



〒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/>

Moving On

综合报告2017

2016年 财年



敬请垂询
涉外宣传部
E-mail :ttc_hp@pp.toyota-tsusho.com

本报告使用了环保型FSC®认证纸张。印刷所用油墨为NON-VOC油墨，不含挥发性有机化合物，同时采用无水印刷工艺，无需使用碱性显影液和含有异丙醇的润版液。



Our *Vision* for 2026

关于预测的注意事项

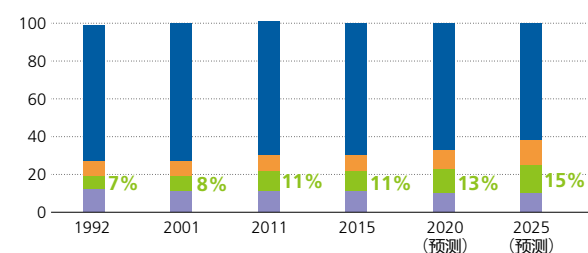
本报告包括丰田通商今后盈利计划、战略、理念以及业绩预期等“未来预测”。这些内容并非既成事实。我们公开这些内容的目的仅在于让读者了解我公司经营者的角度，而不是要帮助您作出投资判断或其他判断。请各位读者避免将报告中的未来预测作为进行判断的全面依据。

本公司不负责基于今后的新信息、未来出现的新事态以及其他相关动向修改报告中涉及“未来预测”的内容。报告中的未来盈利计划、预期数值等为截至2017年4月制定并公布的内容。

Our *Vision* for *Mobility* in 2026

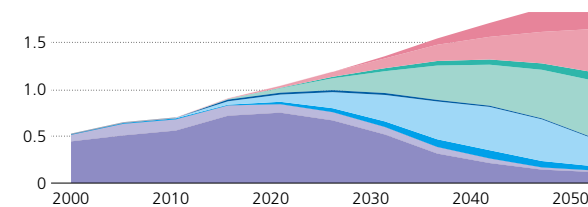
2026年，汽车产业将会呈现出怎样的面貌呢？电动汽车和燃料电池汽车愈发兴盛，铝合金、碳纤维等新的车身材料不断普及，车联网以及自动驾驶技术日益发展。汽车横跨了形形色色的领域，必将过渡到与当下大不相同的产业结构。

车身材料构成比率（以重量计算）的变化（%）



■ 钢铁及钢材 ■ 有色金属 ■ 树脂（含复合材料） ■ 其他（含合成橡胶）
资料来源：野村综合研究所基于日本汽车工业会、BASF 资料、Henkei 资料等估算得出

各类动力系统的新车销量预期
（亿辆）



■ 燃料电池车 ■ 电动汽车 ■ 插电式混合动力汽车（柴油）
■ 插电式混合动力汽车（汽油） ■ 混合动力汽车（柴油）
■ 混合动力汽车（汽油） ■ 天然气燃料汽车（CNG / LPG*）
■ 柴油车 ■ 汽油车 * CNG：压缩天然气 / LPG：液化石油气
资料来源：International Energy Agency

丰田通商目前的具体举措
请参照第34页的专辑。



Our *Vision* for **Technology** in 2026

物联网愈发壮大，人工智能不断发展，各类技术日新月异。这些技术将创造出全新的经济与社会价值，包括各行各业在内，整个社会都将迎来翻天覆地的变化。创新性的功能与服务势必跨越行业之间的“墙壁”，飞速发展的变革将给企业带来巨大的影响。

物联网（IoT）有望应用于各行各业



Smart Homes



Wearables



Healthcare



Power &
Environment



Smart Cities



Manufacturing

资料来源：World Wide Web Consortium

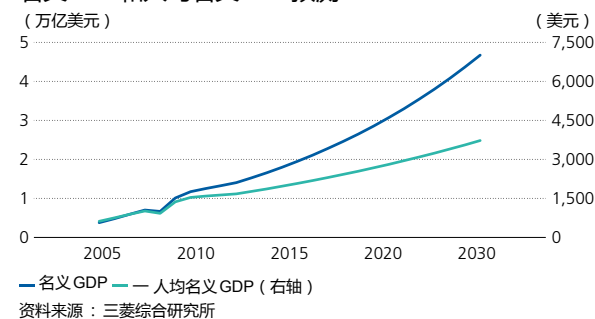
丰田通商目前的具体举措请参考第34页的专辑。



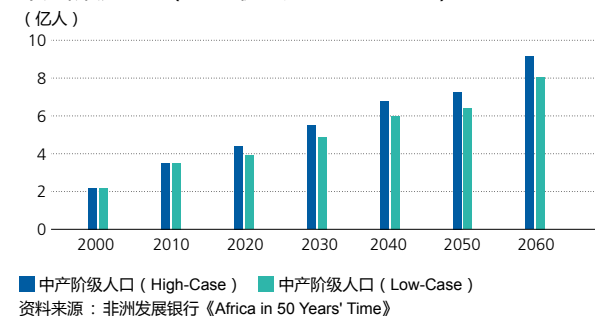
Our *Vision* for Africa in 2026

2026年，非洲的人口将增至大约2亿人。经济的发展或将为非洲带来大量的中产阶级。消费活动将更加活跃，人们的生活也将更加富足。同时，非洲社会的机动化水平也将不断提高，人们对汽车的需求必然大福增加。

名义GDP和人均名义GDP预测



中产阶级人口（每日收入超过4-20美元）变化



丰田通商目前的具体举措请参照
第66页非洲本部部分。





从长远目光出发，提高组织整体能力，抓住发展机会，为实现愿景而稳步前进。

自制定全球愿景起，至今已满1年。丰田通商从2016财年决算开始采用国际财务报告准则（IFRS），归属于母公司所有者净利润为1079亿日元。这是我公司首次突破1000亿日元大关，利润创历史新高。2017财年计划为，毛利5670亿日元，归属于母公司所有者净利润1100亿日元。丰田通商将继续努力实现公司的可持续发展，努力做到“Be the RightONE”。恳请各位今后继续对我们的工作给予理解和支持。

加留部 淳
总裁

丰田通商愿景

要做独一无二的企业

丰田通商在2016年5月制定了新愿景“Global Vision”，为公司指明了下一个十年的发展方向，成为了丰田通商的指南和路标。我们的目标是要成为所有客户以及利益相关方独一无二的选择，做到“Be the Right ONE”。为此，我们必须牢记我们现在是一家商社，但我们的本家是丰田集团。丰田通商不仅是丰田集团的一员，我们还要努力发挥出超越集团业务的作用。我们要运用我们在汽车相关领域积累起来的知识和经验，挑战新的商机、新的领域，再将从中获得的知识和经验反映到汽车领域当中。我希望形成这样的正向螺旋效应。因此，在包括汽车领域在内的Mobility领域中，我们丰田通商必须始终保持商社之首的地位，绝不可松懈。同时，我们在全非洲54个国家中的53个国家都开展了非洲业务，而在国内商社之中位居首位的电子业务也远超其他公司，是丰田通商的又一长处。我们将立足于此，在Mobility、生活与社区、资源与环境这3个领域，充分发挥丰田通商的长处，继续发展壮大。

核心增长力——丰通核心价值

为了在各个领域建立起自己的优势，并不断发展，核心在于丰通核心价值——构成丰田通商战略与行动基础的3大价值观。其一是专注现场（Genba-focus），即重视现场的态度。这是丰田集团代代相传的DNA。我们并非仅仅是站在一旁提供资金或口头意见，而是要深入现场，挥洒自己的汗水，创造附加价值，这才是最重要的。我本人亦是如此。自己关注的项目，一定会每年走访现场；探讨投资项目之际，也一定会亲自拜访对方。因为，只要看到现场，就能在一定程度上了解这个企业的经营情况。

其二是集体力量（Collective force）。商社，归根结底在于“人”。丰田通商认为“人财”即竞争力之源泉。如果没有强大的个体，那么由个体所组成的集体——企业也不会真正强大。为此，我们建立起了完善的教育培训体系。不过，要想让一个人获得成长，最好的方法是为其提供一个接纳失败、不惧失败、能够积极挑战的环境和条件。我本人也是这样走过来的。过去，上司给予了我无数的机会，让我不断地从失败中积累经验。对此，我至今仍感激不尽。如今，希望其他员工也能同样地经历更多挑战，一路成长。

其三是创新精神（Innovator spirit）。丰田通商具有代表性的业务中，有很多在开创之初仅由寥寥数人负责。比如，前文中提到的电子业务，以及目前营业额已达数千亿日元规模的V to V业务*1均是如此。我坚信，员工必须具备以自己的力量开创公司独有业务的姿态。这样的企业家精神将推动公司业务不断壮大。

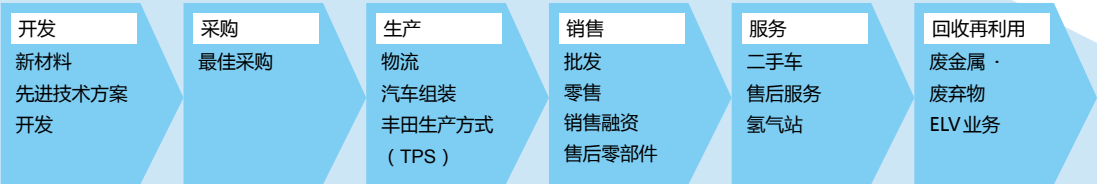
*1 Vendor to Vendor业务：零部件供应商之间的物流服务业务。详情请参照第49页。

向优势和功能发出新挑战

丰田通商在开展进出口业务及国内贸易中介业务的过程中，充分发挥信息收集、物流、金融功能等商社功能，并根据客户的需求，提供相应功能和独有的附加价值。我们将与世界各国的合作伙伴一起，加快为朝阳领域投资的步伐。丰田通商除了提供物料、产品、商品外，还在不断扩大价值链，突破商社的传统定义，在众多领域发挥作用，从而为客户提供丰田通商独有的附加价值。

今后，为适应商业环境的千变万化，我们将继续提出具备全新附加价值的业务方案，并逐渐将其付诸实现。

丰田通商的汽车价值链



为构建更加富足的社会贡献力量

丰田通商最为根本的理念是——谋求人类、社会和地球的和谐发展，打造为建设富足社会作出贡献的创造价值型企业。做对社会有益的事，这一自然而然的想法早已根深蒂固，今后我们还要有意识地将解决社会性课题的目标融入到我们的业务之中。比如，2017年3月我们以大约600亿日元的价格获得的伊拉克变电站建设项目便是其中的一例。为了解决频频发生的停电问题，当地决定修建新发电站，并翻修旧发电站。由此出现的增加变电设备的需求，便由丰田通商来负责建设。此外，肯尼亚肥料生产公司以及印度的医院项目等，都为解决当地社会性课题做出了贡献。至今，我们无论是在CSR框架下的环保事业，还是在尊重人权或是企业合规方面，都积极地走在了前面。这些可谓是保守型CSR。今后，我们将有意识地向进取型CSR转型，大力开展以社会性课题为导向的业务。从社会性课题的角度来思考公司业务，而不仅仅满足于“从结果来看是属于CSR的”。为此，公司将进行充分探讨，以便系统性地加以推进。未来，丰田通商将一如既往地积极开拓业务，为建设更为富足的社会贡献力量。

CSR 方针与活动的详情，请参照第32页CSR 战略



中期经营计划与重点措施

2016财年创历史最高利润

前文中介绍了丰田通商的长期目标。这里介绍丰田通商的现状。本公司自2016财年开始，在有关证券报告的合并财务报表中使用国际财务报告准则（IFRS），其中归属于母公司所有者净利润为1079亿日元，是自我纵向比较中的最好成绩，也是首次突破1000亿日元大关。2015财年，因资源市场行情下滑，丰田通商进行了坏账冲销处理，导致归属于母公司所有者净利润出现192亿日元的赤字。为此，这一年以来，为实现V型复苏，全体干部员工凝心聚力，坚持贯彻以下三点：①在各项业务中切实实现盈利；②合理使用经费；③努力防止支出浪费，终于在这一财年盈得了历史最高利润，同时还确保了322亿日元的自由现金流。丰田通商早已设定了要加强现金流经营的目标，各营业本部均已加强了对现金流以及资产负债表的认识与重视程度。今后，我们也将继续保持稳健的财务结构，为进一步发展壮大而确保投资资金，将对优良项目的投资控制在运营现金流范围内。

启动中期经营计划，加强公司治理

在上述现状基础上，为实现集团愿景，集团自2017财年起调整经营体制，同时启动新的中期经营计划。一直以来，集团定期制定以未来5年为目标《长期经营计划》，并每年对计划进行调整和更新，然后滚动推行。今后，为了顺应瞬息万变的商业环境，我们将5年期的长期经营计划调整为3年期的中期经营计划（依然每年滚动推行）。从5年缩短到3年的另一个目的，在于这样可以让计划制定人对计划的执行负责到底。本次中期经营计划将3年后2019财年的归属于母公司所有者净利润目标确定为1300亿日元，净资产收益率ROE目标为10% -13%。

中期经营计划（IFRS）		（亿元）			
		2015财年	2016财年	2017财年计划	2019财年目标
PL	归属于母公司所有者净利润	▲192	1,079	1,100	1,300
BS	总资产	40,533	42,120	43,000	46,000
CF	自由现金流	1,576	322	-	-
财务指标	净有息负债	-	10.8%	10%	10 ~ 13%
	净有息负债倍率	11,216	11,019	10,800	11,000
	净有息负债倍率（净DER）	1.2倍	1.0倍	1.0倍以内	
	风险资产 / 风险缓冲	-	0.9	不足1.0	

经营体制方面共出现了4大变化。第1，经营决策与执行分离。董事负责就经营方面的重要事项做出决策并对业务进行监督，执行官专注于业务的执行。第2，增设CTO、CSO / CIO、CFO、CCO / CAO*2等职位。本次任命的首席官均为在过去实际承担了相应职责的人员，此次更加明确了他们的职务与责任，旨在加强专业性，提升决策速度。上述两点调整，其目的均在于加强公司治理。第3是新增集团首个地区导向本部——非洲本部。第4是为迎接新一代移动和新技术，成立了新一代移动推进部和新一代技术基金。这些均与中期经营计划的重点策略方针有着密不可分的关系。

*2 CTO：Chief Technology Officer（首席技术官）、CSO：Chief Strategy Officer（首席战略官）、CIO：Chief Information Officer（首席信息官）、CFO：Chief Financial Officer（首席财务官）、CCO：Chief Compliance Officer（首席合规官）、CAO：Chief Administrative Officer（首席行政官）

非洲业务：确立长期影响力

2017年4月，丰田通商成立非洲本部。目的之一是将各商品本部的非洲相关业务加以整合，从而立足于更加贴近非洲的视角，制定战略方案，推进业务的执行。自2012年出资CFAO以来，丰田通商始终视CFAO为非洲当地的战略合作伙伴，建立起了良好的合作关系。之后，鉴于双方不断加深相互理解，建立了牢固的信任关系，丰田通商于2016年12月将CFAO纳为自己的全资子公司。为了在管理层和业务一线，更进一步地吸纳社长Richard Bielle为丰田通商专务执行董事兼非洲本部副本部长，使得CFAO在集团夯实非洲业务基础的过程中，能够最大限度地发挥出自身的力量。

无论是从包括汽车相关市场在内的整个非洲市场的巨大发展潜力来看，还是从推动非洲社会建设的角度出发，非洲都在丰田通商的长期发展中占据重要的地位。丰田通商所拥有的长远眼光，从为肯尼亚培养人财的丰田肯尼亚学院便可以看出。这里不仅包括汽车修理等职业技术培训，还与日本国际协力机构（JICA）合作，开展工程机械与农业机械的修理等课程。企业要想获得巨大的利润，并非易事。我们将秉持“With Africa, For Africa”的精神，与当地社会共同发展，开拓未来可持续10年、20年的业务。

非洲本部详情，请参照第66页



新一代移动战略：顺应产业结构转型，扩大商机

汽车领域即将迎来可谓百年一遇的产业结构大转型。自动驾驶、车联网的出现和普及，推动新城市交通系统的发展，各类汽车相关新技术层出不穷，令人眼花缭乱。同时，在材料方面，用以取代钢铁材料的铝合金以及碳纤维等碳材料日益发展。各家汽车厂商纷纷开始打造新一代汽车，IT企业也加入到了自动驾驶领域中来，商业环境急剧变化。

在这一大背景下，丰田通商也整装待发，为健全体制，迎接转型期，我们新成立了新一代移动推进部。部门专职人员10人。此外，还成立了跨各个营业本部的横向部门，共计150人，围绕“材料转换”、“新一代汽车服务”、“EV组件”、“智能工厂”等4大主题，组成专题小组，推进相应课题的探讨。

在新一代移动战略方面，集团最大的优势为电子领域。2017年4月，我们将2家子公司合并，成立了车载领域内世界最大规模的电子产品商社——株式会社先端电子公司（NEXTY ELECTRONICS CORPORATION）。车载电子产品掌握着EV和自动驾驶领域的核心技术。今后，新公司将牢牢把握新商机，并将其付诸实现。

为推进上述战略，集团任命多年来在化学品与电子本部致力于电子业务的松平副社长为CTO，担任新一代移动推进部的最高负责人。设有CTO职位的商社并不多见，这充分表明了丰田通商要以技术取胜的决心。同时，CTO职位下还新成立了新一代技术基金推进室。该部门的目的在于迅速挖掘或开发可以在集团业务领域中加以应用的创新型技术和服务，可以使用基金的项目并不仅限于汽车。除此以外，如果新项目符合丰田通商的业务方向和理念，并能够带来协同效应，也可能考虑进行一定规模的收购。

有关新一代移动战略与新一代技术基金的详细情况，请参照第34页专辑。

多元化和包容性：推进有助于创新的经营战略

此外，还有一点也是我一直在思考的问题。那就是多元性与包容性（D&I）。D&I不仅仅是要接纳国籍、性别、年龄等方面的多样性，还应该让这些人的能够开诚布公地交流各自的意见，从而孵化出新的想法、新的商品和服务。我们目前的全球愿景也是基于这一观点。这一愿景不仅是靠日本人，还是由世界各国人才组成的专题小组经过反复讨论制定得出的。不仅如此，此次，来自法国的CFAO社长也成为了执行董事的一员，我期待着有更多不同于日本人的观点和视角能够融入丰田通商。

要想成为真正的跨国企业，富于多样性的“人财”不可或缺。因为，他们能够准确了解各国的需求，有针对性地开展业务。同时，我们也需要这些“人财”在合规性方面严格自律，在经营 - 销售 - 安全等各个方面独立发展。因此，D&I是我们的经营战略，我本人也将率先将其落实到行动中。

关于多元化与包容性等人才战略，请参照第36页外部董事・CCO / CAO对谈。

面向2017财年

2017财年，我们的目标是总营业额5670亿日元，归属于母公司所有者净利润1100亿日元。股东回馈方面，我们的方针是：合并股息支付率超过25%，保持稳定的股息红利，同时努力增加每股派息。

我们绝不可满足于2016财年利润额创历史新高的优异成绩，今后亦需按照中期经营计划的重点方针，稳步执行各项措施，不断前进。丰田通商并不擅长短期快速收益，也全无这样的追求。我一直跟员工们讲说：“安全与合规才是所有工作的入口”，持续不断地做有益于社会的事，才是重中之重。我也衷心希望各位股东、投资者以及其他所有利益相关方能够理解丰田通商的这一理念，并立足于长远视角，给予我们支持与帮助。

总裁
加留部 淳



How We Got Here and How We Get There

Contents

- 16 How We Got Here
 - 16 理念
 - 18 沿革
 - 20 财务摘要
 - 22 重点财务与非财务数据
- 24 How We Get There
 - 24 经营模式
 - 26 经营战略
 - 28 财务战略
 - 30 CSR 战略
- 34 专辑 加快新一代汽车与先进技术的下一步应对
- 36 外部董事 · COO / CAO 对谈
全球愿景目标下的人才战略

Our Philosophy

丰田通商在世界各国的众多业务领域内，为构建富足而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团理念体系，不断开拓新时代。

企业理念

人谋求与人类、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

- 作为优秀的企业市民
- 致力于公正、公平的企业活动。
 - 努力履行社会责任，保护地球环境。
 - 发挥创造性，努力提供附加价值。
 - 以人为本，努力创造生机勃勃、富有成就感的工作环境。

2016年7月1日，丰田通商制定了全球行为伦理规范（10条），将行动指南的内容加以细化。

全球行为伦理规范（10条）

- 1) 我们倾注全力，致力于安全卫生活动，构建既安全又健康的工作环境。
- 2) 我们遵守包括反贪污、反垄断及国际贸易相关法律法规在内的所有适用的法律法规。
- 3) 我们披露准确的财务信息。
- 4) 我们遵守全部公司内部规章制度。
- 5) 我们诚实、正直、光明正大、公正透明地开展企业活动，保持并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) 我们追求和促进关爱环境的企业活动。
- 8) 我们通过创造和坚持不懈的改善，提供附加价值。
- 9) 我们尊重人权。
- 10) 我们尊重并接纳公司内及社会的多样性，积极致力于充分利用差异性的多元化和包容性*。

* D&I：多元化和包容性



丰田通商集团路线
为实现基本理念，完成愿景，
丰田通商集团全体干部员工共同遵守的价值观和行为准则

2016年5月，丰田通商制定了新的“全球愿景（Global Vision）”，为公司指明了下一个十年的发展方向，成为了丰田通商的指南和路标。

理想形态

未来十年，丰田通商集团



Be the Right ONE

将继续朝着成为“The Right ONE for you”的方向迈进，努力实现目标。

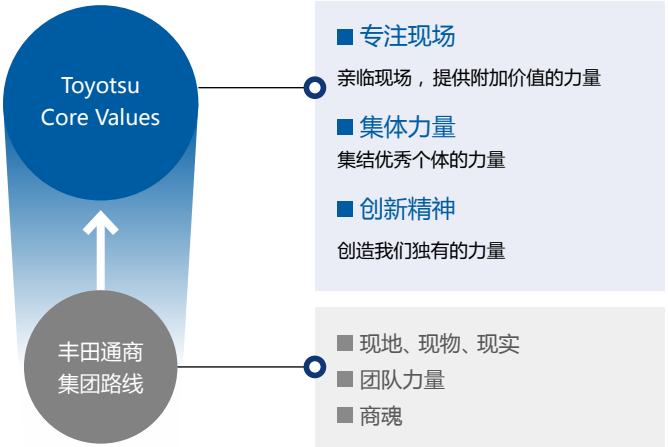
The Right ONE for you
（你的理想形态）
为满足所有相关利益者的现场需求，提供最佳的安全、服务、品质以及信赖

The Right ONE for us
（我们的理想形态）
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
（未来的理想形态）
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

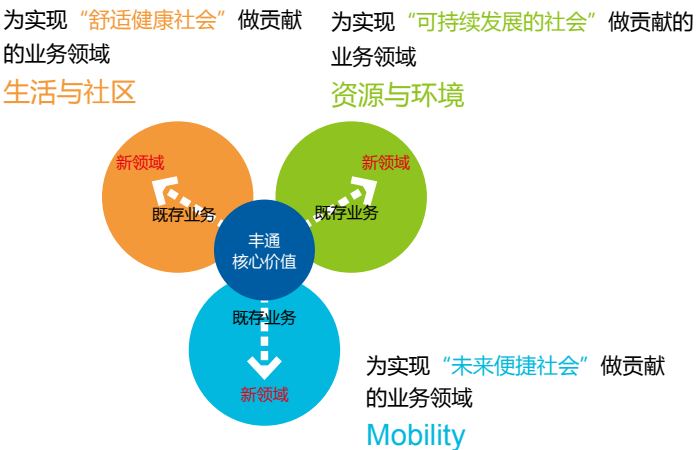
丰通核心价值是今后十年，我们应最大限度发挥和加以运用的优势，这是我们以丰田通商集团路线为基础，为实现Global Vision而加以细化后的产物。



以丰通核心价值实现发展

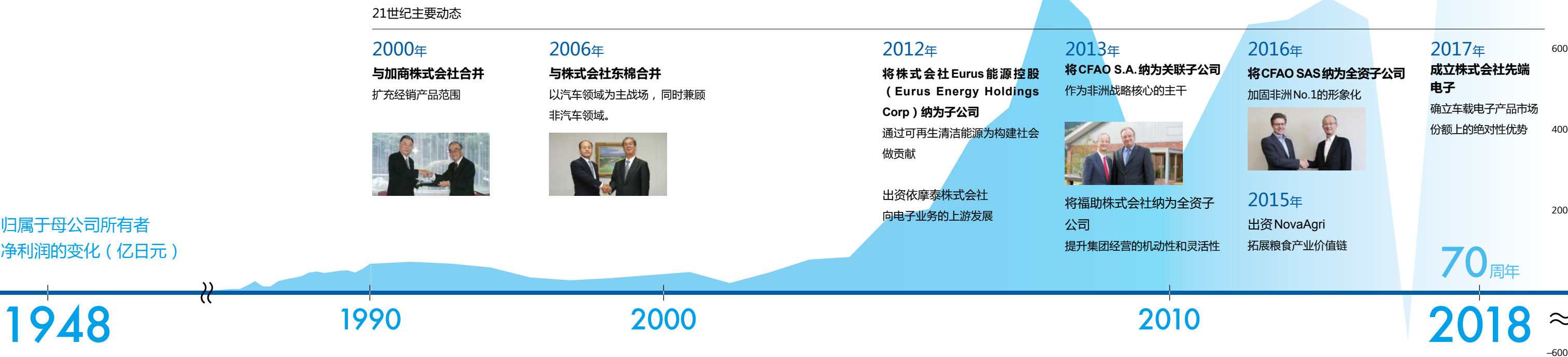
围绕丰通核心价值，挑战我们应大力发展的3大业务领域。

- 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



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功能和独有的附加价值。此外，本公司还广泛涉猎开发投资型商务活动，与世界各国的合作伙伴通力合作，加快为今后有望快速发展的业务领域的投资步伐。



成立 ~ 70年代

「走上成为丰田集团综合商社的发展之道」

丰田通商的前身为丰田金融株式会社，成立于1936年，主要经营丰田汽车的销售金融业务。二战后，在日本政府第二次财阀解散运动中，被认定为财阀集团而解散。1948年，在原商业部门的基础上，成立日新通商株式会社，即今日丰田通商的起源。作为丰田集团的综合商社，通过整车出口等不断发展壮大，并在名古屋证券交易所和东京证券交易所成功上市。



1980年代 ~ 1990年代

「跟随丰田集团的全球化步伐，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。本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。配合丰田集团的全球化步伐，本公司也加速向海外发展。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。



2000年代

「通过企业合并及参股，将价值链正式扩展到非汽车领域」

2000年，与株式会社东棉开展资本与业务合作，随后与加商株式会社合并。2006年，与具有多元业务基础和广大顾客群体的株式会社东棉合并，诞生了今天的丰田通商。由此，公司正式进军基础设施领域、化学品领域及食品领域等非汽车领域，大幅拓宽了价值链的范围。



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创造价值型企业」

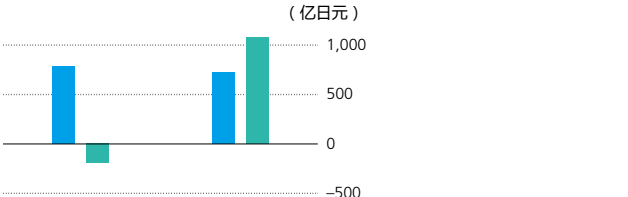
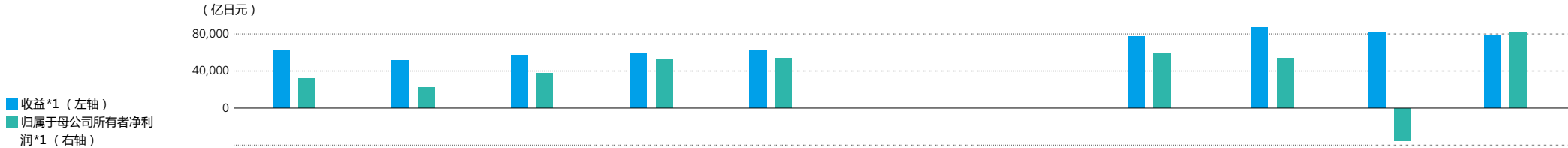
2012年，丰田通商参股在非洲主营汽车及医药品业务的法国商社CFAO，并于2016年将其纳为全资子公司，加快了对新业务领域的投资。尤其是在可再生能源、非洲业务等社会需求、及发展潜力大的领域，以及新一代移动、新技术的开发等可充分发挥本公司自身优势的新领域，丰田通商将不断发力，以实现可持续发展。



CFAO Group all rights reserved.

