

# 综合报告2016

2015年财年

# Be the Right ONE

For the next 10 years, the Toyota Tsusho Group will evoke our ideal as “Be the Right ONE”

---

Next Steps  
for New Growth

---

Competitive Edge  
in Business

---

Stakeholder  
Dialogue

---



## 編集方針

为促进所有利益相关方加深对本公司企业活动的理解，多年来，丰田通商一直在定期编制《年报》和《CSR报告》。前者以公司财务信息、经营战略、公司业绩、业务报告为主，后者则以社会及环境方面的报告为主。鉴于这两份报告有着密不可分的关系，为了让利益相关方更加深入地了解本公司，我们自2015年3月起将两者合并为《综合报告》。在编制报告的过程中，我们参考了国际综合报告委员会（IIRC）提倡的《国际综合报告（IR）》的形态、全球报告倡议组织（GRI）的《可持续发展报告指南》第4版、日本环境省《环境报告指南（2012年版）》以及ISO26000《社会责任指南》。报告中除了经营战略、公司业绩、业务活动外，还介绍了通过公司业务解决社会性课题、为地区做出贡献的“丰田通商CSR”等内容，希望能够帮助读者了解我公司为实现可持续发展而作出的努力。今后，我们将进一步改进综合报告的内容，参考各利益相关方提出的意见和建议，让报告更加清晰易懂。

## 決算方面的详细信息

2015财年决算的详情请参照《有价证券报告》。



<http://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2015.html>

## 网页链接

### 综合报告2016



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

### 环境・CSR相关信息



<http://www.toyota-tsusho.com/csr/>

### 关于预测的注意事项

本报告包括丰田通商今后盈利计划、战略、理念以及业绩预期等“未来预测”，这些内容并非既成事实。我们公开这些内容的目的仅在于让读者了解我公司经营者的角度，而不是要帮助您作出投资判断或其他判断。请各位读者避免将报告中的未来预测作为进行判断的全面依据。

本公司不负责基于今后的新信息、未来出现的新事态修改报告中涉及“未来预测”的内容。报告中的未来盈利计划、预测数值等为截至2016年4月制定并公布的内容。

# Integrated Report 2016

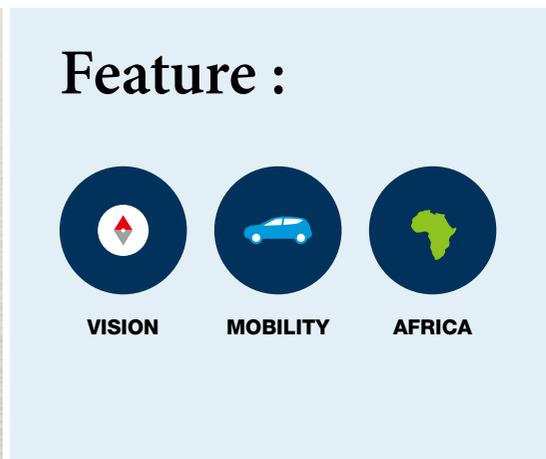
## contents



PAGE 8/ President & CEO's Message



PAGE 30/CSR会谈



PAGE 33/Feature

- 4 About Us
- 6 Our History

### 8 President & CEO's Message

在新的愿景下,向着下一个10年进发

- 14 预算审核与财务、投资战略
- 16 业务投资循环管理
- 18 重点财务数据
- 20 财务摘要

### Next Steps for New Growth

- 24 经营模式
- 26 Our Strength
  - 1. 持续创造价值 2. CSR活动MAP
- 30 CSR对谈
  - 面向可持续发展,目前需要做到的CSR
- 33 Feature
  - 1. VISION 2. MOBILITY 3. AFRICA

### Competitive Edge in Business

- 40 At a Glance
  - 各本部概况
- 42 金属本部
- 46 全球零件·物流本部
- 50 汽车本部
- 54 机械·能源·成套设备本部
- 58 化学品·电子本部
- 62 食品材料·生活产业本部

### Stakeholder Dialogue

- 68 管理体制
- 70 企业管理
- 75 丰田通商的CSR(企业的社会责任)
- 84 组织机构图
- 85 公司数据

An aerial photograph of a winding asphalt road through a lush green valley. The road curves from the bottom center towards the middle ground. The surrounding hills are covered in vibrant green grass with scattered grey rocks. In the distance, a valley opens up towards a range of mountains under a sky with soft, pinkish clouds, suggesting a sunset or sunrise. The word "Making" is overlaid in a large, white, serif font across the center of the image.

# Making



# Our Way

丰田通商谋求与人类、社会和地球的和谐发展，  
打造为建设富足社会做出贡献的创造价值型企业  
创造新的商业模式，适应不断变化的社会需求  
提供前所未有的附加价值  
为提高地球社会的可持续性做贡献  
明确描绘理想的社会及生活方式的愿景  
在实现愿景的漫漫长路上，脚踏实地的一步步向前迈进

# About Us

丰田通商在世界各国的广泛业务领域中为建设富足、舒适的社会提供不可或缺的商品和服务。丰田通商集团提出了四层结构的集体理念体系，不断开拓新时代。

## Solid Philosophy



# Our Numbers

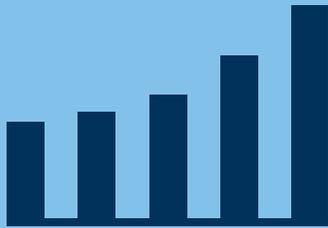
(截至2016年3月31日)



## 58,082名

合并员工人数

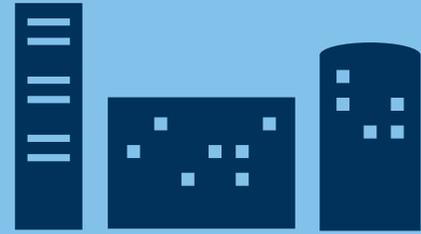
我们拥有可以适应瞬息万变的商业环境并能够满足顾客的多样化需求的人才。合并员工共计58,082人。



## 1,848亿日元

2015年财年投资实绩

2015财年实际总投资额达1,848亿日元。今后，丰田通商将继续在营业现金流的范围内持续开展投资。



## 991家

集团公司

丰田通商的集团公司共计991家。



## 90个国家以上

全球网络

丰田通商拥有遍及国内及国外约90个国家的庞大网络，991家集团公司共同开展业务。



## 53/54个国家

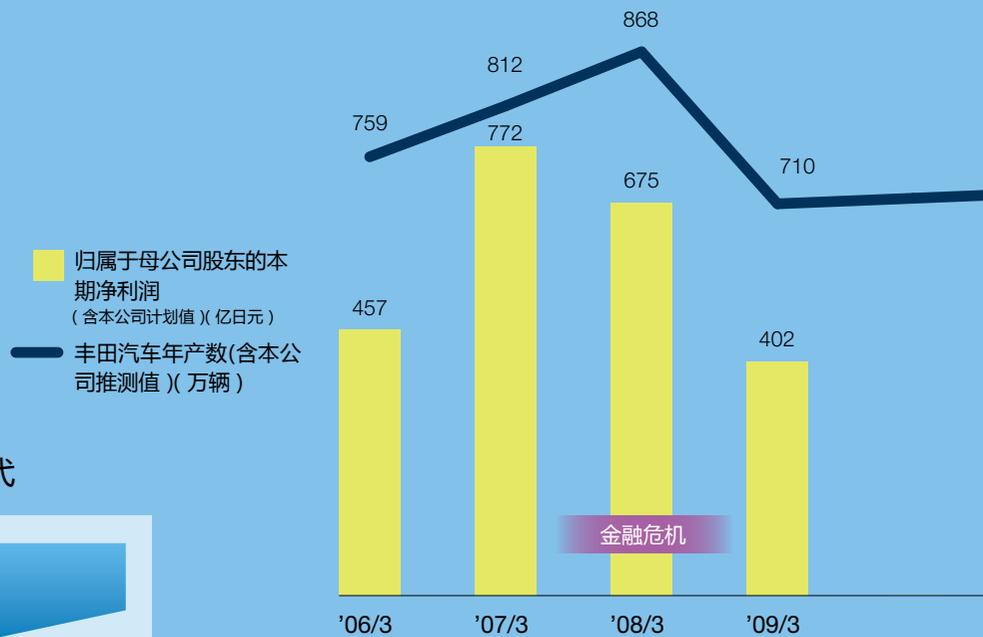
业务进驻的非洲大陆国家

2012年入股CFAO公司( CFAO S.A. )后，丰田通商的业务已经进驻到非洲54个国家中的53个国家。

2006.4 | 与株式会社东棉合并  
以汽车领域为主轴  
向非汽车领域发力

# Our History

丰田通商承担着进出口业务和日本国内商贸的中介业务，发挥收集信息、物流、金融等商社功能，开展活动，提供能够满足顾客需求的机能与独有的附加价值。此外，本公司还从事开发投资型商务活动，与世界各国的合作伙伴通力合作，加快对今后有望快速发展的业务领域的投资步伐。



## 以汽车领域为核心实现企业发展的时代

### 成立~70年代

#### 走上成为丰田集团综合商社的发展之道

从事丰田汽车的销售金融业务。战后因第二次财阀指定而解散，商业部门由1948年设立的日新通商株式会社继承，即现在的丰田通商的起源。本公司作为丰田集团的综合商社，通过整车出口等不断发展，已在名古屋和东京两家证券交易所上市。

### 1980年代~1990年代

#### 跟随丰田的全球化脚步，大力进军全球市场

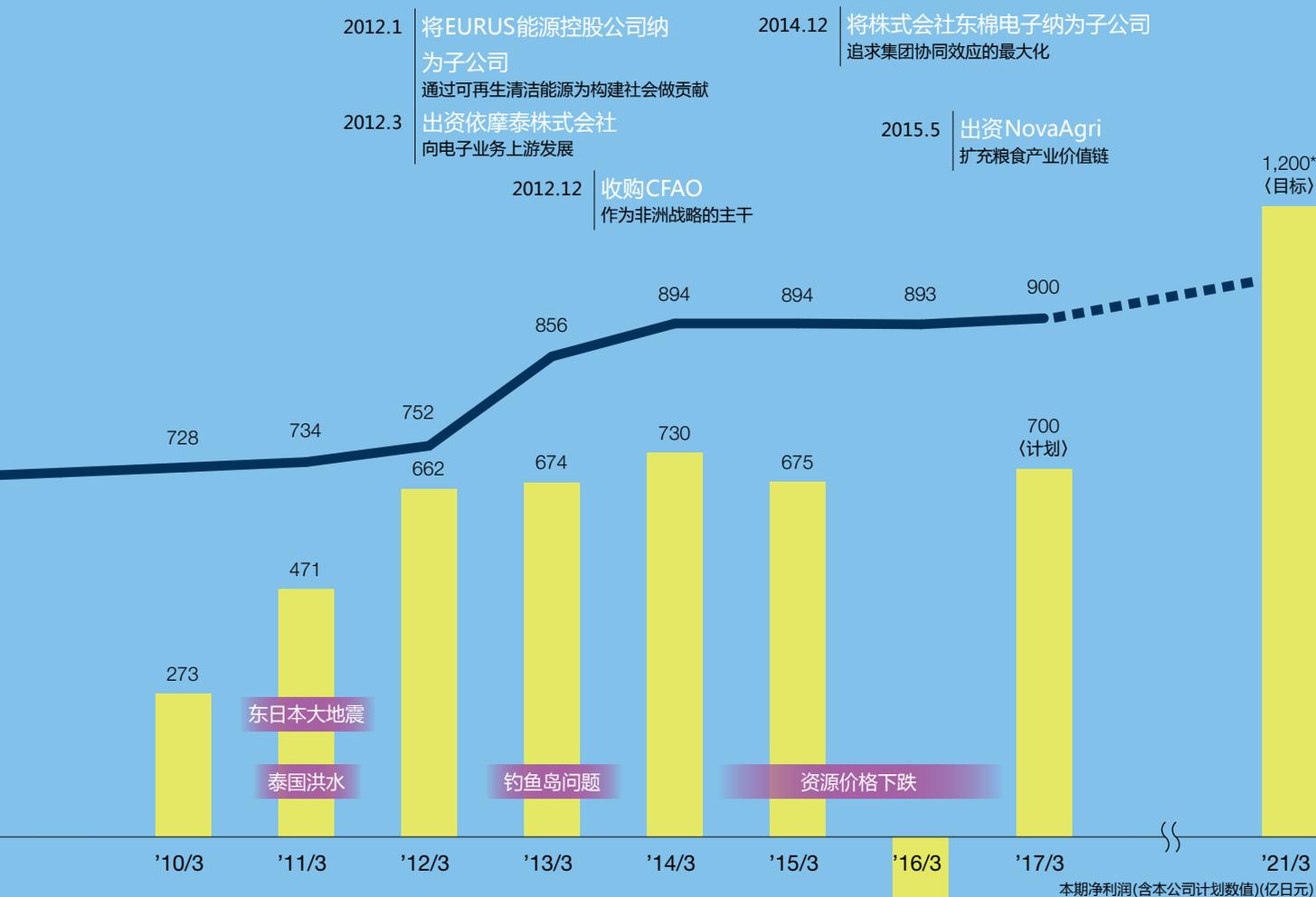
丰田集团各公司除对外出口外，还开始在世界各国进行海外生产。我公司也随之相继在海外设立销售网点，并开始巴基斯坦生产丰田汽车，配合丰田的全球化步伐，加速向海外发展。此外，1999年本公司与加商株式会社开展业务合作，在汽车以外的领域也不断开拓业务。

## 以汽车领域为主轴，大力向非汽车领域拓展的时代

### 2000年代

#### 通过合并及参股，将价值链正式扩展到非汽车领域

2000年与东棉开展资本和业务合作，随后与加商合并。2006年，与具有多元业务基础和广大顾客群体的东棉合并，诞生了今天的丰田通商。通过这些举措，正式进军基础设施领域、化学品领域及食品领域等非汽车的领域，大大拓宽了价值链的范围。



▲437

## 2010年代

以汽车领域为核心，发展为能够解决社会及地球课题的价值创造型企业

2012年收购在非洲主要经营汽车及医药品业务的法国商社CFAO S.A，加快了对新业务领域的投资。特别是对于可再生能源及非洲业务等社会需求及发展潜力大、能够发挥本公司擅长的协同效应的业务领域，我们不断投入力量，以实现可持续发展。

与东棉合并10周年，迈向新的发展阶段

# President & CEO's Message

# Be the Right

## 致全体利益相关方

2015财年对丰田通商而言是具有里程碑意义的一年。这一年是丰田通商与株式会社东棉合并10周年，也是GLOBAL 2020 VISION制定5周年。然而，因资源市场行情急剧恶化，公司不得不对资源方面的资产做减值处理。同时，对原有项目和企业资产进行审计时，进行了亏损处理。因此，2015财年的合并决算结果为严重赤字。营业额同比减少5.7%，为81,702亿日元，营业利润同比减少17.2%，为1,402亿日元，经常利润同比减少18.0%，为1,280亿日元，归属于母公司股东的本期净亏损为437亿日元。这是我公司自1999财年以来时隔16年出现决算赤字，经营层对此深感自责。

经过此次亏损处理，当前的担忧已经完全消除。今后，我们将发挥出丰田通商集团真正的实力，为实现最新制定的愿景“Global Vision - 面向下一个10年（2016年制定）而全力以赴。

我们将努力实现公司的可持续发展，让我公司成为股东、投资人以及所有利益相关方的“The Right ONE”。恳请各位今后继续对我们的工作给予理解和支持。

董事社长

加留部 淳

ONE



## 这10年，我们在加强汽车领域的同时切实拓展了非汽车领域

2006年4月，距丰田通商与株式会社东棉合并已经过去10年了。为实现合并之初提出的“汽车领域：非汽车领域 = 50 : 50”的愿景和2011年提出的“Mobility：生活与社区：地球与资源 = 1 : 1 : 1”的愿景，公司立足于以汽车为核心的商业模式，积极拓展非汽车的商业活动。

无论是在过去还是在今后，汽车产业无疑都是成长性产业，也是我公司最优先投入的业务领域。公司始终致力于二手车销售、售后服务、销售融资等，从开发到回收再利用的整个汽车价值链的发展与深化。此外，在应对东日

本大地震和泰国洪水等多次突发情况时，我们也能够发挥出与丰田汽车公司的商业往来时培养起来的强大的现场应对能力，通过制定应对紧急情况的BCP（业务连续性计划），提升了公司的机动能力。

在非汽车领域中，我公司不断进行大规模投资，从而扩大业务范围。2012年，将日本最大的风力发电公司株式会社EURUS能源控股纳为子公司，扩大了风力发电、太阳能发电等可再生能源业务。2012年出资依摩泰株式会社，2014年将株式会社东棉电子纳为子公司，加强了电子业务。2015年，收购了在巴西开展粮食基础设施业务的NovaAgri公司。

对我公司而言，影响最大的是2012年参股CFAO公司。CFAO公司主要面向西非地区开展汽车销售、医药品



希望大家能明白，我们这是为了在新的愿景下，面向下一个10年，发挥出丰田通商集团真正的实力，而重新构建了基础。

及医疗器械批发及零售业。吸收了CFAO公司销售网络后，丰田通商在极具发展潜力的非洲市场中的商业基础设施覆盖了非洲54个国家中的53个国家。在汽车领域，我们与丰田以外的其他品牌往来增多。此外，我们在汽车以外的生活与社区领域也增加了零售业务。确立了更为稳固的地位。

p36 非洲特集

## 为了下一个10年的飞跃 重新构建基础以发挥出真正的实力

在扩大非汽车领域的方针下，丰田通商积极拓展环境友好型资源业务，其中一部分就是天然气项目。然而，原油

价格在2012年上涨至每桶120美元后，2015年却下跌至60美元，今年又再度跌至30美元，让公司饱受资源价格跌宕起伏之苦。为了避免这些不利因素对今后造成影响，我们对以往开展的项目进行了梳理，并决定在2015财年进行亏损处理，以消除当前阶段的担忧。对公司而言，这是一次前所未有的大手术。但是，这让公司恢复了健康的体魄。希望大家能明白，这是我们为了在新的愿景下，面向下一个10年，发挥出丰田通商集团真正的实力，而重新构建了基础。

今后，在资源业务方面，我们将把投资集中在公司的优势领域。比如，为普及新一代移动方式而不可或缺的阿根廷锂电池业务、已经积累了大量知识和经验的智利碘业务等，能够发挥我公司优势的领域。燃气项目方面，今后不再进行新的投资，现有燃气项目将通过降低操作成本等方法努力



改善盈利状况。

## 明确理想状态，发挥丰通核心价值

在经济环境剧烈变化的大背景下，丰田通商公布了新的“Global Vision（全球愿景）”。这个指导方针指明了下一个十年的发展方向，是丰田通商的新路标。新的指导方针明确了在未来的10年内，丰田通商集团将继续努力使自己成为“Be the Right ONE”这一理想状态。“Be the Right ONE”意指成为独一无二、最佳选择。为了实现“Be the Right ONE”，我们将我们应该最大限度地发挥和运用的优势描述出来，形成了“丰通核心价值”。我们将运用“丰通核

心价值”，在“Mobility”、“生活与社区”、“资源与环境”这三个业务领域实现可持续增长，使自己成为大家心中无可替代的公司。

p34 VISION特集

## 保持长远角度 在三个领域实现可持续增长

我公司在Mobility领域的优势是形成了连接从开发到回收再利用的各项工艺的整体流程，构建起了我公司独有的牢固的汽车产业价值链。眼下，正是汽车产业迎来巨变的时期，为了顺应这些变化，公司的当务之急是提出具有新的附



Be the Right ONE



加价值的业务方案并发起挑战。2019年，丰田汽车株式会社在墨西哥的生产工厂开始投产，产能为20万辆。我们在为其提供生产方面的配合时，努力在周边业务中确立低成本模式。今后，为了能够面对需求不断增加的新兴国家开展业务，我们将通过在墨西哥的种种努力追求我公司的专用性。

在生活与社区领域，为了迎接新一代技术的蜕变，我们将扩大具有优势的电子业务。发挥全体集团公司的协同效应，让车载领域与民生领域实现互补，在应对逐渐加速的技术革新的同时，为实现更为富足的生活创造出新业务。今后，非洲的中等收入群体有望扩大，我们将在非洲加强面向消费者的业务，加大对零售业等方面的投入。

在资源与环境领域，我们将加强在日本国内居首位的可再生能源等电力业务、回收再利用业务，并以去年收购的巴

西粮食基础设施公司NovaAgri公司为起点，构建粮食产业价值链。NovaAgri公司是我们至今为止在食品材料领域作出的最大投资，现在NovaAgri公司利用原有的仓库等基础设施，将主要方向转向了物流业务。我们在充分发挥实战能力的同时，对以往的操作加以改善，收获颇丰。食品材料业务的市场将会实现实质性的扩大，我们还在考虑今后进军粮食收购领域。

## 长期经营计划是实现愿景之路的里程碑

实现愿景之路的里程碑和具体的量化目标均已体现在了长期经营计划中。为实现这一长期经营计划，我们制定了如下三大基本方针。

### 经营战略

#### 加强利润基础与挑战三大领域

- 回归原点，以“丰通核心价值”实现发展
- 对有限的经营资源进行重新配置

### 投资方针

#### 通过严格执行定量标准实现投资回报提升

- 在营业现金流范围内严格筛选投资项目
- 重点投资能够发挥“丰通特色”的新项目

### 财务方针

#### 加强现金流经营

- 压缩带息负债
- 逐步提高股东回馈（股息）

经营战略方面，要回归原点，将有限的人才和资金等经营资源重新分配给可以发挥出“丰通核心价值”的业务领域，加强利润基础，全力挑战三大业务领域。投资方针方面，要在营业现金流范围内进行投资，严格筛选可以发挥出本公司优势的项目，严格选定量化标准，努力提高投资回报率。财务方针方面，要加强现金流经营，确保自由现



■ 长期经营计划 (单位: 亿日元)

		15 / 3期业绩	16 / 3期业绩	17 / 3期计划	21 / 3期目标
PL	营业额	86,634	81,702	73,000	94,000
	营业利益	1,694	1,402	1,440	2,200
		675	▲437	700	1,200
BS	总资产	45,336	39,521	43,750	54,000
	股东资本	8,444	7,774	8,256	11,500
	净资产	13,044	10,557	11,990	14,500
财务指标	净利息负债	12,335	11,027	10,500	12,000
	RA :RB	1 :1	1.1 :1	-	1.0倍以内
	ROE	6.4%	▲4.3%	6.9%	10~13%
	净负债股东权益比率	1.1倍	1.2倍	1.1倍	1.5倍以内

#### RA / RB 1.0倍以内

改善现有资产及资金效率不高的业务，维持健全、稳定的体质

#### ROE 10~13%

将资本成本意识运用在投资指标上，提高净资产收益率

#### 净负债股东权益比率 1.5倍以内

自由现金流量为黑字化，控制净利息负债

金流为正值，从而压低带息负债、逐步提高股东股息的资金。

基于上述基本方针，力争2020财年商誉摊销前本期净利润达到1,200亿日元。在各类指标上，同以往一样，考虑到汇率及股价波动风险、大规模收购项目等造成的临时性债务增加，净权益负债率（DER）要控制在1.5倍以内。

## 在极具发展潜力的非洲市场加强面向消费者的商业活动

丰田通商将在已经确立了牢固地位的非洲进一步创造出与CFAO公司的协同效应，除现有的汽车业务外，还将

加大力度，开展面向迅速扩大的中等收入消费者的商业活动。此外，非洲的中等收入群体和消费市场有望在今后进一步扩大。丰田通商将立足长远角度，在非洲积极发展零售业、消费品业务、医药品及医疗器械批发业务、饮料业务。2015年在科特迪瓦与家乐福公司合作开办的购物中心PlaYce Marcory大受好评，计划在2020年之前扩展到8个国家。今后最值得期待的是2016年在非洲起步的创新型电商服务“Africashop”。以往在非洲，由于在支付等银行业务方面受到管制，消费者无法在海外网站上购物，这对电商使用者形成了巨大的制约。丰田通商提供了适合于非洲的安全支付解决方案，从而可以突破了这一束缚，并提供了独家服务。此外，丰田通商还与拥有非洲最大级别的物流网的博罗雷公司签订了合作意向书。将丰田通商的多元



化业务与该公司在非洲拥有的网络相结合，考虑在各类领域开创新业务。

丰田通商还与在非洲的日企建立了合作关系。比如，在尼日利亚与雅马哈发动机株式会社合资开展摩托车生产销售业务，在喀麦隆与株式会社牧田合作开展电动工具代理业务等。但由于受到世界经济和资源国的影响，与其他企业间的合作并没有最初设想的那样快速、顺利。但是，我们希望从5年、10年的长期角度出发，去推动、发展在非洲的业务，而非注重1年、2年的短期成果。目前，丰田通商正在规划与日企开展各类合作，也请大家立足长远，拭目以待。

## 力争成为价值创造型企业

丰田通商以“谋求与人类、社会和地球的和谐发展，打造为建设富足社会做出贡献的创造价值型企业”为企业理念，将CSR视为“经营本身”。我们要通过发展愿景中列出的三大领域的业务，提供优良的产品和服务。尤其是在新兴国家，丰田通商希望能为国家的建设做出贡献，如创造就业，增加外币，提高民众生活水平等，积极解决社会问题。

从公司的收入结构来看，10年前约8成为日本国内收入，如今国内国外比率对调，8成为海外收入。拓展海外业务，并非把单一的产品拿到其他国家去经营这种简单的商业模式，而是涉及到多个国家，多个领域，顾客对产品和服务的选择和喜好也各有不同。今后，无论是业务环境

66 为了实现可持续发展，保持成长性、效率性、健全性的平衡，充分利用经营资源，努力提升企业价值 99



还是顾客需求，都将更趋于多样化，复杂化。为了能够灵活顺应这样的变化，实现可持续发展，我们必须尊重多样的文化、风土和价值观，借助其间的差异，孕育出各种创意，产生协同效应。为了成为真正的全球性企业，我们必须拥有能够准确把握各国的需求，并准确地作出反应的多样化“人财”。这些“人财”必须在合规方面严格自律，在经营 - 营业 - 安全方面作到自立。鉴于此，全球性D&I（多元性和包容性）就显得愈发重要，我们将朝着这一方向奋力前行。

## 稳定而持续地回馈股东

我们的股息政策依然是“以商誉摊销前本期净利润中合并派息比率25%为目标，持续而稳定地回馈股东”。2015财年决算结果为赤字，但因为其中一半为特殊因素造成的一次性亏损，所以股息金额仍然按计划由去年的56日元上涨到62日元。今后将继续保持成长性、效率性、健全性的平衡，有效利用经营资源，实现可持续发展，从而提升企业价值。我们要成为可以赢得顾客以及全球所有利益相关方的信赖和赞赏的丰田通商集团。

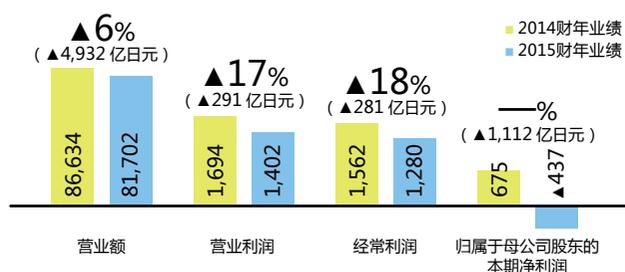
# 决算状况与财务、投资战略

## 2015财年业绩状况

2015财年的合并决算中,营业额、营业利润、经常利润、归属于母公司股东的本期净利润均低于上一财年。受原油价格急剧下滑等因素影响,我们保守地重新评估业务价值后,对资源项目作出了▲635亿日元的亏损处理。对出资方资产及业务进行重新评估后,对资源以外的项目作出了▲392亿日元的亏

