1978年に京都セラミック㈱(現京セラ㈱)に入社し、以来46年間にわたって勤めてきました。一貫して半導体部品の営業に携わり、2013年から社長、2017年から会長として京セラグループの経営全般を見るようになりました。

この間、京セラの創業者・稲盛和夫が経営の実体験の中から紡ぎ出した実践哲学である「京セラフィロソフィ」の教えを受け、体得に努めてきました。その哲学の真髄は物事を判断するにあたって、「会社にとって都合がよいか悪いか」「儲かるか儲からないか」といった損得ではなく、「人間として何が正しいのか」を基準にするということです。私自身、特に重い判断を下さなければならない立場になればなるほど、拠りどころとなる羅針盤として、この哲学を経営の根幹に据えてきました。

不確実性が高まる激動する時代環境の中において、経営の舵取りを誤ることなく、企業を正しい方向へと導いていくためには、常に自ら変革を志すとともに、周囲の環境に左右されることのない確固たる判断の基軸をもつことが求められます。豊田通商が事業の強みを生かし、社会やお客さまにとってかけがえのない存在へとさらなる進化を遂げていくにあたり、揺るがない判断の基軸とは何かについて、社外取締役として共に考えていきたいと思います。

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。

この基本理念にのっとり、「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DNA」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8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名としています。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。社外取締役の4名は、外国人や企業経営者からも迎える等、引き続き高度な専門的知見を有する識者を含み、女性も2名起用する等、ダイバーシティを強化しています。

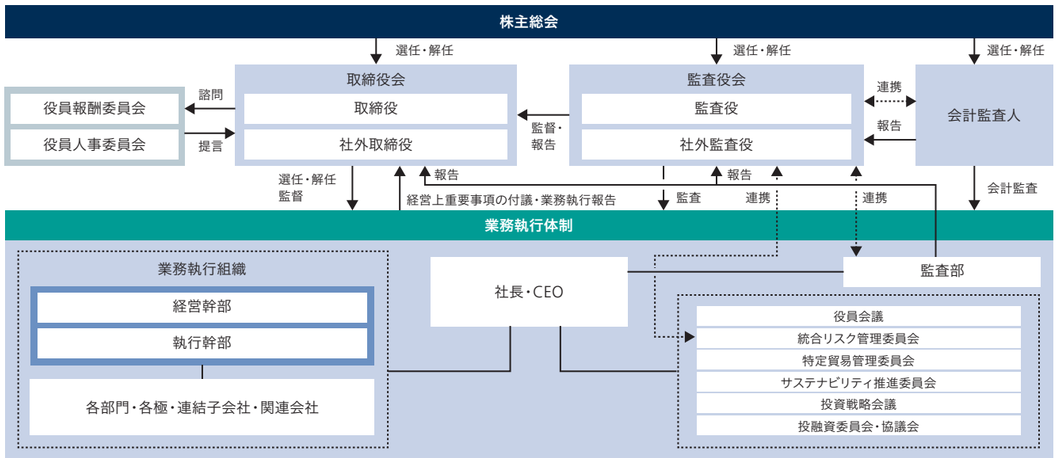
本部CEOや、コーポレート部門各機能のトップには経営幹部が就くことにより、現場に密着したスピード感のある経営を実践します。また、高い専門性を発揮させるため、CTO*、CSO、CFO、CHRO*を各機能の最高責任者として設置し、ガバナンス機能の強化を行うとともに任務と責任を明確にすることで、専門性の強化と意思決定スピードの向上を図っています。

* CEO:Chief Executive Officer　CSO:Chief Strategy Officer
CFO:Chief Financial Officer　CTO:Chief Technology Officer
CHRO:Chief Human Resources Officer

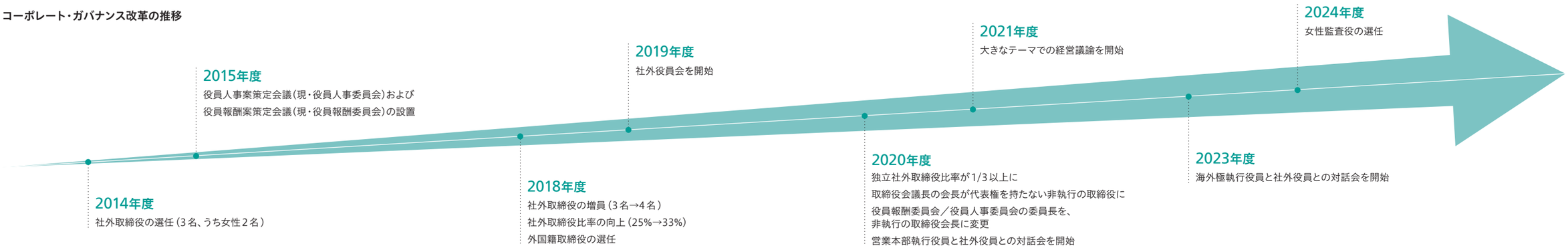
コーポレート・ガバナンス体制サマリー(2024年6月21日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役 うち社外取締役	8名 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 うち社外監査役	5名 3名(うち、女性1名)　*全て独立役員
取締役会諮問機関	役員報酬委員会　役員人事委員会　*いずれも委員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、海外極執行役員と社外役員による対話会 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」