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



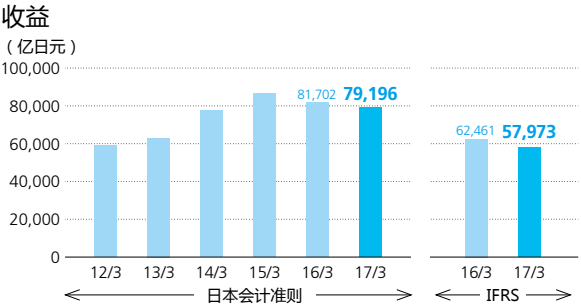
单位 :百万日元									
日本会计准则									
	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
业绩指标：									
收益*1	¥6,286,996	¥5,102,261	¥5,743,649	¥5,916,759	¥6,304,354	¥7,743,237	¥8,663,460	¥8,170,237	¥7,919,663
毛利润	326,679	280,790	330,730	343,999	403,888	582,498	634,572	616,042	578,887
销售费及一般管理费	235,661	225,199	245,432	251,596	288,013	421,177	465,115	475,742	432,231
经营活动利润	91,017	55,591	85,297	92,403	115,875	161,321	169,456	140,299	146,656
权益法投资损益	6,610	7,364	13,636	15,396	17,646	13,783	4,060	(5,676)	10,254
归属于母公司所有者净利润	40,224	27,339	47,169	66,205	67,432	73,034	67,571	(43,714)	102,597
截至期末：									
总资产*1	¥2,130,089	¥2,274,547	¥2,436,248	¥2,837,428	¥3,592,368	¥4,072,728	¥4,533,693	¥3,952,100	¥4,096,843
总股本*1	586,996	650,215	667,378	751,747	920,043	1,156,080	1,304,483	1,055,777	1,151,969
净有息负债	573,920	563,066	581,366	672,137	998,626	1,088,974	1,233,559	1,102,786	1,050,229
现金流量：									
经营活动现金流量	¥ 123,760	¥ 100,217	¥ 79,884	¥ 63,782	¥ 124,156	¥ 133,937	¥ 169,100	¥ 308,338	¥ 193,769
投资活动现金流量	(54,827)	(73,090)	(74,046)	(58,771)	(323,389)	(135,587)	(199,512)	(170,839)	(130,428)
财务活动现金流量	4,614	(107,623)	77,751	97,358	223,374	5,356	108,247	(225,202)	(28,343)
现金及现金等价物期末余额	242,530	170,714	252,747	354,755	391,352	412,032	499,157	399,191	430,517
每股信息：									单位 :日元
当期利润*1：									
基本当期利润	¥114.73	¥78.08	¥134.78	¥189.34	¥192.58	¥208.01	¥192.23	¥(124.26)	¥291.56
稀释当期利润*2	114.72	—	—	—	192.42	207.82	192.10	—	291.56
股息红利	26.00	16.00	28.00	42.00	44.00	50.00	56.00	62.00	70.00
股息支付率	22.7%	20.5%	20.8%	22.2%	22.8%	24.0%	29.1%	—	24.0%
财务指标：									
ROE	7.2%	4.9%	8.0%	10.7%	9.6%	8.4%	6.4%	(4.3)%	11.0%
归属于母公司所有者权益*1	24.9%	25.7%	24.4%	22.6%	21.2%	23.9%	24.8%	22.5%	24.0%
净有息负债倍率(净DER)	1.08倍	0.96倍	0.98倍	1.04倍	1.31倍	1.12倍	1.10倍	1.24倍	1.07倍
股票：									单位 :亿元
期末已发行股数	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056	354,056

单位 :百万日元		单位 :千美元
IFRS		
2016/3	2017/3	2017/3
¥6,246,103	¥5,797,362	\$51,674,498
612,539	570,872	5,088,439
438,422	411,235	3,665,522
82,988	133,669	1,191,452
(3,397)	10,476	93,377
(19,280)	107,903	961,788
¥4,053,391	¥4,212,064	\$37,544,023
1,115,984	1,223,513	10,905,722
1,121,619	1,101,974	9,822,396
¥ 320,330	¥ 159,770	\$ 1,424,101
(162,777)	(127,525)	1,136,687
(245,634)	5,656	50,414
392,247	426,208	3,798,983
¥(54.80)	¥306.64	\$2.73
(54.80)	306.63	2.73
62.00	70.00	0.62
—	22.8%	—
(1.8)%	10.8%	—
23.4%	24.9%	—
1.18倍	1.04倍	—
354,056	354,056	—

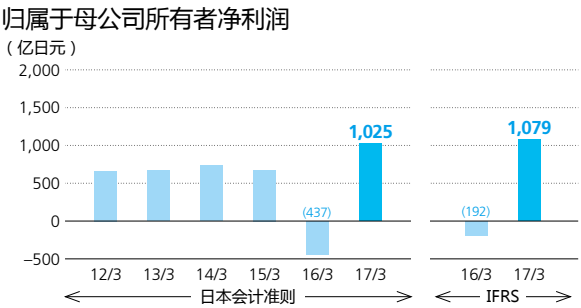
(注) 1. 我公司自2016财年起，不再依据日本会计准则制作合并决算财务报表，而改为国际财务报告准则（IFRS）。
2. 为了便于读者理解，2015财年与2016财年（日元）数据包括了以日本准则与国际财务报告准则IFRS两个标准的合并财务信息。
3. 本页中所列美元金额是为了方便海外读者理解，按照2017年3月31日的汇率（1美元 = 112.19日元）换算后的金额。
*1 表中会计所有科目均以国际财务报告准则IFRS为准。IFRS与日本会计准则科目名称对应如下。收益—营业额，经营活动利润—营业利润，归属于母公司所有者净利润—归属于母公司股东的当期净利润，总资产—总资产，总股本—净资产，每股当期利润—每股当期净利润，归属于母公司所有者权益—自有资本比率。
*2 2009财年、2010财年及2011财年，因为不存在稀释性潜在普通股，所以并未包含稀释每股利润的数字。2016财年尽管存在稀释性潜在普通股，但因为稀释每股当期利润为负值，因此也未写入其中。

IFRS与日本会计准则主要科目差异（2016财年）
收益的计算方法
根据日本会计准则，营业额为本公司身为当事人参与的交易金额与本公司身为代理人参与的交易金额的总和。而IFRS在计算收益时，关于本公司身为代理人参与的交易部分，使用的是净额。因此，使用IFRS时与使用日本会计准则时相比，2016财年的收益与成本各减少了21046.13亿日元。
商誉摊销
按照日本会计准则，商誉需要在一定时间内进行摊销。而IFRS却不进行摊销处理。因此，使用IFRS时与使用日本会计准则时相比，2016财年商誉摊销费（销售费及一般管理费）减少了203.28亿日元。

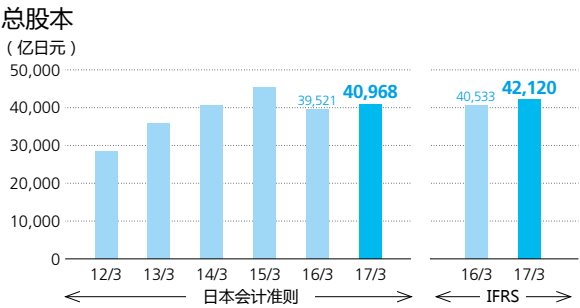
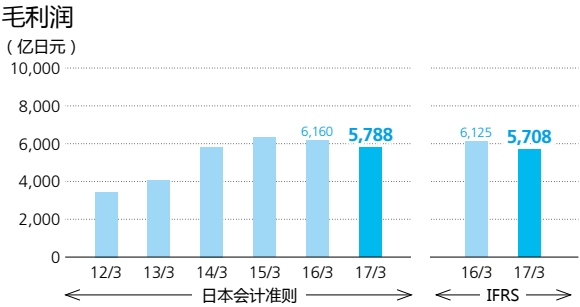
重点财务与非财务数据



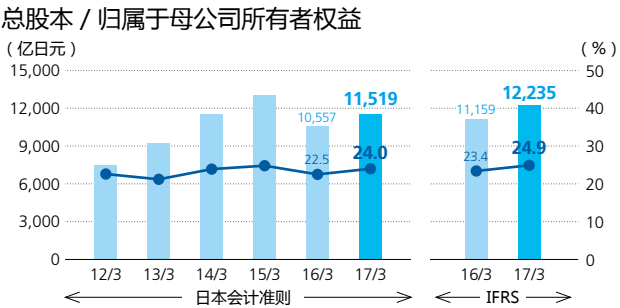
在日本的基准上是“销售额”



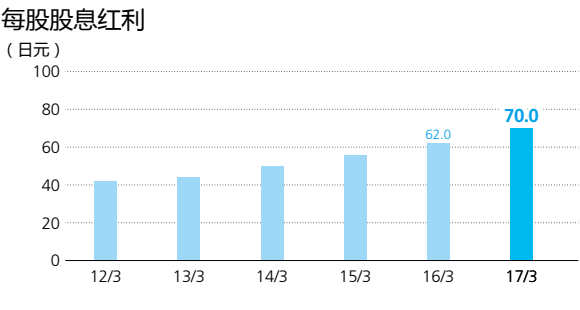
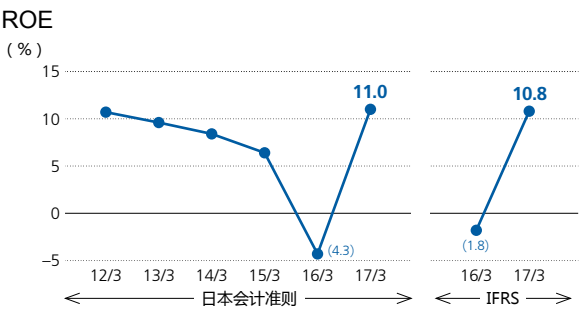
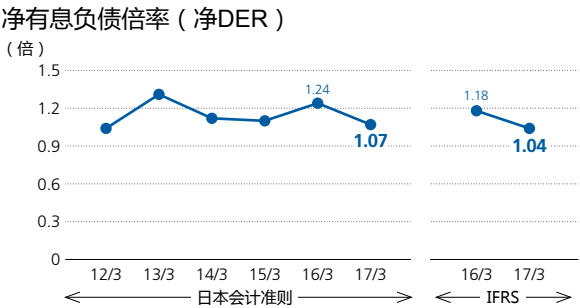
相当于日本会计准则中的“归属于母公司股东的当期净利润”。



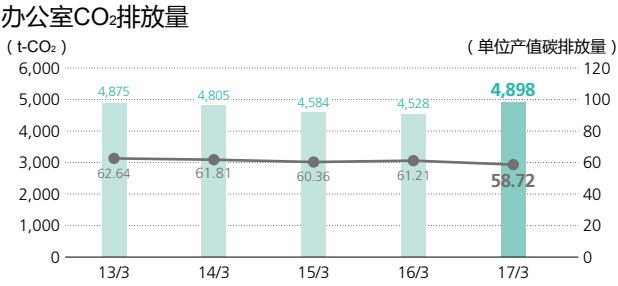
在日本会计准则中，相当于“总资产”。



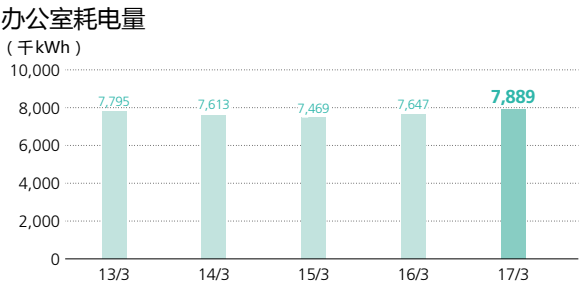
在日本会计准则中，“总股本”相当于“净资产”，“归属于母公司所有者权益”相当于“自有资本比率”。



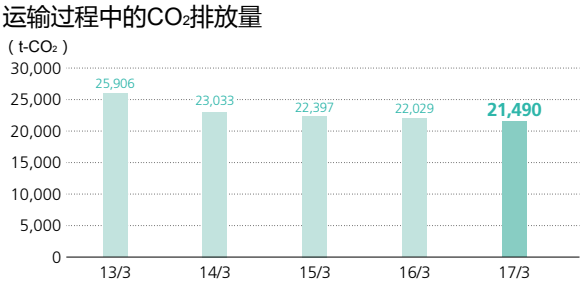
此处的财务数据为丰田通商株式会社及各合并子公司截至3月31日的各会计年度的数值。



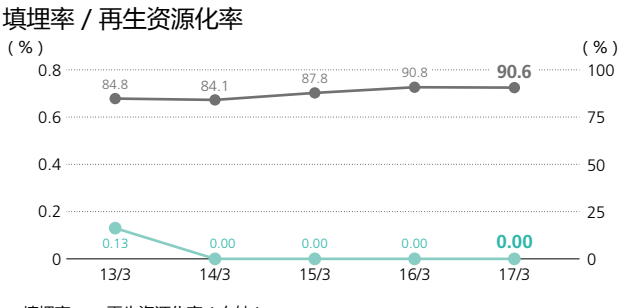
统计范围：丰田通商株式会社
换算系数：按节能法规定



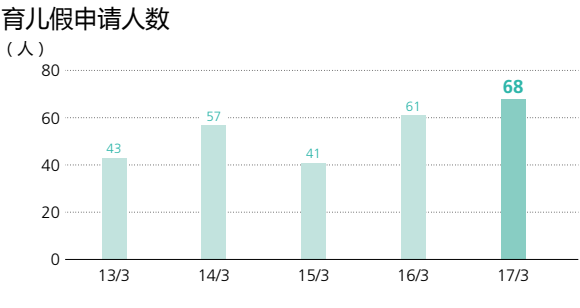
统计范围：丰田通商株式会社



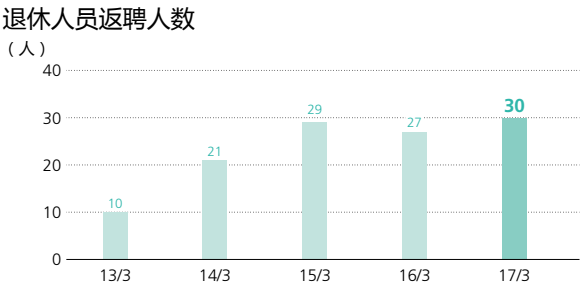
统计范围：丰田通商株式会社、丰田钢铁中心株式会社
换算系数：按节能法规定



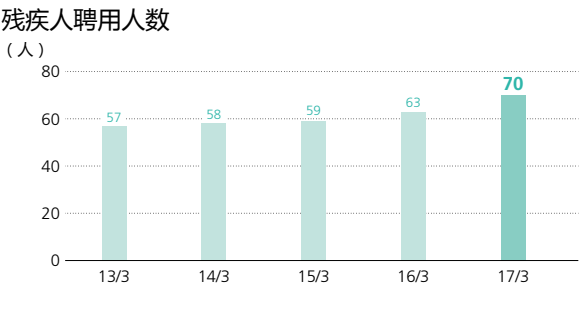
统计范围：名古屋总部・东京总部



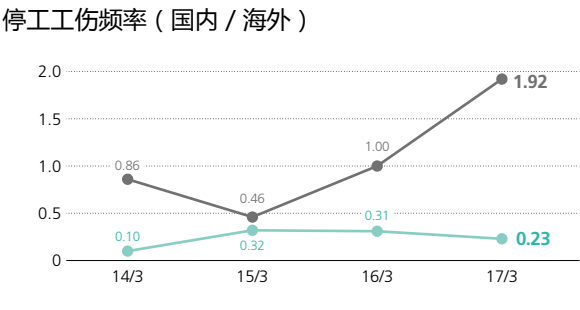
统计范围：丰田通商株式会社



统计范围：丰田通商株式会社



统计范围：丰田通商株式会社、丰通办公服务株式会社、丰通人力资源株式会社



停工工伤频率：显示工伤事故发生频率的指标。根据平均每100万个工时的工伤事故死亡人数计算得出。
2016年全国平均停工频率 (日本) ...1.63 (参照厚生劳动省公开数据)

Business Model

成为对建设富足社会做出贡献的创造价值型企业

丰田通商价值创造流程

本公司作为为建设富足社会做出贡献的创造价值型企业，深挖社会性课题与需求，“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”，构建起“创造新价值”的商业模式。

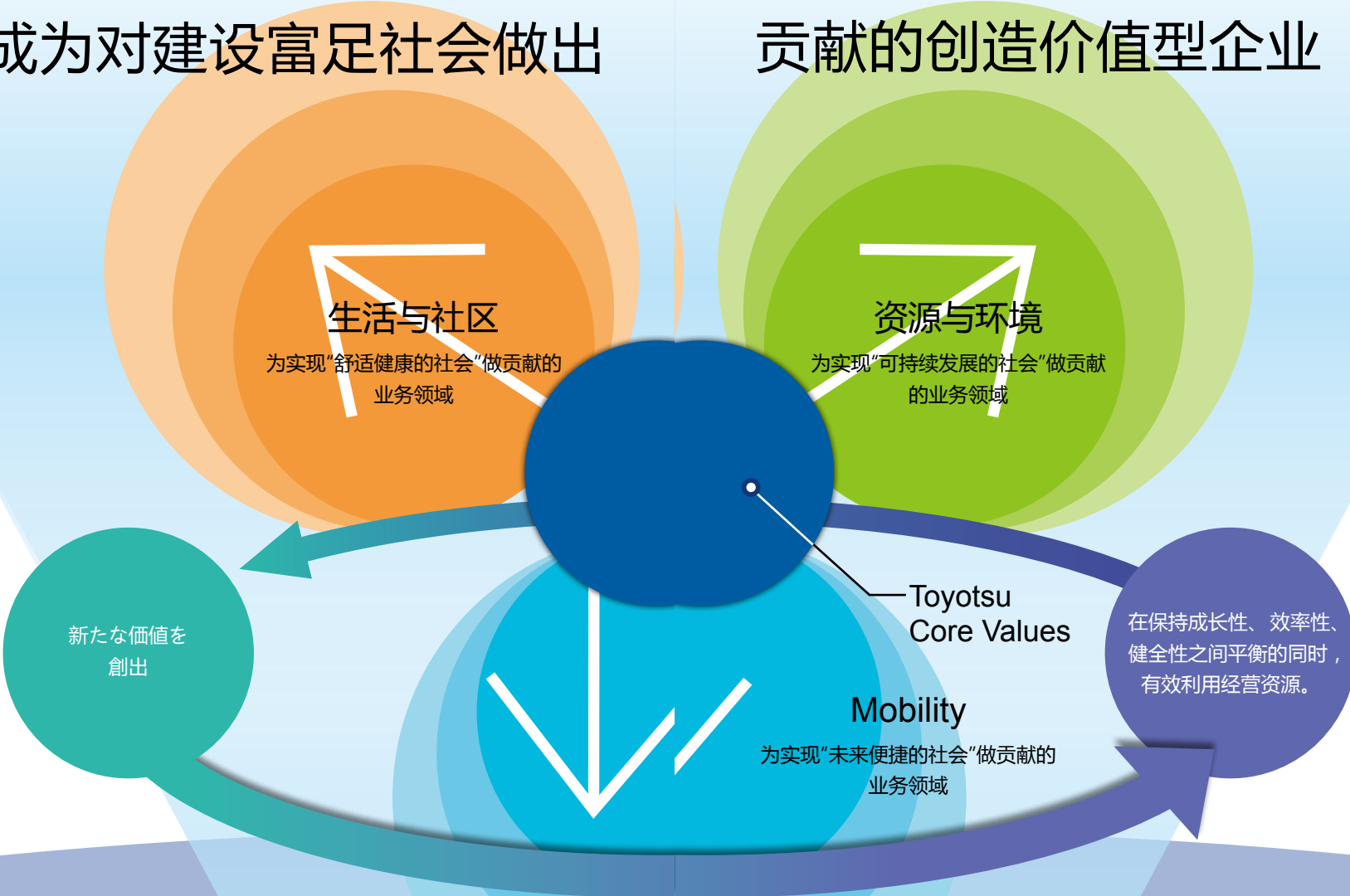
发挥移动领域积累的优势，力争在生活与社区领域、资源与环境领域实现进一步发展，同时在能够发挥本公司知识经验的地区和领域加大投入，实现可持续发展。

合作伙伴战略
本公司通过在移动领域长期积极发展起来的与丰田集团的合作，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“亚太极”、“欧洲极”、“中北美极”、“东亚极”和“非洲极”这五极经营为核心，在跨地区的战略意义基础上，加强推进以新兴地区为代表的“地区间协同效应”。

价值链
在各个领域的开发、采购、生产、销售等各个流程中，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最优化。

业务协同效应
通过大规模并购加商株式会社、株式会社东棉以及法国商社CFAO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群体。



向能够发挥优势的领域投资
汽车相关领域是丰田通商的业务基础，也是我们的优势。除此以外，我们还向能够发挥本公司优势，有望成为“未来支柱”的领域进行投资，力争实现我们的愿景。

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，并对已有投资项目实行更为严格的重组及退出规定。

风险管理
在合并决算报表的基础上，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，从而同时监控实现健全的财务体制以及收益性。

重要的经营资源

综合商社功能
除收集信息、物流、金融等商社功能外，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
通过遍布全球120多个国家及地区的业务网络，1000多家集团公司，在全球开展业务。

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工作。

全球化人才
推动人才的录用和培养，以便最有效地应对不断变化的业务环境以及多样化的顾客需求。

财务资本
保持稳固的财务基础，以便打造持续稳定的现金流，保证为实现可持续发展而进行积极投资。

企业管理
积极提高经营的效率和透明度，贯彻合规制度，打造健全的财务体制。

社会性课题与需求的把握

社会性课题与需求的把握

为实现中期经营计划，
发挥丰田通商优势，
加强盈利基础。

董事 常务执行官
首席战略官（CSO）/
首席信息官（CIO）

富永 浩史



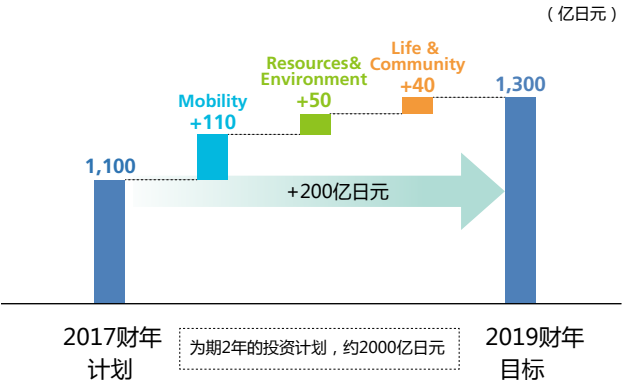
中期经营计划的思路

不仅仅是Mobility领域，丰田通商所处的整个环境都在发生着巨大变化。为了顺应这些变化，迅速推进业务，自2017年4月起，我们将5年计划调整为3年计划，以便制定更符合现实情况的计划，并加以贯彻落实。同时，为了时刻反映出当前环境的大变化，我们每年还会对计划进行评估，滚动更新。具体而言，本次中期经营计划提出加强以丰通核心价值为核心的盈利基础，2018财年至2019财年2年内，计划在Mobility、生活与社区、资源与环境三大业务领域投资2000亿日元左右。