损处理。此外,考虑到各集团公司单独的将来业绩预测,我们进行了110亿日元的递延所得税资产转回。以上,总计产生了▲1,137亿日元的特殊因素,所以导致归属于母公司股东的本期净利润为▲437亿日元,这是1999财年之后首次出现赤字。

■ 合并业绩 (单位 :亿日元)



■ 本期净利润 (归属于本公司股东) 中包含的特殊因素 (单位 :亿日元)

项目	案件	全财年 (实际值)
资源项目	加拿大天然气	▲150
	澳大利亚天然气	▲451
	印度稀土	▲34
	小计	▲635
非资源项目	欧洲废钢	▲112
	海外上市股票评估减值	▲56
	关联公司处理亏损等	▲224
	小计	▲392
税务影响	小计	▲110
合计		▲1,137

## 丰田通商财务战略要点

为了在保持健全的财务结构的前提下实现稳定发展,丰田通商集团在经营中将重点关注与股东资本成本相关性极高的净资产收益率ROE、显示财务状况稳定性的净权益负债率DER、显示资金动向的现金流。

2015财年,公司通过优化库存、确保应收账款的回收等

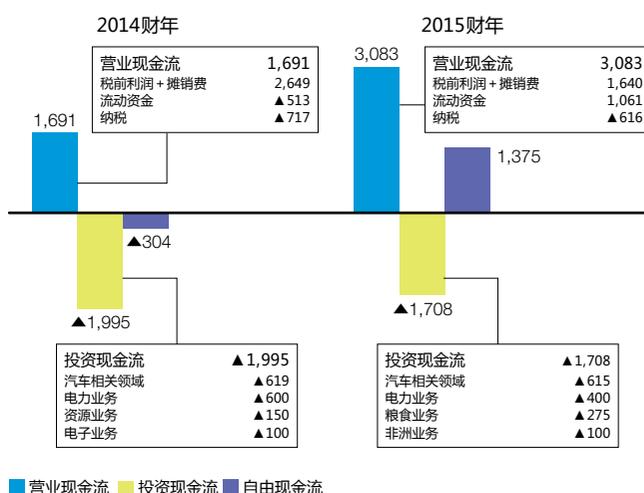
基本操作,使营业现金流由上一财年的1,691亿日元增加至3,083亿日元,最终自由现金流增加1,375亿日元,成为2011财年以来的首次正增长。

今后也将通过确保自由现金流的正增长,来压缩带息负债,实现精益财务结构。

■ 资产负债表情况 (单位 :亿日元)

	2014财年	2015财年	增减
流动资产	27,692	24,258	▲3,434
流动负债	20,617	17,371	▲3,246
固定资产	17,644	15,262	▲2,382
固定负债	11,674	11,591	▲83
净资产	13,044	10,557	▲2,487
总资产	45,336	39,521	▲5,815
自有资本	11,255	8,886	▲2,369
自有资本比率	25%	22%	▲3%
净带息负债	12,335	11,027	▲1,308
ROE	6.4%	▲4.3%	▲10.7%
净权益负债率DER	1.1倍	1.2倍	0.1倍
流动比率	134%	140%	6%

■ 现金流 (单位 :亿日元)



## 投资思路

丰田通商集团将基于长期战略，继续为基础业务的进一步增长和“下一个支柱业务”的构建而开展投资。2015财年，丰田通商在汽车领域投资615亿日元，在非汽车领域投资1,233亿日元，总投资额为1,848亿日元。

今后，丰田通商将继续发挥自身优势，向成长性领域和高利润业务投资。投资额将控制在营业现金流允许的范围内，将

严格选择可以发挥丰田通商自身优势的项目作为投资项目，并利用严格的量化标准，努力提升投资回报率。此外，正式投资后，每年定期进行项目的监控管理，严格遵循退出规则，促进高效的资产置换。

p16 业务投资周期管理

### ■2015财年投资业绩

2015财年投资业绩		
	主要明细	金额
汽车	· 经销商网络建设 (CFAO公司等) · 北美汽车生产相关设备	计 615
汽车以外	· 太阳能、风力发电项目 (EURUS 能源公司) · 收购NovaAgri公司 · 医药零售业务 (CFAO公司)	计 1,233
	合计	1,848

## 股东回馈方针

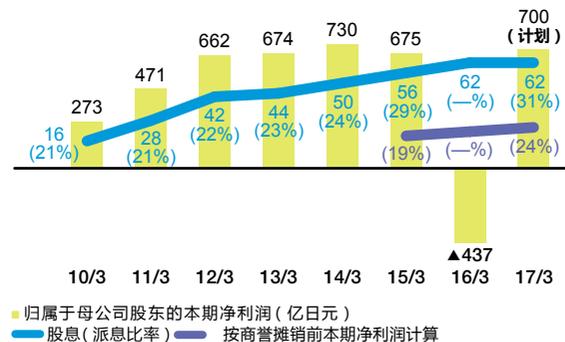
我们的股息方针依然是“以商誉摊销前本期净利润中合并派息比率25%为目标，持续而稳定地回馈股东”。2015财年归属于母公司股东的本期净利润为▲437亿日元，决算结果为赤字，但因为其中大半为一次性特殊因素造成的亏损，所以全年股息仍然按计划较去年每股上涨6日元，为62日元。

2016财年计划派息62日元，商誉摊销前本期净利润中合并派息比率为24%，继续稳定而持续地回馈股东。

### 股息方针

商誉摊销前本期净利润中合并派息比率目标为25%  
稳定而持续地回馈股东

### ■股息 (单位:日元/股)



## 保持成长性、效率性、健全性的平衡，充分利用经营资源

我公司将在保持财务健康状态的同时，经严格筛选后，选定可以发挥自身优势的领域进行投资，加大风险管理力度，努力提升企业价值。

### 投资方针

#### 通过严格执行定量标准实现投资回报提升

- 在营业现金流范围内严格筛选投资项目
- 重点投资能够发挥“丰通特色”的新项目

### 改善投资的举措

丰田通商基于长期战略，集中精力向市场增长潜力较大的、可以发挥我公司优势的领域投资。同时，对既往投资项目进行回顾，针对未能按计划顺利进行的项目进行分析，将从中总结出的问题在公司内部共享，探讨对策，将所吸取的教训应用于未来，以改善今后的投资活动。

#### ■ 从中总结出的问题

环境分析· 业务评估	合作伙伴的选择
专业性·经验· 经营能力	响应顾客需求· 顺应市场环境



#### ■ 对策

- 最大限度运用丰田通商的知识，专注于只有丰田通商才可以描绘的新未来、新业务
- 公司治理负责人长期跟进项目，加强支援和牵制

### 风险管理方针

在风险管理方面，成立ERM部，除全公司的风险资产管理外，还对投融资风险、信用风险、国家风险等各类风险进行量化评估，构建并加强合并结算的风险管理体制。

我公司风险管理的基本方针为 ①将风险总量控制在公司可承受的范围内②掌握并确保相对于风险的收益率。

(单位：亿日元)	14 / 3期 实绩	15 / 3期 实绩	16 / 3期 实绩	21 / 3期
风险资产 (RA)	8,900	9,800	8,500	—
风险缓冲 (RB)	7,900	9,900	7,900	—
RA :RB	1.13 :1	0.99 :1	1.08 :1	1.0倍以内



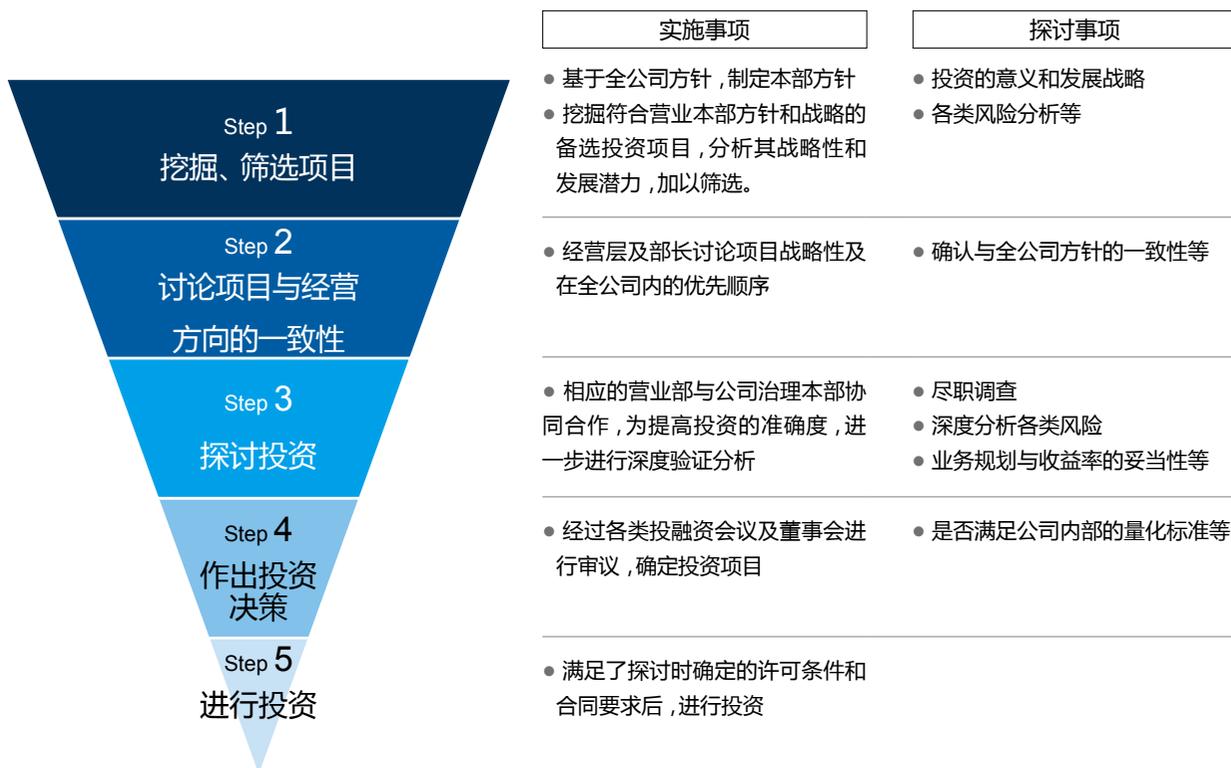
2015财年业绩中，风险资产 (\*1) 已超出风险缓冲 (\*2) 范围。我们将通过重新评估现有资产、改善资金效率、严格筛选新投资项目等举措，提高风险收益率，努力形成健康而稳定的财务状况。

\*1 风险资产：主要为BS资产额乘以最大预期损失率，即风险权重。是风险凸显时发生的最大预期损失

\*2 风险缓冲：企业承受能力 = 自有资本

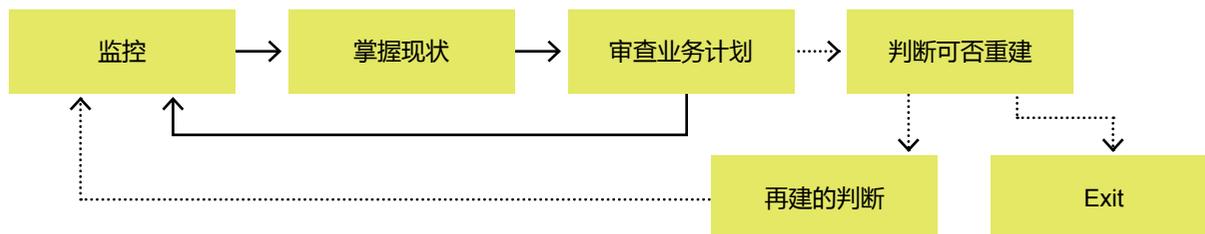
## 探讨新投资项目的流程

- 各营业本部内根据本部方针与战略挖掘、筛选投资项目，如果项目符合全公司方针，则继续进行探讨。
- 公司治理本部的负责人从探讨的初期阶段开始参与，从多个角度出发，对项目进行协商、探讨，并最终确定实施。



## 现有投资项目的监控

- 实施投资后，严格运用公司内部量化标准，监控项目是否按计划获得投资回报，是否确保了与风险资产相符的利润。如果项目实际情况低于公司内部量化标准，则验证并判断该项目可否持续，并严格遵循退出规则。

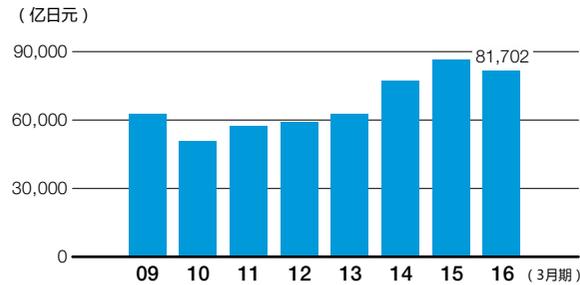


# 重点财务数据

丰田通商株式会社及合并子公司  
 结束于3月31日的各会计年度

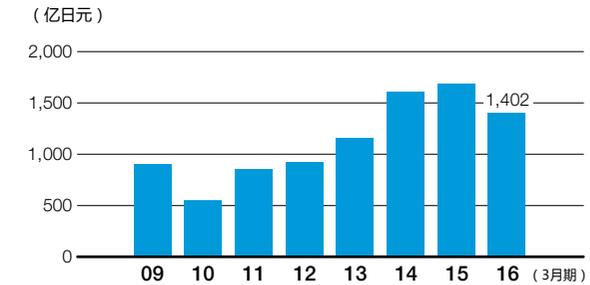
## 营业额

-4,932 亿日元



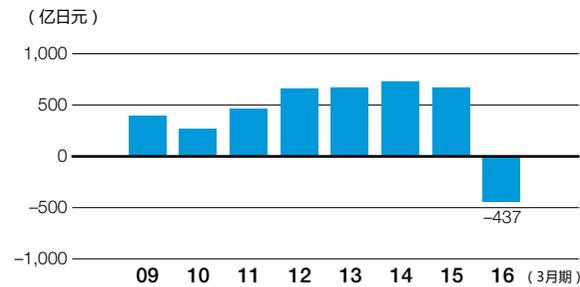
## 营业利润

-291 亿日元

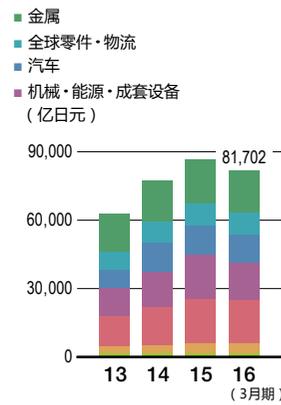


## 归属于母公司股东的本期净利润

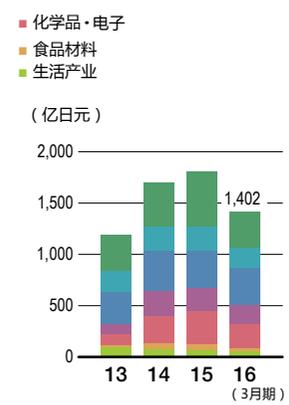
-1,112 亿日元



## 各本部营业额\*

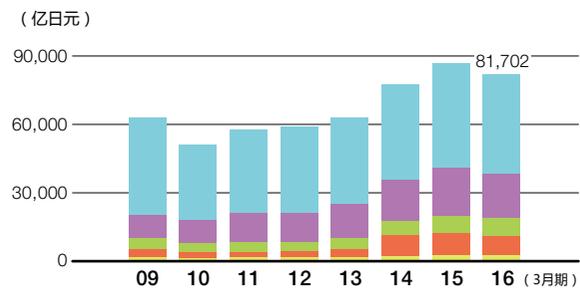


## 各本部营业利润

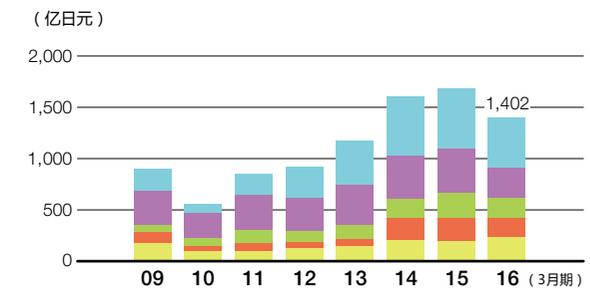


## 各地区营业额

■ 日本 ■ 亚洲·大洋洲 ■ 北美 ■ 欧洲 ■ 其他地区



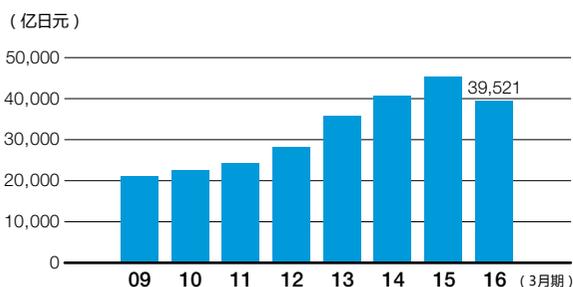
## 各地区营业利润



※2011年4月组织体制进行了变更调整。  
 ※自2013年4月起，“生活产业·材料本部”的名称变更为“生活产业本部”。  
 ※自2014年4月起，“全球生产零件·物流本部”名称变更为“全球零件·物流本部”。

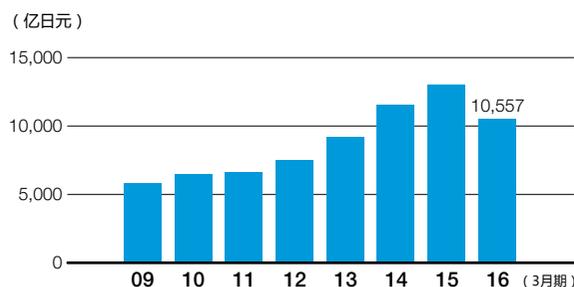
### 总资产

# -5,815 亿日元



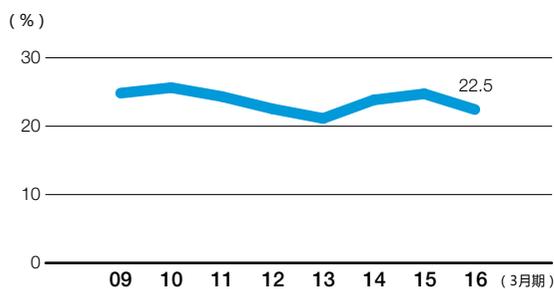
### 净资产

# -2,487 亿日元



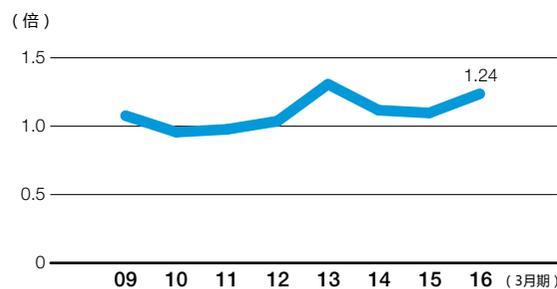
### 自有资产比率

# -2.3 要点



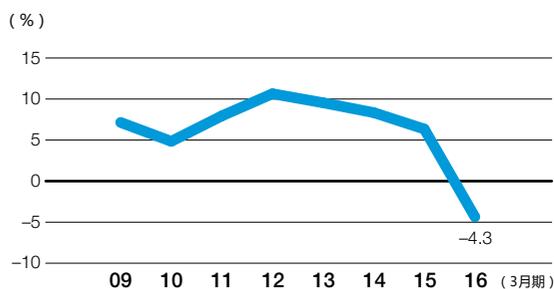
### 净权益负债率 (净DER)

# +0.14 要点



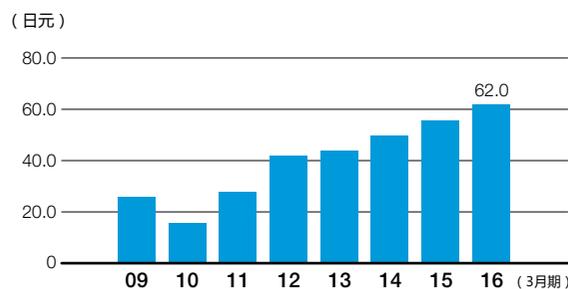
### 净资产收益率 (ROE)

# -10.7 要点



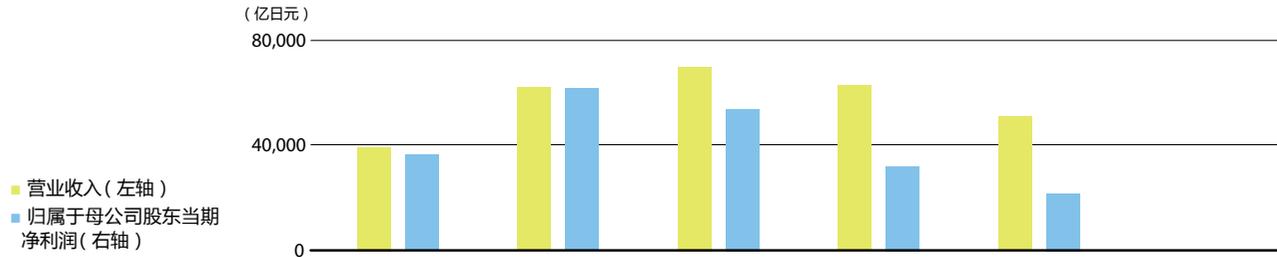
### 每股信息

# +6.0 日元



# 财务摘要

丰田通商株式会社及合并子公司  
截至3月31日的各会计年度

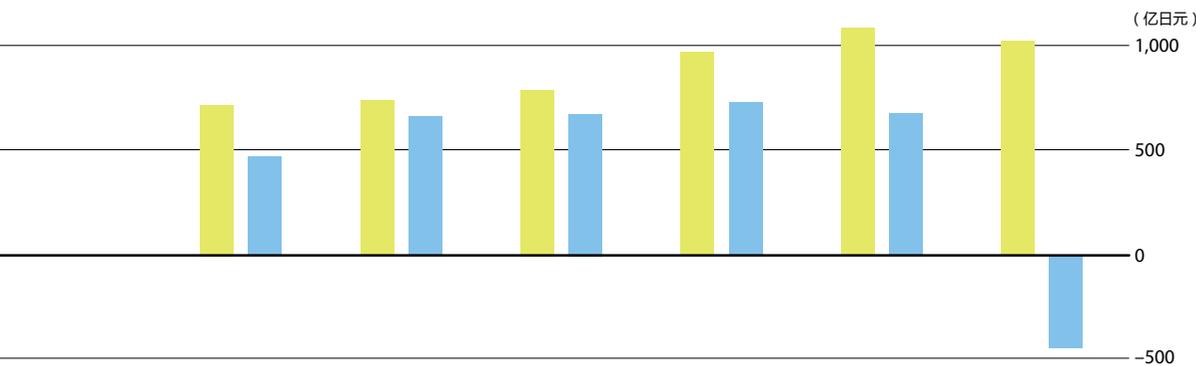


	(注1)				
	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3
<b>业绩指标：</b>					
销售额 <sup>(注3)</sup>	¥3,945,319	¥6,212,726	¥7,000,353	¥6,286,996	¥5,102,261
销售总利润	221,593	328,459	369,524	326,679	280,790
销售费及一般管理费	141,536	218,456	237,853	235,661	225,199
营业利润	80,057	110,003	131,671	91,017	55,591
权益法投资损益	1,180	7,342	11,065	6,610	7,364
归属于母公司股东的当期净利润 <sup>(注4)</sup>	45,733	77,212	67,506	40,224	27,339
<b>截至期末：</b>					
总资产	¥1,602,702	¥2,462,229	¥2,603,207	¥2,130,089	¥2,274,547
净资产 <sup>(注5)</sup>	314,319	626,539	639,731	586,996	650,215
净有息负债	431,844	677,580	600,250	573,920	563,066
<b>现金流量：</b>					
营业活动现金流量	¥ 33,089	¥ 44,599	¥ 104,728	¥ 123,760	¥ 100,217
投资活动现金流量	(119,379)	(31,159)	(36,717)	(54,827)	(73,090)
财务活动现金流量	90,453	(46,555)	(23,058)	4,614	(107,623)
现金及现金等价物期末余额	75,032	125,603	174,197	242,530	170,714
<b>每股信息：</b>					
<b>当期净利润：</b>					
基本当期净利润	¥161.88	¥231.47	¥192.44	¥114.73	¥78.08
稀释当期净利润 <sup>(注6)</sup>	160.75	230.30	192.08	114.72	-
股息红利	18.00	26.00	30.00	26.00	16.00
股息支付率	11.1%	11.2%	15.6%	22.7%	20.5%
<b>财务指标：</b>					
自有资本利润比例(ROE)	16.6%	15.7%	11.6%	7.2%	4.9%
自有资本比率	19.6%	23.5%	22.5%	24.9%	25.7%
净有息负债倍率(净DER)	1.37倍	1.17倍	1.02倍	1.08倍	0.96倍
<b>股票：</b>					
期末已发行股数	282,867	354,056	354,056	354,056	354,056

(注1) 丰田通商株式会社于2006年4月1日与株式会社东棉合并，于2016年3月31日结束的会计年度的数字为原丰田通商株式会社的数字。

2. 本页中所列美元金额是为了方便海外读者，按照2016年3月31日的汇率(1美元=112.68日元)换算后的金额。

3. 对合并财务报表的列示方法进行修改后，自2006年度起，“其他营业收益”计入“销售额”之中。



2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	单位 :百万日元 2016/3	单位 :千美元(注2) 2016/3
¥5,743,649	¥5,916,759	¥6,304,354	¥7,743,237	¥8,663,460	¥8,170,237	\$72,508,315
330,730	343,999	403,888	582,498	634,572	616,042	5,467,181
245,432	251,596	288,013	421,177	465,115	475,742	4,222,062
85,297	92,403	115,875	161,321	169,456	140,299	1,245,110
13,636	15,396	17,646	13,783	4,060	(5,676)	(50,372)
47,169	66,205	67,432	73,034	67,571	(43,714)	(387,948)
¥2,436,248	¥2,837,428	¥3,592,368	¥4,072,728	¥4,533,693	¥3,952,100	\$35,073,659
667,378	751,747	920,043	1,156,080	1,304,483	1,055,777	9,369,692
581,366	672,137	998,626	1,088,974	1,233,559	1,102,786	9,786,883
¥ 79,884	¥ 63,782	¥ 124,156	¥ 133,937	¥ 169,100	¥ 308,338	\$ 2,736,403
(74,046)	(58,771)	(323,389)	(135,587)	(199,512)	(170,839)	(1,516,143)
77,751	97,358	223,374	5,356	108,247	(225,202)	(1,998,597)
252,747	354,755	391,352	412,032	499,157	399,191	3,542,696
¥134.78	¥189.34	¥192.58	¥208.01	¥192.23	¥(124.26)	\$(1.10)
—	—	192.42	207.82	192.10	—	—
28.00	42.00	44.00	50.00	56.00	62.00	0.55
20.8%	22.2%	22.8%	24.0%	29.1%	—	—
8.0%	10.7%	9.6%	8.4%	6.4%	(4.3)%	—
24.4%	22.6%	21.2%	23.9%	24.8%	22.5%	—
0.98倍	1.04倍	1.31倍	1.12倍	1.10倍	1.24倍	—
354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	单位 :千股 354,056	—