コーポレート・ガバナンス体制図(2024年6月現在)



コーポレート・ガバナンス改革の推移



コーポレート・ガバナンス

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名は国内証券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。

2024年３月期 取締役会決議・報告事項

テーマ	主な決議・報告事項	
経営戦略	●経営メッセージ ●大きなテーマの経営議論のフィードバック ●株主還元方針	●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 ●本部・SBU・部の組織と体制
コーポレート・ガバナンス	●取締役会実効性評価 ●役員人事・報酬 ●統合リスク管理 ●取締役会議案の年間予定 ●監査役会指摘事項への	進捗報告 ●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
執行の監督	●決裁関連、利益計画の進捗 ●競業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	●投資の状況 ●「内部統制システム構築の基本方針」関連 ●安全報告
投融資案件	●電池事業関連ほか一定規模以上の投融資案件	
その他	●安全とコンプライアンスの総点検	●主な規定の改定 ●株主総会議案

役員人事委員会・役員報酬委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、「役員人事委員会」ならびに「役員報酬委員会」を設置しており、いずれも代表権を持たず業務執行に関与しない取締役会長が委員長を務めています。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、客観性と透明性を高めています。

役員人事委員会では、取締役、監査役、経営幹部の選解任および人事案に関する審議、社長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について審議します。

役員報酬委員会では、当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定方針、役員報酬体系、株主総会に上程する役員報酬議案、その他役員報酬に関する重要事項について審議します。

2024年３月期では、役員人事委員会を３回、役員報酬委員会を１回開催しました。

なお、2024年６月21日現在の両委員会の役員構成は以下の通りです。

- ●委員長　村上　晃彦（取締役会長）
- ●委員　貸谷　伊知郎（取締役社長）
- ●委員　井上　ゆかり（社外取締役）
- ●委員　松田　千恵子（社外取締役）
- ●委員　山口　悟郎（社外取締役）

監督機能強化に向けた取り組み

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を行うとともに、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。

また、主に取締役会で検討した案件について、当社に対する理解を深めることを目的に、社外役員による現地視察を行っています。2024年３月期には、日本国内だけでなく、アフリカ統括会社のCFAO本社へ訪問し、コートジボワールのスーパーマーケット視察等、アフリカ事業の視察を行うとともに、米国の電池工場サイトの視察、アルゼンチンにある標高約4,000メートルに位置するリチウムの採掘現場および隣接する炭酸リチウム精製工場視察を実施しました。

さらに、社外役員が当社事業に対する理解を深めることを目的に以下の会議を開催し、社外の視点でのアドバイスをいただいています。

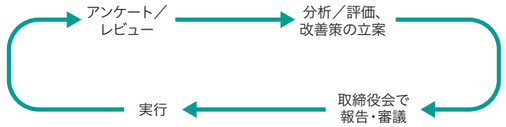
営業本部/海外極執行役員と社外役員による対話会	各営業本部、各海外極の執行役員から事業の状況や抱える課題等を社外役員に報告し、対話を行う。2024年3月期からは新たに海外極も対象に追加。2024年３月期は９回開催。
社外取締役と社外監査役による社外役員会	社外役員同士で自由闊達な意見交換を行う。2024年３月期は２回開催。
大きなテーマでの経営議論	取締役・監査役に加えて、副社長、関係する経営幹部・執行幹部が参加。経営課題の大きなテーマについて自由闊達に意見交換を行い、その結果を当社の中期経営計画に反映。 2024年３月期のテーマは以下の通り。 ①組織再編について ②豊田通商DNA継承・進化プロジェクトについて ③社外取締役による基調講演

