



▶ 決算に関する詳細情報

<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2022.html>



▶ サステナビリティ関連情報

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



▶ ウェブサイト上の統合レポート

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



# Be the Right ONE

## Integrated Report 2023

統合レポート 2023

2023年3月期



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。印刷インキには揮発性有機化合物を含まないNON-VOCインキを使用しており、印刷はアルカリ性現像液やイソプロピルアルコール等を含む湿し水が不要な「水なし印刷方式」で行っています。

# ありたい姿 (Be the Right ONE) に向けて、 「次の新しいステージ」に立つ 豊田通商の新たな挑戦

## 豊田通商の「次の新しいステージ」とは？

豊田通商は、2022年5月に公表した中期経営計画において「次の新しいステージ」へ、というメッセージを発信しました。

「次の新しいステージ」へ、外部環境がかつてない範囲とスピードで変化中、「従来の延長線上」を超えた新たな挑戦が私たちに求められています。

ステークホルダーに対する新たな責任や役割を担うためには、当社自身が成長しなければならない、という想いと覚悟がこのメッセージには込められています。

### Be the Right ONE

- 唯一無二
- かけがえのない存在

## 豊田通商の新たな挑戦とは？

統合レポート2023では、「次の新しいステージ」でステークホルダーから選ばれ続ける企業になるための、豊田通商の新たな挑戦を描きます。

豊田通商の「強み」を活かす「豊田通商ならではの」価値創造モデルとは何か。複数のタグを持ち合わせたプロフェッショナル人材が集結するための人的資本の強化策とは。

サステナブルな成長を通してステークホルダーにとって唯一無二の存在、すなわち「Be the Right ONE」の実現を目指し、新たな責任や役割を担う豊田通商の新たな挑戦についてご理解を深めていただければ幸いです。

## 編集方針

豊田通商グループは、ステークホルダーの皆さまに当社グループをより深く理解していただくことを念頭に、2015年3月期より財務情報、経営戦略、業績、事業と環境・社会・ガバナンスを統合的に報告する「統合レポート」(以下、本レポート)を作成しています。作成にあたっては、価値報告財団(VRF)が提唱している「統合報告<IR>」の在り方、Global Reporting Initiative(GRI)「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」、環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」ならびに「ISO26000」(『社会的責任に関する手引き』)を参照しています。経営戦略、業績、事業活動の報告に加え、事業を通じた社会的課題解決・地域貢献等、持続的成長に向けて取り組む当社グループへのご理解の一助となりましたら幸いです。なお、本レポートは、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。網羅的な情報についてはウェブサイトの各ページをご参照ください。また、統合レポートはウェブサイトにも掲載しています。

## 報告範囲

統合レポートの対象期間：2022年4月1日～2023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

## 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。



### 表紙のご説明

豊田通商は、2022年11月に開園した「ジブリパーク」をオフィシャルパートナーとして応援しています。

この度、スタジオジブリ協力の下、愛・地球博記念公園とジブリパークを舞台にしたタイアップムービーおよびグラフィックを制作しました。

「将来にわたって愛され続ける公園づくり」を目指すジブリパークに共感した「豊田通商の想い」を表現しています。

私たちは、「未来の子供たちへより良い地球環境を届ける」というメッセージを掲げ、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、社会と共に持続的に成長し続ける企業を目指しています。



タイアップムービー/  
新CMを公開中です。

URL: <https://onl.tw/TGBkmq8>

豊田通商は



を応援しています。

## 主なESG投資指数への組み入れ

2023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。

 <b>FTSE4Good</b> FTSE4Good*1	 <b>FTSE Blossom Japan</b> FTSE Blossom Japan Index*1	 <b>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</b> FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*1	 2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) <b>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</b> *2	 <b>S&amp;P/JPXカーボン・エフィシエント指数</b>
-------------------------------------	---	---	--	--------------------------------------

## CDP評価結果(2022年度)

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-	B	A-	B	A-



## 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



## DX関連評価項目



# Contents

## 社長メッセージ



P.04 社長メッセージ

## 価値創造 ストーリー

- P.12 理念とビジョン
- P.14 成長の軌跡
- P.15 育んできた「豊田通商らしさ」
- P.16 豊田通商の価値創造モデル
- P.18 積み重ねてきた進化の歴史

## 中期経営計画

- P.20 2026年3月期 中期経営計画
- P.28 Pick Up 豊田通商グループのデジタルトランスフォーメーション(DX)

## 財務戦略

- P.30 CFOインタビュー
- P.35 投資サイクルマネジメント
- P.36 リスクマネジメント



## サステナビリティ 戦略

- P.38 社外取締役・CSO対談
- P.42 サステナビリティ経営
- P.47 サステナビリティ重要課題  
(マテリアリティ)への取り組み
- P.57 環境マネジメント
- P.59 サプライチェーンマネジメント



## 人事戦略

- P.60 CHROメッセージ
- P.62 豊田通商の人事戦略
- P.70 人的資本情報一覧(単体)



## 気候変動対応

- P.74 特集 カーボンニュートラル対談
- P.78 特集 サークュラーエコノミー座談会
- P.82 カーボンニュートラル・  
サーキュラーエコノミーの推進
- P.93 TCFD提言に基づく情報開示



## 本部別概況

- P.98 At a Glance
- P.100 金属本部
- P.102 グローバル部品・ロジスティクス本部
- P.104 モビリティ本部
- P.106 機械・エネルギー・  
プラントプロジェクト本部
- P.108 化学品・エレクトロニクス本部
- P.110 食料・生活産業本部
- P.112 アフリカ本部

## ガバナンス

- P.114 社外取締役メッセージ
- P.116 コーポレート・ガバナンス
- P.126 マネジメント体制

## データセクション

- P.128 財務・非財務ハイライト
- P.130 財務サマリー
- P.132 組織図
- P.133 コーポレートデータ



取締役社長 CEO  
貸谷 伊知郎

「次の新しいステージ」に立った  
豊田通商グループは、新たな責任と役割を果たすべく  
未来志向で「Be the Right ONE」を追求し、  
企業価値の向上に邁進します。

### 「次の新しいステージ」に立つという決意

「次の新しいステージ」へ踏み出す年と位置付けた 2022年度、市場環境としてはロシア・ウクライナ情勢をはじめとする地政学リスクの高まりや半導体不足等により、サプライチェーンが脅かされる大きな変化に直面しました。これまでにない範囲とスピードで変化する事業環境下においても、2期連続で過去最高益を大幅に更新できたことは、商品市況の高騰や円安の進行によるプラスの影響もあったものの、豊田通商グループの「稼ぐ力」の実力値が上がり、まさに「次の新しいステージ」に踏み出した証左であると捉えています。

私たちが今、「次の新しいステージ」にいることは、数字が明確に示しています。2001年3月期時点で豊田通商グループの親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)は82億円、時価総額は1,179億円でしたが、直近の2023年3月期にはそれぞれ34.6倍の2,841億円、16.9倍の19,897億円とこの20年余りで大きく成長することができました。時価総額の大幅な成長は、同期間の日経平均株価の2.2倍を凌駕しており、およそ20年前と現在の豊田通商グループとは、明らかに事業規模が異なっています。

私は、「次の新しいステージ」に立つという宣言に、私たちが「従来の延長線上」を超えた新たな挑戦に取り組み、その事業規模に見合った「新たな責任」や社会において果たすべき「新たな役割」を自覚し、それを全うするという決意を込めています。

## 豊田通商の「実行力」を発揮した2022年度

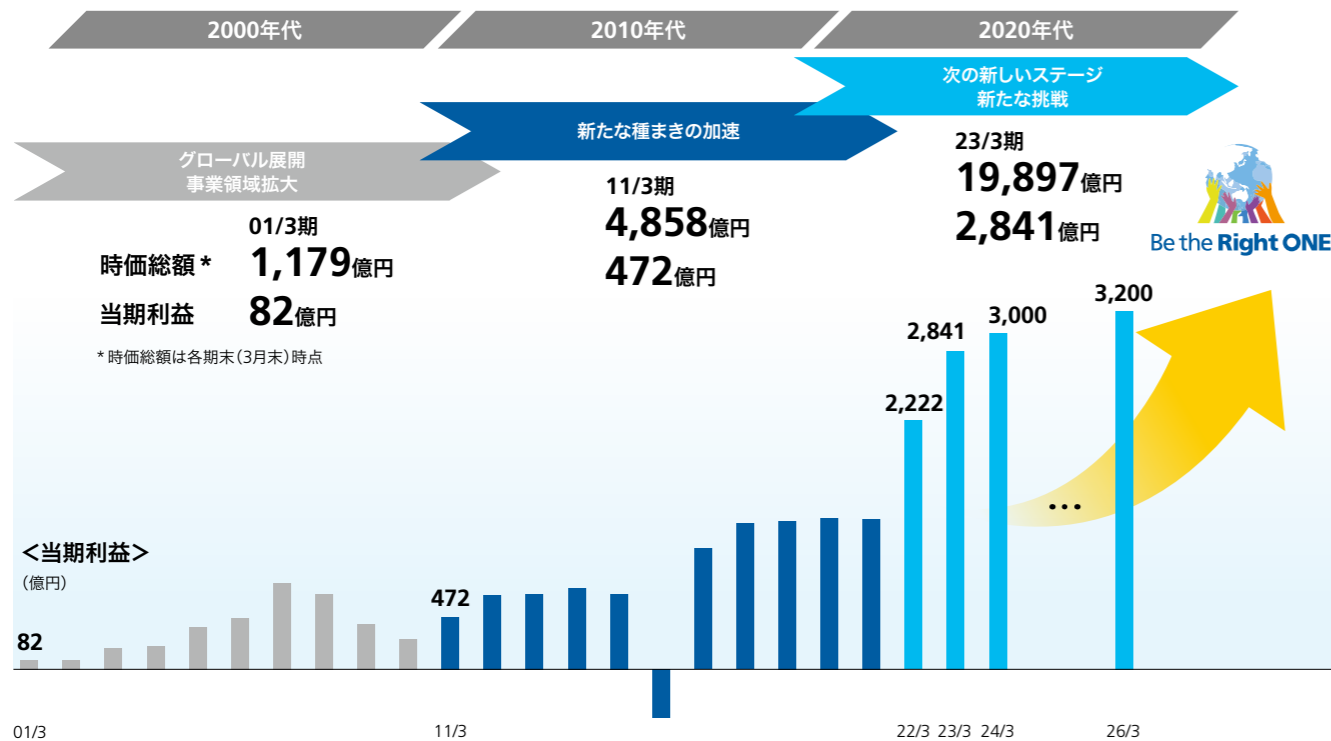
2020年11月に公表した中期経営計画で掲げた6つのKPIは、コロナ禍にあってもステークホルダーの安全・安心を担保しつつサプライチェーンを守り抜くことで全て達成できました。このことが「次の新しいステージ」に立ち、新たな挑戦を続ける上での礎にもなっています。また2022年度、私たちは計画していた取り組みを着実にやり遂げ、私たちが描いていた姿を形にする「実行力」に対し自信を深めました。

2023年3月期 中期経営計画の達成状況については、P.31をご覧ください

2022年度は、カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー(CN・CE)戦略の実行元年でもありました。再生可能エネルギー事業における(株)ユラスエナジーホールディングスの完全子会社化およびSBエナジー(株)(現、テラスエナジー(株))への85%出資の実行。循環型静脈事業では、自動車由来のプラスチックを水平リサイクルする(株)プラニック、使用済みペットボトルを水平リサイクルする豊通ペトリリサイクルシステムズ(株)、この2つの工場の本格稼働が開始したこともその一例です。

私たちは、1970年代からELV(使用済み自動車)のリサイクル関連事業等に地道に取り組んできました。改めて各事業をCN・CEの観点で再整理すると、当社グループはすでに多くの関連ビジネスを手掛けており「あらゆる事業の中心にCN・CEがある」と気付いたことが、全社一丸となって同じ方向に向かっていく良い契機となりました。そして今、「未来の子供たちへより良い地球環境を届ける」というスローガンの下、「全員参加でCN・CEに貢献し、これまで豊田通商が培ってきた事業を拡げつなげていこう」という機運も高まっています。

市場環境は現在、大きく変化しています。例えばサプライチェーンに関しては、従来のような最適調達のみならず、経済安全保障の観点も踏まえて代替手段を確保・維持する必要性が高まっています。経済のブロック化という近年の兆しがさらに強まれば、サプライチェーンを再構築し、地産地消を可能とすることが不可欠になるでしょう。私たちは、サプライチェーンのさらなる強靱化に向けて、こうした状況を反映した事業継続計画(BCP)を策定し、多様なサプライヤーとの関係を強化することで、さまざまな代替案を提案します。市場の変化を先取りして、今後より一層の機能強化を図っていきます。



(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)

## お客様の伴走者であり、共に歩む先導者となる

私たちがビジョンとして掲げる「Be the Right ONE」とは「唯一無二」「お客様にとってかけがえのない存在」となることで「豊田通商ならではの」ビジネスをつくり上げ、社会に貢献していくこと、を表しています。「Be the Right ONE」を徹底し、お客様に付加価値を提供し続けるためには、新たな領域を切り開く、いわばパイオニアとしてチャレンジし続ける「先導者」になる必要がある、と考えています。率直に言えば、2000年代までの豊田通商グループは「追随者」という立場での仕事が多かった

ように思います。2010年代以降は、お客様と共に考え事業を遂行するパートナー、すなわち「伴走者」としての自覚と実績を積み上げてきました。そして今後は、お客様の一步でも半歩でも先を行き、果敢に挑戦をしながらお客様と共に歩む「先導者」としての姿を追求します。その新たな挑戦の中から、「Be the Right ONE」の新たな芽が出ると思っています。



2022年4月に発生した南アフリカ(ダーバン)での大洪水で被害に遭った Toyota Tsusho South Africa Processing (Pty) Ltd. の工場の復旧状況を現地現物で確認

## 7つの重点分野に注力し、有機的な結び付きを生み出す

2026年3月期の中期経営計画では、成長戦略における重点分野を以下のように整理しました。

- 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
- アプリカ
- 循環型静脈
- バッテリー
- 水素・代替燃料
- 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

これらの重点分野のビジネスは、いずれも、私たちがプロフェッショナルとして代替不可能な「Be the Right ONE」の専門性を発揮できる、いわば豊田通商の「タグ」と言える分野であり、すでにお客さまにも広く認知されています。例えば、バッテリーやリサイクル、再生可能エネルギーの領域では、「まずは豊通に聞いてみよう」とお客さまからお問い合わせをいただく機会が増えています。また2022年にアフリカのチュニジアで第8回アフリカ開発会議(TICAD8)が開催された時、「アフリカにネットワークを擁するのは豊田通商」と日本政府をはじめ世界各国の企業からお声掛けいただいたことも、私たちのアフリカ事業が認知されていることの表れだと実感しています。Economy of Lifeには、これからの成長が期待される多くの案件が存在します。例えばヘルスケアや食料等の領域で、間違いなく将来の大きな屋台骨となるビジネスが生まれる、と私は考えています。

社会の変化に伴って、私たちに求められる役割も変わってきます。モビリティの電動化は顕著な例です。従来ガソリンエンジン、ディーゼルエンジンを搭載していた自動車が電動化すると、サプライチェーンは全く別ものになります。また、革新的な技術が生まれ産業構造が大きく変化する中では、従来の産業の枠組みの中に収まらない領域に新たなビジネスチャンスが生まれます。そうした変化を「先導者」として先取りし、新たな産業が求めるものを私たちが的確に提供していかなければ持続的な成長はできません。

7つの重点分野は、外部環境変化に柔軟に対応し、リスクを新たな成長機会に変えていくために、従来の4つの重点分野とCN・CEを掛け合わせることで進化させたものです。さらに、グローバル化とデジタル変革(DX)を基盤事業および7つの重点分野への加速ドライバーにすることで、その推進力を高めていきます。

私たちには今後、事業環境が変化する中であっても「Be the Right ONE」の専門性を発揮できる分野を有機的に結び付けシナジーを創出することが求められます。これまで私は、「豊田通商グループは専門商社の集団である」と度々発言してきました。ここで意味する「専門商社」とは、代替不可能な「豊田通商ならではの」のプロとしての価値をお客さまに提供する企業です。今後はそれらの「専門商社」を有機的に結び付け、新たな価値創出を追求することで、私たちの信じる本当の「総合商社」への道を歩んでいきたいと考えています。

CN・CEは、まさに豊田通商の専門性や強みを有機的につなげるカギです。現在、豊田通商グループは、7つの営業本部体制で事業を推進しています。CN・CEに関わる重点分野は、この営業本部を横断する取り組みであり、営業本部を横断するプロジェクトを多数立ち上げるとともに、それらのプロジェクトに全本部が関わることで進めています。関係する部門が横断的に広がるということは、多くのコミュニケーションや煩雑な調整が必要でわずらわしいという見方もできるかもしれませんが、しかし、そうしたつながりの中から、新しいビジネスチャンスにつながる発見や発想がもたらされるのだと私は確信しています。

「組織は戦略に従う」といわれるように、組織は必要に応じて変化していくべきです。豊田通商グループらしい、豊田通商ならではの「タグ」を強化することで私たち自身の可変性も追求していきたいと考えています。事業ポートフォリオも、時代の要請や社会の求めるものによって変化するのが当然です。100年後の社会でも世の中から本当に必要とされる、求められる存在となるためには、常に新たな挑戦が必要です。

振り返れば、私は自動車本部(現、モビリティ本部)の企画部長の時にスローガンとして「変化を恐れず、変化を楽しみ、変化をつくりだす」を掲げました。なぜなら一番恐ろしいのは、変化しないことによって社会やお客さまから取り残されていくことだからです。仮に挑戦する中で失敗したとしても、そこから学べばいいのです。私はリーダーとして、新しい挑戦を「ワクワクと前向きに捉えること」、新たな価値を「誇りを持って自らつくり上げること」を大事にする組織風土を醸成し、豊田通商グループならではのシナジーを創出していきます。そのためにも豊田通商は減点主義ではなく加点主義。失敗してもそこから学べばいい、と従業員に話しています。

## 持続的な成長に向けた経営課題の抽出

企業価値の持続的な成長に向けた私たちの経営課題を挙げれば、第一は「ビジョン実現のための仲間づくり」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、私たちが事業を推進する上でのパートナーの重要性は言うまでもありません。オーガナイズ機能を発揮して、仲間づくりの力をさらに強化し、パートナー企業とのアライアンスや協業によって戦略実行のスピードを上げ、スケールアップを図っていくことが課題です。

第二は「経営の意思決定のスピードと質の向上」です。現在、この課題解決や経営戦略を遂行するために、営業本部と経営陣ができるだけ早いタイミングで各案件の議論を進める仕組みを運用しています。早期に議論することによって、検討にあたって多くのリソースを投入した後に事業化を断念するような無駄をなくすことが目的です。例えば経営トップと営業本部CEO・COOによりプロジェクトの戦略性や優先順位を議論する投資戦略会議では、豊田通商が発揮する強みやリスク等をA4用紙1枚に簡潔にまとめてスピーディに議論を進めています。また2022年度

に導入した社内カーボンプライシング制度を活用し、事業を通じて排出する温室効果ガスとその削減方法についての議論も開始しています。また、取締役会後に取締役会メンバーが経営課題の大きなテーマで自由闊達に意見交換を行う「経営議論」を実施することにより、意思決定のスピードと質の向上を図っています。社外取締役を中心とした取締役会の監督機能の強化を通じて、今後も経営の健全化を進めていきます。

第三は「安全とコンプライアンスの強化」です。コロナ禍の過去3年間「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いた、という反省があるからです。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」の順番を絶対に間違えてはならないのです。従業員やお客さまの健康と安全を常に判断の最上位に置き、事業の判断軸としていかなければならないことを徹底していきます。「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入口」であることを今後も継続的に身体に染みつくまで私自身が全社に発信していきます。



## 「対話＝ダイアログ」を通じた気づきを経営に活かす

社内での対話の進化も続けています。「一人ひとりの従業員と直接ダイアログをし、個性と向き合おう」という想いで2021年に始めた若手社員との「リバースメンタリング」を継続し、彼ら彼女らの仕事へのやりがいやその熱意、会社への想い等、率直な声に耳を傾けています。

私たちが「次の新しいステージ」でお客さまの先導者となるには、グローバル社会の最先端の動向にアンテナを張り、常に変化に立ち向かい挑戦し続けなければなりません。全役員が集まって議論する場を定期的に設けるとともに、その場に社外のアドバイザーも招聘しています。社内で議論を交わすだけでなく、外部の専門家の目から、私たちの戦略や議論の先進性、妥当性を評価していただくことは、新たな気づきの発見にもつながるからです。2023年4月には、フランスの経済学者・思想家のジャック・アタリ氏とのダイアログセッションを実施しました。このセッションでは、私たちの中長期の経営戦略、中でもCN・CE戦略の妥当性や具体策に関する議論を交わしました。アタリ氏から俯瞰的な視点に基づくアドバイスをいただいたのは大変貴重なインプットとなりました。また以前より、私たちはダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の取り組みの中

で外国人登用も重視してきましたが、より大きなテーマとして女性活躍を一層重視して戦略を立案する重要性についての意見もいただきました。そして、アタリ氏との討論会に参加した若手社員からは「自らの仕事をより俯瞰的に位置付けることで大きな刺激を受け、モチベーションの向上に寄与した」という声を聞くことができました。

社外のステークホルダーとのダイアログに関しては、「現地・現物・現実」を心掛け、これまで取引先の皆さまとはできる限り、密なコミュニケーションを継続してきたと自負しています。今後は、コロナ禍によってやや手薄になっていたかもしれない投資家とのダイアログも強化していきたいと考えています。2023年から海外機関投資家を訪問する海外IRロードショーを再開しており、豊田通商グループをさらに良い企業・強い企業にしていくための強みや課題等多くの示唆を得ることができました。「持続的成長への投資」「株主還元」「財務体質の強化」、この3つのバランスを改めてよく検討したいと考えています。そして、ダイアログを通じて得た示唆を事業戦略や財務戦略に反映することで、資本市場に対しても責任を果たす経営を行っていきます。

## 人を活かす経営で、今も未来も必要とされる存在を目指す

私がダイアログを重視するのは、変革を追求する一方、私たちが失ってはいけない豊田通商グループのDNAや挑戦する風土を次の世代に伝えていくための出発点だと考えるからです。「次の新しいステージ」に立った私たちには、グローバルな視点で社会課題を解決し、あらゆるステークホルダーから必要とされる存在になること、そして事業を通じて現在の社会のみならず、未来の社会に貢献していくことが求められています。

そのカギを握るのは従業員です。実際、2022年度の好業績は「自らの役割を全うする」「ステークホルダーの期待に応える」「目標を達成する」といった従業員の強い想いが成し遂げたものだ、と私は考えています。従業員が働く喜びと誇りを持つことが、全てのステークホルダーから必要とされる存在になるためには不可欠です。

時価総額は会社の価値を測る一つの指標ですが、私は本当の企業価値は「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っているか」の総和ではないか、と考えています。その総和が大きい会社は必ずサステナブルに発展していくことができるということが、「企業は人なり」ということの本当の意味ではないでしょうか。私は全ての従業員が持てる能力を最大限に発揮し、成長し続けられる会社にしたい。そのための働きやすい環境づくり、職場づくりを行っていきます。こうした考えに立てば、私の経営者としての最大のミッションは、従業員一人ひとりが「自分の仕事の意味」と「会社の中での自身の役割」をしっかり考え、そして自分の仕事が豊田通商グループ、社会の中でどのように役に立っているかを「一本の線」で示すことだと考えています。

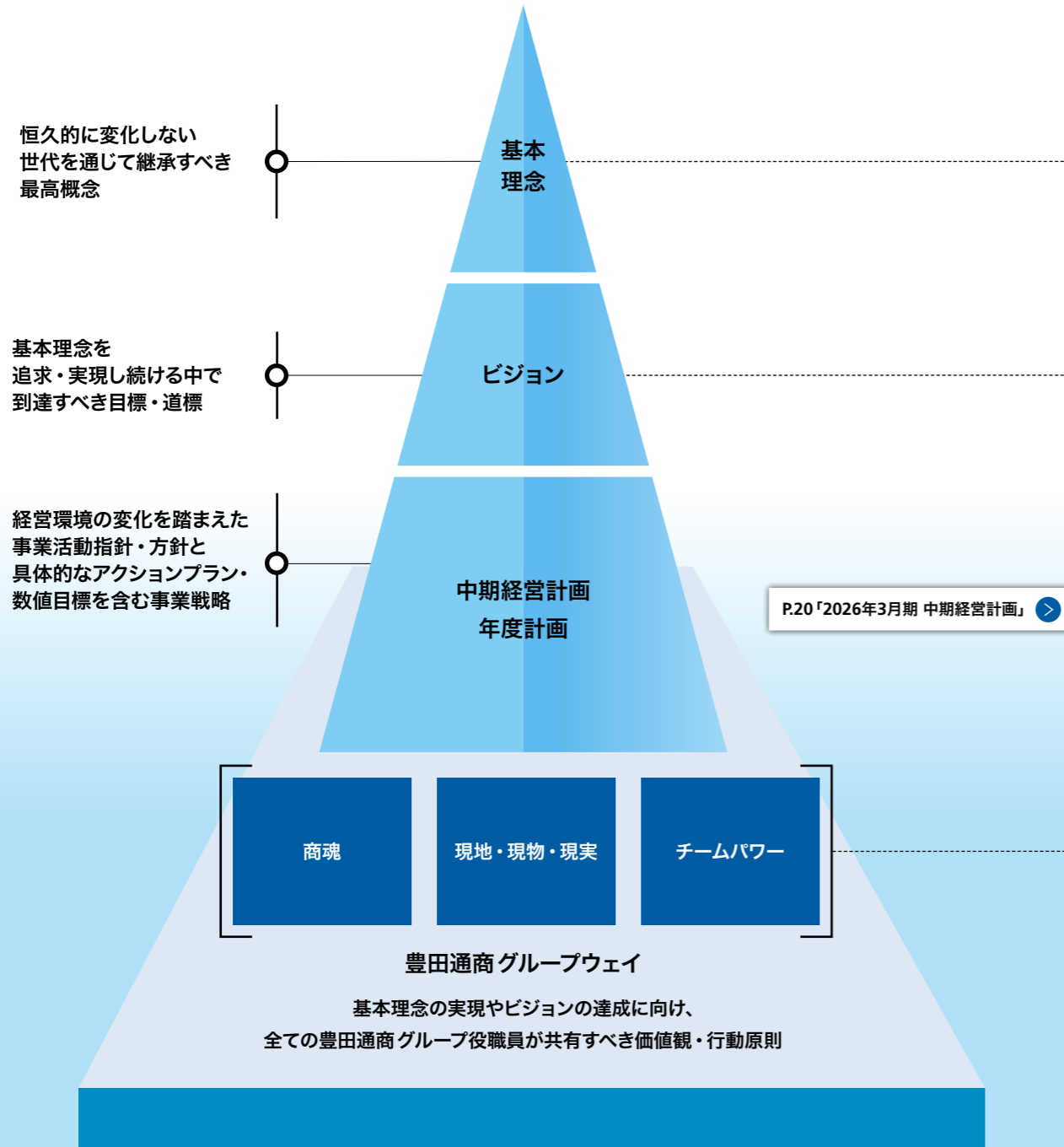
私は、2023年度を不透明な事業環境の中にあっても「真の実力をつくり込む年」にしたいと考えています。私たち豊田通商グループは、「次の新しいステージ」に立つことにより「豊田通商ならではの」タグを磨き上げ、未来志向で「Be the Right ONE」を着実に浸透させ、事業を通じて社会課題の解決、企業価値の最大化に力を尽くしていきます。

取締役社長 CEO 貸谷伊知郎



# 理念とビジョン

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



## ▶ 企業理念

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

## ▶ 行動指針

良き企業市民として

オープンでフェアな企業活動に努める

社会的責任の遂行と地球環境の保全に努める

創造性を発揮し、付加価値の提供に努める

人間を尊重し、活性化された働きがいのある職場づくりに努める

P.55 「グローバル行動倫理規範(COCE)」

## ▶ 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

## ▶ 豊田通商グループウェイ

商魂	<b>不屈の精神</b> 何が何でもやり遂げる気概、最後まで絶対に諦めない粘り強さ、溢れんばかりの情熱をもって、目標達成を遂行する。	<b>進取の精神</b> 高い志と自由な発想により、時流を先取りする。五感を研ぎ澄まし、顧客を一步先へと導く、機能や事業づくりを目指す。
現地・現物・現実	<b>真のニーズの追究</b> 現地に足を運び、現物を見て、現実を直視した上で、常に原理・原則に則り、自分の目で正しい判断を行う。	<b>PDCAの実践</b> 現実の本質を見極め、固定観念にとらわれず、常に問題を表面化させ、改善・改革・革新を行う。
チームパワー	<b>個のパワー</b> 自らの課題を設定、それを自立・自律的に達成する。プロを自覚し、自己の能力向上に努める。	<b>チームワーク</b> 対話を重視し、知恵を出し合い、共鳴・協働することで、信頼関係を構築する。個々人が一人称かつ柔軟性をもって、周りを巻き込みながら、全体最適の視点で物事を実行する。



## 成長の軌跡

豊田通商は、トヨタグループの一員として輸出入や国内の商取引の仲介業務を担い、情報収集・物流・金融等の商社機能を発揮することで、お客さまのニーズに合わせた機能や独自の付加価値を加えたビジネスを展開してきました。

現在では、世界各国のパートナーと共に、さまざまな事業領域で当社ならではの付加価値をお客さまや社会へ提供し、「次の新しいステージ」での挑戦を続けています。

### 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



### 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、加商株と合併しました。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へ資本参画しました。これによりインフラ分野や化学分野、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。



### 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とともに、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年に加商株と業務提携する等、自動車分野の枠を超えて事業展開を進めました。



### 2016年～

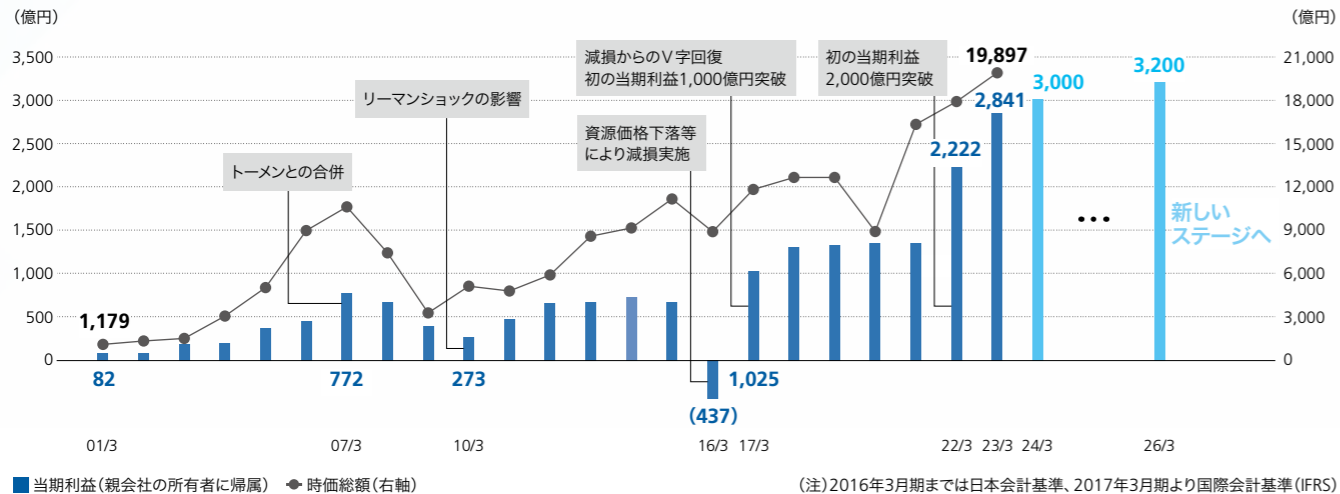
#### 「豊田通商らしさ」を発揮しながら新たなステージへ

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、2023年にテラスエナジー㈱を子会社化し、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。



#### 当期利益および時価総額の推移 (2001年3月期～)



## 育てきた「豊田通商らしさ」

当社は、「トヨタグループ」×「商社」をベースに、グローバルカンパニーへの成長の過程で自ら主体的に事業へ取り組むことで「豊田通商らしさ」を育てきました。当社はそういった専門的知識やネットワークを持つ専門商社の集合体であり、「豊田通商らしさ」に基づく付加価値をこれからもお客さまへ提供していきます。

### 安全とコンプライアンス

「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入口である」「安全管理は『人づくり』である」との考えに基づき、交通安全教育、安全啓蒙活動、安心・安全を保証できる品質の確保等、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。



### サプライチェーンを守り抜く

危機時でもラインを止めない、ニーズに応えるという商社としての使命と役割を全うするために、サプライチェーンのレジリエンスを高め、弾力性のあるサプライチェーンの確保等、さらなる進化を目指します。「知恵を出す、汗をかく」といった「豊田通商らしさ」を徹底的に実践しています。

豊田通商グループのエレクトロニクス商社、㈱ネクスティ エレクトロニクスには、コロナ禍において急回復した車載用半導体の需要に対して、在庫・受発注データに基づく日々の需給シミュレーションや在庫不足に対する各種対応により、生産ラインへの影響の最小化に取り組んでいただきました。

また、中長期的には、現在取引中の全製品の情報をデータベース化し、現状把握・有事対応・予兆管理の仕組みづくりに取り組んでいただいています。

**DENSO** ㈱デンソー 半導体調達部長 新谷 誠 様

### 強い個・強い組織

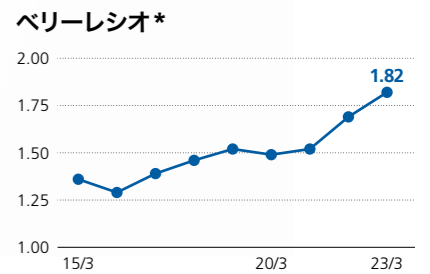
社会課題の解決を意識しながら業務に取り組み、私たちならではの価値を提供する豊田通商らしさを持った「強い個」を発掘・育成していきます。社員一人ひとりが「強い個」として豊かな個性を発揮し、互いに影響し合い、共に進化していけるよう、最適な人員配置等を通じ、「強い組織」を構築していきます。



### リーンな経営の追求

余分な在庫、過度な与信、リターンの低い資産を減らし、人材の有効活用と経費を賢く使うリーンなオペレーションを追求していきます。

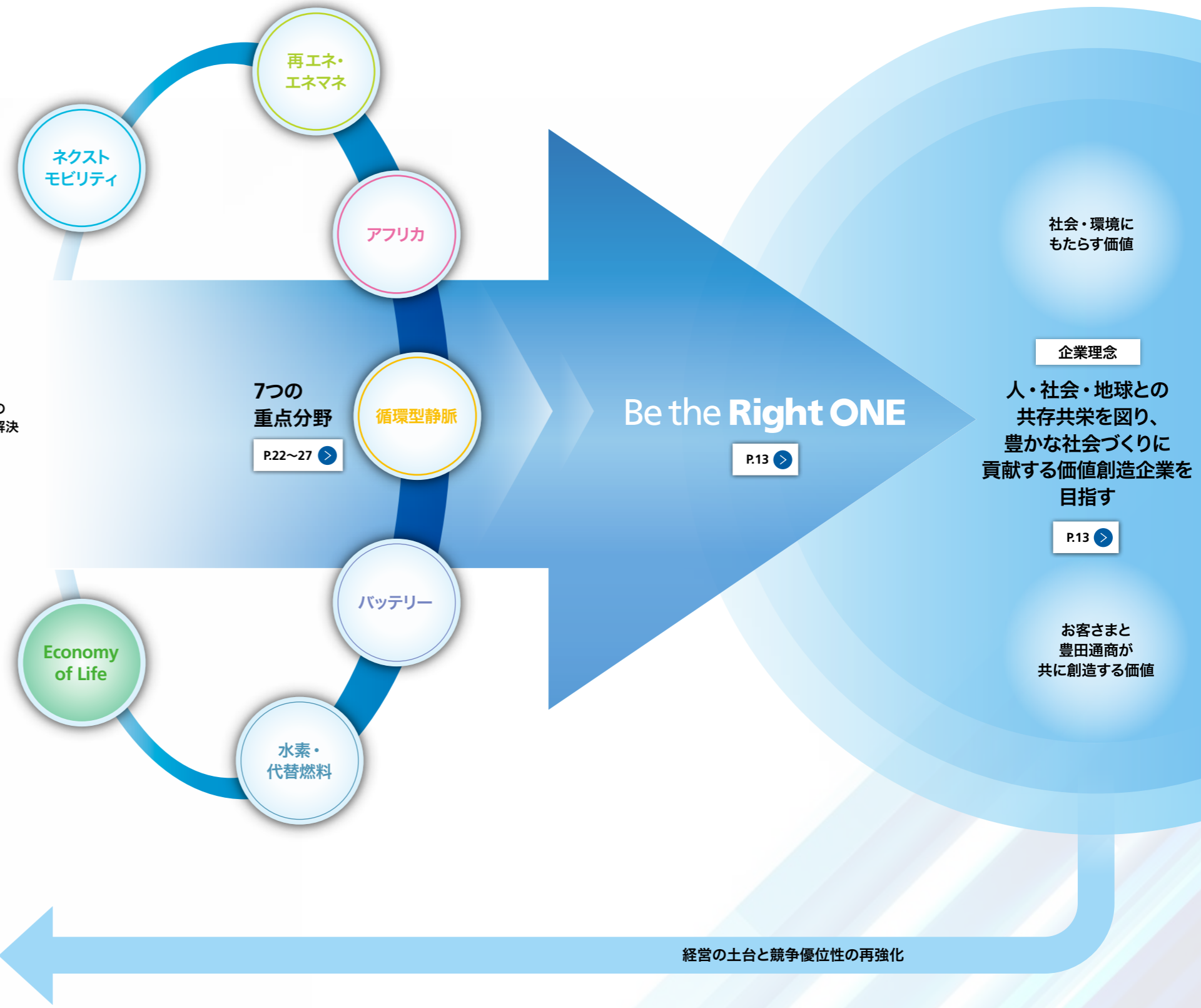
\* ベリーレシオ=売上総利益 / 販売費及び一般管理費



# 豊田通商の価値創造モデル

豊田通商グループウェイを土台に育んできた「豊田通商らしさ」が、当社の持つ強みの源泉となっています。この強みを発揮し広く社会へ貢献していくために、サステナビリティ重要課題を特定、カーボンニュートラル(CN)とサーキュラーエコノミー(CE)の領域を再定義し、6つの注力事業と次の次の収益の柱となり得るプラスアルファ(+α)事業としてのEconomy of Life事業を「7つの重点分野」として整理しました。

当社は、社会やお客さまにとってかけがえない存在、「Be the Right ONE」を実現することによって、「社会・環境にもたらす価値」と「お客さまと豊田通商が共に創造する価値」という2つの価値の最大化を目指していきます。



# 積み重ねてきた進化の歴史

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、事業を通じた貢献を積み上げてきました。培ってきた事業の強みを7つの重点分野で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。

## 7つの重点分野

<p>ネクストモビリティ</p>	<p><b>1983年</b> 旧トーメングループで旧(株)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</p>	<p><b>2002年</b> 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</p>	<p><b>2003年</b> 車載向け半導体ビジネスに特化した旧(株)豊通エレクトロニクスを設立。その後半導体にソフトウェアを組み込んで販売するビジネスモデルを確立</p>	<p><b>2012年</b> エレマテック(株)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</p>	<p><b>2017年</b> 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</p>	<p><b>2017年</b> (株)トーメンエレクトロニクスと(株)豊通エレクトロニクスを合併し、(株)ネクスティエレクトロニクス設立。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</p>
<p>再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント</p>	<p><b>1987年</b> 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</p>		<p><b>2012年</b> (株)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</p>		<p><b>2022年</b> (株)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への貢献をさらに加速</p>	<p><b>2023年</b> 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(株)を子会社化。テラスエナジー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</p>
<p>アフリカ</p>	<p><b>1852年</b> CFAOがアフリカで事業を開始</p>	<p><b>1922年</b> 旧トーメングループがウガンダで綿花の取り扱い開始</p>	<p><b>1964年</b> 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</p>	 <p><b>2001年</b> 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</p>	<p><b>2016年</b> 2012年に資本参画したフランス最大のアフリカ専門商社CFAO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</p>	<p><b>2017年</b> 当社初の地域を軸とした「アフリカ本部」設立。モビリティ、ヘルスケア、コンシューマー、電力・インフラ・テクノロジーの4分野で事業を推進</p> <p><b>2019年</b> トヨタ自動車(株)から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</p>
<p>循環型浄水</p>		<p><b>1970年</b> 豊田メタル(株)を設立。自動車リサイクル事業を開始</p>	<p><b>1973年</b> 豊田ケミカルエンジニアリング(株)を設立。廃油再生事業や産業廃棄物処理事業を開始</p>	<p><b>2000年</b> 米国にGreen Metals, Inc. を設立。工場発生材のリサイクル事業を開始</p>	 <p><b>2018年</b> 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(株)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</p>	<p><b>2020年</b> 豊通ペトリサイクルシステムズ(株)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</p>
<p>バッテリー</p>			<p><b>2006年</b> 日本国内で電池材料の本格納入を開始し、専門人材の育成・開発支援、サプライヤーの発掘と関係構築を推進</p>	<p><b>2012年</b> 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</p>	<p><b>2018年</b> 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(株)を設立。2022年より生産開始、電池サプライチェーンへの安定供給に貢献</p>	
<p>水素・代替燃料</p>				<p><b>2015年</b> 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 <small>*燃料電池自動車</small></p>	<p><b>2022年</b> 米国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</p>	<p><b>2023年</b> 国内初、商用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</p>
<p>Economy of Life</p>	<p><b>1931年</b> 加藤商業(株)(旧加商)で食料関連事業を開始</p>	<p><b>1946年</b> 旧トーメングループで食料関連事業を開始</p>	<p><b>2000年</b> 加商(株)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</p>	<p><b>2006年</b> (株)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</p>	<p><b>2014年</b> インドで当社初の病院事業を開始</p> <p><b>2014年</b> 豊通ライフケア(株)の介護部門と(株)ガット・リハビリの事業統合により、(株)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</p>	<p><b>2015年</b> ブラジルのNovaAgri社を買収し、穀物油種子のグローバルサプライチェーン伸長</p>  <p><b>2023年</b> 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(株)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</p>

# 2026年3月期 中期経営計画 ~7つの重点分野で戦略を加速させ、さらなる進化へ~

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

## 中期経営計画策定にあたって~環境分析と打ち手~

当社を取り巻く事業環境は、デジタルトランスフォーメーション(DX)による第4次産業革命の波や、地球環境への世界的な意識の高まり、地政学リスクによるサプライチェーンの分断等、これまでにない範囲とスピードで変化しています。このような状況下においても、当社はこれらの変化をさらなる成長のチャンスとして捉え、リークな経営を徹底し、新しい分野へのチャレンジを推し進め、「豊田通商ならではの」事業領域を確立し、戦略を加速させ進化していきます。