4. 适用《关于企业合并的会计准则》(企业会计准则第21号2013年9月13日)等规定,自本合并会计年度起,“当期净利润或当期净损失”改为“归属于母公司股东的当期净利润或归属于母公司股东当期净损失”。

5. 自2006年度起,适用《关于资产负债表净资产部分列示的会计准则》(企业会计准则第5号2005年12月9日)。

6. 关于2009年度、2010年度以及2011年度的潜在股票调整后每股当期净利润金额,由于不存在具有稀释效果的潜在股票,故未列出。





# Next Steps for New Growth

- 24 经营模式
- 26 Our Strength
  - 1. 持续创造价值
  - 2. CSR活动MAP
- 30 CSR对谈
- 33 Feature
  - 1. VISION
  - 2. MOBILITY
  - 3. AFRICA

## 成为对建设富足社会做出

### 生活与社区

对实现“舒适而健康的社会”有所贡献的业务领域

### 创造新的价值

#### 合作伙伴战略

我公司通过在Mobility领域长期积极发展起来的和丰田集团的合作,在众多领域与实力强大的合作伙伴开展业务,打造核心竞争力。

#### 地区战略

以“豪亚极”,“欧洲极”,“中北美极”“东亚极”,“非洲极”五极经营为中心,在跨地区的战略意义的基础上,加强推进以新兴地区为代表的“地区间的协同效应”。

#### 价值链

在所有领域的开发、采购、生产、销售等各流程中,提供本公司独有的附加价值,力求实现各种产品和服务质量的最优化。

#### 业务协同效应

通过大规模并购加商,东棉及法国商社CFAO公司等,发挥彼此的优势,构建丰富多彩的业务基础和广泛的顾客层。

社会的课题·需求的把握

#### 重要的经营资源

##### 综合商社功能

除了收集信息、物流、金融等商社功能以外,还从事开发投资型业务,提供独有的附加价值。

##### 合作伙伴关系

以丰田集团为首,通过并购等方式,在各个领域构建有力的合作伙伴关系。

##### 全球网络

通过遍布国内及海外约90个国家的网络以及超过990多家集团公司,在全球开展业务。

# 贡献的创造价值型企业

保持成长性、效率性、健全性的平衡、有效利用经营资源，不断创造新的价值

本公司作为为建设富足社会做出贡献的创造价值型企业，构建起“在保持成长性、效率性、健全性平衡的同时，有效利用经营资源”，“创造新价值”的商业模式

发挥Mobility领域培养的优势，力争在生活与社区领域，资源与环境领域实现进一步发展，同时在能够发挥本公司知识经验的地区和领域加大投入，实现持续性发展。

## 资源与环境

对实现“可持续发展社会”有所贡献的业务领域

Toyotsu Core Values

## Mobility

对实现“在未来便捷社会”有所贡献的业务领域

在保持成长性、效率性、健全性之间平衡的同时，有效利用经营资源

### 向能够发挥优势的领域投资

不仅向作为本公司业务基础与优势所在的汽车相关业务投资，还向能够发挥本公司优势，有潜力成为“未来支柱”的领域进行投资，力争实现TRY 1。

### 严格执行投资周期

定期召开全公司会议，验证新投资项目的战略性，在全公司的优先顺序及可行性。此外，引进业务监控制度，以及对已有投资项目实行更为严格的重建与退出规定。

### 财务战略

以实现稳定发展，保持财务的健全性为目标，重视与股东资本成本密切相关的ROE、体现财务稳定性的净DER及体现资金动态的现金流，维持可实现收益与使用资金平衡的稳健的财务体制。

### 风险管理

在合并报表的基础上，计算作为风险总量的风险资产，力求实现其与作为风险容忍度的风险缓冲的平衡，并对风险的收益性进行监控，从而同时监督实现健全的财务体制以及收益性。

社会的课题·需求的把握

### 现场力

拥有以丰田生产方式(TPS)为基础的改善功能，开展物流、生产、业务流程中的综合改善活动。

### 全球化人才

推动人才录用和培养，以便最有效地应对不断变化的业务环境与多样化的顾客需求。

### 财务资本

保持稳固的财务基础，以便产生持续稳定的现金流，保证为实现发展进行积极投资。

### 管理

提高经营的效率和透明度，贯彻合规制度，积极健全财务体质。

## 1. 可持续的价值创造

我公司综合利用内部和外部的经营资源，努力创造出新的价值，作为价值创造型企业为建设富足的社会做出贡献，力争实现可持续发展。

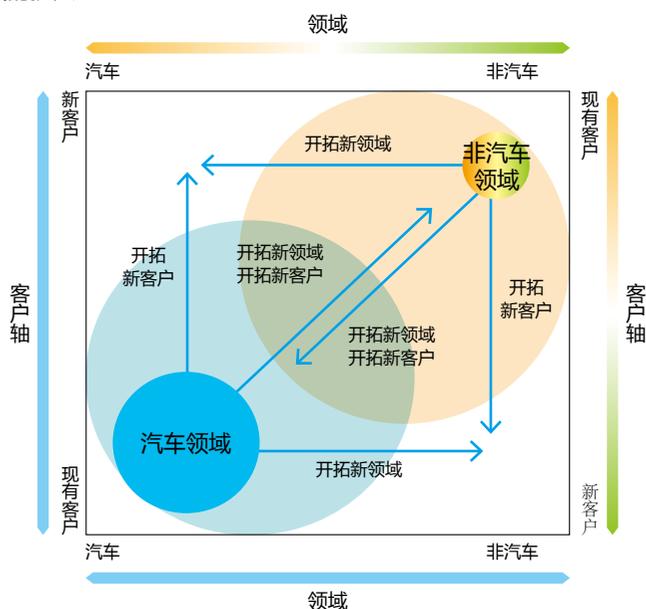
### 功能及业务领域的扩大

丰田通商主要开展进出口及日本国内商业交易的中介业务，发挥信息收集、物流、金融等商社功能，并在此基础上融入符合客户需求的功能和独有的附加价值，形成自己的业务模式。此外，公司还参与开发投资型业务，与世界各国合作伙伴一道，向今后有望实现发展的业务领域加速投资。

#### ■ 丰田通商的代表性功能



#### ■ 业务领域的扩大



## 可创造出附加价值的价值链

丰田通商并不仅仅是单纯地提供材料、产品或商品，还通过与关联公司的合作以及业务投资，从原材料的资源开发，到高效供应体系的方案策划和构建，再到废弃物的重复使用和回收再利用，广泛发挥作用，不受传统商社框架束缚，在各个领域提供独有的附加价值。

### ■ 丰田通商在汽车价值链中的业务与功能



### ■ 丰田通商在社会与环境方面的举措

#### 应对矿产冲突

在刚果民主共和国 (DRC) 及其周边的9国所进行的矿产开采成为侵害人权、破坏环境的资金来源。这一事件引起了全世界的担忧。

追溯以美国上市企业为中心的全球供应链以确认供应链中是否含有上述冲突矿产的调查自2013年开始每年实施。丰田通商作为供应链中的一员，积极参与调查。

为彻底杜绝服装产业与食品产业中的强迫劳动和雇佣童工现象，加强供应链管理

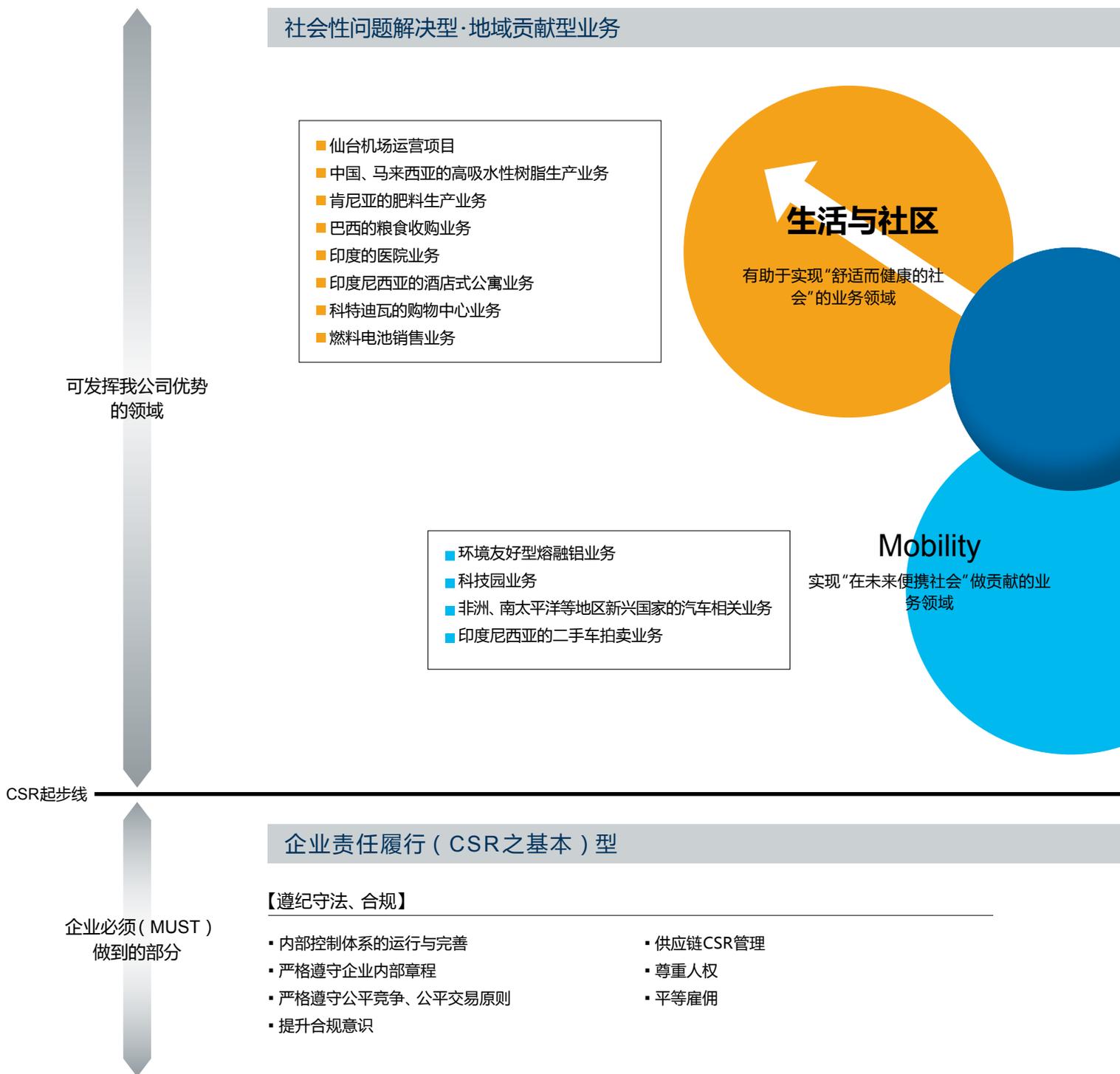


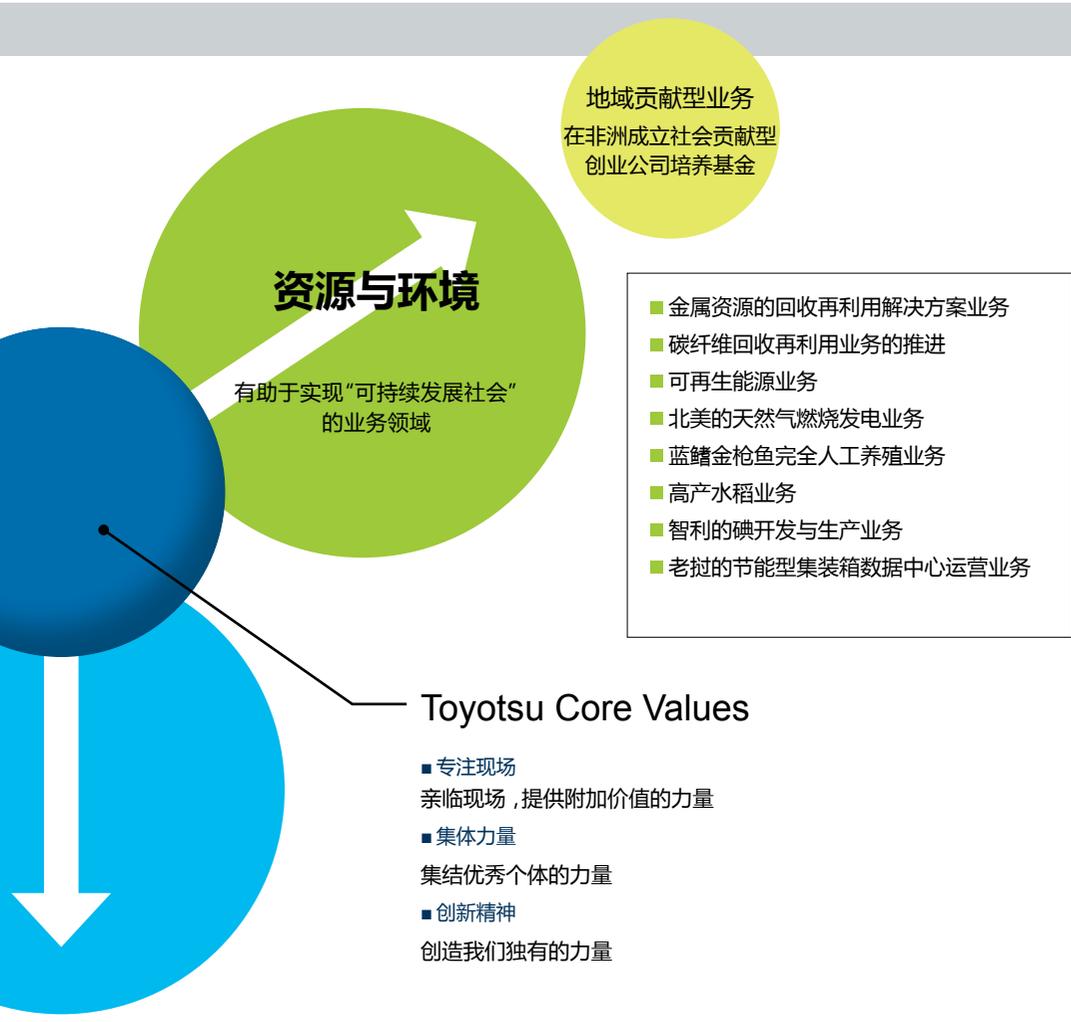
运营氢气站，以促进燃料电池车的普及



## 2. CSR活动MAP

我公司作为价值创造型企业，为建设富足的社会做出贡献，并打造出为解决各类社会问题作出贡献的业务。





## 社会贡献(慈善)型

### 环境



### 福祉



### 教育



### 【风险管理】

- 合并结算的风险管理
- 信息安全管理
- 推进环境管理
- 推进劳动安全卫生
- 推进业务连续性管理(BCM)

### 【信息披露】

- 在我公司网站上进行积极的信息披露
- 信息披露要便于利益相关方理解，公平且高度透明
- 举办面向投资者的决算说明会或单独会议
- 进一步充实公司刊发资料(《综合报告》、《业务报告》等)的内容

近年来,因ESG投资扩大,用于投资判断的非财务信息的重要性愈发凸显。

此次,我们专程采访了历任环境大臣、外务大臣等要职的公司外部董事川口顺子女士,请她就可持续发展不可或缺的公司CSR工作,谈一谈她的想法与期待。

### ·CSR即“经营本身”

加留部总裁(以下简称“加留部”) 我们公司在企业理念中提到“为建设富足社会做出贡献”,在行动指南中提倡“履行社会责任”、“尊重人权”,可以说公司把CSR视为“经营本身”。

p4 企业理念·行动指南

川口董事(以下简称“川口”) 我也完全认同经营本身就是CSR。丰田通商的企业理念据说是在1991年公布的。这一基本理念正是说明了企业是为社会而存在的,是一个具有先见性和广阔视野的理念。

加留部 我们将CSR活动分为三大类。第一类是企业责任履行型CSR。包括遵纪守法、企业合规、风险管理等一个企业必须做到的基本CSR。

第二类是社会贡献(慈善)型CSR。除志愿者活动、捐款外,我们公司还更向前迈出了一步,在我们出资的巴基斯坦Kohinoor发电厂旁边运行免费诊



## 实现可持续发展谋略



所,建设免费学校,在我们开展业务的地区,同时开展为当地社会做贡献的公益活动。

最后一类是社会性课题解决型CSR。发挥公司优势,打造可以贡献于社会的业务。这是我公司投入力度最大的一类。至今,我们的许多业务已经为各类社会性课题的解决作出了贡献。比如,在运营医院方面,依托CFAO公司在非洲开展医药品批发业务,可以推动医疗质量的提升和疾病的预防。肯尼亚的肥料生产业务和哈萨克斯坦的大规模农业生产有助于减少贫困和饥饿。

p28 CSR活动MAP

其中,公司的蓝鳍金枪鱼人工养

殖业务是我本人大力度支持的一个项目。近畿大学开发养殖技术,我公司负责进行商业化,双方各自发挥自己的优势,欲通过这个项目为生态系统的保护作出贡献。这也是一个产官学(丰田通商、水产厅及长崎县、近畿大学)成功合作加以推进的项目。

川口 我从几年前开始以名誉研究员的身份加入了东京财团CSR委员会。该委员会的调查显示,在环境领域中,日本企业投入较多的是气候变化和环境污染,而在生态系统的保护方面采取举措的公司非常少。所以,这也是一个在其他公司没有涉足的领域内,丰田通商得以发挥自身经验的实例。今后,如何

# 求当前开展的CSR活动



像金枪鱼业务一样，与其他企业或机构开展合作，从而获得更大的力量，将变得更为重要。由于社会性课题日趋国际化，希望丰田通商能够发挥自身的国际性视野，捕获需求，发挥业务优势，为解决这些社会性课题作出贡献。

## 发掘社会需求，并加以解决，实现企业与社会的共同成长

川口 丰田通商在非洲投入了很大力度。毫无疑问，非洲今后将会是下一代的领军力量。非洲的发展也将给世界的发展带来益处。

加留部 截至2016年4月，我公司派驻

到非洲的人员已超过40人，这个数字远远高于其他商社。其中，我们与肯尼亚政府签订了谅解备忘录，为肯尼亚的VISION 2030\*提供支援，帮助肯尼亚进行国家建设。除汽车领域外，我们还广泛推进地热发电等业务，积累经验，创立获胜模式，希望能够进而拓展至周边国家。

我们在肯尼亚成立了丰田肯尼亚学院，大力培养人才。正如古语所言“授人以鱼，不如授之以渔”。在汽车领域，我们充分发挥自身经验，在建设机械和农业机械领域，我们与日本国际协力机构（JICA）一同合作。我们还成立了创业公司培养基金，为推动非洲经济

独立的商业发展提供支援。我们期待未来能够从这些社会贡献活动中创造出有助于解决社会性课题的商业项目。

川口 也就是说想要从社会贡献型发展到社会性课题解决型，如何将社会中所存在的需求发展为公司的业务，这是非常重要的角度。出发点并非思考“企业的力量在何处”，而是思考社会的需求在何处，然后去满足这样的需求，这很重要。能够通过outside in的形式来构建业务，而非inside out的形式，是最好不过的。我在20世纪90年代曾在三得利公司负责过环境与品质保障的工作，因此深知发掘顾客需求的重要性，也开始对此抱有极大的兴趣。当时



这还没有被称为CSR。在东京财团了解CSR后，感觉到在解决社会性课题的过程中，接触社会（顾客），发掘需求，将开发出的技术加以应用，并提供给社会的企业力量十分重要。企业为了满足新的需求，会积极创新，因而企业和社会都能够获得成长。

## -企业合规是 所有工作的切入点

加留部 企业责任履行型,即所谓的保守型CSR可以区分为“遵纪守法”和“合规”两大部分。遵纪守法当然就是不违背法律,合规则更进一步,是指要有意识地避免踏入灰色区域。我想,丰田通商的获胜模式并非钱生钱的商业模式,而是脚踏实地做实业,用汗水和智慧换来收入。公司合规可以保护公司,为了让全公司都认识到这一点,我通过邮件的形式直接对全体员工进行了阐述。

川口 丰田通商的集团公司和供应商等遍及国内外,要想让大家对CSR拥有统一的认识,应该是一件很不容易的事情。

加留部 关于供应链CSR,我们在2012年制定了《供应链CSR行动指南》,2014年开始开展问卷调查和采访调查。主要针对人权风险较高的行业和国家进行调查,这项调查目前尚处于起步阶段,今后还必须继续大力推进。

## -企业可以改变社会

川口 丰田通商的CSR推进委员会主席是由总裁亲自担任的,形成了全公司参与的体制,非常值得赞赏。掌握社会性课题应该不仅仅是CSR部门的工作,每一位员工都应当有意识地投入其中,这一点尤为重要。丰田通商开展了许多贡献于社会的业务,所以希望员工们也能为自己的工作能够贡献社会而感到骄傲,怀着“企业可以改变社会”的信念下投入到自己的工作中。

加留部 最近,越来越多的年轻人希



望在拥有工作动力的同时,还能够通过工作来为社会作出贡献。我们公司有时需要将员工外派到非洲等环境艰苦的地区。最近,我真切地感受到心怀远大志向,希望为非洲的发展尽一份力的年轻员工正在增加。

川口 这是说明丰田通商录用、培养了许多充满干劲的优秀员工。我想,一个人只有看到了社会的方方面面之后,才能够在如此日新月异的社会中发现需求。从这一点出发也可以了解到,丰田通商正在积极推行的多元化与包容性(Diversity & Inclusion)是多么的重要。

加留部 在保守型CSR、社会贡献型CSR方面,丰田通商已经作出了一些成绩。但在进攻型CSR方面,做得还非常不够。我们不能做完一件事情后,说“从最终结果来看,这也与CSR有关”,而应该立足于社会性课题来构想公司业务,并且要系统地加以推进。我希望员工们能够在平日的工作中有意地去思考我们能够朝着哪个方向去为社会作出贡献,带着这样的问题去工作。

## -结束语

川口 通过今天的对谈,我对丰田通商的CSR工作又有了新的了解。可以看出,丰田通商是在完整的体系框架

下,努力做着应做的事情。

加留部 推进CSR活动有助于提升企业价值。今后,丰田通商的企业责任履行型CSR和社会贡献型CSR将进一步向前推进,同时在社会性课题解决型CSR这样的进攻型CSR方面也将积极地予以推进。

※肯尼亚政府制定的长期发展规划,旨在增加民众收入,提升民众生活水准。

### 川口 顺子 (Kawaguchi Yoriko) Profile

1965年进入通商产业省(即现在的经济产业省)。曾任日本驻美国大使馆公使、通商产业大臣官房审议官等职务。1993年担任三得利株式会社常务董事(主管生活环境部)。之后,担任环境大臣、外务大臣等要职。2013年担任明治大学国际综合研究所特聘教授。2014年6月起,担任我公司外部董事。



# Feature

1. VISION

---



2. MOBILITY

---



3. AFRICA

---





丰田通商在2016年5月制定了新愿景“Global Vision”。这个指导方针指明了下一个十年的发展方向，成为了丰田通商的新路标。

理想形态

在今后的10年丰田通商集团



# Be the Right ONE

将不断追求努力实现

The Right ONE for you ..... 为满足所有相关利益者的现场需求,提供最佳的安全、服务、品质以及信赖

The Right ONE for us ..... 努力发挥每一个人的力量,跨越组织、地域、性别、国籍,团结一致,发挥综合力量

The Right ONE for future ..... 通过培养并发挥我们的优势和智慧,开拓可持续发展的社会与未来

## 丰通核心价值

「丰通核心价值」是今后10年内我们应该最大限度加以发挥和有效运用的优势,是以丰田通商集团之路为基础,实现Global Vision的具体落脚点。



Toyota Core Values 专注于丰通核心价值,磨练并发挥到极致

## 通过丰通核心价值来实现成长

围绕“丰通核心价值”,继续向我们应该努力的三大业务领域挑战。



既存业务的成长  
·活用本公司既有资源,拓展既存业务

新领域  
·发挥我们在区域和业界的专长,拓展新领域的业务**专注现场**

·发挥**集体力量**或**创新精神**开发以创新技术、服务、产品为基础的新业务

# 捕捉变化，提供新的附加价值



丰田通商在公司核心领域Mobility领域内，努力捕捉变化，提供新的附加价值。

## 涉及广泛领域的汽车产业价值链

丰田通商的汽车业务并非单纯的物资器材、产品或商品的买卖业务，还为加强自身功能而进行业务投资，从稀土、锂等原材料资源的开发，到高效率供应体系的方案策划和构建，再到废弃物的重复使用和回收再利用，作为以Mobility业务为核心的商社，广泛发挥作用，不受传统框架束缚，在各个领域提供附加价值。

例如，丰田通商拥有自己的加工工厂，开展钢材的保管和加工、以溶化状态将铝提供给发动机或轮胎工厂的液态铝业务、将轮胎和轮毂组装后提供给制造商生产线的轮胎组装业务、工厂内加工工序产生的废铁的回收和再利用业务等。我们捕捉到生产现场的需求，代替客户直接参与工厂操作，发挥自身功能，为被称为丰田生产方式(TPS)的高效操作提供支持，为客户提供附加价值。

我们在物流领域拥有自己的仓库和卡车，在高效的存放与物流、空间的有效利用、防止商品破损的包装材料的策划和开发、装箱方式的合理化等方面，与所有客户一同不断加以改进。

可见，我公司在Mobility领域的优势是，将从开发到回收再利用的各个工序连接成一个整体流程，构建起了我公司独有的牢固的汽车产业价值链，并根据现地、现物、现实，一同参与到附加价值的提升之中。丰田通商正在将这样的Mobility领域中培养起来的价值链拓展到Mobility以外的业务领域，从而构建紧随Mobility之后的第二大、第三大支柱性盈利业务。

## 迎合顾客需求，加强功能和服务

近年来，丰田通商从上游到下游领域，对各种功能和服务进行了加强。

上游领域方面，丰田通商参与了为普及插电式混合动力车(PHV)及电动汽车(EV)而不可或缺的锂资源开发项目。这开创了日本企业之首。

中游领域方面，为了满足积极拓展海外市场的日资车企及零部件厂商走向国门的需求，丰田通商开展科技园业务，提供综合服务。服务内容不仅包括工厂用地及厂房租赁等硬件方面，还包括行政、财务相关服务等软件方面的服务。同时，为了在距离消费者更近的销售业务中营造一个良好环境，让汽车走入更多消费者的生活，我们还开展租赁等销售融资以及二手车销售业务。

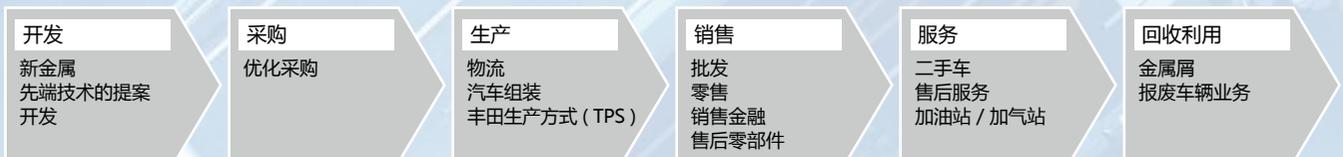
下游领域方面，为了促进燃料电池车的普及，丰田通商运营了氢气站。将来，还考虑进行氢气的生产，进一步扩大并加强Mobility领域的价值链。