取締役会実効性評価

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。

実効性評価のプロセス



評価実施概要

対象者	全取締役（８名）および全監査役（５名）
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 等

実効性評価の結果

アンケート回答を集計した結果、全評価項目において、概ね肯定的な評価であり、取締役会の実効性は確保されていると確認することができました。

2023年３月期の課題を踏まえて、2024年３月期に実施した主な取り組み

取り組みが望まれる課題	主な取り組み
社外役員への現地視察機会のさらなる提供	現場視察を兼ねて取締役会を社外開催する他、重要拠点の現場視察を計画的に実施
営業本部と社外役員との対話会の拡充	課題を抱えている事業の相談等、対話会の内容拡充 社外役員と各海外極＊執行役員との対話会を新たに実施 ＊北米極、東アジア極、豪亜極（欧州極は2025年３月期に実施予定）
取締役会上程金額基準の見直し	取締役会上程金額基準を見直し、会社の業容拡大に沿って金額基準を引き上げ
監査役会の指摘事項に関する進捗報告	監査役会からの指摘事項について、取締役会で進捗を報告

2024年３月期で特定された課題と、課題を踏まえて設定した2025年３月期の対応案

取り組みが望まれる課題	対応案
主要なリスクに関する報告・議論の充実化	「大きなテーマでの経営議論」で当社経営に及ぼすリスクについて議論
人的資本についての報告内容・討議を拡充	人的資本経営について取締役会での報告内容の拡充
組織再編による改革の進捗報告や事業の将来像に関する情報提供	新組織体制での方向性等について営業本部と社外役員による対話会で報告
IR活動に関する情報共有の拡充	IR活動を通じて得られた投資家からの意見を含め、IR活動に関する情報共有を充実化

フランス　アフリカ統括会社CFAO本社訪問

アルゼンチン　炭酸リチウム精製工場視察

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス

当社は、社会・環境へ貢献する唯一無二の価値を創造し、「豊田通商ならでは」の事業領域を確立するために、これからの未来を描き、「次の新しいステージ」へ踏み出し、“Be the Right ONE”を追求していきます。その実現に向けて、取締役会がその意思決定および経営の監督を適切に行うために、当社の取締役および監査役として備えるべき専門性をスキルマトリックスとして整理しています。

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。

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等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柔軟に対応できる体制をとっています。

必要とするスキル項目	スキル選定理由
企業経営	当社を取り巻く環境が激変する中、適切な経営判断を行い、当社の企業価値の持続的な成長を推進するために、企業経営の経験を必要な項目として選定しています。
グローバル	130以上の国・地域でビジネスを展開する当社グループにおいて、海外での実務経験や海外の生活・文化・事業環境等の豊富な知識・経験を必要な項目として選定しています。
営業・マーケティング	さまざまな商品や事業を取り扱う商社として、多様化する顧客ニーズに的確に対応するために、各市場に精通し、営業/マーケティング戦略の経験を必要な項目として選定しています。
財務・経理	資本効率の向上および財務基盤の健全性を維持しながら、戦略投資による持続的成長等を実現するために、財務・経理分野における知識・経験を必要な項目として選定しています。
法務・RM	持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するコーポレート・ガバナンス体制の整備やアフリカ等新興国での事業展開を支えるリスク管理体制構築のために、法務・リスクマネジメントの専門性・経験を必要な項目として選定しています。
技術・デジタル	モビリティ分野を中心としたテクノロジーの進化へ対応するために、IT/デジタルトランスフォーメーション等新技術・新サービスに関する知識・経験を必要な項目として選定しています。
ESG	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」であり、ESGの課題に向き合い、長期的な視野を持って持続的な企業価値向上を目指すための知識・経験を必要な項目として選定しています。

		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	Didier Leroy	○	○	○				○
		井上 ゆかり	○	○	○				○
		松田 千恵子	○	○		○	○		○
		山口 悟郎	○	○	○			○	○
監査役	社内	宮崎 和政		○		○			○
		林 健太郎		○		○	○		○
	社外	高橋 勉		○		○			○
		田上 静之		○			○		○
		別府 理佳子		○			○		○

