



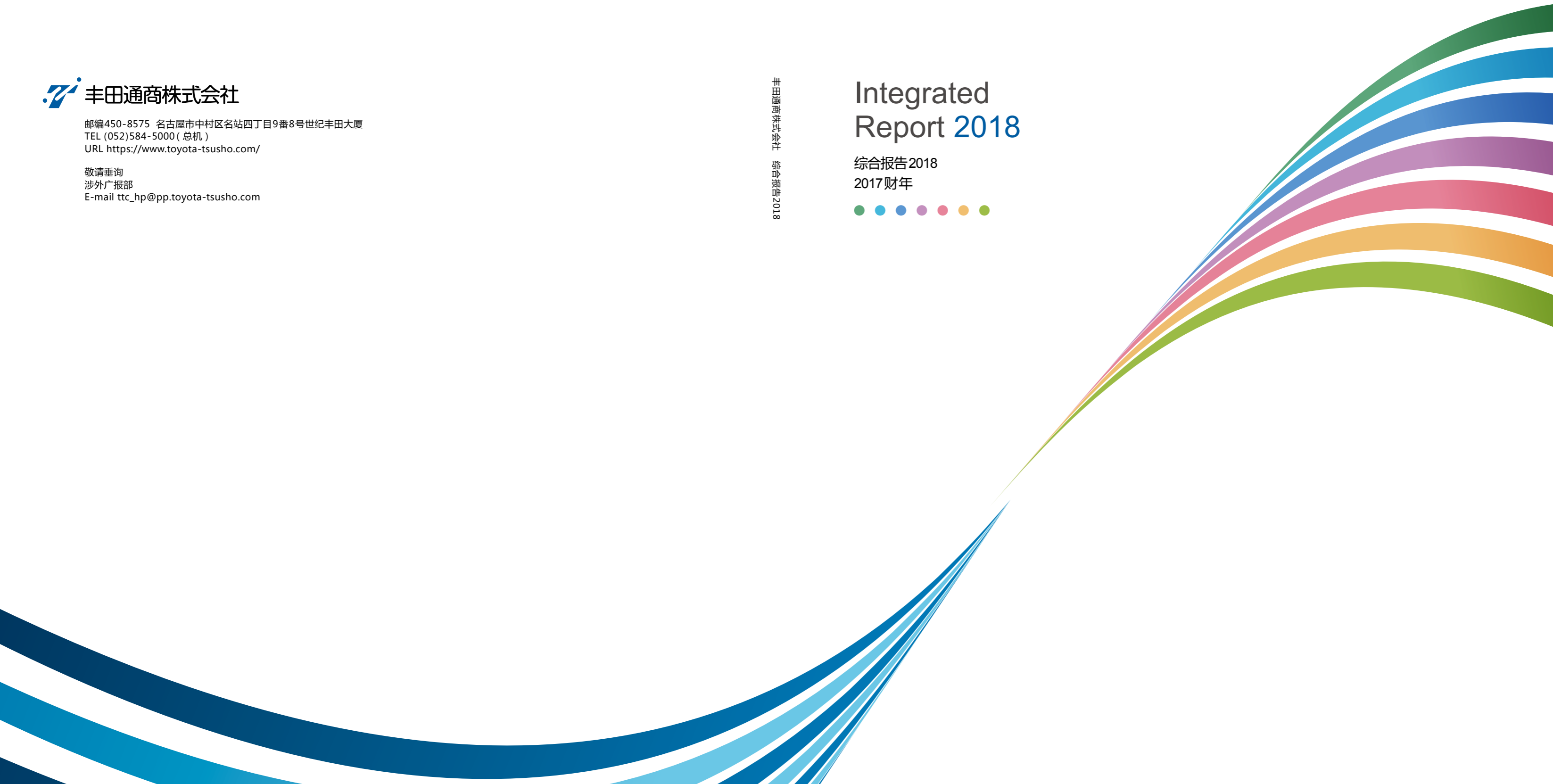
邮编450-8575 名古屋市中村区名站四丁目9番8号世纪丰田大厦
TEL (052)584-5000(总机)
URL <https://www.toyota-tsusho.com/>

敬请垂询
涉外广报部
E-mail ttc_hp@pp.toyota-tsusho.com

丰田通商株式会社 综合报告2018

Integrated Report 2018

综合报告2018
2017财年





深入现场。 贡献未来。

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。

“深入现场。贡献未来”是指,为了通过业务活动践行贡献社会,在世界各地的工作现场与合作伙伴、当地民众共同不断挑战的姿态。

2018年7月,丰田通商迎来公司成立70周年。今后,我们将继续努力,力争成为为各位提供帮助的企业。

Contents

P.03 理念和经营战略

- P.03 理念体系
- P.06 总裁致辞
- P.14 向创造价值型企业发展的历程
- P.16 迈向创造价值型企业的经营模式
- P.18 财务战略
- P.21 中期经营计划概要
- P.22 财务摘要
- P.24 CSR战略
- P.30 专辑 将汽车产业的变化转化为发展机遇
向CASE发起的挑战

P.36 各本部概况

- P.36 At a Glance
- P.38 金属本部
- P.42 全球零件·物流本部
- P.46 汽车本部
- P.50 机械·能源·成套设备本部
- P.54 化学品·电子本部
- P.58 食品材料·生活产业本部
- P.62 非洲本部

P.66 ESG

- P.66 管理体系
- P.68 公司治理
- P.76 社会
- P.79 环境
- P.83 社会贡献

P.84 组织结构图

P.85 公司数据

关于预测的注意事项

本报告包括丰田通商今后的盈利计划、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本公司经营者的视角，而不是要帮助您作出投资判断或其他判断。请各位读者勿将报告中的未来预测作为进行判断的全面依据。

编辑方针

为了让所有利益相关方更加深入地了解本公司，自2014财年起，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、公司治理等内容综合在其中。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)》框架、全球报告倡议组织(GRI)的《可持续发展报告标准》、日本经济产业省《旨在实现价值协同的综合公开、交流指南》、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，还介绍了丰田通商集团通过公司业务解决社会性课题、为地区社会做出贡献等内容，希望能够帮助读者了解本公司为实现可持续发展所做出的努力。今后，我们将进一步改进综合报告内容，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。

决算相关详细信息

2017财年决算详情参见《有价证券报告》。



<https://www.toyota-tsusho.com/ir/library/securities-report/2017.html>

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，参见公司官网中的“社会责任方面采取的措施”。



<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/>

官网《综合报告》链接

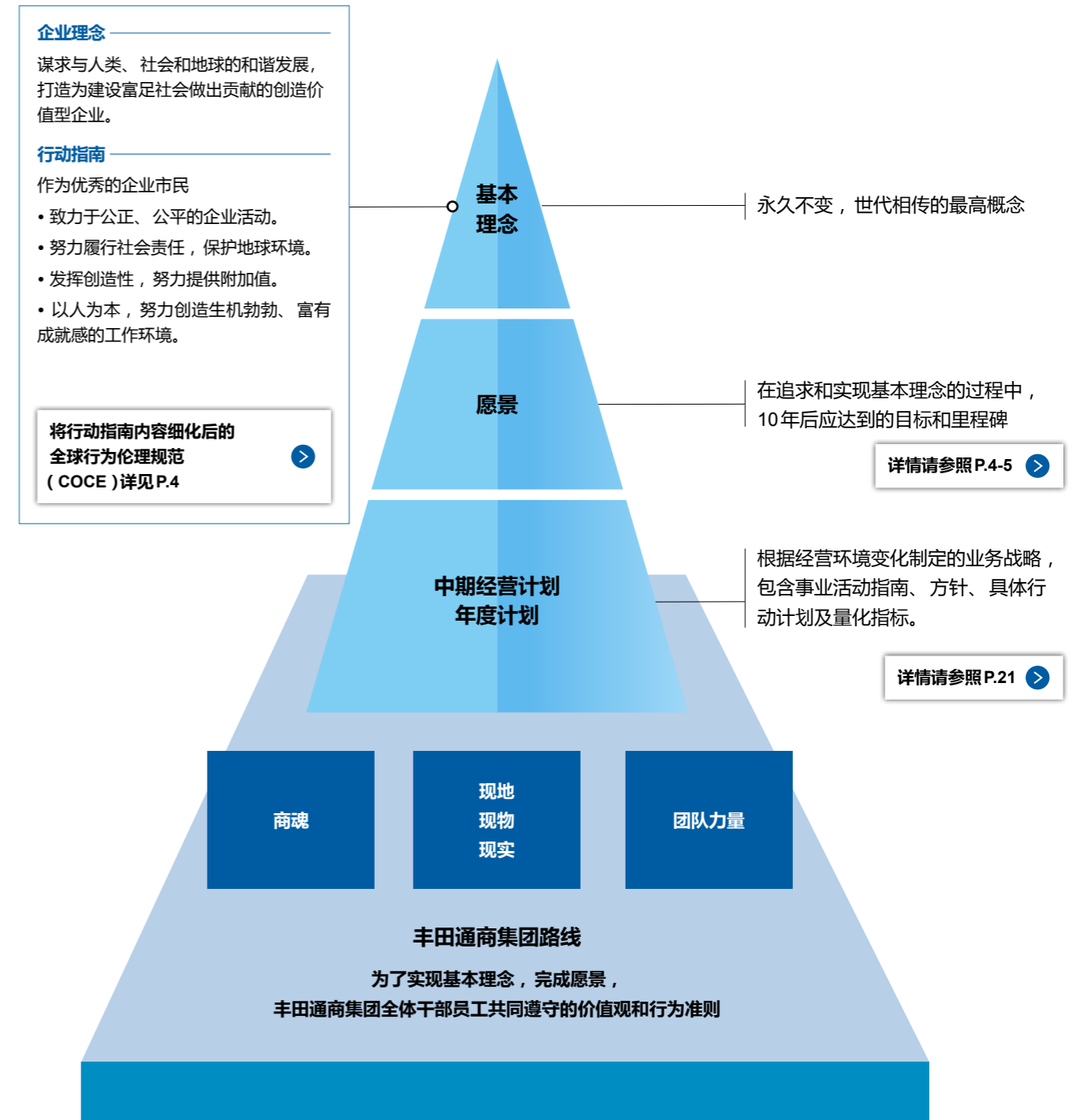
公司官网刊登有电子版及PDF版的《综合报告》。



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

理念体系

丰田通商在世界各国的众多业务领域内，提供构建富足而舒适的社会而不可或缺的商品和服务。集团提出了四层结构的集团理念体系，不断开拓新时代。



▶ 全球行为伦理规范

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

- 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方的信赖关系。
- 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及社会的多样性，并积极致力于充分利用差异性的多元化和包容性。

▶ Global Vision

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目标。

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

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

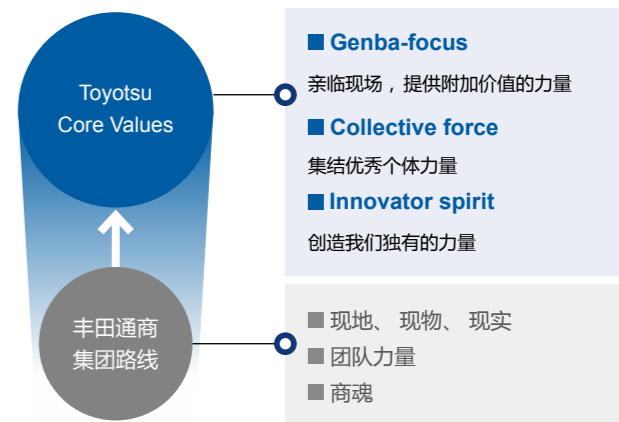
努力发挥每一个人的力量，跨越组织、地域、性别、国籍，团结一致，发挥综合力量

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

Toyotsu Core Values

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三大业务领域。



既存业务的成长

- 充分利用公司现有资源，推动业务发展

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
- 发挥集体力量和创新精神，开发以创新技术、服务、产品为基础的新业务

▶ CSR重要课题

为了实现企业理念和全球愿景，我们对需要充分地认识和理解的CSR重要课题进行了梳理。

- 致力于实现交通事故零伤亡，为构建安全舒适的移动社会做贡献
- 充分利用清洁能源和创新技术，通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量，助力向低碳社会转型
- 通过将废弃物转化为资源，支撑制造业发展，为构建循环型社会做出贡献
- 与非洲等发展中国家共同发展，通过本公司业务致力于解决社会问题。
- 以安全和遵守合规为业务的出发点，始终做深受社会信任的企业。
- 尊重人权，培养人才，积极打造能够为社会发展做贡献的人才



CSR战略请参照P.24



贷谷 伊知郎
总裁

将商业环境的变化转化为机遇， 努力实现跨越式发展。

▶ 丰田通商的特色 ~ 应当传承的企业DNA ~

我是2018年6月就任总裁的贷谷。首先，简单介绍一下我的经历。自1983年加入丰田通商以来，包括机械、汽车、食品材料、非洲本部在内，曾在公司现有7个本部中的4个本部以及企业管理部门任职。此外，还曾外派到摩洛哥、英国、法国等海外国家工作了13年。2011年，在现任会长加留部先生就任总裁的同时，我作为原企业管理本部的执行董事负责公司统筹总览和制定经营战略等工作。2012年底，公司将在非洲开展业务的法国商社CFAO合并为子公司时，我被任命为该公司的副总裁。此后的3年间，我往返于在巴黎和非洲之间。2016年返回日本后就任汽车本部长及董事。

下面我想谈谈我对“丰田通商特色”的认识。首先，“丰田通商特色”作为本公司的特点和优势，其理念在“丰田通商集团路线”中得到了充分体现。即，“现地、现物、现实”、“团队力量”和“商魂”。尤其是重视现场的姿态以及由此产生的高效行动力得到了客户的广泛认可。我们的员工被称为“穿着工作服的商务人士”，不仅能够“及时地解决问题”，还能够“不辞辛劳地帮助客户解决具体难题”。今后，我们将付出更多汗水，加强“提案式销售能力”，力争在客户咨询前为客户提供改进措施和解决方案。

除了丰田通商集团路线外，以我进入公司35年来的工作经验来看，我还感受到几点“丰田通商特色”，或者可以称之为丰田通商DNA的企业文化。那就是，无论职位高低都能够自由发表意见的企业氛围，从安全和发展的角度重视人才的姿态，以及鼓励挑战新事物，不畏失败，不断挑战的企业文化。

我希望今后在开拓和推出新业务时，能在企业内部加强培养具有“创业精神”的创业家。

丰田通商理想形态


下面我想从长远视角就丰田通商集团的发展方向谈几点看法。我认为丰田通商的理想形态是成为“解决社会问题的中流砥柱”和“让人们的生活更加富足的公司”。未来，还要加上要成为“不断培养对社会有用的人才的公司”。我的座右铭是“不畏变化，享受变化，创造变化”，最近又加了一条“打造创造变化的人才”。正如“商社乃人也”所言，本公司非常重视人才的培养，建立了系统的员工教育体系。但是，作为总裁，我希望进一步加大人才培养的力度。与世界领军企业相比，我们在人才培养上所做的努力还不够，还有很多工作需要我们去完成。例如，要在对下属的评价和职业发展方面花更多的时间沟通，不只看重专业技能，还要提高员工自身修养等。此外，自由的企业文化和大家庭氛围是我们的优势，但是也同样需要“严格”的要求。个人能力欠缺则无法产生团队力量，只有专业人才聚集在一起，充分发挥其专业技能，才能够真正地产生团队力量。在国外，每一名员工可以根据其自身的判断行动，他们的思维具有一定的深度和广度。要想在这方面胜出，我们必须提高公司员工的个人能力。

如果公司能不断涌现出能够解决社会问题和造福民众的人才，那么公司也会不断发展壮大，成为社会所需要的企业。之后就将达到本公司愿景中提出的理想状态“Be the Right ONE”（独一无二存在）。

制定CSR重要课题

2018年3月，我们制定了对开展CSR工作非常重要的“CSR重要课题”。这些课题不只注重与CSR相关的结果，同时，还从社会问题出发思考业务发展，致力于系统推进业务开展。未来，我们将在注重“CSR重要课题”的同时，致力于每一个项目，以实现丰田通商的公司愿景。在非洲的举措就是一个推进CSR重要课题实施的案例。我不仅首次外派出国的工作地点在摩洛哥，在汽车本部工作时还曾担任非洲业务的集团主管等职务。因此，我与非洲有很深的渊源。2001年，我被任命为日方团队的负责人，负责将在非洲的5家丰田汽车代理商全部并购为子公司。这项工作在当时本公司最大的并购项目。

在此之前，英国总公司曾向5家代理商派遣高层管理人员，利润也基本上全部回流英国。并购后，我们改变了经营方针，除了将在非洲获得的利润重新投资于非洲外，还致力于人才培养，代理店的总经理也要从基层员工开始提拔。预计未来十年，非洲人口将增至现在的1.5倍，物流量将增至4倍，经济增长和中产阶级的扩大将进一步加快。因此，本公司根据非洲各地区的特征推进经营战略，推动业务稳步发展的同时，无论培养对象是不是本公司员工，都积极致力于人才培养工作，从长远角度促进非洲的发展。

详情请参照P.24“CSR战略” 



为了实现理想状态，今后将采取的举措

我在2018年2月接任总裁的新闻发布会上也曾经提到过，希望在我担任总裁期间完成的两大任务。一个是数字化，另一个是全球化。

发挥技术优势，助力移动出行发展

随着各种技术创新的发展，现如今汽车产业迎来了“百年一遇”的转型期。作为丰通集团的一员，这既对本公司形成了巨大的威胁，也必须将其转化为机遇。无论何种经营模式都必然有它的生命周期，企业只有在经营模式衰退前，创造出适应变化的新经营模式才能够持续生存。而本公司作为专业从事汽车产业出口的商社，下一步将通过直接投资海外经销商，进而开展通用零部件销售、二手车销售和租赁业务等举措，扩大金融、汽车租赁等价值链，推动公司的持续发展。当前，需要我们以“不畏变化，享受变化，创造变化”的精神，将当前移动出行领域面临的巨变转化为发展机遇，在材料替代和共享服务等领域积极创造新市场，掀起出行方式的变革。

除了移动出行领域外，推动数字化和技术创新无疑将成为本公司未来发展的关键。迄今为止，商社主要利用世界各国的“时间差（获取信息的差异）及空间差（距离的差异）开展业务，然而，当代社会这种差异正在日益缩小。我认为今后商社需要充分利用“技术上的差异”开展业务。作为一家商社，我们应当在需要“预判能力”的领域发挥重要作用，将市场的新需求传达给制造商，为客户提供能够满足其需要的新技术，与制造商一道培育处于萌芽状态的技术，并实现量产。

在技术方面，本公司具有两大优势。第一，我们的子公司株式会社未来电子是车载领域中世界最大的电子商社，而且该公司还从事软件开发。第二，我们是丰田集团的一员。作为丰田集团唯一的商社，我们将密切关注丰田集团各公司在工作中遇到的课题和困难，保持紧密沟通，推进相互合作。作为丰田集团的先锋，本公司将开发出技术与不同客户的需求相结合，与实际业务相结合，发挥重要作用。

业务、人才和机制的全球化

与数字化一样，我将竭尽全力实现的另一个目标是三个全球化。

第一个是业务的全球化。随着进军海外的日本企业不断增加，本公司的海外业务也在逐步扩大。然而，我们与海外顶级公司的业务合作还不是很多。最近几年，我们在非洲开始与家乐福和喜力公司开展业务合作，但这些业绩都是上一任总裁加留部先生访问欧洲，通过高层洽谈促成的。因此，今后包括我在内，所有高层管理人员都应该积极走向海外，与海外顶级企业构建合作伙伴关系。

第二是人才的全球化。目前共有来自50多个国家的15000名员工在CFAO公司工作，我曾在那里担任副总裁，与作为母公司的本公司推进PMI*，促进两家公司的融合，使我深切地感受到了多样性和包容性。只有不同价值观和思维方式汇聚，才能够拥有复眼思维，通过不同意见的碰撞产生化学反应，形成新的创意。此外，我还感受到要想让对方最大限度地发挥其自身的能力，保持对方国家和文化的好奇心，并给予充分尊重非常重要。相反，被单一的价值观念和思维方式束缚的单一文化会迅速衰落。今后，我们要在将日本员工培养成全球人才的同时，致力于积极启用和提拔海外人才。

第三是组织机构和机制的全球化。在经营层面也要积极启用上述海外人才，促进向海外各地区和各部门放权，力争在未来实现联邦制经营，使各部门和各现场能够迅速做出决策。两年前，本公司的50名董事中还没有一个外国人，到2018年，外国董事增加到3人，董事全球化的工作业已启动。

* PMI : Post Merger Integration (并购后的整合过程)

中期经营计划的重点领域是新一代移动出行领域和非洲地区的业务拓展。

中期经营计划的方针与目标

下面，就中期战略具体内容进行说明。为了迅速应对急剧变化的经营环境，本公司自2017财年起，将为期5年的中期经营计划缩短为3年，并且每年对计划进行调整和更新。本财年发布的2020财年中长期计划主要回顾了过去三年的经营活动，对2015财年资源相关投资导致的当期净亏损额达192亿日元的历史性最大亏损等负面遗产进行了整理，并调整了投资方针。与此同时，加大了加强盈利能力，减少和有效使用经费以及防止支出浪费等三个方面的工作力度。最终，自2016财年起连续两个财年刷新了公司最高收益记录。尤其是2017财年，由于汽车生产相关业务和可再生能源业务的增长，提前两年完成了2017财年中长期经营计划目标。值得肯定的是，上述三个方面的工作已形成惯性效应。我们用了两年的时间巩固了经营基础。今后，将通过进一步的“惯性化”推进精益经营。在此过程中，需要特别注重自由现金流，通过压缩库存等措施改善运营资本的状况，确保充足的经营现金流量，原则上，在此范围内进行投资。此外，我们将未来三年定位为跨越式发展的舞台，在保持健全的财务体系的同时，开展战略性投资，以实现进一步发展。

我们计划将三年的量化目标定为每年当期利润增加100亿日元。

详情请参照P.21“中期经营计划概要”



新一代移动领域及非洲地区的举措

中期经营计划的重点领域是新一代移动领域和非洲地区业务拓展。新一代移动领域方面，2017年在副社长兼CTO的领导下，成立了新一代移动推进本部，作为本部横向协同组织。与此同时，为了高度灵活地开展包括交通领域在内的技术创新，还成立了新一代技术基金。迄今为止，我们已经通过基金发布了三个投资项目，还有几个投资和合作项目诞生。我们在这一年的工作中广泛发掘商机，逐渐确定了目标领域及所需的合作伙伴和资源。今后，我们将通过具体措施，进入落实阶段。

本公司在非洲致力于拓展移动出行、生活产业和资源环境三大领域的业务，其中最大的关键词是推进能够发挥本公司和CFAO公司优势的“从物流到制造”。目前，非洲本地生产的汽车还不多，汽车业务主要以流通和销售为主。预计，今后在经济成长显著的国家地区，采用从外部采购零部件在当地组装的KD方式进行的中小规模生产将会逐步增加。汽车本部的KD (Knock-Down) 事业部专门负责散件组装业务，我们今后也将进一步致力于扩大商机。

此外，非洲从流通、销售向生产过渡的浪潮也波及到了汽车以外的领域。CFAO公司擅长开展海外知名品牌的流通和销售，随着业务量的增加，开始在当地进行包装和生产。例如，在刚果和科特迪瓦与喜力公司经营啤酒工厂。还于2017年向Sano集团的Maphar公司注资，在摩洛哥开展医药品生产和销售业务。TPS*和改善、即时供货等丰田集团独特的生产和工艺管理技术经验是本公司明显的优势。本公司改善活动部门前往CFAO公司的一个工厂进行业务指导一事深受好评，其效果已经传播到其他国家和工厂，目前已在五个国家启动改善活动。预计到2040年，非洲将成为世界工厂，我们将在这里充分发挥自身优势，将从物流到生产的变化转化为公司发展的机遇。

* TPS : Toyota Production System (丰田的生产方式)

详情请参照P.30:“专辑 向CASE发起的挑战”和P.62“非洲本部概况”

迈向下一个飞跃

除了上述重点领域之外，本公司在拓展可再生能源业务和电子业务的同时，包括推进中国和印度等新兴国家的业务在内，还重点为实现下一个飞跃采取必要的措施。所谓飞跃并不意味着一口气“跳跃”到更高的阶段。而是以这两年开展的“巩固基础”、“不断前行”工作为基础，向着“飞跃”的高峰一步步坚实地攀登。

此外，在推进工作方式改革、提高人均生产效率的同时，还将致力于提高各项业务的利润率。如果我们能够为客户提供独特的附加值，必然会带动利润率的增长。也就是说，各业务能够做到全球愿景提出的“Be the Right ONE”，使丰田通商成为全球独一无二的公司，利润率也会随之上升。此外，积极撤出不符合发展战略的业务和不产生利润的业务，也对2017财年取得的良好业绩做出了贡献。我们不应只是“拥有广泛业务的综合商社”，还要让客户和社会真正需要的“丰通特色”业务集群以各领域、地区为连接点有机结合，力争成为“拥有独一无二的产品和服务的专业商社集合体”。

将ESG经营和多样性纳入公司治理

ESG经营在近年备受关注，本公司也同样认识到了它的重要性。在E、S、G中，为了实现公司的跨越式发展，加强公司治理至关重要。自2017年起，为了促进经营职能和执行职能的分离，我们将董事人数从16人减少到12人，明确了董事会开展经营决策、监督业务执行的定位。此外，外部董事一贯以其客观、多元的视角为本公司的发展提出宝贵意见。通过减少董事人数，增加了董事们的发言机会，使讨论更加深入，讨论内容更加丰富。2018年6月召开的股东大会决定，新增加两名外部董事，由此，外部董事人数由3人增加到4人，希望吸收

外部观点能够让讨论更加活跃。外部董事中有两名女性董事和一名外国董事，我们将通过在公司内部积极引进不同价值观，开展高度透明、能迅速适应环境变化的经营工作。

详情请参照P.68“公司治理”

成为集团整体怀有共同的价值观之年

2018财年是我就任社长后的首个财年。首先，我将尽可能地亲临一线，倾听客户和员工意见，与他们进行交流。同时，在这一年，我希望能与员工分享我对丰田通商特色思路和工作方式的思考，共享基本价值观。自就任总裁以来，我就一直在公司内部强调要树立“健全的危机意识”。正如前面提到的，我们只有充分认识到无法适应变化的经营模式必然会衰退这一点，不断自我革新，才能在当代社会生存下去。我们将在整个丰田通商集团树立这样的危机意识，以实现跨越式发展。



向创造价值型企业发展的历程

2018年7月1日，丰田通商迎来成立70周年。本公司主要从事进出口和国内商贸交易的中介业务，通过发挥信息收集、物流、金融等商社功能，开展拥有满足客户需求的功能和附加独特附加值的业务。

此外，我们还进军开发投资型业务领域，与世界各国的合作伙伴一道，加快向未来有望实现发展的领域投资。

成立~上世纪70年代

走上成为丰田集团综合商社的发展之道

丰田通商成立于1936年，其前身为丰田金融株式会社，主要从事丰田汽车的销售金融业务。第二次世界大战结束后，在日本政府第二次财阀解散运动中，因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，即今日丰田通商的前身。1956年更名为“丰田通商株式会社”，作为丰田集团下属商社，通过整车出口等业务不断发展壮大，并在名古屋证券交易所和东京证券交易所成功上市。



上世纪80年代~90年代

随着丰田集团的全球化发展，大力推进海外业务

丰田集团各下属公司除了对外出口之外，还开始在世界各地进行海外生产。本公司随之相继在海外设立销售网点，并开始在美国、巴基斯坦生产丰田汽车，配合丰田集团的全球化步伐，加快了在海外的拓展。1999年，本公司与加商株式会社开展业务合作，将公司经营范围拓展到了汽车领域之外。



21世纪00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、化学品领域及食品材料领域等非汽车领域，大幅拓宽了价值链的范围。



21世纪10年代

以汽车领域为核心，发展成为能够解决社会及全球性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年将其纳入全资子公司，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高、发展潜力大的领域，以及新一代移动、新技术开发等可充分发挥本公司优势的新领域，丰田通商将不断发力，以实现可持续发展。



CFAO Group all rights reserved.