现在，汽车行业即将步入巨变时期，这包括轻量化、小型化、本地采购等环境变化。作为丰田集团的先行军，丰田通商必须为了迎接这些变化而提出具有新附加价值的业务方案，并勇于发起挑战。

丰田通商将继续提出新技术和新材料的方案并加以开发，推进与地区相符的生产销售战略，不放松BCM※，通过坚不可摧的价值链确保稳定供应，从而赢得客户的信赖。

※ Business Continuity Management : 业务连续性管理

### 现状的优势



### 向新功能挑战



今后将继续提出高价值的业务方案，完善价值链，实现稳定供应，从而赢得顾客信任。

## 扎根当地，努力扩大业务领域

丰田通商的非洲业务始于1922年的东非棉花进口业务。1964年，启动汽车出口业务。至今，已经拥有90多年的历史了。1991年，丰田通商出资安哥拉当地代理商，开始参与汽车销售业务。之后，2000年在南非设立了总负责机构。2001年通过英国商社收购了东南非地区6个国家的汽车业务，加速推进业务投资。目前，共拥有南非地区的汽车生产支援业务、肯尼亚的销售融资及二手车销售等业务，并积极扩大汽车产业价值链，寻求业务的横向拓展。

进入2000年后，非洲地区电力需求急剧增加，丰田通商开始积极进行基础设施业务的投资，并为埃及发电站提供设备等。2011年，丰田通商获得了肯尼亚最大规模的地热发电项目订单。

如上所述，丰田通商在扎根当地的同时，还拓展汽车销售等各类下游业务。与非洲这片土地、这里的人们共同成长，丰田通商立足于这样的长远角度，一路开拓市场。

2012年8月，为了向肯尼亚提供全面支持，



## 参股CFAO公司，实现由点到面到拓展

为我公司的非洲业务确立牢固基础的是2012年参股法国最大的商社CFAO公司。CFAO公司在非洲的33个国家拥有汽车销售网络，除此核心业务外，还经营医药品批发业务、清凉饮料和啤酒的生产销售等，业务组合多种多样。CFAO公司的业务网络覆盖整个中非和西非地区，这与业务基础集中在东南部的丰田通商形成了理想的互补格局。而且，CFAO公司在拥有牢固的汽车产业基础的同时还在加强非汽车领域，这与我公司的企业战略方向不谋而合。参股CFAO公司，结为战略联盟，投资额高达2,345亿日元，这是我公司有史以来最大规模的业务投资项目。



帮助肯尼亚政府实现其国家愿景，丰田通商与肯尼亚签订了谅解备忘录，在汽车领域以及电力与能源、石油与矿产资源、环保、农业产业化等领域，与肯尼亚政府执行委员会一同推进各类项目。

此外，撒哈拉以南非洲地区要摆脱对资源的依赖，产业的多元化成为了紧要问题。在此情况下，丰田通商于2014年在非洲成立了日企首个社会贡献型创业公司培养基金 Toyota Tsusho CSV Africa Pte. Ltd.，该基金位于毛里求斯。并在肯尼亚成立了人才培养中心 Toyota Kenya Academy。在人才培养方面，丰田通商着力培养建设机械和农业机械等非汽车领域的技术，还设有领导能力教育等管理类课程。今后，我们还将在南部、中非和西非地区广泛开展活动。



2014年7月成立人才培养中心“丰田肯尼亚学院”

# 成为非洲存在

下面介绍对于丰田通商的可持续发展不可或缺的非洲业务。

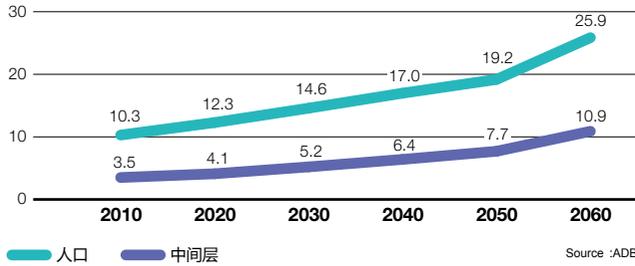
CFAO S.A. 概要 (2015年12月末)

成立	1887年
员工人数	12,370名
销售额	€3,436 million
当期净利润	€107 million
资本金	€10.3 million
股票上市	NYSE Euronext Paris ( since December 2009 )
出资国家	39个国家和7个地区 ( 其中,非洲是34个国家 )
本公司出资比率	丰田通商 97.5%

## 在覆盖53个国家的网络中开拓消费市场

过去,丰田通商在非洲一直专注于英语圈的东南非地区,而CFAO公司则以中西非地区为主开展业务。经过协同合作,两公司覆盖了非洲54个国家中的53个国家,共拥有14,500名非洲当地的专业人才。

【参考】非洲人口(亿人)



我们正在最大限度地利用53个国家的业务网络和两个公司各自积累起来的非洲业务经验,立足长远角度,开展移动业务以及零售业、消费品业务、医药品批发业务。

联盟成功的案例之一是2015年在尼日利亚,雅马哈发动机株式会社与CFAO公司合资成立了摩托车生产销售公司CFAO Yamaha Motor Nigeria Ltd.,在当地生产摩托车,并为当地创造了就业。

此外,CFAO公司以汽车产业为主,还拥有医药品批发公司Eurapharma,在西北非的市场占有率名列前茅。丰田通商为了提升销售和流通的质量而对CFAO进行投资,并运用丰田通商拥有的TPS经验,为改善现场提供支援。我们与全球第二大的法国超市连锁家乐福合作,就是一项立足于长远角度的举措。这对于CFAO公司而言也是一个向新领域发起的挑战。我们将基于生产和物流的经验,融合两家公司的优势,以迅速扩大的中等阶层为目标群体,加大对消费市场的投入。



2015年12月在科特迪瓦共和国开设购物中心

CFAO all rights reserved.

# 正感No.1的企业

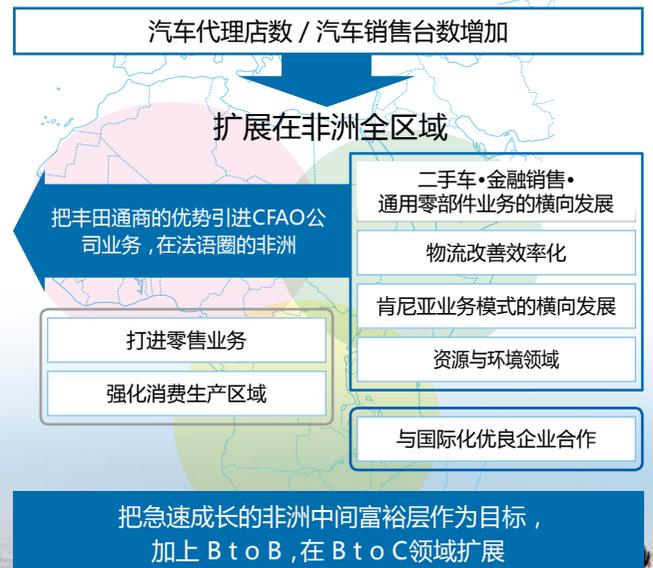
## 构建更加牢固的非洲No.1联盟集团

非洲政局常年动荡,因民主化的发展,近年来终于实现了政治稳定。非洲的中产阶级和消费市场也在逐步扩大,丰田通商通过与CFAO公司协同合作,积极开展面向消费者的商务活动。

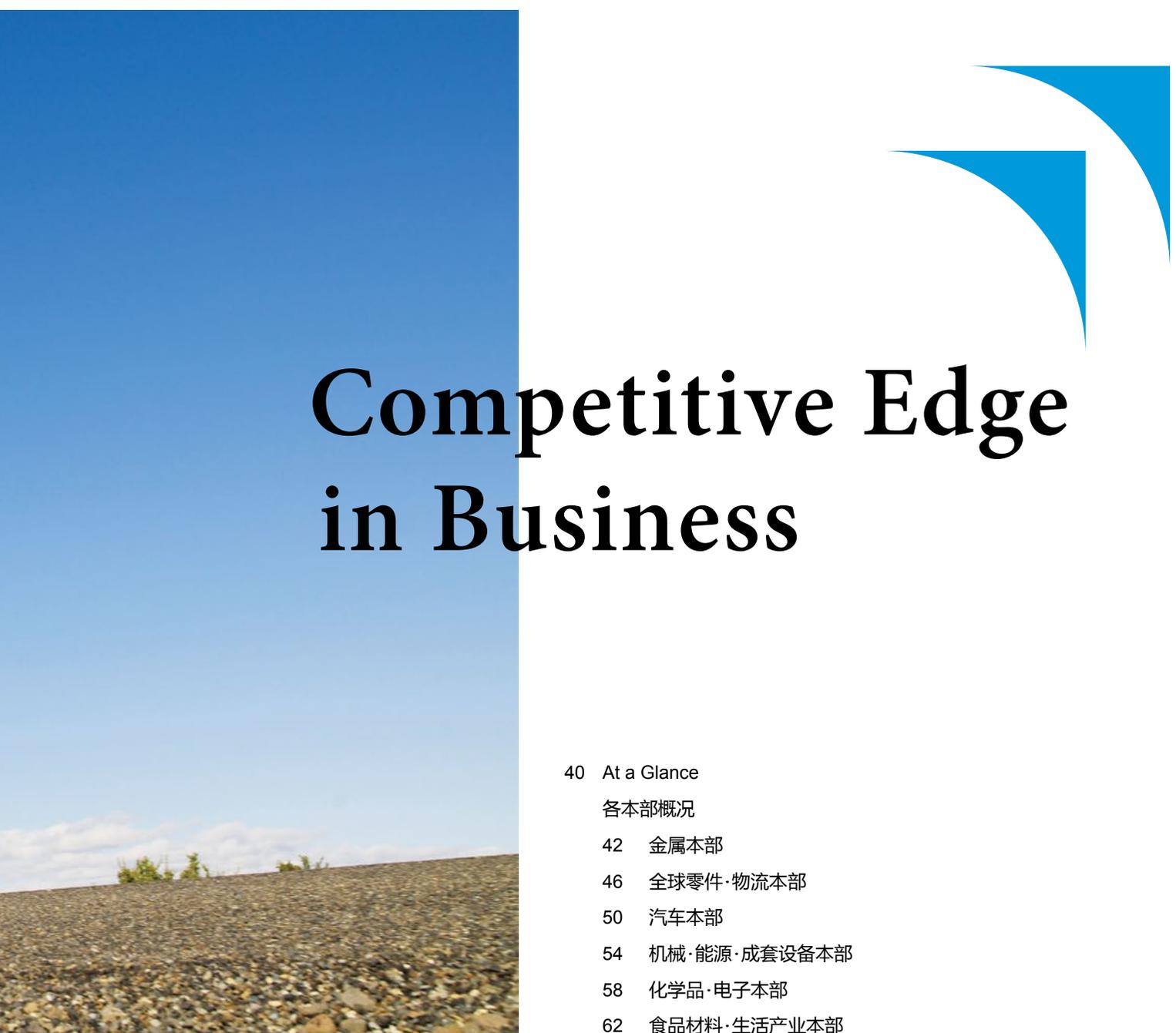
2016年1月,我们与拥有非洲最大级别的物流网的法国综合企业博罗雷公司签订了合作意向书。我们计划今后在基础设施物流等多项业务中构建合作机制。

我公司在所有的业务中,都不会把投资活动完成或项目完成视为项目结束,我们的目标是在那之后也要扎根当地,实现长久运营。今后,我们也将为扩大我们在非洲地区的影响力,通过“业务”,并通过“人才培养”、“CSR活动”,为非洲社会的自主发展作出贡献。

立足长期角度,与CFAO公司形成协同效应







# Competitive Edge in Business

40 At a Glance

各本部概况

42 金属本部

46 全球零件·物流本部

50 汽车本部

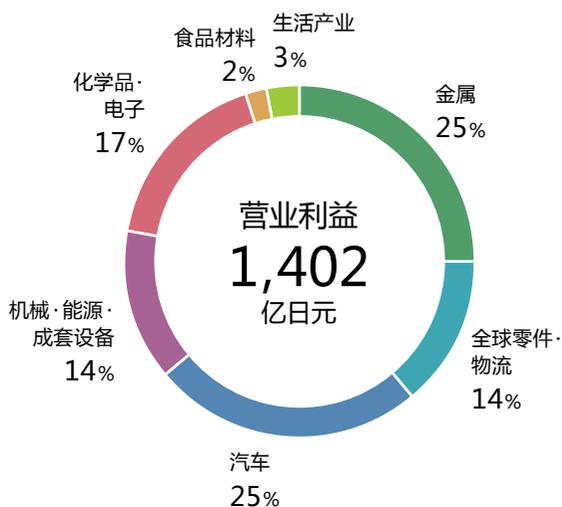
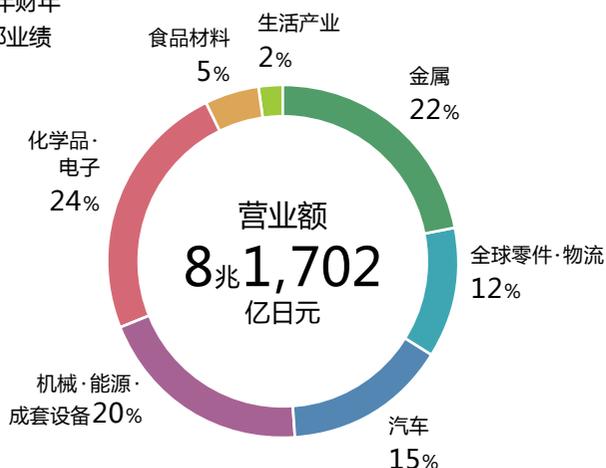
54 机械·能源·成套设备本部

58 化学品·电子本部

62 食品材料·生活产业本部

# At a Glance

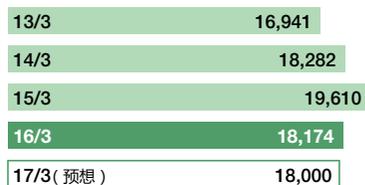
2015年财年  
各本部业绩



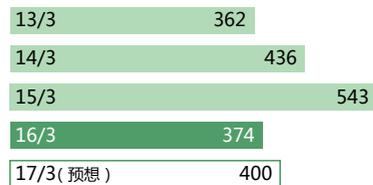
## 金属本部

加工、制造、处理、销售普通钢、特种钢、建筑用钢材、有色金属块、贵金属块、压延制品、铜和铜合金压延产品、铁屑、有色金属屑、合金铁、铣铁、报废车辘、报废催化剂、稀土、稀有金属等主要经营产品。

销售额 (亿日元)



经营利润 (亿日元)



■ 总资产 (亿日元) / — ROA (%)



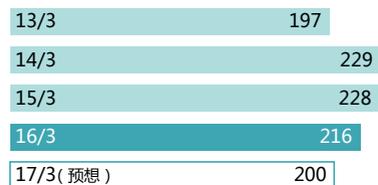
## 全球零件·物流本部

以汽车构成零部件为主要经营产品进行制造、销售、服务以外,还开展物流业务和轮胎转配业务。

经营额 (亿日元)



营业利润 (亿日元)



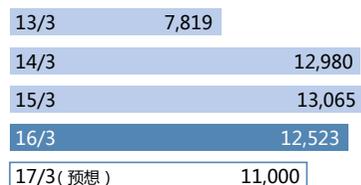
■ 总资产 (亿日元) / — ROA (%)



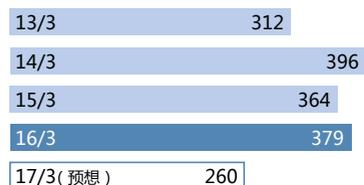
## 汽车本部

以轿车、商务用车、摩托车、卡车、公共汽车、车辆零部件为主要经营产品,进行销售和服务。

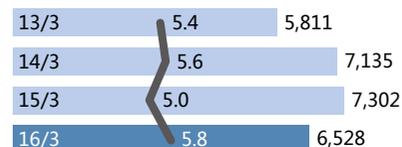
经营额 (亿日元)



经营利润 (亿日元)



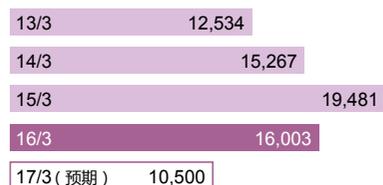
■ 总资产 (亿日元) / — ROA (%)



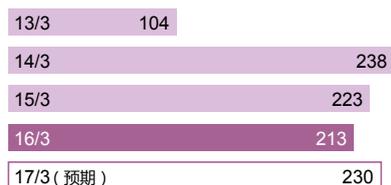
## 机械·能源·成套设备本部

除了针对工作机械、试验计量仪器、电子装置、环保设备、煤炭·原油·天然气产品、石油产品、液化石油气、成套设备、建设机械·产业机械等主营产品开展销售和服务之外,还开展能源和电力供应事业、废水处理事业。

销售额 (亿日元)



营业利润 (亿日元)



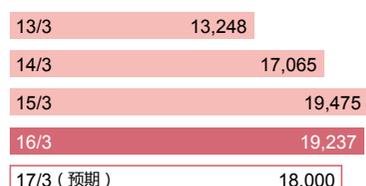
■ 总资产 (亿日元) / — ROA (%)



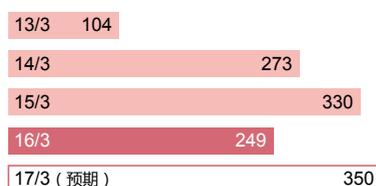
## 化学品·电子本部

除了汽车零部件、半导体·电子零部件、模块产品、车用嵌入式软件、网络搭建·维护·运用·技术支持、信息通信机器、国外IT基础设施出口、电脑·周边设备以及各种软件、ITS(智能交通系统)设备的销售·服务之外,以合成树脂、橡胶、电池·电子材料、精密无机化学品、油脂化学品、添加剂、医药品以及医药品原料为主营产品,开展加工、生产、销售、服务等。

销售额 (亿日元)



营业利益 (亿日元)



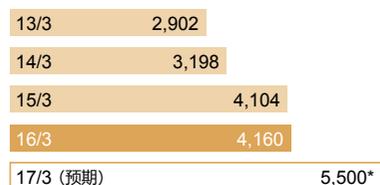
■ 总资产 (亿日元) / — ROA (%)



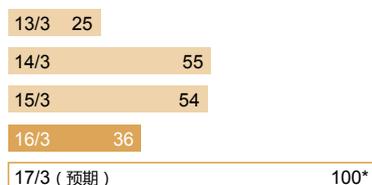
## 食品材料本部

以饲料原料、谷物、加工食品、食品原料、农产品、水产品、畜产品、酒类为主营产品,开展生产、加工、销售、服务等。

销售额 (亿日元)



营业利润 (亿日元)



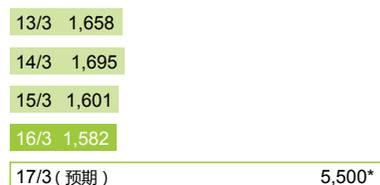
■ 总资产 (亿日元) / — ROA (%)



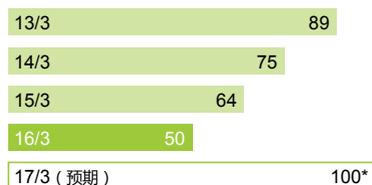
## 生活产业本部

除了针对财产保险、人寿保险、证券中介、纺织产品、服装、护理和医疗相关商品、建筑和住房材料、办公家具等主营产品开展销售和服务之外,还开展综合医院项目、酒店公寓项目。

销售额 (亿日元)



营业利润 (亿日元)



■ 总资产 (亿日元) / — ROA (%)



\* 自2016年4月1日起,食品材料本部与生活产业本部合并,更名为食品材料·生活产业本部。

# 各本部概况

## 金属本部

### 业务领域

汽车钢材	汽车用钢材・特殊钢的流通加工业务
钢铁制品	钢板・钢管・棒钢的流通加工业务，能源基础设施相关业务
有色金属	铝・铜・锡・贵金属・稀有金属・稀土的流通加工业务
钢铁原料	生产工厂及市内生产的金属废弃物的合理回收和处理，报废汽车的回收・解体和处理业务

### 市场环境

- 受供需不平衡的影响，预计原材料市场行情低迷的情况暂时还将持续，同时原材料的产地消费趋势还将愈发活跃。尤其是汽车领域，受汽车轻量化和电动化趋势的影响，原材料需求必将进一步朝着多样化、高度化进一步升级。

### 风险与机遇

- 对经济停滞带来的需求减少以及市场行情低迷、贸易保护措施等贸易管制的加强、顾客更换现有材料、环境管控加强等风险的防御，能够带来变革业务、开拓新市场、打造新业务等新的机遇，丰田通商将努力在业务运行过程中掌握好攻与守的平衡。

### □ 业务的优势

金属本部认为，钢材和有色金属并非单纯的材料，而是各自具有独特功能和特性的商品，因此，我们针对用户和供应商的需求，提出最佳商品和物流方案。

在钢板领域，我们以国内外加工基地为核心，运用IT技术完善接单下单系统，建立起高效的物流体制，实现了根据日本国内需求灵活交货的管理体系。同时，为满足用户的需求，在世界各国开展钢板冲压切割加工业务。

在条钢管领域，我们除特种钢和钢管的加工和销售外，还从事建筑钢材的销售。

在有色金属领域，我们建立起了以日本、伦敦、新加坡为中心的全球贸易体制，力求降低市场波动带来的风险，扩大业务规模。此外，还在世界各国开展液态铝制造等业务，同时，以致力于稀土和稀有



## Director's Comment

进一步扩大Mobility领域，加速推进“回收再利用”、“资源开发”等领域的创新。



常务董事  
金属本部长  
村田 稔

金属等资源开发业务。

在钢铁原材料领域，为保护地球环境，我们对工厂产生的铁屑、建筑拆解和处理报废车辆产生的金属资源进行回收再利用，如今活动范围已经扩大到金属之外的领域。

### □ 中长期举措与重点战略

当该本部将“汽车钢材”、“钢铁制品”、“有色金属”、“钢铁原料”这四大业务领域有机结合，以充分运用海外网络的采购能力与运用国内外加工与物流功能的客户需求满足能力为基础，在汽车相关领域与非汽车领域中，持续创造并提供业务价值。今后将依靠扎实的现场应对能力和安全管理能力，与国内外实力强劲的业务合作伙伴加强合作关系，通过现有业务的收益最大化、已启动项目的商业化、挖掘新的潜在项目等，继续推动业务发展壮大。

在主营业务汽车相关产业方面，一边不断实现新功能和业务，一边积极打开丰田集团以外的销路，进一步充实业务。在非汽车类业务方面，充分发挥与汽车相关产业之间的协同效应，同时在能源、基础设施等市场规模和增长潜力都很大的领域以及回收再利用、资源开发产业中可以发挥出本公司优势的领域继续加大投入力度。为了确保长期盈利，一方面要时刻保持危机感，注重速度，推进具有挑战性的业务投资。另一方面，通过确保安全、加强合规、降低成本、扩充功能、扩大销路、培养人才、退出不盈利业务等措施，着力夯实基础，尽快确立攻守平衡的业务结构。同时，为进一步扩大海外收入，推动海外人员在质与量上的提升，全力实现中长期目标。

## 基于战略的举措

### 在阿根廷进行锂资源开发

随着混合动力汽车和电动汽车市场规模的扩大，对锂离子电池的需求不断增加。为此，我们自2010年起，推进锂资源开发业务。2012年，丰田通商获得阿根廷西北部胡胡伊省Olaroz盐湖开发项目约25%的股份。之后，该项目获得独立行政法人石油天然气与金属矿物资源机构（JOGMEC）的债务担保，2014年12月启动碳酸锂的生产。这是日本企业参与的首个锂资源开发项目。项目所生产的碳酸锂由我公司独家代理销售。我公司运用自己的全球网络，面向日本乃至世界各国销售碳酸锂，以充分满足国内外市场的需求。为了今后能够长期稳定地供应碳酸锂，我们将进一步推进该项目。



### 在墨西哥成立汽车用钢管加工公司

在汽车产业大发展的推动下，车用钢管的市场也在扩大，加工需求随之增加。为此，2015年7月，丰田通商在克雷塔罗州克雷塔罗工业园成立了钢管加工工厂“Toyota Tsusho Steel Pipe de Mexico S.A. de C.V.”，目前正在为批量生产做准备工作。该公司为我公司与丰通钢管株式会社以及丰田通商墨西哥公司的合营公司。丰通钢管株式会社拥有各类钢管加工经验，丰田通商墨西哥公司对当地情况了如指掌。成立合营公司后，我们可以利用已有物流网及分支机构网络，进一步拓展价值链，同时满足采购本地化的需求。



## 通过公司业务解决社会性课题的举措

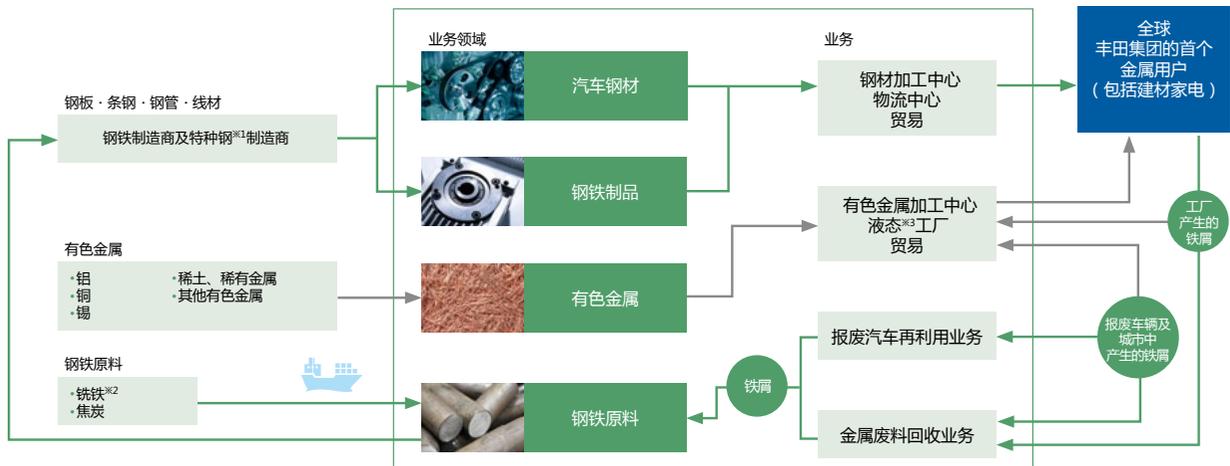
课题	举措
为实现“未来便捷的社会”	环境友好型液态金属业务
为实现“可持续发展的社会”	金属资源回收再利用解决方案业务