社外取締役および社外監査役の選任理由と出席状況

	氏名／選任理由	兼業情報	2024年3月期の出席状況
社外取締役	**Didier Leroy** トヨタ自動車㈱およびその関連会社の役員を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験とグローバルかつ特に自動車産業に関わる高度な専門知見を有しています。それらを活かして、当社の事業全般および経営について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㈱ 取締役会長	取締役会 13／13回
	井上 ゆかり 日本ケロッグ(同)の代表職務執行者社長等グローバル企業の役員を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験とグローバルかつ特に消費者向けビジネスに関わる高度な専門的知見を有しています。それらを活かして、当社の事業全般および経営について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(同) 代表職務執行者社長	取締役会 13／13回
	松田 千恵子 銀行・格付機関での業務経験や研究者としての活動、事業会社の社外役員の経験等により、特に企業経営、財務、コーポレートガバナンスの分野に関わる豊富な経験と高度な専門的知見を有しています。それらを活かして、当社の事業全般および経営について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。	東京都立大学 経済経営学部教授 東京都立大学大学院 経営学研究科教授 ㈱IHI社外取締役 旭化成㈱社外取締役 ㈱三越伊勢丹ホールディングス 社外取締役	取締役会 9／10回 *1
	山口 悟郎 大手電子部品・機器メーカーである京セラ㈱の代表取締役社長、会長を歴任しており、企業経営者としての豊富な経験とグローバルかつ特にエレクトロニクス分野に関わる高度な専門的知見を有しています。それらを活かして、当社の事業全般および経営について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、新たに選任しています。	京セラ㈱代表取締役会長 KDDI㈱社外取締役	—*2
社外監査役	**高橋 勉** 長年にわたり公認会計士として従事し、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。それらを活かして、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査していることから、引き続き選任しています。	㈱スカパーJSAT ホールディングス 社外監査役 みずほ信託銀行㈱ 社外取締役(監査等委員)	取締役会 12／13回 監査役会 13／14回
	田上 静之 凸版印刷㈱(現TOPPANホールディングス㈱)の米国現地法人社長、経営監査室長、常勤監査役を歴任する等、グローバルな企業経営ならびにに監査業務に関わる豊富な経験と高度な知見を有しています。それらを活かして、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査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 監査役会 14／14回
	別府 理佳子 *3 国内外において長年にわたり弁護士として従事し、特に国際商事取引、M&A等の分野での豊富な経験と高度な専門的知見を有しています。それらを活かして、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査することができるものと考え、新たに選任しています。	スクワイヤ外国法共同事業法律事務所 パートナー弁護士 三菱マテリアル㈱社外取締役	—*4

*1 松田千恵子氏は、2023年6月23日(第102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。
*2 山口悟郎氏は、2024年6月21日(第103回定時株主総会開催日)に就任しています。
*3 別府理佳子氏の戸籍上の氏名は沖浦理佳子氏です。
*4 別府理佳子氏は、2024年6月21日(第103回定時株主総会開催日)に就任しています。

コーポレート・ガバナンス

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等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。

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、係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等を参考として、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、役位ごとに応じ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、役位ごとに応じ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事由がある場合には、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

役員の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（2024年３月31日時点）

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（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）	530（57）	260（57）	190（—）	79（—）	9（5）
監査役（うち社外監査役）	126（43）	126（43）	—（—）	—（—）	5（3）
合計（うち社外役員）	657（100）	387（100）	190（—）	79（—）	14（8）

*1 使用人兼務取締役はいません。
*2 上記には、2023年６月23日開催の第102回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役１名を含んでいます。
*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90百万円以内）、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、2024年６月21日開催の第103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　４名　190百万円
*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3,314億円です。
*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 CEO 貸谷伊知郎に委任します。当該委任の内容、理由等については、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。

当社が保有する株式に関する事項（2024年３月31日現在）

政策保有に関する方針

● 政策保有に関する方針

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投資株式（政策保有株式）を、限定的かつ戦略的に保有することとしています。年１回取締役会に保有継続の可否および保有株式の見直し結果を報告し、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ています。

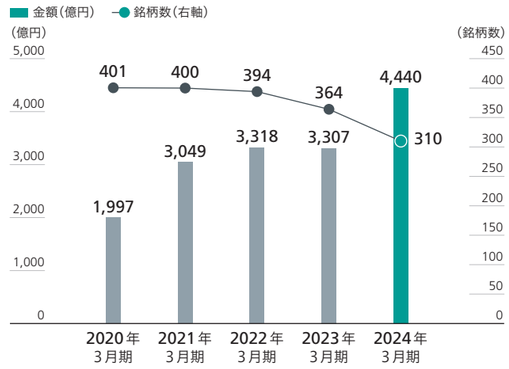
なお、2024年３月期には、一部売却等を行った９銘柄を含めず、59銘柄（2023年３月期の貸借対照表計上額：計393億円）を縮減しました。

● 政策保有の適否の検証

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や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・協力等を総合的に勘案し、保有継続の可否および保有株式数を見直しています。

必要に応じて、保有先の企業と企業価値の維持・向上や持続的成長を促す観点からの建設的な対話を行い、経営上の課題の共有や問題の改善につなげています。

政策保有株式の保有状況



	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
銘柄数	401	400	394	364	310
貸借対照表計上額の合計額（億円）（A）	1,997	3,049	3,318	3,307	4,440
連結資本合計（億円）（B）	13,724	16,580	19,428	20,685	26,201
比率（A÷B）	14.6%	18.4%	17.1%	16.0%	16.9%