加速と進化の1つ目が、当社の成長の土台である基盤事業の強化とサプライチェーンを守り抜くことの徹底です。2つ目は、基盤事業から滲み出すように、その領域を広げ、さらに新しい価値を生む7つの重点分野への取り組みです。そして、3つ目として、これらを支えるグローバル人材を輩出していくことです。



### Be the Right ONE

当社の戦略を加速させ、進化

- SC\* を守り抜く(基盤事業)
- 7つの重点分野への取り組み
- 「グローバル人材」の輩出

機会を活かし  
リスクをチャンスへ

\* SC: サプライチェーン



外部環境変化に柔軟に対応し、リスクをチャンスへ

## 成長戦略

脱炭素社会の実現を含む未来社会への貢献を加速させるために、当社が強みを持つ重点分野と当社が取り組むカーボンニュートラル(CN)とサーキュラーエコノミー(CE)の領域を再定義し、6つの注力事業とプラスアルファ(+α)事業としてのEoL\*事業の

「7つの重点分野」へと整理をしました。取り組むべき領域を明確化させ、当社が従来取り組んできた基盤事業と掛け合わせることで、「Be the Right ONE」の実現を加速していきます。

\*Economy of Life



## 基盤事業の強化と進化

当社は、トヨタグループの一員として培った知見をグループ外に活用し、また、グループ外で培った知見をグループ内に還元することを長年にわたり繰り返してきました。その結果、つくり上げたものが、「豊田通商らしい基盤事業」です。今後もこの「豊田通商らしい基盤事業」をさらに磨き上げていくことで、バリューチェーンの各分野で、「豊田通商ならではの」存在になることを目指していきます。

基盤事業を強化・進化させる取り組みの例として、自動車販売やサービスの各国・各地域展開の先に、現地生産への移行が

あり、すでに豪亜地域やアフリカ等、世界10カ国で車両組み立て(ノックダウン)事業に取り組んでいます。

現地生産をすることで、産業の裾野が広がり、雇用が生まれ、人材が育ち、消費が促進され、社会が豊かになるとともに「地産地消」ならぬ「地産地乗」、現地で作って現地で乗っていただくサイクルが生まれます。

### 「豊通らしさ」を持つ基盤事業(下記例)を磨き上げ、「豊通ならではの」存在へ





## ネクストモビリティ戦略

### 自動車分野における基盤事業 / ネクストモビリティで優位性を確立

モビリティ事業領域は大変革期の中にあり、CASE\* 革命において進展している「電動化」「知能化」「多様化」に向けた取り組みが、急速に進んでいます。当社においても、これまで基盤事業として培ってきたモビリティ各事業での強みを活かして、「ネクストモビリティ領域」へ展開していく活動を進めています。

「知能化」では、「つながるクルマ・コネクティッド」領域で、交通情報等各種データを収集し、ドライバー支援や最適な配送計画

等のサービスを展開しています。「多様化」では、自由で快適なモビリティ社会の実現に向けて、移動手段やサービスの多様化に取り組んでおり、国内での医薬品のドローン配送やシンガポールでの中古車マッチングサイト、当社が得意とするアフリカではタクシー運営のデジタル化を展開しています。また、CN/CEに資する車両の軽量化等も引き続き対応していきます。

\*Connected, Autonomous, Shared, Electrified



### 自動車分野における基盤事業 / ネクストモビリティで優位性を確立

**そらいいな株**  
(長崎県五島市)

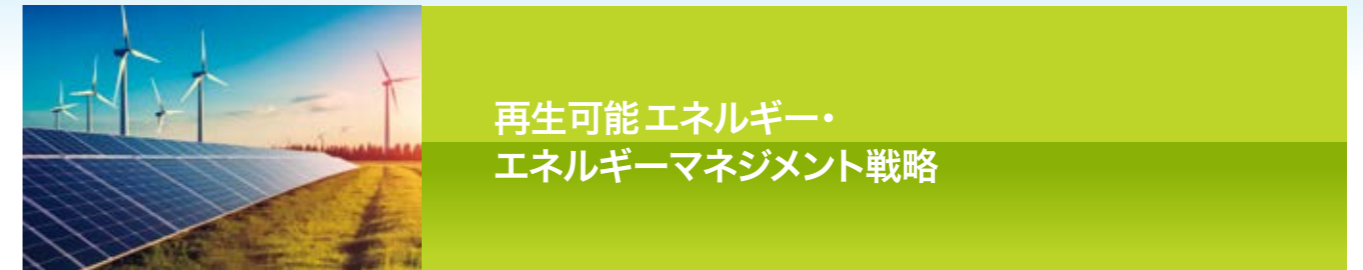
ドローン事業

**SGカーマート**  
(シンガポール)

中古車 マッチングサイト  
C2Bオークション事業運営に参画

**KAIセネガル**  
(セネガル)

タクシー運営の  
デジタル化



## 再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント戦略

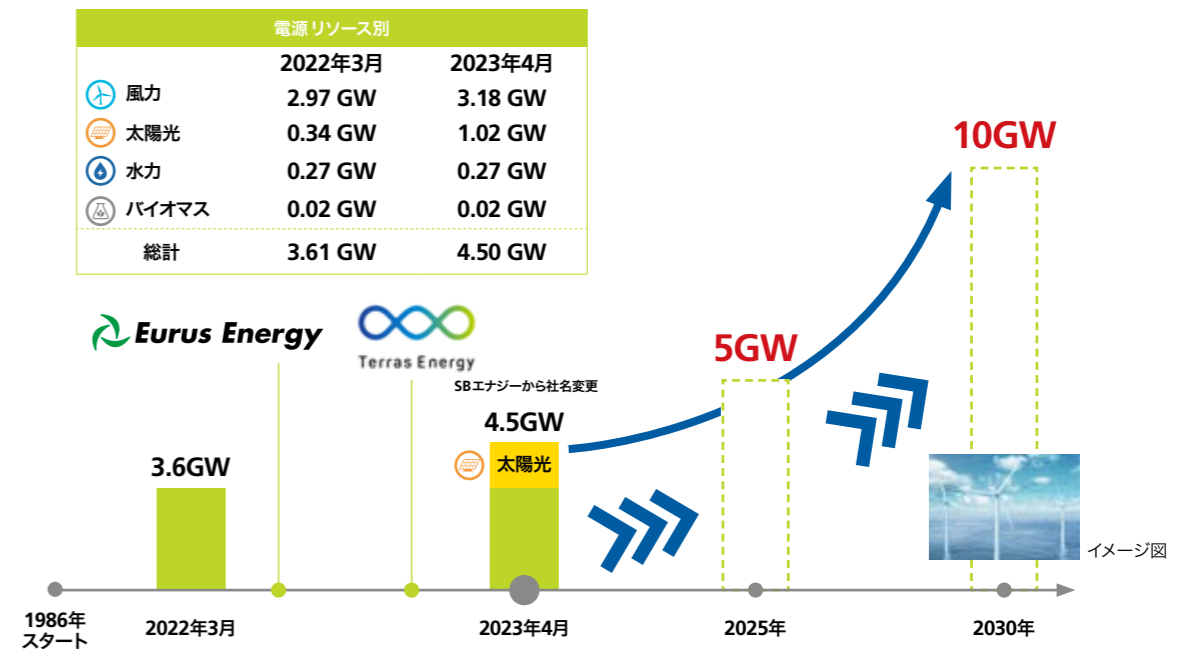
### 安定的な再エネ供給源の確保とリーディングカンパニーへの布石

当社は1980年代から再生可能エネルギー事業に取り組んでおり、世界各地で、風力、太陽光、水力、バイオマス等、多様な電源ソースで電気を「つくって」きました。

風力では国内最大の風力発電事業者である(株)ユーラスエナジーホールディングスを擁し、太陽光では、国内太陽光発電事業大手のSBエナジー(株)の85%の株式を取得し社名をテラスエナジー(株)に改めました。

現在、世界で4.5GWの発電容量を持ち、これを2025年には5GW、2030年には10GW以上を目標に、伸ばしていく計画です。

また、電力バリューチェーンにおける機能を強化し、発電した電力を整え・届ける仕組みづくりの中で安定・安価なエネルギーを供給し、より良い地球環境づくりに貢献していきます。

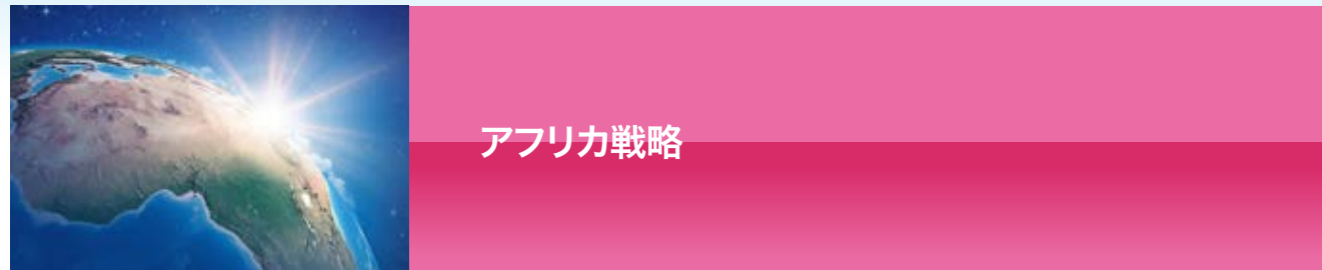


地域の皆さまの声に耳を傾け、寄り添いながら、共生の未来へ

石巻出前授業  
(ユーラス石巻 ウィンドファーム2022年8月)

伊達市長生大学での講演  
(ユーラス伊達小金 ウィンドファーム2022年11月)

その他：国内見学受け入れ  
(49件、588人)、  
関係自治体・地元高校・  
観光協会へ寄贈、寄付 等



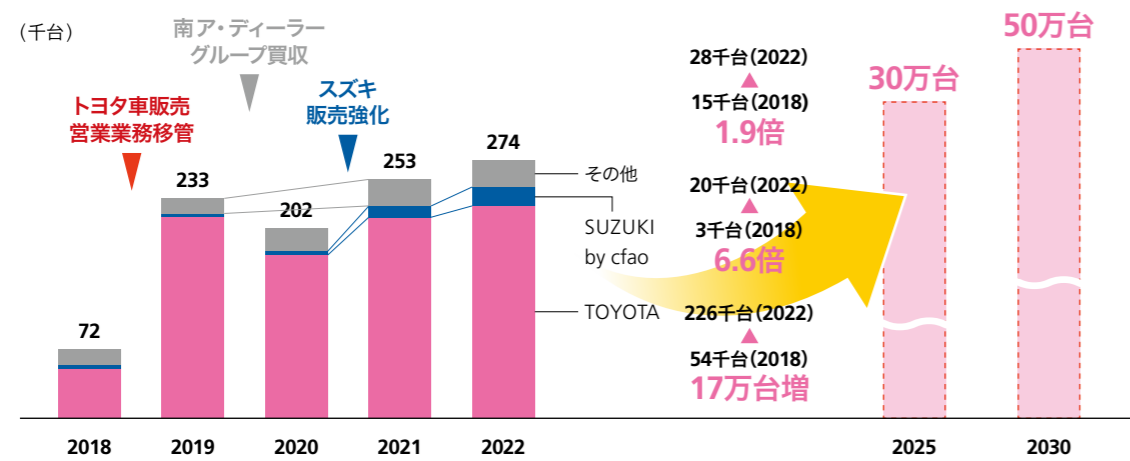
## アフリカ戦略

### アフリカに根差し、アフリカで選ばれる企業へ

#### モビリティ

主力のモビリティ事業では、2019年1月にトヨタ自動車(株)からアフリカでの営業業務の全面移管を受けることで、販売台数が7万台強から同年には23万台となりました。その後、「トヨタ・スターレット」等の販売を2020年から開始し、2022年の販売台数

は、27万台超となっています。アフリカの自動車市場は今後も人口増加・中間層拡大により飛躍的に伸びると予想されており、当社は中長期目標として、トヨタ車を中心に2030年50万台販売の目標に向かって進んでいきます。



#### ヘルスケア

ヘルスケアは歴史的に西アフリカでの医薬品卸売事業が中心でしたが、今後成長が期待される東アフリカにおける小売事業への展開として、2022年3月に、同地域で展開する大手薬局チェーンのGoodlife Pharmacyの株式約30%を取得しました。同社はケニア・ウガンダに所在する約100店舗で、170万人の消費者に医薬品を販売しており、今後2025年までに250店舗以上に増やし、850万人以上のお客さまに、医薬品を提供することを目指しています。

#### コンシューマー

リテール事業では、西アフリカのコートジボワール、カメルーン、セネガルの3カ国で、フランスの最大手小売業であるカルフルールと、スーパーマーケットを合計29店舗展開しています。2026年には約50店舗以上へ拡大することを計画しています。



## 循環型静脈戦略

### リサイクル事業による脱炭素ソリューションの提供

当社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を事業として推進してきました。当社は、「すべてのモノは資源」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」をすることで、循環型社会の実現に貢献しています。具体例としては、

豊田メタル(株)と(株)プラニックによる、自動車由来の廃プラスチックを高品質な自動車用のリサイクルプラスチックとして再生する、Car to Carリサイクルの取り組み等が挙げられます。環境への影響を抑制しつつ、高品質なリサイクルプラスチックで自動車産業という日本が誇るモノづくりに貢献していきます。



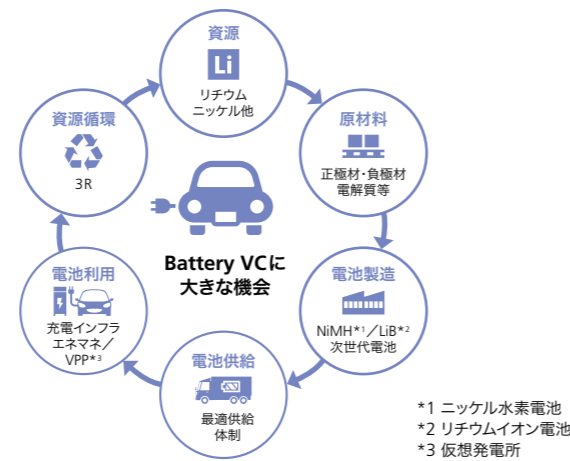
### 自動車由来のプラスチックのCar to Carリサイクルへの取り組み





## バッテリー領域の課題解決を通じてカーボンニュートラルに貢献

当社はバッテリーバリューチェーン(VC)全領域で事業を展開しています。電池の原料となるリチウムの安定確保、正極材・負極材等の電池材料及周辺部品の取り扱い、北米・中国における電池製造事業への参画、バッテリーの3R(リビルト・リユース・リサイクル)等に取り組んでいます。



バッテリーの主要な原料の一つであるリチウムの安定確保については、2012年に権益を取得したアルゼンチン・オラロス塩湖のリチウム生産拠点において、年間17,500トンの炭酸リチウムを生産しており、2023年末までに年間42,500トンへ増産する予定です。また、2022年11月には豊通リチウム(株)が、国内初となる水

酸化リチウムの製造工場を福島県楢葉町で竣工しました。電池製造事業では、トヨタ自動車と当社の合併で、米国ノースカロライナ州に「Toyota Battery Manufacturing, North Carolina」を設立しました。今後、大きく伸びていく北米の電動車需要に対応するため、2025年の生産開始を目指し、準備を進めています。

炭酸リチウム生産	水酸化リチウム生産	TBMNCへの出資参画 TBMNC: Toyota Battery Manufacturing, North Carolina
<p>© Allkem All rights reserved.</p>		<p>HEV4ラインの建設状況(2023年3月)</p>
<p>2018年11月 Sales de Jujuy(アルゼンチン) 生産能力を17,500トン/年から 42,500トン/年に拡張決定 安定供給を目指し、 拡張生産は2023年開始予定</p>	<p>2022年11月 豊通リチウム(日本) 製造工場竣工、生産能力10,000トン/年 国内初となる水酸化リチウム供給開始</p>	<p>2021年11月 Toyota Battery Manufacturing, North Carolinaを設立し、10%を出資 2022年8月 バッテリー電気自動車(BEV)用電池の 生産能力を増強するために、追加投資</p>



## 水素社会実現を目指し、地産地消モデル確立に挑戦

水素のバリューチェーンは、「つくる」「はこぶ」「つかう」で構築され、当社グループでは、特に「つくる」と「つかう」に注力しています。水素を「つかう」領域では、国内では愛知県・東京都等で水素ステーションを運営していることに加え、国内外でFCEV\*1を港湾や公共交通等に利用するモデルづくりに取り組んでいます。米国カリフォルニア州のロサンゼルス港においては、港湾荷

役機械とドレージトラック\*2の動力源として水素燃料電池を使用することで港湾に特化した地産地消型クリーン水素モデルの実証事業を進めています。これに加え、英国のイミンガム港、日本の福島県小名浜港および名古屋港でも港湾の運営における水素化の実証実験に携わっています。

\*1 燃料電池自動車  
\*2 コンテナで輸送されてきた貨物をコンテナごと陸送するトラック

ロサンゼルス港で、港湾に特化した水素供給体制・地産地消モデルの実証を実施		
<p>移動式超高压水素充填車</p> <p>公道での走行が困難な港湾荷役機械への効率的な水素充填を実現</p>	<p>FCトッパンドラー*3 (移動式のコンテナ輸送機)</p> <p>2022年末からロサンゼルス港にて運用実証中 オペレーターより操作性に高い評価</p>	<p>FC-RTGC*3 (ラバータイヤ式門型クレーン)</p> <p>株三井E&amp;Sが開発した、FC搭載の大型荷役機械 2024年度初めにロサンゼルス港での実証実証で導入予定</p>

\*3 燃料電池(FC)が動力源



## 快適で健やかな未来社会の実現に貢献

人々の生活を支える事業を展開することで、当社が強みを持つ国・地域のクオリティオブライフを向上させ、快適で健やかな未来社会の実現に貢献していきます。

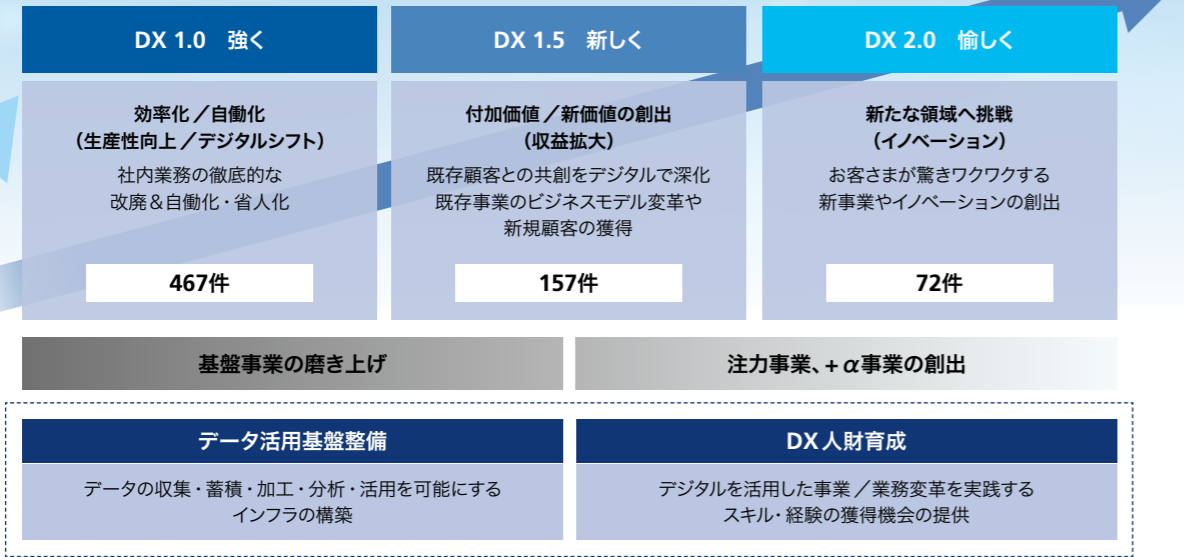
その一例として、当社は2022年8月より、アウトドア企業のパタゴニア・インターナショナル・インク日本支社と協業し、Tシャツの水平リサイクル事業(Tee-Cycle™)に参画している他、2023

年4月より、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™(パッチワークス)」を開始しました。本プロジェクトを通じて、「廃棄される全ての衣料品が、再び衣料品として生まれ変わることを」目標に、廃棄物を再資源化する循環型静脈事業を推進し、EoL分野でのサーキュラーエコノミーシステムの構築に取り組んでいます。

Pick Up 豊田通商グループのデジタルトランスフォーメーション(DX)

1 DX全体戦略

DX取り組み領域



当社は、中期経営計画の達成に向けて、各本部が担う基盤事業、そして当社の重点分野となる注力事業およびプラスアルファ(+α)事業の加速ドライバーとして、DXを位置付けています。2020年4月に設立されたデジタル変革推進部では各本部が取り組む事業/業務変革を推進しており、全社で計696件のDX案件が進行中です(2023年3月時点)。2024年3月期から2026年

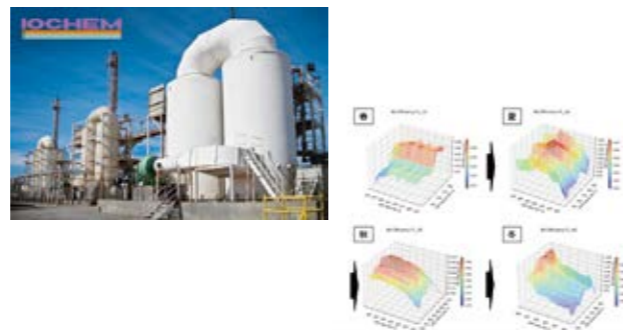
3月期までの3カ年では、さらに約530億円をDX案件に投資することで、よりリーンな経営体制を構築するとともに、お客さまに対する提供価値の変革にも取り組んでいきます。

また、全社でのデータ利活用を促進する基盤を整備し、デジタル技術を用いた事業/業務変革に必要なスキル、経験を有する人材を育成することで、変革の加速に取り組んでいきます。

2 代表的な取り組み事例

事例1 DX1.0 モノづくりDX ~ lochem 社の製造条件最適化 ~

従来、多くの製造現場では、人のカン、コツによって製造条件を決定し、運用してきました。しかし米国にある当社グループのヨード製造会社である lochem 社では、1万通り以上存在する製造条件を機械学習で分析し、最も収量の多い条件の組み合わせを発見することで、現場の設備や運用を改善し、製造原価の低減に成功しました。



今後は本件のような成功事例を基に、当社のデータ活用基盤を介して横展開することで、世の中の製造現場でのDXを推進していきます。

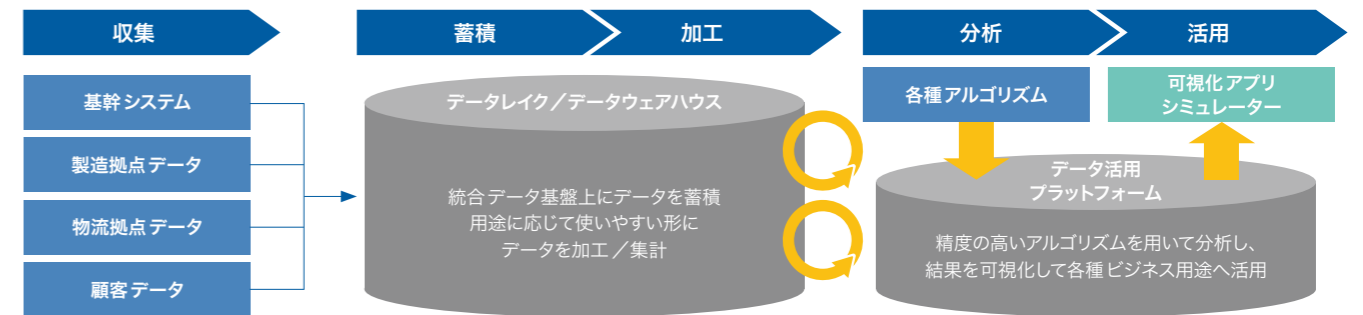
事例2 DX1.5 サプライチェーンDX ~ Streams ~

昨今の世界的な新型コロナウイルスの感染拡大や地政学的リスクの高まり、脱炭素への社会的要請等による影響を受けて、各企業はサプライチェーンの見直しを模索しています。当社ではオンラインプラットフォーム「Streams」を開発し、オーガニックなビジネスで培った商物流一体のサプライチェーン構築ノウハウに、CO<sub>2</sub>削減効果・調達先提案等の新しい機能を追加することで、デジタル技術を活用した顧客提供価値の変革を実現しました。

当サービスの普及を通じて、顧客のニーズに合わせたソリューション提供、データの一元管理、顧客とのコミュニケーション活性化を実現し、サプライチェーンの強靱化に貢献していきます。



3 データ活用基盤整備



当社は顧客との取引や事業体運営において、さまざまなデータを取り扱う立場にあります。それらのデータを会社の資産としてビジネスに活用していくために、グループ共有の機能としてデータを蓄積・統合・分析する基盤を構築しました。これにより、データ活用に必要な作業コストが低減され、加えて各部署・事業体の

業務や事業プロセスをシミュレーターによって予測可能な状態にすることで、各種ビジネスを最適化していきます。さらに、当社グループ内のデータを横串で連携することによって、より高度な価値創造を実現していきます。

4 DX人材の育成

当社では、DXに必要な人材を役割別に定義し、育成する体制を構築しています。変革マネジメント人材、事業変革人材、業務変革人材へは、演習型のワークショップを提供し、事業や業務の課題を発見し整理するとともに、変革目標を立て、デジタル技術に関する基本的な知識をベースに変革を実践できるよう支援しています。専門人材へは、事業/業務変革人材の活動を支援できるデータ活用技術の習得を目的に、レベルに応じた研修を整備しています。

	23/3期	24/3期	役割
変革マネジメント人材	78	200	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX必要性の自組織への発信、浸透</li> <li>DXの組織目標、KPIの設定、重点領域の特定</li> <li>各プロジェクトのマネジメント、コーチング</li> </ul>
事業変革人材	155	300	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルに関する知識の担当事業への活用</li> <li>顧客提供価値の棚卸、事業変革アイデア発想</li> <li>事業変革に向けたプロセス実行・ファシリテーション</li> </ul>
業務変革人材	200	300	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルに関する知識の担当事業への活用</li> <li>業務プロセスの棚卸、業務変革アイデア発想</li> <li>業務変革に向けたプロセス実行・ファシリテーション</li> </ul>
専門人材	48	493	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルに関する高度な専門スキルによる事業変革人材、業務変革人材の活動支援</li> </ul>
全社員	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルに関する基礎知識の発揮</li> <li>事業変革、業務変革の作業面での支援</li> </ul>

(注)人数は累積表示です



# CFOインタビュー



「次の新しいステージ」に立つ前提は、未来の子供たちのための投資とステークホルダーの方々から評価される財務戦略の両立だと考えています。

取締役 CFO 岩本 秀之

## はじめに、2021年3月期～2023年3月期の3年間の中期経営計画を振り返り、総評をお聞かせください。

### コロナ禍の中でも中期経営計画を達成

2023年3月期を最終年度とした中期経営計画は、2020年3月期決算公表のタイミングで策定されたもので、「資源や素材の供給」「商品の生産」「グローバルマーケットでの需要」の全ての面でコロナ禍の影響等により、先読みが極めて難しい状況での計画策定でした。

この3年間の事業活動はさまざまな制約下でありましたが、結果として、前半は、コロナ禍の中でも電力事業や化学品、食料関係等の自動車関連以外の事業が底堅く推移し、コロナ禍によるサプライチェーンの分断や消費減速、まだら模様のグローバル景況の中でも計画通りの利益を確保しました。後半は、市況上昇や円安によるメリット享受もありましたが、当社グループが得意とするサプライチェーンを守り抜いた効果や近年積み上げてきた機能

強化等の投資効果もあいまって、自動車関連やアフリカ、再生可能エネルギー事業等を中心に計画を大きく上回る利益を達成しました。

具体的には、定量目標としていた、親会社の所有者に帰属する当期利益(以下、当期利益)、営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フロー、ネットDER、株主還元、リスク指標(リスクアセット(RA)／リスクバッファ(RB))の全ての項目で中期経営計画を達成することができました。また、2023年3月期は、2022年3月期に引き続き2期連続で過去最高益を更新し、当期利益2,841億円を達成、さらに株主還元については、1株当たりの年間配当は202円と2020年3月期の110円から92円増配となり、結果として13期連続での増配を達成することができました。

### キャッシュ・フローと投資計画

この中期経営計画期間はコロナ禍による物流網の混乱に加え、米中関係やロシア・ウクライナ情勢等の地政学リスクの顕在化等により、各方面のサプライチェーンに混乱をきたしました。私たちの注力領域の一つである半導体も全世界的に供給不足が発生しました。このような状況に対し当社は、「サプライチェーンを切らさない」という全社方針の下、安全在庫を持つ決断をしました。そのため運転資金が増加し、一時的にキャッシュ・フローの悪化を招きましたが、事業環境を踏まえるとやむを得ない判断だったと思います。その後は、お取引先・お客さま・当社の3者の在庫を製品番号ごとに確認するきめ細かな対応で、適正在庫に向けて

徐々に調整し、中期経営計画の営業キャッシュ・フローは目標である6,000億円を超える7,394億円(いずれも3年累計)を達成することができました。企業の成長のために重要な投資についても厳しい環境下は逆にチャンスと捉え、再生可能エネルギー事業を中心にサーキュラーエコノミー関連の事業投資を進め、投資キャッシュ・フローは当初計画の3,500億円を上回る3,994億円(グロスの投資実行額は5,644億円)を実行しました。投資は、創出した営業キャッシュ・フローの範囲内で実行され、財務の健全性を堅持しており、配当後フリー・キャッシュ・フローも黒字を確保しています。

### 2023年3月期 中期経営計画振り返り

	23/3期 目標	実績			評価
当期利益	1,500億円	2,841億円			○
営業CF*(収入)	6,000億円～	3年累計	7,394億円		○
投資CF*(支出)	3,500億円～	3年累計	3,994億円		○
ネットDER*	1.0倍以内	23/3末	0.68倍		○
株主還元	配当性向25%以上を基本方針とし 安定的な配当増額に努める	21/3期 112円 (29.3%)	22/3期 160円 (25.3%)	23/3期 202円 (25.0%)	○
リスク指標 (RA*/RB*)	1.0未満でのリスク管理	23/3末	0.7		○

\*CF: キャッシュ・フロー DER: Debt Equity Ratio RA: リスクアセット RB: リスクバッファ

## 2026年3月期中期経営計画策定にあたってのCFOの決意を教えてください。

### 「次の新しいステージ」に向けた成長投資

次の3年間はROE(自己資本金額に対する利益率)を13%以上の高い水準で堅持していきたいと考えています。ROEは「当期利益÷自己資本×100」という計算式で求められますが、利益も財務健全性も複利で伸ばすことが求められる極めて厳しい資本生産性の指標です。この指標を中期経営計画の中心に置いて、13%以上をコミットしていきたいと思えます。

そのためにはしっかりとキャッシュ・フローを創出し続けることに加え、そのキャッシュをどう使っていくのか、という点で、次の3つのバランスが重要となります。

1つ目は「次の新しいステージ」に向けた成長投資を着実に進めていくことです。具体的には、こういった分野に、いくらを投資

し、いくらのリターンを、いつまでに追求していくのか、バランスの取れた資源配分ポリシーが求められています。

2つ目は全てのステークホルダーの皆さまに納得していただける総還元ポリシーです。キャッシュ・フローをにらみながらフレキシブルに対応していきたいと考えています。

3つ目は安全性、安定性を持った資本政策、財務戦略の遂行です。ロシア・ウクライナ情勢だけでなく、米中関係や中東、アフリカ等の地政学リスクの下、サプライチェーンを維持しながら次なる成長へのチャレンジを支える強靱な財務体質を維持していくことは必要不可欠だと考えています。

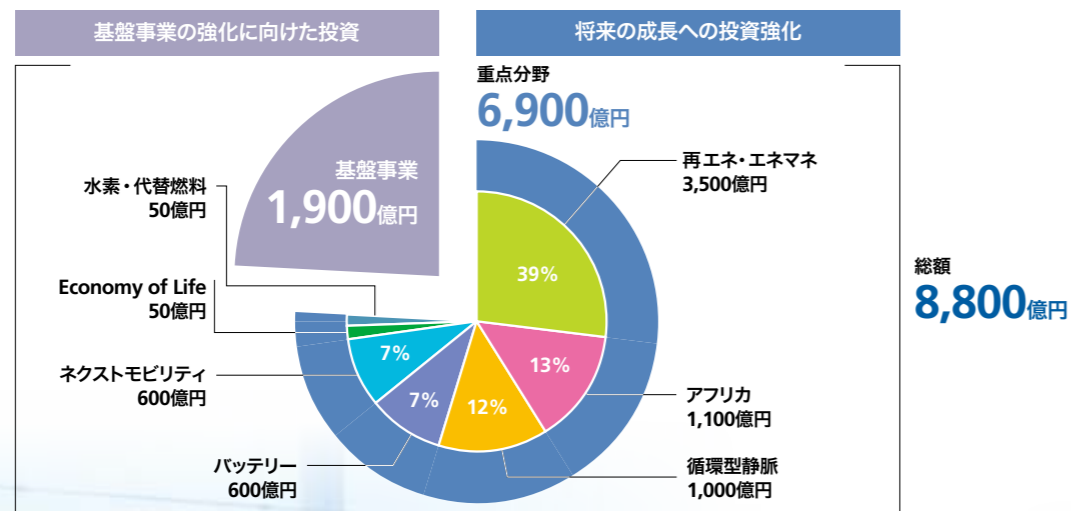
バランスの良い資源配分について、もう少し詳しく教えてください。

基盤事業強化への投資と持続可能な社会に貢献する事業への投資

今後3年間で合計8,800億円を、従来から会社を支えてきた「基盤事業」と、持続可能な社会に貢献する「7つの重点分野」に、バランス良く投資していきます。8,800億円の約4分の1となる1,900億円は、現在の収益の柱である基盤事業に対する能力増強や効率化に関連する投資となります。足元をしっかりと固めることで稼ぐ体質をさらに強化し、中期経営計画期間内にリターンを得ていきます。約4分の3にあたる6,900億円は、次の収益の柱となり得る6つの注力事業、すなわち安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献する「ネクストモビリティ」「バッテリー」、

脱炭素社会移行に貢献する「再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント」「水素・代替燃料」、発展途上国の社会課題を解決する「アフリカ」、循環型社会に貢献する「循環型静脈」、そして次のさらなる次の収益の柱となり得るプラスアルファの事業として、人々の日々の生活を支える「Economy of Life」の計7つの重点分野に投資していきます。これらの投資からリターンを得る時期は、中期経営計画以降と時間を要するものも多くありますが、社会課題を解決し持続可能な社会に貢献する事業かつリターンの確実性が高い案件を厳選して選定していきます。

基盤事業と将来成長への投資のバランス



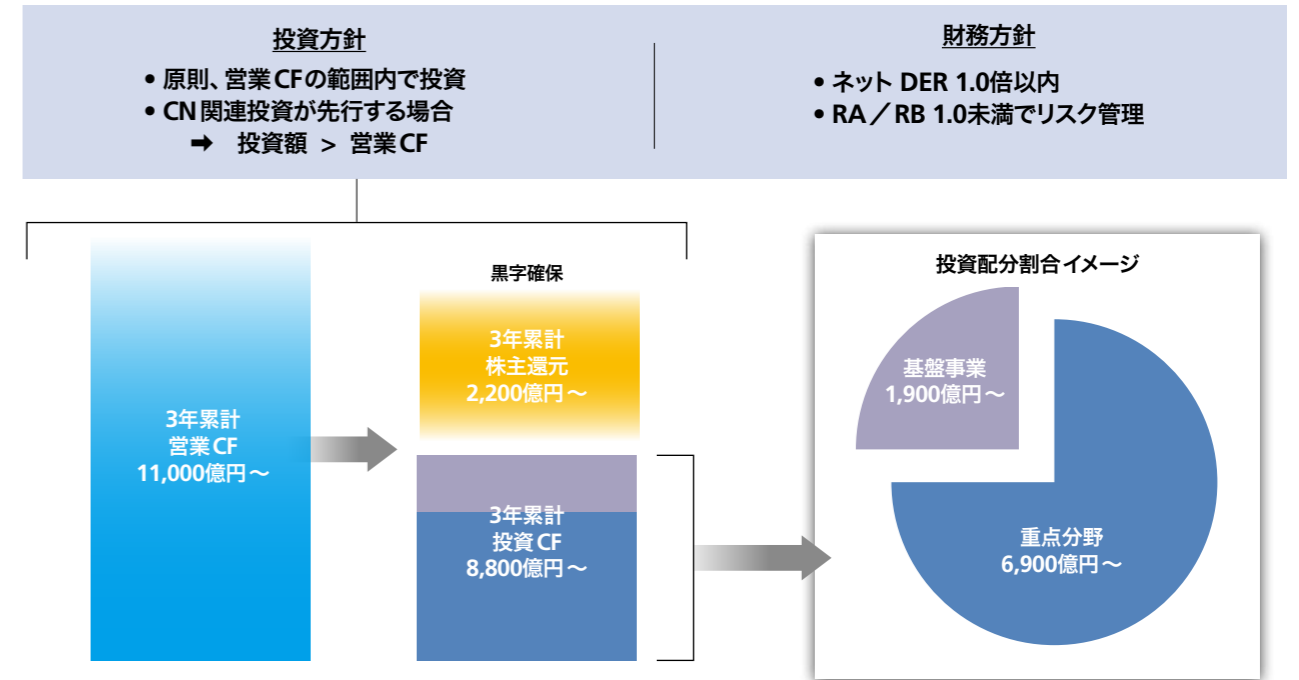
今後3年間で基盤事業に1,900億円を、持続可能な社会に貢献する7つの重点分野に6,900億円を投資していきます。

攻めの投資戦略と守りの財務戦略

投資方針はこれまで同様、「原則、営業キャッシュ・フローの範囲内での投資実行」となります。ただし、カーボンニュートラル(CN)に貢献する大型案件への投資や、重点分野における先行投資により、一時的に投資額が営業キャッシュ・フローを上回る場合があることを想定しています。その場合でも、有利子負債のコン

トロールを徹底しネットDER1.0倍以内を堅持すること、リスクアセット(RA)と財務的な企業体力を示すリスクバッファ(RB)の割合を1.0未満とすることでリスクに備え、強固な財務体質を維持していきます。

投資方針と財務方針



改めて2026年3月期中期経営計画の目標と達成までの道筋を教えてください。

定量目標

ここまでお話しした中で、投資方針や財務方針等に触れてきましたが、2026年3月期中期経営計画の定量目標をまとめますと、3年目の当期利益が3,200億円、営業キャッシュ・フロー(3年累計)が1兆1,000億円以上、投資キャッシュ・フロー(3年累計)が8,800億円以上、ネットDER1.0倍以内、ROE 13%以上を維持、RA/RB 1.0未満としています。株主還元は配当性向25%以上を基本方針とし、安定的な配当増額に努め、今後3年間は累進的な配当の実現に取り組みます。

2026年3月期 中期経営計画 定量目標

当期利益 26/3期	3,200億円
CF 3年累計	営業CF:1兆1,000億円〜 投資CF:8,800億円〜
ネットDER	1.0倍以内
株主還元	配当性向25%以上を基本方針とし 安定的な配当増額に努める
ROE	13%以上維持
RA/RB	1.0未満でのリスク管理

株主還元

本中期経営計画において、配当性向は25%以上としています。これは今後3年の間に、「次の新しいステージ」に向けた成長投資に積極的に取り組んでいくことを前提に、フリー・キャッシュ・フローやROE、財務体質、経営環境等を複合的に見ながら、検討したものです。ただし株主還元の在り方やそのお示しの仕方については、長期的な視点で今後もフレキシブルに見直しを継続し、社内プロセスを経て決定していきます。

2024年3月期は市況の下落傾向から当初、当期利益2,800億円と前期比微減を予想していましたが、円安の動きを受け、7月末に前提となる為替レートを1ドル125円から135円に見直し、業績予想を当期利益3,000億円としました。配当額につきましても、14期連続増配となる1株当たり年間204円から214円に修正、その先も利益伸長を前提に、2026年3月期までの3年間の累進的な配当を目指します。

目標達成への道筋

2026年3月期の当期利益予想を3,200億円としています。この目標をけん引する大きな要因が、「基盤事業」となります。当社は、トヨタグループの一員として培った知見をグループ外に活用し、また、グループ外で培った知見をグループ内に還元することを長年にわたり繰り返してきました。その結果、つくり上げたものが、「豊田通商らしい基盤事業」である、「製造・販売・リサイクルの全てをつなぐモビリティに関するバリューチェーン」です。自動車の生産過程、販売、アフターサービスから廃車回収、再資源化のリサイクルまでをカバーしており、それぞれの段階で特徴的な機能を発揮しています。例えば、生産を支えるアルミの溶湯は当社ならではの機能を有し、現代の自動車に必要不可欠な半導体を取り扱っている㈱ネクスティ エレクトロニクスは、世界トップクラス

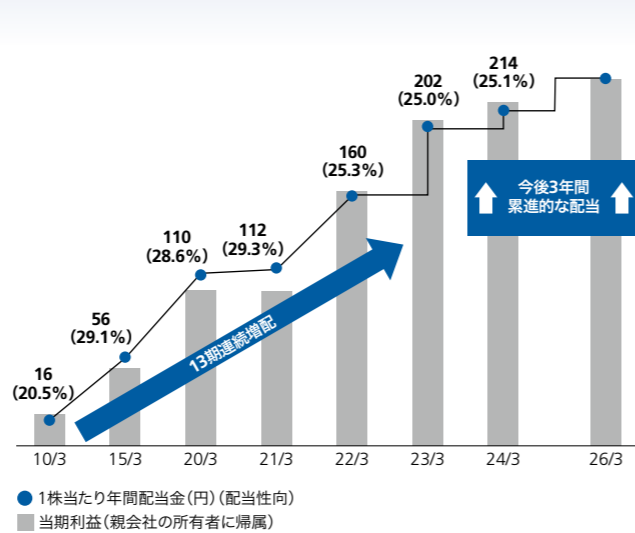
最後に「次の新しいステージ」に向けた決意をお聞かせください。

経営の効率性を高め企業価値を向上

基盤事業の磨き上げによる収益力の向上や営業キャッシュ・フローの改善、そして内部留保による投資原資を確保することで利益を創出する優良資産の拡充を進めています。また、収益の拡大だけでなく、徹底した在庫管理や政策保有株式の縮減等による不稼働資産の削減で総資産回転率を高め、より投下資本の効率性向上を図り、ROE 13%以上を維持します。一方で、今後3年間、累進的な配当に取り組むことで、株主の皆さまへの還元にも努めていきます。

中期経営計画の定量目標達成は当然ですが、「次の新しいステージ」で活躍する企業としてふさわしいビジネスを推進してい

株主還元



の車載エレクトロニクス商社であり、豊田通商グループの1社です。また廃車リサイクル事業は、1970年より長年にわたって携わっており、使用済み自動車のリサイクル率は99%を超えています。これらの能力増強のための投資や新技術の開発、デジタル技術の活用・導入によって、モビリティに関するバリューチェーンを強化・進化させ、中期経営計画の達成に貢献していきます。