投资要控制在经营现金流范围内，严格筛选出可发挥集团优势的项目，严格执行量化标准，力争提高投资回报。

通过以上措施，力争在2017财年归属于母公司所有者净利润计划值1100亿日元的基础上，在中期经营计划收官之年2019财年增加200亿日元，达到1300亿日元。为实现这一目标，我们将积极挑战新旧领域，奋力前行。

当期利润阶段



ROE 10 ~ 13%	关注资本成本，有效运作股东资本。
净DER（净有息 负债比率） 1.0倍以内	实现自由现金流的盈利，控制有息负债的增加（但，推进大规模投资项目时，可能会暂时超出1.0倍）
风险资产 / 风险 缓冲 不足1.0	关注与资本等特性相对应的总风险与自有资金间的平衡，保持健全而稳定的财务体制。

三大业务领域的利润增长因素与投资额
（亿日元）
时间：2018财年及2019财年共2年时间

Mobility	
当期利润	+110
投资	850
发力领域	
• 汽车销售	
• 汽车生产与外围业务	
• 物流与价值链	
• 车载电子产品	
• 汽车用品与构件	

资源与环境	
当期利润	+50
投资	850
发力领域	
• 可再生能源	
• 金属资源与回收再利用	
• 电力与能源	
• 粮仓与价值链	
• 海外成套设备与基础设施	

生活与社区	
当期利润	+40
投资	300
发力领域	
• 非洲零售与饮料	
• 非洲医药品与化学品	
• 民生电子产品	
• 肥料·洗涤剂·医用卫生材料·包装材料	
• 生活相关(保险与食品)	

重点领域

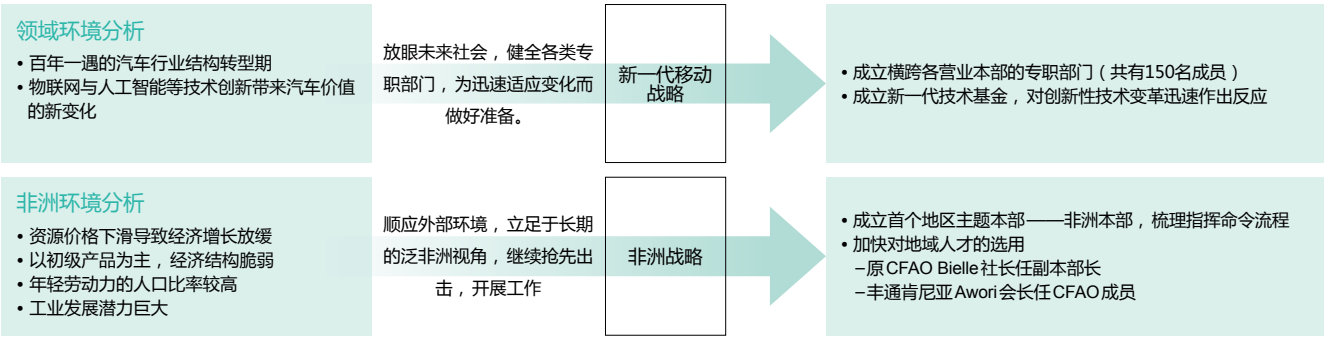
在物联网、人工智能等技术创新的推动下，汽车产业即将迎来行业内的结构转型。为了能够迅速适应这些变化，丰田通商自本财年起，针对新一代汽车（新一代移动）业务，成立了横跨各商品本部的新部门，共配置了150名成员。

此外，丰田通商还成立了内部基金，为汽车领域及非汽车领域有望在未来拉动整体增长的新技术与新服务的创新与开发，提供全力支持。

我们视变化为机遇，时刻做好准备，为扩大并夯实本公司Mobility领域的业务进一步开展工作。

随着资源价格下滑，今后非洲业务或将继续面临眼前的严峻形势，但非洲市场的发展潜力仍然不可小觑。今后，我们将继续聚焦于中等收入阶层，开拓消费市场，与优秀的合作伙伴企业开展业务合作，立足于长远视角，不断推进各项业务。

我们始终重视“为当地创造就业，与当地社会共同成长”。今后也将继续严格遵守合规制度，保持高质量的经营水准。我们将继续秉持“With Africa, For Africa”的精神，打造我们在非洲地区的绝对优势。



企业管理体制

为提升经营决策速度，加强企业管理，丰田通商自2006年起采用执行董事制度。

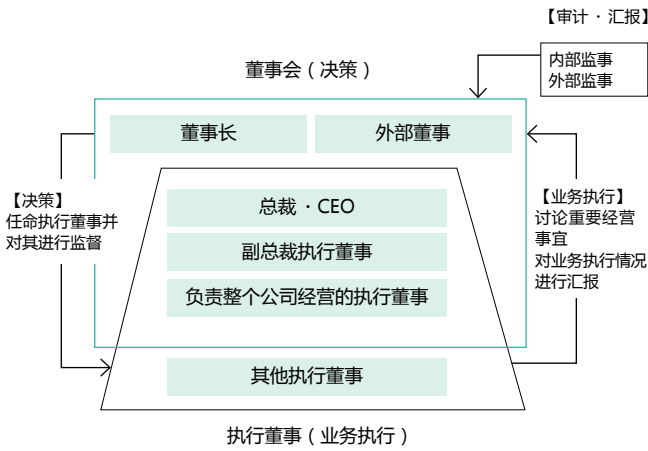
2017年4月，丰田通商进一步推进决策权与执行权的分离，兼任董事的执行官主要负责整个公司的经营决策，董事会对重要经营事宜作出决策后，对业务执行进行监督，从而健全经营体制，加强董事会功能，提升决策质量。经过此次改革，董事由16人减少至12人，董事的职能集中于整个公司的经营决策和对业务执行情况的监督，董事会将专注于讨论实质性的经营决策。

此外，为了将集中在企业管理本部长一身之上的治理功能加以分散，发挥出更强的专职性，我们分别设立了CTO,CSO/CIO,CFO,CCO/CAO*等职位作为各个职能的最高负责人，加

强企业管理功能。

明确任务与责任，增强专职性，提升决策速度。

*CTO:Chief Technology Officer（首席技术官）、CSO:Chief Strategy Officer（首席战略官）、CIO:Chief Information Officer（首席信息官）、CFO:Chief Financial Officer（首席财务官）、CCO:Chief Compliance Officer（首席合规官）、CAO:Chief Administrative Officer（首席执行官）



努力提升企业价值，加强财务健全性。



董事 常务执行董事
首席财务官（CFO）
岩本 秀之

2016财年决算回顾

2016财年合并决算结果显示，毛利润为5708亿日元，同比减少417亿日元，经营活动利润为1336亿日元，同比增加507亿日元，税前利润为1408亿日元，同比增加641亿日元。当期归属于母公司所有者净利润为1079亿日元，同比增加1271亿日元，实现了V字型回升，并创下利润额的历史新高。其中包括为了适用合并纳税制度而进行了相应的会计处理，从而导致税金支出减少所带来的影响。

对比上一财年，2016财年的净有息负债有所减少，净有息负债率、风险资产与风险缓冲比也都出现了改善。今后，我们将继续推进财务战略，夯实财务基础，提升资本效率，实现不低于2016财年的成绩。2016财年ROE为10.8%，今后我们将继续发挥丰通核心价值的优势，切实提升利润，继续

保持目前两位数的ROE水平，并进一步加以提升。

PL（IFRS）	（亿日元）		
	2015财年	2016财年	同比增减
毛利润	6,125	5,708	▲ 417
经营活动利润	829	1,336	507
税前利润	767	1,408	641
当期利润 （归属于母公司所有者）	▲ 192	1,079	1,271

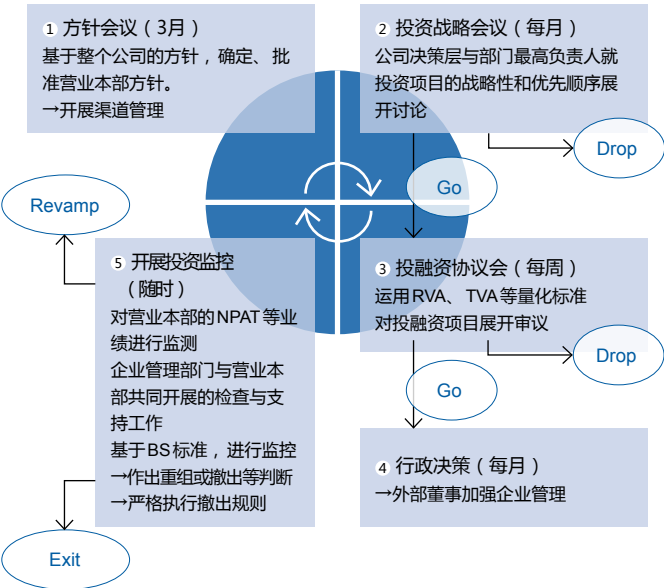
财务指标（IFRS）	（亿日元）		
	2015财年	2016财年	同比增减
净有息负债	11,216	11,019	▲ 197
净有息负债比率（净DER）	1.2倍	1.0倍	▲ 0.2
ROE	▲ 1.8%	10.8%	12.6
风险资产 / 风险缓冲	1.0	0.9	▲ 0.1

投资循环

就新投资项目，通过方针会议、投资战略会议确定大的方针。然后，针对各个项目，通过投融资协议会对详细可行性调查进行筛选后，做出行政决策。我本人在投融资协议会中担任主席，协议会对照丰田通商内部指标资金效率指标（TVA）*1和风险盈利指标（RVA）*2，对项目的收益性进行量化验证。

项目进入投资执行阶段后，对于存在一定问题的项目，由企业管理部门和营业本部共同合作，对问题的解决情况进行进度管理，提供相应支持（检查&支持工作）。同时，不但需要营业本部自主开展业绩监控，还要基于BS标准进行监控，一旦发现项目低于量化标准，则对是否继续推进项目展开探讨，最终判断是否进行撤出或重组。

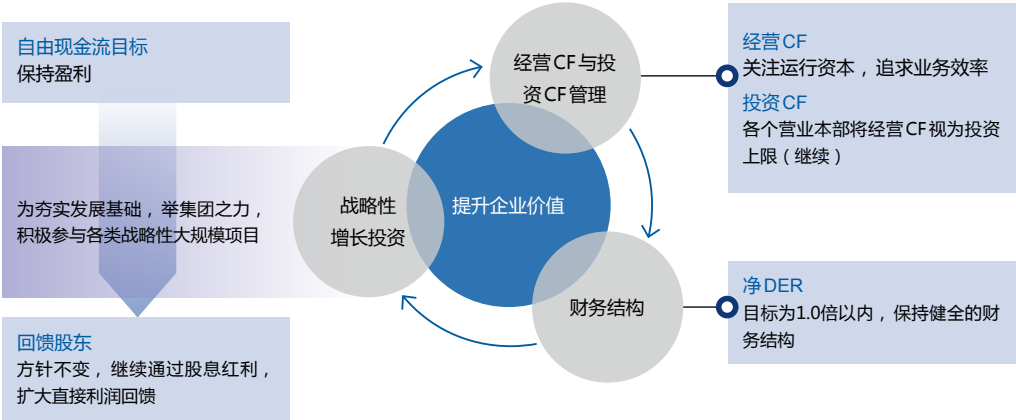
*1 TVA：该指标用于验证相对于所投出的资本，是否确保了一定的盈利规模。主要基于ROIC的思路。
*2 RVA：该指标用于验证盈利是否与风险相匹配。



加强现金流（CF）经营

丰田通商在推进业务的过程中，有意识提高运行资本效率，同时由各个营业本部在经营现金流范围内，对投资加以管理。集团努力将现金流经营意识深入到基层，努力保持自由现金流的盈利状态。集团利用所获得的现金，压缩有息负债，通过股息红利的形式回馈股东，努力加强现金流经营，实现精益的财务结构。

至今，集团已于2006年完成株式会社东棉合并项目，2012年完成CFAO收购项目，通过定期开展大规模投资，逐步发展壮大。今后，我们也将继续夯实增长基础，举集团之力，积极参与各类战略性大规模项目。继续执行上述投资循环，从而进一步提升企业价值。

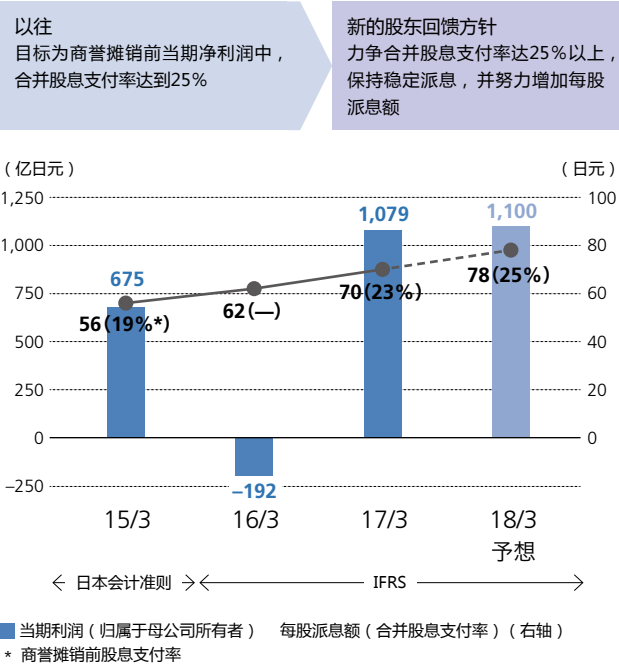


股东回馈方针

以往，丰田通商派息方针是“以商誉摊销前当期净利润中合并股息支付率达25%为目标，稳定持续地回馈股东”，在此同时根据经济环境的变化以及投资进展等，灵活调整。在此政策下，2016财年每股年派息额同比增加8日元，达到70日元。

为了不辜负广大股东的派息期待，集团在向IFRS过渡的同时，开始采取新的派息方针。即，力争合并股息支付率达25%以上，保持稳定派息，并努力增加每股派息额。以此，进一步提升企业价值，努力增加对股东的回馈。2017财年，我们计划合并股息支付率达到25%，每股年派息额78日元（同比增加8日元）。今后，我们将继续努力保持稳定的股东派息。

派息额变化



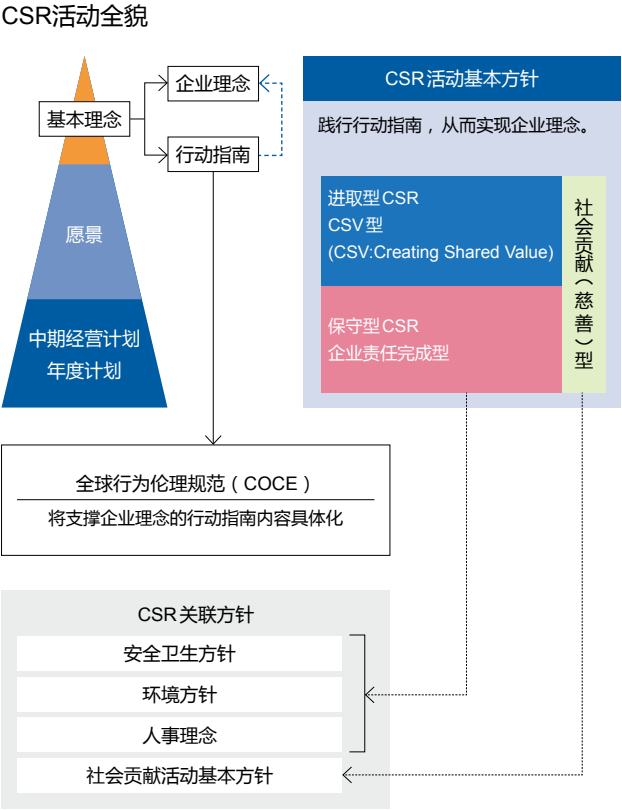
CSR 思路

丰田通商以企业理念彰显集团的存在意义，表明积极经营的决心，并制定行动指南，明确对集团全体人员的行动要求。

丰田通商经营基本理念包括2大部分，是集团永恒不变、代代相传的最高精神。丰田通商 CSR 活动的基本方针为，通过践行行动指南，实现企业理念。我们始终认为，CSR 是全面规范企业活动的“经营之道”。

2016 年，我们将支撑企业理念的行动指南内容具体化，制定出当前的全球行为伦理规范（Global Code of Conduct & Ethics/COCE），并翻译成20种语言出版成册。通过全球各地的每一位丰田通商集团干部员工认真理解并积极践行全球统一的行为伦理规范——COCE，力争实现我们的企业理念及全球愿景。

企业理念和行动指南以及全球行为伦理（10条）的内容请参照第16页



CSR 推进委员会

为推进 CSR 相关工作，丰田通商原则上每年召开一次 CSR 推进委员会会议（集团社长任委员会主席）。为了构建集团推进 CSR 活动的具体体制，监测 CSR 推进情况，与会者就 CSR 相关信息展开沟通，汇报攻势和守势两方面的 CSR 活动进展，并就实施计划等展开讨论。

2016 财年的 CSR 推进委员会会议上，除例行成员外，还有川口外部董事、藤泽外部董事以及两位内部专职监事以观察员身份出席了会议。

CSR 推进委员会成员

• 总裁	营业本部	企业管理部门
• 副总裁	• 本部长	• CSO/CIO,CFO,
	• 企划部长	CCO/CAO
		• 环境与安全负责董事
		• 相关部门部长

2016财年 CSR 推进委员会会议议程

1. 近期 CSR 动态与集团现状

2. 【保守型 CSR】2016财年 工作汇报

3. 【进取型 CSR】各本部 CSV 型业务汇报

4. 2017财年 CSR 活动 MAP

主要意见与建议

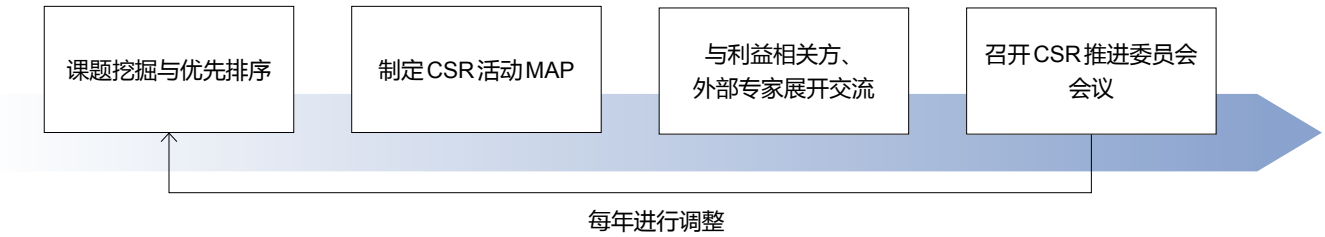
• 2017年4月成立非洲本部、新一代移动推进部、新一代技术基金等，经营战略上的 CSV 意识变得更为重要了。

• 我们需要通过可持续发展目标（SDGs），更加关注顾客需求以及全社会和全世界的需求，从而构建我们的业务。

• 守势 CSR 也极为重要。我们可以通过基于社会需求的人事战略，通过严格遵守法律法规，将保守型 CSR 发展为进取型 CSR。

CSR 的重要课题

目前，我们根据利益相关方的期待与关注以及丰田通商对经济、环境、社会产生的影响，基于全球愿景，在 CSR 三大领域中确定了重要课题，并将围绕这些课题，推动可持续的业务活动。同时，关注联合国大会提出的可持续发展目标（Sustainable Development Goals: SDGs），积极开展 CSR 活动，为目标的实现贡献一份力量。



CSR 三大领域与对社会性课题的贡献



各个领域的具体业务示例请参照第34页的“CSR 活动 MAP”。

制定 CSR 活动 MAP

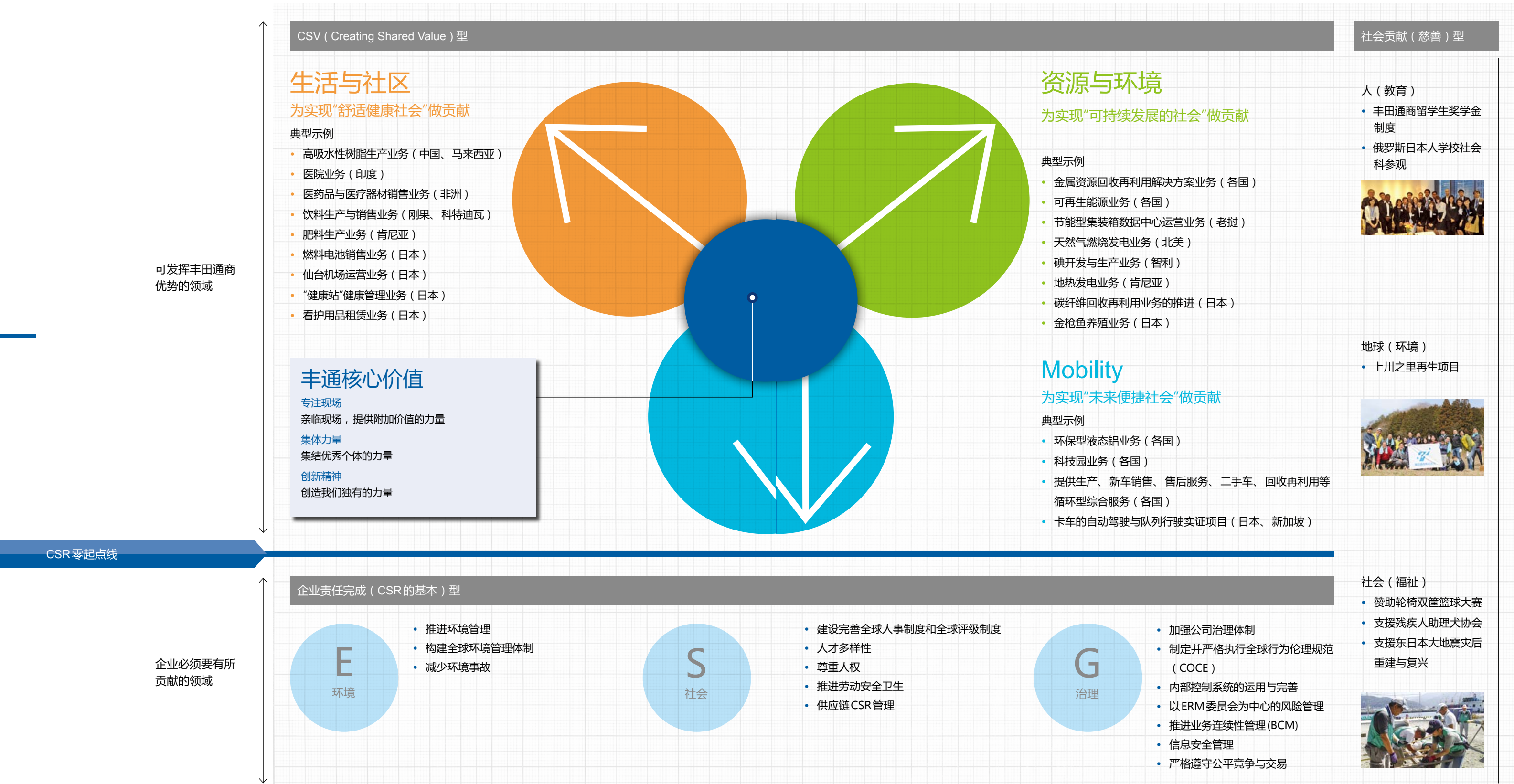
丰田通商将 CSR 活动分为以下三大领域，制定出 CSR 活动 MAP。分别是，运用可发挥集团优势的业务解决社会性课题的“CSV (Creating Shared Value) 型”，以 ESG（环境、社会、治理）加以梳理的“企业责任完成（CSR 之基本）型”，以人类（教育）、地球（环境）、社会（福祉）为重点主题的“社会贡献（慈善）型”。每年的 CSR 推进委员会会议都会对 CSR 活动 MAP 进行调整。

可持续发展目标

2015年9月联合国大会通过2030年国际目标“变革我们的世界：2030年可持续发展议程”。为了消除贫困，实现世界的可持续发展，2030可持续发展议程提出了联合国可持续发展目标，该目标共包括17个目标，169个子目标。SDGs 要求全球采取相应行动，企业也必须积极主动地作出努力。

以下的业务和举措仅为代表例。
CSV 型业务的详细请参照第44页以后的各营业本部的Our Initiatives。
企业责任完成型以及社会贡献型举措的详细请参照第70页以后的 ESG 部分。

CSR 活动 MAP



加快新一代汽车与 先进技术的下一步应对

为了在新时代取得进一步发展，
我们将投入整个公司的所有经验，挑战新业务。

董事 副总裁执行董事
CTO(Chief Technology Officer)
松平 惣一郎



迎接新一代移动变革的新举措

汽车行业即将迎来大转型，丰田通商成立横跨整个公司的专职部门

眼下，汽车产业即将迎来百年一遇的结构转型。随着图像识别技术、物联网、人工智能等技术不断创新，今后汽车可以通过感应器获得周边其他汽车的行驶情况以及周围道路情况等各类数据，先进安全技术和自动驾驶技术正在迅速走向

实用化。同时，为了提升环境性能，混合动力车、插电式混合动力车、电动汽车愈发普及，车身材料也在朝着轻量化的方向发展，钢铁材料逐步被铝合金、碳纤维、树脂等所代替。这些巨大变化并行不悖，汽车的价值和意义正向新的时代飞速迈进。