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）
Didier Leroy

取締役（社外）
井上 ゆかり

取締役（社外）
松田 千恵子

取締役（社外）
山口 悟郎

監査役

常勤監査役
宮崎 和政

常勤監査役
林 健太郎

監査役
高橋 勉

監査役
田上 静之

監査役
別府 理佳子

経営幹部

社長・CEO
貸谷 伊知郎

副社長、CTO、欧州極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

副社長、ライフスタイル本部CEO
綿貫 辰哉
社長補佐、国内地域・顧客管掌

CSO、新興地域（中南米）極CEO
富永 浩史
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（中南米）統括

CFO
岩本 秀之

サーキュラーエコノミー本部CEO
佐合 昭弘

アフリカ本部CEO、アフリカ極CEO
Richard Bielle
アフリカ地域統括、CFAO（セーファーオー）社社長

サプライチェーン本部CEO
江山 純

北米極CEO
秦 直之
北米地域統括、豊田通商アメリカ社社長

豪亜極CEO
前田 滋樹
豪亜地域統括、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

グリーンインフラ本部CEO、新興地域（中東・中央アジア）極CEO
国弘 浩介
新興地域（中東・中央アジア）統括

モビリティ本部CEO
原田 繁
マルチブランドSBU

東アジア極CEO
濱田 明生
東アジア地域統括、東アジア総代表、豊田通商（中国）社総経理

CHRO
濱瀬 牧子

メタル＋（Plus）本部CEO
廣部 貴巳
モビリティ素材ソリューションSBU

デジタルソリューション本部CEO
松﨑 英治
ICTソリューションSBU

執行幹部

デジタルソリューション本部COO、カンパニープレジデント
柿原 安博
デバイス＆ソフトウェアソリューションSBU、㈱ネクスティ エレクトロニクス社長

北米極CEO補佐
服部 治行
北米地域、豊田通商アメリカ社副社長

サプライチェーン本部COO
金澤 勇一
グローバル部品SBU

サーキュラーエコノミー本部COO
片山 昌治
資源開発SBU、資源循環SBU

CSO補佐、アフリカ本部COO、アフリカ極CEO補佐
岡田 江平
アフリカ地域

新興地域（中東・中央アジア）極CEO補佐
米永 裕史
新興地域（中東・中央アジア）

サーキュラーエコノミー本部COO
浦田 和幸
電動化サプライチェーンSBU

豪亜極CEO補佐、カンパニープレジデント
中山 弘揮
豪亜地域、豊田通商インドネシア社社長

ライフスタイル本部COO
南 浩二
フード＆アグリビジネスSBU

サプライチェーン本部COO
堀崎 太
部品・用品・機能品SBU

サーキュラーエコノミー本部COO
佐藤 一範
サステナブル素材SBU

ライフスタイル本部COO
反尾 敏幸
ウェルネスSBU

CTO補佐
唐戸 潤

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

アフリカ本部COO、アフリカ極CEO補佐
平田 竜也
インフラSBU、ヘルスケアSBU、コンシューマー SBU、アフリカ地域、CFAO（セーファーオー）社副社長

サーキュラーエコノミー本部COO、カンパニープレジデント
尾﨑 真人
豊通ケミプラス㈱社長

豪亜極CEO補佐、カンパニープレジデント
八廣 展明
豪亜地域、豊田通商インディア社社長

モビリティ本部COO
赤坂 拓郎
トヨタSBU、バリューチェーンSBU

アフリカ本部COO、アフリカ極CEO補佐
大塚 慎一郎
モビリティ SBU、アフリカ地域

新興地域（中南米）極CEO補佐、カンパニープレジデント
加藤 茂治
新興地域（中南米）、豊田通商ベネズエラ社社長、豊田通商コロンビア社社長、NovaAgri（ノバアグリ）社会長兼CEO

メタル＋（Plus）本部COO
柳澤 宏
メタルソリューションSBU

CFO補佐
近藤 祐子

CFO補佐
會田 靖

CSO補佐
小畑 茂生

グリーンインフラ本部COO
牧野 雄次
機械インフラSBU、豊田支店長

サプライチェーン本部COO
遠藤 昭弘
ロジスティクス・モジュールSBU

グリーンインフラ本部COO
石黒 敏之
グリーンエネルギー SBU

北米極CEO補佐
James Blyth
北米地域、豊田通商アメリカ社副社長

豪亜極CEO補佐、カンパニープレジデント
Zhao Junmin
豪亜地域、豊田通商アジアパシフィック社社長

CEO：Chief Executive Officer
CTO：Chief Technology Officer
CSO：Chief Strategy Officer
CFO：Chief Financial Officer
CHRO：Chief Human Resources Officer
COO：Chief Operating Officer