また、電動車普及を支えるリチウム資源事業も目標達成の一助となります。2012年にアルゼンチンのオラロス塩湖のリチウム生産拠点 Sales de Jujuy の権益を取得し、年間17,500トンの「炭酸リチウム」を生産していますが、第2期拡張工事を経て、2023年内に42,500トンに増強する予定です。

くことが重要だと考えています。目先の利益か、崇高な環境対応か、という二択ではなく、未来の子供たちのために進めていかなければならない事業を、私たち企業もステークホルダーの皆さまも共通の時間軸を持って共感して進めていけるよう尽力していきます。今後も皆さまとの対話の拡充に取り組み、成長する当社の将来図と、社会と環境にもたらす価値の創出について、より分かりやすい発信に努め、共感いただけるように努力するとともに、皆さまのご意見に耳を傾けることで、企業価値向上を進めていく所存です。

投資サイクルマネジメント

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

会社の持続的成長には、リスクを適切に管理し、投資を確かな成果へと結び付けることが大切であると考えています。当社では短期的な利益を狙うような投資ではなく、中長期的に事業を育て、当社グループのバリューチェーンの拡大・強化につながるような戦略的投資を基本としており、投資の検討から実行に至る各段階において、社内の知見・経験を集結し審議を重ねる体制を整えています。また投資実行後のフォロー体制を充実させ、事業会社の課題解決や資産入れ替えに取り組んでいます。

当社においては、常に連結バランシートの精査を実施しており、為替・金利・クレジット・商品市況等の日々のリスク分析に加え、地政学リスクを含めたカントリーリスクを俯瞰的にチェックする体制を敷いています。これらは新規投資に関してもスクリーニングを行っており、投融資協議会や投融資委員会に先駆けて精査しています。

新規投資案件については、方針会議、投資戦略会議で大きな方針を決定、個別案件は投融資協議会・投融資委員会で事業計画をスクリーニングの上、機関決定を行っています。CFO 補佐が議長を務める投融資協議会とCFOが議長を務める投融資委員会では、当社独自の指標である使用資金に対して期待される収益規模が確保されているかを検証するTVA\*1、ならびにリスクに見合う収益が確保されているかを検証するRVA\*2を用いて入口管理を行うとともに、当社独自の環境チェックシートを用いて、気候変動

をはじめとした環境リスクや温室効果ガス排出量、削減効果等も評価する等、案件を複数の観点から定量的に検証しています。また国内外の一部の関係会社には、投資意思決定の迅速化を目的に、投資権限の委譲を進めています。

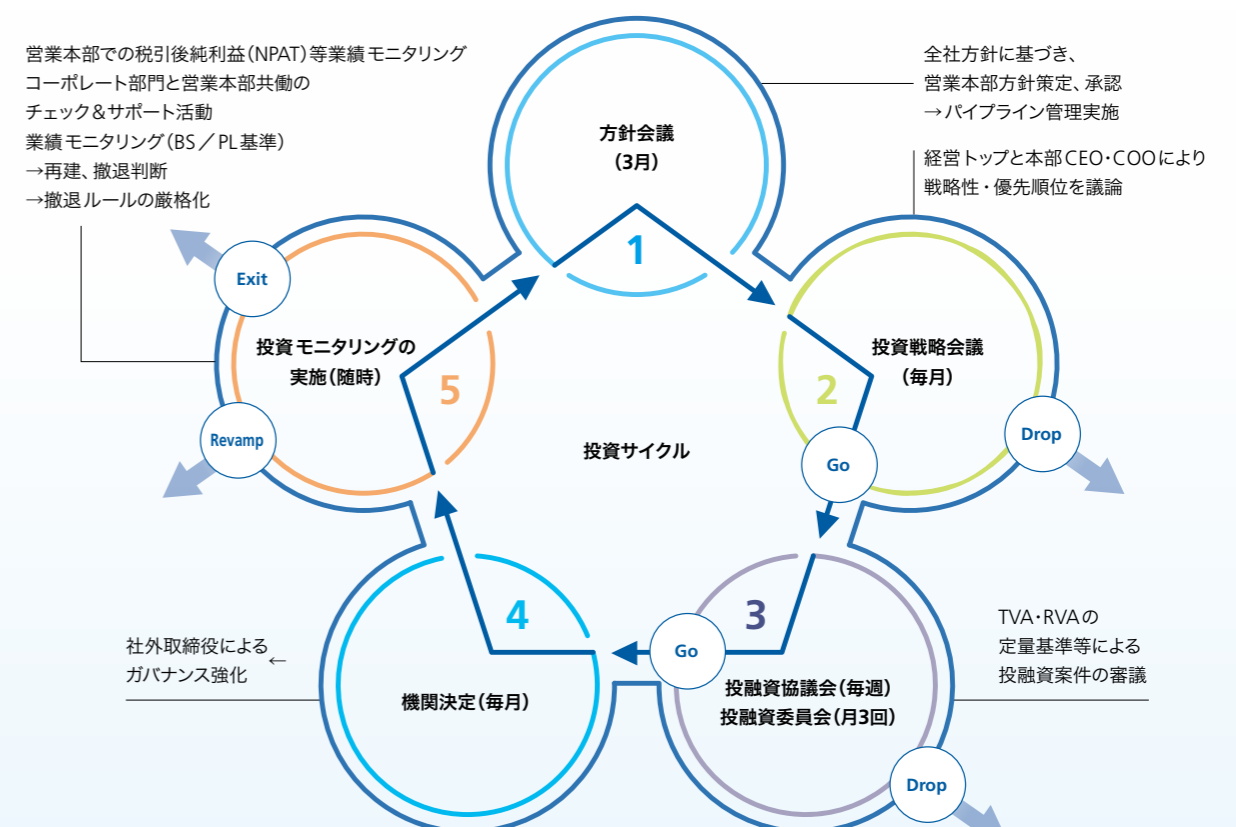
投資実行後については、課題のある案件について、コーポレート部門と営業本部共働で課題の進捗管理・支援を継続的に行っています(チェック&サポート活動)。また、営業本部での自主的な業績モニタリングに加えて、コーポレート部門にてBS/PL基準\*3によるモニタリングも実施。定量基準を下回った場合には、その事業の継続可否を検証・判断し、撤退か再建かの判断を行っています。

今後もこの投資サイクルを回していくことで、適切な経営資源の配分と資本効率の向上を目指します。

\*1 TVA: Toyotsu Value Achievementの略称。  
TVA = (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・偶発的、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

\*2 RVA: Risk adjusted Value Addedの略称。  
RVA = 基礎収益 × 60% - リスクアセット × リスクコスト率  
リスクアセットとは不測の事態(100年に1度起こるぐらいの事件)が起こった場合に発生し得る最大予想損失額  
リスクコスト率とは当社 ROE(自己資本利益率)目標値13%以上を目線とした株主期待収益率

\*3 BS基準: 資本欠損率50%以上  
PL基準: 当期利益2期連続赤字、あるいは投資時計画より2期連続30%以上の下振れの場合に、再建、撤退を判断



# リスクマネジメント

## リスク管理体制

豊田通商では「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\*-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・部長が出席し、主として、Check10活動という改善活動を行っています。

\* Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

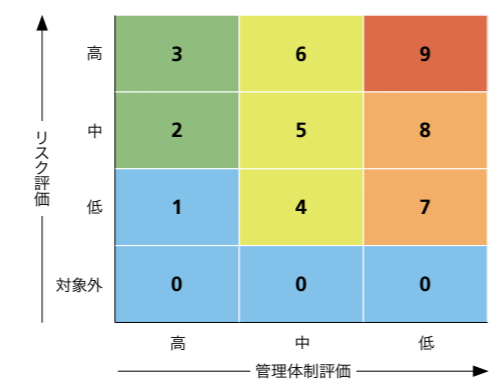
Check10活動においては、各リスク項目の中から最も注力すべき10のリスク項目(商品／与信／事業／為替・資金調達／内部統制／人事労務／情報セキュリティ／不祥事／物流／労働安全・環境)を設定します。事業体ごとに、リスクと管理体制の2軸で評価および評点を付け、ヒートマップを作成し、定量・定性双方のリスクの見える化を実現します。その上で、当該リスク評価を分析し、各リスク主管部が支援を行い、グローバルなリスクの把握と問題の発見および改善活動を実現すべく、必要な対策を議論・推進して当社グループ全体のリスクにつき、連結ベースでのリスクマネジメント体制の構築・強化を図っています。

また、当該委員会で抽出された、当社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。

## 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)為替・資金調達	為替ポジション、バランスシートマネジメント	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未達成項目・サイバーセキュリティ	IT戦略部
(8)不祥事	腐敗防止	法務部
	法令遵守	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(重大災害予防)、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

	商品	与信	事業	為替・資金調達	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
A社	緑	黄	緑	緑	青	黄	赤	黄	青	黄
B社	緑	青	青	緑	青	青	緑	緑	緑	緑
C社	青	黄	青	青	黄	黄	青	黄	青	青
D社	緑	黄	青	赤	緑	黄	緑	黄	黄	緑
E社	黄	黄	黄	黄	黄	青	緑	黄	緑	緑

## 財務関連リスクの管理

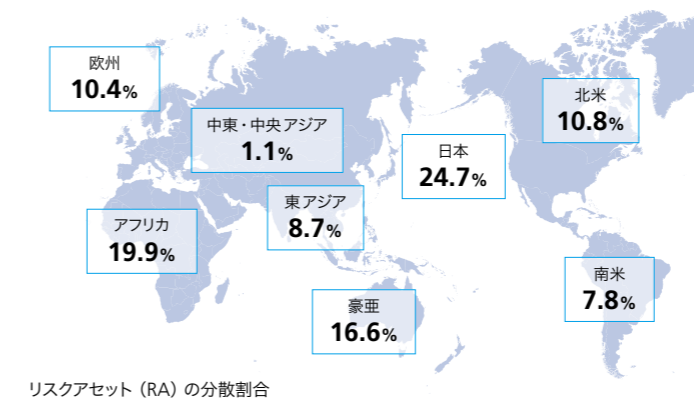
### リスクアセット(RA)／リスクバッファ(RB)

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

リスクアセットに対するリスク管理については「RA/RB<1.0」としてマネージしています。ビジネスユニット単位まで落とし込んだキャッシュ・フロー・マネジメントを推進し、事業の収益性と運転資本の効率性を高めることで、営業キャッシュ・フローの極大化を図り、創出したキャッシュを基に、成長への投資と株主還元をバランス良く両立させていく方針です。これらの継続的な取り組みの結果、2023年3月期については、引き続きRAはRBの範囲内(RA/RB=0.7<1.0)となっています。

さらに、RA総額を国ごとに把握し、定めた上限値の範囲内に抑えることで、リスクの過度な集中を防ぐカントリーリスク管理を行っています。また、リスクに対する収益確保を目的として、リスク収益性を測る経営指標RVAを導入しています。

## 世界の極・地域ごとの管理状況



**リスクアセット(RA)／リスクバッファ(RB)**  
 リスク総量が経営体力の範囲内に収まっているかを見る指標。国別のRAについては、特定国へのリスクの過度な集中を避けるため、RBを基準に定める国別上限値を管理指標として設定

**RA:**  
 以下の算出方法による不測の事態が起こった場合に発生し得る最大予想損失額「連結ベースの資産科目や商品ポジション等(リスクアセット元本)×資産特性や国格付に基づくリスクウェイト(RW)」

**RB:**  
 以下の算出方法による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」

リスクアセット(RA)の分散割合

## 社外取締役・CSO 対談



取締役 CSO  
富永 浩史

社外取締役  
井上 ゆかり

### 「Be the Right ONE」の実現を目指す 豊田通商のサステナビリティ経営

創業以来、事業を通して社会課題の解決に取り組んできた豊田通商。豊田通商のサステナビリティ経営について、井上社外取締役と富永 CSO (Chief Strategy Officer) が対談を行いました。

#### サステナビリティは経営そのもの

##### 富永 CSO (以下「富永」)

まず忘れてはいけないのは、私たちもこの地球で活動している社会の一員だという事実です。自然環境を保全しつつ社会がサステナブルに発展しなければ、その中で生きる私たちもまた発展していくことはできないと考えています。この考えの下、豊田通商はサステナビリティを「経営そのもの」と捉え、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献してきました。その中でも、特にサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)として、社会課題の解決と会社の成長を両立する4つの重要課題\*と、会社の成長を支える土台となる2つの重要課題\*を掲げ、それらを重要な経営の切り口として取り組みを続けてきました。

\*各重要課題については、P.44、45のサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)一覧をご覧ください。

##### 井上社外取締役(以下「井上」)

取締役会で取り上げられる重要案件の大半がマテリアリティに関連する事業なので、サステナビリティが経営の切り口になっているといつも感じています。豊田通商がサステナビリティを経営の軸としているのは歴史的な背景があるのでしょうか。

##### 富永

当社は豊田通商グループウェイの一つである「現地・現物・現実」を大切にしており、創業当初からトヨタグループにおける「緑の下力持ち」として、社会やお客さまに寄り添って困り事を解決するような事業を行ってきました。2000年代の加商(株)や(株)トーマンとの合併により事業領域を広げ、機能も増やし、現在ではより多様な社会のニーズに対応しており、中でも再生可能エネルギー事業や循環型静脈事業は当社の重点分野と位置付けられるほどに成長しています。昨今、サステナビリティやSDGsが企業経営に

においても注目されていますが、このような言葉がなかった時代から当社がこれまで脈々と続けてきたこれらの事業は社会やお客さまに必要とされ、それゆえ受け入れられてきたのだと思います。

##### 井上

過去からずっと取り組まれてきたことなのですね。  
豊田通商は事業の強みがマテリアリティの特定に大いに活かされていると感じています。全方位的にチャレンジするのではなく、「豊田通商ならではの」といわれる強い領域に集中するという方針はどのような考え方に基づいているのですか。

##### 富永

私たちはいつも、豊田通商が唯一無二の価値を社会やお客さまに提供できるかどうかを考えています。他社の方がより社会やお客さまに貢献できるのであれば、当社が取り組む必要はありません。「Be the Right ONE(唯一無二、かけがえのない存在)」を念頭に置いて、当社ならではの価値を提供できる事業領域に絞ってリソースを投入し、伸ばしていこうとしています。これは当社が「次の新しいステージ」に立った今も変わりありません。

##### 井上

豊田通商であれば多くの事業のシーズがあると思いますが、「豊田通商ならではの」の価値を提供できる事業かどうかを見定める際に、富永さんはどのような視点を大切にされていますか。

##### 富永

競争環境にも着目しています。誰が競合で、どこでどのように優位性を発揮するかというシナリオを描く必要があります。豊田通商が社会のために取り組む必然性がなければ、それは唯一無二の事業ではありません。

##### 井上

私が度々、取締役会で申し上げている「Where to play, how to win」という観点ですね。その考え方や判断方法は現場の従業員にも浸透していますか。

##### 富永

各本部とその戦略性や事業の方向性を議論する投資戦略会議の場や社内での対話の機会等、折に触れて「それはBe the Right ONEなのか?」「当社が取り組む必然性があり、優位性が発揮できるのか?」を話すようにしています。ただ、どうしてもその事業への思い入れの強さから、視野が狭くなる時もあり、その結果「豊田通商ならではの」なのかの視点がおろそかになるケースもあります。社内浸透にはまだまだ対話が必要だと感じています。

#### 成長を支える土台であるマテリアリティ

##### 井上

先ほどお話しいただいた事業に関する4つのマテリアリティは豊田通商の重点分野とも合致していて独自性を感じます。それだけでなく、土台となる2つのマテリアリティである「安全とコンプライアンスの遵守」「人権尊重と人財育成」という、経営において最も根本的なサステナビリティ課題に対しても豊田通商は真摯に取り組んでいる印象です。

##### 富永

今お話しいただいた2つのマテリアリティは豊田通商の土台であり、不変のものであると考えています。朝、「行ってきます」と

言って仕事に行き、夜に「ただいま」と無事に帰ってくる。利益や納期を優先してコンプライアンスをおろそかにしない。自分がされて嫌なこと、人権を侵害することは絶対にしない。昨日より今日、今日より明日と成長する。これらはどれも非常に大切なことであり、徹底されるための仕組みづくりは私たち経営陣の責務です。

##### 井上

従業員の皆さんも安心感を持って職場で活躍できますね。私が豊田通商の従業員の皆さんとお話して感じるのは、非常に真面目な方が多いということです。海外拠点を訪問した際も、現地で働いている多くの皆さんが経営からのメッセージをしっかりと

## サステナビリティ戦略

### 社外取締役・CSO対談

受け止め、腹落ちさせて自分の言葉で話をしていると感じました。安全とコンプライアンスや人権尊重についても、常々社内の皆さんにも発信しているのですか。

#### 富永

はい、安全やコンプライアンス、人権尊重等は日々の仕事をやる上で最も大切な軸だと伝えてあります。コンプライアンスを例に挙げれば、何かをごまかして得た利益や守った納期に対して会社は評価しないと続けなければなりません。不正をしようと思いついた人はいません。誰一人嫌な思いをすることなく、心の底から笑顔で働いてほしいと強く願っています。

それが従業員全員に伝われば、次世代にもつながっていきます。そのために私たちはこれからも繰り返し話し続け、定着させるための努力を継続していきます。

#### 井上

豊田通商は、その時々伝えるべきメッセージを発信されていて、社内コミュニケーションにかなり力を入れていると感じています。今後も継承されていくことを期待しています。

## DE&Iの重要性

#### 井上

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)についてはどのように考えていらっしゃいますか。

#### 富永

私は、私のように40年近く同じ会社にいることで、その価値観が染みつき、内輪の論理で凝り固まってしまうことを恐れています。



歴史上、内輪の論理で失敗した組織は山のようにあります。そうならないためには、異なる視点を持った多様な人たちがが必要です。社外取締役の方々にも私たちとは異なる視点に基づいたご指摘を期待しています。内輪の論理で私たちが意思決定していると感じたら正してほしいと考えています。

#### 井上

私も同じ考えで、取締役会等での議論では、社外取締役の立場として豊田通商の内輪の論理で話が終始していないか、思考停止に陥っていないかを注視しています。私が考える社外取締役の役割は、経営者の方々と一緒に走りながら、道を外れそうになった時に正しい道を伝える「伴走者」となることです。経営陣の考えや意志をよく理解した上で、違和感を覚えた場合には「それは目指すべき方向なのではないでしょうか」と申し上げています。

#### 富永

井上さんからは度々そのようなご意見をおっしゃっていただいで感謝しています。

社外取締役に限らず、私たちと異なる価値観や経験を持っている方々は組織が凝り固まらないようにするために非常に大切な存在です。当社の考え方とは違うからといって目を背けることなく、インクルーシブに意見を取り入れることが重要だと考えています。

#### 井上

豊田通商にとってのサステナビリティにつながりますね。私は1996年に米国で働いていましたが、その当時すでに、米国本社

の多国籍企業ではDE&Iが進んでいました。例えば、ラテンアメリカ向けのマーケティングを検討する際には、チームの中に必ず1人はラテンアメリカの方が入っていました。このような感性は見習うべきところがありますね。

#### 富永

はい、その通りだと思います。当社も適所適材・適材適所により、海外のマネジメントポストにはその地域の人財を登用していく方向を目指しています。これは今おっしゃられたように、その地域のことはその地域の皆さんじゃないと本当に深い部分までは分からないからなんですよ。

## 「次の新しいステージ」における課題

#### 井上

「次の新しいステージ」に立った豊田通商にとって、今後のサステナビリティの課題はどのようなところにあると考えていますか。

#### 富永

先ほども申し上げましたように6つのマテリアリティのうち、まず当社の土台となる2つのマテリアリティは不変です。また、「安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献」「脱炭素社会移行に貢献」「循環型社会に貢献」「開発途上国の社会課題の解決」の各マテリアリティは、まだまだ解決まで道半ばの課題であり、当社としてしっかり取り組みを続けることで、「豊田通商ならではの」、つまり「Be the Right ONE」を目指していきます。

#### 井上

私は、サステナビリティの中でウェルビーイングも重要な要素だと考えています。豊田通商の7つの重点分野の一つであるEconomy of Lifeがそれに該当しており、今後はこのEconomy of Lifeの事業をより深掘りして広げることができたらよいと思いますが、いかがでしょうか。

#### 富永

はい、その通りだと思います。この分野は、まだまだこれから成長が期待できる事業分野であり、中長期の視点で豊田通商の強みが発揮できる事業として、大きく育てていきたいと考えています。消費財メーカーでのご経験が豊富な井上さんからも引き続きご意見をいただければと思います。

#### 井上

もちろんです。保険事業やアフリカでの医薬品流通、インドの病院運営等の事業を今後どのように展開していくか私も関心を持っています。また、マテリアリティに取り組むにあたり、各組織の連携がますます重要になるのではないかと思います。その点についてお考えはありますか。

#### 富永

今は「ネクストモビリティ推進部」「カーボンニュートラル推進部」「デジタル変革推進部」と部門横断の活動を目的とした組織を設置していますが、これからは環境変化に素早く対応できる組織はどういったものなのかを常に考えることが必要でしょう。

#### 井上

全く同感で、実は私もそのように感じていたところでした。今回の対談を通じて、豊田通商にとって「サステナビリティは経営そのもの」と改めて感じました。最近、企業経営において、サステナビリティを掲げる企業が増えています。豊田通商は事業を通じて真正面からサステナビリティに取り組んでいますね。

#### 富永

私たちが「次の新しいステージ」に立った今、あらゆるステークホルダーから期待される役割や責任はより一層増えています。「豊田通商ならではの」の事業を通じて、価値を創造・提供し、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

## サステナビリティについての考え方

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

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

当社にとってのサステナビリティは、「経営そのもの」です。当社の「企業理念」を実現すべく社会・環境にもたらす価値とお客さまと共に創造する価値を増強しながら、持続的に成長し続けることが、当社のサステナビリティ経営です。

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



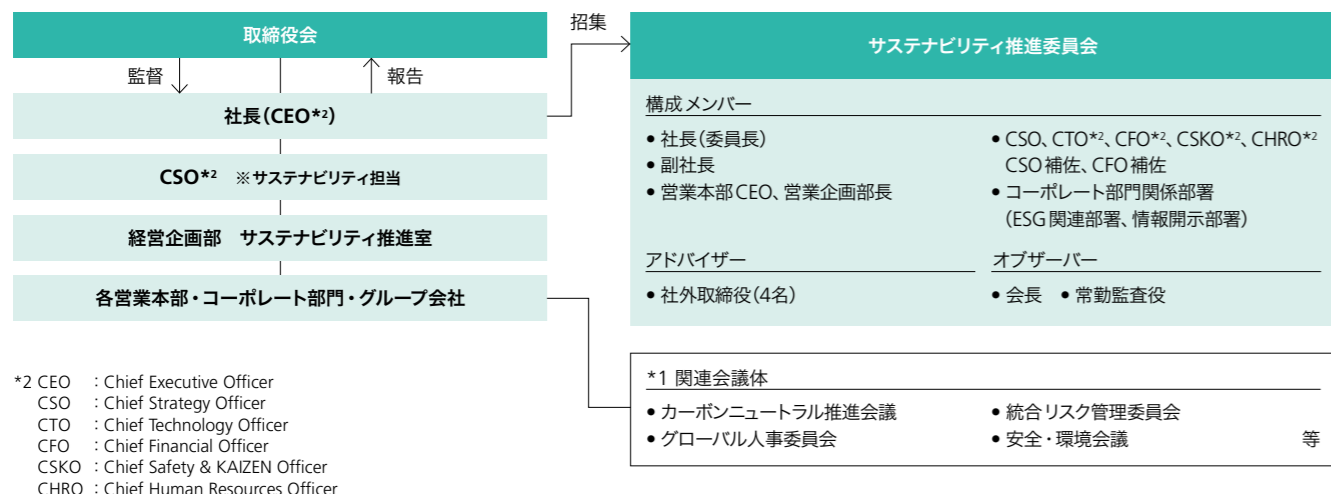
## サステナビリティ経営の推進

### 推進体制

当社のサステナビリティ経営の推進体制は下図の通り、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(詳細はP.43を参照)を招集し、その議論・決定事項を取締役に報告する体制になっています。また、取締役はESGに関する豊富な能力・経験を有しており、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\*1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あるCSO(富永取締役)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実行しています。



\*2 CEO : Chief Executive Officer  
 CSO : Chief Strategy Officer  
 CTO : Chief Technology Officer  
 CFO : Chief Financial Officer  
 CSKO : Chief Safety & KAIZEN Officer  
 CHRO : Chief Human Resources Officer

### 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・決定しています。

### <2022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】

- 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

## サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)

当社は経営戦略に基づき注力する社会課題を明確にするために、「企業理念」「Global Vision」の実現に向けて意識すべき重要課題(マテリアリティ)を特定しています。

また、2020年以降は特定したマテリアリティに対してKPI(重要

評価指標)を設定し、その進捗度を確認することで活動を推進しています。

マテリアリティの特定プロセスについては、P.46をご参照ください

## 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、社員の評価指標の一つに「地域・社会・未来への貢献」を導入しています。また、トピックスがある年度は、先進企業の取り組みを学ぶため、当該企業からサステナビ

リティ部門の方をお招きし、経営層および社員向けに講演会を開催、単体だけでなく国内連結子会社の社員も参加しています。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	2012年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
CSR推進委員会発足	「サプライチェーンCSR行動指針」を策定	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

サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)一覧

社会課題の解決と会社の成長を両立する重要課題(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

当社は、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。

KPI	定量面	<ul style="list-style-type: none"> <li>交通死傷者ゼロにつながる製品・サービスの収益(売上)</li> </ul>
	定性面	<ul style="list-style-type: none"> <li>交通死傷者ゼロにつながる取り組みの推進</li> <li>安全で快適なモビリティサービスの展開</li> </ul>



廃棄物を資源化することで、モノづくりを支え、循環型社会に貢献

当社は、限りある資源の有効活用を目指し、廃車や市中・工場内で発生するスクラップから再生可能な資源を回収・加工する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。

KPI	定量面	<ul style="list-style-type: none"> <li>金属分野における資源循環ビジネスの取扱量</li> <li>プラスチックリサイクル取扱量</li> </ul>
	定性面	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型社会に向けた取り組みの推進</li> </ul>

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<sub>2</sub>を削減することで、脱炭素社会移行に貢献

当社は、次世代環境車の拡販をはじめ、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、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<sub>2</sub>・物流事業等におけるライフサイクルCO<sub>2</sub>の削減、工場・プラントからのCO<sub>2</sub>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(株)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(株)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。

KPI	定量面	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社総発電容量のうちの再生可能エネルギー比率</li> <li>アフリカにおける再生可能エネルギービジネスの拡大</li> <li>省エネ・CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する製品・サービスの収益(売上)</li> <li>当社の世界での電動車の販売台数比率</li> <li>当社 GHG 排出量 : 2050年までにカーボンニュートラル</li> </ul>
	定性面	



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。これにより、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。

KPI	定量面	<ul style="list-style-type: none"> <li>アフリカ本部の収益(売上)</li> </ul>
	定性面	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>



会社の成長を支える土台となる重要課題(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

安全の観点では、交通安全教育、安全体感道場の運営をはじめとした安全啓蒙活動、安心・安全を保証できる品質の確保等、当社は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。コンプライアンスの観点では、国内外全ての拠点・事業所において、遵守すべき具体的な行動規範を示し、経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化しています。

KPI	定量面	<ul style="list-style-type: none"> <li>休業災害度数率「ゼロ災害」を目指す</li> </ul>
	定性面	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全に関する仕組みの構築</li> <li>内部統制の強化</li> <li>コンプライアンスの徹底</li> <li>情報セキュリティの対策強化</li> </ul>

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)や柔軟で生産性の高い働き方への改革を推進しています。また、グローバルな視点で事業創造ができる人財の育成や、世界の市場で活躍できる人財の育成、社内外で社会に貢献する人づくりに積極的に取り組んでいます。さらに、当社が関係するサプライチェーンにおいては、児童労働や強制労働の撲滅活動を進め、多方面から労働環境を整備しています。

KPI	定性面	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財の開発</li> <li>健康経営の推進</li> <li>DE&amp;Iの推進</li> <li>適所適材・適材適所への取り組み</li> <li>人権の尊重</li> <li>積極的な社外活動</li> </ul>
	定量面	





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



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。



関連する7つの重点分野

ネクストモビリティ

バッテリー

KPI

交通死傷者ゼロにつながる製品・サービスの収益(売上)			
内訳：車両の整備状況改善による事故削減、衝突防止警報装置、車載用カメラ、自動運転のための電子部品の供給等			
	2023年3月期 実績	2024年3月期 目標	2026年3月期 目標
定量面	1,640億円	1,700億円	2,310億円

2026年3月期目標達成の道筋

- 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

**交通死傷者ゼロにつながる取り組みの推進**

- インド、タイにて運転教習所事業を運営
- ウガンダにてUNHCR\*1と協働で難民支援のための自動車整備士養成トレーニングを提供
- コートジボワールの小学校にて交通安全プログラムを実施
- アフリカ地域の連結子会社にて社内安全プログラムを実施し、2022年は約8,400名が参加

**安全で快適なモビリティサービスの展開**

- 自動運転シャトルサービスを展開するMay Mobility, Inc.へ出資し、自動運転プロジェクトに共同参画
- OTA\*2サービス構築(事故や車両の不具合発生時の未然防止)
- ドローン物流会社そらいいな(株)を設立。陸路のインフラが未整備な地域等におけるモビリティサービスの提供

\*1 United Nations High Commissioner for Refugees: 国連難民高等弁務官事務所

\*2 Over The Air: ソフトウェアの遠隔更新機能



クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車/工場・プラントCO<sub>2</sub>を削減することで、脱炭素社会移行に貢献

気候変動は、地球上の全ての生き物に関わる大きな課題です。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<sub>2</sub>・物流事業等におけるライフサイクルCO<sub>2</sub>の削減、工場・プラントからのCO<sub>2</sub>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株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株と共に、持続可能な脱炭素社会への移行に貢献していきます。



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
- アフリカ
- 水素・代替燃料

KPI

当社総発電容量のうちの再生可能エネルギー\*2比率

2023年3月期 実績	2024年3月期 目標	2026年3月期 目標
46%	54%	61%

2026年3月期目標達成の道筋

- 開発中案件を地域に寄り添いながら着実に遂行、M&Aを含めた開発加速

アフリカにおける再生可能エネルギービジネスの拡大

	2023年3月期 実績	2024年3月期 目標	2026年3月期 目標
総発電容量	263MW	263MW	800MW
CO <sub>2</sub> 削減貢献量	490千t/yr	490千t/yr	1,430千t/yr

2026年3月期目標達成の道筋

- アフリカでの開発体制の強化による再エネ事業拡大

省エネ・CO<sub>2</sub>排出量削減に貢献する製品・サービスの収益(売上)

内訳：アルミ溶湯事業(再生塊の使用によるCO<sub>2</sub>削減)、リチウム事業、低消費電力電子部品(半導体等)事業等

2023年3月期 実績	2024年3月期 目標	2026年3月期 目標
5,660億円	5,900億円	7,360億円

2026年3月期目標達成の道筋

- 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

当社の世界での電動車\*3の販売台数比率

2022年 実績	2023年 目標	2026年 目標
10%	11%	26%

2026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GHG排出量\*4:2050年までにカーボンニュートラル

2019年 実績(基準年)	2022年 実績	2030年 目標	2050年 目標
800千t-CO <sub>2</sub>	761千t-CO <sub>2</sub>	50%減	カーボンニュートラル

当社のカーボンニュートラルの取り組みの詳細は、P.82~92をご覧ください

(注) 当社の世界での電動車の販売台数比率および当社GHG排出量:2050年までにカーボンニュートラルについては、暦年表記です。

\*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)

\*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

\*3 電動車:HEV、PHEV、BEV、FCEV

\*4 Scope 1, 2



## 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、廃車や市中・工場内で発生するスクラップから再生可能な資源を回収・加工する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。



関連する7つの重点分野



### KPI

#### 金属分野における資源循環ビジネスの取扱量

内訳：スクラップ回収・加工事業、アルミ溶湯事業(再生塊使用)、ELV(使用済み自動車)集荷事業、産業廃棄物の処理事業、有用金属くずの資源循環事業

2023年3月期 実績	2024年3月期 目標	2026年3月期 目標
<b>6,300</b> 千t	<b>6,900</b> 千t	<b>9,000</b> 千t

#### 2026年3月期目標達成の道筋

- 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

定量面

#### プラスチックリサイクル取扱量

	2023年3月期 実績	2024年3月期 目標	2026年3月期 目標
㈱プラニック	車 <b>4</b> 万台相当*	<b>25</b> 万台	<b>70</b> 万台
豊通ペトリサイクルシステムズ㈱	ペットボトル <b>7</b> 億本相当	<b>14</b> 億本	<b>20</b> 億本

#### 2026年3月期目標達成の道筋

- 稼働率の上昇に伴う取扱量の増加

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(現在7カ国において展開中)
- アルミの再資源化(スクラップを原料として再資源化、アルミ缶の水平リサイクル)
- エアバッグ端材のリサイクル事業拡大
- 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™(パッチワークス)」を立ち上げ、漁網再生ナイロン繊維のグローバル販売を開始

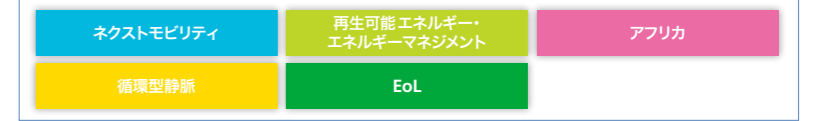
\*ポテアンダーカバー用原料として換算



## 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。

関連する7つの重点分野



### KPI

#### アフリカ本部の収益(売上)

2023年3月期 実績	2024年3月期 目標	2026年3月期 目標
<b>13,700</b> 億円	<b>13,800</b> 億円	<b>16,300</b> 億円

#### 2026年3月期目標達成の道筋

- モビリティ、ヘルスケア、コンシューマー、電力・インフラ・テクノロジー分野において、拡大する中間層への対応を推進

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

- アフリカの国や地域、機関・企業とMOUを締結し、新規投資を継続的に実施
- Mobility54・Health54\*を通じて、アフリカでのモビリティおよびヘルスケア分野でスタートアップ企業の発掘、成長を支援
- インドにて病院向けの高品質な医療周辺サービスを提供する会社を設立し、地域医療の発展に貢献

\*アフリカのスタートアップに特化したコーポレートベンチャーキャピタル。Mobility54はモビリティ分野、Health54はヘルスケア分野への投資を通じて、社会課題解決と次世代事業の創造を目指すもの



## 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。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規範を示し、腐敗防止や反競争的行為の防止といった法令・社会規範の遵守を徹底。経営の透明性を高め、コーポレート・ガバナンスを強化します。

当社の安全とコンプライアンスの詳細は、P.54～56をご覧ください

### KPI

休業災害度数率<sup>\*1,2</sup>「ゼロ災害」を目指す

2022年3月期実績

0.61

2023年3月期実績

0.70

定量面

前期比+0.09

コロナ禍以降退職者増加、主に未習熟作業による災害件数増加

その対策として

- 「やりきり活動」<sup>\*3</sup>「職長教育」「寄り添い活動」<sup>\*4</sup>の継続
- 重大災害につながる災害(STOP6災害<sup>\*5</sup>)を防ぐ18の鉄則<sup>\*6</sup>の教育
- 正しい保護具の着用等を徹底して実施

定性面

#### 労働安全に関する仕組みの構築

- 働き手の安全確保のための仕組み構築

#### 実績

- 各極における、労働安全活動の自立化
- グローバルにやりきり活動を推進
- 安全活動における主要海外拠点の自立化のため、関連教材の提供等、安全活動の社内コミュニケーションを活発化

#### コンプライアンスの徹底

- グローバル行動倫理規範(COCE)の遵守

#### 実績

- 役職員の意識啓発のため、毎年10月をコンプライアンス月間とし、経営層からのメッセージ発信および各種研修、セミナーを開催
- グローバル内部通報制度「SPEAK UP」を国内外の連結子会社に展開

#### 内部統制の強化

- 取締役会の機能強化

#### 実績

- 取締役会での議論充実化のため、取締役会付議条件を見直すとともに、社外取締役とのコミュニケーションの機会を増やす

#### 情報セキュリティの対策強化

- サイバー攻撃への対応体制の強化

#### 実績

- サイバー攻撃の予防対策の強化、およびサイバー攻撃が発生した際の初動対応専門チームの増員

\*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

\*3 災害テーマ(高リスク災害 例：挟まれ事故、巻き込まれ事故等)をピックアップし、それに対する安全対策をグローバルでやりきることによって、再発災害を撲滅するための活動

\*4 重点的にサポートが必要な事業体に対して、本社にてサポート体制を構築

\*5 一つ間違える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」

\*6 STOP6災害を防ぐための鉄則(例：災害リスクのある機械は柵・カバーで囲う、歩車分離等)



## 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。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めます。

また、グローバルな視点で事業創造ができる人財、世界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。

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

当社の人事戦略の詳細は、P.60～69をご覧ください

### KPI

#### 人財の開発

- 高い志を持ち、経営を主体的に捉え、共創する人財の育成

#### 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
- 「豊通らしい」経営者としての志やスキル習得を目的とした社内選抜研修および国内グループ会社社員向け次世代経営者/リーダー育成研修を実施

#### 健康経営の推進

- 社員一人ひとりの心身の健康保持・増進

#### 実績

- 健康経営銘柄に3年連続で選定
- 従業員の「ヘルスリテラシーの向上」を最重要課題とし、健康経営のための3つの指針(P.64参照)に基づき施策を実施
- 健康経営戦略マップを策定。目標指標の向上に向けた施策・セミナーを実施するとともに長時間残業者数の削減に着手

#### DE&Iの推進

- 多様な人財の活躍
- 働き方の見直しとワークライフバランスの両立支援
- 多様性を活かす会社風土の醸成と個人の意識改革

#### 実績

- 女性活躍支援策として女性社員の個別育成計画を策定、社内外メンタリングプログラムを実施
- ニューノーマル期の当社らしい働き方の実現に向けたオフィス改革の実施、在宅勤務制度の改定
- 男性社員の育休取得促進を目的とした制度改定、研修の実施
- 上司のコミュニケーションスキル向上を目的とした研修の受講者数を拡大、プログラム後のアルムナイ\*活動を支援

(注)人的資本の定量情報については、P.70～73および「Human Capital Report」をご参照ください。  
\*過去研修受講者(卒業生)間での情報交換とネットワーク

定性面

#### 適所適材・適材適所への取り組み

- 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

#### 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において議論
- 人的資本経営強化に向けISO30414の認証を取得(アジアで2社目/卸売業初)

#### 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

#### 実績

- 「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」の人権に関する当社の考え方をより明確にした上で、サプライヤーに同指針を共有するとともに実践を依頼
- 事業活動を通じた人権リスクに対応するため、全連結子会社を対象とした人権デューデリジェンスを実施

#### 積極的な社外活動

- ボランティア活動への参加等による地域社会に根差した活動と成長
- 当社留学生奨学金制度等による、将来を担う人財の育成支援

#### 実績

- 社員の社会貢献活動への理解浸透のため、寄付候補団体のオンライン講演会をシリーズ開催し、社外活動参加を推進(2023年3月期は5講演を実施)
- 留学生奨学金制度は12期生15名を迎え入れ、国際教育支援として運用継続中

## サステナビリティ戦略

### サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)への取り組み

#### 安全衛生方針

当社は「安全とコンプライアンスは全ての仕事の入口である」「安全管理は『人づくり』である」との考えに基づき、当社グループ会社社員はもちろん、希望に応じ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。

新入社員、中堅社員、管理職、経営者のそれぞれに階層別の安全衛生研修を実施している他、サプライヤー各社にも作業責任者教育を実施する等安全衛生教育の対象を拡大しています。

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

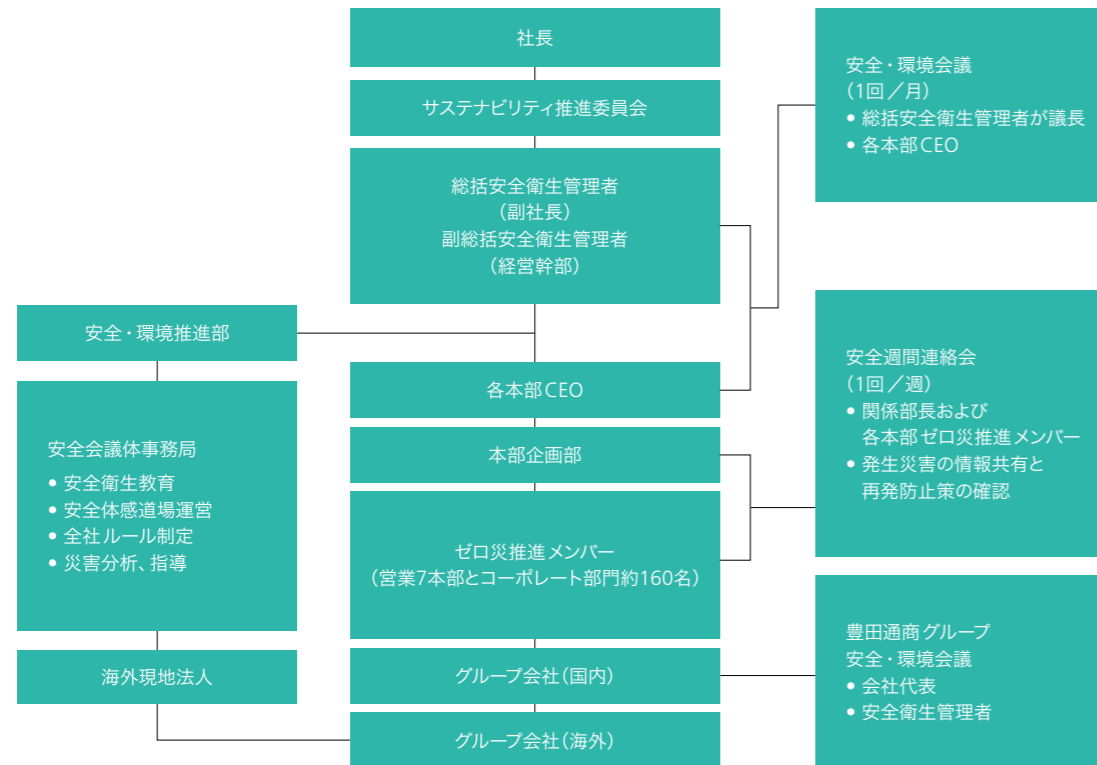
「重量物体感」等60種の危険体感がシミュレーションできる他、6種類の危険予知教材も備えており、「豊田通商 豊田安全衛生協力会」に参加しているサプライヤー各社にも開放し、安全衛生意識の向上に活用しています。2023年3月期にはコロナ禍の影響もありましたが473名の方が受講し、開設からの累計は取引会社も含めて10,456名になりました。

さらに、2017年3月期より「オフィス安全体感教室」を開講し、事務所で働く上での社員の安全意識向上にも取り組みを始めており、2023年3月期には82名が受講し、現在まで当社グループで800名以上が受講しています。