丰田通商始终将Mobility领域定位为核心领域之一。因

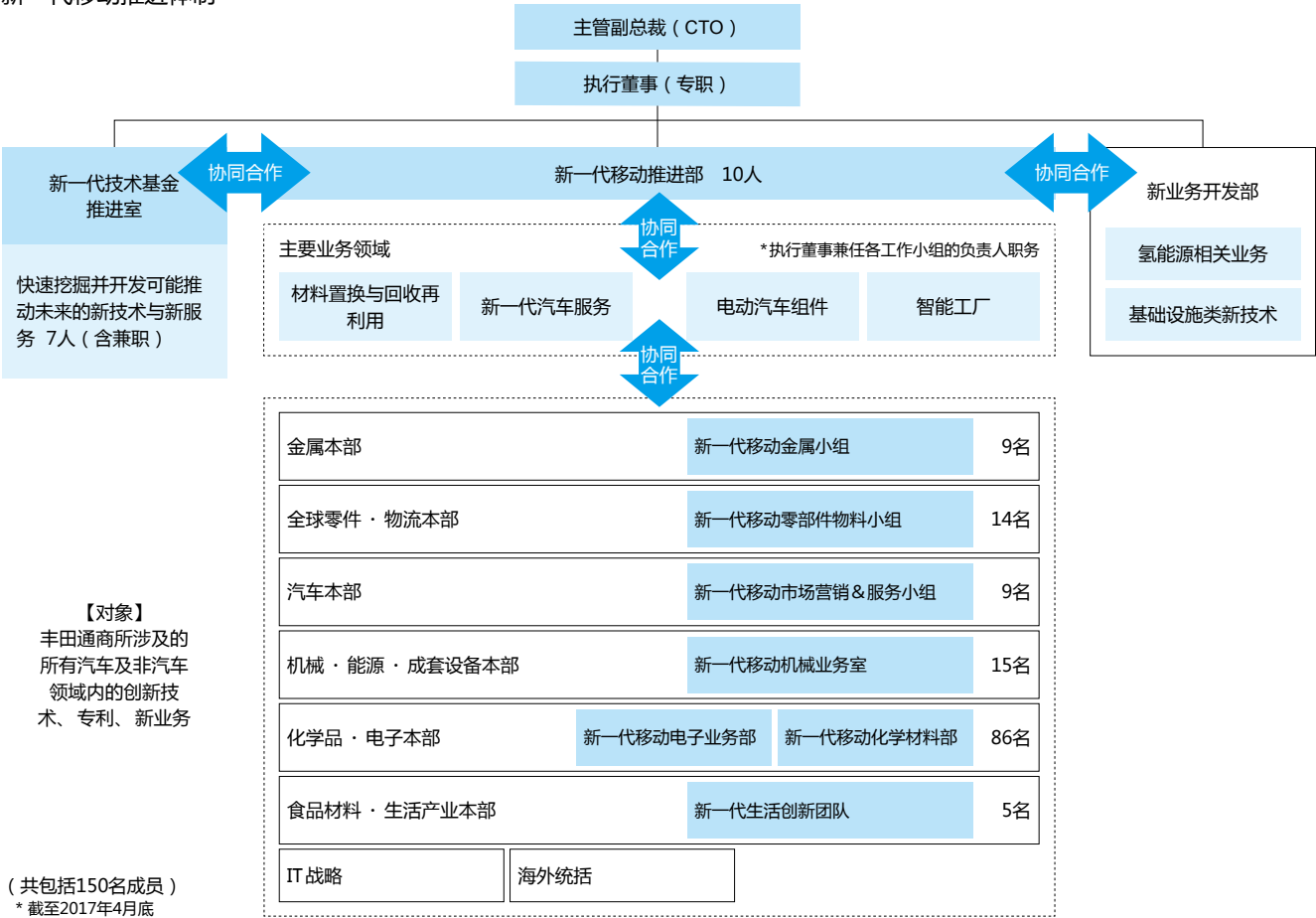
此，这些变化对丰田通商而言，是威胁，更是拓展业务的绝佳机会。因此，为了迎接新的时代，迅速顺应变化，2017年4月，丰田通商完善集团体制，在副总裁兼CTO之下，成立了一个横跨整个公司的全新专职部门“新一代移动推进部”。

丰田通商的新一代移动推进体制

新一代移动推进部横跨各个商品本部，在整个公司内开展新一代移动相关工作，大力开发并推进新一代汽车相关业务。同时，以公司横向项目的形式，在各个活动主题下，成立工作小组，由执行董事兼任小组负责人，主持工作。活动主题包括以下四个方面：以轻量化、新材料、电池材料为具体内容的“材料置换与循环再利用”；以促进自动驾驶、先进安

全技术、新一代汽车推广为目的的“新一代汽车服务”；涉及可再生能源储电供电、基础设施建设、电动汽车·插电式混合动力车·燃料电池车电子零部件及组件供应的“电动汽车组件”；旨在实现工厂物联网从而通过工厂可视化及预测维护来提高生产效率、提升网络安全等级等的“智能工厂”。所有工作小组可根据活动主题、具体内容的调整进行重组或新增。同时，在相关商品本部中增设专职部门，与工作小组合理推进业务开发。推进体制得到健全后，新一代移动推进部、工作小组、商品本部内专职部门等可以携手合作，共同推进工作，从而尽可能地发挥出横跨多个业务领域的综合商社的业务资产及经验的力量。

新一代移动推进体制



新举措，迎接前沿技术变革

成立新一代技术基金和新一代技术基金推进室

为迅速适应创新技术变化，2017年4月，丰田通商成立新一代技术基金，以便针对集团所涉及的所有汽车及非汽车领域内的创新技术、专利、新服务，展开更为机动的投资，培养可以带动丰田通商新一代发展的新动力。同时，集团还成立了新一代技术基金推进室，以处理基金相关工作。按照集团规定的投资限额，由CTO任主席，共3名董事共同协商，迅速地作出投资判断。

- 成立目的
- 通过投资可能推动未来发展的新技术、新服务，推动新业务的挖掘与开发。
 - 为了向尚未形成市场的领域展开投资，提高决策速度，作出投资判断。
 - 营造良好组织氛围，培养优秀人才，提高对技术领域的敏感度，扩大视野

丰田通商、在灵活机动、横跨整个公司的统一组织体制下，全面发挥独有优势，挑战技术创新和新业务，提供全新附加价值。

以实现全球愿景为目的的人才战略

实现全球愿景的关键原动力之一便是人才战略。 丰田通商通过发展多样性与包容性（D&I）、培养国际化领导等各类人才策略，培养人才，完善人才环境，夯实经营基础。为此，频繁参加联合国会议、活跃于国际舞台之上的藤泽外部董事与CCO（首席合规官）/ CAO（首席行政官）永井董事就这一话题交换了意见。

丰田通商的D&I现状与课题

永井董事（以下简称“永井”）丰田通商配合丰田集团的国际化步伐，逐步加快了海外业务的扩大。2012年，丰田通商在非洲将围绕汽车销售广泛开展各类业务的法国商社CFAO纳入集团旗下，增加了企业文化及国籍方面的多样性。在此背景下，2014年，我们提出了新的经营方针——多样性与包容性（D&I）宣言。我们把丰田通商的D&I定义为，尊重形形色色的“不同”，接受“不同”并积极发挥其作用，从而最有效地顺应不断变化的商业环境，满足多样化的顾客需求，打造丰田通商集团整体优势。我们认识到，为了实现集团提出的全球愿景，D&I的渗透是不可或缺的。

藤泽外部董事（以下简称“藤泽”）的确。我也认为，全球化，就是多样化。曾经有过一个时期，大家觉得“全球化=欧美价值”，但其实绝非如此。参加联合国会议的时候，与会者们说着各种各样的语言，世界规则就是在这样多语种的讨论中确立起来的。我从中真真切切地感受到，这就是全球化。也就是说，全球化的本质就是，许许多多拥有着各种价值观的人，参与到世界的各项事务之中，并且积极地接纳这种多样性。



永井 为了促进D&I，至今我们集团采取了许多措施，比如推进全球化人才战略，培养国内及海外员工；通过工作方式改革，促进女性和老年人发挥力量；开展人事制度改革等等。这些行为并非是因为考虑到全社会劳动人口减少的问题，或是因为政府要求调整工作方式，而是丰田通商自己认为今后

要想获得可持续发展就必须如此。因此，我们将这些有关于D&I的策略定位为经营战略的一部分，给予其极大的关注和重视。

藤泽 参与者的多样性非常重要，同时，每一个人才所拥有的才能的多样性也很重要。也就是说，在公司中工作的每一个人才，他们的能力能够发挥到什么程度，我们能否创造出一个

让他们充分发挥才能的环境，是我们需要考虑的。只有这样，才能促进企业的发展。有时候，人们往往会低估自己的能力，因此我们必须提供一个可以让他们破壳而出，积极挑战的机会。丰田通商正在形成一个可以让女性大展身手的工作氛围，这其中包括岗位融合、工作方式改革等。下一个课题就应该是

海外员工们的包容性了吧。常驻海外的日本员工和当地员工之间的壁垒似乎在一定程度上还是存在的。

永井 您说的太对了。在海外，日本人和日本人之间抱成一团，这是以前常有的事情。其实我们集团自几年前开始，就号召大家不要举行仅由海外常驻日本员工参加的会议。也曾有人提出异议，质疑公司是否有必要管得这么细。但是，如果无法贯彻此类要求，将很难发生改变。

藤泽 如果只是将思路或概念告诉大家，可能大家很难真正理解。所以，就每天的行为提出具体的要求，应该是一个很有效的方法。具体的行为不断积累，某一天就会发现我们已经实现了D&I，这或许是一个理想状态。日本员工跟当地员工的关系越融洽，所获得的信息的宽度和深度也将随之发生变化。最终，将有助于降低业务风险，获得更多商机。

永井 这样获得信息后，就会创造出竞争优势，出现当地主导的业务，然后这一模式在全球得到复制，这就应该是真正意义上的全球化经营了。我们丰田通商集团目前还没能达到这种状态。在各个国家和地区的管理模式或工作方式仍然是日式居多。管理层也都意识到，这一点必须要作出改变。因此，我们在制定全球愿景或是中期经营规划时，也都有海外的干部员工参与。

藤泽 制定全球愿景的会议，我也参加了。当时，很多来自海外的当地员工提出了许多意见，这给我留下了深刻的印象。他们之所以会选择就职于一个总部位于日本的公司，是有他们的原因的。有时候，我觉得日本人已经逐渐淡忘的企业哲学，他们反而理解得更透彻，并一直在追求。如果我们能够重新认识到这些价值，并在整个公司内共享，那么源于日本的企业所独有的优势，或许能够得到发挥。

培养国际化领导

永井 激发员工的潜力，是作为领导的重要职责之一。以前，我们需要的是将成形的商业模式拿到其他地区或业务领域中，准确而快速地加以复制的能力。但现在，我们需要的则是促进员工的自律与自立，进而推动变革的能力，也就是说需要的是推动型的领导能力，尤其在国际上，这是非常重要的。您觉得呢？

藤泽 如今，时代和世界瞬息万变。微观管理存在着跟不上环境变化的风险。即便愿景和大方向是自上而下决定的，但执行时的战略和战术则必须要由一线人员自主决策并付诸行动，我们必须建立起这样的体制。因此，必须推进权力的下放。预测权力下放和自主决策将会带来的风险，并进行相应的风险管理，这将成为国际化领导的职责。为此，国际化领导就必须努力让所有人都能够理解、共享为决策指明方向的愿景，以便一线人员能够做出正确的决策。

永井 是的。同时，国际化领导还需要具备能够体现出丰田通商集团价值观的自我认识。比如，“安全与合规是所有工作的入口”就是丰田通商集团的一个价值观。只有这样，才能够很

好地发挥多样性的作用。

为了共享并贯彻这些价值观，各个岗位上的人才培养就更显得极为重要了。在人才培养的过程中，要对每个人才给予充分评估，并根据评估结果确定待遇，或重新分配岗位。2013年起，我们开始在全球范围内选拔拥有突出潜力的人才，进行重点培养，力争使其成为国际化经营人才。最能让人获得成长的，是在具有延展性的职位上积累经验。因此，我们开始更为积极地选拔人才。

只是，现在这些还都做得并不十分到位。今后，我们必须继续加以拓宽。为此，我们将在国内外建立统一的资格等级体系与评估标准，在全球范围内提拔有能力的人才。这就是我们的下一步挑战。

藤泽 要是能够落实这一点，那么国内外所有员工都将拥有发挥才能的机会，其工作积极性自然也会有所提高。然而，在多样性不断增强的大环境中，要想让每一位员工都能感到自己的工作意义，必须要让评估标准公正透明，集团必须对此履行好说明责任。有些事情，如果对方是日本人，可能无需解释，但随着拥有不同价值观的人越来越多，评估的重点以及制度的透明度如果无法得到充分保障，就有可能招致不满。



挖掘出海外员工的才能，
或许可以让日本企业的优势
变得更加明确。

藤泽 久美
曾在日本国内外投资公司就职。1996年，创办日本首家投资信托评估公司。2000年，参与智库机构索菲亚银行组建工作，现任代表职务。2007年，在世界经济论坛中被选为全球青年领袖。2008年，入选针对全球问题展开讨论的全球议程理事会成员。同时还兼任日本国家政府部门审议委员及日本证券协会公益理事等职务。

如果没有能够在市场内行得
通的强有力的个体，那么旨在
发挥个体力量的D&I也就
不会有所发展。

永井 的确。人事考核中的成果评估很容易理解，但能力评估往往难以避免主观因素的影响。因此，尤其是在海外网点进行能力评估时，必须要进行充分的说明。

藤泽 首先，必须要把什么是“能力”，落实到具体的语言中。然后，要让拥有这样能力的领导人才在其日常工作中，将他的能力落实到语言和行动中，实现能力的可视化，这样，能力评估或许可以在全球范围内发挥作用。

拥有强大个体的人才

藤泽 大家都说，今后原本由人来完成的许多工作都将被人工智能或机器人所替代。而人类无可替代的作用和能力，将被重新定义。而且，今后如果越来越多的企业都开始使用人工智能和机器人，那么只有人才能够完成的那部分工作，将成为差异化的源头。这样一来，能否打造一个可以提高并保持每个人能力和工作积极性的良好环境，就会成为企业竞争力的关键所在。

永井 也就是说，员工的生产效率将会更加直接地关系到企业竞争力。而提高生产效率的最大原动力，就是每个人对自己所做工作的自豪感或自我效能感，也就是“志向”或“大义”，工作积极性也正源于此。

藤泽 比如，在基础设施尚未健全的新兴国家或地区建设工厂，寻找人才并培养人才。那么这个项目将注定是一场艰辛的挑战。但是，如果能够体会到建设这个工厂能够对这个国家或



地区作出贡献，那么它可能就不再是一场艰辛的挑战，而变成一场十分有意义的挑战。如果我们都能按照这样的思路，去思考如何通过自己公司的业务，来解决社会课题，并付诸实践，那么就会有越来越多的企业能够在公司内推进创新。如果我们能够看到，自己的努力能够解决社会课题，能够让别人从中受益，看到自己的工作价值，那么我们就能够积极主动地去想方设法地创造出新的点子。

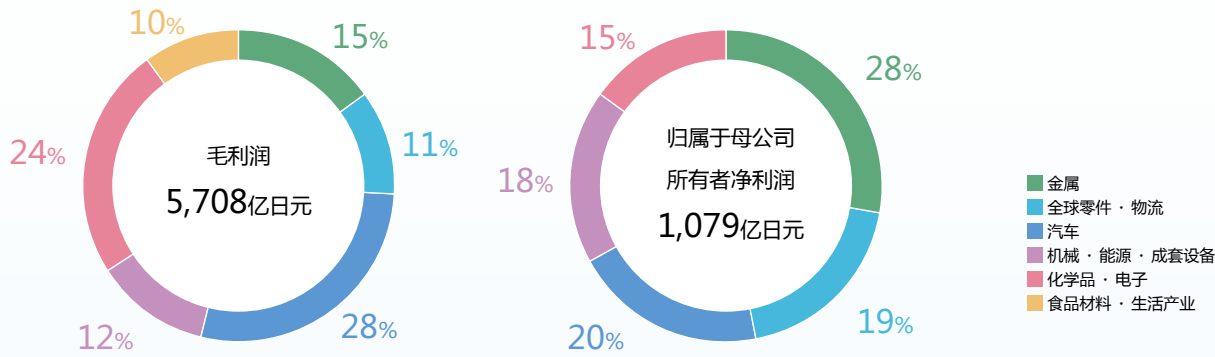
永井 这个例子讲得太好了！秉持着坚定的“志向”投入到工作中，从而为社会做出贡献，拥有能够在市场中行得通的强大个体。如果没有这样的强大个体，那么尊重多样性、发挥多样性的作用的D&I也就不会有所发展。

藤泽 为了紧跟变化的速度和多样化，必须时刻推进创新。据说，具有异质性的多个强有力的个体之间的化学反应就会带来创新。

永井 这正是我们推进D&I的最大目的。尽管，人事无法简单地改变全公司的制度，但最近我们也在不断尝试，如果有效果，就会逐渐地改变机制。现在，营业本部长也常在工作方式改革的过程中，提出想要先尝试一下。加留部总裁也在灵活性方面给我们提供了很大的支持，十分难得。

藤泽 丰田通商集团在坚定保持支柱领域决不动摇的同时，业务内容中却存在着多样性。这一点一定要让全球的员工都知道，提高大家的工作价值，让丰田通商成为一个不断创新的企业。

2016财年各本部业务概况（IFRS标准）



▶ 归属于母公司所有者净利润概况（对比2015财年）

金属本部因权益法投资损益好转以及汽车生产数量增加等原因，同比增加131亿日元（105.4%），达到254亿日元。全球零件・物流本部因海外汽车零部件交易增加等原因，同比增加36亿日元（27.7%），达到169亿日元。汽车本部因单体出口及海外汽车销量减少等原因，同比减少51亿日元（21.5%），为186亿日元。机械・能源・成套设备本部因上一财年固定资

产减值损失等影响，同比增加641亿日元，达到159亿日元。化学品・电子本部因权益法投资损益好转等原因，同比增加39亿日元（40.2%），达到136亿日元。食品材料・生活产业本部受固定资产减值损失等影响，同比减少84亿日元，为77亿日元。2017年4月1日起，集团将各商品本部非洲相关业务合并，新设非洲本部。

业务领域

金属本部

P.42

汽车材料	汽车相关金属材料、汽车钢板、特殊钢、有色金属的流通加工业务
金属产品	非汽车用途金属材料的流通加工业务，能源及基础设施相关业务
金属资源	有色金属流通加工业务，稀有金属及稀土等资源开发业务，工厂及市场中产生的金属废弃物等的正确回收及处理业务，报废汽车的回收、拆解、处理业务

全球零件・物流本部

P.46

全球零件	在汽车生产零部件的进出口及海外网点间的相互采购的基础上，增加混载物流与供需管理功能，提供商物一体的最佳统一物流（Vendor to Vendor）
物流业务	根据顾客需求，提出基于TPS的物流设计建议方案，开展直接与顾客生产活动相关的物流服务。
全球零件装配	在海外开展轮胎安装等汽车生产零部件的装配业务
汽车用品与物料	提供车用内外零部件及用品的策划与开发，以及物资采购、生产、销售等一条龙服务。
市售零部件	构建从汽车市售零部件的开发、采购到物流、销售的整个价值链

汽车本部

P.50

进口销售总代理商业务	在全球经营在各国负有全品牌责任的进口销售总代理商（分销商）业务
销售店业务	在全球范围内，经营进口销售总代理商之下包括售后服务在内的销售店（经销商）业务
销售周边业务	围绕经营进口销售总代理商业务的国家，除维保配件的供给和售后服务外，还开展中小规模生产、架设、二手车、销售金融等业务，从而构建汽车价值链。

机械・能源・成套设备本部

P.54

机械设备	以汽车产业为核心的生产设备、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、运营，以及相关产品的国内外交易
成套设备与工程机械	电力、石油、水、海洋等的成套设备的供给与建设，工程机械的国内外交易，相关业务的开发与运营

化学品・电子本部

P.58

汽车材料	在全球开展原材料的采购、加工、销售、物流等全套功能
化学品	洗涤剂原料、医疗卫生材料、包装材料、碘、精细化学品等多类产品的生产与销售
电子	在全球范围内，开展汽车、家电、信息通讯设备、工业设备等嵌入式电子零部件等销售，软件的开发与销售，ICT服务

食品材料・生活产业本部

P.62

粮食	粮食进口交易份额国内名列前茅。通过国内共4处物流网点，稳定供应粮食。
食品	充分发挥国内外生产加工基地与配餐业务企业的作用，满足多样化需求，提供安全放心食品。推进先进的循环型农产品、水产品产业。
保险	在海外开展意外伤害保险与人寿保险的国内外代理商业务（从咨询顾问到合同签订），成立保险中介公司等
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、运营与海外拓展医疗相关业务，看护用品的销售与租赁，住宅物资、内装相关产品的策划与生产、酒店式公寓的运营

非洲本部

P.66

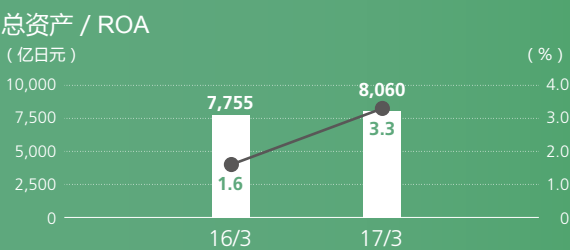
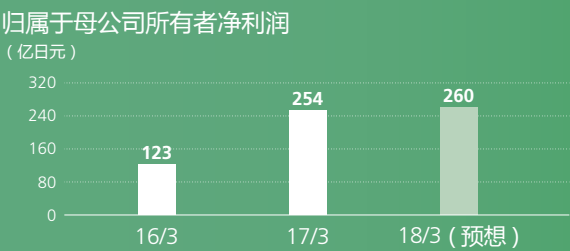
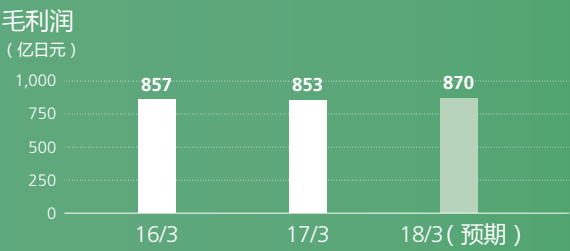
汽车	汽车的销售与售后服务、二手车销售、中小规模生产业务、工程机械与农业机械的进口批发以及租赁业务
卫生保健与化学品	医药品批发、医药品生产业务
食品与生活产业	消费品（饮料、化妆品等）的生产与批发销售，购物中心的开发与运营，以及电子商务等零售业务，肥料的生产与销售等农业业务
机械・科技・新业务	南非汽车生产支持业务，系统的构建、合并与维保等IT业务，地热发电等能源与成套设备业务，食品加工以及基于ICT的孵化项目等新业务的开发与推进

市场环境

尽管各国之间存在差距，但全球经济整体继续缓慢回升。部分材料市场，为消除供需缺口，市场行情或将出现触底反弹。尤其是汽车领域，汽车轻量化和电动化趋势进一步加速，预计产品的多样化需求将继续扩大。

风险与机遇

近年来，国际上出现了逆全球贸易自由化的动向，部分地区保护本国经济的态势有增无减。与此同时，选用可替代材料以及加强环保标准的趋势仍在继续。我们需要对政治、经济、社会、技术等各个方面的变化加以预测，控制风险，防患于未然，进而为业务变革、功能创新、新市场的开拓等创造新的机遇。



■ 总资产 ◆ ROA (右轴)
* 2017财年起，部分业务移交至新增的非洲本部。
* 为便于计算，2015财年ROA以财年末总资产为分母。2016财年ROA以财年初和财年末总资产的平均值为分母。



Orocobre Limited. All rights reserved.