## 丰田通商独有的价值创造业务

### 高品质的加工、物流与仓储功能

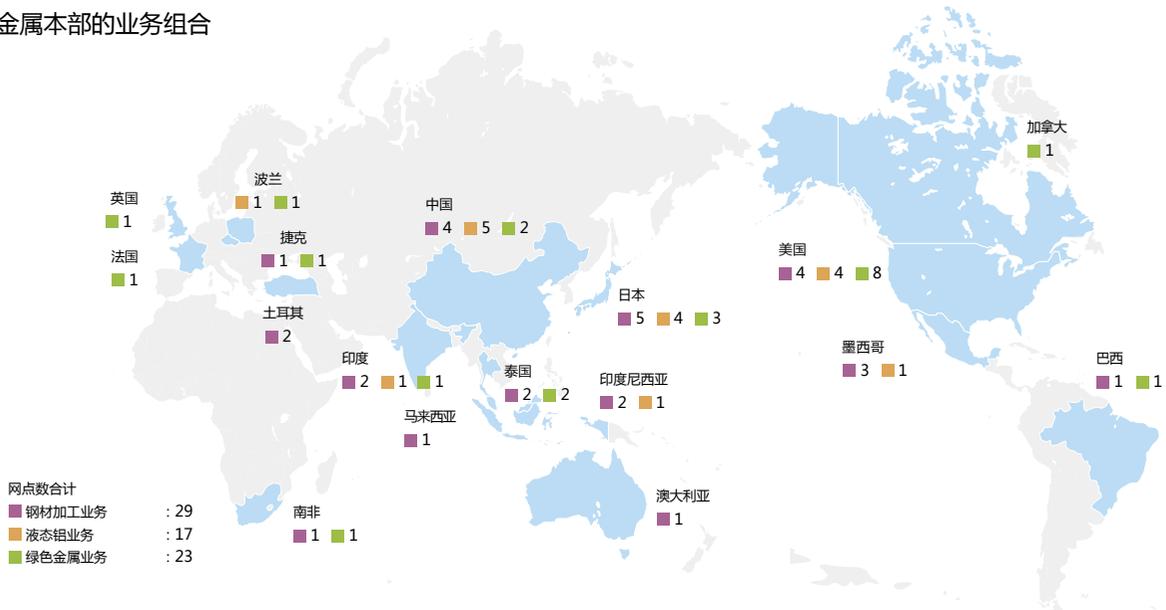
金属本部最大的特点是与国内外的制造、加工企业携手实现高效率的运作功能。例如，在钢板业务中起到核心作用的钢材加工中心，与供应商、用户共享信息，根据各自的生产情况开展高效的加工、仓储和物流业务。此外，在有色金属业务方面，为了降低总成本并减轻环境负荷，开展供应液态的普通铝制材料代替铸锭的供货业务。除以上材料供货功能之外，还通

过回收工厂产生的铁屑及报废车辆等，开展将废物还原为材料的“静脉产业”。像这样的高性能的业务已在世界17个国家69个网点开展，今后还将继续扩大业务领域。



※1 在普通钢中加入硅、锰、镍、铬、铜等合金元素的钢  
 ※2 将铁矿石在高炉中还原后得到的铁  
 ※3 为熔融状态的铝合金

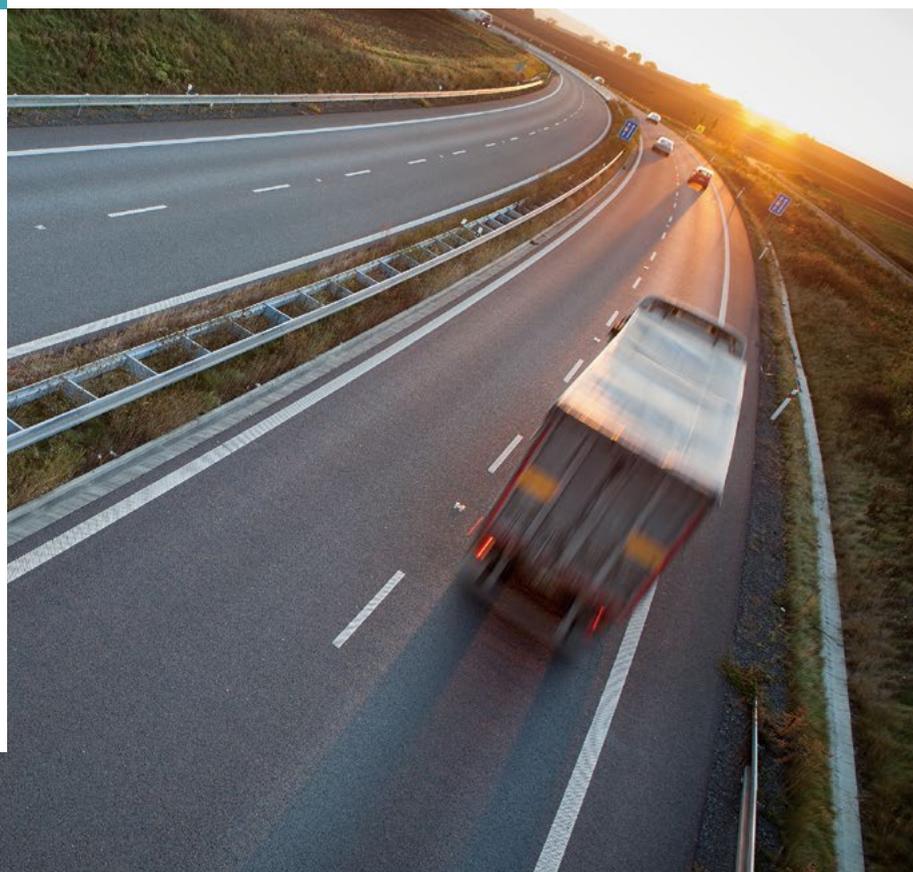
### 金属本部的业务组合



## 全球零件·物流本部

### 业务领域

全球零部件	在汽车生产零部件的进出口及海外地区之间的采购的基础上，外加整合装运物流和供需管理功能，提供商贸物流一体化的最优化全程物流服务 ( Vendor to Vendor )
物流业务	结合顾客需求、提供基于TPS的物流设计及解决方案，开展与顾客的生产活动直接对接的物流服务
全球零部件装配	在海外开展轮胎组装等汽车生产零部件的装配业务
汽车零部件用品及物资器材	提供车用内饰外饰零部件与汽车用品的策划开发、物资器材采购、生产、销售等全套功能
市售零部件业务	构建市售零部件从开发、采购到流通的价值链



### 市场环境

- 该本部所面对的市场前景乐观，美国市场稳定发展，在墨西哥和印度的发展和投资在逐步扩大，其他新兴市场也有着毋庸置疑的增长潜力。为实现新一代移动方式，车企大力推进技术革新、轻量化和环保化，对材料开发的需求必将进一步扩大。

### 风险与机遇

- 超越国家与地区界限的新框架与新协议的形成以及技术革新给市场和制造业结构带来的影响不可小觑。客户的需求时刻在变，全球零件与物流本部将发挥自身优势，为客户提供具有更高的附加价值的服务，满足客户需求。

### □ 业务的优势

全球零件与物流本部目前在全球29个国家拥有83家当地法人和海外营业单位，共包括159个网点，包括日本国内在内，全球共拥有13,000名员工。

全球零件与物流本部运用这些网点和物流网，建立起零部件的最优化全程物流服务体系，形成了全球规模的汽车零部件价值链。

除轮胎组装等组件业务外，在内饰外饰零部件及汽车用品方面，从产品的策划和开发到原料采购和加工，全球零件与物流本部都实现了全面覆盖。

全球零件与物流本部将本部所拥有的全球性物流网络和供需管理功能，以及本部独有的产品制造功能加以综合并提供给客户，从而准确满足多种多样的客户需求。



### Director's Comment

**运用全球网络、物流基础设施、供需管理、组件等多种功能，发挥商社最基本的功能“销售能力”。**

专务董事  
全球零件·  
物流本部长  
大井 祐一



## □ 中长期举措与重点战略

该本部在其核心领域——移动领域内，将产品开发、原材料加工、供需管理、物流、组件等多种业务相互结合，并进一步深化。同时，作为丰田通商的先锋队，积极开拓墨西哥、印度、湄公河区域等新兴国家、新兴市场。

在中长期举措方面，今后将在汽车产业有望更加聚集的新兴国家与地区，继续扩大零部件厂商海外拓展支援与加工承包服务相结合的科技园业务。创造一个可以让客户专注于生产的环境，不断完善基础设施，让具有日本品质的零部件在海外也能得到稳定供应，为日资车企向新兴国家转移生产做好服务。

此外，将零部件的采购与集中物流、加工与组

件相结合，挑战模块业务，即以组装后的形式交付零部件。进而，加强用品架装业务，独立策划开发出汽车用品（配饰）后，提供安装服务。

为了扩大价值链，在上游领域，继续对先进技术和材料开发的强化与深化加大投入力度。在下游领域，全球汽车保有量的增加必将带来售后服务市场的扩大，因此今后将推进市售零部件业务。

在新领域方面，充分运用在现有业务中积累起来的经验和优势，向航空领域等方面发展，积极发掘业务合作伙伴。

通过上述举措，运用该本部所擅长的全球网络、物流基础设施、供需管理、组件等多种功能，与合作伙伴一同发挥“销售能力”。

## 基于战略的举措

### 为日资车企在新兴国家的海外拓展提供支持 (科技园业务)

我公司的科技园业务包括租赁工厂的运营,以及行政、财务代理业务、公司班车、配餐服务等。我公司在印度尼西亚、泰国、印度等地成套提供上述业务。

最近,在被称为“Thailand-Plus One”的湄公河地区,各企业生产网点不断增加,我公司也在柬埔寨波别成立了 Techno Park Poipet Pvt. Co. Ltd.。我们在该公司中拥有加工承包业务这一新服务,即在汽车零部件生产中承包部分前后工艺,还有制造业人才的培养与派遣业务。

今后,我们将在车企大力拓展的地区和有望获得发展的地区积极扩大该业务,为客户创造一个良好的环境,可以让客户更加专注于生产,为走向海外的企业增强竞争力作出贡献。



### 挑战新领域 (航空领域)

自充分发挥在汽车领域积累起来的优势,在航空领域创造新的价值和机制,为航空产业的发展作出贡献。在飞机零部件制造领域,我们提供机体制造以及为设备生产商提供材料和零部件的JIT(just in time)供应功能,和有技术实力的生产商结为合作伙伴,参与飞机零部件制造业务。不久前,我公司在马来西亚的飞机零部件表面处理加工公司Asahi Aero Malaysia SDN BHD.投产。在机场航站楼运营业务方面,我公司将运用老挝万象瓦岱国际机场的国际航线航站楼运营业务的经验,参与仙台国际机场的运营。今后,我们也将与各家伙伴公司协同合作,在国内外积极开展机场运营业务。



## 通过公司业务解决社会性课题的举措

课题	举措
为实现“舒适健康的社会”	燃料电池销售业务
为实现“可持续发展的社会”	碳纤维回收利用业务的推进

## 丰田通商独有的价值创造业务

### 实现顾客的“最佳价值链”

通过本公司遍布世界各国的物流网点进行混载集约物流( Milk Run即循环取货)、中转地物流(直接换装),以及通过利用IT技术建立起的全球化物流网,实现了向众多厂商、供应商小批量、高频率交货。通过附加接单管理和库存管理等供需管理功能,提供符合顾客需求的零部件物流服务,为零部件的稳定供给作出贡献,同时,降低运输成本,缩短交货期,并减少了库存。在用品和材料领域,提供从商品策划、设计开发到零部件材料供应、生产准备、质量管理等商品供应链的各个

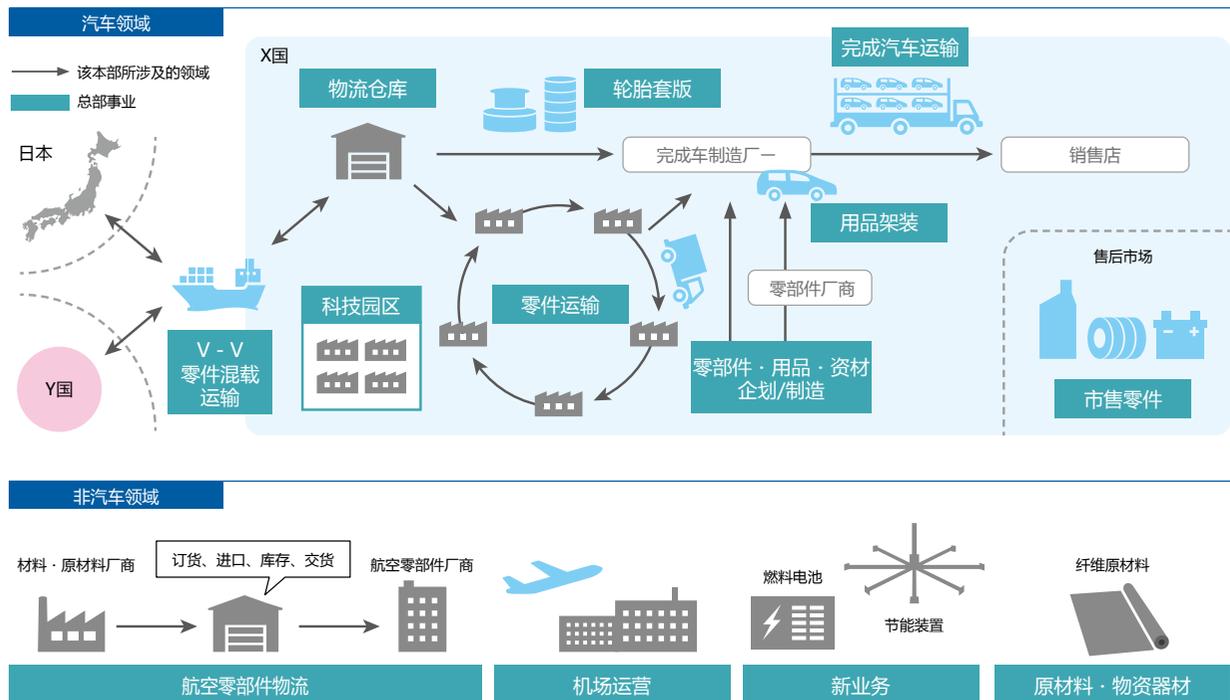
环境中不可或缺的加工和供应功能。

此外,还经营科技园业务、配件装配业务、整车运输业务和用品装设业务等各种业务,构建了为从事制造业的顾客实现“最佳价值链”作出贡献的体制。针对不断变化的市场需求,通过向顾客提供这些功能的复合组合,力求创造新的价值。

### 全球零件·物流本部提供的价值链



### 全球零件·物流本部的业务链



## 汽车本部

### 业务领域

进口销售总代理店业务	在世界各地开展具有该国全品牌责任的进口销售总代理店业务
销售店业务	在世界各地进口销售总代理店的领导下,开展包括售后服务在内的销售店(经销商)业务
销售周边业务	以进口销售总代理店的业务经营国家为中心,通过经营补给零部件供应、售后服务以及小规模生产、装设、二手车、销售金融等业务,构建汽车价值链



### 市场环境

- 由于在该本部的核心市场新兴国家,机动化得到了发展,对新车及二手车销售、销售融资等的需求有望扩大。在发达国家,与客户的沟通形式以及汽车本身都在朝着数字化等技术革新的方向发展。

### 风险与机遇

- 对该本部而言,存在着受到新兴国家资源价格波动及形势的影响的风险,但是从中长期角度来看,随着人口增加,经济发展,汽车市场将稳步扩大,我们正在逐步确立起不受外部环境左右的坚实的经营基础。

### □ 业务的优势

汽车本部除向世界各国出口丰田集团各公司在日本国内生产的汽车、卡车及巴士、产业车辆、摩托车、补给零部件等产品外,还向第三国出口在海外生产的汽车。包括进口销售总代理店业务经营、销售店业务经营等本部门的支柱业务在内,规模遍及全球173个国家和地区(开展业务经营的有84个国家)。

我们即将迎来全面机动化的新兴国家定位为核心市场,以总进口经销商为主,积极拓展业务。

在我们布局了进口销售总代理的国家,我们将进一步推进中小规模生产、安装、二手车、销售融资等围绕销售业务而开展的附加业务,通过价值链的构建和扩大、多种业务和功能的组合,来发挥我们独有的优势。



### Director's Comment

**我们要拥有能够应对全球多样化市场的战略、经验、人才，成为可信赖No.1的汽车销售集团。**



常务董事  
汽车本部长  
贷谷 伊知郎

通过上述遍及多个国家的多元化汽车相关业务，我们可以及时的获得世界各地的政治经济信息和市场动向、用户喜好等市场信息，从而发挥市场营销战略方案策划、为企业产品开发与生产计划提供反馈等功能。

此外，2012年参股CFAO公司后，汽车本部在非洲54个国家中的53个国家构建起了网络，从而能够以面的形式覆盖几乎整个非洲大陆。汽车本部将继续推进与CFAO公司的合作，并追求协同效应的最大化。

## □ 中长期举措与重点战略

汽车本部的支柱性业务是进口销售总代理和经销商业务。在这一方面，汽车本部加强销售、配件、售后服务三位一体的体系与工作，令我们销售的所有品牌的所有顾客都能感受到安全与放心，从而提升顾客对产品以及品牌的信赖。

进而，发挥设置于各个地区的总负责机构的功能，在三位一体的体系与工作的基础上，时刻以安全和环保为第一位。

同时，遵守企业合规，创造就业，培养人才，推动当地社会的发展。利用与政府间的沟通渠道，为政策的制定献言献策，努力推动整个汽车产业以及该国家整体的健康发展。

汽车本部还是丰田通商在新兴国家挖掘非汽车产业商机的先锋队，今后将努力带动整个丰田通商不断扩大业务领域。

## 基于战略的举措

### 印度尼西亚二手车拍卖业务

2015年10月，丰田通商在印度尼西亚参股Astra集团旗下PT. Balai Lelang Serasi，加入二手车拍卖业务。该公司在全印度尼西亚的10个分支机构开展拍卖业务，自2007年成立以来，年年持续增长，在业界首屈一指。

在印尼，伴随着新车市场迅速扩大，今后二手车市场必然会迎来飞跃性的发展。

我公司将充分利用在日本以及新兴国家积累起来的丰富的二手车业务经验与技术，推动该公司业务操作走向现代化，进一步扩大拍卖业务。

此外，由拍卖业务而向外延伸，力争创造二手车流通行业内新的价值链，进一步拓展商业规模。



### 在牙买加开设新的品牌购物中心

2016年2月，从事丰田汽车和日产汽车进口销售总代理业务及经销商业务的Toyota Jamaica Limited在牙买加首都金斯敦的总店重装开业，并开设了新的品牌购物中心。

丰田汽车在牙买加的市场占有率居于首位。位于首都金斯敦市区高级住宅区内的这家新的品牌购物中心将作为丰田的旗舰店提供周到细致、令顾客满意的服务。

丰田牙买加一边加强了位于工业区的总店，一边开设主要为个人顾客提供服务的新品牌购物中心，意在进一步捕获需求，扩大公司的业务规模。



## 通过公司业务解决社会性课题的举措

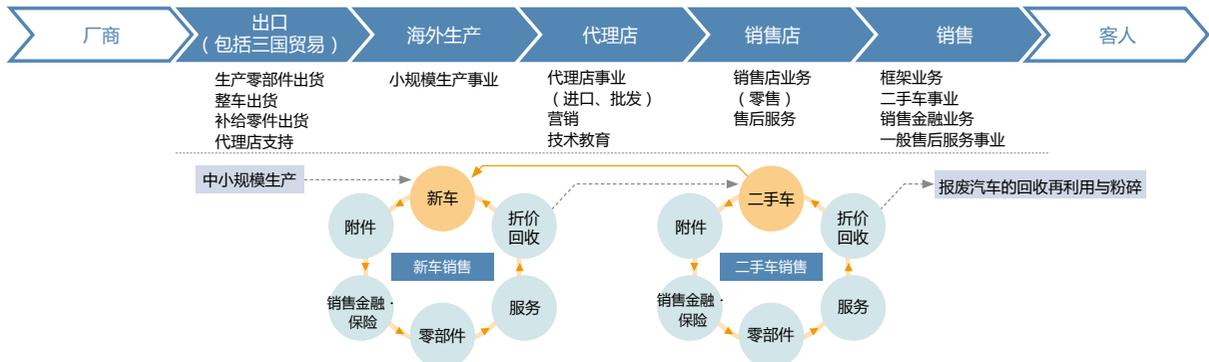
课题	举措
为实现“未来便捷的社会”	通过在新兴国家开展汽车销售与提供高质量的服务，为构筑健全的汽车市场、培育产业做出贡献

### 丰田通商独有的价值创造业务

#### 三位一体的销售业务与拓展价值链

在经营作为本部支柱业务的进口销售总代理店业务以及销售店业务时，根据各个国家的不同情况，进行不同规格车辆的“销售”，同时，将“补给零部件”和包括技术教育等员工培训措施在内的“售后服务”3项业务作为一个整体，建立起三位一体的体制。另外，以构建和拓

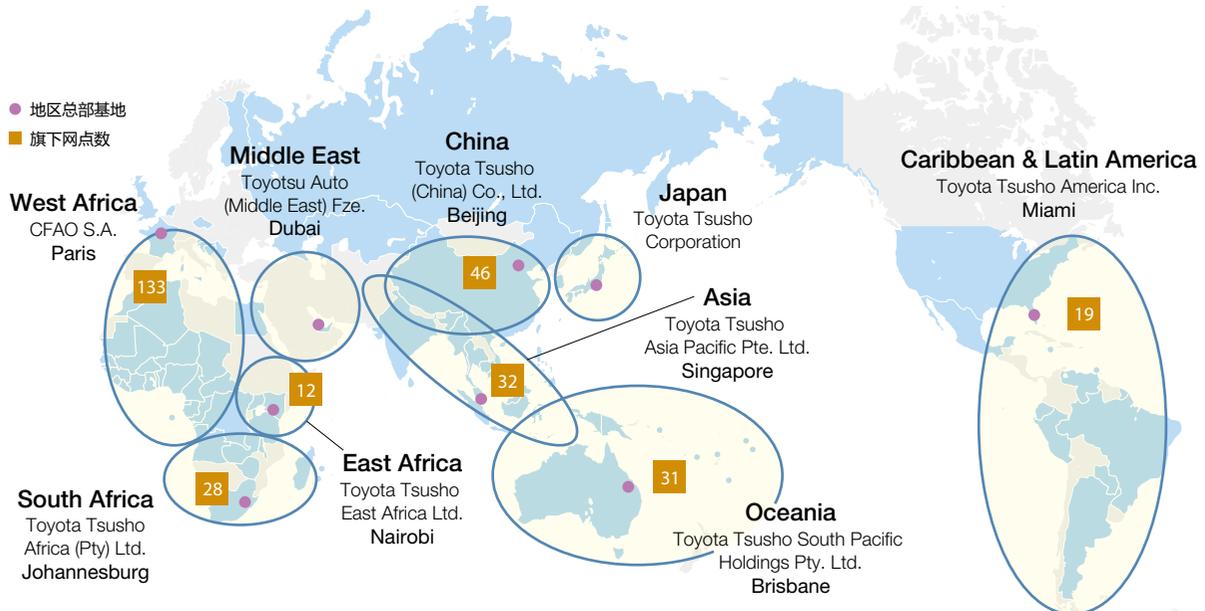
展汽车价值链为目标，积极推进小规模以及中规模生产业务、装设业务、二手车业务、销售金融业务等，甚至将包括非本公司销售在内的所有客户作为对象，积极开展汽车普通售后服务业务及二手车流通业务。



#### 全球业务拓展与地区战略

目前设有进口销售总代理店和销售店等的国家已达84个，今后将真正实现汽车普及的新兴国家为主。我们将这些开展业务的国家按地区划分，在地区优化的基础上开展业务。在非洲、亚洲、大洋洲、中南美洲和加勒比海地区等地分别设置了地区本部基地，根

据以销售、营销战略为主的商品品牌战略，以及包括加强旨在构建和拓展价值链的必要功能与业务开拓战略等在内的地区整体战略，今后将继续积极地开拓新市场，扩充销售网点。



## 机械·能源·成套设备本部

### 业务领域

机械设备	以汽车产业为中心的生产设备、物流设备、零部件、工具等的国内外交易、机械类的设计、修理、安装施工
能源	电力业务、燃气业务、煤炭业务、石油业务的开发与运营、相关产品的国内外交易
成套设备·产业机械	电力、石油、水、海洋等成套设备供应与建设、产业机械的国内外交易、相关业务开发与运营

### 市场环境

- 页岩气革命等导致的资源供给过剩带来了资源价格走低，加之国际形势不稳定，都构成负面因素。但是，从中长期角度来看，也存在许多积极因素。如《联合国气候变化框架公约》第21次缔约方会议COP21达成巴黎协议，非洲新兴国家经济增长强劲等。

### 风险与机遇

- 虽然，2014年后半年开始出现的原油价格和燃气价格走低所带来不利影响，中国经济增速放缓导致建设机械市场低迷等，可谓风险重重。但另一方面，发达国家对可再生能源的需求增加和新一代汽车（燃料电池车、电动汽车）相关市场的扩大也给我们带来了机遇。

### □ 业务的优势

机械·能源·成套设备本部所开展的业务包括以汽车生产领域为中心的机械设备领域，电力、燃气、石油及煤炭等能源领域，各种成套设备以及建筑机械领域。

在机械设备领域，以汽车产业为中心，提供生产设备一条龙支持功能。

在能源领域，为确保能源的长期稳定，开展中东原油及东南亚重油采购、大洋洲及北美燃气生产业务、大洋洲煤炭生产业务等。发电业务除传统的火力发电外，风力及太阳能等可再生能源发电也已在全球范围展开。

在成套设备及产业机械相关领域，开展业务提案、资金筹措、设计、采购乃至建筑施工业务，为新兴国家的基础设施建设贡献力量，同时，还着力扩大产业机械的销售。



### Director's Comment

**在机械设备、能源、成套设备与建设机械等多种多样的业务领域内追求协同效应，在我公司占据优势的地区内全力打造首屈一指的业务。**

常务董事  
机械·能源·  
成套设备本部长  
日高 俊郎



## □ 中长期的搭配和重点战略

汽车企业产能过剩的导向引发了抑制投资的行为，随着页岩气革命和环境治理的推进，能源需求结构正在发生转变，中东与非洲地区的政局动荡不安等等。该本部需要时刻顺应这些业务环境的各种变化，采取相应的举措。

具体而言，在机械设备领域，新兴国家制造业对机器人的需求高涨，我们可以通过机器人的应用推动自动化进程，或与其他公司合作开发发展前景广阔的新一代汽车，从而发掘汽车生产设备业务以外的新商机，进而壮大业务规模。能源领域，在石油、煤炭等能源的贸易功能的基础上，添加附加价值，参与船舶业务等，打造中长期业

务。电力领域，为推动地球环境问题的解决，以可再生能源（风力、太阳能、地热、生物质等）为主，扩大创造清洁能源的业务，为世界各国稳定供电。在成套设备与建设机械领域，我们在我公司重点发展地区非洲，通过项目开发大力推动新兴国家经济发展，并着力推动“高质量”的基础设施出口战略。

今后，我们的方针是在机械设备、能源、成套设备与建设机械等各个领域，进一步加强现有业务的利润基础，同时将在汽车生产设备业务中积累起来的经验充分运用于能源业务和基础设施业务中，加强各个领域间的合作，进而创造出新的协同效应和新的业务。