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

#### 豊田通商グループ安全管理体制(2023年4月時点)



#### コンプライアンス方針

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

行動指針をより具体化したグローバル行動倫理規範(Code of Conduct & Ethics, COCE)を、2016年4月の取締役会の決

議を経て同年7月に制定しました。COCEは国内外のグループ社員が集結して策定し、社長メッセージと「COCEブックレット」各言語版(23言語)を当社イントラネットに掲載するとともに、COCEグローバルネットワークを通じて周知徹底を行い、役員・社員からCOCE遵守の誓約を取得しています。

#### ▶ グローバル行動倫理規範(COCE)

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

\* D&I: ダイバーシティ&インクルージョン(現DE&I)

当社では、社内規程により、COCE違反について何らかの懸念を抱いた場合、適切なチャネルでの速やかな報告を全役職員に義務付けた上で、同報告者に対して報復的行動や措置を取らないことを保証しています。同チャネルには、上司やコーポレート部門に加えて、150以上の言語に対応し匿名通報も可能なグローバル内部通報制度も含まれます。

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

また、ITやAI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、2023年3月期の国内・海外でのCOCE違反の件数は、右記の通りです。ただし、当社グループの経営に重大な影響を与える違反はありませんでした。

違反総件数  
**48**件

腐敗防止

1. 基本方針

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

2. 取締役会による監督

COCE違反事案に対しては、取締役会の監督の下、不祥事対応マニュアルに基づき、コンプライアンス・危機管理部が法務部や人事部等関係部署と共に厳正に調査・対処しています。また、取締役会および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。

3. 具体的な取り組み

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

4. 研修

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

5. COCE違反個別対応

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

6. 腐敗行為に関する摘発事例

2023年3月期、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に報告すること、ならびに監査役に直接通知される内部通報窓口を設けることで、経営幹部からの独立性の担保を図っています。

コンプライアンス意識向上活動

日々の業務で遵守すべき具体的な行動倫理規範を役員・社員に浸透させるために、各種研修やセミナーの実施、全役員・社員からの誓約取得、さらには全社員受講必須のe-learningや経団連が定める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。



コンプライアンスに関する具体的な取り組みについては当社ウェブサイトの「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>

# 環境マネジメント

## ■ 豊田通商グループ環境方針

1. 未来の子供たちへより良い地球環境を届けるため、良き企業市民として、地球環境に配慮した事業活動を推進するとともに、環境汚染の予防・軽減に取組み、次の環境負荷低減に努める。

- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車/工場・プラントのCO<sub>2</sub>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、資源保護関連等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、業界規準等、当社が同意するその他の要求事項を遵守する。

4. 環境マネジメントシステムの構築により環境保全活動を実施し、見直し、創造性を発揮することにより継続的改善を目指す。

5. 環境教育を通じて、環境方針を全役職員に周知徹底する事により環境に関する意識の向上を図る。

## ■ 豊田通商グループ生物多様性ガイドライン

### 取組みの基本的な考え方

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

### 事業創出による貢献

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

### 社会との連携・協力

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

### 情報開示

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

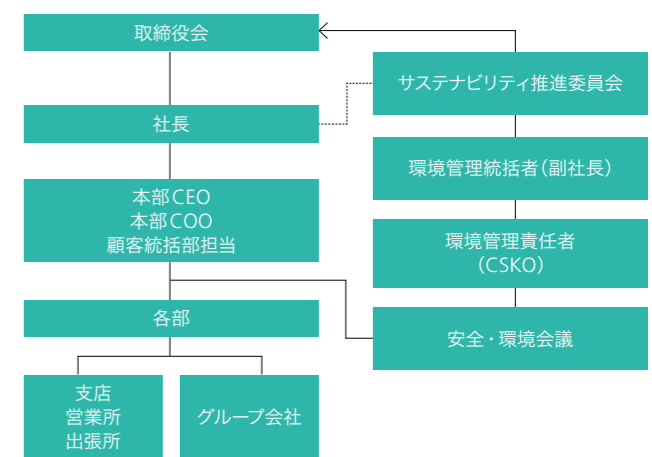
## 環境マネジメント推進体制(2023年4月時点)

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

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

なお、当社グループは2022年にISO14001:2015認証の定期審査を受けました。同認証の有効期間は2024年12月31日までです。事業子会社のISO14001取得社数は、国内70社、海外139社です。

### 豊田通商グループの環境マネジメント推進体制



### 環境負荷低減への取り組み

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

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

### CDP

当社は2017年3月期よりCDPに参加しています。CDPは、2000年にロンドンで設立された国際NGOで、企業に対して気候変動への戦略や具体的な温室効果ガスの排出量に関する公表を求めるプロジェクトです。運用資産総額130兆米ドルに達する機関投資家を代表して、企業へ質問状を送付、回答を分析し評価、スコアを公表しています。スコアはA、A-、B、B-、C、C-、D、D-の8段階で格付けされます。



#### 2022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-	B	A-	B	A-

### ISO50001

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



環境に関するマネジメントや取り組みについては当社ウェブサイトの「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

当社は、2015年12月に「豊田通商グループ生物多様性ガイドライン(P.57参照)」を制定しました。なお、本ガイドラインは2019年12月に改定しています。

新規の投資案件に対しては、その事案が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・負荷の低減に努めており、生物多様性と事業活動の両立を目指しています。

既存の事業体については、設備ごと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、当社のISO14001活動の一環である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み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ごとに実施し、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。

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ウェブサイトの「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ており、グループ環境方針にも明記し、使用量の適切化、再利用を徹底することで、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。

具体的には、世界資源研究所(WRI)の水リスク評価ツールであるAquaduct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。

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ウェブサイトの「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。

## サプライチェーンマネジメント

### 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。サプライヤーと共に人権、労働環境、自然環境に配慮したサステナブルなサプライチェーンの構築に向けた取り組みを推進していきます。

### サプライチェーン・サステナビリティ行動指針の周知

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の考え方をより明確にするともに、名称を「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」に改めました。その内容は取締役会に報告しています。

2022年の改定に合わせ、当社および国内・海外連結子会社のサプライヤー約5,800社へ、本行動指針をあらた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。

サプライチェーン・サステナビリティ行動指針については当社ウェブサイトの「社会\_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>

### サプライチェーンマネジメントの教育・研修

これまで社員に対しては、当社サプライチェーンマネジメントの方針への理解浸透とその取り組みの実践を図るため、研修やe-learningを実施してきました。2023年3月期は当社の海外連結子会社の社員向けに、サプライチェーン・サステナビリティ行動指針の内容およびサプライヤーへの行動指針の周知に関する説明会を実施しました。

安全管理については、国内の主要なサプライヤーへ安全衛生教育を実施しています。また、当社グループ会社の豊田スチールセンター(株)内に設置している「安全体感道場」を、当社グループ会社だけでなくサプライヤーにも受講いただき、安全衛生意識の向上に取り組んでいます。

### 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。

### 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

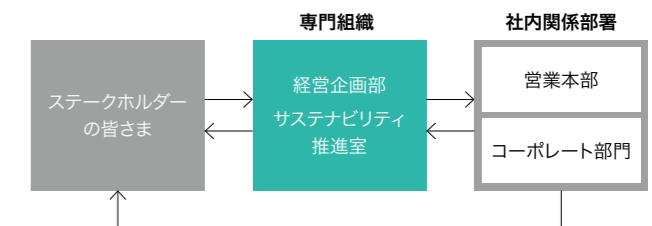
国連が定める「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照し、サプライチェーン向け人権デューデリジェンスを進めています。サプライチェーン上のリスク分析を行い、リスクが高いと判断されたサプライヤーへはアンケート調査を実施し、必要に応じて実地監査を行う等、人権への負の影響の特定やその防止、軽減を図るよう努めています。

サプライチェーン向け人権デューデリジェンスについては当社ウェブサイトの「社会\_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>

### 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、ステークホルダーの皆さまからのサステナビリティに関するご意見・ご要望について、当社ウェブサイト上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。



当社へのお問い合わせ窓口  
<https://www.toyota-tsusho.com/inquiry/input/>

# CHROメッセージ～豊田通商の人的資本経営～

人財の価値を高めることを通じて、  
社会づくりに貢献する  
価値創造企業  
「People Company Toyotsu  
(人の豊通)」を実現します。

CHRO 濱瀬 牧子



## 私たちの目指す姿とは

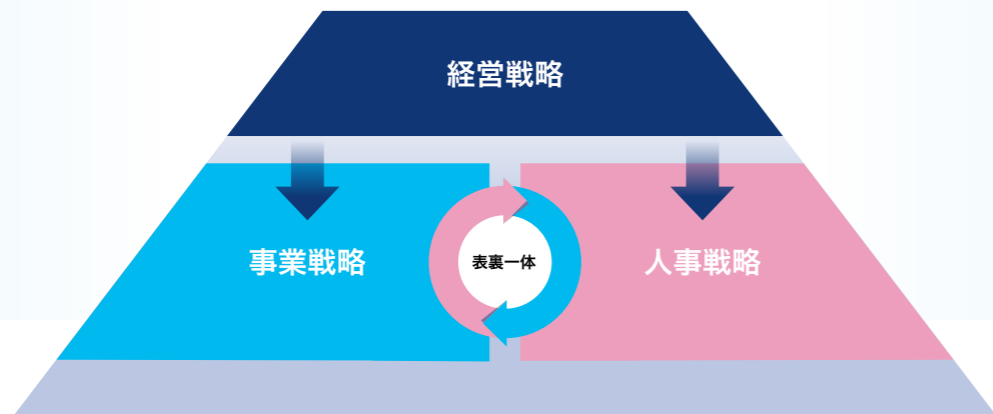
私たちは、経営戦略実現の基盤となる事業戦略と人事戦略を  
コインの裏表と捉え、事業戦略と連動した人事戦略を推進するこ  
とが成長のカギと考えています。

そのためには、社員をHuman Capital (人的資本)と捉え、持  
続的にその価値を高めるための環境・文化風土、個を活かす仕

組みが不可欠です。人財の価値を高めることを通じて、社会づく  
りに貢献する価値創造企業「People Company Toyotsu(人の  
豊通)」を実現することが、私たちの目指す姿です。

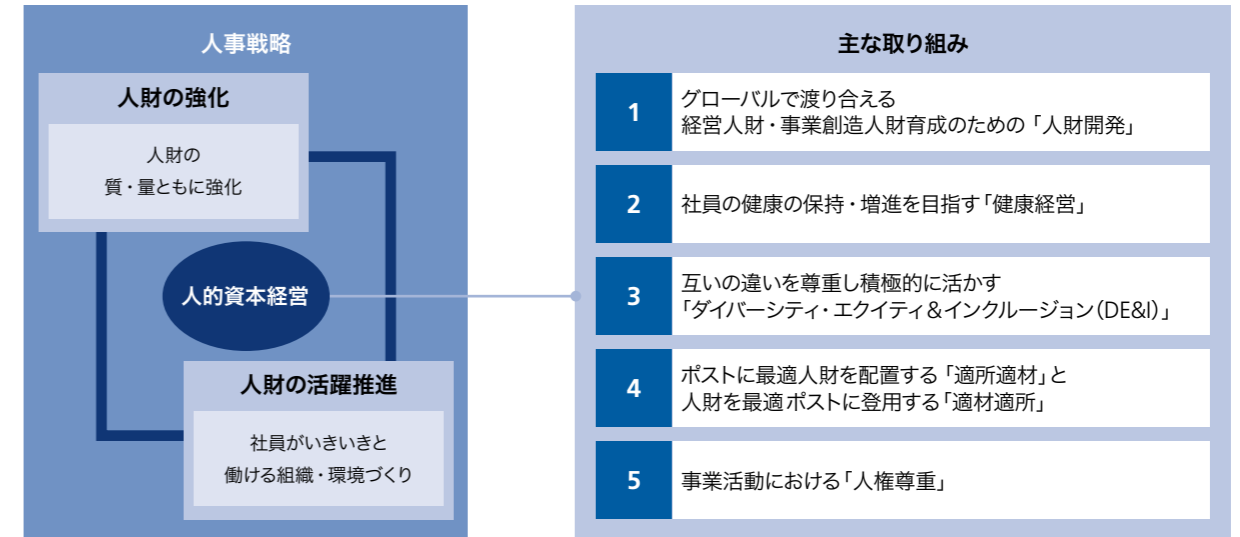


Be the Right ONE



## 「People Company Toyotsu」の実現に向けた人事戦略

「People Company Toyotsu」の実現に向け、質・量両面での人財の強化およびその活躍推進(社員がいきいきと働ける組織・環境づく  
り)を主軸とし、以下の観点で施策を推進しています。



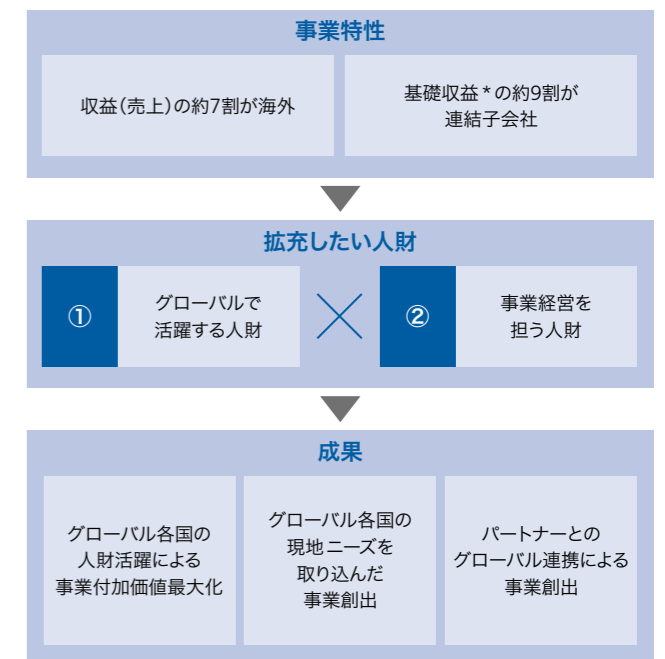
## ISO30414を取得

2022年10月31日、人的資本に関する情報開示の国際的なガイドラインである「ISO30414」の認証を取得しました。これは、日本を含  
めアジアで2社目、卸売業において初となります。私たちは、「ISO30414」も意識した人事戦略のPDCAサイクルを回すことで、人的資本  
のさらなる強化に努めます。

## 事業戦略にマッチした人財の育成

私たちは世界約130カ国・地域で事業展開しており、収益(売  
上)の約7割を海外、基礎収益\*の約9割を連結子会社で構成し  
ています。グローバルな舞台で、連結子会社による事業経営を通  
じて地域社会の発展に貢献するためには、①グローバルで活躍  
する人財、②事業経営を担う人財の拡充が不可欠と考えており、  
こうした人財の育成に向けた取り組みを強化しています。

\* 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」を示します。





# 豊田通商の人事戦略

## 人財開発

### 目的・方針

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

豊田通商の教育プログラムは、OJT(現場実務教育)・Off-JT(研修・講習会)・自己啓発(通信教育等)の3つで構成されています。毎年、社員一人ひとりが将来のキャリアプランを検討した上で、自己実現に向けた業務アサインや、能力開発に向けた研修プログラムへの参加について、上司と対話する機会を設けています。また、近年ではe-learningも積極的に活用しています。

テーマ	主な取り組み事例・実績
教育	<p>当社の将来を担うグローバルリーダー育成に向け、「グローバル」「ビジネスプロフェッショナルスキル」「ウェイ・リーダーシップ」の3軸における能力向上を目的としたプログラムを構築・提供しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>グローバル</b> 異文化コミュニケーション・マネジメント研修</li> <li>• <b>ビジネスプロフェッショナルスキル</b> 実務知識講座、公募型ビジネススキル研修、e-learning</li> <li>• <b>ウェイ・リーダーシップ</b> 豊田通商グループウェイの実践研修、リベラルアーツ</li> </ul> <p><b>グローバル選抜研修</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>GALP(Global Advanced Leadership Program)</b> 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」ための半年プログラムを実施しています。本プログラムでは、当社経営陣による直接指導も行っており、またアクションラーニングとして、個人の志の深掘り、グループでの会社に対する経営戦略の提言を行うことで、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に取り組んでいます。 新たな取り組みとして、GALP卒業生を対象に「アルムナイ」として、イノベーションを基軸とした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構築も図っています。</li> <li>• <b>LDP(Leadership Development Program)</b> 海外のスタートアップ企業と連携し、革新的な事業戦略人財の育成を目的としたプログラムで、起業家精神とリーダーシップに溢れた若手・中堅の経営者候補育成に取り組んでいます。</li> <li>• <b>CEP(CEO Essentials Program)</b> 国内外連結子会社(約800社)の経営を担う人財の育成に向け、「豊通らしい」経営者としての志やスキルの習得機会を提供しています。</li> </ul>



GALP2022

テーマ	主な取り組み事例・実績
教育	<p><b>語学研修生制度</b></p> <p>海外勤務が多い当社の事業スタイルに対応できる人財育成に向けた、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。語学のみならず、現地の文化風土や商習慣も学ぶことで、社員のキャリア開発にもつなげています。</p> <p><b>若手海外派遣</b></p> <p>海外での実践経験を通じてグローバル感覚を身に付けるため、グローバル職の社員を対象に、入社8年目までに、海外で働く経験を得られるように取り組んでいます。</p> <p style="text-align: right;"><b>入社8年目の海外経験率*</b> (グローバル職、直近3年平均)</p> <div style="text-align: right;"> <p>74.4%</p> </div> <p style="text-align: right; font-size: small;">*海外経験率：海外駐在員、実習生、語学研修生等</p> <p><b>海外派遣でしか得られない経験やスキルの習得</b></p> <div style="display: flex;"> <div style="flex: 1;"> </div> <div style="flex: 2;"> <p><b>氏名：</b> Van Duong (ズアン ヴァン) <b>出身：</b> ベトナム社会主義共和国 <b>経歴：</b> 2020年4月 豊田通商入社 国内外のグループ会社社員を対象とした選抜研修を担当 2023年4月 豊田通商アメリカ(米国現地法人)実務研修生 <b>派遣の狙い：</b> 異なる文化の中での実務を通して多様な価値観に触れ、見識を深めることで従来にない新しい価値を創造する人財への成長を促す <b>本人の声：</b> 豊田通商アメリカの人事部門での実務研修を通じて、異文化・多様性への理解を深め、コミュニケーション能力を磨くとともに、グローバルな人事戦略の策定・実施に必要な経験とスキルを身に付けたいです。また、今回の実務研修での経験と身に付けたスキルを活かし、人事のプロフェッショナルとして「強い組織」実現に向けた豊田通商グループの人事戦略をグローバルに展開・実現したいと考えています。</p> </div> </div> <p><b>安全研修に参加</b></p> <div style="display: flex;"> <div style="flex: 1;"> </div> </div> <p><b>実務研修で得たスキルを将来のキャリアに活かす</b></p> <div style="display: flex;"> <div style="flex: 1;"> </div> <div style="flex: 2;"> <p><b>氏名：</b> 岩瀬 名央 <b>出身：</b> 日本 <b>経歴：</b> 2019年4月 豊田通商入社 アフリカ モーリシャス、セーシェル向けの受発注業務を担当 2020年6月 フランス語研修 2021年4月 CFAO 実務研修生 2022年4月 CFAO 駐在員 2023年4月 アフリカ企画部戦略事業室でヘルスケアおよびコンシューマービジネスを担当 <b>派遣の狙い：</b> 海外での実務研修を通じて幅広い経験を積み、スキルを習得することで将来のアフリカ地域統括拠点または代理店での駐在員としての基礎を築く <b>本人の声：</b> ヨーロッパ、アフリカ、アジア、日本だけでなくさまざまな国籍の人が働くCFAOで相手を理解・リスペクトし、全員を巻き込みながらプロジェクトを進めるスキルが身に付きました。その結果、現在の業務においても、国内外のさまざまな相手に対してフラットに接し、物事を進めることができている。今後のキャリアとしては上記のスキルを活かし、CFAOの仲間と一緒にアフリカに進出してくださる日本のパートナー企業等を巻き込みながら事業を創造する力を付けていきたいです。豊田通商が社会の本質的な課題解決に協力し、価値提供のできる組織であるために、実務研修での経験を活かし、どのような環境でもオープンでフラットな人財であるとともに好奇心を持ち続けていきたいです。</p> </div> </div> <p><b>初のアフリカ出張 (コートジボワール)</b></p> <div style="display: flex;"> <div style="flex: 1;"> </div> </div>

## 健康経営

### 目的・方針

健康保持・増進に関する取り組みは、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いう考えの下、社員の健康意識の向上に努めています。

中でも、社員の「ヘルスリテラシーの向上\*」は最重要課題と考えており、「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。

\* 社員一人ひとりが自立的に自身の健康を保持・増進すること

#### 豊田通商グループ 健康宣言

従業員の心身の健康は、会社の一番の財産です。

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

取締役社長 貸谷 伊知郎

#### 健康経営のための3つの指針

##### 従業員の健康

豊田通商グループは、従業員が健康への意識と知識を持ち、自立的に自身の健康を保持・増進できるようサポートします

##### 職場活力の向上

豊田通商グループは、DE&Iに基づき、多様な人財が一人ひとりの働き方を尊重し合い、元気にいきいきと活躍できる職場環境づくりをサポートし、働き方改革等の実践を通じて、組織の活力とパフォーマンスの最大化を図ります

##### 社会への貢献

豊田通商グループは、心身ともに健康な従業員一人ひとりの活躍により、世界各地での健全なビジネスや企業活動を通じてかけがえない未来のため、豊かな社会づくりに継続的に貢献していきます

テーマ	主な取り組み事例・実績
社員の健康	<p><b>健康チャレンジ8</b></p> <p>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。社員の平均点を健康経営のKPIとし、KPI向上に向けた企画を実施しています。2022年度の結果は5.34点で、2025年度までに6.5点とすることを目標としています。</p>
職場活力の向上	<p><b>働き方改革</b></p> <p>長時間労働削減を基本方針とし、早期退社を促す20時の社内一斉消灯、36協定上限の段階的引下げ、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*取得奨励といった取り組みを労使共同で検討の上、実施しています。</p> <p>また、オフィスのリノベーション、フレックスタイム制度のコアタイム短縮、在宅勤務制度の拡充等を通じ、社員の多様な働き方を尊重し、一人ひとりのライフスタイルに応じた働き方を支援しています。</p>

\* 在社年数に応じる5日以上連続休暇

テーマ	主な取り組み事例・実績
社会への貢献	<p><b>新型コロナウイルス感染対策</b></p> <p>2020年1月に、対策本部を設置し、感染状況把握や個別対応等の感染対策の実施と並行して、社内セミナーの開催、グループ会社を含む職域接種(延べ約2万3,000人)実施、イントラネットを通じた関連情報のタイムリーな共有等を通じ、社員が安心して働ける環境づくりに継続して取り組んでいます。</p>

#### 「健康経営銘柄2023」に選定

2023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、3年連続で選定されました。

今後も、当社グループ全体で健康経営を推進し、一人ひとりがいきいきと働ける職場の実現を通じ、企業の持続的成長につなげていきます。



## Diversity, Equity & Inclusion

### 目的

私たちは、性別や年齢、国籍等のさまざまな「違い」を尊重して受け入れ、積極的に活かすDE&Iを経営戦略として推進しています。ビジネス環境が変化し続け、顧客ニーズが多様化する中、こ

れに柔軟に対応し、持続的な成長を目指すためにも、さまざまなアイデアとシナジーを生み出し、グループ全体の優位性をつくり上げていきます。

### 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展開地域を拡大してきており、グローバルに多様性に富む約67,000名の社員が働いています。このような状況から、右記3つのテーマをDE&Iの取り組みの軸としています。

1. 多様な人財の活躍
2. 働き方の見直しとワークライフバランス
3. 多様性を活かす会社風土の醸成と個人の意識改革

テーマ	主な取り組み事例・実績
多様な人財の活躍	<p><b>グローバル人財の育成・登用</b></p> <p>事業のグローバル化を見据え、本社部長ポストへの海外現地法人所属社員の抜擢等の人財育成・登用を推進しています。</p> <p><b>女性活躍推進</b></p> <p>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*等を通じ、女性のキャリアの形成・継続を支援しています。</p>

\* 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

テーマ	主な取り組み事例・実績
多様な人財の活躍	<p><b>多様なキャリアパスの提供</b></p> <p>転勤の有無により、グローバル職と地域限定職を区分けする一方、担当可能な業務範囲を共通のものとする人事制度により、本人の能力やキャリア志向に基づく活躍機会を提供しています。</p> <p><b>ミドル・シニア層の社員の活躍支援「キャリア開発ワークショップ」</b></p> <p>ミドル・シニア層の社員を対象に、キャリアの目的を描き、活躍し続けるための意識と行動の変容を支援する機会を提供しています。本ワークショップでは、講義による一方向の学びよりも、上司、人事部との多面的なコミュニケーションを通じた、社員自らの気づきに主眼を置いています。</p>
働き方の見直しとワークライフバランス	<p><b>多様な働き方の提供</b></p> <p>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、社員が柔軟に働ける選択肢を整えるとともに、有給休暇や男性の育児休業の取得を推進しています。</p>
多様性を活かす会社風土の醸成と個人の意識改革	<p><b>役員会議等での取り組み報告・評価</b></p> <p>本部CEOが組織のDE&amp;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進捗や実績を報告する機会を設けることで、多様な個の活躍に向けた社員の意識を高めるとともに、成果を評価に反映する仕組みを導入しています。</p> <p><b>オフィス改革</b></p> <p>オフィスを綺麗にするだけでなく、社員が出会い・イノベーションを創発する場の実現に向けたオフィスづくりを実施し「働きがい」の向上に努めています。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <p style="display: flex; justify-content: space-around; font-size: small;"> <span>名古屋本社11階</span> <span>東京本社19階</span> </p> <p><b>いきワク活動</b></p> <p>多様な人財が「いきいきワクワク」働き、「持続的に生産性が向上する組織」づくりのための活動に取り組んでいます。室・グループ等の小規模な単位で、「ありたい姿の共有」「全員で意見を出し合う」「違う考え方や価値観を受け止める」「合意形成／共働／共創」の4つのルールの下、組織内の課題を話し合い、解決に向けたアクションプランを自発的に策定・実行しています。</p> <p><b>Evolution HUB</b></p> <p>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を通じ、「強い個」と「強い組織」づくりに貢献しています（コーチング、対話会等）。</p> <p><b>エンゲージメントサーベイ</b></p> <p>エンゲージメントサーベイを通じ組織状態を可視化した上で、社員一人ひとりが情熱を持って活躍するためのワークショップや講演会等を開催しています。</p>

テーマ	主な取り組み事例・実績
多様性を活かす会社風土の醸成と個人の意識改革	<p><b>HCP (Hybrid Communication Program)</b></p> <p>ミドルマネジメント層を対象に、部下一人ひとりの主体性や能力を最大限引き出すことを目的に、「コーチング」を含むコミュニケーションスキルの習得研修を実施しています。2023年3月期までに延べ約300名が参加しました。なお、2021年9月から開始したAdvanced HCPを通じて、HCPで学んだ人財育成手法をさらに高いレベルで実践できる人財を輩出しており、研修修了後は社内コーチとして活躍しています。</p> <p><b>自立的キャリアプログラム「Lead the SELF」</b></p> <p>社員一人ひとりが自身の中長期のキャリアビジョンを見据え、自らの志や価値観の実現に向けたマイルストーンと、組織への貢献に向けたアクションを考えます。</p>

## 適所適材・適材適所

### 目的・方針

私たちは、ありたい姿(Be the Right ONE)の実現に向け、「強い個」を獲得／育成し、適所適材・適材適所により「強い組織」を構築するための仕組みづくりに取り組んでいます。

#### 適所適材・適材適所の方針

1. タレントマネジメントプロセスの強化
2. 人財のグローバル化
3. 人的資本データ基盤の整備
4. 本部間(機能間)異動の促進

テーマ	主な取り組み事例・実績
タレントマネジメントプロセスの強化	<p>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た上で、後継者候補の確保に取り組んでいます。進捗状況について、年1回の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、人財プール拡充に向けたPDCAサイクルを回しています。</p>
人財のグローバル化	<p>地域ごとに現地の人財を登用・育成の上、自律的な経営ができるよう権限委譲を行うとともにガバナンス機能を強化するものです。</p> <p>海外のグローバルポストのうち、現地人財の登用が可能なポストを選定し(毎年見直し)、ローカル比率向上に向けた後継者候補の選定と、計画的育成を図っています。</p>
人的資本データ基盤の整備	<p>上記取り組みを支える情報システム基盤を段階的に導入しています。</p>
本部間(機能間)異動の促進	<p>一定の要件を満たした社員に対し、異動希望先とのニーズが合致した場合、優先的に異動することができる制度を設け、社内における人財の流動性を高めています。具体的には、社員の異動希望を踏まえ人事部が調整する「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、組織とのマッチングを図る「チャレンジポスト制度」を導入し異動を促進しています。</p>

## 人権尊重

### 豊田通商グループ人権方針

#### 基本方針

私たちは、企業理念において「人・社会・地球との共存共栄を図り、豊かな社会づくりに貢献する価値創造企業を目指す」ことを掲げ、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。その中で、私たちが「Be the Right ONE」となるため、事業展開する国・地域の人権課題を理解し、適切な行動をとっていくことが極めて重要な責任であるという認識の下、サステナビリティ重要課題の一つとして「人権を尊重し、人を育て、活かし、『社会に貢献する人づくり』に積極的に取り組む」ことを掲げています。

#### 1. 国際規範や法令に対する考え方

私たちが世界中でビジネスを展開するに際し、国際基準に則った人権尊重はその基盤になるものと考え、国連「世界人権宣言」を含む国際人権章典、「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権を尊重します。

また、私たちが定める行動指針に、良き企業市民として「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」ことを掲げ、グローバル行動倫理規範(COCE)においては人権尊重を明示し、人権への配慮を重視しています。

特に、性別、年齢、国籍、人種、肌の色、民族、宗教、性的指向、障がいの有無、政治的見解等に基づくあらゆる差別を行わないこと、強制労働、児童労働、不当な低賃金労働の防止を定め、不適切な雇用の撲滅や各国労働法令を遵守した最低賃金を上回る賃金の支払いを行うこと、企業活動の中で関わる関係者全員のプライバシーや表現の自由を保護することに努めます。

#### 2. 適用範囲

本方針は、私たち全ての役員に適用します。また、サプライヤーを含む全てのビジネスパートナーの皆様においても、本方針を理解し、遵守いただくことを期待します。

#### 3. 人権デューデリジェンス

私たちは、人権デューデリジェンスの仕組みを通じて、私たちの事業における人権への負の影響を特定し、その防止、または軽減を図るよう努めます。

#### 4. 是正・救済

私たちの事業活動が、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。

#### 5. 苦情処理メカニズム

私たちは、全ての役職員および私たちの事業と関係する人権課題を適宜把握し、対応していくため、通報や苦情処理の仕組みの構築に努めます。

#### 6. 教育

私たちは、本方針が役員に浸透するよう、役員に適切な教育と研修を行います。また、本方針が事業活動全体に定着するよう、ガイドラインやその他必要な手続きの中に反映します。

#### 7. 進捗確認と情報開示

私たちは、人権尊重に向けた取り組み及びその進捗状況を継続的に確認し、ウェブサイト等を通じて、適宜開示していきます。

#### 8. ステークホルダーとの対話・協議

私たちは、人権に対する負の影響について、人権に関する専門知識を有する第三者機関に相談するとともに、関係するステークホルダーの皆様との対話・協議を行うよう努めます。

#### 個別方針

##### 子どもの権利

私たちは未来を担う子どもの人権には配慮が必要と考え、国際機関が掲げる児童の権利に関する条約内容に賛同し、「子どもの権利とビジネス原則」を支持します。

##### 先住民の権利

私たちは先住民が生活する国・地域での事業活動において、先住民が保有する固有の文化・歴史を認識し、当該国・地域の法令や、「先住民の権利に関する国際連合宣言」等の国際規範に定められた先住民の権利への配慮を行います。

##### 警備会社起用の考え方

私たちは、警備における武器の使用においては人権侵害の潜在的なリスクが伴うことを認識しています。事業活動に伴う警備組織等の起用に関しては、事業活動を行う国・地域の法令や国際規範、および関連する国際的な取り決めに支持し、人権尊重に努めます。

##### 現代奴隷への対応

私たちは事業活動において強制労働および人身売買等の現代奴隷が発生しないための取り組みに努めます。

テーマ	主な取り組み事例・実績
人権方針	<p>豊田通商グループ人権方針(2022年3月29日の取締役会にて承認)を、当社グループにおける人権に関する最上位の方針と位置付けています。</p> <p>サプライヤーの皆さまへは、当社人権方針を含めて、サステナビリティの共通認識をより明確にするため、「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」を周知し、その実践をお願いしています。</p>
人権デューデリジェンス	<p><b>人権デューデリジェンスのプロセス</b></p> <p>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</p> <p><b>連結子会社を対象とした取り組み</b></p> <p>事業活動を通じて社会に影響を与える人権リスクへ対応するため、2022年3月期より全連結子会社を対象に人権デューデリジェンスの取り組みを開始しています。</p> <p>事業特性(業種)、所在拠点(国)、取り扱う商材の3点から人権リスクの分析を行い、優先してリスクの確認が必要と思われる93社を特定し、当該93社に対し、想定される具体的な人権リスクの管理状況を質問票を通じ調査しました。その結果に基づき、さらなる調査が必要と思われる会社を特定し、第三者機関立ち会いの下、インタビューを通じて実態を調査しました。本プロセスを通じ直ちに顕在化が懸念される人権課題は特定されなかったものの、人権リスク低減に向けた取り組みは今後も継続・強化していきます。なお、本プロセスの状況および評価結果についてはサステナビリティ推進委員会で報告しています。</p> <p><b>サプライチェーンを対象とした取り組み</b></p> <p>サプライチェーン上の人権リスクに対しては、2024年3月期よりサプライチェーン向け人権デューデリジェンスを進めています。国際的指標・ツール等を活用して、連結子会社を対象とした取り組みと同様に、事業特性(業種)、所在拠点(国)、取り扱う商材の3点から人権リスクの分析を行い、リスクが高いと判断されたサプライヤーへは質問票を通じた調査および必要に応じた実地監査等を行ってまいります。これらの取り組みを通じて、人権への負の影響を特定し、その防止・軽減を図るよう努めてまいります。</p>



サプライチェーン・サステナビリティ行動指針については当社ウェブサイトの「社会\_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>

#### 積極的な社外活動

当社は、人(教育)・社会(福祉)・地球(環境)を社会貢献活動の重要テーマ3分野として位置付け、豊かな社会づくりに貢献する活動を行っています。また、社会貢献活動を通じてサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)に取り組んでいます。

##### 活動事例 ①

環境保全・地域貢献活動の一環としてお世話になっている名古屋・東京本社周辺において朝の清掃活動を定期的に行っています。



##### 活動事例 ②

社員一人ひとりが取り組める社会貢献活動として、ウォーキングアプリを活用したウォーキングイベントを開催しました。1日8,000歩達成することにNPO団体を通じて、アフリカとアジアの子供たちに給食1食分が届けられます。社員の健康増進と社会貢献を掛け合わせた活動として毎年取り組んでいます。



##### 活動事例 ③

愛知県ヘルプマーク普及パートナーに登録し、ヘルプマークに関する正しい知識を広めるための活動を始めました。ファイティングイーグルス名古屋のホームゲーム会場にて啓発チラシの配布、子供たちにも分かりやすくクイズ等をして、ヘルプマークを知ってもらい、応対方法等を来場者と楽しく学びました。



# 人的資本情報一覧(単体)

## 提起された苦情の種類と件数

(件)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
ハラスメント	0	1	7
職場環境	2	0	0
その他	0	0	0

## 懲戒処分の種類と件数

(件)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
解雇	0	0	0
上記以外	2	2	1

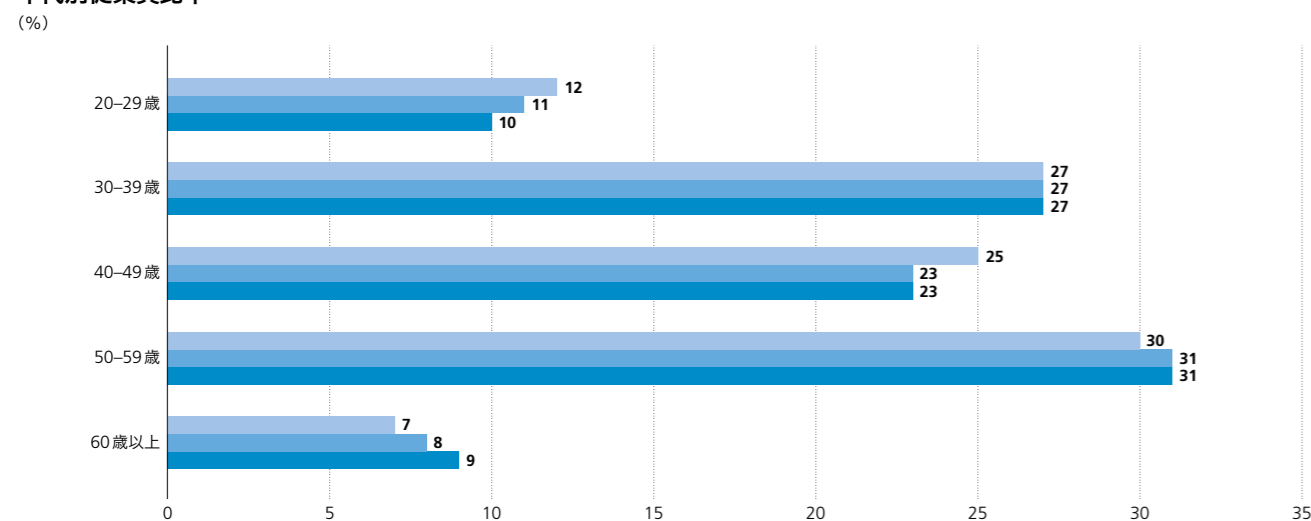
## 倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合

(%)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	100	100	100

## 総労働力コスト

(百万円)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	39,330	41,169	41,042

## 年代別従業員比率



■ 2020年 ■ 2021年 ■ 2023年  
 (注) 直接雇用している従業員(他社への出向者を含む)を集計の対象としている(役員、派遣社員、他社からの出向者を除く)

## 男女比率

(%)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
男性	70	71	70
女性	30	29	30

(注) 直接雇用している従業員(他社への出向者を含む)を集計の対象としている(役員、派遣社員、他社からの出向者を除く)

## 障がい者雇用率

(%)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	2.59	2.60	2.62

## 独立社外取締役比率

(%)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
独立社外取締役	37.5	33.3	37.5
非独立社外取締役	12.5	11.1	12.5
社内取締役	50.0	55.6	50.0

## 労災により失われた時間(強度率)

(時間)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	0.00	0.00	0.00

## 労災発生率(休業災害度数率)

(%)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	0.00	0.00	0.00

## 労災による死亡率

(%)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	0.00	0.00	0.00

## 人事戦略

### 人的資本情報一覧(単体)

#### 人的資本Roi

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	2.05	4.17	3.44

#### 算出式

$$\text{人的資本 Roi} = \frac{\text{経常利益}}{\text{人的資本コスト}}$$

#### 採用にかかる平均日数(新卒)

(日)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	68.1	75.8	71.2

#### 重要ポストが埋まるまでの平均日数

(日)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	0	0	0

(注)重要ポストに空席が生じた場合、後継者計画の中で、新たな従業員を即時アサイン可能なため、結果として数値は0になっている

#### 内部登用率

(%)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	100	100	100

#### 重要ポストの内部登用率

(%)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	100	100	100

#### 離職率

(%)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
	4.0	4.4	5.2

(注)直接雇用している従業員(有期嘱託社員を除く)を集計の対象としている(役員、派遣社員、他社からの出向者を除く)

#### 総従業員数

(人)	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
取締役、監査役、役員	60	58	57
従業員	3,680	3,648	3,630

(注)パートタイマーは在籍していない

## 特集 カーボンニュートラル対談



副社長、CTO  
今井 斗志光

株式会社ユーラスエナジー  
ホールディングス  
代表取締役社長  
諏訪部 哲也

### 再生可能エネルギー事業における新たな挑戦と責任

豊田通商の副社長である今井と株ユーラスエナジーホールディングス(以下、ユーラスエナジー)代表取締役社長の諏訪部が、豊田通商グループの再生可能エネルギー事業のこれまでの歩みと将来について、それぞれの想いを語り合いました。

#### 豊田通商のカーボンニュートラルへの想いとユーラスエナジーの軌跡

##### 今井副社長(以下「今井」)

豊田通商グループは、2021年度に「豊田通商グループ カーボンニュートラル(CN)宣言」を発表しました。このCN宣言では、「未来の子供たちへより良い地球環境を届ける」ことをミッションとして定めており、温室効果ガス(Greenhouse Gas、以下GHG)排出量を減らすことだけでなく、脱炭素社会の実現に貢献するビジネスを推進しています。

CNに資する事業領域では5つのワーキンググループ(WG)を設置しています。その一つが「再生可能エネルギー・エネルギーマネジメントWG(以下、再エネ・エネマネWG)」です。この「再エネ・エネマネWG」は、「CN一丁目一番地」、英語では「Centerpiece」と位置付けており、これが欠けてしまうと他の全てのCN事業が成り立たなくなる存在です。CN実現のために当社グループは2030年までに1.6兆円規模を投資する計画ですが、そのうち半分近くの7,000億円を「再エネ・エネマネWG」に割り当てています。

##### 諏訪部代表取締役社長(以下「諏訪部」)

今井さんがおっしゃったミッションは、ユーラスエナジーの「クリーンエネルギーの普及・拡大を通じ、地球環境保全の一翼を担う」という企業理念を、より未来志向で語り直してくれたものと

感じています。ユーラスエナジーの誕生は、豊田通商と株トーメンが合併する以前、トーメンのプラント事業部門にいた私の上司が、不安定なプラント事業のビジネスモデルからの脱却を模索していた頃、米国の公益事業規制政策法(Public Utility Regulatory Policies Act、PURPA法)の制定を機に、風力発電事業を始めたことがきっかけです。PURPA法は、オイルショックを受けて1978年に米国がエネルギー自給率とエネルギー効率向上を目指し、電力会社に再生可能エネルギーの買い取りを義務付けたもので、発電事業者には安定利益をもたらすものでした。

当時日本では、風力発電事業に対しては、「風任せ」と懐疑的な意見が大勢を占めていましたが、トーメンは1987年に風力発電事業の第1号案件を米国でスタートさせました。その後、英国、イタリア、スペインで事業を展開、そして日本で事業化。2008年には、風力発電事業の開発ノウハウを活かして、韓国で太陽光発電事業に進出しました。現在では全世界15の国と地域で、合計3GW超というポートフォリオを、米州、欧州、アジア等でバランス良く展開しています。

##### 今井

ユーラスエナジーは2002年に東京電力(株)(現、東京電力ホールディングス(株))の出資を受けて現在の社名\*となり、その後

2006年の豊田通商とトーメンの合併を通じて、豊田通商グループの1社となりました。現在では、風力発電事業では国内最大の企業です。豊田通商は、再生可能エネルギー事業を一層拡大していきたい、という思いからユーラスエナジーを2022年に完全子会社化しました。