业务的优势

金属本部认为，钢铁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。金属本部下属所有SBU*的业务均涵盖钢铁和有色金属两大类商品，可以根据用户的需求，提供多元化材料。

在汽车材料SBU，针对汽车周边产生的金属材料需求，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，为满足用户需求，在世界各地开展钢板冲压切割业务。

在金属产品SBU，主要从事非汽车领域的金属产品业务，充分利用在海外拓展过程中逐渐建立起来的全球网络，以高效率的加工和物流服务，满足国内外广大用户的需求。

Our Vision

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。

专务执行董事
金属本部长
村田 稔



在金属资源SBU，随着资源的有效利用与妥善处理这一社会需求日益高涨，有效运用资源开发、资源采购、资源循环功能，逐步扩大回收再利用、资源开发、废弃物妥善处理等领域的业务。

中长期举措与重点战略

自2017年4月起，金属本部经业务重组后，最终形成“汽车材料”、“金属产品”、“金属资源”这3个大板块，一改以往以商品为主轴的组织架构，从“负责单一商品的组织”转型为“具备多种材料应对功能的组织”。此次组织机构重组后，金属本部不仅具备充分运用海外网络的采购能力和运用国内外加工与物流功能的客户需求满足能力，还具备了多种材料应对功能，将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。

在主营业务汽车相关产业方面，我们一边不断实现引领汽车产品轻量化和电动化潮流的新功能和新业务，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、资源开发产业等可发挥出本公司优势的领域继续加大力度开拓新市场，开创新业务。此外，我们还将攻守兼顾。一方面继续以功能、业务、地域为轴线积极进取，寻找新的投资机遇。另一方面，通过确保安全、加强合规、降低成本、培养人才、退出不盈利业务等，为夯实金属本部的基础，推进工作方式改革，加快业务和服务的质的提升。确立攻守平衡的业务结构，全力实现中长期目标。

* SBU : Strategic Business Unit

Resources & Environment
为实现“可持续发展的社会”做贡献的业务

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本公司独家代理销售。本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。



Our Initiatives
-为实现愿景而采取的措施-

Mobility
为实现“未来便捷社会”做贡献的业务

在印度成立车用钢板加工新工厂

印度西部汽车产业蓬勃发展，车用钢板加工需求不断增加。为此，2016年9月，本公司在古吉拉特邦曼德尔工业园区成立钢板冲压切割加工公司TT Steel Service IndiaPvt. Ltd.（古吉拉特工厂）。工厂目前正在施工建设之中，计划于2017年下半年投产。

本公司已在印度南部卡纳塔卡邦班加罗尔市拥有一家总部

工厂，早已投产。加之新成立的古吉拉特工厂成立，在印度便拥有2家工厂。这将扩大在印度的汽车钢板供应链网，并大幅拓宽本公司的服务功能，必将推动印度汽车产业的发展。

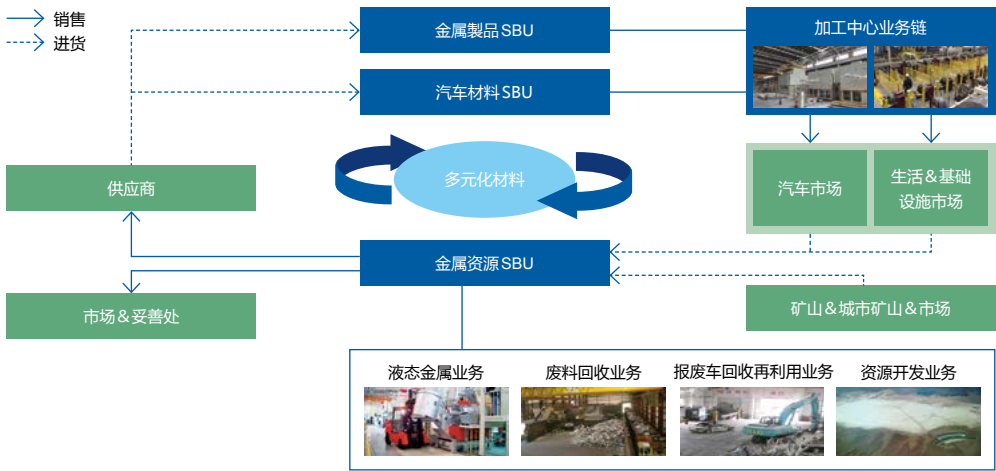


丰田通商独有的价值创造业务

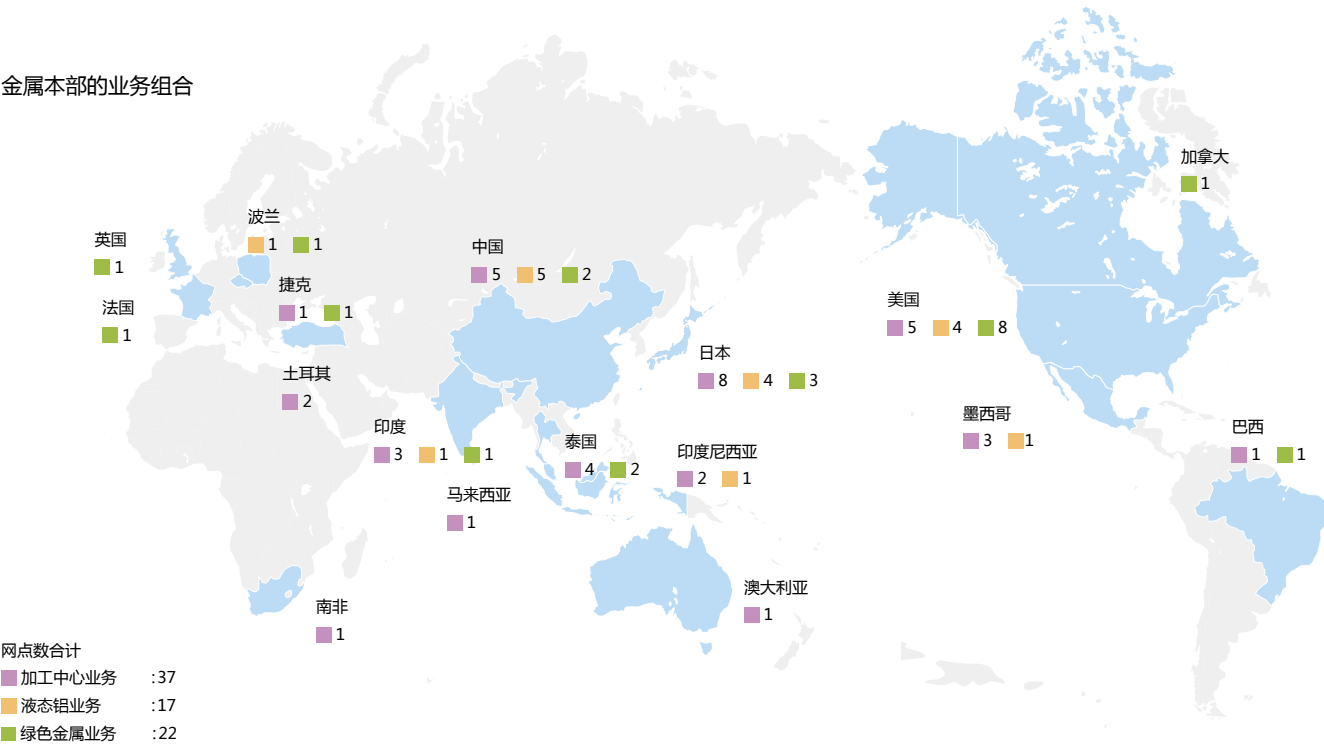
高品质的加工、物流与仓储功能

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，在汽车材料领域起到核心作用的加工中心，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，在金属资源领域，为降低总能源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”。以多种材料为轴心，像这样的高性能业务已在世界17个国家76个网点开展，今后还将继续扩大业务领域。



金属本部的业务组合



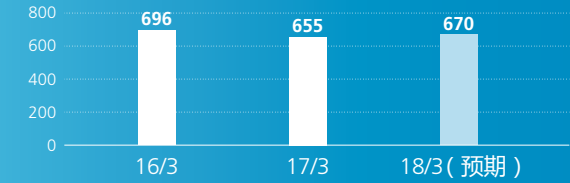
市场环境

预计汽车厂商的海外生产扩大和与之相应的零部件厂商海外拓展今后还将继续。为实现轻量化、环保、电动化、自动驾驶、车联网等新一代移动技术，材料、零件、IT技术以及交通物流基础设施的开发必将加快步伐。

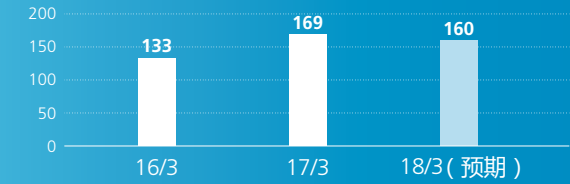
风险与机遇

超越国家与地区界限的新框架与新协议的形成以及面向新一代移动方式的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附加价值的服务，满足客户需求。

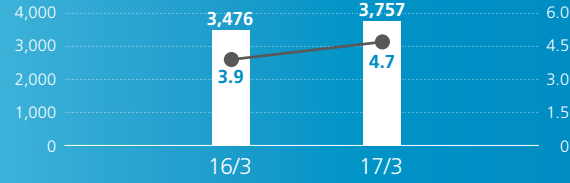
毛利润
(亿日元)



归属于母公司所有者净利润
(亿日元)



总资产 / ROA
(亿日元) (%)



■ 总资产 ◆ ROA (右轴)

* 2017财年起，部分业务移交新增的非洲本部。

* 为便于计算，2015财年ROA以财年末总资产为分母。2016财年ROA以财年初和财年末总资产的平均值为分母。



Our Vision

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”。

董事 副总裁执行董事
全球零件・物流本部长

大井 祐一



业务的优势

业务的优势

全球零件与物流本部目前在全球34个国家拥有73家当地法人和海外营业单位，共包括158个网点，包括日本国内在内，全球共拥有14,000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，形成了具有全球规模的汽车零部件供应链

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实现了全面覆盖。

全球零件与物流本部将自己所拥有的全球物流网络和供需管理功能，以及该本部独有的产品制造功能加以综合并提供给客户，从而准确地满足多种多样的客户需求。

中长期举措与重点战略

全球零件・物流本部在其核心领域——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、加工与组件相组合，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势必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，全球零件・物流本部将运用其具有优势的全球网络、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”。

Mobility
为实现“未来便捷社会”做贡献业务

为日资车企在新兴国家的海外拓展提供支持
（科技园业务）

本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。本公司在印度尼西亚、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，本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。此外，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上述业务，为客户创造一个良好的环境，让客户可以更加专注于生产，为走向海外的企业增强竞争力做出贡献。



Our Initiatives
-为实现愿景而采取的措施-

Mobility
为实现“未来便捷社会”做贡献的业务

挑战新领域（航空领域）

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，为航空产业的发展做出贡献。在飞机零部件制造领域，我们提供机体制造以及为设备厂商提供材料和零部件的JIT（just in time）供应功能，与有技术实力的厂商结为合作伙伴，参与飞机零部件制造业务。不久前，本公司在马来西亚的飞机零部件表面处理加工公司Asahi AeroMalaysia SDN

BHD.投产。在机场航站楼运营业务方面，本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，我们也将与各家合作伙伴公司协同合作，在国内外积极开展机场运营业务。



丰田通商独有的价值创造业务

实现客户的“最佳价值链”

通过本公司遍布世界各国的物流网点提供混载集约物流（Milk Run即循环取货）、中转地物流（直接换装）服务，以及通过IT技术建立起的全球物流网络，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，提供符合客户需求的零部件物流服务，为零部件的稳定供应做出贡献，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、设计开发到零部件供应、生产准备、质量管理等商品供应链的各个环节中多种多样的附加价值。

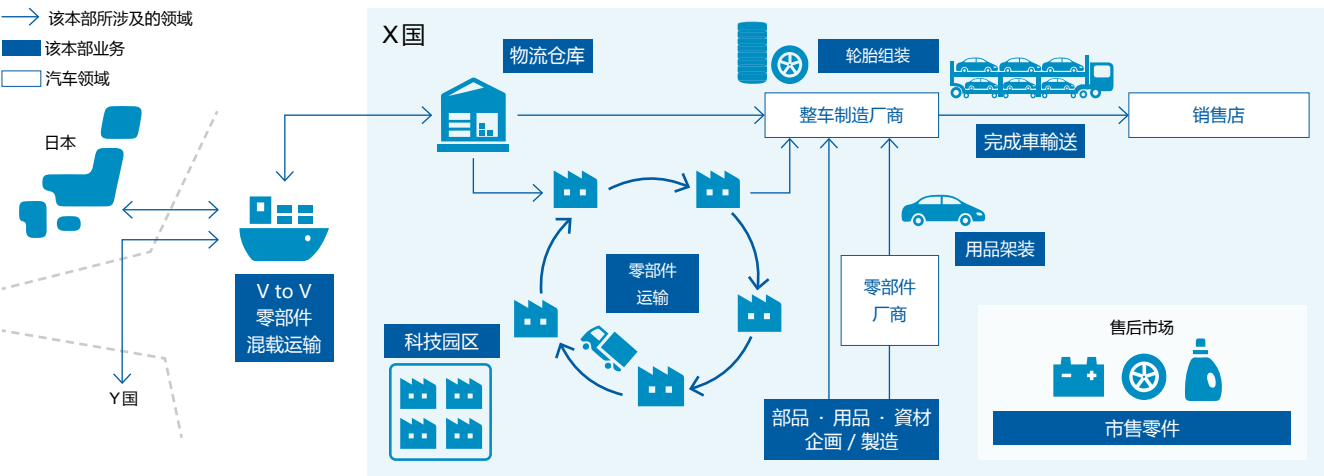
此外，我们还经营科技园业务、配件装配业务、整车运输业务和用品架装业务等各类业务，构建了为从事制造业的客户实现“最佳价值链”做出贡献的体制。针对不断变化的市场需求，通过将这些功能加以综合并提供给客户，力求创造新的价值。

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

汽车领域



非汽车领域

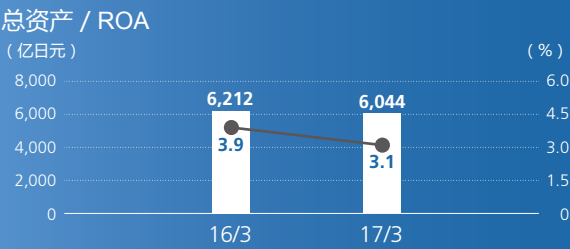
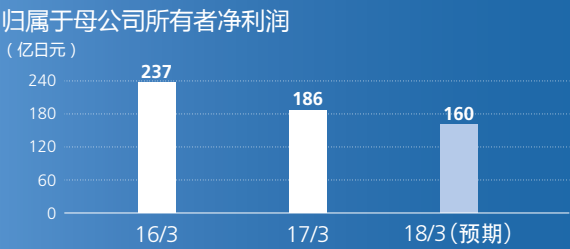
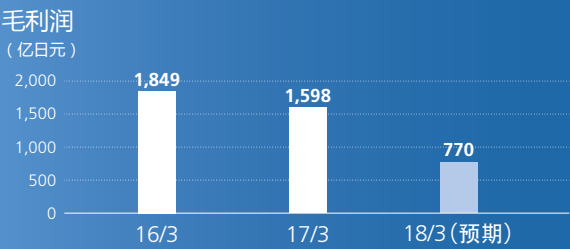


市场环境

在汽车本部的核心市场——新的新兴国家，机动化的发展将带来更大的汽车需求。同时，汽车产业已将迎来百年一度的大变革，与客户的沟通形式以及汽车产品的数字化、自动驾驶等创新技术不断进化，新一代汽车和新一代移动社会即将到来。

风险与机遇

对汽车本部而言，存在着受到新的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。我们正在逐步确立不受外部环境左右的坚实的经营基础。新一代移动社会的到来，必将成为我们开拓新的业务领域的良好机遇。



■ 总资产 ◆ ROA (右轴)
* 2017财年起，部分业务移交新增的非洲本部。
* 为便于计算，2015财年ROA以财年末总资产为分母。2016财年ROA以财年初和财年末总资产的平均值为分母。



Our Vision

我们的目标是成为一个具有最高可靠性的Mobility业务集团，拥有与世界各地不同的市场相对应的战略，专有技术和人力资源。

专务执行董事
汽车本部长
贷谷 伊知郎



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142个国家和地区（开展业务经营的有48个国家）。（如将非洲本部业务范围涵盖在内，该网络覆盖全球共172个国家，其中开展业务经营的有86个国家）

我们把即将迎来全面机动化的新的新兴国家定位为核心市场，以进口销售总代理为主，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、架装、二手车、销售金融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。

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

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。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客户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，发挥各个地区的总负责机构的功能，时刻以安全和环保为第一位，努力推动价值链进一步扩大。

同时，遵守企业合规，创造就业机会，培养人材，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乃至整个国家的健康发展。

在此基础上，我们还是丰田通商在新的新兴国家挖掘非汽车领域商机的先锋队，努力带动整个丰田通商不断扩大业务领域。如今，形形色色的新技术层出不穷，汽车产业或将迎来百年一遇的大转型。因此，我们将不断创造新的功能和新的附加价值，开拓新的业务领域，为迎接新一代汽车与新一代移动社会贡献力量。

Mobility
为实现“未来便捷社会”做贡献的业务

在日本国内参与韩国轮胎品牌流通业务

2016年11月，汽车本部与韩国著名轮胎公司耐克森（NEXEN TIRE Corporation）合资成立株式会社耐克森轮胎日本公司，2017年1月起开始在日本境内销售普通汽车轮胎和产业车辆轮胎。合资公司拥有最先进的全自动化工厂和严格的质量管理体系，其经济优质的产品已经成为了保时捷卡宴等众多欧洲豪华车型及日系车型的标配轮胎。

汽车本部加入轮胎流通业，旨在扩大日本国内及海外汽车市售零部件价值链。



Our Initiatives

- 为实现愿景而采取的措施 -

Mobility
为实现“未来便捷社会”做贡献的业务

哈萨克斯坦新设日野卡车进口销售总代理

2016年4月，本公司与合作伙伴Autodom LLP在哈萨克斯坦成立合资公司Hino Motors Kazakhstan LLP，开展日野卡车进口销售总代理及销售店业务。合作伙伴Autodom LLP多年来在哈萨克斯坦从事丰田汽车销售店、仓储、餐饮服务等各类业务，其中不乏可以应用于卡车业务的经验。

哈萨克斯坦位于欧亚大陆的中心。新公司的成立将有助于

吸纳该国以及其周边其他新兴国家不断高涨的物流需求，扩大业务范围。

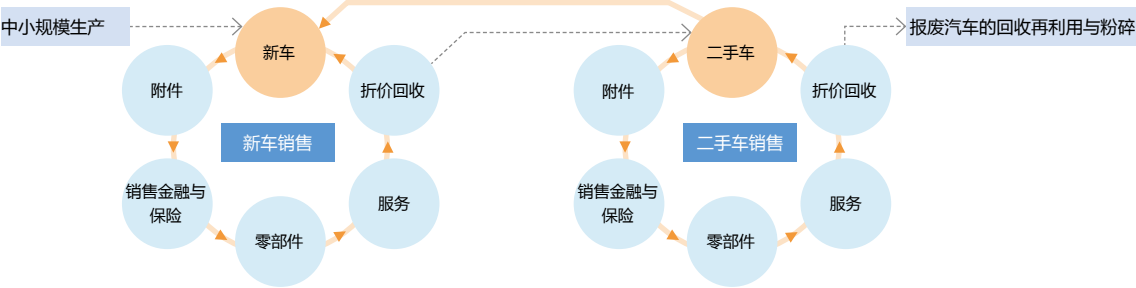
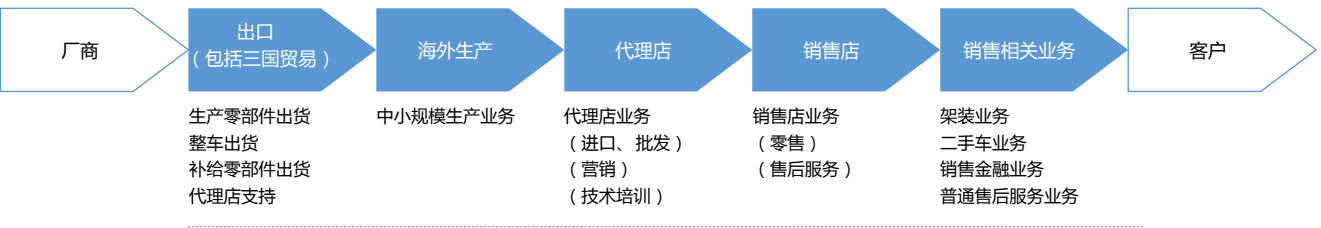


丰田通商独有的价值创造业务

三位一体的销售业务与拓展价值链

在经营作为汽车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、架装业务、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。



全区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到48个（如将非洲本部业务范围涵盖在内，则共为86个）。以今后将真正实现汽车普及的新的新兴国家为主。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。我们在非

洲、亚洲、大洋洲、中南美和加勒比海地区等地分别设置了地区总负责网点，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，今后将继续积极开拓新市场，扩充销售网点。



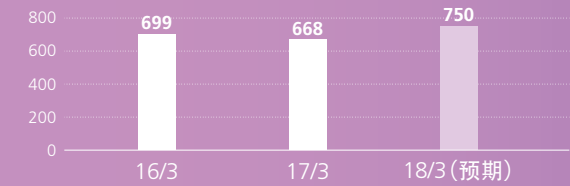
市场环境

人工智能与物联网不断普及，新一代移动社会即将到来，石油业或将重新洗牌，各行各业均将迎来模式的转变。《联合国气候变化框架公约》第21次缔约方会议（COP21）达成巴黎协议后，清洁能源将会出现更大的需求。

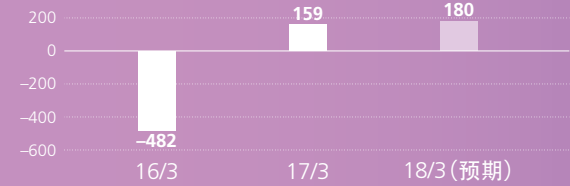
风险与机遇

虽然，2014年下半年开始出现的原油价格和燃气价格走低带来不利影响，节能和能源管理技术的提升令发达国家电力需求停滞不前等，可谓风险重重。但与此同时，全球清洁能源需求的增加和新一代移动社会相关市场的扩大也给我们带来了机遇。

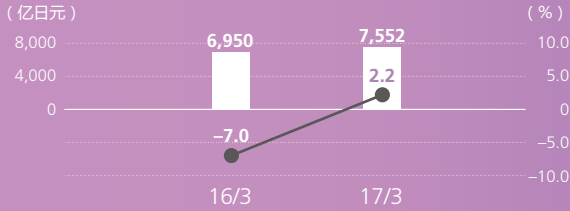
毛利润
(亿日元)



归属于母公司所有者净利润
(亿日元)



总资产 / ROA



■ 总资产 ◆ ROA (右轴)

* 2017财年起，部分业务移交新增的非洲本部。

* 为便于计算，2015财年ROA以财年末总资产为分母。2016财年ROA以财年初和财年末总资产的平均值为分母。



Our Vision

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竞争力，在本公司占据优势的地区全力打造首屈一指的业务。

专务执行董事
机械・能源・成套设备本部长
日高 俊郎



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。在非汽车领域中，也同时开展全球性的纺织机械、医疗器械等产业机械的销售业务。

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。

中长期举措与重点战略

机械・能源・成套设备本部面临着汽车厂商的设备投资动向、伴随页岩气革命和环境治理的能源需求结构转变、行业重组、中东政局变化等外部大环境的巨大影响。我们将顺应变化，致力于稳定业务。

具体而言，在能源领域，在石油、煤炭等能源的贸易功能基础上，添加附加价值，参与船舶业务、生物质燃料业务等，努力构建整体业务的稳固基础。电力领域，为推动地球环境问题的解决，以可再生能源（风力、光伏、太阳热、地热、生物质能等）为主，扩大创造清洁能源的业务，为世界各国稳定供电。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，通过物联网的应用推动智能工厂业务，提高制造业生产效率，从而挖

掘并扩大汽车生产设备业务以外的新商机。在成套设备与建设机械领域，我们在占据优势地位的中东地区，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，开创交通基础设施业务等新功能。

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。

Resources & Environment
为实现“可持续发展社会”做贡献的业务

夏威夷光伏发电项目
(株式会社欧洛斯能源控股 (Eurus Energy Holdings Corp.))