将丰田集团内部积累的技术经验应用到集团外部，进而推进在非汽车领域的应用

▶ 作为丰田集团一员的“特色”

通过企业合并及参股，将价值链扩展到汽车领域之外

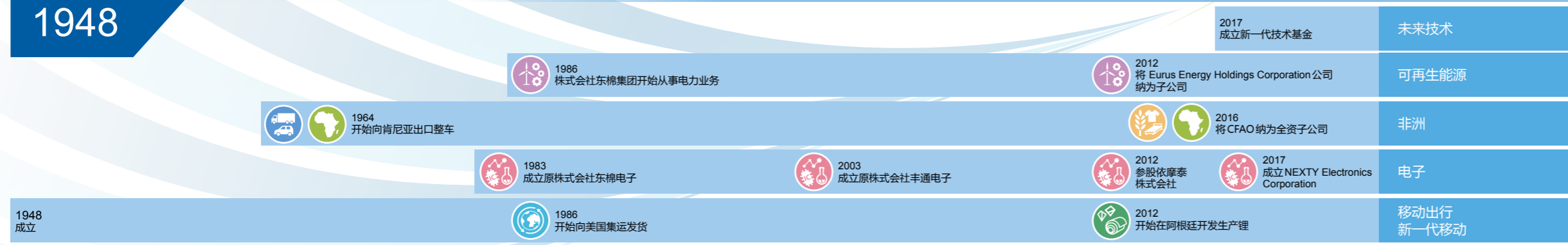
▶ 为成为全球性企业打造的“特色”

随着丰田集团业务的全球化发展，大力推进海外业务

▶ 发展过程中形成的“特色”

1990 — 2000 — 2010 — 2018

1948



培养积累的丰田通商特色

现在获得成长动力的流程

向创造价值型企业发展

- 金属本部
- 全球零件·非洲本部
物流本部
- 汽车本部
- 机械·能源·
成套设备本部
- 化学品·
电子本部
- 食品材料·
生活产业本部
- 非洲本部

迈向创造价值型企业的经营模式

作为丰田集团旗下唯一的商社，本公司以丰通公司DNA为基础，在向全球企业发展的过程中形成了“丰田通商特色”。我们以独特的优势“Toyotsu Core Values”为中心，在三大目标业务领域挑战新业务，创造新价值，为建设富足社会做出贡献。

丰田通商特色

发展过程中形成的“特色”

- 默默无闻地发挥作用
- “出谋划策，身体力行，埋头苦干”的基本工作态度

为成为全球性企业而形成的“特色”

- 通过战略性并购，弥补自身的不足
- 通过整合过程，体现多样性和包容性
- 吸取投资失败的教训，积累知识经验

作为丰田集团一员的“特色”

- 将丰田集团内部积累的知识经验推广到集团外部
- 将丰田集团外部积累的知识经验引进到集团内部

丰田通商集团路线的具象化

以丰通核心价值实现发展，最大限度地发挥企业优势。

应对业务环境变化，解决社会问题

充分发挥长期以来积累的业务优势，拓展未来关键业务领域，使之成为今后发展的引擎。

成长动力领域

未来技术

可再生能源

非洲

电子

新一代移动

推进业务的
营业本部



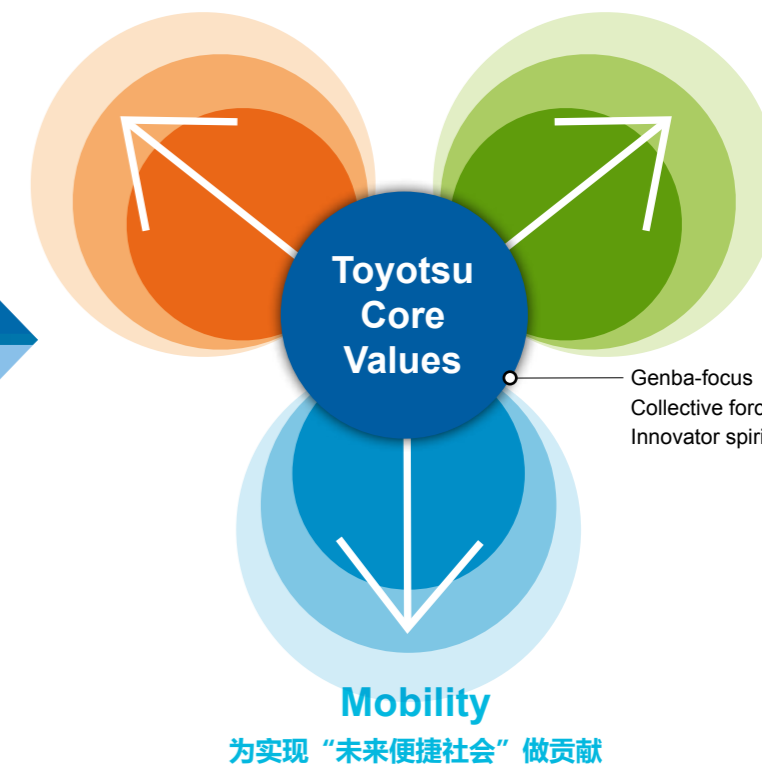
谋求与人类、社会和地球的和谐发展，
力争成为创造价值型企业，
为经济繁荣和社会发展做出贡献。

Life & Community

为实现“舒适健康社会”做贡献

Resources & Environment

为实现“可持续发展的社会”做贡献



财务战略



维护健全的财务体系，
进一步打造坚实的收益基础，
提升企业价值。

董事 常务执行董事
CFO(Chief Financial Officer)

岩本 秀之

2017财年决算回顾

2017财年决算概要

2017财年合并决算结果显示，由于日元贬值等汇率变动影响以及汽车生产相关业务增加，毛利润为6062亿日元，同比增加354亿日元；经营活动利润为1826亿日元，同比增加409亿日元。当期归属于母公司所有者的净利润为1302亿日元，同比增

加223亿日元，连续两个财年创下历史新高。其中，虽然上一财年为了适用合并纳税制度进行的会计处理导致税费支出增加，但是经营活动的利润增加，还包括出售部分子公司股份的获得的利润。

PL

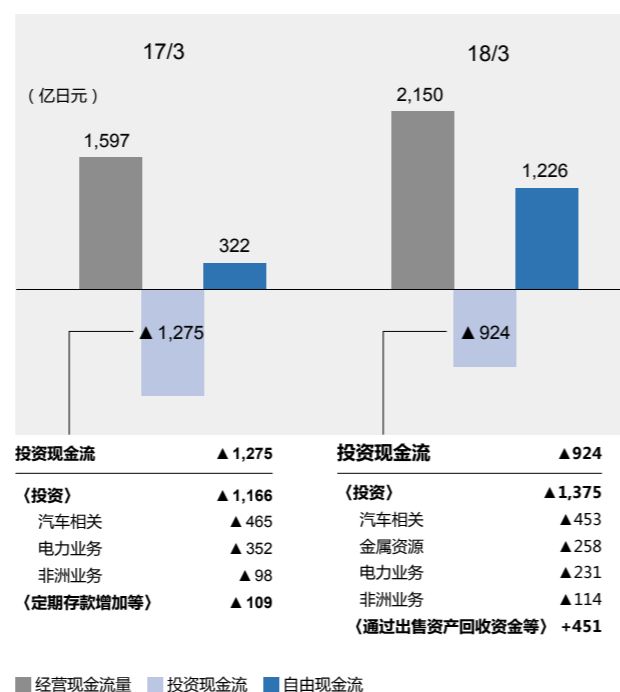
| | (亿日元) | | |
|-----------------|-------|-------|-----|
| | 17/3 | 18/3 | 增减 |
| 毛利润 | 5,708 | 6,062 | 354 |
| 经营活动利润 | 1,336 | 1,826 | 490 |
| 税前利润 | 1,408 | 2,097 | 689 |
| 当期利润（归属于母公司所有者） | 1,079 | 1,302 | 223 |

加强现金流经营

税前利润等促使经营活动现金流量增加2150亿日元，汽车相关设备投资和锂电池开展业务投资等投资1375亿日元，出售资产回收451亿日元，投资活动产生的现金流量共亏损924亿日元。最终，自由现金流增加1226亿日元，实现了我们提出的持续保持自由现金流盈余的目标。

这得益于以营业本部为单位开展现金流经营，提高运营资本效率，在盈余的经营现金流量范围内进行投资等举措，同时也是注重现金流的理念在公司内普及的成果。

今后，我们将进一步加强现金流经营，从而确保现金流盈余，努力进一步保持精益财务体系和提升企业价值。



注重财务基础稳定性和提升资本效率的资产负债表管理

与2017财年相比，2018财年的资产负债表（BS）资产合计金额为43100亿日元，增加980亿日元，净有息负债为10069亿日元，减少了950亿日元。自有资本主要由于盈余公积的增加达到11747亿日元，增加了1241亿日元，净有息负债倍率有所改善，从1.0倍下降到0.9倍。

融资方面，出于对利率变动风险和财务风险的考虑，以“融资与资产相匹配”为基本方针，在兼顾确保适当的流动性和保持财务稳定性的同时，向金融机构借款及发行短期融资债券和公

司债券。

此外，使用公司独自の指标，定期对投入资本的收益规模的保障情况进行验证。通过上述举措，改善了资产收益率，2017财年的ROE达到11.7%，持续实现了10% - 13%的目标。

今后，本公司也将继续重视DER和ROE等财务指标，开展注重财务基础稳定和资本效率提升的资产负债表管理。

| | | (亿日元) | | |
|------|-------|--------|--------|-------|
| | | 2016财年 | 2017财年 | 增减 |
| BS | 总资产 | 42,120 | 43,100 | 980 |
| | 自有资本 | 10,506 | 11,747 | 1,241 |
| 财务指标 | 净有息负债 | 11,019 | 10,069 | ▲950 |
| | 净DER | 1.0倍 | 0.9倍 | ▲0.1倍 |
| | ROE | 10.8% | 11.7% | 0.9% |

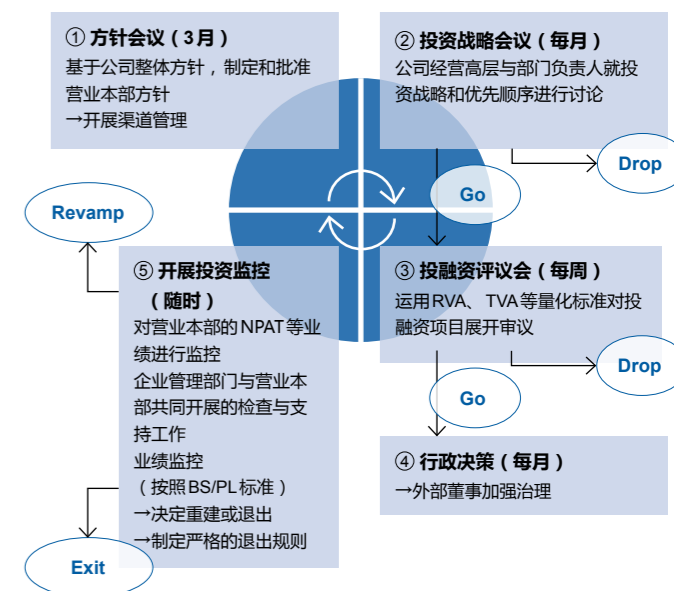
投资循环的运用

对企业的持续发展而言，妥善管理风险，将投资落实到切实的结果上至关重要。本公司形成了完善的审议体制，从研究投资的可行性到具体落实的各个阶段，调动公司内部的知识经验对投资项目进行反复审议。此外，还不断健全投资实施后的跟踪体系，致力于解决业务公司的课题并开展资产置换等工作。新的投资项目由方针会议、投资战略会议决定主要方针，单个投资项目由投融资评议会对业务计划进行筛选后，做出行政决策。我本人在投融资评议会中担任主席，评议会使用资金效率指标（TVA）*1和风险盈利指标（RVA）*2等丰田通商独有的指标，从多个角度对项目进行量化验证。此外，部分国内外相关公司为了加快投资决策速度，正在开展移交投资权限的工作。

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对解决问题的进度进行管理，并提供相应的援助（检查&支持工作）。同时，营业本部开展自主业绩监控，企业管理部门基于BS/PLBS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进行验证和判断，最终决定是否撤出或进行重建。

*1 TVA：该指标用于验证是否能确保投入的资本获得了相应的收益规模。基于ROIC的思路形成。
*2 RVA：该指标用于验证收益与风险的匹配程度。



财务战略

为了提升企业价值

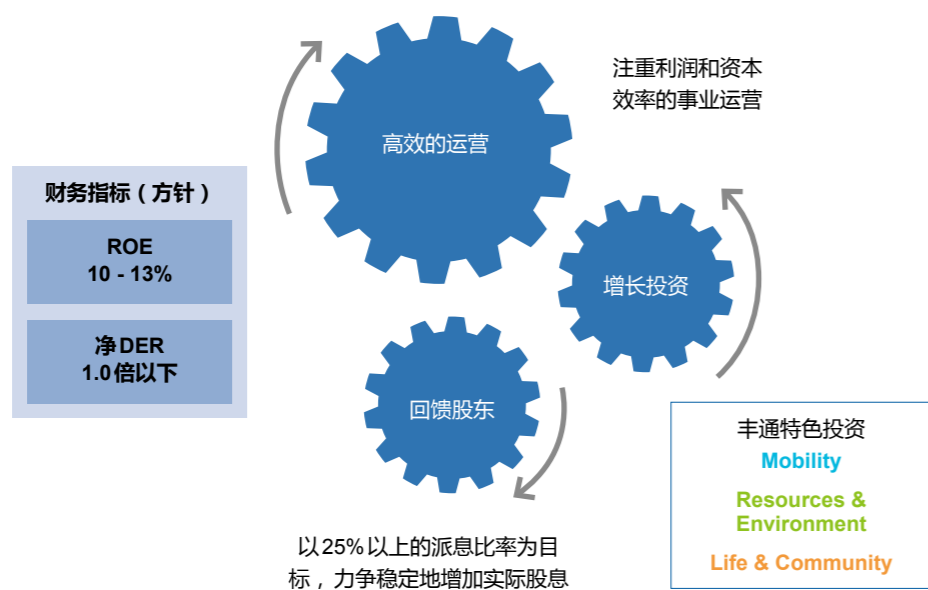
本公司提出了将ROE保持在10%-13%以及净DER保持在1.0倍以下的财务方针，该方针旨在推进发展性投资和回馈股东的均衡发展。

为改善现金流经营，追求高效业务运营，通过提高业务盈利能力和资本运营效率，实现营业现金流的最大化和持续的自由现金流的盈余。使用经营活动产生的现金减少有息负债，

并通过股息回馈股东，不断完善财务体制，为将来的发展性投资奠定了牢固的基础。

未来，本公司将扩大优势业务领域，积极推动有成长潜力的大型投资项目，提升企业价值，不辜负利益相关方对我们的期望。

保持盈利能力和财务体系，开展发展性投资和回馈股东的经营活动

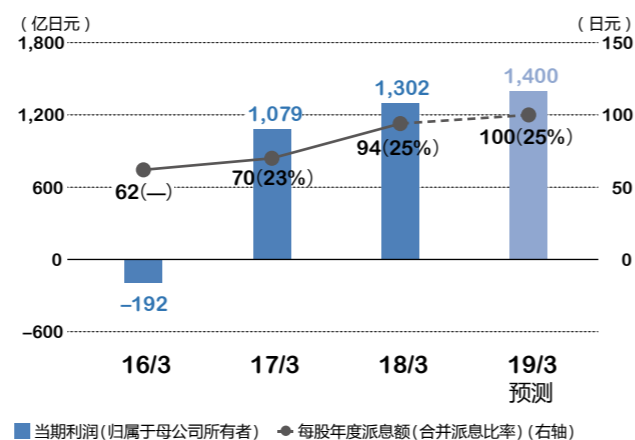


股东回馈方针

本公司的股东回馈方针是“派息比率达25%以上，力争保持稳定的股东派息和增加每股股利”，在政策上充分考虑经济环境变化以及投资进展等情况，进行灵活调整。2017财年的每股年度派息额为94日元，同比增加24日元。计划2018财年的合并派息比率达到25%，年度派息额达到100日元（增加6日元），实现连续9个财年增加派息。

今后，我们将在完善的财务体制下，努力进一步夯实收益基础，为了不辜负股东们的期待，确保稳定派息。

与此同时，以派息比率达25%以上为目标，在力争保持稳定的股东派息的同时，增加每股股利。



中期经营计划概要

以移动出行为主要代表，本公司所处的经营环境正在发生巨变。为了应对这些变化，迅速采取措施，自2017年4月起，我们将原来5年的中期经营计划期间缩短为3年，力争通过引进中期经营计划，提高计划的精细度并制定符合实际情况的计划。此外，为了将当前环境的巨大变化反映到计划中，每年在滚动实施计划的同时，还会进行总结回顾。

3年中期经营计划中三大业务领域的增收计划分别为：移动出行领域150亿日元，资源环境领域70亿日元，生活产业领域80亿日元。此外，计划在三年内共计投资3300亿日元。其中，移动出行领域为1200亿日元，包括对汽车销售、服务、生产、周边业务、新一代移动等方面的投资。资源环境领域，计

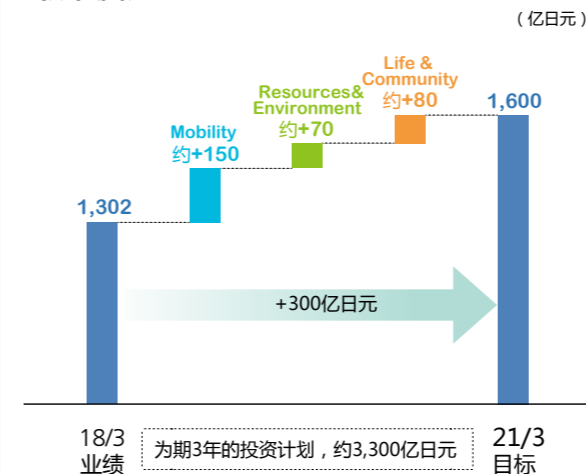
划以可再生能源、锂电池为主的金属资源、回收利用业务为中心，投资约1400亿日元。生活产业领域投资约700亿日元，包括电子、医药品、食品材料和食品。所有投资将在经营现金流量的范围内实施。

还从去年起，将新一代移动战略和非洲战略视为重点领域，加大了在这些方面的投入。

2020年财年 量化目标

| | |
|-------------|------------|
| 当期利润 | 1,600 亿日元 |
| 总资产 | 49,000 亿日元 |
| ROE | 10-13% |
| 净DER | 1.0倍以下 |
| 风险资产 / 风险缓冲 | 1.0以下 |

当期利润阶段



三大业务领域各自的增收原因与投资额

时间：2018财年至2020财年3年期间

| 业务领域 | 当期利润 (亿日元) | 投资 (亿日元) | 重点领域 |
|-------------------------|------------|----------|---|
| Mobility | +150 | 1,200 | • 汽车销售和服务 • 汽车生产和周边业务 • 新一代移动业务配套 |
| Resources & Environment | +70 | 1,400 | • 可再生能源 • 金属资源（锂资源） • 金属回收再利用 |
| Life & Community | +80 | 700 | • 电子 • 医药品 • 食品材料和食品 |

重点领域



新一代移动领域

- 成立横跨商品本部的“新一代移动推进本部”
- 成立新一代技术基金 迅速应对创新技术的变化

详情请参照 P.30“专辑向CASE发起的挑战”



非洲战略

- 成立首个地区本部“非洲本部”、整合指挥命令系统
- 加快发挥地域人才的作用

详情请参照 P.62“非洲本部概况”

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



| | 日本会计准则 | | | | | IFRS | | |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2010/3 | 2011/3 | 2012/3 | 2013/3 | 2014/3 | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 |
| 业绩指标： | | | | | | | | |
| 收益*1 | ¥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 | 280,790 | 330,730 | 343,999 | 403,888 | 582,498 | 634,572 | 616,042 | 578,887 |
| 销售费用和一般管理费 | 225,199 | 245,432 | 251,596 | 288,013 | 421,177 | 465,115 | 475,742 | 432,231 |
| 经营活动利润*1 | 55,591 | 85,297 | 92,403 | 115,875 | 161,321 | 169,456 | 140,299 | 146,656 |
| 权益法投资损益 | 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的净利润*1 | 27,339 | 47,169 | 66,205 | 67,432 | 73,034 | 67,571 | (43,714) | 102,597 |
| 截至期末： | | | | | | | | |
| 总资产*1 | ¥2,274,547 | ¥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 | 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 | 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 | ¥ 100,217 | ¥ 79,884 | ¥ 63,782 | ¥ 124,156 | ¥ 133,937 | ¥169,100 | ¥308,338 | ¥193,769 |
| 投资活动现金流量 | (73,090) | (74,046) | (58,771) | (323,389) | (135,587) | (199,512) | (170,839) | (130,428) |
| 财务活动现金流量 | (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 | 170,714 | 252,747 | 354,755 | 391,352 | 412,032 | 499,157 | 399,191 | 430,517 |

| | 每股信息 | | | | | IFRS | | |
|----------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| | 2010/3 | 2011/3 | 2012/3 | 2013/3 | 2014/3 | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 |
| 当期利润*1： | | | | | | | | |
| 基本当期利润 | ¥78.08 | ¥134.78 | ¥189.34 | ¥192.58 | ¥208.01 | ¥192.23 | ¥(124.26) | ¥291.56 |
| 稀释当期利润*2 | — | — | — | 192.42 | 207.82 | 192.10 | — | 291.56 |
| 股息红利 | 16.00 | 28.00 | 42.00 | 44.00 | 50.00 | 56.00 | 62.00 | 70.00 |
| 派息比率*3 | 20.5% | 20.8% | 22.2% | 22.8% | 24.0% | 29.1% | — | 24.0% |

| | 财务指标 | | | | | IFRS | | |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2010/3 | 2011/3 | 2012/3 | 2013/3 | 2014/3 | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 |
| 财务指标： | | | | | | | | |
| ROE | 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的权益比例*1 | 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) | 0.96倍 | 0.98倍 | 1.04倍 | 1.31倍 | 1.12倍 | 1.10倍 | 1.24倍 | 1.07倍 |

| | 股份 | | | | | IFRS | | |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2010/3 | 2011/3 | 2012/3 | 2013/3 | 2014/3 | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 |
| 股份： | | | | | | | | |
| 期末已发行股数 | 354,056 | 354,056 | 354,056 | 354,056 | 354,056 | 354,056 | 354,056 | 354,056 |

(注) 1. 本公司自2016财年起, 按照国际财务报告准则 (IFRS) 编制合并决算财务报表。
2. 为了便于读者理解, 2015财年与2016财年 (日元) 财务摘要包括了日本会计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2018年3月31日的汇率 (1美元 = 106.24日元) 换算后的金额。

*1 表中所有会计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的当期利润—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的权益比例—自有资本比率。

*2 因2009财年、2010财年及2011财年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值。虽然2015财年有稀释性潜在普通股, 但因为稀释每股当期利润为负值, 因此也未列出。因为2017财年没有稀释性潜在普通股, 所以并未包含稀释每股利润的数值。

*3 2015财年的派息比率因当期决算为净损失而未列出。

| IFRS | | | 单位: 1000美元 |
|------------|------------|-------------------|---------------------|
| 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2018/3 |
| ¥6,246,103 | ¥5,797,362 | ¥6,491,035 | \$61,097,844 |
| 612,539 | 570,872 | 606,282 | 5,706,720 |
| 438,422 | 411,235 | 414,042 | 3,897,232 |
| 82,988 | 133,669 | 182,696 | 1,719,653 |
| (3,397) | 10,476 | 11,368 | 107,003 |
| (19,280) | 107,903 | 130,228 | 1,225,790 |
| ¥4,053,391 | ¥4,212,064 | ¥4,310,043 | \$40,568,928 |
| 1,115,984 | 1,223,513 | 1,362,187 | 12,821,790 |
| 1,121,619 | 1,101,974 | 1,006,990 | 9,478,445 |
| ¥320,330 | ¥159,770 | ¥215,098 | \$2,024,642 |
| (162,777) | (127,525) | (92,498) | (870,651) |
| (245,634) | 5,656 | (128,741) | (1,211,794) |
| 392,247 | 426,208 | 423,426 | 3,985,560 |

| IFRS | | | 单位: 美元 |
|----------|---------|----------------|---------------|
| 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2018/3 |
| ¥(54.80) | ¥306.64 | ¥370.08 | \$3.48 |
| (54.80) | 306.63 | — | — |
| 62.00 | 70.00 | 94.00 | 0.88 |
| — | 22.8% | 25.4% | — |

| IFRS | | | 单位: 美元 |
|--------|--------|--------------|--------|
| 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2018/3 |
| (1.8)% | 10.8% | 11.7% | — |
| 23.4% | 24.9% | 27.3% | — |
| 1.18倍 | 1.04倍 | 0.85倍 | — |

| IFRS | | | 单位: 1000股 |
|---------|---------|----------------|-----------|
| 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2018/3 |
| 354,056 | 354,056 | 354,056 | — |

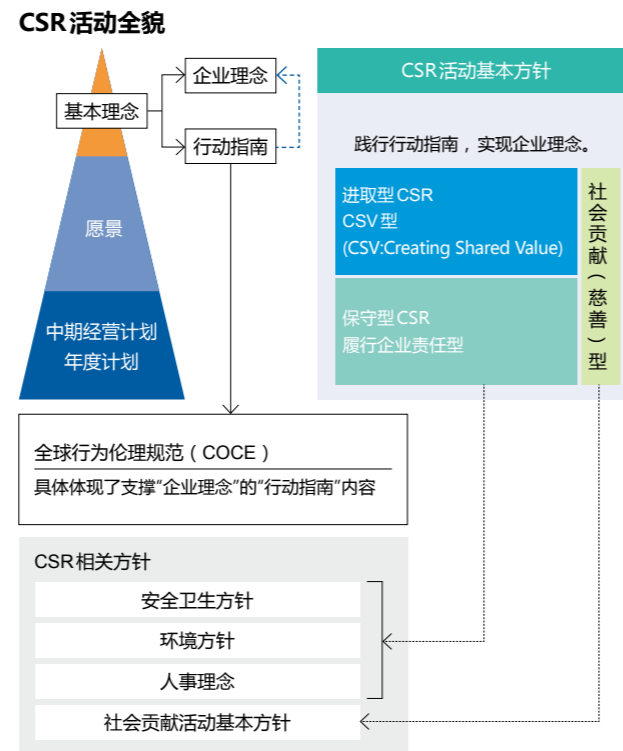
CSR 战略

CSR 工作思路

丰田通商为了彰显集团价值和理想状态，制定了展现经营决心的“企业理念”，以及规范集团全体干部员工行动的“行动指南”。丰田通商经营基本理念包括两大部分，是集团永恒不变，代代相传的最高精神。丰田通商以通过践行行动指南，实现企业理念为 CSR 活动的基本方针，始终认为 CSR 是“经营的根本”，它能够全面规范企业经营活动。

为了具体体现支撑企业理念的行动指南内容，丰田通商制定了全球行为伦理规范（Global Code of Conduct & Ethics / COCE），并翻译成20种语言出版，致力于通过全球所有丰田通商集团干部员工深刻理解并践行 COCE 这一全球通行的行为伦理规范，实现企业理念和全球愿景。

企业理念和行动指南以及全球行为伦理规范的详细内容请参照 P.3-4



CSR 活动在公司内部的推广

为了在公司内部推广 CSR 活动并调查现状，公司开展了面向全体员工的在线学习和问卷调查。

2017 财年，以“SDGs”为在线学习的主题，开展了 SDGs 基本概念的讲习和测试。现状调查方面，为了了解员工对 SDGs

的认识情况，开展了问卷调查。在问卷调查中有 48% 的员工回答“不知道”SDGs。通过本次在线学习普及 SDGs 相关知识的同时，为了加深员工对 SDGs 的理解，今后将继续推进在线学习活动。

锁定 CSR 重要课题

丰田通商按照“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”的基本理念，在开展全球业务的过程中，致力于解决世界面临的各种社会问题。本公司所处的全球环境瞬息万变，为了结合当今的国际社会发展趋势，明确需要基于经营战略致力于解决的社会问题，我们在力争实现企业理念和全球愿景的同时，锁定了需要加以重视的 CSR 重要课题。在锁定课题时，我们充分听取的高层管理人员和公司内外各利益相关方的意见，并进行了反复讨论。将集团 CSR 重要课题定位为“为在全球愿景的三大领域发挥丰田核心价

值，成为全球独一无二的企业，需要加以重视的事项。”

此次锁定的重要课题并不是一成不变的，CSR 推进委员会将根据国际社会的动向和需要，以及本公司集团业务环境的变化，定期审查并进行适当的修改。并通过促使公司每名员工都认识到重要课题的重要性，将它运用到业务活动当中，推进公司持续发展，为解决社会课题和实现可持续发展目标（SDGs）做出贡献。