私としては、実家に戻ってきてくれたような感覚で、これからの展開を非常に楽しみにしています。というのも、ユーラスエナジーが大事にする価値観や事業に対する姿勢は豊田通商と非常に近いのです。北海道の宗谷岬にある風力発電所を訪れた際に知ったのですが、冬はマイナス20°Cの環境下、スノーモービルで保守点検に向かうという話が強く印象に残っています。ユーラスエナジーは、そういった愚直なオペレーションを長年続けているんですね。豊田通商グループは地域に根差した「現地・現物・現実」の事業を大切にしており、私自身もアフリカでのビジネス経験が長く、現地に住みながら現地の人々と共に事業を続けてきたので、強い共感を覚えます。このユーラスエナジーの姿勢や特徴を

理解・体現している人たちに経営を任せるべきだと思い、完全子会社化を機に、諏訪部さんをはじめとした生え抜きメンバーで経営陣を固めました。

##### 諏訪部

風力発電は、私たちが現地に根差し、地元の人々をガイドできるほど地形を知り尽くしてから始めるような事業です。しかも風車を建設してからやっと収益化するので本当のスタートはそこからです。世界中の運営で得た情報やノウハウを地元の方々と共に共有したりして助け合いながら、今後50年、100年と継続する意志を持って取り組み、信頼を獲得していきます。いわゆるエグジティブ・ストラテジーを持たないのが当社の方針なので、地元の方々には「当社は絶対に逃げません」と言い切っています。これは日本でも海外でも同じです。

\*社名にある「ユーラス」は、ギリシャ神話に登場する東風の神様「エウロス」の英語読みを由来としており、日本を含む極東から風を吹かせるという意味を込めています。

#### 電源の多様化と発電容量拡大への挑戦

##### 今井

豊田通商は2023年4月にソフトバンクグループ(株)からSBエナジー(株)の株式を85%取得し、社名もテラスエナジー(株)に改めました。豊田通商グループは、国内最大の風力発電事業者であるユーラスエナジーと国内大手太陽光発電事業者であるテラスエナジーの2大再エネ企業を擁していることとなります。テラスエナジーは、発電量が少ない時には電力使用量を減らすデマンド・レスポンスを利用者に促す行動変容アプリの提供等、デジタル技術を積極的に活用しています。豊田通商グループとして、再生可能エネルギーの分野にも新たにDXを活用していく方針です。

##### 諏訪部

テラスエナジーとは人財交流やリソースの共有も進めて、シナジーを生み出していきたいと考えています。当社が泥臭くハード中心でやってきたのに対して、テラスエナジーはソフトに絡めた発想が多いという点で、アプローチが全く異なります。だからこそ、組み合わせると面白いことができそうです。

##### 今井

両社が補完関係になり、シナジーを生み出して次のビジネスモデルをつくっていけるよう、まずはプロジェクトベースで協働を進めていってもらえればと思います。ユーラスエナジーは豊田通商グループとのシナジーもまだまだ強化できそうです。





諏訪部

今後さらに海外展開を進める上で、当社単独ではカントリーリスクが高く進出できない国・地域がありますが、豊田通商がプレゼンスを発揮していたり、カントリーリスクをよく理解している地域では、政府との調整や関係者とのコネクション等、大きなサポートを期待しています。豊田通商グループの重点エリアとしているアフリカでも、再生可能エネルギーが大きな商材の一つになるはずで、2019年にスタートしたエジプト初の風力発電IPP事業は、アフリカにおける大きな一歩である、と感じています。

発電にとどまらない新たな挑戦

今井

2023年3月には、北海道・道北地域において送電・蓄電事業の設備が竣工しましたね。

諏訪部

北海道の道北地域は風況が非常に優れている上、丘がなだらかで広く、輸送や建設のコストも抑えられるため、日本で最も低コストの風力発電ができる場所と見込んで当社は長年開発を続けてきました。ただ、送電容量が少ないので電気を送る術がないという大きな問題がありました。その解決策として、一緒に送電線もつくって札幌等の需要地まで届けようというのが、北海道・道北地域における「風力発電のための送電網整備実証事業」の始まりです。2013年に北海道北部風力送電(株)が経済産業省の実証事業者として採択されてから送電ルートや実証方法を検討しました。

今井

風力発電、太陽光発電ともに建設地確保の競争がグローバルに始まっている中で、アフリカをはじめとした新興国はユーラスエネルギーにとって有望な空白地帯ですね。現在、豊田通商グループとしては、テラスエネルギーを含めると、世界で4.5GWの再生可能エネルギーの発電容量を有しており、2025年に5GW、2030年には10GW以上という目標に向けて、地域戦略とエネルギーミックスを検討しています。主力は陸上風力と太陽光ですが、水力やバイオマス、そして今後は洋上風力にも挑戦していきます。

諏訪部

洋上風力発電は、日本政府による「洋上風力産業ビジョン(第1次)」にて2040年までに30~45GWに拡大する目標を掲げている通り、日本の再生可能エネルギーの主力電源化における柱と位置付けられており、私たち発電事業者にとって非常に魅力的な市場です。ただし、洋上風力は陸上風力と比べて、開発方法も建設後のオペレーションも大きく異なります。特に懸念しているのは、日本は風車を建設するまでの重要部品のサプライチェーンが欧州に比べてまだ十分ではない点です。加えて、大きな電源を導入するにはまだ系統が弱いので、送電網の整備も必要です。当社はこれらのリスクを踏まえて、進出すべきかを現在議論しているところです。

今井

需要家側にとっても、再生可能エネルギーの確保は大変重要な課題になりつつあります。欧州がすでに国境炭素税の導入を承認しているように、これからは製造事業者が生産活動に伴うGHGの排出を大幅に低減しなければ競争力が失われてしまう時代です。モビリティ関連をはじめとした製造事業者、さらにはそう

した輸出産業が支えている日本の未来のためには、再生可能エネルギーの拡大が不可欠なのです。当社が位置付ける「C-N 1丁目一番地」にはそういった背景があります。

諏訪部

もう一つあります。再生可能エネルギーの余剰電力の有効活用についても考えています。例えば水素やアンモニア等の別のグリーンエネルギー源に変換することや、効率的に地産地消する仕組みを考えており、実際に、水素に変えて貯蓄するための研究も始めています。ユーラスエネルギーにとっては新規事業ですが、さまざまな事業パートナーがいる豊田通商のネットワークやテラスエネルギーのノウハウをお借りして進めていきたいと考えています。

今井

再生可能エネルギーは、発電される地域の産業振興に活用されるのがあるべき姿でしょう。北海道が産業集積地になる可能性もありますし、豊田通商グループとしても、これまで培ってきた

地域との共生を「次の新しいステージ」へ

今井

ユーラスエネルギーのさらなる成長に向けて、他にも重視していることはあります。

諏訪部

事業拡大に伴って、求められる責任や役割も一層大きくなります。先にお話したように、私たちの事業は地域と密接につながっています。これまでも地域貢献活動に注力してきましたが、さらに「次の新しいステージ」に進む段階であるという考えの下、2023年4月に地域創生推進室\*を立ち上げました。「貢献」ではなく「創生」という言葉にしたのは、地域と共に発展してこそ私たちの事業も持続的になるからです。地域の皆さんがやりたいことの手助けを一つでも多くできればと思い、現地のニーズをよく理解している豊田通商の各支店とも議論を進めています。

\* 同年7月に地域創生推進部に昇格しました。

今井

アフリカ事業の理念「WITH AFRICA FOR AFRICA」に代表されるように、地域を援助するのではなく、共に生きていくため産業振興の一翼を担っていくことを豊田通商グループは基本姿勢としています。地球環境を守るだけでなく、地域社会と共に発展して、

強みを活かして、是非貢献したいと考えています。道北以外でもユーラスエネルギーが事業を行っている東北や九州等で、豊田通商のネットワークや事業拠点を活かして再生可能エネルギーと産業の組み合わせを強化することによって、地域の産業振興に力を尽くしていきます。

諏訪部

一方で、事業拡大に伴って人財の確保が喫緊の課題になってきています。少し前まで国内において風力発電業界はニッチ産業でしたが、近年急速に市場が拡大したため、人財の取り合いが起きています。当社でもこれまでは徒弟制度のようなOJT中心で人財を育成してきましたが、現在教育システムの確立を急いでいます。中長期では、産学協働で専門学校や大学のカリキュラムを設ける等の対策も、再エネ業界人財の底上げのために必要と感じています。





## 特集 サークュラーエコノミー座談会



豊田ケミカルエンジニアリング株式会社  
代表取締役社長  
林 由浩

副社長、金属本部 CEO  
佐合 昭弘

豊田メタル株式会社  
代表取締役社長  
原口 博仁

### 「縁の下の力持ち」として長年蓄積してきた 知見と機能を活かし、循環型モノづくりを支える新たな挑戦へ

豊田通商の副社長である佐合、豊田メタル代表取締役社長の原口、豊田ケミカルエンジニアリング代表取締役社長の林が、豊田通商グループのこれまでのサーキュラーエコノミー(CE)の歩みと「新たな挑戦」への想いを語り合いました。

#### 50年にわたる循環型静脈事業の歩み

##### 佐合副社長(以下「佐合」)

豊田通商グループのリサイクル事業の歴史は長く、ELV(使用済み自動車)のリサイクル事業がスタートしたのは約半世紀前の1970年代まで遡ります。「全てのモノは資源」という考え方の下、サプライチェーンの静脈側で、回収、適正処理、再資源化、リユースというさまざまな機能を発揮してきました。さらに、素材のライフサイクル全体を通したトレーサビリティ・個別データの提供を行うプラットフォームを構築し、新たな付加価値を提供していきます。当社のミッションである「未来の子供たちへより良い地球環境を届ける」を実現するためにも、CEの推進は重要なテーマです。

当社グループの中で豊田メタルと豊田ケミカルエンジニアリングは循環型静脈事業を担うキープレイヤーと言える存在に当たりますね。

##### 原口代表取締役社長(以下「原口」)

豊田メタルが設立されたのは、日本が高度経済成長期であった1970年です。当時はモータリゼーションの黎明期であり、自動車の生産・販売が急拡大し、廃車の増加数の先行きが不透明であり、公害の懸念も広がりがつある状況でした。その状況下、トヨタ自動車(株)や愛知製鋼(株)、豊田通商の出資により豊田メタルは設

立されました。トヨタ自動車がつくった自動車が役目を終えてELVとなり、そのスクラップを豊田メタルが再資源化し、使う側である愛知製鋼に提供するという、まさにSDGsの目標12「つくる責任つかう責任」を達成するために設立された会社とも捉えられます。

当時、スクラップ企業では十分な分別はできておらず、再利用可能な部分のみの販売にとどまっていた。一方、当社はシュレッダー処理から分別まで手掛けており、自動車リサイクル企業として先駆的でした。廃車の解体業者から材料を仕入れて、試行錯誤を重ねながらも製造する鉄スクラップの品質向上を追求してきたのです。

##### 林代表取締役社長(以下「林」)

豊田ケミカルエンジニアリングが誕生したのも同時期の1973年です。当時、日本で社会問題化していた公害病への対策として1970年に「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」が公布されたことが当社設立の背景にありました。豊田通商は石油製品や、有機溶剤や燃料等を供給していたため、その回収責任が生まれたことがきっかけとなりました。廃棄物を回収して再生する、あるいは焼却して無害化する事業を開始したのが始まりです。その後、使用していた焼却炉を活かして、化学品メーカーや医療品メーカーの廃棄物も処理する施設へと進化してきました。

#### 技術の進化や垣根を越えた連携によってリサイクルの対象を拡大

##### 佐合

現在の豊田通商グループの循環型静脈事業の中でも、豊田メタルがASR\*リサイクル率99%以上を実現しているのは非常に大きな強みだと思います。

##### 原口

ASRリサイクルプラントの稼働開始は1998年です。当初から私たちは「リサイクル率100%」、つまり「廃棄物ゼロ」を目指していました。この工程では、金属くず、プラスチック、繊維やウレタン等を選別する技術が必要で、サイズ選別、風力選別、比重選別等の選別技術の高度化を順次進めてきました。海外から導入した技術を組み合わせるものもあれば、当社が独自開発した技術もあります。その結果、2005年に自動車リサイクル法が施行された段階で、ほぼ100%のリサイクル率を実現できる見通しが立っていました。

現在ではASRのリサイクル率は5年平均で99.2%に達しており、ASR以外の金属を含むリサイクル率は99.8%以上となります。廃棄処分にはコストがかかるため、リサイクル率が向上し、廃棄物が減少することは、経営上も好ましいです。そして、温室効果ガス(Greenhouse Gas、以下GHG)を排出する焼却処理や埋め立て処分を減らせるので地球環境を守ることにつながる、という好循環にもなっています。

近年は廃車台数が著しく減少してきているため、私たちの事業を補完するために他のシュレッダー事業会社から排出されるASRの集荷にも新たに挑戦しています。ただ、課題もあります。他社から排出されるASRは、当社のシュレッダー工程で発生するASRと

素材構成が異なるため、選別工程に工夫が必要となることもあります。そのため、新たな選別技術の検討も続けています。

##### 佐合

最近では、2018年に当社も出資し設立した日本最大級のリサイクルプラスチック製造事業会社(株)プラニックとの連携によって、プラスチックの「Car to Car」リサイクルに向けた一歩を踏み出しましたね。ELVを破碎・加工してシュレッダーダストから分別された使用済みプラスチックは、材質ごとの選別が困難であり自動車向けには再資源化されていませんでした。プラニックの使用済みプラスチックやミックスプラスチックを選別する高度な技術は、再

\* Automobile Shredder Residue  
自動車破碎残さ。使用済み自動車を破碎し金属類を回収した後に残るもので、金属くず、プラスチック、繊維、ウレタン、ゴム類等が含まれます。





び高品質な自動車用のリサイクルプラスチックとして再生する「Car to Car」リサイクルを可能にします。これにより環境汚染を抑制するとともに、高品質なリサイクルプラスチックを提供し、日本の自動車産業にも貢献していきます。

原口

豊田メタルは10年近く前からプラスチックの選別を行っていましたが、建築資材向けに販売していました。しかし、願わくは「自動車由来の使用済みプラスチックは、再び自動車部品の原材料に戻したい」という想いがあり、現在ではプラニック向けにも販売しています。

ELVリサイクルにおけるこれからの新たな挑戦と豊田通商グループの役割

佐合

これまで培ってきたELVのリサイクル経験とノウハウを活かし、豊田通商グループはインドでもELVの適正処理・資源循環事業を展開しています。インドは、自動車保有台数4,900万台、新車販売台数は年間485万台以上と自動車市場が急拡大しており、それに伴ってELVの回収・廃棄が社会課題になりつつあります。

佐合

豊田メタルは、プラスチックの高度な選別が可能だったことも「Car to Car」リサイクルの実現につながったと理解しています。これは豊田通商の金属本部と化学品・エレクトロニクス本部の連携で生まれた新たなビジネスモデルと言えるでしょう。各営業本部の「豊田通商ならではの」強みを掛け合わせれば、当社グループは一層の価値を創造し、社会に貢献していくことができます。特に、CNやCEの取り組みにおいては、組織を横断した取り組みが加速しており、営業本部の垣根を越えて連携する風土ができています。今後ますます営業本部、さらには企業の枠も越えた取り組みが重要になってくるでしょう。

豊田ケミカルエンジニアリングは、トヨタ自動車と協力してニッケル水素電池のリサイクルに取り組んでいますね。

林

はい、ニッケル水素電池を回収して電池の残容量を測定し、リビルト・リユース・リサイクルのいずれが適正か、を判断して処理をしています。燃焼によって電解液を取り除き、ニッケル分だけをステンレスの原料として製鋼メーカーに提供する、というリサイクル事業を2009年から行っています。現在は年間でおよそ4万台分のバッテリーを処理しています。2019年には、バッテリーを構成するモジュールのリユースを簡易分別できる設備も導入しました。

佐合

自動車産業において100年に一度の大変革期といわれる今、次世代自動車のリサイクルは大変重要な課題であり、そのカギになるのが電池のリサイクルですね。豊田通商としては、基幹ユニットのリユースや、電池利活用マーケットの拡大等「バッテリー to バッテリー」の再資源化事業にも注力していきます。

当社グループは、インドでの自動車リサイクルの法制化に先立って、2019年にスズキ(株)のインド子会社であるMaruti Suzuki India Limitedと共に合併会社であるMaruti Suzuki Toyotsu India Private Limitedを設立し、ELVの回収から解体、廃液の抜き取りを行う等、環境に配慮した日本品質の適正処理をしています。また、ELVを適正に処理することで、車両や部品の不法投棄

を減らし、地球温暖化や土壌汚染・水質汚濁といった環境問題にも対応しています。今後は、インドでの事業をさらに拡大するとともに、この処理モデルをグローバルに展開し、CN実現に貢献したいと考えています。

林

豊田ケミカルエンジニアリングの新たな挑戦は、「GHGを排出しない産業廃棄物およびバッテリー処理」です。初めにお話しした通り、当社は元来、焼却による産業廃棄物処理を本業としてきましたが、GHG排出量の削減は当然ながら当社にとっても大きなテーマです。何より、当社は豊田通商グループで最大のGHG排出企業ですので「2030年までに2019年比でGHG排出を50%削減する」という豊田通商グループの目標達成にも大きく影響します。これまでも当社は、燃やさずにリサイクルする方法を追求し続けてきましたが、経済合理性の観点では分別も洗浄もできなければ、焼却することが最適解でした。しかし、次世代自動車の普及拡大により使用済みバッテリーも増加していますが、今後は焼却処理を拡大していくことはできません。

現在はトヨタグループのバックアップや大学との連携の下、焼却に伴い排出されるGHGの回収を目指し、技術開発に挑戦しています。回収したGHGの処理や電力消費を抑えるための熱回収等の課題は非常に多く、いくつかの技術革新がなければ実現は困難です。しかし、実現できれば画期的な技術ですので、世界に向けて提供できるよう全力で取り組んでいます。

原口

豊田メタルにとっては、次世代自動車でクローズアップされている再生材としてのプラスチック、ガラスや新素材であるCFRP(炭素繊維強化プラスチック)等の処理を精緻に進め、リサイクル率を上げていくことが新たな挑戦です。また、電気自動車(BEV)のバッテリーは500kg以上の重さがあり、どのように取り外して安全に処理するかも今後の課題です。同様に燃料電池も、ボンベに残った水素が爆発しないよう適切に抜き取らなければなりません。このような次世代自動車への対応は、解体業者と共同で安全な処理方法を研究しています。また、こうした静脈側の課題を、動

脈側であるトヨタグループにフィードバックすることにより、今後の自動車開発に役立てていただきたい、と考えています。

佐合

原口さんがおっしゃった「解体をいかに易しくできるか」という観点を設計の段階から入れた「易解体」の発想は実際に採用されつつあります。静脈側にとっては工数が減って効率が上がりますので、リサイクルのコストも低減し、さらに循環しやすい仕組みが構築されます。このような静脈までを視野に入れたモノづくりにおいて、動脈と静脈の双方が連携した技術開発や事業化を推進するために、豊田通商グループが旗振り役となり、トヨタグループで協調して「サーキュラーエコノミーイノベーションセンター」の設立を検討しています。豊田メタルの自動車リサイクル研究所とも連携して、トヨタグループ各社が集結した動静脈融合のハブとなることで、循環型社会に資する新たな事業を生み出していく計画です。

豊田通商グループは約50年にわたって蓄積してきた知見と強みを持つ回収ネットワーク等の機能をさらに進化させ、リユースやリサイクルを前提とした製品設計や再生技術の開発をリードすることで、新たな事業を創出していきたくと考えています。そして今後も、自動車産業のみならず廃棄物の資源化を推進することで循環型のモノづくりを支え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



# カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの推進



## 未来の子供たちへ より良い地球環境を届ける

豊田通商は、サステナブルな社会を実現するために、カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーへの取り組みを全社的に加速させて、「未来の子供たちへより良い地球環境を届ける」という使命を果たしていきます。

### カーボンニュートラル宣言

2021年7月に豊田通商グループは脱炭素社会移行への貢献に向けた具体的な方針として、カーボンニュートラル宣言を発表しました。サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)の一部として「脱炭素」と「廃棄物の資源化」を掲げ、全社を挙げて世界のカーボンニュートラル(CN)・サーキュラーエコノミー(CE)を推進しています。

当社グループは従来からCN・CEの実現につながる事業を展開してきました。1970年代から開始したELV(End of Life Vehicle: 使用済み自動車)の再資源化事業や、1980年代から注力している再生可能エネルギー事業等、これまで取り組んできた「脱炭素社会移行への貢献」につながる事業を、今後もさらに拡大していきます。

産業ライフサイクルを通じた温室効果ガス(Greenhouse Gas、以下GHG)の削減貢献事業を、全社レベルで加速・推進できるのは豊田通商グループの強みです。全従業員が一丸となり、CN・CE社会の実現に向けて先導役を担うことで、社会課題の解決に貢献していきます。

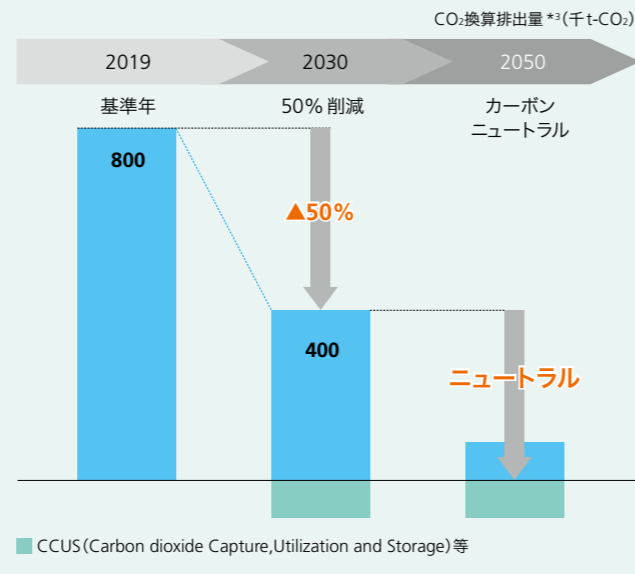
\*1 自社での燃料の使用等によるGHGの直接排出(石炭・ガス等)  
\*2 自社が購入した電気・熱の使用によるGHGの間接排出  
\*3 当社グループの Scope 1, 2排出量が対象。GHGプロトコルにて算出

### 豊田通商グループ カーボンニュートラル宣言

削減  
目標

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

対象：単体、国内外外連結子会社 Scope 1\*1、Scope 2\*2)  
※ Scope 3は、サプライヤー・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



### 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での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排出削減施策の連動確認や、5つのワーキンググループ(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
事務局長	担当役員 副社長(CTO*)
事務局	部署 カーボンニュートラル推進部
会議メンバー	CSO* CFO* CHRO* 各営業本部CEO* 各極CEO 5SWGリーダー(執行幹部から選任) CSO補佐(経営企画部担当) CSO補佐(渉外部担当)

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

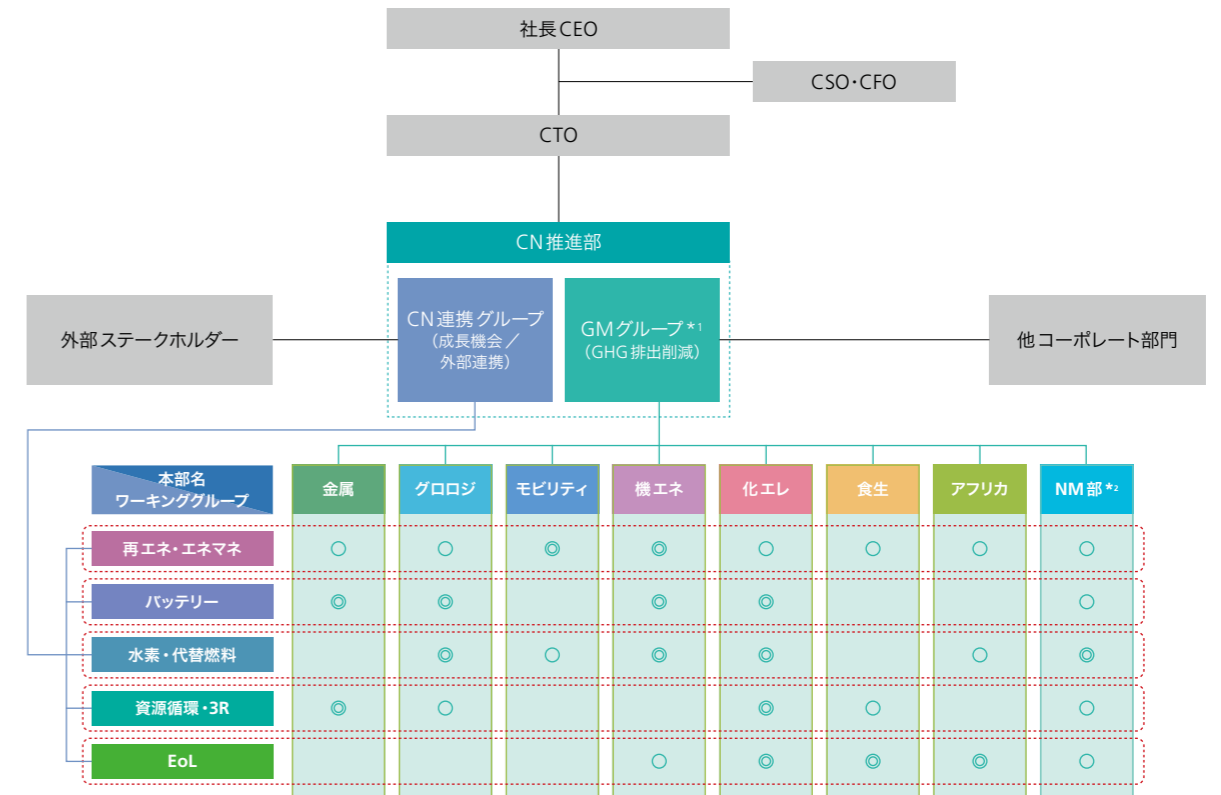
### カーボンニュートラル推進体制

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を組織し、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、「カーボンニュートラルロードマップ」を策定し、その進捗をモニターしています(P.87~91参照)。

### 豊田通商グループ 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  
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



※ 主関与本部：◎ 関連本部：○

\*1 GMグループ：グリーンマネジメントグループ  
\*2 NM部：ネクストモビリティ推進部

GHG 排出量削減への取り組み

当社グループでは、自社の排出削減(Scope 1, 2)に注力するとともに、サプライチェーンの削減活動(Scope 3)、さらには世の中の排出量削減への貢献(削減貢献)に取り組んでおり、当社ならではの多様な取り組みでCNを推進していきます。

なお、今後 SBT\* の認証取得を目指し、目標設定を行っていきます。

\* SBT (Science Based Targets) パリ協定の水準に整合した、企業が設定するGHG 排出削減目標

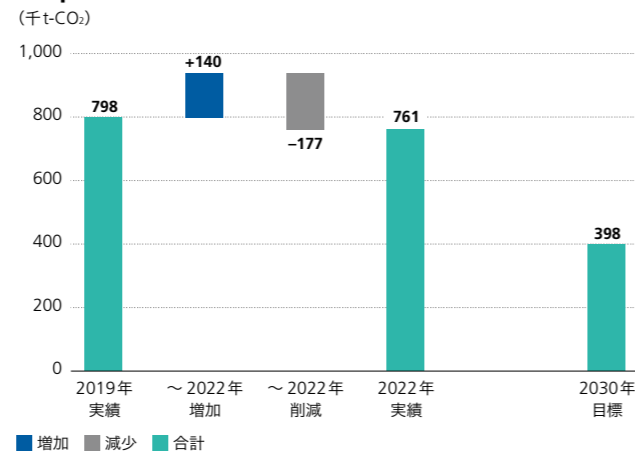
▶ Scope 1, 2

2022年と基準年(2019年)の排出量の実績を比較すると、ビジネス成長により新たな排出量が増加したものの、増加量を上回る削減活動を行った結果、削減を実現しています。

CNに向けた主な取り組みとして、省エネ(事務所・工場のLED照明化等)・再生可能エネルギーの利用促進(所有建物への太陽光発電設備設置等)を実施してきました。

これまでの取り組みは継続し、新たに生産・物流プロセスにおける設備・機器の電動化や、燃料転換やエネルギーの消費効率化、CCUS等の技術への投資を実施し、2030年目標の達成を目指します。

Scope 1, 2排出量の推移



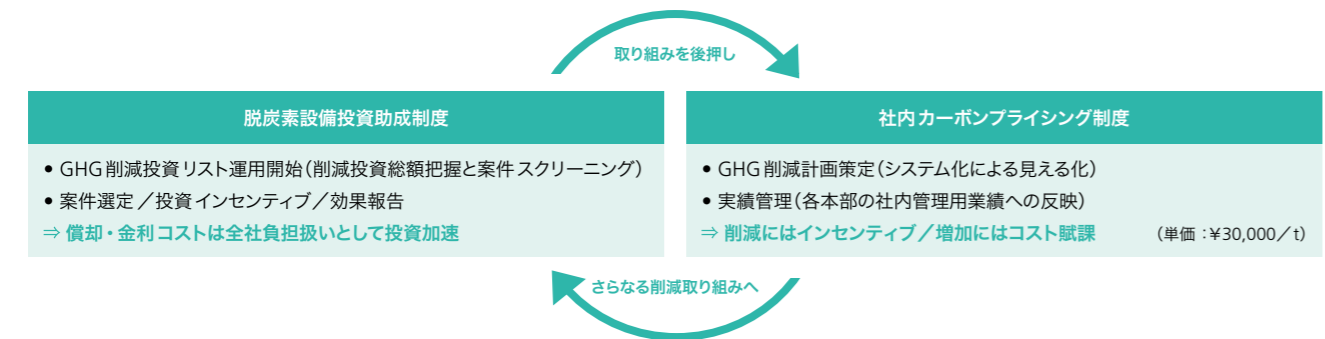
削減に向けた主な取り組み

<p><b>① 効率化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>既存設備の省エネ(ルールづくり、カイゼン)</li> <li>省エネ機器の導入(高効率コンプレッサー、LED照明)</li> </ul>  <p>オフィスや工場にLED照明を導入(イメージ)</p>	<p><b>② 燃料転換</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>物流機器の電動化(フォークリフト等)</li> <li>バイオディーゼル燃料の導入</li> <li>製造拠点へのヒートポンプの導入、冷暖房ヒートポンプ化</li> </ul>  <p>トラック燃料にバイオディーゼルを使用(イメージ)</p>	<p><b>③ 再生可能エネルギー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光パネル設置</li> <li>蓄電池、エネマネシステムの導入</li> <li>再生電力の購入</li> </ul>  <p>豊田支店で蓄電池、エネマネシステムを導入</p>
---	--	---

削減を促進する社内制度

当社グループ各社が一丸となってGHG 排出削減のための取り組みを実施すると同時に、管理上の業績評価においてもこれらの取り組みを後押ししています。具体的にはGHG 削減のための投資に関わる減価償却、金利等の負担を業績から除外して評価

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営業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)を取り入れています。



▶ Scope 3



当社グループは、「豊田通商ならではの」の取り組みによってサプライチェーン上のGHG 排出量の削減に取り組んでいます。顧客やサプライヤーとの協働により、それぞれ単独では実現困難なサプライチェーン上のGHG 排出量を削減しています。

従来から得意としてきた製造・物流の効率改善やELV(使用済み自動車)・生産工程からの廃棄物の処理・再資源化に加え、近年では電動車用バッテリーの製造事業やリチウム資源開発、部

材供給を通じて排出量を削減しています。また、再生可能エネルギーや低炭素エネルギーの供給等を通じて顧客・サプライヤーのScope 1, 2の排出量を削減することにより、Scope 3においてもCNの実現を目指します。

Scope 3排出量については、第三者認証が完了次第、当社ウェブサイトにて開示します。

削減に向けた主な取り組み

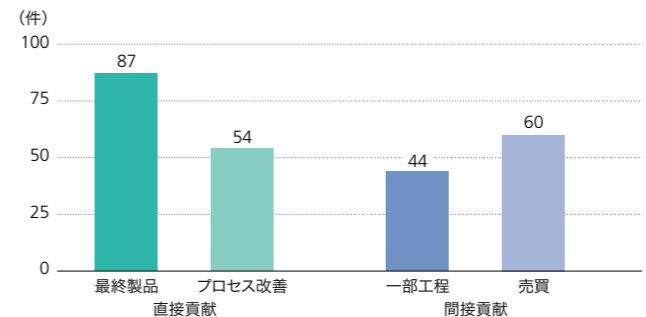
<p><b>① 製造・物流の効率化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高効率物流</li> <li>鋼材・アルミの集約加工および配送</li> <li>CO<sub>2</sub>削減効果のある溶湯状態で再生アルミを供給</li> <li>工場省エネ診断、各種省エネ設備の販売</li> </ul>  <p>鋼材の集中加工センター 高効率物流</p>	<p><b>② 再資源化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スクラップ回収・加工事業</li> <li>エアバッグの端材リサイクル</li> <li>廃触媒回収</li> <li>レアメタル再資源化事業</li> <li>DPF* 清掃再生販売事業</li> <li>使用済みプラスチックリサイクル</li> <li>ELV(使用済み自動車)回収、解体</li> <li>中古車の流通・販売・輸出事業</li> </ul> <p>* Diesel Particulate Filter</p>  <p>スクラップ回収・加工事業 使用済みプラスチックリサイクル</p>	<p><b>③ バッテリー関連の取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>レアアース生産事業</li> <li>炭酸リチウム生産事業、水酸化リチウム生産事業</li> <li>米国の車載用電池生産会社に出資</li> </ul> <p><b>④ 低炭素エネルギーの供給</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再生電力、供給</li> <li>バイオディーゼル燃料の販売</li> </ul>  <p>バイオディーゼル燃料の販売</p>
---	---	--

▶ 削減貢献

当社グループは、サプライチェーン上のGHG 削減のみならず、世の中の排出量削減への貢献(削減貢献)にも注力しています。

再生可能エネルギーの供給拡大、既存商品のバイオ由来/リサイクル品への置き換え等も含め、取り組みは多種多様な分野にわたっています。

削減貢献ビジネス案件数



2023年現在、245件の削減貢献ビジネスを行っています。

直接貢献		間接貢献	
最終製品	プロセス改善	一部工程	売買
GHG 削減効果のある製品/サービスを生み出している事業	ビジネスプロセスを改善しGHGの削減を行っている事業	GHG 削減効果のある製品/サービスを生み出す一部の工程を担っている事業	GHG 削減効果のあるCN素材、部品等の売買を行っている事業

削減貢献事業の例

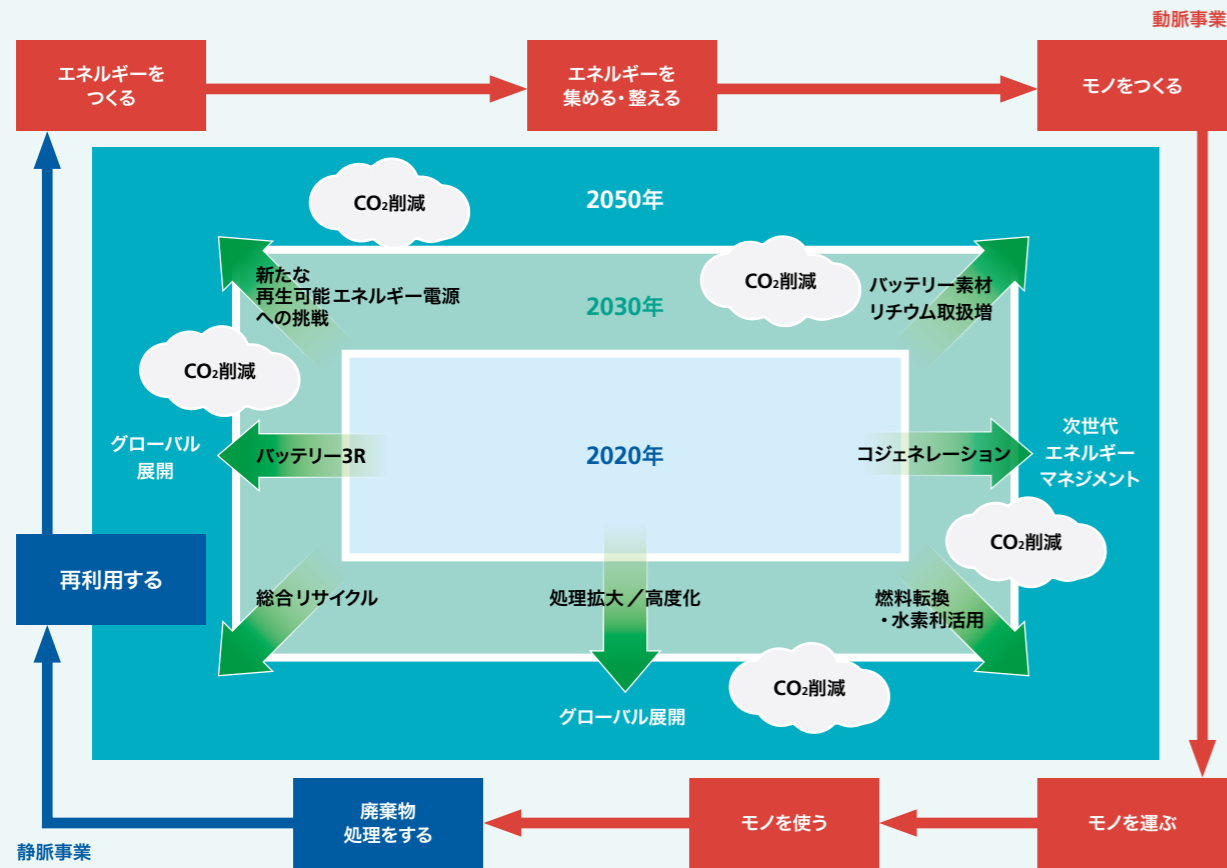
<p><b>直接貢献</b></p> <p>最終製品</p>  <p>ペットボトル水平リサイクル事業</p>	<p><b>間接貢献</b></p> <p>一部工程</p>  <p>水酸化リチウム生産</p>
<p>プロセス改善</p>  <p>お客さま社内の溶解工程の削減</p>	<p>売買</p>  <p>化石原料を再生可能原料に転換植物由来ポリエチレンの販売</p>

カーボンニュートラルを推進していくための5つのワーキンググループ(WG)

これらのような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を組成しています。  
 なお、当社は「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を支える事業に携わっています。

脱炭素社会の実現に向けた投資 2030年までの間に1.6兆円規模

<b>RdRE (Road Renewable Energy)</b> <b>再エネ・エネマネWG</b>	<b>投資額</b> <b>7,000億円</b>	<b>RdBT (Road Battery)</b> <b>バッテリーWG</b>	<b>投資額</b> <b>4,000億円</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自社消費電力の50%再エネ化</li> <li>主要顧客グループの再エネ化ニーズに貢献</li> <li>再エネ発電の導入拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>地産地消型サプライチェーン(SC)の構築</li> <li>電池製造事業への参画</li> <li>リチウム等資源供給能力の拡大</li> <li>原材料・部材製造事業への参画</li> </ul>	



<b>RdCE (Road Circular Economy)</b> <b>資源循環・3R WG</b>	<b>投資額</b> <b>2,000億円</b>	<b>RdEoL (Road Economy of Life)</b> <b>Economy of Life WG</b>	<b>投資額</b> <b>1,000億円</b>	<b>RdHY (Road Hydrogen)</b> <b>水素・代替燃料 WG</b>	<b>投資額</b> <b>2,000億円</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>サーキュラーエコノミーイノベーションセンターをベースに、「CE×CN事業」を創出</li> <li>バッテリーtoバッテリー/金属・樹脂再資源化/CO2リサイクルの実現</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>アグリビジネスを通じてカーボンクレジットを獲得</li> <li>EoL事業をCN、CEコンセプトでリニューアル</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>中部地区で代替燃料供給を実現</li> </ul>	



再エネ・エネマネWG

Road Renewable Energy: CN一丁目一番地

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

▶ 取り組み概要

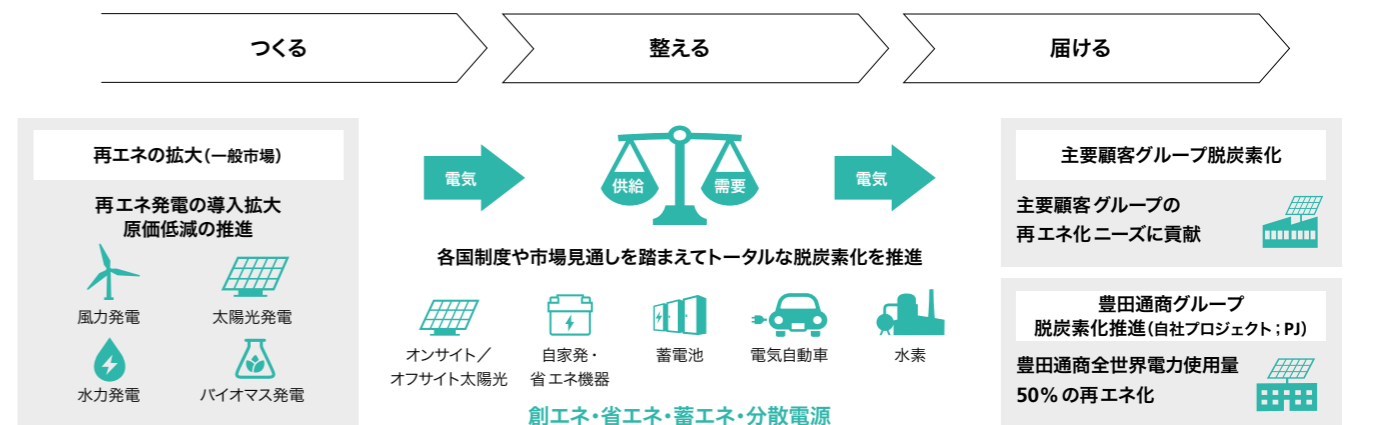
主要顧客グループおよび豊田通商グループの脱炭素化に貢献するため、当社が培ってきた再生可能エネルギーの「つくる」領域における知見を生かし、「整える」「届ける」領域へと取り組み範囲を拡大していきます。

国内外の制度や市場動向を踏まえ、主にオンサイト/オフサイト太陽光、再エネメニュー、環境価値取引を推進することで、自社における

全世界使用電力量50%の再エネ化だけでなく、主要顧客グループおよびサプライチェーンまで取り組み範囲を拡大し、各社における脱炭素化に向けた取り組みを支援します。また、一般市場においても既存取り組み地域での導入を促進してだけでなく、新興国を主とした取り組み地域の拡大や洋上風力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。

▶ 主な取り組み実績

2023年3月期には、(株)ユーラスエナジーホールディングスを完全子会社化、またSBエナジー(株)(テラスエナジー(株)に社名変更)の85%株式取得に合意(23年4月取得完了)するとともに、北米でのVPPA(仮想電力購入契約)事業、国内道北での発送電事業、アフリカ等新興国での開発を推進しました。(P.23参照)