丰田通商持股60%，东京电力控股株式会社持股40%的株式会社欧洛斯能源控股，位于美国夏威夷州瓦胡岛怀厄奈地区的大型光伏电站，自2017年1月14日起开始正式投入运行。发电规模为总输出2万7600千瓦（AC*），目前是夏威夷州最大的光伏电站。发电站所产电能将在未来22年间全部销售给夏威夷的电力公司。

该项目符合美国可再生能源优惠政策，享受投资税额减免优惠，丰田通商美国公司作为水务投资人参与了该项目。夏威夷州政府已经提出可再生能源比率到2020年提升至30%，2040年提升至70%，2045年达到100%的宏伟目标，为此今后我们也将继续推动项目的发展壮大。

* AC: Alternating Current（交流电）



Our Initiatives
- 为实现愿景而采取的措施 -

Resources & Environment
为实现“可持续发展社会”做贡献的业务

获得伊拉克共和国变电站建设项目

2017年3月6日，我们获得了伊拉克电力部固定式及移动式变电站施工项目的订单。该项目从设计、采购到建设，均由本公司全面承包，预计2021年竣工。订单总金额约600亿日元，是伊拉克战争结束后日本企业获得的最大规模的建设施工项目。目前，伊拉克缺电现象已经成为常态。该变电站竣工后可以为约130万个家庭供电。

本项目的部分资金由株式会社国际协力银行（JBIC）与株

式会社三菱东京UFJ银行以及株式会社三井住友银行联合为伊拉克财务部提供贷款。其中两家商业银行所提供的贷款由株式会社日本贸易保险（NEXI）提供担保。

今后，我们也将继续把伊拉克视为能源基础设施业务的重要市场，为该国的基础设施建设贡献力量。



固定式变电站示意图（图片由株式会社东芝提供）



移动式变电设备示意图（图片由株式会社明电舍提供）

丰田通商独有的价值创造业务

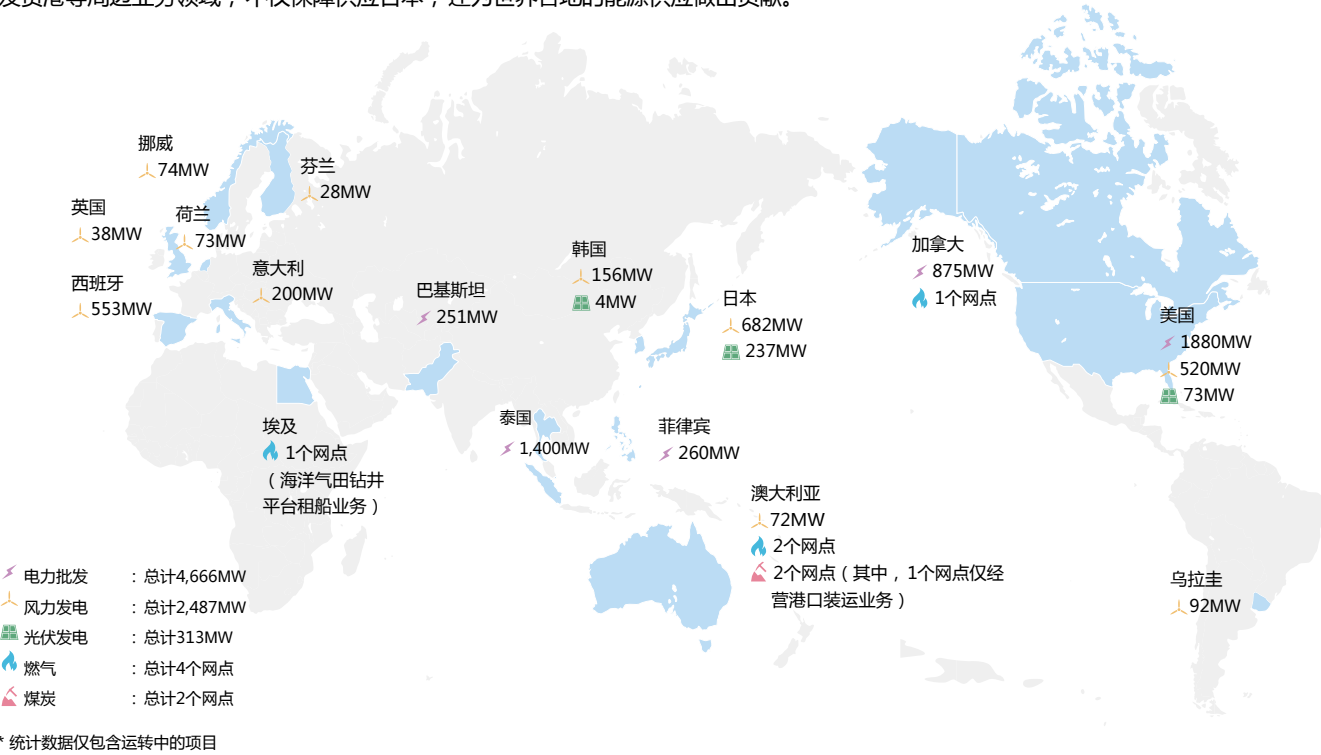
机械与设备的一条龙服务以及从资源开发到稳定供应的价值链

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、质量管理、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做出贡献。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、燃气及煤炭资源开发、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，还为世界各地的能源供应做出贡献。



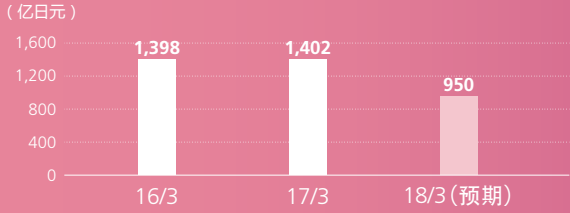
市场环境

新兴国家等的需求不断扩大且愈发多样化，同时，各产业领域也都陆续开始大规模使用ICT技术。在汽车领域，为实现轻量化和环保效果，各企业纷纷投入到新材料的开发和自动驾驶技术当中，移动方式的变革正在加速。

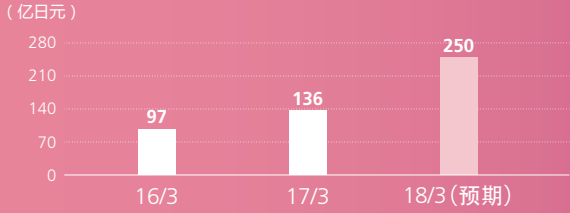
风险与机遇

尽管存在原油价格下跌、世界经济不明朗等因素，但我们仍将通过加强与客户的对话，提升可实现客户需求的提案能力，同时与更多供应商开展战略合作，为客户提供更多产品。我们还将灵活应对硬件、软件和数字内容等的技术革新。

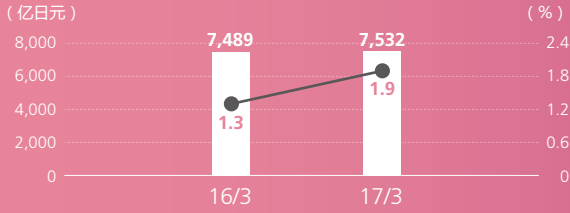
毛利润



归属于母公司所有者净利润



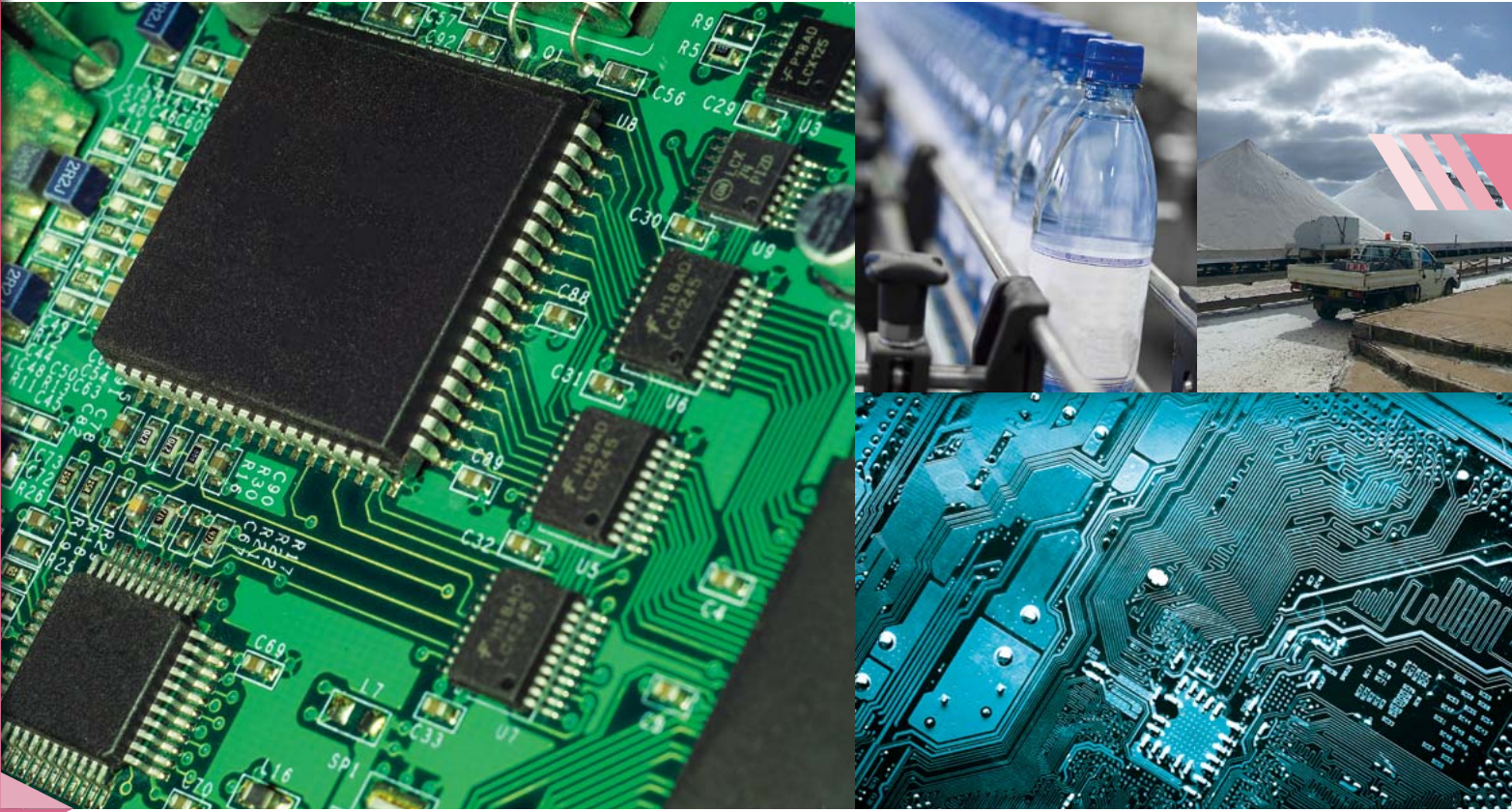
总资产 / ROA



■ 总资产 ◆ ROA (右轴)

*2017财年起，部分业务移交新增的非洲本部。

* 为便于计算，2015财年ROA以财年末总资产为分母。2016财年ROA以财年初和财年末总资产的平均值为分母。



Our Vision

“从无到有”、“超前于变化，造福于社会”立足于商社的原点从为客户提供价值出发，努力实现个人与组织的共同成长。

董事 副总裁执行董事
化学品・电子本部长

松平 惣一郎



业务的优势

化学品・电子本部在汽车材料、化学品、电子产品三大领域，创造协同效应，共同推进业务发展。

在汽车材料领域，我们生产并销售车用树脂，供应构件，同时还提供新一代汽车的原料与构件的策划方案，运用全球网络，满足客户的需求。

在化学品领域，我们的业务涉及洗涤剂原料、卫生材料、包装材料等各个领域的化学产品，运用在亚洲的强大销售能力和销售网络扩大业务，同时还积极开展碘业务。

在电子领域，作为日本最大的电子设备商社集团，我们经营范围广泛，包括用于汽车、家电、产业设备等的电子零部件及相关软件等。

此外，我们还在全球范围内开展网络业务，将许许多多的人与物连接到一起。同时，致力于开发PHV、EV等环保车技术；“车联网”的设备和服务；完善新一代自动驾驶社会所需的基础设施及技术开发；新服务的开发、构建和商业化。

中长期举措与重点战略

化学品・电子本部广泛涉及汽车、一般消费品、资源等各类产品，在发达国家与新兴国家各类需求交错存在的大环境下，我们超越组织与国界，与海外网点、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，我们在兼顾基础业务的扩大与高效运营的基础上，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，我们融合在全球市场占据优势的业务机构，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，挑战新业务。

在电子领域，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。为此，我们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。

此外，我们还将放眼汽车的智能化、信息化及交通基础设施的升级，不断挖掘优秀技术，丰田通商集团也将凭借新的功能，继续拓展业务。

Life & Community
为实现“舒适而健康的社会”做贡献的业务

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）的纸尿裤用高吸水性树脂（SAP）的产能，将年产能提升至23万吨。为了有效应对中国等新兴市场纸尿裤SAP需求的快速增长，本公司通过销售及物流网、原材料采购能力等，为SDP全球株式会社及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.。新公司计划于2018年开始投产，以满足东盟地区因生活水平日益提升而不断增加的需求。

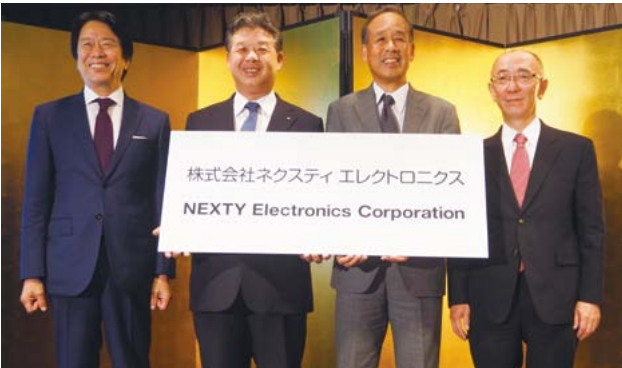


Our Initiatives
- 为实现愿景而采取的措施 -

Mobility
为实现“未来便捷社会”做贡献的业务

成立株式会社NEXTY Electronics Corporation

2017年4月，株式会社东棉电子与株式会社丰通电子合并，成立了新公司株式会社NEXTY Electronics Corporation。从销售额来看，该公司为日本国内最大规模的电子产品商社，其规模全球排名第四，如果仅限车载领域，则为全球最大。今后，我们将进一步加强各公司在技术、质量、功能方面的优势，充分运用全球网络，努力发展成为活跃于全球舞台的电子产品商社。



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，我们通过强大的商品阵容，构建起了上游、中游、下游价值链。

汽车材料业务



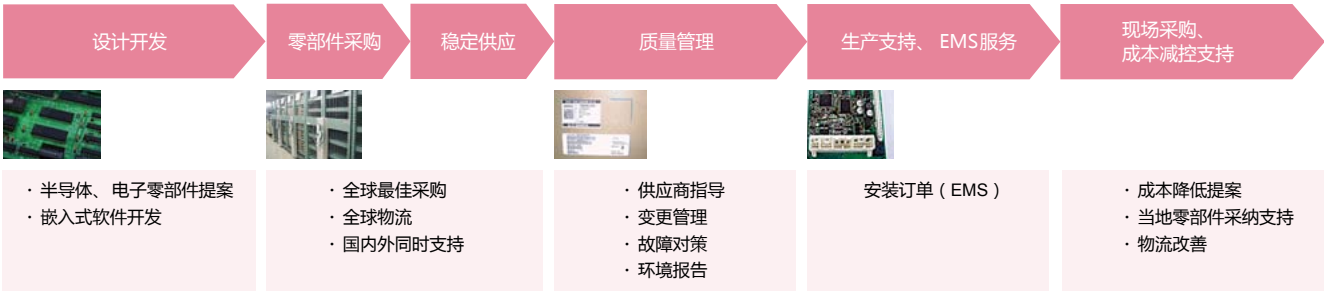
化学品业务 (以洗涤剂为例)



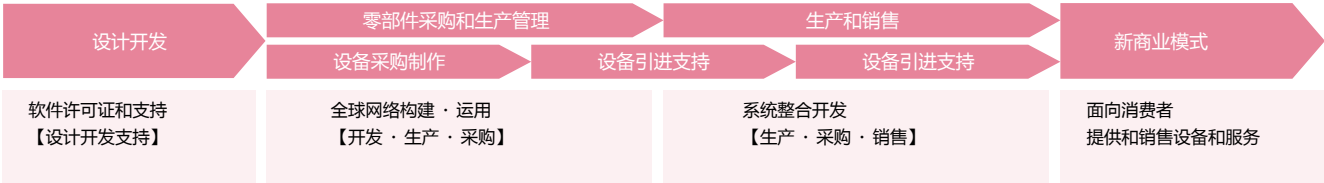
电子产品价值链

在电子设备业务方面，我们利用国内外的网点，通过新技术提案和QCDS（质量、成本、配送、售后服务）管理，实现电子设备的稳定供应。在信息产业业务领域，通过各个价值链向全球提供ICT服务。

电子设备业务



信息产业业务



市场环境

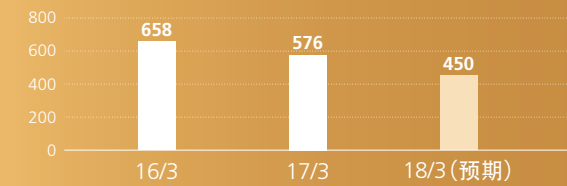
虽然日本国内人口减少导致市场呈缩小趋势，但是消费者的需求却愈发多样化。而海外方面，新兴国家人口增加，经济持续发展，需求正日益扩大。

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应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多样，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、舒适的产品与服务。

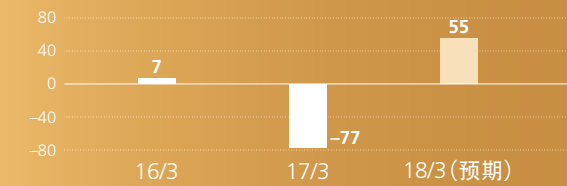
毛利润

(亿日元)



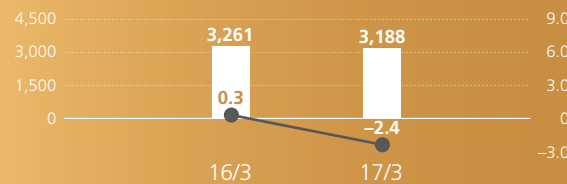
归属于母公司所有者净利润

(亿日元)



总资产 / ROA

(亿日元)



■ 总资产 ◆ ROA (右轴)

* 2017财年起，部分业务移交新增的非洲本部。

* 为便于计算，2015财年ROA以财年末总资产为分母。2016财年ROA以财年初和财年末总资产的平均值为分母。



Our Vision

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健康而丰富多彩的生活环境，努力构建新的商业模式。

专务执行董事
食食品材料・生活产业本部长
三浦 芳树



业务的优势

食品材料・生活产业本部在粮食、食品、保险、生活方式等四大领域开展业务，为让人们过上健康而富足的生活做出贡献。

在粮食领域，我们多年来通过在日本国内拥有4处粮仓的饲料联合企业开展粮仓业务，拥有国内领先的技术经验。

在食品领域，我们在国内外拥有多个领域的加工基地和餐饮服务公司，以丰田通商特有的安全管理，为市场提供质量上乘的商品。

在保险领域，我们在国内开展顶级的保险代理业务，在海外广泛开展保险经纪业务，同时提供其他新型保险服务，不断拓宽业务领域。

在生活方式领域，有效利用功能性原材料和生产网络，从原材料开发到销售、供货，以综合型供应商的形式，开展服装

业务。同时，在建设领域，我们拥有为企业提供海外拓展支持的酒店式公寓等业务。在医疗卫生领域，我们致力于提供看护、医院、医疗相关服务等业务。

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，在生产地加强采购能力，并实现两者的协同效应，努力构建从海外粮食收购到国内外粮食销售的完整价值链。

在食品领域，我们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，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，我们加强国内外代理商及保险经纪业务，同时以新兴国家为主展开医疗保险综合服务，开发能够防御多样化风险的特有保险和服务，努力拓展业务领域。

在生活方式领域，我们在服装业务中，依靠独有的原材料，加强策划方案建议功能，专注于产品制造，从而扩大日本国内市场，并开拓海外市场。医疗业务方面，我们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，并开拓大医疗相关服务。卫生保健业务方面，我们不仅局限于现有的看护用品业务，还将以服务为主扩大面向老年人及低龄老年人的业务。建设相关业务方面，我们将在日本国内外以服务为核心，提供基础设施，为消费者生活和企业活动保驾护航。

Life & Community
为实现“舒适健康社会”做贡献的业务

在巴西参与粮食基础设施业务

鉴于全球粮食需求快速增加，我们在拥有增产潜力的巴西，收购了NovaAgri Infra-Estrutura de Armazenagem eEscoamento Agrícola S.A开始参与粮食基础设施业务。

今后，除基础设施业务外，我们还将增加粮食收购和出口业务，以实现粮食的稳定供应。



Our Initiatives
- 为实现愿景而采取的措施 -

Life & Community
为实现“舒适健康社会”做贡献的业务

笹岛生活24地区的新地标
Global Gate竣工

笹岛生活24地区特定目的公司*笹岛生活24地区内建起的Global Gate已于2017年3月31日竣工。4月起，写字楼租户开始陆续迁入。2017年秋季，酒店、会议设施及商业设施即将开业。该设施是一个位于名古屋站南的大规模项目，利用的是原货运站所在位置。Global Gate是笹岛生活24地区的核心设施，我们将通过这一项目推动周边地区的的发展。

* 由丰田通商株式会社、大和房屋工业株式会社、日本土地建物株式会社、欧力士(ORIX)株式会社、名铁不动产株式会社等5家公司组成。



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与服务，为人们的生活提供支持。作为负责Life & Community领域的主力部门，我们在开展业务时，始终牢记最终消费者，面对急剧变化的市场，迅速做出反应。

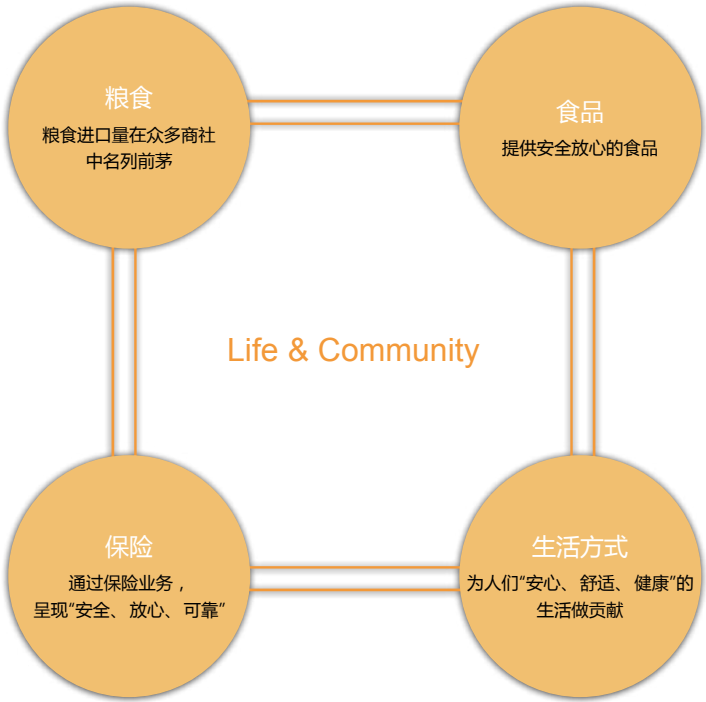


粮食业务

在产量丰富的巴西投资粮食基础设施业务公司，从粮食采购到国内外销售，构建完整价值链。

食品业务

- 投资配餐业务公司，扩大餐饮服务食品流通业务
- 开展农业水产业相关业务，以解决相关社会课题。



保险业务

作为国内顶级代理商，从个人到法人，广泛拓展业务领域，在亚洲开展以医疗保险为核心的保险综合服务。

生活方式业务

- 在新兴国家经营综合医院，开展酒店式公寓业务，让日本品质的服务走向海外
- 开展涵盖原材料开发、制造、物流、销售的服装业务。

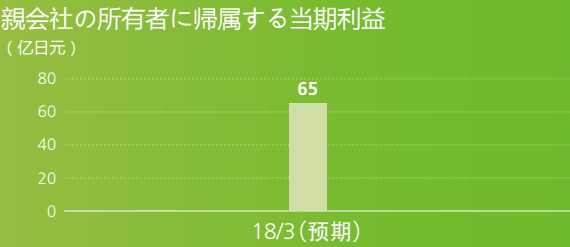


市场环境

非洲市场为非洲本部的目标，预计其一度停滞不前的经济将在2016年度末触底反弹，2018年度开始有望出现持续性增长。从中期来看，其增长速度或将超过世界平均水平。中等收入人群在2010年为3.5亿人，而在2030年预计将达到5亿人。

风险与机遇

非洲市场的确存在政局不稳、传染病蔓延、恐怖主义风险等各类担忧，但与此同时，人口的增加和经济的增长也将带来新的投资机遇。此外，进入非洲市场的国际企业数量有限，仍属于蓝海市场。丰田通商愿与当地社会共同发展，努力成为非洲最有影响力的企业。



* 2017财年起，丰田通商将各商品本部的非洲相关业务加以集中，新增非洲本部。

业务的优势

90年以来，丰田通商在此开展贸易及业务投资，秉持与当地社会和人们共同发展的长远视角，不断开拓非洲市场。2012年，丰田通商出资法国最大商社CFAO，从而夯实了集团在非洲的业务基础。非洲是丰田通商的战略性重点地区。我们与关联公司携手，共同开拓在非业务。为了提升公司的效率与速度，2016年12月，我们将CFAO纳为集团的全资子公司。2017年4月，集团新设首个地区营业本部“非洲本部”。非洲本部的业务网络覆盖全非洲54个国家中的53个国家，拥有15000名非洲员工。我们充分发挥这些资源的作用，在非洲开展丰富多彩的业务。

汽车SBU*的业务范围包括撒哈拉以南非洲全地区的汽车销售与售后服务，以及尼日利亚摩托车生产，南非汽车生产支持业务等。今后还将继续扩大并加强汽车业务价值链。

卫生保健与化学品SBU以非洲西北部地区为主，在非洲22个国家开展医药品批发业务，为提升当地人们的健康水平做出贡献。

食品与生活产业SBU在非洲积极开展各项业务，以满足规模日益扩大的中产阶级的需求。比如在科特迪瓦与家乐福合作，经营购物中心；与喜力合作开展啤酒生产业务等。此外，还在农业领域开拓进取，启动了肯尼亚首例国内肥料生产与销售业务。

机械技术与新业务SBU在肯尼亚建成Olkaria地热发电站，为当地增添经济发展不可或缺的电力基础设施，为非洲社会贡献一己之力。

中长期举措与重点战略

中长期举措包括以下4点。

①引领实力国际品牌与当地品牌：预测非洲各地区当地社会的

需求和成果，引领顾客需要的实力品牌。

②构建整个价值链中的业务：非洲本部共涵盖4大业务领域（汽车、卫生保健与化学品、食品与生活产业、机械技术与新业务）。在这些领域中，从上游生产至下游零售，视整条价值链为一个整体业务领域。我们将通过覆盖整个价值链的业务格局，为顾客提供整体优化解决方案和附加价值。

③实现高品质运营：以精益的组织运行、治理体制的优化、安全及改善工作为重点，努力实现高品质运营。

④企业与当地社会共同发展：作为日本和法国的代表性企业，积极实践战略CSR，在各个业务单位中推动当地人材及当地管理人员的培养和选拔。

同时，还将实施上述举措的重点战略，包括实现综合协同效应最大化，打造未来新核心业务，通过横向联合功能创造顾客附加价值，孕育新的企业文化。

* SBU: Strategic Business Unit



Our Vision

成立首个地区本部，以CFAO为非洲业务地区总负责网点，在“With Africa, For Africa”的理念下，力争成为当地最有影响力的企业。

专务执行董事
非洲本部长
服部 孝



Life & Community
为实现“舒适健康社会”做贡献的业务

成立西非屈指可数的现代化啤酒酿造厂

喜力与CFAO在位于科特迪瓦最大经济城市阿比让北侧24公里处的Anyama工业区成立最新啤酒酿造厂。该酿造厂由两家公司的合资公司BRASSIVOIRE负责建造。

该酿造厂年产能1亿6000万升，投资额约为1000亿CFA法郎（约合1亿5000万欧元）。2016年11月起，酿造厂开始生产销售Ivoire品牌的啤酒，同时还在科特迪瓦全国销售

“Heineken®”和“Desperados”品牌的啤酒。该厂自2015年9月投产以来，共创造了200个直接雇用岗位。



©Brassivoire all rights reserved.