推进体制

CSR 推进委员会

丰田通商原则上每年召开一次 CSR 推进委员会会议（集团总裁任委员会主席），这也是 CSR 相关工作的核心。为了构建本公司的 CSR 活动推进体制，监控 CSR 工作进展，与会者共享 CSR 相关信息，从攻守两方面汇报 CSR 活动进展，并就实施计划等事项开展讨论。

自 2016 财年召开的 CSR 推进委员会会议起，除了常规成员外，川口外部董事、藤泽外部董事也开始以观察员的身份出席会议，他们从渊博的知识见解出发，提出了中肯的意见。这些意见已经应用到了 CSR 活动当中。

CSR 推进委员会成员

| | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 总裁 • 副总裁 | 营业本部 <ul style="list-style-type: none"> • 本部长 • 企划部长 | 企业管理部门 <ul style="list-style-type: none"> • CSO / CIO / CFO / CCO / CAO 企业管理部相关部门 <ul style="list-style-type: none"> 安全与环境推进部长 人事总务部长 ERM 部长 法务部长 财务部长 涉外广报部长 危机管理 BCM 推进部长 |
|---|---|--|

2017 财年 CSR 推进委员会会议议程

1. 批准 CSR 重要课题草案
2. 近期的 CSR 动向与集团现状
3. 保守型 CSR 2017 财年 工作汇报

主要意见与建议

- 为了让员工将可持续发展目标（SDGs）作为“新业务发展机遇”，需要改变本公司现有的业务创造模式。
- 国内外 ESG 和 SDGs 动向在员工中的普及程度如何？不应只局限于参会人员，还应该在员工中大力开展普及活动。
- 需要一个将 CSR 和 ESG 纳入管理周期的机制。

丰田通商集团的 CSR 重要课题



制定 CSR 重要课题的流程



1 筛选课题

- 以涵盖所有全球性社会问题 169 项可持续发展目标 (SDGs) 为中心, 将 CSR 和 ESG 相关指标 (GRI 标准、ISO26000、联合国全球契约、富时社会责任指数 (FTSE4Good)、MSCI 等) 与丰田环境挑战 2050 的各项指标进行比较和整理。
- 对比整理出的社会问题与该公司的企业理念、行动指南、全球愿景及中期经营计划的契合度, 筛选出 43 个课题。



2 确定优先顺序

针对筛选出的 43 个社会问题与公司内外的利益相关方进行沟通, 并通过问卷调查, 征求他们对集团的期望和要求, 根据社会问题对集团的重要性确定优先顺序, 制定重要课题矩阵表。

利益相关方

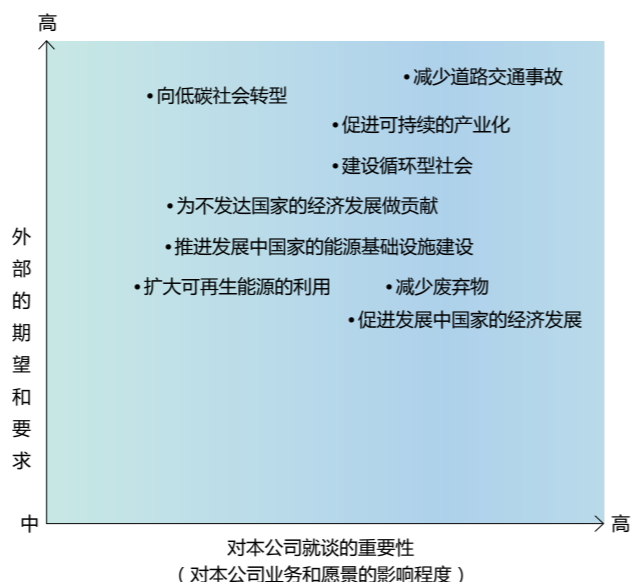
- 公司内部: 各本部开展走访调查, 面向丰田通商全体员工及国内相关公司 CSR 负责人、海外当地员工的问卷调查
- 社外: 公司外部: 面向日本国内机构投资者、访问调查和面向普通个人投资者的问卷调查等

筛选

使用重要课题矩阵表以公司内部和外部较为重要的社会问题为中心制定重要课题草案。

重要课题中未提及的项目并非被公司搁置的社会课题, 本公司锁定的重要课题是“最重要”的需要优先解决的课题。

重要课题矩阵表



与会人员提出的主要意见

- 经过严格的流程制定重要课题值得肯定。
- 现在已经不是国家和政府大包大揽的时代。社会需要改变, 我们也需要有意识地对公司体系和制度进行改革。需要借鉴 NGO

3 确认合理性

参加讨论的成员

确认具体流程及重要课题草案的合理性。

- 在高层管理人员和各本部长等参加的 CSR 推进委员会上讨论 (2017 年 12 月上旬举办)
- 外部董事单独访问调查。

和 NPO 等组织机构的智慧。

- 有必要从重要课题的角度, 开始对有可能发生矛盾的业务、应当放慢速度的业务和将来需要退出的业务进行讨论。希望能将重要课题与制定未来愿景的方针联系在一起。
- 为了能从过去以解决客户困难为重点的业务创造模式中拓宽视野, 从已经成为世界性问题的社会问题向创造业务转变思路, 需要改变员工的思维方式。通过快速积累成功经验实现螺旋式上升。

- 如果意见表达不够明确, 会使想表达的意思模糊, 其结果会使人感到无所作为。因此, 应该采用明确地表达出创新内容的意见。
- 对于员工而言, 如果主题范围过窄, 则很难开展下一步工作, 但如果范围过于宽泛, 则会难以理解应该采取何种行动。因此, 需要采用适当的总结方法, 便于实际从事工作的员工转化为行动。

4 锁定重要课题

经 2018 年 3 月召开的 CSR 推进委员会讨论后批准, 并在董事会向董事和监事进行说明和汇报。

今后的课题

为了实现可持续发展, 需要根据时代的变化满足利益相关方对我们的期望。此外, 为了将它纳入经营战略之中, 今后也将定期检查重要课题及具体措施并进行修改。

2018 财年, 首先要推进 CSR 重要课题的宣传普及, 尤其是在公司内部的宣传普及, 并探讨如何将它反映到中期经营计划中。

CSR 推进委员会观察员及外部董事寄语



外部董事
川口 顺子

我想从制定过程、内容和实施这三个方面对重要课题做出肯定。

首先, 制定方法有严格的流程。重点课题是在广泛征求利益相关方意见的基础上, 将这些意见汇总成矩阵表, 并进行讨论、反馈后形成的。这是一个理想的制定流程。

内容方面, 我认为它反映出了主营汽车相关业务、包括非洲在内开展国际业务的企业在业务上的优势和关切, 十分妥当。

在实施阶段, 重要课题的实施与各项业务的每一名一线员工能否充分理解重要课题内容, 并将它反映到工作中密切相关。今后, 工作的重点是要对落实情况以及各部门的推进机制是否恰当进行评估, 并在此基础上开展工作。

重要课题不是口号, 它是投资者和社会对丰田通商进行评估的重要依据。只有落到实处, 重要课题才有意义。

今后, 通过征求更多利益相关方的意见, 不断完善重要课题至关重要。



外部董事
藤泽 久美

我认为制定出的重要课题体现出了丰田通商特色, 这一点非常值得肯定。但是, 这仅仅是第一步。将重要课题融入全体员工的行动, 并通过员工的行动提高收益非常重要。为此, 我想提出以下三个方面的建议:

- 为了便于世界各地利益相关方的理解, 结合其文化背景, 翻译成当地语言
- 保持中期经营计划及投资评估、绩效评估和重要项目的

一致性

3. 以 CSR 和 SDGs 为中心, 与国际 NGO 和 NPO 等组织开展合作, 扩大信息收集

以上是我的建议, 期待丰田通商集团以重要课题为支柱为世界的发展做出贡献, 成为可持续发展企业的标杆。

丰田通商集团的 CSR 重要课题

▶ 兼顾解决社会问题和企业发展的最重要课题

致力于实现交通事故零伤亡，为构建安全舒适的移动社会做贡献

如今，汽车行业将迎来百年一遇的重大转型期。

自动驾驶、物联网和人工智能等尖端技术的诞生和发展正在使移动出行迸发出巨大的发展潜力。

丰田通商集团把这一环境变化视为商机，充分运用材料革命、自动驾驶和高度安全驾驶辅助技术等，力求减少道路交通事故，完善交通基础设施建设，从而致力于实现交通事故零伤亡，为构建安全舒适的移动社会做贡献。

相关业务和活动案例

- 卡车车队行驶实证试验 请参照 P.33 · 56
- 在印度成立首家安全气囊生产工厂 请参照 P.44
- 向共享乘车服务企业 Grab Inc. 投资 请参照 P.48



充分利用清洁能源和创新技术，通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量，助力向低碳社会转型

全球变暖是关系到所有地球生物的一项重大课题。

为了应对这一课题，丰田通商集团积极致力于扩大新一代环保汽车（HV、PHV、EV、FCV等）的销售，完善加气站等基础设施建设，通过材料替代实现车身的轻量化，为支撑环保汽车不可或缺的车载电池增产，积极致力于确保锂资源供应。

此外，还通过充分运用在风力发电和太阳能发电等可再生能源业务中积累的绿色能源相关技术经验和创新技术，推动减少汽车二氧化碳及物流业务等生命周期中二氧化碳的排放，并通过工厂和成套设备二氧化碳零排放挑战等举措，为建成可持续发展的低碳社会做出贡献。

相关业务和活动案例

- 阿根廷的锂资源开发 请参照 P.34 · 40
- 埃及风力发电 请参照 P.52

通过将废弃物转化为资源，支撑制造业发展，为构建循环型社会做出贡献

自然资源是有限的。

我们需要通过有效地利用或者再生产资源，减轻对环境造成的负担。

作为与制造业密切相关的商社，丰田通商集团认为重视地球环境，为资源的保障和稳定供应提供支撑是我们的重要使命。

为了有效利用有限的资源，我们致力于打造回收加工报废汽车及市场、工厂产生的可再生废料等的静脉产业，依托城市矿山确保资源供应，通过二手车、旧零部件等的再利用等将废弃物转化为资源，为构建循环型社会做出贡献。

相关业务和活动案例

- 注重环保的液态铝业务 请参照 P.41
- 工厂产生的铁屑和报废车辆回收再利用业务 请参照 P.41



与非洲等发展中国家共同发展，通过本公司业务致力于解决社会问题

丰田通商集团通过在非洲和其他发展中国家以汽车业务为中心开展的各项业务，致力于开展完善基础设施建设、振兴产业、创造就业机会等解决当地社会问题。

例如，在肯尼亚，作为国家战略事业合作伙伴，我们通过业务活动为帮助肯尼亚实现国家愿景提供支持，并以该成果作为试点模式，通过改善基础设施改善生活环境，以及提供职业训练机会等措施，在促进当地居民自给自足的同时，推动丰田通商集团的发展。

相关业务和活动案例

- 新兴国家的科技园业务 请参照 P.44
- 伊拉克变电站建设 请参照 P.52
- 外资首次进驻印度尼西亚临床检查业务 请参照 P.60
- 为肯尼亚蒙巴萨港提供港口起重机 请参照 P.64

▶ 为公司发展奠定基础的最重要课题

以安全和遵守合规为业务的出发点，始终做深受社会信任的企业。

所有的企业活动都建立在社会信用的基础上，信任是企业持续发展的动力。

丰田通商集团全力确保各相关企业和所有员工的安全。通过开展交通安全教育，在本公司设立的“安全体感道场”开展的面向工厂、办公室的安全启发活动，以及确保安全放心的产品品质等各种各样的活动，建立企业信用，获得社会的信任。

国内外所有营业网点和事业所在日常业务中，明确需要遵守的具体行为规范，严格遵守法律法规和社会规范，防止腐败和违反竞争法的行为发生，提高经营的透明度，加强公司治理。

相关业务和活动案例

- 全球行为伦理规范 请参照 P.4
- 评估董事会的工作效率 请参照 P.69
- 安全卫生教育 请参照 P.77



尊重人权，培养人才，积极打造能够为社会发展做贡献的人才

丰田通商集团将推进公司的多样性和包容性作为一项经营战略。为了营造人尽其才的工作环境，致力于向灵活高效的工作方式进行改革。

此外，还大力培养具有全球化视角，拥有业务创造能力的人才以及能够在世界市场大展身手的人才，并通过为地区社会提供职业训练机会等措施，在公司内外积极培养能够贡献社会的人才。

与此同时，针对供应商开展消灭雇佣童工和强制劳动等活动，作为一家尊重人权维护人权的企业从各个层面致力于改善工作条件。

相关业务和活动案例

- 获得棉花领域的国际公平贸易认证 请参照 P.60
- 非洲人才培训中心 请参照 P.65
- 工作方式改革 请参照 P.76
- 获得健康经营优良法人认证 请参照 P.77

将汽车产业的变化转化为发展机遇向CASE发起的挑战

如今，汽车行业正迎来百年一遇的大转型，CASE是展示新一代汽车产业形象的关键词。CASE是Connected（连接）、Autonomous（自动驾驶）、Shared（共享）和Electric（电动化）的首字母组成的词。这四个要素相互联动衍生出创新性技术和服务，即将掀起巨大的变革浪潮。

丰田通商将这一变革浪潮看作公司发展的机遇，于2017年4月进行了公司体制改革，成立了新一代移动推进本部。该部门是在副总裁兼CTO(Chief Technology Ofcer)领导下横跨全公司的专业部门。该部门包括兼职人员在内共有170名员工，他们与各个主题的工作小组以及各商品本部的专业部门合作开展工作。与此同时，为了将汽车领域和其他领域丰富的技术革新成果融入公司的发展之中，集团成立了拥有迅速投资决策机制的新一代技术基金。本专辑将介绍自2017财年起至今本公司在实现CASE上所做的努力。

丰田通商在新一代移动上的主要举措

| | | |
|----------------------|------------|-------|
| Connected (连接) | 量子计算 | ① ② |
| | 高精度卫星定位 | ③ ④ ⑤ |
| Autonomous (自动驾驶) | 卡车队列行驶 | ⑥ |
| Shared (共享) | 共享乘车服务 | ⑦ |
| Electric (电动化) | 虚拟发电厂(VPP) | ⑧ ⑨ |
| | 锂资源开发 | ⑩ |

Connected

利用量子计算打造最优技术，提升企业价值并创造业务

- ① 与D-Wave Systems Inc. 签订合作备忘录【2017年11月14日发布】
- ② 与株式会社电装开展面向商用服务的量子计算机应用实证试验【2017年12月13日发布】

量子计算机是在一定条件下，从大量的信息中寻找效率最高，收益最大化的最佳组合时使用的特定组合优化问题专用机器。加拿大D-Wave公司(D-WaveSystems Inc.)的量子计算机通过利用自然现象的创新计算法量子退火算法，能够以极快的速度解决优化问题。2017年11月，为了共同在日本创造商机，丰田通商与D-Wave公司签订了合作备忘录。

此外，2017年12月起，丰田通商与株式会社电装在泰国曼谷进行了全球首次使用交通系统商用程序的量子计算机实证试验。使用与云端相连接的D-Wave公司量子计算机，处理安装在曼谷市内出租车等探测车*1上的GPS接收机收集到的大量探测信息(位置、时间)。通过本次实证试验，我们提出了使用

量子计算机解决交通拥堵和为紧急车辆提供优先路线等的应用方案。

随着物联网和机器学习的普及，作为应对数据量增加和实时优化需求的解决方案，用途广泛的量子计算机有望在新一代汽车领域及物流、金融、医疗和环境等领域得到广泛应用。本公司已开始向日本客户提供通过导入优化技术提高产品价值的服务。

*1 探测车：装有GPS接收机的车辆



Connected · Autonomous

开拓使用准天顶卫星系统“MICHIBIKI”的厘米级“高精度卫星定位业务”市场

- ③ 使用以车道为单位的高精度动态路径诱导系统的实用化验证(日本贸易振兴会(JETRO)“日本和东盟创造新产业实证项目”第二次公开征集方案)【2018年1月30日发布】

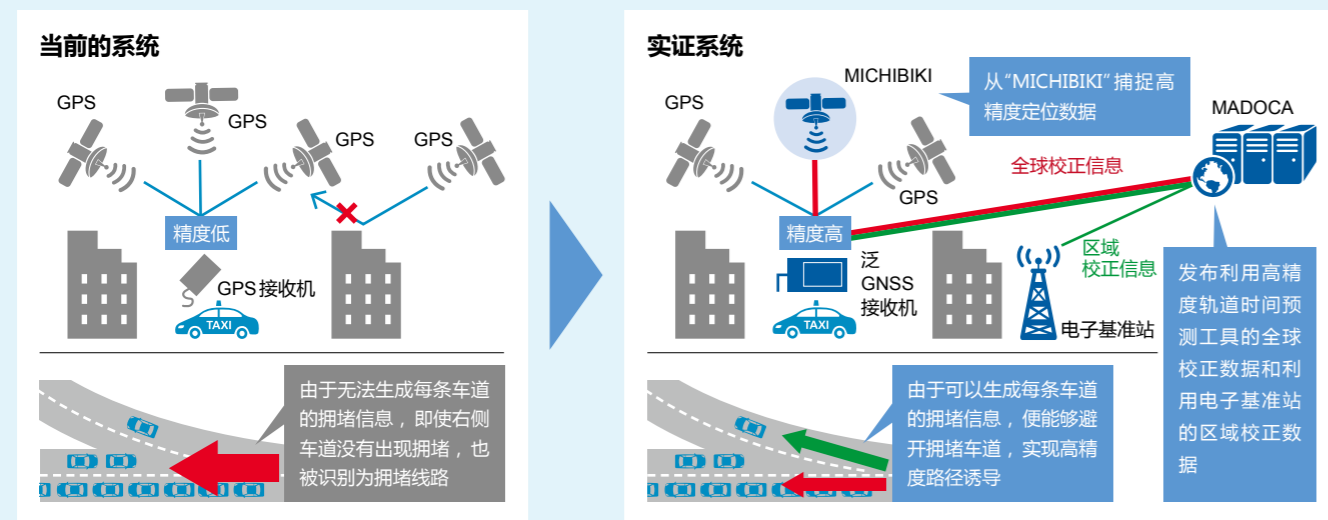
准天顶卫星系统(QZSS)“MICHIBIKI”是日本独家开发的卫星定位系统。

丰田通商使用“MICHIBIKI”和“MADOCA”*3，在泰国曼谷市

开展当前系统无法达到的车道级高精度动态路径诱导系统实用化实证项目，并于2018年3月开始试验。

除了原有的GPS外，行驶在曼谷市内的出租车等探测车上还搭载了可接收“MICHIBIKI”卫星信号和“MADOCA”校正数据的高精度多频率泛全球导航卫星系统(GNSS*)接收机，为了根据所收集的厘米级探测信息(位置、时间)，生成车道级高精度交通拥堵信息，并发送高精度动态路径诱导信息，我们对各系统进行了技术评估，验证了提供最佳路线的方法。

丰田通商集团致力于通过提升交通信息服务水平，为泰国缓解交通拥堵做出更多贡献，与此同时，力争在应用高精度定位技术的业务领域扩大业务范围。



*2 MICHIBIKI：准天顶卫星系统 QZSS(Quasi-Zenith Satellite System)。该系统是由准天顶卫星系统构成的日本卫星定位系统（根据卫星发出的电波计算位置信息的系统）。

*3 MADOCA(Multi-GNSS Advanced Demonstration tool for Orbit and Clock Analysis)：日本宇宙航空研究开发机构（JAXA）开发的卫星信号校正数据生成系统。可使用多个全球导航卫星系统（GNSS）的精确轨道和时钟预测软件。

*4 GNSS (Global Navigation Satellite System)：全球导航卫星系统。GPS·GLONASS·Galileo·准天顶卫星系统（QZSS）等卫星定位系统的统称。

④ 向拥有厘米级卫星定位技术的 Magellan Systems Japan 株式会社投资（新一代技术基金项目）[2018年1月25日发布]

⑤ 向从事厘米级卫星定位服务商业化业务的全球定位服务株式会社投资[2018年4月20日发布]

丰田通商为了推进在高精度定位技术业务领域的合作，向 Magellan Systems Japan 株式会社（Magellan 公司）及全球定位服务株式会社（GPAS 公司）投资。

Magellan 公司拥有厘米级卫星定位技术，该公司开发、销售的全球首个多频率泛全球导航卫星系统（GNSS）接收机是唯一能够接收“MICHIBIKI”发送的“MADOCA”校正数据的接收机。本公司在全球面向汽车、农业机械和工程机械的自动操作系统推广 Magellan 公司的高精度定位技术，同时，还致力于创造各种服务。如，应用该技术的车道级拥堵信息发布及使用 V2X^{*5} 等的先进 ITS 服务、无人机快递等无人化服务，以及通过农业机械和

工程机械自动化实现的智能农业、i-Construction^{*6} 等。

GPAS 公司是唯一一家能够发布“MADOCA”生成的校正数据的企业。卫星信号校正数据传送服务是高精度卫星定位不可或缺的技术基础。本公司将与相关企业和相关政府部门协作，不断挖掘新的服务需求，促进该项技术的商业化。

本公司通过向两家公司投资，成功进军卫星定位三大领域（空间领域、地面控制领域、用户设备领域）中的地面控制领域和用户设备领域。今后，将利用准天顶卫星系统（QZSS），开拓高精度卫星定位业务的新市场。为实现安全放心、经济的道路交通社会，为面临老龄化和劳动力不足的农业、建筑业节约劳力等，为解决社会问题做出贡献。

*5 V2X (Vehicle to Everything, 车与车、道路与车之间的通信)：汽车与其他汽车之间 (V2V: Vehicle to Vehicle, 车与车之间) 或者汽车与信号灯、路标等基础设施 (V2I: Vehicle to Infrastructure, 道路与车之间) 无需通过云端直接互联通信, 减少交通事故和拥堵的无线通信系统。

*6 i-Construction: 为提高施工现场的生产率, 在测量、设计到施工、管理的全过程, 以信息化为前提的新标准。

A utonomous

为实现卡车列队行驶

⑥ 实施世界首次^{*7}在高速公路使用 CACC^{*8}的后续车辆有人驾驶列队行驶试验[2018年1月12日发布]

丰田通商受经济产业省和国土交通省委托，开展卡车列队行驶实证业务，并推进相关研发工作。作为该业务的一部分，2018年1月，由日本国内四家公司共同开发的卡车，在东名高速公路进行了世界首次高速公路后续车辆有人驾驶列队行驶实证实验。实验对卡车列队的可视性和对周围行驶车辆的影响等进行了确认。

从解决驾驶员不足，提高安全性和节能等观点而言，日本卡车物流企业对卡车列队行驶技术充满了期待，亟需在夜间长途干线运输（东京-大阪）等工作中，通过卡车列队行驶节约人力。

本公司将继续开展旨在实现高速公路卡车列队行驶的实证试验。



*7 使用多家卡车制造商共同开发的 CACC，在高速公路上由不同卡车制造商生产的卡车进行后续车辆有人驾驶的列队行驶，尚属世界首例。

*8 CACC(Cooperative Adaptive Cruise Control)：协同式自适应巡航控制系统。使用通信接收先导车的控制信息，自动加减速并保持一定车距的功能。

相关内容请参照 P.56

S hared

实现新移动出行服务领域的战略合作

⑦ 投资东南亚最大的共享乘车服务企业 Grab Inc.（新一代技术基金项目）[2017年8月30日发布]

丰田通商为了推进新移动出行领域的合作，向 Grab Inc.（Grab 公司新加坡）投资。

近年来，随着数字技术的发展和智能手机的普及，共享汽车服务和出租车约车服务，以及使用个人车辆开展的共享乘车服

务在多个国家和地区迅猛发展。

Grab 公司成立于2012年，是东南亚最大的约车服务和移动支付服务公司。本公司在东南亚各国拥有汽车销售、服务和车联网等与汽车相关的业务，致力于在东南亚地区的新移动出行服务领域开展战略合作。



相关内容请参照 P.48

E lectric

利用纯电动汽车推进 VPP 发展，提升 EV 的附加值

⑧ 向全球首个开展 Vehicle to Grid (V2G) 商业驾驶的美国创业企业投资（新一代技术基金项目）[2017年12月15日发布]

⑨ 进军利用电动汽车蓄电池开展的虚拟发电厂（VPP）V2G 电力需求响应整合商实证项目。[2018年5月30日发布]

虚拟发电厂（VPP）是将分散在家庭和工厂的光伏发电等的可再生能源以及蓄电池等电源并网，像一个完整的发电厂（虚拟发电厂）一样发挥功效的机制。丰田通商投资了创业公司 Nuvve Corporation（Nuvve 公司，美国），该公司电力系统^{*9}中的电力供求平衡充放电 Vehicle to Grid(V2G) 系统可与停放在充电站的纯电动汽车（EV）连接，为车载蓄电池进行充放电。

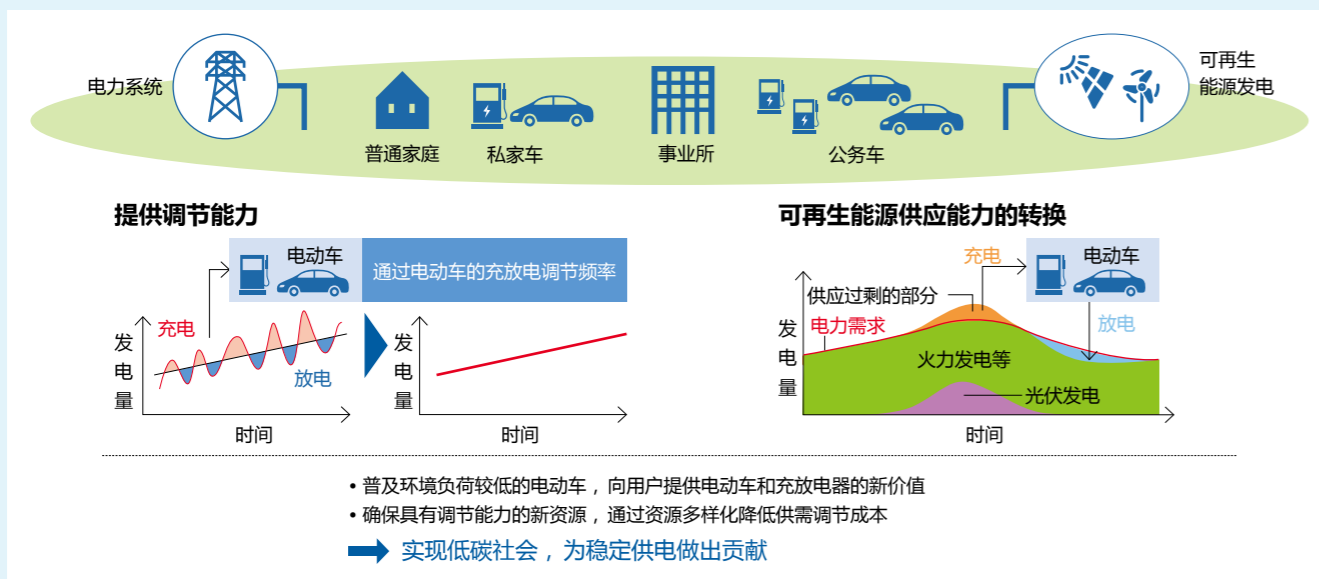
而且，其构建的VPP可以同时控制多台停止中的纯电动汽车充电。

V2G技术可以校正因气候条件变化导致的可再生能源的输出变化，并在不使用电动汽车时，将车载蓄电池的电能销售出去，以降低购买和维护电动汽车的费用负担。日本经济产业省已开始进行实证试验及商业化调查。丰田通商与Nuvve公司合作在日本以及将来有望普及电动汽车的国家和地区，共同推进

构建和普及用于纯电动汽车和插入式混合动力车的V2G业务，推动可再生能源的进一步普及，并提升电动汽车的附加值。

此外，本公司与中部电力株式会社共同申请了经济产业省资源能源厅补助项目“2018年度有效运用需求方能源资源建设虚拟电厂的实证项目经费补贴”中的“V2G电力需求响应整合示范项目”，并于2018年5月29日收到决定发放补贴的通知。

*9 电力系统：指发电设备、输电设备、变电设备、配电设备、需求方设备等从电力生产到消费的所有设备。



促进阿根廷锂增产并确保资源

⑩ 以接受第三方定向增发新股的方式，向锂资源开发公司 Orocobre Ltd. 战略性注资 [2018年1月16日发布]