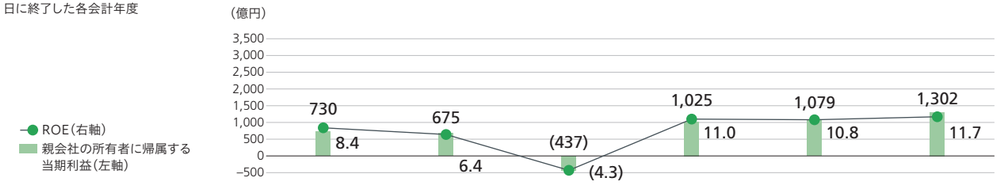
データセクション

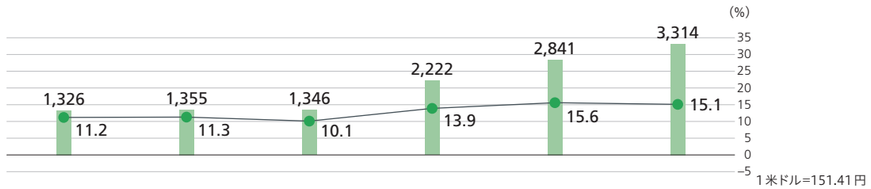
P.141　財務サマリー
P.143　組織図
P.144　コーポレートデータ

11

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





1米ドル=151.41円

単位:百万円

	日本基準				IFRS							単位:千米ドル
	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	**2024/3**	**2024/3**
業績指標:													
収益 *1	¥7,743,237	¥8,663,460	¥8,170,237	¥7,919,663	¥5,797,362	¥6,491,035	¥6,762,702	¥6,694,071	¥6,309,303	¥8,028,000	¥9,848,560	**¥10,188,980**	**$67,293,970**
売上総利益	582,498	634,572	616,042	578,887	570,872	606,282	638,428	639,885	607,626	759,237	968,846	**1,052,374**	**6,950,492**
販売費及び一般管理費	421,177	465,115	475,742	432,231	411,235	414,042	420,657	430,164	400,086	450,294	532,724	**583,702**	**3,855,108**
営業活動に係る利益 *1	161,321	169,456	140,299	146,656	133,669	182,696	215,197	210,370	213,058	294,141	388,753	**441,589**	**2,916,511**
持分法による投資損益	13,783	4,060	(5,676)	10,254	10,476	11,368	4,336	(2,489)	7,523	20,686	37,205	**25,849**	**170,721**
親会社の所有者に帰属する当期利益 *1	73,034	67,571	(43,714)	102,597	107,903	130,228	132,622	135,551	134,602	222,235	284,155	**331,444**	**2,189,049**
期末現在:													
資産合計 *1	¥4,072,728	¥4,533,693	¥3,952,100	¥4,096,843	¥4,212,064	¥4,310,043	¥4,441,464	¥4,545,210	¥5,228,004	¥6,143,125	¥6,377,064	**¥7,059,994**	**$46,628,320**
親会社の所有者に帰属する持分 *1	973,112	1,125,639	888,674	983,242	1,050,619	1,174,718	1,195,826	1,196,635	1,469,657	1,735,011	1,914,327	**2,467,130**	**16,294,366**
資本合計 *1	1,156,080	1,304,483	1,055,777	1,151,969	1,223,513	1,362,187	1,389,616	1,372,491	1,658,015	1,942,860	2,068,529	**2,620,110**	**17,304,735**
ネット有利子負債	1,088,974	1,233,559	1,102,786	1,050,229	1,101,974	1,006,990	988,475	1,032,494	993,462	1,238,296	1,298,309	**1,172,224**	**7,742,051**
キャッシュ・フロー:													
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥133,937	¥169,100	¥308,338	¥193,769	¥159,770	¥215,098	¥210,796	¥267,809	¥245,055	¥50,137	¥444,290	**¥542,125**	**$3,580,509**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(135,587)	(199,512)	(170,839)	(130,428)	(127,525)	(92,498)	(137,546)	(173,910)	(102,176)	(157,333)	(139,918)	**(219,586)**	**(1,450,274)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,356	108,247	(225,202)	(28,343)	5,656	(128,741)	(24,909)	(53,679)	24,073	44,901	(206,671)	**(263,253)**	**(1,738,676)**
現金及び現金同等物の期末残高	412,032	499,157	399,191	430,517	426,208	423,426	465,861	496,372	677,478	653,013	771,613	**878,705**	**5,803,480**
1株当たり情報:	単位:円						単位:円						
当期利益 *1													
基本的当期利益	¥208.01	¥192.23	¥(124.26)	¥291.56	¥306.64	¥370.08	¥376.89	¥385.25	¥382.56	¥631.63	¥807.58	**¥941.94**	**$6.22**
希薄化後当期利益 *2	207.82	192.10	—	291.56	306.63	—	—	—	—	—	—	**—**	**—**
配当金	50.00	56.00	62.00	70.00	70.00	94.00	100.00	110.00	112.00	160.00	202.00	**280.00**	**1.84**
配当性向 *3	24.0%	29.1%	—	24.0%	22.8%	25.4%	26.5%	28.6%	29.3%	25.3%	25.0%	**29.7%**	**—**
財務指標:													
ROE	8.4%	6.4%	(4.3)%	11.0%	10.8%	11.7%	11.2%	11.3%	10.1%	13.9%	15.6%	**15.1%**	**—**
ROA	1.9%	1.6%	(1.0)%	2.5%	2.6%	3.1%	3.0%	3.0%	2.8%	3.9%	4.5%	**4.9%**	**—**
親会社所有者帰属持分比率 *1	23.9%	24.8%	22.5%	24.0%	24.9%	27.3%	26.9%	26.3%	28.1%	28.2%	30.0%	**34.9%**	**—**
ネット有利子負債倍率(ネットDER)	1.12倍	1.10倍	1.24倍	1.07倍	1.05倍	0.86倍	0.83倍	0.86倍	0.68倍	0.71倍	0.68倍	**0.48倍**	**—**
株主総利回り(TSR)	—	—	—	—	—	—	—	73.7%	135.0%	151.0%	172.1%	**308.7%**	**—**
株式:	単位:千株						単位:千株						
期末発行済株式数	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	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、2024年3月31日現在の為替レート、1米ドル=151.41円で換算しています。
4. 当社は、2024年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合をもって分割しましたが、2024年3月期までの「1株当たり情報」および「株式」は株式分割前の実績情報を記載しています。
詳細は「株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更並びに配当予想の修正に関するお知らせ」をご覧ください。
https://www.toyota-tsusho.com/press/upload_files/202405291600_jp%20.pdf