Our Initiatives
-为实现愿景而采取的措施-

Life & Community
为实现“舒适健康社会”做贡献的业务

肯尼亚首个国内肥料生产销售公司

肯尼亚是非洲主要农业国之一，目前全国每年需要60万吨肥料，全部依靠进口。今后，随着农业进一步发展，肥料的需求必将增加。然而，进口肥料不仅耗时长、成本高，且所进口的肥料未必适合当地的土壤和作物。农地的酸化及粮食产量的下降愈引起重视，如何发展国内肥料生产产业成为了多年来的课题。

2015年成立的Toyota Tsusho Fertilizer Africa Limited为了生产出适合当地土壤和作物的混合肥料，与当地莫伊大学及国际机构合作，开发了新的肥料品牌“Baraka* FERTILIZER”，

并开始生产销售专门用于玉米、小麦等主要农作物以及肯尼亚唯一的水田区域玛维尔(Mwea)水稻的混合肥料。今后，我们将继续提供适合当地土壤性质和农作物的肥料，为粮食的稳定供应做出贡献。

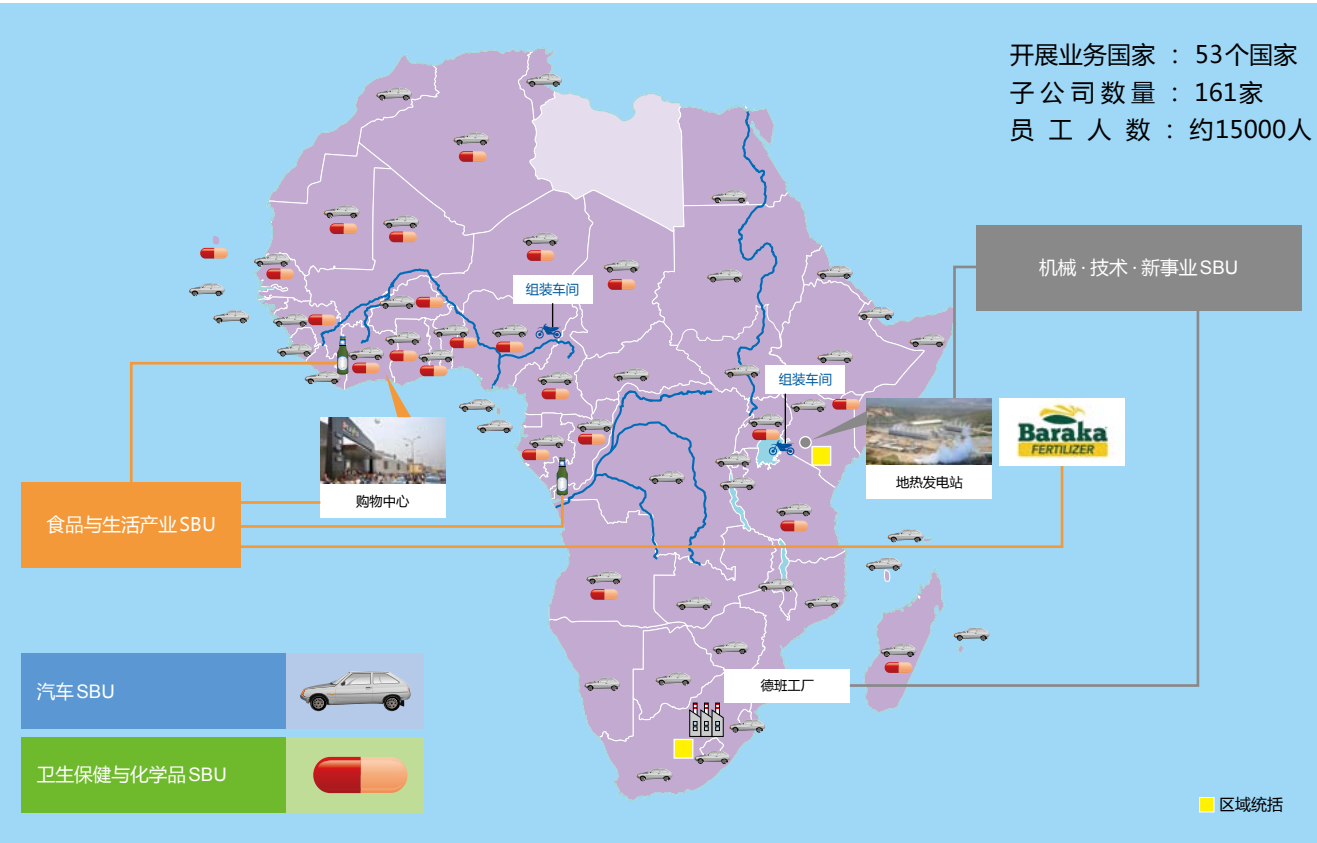
* Baraka在当地斯瓦希里语中为“恩惠”之意。



丰田通商独有的价值创造业务

业务网络覆盖非洲54个国家中的53个国家

在非洲，有多个地区经济共同体。丰田通商并非以单个国家来看待非洲市场，而是把这个市场视作一个经济共同体。为了基于地区整体优化视角开展业务，我们在法国、南非、肯尼亚建立了地区总负责网点。



非洲丰田通商集团愿景“With Africa, For Africa”

秉持“With Africa, For Africa”的理念，立足于扎根当地，与当地人们共同成长的长远视角，积极拓展业务。丰田通商于2012年与肯尼亚签订全方位备忘录（2016年进行了更新，延长5年），作为战略性业务合作伙伴，为肯尼亚实现国家愿景提供支持，与非洲各国政府共同实现非洲的可持续增长。同时，为了成为非洲地区真正的领军企业集团，我们将不仅通过“业务创造”，还将通过“人材培养”和“社会贡献活动”，推动非洲的自主发展。



ESG

Environment Social Governance

Contents

- 71 环境
- 72 社会
- 74 公司治理
- 82 社会贡献

ESG

E 环境

丰田通商集团基于“谋求与人类、社会和地球和谐发展”这一企业理念，制定了“丰田通商集团环境方针”，全体人员共同努力，加以推进。

丰田通商集团环境方针

- 作为优秀的企业公民，应努力推行环境保护、节约资源、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。
- 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的环境业务，为实现循环型经济社会做出贡献。
- 在业务活动中，严格遵守环境相关法律法规及行业标准等，并遵守丰田通商同意的各要求事项。
- 通过构筑环境管理体系，开展和完善环境保护工作，并发挥创造性，以不断改进为目标。
- 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

丰田通商集团的环境管理体系在国内以ISO14001标准为准，在海外基于环境管理规则书（自有标准）加以管理。国内国外均定期开展内部审计，努力提升环境管理水平。

隶属于集团CSR推进委员会的地球环境联络会为进行丰田通商集团内部环境保护工

作汇报、法律法规修订信息通知、信息共享等工作，每年召开一次会议。此外，集团每月召开一次由董事参与的安全管理强化会议，就环境事故进行案例汇报与对策共享，努力防患于未然。

环境法律法规遵守相关举措

就原有单位开展各个设备的环境污染风险度及操作现场管理水平的量化评估，努力降低环境污染风险。每半年进行一次环境法律法规的合规工作评估，并通过内部审计与外部审核就重点课题的法律法规

遵守情况进行双重检查。

针对新投资项目，事前就项目将产生的环境影响进行调查和确认，努力保护环境，预防污染。

废弃物的正确处理与车辆等的漏油对策

为保护环境，丰田通商集团十分重视废弃物的正确处理与车辆等的漏油对策问题。为正确处理废弃物，集团制定了《废弃物管理手册》并在整个集团内推行，严格遵守《废弃物处理法》及各地方政府条例。

在防范漏油问题方面，集团对运行过程

中的车辆和设备，以及施工工程中的设备和重型机械严加管理，谨防出现漏油。同时，还针对车辆等，推行防漏油套件的安装，努力预防环境污染。

可再生能源发电能力

2,800_{MW}
(兆瓦)

通过风力、光伏等可再生能源发电业务，向低碳社会过渡，减少温室效应气体排放量。

参照第57页下图

温室效应气体排放量
(丰田通商排放量)^{*1}

188.0_{千吨-CO₂}

召开“节能推进研讨会”，就二氧化碳排放量削减计划和实际成绩加以管控，同时开展“节能审计”，检查能源使用设备的运行情况。

^{*1} Scope1 + Scope2 :
集团所用燃料、电热等

温室效应气体的间接排放量
(物流相关)^{*2}

21.49_{千吨-CO₂}

通过“物流会议”，探讨如何合理规划运输路线，集中货物，提高集装箱装载效率，与运输公司合作，努力减少货物运输过程中的二氧化碳排放量。

^{*2} Scope3 Category 4 :
其他公司运输丰田通商货物

降低废弃物填埋率
(零排放)

0.052%

通过废弃物的减排和回收再利用，努力实现消除最终填埋处置废弃物目标，丰田通商将举整个集团之力，致力于零排放。



有关环境管理及相关举措的详细情况，请参照丰田通商集团官网“CSR 举措——环境”。
<http://www.toyota-tsusho.com/chinese/csr/activities/environment/>

丰田通商集团以人事与安全为核心，从各个侧面参与社会，集团全体干部员工将努力推进以下工作。

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

- 营造一个能让员工充满干劲工作的工作环境。
- 建立促进持续、自主地进行改革和改善的机制。
- 培养能够灵活、敏捷、诚实应对全球经营环境变化的人才。
- 促进团队合作，努力实现组织整体的最佳状态。

人才培养

基本方针

为培养可实践以“商魂”、“现地、现物、现实”、“团队力量”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，为让多样化人才发挥才能，不断与全球合作伙伴积极创造价值，我们注重培养可以在全球范围内创造业务的人才以及可以与全球顶级人物为伍的经营人才。

促进多样性（多样性&包容性）

在业务环境瞬息万变、客户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，并坚信积极运用发挥“差异”的作用，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

教育课程

丰田通商的教育制度与教育课程包括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并提交一份长期职业规划，并为实现自己的规划而积极利用各类教育课程。

鼓励员工使用带薪年假和男性育儿假，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，以打造接纳多元化并使其发挥作用的企业文化，提升每一个人的个人意识。

育儿假休假人数

共68人
其中男性员工16人

统计范围：丰田通商株式会社
2016财年，因集团大力鼓励男性员工和其上司申请/批准育儿假，男性员工休假人数有所增加。（2015财年为7人）

退休人员返聘人数

30人
统计范围：丰田通商株式会社
返聘率保持在50%左右，自2014年起每年呈增加趋势。未来5年预计将翻一番。

残疾人聘用人数

70人
统计范围：丰田通商株式会社、丰通办公服务株式会社、丰通人力资源株式会社
雇用人数逐年增加。今后我们也将继续完善环境，积极雇佣残疾人，让残疾人能够充满干劲，放心地工作。

停工工伤频率

国内0.23
海外1.92
2016财年整个集团上报停工工伤事故共包括国内7起，海外42起。工伤频率为国内0.23，海外1.92。



有关人事与安全管理及相关举措的详细情况，请参照丰田通商集团官网“CSR举措”。
<http://www.toyota-tsusho.com/chinese/csr/activities/social/>

安全卫生教育

丰田通商集团安全卫生方针

- 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，高层要尊重与员工协商的结果。
- 在尊重安全卫生相关法律法规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。
- 利用劳动安全卫生管理体系，做到持续改善并维持改善成果，努力提升安全卫生水平。
- 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。
- 为营造舒适、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。

安全管理便是“培养人才”，丰田通商基于这一思想，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，为其提供安全卫生教育。我们不但为新员工、骨干员工、管理层、经营层等各层次的员工开展相应的安全卫生培训，还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。为了让大家通过亲自体验实际的危险作业，提高对安全卫生的敏感度和意识，2009年起，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，在提高安全卫生意识方面得到了有效运用。此外，丰田通商作为一家商社，办公室内的工作较多，因此自2016财年起，集团开设了“办公安全体感教室”，大力推动办公室内工作人员的安全意识提升工作。

海外危机管理（安全对策）

2013年1月阿尔及利亚发生恐怖袭击事件后，同年4月集团在人事部内成立专职部门“安全对策室”。2017年4月，安全对策室与总务部减灾与BCM推进室合并，成立了危机管理与BCM推进部。员工培训方面，除针对海外赴任人员及其偕同家属的“海外赴任前说明会”外，还开展了演习训练，让参与人员亲身体验海外特有的危险情况。

- ① 面向缺乏海外经验的年轻员工，举办“海外出差”基本行为“确认研习会”。

供应链CSR

丰田通商于2012年制定了《丰田通商集团供应链CSR行动指南》。在企业社会责任方面，通过与供应商等客户及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、劳动安全卫生和环保等风险，丰田通商与客户共享《集团供应链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。并于2013年起，每年开展冲突矿产相关调查工作。

- ② 面向高风险国家常驻人员，开展“恐怖袭击应对训练”。

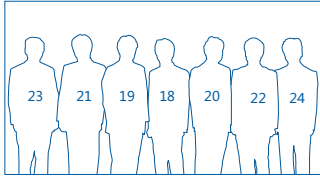
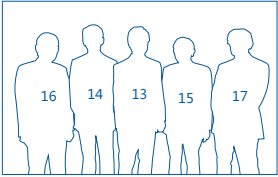
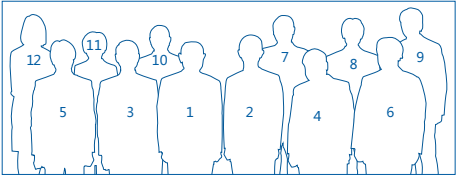
此外，集团还加强对安全信息的收集和分析，通过海外危机管理网页，向国内外集团员工发布相关信息。在医疗方面，我们建立了365天24小时全天候服务体制，由医生为海外居留地提供电话医疗咨询服务以及紧急医疗转运等服务。



训练中，面对恐怖分子袭击，在做好自我保护的同时，携带负伤人员共同逃离的情景。

丰田通商集团供应链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、雇佣童工、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。
- 遵守相关法律法规以及国际规则，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。



管理体制



董事

* 有代表权的董事

- 1 董事长*

小泽 哲
- 2 总裁*

加留部 淳
- 3 董事*

横井 靖彦
- 4 董事*

山际 邦明
- 5 董事*

松平 惣一郎
- 6 董事*

大井 祐一
- 7 董事

永井 康裕
- 8 董事

富永 浩史
- 9 董事

岩本 秀之
- 10 外部董事

高桥 治朗
- 11 外部董事

川口 顺子
- 12 外部董事

藤泽 久美

监事

- 13 内部监事

志治 芳弘
- 14 内部监事

盐崎 泰司
- 15 监事

丰田 铁郎
- 16 监事

田岛 和宪
- 17 监事

桑野 雄一郎

营业本部长

- 18 松平 惣一郎

化学品・电子本部长
- 19 大井 祐一

全球零件・物流本部长
- 20 服部 孝

非洲本部长
- 21 三浦 芳树

食品材料・生活产业本部长
- 22 日高 俊郎

机械・能源・成套设备本部长
- 23 村田 稔

金属本部长
- 24 贷谷 伊知郎

汽车本部长
非洲本部长助理

执行董事

总裁

加留部 淳

副总裁执行董事

横井 靖彦

总裁助理、东京本部负责人、涉外及公关负责人海外地区主管、日本国内地区与顾客主管（副）
欧洲地区统管、新兴地区统管

山际 邦明

总裁助理、总裁特命事项负责人
海外地区主管（副）

松平 惣一郎

东京本部负责人助理
首席技术官 (Chief Technology Officer)
化学品・电子本部长

大井 祐一

日本国内地区与顾客主管
全球零件・物流本部长

专务执行董事

服部 孝

东京总公司负责人助理
非洲本部长
非洲地区统管

三浦 芳树

食品材料・生活产业本部长

柳濑 英喜

澳大拉西亚地区统管
丰田通商亚太公司总经理

日高 俊郎

机械・能源成套设备本部长

村田 稔

金属本部长
北美地区统管

贷谷 伊知郎

汽车本部长
非洲本部长補佐

Richard Bielle

非洲本部副部长
CFAO 总裁

常务执行董事

平井 铁郎

汽车本部长助理

林 静

金属本部副部长
金属产品第一部长

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
东亚统管
新一代移动机械事业室长

大场 清义

丰田通商泰国公司总经理

滨本 裕二

机械・能源・成套设备本部长助理

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

永井 康裕

首席合规官 (Chief Compliance Officer)
首席行政官 (Chief Administrative Officer)
丰田支店长

富永 浩史

涉外与公关负责人助理
首席策略官 (Chief Strategy Officer)
首席信息官 (Chief Information Officer)

岩本 秀之

首席金融官 (Chief Financial Officer)

铃木 务

丰田通商欧洲公司总经理
丰田通商 UK 公司总经理

执行董事

田坂 宽

食品材料・生活产业本部长助理
福田株式会社总经理

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

丰田通商墨西哥公司总经理

早田 元哉

食品材料・生活产业本部长助理
NovaAgri 会长

齐藤 尚治

金属本部长助理
丰田钢铁中心株式会社总经理

柚原 一夫

海外地域主管助理
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

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
株式会社欧洛斯能源控股总经理

青木 厚

化学品・电子本部长助理
株式会社新一代电子公司总经理

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

丰田通商美国公司总经理

浦田 和幸

化学品・电子本部长助理

今井 斗志光

非洲本部长助理、CFAO 副总裁

荒木 俊雄

金属本部长助理
丰田化学工程株式会社总经理

柿原 安博

化学品・电子本部长助理、
电子事业统括部长

中山 弘挥

丰田通商印度尼西亚公司总经理

丰田通商集团在监事制度和执行董事制度下，努力实现经营的高效化和透明化，同时严格遵守合规要求，推进财务体制的健康发展。

基本方针

丰田通商在集团基本理念中提出“谋求与人类、社会 and 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”的基本理念，并制定了“行动指南”，作为身为优秀企业公民合法、合理实现上述理念的原则性行动规范。

基于这一基本理念，丰田通商集团通过建设“确保公司合理发展的业务体制”，积极推动经营的高效化和透明化，严格遵守合规要求，推进财务体制的健康发展。加强公司治理，

推进体制

丰田通商集团从经营的透明性和健全性的观点出发，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。

此外，集团还利用本部制推行合并结算。目前，集团共由7个营业本部和副总裁直属机构以及企业管理部门构成。

从本财年开始，总裁与副总裁也任执行董事职务，从而加强了执行体制。同时，各营业本部长原则上均由执行董事担任，从而进一步缩减了董事会规模，让经营决策更加贴近一线实际情况，更加迅速。进一步对集团经营决策（董事）与本部中的职务的履行（执行董事）加以分离，以加强董事会对职务履行情况的监督功能，明确权限与责任，加强内部控制。

董事会

董事会共由12名董事（其中3名为外部董事）组成，负责就重要经营事宜做出决策，同时对董事们的业务执行情况进行监督。本部长定期向董事会汇报营业本部的业务执行情况，董事会对此进行监察。3名外部董事符合金融商品交易所规定的独立性标准，以独立董事身份上报备案。董事任期为1年，董事会原则上每月召开1次董事会会议。为了便于外部董事充分履行经营决策与监督职能，董事会秘书处在每次会议前对其进行事前情况说明。必要时，营业本部亦进行事先说明。以

对于保持企业可持续发展和提升中长期企业价值而言是不可或缺的。我们赞同《公司治理准则》的方针，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。

便外部董事能够在充分了解业务内容的基础上，参与董事会的讨论。

董事会实效性评估

董事会秘书处针对董事会的实效性，征求所有外部董事的意见，加以分析和评估，并向董事会会议主席以及总裁汇报了结果。集团对董事会需要决议或讨论的事项进行调整，认真对待外部董事指出的重大问题，从而使得董事会上的讨论与意见交换变得更加活跃，提升了董事会的实效性。另一方面，针对凸显问题，采取以下措施，以进一步提升董事会实效性：

- ①董事会听取各本部基于集团中期计划的方针与举措；
- ②加强与外部董事及监事之间的信息共享；
- ③通过经营体制重组和讨论事宜的调整，进一步充实董事会职能；
- ④就针对集团所处环境的变化、业务风险与机遇的集团基本应对方针展开讨论。

监事会

监事会由5名监事（其中3名为外部监事）组成，以确保立足于局外观点的监察功能。各监事定期与董事、执行董事、会计审计师以及内部审计部门等交流意见，努力实现业务执行的合法化、规范化、高效化。监事会原则上每月召开1次会议。

委员会与会议制度的功能与作用

为了加强公司治理，集团成立了各种委员会和会议制度。针对横跨集团的探讨课题，建立横跨集团的会议制度，由董事和执行董事针对各个经营课题探讨对策，必要时提交董事会商议。

董事报酬方案制定会议・董事人事方案制定会议

董事报酬方案制定会议就董事报酬方案展开讨论，董事人事方案制定会议是就董事任命事宜展开讨论的会议制度。两个会议的参与人员均包括外部董事，董事会作出决议时，将参考会议讨论结果。

经营会议制度

副总裁会

由董事长、总裁、副总裁执行董事、CSO/CIO*、CFO*、CCO/CAO*组成，原则上每月举行两次会议，就重要事宜进行商讨，共享信息。

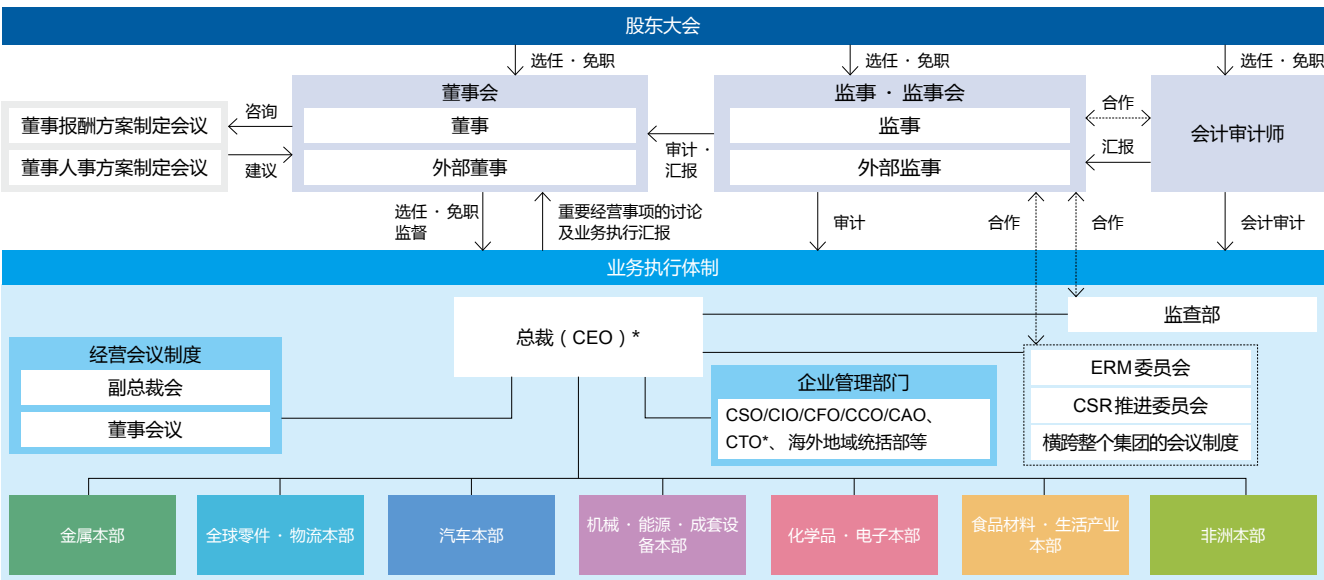
董事会议

由除外部董事外的所有董事和执行董事组成，原则上每月召开一次会议，与董事会同日召开。会议内容包括董事会决议事项的汇报、本部汇报、集团经营课题汇报等，以提高经营决策速度，对执行情况进行监察。

其他经营会议制度・下属机构

会议制度	功能	召开频率
方针会议	协商经营计划。	每年1次
投资战略会议	就各营业本部的投资战略进行协商。	每月1次
投融资委员会	就投融资项目进行协商。	每月3次
投融资协议会		每月4次
新一代技术基金协议会	立足于中长期视角，就运用新技术、商品、服务等开拓新项目的项目进行协商。	每月1次
本部长共享会	营业本部之间互通信息。	每月1次

公司治理体制（截至2017年4月）



ERM委员会

由主管副总裁、执行董事、CCO组成，原则上每年举行4次会议。旨在构建相应体制，以明确可能对丰田通商集团经营产生重大影响的重要风险，并对这些风险加以控制，从而推动企业价值的提升。就各个风险进行管理过程的监督，筛选出丰田通商集团的风险，确定风险的可承受范围。

CSR推进委员会

具体内容请参照第30页。

横跨全集团的会议制度

多个本部的高层负责人共同参与，就关乎整个集团的重要经营战略主题进行协商，并确定方针。

委员会	功能	召开频率
全球人事委员会	就有可能成为未来经营人才的当地员工的情况互通信息，就加强培养的方法进行协商。	每年1次
人才培养强化会议	就能够加强人才培养能力的各个人才培养主题进行协商。	每月1次
海外地区战略会议	就有关海外发展极、新兴国家和资源国家的战略进行策划并加以推进。	每年1次
降低成本 / 改善推进会议	在整个集团范围内分享成本减控推进改善案例，并加以横向拓展。	每年2次
IT战略会议	就整个集团IT战略方针进行讨论。	每年2次

* CEO：Chief Executive Officer CTO：Chief Technology Officer
CSO：Chief Strategy Officer CIO：Chief Information Officer
CFO：Chief Financial Officer CCO：Chief Compliance Officer
CAO：Chief Administrative Officer