▶ CNロードマップ2030

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



## バッテリーWG

Road Battery: CNイノベーションサイクル

バッテリーの資源開発からリビルト・リユース・リサイクル(3R)まで幅広く挑戦します。

### ▶ 取り組み概要

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

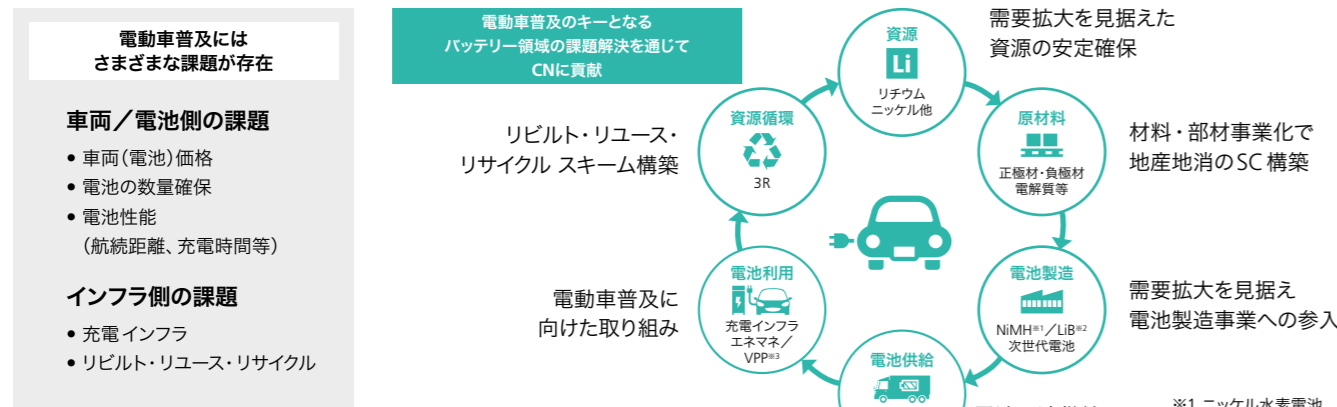
急速な電動化の拡大を見据え、グローバルで地産地消の電池サプライチェーン構築に注力しています。具体的には

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

### ▶ 主な取り組み実績

2023年3月期には、北米の車載用電池生産会社 Toyota Battery Manufacturing, North Carolinaへの追加出資、中国のリチウムイオン電池用電解質リチウム塩(LiFSI)製造会社・湖南福邦への出資を行いました。(P.26参照)

- 北米等における電池製造事業への参画
  - 中古バッテリーを活用したリビルト・リユースの仕組みづくり
  - 電池のリサイクルスキーム構築
- の取り組みを進めています。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、未来の子供たちへより良い地球環境を届けていきます。



### ▶ CNロードマップ2030

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



## 水素・代替燃料WG

Road Hydrogen: 未来エネルギーへの道

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

### ▶ 取り組み概要

水素・代替燃料WGでは、大きく3つの事業領域に跨り次世代エネルギーとなる水素やバイオ燃料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や定置電源の燃料電池(Fuel Cell: FC)化と水素製造/供給を掛け合わせたFC活用モデル構築の取り組み、2つ目は豊田通商グループとステークホルダーの皆さまのCO<sub>2</sub>排

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

### ▶ 主な取り組み実績

2023年3月期には、国内初となる船舶向けバイオディーゼル燃料の商用販売契約を獲得、また廃プラスチックガス化設備を活用した水素製造事業の協業検討に関する基本合意書を締結しました。(P.27参照)

水素・FC利活用	自社物流	カーボンニュートラル燃料
<p><b>水素社会実現の原単位モデルづくり</b></p> <p>大規模な利活用3モデルを10カ所以上実現</p> <p>港湾 ● 米国ロサンゼルス港 ● 英国イミingham港 ● 国内港湾</p> <p>公共交通 ● 欧州(ドイツ・スペイン等)</p> <p>物流 ● 欧州(ドイツ・スペイン等)</p>	<p><b>FC外販</b></p> <p>FCパワトレ 外販市場30%のシェア確保</p> <p>30%</p>	<p><b>自社トラックの排出量削減</b></p> <p>事業子会社のトラックのCO<sub>2</sub>排出量50%削減(19年比)</p> <p>-50%</p>
		<p><b>CN燃料開発・サプライチェーン構築</b></p> <p>バイオ由来等を中心に取り組み加速</p> <p>(廃棄物から) バイオメタン等製造</p> <p>トレーディング・オフテイク</p> <p>工場・産業用途</p>

### ▶ CNロードマップ2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
FC利活用	モデルづくり	FS <sup>*1</sup>	実証実証	モデル構築	グローバル展開					
	FC外販・機器開発	リユース開発	リユーススキーム構築	リユーススキームを交えた販売実施	グローバル展開					
自社物流	環境車両 実証実験		環境車両 段階的導入			BDF <sup>*2</sup> 輸送車両への導入検討				
	BDF <sup>*2</sup> 輸送車両への導入検討		BDF <sup>*2</sup> 段階的導入							
CN燃料	バイオガス	事業FS <sup>*1</sup>	実証事業・商業事業FS <sup>*1</sup>	事業化判断・プラント建設	商業事業開始・拡大					
	水素・アンモニア	需要開拓・燃費支援・事業FS <sup>*1</sup>	事業化判断・供給インフラ整備/建設	商業事業開始・拡大						
	BDF(船用)	自社VC <sup>*3</sup> 構築	本格導入 → 徐々に拡大							

\*1 Feasibility Study \*2 Bio Diesel Fuel \*3 Value Chain



## 資源循環・3R WG

Road Circular Economy: 静脈なら豊通

「CO<sub>2</sub>を減らす、なくす、CO<sub>2</sub>から創る」をキーワードに資源循環の取り組みを深化させます。

### ▶ 取り組み概要

当社は、1970年代から取り組んできた資源循環事業の経験を活かし、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。

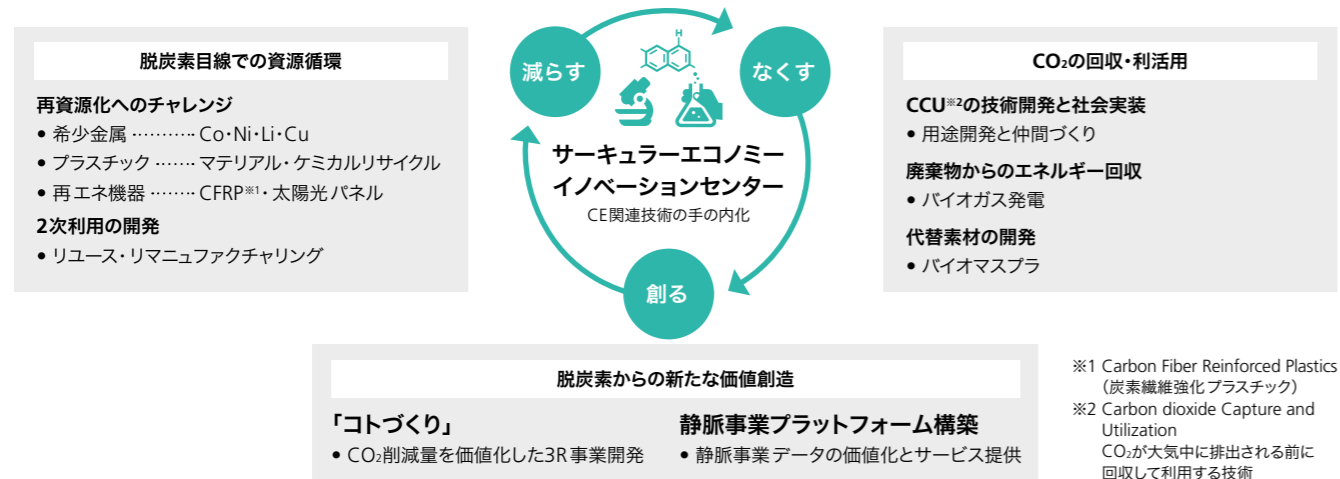
重点取り組み分野として、電動化で急増する車載バッテリーの3R事業、将来に大量廃棄が予想される太陽光パネルや水素タンク、風車ブレード等の再エネ関連機器の再資源化、また資源枯渇や社会課題に

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サーキュラーエコノミーイノベーションセンターの設立を目指し、世界をリードするサーキュラーエコノミープロバイダーとして循環型社会の形成に挑戦します。

### ▶ 主な取り組み実績

2023年3月期には、国内最大級のプラスチックリサイクル会社である(株)プラニックおよび飲料ボトル用プラスチックのリサイクル会社である豊通ペトリサイクルシステムズ(株)等、プラスチックのマテリアルリサイクル事業の本格的な稼働を開始しました。(P.25参照)



### ▶ CNロードマップ2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
① サークュラーエコノミーイノベーションセンター		設立準備								
バッテリー3R		工場廃材循環事業拡大					使用済み品循環事業拡大			
		技術開発					量産・多拠点化/高品質化技術開発			
再エネ/新エネ関連	太陽光パネル	市場調査 実証企画		リサイクル技術開発			実証		事業化	
	CFRP		用途開発	ラボ・小型実証		大型・量産開発		プラント実証		商用化
金属・樹脂素材関連				樹脂マテリアルリサイクル事業拡大				複合プラ/ケミカルリサイクル技術開発、事業化		
				バイオマスプラ事業化						
				電子部品 循環事業拡大						
② コトづくり/PF <sup>*</sup> 事業	C2B <sup>*2</sup> PF事業		企画	実証	事業化		PF企業への出資			PFの他領域/市場への横展開
	ELV <sup>*3</sup> 集荷 PF事業		実証	事業化			PFの拡張機能構築			

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



## Economy of Life WG

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

「医衣食住」に関わる領域で、CO<sub>2</sub>の排出削減および吸収・活用に取り組みます。

### ▶ 取り組み概要

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

また、森林保全によるカーボンクレジットの組成・販売を目指します。

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

主要取り組み③「EoL領域ビジネスのCE化」では、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ます。

### ▶ 主な取り組み実績

2023年3月期には、「廃棄される全ての衣料品が、再び衣料品として生まれ変わる」サーキュラーエコノミーシステムを構築するため、共創型のビジネスプロジェクト「PATCHWORKS™(パッチワークス)」を立ち上げました。(P.27参照)



※1 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage、分離回収・貯留したCO<sub>2</sub>を有効利用する取り組み  
※2 環境に配慮して生産・集荷した穀物

### ▶ CNロードマップ2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
① アグリビジネスを通じたCCUS			クレジット事業への発展検証、契約農家への適用拡大							
							カーボンクレジット集荷・販売事業			
② 食料ビジネスをCN/CEコンセプトでリニューアル			バイオマスプラ共同事業化検討			食品包装材料製造				
		植物肉加工食品OEM製造・販売事業開始		植物肉製造・販売事業参入		事業拡大		新技術対応		
			食品加工における脱炭素技術の活用検討・実施			脱炭素新技術を食品加工プロセスへ実装・事業化				
③ EoL領域ビジネスのCE化										
			主要繊維別循環モデル構築				回収/選別/リサイクル事業参入			繊維リサイクル事業拡大

## 気候変動対応

### カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの推進

#### 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に関する情報の積極的な開示を通じて企業価値向上を図っています。社内浸透については、全社員がCNを自分事として捉え、これを推進していく風土の醸成を目的として、「CN社内PR動画」および「豊通CNアプリ」を始めました。社外連携については、CN関連プレスリリースを41件発出するとともに、「CN商品・サービスカタログ」を発行することで、当社のCN案件を幅広く発信しました。

#### 社内浸透

##### CN社内PR動画

社員のCN自分事化および全社一体感醸成を目的として作成した社内PR動画です。各本部の若手社員および本部CEOが登場する動画をリレー形式でつなぎ合わせることで、1本の動画をつくり上げました。



##### 豊通CNアプリ

全社員でCNへの理解を深め、営業ツールとしても使える行動変容アプリです。各種コンテンツの利用を通じてCNの自分事化を図れるだけでなく、当社のCN関連情報をワンストップで閲覧できることから、お客さまとの商談にて迅速なソリューション提案が可能となります。また、アプリの利用を通じて獲得したポイントを苗木生産プロジェクトに寄付することができます。



##### ジャック・アタリ氏とのCN戦略・活動に関するセッションの開催

2023年4月、フランスの経済学者・思想家として世界的に著名なジャック・アタリ氏を招待し、CN戦略・活動に関わるセッションを開催しました。

本セッションでは、当社のCN戦略の全体像と、横断的組織である5WGの各戦略と進むべき方向性について、幅広く議論しました。セッションを通じて、アタリ氏は、イノベーションと環境技術の重要性を強調する一方で、教育や啓発等の長期的な視点も重要であることを指摘されました。当社はCN戦略における課題や可能性を再認識し、新たなビジョンや目標に向けたインスピレーションを得たことに加え、CNに向けた社員の一体感を醸成することができました。アタリ氏からの示唆に基づき、当社は脱炭素社会の実現に向けた積極的な取り組みを推進していきます。



#### 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Scope 1, 2, 3のそれぞれにひも付く形で当社ウェブ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。



豊通商グループのCN関連ソリューションについては、当社ウェブサイトの「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](https://www.toyota-tsusho.com/sustainability/cn_catalog)



##### GHG排出量の算定・可視化サービスを提供する(株)ゼロボードとの連携強化

当社グループでは、GHG排出量の算定・可視化サービス「zeroboard」を提供するゼロボードとの連携を強化しています。今後、自社での「zeroboard」活用に加え、ゼロボードと共に自動車業界を中心とした国内外のお客さまに対して、GHG排出量の可視化とカーボンフットプリントへの対応を進め、再生可能エネルギー事業やリサイクル事業等GHG排出削減ソリューションを提供することで、お客さまのCN実現にワンストップで貢献していきます。



GHG排出量の算定・可視化サービス「zeroboard」

# TCFD 提言に基づく情報開示

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

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

## 1 ガバナンス

当社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一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に関する豊富な能力・経験を有しており、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。

詳細はP.82~92の「カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの推進」をご参照ください

役職	氏名
*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	佐合 昭弘(副社長)
担当役員	齋藤 彰徳(CSKO*6)
事務局	安全・環境推進部

\*4 CSO: Chief Strategy Officer \*5 CTO: Chief Technology Officer  
\*6 CSKO: Chief Safety & KAIZEN Officer

## 2 戦略

### (1) 気候関連のリスクと機会

区分	想定される影響	
リスク	移行*1	政策・規制 炭素税等の導入による事業コストの増加
		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
		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
		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
	物理的*2	急性 風水害の頻発化・激甚化による事業被害
	慢性 気温上昇および海面上昇による事業への影響	
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
	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
	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
	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

\*1 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  
\*2 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



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

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

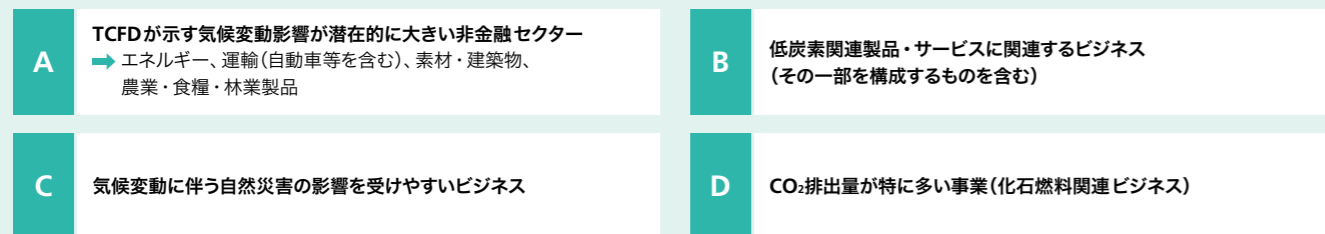
### 参照シナリオ

気候変動に起因して、当社の事業環境が大きく変化した場合に、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。

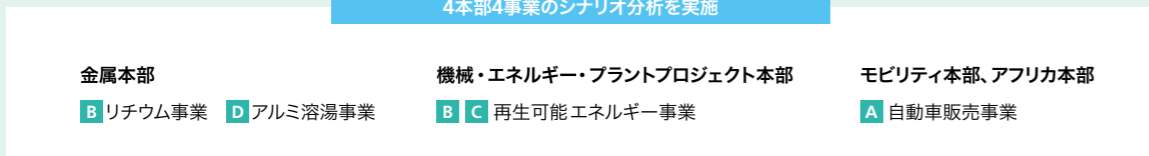
区分	シナリオの概要	主な参照シナリオ
1.5°C/2°C 未満シナリオ	脱炭素社会の実現に向けた政策・規制が実施され、産業革命前からの世界全体の気温上昇幅が1.5°C/2°C未満に抑えられるシナリオ。4°Cシナリオと比べ、移行リスクは高いが、物理的リスクは低く抑えられる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario (NZE)</li> <li>IEA Sustainable Development Scenario (SDS)</li> <li>IPCC RCP2.6</li> </ul>
4°C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°C/2°C未満シナリオと比べ、移行リスクは低い、物理的リスクは高くなる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEA Stated Policies Scenario (STEPS)</li> <li>IPCC RCP8.5</li> </ul>

### 対象事業選定

当社事業のうち、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、アルミ溶湯事業、再生可能エネルギー事業、自動車販売事業についてシナリオ分析を行いました。今後、対象事業の範囲を拡充していく予定です。



4本部4事業のシナリオ分析を実施



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。

## (3) 各事業におけるシナリオ分析結果

リチウム事業

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

### 気候関連リスク・機会

区分	内容
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°C/2°C 未満シナリオ	1.5°C/2°C未満シナリオと4°Cシナリオを比較すると、1.5°C/2°C未満シナリオの方が電動車や蓄電池需要の大きな増加が見込まれ、当事業全体の機会は拡大すると想定される。	↗
4°C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。



### 当社の対応策

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

## アルミ溶湯事業

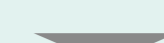
当社は、再生アルミをCO<sub>2</sub>削減効果のある溶湯の状態でお客さまへ供給しており、その取り扱い量は世界トップクラスとなっています。今後、電動車の普及が加速し、それに伴い軽量化に必要なアルミ部品の需要も高まっています。また、環境への配慮から、アルミスクラップの再資源化による再生アルミの需要の増加も見込まれています。

### 気候関連リスク・機会

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

### 各シナリオ下における事業への影響

1.5°C/2°C 未満シナリオ	1.5°C/2°C未満シナリオでは、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割合は減少するが、一方で電動車の販売比率が増加することによる軽量化の需要増加、加えてグローバルでのリサイクル材の需要増加が見込まれ、当事業全体の機会は拡大することが想定される。	↗
4°Cシナリオ	4°Cシナリオでは、1.5°C/2°C未満シナリオで想定される燃費規制の強化等が行われないことが見込まれ、当事業全体への影響は限定的であると想定される。	→



### 当社の対応策

当事業は重点分野である「循環型静脈事業」の一つと位置付けられており、アルミリサイクルバリューチェーンの川上から川下までの機能強化をグローバルに進めます。炭素税導入等によるコスト増加に対して、新技術活用等によりGHGの排出削減に努めることで対応します。

## 気候変動対応

### 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

<b>再生可能エネルギー事業</b>	当社は、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
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°C/2°C未達シナリオ	1.5°C/2°C未達シナリオでは、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共に、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。 <span style="float: right;">↗</span>
4°Cシナリオ	4°Cシナリオでは、再生可能エネルギーへの需要は、1.5°C/2°C未達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。 <span style="float: right;">→</span>

**当社の対応策**

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。

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

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

各シナリオ下における事業への影響	
1.5°C/2°C未達シナリオ	1.5°C/2°C未達シナリオでは、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。 <span style="float: right;">↗</span>
4°Cシナリオ	4°Cシナリオでは、1.5°C/2°C未達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。 <span style="float: right;">→</span>

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。

**当社の対応策**

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

## 3 リスク管理

当社は、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、CN推進会議、安全・環境会議とサステナビリティ推進委員会で審議され、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、その一つとして、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\*1、Scope 2\*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\*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 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温室効果ガス

## 4 指標と目標

**GHG削減目標と今後の取り組み**

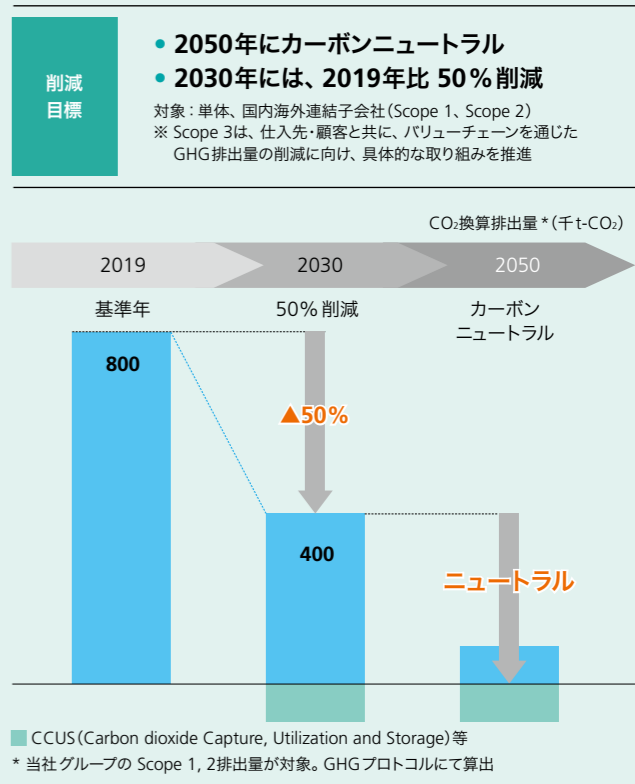
社会のCNへの貢献と同様に、自社が排出するGHGのCNは不可欠です。当社はパリ協定を支持し、脱炭素社会移行に貢献するための具体的な方針として、GHG排出量(Scope 1, 2)を、2030年までに2019年比で50%削減し、2050年にCNとする目標を策定しています。

当社は徹底的な省エネ・再エネ推進(LED化、太陽光発電設置等)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の強みです。当社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。

**社内カーボンプライシング制度**

社内管理上の業績評価においても、GHG排出削減のための取り組みを後押しすべく、社内カーボンプライシング制度を導入し、1トン当たりの価格を30,000円として設定しています。



詳細はP.82~92の「カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの推進」をご参照ください

# At a Glance



## 金属本部

P.100 ▶



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

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



## グローバル部品・ロジスティクス本部

P.102 ▶



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

**市場環境** 自然災害や半導体不足の影響によりサプライチェーンが不安定になる中、お客さまから当本部が果たすBCP対応への期待が高まっています。また、当本部の主要市場である自動車産業では車両電動化へのシフトが進み、カーボンニュートラル実現に向けた競争力のある新技術・商材・サービスが求められています。



## モビリティ本部

P.104 ▶



代理店事業	メーカー製品の輸入・卸売を行う代理店(ディストリビューター)の経営
販売店事業	担当地域におけるメーカー製品の小売り・アフターサービスの提供を行う販売店(ディーラー)の経営
生産事業	新興国での車両組み立て(ロックダウン生産)事業
販売周辺事業	代理店展開国を中心に、補給部品供給、架装、中古車、販売金融等の事業展開によるモビリティバリューチェーンの構築

**市場環境** モビリティ本部の担当市場では、地政学リスクと各国の市場の特性に鑑み、ポートフォリオの多角化等の対応が求められています。また、モビリティ業界全体はグローバルトレンドである脱炭素化に向けての取り組みが加速しています。このようなパラダイムシフトの中で、各地域の社会課題の解決に貢献できる高付加価値なサービスの提供が求められています。



## 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

P.106 ▶



機械	自動車産業向けを中心とした製造・物流設備、部品・工具類、建設機械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・インフラソリューション	風力、太陽光、水力、地熱、バイオマス等の再生可能エネルギー開発、運営およびエネルギー関連全般の事業開発、運営 空港、港湾、電力等のインフラ整備、運営およびLNG、バイオディーゼル等の燃料供給事業

**市場環境** 自動車業界は、「100年に一度の大変革期」を迎えて電動化が急速に進んでいきます。また、世界的な温室効果ガス排出削減のために、洋上風力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、カーボンニュートラル社会実現に向けた取り組みが加速することを見込んでいます。



## 化学品・エレクトロニクス本部

P.108 ▶



自動車材料	原材料の調達・加工・販売・物流・成型までの一貫した機能とお客さまに寄り添った技術提供をグローバルに展開、ネクストモビリティ分野での電池サプライチェーンの拡充、光学分野での製造事業体運営とグローバル展開、カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー分野での循環型事業の推進
化学品	洗剤・衛生材料・包装材料・溶剤・無機化学品(ヨード・燐)等幅広い製品および原料の販売とその製造事業体運営、業界をリードするバイオケミカル取扱/プラスチックリサイクル事業の運営・推進
エレクトロニクス	自動車・家電・情報通信機器・産業機器等に組み込まれる電子デバイスの販売、ソフトウェアの開発と販売、情報通信技術(ICT)に関する製品・サービス提供をグローバルに展開、コネクティッドサービス事業の推進

**市場環境** 循環型社会に向けた脱炭素・リサイクル高度化のニーズとともに、自動車分野では、電動化、軽量化、環境への配慮等を目的とした新技術、新素材の開発と自動運転をはじめとしたモビリティの変革が加速します。同時にデジタル活用が本格化します。世界的な環境意識の高まりにより、環境対応技術や製品の需要拡大が見込まれます。



## 食料・生活産業本部

P.110 ▶



食料	穀物：国内取扱数量トップクラスのノウハウと海外での集荷事業の展開により、穀物の安定供給に貢献 食品：多様化する食のニーズに対応するとともに、農業・水産分野における社会的課題解決に寄与する事業を展開
ライフスタイル	保険：損害・生命保険の国内外代理店業務、保険仲介会社等による海外展開、海外企業への保険仲介業務 繊維：原料からテキスタイル、繊維製品に至る企画・生産・物流・販売 住環境：賃貸・分譲マンション開発、住宅資材の企画・販売、海外ホテルレジデンスの運営 ヘルスケア・メディカル：海外医療関連事業、リハビリ事業、介護用品事業の展開

**市場環境** 私たちを取り巻く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、私たちはその期待に応える必要があります。



## アフリカ本部

P.112 ▶



モビリティ	アフリカ全土における自動車の販売・アフターセールス事業、中古車販売、ロックダウン生産事業、建機・農機の輸入卸売およびリース事業、自動車生産支援事業、現地部品製造事業、代理店事業、スタートアップ出資を通じたネクストモビリティ/MaaS事業
ヘルスケア	西部アフリカを中心とした医薬品卸売事業、北アフリカにおける医薬品生産事業、東アフリカにおける医薬品小売事業、スタートアップ出資を通じたヘルスケア分野のデジタル化推進
コンシューマー	消費財(衛生用品・飲料等)の製造・卸売、ショッピングモール・スーパーマーケットの開発・運営
電力・インフラ・テクノロジー	エレベーター・エアコン・ソーラーパネル等のファシリティマネジメント(設計・システム統合・メンテナンス) 再生可能エネルギー・港湾開発・水供給等インフラ事業

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

金属本部



モビリティ分野にとどまらず素材・技術イノベーションを起点に、「サーキュラーエコノミー」や「カーボンニュートラル」という社会課題解決に挑戦していきます。

副社長・金属本部CEO 佐合 昭弘  
CEO: Chief Executive Officer

ビジネスモデルと中長期戦略

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

具体的には、長年培った海外ネットワークを活かした調達力と、国内外に保有する多種多様な加工・物流機能を基盤としつつ、機能・技術・市場の掛け合わせにより、急速な社会ニーズの変化に応えながら、モビリティ領域を超えた「サーキュラーエコノミー」・「カーボンニュートラル」という社会課題解決に貢献する新しい事業価値創造・提供を行っています。

主力であるモビリティ領域は、100年に一度の大変革期にあり、ニーズの変化に応じ既存の保有機能を進化させるとともに、車の軽量化・電動化等の変革の流れをリードする新機能・新事業の具現化にまい進しています。また、これらの機能を武器にこれか

らのモビリティ社会像を幅広く捉え、社会インフラ等で新たに発生するお客さま・社会のニーズにも積極的に対応していきます。

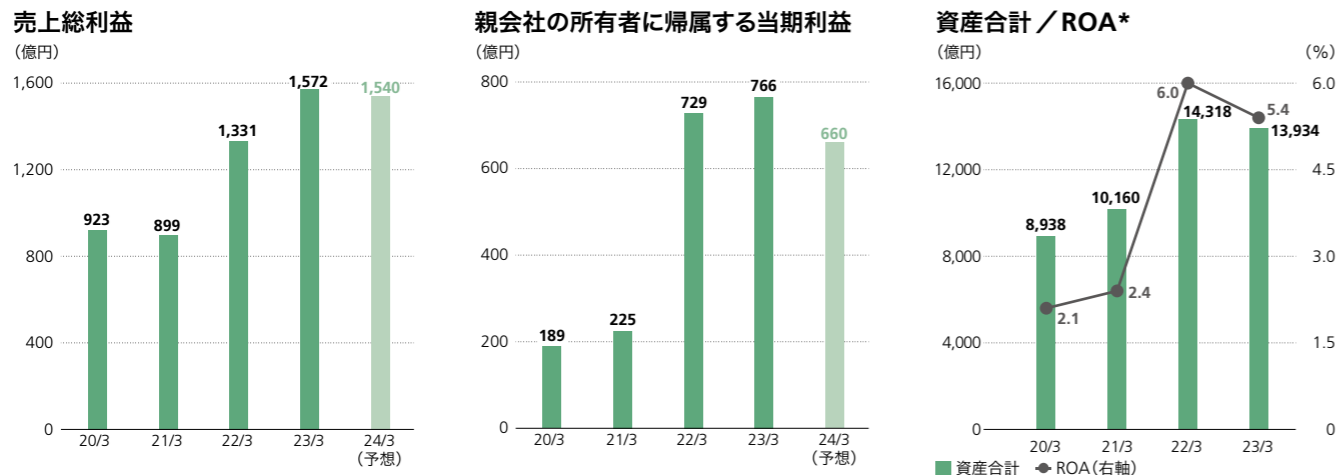
一方、脱炭素社会・資源循環型社会への移行ニーズには、基盤とするモビリティ領域の機能を活かし、社会課題解決につながる「私たちならではの」分野を見定め、リサイクル・資源開発等当社の強みを生かした新市場開拓・事業創造を進めています。

また、本部業務基盤を変革する取り組みとしてのDXはもとより、デジタル技術を活用した新たな価値創造につながる取り組みにも注力しています。職場環境の面では、ヒトへの投資を加速させ、DE&Iをベースとした人財・組織開発を進めており、一人ひとりの働きがいを大切に、多様な考えを受容し、柔軟な人財登用を行っています。

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

\* Strategic Business Unit

業績推移と予想



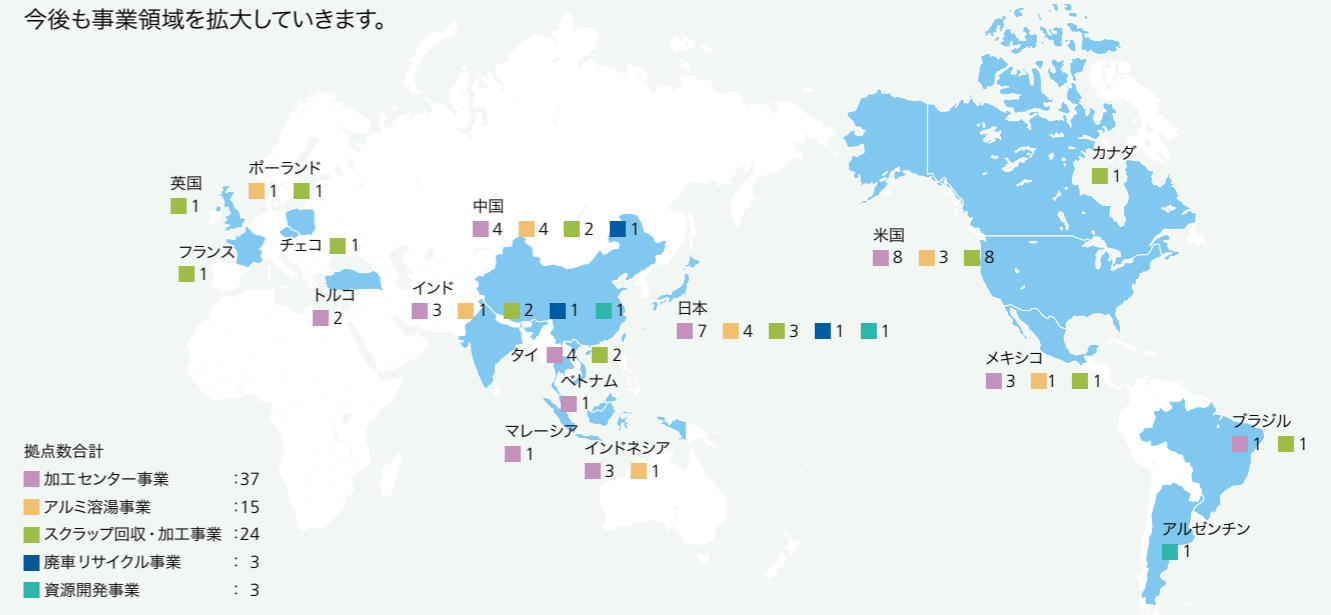
\* ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

社会課題解決への取り組み

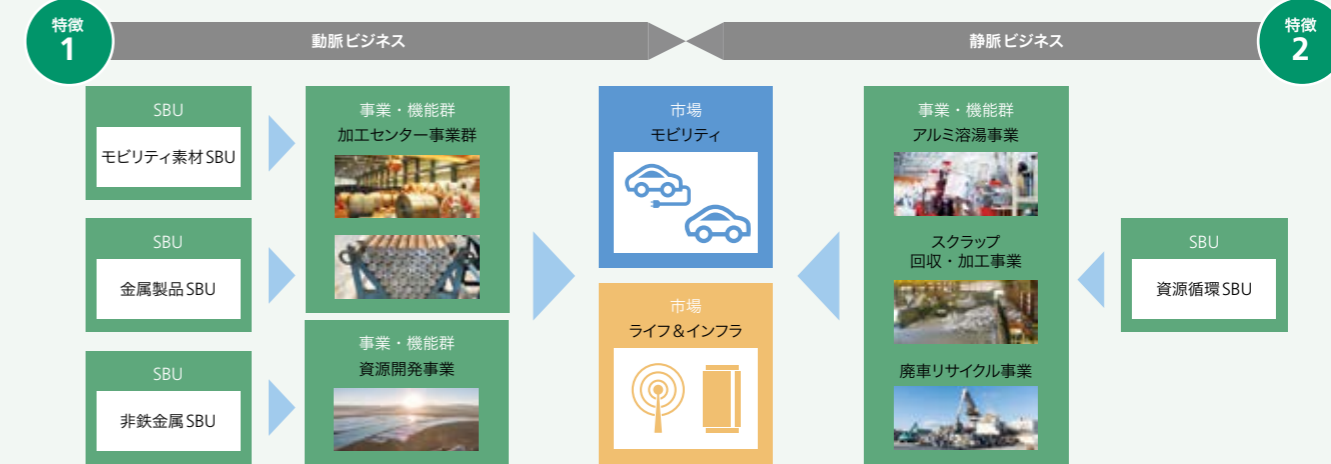
- ・クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車／工場・プラントCO<sub>2</sub>を削減することで、脱炭素社会移行に貢献
- ・廃棄物を資源化することで、モノづくりを支え、循環型社会に貢献

金属本部のビジネスポートフォリオ

マルチマテリアルを軸に、高機能事業を17カ国82拠点で世界展開し、今後も事業領域を拡大していきます。



動脈／静脈の両面から、事業・機能を活用して幅広い市場へアクセス



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

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

# グローバル部品・ロジスティクス本部



「つくる」「はこぶ」「つなぐ」を変えて未来社会への責任を果たし、「次の新しいステージ」に向け、持続的な成長を実現します。

グローバル部品・ロジスティクス本部 CEO 江山 純

## ビジネスモデルと中長期戦略

グローバル部品・ロジスティクス本部は現在世界38カ国に現地法人・事業体109社167拠点を展開し、これらの拠点・物流網を駆使し、部品の最適一貫物流体制を整えることにより、グローバル規模の自動車部品サプライチェーンを構築しています。本部Vision2030として『「つくる」「はこぶ」「つなぐ」を変えて未来社会への責任を果たす』を掲げ、技術力のあるパートナーと共に持続的な成長を目指します。

「つくる」では、タイヤ組み付け等のアセンブリー事業やエアバッグ・クッション等の生産事業を展開している他、内外装部品・アクセサリ分野においては、商品の企画・開発から原料調達・加工を手掛けています。さらに、エアバッグ等の製造時に発生した端材をリサイクルし、再資源化する循環型モノづくりを推進します。

「はこぶ」では、当本部が有するグローバルな物流拠点・需給管理機能により、多種多様化するお客さまのニーズに適切に対応しています。さらにデジタル技術を保有するパートナーと取り組む物流最適化や倉庫内オペレーション自動化、輸送に使用する

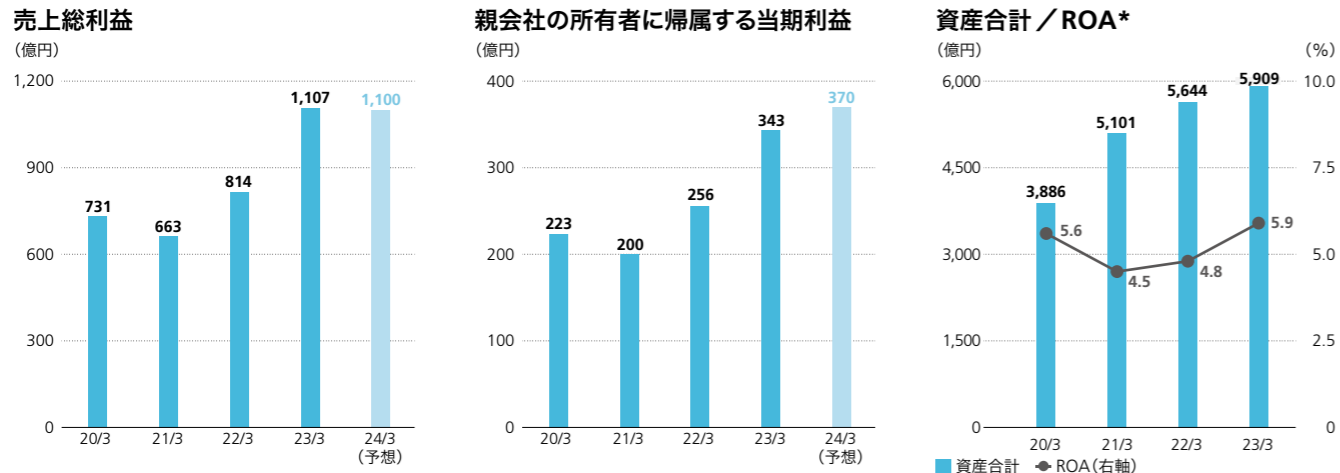
梱包資材の開発・再活用等を進め、物流領域におけるCO<sub>2</sub>削減を推進します。

「つなぐ」では、当本部ならではの取引先ネットワーク、モノづくり・物流機能、さらにグローバルなサプライチェーンを管理するシステムを組み合わせ、サプライチェーンを可視化。災害等へのリスク対策に向けたソリューション提供やデータの一元管理化を実現し、自動車産業のみならず、他産業のお客さまの課題解決に貢献します。

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

カーボンニュートラル(CN)実現に向け、省エネ、再エネ、代替燃料、電動車の4本柱でチャレンジを行い、未来社会への責任を果たします。人、商品、技術、社会をグリーンにつなぎ、次世代モビリティ社会の発展に貢献します。

## 業績推移と予想



\*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

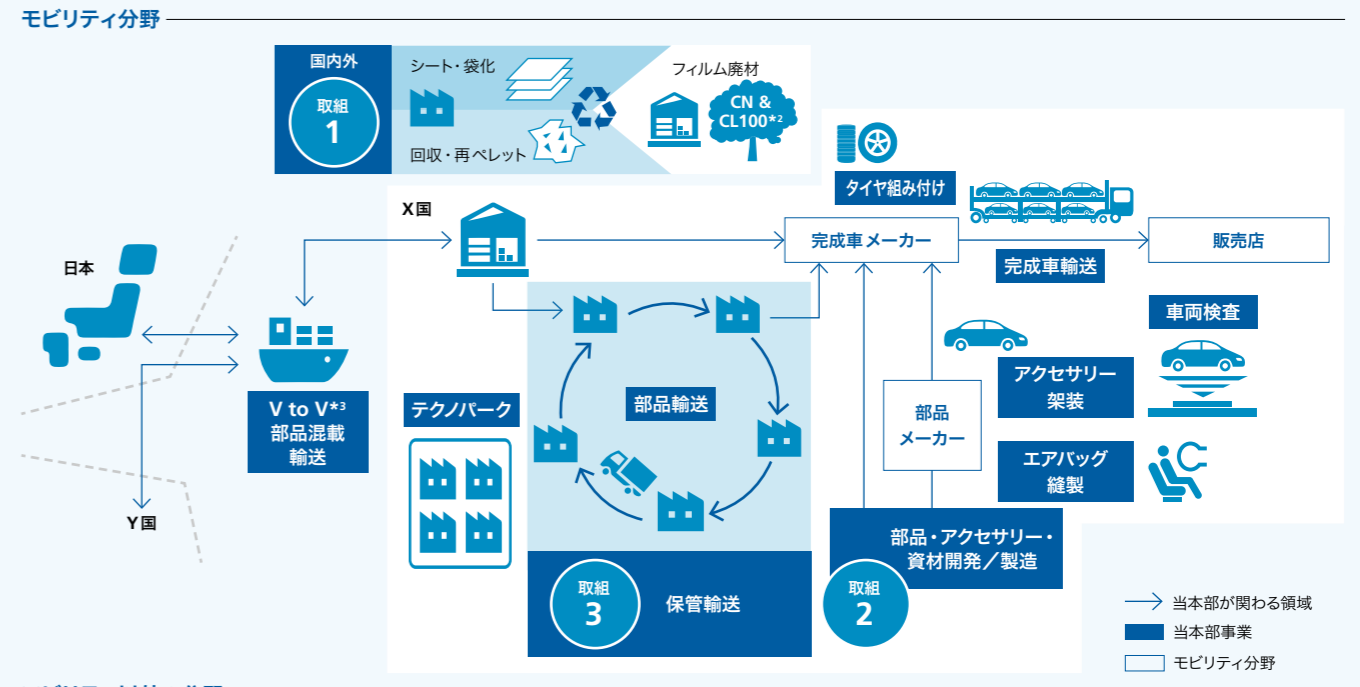
## 社会課題解決への取り組み

- 交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献
- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車 / 工場・プラントCO<sub>2</sub>を削減することで、脱炭素社会移行に貢献

## ▶ 当本部が提供するバリューチェーン



## ▶ 当本部の事業群(「つくる」「はこぶ」「つなぐ」)



**取組1**

**Circular Logistics 100プロジェクト**

「廃棄物を残さない物流」を目標に石油由来梱包資材の廃止、再生プラスチックを使用した新たな物流容器の開発等を行い、Circular Logistics (循環型物流) 100%の実現を目指します。