随着以发达国家为中心从燃油汽车向电动汽车的过度转型不断加快，电子设备使用的锂离子电池数量持续增加，预计今后锂资源的需求将继续增长。

本公司与Orocobre公司（Orocobre Ltd.，澳大利亚）在阿根廷Olaroz盐湖共同开展从盐湖泵出盐水提取碳酸锂并进行销售的锂资源开发项目。此次向Orocobre公司注资。（投资金额：约29200万澳大利亚元；持股比例：15%（完全稀释后的比例）

通过上述举措，形成战略联盟，提升生产能力。扩大项目（Phase2）的年产能约为25000吨，2019年下半年正式投产

后，力争使全年整体的产能提升到42500吨。与Phase1一样，本公司对Phase2生产的锂拥有独家销售权，因此能够确保长期稳定的供应来源。

本公司与Orocobre公司在致力于长期稳定供应锂资源的同时，还在考虑构建价值链，在日本开展氢氧化锂生产业务。

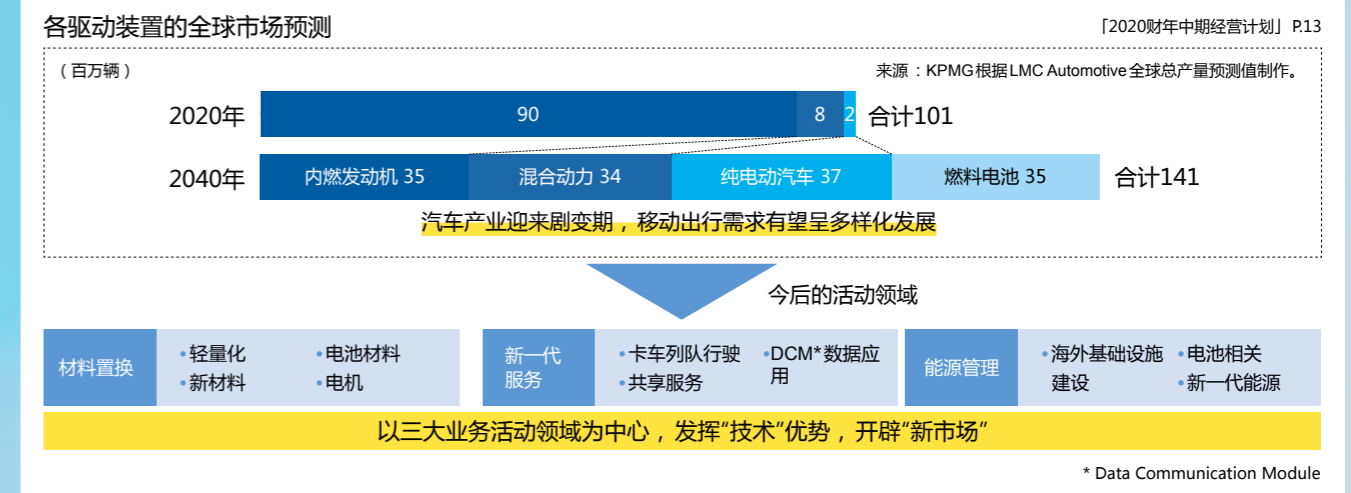
Olaroz项目概要

| | |
|-------|---|
| 所在地 | 阿根廷西北部胡胡伊省 Olaroz 盐湖 |
| 产量 | 全年 17500 吨（2014 年投产） |
| 出资比例 | Orocobre 公司：66.5%、 丰田通商：25.0%，JEMSE：8.5% |
| 销售代理权 | 丰田通商100% ※委托丰通材料株式会社全权代理销售 |

相关内容请参照 P.40

新一代移动战略 ~ 未来的方针 ~

汽车产业迎来剧变期，今后驱动装置和移动出行有望呈多样化发展。鉴于此，本公司的经营活动将以材料置换、新一代服务和能源管理三大领域为中心，充分发挥技术优势，拓展新的市场。



CASE 电子领域支撑 CASE 的举措

NEXTY Electronics Corporation 扮演丰田通商集团电子业务的核心角色

2017年4月，原株式会社东棉电子与原株式会社丰通电子合并，NEXTY Electronics Corporation 诞生。该公司销售额居日本国内首位，还是车载领域全球规模最大的电子商社。随着技术创新提速，NEXTY Electronics Corporation 在引领自动驾驶汽车电子技术发展的同时，还将在物联网、工业设备等各个领域，致力于为满足客户和社会的需求，提供解决课题的解决方案。除了单个产品外，还将使用模块和系统提供技术、质量、功能，努力成为客户的技术创新合作伙伴。

2017财年，丰田通商积极地向软件领域投资，共向四家公司注资，成立了两家合并公司。未来，我们计划将软件技术人员增至2500人。此外，本公司的独特优势在于，我们在国内拥有两个网点，在国外拥有三个质量分析中心，加强全球质量管理功能。

NEXTY Electronics Corporation 作为丰田通商集团电子业务的核心企业，通过发挥提出技术方案的能力和海外网络的优势，力争成为驰骋全球市场的电子商社。

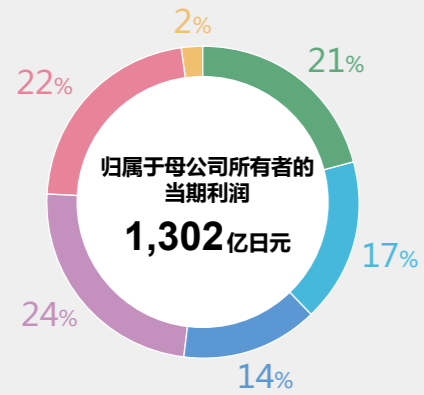
推送拥堵信息的服务 [TSQUARE]

在本专辑中亮相的量子计算机和高精度卫星定位实证试验平台“TSQUARE”是 TOYOTA TSUSHO NEXTY ELECTRONICS (THAILAND) CO., LTD 自2012年起在世界最拥堵的国家之一泰国开展的拥堵信息推送服务。该服务根据约13万辆搭载GPS接收机的出租车等探测车收集的探测信息（位置、时间）生成的交通拥堵信息，向交通拥堵应用软件推送信息，并提供给汽车制造商等企业，为缓解已成为泰国社会问题的拥堵问题做出了贡献。



At a Glance

2017财年各本部业务概况
(国际财务报告准则 (IFRS))



归属于母公司所有者的当期利润概况 (与2016财年比较)

金属本部受行情回暖等因素影响,同比增加25亿日元(9.9%),达到278亿日元。全球零件·物流本部因汽车零部件交易增加等原因,同比增加68亿日元(42.6%),达到228亿日元。汽车本部因海外汽车销售公司交易台数增加等原因,同比增加33亿日元(21.9%),达到183亿日元。机械·能源·成套设备本部受上一财年天然气业务亏损影响以及该年度天然气业务出售收益等因素影响,同比增加159亿日元(98.7%),达到320亿日元。化学品·电子本部受出售子公司部分股份的收益、电子相关交易增加以及上一财年的短暂亏损等因素影响,同比增加188亿日元(183.9%),达到290亿日元。食品材料·生活产业本部受上一财年固定资产减值损失等因素影响,同比增加113亿日元,达到23亿日元。非洲本部受上一财年固定资产减值损失等因素影响,同比减少89亿日元,为32亿日元。

- 金属
- 全球零件·物流
- 汽车
- 机械·能源·成套设备
- 化学品·电子
- 食品材料·生活产业
- 非洲

业务领域



金属本部

P.38 >

| | |
|------|--|
| 汽车材料 | 汽车相关金属材料, 汽车钢板、特殊钢、有色金属的流通和加工业务 |
| 金属产品 | 用于汽车以外的其他用途的金属材料流通加工业务、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、工厂及市场产生的金属废弃物等的回收及处理业务、报废汽车的回收、解体、处理业务 |



全球零件·物流本部

P.42 >

| | |
|-----------|---|
| 全球零件 | 在汽车生产零部件进出口及海外地区之间的采购的基础上, 增加整合集运物流和供需管理功能, 提供商贸物流一体化的最佳全程物流服务 (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 |
| 全球零件装配 | 在海外开展轮胎组装等汽车零部件的装配业务 |
| 汽车用品及物资器材 | 提供从车用内饰外饰零部件到汽车用品的策划开发、物资器材采购、生产、销售等功能齐全的服务 |



汽车本部

P.46 >

| | |
|------------|---|
| 进口销售总代理店业务 | 在世界各地开展具有该国所有品牌责任的进口销售总代理店(分销商)业务 |
| 销售店业务 | 在世界各地进口销售总代理的领导下, 开展包括售后服务在内的销售店(零售店)业务 |
| 销售周边业务 | 以进口销售总代理店开展业务的国家为中心, 通过经营补给零部件供应、售后服务以及中小规模生产、装设、二手车、销售金融等业务, 构建汽车价值链 |



机械·能源·成套设备本部

P.50 >

| | |
|------|---|
| 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、安装施工以及工程机械的国内外交易、相关业务的开发和运营 |
| 电力业务 | 电力、水利相关业务的开发及运营管理、产品的采购和销售 |
| 能源 | 天然气业务、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 | 电力、石油、水资源、海洋等的成套设备供应 |



化学品·电子本部

P.54 >

| | |
|------|--|
| 汽车材料 | 在全球开展从原材料采购到加工、销售、物流的功能齐全的服务 |
| 化学品 | 洗涤剂原料、医疗卫生材料、包装材料、碘、精细化学品等各种产品的生产与销售 |
| 电子 | 在全球销售用于汽车、家电、信息通信设备、工业设备等的电子零部件, 开发和销售及软件, 提供ICT服务 |



食品材料·生活产业本部

P.58 >

| | |
|------|---|
| 粮食 | 粮食进口交易量份额在日本国内名列前茅, 通过在国内共4处物流基地, 稳定供应粮食 |
| 食品 | 在充分运用国内外生产加工基地和供餐业务企业满足多样化需求的同时, 供应放心、安全的食品。致力于推进先进循环型农水产业的发展 |
| 保险 | 通过日本国内外的财险、寿险代理业务(从咨询到签约)、成立保险中介公司等开展海外业务 |
| 生活方式 | 从“棉花”到“纺织品”“服装产品”的策划、采购、生产; 零售业务的策划和运营; 海外拓展医疗相关业务; 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; 酒店式公寓的运营 |



非洲本部

P.62 >

| | |
|-----------|--|
| 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及租赁业务、南非的汽车生产支援业务与当地的零部件生产业务 |
| 卫生保健和·化学品 | 医药品批发、医药品生产业务和远程医疗 |
| 食品·生活产业 | 生活消费品(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·技术·新业务 | 系统的构建、整合与维护等IT业务、地热发电等能源与成套设备业务、食品加工以及运用ICT的孵化项目等新业务的开发与推进 |

金属本部



Orocobre Limited. All rights reserved.

市场环境

在贸易保护主义抬头，贸易活动存在诸多风险因素之中，全球经济仍保持缓慢复苏。其中，尤其是汽车领域迎来了电动化、自动化、汽车共享等产业结构和服务的重大转型期，预计各类相关产品的需求将持续扩大。

风险与机遇

随着社会对ESG投资等的需求高涨，构建能够适应环境、社会的经营模式已成为企业重要的经营课题。为了满足社会需要，我们将通过构建能源和再生利用系统等，推动事业变革、功能创新、开拓新市场，创造新机遇。

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。金属本部下属所有SBU*通过构建涵盖钢铁和有色金属两大类商品的业务体系，全方位满足客户需求。

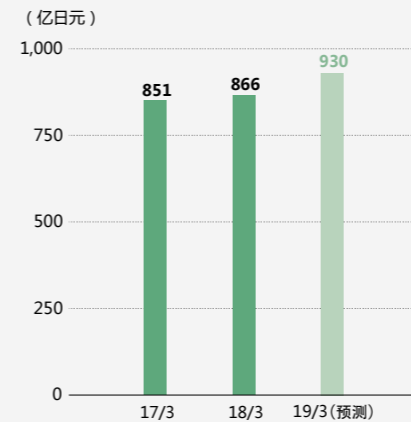
汽车材料SBU以国内外加工基地为中心，针对汽车行业的金属材料需求，形成了基于IT技术的订购采购系统和高效物流体系，并构建了根据客户需求灵活供货的管理体系。与此同时，为满足用户需求，还在世界各地开展钢板冲压切割业务。

金属产品SBU主要从事非汽车领域的金属产品业务，该部门充分利用在拓展海外业务中逐渐建立起来的全球网络，以高效加工和物流功能，满足国内外广大客户的需求。

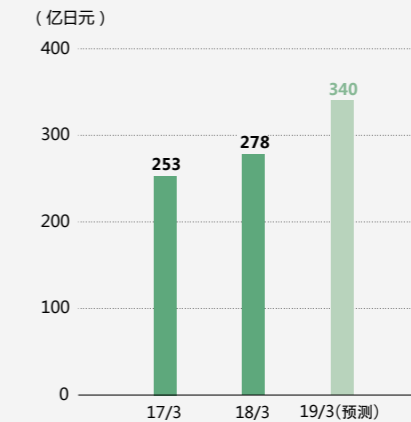
金属资源SBU为应对日益高涨的资源有效利用与妥善处理的社会需求，通过运用资源开发、资源采购、资源循环功能，逐步扩大回收再利用、资源开发、废弃物妥善处理等领域的业务。

* SBU: Strategic Business Unit

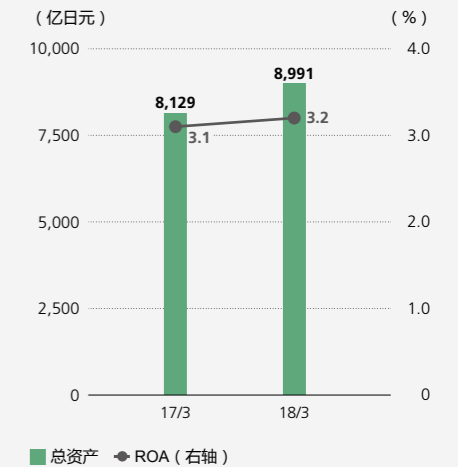
销售总利润



归属于母公司所有者的当期利润



总资产 / ROA*



* 由于2016财年尚未按照现在的分类计算期初总资产，ROA的分母为期末总资产。2017财年以后的ROA的分母为期初和期末总资产平均值。

中长期举措与重点战略

2017年4月起，金属本部对“汽车材料”“金属产品”“金属资源”三大业务领域进行了重组，改变传统的以商品为中心的组织结构，实现了从“单一商品经营”向“具备多元材料支持功能的组织”的转型。通过重组，金属本部充分利用海外网络平台采购能力的同时，还具备了发挥国内外加工、物流功能，以多元材料支持功能满足客户需求的能力。我们将在汽车领域和非汽车领域持续创造和提供价值。

主营的汽车相关业务方面，向着引领汽车轻量化和电动化潮流的新功能和业务付诸实现不断迈进，并为实现进一步完善，积极开拓丰田集团以外的销售渠道。

非汽车类业务方面，我们将充分发挥与汽车相关产业的协同效应，并以能源、基础设施等市场规模大，增长潜力大的领域，以及能够充分发挥本公司优势的再生利用、资源开发领域为中心，持续开拓新市场和创造新业务。此外，还将积极探索以功能、业务和地区为中心的“进攻型”新投资可行性。在防守方面，通过确保生产安全、加强合规管理、降低成本、培养人才、退出亏损业务等夯实金属本部的业务基础，并推进工作方式改革，加快业务质量和提升。力争通过这些举措，确立攻守平衡的业务结构，力争实现中长期目标。

扩大主营的Mobility领域业务，加快推进“再生利用”和“资源开发”等领域的创新。



专务执行董事
金属本部长
村田 稔



实现愿景的举措

Resources & Environment
阿根廷锂资源开发
 CSR重要课题

利用清洁能源和新技术，通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量，为建成低碳社会做出贡献

随着混合动力汽车和电动汽车市场规模扩大，锂离子电池需求不断增加。为应对这一需求，我们自2010年起，开展了锂资源开发业务。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%的股权，还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，碳酸锂已于2014年12月投产。这是日本企业参与的首个锂资源开发项目。2018年，我们通过向合作伙伴Orocobre公司注资，获取了15%股权，构建了更加稳固的合作关系。



作为碳酸锂产品的独家代理商，本公司运用自己的全球业务网络，为满足国内外需求做出了贡献。未来，公司将为确保锂电池的稳定供应，继续为新一代环保汽车发展提供支撑，为向低碳社会转型做出贡献。

Mobility
印度车用钢板加工工厂投产
 CSR重要课题

与非洲等发展中国家共同发展，通过公司业务致力于解决社会问题

印度西部汽车产业蓬勃发展，为了满足车用钢板加工需求的不断增长，公司于2016年9月，在古吉拉特邦曼德尔工业园区成立了钢板冲压切割加工公司TT Steel Service India Pvt. Ltd.（古吉拉特工厂），并于2017年下半年启动量产加工。



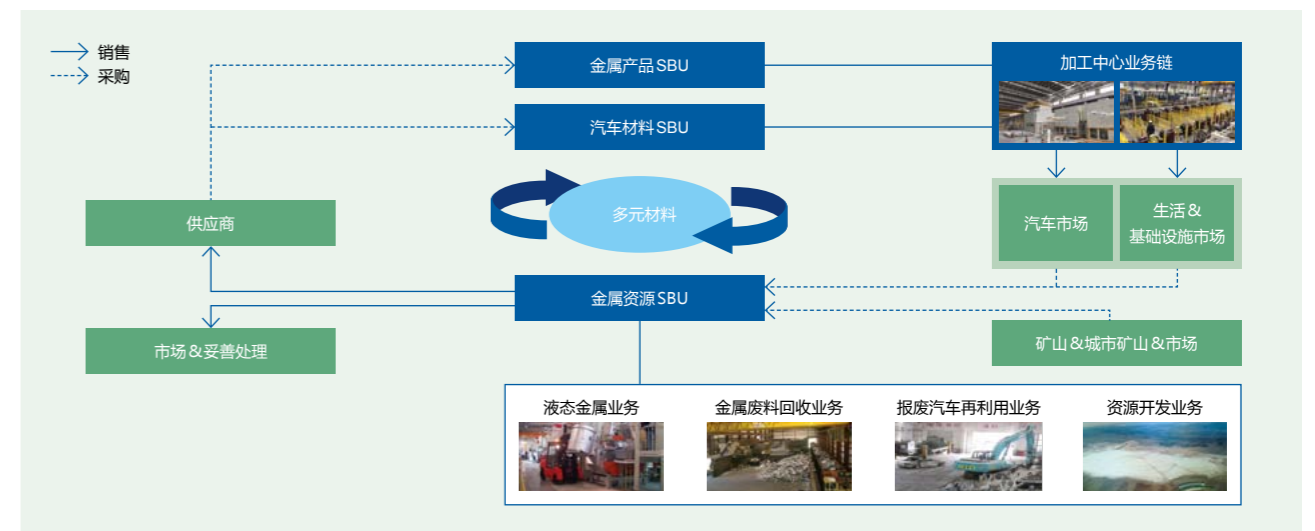
包括印度南部卡纳塔卡邦班加罗尔市已投产的本公司工厂和此次新成立的古吉拉特工厂，本公司在印度形成了双网点体制。我们将扩大在印度的汽车钢板供应链网，广泛发挥本公司的作用，推动印度汽车产业发展。

核心业务的经营模式

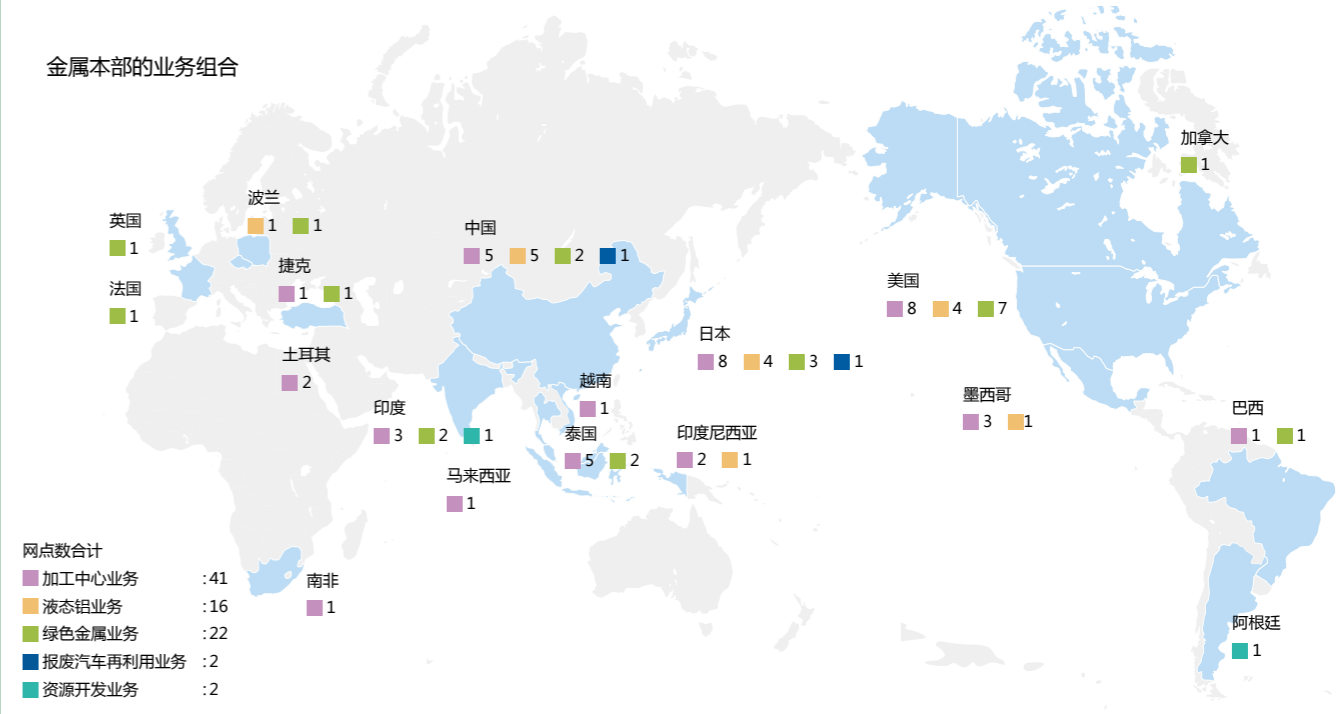
高品质的加工、物流与仓储功能

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，为降低整体能源成本并减轻环境负荷，开展了以液态铝代替铸锭的供货业

务。除上述材料供货功能之外，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”。我们以多元材料为中心，已在世界18个国家83个网点开展这样的高性能业务，今后还将继续扩大业务领域。



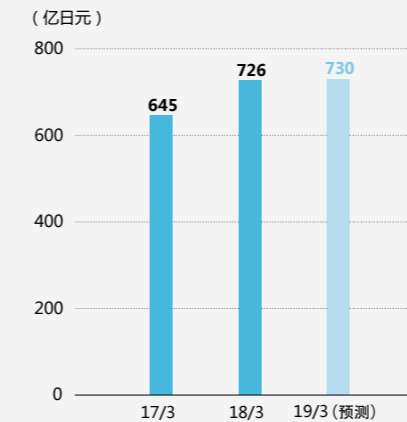
金属本部的业务组合



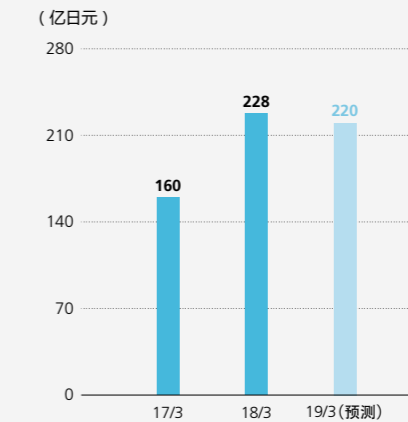
全球零件与物流本部



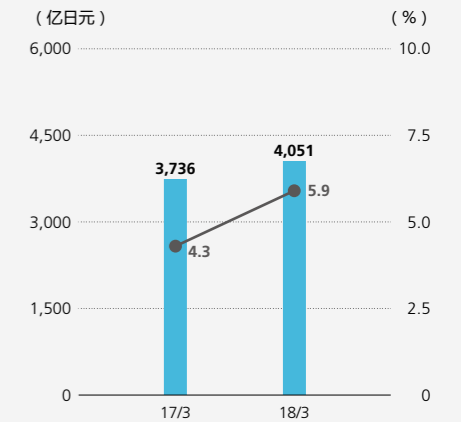
销售总利润



归属于母公司所有者的当期利润



总资产 / ROA*



* 由于2016财年尚未按照现在的分类计算期初总资产，ROA的分母为期末总资产。2017财年以后的ROA的分母为期初和期末总资产平均值。

市场环境

预计汽车厂商的海外生产将进一步扩大，零件厂商的海外业务也将进一步扩张。为实现汽车的轻量化、环保、电动化、自动驾驶、车联网等新一代移动技术，除了材料、零件、IT技术之外，交通与物流基础设施的开发也将进一步提速。

风险与机遇

超越国家与地区界限的新框架与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。面对时刻变化的客户需求，我们将充分发挥自身的优势，为客户提供具有更高附加价值的服务。

业务的优势

全球零件与物流本部目前在全球38个国家拥有79家当地法人和海外业务单位，共177个网点。包括日本国内在内，全球共拥有14000名员工。

全球零件与物流本部运用这些网点和物流网，建立起零件优化全程物流服务体系，形成了全球规模的汽车零件供应链。

除轮胎组装等装配业务外，在内饰外饰零件及汽车用品方面，从产品策划、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。

我们整合了本部的全球物流网络和供需管理功能以及本部独有的产品制造功能，并提供给客户，从而精准地满足多种多样的客户需求。

中长期举措与重点战略

全球零件与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、组装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和新兴市场。

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，继续扩大零件厂商的海外拓展援助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，将零件的采购、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件。进而，加强用品装配业务，为客户提供本公司独立策划开发汽车用品（配饰）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，以本部所擅长的全球网络、物流基础设施、供需管理、组件等多种功能为基础，发挥经营人才能力和预测功能，为制造产业的价值链提供支撑。

以多种功能为基础，
发挥经营人才能力和预测功能，
为制造产业的价值链提供支撑。

常务执行董事
全球零件与物流本部长
江山 纯





实现愿景的举措



为日资车企在新兴国家的海外拓展提供支持
(科技园业务)

CSR重要课题

与非洲等发展中国家共同发展，通过公司业务致力于解决社会问题

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。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，公司也在柬埔寨波别成立了 Techno Park Poipet Pvt. Co. Ltd.。我们在该业务单位开展加工承包业务这一新服务，即在汽车零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。



扩大汽车市场与对接安全标准
(安全气囊制造业务)

CSR重要课题

力求实现交通零伤亡，为建成安全舒适的移动社会做出贡献

随着印度轿车市场急速扩大，印度政府加强了汽车交通安全措施，汽车安全设备的普及将有望带动安全气囊需求增长。面对这样的市场机遇，丰通集团继中国和越南之后，在德里郊区成立了印度首家安全气囊生产业务单位。

该工厂通过定期聘用印度政府扶持的职业培训学校毕业生，为创造地区就业机会做出了贡献。此外，还以全部雇用女性员工的方式，帮助女性走向社会。

现在，轿车市场对安全性能的关注逐渐提升，新兴市场的汽车普及化进程将进一步加快。在这样的背景下，我们将推进构建该业务的全球生产体系。



核心业务的经营模式

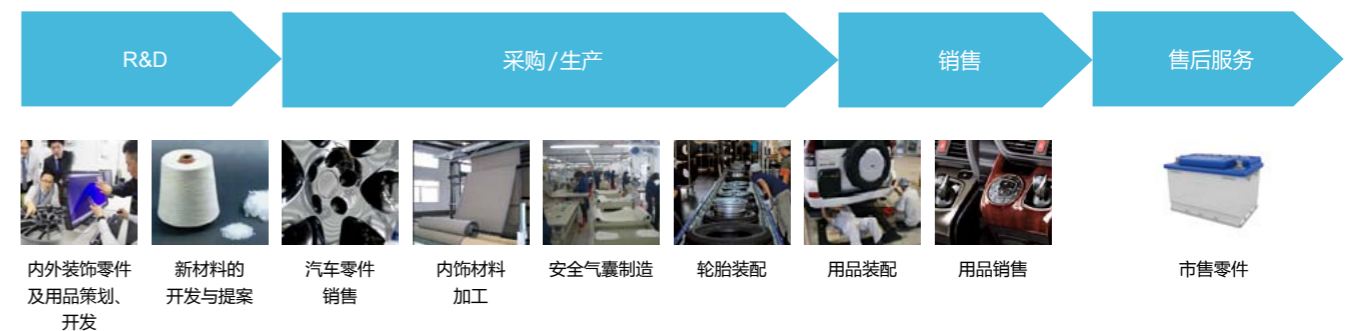
实现客户的“最佳价值链”