外部董事的选任

必备要素包括公司治理及会计等方面的知识、风险发现能力、各类业务相关知识、全球化经营与见识、对多元化发展的

贡献等。此外，选任时还将重视候选人是否具备丰富的知识和经验。

外部董事	重要兼职情况（截至2017年7月1日）	选任理由	董事会出席情况
高桥 治朗	名港海运株式会社董事长	多年来，作为经营者在名港海运株式会社发挥了巨大作用，还曾经担任名古屋商工会议所会长。为了将其在各经营领域拥有的丰富经验和广博见识运用到丰田通商的经营中，选任其为外部董事。	13次/15次
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，同时具备三得利株式会社常务董事（主管生活环境部）的经验。为了将其在环境问题、国际政治与经济动向方面的丰富专业知识运用到丰田通商的经营中，选任其为外部董事。	14次/15次
藤泽 久美	株式会社静冈银行董事 株式会社Creek&River 董事	创建投资信托评估公司，并担任法人代表董事。此外，还参与株式会社索非亚银行的成立工作，目前任该公司法人代表董事。曾担任经济产业省、金融厅等政府相关部门的多个公职。为了将其丰富经验和广博见识运用到丰田通商的经营中，选任其为外部董事。	14次/15次

外部监事	选任理由	董事会出席情况	监事会出席情况
丰田 铁郎	兼任重要业务客户的董事职务，对丰田通商业务拥有广博见识和深刻理解，能够立足于股东视角对董事的业务执行进行监督，因而选任其担任外部监事。	15次/15次	13次/14次
田岛 和宪	注册会计师，精通会计和审计工作，为了使其运用该领域的丰富经验和专业知识，立足于中立、客观的角度，对董事的业务执行进行监督，选任其担任外部监事。	14次/15次	14次/14次
桑野 雄一郎	拥有多年律师从业经验，为了使其运用该领域的丰富经验和专业知识，立足于中立、客观的角度，对董事的业务执行进行监督，选任其担任外部监事。	11次/11次*	10次/10次*

* 2016年6月23日就任后

董事报酬

关于董事的报酬，在股东大会上决议通过的限额范围内，综合考虑公司业绩、公司相关经营环境等相关情况后，参考董事报酬方案制定会议等意见，最终由董事会决议通过。

关于监事的报酬，在股东大会上决议通过的限额范围内，考虑到总体形势和责任等相关情况后，最终经监事会协商后决议通过。

董事分类	报酬等总额 （百万日元）	报酬等各类别金额（百万日元）			相应董事人数 （人）
		基本报酬	股票期权	奖金	
董事（外部董事除外）	990	532	—	458	15
监事（外部监事除外）	82	82	—	—	2
外部董事、监事	75	75	—	—	7

*1 上表中亦包含在2016年6月23日举行的第95届定期股东大会结束时卸任的2名董事和1名监事。
*2 2017年6月23日举行的第96届定期股东大会确定董事报酬限额为每月7000万日元。
*3 2014年6月20日举行的第93届定期股东大会确定监事报酬限额为每月1600万日元。

外部董事寄语



高桥 治朗
外部董事

莫为眼前起伏或喜或悲，
秉持信念，一路向前

企业业绩也同人生一样，有起有伏。较之上一年度，2016财年的业绩有了大幅回升，董事长、总裁以及所有同仁们的努力终于在这个数字中得到了体现，实在是可喜可贺。从本财年起，集团的财会处理开始采用IFRS标准，因此未必能够进行充分的对比。但是，我相信大家转负为正的力量，是源于齐心协力之“气”与在各领域中奋力拼搏之“气”的协同效应。

我们常常在团体运动中发现，从两个团队的每个个体来看，双方势均力敌，但以团队形式一决胜负时，气势高涨的一方则会进入“如有神助”的状态，顺势而上。如何才能让这样的“气”保持下去，取决于领导的手腕。
如果我们能够以“走进现场，做给他看”这样的现地现物主义凝聚年轻力量，那么我们的企业一定会变得无比强大。



川口 顺子
外部董事

丰田通商是一个不断自我改革、
不断前进的企业

上一财年因受到资源价格下跌等影响，丰田通商乃至所有商社都渡过了艰难的一年。2016财年，丰田通商实现了V字型回升，成绩喜人。同时，这不仅让我充分认识、了解到了丰田通商的实力，也促使我深深地反省，自己作为外部董事，是否在工作上有了进一步的提高。

如今，日本企业越来越重视公司治理，要求企业必须设有外部董事，建立董事自我评估及董事会实效性评估制度等。这一变化也意味着外部董事必须具备更高的资质，发挥更大的作用。为此，我也深感自己责任重大，必须刻苦钻研，履行自己的职责。
丰田通商是一个不断自我改革、不断前进的企业。我愿与其他董事一起，推动董事会发挥更大作用，为丰田通商提高企业价值做出应有的贡献。



藤泽 久美
外部董事

关注能够发挥现场力的
组织机构和人事管理

回首担任外部董事的这3年，丰田通商始终认真倾听外部董事监事的声音，敏感察觉并顺应社会环境的变化，积极推动、改善包括董事会在内的公司治理工作。从下一财年开始，还将推进董事人员组成及董事会整体的改革，以提高机构决策速度。
下一步，丰田通商作为活跃于世界舞台的跨国商社，将针对世界各地的子公司以及其他关联公司，积极推进ESG所提出的相关工作，为带领大家实现更美好未来社会，营造良好工作环境，开发相关业务，从而进一步扩大业绩。为此，我将更加关注集团的组织机构和人事管理能否让一线员工充分发挥出他们的能力。

每月董事会会议结束后，外部董事和经营层还会召开会议，彼此交流信息，沟通认识。此外，集团还邀请外部董事参与全体董事出席的高层研讨会，围绕经营课题展开积极讨论。外部董事还参加CSR推进委员会等会议，提出各自的意见和建议。
在与员工交流方面，集团举办外部董事讲演会，以及外部董事与部长、团队负责人、女性员工等各级别员工之间的对谈，为公司注入新风，提供新思路，进而提升员工们的工作积极性。

内部控制

丰田通商集团基于2006年制定的《内部控制体系构建之基本方针》，每年在董事会上进行一次体系监察，以确保业务高效、有效地进行。

在风险管理方面，各部门定期进行风险检测，评估风险防御措施。跨部门风险由ERM委员会进行把控和评估。

合规管理

丰田通商采取了各种措施，以确保董事及员工在履行职务过程中遵守法律法规和公司章程。集团成立CSR推进委员会，由总裁任委员会主席。委员会从ESG角度出发，重点对保守型CSR采取相应举措。

2016年7月，丰田通商将行动指南加以具体化，制定了全球行为伦理规范（Global Code of Conduct & Ethics/COCE）。COCE是由国内外的集团员工凝聚智慧，共同制定的。集团将各个语言版本的《COCE手册》（目前共20种语言）登载至集团内网，以便每一位员工贯彻落实，董事及员工均已承诺要遵守COCE。

内部举报窗口设于公司内外，接受有关企业伦理问题的举报和咨询。

风险管理体制

丰田通商在《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，令集团财产和信誉等遭受损害的因素”。我们的基本方针是对工作中产生的各类风险加以认识和探讨，以确保经营安全，并为提升企业价值，在适当且可控范围内承担风险。

为了实现上述基本方针，集团成立对集团的风险进行全面管理的ERM部，通过与各部门、各集团下属公司开展合作，努力构建并加强合并结算范围内的风险管理体制，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

内部审核基于年度计划，对内部控制的有效性进行监察。监事不但对丰田通商以及集团下属公司开展监察工作，还出席董事会等集团内的重要会议，就业务执行情况和法律法规遵守情况进行监察和监督。

提高依法管理意识

为了使董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养和研讨会，以贯彻遵纪守法思想。

2016年财年，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，我们通过在线学习和召开说明会对董事和员工开展了“内幕交易”、“防止收受贿赂”、“卡特尔”、“CSR”、“全球行为伦理规范”等培训。还为了让董事和员工彻底了解重要的法律法规，面向董事发放法律法规手册，面向员工发行了合规手册。

量，努力保持集团合并决算范围内的风险资产总量与风险缓冲（风险容忍度）之间的平衡。为了妥善开展风险管理工作，针对各类风险，规定主管部门，完善管理章程和指南，正确把握并管理风险。

此外，定期召开由副总裁任主席的ERM委员会会议，努力就下一页所述风险，在整个集团范围内加以把握并发现问题，讨论并推进必要对策。

主要财务风险

风险管理方针

丰田通商风险管理的基本方针如下。

1. 将风险总量控制在可承受范围内
2. 把握并确保相对于风险的盈利能力

风险资产管理

为落实丰田通商风险管理基本方针，我们对风险资产加以测量。方法为资产负债表上的资产总额乘以预期最大损失率（风险权重）。进而，我们定期检查合并决算范围内的风险资产总和与风险缓冲之间的平衡状况，并向经营层汇报，从而对经营安全加以管理。

（亿日元）	日本标准		IFRS 标准		
	2015财年 实际	2016财年 实际	2015财年 实际	2016财年 实际	中期经营 计划目标
风险资产	8,500	8,900	8,900	9,300	-
风险缓冲	7,900	9,100	8,800	10,100	-
风险资产 / 风险缓冲	1.08	0.98	1.01	0.92	1.00不足

2016财年实际情况中，风险资产处于风险缓冲的范围内。但是，为了实现中期经营计划，我们将通过本期利润，积累持续的风险缓冲，从而保持健康稳定的盈利结构。分别把握各个国家的上述风险资产总量，将其控制在各个国家的上限值范围内，从而进行国家风险管理，防止风险过度集中。

信息披露（利益相关方沟通）

IR 活动

丰田通商认为企业必须诚实而公正地披露信息，充分履行对投资者、分析师等利益相关方的说明责任，构建长期信任关系，通过双向沟通获得信任和好评。为了达到这一目的，丰田通商持续提供必要信息，并开展IR活动，将立足于局外人视角提出的意见，有效运用到经营改善工作中。

集团每年面向国内分析师和机构投资者举办4次决算说明会，与股东和投资者展开沟通。同时，还适时举办业务说明会和设施参观会等，促进大家对丰田通商业务内容的理解。（2016财年举办了电子业务说明会、东海地区丰田通商事业设施参观会）

业务投资风险管理

新投资项目方面，在讨论战略性及整个公司优先顺序的基础上，除相应领域的营业部外，企业管理部门的负责人也从探讨初期阶段便参与其中，立足于广阔视角，探讨投资回报、进行各种风险分析，判断新项目是否符合丰田通商的投资标准。投资项目进入执行阶段后，对项目进行检测，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。对进展情况与计划不符的项目，严格执行项目重组和退出规则。

信用风险管理

丰田通商根据客户财务情况，按照丰田通商内部标准，对其进行评级（共8个级别），为不同交易种类分别设定应收帐款、预付款等的限额。并对于评级较低的客户，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以及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，定期监测限额遵守情况。此外，对于价格波动剧烈的有色金属、粮食、棉花等交易所内交易的金融商品，除设定头寸限额外，还设定损失限额并加以管理，力争将产生损失的几率降到最低。

自2014财年起，我们前往欧洲、亚洲、中东，面向海外投资者，举行单独会议。我们还面向个人投资者，举办公司说明会，2016财年共在东京及三大城市圈等地举办了22场会议，约有1600人参加。为了增进个人投资者对丰田通商的了解，我们还充实了官网内容，增加英文版信息披露资料，加强对全球利益相关方的信息披露。

股东大会

为了能够让更多的股东出席股东大会，丰田通商有意避开各企业集中召开股东大会的日期，并尽早发出会议通知，在官网上发布英文译文，还使用表决权行使平台，以确保股东们有充分的时间来考虑议题。



关于社会贡献管理及举措的详细信息，
请参照丰田通商官网“CSR 举措”社会贡献”。
<http://www.toyota-tsusho.com/chinese/csr/activities/social-contribution/>

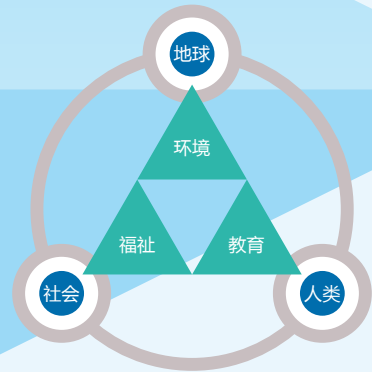
社会贡献活动基本方针

丰田通商作为“良好企业公民”，以“谋求与人类、社会和地球和谐发展”为目标，通过全球化社会贡献活动，促进“富足社会的建设”。

活动方针

丰田通商按照企业理念，将人类（教育）、地球（环境）、社会（福祉）定位为重点主题，积极推动有利于促进富足社会建设的全球化社会贡献活动。在具体活动中，我们选择了“通过企业、通过丰田通商人、通过业务活动”3个途径，平衡合理地推进实质性的有效活动。不仅如此，我们还在推进并支持每一个丰田通商人开展社会贡献活动的同时，推动只有以企业为单位方可开展的自主活动，以履行企业的社会责任，努力实现“建设富足社会”的目标。

3大重点主题



▶ 环境

为了推动社会和地球的可持续发展，丰田通商在国内外开展了形形色色的环保活动。2016财年，我们参加了八王子市与NPO法人森之生活方式研究所合作开展的“上川之乡特别绿地保护地区再生项目”，为恢复田地活力，先进行了插秧之前的第一步——分垄和水路复原。丰田通商共约20名员工以志愿者身份参加了此次活动。今后，项目还将开展插秧、栽种、采割等工作，以此促进上川之乡植被的恢复和山区的再生。



进行分垄和水路复原，为插秧做好准备。

▶ 福祉

丰田通商开展残疾人支援、发展中国家扶贫等各类支援活动。在残疾人支援方面，自2008年起，我们开始赞助“丰田通商·爱 and 谊日生同和保险公司杯 东海轮椅双篮篮球刈谷大赛”，集团员工还以志愿者的身份参与了大会运营工作。轮椅双篮篮球是一项源于日本的体育运动，是由四肢麻痹的重度残疾者参加的团体竞技。该活动有利于促进残疾人走出家庭，走出福利院，保持和促进身心健康，并提高残疾人参与社会的积极性。



两家公司共约30名员工参与了大会运行工作。



激烈的比赛

▶ 教育

丰田通商开展各类教育相关活动，如为海外赴日留学生提供奖学金，为教育落后地区提供教育环境改善支援活动等。奖学金制度方面，我们为就读于日本大学的优秀自费留学生提供奖学金。至今已经支援了400多名留学生。2016财年，我们为亚洲、非洲、欧美等共16个国家的30名留学生提供了支援。



定期召开奖学金获得者交流会

▶ 东日本大地震灾后支援

我们面向居住在临时住宅的儿童及灾区儿童，开展“适应指导教室”的运行支援，参与丰田集团灾后支援志愿者活动等，基于灾区需求提供各类支援。在公司内，我们还举办销售灾区食材和加工食品等产品的展销会，开展为灾区儿童送积木等活动。2016财年，约有80名员工参与了志愿者活动，共制作了5箱积木，全部赠送给福岛县的托儿所和幼儿园。我们今后也将继续为灾区提供支援。



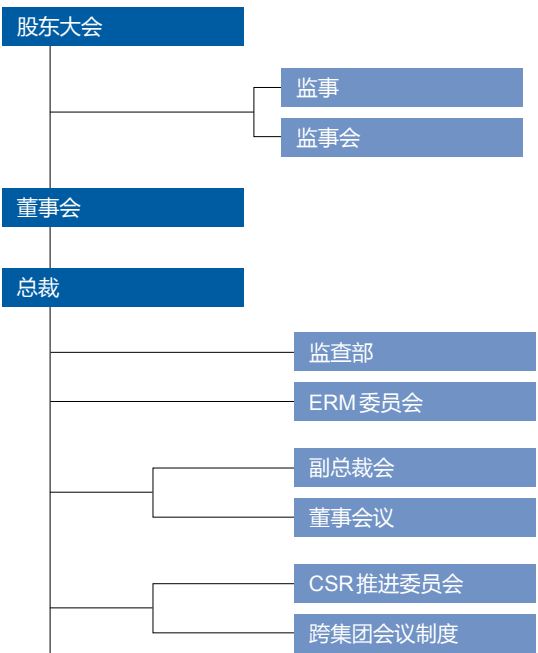
员工们心怀对灾区孩子们的关爱投入到活动当中



三陆大船渡消夏节结束后，员工们在打扫场地

组织结构图

（截至2017年7月1日）



国内网点数	
日本总公司	2
分店	9
营业所	2
海外网点数	
分店·事务所	21
当地法人	29



Contents

- 1Our Vision for 2026
- 8President & CEO's Message
- 16How We Got Here

16理念

18沿革

20财务摘要

22重点财务与非财务数据
- 24How We Get There

24经营模式

26经营战略

28财务战略

30CSR战略

34

专题加快新一代汽车与先进技术的下一步应对

36

外部董事・CCO / CAO 对谈

全球愿景目标下的人才战略

40Business Strategy

40At a Glance

42金属本部

46全球零件・物流本部

50自動車本部

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

66非洲本部

70ESG

71环境

72社会

74企业管理公司治理

82社会贡献

83组织机构图

84公司数据

85环境数据承诺
- 与SRI指数的融合
- ## 編集方針
- 为了让利益相关方更加深入地了解本公司，自2015年3月起，丰田通商开始编制《综合报告》，将公司财务信息、经营战略、公司业绩、业务以及环境、社会、企业管理公司治理等内容综合其中。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，还介绍了公司如何通过公司业务解决社会性课题、为地区做出贡献等内容，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。
- ## 決算相关详细信息
- 2016财年决算详情请参照《有价证券报告》。
-
- <http://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2016.html> (日文版)
- ## CSR 相关信息
- 劳动安全卫生、环境、人事、社会贡献、冲突矿产处理方法等，请参照公司官网中的CSR相关工作部分。
-
- <http://www.toyota-tsusho.com/chinese/>
- 官网《综合报告》链接
- 公司官网可直接下载《综合报告》的电子书版本或PDF版本。
-
- <http://www.toyota-tsusho.com/chinese/>
- ## 环境数据担保
- 丰田通商集团2016财年源于能源的CO2排放量及耗水量的部分数据已由Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA) 做出担保。
- ### 保証声明書

2016年度温室効果ガス排出量、水使用量
豊田通商株式会社

保証業務の条件
この保証声明書は、豊田通商株式会社に対して作成されたものである。

ロイドレジスター・クオリティ・アシュアランス・リミテッド (LRQA) は、豊田通商株式会社 (以下、組織と称す) より、同社の 2016 年度 (2016 年 4 月 1 日～2017 年 3 月 31 日) の温室効果ガス (GHG) 排出量および水使用量データ (以下、報告者と称す) の保証業務を委嘱された。

報告者は、組織の直接的な GHG 排出量 (スコープ 1)、エネルギー起源の間接的な GHG 排出量 (スコープ 2)、その他の間接的な GHG 排出量 (スコープ 3) 及び、組織の水使用量に係わるものである。報告者は、組織の日本の連結会社を対象とし、スコープ 1 及びスコープ 2 排出量において、エネルギー起源 CO₂排出のみを対象としている。また、スコープ 3 は、カテゴリー2、3、4、5、6、7、8、14 を算定している。¹

¹ スコープ 1、2、3 排出量及びスコープ 3 排出量のカテゴリーの定義は、サブライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン (環境省・経済産業省) による。

管理責任
組織は、報告書の作成と開示されたデータ及び情報管理の効果的な内部統制の維持に対して責任を有する。また、LRQA の責任は、組織との契約に従い、報告書の保証業務を実施することである。

報告者は、最終的に組織に承認され、引き続き組織の責任の下にある。

保証手続
LRQA の検証は、報告者に明記されたデータが、組織が自ら定めた報告手続に従って算定されていることについて限定的保証を提供するために、GHG 排出量については、「ISO14064-3:2006 温室効果ガスに関する主張の妥当性確認及び検証のための仕様並びに手引」に従い、また水使用量については、「ISO14064-3:2006 に基づく LRQA の検証手続に従って実施された。

結論を得るために、保証業務はサンプリング手法を用いて、次の事項を含んで実施された。

 - GHG 排出量及び水使用量データと記録の管理に係わるプロセスのレビュー
 - GHG 排出量及び水使用量データと記録の管理に係わる主な担当者へのインタビュー
 - 豊田メタル株式会社及び豊田ケミカルエンジニアリング株式会社を訪問し、組織が自ら定めた報告手続が効果的に実行されているかの確認
 - 集計された 2016 年度の GHG 排出量及び水使用量データ及び記録の検証

保証水準と重要性
この保証声明書で表明された検証意見は、限定的保証水準及び検証人の専門的判断に基づいて決定された。

Page 1 of 2
- ### 検証意見

上記の保証手続において、下の表 1 に要約された報告書の GHG 排出量、水使用量が重要な点で正しくないことを示す事実はなかった。また、報告者が、組織が自ら定めた報告手続に従って作成されていないことを示す事実は認められなかった。

日付: 2017 年 6 月 26 日

河村 渉
主任検証者
ロイドレジスター・クオリティ・アシュアランス・リミテッド
神奈川県横浜市中区みなとみらい 2-3-1 クイーンズタワーA 10F

LRQA Reference: YKA4005591

表 1. 2016 年度 GHG 排出量、水使用量の要約

GHG 排出量	Tonnes CO ₂ e
直接的な GHG 排出量 (スコープ 1)	34,812
エネルギー起源の間接的な GHG 排出量 (スコープ 2、マーケット基準) ²	69,281
その他の間接的な GHG 排出量 (スコープ 3)	136,259
水使用量	m ³
	445,336

² スコープ 2、マーケット基準の定義は GHG Protocol Scope 2 Guidance (2015 年) に従う。

This Assurance Statement is subject to the provisions of this legal section.
This Assurance Statement is only valid when published with the Report to which it refers. It may only be reproduced in its entirety.

Lloyd's Register Group Limited, its affiliates and subsidiaries, including Lloyd's Register Quality Assurance Ltd (LRQA), and their respective officers, employees or agents are, individually and collectively, referred to in this Legal Section as 'Lloyd's Register'. Lloyd's Register assumes no responsibility and shall not be liable to any person for any loss, damage or expense caused by reliance on the information or advice in this document or howsoever provided, unless that person has signed a contract with the relevant Lloyd's Register entity for the provision of this information or advice and in that case any responsibility or liability is exclusively on the terms and conditions set out in that contract.

Due to inherent limitations in any internal control, it is possible that fraud, error, or non-compliance with laws and regulations may occur and not be detected. Further, the verification was not designed to detect all weaknesses or errors in internal controls so far as they relate to the requirements set out above as the verification has not been performed continuously throughout the period and the verification carried out on the relevant internal controls were on a test basis. Any projection of the evaluation of control to future periods is subject to the risk that the processes may become inadequate because of changes in conditions, or that the degree of compliance with them may deteriorate.

The English version of this Assurance Statement is the only valid version. Lloyd's Register assumes no responsibility for versions translated into other languages.

In the case of any conflict between the English and Japanese versions of this legal section, the English version shall prevail.

Page 2 of 2
- ## 担保内容
- 温室效应气体 (CO₂) 排放量 (P.23、P.71)
 - 水使用量
- ## 纳入SRI指数
- 截至2017年7月，丰田通商股票已纳入以下SRI指数。
- 2017 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数
- ## MSCI 日本 ESG 精选领袖指数
- 其统计对象为国内市值总额排名前500名的股票中，全面ESG 风险考核指数在行业内 ESG 评估相对优良的企业。
- 2017 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)
- ## MSCI 日本股票女性活跃指数 (WIN)
- 其统计对象为基于MSCI开发的性别多样性评分，国内市值排名前500名的股票中，在行业内性别多样性较为优秀的企业。
- 丰田通商株式会社
- 综合报告2017 85

公司数据

(截至2017年3月31日)

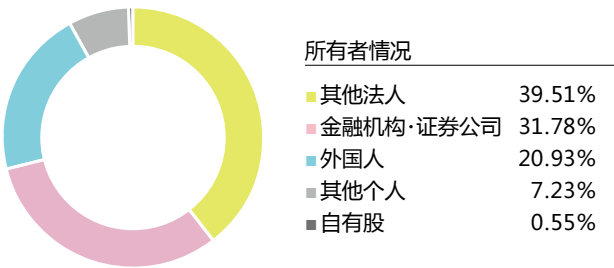
公司名称	丰田通商株式会社
总公司所在地	〒450-8575 名古屋市中村区名驿四丁目9番8号
设立时间	1948年7月1日
员工人数	单独 3,614名 合并 57,988名
资本金	649.36亿日元
股票总数	可发行股票总数 1,000,000,000股 已发行股票总数 352,118,524股 (扣除1,937,992股自有股)
股东人数	41,933名
上市证券交易所	东京、名古屋 (证券代码8015)
独立审计法人	Price water house Coopers Aarata
股东名册管理人 / 特别账户管理机构	三菱UFJ信托银行株式会社
(联系地址)	〒137-8081 东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(免通话费) 0120-232-711(东京) 0120-094-777(大阪)
同事务处理场所	三菱UFJ信托银行株式会社全国各总行、支行 野村证券株式会社全国各总行、支行
网址	http://www.tr.mufig.jp/daikou/

大股东情况

股东名称	持股数 (千股)	持股比率 (%)
丰田汽车株式会社	76,368	21.69
株式会社丰田自动织机	39,365	11.18
日本万事达信托银行株式会社(信托口)	25,206	7.16
日本信托服务银行株式会社(信托口)	15,226	4.32
株式会社三菱东京UFJ银行	8,098	2.30
三井住友海上火灾保险株式会社	5,400	1.53
日本信托服务银行株式会社(信托口9)	4,249	1.21
株式会社三井住友银行	4,249	1.21
东京海上日动火灾保险株式会社	4,049	1.15
日本信托服务银行株式会社(信托口5)	4,039	1.15

* 持股数比率已扣除自有股(1,937,992股)。

股东分布情况



评级信息

(截至2017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(稳定)	-

股价与交易额变动

(日元/百分点)