## 基于战略的举措

### 参与天然气燃料火力发电厂的建设与运营

该本部在美国印地安那州参与了St. Joseph天然气燃料火力发电厂（以下简称“St. Joseph发电厂”）的建设与运营。St. Joseph发电厂的发电能力为700MW，2015年11月正式动工建设，预计2018年春季竣工并启动商业运营。投产后，发电厂计划通过北美最大的电力批发市场PJM\*对外供电。北美地区是我公司电力业务的重要市场之一，我们将采取更多样化的售电形式，并不断扩大电力业务，从而为当地提供稳定的供电服务。我们今后仍将在北美市场推动天然气的使用，采用能源效率更佳的供电系统、使用可再生能源，从而积极推进环保型发电业务。

\*PJM：独立系统运营商，负责美国东北部13个州全州或州内部分地区以及华盛顿的电力系统运营与管理。



### 获东非最大贸易港的港口起重机项目订单

机械·能源·成套设备本部与三井造船株式会社合作，共同获得了东非最大贸易港肯尼亚蒙巴萨港的港口起重机项目订单。此次为该项目提供的门式起重机采用了环保型混合动力技术，可以大幅减少CO<sub>2</sub>排放量。蒙巴萨港是肯尼亚唯一的国际贸易港，也是东非通往世界的大门。该港口的开发有望大大推动整个东非地区的经济发展。



## 通过公司业务解决社会性课题的举措

课题	举措
为实现“舒适健康的社会”	仙台机场运营业务
为实现“可持续发展的社会”	可再生能源利用业务

## 丰田通商独有的价值创造业务

### 机械与设备的一条龙服务以及从资源开发到稳定供应的价值链

我们不是单纯地采购和销售各种机械、设备，还为策划、提案，以及技术开发、品质管理、高效率物流、安装、售后服务提供全方位支持，为客户建立生产体制作出贡献。此外，为确保能源的稳定供应，在全世界范围

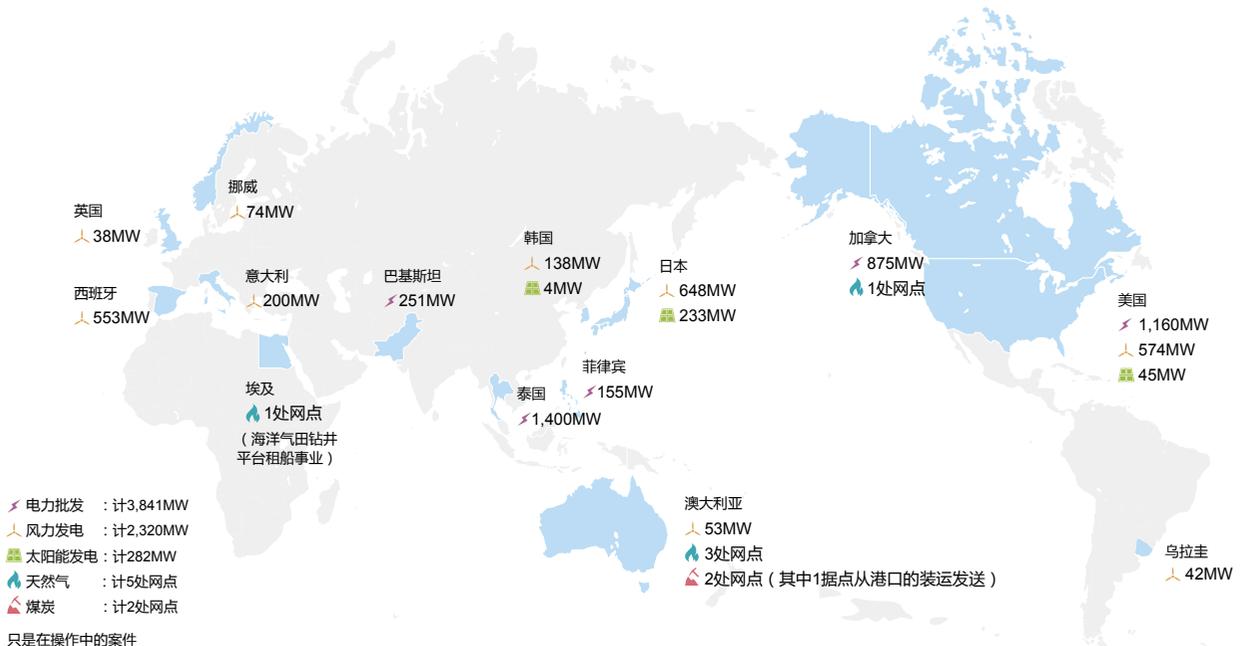
内开展石油、天然气、煤炭等的资源开发、采购、供应业务和发电业务、水处理业务等。



### 在全球范围开展发电业务、燃气和煤炭资源的开发、生产及周边业务

扩大业务领域，从事以可再生能源为主的发电业务、燃气、煤炭等资源的开发与生产，甚至包括燃气生产所

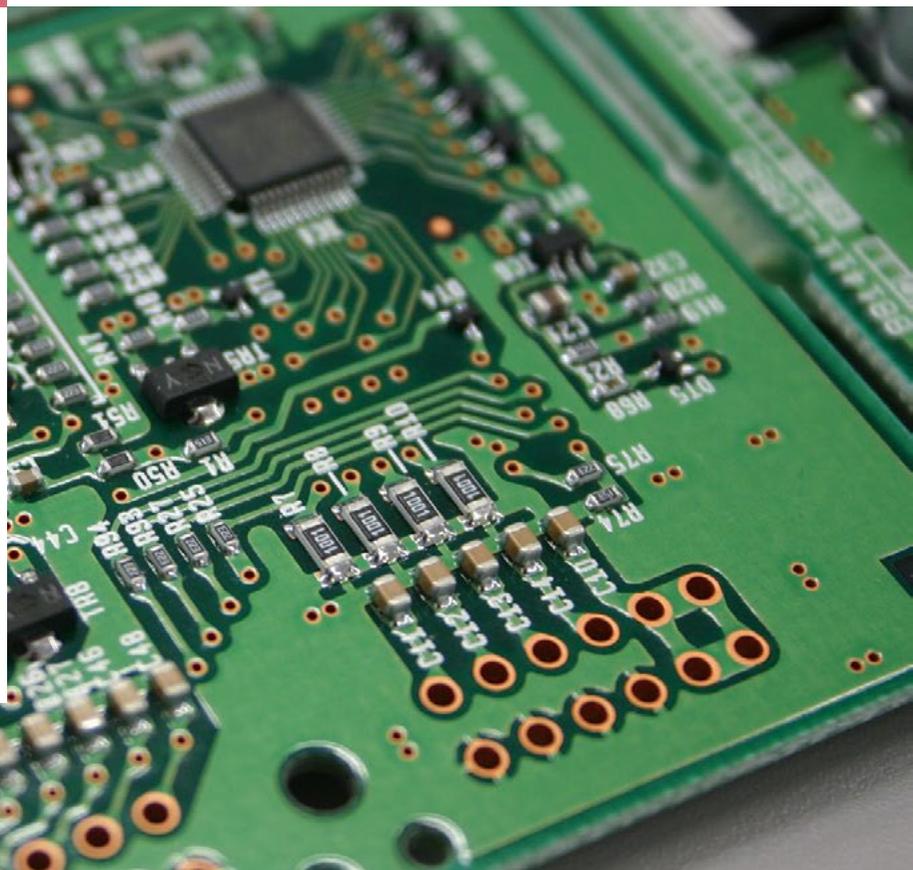
需的钻井设备、煤炭发货港等周边业务领域，不仅保障供应日本，还对世界各地的能源供应作出贡献。



## 化学品·电子本部

### 业务领域

化学品	汽车材料业务方面,化学品·电子本部凭借齐全的功能,在全球范围内开展原材料的采购、加工、销售、物流等一系列业务。在化学品业务方面,化学品·电子本部涉及消费品、肥料、医药品等多个种类的商品,业务范围涵盖产业链上游原料采购、中游中间产品销售,下游消费品的制造
电子	经营用于汽车、家电、信息通信机器、产业机器等电子零部件及软件的同时,提供各种产业的全球ICT服务。另外,新一代移动业务为新一代汽车社会提供自动运行及远程信息处理相关的产品和服务的同时,推动新技术的开发和投产



### 市场环境

- 以新兴国为首的需求的扩大和需求的多样化的同时,在所有的产业领域的ICT技术的活用也正式化了。另外在汽车领域,以轻量化·环境考虑为目的的新材料的开发和自动驾驶的次世代移动化加速。

### 风险与机会

- 原油价格的下跌和不透明的世界经济等因素,通过与客人的对话,能够实现需求的提案能力的强化和多样的供应商战略合作商业材料的提供。另外还包括对软件和内容的技术革新。

### □ 业务的优势

化学品·电子本部在汽车材料、化学品、电子以及ICT解决方案的四大领域,创造协同效应,开展业务。

在汽车材料领域,化学品·电子本部生产并销售车用树脂,供应构件,同时提出新一代汽车的原料与构件的策划方案,运用全球网络,满足客户需求。

在化学品领域,我们的业务涉及包装材料、洗涤剂原料、卫生材料等广大领域的化学产品,运用在亚洲的强大销售能力和销售网络扩大业务,同时积极向肥料、医药领域等新领域发起挑战。

在电子领域,作为日本最大的电子零部件商社集团,我们经营用于汽车、家电、产业设备等的电子零部件和软件。



### Director's Comment

**立足于商社的原点，“从无到有”、“超前于变化，造福于社会”，个人与组织共同成长，为顾客提供价值。**

专务董事  
化学品·电子本部长

松平 惣一郎



在ICT解决方案领域，化学品·电子本部在全球范围内开展网络业务，将众多的人与物连接在一起。在新一代移动领域，化学品·电子本部致力于PHV、EV等环保车技术开发以及车联网设备与服务的开发、新一代汽车发展社会所需的基础设施的完善与技术开发、新服务的开发、构建与商业化。

## □ 中长期的搭配和重点战略

化学品·电子本部广泛涉及汽车、普通消费品、资源等广泛的商品，在发达国家与新兴国家各类需求交错存在的大环境下，超越组织与国家的界限，本部、海外网点、集团公司团结一致，共同发挥综合实力与协同效应，推进业务发展。

在汽车材料领域，化学品·电子本部在兼顾基础业务的扩大和高效运营的基础上，向新地区、新市场横向拓展，通过提出新一代汽车的策划方

案，积极挑战新业务。在化学品领域，化学品·电子本部融合在世界市场拥有优势的业务机构，创造协同效应，培养能够成为下一个盈利支柱的业务，敏锐地捕捉社会变化，积极挑战新业务。

在电子设备领域，信息社会将进一步朝着速度更快、数据容量更大的方向发展，化学品·电子本部将扩充并集中实力雄厚的关联企业的经验与功能，继续在国内外加强各类业务。

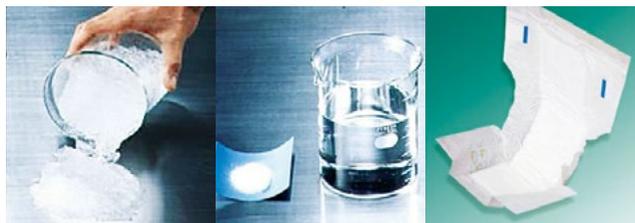
在ICT解决方案的新一代移动领域，汽车将迎来智能化和信息化，交通基础设施也将进一步升级，因此化学品·电子本部将不断挖掘优秀技术，丰田通商集团将凭借新的功能，继续拓展业务。

## 基于战略的举措

### 在中国增强高吸水性树脂的产能

由丰田通商出资30%、三洋化成工业株式会社出资70%成立的SDP全球株式会社增强了其中国本地法人“三大雅精细化学品(南通)有限公司(SDN)”纸尿裤用高吸水性树脂(SAP)的产能。将年产提升至23万吨,以有效应对中国等新兴国家市场的纸尿裤用SAP需求的快速增长。丰田通商将充分运用销售及物流网络、原材料采购及资金筹措能力,为SDP全球及SDN的发展助力。

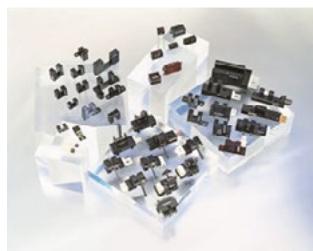
此外,丰田通商还在马来西亚成立了新的生产基地——SDP Global (Malaysia) SDN. BHD.公司。该公司计划于2018年第2季度开始投产,以满足东盟地区因生活水平提升而不断增加的需求。



### 加强电子设备业务 (株式会社东棉电子)

株式会社东棉电子在日本国内外为众多领域提供半导体、电子零部件、模块产品。

2014年12月,为了提升决策速度,使人力与资金等经营资源的配置向增长领域倾斜,丰田通商将株式会社东棉电子纳为自己的全资子公司。2015年7月,株式会社东棉电子和株式会社丰通电子(我公司的全资子公司)与东京电子株式会社签署销售代理商合同,通过该公司的自有品牌inrevium在车载、医疗、工厂自动化等工业设备领域合作开展业务。



## 通过公司业务解决社会性课题的举措

课题	举措
为实现“舒适健康的社会”	在肯尼亚的肥料生产业务
为实现“可持续发展的社会”	在智利的碘开发及生产业务

## 丰田通商独有的价值创造业务

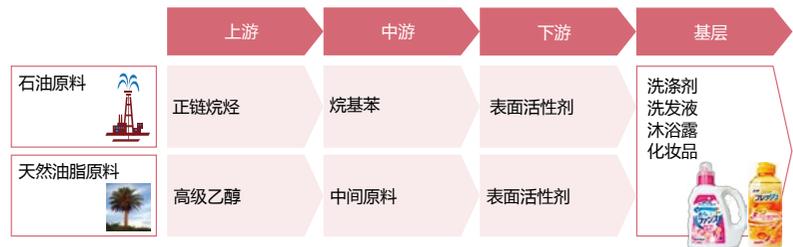
### 汽车材料与化学品的价值链

在汽车材料业务方面，丰田通商凭借齐全的功能在全球范围内开展原材料的采购、复合、仓储与物流、零部件加工等业务。化学品业务方面，丰田通商通过强大的商品阵容，构建起上游、中游、下游价值链。

#### 汽车材料事业



#### 化学品事业 (洗涤剂的例子)



### 电子零部件、ICT解决方案的价值链

在电子零部件业务中利用国内外的基地，通过新技术提案与QCDS(质量、廉价、配送、售后服务)管理，实现电子零部件的稳定供应，在ICT解决方案业务中，通过各个价值链向全球提供ICT服务。

#### 电子零部件业务



#### ICT解决方案业务



## 食品材料·生活产业本部

### 业务领域

谷物	谷物进口交易量份额居国内前列,通过在国内拥有的4处物流基地,稳定供应谷物
食品	国内外生产加工基地和供餐业务企业在满足多样化需求的同时,供应放心、安全的食品。致力于先进的循环型农水产业
保险业务	通过财险、寿险的国内外代理店业务(从咨询到保单签订)、保险中介公司的设立等开展海外业务
生活方式	从“棉花”到“纺织品”、“服装产品”的策划、采购、生产、以及零售业务的策划和运营、海外拓展
生活及卫生保健	医疗相关业务、护理用品的销售及租赁、住宅材料、室内装饰相关产品的策划及生产、住宅相关业务



### 市场环境

- 虽然日本人口减少导致国内市场缩小,但是消费者的需求却呈现多样化趋势。而海外方面,新兴国家人口增加,经济持续增长,需求正在日益扩大。

### 风险与机遇

- 因存在气候变化等风险因素,粮食资源的确保和稳定供给的需求必将日益高涨。同时,在新兴国家等地区,人们的生活方式日渐富足,市场也随之扩大。食品材料·生活产业本部将继续在全球范围内构建价值链,根据当地需求提供放心、安全的商品与服务。

### □ 业务的优势

食品材料·生活产业本部在粮食、食品、保险、生活方式、生活与卫生保健等五大领域开展业务,为人们过上健康、富足的生活做出贡献。

在谷物领域,我们拥有以日本国内4处谷物青贮仓库为核心的饲料联合企业,这也是我们的优势所在。我们还拥有大型船只可以直接停靠的码头,通过专线从青贮仓库向位于腹地的混合饲料制造商供应原料,吞吐量达到日本国内顶级水平。

在食品领域,我们有效利用国内外的加工基地和供餐业务子公司,满足市场多元化的需求。进口食品时,在海外采购经过严格挑选的产品,然后通过我部门的直销店等,销售给最终消费者。

在保险领域,在日本国内经营提供各种保险的保险代理店业务,在海外提供项目保险、理财保险及其他新型保险服务,不断拓宽活动领域。



### Director's Comment

**食品材料·生活产业本部推动着丰田通商生活与社区领域的发展，为顾客乃至社会提供放心、安全、富足的生活环境，努力构建新的商业模式。**



专务董事  
食品材料·生活  
产业本部长  
三浦 芳树

在生活方式领域，有效利用功能性原材料和生产网络，开展发挥着从原材料开发到供货、销售的综合供应商功能的业务。

在生活及卫生保健领域，开展卫生保健业务、医院业务、医疗周边的服务业务、为企业进军海外开展提供支持的酒店住宅等业务。

## □ 中长期举措与重点战略

在粮食领域，我们在新兴需求国扩大业务（确保市场份额），与战略合作伙伴加强联盟，在产地加强采购能力，并实现两者的协同效应，从而努力构建从海外粮食收购到国内外粮食销售的整个价值链。

在食品领域，与国内外食品加工企业合作或实施并购，为获得生产销售功能而积极投资，拓展海外业务，同时以餐饮服务为主，努力扩大食

品流通业务。积极构建循环型农业水产业体系，保护生物多样性，大力推进农作物生产、水产养殖、堆肥与肥料生产业务。

在保险领域，加强国内外代理商及中介业务，同时主要在新兴国家铺开医疗保险综合服务，开发能够防御多样化风险的独有的保险和服务，努力拓展业务领域。

在生活方式领域，依靠独有的纤维材料，加强策划方案建议功能，专注于产品制造领域，从而扩大日本市场业务，开拓海外市场业务。

在居住与卫生保健领域，医疗业务方面，为新兴国家提供日本的医疗技术与服务，推动当地医疗发展，并开拓医疗相关服务。卫生保健业务方面，不仅仅局限于现有的护理用品业务，还将以服务为主扩大面向老年人及低龄老年人的业务。建筑工程相关业务方面，将在日本国内外，以服务为主干，提供基础设施，为消费者生活和企业活动提供支持。

## 基于战略的举措

### 收购巴西的谷物基建业务公司

丰田通商收购了位于巴西中部、东北部,开展谷仓、铁路转运设施、出口集散中心运营等谷物相关基建业务的NovaAgri Infra-Estrutura de Armazenagem e Escoamento Agricola S.A.公司的100%股票并将其纳为子公司。通过本次收购,丰田通商在参与到巴西谷物相关基建业务的同时,还将业务发展到了谷物收购及出口领域。



### 印度尼西亚的酒店式公寓“AXIA SOUTH CIKARANG”2期公寓楼投入使用

丰田通商从2014年起,在印度尼西亚Lippo Cikarang地区运营“AXIA SOUTH CIKARANG”,主要为日资企业的长期派驻人员和出差人员提供住宿或居住场所及服务。因需求旺盛,继1期公寓楼之后,我们又开发了2期公寓楼,并于2016年4月起投入运营。2期公寓楼增添了1期公寓楼没有的新房型,并配备娱乐设施和商务中心,很好地满足了长期派驻人员以及出差人员的多样需求。



## 通过公司业务解决社会性课题的举措

课题	举措
为实现“舒适健康的社会”	在印度的医院业务
为实现“可持续发展的社会”	蓝鳍金枪鱼完全养殖业务 / 高产水稻业务

## 丰田通商独有的价值创造业务

### 在众多业务领域为人们的生活提供支持

食品材料·生活产业本部提供广泛的商品和服务，为人们的生活提供支持。作为负责Life & Community领域的主力部门，在开展业务时我们始

终把最终消费者放在心上，迅速应对激烈变化的市场形势。

#### 谷类业务

在有实力的产地的巴西向粮食基础设施业务公司进行投资，从粮食采购到国内外的销售的价值链



#### 食品业务

对供给饮食业务公司进行投资，食品服务等食品流通事业的扩大，对农林水产事业的社会性课题解决做出贡献



#### 生活方式业务

产品规划、素材开发、制造、物流、销售一条龙的基础上并提供附加价值



#### 保险业务

作为国内顶级代理店，从个人到法人广泛地扩大业务范围，在亚洲开展以医疗保险为主轴的保险综合服务



#### 起居&健康业务

开展在新兴国家的综合医院及其周边业务，另外开展酒店住宅业务等达到日本品质的服务







# Stakeholder Dialogue

68 管理体制

70 企业管理

75 丰田通商的CSR(企业的社会责任)

# 管理体制



## 董事

① 董事长\*  
小泽 哲

② 总裁\*  
加留部 淳

③ 副总裁\*  
浅野 干雄  
CIO ( Chief Information Officer )  
国内地区客户管理、海外地区管理 ( 副 )  
欧洲地区统括

④ 副总裁\*  
横井 靖彦  
东京本社担当、海外地区管理、国内地区客户管理 ( 副 )、新兴地区统括

⑤ 副总裁\*  
山际 邦明  
社长特命项目担当、海外地区管理 ( 副 )

⑥ 专务董事  
松平 惣一郎  
化学品·电子本部长  
东京本社担当辅佐、东亚地区统括

⑦ 专务董事  
服部 孝  
东京本社担当辅佐、非洲地区统括

⑧ 专务董事  
大井 祐一  
全球零件·物流本部长  
蒙亚地区统括

⑨ 专务董事  
三浦 芳树  
食品材料·生活产业部长

⑩ 专务董事  
柳濑 英喜  
管理本部长

⑪ 常务董事  
日高 俊郎  
机械、能源、成套设备本部长

⑫ 常务董事  
村田 稔  
金属本部长、北美地区统括

⑬ 常务董事  
贷谷 伊知郎  
汽车本部长  
⑭ 公司外董事  
高桥 治朗

⑮ 公司外董事  
川口 顺子

⑯ 公司外董事  
藤泽 久美

## 监事

⑰ 专职监事  
志治 芳弘

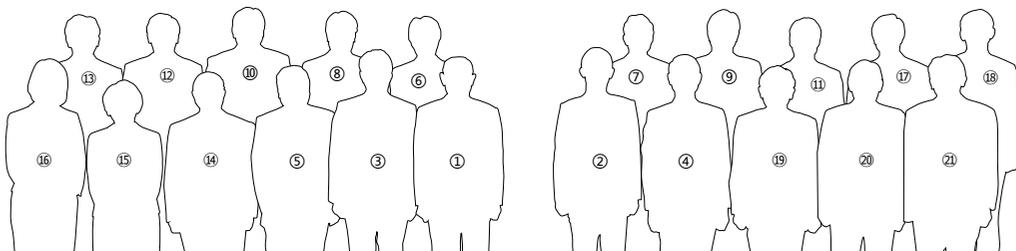
⑱ 专职监事  
盐崎 泰司

⑲ 审计  
丰田 铁郎

⑳ 审计  
田岛 和宪

㉑ 审计  
桑野 雄一郎

\*为有代表权的董事





## 执行董事

### [ 常务执行董事 ]

**平井 铁郎**

企业管理本部长助理  
汽车本部长助理

**荒木 良文**

丰田通商巴西总经理

**佐藤 博文**

丰田通商泰国总经理

**丹羽 裕之**

汽车本部长助理

**林 静**

丰田通商印度总经理  
科伦坡事务所所长

**松下 刚**

食品材料・生活产业本部副部长

**近藤 隆弘**

机械・能源・成套设备本部副部长

**近藤 秀树**

金属本部长助理

**谷 重树**

化学品・电子本部长助理  
株式会社东棉电子总经理

**大场 清义**

全球零件・物流本部长助理

**滨本 裕二**

机械・能源・成套设备本部长助理

### [ 执行董事 ]

**井上 义博**

机械・能源・成套设备本部长助理

**椿本 光弘**

丰田通商中国总经理、东亚总代表  
北京事务所所长

**江山 纯**

全球零件・物流本部长助理

**竹内 直树**

汽车本部长助理

**永井 康裕**

企业管理本部长助理  
丰田分店长

**田坂 宽**

食品材料・生活产业本部长助理  
福助株式会社总经理

**近藤 正范**

机械・能源・成套设备本部长助理  
汽车本部长助理

**铃木 敏**

丰田通商墨西哥总经理

**早田 元哉**

食品材料・生活产业本部长助理  
NovaAgri总经理

**齐藤 尚治**

金属本部长助理

**富永 浩史**

企业管理本部长助理  
株式会社丰通Syscom总经理

**岩本 秀之**

企业管理本部长助理

**铃木 务**

丰田通商欧洲总经理  
丰田通商UK总经理

**柚原 一夫**

海外地区掌管助理  
金属本部长助理  
机械・能源・成套设备本部长助理

**秦 直之**

金属本部长助理  
大阪分店长

**山波 正人**

汽车本部长助理

**稻角 秀幸**

机械・能源・成套设备本部长助理  
株式会社EURUS能源控股公司总经理

**青木 厚**

化学品・电子本部长助理

**服部 治行**

食品材料・生活产业本部长助理

**神谷 哲也**

化学品・电子本部长助理

**前田 滋树**

全球零件・物流本部长助理

**佐合 昭弘**

丰田通商美国总经理

**浦田 和幸**

化学品・电子本部长助理

**今井 斗志光**

CFAO公司副总裁

注：公司及职务名称为资料编制时的名称。  
(截至2016年6月23日)

在监事制度及执行董事制度下，努力实现经营的高效化和透明化，同时坚持遵纪守法，推进强化财务素质。

## 基本方针

在丰田通商集团的基本理念中，本集团提出把“谋求与人类、社会和地球和谐发展，打造为建设富足社会做出贡献的创造价值型企业”作为企业理念，并制定了“行动指南”，作为优秀的企业公民合法、合理实现上述理念的原则性行动规范。

以这一基本方针为基础，丰田通商集团通过建设“确保公司合理开展业务体制”，积极推动经营的进一步高效化和透明化，坚持遵纪守法，强化财务素质。

同时，我们赞同《公司治理准则》的思路，认为充实公司治理对于增强企业创收能力而言是必不可少的，并认真开展相应工作。

我们认为为广大利益相关方提供满意的附加价值，并贡献于社会将加速推动丰田通商集团自身的可持续发展，带来企业价值的提升。

## 推进体制

从经营的透明性和健全性的观点出发，本公司采用了设置监事会的形式，为实现高效经营，加强内部控制，还引进了执行董事制度，缩减董事会编制。此外，本公司还利用本部制推行合并结算，按目前的组织编制，共由6个营业本部和企业管理本部共7个本部构成。各本部的本部长从董事中选任，除了负责公司整体的经营以外，还需要了解各自主管的本部的职务执行情况。执行董事只负责本部的经营工作。