*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。なお、「親会社の所有者に帰属する持分」のうち、日本基準で記載した2014年3月期から2017年3月期については、「資産合計-少数株主持分」で算出しています。

*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、2022年3月期、2023年3月期および2024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。

財務情報の詳細は豊田通商コーポレートサイト 投資家情報をご覧ください
https://www.toyota-tsusho.com/ir/

組織図

（2024年4月1日現在）

- 株主総会
  - 監査役会
- 取締役会
  - 監査部
- 社長
  - 役員会議
  - 統合リスク管理委員会
  - 特定貿易管理委員会
  - サステナビリティ推進委員会
  - 投資戦略会議
  - 投融資委員会・協議会

コーポレート部門

コンプライアンス・危機管理部
オペレーション改善推進部
物流部
安全・環境推進部
顧客統括部
ネクストモビリティ推進部
ネクストテクノロジーファンド推進室
カーボンニュートラル推進部
経営企画部
渉外部
広報部
IT戦略部
デジタル変革推進部
経理部
営業経理部
財務部
投資・審査部
法務部
人事部
総務部
秘書部

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

海外支店・事務所

海外現地法人

国内拠点数	
本社	2
支店	9
出張所	2
営業所	1
分室	3

海外拠点数	
支店・事務所	23
現地法人	34

メタル+（Plus）本部

メタル+（Plus）企画部
モビリティ素材ソリューションSBU
- モビリティ素材国内事業部
- モビリティ素材海外事業部
- モビリティ素材事業統括部

メタルソリューションSBU
- 条鋼鋼管事業部
- 鉄鋼サプライチェーン推進部
- 金属製品事業部
- 西日本条鋼鋼管事業部

サーキュラーエコノミー本部

サーキュラーエコノミー企画部
資源開発SBU
- 金属資源部
- 無機資源部

電動化サプライチェーンSBU
- 非鉄事業部
- バッテリーサプライチェーン事業部

資源循環SBU
- リバースサプライチェーン事業部
- アルミサプライチェーン事業部
- 高機能素材事業部

サステナブル素材SBU
- サステナブル合成樹脂部
- コンシューマー製品事業部
- エッセンシャルケミカルズ部

サプライチェーン本部

サプライチェーン企画部
営業開発部
サプライチェーンDX推進部
グローバル部品SBU
- グローバル部品輸出部
- グローバル部品輸入部
- グローバル部品営業部
- ビジネスアライアンス事業部
- グローバル部品事業戦略部