**取組2**

**部品・材料3R**

ベトナムにおいてエアバッグ製造時に発生するナイロン端材のリサイクル事業を開始する等、部品・材料の3Rに注力します。廃棄物を再資源化する循環型静脈事業を推進することでサーキュラーエコノミー実現に貢献します。

**取組3**

**次世代物流倉庫**

持続可能なサプライチェーン構築を目指し、物流倉庫への投資を積極的に行っています。大型自動倉庫 / マテハン\*\*を導入し、人的資本への依存度の高い旧来オペレーションを改革。深刻化する物流現場での人手不足への対応と保管能力の向上を実現します。

\*1 バッテリー式電気自動車 \*2 Circular Logistics 100プロジェクト(取組1参照) \*3 Vender to Vender \*4 マテリアルハンドリングの略

# モビリティ本部



変革が加速する市場において、ハードとソフトの両輪で、安全で安心なヒトとモノの移動を支える事業の構築を通じて、世界で最も信頼されるモビリティ事業集団を目指します。

モビリティ本部 CEO 原田 繁

## ビジネスモデルと中長期戦略

当本部は、2024年3月期より名称を「自動車本部」から「モビリティ本部」へ変更しました。従来のビジネスである自動車販売、サービスに加えて、ヒトとモノの移動を広く捉え、安全で安心な移動を支える事業の構築を通じて、Be the Right ONEを追求していきます。

当本部は、今後さらなる成長が期待される、アジア・中南米等の新興地域を中心に、グローバルに事業を展開しています。カーボンニュートラルの潮流、多様化するお客さまの行動様式、地政学的な不安定要素等、日々変化し続ける社会的・経済的トレンドを的確に把握し、さまざまなニーズに応えるサービスを提供できるよう、事業領域の深化と探索にも取り組み続けています。

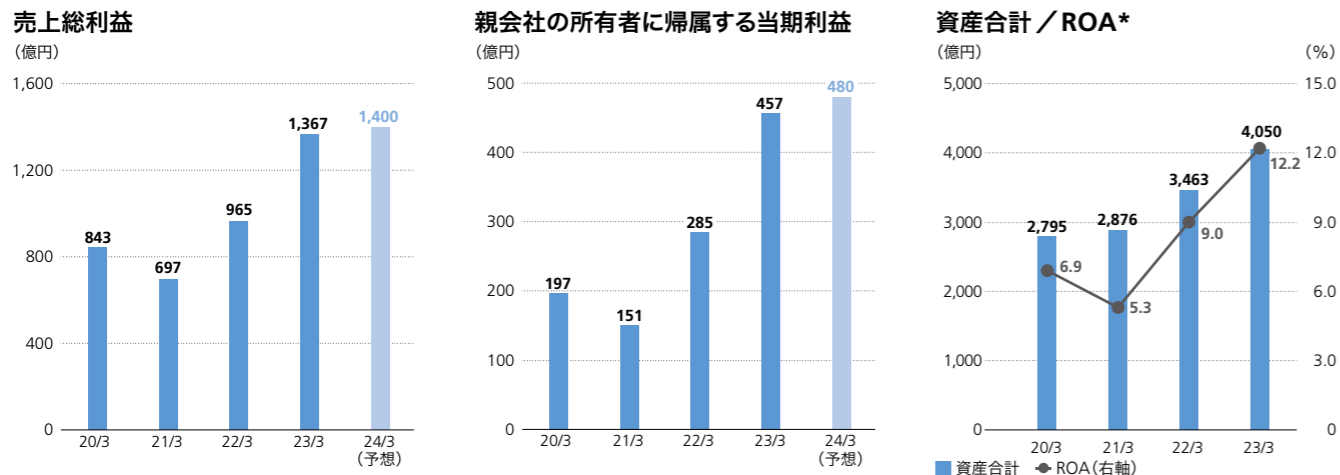
トヨタSBU・マルチブランドSBUでは、世界150カ国に及ぶグローバルネットワークを通じて、トヨタグループを中心とした自動車・輸送用機器メーカーが国内外で生産する乗用車、商用車、産業車輛を世界各国へ輸出しています。また、うち48カ国で各事

業を展開しており、輸入販売代理店事業、販売店事業、ノックダウン生産事業を行っています。今後、お客さまに寄り添った課題解決手法を提案する、ソリューション型事業も構築していきます。

バリューチェーンSBUでは、アフターサービス・部品卸事業、中古車事業、販売金融事業等を展開しています。これらの事業を起点に、顧客・車両・ウェブサイト等から取得したデータを活用し、モビリティバリューチェーンの川上から川下まで幅広く関わり、付加価値の高いサービスを提供することで、社会と経済の発展に貢献することを目指しています。

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

## 業績推移と予想



\* ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

## 社会課題解決への取り組み

- 交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献
- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車/工場・プラントCO<sub>2</sub>を削減することで、脱炭素社会移行に貢献

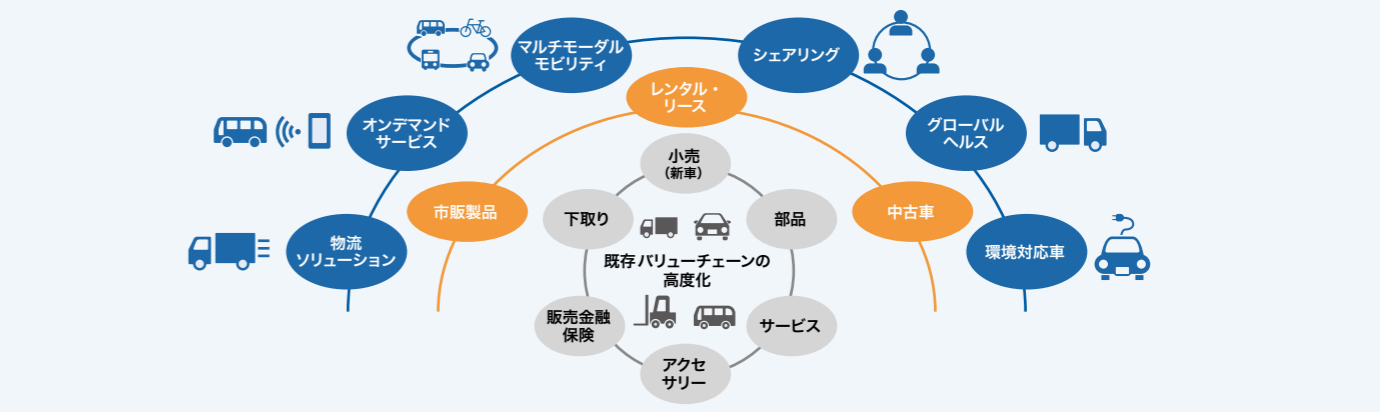
## ▶ 世界に広がる事業展開と地域戦略



## ▶ モビリティバリューチェーンの構築・拡大



## ▶ ライフスタイルの多様化・新たなモビリティニーズへの対応



**特徴 1** これから本格的なモータリゼーションを迎える新興国を中心に48カ国で代理店や販売店を展開し、サービスの拡充に取り組んでいます。今後も、当本部が付加価値を提供できる市場を見極め、積極的に開拓を進めていきます。

**特徴 2** 販売店事業の3Sオペレーション(小売・部品・サービス)をはじめ、川上から川下に至る幅広いバリューチェーンの中で当本部の付加価値を高め、ビジネス機会の開拓に取り組んでいます。また、新たなモビリティサービス領域での知見を獲得し、ヒトやモノの移動に関するさまざまな課題解決に取り組んでいます。

# 機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部



原単位経営\*を意識した生産性の高い組織を実現しつつ、常にお客さま目線でお困り事を解決し、脱炭素社会を見据え再生可能エネルギーを軸に、未来志向でサステナブルな社会づくりに挑戦していきます。

\* 利益率、シェア、投資リターン等、外部環境に影響されない競争力(強さ)を測るモノ差しを意識した経営

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部 CEO 国弘 浩介

## ビジネスモデルと中長期戦略

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

機械分野では、自動車産業向けを中心に生産設備の一貫したサポート機能を提供しています。自動車以外の分野においても産業機械、分析機器、織維機械等の販売をグローバルに展開しています。DXによる新たな事業基盤の確立やCASE分野の電池商材等の新たなビジネス創出に加え、カーボンニュートラル(CN)社会実現のために省エネ環境診断を軸とした工場CO<sub>2</sub>の排出削減にも取り組んでいます。

エネルギー・インフラソリューション分野では、CN社会実現に向けた再生可能エネルギーの開発やサステナブルな社会づくりに貢献するインフラ開発等を地域に寄り添いながら取り組んでいます。

再生可能エネルギーは、風力、太陽光、水力、地熱、バイオマス等の発電事業を全世界規模で展開しています。アフリカ・新興国での開発促進、洋上風力開発等発電事業を強化しつつ、VPP\*1や分散化電源の開発等により、競争力のある再生可能

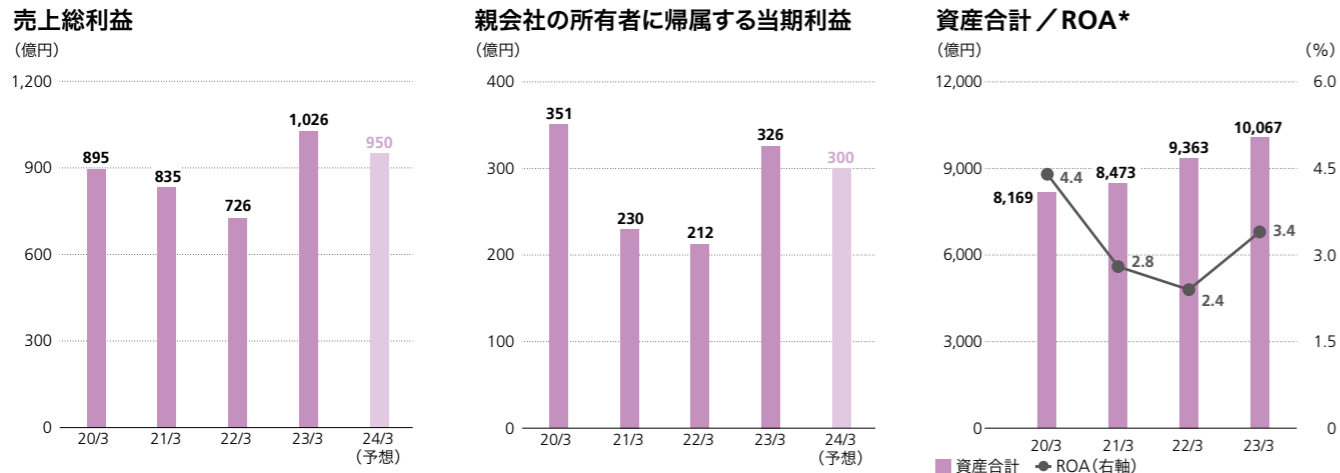
エネルギーを供給しています。さらに、船舶燃料のLNG転換、バイオディーゼル供給といった高品質でクリーンな燃料供給やお客さまの環境負荷低減に必要なソリューションを提供し、宮崎県では都城森林組合との協業を通じてスギコンテナ苗木\*2を育て、森林資源の循環利用を推進しています。

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

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

\*1 分散型電源をネットワークでつなぎ、電力需給バランスを調整する仮想発電所  
\*2 特殊容器(コンテナ)を使って育てた土付きのスギの苗木

## 業績推移と予想



\* ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

## 社会課題解決への取り組み

- ・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<sub>2</sub>を削減することで、脱炭素社会移行に貢献
- ・アフリカをはじめとした開発途上国と共に成長し、事業を通じて社会課題の解決に取り組む

## ▶ 機械・設備の一貫したサポート機能

特徴 1



## ▶ 再生可能エネルギー事業の強化

特徴 2

### 北海道・道北エリアにおける発電・送電・蓄電事業の例

#### 風力発電所



道北浜里

#### 蓄電池システム

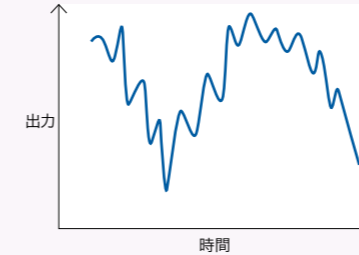


蓄電池設備外観

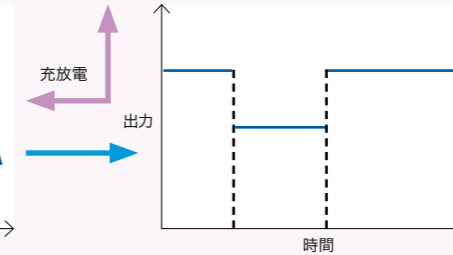
#### 送電ルート概要



#### 蓄電池による発電出力整形前



#### 蓄電池による発電出力整形後



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

特徴 1

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

特徴 2

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

# 化学品・エレクトロニクス本部



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

化学品・エレクトロニクス本部 CEO 濱田 明生

## ビジネスモデルと中長期戦略

化学品・エレクトロニクス本部は、昨今の①脱炭素社会実現にむけた世の中の動き、②新モビリティ社会実現に向けた動き、③地政学上の変化等大きな環境変化に対応するステークホルダーの皆様にご貢献すべく、自動車材料、化学品、エレクトロニクスの3分野で事業に取り組んでいます。

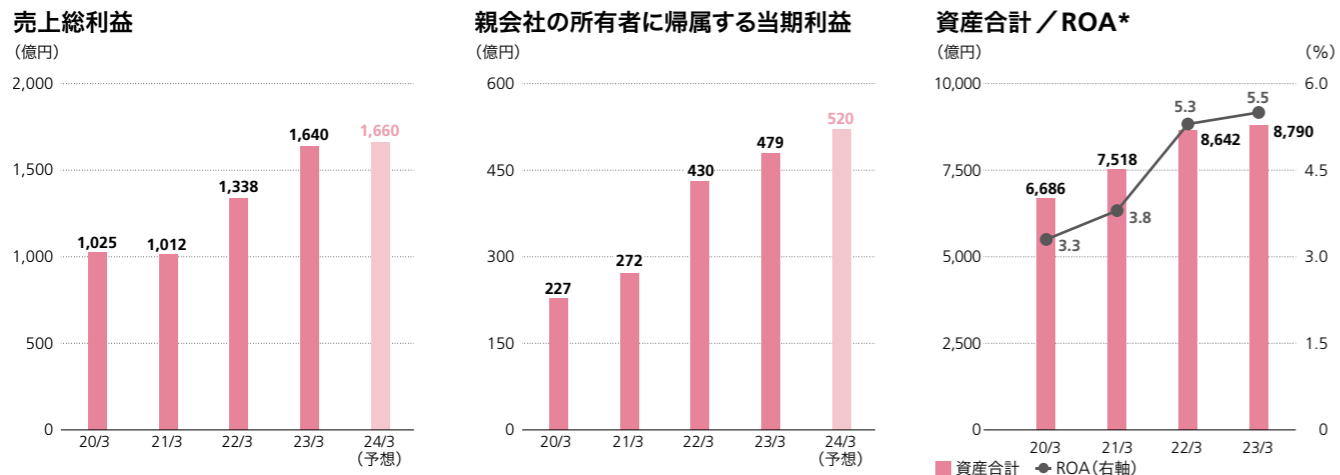
自動車材料分野では、電池需要急拡大を見据え、グローバルで地産地消の電池サプライチェーン構築に注力していきます。また、脱炭素・循環型ビジネスの観点では、当社出資先(株)プラニックを通じ、Car to Carリサイクルの仕組みづくりを実施しています。さらに、車載ランプ用光学レンズ技術を基盤とし、次世代自動車の光学領域発展に貢献します。

化学品分野では、洗剤原料・衛生材料・包装材料等を幅広く取り扱い、強力な販売ネットワークでさらなる拡大を目指しています。当社が世界的にも高いシェアを占める重要資源であるコードにおいては、化合物製造販売等バリューチェーン強化を進めて

います。2022年10月には豊通ペトリサイクルシステムズ(株)を本格稼働させ、プラスチック資源リサイクルや植物由来バイオマスプラスチックの普及等原料循環・転換に貢献していきます。

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

## 業績推移と予想



\*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

## 社会課題解決への取り組み

- 交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献
- 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

## ▶ 自動車材料分野の取り組み



## ▶ 化学品分野の取り組み



## ▶ エレクトロニクス分野の取り組み



特徴 1

自動車産業の「100年に一度」といわれる構造変革に対応するために、自動車材料分野では、幅広い知見を強みに製品開発・設計から生産まで一貫した機能とお客さまに寄り添った技術を提供。エレクトロニクス分野では、最先端の高性能半導体や組み込みソフトウェア技術を強みとした製品の販売、モジュール製品の設計開発およびコネクティッドサービス事業に取り組むことで安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献していきます。

特徴 2

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



# 食料・生活産業本部



持続可能な多幸社会を実現するために、暮らしを支えて豊かさを育み、そして次世代につないでいく唯一無二な存在になる、それが私たちの使命です。

食料・生活産業本部 CEO 米永 裕史

## ビジネスモデルと中長期戦略

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

穀物分野では、海外からの飼料原料の輸入、国内有数のサイロ事業で長年培った経験とオペレーショナル・エクセレンスを強みとしています。グローバルでは主に、ブラジル産の環境に配慮した穀物の安定供給に係る取り組みを強化しており、今後もその知見と保有するアセット・機能・グローバルネットワークを連携し、さらなる事業拡大を進めていきます。

食品分野では、国内外の製造加工拠点や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しています。消費者視点でバリューチェーンを最適化することで、多様化するお客さまのニーズに柔軟に対応するとともに食品廃棄物削減にも取り組んでいます。

保険分野では、国内トップクラスの保険代理店事業、海外では保険仲介事業を強みとしています。カーボンニュートラルの取り組みにおいて関心が高い再生可能エネルギー事業の支援も強化し

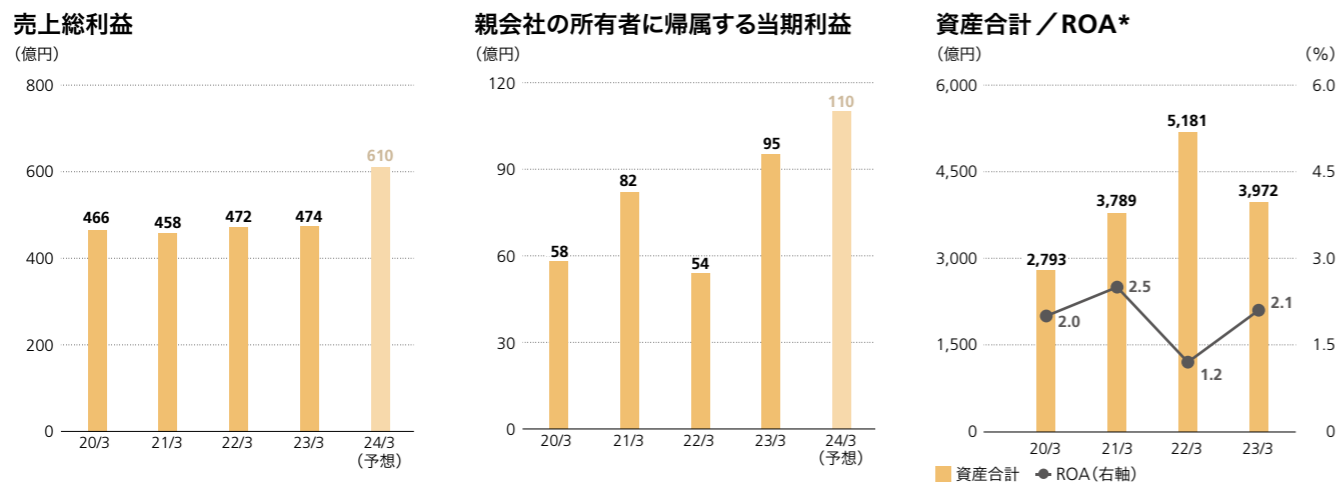
ており、リスク分析から保険手配までのサービスを一貫して提供しています。

繊維分野では、素材開発から生産・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ています。衣料品・産業資材のリサイクル、再生原料からつくられた素材・製品の開発等、アパレルロスの削減および環境負荷の低減に積極的に取り組んでいます。

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

ヘルスケア・メディカル分野では、国内での医療機関のサポート事業、リハビリ事業、介護用品事業等社会的な課題解決に向けた事業をより強化しています。海外では、インドにおいて日本の医療技術・サービスの提供を目的とした病院事業と周辺事業を展開、インドネシアでは臨床検査センターを運営しており、現地の医療水準の向上と人々の健康増進に貢献しています。

## 業績推移と予想



\*ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

## 社会課題解決への取り組み

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

## ▶ 事業活動を通じ持続可能な社会に貢献

特徴 1

### 食料SBU

**水産資源の持続的供給**

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

**穀物原料の安定的な供給**

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

**フードロスの削減**

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

### ライフスタイルSBU

**サステナブルな素材**

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

**住み続けられる街、暮らし**

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

**各種リスク保険の提供**

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

## ▶ 人々のLife(生命・生活)を守り、グローバルに事業領域を拡大

特徴 2

**SAKRA WORLD HOSPITAL**

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

**インド医薬品卸事業**

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

**ブラジルにおける穀物事業**

ブラジル中・北東部において、自社倉庫・港湾ターミナル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。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・取扱量ともにブラジル国内トップクラスを誇ります。

**ホテルレジデンス事業**

2014年にインドネシアで駐在員・出張者向けサービスアパートメント「AXIA 第1期」を開業。2016年に「AXIA 第2期」を開発・運営開始しました。さらなる顧客ニーズに応えるため、安心・安全な宿泊施設運営ノウハウを基にファミリー向けサービスアパートメント「AXIA 第3期」プロジェクトを2019年に立ち上げました。

**Bungasari Flour Mills Indonesia**

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

**オンサイトクリニック事業**

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

## アフリカ本部



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

アフリカ本部CEO Richard Bielle

### ビジネスモデルと中長期戦略

アフリカ本部では4つの事業領域において、アフリカ全54カ国、総勢約23,000名の従業員が多彩なビジネスを展開しています。①事業ポートフォリオの多様化、②グローバルブランドとのパートナーシップ強化、③バリューチェーンの統合、④カーボンニュートラルの推進を事業戦略として、アフリカの経済成長と産業化に貢献、拡大する中間層への対応を推進しています。

モビリティ分野では、中核をなす自動車事業において、組立生産展開国の拡大や、中間層向けラインアップの拡充、南アフリカ最大の自動車ディーラーCFAO Motors South Africaを活用した販売強化、またHEV/PHEV等の環境車の導入を進めています。さらに、アフリカのスタートアップに特化したCVC\*1であるMobility 54 Investment SASによるMaaS\*2領域での事業開発を進め、モビリティを軸とする産業の包括的な発展を支援していきます。

ヘルスケア分野では、アフリカ22カ国で医薬品の配送事業、またモロッコとアルジェリアで医薬品ライセンス生産を展開しています。2022年3月には東アフリカ大手薬局チェーンに出資し、医薬品小売分野にも参画しました。事業展開国の拡大および新規サービスの創出を進め、医薬品の現地生産・卸売・小売まで

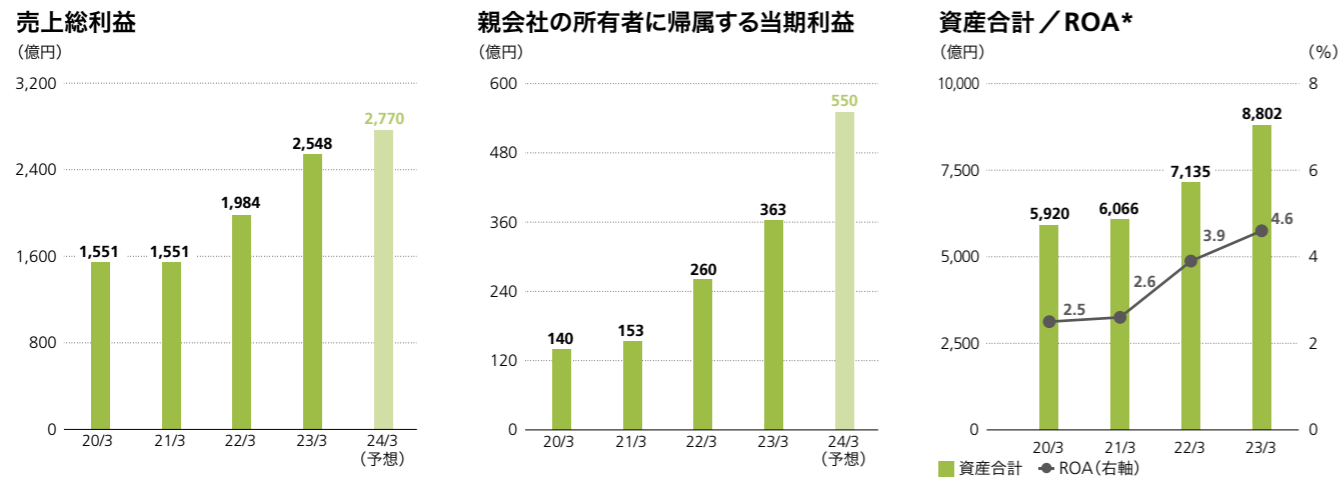
一貫したバリューチェーンの構築を実現することで、アフリカの人々の健康に寄与する取り組みを強化しています。さらに、アフリカのスタートアップに特化したCVCであるHealth54 SASを通じて、ヘルスケア分野のデジタル化を強化していきます。

コンシューマー分野では、生活衛生用品、飲料等の消費財の現地生産・卸売事業、カルフル社との提携によるショッピングモール運営事業を展開。生産商品の拡充、さらなる店舗展開を行い、現地調達、生産、販売を通じてアフリカの産業化と雇用創出に貢献していきます。

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

\*1 コーポレートベンチャーキャピタル  
\*2 Mobility as a Service

### 業績推移と予想



\* ROAは期首と期末の資産合計の平均値を分母としています。

### 社会課題解決への取り組み

- アフリカをはじめとした開発途上国と共に成長し、事業を通じて社会課題の解決に取り組む
- 交通死傷者ゼロを目指し、安全で快適なモビリティ社会の実現に貢献
- クリーンエネルギーや革新的技術を活用し、自動車/工場・プラントCO<sub>2</sub>を削減することで、脱炭素社会移行に貢献

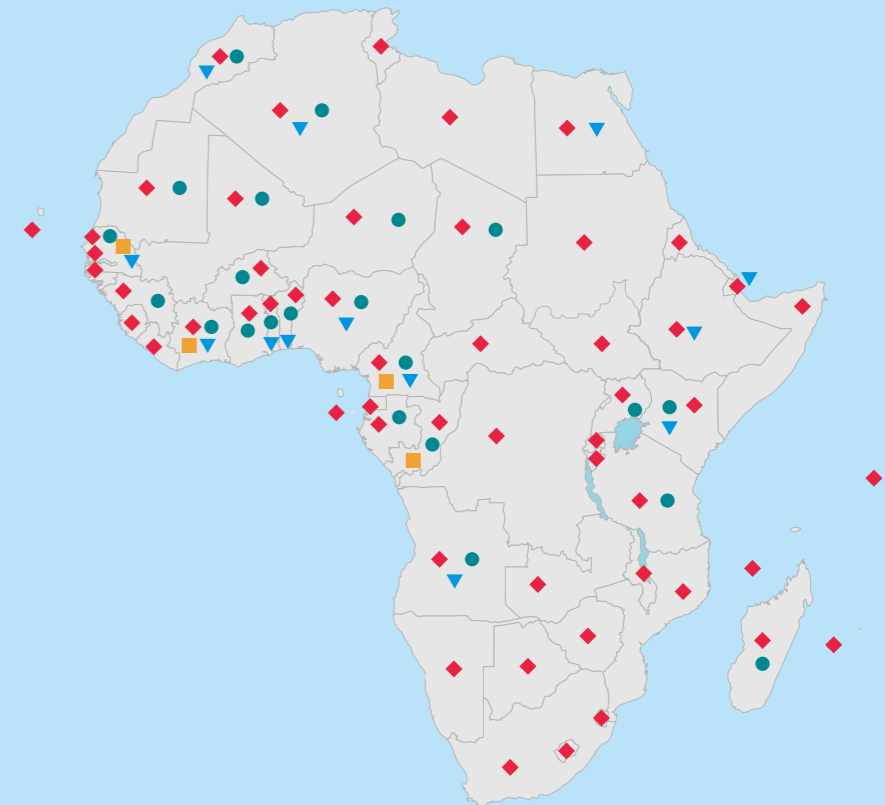
### アフリカにおける当社グループビジョン

特徴 1

### 展開している事業



### WITH AFRICA FOR AFRICA



### アフリカ全土をカバーするネットワーク

特徴 2

- ◆ モビリティSBU
- ヘルスケアSBU
- コンシューマーSBU
- ▼ 電力・インフラ・テクノロジーSBU

特徴 1

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

特徴 2

東・南部アフリカを中心に、自動車代理店事業を基盤とし、アフリカで100年にわたりネットワークを築いてきた豊田通商と、中・西部地域の伝語圏アフリカで170年の歴史と確固たるプレゼンスを持つCFAOとの統合により、アフリカ全土にわたって効率的・戦略的な事業展開を行っています。

## 社外取締役メッセージ



社外取締役

河本 邦仁

1979年に東京大学大学院工学研究科工業化学専門課程博士課程修了。その後、東京大学工学部助教授、名古屋大学工学部教授、同大学大学院工学研究科教授に就任。公益財団法人豊田理化学研究所フェローを経て、2017年よりアブドゥルアジズ国王大学非常勤卓越教授、2018年より公益財団法人名古屋産業科学研究所上席研究員。2018年6月より当社取締役。

### 「次の新しいステージ」はDX／AI技術を活用して成長を促進しよう！

材料がなければ何もつくれず、何もできません。材料の機能を引き出すのは物理、材料をつくるのは化学、材料を組み立ててデバイス・システムをつくるのは工学、それらをつないで人間活動に役立てるのがIT技術(DX、AI、データサイエンス、IoT)だとすれば、材料・化学技術が経済・産業を根底から支えていることが理解できます。当社が重点的に進める事業や次のステージの新規事業が確固たる材料・化学技術に立脚しているかどうか、企業価値向上の観点から注視していきたいと思っています。

「次の新しいステージ」で飛躍的に成長していくためには、当社が強みを持つ分野の事業をさらに深化・拡張していくとともに、「寄らば大樹の陰」志向から脱却して、新たな事業開拓に果敢にチャレンジしていかなければなりません。そのためには、業務・事業の効率化、人財確保・最適配置、事業ポートフォリオの大胆な改革、先端技術をつないだ新奇\*事業の創出を、DX／AI技術を活用してグローバルに行っていく必要があると考えています。

\* 目新しくて珍しいさま



社外取締役

Didier Leroy

1982年にルノー(株)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(株)取締役社長、トヨタモーターヨーロッパ(株)取締役社長、トヨタ自動車(株)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(株)取締役会長。2018年6月より当社取締役。

### 業務改革と人財育成の経験から、地球環境にふさわしい将来を目指す豊田通商をサポートします

ここ数年、世界は多大なる不確実性に直面し、予想もできない危機に直面してきました。ただ、そのような不確実性や危機が終わるのを何もしないで待っているわけにはいきません。今問題になっているのは、次の危機は何か、いつ我々を襲ってくるかです。我々はそのような事態に対して日頃準備をし、未来を予測できるよう、俊敏(アジャイル)な動きが求められています。

一方で、不確実性は、アジャイルに動ける企業、特に地球の環境問題解決と共にビジネスを創造できる企業にとって機会を創出し続けます。この世界では、豊田通商が顧客、パートナー、地球環境、従業員にとってBe the Right ONEになることが、ことのほか重要になります。社会や地球に対して、最適なソリューションを提供できる豊田通商の力量が、将来にわたって競合他社との差別化につながる鍵になります。

私は、豊田通商の社外取締役であることを光栄に思います。この時代において、社外取締役としての重要性和責任を切に感じています。将来のビジネスモデルを構築するため、私のトヨタ自動車での業務改革や人財育成の経験を活かして、豊田通商がアジャイルに動けるよう、マネジメントに対して意見を述べていく所存です。将来のビジネスモデルにおいて、従業員は、今まで以上に将来へ向けて成長するための重要な戦力になると思います。

こうしたことを成し遂げるには強靱なリーダーシップが欠かせません。ENERGY、PASSION、FIGHTING SPIRITがあれば不可能はない、と一層主張したいと思います。



社外取締役

井上 ゆかり

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

### “Be the Right ONE”へのさらなる進化のために私が貢献できること

豊田通商の主な事業はBtoBですので、消費財メーカーでの経験を活かして企業価値の向上に貢献するのは容易いことではなく、常に模索しています。コロナ禍の行動制限もあり、現場に伺う機会は限られてはいますが、食料・生活産業本部や、アフリカ本部のコンシューマー分野の案件に関しては、私なりの知見を持って質問し意見を述べさせていただいています。その他部門の案件は、各々のカスタマーのその先の消費者・ユーザー起点に遡り、競合優位性があるのか、その優位性を持続的に担保することができるのかという視点で、質問し意見交換させていただいています。生活者のニーズが多様化し常に変化し続けていますので、BtoBであっても、カスタマーの声に対応するだけでは、他社に勝るソリューションを提案することはできません。社員一人ひとりが、外に出て、前に出て、エンドユーザーの流れを掴み、新しいアイデアを創造し続ける環境づくりができるようにサポートしていきます。

豊田通商は、ここ数年、経営陣のリーダーシップと、社員の皆さんのご尽力、そして、カスタマー・サプライヤーの皆様のご支援で、別次元の企業規模に成長しました。素晴らしいことです。今後のさらなる成長のために2点の考察を共有いたします。1点目は、現在の7営業本部の区分けが、重点戦略の推進に最適であるのかという検証の必要性。End to Endでカスタマー目線でシナジーが出る形に組み直す時期に来ているのではないのでしょうか。2点目は、集中と拡散のバランスです。集中することでのメリットは確かに存在しますが、商社という特性上、カスタマーの要求に合わせて事業ポートフォリオを広げていくこともとても重要だと理解しています。豊田通商は企業規模の急速な拡大を梃子に、最適バランスを実現するプロセス・風土をつくる時期にきていると思うのです。社外取締役として、客観的かつ多様な視点を提供し、企業価値の向上に貢献していきます。



新任

社外取締役  
松田 千恵子

㈱日本長期信用銀行入行後、ムーディーズジャパン(株)格付けアナリストを経て、㈱コーポレートディレクションにてパートナー、プーズ・アンド・カンパニー(株)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大学院経営学研究科教授。2020年よりキリンホールディングス(株)取締役、㈱IHJ取締役。2023年6月より当社取締役。

### サステナブルな経営によって、ステークホルダーとの共有価値を創造し続けていくことを期待しています

これまでの社会人生活において、1/3を金融・資本市場において、1/3を企業経営支援の場で、残りの1/3を大学で過ごしてきました。現在では企業戦略、および企業経営と資本市場との間にある諸問題に深い関心を持って研究、実務に携わっています。

現在、企業を巡る環境は激変し、不確実性が一層高まる時代となっています。経営戦略も、競争優位性をいかに長く持続させるかという観点から、競争優位性をいかに俊敏に次々とつくり続ける能力があるか、という観点へと変わってきました。こうした能力のさらなる向上のために「Be the Right ONE」という考え方は非常に重要なものだと考えています。企業理念、および中長期的な経営戦略を基本の軸とした骨太な経営に邁進し続けることを大いに期待するとともに、そのために貢献できるよう尽力していきます。

また、これらの全てに関わる要素として、サステナビリティは今や重要な経営課題となっています。単なる社会貢献ではなく、事業が社会に密接に関わり、企業価値向上にも資する共有価値創造の実現を目指していくことに強く期待しています。

こうした経営のあり方は、企業のみで完結するものではありません。株主をはじめとしたステークホルダーとの建設的な対話を進め、理解を深め、協働してもらうことが今の時代では不可欠です。さまざまな関係者にとってより魅力的な企業となることを願い、豊田通商の将来と一緒に考えていきたいと思っています。

# 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「豊田通商グループウェイ」を継承・深化させ、顧客視点での価値創造を推進し、豊田通商グループの社会的使命を果たすことを目的に、「内部統制システム構築の基本方針」を定めています。

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

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

## コーポレート・ガバナンスの体制

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

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

取締役会長を非執行の取締役とし、取締役会の議長ならびに役員報酬委員会・役員人事委員会の委員長とすることで執行からの独立性を高めています。取締役を兼務する執行役員は社長(CEO)、CSO\*、CFO\*の3名としています。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。各営業本部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。社外取締役の4名は、外国人や研究機関からも迎える等、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。

また、高い専門性を発揮させるため、CTO\*、CSO、CFO、CSKO\*、CHRO\*を各機能の最高責任者として設置し、ガバナンス

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

## コーポレート・ガバナンス体制 サマリー (2023年6月23日現在)

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

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。

さらに社外取締役の監督機能を強化するための施策として、当社事業に対する理解をより深めていただくとともに社外の視点でのアドバイスをいただく機会として、営業本部ごとに本部執行役

員と社外役員による対話会を実施しています。さらに、コロナ禍の収束状況を見て、社外役員による国内事業体の現場視察を再開。加えて、社外役員同士(社外取締役と社外監査役)の自由闊達な意見交換のための社外役員会を実施しています。

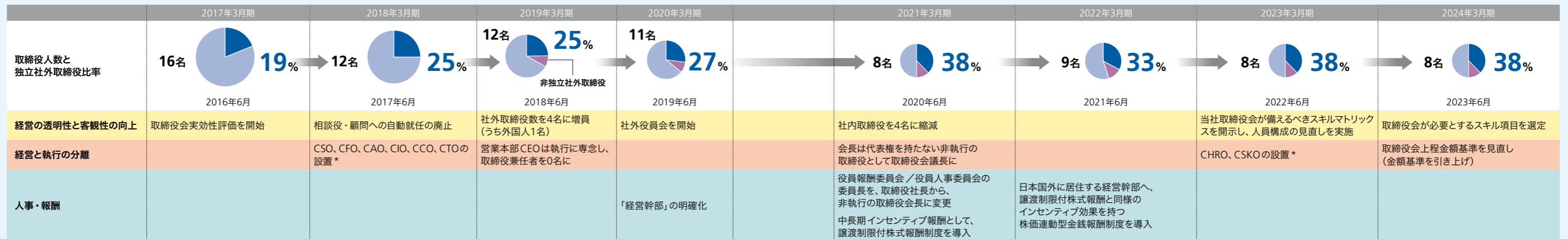
## 社外取締役・監査役との経営議論

取締役会後に経営課題の大きなテーマで自由闊達に意見交換を行う「経営議論」を実施しています。メンバーは、取締役会メンバーに加え、テーマごとに関係する経営幹部・執行幹部が参加し、活発な議論を行い、その結果を当社の中長期経営計画に反映しています。

## 2023年3月期のテーマ

- ① カーボンニュートラルに資する水素・代替燃料事業(河本社外取締役の基調講演)
- ② 真のグローバル企業になるにあたって、15年先を見据えた経営の方向性について
- ③ カーボンニュートラル(5つのワーキンググループ(WG)を中心とした今期の具体的な取り組みと来期の課題)

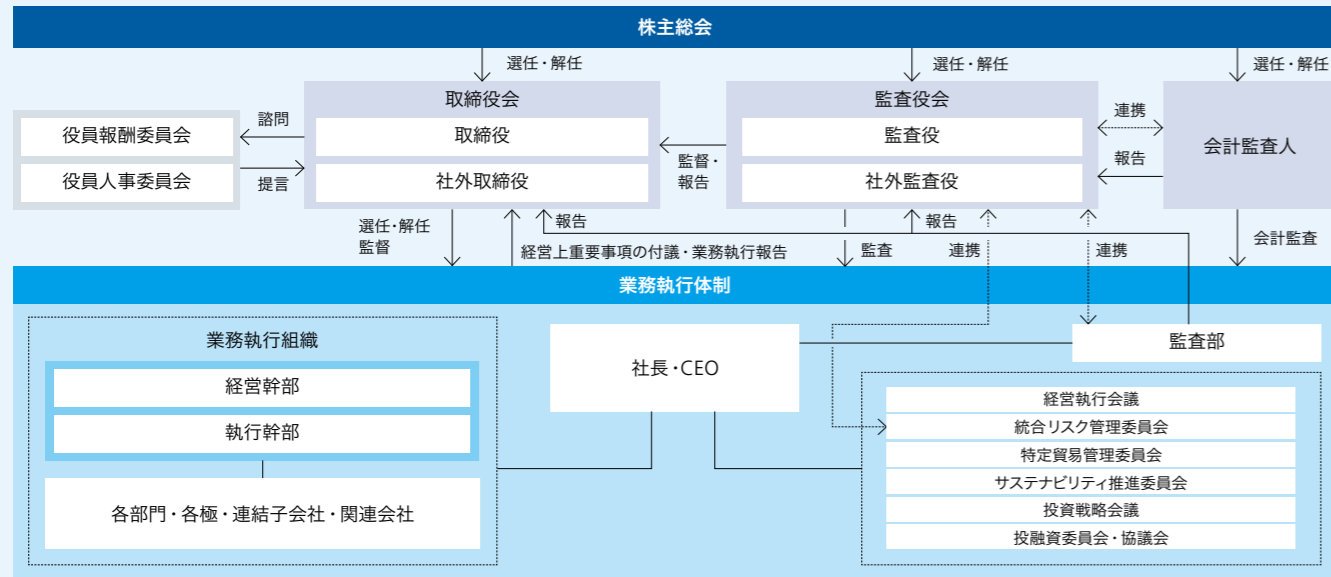
## コーポレート・ガバナンス改革の推移



\* 2023年4月現在、チーフオフィサーはCEO、CTO、CSO、CFO、CSKO、CHROが設置されています。

必要とするスキル項目・スキルマトリックスについては、P.120をご確認ください [▶](#)

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月現在)



取締役会

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

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

2023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	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営メッセージ</li> <li>カーボンニュートラル推進</li> <li>本部・SBU・部の組織と体制</li> <li>中期経営計画ならびに年度利益計画</li> <li>サステナビリティ推進</li> </ul>
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性評価</li> <li>役員人事・報酬</li> <li>人事方針と活動報告</li> <li>統合リスク管理</li> <li>政策保有株式の保有意義の検証</li> <li>監査役、監査部の監査報告</li> <li>IR活動報告</li> <li>取締役会議案の年間予定</li> </ul>
執行の監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>決裁関連、利益計画の進捗</li> <li>競争取引および利益相反取引</li> <li>コンプライアンスに関する状況報告</li> <li>投資の状況</li> <li>「内部統制システム構築の基本方針」関連</li> <li>安全報告</li> </ul>
投融資案件	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー関連</li> <li>アフリカへの事業投資</li> <li>リチウム事業関連</li> <li>電池事業</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会議案</li> <li>ロシア・ウクライナ情勢</li> <li>オフィスリニューアル実施</li> <li>主な規定の改定</li> </ul>



取締役会



社外役員と営業本部役員との対話会

取締役会実効性評価

取締役会の実効性評価の概要

当社は、継続的なコーポレート・ガバナンスの実効性の維持・向上を目的とし、取締役会の実効性評価を毎年実施しています。具体的には、取締役会構成メンバー全員を対象にアンケートを実施し、分析・評価を行った上で、その実効性についての結果を取締役に報告しています。2023年3月期の概要および評価結果は次の通りです。