通过本公司遍布世界各国的物流网点进行集运物流（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件物流服务，为零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，从商品策划、设计开发到零件材料供应、生产

准备、质量管理，提供商品供应链的各个环节中的各种附加价值。

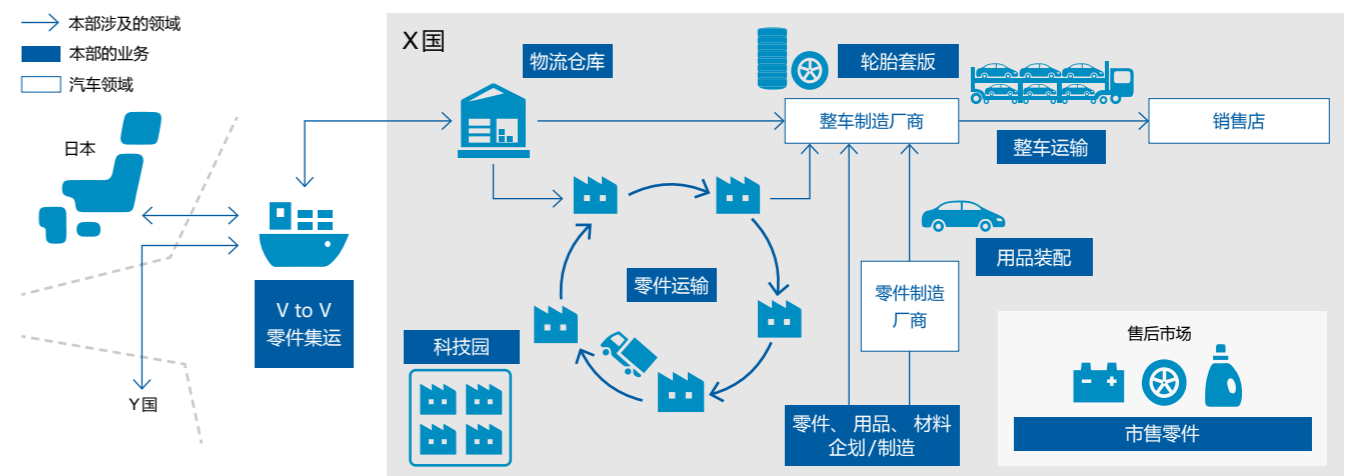
此外，还经营科技园业务、用品装配业务、整车运输业务和用品装设业务等各种业务，构建了助力从事制造业的顾客实现“最佳价值链”的体制。针对不断变化的市场需求，通过向顾客提供这些功能的综合性组合，力求创造新的价值。

全球零件与物流本部提供的价值链



本部的业务链

汽车领域

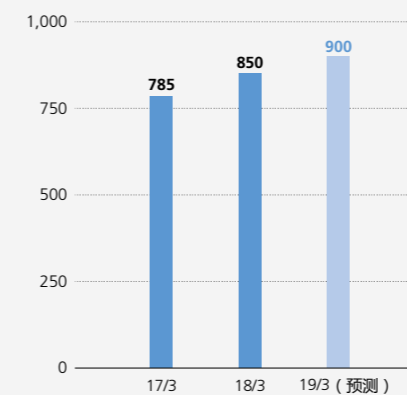


非汽车领域

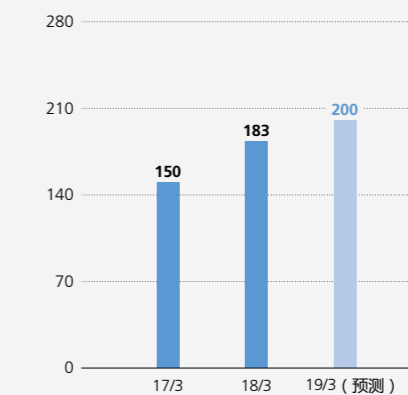




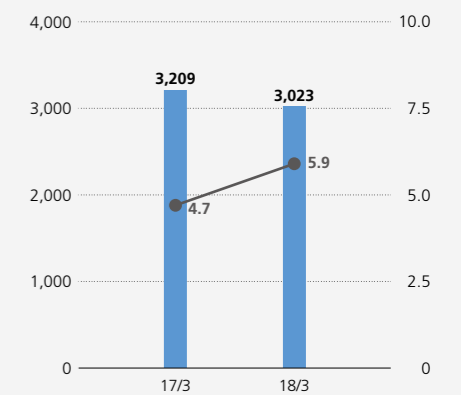
销售总利润
(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润
(亿日元)



总资产 / ROA*
(亿日元) (%)



* 由于2016财年尚未按照现在的分类计算期初总资产，ROA的分母为期末总资产。2017财年以后的ROA的分母为期初和期末总资产平均值。

市场环境

随着汽车本部的核心市场，即新的新兴国家机动化得到了发展，对汽车的需求有望进一步增长。汽车产业将迎来百年不遇的巨大转型期，数字化、自动驾驶等创新技术的发展，也将进一步加快向新一代移动社会发展的步伐。

风险与机遇

对汽车本部而言，可能面临新的新兴国家资源价格波动及形势影响的风险。我们正在逐步构建坚实的经营基础，以避免受到外部环境影响。

新一代移动社会的到来，必将成为我们开拓新业务领域的良机。

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商业务经营、销售店业务经营等本部门的支柱业务在内，规模遍及全球146个国家和地区（开展业务经营的有48个国家）。（包括非洲本部在内，遍及全球175个国家，其中开展业务经营的有87个国家）

公司以新的新兴国家为中心，在布局了进口销售总代理的国家，构建并扩大价值链，推进中小规模生产、装配，二手车及销售金融等围绕销售业务而开展的附加业务。此外，通过多种业务和功能的整合，来发挥我们独有的优势。

通过开展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

通过汽车本部的支柱性业务进口销售总代理和经销商业务，为全球客户提供汽车的同时，我们还将通过加强销售、配件、售后服务三位一体的体系与工作，尽最大努力提升客户对产品和丰田品牌的信任，让经营丰田品牌的所有客户成为终身客户。

进而，发挥各个地区配备的总负责网点的职能，时刻把安全和环保放在第一位，突破传统汽车业务领域的限制，致力于进一步扩大移动价值链。

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，为政策制定建言献策，努力推动整个汽车产业乃至整个国家的健康发展。

汽车本部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，今后将努力带动整个丰田通商不断扩大业务领域。如今，新技术层出不穷，汽车产业或将迎来百年一遇的转型。在这种形势下，我们将汽车相关业务转型视为发展机遇，不断创造新功能和新的附加价值，开拓新业务领域，从而为新一代汽车和新一代移动社会的建设做出贡献。

我们要拥有能够应对市场剧变的战略、经验、人才，成为可信赖No.1的移动解决方案供应商。



常务执行董事
汽车本部长
山波 正人



实现愿景的举措



举办埃及新型SUV组装下线仪式

CSR重要课题

与非洲等发展中国家共同发展，通过公司业务致力于解决社会问题

2017年7月，Toyota Motor Engineering Egypt S.A.E (TMEE：本公司出资比例为40%) 在埃及汽车组装委托方 Arab American Vehicles Co. 公司举办了SUV“Fortuner”新款车下线仪式。

自2014年10月开始探讨项目到项目成立的大约三年间，本公司负责车辆质量管理、供需管理和物流管理，在业务策划、合同、生产筹备、采购等各个工序与合作伙伴合作，不断积累专有技术，进一步加强了技术型“制造商社”的优势。

我们通过本项目深挖新知识和新技能，在埃及开创新的业务，朝着开拓市场和扩大业务范围的方向不断迈进。



投资东南亚最大的共享汽车服务企业 Grab Inc.

CSR重要课题

力求实现交通零伤亡，为建成安全舒适的移动社会做出贡献

本公司在东南亚各国广泛开展汽车相关业务。2017年8月，为了推进在新型移动服务领域的合作，向Grab Inc. 公司投资。Grab Inc. 公司成立于2012年，是东南亚最大的私人约车服务和移动支付服务供应企业。

通过本次合作，以车联网和团体车辆提供及保险等领域为中心，推进在该地区新型移动服务领域的战略合作。今后，为迅速应对急速变化的市场环境，本公司将进一步推进战略合作，致力于建设舒适的移动社会。

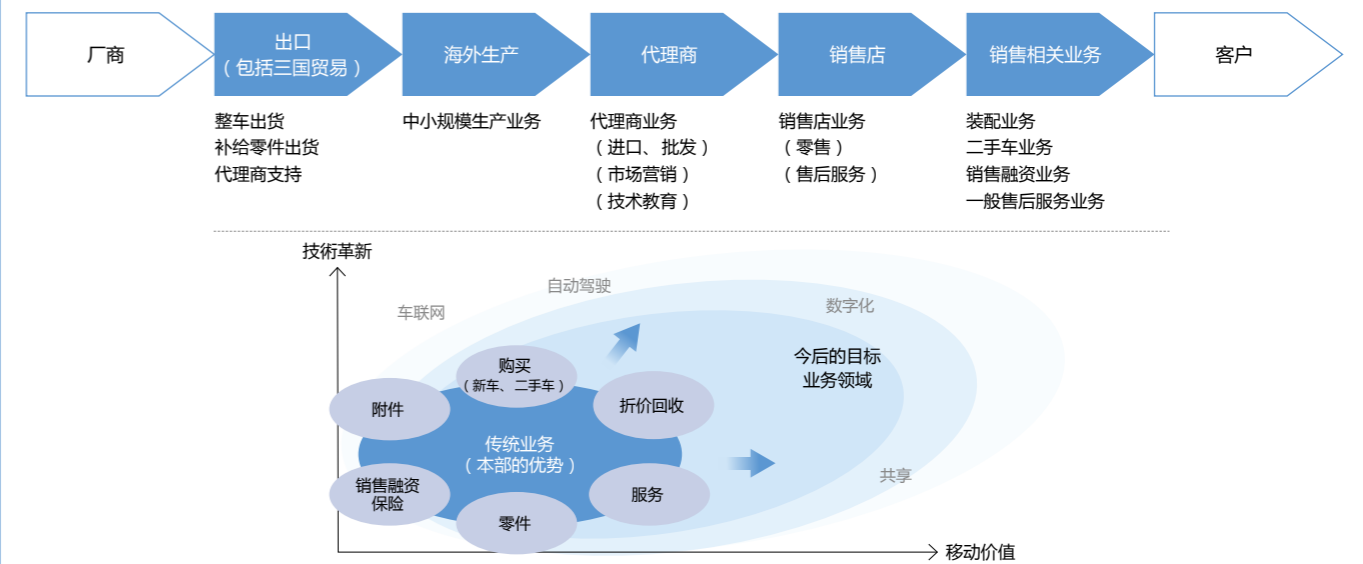


核心业务的经营模式

三位一体的销售业务与移动价值链的扩充

在经营汽车本部支柱业务，即进口销售总代理业务以及销售店业务时，根据各个国家商业环境和需求开展不同规格车辆的“销售”，同时将“补给零件”和包括技术教育等员工培训措施在内的“售后服务”三项业务作为一个整体。另外，以构建和拓展汽车价

值链为目标，积极推进中小规模生产业务、装配业务、二手车业务、销售融资业务等，并积极开拓新地业务领域，实现新一代移动社会人才与产品“移动价值”的最大化。



全球业务拓展与地区战略

目前，设有进口销售总代理商和销售店等的国家已达48个（包括非洲本部管轄的店铺在内，共87个国家），主要分布在新兴国家。今后，这些国家将真正实现汽车普及。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。此外，我们已在非洲、中国、亚洲、大洋洲、中南美洲和加勒比海

地区等地分别设立了地区总负责网点，将以销售、营销战略为主的商品品牌战略以及旨在构建和拓展价值链所需功能的加强、包括业务拓展战略在内的区域整体战略为依托，积极开拓新市场，扩充销售网点。

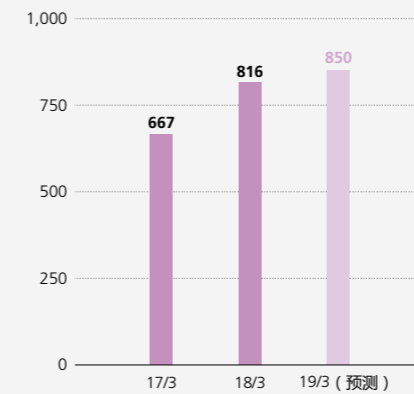


*包括CFAO旗下所有地区的业务单位

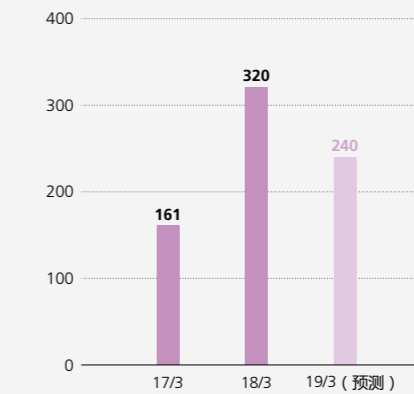
机械·能源·成套设备本部



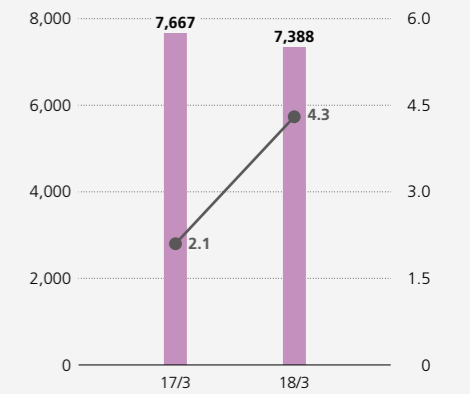
销售总利润
(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润
(亿日元)



总资产 / ROA*
(亿日元) (%)



* 由于2016财年尚未按照现在的分类计算期初总资产，ROA的分母为期末总资产。
2017财年以后的ROA的分母为期初和期末总资产平均值。

■ 总资产 ◆ ROA (右轴)

市场环境

随着人工智能与物联网普及和新一代移动社会到来，各行业将迎来结构转型。此外，《联合国气候变化框架公约》第21次缔约方会议（COP21）上巴黎协议的签署，预示着清洁能源需求将进一步增加。

风险与机遇

随着环境管控加强和节能、能源管理技术的发展，发达国家对电力的需求增长乏力等风险有所增加，而全球清洁能源需求和新一代移动社会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成套设备领域与工程机械领域、电力业务领域、燃气、石油及煤炭等能源领域及各种成套设备领域。

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服务。在非汽车领域中纺织机械、工程机械和医疗设备等多种工业机械的销售业务遍及全球。

在电力领域，除了传统的火力发电外，还在全球范围开展风力、太阳能等可再生能源发电业务。

在能源领域，为国内外客户提供具有竞争力的原油、石油产品、煤炭、液化天然气和生物燃料等资源。

在成套设备领域，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。

中长期举措与重点战略

机械·能源·成套设备本部根据汽车厂商设备投资趋势、向新一代移动社会转型引起的汽车行业结构变化、环境保护带动的能源需求结构转型、中东地区的政治局势变化等情况，致力于进一步推进业务平稳发展。

具体而言，在机械设备领域，除了推进运用IoT提高制造

业生产效率的智能工厂业务之外，还将力求发掘和拓展汽车生产设备业务以外的新商机。此外，我们还在印度等国家开发新的商品。

在电力领域，开展有助于解决地球环境问题的业务，以可再生能源（风力、光伏、地热、生物质等）为中心，立足于扩大创造清洁能源的业务，力争为世界各国稳定供电。

在能源领域，通过积极地参与船舶业务、生物燃料业务等，提高石油、煤炭和液化天然气等贸易功能的附加价值，力求构建稳定的业务基础。

在成套设备领域，在本公司具有优势的中东地区，通过项目开发助力新兴国家经济发展，并着力推动“高质量”基础设施出口战略，大力推进开拓交通基础设施业务等新功能。并致力于向非洲地区出口基础设施。

今后，我们的方针是在机械设备、电力、能源、成套设备各个领域，进一步加强现有业务利润基础，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。

提高在机械设备、电力、能源、成套设备等各类业务领域的竞争力，力求本公司在具有优势的地区打造龙头业务。

专务执行董事
机械·能源·成套设备本部长
日高俊郎





实现愿景的举措



参与埃及首个风力发电IPP项目

CSR重要课题

利用清洁能源和创新技术，通过减少汽车、工厂和成套设备的二氧化碳排放量，为建成低碳社会做出贡献

本公司与（株）Eurus Energy Holdings共同承接了埃及262.5MW风力发电厂的建设、管理和运营项目，并投资参与了竣工后20年间的发电厂运营、电力销售IPP（独立发电厂）项目。该项目的建设期为两年，已于2017年底开工，预计2019年12月开始商业运营。该项目是埃及风力发电领域的首个IPP项目。

发电厂计划建于苏伊士湾沿岸的Gulf of ElZayt地区，全年具有较强的风力。我们将充分发挥该地区风力和地理优势，优化发电，以绿色、实惠的电力为埃及可再生能源的引进和普及做出贡献。



风力发电站示意图



承接伊拉克共和国变电站建设项目

CSR重要课题

与非洲等发展中国家共同发展，通过公司业务致力于解决社会问题

2017年3月6日，本公司承接了伊拉克电力部的固定式和移动式变电站建设工程。作为从设计到采购、施工的总承包商，力争2021年完工。该项目订单金额约为600亿日元，是伊拉克战争结束后日本企业承接的最大规模建筑工程项目。伊拉克长期处于电力短缺状态，变电站建成后大约可为130万户家庭提供电力。

（株）日本国际协力银行（JBIC）与（株）三菱UFJ银行及（株）三井住友银行将共同为伊拉克财务部提供部分资金，两家商业银行提供的融资将由（株）日本贸易保险（NEXI）承保。

今后，我们会继续将伊拉克视为能源和基础设施业务的重要市场之一，为伊拉克的基础设施建设做出贡献。



固定式变电站示意图（（株）东芝提供）



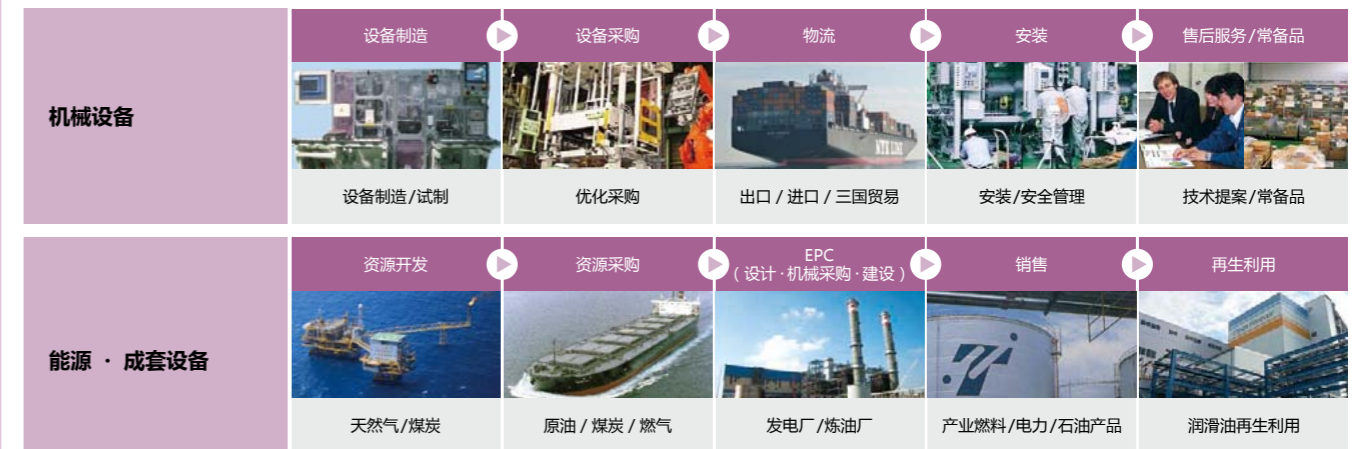
移动式变电站示意图（（株）明电舍提供）

核心业务的经营模式

▶ 机械与设备的一条龙支持服务以及从资源开发到稳定供应的价值链

除了采购和销售各种机械、设备之外，我们还提供策划、提案及技术开发、质量管理、高效物流、安装、售后服务等全方位支持，为客户建立生产体制做出贡献。

此外，为确保能源资源的稳定供应，我们在全球范围开展石油、天然气、煤炭等的资源开发、采购、供应业务以及发电业务、水处理业务等。

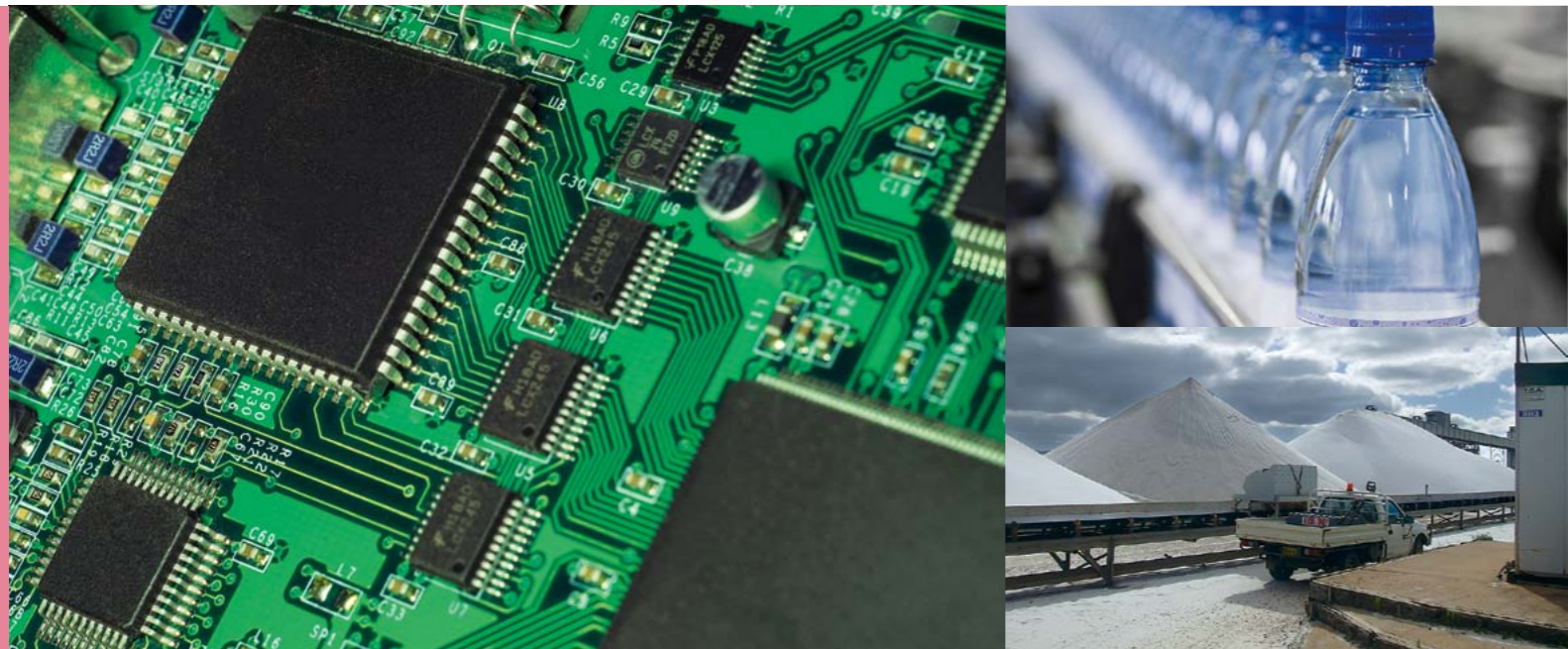


▶ 在全球范围开展发电、燃气和煤炭资源的开发、生产及周边业务

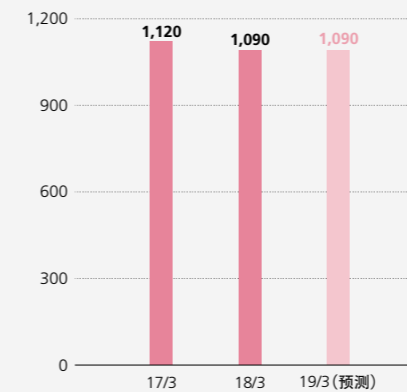
扩大业务领域，从事以可再生能源为主的发电业务、燃气、煤炭等资源的开发与生产，甚至包括燃气生产所需的钻井设备、煤炭发货港等周边业务领域，不仅保障供应日本，还对世界各地的能源供应做出贡献。



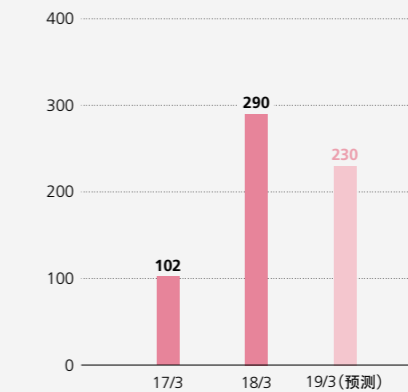
化学品 · 电子本部



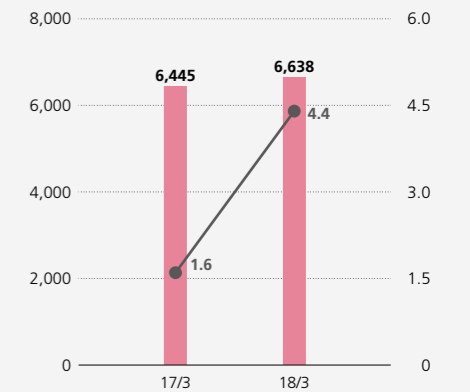
销售总利润
(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润
(亿日元)



总资产 / ROA*
(亿日元)



* 由于2016财年尚未按照现在的分类计算期初总资产，ROA的分母为期末总资产。2017财年以后的ROA的分母为期初和期末总资产平均值。

■ 总资产 ◆ ROA (右轴)

市场环境

以新兴国家为首，需求不断扩大，并呈现多样化趋势。与此同时，ICT技术在各领域得到广泛应用。在汽车领域，注重电动化、轻量化和环保等因素的新技术和新材料开发与自动驾驶等移动方式的变革正在加快。

风险与机遇

虽然世界经济存在着诸多不确定因素，但我们仍将通过加强与客户沟通，提升可满足客户需求的提案能力，同时与更多供应商开展战略合作，为客户提供产品。我们还将积极推进硬件、软件和服务领域的技术革新。

业务的优势

化学品·电子本部在汽车材料、化学品、电子产品三大领域创造协同效应，开展业务。

在汽车材料领域，除了生产销售车用树脂、橡胶等，还通过全球网络供应车载电池等的构建与零件。

在化学品领域，我们的业务涉及生产普通生活用品使用的洗涤剂原料、卫生材料、包装材料等各个领域的化学产品，并致力于运用亚洲强大的销售网络进一步拓展业务。此外，还在全球开展重要资源之一碘的生产和销售，积极致力于增强化合物的生产销售等价值链能力。

在电子领域，作为日本最大的电子器件商社集团，我们广泛经营用于汽车、产业设备等的电子零件和软件。

此外，在全球开展联系各种人才和产品的网络业务同时，针对通信高速化和数据大容量化等信息社会变化及移动社会的变革，扩充并整合相关中坚企业集群的专有技术和功能，加强开展国内外业务。

中长期举措与重点战略

化学品·电子本部业务广泛涉及汽车、普通消费品、资源等商品，面对发达国家与新兴国家多种多样的需求，本部、海外网点、集团公司超越组织架构与国家界限，团结一致充分发挥整体实力与协同效应，推进业务发展。

在汽车材料领域，运用公司在基础业务中培养的功能，在新地区和新市场横向展开，同时通过为新一代汽车提出原材料和构件方案，应对汽车技术变革。

在化学品领域，进一步强化和扩大在全球市场占据较大份额的业务，在努力将其培养成下一个盈利支柱业务的同时，敏锐地捕捉社会及环境的变化，积极挑战新业务。

在电子设备领域，前瞻性地预测汽车产业及技术变化，着眼HV·PHV·EV等环境友好型汽车技术的开发以及汽车智能化、信息化发展趋势，积极推进面向“车联网”的零件和服务开发，未来汽车社会所需的高水平基础设施建设，以及新型服务的开发和商业化。