- サプライチェーン機能開発部

ロジスティクス・モジュールSBU
- ロジスティクス事業部
- モジュール事業部

部品・用品・機能品SBU
- サービス&アクセサリー事業部
- モビリティパーツ事業部
- 機能品・環境ソリューション事業部

モビリティ本部

モビリティ企画部
トヨタSBU
- 米州・欧州モビリティ部
- オセアニア・中近東モビリティ部
- アジア・中国モビリティ部
- KD事業部

マルチブランドSBU
- 物流ソリューション事業部
- コマーシャルモビリティ事業部
- マルチブランド事業部

バリューチェーンSBU
- カスタマーサービス部
- モビリティ・バリューチェーン事業開発部

グリーンインフラ本部

グリーンインフラ企画部
機械インフラSBU
- パワートレイン機械部
- EVコンポーネント機械部
- ボデー機械部

- インフラプロジェクト部

グリーンエネルギーSBU
- 電力ソリューション統括部
- カーボンニュートラルフューエル部

デジタルソリューション本部

デジタルソリューション企画部
デバイス&ソフトウェアソリューションSBU
- デバイス関連事業室
- SDV事業部

- 先端モビリティサービス事業部

ICTソリューションSBU
- エンタープライズIT事業部
- デジタルインフラ事業部

ライフスタイル本部

ライフスタイル企画部
フード&アグリビジネスSBU
- アグリビジネス部
- 西日本フード&アグリビジネス部
- フードマテリアル部
- フードソリューション部

ウェルネスSBU
- サステナブルファッション部
- ファシリティソリューション部
- インシュアランスマネジメント部
- ヘルスケア・メディカル部

アフリカ本部

アフリカ企画部
モビリティSBU
- トヨタアフリカモビリティ部
- アフリカモビリティバリューチェーン事業部
- アフリカモビリティ事業部

インフラSBU
- アフリカ電力・インフラ部

ヘルスケアSBU
コンシューマーSBU

海外現地法人

コーポレートデータ

（2024年3月31日現在）

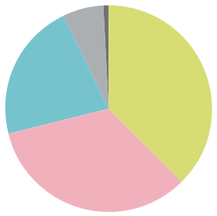
社名	豊田通商株式会社
本店所在地	〒450-8575 名古屋市中村区名駅四丁目9番8号
設立年月日	1948年7月1日
従業員数	単体：3,292名　連結：69,517名
資本金	649億3千6百万円
株式の総数	発行可能株式総数　1,000,000,000株 発行済株式の総数　352,089,401株 （自己株式1,967,115株を除く）
株主数	43,792名
上場証券取引所	東京、名古屋（証券コード8015）
独立監査法人	PwC Japan有限責任監査法人
株主名簿管理人／特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
（同連絡先）	〒137-8081 新東京郵便局 私書箱第29号 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）	49,122	13.95
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）	19,800	5.62
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
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	4,193	1.19
日本生命保険相互会社	3,522	1.00
高知信用金庫	3,265	0.93
トヨタ不動産株式会社	3,205	0.91

（注）持株比率は自己株式（1,978,067株）を控除して計算しています。

株主分布状況



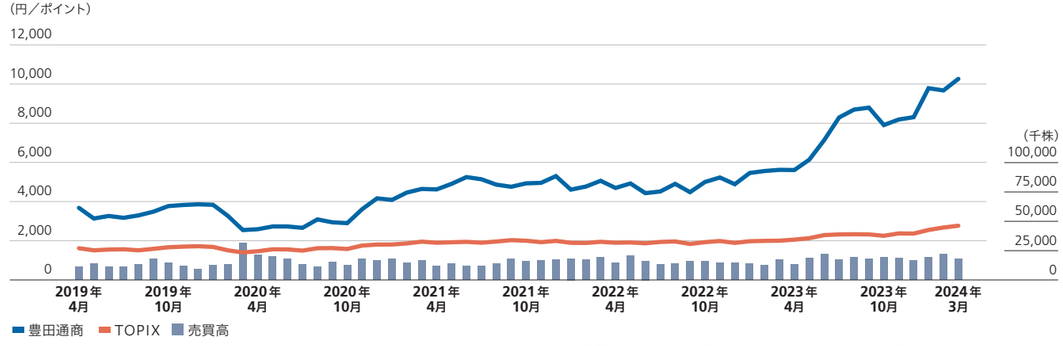
所有者別状況

その他の法人	37.57%
金融機関・証券会社	33.69%
外国人	21.77%
個人その他	6.41%
自己株式	0.56%

格付情報

	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・レーディング	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）	ー

株価と売買高の推移



注）当社は、2024年7月1日を効力発生日として、普通株式を1株につき3株の割合をもって分割しましたが、「株式の総数」および「株価と売買高の推移」は株式分割前の情報を記載しております。詳細は「株式分割及び株式分割に伴う定款の一部変更並びに配当予想の修正に関するお知らせ」をご覧ください。
https://www.toyota-tsusho.com/press/upload_files/202405291600_jp%20.pdf