評価実施概要(2023年3月期)

対象者	全取締役(8名)および全監査役(5名)
実施方法	取締役と監査役全員へのアンケート実施
重点テーマ	さらなる取締役会の実効性向上
評価項目	① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営 ③ 取締役会の議案・議論プロセス ④ 取締役会を支える体制 ⑤ 取締役・監査役の評価等

取締役会実効性評価結果

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。

	2022年3月期の課題を踏まえて 2023年3月期に設定した取り組み	2023年3月期の課題を踏まえて設定した 2024年3月期の取り組み
取締役会を支える体制 (社外役員の機能発揮、サポート体制)	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社外取締役と常勤監査役の面談・意見交換会(年2回)を継続して実施</li> <li>サステナビリティ推進委員会に全社外取締役がアドバイザーとして参加</li> <li>社外役員とのサイバーセキュリティの対話会を実施</li> <li>コロナ禍の収束状況を見て、国内現地視察を再開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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毎期計画的に提案</li> <li>社外役員と各営業本部との対話会について、各本部の問題がある事業や表に出にくいテーマを取り上げるような相談の場とする。また、競合との状況に関して、長期のビジョンやビジネスモデルについても説明する</li> <li>社外役員と各海外極*との対話会を新たに実施予定 *北米極、欧州極、東アジア極、豪亜極</li> </ul>
取締役会の運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>各営業本部の承認/報告案件に、市場動向、顧客期待、競合他社の戦略を織り込んで説明を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
取締役会の議案・議論プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ関連方針、人権方針の改訂ならびに安全について取締役会で報告</li> <li>大きなテーマでの経営議論を実施(2022年8月、9月、12月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>



社外役員との経営議論



社外役員による現場視察

## ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

#### スキルマトリックス

当社は、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」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”に立ち、“Be the Right ONE”の実現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。

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、企業経営の経験が必要な項目として選定しています。
グローバル	130カ国以上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・事業環境等に豊富な知識・経験を必要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・経験を必要項目として選定しています。

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。

社外役員に関しては、各役員が特に有する専門的な視点・高い見識に◎を記し、当社経営において役割を發揮いただくことを期待しています。

それぞれの専門性と豊富な経験に加え、ジェンダーや国際性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。

		取締役・監査役が有している能力・経験							
		氏名	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	○	○		○		○	○
	社外	岩本 秀之	○	○		○	○		○
		河本 邦仁		○				◎	○
		Didier Leroy	○	◎	○				○
		井上 ゆかり	○	○	◎				○
松田 千恵子	○	○		○	○		◎		
監査役	社内	宮崎 和政		○		○		○	
		林 健太郎		○		○	○	○	
	社外	桑野 雄一郎					◎	○	
		高橋 勉		○		◎		○	
		田上 静之		○				◎	

#### 取締役および監査役の選任理由と出席状況

		氏名／選任理由	兼業情報	2023年3月期の出席状況
取締役	社内	<b>村上 晃彦</b> トヨタ自動車(株)および(株)SUBARUの役員を歴任し、主にグローバル経営やマーケティング分野に従事してきました。自動車産業における専門的知見をはじめ、グローバルかつ豊富な経営経験を有しています。2022年6月より取締役会長を務めており、代表権を有さない業務執行から離れた立場から、当社事業に対する助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行うことができるものと考え、引き続き選任しています。	名古屋鉄道(株)取締役	取締役会 10/10回*1
		<b>貸谷 伊知郎</b> 自動車、食料、アフリカ、コーポレート等の5つの分野を経験した後、2018年4月より社長を務め、優れた経営手腕を發揮しています。グローバル経営に関する豊富な経験に培われた経営全般にわたる高度な知見を有しており、それらを活かして、社長CEOとしてリーダーシップを發揮し当社の企業価値向上に貢献することができるものと考え、引き続き選任しています。	—	取締役会 13/13回
		<b>富永 浩史</b> 主に経理、財務、経営企画分野に従事し、現在はCSOを務めています。グローバル経営に関する豊富な経験に培われた経営全般、特に経営戦略分野における高度な知見を有しており、それらを活かして、当社の企業価値向上に貢献することができるものと考え、引き続き選任しています。	—	取締役会 13/13回
	社外	<b>岩本 秀之</b> 主に経理、財務、経営企画分野に従事し、現在はCFOを務めています。グローバル経営に関する豊富な経験に培われた経営全般、特に経理、財務、リスクマネジメント分野における高度な知見を有しており、それらを活かして、当社の企業価値向上に貢献することができるものと考え、引き続き選任しています。	—	取締役会 13/13回
		<b>河本 邦仁</b> 長年にわたり大学、研究機関において研究者として培った高い次元の学術的知見を有しています。それらを活かして、科学的なアプローチとモノづくりに対する高度な専門的知見により、当社が高度な技術革新へ対応するにあたって推進する新規事業等について、専門的な観点からの助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	—	取締役会 13/13回
		<b>Didier Leroy</b> トヨタ自動車(株)およびその関連会社の役員として培ったグローバルかつ自動車業界における豊富な経営経験と高度な専門的知見を有しています。それらを活かして、当社が推進するMobility分野をはじめ当社事業全般について専門的な観点からの助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	トヨタモーターヨーロッパ(株)取締役会長	取締役会 13/13回
		<b>井上 ゆかり</b> 消費者向けビジネスにおけるグローバル企業での豊富な経営経験と高度な専門的知見を有しています。それらを活かして、当社が推進するEconomy of Life 事業分野をはじめ、当社事業全般、ダイバーシティ経営、グローバル化について専門的な観点からの助言ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、引き続き選任しています。	日本ケロッグ合同会社代表職務執行者社長 サントリー食品インターナショナル(株)取締役	取締役会 12/13回
	<b>松田 千恵子</b> 銀行、格付機関での業務経験、研究者としての活動や事業会社の社外役員を務めることにより培った、企業経営、財務、コーポレート・ガバナンスの分野に関する豊富な経験と高度な専門的知見を有しています。それらを活かして、当社の経営やコーポレート・ガバナンスへの専門的な観点からの助言、ならびに取締役の職務執行に対する監督を行っていただくことを期待して、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 キリンホールディングス(株)取締役 (株)IHI取締役	—*2	

\*1 村上晃彦氏は、2022年6月24日(第101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 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)に就任しています。

## ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

	氏名／選任理由	兼業情報	2023年3月期の出席状況
社内	<b>宮崎 和政</b> 経理、財務ならびに経営戦略全般に関する分野において豊富な経験と高度な知見を有しており、米国現地法人上級副社長・財務役を経験する等グローバルな視点を備えています。現在、常勤監査役として中立な立場から適切に当社取締役の職務の執行を監査していることから、引き続き選任しています。	—	取締役会 13／13回 監査役会 14／14回
	<b>林 健太郎</b> ERM(エンタープライズ・リスクマネジメント)部長ならびに米国現地法人上級副社長・CFOを経験しており、リスクマネジメント、経理、財務分野において豊富な経験と高度な知見を有しています。それらを活かして、常勤監査役として適切に当社取締役の職務の執行を監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 10／10回 <sup>*1</sup> 監査役会 10／10回 <sup>*2</sup>
監査役	<b>桑野 雄一郎</b> 弁護士として長年にわたり従事し、企業法務およびコンプライアンスに関する豊富な経験と高い専門知識を有しています。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。	高樹町法律事務所 代表弁護士 株昭文社 ホールディングス取締役 (監査等委員)	取締役会 13／13回 監査役会 14／14回
	<b>高橋 勉</b> 公認会計士として長年にわたり従事し、かつ有限責任あずさ監査法人の要職を経験しており、企業会計、企業監査およびコンプライアンスに関する豊富な経験と高い専門的知見を有しています。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。	株スカパーJSAT ホールディングス 社外監査役 みずほ信託銀行株 取締役(監査等委員)	取締役会 13／13回 監査役会 14／14回
	<b>田上 静之</b> 凸版印刷株の米国現地法人社長ならびに経営監査室長、常勤監査役を歴任する等、主に監査業務に従事し、グローバルかつ豊富な経験と高度な知見を有しています。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。	—	取締役会 10／10回 <sup>*1</sup> 監査役会 10／10回 <sup>*2</sup>

\*1 林健太郎氏、田上静之氏は、2022年6月24日(第101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監査役と異なっています。

\*2 林健太郎氏、田上静之氏は、2022年6月24日(第101回定時株主総会開催日)に就任したため、出席対象となる監査役会の回数は他の監査役と異なっています。

### 取締役会諮問機関(役員人事委員会・役員報酬委員会)

当社は、取締役会の諮問会議として、「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、CEO後継者育成計画の策定・運用、その他役員人事に関する重要事項について審議します。

### 監査役会

監査役会は監査役5名(うち3名が独立社外監査役)で構成され、社外の視点からのチェック機能を確保しています。各監査役は、社外を含む取締役、執行役員および会計監査人、さらには内部監査部門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

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。

＜両委員会の構成メンバー＞2023年6月23日現在		
村上 晃彦(取締役会長・委員長)	河本 邦仁(独立社外取締役)	
貸谷 伊知郎(取締役社長)	井上 ゆかり(独立社外取締役)	
	松田 千恵子(独立社外取締役)	

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。

### 委員会・会議体の機能と役割

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

#### 統合リスク管理委員会

内容はP.36, 56, 97をご覧ください >

#### 投資戦略会議

内容はP.35, 97をご覧ください >

#### その他の主な会議体

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

#### 主な全社横断会議体

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

### 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、かかる審議結果を踏まえて本方針、株主総会に上程する役員報酬議案(役員賞与と支給の件)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。

## ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

#### 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、役位ごとに定めて定める業績連動報酬の合計額の70%に対し、必要に応じ職責と担当業務の遂行状況を踏まえた調整を行い決定しています。

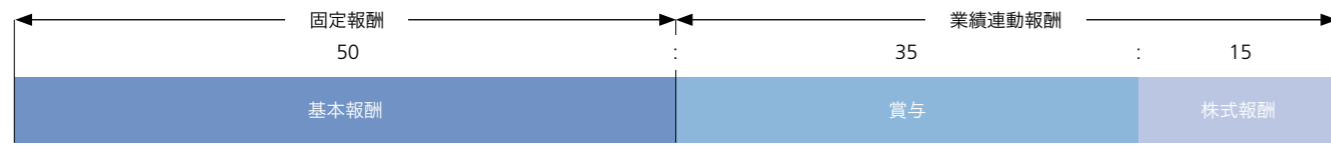
##### 【iii】譲渡制限付株式報酬

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

ただし、当該取締役に譲渡制限付株式報酬を付与することが相当でない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



#### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(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)	518(57)	271(57)	172(-)	74(-)	10(4)
監査役(うち社外監査役)	126(43)	126(43)	- (-)	- (-)	7(4)
合計(うち社外役員)	645(100)	398(100)	172(-)	74(-)	17(8)

- \*1. 使用人兼務取締役はいません。  
 \*2. 上記には、2022年6月24日開催の第101回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(社外取締役を含まず)ならびに監査役2名(うち社外監査役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、2023年6月23日開催の第102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 172百万円  
 \*6. 上記報酬等のうち、「賞与」および「株式報酬」に係る業績指標である前事業年度の連結当期利益(親会社の所有者に帰属)は2,841億円です。  
 \*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賞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(2023年3月31日現在)

##### (1) 政策保有に関する方針

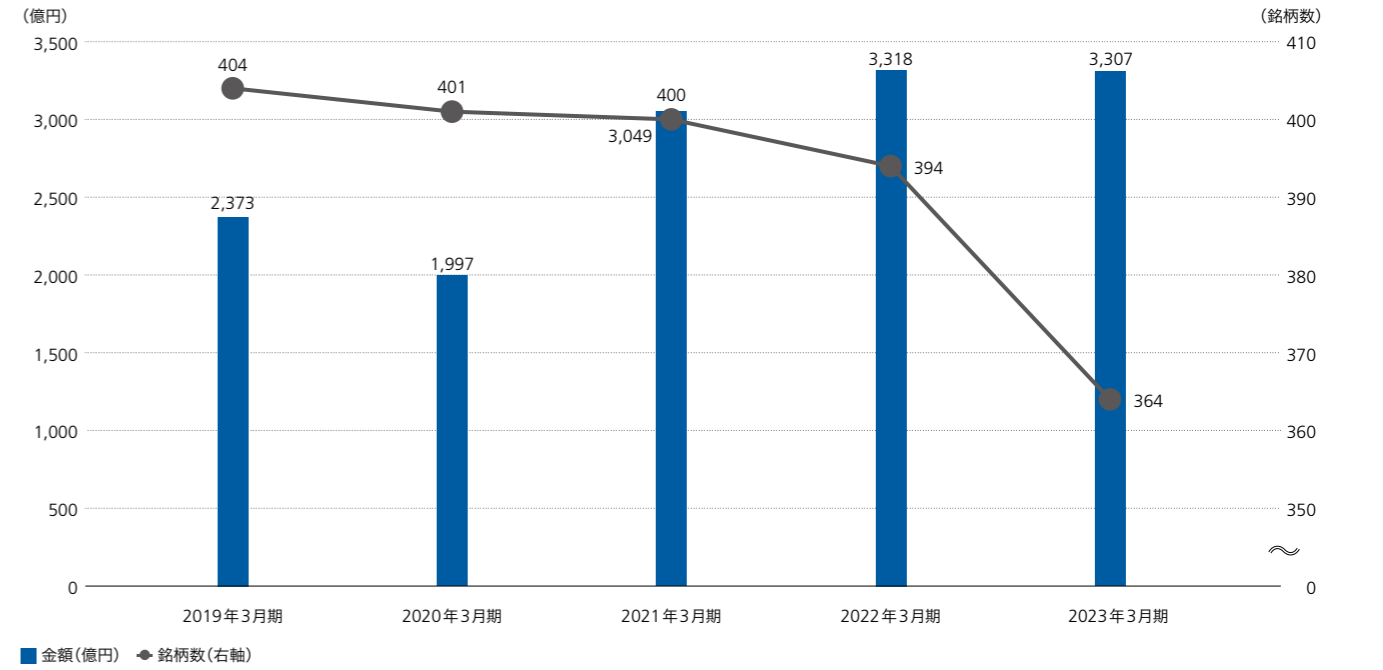
当社の企業価値の持続的向上には、さまざまな企業との取引関係・協業関係の維持・強化が必要となります。当社は重要取引先・協業先として当社の中長期的な視点から有益かつ重要と判断する投資株式(政策保有株式)を、限定的かつ戦略的に保有することとしています。年1回取締役会に保有継続の可否および保有株式の見直し結果を報告し、その中で保有継続意義のない株式については縮減を進めています。

##### (2) 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



	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
銘柄数	404	401	400	394	364
貸借対照表計上額の合計額(億円)(a)	2,373	1,997	3,049	3,318	3,307
連結資本合計(億円)(b)	13,896	13,724	16,580	19,428	20,685
比率(a÷b)	17.1%	14.6%	18.4%	17.1%	16.0%



# 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)  
河本 邦仁



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

## 経営幹部

社長、CEO  
貸谷 伊知郎

副社長、本部CEO  
佐合 昭弘

社長補佐、国内地域・顧客管掌、  
金属本部

副社長、CTO、極CEO  
今井 斗志光

社長補佐、東京本社管掌、海外地域管掌、  
欧州地域統括

本部CEO、極CEO  
Richard Bielle

アフリカ本部、アフリカ地域統括  
CFAO 社長

CSO、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)、新興地域統括

CFO  
岩本 秀之

本部CEO  
江山 純

グローバル部品・ロジスティクス本部

CSKO  
齋藤 彰徳

極CEO  
秦 直之

北米地域統括  
豊田通商アメリカ社社長

本部CEO  
米永 裕史

食料・生活産業本部

極CEO  
綿貫 辰哉

東アジア地域統括  
東アジア総代表  
豊田通商(中国) 総経理

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

本部CEO  
原田 繁

モビリティ本部

本部CEO  
濱田 明生

化学品・エレクトロニクス本部

本部CEO、極CEO補佐  
国弘 浩介

機械・エネルギー・  
プラントプロジェクト本部、新興地域

CHRO  
濱瀬 牧子

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

## 監査役



常勤監査役  
宮崎 和政



常勤監査役  
林 健太郎



監査役  
桑野 雄一郎



監査役  
高橋 勉



監査役  
田上 静之

## 執行幹部

アフリカ本部新規事業開発COO、  
極CEO補佐

木村 和昌

アフリカ地域

カンパニープレジデント  
柿原 安博

㈱ネクस्टィ エレクトロニクス社長

本部COO  
江積 哲也

モビリティ本部

極CEO補佐  
服部 治行

北米地域、豊田通商アメリカ社副社長

本部COO  
浦田 和幸

化学品・エレクトロニクス本部

極CEO補佐、  
カンパニープレジデント  
中山 弘揮

豪亜地域、  
豊田通商アジアパシフィック社社長

本部COO  
金澤 勇一

グローバル部品・ロジスティクス本部

本部COO  
南 浩二

食料・生活産業本部

本部COO  
片山 昌治

金属本部

本部COO  
堀崎 太

グローバル部品・ロジスティクス本部

本部COO  
佐藤 一範

化学品・エレクトロニクス本部

本部COO  
反尾 敏幸

食料・生活産業本部

CTO補佐  
唐戸 潤

本部COO  
廣部 貴巳

金属本部

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

本部COO、極CEO補佐  
平田 竜也

アフリカ本部、アフリカ地域、  
CFAO 社副社長

本部COO  
松崎 英治

化学品・エレクトロニクス本部

カンパニープレジデント  
尾崎 真人

豊通ケミプラズ㈱社長

極CEO補佐、  
カンパニープレジデント  
八廣 展明

豪亜地域、豊田通商インドネシア社社長

本部COO  
赤坂 拓郎

モビリティ本部

本部COO、極CEO補佐  
大塚 慎一郎

アフリカ本部、アフリカ地域

極CEO補佐、  
カンパニープレジデント  
加藤 茂治

新興地域、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

CSO補佐  
岡田 江平

本部COO  
柳澤 宏

金属本部

CFO補佐  
近藤 祐子

CFO補佐  
會田 靖

CSO補佐  
小畑 茂生

本部COO  
牧野 雄次

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部、  
豊田支店長

本部COO  
遠藤 昭弘

グローバル部品・ロジスティクス本部

本部COO  
石黒 敏之

機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部

極CEO補佐  
James Blyth

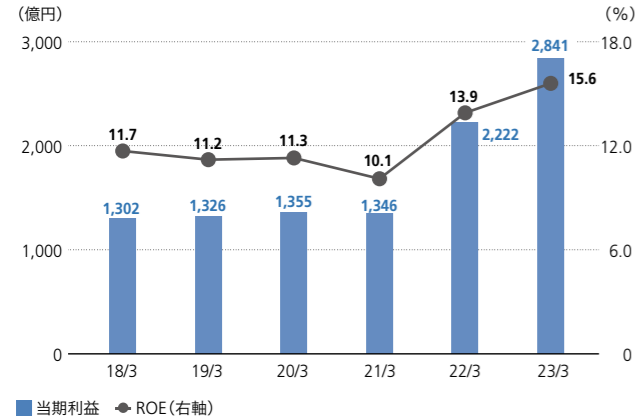
北米地域、豊田通商アメリカ社副社長

(注)会社名および役職名は記載当時の表記を使用しています。(2023年6月23日現在)

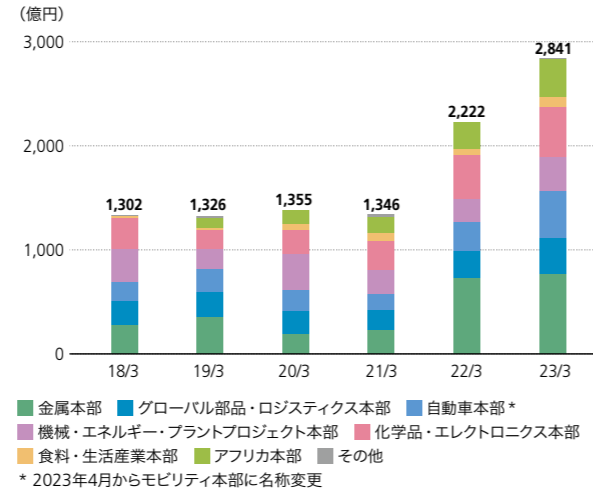
# 財務・非財務ハイライト

## 財務関連

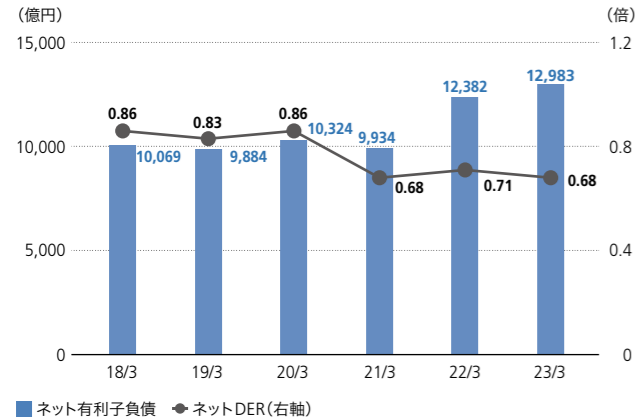
当期利益(親会社の所有者に帰属) / ROE



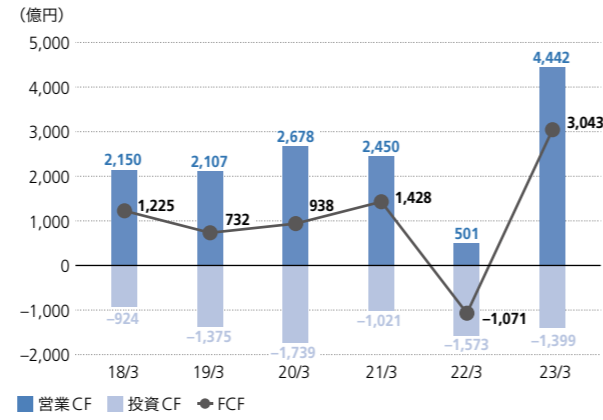
セグメント別当期利益(親会社の所有者に帰属)



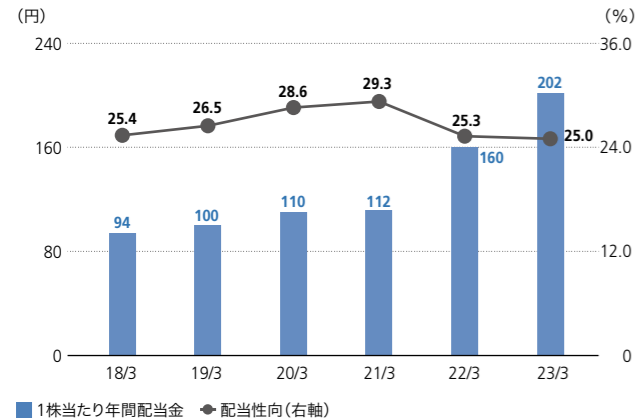
ネット有利子負債 / ネットDER



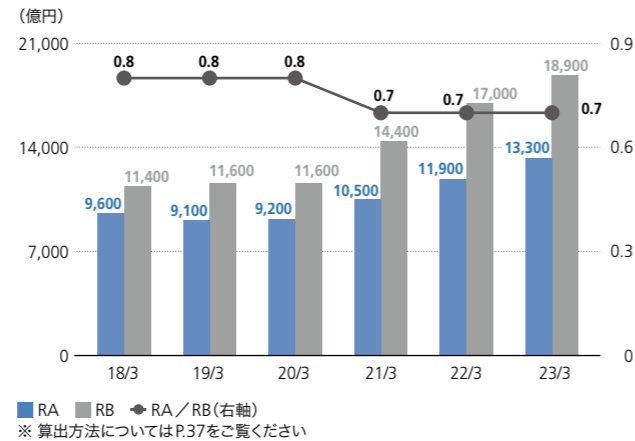
営業CF / 投資CF / FCF



1株当たり年間配当金 / 配当性向

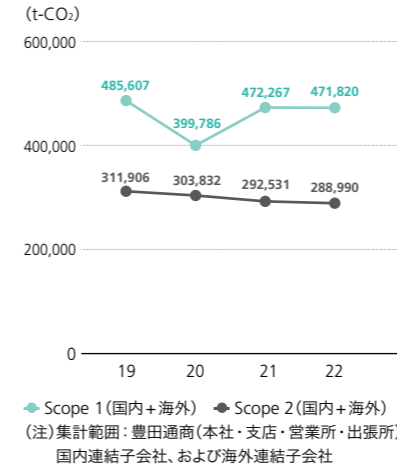


リスクアセット(RA) / リスクバッファ(RB)

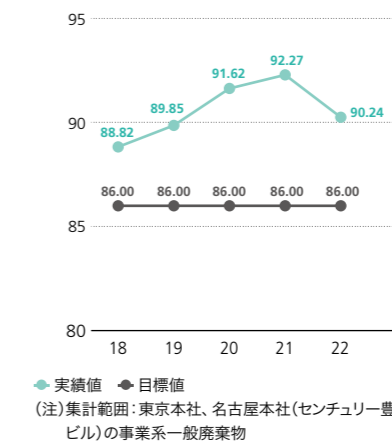


## 非財務関連

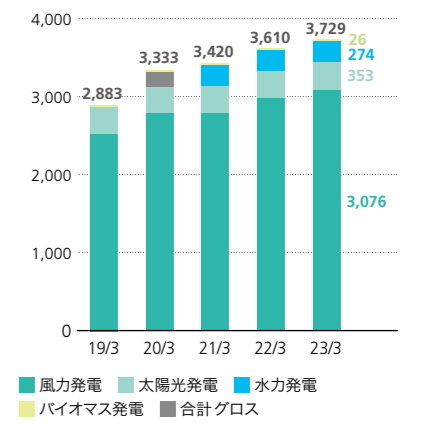
温室効果ガス(Scope 1、Scope 2)排出量(国内、海外)



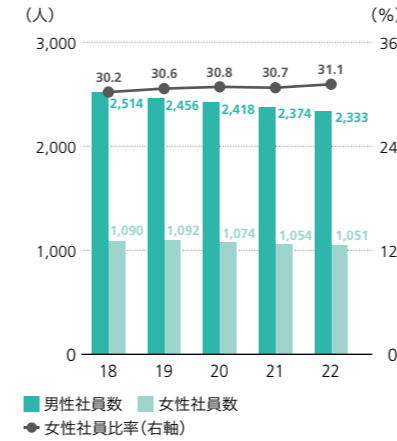
再資源化率(実績値 / 目標値)



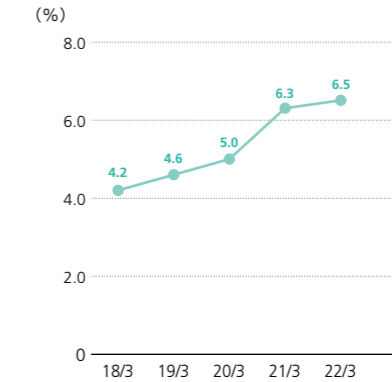
再生可能エネルギー総発電容量推移



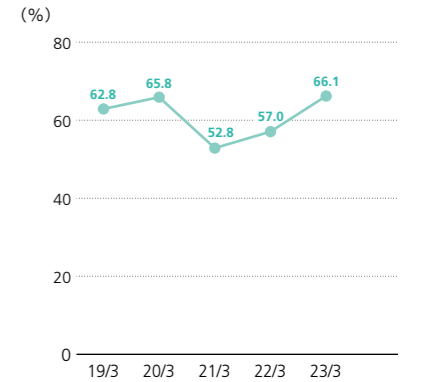
男女別社員数(単体) (各年4月1日時点)



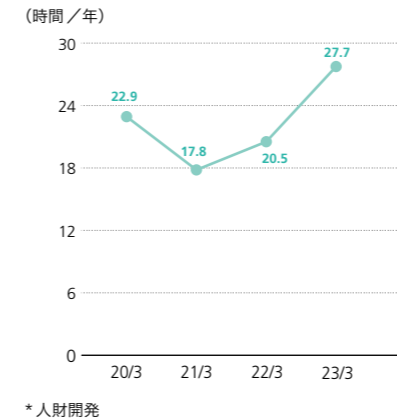
女性管理職比率



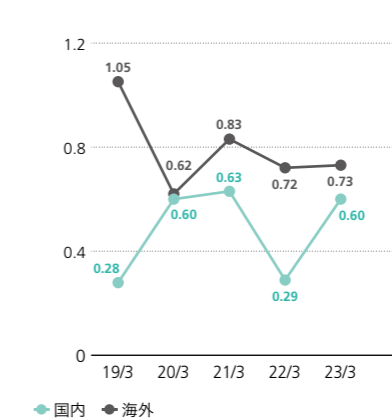
有給休暇取得率



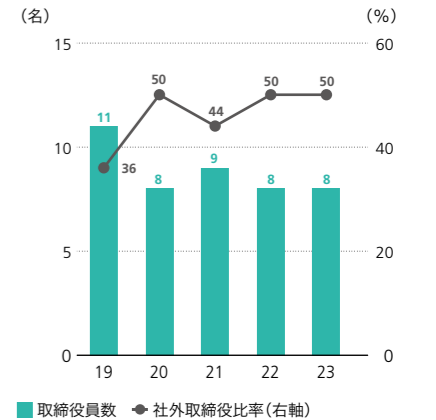
従業員1人当たりの平均研修時間\*(単体)



休業災害度数率

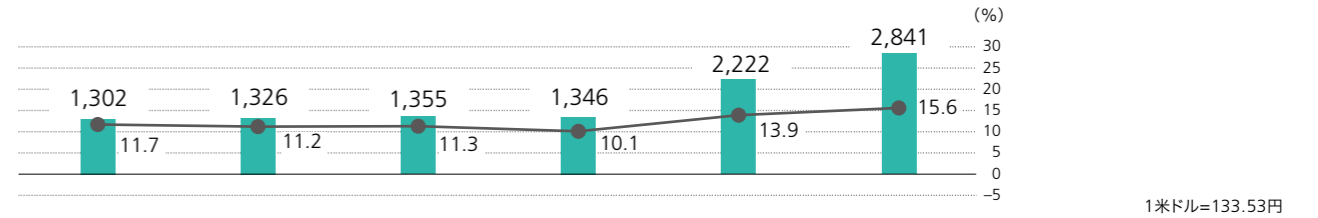
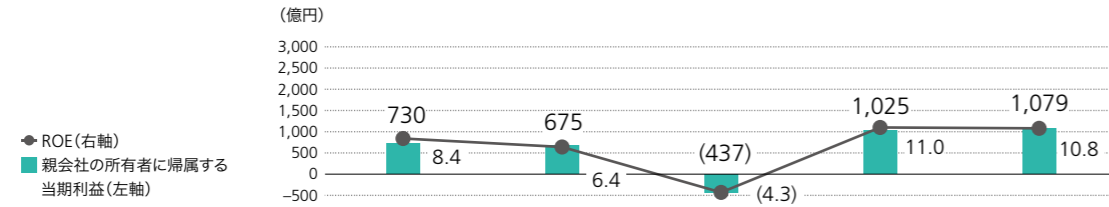


社外取締役比率(6月末時点)



# 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=133.53円

	日本基準				IFRS
	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2017/3
業績指標:					
収益*1	¥7,743,237	¥8,663,460	¥8,170,237	¥7,919,663	¥5,797,362
売上総利益	582,498	634,572	616,042	578,887	570,872
販売費及び一般管理費	421,177	465,115	475,742	432,231	411,235
営業活動に係る利益*1	161,321	169,456	140,299	146,656	133,669
持分法による投資損益	13,783	4,060	(5,676)	10,254	10,476
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
期末現在:					
資産合計*1	¥4,072,728	¥4,533,693	¥3,952,100	¥4,096,843	¥4,212,064
資本合計*1	1,156,080	1,304,483	1,055,777	1,151,969	1,223,513
ネット有利子負債	1,088,974	1,233,559	1,102,786	1,050,229	1,101,974
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
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)
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
現金及び現金同等物の期末残高	412,032	499,157	399,191	430,517	426,208
1株当たり情報:					
当期利益*1	単位:円				
基本的当期利益	¥208.01	¥192.23	¥(124.26)	¥291.56	¥306.64
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
配当性向*3	24.0%	29.1%	—	24.0%	22.8%

単位:百万円						単位:千米ドル
2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2023/3
¥6,491,035	¥6,762,702	¥6,694,071	¥6,309,303	¥8,028,000	<b>¥9,848,560</b>	<b>\$73,755,410</b>
606,282	638,428	639,885	607,626	759,237	<b>968,846</b>	<b>7,255,642</b>
414,042	420,657	430,164	400,086	450,294	<b>532,724</b>	<b>3,989,545</b>
182,696	215,197	210,370	213,058	294,141	<b>388,753</b>	<b>2,911,353</b>
11,368	4,336	(2,489)	7,523	20,686	<b>37,205</b>	<b>278,626</b>
130,228	132,622	135,551	134,602	222,235	<b>284,155</b>	<b>2,128,023</b>
¥4,310,043	¥4,441,464	¥4,545,210	¥5,228,004	¥6,143,125	<b>¥6,377,064</b>	<b>\$47,757,537</b>
1,362,187	1,389,616	1,372,491	1,658,015	1,942,860	<b>2,068,529</b>	<b>15,491,118</b>
1,006,990	988,475	1,032,494	993,462	1,238,296	<b>1,298,309</b>	<b>9,722,976</b>
¥ 215,098	¥ 210,796	¥ 267,809	¥ 245,055	¥ 50,137	<b>¥ 444,290</b>	<b>\$ 3,327,267</b>
(92,498)	(137,546)	(173,910)	(102,176)	(157,333)	<b>(139,918)</b>	<b>(1,047,839)</b>
(128,741)	(24,909)	(53,679)	24,073	44,901	<b>(206,671)</b>	<b>(1,547,749)</b>
423,426	465,861	496,372	677,478	653,013	<b>771,613</b>	<b>5,778,574</b>
単位:円						単位:米ドル
¥370.08	¥376.89	¥385.25	¥382.56	¥631.63	<b>¥807.58</b>	<b>\$6.04</b>
—	—	—	—	—	—	—
94.00	100.00	110.00	112.00	160.00	<b>202.00</b>	<b>1.51</b>
25.4%	26.5%	28.6%	29.3%	25.3%	<b>25.0%</b>	—
11.7%	11.2%	11.3%	10.1%	13.9%	<b>15.6%</b>	—
27.3%	26.9%	26.3%	28.1%	28.2%	<b>30.0%</b>	—
0.86倍	0.83倍	0.86倍	0.68倍	0.71倍	<b>0.68倍</b>	—
単位:千株						単位:千株
354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	<b>354,056</b>	—

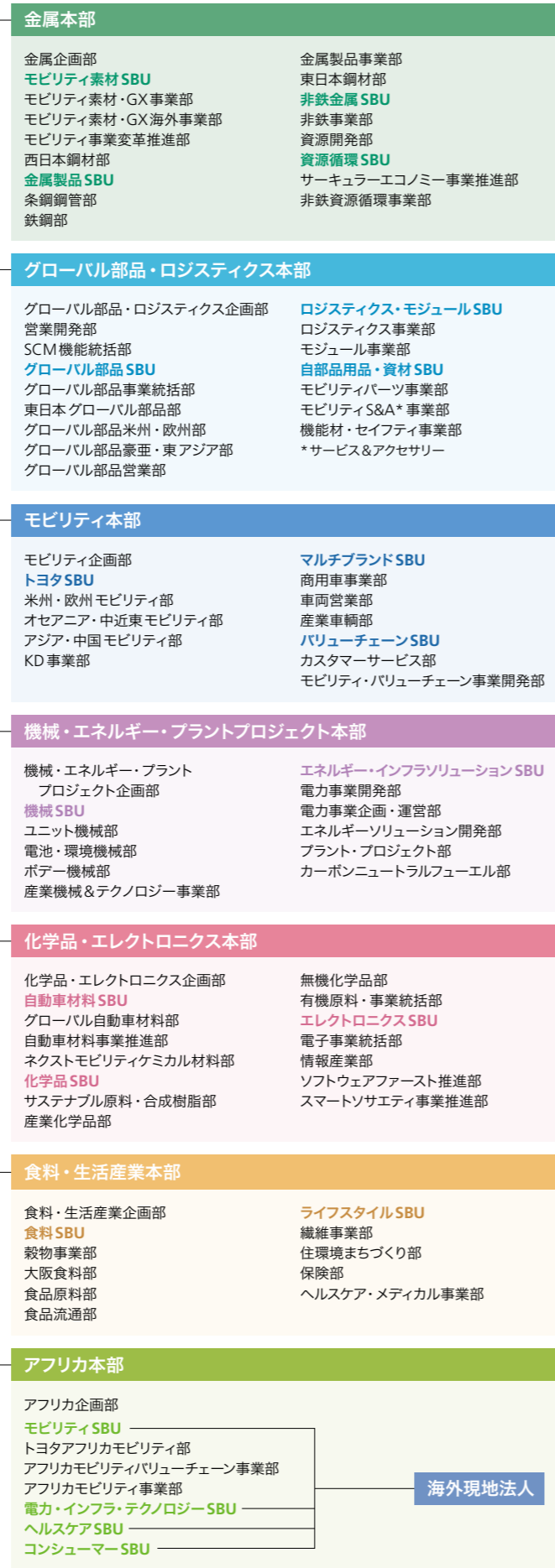
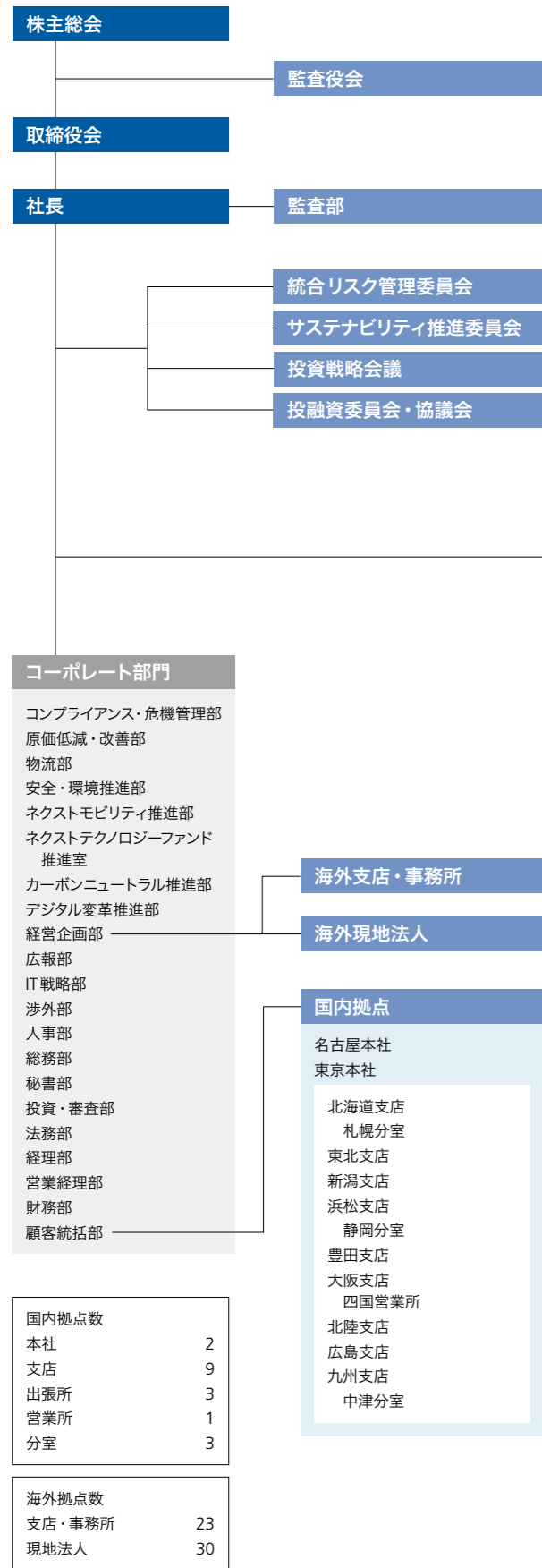
財務指標:					
ROE	8.4%	6.4%	(4.3)%	11.0%	10.8%
親会社所有者帰属持分比率*1	23.9%	24.8%	22.5%	24.0%	24.9%
ネット有利子負債倍率(ネットDER)	1.12倍	1.10倍	1.24倍	1.07倍	1.05倍

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

(注) 1. 当社は2017年3月期から、国際会計基準(IFRS)に準拠して連結財務諸表を作成しています。  
 2. 読者の便宜を考慮し、2017年3月期(円貨)については、日本基準とIFRSの双方に基づく連結財務情報を記載しています。  
 3. 本ページに掲載した米ドルの金額は海外読者の便宜上、2023年3月31日現在の為替レート、1米ドル=133.53円で換算しています。  
 \*1 表中の項目名は全てIFRSにて記載。IFRSの項目名は日本基準では、「収益」は「売上高」に、「営業活動に係る利益」は「営業利益」に、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に、「資産合計」は「総資産」に、「資本合計」は「純資産」に、「1株当たり当期利益」は「1株当たり当期純利益」に、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」に該当します。  
 \*2 2016年3月期の1株当たりの希薄化後当期利益(日本基準)は、潜在株式は存在するものの、1株当たり当期純損失金額であるため、記載していません。2018年3月期、2019年3月期、2020年3月期、2021年3月期、2022年3月期および2023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。

# 組織図

(2023年4月1日現在)



# コーポレートデータ

(2023年3月31日現在)

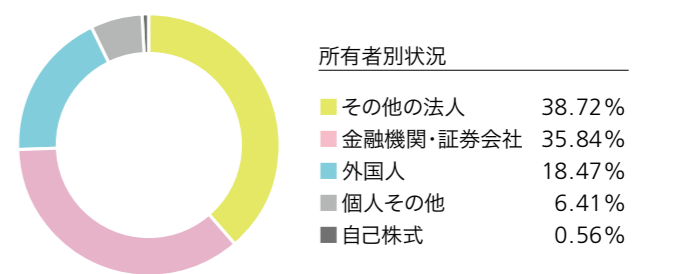
社名	豊田通商株式会社
本店所在地	〒450-8575 名古屋市市中村区名駅四丁目9番8号
設立年月日	1948年7月1日
従業員数	単体 3,315名 連結 66,944名
資本金	649億3千6百万円
株式の総数	発行可能株式総数 1,000,000,000株 発行済株式の総数 352,078,449株 (自己株式1,978,067株を除く)
株主数	41,010名
上場証券取引所	東京、名古屋(証券コード8015)
独立監査法人	PwCあらた有限責任監査法人
株主名簿管理人／特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
(同連絡先)	〒137-8081 新東京郵便局 私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話(通話料無料) 0120-232-711(東京) 0120-094-777(大阪)
同取次所	三菱UFJ信託銀行株式会社全国本支店 野村證券株式会社全国本支店
URL	https://www.tr.mufig.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)	52,028	14.78
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)	20,967	5.96
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
JPモルガン証券株式会社	3,778	1.07
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント・トリーティ 505234	3,556	1.01
日本生命保険相互会社	3,522	1.00
高知信用金庫	3,265	0.93

(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



## 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・レーティング	A(安定的)	A-1
ムーディーズ・インベスターズ・サービス(Moody's)	A3(安定的)	-

## 株価と売買高の推移