关注所有行业的发展，捕捉变化与商机，大胆挑战。
创造新的功能，从而为客户提供更高的价值。

常务执行董事
化学品·电子本部长
椿本 光弘





实现愿景的举措



Life & Community

在亚洲实现高吸水性树脂 (SAP) 的稳定供应

CSR 重要课题
与非洲等发展中国家共同发展，通过公司业务致力于解决社会问题

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，为满足亚洲及世界各地对纸尿裤提出的高吸水性树脂 (SAP) 需求，在日本和中国两个生产网点拥有36万吨产能。此外，第三个生产网点马来西亚当地法人SDP GLOBAL (MALAYSIA) SDN. BHD. 将于2018年夏天投产。由此，本公司将成为世界一流的SAP生产企业。我们将通过销售和物流网络以及原材料采购能力，致力于为客户稳定提供优质产品，为亚洲乃至世界各国消费者提供舒适富足的生活。





Mobility

针对卡车列队行驶的实际应用的举措

CSR 重要课题
力求实现交通零伤亡，为建成安全舒适的移动社会做出贡献

本公司受经济产业省委托，从事“高水平自动驾驶系统社会应用研发和实证项目：卡车列队行驶社会应用的实证”业务，推进有关卡车列队行驶的研发工作。

作为本业务的环节之一，2018年1月，进行了世界首次后续车辆有人驾驶列队行驶实际验证试验。为了应对由于节省人工成本提高经济效率以及减少二氧化碳排放导致的驾驶员减少，力争通过提高驾驶的安全性，为实现安全舒适的移动社会做出贡献。



核心业务的经营模式

► 核心业务的经营模式

在汽车材料业务方面，丰田通商凭借全面的功能在全球范围开展原材料采购、修复、仓储与物流、零件加工等一条龙业务。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。



► 电子领域的价值链

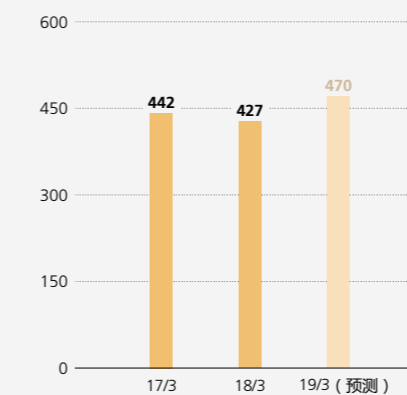
在电子器件业务中，我们利用国内外的网点，通过新技术提案和QCDS (质量、成本、配送、售后服务) 管理，实现电子器件的稳定供应。在信息产业业务中，通过各价值链向全球提供 ICT 服务。



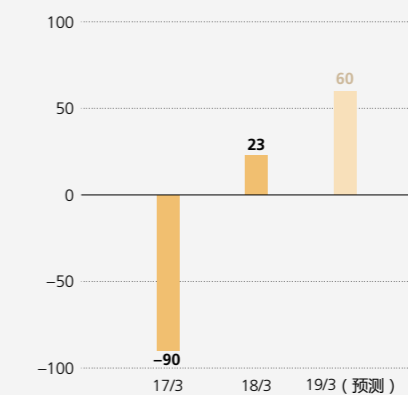
食品材料 · 生活产业本部



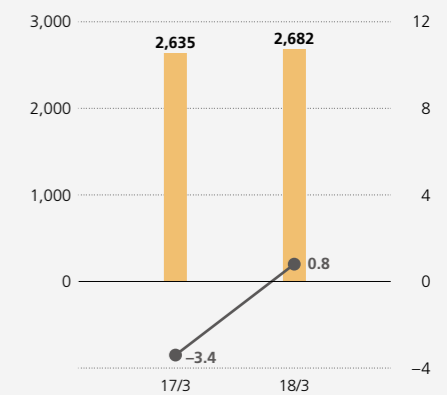
销售总利润
(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润
(亿日元)



总资产 / ROA*
(亿日元)



* 由于2017财年尚未按照现在的分类计算期初总资产，ROA的分母为期末总资产。2018财年以后的ROA的分母为期初和期末总资产平均值。

■ 总资产 ◆ ROA (右轴)

市场环境

日本国内人口和社会结构发生了巨大变化，但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，生活水平得到提升。

风险与机遇

因存在气候变化等风险因素，预计人们将越来越需要确保粮食资源及其稳定供应。同时，在新兴国家等地区，随着人们生活日益富足和生活方式转变，市场也随之扩大。食品·生活产业本部将继续在全球范围构建价值链，根据当地需求提供放心、安全、舒适的产品与服务。

业务的优势

食品·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，为人们过上健康而富足的生活做出贡献。

在谷物领域，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，公司在国内外拥有多个领域的加工基地和餐饮服务业务公司，开展丰田通商特有的安全管理，为市场提供优质商品。

在保险领域，除了国内顶级保险代理业务外，我们还在海外广泛开展保险经纪业务，并通过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，通过有效利用功能性原材料和生产网络，发挥综合型供应商的功能优势，开展从原材料开发到销售、供货的服装业务。建筑工程业务方面，我们拥有为企业海外业务拓展提供支持的酒店式公寓等业务。健康护理业务方面，我们致力于提供从看护到医院、医疗相关的服务。

中长期举措与重点战略

在谷物领域，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，提升生产地采购能力，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谷物销售的价值链。

在食品领域，我们通过与国内外食品加工企业合作或并购等措施，积极投资以获得生产销售功能，拓展海外业务，同时以餐饮服务为中心，努力扩大食品流通业务。

并为积极构建循环型农业水产业体系和保护生物多样性，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开展医疗保险综合服务，以及开发能够防御多样化风险的特色保险和服务，努力拓展业务领域。

在生活方式领域，以服装业务中独有的原材料为依托，进一步加强策划提案功能，通过专业化生产等措施，在扩大日本国内市场业务同时，努力开拓海外市场。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。健康护理业务方面，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。

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
食品材料·生活产业本部长
三浦 芳树





实现愿景的举措



Life & Community

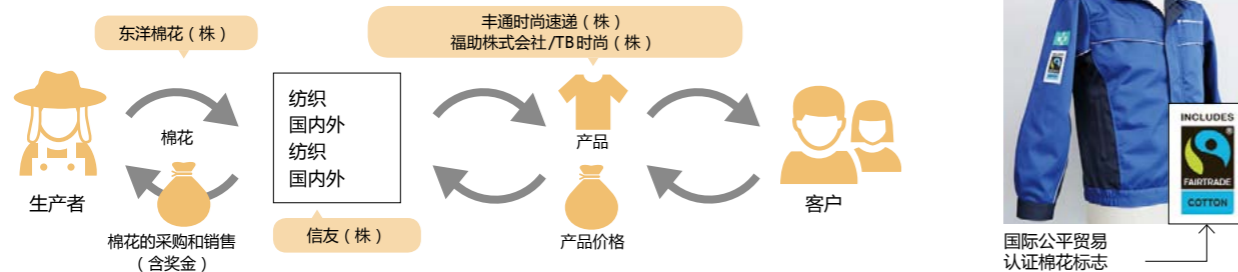
获得棉花领域的国际公平贸易认证

CSR 重要课题

尊重人权，培养人才，发挥人才的作用，积极致力于“培养贡献于社会的人才”

2018年1月，本公司与集团公司TB UNI时尚株式会社共同获得了国际公平贸易认证组织的棉花领域国际公平贸易认证。公平贸易是旨在改善发展中国家生产者和劳动者生活，促进他们自立的贸易机制，作为实现联合国可持续发展目标（SDGs）的举措而备受瞩目。通过获得本次认证，公司构建了从上游到下游统一的认证服装供应体制。未来，丰田通商集团将团结一心，致力于推广和普及认证产品。

丰田通商集团公平贸易认证棉花业务





Life & Community

外资首次进驻印度尼西亚临床检查业务

CSR 重要课题

与非洲等发展中国家共同发展，通过公司业务致力于解决社会问题

2018年1月，本公司与（株）保健科学研究所及东南亚最大的制药公司PT.KalbeFarma集团三家公司共同设立的合资受托临床检查业务公司PT.Innolab SainsInternasional的临床试验中心业务启动。随着印度尼西亚经济的稳步增长，对医疗服务扩大数量和提升质量的需求日益高涨，我们将为印度尼西亚的患者提供拥有世界尖端疾病早期诊断和预防技术的日本医疗服务。该业务的开展，可提高印度尼西亚医疗水平，为印度尼西亚国民的健康做出贡献。我们力争将检查中心建设成为东南亚规模最大、技术水平最高的医疗机构。



核心业务的经营模式

▶ 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把最终消费者放在心上，迅速应对激烈变化的市场形势。

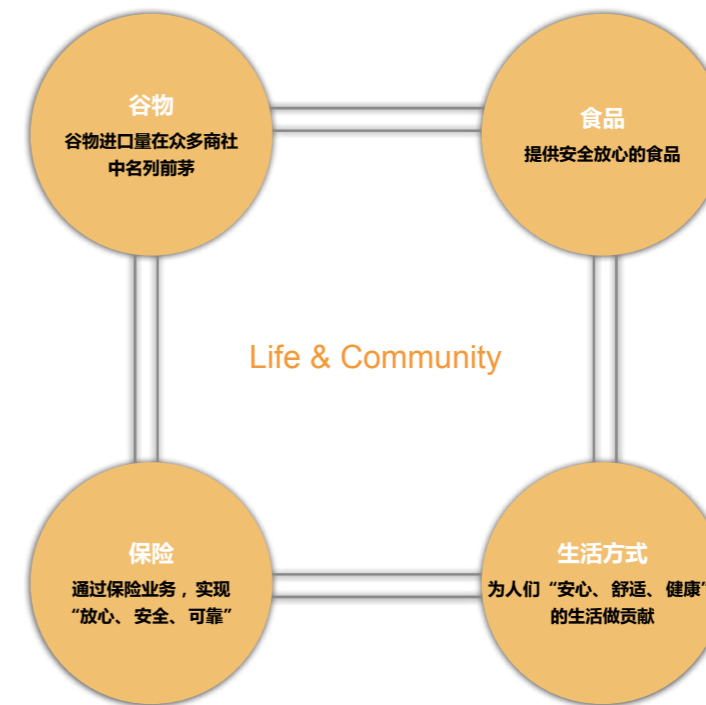


谷物业务

在产量丰富的巴西投资谷物基础设施业务公司，构建从粮食采购到国内外销售的价值链。

食品业务

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



保险业务

作为国内顶级代理商，广泛拓展从个人到法人的业务领域，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和开展酒店式公寓业务，让日本品质服务走向海外
- 开展涵盖原材料开发、制造、物流、销售的服装业务

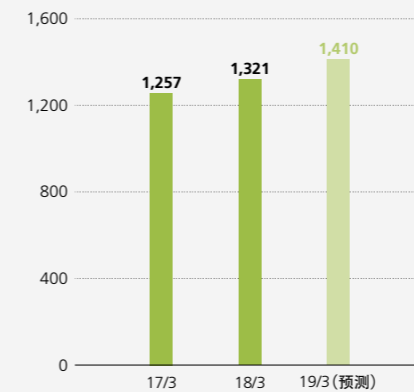


非洲本部

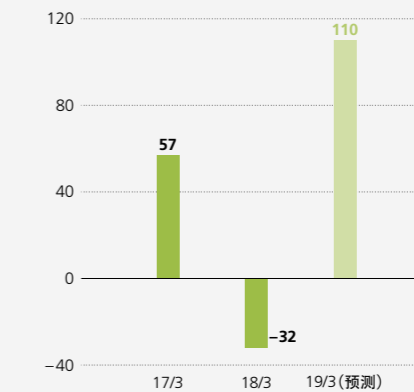


Photo credit: Thomas Renault ©Brasserie all rights reserved.

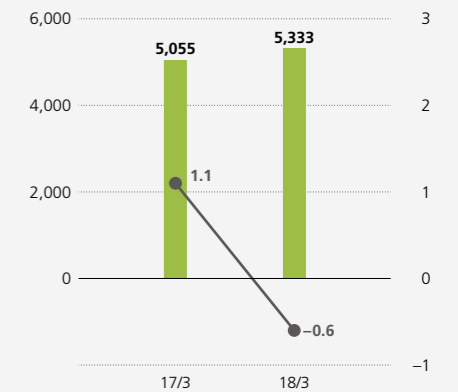
销售总利润
(亿日元)



归属于母公司所有者的当期利润
(亿日元)



总资产 / ROA*
(亿日元)



* 由于2016财年尚未按照现在的分类计算期初总资产，ROA的分母为期末总资产。2017财年以后的ROA的分母为期初和期末总资产平均值。

■ 总资产 ◆ ROA (右轴)

市场环境

作为非洲本部的目标市场，非洲市场增长乏力的经济预计将在2016年度末触底反弹，并有望自2018年度起实现持续增长。从中期来看，其增长速度或将超过世界平均水平。2010年，中等收入群体为3.5亿人，预计到2030年将增长到5亿人。

风险与机遇

虽然非洲市场存在政局不稳、传染病蔓延、恐怖主义风险等各类担忧，但人口和经济的增长也将带来新的投资机遇。未来，预计将有更多的国际化企业进入非洲市场，丰田通商愿与地区社会共同成长，力争成为非洲最有影响力的企业。

业务的优势

丰田通商在非洲开展贸易及业务投资已有90多年的历史，我们从长远角度出发，秉持与地区和民众共同发展的理念，积极开拓非洲市场。2012年，丰田通商向法国最大商社CFAO注资。2016年12月，为了加快开展非洲市场的业务活动，我们将CFAO纳入集团的全资子公司。2017年4月，集团创立“非洲本部”，这是集团首个以地区为核心的本部。非洲本部业务网络覆盖全非洲54个国家中的53个国家，拥有15500名员工和非洲专业人才。我们最大限度地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地区的汽车销售与售后服务，尼日利亚和肯尼亚的汽车和摩托车CKD生产，以及南非汽车生产支持业务和当地零件制造业务。今后，我们将继续扩大并加强汽车业务价值链。

健康护理与化学品SBU以非洲西北部地区为中心，开展医药品制造与批发业务，并在尼日利亚和加纳开展远程医疗业务，致力于推进提升当地民众的健康水平。

食品与生活产业SBU通过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举措，积极开展非洲业务，以满足中产阶级日益扩大的需求。此外，还致力于开展肯尼亚肥料生产与销售业务。

机械、技术与新业务SBU在肯尼亚建设的地热发电站竣

工。2017年，签订了为蒙巴萨港提供港口起重机的供应合同。通过这些对经济发展不可或缺的能源基础设施建设，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 引领具有的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 构建全价值链业务：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的全价值链为一个整体业务领域。我们将通过覆盖全价值链的业务格局，为顾客提供全面的优化解决方案和附加价值。
- ③ 实现高品质运营：以提高组织运营效率、优化治理体制、安全及改善工作为重点课题，付诸相应的努力。
- 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，积极践行战略CSR，在各业务单位中推进当地人才及当地管理人员的培养和选拔。

作为上述举措的重点战略，将推进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。

成立了首个以地区为核心的本部，将CFAO定位为非洲业务的地区总负责网点，秉持“With Africa, For Africa”理念，力争成为地区最具影响力的企业。



专务执行董事
非洲本部长

Richard Bielle



实现愿景的举措



承接肯尼亚蒙巴萨港港口起重机项目

CSR 重要课题

与非洲等发展中国家共同发展，通过公司业务致力于解决社会问题

本公司与（株）三井E&S机械共同和肯尼亚港口公社签订了为非洲东部最大港口——蒙巴萨港提供16台港口起重机的供应合同。该项目作为日本政府提倡的“出口优质基础设施”政策的一个环节，由（独）日本国际协力机构提供日元贷款，预计将于2020年前后全部交货。

蒙巴萨港是肯尼亚唯一的国际港口，是非洲东部地区最大的商业港口，也是连接乌干达和卢旺达等内陆国家北部走廊的门户。通过本项目，缓解该港口货物吞吐量增加的压力，提高港口货物装卸效率，从而为促进肯尼亚及该地区整体的物流和社会经济发展做出贡献。



通过与Sano合作进军摩洛哥医药品市场

CSR 重要课题

与非洲等发展中国家共同发展，通过公司业务致力于解决社会问题

负责CFAO卫生保健业务部门的Eurapharma公司与法国最大的制药公司Sano签订了摩洛哥战略合作协议。在该协议中，Eurapharma公司取得了Sano公司的子公司Maphar 51%的股权。Maphar在摩洛哥主要从事受托生产、批发等业务。

通过本次合作，Eurapharma公司在扩大生产网点的同时，确保了进军摩洛哥市场的渠道。此外，Eurapharma公司经营约450家制药公司，在非洲医药品流通领域占据稳固地位。Maphar公司也可通过利用Eurapharma公司的网络扩大自身业务。



© Eric Larrayadiou / Interlinks Image / CFAO Group all rights reserved.

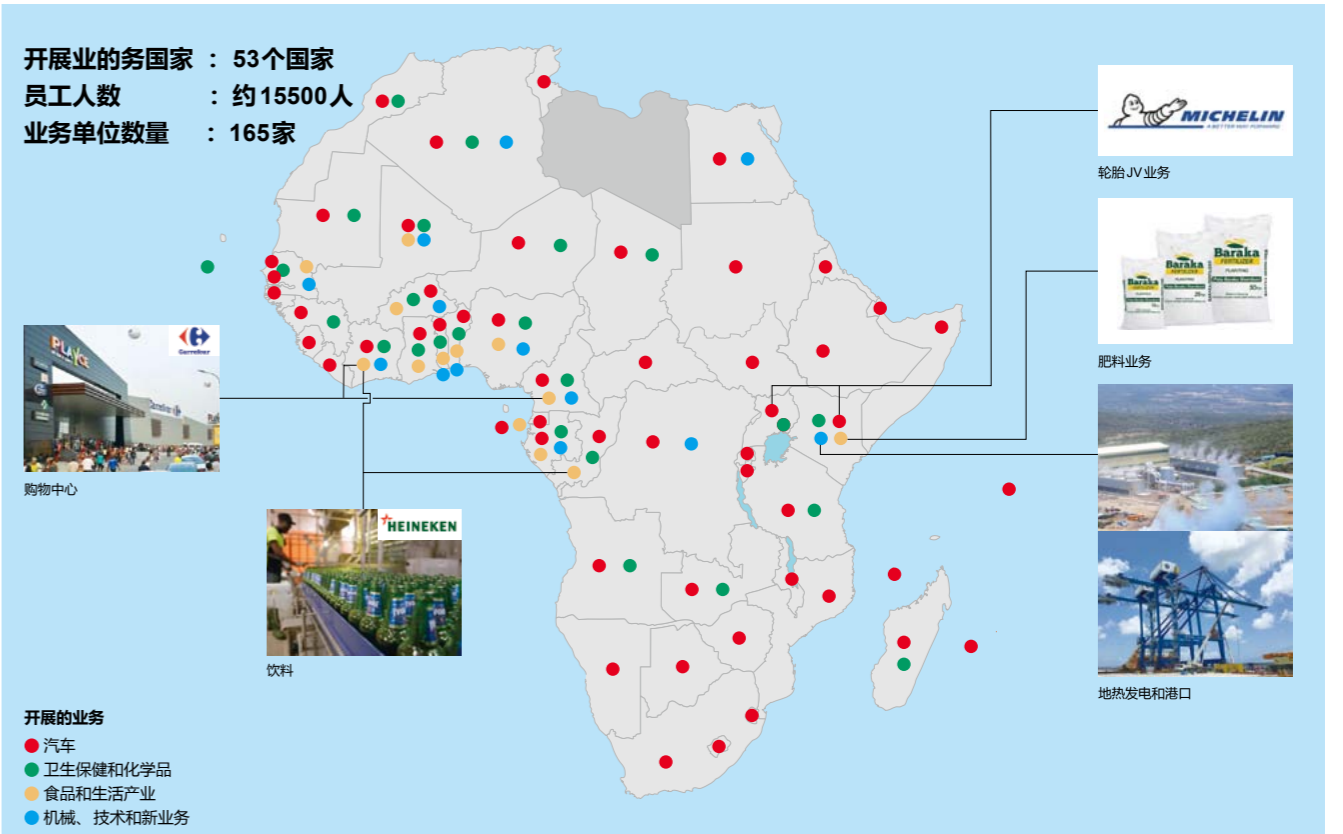


核心业务的经营模式

► 业务网络覆盖非洲54个国家中的53个国家

非洲成立了多个地区经济共同体。丰田通商以经济共同体为单位，而不是以国家为单位看待非洲市场，并站在地区整体优化的角度上开展业务。

开展的业务国家：53个国家
员工人数：约15500人
业务单位数量：165家

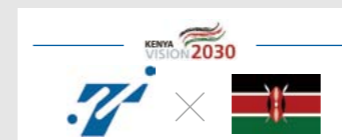


► 非洲丰田通商集团愿景 “With Africa, For Africa”

秉持“With Africa, For Africa”的理念，怀着扎根当地社会、与当地民众共同成长的长远眼光，积极拓展业务。2012年，丰田通商与肯尼亚签订了全方位备忘录（2016年续签，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

提供支持等，与非洲各国政府一道力求实现非洲的可持续发展。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”，还通过“人才培养”和“社会贡献活动”，推动非洲的自主发展。

业务创造



与肯尼亚政府续签备忘录（2016年8月）

人才培养



丰田肯尼亚学院

社会贡献



非洲社会贡献型创业公司培养基金 出资项目

管理体制

董事 *代表董事



董事长*
加留部 淳



总裁*
贷谷 伊知郎



董事*
山际 邦明



董事*
松平 惣一郎



董事*
大井 祐一



外部董事
川口 顺子



外部董事
藤泽 久美



外部董事
河本 邦仁



外部董事
Didier Leroy



董事
永井 康裕



董事
富永 浩史



董事
岩本 秀之



专职监事
盐崎 泰司



专职监事
柚原 一夫



监事
丰田 周平



监事
田岛 和宪



监事
桑野 雄一郎

监事

执行董事

总裁

贷谷 伊知郎
CEO (Chief Executive Officer)

副总裁执行董事

山际 邦明
总裁助理、东京总部负责人助理
总裁特命事项负责人
海外地区主管
欧洲地区统管、新兴地区统管

松平 惣一郎
总裁助理、东京总部负责人
日本国内地区客户主管 (副)
海外地区主管 (副)
CTO (Chief Technology Officer)

大井 祐一
总裁助理
日本国内地区客户主管、海外地区主管 (副)

专务执行董事

三浦 芳树
食品材料・生活产业本部长

柳濑 英喜
亚太地区统管
丰田通商亚太区总经理

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

Richard Bielle
非洲本部长
非洲地区统管
CFAO 总裁

近藤 隆弘
东亚地区统管、东亚总代表
丰田通商 (中国) 总经理
北京事务所所长

常务执行董事

林 静
金属本部副本部长

松下 刚
食品材料・生活产业本部副本部长

大场 清义
丰田通商泰国总经理

井上 义博
机械・能源・成套设备本部长助理

椿本 光弘
化学品・电子本部长

江山 纯
全球零件・物流本部长

永井 康裕
CCO(Chief Compliance Officer)
CAO(Chief Administrative Officer)
安全・环境推进部部长

富永 浩史
涉外・广报负责人
CSO(Chief Strategy Officer)
CIO(Chief Information Officer)

岩本 秀之
CFO(Chief Financial Officer)

山波 正人
汽车本部长、非洲本部长助理

荒木 俊雄
金属本部长助理

执行董事

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
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 董事长兼 CEO

齐藤 尚治
金属本部长助理
丰田钢铁中心株式会社总经理

秦 直之
金属本部长助理

稻角 秀幸
机械・能源・成套设备本部长助理
Eurus Energy Holdings Corporation 总经理

青木 厚
化学品・电子本部长助理
NEXTY Electronics Corporation 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
丰田通商美国总经理

浦田 和幸
化学品・电子本部长助理
化学品业务统管部长

柿原 安博
化学品・电子本部长助理

中山 弘挥
全球零件・物流本部长助理

米永 裕史
全球零件・物流本部长助理

入川 史郎
汽车本部长助理

绵贯 辰哉
新一代技术基金推进室室长

秋山 守
涉外・广报负责人助理、海外地区主管助理
涉外・广报部部长

江积 哲也
汽车本部长助理

金泽 勇一
丰田通商印度总经理
科伦坡事务所所长

Michael Lavender
丰田通商美国副总经理

国弘 浩介
机械・能源・成套设备本部长助理
丰田分店店长

原田 繁
汽车本部长助理

滨田 明生
丰田通商 (上海) 总经理
新一代移动东亚地区统管

南 浩二
非洲本部长助理

(注)公司及职务名称为编写资料时的名称。(截至2018年6月21日)

公司治理

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，促进财务体制健康发展。

基本方针

丰田通商在集团的基本理念提出“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”的基本理念。以优秀企业公民的形象，合理合法地践行这一理念，并为此制定了原则性的行为规范《行动指南》。

基于这一基本理念，丰田通商集团通过建设“确保公司合理开展业务体制”，积极推动经营的高效化和透明化，严格遵守合

规要求，积极健全财务体制。同时，我们赞同《公司治理准则》中完善公司治理对公司的持续发展和提升公司中长期企业价值必不可少的观点，并认真开展相关工作。

我们认为，为广大利益相关方提供令其满意的附加值，为社会发展做出贡献，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。

公司治理体制

从经营的透明性和健全性的角度出发，我们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，本公司还通过本部制推行合并结算。目前，集团组织机构由7个营业本部和副总裁直属机构以及企业管理部门构成。

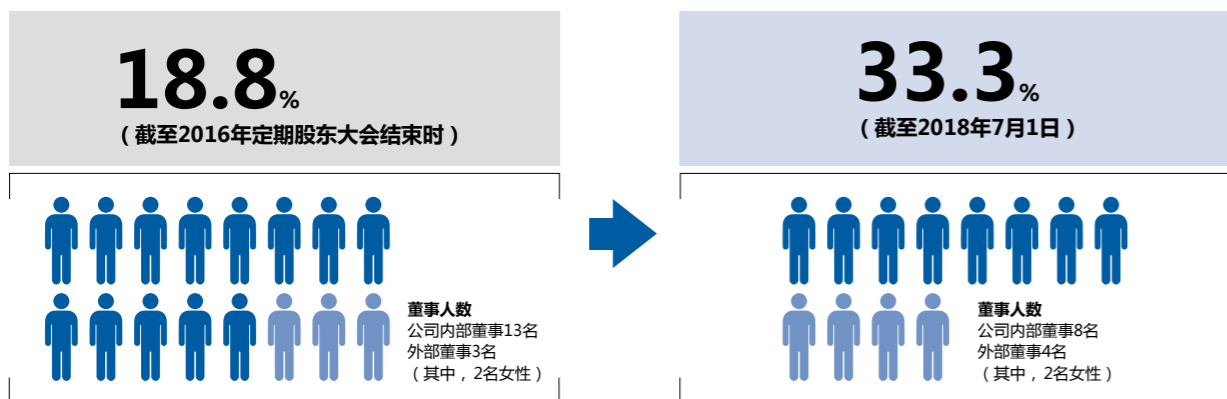
2017年4月起，集团进一步推进经营和执行职能分离，通过由负责公司整体经营的董事兼任执行董事，董事会负责经营重要事项决策和业务执行情况监督等措施，在致力于经营健全化和加强董事会功能、提高董事会决策质量的同时，由执行董事担任各营业本部长，开展贴近一线实际情况的高效经营。2016年6月的