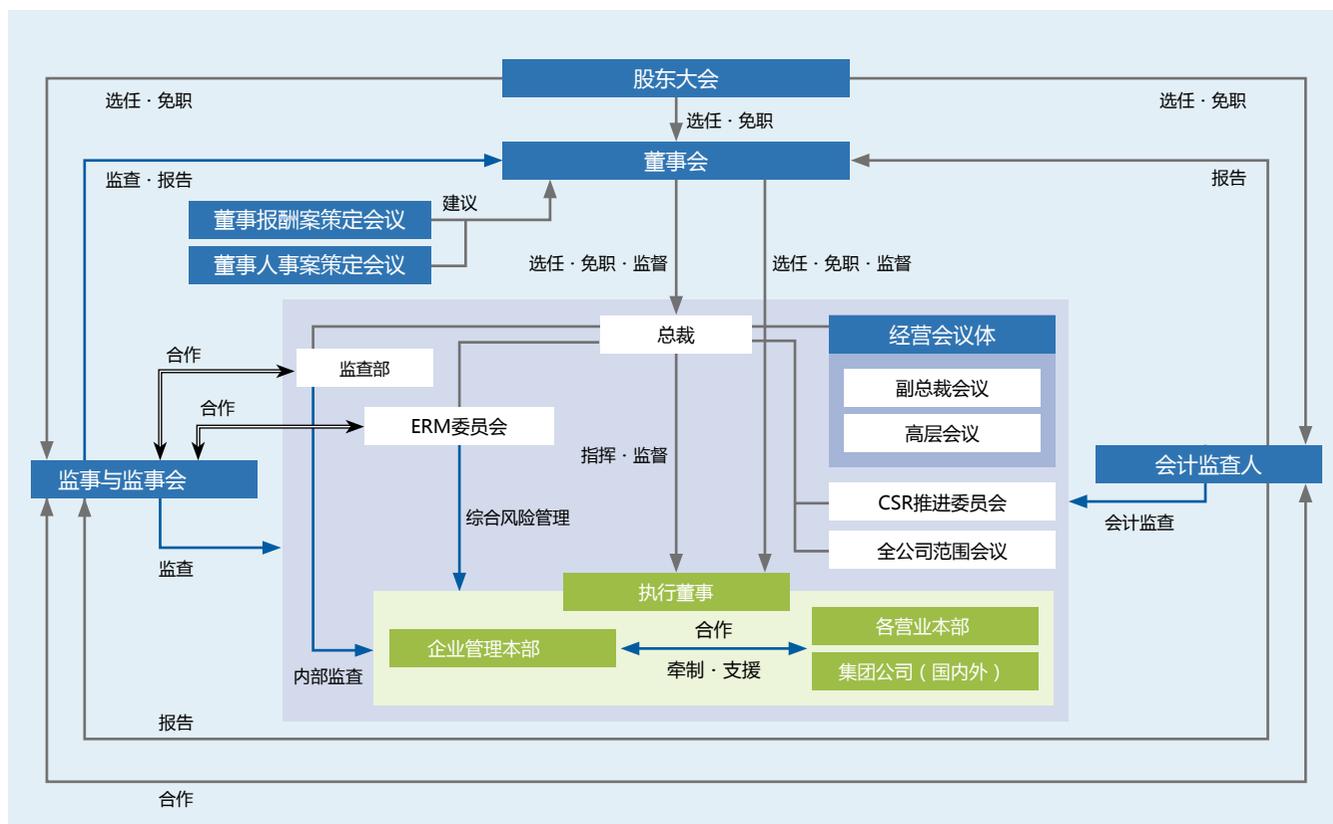
这样，通过对公司整体性经营（董事）与职务执行（执行董事）进行分离，加强了董事会对职务执行情况的监督功能，明确了权限与责任，推动了内部控制的强化。

### ○ 董事会

董事会由16名董事（包含3名外部董事）组成，负责对经营方面的重要事项做出决策，并对董事们的业务执行情况进行监督。3名外部董事符合独立性标准，以独立董事身份上报备案。董事任期为1年，董事会会议原则上每月召开一次。

为了让外部董事充分发挥经营与监督职能，已建立起支持体制，董事会秘书处（经营企划部）以及营业本

公司管理体制（2016年6月现在）



部根据需要事先向外部董事进行说明,使其在充分了解业务内容的基础上参与董事会会议的讨论。

○ 监事会

监事会由5名监事构成(其中3名为外部监事),确保从外部角度实施检查功能。各监事定期与董事、执行董事、会计审计机构及内部审计部门等定期交流意见,努力实现业务执行的合法化、合理化和高效化。监事会原则为每月1次召开。

### 委员会和会议的功能与作用

为了强化企业管理,本公司设置了多个委员会和会议。对于公司整体横向性的研究课题,设置全公司范围会议,由董事和执行董事针对每个经营课题讨论对策,必要时提交董事会商议。

○ 新设董事报酬案策定会议与董事人事案策定会议

董事报酬案策定会议负责讨论董事报酬方案,董事人事案策定会议负责讨论董事任命事宜。两个会议的参与人员均包含外部董事,董事会参考会议讨论结果进行审议,并作出决议。

### 内部控制

我公司基于2006年5月25日董事会决议通过的《构建内部控制体系的基本方针》,确认业务的效率和有效性。每年在董事会上进行一次该体系的监测,根据需要对各章程或业务进行调整,努力提高实效性。

在风险管理方面,各部门定期进行风险检测,评估防御措施。跨部门风险由ERM委员会进行掌握和评估。定期向董事会汇报公司以及集团状况,对全集团有重大影响的事件由我公司董事会作出判断。

内部审计基于年度计划进行,对内部控制的有效性进行监督。审计人员除对本公司以及各家集团公司进行审计外,还出席包括董事会在内的公司内部重要会议,就业务执行情况及法律法规遵守情况进行监控和监督。2016年4月,原设于ERM部内的审计组单独成立“审计部”,归属总裁直接管辖,公司治理机制得到了加强。审计部在合并决算范围内,就内部审计工作、内部控制汇报制度进行策划,制定方案,并予以实施。

### 依法管理体制

丰田通商为确保董事、员工履行职务符合法律法规及章程的规定,采取了各种各样的措施。设立CSR推进委员会,由总裁担任委员长,在整个企业活动中采取企业伦理方面和法律方面的举措,除此之外,还在环境问题、社会公益活动和安全推进活动等方面,重点采取应对措施。

2016年7月,丰田通商将行动指南加以具体化,制定了《Global Code of Conduct & Ethics》(全球行为伦理规范,简称COCE)。COCE由集团在日本国内外的员工共同制定,使用通用语言英语制定,并制作了日语等各国语言的版本,在全球范围内使用。我们将各语言版本的《COCE手册》存放在公司内部网中,致力于贯彻到员工当中。我们还在公司内外设置了内部举报窗口,接受有关企业道德的举报和咨询。

○ 提高依法管理意识

为了使董事、监事和员工在日常业务中深入了解和落实应当遵守的具体行动规范,丰田通商开展了各种培训和研讨会,以贯彻遵纪守法思想。

2015年度,丰田通商继续开展了面向新入职员工、负责人、董事等各个阶层的培训,以及面向日本国内集团公司新任董事和即将赴任的驻外人员的培训。

此外,我们还面向股东和员工开展了“内幕交易”、“防止收受贿赂”、“卡特尔”、“CSR”等方面的培训和在线学习。

○ 加强体制

为了在全球范围内提升合规意识,2016年4月,丰田通商在ERM部内新设了专门机构(合规统括室)。该机构专门负责合规方针的制定和全面管理。

#### ■ 公司外部董事的主要活动状况

划分	姓名	主要活动状况	划分	姓名	主要活动状况
外部董事	高桥 治朗	董事会 18次 / 18次	监事	丰田 铁郎	董事会 17次 / 18次 监事会 14次 / 14次
外部董事	川口 顺子	董事会 15次 / 18次	监事	笹津 恭士	董事会 17次 / 18次 监事会 13次 / 14次
外部董事	藤泽 久美	董事会 17次 / 18次	监事	田岛 和宪	董事会 18次 / 18次 监事会 14次 / 14次

## 风险管理体制

我公司在《风险管理基本方针》中将风险定义为“有可能导致业务发生意外损失、令集团财产和信用等遭到损害的因素”。我们的基本思路是对工作中产生的形形色色的风险加以认识,进行探讨,以确保经营安全,但为了提升企业价值,应在可控范围内适当承受风险。

为了实现上述基本方针,设置全面管理丰田集团风险的ERM部,通过与各部门、各集团公司开展合作,努力构建并加强合并结算的风险管理体制,从而应对整个集团的风险。

财务风险管理方面,定期进行风险资产的测量,努力保持我公司合并决算范围内的风险资产总量与风险缓冲(风险容忍度)的平衡。为了妥善开展风险管理工作,通过各种风险的主管部门,针对业务投资风险、信用风险、市场风险、国家风险、安全卫生及环境保护相关风险,完善管理规则或指导方针,正确掌握并管理风险。

此外,定期召开由副总裁任ERM委员会主席的委员会会议,努力从全公司的角度出发,掌握上述风险,发现问题,讨论并推进必要的对策。

= 主要财务风险 =

### ○ 风险资产管理

主要是以资产负债表资产总额乘以最大预期损失率即风险权重,来计算风险显现时发生的最大预期损失额,即风险资产。定期向经营层汇报合并决算范围内的风险资产总额与资产缓冲间的平衡状况,对经营安全进行管理。

丰田通商分别计算各个国家的上述风险资产总额,并将其控制在各个国家规定的上限值范围内,从而进行国家风险管理,防止风险过度集中。

### ○ 业务投资风险

新投资项目方面,在讨论战略性及全公司优先顺序的基础上,除负责的营业部以外,公司治理本部负责人也从探讨初级阶段开始参与,立足于广阔的角度,探讨投资回报,并进行各种风险分析,判断新项目是否符合我公司投资标准。此外,实际进行投资后,对项目进行监测,以了解项目是否按计划获得了投资回报,是否确保了与风险资产相符的利润。未按计划顺利进行的项目要严格遵循重构和退出规则。

### ○ 信用风险管理

我公司根据客户的财务情况,按照我公司内部标准,对其进行评级(8个级别),为不同交易的种类设定应收账款、预付款等的额度。此外,对于级别较低的客户,确定调整交易条件、保全债权、退出等交易方针,单独进行重点管理,努力规避损失。

### ○ 市场风险管理

对于没有销售合同的库存或购买合同、没有购买合同的销售合同等暴露于商品价格波动风险之下的交易,设定头寸限额,定期监测额度遵守情况。进而,对于价格波动剧烈的有色金属、粮食、棉花等在交易所内进行交易的金融产品,除设定头寸限额外,还通过设定并管理损失限额来努力将产生损失的几率降到最低。

## 信息披露(与利益相关方的沟通)

### ○ IR活动

当我公司认为企业必须诚实而公正地进行信息披露,充分履行对投资者和分析师等利益相关方的说明责任,构建长期的信任关系,并通过双向沟通获得信任和好评。为达到这一目的,我公司持续提供必要的信息,同时开展IR活动,将立足于局外人的角度提出的意见有效运用到改善经营之中。

我们每年都会面向国内分析师和机构投资者举办4次决算说明会,作为与股东、投资者等各方进行沟通的平台。并适时举办业务说明会和设施参观会,促进大家对业务内容的理解。(2015财年举办了CFAO业务、氢气业务等的说明会。)

我们自2014年度起,前往欧洲、亚洲、中东等地区访问海外投资者,持续举办单独会议。我们还持续面向个人投资者举办公司说明会。2015年度共在全国12个地区举办说明会,约有1300人出席。

### ○ 股东大会

为了能够让更多的股东出席股东大会,



IR说明会

会,丰田通商特意避开了股东大会召开较为集中的日期的同时,早期发出大会召集通知。此外,为了确保国内外的机构投资者有足够的考虑时间顺利行使表决权,丰田通商还使用了表决权行使平台。

## 外部董事的选任

必备要素包括公司管理及会计等方面的知识、风险挖掘能力、各类业务相关知识、全球化的经验与见识、对多元化发展的贡献等。此外，选任时还注重候选人是否具备丰富的知识和经验。

	重要兼职情况(截至2016年7月1日)	选任理由
高桥 治朗	名港海运株式会社法人代表董事长	在名港海运株式会社，长年作为经营者发挥了巨大作用，并曾担任名古屋商工会议所会长。为了将其在上述各经营领域的丰富经验和广博的见识运用到本公司的经营中，选任其担任外部董事。
川口 顺子	石油资源开发株式会社董事	历任环境大臣、外务大臣等要职，并且还拥有担任三得利株式会社常务董事(生活环境部负责人)的经验。为了将其在环境问题、国际政治与经济动向方面的高度的专业知识运用到本公司的经营中，选任其担任外部董事。
藤泽 久美	株式会社静冈银行董事 株式会社Creek & River董事	创立投资信托评估公司，并担任法人代表董事，除此之外，还参与株式会社Sophia银行的成立工作，目前担任该公司法人代表董事。此外，还担任了经济产业省、金融厅等政府相关部门的多个公职。为了将其上述丰富的经验和广博的见识运用到本公司的经营中，选任其担任外部董事。

## 外部监事的选任

	选任理由
丰田 铁郎	兼任重要业务客户的董事职务，对本公司业务拥有广博见识与深刻理解，为使其充分发挥上述作用，并站在股东角度，对董事的职务履行进行恰当的监督和牵制，选任其担任外部监事。
田岛 和宪	作为注册会计师，精通会计和审计工作，为了使其运用在该领域的丰富经验和专业知识，从中立、客观的角度对董事的职务履行进行恰当的审计和牵制，选任其担任外部监事。
桑野 雄一郎	作为律师长期活跃在这个工作上，为了使其运用在该领域的丰富经验和专业知识，从中立、客观的角度对董事的职务履行进行恰当的审计和牵制，选任其担任外部监事。

## 董事报酬

关于董事的报酬，在股东大会上决议的限额范围内，通过公司业绩以及公司相关经营环境等情况进行综合判断后，参考“董事报酬案策定会议”的意见由董事会决定。

关于监事的报酬，在股东大会决议的限额范围内，结合一般情况与责任等，由监事会协商决定。

董事、监事划分	报酬等金额(百万日元)	报酬等各类别的金额(百万日元)			对象董事、监事人数(人)
		报酬	股票期权	奖金	
董事(外部董事除外)	544	544	—	—	15
监事(外部监事除外)	85	85	—	—	3
外部董事、监事	75	75	—	—	6

※1 上表中含有在2015年举行的定期股东大会结束时退任的2名董事和1名监事。

※2 2007年举行的定期股东大会决议中的董事报酬限额为每月的9000万日元。

※3 2014年举行的定期股东大会决议中的监事报酬限额为每月的1600万日元。

## 外部董事寄语



高桥 治朗  
外部董事

### 对人才的投资将成为“人财”，成为支撑公司的城墙，成为公司的天守阁。

对人才的投资将成为“人财”，成为支撑公司的城墙，成为公司的天守阁。

上一财年营业成绩不甚理想。本财年会处于一个全球政治经济不稳定的时期，但我们将充分运用经验，以全新的面貌继续挑战。

对商社而言，投资是必备功能。投资的对象包括资源、企业、商品等，范围甚广。但最为重要的投资是对人的投资。人才不同于受市场行情左右的资源、商品等，对人才的投资将成为“人财”，成为支撑公司的城墙，是公司的天守

阁。在题为“立足于原点”的总裁致辞中提到丰田通商集团的基本理念是开展为社会做贡献的工作。今后公司将进一步推进人财教育，只要公司中的每一个人在平日不断努力，并拥有立足于现场的准确信息，今后就一定取得发展。

除汽车、金属、化学品等基本业务外，公司还会对今后有望大幅发展的信息、环境、能源等领域加大投入力度，通过合理的体制建设和人财投入获得更大的发展。为此，我本人愿意尽自己的一份绵薄之力。



川口 顺子  
外部董事

### 我常常扪心自问，自己的话语是否能够激励大家积极地付诸行动。

我深切体会到外部董事这份工作是一项很艰巨的使命。我常常扪心自问，自己是否充分了解丰田通商，自己的言辞能否贴切地反映股东的利益和社会的期望，自己的话语是否能够激励大家积极地付诸行动。

在我的印象中，丰田通商的管理职能运行一切正常。我认为这是各位领导及员工常年积累下来的成果。从这一点来看，我很高兴自己能够以外部董事的身份积极地工作下去。

如今，世界在经济、技术、政治等各个领域都处于巨大的结构变化当中，我们必须在无法预见未来的环境下工作。管理的贯彻执行并不意味着躲避风险、慎之又慎。我认为正是因为管理职能在正常运行，才能在这一变化中率先掌握需求、勇敢地发起挑战，成就经受风险的大事业。



藤泽 久美  
外部董事

### 我在董事会提到了重视公平性的问题。

在严峻的大环境下，丰田通商通过种种工作和努力，想方设法提升公司业绩。我作为一名股东代表，对此深感敬佩。同时，为了让公司能够实现稳定发展，第1年我主要关注各营业部门的投资项目是否是按照标准得到了公平公正的评审。第2年，我关注每一个投资项目的投资与退出决策是不是在公正的标准下作出的，并对此发表了意见。

2016年度，我将关注公司的方针与理念是否渗透到了工作现场，因为这些方针与理念是董事会讨论议题时的前提和背景。为此，我将创造与员工进行对话的机会，如果发现有问题，我将及时向经营层反馈。我还会关注整个组织是否保持了同一个矢量，公司的治理体制能否让每一名员工发挥出自己的实力。

每月董事会会议结束后，外部董事和经营层召开会议，彼此交流信息，沟通认识。此外，2015年度，外部董事和经营层还参加了所有股东参加的股东研讨会，还围绕经营课题积极地交换了意见。

在与员工的交流方面，外部董事和经营层会与部长/分组组长/主管岗位员工/业务职位员工等各个级别的员工举行对话会，为公司注入新风气和新思路，同时此举还有助于提高各位员工的工作积极性。

# 丰田通商的CSR (企业的社会责任)

- 78 安全
- 79 环境
- 80 人事
- 81 ESG数据
- 82 社会贡献



## CSR社会责任方针

丰田通商并不认为CSR是某类特别的工作，而是认为CSR是用以约束所有企业活动的状态的“经营本身”。丰田通商致力于通过企业活动可持续地为社会作出贡献。

丰田通商的基本理念适应世代传承的最高概念，恒久不变。基本理念体现了丰田通商集团的存在意义和理想状态。包括两大部分：一是“企业理念”，表明了企业致力于经营的决心；二是“行动指南”，规定了全体股东和员工应当采取的行动。

丰田通商通过实践“行动指南”，来实现“企业理念”。这是丰田通商CSR工作的基本方针。

基本理念	
企业理念	谋求与人类、社会和地球的和谐发展, 打造为建设富足社会做出贡献的创造价值型企业。
行动指南	作为一个优秀的企业公民 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 致力于公正、公平的企业活动。</li> <li>• 努力履行社会责任, 保护地球环境</li> <li>• 发挥创造性, 努力提供附加价值。</li> <li>• 以人为本, 努力创造生机勃勃、富有成就感的工作环境。</li> </ul>

### ■ 制定全球行为伦理规范 ( COCE )

丰田通商将支撑企业理念的“行动指南”的内容进一步具体化，制定了《全球行为伦理规范 / COCE》，并于2016年7月1日公布。公司在通过丰田通商集团全球所有股东以及员工深刻理解COCE这一全球通用的行为伦理规范并付诸实践，来实现企业理念和Global Vision。

#### 全球行为伦理规范(10条)

- 1) 我们致力于安全卫生活动, 打造安全健康的工作环境。
- 2) 我们遵守所有适用的法律法规, 包括反贪污、反垄断及国际交易相关的法律法规。
- 3) 我们披露正确的财务信息。
- 4) 我们有责任遵守公司内部的所有规定。
- 5) 我们诚实、正直、光明正大、公平透明地开展企业活动, 维护、发展与所有利益相关者的信赖关系。
- 6) 我们为社会的可持续发展作出贡献。
- 7) 我们追求并促进环境友好型的企业活动。
- 8) 我们通过创造不断的改善, 提供附加价值。
- 9) 我们尊重人权。
- 10) 我们尊重并接受公司内部及社会中存在的多样性, 积极致力于D&I活动, 充分发挥差异的作用。

## 推进体制

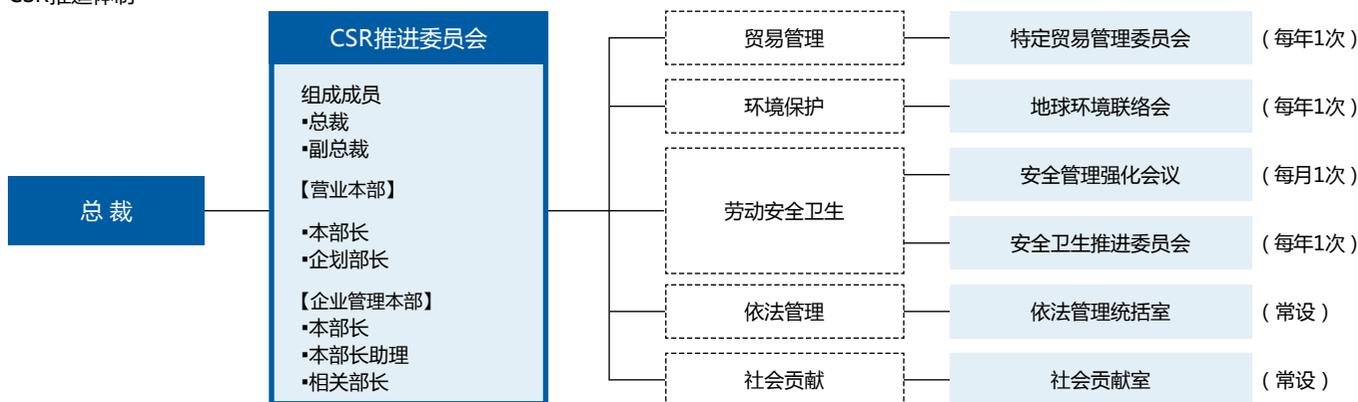
作为开展CSR工作的中心，CSR推进委员会（主席：总裁）每年举行一次会议，就方针和年度计划进行讨论，并进行审批。

CSR推进委员会下设“特定贸易管理委员会”、“地球环境联络会”、“安全管理强化会议”和“安全卫生推进委员会”，分

别就CSR的各项主题开展讨论和协商。此外，依法管理由“依法管理总括室”，社会贡献由“社会贡献室”专门负责，积极开展活动。

在这样的体制下，致力于进一步积极开展各项CSR活动。

### CSR推进体制



## CSR重要课题

丰田通商综合考虑利益相关者的期待和关切,以及我公司对经济、环境和社会带来的影响,在CSR的三个领域选定了重要课题,并且以此为核心不断推进可持续发展的业务活动。



### CSR的三个领域

丰田通商制定了Global Vision,并重新定义了三个领域。

GLOBAL 2020 VISION	Global Vision	变更理由
为「新一代汽车的进化」做贡献的业务领域	Mobility 为实现「未来便捷的社会」做贡献的业务领域	更专注于对关注环境提高社会便利性的贡献
为「生活环境的改善」做贡献的业务领域	Life & Community 为实现「舒适健康的社会」做贡献的业务领域	更专注于对舒适健康社会的贡献
为「解决地球问题」做贡献的业务领域	Resources & Environment 为实现「可持续发展的社会」做贡献的业务领域	更专注于对可持续性发展社会的贡献

### 通过丰田通商的业务解决社会性课题的举措案例

Global Vision	为社会性课题做出的贡献	举措案例
Mobility 为实现「未来便捷的社会」做贡献的业务领域	构建环境·回收再利用·产业·技术·基础	· 环境友好型液态铝业务 · 科技园业务 · 在非洲和南太平洋等·新兴国家开展汽车相关业务
Life & Community 为实现「舒适健康的社会」做贡献的业务领域	解决贫困·饥饿问题 减少疾病预防·死亡风险	· 在肯尼亚的肥料生产业务 · 在印度的医院业务 · 中国·马来西亚的高吸收性树脂生产业务
Resources & Environment 为实现「可持续发展的社会」做贡献的业务领域	保护生态系统 解决气候变化问题 环境·回收再利用	· 蓝鳍金枪鱼完全养殖业务 · 可再生能源业务 · 碳纤维再利用业务的推进

## 供应链企业社会责任

丰田通商于2012年制定了《丰田通商供应链CSR行动指南》。在企业社会责任方面,通过与供应商等客户和业务合作伙伴形成共识,协调企业社会责任工作,力争实现双方的可持续发展。

丰田通商集团构建的供应链遍布全球,为了推动整个供应链在业务活动中兼顾人权、劳动安全卫生和環境等风险,丰田通商与客户共享丰田通商供应链CSR行动指南,同时,作为供应链管理的一环,开展问卷调查和访问调查。

### 丰田通商供应链CSR行动指南

- 尊重员工人权,杜绝非人道待遇。
- 防止强制员工劳动、童工及非法低薪劳动。
- 努力为员工提供安全、卫生和健康的劳动环境。
- 消除就业歧视。
- 遵守相关法律法规及国际规则,贯彻公平交易,杜绝腐败。
- 确保商品及服务的质量和安全性。
- 保护健康的地球环境。
- 适时、妥善公布上述相关信息。

# 安全

## 丰田通商集团安全卫生方针 (2011年7月改定)

1. 为确保员工的安全和健康,集团认为有必要与员工建立良好的沟通,集团领导要尊重与员工协商的结果。
2. 在尊重安全卫生相关法令和客户操作业务要领的同时,要设置必要的自主标准,努力提高安全卫生管理的水平。
3. 利用劳动安全卫生管理系统,做到持续改善并维持改善成果,努力提高安全卫生水平。
4. 为推动整个集团公司安全卫生活动的开展,要努力完善组织体制,明确责任。
5. 为建造舒适、健康的工作环境,要在安全卫生方面对全体员工进行必要且充分的教育和训练。

### 劳动安全卫生工作推进体制

丰田通商将安全卫生推进工作视为CSR的重要部分。各营业本部选任“零事故推进员”,作为安全卫生负责人,每周举行一次“安全周联络会”,审议防范事故的对策,共享安全卫生信息。此外,每月举行一次横跨公司的“安全管理强化会议”,本部股东(各本部部长以及零事故推进负责股东)出席。每年举行一次“丰田通商集团安全卫生推进委员会”,日本国内集团公司中共有54家高层出席,在集团内部共享信息,提高各公司高层的安全意识。

### 工伤事故发生数量

我公司积极开展国内外集团公司工厂安全诊断和安全卫生教育等工作,进一步加强安全卫生推进工作。然而,2015年度停工级别以上的工伤事故共发生43起,较

之2014年度的28起出现了增加。今后,我公司将继续在国内外集团公司共享“Anzen First”的安全理念,努力实现零工伤事故的目标。

工伤事故发生数量(休息)

	2015年度	2014年度
国内	45件(7件)	26件(6件)
海外	66件(36件)	50件(22件)