定期股东大会上新增加了一名外部董事，外部董事人数由此增加到4名。我们将从外国人以及研究机构中聘请具有高水平专业知识的有识之士，以加强董事的多样性。

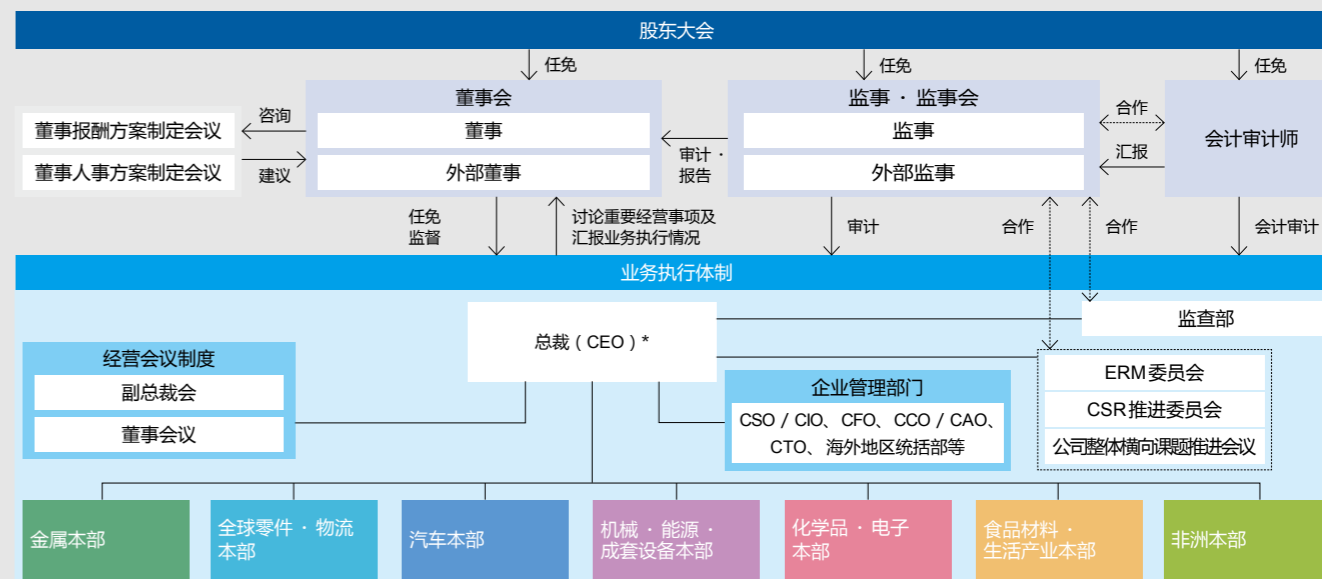
2017年4月，我们将集中于企业管理本部长的管理职能分散开，并为充分发挥各专业职能的优势，设置了CTO*、CSO / CIO*、CFO*、CCO / CAO*等各职能的最高负责人，加强了企业管理职能。我们力求通过明确任务和责任，加强专业性，提高决策速度。

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

外部董事比例



公司治理体制图（截至2018年4月）



* CEO：Chief Executive Officer（首席执行官）

董事会

董事会共由12名董事（其中4名为外部董事）组成，负责就重要经营事项做出决策，并对董事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，董事会对此进行监督。4名外部董事中，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，董事会原则每月召开1次董事会会议。为了让外部董事充分发挥经营与监督职能，董事会秘书处每次召开董事会前向外部董事进行情况说明，营业本部根据需要事先向外部董事进行情况说明，使外部董事能够在充分了解业务内容的基础上参与董事会会议的讨论。

评估董事会的实效性

本公司对包括外部董事、监事在内的所有董事会成员进行问卷调查，由董事会秘书处进行分析评估，并向董事会汇报结果。

【评估方法】

- 〈对象〉
全体董事（12名）及监事（5名）
- 〈评估项目〉
• 董事会的组成、运营、议案和讨论程序等
- 〈评估结果〉
• 从问卷调查的统计结果和全部评估项目来看，基本上都给出了肯定评价，由此可见董事会保持着较高实效性。

- 我们针对上一财年的评估中显现出的课题，通过“在董事会上汇报各本部基于全集团中期计划的经营方针、工作重点”以及“通过重新审视复议事项，进一步完善董事会职能”等举措，在确认上一年度所取得的成绩的同时，力求不断完善董事会的职能。
- 此外，还针对筛选出的课题采取了以下改进措施：①在充分考虑恰当的董事会成员结构的同时，重视确保多样性的董事任命。②为了确保董事之间能够开展具有建设性的讨论和交流，通过在董事会报告事项中设定议题和主题，致力于进一步提高董事会的工作效率。

监事会

监事会由5名监事（其中3名为外部监事）组成，确保了以外部视角进行监察的职能。各监事定期与董事、执行董事、会

计审计师及内部审计部门等交流意见，努力确保实现业务执行的合法化、合理化和高效化。监事会原则上每月召开1次监事会会议。

公司治理

委员会与会议制度的功能与作用

本公司为加强公司治理，成立了多个委员会和会议。针对公司整体的横向研究课题，制定了公司整体横向课题推进会议，由董事和执行董事针对各个经营课题的对策开展讨论，必要时提交董事会进行商议。

董事报酬方案制定会议及董事人事方案制定会议

董事报酬方案制定会议负责讨论董事报酬方案，董事人事方案制定会议负责讨论董事任命事宜。两个会议制度的成员均包含外部董事，董事会参考会议讨论结果做出决议。

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，原则上每月召开两次会议，就重要事宜进行协商，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，在董事会会议的次日召开。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，以提高经营效率，并对执行情况进行监控。

其他经营会议制度・下属机构

| 会议制度 | 职能 | 召开频度 |
|------------------|-------------------------------------|--------------|
| 方针会议 / 讨论数据 | 商讨经营计划。 | 每年一次 |
| 投资战略会议 | 就各营业本部的投资战略进行协商。 | 每月一次 |
| 投融资委员会 投融资评议会 | 就投融资项目进行协商。 | 每月三次 每月四次 |
| 新一代技术 基金评议会 | 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。 | 每月一次 |
| 本部长共享会 | 推进营业本部之间的横向交流。 | 每月一次 |

ERM委员会

由主管副总裁、执行董事、CCO组成，原则上每年召开4次会议。旨在构建相应的体制，以明确可能对丰田通商集团经营产生较大影响的重大风险，通过控制风险提升企业价值，对个别风险管理过程进行监督，筛选丰田通商集团存在的风险，确定可承受风险的限度。

CSR推进委员会

详情请参照P.24 

公司整体横向课题推进会议

多个本部的主管高层共同参加的横向协商会议制度，就跨部门的集团整体重要经营战略主题进行协商并制定相关方针。

| 委员会 | 职能 | 召开频率 |
|-------------|---|------|
| 全球人事委员会 | 就未来有望成为经营人才的当地员工情况进行交流，并就加强人才培养的措施进行协商。 | 每年一次 |
| 海外地区战略会议 | 策划和推进海外极、新兴地区的战略。 | 每年一次 |
| 海外地区经营协议会 | 就海外地区的经营课题进行协商。 | 每年两次 |
| 人才培养强化会议 | 为加强人才培养力度，针对各人才培养主题进行协商。 | 每月一次 |
| IT战略会议 | 就整个集团的IT战略方针进行讨论。 | 每年两次 |
| 安全管理强化会议 | 就加强安全管理工作进行讨论。 | 每月一次 |
| 特定贸易管理委员会 | 决定管制货物等的交易管理及进出口的整体方向。 | 每年一次 |
| 地球环境联合会 | 推进环境管理工作的开展。 | 每年一次 |
| 安全卫生管理推进委员会 | 为加强单个公司和国内集团公司的劳动安全卫生活动，推进相关工作。 | 每年一次 |
| 成本降低/改善推进会议 | 在全公司横向推进成本降低和改善案例的共享以及横向普及。 | 每年两次 |

外部董事的选任

外部董事必须具备公司管理及会计等方面的知识、风险预测能力、各类业务相关知识、全球化经验与洞察力、对多元化发展的贡献等要素。此外，选任时还注重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2018年7月1日） | 选任理由 | 董事会会议出席情况 |
|--------------|---------------------------------|---|-----------|
| 川口 顺子 | — | 历任环境大臣、外务大臣等要职，曾任三得利株式会社常务董事，拥有企业经营经验。能运用其在环境问题、国际政治经济方面的高水平专业知识，以客观的角度对本公司的经营提出建议并监督业务执行情况。因此继续选任其担任外部董事。 | 11次 / 13次 |
| 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，并担任董事长，曾参与株式会社Sophia银行的成立工作，目前担任该公司董事长。此外，还担任经济产业省、金融厅等多个政府相关部门的公职。能运用其在投资、国际金融、多样性等方面的丰富经验和广博知识，从客观的角度对本公司的经营提出建议，并监督业务的执行情况。因此继续选任其担任外部董事。 | 13次 / 13次 |
| 河本 邦仁 | — | 著名学者，历任名古屋大学大学院工学研究科教授、丰田物理化学研究所研究员。考虑到在本公司今后推进尖端技术创新过程中，其能够以高水平的学术观点为本公司的经营活动提出建议，选任其担任外部董事。 | — |
| Didier Leroy | 历任丰田汽车株式会社董事兼副总经理 | 丰田汽车株式会社欧洲本部本部长、第一丰田总裁等职务，2014年4月起，任第一丰田董事、副总经理（事业与销售总裁）。考虑到其运用在大变革时期汽车行业积累的丰富经营经验和全球视角的高度专业知识，能从客观的角度对本公司经营提出建议，并监督业务执行。因此选任其担任外部董事。 | — |

外部董事与高层管理人员在每个月董事会会议结束后召开会议，交换意见并统一认识。全体外部董事还将参加董事讨论会，就经营课题积极交流意见。此外，他们还参加CSR推进委员会等会议体制，为本公司提出各种建议。外部董事还积极开展演讲活动，举办与部长、小组长和女性员工等各级员工的对话会。通过与员工进行交流，向员工传授新的企业文化和理念等，提高全体员工的积极性。

| 外部监事 | 选任理由 | 董事会会议的出席情况 | 监事会会议的出席情况 |
|--------|---|------------|------------|
| 丰田 周平 | 历任丰田汽车株式会社董事、丰田纺织株式会社董事兼总经理，于2015年6月出任丰田纺织株式会社总裁。作为常年从事企业经营的经营管理者，具有广博的经营知识和丰富的经验与高超的见解，能作为外部监事妥善地对本公司董事职务的履行进行妥善的监查。因此，选任其为外部监事。 | — | — |
| 田岛 和宪 | 注册会计师，精通会计和审计业务。期望其运用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妥善的监查和制约，因此选任其担任外部监事。 | 13次 / 13次 | 14次 / 14次 |
| 桑野 雄一郎 | 拥有多年律师从业经验。期望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履职情况进行妥善的监查和制约，因此选任其担任外部监事。 | 13次 / 13次 | 14次 / 14次 |

董事报酬

董事的报酬将在股东大会决议的限额范围内，综合考虑公司业绩以及公司经营环境等情况，并参考“董事报酬方案制定会议”的意见由董事会决议。监事的报酬将在股东大会决议的限额范围内，结合工作内容与责任等，由监事会协商决议。

| 董事的分类 | 报酬等的总额 (百万日元) | 报酬等各类别的金额(百万日元) | | | 相应的董事人数 (人) |
|------------|------------------|-----------------|------|-----|----------------|
| | | 基本报酬 | 股票期权 | 奖金 | |
| 董事(外部董事除外) | 805 | 439 | - | 366 | 16 |
| 监事(外部监事除外) | 82 | 82 | - | - | 2 |
| 外部董事、监事 | 83 | 83 | - | - | 6 |

*1 上表中包含2017年6月23日举行的第96届定期股东大会结束时离任的7名董事。

*2 2017年6月23日举行的第96届定期股东大会决议决定的董事报酬限额为每月7000万日元。

*3 2014年举行的第93届定期股东大会决议决定的监事报酬限额为每月1600万日元。

新任外部董事寄语



简历

1979年3月 东京大学大学院工学研究科工业化学专业课程博士课程结业，获工学博士学位(东京大学)
1986年9月 东京大学工学部副教授
1992年4月 名古屋大学工学部教授
1997年4月 名古屋大学大学院工学研究科教授
2002年4月 秋田大学工学资源学部教授(兼任)
2011年4月 名古屋大学材料逆向推演技术研究中心负责人
2015年4月 公益财团法人丰田理化学研究所研究员

河本 邦仁

外部董事

在过去的40年间，我一直在大学和研究所从事教研工作，现在仍在海外的大学进行研究指导。为了“实现太阳能社会”，致力于推进研究工作，开展人才培养。虽然，我才疏学浅，但我希望尽我的微薄之力，从学术的观点为丰田通商提供建设性的支持，以助力丰田通商构建未来的理想社会。



简历

1982年4月 加入雷诺株式会社
1998年9月 任丰田电机制造法国株式会社董事副总经理
2005年1月 任丰田电机制造法国株式会社总经理
2007年6月 任丰田汽车株式会社常务董事
2007年7月 任丰田电机欧洲株式会社执行副总经理
2009年7月 任丰田电机制造法国株式会社董事长
2010年6月 任丰田电机欧洲株式会社执行总裁
2011年4月 任丰田电机制造法国株式会社总裁兼 CEO
2012年4月 任丰田汽车株式会社常务董事
2015年4月 任丰田电机欧洲株式会社董事长至今
2015年6月 任丰田汽车株式会社董事副总经理
2017年4月 任丰田汽车株式会社董事、副总裁至今

Didier Leroy

外部董事

丰田通商集团是一家拥有悠久的历史优秀企业，也是世界众多公司卓越的合作伙伴。这次我被选任为董事会成员，我感到非常荣幸。

汽车产业是我的专业领域，我对丰田通商各领域的业务活动都非常关注。

放眼世界，现如今社会正迎来一个巨大的转型期。虽然这种变化伴随着风险和困难，但也孕育着巨大的机遇。

希望能利用我在世界各地从事业务改革和人事管理的经验，强化组织架构，为提升丰田通商的竞争力出一份力。

无论在任何一个时代，开拓未来的关键都在于“客户第一”的姿态、培养人才、能力管理和领袖的资质。只要拥有ENERGY、PASSION、FIGHTING SPIRIT(活力、激情、挑战精神)，就将无所不能。这是我坚持的信条。

信息披露(与利益相关方的沟通)

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，通过相互交流赢得信任，建立良好的声誉。为了实现这一目标，丰田通商在提供必要信息的同时，通过开展IR活动，将外部人员的意见有效地应用到经营改善工作中。

作为与股东和投资者展开沟通的平台，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，同时为了增进大家对丰田通商业务内容的理解，还适当举办业务说明会和设施参观会等活动。(过去两年，举办了电子业务说明会，东海地区丰田通商业务设施参观会)

2014财年起，我们前往欧洲、亚洲、中近东地区，连续为海外投资者单独举办投资说明会。此外，我们还坚持举办面向个人投资者的公司说明会，以及参加IR展览会。2017财年，我们以三大城市圈为中心共计举办了21场说明会，约有2000人参加了会议。为了增进个人投资者对丰田通商的了解，我们还丰富了公司官网的内容，增加了英文版信息披露资料等，并加强了针对全球利益相关方的信息披露。

内部控制

丰田通商集团基于2006年制定的《构建内部控制体系的基本方针》，每年在董事会上进行一次体系监察，对业务效率和效益进行核查。

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。与此同时，ERM委员会负责对跨部门风险进行把控

股东大会

为了让更多的股东出席股东大会，丰田通商尽可能地避开各企业集中召开股东大会的日期，并通过提前发出会议通知、在官网上发布英文译文、利用表决权行使平台等措施，尽最大的努力确保股东们有充分时间考虑议案内容。



和评估。

内部监查基于年度计划开展，会对内部控制的有效性进行监查。监事不但会对丰田通商以及集团下属公司开展监查工作，还出席董事会等集团内部重要会议，对业务执行情况和法律法规遵守情况进行监视和监督。

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蒙受损失的因素”。我们的风险管理基本理念是对工作中产生的各类风险加以认识和探讨，以确保经营活动安全，提升企业价值，妥善地将风险控制住可控范围内。

为了贯彻上述基本理念，本公司集团成立了ERM部，对集团的风险进行全方位管理。针对本公司集团整体的风险，我们与各部门、各集团下属公司开展合作，力求构建并加强合并结算公司的风险管理体制。财务风险管理方面，定期进行风险资产评估，努力保持集团合并决算公司风险资产总量与风险缓冲（风险承受度）之间的平衡。此外，为了妥善开展风险管理工作，针对不同风险指定主管部门，妥善掌握和管理风险。

与此同时，定期召开由副总裁担任主席的ERM委员会会议，力争掌握集团整体的风险，发现可能出现的问题，讨论并采取必要的对策。

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的范围之内。
2. 掌握并确保风险盈利能力。

风险资产管理

为落实丰田通商风险管理的基本方针，我们用资产负债表资产总额乘以预期最大损失率（风险权重），对发生风险后可能遭受的最高损失金额进行了风险资产评估。而且，我们还定期详查合并决算公司的风险资产总额与风险缓冲之间的平衡状况，向高层管理人员经汇报，对经营的安全进行管理。

| (亿日元) | 17/3 业绩 | 18/3 业绩 | 中期经营 计划目标 |
|-----------|------------|------------|--------------|
| 风险资产 | 9,300 | 9,600 | - |
| 风险缓冲 | 10,100 | 11,400 | - |
| 风险资产/风险缓冲 | 0.92 | 0.84 | 1.00以下 |

从2016财年的业绩来看，风险资产处于风险缓冲范围内。但是，为了实现中期经营计划，我们从当期利润持续拨款，增加风险缓冲资金，以保持健全稳定的财务体系。此外，我们通过以每个国家为单位掌握上述风险资产总额，并将其控制在上限值范围内来进行国家风险管理，以防止风险过度集中。

业务投资风险

详细请参照 P.19 

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将客户分为8个级别，并根据不同交易类型分别设定了应收账款、预付款等的限额。对于级别较低的客户，制定了调整交易条件、债权保全、退出等交易方针。通过针对此类客户分别开展重点管理，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协议，以及没有购买合同的销售协议等常处于商品价格波动风险之中的交易，设定头寸限额，定期监测限额的遵守情况。对于价格波动较大的有色金属、粮食、棉花等在交易所等地交易的金融商品，除设定头寸限额外，还设定损失限额，努力通过这些管理措施将产生损失的几率降到最低。

海外危机管理（安全对策）

受2013年1月阿尔及利亚发生恐怖袭击事件影响，本公司于同年4月在人事部成立了专职部门“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。员工教育方面，除了举办针对海外赴任人员及其家属的“海外赴任前说明会”外，还开展演习，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’确认讲习会”。
- ② 面向高风险国家常驻人员，开展“恐怖袭击应对训练”。

此外，集团还加强了安全信息收集和分析工作，通过海外危机管理网页，向国内外集团员工发布相关信息。医疗方面，我们建立了365天24小时全天候服务体制，向海外居留地的员工提供医生电话医疗咨询以及紧急医疗运送等服务。

合规管理

丰田通商采取各种措施，以确保董事及员工在履行职责过程中遵守法律法规、公司章程和企业伦理规范。

2016年7月，丰田通商为了具体体现行动指南的内容，制定了全球行为伦理规范（Global Code of Conduct & Ethics：COCE）。COCE是国内外集团员工智慧和力量的结晶。我们将各个语言版本的《COCE手册》（目前共20种语言）刊登在本公司内网以做到贯彻周知，董事及员工也庄重承诺严格遵守COCE相关规定。

2017年11月，除了公司原有的内部和外部律师举报窗口外，我们在外部专门机构设立了多语种举报窗口，通过在全球范围提高举报的匿名性及保密性，完善内部举报体系，更便于对可能违反COCE规定的行为进行举报和咨询。此外，为了确保举报制度的独立性，免受公司高级管理人员的干扰，还规定所有内部举报必须向监事汇报。

详细请参照 P.4 

提高合规意识

为了向干部及员工普及日常工作中须遵守的具体行为伦理规范，确保全体员工严格遵守法律法规和企业伦理规范，我们还举办了各种培训和研讨会。

2017财年也开展了面向新员工、负责人、生产线部长、干部等的不同级别的培训，并针对集团下属公司的新任董事以及赴海外任职前的人员开展了培训。此外，还通过在线学习和举办说明会等方式开展面向干部和员工的“内幕交易”“防止行贿受贿”、“卡特尔”、“CSR”和“COCE”等相关培训，并向干部发放了干部法律法规手册，向员工发放了合规指南，力求全面宣传重要法律法规。

防止腐败

以美国《反海外腐败法》（FCPA）和英国《反贿赂法》（UK Bribery Act 2010）为代表，全球针对行贿受贿等腐败行为的管控日益收紧。丰田通商集团在开展行贿受贿相关风险评估的同时，根据评估结果制定防止行贿受贿的规定以及各种措施（事先审查与政府机构有关的交易、汇报招待公务员和向公务员赠送礼品的情况、招聘公务员等人员时开展事前审查等），并通过说明会向全体干部员工广泛地宣传上述规定和措施，努力防范行贿受贿行为。

税务管理方针

丰田通商及丰田通商集团的基本方针时按照全球行为伦理规范规定，遵守各国税法及相关规定，在全球妥善履行纳税义务。

我们拒绝从事企图逃避税收的交易，遵守各国的法律法规、税收协定以及国际税收规则，努力确保妥善申报、妥善纳税。此外，在开展业务的地区，通过有效的信息公开和建设性的交流，努力与当地的税务机关构建平等和谐的关系。

在基本方针的指导下，我们在努力防止双重征税的同时，通过有效利用税收激励措施，力争将税收成本保持在合理的范围内。



有关社会的管理和举措详情参见本公司网站
“社会责任方面采取的措施—社会”
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/social/>

丰田通商集团以人事与安全为中心，全面参与社会建设，集团全体成员为致力于开展以下促进工作。

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点，而是立足于“现地、现物、现实”的原则，从整体最佳的角度构建协同合作，能够让员工产生共鸣的工作环境，为了创造更加美好的未来，完善员工招聘、培养、待遇。

在人事方面开展CSR活动的要点

- 营造一个能够充分发挥员工积极性的工作环境。
- 构建自觉投身改革和改善的长效机制。
- 培养能够灵活、敏锐、认真地应对全球经营环境变化的人才。
- 促进团队合作，让组织整体达到最佳状态。

人才培养

基本方针

为培养人才，使其践行以“商魂”“现地、现物、现实”“团队力量”为核心的“丰田通商集团路线”，丰田通商开展了丰富多彩的员工教育和培训活动，以提高员工的能力。此外，为了充分发挥多样化人才的优势，与全球合作伙伴积极地创造价值，我们注重培养能够在全世界拓展业务的人才以及可以与全球顶级企业家比肩的经营人才。

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）、自主学习三大部分。公司建立了与上级沟通的机制，鼓励每位员工每年制定未来职业规划，并为实现规划积极地就其从事的业务以及参加培训课程等事宜与上司积极沟通。

为了培养未来的干部候补员工，实现人才的全球优化配置，我们还开着针对国内外优秀员工的全球培训。

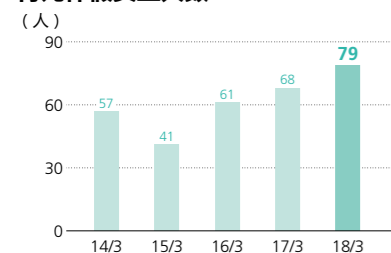
（GALP：Global Advanced Leadership Program、LDP：Leadership Development Program）。

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形势下，丰田通商集团大力推进多元化&包容性经营战略，我们坚信尊重并接纳性别、年龄、国籍等各个方面的差异，发挥多样化人才的“差异化”作用，有助于提升丰田通商集团的整体优势。与此同时，我们通过工作岗位整合以及级别定义调整评估项目等措施，为员工提供多样化的成长机会和发挥价值的平台。同时，

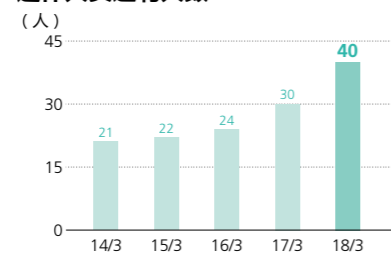
从丰富员工生活和工作的角度出发，鼓励员工使用带薪假和男性育儿假，并推进“工作方式改革”，向弹性工作制、错峰上下班和居家办公等灵活高效的组织结构过渡，推进构建能够充分调动员工积极性的工作环境。与此同时，为形成接纳多样性，发挥多样性优势的企业文化，在提升员工意识等软实力方面采取了各种措施。

育儿休假员工人数



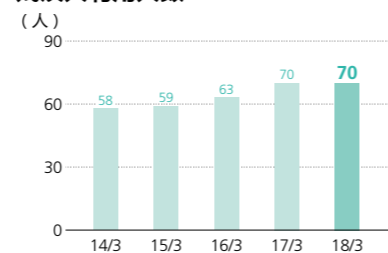
统计范围：丰田通商株式会社

退休人员返聘人数



统计范围：丰田通商株式会社

残疾人聘用人数



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

健康经营

丰田通商在经济产业省主办的“优秀健康经营法人2018（白色500）”活动中，被认定为优秀健康经营法人。健康经营是指，保持和增进员工健康的举措，会激发员工的积极性，增强企业活力，最终提升企业生产效率。在这一理念的指导下，以经营的视角战略性地开展健康管理的经营。为表彰健康经营，经济产业省设立了“白色500”认证项目，并自2017年起开始认证。2017年10月，丰田通商管理高层发布了“丰田通商集

团健康宣言”，表明了在公司内外开展健康经营的决心。

今后，我们将在时间现有的各种健康管理措施的基础上，推进合并结算公司的健康经营活动，努力构建能够充分发挥每一位员工积极性的工作环境。



丰田通商集团 健康宣言

员工的身心健康是公司最宝贵的财富。丰田通商集团声明：我们尊重和接纳员工的多样性，在每一位员工能放心工作的工作环境中，发挥各自的积极性，用更好的工作成果为社会做出贡献，以践行公司理念，成为创造价值的企业。

安全卫生教育

丰田通商集团安全卫生方针

- 我们认为保障员工的安全和健康，需要与员工保持良好的沟通，高层要尊重与员工之间的协商。
- 遵守安全卫生相关法律法规和客户厂区的作业工作要求等规定，同时制定必要的自主标准，努力提高安全卫生管理水平。
- 利用劳动安全卫生管理体系，努力保持和改善已取得的成果，提升安全卫生水平。
- 为推动集团整体安全卫生活动的开展，力求完善组织体制，明确责任归属。
- 为营造舒适、健康的工作环境，在全体员工中开展内容丰富的教育和训练，以确保安全卫生活动顺利实施。

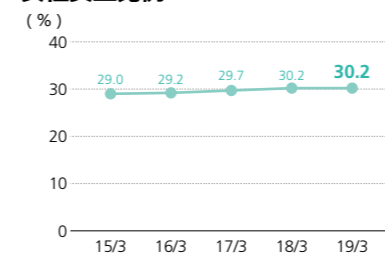
“安全和合规是所有业务活动的根基”，“安全管理就是‘人员建设’”。基于这一理念，除了集团公司员工外，本公司还根据各供应商的要求开展安全卫生教育活动。

除了举办新员工、骨干员工、管理岗位员工、经营层等不同层级员工的安全卫生培训之外，扩大安全卫生教育范围，在

各家供应商公司开展作业负责人安全卫生教育活动。

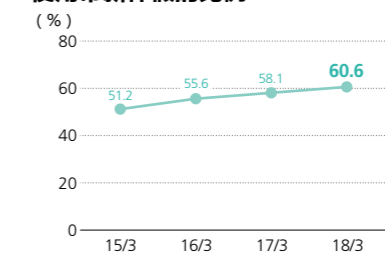
为了让员工通过亲身体验危险作业，提高对安全卫生的敏感度和意识，自2009年起，我们在集团公司丰田钢铁中心株式会社社内开设了“安全体感道场”。

女性员工比例



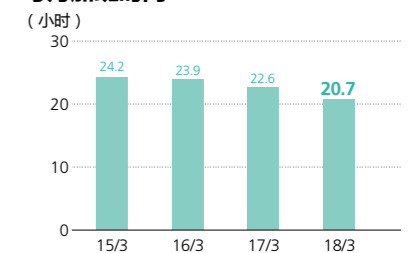
统计范围：丰田通商株式会社
截至每年4月1日

使用带薪休假的比例



统计范围：丰田通商株式会社

每月加班时间

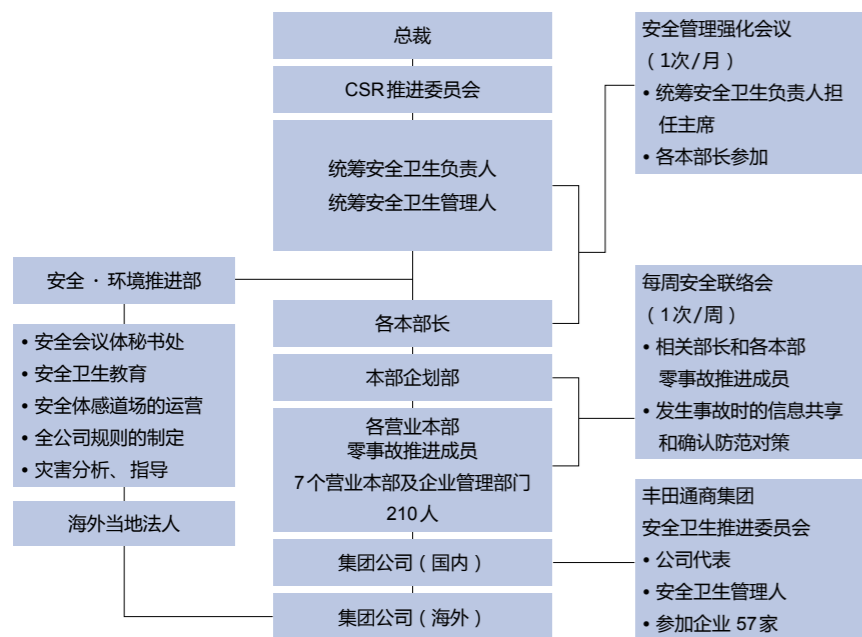


统计范围：丰田通商株式会社

体感道场可以模拟“卡夹体感”、“重物体感”等约50种危险情况下的身体感觉。除了集团公司员工外，体感道场还向加入“安全卫生协会”的各供应商开放，在提升安全卫生意识上发挥了积极作用。

2017财年共有529人参加了培训。

丰田通商集团安全管理体制 (2017财年)



作为商社，公司内在办公室开展的工作较多。因此2016财年起，集团开设了“办公安全体感教室”，开始致力于提高办公室工作人员的安全意识。目前，集团共有500多名员工参加了培训。

停工工伤频率 (国内/海外)



供应链CSR

2012年，丰田通商制定了《丰田通商供应链CSR行动指南》，通过增进与供应商等业务合作伙伴在企业社会贡献方面达成的共识，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及全球。集团与客户共享丰田通商供应链CSR行动指南，以推进在整个供应链上开展的重视人权、劳动安全卫生和环境等风险的业务活动。同时，作为供应链管理的一个环节，自2013年起，每年都会开展冲突矿产调查。

2018年1月，丰田通商取得了日本首个棉花领域的国际公平贸易认证，通过增销使用公平贸易认证棉花的产品，推进企业社会责任在整个供应链上的普及。

丰田通商集团供应链CSR行动指南

- 尊重工人人权，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。
- 为健全维护地球环境而努力。
- 适时、妥善地公布上述相关信息。

详细请参照 P.60



有关环境的管理及举措详情参见本公司官网“社会责任方面采取的措施—环境”
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/environment/>

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”，全体干部员工积极致力于开展相关工作。

丰田通商集团环境方针

- 作为优秀的企业公民，努力开展保护环境、节约能源、回收再利用等重视全球环境保护的业务活动，致力于防止环境污染。
- 丰田通商集团与各位客户企业和相关企业一道，积极推进废弃物的有效利用与资源保护等与环境保护相关业务，为实现循环型经济社会做出贡献。
- 本公司在业务活动中，严格遵守环境相关法律法规及行业标准等，并遵守丰田通商认同的其他各项要求。
- 通过构建环境管理体系，开展和改进环境保护活动，通过发挥创造力，力求实现持续改善。
- 通过环境教育，向全体员工深入宣传环境方针，力求提高员工的环保意识。

环境管理推进体制

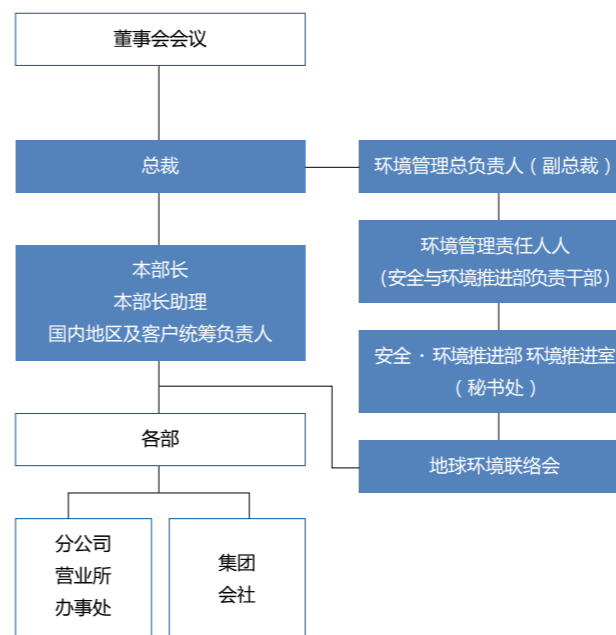
丰田通商集团的环境管理体系在国内以ISO14001认证标准为依据，在国外则依据环境管理规则书（自主标准）进行管理。无论是国内还是国外均定期开展内部监查，努力提升环境管理水平。

在一年一度的“地球环境联络会”上，将汇报本公司集团内的环境保护工作、通知并共享法律法规修订情况。此外，集团每月召开一次干部员工出席的“安全管理强化会议”，通过汇报环境

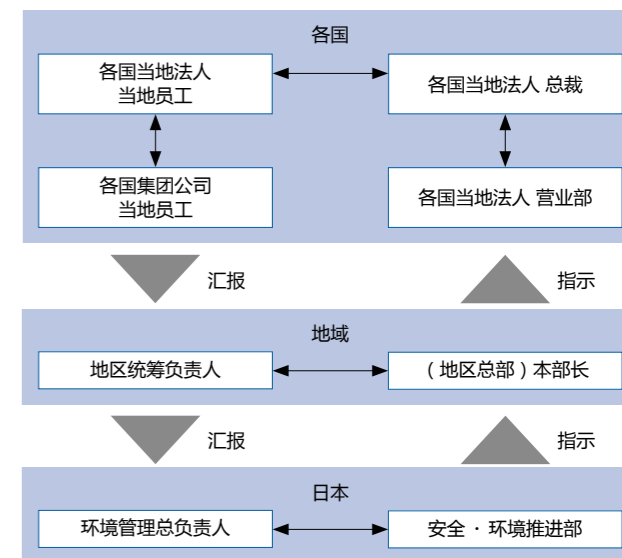
事故案例并共享对策，力争做到防患于未然。

2015年，本公司接受了ISO14001:2004认证续期审核，该认证的有效期限延长至2018年9月14日。2018年春季，丰田通商集团完成了向ISO14001:2015认证体制的过渡。此外，本公司还在国内外子公司开展获得ISO认证工作，目前已有48家国内企业获得ISO14001认证，海外企业则达到了134家。

丰田通商集团环境管理体系



构建海外环境管理体制



- 各国当地法人→各国集团公司：开展教育和审计
- 各国当地法人→地区总负责人→日本：汇报审计结果
- 日本→地区总负责人→各国：传达指示事项

遵守环境法律法规的举措

针对现有企业开展各设备的环境污染风险度及作业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是否遵守法律法规进行双重检查。

针对新投资项目，事先进行项目环境影响调查和确认，努力保护环境、防止污染。

内部审计与第三方审计成果 (2017财年)

| | 丰田通商 (单独) | 国内集团公司 |
|-------|-----------|--------|
| 内部审计 | 44个部门 | 18家企业 |
| 第三方审计 | 24个部门 | 31家企业 |

废弃物的妥善处理与车辆等的防漏油对策

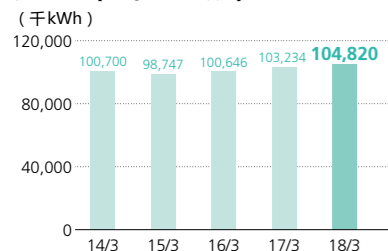
为保护环境，丰田通商集团非常重视废弃物的妥善处理与车辆等的防漏油对策。废弃物方面，集团制定并发布了《废弃物管理手册》，严格遵守《废弃物处理法》及各地政府相关条例。

漏油方面，为了防止漏油发生，集团对运行中的车辆和设备以及施工工程中的设备和重型机械进行严格管理。还通过推动车辆安装防漏油套件的工作，努力预防环境污染。



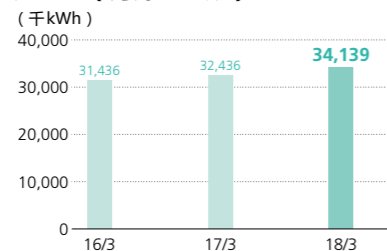
本公司官网“社会责任方面采取的措施-环境”中刊登了环境污染物质的排放量。
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/environment/env-activity.html>

用电量 (国内事业所)



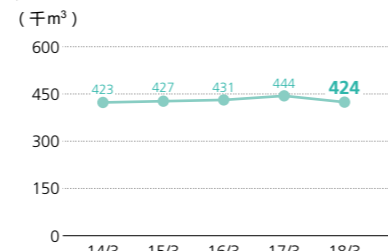
统计范围：丰田通商株式会社及48家日本国内集团公司
 换算系数：依据节能法

用电量 (海外事业所)



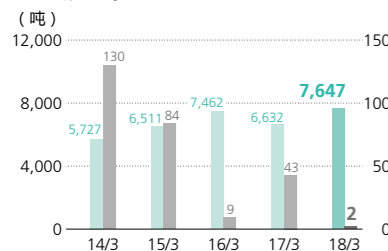
统计范围：35家海外集团公司
 换算系数来源：CO2 Emissions from Fuel Combustion, 2007 edition, IEA, Paris, France
 ※使用2001年的换算系数

用水量



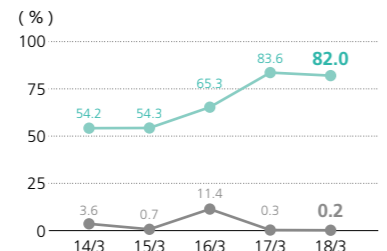
统计范围：丰田通商株式会社及39家国内集团公司

工业废弃物排放量



统计范围：丰田通商株式会社及39家国内集团公司

再生资源率/填埋率



统计范围：丰田通商株式会社及39家国内集团公司

谋求零排放的举措

丰田通商在全体集团公司开展零排放活动，通过减少废弃物的产生和废弃物回收利用，力争实现最终废弃物填埋处理量为零的目标。

积极响应“COOL CHOICE”倡议

环境省建议，为了实现2030年比2013年温室气体排放减少26%的目标，置换节能低碳产品、使用节能低碳服务、选择节能低碳的生活方式，为防止全球变暖做出“明知选择”。丰田通商对此表示赞同。



在环保业务上的举措

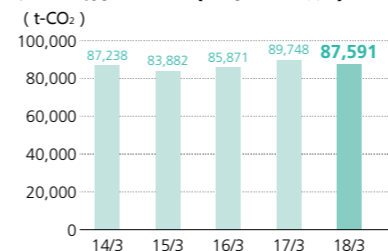
丰田通商集团下属的株式会社ENE-VISION成立的合同会社爱媛森林发电建设的木质生物质发电厂“松山生物质发电厂”自2018年1月4日起运营投产。该发电厂位于爱媛县松山市，占地面积约为30,000m²，是爱媛县首个木质生物质发电厂，也是利用可再生能源固定价格收购制度(FIT)的项目。发电厂只使用木质生物燃料，发电量为12.5MW，并向零售电力公司售电。发电厂主要使用爱媛县内的为使用的木材作为燃料，为爱媛县实现产地直销型能源稳定供应做出了贡献。此外，如果将合同会社岛根森林发电在岛根县江津市运营的“江津生物质发电厂”的发

电量计算在内，两家发电厂的总发电量达到25.2 MW。



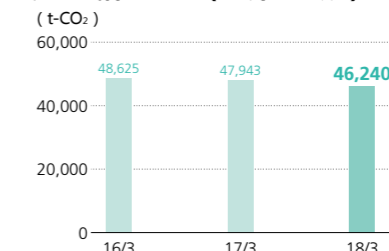
爱媛县首家松山生物质发电厂

温室气体排放量 (国内事业所)



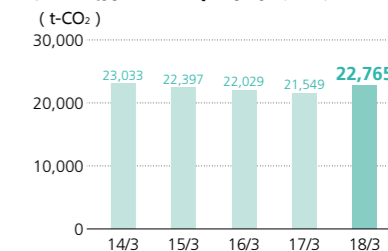
统计范围：丰田通商株式会社及48家国内集团公司
 换算系数：依据节能法

温室气体排放量 (国外事业所)



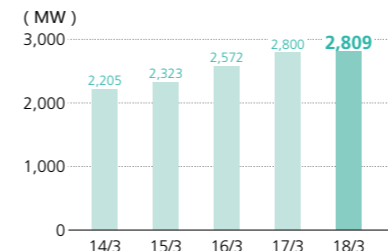
统计范围：35家海外集团公司
 换算系数来源：IPCC 2006, 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, Prepared by the National Greenhouse Gas Inventories Programme, Eggleston H.S., Buendia L., Miwa K., Ngara T. and Tanabe K. (eds). Published: IGES, Japan.

温室气体排放量 (国内物流相关企业)



统计范围：丰田通商株式会社及丰田钢铁中心株式会社
 换算系数：依据节能法

可再生能源发电量



统计范围：国内及国外

为建成低碳社会采取的举措

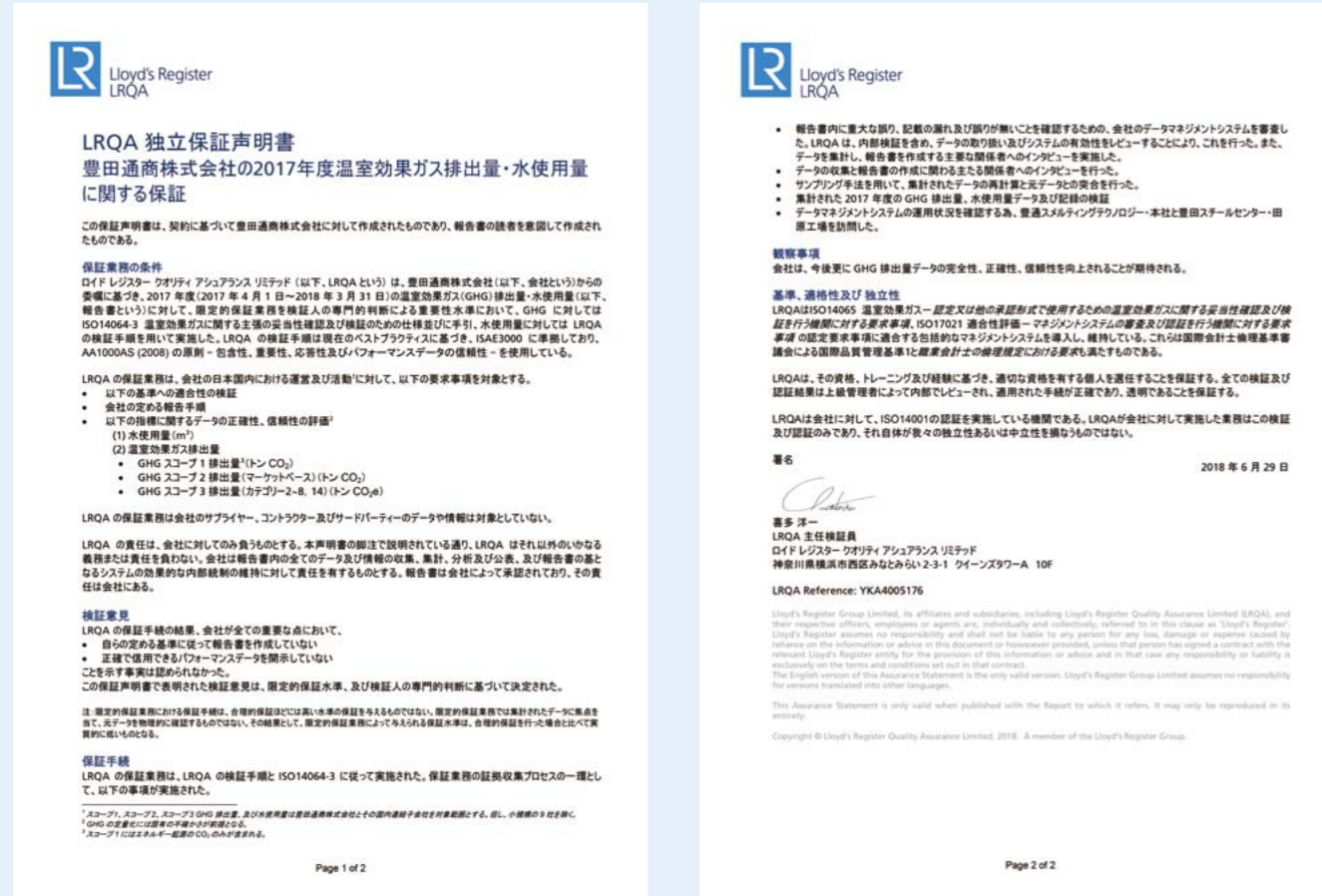
在举办“节能推进研讨会”，制定本公司的二氧化碳排放量计划，并对实际排放情况进行管理的同时，开展“节能审计”，对能源使用设备的运转情况进行检查。

此外，通过“成本降低/改善推进会议”，研究运输路线的合理化，提高货物集运及集装箱装载效率的方法，并与运输公司合作致力于减少货物运输过程中的间接二氧化碳排放量。

而且，还通过风力、太阳能、生物质等可再生能源的发电业务，推进向低碳社会发展并减少温室气体排放。

环保数据担保

丰田通商集团2017财年的能源二氧化碳排放总量及耗水量的部分数据已由Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA) 做出担保。



担保内容

- 用水量 (P.80)
- 温室气体 (GHG) 排放量 (P.81)



在丰田通商官网“社会责任方面采取的措施-环境”中刊登了LRQA担保声明。
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/environment/env-activity.html>

纳入SRI指数

截至2018年7月，丰田通商股票已纳入以下SRI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的股票中，全面ESG风险考核指数在行业内获得相对优异的ESG评价的企业。



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的股票中，在行业内性别多样性方面较为优秀的企业。



晨星社会责任投资股价指数

晨星株式会社从日本国内上市公司中筛选出150家在社会获得较高评价的优秀企业，将它们的股票价格形成指数后得出的日本首个社会责任投资股价指数。

社会贡献



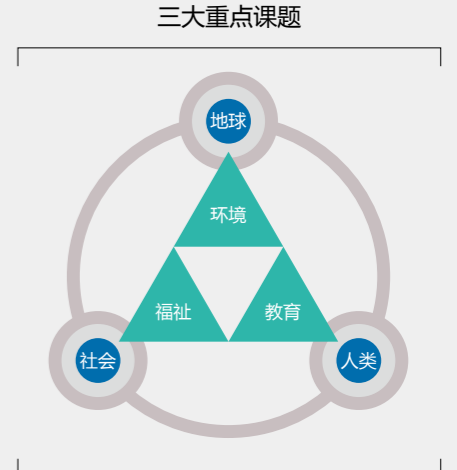
有关社会贡献的管理和举措详情，参见丰田通商官网“社会责任方面采取的措施—社会”。
<https://www.toyota-tsusho.com/csr/activities/social-contribution/>

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）定位为重要课题，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。



环境

为了推动社会和全球的可持续发展，丰田通商在国内外积极开展各种环保活动。2016财年起，本公司参加了八王子市与NPO法人森之生活方式研究所共同开展的“上川之乡特别绿地保护地区重建项目”。

2017财年，我们开展了插秧、收割和采伐活动，约有150名员工志愿者参加了活动。今后，我们将继续开展采伐活动，推动上川之乡的植被恢复和山区重建。



上川之乡特别绿地保护地区重建项目

福祉

丰田通商开展关爱残疾人，为发展中国家扶贫等各类支援活动。在支援残疾人上，2008年起，丰田通商开始赞助“丰田通商·爱和谊日生同和保险公司杯 东海轮椅双篮球刈谷大赛”，员工作为志愿者还开展协助赛事运营的工作。轮椅双篮球是一项起源于日本，四肢残疾的重度残疾人也可以参加的团体竞技项目。该活动有利于帮助残疾人走出家庭，走出福利院，保持并增进他们的身心健康，提高残疾人参与社会的积极性。



东海轮椅双篮球刈谷大赛

教育

丰田通商还在开展各类教育相关活动，例如为海外赴日留学生提供奖学金，为改善教育落后地区教育环境提供支持等。奖学金制度方面，迄今为止已为400多名就读于日本大学的优秀自费留学生提供了奖学金。2017财年，我们为亚洲、非洲、欧美等14个国家的29名留学生提供了奖学金。



丰田通商留学生奖学金制度

支援东日本大地震灾后重建

本公司积极参加丰田集团支援重建志愿活动等，切合灾区需求的活动，定期举办销售灾区食材和加工食品的展销会。此外，还在公司午休时，开展“为灾区儿童赠送益智拼图活动”。2017财年，大约90名员工志愿者参加了该项活动，向福岛县、宫城县的托儿所和幼儿园赠送了三箱成品拼图。今后，本公司将继续开展支援灾区的活动。

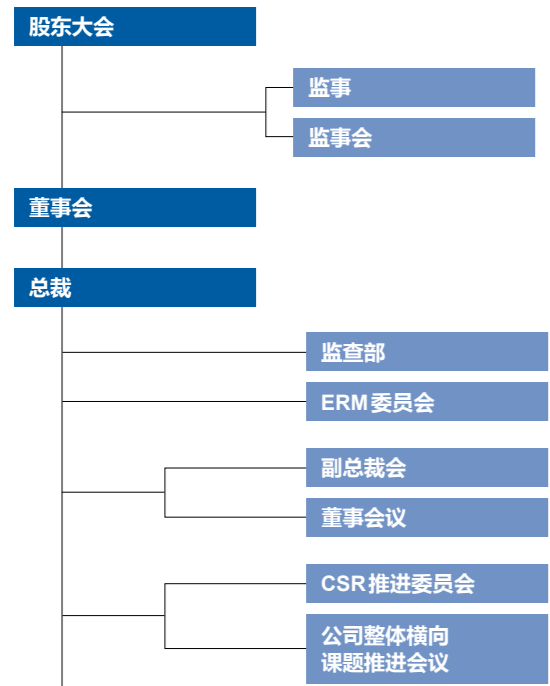


向灾区儿童赠送益智拼图的活动

支援东日本大地震灾后重建的活动

组织结构图

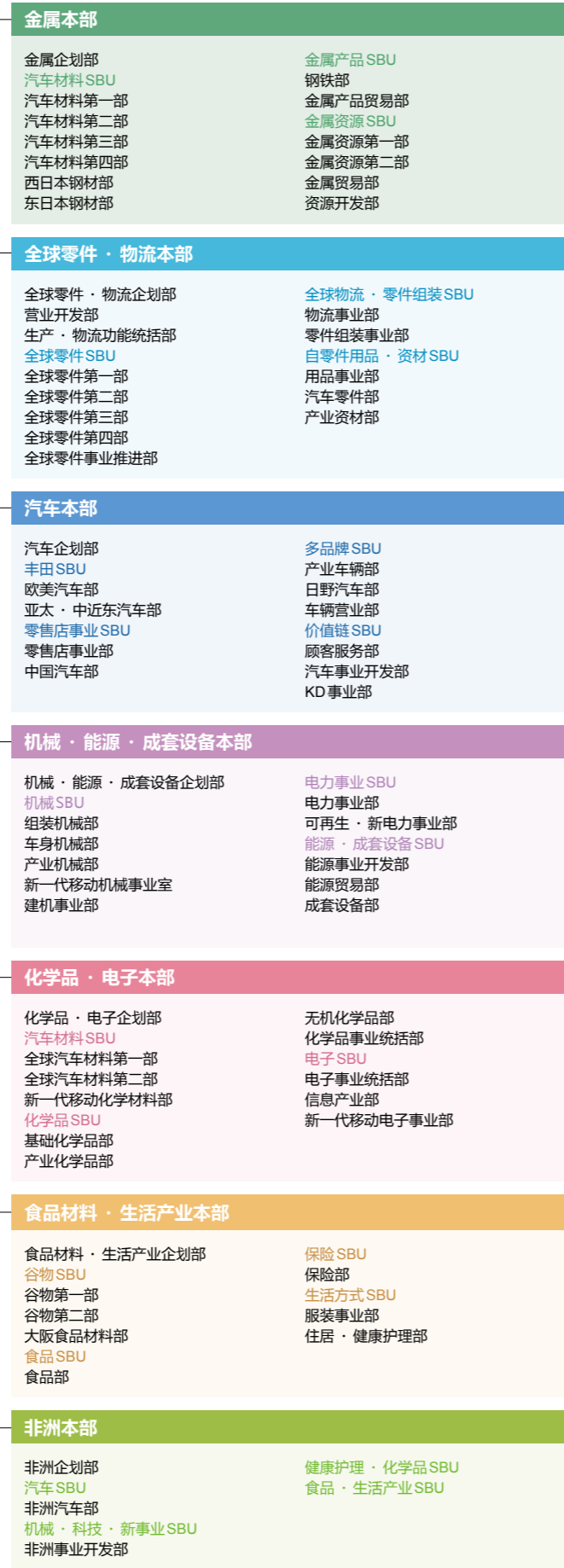
(截至2018年4月1日)



- 企业管理部门**
- 原价低减·改善部
 - 物流部
 - 安全·环境推进部
 - 新事业开发部
 - 新一代移动推进部
 - 新一代技术基金推进室
 - 经营企划部
 - 涉外广报部
 - IT战略部
 - 会计部
 - 营业会计部
 - 财务部
 - ERM部
 - 法务部
 - 秘书部
 - 人事总务部
 - 危机管理·BCM推进部
 - 海外地区统括部
 - 东亚统括室
 - 日本国内地区·客户统括部

- 海外分店·事务所**
- 海外当地法人**
- 日本国内网点**
- 名古屋总公司
 - 东京总公司
 - 北海道分店
 - 札幌分局
 - 东北分店
 - 新泻分店
 - 浜松分店
 - 静冈分局
 - 三岛营业所
 - 丰田分店
 - 大阪分店
 - 北陆分店
 - 广岛分店
 - 高松营业所
 - 九州分店
 - 中津分局

| | |
|--------|----|
| 国内网点数 | |
| 总公司 | 2 |
| 分店 | 9 |
| 营业所 | 2 |
| 海外网点数 | |
| 分店及事务所 | 22 |
| 当地法人 | 29 |



公司数据

(截至2018年3月31日)

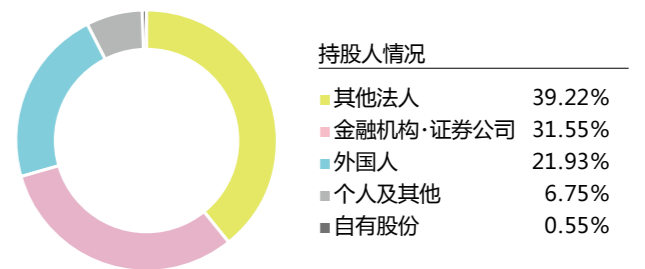
| | |
|--------------------|---|
| 公司名称 | 丰田通商株式会社 |
| 总公司所在地 | 邮编450-8575 名古屋市市中村区名站四丁目9番8号 |
| 成立日期 | 1948年7月1日 |
| 员工人数 | 单独 3571人 合并 56827人 |
| 注册资本 | 649.36亿日元 |
| 股票总数 | 可发行股票总数 1,000,000,000 股 已发行股票总数 352,107,671 股 (扣除 1,948,845 股自有股) |
| 股东人数 | 40589 人 |
| 上市证券交易所 | 东京、名古屋 (证券代码 8015) |
| 独立审计法人 | Price water house Coopers Aarata LCC |
| 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) | 邮编137-8081 新东京邮局 邮政专用邮箱第29号 三菱UFJ信托银行株式会社证券代理部 电话(免费)0120-232-711(东京) 0120-094-777(大阪) |
| 业务网点 | 三菱UFJ信托银行株式会社全国总行和分行 野村证券株式会社全国总行和分行 |
| 网址 | https://www.tr.mufg.jp/daikou/ |

大股东情况

| 股东名称 | 持股数 (千股) | 持股比例 (%) |
|--|----------|----------|
| 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(信托账户) | 28,092 | 7.98 |
| 日本信托服务银行株式会社(信托账户) | 15,733 | 4.47 |
| 株式会三菱东京UFJ银行 | 8,098 | 2.30 |
| 三井住友海上火灾保险株式会社 | 4,800 | 1.36 |
| 株式会社三井住友银行 | 4,249 | 1.21 |
| 日本信托服务银行株式会社(信托账户5) | 4,200 | 1.19 |
| 东京海上日动火灾保险株式会社 | 4,049 | 1.15 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY505234 | 3,979 | 1.13 |

1. 持股比例已扣除自有股份(1,948,845股)
2. 株式会社三菱东京UFJ银行于2018年4月1日更名为株式会社三菱UFJ银行。

股东分布情况



评级信息

(截至2018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/点)