### 安全卫生教育

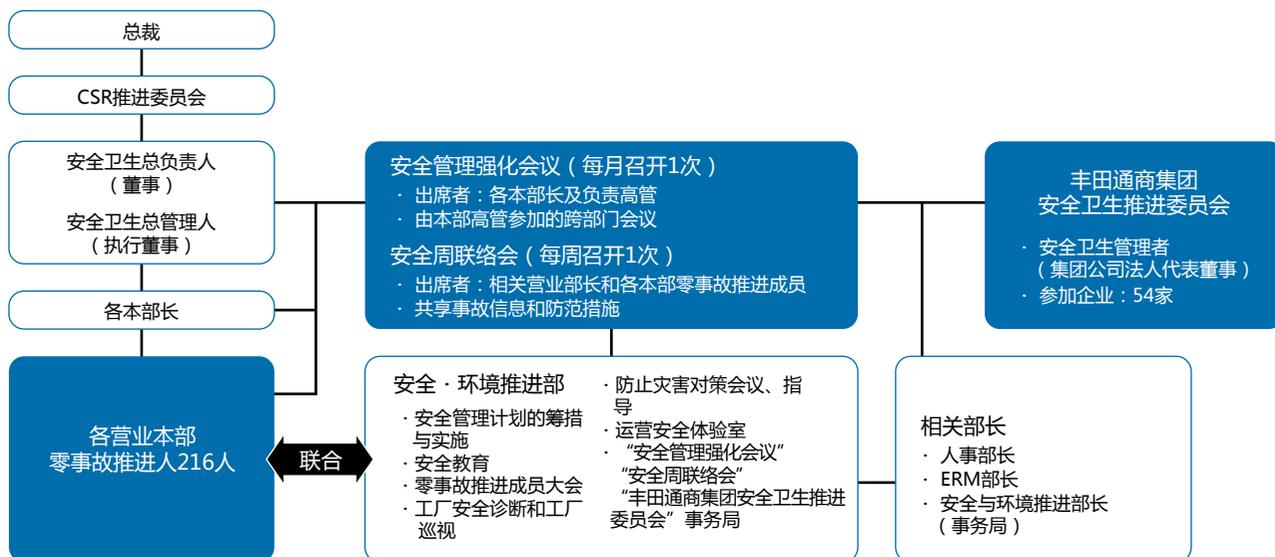
安全管理便是“培养人才”。我公司基于这一思想,面向集团员工开展安全卫生教育。不仅如此,如果客户公司提出要求,我们也为其开展安全卫生教育。我们除了在集团内为新员工、骨干员工、管理职、经营层等各个层次的员工开展安全卫生培训之外,还会将安全卫生教育的范围扩展到客户公司,开展作业负责人教育等。为

了让大家通过亲身体验实际的危险作业提高对安全卫生的感知力和意识,2009年我们在集团公司丰田钢铁中心株式会社内设置了“安全体感道场”。这里可以模拟“卡夹体感”、“重物体感”等约50种危险情况下的身体感觉。该体感道场面向集团公司员工以及加入“安全卫生协会”的客户公司开放,在提升安全卫生意识方面得到了有效运用。



从零领会「安全第一」

### 劳动安全卫生活动的推进体制



# 环境

## 丰田通商集团环境方针

1. 作为优秀的企业公民，应努力推行环境保护，节约能源，回收再利用等对地球环境有益的商业活动，同时更应致力于预防环境污染。
2. 丰田通商集团与往来的客户、关联公司为一体，积极推行废弃物的有效利用与资源保护等相关联的环境商务，为实现循环型经济社会做出贡献。
3. 本公司在商业活动中，严格遵守环境相关法规及各企业界的相关规定等，并遵守本公司同意的各要求事项。
4. 通过构筑环境管理体系和完善重新认识环境保护活动，并发挥创造性，以不断改进为目标。
5. 通过环境教育，让全体员工彻底了解环境方针，不断提高环境保护意识。

### 环境管理推进体制

丰田通商集团设立了隶属CSR推进委员会的“地球环境联络会”，为实现丰田通商集团环境方针而开展推进工作。“地球环境联络会”每年召开一次会议，通过会议贯彻环境管理总负责人对环保相关工作的指示，共享环境改善案例以及防范环境事故的对策。2015年8月的“地球环境联络会”共有62家丰田通商集团公司出席。除上述会议内容外，此次会议还介绍了ISO14001（环境管理体系）<sup>※1</sup>标准的修改以及海外集团公司的环境推进工作等情况

※1 丰田通商集团环境管理体系采用ISO14001标准。

### 环境合规

为严格开展环境合规工作，丰田通商集团采取了各种措施。具体包括每半年进行一次环境法律法规遵守情况评估，每两年对可能会对环境造成负担的设备和设施进行一次环境风险评估。进而，还通过内部审计和外部审计，对是否已经构建起可以持续遵守法律法规、有效防止污染的体制进行检查。

此外，公司还定期开展培训，以便在一旦发生事故时可以及时采取缓解措施，防止污染进一步扩散，同时严格按照公司规定的汇报机制，向公司内外相关部门进行汇报。

#### [ 投融资事前审查 ]

事前评估负有经营责任的投融资项目的环境影响，致力于保护自然环境，降低污染风险。

#### 环保成效① 节能举措

为改善能源使用效率，丰田通商从2012年起设立“节能推进探讨会议”，制定CO<sub>2</sub>减排计划，并对实际成果进行管理。具体工作包括为各个网点确立能源管理标准，努力减少办公楼以及商业设施内的CO<sub>2</sub>排放量。进而，开展“节能审计”，确认能源使用设备的运行状况。该审计也针对适用节能法的集团公司开展。此外，关于运输过程中的CO<sub>2</sub>排放，我们还通过推进运输方式转换<sup>※2</sup>、提升集装箱装载率、提高运输效率等方法努力减少CO<sub>2</sub>排放。

海外方面，我们已经在泰国、中国开

展了同样的工作。

※2 通过改变运输手段的方法来减少CO<sub>2</sub>排放量，减轻环境负荷。

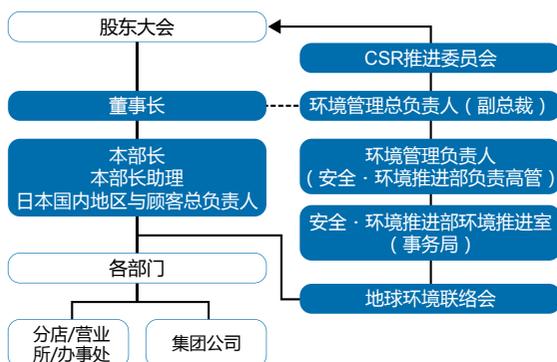
#### 环保成效② 推进废弃物的再资源化和填埋率的降低

丰田通商集团通过贯彻执行废弃物分类工作，不断提升再生资源化率。对于无法进行资源回收的废弃物，也通过热回收实现了零排放（0.5%以下）。今后，丰田通商集团将继续举全集团之力，努力保持并提升水平。

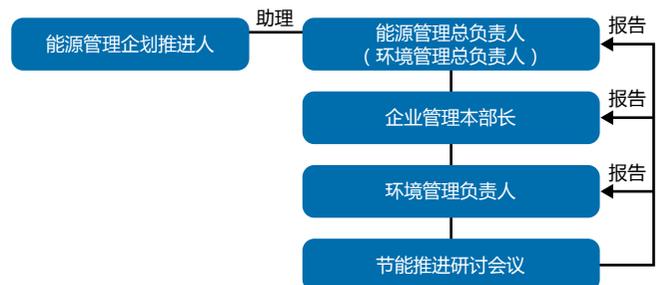
#### [ 推进PCB废弃物的早期处理 ]

为降低污染风险，丰田通商集团正在积极推进PCB废弃物早期处理工作。目前，高浓度PCB、低浓度PCB均已经基本完成，集团力争在2017年度完成所有PCB废弃物的处理。

环境管理推进体制



节能推进研讨会



# 人才培养

## 人事理念

丰田通商为实现经营战略目标,绝不固守传统陈旧的观念,而是立足于“现地、现物、现实”之上,以全体最佳的视点团结合作,采用、培养、优待每一位为公司创造美好明天的员工。

## 在人事方面推动CSR的关键点

1. 营造一个能让员工充满干劲工作的工作环境。
2. 建立促进持续、自律地进行改善和改革的机制。
3. 培养能够灵活、敏捷、诚实应对经营环境变化的人才。
4. 组建最佳组合的团队。

## 人才培养

### [ 基本方针 ]

为培养可实践以“商魂”、“现地·现物·现实”、“团队协作”为关键词的“丰田通商集团路线”的人才,丰田通商开展了丰富多彩的教育和培训活动,提高员工的能力。此外,为实现多样化人才的活跃、能与全球合作伙伴继续积极创造价值,我们注重培养可以在全球规模下创造事业的人才以及可以与全球顶级人物为伍的经营人才。

### [ 教育课程 ]

我的教育制度和教育课程包括OJT、Off-JT(培训)、自主学习等三大部分。公司鼓励每位员工每年制定长期职业规划,提交公司,并为实现自己的规划而积极运用各类教育课程。

## 尊重人权

### [ 基本思路 ]

丰田通商的行动指南中指出要“建设尊重人、具有积极向上工作价值的工作环境”。

根据上述指南,我们禁止以性别、年龄、国籍不同或者有无残疾等为由进行任何形式的歧视,尊重人权。

### [ 咨询窗口·启发活动 ]

性骚扰和职权骚扰等与人权相关的问题发生的场合,集团全体成员都可以在“合规咨询窗口”通报、咨询。而且,为了提高公司员工的人权意识,公司导入了“防止骚扰研修”,不仅面向本公司的员工,包括关联公司再内的全体员工举办了

关于人权相关的启发活动。

## 促进多样性(多元化&包容性)

在业务环境瞬息万变、顾客需求日趋多样化的大背景下,丰田通商尊重并接受性别、年龄、国籍等各个方面的差异,并坚信积极运用“差异”积极发挥作用,将有助于丰田通商集团整体优势的积累和提升,大力推进多元化&包容性经营战略。集团为员工提供多样化的成长机会和发挥价值的平台,同时努力创造便于各类员工专心工作的环境,如鼓励员工使用带薪休假和男性育儿假、促进员工实现更为充实的工作与生活,推动工作方式改革,提高灵活性和生产率。集团还在软件方面采取各类措施,以打造接纳多元化、让多样化发挥作用的企业文化,提升每一个人的个人意识。

## 海外危机管理(安全对策)

受2013年1月在阿尔及利亚发生的恐怖袭击事件影响,自同年4月起,丰田通商以进一步强化集团的海外危机管理为目的,在人事部内设立了专门机构——安全



部门管理层正在认真讨论,以调整本部门的“工作方式”

对策室。此外,丰田通商一贯会面向即将

前往海外赴任的人员及偕同家属,召开“海外赴任前说明会”,旨在加深其对确保安全、进行健康管理的重要性的理解。2014年5月,丰田通商新建立海外危机管理主页,强化了信息收集和共享体制。此外,同年10月以后,又启动了新的培训和训练。

① 面向赴海外出差人员举行“海外出差时的‘基本行动’确认讲习会”。

② 面向驻高风险国家网点的负责人举行“恐怖行动等的应对训练”

2015年,丰田通商还扩充了海外医疗援助服务,针对通过电话从海外居留地向医生进行医疗咨询和紧急医疗运送等需求,进一步强化了365天24小时全天候应对体制。

今后,丰田通商仍将进一步强化体制,以便能够准确把握海外形势变化,在紧急事态发生时,能够迅速、准确地做出处理。



面对恐怖分子的袭击,在做好自身保护的同时,携带伤者共同逃离的演习场景

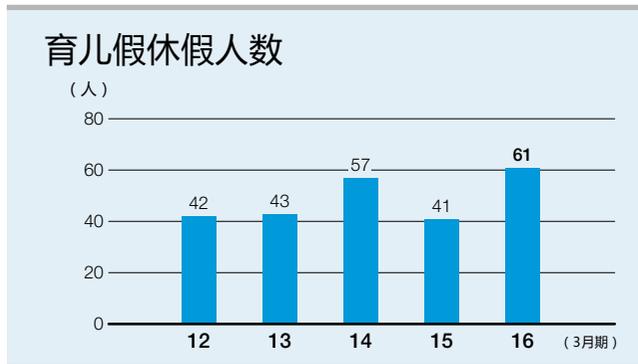
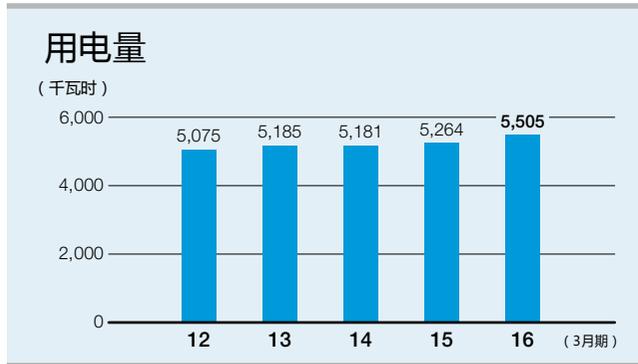
# ESG数据

如需了解详细的ESG数据,请前往本公司网站查看。  
<http://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/>

为了提升企业的长期价值,本集团一直致力于开展ESG(环境、社会、管理)数据信息的披露工作。



\*统计范围:名古屋总公司·东京总公司,照明·空调



※丰通办公服务株式会社、丰通人力资源株式会社合并计算

※停工频率:显示工伤发生频率的指标。按每100万合计工时中的工伤死伤人数计算。  
 ※2015年全国平均停工发生频率(日本)...1.61(参照厚生劳动省公布的数据)

# 社会贡献

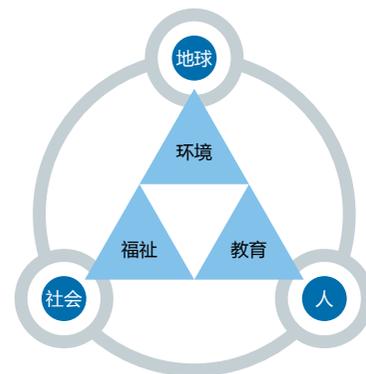
## 社会贡献的活动的方针

丰田通商以“优良的企业市民”为目标，以“人·社会与地球共存共荣”为目标，通过全球化的社会贡献活动，为“丰富的社会”做贡献。

## 活动方针

丰田通商是以企业理念，为人（教育）、地球（环境）和社会（福祉）为重点的主题，积极地致力于创造社会贡献的活动。

3个重点主题



### 致力于环境

#### 参与“3.11复活之林项目

我公司积极参与千叶县和NPO法人森林生活方式研究所合作开展的“3.11复活之林项目”。项目内容为在曾遭受海啸灾害的九十九里滨种植黑松树苗，以达到恢复沿海森林的目的。

2015年度是项目的第一年，我们在秋季砍伐枯死的树木后，初春又在0.3公顷的面积内栽种了3000棵树苗。约100名员工参与了此项志愿者工作。

3.11大地震已经过去了5年，志愿者们期待看到这里的沿海森林重获新生。



3.11大地震已经过去了5年，志愿者们期待看到这里的沿海森林重获新生。

### 致力于教育

#### “丰田通商留学生奖学金”制度

丰田通商积极开展教育相关活动，设立面向海外留学生的奖学金制度，为教育相对落后的地区提供支援，改善其教育环境。其中，丰田通商的奖学金项目主要针对在日本就读大学的优秀自费留学生，为

其提供奖学金。该项目旨在缓解留学生本人经济拮据的问题，提高其学习效果，同时促进国际交流和人才的培养。至今，丰田通商已经通过该项目为300多名留学生提供了支援。2015财年，我公司扩大了对公司开展战略性商业活动的非洲地区留学生的支援，全年共支援了来自亚洲、非洲、欧美等地的17个国家的30名留学生。今后我们将进一步扩大对非洲学生的支援，以促进培养未来的商业伙伴，并推动我公司开展业务活动的地区的发展。



定期召开奖学生交流会

#### 泰国幼儿园及中小学教育支援

近年来，丰田通商泰国公司在“Share love, serve care from our heart of toyota Tsusho”的口号下，以各种主题，开展了一系列社会公益活动。

为迎接2017年丰田通商成立60周年，我们计划在2013年至2017年的5年内，为物资和资金匮乏的60所泰国幼儿园及中小学提供教育支援，致力于履行我们对社会负有的使命。



支援中的小学生

### 致力于福祉

#### 赞助轮椅双篮篮球比赛

丰田通商自2007年起为“丰田通商·爱 and 谊日生同和财产保险杯 - 东海轮椅双篮篮球刈谷大赛”提供赞助。

轮椅双篮篮球运动诞生于日本，是一项四肢麻痹的重度残障者参加的集体竞技体育活动。这样的活动可以让原本在家中或福利设施中深居简出的残障人士保持并增进身心健康，还可以大大地提高他们走入社会的积极性。

为了推广这项体育项目，我公司与爱 and 谊日生同和财产保险公司为比赛提供了赞助，两家公司还派出大约30名员工，作为志愿者协助比赛的运营工作。



激烈的比赛场景

## 安哥拉 儿童支援

Toyota de Angola, S.A. 公司为首都罗安达的小学及保健中心的孩子们提供支援,为他们赠送玩具等,并通过音乐、舞蹈、绘画等艺术活动,给孩子们送去了欢声笑语。



孩子们的笑容

## 东日本大地震的复兴支援

当我公司通过提供临时住宅及面向灾区儿童的“适应指导教室”的运营支援、参与丰田集团复兴支援志愿者活动等形式,继续为灾区提供符合灾区需求的帮助。此外,还在公司内举办义卖市场,出售灾区的食材和加工食品等。2015年还举办了“为灾区孩子送积木活动”。约有130名员工参与了该活动,大家一点一点地把用国产木材制成的积木(木片)打磨光滑,做成5箱积木,捐赠给了福岛县的托儿所、幼儿园。今后,我公司将继续为灾区提供持续支援。



大家怀着对灾区儿童们的心意,专心致志地埋头苦干

## 澳大利亚 瓦努阿图旋风的复兴支援

2015年3月发生的旋风,导致瓦努阿图地区几乎所有的蔬菜和水果受损。在瓦努阿图拥有子公司的澳大利亚 Toyota Tsusho South Pacific Holdings Pty Ltd (TTSPH) 公司为灾区人们开展了募捐活动,TTSPH员工共捐助了2100澳元,TTSPH公司也捐出了同样的金额。加之来自供应商的捐款,共捐款7000澳元。

TTSPH公司使用这笔捐款购买了食物以及生活必备物资,提供给了瓦努阿图居民。



居民们围在收到的物资旁边

## 非洲社会

非洲社会贡献型创业公司培养基金

非洲各国存在着一系列亟待解决的社会性课题,如创造就业、提高居民收入、改善居民生活与福利环境、获取外汇等。为了发掘与这些社会性课题紧密相关的项目并促进其发展,2014年我公司成立了社会贡献型创业公司培养基金 Toyota Tsusho CSV Africa Pte. Ltd. (CSV Africa)。2015年,CSV Africa正式开始投资,最初的两个项目分别为赞比亚大规模农业项目与埃塞俄比亚的皮革制品缝制项目。

### 第1个投资项目 :赞比亚农业项目

(投资金额:300万美元)

CSV Africa与主要在撒哈拉以南地区开展农业业务的 Amatheon Agri Holdings公司的子公司 Amatheon Agri Zambia Ltd. (AAZ) 公司合作,在赞比亚中央省蒙布瓦县,开垦荒地约2,700公顷,进行耕作,并负责修建灌溉设施以及收获后的粮食搬运工作。项目雇佣当地居民,开展大规模农场业务,种植主食原料小麦、玉米和大豆。项目还计划为周边地区的普通农户提供农业技术指导和销售支持,积极推动当地社会建设。



Katonga农场鸟瞰图

### 第2个投资项目 :埃塞俄比亚皮革制品缝制工厂

(投资金额:30万美元)

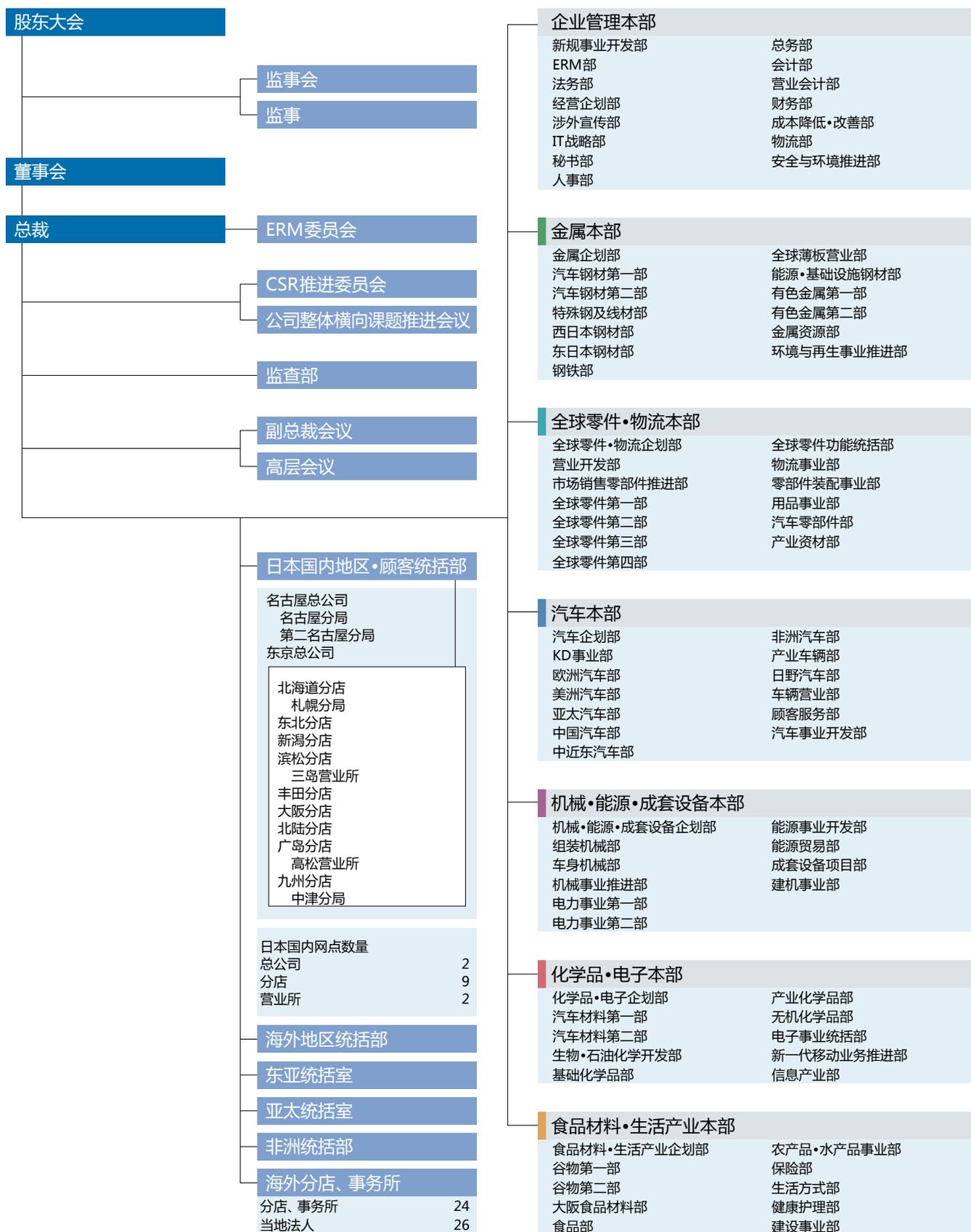
CSV Africa为运营皮革制品缝制工厂的 Hiroki Addis Manufacturing S.C. 公司投资,推动埃塞俄比亚主要产业之一皮革产业的发展,促进当地就业,提高居民收入。此次投资将增强缝制工厂设备能力,为工人学习缝制技术以及组织运营提供支援。尤其是日本缝制专家的技术指导可以帮助工人们成为能够独立完成产品的专业工匠,将极大地促进其经济自立。目前工厂共有20名当地员工,按产品(服装、箱包、钱包)类别分组,在日本专家的指导下学习缝制技术,努力提高皮革制品的产量。

工人们正在使用享有世界最高端的羊皮之称的埃塞俄比亚羊皮缝制产品



# 组织机构图

(截至2016年7月1日)



# 公司数据

(截至2016年3月31日)

公司名称	丰田通商株式会社
总公司所在地	〒450-8575 名古屋市中村区名驿四丁目9番8号
设立时间	1948年7月1日
员工人数	单独 3,681名 合并 58,082名
资本金	64,936,000,000日元
股票总数	可发行股票总数 1,000,000,000株 已发行股票总数 352,063,781股 (扣除1,922,735股自有股)
股东数	47,939名

上市证券交易所	东京、名古屋(证券代码8015)
独立审计法人	Price water house Coopers Aarata
股东名册管理人/ 特别账户管理机构	三菱UFJ信托银行株式会社
同事务处理场所	东京都千代田区丸之内一丁目4番5号 三菱UFJ信托银行株式会社证券代行部
(邮寄地址)	〒137-8081 东京都江东区东砂七丁目10番11号 三菱UFJ信托银行株式会社证券代行部 电话(免费)0120-232-711(东京) 0120-094-777(大阪)
同处理所	三菱UFJ信托银行株式会社全国本支店 野村证券株式会社全国本支店
网址	http://www.tr.mufg.jp/daikou/

## 大股东情况

股东名称	持有股数 (千股)	持有股数比 率(%)
丰田汽车株式会社	76,368	21.69
丰田自动织机株式会社	39,365	11.18
日本万事达信托银行株式会社(信托口)	22,058	6.27
日本信托服务银行株式会社(信托口)	14,245	4.05
三菱东京UFJ银行株式会社	8,098	2.30
三井住友海上火灾保险株式会社	6,000	1.70
三井住友银行株式会社	4,249	1.21
爱知和信日生同和财产保险株式会社	4,087	1.16
东京海上日动火灾保险株式会社	4,049	1.15
日本生命保险相互会社	3,522	1.00

※ 持股比例为扣除自由股份(1,992,735股)之后计算的数值。

## 股东分布情况

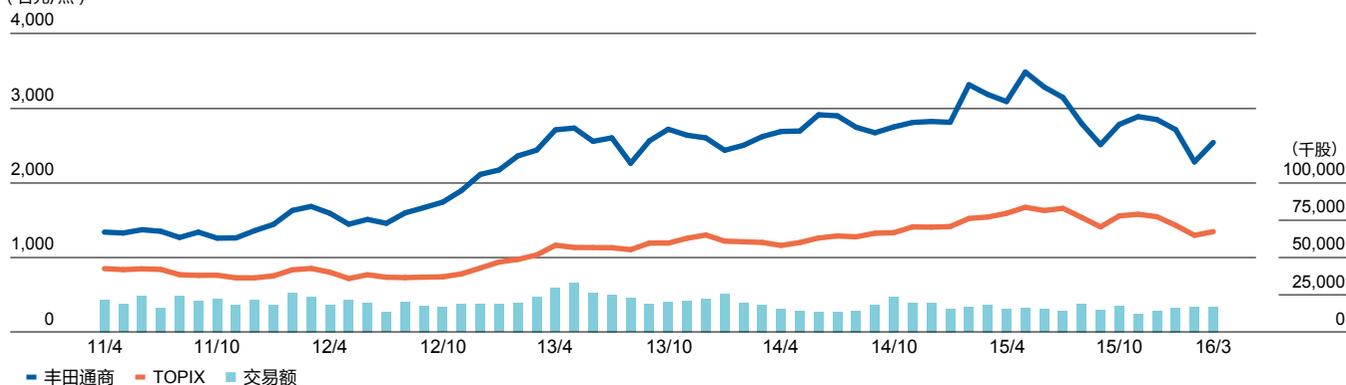


## 评级信息 (截至2016年7月1日)

	长期	短期
评级投资信息中心(R&I)	A(稳定)	a-1
标准普尔(S&P)	A(稳定)	A-1
穆迪(Moody's)	A3(安定的)	-

## 股价与交易额的变动

(日元/点)





## 丰田通商株式会社

〒450-8575 名古屋市中村区名驿四丁目9番8号 世纪丰田大厦

TEL:(052) 584-0000 (代表)

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